



ASAHI GROUP
PEOPLE & CULTURE REPORT

人的資本の高度化に向けて

2024

Contents

- 01 グループ理念・ステートメント
- 02 **Section 1 グループ経営と人的資本**
- 03 グループの全体像
- 04 事業基盤とブランド
- 05 Group CEOメッセージ
- 07 Group CPO (Chief People Officer) メッセージ
- 09 **Section 2 人材戦略**
- 10 グループ理念の実現に向けた現状と今後の方向性
- 12 人を源泉とした価値創造・成長サイクル
- 13 人材戦略と財務価値への連関
- 14 ありたい企業風土の醸成
- 20 継続的な経営者人材の育成
- 24 必要となるケイパビリティの獲得
- 27 ガバナンス体制・G-CPOの役割
- 28 今後の課題
- 29 **Section 3 データ**

主なデータ取得期間：
2022年1月～2023年12月

対象範囲：
アサヒグループホールディングス(株)
およびグループ会社

Asahi Group Philosophy (AGP)

Our Mission

社会における使命・存在価値

Our Vision

アサヒグループのありたい姿・目指す姿

Our Values

ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

Our Principles

ステークホルダーへの行動指針・約束

期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を目指す

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

顧客：期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求
社員：会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成
社会：事業を通じた持続可能な社会への貢献
取引先：双方の価値向上に繋がる共創関係の構築
株主：持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上

Corporate Statement

Make the world shine

“おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを

People Statement

学び、成長し、そして共にやり遂げる

Learning, growing, achieving TOGETHER

何かを学んでいるとき、成長を実感するとき、大切な仕事をやり遂げたとき、

私たちは仕事が楽しいと感じ、“ワクワク”します。

さらにそれを誰かと共に行ったとき、想像・期待以上のことが起こることがあります。

これがアサヒの目指す働き方です。

尊敬、信頼、謙虚さ、包容力はお互いを思いやる企業風土を醸成し、素晴らしい成果をもたらす原動力になります。

私たちは、「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」の実現に向けて、共につながり、共に成長し、

また、たとえそれが失敗からくるものであっても、共に学習する機会を常に追求します。

私たちは、一人ひとりを互いに尊重し、安全と心身の健康を常に最優先に考えます。

私たちは、自分たちや自分たちのチームだけではなく、顧客、取引先、コミュニティ、

そして地球のために、尊敬と共創の観点をもって団結します。

Section 1

グループ経営と人的資本

グループの全体像 (2023年12月末現在)

1889年に日本で創業して以来、アサヒグループは数百年にわたる歴史と伝統を持った世界各地の醸造所やブランドをグループに統合し、絶え間ない革新に挑戦してきました。今日ではビールを中心とした酒類、飲料、食品などの多様なブランドを世界で展開するリーディングカンパニーとなっています。



売上収益
2兆7,691億円



事業利益
2,637億円



生産拠点
68カ所



従業員数
28,639人

【本冊子中の記載金額について】

本冊子中の記載金額及び記載比率は表示単位未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。



事業基盤とブランド

日本、欧州、オセアニア、東南アジアを中心に、各国に保有する強いブランドを軸に、

ローカル市場におけるブランドポートフォリオのさらなるプレミアム化と、グローバル市場におけるプレミアムブランドの拡大展開を推進しています。

Japan



売上収益構成比	事業利益構成比	従業員構成比
49.2%	39.8%	41.9%

Europe



売上収益構成比	事業利益構成比	従業員構成比
24.9%	28.3%	35.4%

グローバルブランドの展開

2020-2023 販売数量CAGR

5 Brands + 9%



Oceania



売上収益構成比	事業利益構成比	従業員構成比
23.6%	36.8%	14.4%

Southeast Asia



売上収益構成比	事業利益構成比	従業員構成比
2.1%	0.5%	6.4%

* 記載の数値はすべて2023年12月期実績
 * 各事業の売上収益構成比は、各事業の売上収益を、調整額(全社・消去)を含めた連結合計の売上収益で除して算出。
 * 各事業の事業利益構成比は、各事業の事業利益を、調整額(全社・消去)を含めた連結合計の事業利益(ただし買収に伴い生じた無形資産償却費を除く)で除して算出。

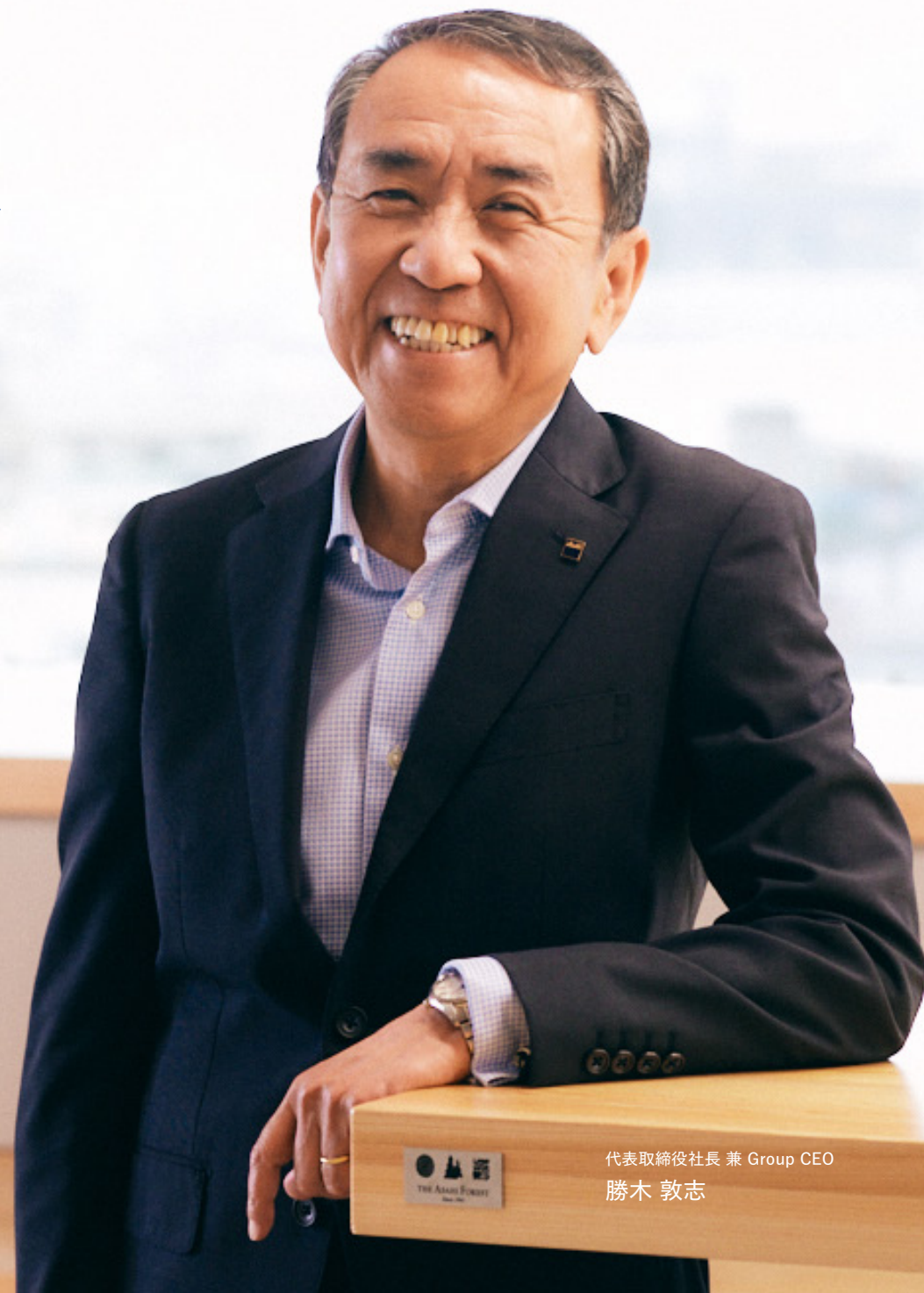
Group CEOメッセージ

グループすべての人材が パフォーマンスを最大限に発揮することで、 従業員と事業が持続的に成長し、 世の中に価値を創出し続ける企業に

近年は、サステナビリティに関する議論が世界中で交わされるようになりました。自然の恵みを活かして事業を営むアサヒグループにとって、自然や環境をはじめとした社会全体の持続性は、企業の未来に対して最も重要です。こうした課題感もあり、私たちは、社会のサステナビリティに貢献するための取り組みをすべての事業や機能に組み込もうとしています。また、とすればコモディティ化しやすい消費財を扱うメーカーにおいて、勝ち残るために重要なファクターは、言うまでもなく「人」です。グループ社員一人ひとりが生き生きと活躍し、高いパフォーマンスを発揮することで価値を創出していく企業でなければ、持続的な成長は到底かないません。

アサヒグループの過去を振り返ると、人材面で深刻な課題に直面したことで、私たちほど人的資本の高度化に力を注いできた会社は、まれなのではないかと思うことがあります。当社の前身であるアサヒビール(株)(以下、アサヒビール)は、1987年に『アサヒスーパードライ』という画期的な商品を生み出し、組織は大きな転換期を迎えました。『アサヒスーパードライ』の大ヒットにより売上高は数倍規模に跳ね上がり、それまでの組織陣容のままでは対応することが難しくなり、多くの外部人材を受け入れ、その力を活かす機会が突然訪れたのです。当社の、多様性を受け入れ、多様な人材が活躍するインクルーシブな企業風土は、こうした経緯もあって形成されてきた面があると思います。私自身も、このような企業風土の価値を肌で感じてきた経験があります。私はニッカウヰスキー(株)でキャリアをスタートし、2001年、同社がアサヒビールの完全子会社となったタイミングにアサヒビールで働くこととなりました。移籍は不安でしたが、そこでは、「社員を出身で差別することは許さない」とトップダウンで打ち出され、それがすべての社員に浸透していました。結果、何もつらい思いをすることはありませんでした。すばらしい風土を持つ企業だとつくづく実感しました。この企業風土は現在も変わらずに息づいており、ここ数年でグローバルなM&Aを通じてグループ入りした世界中の会社に対しても、そこで働く仲間のモチベーションの維持・向上に懸命に努め、人的資本の高度化に向けて力を尽くしています。

ただ、優れた企業風土がすでに醸成されていたとしても、現状に安住するようでは、人的資本は活かされません。企業価値の持続的な向上につながる人材戦略をこれからも貪欲に追求していきます。



代表取締役社長 兼 Group CEO
勝木 敦志

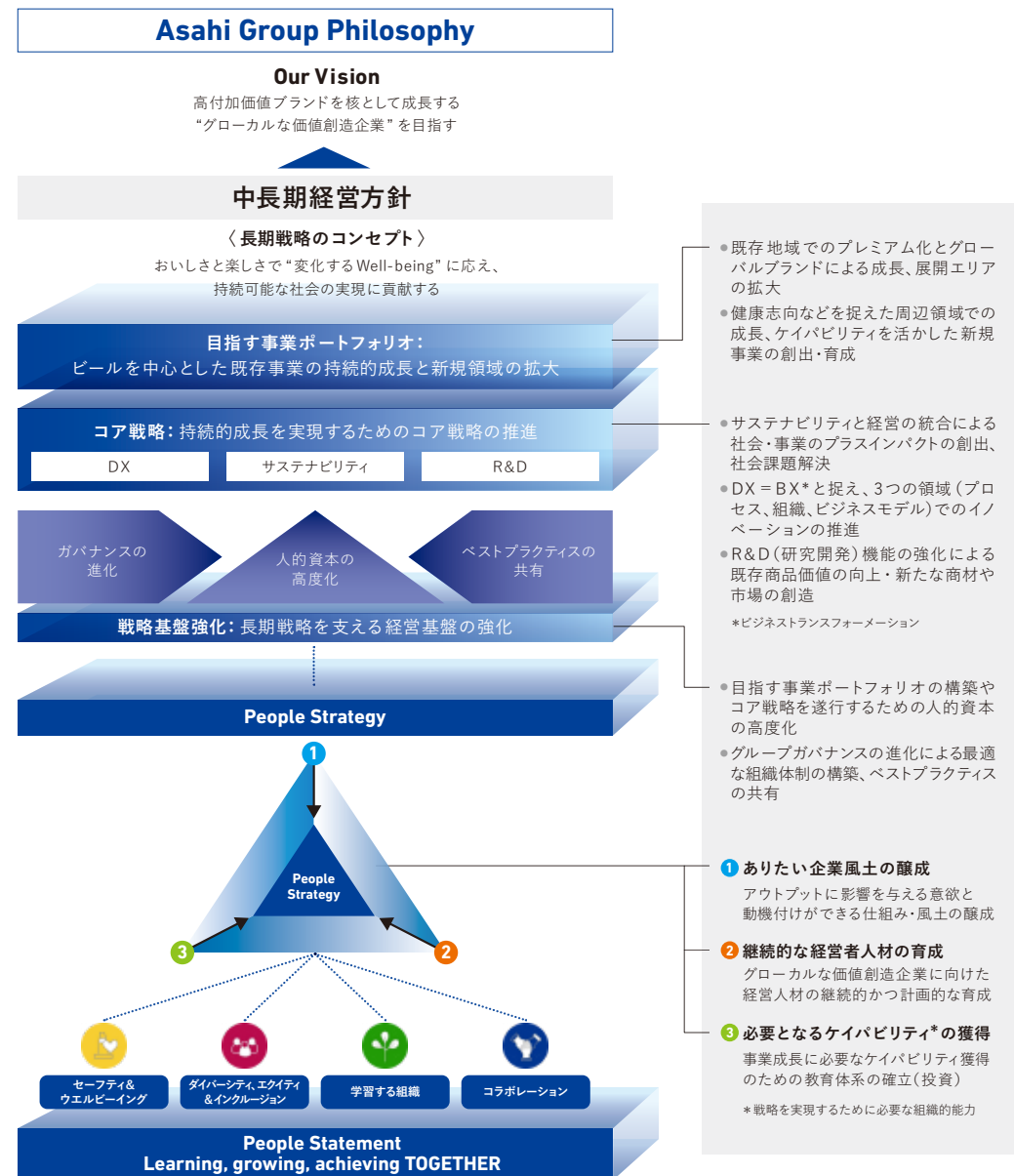
Group CEOメッセージ

人的資本の高度化は決して“きれいごと”ではない

私はGroup CEOとして、さらなる人的資本の高度化に対して強い決意を持って取り組んでおり、グループとして掲げる中長期経営方針のもと、戦略基盤強化のために「ありがたい企業風土の醸成」「継続的な経営者人材の育成」「必要となるケイパビリティの獲得」を進めています。重要なのは、これらの取り組みは、資本市場でのレピュテーションを高めるためだけの“きれいごと”ではなく、人材のポテンシャルを高め、それによってグループ全体での持続的な付加価値を創出するためにこそ進めているということです。このことを強く認識しているからこそ、人的資本の高度化に向けた投資については、いかなる経営環境の変化が訪れようと、手を緩めるつもりはありません。組織のパフォーマンスを上げていくための議論として「2：6：2の法則*」と呼ばれる考え方がありますが、高いパフォーマンスを上げる2割の人材に会社の成長を委ねるのではなく、当社グループで働く約3万人の社員、すべての人材が能力を最大に発揮できることを目指します。それが、アサヒグループの社員と事業が持続的に成長していくうえで不可欠と考えているからです。

2024年3月、アサヒグループは新たにコーポレートステートメントを策定しました。「Make the world shine “おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを」という言葉には、おいしさと楽しさで人と人・自然・コミュニティ・社会とをつなぎ、そのつながりをもって世界の今と明日を明るく輝かせていこうという、私たちの強い想いを込めています。そのためには、社員一人ひとりが最大限に力を発揮し、実現を目指していくことが肝要です。高い志を持ってグループ社員全員で邁進していく考えですが、それを根幹で支えるためのサステナビリティと経営を統合させていく取り組みには、まだまだ多くの課題があります。たとえばアサヒグループでは、すべてのサステナビリティ活動によって生み出される事業インパクト・社会インパクトを可視化し、定量的に評価し戦略につなげる取り組みを進めています。人的資本の高度化についても同様に、社員エンゲージメント向上などの取り組みが企業価値の増大につながる、価値連鎖の可視化に挑んでいます。一緒に就いたばかり、ようやく3合目まで登ってきたような感覚を持っています。アサヒグループのすべての人材の価値を最大化するため、丁寧に、しかし大胆に、粘り強く努力を重ねていく所存です。そして、新たなコーポレートブランドの構築を進め、真のグローバル企業を目指してまいります。アサヒのこれからの歩みにどうぞご期待ください。

*組織や集団は「優秀な2割」「平均的な6割」「貢献度の低い2割」で構成されるという法則のこと。





Group CPOメッセージ

人的資本の高度化に向け、 人材戦略として掲げる 3本の柱に取り組む

私たちは現在、中長期経営方針を支える経営基盤強化策の一つとして「人的資本の高度化」に取り組んでいます。アサヒグループが人材の「高度化」という言葉を使い始めたのは実は20年も前のことで、ずっと、社員と会社が共に高め合う存在になることを大切にしています。

高度化の第一歩は、「ありがたい企業風土の醸成」です。Asahi Group Philosophyで掲げる会社と個人の成長の両立に向け、“学び、成長し、そして共にやり遂げる”という、ありがたい企業風土を示した「ピープルステートメント」を2021年に決めました。高度化する人材が拠り所とするのが企業風土であり、風土自身が進化していくことが必要です。次は「継続的な経営者人材の育成」です。風土は社員の行動で日々進化していきますが、同時に、進化をリードするリーダー、経営者が必要です。ありがたい風土を育み進化させる経営者によって、社員と会社の成長が両立し、事業の持続的な成長、ひいては社会への貢献が実現できます。「必要となるケイパビリティの獲得」では、長期戦略の実現に向け、社員と会社の成長の加速化を図ります。中長期視点でケイパビリティのポートフォリオを考え、育成、体制整備、採用、オープンネットワークなど多様な方法で進めていきます。

アサヒグループでは、これら3つの柱をシンクロさせていくことで人的資本の高度化を加速させ、経営が掲げる長期戦略と連動させようとしています。

取締役 EVP 兼 Group CPO[※]

谷村 圭造

※ EVP: Executive Vice President

CPO: Chief People Officer

People Statement

学び、成長し、そして共にやり遂げる

Learning, growing, achieving TOGETHER

何かを学んでいるとき、成長を実感するとき、大切な仕事をやり遂げたとき、

私たちは仕事が好きと感じ、“ワクワク”します。

さらにそれを誰かと共に行ったとき、想像・期待以上のことが起こることがあります。

これがアサヒの目指す働き方です。

尊敬、信頼、謙虚さ、包容力は、お互いを思いやる企業風土を醸成し、素晴らしい成果をもたらす原動力になります。

私たちは、「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」の実現に向けて、共につながり、共に成長し、

また、たとえそれが失敗からくるものであっても、共に学習する機会を常に追求します。

私たちは、一人ひとりを互いに尊重し、安全と心身の健康を常に最優先に考えます。

私たちは、自分たちや自分たちのチームだけではなく、顧客、取引先、コミュニティ、

そして地球のために、尊敬と共創の観点をもって団結します。



セーフティ&ウェルビーイング Safety and Well-being is our biggest priority

- 私たちは、社員の健康、安全、ウェルビーイングを常に最優先事項と位置付けます。
- 私たちが生活し、働く、地球とコミュニティのウェルビーイングを尊重し、貢献します。



ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン Everyone Matters is our core belief

- 私たちは、多様性が当社をより強く、より革新的な組織にすると考えています。
- 私たちは、アサヒのグローバルファミリーを構成する多様な文化、民族、性別、個性を歓迎し、尊重します。



学習する組織 Growth through Learning individually and collectively

- 私たちは、ナレッジが共有され、個人やチームで成長できる、学習する企業風土の中で成長します。
- 私たちは、失敗を許容します。失敗が成長を促し、チームとしての経験を豊かにすると考えています。



コラボレーション Better together: Collaboration fuels our growth

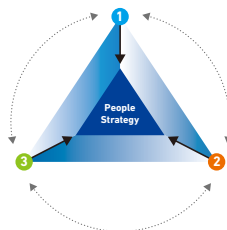
- 私たちは、一人でいるよりも、協力・連携することで、より強く、より革新的になれると考えています。
- 私たちは、目標を共有し、成功を分かち合い、感動を共有します。

People Strategy

ありたい企業風土の醸成

“学び、成長し、そして共にやり遂げる”
風土の具現化

- 新たなケイパビリティを自ら獲得する成長意欲と後押しする風土
- 新たな仲間とそのケイパビリティのシナジーを最大化する包括性



- 優れたリーダー・専門家が短期的な業績を上げることが目的ではない
- 社員が相互に学び、成長し合える風土があってこそ、中長期的な事業の成長・社会への貢献が両立できる

必要となるケイパビリティの獲得

長期戦略の
ケイパビリティギャップの解消

継続的な経営者人材の育成

持続的経営を強化する
経営リーダーの確保・拡充

- 経営陣は、長期的視野と視座をもってしてメガトレンドを知覚し、当社の課題を特定しうることこそ新たな事業の芽とそれに向けたケイパビリティの獲得に動ける

Group CPOメッセージ

真のグローバル企業となるために、
ありたい企業風土を醸成し、
根付かせていく

これからアサヒグループは、真のグローバル企業として新たな成長にチャレンジします。ピープルステートメントが示す、「学ぶ」ことに始まり、「成長」し、そして「共にやり遂げる」プロセスは、未来に通用するアサヒグループらしい持続的成長の源泉だと私は信じています。思えば、アサヒグループには、常に次の成長に向けた“余白”を残して歩んできたようなところがあります。その“余白”は、トップダウンで埋めるのではなく、一人ひとりの社員の日々の行動と成長にも委ねられてきました。

真のグローバル企業を目指す中で、多様な仲間の考えや経験を相互に学び合い、社員も会社も成長しながら“余白”を埋めていく、それらを全員でやり遂げていく企業風土を定着させたいと考えています。現状では、いまだ道半ばにいます。人材戦略についても、目標への落とし込みは未完成の状態です。ただ、こうした試行錯誤を続けるアサヒグループの今をステークホルダーの皆様に見ていただき、前進したいと願っています。新たに発行する『People & Culture Report』は、People Statementと3つの柱を中心とする人材戦略の今、皆様との対話を通じて、私たちの余白であり成長の伸びしろを確認し、さらなる人的資本の高度化と社員と会社の成長につなげたいと考えています。学び成長し続ける人と組織こそがアサヒらしさ＝“Asahiness”であり、真のグローバル企業へ成長を目指すアサヒグループのために、ぜひともお力添えをいただけますと幸いです。

Section 2

人材戦略

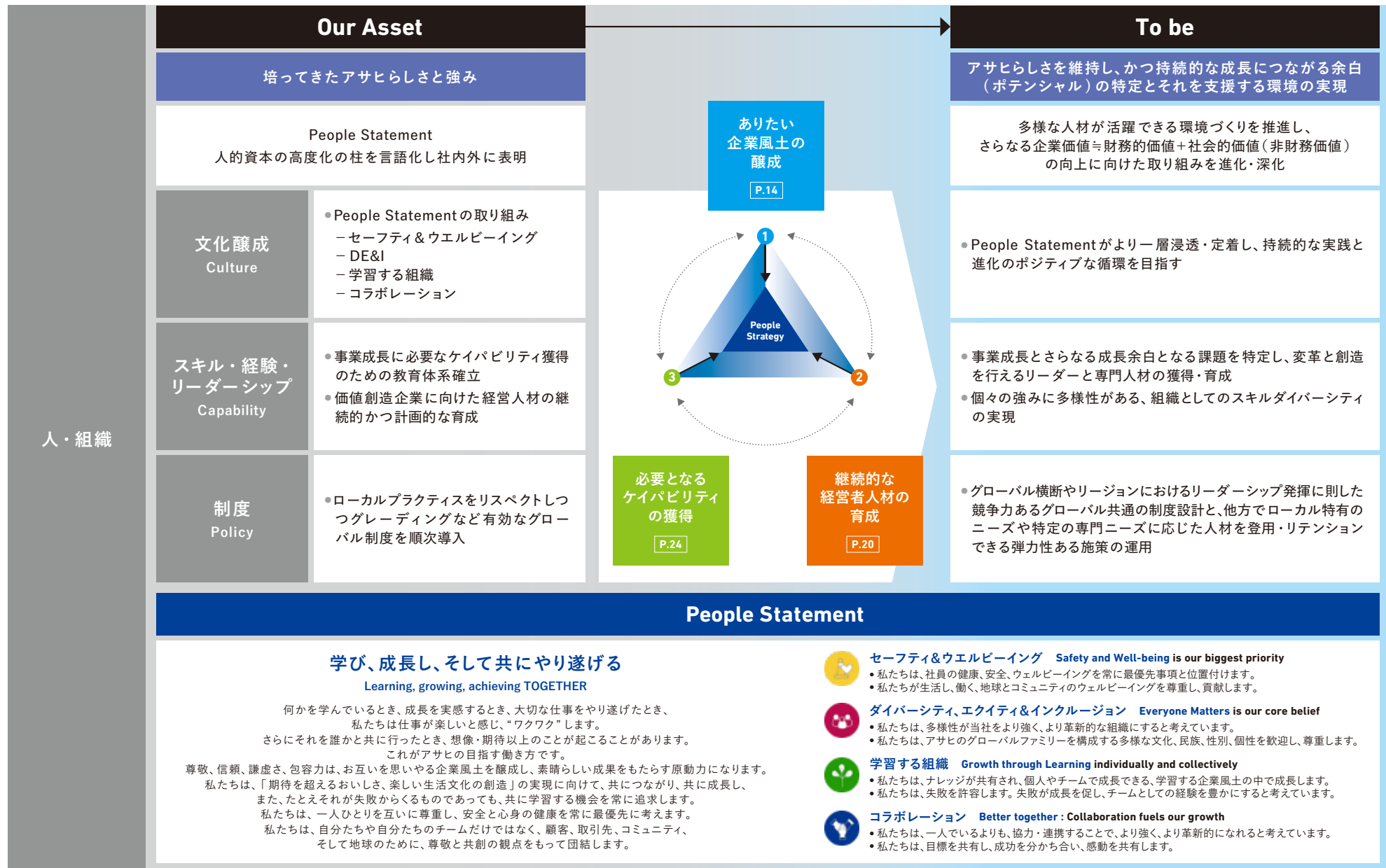
グループ理念の実現に向けた現状と今後の方向性

• アサヒグループの全体像



グループ理念の実現に向けた現状と今後の方向性

●人材戦略の全体像



人を源泉とした価値創造・成長サイクル



社員と会社が共に成長するために

アサヒグループでは、「人こそが当社の持続的な価値創造の源泉である」との考えのもと、社員と会社が共に成長していくことを目指してきました。施策を三位一体でシンクロさせ、人的資本の高度化を進めることで、社員のモチベーションおよびエンゲージメントが向上し、組織が成長します。そして、これがイノベーション創出につながり、事業成長や社会課題の解決に寄与する好循環を生み出しています。

人的資本の高度化が、どのような事業・社会インパクトを生み出し、アサヒグループの企業価値向上につながるのか、価値連鎖の全体像を示すため、ツリー図による構造整理を行いました(次ページに記載)。

施策と重点取り組み①

ありたい企業風土の醸成

1 社員エンゲージメントの継続的な向上

●地域別「持続可能なエンゲージメント」スコア

	2022年度	2023年度
アサヒグループホールディングス(株)	82	88
アサヒグループジャパン(株)*	73	74
アサヒヨーロッパアンドインターナショナル*	80	85
アサヒホールディングスオーストラリア*	84	83
アサヒホールディングスサウスイーストアジア*	87	90
アサヒグループ全体	78	80

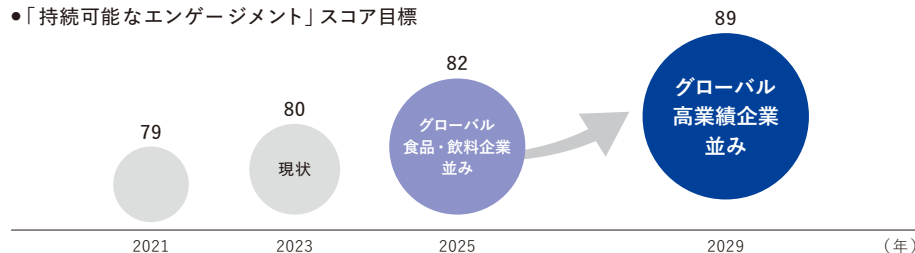
*傘下の事業会社も対象に含まれます。

●カテゴリ別グローバルエンゲージメントサーベイスコア

カテゴリ	2022年度	2023年度
持続可能なエンゲージメント	78	80
戦略・方向性	-	87
リーダーシップ	-	76
顧客・品質志向	-	77
イノベーション	-	70
権限・裁量	-	79
業務効率性	-	46
協働・コミュニケーション	-	78
直属上司	-	77
Diversity & Inclusion	-	82
誠実性・倫理性	-	80
タレントマネジメント	-	69
パフォーマンスマネジメント	-	63
リテンション	-	64
健康・ウェルビーイング	-	78
コロナ関連設問	-	77
Asahi Group Philosophy	-	75

(注)スコア：5段階回答において好意的な回答(そう思う、どちらかといえばそう思う)をした人の比率

●「持続可能なエンゲージメント」スコア目標



(注)スコア目標は2021年のスコア結果をもとに、グローバル食品・飲料企業とグローバル高業績企業のスコアをベンチマークしています。

〔設定済KPIおよび検証予定KPI候補〕

⇒ 持続可能なエンゲージメント向上

アサヒグループは「ありたい企業風土の醸成」に向けて、「持続可能なエンゲージメント」(P.11参照)のスコアを重視しています。「持続可能なエンゲージメント」は目標達成への貢献意欲や組織への帰属意識の指標となるもので、自社の戦略理解、生産的な職場環境、心身の健康などを測る項目から総合的に算出しています。このスコアと業績向上には相関があることがわかっており、「ありたい企業風土」の土台である「ピープルステートメント」の4つの柱をモニタリングするための指標としても最適と考え、採用しました。

2021年度にアサヒグループ全体で79ptだったスコアを2025年度には82pt(グローバル食品・飲料企業と同等程度)、2029年度には89pt(グローバル高業績企業と同等程度)を達成することを目標としています。

エンゲージメントサーベイの結果については、Group CEOがリードするGroup CEOフォーラムにおいて2023年5月に討議を行いました。その一つの事例として、「業務効率性」をグループ共通の課題として特定し、改善に向けてグループ全体で取り組むことに合意しました。

日本ではスコアが低い部門を対象に従業員へのヒアリングを行い、従業員目線での具体的なアクションプランを検討しました。また、欧州では権限基準の見直しや定例会議の頻度の適正化、業務の優先順位付けの徹底に加え、経営層やシニアマネージャークラスが旗振り役として中心となって取り組んでいます。

また、エンゲージメントサーベイの結果を分析・活用し、「革新性の成長余白」を埋めていくためのKPIの設定を検討中です。例を挙げると、「当社が目指す未来への指針」を指し示すAGPに関するスコアに着目しています。総合スコアは75pt(2023年度)でそれまでに年々向上しており、AGPそのものへの理解は進んでいると言えますが、項目別スコアを見ると「AGPを自分の仕事に関連付けて説明することができる」というスコアは65ptにとどまっており、一人ひとりがAGPを自分ゴトとして認識することが課題として想定されます。そのためは、より現場で指揮・指導にあたっているミドルマネージャーを巻き込み、AGPの体現者となってもらうことが肝要であるため、この層に向けた浸透施策の必要性を仮説として立てています。今後は、こういった相関分析などを組み合わせ、仮説を実証し、実効性を高める取り組み施策やKPIの設定を進めていきます。

施策と重点取り組み①

ありたい企業風土の醸成

2 セーフティ&ウエルビーイング

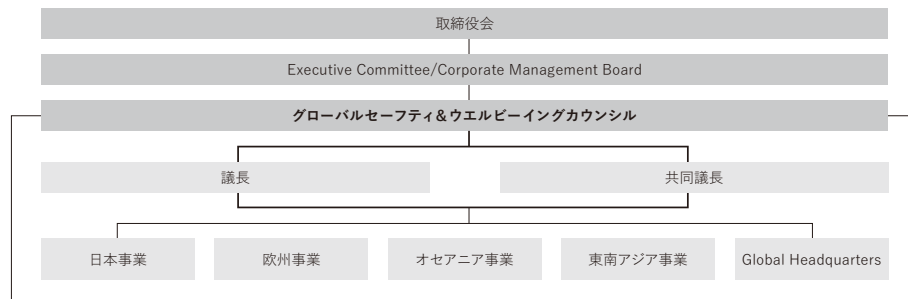
セーフティ&ウエルビーイングステートメント

私たちは、アサヒグループで働く全ての人々と関連するコミュニティを大切にします。また、健康、セーフティ&ウエルビーイングが重要だと考え、行動することでビジネスを継続していきます。

安心・安全で社員一人ひとりが心身共に健康で活躍できる職場をつくり、個人が自分らしさを発揮して、その個性が尊重され、受け入れられるインクルーシブな企業風土を醸成します。

健康、セーフティ&ウエルビーイングを常に最優先とする企業グループを目指します。

●グローバルセーフティ&ウエルビーイングカウンシル組織図



●グローバルセーフティ&ウエルビーイングビジョン



Everyone Safe and Well to Enjoy Life.
Everywhere, every day.

【 設定済KPIおよび検証予定KPI候補 】

- ☞ 持続的可能なエンゲージメント向上
- ☞ ウエルビーイング項目のスコア増加
- ☞ 休業災害度数率 (LTIFR) と記録可能総災害度数率 (TRIFR) の減少

アサヒグループは、「ピープルステートメント」に示した企業風土を実現するうえで、社員一人ひとりの健康と安全、ウエルビーイングが最も重要であるという考えのもとに「セーフティ&ウエルビーイングステートメント」を策定しています。社員の職場での安全・健康を確保するため、労働安全衛生に関するリスク評価を行い、その低減に努めるとともに、社員や関連するステークホルダーの心身の健康に配慮した経営を推進しています。

2023年3月には、セーフティ&ウエルビーイング(以下、S&W)戦略を討議するCEO 諮問機関の「グローバルS&Wカウンシル」を設置しています。カウンシルは四半期に1回開催し、取り組み目標の設定、教育研修の拡充、快適な職場づくりに向けた討議などを行い、取り組みの進捗モニタリングや経営陣への報告も実施しています。7月の開催時にはリージョンのカウンシルメンバーが日本に集結し、S&Wグローバルビジョン策定のためのワークショップを行いました。参加者の多様な経験や価値観をもとに、安全で健康的な職場環境を実現するためのアイデアや提案を議論し、共通理解を通じS&Wに対する思いや推進する目的について合意形成しました。これらをS&Wビジョン「Everyone Safe and Well to Enjoy Life」に反映しています。このビジョンには誰もが安全で健やかな生活を送り、人生を楽しんでほしい、という思いが込められています。今後、当ビジョンの社員への浸透・定着を図っていきます。

アサヒグループの全ての活動の核にあるものは「セーフティとウエルビーイング」です。

従業員が仕事でも家庭や地域社会でもイキイキと過ごせるように、安全で元気に働ける職場環境を目指しています。セーフティとウエルビーイングを大切にし、お互いを思いやることで、人もビジネスも成長できる環境になるのです。

このビジョンを具現化するために協力いただいた全ての方々
に感謝します。

Global Head of Safety & Well-being
Asahi Group Holdings

Rocky Armstrong



施策と重点取り組み①

ありたい企業風土の醸成

3 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンステートメント

東京からローマ、メルボルンからブラハ、オークランドからクアラ Lumpur まで、アサヒグループは、商品・サービスへの誇りと社員の情熱で結ばれたグローバルな企業グループです。

日本にルーツを持ちながら、グローバルに豊かで多様な伝統をもつ企業グループであり、地球やコミュニティとの関係を大切に、ビジネスを展開しています。そして何よりも社員を大切にしている企業グループです。私たちは、社員一人ひとりが尊重され、個性が認められる企業風土を醸成します。

私たちは、多様で多文化な組織であることが、当社をより強く、より革新的にするとともに、長期的な成功への鍵となることを確信しています。そのため、一人ひとりが尊重され、その個性が受け入れられ、個人としても企業人（プロフェッショナル）としても成長できる未来を目指します。誰もが自由に発言でき、いたるところからアイデアが生まれ、社員全員でより良い未来に貢献できる企業風土を醸成します。

●DE&Iコアメッセージ “shine AS YOU ARE”



ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン (DE&I) はビジネス成長において必要不可欠です。多様な社員が活躍でき、ステークホルダーやパートナー、顧客のニーズと期待を満たすことができる DE&I は、誰もが貢献できる分野です。アサヒグループでイノベーションを育み、皆が輝ける機会を作っていくことを楽しみにしています。

Global DE&I Senior Manager
Asahi Group Holdings

徐 みづき
Mizuki Hsu



●シンガポールで実施した、グローバルDE&Iカウンスルの様子



●23年の新たな取り組み「多文化性セッション」



【 設定済 KPI および 検証予定 KPI 候補 】

- ☑ 経営層の女性比率を2030年までに40%以上とする
- ☑ 女性リーダー比率、向上による組織のスキル・経験多様化によるケイパビリティの強化

アサヒグループは、人材の多様性が組織をより強くし、よりイノベティブな企業風土につながると考え、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（以下、DE&I）を経営の最重要課題の一つと捉えています。

グローバルレベルでDE&Iに対する価値観や考え方を共有し、取り組みを推進するために、「DE&Iステートメント」を策定しています。世界各国・各地域の多様な文化、民族、性別、個性を尊重し、従業員一人ひとりが、それぞれの個性を存分に発揮できる環境づくりを推進しています。

この考えを従業員に伝え、浸透させるためのコアメッセージとして「shine AS YOU ARE」を策定しました。一人ひとりが輝くことができる組織を目指し、さまざまな取り組みを進めています。

ガバナンス面では、グループのDE&I戦略を討議するCEOの諮問機関として、「グローバルDE&Iカウンスル」を設置し、DE&Iの取り組みをグループ全体で推進しています。これまで、グローバルでの推進体制や社員の認知度向上など基盤を構築しながら、国連によって定められた「国際女性デー」（毎年3月8日）やDE&I月間（毎年6月）に合わせた啓発イベントや、多文化性（Multiculturalism）の取り組みを行い、社員の意識・行動変容を促してそれぞれのオーナーシップを高めています。2024年度は各Regional Headquarters (RHQ) で事業を統括するシニアリーダーをメンバーに加え、DE&Iを事業に浸透させ、企業風土としてさらに根付かせる取り組みを推進しています。

また、DE&I活動の一環として、ジェンダーの違いにかかわらず社員一人ひとりが活躍できる組織の実現に向けて、経営層*における女性比率を2030年までに40%以上にすることを目標に掲げています。2023年からグローバル全体で対象範囲を拡大し、トップ経営層だけに限らず事業や部門を率いるリーダー層までを対象とすることに変更しました。現場で組織をリードするリーダー層の女性比率を高めることで、より持続的にジェンダーの多様性を拡大し続けていく方針であり、その結果として、2023年の実績は21%（前年比+6pt）となりました。範囲の拡大に伴い、すでに設定している2024年、2027年のマイルストーンについては2024年内の早期の見直しを進めています。今後は、より一層グローバルDE&Iカウンスルを中心としたモニタリングを強化するとともに、各RHQでの成功事例や達成できていない課題への対応を積極的に水平展開し、グループ全体で目標達成に向けた取り組みを加速させていきます。

*経営層：役員及び各機能部門をリードする職責を担うアサヒグループの社内グレード21以上を対象とする

●男女賃金格差への要因分析と今後の取り組み

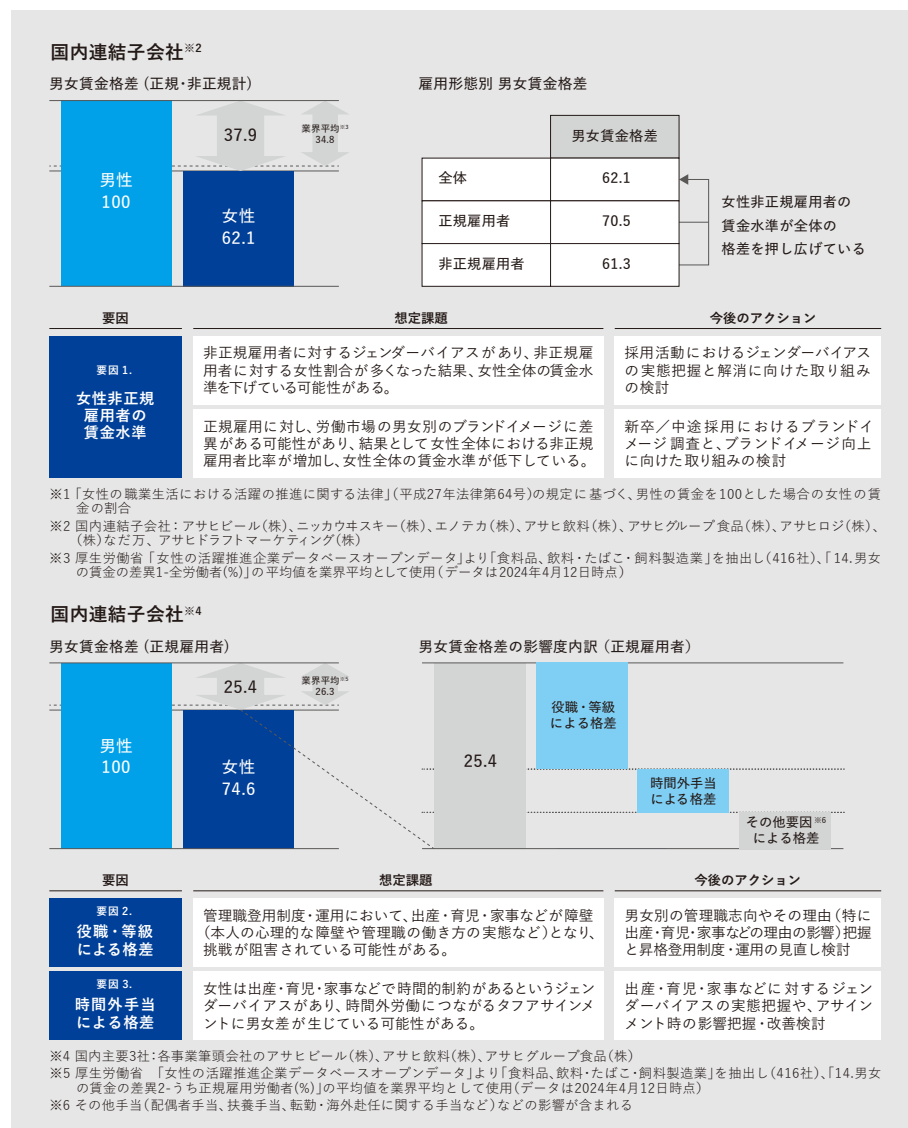
アサヒグループでは男女賃金格差の実態把握に向け、まずは国内の持株・事業会社を対象として賃金格差の実績と要因分析を実施しました。国内連結子会社8社全体の男女賃金格差は62.1となっており、雇用形態別から非正規雇用者の男女賃金格差が全体の格差を拡大する要因になっています。また、国内主要3社を対象に、非正規雇用者の要因を除外し、正規雇用者のみを対象とした重回帰分析によって、役職・等級や時間外労働時間が格差の主要因であることがわかっています。

今後は、分析対象の拡大や、主要因とこれまでの実態に基づいた想定課題に対する各社の業種・業態特性を踏まえた要因の深掘り・特定を進め、是正に向けたアクションの検討を進めていきます。

施策と重点取り組み①

ありたい企業風土の醸成

3 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

●男女賃金格差^{※1}の要因分析

DE&Iを活かした風土について社員の声をご紹介します。

VOICE



「スマドリ」の世界観を通して
DE&Iを自分ゴト化するきっかけづくりを

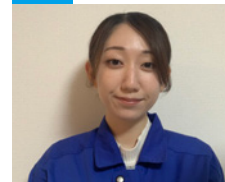
アサヒビール株式会社
首都圏統括第一支社
東京中央第一支店
久常 雄介

アサヒビールが推奨するスマートドリンクング(スマドリ)の概念は、多様性を具現化した商品群と考えます。この世界観を社会に浸透させることは、飲める・飲めないにかかわらず、飲食のシーンを公平に楽しむことのできる世の中を実現する、社会的意義のある取り組みと考えています。当支店でも、日常のさまざまなシーンへスマドリの概念を浸透させるべく活動をしています。実際にお客様からは、「飲めない人への配慮や、アルコール度数で選ぶという選択肢に共感する」「身体への負担軽減も期待できる」という前向きな声をいただいていますし、社内においても、確実に浸透しており、飲めない社員も楽しく懇親できる風土が広がりました。

DE&Iの概念は、知識で理解をしていたとしても、自分ゴト化することが難しいと考えています。そのため、アルコール度数別メニューの展開やスマドリ商材の拡販など、当社がスマドリの世界観を社会に向けて発信し続けることで、世の中のDE&Iの自分ゴト化に貢献し、より深く浸透させる契機になると信じています。

グループの一員として、多様性が尊重される豊かな社会の実現に貢献できることに喜びを感じ、その先に、「お酒に強い・弱い」に変わる新たな言葉を生み出し、世の中に浸透させたいと考えます。

VOICE



多様な視点・意見を認め合うことが、
自分の個性を知ることにつながる

アサヒグループ食品(株)
岡山工場
品質管理部
大澤 薫

社内の新規事業創出プログラム「MIRAI-A(みらいえ)」に参加した時に、予測できない未来に対して、企業としての価値を創り続けるために、多様な視点・意見を認め、それらを最大限に活用する、DE&Iの重要性を実感しました。それをきっかけに、日本RHQのDE&Iサポートメンバーとして活動しています。

現在、工場内では「エンゲージメント向上プロジェクト(PJ)」に取り組んでいます。本PJではDE&Iをエンゲージメント向上の手段として位置付け、部署・性別・年齢の異なるメンバーで活動しています。工場方針に関わる施策について、単に大人数で取り組むのではなく、各人が課題を自分ゴト化し、互いの意見を尊重しながら活動しています。活動の中で、社員の方々に「DE&Iとエンゲージメント向上のつながり」「DE&I推進の意義」を理解いただき、少しずつではありますが、工場内で浸透しています。

今後の当社の課題としては、「自身のアイデンティティを認識すること」が重要と考えます。自分の個性に対する理解が不足しており、「自分が普通、他者は異質」と捉え、排他的な考えに陥ってしまうところもあると感じています。自分を知ることはキャリア設計に、相手を知ることは業務効率化・職場環境の改善につながります。DE&Iを通じて、多くの方々が相手だけでなく、自身の素敵な一面に気づくことができるよう、サポーター活動をがんばっていきます。

施策と重点取り組み①

ありたい企業風土の醸成

4 学習する組織 / コラボレーション

ラーニングオーガニゼーションステートメント

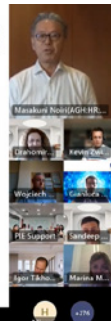
私たちは、アサヒグループの競争優位を維持し続けるために、「Learning for All」を信念に継続的に学び、変化に対応していきます。

私たちは、誰にでも学ぶ機会が与えられ、時にこれまでの学びを振り返り、そしていつでも学び直すことができる、学習する企業風土を醸成することを約束します。私たちの企業風土では、社員は容易に且つ迅速に学習することができ、ナレッジが共有されます。

「学習する組織」を実現することにより、個人として、チームとして、そしてグローバルな企業グループとして、自ら学習する意義を見出し、学びによってウェルビーイングを高め、人生やキャリアを一層豊かにすることができます。

●CHRO Learning Community[※]

CHRO Learning Community



※2024年からは Group CPO Learning Community に変更

●Gibbs氏による、Storytelling



●Global Learning Platform



〔 設定済 KPI および 検証予定 KPI 候補 〕

☞ グローバルラーニングプラットフォームを活用した、学び成長し合う Group CPO ラーニングコミュニティの発足

アサヒグループは、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」の Our Principles において「会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成」を掲げています。個人と組織が共に学び続ける組織に変容するために、会社は、経営方針に連動した多様な成長機会を社員に提供し、社員は自律自発的な挑戦を続け豊かなキャリアを形成すること、そして、互いに協力し合い、高め合うことが大切です。

2023年に「CHRO Learning Community[※]」を立ち上げ、社員が価値観や成功体験を共有し合うことで、グループとしてのシナジーを創出し、地域を超えるコミュニケーションの活性化を目指しています。

この活動には、3つの要素「Storytelling・Workshop・Mentoring」が含まれます。Storytellingでは、Group CGOである朴泰民やオセアニア Regional Headquarters (RHQ)のCSCOである Sandra Gibbsが自身の経験を通じて、リーダーとしての考えやアサヒグループで働く思いを社員に伝えました。Workshopでは、アサヒビール研究所員による「生ジョッキ缶開発ストーリー」と、固定概念を払拭した、その開発プロセスについて語っています。全3回のセッションを通じて1,350名の社員が参加し、グループのベストプラクティスの浸透に向けた第一歩となりました。Mentoringでは、メンターや各RHQにて人選されたメンティー同志の交流が図られ、異なる文化や働き方についての理解を深めるきっかけとなっています。

また、グローバル規模で社員が学習し合える場として「Global Learning Platform」を立ち上げました。これは、世界中の社員が互いを知り、知識や経験を共有し、国や地域を超えてコミュニティを作ることで、団結力を高めていくことを目的としています。2023年度は第一フェーズとして、アサヒグループの理念やさまざまな事業への理解が深められるWebサイトを開設しました。国や地域を超えたこのネットワークをより活性化させ、互いに学び、高め合い、シナジーをますます創出していきたいと考えています。

さらに、当社グループで働くすべての人材のパフォーマンス向上を目指して、リスクリングにも取り組んでいます。一例として、アサヒ飲料(株)では、40～50代の社員向けに、エクセルやパワーポイントのスキル、プロジェクト管理術、ビジネスリフレーミングなど、基礎となるビジネススキルの更新を支援・促進するため、2～3カ月にわたるプログラムの提供を年2回行っています。本プログラムを通じて、受講者が自身の成長を楽しみながら、業務内外問わず前向きに自律的に学習することで、自身にも周囲にも好影響を与え、会社の成長につながると考えています。

●国や地域をまたいだ交流とコラボレーションの実施

グローバルでの人材交流・育成を加速するプログラムを2023年度より立ち上げました。若手から事業リーダークラスまでの11人の幅広い人材が、ほかの地域へ赴き最長3カ月の短期プロジェクトに参画し、互いの知見を交換し合い、交流を深めるとともに、自らが働く地域以外のローカル理解も促進され、当社が掲げるグローバルな視座と視野の獲得につながっています。

施策と重点取り組み②

継続的な経営者人材の育成

経営層に必要な資質や経験を定義するとともに採用や人材登用と連動することで継続的に経営人材を輩出

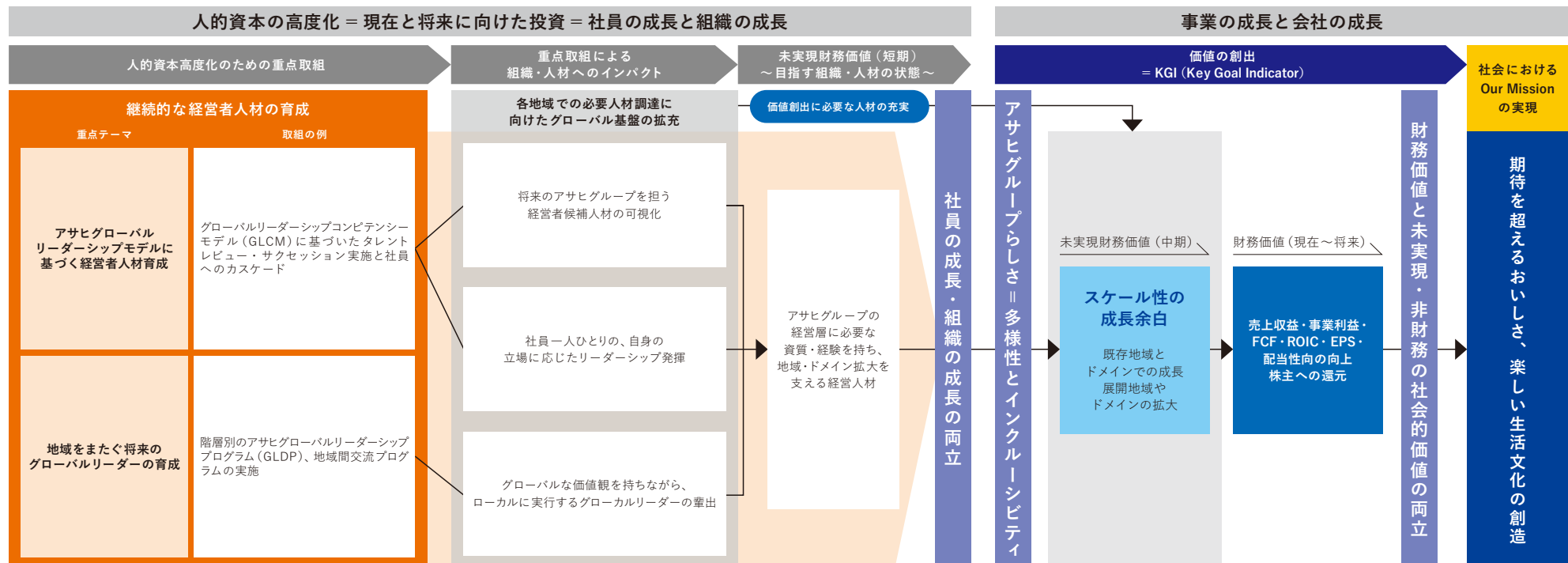
アサヒグループの長期戦略の実現には、グループ・グローバルの経営をリードできる経営者が不可欠であり、中長期的観点での計画的な育成が重要です。特に、グローバルのキーポジションを担える人材については、外部からの人材獲得競争も激化しており、当社の採用力の継続的な強化とグループ内人材に関してはタレントレビュー、サクセッション計画の実効性向上に加えリテンション施策も重要と考えています。

アサヒグループでは新たに「アサヒグローバルリーダーシップコンピテンシーモデル」を開発し、アサヒグループのリーダーに求めるコンピテンシーを定義しました。このコンピテンシーモデルに

基づき、RHQを含めたタレントレビューを通じて、全社のキータレントのさらなる成長余白の可視化とその余白を埋める配置や育成施策を進めています。人材育成面では、グローバル経営者育成プログラムである「グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント・プログラム (GLDP)」を3階層に拡充し、毎年30人以上のグローバル経営者人材を輩出しています。中長期的観点からグループ経営を担える人材を計画的に育成し、タレントパイプラインを強化していきます。

また、中長期のインセンティブプログラムのグローバルでの導入などを通じ、今後のエンゲージメント強化やリテンション施策へとつなげていきます。

- 人材戦略と価値創出の連関 重点取り組み2/3 ②継続的な経営者人材の育成



施策と重点取り組み②

継続的な経営者人材の育成

1 アサヒグローバルリーダーシップモデルに基づく経営者人材育成

- アサヒグローバルリーダーシップコンピテンシーモデル

“We expect our leaders to Connect, Inspire & Perform”

Thinks Strategically

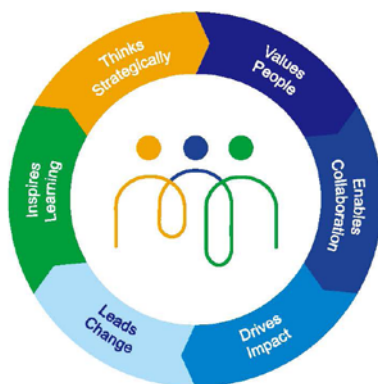
Thinks ahead and leads the way.

Inspires Learning

Creates a culture of continuous improvement and innovation.

Leads Change

Embraces change and leading others through it.



Values People

Creates a safe and inclusive environment.

Enables Collaboration

Works together both internally & externally.

Drives Impact

Drives accountability and sustainable value.

- GLCMグローバルプロジェクトチーム



リーダーは企業のすべてに影響を与えます。その影響は、従業員や顧客の経験から、消費者に向けたイノベーションの程度にまで及びます。リーダーはその言動によって企業文化を形成します。その言動を通して、アサヒで許容されることの範囲を示します。グローバルリーダーシップコンピテンシーモデルは、アサヒグループのリーダーの意義とリーダーに対する期待を表す共通言語であり、アサヒグループの団結を目指しています。

Global Head of Talent,
Development and DE&I
Asahi Group Holdings
Simone McDonald



グローバルHRチームでの私の役割は、世界各地のアサヒグループの多様なビジネスについて学び、当社の日本の伝統をより身近に感じる機会を与えてくれます。事業戦略や人材・文化に直接的かつ有意義な影響を与えるプロジェクトに取り組むことで、グローバル企業として進化していく次のステージに影響を与える機会があります。

Global Head of HR
Asahi Group Holdings
Robert Kenney



アサヒグループのチーフ・サステナビリティ・オフィサーに就任したことを大変嬉しく思います。東京のアサヒグループリーダーシップチームに参加できることは大変光栄です。グローバルなサステナビリティアジェンダとコーポレート・ブランディングを推進し、真のグローバル企業に近づくために共に働けることを楽しみにしています。一就任の挨拶より

Group Chief
Sustainability Officer
Asahi Group Holdings
Drahomira Mandikova



[設定済KPIおよび検証予定KPI候補]

⇒ グローバルリーダーシップコンピテンシーモデル (GLCM) の全階層へのカスケードと実践

施策と重点取り組み②

継続的な経営者人材の育成

2 地域をまたぐ将来のグローバルリーダーの育成

●グローバル・リーダーシップディベロップメントプログラム (GLDP)

	対象	内容
GLDP エグゼクティブ	経営幹部層	AGPに基づいたアサヒのグローバルマネジメント力を強化することを目的とした、6カ月に及ぶアクションラーニングプログラム
GLDP アドバンス	部長クラス	AGPに基づいた中長期的なグローバルでの戦略アジェンダを6カ月に及ぶアクションラーニングを通じて策定し、アサヒグループホールディングス(株)の経営層へ提言
GLDP エマージング	マネージャー クラス	AGPに基づいた中長期的なグローバルでの新価値提案を6カ月に及ぶアクションラーニングを通じて策定し、アサヒグループホールディングス(株)の経営層へ提言



GLDPの一貫で、アサヒグループの起源を辿るSite Visit



GLDP参加者と役員メンバーとの懇親会



2023年 One Young World 参加メンバー

アサヒがグローバル化し多様性が増すにつれ、リーダーの役割は一層重要になっています。GLDPは、アサヒを理解し運営していく未来のリーダーを育成するための重要な機会です。主要なリーダー同士がつながり、助け合い、知識を共有できるネットワークの構築にも役立っています。世界各国から集まった多くのリーダーと出会う度に、アサヒの将来に大きな可能性を感じ、その機会構築に関わっていることを誇りに思います。

Senior HR Business Partner
Asahi Group Holdings
戸村 玲子
Reiko Tomura



〔 設定済KPIおよび検証予定KPI候補 〕

- ☑ グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント・プログラム (GLDP) の3階層における実施とタレントリーダーシップパイプラインの確立
- ☑ 役員ポジションのサクセッションパイプライン強化
- ☑ 各階層での候補者の準備状況、充足率、進捗率の可視化とモニタリング

アサヒグループの歴史、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」、経営方針の理解と深掘りや、グローバルでの視座・視野の習得、異なる地域の従業員の理解やネットワーク構築などを目的に、2014年から経営者人材育成プログラム (GLDP) を実施しています。GLDPでは、各階層に決められた経営アジェンダに対して、6カ月に及ぶアクションラーニングを通じ、経営者に向けて提言を実施しています。今後は、新たに制定したGLCMを起点とし、プログラムをさらに進化していきます。そして、これらのグローバル規模の学習機会やグローバルに広がる当社のキャリア機会を活かし、国や地域をまたいだ人材交流をますます活性化させ、将来のグローバルリーダーに必要な経験を中期的な視点をもって提供し続けます。

さらに、長期的な観点では、下記のとおり、若手社員向けに地域を超えた学習機会を設けています。

●グローバル・チャレンジャーズ・プログラム (GCP)

日本の若手社員を対象に海外に1年～1年半社員を派遣するプログラムで、グローバルで活躍できる人材を早期かつ計画的に育成することを目的として2010年から開始。これまでに50人以上を派遣しました。

●One Young World

次世代リーダーの育成と国際交流を目的としたグローバル規模のサミット「One Young World」に、人材育成の一環として参画し、毎年、全リージョンから計30名以上派遣しています。

また、現在、「継続的な経営者人材の育成」を通して、「スケール性の成長余白」を埋めるための、KPI設定を検討中です。例えば、GLDP受講者がグローバル本社やRegional Headquarters (RHQ) の経営ポジションに就くという流れが実現できているか、現役経営者のGLDP受講者数の実績比率を用いて仮説検証しました。これまで計131人が受講しており、GLDPの受講者が徐々にグローバル本社やRHQの経営に参画しています。2024年3月時点で経営ポジションに就いているGLDP受講者数は、4地域計82名のうち20名(24.4%)、特に日本を除くRHQでは38名のうち16名と、各地域共に40%以上がGLDP受講者となっています。このことから、日本地域の経営ポジションに就いているGLDP受講者数をより計画的に高めていくことが課題と捉えられます。今後は、地域別主要ポジションにおける後継者指名率や充足率、GLDP研修受講後のx年以内の昇格率など、育成計画と実際のタレントパイプラインの実効性の相関が高まる仮説を立て、検証し、より有効なKPIの設定を検討していきます。

※経営ポジションは、グローバル本社の取締役、Group CXO、Executive Officer、RHQのCXOや事業会社のCEOやMDを指しています。


施策と重点取り組み②

継続的な経営者人材の育成

2 地域をまたぐ将来のグローバルリーダーの育成

グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント・プログラム (GLDP) を受講した、アサヒグループを支えるリーダーのプログラム受講後の感想や今後の抱負を紹介します。

VOICE




自律的なチームを構築し、
アサヒグループの変革を推進する

Asahi Europe &
International MD
CZ/SK/GER/AT

**Dragos
Constantinescu**

GLDPを通じての最も大きな学びは、プログラムが私たちに何をすべきか、変えるべきかを教えるものではなく、個々に必要とされる変革を起こし、それを貫くことに焦点を当てていたことです。日々の仕事の中で何を变えるべきか気づいているものの、実行に移すのに苦労しますが、本プログラムは目指す変革を実行し、定着させるために大きな追い風となりました。アサヒグループの多様性と、他地域の仲間と人生やビジネスについて対話することがいかに大切で刺激的かも学びました。最高のリーダーはチームが自律的に機能するよう導くことであり、リーダーが必要のない状態を目指しています。ビジョンが明確であれば、チームは成長し、部門間で協力して世界を変える力を持つことができます。また、ビジネスは「人」が成し遂げるものであり、ブランドや製品などはすべて「人」によって築かれます。私はリーダーとして、アサヒグループの成功を支える意欲的なチーム構築を目標に、ビジネスの簡素化や協力とエンパワーメントの文化醸成を推進していきます。個人的には、エネルギーがピークでいられるよう、より良い食事と運動を心がけます。

VOICE



研修機会を活かして
キャリアビジョンを描き、
グローバルで組織と個人の成長を目指す

Asahi Global Procurement
Global Sustainability Lead


藪野 純子

アサヒグループは、転職者に多くの挑戦の機会を提供してくれる点が新鮮かつ魅力的です。私自身、キャリア入社した半年後にGLDP Emergingに選出され、切磋琢磨しながら、リーダーとしてのマインドセット、リーダーシップ像、今後のキャリアについて、より長期的な視野で考える機会をいただきました。

研修では、自分の判断軸をもって決定を下していく必要性や、メンバーの個性・強みを活かしつつチームとして最大の力を発揮させるリーダーシップなど、多くのことを学びました。コンフォートゾーンから出て挑戦すること、人を頼ることの重要性を一層認識し、研修プログラム参加後には、「心技体が揃ったサプライチェーンサステナビリティのグローバルリーダーになり、事業を通じて社会に貢献する」というキャリアビジョンを描くことができました。

その後、当社のグローバル調達機能を集約した会社、Asahi Global Procurement Pte. Ltd. のポジションに挑戦する機会を得られ、本年4月からシンガポールで働いています。キャリアビジョンの実現に向け、まずは、調達機能におけるサステナビリティと経営の統合の実現を推進し、自分自身もますます成長して、グローバルリーダーになっていきたいと考えています。

VOICE



価値観に基づくリーダーシップを持って
模範を示し、優れた企業文化を醸成する

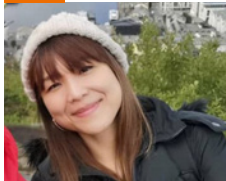
Asahi Beverages
Group Chief Financial
Officer

Ben North

GLDPで印象的だったのは、360度フィードバック評価と、東京での対面セッション、1対1のコーチングセッションを通じたデブリーフィングでした。また、アサヒグローバルビジネス全体の他地域の参加者から学ぶ機会も非常に有益でした。私は、価値観に基づくリーダーシップを持って模範を示し、優れた企業文化を醸成するリーダーであり、組織におけるリーダーシップ開発に多くの時間を費やしています。リーダーたちを通じてビジネスを牽引するシニアリーダーとして認識されることで、一貫したリーダーシップの姿を示せると考えています。また、私は言動一致・有言実行の姿勢で、かつチームメンバーがアプローチしやすい環境の構築を心がけており、チームメンバーの成長と、アサヒグループの次世代シニアリーダーの育成から、大きな達成感を得ています。

今後も私は、組織のリーダーシップ開発に引き続き重きを置きつつ、良きリーダーシップの模範を示し続けるとともに、自らのリーダーシップ開発にも注力していきます。自身の成長は決して終わることのない旅です。

VOICE



誠実さや共感性、ビジョン、
協調性を兼ね備えたリーダーを目指す

ETIKA Holdings Sdn bhd
Corporate Strategy &
Planning
Senior Manager

Lim Yi Jing

GLDPは、多国籍の同僚とのグローバルなネットワークの構築や、有形・無形のスキルを磨くことができた、非常に素晴らしい経験でした。また、自らのリーダーシップスタイルの洗練、感情的知性の開発、他者の能力を引き出すスキルを磨ける機会となりました。この経験は、他者を奮い立たせ、変化を促し、組織やコミュニティにポジティブな影響を与えるリーダーへと自身を変革させると同時に、アセスメントを通じ、自分の強みや弱み、主義など自己理解を深めることができました。私は誠実さや共感性、ビジョン、協調性を兼ね備えたリーダーを目指して、他者の人生に意義のある変化をもたらす、次に受け継いでいきたいと考えています。優れたリーダーは意識的に決断を下し、対応し、責任を果たす勇気を兼ね備えています。リーダーシップの向上には、自己認識と実践、偏見のない会話、内省、フィードバックを通じた学びを深めることが必要です。これらにフォーカスを当て、継続的に改善を図ることで、チームや組織、コミュニティにポジティブな影響を与え、個々人がそれぞれの潜在能力を最大限に発揮できるようになると信じています。

施策と重点取り組み③

必要となるケイパビリティの獲得

人材の育成や地域を超えた人材配置、採用競争力の強化を推進

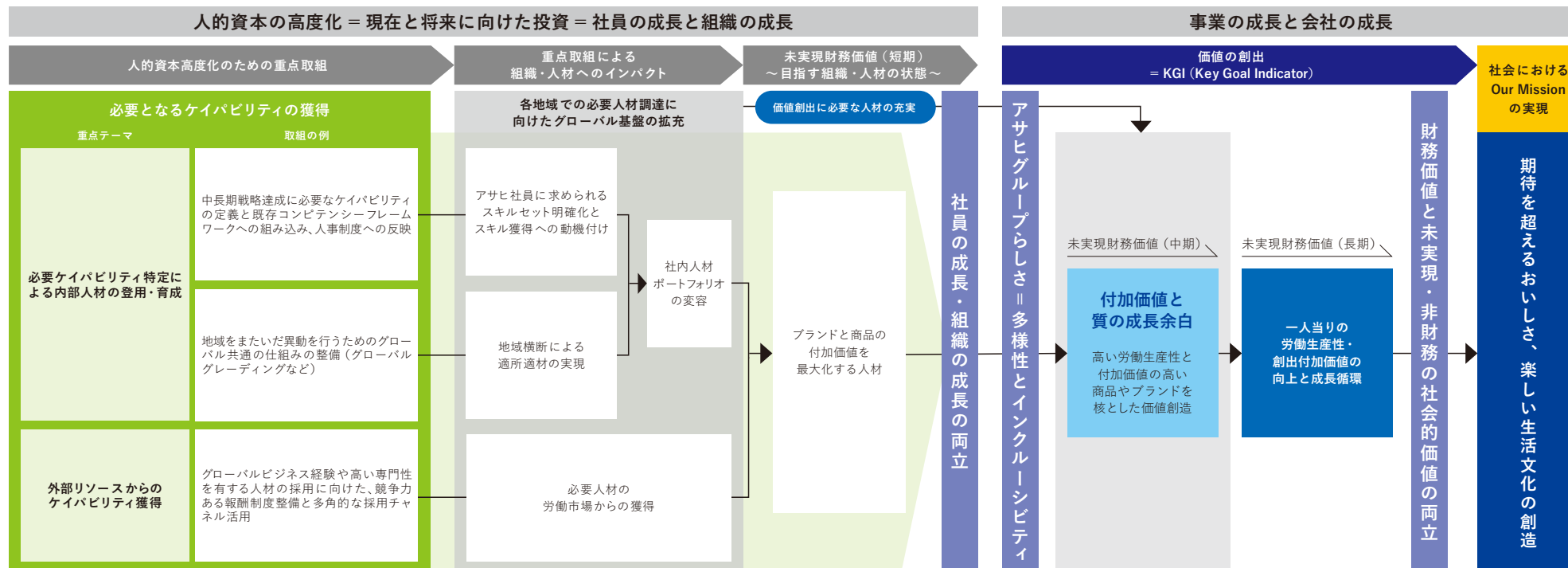
中長期経営方針で掲げた「目指す事業ポートフォリオ」「コア戦略」「戦略基盤強化」の達成には、それぞれに必要なケイパビリティを獲得することが重要です。具体的には、RHQを超えた人材配置などによるグループ内人材の適材適所と育成を兼ねた人材活用、報酬制度と連動した採用競争力の強化や採用チャネルの多角化などによる外部専門人材の獲得、社外とのアライアンスやネットワーク強化による外部リソースの活用などを適切に組み合わせ、最適で柔軟なケイパビリティの獲得を推進しています。

現在の課題としては、経営層のみならず、組織全体のビジネス成長を続けるための必要なケイパビリティの特定と獲得に向けた育成・配置・採用などの戦略と仕組みの高度化を進めることです。

社員の成長と会社の成長を両立させるためには、組織的な人材の質(=要件)・量の戦略的なマネジメントが重要と考えています。長期戦略の実現に必要なケイパビリティの特定を急ぎ、必要となる人材の要件(役割・職種/保有スキル・経験/リーダーシップ・パーソナリティなど)と、その量を定めて育成・配置・採用計画に組み込み、戦略的ワークフォースマネジメントの進捗を管理する仕組みを構築していく必要があります。

アサヒグループとしては、これらの人材変革に加え、企業風土の変革を加速させるために、グローバルレベルのガバナンスを年々強化しています。

●人材戦略と価値創出の連関 重点取り組み3/3 ③必要となるケイパビリティの獲得








施策と重点取り組み③

必要となるケイパビリティの獲得

1 必要ケイパビリティ特定による内部人材の登用・育成

アサヒグループ新執行体制

● Executive Committee

Group CxO					
Group CEO	People	Finance	Growth	Sustainability	R&D
					
勝木 敦志 Group Chief Executive Officer (G-CEO)	谷村 圭造 Group Chief People Officer (G-CPO)	崎田 薫 Group Chief Financial Officer (G-CFO)	朴 泰民 Group Chief Growth Officer (G-CGO)	Drahomira Mandikova Group Chief Sustainability Officer (G-CSO)	佐見 学 Group Chief R&D Officer (G-CR&DO)

Region CEO					
					
濱田 賢司 Asahi Group Japan CEO	Paolo Lanzarotti Asahi Europe & International CEO	Amanda Sellers Asahi Beverages Group CEO	Erwin Selvarajah Asahi Holdings Southeast Asia Group CEO	西中 直子 Executive Vice President (EVP)	北川 亮一 Senior Executive Officer (SEO)



Asahi Global Procurement (AGPRO) のオープニングセレモニーの様子、中央はAGPRO CEOのTomas Veit

〔 設定済KPIおよび検証予定KPI候補 〕

- ☑ グローバル執行へのR-CEOの関与と、CXO組織編制によるグループガバナンスと推進力の強化
- ☑ 必要なケイパビリティを有した人材の活用のため、グローバルな機能統合によるグローバルな異動の実施


アサヒグループでは、グループ人材のポテンシャルとケイパビリティを最大活用すべく、地域をまたいだ人材異動を行いやすい体制整備を進めています。グローバルグレーディングなどのグローバル共通人事制度の整備、グローバル共通の異動処遇に関するガイドラインを示したグローバルモビリティポリシーの制定を行い、内部人材が必要となるケイパビリティを獲得するための取り組みを進めています。2024年にシンガポールでグループ調達機能を統合し設立したAsahi Global Procurement Pte. Ltd.では、CEOには、欧州RHQで調達部門長を務めた、Tomas Veitが就任しました。また、その他ポジションについては、グローバルで公募を実施し、グループ内の人材を登用しています。さまざまな国・地域から57人を超える応募者があり、最終的に日本、欧州、豪州、東南アジアから高い専門性を持つ25人が選ばれました。

そして、これらのグループ人材の最大活用の取り組みを加速し、企業価値の最大化を図るため、アサヒグループホールディングス(株)では中長期経営方針に基づくグループガバナンス強化を目的とし、2024年4月1日から執行体制を刷新しました。主な変更点は下記のとおりです。

1. CxO機能の再定義と新たなGroup CxOの設置
2. Region CEOのグループ経営への参画

これを契機とし、グループ本社の人材のグローバル化、多様化をさらに加速させ、アサヒグループとして、人材を最大活用するために、グループ本社機能の基盤を強化しています。

VOICE 新執行体制構築に向けたプロジェクトチームで中心的な役割を担った2名を紹介します。

	真のグローバル企業を目指し、 各リージョンの総和を超えた 価値を創造するグローバル本社へ	CEO Office Group Governance Design Group Leader 屋田 裕一
		CEO Office Corporate Planning Senior Manager Andrew Lambert

本プロジェクトでは、よりグローバルに持続的な企業価値を実現すべく、多様性を十分に発揮できる新たな経営体制を構築することを目指しました。ステークホルダーに対して、多様な価値観や業務、幅広い専門性を扱うとともに、グローバル本社はどうあるべきか、何ができるか、各リージョンの総和を超えた価値創造を軸に議論していくことで、合意することができました。この変革は、最終的なゴールではなく、アサヒグループの新たな始まりを創り出すためのものです。私たちは、企業価値を最大化し、多様性を反映した真のグローバル企業を目指すため、AGHが人材の窓口となり、グループ内での人材流動性を高め、適材適所を推進します。そして、対話やイノベーション、業績向上につながる、知・経験のDE&Iをグループ全体で実現することを期待しています。

施策と重点取り組み③

必要となるケイパビリティの獲得

2 外部リソースからのケイパビリティ獲得

VOICE



米国発でアサヒグループの
さらなる成長と変革に貢献する

Asahi Group Beverages &
Innovation
Head of Investment
Kristen Bareuther

私はアサヒグループの米国での成長ビジョンと、Asahi Group Beverages & Innovation, LLC (AGBI) 設立という大胆な一歩に大きな感銘を受けました。AGBIの設立は、当社の飛躍的成長が見込める地域で、食文化のトレンドやお客様の嗜好性を新たな視点で捉えられる絶好の機会です。また、『アサヒスーパードライ』『ニックウキスキー』『カルピス』『カルスボリン』など、米国における既存事業の幅広さも、私がアサヒグループに魅力を感じた点です。

入社して約1年が経過する中で、飲料業界においては350社以上と関係を築き、アサヒグループの理解、戦略、IR活動など当社の認知度を徐々に高めてきました。本年1月には、プレミアムノンアルコールワインやスピリッツ、カクテルのオンライン小売販売業をリードするThe Zero Proof社に初のマイノリティ投資を行いました。同社は卓越した商品ポートフォリオを形成しており、今後の成長が大いに期待できます。また、AGBIには米国の最新トレンドを当社内に共有するという重要な役割があります。各リージョンから集まった5名のチームメンバーの多様な経験やスキル、グループ内外のネットワークを活かし、迅速に、そして拡がりのある情報交換をしています。エキサイティングで革新的なトレンドやブランドをここから発信し続け、当社グループのさらなる成長と変革に貢献していきます。



AGBI立ち上げメンバー

※手持ちの商品は、AGBIが出資したThe Zero Proof社の商品です

〔 設定済KPIおよび検証予定KPI候補 〕

- ☑ 中長期戦略の実現に向けて、獲得すべきケイパビリティの特定と、獲得に向けたアクションの実行
- ☑ 国を超えた多様な採用チャネルによるグローバルビジネスのケイパビリティを有した人材の獲得
- ☑ グローバルに適応した報酬グレーディング・モビリティポリシーなどの整備と運用開始

アサヒグループホールディングス(株)では、グループ全体のグローバルビジネス推進に必要なケイパビリティを獲得すべく、社内人材の中長期的な育成に加え、外部採用を強化しています。2023年度は、2022年度の2倍以上となる28名を採用しました。グループ人材に、高い専門性とグローバルビジネス経験を兼ね備えたプロフェッショナル人材を新たな仲間として迎え、中長期経営方針の達成を加速していきます。また、豪州のモナッシュ大学との新たなパートナーシップを結び、「アサヒ・スタディ・グラント」を創設しています。本大学の日本研究科の学生に、日本での学びの場を提供し、日本の歴史や文化、そして日本で働くことに関心を深めていただく機会を提供するものです。この取り組みを通じ、学生の皆さんがアサヒグループに関心を持ち、知見を深めていただくことと同時に、こうした人材が、将来的な当社のグローバル人材候補として入社することで、多様性に深みを添える新たなグループ人材の獲得につながることを視野に入れて進めています。

2023年に運営を開始した、米国の投資会社であるAsahi Group Beverages & Innovation, LLC (AGBI)では、投資マネージャーポジションについて、グローバル公募を実施し、日本、欧州、豪州よりグループ人材4名を登用しました。他方で、投資責任者のポジションについては、米国マーケットでの業界経験やベンチャー投資経験に関して、グループ内にケイパビリティが不足していたため、米国人材マーケットで外部採用を行いました。採用したKristen Bareutherの指揮のもと、2024年に入り、米国スタートアップ企業への投資を実行するなど、精力的に活動しています。AGBIは、グループの未来を見据え、持続的成長に寄与する新たな挑戦を進めています。

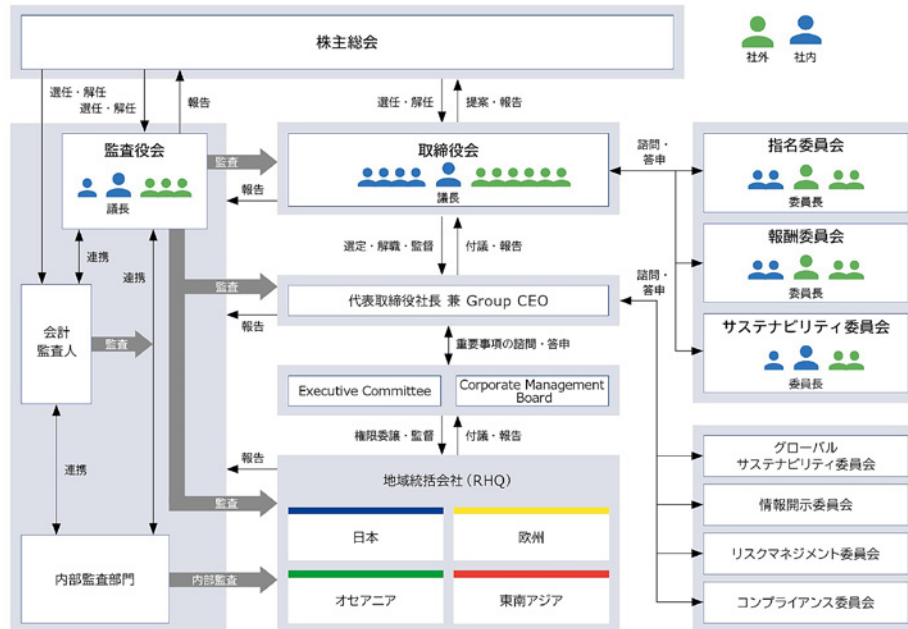
R&D領域においては、大学や研究機関との産学連携の取り組みやオープンイノベーションを推進し、パートナーシップやアライアンスによる社外リソースの活用も含め多様で柔軟な方法で必要となるケイパビリティの獲得を図っています。

こういった内外の人材によるケイパビリティ獲得の取り組みは、付加価値と質の成長余白や革新性の成長余白を埋め、新領域や成長地域へのさらなる展開を加速することでスケール性の成長余白を中長期的に埋めるポテンシャルとして期待しています。

ガバナンス体制・G-CPOの役割

人的資本の高度化を実行するガバナンス体制と Group CPOの役割

●人材マネジメント推進体制



●Group CPO (Chief People Officer) の役割

社長の包括的な指示のもと、当社におけるグローバル・グループベースの人事体制を整備し、当社の人的資本に関わる取り組み全般を統括する者として、ダイバーシティ経営の推進、人材の確保、育成、評価、報酬などの領域を管掌する一方、人材の離職や定着率の管理など人的資本に関わるリスクを把握し、適切なリスクマネジメントを行っています。

アサヒグループは、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」に基づき、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指すとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。企業価値の向上の実現に向け、アサヒグループのコーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の最優先課題の一つに位置付け、グローバル化をリードできるグループ経営の強化、サステナビリティ経営の推進など社会要件とつながり、信頼関係の強化、ステークホルダーエンゲージメントの持続的な取り組みなど、企業の社会性・透明性の向上に意欲的に取り組むとともに、コーポレートガバナンス・コードに基づいたガバナンス体制の構築を推進しています。また、アサヒグループホールディングスは、取締役会において超長期を見据えたメガトレンドの議論を進めることで中長期の事業環境の変化に対する先見性を高め、あるべき事業ポートフォリオの実現を推進するなど、積極果断な経営を推進しています。

人的資本に関わる経営の基本方針・計画・制度および事業活動方針・戦略については、その重要性に応じ、経営会議の下部組織または諮問委員会において議論した後、Group CEOおよびGroup CPOを含む経営会議に付議・報告します。重要事項については個別に取締役会にも付議・報告し、全体の活動については、定期的な取締役会での報告を通じて取締役会による監督が適切に図られる体制となっています。

アサヒグループでは、世界各地のRHQと連携して各種人材マネジメント策を推進しています。月次で行うグローバルHRミーティングでは、HR活動の基盤となる取り組み施策の強化を図り、社員一人ひとりの成長に向けたノウハウ共有やグループ横断の課題に取り組んでいます。また、それぞれのRHQにおいては、リージョン経営層の任命、サクセッション計画、報酬制度などを決議する人事委員会を設置し、アサヒグループホールディングスの経営層が議長もしくは委員として参画し、グループレベルの視座・視点も取り入れながらアサヒグループらしい遠心力と求心力の適度なバランスのあるガバナンス体制を構築しています。

●Region Chief Human Resources Officers



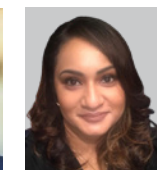
Japan
黒川 華恵



Europe
Catherine Sinclair



Oceania
Roz Lever



Southeast Asia
Shalina Gopalan

今後の課題

人的資本経営の高度化に向けて

アサヒグループにおける人的資本経営とは、「社員や会社が成長の領域を探し、共に成長余白を埋め、価値を創出する」ことであり、これがアサヒグループらしさと考えています。

人的資本経営の高度化には、人的資本に関する取り組みから価値の創出までのプロセスを明確にし、取り組みの効果検証・継続的な改善が必要になります。そして、社内外ステークホルダーに対し、取り組みの進捗や課題を開示し、対話することによって、私たちの人的資本経営の高度化は加速すると考えています。さらに、私たちが目指す人的資本経営は、さまざまな違いを超えて、社員一人ひとりや、グループ／グローバルの組織が一体となり成長をすることにあります。

そのため、まずは、従前より掲げている人材戦略の3本の柱から価値までのつながりを価値関連

図として明確にしています。

現在の価値関連図は、仮説を積み重ねて作成しており、人的資本経営のさらなる高度化には、データに基づいた分析・検証が必要であると考えています。加えて、重点活動の取り組みの効果検証、価値創出へのインパクトを最大化するための改善サイクルを構築していくことが重要と考えています。そして、開示による社内外との対話を通じ、社員からの理解・共感を得る努力を行い、社外ステークホルダーからの信頼を獲得できるよう努めていきます。そのために、アサヒグループ内の人的資本データを整備し、グループ一体として取り組む体制整備を進めていきます。

アサヒグループが目指す人的資本経営	これまでの到達点	今後の課題
<p>1.</p> <p>人的資本活動の改善サイクルの確立による価値創出の最大化</p>	<p>人的資本に関する取り組みと価値創出のつながりが明確であり、客観的データに基づく取り組みの検証・改善サイクルが確立され、価値創出が最大化されている</p> <p>人材戦略の3本の柱から価値までのつながりを明確化 重点活動から組織・人材に与えるインパクト、価値創出のつながりを仮説ベースで明確化</p> <p>モニタリング指標検討とデータに基づく分析・検証（一部） 価値創出の活動をモニタリングするための指標検討および一部の領域における客観的データ分析に基づいた活動検証</p>	<p>客観的データに基づくつながりの検証・改善 仮説ベースのつながりに対する、客観的データに基づく検証による改善</p> <p>人的資本活動の検証・改善サイクルの確立 モニタリング指標に基づいた人的資本活動の検証・改善サイクルの確立</p>
<p>“社員や会社が成長の領域を探し、共に成長余白を埋め、価値を創出する”</p> <p>2.</p> <p>ステークホルダーとの対話を通じた活動改善と信頼獲得</p>	<p>社員や社外のステークホルダーに対し、人的資本に関する活動進捗や課題が開示され、対話を通じた活動改善が行われている</p> <p>『ASAHI GROUP People & Culture Report』開示 アサヒグループの人的資本経営に関して、社内外ステークホルダーと対話するためのレポートを開示</p>	<p>社員との対話を通じた理解・共感醸成と活動改善 社員との対話による人材戦略への理解・共感醸成と社員の声を踏まえた人的資本活動の改善</p> <p>社外ステークホルダーとの対話を通じた信頼醸成と活動改善 人的資本活動状況・課題などの開示を介した、社外ステークホルダーとの対話による信頼獲得と活動改善</p>
<p>3.</p> <p>社員・組織の違いを超えたグループ一体としての成長</p>	<p>さまざまな違いを超えて、社員一人ひとりやグループ／グローバルの組織が一体となり成長している</p> <p>人的資本活動における各種グループガバナンスの整備 グループの人的資本活動を高度化するための各種カウンシルや、グループ／グローバル共通プラットフォーム、リーダーシップモデルなどのガバナンス整備</p>	<p>アサヒグループ共通の人的資本データ整備 人的資本活動をモニタリング・検証するためのグループ共通の人的資本データの整備</p> <p>人的資本活動の全体／個別化の最適化 グループ共通で取り組む人的資本活動と、地域や個社の状況を踏まえた個別化を優先する活動の最適化</p>

Section 3

データ

HUMAN CAPITAL DATA

2024年開示時点のデータ。人的資本の開示に関する国際規格：ISO 30414の開示ガイダンスを参考に今後、開示内容のさらなる拡充を検討してまいります。

		単位	データ		注記	
			2022年度	2023年度		
1 法令遵守とコンプライアンス						
倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	ユニバーサルマナー研修 新規受講者数 (2級)	人	実施なし	52	・対象：アサヒグループ日本国内主要会社 ・集計期間：各年12月末時点 ・2022年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、集合研修である2級は実施なし	
	ユニバーサルマナー研修 新規受講者数 (3級)		229	89		
	外部の弁護士によるパワーハラスメント防止研修のeラーニング受講者数		10,000以上	10,000以上		・対象：アサヒグループ日本国内
	「アサヒグループ人権方針」を遵守するための人権教育		-	7,792		・対象：アサヒグループ日本国内
2 コスト						
総労働力コスト		億円	72.0	95.1	・対象：アサヒグループホールディングス (株) ・総労働力コスト：会社が従業員に対して直接支払った費用の総額。外部労働力も集計の対象。	
外部労働力コスト		億円	27.9	45.3	・対象：アサヒグループホールディングス (株) ・外部労働力コスト：外注先や派遣社員などに対して支払う費用の総額。	
報酬額	平均年間給与	千円	12,298	12,327	・対象：アサヒグループホールディングス (株) ・賞与及び基準外賃金を含む	
1人当たり採用コスト	経験者採用時1人あたり採用費用	百万円	3.2	3.3	・対象：アサヒグループホールディングス (株)	
採用コスト	経験者採用時採用費用	百万円	44.6	91.6		
3 ダイバーシティ (多様性)						
年齢	平均年齢	歳	42.9	43.0	・対象：アサヒグループ全体	
性別	正社員 男女比率	%	男性：75 女性：25	男性：74 女性：26	・対象：アサヒグループ全体	
障がい	障がい者雇用率	%	2.2	2.4	・対象：アサヒビール (株)、アサヒ飲料 (株)、アサヒグループ食品 (株)、アサヒロジ (株)	
従業員比率	従業員の日本国内・海外比率	%	日本：45.0 海外：55.0	日本：42.1 海外：57.9	・対象：アサヒグループ全体 ・集計期間：各年12月末時点	
	正社員比率		81.8	83.1		
その他	地域別従業員数	人	日本	13,211	12,002	・対象：アサヒグループ全体 ・集計期間：各年12月末時点
			欧州	10,430	10,150	
			東南アジア	1,924	1,842	
			オセアニア	3,901	4,132	
			その他	454	513	
経営陣のダイバーシティ	経営層における女性比率の進捗	%	27	21	・対象：アサヒグループ全体 ・集計期間：各年12月末時点 ※2023年度より対象範囲を拡大。詳細はP17参照。	
4 リーダーシップ						
リーダーシップに対する信頼	エンゲージメントサーベイスコアの「リーダーシップ」カテゴリー	点	-	76	・対象：アサヒグループ全体 ・参考：2021年は「73」 2022年は隔年調査のためスコアなし	
リーダーシップ開発	経営幹部候補育成プログラム参加人数 (GLDP)	人	36	36	・対象：グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント・プログラム (エマージング・アドバンス・エグゼクティブ)	
	経営幹部候補育成プログラム参加人数 (LEAD)		84	87		・対象：アサヒグループ・ジャパン (株) 実施 LEAD (スタート・エマージング・アドバンス・エグゼクティブ)
	次世代リーダーとの交流サミット参加人数 (One Young World)		30	22		・対象：アサヒグループ全体 ・2022年度は協賛枠で一時的に対象人数増

HUMAN CAPITAL DATA

	単位	データ		注記	
		2022年度	2023年度		
5 組織風土					
エンゲージメント/満足度/コミットメント	持続可能なエンゲージメントスコア	点	78	80	・対象: アサヒグループ全体
従業員の定着率	平均勤続年数	全体	11.9	12.2	・対象: アサヒグループ全体
		男性	12.7	13.0	
	女性	9.5	9.4		
	新卒入社者の3年定着率	%	90.0	96.6	・対象: アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株) 総合職社員
6 健康・安全・幸福					
労災の件数(発生率)	労働災害件数データ(休業災害件数)	件	1	0	・対象: アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)の正社員・契約社員
	労働災害件数データ(不休業災害件数)		7	7	
労災による死亡者数(死亡率)	労働災害件数データ(死亡災害件数)	件	0	0	・対象: アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)の正社員・契約社員
健康・幸福指標	エンゲージメントサーベイスコアの「健康・ウェルビーイング」カテゴリ	点	-	78	・対象: アサヒグループ全体 ・参考: 2021年は「75」 2022年は隔年調査のためスコアなし
健康・安全研修の受講割合	ストレスチェック実施率	%	95.8	95.7	・対象: アサヒグループ日本国内
	適正飲酒のeラーニング実施率	%	86.4	100	・対象: アサヒビール(株)
7 生産性					
従業員1人当たり売上金額		百万円	84	97	・対象: アサヒグループ全体
従業員1人当たり当期利益			5.0	5.8	
8 採用・異動・退職					
退職率	自発的退職率	%	0.71	1.03	・対象: アサヒグループ日本国内主要会社
9 スキルと能力					
人材開発・研修の総費用	社員1人あたりの平均研修費	千円	108	107	・対象: アサヒグループ国内主要会社
従業員1人当たりの研修受講時間	従業員1人あたりの研修受講時間	時間	31	34	・対象: アサヒグループホールディングス(株)、アサヒグループジャパン(株)実施の研修
10 後継者計画					
内部継承率	Group CEO、Region CEO内部継承率	%	100	100	・対象: アサヒグループホールディングス(株)と地域統括会社4社
11 労働力の可用性					
総従業員数	総従業員数(正社員)	人	29,920	28,639	・対象: アサヒグループ全体 ※主に自販機事業再編など、連結対象の変更等による
総従業員数(フル/パートタイム)	総従業員数(正社員+臨時従業員)	人	36,565	34,446	・対象: アサヒグループ全体
欠勤	傷病による欠勤者数	人	159	164	・対象: アサヒグループホールディングス(株)、アサヒグループジャパン(株)、アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)、アサヒプロマネジメント(株)
12 その他 ※2023年3月期より有価証券報告書にて開示義務のある項目					
管理職に占める女性労働者の割合		%	-	12.8	・対象: アサヒグループホールディングス(株)、アサヒビール(株)、ニッカウキスキー(株)、エノテカ(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)、(株)なだ万、アサヒドラフトマーケティング(株) ※各社の数値は、第100期有価証券報告書に記載
男性労働者の育児休業取得率		%	-	83.3	・対象: アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)、アサヒロジ(株)、(株)なだ万 ※各社の数値は、第100期有価証券報告書に記載
労働者の男女の賃金の差異	全労働者	%	-	62.1	・対象: アサヒビール(株)、ニッカウキスキー(株)、エノテカ(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)、アサヒロジ(株)、(株)なだ万、アサヒドラフトマーケティング(株) ※各社の数値は、第100期有価証券報告書に記載
	正規雇用労働者	%	-	70.5	
	パート・有期労働者	%	-	61.3	

表記内容

アサヒグループ全体
アサヒグループ日本国内
アサヒグループ日本国内主要会社

対象

アサヒグループホールディングス(株)と連結子会社すべて
アサヒグループホールディングス(株)と国内連結子会社すべて
アサヒグループホールディングス(株)

アサヒビール(株)
アサヒ飲料(株)
アサヒグループ食品(株)

表記内容

アサヒグループ日本国内主要5社

対象

アサヒグループホールディングス(株) アサヒ飲料(株)
アサヒグループジャパン(株) アサヒグループ食品(株)
アサヒビール(株)