

ASAHI GROUP
INTEGRATED REPORT

2018 統合報告書
2018年12月期



ASAHI

A New Stage, A New Asahi

Asahi

新たなステージに挑むアサヒグループ

世界各地の社員が
持つ力を一つに束ね、
新たな価値を創造する





新たなグループ理念「Asahi Group Philosophy」を策定

国内3事業を中心に成長してきたアサヒグループは、欧州事業が加わったことで、事業利益及びグループ社員の海外比率がそれぞれ40%、50%を超え、グループの事業基盤は構造的に大きく変わりました。グローバル市場での競争優位性は一段と高まりましたが、その一方で、目の前に広がる機会やリスクはこれまで以上に広範かつ複雑化しており、従来の経験則だけでは経営の舵取りが難しい局面に入ったとも言えます。

この新たなステージで、アサヒグループが企業価値を持続的に高めていくためには、地域の枠を超えて、グループが一丸とならなければいけません。日本起点ではなく、言語や習慣の違いを超えて、グループ共通の価値観や進むべき方向性を共有し、かつ実践していくことが極めて重要です。こうした背景を踏まえ、新たなグループ経営理念を制定しました。

Asahi

Asahi Group Philosophy

Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、
楽しい生活文化の
創造

Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を目指す

Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

詳しくは P.26-27



新たなステージに挑むアサヒグループ

目指すは、 “グローバルな価値創造企業”





新たなグループ体制で挑む「中期経営方針」

アサヒグループは、2016年より、中期的な経営計画について、従来の定量目標・アクションプラン中心の形ではなく、中期的な方向性に重点を置いた形式へと移行しました。グローバルスタンダードに近い開示によって、グローバル企業との競争を常に意識した経営に取り組んでいます。今回新たに策定したグループ理念に基づいて、2019年より「中期経営方針」の具体的な取組みを発展的に更新しています。グローバル企業をベンチマークとして、新たな成長ステージにおいて、“グローバルな価値創造経営”を推進していきます。

「中期経営方針」の重点課題

The Medium-Term Management Policy

新グループ理念に基づく“グローバルな価値創造経営”の推進

高付加価値化や収益構造改革による

「稼ぐ力の強化」

- 国内外での高付加価値ブランドの育成とクロスセルの拡大などによる売上成長
- ZBB（ゼロベース予算）の導入や調達体制の最適化などによる収益構造改革（ZBBを含む収益構造改革の効率化効果（2019-2021年累計）は300億円以上を目指す）
- ROICを活用した事業管理、キャッシュ・フロー最大化などによる資産・資本効率の向上

新たな成長源泉の拡大に向けた

「経営資源の高度化」

- イノベーション、ディスラプションを実現する風土改革、無形資産（研究開発・人材力等）への投資
- 既存事業を補完するボルトオン型M&Aや競合・異業種とのアライアンスの拡大
- デジタルトランスフォーメーションによる構造改革、ビジネスモデルの進化

持続的な価値創造プロセスを支える

「ESGへの取組み深化」

- 「アサヒグループ環境ビジョン2050」の設定、強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上
- グローカルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築
- リスクマネジメントの高度化（ERM）やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

対話と共創ですべてのステークホルダーの皆様とともに 更なる成長を果たす



統合報告書をお届けするにあたって

アサヒグループは、新グループ理念「Asahi Group Philosophy」のもと、“グローバルな価値創造企業”を目指していきます。今後、「中期経営方針」をはじめ、取締役会の実効性向上に向けたガバナンス改革、ESGの重点テーマへの注力など、これからの価値創造経営に必要な打ち手を迅速に、そして着実に講じています。このたび取締役会長から代表権を外しましたが、これは私自身、取締役会議長として、グローバルなステージで新たな挑戦に踏み出すグループのあるべきガバナンスを一層追求していく決意を示すものでもあります。

グローバルな成長ステージに入ったことで、グループが直面するリスクや課題は、これまでにならぬほど複雑で多様なものとなります。そうした中、今後も着実に持続的な成長を遂げていくためには、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様との対話が、ますます欠かせないものとなります。そこでは単なる対話だけでなく、新たな価値をステークホルダーの皆様と「共創」していくことが重要な経営課題となります。この「統合報告書」を、対話と共創を促す大切なエンゲージメントツールの一つと位置付け、これまで以上に積極的な情報開示にも取り組んでいきます。

「統合報告書 2018」は、次の成長を見据えた課題、目標、戦略、具体的施策を、持続的な企業価値向上という視点を踏まえて編集しており、議論を含めた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。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。

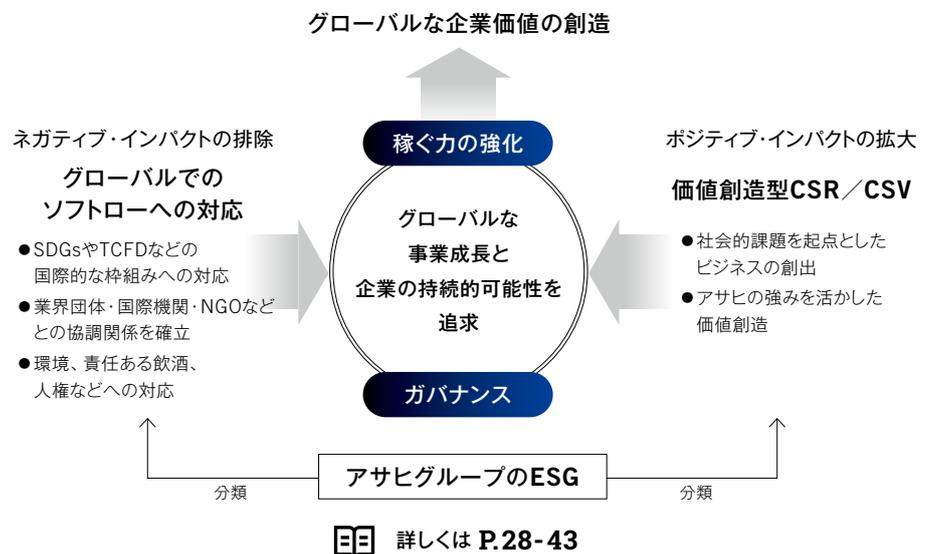
2019年 6月
取締役会長 兼 取締役会議長

泉谷直木

収益成長に向けたESGの考え方・位置付け

ESG戦略 = 持続的・長期的な収益成長ドライバー

アサヒグループでは新グループ理念「Asahi Group Philosophy」の施行を機に、ESG課題をネガティブ・インパクトとポジティブ・インパクトの視点から捉え直し、新たな「重点領域」と「重点テーマ」を設定しました。将来直面する事業リスクを排除するためネガティブ・インパクトへの徹底的な対応に取り組むとともに、将来の収益の種となるポジティブ・インパクトの創出に対しても、企業価値向上の重要な戦略として事業戦略と同様に挑んでいきます。



外部評価



環境への取組みで社会から高評価

アサヒグループは、CDPが実施した調査において、「気候変動」及び「ウォーターセキュリティ」の2分野で最高評価となるAリストに選定されました。この2分野でAリスト入りした日本企業は、当社グループを含め4社となります。





新たなステージに挑む
アサヒグループ

新しい成長ステージにおける
アサヒグループの目指す姿と進むべき方向性について
ご紹介します。

page 1

Table of Contents

新たなステージに挑むアサヒグループ

- 4 統合報告書をお届けするにあたって
- 5 収益成長に向けた ESG の考え方・位置付け
- 8 CEO メッセージ
- 16 アサヒグループ マネジメントチーム

〈長期〉持続的な収益成長に向けて

- 20 価値創造の源泉
- 26 すべてのステークホルダーとともに
追求する新たな企業価値向上モデル
- 28 企業価値向上モデルの持続可能性について
- 30 ネガティブ・インパクトの排除
- 36 ポジティブ・インパクトの拡大

- 40 すべてのステークホルダーとの共創による
企業価値向上

〈中期〉成長戦略

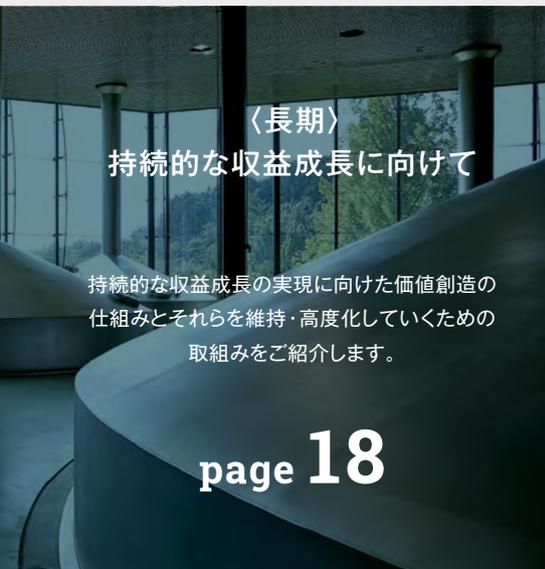
- 46 事業環境認識
- 48 中期経営方針
- 50 稼ぐ力の強化
- 54 経営資源の高度化
- 58 事業部門別概況
- 60 酒類事業
- 64 飲料事業
- 68 食品事業
- 72 国際事業



〈短期〉
グローバルな価値創造経営
の成果

アサヒグループの当期の成果と
キャッシュ・マネジメントの方向性について
ご説明します。

page 76



〈長期〉 持続的な収益成長に向けて

持続的な収益成長の実現に向けた価値創造の仕組みとそれらを維持・高度化していくための取組みをご紹介します。

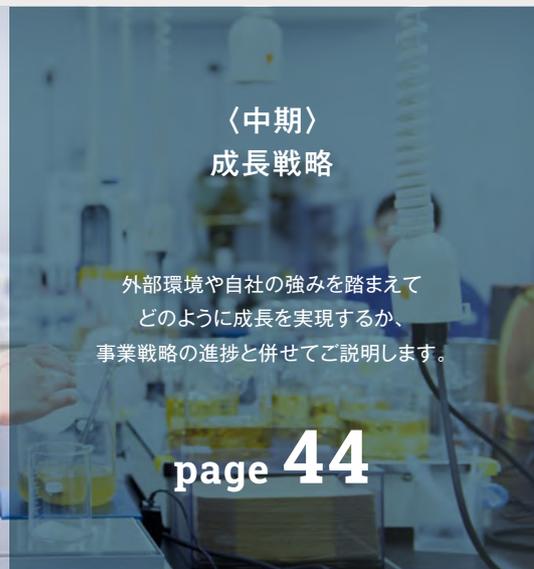
page 18



〈中期〉 成長戦略

外部環境や自社の強みを踏まえてどのように成長を実現するか、事業戦略の進捗と併せてご説明します。

page 44



〈短期〉 グローバルな価値創造経営の成果

- 78 CFOメッセージ
- 82 2018年の経営成績の解説と分析
- 86 11カ年財務・非財務サマリー
- 88 財務ハイライト
- 90 非財務ハイライト

コーポレート・ガバナンス

- 94 取締役会長 兼 取締役会議長 × 社外取締役対談
- 98 グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス
- 107 会社概要／株式の状況

報告対象期間

2018年1月1日～2018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。

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。将来の実際の業績は、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きください。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、又はその他の制度などが含まれます。



コーポレート・ガバナンス

持続的な成長の基盤であるコーポレート・ガバナンスの強化に向けた取組みをご紹介します。

page 92



編集方針

「統合報告書 2018」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」や「価値協創ガイダンス」を参照しつつ、「グローバルな価値創造経営」の更なる深化を目指した戦略ストーリーとして、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、今後とも内容の一層の充実に努めていきます。

CEOメッセージ



小路 明善
代表取締役社長 兼 CEO

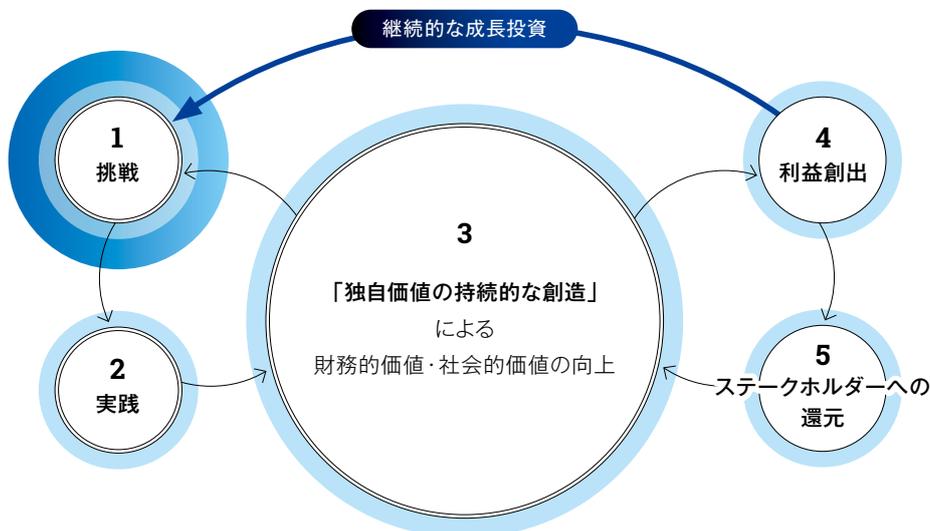
「変革」に挑む企業文化を作り上げ、 “グローバルな価値創造企業”を目指した歩みを 力強く前に進めます。

着実に浸透する新グループ理念。着実に進化する価値創造経営

一段上の成長ステージで、グローバルな価値創造企業への飛躍に挑む。前回の統合報告書で、私はこの言葉を社員と共有したい大きな夢として示しました。これまで国内を中心に、競争優位性と効率性を高めてきましたが、事業基盤がグローバルに広がり、各事業が有する多種多様な「ヒト・モノ・カネ・データ」を使って、更なる価値創造を実現していくためには、それらを一つに束ねる新たな求心力が必要です。その求心力として、新グループ理念「Asahi Group Philosophy」(以下、AGP)を策定しました。アサヒグループは何のために

存在するのか。社会に何を働かかけたいのか。アサヒグループが存在する目的・価値を、Mission、Vision、Value、Principleの4つに落とし込んだこのAGPは、現在、グローバル・グループの共通言語として、世界各地の社員一人ひとりの意識に確実に浸透しつつあります。AGP策定にあたっては、海外の社員を含め、グローバルで共有できる内容と表現にこだわりました。草案を策定した段階で、海外子会社の各トップから意見を収集し、何度もブラッシュアップするなど、分かりやすさや共感性にこだわりました。その一方で、逆に海

新たなステージでも変わらぬアサヒグループの「挑戦」の精神



CEOメッセージ

外子会社のトップから、これまでのアサヒグループらしさや日本企業らしさを残すべきだという意見も数多くもらい、アサヒグループが持つ挑戦、感動の共有といったDNAなどは、ステージが変わろうともグループを牽引する重要なドライバーだということを私自身改めて確認することができました。AGPの発表に際しては、その意図や思いを伝えるべく、国内外の主要会社を訪問しましたが、その反応はポジティブなものが多く、グループの一体感は今後ますます醸成されていくと確信しています。

ただし、理念は策定して終わりではありません。AGPに基づいて、ビジネスモデルを変革・進化させ、次の時代を見据えて社員とともに更なる成長を遂げていくことが目的です。その目的のもと、経営戦略、人事戦略、組織風土などを、AGPを起点にしたあらゆる面で見直しました。今般発表した「中期経営方針」もAGPの思

想をしっかりと織り込んだ内容としています。各事業会社の事業計画や商品戦略への落とし込みも着実に進んでおり、トップから現場の最前線に至るすべての領域においてAGPを実践していく素地が整ったと言えます。実際、業務中の日々の会話の中で「AGPに立ち返って意思決定する」という姿勢が見えるようになったと実感しています。私を含めた事業会社のトップ自ら、前例踏襲型から脱却し、イノベティブな発想で仕事に取り組む姿勢を見せ、これまでにないイノベーションがあらゆる現場・業務から生まれる風土へと進化させていく考えです。テレワークをはじめとする働き方の多様化、デジタルトランスフォーメーションといった取組みも、前例踏襲型からイノベティブな風土へと転換を図る重要な打ち手にほかなりません。引き続き、意識、行動、仕組みのあらゆる面でAGPの実現に向けた取組みを強化・加速していきます。

グローバルポジショニングと収益成長の考え方

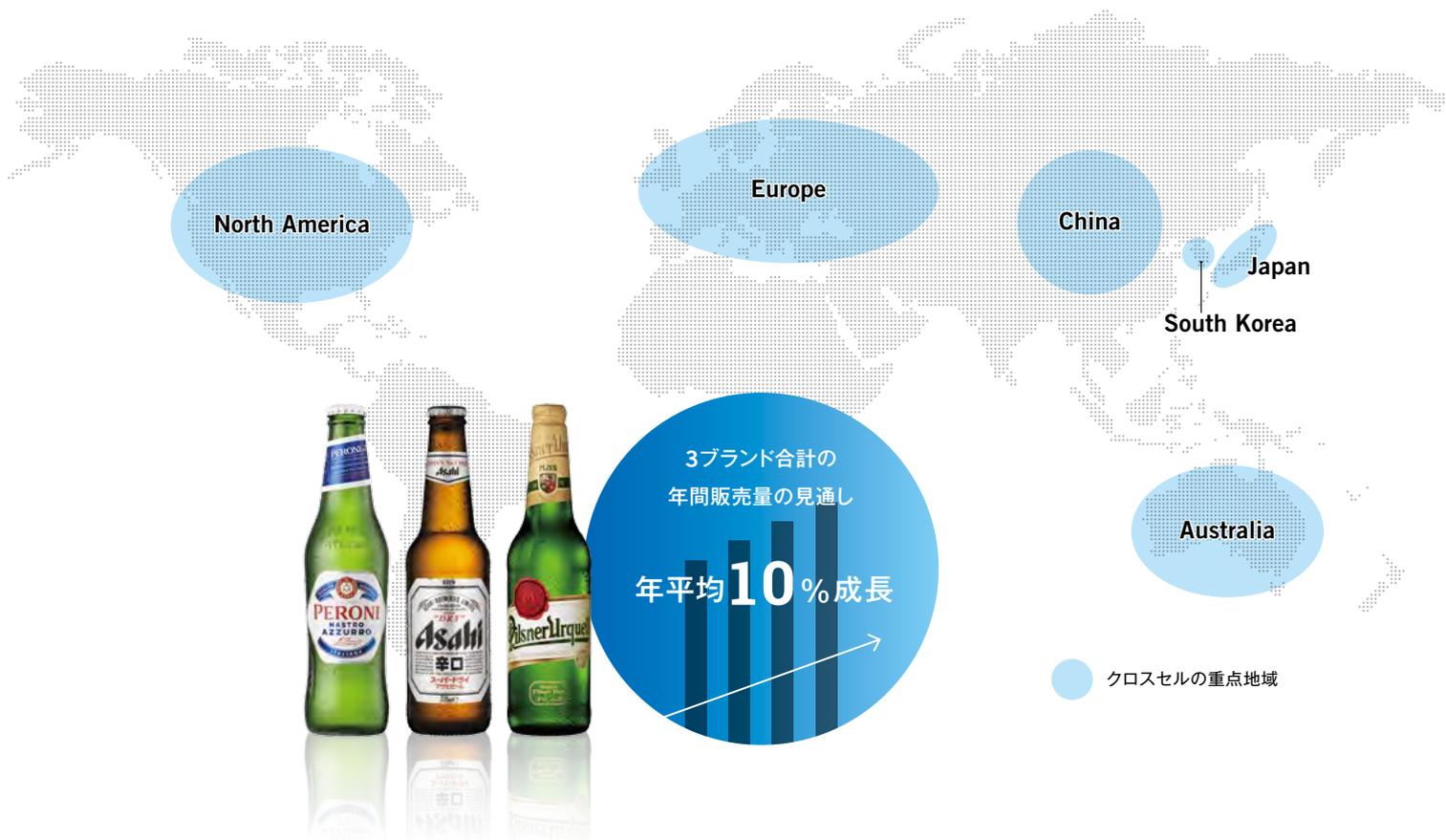
2018年12月期は、国内ビール類市場の想定以上の縮小などにより、ビール類の活性化に課題を残しました。しかし、強いブランド基盤の拡大や計画を上回る収益構造改革により、飲料事業や食品事業でも、業界トップクラスの収益性を達成することができました。また、この3年間で振り返ると、欧州での大型M&Aの実行や、持分法適用会社の株式譲渡など、事業ポートフォリオの迅速な再構築によって、海外比率は、売上収益で30%、事業利益で40%を超えるまでに高まり、グローバルな成長基盤を飛躍的に拡大させることができました。ただし、海外比率の向上が目的ではなく、今後もビール事業を核とする事業ポートフォリオの強化を主軸に、グループ全体の収益性を持続的に向上させることが重要です。事業規模でグローバル大手のポジションを狙うようなことはせず、ブランドビジネスを一層徹底し、人々に当社のブランドやサービスに対する価値や満足感を強く感じて

いただくことを重視します。

中核となるビール事業については、国内事業をキャッシュ創出の安定基盤に据えた上で、海外事業が成長ドライバーとなります。その成長を牽引するのが、『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』という3つのグローバルブランドです。3ブランドが有する販売ネットワークを活かし、今後、クロスセルを展開する国・地域を拡大させていく方針です。例えば『アサヒスーパードライ』については、イタリアでの現地生産体制を整え、ここを拠点として西欧だけではなく、中東欧や南米へ展開領域を拡大していく計画を進めています。また、『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』については、これまで構築してきた販売ネットワークを活かして、日本やオセアニア、中国での販売を開始しました。

今後はプレミアムビールの飲用層が多い、各ブランドの母国市場以外の欧州、日本、韓国、中国、豪州、北

グローバルプレミアムブランドのクロスセル拡大



米の大都市を重点地域とし、3ブランド合計で年平均10%程度の成長を目指します。ただし、短期的な数字を追うのではなく、プレミアムブランドにふさわしい価格帯を維持しながら、マーケティング投資を先行させるため、本格的な利益貢献は少し先となる見込みです。プレミアムカテゴリーは、グローバルで6%前後の伸びを見せる中、顧客ターゲットを丁寧に絞り込み、そのターゲットに合ったブランド訴求を強化することによって、無駄のない成果が得られると考えています。また、大きな成長の可能性を秘めるノンアルコールビール、ローアルコールビールといった新領域でも、新たな成長ドライバーの確立・育成に取り組んでいきます。一方で、母国市場で弱いブランドは、グローバルでのクロスセルもうまくいかないと考えます。その意味で、市場縮小が避けられない

日本においても、ブランド価値を常に高める高付加価値化にこだわります。東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会などに連動したストーリー性ある広告展開など、統合型マーケティングに積極的に取り組み、ブランドエクイティを一層高めることで、ロイヤルユーザーを拡大していく考えです。

また、グローバルなプレミアムビールメーカーという在り姿に向けては、M&Aも重要な戦略の一つとなり、強みをさらに強くする投資を引き続き検討していきます。その一方、飲料事業や食品事業については、既存の事業基盤においてそれぞれの強みの磨き込みに集中し、高付加価値化や新たなブランド価値の創出、収益構造の最適化への取組みを優先していく方針です。また、グループの強みを補完・強化・拡大展開できるような業務

CEOメッセージ

提携やアライアンスについては、飲料事業、食品事業を含め、検討を重ねていきます。

収益構造改革についても、各事業のサプライチェーン全般にわたるコストの効率化に加え、ZBB（ゼロベース予算）による前例踏襲型の予算策定や管理の手法の見直しなどにより、今後3年間で300億円以上の効率化効

果を実現する見込みです。なお、ZBBによる効果はすべて利益に上乗せするのではなく、「中期経営方針」の重点課題の一つとして掲げる「経営資源の高度化」など、持続的な成長に向けた基盤強化に振り向けていきます。

価値創造経営をより持続的なものとするリスクマネジメント

事業基盤がグローバルに広がったことで、リスクの種類も経営への影響度合いもこれまでとは大きく変わります。カントリーリスクやクロスボーダーリスクなどは、サプライチェーンへの影響も想定され、これまで以上に対応していかななくてはなりません。その一方で、一見リスクと考えられることも、チャンスとしても捉えることができます。例えば、重点地域の景気低迷に伴い、プレミアム化の減速といった可能性も考えられますが、むしろ消費者の見る目が厳しくなれば、ブランドへの淘汰が進み、当社グループが保有するプレミアム、スーパープレミアムブランドをさらに強化することで、これらへの移行をより進める機会とすることもできます。そう考えて、景気低迷下においても、先述の3つのグローバルブランドを中心としたブランド価値創造戦略に自信を持って取り組んでいきます。また、少し長期的な視点で事業環境を見ると、デジタル化の進展により、人々が飲食に求めるニーズもますます多様化、多価値化していくことが想定

されますが、これもリスクと恐れるばかりではなく、取組みを進めて絶好のチャンスにしていきます。

このように、リスクと機会が混在する時代においては、そもそも何がリスクであり、これをコントロールすることで何が機会となるのかということ、経営層を含めた全社員に「見える化」しておく必要があります。そこで、グループ全体でリスクを特定し、そのリスクの評価と対策を最適化するエンタープライズリスクマネジメント（ERM）の確立に向けた取組みを進めています。ERMにより、リスクコントロールを強化し、持続可能なビジネスモデルを確立するとともに、成長に向けた健全なリスクテイクにもさらに踏み込み、リスクをチャンスに変える積極的な経営を加速していきます。このERMは、2019年に導入し、今後実践を通じて、アサヒグループの新たなリスクマネジメント体制を構築・強化することにより、ステークホルダーとの対話の一層の充実につながると期待しています。

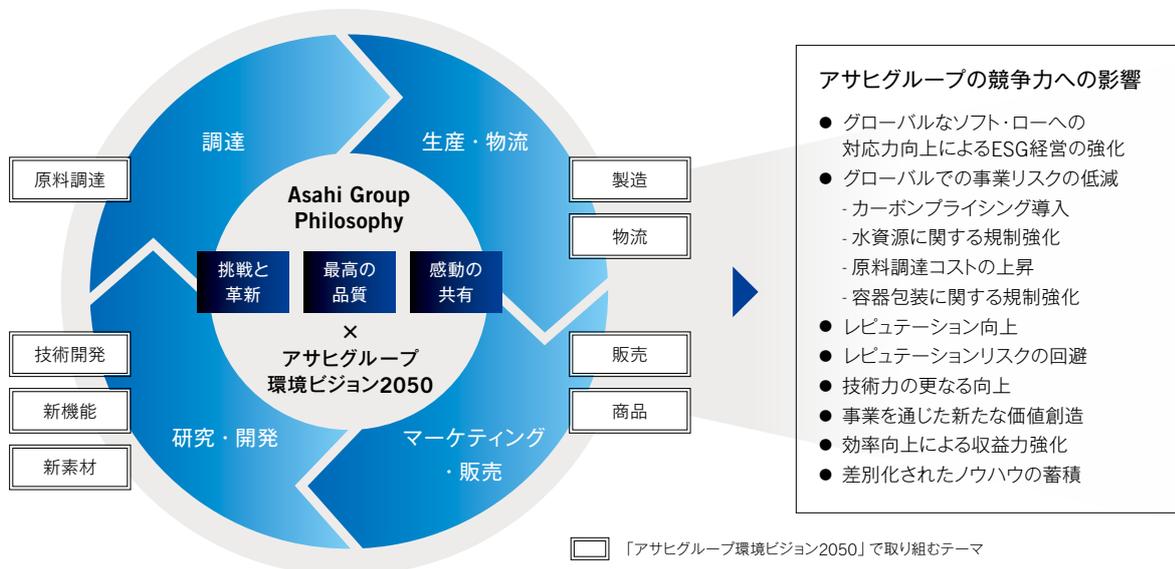
価値創造経営をより持続的なものとするESG

アサヒグループそのもののコーポレートブランドという点でも、そのブランド価値を高めていきます。有力ブランド群や経営資源を管理・高度化するガバナンスの仕組みや、ESGへの取組み、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの共創関係強化の面でも、グローバルに

リーダーシップを発揮できるポジションを目指します。

今般、ESGに関連する重要課題（マテリアリティ）を刷新しました。特に重視したのはグローバルな視点です。マテリアリティについては、「ネガティブ・インパクトの排除」と「ポジティブ・インパクトの拡大」の2つに分けて

アサヒグループにおける競争力と環境ビジョンの関係性



捉えています。特にネガティブ・インパクトの排除については、グローバルでのリスクを強く意識した内容としました。気候変動はもとより、カーボンプライシング、農作物や水資源の安定調達、容器包装の規制強化といった面でリスクが今後一層顕在化する見通しです。新たに発表した「アサヒグループ環境ビジョン2050」で示した取り組み方針に沿って、この重大な経営課題にしっかりと取り組んでいきます。また、環境リスク同様に、責任ある飲酒や人権に関連する社会リスクも大きな焦点となります。これらの課題は、地域によってポイントが異なる

ため、すでにホールディングスで策定している対応方針やマネジメント体制に基づき、その運用は各地域の事業会社で適切に対応していく考えです。

先ほど、ブランドビジネスについて言及しましたが、ESGへの取組みもブランドビジネスと深く関係します。ブランド価値を構成する物性価値と情緒価値のうち、物性価値の向上には、高品質の原材料を継続的に確保していかなばなりません。「中期経営方針」のエンゲージメント・アジェンダの一つにESGを掲げているのは、こうした理由も背景にあります。

価値創造経営をより持続的なものとする研究開発と技術シナジー

商品の多様化、多価値化が進んでいく中で、当社グループが持続的な成長を実現していくためには、環境変化を先取りした成長ドライバーの創出が常に求められます。そのため、メーカーとしての研究開発力の強化に取り組めます。ホールディングス主導で、研究開発への資金や人材の配分を強化し、競争優位及びイノベーションを創出できる独自技術の開発を加速します。また、グルー

プのコア技術となる酵母や乳酸菌分野での事業創出も重要なテーマとして、自前の創出はもとより、ベンチャー企業や大学などとのオープンイノベーションを通じて、研究開発の更なる高度化に取り組んでいく考えです。

2019年4月に、従来の研究開発部門をグループ内で独立した会社として切り離し、自主的に意思決定する体制へと移行しました。これにより、技術開発の高度化や

CEOメッセージ

新規事業の創出がよりスピーディにより効果的に進むことを狙いとしています。

もちろん、グループ内での技術やノウハウの共有にもこれまで以上に注力します。欧州事業とは、コスト削減、品質向上、工場稼働率改善などをテーマに、6つのプロジェクトを立ち上げ、各地の生産拠点が持つ情報を比較分析しながら、課題の顕在化を図り、シナジーの更なる深化を目指しています。これは、それぞれが持つ技術やノウハウ、ベストプラクティスの共有・補完により、課題を早期に解決することが狙いです。例えば、調達した原料を余すところなく使い切るための考え方や仕組みは、日本と欧州で異なります。相互で補完し合うことで、原材料効率が上がり、結果、コスト削減につながります。ま

た、ビールの酸化耐久性に関する技術やノウハウも日本と欧州で差があるので、これを同じ耐久性レベルになるよう取り組んでいるところです。

今後は、市場拡大が見込まれるノンアルコールビールの品質向上や最適な技術の確立などの面で、地域を超えた協業を加速するとともに、官能検査方法のグローバルな統一など、事業部門の枠を超えた品質マネジメント体制の整備にも挑戦し、一層の技術シナジーを創出していく考えです。これに先駆け、日本と欧州で「グローバルイノベーションチーム」の新設も実現しました。シナジー創出に終わりはありません。研究開発、醸造技術、生産技術は常に進歩しています。その進歩を先取りできるよう、知恵を絞り、あらゆる手立てを講じていきます。

価値創造経営を加速する人材戦略

企業にとって最大の資産である人材についても、“グローバルな価値創造経営”に沿った形で、その育成や登用制度を見直しているところです。まず国内においては、選抜型の人材育成プログラムへの投資を拡大するとともに、必要に応じて、経営幹部、現場社員問わず、外部からの登用も進めます。同時に、一人ひとりの働き方満足の上にも取り組み、モチベーションが高く、それでいて多様性に富んだ企業グループを目指します。一方、海外においては、将来の経営幹部候補の育成制度

とサクセッションプランの策定によって、人材パイプラインの拡充・強化を進めています。加えて、グローバルでの適材適所配置も推進し、能力と適正のある人材を積極的に登用していきます。日本を含めて、地域を超えた人材交流も活性化させ、各地の組織力も強化させていく方針です。この人材交流は、ダイバーシティ推進という狙いもありますが、それ以上に、ダイバーシティによる本格的なグループ内シナジーの創出を企図したものです。

変革と成長に向けて。自身が描く経営者としての在り方

成長ステージが変わり、従来の経験則が通用しない中で大切となるのは「先見性」「決断力」「実行力」の3つと考えています。トップ自ら先を見る力を常に磨き上げ、先を見通したら決断し、決断したことを確実に実行して、成果を生み出さなくてはなりません。こうした当た

り前のことを着実に高度化させるために、意思決定プロセスや経営体制の見直しに取り組んできました。2019年3月からは、会長は取締役会議長として、代表取締役を兼務しない体制に移行するとともに、取締役会は3分の1以上を社外取締役とし、外国籍の人材や女性に登

社会や消費者に提供するもの すべてにおいて、新しい価値を 創造し続けていきます。



用するなど、より多様性・透明性・専門性を重視したガバナンス体制にしました。報酬面も見直しています。経営者は、短期的な成果もしっかりと出しながら、その一方で中長期的な種まきもする必要があります。その中長期的な種まきにも連動した報酬制度を、「中期賞与制度」という形で組み込みました。この中期賞与制度は、社会的価値の向上も含め、3年程度の期間の定量・定性評価に基づいて、報酬が支払われる仕組みです。

「先見性」と「決断」はトップ自身の経験や力量によりますが、「実行」となると、集団の力をいかに計画達成に結び付けるかが問われます。全社が一丸となって歩を進めていくためには、優先順位を明確に示すことと、トップ自らが先頭に立って取組みを実践することが非常に重要だと考えています。また、イノベティブな発想を生むには多様性が必要ですが、その多様性は、異論や異能を成果に組み合わせて初めて多様性に富んだ経営だと言えます。その異論や異能を計画達成に向けた道筋に取り込んでいくことが、これからの時代、私たち経営者の重要なスキルになると考えています。均質な組織からイノベティブな発想はなかなか出てこないものです。

AGPの中でビジョンとして掲げる“グローバルな価値創造経営”は、ブランド、サービス、CSVなど当社グループが社会や消費者に提供するものすべてにおいて、新しい価値を持続的に創造し続けていくことにほかなりません。すなわち、私自身が常に新しい価値を見出す努力をしなければ、このビジョンの実現は夢のまた夢となります。これまで以上に経営のスピード感が上がった、提供する商品にストーリーをより強く感じられるようになった、どの地域の社員も生き生きと働き、イノベーションが起きている。そういった声を社内外から世界各地で聞くことのできる、進化したアサヒグループを目指していきます。ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2019年 6月

代表取締役社長 兼 CEO

小路明善

アサヒグループ マネジメントチーム (2019年3月26日現在)



Asahi Group's Management Team

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。

2019年3月に取締役会議長を非業務執行役員へと変更し、経営の監督と執行の役割分担を一段と明確化するとともに、代表権を一人に集中させる体制へと移行しました。

新たな体制のもと、意思決定のスピード化と最適化に継続して取り組み、“企業価値向上経営”を深化させていきます。

1 泉谷 直木

取締役会長 兼 取締役会議長
2019年3月より現任

重要な兼職の状況

- (株)リクルートホールディングス 社外取締役
- (株)大林組 社外取締役

2 小路 明善

代表取締役社長 兼 CEO
2018年3月より現任

3 勝木 敦志

常務取締役 兼 常務執行役員 CFO
2019年3月より現任

4 辺見 裕

取締役 兼 執行役員
2019年3月より現任

5 朴 泰民

取締役 兼 執行役員
2019年3月より現任

6 谷村 圭造

取締役 兼 執行役員
2019年3月より現任

7 小坂 達朗

社外取締役 (独立役員)
2016年3月より現任

重要な兼職の状況

- 中外製薬 (株) 代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

8 新貝 康司

社外取締役 (独立役員)
2018年3月より現任

重要な兼職の状況

- (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ
社外取締役

9 クリスティーナ・アメージャン

社外取締役 (独立役員)
2019年3月より現任

重要な兼職の状況

- 一橋大学大学院経営管理研究科 教授
- 三菱重工業 (株) 社外取締役
- (株)日本取引所グループ 社外取締役
- 住友電気工業 (株) 社外取締役



10 奥田 好秀
常勤監査役
2019年3月より現任

11 角田 哲夫
常勤監査役
2016年3月より現任

12 斎藤 勝利
社外監査役(独立役員)
2014年3月より現任
重要な兼職の状況
・ 第一生命保険(株) 特別顧問
・ (株)帝国ホテル 社外取締役
・ 東京急行電鉄(株) 社外監査役

13 早稲田 祐美子
社外監査役(独立役員)
2015年3月より現任
重要な兼職の状況
・ 東京六本木法律特許事務所
パートナー弁護士

14 川上 豊
社外監査役(独立役員)
2017年3月より現任
重要な兼職の状況
・ 公認会計士
・ 日本ビルファンド投資法人 監督役員

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

佐見 学
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

田中 晃
執行役員

秋葉 哲
執行役員

爲定 一智
執行役員

野村 和彦
執行役員

坂野 俊次郎
執行役員

石坂 修
執行役員

ウエイン・アンガス
執行役員

〈長期〉持続的な収益成長に向けて

VUCAの時代と言われるように、環境変化が激しく予測困難な中において、アサヒグループは、人々に感動と喜びを与える商品やサービスを全世界で創造・展開していくことで、今後も持続的な成長を果たします。

グローバルな事業基盤と新たなグループ理念、独自の強みを挺子に、独自価値を持続的に創造し続けるべく、今、アサヒグループが取り組んでいる戦略や施策をご説明します。



20 価値創造の源泉

26 すべてのステークホルダーとともに追求する
新たな企業価値向上モデル

28 企業価値向上モデルの持続可能性について

30 ネガティブ・インパクトの排除

36 ポジティブ・インパクトの拡大

40 すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上



- 2001年
 - 発泡酒市場参入
 - 国内ビール・発泡酒市場でトップシェア獲得*2
 - ニッカウヰスキー(株)完全子会社化
- 2002年
 - 『ミンティア』獲得
- 2006年
 - ベビーフード国内最大手の和光堂(株)の株式取得
- 2008年
 - フリーズドライ国内最大手の天野実業(株)の株式取得

- 2009年
 - オセアニア市場への本格参入
- 2011年
 - 東南アジア市場へ本格参入
- 2012年
 - カルピス(株)の株式取得
- 2016年
 - 旧SABMiller社の西欧ビール事業を取得
- 2017年
 - 旧SABMiller社の中東欧ビール事業を取得
 - 中国やアジアでの事業ポートフォリオ見直し
- 2019年
 - 英国Fuller, Smith & Turner P.L.C.社のプレミアムビール・サイダー事業を取得



2011年
純粋持株会社
体制へ移行

国内で圧倒的な プレゼンスを確立

ビール類
国内市場シェア*2
(2018年)

37.4%

飲料事業
国内市場シェア*3
(2018年)

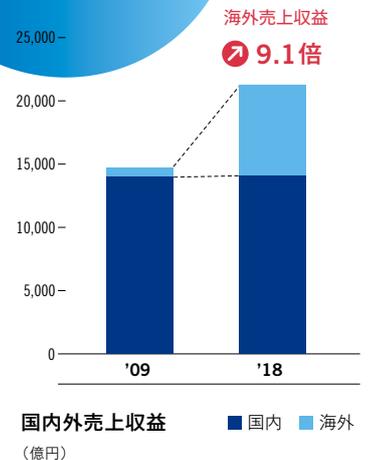
14%

タブレット菓子
国内市場シェア*4
(2018年)

55%

グループ売上収益

海外売上収益が 急拡大



2000

2010

2001年～

事業ポートフォリオ拡充、 シナジーで各ブランドを強化

2001年、発泡酒市場への参入により、国内ビール・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。

2009年～

グローバルな成長への 布石を打つ

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の育成とともに、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、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。

*1 1937-1945年は生産量をベースに算出。
*2 国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量によります。
*3 出典：(有)飲料総研
*4 出典：INTAGE食品SRI/キャンディ(錠菓市場)/全国(沖縄除く)/全業態 2018.1-2018.12

価値創造の源泉

現場に根付く、挑戦する風土



▶ 培った強み

- 「酵母」「乳酸菌」などの素材技術
- 官能検査・分析技術などの基盤技術
- 事業領域の枠を超えた知見の蓄積・活用

▶ 事業の面から挑むこと

- M&Aにより拡充した拠点の統合と人材交流の加速による技術力の進化、スピードアップ
- 異分野とのオープンイノベーションによる商品開発の領域拡充

▶ ESGの面から挑むこと

<ネガティブ・インパクトの排除>

- 容器包装の軽量化、バイオ素材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

<ポジティブ・インパクトの拡大>

- 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、独自の技術を活用したCSVの推進

▶ 培った強み

- (事業会社) 事業環境に応じた調達戦略の最適化
- (事業会社) バリューチェーンと連携した調達対応力
- (HD) グループ連携による調達機能の向上
- (HD) 調達リスクマネジメント力

▶ 事業の面から挑むこと

- サプライヤーとのWin-Winの関係構築
- 欧州事業が持つ調達ノウハウやネットワークの活用

▶ ESGの面から挑むこと

<ネガティブ・インパクトの排除>

- 「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
- サプライヤー自主監査と当社グループによる点検と連動した原材料の品質レベルの向上
- 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

アサヒグループにおけるサプライチェーンマネジメントの最適化に向けた挑戦

2001~2009

- グループ調達企画機能の設置
- 国内ビール工場での飲料生産によるハイブリッド化
- 国内飲料工場での総合酒類生産
- 工場直送比率向上や配送拠点集約による運搬費削減
- ビールと総合酒類の混合輸送による運搬費削減
- グループ共同物流・配送を開始
- 拠点間転送量削減による運搬費削減

2010~2012

- 国内グループ共同調達の開始
- グループ共同物流・配送の対象拡大
- 在庫管理システムの整備
- 他社との共同配送実施

2013~2015

- カルビス(株)とのシナジー創出
- 国内グループ共同調達の対象拡大
- 国内間接材調達の取組み開始
- グループ共同物流・配送のインフラ強化、対象拡大
- モーダルシフトの推進
- 他社との共同配送拡大

2016~2018

- グローバル共同調達の開始
- 国内間接材調達の対象拡大
- 豪州における製造・物流拠点の再編によるSCM機能強化
- 欧州における「アサヒスーパードライ」の現地生産
- 飲料大型拠点の建設による外部倉庫コストの削減
- グループ共同配送の拡充
- 中長距離のモーダルシフトの推進
- 競合他社や異業種との共同配送



生産・物流



マーケティング
・販売

▶ 培った強み

- グループ独自の品質基準
- 高い効率性を備えた物流ネットワーク
- 需給管理技術、在庫管理技術

▶ 事業の面から挑むこと

- (生産)トータルフレッシュマネジメント活動の追求
- (生産)グローバル最適生産体制の構築
- (生産)日本と欧州で培った技術共有によるシナジー発揮(商品開発、品質向上、コスト削減)
- (物流)拠点の最適配置によるコスト削減
- (物流)製造工程や外装表示の標準化
- (物流)モーダルシフト、往復輸送の拡充

▶ ESGの面から挑むこと

<ネガティブ・インパクトの排除>

- 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

▶ 培った強み

- 売場提案力
- 課題解決型営業を軸とした営業力
- 市場開拓のドライバーとなる国内外のマーケティングネットワーク

▶ 事業の面から挑むこと

- 各事業における主力ブランドの強化
- 海外での『アサヒスーパードライ』のプレミアムブランドとしての地位確立
- 業務用市場における認知度向上
- 取引先との「価値共創力」強化

▶ ESGの面から挑むこと

<ネガティブ・インパクトの排除>

- 適正飲酒の啓発活動
- 「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

2019~

今後の環境変化

- (調達)
- ・ 気候変動などを背景とした原材料不足による調達コストの上昇
- (生産)
- ・ 消費ニーズの多様化に伴う多品種生産の対応による生産性の低下
- (物流)
- ・ トラックドライバーの不足や人件費の高騰などによる物流コストの上昇

次世代グループSCM体制の構築へ

- グローバル共同調達の拡大・間接材調達カバー率の向上により調達体制を最適化
- グローバルプレミアムブランドの最適生産体制の強化
- 国内飲料の自社工場製造比率の向上
- 事業横断での物流拠点の統廃合
- モーダルシフトの更なる活用
- 他社との物流協業加速

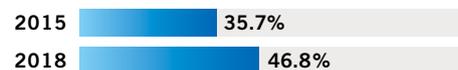
モーダルシフトについて

長距離輸送(500km以上)の場合、船舶や鉄道輸送に切り替え

コストとCO₂排出量を同時に大きく削減



モーダルシフト化率



価値創造の源泉

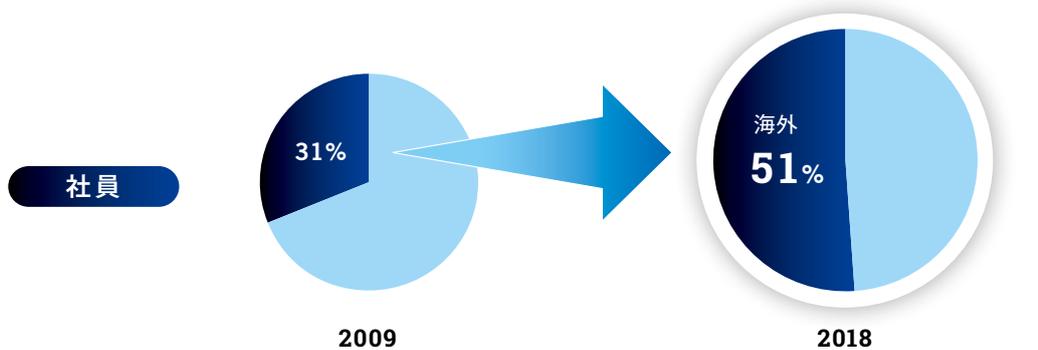
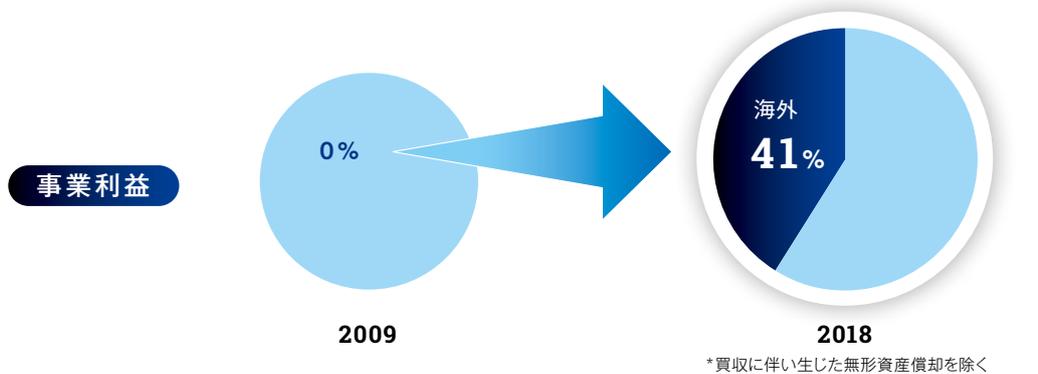
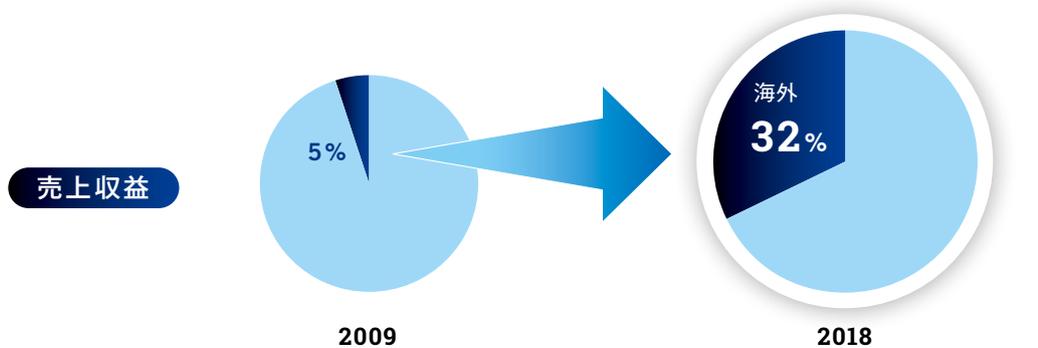
グローバルに広がる多様な経営資源

欧州事業のグループ入りを機に、海外における業績の拡大に加えて、海外で活躍する社員の構成比が50%を超えるなど、アサヒグループの経営資源はグローバルに広がりました。

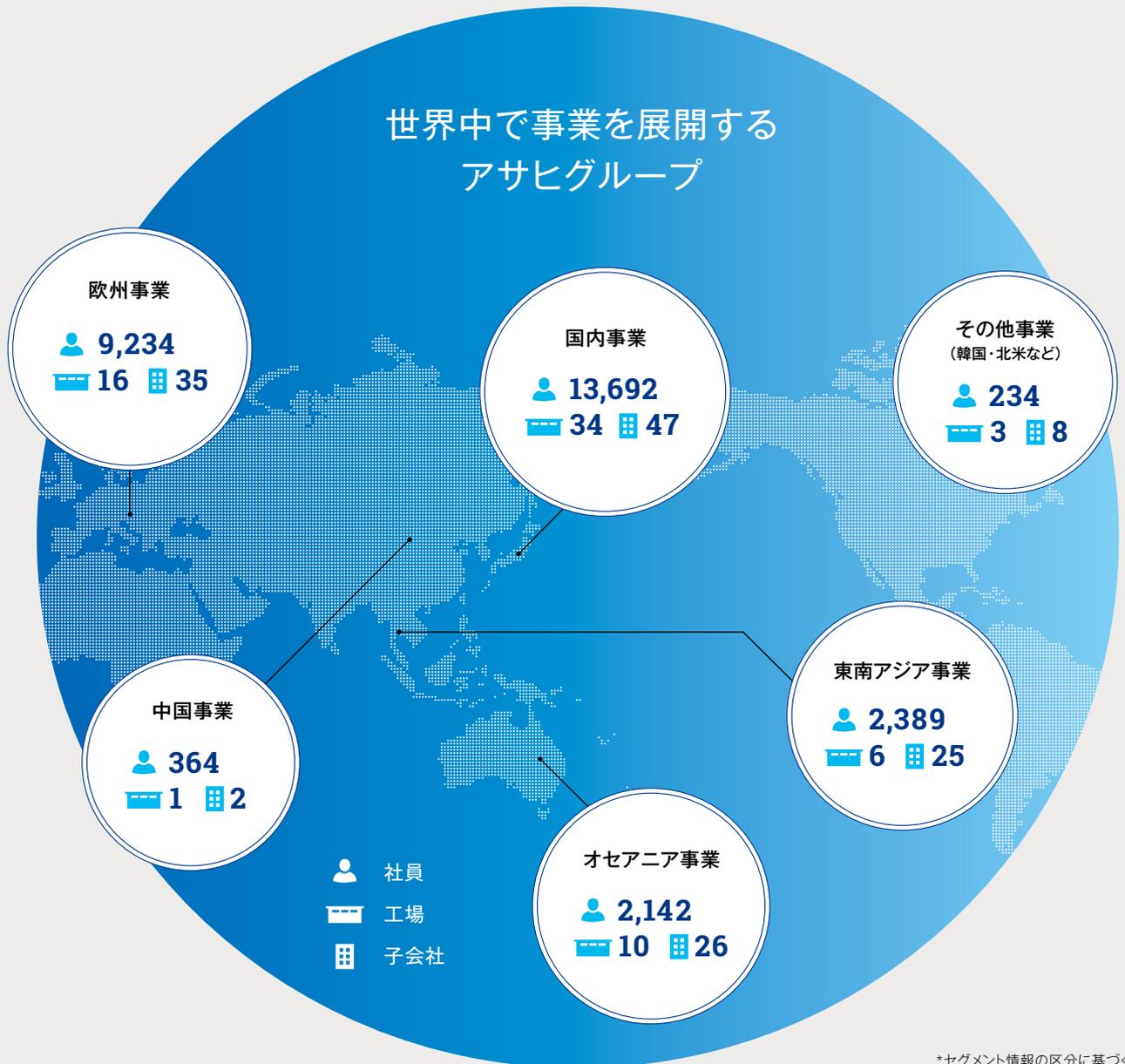
このグループの変化を、更なる成長に向けたドライバーとすべく、

新たに制定した「Asahi Group Philosophy」(AGP)を求心力に、グループ全社員一丸となって、新たな独自価値の創造に挑みます。

事業基盤がグローバルに拡大



■ 国内 ■ 海外 *セグメント情報の区分に基づく



*セグメント情報の区分に基づく

AGPを求心力に拡充したグループ基盤を更なる成長につなげる

グループ理念の浸透に向けた施策

- 国内外のグループ会社へ
CEOメッセージ動画を配信
- プレスリリース発表
- すべてのステークホルダーに
理念を表明する新聞広告を出稿
- グループ各社の名刺、紙袋、
封筒などのデザインを刷新
- 人事評価項目の見直し
- グループ報「AGP Journal」の発行
(2019年内に5巻完結を予定)

CEOによるグループ理念に関するタウンミーティング(2018)

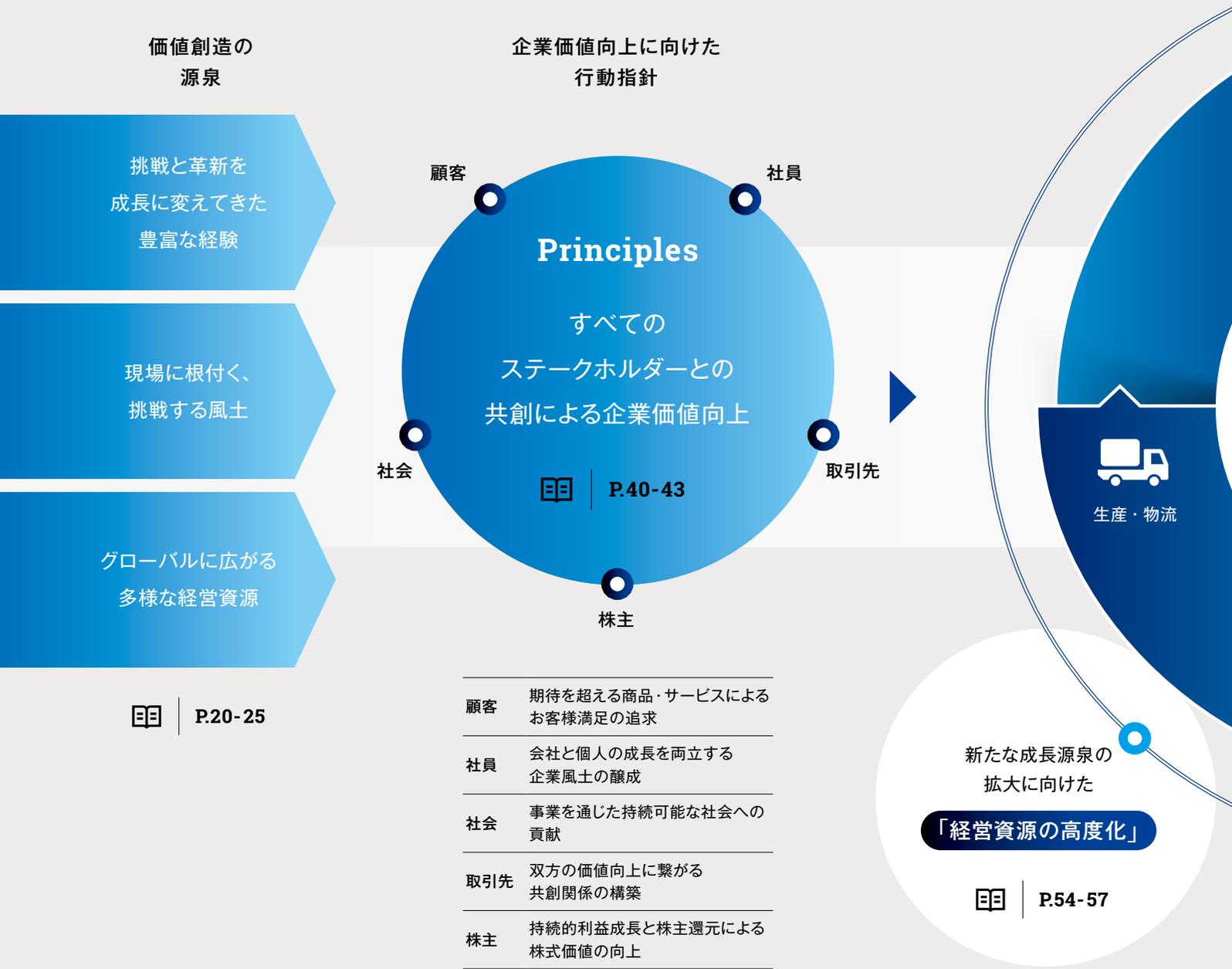
- 2018年5月、取締役会、経営戦略会議で説明・報告



すべてのステークホルダーとともに追求する 新たな企業価値向上モデル

「Asahi Group Philosophy」では、アサヒ独自の使命(Mission)と
ありたい姿(Vision)を掲げています。

企業価値創造の源泉となる強みを基盤として、行動指針(Principles)や
大切にしている価値観(Values)に基づく価値創造プロセスにより、
その実現を目指していきます。



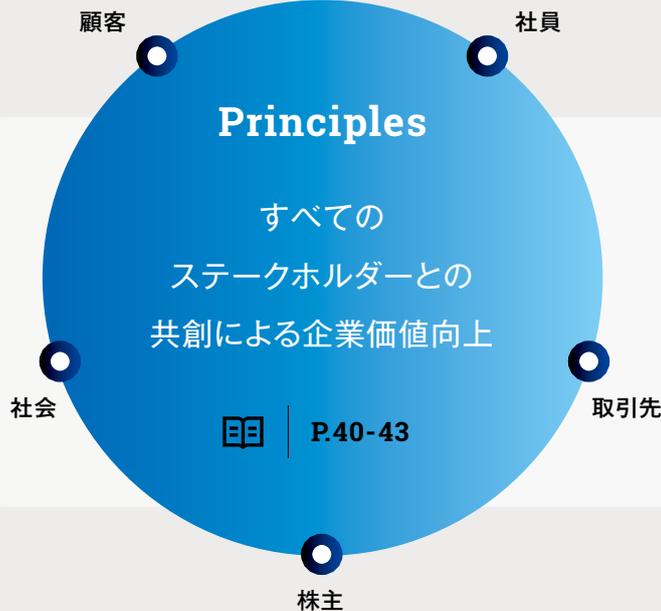
価値創造の
源泉

企業価値向上に向けた
行動指針

挑戦と革新を
成長に変えてきた
豊富な経験

現場に根付く、
挑戦する風土

グローバルに広がる
多様な経営資源



生産・物流

新たな成長源泉の
拡大に向けた

「経営資源の高度化」

 P.54-57

顧客	期待を超える商品・サービスによる お客様満足の追求
社員	会社と個人の成長を両立する 企業風土の醸成
社会	事業を通じた持続可能な社会への 貢献
取引先	双方の価値向上に繋がる 共創関係の構築
株主	持続的利益成長と株主還元による 株式価値の向上

 P.20-25

目 | P.50-53

高付加価値化や
収益構造改革による

「稼ぐ力の強化」


マーケティング
・販売

大切にする価値観

Values

挑戦と革新
最高の品質
感動の共有


研究・開発


調達

持続的な
価値創造プロセスを支える

「ESGへの取組み深化」

目 | P.28-43

アサヒグループの
存在価値・目指す姿

Mission

期待を超えるおいしさ、
楽しい生活文化の
創造

Vision

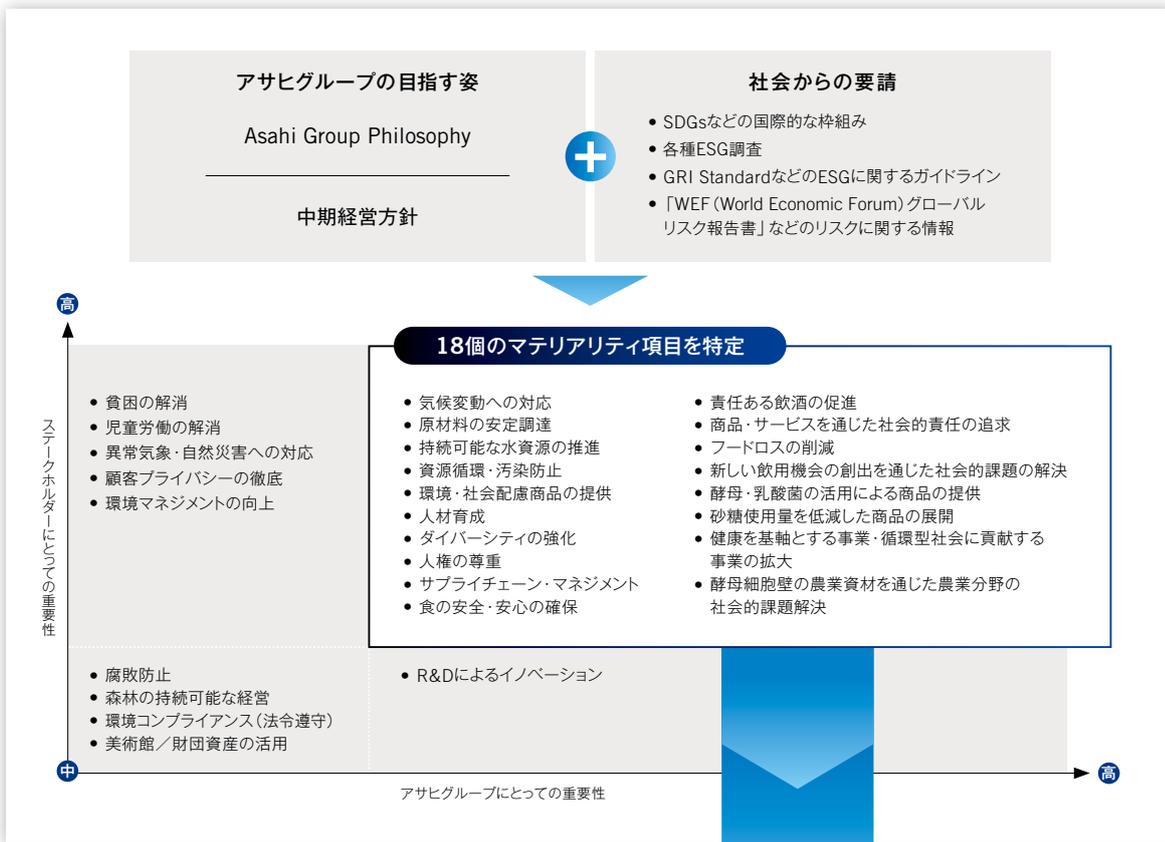
高付加価値ブランドを
核として成長する
“グローバルな価値創造企業”
を目指す

企業価値向上モデルの持続可能性について

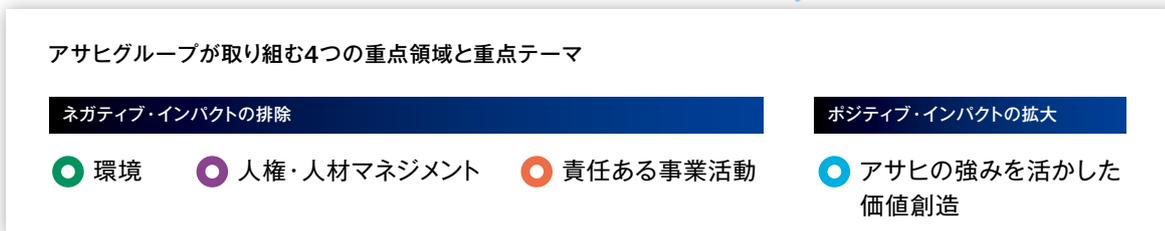
新たな成長ステージに即したマテリアリティの見直し

アサヒグループは新グループ理念の制定や「中期経営方針」の更新とともに、新たな成長ステージに即した形でマテリアリティについても見直しを行い、2019年1月から新たな「重点領域」と「重点テーマ」のもと、サステナビリティの推進に取り組んでいます。

マテリアリティの特定プロセス



「ネガティブ・インパクトの排除」「ポジティブ・インパクトの拡大」の観点から、重点テーマを4つの領域に整理



新たなマテリアリティにおけるKPI

重点領域	重点テーマ	KPI(社名の記載がないものはグループ全体のKPI)		
ネガティブ・インパクトの排除				
 環境	気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までにCO₂排出量ゼロを目指す(アサヒ カーボンゼロ) ※ 国内より取組み開始 2030年までにCO₂排出量30%削減を目指す(2015年比) ※ 国内 		
	原材料の安定調達	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までに持続可能な原料調達100%を目指す ※ 国内より取組み開始 2050年までに持続可能な容器包装利用100%を目指す ※ 国内より取組み開始 2030年までにプラスチック製容器包装(PETボトル、ラベル、キャップ、プラスチックボトル)の全重量の60%にリサイクルPET、植物由来の環境配慮素材などを使用する(アサヒ飲料(株)) 	P.30	
	持続可能な水資源の推進	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までに持続可能な水資源利用100%を目指す ※ 国内より取組み開始 2025年までに国内ビール工場ウォーターニュートラルを実現 		
	資源循環・汚染防止	<ul style="list-style-type: none"> 副産物・廃棄物の再資源化の推進 ※ 国内 		
	環境・社会配慮商品の提供	<ul style="list-style-type: none"> 容器包装の軽量化、簡素化、再生材利用の推進 ラベルレスボトルを拡大するなどプラスチック製容器包装の重量削減を目指す(アサヒ飲料(株)) プラスチック以外の容器や、新しい環境配慮素材の研究開発を目指す(アサヒ飲料(株)) 		
	 人権・人材マネジメント	人材育成		<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイ活用による人的資本の高度化 2021年までにグローバルサクセッション会議を設置
ダイバーシティの強化		<ul style="list-style-type: none"> 各事業会社で定めた女性役員登用・管理職比率目標の達成 		P.32
人権の尊重		<ul style="list-style-type: none"> 2019年に人権方針を策定 2021年までに人権デューデリジェンスを開始・運用 		
 責任ある事業活動	サプライチェーン・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーCSR調達におけるマネジメント体制の高度化 2019年に「Asahi Group Philosophy」に沿ったCSR調達方針類を改訂 		
	食の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> グループ品質保証体制の強化による品質事故ゼロ 先端技術の導入による品質保証技術の高度化 		
	責任ある飲酒の促進	<ul style="list-style-type: none"> 業界コミットメント(IARD Producers' commitments)の実行 不適切な飲酒の低減に向けた取組みの推進 ノンアルコール/ローアルコール商品の拡大 	P.34	
	商品・サービスを通じた社会的責任の追求	<ul style="list-style-type: none"> 栄養・健康に配慮した商品の更なる展開(アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)) 減塩商品の更なる展開(アサヒグループ食品(株)) 介護食の認知促進による利用機会の増加(アサヒグループ食品(株)) 「[カルピス]こども乳酸菌研究所」「[三ツ矢サイダー]水の未来と環境教室」等の出前授業による社会的価値の把握(アサヒ飲料(株)) 2019年に「[カルピス]こども乳酸菌研究所」を33校以上で実施(アサヒ飲料(株)) 従業員の健康施策として展開する「ポイントプログラム」を活用したウォーキングキャンペーン参加率の向上(アサヒ飲料(株)) 乳酸菌マスター取得の推進(アサヒ飲料(株)) 2019年に「和光堂栄養相談活動」の参加人数6万人を達成(アサヒグループ食品(株)) 		
フードロスの削減	<ul style="list-style-type: none"> 各事業会社で定めた製品廃棄金額目標の達成(アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)) 賞味期限表示の「年月表示」切替の対象品種拡大(アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)) 			
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	新しい飲用機会の創出を通じた社会的課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> 2021年までにノンアルコール・ローアルコール商品の売上高を2倍に拡充(2018年比)(アサヒヨーロッパ社) 2021年までに全商品に占めるノンアルコール商品の売上数量比率5%を達成(アサヒブリュワリーズヨーロッパ社) 		
	酵母・乳酸菌の活用による商品の提供	<ul style="list-style-type: none"> 2021年までに乳酸菌等の活用による機能性を訴求した商品を上市(アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)) 		
	砂糖使用量を低減した商品の展開	<ul style="list-style-type: none"> 2025年までに清涼飲料商品に占めるノンシュガー・ローシュガー(100ml当たり砂糖5g以下)商品の売上数量比率90%を達成(アサヒホールディングスオーストラリア社) 2021年までにノンシュガー、ローシュガー商品を開発(エチカピバレッジズ社) 	P.36	
	健康を基軸とする事業・循環型社会に貢献する事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 「カルスポリン」売上拡大により家畜の生育に必要な飼料穀物を250万t削減 		
	酵母細胞壁の農業資材を通じた農業分野の社会的課題解決	<ul style="list-style-type: none"> CSV事業としての事業成長(アサヒバイオサイクル(株)) 		

企業価値向上モデルの持続可能性について

ネガティブ・インパクトの排除

環境への取組み

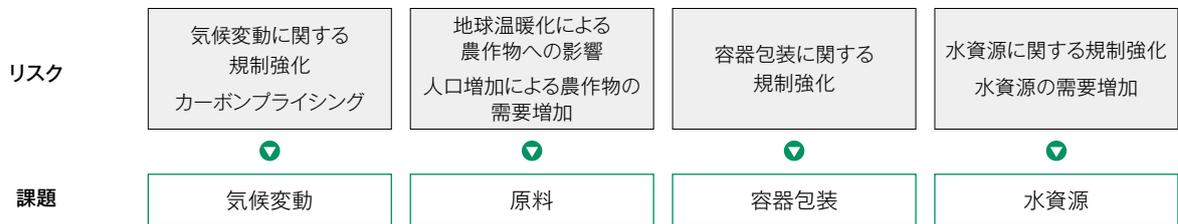


アサヒグループは、水や農作物など「自然の恵み」を享受して事業活動を行っています。最高の品質を追求し、期待を超えるおいしさを創造し続けるために、環境負荷を低減するだけでなく、環境へプラスとなる価値を生み出し、事業成長とともに持続可能な社会の実現に挑戦します。

取組み方針

- 新たに策定した「アサヒグループ環境ビジョン2050」の取組みにより、事業リスクを低減するとともにステークホルダーからの期待に応え、事業成長を通じて社会に貢献する。
- 非財務情報としての環境情報・データに求められるルール(グローバル、正確性・透明性)に即した環境情報を開示することにより、企業価値向上につなげる。

アサヒグループが取り組むべき環境に関わる課題



主な取組み

重点施策	グループKPI	目標達成に向けた取組み
気候変動への対応 (アサヒカーボンゼロ) 	2030年目標 CO ₂ 排出量30%削減(2015年比) 2050年目標 CO ₂ 排出量ゼロ(カーボンニュートラル) <small>※ 国内より取組み開始</small>	<ul style="list-style-type: none"> • 更なる省エネルギーの実施 • 再生可能エネルギーの積極的活用 • バリューチェーン上におけるCO₂排出量削減
持続可能な資源利用 	2025年目標 国内ビール工場「ウォーターニュートラル」 2050年目標 持続可能な資源利用100%(水・原料・容器包装) <small>※ 国内より取組み開始</small>	<ul style="list-style-type: none"> • 水使用量の削減 • 水資源涵養量の拡大 • 持続可能な調達に向けた取組み強化
グローバルでの環境情報・データ収集、開示 	2021年目標 透明性の高いグローバル環境情報・データ開示	<ul style="list-style-type: none"> • TCFDへの賛同表明(2019年) • TCFDに沿った取組み推進

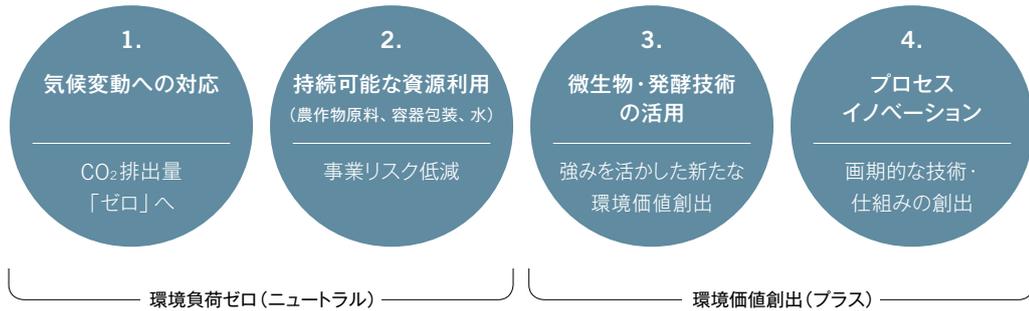
「アサヒグループ環境ビジョン2050」

“ニュートラル&プラス”の発想で自然の恵みを次世代につなぐ

2050年までに

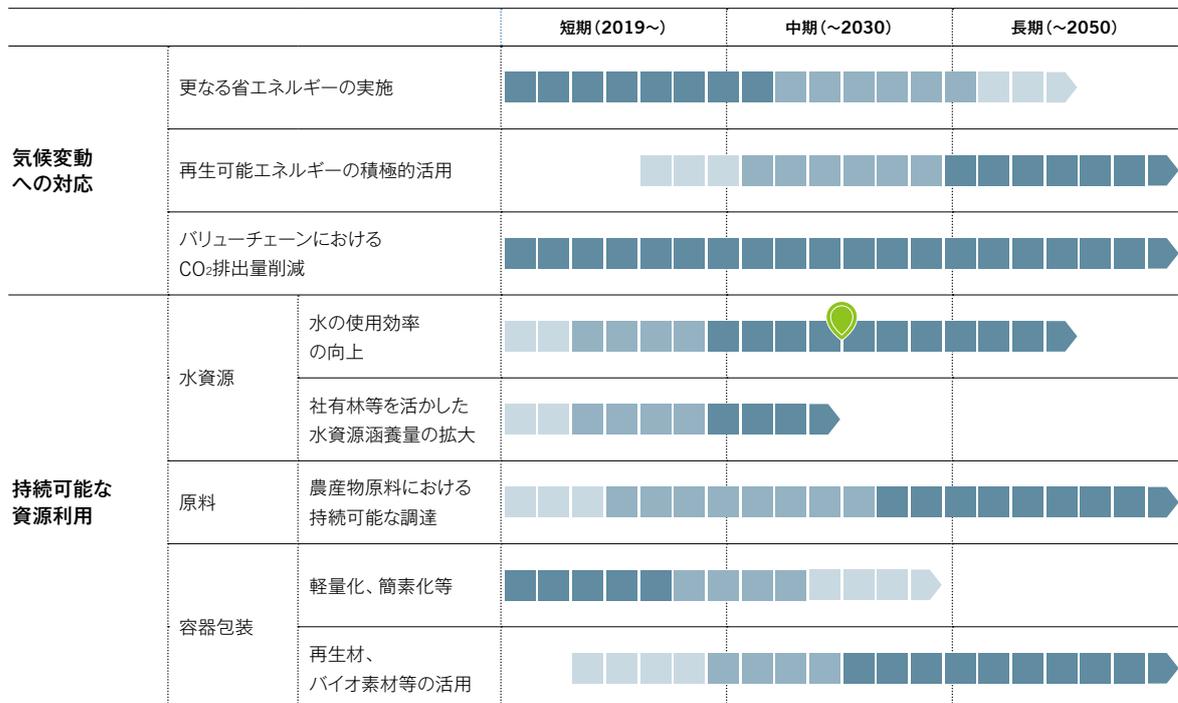
事業活動における
環境負荷「ゼロ」を目指す

グループの独自技術を活かし、
社会により多くの環境価値を創出する



「アサヒグループ環境ビジョン2050」については、下記URLを参照ください。
<https://www.asahigroup-holdings.com/csr/environment/policy.html>

環境負荷ゼロ(ニュートラル)のロードマップ



活動に注力するウェイト



2025年国内ビール工場のウォーターニュートラル実現

工場における水使用量削減をさらに進めるとともに、FSC認証を取得して持続可能な森林経営を続けている社有林「アサヒの森」の水涵養能力(森林が水を育み蓄える能力)を高めていきます。森林が育み蓄える水の量により、工場における水使用量を相殺し、2025年に国内ビール工場のウォーターニュートラルの実現を目指します。

○ 人権・人材マネジメントへの取組み

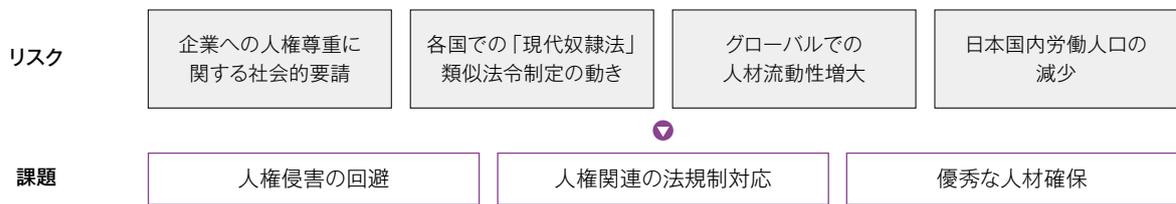


グローバルな事業地域の拡大により、人権侵害のリスクが高まっているため、適切なマネジメント体制の構築を図ります。また、グローバルでの人材育成の仕組みによって、優秀な人材の確保・育成を促し、グループの更なる成長へつなげます。

取組み方針

- グループ共通の人権に関する方針策定と仕組み構築、グループ社員の成長の機会提供により、グローバルな法規制、及び社会要請に対応する。
- 性別、国籍等に関係なく、多様な人材に成長の機会を提供する仕組みを構築する。

アサヒグループが取り組むべき人権・人材に関わる課題



主な取組み

重点施策	グループKPI	目標達成に向けた取組み
人権の尊重 	2019年目標 • 人権方針の策定 2021年目標 • 人権デューデリジェンスの開始・運用	• 人権侵害が経営に及ぼす影響を把握 • 人権方針策定 • 人権リスクマネジメント体制の構築 • 人権デューデリジェンス刷新
グローバルにおける人材育成 	2021年目標 • エンゲージメントサーベイ活用による人的資本の高度化 • グローバルサクセッション会議を設置	• グローバルキャリア開発 • グローバルな育成機会の提供 • サクセッションプラン策定に向けた人事制度の整備
ダイバーシティの強化 	2021年目標 • 事業会社で定めた女性役員登用・管理職比率目標の達成	• 国内外主要事業会社の経営層・管理職層の女性比率向上

アサヒグループ人権方針

アサヒグループ人権方針は、「Asahi Group Philosophy」及び「アサヒグループ行動規範」に基づいた人権に関する最上位の方針として、アサヒグループのすべての事業活動の基盤となります。

人権方針の構成

人権尊重に対する考え方	人権尊重へのコミットメント、方針の位置付け、対象(役員・社員・ビジネスパートナー)、取締役会の責任、影響を与える範囲の認識、国際規約遵守、法令間相違に関する方針
人権デューデリジェンスの実施	人権デューデリジェンスの実施、負の影響の予防・軽減と是正、ステークホルダーとの対話
事業活動に関わる人権課題	差別、ハラスメント、強制労働と児童労働、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、労働時間と賃金、サプライチェーンにおける影響、地域社会への影響
苦情処理メカニズム	社内外からの申し出窓口と対応体制
教育と研修	対象(役員・社員)、言語(事業活動を行う国・地域の言語に対応)
モニタリングと報告	進捗状況の追跡、Webサイトでの開示

(2019年5月8日制定)

人権デューデリジェンスの刷新

グローバルレベルの人権方針策定と刷新した人権デューデリジェンスの開始により、人権マネジメント体制の更なる高度化を図り、人権侵害リスクの低減に取り組みます。



2019-2021年取組みロードマップ



企業価値向上モデルの持続可能性について

ネガティブ・インパクトの排除

○ 責任ある飲酒への取組み



欧州事業買収による西欧の事業領域のグローバルな拡大により、不適切な飲酒に対する事業責任を問われるリスクも高まりました。グローバルパートナーとの協働により、酒類事業としてのネガティブスクリーニングのリスクを排除します。

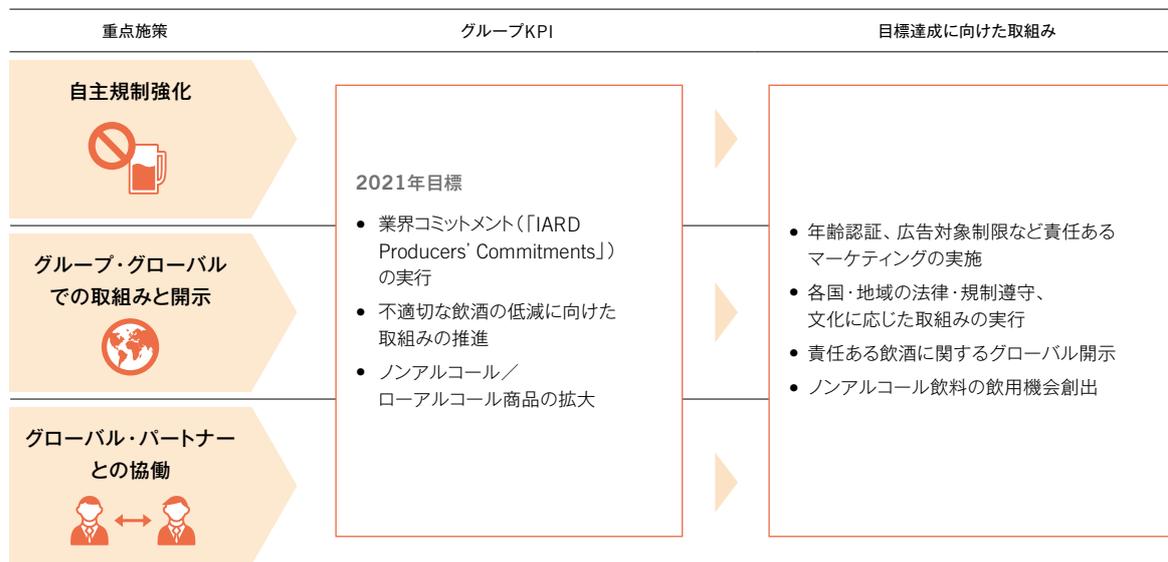
取組み方針

- 「不適切な飲酒」の低減に向け「ローカル」で取組みを推進し、グループとしての「グローバル」開示を強化する。
 グローバル:「IARD*1 Producers' Commitments」*2の継続的な支持の表明・開示
 ローカル:各国・地域の法律・規制遵守、文化に応じた取組みの実行
- IARD、各国・地域の業界団体等と連携して進める。

アサヒグループが取り組むべき責任ある飲酒に関わる課題



主な取組み



*1 The International Alliance for Responsible Drinking (責任ある飲酒国際連盟)の略称。不適切な飲酒の削減と、責任ある飲酒を促進するという共通の目的のもとに、世界のビール、ワイン、スピリッツの製造業者である大手企業11社によってサポートされている非営利団体。

*2 IARD加盟企業CEOが署名した業界共通の5つのグローバルコミットメント: ①未成年者の飲酒削減 ②飲酒運転の削減 ③マーケティング実施基準の強化 ④消費者情報の提供と責任ある製品イノベーション ⑤小売業者との連携

VOICE

欧州における 「責任ある飲酒」への プロアクティブな取組みを さらに推進していきます

Drahomira Mandlikova

Asahi Breweries Europe
Corporate Affairs Director



私は、Asahi Breweries Europe Group(以下、ABEG)で、広報活動や「責任ある飲酒」をはじめとしたサステナビリティに関するテーマなど、社内外のすべてのコミュニケーションを担う部署を統括しています。

ABEGでは12年ほど前から、「責任ある飲酒」の領域を含めたCSR戦略を事業戦略に組み込み、推進してきました。多くの人々が適切に私たちの商品を楽しんでくださっている一方で、不適切な飲酒による問題はなくなっておらず、私たちはそのことを深刻に受け止めているからです。

具体的な取組みを行うにあたって重要なのが、消費者の行動の変化を読むことです。今、消費者の間では、食べ物・飲み物をはじめとする生活全般において、先進的でより良いライフスタイルへの関心が高まっています。こういった健康志向の高まりにより、高品質なアルコールを適量楽しむという傾向が強まっており、これはまさにアサヒグループが掲げる「プレミアム戦略」に沿った動きだと認識しています。またここ数年、欧州ではノンアルコールビールの売上が上昇しており、ABEGでもノンアルコールビールの従来とは異なる飲用機会や新たな商品の創出を通じてさまざまな楽しみ方を提案しています。このように、「責任ある飲酒」に関する世界的なトレンドは将来にわたって大きなビジネスチャンスであり続けると捉えています。

その一方で、「責任ある飲酒」は事業上の大きなリスクでもあります。私たちは、不適切な飲酒が本人や他の人々に害を及ぼす可能性があることを認識しており、現在、実際にアルコールに対するより厳格な規制の在り方がさまざまな国・地域の自治体において議論されています。しかし、より厳しく規制すればこの問題を解決できるかという、決して

そうではありません。ABEGではより厳格な基準に基づいて責任あるマーケティングを行う一方で、不適切な飲酒の予防に向けて、NGOや専門家、小売業者といったさまざまなステークホルダーと効果的に協力していくことが重要だと考え、取り組んでいます。例えば、現地警察と協力し、路上検問の際に問題のないドライバーに対してノンアルコールビールと飲酒運転撲滅パンフレットをお渡しするプログラムを10年ほど続けています。飲むなと諭したり罰則を厳しくするのではなく、新しい体験を能動的に勧めることで、大きな成果を生み出しています。また、未成年者*のアルコール摂取が深刻な地域では、未成年者自身に対してではなく、家族・販売店・飲食店などに対して未成年者の飲酒がなぜ良くないのかを伝える「Respect18」というプログラムを展開しています。このプログラムは自治体やNGOの支援もあって、良い成果を上げることができています。

アサヒグループは“グローバルな価値創造企業”を目指しており、「責任ある飲酒」の分野においてもグローバルな戦略を構築しています。つまり、「責任ある飲酒」に関するグローバルな方針を定めており、市場ごとに異なる課題についてはローカルな「解」を持っているということです。さらに、そういったローカルの「解」をグループ全体で共有し、協働するためのプラットフォームがあります。今後、グローバルなアルコールメーカーとしての更なる飛躍に向けて、グループ内のこういったリソースを最大限に活用し、「責任ある飲酒」へのプロアクティブな取組みをさらに推進していきます。

* 各国・地域によって合法飲酒年齢は異なります。

企業価値向上モデルの持続可能性について

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



慈善的な社会貢献から転換し、アサヒグループの強みを活かした社会的課題の解決に向けた取組みを加速します。独自性、競争力を徹底活用することで、収益化、事業成長につなげていきます。

取組み方針

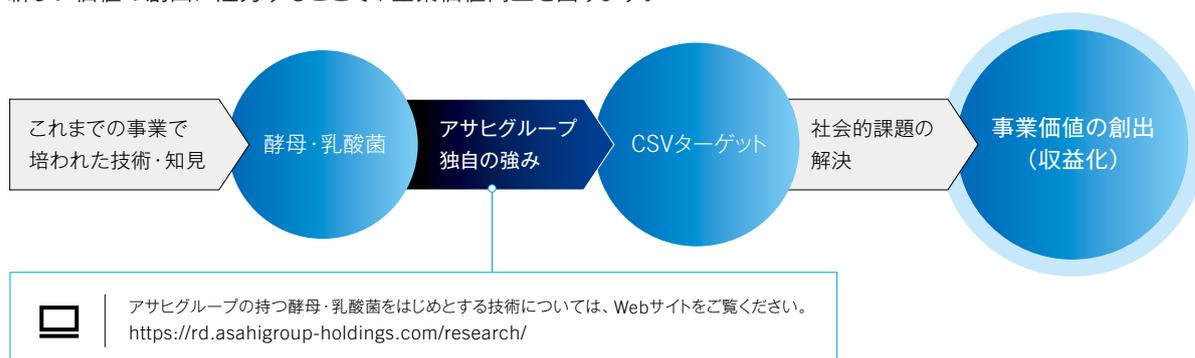
- 事業を通じて「食」の領域に関わる社会的課題の解決に取り組む。
- 酵母・乳酸菌をはじめとする微生物・発酵技術をアサヒグループ独自の強みとして徹底的に活用する。

アサヒグループが取り組むべき価値創造に関わる課題

重点施策	取組み目標
<p>農業資材をアサヒグループの代表的CSV事例化</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● ビール醸造の副産物である酵母細胞壁を活用した農業資材事業を「農業課題解決型事業」として確立
<p>社会的課題解決型の付加価値創出</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「食」の領域に関わる社会的課題と関連した、発酵技術・微生物応用技術の活用・推進 ● 社会的課題解決型の取組みをする企業としてのレピュテーション向上

アサヒグループのCSVの考え方

酵母・乳酸菌をはじめとする微生物・発酵技術を独自の強みとして、「食」の領域に関わる社会的課題を起点に、新しい価値の創出に注力することで、企業価値向上を図ります。

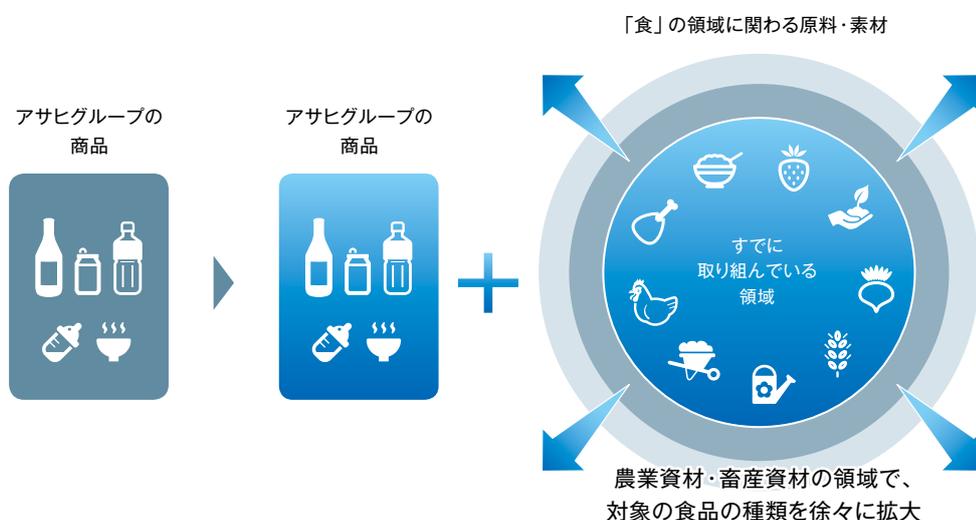


アサヒグループが考えるCSVポジショニング戦略

これまで、消費者が手に取る「商品」を対象にしたCSVを追求してきましたが、より高品質で新たな価値を生み出すには、原料・素材の領域における独自価値の創出に挑戦するべきと考えました。すでに、農業資材や畜産資材を通じて米・大豆といった農作物や鶏などの畜産物でCSV創出を進めていますが、その取組みをさらに発展させ、今後、対象食品の種類を拡大し、新たな価値の創出に注力していきます。

従来のCSVターゲット

新たなCSVターゲット



今後3年間のCSVターゲットと各取組み方針

社会課題	取組み方針	今後の具体的な取組み内容	
安全・安心の食料供給	酵母細胞壁の農業資材を通じた農業分野の社会的課題解決	<ul style="list-style-type: none"> • CSV事業としての成長 	P.38
	健康を基軸とする事業・循環型社会貢献事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> • 「カルスポリン」「カリター」「サーベリクス」事業拡大 • 「カルスポリン」拡大による飼料効率の改善 	
食を通じたQOLの向上	酵母・乳酸菌の活用による商品の提供	<ul style="list-style-type: none"> • 乳酸菌等を使用した機能性を訴求した商品の上市 	
	砂糖使用量を低減した商品の展開	<ul style="list-style-type: none"> • 清涼飲料商品のノンシュガー・ローシュガー化促進 	
不適切な飲酒による健康被害	新しい飲用機会の創出を通じた社会的課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> • ノンアルコール・ローアルコール商品による新たな選択肢の提案 	P.35
「食」の領域に関わる社会的課題	社会的課題解決に向けた研究シーズの付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> • 研究開発や副産物を活用した新たなCSVの創出（ビール麦芽、余剰酵母、コーヒー粕等） 	P.56

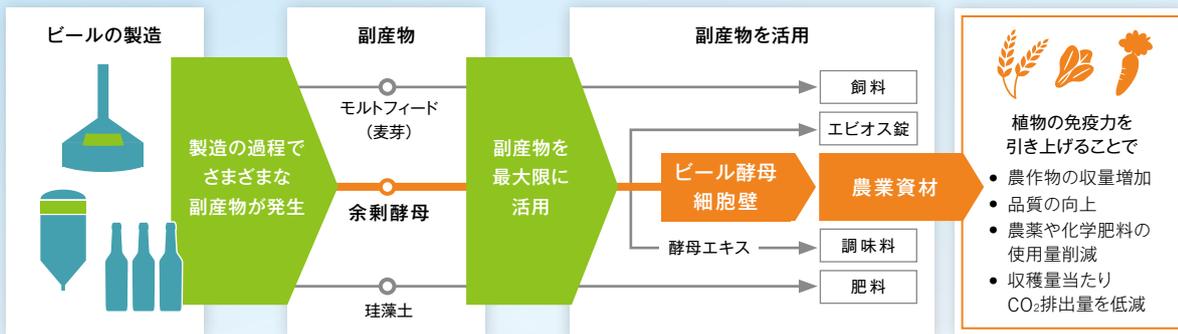
CSV TOPICS

アサヒグループの農業資材が生み出す 地域の農業バリューチェーン

「統合報告書 2017」で紹介した「ビール酵母細胞壁」を使った新たな農業資材が、現場で実際どんな成果を生み出しているのか、進捗をご紹介します。



アサヒグループでは、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、2017年にアサヒバイオサイクル(株)を設立して事業として立ち上げました。トマトや稲でテストしたところ、驚くほど根が伸び、病気に強い作物ができることを実証。農薬の使用量の低減と作物の収穫量の増加を両立する農業資材となっています。



ビール酵母由来の農業資材が更なる進化の きっかけに

(株) 佑善は、日本でも珍しい、異物除去を専門に海産物や乾燥物、農業を一手に手がける企業です。もともと地元特産の海産物卸売販売から始まった企業ですが、漁獲・収穫から出荷までの段階で混入しがちな異物をゼロにしたいというお得意先のニーズを捉え、仕入れ

農業資材を使用した場合の収穫量の変化



段階で異物を「選別」する事業を生み出しました。現在、その素材選別で培った知見・ノウハウを武器に、水耕栽培をはじめとする農業分野での事業拡大に挑んでいます。

アサヒグループと(株) 佑善の取引は、2004年に旧天野実業(現アサヒグループ食品(株))が(株) 佑善から、フリーズドライの味噌汁の具材となる野菜類を調達したことに始まります。サプライヤーとバイヤーという関係性の両社でしたが、(株) 佑善がアサヒグループの農業資材を使用することになったきっかけは、2018年の猛暑により全国的に三つ葉の生育が悪化したことでした。この時、アサヒグループ食品(株)は三つ葉の安定調達に非常に苦労したことから、(株) 佑善にアサヒグループの農業資材のトライアルを提案。その結果、三つ葉の年間収穫量は従来の1.2~1.4倍、冬場などの生産が難しい時期に至っては例年の2倍以上の収穫量となりました。また品質面においても、水耕栽培の生命線とも言うべき根がととても太くなり、その根が水分や栄養素をしっかりと



吸い上げるので、生育スピードも確実に上がりました。

このように、高品質な野菜を安定的に収穫できるため、販売基準に満たず廃棄しない野菜もかなり減り、(株) 佑善の廃棄ロス率は大きく改善しました。また、アサヒグループ食品(株) にとっても、安定調達が実現しました。生産が安定するということは、販売量、販売価格、調達量、調達コストすべてが安定するため、生産する側にとっても調達する側にとっても経営的に大きなメリットがあります。環境面での優れた価値も考慮すれば、まさに「三方よし」を実現できた事例と言えます。

アサヒグループの農業資材がつなく 農業バリューチェーン

(株) 佑善の代表取締役社長である宮地一文氏は次のように話します。「アサヒバイオサイクル(株) からは、農業資材の提供だけでなく技術的な支援も受けることができ、結果的に当社の技術力の強化にもつながりました。今後、この技術力を活かしてさまざまなことに挑戦して

いこうと考えています」。また、(株) 佑善で生産した三つ葉を加工してアサヒグループ食品(株) に納入している(株) 匂香の取締役である竹迫雄馬氏は、「(株) 佑善の野菜は品質が良く、廃棄ロスや手間が削減されるので、非常にありがたいです。また、同じ福山にあり距離が近いので物流コストも抑えられ、メリットが大きいです」と語っています。

このように、福山ではアサヒグループの事業を通じてさまざまなつながりが生まれています。アサヒグループは「中期経営方針」において“グローバルな価値創造企業”を目指しており、世界規模の視野で物事を考えながら地域に根差した戦略を展開していくこととしています。福山における事例は、「地域に根差した戦略」という観点から、「中期経営方針」をCSVの側面から具現化した事例と捉えています。今後もアサヒグループの強みを活かし、さまざまなステークホルダーの利益向上に貢献していきます。



写真左より
アサヒグループ食品(株)
岡山工場 生産管理部 藤原 秀則、
(株) 宮地 農業課 課長 妹尾 英紀、
(株) 佑善 / (株) 宮地
代表取締役社長 宮地 一文、
アサヒグループ食品(株)
岡山工場 生産管理部 原田 純、
(株) 匂香 取締役 竹迫 雄馬

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

2019年に新たに設定したAsahi Group Philosophy (AGP)においては、社員の行動指針として「Our Principles」を定め、すべてのステークホルダーとの共創を通じて企業価値向上の実現を目指していくこととしています。ここでは、「Our Principles」において重要なステークホルダーと位置付けている顧客・社員・取引先・株主について、それぞれの代表的な共創の事例をご紹介します。



顧客

消費者調査の活用によるブランド価値向上(アサヒ飲料(株))

アサヒ飲料(株)では中長期の戦略立案に向けた消費者調査を定期的実施しており、消費者の動向を事業計画に反映する仕組みを構築しています。この調査には、コーポレートブランドの認知に関する調査と、マーケティングの側面から市場動向や商品ブランドを分析する調査とがあり、両者の結果をさまざまな施策に活用しています。

アサヒ飲料(株)は社会に対して貢献を目指す活動領域のマテリアリティとして「健康」「環境」「コミュニティパートナーシップ」などを掲げており、コーポレートブランドの認知に関する調査においては、これらのマテリアリティがコーポレートブランディングにどの程度寄与してい

るのか、といった観点から調査を行っています。この調査から判明したことを市場動向や商品ブランドに関する調査と照らし合わせながら、具体的な商品や販売施策に落とし込むことを目指しています。

商品ブランドとコーポレートブランドの両側面から企業価値向上を実現することを目指した取組みとして、これまでに、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!」や、ラベルレス商品の展開を強化するなどの施策を実施してきました。今後もさらに消費者のお客様の動向の把握に力を入れ、期待を超える商品・サービスの提供を目指していきます。

社員

働き方改革を通じた生産性の向上

アサヒグループでは、社員一人ひとりが生み出す価値の最大化を目的に、「働き方改革」を推進しています。生産性向上の観点から、労働時間・勤務場所・IT活用・オフィス環境の切り口で、2016年から改善を進めてきました。

2018年は労働時間の観点から、アサヒグループホールディングス(株)とアサヒプロマネジメント(株)を対象に、「勤務間インターバル制度」「健康確保特別休暇」「海外出張特別休暇」の3つの制度を新たに導入しました。

「勤務間インターバル制度」は、終業時刻から翌日の始業時刻まで一定時間空けることをルールとする制度です。インターバル時間は11時間に設定し、社員の健康確保、ワークライフバランスの充実、時間を意識することによる生産性の向上を目指しています。

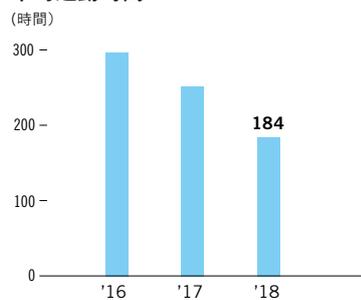
「健康確保特別休暇」は、1カ月の所定外労働時間が

60時間以上の場合に1日単位で特別有給休暇を付与し、翌々月までに休暇を取得することを義務付ける制度です。特定の期間に業務が繁忙になる部門においてはフレックス制度だけでは繁忙の調整が難しいため、本制度の導入によって過重労働の削減を目指します。

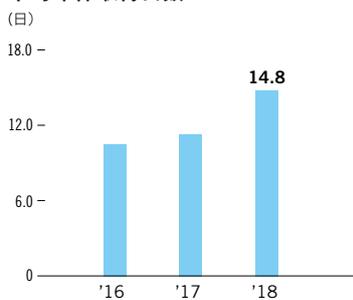
「海外出張特別休暇」は、所定休日のうち出張に伴う移動時間が12時間以上に及ぶ場合に休暇を付与する制度です。アサヒグループでは、欧州事業の拡大によって移動時間の長い海外出張が増加していますが、所定労働時間外や休日の移動時間は労働時間と判断されないため、実質的な休日確保し、社員の健康を維持する観点から導入しました。

すでに導入しているスーパーフレックスやテレワークなどの制度やスマートデバイスを活用した業務効率化などと併せて、今度も働き方改革に向けた取組みを推進していきます。

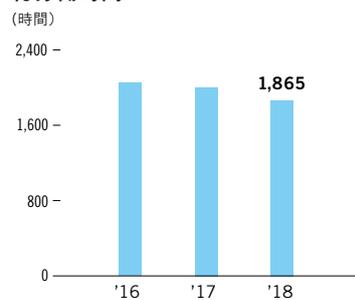
平均超勤時間*



平均年休取得日数*



総労働時間*



* 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

ダイバーシティの推進

アサヒグループでは、女性活躍推進、女性リーダーの育成に力を入れています。2018年にはアサヒグループホールディングス(株)の執行役員に新たに女性が就任し、2019年には国内事業会社の執行役員に2名の女性が就任しました。また、2019年から社外取締役にクリスティナ・アメージャン氏を迎えており、コーポレート・ガバナンスの観点からも多様性の確保に取り組んでいます。

このような取組みの結果、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、2019年は「準なでしこ」に選ばれました。今後もさまざまな角度から女性活躍推進に向けた取組みを展開していきます。

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

取引先

イタリアにおける革新的な地産地消型サプライチェーン (Asahi Europe Ltd)

Asahi Europe Ltd (西欧事業)の傘下にあるイタリア Birra Peroni社は170年以上の伝統を誇るビールメーカーで、イタリア国内のビール工場にて年間500万ヘクトリットルのビールを生産しています。『Peroni』の名を冠するブランドにおいては、イタリア産の麦芽を100%使用しており、品質の高い麦芽を安定的に調達するため、1,500以上の地元農家と連携しています。Birra Peroni社は、農家から消費者まですべてのステークホルダーのニーズや利益を満たすサプライチェーンの構築に向け、常に革新的な機能や仕組みの導入に取り組んできました。例えば、農家が高品質の麦を着実に収穫できるように、「orzobirra.net」と呼ばれるオンラインプラットフォームを農家へ提供し、各農家が持つ知見から天気予報、地質、収穫物の種類といったあらゆる情報を統合的に管理・共有しています。このプラットフォームにより、高

品質な原料を安定的に生産できるだけでなく、環境への負荷の低減も実現しています。

加えて、Birra Peroni社では、グループ会社の麦芽製造工場Maltery Saploを通じて、ペルージャ大学と共同で、大麦が収穫される地域の土壌や気候条件により適した品種を選択しています。

このようにBirra Peroni社は、単なる供給側と調達側という関係にとどまらず、持続可能な生産活動を支援するために農家に対してきめ細かなフォローを行い、高品質な原料と環境負荷の低減をもたらす最適なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。こうした取組みは、Birra Peroni社の伝統であるとともに、ステークホルダーと協働して価値を上げるといった行動指針を体現したものです。



「orzobirra.net」プロジェクトに
参画する農家数

78

「orzobirra.net」プロジェクトによる
CO₂排出削減量

400トン



株主

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、会社の業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、持続的な企業価値向上を目指していきます。

2018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300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、CFO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

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
(公益社団法人日本証券アナリスト協会主催)

食品部門第1位 
(2003年~2014年(12年連続受賞)、
2017~2018年)

個人投資家向け情報提供部門 第1位
(2009年、2016~2017年)

「IR優良企業賞」受賞
(一般社団法人日本IR協議会)

IR優良企業大賞
(2014年)

IR優良企業賞
(2004年、2010年)

IR優良企業特別賞
(2013年)

IR向上企業 
(2018年)

企業価値向上表彰
(株)東京証券取引所)

優秀賞(2018年) 

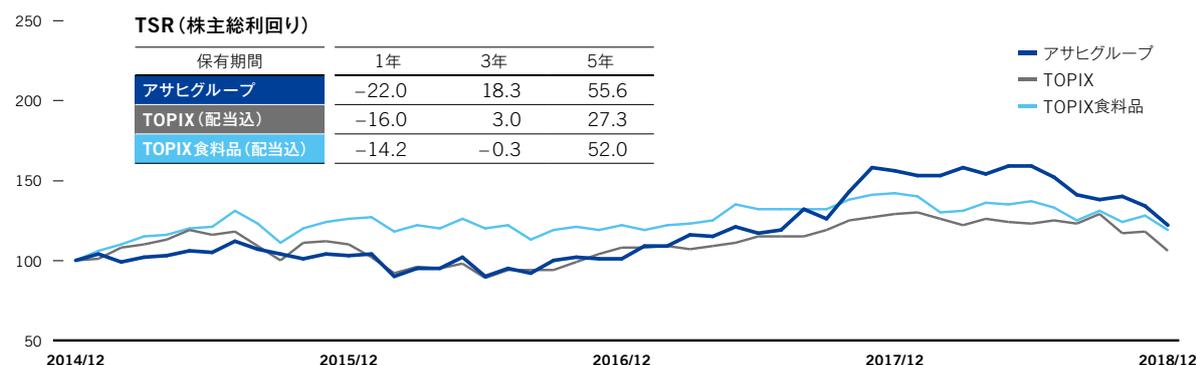
日経アンユアルリポートアワード
(株)日本経済新聞社)

優秀賞(2004年、2015年、2018年) 



株価推移

(Index)



* 2014年12月30日の終値を100としています。

* TSRは、2013年12月末の終値で投資した場合を基準としています。

〈中期〉成長戦略

アサヒグループの経営陣は、「価値協創 ガイダンス」などに応じた統合的な情報開示や建設的な対話を、迅速かつ果断な意思決定につなげ、適切なリスクテイクを図りながら、独自の強みを活かす成長機会を創出していきます。

「Asahi Group Philosophy」に基づき更新した「中期経営方針」のもと、「稼ぐ力の強化」「経営資源の高度化」「ESGへの取組み深化」の3つを重点課題と設定し、“グローバルな価値創造経営”を推進していきます。

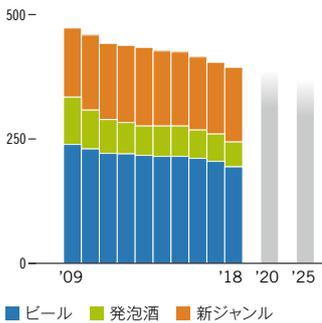
- 
- 
- 46 事業環境認識
 - 48 中期経営方針
 - 50 稼ぐ力の強化
 - 54 経営資源の高度化
 - 58 事業部門別概況
 - 60 酒類事業
 - 64 飲料事業
 - 68 食品事業
 - 72 国際事業

事業環境認識

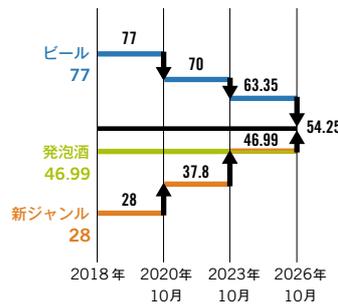
事業環境の中長期見通し

国内

ビール類市場規模推移
(百万両)

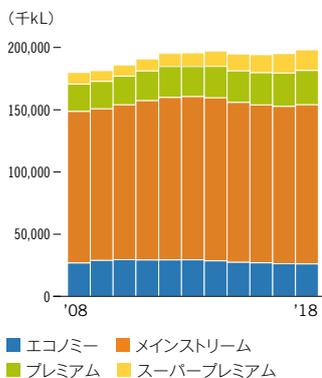


酒税改正の流れ (350ml当たりの税額)
(円)

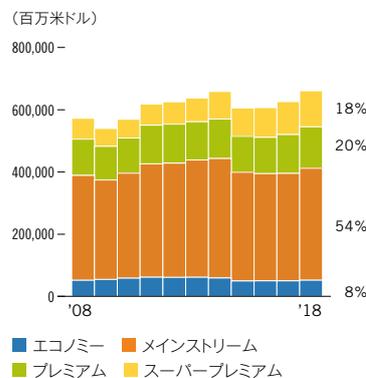


海外

グローバル市場規模／
価格帯別構成比推移 (数量)



グローバル市場規模／
価格帯別構成比推移 (金額)



出典: Global Data

各種規制の動き

アルコール関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 国レベルでの飲酒ガイドラインの設定 ● 表示規制強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 広告規制 (場所、時間、対象、媒体、内容等) 強化の可能性 ● 販売規制 (小売・料飲店・イベント等) 強化の可能性
環境関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動に関する規制強化 ● カーボンプライシング (炭素の価格化) 導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● 水資源に関する規制強化 ● 容器包装に関する規制強化
人的資本関連	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルレベルでのソフトロー出現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界各地における「現代奴隷法」の類似法令制定の動き

事業の持続可能性に
影響を及ぼすリスク

<調達リスク>

原料調達コスト増

<人的リスク>

労働関連規制強化

<法務リスク>

贈収賄
独禁法
知財権係争
環境法規制違反
個人・取引情報漏えい
貿易管理
コンプライアンス違反

<財務リスク>

為替リスク
金利リスク
格付けリスク

<自然リスク>

自然災害による
SCMリスク

事業に関連する機会とリスク(SWOT)

● 国内 ○ 海外

Strength 強み

- ビール類をはじめとした多くのNo.1ブランドを保有
- 酒類、飲料、食品事業の業界トップクラスの収益性
- 欧州の有カプレミアムブランドと育成ノウハウ・人材の獲得
- オセアニアやアジア地域での有力なネットワーク

Weakness 弱み

- 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の拡大

Opportunities 機会

- 酒税改正などによる市場構造の変化、消費の多様化
- オリンピック・パラリンピック、万博開催による消費活性化
- Eコマースやデジタル化による若年層消費の多価値化
- プレミアム、スーパープレミアムビール市場の持続的成長
- ノンアルコールビールなど高付加価値カテゴリーの拡大

Threats 脅威

- 景気や消費低迷などによる想定以上の市場縮小
- 消費税増税などによる競争環境の悪化
- 重点地域の景気低迷に伴うプレミアム化の減速
- デジタル化など競合大手のビジネスモデルの進化

中期経営方針



詳しくは P.48-49

中期経営方針

中期経営方針の概要

「Asahi Group Philosophy」に基づく
“グローバルな価値創造経営”の推進

高付加価値化や収益構造改革による

「稼ぐ力の強化」



- 国内外での高付加価値ブランドの育成とクロスセルの拡大などによる売上成長
- ZBB(ゼロベース予算)の導入や調達体制の最適化などによる収益構造改革
(ZBBを含む収益構造改革の効率化効果(2019-2021年累計)は300億円以上を目指す)
- ROICを活用した事業管理、キャッシュ・フロー最大化などによる資産・資本効率の向上

P.50

P.52

—

新たな成長源泉の拡大に向けた

「経営資源の高度化」

- イノベーション、ディスラプションを実現する風土改革、
無形資産(研究開発・人材力等)への投資
- 既存事業を補完するボルトオン型M&Aや競合・異業種とのアライアンスの拡大
- デジタルトランスフォーメーションによる構造改革、ビジネスモデルの進化

P.54,56

—

—

持続的な価値創造プロセスを支える

「ESGへの取組み深化」

- 「アサヒグループ環境ビジョン2050」の設定、
強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上
- グローカルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築
- リスクマネジメントの高度化(ERM)やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

P.30

P.32

P.98

事業別の「中期経営方針」の重点課題



酒類事業

イノベーションとコストリダクションの高度化、
国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立

P.60

飲料事業

国内飲料トップクラスの収益性を堅持し、
業界のリーディングカンパニーを目指す

P.64

食品事業

「強み」の更なる強化と新たなマーケットの創造による成長基盤の拡大

P.68

国際事業

プレミアム化の推進とクロスセルの拡大展開を軸として、
グループの持続的成長を牽引する

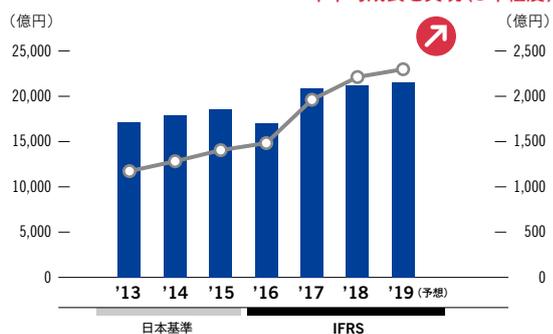
P.72

主要指標の考え方・ガイドライン

2018年以降のガイドライン(3年程度を想定)

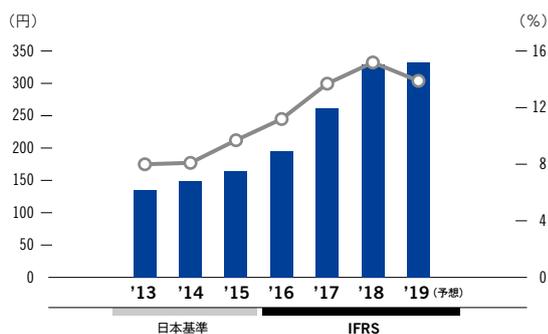
売上収益	主力事業の安定成長—事業ポートフォリオ再構築+新規M&A
事業利益 ^{*1}	CAGR(年平均成長率): 一桁台半ば~後半
EPS(調整後 ^{*2})	CAGR(年平均成長率): 一桁台半ば~後半
ROE(調整後 ^{*2})	13%以上の水準の維持

売上収益/事業利益



(左軸) ■ 売上収益 (右軸) — 事業利益

EPS(調整後)/ROE(調整後)



(左軸) ■ EPS(調整後) (右軸) — ROE(調整後)

*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

*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

財務・キャッシュフロー方針

フリー・キャッシュ・フロー^{*3}/Net Debt/EBITDA



(左軸) ■ フリー・キャッシュ・フロー (右軸) — Net Debt/EBITDA

*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 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や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース

2019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	フリー・キャッシュ・フロー： 年平均1,700億円以上
成長投資・債務削減	M&Aなどの成長投資を優先しつつ、 投資余力を高める債務削減を推進 (Net debt/EBITDA： 2021年末には2倍以下)
株主還元	配当性向35% ^{*4} (~2021年)を目指した 安定的な増配(将来的な配当性向は 40%を目指す)

稼ぐ力の強化

クロスセルの拡大展開により グローバルプレミアムブランドの価値を強化

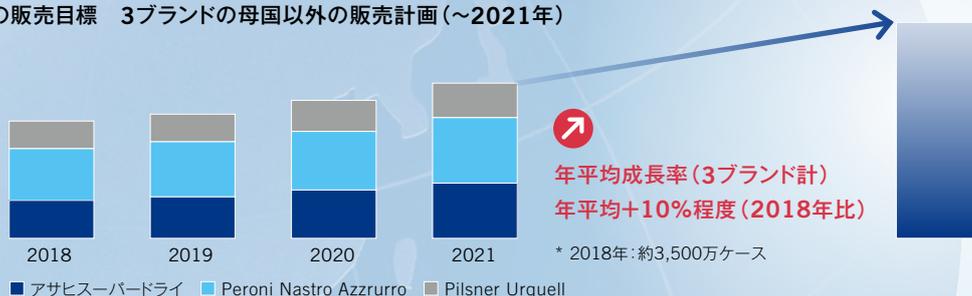
当社は、欧州事業の買収を機に、グローバルに有力なプレミアムビールブランドを獲得しました。今後は、『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』の3ブランドをグローバルプレミアムブランドと定義し、グループが保有する販売ネットワークの活用を軸にクロスセルの拡大を実現し、新たな成長ドライバーへと育成してまいります。今後3年程度では、母国以外の市場において、3ブランド合計で年平均10%程度の販売数量の成長を目指していきます(2018年実績(約3,500万ケース)比)。

ただし、単に短期的な数量成長を追求するのではなく、ブランドごとのグローバルなブランドマネジメントのもと、中長期視点でのブランド価値の向上に注力していきます。『アサヒスーパードライ』は、『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』と並ぶグローバルブランドとして、ビジョン・ミッションの共有、役割分担の明確化、協働体制の構築などにより、グローバルとローカルチームの両チームが両輪となって取り組めるマネジメント体制が整っており、グローバルプレミアムブランドとしての価値の強化を目指していきます。

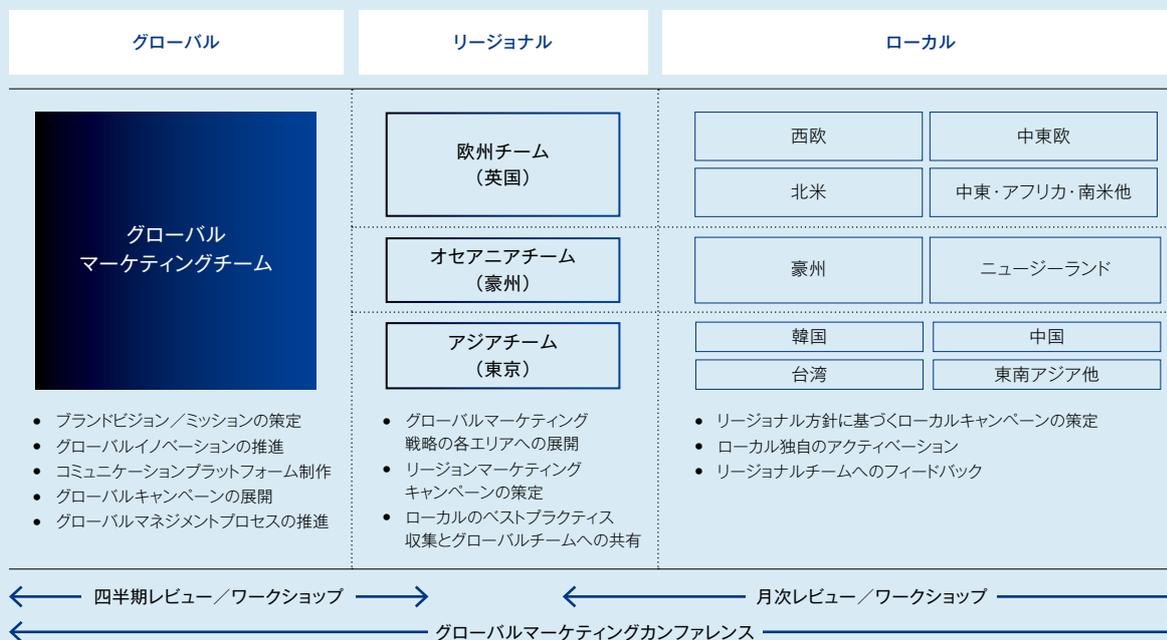
グローバルブランドマネジメント

	グローバル	ローカル
中長期プラン	<ul style="list-style-type: none"> グローバル戦略 <ul style="list-style-type: none"> 中期/長期目標設定 重点エリアの選定 	<ul style="list-style-type: none"> エリア戦略 <ul style="list-style-type: none"> エリアでの中長期戦略構築 チャンネル戦略の策定
ブランド戦略	<ul style="list-style-type: none"> ブランド戦略 <ul style="list-style-type: none"> ブランドのビジョン/ミッションの策定 差別的優位性の構築 ターゲットの設定 	<ul style="list-style-type: none"> ブランド戦略のエリア最適化 <ul style="list-style-type: none"> ビジョン/ミッションの浸透 ターゲットのローカライズ
プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> ブランドガイドラインとプラットフォーム <ul style="list-style-type: none"> ブランドガイドラインの策定 ビジュアル・動画/ブランドツールの制作 イノベーションの推進 	<ul style="list-style-type: none"> プラットフォームの活用とエリア展開 <ul style="list-style-type: none"> ガイドラインの浸透 ビジュアル・動画/ブランドツールの最適化と展開
アクティビティ	<ul style="list-style-type: none"> グローバルマーケティング活動プラン <ul style="list-style-type: none"> ブランドガイドラインの策定 ビジュアル・動画/ブランドツールの制作 	<ul style="list-style-type: none"> ローカルマーケティング活動プラン <ul style="list-style-type: none"> ガイドラインの浸透 ビジュアル・動画/ブランドツールの最適化と展開
カイゼン	<ul style="list-style-type: none"> ブランドの監査 活動の改良 <ul style="list-style-type: none"> ブランドエクイティの測定 グローバルマーケティング活動の改良 	<ul style="list-style-type: none"> 活動の改良 <ul style="list-style-type: none"> ベストプラクティスの創出とグローバルチームへのフィードバック

今後の販売目標 3ブランドの母国以外の販売計画(～2021年)



『アサヒスーパードライ』のグローバルブランドマネジメント体制



VOICE

当社は、『アサヒスーパードライ』が国内市場でNo.1ブランドになることと並行して、海外展開を推進してきました。約20年前から各国での基盤整備を開始し、10年前からは積極的なマーケティングを展開した結果、アジア・オセアニアを中心に、日本のプレミアムビールとして顧客・消費者に認知されるブランドに成長しました。次の10年では、真の国際的なプレミアムビールとして、世界中で愛されるビールを目指していきます。

そのために、世界のいつでもどこでも最高品質の『アサヒスーパードライ』が提供され、かつ国際的なプレミアムブランドとして認知される状況を作る必要があります。品質面においては、「Karakuchi (辛口)」という日本語をキーワードに、世界中で『アサヒスーパードライ』(=辛口)を飲む瞬間の品質を向上させる活動を開始しました。また、新たに「ブランドワールド」(ブランドコミュニケーションガイドライン)を制作し、国際的なプレミアムブランドとしての世界統一ブランドコミュニケーションを開始します。2019年5月には、グローバルカンファレンスを開催し、



ブランド戦略やプラットフォームの世界展開を図りました。これらのアイデアはアジア・オセアニアと新たに加わった欧州チームとの混成メンバーでの議論から生み出されたものであり、異なる視点や経験が結融合した結果と言えます。今後の『アサヒスーパードライ』は、国籍やポジションを超えた議論、かつ迅速に意思決定されるプロセスを超高速で進めていく方針です。

梶浦 瑞穂

アサヒグループホールディングス(株) 国際ビール部門
Head of Global Marketing

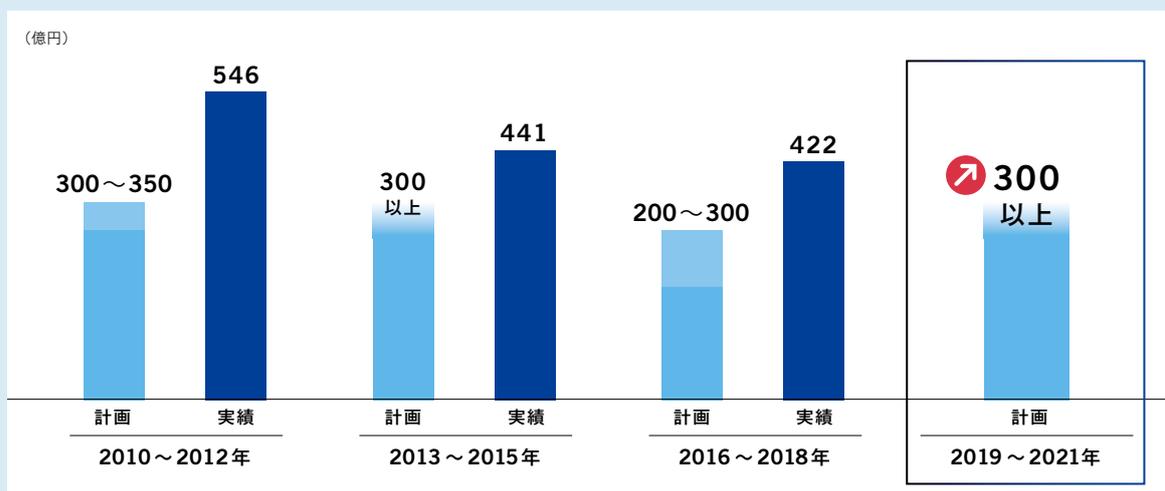
収益構造改革

2016年から2018年の収益構造改革（期中に買収した欧州事業除くベース）において、3カ年累計の計画（200億～300億円）に対して大幅に上回る422億円のコスト効率化の成果を出すことができました。

今後、2021年までの3カ年においてもグループ全体で300億円以上の効率化を目指していきます。

具体的には、各事業におけるサプライチェーンマネジメント全般を軸としたコストダウンに継続的に取り組むとともに、新たに前例踏襲型の予算策定や管理手法を見直すゼロベース予算（ZBB）の導入や調達体制の最適化など、更なる収益構造の強化を図っていきます。

収益構造改革実績と計画



		計画	取組み施策
国内	酒類事業	200億円以上	<ul style="list-style-type: none"> • カテゴリー間の需要シフト・多品種化に対応した生産・物流体制の構築 • 容器など資材の軽量化、調達エリア・方法の最適化による原材料の低減
	飲料事業		<ul style="list-style-type: none"> • 操業度向上や委託アライアンス強化による生産・物流体制の更なる最適化 • 製造処方や容器包装の見直しによる製造原価の低減
	食品事業		<ul style="list-style-type: none"> • 製造能力増強や委託生産の見直しによる最適生産・物流体制の構築 • 製造工程見直しや需給精度向上による製造原価の低減
海外	国際事業	100億円以上	<ul style="list-style-type: none"> • 調達方法の効率化による製造原価の低減、固定費の最適化(欧州) • 拠点統合と自動倉庫化推進による物流機能の最適化(オセアニア)

ゼロベース予算 (ZBB)

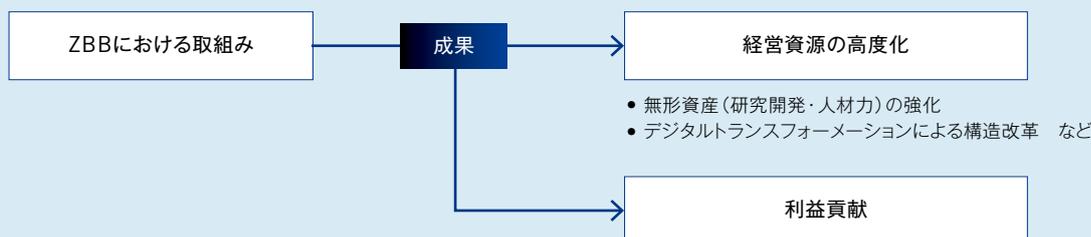
これまで欧州事業を中心に海外子会社で先行的に取り組んでいたZBBを国内事業においても2019年から本格的に導入を進めています。

当社のZBBは、広告販促費や製造固定費、管理費など、すべての固定費を中心にゼロベースで予算を見直して、短期的な利益貢献はもとより、創出した原資を「中期経営方針」で掲げている経営資源の高度化に配分することにより、事業の持続可能性を高めていくことを最大の目的としています。

欧州事業が蓄積してきたこれまでのノウハウや経験な

どを共有し、2018年は各社の固定費を中心に費用の徹底的な可視化「見える化」を進め、十分な成果を生まない支出の「やめる化」、成長領域への配分の「重点化」に取り組みました。

今後は、各社での取組みを加速するとともに、社員一人ひとりがZBBの推進者となるよう、「見える化」「やめる化」「重点化」プロセスのサイクルを日頃の業務全般に組み込むことを通じて、企業文化として浸透させ、常に新たな発想で収益構造改革を推進する体制構築を目指します。



調達体制の最適化

新たな成長ステージに立ったことを受け、調達機能についてもグローバルに拡大したネットワークを活用し、今後3年程度で、グループ全体での調達体制の最適化を推進していきます。

主に、①直接材(原材料)において、海外子会社を含めたグローバルでの調達体制の最適化と、②間接材(原材料以外の購買品)において、国内を中心に新調達ポリシーや間接材調達システムの導入及び調達カテゴリーマネジメント体制の構築など、この2点を新たな取組みの柱として取り組んでいきます。

直接材については、グローバルで共通するビールや飲料の原材料(麦芽、ホップ、果汁、レジンなど)を対象に、共同調達体制の強化を目指していきます。まずは、国内

事業を対象に2019年1月から新たな調達体制での運営を開始し、今後、段階的に強化・拡大を図っていきます。

間接材は、国内事業を中心に(すでに欧州では導入済み)、新たな調達ポリシーや間接材専用の調達システムの導入及び調達材ごとのカテゴリーマネジメント体制の構築し、グローバルトップレベルの低コストな間接材調達の実現を目指していきます。すでに、2019年1月から当社では新ポリシー及び新システムの運用を開始しており、これらの間接材の新たな調達マネジメントを、今後段階的に各事業会社に展開し、2021年には調達部門における間接材の調達カバー率を80%以上にすることにより、コストダウン効果を創出していく方針です。

経営資源の高度化

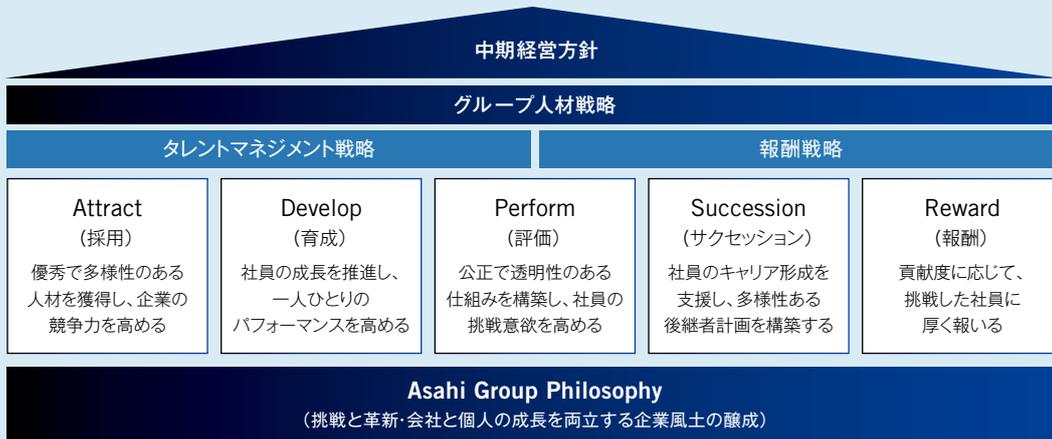
人材（組織）力の強化

施策の方向性

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

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

グローバル人事フレームワークの概要



グローバルタレントマネジメントの施策例（中東欧事業の育成体系）

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

VOICE

戦略を進化させる 人材の輩出を目指した 人事戦略を追求していきます

谷村 圭造
取締役 兼 執行役員



人事戦略をグローバル視点で再定義

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

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

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

グループの成長を加速させる人事戦略の要諦

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

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

人事戦略の今後の課題

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

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

将来を見据えた研究開発体制の強化

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

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

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

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

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

AQIで取り組む研究開発の5つの重点領域

新たな事業の柱を 打ち立てるためのR&D

グループが培った
強みの技術の
深耕による新規事業の創出

優れた健康素材を 提供するためのR&D

酵母・乳酸菌などの
健康素材を
ベースとした付加価値の創出

開発イノベーションを 実現するためのR&D

AIなどの新興技術を
活用による
開発イノベーションの実現

環境負荷低減など 社会的価値の向上に つながるR&D

CO₂排出量削減につながる
技術開発の実現

知の取り込みを 通じた新規事業創出 のためのR&D

オープンイノベーションの
活用による新規事業の創出

Topics

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

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

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

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

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

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

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

* 液体の水が凍り始める過程を妨げる特殊な物質の総称



VOICE

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

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

佐見 学

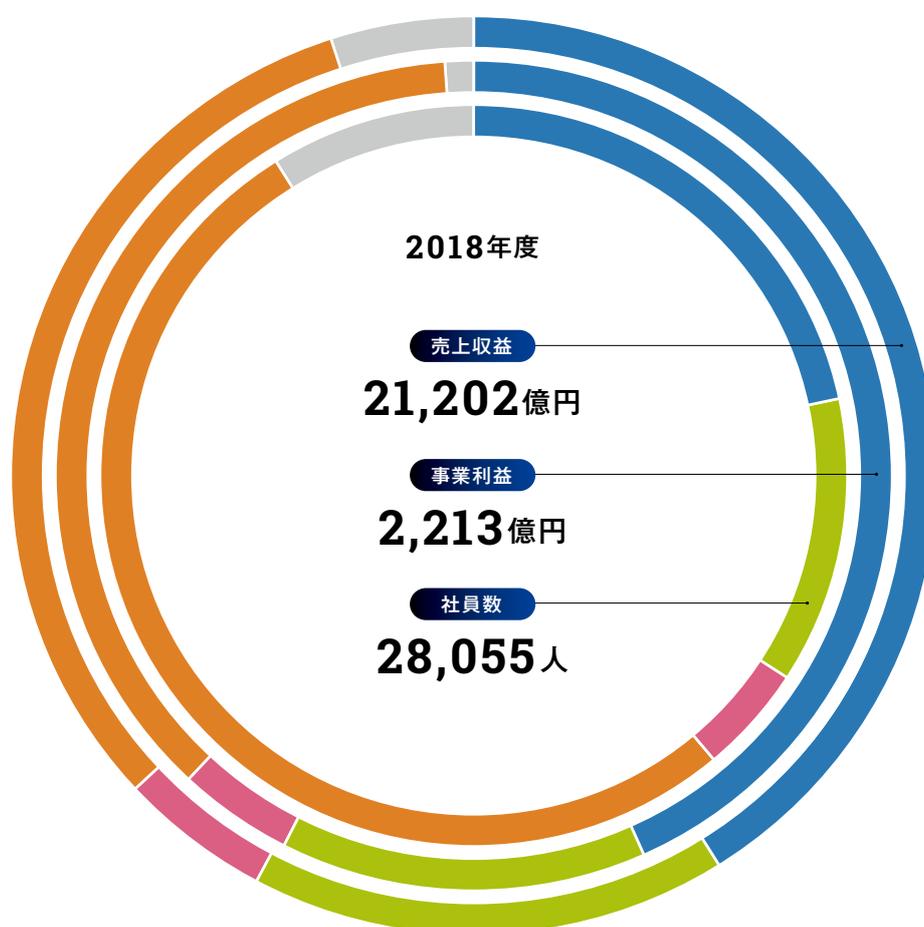
アサヒオリティーアンドイノベーションズ(株)社長



事業部門別概況

アサヒグループの事業ポートフォリオ

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価値創造の源泉を基礎として、酒類・飲料・食品・国際の4つの事業領域において、「Asahi Group Philosophy」に基づいた「中期経営方針」で掲げている重点課題に取り組むことにより、持続的な企業価値の向上を目指しています。



	酒類事業	飲料事業	食品事業	国際事業	その他
売上収益(億円)	9,194	3,687	1,159	7,132	1,094
事業利益(億円)	1,170	380	122	995	23
事業利益率(%)	12.7	10.3	10.5	14.0	2.2
社員数(人)	5,960	3,417	1,303	14,363	2,365

*「調整額(全社・消去)」「無形資産償却費」「全社調整項目(IFRS調整)」を除く
*セグメント情報の区分に基づく

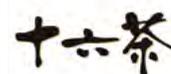
酒類事業

グループ最大のキャッシュカウビジネスとして、ビール類をはじめとする総合酒類事業を展開しています。各カテゴリーにおける強いブランドの育成やイノベーションによる新価値提案の強化などにより、国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立を目指します。



飲料事業

アサヒ飲料(株)を中心に、『三ツ矢サイダー』『カルピス』『ワンダ』『十六茶』『おいしい水』『ウィルキンソン』などの商品を提供しています。日本生まれの100年ブランドを含む主力ブランドを中心とした本質価値の強化や、未来に向けた成長基盤の構築に取り組み、業界のリーディングカンパニーを目指します。



食品事業

アサヒグループ食品(株)を中心に、菓子、健康食品、サプリメント、乳幼児用粉ミルク・ベビーフード、介護食品・商品、フリーズドライ食品、食品原料などを製造・販売しています。主力ブランドを活用し、消費の多様化、多価値化に合わせた「おいしさ+α」の新価値提案の取組み強化により、新たな成長基盤の構築に取り組みます。



国際事業

欧州、オセアニア、東南アジア、中国などの各地域における成長基盤の強化に取り組んでいます。各事業の主力ブランドを中心とした商品ポートフォリオの強化に加え、これまで培ってきたブランドやノウハウを活かしたクロスセルの拡大展開などにより、グループの持続的な成長を牽引します。





Alcohol Beverages

酒類事業

イノベーションと
コストリダクションの高度化、
国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立

「中期経営方針」の重点課題

- 環境変化を見据えた市場創造・統合型マーケティング、コアブランド価値の刷新
- ZBBの推進、最適生産物流体制の構築などによるコスト最小化と成長投資の原資創出
- 商品開発の高度化、新たな飲用機会の拡大、デジタルトランスフォーメーションの推進



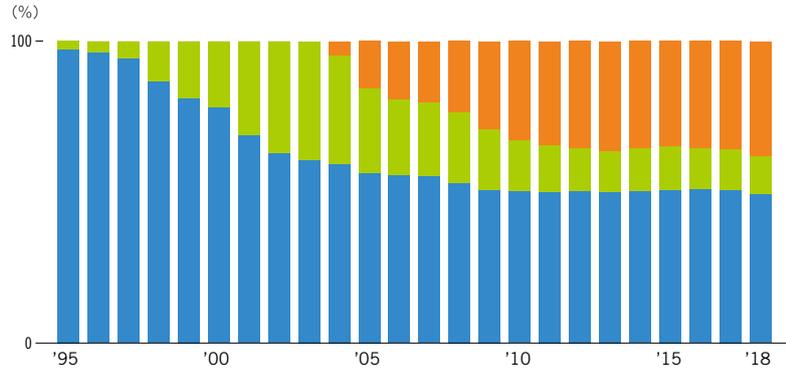
- 『アサヒスーパードライ』を核としたビール類のトップシェアポジション
- 各カテゴリーにおける強いブランドポートフォリオ
- 高品質な製造技術と効率的なサプライチェーンマネジメント
- 取引先との強いパートナーシップに基づく共創力



- ビール類市場の成熟化や消費者ニーズの多様化・多価値化
- ビール類の税率格差縮小に伴う需要構造、商品ポートフォリオの変化
- 「東京2020オリンピック・パラリンピック」ゴールドパートナーを活用した需要喚起
- 物流費、人件費、原材料費などコストアップの継続
- デジタル技術の進化などによる消費、競争環境の多様化

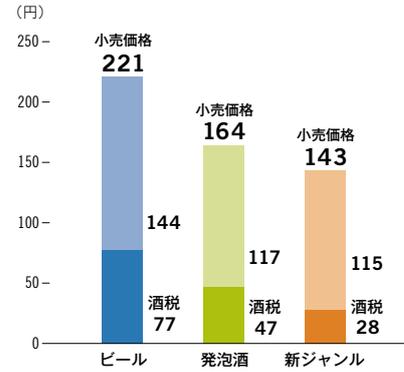
Market Data

ビール、発泡酒、新ジャンルの市場構成比推移



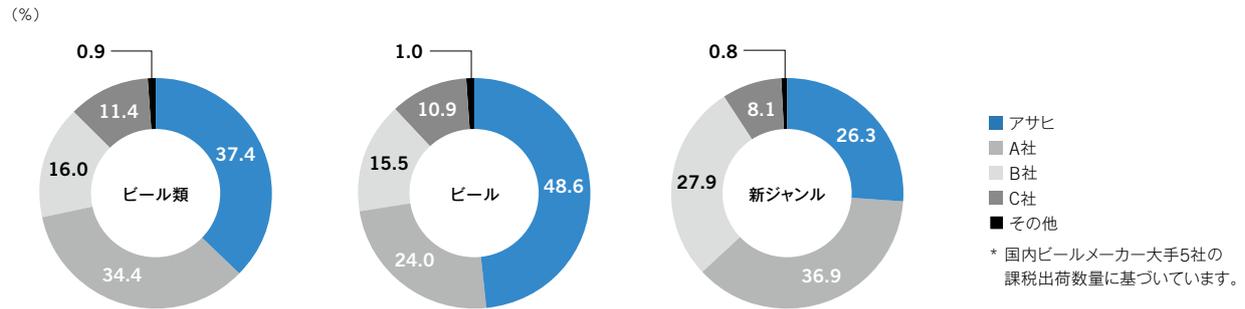
■ ビール ■ 発泡酒 ■ 新ジャンル
* 国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量に基づいています。

ビール類の酒税体系 (350ml当たりの税額)*



* 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、2018年末時点)。

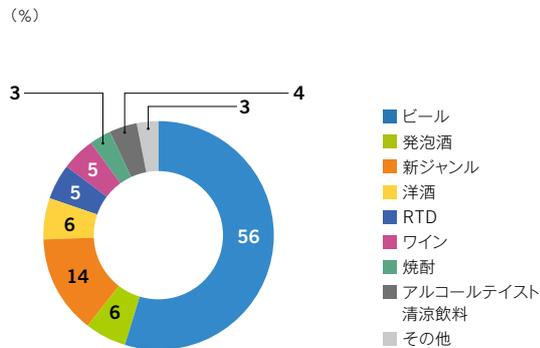
会社別市場シェア (2018年)



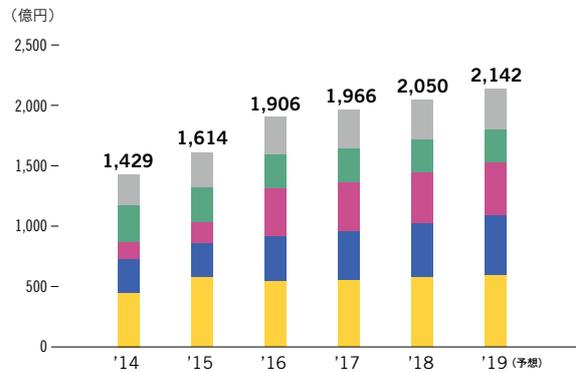
* 国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量に基づいています。

Our Operational Data

カテゴリー別売上収益構成比 (2018年)



ビール類以外の売上収益推移



(左軸) 洋酒 ■ RTD ■ ワイン ■ 焼酎 ■ ノンアル
* カテゴリー別の売上収益は、従来の日本会計ベースの数値を使用しています。

事業部門別概況〈酒類事業〉

Alcohol Beverages

2018年の実績

ビール類では、後味の良さと冷涼感が特長の『アサヒスーパードライ 瞬冷辛口』の発売や欧州ブランド商品を展開したほか、『クリアアサヒ プライムリッチ』をリニューアルするなど、ブランド力の更なる強化に取り組みました。

ビール類以外では、『アサヒ贅沢搾り』を発売したRTDや『ブラックニッカ』を積極的に展開した洋酒などにおいて、市場における存在感の向上に努めました。また、ビールテイスト清涼飲料『アサヒドライゼロ』は、ペットボトル商品『アサヒドライゼロスパーク』を期間限定で発売するなど、新たな商品価値を提案しました。

以上の結果、売上収益は、ビール類以外では前期実績を上回ったものの、ビール類の市場全体の縮小による販売数量の減少などにより、前期比4.1%減の9,194億円となりました。事業利益については、固定費全般の効率化に取り組みましたが、売上収益の減少により、前期比2.8%減の1,170億円となりました。



アサヒスーパードライ 瞬冷辛口

クリアアサヒ プライムリッチ



アサヒ贅沢搾り



ブラックニッカ クリアブレンド

2019年の取組み

2019年は、「基幹ブランドの強化と新需要の創造」をテーマに、最高品質の提供と飲用機会の拡大による市場全体の活性化や新需要の創造に向けた商品提案に取り組みます。

ビール類では、『アサヒスーパードライ』は、中長期のブランドスローガンを“THE JAPAN BRAND”と設定し、ブランド価値の訴求を強化することに加えて、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の応援デザイン商品の展開などにより、ビール市場の活性化を図ります。また、『クリアアサヒ』ブランドの強化や『アサヒ 極上<キレ味>』の発売などにより、新ジャンル市場における存在感の向上に努めます。

ビール類以外では、『ウィルキンソン・ドライセブン』を発売するRTDに加え、『アサヒドライゼロスパーク』を通年発売するビールテイスト清涼飲料など、各カテゴリーにおける主力ブランドの強化と育成を図ります。

こうした取組みにより、売上収益は、前期比3.0%増の9,410億円を見込んでいます。事業利益については、増収効果などにより、前期比4.0%増の1,139億円を目指します。



アサヒスーパードライ

アサヒ 極上<キレ味>

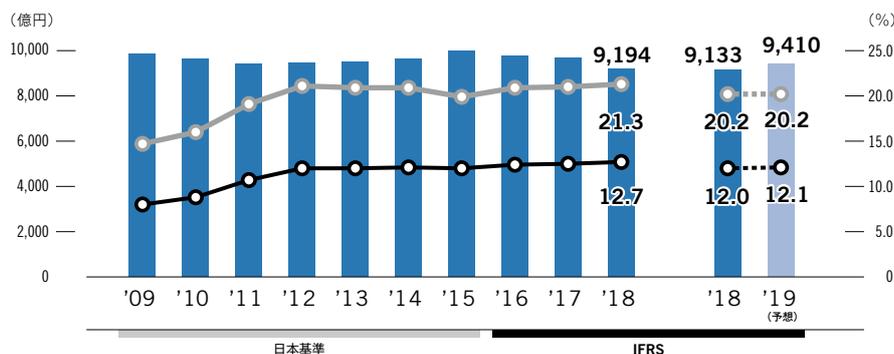


ウィルキンソン ドライセブン



アサヒ ドライゼロスパーク

売上収益／事業利益率推移



(左軸) ■ 売上収益
 (右軸) — 事業利益率(酒税込み) — 事業利益率(酒税抜き)

* 2019年から従来、個別で表示していた事業利益の「IFRS調整」を各事業ごとに配賦する開示方法に変更
 * 2019年1月1日の事業再編等により、以下の変更に伴う影響を2019年予想及び比較対象年度の2018年業績に反映しています。酒類事業の「アサヒビール(株)」に含まれていた輸出ビールの販売分を国際事業の「その他・事業内消去」へ移管するなど、輸出スキームの変更影響を含みます。

Topics 01

『アサヒスーパードライ』を中心に マーケティング戦略を刷新

アサヒビール(株)は、顧客ターゲットを明確化し、各層に応じた販売施策やストーリー性の高い広告展開を連動させる「統合型マーケティング」を実践することで、主力ブランドを中心にブランド価値の向上を目指しています。

『アサヒスーパードライ』の取組みでは、ビール主飲層を中心に、本質的な価値である「辛口」を訴求強化するためにパッケージデザインを変更しました。また、「鮮度」への取組みをより深化させ、製造後翌日に工場から出荷する限定商品「鮮度実感パック」の展開などを開始しています。

若年層向けには、『アサヒスーパードライ 瞬冷辛口』や『アサヒスーパードライ ザ・クール』の商品提案などを強化することで、新需要の創造を目指しています。



そして、2020年に開催される東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のゴールドパートナー(ビール&ワイン)^{*1}として、都道府県ごとの限定デザイン商品や業務用向けのオリジナルジョッキの提案など、地域を活性化する取組みを推進しています。

これらの取組みを通じて、『アサヒスーパードライ』のロイヤルユーザー化と新規顧客層の獲得を図っています。

今後も、主力ブランドを軸とした「統合型マーケティング」の強化と新価値提案により、ビール類の市場活性化を目指します。

^{*1} 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が実施するマーケティングの中核となる東京2020スポンサーシッププログラムにおける国内最高水準のパートナーと位置付けられており、大会運営や日本代表選手団のサポート、オリンピック・ムーブメントとパラリンピック・ムーブメントの推進や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の盛り上げに積極的に参加する企業です。

Topics 02

「競争と協調」の視点から、 業界4社の協業による物流体制を構築

アサヒビール(株)は、物流領域において、効率化による環境負荷低減と長距離トラック輸送の削減によるドライバー不足への対処を目的に、キリンビール(株)、サッポロビール(株)、サントリービール(株)との協業を推進しています。

2018年4月には、関西・中国~九州間における各社の物流拠点間の輸送を、4社専用列車・鉄道コンテナを使用した共同モーダルシフトを開始しました。この取組みにより、4社合計で、年間のCO₂排出量が約1,500トン(従来比で約74%)削減できる見通しです。



また、11月には、東北6県において、対象の配送先のビールパレットの回収を4社^{*2}で分担する取組みを先行展開し、2019年11月には全国に拡大展開する予定です。この取組みにより、4社合計で、年間のCO₂排出量が約4,778トン(従来比で約47%)削減できる見通しです。

今後も引き続き「競争と協調」の視点から既存の枠組みを超えた協業体制を構築することで、更なる持続可能な社会への貢献を目指します。

^{*2} ビール4社のグループである各飲料社分のパレットも回収対象に含まれます。

Soft Drinks

飲料事業



国内飲料トップクラスの
収益性を堅持し、
業界のリーディングカンパニーを目指す

「中期経営方針」の重点課題

- 主力6ブランドの価値向上と最適生産物流体制、自販機事業改革などによる収益性向上
- 新規領域への挑戦、健康領域への経営資源配分などにより、新たな成長の柱を構築
- 健康や環境など社会的課題解決によるコーポレートブランド強化、アライアンスの拡大



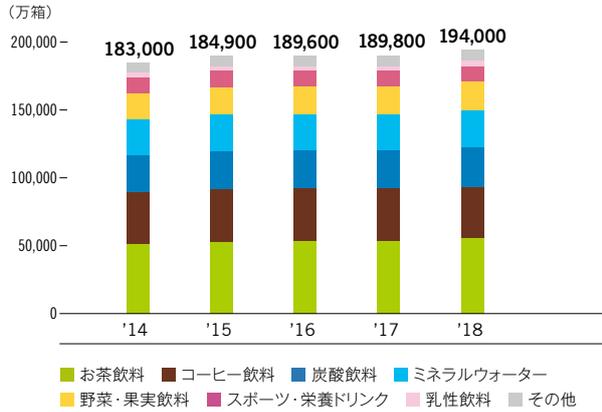
- 成長カテゴリーを中心とした複数のロングセラーブランドを保有
- 生産物流体制の最適化などによる業界トップクラスの収益性
- 事業統合、アライアンスなどを活かすシナジー創出力
- 健康や環境など社会的課題に取り組むコーポレートカルチャー



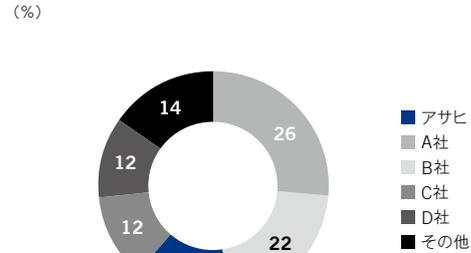
- 飲料市場の成熟化や健康志向などに伴う飲用シーンの多様化
- Eコマースなど販売チャネルの多様化による消費、競争環境の変化
- プライベートブランドの拡大など低価格化の進展
- 物流費、人件費、原材料費などコストアップの継続
- 廃プラスチック問題など環境領域における社会的課題の拡大

Market Data

国内飲料市場規模推移

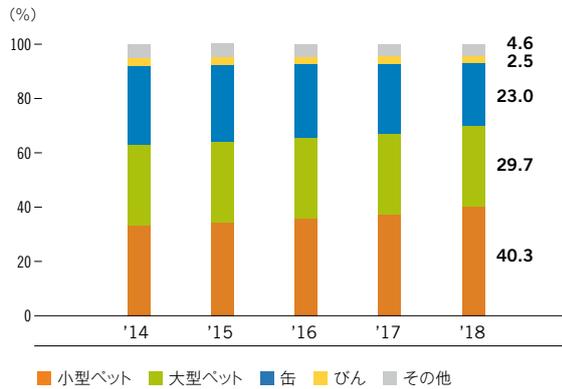


会社別市場シェア (2018年)

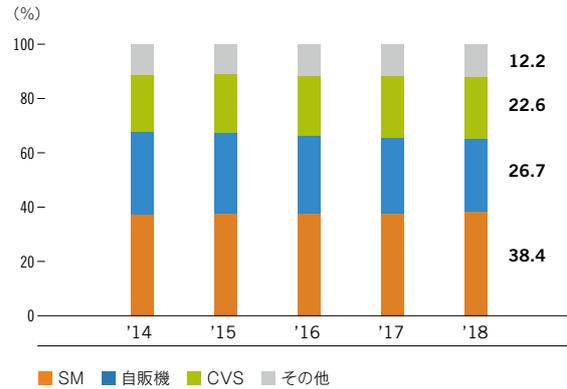


出典: (有)飲料総研

飲料市場容器別構成比推移



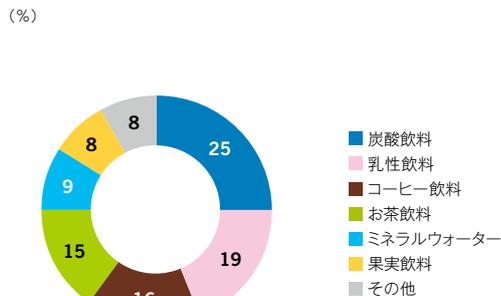
飲料市場チャネル別構成比推移



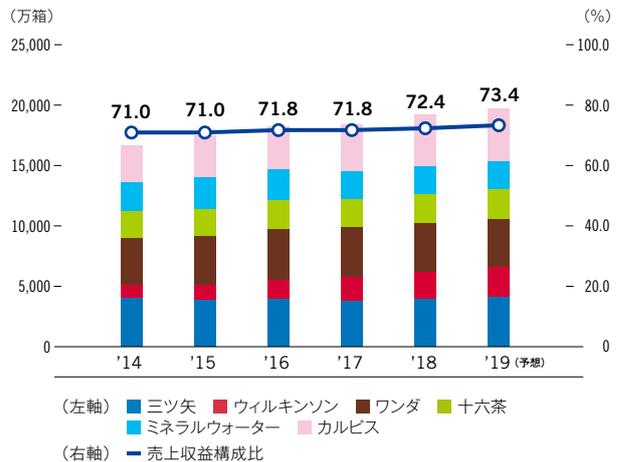
出典: (有)飲料総研

Our Operational Data

カテゴリー別販売数量構成比 (2018年)



主力6ブランドの販売数量／売上収益構成比推移



事業部門別概況〈飲料事業〉

Soft Drinks

2018年の実績

主カブランドにおいては、『ウィルキンソン』の商品ラインアップの拡充や、『カルピス』のブランド資産を活用した商品の積極展開など、ブランド力の強化を図りました。また、『三ツ矢サイダー』では、産地自治体との連携を活かした『特産三ツ矢』シリーズの商品展開を推進するなど、ブランド価値の向上に取り組みました。

健康機能領域においては、機能性表示食品『ウィルキンソン タンサン エクストラ』や『アサヒ からだ十六茶』など、ブランド力を活用した高付加価値商品を発売し、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、炭酸飲料や乳性飲料などの販売数量が前期実績を上回りましたが、前期に実施したチルド飲料事業売却の影響により、前期比1.5%減の3,687億円となりました。事業利益についても、生産体制の最適化による製造原価の低減などに取り組んだものの、売上収益と同様の影響などにより、前期比0.6%減の380億円となりました。



2019年の取組み

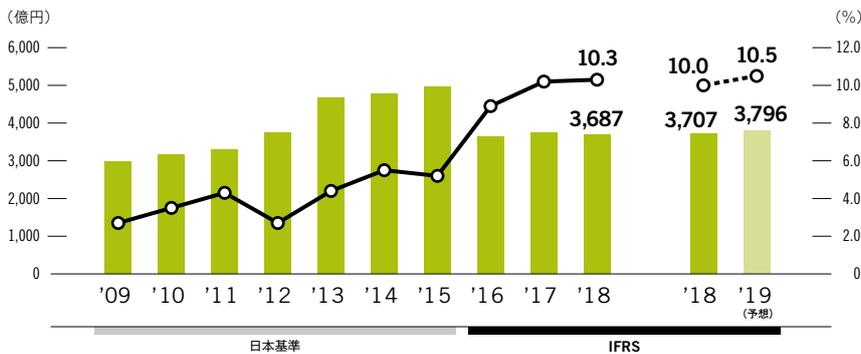
2019年は、主カブランドへの経営資源の集中に加え、健康機能領域での高付加価値商品の取組み強化など、新たな成長基盤の構築や最適生産物流体制の推進による収益構造改革に取り組みます。

『三ツ矢サイダー』『ウィルキンソン』『カルピス』など、主カブランドの商品ラインアップの拡充によるブランド力の強化に加え、健康機能領域における主カブランドを活用した新価値提案など、高付加価値化を基軸とした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、前期比2.4%増の3,796億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ックス改善に加え、最適生産物流体制の推進などにより、前期比7.2%増の399億円を目指します。



売上収益／事業利益率推移



(左軸) ■ 売上収益
(右軸) — 事業利益率

* 2019年から従来、個別で表示していた事業利益の「IFRS調整」を各事業ごとに配賦する開示方法に変更
* 2019年1月1日の事業再編等により、以下の変更に伴う影響を2019年予想及び比較対象年度の2018年業績に反映しています。国際事業の「その他・事業内消去」に含まれていた台湾カルピスを飲料事業の「アサヒ飲料(株)」へ移管。

Topics 01

『カルピス』ブランド発売 100周年

日本初の乳酸菌飲料である『カルピス』は、1919年7月7日に発売されました。100周年を迎える2019年は、『カルピス』ブランドがこれまで大切にしてきた「人と人との想いをつなぐ」「おいしく健康的な飲み物を提供していく」という2つの独自価値をさらに強化し、未来へつないでいく活動として、さまざまな新しい取組みを展開しています。

記念日を通じて大切な人への想いを形にすることを応援する「人を想う記念日ACTION!」では、ひなまつりと七夕という『カルピス』ブランドに縁のある日本の伝統的な記念日を2つの大きな柱として、『カルピス』ブランドが大切にしてきた「想いをつなぐ価値」を伝える活動に取り組めます。



また、「『カルピス』発酵BLEND PROJECT」では、各地の発酵食品と『カルピス』がコラボレーションすることにより、『カルピス』をはじめとする発酵食品の「おいしさと健康価値」を伝えるとともに、地域社会の活性化に貢献していきます。



Topics 02

ラベルレス商品の展開強化

アサヒ飲料(株)は、ラベルレス商品のラインアップの拡充や通信販売・宅配を中心に販路の拡大により、環境負荷低減の取組みを強化しています。

ラベルレス商品とは、PETボトルに貼付しているラベルを削減し、廃棄物量削減による環境負荷低減と、ラベルを剥がす手間を省き使いやすくなった「人にやさしく、地球にやさしい」商品です。通常、ラベルに記載している原材料名などの法定表示を外装ダンボールに記載することなどにより、ラベルに使用する樹脂量は約90%削減となります。

ラベルレス商品の価値である「ラク」及び「エコ」を表現した新たなロゴマークの制作や、Web等を活用した販売促進活動の強化など、商品認知の向上にも取り組んでいます。



2018年からは、「持続可能な容器包装」に向けた取組みを「容器包装2030」と題して、2030年に向けた目標値を設定し、事業活動における環境負荷低減を目指しています。引き続き、ラベルレス商品の拡大などにより、プラスチック製容器包装の更なる重量削減に取り組めます。

Food

食品事業



「強み」の更なる強化と 新たなマーケットの創造による成長基盤の拡大

「中期経営方針」の重点課題

- コア技術・原料を活かした強みブランド、カテゴリーの更なるバリューアップ
- 新カテゴリー、新マーケットにおける成長ドライバーの育成、海外マーケットへの展開
- バリューチェーン全般における効率化・生産性の向上、品質保証体制の強化



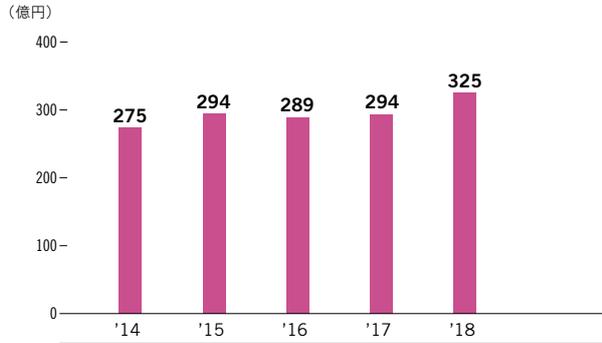
- ライフスタイル・ライフステージに応じた多様な商品ポートフォリオ
- 多くのNo.1ブランド・カテゴリーの育成による高い収益性
- グループ全体のコア技術や原料を活かした多彩な商品開発力
- 多様な販売チャネル、消費者との強いパートナーシップ



- 人口動態や働き方改革などに伴う市場ニーズの多様化
- インバウンド消費やEコマースの拡大による消費、競争環境の変化
- 粉ミルクやフリーズドライ食品など海外展開のポテンシャル
- 物流費、人件費、原材料などコストアップの継続
- 育児・介護のダブルケアなどの社会的課題の拡大

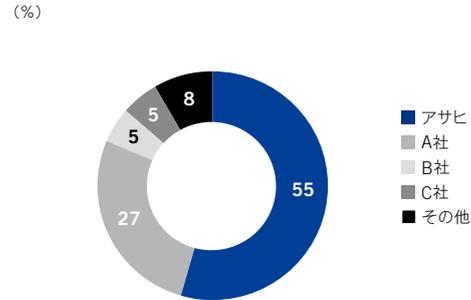
Market Data

タブレット菓子市場規模推移



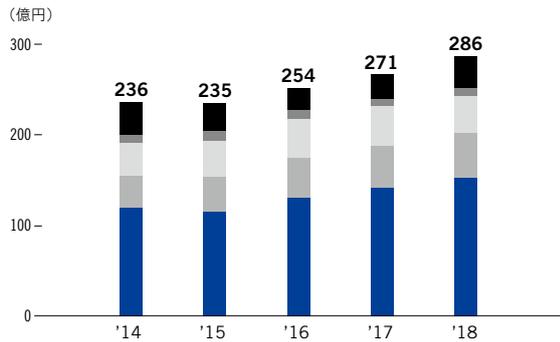
出典: INTAGE食品SRI/キャンディ(錠菓市場)/全国(沖縄除く)/全業態 2014.1-2018.12

タブレット菓子販売数量シェア(2018年)



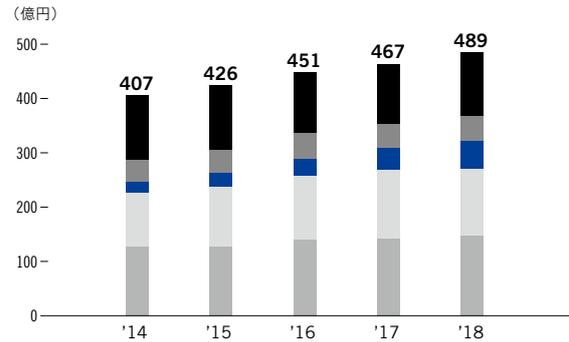
出典: INTAGE食品SRI/キャンディ(錠菓市場)/全国(沖縄除く)/全業態 2018.1-2018.12

ベビーフード市場規模推移



■ アサヒ ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ その他
出典: INTAGE SDIデータ、全業態

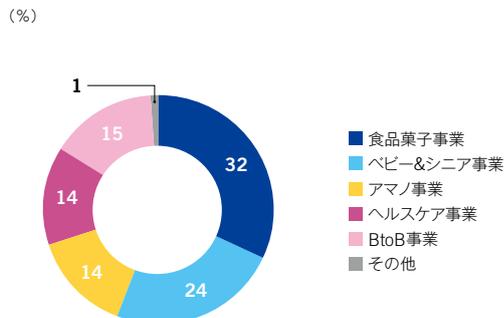
即席みそ汁市場規模推移



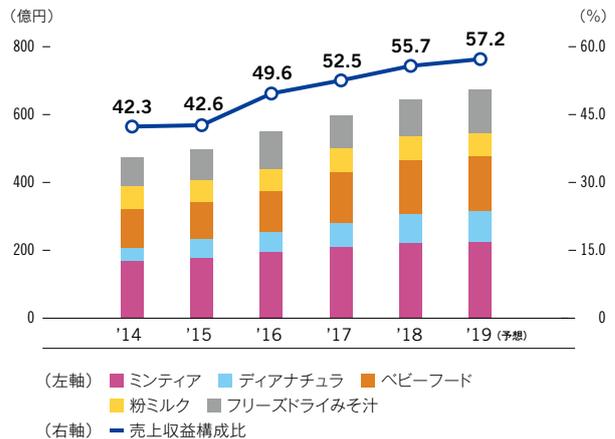
■ アサヒ ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ その他
出典: INTAGE食品SRI/みそ汁/全国(沖縄除く)/全業態 2014.1-2018.12

Our Operational Data

事業別売上収益構成比(2018年)



主カブランドの売上収益/売上収益構成比推移



事業部門別概況〈食品事業〉

Food

2018年の実績

タブレット菓子『ミンティア』では、新フレーバーや期間限定商品の発売などにより、ブランド力の強化を図りました。サプリメントでは、『ディアナチュラ』において、プロテインパウダー『ディアナチュラアクティブ』を発売し、新たな市場に参入するなど、展開領域の拡大に取り組みました。ベビーフードでは、『グーグーキッチン』の商品ラインアップ拡充などにより、ブランド力の強化を図りました。また、シニア向け商品では、『バランス献立』へのブランドの統一や新商品の発売などにより、市場における存在感の向上に努めました。フリーズドライ食品では、『いつものおみそ汁』や『Theうまみ』において、新たな具材を使用した商品を発売するなど、主力ブランドの価値向上を図りました。

以上の結果、食品事業の売上収益は、前期比1.9%増の1,159億円となりました。事業利益については、増収効果に加えて、製造原価の低減などにより、前期比4.9%増の122億円となりました。



ミンティアプリーズ



ディアナチュラ
アクティブ



グーグーキッチン



Theうまみ

2019年の取組み

2019年は、主力ブランド・カテゴリーへの経営資源の集中による市場ポジションの拡大や、最適生産物流体制の構築による収益性の向上など、成長基盤の盤石化に取り組めます。

『ミンティア』『ディアナチュラ』など、主力ブランドを中心に、ライフスタイルやライフステージの変化に合わせた商品ラインアップの拡充などにより、ブランド力を強化していきます。また、健康機能領域への商品展開強化など、主要カテゴリーの各市場における存在感の向上に取り組めます。

こうした取組みにより、食品事業の売上収益は、前期比1.7%増の1,180億円を見込んでいます。事業利益については、増収効果に加え、原材料調達や生産プロセスの見直しによる製造原価の低減などにより、前期比2.7%増の127億円を目指します。



ミンティアプリーズ



ディアナチュラ

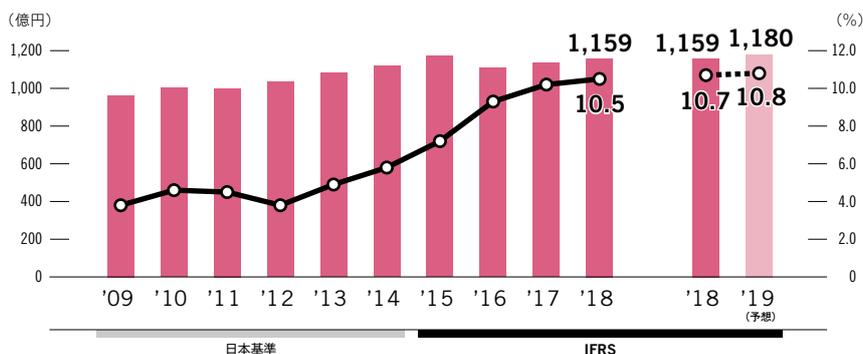


減塩
いつものおみそ汁



カラタ屈くミルク

売上収益／事業利益率推移



(左軸) ■ 売上収益
(右軸) — 事業利益率

* 2019年から従来、個別で表示していた事業利益の「IFRS調整」を各事業ごとに配賦する開示方法に変更

Topics 01

乳幼児・妊産婦向け栄養食品による ベトナム市場への参入

アサヒグループ食品(株)は、NUTIFOOD NUTRITION FOOD JOINT STOCK COMPANY(以下、Nutifood社)と共同開発したベトナムの乳幼児・妊産婦向けの粉ミルクを、Nutifood社を通じて販売を開始しました。

ベトナムは、日本と比べ出生数が多く、また経済成長に伴いプレミアム粉ミルク市場も大きく成長している魅力的な市場です。

今回展開する商品は、100年にわたって培ってきた日本での乳幼児に関する知見と、Nutifood社が持つベトナム人の栄養摂取傾向の知見に基づいて商品開発を行いました。パッケージには、親日度が高く、日本製ブランドへの評価が高いベトナム市場に向けて、「和光堂」

ブランドのロゴを大きく掲載しています。

今回のベトナム市場の参入を通じて、今後の持続的な成長基盤構築に取り組むとともに、ベトナムの妊産婦、乳幼児の健康と成長に貢献していきます。



Topics 02

育児支援活動の取組み強化

アサヒグループ食品(株)は、栃木県が実施する子育て支援「ようこそ赤ちゃん！支え愛事業」の取組みに賛同し、栃木県内の25市町村で出生する新生児に「和光堂」ブランドの乳幼児向け商品を贈呈することにより、妊娠から出産、子育て期までの切れ目のない支援が受けられる体制の整備の推進に貢献していきます。

これまででも育児支援活動の一つとして、毎年、妊産婦から乳幼児期の子育てに携わるママ・パパ・ご家族向けに「赤ちゃん相談会」や「離乳食講習会」などを積極的に実施するほか、2009年から、世界の子どもたちを感染症から守るための取組みとして、対象商品の売上の一部を寄付し、ワクチン接種の支援も行っています。

引き続き、妊産婦から乳幼児期の子育てに携わっていただく方々に向けた支援活動を強化し、子育てをするご家族の皆様のお役に立ちに取り組んでいきます。



Overseas

国際事業



プレミアム化の推進と
クロスセルの拡大展開を軸として、
グループの持続的成長を牽引する

「中期経営方針」の重点課題

- 各国市場でのプレミアムポートフォリオの強化、欧州を中心としたクロスセルの拡大展開
- ビールテイスト清涼飲料や機能性飲料など、多様化に応じたイノベーションによる機会創出
- 継続的なZBBの推進と成長への再投資、ポルトオン型M&Aによる成長基盤の強化

強み

- 欧州の歴史あるプレミアムブランドと強い商品ポートフォリオ
- プレミアムブランドの育成ノウハウ・人材の獲得
- オセアニアやアジア地域での有力なネットワーク
- 地域横断的なネットワークを活かすシナジー創出力

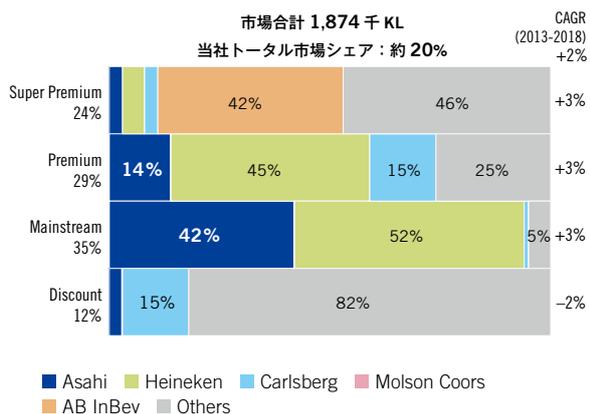
機会と リスク

- 世界的なプレミアム、スーパープレミアム市場の持続的な成長
- ビールテイスト清涼飲料や機能性飲料など高付加価値カテゴリーの拡大
- グローバル大手企業との厳しい競争環境
- 物流費、人件費、原材料などコストアップの継続
- アルコールや砂糖などに対する各種規制の拡大

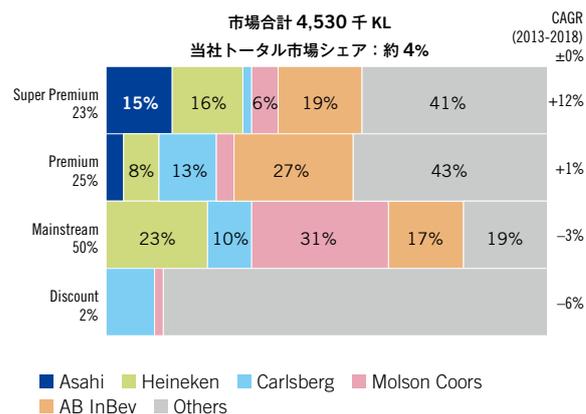
Market Data

欧州市場における価格帯別会社別シェア (2018年)

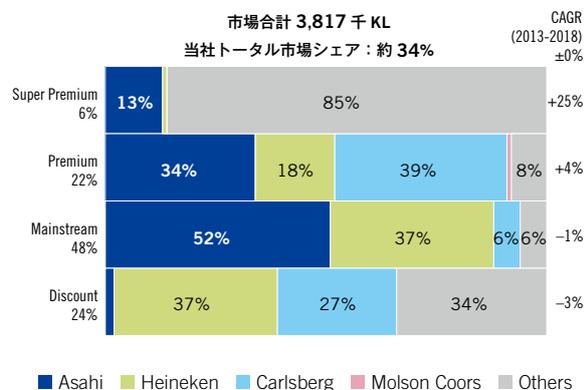
イタリア*1



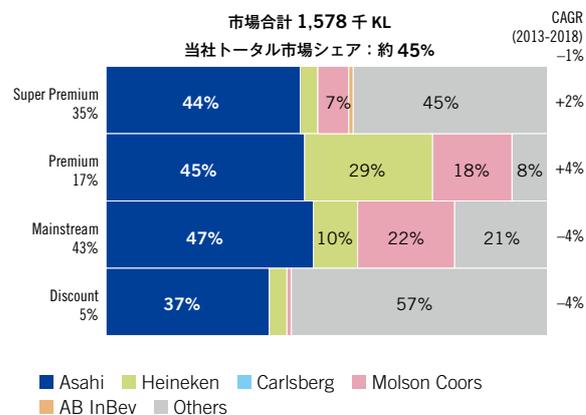
英国*1



ポーランド*2



チェコ*2



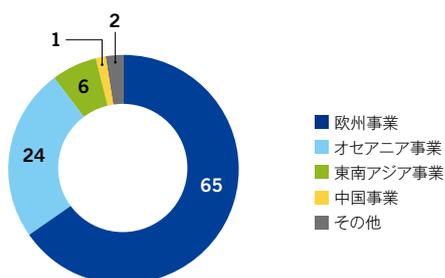
*1 Global Data、数量ベースで算出

*2 当社推定、数量ベースで算出

Our Operational Data

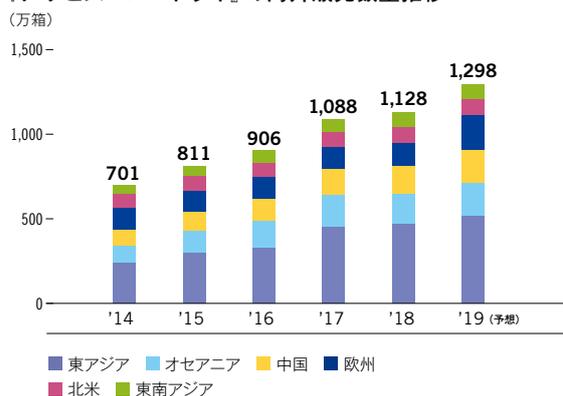
事業別売上収益構成比 (2018年)

(%)



『アサヒスーパードライ』の海外販売数量推移

(万箱)



事業部門別概況〈国際事業〉

Overseas

2018年の実績

欧州事業では、西欧と中東欧の母国市場において、『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』を中心に高付加価値商品の展開を強化したほか、その他の国にも拡大展開するなど、プレミアム化を推進しました。また、2018年1月から欧州における製造を開始した『アサヒスーパードライ』を積極的に展開するなど、シナジーの創出に取り組みました。

オセアニア事業では、プレミアムビールブランドの営業活動を積極的に展開するなど、シナジー創出に向けた取組みを強化しました。

東南アジア事業では、『ワンダ』などの自社ブランドの強化に努め、中国事業では、『アサヒスーパードライ』に加え、欧州ビールを新たに展開するなど、プレミアムビール市場における存在感の向上に取り組みました。

以上の結果、国際事業の売上収益は、中東欧の新規連結効果に加え、欧州事業全体が好調に推移したことにより、前期比12.0%増の7,132億円となりました。事業利益については、前期比48.5%増の995億円となりました。



Peroni Nastro Azzurro (英国)



Pilsner Urquell (チェコ)



Grolsch (オランダ)



WONDA (マレーシア)

2019年の取組み

2019年は、各事業における高付加価値商品を核としたブランド資産の強化や地域横断的な展開によるシナジー創出などにより、成長基盤の一層の拡大に取り組みます。

欧州事業では、西欧と中東欧の母国市場において、プレミアム化の更なる推進や新たな成長ドライバーの育成・強化に加えて、その他の国におけるプレミアムブランドの拡大を図ります。

オセアニア事業では、機能性飲料の商品ポートフォリオの拡充に加えて、プレミアムビールの販売強化や現地生産による生産物流体制の効率化に取り組みます。

東南アジア事業では、自社ブランドの商品ラインアップを拡充するほか、中国事業では、プレミアムビールのマーケティング活動の強化により成長基盤の拡大を目指します。

こうした取組みにより、国際事業の売上収益は、前期比0.1%増の7,111億円を見込んでいます。事業利益については、ミックス改善や製造原価の低減などにより、前期比5.2%増の1,058億円を目指します。



アサヒスーパードライ



Peroni Libera (英国)

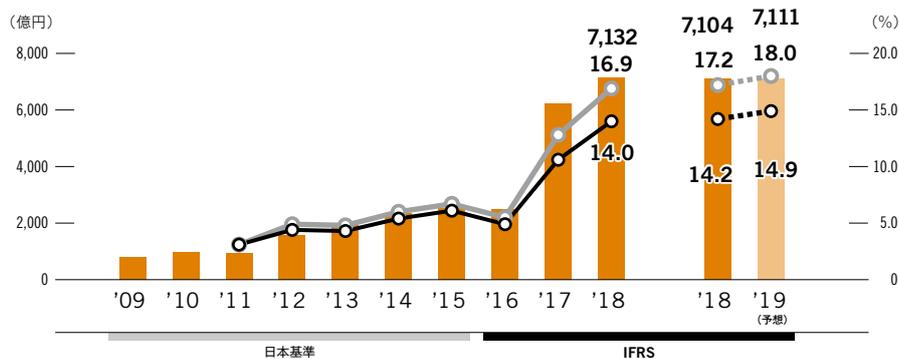


Cool Ridge (臺灣)



CALPIS (マレーシア)

売上収益／事業利益率推移



(左軸) ■ 売上収益
(右軸) — 事業利益率(酒税込み) — 事業利益率(酒税抜き)

* 2019年から従来、個別で表示していた事業利益の「IFRS調整」を各事業ごとに配賦する開示方法に変更
* 2019年1月1日の事業再編等により、以下の変更に伴う影響を2019年予想及び比較対象年度の2018年業績に反映しています。酒類事業の「アサヒビール(株)」に含まれていた輸出ビールの販売分を国際事業の「その他・事業内消去」へ移管するなど、輸出スキームの変更影響を含みます。国際事業の「その他・事業内消去」に含まれていた台湾カルピスを飲料事業の「アサヒ飲料(株)」へ移管。

Topics 01

豪州における『アサヒスーパードライ』 『Peroni Nastro Azzurro』の製造開始

豪州で販売する『Peroni Nastro Azzurro』の樽詰め製品を2018年11月から、また『アサヒスーパードライ』の瓶製品を2019年2月から、現地のラバトン工場において製造を開始しました。

『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』は、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、豪州市場においてプレミアムブランドとしての存在感を高めています。今回の現地製造によって、より鮮度の高い商品の供給体制が整ったことから、更なるブランド価値の向上に取り組んでいきます。

また、日本や欧州の知見を融合した今回の取組みにより、ラバトン工場における製造・醸造

技術や品質管理レベルの向上に加え、人材育成体系や組織体制についても高度化を図ったことにより、グローバルプレミアムブランドのクロスセル展開を促進し、シナジーの創出に向けた製造・販売体制を強化することができました。



Topics 02

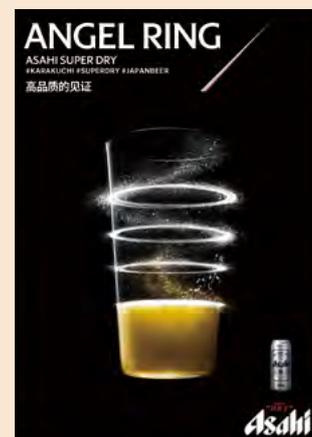
中国におけるグローバルプレミアムビールブランドの展開強化

中国のビール市場では、所得の向上や嗜好の多様化などにより、都市部を中心にプレミアム価格帯の市場が拡大を続けています。

そのような中、当社は『アサヒスーパードライ』に加えて、欧州事業買収により獲得した『Peroni Nastro Azzurro』や『Pilsner Urquell』をポートフォリオに加え、アジアと欧州の有力プレミアムブランドによる販売シナジーを創出することにより、プレミアムビール市場での存在感を高めています。

特に、『アサヒスーパードライ』は、丁寧に注いだビールの泡によりグラスにできる輪を「エンジェルリング」と名付け、品質の高さを訴求するとともに、欧州ブランドと合わせてブランドイメージに沿ったターゲットへ販売を注力することにより、プレミアムビールとしてのブランド価値向上に取り組んでいます。

有力なプレミアムブランドのポートフォリオを活用し、プレミアムビール市場でのポジションを拡大することにより、持続的な成長基盤の構築に取り組めます。



〈短期〉グローバルな価値創造経営の成果

“グローバルな価値創造経営”の推進に向け、アサヒグループは主要指標のガイドラインを設定しています。事業利益、EPS、ROEなどの主要指標については、計画を上回る進捗となった2016年設定のガイドラインを2018年に更新しています。

また、財務・キャッシュフロー方針については、足元の強固なキャッシュ・フロー創出力を踏まえ、2018年に見直したガイドラインをさらに更新しています。

ここでは、新たなCFOによる解説とともに、アサヒグループの経営の成果についてご報告します。



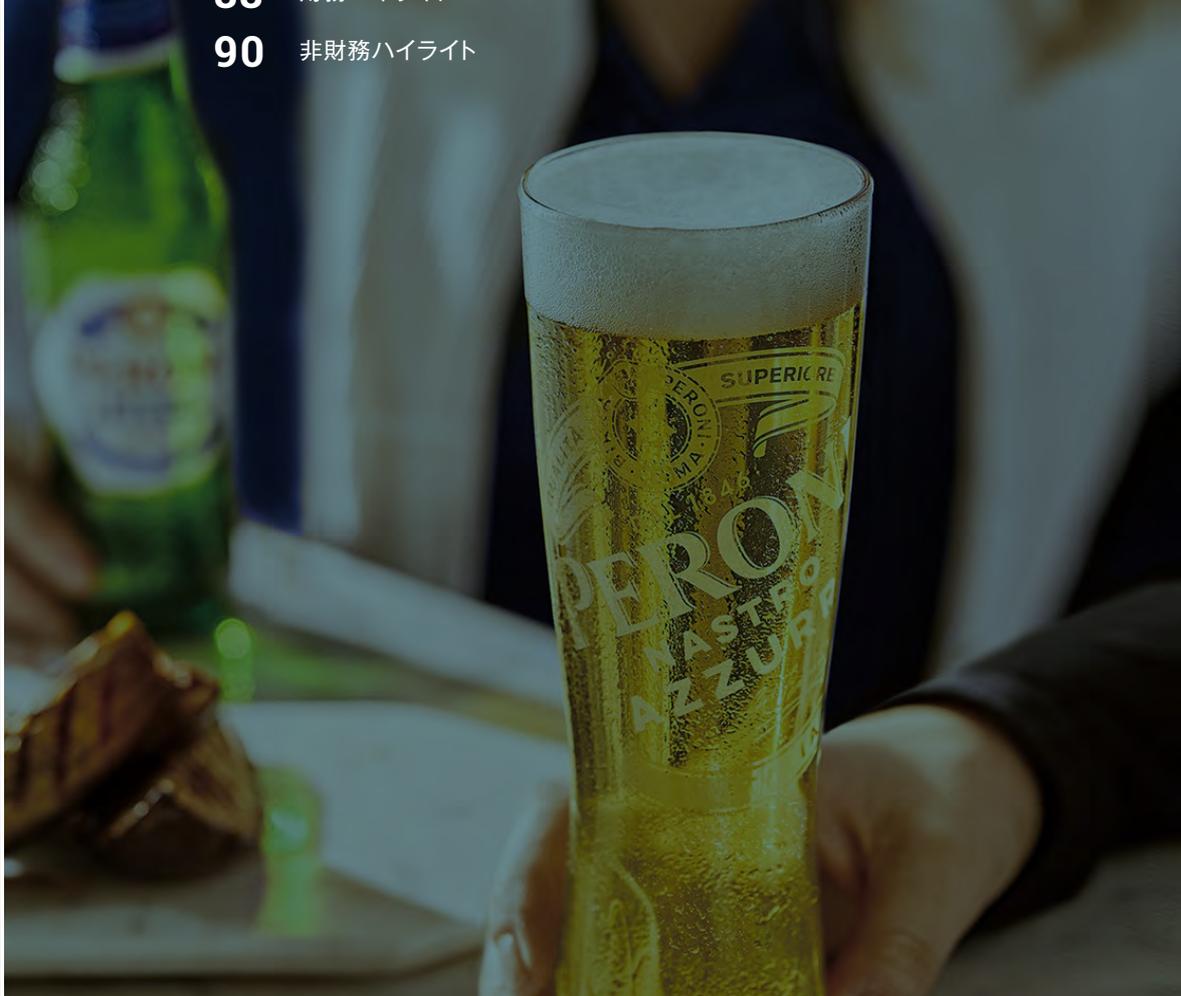
78 CFOメッセージ

82 2018年の経営成績の解説と分析

86 11カ年財務・非財務サマリー

88 財務ハイライト

90 非財務ハイライト



CFOメッセージ

中長期視点に立った投資の強化とともに 適切なリスクテイクを図ります。

2019年、グループCFOに就任しました。これまで自らM&Aを担当した海外の事業会社や地域統括会社のトップなどを経て日本に戻った後、再びM&Aや事業ポートフォリオの再構築に取り組んできました。これからグループCFOとして責務を果たしていくにあたり、目指すCFO像をまずお話ししたいと思います。

国内中心だったアサヒグループが、今やここまでグローバル化が進んでくると、CFOは財務諸表だけ見ていればいいというわけにはいきません。ファイナンスの視点で企業価値向上への道筋を整理することはもちろん、限られた経営資源をいかにうまく配分していくか、更なる成長機会につながる新たな情報をいかに各地から取り入れられるか、そしてそれらにより、会社をさらに新たなステージに引き上げる、そんな一歩も二歩も進んだCFOでありたいと考えています。これからも積極的に社内外と交わり、国内外で培ってきたさまざまな経験を活かし、ファイナンス以外の面でもグループ内に新たな気づきをもたらしていきます。CEOの意思決定をサポートするのも私の役割です。CEOを中心とするチームの一員として、アサヒグループの成長の牽引役であると同時に後ろからも支える立場、これが私の目指すCFO像です。

ここでは、これまでの価値創造経営の成果と課題を中心として、その進捗と今後の方針をご説明します。



勝木 敦志

常務取締役 兼 常務執行役員 CFO

収益構造改革によって着実に進んだ利益率の改善

2018年は、ビール類市場の想定以上の縮小などにより、酒類事業が減益となりましたが、中東欧事業の通年寄与も含めた国際事業が大幅な増益を達成したことに加え、飲料事業、食品事業においても、主力ブランドの強化と商品ミックスの改善などにより継続事業では増益を実現しました。各事業において、物流費や原材料費の上昇があったものの、サプライチェーンの効率化と最適化によるコスト削減を徹底的に進め、85億円の計画に対し、131億円の実績を上げることができました。コスト削減の取組みは、各事業とも十二分な成果となったと評価しています。これらの結果、酒税抜きの事業利益率は、2017年の12.4%から13.6%へと改善しています。

コストの見える化・やめる化・重点化のサイクルを回し、生まれた原資を中長期的成長に向け再投資

あらゆるコストについて、前例踏襲型の予算策定や管理の手法を見直すゼロベース予算（ZBB）の導入を進めています。具体的には、広告費、販促費、製造固定費、管理費など、固定費を中心に可視化をさらに進め（見える化）、例えば業界ではこれまで常識的だった販売手法を一旦やめて、効果が見込める手法に絞って再構成するなどし（やめる化）、それにより削減できたコストを、成長の源泉となる人材や無形資産などへの再投資に振り向ける（重点化）、思い切った取組みです。当社のZBBは、短期的な利益貢献に向けたコスト削減の意味合いよりも、将来の成長に向けた資源配分をより厚くすることが目的となります。この「見える化」「やめる化」「重点化」プロセスのサイクルを回すことで、過去にとらわれない発想で仕事に取り組む風土を定着させていき、収益力の持続的向上の確実性を高めていきます。また、継続

して進めているコスト削減トータルでは、2019～2021年の3年間合計で300億円以上を目指しています。

更なる利益率改善に向けて

2019年も引き続き、各事業において主力ブランドを中心とした販売数量の増加と売上単価の向上によるトップラインの成長を通じて、利益率の更なる改善を図ります。また、コスト削減の推進や最適生産体制の構築といった新たな収益構造改革の効果を上乘せし、酒税抜き事業利益率を2018年の13.6%から+0.3ポイントとなる13.9%を目指す計画です。また、コスト削減は、グループ全体で123億円を計画しています。

ビール類の販売で苦戦した酒類事業では、マーケティング戦略の刷新により、『アサヒスーパードライ』や『クリアアサヒ』をはじめとしたビール類のブランド力回復に注力します。飲料事業、食品事業は、主力ブランドの更なる売上拡大に加え、健康を基軸とした高付加価値商品の拡大展開により、売上単価の向上も併せて目指します。欧州事業を中心とする国際事業では、既存ブランドのプレミアム化と展開地域の拡大を加速していくとともに、ノンアルコールビールや健康志向の清涼飲料など、新たな成長カテゴリーへの投資を拡大していきます。

資産・資本効率は引き続き改善

約1.2兆円規模の欧州事業の買収により、有利子負債が大きく膨らみましたが、2018年は青島ビールの株式譲渡に加え、政策保有株式についても売却を進め、1,000億円以上の資産整理効果を創出しました。それにより、2019年までにNet Debt/EBITDA（純有利子負債を利払い前・税引き前・償却前利益で割った数値）は、当初計画よりも1年前倒しで3倍以下とする目標を達成する

財務・キャッシュフロー方針（2019年更新）

2019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	フリー・キャッシュ・フロー：年平均1,700億円以上
成長投資・債務削減	M&Aなどの成長投資を優先しつつ、投資余力を高める債務削減を推進（Net debt/EBITDA：2021年末には2倍以下）
株主還元	配当性向35%（～2021年）を目指した安定的な増配（将来的な配当性向は40%を目指す）

* 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や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース

CFOメッセージ

見込みです。事業ポートフォリオの再構築はこれで目処がついたこととなります。

また、ROIC（投下資本利益率）視点での事業モニタリングも進めてきました。社内では、四半期ごとに事業別のROICツリーの数値も含めてチェックし、各事業の取組みの評価を行っています。さらに期末には、全社・事業別ROIC数値とWACC（株主資本コストと負債コストの加重平均）をハードルレートとし、資本効率の検証を実施しています。これにより各事業でのROICへの意識が高まっており、ROIC視点からも資産・資本効率が向上してきたと評価しています。今後、このROICツリーの取組み内容をさらに具体化して、資産効率及びキャッシュ創出力の更なる向上を図る考えです。

資金管理の面でも進化を図りました。国内外のグループ会社すべてのキャッシュ・フローの可視化をはじめ、キャッシュの効率的な移動を可能にする仕組みの構築に目処が立ちました。これにより、今後、グループ内の余剰資金を負債圧縮につなげるとともに、業務の効率化とコ

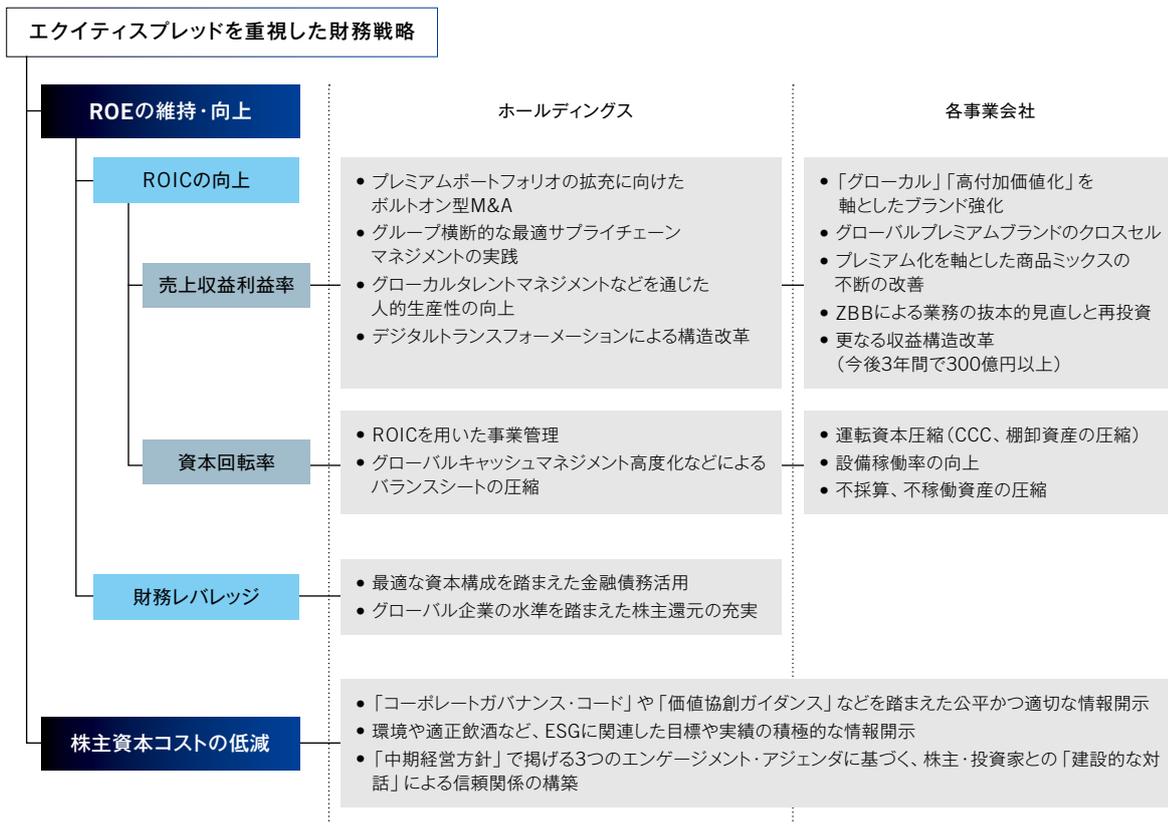
スト削減といった効果の本格的な創出が可能となります。また、グループを通じて為替リスクのヘッジなどのガバナンスポリシーの再整備によるリスクの低減を進め、グローバルキャッシュマネジメントをより高度なものへと発展させていく予定です。

資本コストの低減に向けて

当社は、資本コストを的確に把握した上で、エクイティスプレッド（ROEから株主資本コストを除いた数値）を重視した資本効率の向上に取り組んでおり、一定の評価を得られていると認識していますが、収益性の向上や株主還元、ROE改善に向けた手立ては今後も常に検討を重ねていきます。負債コストについては、銀行借入れと社債のバランス、長短バランス、社債償還時期の分散などを勘案しながら、引き続き安定的かつ最適な資金調達に努める方針です。

株主資本コストの低減については、株主や投資家との信頼関係の構築が何より大切であり、その信頼によって

CFO視点の企業価値向上に向けた取組み



株価のボラティリティ(変動性)を小さくし、結果、株主資本コストも下がるというサイクルを重視します。中長期的な経営戦略や資源配分の考え方、ESG情報などを公正かつ適切に開示し、その開示情報に基づく建設的な対話を継続することで資本市場との信頼関係を築いていく方針は、今後も変わりません。

“グローバルな価値創造経営”を後押しする

財務戦略の考え方

今後、“グローバルな価値創造経営”を推進していく上で、利益率の改善だけでなく、利益そのものの持続的な増加と効率的なキャッシュマネジメントによるキャッシュ・フローの最大化を貪欲に追求していきます。利益額の増加に向けては、適切に管理した上での一時的なROICの低下を恐れず、ビジネスモデルの進化やイノベーションの創出に加え、それらを支える人的資本の高度化など、中長期視点に立った投資を強化し、事業環境の変化に対応した適切なリスクテイクを図る考えです。その投資を可能とするためにも、キャッシュの更なる創出は重要な課題となります。なお、現状のキャッシュ創出力の向上を踏まえ、今後3年程度のフリー・キャッシュ・フローの見直しを、年平均1,400億円から1,700億円以上に上方修正しており、これによりM&Aなどの非連続な成長投資に、財務規律を保ちつつ積極的に配分していくことも可能な状況となってきました。

仮に大型の投資案件がない場合は、まずは、将来の投資余力を高めるべく、債務の削減への充当を優先します。この場合、Net Debt/EBITDAは、2021年末には2倍以下まで低下する見込みです。また、キャッシュマネジメントの高度化の一環として、運転資金の更なる効率化に着手していますが、余剰となった手元現預金は、これも債務削減へ充当していく考えです。当社グループが手がける酒類、飲料、食品事業は、安定的にキャッシュが入ってくるビジネスですので、手元現預金はできる限りゼロに近付いていく発想で資金管理していきます。

配当性向40%を目指した株主還元へ

配当については、これまで配当性向30%を目処に安定的な増配を実施してきました。“グローバルな価値創造経営”を標榜する以上、今後は、グローバル企業の水準

なども参考にし、配当性向40%を目指します。ただし、更なる成長に向けた投資に資金を振り向けていく必要もあり、当面のマイルストーンとして、まずは2021年までに35%の配当性向を目指す計画です。大型の投資案件がなく、利益成長と債務削減が順調に進むようなら、配当性向40%の前倒し及び自社株買いも検討します。

新CFOとして挑む課題

“グローバルな価値創造経営”を進める中で、CFOとして注視すべきリスクがいくつかあります。まず、地政学的なリスクです。酒類や飲料事業は他産業に比べ、景気や政治の動向などに伴う地域ごとのリスクの影響は大きくありませんが、世界で起こり得る突然のルール変更などに備えるため、マクロ、時にはミクロな単位での情報収集と分析に努めています。今後ボラティリティが高まりそうな国内外の原材料調達コストや為替変動への対応も重要視しています。経常的なモニタリングはもとより、現在進めているキャッシュマネジメントやグループ共同調達などの高度化を着実に行うことや、為替予約も含めた適切なデリバティブの活用を行うことで、それぞれのリスクは軽減できます。これらを含め、全事業を俯瞰して抜けや漏れのないよう幅広くリスクを想定した上で重要リスクを特定し、適切な軽減策を案出・実行して、モニタリングしながら常にこれらを最新化していきます。リスクに先手を打つ取組み、これをグループ挙げて体系的に進めるべく、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)の導入を進めています。

ここ数年で、グループの経験値は飛躍的に上がり、グローバル展開に応じたマネジメントの高度化や透明性の向上も大きく進んだと実感しています。欧州をはじめとした海外事業とのベストプラクティスの共有も進んでいます。ここまで多様性が進んでくると、一方通行の指示やルールだけではもはや不十分で、やはり文化や風土を基盤として会社を強くしていかなければならないという想いを私自身は強く抱いています。まだまだやりたいことが沢山あります。私自身の行動やステークホルダーとの積極的な対話を通じて、グループ全体の更なる高度化の実現に挑みます。アサヒグループの進化にご期待ください。

2018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、通商問題などに起因する先行きの不透明感が高まりましたが、米国の景気が雇用者数の増加や個人消費の拡大などを背景に堅調に推移したほか、欧州やアジア諸国における景気も回復基調で推移したことなどにより、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て、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、景気は緩やかに回復しました。

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、高付加価値化を軸としたブランド価値の向上を図るとともに、海外では、欧州を中心として、プレミアム化の推進による成長基盤の構築やシナジーの創出などに取り組みました。

その結果、アサヒグループの当期の売上収益は2兆1,202億円(前期比1.7%増)となりました。また、利益につきましては、事業利益^{*1}は2,213億円(前期比12.7%増)、営業利益は2,117億円(前期比15.6%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,510億円(前期比7.1%増)となりました。

^{*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図る利益指標です。

売上収益

酒類事業においては、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ったものの、ビール類の市場全体の縮小による販売数量の減少などにより、減収となりました。飲料事業においても、炭酸飲料や乳性飲料などの販売数量が前期実績を上回りましたが、前期に実施したチルド飲料事業売却の影響により、減収となりました。一方、食品事業においては、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、中東欧のビール事業の新規

主要な業績概要の推移

(億円)

	2017年	2018年	増減
売上収益	20,848	21,202	354
■ 酒類*	9,583	9,194	(389)
■ 飲料	3,745	3,687	(57)
■ 食品	1,137	1,159	21
■ 国際*	6,369	7,132	762
■ その他	1,061	1,094	33
全社・消去	(1,049)	(1,065)	(16)
事業利益	1,963	2,213	250
■ 酒類*	1,204	1,170	(33)
■ 飲料	383	380	(2)
■ 食品	116	122	5
■ 国際*	670	995	325
■ その他	19	23	3
調整額等	(430)	(479)	(48)
売上収益事業利益率(酒税込み)	9.4%	10.4%	1.0pts
売上収益事業利益率(酒税抜き)	12.4%	13.6%	1.2pts
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,410	1,510	100

* 酒類事業に含まれていた一部の会社について、当期に報告セグメントの区分を国際事業に変更していますので、上記の前期比較は前期の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しています。

連結効果*2に加え、欧州事業全体が好調に推移したことなどにより、増収となりました。

これらの結果、貨物運送業務の受託拡大や健康食品の売上増などによるその他の事業の増収分も加えた連結全体では、前期比1.7%増、354億円増収の2兆1,202億円となりました。

*2 2017年4月から取り込み

事業利益

酒類事業においては、固定費全般の効率化に取り組みましたが、売上収益の減少により、減益となりました。飲料事業においても、生産体制の最適化による製造原価の低減などに取り組んだものの、売上収益と同様の要因などにより、減益となりました。食品事業においては、増収効果に加えて、製造原価の低減などにより、増益となりました。国際事業においては、主に欧州事業の売上収益が増加したことにより、増益となりました。

財政状態に関する分析

資産は、事業売却に伴い売却目的で保有する資産が減少したことや、円高及び償却に伴う有形固定資産・無形資産の減少等により、前期末比2,675億円減少の3兆793億円となりました。一方、負債は、主に金融債務が減少したことにより、前期末比2,644億円減少の1兆9,296億円となりました。資本は、親会社の所有者に帰

これらの結果、その他の事業における増益分も加えた連結全体では、前期比12.7%増、250億円増益の2,213億円となりました。

営業利益

営業利益は、事業利益の増益に加え、事業再編や資本効率化の原資を織り込んでいたその他費用が減少したことなどにより、前期比15.6%増、285億円の増益となりました。

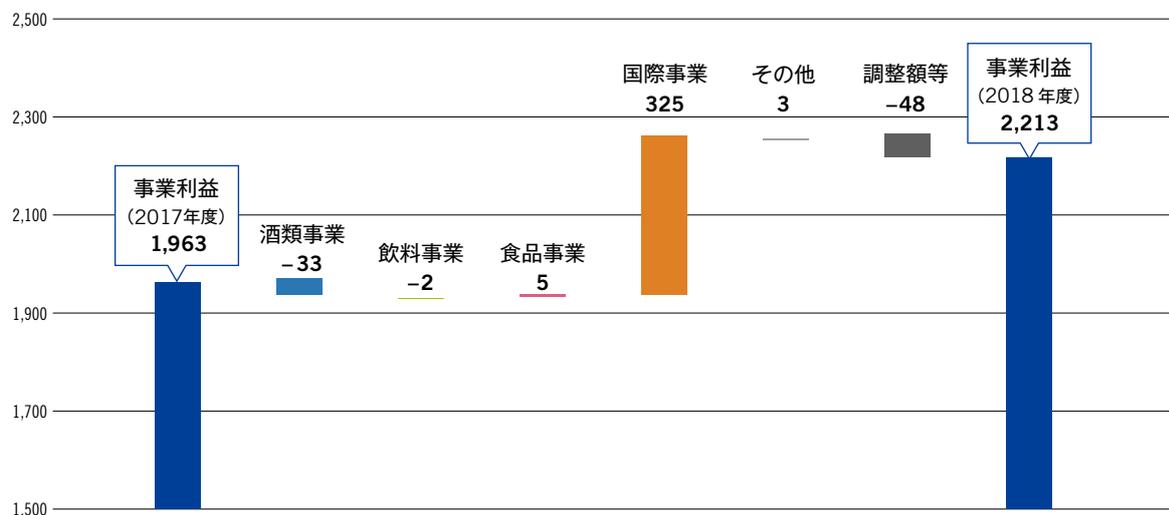
親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の増益に加え、法人税率の低い欧州の業績拡大による法人所得税費用の減少などにより、前期比7.1%増、100億円増益の1,510億円となり、18期連続で過去最高を更新しました。

属する当期利益の計上により利益剰余金が増加したものの配当金支出による利益剰余金の減少や為替相場の変動により在外営業活動体の換算差額が減少したことなどを背景に、前期末比31億円減少の1兆1,496億円となり、親会社所有者帰属持分比率は前期から3.0ポイント改善の37.2%となりました。

事業利益の増減要因

(億円)



2018年の経営成績の解説と分析

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

税引前利益が2,073億円となりましたが、法人所得税等の支払による減少があった一方で、減価償却費等の非キャッシュ項目による増加があり、2,524億円(前期比207億円の収入増)の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

持分法で会計処理されている投資の売却収入などにより、225億円(前期比9,083億円の収入増)の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

主に借入金の返済による金融債務の減少があり、2,705億円(前期比9,324億円の支出増)の支出となりました。

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7億円減少の573億円となりました。

キャッシュ・フロー指標

	2017年	2018年	増減
キャッシュ・フロー 対有利子負債比率(年)	5.7	4.1	1.6pts減少
インタレスト・カバレッジ・ レシオ(倍)	41.4	37.0	4.4pts減少

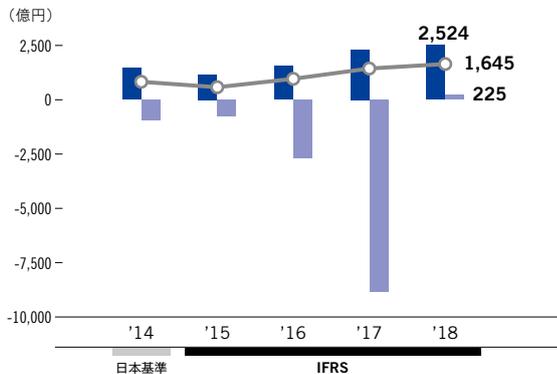
流動性と資金の源泉

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。

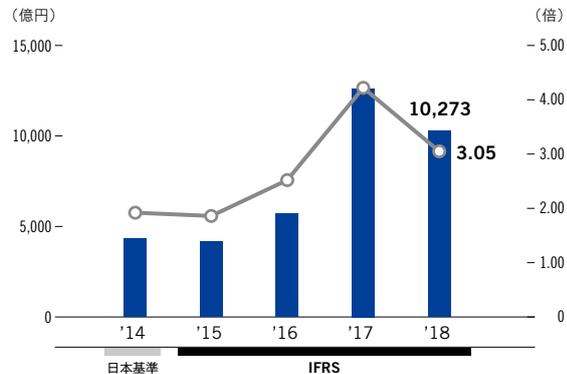
キャッシュ・フロー



■ 営業キャッシュ・フロー ■ 投資キャッシュ・フロー
— フリー・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

金融債務 / Net Debt/EBITDA



(左軸) ■ 金融債務
(右軸) — Net Debt/EBITDA

設備投資

当期の設備投資は、前期比113億円減の782億円となりました。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といった収益改善

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、前期比7億円増の123億円となりました。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、及びそのベースとなる技術開発を行っています。また、グループのコア研究領域である酵母、乳酸菌、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。

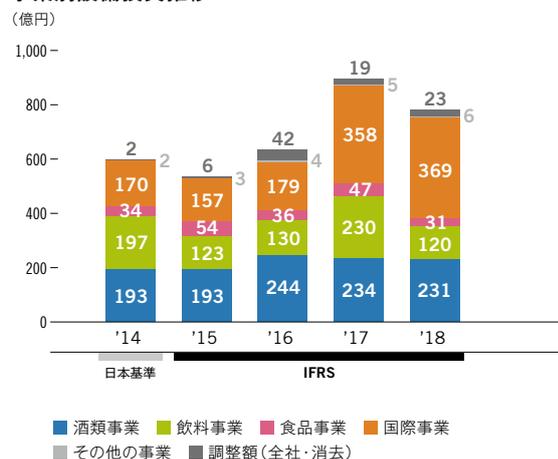
利益分配に関する方針と配当金

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、M&Aなどの成長投資を優先しつつ、投資余力を高める債務削減の推進に活用します。また、株主還元は、配当性向*を現状では30%を目処としており、今後は2021年までに35%を目指した安定的な増配を目指します。

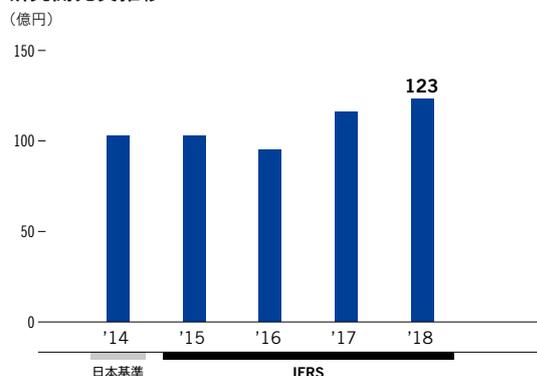
当期の配当金は、連結財務状況や通期の連結業績等を勘案し、年間では24円増配の99円の普通配当を実施しました。また、次期の配当金は、1株当たり中間配当52円、期末配当54円の年間では7円増配の106円の普通配当となる予定です。

*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や為替変動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



研究開発費推移



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

	2008	2009	2010	2011	2012
経営成績(会計年度):					
売上収益	¥ 14,627	¥ 14,724	¥ 14,894	¥ 14,627	¥ 15,790
売上原価	9,534	9,584	9,433	9,072	9,747
販売費及び一般管理費	4,147	4,312	4,507	4,483	4,959
事業利益*1	945	827	953	1,071	1,084
親会社の所有者に帰属する当期利益—調整前	450	476	530	550	571
—調整後*2					
EBITDA*3	1,458	1,457	1,576	1,668	1,709
設備投資額	361	325	278	306	411
減価償却費	473	559	546	507	485
研究開発費	90	93	93	89	96
財政状態(会計年度末):					
総資産	¥ 12,990	¥ 14,336	¥ 14,053	¥ 15,299	¥ 17,321
金融債務	3,022	3,918	3,114	3,900	4,562
資本合計	5,346	5,777	6,126	6,437	7,268
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,060	¥ 1,063	¥ 1,256	¥ 1,085	¥ 1,092
投資活動によるキャッシュ・フロー	(582)	(1,806)	(417)	(1,712)	(1,343)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(463)	785	(908)	670	430
現金及び現金同等物の期末残高	126	180	108	161	343
1株当たり情報(円):					
親会社の所有者に帰属する当期利益—調整前	¥ 96.31	¥ 102.49	¥ 114.10	¥ 118.36	¥ 122.75
—調整後*2					
配当金	20.00	21.00	23.00	25.00	28.00
親会社所有者帰属持分	1,122.13	1,233.25	1,315.51	1,378.19	1,553.35
財務指標:					
事業利益率(%)	6.5	5.6	6.4	7.3	6.9
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)—調整前	8.7	8.7	9.0	8.8	8.4
—調整後*2					
ROA(資産合計税引前利益率)(%)	7.4	6.6	7.1	7.6	7.0
総資産回転率(倍)	1.12	1.08	1.05	1.00	0.97
親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	40.2	40.0	43.6	41.9	41.8
Net Debt/EBITDA(倍)	1.99	2.55	1.90	2.24	2.47
ESG指標:					
期末連結社員数(人)	16,357	17,316	16,712	16,759	17,956
取締役人数(合計)(人)(会計年度末)	11	13	13	11	10
取締役人数(社外)(人)(会計年度末)	2	3	2	3	3
水使用量(千m ³)*4	20,211	19,828	19,130	18,966	19,532
CO ₂ 排出量(千トン)*4,5,6	845	756	740	728	815
CO ₂ 排出量(Scope3)(千トン)*7	—	—	—	—	—
社会貢献支出額(百万円)	1,428	2,421	1,990	1,998	1,515

*1 事業利益は、売上収益から売上原価、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 CO₂排出量…2018年: 51社(国内30社、海外21社) 2018年より海外(欧州、オセアニア)の実績を拡大しました。

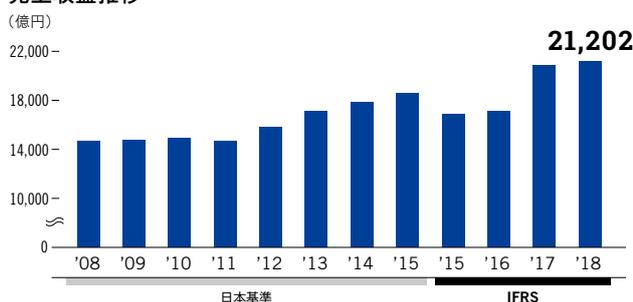
水使用量…2018年: 51社(国内30社、海外21社) 2018年より海外(欧州、オセアニア)の実績を拡大しました。

*5 2018年よりCO₂排出量データについてはグリーン電力証書によるCO₂削減貢献量を反映しない数値としました。

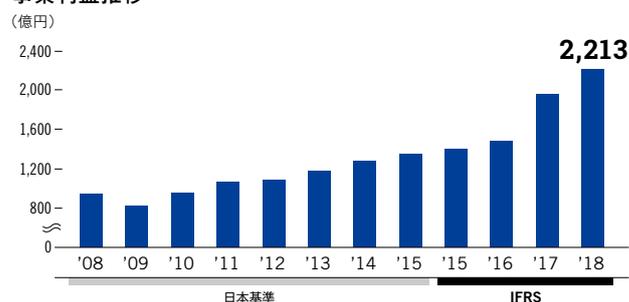
*6 2018年よりCO₂排出量データの集計範囲は、国内と海外(欧州、オセアニア)のScope1、2の実績としました。

*7 2018年よりScope3は国内(アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株))の実績としました(2017年までは、物流荷主、自販機のみ)。

売上収益推移



事業利益推移



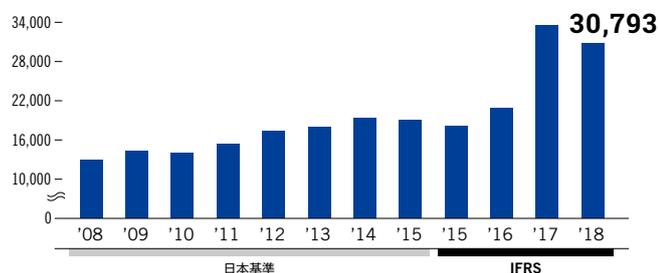
<本ページについて>

- 当社は、2015年までを日本基準、2016年より国際会計基準(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				%	
2013	2014	2015	2015	2016	2017	2018	増減率 (2018/2017)	
¥ 17,142	¥ 17,854	¥ 18,574	¥ 16,895	¥ 17,069	¥ 20,848	¥ 21,202	1.7	
10,328	10,734	11,005	11,028	10,981	12,953	13,032	0.6	
5,639	5,837	6,217	4,459	4,602	5,931	5,956	0.4	
1,174	1,283	1,351	1,406	1,484	1,963	2,213	12.7	
617	691	764	757	892	1,410	1,510	7.1	
1,836	1,923	1,979	1,972	2,058	1,201	1,506	25.4	
484	598	520	535	634	2,853	3,184	11.6	
477	445	466	508	510	895	782	-12.6	
108	107	103	103	95	698	750	7.5	
					116	123	6.0	
¥ 17,915	¥ 19,366	¥ 19,015	¥ 18,046	¥ 20,863	¥ 33,468	¥ 30,793	-8.0	
4,037	4,347	4,149	4,144	5,703	12,619	10,273	-18.6	
8,274	8,965	8,918	8,036	8,461	11,527	11,496	-0.3	
¥ 1,572	¥ 1,467	¥ 1,127	¥ 1,164	¥ 1,544	¥ 2,317	¥ 2,524	8.9	
(657)	(921)	(755)	(770)	(2,685)	(8,858)	225	—	
(849)	(358)	(730)	(752)	1,195	6,618	(2,705)	—	
411	622	432	432	484	580	573	-1.3	
¥ 135.73	¥ 148.92	¥ 166.25	¥ 164.82	¥ 194.75	¥ 307.78	¥ 329.80		
43.00	45.00	50.00	50.00	54.00	262.23	328.95		
1,772.47	1,904.64	1,916.69	1,723.97	1,825.57	2,499.62	2,502.67		
6.9	7.2	7.3	8.3	8.7	9.4	10.4		
8.0	8.1	8.8	9.7	11.0	14.2	13.2		
7.0	7.1	7.6	6.5	11.2	13.7	15.2		
0.97	0.96	0.97	6.5	7.7	7.2	6.5		
45.7	45.5	46.2	0.93	0.88	0.77	0.66		
1.97	1.92	1.85	43.7	39.9	34.2	37.2		
			1.86	2.52	4.22	3.05		
18,001	21,177	22,194		23,619	30,864	28,055		
11	9	9		10	10	10		
3	3	3		3	3	3		
23,664	23,615	23,933		23,889	23,723	38,623		
855	918	924		907	876	881		
—	—	—		—	—	2,889		
1,836	1,456	1,210		1,390	1,314	2,026		

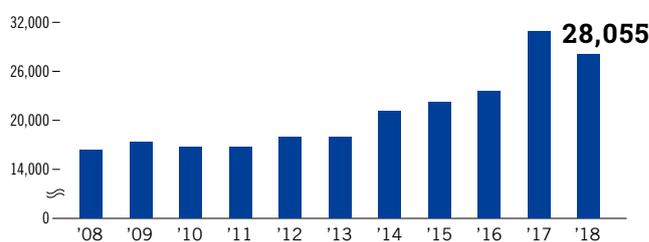
総資産推移

(億円)



期末連結社員数推移

(人)



財務ハイライト

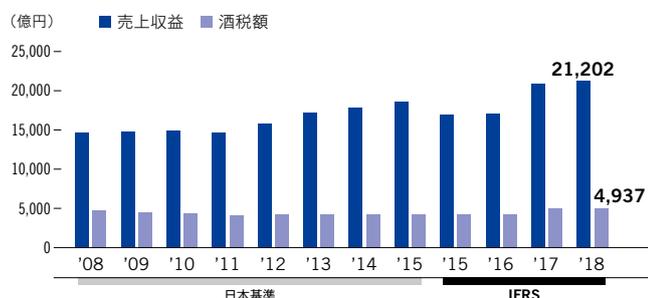
アサヒグループホールディングス(株)及び連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

売上収益／酒税額

2兆1,202億円

(売上収益)

国内酒類事業がビール類の市場縮小などにより減収となりましたが、欧州を中心とした国際事業の大幅な増収などにより、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。

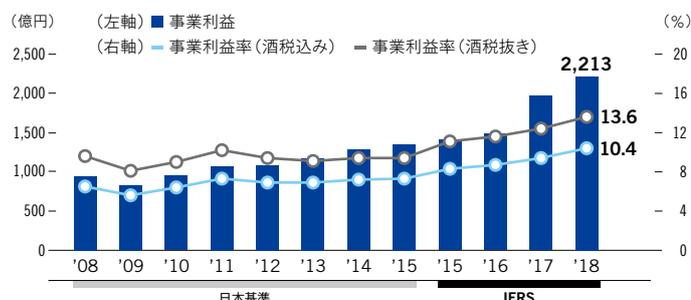


事業利益^{*1}／事業利益率

2,213億円

(事業利益)

主に酒類事業が減益となりましたが、欧州が好調な国際事業の大幅な増益などにより、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

329.0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て、中国子会社の時価評価益の発生や事業統合関連費用の減少などにより増益となり、EPSも向上しました。

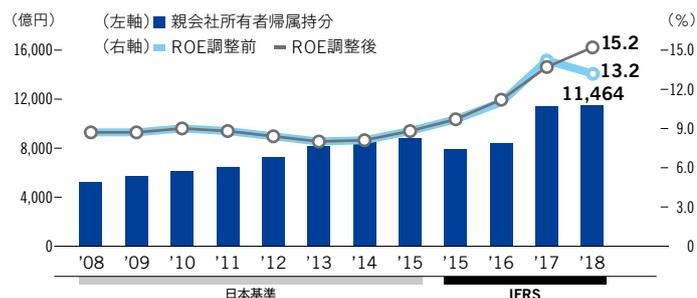


ROE^{*2}／親会社所有者帰属持分

15.2%

(ROE調整後)

各事業の「稼ぐ力」の強化に加えて、増配などによる資本効率の向上により、調整後ROEは、「中期経営方針」のガイドラインを上回って向上しました。

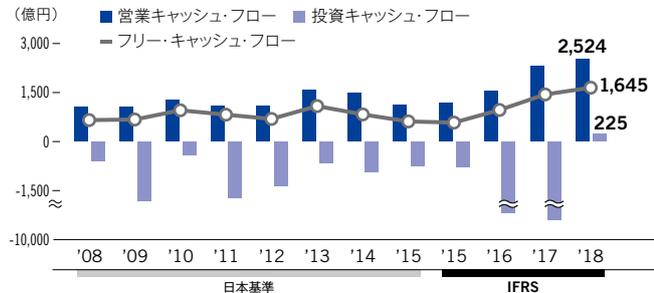


キャッシュ・フロー

1,645億円

(フリー・キャッシュ・フロー)

フリー・キャッシュ・フロー*3は、欧州事業を中心としたキャッシュ・フロー創出力の向上により増加し、投資キャッシュ・フローは、前期の中東欧ビール事業の買収の反動により大幅に減少しました。

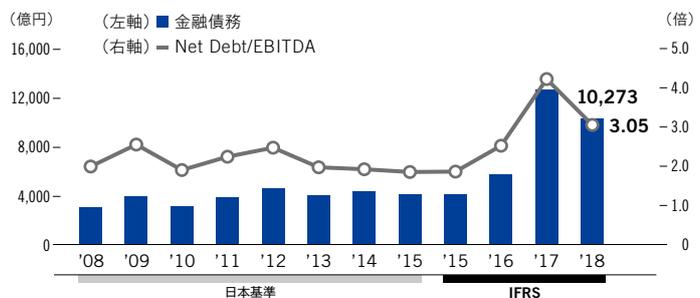


金融債務 / Net Debt/EBITDA*4

3.05倍

(Net Debt/EBITDA)

本業でのキャッシュ・フロー創出力の向上などにより投資余力を高める債務削減を推進し、Net Debt/EBITDAは低下しました。



1株当たり配当金 / 配当性向*2

30.1%

(配当性向調整後)

1株当たりの配当金は24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、2021年までに35%に引き上げていく方針です。

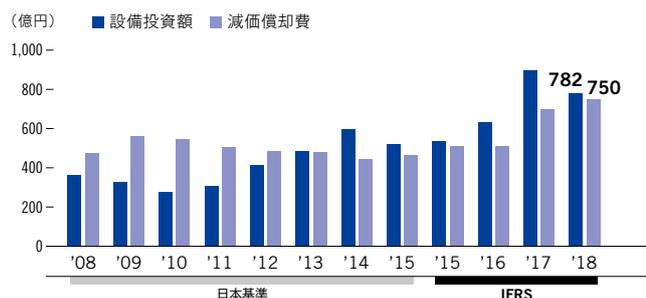


設備投資額*5 / 減価償却費*5

782億円

(設備投資額)

設備投資は、国際事業が「アサヒスーパードライ」の生産強化により増加しましたが、前期の飲料事業の自社製造比率向上に向けた投資の反動などにより、トータルでは減少しました。



*1 事業利益は、売上収益から売上原価、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

食と健康

取組みと実績



責任ある飲酒

小学生向け啓発ツールの配布数量

40,124部

アサヒビール(株)では20歳未満飲酒防止に向け、学校や家庭で利用できる小学生向け啓発ツールを作成しています。学校では授業の副教材として、家庭では保護者と一緒に学ぶツールとして活用されています。



食の安全・安心

「食の安全・安心」に関する学会発表件数

5件

アサヒグループでは、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、農業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9万3千人

アサヒグループ食品(株)では、栄養士など、専門知識を持つ社員による講座や相談活動を実施しています。現在は離乳期のお子様のいる保護者だけでなく、シニア向け食品のユーザーなどにも対象を広げています。



環境

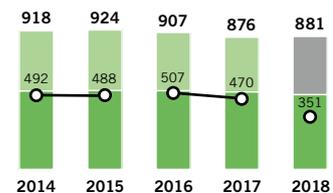
取組みと実績



気候変動

CO₂排出量 **881**千トン

パリ協定やSDGsを踏まえた新たな中長期目標「アサヒカーボンゼロ」を2018年に設定し、事業を通じたCO₂排出量の削減に取り組んでいます。



■ 国内Scope1、2(千トン) ■ 国内Scope3(千トン) ■ 海外Scope1、2(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。
* 2014~2017年まではグリーン電力使用によるCO₂排出削減貢献量を反映。
* 2018年度よりScope1、2については国内と海外(欧州、オセアニア)に集計範囲を拡大。
* 2018年よりScope3については集計範囲を拡大し別途集計とした。(11カ年財務・非財務サマリーに表示)



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活用するなど、副産物・廃棄物の再資源化に取り組み、循環型社会の構築に貢献しています。グループ本社と国内製造拠点の再資源化比率は2018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・**166** 回
7,463 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。社員やその家族のほか、地域の方々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。

本ページでは、前期までのマテリアリティに基づいて成果をご報告しています。
アサヒグループの新たなマテリアリティについてはP.29をご覧ください。



P.29

人と社会

取組みと実績



安全で豊かな地域社会

社会貢献
支出額

20億 2,600万円

事業を通じて健康づくりや次世代育成を応援する取組み、災害被災地支援などの社会貢献活動を実施。東日本震災復興応援「希望の大麦プロジェクト」では、被災土地で栽培した大麦を活用し、地域の新たな産業としての仕組み構築に取り組んでいます。



人材育成・ダイバーシティ

女性管理職比率

18.9%

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、2018年には女性の執行役員が新たに就任しました。



○ 女性管理職比率 (%)

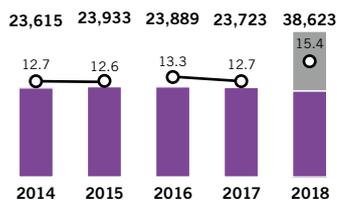


持続可能な水資源

水使用量

38,623 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っています。また、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。



■ 国内水使用量(千m³) ■ 海外水使用量(千m³)

○ 原単位 (m³/百万円) (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。

* 2018年より国内と海外(欧州、オセアニア)に集計範囲を拡大。



持続可能なサプライチェーン

サプライヤー
CSRアンケート回答数

470社

2018年は、国内事業会社だけでなく海外事業会社のサプライヤーもアンケートの対象に加え、二次サプライヤーも含めて470社から回答を得ました。今後、アンケート結果をサプライチェーンの課題解決に活かしていきます。



コーポレート・ガバナンス

アサヒグループでは、新たな成長ステージでのガバナンス改革への取組みも加速しています。その革新的な取組みをご説明するとともに、「攻めの経営とそのモニタリングの在り方」をテーマに会長と社外役員による対談をご紹介します。

94 取締役会長 兼 取締役会議長 × 社外取締役対談

98 グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

取締役会長 兼 取締役会議長 × 社外取締役対談

Dialogue:

Chairman
×
Outside Director

アサヒグループでは、“企業価値向上経営”を深化させていくべく、社外からの意見を積極的に取り入れてきました。グループ基盤がグローバルに拡大し、“グローバルな価値創造企業”として更なる成長を成し遂げていくために、ガバナンスをどのように強化していくべきか。社外取締役 新貝 康司と取締役会長 兼 取締役会議長 泉谷 直木による対談を行いました。

グローバルな経営ステージにおける
ガバナンスの在り方

泉谷 私は、9年前に社長に就任して以降、「ステークホルダーズ・サティスファクション経営」と称し、企業価値及び株主価値の向上には、アサヒグループに関わるすべてのステークホルダーの満足の最大化が不可欠であると、常々口にしてきました。当社グループの成長ステージが変わろうとも、コーポレート・ガバナンスの根幹はまさにこの「ステークホルダーズ・サティスファクション」にあると考えています。企業価値の評価基準も、かつての利益中心からESGが加わり、これからはステークホルダー満足へと変化していくのではないかと感じています。

新貝 コーポレート・ガバナンスは、ステークホルダーを「利害関係者」にとどめず、「利害共有者」として捉え、各ステークホルダーへの責任を高いレベルでバランスよく果たすことで、企業価値を持続的に高めていくための仕組みだと考えています。ステークホルダーを起点とするガバナンスによって、ESGにもSDGsの課題にもしっかり応える経営ができるはずです。

泉谷 この数年、私たちは社外取締役の方々からさまざまなご意見・ご指導をいただきながら、ガバナンスの改革に取り組んできました。その中で私が注意していた

点は、外部や時代の要請にどう応えるかという受け身的な議論に終始せず、本来のガバナンス改革を見失わないようにすることです。私は取締役会において、ガバナンス改革の狙いや意図を含めた全体像を2回にわたってプレゼンした上で、建設的な議論を活発に交わしていただき、さらに実効性評価の結果も見ながら、あるべきガバナンスを追求してきました。

新貝 2018年より社外取締役として参加させていただいて、かなり率直な意見をしっかり発信させていただいています。泉谷会長が「ステークホルダーズ・サティスファクション」を重視した経営を長年推し進めてこられているので、取締役会としても、「コーポレートガバナンス・コード」をしっかり意識しつつ、もっと能動的に、ステークホルダーとの共創を前提とした議論を深めたいですし、泉谷会長にもその視点から、議長として取締役会をさらにリードしていただきたいと思います。その意味で今回、取締役会長から代表権が外れたことは、非常に意義があります。

泉谷 代表権を外す狙いとしては、経営の監督と執行を分離し、CEOに執行権限を集中させることにより、意思決定のスピードを高めるだけではなく、同時に2つの懸念を整理・解決することを意図しました。1つは、代表権のない、つまり業務執行を行わない取締役会長兼取締役会議長とすることで、取締役会の監督機能において、これまで以上に力強いリーダーシップを発揮できる体制を構築することでした。もう1つは、その結果、CEOに集中する権限に対して、退任基準、長期政権化を防ぐ在任上限基準など、過度な権限集中によるデメリットを牽制する仕組みを構築しました。私は、CEOを中心とする積極的な攻めの経営を実践できる強い執行チームと確かなモニタリングができる監督チームを作り、その二軸をいかに両立するか常々考えてきました。

新貝 CEOによる執行面でのPDCAをできる限り早く回す形をいち早く構築した一方で、取締役会においてもその執行をモニタリングする効果的なフレームワークを常に検証するという、いわばPDCAのループを二重にしたという意味で、今回の新たな体制構築は、非常に画期的と評価しています。

泉谷 二重ループには、短期と長期という時間軸の側面もあります。

積極的な攻めの経営と確かなモニタリングの
両輪で、新たなステージにおいても成長を
果たしていきます。

新貝 康司
社外取締役

泉谷 直木
取締役会長 兼 取締役会議長

取締役会長 兼 取締役会議長 × 社外取締役対談



新貝 その通りです。「ステークホルダー・サティスファクション」の視点で考えると、足元の満足度が将来の満足度につなが

りますし、将来の満足度を見据えた足元の取組みが必要となります。短期と長期のバランスを取締役会としていかにモニタリングするか、そして提言するかがこれまで以上に取締役会で求められると思います。

サクセッションプラン

泉谷 取締役会のみならず、短期と長期の二軸からステークホルダーとの共創を発想・実行できるCEOも常に必要となります。そのためにはサクセッションプランがとても重要となりますが、新貝さんは何がポイントだと考えておられますか。

新貝 現在、当社グループの指名委員会、報酬委員会はいずれも社外役員が過半数を占めていて、透明性が高い一方で、次代、次々代のCEOを検討する場合、社内の候補者について社外取締役は社内の人たちほどその人物像を十分にみることはできません。また、後継候補に対する社内の評価は、実は暗黙知に近いものです。これをどう形式知化して社外取締役とうまく共有するかが重要となります。例えば、当社ですでに実施している外部のリソースを使った、候補者のコンピテンシーやポテンシャルの「見える化」は形式知化の一つです。

ただし、定量的な実績だけではなく、「Asahi Group Philosophy」(以下、AGP)を体現できるかどうかという点も同じように評価できる基準がなければ、求めるCEOを継続的に輩出することはできないということを認識しておく必要があります。

泉谷 CEO選任プロセスにおいては、透明性と持続可能性が重要だと私も思います。特に、持続可能性がなければ、10年、30年先の当社グループの在り方などを議論することはできません。後継候補の育成もCEOの役割とする企業は多いですが、持続可能性を伴った育成に対し、責任を明確にしなくてはなりません。その要素を持ったサクセッションプランでなければならないと考えています。一方、内部昇格だけでなく、経営者の外部登用に

いてはどんなお考えをお持ちですか。

新貝 経営人材を外部登用することが多い米国企業を見てみると、必ずしもうまくいっている企業ばかりではありません。大改革が必要な場合は外部登用のほうが有効ですが、仮に内部人材と外部人材のポテンシャルが同じなら、私は内部昇格を優先したほうが良いという考えを持っています。

なぜなら、その企業における共有価値が内部の人には埋め込まれているからです。いかに優秀なプロ経営者を登用しても、共有価値がなければ結果的に短期的な成果しか生み出せない状況に陥ってしまうと危惧します。だからこそ、先述した通り、定量的な成果と同等にAGPの体現を評価することが重要だと私は思うのです。持続可能なビジネスモデルを構築している企業ほど、内部昇格を大切にしているのではないのでしょうか。

時間軸のバランスのとれた報酬制度

泉谷 サクセッションプランとともに、取締役会で取り組む重要なテーマとして報酬制度があります。新貝さんには報酬委員会のメンバーとして、今回新しい報酬制度の導入にもご尽力いただきました。

新貝 中長期的かつ持続的な企業価値向上を目指していく上で、役員報酬も中長期的な業績向上に連動したインセンティブがあって当然です。だからといって、短期的な業績を犠牲にしているということにはなりません。短期的にも中長期的にもバランスのとれた報酬制度にすべきというのが、報酬委員会共通の認識です。私もその考え方を強く支持しています。グローバル企業として、解任基準は厳しくても、その業務内容に見合った報酬が得られるCEOを目指す社員が数多く出てきてほしいとも思っています。

泉谷 その役員報酬を決める上で、中長期的な視点での評価も必要となりますが、業績だけでなく、例えば企業風土の改善・浸透なども評価ポイントになるべきだと考えています。

新貝 まさに、AGPの実践をきっちり評価することに尽きるのではないのでしょうか。私は大きなM&Aを実務レベルで経験してきましたが、企業文化の明確な定義付けがなければ、買収した会社に根付かせたい企業文化は定着しないということを学びました。企業文化とは、組織に

集う人々の行動パターンとして定義付けることができます。その行動パターンは、人事制度や評価制度、罰則規定などによって変わります。そして行動パターンが、時代背景や事業環境に合わなくなると、その企業は衰退するわけです。当社グループは、今回、AGPによって企業文化を明確に定義付けました。AGPに沿った組織の行動パターンが確立された時、当社グループの成長はさらに加速していくと期待しています。

グローバルリスクへの対応

泉谷 急速なグローバル化に伴い、取締役会は執行部門と協働し、さまざまなリスクを想定してリスクマネジメントを強化しなくてはいいませんが、取締役会としてどう対応していくべきか、ご意見をお聞かせください。

新貝 リスク情報の見える化が必要です。今、当社グループはこの可視化に懸命に取り組んでいるところですが、グループ内にある情報の非対称性をなくすことができれば、トップから現場まで同じ情報で建設的な議論が可能となります。この仕組みは極めて重要で、何としてでも確立しなくてはなりません。また、悪い情報ほど、いち早く経営層へ届けることはリスクマネジメントの鉄則ですが、いかにどの国・地域でも同様のフローに基づいて情報を早く吸い上げて、適時的確に自己点検できるかがこれからのリスクマネジメントの鍵となります。

泉谷 グローバルに事業が拡大すると、情報が不足していることによって、悪意がなくても結果的に善管注意義務に反してしまう恐れがあります。分からなくてリスクに対応できず、当社グループに大きな影響を及ぼすことを避けるためにも、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)の高度化を図り、取締役会として正確な情報をもとに、リスクをどうカバーしていくかを議論できる体制を強化していくことが重要だと考えています。

新貝 仰る通りです。これまでの成功体験が目曇らせることは往々にしてありますが、成功が次の失敗の種となることを役員だけではなく、社員全員が常に自戒しておく必要があります。「昨日の常識は今日の非常識」といえる時代において、常に新しいことを学び続ける意識がないと、特に執行面で持続的な成果を上げることはますます難しくなるでしょう。私自身も過去の遺産だけで仕事をしたくはありません。常に新しいものを追い求める永遠の初学者でありたいと思っています。

取締役会の今後の在り方

泉谷 取締役会の一員として、何を注視し、どんなことに挑戦したいとお考えですか。

新貝 単年度や3年間程度の視点での議論ではなく、今後のメガトレンドを踏まえて、当社グループの30年後の在り姿を議論していきたいと考えています。急速にグローバル化がグループ内で進む中、社内役員と社外役員の情報非対称性がどうしても生じがちです。情報を共有する機会を増やすよう働きかけ、建設的で前向きな議論を行っていききたいと思います。

泉谷 私も取締役会長兼取締役会議長として、モニタリングスキルの更なる強化を図りたいと考えています。長期的な視点で攻めの一手を講じる場面が今後増えていく中で、対応すべきリスクもより大きく複雑になるはずですが、そうしたリスクに対応していくためにも、取締役会全体のスキルアップとダイバーシティの強化が重要な課題となります。

これらの課題に適切に対応していくためには、取締役会そのものの実効性の向上が不可欠です。そして、取締役会を「形式」から「実質」へ、そして「ベストプラクティス」へと高めていくことが目標となります。

この課題を解決するため、取締役会の中に「取締役会実効性向上プロジェクト」を設置し、取締役会が主体性を持って議論するコーポレートテーマ、取締役会が重点的に監督するモニタリングテーマ、執行部門と協働で取り組む協働テーマ等の整理をしていきます。また、取締役会の構成やスキルマップ作成、取締役会議長の再定義等も併せて検討していきます。加えて、十分な検討時間が確保できるよう運営も改善していきます。

このように、取締役会を目に見える形で改革していくことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する取締役会を目指していきたいと考えています。



グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

基本方針

当社は、新たに制定したグループ理念「Asahi Group Philosophy」において、ステークホルダーへの行動指針・約束として定めた「Our Principles」の「すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上」を実現するため、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一つと位置付け、グループ経営の強化、社会との信頼関係の強化、企業の社会性・透明性の向上に積極的に取り組んでいます。

また、その考え方のもと「持続的な企業価値の向上」を目指すためには、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う「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向上が、すべ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「コーポレートガバナンス・コード」の考え方に賛同し、「攻めのガバナンス」を実践することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っています。

2019年3月からは、会長が取締役会議長として代表取締役を兼務しない体制に移行し、経営の監督と執行の分離をより明確にすることで、取締役会のモニタリング機能を強化しました。また、取締役の3分の1以上を独立社外取締役とし、外国籍の人材や女性を登用するなど、より多様性を重視した取締役会を構築することにより、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためのガバナンス体制を強化しています。



コーポレートガバナンス・ガイドライン

https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/190326_guidelines.pdf

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

2000年	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
2007年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の任期を1年以内に短縮
2009年	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメント委員会設置
2011年	<ul style="list-style-type: none"> ● 純粋持株会社制へ移行
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ● 買収防衛策を廃止
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「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
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内取締役を対象に業績連動型株式報酬を導入

2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 取締役会実効性評価の第三者評価を導入 ● 監査役会の実効性評価を開始、第三者評価を導入
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● 会長は取締役会議長に専任し代表取締役を兼務しない体制に移行 ● CEO退任基準、代表取締役任命基準、役員在任上限基準、特別顧問規程を策定 ● 社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ ● 社内取締役を対象にインセンティブとして報酬制度全体が果たす機能を強化

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
小坂 達朗 出席回数 取締役会 13回／13回	グローバル企業のCEOを務め、同社において経営全般、グローバル事業の管理・監督機能を担うなど、当社取締役に必要な企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。また、社外取締役として、当社経営全般への積極的な意見・提言を通じて業務執行を適切に監督しているとともに、指名委員会委員長として、当社取締役の後継者計画の公正で透明な検討に貢献しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、高い企業経営能力に代表される、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断したため。
新貝 康司 出席回数 取締役会 10回／10回	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、当社取締役に必要な企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。また、社外取締役として、当社経営全般への積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しているとともに、報酬委員会委員として、当社取締役報酬の公正で透明な決定に貢献しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、グローバル経営の豊富な経験と高い見識に代表される、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断したため。
クリスティーナ・アメージャン 出席回数 取締役会 一回／一回	大学教授として、コーポレート・ガバナンスやダイバーシティ、企業経営の国際比較などの研究を通じ、当社取締役に必要なグローバル視点での組織・文化、コーポレート・ガバナンスに関する高い見識・専門性を有しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、グローバル視点で企業のガバナンスを評価できる高い見識・専門性に代表される、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断したため。
斎藤 勝利 出席回数 取締役会 12回／13回 監査役会 12回／12回	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、経営を監査できる高い見識を有しています。また、社外監査役として、当社監査役会での積極的な意見・提言を通じ、当社取締役の職務を適切に監査しているとともに、指名委員会委員として、当社取締役の後継者計画の公正で透明な検討に貢献しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社監査役会の機能強化に適切な人材と判断したため。
早稲田 祐美子 出席回数 取締役会 13回／13回 監査役会 12回／12回	弁護士としての長年の活動を通じ、当社監査役に必要な企業法務に関する専門的な知識、法令等の観点から経営を監査できる高い見識を有しています。また、社外監査役として、当社監査役会での積極的な意見・提言を通じ、当社取締役の職務を適切に監査しているとともに、報酬委員会委員として、当社取締役報酬の公正で透明な決定に貢献しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社監査役会の機能強化に必要な人材であると判断したため。
川上 豊 出席回数 取締役会 13回／13回 監査役会 12回／12回	公認会計士としての会計に関する専門的な見識と国内・海外での豊富な監査経験を有しており、当社監査役に必要な会計に関する専門的な知識、会計等の観点から経営を監査できる高い見識を有しています。また、社外監査役として、当社監査役会での積極的な意見・提言を通じ、当社取締役の職務を適切に監査し、当社社外監査役としての職責を果たしています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社監査役会の機能強化に適切な人材と判断したため。

(注1) 取締役会及び監査役会の出席回数は、2018年度のもです。

(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たため、上記取締役会の開催回数が他の役員と異なっています。

(注3) 取締役クリスティーナ・アメージャン氏は、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において新たに選任されました。

指名・報酬委員会のメンバー構成(2019年)

氏名	取締役									監査役				
	泉谷 直木	小路 明善	勝木 敦志	辺見 裕	朴 泰民	谷村 圭造	小坂 達朗	新貝 康司	クリスティーナ・アメージャン	奥田 好秀	角田 哲夫	斎藤 勝利	早稲田 祐美子	川上 豊
指名委員会	○	○					◎	○	◇			○		
報酬委員会			○			○	◎	○					○	

* ◇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。

グローバルな経営を加速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 (2019年3月26日現在)

ガバナンス体制の特徴

- 議長は非執行取締役とする
- 社外取締役比率は3分の1以上
- 諮問委員会を任意で設置
 - 指名委員会(委員長は社外取締役)
 - 報酬委員会(委員長は社外取締役)

取締役・取締役会 2018年度開催回数 ▶ 13回

グループ理念「Asahi Group Philosophy」や「中期経営方針」などの重要な企業戦略を決議し、その実行を推進しています。また、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、CEO以下の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することとしています。2018年度は13回開催し、社外取締役の出席率は97.4%でした。なお、このほかに、書面により4回開催しています。

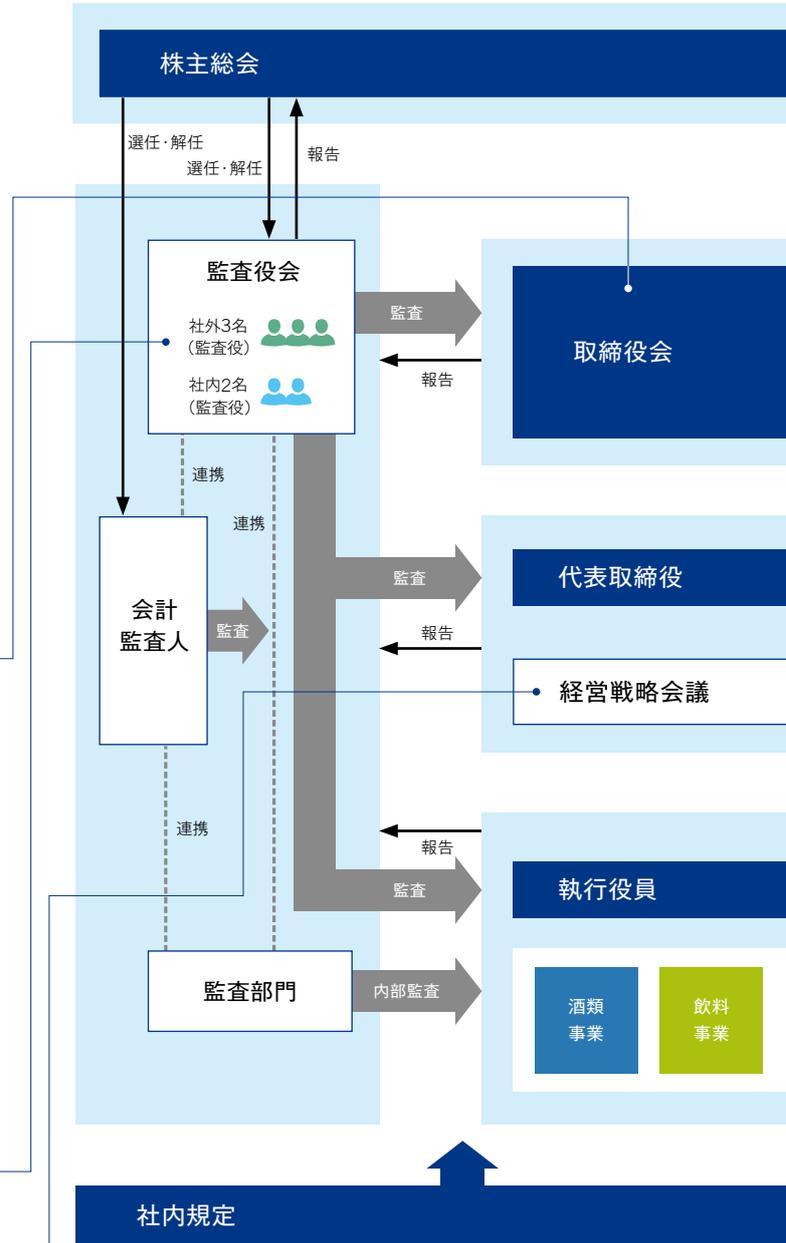
取締役会のメンバー構成は、知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、社外取締役は、当社が必要とする豊富な経験・高い見識・高度な専門性を有する企業経営者や有識者などを、取締役の3分の1以上選任しています。また、社内取締役は、グループ理念や行動指針、経営戦略から導いた取締役に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断して選任しています。

監査役・監査役会 2018年度開催回数 ▶ 12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。2018年度は12回開催し、社外監査役の出席率は100%でした。

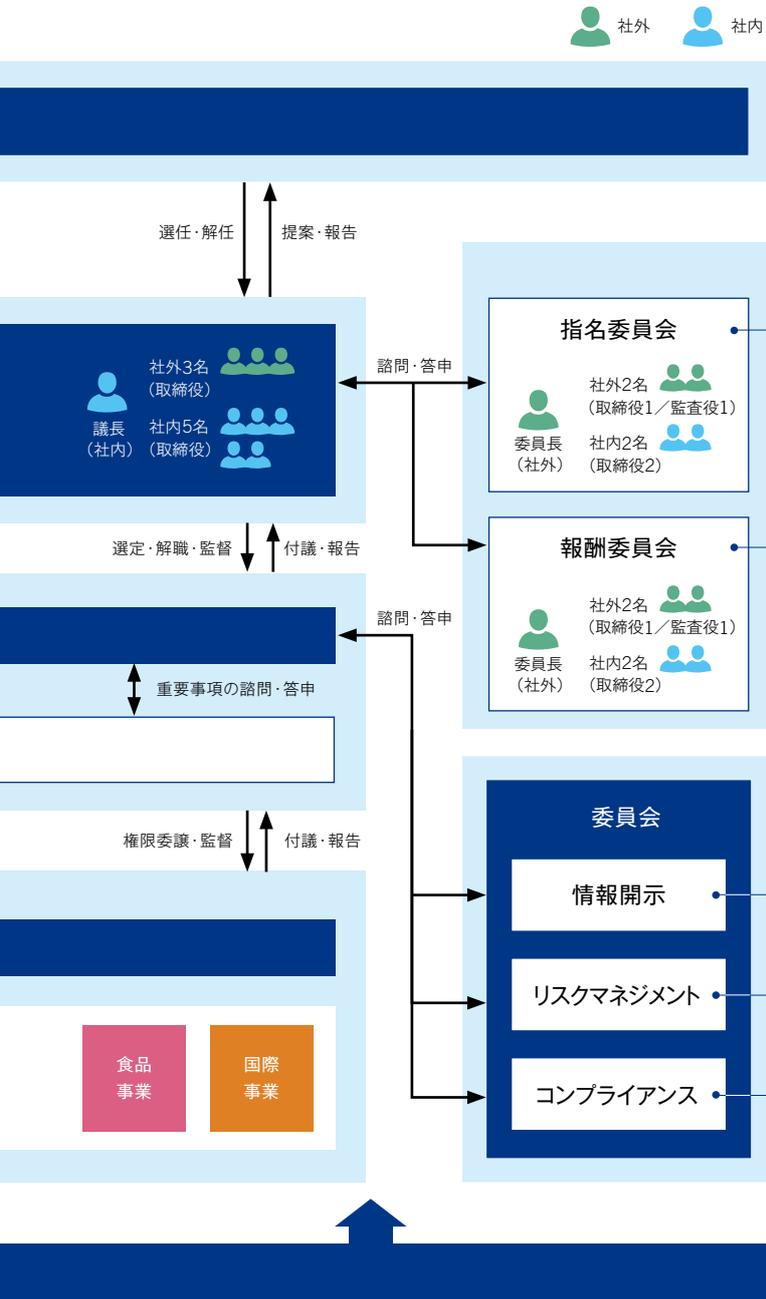
監査役には、財務・会計及び法務に関する適切な知見を有する者をそれぞれ1名以上選任しています。社外監査役は、豊富な経験と幅広い見識を有する、会計に関する専門家、弁護士及び会社経営者から選任しています。常勤監査役は、経営戦略会議などの重要な会議への出席及び重要な決裁書類の閲覧並びに取締役、内部監査部門などからの情報収集を行い、その情報を監査役会で報告し、社外監査役と共有しています。これらに基づき監査役会で議論するなどにより、取締役の業務の執行に対し適切な監査を実施しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



経営戦略会議 2018年度開催回数 ▶ 49回

業務執行における重要事項について、その適法性、客観性、合理性の評価について議論を行います。代表取締役社長、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。2018年度は49回開催され、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について議論を行いました。



指名委員会

2018年度開催回数 **11**回

取締役、監査役及び執行役員サクセッション・プラン、候補者の選任などについて議論を行います。委員会メンバーは、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。2018年度は11回開催され、主に役員人事、重要な子会社の代表者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

2018年度開催回数 **12**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。委員会メンバーは、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。2018年度は12回開催され、主に役員報酬制度改定などについての議論を行いました。委員の出席率は100%でした。

情報開示委員会

2018年度開催回数 **7**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。代表取締役社長を除く業務執行取締役及び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。2018年度は7回開催され、情報の内容を分析し、東京証券取引所の適時開示規則等に照らして、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

2018年度開催回数 **4**回

アサヒグループ全体の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。また、常勤監査役もこれに出席し、必要に応じて意見を述べています。2018年度は4回開催され、定期的なリスク調査の結果、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。なお、コンプライアンス委員会設置に伴い、2019年1月1日以降は、代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が任命した執行役員で構成し、グループ全体でリスクを特定し、その評価と対策を最適化するエンタープライズリスクマネジメント(ERM)に関する事項を議論することとしています。代表取締役社長が委員長を務め、常勤監査役も出席し、必要に応じて意見を述べることをしています。

コンプライアンス委員会

アサヒグループ全体の企業倫理・コンプライアンスの推進・監督に関して議論を行う機関として、2019年1月1日に設置されました。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が任命した執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めています。常勤監査役もこれに出席することとしています。コンプライアンス遵守推進活動全体の方針やコンプライアンス違反発生防止対策に関して、議論を行います。

グローバルな経営を加速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

取締役報酬の新基本方針

当社は、新たな取締役の報酬等は、以下を基本的な考え方として設計し、運用開始しました。

- 当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めること
- 多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準であること
- 取締役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じたものであること
- 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性の高い報酬であること
- 株主の皆様と利益・リスクを共有し、株主視点での経営への動機付けとなる報酬であること
- 透明で公正なプロセスに基づき、外部データを参考に決定された報酬であること

取締役の報酬等は、社内取締役は、基本報酬、賞与(年次、中期)、株式報酬で構成し、社外取締役は基本

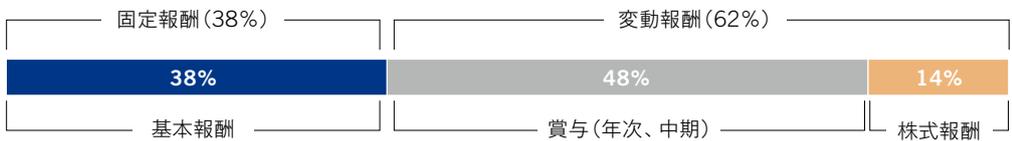
報酬のみとしています。社内取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬となることを基本に、代表取締役社長の年収における変動報酬比率(賞与、株式報酬)が60%を超える水準となること、また、株式報酬の比率が15%程度となる構成にしています。その他の社内取締役は、変動報酬比率が40%以上となるよう、役位・役割に応じて設計しています。

また、当社業容(売上、時価総額等)と同規模の国内企業を主なベンチマーク企業群として、多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬水準であることを考慮の上、業績目標達成時の目指す報酬水準を設定しています。

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。

代表取締役社長の報酬構成(2019年業績目標達成時のモデル報酬)



取締役インセンティブ諸制度比較

	年次賞与	中期賞与	株式報酬
期間	単年度	3年	3年
支給方法	現金	現金	株式
業績指標(ウェイト)	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結事業利益(50%) ● 親会社の所有者に帰属する当期利益(50%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務的価値指標(60%) ● 社会的価値指標(40%) 	なし
個人評価	あり	あり	なし

参考:これまでのインセンティブ体系

	年次賞与	株式報酬
期間	単年度	3年
支給方法	現金	株式
業績指標(ウェイト)	<ul style="list-style-type: none"> ● 親会社の所有者に帰属する当期利益(100%) 	なし
個人評価	あり	なし

固定報酬

基本報酬は、役位と役割の大きさに基づき決定しています。

変動報酬

賞与は、当社の持続的成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針の一つとして、変動報酬（インセンティブ）の年収に占める比率を高めるとともに、持続的成長（短期、中期、長期）と企業価値向上（財務的価値と社会的価値の両面）にインセンティブ施策全体で資することを念頭に置き、右記をポイントに、制度設計を行っています。

- 中期業績達成への強い動機付けとなる「中期賞与制度（キャッシュベース）」を新設
- 年次賞与は、新たに業績指標として連結事業利益を追加するとともに、前期比と予算達成比を合わせた評価方法に変更
- 中期賞与は、業績指標として、「中期経営方針」と連動した財務指標に加え、社会的価値指標（複数ESGインデックス）を導入
- 年次賞与と中期賞与制度は、取締役個々の貢献に応じて個人評価反映の仕組みを導入
- 株式報酬の目的を「長期にわたる継続した企業価値向上に対する役員の動機付けを高め、株主の皆様との利益・リスクの共有を図ること」に特化

報酬決定方法

独立役員を委員の過半数とし、かつ独立役員である社外取締役を委員長とする報酬委員会で検討の上、取締役会で決議又は報告することにより、透明で公正なプロ

セスで決定しています。また、報酬委員会は、公正な判断を保証するため、必要に応じ、外部の客観的データを活用しています。

参考：取締役及び監査役の報酬総額（2018年）

区分	基本報酬		賞与		株式報酬		総額
	人員	総額	人員	総額	人員	総額	
取締役 (うち社外取締役)	11名 (4名)	393 (47)	7名 (1名)	328 (—)	7名 (1名)	62 (—)	784 (47)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	109 (38)	1名 (1名)	— (—)	1名 (1名)	— (—)	109 (38)

(百万円)

* 上記には、2018年3月27日開催の第94回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役坂東眞理子氏を含めています。

政策保有株式の縮減方針

当社は、「中期経営方針」において、「Asahi Group Philosophy」に基づく「グローバルな価値創造経営」の推進のための資産・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、毎年定期的に政策保有株式について検証を行い、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると認められない株式がある場合は、その検証の結果を開示するとともに、株主として相手先

企業との必要十分な対話を行います。対話の実施によっても、改善が認められない株式については、適時・適切に売却します。

また、保有株式の議決権の行使については、対象となる議案につき、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値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。

グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

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2018年度における取締役会の実効性を、アンケート及びインタビューに基づく第三者の意見も参考に分析・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。



取締役会の実効性評価の結果の概要(2019年3月26日)

https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/190326_board_of_directors_result.pdf

分析・評価結果の概要

i) 結論

- 当社取締役会は、2018年度の実効性評価アンケートでは、「有効に機能している」と結論付けました。

ii) 分析・評価

- 各取締役及び監査役による実効性評価アンケートでは、多くの質問項目に「十分できている」又は「概ねできている」との回答が高い割合を占めました。
- また、ほぼすべての質問項目に、提案、提言、問題点の指摘などがあり、特に、「取締役会と指名委員会との分担」「海外を含むグループガバナンス」「リスクマネジメント」「企業風土の形成」などの点に、高い課題認識が見られました。
- 上記アンケートに加え、客観的な意見を得るため、第三者により、社外取締役全員、取締役会議長及び代表取締役社長兼CEOにインタビューを行い、その評価意見の説明を受けました。

iii) 2017年度に認識した課題への対応に対する実効性評価アンケートによる評価

- 認識した課題に関し、ガバナンス向上、ESG、新グループ理念制定に関する議論などを行いました。その結果、すべての課題につき、アンケートの関連する項目で、十分又は概ねできているとの評価が多数となり、改善が進んでいることを確認しました。
- この中で、継続的に改善すべき点として、①「持続的な取締役会の実効性向上」においては、サクセッション・プランの取締役会での議論やグローバルリスクマネジメントについて、②「企業の社会的価値・ESGに関する議論の推進」においては、取締役会としてどのように役割を果たし、モニタリングしていくべきかについて、③「グループに共通する企業風土の醸成」においては、取締役会と執行側の役割の分担について、より一層の議論を行うべきとの認識となりました。

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) 実効的なコーポレート・ガバナンス体制の強化

– 取締役会と指名・報酬委員会の実効性の向上 –

- 取締役会が担うべき事項、執行側が担うべき事項、協働すべき事項の共通理解の確立
- 取締役会と、指名・報酬委員会それぞれで所管する事項の整理

ii) グループガバナンスの強化に向けたリスク体制の整備

- 取締役会としての、アサヒグループホールディングス(株)及び重要なグループ会社トップのサクセッションの監督の整理
- 取締役会として認識し、モニタリングするリスクの整理・確定及びそのモニタリング方法の策定

iii) ESGへの取組みのレベルアップ

- ESGの取組みにおいて、取締役会が担う役割の明確化
- ESGの取組み状況をモニタリングする仕組みの構築

2018年度の主な取締役会の活動(付議又は報告した主な事項の概要・法定事項を除く)

- 「Asahi Group Philosophy」「グループ企業行動規範」制定
- 「中期経営方針」策定
- コーポレート・ガバナンス
- サクセッション・プラン
- 役員報酬制度改革
- 指名委員会・報酬委員会の審議状況
- 政策保有株式への対応状況
- SR (Shareholder Relations)、IR (Investor Relations) 活動の状況
- エンタープライズリスクマネジメント(ERM)
- 贈収賄防止基本方針、競争法遵守基本方針、環境基本方針
- M&A
- 海外事業会社の状況につき現地統括会社CEOからの報告
- 取締役会実効性評価、監査役会実効性評価

グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

監査役会の実効性評価

当社は、「企業価値向上と毀損抑止」を支えるコーポレート・ガバナンスの一翼として、監査役・監査役会の貢献に対する社内外のステークホルダーの期待が高まっており、監査役・監査役会の実効性が鍵となると考えています。

そこで、当社監査役会は、新たな取組みとして2018

年度における監査役会の実効性評価を行いました。より実効性のある監査役会の実現、ひいてはステークホルダーの期待に応える全社的なコーポレート・ガバナンスの強化に向けた継続的な取組みとして、国内企業のベストプラクティスとなることを目指しています。



監査役会の実効性評価の結果の概要(2019年3月26日)

https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/190326_audit_and_supervisory_board_result.pdf

分析・評価結果の概要

i) 結論

- 当社監査役会は2018年度の監査役会は「有効に機能している」と結論付けました。

ii) 分析・評価

- 2018年度の監査役会実効性評価においては、「適法性監査の実効性を高める」及び「重要な社内外のステークホルダーの理解・評価の促進」、これらを目標に据えて、評価項目を設計、分析・評価を実施しました。評価に際しては、各監査役による実効性アンケートに加えて、客観的な意見を得るために、第三者による社外監査役、取締役会議長、代表取締役兼CEOへの個別インタビューを行い、その評価意見の説明を得ました。

今後の取組み

当社監査役会で議論した結果、主に以下の5点を取り組むべき検討課題として認識しました。これら検討課題に対して、2019年度の取組みを監査役会で議論し決定しました。

1. 有事対応の体制強化
2. グループガバナンスの更なる強化
3. 社外取締役との連携の拡充・深化
4. グループ役員・社員に対する監査役監査の理解促進
5. 監査役会の運営面の強化

会社概要／株式の状況 (2018年12月31日現在)

会社概要

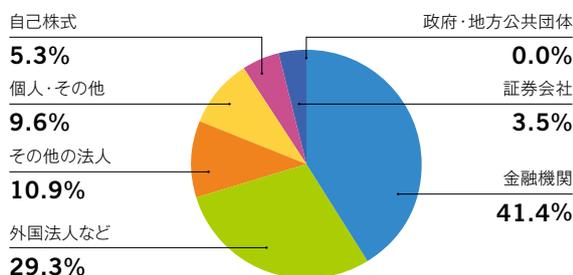
設立	1949年(昭和24年)9月1日
資本金	182,531百万円
社員数	287名(連結社員数 28,055名)
グループ会社数	連結子会社数 146社 持分法適用関連会社数 19社
発行済株式総数	483,585,862株
単元株式数	100株
当期末株主数	110,585名
上場証券取引所	東京
証券コード	2502
決算期	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

大株主

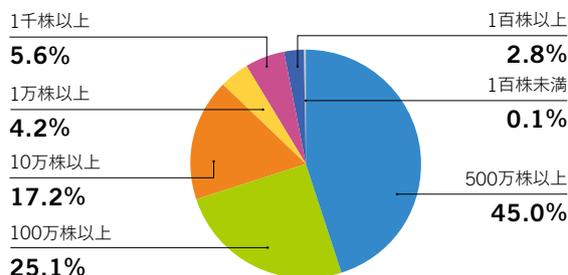
株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	453,422	9.9
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	241,997	5.3
第一生命保険株式会社	160,000	3.5
富国生命保険相互会社	127,500	2.8
旭化成株式会社	117,853	2.6
株式会社三井住友銀行	90,280	2.0
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口5)	82,485	1.8
三井住友信託銀行株式会社	71,260	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	68,452	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 380055	65,409	1.4
合計	1,478,659	32.3

* 当社は、自己株式254,674百株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
 なお、自己株式(254,674百株)には、業績連動型株式報酬制度の信託財産として、日本トラスティ・サービス信託銀行(株)が保有する当社株式387百株は含めていません。
 * 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



アサヒグループWebサイトのご案内

アサヒグループに関するより詳細な情報については、当社Webサイトをご参照ください。



▶ 企業情報

<https://www.asahigroup-holdings.com/company/>

- CEOメッセージ
- グループ会社情報
- グループ理念・経営方針
- 歴史・沿革
- コーポレート・ガバナンス

▶ 株主・投資家のみなさまへ <https://www.asahigroup-holdings.com/ir/>

- 財務・業績情報
- IRイベント
- IRライブラリー
- 株式・債券情報

▶ サステナビリティ <https://www.asahigroup-holdings.com/csr/>

- トップメッセージ
- CSRマネジメント
- 各重点領域における具体的な取組み状況
- 社外からの評価
- GRIガイドライン対照表
- 社会貢献活動

▶ 研究開発 <https://rd.asahigroup-holdings.com/research/>

- メッセージ
- 研究開発技術
- 研究開発領域
- 表彰実績
- 研究開発体制

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

<https://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

サステナビリティ部門 TEL:03-5608-5218



Printed in Japan