

企業名

製造業

大企業

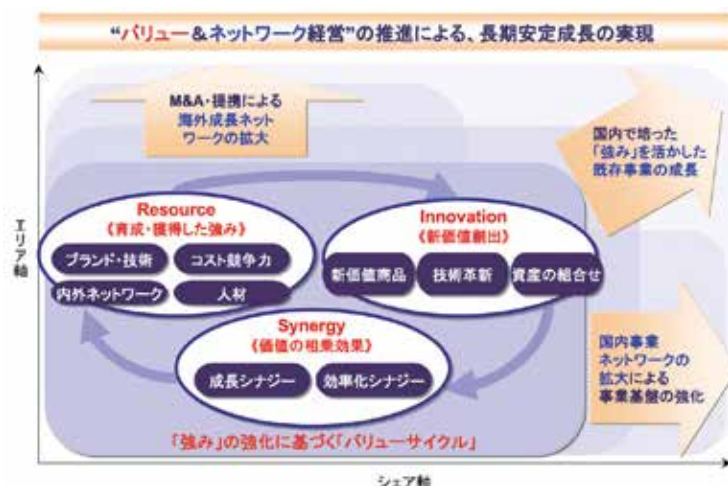
アサヒビール株式会社

女性マーケッターの登用により、 女性市場向け低価格ワインの開発に成功

Point

- ▶ 男性主導だったビールメーカーがダイバーシティの推進で多様化する市場ニーズに対応
- ▶ マーケティング部門で女性マーケッターを登用し、商品開発に女性の視点・感性を導入
- ▶ 特に2名のワーキングマザーが開発した女性向け低価格ワインの売上が、3年連続の伸びを達成
- ▶ ダイバーシティ推進のため、性別・世代・職種・国籍など多様な社員によるプロジェクトを実行
- ▶ プロジェクトから生まれた要望に基づき、社員のニーズに即した制度改革を推進
- ▶ 情報共有や人的交流の仕組み作り、ダイバーシティを受け入れる環境の整備も推進

アサヒグループホールディングス 中期経営計画 2015



Data

◎企業概要

会社設立年	1949 年	資本金	182,531 百万円 ※アサヒグループホールディングス（連結）
本社所在地	東京都墨田区吾妻橋 1 丁目 23 番 1 号		
事業概要	国内酒類製造、販売		
売上高	1,579,076 百万円（2012 年 12 月決算）※アサヒグループホールディングス（連結）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	3,648 名（うち非正規 518 名）
属性ごとの人数等	【女性】861 名（うち非正規 391 名） 女性管理職比率 4%
正規従業員の平均勤続年数	16 年（男性 16 年、女性 15 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

モノカルチャーから脱却して新たな成長を目指す

かつてアサヒビールは、1987年に発売された「アサヒスーパードライ」の大ヒット、ビールの国内トップシェア獲得などを背景に、ビールというひとつの商品ジャンルに特化することで成功した企業だった。そのため、カクテルや酎ハイ、ワインなどへの多角化だけでなく、発泡酒やいわゆる第三のビールなどへの展開もビール業界の中では遅れてスタートした。

多角化という時代の流れへの対応が遅れた背景には、ビールによる成功体験と、そこで確立された男性主導のモノカルチャーがあったのである。

この状況を打開すべく 2000 年以降、ニッカウヰスキーとの営業部門統合や、協和発酵工業、旭化成の酒類事業譲渡などを通じて、事業の多角化を進めると同時に、新商品の開発による商品ラインナップの拡充を推進している。

こうした商品ラインナップの多様化には、単なる商品力強化というだけでなく、女性市場開拓という狙いもある。以前は、アルコールと言えばビール、ウイスキー、消費者は男性中心だったのだが、最近ではワインやカクテル、酎ハイなど多様なアルコール類を嗜む女性が増えている。こうした市場の変化に対応する意味でも、同社にとってダイバーシティ推進の推進、女性の活躍は必要不可欠な取り組みだった。

成長戦略の重要課題として推進されているダイバーシティ

同時に、アサヒグループホールディングスは海外飲料メーカーの買収などによるグローバル展開にも積極的に乗り出している。国内の酒類消費の伸び悩みを受け、企業の成長のカギは海外市場でのビジネス展開が握っているとの認識がそこにはある。アサヒグループの中核事業会社として、アサヒビールもグローバルな事業展開を目指しており、その意味でも顧客の多様性に対応できるダイバーシティ推進は経営全体の大きなテーマとなっている。

アサヒビールを含むアサヒグループホールディングスの中期経営計画 2015 では、リソース・イノベーション・シナジーという三要素のサイクルを回しながら成長していく「バリュー＆ネットワーク経営」が成長戦略として掲げられている。このうち人材はリソースの構成要素と位置づけられており、人材のダイバーシティ推進が企業価値を高めるための最重要課題となっている。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

男性主導の企業風土を変えてきた女性の活躍推進の取り組み

女性社員の活躍推進が現実には効果を発揮するまでには、様々な困難が存在した。最も大きな障壁となったのは、男性主導というビール業界の慣習である。

たとえば売上の大きな柱である飲食業界向けの営業には、夜の営業活動が必須となるため、子育てなどで時間的な制約があることの多い女性の営業職には対応しづらい環境がある。また、もうひとつの大きな柱である家庭・個人向け市場の販売ルートは、かつては個人経営の酒店が主体で、こちらにも男性主導の伝統、女性営業担当を受け入れない風土があった。

この風潮に変化が見られるようになったのは 1990 年代以降である。スーパーやコンビニにアルコール類を扱う店舗が増え、家庭・個人向け営業は大きく変わった。販売の主役が企業になったことで、女性営業担当でも以前よりは活動しやすくなっている。

一方、男性主導の風土は社内にも広がっていた。これを変えていくことも同社にとって大きな課題となってきた。

同社では 1990 年代初頭からいわゆる「女性総合職」の採用を開始したのをきっかけに、女性の積極採用、各職場への積極登用を進めてきた。女性の活躍をサポートするため、出産・育児休暇など制度の整備も行った。

2000 年代に入ると、女性の活躍が実績として蓄積されたこと、さらに商品の多角化や女性マーケットの開拓など、女性の能力を必要とする要素がビジ

ネスの最前線に生まれてきたことから、女性の進出はさらに進んだ。

社員が主役のダイバーシティ推進プロジェクト

この動きを受けて、より進化した女性活躍推進の取り組みを開始した。2008年に人事部門に「女性活躍推進担当」の役職を設置した。この女性活躍推進担当の設置は、会社として女性活躍をより推進するとの経営陣からのメッセージであり、従来とくらべさらに女性にフォーカスした施策を実施しやすい環境が整った。

続く2009年に性別・年齢・職種・国籍など多様な社員20人からなるプロジェクト「WAVE[∞]（ウェーブうねり）」が発足。経営陣に対し、女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ推進につながる制度改革、環境整備の提言を行った。この提言を受けて、2010年、「ショートタイム勤務制度」、「スキルアップ休職制度」、「ウェルカムバック制度」が新たに整備された。

「ショートタイム勤務制度」は、1日最大2時間就業時間を短縮できる制度で、以前は育児・介護という理由に限られていたのを、自己研鑽やセカンドライフへの準備のためにも活用できるようになった。「スキルアップ休職制度」は最大3年まで、自己研鑽のために海外留学や大学院への進学が認められる。また、配偶者の海外転勤に帯同する際にも利用できる。「ウェルカムバック制度」は、勤続3年以上で結婚・出産・子育てなどを理由に退職した社員の復職について、年齢の上限をなくしいつでも復職できるようにしただけでなく、退職したときの資格で復職できるという制度だ。

ほかにも「WAVE[∞]」の提言からは、時間創出のための「総労働時間短縮」や「在宅勤務」、社員の成長を支援する「感動塾」、「国際塾」、「成長支援ポータルサイト」、「メンター紹介制度」などが経営に提言され、具現化されている。いずれも経験の幅を広げるための情報提供や、出会いの支援につながるものだ。たとえば「メンター紹介制度」は、ロールモデルとなる先輩社員を紹介してもらうことにより自分の将来像を具体的にイメージし、キャリア形成のために必要なことなどを学ぶことができる。

企業風土を変える社員の意識改革

こうした制度改革と並んで同社で力を入れているのが、社内の風土づくりだ。

いくら制度が充実しても、女性をはじめとする多様な社員の活躍を受け入れる職場の意識、それを積極的に活用しようとする社員の意識が変わらなければ、ダイバーシティは進まない。

そこで各部署におけるダイバーシティの受容を促進するため、新任のライン長（部長クラスに相当）を対象とする新任ライン長研修の中に、ダイバーシティ研修を組み込んだ。その結果、女性など多様な人材を受け入れ、活用する環境が醸成されつつある。

また、女性の意識改革・キャリア形成支援策として、「選抜社員の外部研修への派遣」、「女性ライン長ミーティング」、「女性社員交流会（女性ライン長と若手女性社員の交流会）」、「女性社員異業種交流研修」、「ワーキングマザー交流会」などを実施している。

特に注目されるのは女性の交流を支援する仕組みの充実である。より多くの女性が活躍の場を広げていく上で、ロールモデルとなる先輩たちとの交流、そこから得られる様々なアドバイスや励ましが重要な役割を果たす。これは、先に説明した「WAVE[∞]」から提言された「メンター紹介制度」にあたる施策である。その意味でこれらの支援策は、同社における女性の活躍に大きく貢献しているといえるだろう。

同社の女性離職率が2000年の6%から2012年の0.8%と大きく下がったこと、女性社員に占めるワーキングマザーの比率が30%、育児休業からの復職率が100%と高いことも、これらの取り組みの効果を裏付けている。

女性の仕事への意欲と、女性の能力を活用したい企業のニーズに加え、こうした充実した支援策があって初めて、同社における女性の活躍は広がってきたのである。

女性離職率の変化

年	2000	2008	2012
離職率 (%)	6.0	2.5	0.8

ダイバーシティ推進を含めた評価制度の構築

人事考課の際も、ダイバーシティの推進を行動評価の中に盛り込んでいる。例えば管理職上位層であれば、「多様な価値観を認め合う風土を醸成し、また些細なことであってもメンバーの前例を破る発想を見逃さず取り上げ、賞賛している」、ライン長では「自職場や自分とは異なる価値観を持つ人たちに自分の考え方を押し付けず、素直に耳を傾け、多様な価値観を認めながら一つの目的に向かってリードしていく」、担当レベルであれば「自らの考えにとらわれずに、幅広く周囲から様々な価値観を吸収し、担当業務に取り入れている」。女性に限らず、幅広くダイバーシティを推進するための項目を設定し、取り組みを実効性のあるものになっている。

ダイバーシティ推進による経営効果

市場の多様化するニーズにダイバーシティ推進で応える

こうした会社をあげてダイバーシティ推進に取り組む中、明確な経営効果に結びつく成果をあげたのが、マーケティング部門に多く配置された女性による商品開発だ。これは、これまでの男性主導によるモノカルチャーな商品開発ではとらえることが難しかった、女性の嗜好をとらえることを狙ったものである。

アサヒビールではビール類からワイン、カクテル、酎ハイへ商品ラインナップを広げる中、商品開発部門に女性マーケティングを増やしている。商品カテゴリー、ブランドの中で、商品開発に女性が携わっていないものはないというくらい、その取り組みは徹底したものだ。

ワーキングマザーが企画したワインがヒット

こうした動きの中で、最も顕著な成功事例として注目されるのが、ペットボトル入りの低価格ワイン「Rela リラ」である。この商品は、子育て中の女性マーケティング2名がリーダーとして開発した。

開発コンセプトは、「仕事や家事、育児に追われる女性が、ほっとリラックスできるような、軽くカジュアルなワイン」。本格的なワインに比べて甘めで飲みやすく、容器はペットボトルで軽いことに加

えてハーフサイズもあり、女性が仕事帰りに気軽に買うことができるなど、女性目線からの様々な工夫が盛り込まれている。

こうした商品特性は女性開発者たちの経験や嗜好から生まれたもので、これが女性層の共感を生み、発売以来、好調な売上を記録している。

ペットボトル入りの低価格ワイン「Rela リラ」



また、最近ではビール類でカロリーやプリン体をカットした商品がヒットするなど、従来からある商品にもニーズの多様化が進んでいる。同社ではプリン体オフで糖質オフの新ジャンル「アサヒオフ」や缶酎ハイ「Slat」などの開発チームにも女性マーケティングを加えることで、こうした市場動向を的確にとらえることに成功した。

たとえば「アサヒオフ」の開発では、女性が手がけたパッケージのデザイン案が、パッケージのベースとなる色等の部分で男性メンバーたちからの評価が低かったにもかかわらず、マーケティング調査では最も高い評価を受け、実際のデザインに反映されたという例もある。

このような女性の活躍は、男性顧客の多い「スーパードライ」以外の女性市場を開拓していくための大きな一歩となった。

リラブランド 出荷実績推移

2011年	2012年	2013年
14万箱	37万箱	40万箱
(前年比)	264%	108%

※2011年数字は、発売月5月以降-12月末累計
※箱数単位：1箱 720ml×12本

アサヒオフ売上実績

2009年 ※発売年	2010年	2011年	2012年	2013年
729	717	747	747	725
(前年比)	98%	104%	100%	97%

※単位：大瓶換算：万函