

経営資源の高度化

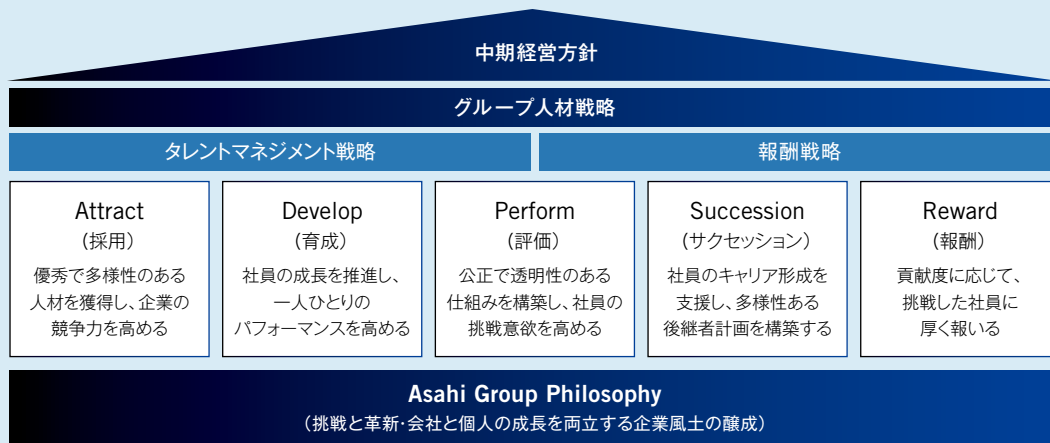
人材(組織)力の強化

施策の方向性

地域ごとに制度も運用も異なる人事制度を、グローバルベースで捉え直し、日本起点ではなくグローバルな適材適所を実現します。アサヒグループホールディングス(株)が細部にわたって制度を作り込むのではなく、グローバル共通の「ポリシー」を策定した上で、グローバル人事チームと現地経営陣との密なコミュニケーションを通

じて、現地経営陣がまずはポリシーを十分に理解し、現地経営陣自らの手で運用する自立型の人事戦略を採用しています。一方で、従前のローカル型人事制度にならないよう、グローバルな視点から評価項目を充実させていく方針です。

グローバル人事フレームワークの概要



グローバルタレントマネジメントの施策例(中東欧事業の育成体系)

Leadership Stage	Leadership	Functional	Accelerating Future Talent	
			Regional / Local	Global
Leading a Business			Executive Development Growth Experience+	
Leading a Function	General Management Assessment	Functional Academics	Executive Development Growth Experience	Global Leadership Developments Program (GLDP)
Leading Managers	Leading Managers		L-EDGE	
Leading Others	Leadership Fundamentals			
Leading Self	Leadership Self		Graduate Program	
	リーダーシップ研修		部門別研修	各地域・国主催 / 選抜研修

VOICE

戦略を進化させる 人材の輩出を目指した 人事戦略を追求していきます

谷村 圭造
取締役 兼 執行役員



人事戦略をグローバル視点で再定義

当社は、欧州事業のグループ入りを機に人事戦略の在り方を再定義しました。これまでは日本だけで考えてしまう傾向が強かったのですが、「Think Globally」をキーワードに改めて捉え直すことで、グローバルでより実効性の高い人事戦略を構築することを目指しました。

今回、適材の母数が飛躍的に増加する中、2019年には、アサヒグループホールディングス(株)で初めて、海外子会社から執行役員を登用し、グローバルな適材適所を実現しています。これはとても大きな変化です。

今後の課題は、こうしたバウンダリーレスの人材マネジメントを各地域でどう運用していくかです。重点施策は3つです。1つ目は、グローバルな共通化すべき考え方やポリシーの明確化です。例えば、AGPIに沿った報酬制度の設計や「モビリティポリシー」の統一化により、グローバルな適材適所の実効性を高めています。2つ目は、ローカライゼーションです。海外各社の経営幹部層と、人事制度や人員育成について議論し、そこでまとまった方針を職層ごとに落とし込んでいきます。制度で細かく規定するのではなく、ポリシーをホールディングスと現地が徹底的に共有することが「Act Locally」のポイントです。3つ目は、1つ目と2つ目を実現するガバナンスとネットワークの確立です。グローバルで常に人材情報、運用のベストプラクティス、課題を共有するとともに、海外各社の人事部門責任者がメンバーとなるグローバル人事会議の定期開催、ホールディングス人事担当役員の各社の人事・報酬委員会への参加などにより、PDCAを回していく体制を構築しました。

グループの成長を加速させる人事戦略の要諦

事業環境の変化のスピードが早まる中、戦略を忠実に実現する人材だけでは競争に勝つことができません。これからは戦略が人材をリードするのではなく、戦略を進化させる人材を輩出する人事戦略が求められます。

その鍵の一つがダイバーシティです。具体的には、多様なタイプの人材が集まる組織と、多様な視点や思考を持ち合わせる人材の育成が必要だと考えます。そのためにも、グローバルでの共通の仕組みの構築・浸透と各社ごとのユニークな施策運営の両軸が不可欠となります。また、人にかかるお金をコストではなく、投資として大胆に捉え、当社の成長をリードする人材にいかにも適切かつ迅速に投資していくかがとても重要な要素になってくると考えています。

人事戦略の今後の課題

今後は、AGPを実践する人材を持続的に確保・育成していかなくてはなりません。現地経営幹部層のサクセッションプランをはじめ、優秀な社員がさまざまな地域でその実力を発揮し続けるためのモビリティポリシー、グローバルリーダーシップ開発プログラムといった取組みは、すべて実効性を伴うサクセッションプランを意識したものです。

「Think Globally, Act Locally」に必要ないくつかの人事ポリシーを策定しましたが、グローバルタレントマネジメントとはこういうことだという実例を目に見える形で社員に対して提示し、実感してもらうことが大切であり、その意味でも、2019年は大変重要な1年になると考えています。

将来を見据えた研究開発体制の強化

グループの先端研究機能を集約した独立研究子会社 アサヒクオリティードイノベーションズ(株)(AQI)設立

当社は、新グループ理念「Asahi Group Philosophy」(AGP)に基づいた企業価値向上への取組みを推進するため、研究戦略の立案、研究開発、及び新規事業創出に取り組む新会社AQIを設立し、2019年4月より事業を開始しています。

AGPの具現化に向けた「中期経営方針」では、重点課題の一つに新たな成長源泉の拡大に向けた「経営資源の高度化」を掲げ、イノベーション、ディスラプションを実現するための風土改革、無形資産(研究開発・人材力等)への投資の強化に取り組んでいます。

この課題に、迅速な意思決定でスピードを上げて取り組んでいくために、アサヒグループホールディングス(株)のR&Dセンターの機能を集約し、AQIに移行します。

研究開発機能を独立した新組織とすることで、意思決定の自由度と機動性を向上させ、グループ戦略に基づいた研究課題や新規事業にリソースを重点的に配分していきます。今後は、5つの重点領域を設けて研究開発を進め、投下資源の最大化を図ることで、当社の独自価値の創造による将来の成長エンジンの創出を目指しています。

AQIで取り組む研究開発の5つの重点領域

新たな事業の柱を 打ち立てるためのR&D

グループが培った
強みの技術の
深耕による新規事業の創出

優れた健康素材を 提供するためのR&D

酵母・乳酸菌などの
健康素材を
ベースとした付加価値の創出

開発イノベーションを 実現するためのR&D

AIなどの新興技術を
活用による
開発イノベーションの実現

環境負荷低減など 社会的価値の向上に つながるR&D

CO₂排出量削減につながる
技術開発の実現

知の取り込みを 通じた新規事業創出 のためのR&D

オープンイノベーションの
活用による新規事業の創出

Topics

コーヒーの副産物を有効活用し、農作物の凍霜害を抑止・低減 大学発ベンチャー企業と提携し、共同で事業化を推進

当社は、コーヒーの製造副産物である「コーヒー粕」を有効活用して循環型社会の実現に貢献することを目指し、関西大学発ベンチャーとして「過冷却促進物質」の開発・製造事業を展開する(株)KUREiに資本参加しました。

凍霜害は、明け方の急激な気温低下に伴い発生した霜が花芽の細胞を部分的に破壊するなどして農作物(茶、梨、柿、梅、野菜類など)の収穫に悪影響を与えるもので、生産者の所得低下や離農者の発生など、農業の持続性に深刻な影響を与えています。これまで凍霜害への対策としては設備面(ファン、スプリンクラー)が中心であり、安価で効果の高い資材が求められてきました。

アサヒグループは、国内36工場副産物・廃棄物再資源化100%を維持しており、コーヒー粕に関しても、肥

料へのリサイクルやバイオマスエネルギーの原料として外部施設への供給に加え、新たな用途を継続的に検討してきました。

今回の提携により、新会社AQIを中心に、飲料工場から排出されるコーヒー粕を(株)KUREiに供給し、これを主原料とした凍霜害防止材の事業化に向け(株)KUREiと共同で取り組みます。

今後も5つの重点領域による研究開発の強化により、新たな成長の源泉に向けた「経営資源の高度化」を図っていきます。

* 液体の水が凍り始める過程を妨げる特殊な物質の総称



VOICE

アサヒグループは、真のグローバル化に向けて新たな成長ステージに立ちました。社会的価値向上やグループの将来を見据えた長期研究に積極的に取り組んでいく上で柔軟で迅速な意思決定を実現するため、私たちは独立会社となる決断をしました。グローバルで勝ち抜いていくために、アサヒオリティーアンドイノベーションズ(株)は、アサヒグループの先端研究の拠点として、独自価値創造の源泉となるべく、邁進していきます。

酵母や乳酸菌を核とした研究・技術力をさらに磨き、研究員一人ひとりが熱意と矜持をもって研究に取り組み成長しながら、期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造を目指していきます。

佐見 学

アサヒオリティーアンドイノベーションズ(株)社長

