

女性活躍推進が企業業績にもたらす効果

—キリンホールディングスの事例を中心に—

竹内 瑚子

キーワード：キリンホールディングス、女性活躍推進、人的資源マネジメント、ダイバーシティマネジメント論

1. はじめに

近年、ダイバーシティマネジメントに注目が集まり、女性活躍の推進に力を入れている企業が増えている。2016年に「女性の職業生活における活動の推進に関する法律（女性活躍推進法：仕事で活躍したいと希望するすべての女性が、個性や能力を存分に発揮できる社会の実現を目指して成立した法律）」が施行された。その際に内閣府がもうけた目標「202030（社会における女性の指導的地位を2020年までに30%程度にする）」は達成されなかった。これまでに女性が社会で活躍できるように様々な施策が制定された。このような様々な施策が制定されているにも関わらず、日本では女性活躍が進まない現状がある。

データブックの国際労働比較のデータ¹によると、2016年の日本の全就業者に占める女性の割合は43.5%で、管理職は12.9%である。他国と比較すると、アメリカ 就業者46.8% 管理職43.8%、スウェーデン 就業者47.8% 管理職39.3%、イギリス 就業者46.7% 管理職36.0%、フランス 就業者48.2% 管理職32.9%、フィリピン 就業者38.9% 管理職48.9%、マレーシア 就業者38.4% 管理職20.4%である。欧米諸国と比べると就業者率も管理職率も低いことがよくわかる。また、ア

¹ データブック国際労働比較2018

(https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2018/03/p089_3-3.pdf 最終アクセス日：2022年1月25日)

アジア諸国と比較しても日本は低い水準である。さらに、世界経済フォーラム²の「ジェンダーギャップ指数 2021」によると日本の順位は 156 ヶ国中 120 位であることが明らかになった。これは、先進国の中でも低い順位であり、アジア諸国の韓国や中国よりも低い順位である。各国がジェンダー平等に向け進めている中日本が遅れを取っていることがよく分かる。

ひょうご女性の活躍推進会議³によると、女性活躍推進にはメリットがあると記されている。女性の活躍により、①経営の多様化と市場競争力をもたらす、②優秀な人材の確保につながる、③職場や業務の活性化をもたらす、④企業のイメージを向上させる、と企業にとってメリットがある。このようなメリットがあるにも関わらず、女性活躍が進まない。このような現状であるが日本国内で女性活躍推進に成功している事例から、女性活躍の推進へのヒントを得たい。

そこで、元々男性社員が多かった麒麟 HD を事例として取り上げる。麒麟 HD は、男性社員が多かった背景がありながら、「準なでしこ」と「ダイバーシティ経営 100 選」に制定された。また、麒麟 HD は、ビール業界初の「糖質ゼロ ビール」や「本麒麟」を女性が開発した。男性社員が多かったビール業界で、女性社員の視点を活かし商品開発を行った。「糖質ゼロ ビール」は、長らく停滞していたビール業界に大きな波を起こした。

このような麒麟 HD の成功事例から、麒麟 HD が行う男性社員をターゲットとした施策、麒麟 HD が行うダイバーシティの施策を調査し、企業業績にどのような影響があったのか、Thomas and Ely(1996)による 3 視点の理論を用い、麒麟 HD の女性活躍推進の成功事例を読み解く。

本稿が進める順序は次の通りである。第二章では 3 視点の重要性の理論について説明していく。第三章では麒麟ホールディングスの成功事例と取り組みから女性活躍推進成功のヒントを得る。第四章では、女性の活躍推進に取り組む企業がどのような経営成果を得ることが出来たのか紹介する。最後に、麒麟 HD の事例から多様性と企業業績の因果関係を明示し、日本における女性活躍推進の課題を提示する。

² 内閣府 男女共同参画 「ジェンダーギャップ指数 2021」
(https://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2021/202105/202105_05.html 最終アクセス日：2022 年 1 月 25 日)

³ ひょうご女性の活躍推進会議
(<https://w-hyogo.jp/targeted/management/> 最終アクセス日：2022 年 2 月 2 日)

2. Thomas and Ely による3つの視点

Thomas and Ely (2001)⁴の研究は、企業の多様性の捉え方により、3つの視点から多様性から引き出される利点が異なることを明らかにした研究である。3つの視点とは、1)差別—公平視点 (Discrimination-and-Fairness Perspective)、2)アクセス—正当性視点 (Access-and-Legitimacy Perspective)、3)統合—学習視点 (Integration-and-Learning Perspective) である。

第1視点は、最も支配的な理論である。過小評価されている背景を持つ人々を企業は法律遵守の観点から人々を雇用する視点である。しかし、この視点では、多様性が企業の有効性に結びつくという視点ではない。第2と第3の視点は、多様性と仕事を具体的に結びつけようとする視点である。

第2視点は、アクセスの正当性である。新たな市場の開拓や拡大へと導く形であり、多様性を有効性に繋げている。多様な市場へのアクセスを得るために、多様化、マイノリティを取り入れている。この視点は、ビジネスの中核である多様性を評価しない機能的なタイプのダイバーシティ視点である。

第3視点は、従業員の多様な文化的背景を組織の創造性の貴重なリソースとなるととらえている。異なる文化背景をもつ従業員は異なる洞察やスキルを持ち込み、お互いから学び合い、共通の目標の達成のために協力できる。この視点は、文化的アイデンティティを重視し、グループの多様性を会社の成功に強く結びつける。

第2、第3の視点は多様性を有効性に繋げる視点であるが、第2の視点は機能的なダイバーシティ視点である。本稿では企業が変化することで女性活躍推進に成功した麒麟HDの事例を読み解くため、第3の視点をを用いる。麒麟HDの女性活躍と企業業績との因果関係を明らかにしたい。

3. 麒麟ホールディングス株式会社 事例と取り組み

3-1. 麒麟ホールディングス 成功事例

麒麟HDは、2006年から女性の活躍推進のために様々な施策を行っている。それ

⁴ David A. Thomas and Robin J. Ely (1996) Making Difference Matter : A New Paradigm for Managing Diversity,

【*Harvard Business Review*】, 74(5):79-90

により、キリンHDは、2013年に経済産業省が主催する「ダイバーシティ経営100選」に選ばれた。ダイバーシティ経営とは、多様な人材が能力を最大限に発揮し機会を提供することで、イノベーションを生み出し価値創造につなげている企業経営のことである⁵。また、令和元年には「準なでしこ」に選定された。なでしこ銘柄⁶とは、女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することにより、そうした企業に対する投資家の関心を一層高め、各社の取組を加速化していくことを狙いとした取り組みである。

キリンHD⁷では、2006年キリン版ポジティブアクションの制定以降、経営陣の積極的なリーダーシップによる多様性に対する取り組みが社内外に拡大してきた。2007年に発足したキリンウィメンズネットワークは社長のトップダウンにより、「新しい価値の提供」の観点、CSVの観点、能力ある社員の要員確保・活用の観点を発足するために開始された。2009年には、女性社員の声を活かした制度等を新設し、2013年には、「女性活躍推進長期計画」を策定し、経営陣関与の女性リーダー育成策を開始した。2019年に「One KIRIN Values」に「多様性」を追加した。2020年以降は、多様性推進を含む人材戦略を取締役会の定例的な議題とするなど取り組みを強化した。

キリンHDはこれらの取り組みを通して、「多様性推進の結果は、多様な人材が活躍するための制度や施策、組織風土改革に留まらず、製品や社会課題解決、社外評価にも繋がっています。」と成果を感じている。

キリンHDはこのような社外の評価も受けながら、出産・育児などのライフイベントを両立しながらキャリア形成できる環境整備や、管理職のマネジメント向上のための取り組み、自由度を高めることで労働生産性やチャレンジできる機会を作っている。女性だけでなくすべての社員が強みを発揮できる組織を作っている。

キリンHDの食品開発事例をThomas and Ely (1996)の第3の視点から読み解く。第3の視点は、従業員の多様な文化的背景を基として捉えており、従業員の異なる洞察やスキルを活かしている。キリンHDは、従業員の異なる視点を活かし企業業績の向上につなげた。その中で、女性社員の多様な視点が活かされた商品開発・提案が多数ある。例えば、「本麒麟」、「サングリア」、「ソルティライチ」など様々なベストセ

⁵ キリンホールディングスHP 「多様性 | 多様な人材と挑戦する風土 | キリンホールディングス」
(<https://www.kirinholdings.com/jp/drivers/hr/diversity/> 最終アクセス日: 2022年1月27日)

⁶ 経済産業省、「ニューリリース、令和2年度『なでしこ銘柄』」
(<https://www.meti.go.jp/press/2020/03/20210322001/20210322001.html> 最終アクセス日: 2022年2月2日)

⁷ キリンホールディングスHP 「多様性 | 多様な人材と挑戦する風土 | キリンホールディングス」
(<https://www.kirinholdings.com/jp/drivers/hr/diversity/> 最終アクセス日: 2022年1月25日)

ラー商品が開発されている。特に“本麒麟”は、ダイバーシティの結果と言える⁸。本麒麟は、10年に一度の大ヒットとし、増収増益となった⁹。

第3の視点は、多様性を新しい商品や制度を創出するための創造性の要因として捉えて行く点である。麒麟HDは、第3視点の従業員の多様な文化的背景を、組織の創造性を活用できている。

次の項では、女性の視点を大きく活かし商品開発につなぐためにどのような施策が行われているのか、麒麟HDが女性活躍推進のために行っている取り組みを紹介したい。

3-2. 女性活躍推進に向けた麒麟ホールディングスの取り組み

麒麟HDの女性活躍推進の背景には3つの理由がある。1つ目は、「新しい価値の提供」でお客様の半分は女性であり、ますます多様化する観点を持っている。2つ目は、CSV (Creating Shared Value) で、麒麟HDの課題解決が社会の課題解決をリードすると考えられている。3つ目は、能力を持った要因の確保・活用であり、人材不足により、女性に活用してもらうことが必須であることだ。これらの3つの理由をより活用し、新商品の開発や、リーディングカンパニーとしての社内外からの評価、人材不足や優秀な人材の確保に繋がる。麒麟HDには、それらの3つを実行するために、様々な取り組みが行われている。

表1：麒麟ホールディングス株式会社の取り組み¹⁰

取り組み	内容
キャリアワークショップ	入社3年目の女性社員とその直属リーダーが参加し、女性社員がライフイベントとキャリアをともに充実したものへ築いていくか考える場を提供。
麒麟・ウィメンズ・カレッジ	中堅女性社員を対象にビジネスリテラシーを備えた次世代リーダー育成を目的とした選抜型研

⁸ 中島 理恵、『Mashing UP』、「ダイバーシティはイノベーションの源泉！多様性の先にあるもの」、2020年4月29日
(https://www.mashingup.jp/2020/04/mu3_report_diversity.html 最終アクセス日：2022年2月16日)

⁹ 布施 孝之、「麒麟ビールの成長戦略 ～布施改革の これまで と これから～」、2019年3月7日
(<https://pdf.irpocket.com/C2503/bFn0/XN72/rIHk.pdf> 最終アクセス日：2022年2月15日)

¹⁰ 麒麟ホールディングス HP 「多様性 | 多様な人材と挑戦する風土 | 麒麟ホールディングス」
(<https://www.kirinholdings.com/jp/drivers/hr/diversity/> 最終アクセス日：2022年1月25日)

	修。全7回のセッションで、育児中の社員でも参加しやすい時間設定（10：00～17：30）、育児休業中でも申し込み可能。
Future Female Leader Training	一定のキャリアを積み重ねた女性社員がリーダーを目指す意識を高めるとともに、自身の今後のキャリアを描き、将来リーダーとして活躍するための自己成長を図る研修プログラム。
「EMPOWER」への参画	「女性の意思決定層への参画推進」を目的に G20 諸国・地域を中心に 27 カ国・地域で形成されたグローバル組織である「EMPOWER」へ日本での展開を支援する個別企業・団体として参画。
「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の行動宣言に賛同	キリンホールディングス（株）代表取締役社長の磯崎功典は、内閣府男女共同参画局の「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」が提唱する行動宣言に賛同。
国連機関 UN Women「女性のエンパワーメント原則」の署名	キリンホールディングスは、ジェンダー平等と女性エンパワーメントを目指す国連機関 UN Women（ユー・エヌ・ウィメン）と国連グローバル・コンパクトの協力によって策定されたガイドライン「女性のエンパワーメント原則～平等はビジネス向上のカギ～」に、2012年12月に署名。このガイドラインをきっかけに、外部からの視点も取り入れながら女性の活躍をさらに推進。
「30% Club Japan」に加盟	取締役会に占める女性割合を2030年に30%にすることを目標とし、企業のガバナンス強化はもちろん、持続的成長の促進、そして国際的競争力の向上、ひいては持続可能な日本社会の構築に寄与することをビジョンとしている。

出典：キリンホールディングスホームページを元に作成

4. 女性活躍の推進に取り組み、経営効果を得た企業

キリンHDの他に女性の活躍に取り組み、経営上成果につながった事例を紹介したい。キリンHDは、女性活躍推進に取り組むことで、女性の視点を活かし新商品の開発に成功し、経営効果を得た。他の企業の女性活躍の取り組みから、どのような経営効果を発揮することが出来たのか明示したい。

表2：女性活躍推進の経営効果について(事例)

企業名	女性の活用戦略	経営効果
サトーホールディングス株式会社	○病児支援保育支援制度、シングルマザー採用枠など従前より法定基準を上回る独自の制度を導入。	<p><外的評価の向上></p> <p>○カスタマケアグループの女性エンジニアが顧客ニーズを把握する業務を担当し始めたことで、継続受注件数を拡大するとともに、顧客満足度が向上。</p>
サントリーホールディングス株式会社	○現場の問題についてボトムアップで問題解決を図るために小集団で活動を実施。例えば、「子育て環境プロジェクト」からは復職前後の育児支援施策、「短時間勤務者ユニット」からは多様な働き方への改革、「営業女性ユニット」からは女性の職域拡大と環境整備。	<p><プロセスイノベーション></p> <p>○女性管理職が増加した結果、新商品開発のプロセスにも女性が関与。顧客ニーズに即応した商品開発の実現、業績拡大に貢献。</p> <p><職場内の効果></p> <p>○社員意識調査でも、柔軟な働き方が会社にも個人にもプラスになっていると結果が出ており、社員のモチベーションも向上。</p>
株式会社資生堂	○「キャリアサポートフォーラム」や「きやりなびランチ」など女性社員に対す	<p><プロセスイノベーション></p> <p>○2005年に立ち上がった「メガブランド戦略」では、低迷</p>

	<p>る意識向上のための取組を進める他、事業所内保育所「カンガルーム」の設置・運営や、「イクメンランチ」で男性の育児参加への意識啓発を実施。</p>	<p>していたシャンプー・リンス市場でNo.1を奪回するため、部門を横断したプロジェクト体制が生まれ、社内でもトップクラスの女性マーケットを中心に意思決定を持たせた。その結果、洗い上がりの手触り感を重視し、洗練されたパッケージを採用するなど従来にない視点での商品開発が行われ、シャンプー・リンス市場で販売直後にシェア1位を獲得。</p>
<p>日産自動車株式会社</p>	<p>○女性の意思決定層への参画が課題であり、部長級候補の女性を対象にした役員によるメンタリングや、管理職候補の女性へのキャリアアドバイザー配置などを実施。その結果、全社的なダイバーシティマインドが向上するとともに、意思決定層としての女性管理職比率が2004年の1.6%から2012年には6.7%と約4倍に増加。</p>	<p><プロセスイノベーション> ○女性社員の目線を活かした製造ラインの改善等により生産性向上を図っている。</p> <p><プロダクトイノベーション> ○商品開発の面では「女性の魅力創出グループ」を開発部門に設置。使い方や動作における男女差を検証し、現場へフィードバックすることで、「セレナ」や「ノート」など女性顧客のニーズを反映した商品を開発し、順調な売り上げを継続。</p> <p><プロセスイノベーション> ○乗用車「ノート」の商品企画責任者に女性が抜擢され、チャイルドシートへの子ども</p>

		<p>の乗降や荷物の出し入れがしやすいようにと最大で約90度開く後席ドアや、駐・停車をサポートするアラウンドビューモニターを装備するなど、女性にとっての使い易さを追究した開発を実現。その結果、発売3ヶ月で売り上げ目標を達成。ガソリン登録者5ヶ月連続販売1位を獲得。</p>
<p>TOTO 株式会社</p>	<p>○2021年度から、「ダイバーシティ推進活躍」として、ウィメンズフォーラム(3年以上役職経験ありの36歳～40歳代向け)、女性ステップアップ研修(部門として1つ上の役割を期待している方向け(35～42歳))、メンタリングセッション(入社5年目女性総合職向け)と、階層別に、女性社員の育成研修を実施。 ○働きやすい環境づくりのために社員の声を反映しながら、育児フレックス勤務の拡充、時間単位の有給休職制度の導入といった制度面の改正を実施。</p>	<p><プロセスイノベーション> ○女性技術者中心のチームにより、感性品質の数値データか研究により開発された「エアインシャワー」は、広くイノベーションへ貢献した社員を表彰する「TOTO ビジネスマスターズ」優秀賞を2012年に女性で二人目として受賞。</p> <p><プロダクトイノベーション> ○清潔志向の女性顧客ニーズを汲み入れて開発されたウォシュレットのノズル・便器を除菌する「きれい除菌水」の売上が伸び、業績向上に貢献。</p> <p><職場内の効果> ○女性活用推進への男性理解度も高まり、女性のチャレンジ意欲も引き出された。</p>

<p>株式会社りそな銀行</p>	<p>○「女性に支持される銀行 No.1を目指す。そのためには女性が働きやすい会社にする」というトップのメッセージを発信し、2005年～2007年には「女性リーダー研修」を実施。ワークショップの成果を経営陣に発表する機会を設けることで、マネジメントやリーダーなど従来経験する機会の少なかった能力開発・発揮の場をのべ100名程度の女性社員に提供し、ロールモデルを輩出。</p> <p>○経営直轄の諮問機関「りそな Women's Council」を発足。これまで社員・パートナー社員転換制度の導入や「りそなパパママ会」の開催など、女性が働き続けられる職場環境の改善や多様な働き方の実現をはじめ、社員全員がイキイキ働ける職場への風土改革を目指して、検討・提言を続けている。</p>	<p><プロセスイノベーション></p> <p>○女性営業職の「お客様を知りお客さまの役に立ちたい」思いが信頼を得て、「金融サービス業」を目指す同社におけるリテール部門という強みの更なる強化につながった。</p> <p><プロダクトイノベーション></p> <p>○2006年には、女性社員による商品企画・かお初を行うプロジェクトチーム「私のチカラプロジェクト」を発足。投資信託や女性専用住宅ローン、医療保険などを販売し、成果を上げている。</p>
------------------	--	--

出典) 奥寺(2017)、pp.116 - 121 を元に著者作成

奥寺(2017)によると、企業が女性活躍のための取り組みを行う目的は4つであると述べている。

①消費者のニーズの把握

女性の方が情報の中にきめ細かさがあり、品揃えの改善につながる

②これからの少子化の時代に人材の確保という観点

男性中心の職場を変えていく必要がある

③国外評価

企業のグローバル化の時代において欧米からみて、女性が人権侵害されると思われるとイメージダウンにつながり、ビジネスに支障が出る

④女性社員のモチベーション向上

女性従業員にキャリアのイメージを植え付けて、定着率を高めつつ、やる気を引き出すためである

以上の4つの目的を達成するために多くの企業が女性活躍推進に関する施策を行っている。これらの目的は今後の国内の企業経営において欠かせない4つであると言える。

5. おわりに

Thomas and Ely (1996)の3つの視点の第3の視点から、麒麟HDの成功事例を分析した。多様性が企業の有効性を高めるとする因果関係が、麒麟HDの事例から明らかとなった。麒麟HDは、女性活躍推進を行うために様々な取り組みを行い結果的に、2013年時点で女性リーダー比率が4.2%だったところ2020年に9.7%と増やすことに成功している¹¹。麒麟HDは、ボトムアップによる取組みの必要性から、「麒麟ウィメンズネットワーク」などを立ち上げ、役員に対して女性活躍のための政策を提言し実施することで、さらに女性活躍に対する施策が取り入れられ、女性社員自身の意識変革やキャリア支援の機会となった。そのような動きがプロダクトイノベーションに繋がり、女性視点から様々な商品が産まれた。また、麒麟HDは、「女性の活躍を推進する「女性活躍推進長期計画2030」を策定した¹²。より多くの女性が仕事と生活それぞれが充実する働き方を実現し、自己成長と会社への貢献を両立しながらキャリア形

¹¹平野 友紀子、『日経 woman』、「麒麟 女性社員が経営職に挑むスキルを研修で醸成」、2020年8月24日
(<https://aria.nikkei.com/atcl/column/19/073100122/081900019/?P=3> 最終アクセス日：2022年2月14日)

¹²THE SANKEI NEWS 「キリングループの『女性活躍推進長期計画』を策定」、2022年2月14日
(<https://www.sankei.com/economy/news/220214/pr12202140669-n1.html> 最終アクセス日：2022年2月14日)

成できる組織風土の実現を目指す方針である。①日本国内の女性経営職比率を 30%にする、②麒麟ホールディングス株式会社の女性役員比率を 30%にする、を目標としている。

本稿で紹介したように、多くの企業が女性活躍推進を行っている。しかし、他国と比較すると日本企業は女性活躍推進に遅れを取っている。Thomas and Ely(1996)の3つの視点の第3の視点から、多様性による女性視点から麒麟HDは「本麒麟」を生み出したことがわかる。この事例に習い、より多くの企業が多様性を受け入れることで、企業業績の向上につながると考えられる。また、グローバル化において多様性への取り組みが社外からの評価につながることも大きくありうる。多様性を求める世の中に変化しつつある中で、どのように企業が取り組んでいるのか大きな課題となる。

<参考文献>

- 【1】奥寺葵(2017)、「女性従業員の人的資源管理戦略と活用政策」、『千葉商大論叢』、54巻2号、pp.116 - 126
- 【2】麓 幸子 (2016)、『女性活躍の教科書』(日経BPヒット総合研究所 編) 日経BP社
- 【3】林 珮玲 (2009)、「労働市場の多様化と企業のHRMシステムについての一考察」、『日本橋学館大学紀要』 第8号、P43
- 【4】井上 仁志(2015)、「女性の活躍推進に向けた雇用の現状と課題－女性雇用の実態からの考察－」、『大阪産業大学経営論集』 第16巻 第2・3合併号、P138
- 【5】酒井 之子(2017)、「日本のダイバーシティ経営の特徴と課題」、『中央大学大学院研究年報(戦略経営研究科篇)』 第5号、P71
- 【6】David A. Thomas and Robin J. Ely (1996) Making Difference Matter : A New Paradigm for Managing Diversity, 【*Harvard Business Review*】,74(5):79-90

<参考ウェブサイト>

- 【1】データブック国際労働比較 2018
(https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2018/03/p089_3-3.pdf
最終アクセス日：2022年1月25日)
- 【2】内閣府 男女共同参画 「ジェンダーギャップ指数 2021」
(https://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2021/202105/202105_05.html
最終アクセス日：2022年1月25日)
- 【3】ひょうご女性の活躍推進会議
(<https://w-hyogo.jp/targeted/management/> 最終アクセス日：2022年2月2日)
- 【4】辺見 佳奈子 (2017)、「米国におけるダイバーシティ・マネジメントの台頭と理論的展開」 (<https://dlisv03.media.osaka->

cu.ac.jp/contents/osakacu/kiyo/DBa0680205.pdf 最終アクセス日：2022年2月14日)

【5】麒麟ホールディングス HP 「多様性 | 多様な人材と挑戦する風土 | 麒麟ホールディングス」
(<https://www.kirinholdings.com/jp/drivers/hr/diversity/> 最終アクセス日：2022年1月27日)

【6】経済産業省、「ニューリリース、令和2年度『なでしこ銘柄』」
(<https://www.meti.go.jp/press/2020/03/20210322001/20210322001.html> 最終アクセス日：2022年2月2日)

【7】麒麟ホールディングス HP 「多様性 | 多様な人材と挑戦する風土 | 麒麟ホールディングス」
(<https://www.kirinholdings.com/jp/drivers/hr/diversity/> 最終アクセス日：2022年1月25日)

【8】中島 理恵、『Mashing UP』、「ダイバーシティはイノベーションの源泉！多様性の先にあるもの」、2020年4月29日
(https://www.mashingup.jp/2020/04/mu3_report_diversity.html 最終アクセス日：2022年2月16日)

【9】布施 孝之、「麒麟ビールの成長戦略 ～布施改革の これまで と これから～」、2019年3月7日
(<https://pdf.irpocket.com/C2503/bFn0/XN72/rIhk.pdf> 最終アクセス日：2022年2月15日)

【10】麒麟ホールディングス HP 「多様性 | 多様な人材と挑戦する風土 | 麒麟ホールディングス」
(<https://www.kirinholdings.com/jp/drivers/hr/diversity/> 最終アクセス日：2022年1月25日)

【11】平野 友紀子、『日経 woman』、「麒麟 女性社員が経営職に挑むスキルを研修で醸成」、2020年8月24日
(<https://aria.nikkei.com/atcl/column/19/073100122/081900019/?P=3> 最終アクセス日：2022年2月14日)

【12】THE SANKEI NEWS 「キリングループの『女性活躍推進長期計画』を策定」、2022年2月14日
(<https://www.sankei.com/economy/news/220214/prl2202140669-n1.html> 最終アクセス日：2022年2月14日)