

# 成功事例共有で現場を一体化

## 一足で稼ぐ統合成果

アサヒグループホールディングス(株)  
国際部門 マネジャー **梶浦瑞穂**



当社は 2011 年に純粋持株会社制に移行し、連結子会社数は世界で 80 社強、海外売上高比率は約 10% になっている。今後、日本は少子高齢化に向かうと予想され、海外での事業拡大は喫緊の経営課題となっている。

当社の本格的な海外事業の歴史は、中国で現地ビール会社を M&A した 1994 年に遡り、その柱は、①スーパードライを核としたビール事業の展開、②海外で M&A した子会社の業績改善・向上、③青島ビール、康師傅控股有限公司(カンシーフー)など、株式持分を保有しているグループ企業の経営支援を実施し投資リターンを得る、という 3 つで構成されている。中国以外では、09 年にオーストラリアのシュウェップスという飲料会社などを取得して大洋州で合計 6 社を保有し、11 年にマレーシアで飲料会社を取得。直近では 12 年からインドネシア食品大手のインドフードと飲料事業を合併で進めている。

### 「経営理念」と「食の感動」を共有

グループ内、社内での意識を高める一般的な活動としては、経営理念を共有する活動が中心となる。それを日本語、英語、中国語で行っている。また、「感動を分かち合う」という我々のブランドステートメントも実践している。また「長期ビジョン 2020」において、『食の感動(おいしさ・喜び・新しさ)』を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す」を標ぼうしている。

企業ブランド、商品ブランドについては、海外企業を M&A した場合、基本的には、現地企業の持つブランドを最大限活用している。食品メーカーの場合、個々の商品ブランドを前面に押し出して販売している。「様々な優れた商品ブランドを持つのがアサヒグループである」と認識してもらうことが大切だと考えている。

### 成功事例の積み上げこそが重要

グループ企業として何かあった場合に立ち戻るべき場所は企業理念である。一方で、インターナルコミュニケーション(IC)はグループ企業の意識をアサヒグループとして一体化することと捉えており、海外で M&A した会社の社員に対して、いきなりアサヒの企業理念とブランドを前面に出してグループ経営を推し進めるというやり方はしていない。

そこで最も必要となるのは、成功事例の積み上げではないかと考えている。どんな立派な経営理念、企業ブランドであっても、結果・成果が出てこそ、その意味が出てくることになる。成果や実績に立脚した経営理念やブランドでなければ、社員に感動もロイヤリティーも、もたらすことはできない。むしろ、企業理念やブランドが明確でないとグループとしての方向性が見えず、統一感も忠誠心も醸成されにくい。それらを車の両輪としてバランスさせていくことが IC だと思っている。