

# DE&Iへの想いと取り組み

2024年3月6日

アサヒグループホールディングス株式会社  
取締役会長 兼 取締役会議長  
小路 明善

アサヒグループにとってDE&Iは、  
組織と人のケイパビリティを強固にする経営としての投資であり、  
そこから多様なイノベーションが生まれます。  
組織の中で多文化と異文化の理解を促すこと、  
そのインクルージョンを高める集団を形成することは、経営トップの重要な役割です。  
ジェンダーにおいても、  
経営層への女性登用とロールモデルの育成も、経営トップが主導するものです。  
社会もお客様も、男性と女性がほぼ半々であり、  
組織の意思決定の場において、ジェンダーの偏りはありません。  
1人ひとりのタレントが、自分らしく輝ける職場とともに、企業文化を進化させていきます。

# 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いたしました。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おります。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”を発信しております。

## 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。

# 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



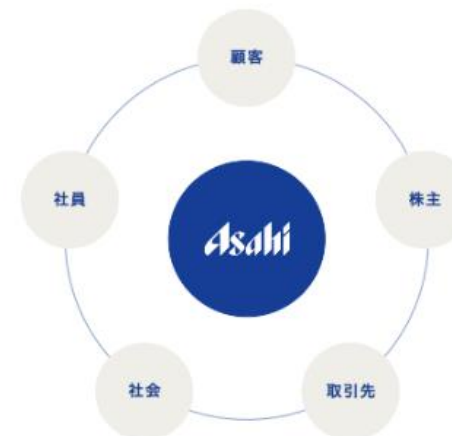
感動の共有



## Our Principles

ステークス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実現

### 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

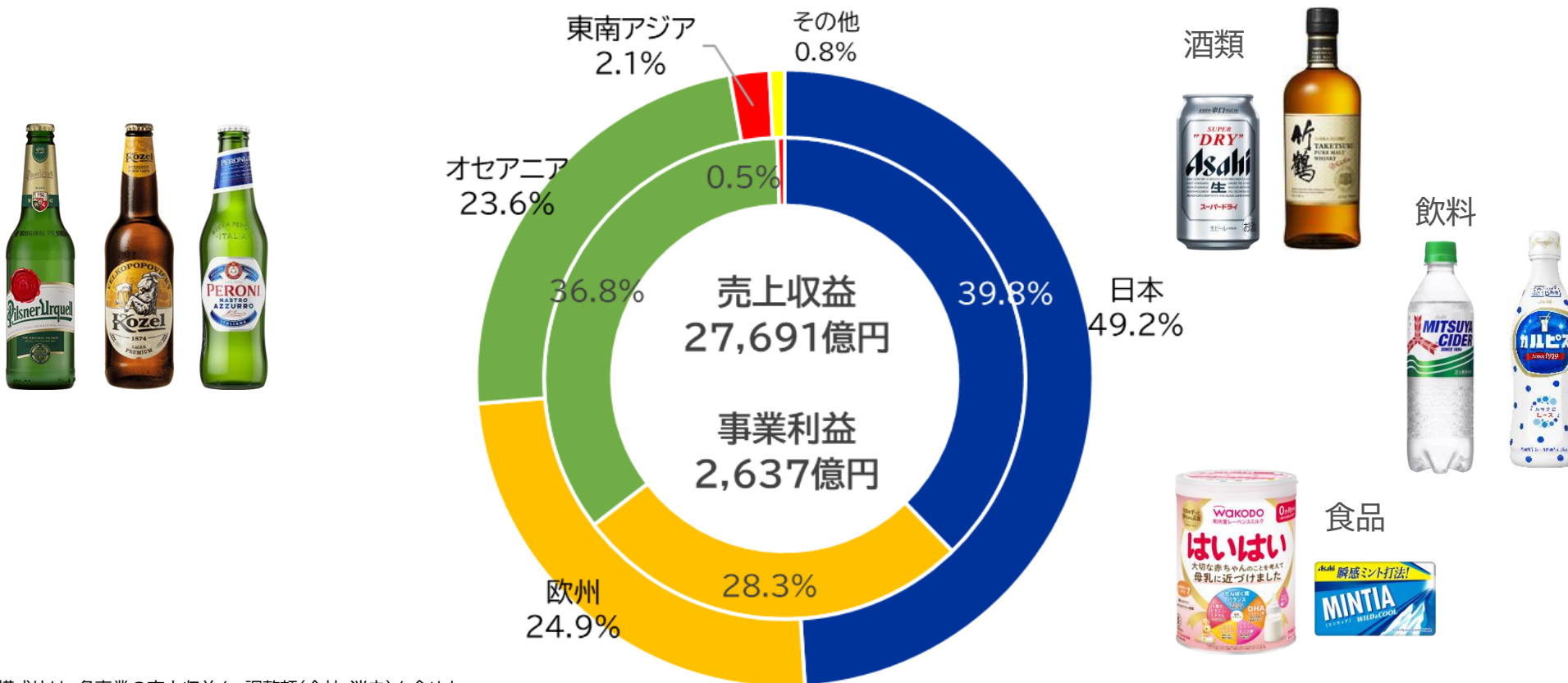
双方の価値向上に繋がる共創関係の構築

### 株主

持続的・利益成長と株主還元による株式価値の向上

# アサヒグループの多様な事業

アサヒグループは、元々国内で展開していた3事業に加えて、国際事業の売上比率が高まり、多様な事業構成となっております。それに伴い、事業だけでなく、ガバナンス、人的資本の高度化、企業文化の醸成等について、変革期を迎えております。



(注1)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。  
(注2)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。

外円:売上収益、内円:事業利益

2023年(IFRS基準)

# グループガバナンスの進化(2024年4月~)

アサヒグループホールディングスでは、グループ全体最適を進めるべき機能についてG-CxOを置くとともに、ジェンダーや国籍はじめ、経営層のダイバーシティ推進を進めています。

- 取締役会構成の進化 (過半数の社外取締役、ダイバーシティの推進：女性5名・外国籍2名)

<取締役>

 小路 明善 取締役会長 兼 取締役会議長	 勝木 敦志 代表取締役社長	 谷村 圭造 取締役 EVP	 崎田 薫 取締役 EVP	 西中 直子 取締役 EVP	<b>社外取締役</b>					
					 Christina Ahmadjian	 佐々江 賢一郎	 大橋 徹二	 松永 真理	 Melanie Brock	 佐藤 千佳

\*EVP: Executive Vice President

- 執行体制の刷新 (Executive Committee、Group C x Oの設置、Region CEOのグループ経営参画)

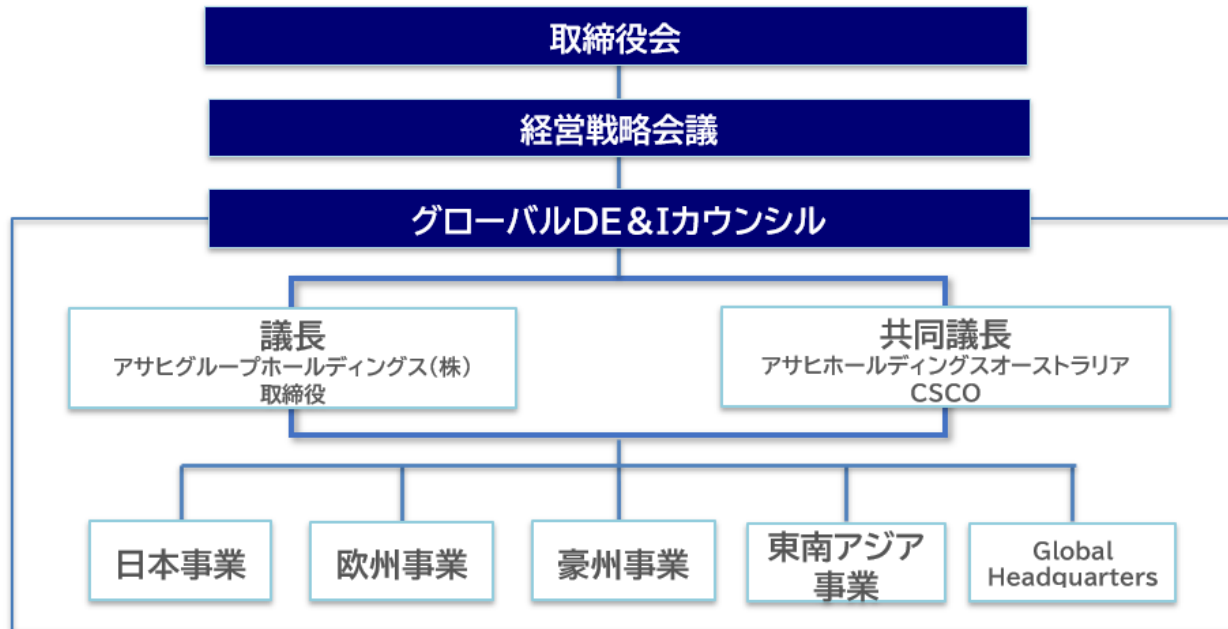
<Executive Committee >

<b>Group CxO</b>						<b>Region CEO</b>			
 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)	 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 Group CEO

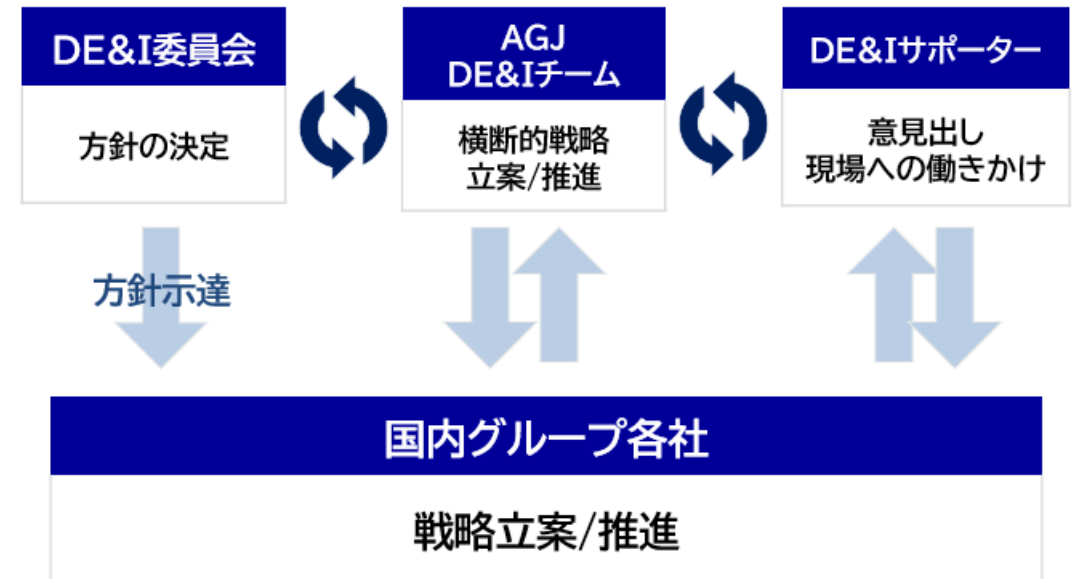
# グローバル DE&I 推進体制

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1月グローバル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、盤石な体制を整備しました。

## ●グローバルにおける体制



## ●日本における体制



# DE&I文化醸成へのロードマップ

組織全体にDE&I文化を醸成させるため、2030年までのロードマップを策定しました。  
2023年からは、具体的に意識・行動変容を促す取り組みを開始しています。

## 2030年までのDE&I推進ロードマップ

### 2021年-2022年

- DE&I推進の基盤構築
  - DE&I認知向上
  - データ収集・課題設定

### 2023年-2024年

- 意識・行動変容を促す取り組み
  - 経営/リーダーのDE&I教育
  - 社外コミュニケーション

### 2025年-

- ビジネスにおけるDE&I定着
- インクルーシブな企業風土の醸成

取  
り  
組  
み  
内  
容

- DE&I推進体制の確立
- DE&I戦略・KPIの策定
- DE&I認知向上に向けたキャンペーン（国際女性デー、PRIDEなど）

- 意識・行動変容に関する学びの提供
- インクルーシブリーダーシップ研修
- 社内外ステークホルダーへ取組可視化
- 事業への浸透に向けた戦略策定

- 経営/リーダーがDE&I醸成主導
- 商品や事業戦略へのDE&I定着
- 地域社会や社外コミュニティへのDE&Iに関わる取組み支援

### 経営層対象DE&I研修



### 国際女性デーイベント (グローバル全体で1,500名以上参加)





# ジェンダーにおける数値目標及びマイルストーン

ジェンダーにおいては、経営層における女性比率を40%にする数値目標を設定しました。

ダイバーシティ、エクイティ&  
インクルージョンの推進に関するKPI

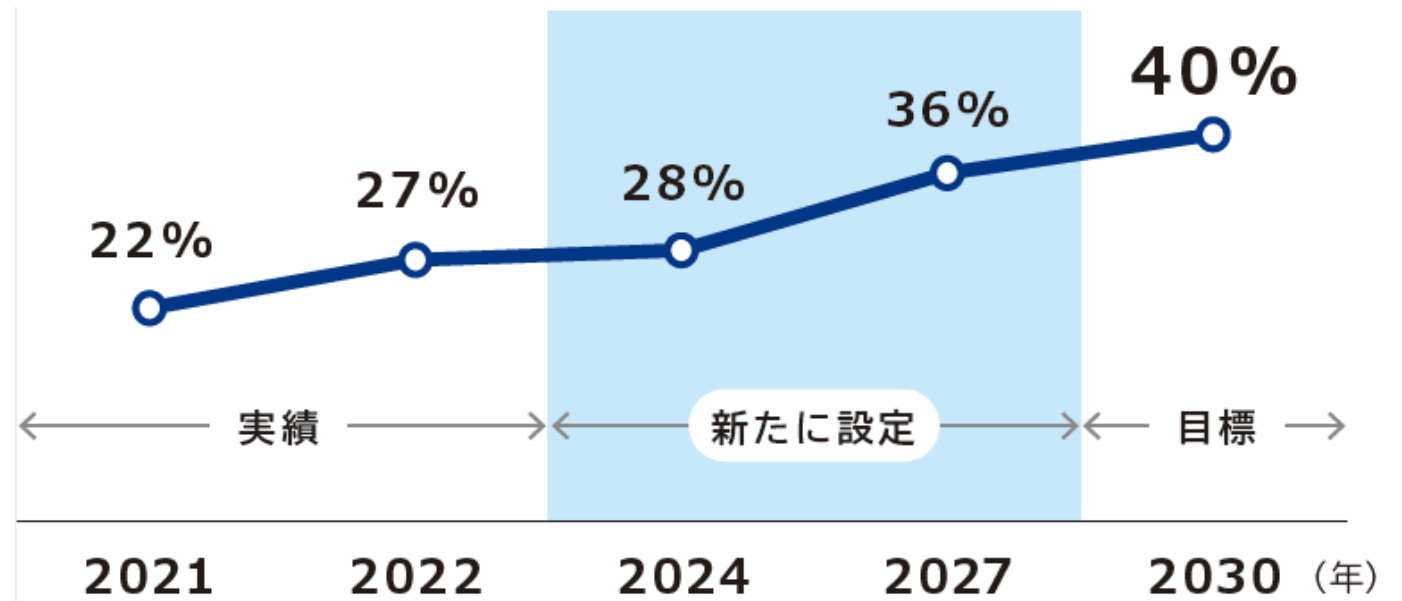


by 2030

2030年までに経営層※の女性比率を  
40%以上とする。

※ 役員および指導的地位にある一定階層以上

## ●アサヒグループ：2030年までのマイルストーン



※2023年開示の統合報告書より

# 女性経営層登用事例 ～組織トップへの女性登用～

経営トップが数値目標設定と実際に女性の経営層登用を主導することが、ひいては、特定のジェンダーに捉われず、多様なタレントの持続的な後継者育成とロールモデル育成に繋がると考えます。



西中 直子  
アサヒグループホールディングス(株)  
24年4月～取締役 EVP



Drahomira Mandikova  
アサヒグループホールディングス(株)  
24年4月～Chief Sustainability Officer(予定)



大島 明子  
アサヒグループホールディングス(株)  
24年4月～常勤監査役(予定)



高森 志文  
アサヒグループジャパン(株)執行役員  
アサヒユウアス(株)代表取締役社長



千林 紀子  
アサヒバイオサイクル(株)  
代表取締役社長



川口 美佳  
アサヒビール(株)  
執行役員吹田工場統括工場長



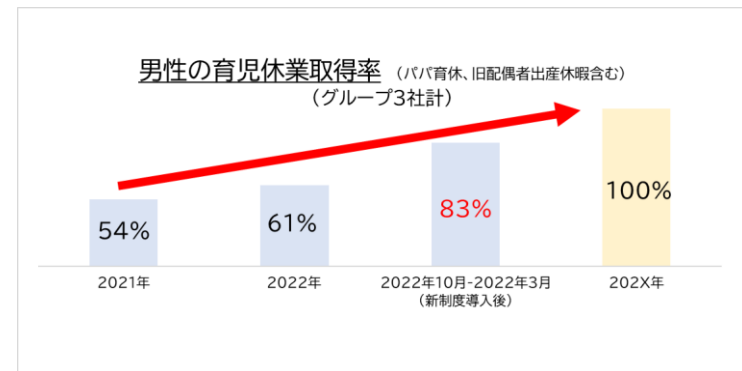
Amanda Sellers  
Asahi Beverages Pty. Ltd.  
Group CEO

# 社員へのDE&I啓発・研修・制度事例

DE&Iの啓発や研修、制度整備を進めることが、社員のウェルビーイング、学びの習慣化、コラボレーションと、アサヒグループのピープルステートメントの実現に繋がります。

	女性活躍支援研修	出産、子育て両立支援	産後パパ育休の取得啓発
施策事例	①女性管理職研修（約70名） ②女性のキャリア開発研修(約100名)	①産・育休中の学び支援（e-learning等） ②育児中社員のネットワーキング	産後パパ育休 ● アサヒグループでは、出産日から10日間は特別有給とする制度「産後パパ育児休暇」※を新設し、法律よりも上位の取得が可能。
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンパワー</li> <li>リーダーシップ開発</li> <li>ネットワーキング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児・ワーク両立支援</li> <li>スムーズな復帰</li> <li>ネットワーキング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフプランニングへの動機づけ</li> <li>男性の育児・ワーク両立支援</li> <li>女性の意図せぬキャリア中断の回避</li> </ul>
形態	対象者希望制		対象者申請制

## 写真



未来は待つものではなく、創るものです。  
アサヒグループは、1人ひとりのタレントが、  
自分らしく輝ける職場と企業文化の醸成を実現します。  
それは、ジェンダーはじめあらゆる多様性による偏りがないことです。  
人材育成そのものは、平等に取り組みますが、  
スタートラインの位置、プロセス、行き先は同等ではありません。  
1人ひとりのタレントが描くライフイベント、存在するバリア、  
獲得したい組織ケイパビリティ、あらゆる要素を想定した公平な取り組みを、  
経営トップが積極的に主導することが重要だと考えています。

shine

A S Y O U A R E

— Asahi —