

# アサヒグループの取り組み

---

2025年7月28日



取締役 兼 代表執行役社長  
Group Chief Executive Officer

勝木 敦志

多様な価値観はイノベーションの源泉であり、組織のパフォーマンスを上げる。  
もはやDE&I抜きで未来を語ることはできない。

社会は男性と女性のほぼ半々で構成されている。

お客様の半数が女性なのに、意思決定の場に女性が少ないのは奇妙だ。

男性だけでは、意思決定を誤り、機会の半分を失い、企業は衰退する。

組織の中核部門への女性登用は、躊躇してはいけない経営の優先事項である。

企業の、日本の成長には、そして社会を持続させるためには、女性の力が必要だ。

# アサヒグループについて

1889年に日本で創業。  
 ビールを中心とした酒類、飲料、食品等の事業を  
 日本、欧州、オセアニア、アジアの他、世界各地で展開。



売上収益

2兆9000億円以上



生産拠点数

60ヶ所以上



従業員数

28,000人以上



事業展開国数

100カ国・地域以上



生産量

100億リットル以上  
 (酒類+飲料)



# 3 Regional Headquartersと事業展開エリア

※2025年4月現在

17工場、10,582名

Europe



CEO  
Dragos Constantinescu

30工場、10,815名

Japan &  
East Asia



CEO  
濱田 賢司

Asia Pacific



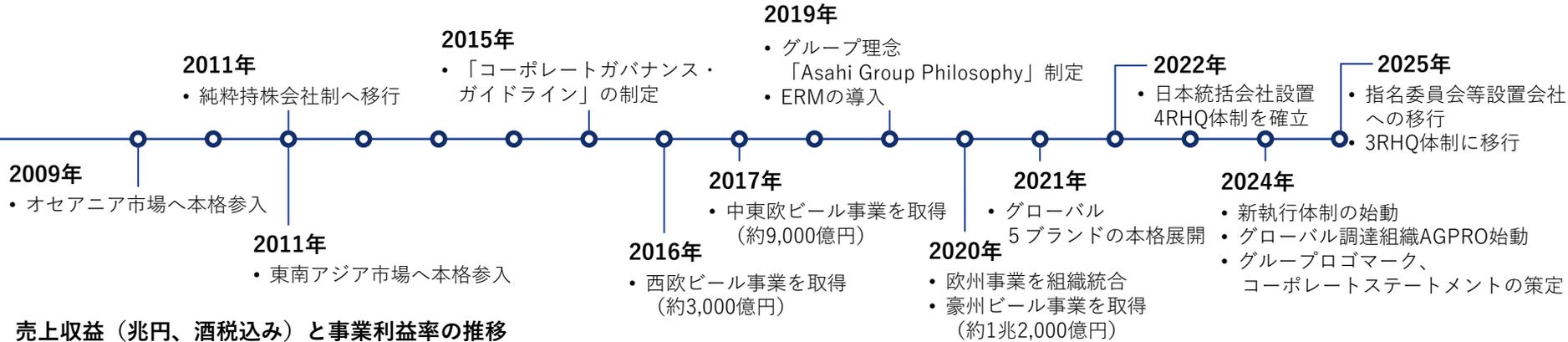
CEO  
Amanda Sellers

67工場、28,159名  
(他のエリア含む)

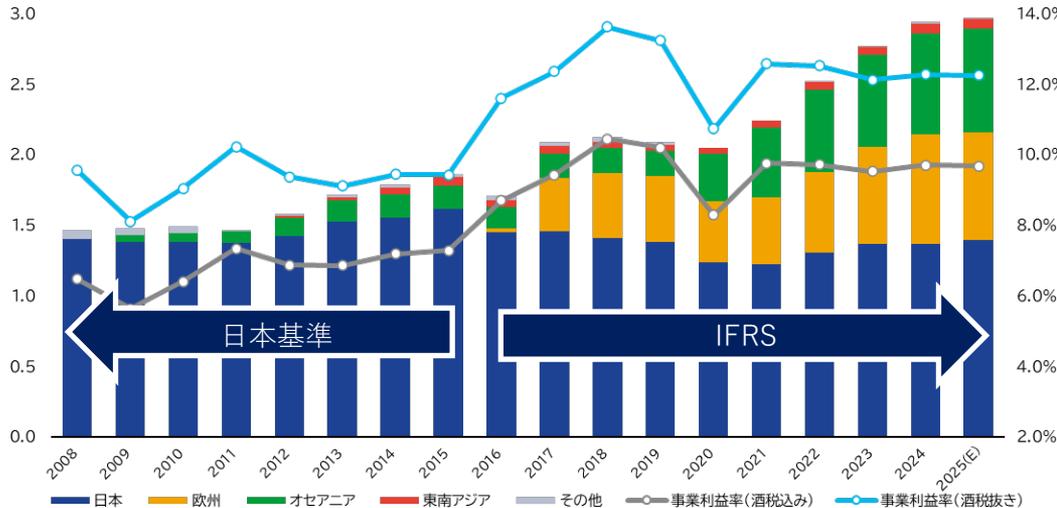
18工場、5,910名

- 生産拠点エリア
- 製品展開エリア

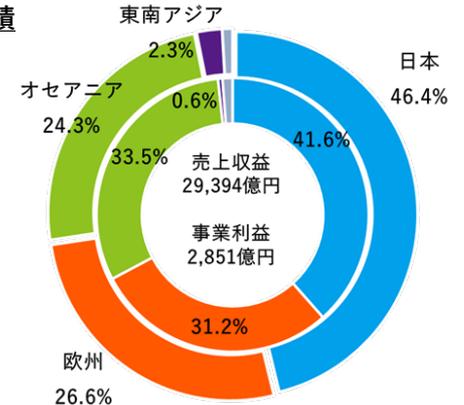
# グローバル化の歴史



## 売上収益 (兆円、酒税込み) と事業利益率の推移



## 2024年業績



外円：売上収益、内円：事業利益



## Asahi Group Philosophy

**Our Mission** 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、  
楽しい生活文化の創造

**Our Vision** アサヒグループのありたい姿・目指す姿

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

**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

挑戦と革新  
最高の品質  
感動の共有

**Our Principles** ステークホルダーへの行動指針・約束

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

## Make the world shine

“おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを

アサヒグループは、世界の人々の毎日が輝くよう、  
“おいしさと楽しさ”で、つながりを生みだしてきました。

自然の恵みを活かした商品やサービスを通じて、  
人々が語り合い、笑い合い、そして喜びを分かち合うことで、  
私たちは持続可能な未来を創りだすことができます。

人と人・自然・コミュニティ・社会とのより良いつながりで、  
世界の明日を明るく輝かせる。

これがアサヒグループの未来への約束です。



# アサヒが目指す企業文化

アサヒグループでは、人を起点とした目指す企業文化として、2021年にピープルステートメントを策定しました。実現するための4つの柱を有機的に繋げる取組みをしています。  
また、DE&Iが実現した姿として、誰にでも伝わるメッセージ ”shine AS YOU ARE” を発信しています。

## ピープルステートメント (抜粋)



**セーフティ&ウエルビーイング**

Safety and Well-being is our biggest priority



**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



**学習する組織**

Growth through Learning individually and collectively



**コラボレーション**

Better together : Collaboration fuels our growth

## DE&Iコアメッセージ



私たちは、個性を歓迎し尊重します。  
そして、すべての人が職場、家庭、公共の場で、自由に自分らしさを表現することを応援します。  
勇気を持って自分の個性を発揮してください。  
誰であろうと、どんな状況であろうと、アサヒグループでは幸せ、楽しさ、成功を得る機会が公正にあるのですから。  
恐れずに声を上げて自分を表現し、自分らしく自由に輝いてください。

Shine: Shineにはあなたらしく「輝く」という意味に加え、未来への希望のシンボルとしての「アサヒ (rising sun)」の意味を込めています。場所や、置かれた状況は違っても、誰もが同じ太陽の下に生きていることは変わりません。

# グループガバナンスの進化（2025年4月現在）

アサヒグループは、監督と執行の両輪によるガバナンスを基盤に、地域を超えたグループ全体最適を追求。中長期的な企業価値向上の実現に向けて、各機能にG-CxOを配置し、ジェンダーや国籍を含む経営層のダイバーシティも積極的に推進しています。

- 取締役会（過半数の社外取締役8名・女性6名・外国籍1名）

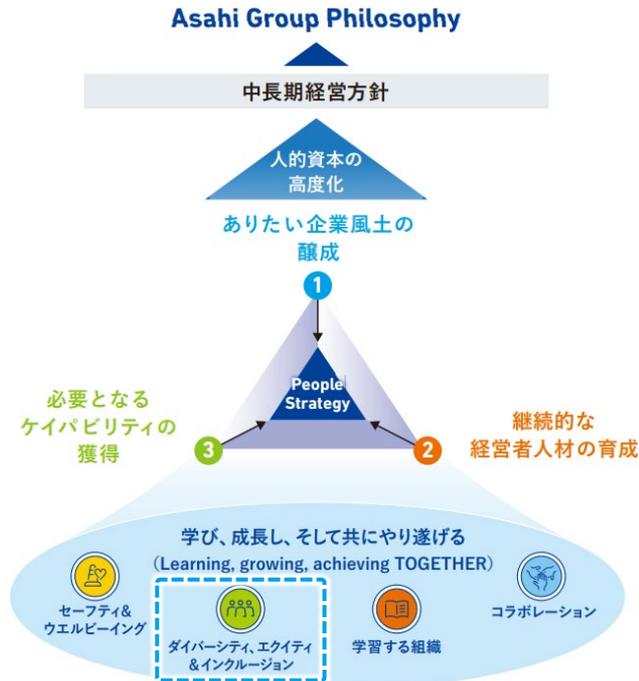
取締役					社外取締役							
勝木 敦志 取締役 兼 代表執行役社長	谷村 圭造 取締役 兼 執行役	崎田 薫 取締役 兼 執行役	福田 行孝 取締役	大島 明子 取締役	大八木 成男	佐々木 賢一郎	田中 早苗	大橋 徹二	松永 真理	佐藤 千佳	Melanie Brock	宮川 明子

- Executive Committee

Group CxO								Region CEO		
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)	西中 直子 Corporate Secretary	朴 泰民 Group Chief Growth Officer (G-CGO)	佐見 学 Group Chief R&D Officer (G-CR&DO)	Drahomira Mandikova Group Chief Sustainability Officer (G-CSO)	北川 亮一 Senior Vice President	濱田 賢司 アサヒグループジャパン(株) 代表取締役社長 兼 CEO	Dragos Constantinescu CEO, Asahi Europe and International, Ltd.	Amanda Sellers Group CEO, Asahi Beverages Pty. Ltd.

# 人材戦略におけるDE&Iと男女賃金格差

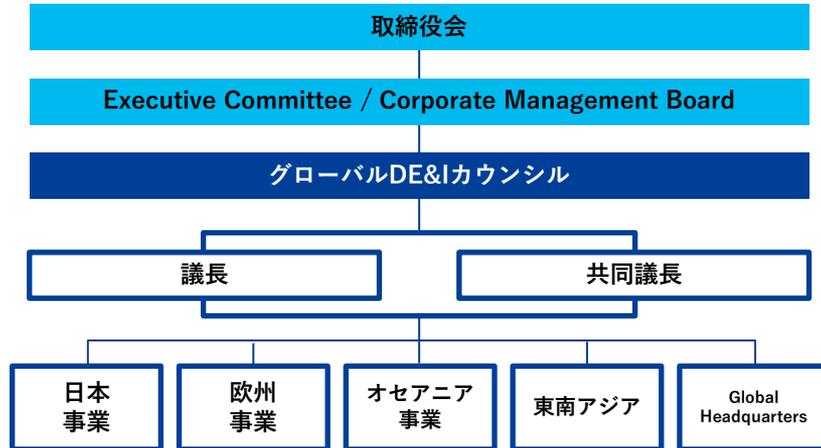
『中長期経営方針』において戦略基盤強化に向けた人的資本の高度化を掲げ、“学び、成長し、そして共にやり遂げる”企業風土を基盤とした人材戦略を推進しています。その中でDE&Iを重要な柱と位置づけ、その取り組みの一環として、男女間の賃金格差の把握と是正に取り組んでいます。



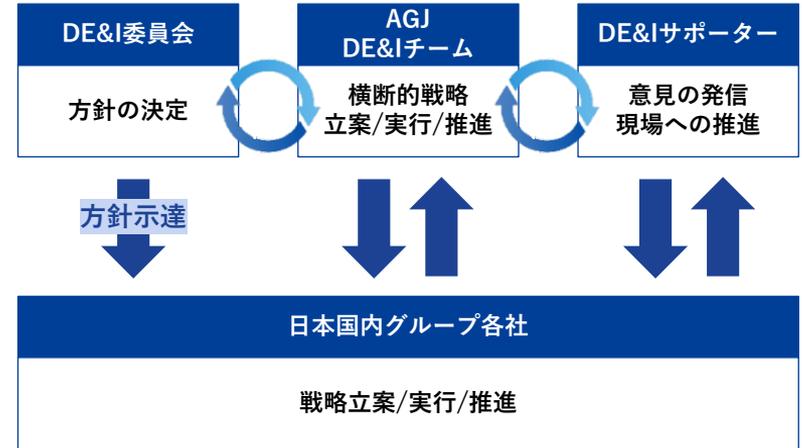
# グループ全体のDE&I推進体制

経営層の女性比率向上への取り組みをはじめ、トップコミットによるDE&I推進を加速させるため、2022年に「グローバルDE&Iカウンスル」を発足しました。各リージョンにおいても「DE&I委員会」を設置しており、DE&Iの取り組みをグループ全体で推進しています。

- グループ全体のマネジメント体制



- 日本のマネジメント体制

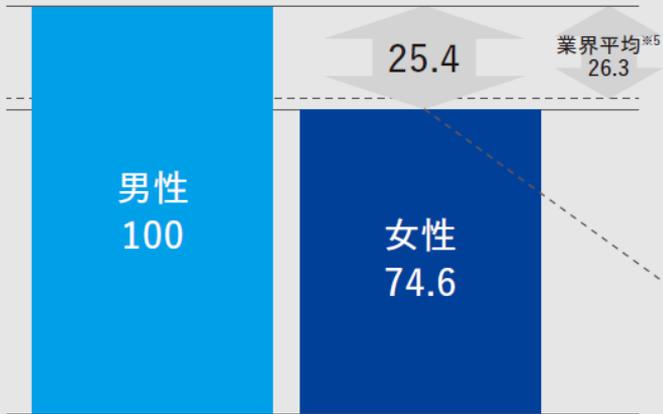


# 男女賃金格差の現状認識（国内全体）

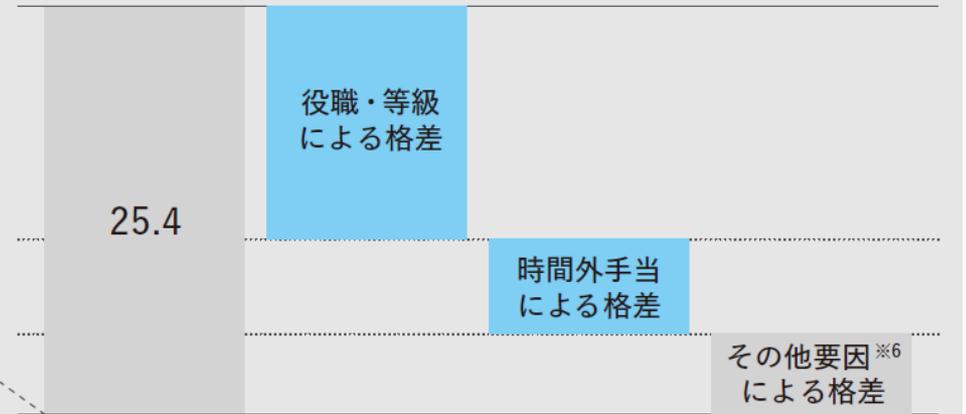
国内連結子会社の正社員を対象とした男女賃金格差の重回帰分析の結果、役職やそれに紐づく等級が格差の最大の要因であることがわかりました。次いで、時間外手当や住宅手当などのその他手当によっても、一定の格差が生じていることが明らかになりました。

## 国内連結子会社※4

男女賃金格差（正規雇用者）



男女賃金格差の影響度内訳（正規雇用者）



\*4 国内主要3社：各事業筆頭会社のアサヒビール（株）、アサヒ飲料（株）、アサヒグループ食品（株）

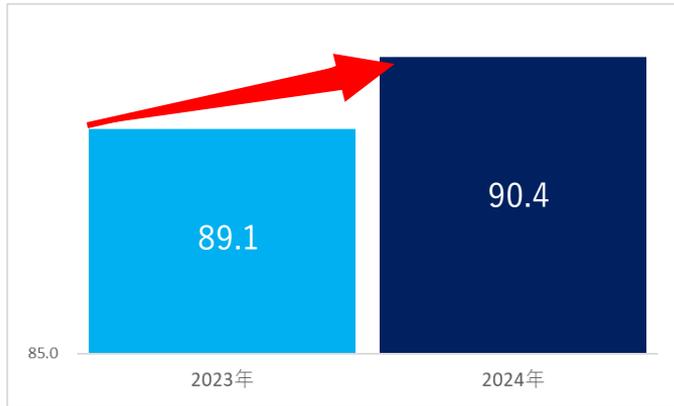
\*5 厚生労働省 「女性の活躍推進企業データベースオープンデータ」より「食料品、飲料・たばこ・飼料製造業」を抽出し（416社）、「14.男女の賃金の差異2-うち正規雇用労働者(%)」の平均値を業界平均として使用（データは2024年4月12日時点）

\*6 その他手当（配偶者手当、扶養手当、転勤・海外赴任に関する手当など）などの影響が含まれる

# 男女賃金格差の現状認識（管理職）

日本の地域統括会社であるアサヒグループジャパン（株）（AGJ）における男女賃金格差は、是正傾向にあります。

アサヒグループジャパン（株）  
対象範囲：原籍管理職社員 2,206名  
データ：2024年12月末時点



## ◎背景

- ・ アサヒビール、アサヒ飲料、アサヒグループ食品の管理職社員をアサヒグループジャパンへ転籍
- ・ 各社共通の人事制度を導入
  - グローバル共通の等級制度（グローバルグレーディング）を導入
  - ジョブ型人事制度とし「Pay for Job, Pay for Performance」の思想に基づいて設計



## ◎結果

- ・ 一部で残っていた年功的な要素を完全に排除し、職務（ジョブ）に応じた賃金体系に見直したことで、全体の賃金水準を統一
- ・ その結果、管理職における男女間の賃金格差も縮小
- ・ 2023年に89.1%だった管理職の男女賃金格差は、2024年には90.4%に改善

# 男女賃金格差是正・女性活躍推進の取り組み施策

アサヒグループでは、各人材サイクルにおいて男女賃金格差是正に関する取り組みを取り入れています。今後の課題として、グループ全体でのイニシアチブ、国内においては20以上の多様なグループ会社への落とし込みが挙げられます。



## 採用

- アサヒグループホールディングス（株）では、2024年40名の中途採用を実施し、その内40%にあたる16名を女性、また16名中73%にあたる11名を管理職で採用しました

\* 対象範囲：アサヒグループホールディングス(株) 就業人員265名(2024年末現在)



### ◎平均賃金の向上と男女賃金格差是正に寄与

女性を管理職として積極的に採用したことにより、女性の平均賃金が向上し、構造的な男女賃金格差の縮小につながっています。



## 雇用

- アサヒグループジャパン（株）では、各国内グループ会社管理職の一社転籍を実施しました  
これにより、報酬制度を含めた制度一律化が実現できました

\*対象範囲：原籍管理職社員 2,206名(2024年末現在)



### ◎制度格差に起因する男女賃金格差の是正に寄与

会社間で異なっていた報酬・評価制度を統一することで、構造的な男女賃金格差の解消に向けた基盤整備を進めています。



## 多様な働き方

- フレックスタイム制や在宅勤務の活用に加え、一部では遠隔地からの勤務も導入しています
- 2022年10月からは「産後パパ育休」も開始し、誰もが働きやすい環境整備を進めています  
アサヒグループ日本国内主要4社\*では、2024年末時点で男性の育児休業取得率91%となりました

\*アサヒグループ日本国内主要4社: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) 就業人員約6,800名(2024年末現在)



### ◎長期的なキャリア継続・男女賃金格差の縮小に寄与

柔軟な働き方の拡充や男性の育児休業取得の促進を通じて、育児に伴う負担の偏りを是正し、特に女性がキャリアを中断しにくい環境の整備を進めています。こうした取り組みにより、ジェンダーに起因する間接的な男女賃金格差の改善が期待されます。



## 登用

- アサヒグループは「2030年女性経営層40%登用」を目指し\*、進捗をグローバルDE&Iカウンシルでモニタリングしています
- アサヒグループ日本国内主要3社\*では産休・育休中も管理職登用試験の受験を可能とするなど、登用機会の拡充を進めています

\* 対象範囲：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)およびRegional Headquarters、日本国内主要3社（アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)）  
\* 日本国内主要3社:アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株) 就業人員約6,500名 (2024年末現在)

➡ ◎中長期的な女性管理職比率の向上を通じて、役職・報酬格差の是正に貢献

育児等によるキャリアの中断を理由に登用機会が制限されることのないよう、公平な登用環境の整備を進めています。女性の上位職への登用が進むことで、平均賃金の向上を通じた男女賃金格差の縮小が期待されます。



## 育成

- アサヒグループホールディングス（株）では、グローバル人材育成研修を実施しています。2023年実施時は（2024年改定のため未実施）、36名中50%にあたる18名の参加者が女性社員でした

\* 対象範囲：アサヒグループホールディングス(株) 就業人員265名(2024年末現在)

### ◎将来的な管理職登用を促進し、役職・報酬格差の是正に貢献

女性の研修参加率を高めることで、キャリア成長の機会を公平に提供しています。これにより、管理職や経営層への女性登用が進み、男女賃金格差の是正につながることを期待されます。

## タレントマネジメント

- グローバル、国内では、経営者育成研修に参加した社員含め、キータレントに関するタレントレビューを実施し、キーポジションへの戦略的なアサインメントや機会提供をする仕組みを構築しています

\* 対象範囲：アサヒグループ全体 28,173名(2024年末現在)

### ◎性別を問わず能力に基づいた登用を促進し、役職・報酬格差の是正に貢献

タレントレビューを通じて、潜在的なリーダー人材の可視化・育成を図り、ジェンダーにかかわらず成長の機会を公平に提供しています。公正な登用判断により、女性の上位職への登用が進み、男女賃金格差の是正が期待されます。



## できることをやる 教育

- イタリアのビール子会社Birra Peroniでは、新卒女子学生の採用を推進、STEM（科学、技術、エンジニアリング、数学）教育を展開、一定階層以上の女性比率が2年で27%から33%まで向上しました\*

\* 2022年と2024年の比較

### ◎女性のエンパワーメントに注力する取り組みが、女性の登用に貢献

ビール会社として初めて、男女共同参画ガバナンス認証を取得。女性登用が進み、男女賃金格差の是正につながる事が期待されます。

## できることをやる 環境整備

- チェコ共和国のビール子会社Plzeňský Prazdrojでは、女性のキャリア開発、リーダーシップ研修に加え、トイレや更衣室を始めとした職場の環境改善を行い、これも一定階層以上の比率が2年で13%から20%まで向上しました\*。生産現場の自動化やデジタル化も女性活躍の範囲を広げています

\* 2022年と2024年の比較

### ◎性別による働きやすさの格差を撤廃することが、女性の活躍推進に貢献

女性が働きやすい職場は、男性にとっても働きやすいと好評。女性活躍の推進だけでなく、男女ともに離職率の改善などが期待されます。

多様な価値観はイノベーションの源泉であり、組織のパフォーマンスを上げる。  
もはやDE&I抜きで未来を語ることはできない。

社会は男性と女性のほぼ半々で構成されている。

お客様の半数が女性なのに、意思決定の場に女性が少ないのは奇妙だ。

男性だけでは、意思決定を誤り、機会の半分を失い、企業は衰退する。

組織の中核部門への女性登用は、躊躇してはいけない経営の優先事項である。

企業の、日本の成長には、そして社会を持続させるためには、女性の力が必要だ。



ご清聴ありがとうございました