



**ADVANCING TO
THE NEXT STAGE**

アサヒグループホールディングス株式会社

統合報告書 2017

2017年12月期

ADVANCING TO
THE NEXT STAGE

感動を共有する 企業グループとして

おいしさ、喜び、新しさを通じて、
お客様と感動を共有する。
私たちはステーキホルダーとの強いつながりを
活かして、さまざまな挑戦に取り組んできました。

そしてその取組みは、今、世界にも
広がっています。
日本の「アサヒ」から世界の「ASAHI」へ。

私たちは、新鮮な価値を世界中に
お届けするために、挑戦し続けることを
お約束します。

グループ経営理念

アサヒグループは、最高の品質と心のこもった行動を通じて、
お客様の満足を追求し、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します。







ALCOHOL BEVERAGES

Core Brands

アサヒスーパードライ
ブラックニッカ
アルパカ
かのか
アサヒもぎたて



日本におけるプレゼンス

国内ビール市場でトップシェアを誇る「アサヒスーパードライ」をはじめ、「三ツ矢サイダー」「ミンティア」など、国内市場の各カテゴリーでトップクラスのブランドを展開しています。

2017年国内
ビールシェア*

49%

* 国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量に基づいています。

OUR BRANDS

酒類、飲料、食品、国際の4つの事業ドメインにおいて、各カテゴリーでトップクラスのシェアを誇る多様な製品ブランドを提供しています。これらを通じて、私たちの経営理念である“健康で豊かな社会の実現”に貢献する「最高の品質」の製品をお届けしています。



SOFT DRINKS

Core Brands

三ツ矢サイダー
ウィルキンソン
ワンダ
十六茶
カルピス



FOOD

Core Brands

ミンティア
ディアオチュラ
エビオス錠
グーグーキッチン
いつものおみそ汁



海外事業利益構成比

約 **40%**

グローバルの展開

西欧と中東欧のビール事業を買収したことにより、海外事業利益構成比は4割近くにまで高まります。今後は、有力なプレミアムブランドを軸として、「日本のアサヒ」から「世界のアサヒ」へと感動をお届けする領域を広げていきます。



OVERSEAS

Core Brands

アサヒスーパードライ
Peroni Nastro Azzurro
Pilsner Urquell
Schweppes
CALPIS



「感動の共有」に向けた取組みの変遷

1889年

「最高の品質」への挑戦のはじまり

1889年、日本人による本格的国産ビールの開発を目指し創業。国内外の品評会や博覧会において多数の入選・受賞を果たすなど、創業当時から「最高の品質」を追求する挑戦を重ねてきました。



- 1889年 大阪麦酒会社創業
- 1892年 「アサヒビール」を発売
- 1900年 ハリ万国博覧会で最優等金牌受賞

1949年

第二の創業と成長に向けた革新

1949年、過度経済力集中排除法による2社分割により朝日麦酒(株)が誕生。その後、洋酒や飲料事業を中心に事業基盤を拡大するとともに、日本初の缶ビールの発売など、新たな飲用機会の創出に取り組みました。



- 1949年 朝日麦酒(株)の誕生
- 1958年 日本初の缶ビール『アサヒビール』を発売
- 1969年 業界に先駆けて商品ラベルに賞味期限を示す
- 1983年 『ウエルキンソン』の商標権を獲得

1987年

ビールのイノベーションによる飛躍

1987年、それまでの業界の常識に捉われない発想により、日本初の辛口ビール『アサヒスーパードライ』を発売。その後、“鮮度”という品質基準の確立などSCM全般のイノベーションにより、1998年にはビール市場でトップシェアを獲得しました。



- 1987年 『アサヒスーパードライ』を発売
- 1991年 「太鼓判システム」*1の導入による品質管理の強化
- 1993年 製造から消費までの期間を短縮する活動「フレッシュマネジメント」を開始
- 1998年 ビール市場でトップシェアを獲得*2

*1 品質向上と出荷期間の短縮を目的とした各製造工程で品質保証したものを次工程に送るシステム。

*2 国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量に基づいています。

128 YEARS
OF SHARING

私たちは感動を生み出し、お届けする企業として、世代を超えて愛される飲料ブランドの拡充、当時のビールに対する常識を一新した『アサヒスーパードライ』の発売など、新しい価値を生み出すための挑戦の歴史を積み上げてきました。

2009年

「感動の共有」を 日本から世界へ

国内では『クリアアサヒ』『ウィルキンソン』『ミンティア』など、新たな飲用・食用シーンの創出で市場拡大を牽引するブランドを育成するとともに、乳性飲料のトップブランド『カルピス』を取得。海外では、オセアニアや東南アジアに加え、有力なプレミアムブランドを有する欧州ビール事業の大型買収により、真のグローバルプレイヤーへの挑戦が始まっています。



- 2009年 オセアニア市場への本格参入
- 2011年 東南アジア市場への本格参入
- 2012年 カルピス(株)の株式取得により『カルピス』を獲得
- 2016年 欧州市場への本格参入

2001年

感動を生み出すブランドの 拡充・育成

2001年、発泡酒市場への参入により、ビール・発泡酒市場でトップシェアを獲得。その後、ビール類以外の酒類、飲料、食品事業での積極的なM&Aにより、業界トップクラスのブランドやカテゴリーを取得しました。また、事業ポートフォリオの拡大に伴うシナジーの創出により、各事業のブランド力の強化を図りました。



- 2001年 ビール・発泡酒市場でトップシェア*3を獲得
- 2001年 ニッカウヰスキー(株)の完全子会社化(1954年に60%出資)
- 2002年 ポーラフーズ(株)の株式取得により『ミンティア』を獲得
- 2006年 和光堂(株)の株式取得によりベビーフード事業などを獲得
- 2008年 天野実業(株)の株式取得によりフリーズドライ事業を獲得

*3 国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量に基づいています。

NEXT 20 YEARS

現在、私たちが感動をお届けする領域は、飲料から食品へ、日本から世界へと広がっています。一人でも多くの人々と感動を分かち合いたい。その願いのもと、私たちはこれからも挑戦を続けていきます。

THE SOURCE OF OUR VALUE

満足と品質を極め続ける

私たちは、経営理念に掲げる「最高の品質」を追求するべく、研究開発から販売に至る全てのバリューチェーンの強化に取り組んできました。「最高の品質」は、一つひとつの工程において丹念に作り込んでいくことで初めて実現することができます。今後も、それぞれのバリューチェーンに組み込まれた4つの「強み」を活かし、更なる「感動」をお届けするためのイノベーションに挑戦していきます。

バリューチェーンに組み込まれた4つの「強み」

① ブランド力

- 『アサヒスーパードライ』や『三ツ矢サイダー』などの強いブランド資産とその育成力
- 「食の安全・安心」を担保するコーポレートブランド

② コスト競争力

- 製造、知的資本を活かした、SCM全般における業界トップレベルの生産性
- 人的資本を活かした国内外のコストシナジー創出力

③ 人材(組織)力

- “イノベーションに挑戦する企業風土”を担う人材、組織、モチベーション
- M&Aなどによる多様な人材の獲得、ダイバーシティマネジメント

④ 社会共創力

- 社会や事業のサステナビリティを目指した取組み、コミュニケーション力
- 全てのステークホルダーとの良好な関係を構築する力





FINANCIAL SUSTAINABILITY

収益成長への強いこだわり

この10年間で、外部環境は、国内酒類市場の縮小、消費者嗜好の変化、環境意識の高まりなど大きく遷り変わってきました。その中で私たちは、2011年の純粋持株会社制への移行をはじめ、基幹ブランドを中心としたマーケティングの推進、海外ネットワークの拡大とシナジーの最大化など、企業価値を重視した経営に舵を切ることにより、10年

平均の成長率^{*1}は売上収益で約4%、EPSで約12%と着実に成長を果たしています。

現在は、国内人口の減少や嗜好の多様化など外部環境の更なる変化を見据え、『長期ビジョン』において10年先の将来像を定義し、「高付加価値化を基軸とする成長」を実現すべく、国内、海外の強みを融合したグローバルな「価値創造企業」を目指した取組みを強化しています。具体的には、国内市場での付加価値競争の主導、海外においては「強い競争力を持つプレミアムビールメーカー」を目指し、プレミアム化を軸に成長するリーディングカンパニーとしてその礎を築いていきます。また、ガバナンス改革や、事業を通じた社会的課題の解決など、企業価値の向上とリンクした「ESGへの取組み」を強化していきます。

欧州事業が加わったことで事業利益の海外比率は4割近くに高まるなど、国内外の事業ポートフォリオの再構築を経て、アサヒグループは新たなステージに立ちました。今後も、“企業価値向上経営”の深化に向けて、持続的な成長に向けた改革を加速させていきます。

中期経営方針 ガイドライン (2018年以降のガイドライン(3年程度を想定))

主要指標の考え方・ガイドライン

売上収益

2兆848億円

2017年実績



既存事業の安定成長 –
事業ポートフォリオ再構築 + 新規M&A

EPS(調整後^{*2})

262.2円

2017年実績



CAGR(年平均成長率):
一桁台半ば～後半

事業利益

1,963億円

2017年実績



CAGR(年平均成長率):
一桁台半ば～後半

ROE(調整後^{*2})

13.7%

2017年実績



13%以上の水準の維持

売上収益

10年平均成長率^{*1}

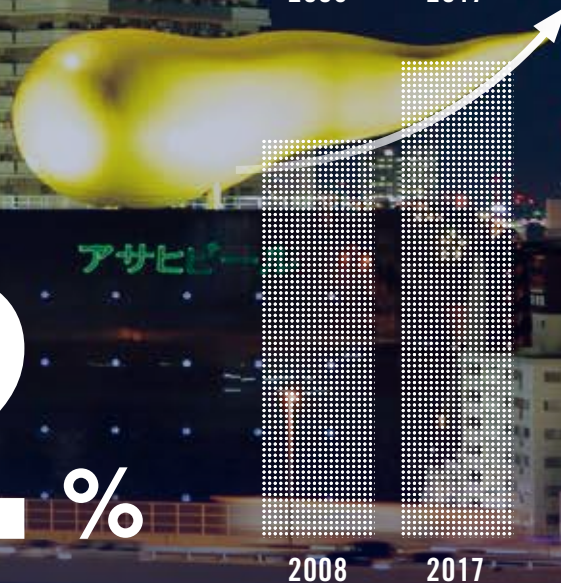
+4%



EPS (調整後^{*2})

10年平均成長率^{*1}

+12%



財務、キャッシュ・フローのガイドライン

キャッシュ・フロー

FCF：年平均1,400億円以上
資産整理効果：1,000億円程度
(2018年見込み)

成長投資

財務体質強化を優先しつつ、
成長基盤拡大に向けたM&Aを検討

債務削減

Net Debt / EBITDA：
2019年末までに3倍程度
Net DEレシオ：2018年末までに1倍以下

株主還元

連結配当性向30%^{*3}を目処とした
安定的な増配

^{*1} 2015年度までを日本基準、2016年度からは国際会計基準 (IFRS) に基づいた金額で算出しています。

^{*2} EPS・ROEは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース。

^{*3} 算出する親会社の所有者に帰属する当期利益は事業ポートフォリオの再構築などの特殊要因を除くベース。

新たな成長ステージで対話を積み重ねます

「統合報告書 2017」をお届けします

アサヒグループは、純粋持株会社であるアサヒグループホールディングス(株)のもと、「酒類」「飲料」「食品」及び同分野の「国際」事業を展開しています。また企業活動を展開する上で不可欠な「持続可能な社会」の実現に向けて3つの活動領域とマテリアリティを定め、事業を通じて社会的課題の解決に取り組んでいます。現在、2016年に策定した『長期ビジョン』の実現に向け、「稼ぐ力」の強化、資産・資本効率の向上、ESGへの取組み強化を掲げた『中期経営方針』を推進していますが、事業利益率と資本効率の着実な向上により、確かな手応えを感じています。

2017年に完了した欧州ビール事業の買収や事業ポートフォリオの再構築により、当社は新たな成長ステージに移行しました。また今後の外部環境としては、消費の多価値化やプレミアム化の進展など多様なリスクと機会が拡大するとともに、企業に求められるESGへの取組みに対しても、ますますその関心が高まっていくものと想定されます。

「統合報告書 2017」は、外部環境の変化も見据え、新たな成長ステージに入った当社の企業価値向上に向けた取組みや議論を踏まえて編集しており、その作成プロセスや記載内容は正当であることをここに表明します。

株主・投資家の皆様をはじめ、全てのステークホルダーとの対話が、さまざまな気付きや良い緊張感を経営にもたらしていると日々実感しています。今後も「統合報告書」をエンゲージメントツールのひとつとして、建設的な対話を積み重ねていきますので、ぜひご一読いただき、忌憚のないご意見、ご感想をお寄せいただければ幸いです。

2018年 6月

代表取締役会長

泉谷直木



IMPROVING
CORPORATE VALUE
THROUGH ENGAGEMENT

CONTENTS

PROFILE & COMMITMENT

アサヒグループの価値観やこれまで 実現してきた企業価値を、「感動の共有」を キーワードにご紹介します。	00 PROFILE & COMMITMENT	12 CEOメッセージ
	10 会長メッセージ	20 マネジメント・メンバー

OUR BLUEPRINT

新たな成長ステージに入った 当社グループの目指す姿と それを実現するための取組み、 ビジネスモデルの持続可能性について ご説明します。	24 価値創造プロセス	32 財務ハイライト
	26 ビジネスプロセスの特徴	34 非財務ハイライト
	30 企業価値向上のロードマップ	36 CFOメッセージ
	Strategic Focus 40 <国内>国内収益基盤の盤石化に向けた「ブランド力」の強化 44 <海外>欧州における『アサヒスーパードライ』の新たなプレミアム化に向けて 48 <サステナビリティ戦略>グローバルな事業成長をより持続的なものとするために	
		54 人的資本の高度化に向けて

BUSINESS STRATEGY & REVIEW

外部環境やリスク、事業戦略の進捗状況 とともに、2017年の実績と2018年の 方針やトピックスをご紹介します。	60 酒類事業	68 食品事業
	64 飲料事業	72 国際事業

CORPORATE GOVERNANCE & FINANCIAL INFORMATION

持続的な成長の基盤である コーポレート・ガバナンスについて ご説明するとともに、財務情報や 株式の状況などをご紹介します。	78 <会長 × 社外役員対談> 新たな成長ステージにおける ガバナンスの在り方とその進化に 向けて	88 11カ年財務・非財務サマリー
	82 透明性・公正性を追求する アサヒグループのガバナンス	90 2017年の経営成績の解説と分析
		94 IR活動によるエンゲージメントの推進
		95 会社概要／株式の状況

編集方針

当社グループでは2014年から、従来の「アニュアルレポート」と「CSRコミュニケーションレポート」を統合した「統合報告書」を発行しています。「統合報告書 2017」は、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しつつ、「企業価値向上経営」の更なる深化を目指した価値創造ストーリーとして、財務情報と非財務情報を体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家の皆様をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実績の業績は、さまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税またはその他の制度などが含まれます。

報告対象期間

2017年1月1日～2017年12月31日

* 一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲

アサヒグループホールディングス（株）
及びグループ会社

本冊子中の記載金額について

本冊子中の記載金額は表示単位未満を切り捨て、また、記載比率は表示桁未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。

CEOメッセージ

アサヒ独自の強みを挺子に、 グローバルな「価値創造企業」を目指す

DEVELOPING
THE NEXT STRATEGY

代表取締役社長 兼 CEO

小路明善

一段上の成長ステージに上がったアサヒグループ

グローバルな「価値創造企業」として、新たな一步を踏み出します。

アサヒグループは、酒類、飲料、食品の国内3事業で業界トップクラスのブランドと事業利益率を有する、非常に収益性の高い企業グループです。2016年に設定した『中期経営方針』に基づいて、これら3事業の「稼ぐ力」をさらに高めつつ、欧州事業の買収により成長基盤を拡大する一方で、中国の持分法適用会社やインドネシア事業の譲渡など、事業の「選択と集中」による事業ポートフォリオの再構築にもほぼ目処をつけることができました。欧州事業が加わったことで、事業利益

の海外比率は40% 近くに高まるとともに、グループ社員の約6割が外国人となるなど、当社グループの事業基盤は構造的に大きく変わりました。真のグローバル化に挑むために必要な競争力と基盤が備わった今、当社グループはまさに新たな成長ステージに立ったと認識しています。従来の国内事業に焦点を当ててきた戦略を発展させ、人材やノウハウなど国内、海外双方の強みを融合した、高付加価値化を軸に成長するグローバルな「価値創造企業」を目指します。



一般的に「Think Globally, Act Locally」と表現されるように、世界規模の視野で物事を考えながら、地域文化に根差した戦略を展開していきますが、その戦略も従来の経験則や事業の在り方からの延長線ではなく、未来のあるべき姿から逆算したベストプラクティスを追求します。例えば、今後のブランド育成やマーケティングモデルは、グローバル標準で水平展開する一方で、各地域の文化や習慣に基づく戦略は現地に思い切って任せるなど、従来の中央集権的なマネジメントから自律分散型のマネジメントも徐々に取り入れます。さらに『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』

『Pilsner Urquell』などの有力ブランドを広く世界で販売するだけでなく、買収した欧州事業の知見やノウハウを、国内のビジネスモデルや業界体質の変革につなげていく必要も今後出てくると考えています。

また、グローバルな「価値創造企業」を目指していく上で、外国人を含むグループ全社員の一体感の醸成が今まで以上に必要となることから、現行の経営理念やビジョンを、より分かりやすく共感できるものへと再構築しています。2018年中に設定し、国内だけでなく海外の経営陣及び社員にも丁寧に説明し、その浸透を図っていくことで、グループをより強く束ねていきます。

CEOメッセージ

目の前に広がる新たなビジネスチャンス

高付加価値化を基軸とする成長がより確かなものとなります。

国内の酒類・飲料市場では、天候や税制改正などが短期的な業績に影響を及ぼすことに加え、経済動向や人口動態などの中長期的な影響も考えれば、今後の継続的な成長は困難のように思えます。しかし、強い事業基盤をグローバルに構築したことで、ビジネスチャンスがグローバルに広がっただけでなく、国内でも新たな優位性を発揮できるチャンスが得られました。グループ入りした欧州事業が世界を相手に磨いてきたブランディングノウハウをはじめ、各地のディストリビューターとのつながりや、交渉術、調達力、リスクマネジメント、キャッシュマネジメントなど、数多くの貴重なスキルやノウハウをうまく取り込むことで、国内3事業をさらに優位なポジションへと進化させたいと考えています。

グローバルビールメーカーという視点から市場を見渡すと、世界のビール市場の約40%はプレミアムとスー

パープレミアムの価格帯になっており、特にスーパープレミアム市場は年率5%程度成長しています。世界のビール市場全体の成長率が年率1%程度にとどまる中、世界の景況感が今後も緩やかに上昇していくようであれば、プレミアムビールを求める消費者はさらに増えることが予想されます。こうしたチャンスに対し、当社グループは、今後の海外戦略として「強い競争力を持ったグローバルなプレミアムビールメーカー」を目指し、『アサヒスーパードライ』などの有力ブランドをクロスボーダーで拡販・育成するなど、プレミアム化を軸とした成長を描いています。プレミアムへのニーズが強く、景況感も安定している国や都市を当面の重点地域と定め、有力なディストリビューターとの関係をより強固にしながら、ブランド価値を重視したマーケティングを展開していきます。

これからの成長を牽引する競争優位性

確かな実績に裏打ちされた強みを活かし、自信をもって世界に挑みます。

アサヒグループホールディングス(株)はこれまでも市場の縮小やデフレによる価格競争に対し、総合酒類化やM&Aによるブランド強化、統合シナジー創出などのコスト競争力の向上によって、17年連続で最高益を

更新してきました。真のグローバル企業として、50年後、100年後も独自のポジションで成長していくため、これまで培った競争優位性をさらに強化していきます。

中でも、「企業文化」「ブランド育成力」「コスト競争

事業ポートフォリオにおける主なSWOT ● 国内 ● 海外

S STRENGTHS ● ビール類をはじめとした多くのNo.1ブランド ● 酒類、飲料、食品事業の高い収益性 ● 欧州、オセアニア、東南アジアでの有力ネットワーク ● 有数のグローバルプレミアムブランドと育成ノウハウ	W WEAKNESSES ● 少子高齢化などによる酒類・飲料市場の成熟化 ● デフレ環境下で続いた厳しい競争環境 ● グローバル大手による寡占化の進行 ● アルコールや砂糖などに対する各種規制強化
O OPPORTUNITIES ● デフレ脱却や税制改正などによる消費の多価値化 ● 健康機能性カテゴリーなど高付加価値化の進展 ● プレミアム、スーパープレミアムビール市場の成長 ● グローバル再編などによる進出機会の拡大	T THREATS ● 景気や消費低迷などによる想定以上の市場縮小 ● 税制改正などによる競争環境の悪化 ● 重点地域における景気やプレミアム化の減速 ● グローバル大手企業の攻勢などによる競争激化

力」「技術・知見」は、今後の成長を牽引する重要な優位性です。ビール市場でのシェアを飛躍的に高めた『アサヒスーパードライ』の発売に代表されるように、創業来繰り返してきた「挑戦」と「革新」、そしてステークホルダーとの「感動の共有」は、企業文化として根付き、当社グループの成長の原動力となっています。「ブランド育成力」については、ビールや透明炭酸飲料など、数多くのカテゴリーでトップシェアを獲得していますが、いずれも単なるシェアの拡大だけではなく、付加価値の訴求で勝ち取ったものです。「コスト競争力」は業界トップレベルの生産性とコストシナジーの創出がポイントで

す。生産性でいえば、例えばビール工場の稼働率はほぼフル稼働状態を続けているほか、輸配送も業界内では非常に少ないトラックと人数で実現しています。「技術・知見」については、ビール酵母や乳酸菌にまつわる技術や知見を数多く有しており、SDGsで挙げられているような社会的課題に対して、事業化による独自価値の提供を通じて貢献していく考えです。

先ほど、「強い競争力を持ったグローバルなプレミアムビールメーカー」を目指すとお話しましたが、これら競争優位性を常に高め続けていくことによって、持続的な成長を果たしていきます。

ガバナンスの進化

迅速な意思決定が、最適な意思決定を導きます。

成長ステージが変わったことで、今後直面するリスクはより広範に、より大きくなります。世界で事業を拡大・継続していく上で対処すべきリスクを明らかにし、ガバナンス体制や各種ポリシーを早期に刷新・徹底していく考えです。潜在リスクを極力顕在化させないことがリスクマネジメントにおけるポイントであり、私たち経営陣は、リスクへの感度をさらに高めていきます。社会や地球に対して果たすべき責任も今まで以上に重くなります。例えばコンプライアンスは、法令遵守だけでは不十分で、社会が求めていることへの対応、つまり社会適合性がますます求められるようになります。会社としてだけでなく、社員一人ひとりが、説明責任を含め、地域や市場によって異なる慣習や常識を常に意識するよう徹底します。

また意思決定も、これまでの経験則だけでは経営できないステージに入ったことで、本来なら判断材料となる資料が乏しい場面も増えてきました。この時大切なのは、感性の「直感力」と観察の「直観力」であり、できる限り集めたあらゆる事象やデータを直接「観察」しながら、これまでの経験で培った「感性」をもって判断します。また、スピーディな意思決定の繰り返し、結果的に意思決定を最適なものにしていこうと考えており、2つの「直かん力」を磨き続けながら、さらにスピードを上げて、意思決定の質を高めていきます。2018年3月には、私の役位をCOOからCEOへと変更しました。経営の監督と執行の役割や責任をより明確にし、グループ全体の事業活動のスピードをさらに上げていきます。

『中期経営方針』の進捗と今後の方針

国内、海外ともに「稼ぐ力」にますます磨きがかかりました。

2016年に発表した『中期経営方針』では、期限を区切った固定的な定量目標は設定せず、3年程度先を想定した主要指標のガイドラインを示しつつ、「稼ぐ力の強化」「資産・資本効率の向上」「ESGへの取り組み強化」の3つを重点課題に据え、これまで取り組んできた“企業価値向上経営”の更なる深化に挑んでいます。

2017年度は、国内3事業の「稼ぐ力」にますます磨きがかかり、加えて、欧州を中心に国際事業が好調に推移した結果、グループ全体で計画を上回る増収増益となりました。

酒類事業では、最盛期の天候不順や改正酒税法に伴う店頭価格の上昇などにより、市場環境が想定以上

CEOメッセージ

に厳しかったものの、広告販促費などを抑制しながら、新ジャンルでトップシェアを獲得するなど、ブランド力とコスト競争力を同時に高め、増益を確保することができました。事業利益率は酒税を除いたベースで21%と、なったほか、EBITDA マージン率も約25%と、グローバルな大手ビールメーカーと比較してもトップクラスの水準にあります。業務用カテゴリーが低迷するなど、ビール類のミックス改善で課題がありますが、ブランド力の更なる向上、新たな付加価値提案などを通じて、「稼ぐ力」を今後もさらに高めていきます。

飲料・食品事業については、メリハリある投資とマーケティングによる主力ブランド強化とミックス改善を推し進めたほか、統合シナジーを拡大した結果、事業利益率は両事業とも業界トップクラスの10%以上に高まりました。引き続き主力ブランドを中心に、重点的に強化していきたいブランドに経営資源を集中させていくことで、

酒類事業同様、「稼ぐ力」をさらに伸ばしていきます。

国際事業でも、欧州事業のグループ入りとオセアニアにおけるブランド育成などにより、成長エンジン化が進んでおり、現地経営陣の高いモチベーションのもと、計画を上回る業績となりました。欧州では、『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』といったプレミアムブランドを軸とするミックス改善に加え、コストの効率化も着実に進んでいます。現地のマネジメント層と、ブランド、モノづくり、品質など、多くの部分で価値観を共有できたことが、大きな原動力となっています。今後、各国でのプレミアム比率の向上に加え、『アサヒスーパードライ』を含む主力ブランドの第三国での更なる拡大に取り組むとともに、アジアやオセアニアでの『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』の拡販、シナジーを活かした効率化などにより、収益性の一層の向上を狙います。

シナジーの創出

プレミアムブランドの拡大展開とコスト競争力を高めます。

既存事業と欧州事業のシナジーについて、もう少し詳しく説明しますと、売上面では、2017年にイタリアでの『アサヒスーパードライ』の生産体制を構築し、2018年1月より英国、フランス、イタリアでの販売を開始しました。その後、オランダやハンガリーでも販売を拡大しています。また、4月から『Peroni Nastro Azzurro』をはじめとする欧州プレミアムブランドを日本でも本格展開しています。

欧州の『アサヒスーパードライ』は、従来の契約変更に伴う取扱店の減少など、一時的なマイナス要因に加え、マーケティング投資を拡大していくため、短期的な業績貢献は見込めませんが、中長期的な視点で、プレミアムブランドとしての存在感を高めていく方針です。現在、現地と密に連携しながら、『アサヒスーパードライ』のグローバル標準の育成モデルを構築しています。英国など第三国での『Peroni Nastro Azzurro』の成功

主要指標の考え方・ガイドライン(～2017年)

2015年実績		3年程度を想定したガイドライン	2018年予想含む進捗
売上収益	1兆8,574億円	主力事業の安定成長—事業再編+新規M&A	—
事業利益	1,351億円	既存事業(一桁台後半の年平均成長率)+新規M&A効果	17.6%(既存のみ6.6%)
EPS	166.3円	年平均10%程度の成長	23.1%(調整後21.3%)
ROE	8.8%	10%以上の水準の維持・向上	11.9%(調整後13.8%)

* 各指標は、2016年のIFRS移行の影響を加味しています。

* 為替影響や一時的な特別損益などの特殊要因は除くベースとなります。

クロスセルによるグローバルプレミアムブランドの拡大



体験やブランディングノウハウを応用し、訴求したいブランドイメージやターゲット層を見直しながら、プレミアムブランドとしてのポジションを確立していく方針です。プレミアムカテゴリーへのニーズが強い都市に集中投資し、まずは業務用でのブランド評価と認知度向上を図り、育成ステージに応じて、投入エリアの裾野を広げていきます。量を追って値崩れするようなブランドではなく、プレミアム価格を維持し、現地の強い販売ネットワー

クを活かしてブランドの定着を図ります。

一方、コストシナジーの面では、ITインフラやシステムの最適化などに取り組んでいるほか、サプライチェーンマネジメントの最適化や調達コストの低減、業務プロセスの効率化などによりコスト競争力を高めます。欧州事業のグループ入りから5年程度を目安に、100億円以上のコストシナジーを創出したいと考えています。

ESGへの取組みと今後の方向性

独自の技術と強みを活かした新たな事業価値の創出を進めています。

また、ESGへの取組みについては、外部からの要請が多様化・複雑化している昨今に鑑み、その変化に向き合えるよう、自らの目標設定や取組み方針の見直しを重ねています。具体的なフレームワークは次期中期経営方針で発表しますが、ESGへの取組み姿勢とそのパフォーマンスで傑出した企業グループとなるべく、法令

遵守だけでなく、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）のように、法令と同等の拘束力を持つような要請も対応すべき重要な課題としてグローバルに取り組めます。さらに、社会課題を起点に、ビール酵母や乳酸菌など、「これぞアサヒ」という独自の技術と強みを活かした新たな事業価値の創出にも挑みます。すでに取

CEOメッセージ

組みは始まっており、2017年度には、「ビール酵母細胞壁」を用いた農業資材事業の立ち上げを皮切りに、『カラダカルピス』『やさしいおみそ汁』『ラクトウェル』といった新たな健康価値の提供を開始しました。一方、環境分野では気候変動対策として、2030年と2050年をターゲットとする新CO₂排出量削減目標を設定するなど、環境、アルコール関連問題、人権の3分野を中

心に新たなコミットメントや仕組みの整備に着手しました。女性活躍推進をはじめとするダイバーシティへの取り組みも、次はグローバルな視点を取り入れ、その取り組みを強化します。こうしたESGへの積極的な取り組みをベースに、将来的には、自然の恵みを次代につなぎ、事業を通じて社会の未来に貢献できるグループへと発展させていきます。

今後のガイドライン

順調な進捗を受け、ガイドラインをローリングし、更なる収益成長を狙います。

『中期経営方針』では、事業環境の変化に応じて柔軟にローリングする指標として、ガイドラインを設定しています。2018年の計画を含めた進捗としては、事業利益の3カ年のCAGR（年平均成長率）は、オーガニックグロースにM&A効果が上乗せされ17%以上となる見込みです。これにより主要指標である調整後EPSのCAGRは21%程度、同じく調整後ROEについても13%以上となり、いずれも設定したガイドラインを上回る見込みです。また、創出されるキャッシュ・フローについては、ガイドラインを上回る一方で、大型の成長投資によりDEレシオは一時的に目処とした1倍を上回りましたが、早期の改善は見えています。

こうした好調な進捗を受けて、2017年実績を起点としてガイドラインをローリングしました。売上収益については、既存事業の安定成長に加えて、更なる事業再

編やM&Aについても、中長期的な視点で検討を続けていきます。事業利益及び調整後のEPSについては、事業規模の拡大とグローバル化を踏まえ、今後は少し幅を持たせて一桁台半ばから後半のCAGRを目指していきます。また調整後のROEについては13%以上の水準を維持していく方針です。

財務、キャッシュ・フロー方針についても、基本的な考え方は変えていませんが、資産売却効果を含めたフリー・キャッシュ・フローは、向こう3年程度は財務体質の強化を優先して活用していきます。株主還元については、今後も配当性向30%を目処として安定的な増配を図っていく一方で、早期の債務削減により投資余力を高め、現在の事業ポートフォリオを補完するボルトオン型のM&Aなどを検討していきます。

経営の原点、経営の在り方

社員は会社の命。社員の成長なくして企業の成長はあり得ません。

「強くなければ生きていけない。優しくなければ生きる価値がない」。私は、小説家レイモンド・チャンドラーの作品の一節にあるこの言葉が好きで、経営でも人生でもこの言葉とともに歩んできました。一人の人間として、また家族の一員として生きていくために「強さ」が必要である一方、家族や同僚に対し「優しさ」がなければ生きる価値がないと思っています。これは企業にとっても同じです。技術力や営業力といった「強さ」が成長

や競争には不可欠ですが、風通しの良さや指導・育成など社員に対する「優しさ」も備わっていなければ、企業としての存在価値はありません。社員は駒ではなく、会社の命であり、人の成長なくして企業の成長はあり得ないというのが、私の経営の原点です。また、指示やモニタリングだけのトップダウンではなく、自らが先頭に立ってミッションを実践し、ビジョンの実現に向け果敢に一步を踏み出していくのが、私が描く経営者の在り方です。

企業にとって稼ぐ力の強化は最重要課題で、『中期経営方針』をエンゲージメント・アジェンダとして、資本市場との建設的な対話に率先して取り組み、高付加価値化を軸として、EPSやROEなどの指標を重視した経営を推進しています。その結果、PERやEV/EBITDA倍率などのバリュエーションは、グローバル大手と伍する水準まで高まり、日本のアサヒではなく、世界のアサヒとして、その成長性にご期待いただけていると感じています。しかし、利益のみの追求は、時に暴走や衰退の引き金となります。事業を拡大していくには、社会やお客様から必要とされる商品の提供が不可欠であり、また自然の恵みの恩恵を受けている事業を継続していくためには、自然環境の保全は不可欠です。お客様、社会、地球に独自の価値を絶え間なく提供し、その対価として利益をいただく。持続的な企業価値の向上には、当社グループの存在意義を常に自問し、財務的価値、社会的価値を同時に追求していくことが特に求められると考えます。

よって、株主・投資家の皆様に対してだけでなく、お客様やお取引先、自然環境に対しても掲げたコミットメン



トは達成しなければなりません。ただし、その達成には、私だけではなく社員の成長が不可欠となります。仕事の成果とは、能力と努力の掛け算であり、仕事を通じて成長するためには能力以上に継続的な努力が必要だというのが私の持論です。人種、性別、宗教、国籍を問わず、本人の希望も踏まえた適材適所に努めるとともに、子育てや介護といったライフイベントの中でも安心して努力を積み重ねられる職場環境をさらに作り込み、一人ひとりの成長を力強く後押ししていきます。

最後に

感謝を忘れず、社員とともに夢に挑みます。

今でこそ当社グループの国内ビールのシェアは、約半分を占め圧倒的なプレゼンスを誇りますが、そのビールで私たちは大変苦しい時代を経験しました。その苦しい時に支えてくださった得意先や取引先への感謝は、時代や成長ステージが変わろうとも、決して忘れてはなりません。当社グループが次代に受け継ぐべき大切なDNAのひとつとして、この「感謝」を残していくこともまたトップとしての私の責務です。

グローバルな「価値創造企業」への飛躍は私にとって社員と共有したい大きな夢です。チャンスは貯金できません。夢を夢に終わらせないよう、勇気をもってリスクをとり、チャンスに果敢に挑戦する姿勢を、自らの背中を示し続けていきたいと思います。

一段上の成長ステージで、グローバルな「価値創造企業」として更なる成長に挑む当社グループに対し、ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援をよろしくお願い申し上げます。

2018年 6月

代表取締役社長 兼 CEO
小路 明善

マネジメント・メンバー（2018年3月27日現在）

アサヒグループのマネジメントは、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を持つ多様なメンバーで構成されています。2018年3月に、代表取締役社長がCEOを兼任する体制へと移行し、経営の監督と執行の役割責任を明確化しました。新たな体制のもと、意思決定の更なるスピード化と最適化を図り、“企業価値向上経営”の深化に取り組んでいきます。

1 泉谷 直木

代表取締役会長

2016年3月より現任

2 小路 明善

代表取締役社長 兼 CEO

2016年3月より現任

3 高橋 勝俊

専務取締役 兼 専務執行役員

2017年3月より現任

4 奥田 好秀

専務取締役 兼 専務執行役員

2017年3月より現任

5 勝木 敦志

常務取締役 兼 常務執行役員

2018年3月より現任

6 加賀美 昇

取締役 兼 執行役員

2016年3月より現任

7 濱田 賢司

取締役 兼 執行役員 (CFO)

2016年3月より現任

8 田中 直毅

社外取締役

2009年3月より現任

・国際公共政策研究 センター 理事長

9 小坂 達朗

社外取締役

2016年3月より現任

・中外製薬(株) 代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO)

10 新貝 康司

社外取締役

2018年3月より現任

・(株)リクルートホールディングス 社外取締役

11 武藤 章

常勤監査役

2015年3月より現任

12 角田 哲夫

常勤監査役

2016年3月より現任

13 斎藤 勝利

社外監査役

2014年3月より現任

・第一生命保険(株) 特別顧問

その他重要な兼職

・(株)帝国ホテル 社外取締役

・東京急行電鉄(株) 社外監査役

14 早稲田 祐美子

社外監査役

2015年3月より現任

・東京六本木法律特許事務所 パートナー 弁護士

15 川上 豊

社外監査役

2017年3月より現任

・公認会計士

その他重要な兼職

・日本ビルファンド投資法人 監督役員

杉浦 康誉

常務執行役員

北川 亮一

常務執行役員

福田 行孝

執行役員

神田 智正

執行役員

辺見 裕

執行役員

朴 泰民

執行役員

佐見 学

執行役員

谷村 圭造

執行役員

佐藤 郁夫

執行役員

知久 龍人

執行役員

西中 直子

執行役員

河野 一馬

執行役員

崎田 薫

執行役員



OUR BLUEPRINT

ビジネスモデルの持続可能性と戦略

海外での大型買収や事業ポートフォリオの再構築によって、アサヒグループは新たな成長ステージへと入りました。本セクションでは、私たちが目指すグローバルな「価値創造企業」という姿を実現するための成長の道筋と、基盤となるビジネスモデルや独自の強み、それらを強化するための取組みについてご説明します。

24 価値創造プロセス**26** ビジネスプロセスの特徴**30** 企業価値向上のロードマップ**32** 財務ハイライト**34** 非財務ハイライト**36** CFO メッセージ**Strategic Focus****40** ▶ 国内

国内収益基盤の盤石化に向けた
「ブランド力」の強化

44 ▶ 海外

欧州における『アサヒスーパードライ』の
新たなプレミアム化に向けて

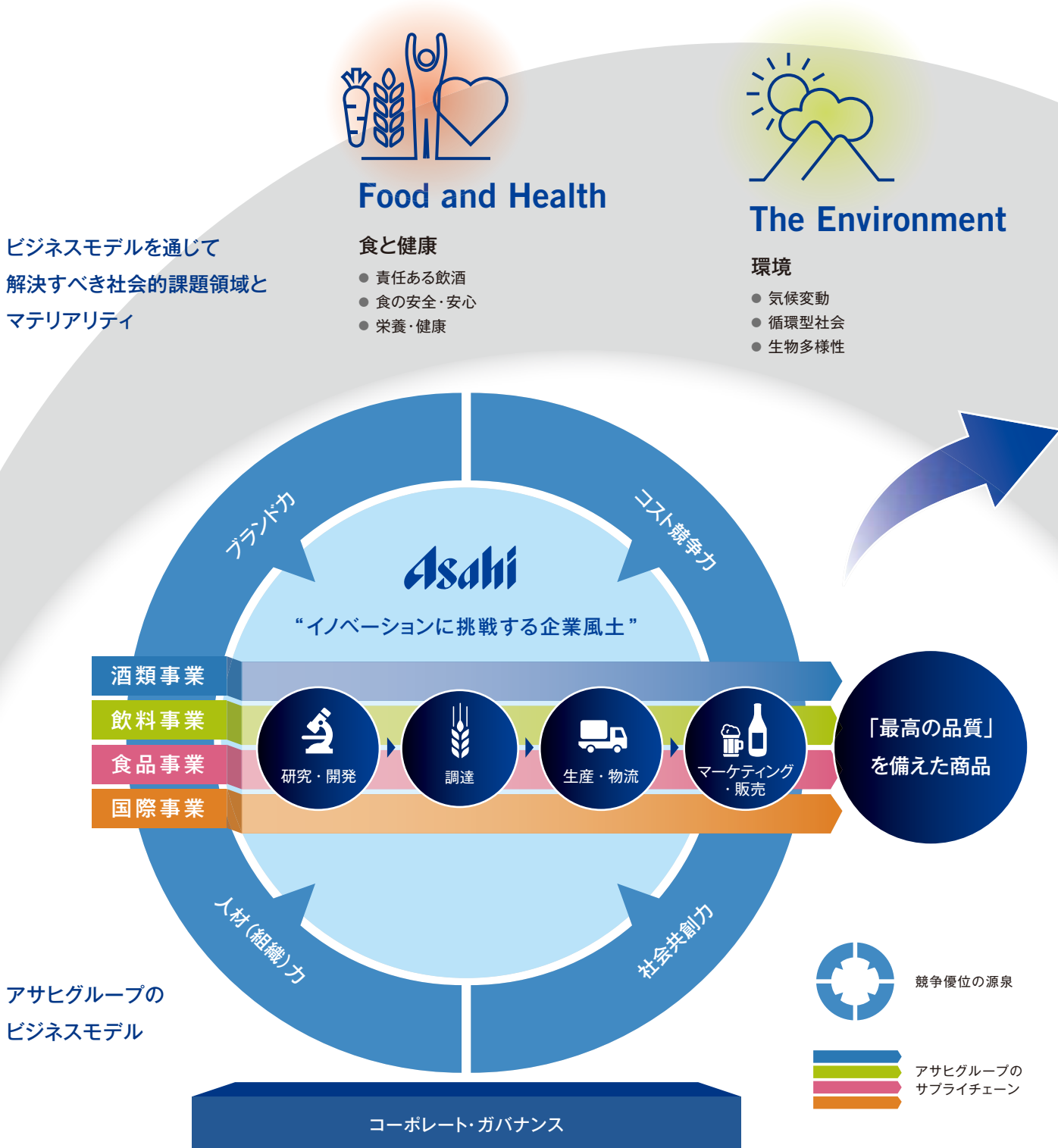
48 ▶ サステナビリティ戦略

グローバルな事業成長を
より持続的なものとするために

54 人的資本の高度化に向けて

価値創造プロセス

アサヒグループは、最高の品質を常に追求するとともに、前例にとらわれない発想や工夫で、さまざまな課題に挑み、人々が驚くような革新的な価値を提供し続けてきました。そうしたイノベーションに挑戦する企業風土の中で積み重ねてきた「ブランド力」「コスト競争力」「社会共創力」「人材（組織）力」は、今後の当社グループの成長に不可欠な競争優位の源泉です。当社グループは、これからも最高の品質を備えた商品を通じ、期待を超える価値を全てのステークホルダーに届けていきます。





Vision

食の感動を通じて
世界で信頼される
企業グループ

社会の期待を
超える



People and Society

人と社会

- 人材育成・ダイバーシティ
- 安全で豊かな地域社会
- 持続可能な水資源
- 持続可能なサプライチェーン

For Stakeholders

全てのステークホルダーの満足を追求し、
「持続的な企業価値の向上」を図る

ステークホルダーに対するビジョン

顧客

国内で培った「強み」をもとに新たな価値創造を続け、
日本をはじめとしてグローバルでもエリアNo.1の
顧客満足を獲得する。

取引先

取引先や提携先とも新たな価値創造を通じて、
ともに成長できる関係を構築する。

社会

事業を通じた健全な食文化の発展など社会的課題の
解決に貢献する。

社員

社員が自身の成長と会社の成長を実感し、
活き活きと働ける環境を構築する。

株主

持続的な利益創出と株主還元により企業価値
(株式価値)の向上を図る。

ビジネスプロセスの特徴



詳しくは ▶ P.28



体制

事業会社の研究開発部門を中心として、新しい価値を提案できる商品開発に取り組んでいます。また、アサヒグループホールディングス(株)に「研究開発部門」と「研究開発センター」を設置してグループ全体の研究開発の連携を図るとともに、新たなシーズ創出や技術開発に取り組んでいます。

特徴

アサヒグループは、長きにわたって研究・開発を行ってきた「酵母」や「乳酸菌」に代表される素材技術や、官能検査・分析技術といった基盤技術など、さまざまな事業にクロスオーバーで活用されている技術を保有しています。これらをそれぞれの事業の視点から多面的に研究することで、これまでにない革新的な技術を生み出すことに挑戦しています。

戦略・方針

近年のM&Aにより、グループ内でクロスオーバーできる技術を持った事業会社の数が増加したことを受け、特に、「酵母」と「乳酸菌」というコアとなる分野を中心に技術のスピードアップと更なる進化を図るため、拠点の統合や人材交流を加速させていきます。また、感性工学のように異分野とのオープンイノベーションを活用しながら、商品開発の領域を広げることで、当社グループならではの新しい価値の創造に挑戦していきます。

ビジネスプロセスにおけるESG

- 容器包装の軽量化やバイオ素材の活用による環境負荷低減
- 「ユニバーサルデザイン」の考え方などに基づく、容器包装の社会配慮
- 健康価値を提供する商品の開発
- 「ビール酵母細胞壁」を活用した農業資材など、独自技術を活用したCSVの推進

アサヒグループホールディングス(株)にグループ全体の調達戦略を担う「調達部門」を設置し、グループ会社と連携した最適な調達活動に取り組んでいます。調達部門で立案された方針・戦略はグループ全体に伝達され、各事業会社の調達活動において具体的な取り組みとして展開されます。

アサヒグループホールディングス(株)と各事業会社の役割分担の最適化を重要視して取り組んでいます。事業環境に応じた調達戦略の最適化とスピードが求められるオペレーションについては各事業会社が行い、アサヒグループホールディングス(株)ではグループ連携による協業やリスクマネジメントなど、グループ全体の調達機能の向上を担っています。

安定調達、低コスト、かつ安全・安心で高品質な調達を確実に実行するため、サプライヤー様とのWin-Winの関係構築に努めています。また、2つの欧州のビール事業の買収により、多くの事業会社が新たにグループに加わりました。それらの企業が蓄積してきた調達ノウハウやネットワークを最大限に活用し、サプライチェーンにおける調達機能を更に強化していきます。

- 「サプライヤーCSR行動指針」に基づいたCSR調達の推進
- サプライヤー方針説明会の開催によるサプライヤーとのコミュニケーション強化
- サプライヤー評価やCSRアンケートを通じた改善要請とフォローアップ
- 当社グループによる点検や内部監査による原材料の品質レベルの維持・向上
- 主要原料の生産地における継続的な水リスクの把握及び分析に基づく対応の検討



生産・物流

マーケティング
・販売

アサヒグループホールディングス(株)の本社に戦略機能を担う「生産部門」を設置し、各事業会社の生産部門や国内外で96の工場で生産活動に取り組んでいます。また物流体制としては、本社の「物流部門」が戦略機能を担い、事業会社の物流部門を中心に実際の物流業務を担うアサヒロジ(株)とともに、物流業務を推進しています。

生産においては、品質の信頼性を最重要テーマとし、当社グループ独自の基準を設けてグループ全体での品質保証に努めています。物流においては、全国に広がるネットワークと協力会社との体制を活用しながら、最適な拠点配置を行うことでコストの削減に努めています。また、鮮度の高い製品を全てのお客様にお届けすることを追求する「トータルフレッシュマネジメント活動」のもと、需給管理の技術を突き詰めることで、少ない在庫でのオペレーションを実現しています。

グループ全体での生産・物流の最適化を推進するため、生産においてはグローバルに展開する拠点で、生産活動の情報プラットフォームを整備し、可視化・分析し、生産性向上や効率化(省エネなど)をさらに進めています。物流では、多岐に及ぶ製品の製造工程のタイムテーブルや外装表示の標準化、モーダルシフトや往復輸送などのあらゆる分野において、更なる効率化を図っていきます。

- 製造工程におけるグリーン電力の活用
- 洗浄・殺菌工程での水使用量削減や回収水の有効利用
- 生産拠点における労働環境配慮
- 工場での副産物・廃棄物再資源化
- モーダルシフトや往復輸送による環境負荷低減
- 競合他社との協業による共同配送

各事業会社のマーケティング部門を中心として、市場ニーズの変化を的確に捉えたマーケティング活動に取り組んでいます。また、日本全国に張り巡らされた営業拠点が販売チャネルや飲食店に対する課題解決型の営業活動に取り組むなど、取引先との「共創力」を高めています。

マーケティング・販売においては、新価値・新需要の創造による「ブランド力」の強化と、当社グループのブランドだけでなく販売チャネルの売上拡大を重視した売場提案など課題解決型営業を軸として取り組みを行っています。また、海外においては、専任のマーケティング部門を設置し、現地のネットワークを通じた新たな市場開拓を進めています。

各事業において主力ブランドの強化に注力し、新たな価値の提案と付加価値の向上に努めます。また、欧州における『アサヒスーパードライ』の展開については、市場の大きな都市部をターゲットとしてプレミアムポジションのブランドとしての地位を確立することが当面の目標です。『アサヒスーパードライ』が持つブランドストーリーの情報発信を強化し、業務用市場におけるブランド評価と認知度の向上を進めていきます。

- 適正飲酒の啓発活動
- アルコールと健康に関する医学的研究の推進と成果発表
- 「特定保健用食品」「機能性表示食品」などの販売促進
- 商品を通じた栄養・健康に関する啓発活動

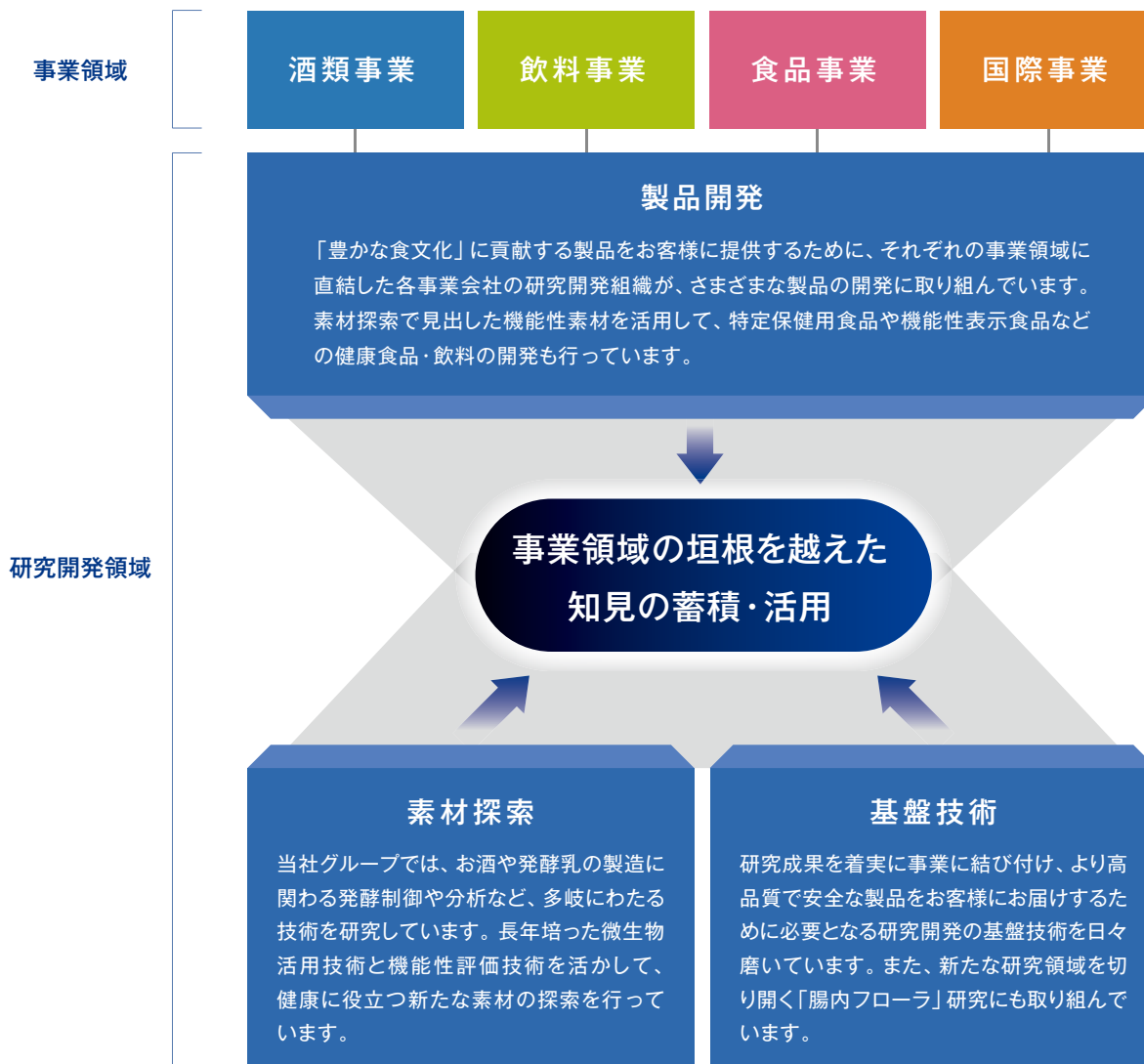
ビジネスプロセスの特徴



FOCUS ON

卓越した技術で新たな価値を創造

アサヒグループの研究開発の領域は酒類、飲料及び食品の商品開発にとどまりません。事業の未来を創る基盤技術の探索や食の安全を支える分析技術の開発、さらには豊かで持続可能な社会を実現するための環境負荷の少ない生産技術・容器の開発や、農畜産業の支援につながる素材開発も推進しています。これら多岐にわたる領域で蓄積した知見を、事業領域の垣根を越えて複合的に分析、活用していることが、当社グループの研究開発の特徴です。より良い技術、より深い研究の追求と新しい価値の創造に挑戦し、更なる企業価値の向上を目指していきます。





素材探索

酵母や乳酸菌など既存事業で使う 素材の可能性を次々に広げる

詳しくは ▶ P.50

当社グループは長年の研究を通じて酵母や乳酸菌に関する知見を積み重ねてきました。その知見や技術は、従来の酒類・飲料事業の枠を超え、新たな事業領域へ裾野を広げつつあります。例えば、「ビール酵母細胞壁」が持つ植物の生育に役立つ有用成分に着目して、独自の農業資材の開発・提供に取り組んでいます。また、乳酸菌については、体脂肪への効果に着目し、『カラダカルピス』として販売を開始。昨今の健康ニーズを捉え、好調な販売を記録しています。今後も、アサヒの強みを活かした価値の創出に向け、酵母や乳酸菌の可能性を追求していきます。

基盤技術

未踏の領域を探索し、独自の価値を見出す

当社グループでは、酵母や乳酸菌の研究に加え、1970年ごろから「腸内フローラ」に関する研究に取り組んでいます。人間の腸内には1,000種類以上の菌が100兆個以上存在しており、その腸内細菌の集合体を「腸内フローラ」と呼びます。当社グループでは、「腸内フローラ」の中で有用な役割を果たしている腸内細菌を見つけ出し、その効果を高める素材を探索しています。そのうちのひとつが、「腸内フローラ」改善に効果を発揮する「枯草菌C-3102株」です。もともとは家畜の「腸内フローラ」を研究する中で発見した菌ですが、この枯草菌はヒトの「腸内フローラ」にさまざまな改善効果があることが分かりました。枯草菌を使った商品の販売も進めています。今後も、これまでに培った「腸内フローラ」分析技術及び「腸内フローラ」に関する知見を活かして、新たな可能性を秘めた菌を探索していきます。



生ビールの最高の品質を保証する 新たな分析手法の確立

ビール類に品質を損ねる雑菌が混入してしまうと、味や香りに影響が出ることが懸念されるため、それらの菌の検出方法の確立が重要な課題となっていました。当社グループでは、20年以上にわたって研究を重ね、精度が高く、短時間で結果が判明する革新的な検出方法を開発しました。その結果、それまで最長14日間を要した検査を約8時間で完了することが可能になり、鮮度の追求と品質保証の両立を実現しました。今後も当社グループでは、高度な分析技術を駆使して最高品質の製品をお客様にお届けします。

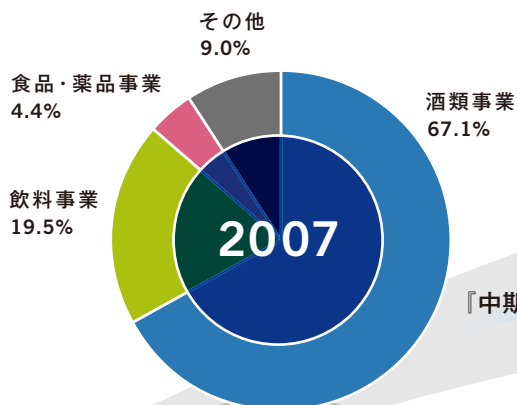


企業価値向上のロードマップ

国内3事業の稼ぐ力を着実に高めるだけでなく、欧州事業の買収と国内外の事業ポートフォリオの再構築により、アサヒグループは新たな成長ステージに立ちました。『長期ビジョン』で掲げる高付加価値化を基軸とする成長の実現に向け、国内、海外の強みを融合したグローバルな「価値創造企業」を目指した取組みを加速します。

事業別売上高構成比(日本基準)

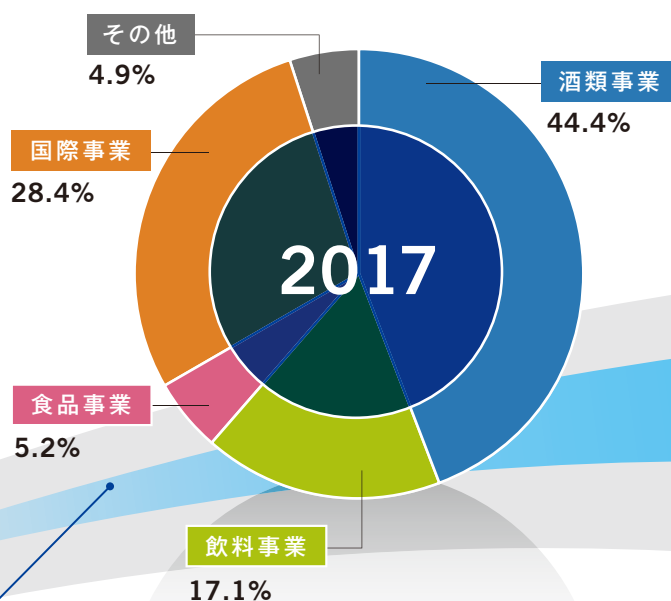
1兆4,640億円



『中期経営方針』

事業別売上収益構成比(IFRS)

2兆848億円



欧州事業買収

買収により取得した
主なブランド

- 『Peroni』(イタリア)
- 『Grolsch』(オランダ)
- 『Peroni Nastro Azzurro』(英国)
- 『Pilsner Urquell』(チェコ)
- 『Kozel』(チェコ)
- 『Tyskie』(ポーランド)



『中期経営方針』3つの重点課題

1

稼ぐ力の強化

ミックス改善・イノベーション・
海外における成長基盤の拡大

Strategic Focus P. 40

国内収益基盤の盤石化に向けた
「ブランド力」の強化

2

資産・資本効率の向上

事業・商品ポートフォリオの再構築・
エクイティスプレッドの拡大

3

ESG への取組み強化

見えない資本の高度化・CSV
戦略の発展・攻めのガバナンス

長期ビジョン

[事業の将来像]

高付加価値化を基軸とした
リーディングカンパニー
日本発の「強み」を活かす
グローバルプレイヤー『長期ビジョン』の実現に向けた、
グローバルな「価値創造企業」としての取組み

▶ グローバル戦略

海外の知見の活用	● 欧州で培ったブランド育成ノウハウの活用 ● 国内外の人材の交流・活用
コスト改革	● 欧州でのコスト改革手法(ゼロ・ベースド・バジェットिंग)の国内事業への導入 ● 欧州事業のシステム効率化、業務プロセス見直しによるコストシナジーの創出
ブランドのクロスセル	● 『アサヒスーパードライ』の欧州での販売拡大 ● 『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』の日本・中国市場への投入
ブランド戦略の再構築	● 『Peroni Nastro Azzurro』の成功体験やノウハウを活かし、 『アサヒスーパードライ』をスーパープレミアム化

Strategic Focus P. 44

欧州における『アサヒスーパードライ』
の新たなプレミアム化に向けて

グローバルな「価値創造企業」のポジションにふさわしいESG評価の獲得

▶ 新たなESGフレームワークの方向性

ポジティブ・インパクトの 拡大	アサヒの強みを活かした価値創造・CSVの取組みを強化
ネガティブ・インパクトの 排除	広義のリスクマネジメントとして、外部環境のさまざまな変化への 対応をグローバルに推進

Strategic Focus P. 48

グローバルな事業成長を
より持続的なものとするために

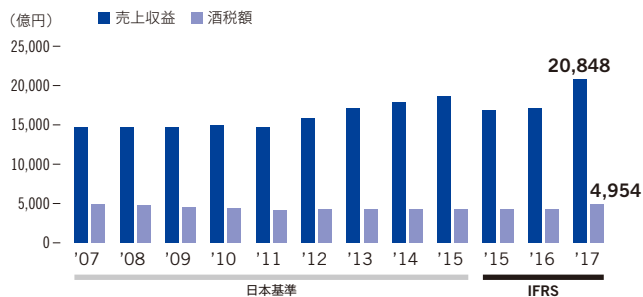
財務ハイライト

アサヒグループホールディングス(株)及び連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

売上収益／酒税額

2兆848億円 (売上収益) ↑

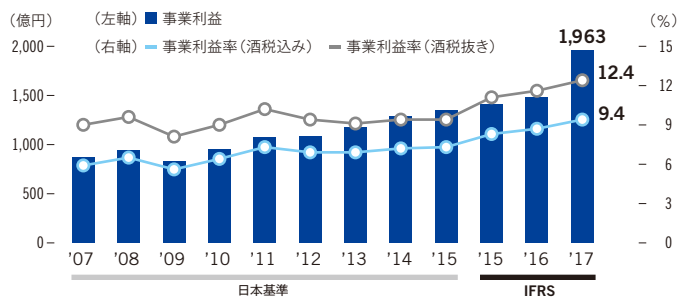
酒類事業は天候不順などにより減収となりましたが、欧州事業の新規連結などに伴う国際事業の大幅な増収により、トータルで増収を果たすとともに、安定的に酒税を納付しました。



事業利益^{*1}／事業利益率

1,963億円 (事業利益) ↑

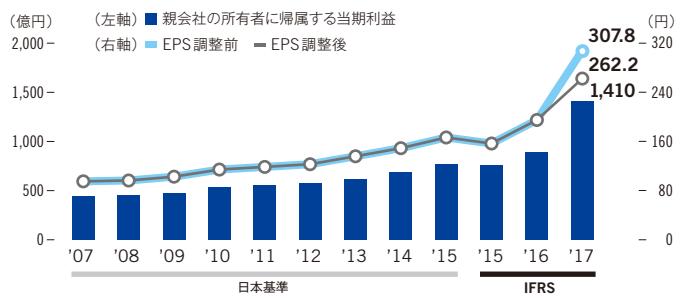
各事業のブランド力の強化によるミックス改善とコストの効率化に加え、欧州事業の上乗せなどにより、トータルで増益を果たし、事業利益率も着実に向上しました。



EPS^{*2}／親会社の所有者に帰属する当期利益

262.2円 (EPS調整後) ↑

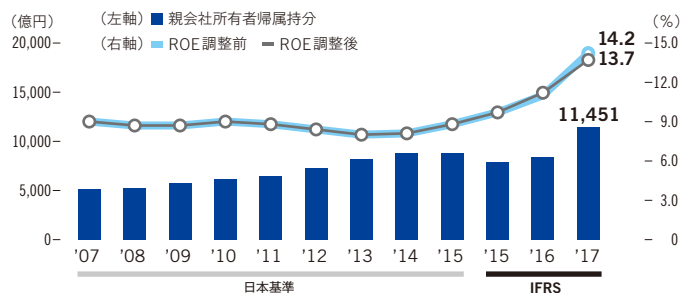
親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の増益に加え、子会社や持分法適用会社の株式譲渡に伴う売却益などにより増益となり、EPSも大きく向上しました。



ROE^{*2}／親会社所有者帰属持分

13.7% (ROE調整後) ↑

各事業の「稼ぐ力」の強化に加えて、大幅な増配などによる資本効率の向上により、ROEは『中期経営方針』のガイドラインを上回りました。

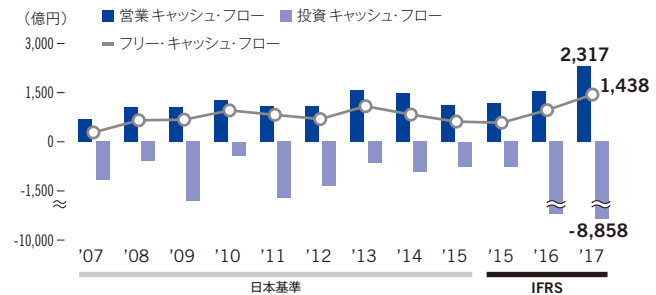


キャッシュ・フロー

1,438億円

(フリー・キャッシュ・フロー)

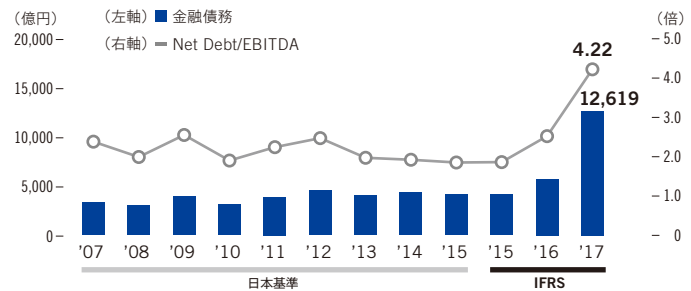
フリー・キャッシュ・フロー^{*3}は、既存事業のキャッシュ創出力の向上と欧州事業の業績の上乗せにより増加し、投資キャッシュ・フローは、中東欧ビール事業の買収により大幅に増加しました。

金融債務／Net Debt/EBITDA^{*4}

4.22倍

(Net Debt/EBITDA)

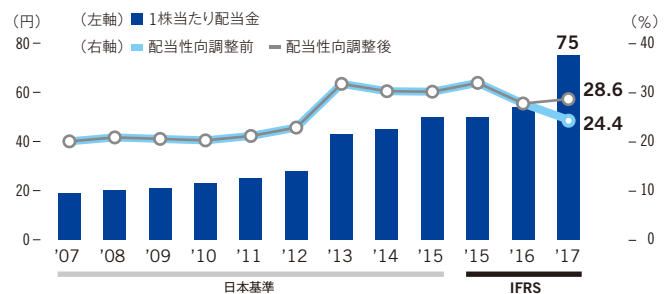
本業でのキャッシュ創出力の向上と事業ポートフォリオの再構築を進めた一方で、中東欧ビール事業の買収により金融債務は増加し、Net Debt/EBITDAは上昇しました。

1株当たり配当金／配当性向^{*2}

28.6%

(配当性向調整後)

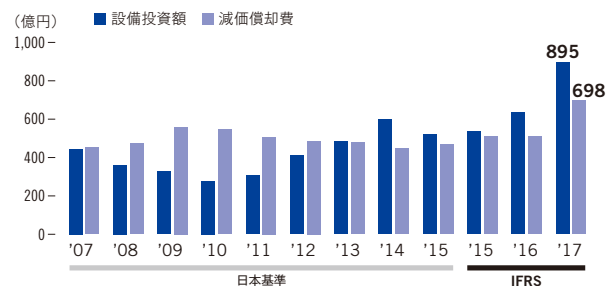
1株当たり配当金は21円の増配を果たしました。また、連結配当性向は、『中期経営方針』に基づき、30%を目処として安定的に増配していく方針です。

設備投資額^{*5}／減価償却費^{*5}

895億円

(設備投資額)

欧州事業の上乗せやイタリアでの『アサヒスーパードライ』の製造に向けた投資に加え、飲料事業の自社製造比率向上に向けた効率化投資などにより、設備投資は増加しました。



*1 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る利益指標です。

*2 EPS、ROE、配当性向については、調整前・調整後の数値を掲載。調整後は、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベースとなります。

*3 フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー±有形無形固定資産の取得

*4 国際会計基準 (IFRS)：EBITDA＝事業利益＋無形資産償却費＋減価償却費

日本基準：EBITDA＝営業利益＋のれん等償却費＋減価償却費

*5 設備投資額及び減価償却費には、リース資産及び子会社取得時、商標権は含まれません。

非財務ハイライト

CSR活動領域

重点テーマ別取組みと実績

食と健康



責任ある飲酒

小学生向け啓発ツール
の配布数量

72,264部

アサヒビール(株)では、未成年者飲酒防止に向けた小学生向けの啓発ツールを2017年に改訂しました。保護者へのメッセージを加えることで、家庭で子どもと保護者が一緒に学べるツールとなっています。



環境



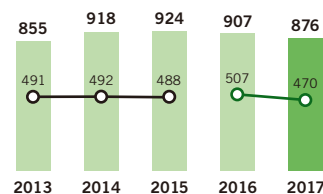
気候変動

CO₂排出量 **876**千トン

事業を通じたCO₂排出量の削減に取り組んでいます。『アサヒスーパードライ』の製造にグリーン電力を活用し、対象商品の製造本数は累計100億本を突破しました。

■ CO₂排出量(千トン)

○ 原単位(kg/百万円(売上高・売上収益))



* 2016年以降は原単位の算出に国際会計基準(IFRS)に準拠した売上収益を適用。

* 2013年以降、グリーン電力使用によるCO₂排出削減貢献量を反映。

人と社会

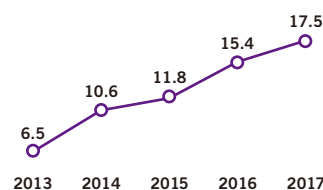


人材育成・ダイバーシティ

女性管理職比率 **17.5%**

主要事業会社ごとに女性活躍推進の目標を掲げ、取組みを進めています。その結果、女性管理職比率も着実に向上しており、2017年には女性の社長も新たに2名就任しました。

○ 女性管理職比率(%)



* 2013年は国内主要事業会社、2014~2017年はグループ全体の数値。



安全で豊かな地域社会

社会貢献
支出額 **13億1,400**万円

災害被災地の支援や高校生・子どもを対象にしたプロジェクトなどの社会貢献活動に取り組ましました。東日本大震災の復興支援活動においては、被災した土地で栽培した大麦を原料にしたビール類を発売するなどの取組みを進めています。



▶ アサヒグループのCSR活動領域、重点テーマ、KPI（キー・パフォーマンス指標）の詳細については、P.52をご覧ください。



食の安全・安心

「食の安全・安心」
に関する学会発表件数 **7** 件

当社グループでは、グループ全体の品質保証体制を技術的な側面からも高度化させており、フードディフェンス向上の一環として取り組んだ農薬や自然毒などの分析法開発に関して、学会発表を行いました。



栄養・健康

「和光堂栄養相談活動」
の参加人数 **約9万6千人**

アサヒグループ食品（株）では、栄養士の資格を持つ従業員による栄養相談活動を実施しています。約60年の歴史を持つこの活動を継続することで、離乳期からの「食」の楽しみを多くの方に伝えています。



循環型社会

副産物・廃棄物
再資源化比率 **100%**

余剰酵母を食品素材や農業資材に再活用するなど、副産物・廃棄物の再資源化に取り組み、グループ本社と国内製造拠点の再資源化比率は2017年も100%となりました。



生物多様性

森林保全活動の
活動拠点数・
活動回数・参加人数 **国内13拠点・151回
6,992人**

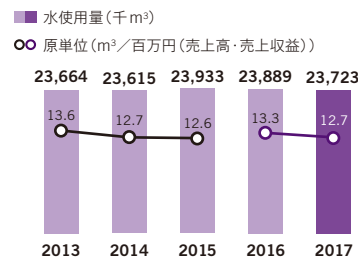
工場の水源地や事業場近隣の森林の保全活動を積極的に行いました。従業員やその家族のほか、地域の皆さんにもご参加いただき、植林や下草刈りなどを実施しました。



持続可能な水資源

水使用量 **23,723** 千m³

製造拠点における水使用量の削減や再利用の促進を行うことで、水使用量の削減を図るとともに、取水・排水においては環境負荷をできる限り小さくできるよう努めています。



* 2016年以降は原単位の算出に国際会計基準（IFRS）に準拠した売上収益を適用。



持続可能なサプライチェーン

アンケート結果に関する
直接対話の実施数 **13** 社

2015～2016年に「サプライヤーCSRアンケート」を実施したサプライヤーのうち13社を訪問しました。アンケートのフォローを行うことで、サプライチェーンにおける課題解決に実効的に取り組んでいます。



CFOメッセージ

キャッシュ・マネジメントをさらに進化させ、グローバルな成長戦略を力強く支えます。

『中期経営方針』の3つの重点課題をエンゲージメント・アジェンダとして資本市場との建設的な対話に取り組んでいます。情報開示については、日本証券アナリスト協会による「ディスクロージャー優良企業選定」の食品部門において、直近を含め第1位を13回獲得するなど、一定以上のご評価をいただいています。また、社長を筆頭に有言実行経営にこだわり、コミットメント達成という結果を積み重ねることで、資本市場との信頼関係は、時間の経過とともに強固になっていると実感しています。引き続き、適切な情報開示と建設的な対話を継続させ、資本コストの低減に努めます。

ここでは、エンゲージメント・アジェンダのひとつとして取り組んでいる「資産・資本効率の向上」について、エクイティスプレッドの要素ごとにその進捗と今後の方針をご説明します。

売上収益利益率はさらに改善

国内3事業の「稼ぐ力」がさらに高まったことに加え、新規連結した欧州事業が上乗せとなった結果、2017年度の事業利益は、前期比478億円(+32.2%)増の1,963億円となりました。事業別に見ると、酒類事業の事業利益率は、天候不順の影響などにより前期比+0.1ポイン

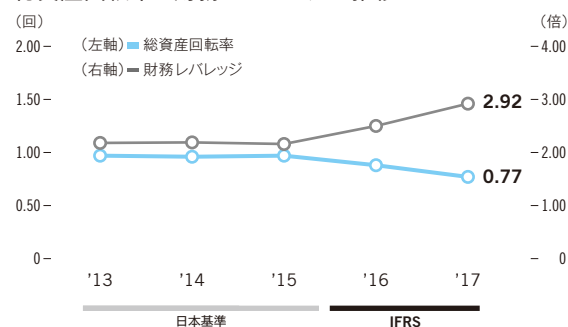
トの12.5%(酒税抜き:21.0%)と小幅の向上となりましたが、飲料事業と食品事業は、主力ブランドの拡大によるミックス改善とシナジーの創出などにより、それぞれ10%以上となり、業界トップクラスの水準まで高めることができました。また、国際事業についても、オセアニアの利益率の向上に加えて、収益性の高い西欧と中東欧のビール事業買収により、10%を超える利益率(酒税抜き:12.8%)となりました。西欧、中東欧事業ともに、ミックス改善やプレミアム化を基軸とする戦略が奏功し、計画を上回る実績を達成しており、2018年度の事業利益の海外比率は約40%までに拡大する見込みです。今後も、国内では主力ブランドに集中したマーケティング強化と高付加価値化を図るとともに、国際事業のプレミアム化を軸として、更なる利益率の向上を目指します。

また、コスト競争力の面では、アサヒ飲料(株)とカルピス(株)の最適生産体制構築のほか、製造ライン増設や配送センター新設など、特に飲料事業での操業度向上で際立った成果が上がっています。さらに、事業会社の経理業務などを子会社のアサヒプロマネジメント(株)に集約したことに加え、働き方改革、ITやAIを活用した業務効率化を推進するなど、人的生産性の向上も着実に推し進めました。

事業別売上収益と事業利益率(2017年)

	売上収益 (億円)	増減 (億円)	事業利益率 (%)	増減 (ポイント)
酒類事業	9,688	(77)	12.5	0.1
飲料事業	3,745	106	10.2	1.3
食品事業	1,137	29	10.2	0.9
国際事業	6,211	3,707	10.6	5.7

総資産回転率と財務レバレッジの推移



更なる利益率改善に向けて

—ゼロ・ベースド・バジェットिंग(ZBB)

2018年から、あらゆるコストをゼロベースで徹底的に見直し、業務プロセスの変革にも取り組みながら、収益基盤をさらに強化していく取組み、ゼロ・ベースド・バジェットिंग(以下、ZBB)を開始しました。欧州事業の一部の国では、10年以上前から、ZBBに類似する取組みが実際に行われており、買収の機会を活かして、日本でもその手法を一部取り入れながら、当社独自のZBBを進めることとしました。欧州事業の取組みにおいては、毎年効率化するコスト・施策を決め、その項目ごとに役員クラスが責任者となり、部門横断のプロジェクトとして部長クラスが細かく管理しながら、どの手法でどの程度の金額を効率化するか計画を立てます。年度予算策定の前までに、その金額と効率化プロセスについてボードメンバーとの合意を要するなど、非常に徹底した仕組みとなっています。こうした実例を参考に、本社を含む国内事業の全てのコストをゼロベースで見直し、より具体的で明確な目標を決めて取り組んでいく予定です。

資産・資本効率も着実に向上

—事業ポートフォリオの再構築に目処

欧州事業の買収に約1兆2,000億円の資金を投じたことで、2017年度の総資産は前期の約1.6倍となる3兆

3,468億円となりました。一方、「資産・資本効率の向上」の一環として、事業の選択と集中を進めており、中国の持分法適用会社やインドネシア事業などの売却を進めたことにより、事業ポートフォリオの再構築は一定の目処がついたと認識しています。M&Aにしても資産売却にしても、その過程は非常に複雑でタフな交渉となりますが、失敗も成功も含め、知見やノウハウの積み重ねによって、クロージングまでの時間も短縮できているなど、確かな実行力が備わったと思います。



濱田 賢司

取締役 兼 執行役員(CFO)

CFOメッセージ

また、事業会社では、在庫管理や売掛・買掛サイトの最適化による運転資本圧縮や、メリハリの利いた設備投資や不稼働資産の圧縮などを通じて、資産・資本の更なる効率化に取り組んでいます。一方、ホールディングスは事業会社に対し、運転資本の増減やROIC視点での改善・悪化の状況を四半期ごとにモニタリングし、要因分析から見えた課題などを指摘する仕組みを整えています。ただし、持続的な事業成長に必要と判断する場合は、一時的にROICが悪化しても、設備増強やイノベーションへの投資を中長期視点で実行することもあります。

なお、2017年度の連結ベースのROICについては、欧州事業が新たに加わったことで、グループ全体の投下資本が大きく増加し、かつ一時費用取込などの影響もあり、前期と比べ悪化しました。ただし、これは一時的なものであり、欧州事業を除く既存事業で見れば、各事業の稼ぐ力の強化と事業ポートフォリオの再構築により、2017年度のROICは前期を上回る実績となっています。

更なる資産・資本効率の向上に向けて — キャッシュ・マネジメントの進化

アサヒグループではこれまで、日本を起点として、豪州やマレーシアなどで、それぞれの域内の主要拠点に資金管理機能を集約化させ、効率的な資金管理オペレーションを追求してきました。しかし、欧州事業の買収によって、今後はよりグローバルな資金管理体制への進化が喫

緊の課題となります。そこで、2018年中を目処に、世界各地のグループ会社全ての資金繰りや余剰資金などを可視化し、本社で一元的にモニタリングできるようにします。また、可視化の次は、キャッシュ・マネジメントのレベルが高い欧州事業の管理手法を参考にしながら、資金効率の最大化を図り、グループ全体の資金調達コストや送金コストなどを徹底的に削減していく予定です。さらに、取り扱う通貨の増加に比例して高まる為替リスクなど、今後直面する財務リスクに対しても、このキャッシュ・マネジメント・システムの進化によって、予測精度の高度化や効果的なリスクヘッジへとつなげたいと考えています。

今後の財務方針

— 当面は有利子負債返済を優先させ、 財務基盤を徹底強化

2017年度末のNet Debt/EBITDAは、欧州事業の買収に伴い4.2倍となりました。財務体質は一見悪化したかのように見えるかもしれませんが、収益性が向上した既存事業に欧州事業が加わったことで、今後は、年間の営業キャッシュ・フローは2,000億円以上、フリー・キャッシュ・フローは1,400億円程度と、高いキャッシュ・フロー創出力が期待できます。また青島ビール株式売却など、1,000億円程度の資産整理効果も加わることで、Net Debt/EBITDAは、当初計画よりも1年前倒しの2019年度末には3倍程度まで低下する見込みです。さらに、1.1

財務、キャッシュ・フローのガイドライン

2018年以降のガイドライン(3年程度を想定)		
キャッシュ・フロー	FCF:	年平均1,400億円以上
	資産整理効果:	1,000億円程度(2018年見込み)
債務削減	Net Debt/EBITDA:	2019年末までに3倍程度
	Net DEレシオ:	2018年末までに1倍以下
成長投資	財務体質強化を優先しつつ、成長基盤拡大に向けたM&Aを検討	
株主還元	連結配当性向30%*を目処とした安定的な増配	

* 算出する親会社の所有者に帰属する当期利益は事業ポートフォリオの再構築などの特殊要因を除くベース。

倍となったNet DEレシオも、2018年度末までには0.8倍程度まで低下すると見えています。生み出されるキャッシュ・フローを、当面は有利子負債の返済に最優先に配分することで、財務基盤の強化を推し進め、格付けの維持及び更なる向上を狙いながら、今後の成長投資に向けた投資余力を着実に高めていく考えです。

今後のM&Aについては、欧州事業の競争力を補完するボルトオン型のM&Aを優先的に検討していきます。必要な資金は、足元の金利動向などを踏まえ、手元現預金とデットファイナンスで賄う方針です。

株主還元

— 配当性向30%を目安に安定的な還元を目指す —

『中期経営方針』のガイドラインでは、2018年度までにIFRS基準で配当性向30%を目指した安定的な増配を掲げています。2018年度の1株当たり年間配当金は90円を予定しており、事業ポートフォリオの再構築など一時的な特殊要因を除くペースの配当性向は30%を超える見込みです。

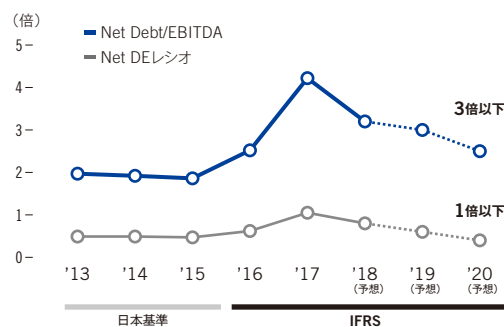
今後も、配当については、配当性向30%を目処とした安定的な増配を目指すことにより、株主の皆様のご期待にお応えしたいと考えています。また、キャッシュ・フローが想定以上に伸長した場合、有利子負債削減を優先する中で余力が生じると判断できるなら、グローバル企業とも比較しながら、株主還元の更なる拡充も検討していきます。

グローバル戦略を支えるCFO人材の育成

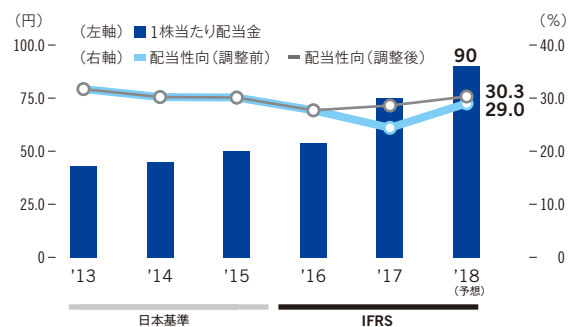
ホールディングスだけでなく各事業会社のCFOは、数字を用いて、論理的かつ客観的な企業価値向上の道筋を組み立て、CEOの意思決定を支援していく人材だと考えます。今後の当社グループの成長戦略に鑑みると、経理や財務面での深いリテラシーを基盤に、戦略上のリスク、オペレーション上のリスク、コンプライアンス上のリスクを逐次把握し、経営全体をリードしていくことがこれからのCFOには求められると考えています。そのため、財務や経理の知識・経験だけでなく、M&Aに関する知見・経験、高度なリスクマネジメント、タックスプランニングなど、より戦略的な知見・経験、そして実行力も兼ね備えた人材を育成していかなければなりません。

当社グループには、各事業や各地域に優秀な人材がいます。当社グループの成長をファイナンス面から牽引する力やポテンシャルを持った人材を、将来のCFO候補として育成していく考えです。今後もM&Aを検討していく中で、M&A実行後の統合プロセスなどを経験する人材が増えていくはずで、国籍問わず、PMIなどの経験を積んだ人材が増えれば、当社のグローバル戦略にもさらに弾みがつくと期待しています。

Net Debt/EBITDA／Net DEレシオの推移



1株当たり配当金／配当性向の推移



Strategic Focus

国内

国内収益基盤の盤石化に向けた「ブランド力」の強化

アサヒグループは創業以来、“イノベーションに挑戦する企業風土”のもとで、「酒類」「飲料」「食品」の分野において、多様なトップブランドやカテゴリーを育成してきました。

本格的国産ビールの開発に始まり、ウイスキーや清涼飲料水へのカテゴリーの拡充など、グループの事業内容が拡大していく中、ブランドの育成において挑戦の歴史を積み上げてきました。

現在の国内市場は、市場全体が成熟する一方で、消費の多様化や付加価値に対する需要は拡大しています。そうした中で当社グループは、これまで培ってきた「ブランド力」を活かした高付加価値商品の拡大展開など、業界全体の「価値競争」を主導する取組みを強化しています。

今後も、国内3事業における収益基盤の更なる盤石化を目指し、これまで買収した事業の商品を含め、強みである「ブランド力」に磨きをかけていきます。ここでは、当社グループの「ブランド力」強化の取組みとして、各事業の代表事例をご紹介します。



酒類事業

『クリアアサヒ』のブランド価値の最大化に向けて

アサヒビール(株)は、2008年に“うまみがあって、雑味のない”クリアな味が特長の新ジャンル『クリアアサヒ』を発売しました。この商品は、発泡酒をベースに大麦由来のスピリッツを加える手法に当社独自の醸造技術を駆使することで、カテゴリーにおける新しい味覚領域を創造しました。発売以降、醸造工程・副原料の使用比率の見直しによる味の向上や積極的なマーケティング活動の展開などにより、ブランド価値の向上に努めています。

2013年には、『クリアアサヒ』のブランド資産を活用し、“最高級のкок*1”と“クリアな後味”の特長を両立させた『クリアアサヒ プライムリッチ』を初のエクステンション商品として発売しました。また、2015年には、“糖質ゼロ*2”の機能性と“本格的な味わい”の2つが特長の『クリアアサヒ 糖質0(ゼロ)*3』を発売するなど、顧客ニーズに応える付加価値商品の提案に



努めてきました。これらの取組みにより、2017年には、販売数量は過去最大の3,585万箱となり、麦の新ジャンルNo.1を2年連続で獲得しています。

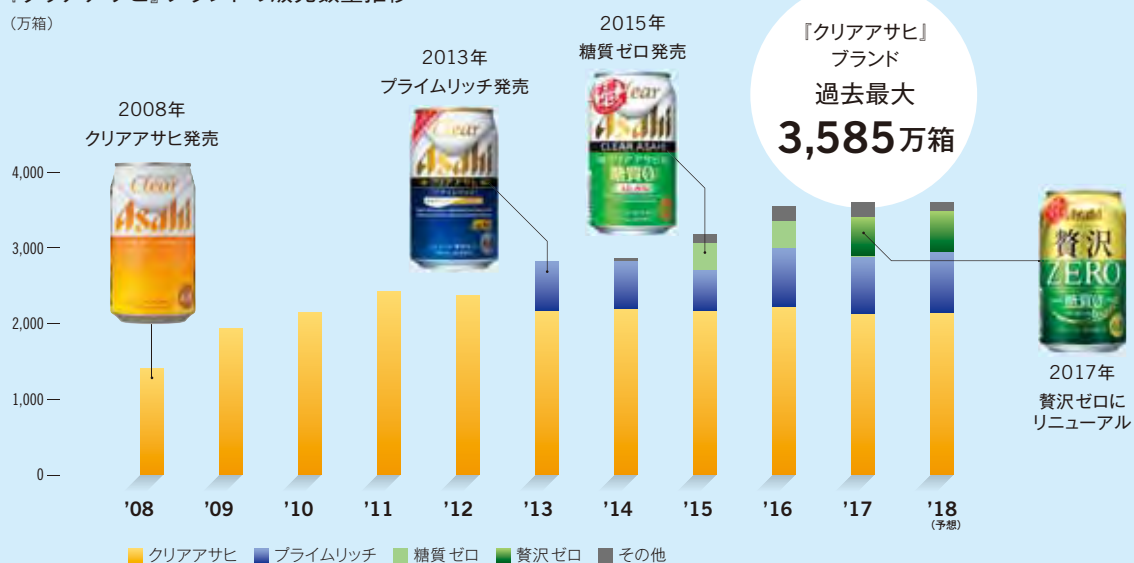
今後もこれまで培ってきたブランド資産を活かしたマーケティング戦略の強化などにより、『クリアアサヒ』の更なるブランド価値の向上に取り組んでいきます。

*1 発泡酒をベースとしたアサヒビール(株)「リキュール(発泡性)①」における原麦汁エキス濃度の比較において。

*2 栄養表示基準による。

*3 2017年2月には『クリアアサヒ 糖質ゼロ』として、リニューアル新発売。

『クリアアサヒ』ブランドの販売数量推移
(万箱)



Strategic Focus

国内収益基盤の盤石化に向けた「ブランド力」の強化

飲料事業

『カルピス』のブランド資産を活用した新価値提案

『カルピス』は、1919年に日本初の乳酸菌飲料として誕生しました。2012年の当社グループ入り以降も、アサヒ飲料(株)とのシナジー創出などにより、5年連続で売上を拡大しています。

主力商品である『カルピス』『カルピスウォーター』に加え、2017年には機能性表示食品『カラダカルピス』を発売するなど、100年近く受け継がれ、選び抜かれた乳酸菌から作られる“独自のおいしさ”と“カラダへの良さ”という価値提案を強化しています。

また、長年の乳酸菌研究を通じて培ってきた知見や技術力を活かし、『カルピス』由来の乳酸菌を活用した『守る働く乳酸菌』『届く強さの乳酸菌』を発売するなど、「健康飲料」市場における存在感も高めています。さらに、重点ブランドとのコラボレーション商品として『アサヒ



おいしい水プラス「カルピス」の乳酸菌』や『ワンダ 乳酸菌コーヒー』を発売するなど、グループのブランド資産の活用によるシナジーを拡大しています。

2019年にブランド生誕100周年を迎えるにあたり、乳酸菌と酵母による「発酵」という自然製法が生み出す健康イメージを醸成していくことに加え、ブランド資産を活かした更なるシナジーの創出などにより、新価値提案をより一層強化していきます。



カルピス
ウォーター



カラダ
カルピス



ワンダ
乳酸菌
コーヒー

国内

海外

サステナビリティ戦略

食品事業

『ミンティア』による錠菓市場における新需要の創造

『ミンティア』は、1996年の発売以降、一粒のおいしさとインパクトのある味わいに加え、容器の携帯性などを追求し、錠菓市場にいつでもどこでも気軽にリフレッシュできるという新たな価値を提案してきました。

2002年に当社グループ入りして以降も、現在の薄型のパッケージデザインへの変更やミント系からフルーツ系までの幅広い商品ラインアップの拡充など、さまざまな食用シーンを創出することにより、近年の錠菓市場の拡大を牽引してきました。

2014年には、心地良い清涼感を長く楽しみたいというニーズを捉えた大粒タイプの『ミンティアブリーズ』を発売し、また2017年には、のどに広がる清涼感・潤い感を付加した『ミンティアエクスカエ』を発売するなど、現状に満足することなく、新価値提案を強化しています。

これらの取組みにより、2017年まで17年連続で過去最高の売上を更新しており、2005年からは、錠菓市場における販売数量No.1の地位を継続しています*。

今後も生活スタイルの変化などに対応し、新たな食用シーンを提案し続けることで、ブランド価値の更なる向上に努めるとともに、錠菓市場の一層の活性化に取り組んでいきます。

* (株)インテジ食品SRI／キャンディ(錠菓市場)／全国(沖縄除く)／CVS・SM・Drg業態2005.5-2018.1



『ミンティア』ブランドの売上収益推移
(億円)



Strategic Focus

海外

欧州における『アサヒスーパードライ』の 新たなプレミアム化に向けて

欧州事業の買収により、『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』といったグローバルなプレミアムブランドに加え、それらのブランドを育成してきた人材やノウハウを獲得しました。今後は、『アサヒスーパードライ』において、これまで欧州事業と国内の酒類事業で培ってきた「強み」を融合させることにより、欧州におけるプレミアムブランドとしての存在感の向上を目指していきます。その具体的な取組みについてご紹介します。

これまで『アサヒスーパードライ』は、海外の70カ国で展開し、韓国・オセアニア・中国を中心に販売数量を拡大し、2017年の販売数量は初めて1,000万箱を突破しました。欧州においては、製造と販売を外部の提携先に委託して展開していたものの、プレミアムブランドとして十分な存在感を確立するには至っていませんでした。

一方、『Peroni Nastro Azzurro』は、英国では決してブランド力が高いわけではなかった中、旧 SAB Miller 社による買収後に、ブランドを根本から見直し、ブランド価値を着実に高めたことにより、スーパープレミアムカテゴリーにおいて No.1 ポジションを確立するブランドに成長しました。

このようなノウハウやベストプラクティスを共有することにより、自社製造体制を整え、2018年1月から欧州にて自社による『アサヒスーパードライ』の販売を開始しました。



国内

▶ 海外

サステナビリティ戦略

プレミアム化を軸とした ブランド育成モデルの構築

現地と日本の各部門の担当者がこれまで培ってきた技術やノウハウを共有・融合させ、バリューチェーンを通じて『アサヒスーパードライ』の一貫したブランド価値をお客様に提供することを共通の目標に掲げ、西欧事業の買収後からブランドの再構築に向けて協業を進めてきました。

生産面では、イタリアのパドバ工場にて日本で提供しているものと同じ品質の『アサヒスーパードライ』を生産することにこだわり、現地にとってこれまでとは異なる生産工程や品質管理方法などを共有しながら、十数回の試験醸造を繰り返すことにより、非加熱処理の『アサヒスーパードライ』の生産に成功しました。

マーケティング面では、消費者の目が厳しいと言われている日本市場で培ってきた『アサヒスーパードライ』のブランド価値と『Peroni



Nastro Azzurro』のベストプラクティスを融合し、ブランド価値の再定義やマーケティングの見直しなどを進め、欧州におけるプレミアムブランドとしてのプレゼンス拡大に向けたブランド基盤を整えました。

今後は、2018年1月からのイタリア・英国・フランスを皮切りに、西欧と中東欧の両事業を展開している国で自社の強力な販売ネットワークを活用して、拡大展開を目指していきます。将来的には、欧州でのベストプラクティスを他のエリアにも水平展開し、『アサヒスーパードライ』のグローバルブランド化につなげていきます。

欧州における『アサヒスーパードライ』の展開



Strategic Focus

欧州における『アサヒスーパードライ』の新たなプレミアム化に向けて

サプライチェーンマネジメント

日本と同じ品質で『アサヒスーパードライ』を提供するために

『アサヒスーパードライ』は、現地のビール製造や品質管理方法と異なる点が多く、まさに挑戦の連続でしたが、同じ目標を共有することにより、いくつもの課題を克服することができました。

パドバ工場の原材料の受け入れから最終製品の工場出荷までの全ての工程において、『アサヒスーパードライ』を生産する上での課題を抽出し、一つひとつ解決していきました。

具体的には、『アサヒスーパードライ』の醸造において重要なビール酵母の管理技術の伝承や生ビールを生産するための製造環境の改善に加え、品質管理工程で重要な微生物管理の新たな分析技術・機器の導入や新原料として使用する副原料の貯蔵所の新設など、製造工程全般における課題に取り組みました。

また、現地で生産するビールより発酵や貯酒期間が長いと、生産効率化という運営面での課題にも直面しましたが、現地の当社グループの品質に対する考えへの理解と目標達成への強い思いにより、想定以上のスピードで双方の技術やノウハウの融合を進めることができ、日本と同じ品質の『アサヒスーパードライ』が生産できる体制を構築しました。



A Message from Local Director



Group Supply Chain Director
Mr. Roberto Cavalli

『アサヒスーパードライ』の現地生産は期待以上の進捗を見せています。

『アサヒスーパードライ』は、醸造のプロセスがもたらす「キレ」「辛口」「鮮度」といった独自の風味を持つビールです。パドバ工場では、日本と欧州のチーム間における多岐にわたる協力と、追加投資を行うことによって、日本と全く同一の製法と原材料を用いて『アサヒスーパードライ』の生産を整えました。また、パドバ工場で生産する『アサヒスーパードライ』が、官能検査において日本の品質と同じレベルの評価を受けるための製造方法を習得するとともに、最高の品質を保证するための最新の設備と管理プロセスの導入も行いました。

我々は、研究開発、組織規律、卓越したプロフェッショナリズム、そしてお客様の手元にお届けするまでの品質という4つの項目に最も重きを置いています。従業員が精力的かつ協力して働くという共通の企業文化と、日本と欧州のチーム間での幅広いパートナーシップによって、欧州における『アサヒスーパードライ』の生産は、期待を上回る進捗を見せています。

関係者の多大な貢献によって、『アサヒスーパードライ』を日本と同じ品質で生産するという素晴らしい目標を実現することができました。関係者の皆様の協力に、心から感謝しています。

国内

▶ 海外

サステナビリティ戦略

マーケティング

プレミアムブランド化に向けた
ブランドストーリーの構築

これまで双方が培ってきた「強み」の融合により、『アサヒスーパードライ』の明確なブランドの提供価値の設定やターゲット顧客の見直しなどを図り、単に販売数量を追うのではなく、ブランド価値に重点を置いたマーケティング戦略に刷新しました。

具体的には、『アサヒスーパードライ』が有する物的価値（高品質のイメージの強い日本で培ってきた品質の高さ）と情緒的価値（「辛口」という差別化されたブランド特性や革新に挑戦し続けてきたブランドイメージ）を融合したブランドストーリーを構築し、絶えずより良いものを求めている若年層を中心としたターゲット層が求めている価値に結び付けていくことにより、プレミアムブランドとしての価値訴求を強化していきます。

今後は、さらに『アサヒスーパードライ』のグローバル化に向けて社内外へのブランドの情報



発信力を高めるために、ブランドアンバサダー人材の育成に加え、ブランドポリシー、ブランド育成モデル、評価基準など、ブランドのグローバルプラットフォームの整備・構築を欧州との協業で進めていくことにより、グローバルなブランドマネジメント体制を強化していきます。

A Message from Local Director



Global Brands Portfolio Director

Ms. Gisela Rule

持てる経営資源の全てを活用して『アサヒスーパードライ』の欧州での展開を成功に導きます。

Asahi Europe Ltd. は、成功の基盤となる4つの競争優位性を兼ね備えています。情熱と高い能力を持ち合わせた人材に加え、競合他社と差別化された世界トップクラスのプレミアムブランドポートフォリオ、市場を洞察するマーケティング能力と、戦略を正確でスピーディに遂行する実行力です。欧州における『アサヒスーパードライ』のマーケティングにおいては、これら4つの競争優位の全てを活用しています。

私たちの目標は、日本での『アサヒスーパードライ』の成功を欧州においても再現し、世界でNo.1のスーパープレミアムビールとすることです。『アサヒスーパードライ』独自の「辛口」という風味が、飲みやすいスタイルを好む消費者に歓迎されると確信しています。欧州では、好奇心旺盛で、人生をポジティブに楽しむお客様をターゲットとしています。発売キャンペーンでは、日本で磨き上げられてきた『アサヒスーパードライ』の高品質で独自の味わいをお客様に体験していただきたいと思っています。

アサヒグループでは、全社員がクオリティと挑戦への情熱を強く持っていると感じます。日本におけるビジネスの進め方には非常に大きな感銘を受けました。私は、誠実な事業を展開しているグループの一員であることを誇りに思っています。

Strategic Focus

サステナビリティ戦略

グローバルな事業成長を より持続的なものとするために

『中期経営方針』では、3つの重点課題のひとつとして「ESGへの取組み強化」を掲げています。欧州事業の買収によって、グローバルプレイヤーとして世界に挑む準備が整いましたが、それは同時に、これまでに経験したことのないリスクにも直面することを意味します。また、昨今、社会や環境の変化に対する意識の高まりから、これまでの社会的価値向上の取組みについて見直しが必要と認識しています。現在、アサヒグループでは、従来のESGの取組みフレームワークの見直しを進めていますが、その中でも、すでに事業化や仕組みが整い始めている事例について、ご紹介します。

アサヒグループの新たなESGフレームワークの方向性

ポジティブ・インパクトの拡大	アサヒの強みを活かした価値創造・CSVの取組みを強化	▶ P. 49
ネガティブ・インパクトの排除	広義のリスクマネジメントとして、外部環境のさまざまな変化への対応をグローバルに推進	▶ P. 52



国内

海外

▶ サステナビリティ戦略

ポジティブ・インパクトの拡大 ～社会的課題起点の企業価値創造～

社会的課題を起点に、アサヒの独自性、競争力を徹底的に活かして、新たなビジネスを創造する。

当社グループは、財務的価値と社会的価値の双方を向上させる、価値創造型CSR・CSVに取り組んでいます。

アサヒグループのマテリアリティ



SDGsの目標への貢献を視野に入れ、
マテリアリティごとにアサヒグループとして
提供したい価値を設定



Strategic Focus

グローバルな事業成長をより持続的なものとするために

創出価値の事例 01



可能性が世界に広がる「ビール酵母細胞壁」

当社グループでは、ビール醸造の副産物である「ビール酵母細胞壁」が持つ植物の免疫力を引き上げる力に着目し、新たな農業資材の開発を2004年より進めてきました。この資材は、農薬や化学肥料の使用量を抑えられるため、安全・安心でありながら、品質の向上、土壌の改良といったさまざまな効果が期待できます。さらに、農作物の収量の増加と、それに伴う収穫量当たりの温室効果ガスの排出量削減も実現できます。事業を通じてこれらの社会的課題の解決を図っていくために、当社グループは2017年にアサヒバイオサイクル(株)を設立しました。現在は、農業や林業、造園に携わるステークホルダーと連携し、社会的に課題となっている耕作放棄地の再活用を実現するなど、技術革新や価値の創出に取り組んでいます。

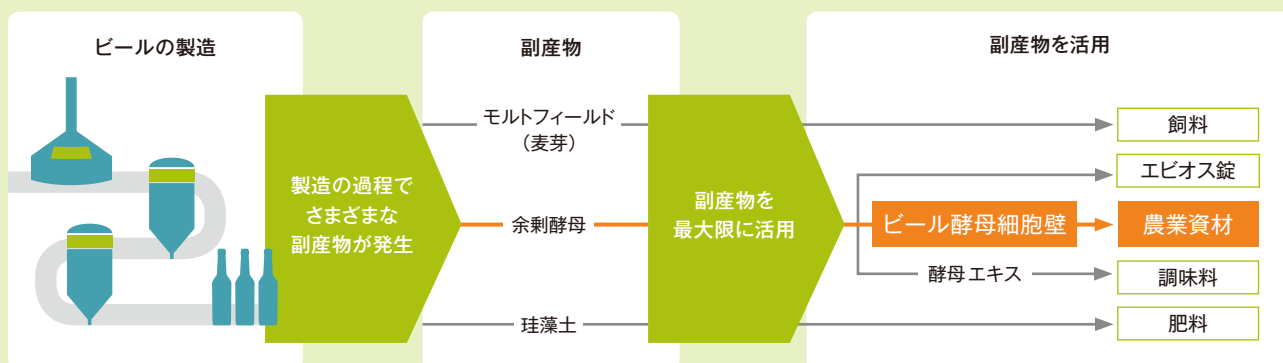
この農業資材は、「ビール酵母を使った餌を食べた家畜は病気に強く、発育が早い」といった効果に気付いた畜産農家の声が開発のきっかけでした。ビール酵母はそのままだと水に溶

けにくく、植物に吸収させることができませんでしたが、研究を重ねた結果、高温高压にすることで「ビール酵母細胞壁」を微粒子レベルまで分解する独自の技術を開発。実際にトマトや稲などの作物でテストしたところ、驚くほど根が伸び、病気にも強い作物ができることを実証しました。農薬の使用量の低減と、作物の収穫量の増加を両立できる農業資材となっています。

農業だけでなく、例えばゴルフ場でも芝の手入れで重宝されており、会社設立後1年で全国のゴルフ場の3分の1以上にこの資材が導入されています。農薬の使用を抑えながら、わずか10日間で青々と生い茂り、根もしっかりと張ることで、プレーに適した芝生になります。

今後アサヒバイオサイクル(株)では、日本だけでなく、東南アジアや北米など海外への販路開拓も進めていきます。活用がますます広がる「ビール酵母細胞壁」を活用した農業資材を通じて、安全・安心な食糧供給や、環境保全型農業の実現に貢献していきます。

ビール製造過程における副産物を最大限に活用



国内

海外

▶ サステナビリティ戦略

創出価値の事例 02



3

すべての人に
健康と福祉を

乳酸菌で体脂肪を減らす『カラダカルピス』

社会で注目される健康増進に対し、アサヒ飲料(株)では、飲み物を通じて心身ともに健康を維持・増進することを目指した「アサヒ飲料 健康チャレンジ!」というプロジェクトを推進しています。その一環として、2017年4月に『カラダカルピス』を発売しました。

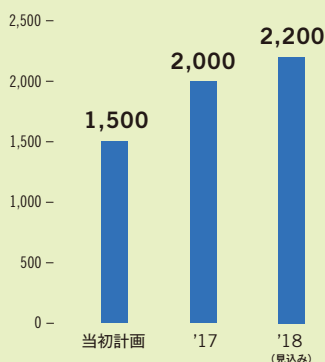
『カラダカルピス』は、『カルピス』を通じて当社グループが長年にわたって研究を続けてきた乳酸菌を活用した飲料です。乳酸菌はさまざまな形で健康に寄与する可能性を持っていますが、当社グループは今回、潜在ニーズが特に大きい「体脂肪」に効果のある乳酸菌を選び、約10年かけて商品化を実現しました。2017年は1年間で約200万箱を売り上げ、計画を大きく上回る成果となったことから、そのニーズはかなり大きいと手応えを感じています。

2018年の販売数量は、前期比10%増の220万箱を目標としており、中長期的には300万箱以上の規模を目指していきます。そのために、乳酸菌には「体脂肪を減らす」などのさま

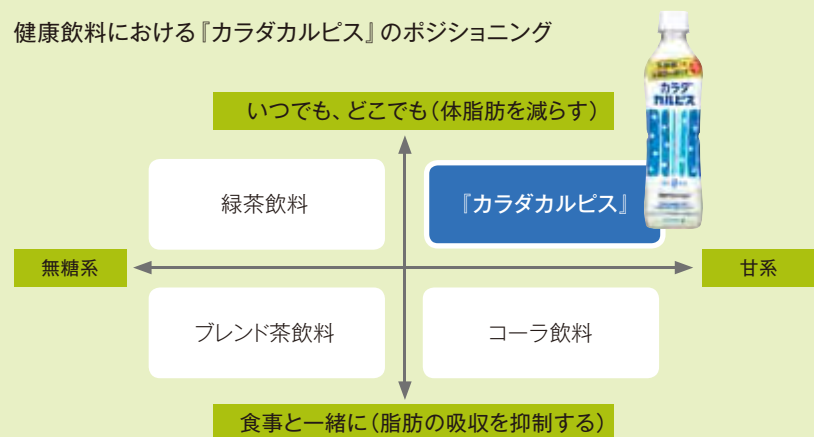
ざまな働きがあることを訴求するとともに、『カルピス』の持つブランド力を最大限に活用していく計画です。多くの方が慣れ親しんだ甘酸っぱい『カルピス』で体脂肪を減らすという意外性を活かし、日常的に無理なく楽しんで取り入れられる健康増進の方法があることをアピールしていきます。

アサヒ飲料
健康
チャレンジ!

『カラダカルピス』のサンプル配布をはじめ、食生活改善、健康チェックなどの各種イベントを開催しているほか、身近な当社飲料商品を通じて、全国の自治体とも健康課題解決に貢献する取組みを推進しています。

『カラダカルピス』販売数量
(千箱)

健康飲料における『カラダカルピス』のポジショニング



Strategic Focus

グローバルな事業成長をより持続的なものとするために

ネガティブ・インパクトの排除 ～グローバルリスクマネジメントの更なる強化～

グローバルな成長に比例して、増大するリスクにどう対応するか。当社グループは、世界を舞台に未来に貢献する企業グループとして、グローバルリスクマネジメントの高度化に取り組んでいます。



人権を尊重した労働慣行の推進

現代奴隷リスクをはじめ、人権に関する国や企業の状況、社会からの期待は時とともに変化しており、現時点でリスクが低いと評価された国や原材料であっても、将来的にリスクが顕在化する可能性があります。当社グループでは常に状況を踏まえつつ、取組みを透明性をもって継続的に開示していく

必要があると考えています。その一環として、2017年には英国現代奴隷法へのコミットメントを契機に自社の工場及びサプライチェーンにおける現代奴隷リスクの分析を行いました。分析結果については、今後、当社の現代奴隷リスク特定に向けて活用していきます。

英国現代奴隷法のポイント

- 企業は毎年「人権（強制労働と人身取引）に関する声明」を作成する
- 声明は、取締役会で承認されなければならない
- 声明は企業のウェブサイトの目立つ場所で公開すること
- 公表義務であり、実行義務ではない



グローバル視点での「責任ある飲酒」の推進

酒類事業を中核とした企業グループとして、アルコールの不適切な使用がもたらす深刻な影響に正面から向き合い、個人、家族、コミュニティが健全で潤いある毎日を過ごせるよう、適正飲酒の推進に組織

的かつ継続的に取り組んできました。各組織、各現場が、高いコンプライアンス意識に基づき、諸問題に能動的に対応するボトムアップ型の体制が特長です。

今後、世界を舞台に持続的に成長していく

CSR 重点テーマとKPI（実績と目標）

活動領域	重点テーマ	KPI
食と健康	責任ある飲酒	小学生向け啓発ツールを2017年年間で35,000部以上配布し、未成年者の飲酒防止に貢献する。
	食の安全・安心	2017年のお客様アンケート評価 ^{*1} で、平均点90点以上（100点満点中）を達成する。
	栄養・健康	「和光堂栄養相談活動」を通じて、2017年年間で10万人以上の参加者と対話する。
環境	気候変動	
	循環型社会	2017年中に、科学的知見と整合した環境中長期目標を設定する。
	生物多様性	
人と社会	人材育成・ダイバーシティ	グループ内の主要会社において、各社で設定した女性管理職比率目標を達成する。
	安全で豊かな地域社会	日本経済団体連合会が設立した「1%クラブ」の主旨に沿い、事業利益の1%を目安に社会貢献活動のために拠出する。
	持続可能な水資源	2017年中に、科学的知見と整合した環境中長期目標を設定する。
	持続可能なサプライチェーン	2015年に実施した「サプライヤーCSRアンケート」の結果に基づき、2017年中に13社のサプライヤーと直接対話を行う。

^{*1} アンケートはアサヒビール(株)の商品へのご指摘をくださったお客様の一部に対して実施しています。

^{*2} 訪問した13社には、2016年に実施したアンケートの対象サプライヤーも含まれています。

国内

海外

▶ サステナビリティ戦略

上で、グローバルなアルコールリスクへの対応はますます重要になるという認識に立ち、当社グループとしてのコミットメントを2018年中に策定する予定です。適正飲酒に関するこれま

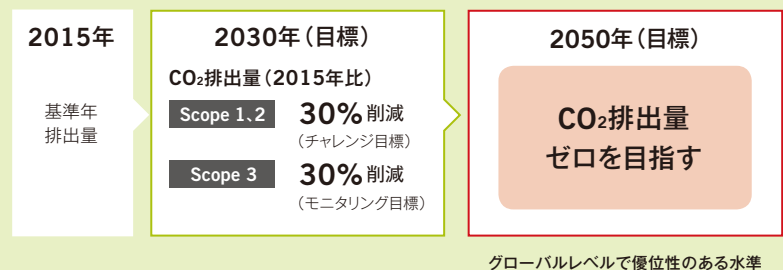
での取組みで得た知見を活かしつつ、世界の事業展開地域において、不適切なアルコール飲用による問題の排除に取り組んでいきます。



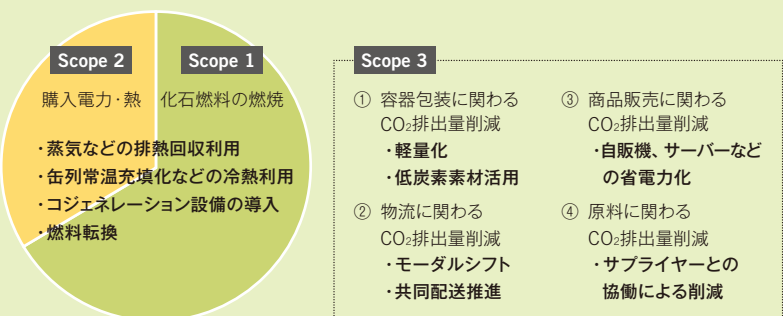
気候変動への対応 ～「アサヒ カーボンゼロ」への挑戦～

これまで当社グループでは、気候変動問題に関して事業を通じてさまざまな施策を展開してきましたが、SDGsやCOP21（パリ協定）などの国際目標の設定を背景に、2030年・2050年のCO₂排出量削減目標「アサヒ カーボンゼロ」を新たに策定しました。「アサヒ カーボンゼロ」では、当社グループの事業活動に起因するCO₂排出量を2015年比で段階的に削減させ、2050年にはゼロにするという意欲的な目標を設定しています。事業が成長していく中での目標達成に向け、より一層の省エネや再生可能エネルギーの活用に積極的に取り組んでいきます。また、容器包装、物流、商品販売などのバリューチェーン全体での取組みも推進していきます。

CO₂排出量削減の中長期目標



目標の達成に向けて



現在、当社グループのグローバル成長における重要性を考慮した、新たなマテリアリティとKPIについて検討を重ねています。2019年の発表を予定しています。

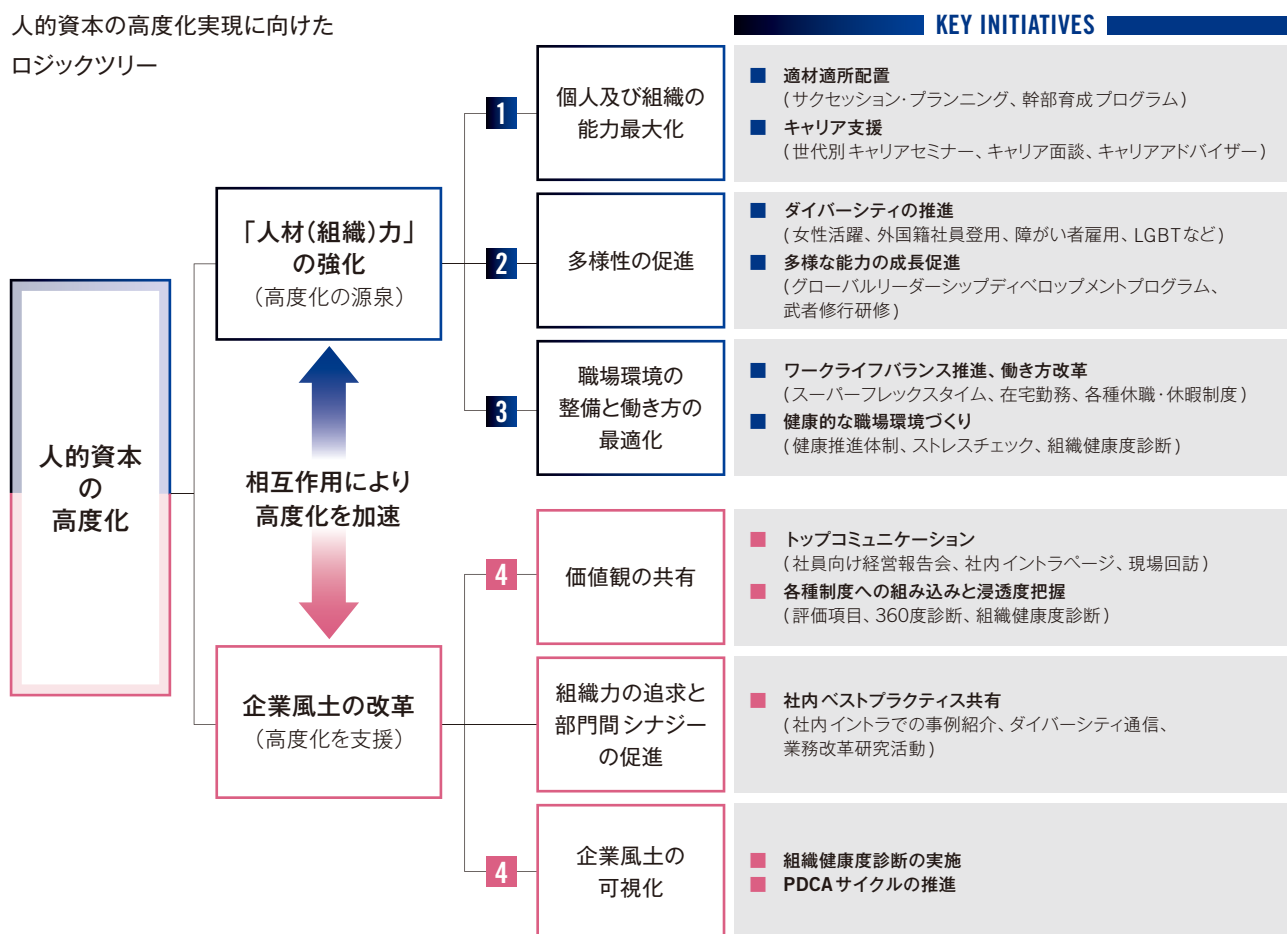
2017年度実績	2018年度目標
小学生向け啓発ツールを72,264部配布した。	同ツールの35,000部以上の配布を目指すとともに、使用後のご意見を活動に活かす。
94.2点を達成し、引き続きお客様から評価をいただくことができた。	同アンケート評価で、引き続き平均点90点以上を目指す。
対象をこれまでの乳幼児からシニアへも広げ、9万6,000人と対話した。	同活動によって10万人との対話を目指す。
パリ協定や日本のCO ₂ 中長期目標を受けた将来のエネルギー政策・今後の技術動向・社会インフラの発展などを踏まえた当社の今後の取組み計画に時間を要し、2017年中の策定には至らなかった。気候変動については、中長期目標「アサヒ カーボンゼロ」を2018年4月に公表した。	2019年の公表に向けて、2018年中に『環境ビジョン』を策定する。
女性管理職比率の向上、女性の社長2名の就任など、達成に向けて着実に進捗した。	グループ内の主要会社において、各社で設定した女性管理職比率目標を達成する。
13億1,400万円を社会貢献活用のために拠出した。	「1%クラブ」の主旨に沿い、事業利益の1%を目安に社会貢献活動に拠出する。
今後の取組み計画に時間を要し、2017年中の策定には至らなかった。	2019年の公表に向けて、2018年中に『環境ビジョン』を策定する。
13社*2のサプライヤーを訪問し、アンケートの回答内容について直接対話により確認した。	2018年実施の同アンケートに回答した全サプライヤーに対し、個別に結果をフィードバックする。



人的資本の高度化に向けて

アサヒグループは『長期ビジョン』において、国内では高付加価値化を基軸とするリーディングカンパニーを、グローバルでは日本発の強みを活かすプレイヤーとして独自のポジションを確立することを将来像として掲げています。これを実現するためには、4つの強みのひとつである「人材(組織)力」をいかに高めるかが重要と考えており、人的資本の高度化に向けてさまざまな取組みを推進しています。

人的資本の高度化実現に向けた
ロジックツリー



グローバル化に向けて

人事戦略も新たなステージへ

事業利益の海外比率が約40% 近くに高まるとともに、グループ社員の約6割が外国人となるなど、当社グループは新たな成長ステージへと踏み出しました。グローバルな「価値創造企業」として持続的な成長を実現するためには、これまで以上に、グローバル人材の育成、ダイバーシティ、アサヒらしい企業文化の共有といったテーマが重要となります。グローバルな「価値創造企業」という将来像実現に向けて、経営理念の浸透やポリシーの共有、海外との積極的な人材交流など取組みを加速させています。



1 個人及び組織の能力最大化

キャリア支援

当社グループでは、グローバル化に対応できる人材の育成を目指し、グループ共通の人材育成プログラムと、階層や専門性に応じた個別的教育プログラムの両輪で人材育成を捉えています。

『長期ビジョン』で掲げた将来像の実現を見据えると、グループ全体を俯瞰する視点や経営者として必要なスキルを幅広く身に付けていく必要があるため、幹部社員

についてはグループ横断のプログラムを通じて育成に取り組んでいます。

一方、個別の事業の成長を図るため、それぞれの階層や専門性に応じて強化すべき能力に特化した教育プログラムを実施し、従業員の能力の最大化を目指しています。

幹部育成プログラム

当社グループを取り巻く経営環境の変化は年々スピードを増しています。特に欧州事業が加わったことにより事業利益の海外比率は約40%にまで高まり、国内外を問わず持続的な成長を実現できる能力を持つ経営幹部の育成が必要不可欠となっています。

当社グループではこのような経営環境の変化に迅速に対応でき、将来を見据えた次世代の幹部候補の育成を目指しています。従来の教育プログラムにグローバルの要素を付加し、グローバル化への対応を図ることができる育成プログラムを実施しています。

■ アサヒエグゼクティブリーダープログラム

アサヒグループホールディングス(株)の役員が受講者を直接指名し、次期経営者候補を育成するプログラムです。戦略構築力・リーダーシップ能力・目標達成力といった、経営に必要なスキルを養うとともに、受講後はそれを実践できる立場に配置することで、教育効果を高めています。

■ アサヒネクストリーダープログラム

グループ内の管理職(35~45歳)で将来経営者を志す人材を対象とし、中長期的な視点で経営者育成を図るプログラムです。受講後はジョブ・ローテーションを行い、実践的な経験を積むことにより、視野を広げる機会を創出しています。

階層・専門性に応じた教育プログラム

個々の事業会社や部門で必要とされる専門スキルや、新入社員・管理職など階層に応じた能力の開発に向けては、求められる具体的な能力をターゲットとした教育

プログラムを実施しています。また、部門・専門性に応じて海外事業会社との人材交流を図るなどグローバル化に対応できる人材の育成を進めています。

グローバルリーダーシップディベロップメントプログラム

当社グループでは、歴史や経営方針などへの理解を深めるとともに、グローバルでの視座・視野の習得、異なる地域の従業員の理解やネットワーク構築などを目的としたグローバルリーダーシップディベロップメントプログラムを2014年より実施しています。2017年は、国内・海外を含めた各事業会社から次世代の経営幹部候補として選定された12名を対象に計4回のセッションを実施しました。





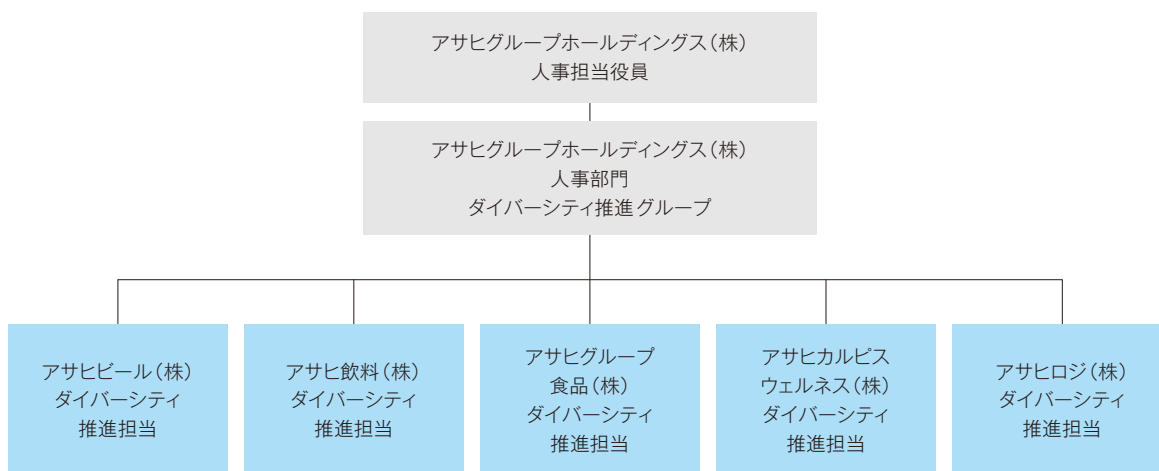
2 多様性の促進

ダイバーシティの推進

基本的な考え方

当社グループは、多様な個性を持つ従業員一人ひとりが自分の能力や適性を活かして成長することが、企業全体の成長につながると考えています。そのため、従業員の多様性を尊重し、国籍や性別、年齢、障がいの有無な

どに関係なく活躍できる人材育成や企業風土づくりを推進しています。グループ全体でダイバーシティを推進できるように、グループ横断の推進体制を敷いています。



女性活躍推進

当社グループでは下記の3つの方針のもと、女性の活躍推進を行っています。これまで、グループ内のさまざまな人材育成プログラムへの女性従業員の積極的な参加を進めるなど、女性リーダーの育成に力を入れてきました。その結果、ここ数年で女性管理職・女性役員の人数も着実に増加しており、2017年にはグループ内で女性社長が新たに2名就任、2018年にはアサヒグループホールディングス(株)に女性執行役員が誕生しました。

このような取組みが評価され、アサヒグループホールディングス(株)は、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に2016年から2018年まで3年連続で選ばれました。今後も女性が活躍できる企業を目指し、さまざまな取組みを推進していきます。

方針

- 意思決定の場(経営会議など)に女性が参加する状態を目指す
- グループ各社の状況に応じた行動計画の立案と推進
- 数値目標の設定と、目標達成に向けた取組みの実施





3 職場環境の整備と働き方の最適化

ワークライフバランス推進、働き方改革

働き方改革

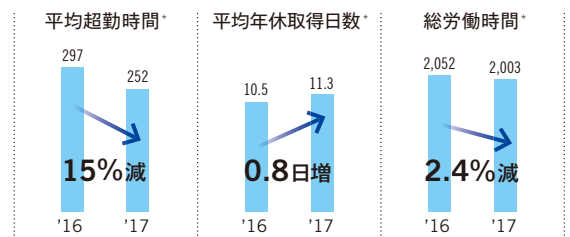
当社グループでは、従業員一人ひとりが生み出す価値の最大化を目的に、業務プロセスの見直しや職場環境の整備による「働き方改革」を2016年より継続的に進めています。業務の生産性を高めることにより、従業員のワークライフバランスの向上、健康管理、自己研鑽につなげ、それらを原動力にして従業員一人ひとりが持てる力を最大限発揮する。そうした好循環を生み出したいと考えています。

具体的な取組みは、グループ各社でそれぞれ施策を立案し、推進しています。例えば、アサヒグループホールディングス(株)では、「いつでも、どこでも、効率的に」働ける環境整備を目指し、スーパーフレックス制度や外部サテライトオフィスも含めたテレワークの積極的な活用、スマートデバイスを使った業務の効率化などに取り組んでいます。その結果、2017年には総労働時間が2016年比で2.4%の削減を実現しました。

2018年は、所定労働時間の短縮や月間の超過勤務が一定時間を超えた場合に翌々月までに取得を義務付ける健康確保休暇を新設するなど継続して取り組んでいきます。

また、アサヒビール(株)では、社長をプロジェクトオーナーとする「働き方改革 プロジェクト」を立ち上げ、本質的な業務改善による生産性向上に向けた改革に取り組んでおり、会議の効率化や社内意思決定プロセスの短縮など成果を出しています。

アサヒグループは「働き方改革」を終わりのなきテーマと捉え、今後も継続して取組みを推進していきます。



* 対象組織：アサヒグループホールディングス(株)、アサヒプロマネジメント(株) 本店部門

従業員の自律的な健康づくりに向けて

当社グループでは、従業員が健康であることがグループの成長の源泉であると捉え、人事担当役員をトップとした「グループ健康推進会議」を定期的に開催しています。この会議では従業員の自律的な健康づくりに向けた取り組みを推進しており、アサヒグループ健康保険組合と協

働で生活習慣改善を目的とした職場単位での健康施策などを展開しています。また、アサヒ飲料(株)では、全社プロジェクト「アサヒ飲料 健康チャレンジ!」を立ち上げ、健康を軸に、社会に対する取組みと社内活動を両輪で推進しています。

4 価値観の共有と企業風土の可視化

意識調査による組織健康度診断

当社グループでは国内主要会社約9,000名の従業員を対象に、定期的に社員意識調査を実施しています。

本調査の目的は、従業員のキャリア意識やダイバーシティ推進、職場環境などの状況を把握し、適切なPDCAサイクルを推進することです。具体的には11カテゴリー・約60設問により、会社の戦略・経営計画への理解や、従

業員のキャリア、報酬・福利厚生、ダイバーシティ意識、職場の業務効率性などへの意識や考え方を把握するものとなっています。調査結果を通して会社全体から職場単位における課題抽出や具体的な対策の策定などを実施することにより、人的資本の高度化を強化しています。

BUSINESS STRATEGY & REVIEW

セグメント別事業概況

アサヒグループは、「酒類」「飲料」「食品」「国際」の4つの事業ドメインによって構成されています。本セクションでは、事業セグメント別に、外部環境とリスク、それらを踏まえた事業戦略の進捗状況をご説明します。また、事業戦略に基づいた2017年の実績と2018年の方針やトピックスをご紹介します。

60 酒類事業

64 飲料事業

68 食品事業

72 国際事業

酒類事業

ALCOHOL BEVERAGES

グループ最大のキャッシュカウビジネスとして、高い収益性の維持・向上を図る

- 総合酒類 No.1 企業として、高付加価値化や業界収益向上に向けたリーダーシップの発揮
- 各カテゴリでの強い中核ブランドの育成とイノベーションによる新価値創造型提案の強化
- バリューチェーンの高度化・協業などによる収益構造改革 EC などビジネスモデルの進化

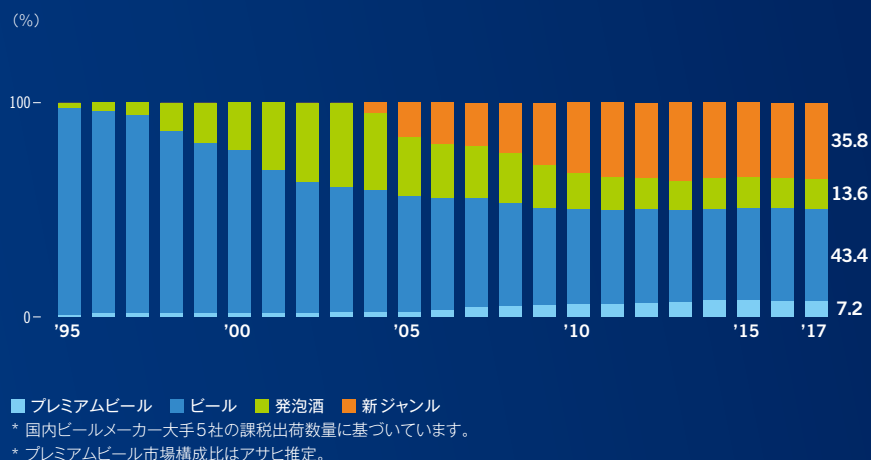


DISCUSSION POINTS

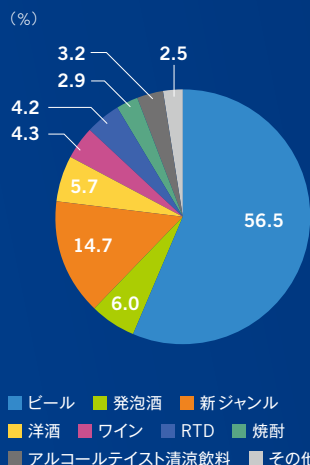
売上収益／事業利益率推移



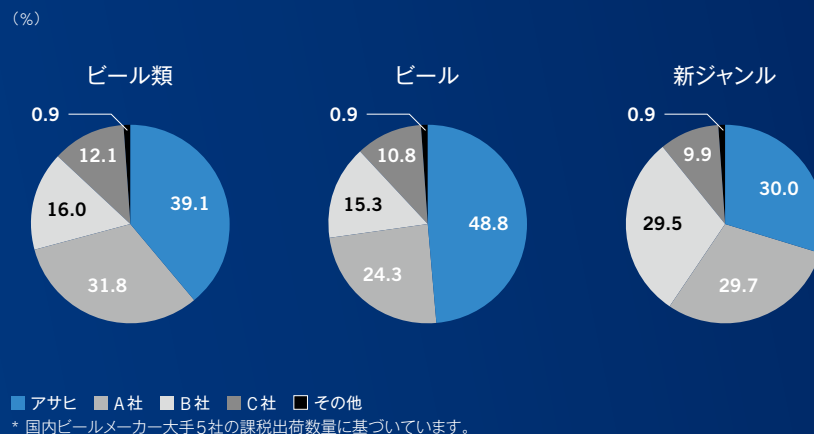
ビール、発泡酒、新ジャンルの市場構成比推移



カテゴリー別売上収益構成比(2017年)



会社別市場シェア(2017年)



■ 事業環境（機会とリスク）

少子高齢化やアルコール消費の多様化などにより、国内のビール類市場は1994年をピークに減少しており、今後も数量ベースで年率1%程度の減少リスクが想定されます。一方、消費の多様化や多価値化などにより、プレミアムビールやクラフトビール市場が活性化していることや、健康志向の高まりにより、糖質などを抑えた機能性市場も存在感を高めています。また、2018年4月からのビールの定義変更に加え、2026年までにビール類の酒税を段階的に一本化する方針が固まったことを受け、

ビールカテゴリーへの回帰の流れが進むことが予想されます。

ビール類以外の酒類では、ライフスタイルの多様化や新たな飲み方提案などにより、RTDを中心に洋酒やワイン市場などが成長しています。さらに東京2020オリンピック・パラリンピックの開催や「和食」のユネスコ無形文化遺産への登録など、日本の酒文化における強みの展開や訪日外国人需要の増加といった多様な成長機会が広がっています。

■ 『中期経営方針』（重点課題）

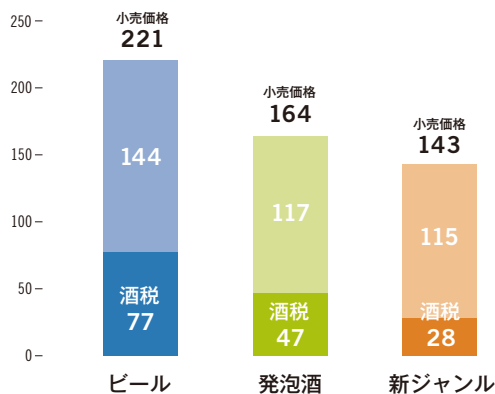
こうした機会とリスクを踏まえ、グループ最大のキャッシュカウビジネスである酒類事業は、その高い収益性の維持・拡大を図っていくことが最大のミッションとなります。

ビール類はもちろん、多様なトップブランドやカテゴリーを持つ総合酒類No.1企業として、高付加価値化や業界全体の収益性向上に向けてリーダーシップを発揮していく方針です。培ってきた「ブランド育成力」に基づく中核

ブランドの強化や、“イノベーションに挑戦する企業風土”を土台として、ファーストエントリーを目指した新価値・新需要の創造に挑戦していきます。

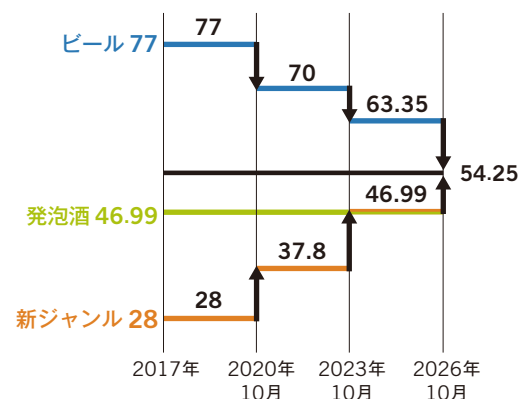
さらに、業界トップクラスの「コスト競争力」（酒税抜き事業利益率21%）をバリューチェーン全般にわたり高めながら、競合他社との物流の協業などによる収益構造改革やEコマースなどを活用したビジネスモデルの進化に取り組んでいく方針です。

ビール類の酒税体系（350ml当たりの税額）*
（円）



* 価格は、大手コンビニチェーンの店頭想定価格（消費税込み、2017年末時点）。

酒税改正の流れ（350ml当たりの税額）
（円）



酒類事業

■ 2017年の実績

ビール類では、発売30周年を記念した特別限定醸造商品『アサヒスーパードライ 瞬冷辛口』や糖質ゼロでありながら麦由来の味わいを高めた『クリアアサヒ 贅沢ゼロ』を発売するなど、主力ブランドを軸に新価値提案の強化を図りました。

ビール類以外では、『アサヒもぎたて』を積極的に展開したRTDに加え、『ブラックニッカ』の販売促進活動を強化した洋酒など、主力ブランド力の強化に取り組みました。また、ビールテイスト清涼飲料『アサヒドライゼロ』は、リニューアルなどにより市場における存在感の盤石化に努めました。

以上の結果、売上収益は、ビール類以外の売上は前期を上回りましたが、夏場の天候不順などによるビール類の販売数量の減少もあり、前期比0.8%減の9,688億円となりました。事業利益については、広告販促費の効率化や原材料を中心としたコストダウンなどの取組みにより、前期比0.6%増の1,215億円となりました。



アサヒスーパードライ 瞬冷辛口 クリアアサヒ 贅沢ゼロ アサヒもぎたて アサヒドライゼロ

■ 2018年の取組み

2018年は、「イノベーションの推進による新たな価値創出で、No.1戦略の深化を目指す!」をスローガンに、ビール市場を中心として、新たな需要創出とコスト競争力の向上に取り組みます。

ビール類では、『アサヒスーパードライ 瞬冷辛口』の通年発売や4月のビールの定義変更に合わせて『アサヒ グランマイルド』の発売に加え、買収した欧州プレミアムブランドの展開など、ビールにおける新価値提案を強化します。また、『クリアアサヒ』ブランドのリニューアルなどにより、新ジャンル市場における存在感の更なる向上を図ります。

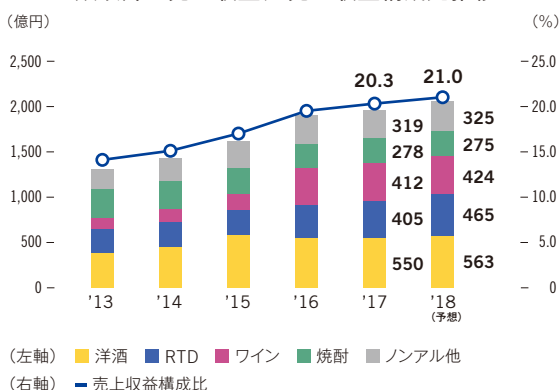
ビール類以外では、RTD『アサヒもぎたて』のリニューアルや『アサヒ贅沢搾り』の発売に加え、各カテゴリーにおける主力ブランドの強化と育成に努めます。

こうした取組みにより、売上収益は前期比0.5%増の9,630億円を目指します。事業利益は、増収効果やビールの容器構成差の改善などにより、前期比3.8%増の1,250億円を目指します。

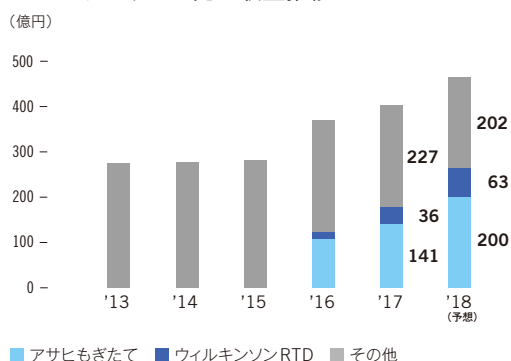


アサヒスーパードライ 瞬冷辛口 アサヒ グランマイルド クリアアサヒ アサヒ贅沢搾り

ビール類以外の売上収益／売上収益構成比推移



RTDカテゴリーの売上収益推移



TOPICS 01

当社独自の醸造技術を活用し、『アサヒスーパードライ 瞬冷辛口』を展開

アサヒグループ最大のブランド資産である『アサヒスーパードライ』は、1987年に発売して以来、バリューチェーン全般においてさまざまなイノベーションを一丸となって取り組んだことにより、市場における確固たる地位を築き上げました。



発売30周年を迎えた2017年は、その記念に特別限定醸造商品『アサヒスーパードライ 瞬冷辛口』を発売しました。希少ホップを活用した独自の醸造技術の活用などにより、「後味の良さ」と「冷涼感」のある味わいを実現し、20～30代の若者を中心に新たな需要を拡大しました。また、その品質は世界でも評価され、ベルギーの国際的なビールコンテスト「ブリュッセルビアチャレンジ2017」のラガー・インターナショナルスタイルピルスナー部門において、ゴールドメダルを受賞しています。

2018年は、その味わいをさらに強化し通年発売することで、ビール市場の一層の活性化に努めていきます。



TOPICS 02

「麦」の知見を活用することにより、被災地の復興を支援

当社グループは、2014年より東日本大震災復興支援活動の一環として、一般社団法人東松島みらいとし機構とともに「希望の大麦プロジェクト」に取り組んでいます。この取組みは、東日本大震災で被災した宮城県東松島市の土地を有効活用し、大麦栽培を行うことで地域産業の活性化を目指すプロジェクトです。

2015年より、収穫した大麦を使用した地ビールやお菓子などが発売され、2016年からは、当社グループのクラ

フトビール醸造所「隅田川ブルーイング」において、限定醸造の『希望の大麦エール』を毎年醸造し、グループ内の直営飲食店などで販売しています。また、2017年には、希望の大麦を使用した『クリアアサヒ とれたての贅沢』を東北エリア限定で発売するなど、幅広く商品を展開し

ています。さらには、ビールの販売数量に応じて、復興活動に寄付するなどの支援活動も実施しています。

今後も、当社グループが保有する知識や技術を活かし、被災された地域の復興に貢献する継続的な活動に取り組んでいきます。



飲料事業

SOFT DRINKS

グループ第2の柱として、差別化された
ポジションの確立により利益ある成長を実現する

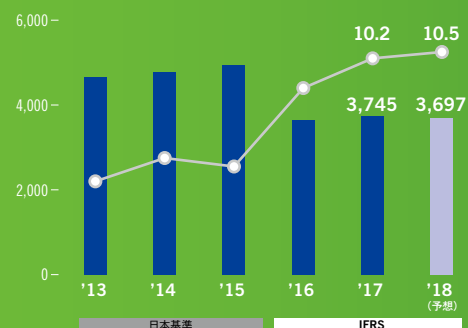
- 主力商品のブランド力強化を軸とした
個性的で際立ったポジションの確立
- 健康志向に対応した高付加価値化や
イノベーションによる新価値提案
- 統合シナジーの最大化、販売チャネル・
容器構成比の改善、SKU削減などの収益構造改革



DISCUSSION POINTS

売上収益／事業利益率推移

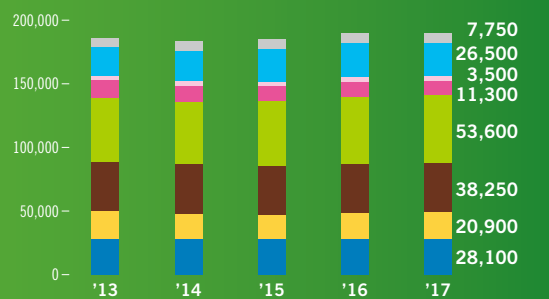
(億円)



■ 売上収益 (左軸) — 事業利益率 (右軸)

国内飲料市場規模推移

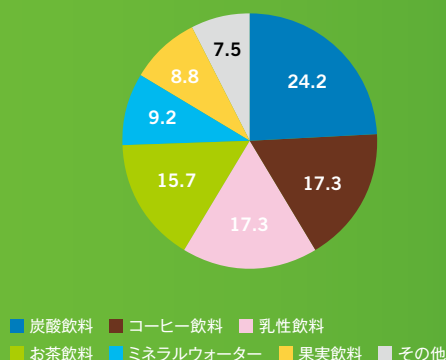
(万箱)



■ 炭酸飲料 ■ 野菜・果実飲料 ■ コーヒー飲料 ■ お茶飲料
■ スポーツ・栄養ドリンク ■ 乳性飲料 ■ ミネラルウォーター ■ その他
出典: (有) 飲料総研

カテゴリー別販売数量構成比(2017年)

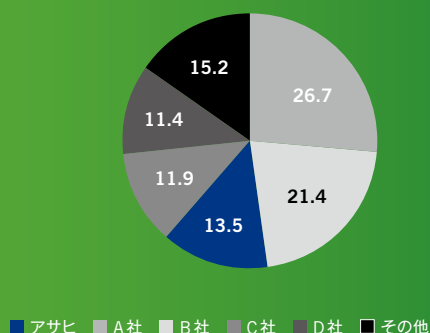
(%)



■ 炭酸飲料 ■ コーヒー飲料 ■ 乳性飲料
■ お茶飲料 ■ ミネラルウォーター ■ 果実飲料 ■ その他

会社別市場シェア(2017年)

(%)



■ アサヒ ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ D社 ■ その他

■ 事業環境（機会とリスク）

国内飲料市場は、過去5年間の年平均成長率が1%程度で推移していますが、今後も数量ベースの大幅な成長は期待できない見通しです。一方、健康志向や安全・安心志向の高まりなどを受けて、無糖茶や無糖炭酸市場などが拡大傾向となっています。さらに、機能性表示食品などの健康飲料市場は拡大しており、各カテゴリーの高付加価値化による成長機会はさらに拡大していくものと想定しています。

また、飲料業界では多数の大手メーカーが存在しており、競争環境が悪化するリスクもありますが、昨今は業界全体として収益性を重視した「価値競争」へのシフトが進みつつあります。さらに、カテゴリー別に上位ブランドへの集中化が進む中、業界内の提携や協業による成長機会も見据えておく必要があります。

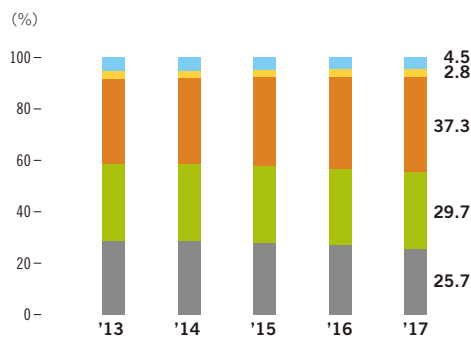
■ 『中期経営方針』（重点課題）

こうした機会とリスクを踏まえ、飲料事業では、差別化されたポジションを確立することにより、利益ある成長を目指します。販売シェアのみを重視して価格競争に陥るのではなく、透明炭酸飲料のNo.1ブランドである『三ツ矢サイダー』をはじめ、これまで培ってきた「ブランド育成力」を軸にして、個性的で際立ったポジションを確立していきます。また、健康機能に強みを持つ会社を目指し、機能性表示食品などによる高付加価値

化や乳酸菌技術などを活かした更なるイノベーションに挑戦していきます。

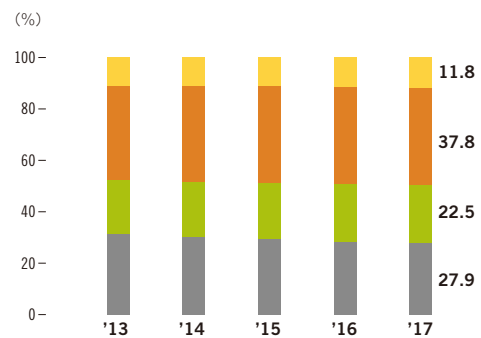
さらに、統合シナジーによる最適生産・物流体制の構築などに加えて、販売チャネルや容器構成などのミックス改善、SKU (stock keeping unit: 在庫管理単位) の削減などにより、強靱な収益構造の確立に努めていきます。

飲料市場容器別構成比推移



出典: (有) 飲料総研

飲料市場チャネル別構成比推移



出典: (有) 飲料総研

飲料事業

2017年の実績

主力ブランドにおいては、透明果汁を使用した『三ツ矢 新搾り』の発売や、全国7地域のご当地素材をブレンドした『アサヒ 十六茶 ご当地素材 ブレンド』の展開、老舗珈琲店監修『ワンダ 極』の商品ラインアップの拡充など、ブランド価値の向上を図りました。また、天然水仕立てのスパークリングウォーターに『カルピス』の乳酸菌を加えた『アサヒ おいしい水 プラス「カルピス」の乳酸菌 スパークリング』を発売するなど、ブランド資産を活用し、新たな商品価値を提案しました。

健康機能領域においては、独自の乳酸菌を配合した機能性表示食品『カラダカルピス』を発売するなど、市場における存在感の向上に努めました。

以上の結果、飲料事業の売上収益は、前期比2.9%増の3,745億円となりました。事業利益については、増収効果のほか、品種・容器構成比の改善や最適生産体制の推進による操業度向上などにより、前期比18.5%増の383億円となりました。



2018年の取組み

2018年は、重点ブランドに集中した経営資源の投資や健康機能での高付加価値商品の展開など、商品力強化による成長と更なる収益構造の改革に取り組めます。

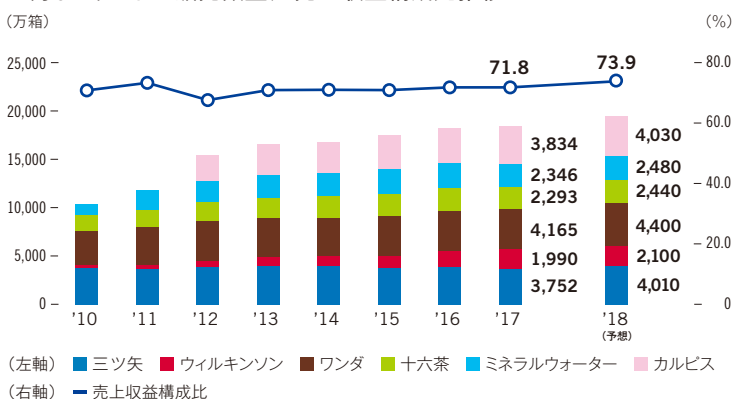
『三ツ矢サイダー』『ワンダ』『カルピス』など、重点ブランドにおける新価値提案商品の強化や健康を軸とした独自技術を活用した商品のラインアップ拡充など、高付加価値化を基軸に更なるブランド価値の向上に努めます。

こうした取組みにより、飲料事業の売上収益は、重点ブランドの売上は拡大するものの、(株)エルピーの売却により、前期比1.3%減の3,697億円を見込んでいます。事業利益については、高付加価値商品の拡大によるミツ

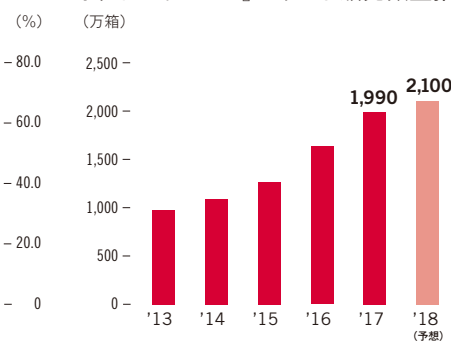
クス改善に加え、サプライチェーン全体の見直しによる最適生産・物流体制の構築などにより、前期比1.5%増の389億円を目指します。



主力6ブランドの販売数量／売上収益構成比推移



『ウィルキンソン』ブランド販売数量推移



TOPICS 01

炭酸水売上 No.1*『ウィルキンソン』

『ウィルキンソン』は2008年から10年連続で伸長し、その間に販売数量を約10倍に伸ばすなど、近年の炭酸水市場の拡大を牽引し続けています。2017年には前期比22%増加の1,990万箱を達成することができました。

2011年に500mlPETボトル容器での発売を開始し、炭酸水の直接飲用という新たな飲用スタイルを提案し、その地位を確立してきました。その後も『ウィルキンソン タンサン レモン』『ウィルキンソン タンサン ドライ』などのフレーバーの拡大に加え、お酒の割り材として使用されている『ウィルキンソン ジンジャエール』『ウィルキンソン トニック』をPETボトル容器で発売するなど、健康志向の高まりを背景に拡大する無糖炭酸水市場に対して、新たな飲用機会の提案を拡大しています。

今後も最高の刺激を提供する本格炭酸ブランドとしての存在感を高め、「刺激、強め。」という独自の価値強化と飲用層の拡大に取り組みます。

* (株)インテージSRI調べ 炭酸水市場(スパークリングウォーター含む)2017年1月～2017年12月 累計販売金額 集計エリア:全国、CVS/SM/DRUG計。



TOPICS 02

『カルピス』由来の乳酸菌科学シリーズの取組み

当社の「強み」のひとつである乳酸菌技術を活用した研究から生まれた商品を『カルピス』由来の乳酸菌科学シリーズとして展開しています。

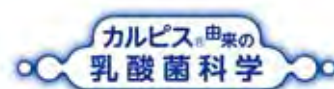
長年の研究から見出された確かな健康感と信頼できるおいしさを訴求するとともに、機能系乳酸菌ドリンク市場における認知度と存在感の向上を目指した取組みを強化しています。

また、「アサヒ飲料 健康チャレンジ!」*の取組みとして、『カルピス』由来の乳酸菌科学シリーズのサンプリングなどを通じて、自治体や企業の健康への取組みに対して支援を行っています。

これらの取組みにより、毎年拡大を続ける乳酸菌活用商品市場の中で着実に成長し、2017年も販売数量で前期比15%増加しました。

今後もお客様の健康ニーズの拡大を成長機会と捉え、乳酸菌技術や研究成果を最大限活用し、健康に関わる社会的課題の解決への貢献を通じて、ブランド価値の向上を目指していきます。

*「健康」と「コミュニティパートナーシップ」の2つの視点を掛け合わせ、地域や企業の課題解決をサポートしていくことを目指す取組み。



「守る働く乳酸菌」

「届く強さの乳酸菌」100
(機能性表示食品)

「アミール」
やさしい発酵乳仕立て
(機能性表示食品)

食品事業 FOOD

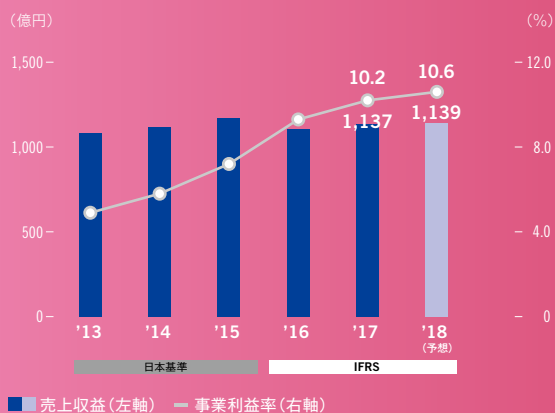
「強み」への集中と事業統合を梃にして、
グループの次世代の成長基盤を育成する

- 強い既存カテゴリーへの集中による
ブランド価値向上と高付加価値商品の提案強化
- 事業統合を梃にした、機能性表示食品など
イノベーションによる新価値・新需要の創出
- 事業の選択や統合シナジーの創出、
バリューチェーンの最適化による収益構造改革

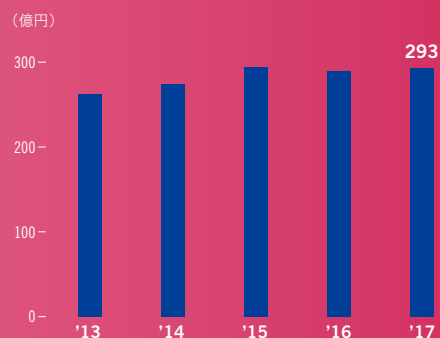


DISCUSSION POINTS

売上収益／事業利益率推移

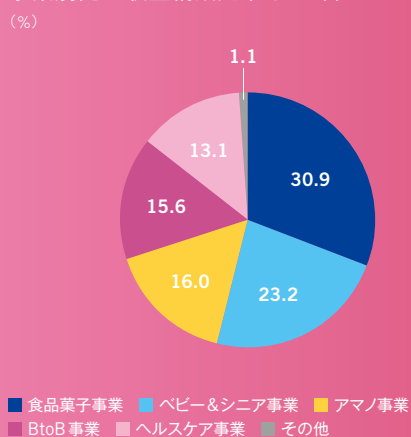


タブレット菓子市場規模推移

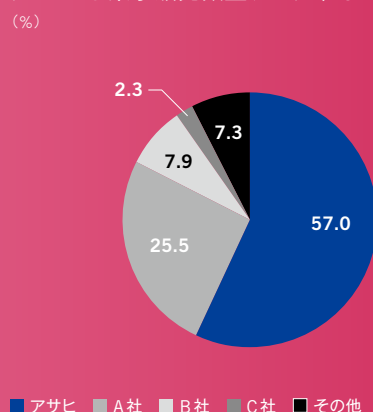


出典: (株) インテージ食品 SRI / キャンディ (錠菓市場) / 全国 (沖縄除く) / 全業態 2013.1-2017.12

事業別売上収益構成比 (2017年)



タブレット菓子販売数量シェア (2017年)



出典: (株) インテージ食品 SRI / キャンディ (錠菓市場) / 全国 (沖縄除く) / 全業態 2017.1-2017.12

■ 事業環境（機会とリスク）

国内の食品市場全体は、少子高齢化に伴い縮小傾向が続く中、家族構成やライフスタイルの変化などにより、多種多様な成長カテゴリーが生まれています。酒類・飲料市場同様に、消費の多価値化や食の安全・安心志向の高まりを受けて、高品質や健康機能を訴求する高付加価値カテゴリーが拡大しています。また、当社の主力事業であるタブレット菓子をサプリメントに加えて、ベビーフー

ド、フリーズドライ食品市場などは、働き方改革の推進や社会構造の変化による単身世帯・共働き世帯の増加などを背景に安定的に成長しています。

カテゴリーの細分化が進む中、競争環境の激化などにより収益性が低下するリスクもありますが、品質や技術力などの「強み」を活かす成長機会は拡大していくものと想定しています。

■ 『中期経営方針』（重点課題）

こうした機会とリスクを踏まえ、食品事業では、「強み」への集中と事業統合を挺にして、グループの次世代の成長基盤を育成していきます。

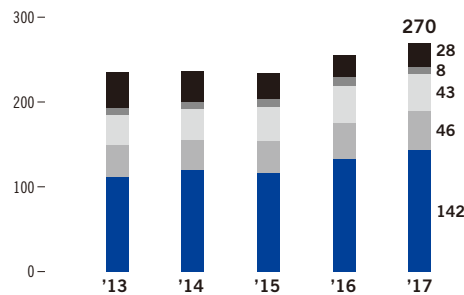
タブレット菓子のNo.1ブランドである『ミンティア』をはじめとして、サプリメント、ベビーフード、フリーズドライ食品など、強みを持つ既存ブランドやカテゴリーに経営資源を集中することにより、ブランド価値の向上と高付加価値化を推進していきます。また、研究開発機能の強化

を軸として、機能性表示食品などのイノベーションによる新価値・新需要の創出を目指します。

さらに、事業の「選択と集中」による収益構造改革に加えて、製造・販売の一体化によるバリューチェーン全般の「コスト競争力」の強化や事業ガバナンスの強化に伴う経営の効率化などにより、収益性をさらに高めていく方針です。

ベビーフード市場規模推移

（億円）

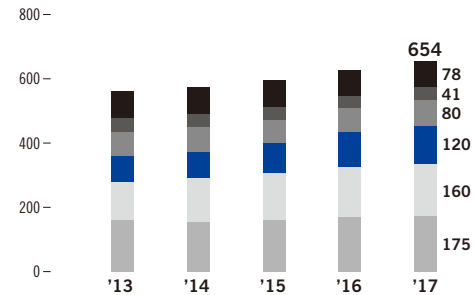


■ アサヒ ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ その他

出典：SDIデータ、全業態

即席みそ汁市場規模推移

（億円）



■ アサヒ ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ D社 ■ その他

出典：(株)富士経済

食品事業

2017年の実績

タブレット菓子については、大粒タイプの『ミンティアブリーズ』のリニューアルや新価値提案商品『ミンティアエクスケア』の発売など、付加価値提案の強化を図りました。サプリメントでは、パウチタイプ『ディアナチュラスタイル』や機能性表示食品『ディアナチュラゴールド』の商品ラインアップを拡充し、ブランド価値の向上に努めました。ベビーフードでは、『グーグーキッチン』や『栄養マルシェ』の販売促進活動を強化し、シニア向け商品では、『バランス献立』シリーズの発売により介護食市場における存在感の向上に取り組みました。フリーズドライ食品では、主力の『いつものおみそ汁』の営業活動を強化するなど、売上の拡大に努めました。

以上の結果、食品事業の売上収益は、前期比2.7%増の1,137億円となりました。事業利益については、増収効果に加えて、広告販促費の効率化や製造原価の低減などの取組みにより、前期比13.4%増の116億円となりました。



2018年の取組み

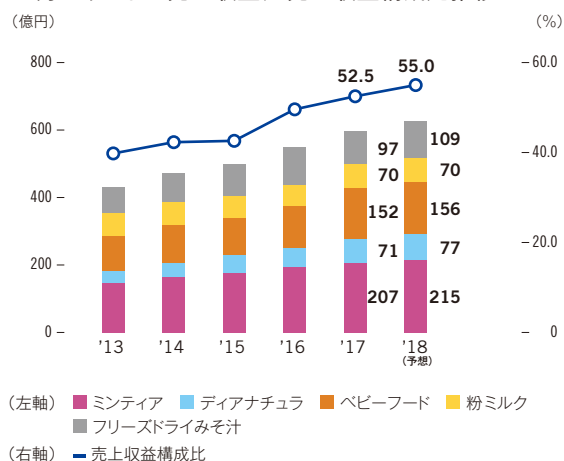
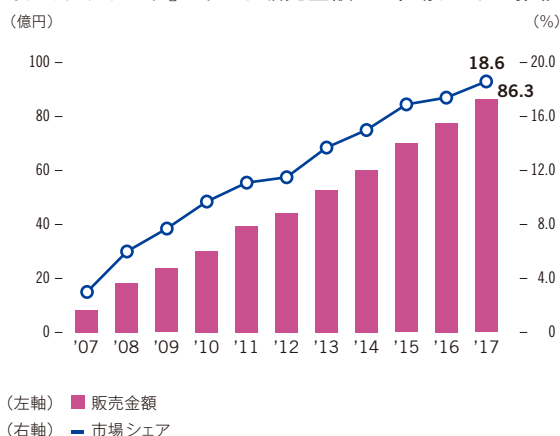
2018年は、主力ブランドへの経営資源の集中や保有する素材・技術を活用した高付加価値商品の展開に加え、事業統合による最適生産・物流体制の構築により、持続的な成長基盤の育成に取り組みます。

『ミンティア』『ディアナチュラ』など、成長カテゴリーにおけるトップブランドを中心として、消費者ニーズを的確に捉えた商品ラインアップの拡充などにより、新価値提案を強化していきます。また、低採算事業からの撤退などによる「選択と集中」の更なる推進と事業統合によるシナジー創出により、高収益な事業構造の確立を目指します。

こうした取組みにより、食品事業の売上収益については、主力ブランドの売上は拡大するものの、低採算事業の撤退などにより、前期比0.1%増の1,139億円を見込んでいます。事業利益については、重点ブランドの増収効果や製造原価の低減などにより、前期比4.1%増の121億円を目指します。



主力ブランドの売上収益／売上収益構成比推移

『ディアナチュラ』ブランド販売金額^{*1}と市場シェア^{*2}推移

*1 (株) インテージSDIデータ ディアナチュラシリーズとして。

*2 当社定義 シリーズサプリメント市場シェア。

TOPICS 01

フリーズドライ食品による毎日の食生活への新提案

家族構成やライフスタイルが変化し、「個食化」への対応や「時短」「簡便性」へのニーズが高まっている中、風味や色、調理後と比較して栄養素が損なわれにくいという特長を持つフリーズドライ食品への注目度が高まっています。

当社グループは、これまで培ってきたフリーズドライ技術を活用し、おみそ汁やスープに加え、パスタやカレーなど、手軽に調理できる豊富な商品ラインアップを提供することにより、多様化するニーズへの対応力を高めるとともに、毎日の食卓に、おいしさ、選ぶ楽しさを提案しています。

また、アンテナショップ「アマノ フリーズドライステーション」を展開し、「知る・食べる」という体験を通してフリーズドライ食品の魅力をより実感していただく機会の創出にも取り組んでいます。

今後も、独自のフリーズドライ技術を「強み」として、ライフスタイルの変化に応じてさまざまな食のシーンを提供していくことにより、お客様の生活を豊かにできるよう努めていきます。



TOPICS 02

『ディアナチュラ』ブランドを通じたサプリメント市場の活性化

近年、サプリメント市場は“自らが健康維持を管理する”というセルフメディケーションの考えの浸透とともに堅固に拡大しています。

そうした中、『ディアナチュラ』ブランドは、目的や生活習慣に合った豊富な商品ラインアップを提供するとともに、手軽にトライアルできるパウチタイプを展開するなど、サプリメントを気軽に続けられる環境づくりに取り組んでいます。

また、2015年からは、より具体的な目的でサプリメントを使用したいお客様に向けた機能性表示食品のシリーズを展開するなど、多様化するニーズに対応することにより、2007年の発売以降10年連続で売上を拡大しています。

2018年には、プロテインパウダーの新シリーズ『ディアナチュラアクティブ』を発売し、プロテイン市場へ新たな挑戦をすることにより、『ディアナチュラ』シリーズの飲用機会の拡大と新たな飲用者の獲得を目指していきます。



国際事業

OVERSEAS

「強み」を活かすグローバルな成長基盤を拡大し、グループの持続的な成長を牽引する

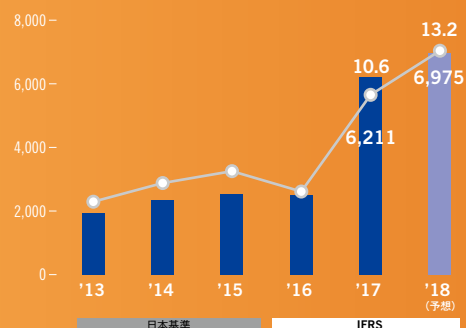
- オセアニア、東南アジアなど、既存事業のブランド強化・育成を軸とした成長戦略の推進
- 統合シナジーの拡大展開などによる収益構造改革、地域別事業ポートフォリオの再構築
- ブランド力やコスト競争力など、日本発の「強み」を活かす新たな成長基盤の獲得



DISCUSSION POINTS

売上収益／事業利益率推移

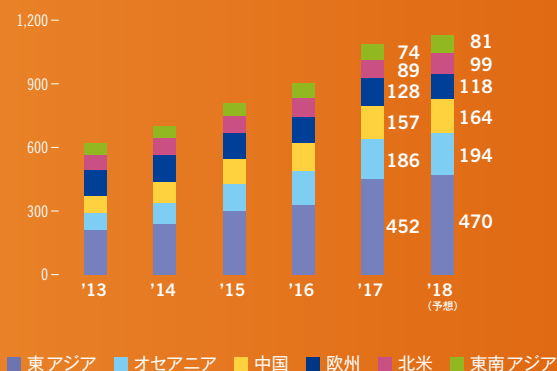
(億円)



■ 売上収益 (左軸) ● 事業利益率 (右軸)

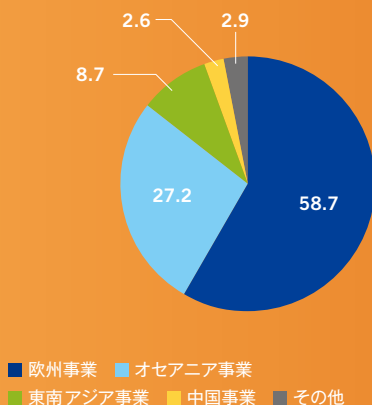
『アサヒスーパードライ』の海外販売数量推移

(万箱)



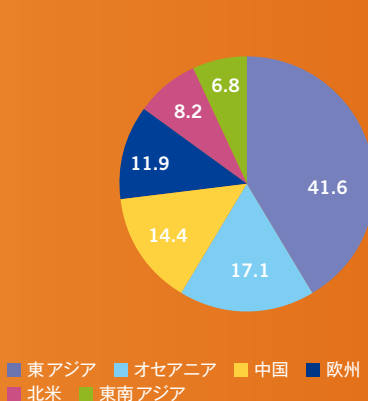
事業別売上収益構成比(2017年)

(%)



『アサヒスーパードライ』のエリア別販売数量構成比(2017年)

(%)



■ 事業環境（機会とリスク）

世界の酒類・飲料市場全体は、地域によってバラつきはあるものの新興国を中心に拡大しています。また、各地域の経済成長などに応じて、日本同様に消費の多様化や多価値化が進んでいます。特に先進国を中心として、プレミアムビールや機能性を訴求した飲料など、高付加価値カテゴリーへの需要シフトは継続するものと想定しています。

当社グループの進出地域では、欧州市場全体は成熟しているものの、プレミアムビールやフレーバービールなどが拡大しています。また、オセアニアの飲料では水、酒類では輸入ビールなどへの需要シフトが続いています。さらに、東南アジアの飲料市場や中国のビール市場においても付加価値商品の需要は着実に高まっており、今後も「強み」を活かした成長機会は拡大していくものと想定しています。

■ 『中期経営方針』（重点課題）

こうした機会とリスクを踏まえ、国際事業では「強み」を活かすグローバルな成長基盤を拡大し、グループの持続的な成長を牽引していく方針です。

欧州における母国市場のミックス改善を基軸とした成長戦略と3つのグローバルプレミアムブランドのクロスセルの拡大展開などにより、強い競争力を持つプレミアムビールメーカーとしてグローバルな成長基盤の構築に取り組みます。

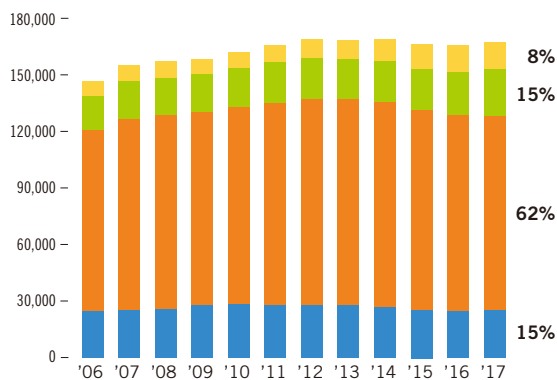
また、オセアニアを中心として、市場構造の変化に対応した主力ブランドの強化・育成や統合シナジーの拡大展開で収益性を高めていきます。さらに、東南アジアや中国を含め、地域別に事業ポートフォリオを再構築し、「強み」を活かした成長戦略を加速していきます。

さらに、国内で培った「ブランド力」「コスト競争力」などの「強み」を活かしたグローバルなシナジーの創出を目指し、国際事業の成長エンジン化を図っていきます。

* 『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』

グローバル市場規模／価格帯別構成比推移（数量）

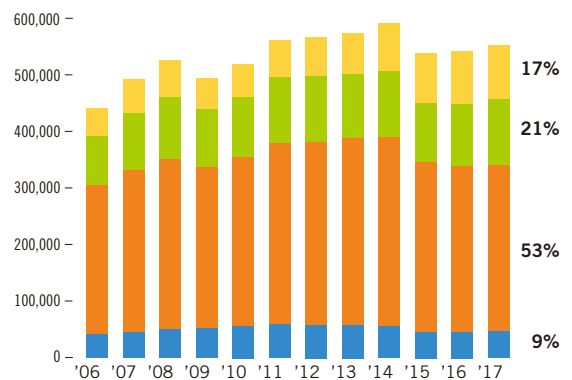
（千kL）



■ エコノミー ■ メインストリーム ■ プレミアム ■ スーパープレミアム
出典:Canadean

グローバル市場規模／価格帯別構成比推移（金額）

（百万米ドル）



■ エコノミー ■ メインストリーム ■ プレミアム ■ スーパープレミアム
出典:Canadean

国際事業

2017年の実績

欧州事業については、西欧と中東欧で『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』など主力ブランドの価値向上への活動を強化したほか、『アサヒスーパードライ』の欧州における製造・販売体制の構築など、シナジー創出に向けた体制を整備しました。

オセアニア事業では、市場が拡大する水カテゴリーやプレミアムビールにおいて、主力ブランドの強化と『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』などグループのブランドを活用したシナジー創出に取り組みました。

東南アジア事業では、マレーシアで『ワンダ』『カルピス』の商品ラインアップを拡充したほか、中国事業では、『アサヒスーパードライ』の提案型営業の強化などにより、販売数量の拡大を図りました。

以上の結果、国際事業の売上収益は、前期比148.1%増の6,211億円となりました。事業利益については、欧州事業の業績の上乗せなどにより、前期比434.0%増の659億円となりました。



2018年の取組み

2018年は、各事業の成長ポートフォリオの強化やプレミアム化の推進に加え、自社ブランド商品の事業横断的な展開によるシナジー創出により、強い競争力を持つグローバルプレイヤーを目指した成長基盤の拡大に取り組めます。

欧州事業では、母国市場でのミックス改善と第三国への拡大展開により持続的な成長基盤を強化します。また、『アサヒスーパードライ』は、英国、フランス、イタリアを中心にプレミアムブランドとしての存在感を高めていきます。

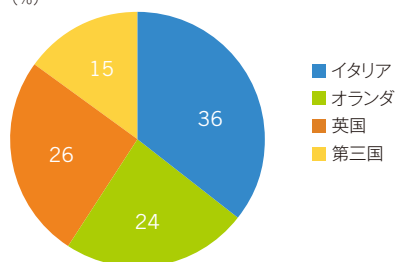
オセアニア事業や中国事業では、『アサヒスーパードライ』のブランド強化に加え、欧州のプレミアムビールブランドの拡大展開などにより、シナジー創出に取り組めます。

東南アジア事業では、自社ブランドを中心とした商品ラインアップの拡充や販売促進活動を強化していきます。

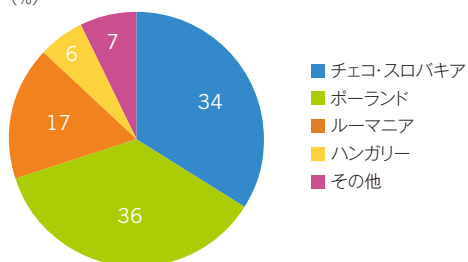
こうした取組みにより、国際事業の売上収益は前期比9.5%増の6,975億円、事業利益については、増収効果に加え、ミックス改善やシナジー創出などにより、前期比37.2%増の920億円を目指します。



西欧事業売上収益構成比(2017年)
(%)



中東欧事業売上収益構成比(2017年)
(%)



TOPICS 01

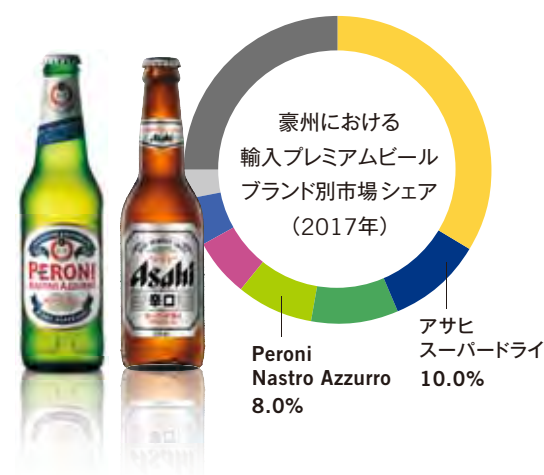
豪州における『アサヒスーパードライ』と『Peroni Nastro Azzurro』による輸入プレミアムビール市場の深耕

豪州では、『アサヒスーパードライ』に加え、『Peroni Nastro Azzurro』の自社での販売を開始し、強い競争力を持つグローバルなプレミアムビールメーカーとして成長基盤の拡大に取り組んでいます。

『アサヒスーパードライ』は、1992年に豪州で販売を開始して以降、ブランド価値に重点を置いた販売戦略を徹底することにより、プレミアム市場での存在感を高めています。今回、『Peroni Nastro Azzurro』をポートフォリオに加えることにより、アジアと欧州の2つの有力プレミアムブランドが持つ価値を融合した販売戦略が可能となります。

2017年は輸入プレミアムビール市場において『アサヒスーパードライ』が販売金額で第2位、『Peroni Nastro Azzurro』が第4位のシェアとなっています。今後も、2つの

スーパープレミアムブランドを核として、ポートフォリオの競争力を強化することにより、プレミアムビール市場での存在感をさらに高めていきます。



TOPICS 02

マレーシアにおける乳製品事業を通じた小学生の健康的な生活習慣への貢献

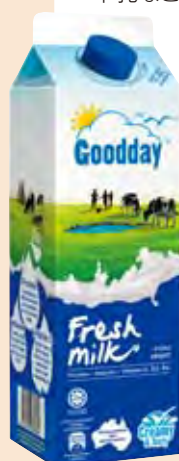
マレーシアでは、飲料事業に加えて2014年に乳製品事業を買収し、50年以上の歴史を持つ牛乳ブランド『Goodday』を中心に事業基盤を強化しています。生乳以外にも、チョコレートやイチゴ、抹茶といったフレーバー牛乳などもラインアップに加えることで、マレーシアにおけるNo.1生乳ブランドとしてのポジションを確立しています。

そうした中で、『Goodday』のブランド力を活かし、小学生を中心に牛乳の飲用習慣を推進するなど、健康への意識向上に向けた取り組みを支援しています。

マレーシアで最も普及している教育雑誌とコラボレーションしたイベントを開催し、

子どもたちの成長に重要であるタンパク質やカルシウムなどの栄養素を摂取できる牛乳への理解を深めてもらうなど、毎日の健康的な食習慣づくりへ貢献しています。

今後も、『Goodday』のブランド価値を強化するとともに、社会的な関心が高まっている健康増進への取り組みに積極的に取り組んでいきます。



CORPORATE GOVERNANCE & FINANCIAL INFORMATION

アサヒグループの経営力

アサヒグループが持続的な成長を実現するために、コーポレート・ガバナンスは重要な基盤です。本セクションでは、当社グループのガバナンスの概要とその強化に向けた取組みをご説明するとともに、「新たな成長ステージにおけるガバナンス」をテーマとした、会長と2名の社外役員による対談をご紹介します。また、財務情報や株式の状況についてもご案内します。

- 78** <会長 × 社外役員対談>
新たな成長ステージにおける
ガバナンスの在り方とその進化に向けて
- 82** 透明性・公正性を追求する
アサヒグループのガバナンス
- 88** 11カ年財務・非財務サマリー
- 90** 2017年の経営成績の解説と分析
- 94** IR 活動によるエンゲージメントの推進
- 95** 会社概要／株式の状況

会長 × 社外役員対談

新たな成長ステージに おけるガバナンスの在り方と その進化に向けて

泉谷 直木

代表取締役会長

田中 直毅

社外取締役

早稲田 祐美子

社外監査役



新たな成長ステージに入ったアサヒグループが、持続的な成長を実現していくために求められるガバナンスの在り方とは何か。ここでは、この1年間でのガバナンス改革を会長の泉谷からご報告するとともに、これからの成長に必要な課題を、それぞれ専門的な見地から、社外役員のお二人に率直なご評価やご意見をいただきました。

機関設計の考え方と実効性向上に向けた ガバナンス体制の強化について

泉谷 2017年は、「コーポレートガバナンス・コード」が求める「経営と執行の分離」「取締役会の透明性と公正性」「迅速で挑戦的な意思決定」をポイントに、新しい成長ステージに対応するガバナンス改革について1年間議論を重ねてきました。

「経営と執行の分離」については、単に分離すればいいというわけではなく、グローバル化を推進していく中、執行面の判断がますます複雑で難しくなるため、意思決定プロセスもさらに高度なものにしなければなりません。分離だけを目的とするなら委員会設置会社へ移行しますが、透明性と公正性の担保という視点も踏まえ、取締役会と監査役会両面から検討・チェックが

可能な監査役会設置会社を今後も継続することを決めました。

早稲田 当社グループは持株会社制に監査役会設置会社を組み合わせることで、モニタリングとしての役割が明確な委員会設置会社の特徴も持ち合わせたハイブリッドなガバナンス体制を構築していると思います。意思決定には委員会設置会社よりも時間がかかるというデメリットがありますが、監査役会があることによって、取締役会の意思決定に透明性と公正性が担保されています。また社内の常勤監査役と社外の監査役、会計士、グループ内の監査部門が連携し、グループ監査の結果も取締役会に随時ご報告しているように、果敢な意思決定を支える攻めのガバナンスだけでなく、コンプライアンスリスクを抑制するといった守りのガバナンスもしっかりと機能しています。

世界の舞台で勝ち抜くために、透明性とスピードを兼ね備えたガバナンス体制を強化していきます。



泉谷 早稲田さんがおっしゃる通り、監査役会設置会社だと思意思決定まで相応の時間がかかるというデメリットがあります。しかし世界という舞台で競争を勝ち抜くにはスピードが不可欠です。これらを踏まえ、2018年3月、これまで会長が兼任していたCEO職を社長が兼任する体制に変更することにより、執行責任の所在を明確にするとともに、CEOへの権限集中による意思決定の迅速化と取締役会によるモニタリング機能の強化を同時に実現できる体制になったと思います。

また、取締役会にはCEOの選任・解任の責務があります。取締役会の諮問機関である「指名委員会」と「報酬委員会」において、さらに透明性・公正性を担保すべく、今般、両委員会の過半数を社外役員とし、委員長も社外取締役から選ぶ仕組みに変更しました。

田中 今回、2頭体制から一人に権限と責任を集中させる体制へ転換するのは、ガバナンス上に非常に分かりやすく、株主を含めたステークホルダーの立場を考えた経営判断だと思います。また、後継候補はさまざまな角度からの評価を踏まえて選定されるべきであり、当然、社外のみも必要となるため、今回、両委員会の体制を見直したことはとても意義のあることだと思います。

ただ、その次世代経営人材の選定に要するエネルギーと時間の捻出が、今後の大きな課題になるのではないのでしょうか。

一方、経営の担い手としての自覚を社員にも持ち合わせてもらうために、経営人材として求められる資質や就任期間といった基準は、成長ステージが変わってもあまり崩さないほうが良いと考えています。

泉谷 今後10年を考えれば当社グループの事業構造も経営体制もまた変わらなくてはならないかもしれません。求められる経営人材像も10年でまた変わるでしょう。経営人材後継プラン、人材のパイプライン、育成の仕組みを三位一体で整備・改善を重ねながら、取締役会では10年先を見据えた議論ももう少し増やしていきたいと思っています。

このほか、欧州事業の買収の際には、限られた時間の中で、濃密な議論ができるように、市場分析などかなり深く落とし込んだ情報を説明・共有してきたつもりですが、意思決定プロセスの面で何か課題や改善点はありましたか。

早稲田 個別案件ごとに良し悪しを判断することも重要ですが、グループとしての中長期的な成長の方向性に、その案件が合致

会長 × 社外役員対談



しているか、社外役員も共有することが最も重要です。当社グループが目指す企業像やポジショニングにつながる案件だと分かれば、透明性、公正性を担保しながら、意思決定のスピードを上げることができると思います。

田中 欧州事業買収案件を取締役会で議論した時、私は当社グループのこれからの成長にふさわしい案件だと率直に思いました。少子高齢化によって国内ビール市場が徐々に縮小傾向にある中で、自らのプレゼンスをもっと大きな土俵で発揮したいと常々聞いていましたし、それまでのM&Aに対する慎重な姿勢があったからこそその判断だったと感じたためです。買収金額の評価は非常に難しかったですが、あくまでも事業価値を追求する当社グループにとって、将来につながる重要な案件であることを示す情報を十二分にご提供いただきましたので、最後はむしろ積極的に取り組むべきだという意見を取締役会で共有できたのだと記憶しています。

海外事業のリスクとチャンスを見据えたグローバルガバナンスの在り方について

泉谷 当社グループの成長に不可欠な海外事業で、ビジネスチャンスをしっかりと取り込み、またリスクを抑制するために規律を働かせることも取締役会の役割となります。今取り組むべき課題は、海外事業の情報が十分に取締役会に上がる仕組みと、海外事業を統括するガバナンスの構築です。

また、欧米では、法律家をCOOやCFOと同格のポジションにアサインし、コンプライアンスリスクに厳しく対応しています。

海外で事業が広がれば広がるほど、現地法人が本社から見通しにくくなる中で、私たち経営陣が意識しておくべきチャンスやリスクは何でしょうか。

田中 日本は海に囲まれ、水資源も豊富な国ですが、欧州では気候変動に伴うアフリカや中東地域の水問題に危機感を抱いています。気候変動に対して、日本のCO₂排出量削減に向けた対策や排出量取引などの議論はどう進むのかに目を向けます。同じ課題であっても、国や地域によってその課題に対しての考え方やアプローチが異なるため、日本の環境や視点だけで議論するのではなく、さまざまな意識が世界にはあるという認識がないと、経営センスを疑われることになりかねません。

早稲田 法律家の視点からリスクを考えると、コンプライアンスリスクが挙げられますが、日本での企業不祥事の多くは、せっかく内部通報制度を整えても、実際の内部通報と真摯に向き合わない経営陣の存在によって、結局、内部通報ではなく外部への通報によって明るみに出たものです。その背景のひとつに企業文化が挙げられますが、当社グループに関してはあまり心配していません。課題としては、性善説でも性悪説でもなく、性弱説という考え方に立って、国内であれ、海外であれ弱いところはシステムとしてしっかりと構築することが重要だと考えます。

買収した欧州事業は、もともと世界的なビールメーカーの一部だったということもあり、ガバナンスや監査体制がかなり整っているとお聞きしています。その体制に常勤監査役と会計監査人が加わって、グループの監査システムをより強固にしていこうきに期待を寄せています。

田中 ダイバーシティにおいては、欧州事業の買収により、事業領域が大きく拡大し、これまで以上に多様な社員が関わる中で、グローバルでベクトルを合わせることができず、結果、意思決定や執行過程で何か問題が起きれば、経営に大きな影響を及ぼすかもしれません。外国人社員の意見や知見をどう吸い上げるか、その仕組みの整備も課題です。

早稲田 また、日本企業にとって大きなハードルとなるのが、外国人の取締役への登用です。報酬制度の整備も大変難しいですし、そもそも対象となる人材の数が非常に限られています。

さまざまな経験を積んだ女性管理職・女性役員は徐々に増えてくるとは思います、外国人役員についても検討が必要になるでしょう。

具体的な目標と取組みが求められる ESG について

泉谷 ガバナンスに関してさまざまな意見をいただきましたが、ESGトータルの取組みはいかがでしょうか。ESGとは「ES+G」で、ESへの取組みはG次第だと私は常々考えています。SDGsなど、地球や社会に対して取り組んでいくべき課題に対し、企業は経営と執行が力を合わせなくては前に進むことができません。また、ESGに積極的に取り組まないことで、ステークホルダーから反発されるリスクもあります。当社グループでのESGに関するこれまでの議論は十分とは言えませんでした、次期中期経営方針の策定を進める中で、ESGを守りと攻めに分けて、それぞれ具体的なマテリアリティとKPIを検討しています。

早稲田 世界から見て、日本企業のESGへの取組みは相当遅れていると思います。海外の先進的なESG事例を取締役会で紹介するなど、経営陣もESGを学ぶ機会を増やし、意識をもっと高めていく必要があります。また、取り組んでいるESG活動は、しっかりと開示し、丁寧に説明することも重要です。説明がないのは何もしていないことと同じであり、実行する責任と同じくらい、説明責任についてももっと強く認識すべきです。



早稲田 祐美子 社外監査役

・東京六本木法律特許事務所 パートナー 弁護士

田中 経営者が考えるべき株主価値は、短期的なものではなく中長期的なものであるべきです。極端に言えば、就任期間の業績だけを考えた経営は間違っています。環境や社会価値の向上は、そういったショートターミズムに対しての抑止力が働くのではないかと考えます。その観点から2018年の役員の評価基準に社会価値の創出も反映される仕組みに変えたことは、大変意義のある改善だと私は評価しています。

また、消費者をはじめとしたステークホルダーと感動を共感できる企業文化が受け入れられていることが、強固な信頼関係の構築に結び付き、現在の企業価値を大きく支えていると考えています。このような「強み」であるインタンジブルアセットも活かしたESGの更なる発展に向け、今後、取締役会でも活発な議論ができればと思います。

泉谷 ESGについて、事業活動の負の側面ばかりを見た社会的責任として捉える時代ではありません。日本人は「良い」か「悪い」か、二者択一で考えがちです。統合的な思考パターンに私たち日本人が変わっていく努力をしないと、せっかく一緒になった外国人社員と良い仕事ができません。CEOをはじめとする経営陣のリーダーシップが試されるところです。人材力、技術力、開発力を活かし、商品を通じてお客様にご満足いただくとともに、地球や社会に対しても持てる力を最大限発揮していく。これからは数値では測れない力で、数値では測れない価値を創出し、持続的な企業価値向上を実現していくグループであり続けたいと思います。



田中 直毅 社外取締役

・国際公共政策研究センター 理事長

透明性・公正性を追求するアサヒグループのガバナンス

基本方針

アサヒグループホールディングス(株)は、株主や投資家をはじめとする全てのステークホルダーとの「感動の共有」を通じて、中長期的な企業価値の向上を実現するために、アサヒグループのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先課題のひとつと位置付け、グループ経営の強化、社会との信頼関係の強化、企業の透明性の向上に積極的に取り組んでいます。

また、その考えのもと“企業価値向上経営”の更なる深化を目指すためには、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う「攻めのガバナンス」が必要不可欠であると考えます。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上が、全てのステークホルダーひいては経済全体の発展にも寄与するという考え方に賛同し、「コーポレートガバナンス・コード」を適切に実践し、更なる充実を目指しています。

2018年3月から、代表取締役社長がCEOを兼任する体制へ移行し、経営の監督と執行を明確にしました。また、指名委員会及び報酬委員会においては、これまで委員として社外取締役2名が出席していましたが、社外監査役1名を増員し、社外役員を過半数とするとともに、委員長に社外取締役を登用することにより、取締役会の透明性・公正性、実効性をさらに高めるためのガバナンス改革を積極的に推進しています。

WEB コーポレートガバナンス・ガイドライン

http://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/180328_guidelines.pdf

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

2000年	● 取締役の人数を40名から10名に削減 ● 執行役員制度を導入 ● 「指名委員会」と「報酬委員会」を設置 ● 社外取締役を1名から3名に増員 ● 「経営戦略会議」を設置	2015年	● 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定 ● 取締役会の実効性評価を開始
2007年	● 取締役の任期を1年以内に短縮 ● 役員退職慰労金制度の廃止	2017年	● 社内取締役を対象に業績連動型株式報酬を導入
2009年	● リスクマネジメント委員会設置	2018年	● 経営の執行と監督の実効性向上を目的にCEO職を代表取締役会長から代表取締役社長に移管 ● 「指名委員会」「報酬委員会」の委員の過半数を社外役員に
2011年	● 純粋持株会社制へ移行		
2013年	● 買収防衛策を廃止		

ガバナンス体制の特徴

当社は、監査役会設置会社として、監査役の独立性・独任制、常勤監査役といった監査役制度の特長を活かしつつ、過半数を独立社外監査役で構成する監査役会により取締役の職務の執行を監査しています。

また、取締役会の諮問機関として、指名委員会及び報酬委員会を任意に設置し、より高い実効性をもって経営陣をモニタリングできる仕組みを構築しています。

取締役会の構成としては、取締役全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保することを目的に、社外取締役は、企業経営者、有識者などを、経験・見識・専門性を考慮して3名以上としています。また、社内取締役は、経営理念や企業行動指針、当社の経営戦略から導いた取締役に求める要件に照らし、総合的に評価・判断しています。

2011年には、各事業会社の権限と責任の明確化やグループのガバナンス機能・強化を目的に純粋持株会社制へ移行しました。

グループ会社の管理に関しては、「アサヒグループ権限規程」に基づき、事業会社の業務執行の重要度に応じ

て権限を委譲する一方で、月に1回主要な国内外の事業会社から業務執行状況に関する報告を受けるとともに、内容の重要度に応じて当社の決済を受けるなどの管理体制を整備し、グループ経営のガバナンスを強化しています。

独立役員の選任理由

当社が定める「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、当社の社外取締役及び社外監査役は、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しています。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所

に対して独立役員として届け出ています。

「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」の詳細は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に掲載しています。

社外取締役及び社外監査役の選任理由

氏名	選任理由	出席回数	
		取締役会	監査役会
田中 直毅	政府審議会などにおける豊富な経験に加え、国内外の経済政策に精通する専門家としての幅広い見識を有していることから、適切な人材と判断したため。	12回／13回	—
小坂 達朗	グローバル企業の最高執行責任者を務め、『中期経営計画』をはじめとするさまざまな経営改革に取り組むなど、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有していることから、適切な人材と判断したため。	13回／13回	—
新貝 康司	グローバル企業において財務の責任者を務め、また、海外企業の買収・統合を指揮するなど、国内・海外において経営者として豊富な経験と幅広い見識を有していることから、適切な人材と判断したため。	(2018年3月就任)	
斎藤 勝利	グローバル企業の業務執行者を長年務めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、適切な人材と判断したため。	13回／13回	7回／7回
早稻田 祐美子	弁護士として長年活動しており、豊富な経験と企業法務に関する専門的な知識を有していることから、適切な人材と判断したため。	13回／13回	7回／7回
川上 豊	公認会計士としての会計に関する専門的知見と国内・海外での豊富な監査経験を有していることから、適切な人材と判断したため。	10回／10回	5回／5回

(注1) 取締役会及び監査役会の出席回数は、2017年度のものであります。

(注2) 取締役新貝康司氏は、2018年3月27日開催の第94回定時株主総会において新たに選任されました。

(注3) 監査役川上豊氏は、2017年3月28日開催の第93回定時株主総会において新たに選任されたため、上記取締役会及び監査役会の開催回数が他の役員と異なっています。

透明性・公正性を追求するアサヒグループのガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制 (2018年3月27日現在)

取締役・取締役会

2017年度開催回数 **> 13回**

『長期ビジョン』や『中期経営方針』などの重要な企業戦略を定め、その実行を推進しています。また、内部統制システムなどのリスク管理体制を整備し、経営陣によるリスクテイクを適切に支えています。原則として毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。2017年度は13回開催し、社外取締役の出席率は94.9%でした。

取締役会メンバーの構成は、知識・経験・能力のバランスや多様性を確保するため、社外取締役は経験・見識・専門性を考慮して企業経営者や有識者から選任し、社内取締役については、当社の経営理念と経営戦略から導いた取締役に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断して選任しています。

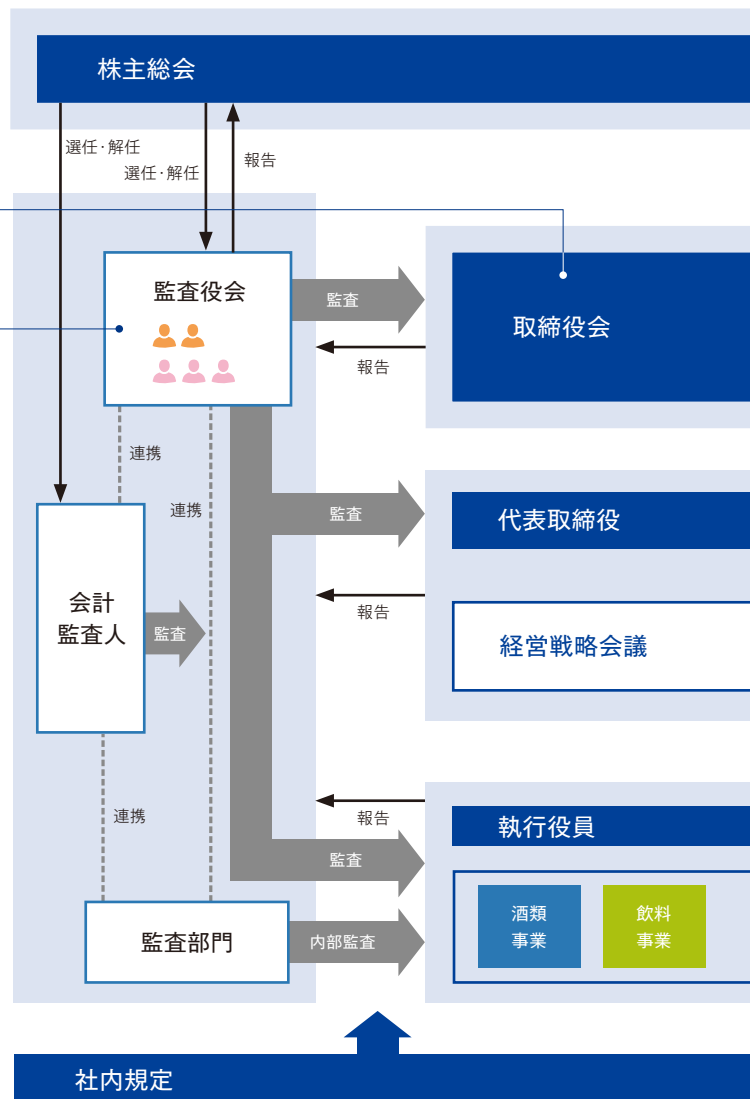
監査役・監査役会

2017年度開催回数 > **7回**

常勤監査役の有する情報と社外監査役の有する高い専門性とを合わせることで、独立した客観的な立場で能動的・積極的に権限を行使し、適切に判断して行動することができる体制を確保しています。2017年度は7回開催し、社外監査役の出席率は100%でした。

常勤監査役は、経営戦略会議などの重要な会議への出席及び重要な決裁書類の閲覧並びに取締役・内部監査部門などからの情報収集を行い、監査役会にて報告、議論を行うことで、経営に対する適切な監査を実施しています。社外監査役は、豊富な経験と幅広い見識を有する、会社経営者、弁護士及び会計に関する専門家から選任しています。

コーポレート・ガバナンス体制図

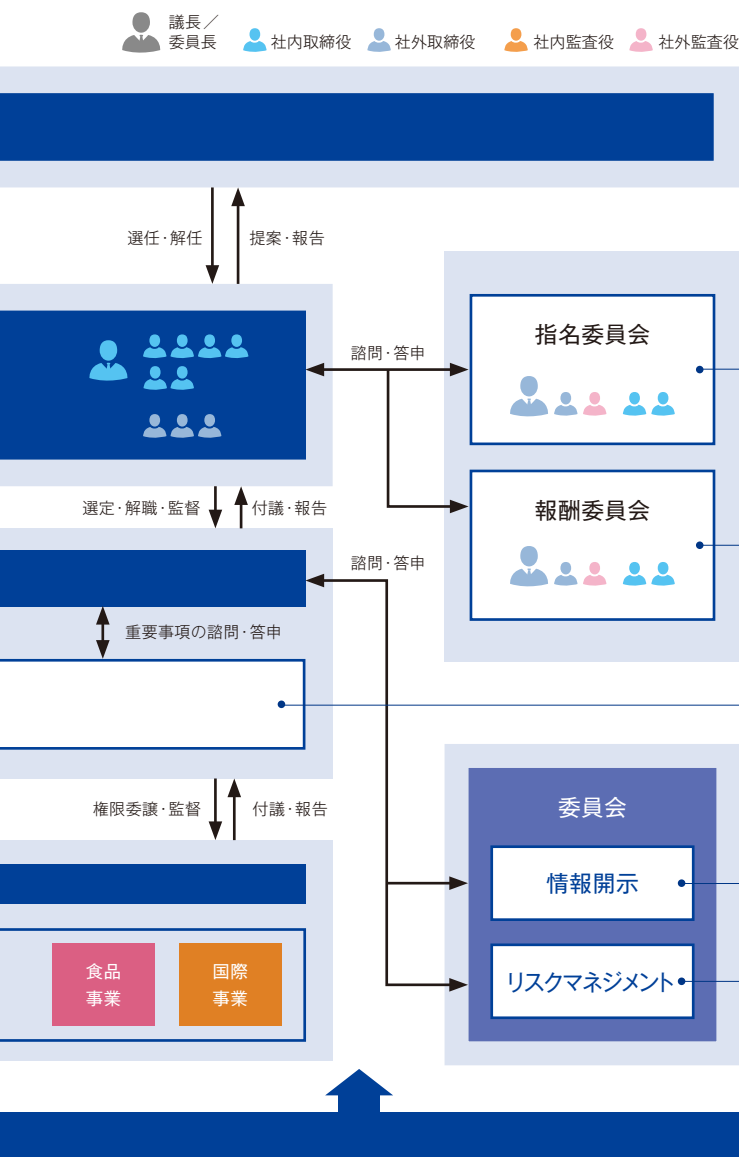


指名・報酬委員会構成メンバーの変更

2017年度			2018年度		
氏名	指名 委員会	報酬 委員会	氏名	指名 委員会	報酬 委員会
泉谷 直木	◎		泉谷 直木	○	
小路 明善	○		小路 明善	○	
高橋 勝俊		○	高橋 勝俊		○
奥田 好秀		○	奥田 好秀		○
加賀美 昇			勝木 敦志		
濱田 賢司			加賀美 昇		
勝木 敦志			濱田 賢司		
坂東 眞理子 ★	○	○	田中 直毅 ★	○	◎
田中 直毅 ★	○	◎	小坂 達朗 ★	◎	
小坂 達朗 ★			新貝 康司 ★		○

2017年度			2018年度	
氏名	指名 委員会	報酬 委員会	指名 委員会	報酬 委員会
武藤 章				
角田 哲夫				
斎藤 勝利 ★			○	
早稲田 祐美子 ★				○
川上 豊 ★				

* ★は社外役員、◎は委員長(議長)、○は委員(メンバー)を示しています。



基礎情報

機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数	10名
うち、独立社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年
監査役の数	5名
うち、独立社外監査役の人数	3名
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

指名委員会

2017年度開催回数 > 4回

取締役、監査役及び執行役員のサクセッション・プラン、候補者の選任などについて議論を行います。社外取締役2名、社外監査役1名及び社内取締役2名で構成され、委員長は社外取締役である委員から互選により選任されます。2017年度は4回開催し、主にサクセッション・プラン、役員人事などについて議論を行いました。委員の出席率は100%でした。

報酬委員会

2017年度開催回数 > 3回

取締役及び執行役員の報酬制度・報酬額などについて議論を行います。社外取締役2名、社外監査役1名及び社内取締役2名で構成され、委員長は社外取締役である委員から互選により選任されます。2017年度は3回開催され、主に役員報酬制度改定、業績連動型株式報酬、役員賞与などについて議論を行いました。委員の出席率は100%でした。

経営戦略会議

2017年度開催回数 > 50回

業務執行における重要事項について、適法性、客観性、合理性の観点から議論を行います。社内取締役、執行役員及び常勤監査役で構成され、議長は代表取締役社長が務めています。2017年度は50回開催し、主に経営戦略の策定やグループ会社の業務執行状況などの議論を行いました。

情報開示委員会

2017年度開催回数 > 18回

企業情報の開示を一元的に管理・統括し、公平・迅速かつ広範な情報開示の観点から、議論を行います。代表取締役会長及び代表取締役社長を除く社内取締役並びに執行役員で構成され、委員長は広報担当取締役が務めています。2017年度は18回開催し、情報の内容を分析し、東京証券取引所の適時開示規則などに照らして、開示の要否、開示の内容・方法などについて議論を行いました。

リスクマネジメント委員会

2017年度開催回数 > 4回

リスクマネジメント活動全体の方針や主要リスク対策に関して、議論を行います。社内取締役及び外部の弁護士で構成され、委員長は総務法務担当取締役が務めています。2017年度は4回開催し、定期的なリスク調査、内部通報制度の運用状況などについて議論を行いました。

透明性・公正性を追求するアサヒグループのガバナンス

役員報酬及び会計監査人の監査報酬

基本方針

当社は、以下の役員報酬の基本方針に基づき、報酬委員会でも内容を検討し、取締役会の決議により決定しています。

- 優秀な人材の確保に資すること
- 役位ごとの役割の大きさや責任の範囲にふさわしいものであること
- 当社の企業価値向上と持続的成長に向けた動機付けとなること
- 報酬決定の手續きに透明性と客観性が担保されていること

取締役の報酬等は、基本報酬（月次、定額）と賞与（年次、短期の業績連動）に加え、業績連動型株式報酬（長期の業績連動）で構成され、企業業績や企業価値の持続的な向上に対する動機付けに配慮した体系となっています。

す。各項目の水準は、外部専門機関の調査データを活用し、職責や社内・社外の別に応じて設定しています。

基本報酬は、役位と役割の大きさに基づき決定しており、賞与は親会社の所有者に帰属する当期利益を指標とし、期首に定めた目標の達成度合いに応じて支給額を決定します。また、業績連動型株式報酬は、『中期経営方針』における業績指標のひとつである基本的1株当たり当期利益の目標達成度に応じたポイントを付与し、取締役の退任時に、付与されたポイント数に相当する数の当社株式を交付します。

なお、賞与と業績連動型株式報酬は、社内取締役のみが支給対象となります。

監査役については2009年4月より賞与制度を廃止したため、基本報酬（月次、定額）のみとなっています。

取締役及び監査役会の報酬総額（2017年）

区分	基本報酬		賞与		総額
	支払人員	支払総額	支払人員	支払総額	
取締役 （うち社外取締役）	11名 （3名）	379 （46）	8名 （一名）	234 （―）	613 （46）
監査役 （うち社外監査役）	6名 （4名）	106 （36）	一名 （一名）	― （―）	106 （36）

* 上記には、2017年3月28日開催の第93回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役北川亮一氏及び監査役石崎忠司氏を含めています。

会計監査人への監査報酬

2017年において、当社が会計監査人に支払うべき監査報酬等は、監査契約に基づく監査証明に係る報酬等が262百万円であり、当社及び子会社が会計監査人に

支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額は、826百万円となりました。

政策保有株式に関する方針

当社は、『中期経営方針』の重点課題のひとつとして設定した、「資本コストを踏まえた資産・資本効率の向上」に鑑みて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式保有は行わない方針を掲げています。

取締役会において、毎年定期的に主要な政策保有株式について検証を行い、保有の意義が認められない株式

については、相手先企業との必要十分な対話を経た上で、適宜売却を進めています。

また、保有株式の議決権の行使については、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否か、また、投資先の株主共同の利益に資するものであるか否かなどを総合的に判断し、適切に行っています。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、“企業価値向上経営”の更なる深化のため、「攻めのガバナンス」の実現に向けた2017年度における取締役会の実効性を分析・評価しました。結果

の概要と今後の取組みについては以下の通りです。分析・評価方法や評価項目などの詳細は、下記Webサイトをご覧ください。

WEB 2017年度「当社取締役会の実効性の分析・評価」結果の概要について

http://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/180328_board_of_directors_result.pdf

分析・評価結果の概要

自己評価票での評価結果においては、多くの質問項目につき、問題なくできているとの回答が高い割合を占めました。また、取締役及び監査役からは、ほぼ全ての質問項目に対して、より一層の実効性の向上に向けた提言がなされました。

具体的には、「サクセッション」「リスクマネジメント」「ESG」など、いくつかの点で、取締役及び監査役に共通する課題意識がある状況が見られました。

2016年度に認識した課題への対応に対する評価結果としては、「取締役会の議論をより充実させるための工夫」については、改善に向けた施策の実施により、概ね高い評価となりました。また、「当事業の急速なグローバル化に対応するガバナンスの推進」については、リスクマネジメントに関して更なる取組みが求められるものの、取締役会でのガバナンスに関する議論の充実は高い評価となりました。さらに、「企業の社会的価値向上・ESGへの取組みの推進」については、取締役会や全役員参加の役員ミーティングにて議論を行い、全ての役員から当社の社会的価値の向上、サステナビリティの向上に有益な、非常に多くの意見が表明され、議論が深まったことにより、より一層の議論が必要との認識が多く見られました。

- 当社取締役会は、上記を踏まえ議論した結果、2017年度の実効性は、2016年度と同じく「おおむね有効であった」と結論付けました。

今後の取組み

当社取締役会は、各取締役及び監査役からの多くの提言を受けて議論した結果、以下の3点を課題として認識し、取締役会の実効性の向上を図っていきます。

i) 持続的な取締役会の実効性向上について

中長期視点でのガバナンス体制の維持向上に向けて、サクセッション・プランの取締役会での議論、適切なリスクテイクを支えるグローバルリスクマネジメントや内部統制システムの高度化を、より一層推進すること。

ii) 企業の社会的価値・ESGに関する議論の推進について

社会的価値を向上するためのESGに関しては、当社の価値創造プロセスでの位置付けを明確にするための議論をより一層推進し、具体的な取組みにつなげること。

iii) グループに共通する企業風土の醸成について

グローバル化の進展に伴い、特に、海外のグループ会社での企業風土醸成の取組み強化、ESGの取組みとの関連性の強化などにつき継続的な討議を行い、グループ全体を通じた企業風土の醸成をより一層推進すること。

11年財務・非財務サマリー

アサヒグループホールディングス(株)及び連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

日本基準

	2007	2008	2009	2010	2011
経営成績(会計年度):					
売上収益	¥ 14,640	¥ 14,627	¥ 14,724	¥ 14,894	¥ 14,627
売上原価	9,611	9,534	9,584	9,433	9,072
販売費及び一般管理費	4,159	4,147	4,312	4,507	4,483
事業利益*1	869	945	827	953	1,071
親会社の所有者に帰属する当期利益 ー調整前					
ー調整後*2	447	450	476	530	550
EBITDA*3	1,346	1,458	1,457	1,576	1,668
設備投資額	444	361	325	278	306
減価償却費	452	473	559	546	507
研究開発費	86	90	93	93	89
財政状態(会計年度末):					
総資産	¥ 13,243	¥ 12,990	¥ 14,336	¥ 14,053	¥ 15,299
金融債務	3,324	3,022	3,918	3,114	3,900
資本合計	5,297	5,346	5,777	6,126	6,437
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 695	¥ 1,060	¥ 1,063	¥ 1,256	¥ 1,085
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,178)	(582)	(1,806)	(417)	(1,712)
財務活動によるキャッシュ・フロー	361	(463)	785	(908)	670
現金及び現金同等物の期末残高	117	126	180	108	161
1株当たり情報(円):					
親会社の所有者に帰属する当期利益 ー調整前					
ー調整後*2	¥ 94.94	¥ 96.31	¥ 102.49	¥ 114.10	¥ 118.36
配当金	19.00	20.00	21.00	23.00	25.00
親会社所有者帰属持分	1,089.33	1,122.13	1,233.25	1,315.51	1,378.19
財務指標:					
事業利益率(%)	5.9	6.5	5.6	6.4	7.3
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%) ー調整前					
ー調整後*2	9.0	8.7	8.7	9.0	8.8
ROA(資産合計税引前利益率)(%)	6.9	7.4	6.6	7.1	7.6
総資産回転率(倍)	1.12	1.12	1.08	1.05	1.00
親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	38.9	40.2	40.0	43.6	41.9
Net Debt/EBITDA(倍)	2.38	1.99	2.55	1.90	2.24
ESG指標:					
期末連結従業員数(人)	15,599	16,357	17,316	16,712	16,759
取締役人数(合計)(人)(会計年度末)	11	11	13	13	11
取締役人数(社外)(人)(会計年度末)	2	2	3	2	3
水使用量(千m ³)*4	20,974	20,211	19,828	19,130	18,966
CO ₂ 排出量(千トン)*4, 5, 6	376	845	756	740	728
社会貢献支出額(百万円)	1,436	1,428	2,421	1,990	1,998

*1 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る利益指標です。

*2 調整後は、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベースとなります。

*3 国際会計基準(IFRS): EBITDA=事業利益+無形資産償却費+減価償却費 日本基準: EBITDA=営業利益+のれん等償却費+減価償却費

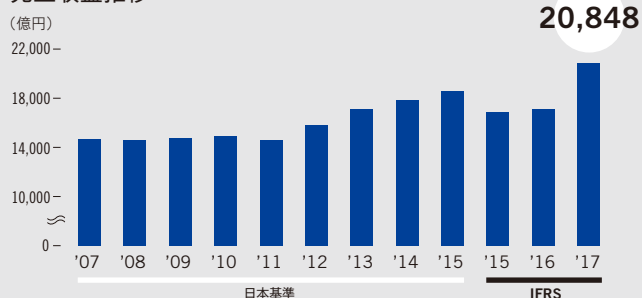
*4 対象組織: 水使用量…2010~2012年: 12社、2013年: 29社、2014・2015年: 30社、2016・2017年: 31社(全て国内グループ会社)

CO₂排出量…2008~2012年: 28社、2013年: 29社、2014・2015年: 30社、2016・2017年: 31社(全て国内グループ会社)

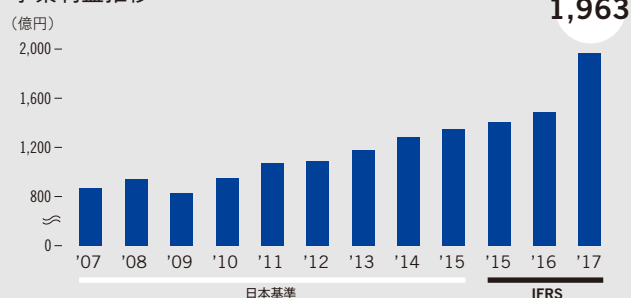
*5 2013~2017年のCO₂排出量は、グリーン電力証書によるCO₂削減貢献量を反映した数値です。

*6 CO₂排出量データの構成は、Scope 1、2、3(物流荷主、自販機)です。

売上収益推移



事業利益推移



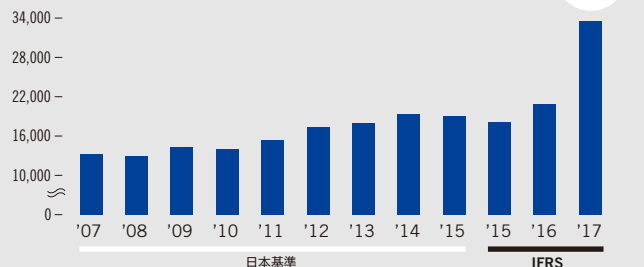
<本ページについて>

- 当社は、2015年度までを日本基準、2016年度より国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。項目については国際会計基準(IFRS)に基づき連結財務諸表を作成しています。
- 日本基準の科目名は、「売上収益」は「売上高」、「事業利益」は「営業利益」、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「当期純利益」、「親会社の所有者に帰属する持分」は「自己資本」となります。

				IFRS			
億円				億円		%	
2012	2013	2014	2015	2015	2016	2017	増減率 (2017/2016)
¥ 15,790	¥ 17,142	¥ 17,854	¥ 18,574	¥ 16,895	¥ 17,069	¥ 20,848	22.1
9,747	10,328	10,734	11,005	11,028	10,981	12,953	17.9
4,959	5,639	5,837	6,217	4,459	4,602	5,931	28.8
1,084	1,174	1,283	1,351	1,406	1,484	1,963	32.2
571	617	691	764	757	892	1,410	58.0
1,709	1,836	1,923	1,979	1,972	2,058	2,853	34.6
411	484	598	520	535	634	895	38.7
485	477	445	466	508	510	698	41.1
96	108	107	103	103	95	116	36.7
¥ 17,321	¥ 17,915	¥ 19,366	¥ 19,015	¥ 18,046	¥ 20,863	¥ 33,468	22.1
4,562	4,037	4,347	4,149	4,144	5,703	12,619	59.8
7,268	8,274	8,965	8,918	8,036	8,461	11,527	121.3
¥ 1,092	¥ 1,572	¥ 1,467	¥ 1,127	¥ 1,164	¥ 1,544	¥ 2,317	36.2
(1,343)	(657)	(921)	(755)	(770)	(2,685)	(8,858)	50.0
430	(849)	(358)	(730)	(752)	1,195	6,618	—
343	411	622	432	432	484	580	—
¥ 122.75	¥ 135.73	¥ 148.92	¥ 166.25	¥ 164.82	¥ 194.75	¥ 307.78	19.8
28.00	43.00	45.00	50.00	50.00	54.00	262.23	75.00
1,553.35	1,772.47	1,904.64	1,916.69	1,723.97	1,825.57	2,499.62	—
6.9	6.9	7.2	7.3	8.3	8.7	9.4	—
8.4	8.0	8.1	8.8	9.7	11.0	14.2	—
7.0	7.0	7.1	7.6	6.5	11.2	13.7	—
0.97	0.97	0.96	0.97	0.93	7.7	7.2	—
41.8	45.7	45.5	46.2	0.93	0.88	0.77	—
2.47	1.97	1.92	1.85	43.7	39.9	34.2	—
				1.86	2.52	4.22	—
17,956	18,001	21,177	22,194		23,619	30,864	—
10	11	9	9		10	10	—
3	3	3	3		3	3	—
19,532	23,664	23,615	23,933		23,889	23,723	—
815	855	918	924		907	876	—
1,515	1,836	1,456	1,210		1,390	1,314	—

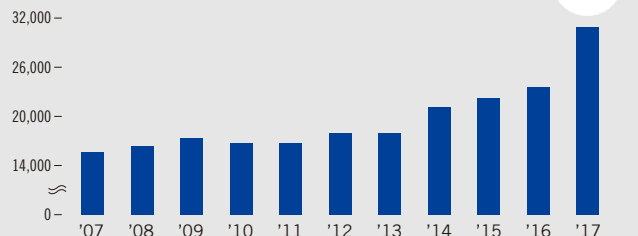
総資産推移

(億円)



期末連結従業員数推移

(人)



2017年の経営成績の解説と分析

経営成績に関する分析

業績概況

当期における世界経済は、米国や欧州において、雇用者数の増加や個人消費の拡大など景気が堅調に推移したことや、中国をはじめとしたアジア諸国の景気に持ち直しの動きが見られたことなどにより、全体としては緩やかな回復が続きました。日本経済におきましては、企業収益の改善に加え、雇用・所得環境の改善を背景にした個人消費の持ち直しなどにより、緩やかな回復基調が続きました。

こうした状況の中、アサヒグループは、2016年に策定した『中期経営方針』のもとで、「『稼ぐ力』の強化」「資産・資本効率の向上」「ESGへの取組み強化」の3つを重点課題として、これまで推進してきた“企業価値向上経営”の更なる深化に取り組みました。

特に「『稼ぐ力』の強化」においては、国内では、高付加価値化、差別化を基軸とした収益基盤の盤石化を図るとともに、海外では、欧州事業を中心として、有力なプレミアムブランドや広範な販売網を活かしたシナジーの創出などに取り組みしました。

その結果、当社グループの当期の売上収益は2兆848億円（前期比22.1%増）となりました。また、利益につきましては、事業利益*は1,963億円（前期比32.2%増）、営業利益は1,831億円（前期比33.8%増）となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は1,410億円（前期比58.0%増）となりました。

* 売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、恒常的な事業の業績を測る当社独自の利益指標です。

（億円）

	2016年	2017年	増減
売上収益	17,069	20,848	3,779
■ 酒類	9,766	9,688	(77)
■ 飲料	3,639	3,745	106
■ 食品	1,108	1,137	29
■ 国際	2,503	6,211	3,707
■ その他	1,022	1,061	38
全社・消去	(970)	(995)	(24)
事業利益	1,484	1,963	478
■ 酒類	1,208	1,215	6
■ 飲料	323	383	59
■ 食品	102	116	13
■ 国際	123	659	535
■ その他	20	19	(0)
調整額等	(292)	(430)	(137)

売上収益

酒類事業は、ビール類以外の酒類やアルコールテイスト清涼飲料の売上がそれぞれ前期実績を上回りましたが、夏場の天候不順の影響などによるビール類の販売数量の減少により、減収となりました。一方、飲料事業が、炭酸飲料や乳性飲料などの販売数量が前期実績を上回ったことにより、増収となったほか、食品事業でも、主力ブランドを中心に好調に推移し、増収となりました。国際事業においては、オセアニア事業が好調に推移したほか、新たに取得した欧州事業の業績の上乗せもあり、増収となりました。

これらの結果、その他の事業の増収分も加えた連結全体では、前期比22.1%増、3,779億円増収の2兆848億円となりました。

事業利益

酒類事業は、売上収益の減少はありましたが、広告販促費の効率化や原材料を中心としたコストダウンなどの取組みにより、増益となりました。また、品種・容器構成比の改善や最適生産体制の推進による操業度向上など

の製造原価低減に取り組んだ飲料事業と、広告販促費の効率化や製造原価の低減などに取り組んだ食品事業についても、増収効果も相まって、それぞれ増益となりました。国際事業においては、中東欧ビール事業の買収に伴う取得関連費用などが発生しましたが、欧州事業の業績の上乗せにより、増益となりました。

これらの結果、連結全体では、前期比32.2%増、478億円増益の1,963億円となりました。

営業利益

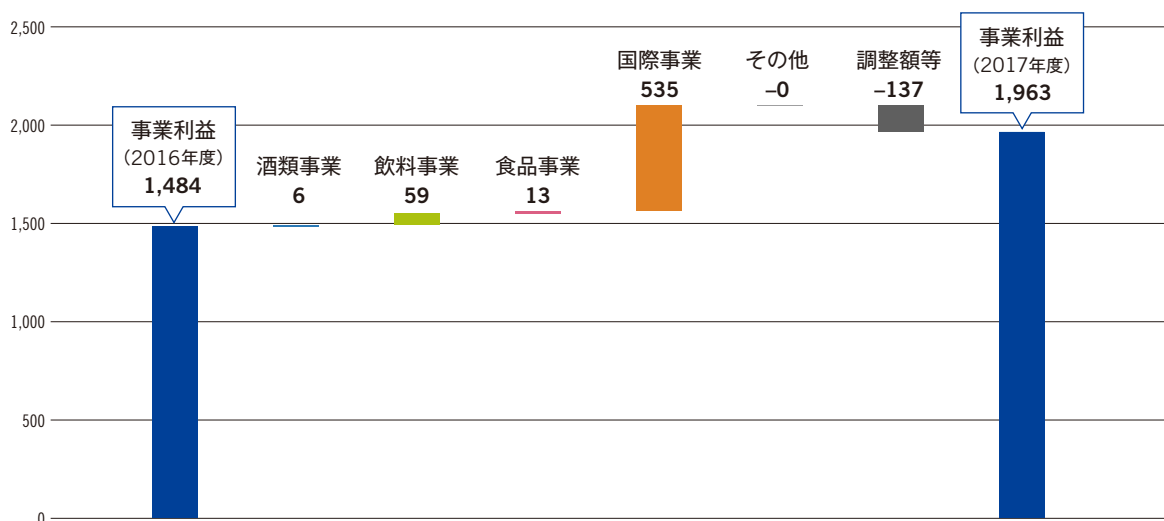
営業利益は、欧州事業の利益の上乗せに加え、各事業の増益や関係会社株式売却益などにより、前期比33.8%増、463億円増益の1,831億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の増加に加え、持分法適用会社の株式売却益などにより前期比58.0%増、517億円増益の1,410億円となり、17期連続で過去最高を更新しました。

事業利益の増減要因

(億円)



2017年の経営成績の解説と分析

財政状態に関する分析

資産は、中東欧事業を新たに連結範囲に含めたことにより各資産の増加があり、総資産は前期末比1兆2,524億円増加の3兆3,468億円となりました。一方、負債は、主に中東欧事業の買収に伴って社債及び借入金が増加したことにより、前期末比9,458億円増加の2兆1,940億円となりました。資本は、親会社の所有者に帰属する

当期利益の計上による利益剰余金の増加に加え、為替相場の変動による在外営業活動体の換算差額が増加したことなどを背景に、前期末比3,066億円増加の1兆1,527億円となり、親会社所有者帰属持分比率は34.2%となりました。

キャッシュ・フロー分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

売上債権等の運転資金増減による減少や法人税等の支払いによる減少があった一方で、減価償却費及び償却費や減損損失などの非キャッシュ項目による増加があり、2,317億円（前期比772億円の収入増）の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資有価証券や持分法適用会社の株式などの売却による収入はあったものの、欧州における子会社株式の取

得などにより、8,858億円（前期比6,173億円の支出増）の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

主に社債の発行及び長期借入金の借入による金融債務の増加があり、6,618億円（前期比5,423億円の収入増）の収入となりました。

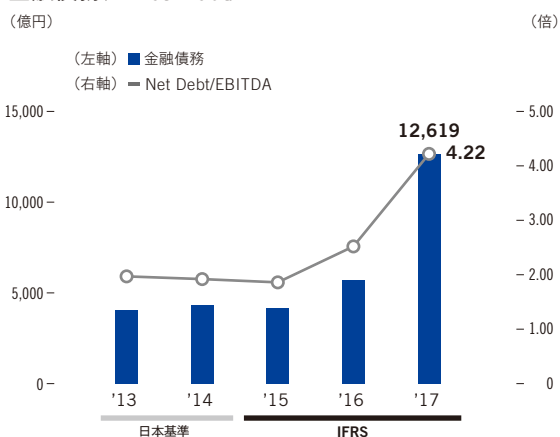
以上の結果、当期末では、前期末と比較して現金及び現金同等物の残高は95億円増加の580億円となりました。

流動性と資金の源泉

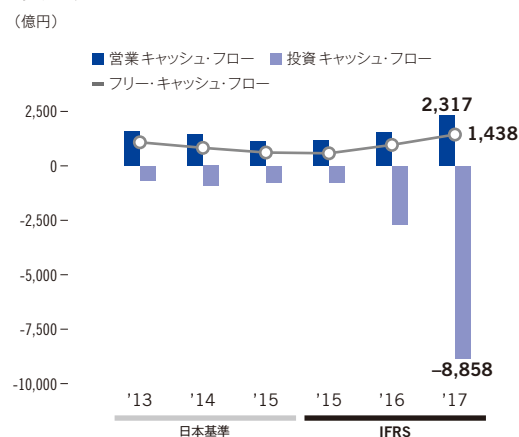
当社グループの資金の源泉は、主として営業活動からのキャッシュ・フローと金融機関からの借入、社債の発行からなりますが、当社は経営方針として、有利子負債残高の圧縮を基本として掲げています。しかしながら、事業

基盤強化・効率化を目指した設備投資と、M&Aを含む戦略的事業投資については資金需要に応じて金融債務を柔軟に活用することとしています。資金需要の発生した時点で、金利コストの最小化を図れるような調達方法を

金融債務／Net Debt/EBITDA



キャッシュ・フロー



* フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー±有形無形固定資産の取得

熟慮し、資金需要に対応しています。一方、運転資金需要については、短期借入金及びコマーシャル・ペーパーで賄うことを基本としています。

また、当社及び主要な連結子会社はCMS(キャッシュ

マネジメントシステム)を導入しており、各社における余剰資金を当社へ集中し、一元管理を行うことにより、資金効率の向上と金融費用の極小化を図っています。

設備投資

当期の設備投資は895億円となりました。酒類事業においては、主に既存設備の更新工事や収益改善のための戦略投資を実施しました。飲料事業においては、主に自社製造比率向上を目的とした“増能力”投資、及び自販機の資産化、外部倉庫取込のための倉庫新設とい

た収益改善を図るための設備投資を実施しました。食品事業においては、売上拡大に向けた生産体制の拡充及び継続的な収益改善のための戦略的投資を実施しました。国際事業においては、継続的な収益改善戦略を軸に、効率化を図るための設備投資を実施しました。

研究開発

当期のグループ全体の研究開発費は116億円となりました。酒類、飲料、食品の各事業において差別化された商品の開発、及びそのペースとなる技術開発に加え、グループのコア研究領域である酵母、乳酸菌、腸内フロー

ラから、将来の各事業での革新的なファーストエントリー商品や新規事業創出につながる技術開発を進めています。さらに、外部技術の活用により、研究開発の成果創出のスピードアップを図っています。

利益配分に関する方針と配当金

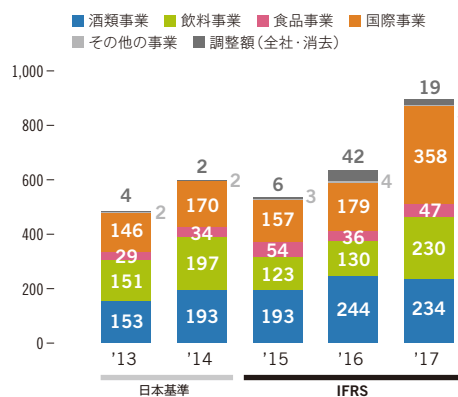
当社は、『中期経営方針』に基づいて、創出されるフリー・キャッシュ・フローは、債務の削減など財務体質改善を優先しつつ、M&Aなど成長基盤の強化に活用します。また、株主還元では、配当性向*で30%を目処とした安定的な増配により、株主還元の充実に努めていく方針です。

当期の配当金は、連結財務状況や通期の連結業績などを勘案し、年間では1株当たり21円増配の75円の配当を実施しました。また、次期の配当金は、年間では1株当たり15円増配の90円を計画しています。

*算出する際の「親会社の所有者に帰属する当期利益」は、事業ポートフォリオの再構築など一時的な特殊要因を除くベース。

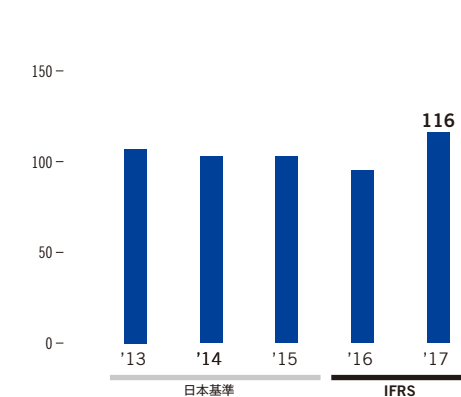
事業別設備投資推移

(億円)



研究開発費推移

(億円)



IR活動によるエンゲージメントの推進

アサヒグループホールディングス(株)は、会社の経営成績などの財務情報や経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスなどの非財務情報について、公平かつ広範な情報開示を行うとともに、株主・投資家との積極的な対話やその声を反映した経営改革に取り組んでいます。

今後も『中期経営方針』で掲げている重点課題を「エンゲージメント・アジェンダ(建設的な対話の議題)」として、中長期的な視点でのIR活動を推進することにより、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

2017年の主なIR活動

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	四半期ごとに説明会を開催(第2・4四半期は社長・担当役員による説明会、第1・3四半期はIR・財務担当者による電話会議での説明会)。
アナリスト・機関投資家IR取材	延べ約350社	アナリスト・機関投資家のIR取材・電話会議。
国内機関投資家向け個別訪問	2回	社長による国内株主・投資家訪問(第2・4四半期)。延べ20社。
海外機関投資家向け個別訪問	3回	社長による海外株主・投資家訪問(北米、欧州、アジア)。延べ50社。
個人投資家向け説明会	17回	社長による説明会を開催(Webにも掲載)。IR担当による全国のビール工場での会社説明会を開催。

IR活動関連の受賞

2014年

- 第20回 証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定 **食品部門第1位**
(2003~2014年12年連続受賞)
(公益社団法人日本証券アナリスト協会主催)
- 2014年度(第19回) IR優良企業表彰 **「IR優良企業大賞」受賞**
(一般社団法人日本IR協議会主催)

2015年

- 第3回「WICIジャパン統合報告表彰」 **優秀企業賞**
- 第18回 日経アニュアルレポートアワード **優秀賞**

2016年

- 第22回 証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定 **個人投資家向け情報提供 優良企業**
(公益社団法人日本証券アナリスト協会主催)

2017年

- 第23回 証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定 **食品部門第1位**
個人投資家向け情報提供 優良企業
(公益社団法人日本証券アナリスト協会主催)
- 第20回 日経アニュアルレポートアワード **優秀賞**

SRIインデックスへの組み入れ状況

アサヒグループは、財務的な観点だけではなく環境保全への配慮や社会貢献といった社会的な観点を投資判断の評価基準とする投資手法「社会的責任投資(Socially Responsible Investment)」において、複数のSRIインデックス、SRIファンドに組み入れられています。



会社概要／株式の状況 (2017年12月31日現在)

会社概要

設立	1949年(昭和24年)9月1日
資本金	182,531百万円
従業員数	274名(連結従業員数 30,864名)
グループ会社数	連結子会社数 146社 持分法適用関連会社数 19社
発行済株式総数	483,585,862株
単元株式数	100株
当期末株主数	98,099名
上場証券取引所	東京
証券コード	2502
決算期	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

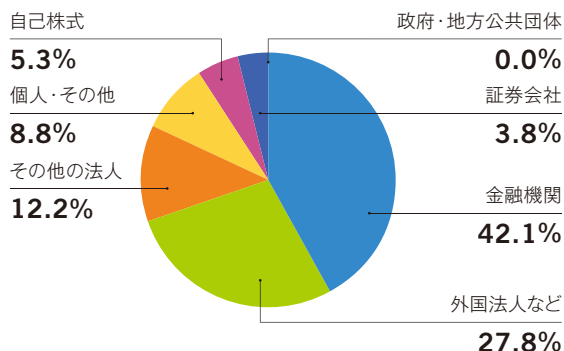
大株主

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	379,566	8.3
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	247,881	5.4
第一生命保険株式会社	163,833	3.6
富国生命保険相互会社	155,000	3.4
旭化成株式会社	117,853	2.6
株式会社三井住友銀行	90,280	2.0
三井住友信託銀行株式会社	81,260	1.8
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口5)	80,156	1.7
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	73,667	1.6
JP モルガン証券株式会社	69,917	1.5
合計	1,459,413	31.9

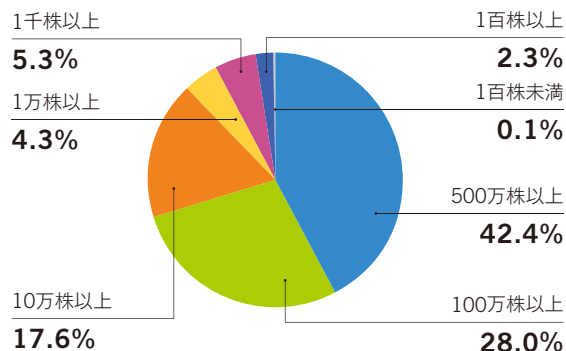
* アサヒグループホールディングス(株)は、自己株式254,617百株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

* 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。

所有者別株式分布

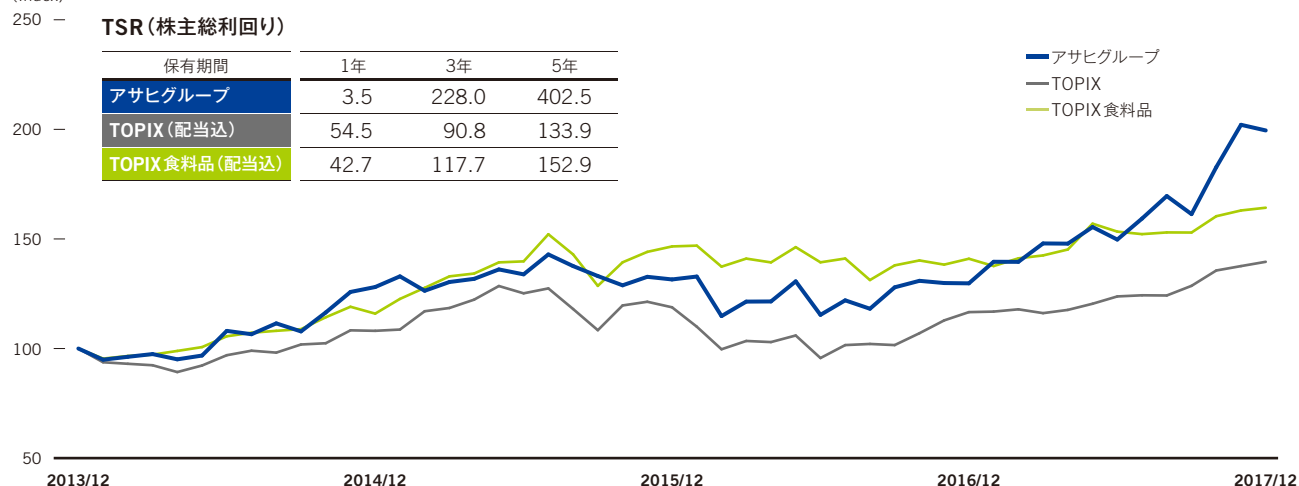


所有株式数別株式分布



株価推移

(Index)



* 2013年12月30日の終値を100としています。

* TSRは、2012年12月末の終値で投資した場合を基準としています。

Asahi

お問い合わせ

アサヒグループホールディングス株式会社

<http://www.asahigroup-holdings.com/>

〒130-8602

東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号

IR 部門 TEL:03-5608-5126

CSR 部門 TEL:03-5608-5218



Printed in Japan