

キリンホールディングス株式会社（製造業）

《女性マネジメント層の積極関与による女性ターゲットの商品開発を次々に展開、業績を拡大》

◆ダイバーシティ経営の背景

2006 年前後、人口減にともないビール市場が縮小する中、新規市場創造が喫緊の課題であった。スーパーやコンビニなどの購入層である主婦や働く女性をターゲットとすると、既存の男性中心による企画提案ではなく、女性等も含めて様々な視点からの企画提案が必要、との考え方から多様性を推進してきた。

- ・ 1990 年後半～2000 年初めにかけて、女性が結婚・出産育児等に伴い退職してしまうといった問題が存在した。それは、社会における意識や、社内に女性活躍のロールモデルが少なかったことが原因であった。2006 年当時のトップがダイバーシティ推進を掲げ、ダイバーシティを目指すに際して、まずは少なくとも女性が活躍できるような社内環境でなければ、その先の多様な従業員の活用などありえないという考えがあり、2007 年から女性に対する様々な社内施策が開始された。
- ・ 当時は、残念ながら結婚や出産で退職してしまう女性総合職もいた。せっかく育成した女性が辞めてしまうことは会社にとっても本人にとっても損失である、という考えから女性のキャリア形成に関する様々な取組が開始された。
- ・ 2006 年当時、人口減にともないビール市場が縮小する中、新規市場創造が喫緊の課題であった。スーパーやコンビニなどでの主な購入層である主婦や働く女性をターゲットとすると、これまでのように男性中心による企画提案ではなく、女性等も含めて様々な視点からの企画提案が必要と考えた。

◆取組内容

長期経営構想へのダイバーシティ推進の明記やトップのポジティブアクション宣言を背景に、2007 年頃から女性の積極登用や採用・育成機会の均等化促進など、活躍推進のための素地を作っている。

一方、ボトムアップによる取組として、女性社員の活躍を積極的に支援する女性社員のネットワーク作りとして「キリンウィメンズネットワーク (KWN)」を 2007 年に立ち上げ、両立支援制度整備や女性リーダー育成プログラムなどを実施、女性社員自身の意識変革やキャリア支援の機会とした。

また、女性支社長やビール工場の部長、海外マネージャなどへの登用が進み、2013 年では管理職の女性比率は 3.4%まで伸びている。

- ・ 2012 年に策定した長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン 2021」の中に「多様な人が生き活きと働く企業グループになる」と記載されており、経営戦略に明確にダイバーシティが位置付けられた。また、ダイバーシティ開始の際「キリングroupが多様性を推進する理由」として社長によるポジティブアクション宣言が下記のようになされている。

『ありたい姿を実現するために、キリングroupではますます「人重視の経営」と「組織風土改革」を進めていかなくてはなりません。お客様のニーズがますます多様化し、我々を取

り巻く環境が激変する中、多様な人材が意見を出し合い企業競争力を高めていく企業に変容することは企業経営にとって必須の課題です。』

- ・ もともと、性別関係なく実績が上れば管理職等へ登用する仕組みであったが、女性の在籍が少ない部署についてはポジティブアクションとして登用し、意図的に活躍の場を広げる取組を推進している。その際には多様な人材の育成が上手な上司につけるようにし、育成の結果として女性が実績を伸ばすことで、周囲が認めていくという流れをつくることを意識している。重要なのはマネージャが多様性を受け入れることであり、マネージャ向けの多様性推進研修を実施したり有識者講演会を実施したりしている。
- ・ 具体的なポジティブアクションとして、女性管理職比率の向上（現在の3倍を目指す）、新卒採用における女性比率の向上（4割にする）、女性の少ない部門への配置促進、などが行われている。また、社内のビジネススクールへの参加者などについても、従来は応募者の大半が男性であったため、候補者に女性社員も含まれているかを人事としても意識して確認するようになったことで、女性の参加率が年々上がっている。その結果、ビール業界唯一の女性支社長（2006年当時）やビール工場の部長、海外マネージャなど今まで男性が占めていた役職への登用が進み、活躍している。2013年では管理職の女性割合は3.4%であり、2006年時点の1.5%と比べると管理職の女性割合は増加している。また係長クラス以上として活躍する女性リーダーの比率は2013年に4.5%と2006年時点の1.9%と比べると倍以上になっている。
- ・ さらに、ボトムアップによる取組も必要であることから、女性社員の活躍を積極的に支援する女性社員のネットワーク作りを支援するために「キリンウィメンズネットワーク(KWN)」を2007年2月に立ち上げた。人事総務部が主催し、全国単位の推進委員が11名、各地域のサポーター52名を公募した。毎年一回、役員に対して女性活躍のための提言を実施し、そこから両立支援制度（配偶者転勤などによる最大3年間の休職）や、女性リーダー育成プログラムなどが誕生した。KWNは、KWN地域会（各地の女性社員に対するエンパワメントプログラム）やメンタリングプログラム、キリンウィメンズカレッジ（女性リーダー育成研修）、女性営業担当者フォーラム（女性営業担当者キャリア支援プログラム）の開催、WEBによる情報提供、育児休職者フォーラム（休職者が安心して復帰するためのプログラム）を企画・実行している。
- ・ KWN地域会は、KWNの地域推進役（各地の男女）が、現場の管理職や男性を巻き込みながら女性の活躍促進のための企画（キャリアフォーラムなど）を自ら考えて実施する会である。現場でダイバーシティの重要性が草の根的に伝わる重要な活動となっている。地域推進役にとっては他人を巻き込みながらものごとを一から立上げていく良い経験となり、これをきっかけに業務へのモチベーションが高まって一般職から総合職へのコース変更をし、キャリアアップを図る社員が生まれている。

◆成果

女性営業職が消費者目線に立った提案をスーパーや飲食店などへ行ったことで営業成績を大きく上げ始めた。

商品開発の面では、病気や妊娠・授乳中の女性でも飲める“キリンフリー”や、高付加価値商品の“世界のKitchenから”シリーズなど、従来のビール市場・飲料市場に捉われていては生まれない発想で商品企画・開発がなされ、業績向上に貢献している。

（女性の職域拡大と活躍の幅の増大）

- ・ 営業や開発の生産現場にはもともと女性が少なく、2004 年頃から女性を積極登用し始めた結果、スーパーの売場や飲食店などで女性目線の提案活動を行うなどして、営業成績を上げる女性が現れるようになった。例えば育児中の共働き世帯が多い商圏のスーパーマーケットでの商品提案や、“女子会”でのフードとドリンク提案など、お客様の立場にたった丁寧できめ細かい提案がお得意先に受け入れられることが増えてきた。
- ・ また、かつて商品企画・開発関連の部署では、若手層の女性比率は高いものの、管理職に女性は少なかったが、現在は 5 人に増え、意思決定層として多様な消費者ニーズに応える商品開発にも取り組んでいる。

（女性の視点から生まれた商品）

- ・ 商品開発プロセスに女性が強く関与して生まれた商品として代表的なものとしては、“キリンフリー”が挙げられる。これは、病気の人や妊娠・授乳中の女性がビール（アルコール飲料）を飲むことが出来ないという声をもとに、女性社員が商品企画から関与して生まれたものである。他にも、女性を含め若い世代に受け入れられている、果汁のみずみずしさをコンセプトにした“氷結”シリーズ、特保飲料“キリンメッツコーラ”など、ヒット商品が数多く生まれている。
- ・ 中でも、「世界のお母さんの知恵やワザからヒントを得て、ひと手間かけた新しいおいしさの飲料を作り上げる」というコンセプトで開発された“世界の Kitchen から”シリーズは、商品企画・開発のメンバーの多くが女性であり、コアターゲットとなる 30～40 代向けに特別感、品質感を訴求することで女性が手にとる清涼飲料をつくるというコンセプトと、食に対する安心・安全を追求して作り手の顔が見える商品をつくるという視点から、女性に響く商品を実現させるため、従来困難とされていた製造方法にチャレンジした商品である。
- ・ 製造部門を説得しながら 2007 年に『ピール漬けハチミツレモン』の発売にこぎつけ、ヒット商品に育て上げるなど、消費者に近い目線で味覚や風味等の感覚を活かして常識を打ち破った商品開発で売上に貢献をしている。その後、2011 年に発売した『ソルティライチ』では、30 代前半の男性社員（唯一の男性メンバー）の提案で、果物の甘みと塩の組み合わせでからだをおいしく冷やす熱中・脱水対策を訴求、20～30 代の男性など新しいユーザーの拡大にも成功している。多様なメンバー構成のチームで商品コンセプトを練り上げ、それぞれの着眼点を活かしながら新規マーケットの拡大を果たしている。
- ・ これらの低アルコール飲料、ノンアルコール飲料の牽引によって、縮小するビール市場に代わる新たな市場の開拓に成功、業績を伸ばしている。



【「キリンフリー」「世界の Kitchen から」：女性社員の発想と視点が消費者のニーズをつかんだ】

<企業概要>

設立年	1907 年	資本金	102,045 百万円
本社所在地	東京都中野区中野 4 丁目 10 番 2 号		
事業概要	飲料・食品・医薬品などの製造販売		
売上高(※)	2,186,100 百万円 (※)直近決算期(2012 年 12 月)		

<従業員の状況（単体 ※キリンビール㈱）>

総従業員数	5518 人(うち非正規 1096 人)
属性ごとの人数等	【女性】1,488 人(うち非正規 500 人)、女性管理職比率 4.5%(係長クラス以上) 【外国人】非公表 【障がい者】 115 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 18.6 年 女性 15.7 年