

Asahi

Asahi



ASAHI GROUP
INTEGRATED REPORT
2020

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

Sustainability部門 TEL:03-5608-5218

Printed in Japan

The Asahi Group in the New Normal Era



Overcoming an Uncertain Future

アサヒグループは、世界的に不安定かつ予測困難な時代だからこそ、「Asahi Group Philosophy」を求心力に、中長期を見据えたサステナブルな経営を実践し、ステークホルダーの皆様との強固な共創関係を構築していくことにより、未来の社会からも評価されるグループを目指していきます。



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

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

The Asahi Group in the New Normal Era

統合報告書をお届けするにあたって

未来の社会からも評価されるアサヒグループへ。 アサヒグループの成長ストーリーを3つの観点からご説明します。

未来の社会からも評価されるアサヒグループへ。アサヒグループは、グループ理念「Asahi Group Philosophy」(以下、AGP)と中期経営方針に基づき、主力ブランドのプレミアム化や付加価値提案をはじめ、「経営資源の高度化」「ESGへの取組み深化」といった重点課題に取り組んでいます。2020年6月に豪州カールトン&ユナイテッド・ブルワリーズ社(CUB事業)がグループ入りしたことにより、日本、欧州、オセアニアを核としたグローバル3極体制を確立し、グローバルな成長戦略を推し進めています。Regional Headquartersごとに事業競争力をさらに高めつつ、5つのグローバルプレミアムブランドの拡大展開を強化していく方針です。また、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、社会

消費構造が大きく変化した中、10年後の未来が先に来たこと捉え、足元の業績回復に向けたアクションプランだけではなく、そうした外部環境の変化への対応力や柔軟性を高めるなど、ニューノーマルを見据えた経営改革にも取り組み、中期経営方針で掲げる各種ガイドラインの達成確度を高めています。特に、アサヒグループの成長ストーリーをより持続可能なものとするべく、「サステナビリティ」「グローバルマネジメント」「グローバルブランド」の3つの経営課題に注力しています。「統合報告書2020」では、これらの課題に対する今後の方針や具体的な取組みについて記載しています。

一方、予測困難な時代だからこそ、中長期的な視点から戦略を立案していくことがより重要だと、常々お話ししてき

ました。取締役会では、30年先を見据えたメガトレンド分析に取り組み、この先のグループの在り姿、追求すべき独自価値などについて議論を交わしています。取締役会には、多様なスキルを有するメンバーが揃っており、多角的な視点から実に鋭い意見が活発に交わされています。今後、この議論を経てまとめ上げた長期のシナリオをバックキャストしながら、次の成長戦略に向けた議論を始めます。

アサヒグループが掲げるAGPの実現には、ステークホルダーの皆様との共創が非常に重要です。財務情報はもとより、中長期の企業価値向上に必要な非財務情報の積極的な情報開示を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を一層促す姿勢を堅持します。「統合報告書2020」は、足

元の成果や経営環境を踏まえ、次の成長を見据えた課題、目標、戦略、具体的施策を、中長期的な企業価値向上という視点を交えながら編集しており、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ところに表明します。企業価値向上に向けた道標となるのは、「統合報告書2020」に記載するアサヒグループらしい企業価値向上ストーリーです。ぜひご一読いただき、「統合報告書2020」に対するご感想に加え、アサヒグループの経営に対する忌憚のないご意見をお寄せください。引き続きご支援のほど、よろしく願い申し上げます。

2021年6月



Key Agenda 01

サステナビリティ

アサヒグループでは、サステナビリティと経営の完全な統合を目指しています。グローバルでの新たなサステナビリティ推進体制のもと、グループ目標の達成に向けてGlobal Headquartersの各機能部門とRegional Headquartersが連携しながら活動を推進しています。ここでは、これらの取組みの進捗と成果についてご説明します。



Key Agenda 02

グローバル マネジメント

日本、欧州、オセアニアの3極を軸としたグローバルマネジメント体制を整え、主力ブランドのグローバル展開やサステナビリティへの取組み、収益構造改革など、グループ・グローバルな視点での取組みが拡大しています。ここでは、グローバルマネジメントの特徴とともに、人材やDXなどグローバルマネジメントに必要な課題とその方針についてご説明します。



Key Agenda 03

グローバル ブランド

2020年11月にグローバルブランドのマネジメント体制を欧州事業に集約し、現在、『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』をグローバルプレミアムブランドに再設定するとともに、今後のブランド戦略を再構築しています。ここでは、その取組み進捗などについてご説明します。

取締役会長 兼 取締役会議長

小路明善

Contents

Section 01

企業価値向上の源泉

- 00 The Asahi Group in the New Normal Era
- 02 統合報告書をお届けするにあたって
- 06 CEOメッセージ
- 14 企業価値向上のロードマップ
- 16 企業価値向上モデル
- 18 アサヒグループの事業基盤

Section 02

グループの持続可能性向上に向けて

Key Agenda 01 サステナビリティ

- 20 アサヒグループのサステナビリティ
- 22 環境
- 34 人
- 38 コミュニティ
- 40 健康
- 42 責任ある飲酒

Key Agenda 02 グローバルマネジメント

- 44 <Dialogue>取締役会が認識する今後の経営課題
- 48 Column 各地域の知見を結集し、グループの力を最大化する
- 52 サプライチェーンの持続可能性の強化
- 54 Column デジタルの力でグループの競争力を最大化する

Key Agenda 03 グローバルブランド

- 56 グローバルプレミアムブランドのマーケティング戦略

Special Feature リージョンごとの強みを活かした成長

- 58 日本
- 60 欧州
- 62 オセアニア
- 64 東南アジア

Section 03

財務・事業別戦略の進捗

- 66 CFOメッセージ
- 70 Business Overview
- 72 事業部門別概況

Section 04

コーポレート・ガバナンス

- 80 The Asahi Group's Management Team
- 82 グローカルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

Section 05

Fact Data

- 96 Our History
- 98 財務ハイライト
- 100 サステナビリティハイライト
- 102 11カ年財務・非財務サマリー
- 104 2020年の経営成績の解説と分析
- 108 会社概要／投資家情報

P.20

Key Agenda 01

サステナビリティ



P.44

Key Agenda 02

グローバルマネジメント



P.56

Key Agenda 03

グローバルブランド

編集方針

「統合報告書 2020」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を、財務情報と非財務情報を体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家の皆様をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に向けてまいります。

報告対象期間

2020年1月1日～2020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

本冊子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う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、またはその他の制度などが含まれます。

CEO Message

CEOメッセージ

圧倒的な経験値が武器

アサヒグループの強みとは何か。そう聞かれれば、私は「創業以来、連続と繰り返してきた挑戦と革新こそ、アサヒグループの強み」と答えます。最大のイノベーションである『アサヒスーパードライ』をはじめ、業界初の商品や新価値の提案、海外市場への参入など、事例を数えればキリがないほどです。こうした挑戦意欲の強い組織風土にあって、私自身も日本国内や海外でさまざまな挑戦を繰り返してきました。海外における私のキャリアは、韓国や台湾を中心にアジアへのウイスキーの輸出に従事していたニッカウヰスキー(株)時代に遡ります。2001年にアサヒビール(株)に移り、2009年にアサヒグループにとって本格的な海外展開の始まりとも言えるシュウェップス・オーストラリア社の買収に携わり、その後、海外中心にM&Aを進めました。2014年には豪州で酒類事業会社の買収を巡る訴訟を提起し、およそ200億円に上る巨額和解金を勝ち取る経験もしました。前後しますが、2011年、豪州持株会社のトップとして着任し、買収を重ね傘下に収めた事業会社の統合を主導。統合後の事業会社のトップにも就任しましたが、ここでの挑戦が私の海外経験の中でも最も鍛えられた時期です。日本人である私が英語で業務を処理するのはネイティブの人の倍以上の時間がかかる一方で、決裁案件は待つてはくれない、意思決定のスピードを落とすわけにはいきません。また、日本のような事前根回しは誰もしないので、会議のときに大量の資料を初めて見せられてその場で判断を求められる。そんな条件下で、数えきれないほどの決裁案件と毎日格闘。取引先とも同じような調子で毎日が真剣勝負でした。それでもトップとして「知らない、できない、わからない」と言うことは許されないという気概を持って取り

組んできました。また、事業場を回っての社員との対話、いわゆるタウンホールミーティングなどにも努めました。閉鎖が決まっている工場で経営方針を社員に説明する場では、操業継続に関する社員からの質問に対し、閉鎖予定を伏せたまま回答しなければならないという、本当に辛い経験も重ねてきました。

これらの経験を通じて、ビジネス手法や働き手の思考回路を現地の人同様に理解していると自負しており、海外の経営スタイルや海外の経営者と接することに苦手意識はありません。これまで私が培ってきた経験は、今のアサヒグループの成長ステージにおいて、不可欠な武器になると考えています。

日本の良さと海外の良さを組み合わせた合理的な経営を目指す

私自身に課せられたミッションは、「Asahi Group Philosophy」(以下、AGP)やそれを起点とした「中期経営方針」を継承していくとともに、日本、欧州、オセアニアを核としたグローバルマネジメント体制の強化や5つのグローバルプレミアムブランド*1の拡大展開に加え、サステナビリティと経営の統合による経営戦略の高度化を実現することだと考えています。

日本と海外の経営スタイルを比較すると、日本の場合は物事がいったん決まると、その後の展開は迅速と言えますが、前述の「根回し」といった言葉に象徴されるように、丁寧にその物事を決めるため多大な時間と労力がかかる傾向があります。一方、海外の場合は、例えばマーケティング投資や設備投資などを行うときに、基本的には明確な財

不確実性の高い時代においてあらゆる変化にスピーディに対応していくよう、融通無碍の姿勢で、アサヒグループを力強くリードしていきます。

勝木 敦志
代表取締役社長 兼 CEO

CEOメッセージ

務基準に基づいて判断するため、意思決定が速くて透明で、悩む必要もありません。こうした経験を踏まえ、それぞれの良いところを組み合わせ合わせた合理的な経営を目指し、グローバル化の加速につなげていきたいと考えています。

2020年、豪州CUB事業の買収によりバランスシートは大きく膨らみましたが、公募増資などによる財務健全化を同時に進めることができました。それでもなお高水準にある有利子負債の削減について、2024年を目標にNet Debt/EBITDA倍率（純有利子負債を利払い前・税引前・償却前利益で除した数値）を業界においても健全な数値と考える3倍程度の水準まで改善させていきます。それまでの3~4年間は、企業としての底力を磨く期間と位置付け、前述したグローバルマネジメントの強化などを通じて、各事業の質を高めていきます。

2020年の業績は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、酒類事業や国際事業を中心にかなり落ち込むと覚悟していました。最終的に事業利益で2割程度、親会社の所有者に帰属する当期利益では3割程度の落ち込みに留めることができ、想定を大きく上回る1,968億円のフリー・キャッシュ・フローを生み出し、アサヒグループが有するキャッシュ創出力の高さを示すことができました。一方、リスクマネジメントという観点では、大きな課題を認識しています。2019年に導入したエンタープライズリスクマネジメント（以下、ERM）は、組織全体でリスク総量をコントロールすることにより経営に安心感を与えてくれましたが、ERMでのリスク想定を超えた危機がいきなり顕在化したという点で、新型コロナウイルスの前ではその機能を十分に発揮できませんでした。現在、鋭意取り組んでいるのが、このERMを軸とした更なるリスクマネジメントの高度化です。これまでのERMに基づいた、経営計画マネジメントのための戦略に関するリスクの低減と管理だけでなく、突然目の前に現れる危機を想定したリスクシナリオを作成し、危機が顕在化しても即座に対応できるよう準備して、そうした際の事業へのダメージを最小限に抑え込む、こうしたことが狙いです。

*1 『アサヒスーパードライ』（日本）、『Peroni Nastro Azzurro』（イタリア）、『Kozel』（チェコ）、『Pilsner Urquell』（チェコ）、『Grolsch』（オランダ）

強いブランド群が織りなす アサヒグループの成長ポテンシャル

「アサヒは『アサヒスーパードライ』によるイノベーションのジレンマに陥っている」という声を耳にすることがあります。しかし、私の意見はまったく違います。アサヒグループが持つトップブランド群は、競合他社にはない強みです。もしかすると、『アサヒスーパードライ』といったトップブランドにこだわる姿勢が「弱み」だと考える向きもあるのかもしれませんが、ニーズの変化や多様化を先取りし、お客様の期待を超える価値を提供する展開が図れば、そのブランド価値はもっと飛躍的に伸ばせると考えています。

今、最も取り組むべきは、5つのグローバルプレミアムブランドを、それぞれの母国市場以外の世界の大都市に展開していくことです。2020年11月にこれらのマーケティング機能を欧州事業に集約し、推進する体制を強化しました。世界の市場トレンドについては、コロナ禍により、低価格を求める消費行動が一定程度強まるという見方がある一方で、実際には家庭内消費でのプレミアム化が進んでいます。例えば、2020年の欧州の家庭用市場における売上単価の前年比は、1桁台後半のパーセンテージで成長しており、スーパープレミアムやプレミアムな価格帯商品の成長率が従来の中心価格帯の商品を上回る傾向が続いています。そのため、業務用市場のみならず、家庭用市場でもグローバルプレミアムブランドの展開を強化することで収益に大きく寄与すると期待しています。生活様式が変わる中、いわゆるミレニアル世代やZ世代を中心とする消費者層の、大手メーカーが製造販売する高品質な商品による安心感を求める意識が、プレミアム化の流れを後押ししているという調査も目にしています。

グローバルプレミアムブランドの中で最も可能性を秘めているのが『アサヒスーパードライ』です。これは、日本のブランドだからということではなく、欧州事業の経営層やマーケティングチームも、『アサヒスーパードライ』のポテンシャルに大いに期待を寄せており、世界トップ10ビールブランド入りを目指し、売上数量を現在の倍以上の規模にす



今、最も取り組むべき課題は、 5つのグローバルプレミアムブランドの 母国市場以外への展開です。



る目標を掲げています。私自身、豪州に赴任していた5年半の間に、『アサヒスーパードライ』の売上数量を大きく伸ばした経験があります。以前は日本料理店やアジア料理店中心の販路でしたが、方針を大転換し、プレミアムブランドとして、市場の大きい現地の高級バーやパブ、ホテル、レストランへの販売に注力。現地の人々に、ハイエンドでスタイリッシュなプレミアムブランドとして『アサヒスーパードライ』の認知度が高まり、家庭用にもその裾野が広がりました。『アサヒスーパードライ』はまだまだ伸びる可能性が大きいと私が述べる理由が、こうした実体験にもあります。

一方、コロナ禍の影響で落ち込んだ業務用の売上は、急ぎ立て直しを図ります。重要なことは、飲食店が今後もお客様との最高最大のタッチポイントという重要な役割を担う存在であり続けるということです。各国における主カブランドの樽生の品質をさらに向上させるなど、お客様に楽しんでいただくための提案や支援が業務用における立て直し活動の基本となります。世界の業務用市場がコロナ禍前の2019年水準の売上数量に戻るには相応の時間がかかる見込みですが、例えば日本においては、缶のフタを全開すると泡が自然に発生する『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』や自宅やアウトドアでも氷点下の生ビールが楽しめる「ホームサーバー」などのイノベーション創出に取り組んでおり、ここでまた認識していただいた生ビールのおいしさを、早く飲食店でも存分に楽しんでいただけるようになればと願っています。

こうしたように各地域において新たな価値を提案することで、ブランド価値をさらに高める機会にしたいと考えています。

さまざまな視点を踏まえた戦略的な 打ち手も必要

アサヒグループの事業は酒類だけではありません。2016年以降、大型買収を含め、経営資源を主に振り向けてきた酒類に目が行きがちですが、アサヒグループ全体の企業価値向上を考えれば、飲料や食品の成長ももちろん大切であり、経営資源の配分についても、そのバランスや基本方針を整理していく必要があると考えています。飲料、食品の両事業に共通して言える課題の一つはまさに海外展開の強化です。飲料については、日本や豪州などの展開国ではブランド力、規模、利益率でトップクラスにありますが、グローバルには米コカ・コーラ社やペプシコ社が先行しています。全世界規模で参入を検討する余地は限定的ですが、今後人口が大きく伸び、消費も増大する見込みの新興国にも焦点を当て、経営資源をうまく振り向けながら、海外市場での成長を狙います。食品についても同様です。カテゴリーをまたいで多くのトップブランドを有して好調な日本市場には引き続き注力していきますが、日本で培った技術などを活かし、新興国なども狙った成長戦略を講じていく考えです。

また、もう少し長い視点、あるいは広い視野で見たとき、研究開発にも経営資源を振り向けていく必要があります。2020年のアサヒグループの研究開発費は約131億円、売上収益に対し約0.6%と、海外の同業他社と同程度の水準です。しかし、20~30年先のメガトレンドを見据えながら、中長期の戦略について取締役会でも議論を交わし、アサヒグループが将来においても際立った存在感を築き続けるためにも、研究開発費を引き上げることとしました。コスト削



サステナビリティを経営の根幹に置き、 社会的課題の解決が同時に利益の源となる ビジネスモデルの構築が不可欠です。



減にもこれまで同様に徹底的に取り組みますが、研究開発やデジタルトランスフォーメーション(以下、DX)戦略などに更なる資金を振り向けて、イノベーションによる付加価値創造により、持続的なトップラインの上昇を通じた利益成長への道筋をより鮮明にします。DXへの投資について、工場での遠隔操作やリモートワークなど、既存のオペレーティングモデルの高度化にも取り組んでいますが、それ以上にビールサーバーや自動販売機など、消費者とのタッチポイントのデジタル化を進めたり、データを活用したデジタルマーケティングをさらに進めたりするなど、提供価値を高め販売力の強化につなげるDXの活用も急いでいます。海外との地域をまたいだベストプラクティスの共有にもDXが活躍します。これらを強く推進し、さらにはDXによるビジネスモデルの変革や新たなビジネスモデルの創出を目指していく考えです。

社会の成長と自社の成長をサステナブルなものとするために

アサヒグループは自然の恵みを享受して事業活動を営んでおり、社会からの信頼を得ずして存続することはできません。未来の社会からも評価されるアサヒグループとするためには、ステークホルダーの皆様と共創したビジネスモデルを構築する必要がある、というのが私の考えです。もちろん、スケールの拡大による事業成長は企業として目指すべきことではありますが、そういったビジネスモデルだけで通用する時代はすでに終焉を迎えています。私は、サス

テナビリティを経営の根幹に置き、社会的課題の解決が同時に利益の源となるビジネスモデルの構築が不可欠だと考えています。

アサヒグループはこのようなビジネスモデルの構築に向けて、スピード感を持ってさまざまな取組みを進めており、その一つが2020年に立ち上げたグローバルサステナビリティ委員会です。本委員会の第1回で、CO₂排出量削減の中長期目標「アサヒカーボンゼロ」における2030年の目標値を引き上げることを決定するなど、本委員会はグループのサステナビリティ戦略を前進させる大きな原動力となりました。この場には日本、欧州、オセアニア、東南アジアの各Regional Headquarters(以下、RHQ)のトップマネジメントが出席していますが、各地域で法規制や背景が異なっており、またそれゆえにサステナビリティの取組み状況にも違いがあります。そういった異なるバックグラウンドを持つメンバーが本音で熱い議論を交わすことで、グループ全体の取組みの底上げにつながる場となったことに、大きな手ごたえを感じています。

また2020年に刷新したマテリアリティについては、現在「環境」と「コミュニティ」を最優先課題と位置付けて取組みを強化しています。「環境」については、気候変動をはじめとする問題に対する社会からの要請も一段と強まる中、強化すべき喫緊の課題と認識して取組みを進めています。前述したCO₂排出量削減目標「アサヒカーボンゼロ」については、目標値の上方修正と併せて2030年のScope1,2目標においてSBTイニシアチブ*2の1.5°C目標認定を取得しました。これ以外にも「RE100*3」への参画のほか、容器包装に関する指針の策定やこれらに基づく

具体的な取組みへの落とし込みなど、スピードを上げて進めています。

「コミュニティ」については、前述の「ステークホルダーの皆様と共創したビジネスモデルを構築する必要がある」という私自身の信念に基づき、グローバルに取組みを強化しています。社会動向のさまざまな変化により人と人、人と地域のつながりが希薄化していますが、これを見直して進化させ、地域課題の解決に取り組んでいきたいと考えています。旧来型の思考では、コミュニティ支援というどうしても単に寄付することが目的のようになりがちでしたが、私の考える「コミュニティ」の活動は、私たちの事業活動を通じて社会に貢献することだと定義しています。例えばイタリアでは、ビールの原材料である大麦などの栽培農家を生産性向上などの側面から支援する取組みを実施しています。こういった活動をグローバルでさらに強化していくために、活動スローガンや事業活動を通じて社会に貢献できる重点領域などを新たに策定しました。今後は世界の各RHQで具体的な活動をより積極的に推進していきます。

急激に変化する現代社会の中で、アサヒグループはその変化を的確に捉えて高い目標を設定し、自身の変革に挑戦していきます。このプロセスには絶え間ない努力が必要ですが、そこには私たちの成長機会があり、より良い社会を作り、未来を切り拓くことにつながると信じています。サステナビリティを経営の根幹に置き、社会とともに成長していくアサヒグループでありたいと思います。

*2 SBTはScience Based Targetsの略で、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの削減目標設定を促し、その目標の評価や承認を行うイニシアチブ

*3 使用電力をすべて再生可能エネルギーに切り替えることを目指すイニシアチブ

ボーダーレスな組織への進化が、 グループの競争力をさらに押し上げる

グループを束ねるアサヒグループホールディングス(株)について、日本人による日本人だけの企業風土でいいはず

がありません。地域ごとの、そして世界での成長をさらに加速するには、グローバル人材の活用と育成が大きな課題となります。東京のGlobal Headquartersの要職にも、国籍や性別に関係なく、グループ内の優秀な社員を積極的に登用していきたいと考えています。加えて、コロナ禍で定着したりリモートワークにより、幹部の全員が日本にいる必要はなく、海外社員に活躍してもらえらる機会が一層広がったことは、大きな収穫の一つです。

従来、欧州事業やオセアニア事業については、現地事業の買収後、それぞれ自律的に運営することで、一定の成果を収めてきました。これに加え、2021年以降は、日本、欧州、オセアニアを核としたグローバルプラットフォームを大いに活かし、ベストプラクティスを共有し合いながら、事業の質を高め、更なる成果を目指します。この二段構えの仕組みを十分に機能させるためには、やはり各地域の人材の活用が不可欠です。報酬制度を含めたグローバル人事制度の枠組みをさらに充実させ、RHQをまたいだ異動や抜擢を積極的に進めていきます。現在、欧州、オセアニア、東南アジアの各RHQには、それぞれ報酬委員会を設置しており、グループ人事担当の取締役もメンバーとなり現地幹部の報酬などを決めています。今後は、地域に関係なく、社員がやりがいを持って意欲的に働ける最適な形をさらに追求していく考えです。

また、世界各国の多様な個性を持った優秀な人材にさらに活躍してもらい、さらにエンゲージメントの高い企業風土を醸成することを目的に、2021年3月に人材に関する基本的な考え方である「ピープルステートメント」を策定し、グループ社員約3万人と共有しました。併せて、「ダイバーシティ&インクルージョン ステートメント」も発表し、異なる地域や文化で構成する社員の価値観の多様性を活かして、組織の一体感を高めるとともに、より革新的な組織の構築を目指していきます。

CEOメッセージ

コミュニケーションと信頼関係が
グローバル経営の根幹

アサヒグループは10年以上にわたり海外事業を拡大してきましたが、グローバルな成長を見据えるなら、規則ばかりが目につくような社風や上意下達だけのレポートラインではもはや通用せず、文化や理念によって組織を束ねていく必要性を学びました。その集大成がAGPであり、この先のすべての経営戦略と事業拡大についての起点となります。

これまでの買収を振り返ると、買収前、買収後のいずれも十分なコミュニケーションが鍵だったと認識しています。それも単なる一方通行的なコミュニケーションではなく、互いに異文化を理解し尊重しながら優れた点を学び合うこと、変化を察知すればともに力を合わせて未来を考えること、これらを丁寧に行ったことの結実であり、各RHQのトップや幹部とのディスカッションによって生まれたのがAGPです。こうしたコミュニケーションにより、豪州CUB事業の買収にあたって、PMI*4がスムーズに進みシナジー創出に向けた取組みもいち早くスタートすることができました。長期的視座に基づいた洞察を共有し、一緒に練り上げた戦略を経営において実践することで、現地社員のモチベーションも上がっていると感じていますし、実際、業績も伸びています。アサヒグループの経営の在り方が現地に十分理解され、私も現地事業を完全に理解する、そして戦略が統合され実行される。このようなコミュニケーションと信頼関係のもとでの実践を通じ、現地のモチベーションを上げていくことがPMI成功のポイントであり、今後も大失敗に至るような可能性を排除することだと考えています。

*4 Post Merger Integration: 買収後の経営統合プロセス

ステークホルダーとの更なる
対話による信頼の醸成

株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様と、対話を通じて信頼関係を築いていくのも私の重要な仕事の一つです。2020年の豪州CUB事業の買収により大きく膨

らんだバランスシートを健全化することはアサヒグループの当面の最優先課題であり、また買収の際に受けた1兆円超のつなぎ融資のパーマネント化という大きな財務上の課題もありました。これに対し、31年ぶりとなる公募増資や劣後債などによる資本の増強を行い、同時に発行を進めた国内普通社債やユーロ建て社債も含めて、市場から極めて旺盛な需要を集めることができました。これは、前述しましたグローバルプレミアムブランドを軸としたプレミアム化による成長戦略と、資本の増強と有利子負債の削減による財務健全化戦略について、投資家と積極的な対話を行って十分な理解を得た結果だと考えています。

サステナビリティについても同様で、AGPに掲げるステークホルダーの皆様との共創に向けて、一層の対話を重ねていきます。気候変動への対応など「環境」、人権やダイバーシティなど「人」、あるいは「責任ある飲酒」、そして前述の各地域での「コミュニティ」活動といったマテリアリティの領域においては、関連するステークホルダーの皆様との協働が不可欠です。対話を通じその視点を取り入れて取組みを加速し、ともに手を携えて持続可能な社会を形成していきたいと考えています。

最後に

グループCEOに指名されたとき、率直に「よし、やってやる」という気持ちが自然と湧き上がりました。冒頭にもお話ししましたが、国内外で積み重ねたさまざまな経験から、どんな課題や案件であっても、自分の手に負えないものはないと自負しています。ただ、不確実性の高い時代において、一つのやり方にこだわり過ぎることや、過去の体験に縛られることはマイナスでしかありません。融通無碍、朝令暮改もいとわず、変化の取り込みに貪欲であり続けたい。特定の考えばかりに固執することなく、さまざまな意見や視点を取り入れ、行動を機敏に変化させながら、強い当事者意識を持って課題に取り組んでいく姿勢を、私は貫き通していきたいと考えています。

アサヒグループには、誠実で明るく、お互い自然と助け



アサヒグループはより良い社会の実現に向け、
ステークホルダーの信頼を得ながら前に進み続ける
存在であり続けます。



合える社風があります。AGPに定めるミッションや行動規範などに一人ひとりがベクトルを合わせられていることも、そうした社風の発露だと思えます。一方、事業や部門によっては、スピードに欠ける面もありますので、それこそ融通無碍の姿勢で、あらゆる変化にスピーディに対応していくよう、強く私がリードしていくつもりです。2021年12月末までには、新型コロナウイルスの環境変化にも対応し、しっかりと成果を生み出せる基盤を改めて整え、2022年には本来の成長軌道へと回帰すべく、中長期も見越してさまざまな課題に取り組んでいきます。

ステークホルダーとともに、未来の社会から評価される経営を目指す。未来を見据え、今、何をすべきかステークホルダーと共有し、ともに行動を起こす。より良い社会の

実現に向け、ステークホルダーの信頼を得ながら前に進み続ける存在であり続けたいと考えています。2021年をアサヒの昇る1年として、次の成長ステージへと加速していくアサヒグループにどうぞご期待ください。引き続き、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

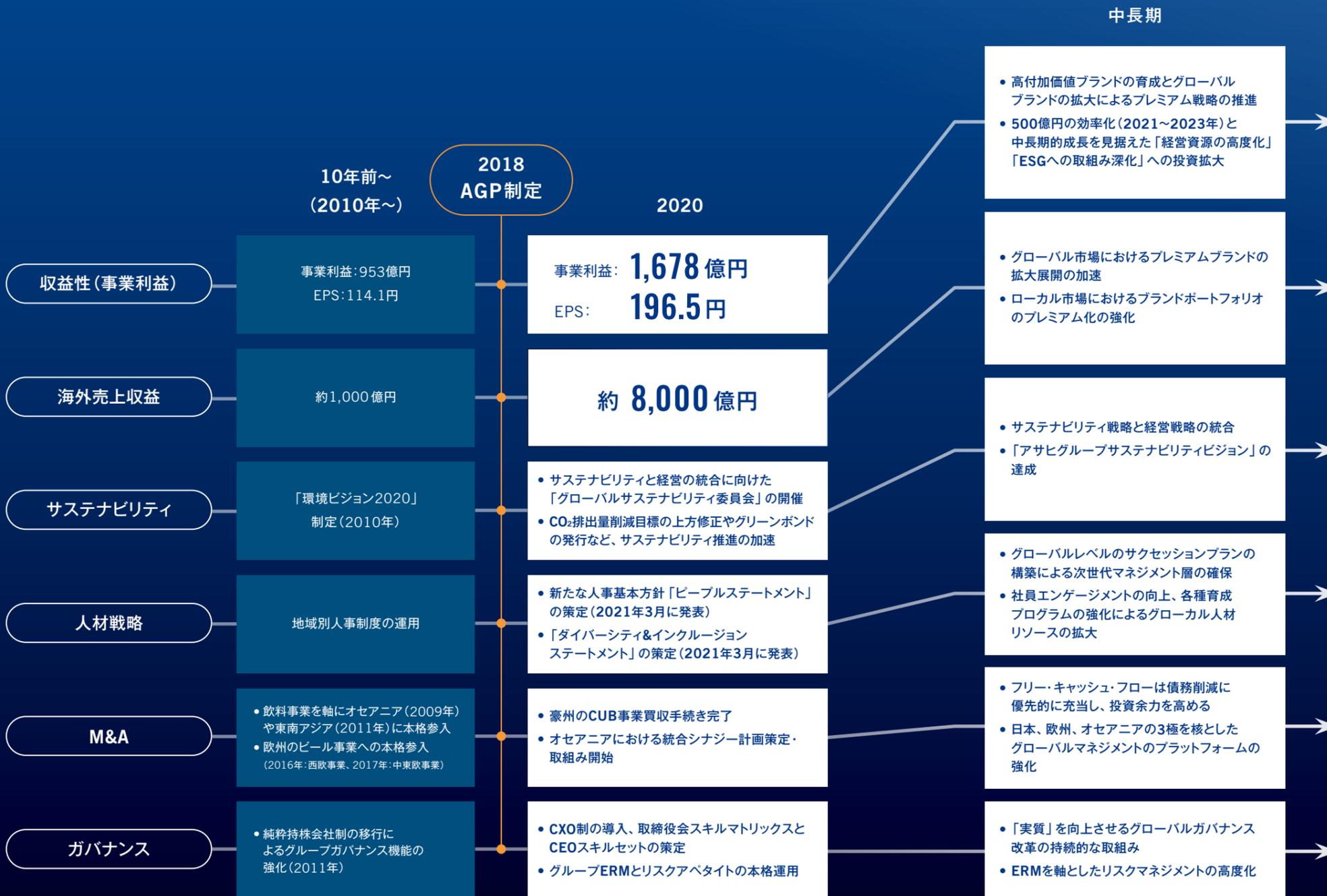
2021年6月

代表取締役社長 兼 CEO

勝木 敦志

企業価値向上のロードマップ

アサヒグループはこれまでの10年間、オセアニア・東南アジア・欧州への本格的な進出を機に経営基盤をグローバルに広げるなど着実な進化を果たし続けてきました。今後も2018年に制定した「Asahi Group Philosophy」(AGP)を求心力に、「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”」の実現に向けて、変革に挑み続けます。



外部環境
少子高齢化/技術革新(DX)/新ビジネスモデルの登場/気候変動・災害・プラスチック/カントリーリスクの複雑化/法規制の強化/アフターコロナ・ウィズコロナ/価値観の多様化/情報セキュリティリスクの増大
課題
国内事業の収益性悪化(ビール離れ)/変化への対応力(特定のブランド依存/ビジネスモデルの硬直化)/柔軟性のある強固な収益性/サステナビリティの深化/グローバル化など

持続的な企業価値向上に向けた3つの経営課題

～アサヒグループの成長ストーリーの持続可能性～

01

サステナビリティ

ステークホルダーとの共創に基づくサステナビリティの取組み加速

P.20

02

グローバルマネジメント

持続的な成長を支える経営資源の高度化とグローバルネットワークの強化

P.44

03

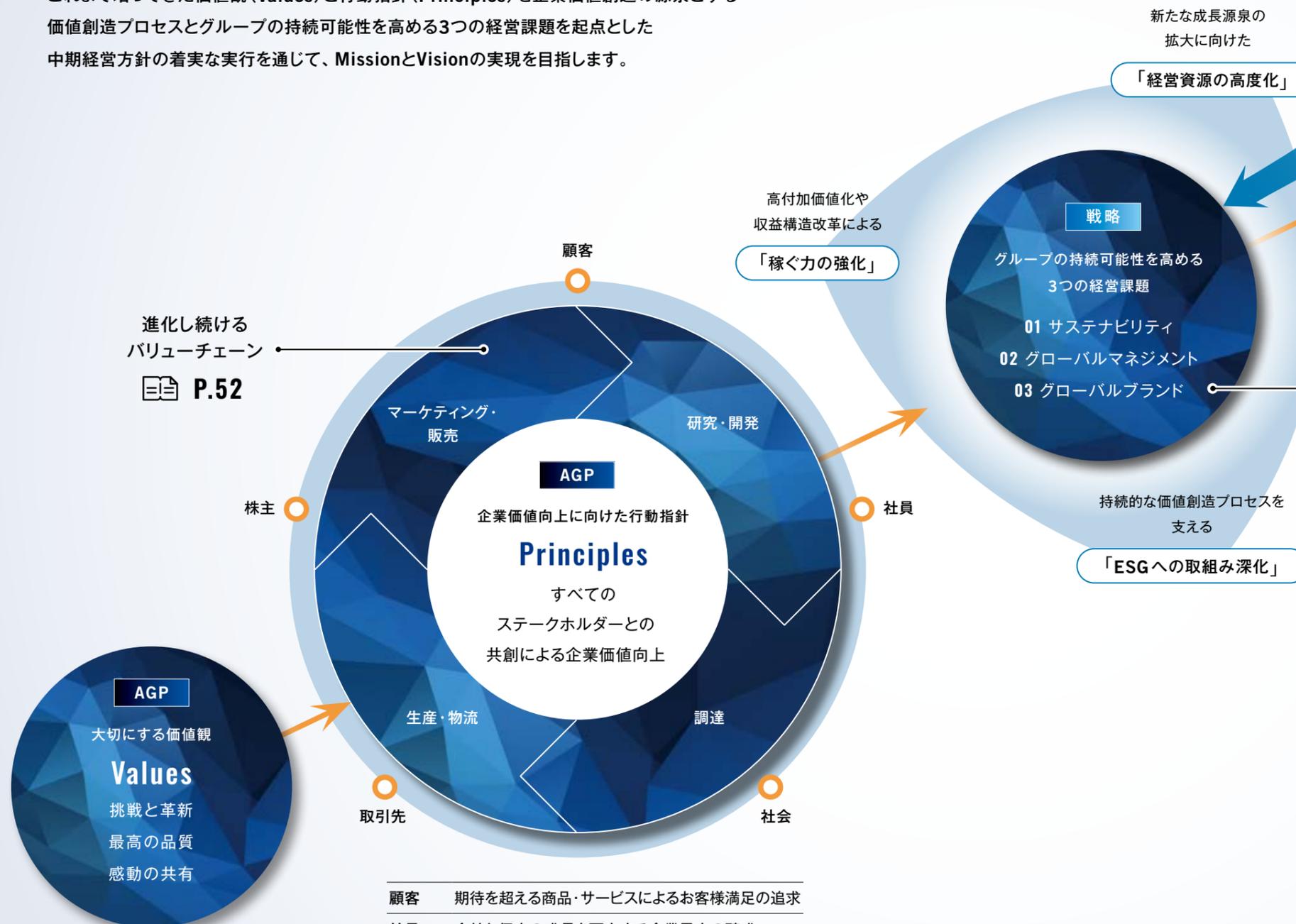
グローバルブランド

プレミアム戦略を牽引するグローバルブランドマネジメントの強化

P.56

AGPで企業価値をさらに飛躍させる

「Asahi Group Philosophy」では、この先の未来にわたってアサヒグループが長期に果たすべき独自の使命 (Mission) とありたい姿 (Vision) を掲げています。これまで培ってきた価値観 (Values) と行動指針 (Principles) を企業価値創造の源泉とする価値創造プロセスとグループの持続可能性を高める3つの経営課題を起点とした中期経営方針の着実な実行を通じて、MissionとVisionの実現を目指します。



AGP

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

3つの経営課題と中期経営方針の関連

	稼ぐ力の強化	経営資源の高度化	ESGへの取組み深化
01 サステナビリティ P.20			○
02 グローバルマネジメント P.44		○	○
03 グローバルブランド P.56	○		

「中期経営方針」の概要

AGP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」

- 全事業での高付加価値ブランドの育成とグローバル5ブランドの拡大によるプレミアム戦略の推進
- 環境変化を見据えた収益構造改革の加速

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、新価値創造に向けた無形資産 (研究開発・人材等) への投資強化
- DX (デジタル・トランスフォーメーション) の加速による新たなオペレーティングモデルの構築

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」「持続可能なコミュニティ」への取組みなど、サステナビリティを経営戦略に統合
- リスクマネジメントの高度化 (ERM)、日欧豪3極を核としたグローバルガバナンスの強化

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

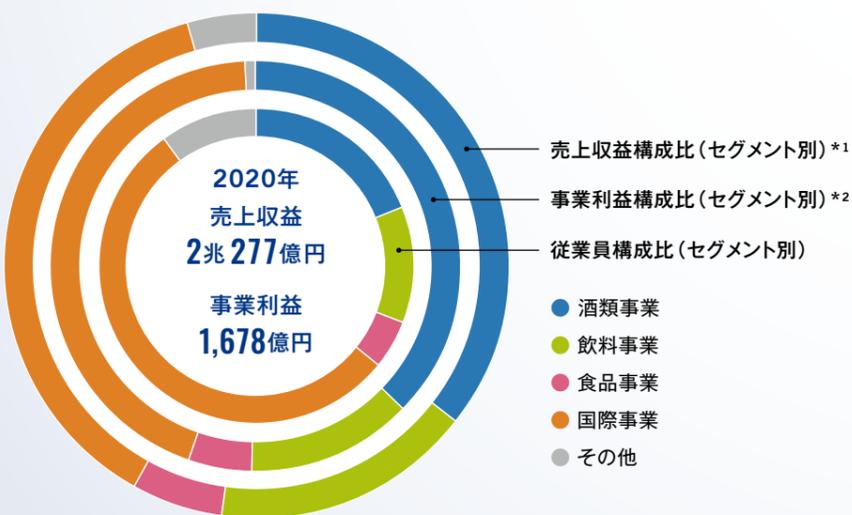
アサヒグループの事業基盤

3極体制を中心に、グローバルに広がる事業基盤



- 生産拠点エリア
- 製品展開エリア
- 社員
- 工場
- 🏠 子会社

(2020年12月31日現在)



*1 各事業の売上収益構成比は、各事業の売上収益を、調整額(全社・消去)を含めた連結合計の売上収益で除して算出。
*2 各事業の事業利益構成比は、各事業の事業利益を、調整額(全社・消去)を含めた連結合計の事業利益(ただし買収に伴い生じた無形資産償却費を除く)で除して算出。



東南アジア



その他地域



進化するアサヒグループの
グローバルマネジメント



グローバルな価値創造経営の推進に向けて
グループの更なる連携強化を目指す

Global Senior Leadership Meeting

📖 P.48



各地のベストプラクティスを持ち寄り、
世界のトップランナーを目指す

Global Sustainability
Committee

📖 P.50



すべてのグローバルブランドを一元的に管理し、
成長を加速させる

Global Marketing Council

📖 P.56



グループ全体で効果的かつ効率的にリスク総量をコントロールし、
「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確化する

エンタープライズリスク
マネジメント(ERM)の実施

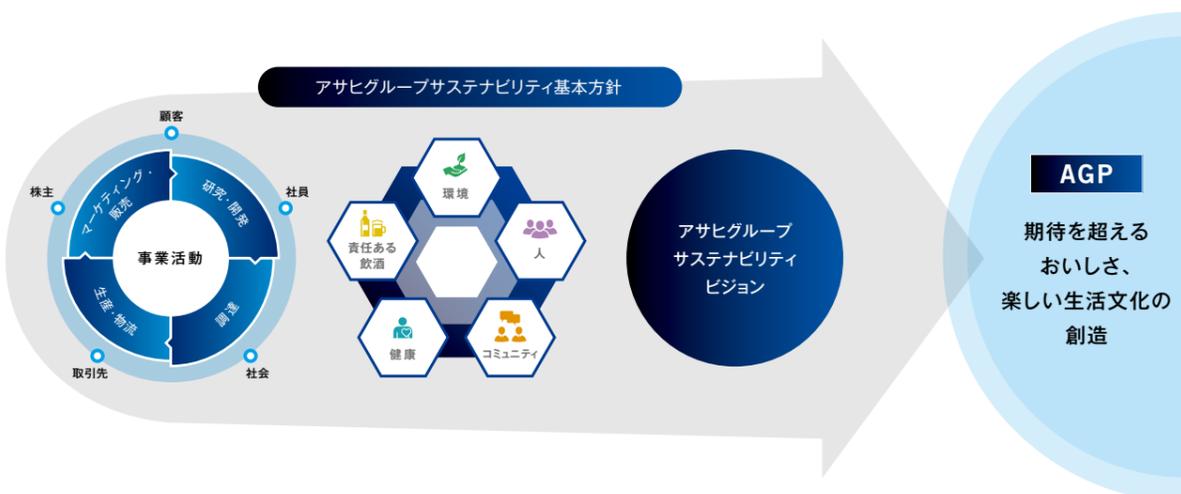
📖 P.94

Key Agenda 01 サステナビリティ

アサヒグループのサステナビリティ

アサヒグループはサステナビリティと経営の完全な統合を目指し、2020年にサステナビリティの方針・ビジョン、マテリアリティ、推進体制を刷新しました。各マテリアリティではKPIを設定し、進捗管理を行っています。

推進体制においては重要なテーマに関するタスクフォースを設けることとしており、2020年には他のテーマに先行して環境タスクフォースを立ち上げました。一部の取組みテーマについてはグループ全体の目標設定と各Regional Headquarters (以下、RHQ)の目標への落とし込みを行い、特に「気候変動」においてはCO₂排出量ゼロの達成に向けた「アサヒカーボンゼロ」の中間目標を上方修正するとともに、この目標値をRHQごとのロードマップに落とし込み、目標を設定しました(下図)。「気候変動」以外の取組みテーマにおいても、グループ目標の設定と各RHQの目標への落とし込みを広げています。



「気候変動」のKPI

2050年	アサヒグループCO ₂ 排出量削減中長期目標「アサヒカーボンゼロ」 Scope1,2,3においてCO ₂ 排出量をゼロとし、カーボンニュートラルを実現する*1			
	Scope1,2においてCO ₂ 排出量を50%削減する(2019年比)*2 Scope3においてCO ₂ 排出量を30%削減する(2019年比)*1			
2030年	日本 CO ₂ 排出量を毎年前年比1%以上削減する	欧州 工場におけるScope1,2のCO ₂ 排出量を再生可能エネルギー導入によってゼロとし、カーボンニュートラルを実現する	オセアニア Scope1,2においてCO ₂ 排出量を50%削減する(2019年比)	東南アジア Scope1,2においてCO ₂ 排出量を毎年前年比2%削減する
2025年	日本 ・全生産拠点の購入電力を100%再生可能エネルギーにする ・CO ₂ 排出量を毎年前年比1%以上削減する	欧州 工場において使用する電力を100%再生可能エネルギーにする	オセアニア 豪州とニュージーランドにおいて使用する電力を100%再生可能エネルギーにする	東南アジア Scope1,2においてCO ₂ 排出量を毎年前年比2%削減する

*1 対象範囲: アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒヨーロッパパンドインターナショナル社、アサヒホールディングスオーストラリア社
*2 対象範囲: 国内事業会社、アサヒヨーロッパパンドインターナショナル社、アサヒホールディングスオーストラリア社

マテリアリティに基づくKPI

マテリアリティ	取組みテーマ	対象組織	リスク/機会	KPIs	
環境 P.22	持続可能な原料調達	AGS	リスク	2021年までにRSPO認証パーム油の購入比率25%を達成する(Book & Claim認証方式)	
		AHSEA	リスク	2021年までにマレーシアにおいてMSPO認証パーム油の購入比率20%を達成する	
		国内事業会社、AHA、AHSEA	リスク/機会	2025年までにプラスチック容器を100%有効利用可能な素材とする ※有効利用: リユース可能、リサイクル可能、堆肥化可能、熱回収可能等	
		AEI	リスク/機会	2030年までに容器包装を、リユース可能、リサイクル可能な素材とする	
		ASD	リスク/機会	2030年までにプラスチック容器における環境配慮素材の使用率を60%にする	
	持続可能な容器包装	AEI	リスク/機会	2030年までに容器包装に主としてリサイクル素材を使用する	
		AHSEA	リスク/機会	2025年までにPETボトルにリサイクル素材を30%使用する	
		ASD	リスク/機会	「ラベルレス商品」の売上目標を達成する	
		AEI	リスク/機会	2030年までにプラスチック容器包装の使用量を25%削減する(2019年比)	
		AHSEA	リスク/機会	2025年までに製品1当たり使用する使い捨てプラスチック量を毎年5%ずつ削減する	
持続可能な水資源	グループ全体*	リスク	2030年までに水使用量の適正化やリサイクルシステムの拡大などにより、水使用量の原単位を3.2m ³ /kl以下とする		
	グループ全体	リスク	グループ内の製造拠点における水リスク調査を定期的に(5年に1回)実施する		
	AB	リスク/機会	2025年までに「アサヒの森」を活用した国内ビール工場のウォーターニュートラルを実現する		
人 P.34	人権の尊重	国内事業会社	リスク/機会	副産物、廃棄物再資源化比率100%の継続	
		HD	リスク	2022年までにサプライヤーにおける人権デューデリジェンスプロセスを一巡させる	
	人材育成	HD	機会	以下の研修の受講人数目標を達成する ・国内経営者養成プログラム「LEAD」: 80人 ・グローバル経営者育成プログラム「Global Leadership Developments Program」: 20人 ・One Young World(グローバル課題の解決がテーマの社外研修): 15人	
		HD	機会	2021年までに女性の管理職比率を20%にする	
	労働安全衛生	AB	リスク	工場従業員向けの「管理者向けセミナー」「監督者向けセミナー」「一般社員向けトレーニング」の受講率100%を達成する	
		国内事業会社	機会	ストレスチェック実施率100%を達成する	
	コミュニティ P.38	人と人とのつながりの創出	国内事業会社	機会	2023年までに特定健診受診率98%を達成する
			国内事業会社	機会	2023年までに特定保健指導実施率45%を達成する
			国内事業会社	機会	2023年までに特定保健指導実施率45%を達成する
		HD	リスク	「地域共創」事業場オリジナル施策実施数について、2021年の目標を達成する	
健康 P.40	食の安全・安心	ASD	機会	国産品種指定果実を使用した「ミツ矢」シリーズの売上目標を達成する	
		AHSEA	機会	年に2回、各ビジネスユニットでコミュニティプログラム(ピーチクリーンなど)を実施する	
	健康価値の創造	HD	リスク	サプライヤーCSR質問表実施後の現地インタビューについて、2021年に12件を達成する	
		グループ全体	リスク	品質事故ゼロを実現する	
責任ある飲酒 P.42	不適切飲酒の撲滅	AHSEA	リスク	2022年までにすべての工場でのHACCPを取得する	
		ASD	機会	特保・機能性・ヘルスケア商品の売上目標を達成する ※対象商品: 「カラダカルピス」「からだ十六茶」等	
		ASD	機会	健康価値を訴求する100mlシリーズの売上目標を達成する ※対象商品: 「届く強さの乳酸菌」「守る働く乳酸菌」等	
	新たな飲用機会の創出を通じた社会的課題の解決	AHSEA	リスク/機会	マレーシアで2021年までにRTD商品の70%について100ml当たりの砂糖含有量を5g以下にする	
		グループ全体*2	リスク	2023年までに従業員の研修参加率100%(1回以上)を達成する	
		グループ全体	リスク	2021年までに「IARDデジタルガイドライン」への対応率80%を達成する	
AGP 期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造	新たな飲用機会の創出を通じた社会的課題の解決	グループ全体	リスク	2024年までに、すべてのアルコール飲料ブランド(そのブランドで販売されるノンアルコール飲料を含む)の製品に、飲酒の年齢制限に関する表示をする	
		グループ全体	機会	2025年までに、全商品に占める低アルコール飲料・ノンアルコール飲料の販売量構成比15%を達成する	
		AB	機会	2025年までに低アルコール飲料・ノンアルコール飲料の販売量構成比20%を達成する	
		AEI	機会	2030年までにノンアルコール飲料の販売量構成比20%を達成する	
AHA	機会	2025年までに低アルコール飲料・ノンアルコール飲料の販売量構成比25%を達成する			

略称で記載している会社の正式名称は以下です。
HD: アサヒグループホールディングス(株)、AB: アサヒビール(株)、ASD: アサヒ飲料(株)、AGS: アサヒグループ食品(株)、AEI: アサヒヨーロッパパンドインターナショナル社、AHA: アサヒホールディングスオーストラリア社、AHSEA: アサヒホールディングスサウスイーストアジア社
*1 AB・ASD・AEI・AHA・AHSEA
*2 国内事業会社・AEI・AHA



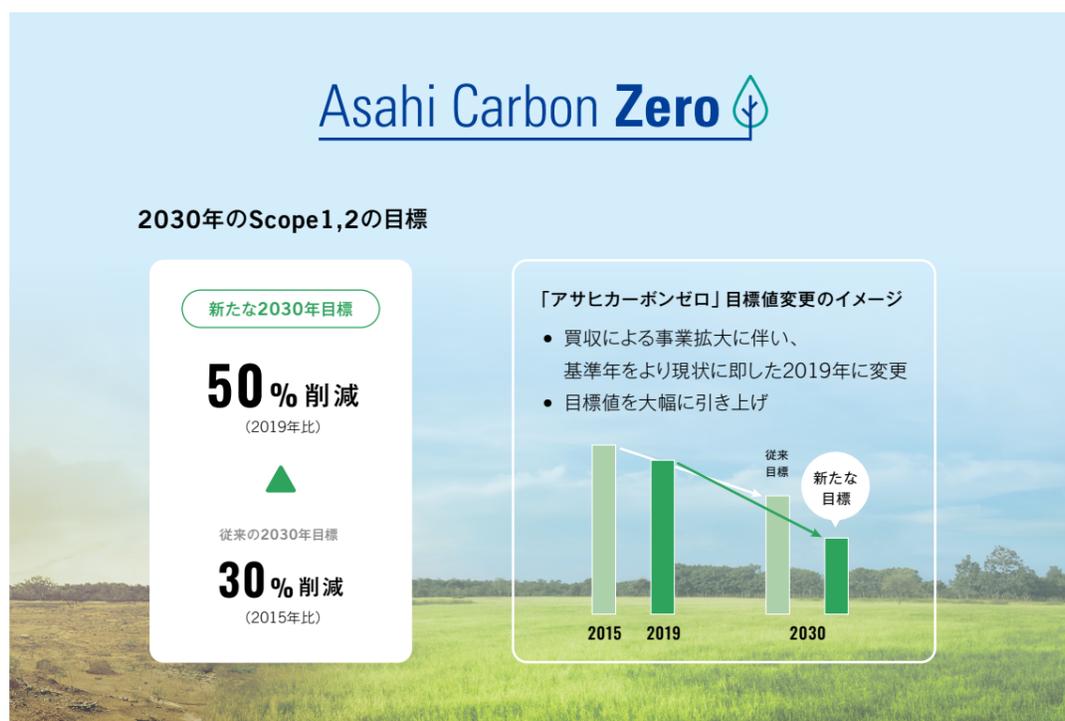
環境

アサヒグループは、「アサヒグループ環境ビジョン2050」に基づいてマテリアリティ「環境」の取組みを進めています。本ビジョンは事業活動における『環境負荷ゼロ(ニュートラル)』と、グループの独自技術を活かした『環境価値の創出(プラス)』の2軸を設定しています。

環境負荷ゼロ(ニュートラル)

気候変動への対応

アサヒグループはCO₂排出量削減の中長期目標「アサヒカーボンゼロ」を設定しています。その2030年のScope1,2の目標値について、2021年2月に従来の30%削減から50%削減に上方修正しました。また、従来は基準年を2015年に設定していましたが、事業の拡大に伴い、現在の事業範囲に則して2019年に変更しました。「アサヒカーボンゼロ」は、SBT(Science Based Targets)イニシアチブから、2030年のScope1,2目標において産業革命前と比べ気候変動による世界の平均気温上昇を1.5°C未満に抑える「1.5°C目標」認定を取得しています。



▶ 国際的な環境イニシアチブ「RE100」に参画

アサヒグループは2020年10月、使用電力をすべて再生可能エネルギーに切り替えることを目指すイニシアチブ「RE100」に、国内飲料業界で初めて参画しました。2050年までに使用電力の100%再生可能エネルギー化の実現を目指します。その目標達成に向けて取組みを進めており、2025年までに海外を含めた生産拠点の9割で全購入電力の再生可能エネルギー化が進む見込みです。



▶ オセアニアの取組み

オセアニア事業では、2025年までに100%の電力を再生可能エネルギーにすることを約束しています。この取組みの一環として、2018年に再生可能電力の購入を可能にする電力購入契約(以下、PPA)を締結しました。PPAとは、企業が発電事業者と直接契約して風力や太陽光から発電される再生可能電力を調達する手法です。この再生可能エネルギーに向けた取組みにより、主力ビールブランドの『Victoria Bitter』は、2020年から100%太陽光電力を用いて製造されています。



Photo credit: BayWa r.e. renewable energy

▶ 欧州の取組み

欧州事業では2025年までにすべての工場の電力を再生可能エネルギーに切り替え、2030年までにカーボンニュートラルな工場にすることを目指しています。ポーランドでは2021年、イタリアとルーマニアでは2023年までに醸造所で使用する電力を再生可能エネルギーにすることを旨として活動を続けています。



▶ 日本の取組み

アサヒビール(株)は、日本自然エネルギー(株)と契約し活用している「グリーン電力*」を、2020年5月下旬製造分から『アサヒスーパードライ』缶500mlにもその活用を拡大しました。これにより、製造においてグリーン電力を活用している商品は『アサヒスーパードライ』缶350ml、缶500ml及びノンアルコールビールテイスト飲料『アサヒドライゼロ』缶350ml、ギフトセットのビール類となりました。

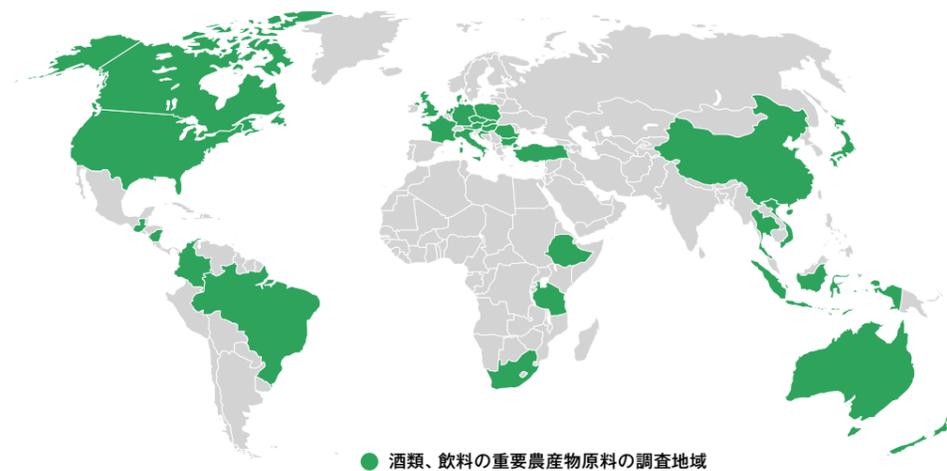
* 風力やバイオマスといった地球環境への負担が少ない自然エネルギーで発電された電力。アサヒビールは2009年から「グリーン電力証書システム」を利用しています。




環境
持続可能な資源利用—農産物原料

アサヒグループでは「アサヒグループ持続可能な調達基本方針」に基づき、サプライヤーの皆様との連携により「アサヒグループサプライヤー行動規範」を実現させることで、持続可能性に配慮した調達活動に取り組んでいます。その中で、酒類・飲料の重要農産物原料における農産物・農産地の人権リスクや環境リスクについて調査を開始しました。

欧州の大麦・ホップ農産地においては、地域のステークホルダーと協働で環境負荷低減と高品質な原料の安定生産を目指した取り組みを行っています。またチェコでは、ホップ生産のための水を確保することを目的に、関連省庁や専門家など関係者とともに議論を進めています。


持続可能な資源利用—水

アサヒグループでは「持続可能な水資源利用」の実現に向け、2030年までに水使用量の原単位を3.2m³/kl以下にすることを目標に、水使用量の削減に取り組んでいます。また、水リスク把握と排除に向けて、生産拠点の水リスク調査を進めています。

▶ 豪州ヤタラ工場の水使用量削減の取り組み

豪州のカールトン&ユナイテッド・ブルワリーズ社(CUB事業)のヤタラ工場の水リサイクル施設では、高品質な再生水を生産しています。この再生水を蒸気発電機や製造タンクの洗浄、加熱殺菌用の蒸気など製造のさまざまな場面(製品に触れる工程を除く)で活用することで、貴重な資源である水の取得量を削減しています。また、



製造製品を切り替える際の洗浄水の削減やライン・配管の洗浄間隔の最適化など、製造工程の見直しによって使用する水の量そのものも削減しています。

これらの取り組みによりヤタラ工場は高い水使用効率を実現しており、商品1klを製造するための水使用量は平均2m³となっています。

持続可能な資源利用—容器包装

アサヒグループでは、「持続可能な容器包装の考え方」に基づき、「容器包装設計指針」を策定し、3R(リデュース・リユース・リサイクル)を推進しています。世界的に喫緊の課題であるプラスチック問題については「プラスチック行動指針」を定め、2030年に向けた戦略「3R+Innovation」で定めた目標の達成に向けて取り組みを進めています。

▶ 欧州プラスチック製容器包装削減の取り組み

欧州事業では、オランダの『Grolsch』で、2020年にビール6缶パック包装のプラスチックシュリンクフィルムについて、段ボール製の「トップクリップ」への変更を決定し、プラスチック削減の取り組みを開始しました。現在は一部地域での取り組みですが、2021年にオランダ全地域でこの包装に切り替えることで、年間100,000kg、ビニール袋400万枚相当のプラスチックが削減できます。


▶ リサイクルPET樹脂利用の推進

オセアニア事業では、ミネラルウォーターブランドの『Cool Ridge』で、リサイクルPET樹脂を100%利用したボトルへの移行を2019年に開始しました。

またアサヒ飲料(株)では、2019年から『カルピスウォーター』や『三ツ矢サイダー』などの商品の一部にリサイクルPET樹脂の使用を開始し、順次拡大しています。


▶ 業界を超えたプラスチック再資源化への挑戦

アサヒグループホールディングス(株)は、使用済みプラスチックの再資源化事業に取り組む(株)アールプラスジャパンに資本参加しています。この事業では、回収プラスチックの選別処理・原料製造・容器包装製造・商社・飲料メーカーなど、プラスチックのバリューチェーンを構成する複数の企業が業界を超えて連携しています。従来よりも環境負荷の少ないケミカルリサイクル技術の開発と、2027年の実用化を目指しています。





環境

環境価値創出(プラス)

微生物・発酵技術の活用

▶ 「ビール酵母細胞壁」を活用した農業資材の展開拡大

アサヒバイオサイクル(株)は、ビール製造工程で発生する副産物である「ビール酵母細胞壁」由来の農業資材(肥料原料)を販売しており、全国の農地や天然芝を使った野球場・ゴルフ場などで幅広く活用されています。その活用事例の一つが、いび川農業協同組合、(有)サポートいび、バイオシード・テクノロジーズ(株)と協力して取り組んでいる岐阜県揖斐郡池田町の水田転作事業です。

水田跡地は水はけが悪いため、栽培する作物が限られたり、転用するために大規模な排水対策や数年かけての土壌づくりが必要になったりします。こういった要因から耕作放棄地になってしまうことも多く、課題となっていました。

この事業において2020年の春から秋に、岐阜県の水田跡地を活用したサツマイモ栽培に取り組みました。排水工事などの新たな設備投資は行わず、農業資材の活用を中心に栽培を行ったところ、サツマイモの発根が促進され生育状況が向上し、収穫量が前年比で約1.3倍に増えたことが確認されました。サツマイモは水はけの良い土壌でしか育たないとされていますが、水はけが悪い水田跡地における栽培に成功したことになります。

今後も水田跡地や耕作放棄地の活用に貢献することで、農業活性化や食料自給率向上への寄与を目指すとともに、農業資材を活用する場の拡大を目指していきます。



2020年9月 収穫風景



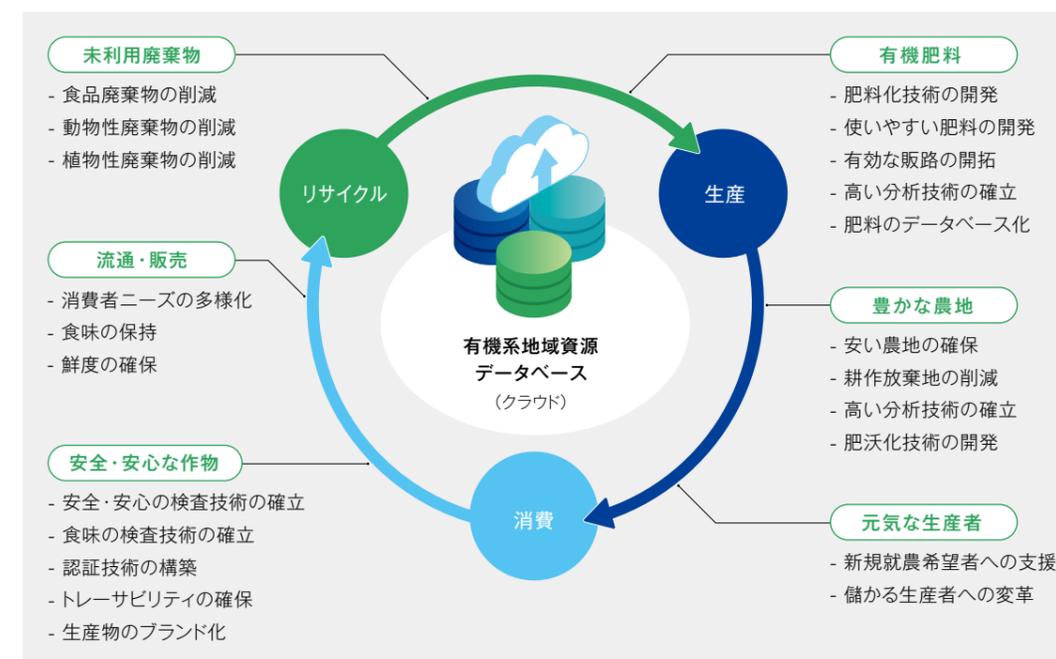
(有)サポートいび 代表取締役専務 高橋邦彦氏

▶ 堆肥化促進材『サーベリックス』で有機系地域資源のリサイクルに貢献

日本では食料及び食料生産資源の多くを輸入に頼っているにもかかわらず、大量の食品残さが発生し、各地域においてその処分のために膨大なコストが生じています。また、有効に活用できる可能性がある有機物でも焼却処分する場合にはCO₂を排出してしまうため、環境に対して悪影響を及ぼしています。

アサヒバイオサイクル(株)は(株)ウエルクリエイト、NTT西日本グループ、一般社団法人SOFIX農業推進機構と協力して、2020年7月から2021年2月にかけて宮城県・滋賀県・沖縄県における有機系地域資源のリサイクルに関する実証事業を行いました。

実証事業において、アサヒバイオサイクル(株)は乳酸菌飲料『カルピス』の研究に由来する独自の有用微生物を配合した堆肥化促進材『サーベリックス』を提供するとともに、微生物解析技術を用いて、有機系堆肥の土壌の多様性への貢献に関するフローラ解析*を実施しました。



琵琶湖に繁茂する水草や駆除した外来魚など、地域で焼却処理されていた有機系廃棄物を堆肥化して農地で活用することで、地域資源として循環させる仕組みを構築しました。同時に、焼却時に発生するCO₂排出量と焼却処理費用も大きく削減することができました。また、フローラ解析を通じて堆肥や土壌の微生物構成の変化が明らかになり、『サーベリックス』の堆肥化促進への有効性や、資源循環のデータでの可視化を実現することができました。

今回の実証事業で取り組んだ有機系地域資源のリサイクルについては、今後実証地区以外での展開や拡大も目指していきます。

* 解析対象にどのような微生物がどれだけの割合でいるか、微生物構成がどのように変化するか、などを微生物の遺伝子から解析する技術。アサヒグループではもともと腸内フローラの解析に活用していましたが、現在では土壌や堆肥の解析にも応用しています。



気候変動への取組み～TCFD提言への取組み深化～

アサヒグループは、気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトの評価及び対応策の立案が、持続可能な社会の実現及び事業の持続可能性に不可欠であると認識し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しています。

2019年にビール事業、2020年にビールを含む全酒類事業及び飲料事業を対象を拡大してシナリオ分析を行い、2021年には食品事業を含む主要事業を対象にシナリオ分析を実施する計画です。

ガバナンス

アサヒグループでは気候変動をサステナビリティの重要課題として捉え、CEOが委員長となる「グローバルサステナビリティ委員会」において戦略を構築するとともに、取締役会に報告の上、取締役会の監督のもと、PDCAの強化を図っています。2020年12月に実施した「グローバルサステナビリティ委員会」において、各Regional HeadquartersのCEOを含むメンバーが2030年のグループのCO₂排出量削減目標について活発な議論を行いました。その結果、目標値の上方修正を決定し、積極的な取組みの推進にコミットしました。

「グローバルサステナビリティ委員会」の詳細はP.50をご覧ください。 **P.50**

リスク管理

アサヒグループは2020年に策定した「アサヒグループ リスクアベタイト ステートメント」の中で、自然環境に影響を与えるリスクを低減する取組みを進めることを宣言しています。エンタープライズリスクマネジメント(以下、ERM)において「気候変動」をグループの主要リスクとして扱い、ERM体制下でPDCAサイクルを回しながら、2020年に刷新したサステナビリティ推進体制とERMを連動させることにより、グループ全体でのリスクマネジメントを行っています。

気候変動関連リスクとERMとの連動に関する詳細は、P.94をご覧ください。 **P.94**

指標と目標

アサヒグループでは、CO₂排出量削減の中長期目標「アサヒカーボンゼロ」を制定・公表しており、2050年にCO₂排出量ゼロを目指しています。この達成確度を上げるために、2021年2月に2030年の目標を50%削減(2019年比)に上方修正するとともに、RE100への参画やSBT1.5°C認証の取得など、ロードマップを更新して取組みを進めています。そのほか、農産物原料・容器包装・水などの資源についても持続可能な利用を実現する施策を掲げ、取組みを推進しています。

具体的な指標と目標に関する詳細は、P.20をご覧ください。 **P.20**

戦略

2020年は、シナリオ分析の対象事業の拡大及び分析の高度化を試みました。より広範囲で精度の高いシナリオ分析を行った結果、重要な原料である農産物の収量減及び炭素税の導入に伴う生産・容器購入コストの上昇といった影響・リスクが明確になりました。

一方で、リスクに対する緩和策や適応策を強化することで、このような影響を低減して機会を獲得できる可能性も見えてきており、これらの分析結果を「アサヒグループ環境ビジョン2050」に沿って、KPIの設定及び目標達成のためのロードマップに反映していきます。

シナリオ分析の結果と対応策の方向性

2019年と同様に、IPCC及びIEAを参照した2°C未満シナリオ/4°Cシナリオをもとに気候変動リスクを分析した結果、アサヒグループの主要農産物原料の収量減及び炭素税導入による生産コスト・容器購入価格の上昇という2つの大きな影響を受けることが確認できました。

主要農産物原料の収量減少に関するリスクと対応策

リスク ▶ 当社主要農産物原料の収量減少

4°Cシナリオの場合、トウモロコシとコーヒーにおいて大幅に収量が減少することがわかりました。価格推計モデルを用いて、その影響額を試算しました。

2050年時点におけるシナリオ別収量予測(現在収量比)

現在比-15%以上

ビール主原料

品目	生産国	2°Cシナリオ	4°Cシナリオ
大麦	カナダ(春)	+1%	+2%
	フランス(春)	-10%	-18%
	フランス(冬)	-5%	-10%
	ドイツ東部(冬)	+8%	+19%
	オーストラリア	-7%	-13%
ホップ	チェコ(春)	+18%	+7%
	チェコ(収量)	-5%	-7%
	チェコ(品質)	-13%	-25%

飲料・その他酒類主原料

品目	生産国	2°Cシナリオ	4°Cシナリオ
砂糖	オーストラリア	+1%	+2%
	ブラジル	+3%	+12%
	インド	0%	-3%
	日本	+2%	+21%
	タイ	-26%	-45%
生乳	オーストラリア	-9%	-19%
	アメリカ	-6%	-11%
	日本	-2%	-3%
	ニュージーランド	-2%	-2%
	ブラジル	-8%	-23%
コーヒー	コロンビア	-4%	-15%
	グアテマラ	-11%	-17%
	タンザニア	-2%	-9%
	エチオピア	-8%	-25%
	ベトナム	-9%	-24%
インドネシア	-10%	-30%	

酒類・飲料共通原料

品目	生産国	2°Cシナリオ	4°Cシナリオ
トウモロコシ	アメリカ	-12%	-24%
	ブラジル	-3%	-9%
	アルゼンチン	-9%	-16%
	中国	0%	-10%
	ウクライナ	-17%	-26%
オーストラリア	-13%	-27%	

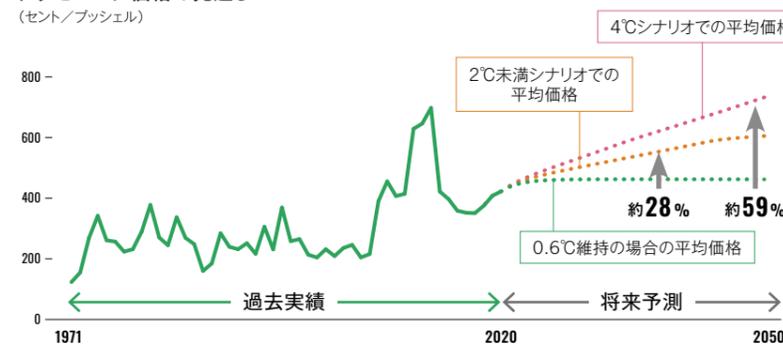
19.7億円

26.6億円

収量減による定量的なリスク

トウモロコシ価格の見通し

(セント/ブッシェル)



需給バランス

×

1人当たりGDP

×

前年市況

過去実績から需給バランス・1人当たりGDP・前年市況などのトウモロコシ価格の変動要因を用いた計算式を構築し、これをもとに将来価格を算出しました。

環境

対応策 ▶ 農産物収量減に対する対応策の方向性

アサヒグループは主要農産物の収量減のリスクに対して、以下の施策に取り組んでいます。

サプライヤーとの協働

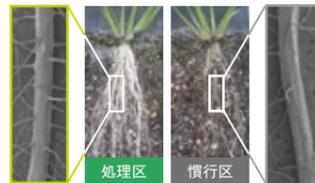
農産物に関するリスクをサプライヤーへ共有し、気候変動に対応可能な品種の改良や、現在使用している素材の代替品の開発を検討しています。また今後、アサヒグループとサプライヤーとの協力関係を強化し、これまで以上に将来的な収量減に対応するための各施策の実行を進めていきます。

農家支援

アサヒグループはイタリアにおいて製品の原料となる大麦の農家を支援しているほか、チェコにおいてホップ栽培のスマート農業化を進めるパイロット試験に取り組むなどしています。



イタリア ピツラ・ペローニ社



酵母細胞壁活用による発根促進

自社技術の活用

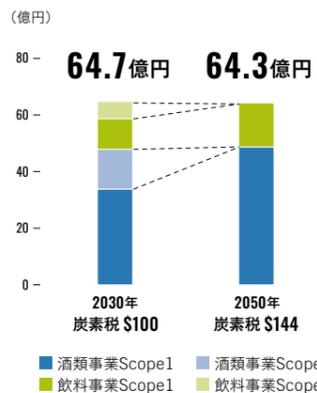
アサヒグループは、ビール酵母細胞壁を活用した農業資材を開発しています。この資材は植物の発根を促進させる効果があり、これを活用することで農産物の気候変動による環境変化への対応力向上が期待できます。すでにさまざまな農産物で実績があり、今後この農業資材の活用を拡大するとともに、応用研究を進めていきます。

炭素税導入に関するリスクと対応策

リスク ▶ 炭素税導入によるコスト増加リスク

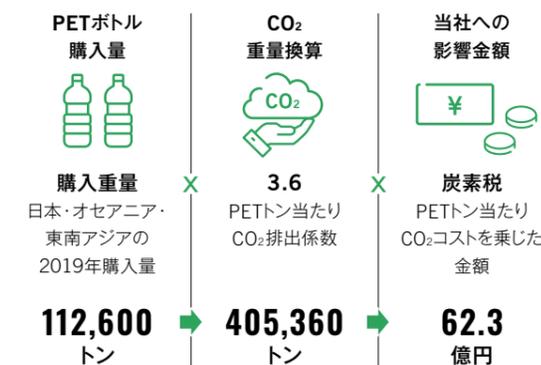
炭素税が導入された場合の、直接操業にかかる生産コストの上昇及びPETボトル購入価格への転嫁によるコスト上昇について試算を行いました。

生産コストへの影響



生産段階におけるCO₂排出量から影響額を算出

PETボトル価格転嫁への影響



対応策 ▶ 炭素税導入による生産コスト増加への対応策の方向性

アサヒグループは、すでにCO₂排出量削減に向けた高い目標を掲げて野心的に取り組んでいます。

2030年CO₂排出量削減目標を上方修正

2050年までのCO₂排出量ゼロの達成に向けて取組みを加速させるために、2030年の目標値を従来の30%削減から50%削減に上方修正しました。これにより、取り組まなかった場合と比較して2030年には22.3億円、2050年には64.3億円全額の削減効果があることを確認しています。アサヒグループが現在取り組んでいる戦略は気候変動によるコストの上昇への耐性が高く、レジリエンスの観点からも適切と認識しています。

自社技術の活用

脱炭素に向けた取組みとして、CO₂排出量削減の新たなモデルとなりうるビール工場排水由来のバイオメタンガスを利用した燃料電池による発電の実証事業を、アサヒビール(株)茨城工場にて開始しています。



対応策 ▶ 炭素税導入によるPETボトル価格転嫁への対応策の方向性

アサヒグループは、グループ全体で「3R+Innovation」の目標を掲げ、容器包装による環境負荷低減に取り組んでいます。

リサイクルPETへの切替え

すでに豪州においてリサイクルPET100%のミネラルウォーター『Cool Ridge』を発売しています。国内では、2019年7月から『カルピスウォーター』などでリサイクルPETの使用を開始しています。今後も3Rの取組みに加え、他社とのアライアンス強化により、マイナス影響を極小化していきます。

PETボトルの軽量化

アサヒグループの事業会社では、継続してPETボトルの軽量化に取り組むとともに、代替容器の検討やバイオマス素材のPETボトルの採用拡大についても検討を進めています。





環境

Column

グリーンボンドの発行

アサヒグループは、2020年10月15日に国内食品メーカー初となるグリーンボンドを発行しました。調達した資金は、主にリサイクルPETやバイオマスプラスチックの調達、再生可能エネルギーの購入、社有林「アサヒの森」の維持などに充当します。

対象プロジェクトの実施により、気候変動への対応や持続可能な資源利用を推進し、「アサヒグループ環境ビジョン2050」の達成を目指します。

グリーンボンド概要

発行体	アサヒグループホールディングス株式会社	
発行年限	5年	
発行額	100億円	
発行日	2020年10月15日	
資金使途	<ul style="list-style-type: none"> ● リサイクルPETの調達 ● バイオマスプラスチックの調達 	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギーの購入 ● 社有林「アサヒの森」の維持 等

フレームワーク

調達資金の使途	(1) 「アサヒカーボンゼロ」への取組み 再生可能エネルギー電力の購入、工場における省エネ設備の導入、ヒートポンプ自販機の導入
	(2) 持続可能な容器包装に関する取組み リサイクルPETの調達、バイオマスプラスチックの調達
	(3) 持続可能な水資源を推進する取組み 社有林「アサヒの森」の維持
プロジェクトの評価と選定プロセス	グリーンボンドの調達資金が充当されるプロジェクトは、グローバルサステナビリティ委員会において決定されたアサヒグループのサステナビリティ戦略に基づき、経営戦略会議またはグループ各社の経営会議で評価・選定します。
調達資金の管理	グリーンボンドで調達された資金は、アサヒグループホールディングス(株) Finance部門によりグリーンボンド専用の口座にて管理され、Finance部門は内部管理システムを用いて四半期末ごとに追跡・管理を行います。調達資金が適格事業に充当されるまでの間は、現金または現金同等物にて管理します。
レポートニング	グリーンボンドにより調達した資金の全額充当まで、またはグリーンボンドの発行残高がある限り、年次にてアサヒグループのWebサイト及び統合報告書にて、適格事業への資金充当状況について公表します。また、グリーンボンドの発行残高がある限り、適格事業の環境改善効果について、資金充当状況と同様に年次にてアサヒグループのWebサイト及び統合報告書にて公表します。

Voice

ファイナンスの面から環境の取組みを加速

現在、「アサヒグループ環境ビジョン2050」の達成に向けた取組みを加速させていますが、これはアサヒグループの海外展開が進む中で、新しくアサヒグループの仲間となった人たちのESGに対する考え方や行動に影響を受けたことも、大きな要因の一つだと考えられます。そういった状況において、私たちFinance部門として何ができるのかということについて、部門内で議論を重ねました。

SDGsに対する意識が世界的に高まっている中、アサヒグループの個々の取組みがSDGsの達成にどのように貢献していくのか、より具体的に道筋を示すことが重要です。その手段の一つとして、グリーンボンドの発行を通じ、調達資金の使途をフレームワークで明確化することによって、個々の取組みを対外的にコミットしていくことが効果的であると考えました。今回発行したグリーンボンドはSustainability部門としっかりと連携して進めることができたこともあり、国内食品メーカー初のグリーンボンドとして幅広い投資家から投資意思を表明していただくことができました。

今後も、アサヒグループ各社の個々の取組みをすくい上げ、SDGsの観点から付加価値のある資金調達についての検討を進め、持続可能な社会の実現に貢献したいと思います。



アサヒグループホールディングス(株) 執行役員 Head of Finance

坂野 俊次郎

▶ 資金充当レポート

適格事業における2020年の支出に対して、564百万円を充当しました。

再生可能エネルギー電力の購入: 44百万円
ヒートポンプ自販機の導入: 207百万円
リサイクルPETの調達、バイオマスプラスチックの調達: 269百万円 など

▶ インパクトレポート

	2020年
(1) 「アサヒカーボンゼロ」への取組み状況	
再生可能エネルギー電力購入量	14GWh
CO ₂ 排出削減量	1,674トン
(2) 持続可能な容器包装に関する取組み状況	
リサイクルPET・バイオマスプラスチック等、環境配慮素材の使用量	2,419トン
(3) 持続可能な水資源を推進する取組み状況	
「アサヒの森」の概要	2020年の管理面積は2,467haとなり、アサヒビール(株)の「ウォーターニュートラル」の95%まで進捗しました。

* 現在取得可能な環境データから適切なレポートニングができるよう、項目を一部見直しました。



マテリアリティ「人」においては、従業員とサプライヤーの人権デューデリジェンスを開始するとともに、グローバル共通の人材戦略の策定・取組みを推進しています。

人権の尊重

従業員に対する人権デューデリジェンス—外国人技能実習生の労働実態調査

2019年に実施したギャップ分析結果により、日本の従業員における強制労働については、外国人技能実習生の問題がリスク・優先度合いが高いという結果が示されました。この問題への対応として、国内全グループ会社の非正規外国人労働者と外国人技能実習生の在籍人数のデータに基づき、実習生を受け入れているアサヒグループ食品(株)岡山工場で実態調査を実施しました。この調査は一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーンとともに実施し、実習生40名の労働実態調査と、実習生への母国語による聞き取り調査を行いました。その結果、実習生は特定技能実習制度にも関心が見られ居住環境も良好であることから、総評としては良好との評価でした。今後は、社内規定や工場内の注意喚起文書などの母国語掲示、緊急時の対応の教育などの改善を実施していきます。



Voice

日本の取組みのグローバル拡大を期待

今回の調査においては、社内文書や帳票類、作業状況、寮内の確認を行い、現場での人権デューデリジェンス実施のOJTも兼ねた個別の労働者インタビューを実施しました。その結果、外国人技能実習生の労働・生活環境は良好であることや、構内に通訳を配属するなど社内コミュニケーションの観点からも受入れの体制が構築されていることが確認できました。

今回の調査では、メディアの報道で散見される外国人技能実習制度や外国人労働者に関する不法行為に対して、現場で人権デューデリジェンスを実施する場合の知識の向上や調査を行う際の視点などを醸成することができたと考えます。日本における外国人労働者に関する不法行為は、東南アジアなどで散見される不法行為の縮図とも考えられます。継続的に実態を調査し、次の課題の解決に向けた活動を行うことで、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準ずる一連の企業の責任を果たせると考えています。



一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーン 理事 和田 征樹 様

サプライヤーに対する人権デューデリジェンス—サプライチェーンの実態把握

サプライヤーに対する人権デューデリジェンスの取組みの第一歩として、サプライチェーンの実態を把握するためにサプライヤーリスクと現代奴隷リスクの特定に向けた取組みに着手しました。

▶ サプライヤーリスクの特定

サプライヤーリスクの特定に向け、日本、欧州、オセアニア、東南アジアの主要21事業会社の原材料一次サプライヤーを対象に調査を実施しました。この調査はサプライチェーンマネジメントの一環として定期的に行っている「サプライヤーCSR質問表」を活用したもので、「人権」「労働」に関する設問項目は以下の通りです。

人権	労働
<ul style="list-style-type: none"> 人権に対する基本姿勢 人権の尊重と差別の禁止 人権侵害の加担(助長)の回避 先住民の生活及び地域社会の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 労働慣行に対する基本姿勢 雇用における差別の禁止 人材育成やキャリアアップ等に関する従業員への平等な機会提供 非人道的な扱いの禁止 適正な賃金の支払い 労働時間、休暇・有給休暇等の公正な適用
	<ul style="list-style-type: none"> 強制労働の禁止 児童労働の禁止 操業する国や地域の宗教的な伝統や慣習の尊重 結社の自由と団体交渉の権利の認識と尊重 従業員の安全衛生、健康についての適切な管理

回答を提出したサプライヤーすべてに対し、平均得点率との差や全回答会社における個社の順位を示した集計結果をフィードバックしました。サプライヤーに自社の強み・弱みを認識してもらい、弱みの改善に取り組んでもらうことで、サプライチェーンにおける人権リスクの低減を目指していきます。

▶ 現代奴隷リスクの特定

アサヒグループは2017年に「現代奴隷リスク分析」を実施し、エチオピアとタンザニアのコーヒー農園が人権リスクの深刻度や影響度が最も高いことがわかりました。2021年以降、リスクが高い品目のサプライヤーに対し、セルフアセスメント質問表などによる実態把握や現地調査などを実施し、現代奴隷リスクを特定していく計画です。

主要原材料調達品目 現代奴隷リスク理論分析結果



人材育成

「ピープルステートメント」の策定

アサヒグループで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」を推進しています。新たな成長源泉の拡大に向けた「経営資源の高度化」を重点課題の一つとして掲げており、新価値創造に向けた無形資産（人材）への投資を今後も強化していきます。

アサヒグループを取り巻く事業環境の変化への対応と人材に関する考え方を社内外にコミットするため、2021年に新しい人事基本方針である「ピープルステートメント」を策定しました。

学び、成長し、そして共にやり遂げる

何かを学んでいるとき、成長を実感するとき、大切な仕事をやり遂げたとき、私たちは仕事を楽しみ感じ、「ワクワク」します。さらにそれを誰かと共に行ったとき、想像・期待以上のことが起こることがあります。

これがアサヒの目指す働き方です。

尊敬、信頼、謙虚さ、包容力、お互いを思いやる企業風土を醸成し、素晴らしい成果をもたらす原動力になります。

私たちは、「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」の実現に向けて、共につながり、共に成長し、また、たとえそれが失敗からくるものであっても、共に学習する機会を常に追求します。

私たちは、一人ひとりを互いに尊重し、安全と心身の健康を常に最優先に考えます。

私たちは、自分たちや自分たちのチームだけではなく、顧客、取引先、コミュニティ、そして地球のために、尊敬と共創の観点をもって団結します。



セーフティ&ウェルビーイング
Safety and Well-being is our biggest priority



学習する組織
Growth through Learning individually and collectively



ダイバーシティ&インクルージョン
Everyone Matters is our core belief



コラボレーション
Better together: Collaboration fuels our growth

ダイバーシティ

ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

▶ 「ダイバーシティ&インクルージョン ステートメント」の策定

グループでダイバーシティ&インクルージョンに対する共通の価値観や考え方を共有するために新たにステートメントを策定し、2021年3月8日の国際女性デーに合わせてグループ内に展開しました。

ダイバーシティ&インクルージョン ステートメント

東京からローマ、メルボルンからブラハ、オークランドからクアラルンプールまで、アサヒグループは、商品・サービスへの誇りと社員の情熱で結ばれたグローバルな企業グループです。

日本にルーツを持ちながら、グローバルに豊かで多様な伝統をもつ企業グループであり、地球やコミュニティとの関係を大切に、ビジネスを展開しています。そして何よりも社員を大切に企業グループです。私たちは、社員一人ひとりが尊重され、個性が認められる企業風土を醸成します。

私たちは、多様で多文化な組織であることが、当社をより強く、より革新的にするとともに、長期的な成功への鍵となることを確信しています。そのため、一人ひとりが尊重され、その個性が受け入れられ、個人としても企業人（プロフェッショナル）としても成長できる未来を目指します。誰もが自由に発言でき、いたるところからアイデアが生まれ、社員全員でより良い未来に貢献できる企業風土を醸成します。

▶ 社内キャンペーン「202inclusion (202i)」

アサヒグループでは2021年をインクルージョン元年と位置付け、「202inclusion (202i)」と題したグローバルキャンペーンをスタートさせました。このキャンペーンはアサヒグループとしてグローバルでダイバーシティ&インクルージョンを推進することを目的としたもので、具体的には以下のような取り組みを進めています。

グローバルでの推進体制の構築

グループダイバーシティを推進することを目的に、2020年6月にGlobal Headquartersと海外Regional Headquartersによるグローバル分科会を発足させました。今後、グローバルレベルでの女性比率の明確な目標設定やキャンペーンを通じての取り組みを加速させていきます。

経営幹部による動画メッセージの発信

インクルーシブな企業風土を構築するために、一人ひとりの「Choose to Challenge」を宣言するビデオを制作しました。アサヒグループホールディングス(株)及び国内3社(アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株))と海外3社(欧州、オセアニア、東南アジア)のCEOと経営幹部総勢20人が、グループ全社員約30,000人に向け、性別による差別の撤廃や女性の地位向上に向けて挑戦するメッセージを発信しました。



「Choose to Challenge」の宣言



コミュニティ

社会動向の変化による人と人、人と地域の「つながり」の希薄化がさまざまな地域課題を生み出していることから、「コミュニティ」は最優先で取り組むべきテーマと位置付けています。グループ共通の考え方を整理すると同時に、それぞれのRegional Headquartersが具体的な取り組みを進めています。

活動スローガン「RE:CONNECTION」の設定

経済発展とともに人口の流動化が加速し、世界各地で都市部への一極集中や過疎化などの人口分布の偏りが発生することで、地縁的な「つながり」や共通の価値観を持った「つながり」が希薄化しています。このような「つながり」の希薄化は社会的孤立、治安の悪化、地域愛着度の低下、地域社会の担い手不足などのさまざまな社会的課題を生み出し、コミュニティ活力低下の要因の一つになっています。

長年にわたり地域社会に支えられてきたアサヒグループは、改めて「つながり」を見直して進化させることが重要だと考え、マテリアリティ「コミュニティ」の活動スローガンを「RE:CONNECTION」と設定しました。

グループの資源・技術を通じ、人と人、人と地域、地域と地域の「つながり」を見直して進化させ、さまざまな地域課題の解決に取り組んでいきます。これにより、地域の方々と幸せな時間を共有し、持続可能なコミュニティの実現に貢献していきます。

重点領域「食」「地域環境」「災害支援」の設定

アサヒグループは自然の恵みを享受することで持続的な成長を遂げてきたことを踏まえ、マテリアリティ「コミュニティ」におけるグループ共通の重点領域を「食」「地域環境」「災害支援」の3領域に設定しました。「食」「地域環境」はこれまでの事業活動を通じて得てきた知見と経験を活かせること、「災害支援」は有事に喫緊の課題となる領域であることが設定の理由です。



食



地域環境



災害支援

取り組み事例

食 ▶ Campus Peroni

イタリアの事業会社ピッラ・ペローニ社では、ビールの原料となる穀物の栽培に関わるステークホルダー間の対話を促進することでお互いの知見を共有するプロジェクト「Campus Peroni」に取り組んでいます。このプロジェクトでは科学的研究とイノベーションを促進するとともに、品質重視の文化や農業・食品産業における持続可能性を高める取り組みを拡大させ、サプライチェーンの強化に向けた強固なネットワークを生み出してきました。本プロジェクトは品質の維持・継続的な気候変動への取り組み・農家の収入の支援を重視しており、今後も地域の持続可能性に貢献していきます。



地域環境 ▶ CUBにおける水支援

豪州の事業会社カールトン&ユナイテッド・ブルワリーズ社（以下、CUB）では豪州の大手運送会社であるMcColl's社と協働で、干ばつに苦しむ農家に水を提供するプログラム「Water on Wheels」に取り組んでいます。

このプログラムは、CUBが豪州最大のビール醸造所であるヤタラ工場の醸造工程で出た水に特別な処理を施し、McColl's社がこのリサイクル水を干ばつに苦しむ農家に届けます。CUBは工場における水使用量を減らすだけでなく、醸造工程で出た水の有効利用などを通じて地域環境への負荷を低減させ、地域農業の持続可能性に貢献していきます。



災害支援 ▶ 新型コロナウイルス感染拡大に際しての支援活動

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、アサヒグループでは事業を展開する地域でさまざまな支援活動を実施しています。ニッカウヰスキー（株）と豪州のアサヒビバレッジズ社は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、医療機関等で不足していた消毒液を自社設備で製造して医療機関等へ無償で提供しました。

これ以外にも、日本では子ども食堂サポートセンターや医療従事者に対するグループ商品の寄付のほか、英国・チェコ・マレーシアでは病院や消防署など最前線に対応している機関に対して商品や支援金の寄付を行うなどしています。今後も各国の状況に応じた適切な支援を継続し、助け合いの輪の更なる拡大に貢献していきます。





健康

世界的な健康意識の向上を背景に、砂糖使用量の削減をはじめとする健康価値の創造に向け、商品を通じて積極的に取り組んでいます。

「健康価値の創造」に向けて

「Asahi Group Philosophy」でOur Missionとして定めている「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」の実現のためにも、健康価値を創造し続けることは私たちの使命です。人々の健康意識の向上は世界的なトレンドであり、特に新型コロナウイルスの感染拡大によりその意識は高まっています。外出の自粛、公共機関や飲食店におけるさまざまな制約などに伴ってライフスタイルが大きく変化したことは、多くの人々にとって自らの心身の健康を見直すきっかけとなりました。健康と関連性の高い食の領域においても、人々の意識は必然的に大きく変わり始めており、アサヒグループは人々の健康ニーズに応えるために、2つの柱によって健康価値の創出に取り組んでいます。

1. 独自素材を使った健康価値の創造

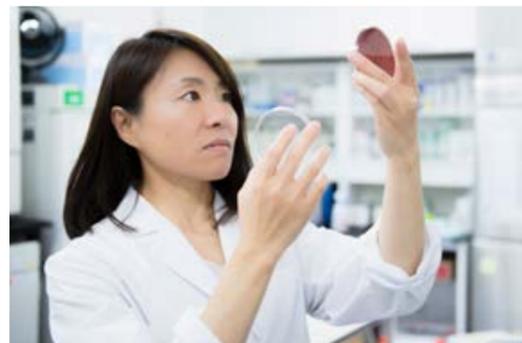
発酵技術や乳酸菌などの技術を活用

長年培ってきた発酵や乳酸菌などの技術や研究成果を活かし、新たな健康価値を持つ商品の開発・育成の取り組みを行っています。現在、飲料やサプリメントなどお客様の生活シーンに合わせた商品開発を通じて、特定保健用食品(トクホ)や機能性表示食品の品揃えを強化しています。

2. 幅広い選択肢の提供

砂糖使用量の削減や無糖飲料の展開

人々の健康意識の高まりに応えるべく商品の選択肢を増やし、お客様の健康的な食生活を支援する取り組みを推進しています。特に砂糖の過剰摂取が課題となっている国や地域では、砂糖使用量の削減や無糖飲料の販売強化などの取り組みを進めており、新たな選択肢の提案を通じて健康価値の創出に取り組んでいます。



取り組み事例

▶ 乳酸菌など独自素材でカラダとココロの健康価値を提供

アサヒグループはこれまで培ってきた乳酸菌研究や発酵技術、独自の健康素材を活かし、カラダの健康に加えてココロの健康にも着目した商品開発を進めています。

アサヒ飲料(株)

アサヒ飲料(株)では、おいさと手軽な健康増進の両立をさまざまな形で提案しています。2020年は“健康によく栄養価が高い”と支持を得ている豆乳を使用した「GREEN CALPIS」を発売し、健康意識の高まりに対応しています。



アサヒグループ食品(株)

アサヒグループ食品(株)では、乳酸菌や枯草菌などアサヒグループ独自の素材を使った健康食品を取り扱う通販事業を展開しています。2020年には機能性表示食品のサプリメント「おなかサイズ」を新発売しました。またメンタルサポートサプリメント「ココカラケア」を機能性表示食品としてリニューアル発売し、精神的ストレスの緩和、睡眠の質(眠りの深さ)の向上、腸内環境の改善の3つの機能を訴求しています。



▶ 砂糖使用量削減への取り組み

昨今、世界では偏った食生活による疾患が大きな問題となっており、WHO(世界保健機関)も加盟国に対して警鐘を鳴らしています。中でも砂糖の過剰摂取は大きな課題となっています。

エチカピバレッジズ社

マレーシアで飲料事業を営むエチカピバレッジズ社は、2021年までに100ml当たりの砂糖含有量6g以下のRTD商品を70%にする目標を掲げていましたが、2020年には目標を超える82%を達成しました。マレーシアで砂糖不使用の炭酸飲料「Pepsi Black」やRTDコーヒー「WONDA Zero Max」、砂糖不使用の最新作「Calpis Zero」の3種類を発売したことなどが成功の要因です。

アサヒビバレッジズ社

豪州のアサヒビバレッジズ社では、2025年までに清涼飲料水で使用する砂糖の量を2015年比で20%削減するという目標を掲げています。炭酸飲料などの砂糖の使用量の削減や2020年に発売した「Cottee's」ブランドの砂糖不使用のスパークリングRTD飲料3種も、砂糖使用量の削減に貢献しました。その結果、2020年に目標を前倒して達成することができました。今後、更なる使用量削減に向けた取り組みを推進していきます。



責任ある飲酒

2020年にグループスローガン“Responsible Drinking Ambassador”を掲げ、「責任ある飲酒」の実践に向け、新たな飲用機会の創出や不適切な飲酒の撲滅に向けたさまざまな取組みを推進しています。

「新たな飲用機会の創出を通じた社会的課題の解決」に向けて

アルコール飲料を体調管理の観点から飲みたくないとき、もしくは直後に仕事や自動車などの運転が控えていたり、妊娠中、授乳中などの理由で飲めないときなど、さまざまな飲用シーンの選択肢として低アルコール飲料やノンアルコール飲料*（以下、低アル・ノンアル飲料）を賢く選択するお客様が増えています。アサヒグループはこうしたお客様のニーズにお応えすると同時に社会的課題の解決にも対応すべく、低アル・ノンアル飲料の商品の品揃えを充実させるとともに、総販売量における同カテゴリー商品の販売量構成比の目標を設定し、達成に取り組んでいます。

* 低アルコール飲料：アルコール度数3.5%以下
ノンアルコール飲料：各展開地域の法令基準

総販売量における低アル・ノンアル飲料の販売量構成比目標

Regional Headquarters	目標	目標年	対象カテゴリー
欧州（アサヒヨーロッパインターナショナル社）	20%	2030年	ノンアル
豪州（アサヒホールディングスオーストラリア社）	25%	2025年	低アル・ノンアル
日本（アサヒビール（株））	20%	2025年	低アル・ノンアル
グループ全体	15%	2025年	低アル・ノンアル

▶ スマートドリンク（アサヒビール（株））

アサヒビール（株）は、さまざまな状況や場面における「飲み方」の選択肢を拡大し、多様性を受容できる社会を実現するために商品やサービスの開発、環境づくりを推進していくことを「スマートドリンク」と定義し、2020年12月に「スマートドリンク」を宣言しました。上記の通り低アル・ノンアル飲料の販売量構成比を目標として掲げると同時に、主要商品のアルコール含有量を2021年6月にWebサイトに掲出しました。



「不適切飲酒の撲滅」に向けて

アルコール関連の社会的課題は国・地域によってさまざまであり、また多くのステークホルダーが関与するため、各地域の業界団体・行政・NPOなどと一緒に取り組んでいます。中でもグローバルな課題については、「責任ある飲酒」を推進するグローバルNPO「International Alliance for Responsible Drinking（以下、IARD）」との取組みを強化しています。

▶ IARD共同声明

アサヒグループはIARDに参画する11のアルコールメーカーとともに、未成年飲酒の削減を加速させる5つのアクションプランを「IARD共同声明」として2020年1月に発表しました。本声明では従来の取組みの強化に加え、メンバーの全企業が2024年までにすべてのアルコール飲料ブランドの商品に飲酒の年齢制限に関する表示を行うことを新たにコミットしました。

▶ 他業界との協業によるアルコール関連課題の解決

有害なアルコール使用に関する課題は多くの関係者が絡むことが多いため、ステークホルダーとともに社会全体で解決に取り組むことが重要になります。アサヒグループはIARDのメンバー企業とともに課題テーマごとにさまざまなステークホルダーに声を掛け、社会全体での取組みを推進しています。



01 ステークホルダーダイアログ

アルコールやその課題に関連するさまざまなステークホルダーとの対話の場を設け、社会全体で課題解決に向けた英知を集めて活動に反映していきます。

02 デジタルプラットフォームとの協業による未成年飲酒防止

デジタルプラットフォームと手を組んで、未成年者にアルコールの広告が表示されない仕組みづくりを構築していきます。

03 eコマースにおける適正飲酒の促進

新型コロナウイルスの影響で、オンラインによるアルコール販売が急増した一方、未成年者による購入が課題になっています。eコマースや配送プラットフォームとの協業により、未成年者や酩酊者の購入・配送を回避するための世界的な基準を策定し、実践していきます。



Dialogue

取締役会が認識する 今後の経営課題

～グローバル化が進むアサヒグループに求められる経営とは～

1. グローバルマネジメントの在り方

小路 アサヒグループでは日本、欧州、オセアニアを核としたグローバル3極体制を基盤としてグローバル戦略を推し進めています。CEOに就任した当時、この先のグループの持続的な成長について検討した際、経験や知見がない分野に飛び込み、多角化を進めるよりも、私たちが磨き上げてきた「強み」を活かした戦略を描くべきとの結論に至りました。

買収にあたっては、何より経営幹部をはじめ、有能な人材の存在を特に注視していました。経営に対する考え方のすり合わせに腐心した甲斐もあり、大変有能な人材に買収後も引き続き活躍してもらっています。どの地域も新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きかったものの、欧州事業は買収後3年間にわたって計画を上回る成果を上げ、オセアニア事業が好業績を続けてくれているのも、そうした有能な人材の存在あってこそだと言えます。

小坂 これまで日本を中心に成長を続けてきたアサヒグループは、わずか数年の間に2兆円以上の資金を投じてこのグローバル3極体制を確立しました。急速にグローバル化が進みましましたので、それゆえの課題もあります。まず、Global Headquarters(以下、GHQ)に、グローバル視点での経営と人材マネジメントの経験が不足していること。そしてグローバル経営を担う人材が不足していること。この2点が大きな課題だと私は考えます。国や地域によって言語はもとより、歴史や文化も異なる中、日本と現地ではマネジメントスタイルも当然異なります。また、グローバルマネジメントといっても、情報システムなどグローバルなインフラ整備をはじめ、デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)によるサプライチェーンマネジメントの高度化など、取り組むべき施策は多岐にわたります。

小路 グローバルマネジメントで特に重視するのは、GHQと各地域のRegional Headquarters(以下、RHQ)の強い信頼関係です。GHQがすべてコントロールするのではなく、任せるところはRHQに思い切って一任し、現地の主体性を確保しています。また、GHQによるRHQへのサポート内容を明確にして、重複する業務を極力なくすとともに、日本で培った研究開発の成果や各RHQのベストプラクティスをグローバルに共有し合うことが信頼関係の構築に欠かせません。

また、今後はRHQのCEOにはグループ経営に参画してもらいます。その一環として、2020年にはGlobal Senior Leadership Meetingを開催したほか、GHQとRHQのCEOによる、毎月の情報交換やテーマを決めて四半期ごとに議論を交わすミーティングも実施しています。これらのミーティングは、各RHQから高い満足度を得ています。こうした取組みを進めていく中で、RHQのトップが他の地域に異動することも今後出てくるでしょう。

小坂 これまでの私自身の経験を踏まえると、グローバル企業に求められるマネジメントスタイルとして、中央集権型であれ、自律分散型であれ、企業文化や歴史、そのときの経営方針によって最適なスタイルを追求していくべきだと思います。アサヒグループは自律分散型のスタイルですが、信頼関係を重視するという前提に加え、「Asahi Group Philosophy」(以下、AGP)の実現を目指すという経営方針にも合致したスタイルだと評価しています。

自律分散型のスタイルでは、権限委譲の基準を明確に定義付けることに加え、GHQによるRHQのモニタリングシステムの構築が大切です。定量的なモニタリングだけでなく、その数字の変化の裏側に何が起きているのかしっかりと把握しなくてはなりません。時間を要するとは思いますが、透明性と公平性を持った仕組みによって、GHQとRHQ

新型コロナウイルス感染拡大という未曾有の危機に直面する中、アサヒグループは将来の持続的な成長に向け、欧州事業に続き、豪州CUB事業の買収を完了しました。日本、欧州、オセアニアのグローバル3極体制のもと、アサヒグループがグローバル市場でも確固たるプレゼンスを確立するために求められることは何か。小路会長と小坂社外取締役が大局的な見地から、これからの経営に求められる課題について意見を交わしました。

小路 明善

取締役会長 兼 取締役会議長

小坂 達朗

社外取締役(独立役員)





急速に進んだグループのグローバル化に、 経営・人材双方の側面から一段と適応していく必要があります。



がそれぞれリーダーシップを大いに発揮できる集団へと変革していくことが望まれます。

小路 アサヒグループという組織は、ピラミッド構造ではなく、球体のような構造だと私は考えています。GHQは、球体の中心に位置し、球体の表面には各地域の従業員がいて、GHQと従業員の距離は常に等間隔にあるというイメージです。上意下達という考えではなく、各RHQへのリスクとこの球体思考を持って、十分に議論とコミュニケーションを図っていくことが、これからのアサヒグループのグローバルマネジメントに不可欠です。

私自身、買収を最終決断する前に、各事業でトップを務めてもらう人材とそれぞれ3時間程度面談をしました。彼らは親会社がどの国の会社ではなく、お互いのフィロソフィーが合致するかどうかを重視していました。そうしたことを踏まえ、2019年に共通の価値観となるAGPを策定しました。お互い尊敬し合い、AGPをお互いが十分に理解し、実践すれば、一緒に良い仕事ができるという共通認識を持たせたことが、M&A後のグローバルプラットフォーム構築の鍵になったと自負しています。

2. 次期経営体制への移行

小路 私は、主に3つの理由から2021年がアサヒグループにとって新時代の幕開けとなるターニングポイントであると考えました。まず1つ目は、「Think Globally, Act Locally」というグローバル経営を標榜する中、世界を見渡しながら立案した戦略を、エリアごとに落とし込むことができる人材が揃った経営体制が次の時代にふさわしいと考えたこと。2つ目は、先ほど小坂さんからご指摘いただいたように、DX戦略によるビジネスモデルやオペレーティングモデルの変革が喫緊の課題であること。3つ目は、30年後のメガトレンドからバックキャストした経営を推し進めようと動き始めたタイミングだったということ。これらの理由から、このタイミングで次の世代に経営のバトンを渡すことが最適だという判断に至りました。

小坂 サクセッションプランに関しては、指名委員会にお

いて、4~5年かけて議論し、国内外の従業員から絞り込んだロングリストから数名のショートリストを準備し、毎年評価してきました。そうした評価を繰り返す中で、グループCEOは社内登用で十分に要件が満たせるという結論でした。また、外部の人事コンサルタントによるグローバル企業のCEOをベンチマークとした相対評価も実施しました。さらに、グループCEOのスキルセットを策定する際に指名委員会が特に重視したのは、リーダーシップ、AGPに基づく戦略の立案・実行、海外経験に基づくグローバル経営の資質、の3つです。これらの要件に加えて、私が見ていたのは人間性と胆力の有無です。さまざまな国の企業を見てきましたが、周囲から好かれ、慕われる人物は、やはり企業の持続的成長にとって必要です。また、巨大な組織を運営していく上で、数多くの難題に直面しても、グループを牽引できる胆力も求められます。

こうした条件を十分満たしたのが勝木CEOです。人物、力量、実績いずれも申し分ないとして、指名委員会が満場一致で取締役会に推薦し、承認をいただきました。勝木CEOのこれからの手腕に大いに期待をしているところです。

3. これからの人材戦略の在り方

小坂 「企業は人なり」。やはり、企業にとって最も大切な資産は人材です。人材戦略は、優秀な人材に成長の機会を提供し、エンゲージメントを高めながら、仕事にやりがいを持って会社の成長に貢献してもらうことが基本です。やりがいという意味で競争力のある報酬制度も重要です。アサヒグループではグローバル人材の育成を進めていますが、同様に、社外からのグローバル人材の確保も喫緊の課題です。グローバル人材は一朝一夕で育成できるものではありません。

また、私自身が苦勞した経験を踏まえると、グローバル人材には、専門知識や経験に加えて、流暢かつ高い英語力もとても大切だということです。アサヒグループの若手社員にはぜひ英語力を徹底的に磨いてほしいと思います。

さらには、イノベーションをさらに加速していくために、ダ

イバーシティ&インクルージョンも求められます。欧米では女性従業員比率と女性の幹部登用比率で同一のKPIを掲げる企業があります。性別だけでなく、国籍に関係なく欧州やオセアニアなどからも経営人材を登用していくべきでしょう。

小路 小坂さんのお話にもまったく同感です。グループの持続的な価値創造経営に向け、「Think Globally, Act Locally」の視点で成果を上げることのできる人材の確保に加え、グループ内の人材の流動性向上が必要だと考えています。人材育成もグローバルとローカルの両面から高度化させていくとともに、GHQがRHQと連携しながら、人材の流動性を高め、適材適所ではなく、適所適材の発想で、人的資本のアロケーションを推し進めていかなければなりません。

4. これからの時代におけるグループ経営への提言と取締役会の在り方

小路 新型コロナウイルスによって、世の中の不確実性はさらに高まり、そうした予測困難な時代における経営には、リスクとクライシスの両面からシナリオを描くとともに、より長期的な視点から戦略を立案していくことがますます重要になっています。そこで、取締役会ではこの1年かけて、30年後を見据えたメガトレンド分析を実施しており、執行側では、そのメガトレンドからバックキャストした将来の事業内容やポートフォリオについて議論を重ねています。執行側には、まずは10年先の社会の在り姿とアサヒグループの将来像を設定し、中長期的な戦略と具体的な施策を立案してもらい、各RHQが描く戦略とも整合性をとってもらうことを期待しています。

小坂 30年先のメガトレンドについては、取締役会でタスクフォースを立ち上げ、メガトレンド分析とそれを踏まえ、リスクと機会の両面から10年後の社内外の環境変化について検討し、そして今、アサヒグループは何をすべきか議論しました。これまでの進捗として、2020年にメガトレンドの分析・策定を完了し、この2021年は具体的な戦略へと落とし込んでいく段階です。

メガトレンドのキーワードは、「イノベーション」「顧客」「ESG」の3つです。それぞれの主な課題は、「イノベーション」については、アルコール代替素材や新商品の開発、新規事業の立ち上げなどが挙げられます。「顧客」については、社会や消費者の健康意識の変化、感動の変化、リア

ルとバーチャルの融合による消費行動の変化などから、新たな機会を捉えることが必要になってきます。最後に、「ESG」ですが、取締役会の更なる実効性の向上に加え、日本企業の中でもトップクラスの取組みと成果を上げているカーボンニュートラルや廃棄物ゼロ、水リスクへの対応などの環境課題に対して、先端の取組みを進めている欧州やオセアニアからも学ぶことで、さらに充実したものになると期待しています。

小路 取締役会としては、今後2つの視点でモニタリングを強化していきます。まず一つは、執行サイドが練り上げた計画や戦略を多角的な視点で、より高度な内容にすること。もう一つは、業務執行がその計画や戦略に基づいて妥当なのか、適切なのかを見極めるモニタリングです。

また、グローバル化が進む中、ガバナンスの透明性はさらに高めていく必要があります。RHQの経営陣がどういった情報や考えに基づき、どのような議論を経て、意思決定したのか。そうしたところまで、GHQが把握するシステムの構築が今後の課題です。現在、強い信頼関係があるので、ガバナンス面でも問題はありますが、この先、どんな経営体制になっても透明性を担保する仕組みが必要だと考えています。当然、AGPの理解と実践による相互理解と信頼関係の構築が、アサヒグループのガバナンスの基本中の基本です。

小坂 今後の課題は、取締役会の実効性の更なる向上だと私は考えます。アサヒグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向け、取締役会も相応のリスクテイクを意識しながら、執行サイドを支援していくこととなります。私たち取締役会メンバーも、執行サイドと同じ視点を持ち、そしてもう少し長期で大局的な視点から、活発な議論を繰り広げていきたいと考えています。

また、メガトレンドのキーワードの一つである「イノベーション」について、その重要性を私自身、常々口にしています。研究開発や技術革新は企業の競争力の優劣を占うものであり、DX戦略、研究開発への投資や資源配分についても、しっかり見ていく考えです。同様に、ダイバーシティについても、女性や外国籍の人材の登用を引き続きモニタリングしていきます。

最後に、やはり社外取締役も社外監査役も、このアサヒグループが好きで、応援したいという気持ちを持つことが大切だと思います。それでこそ、より良い、さらに成長するアサヒグループになると私は信じています。

Column

各地域の知見を結集し、グループの力を最大化する

Global Senior Leadership Meeting

グローバルな価値創造経営の推進に向けて グループの更なる連携強化を目指す

グループ全体の戦略策定と経営管理に特化するGlobal Headquarters (以下、GHQ)と各エリア内の事業成長や価値最大化を図るRegional Headquarters (以下、RHQ)の体制となる中、グループが一丸となり持続的な成長を実現するために、GHQとRHQの役員を中心メンバーとした「Global Senior Leadership Meeting」を開催しました。

「Asahi Group Philosophy」(以下、AGP)を起点として、グループとしての10年後のありたい姿と、その実現に向けた中長期の戦略を共有しました。また、アサヒグループの独自価値の創出に向けて、「サステナビリティ」「ダイバーシティ」「社員の成長」「ブランド・生産技術」などをキーワードとして、各RHQにおける経営戦略を共有・ディスカッションすることで、グループ間の連携強化を図りました。

2020年開催報告(2020年11月30日・12月1日)

参加者 アサヒグループホールディングス(株)CEO、役員

日本統括本部長、事業企画部長、事業会社社長、アサヒヨーロッパアンドインターナショナル社(AEI)、アサヒホールディングスオーストラリア社(AHA)、アサヒホールディングスサウスイーストアジア社(AHSEA)、各CEO、役員、その他の事業会社社長

- 主な議題**
- AGP実践に向けて
 - グループの10年後のありたい姿について
 - ありたい姿実現に向けたマインドセット
 - 各RHQの中長期戦略の方向性

- 主な議論**
- アサヒグループならではの独自価値を創出し、社会の発展・消費者利益の向上につなげていく。
 - グループ横断的な人材活用を積極的に行い、社員の成長・ダイバーシティ&インクルージョンを進め、多くのイノベーションを生み出していく。
 - 各エリアのベストプラクティスをスピーディに展開できることが強みである。引き続き、RHQ間の対話を活発に行っていく。



この重要なフォーラムを通じて、世界中のベストプラクティスを共有する機会が増えることを楽しみにしています。

「Global Senior Leadership Meeting」は、世界中のアサヒグループのマネジメントが集い、ともに過ごす貴重な機会を提供してくれました。そして、このような波乱に満ちた年の終わりに開催されたことにも意義があります。私たちが持続的に成長を果たすために、かつてないほどの適応力とレジリエンス(回復力)が求められる年であったからです。

私が他地域の同僚と過ごすのは初めてでしたが、私たちの事業がグローバルにリーチし、エキサイティングな成長を遂げてきたことを実感しました。各RHQは異なる市場と向き合っていますが、共通で取り組むテーマもあります。今回の経験を共有することで、地域レベルでの競争優位性が得られ、グループ全体の戦略の実現に役立つはずで

私はアサヒグループの各地域のレジリエンスと、急速に変化する市場環境に対処する準備ができていたことに特に感銘を受けました。予期せぬ困難に直面したにもかかわらず、各事業が適切に機会を把握し、変化する消費者のニーズに応じて取引先や顧客と緊密な協力を行うことでブランドポートフォリオを成長させていたのです。



Andrew Campbell

Asahi Beverages New Zealand, AHA
CEO

2020年、CUB事業がアサヒグループの一員となり、オセアニア事業は大きな変化を遂げました。そうした中、私たち経営陣にとって今回の会議は、グループの戦略や各RHQの理解を深めるために、より重要なものとなりました。そして、ここで得た知見をRHQに持ち帰り広めていくことが重要です。また、私たちのオセアニアでの経験もグループ全体にとって有益なものになることを願っています。オセアニア事業が成し遂げてきた、ノンアルコールビール・低アルコールビールの大幅な成長や、RTD市場をリードし、多様な商品を提供している実績は、他のRHQに還元できるものだと考えます。

この重要なフォーラムを通じて、世界中のベストプラクティスを共有する機会が増えることを楽しみにしています。同僚と一緒に過ごす時間が増えれば、グループ全体も私たちも一段と強くなるものと思います。



新しい発想を取り入れるために、各RHQから新たな価値観と知見を吸収する場となりました。

グループCEOのグローバル経営の考え方が改めて示され、RHQごとの方針、価値観が共有できたことは、今後のグローバル展開を加速する意味において大変価値ある場であったと感じています。

従来の延長線で物事を捉えるのではなく、新しい発想を取り入れるためには、新たな価値観が必要であり、それが海外RHQに数多く存在することを改めて感じました。中長期を見据えたマーケティング戦略やブランド育成の考え方も日本とは発想が異なります。また、効率化視点においても単にコスト効率を追求するのではなく、社員のエンゲージメントとどう向き合いながら取り組むべきなのかを考えさせられました。

また、デジタル化やESGへの意識、SDGsに代表される社会的課題への向き合い方など、企業に求められている役割も大きく変わってきています。日本国内における「アサヒグループ」としての



野村 和彦

日本統括本部 事業企画部 部長

発信も、よりグローバルの価値観を伴う発信が必要であり、各RHQにおける活動内容は大いに参考になりました。

2020年、日本国内におけるビジネス強化を目的に日本統括本部を立ち上げました。「Think Globally, Act Locally」と頭では考えていても、まだまだ国内ビジネス視点で課題解決していることが多々あります。グループのグローバル成長に対して日本としてどう貢献していくのか、またグローバルから学び日本ビジネスをどう強くしていくのかを意識しながら、各RHQとも連携をより強化していきます。

各地域の知見を結集し、グループの力を最大化する

Global Sustainability Committee

各地のベストプラクティスを持ち寄り、世界のトップランナーを目指す

アサヒグループホールディングス(株)のCEOをトップとする「グローバルサステナビリティ委員会」の第1回を、2020年12月に開催しました。各RHQのCEOやサステナビリティ担当役員が出席し、気候変動への対策の議論や、ベストプラクティスの共有が行われました。

気候変動への対策としては、CO₂排出量削減の中長期目標「アサヒカーボンゼロ」の中間目標について、2030年のScope1,2の削減幅を30%(2015年比)から50%(2019年比)に引き上げることなどを決議しました。今後、具体的なアクションに移行すべく、サステナビリティ実行会議やサステナビリティタスクフォースにて、達成に向けたロードマップなどを議論していきます。

2020年開催報告(2020年12月7日)

参加者 アサヒグループホールディングス(株)CEO、サステナビリティ担当役員、Strategy・Legal・Procurement・HR・Corporate Communications・Sustainability 各Head、日本統括本部長、事業企画部長
アサヒヨーロッパアンドインターナショナル社(AEI)、アサヒホールディングスオーストラリア社(AHA)、アサヒホールディングスサウスイーストアジア社(AHSEA)各CEO、サステナビリティ担当役員

主な議題

- 「アサヒカーボンゼロ」達成に向けた2030年の目標値更新
- 更新された「アサヒカーボンゼロ」のSBT (Science Based Targets) イニシアチブの2030年のScope1,2目標において1.5°C目標認定取得
- 「RE100」イニシアチブへの参画

主な議論

- 気候変動への対応における世界のトップランナーとなるという目指し、高い目標にチャレンジしていく。
- サステナビリティに関する対話が、株主価値を向上するというだけでなく、消費者との対話、人材確保においても重要になっている。
- 当社は自然の恵みで事業が成り立っている。自然環境の回復については、私たちの事業の継続を考えても必須の取組みである。



AEIは欧州におけるサステナビリティ先進企業となることを目指します

今やサステナビリティはアサヒグループの未来像を描くにあたって中心的かつ不可欠なものとなっています。そのため、私たちは2020年「アサヒグループサステナビリティ基本方針」「アサヒグループサステナビリティビジョン」を策定し、サステナビリティに対するコミットメントをさらに強化しました。「事業を通じた持続可能な社会への貢献」というAGPの行動指針に基づき、すべてのマテリアリティについての推進基盤と方針を固め、グループ全体かつグローバルに実行することに焦点を当てています。

「アサヒグループ環境ビジョン2050」の取組みにおいては、気候変動に対する中長期的目標である「アサヒカーボンゼロ」を掲げ、2050年までにCO₂排出量をゼロとすることを目指しています。目標達成を確実なものとするべく、CO₂排出量削減に関する2030年の中間目標を見直すなど、取組みを加速させています。

AEIにおいても「アサヒカーボンゼロ」の達成に向け、2050年までのカーボンニュートラルの実現に積極的に取り組んでいます。



Drahomira Mandlikova
Asahi Europe and International
Chief Corporate Affairs Officer

EUは「欧州グリーンディール」において2050年に温室効果ガス排出がゼロになる「気候中立」を目指すことを掲げており、AEIはEUの方針に賛同するとともに、サステナビリティのあらゆる分野で欧州における最先端の企業になるという野心的な目標を掲げています。

また、目標達成に向けて、グループ内における他の地域との協力も重視しています。農業や容器包装、副産物や廃棄物の有効利用などに関する革新的な技術において、ベストプラクティスを共有し、シナジーを生み出していきたいと考えています。



AHSEAはグループの責任ある事業と持続可能な価値の創造に強くコミットしています

委員長である小路CEO(当時、現会長)は、お客様の期待を超える商品やサービスを生み出すことによって、次なる世代のためにより良い生活を受け継ぎ持続可能な社会を作り上げていくことを明言しました。現在、サステナビリティは急速に進化しているテーマであり、私たちは柔軟な枠組みを持ってサステナビリティの重点課題を事業に取り込んでいく必要があります。グローバルサステナビリティ委員会において、私たちの立てた計画が適切かつインパクトのあるものであり、世界のサステナビリティ先進企業と肩を並べるレベルであることが明確になりました。また、グローバルサステナビリティ委員会は各事業のベストプラクティスを共有する場でもあり、2030年や2050年の目標達成に向けて、積極的に協力し合う場となっています。

グループのサステナビリティに関する目標や成果をSDGsに照らし合わせることで、その目標の有効性を確認でき、また、グローバルな課題を評価し解決に導くための、新たな目標の設定や調整が



Renganathan Tewagudan
Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.
Group Chief Supply Chain,
Innovation & Sustainability Officer

可能となります。さらには、非財務の側面がいかに関業にポジティブな変化をもたらしているかを把握することもできます。

アサヒグループがグローバルで取り組んでいる目標に沿って、サステナビリティを企業の責任に組み込むことは簡単なことではありませんが、AHSEAはグループの責任ある事業と持続可能な価値の創造に強くコミットしています。それは、AHSEAにおける「アサヒカーボンゼロ」の達成や100%リサイクル可能なプラスチック及びリサイクルPETの使用、人権の尊重といった活動のための、積極的なマネジメントとガバナンスを通じて示されると考えています。

サプライチェーンの持続可能性の強化

挑戦と革新によって期待を超える価値を生み出し続ける



自然の恵み



研究・開発

- ▶ **培った強み**
 - 「酵母」「乳酸菌」などの発酵・素材化技術
 - 官能検査・分析技術などの基盤技術
 - 技術に基づいた香味設計、商品開発
 - 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により拡充したグローバル拠点間での人材交流、技術交流の加速によるシナジーの創出
 - 異分野とのオープンイノベーションによる新価値創造の加速
- ▶ **ESGの面から挑むこと**
 - CO₂排出量削減、再生可能エネルギー活用のための技術開発
 - 持続可能な社会実現のための容器包装開発
 - 健康価値を創出する商品・技術の開発
 - 最新の分析技術による品質保証体制の強化
 - 副産物の再資源化・付加価値化などを通じた循環型社会への貢献

達成に向けて挑戦するSDGs



調達

- ▶ **培った強み**
 - 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（事業会社）
 - グループ連携による調達機能の向上（ホールディングス）
 - 調達リスクマネジメント力（ホールディングス）
- ▶ **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
 - グローバル全体で調達ノウハウやサプライヤーネットワークを活用
- ▶ **ESGの面から挑むこと**
 - 原材料の生産・輸送などにかかるCO₂排出量の削減（Scope3）
 - 容器包装の環境配慮素材の確保
 - 原料生産地の環境リスクの把握
 - 「アサヒグループ持続可能な調達基本方針」に基づく持続可能な調達の推進
 - 「アサヒグループサプライヤー行動規範」の浸透
 - サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスプロセスの構築と実施

達成に向けて挑戦するSDGs



生産・物流

- ▶ **培った強み**
 - グループ独自の品質基準
 - グループ独自の生産管理システム（リモート監視など）
 - 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**
 - トータルフレッシュマネジメント活動の追求
 - グローバル最適生産体制の構築
 - グローバルでの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）
 - グローバルベンチマークとベストプラクティス展開によるコスト削減
 - 製造工程や外装表示の標準化
 - モーダルシフト、往復輸送の拡充
 - 物流領域での異業種／競合との協業
 - 輸送効率化／省人化を目的とした新たな輸送手段の確立
- ▶ **ESGの面から挑むこと**
 - 生産工程における再生可能エネルギーの活用
 - 洗浄・殺菌工程での水使用量削減や回収水の有効利用
 - 生産拠点の水リスクの把握と排除
 - 副産物・廃棄物再資源化の達成と継続
 - 自社工場・委託工場における人権デューデリジェンスプロセスの構築
 - モーダルシフトや共同配送の推進
 - 地産地消の推進による輸送距離の短縮を通じた環境負荷低減
 - 化石燃料に代わるエコエネルギーを使用した物流機器／車両の使用検討・推進

達成に向けて挑戦するSDGs



マーケティング・販売

- ▶ **培った強み**
 - 日本、欧州、オセアニアにおけるトップブランドを育成したマーケティング力
 - 消費環境の変化に対応した新たなカテゴリー・ブランドの創出・育成力
 - ローカル市場に根付いた課題解決型提案を軸とした営業力
 - 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**
 - ローカル市場におけるブランドポートフォリオのプレミアム化
 - グローバルプレミアム5ブランドの拡大展開
 - 新たな飲用機会の獲得に向けたノンアルコール・低アルコール飲料の戦略推進
 - 取引先との「価値共創力」の強化
- ▶ **ESGの面から挑むこと**
 - 健康価値を創出する商品の販売促進
 - 環境配慮素材の活用などによる持続可能な容器包装の推進
 - 生ビールディスベンサーや飲料自販機の省電力化（Scope3）
 - アルコール関連問題や健康課題の解決に向けた啓発活動の展開
 - コミュニティの課題解決に向けた地域等との協働取組み

達成に向けて挑戦するSDGs



自然の恵みを活かし、期待を超えるおいしさを届ける

Column

デジタルの力で
グループの競争力を最大化する

アサヒグループが推進するDX戦略

当社では、「中期経営方針」の重点課題の一つである「新たな成長源泉の拡大に向けた『経営資源の高度化』」において、デジタル・トランスフォーメーション（以下、DX）の加速による新たなオペレーションモデルの構築を掲げています。

近年は、デジタル技術の急速な発達やコロナ禍などにより、ビジネス環境が大きく変化する中、今後の事業成長には、データやデジタル技術を駆使し、新たなビジネスプロセスや顧客体験を創出していくことが不可欠です。

当社では、まず、働き方改革やサプライチェーンマネジ

メント（以下、SCM）の高度化による「オペレーティングモデルの変革」に取り組んでいます。今後は、アサヒグループのDXビジョンを策定するとともに、データを軸にした事業推進やオープンイノベーション・デジタル新技術の積極的な活用などにより、新たな価値創造に向けた「ビジネスモデルの変革」を目指していきます。

中長期的には、日本、欧州、オセアニア、東南アジアのグローバルに拡大した事業基盤を活かし、デジタル化を前提としたグローバルプラットフォームの構築により、グループの持続的な成長を実現していきます。

オペレーティングモデルの変革に向けた取組み事例：
新しい働き方「リモートスタイル」の推進

アサヒグループでは、2020年からお客様やお取引先、社会環境の変化に対応し、デジタル活用によりあらゆる業務での「リモートスタイル」を推進しています。これまでの全

社一律の“出社を前提とした働き方”から、職種特性に応じた“多様な働き方”を確立することで、従業員一人ひとりの更なる成長や業務効率化による生産性向上を実現します。

Case 1 工場における遠隔監視の検証を開始

生産部門の「リモートスタイル」構築に向けて、工場における遠隔監視の運用面での検証を開始し、2023年からの順次実運用を目指します。また、遠隔で製造ラインの現場確認や技術指導を実現するARグラス（拡張現実技術を活用したヘッドセット型の通信機器）の活用検証も開始しており、2020年には、イタリアのローマ工場での『アサヒスーパードライ』の製造における日本からの技術指導をリモートで実施しました。今後も、遠隔による監視・技術指導などを可能とする体制の構築を推進します。

Case 2 日本の営業拠点を集約し、オフィスのグループシェア化を推進

当社は、2020年より事務・営業職を中心にリモートワークを基本とした新しい働き方に移行しました。今後は、日本の酒類・飲料・食品事業における営業拠点を55カ所から26カ所に順次集約し、自宅とオフィスのそれぞれの特性を活かし、最適な働き方を推進します。また、そのうち18カ所では3社でシェアする「グループシェアオフィス」として活用し、幅広いコミュニケーションなどにより、グループの多様性や一体感の醸成を図っていきます。

Voice



新しい技術や仕組み、人事制度の
変革も含め、あらゆる面からDX
戦略を加速させていきます。



近安 理夫

執行役員 DX担当役員



アサヒグループは2009年以降、それまで国内中心だった成長戦略を切り替え、海外市場への参入を進めてきました。私たちDXを推進する組織の役割は、グローバルに広がったアサヒグループ社内のIT基盤をDXにより、さらに強化することです。また、デジタル革命とともに起こっている社会環境・消費動向の激変に対し、今後、どのような世界観を想定し、どのような提供価値を創るのか、そこから導かれる必要とされるデジタルケイパビリティは、どのようなもので、どのように導入するか、これらを定義し、計画的に実行することです。

私たちの掲げるグローバル経営は、日本、欧州、オセアニア、東南アジアそれぞれのRegional Headquarters（以下、RHQ）が、その市場に最適なオペレーションを実行する形を基本としつつ、一方で、グローバルスケールやグループのベストプラクティス、能力を活用し、シナジーを追求しています。例えば、設備投資プロジェクトの評価・モニターなどです。ポイントは、予算段階から始まり、プロジェクト開始から導入、運用に至るまで、同じスキームやデータ定義で標準化する一方、地域ごとのプロジェクトの重要性や適法性、マーケット状況といった地域特性の視点も交えて、評価、モニタリング、検証する業務プロセスや情報システムを構築していくことにあります。また、RHQ間でベストプラクティスの共有も盛んに行われていますが、ある事例を別のRHQに導入する場合、システ

ムを刷新しなければいけない場合もあります。よって、グローバルとローカルの2つの視点からDX戦略を考えていくことが求められます。

アサヒグループのグローバルDX戦略チームは、まだまだ立ち上げたところです。RHQごと10人前後、合計50人程度の規模となっており、これらRHQの組織を中心に、DX人材について核となる人材を外部から登用しつつ、社内の人材を育成し、スケールする方法を基本としています。例えば、日本統括本部では、現在約500名強の育成プログラムが進行中です。

2021年は、DXビジョンとロードマップの策定が目標となります。ソリューションの核となるグローバルデータ基盤については、システム上でシームレスにつながり、例えば、現在の半期ベースのグローバル調達分析が月次になり、SCMのKPI管理が、四半期から週次になるだけでも、大変大きなインパクトになると考えています。今後のDXの取組みやその成果については、積極的に情報開示していきたいと考えています。

デジタルによる変革は、新しい技術や仕組みを導入すればできるものではなく、人材の意識や働き方が変わって初めて変革が起こります。私が人事担当取締役の谷村とともにこのDXに取り組んでいるのも、そうした理由があったことです。年齢も関係ありません。50歳以上の人材がデジタル人材へと成長する仕掛けも検討中です。人事の面からもDXに取り組むアサヒグループの戦略が、更なる成長を牽引していくことを確信しています。

Key Agenda

03

グローバル
ブランド

グローバルプレミアムブランドのマーケティング戦略

～グローバル5ブランドの拡大によるプレミアム戦略の推進～



グローバルプレミアム5ブランドの成長に向けた体制の強化

2020年1月より、グローバルブランドのマーケティング管理を欧州事業に集約し、11月には国際ビール事業における組織再編を実施し、すべてのグローバルブランドを一元的に管理する体制を整えるなど、グローバルプレミアムビールメーカーとしての成長加速に向けた体制を強化しています。

当社では、グローバルプレミアムブランドを『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』の5つに再設定し、グローバルでの

プレゼンス拡大を目指しています。また、グループ全体で一体化したマーケティングを実行するために、定期的な『Global Marketing Council(グローバルマーケティング会議)』を開催し、各リージョンのマーケティング・トップによるディスカッションを通じて、グローバル市場とローカル市場におけるマーケティング戦略の実行性の強化を図っています。

『Global Marketing Council』の主な議題

- 短期、中期、長期的にグローバルブランド成長戦略を達成する方法
- グローバルでの商品開発の機会や動向の共有とグループが取り組む領域の方向性、成果の確認
- 各リージョンにおける商品開発事例共有やグループ横展開への検討
- Marketing FOCUS principlesの導入など、各地域のベストプラクティスの共有
- 新世代のグローバル志向のマーケティングリーダーの育成・確保

グローバルプレミアムブランドに向けた挑戦～『Peroni Nastro Azzurro』の取り組み事例～

『Peroni Nastro Azzurro』では、2021年2月に開催した全豪オープンテニス大会における公式パートナーシップや、ノンアルコールビール『Peroni Libera 0.0%』における「Aston Martin Cognizant FOMULA ONE™ TEAM」とのグローバルパートナーシップを締結しました。当社では、世界的なイベントとのパートナーシップやスポンサーシップなどを通じて、グローバルブランドとしての発信力の強化と認知度の向上を図っていきます。



Voice

グローバルプレミアムブランドに向けた挑戦

～グローバルでブランド評価を高めるための取り組み事例

私たちは、5つのグローバルプレミアムブランドの国際的な評価を高めるための取り組みを加速しています。この目標の実現に向け、プレミアムノンアルコールビールに対する消費者需要を喚起するために、『Peroni Nastro Azzurro』『Kozel』『Grolsch』といったブランドにおいてノンアルコールビールを多くの市場で発売しました。

また、グローバルレベルでブランド認知度を高めるための強力なパートナーシップの構築も進んでいます。『Peroni Libera 0.0%』における「Aston Martin Cognizant FOMULA ONE™ TEAM」とのグローバルパートナーシップ契約の締結や、直近では『アサヒスーパードライ』が2023年に開催されるラグビーワールドカップ™のワールドワイドパートナーとして、大会オフィシャルビールになることを発表しました。英国のアーティストRobbie Williamsを起用した『Pilsner Urquell』のテレビCMをはじめ、5つのグローバルプレミアムブランドの広告は世界中で展開されるようになるなど、当社のブランド戦略は力強く進展しています。

最後のポイントとして、ブランドリニューアルが、4つのブランドで『Kozel』と『Grolsch』は2020年に、『アサヒスーパードライ』と『Pilsner Urquell』は2021年に—新たなパッケージデザイン、ビジュアルアイデンティティを通じて進んでいることをお伝えしたいと思います。このようなデザインリニューアルは、小売店におけるブランドの売上成長を高めることに加え、例えば『Pilsner Urquell』のように、地域により異なっていたグローバルプレミアムブランドのデザインを統一しただけでなく、プラスチックや金属箔を取り除き、紙のラベルに置き換えるなどのサステナビリティの取り組みも支援してくれます。

Grant McKenzie
Asahi Europe and International
Chief Marketing Officer



Japan

日本



勝木 敦志
日本統括本部長

日本統括本部の使命

日本は、ビール類市場をはじめとして事業環境が厳しい中、各事業の再強化による収益性の改善がグループにとって喫緊の課題の一つであることから、グループCEOである私が直接陣頭指揮をとる体制にしています。

これまでのアサヒグループは、酒類事業、飲料事業、食品事業それぞれで個別に成長を目指してきました。しかし、これからはサステナビリティへの取り組みを含め、各事業の成長を総合的に目指していくことが日本統括本部の最大の使命となります。すべてを一括りにしていくわけではありませんが、研究開発、調達、生産、マーケティングなどといった領域で、包括的に取り組んでいくことにより新たなシナジーを創出していきます。例えば、アサヒビール(株)の茨城工場に続き、名古屋工場にも飲料の製造ラインの導入や配送センターの併設をすることにより、グループ全体の収益構造改革を進めています。また、マーケティングにおいても、各事業が保有していた消費者データを統合し、デジタルマーケティングを加速していく動きも始まっています。さらには、あらゆる業務でのリモートスタイルの推進など、既存業務の高度化や効率化に加え、新たな価値創造

への取り組みも事業を横断して進めており、既存事業の拡大や新価値提案の創出に向けて、デジタル新技術やデータの積極的な活用を推進しています。

日本統括本部には、酒類事業では『アサヒスーパードライ』、飲料では『三ツ矢』、食品では『ミンティア』など、カテゴリーNo.1のブランドを軸に、長年培ってきた消費者との強いつながりがあります。この強みを大いに活かす戦略が基本です。『アサヒスーパードライ』においては、2021年4月に、フタが全部開き、開けるとキメ細かい泡が自然に発生し、お店で飲む生ジョッキ感覚で楽しむことができる『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』を発売しました。また、コロナ禍で需要が高まった「家飲み」の楽しさ拡大につながる、氷点下に冷やす機能も備えたホームサーバー事業の展開を開始するなど、強みである消費者とのつながりを活かし、新たな価値提案を通じてブランド力の強化を図っていきます。飲料における「ラベルレスボトル」や、食品ではサプリメント『ディアナチュラ』など、環境や健康をキーワードに、商品開発やマーケティング戦略を強化しています。

日本統括本部の課題と戦略

従来のように単にボリュームを追求する戦略は、これからの消費者ニーズや市場動向を踏まえると適切ではありません。「Asahi Group Philosophy」(以下、AGP)で掲げる高付加価値化を推進する戦略は日本市場でこそ重要であり、消費者ニーズの変化を捉えた提案を繰り返すことで、販売数量とのバランスを見ながら、売上収益を拡大していく方針が基本です。日本では酒税法改正に基づき、2020年、2023年、2026年という3つの段階でビール類の酒税額が変わります。現在、ビール、発泡酒、新ジャンルでそれぞれ酒税額は異なりますが、これが2026年10月に統一され、ビールと新ジャンルの価格差が大きく縮小する見込みです。こうした外部環境の変化を機会として捉え、特に強みを持つビールの活性化や新価値提案の強化に投資の重点化を図っていきます。また、ビールを中心としつつも、新ジャンルで定番ブランドとなった『クリアアサヒ』と『ザ・リッチ』にも経営資源にメリハリをつけて振り向け、業務用から家庭用へのシフト、プレミアム志向と価格志向の二極化、購買行動の多様化など、消費構造の変化を先取りした取り組みを推し進めます。また、飲料においては、利便性志向や健康意識の高まりを踏まえ、小型ペットボトル商品の高付加価値化を軸に進めつつ、役割が変化しつつある自動販売機を含めて、販売チャネル施策を強化していきます。

一方、コストの効率化は今後も引き続き徹底して取り組みます。過去数年間取り組んできたコストの見える化と重点化を継続し、上記の構造変化を見据えた経営資源の配分の見直し、最適な生産・物流体制の構築、共同調達といった施策により、今後3年間で350億円以上のコスト削減の実現を目指します。この取り組みによって創出した原資の一部は、デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)戦略や研究開発、人材育成といった将来の成長に不可欠な領域にも再配分していきます。DX戦略はオペレーティングモデルの高度化だけでなく、各事業の消費者との接点から得たさまざまなデータを活かした新価値創出や、グローバル共同調達、データアナリティクスに基づくマーケティングなど、さまざまなプロセスにおける重要な戦略となるとともに、新たなビジネスモデルの創出にもつなげていきます。

外部のスタートアップ企業などとのオープンイノベーションの加速や、デジタル人材の育成プログラムの展開などにも、積極的に投資していきます。

日本統括本部におけるサステナビリティへの取り組み

サステナビリティも日本統括本部で追求する重要なテーマです。これまでも日本では環境課題を中心にESGへの取り組みに注力してきました。2021年4月から関東・関西地区の19工場で購入する電力を再生可能エネルギーに切り替え、2025年までに日本の生産全拠点での購入電力の再生可能エネルギー化を目指していきます。また、飲料事業では、環境に配慮した素材を使用した容器の使用率を2030年までに60%にする目標達成を目指しています。さらに、アサヒグループの多くの商品に原料として使用している大切な水の使用においては、グループで掲げる水資源目標の達成に向けて各事業においてさまざまな取り組みを進めるとともに、ビール工場におけるウォーターニュートラルの実現を目指し、社有林である「アサヒの森」の管理面積拡大なども進めています。

温室効果ガスの排出量削減や水資源への取り組み以外にも、サステナブルな容器・包装の開発、環境に配慮した輸送、廃棄物の削減・リサイクル、フードロスの削減、ビール醸造の副産物の新しい利用、微生物活用技術の応用など、多岐にわたるさまざまな施策に取り組んでいます。こうした取り組みを多くのステークホルダーに知ってもらえるよう、今後も各ステークホルダーとのコミュニケーションや情報発信を強化していきたいと考えています。

Europe

欧州



Paolo Lanzarotti
Asahi Europe and International
CEO

AEIの特徴

アサヒヨーロッパインターナショナル社（以下、AEI）が有する多くのブランドは、発売後数百年と歴史が長く、何世代にもわたり消費者に愛されてきました。また、2020年11月の組織再編を機に、『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』の計5つのグローバルプレミアムブランドのマーケティング機能をAEIにて一元管理する体制に移行し、現在は欧州市場を中心に、アジアや北米、南米など世界90カ国以上の市場をカバーしています。今後は、これまでのブランドごとの展開ではなく、5つのブランドをポートフォリオとして拡大展開することにより、市場へのアクセス力を一気に高めることが可能となるため、今回の組織再編はグローバルブランド戦略において、重要なターニングポイントになると考えています。また、AEIは、アサヒグループ全体の事業利益率の平均よりも高い収益性を誇り、グループの『稼ぐ力の強化』を牽引していく責任も感じています。

欧州は新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響を大きく受けた地域の一つとなりましたが、その中でも、AEIは社員全員があらゆるリスクに即座に対応してくれました。2020

年2～3月ごろを振り返ると、イタリアでロックダウンが開始され、私たちはすぐさま社員の安全と健康を守ること、事業の継続に全力を注ぎました。全社員が能動的にさまざまな知恵を出し合ってくれたおかげで、ブランド価値の向上に向けたコミュニケーションの活性化やサステナビリティといった中長期的な計画など、成長機会に焦点を当てた取り組みに集中することができました。こうしたチーム力もAEIの強みの一つです。

AEIの課題と成長戦略

欧州はいまだロックダウンの最中（2021年3月末時点）にあり、飲食店がいつ再開し、販売がどの程度回復するのか見通すのは難しいですが、ビールは人々の生活に深く根付いたアルコール飲料カテゴリーです。そのため、ビールがまた飲食店で飲まれる機会は戻ってくると自信を持っています。また、景気への先行き不透明感から、ここ数年は消費意欲が横ばい、もしくは減少する形で推移し、減退や支出抑制といった動きも出ていましたが、中長期的にはプレミアム化という消費のトレンドは底堅いと見ています。一時的に消費構造が変化したとしても、私たちは、各市場におい

てさまざまなカテゴリーで強いブランドを有しており、補完できる事業構造を構築してきました。強固なブランド基盤があることで、仮に消費者の購買意欲が低下しても、私たちは健康価値といった付加価値提案などによって、その意欲を再び呼び起こさせることができると確信しています。

私たちの成長戦略は、端的に言えば、プレミアム化を軸にトップラインを安定的に伸ばし、ボトムラインを徹底的に管理することでコストの効率化を強化していくことです。AEIのプレミアム戦略は、プレミアムビールブランドの更なる強化はもちろんですが、世の中の健康やウェルビーイングへの意識の高まりがビールカテゴリーのイノベーションを加速させることを踏まえ、ノンアルコール飲料の強化に注力しています。AEIの販売数量に占めるノンアルコール飲料の割合は、現在は6%程度ですが、2030年までに20%へ引き上げる計画です。その実現に向けた一つの施策として、2021年2月には、グローバルプレミアムビールブランド『Peroni Nastro Azzurro』から2019年に発売され、英国をはじめ数カ国で展開されているノンアルコールビールブランド『Peroni Libera 0.0%』とAston Martin Cognizant FOMULA ONE™ TEAMとの間でグローバルパートナーシップを締結しました。AEIは、この提携を通じて、『Peroni Libera 0.0%』の世界各国への拡大展開に加え、目標達成に向けたステップアップの機会としています。

他のカテゴリーでもプレミアム化の流れは加速しています。また、デジタル化の進展により、消費行動や消費体験も進化し、消費者との関係もよりパーソナライズされ、より効率的なものになるでしょう。また、販売チャネルについて、eコマースの存在は無視できません。現在、一部の国ではeコマースでアルコール飲料の販売が禁止されています。しかし、eコマースによる販売規模は小さいながらも成長を続けており、消費者によって購買方法は選択されるものであるため、eコマースを重視することは、消費者に新しい購入機会を広げるために正しいことだと捉えています。販売チャネルの確立にはさまざまなハードルがありますが、試行錯誤しながら、知見を蓄積するとともに、従来の販売チャネルとインターネット上のチャネルでどんな効

果の違いがあるのか、確認・検討している段階です。

AEIにおけるESGの取組み

AEIが掲げる経営戦略の中でも、ESGへの取組みは特に大切です。AGPの実現に向けたAEI独自の2030年までの長期戦略「Legacy 2030」において、カーボンニュートラル、責任ある飲酒、持続可能な資源利用（原料調達、水、容器・包装）、ダイバーシティ&インクルージョンのそれぞれのテーマにおいて目標を定めています。アサヒグループの環境ビジョンは2050年をターゲットとしていますが、社員一人ひとりの目標に自分事として落とし込むためにも、もう少し短い期間で目標を立てることも重要だと考えています。例えば、カーボンニュートラルについては、2030年までにScope1,2のCO₂排出量を工場においてゼロにし、Scope3では30%削減、また、ビール工場のCO₂排出量についても2025年までに50%削減する予定です。先ほど、ノンアルコール飲料の販売数量全体に占める割合を2030年までに20%へ引き上げることをお話ししましたが、これはAEIが考える「責任ある飲酒」への具体的なアプローチの一つとなります。こうした課題に対して、私たちが主導的な役割を果たすべきだと信じていますし、その取組みにおいて、常に先頭に立つ覚悟を持っています。また、ダイバーシティ&インクルージョンにおいては、グループ内の他の地域の取組みを参考にしながら、2030年までにマネジメントの男女比を50:50にすることを掲げました。アサヒグループが更なる成長を遂げるためにも、多様性をもっと高めていくことが求められます。ノンアルコール飲料やダイバーシティ&インクルージョンのように、「Legacy 2030」はAEIの持続的な成長とも密接に関わる重要な目標となります。

また、人材に関しては2つの施策を中核として取組みを進めています。一つは、グローバルレベルでのモビリティ（人材流動性）による成長機会の提供です。もう一つは、学びの機会の提供です。例えば、世界ユースサミット「One Young World Summit」へ若手社員を派遣し、各界の次世代リーダーとのディスカッションやネットワーキングを通じて、刺激を受けてもらっています。

Oceania

オセアニア



Robert Iervasi
Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd
Group CEO

豪州事業の特徴

オセアニア事業の統括会社であるアサヒホールディングスオーストラリア社(以下、AHA)は、2020年に買収したCUB事業と既存事業を統合した豪州の酒類事業、2009年にアサヒグループが豪州で初めて買収したシュウェップス・オーストラリア社を核とする飲料事業、ニュージーランドの酒類・飲料事業の3つの部門を有し、各部門の目標達成をサポートする役割を担っています。今後も、こうしたオセアニア地域のマルチ・ビバレッジ・プラットフォームを進化させながら、オセアニア事業全体の成長を加速していくことを目指しています。

私たちの強みを挙げると、第一に「人材」です。私たちは人材育成とエンゲージメントに多くの時間とコストを費やしています。従業員エンゲージメントスコアは80%を超えており、90%の従業員がアサヒグループの一員であることに大きなやりがいを見出しています。従業員との厚い信頼関係は、優秀な人材を確保するために不可欠です。私は、高いスキルセットを有することに加え、チームプレーを大切に、そして私たちの仕事やブランドに情熱を持って向き合える人材と毎日仕事を一緒にしたいと考えています。2つ

目の強みは、オセアニア地域を代表する「ブランドポートフォリオ」です。CUB事業のグループ入りにより、当社のブランドポートフォリオはさらに強化されました。CUB事業の販売チャネルを活用することで、この強みをさらに成長させていく考えです。競合他社を見ると、酒類と飲料のどちらか一方で強いブランドを有していますが、その両方で強いブランドポートフォリオを持つのは当社だけです。3つ目の特徴的な強みが「スケール」です。豪州においてCUB事業と既存の酒類事業が統合したことで、私たちの事業規模とネットワークはオセアニア地域でも最大規模となり、この優位性を活用することにより、さまざまな戦略を描くことが可能になりました。

AHAは、今後も人材に惜しみない投資を続けます。人材のエンゲージメントとモチベーションの向上が、より大きな成果につながると考えているためです。一方、社員を大切にしながらも、徹底して結果を求める姿勢も揺らぐことはありません。AGPの実現に向けて、私たちが掲げる独自の中期経営計画では、ブランドやマーケティングといった販売戦略に関わるものだけでなく、価値観、ビジョン、サプライチェーン、人材など、あらゆる側面から戦略、施策、KPIを

策定しています。将来あるべき姿に基づく戦略を日々の意思決定に反映してこそ、組織全体のベクトルが揃い、全従業員が同じステージで活躍できるのだと考えます。これらの基本的な経営方針に則り、毎年結果を残してきました。この先も、成果にコミットし続けることをお約束します。

豪州事業の課題と戦略

2020年は、どの国も新型コロナウイルス感染拡大という未曾有の危機に直面し、いまだ苦しむ地域も少なくありません。豪州やニュージーランドはそれの中でもうまく対応し、経済も正常な状態に戻りつつあります。コロナ禍により、家庭内消費が増加したことは、当社の強みを発揮する機会となりました。特に、長年親しまれてきたブランドに消費が集中する傾向が見られ、酒類事業や飲料事業が、これまでブランド価値を重視して強化してきた主力ブランドを中心に「強み」を発揮し、販売が好調に推移しています。

豪州とニュージーランドは成熟した市場です。新興市場とやや異なり、嗜好性の変化がチャンスにもリスクにもなります。例えば、飲料に含まれる糖分や、責任ある飲酒、プラスチック容器といった人々の健康や環境に対する意識の高まりに対し、どういったメッセージをどう打ち出すかは大きな課題です。AHAはマルチ・ビバレッジ・プロバイダーとして、お客様に楽しんでいただくこと、変化に柔軟に対応すること、スピード感を持ってスケールメリットを活かすことを意思決定の軸としています。プレミアム戦略を軸に、CUB事業との統合による調達及び生産・物流ネットワークの効率化などのコストシナジーの加速とトップラインシナジーの創出を図るとともに、DXによるオペレーションモデルの高度化を組み合わせることで、中長期的な利益成長を狙います。

また、競争力の源泉である人材育成については、従業員のキャリアを大切に、最大限のサポートをします。人材開発ソリューションを提供するリンクトイン社と提携し、従業員の知見・知識をさらに高める学習プログラムもスタートしました。ダイバーシティ&インクルージョンも特に重視しており、CUB事業と既存事業の統合の際には、ジェンダーバランスを進捗評価項目の一つに組み込むことで、組

織全体の多様性レベルを向上させることができました。

AGPの浸透とサステナビリティ

AHAは、グループの「サステナビリティビジョン」に基づき、気候変動、容器・包装、原材料、水の4つをテーマに、明確かつ野心的な目標を掲げています。2021年からスタートした新しい取組みとして、「サステナビリティ・シンクタンク」があります。このプログラムでは、社員にシンクタンクの一員としてサステナビリティに関するアイデアを出し合ってもらっています。容器・包装に関する取組みとしては、これまで一部の飲料ブランドで使用している100%リサイクルペットボトルの取組みをさらに加速するため、現地のパッケージメーカーと廃棄物処理業者とともに、豪州最大となるプラスチックリサイクル事業を手掛けるジョイントベンチャーを設立しました。10億本分の600mlペットボトルを回収し、2万トン以上のリサイクルペットボトルや食品パッケージを作り出す工場が誕生します。また、2025年に電力の100%を再生可能エネルギーで賄うことを目指しており、2021年度も施策のいくつかを発表する予定です。さらに、直近では、大麦を豪州の農家から直接購入するよう、サプライチェーンを見直しました。当社の厳格な品質プログラムに沿って大麦を栽培している農家をモニターし、水の使用量やその他の農業投入物を追跡しています。

CUB事業と既存事業の統合により、2つの異なる文化が一緒になったことは興味深いことでした。文化には共通点もありますが、相違点もあります。ただ、相違点があるのは、決して悪いことではありません。相違点から色々なことに気づくこともできますし、企業文化をさらに高度化していく上で非常に貴重な機会だと捉えています。今後、2つの文化の良いところを取り入れながら、AGPの浸透を一層推し進め、AHAが目指す戦略の方向性に合致する企業文化を作り上げていきます。

Southeast Asia

東南アジア



Erwin Selvarajah

Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.
CEO

東南アジア事業の特徴

アサヒグループがマレーシアで買収した飲料事業(2011年)と乳製品事業(2014年)が、アサヒホールディングスサウスイーストアジア社(以下、AHSEA)のコアビジネスとなっています。2019年に東南アジアのRegional Headquarter(以下、RHQ)として発足し、マレーシアを起点に東南アジア全体に事業を拡大する体制を強化しました。私たちの主な目的は、この2つのコアビジネスを成長させ、東南アジアにおける飲料・乳製品のイノベーターとなることです。新型コロナウイルスの影響があるにもかかわらず、すべての市場でプラス成長を続けています。地域別の売上高を見ると、マレーシアで約65%、マレーシア以外の地域で約35%となっていますが、東南アジア全体の人口は約6億5,000万人で、そのうちマレーシアの人口はわずか6%に過ぎません。つまり、東南アジア全体に目を向ければ、今後の成長の余地がかなり大きく広がっていると言えます。さらに、東南アジアの平均年齢は30歳で、世界で最も若い水準であることを踏まえると、今後10年で東南アジア全体のGDPの伸びとともに消費も大幅に増えることが想定されます。また、マレーシアやインドネシアでのプレゼンスや知見を活用することにより、20億人とも言われる世界中のイスラム教徒へのアプローチも期待できます。

このように、AHSEAの最大の強みはマレーシアを拠点に、巨大な事業ネットワークを有している点にあります。マレーシアにおいてすでに保有していた自動販売機に加え、2020年1月にAdvend Systems社を買収したことで、マレーシアとシンガポールにおける自動販売機ネットワークは合計約10,000台に上り、業界最大規模となります。研究開発拠点においては、マレーシアのほかインドネシアにも設置し、飲料や乳製品の商品開発に加え、世界中のハラル市場にも対応した研究も進めています。マーケティングにおいても、業界最高の人材を確保しており、私たちのマーケティングチームは社内外から高い評価を常に獲得するほどです。

東南アジア事業の課題と戦略

東南アジア市場における最大の課題は価格帯です。私たちは米ペプシコ社のボトラ事業を展開していますが、同じ『ペプシ』ブランドでも、日本や豪州、欧州や米国と比較すると、マレーシアやインドネシアの販売価格は低いです。販売価格が低いということは、利益も比例して小さくなります。また、砂糖や生乳といった原材料を多く使用するビジネスであるため、市況変動による業績への影響も大きくなります。今後10年で、東南アジアの中間所得者層が

5,000万人から倍増すると言われる中、アサヒグループのプレミアムブランドへの知見を活かし、健康やウェルネスを意識した高付加価値商品を継続的に開発・投入していくことで、こうした課題を払拭していきたいと考えています。今後の消費者ニーズの更なる多様化を踏まえると、商品ポートフォリオの拡充やプレミアム化は重要な戦略となります。乳製品事業を例にとると、アーモンドミルクや豆乳といった非乳製品カテゴリーを強化していく考えです。また、健康やウェルネスを踏まえ、ヨーグルトでは糖分や塩分の少ない、もしくは含まない商品を拡充していきます。

新型コロナウイルスに伴う消費行動の変化により、家庭用の消費は大きく増加しました。家で過ごす時間が増えていることにより、テイクアウト食材だけでなく、例えば、コーヒーの粉末やミルクパウダーといった商品の需要も増えることを予測しています。AHSEAはすでに、マレーシアとシンガポールにおいて乳製品事業を通じて蓄積してきた商品を新鮮なまま消費者に提供できる技術を活かし、先述の粉末やベビーフードでプレミアム商品を提供していく考えです。

先ほど、AHSEAはマレーシアとシンガポールで最大の自動販売機事業を保有しているとお話しました。今後は、市場が拡大するeコマースにも注力しますが、それ以上に、自動販売機によるコンビニエンスストア化の推進を強化していきます。ある日系のコンビニエンスストアは、マレーシアに3,500店舗、シンガポールに600店舗ありますが、私たちには10,000台以上の自動販売機があり、その販売網を活かして、小売業の革新を狙いたいと考えています。一方、コスト競争力の強化に向けて、取り組んでいるのが固定費の変動費化です。VUCAの時代と言われる中で、より機敏でダイナミックな対応を可能とすることは非常に重要です。また、AHSEA全体のシナジー効果を高め、優れたガバナンスを維持するために、物流機能の外部委託や、人事や経理といったコーポレート機能のアウトソースを進めるとともに、最適な生産体制の構築も進めています。さらに、DXも重要な戦略の一つで、DXにより意思決定スピードが上げられれば、消費行動の変化にも素早く対応することができ、結果として売上拡大のチャンスになります。

AGPの浸透とサステナビリティ

AHSEAでは、CEOメッセージであれ、現場での資料であれ、すべてのコミュニケーションにおいてAGPの要素を取り入れ、AGPの浸透を図っています。また、当社に新しい社員が入社した際にも、AGPを学ぶプログラムを必ず受けてもらいます。従って、AGPはすべての社員学習プロセスに組み込まれているのです。また、経営戦略をはじめ、商品開発におけるイノベーションの方向性や、消費者はもちろん、パートナーや取引先とのつながりなど、すべての事業活動においても、AGPが起点になっています。また、AGPの要素が商品や品質に反映されているか、消費者や従業員に対し、毎年調査を実施しています。

私たちはダイバーシティ&インクルージョンをとっても大切にしています。AHSEAの従業員の半数以上、管理職の3分の1が女性です。また、アサヒグループのグローバルリーダーシッププログラムに経営幹部候補生が参加しているほか、独自の人材育成プログラムや競争力のある報酬制度を構築するなど、すべての従業員の育成と定着にあらゆる面からプログラムを講じ、最高のチームとなると自負します。また、経営人材のサクセッションプランもうまく進んでいます。人材のモビリティについては、東南アジア内での異動が徐々に始まっており、現在のインドネシア事業のトップは、もともとマレーシア事業を経験した人材です。人材は私たちにとって最も価値のある資産であり、今後も働きがいのある会社であるための投資を重視し、従業員一人ひとりの人生に更なる楽しみをもたらすために努力していきます。

ESGに対する意識は東南アジアだとまだそこまで高くありませんが、インターネットが普及している時代に、平均年齢が若い市場ということで、その意識は非常に短い期間で一気に高まるのではないかと思います。近い将来、消費行動にESGやサステナビリティの視点は間違いなく組み込まれるはずですが、当RHQが取り組むサステナビリティ戦略は、アサヒグループが掲げるサステナビリティ基本方針に基づいて立案しており、私たちのESGやサステナビリティの取組みに関して、消費者にもっとアピールしていく考えです。

CFOメッセージ

アサヒグループがより早く成長軌道へ 回帰し、経営課題を払拭できるよう経営を 力強くサポートしていきます。

北川 亮一

常務取締役 兼 常務執行役員 兼
CFO (Chief Financial Officer)

2020年度の業績総括

2020年度は、欧州事業や豪州事業の収益貢献が期待できる国際事業を中心に、更なる収益成長を企図していました。しかし、豪州CUB事業の2020年6月からの新規連結効果があったものの、新型コロナウイルスの影響が大きく、グループ全体の事業利益は前期比21.2%減益の1,678億円となりました。世界的に消費マインドが低下したことに加え、出勤や外出そのものが制限されたことで、ビールを中心とした業務用の大幅な売上減少、飲料事業における自動販売機の稼働率低下、食品事業のメインブランド『ミンティア』の売上減少など、各事業が最も得意とするところで大きな影響が出たことが痛手となりました。感染拡大当初は従業員の安全確保と事業継続、工場の操業継続を最優先としつつ、その一方で、需要の急変に対応すべく、マーケティング戦略や投資配分の見直し、収益構造改革の加速などを推し進めた結果、すべての事業で修正後の計画を上回って達成しました。さらにバランスシートの面でも、

手元資金を一時的に通常の2倍まで増やすなど、資金の流動性を確保するとともに、運転資本の圧縮、非事業用資産の売却などにも取り組みました。このように、あらゆる手立てをもって、事業環境の急変という難しい局面においても、アサヒグループのキャッシュ創出力、回復力、変化対応力を示すことができたと評価しています。

2021年度の業績計画と見通し

2021年の業績は、売上収益で13.2%増の2兆2,960億円、事業利益で29.6%増の2,175億円を計画しています。新型コロナウイルスの収束シナリオを見通すことはいまだ難しいものの、事業を展開している国々においてワクチン接種がさらに広がれば、規制も徐々に緩和され、消費もある程度回復するというシナリオを描いています。各事業における主力ブランドの付加価値提案を軸とする販売数量の回復やミックス改善に加え、オセアニア事業の統合シナジーの創出や各事業の生産効率向上を軸とする

収益構造改革の推進などにより、グループ全体で約160億円のコスト効率化を図り、年間計画の達成を目指します。仮に、新型コロナウイルス感染防止に向けた規制の延長などにより、販売数量が伸び悩む場合は、一段のコスト削減策を実施し、収益下方リスクを最小限に止める方針です。

2022年度には、地域や事業によって、新型コロナウイルス感染の影響度合いが異なるだけでなく、2019年度までの成長トレンドも違うため、事業ごとに回復の進捗に差が生じることが想定されますが、グループ全体で新型コロナウイルス感染が拡大する前の2019年度(豪州CUB事業の年間推定値含む)の利益水準への回復を目指していく考えです。

資産・資本効率の高度化に向けた財務戦略

豪州CUB事業の買収や、かねてより進めている不良資産の洗い出しと売却の進捗、グローバル3極体制構築によるキャッシュ創出力の拡大などを踏まえ、「財務、キャッシュ・フローのガイドライン」をアップデートしました。2021年度以降の年平均フリー・キャッシュ・フローは、従来の1,700億円から2,000億円以上に上方修正し、生み出したキャッシュは債務削減へ優先的に充当させることで、将来の成長投資への余力を高めることとしました。2020年度末に6倍程度まで上昇したNet Debt/EBITDAは、劣後債発行残高の50%控除後のNet Debtをベースに、2024年度中に3倍程度まで改善を図ります。金融債務残高は、買収資金の調達により増加しましたが、利益の積み上げやキャッシュ創出力の拡大、公募増資などにより、2020年度

の段階で大幅に圧縮しました。2021年度も、キャッシュ創出力の更なる拡大により、1,500億円以上の債務圧縮を計画しており、Net Debt/EBITDAは4.5倍程度まで改善する見込みです。

また、株主還元については、コロナ禍で業績が大幅に悪化した2020年度も増配を維持しており、「中期経営方針」に基づき、配当性向は、将来的にはグローバル企業の水準なども参考としながら40%を目指しますが、当面は負債返済へのキャッシュ配分を優先し、35%を目途に「安定的に増配」を継続していく考えです。

将来の成長を見据え、削減したコストを再投資

2021年2月に更新した「中期経営方針」に基づき、2021年度からの3年間で、過去最大規模となる500億円以上の効率化効果を創出する計画です。業績回復につなげる一方で、それを原資に、持続的な成長に必要な不可欠な「経営資源の高度化」や「ESGへの取組み深化」に再投資していきます。具体的には、国内では、酒類事業や飲料事業においてチャンネルの構造変化に応じた資源配分や国内3事業の拠点機能の見直しなどにより、350億円以上の効率化効果を見込みます。海外では、豪州における物流拠点の統廃合などによるコストシナジーに加え、欧州事業における生産効率向上などにより、150億円以上の効率化を計画しています。オセアニア事業におけるシナジー創出は、計画通りに順調に進んでおり、2024年度までに売上50億円程度、コストシナジーで100億円以上の効果を見込みます。

財務、キャッシュ・フローのガイドライン

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2,000億円以上
成長投資・債務削減	●フリー・キャッシュ・フローは債務削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高める ●Net Debt/EBITDA は2024年度に3倍程度を目指す(劣後債の50%はNet Debtから除いて算出)
株主還元	●配当性向35%程度を目途とした安定的な増配(将来的な配当性向は40%を目指す)

*フリー・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(M&A等の事業再構築を除く)

CFOメッセージ

また、グローバルなサプライチェーンの最適化、デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)を活用した棚卸資産の圧縮などにより、運転資本の更なる圧縮を目指します。非事業用資産についても、2020年度は、酒類事業が保有する土地や飲料事業の配送センター跡地を売却しましたが、2021年度についても、飲料事業の工場跡地の売却に加え、政策保有株式の縮減などを進めます。

再投資については、まず「経営資源の高度化」に向けて、研究開発や人材育成、DX推進に資金を振り向けます。「ESGへの取組み深化」に向けては、「環境ビジョン2050」や「持続可能なコミュニティ」の実現に向けた取組みや、グローバルガバナンスの強化に対し、積極的に資金を振り向けていく考えです。

財務マネジメントの考え方

グローバル3極体制のもと、各地域で創出されたキャッシュをグローバルベースで活用していくために、キャッシュフローの可視化やキャッシュブーリングといった資金管理体制の構築を進めています。この1年から2年の間に目途をつけたい考えです。すでに一元管理に必要なシステムは確立されており、グループ内の余剰資金圧縮を実現して

います。今後、余剰資金の更なる圧縮や資金効率の向上、ガバナンスポリシーの再整備によるリスク低減といった成果を上げつつ、キャッシュ創出力の強化に努めます。

また、中期経営方針で掲げる「稼ぐ力の強化」の達成に向けた取組みの一つとして、かねてROICのモニタリングを通じた資産・資本効率の向上に取り組んでいます。グループ全体のROICについては、2020年度は運転資本の圧縮や非事業資産の売却に取り組んだものの、新型コロナウイルスの影響による事業利益の減少や、豪州CUB事業取得に伴う投下資本の増加により、大幅に悪化する結果となりました。しかし2021年度には、各事業の収益性の回復や豪州CUB事業の新規連結の通年効果に伴う事業利益の増加に加え、引き続き非事業資産の売却にも取り組むことで、ROICも徐々に回復してくる見込みです。事業の収益成長を基本に、資産効率向上への取組みを強化することで、引き続きROICの改善とキャッシュ創出力の向上を目指します。

これまでもいくつかのシナリオを描きながら、リスクを想定してきましたが、新型コロナウイルスにより、リスクに対する考え方そのものが変わりました。想定外のシナリオもあることを前提に、リスクマネジメントを含めたERMの高

度化を図りながら、事業管理と適切なキャッシュ配分などをしっかり実行することにより、変化への柔軟性や強靱性に加え、回復力を強化していくことが何より重要だと考えています。

また、海外事業の急拡大と金融債務の急増に伴い、為替変動や金利変動などの外的要因によるリスクが増加していると認識しており、これらのリスクに対しては、為替予約や金利の固定化などに取組み、リスク軽減を図っています。ただし、在外子会社の外貨建て業績を円換算する際の円建て業績の変動リスクは抑制することができないため、為替一定での業績指標を開示するなど、適切にステークホルダーとの円滑なコミュニケーションを図ります。さらに、グローバルで事業を展開しているため、日本だけでなくそれぞれの国の税制の適用を受けることとなり、予期せぬ大幅な税務コストを負担するリスクも否定できません。

これらのリスクをゼロにすることはできませんが、グループERMを定期的に更新し、さまざまなリスクが顕在化したときの影響度、今とるべき対応の優先順位や重要度を機微に把握するとともに、「アサヒグループ リスクアペタイト ステートメント」に基づき、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確にし、中期経営方針の目標達成や企業価値向上につなげていきます。

資本市場との対話について

資本市場との対話は、株主資本コストを上回るリターンについて、株主から信任を得るための重要な取組みであり、私たちからの一方的なご説明だけでなく、建設的な対話の積み重ねを通じ、さまざまな助言やご指摘を経営に反映していくことが、この先も中長期的な企業価値の向上に不可欠だと認識しています。アサヒグループの経営方針や財務戦略に関する情報開示のみならず、資本市場との直接的な対話によって、アサヒグループへの理解をさらに深めていただく努力を重ねていきます。海外投資家とも、新型コロナウイルスの影響により、やむなくオンラインミーティングとなった分、頻度を増やすなど工夫をすることで、これまで以上に密な対話となるよう心掛けたいと考えています。

アサヒグループでは、資本コストとしてWACCを活用していますが、当面、D/Eレシオが高い水準で推移するため、結果としてWACCも現在の水準に留まる見通しです。一定のレバレッジを効かせて投資効率を上げていく考えですが、WACCを抑えるためだけに金融債務残高を高水準で維持することは志向していません。同様に、リスクを抑制するために、新興市場に投資せず、成熟市場のみで勝負するという戦略も本末転倒です。投資家との建設的対話を通じてWACCを引き下げつつ、これを上回るROICを達成することで、継続的な企業価値の向上を実現していくことが重要と考えています。

財務部門の将来像

財務部門は、極めて高度な専門知識を有するスペシャリスト集団であり、経営や事業活動を下支えするプラットフォームでもあります。経営のスピード感がこれまで以上に求められる中、迅速に意思決定できるよう、財務情報の共有だけでなく、経営に有用なアドバイスも含め、素早く情報提供できる機動的な組織でありたいと考えます。また、事業基盤もグローバルに広がる中、財務部門もダイバーシティを一層意識した組織にしていかなければなりません。どんな現場でも、数字の変化の裏側にあることを自分の言葉で語れる人材をより多く輩出したいと考えています。

新型コロナウイルスの影響が色濃く続く中でのCFO就任となりましたが、アサヒグループが次の成長ステージへ行くための最初の一步がこの2021年度だと前向きに捉えています。アサヒグループがより早く成長軌道へ回帰し、これまでご説明した経営課題をしっかりと払拭できるよう、CFOとしてCEOを、そして経営を力強くサポートしていきます。

北川 亮一

収益構造改革の効率化計画

2021~2023年度3カ年予想		取組み施策
■ 酒類事業	350億円~	<ul style="list-style-type: none"> 主力ブランドや新価値商品に集中した広告販促費の効率化や生産効率向上 容器間/カテゴリー間の需要シフトに対応した生産・物流体制の最適化
■ 飲料事業		<ul style="list-style-type: none"> 需要予測の高度化など、SCMの効率化による在庫数の適正化 内製化促進の継続により原価・物流費トータルコストを改善
■ 食品事業		<ul style="list-style-type: none"> 製造設備の一部自動化や、製造工程の改善による生産性向上 需給予測の精度向上や在庫水準、SKU数の最適化による変動費低減
■ 国際事業	150億円~	<ul style="list-style-type: none"> 自動倉庫化による製造固定費の削減、組織機能の統合による効率化(欧州) 物流拠点統合や調達コスト低減など、事業統合によるシナジー創出(オセアニア)
連結合計	500億円~	

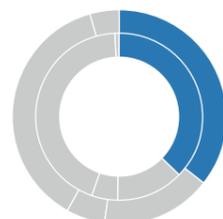
2021~2023年度累計の効率化効果は500億円以上を目指し、業績回復を促進するとともに「経営資源の高度化」「ESGへの取組み深化」に再投資する

Business Overview

Alcohol Beverages

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。

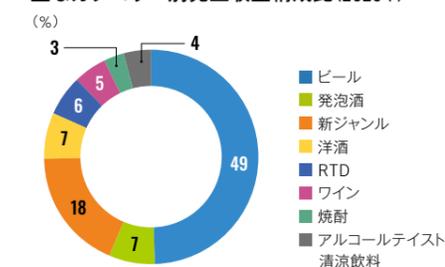


売上収益構成比^{*1}(外側)
37.4%
事業利益構成比^{*2}(内側)
41.6%

売上収益／事業利益率推移



主なカテゴリ別売上収益構成比(2020年)



Soft Drinks

飲料事業

アサヒ飲料(株)を中心に、『三ツ矢』『ウィルキンソン』『カルピス』『ワンダ』『十六茶』『おいしい水』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。

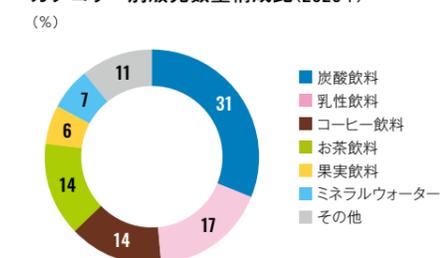


売上収益構成比^{*1}(外側)
17.4%
事業利益構成比^{*2}(内側)
14.4%

売上収益／事業利益率推移



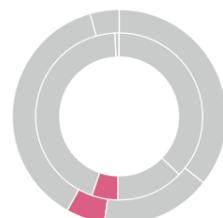
カテゴリ別販売数量構成比(2020年)



Food

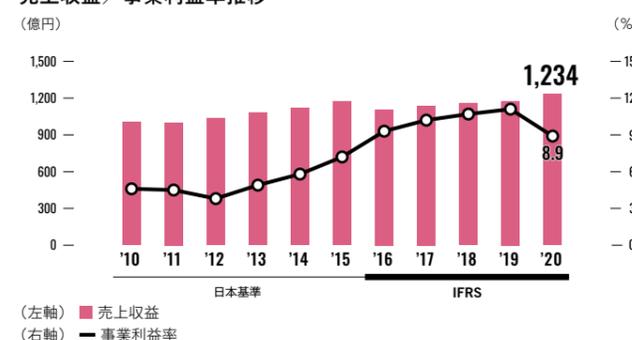
食品事業

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、乳幼児用ミルク・ベビーフード、介護食品・用品、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。

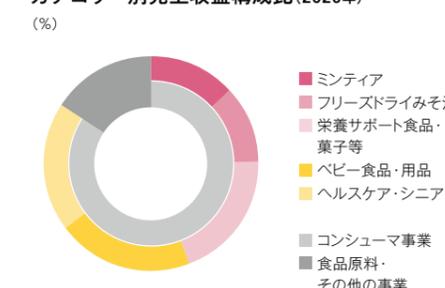


売上収益構成比^{*1}(外側)
6.1%
事業利益構成比^{*2}(内側)
5.7%

売上収益／事業利益率推移



カテゴリ別売上収益構成比(2020年)



Overseas

国際事業

欧州、オセアニア、東南アジア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。

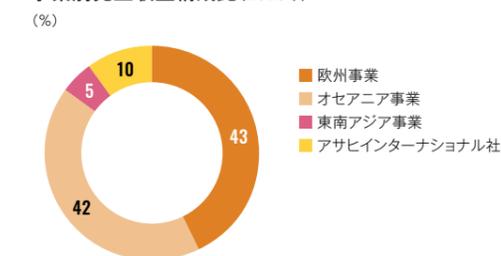


売上収益構成比^{*1}(外側)
39.1%
事業利益構成比^{*2}(内側)
48.7%

売上収益／事業利益率推移



事業別売上収益構成比(2020年)



<参考>
2021年からの事業再編ベースの事業別売上収益構成比(2020年業績)
欧州事業 52% 東南アジア事業 5%
オセアニア事業 43%

事業部門別概況

Alcohol Beverages

酒類事業



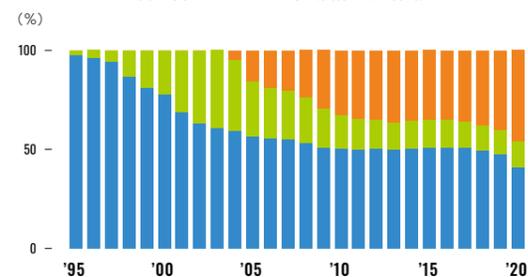
事業環境（機会とリスク）

国内のビール類市場は、少子高齢化やアルコール消費の多様化などにより、1994年をピークに減少しており、今後もこの傾向が続くことが想定されます。一方、2020年10月の酒税改正以降、家庭用市場においては、減税されたビールカテゴリーへの回帰の流れが起きています。今後は、2026年10月のビール類の酒税額一本化に向けて、需要構造の変化がさらに進むことが考えられ、ビール市場の更なる活性化や強いブランドへの集約などが加速すること

が想定されます。

また、新型コロナウイルス感染拡大により、家庭用市場への需要シフトが進むとともに、健康志向の高まりを受けて糖質オフなどの機能性商品に対する需要が、これまで以上に拡大しています。さらには、テレワークの定着や外出自粛などによるライフスタイルの変化に伴い、飲用シーンやお酒の楽しみ方の多様化が進むなど、新たな成長機会が広がっています。

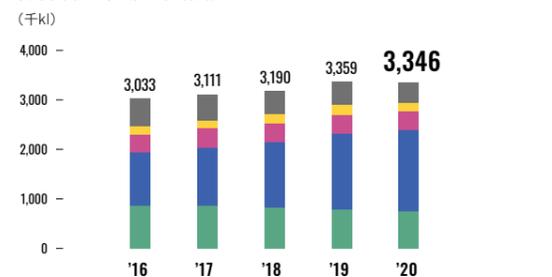
ビール、発泡酒、新ジャンルの市場構成比推移



■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く。「ビール酒造組合」「発泡酒の税制を考える会」が課税数量発表を2018年をもって終了したため、2019年以降は当社による推計。

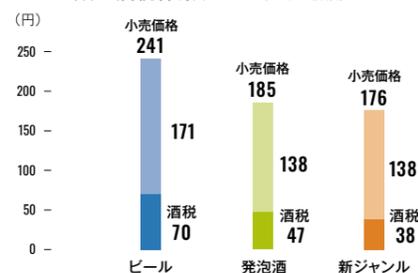
総合酒類市場規模推移



■焼酎 ■RTD(低アル) ■ワイン ■洋酒 ■日本酒等(清酒、合成清酒ほか)

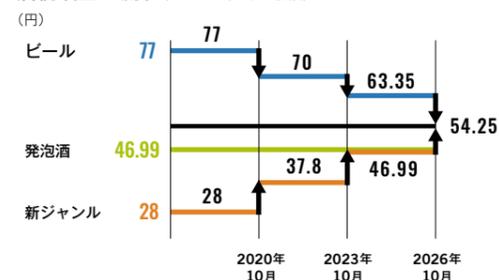
* 課税数量ベース、当社推定

ビール類の酒税体系 (350ml当たりの税額)*



* 最上部の価格は、大手CVSチェーンの店頭価格(消費税込み、2020年末時点)

酒税改正の流れ (350ml当たりの税額)



▶ 2020年の実績

ビール類では、『アサヒスーパードライ』のブランドメッセージ「ビールがうまい。この瞬間がたまらない。」に基づくビール飲用価値の再発見と特別な飲用体験の提供に取り組むとともに、「プレミアムビールのような上質さ、贅沢感」を味わえる『アサヒ ザ・リッチ』を発売し、市場における存在感の向上を図りました。

ビール類以外では、RTDにおいて、主力の『アサヒ贅沢搾り』の商品ラインアップを拡充したほか、洋酒において、スコットランドと日本のモルト原酒をブレンドした『ニッカ セッション』を発売するなど、新たな価値提案を強化しました。また、アルコールテイスト清涼飲料において、『アサヒ ドライゼロ』のさまざまな飲用シーンを提案することでユーザー層の拡大を図りました。

以上の結果、売上収益は、新ジャンル・RTDの売上は前年実績を上回ったものの、新型コロナウイルスの感染拡大により、飲食店向けの売上が大幅に減少したことなどが影響し、前期比14.5%減の7,582億円となりました。事業利益については、収益構造改革に取り組みましたが、売上収益の減少などにより、前期比23.8%減の804億円となりました。



アサヒ スーパードライ

アサヒ ザ・リッチ



アサヒ 贅沢搾り

ニッカ セッション

▶ 2021年の取組み

2021年は、各カテゴリーにおいて主力ブランドへの投資を重点化するとともに、多様化する消費者ニーズに対応した商品や飲み方提案を強化することにより、新たな市場の創造に取り組めます。

ビール類では、飲食店で飲む樽生ビールのような味わいを、家庭などでも気軽に楽しみたいというニーズにお応えするために『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』を発売するとともに、家庭用生ビールサービス事業の展開を開始します。また、新ジャンルにおいては、『クリアアサヒ』『アサヒ ザ・リッチ』を中心とした主力ブランドでの広告・販売促進活動を強化し、ブランド価値の向上を図っていきます。

ビール類以外では、RTDにおいて『アサヒ贅沢搾り』『樽ハイ倶楽部』『アサヒ ザ・レモンクラフト』の3ブランドを中心にブランドの育成を図ります。また、お酒の飲み方の多様性を提案する「スマートドリンク」の考え方に基づき、100%ビール由来原料ならではの麦のうまみとコクを実現したアルコール度数0.5%の“微アルコール”ビールテイスト飲料『アサヒ ビアリー』を発売し、新たなカテゴリーの創出を目指していきます。



アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶

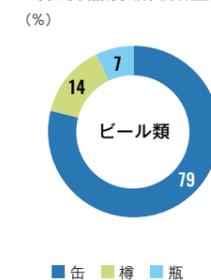
クリアアサヒ



アサヒ ザ・レモンクラフト

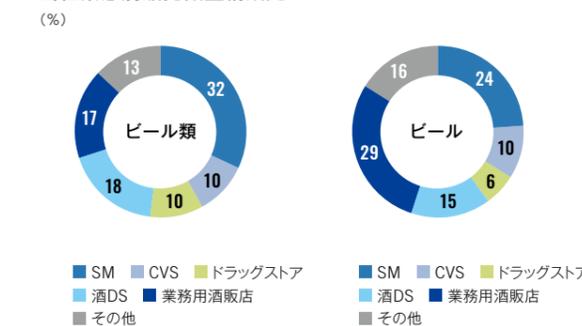
アサヒ ビアリー

当社容器別販売数量構成比 (2020年)



■缶 ■樽 ■瓶

当社業態別販売数量構成比 (2020年)



■SM ■CVS ■ドラッグストア ■酒DS ■業務用酒販店 ■その他

事業部門別概況

Soft Drinks

飲料事業

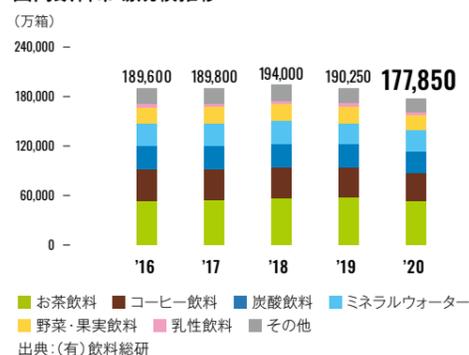


事業環境(機会とリスク)

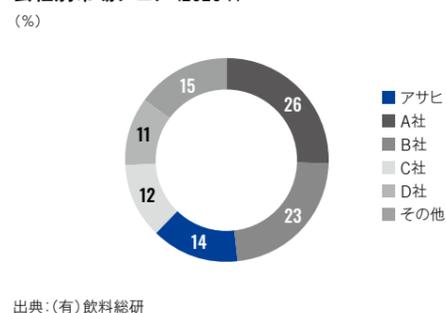
国内の飲料市場は、2019年までの5年間の年平均成長率が1%程度で拡大してきましたが、2020年は、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、自動販売機の販売低迷などにより減少しました。今後は、緩やかな市場回復が見込まれる中、健康志向の高まりを背景に無糖炭酸などのカテゴリーが拡大するなど、生活様式の多様化に伴い、消費構造の変化がさらに進むと想定されます。

また、飲料業界は、社会的課題となっている廃プラスチック問題をはじめとした環境課題解決に向け、ペットボトルやラベルなどの容器包装を中心に廃棄物削減への対応の強化が求められています。そのような中で、プラスチック資源循環の取組みなどを含めた、環境負荷低減に対応した商品へのニーズの更なる高まりが新たな成長機会として想定されます。

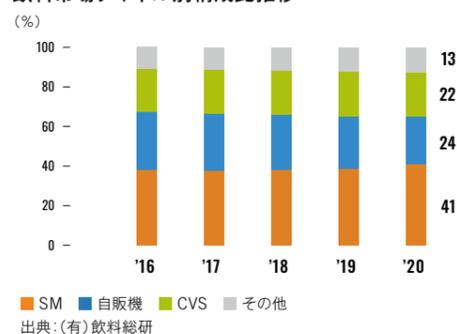
国内飲料市場規模推移



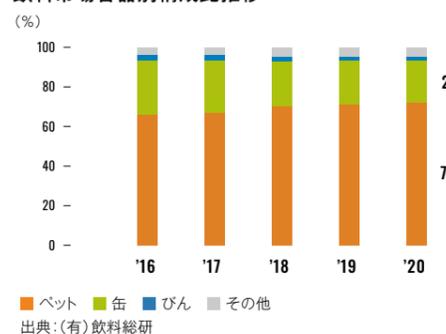
会社別市場シェア(2020年)



飲料市場チャネル別構成比推移



飲料市場容器別構成比推移



▶ 2020年の実績

主カブランドにおいて、『三ツ矢』や『ウィルキンソン』で積極的なマーケティング活動に取り組み、家庭内需要の増加に伴い好調な炭酸カテゴリーにおけるブランド価値の向上を図りました。また、『カルピス』では、巣ごもり需要を受け希釈タイプの商品を積極的に展開し、ブランド力の強化を図りました。新価値創造商品においては、豆乳を発酵した植物生まれの『GREEN CALPIS』を発売したほか、eコマース市場においてラベルレスボトルシリーズを積極的に展開するなど、消費者ニーズの変化に対応したマーケティング戦略を強化しました。

以上の結果、売上収益は、炭酸飲料は好調に推移したものの、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い自動販売機での売上が減少したことなどにより、前期比6.2%減の3,533億円となりました。事業利益については広告・販売促進費の効率化や、内製化や操業度向上などによる製造原価の低減を図りましたが、減収影響や自動販売機の売上低下に伴う品種・容器構成比の悪化などにより、前期比16.9%減の278億円となりました。

▶ 2021年の取組み

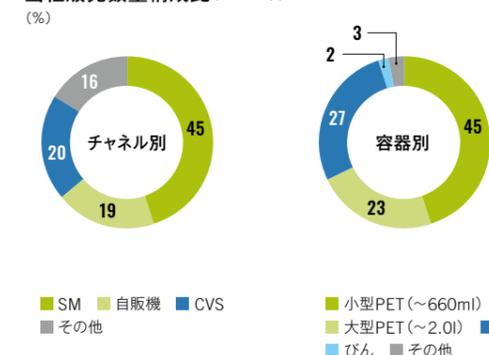
2021年は、主カブランドを中心にこれまで培ってきたブランド価値をより一層磨くとともに、変化する生活に寄り添った商品や社会的課題の解決に向けた提案の強化などに取り組みます。

『三ツ矢』『ウィルキンソン』『カルピス』については、これまで100年以上かけて培ってきたブランド価値を基軸に、生活様式の変化に対応した新商品の展開やデジタル技術を活用した新たな販促活動の実施などにより、消費者への訴求力をさらに高めていきます。また『十六茶』は、「人にやさしく、地球にやさしい」をテーマにブランドをリニューアルし、新たな素材や製法を取り入れ、小型容器では環境配慮素材を使用した新容器を採用することで、伸長する無糖茶カテゴリーにおけるブランド価値の向上に取り組みます。

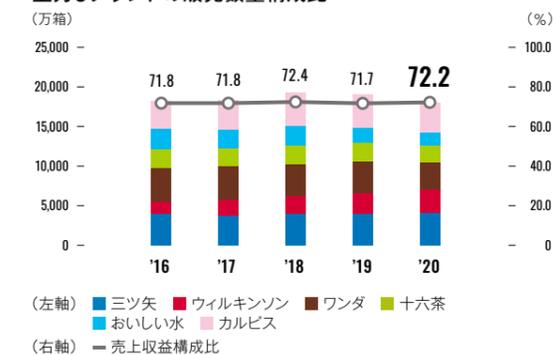
社会的課題の解決に向け、2020年に大きく販売数量を伸ばしたPETボトルにラベルを付けない「ラベルレスボトル」の自動販売機への拡大展開などにより、環境負荷低減と利便性向上の両立という新しい価値の創出に取り組みます。



当社販売数量構成比(2020年)



主カ6ブランドの販売数量構成比



事業部門別概況

Food

食品事業



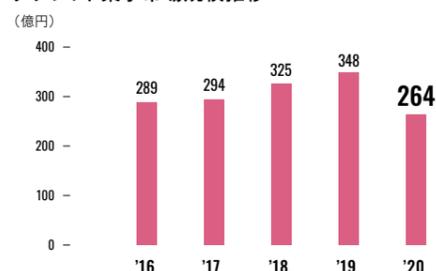
事業環境(機会とリスク)

国内の食品市場では、新型コロナウイルス感染拡大の影響で外出自粛やテレワークなどの「新しい生活様式」が広がり、市場環境も大きく変化しています。こうした消費者のライフスタイルの変化により、多様な成長カテゴリーが生まれています。

当社の事業領域では、健康志向の高まりを背景に、サプリメントやプロテイン入りなどの栄養サポート食品の需要が増加しています。また、巣ごもり需要の増加に伴い、簡便

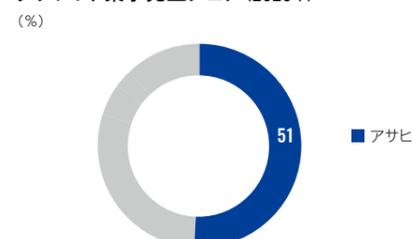
な加工食品へのニーズが高まったことにより、フリーズドライ食品市場も拡大しています。一方、タブレット菓子市場は、オフィス勤務時などオンタイム需要の縮小影響を受けていますが、マスク着用時や在宅でのリフレッシュなど、新たな喫食ニーズが成長機会として見込まれます。さらに、今後の新たな成長カテゴリーとして、高齢化や健康寿命の延伸によるシニア向け市場の拡大などが想定されます。

タブレット菓子市場規模推移



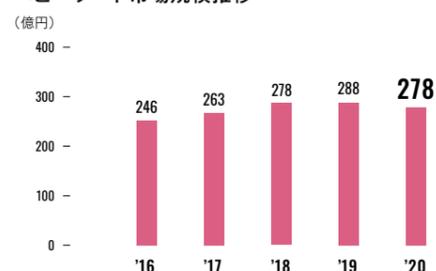
出典: INTAGE食品SRI/キャンディ(錠菓市場)/全国(沖縄除く)/全業態 2016.1-2020.12

タブレット菓子売上シェア(2020年)



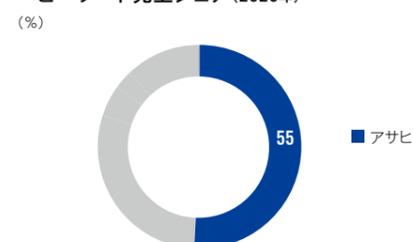
出典: INTAGE食品SRI/キャンディ(錠菓市場)/全国(沖縄除く)/全業態 2020.1-2020.12

ベビーフード市場規模推移



出典: INTAGE食品SDI/ベビーフード/全国/全業態 2016.1-2020.12

ベビーフード売上シェア(2020年)



出典: INTAGE食品SDI/ベビーフード/全国/全業態 2020.1-2020.12

▶ 2020年の実績

タブレット菓子『ミンティア』については、テレワークなどの浸透などによる需要の変化に合わせた新商品発売や喫食シーン提案により、需要喚起を図りました。フリーズドライみそ汁については、『いつものおみそ汁』シリーズのパッケージ刷新や広告・販売促進の強化により、手軽で本格的な味わいを楽しめるフリーズドライの価値を訴求しました。

サプリメント『ディアナチュラ』については、健康意識の高まりを受けた商品訴求の強化により、新規ユーザーの獲得とブランド力の強化に取り組みました。ベビーフードについては、おやつの手作りニーズに合わせた新シリーズを発売するなど、商品提案を強化しました。

以上の結果、売上収益は、フリーズドライみそ汁などが前年を上回ったものの、オフィス勤務の減少に伴う『ミンティア』の売上減少により、前期比4.2%減の1,234億円となりました。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、売上収益の減少などにより、前期比19.9%減の109億円となりました。

▶ 2021年の取組み

2021年は、新しい生活様式に合わせた価値創造と、市場構造の変化に適応した各カテゴリーの強化により、持続的な成長基盤の構築に取り組みます。

『ミンティア』については、マスク着用時専用商品や大容量ボトルタイプ商品、健康志向に対応した栄養機能食品などの新商品展開により、新たな喫食提案によるブランド価値の向上に取り組みます。フリーズドライみそ汁については、内食需要の拡大に伴い、独自の具材を使用した高価格帯商品や、まとめ買い需要に対応した大容量パックの展開を強化します。『ディアナチュラ』については、乳酸菌やビタミンD、『カルピス』乳酸菌研究から生まれた原料を活用した機能性表示食品の拡充などにより、セルフケアニーズに対応したラインアップ強化を図ります。

また、健康食品の通信販売事業などを有するアサヒカルピスウェルネス(株)をアサヒグループ食品(株)に統合し、新たな組織体制でサプリメントなどの販売拡大に取り組みます。



ミンティアプリーズ
(タブレット菓子)



いつものおみそ汁
(フリーズドライみそ汁)



1本満足バー
(栄養サポート食品)



ディアナチュラ
(サプリメント)



グーグーキッチン
(ベビーフード)



和光堂
レーベンスミルク
はいはい
(粉ミルク)

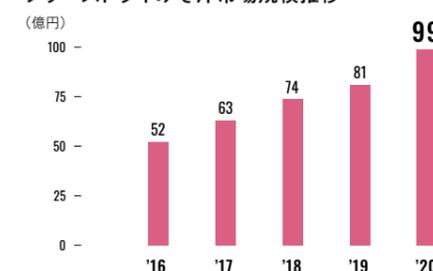


バランス献立
(シニア向け食品)



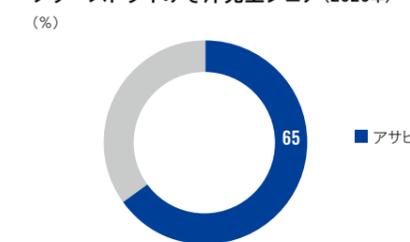
エビオス錠
(指定医薬部外品)

フリーズドライみそ汁市場規模推移



出典: INTAGE食品SRI/みそ汁、吸物類フリーズドライ/全国(沖縄除く)/全業態 2016.1-2020.12

フリーズドライみそ汁売上シェア(2020年)



出典: INTAGE食品SRI/みそ汁、吸物類フリーズドライ/全国(沖縄除く)/全業態 2020.1-2020.12

事業部門別概況

Overseas

国際事業



事業環境 (機会とリスク)

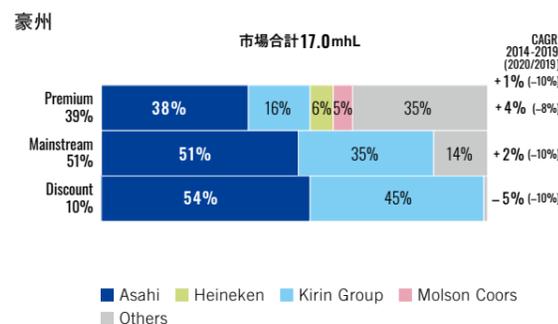
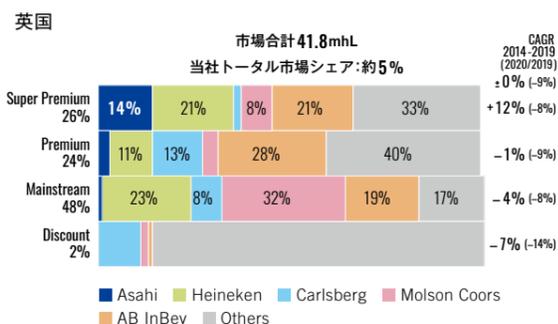
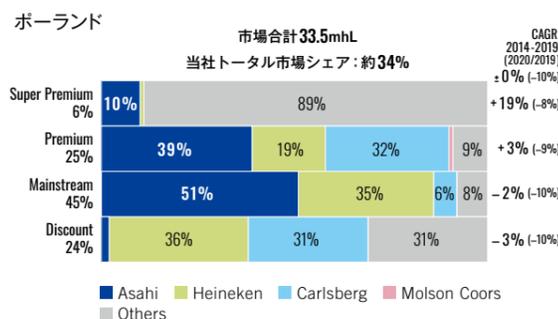
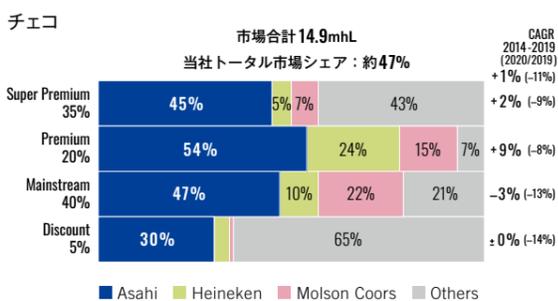
世界の酒類・飲料市場は、2020年は新型コロナウイルス感染拡大による各国の規制の影響などにより、一時的に販売数量は減少しましたが、今後も経済成長の回復や消費の多様化を背景に高付加価値カテゴリーを中心に成長が続いていくことが想定されます。

欧州市場は、コロナ禍による影響により、飲食店向けの需要が大きく減少する一方で、家庭用チャンネルではプレミアムビールやアルコールテイスト清涼飲料などのプレミア

ムカテゴリーの拡大が加速しています。オセアニア市場も、中長期的には経済成長と安定的な物価上昇を背景としたプレミアム化の潮流は継続するものと想定しています。

また、各エリアにおいてアルコールや砂糖などに対する規制リスクはあるものの、消費者の健康意識の高まりにより、ノンアルコール・低アルコール飲料や無糖・低糖のカテゴリーの需要は着実に高まっており、今後、さらに成長機会が拡大していくことが見込まれます。

欧州市場における価格帯別会社別シェア (2020年)



* The price of the leading brand in the most popular pack type = 100
Super Premium > 151 150 > Premium > 115 114 > Mainstream > 91 90 > Discount
* 当社推定、数量ベースで算出

2020年の実績

欧州事業では、チェコの『Pilsner Urquell』などプレミアムビールのマーケティング活動を強化したほか、ポーランドの『Lech Free』などアルコールテイスト清涼飲料のフレーバー展開を強化するなど、多様化する消費者ニーズに対応したブランド力を強化しました。

オセアニア事業では、CUB事業と既存事業の統合による強固な販売体制の構築を開始するとともに、『Great Northern』や『アサヒスーパードライ』などのブランド訴求の強化に取り組みました。また、飲料において、炭酸カテゴリーを中心にノンシュガー商品を展開し、市場における存在感の向上を図りました。

東南アジア事業では、マレーシアにおいて、健康志向の高まりを受け、砂糖不使用の『WONDA Zero Max』などの高付加価値商品の展開を強化しました。

以上の結果、売上収益は、各国の新型コロナウイルス規制による影響があったものの、CUB事業の新規連結効果などにより、前期比13.5%増の7,929億円となりました。事業利益については、固定費全般の効率化を図りましたが、業態別の売上構成比の変化による収益性の悪化などにより、前期比8.0%減の941億円となりました。

2021年の取組み

2021年は、ローカル市場における主カテゴリーやアルコールテイスト清涼飲料を軸としたプレミアム戦略の推進に加えて、グローバルプレミアムブランドの販路拡大を強化していきます。

欧州事業では、各主要エリアにおいて『Pilsner Urquell』や『Peroni Nastro Azzurro』などのプレミアムビールへの積極的なマーケティング活動を図るほか、市場が拡大するアルコールテイスト清涼飲料におけるブランド価値の向上を図ります。また、世界的なイベントとのパートナーシップなどを通じて、グローバル市場全体におけるグローバルブランドの認知度向上に取り組みます。

オセアニア事業では、『Great Northern』や『Victoria Bitter』などの主カテゴリーの訴求を強化するほか、事業統合による強固な販売体制を活用した『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』などの拡大展開に加え、更なるコストシナジーの創出を強化していきます。飲料においては、ノンシュガー商品を中心としたブランドポートフォリオの強化に取り組みます。東南アジア事業では、マレーシアにおける健康機能系の清涼飲料商品などの拡大展開を図ります。



Peroni Nastro Azzurro (英国) Pilsner Urquell (チェコ)



アサヒスーパードライ Lech Free (ポーランド)

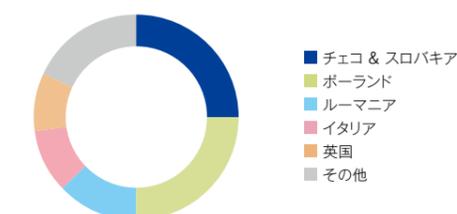


Great Northern (オセアニア) Victoria Bitter (オセアニア)

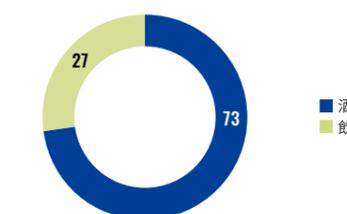


Cool Ridge (オセアニア) WONDA (東南アジア)

欧州事業における 国別売上収益構成比 (2020年)



オセアニア事業における 酒類/飲料売上収益構成比 (2020年)





クリスティーナ・アメージャン



新貝 康司



小坂 達朗



谷村 圭造



朴 泰民

The Asahi Group's Management Team

(2021年3月25日現在)

アサヒグループのマネジメントは、グループ理念「Asahi Group Philosophy」の実現に向けて、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しています。取締役会における実効性の高い意思決定と監督に継続して取り組むことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。



小路 明善



勝木 敦志



北川 亮一



川上 豊



早稲田 祐美子



斎藤 勝利



奥田 好秀



西中 直子

小路 明善

取締役会長 兼 取締役会議長
2021年3月より現任
重要な兼職の状況
• (株)帝国ホテル 社外取締役

勝木 敦志

代表取締役社長 兼 CEO
2021年3月より現任

北川 亮一

常務取締役 兼 常務執行役員 兼 CFO (Chief Financial Officer)
2021年3月より現任

朴 泰民

取締役 兼 執行役員 兼 CAO (Chief Alliance Officer)
2020年3月より現任

谷村 圭造

取締役 兼 執行役員 兼 CHRO (Chief Human Resources Officer)
2020年3月より現任

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) 代表取締役会長

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
• 第一生命ホールディングス (株) 社外取締役

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

奥田 好秀

常勤監査役
2019年3月より現任

西中 直子

常勤監査役
2020年3月より現任

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

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

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
• (株)三菱総合研究所 社外監査役

加賀美 昇

常務執行役員

松山 一雄

常務執行役員*

辺見 裕

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

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・アングス

執行役員

伊藤 義訓

執行役員*

加賀屋 睦

執行役員

秋田 達志

執行役員

近安 理夫

執行役員*

安保 昌俊

執行役員*

根来 智之

執行役員*

森 哲

執行役員*

佐藤 輝

執行役員*

* 2021年3月25日就任

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

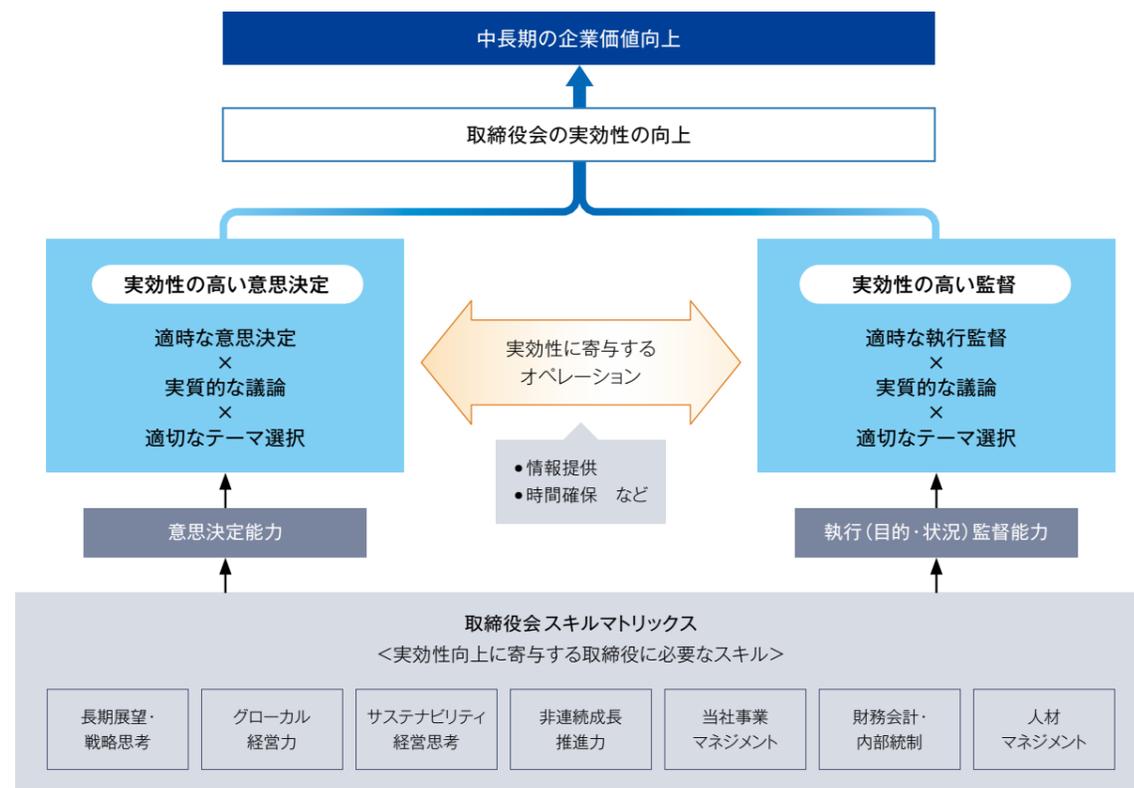
当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy」を制定し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。その実現に向けて、グループ経営の強化、社会との信頼関係の強化、企業の社会性・透明性の向上に積極的に取り組み、アサヒグループのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先課題の一つと位置付けています。従って、すべてのステークホルダーひいては経済全体の発展にも寄与するという「コーポレートガバナンス・コード」の考え方に賛同しています。

この考え方により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上には、取締役会の実効性を向上し、コーポレート・ガバナンスのより一層の実質化を図ることが必要と認識しています。このため、取締役会と監査役会の実効性評価を行い、その実効性を分析・評価し、更なる実効性向上のために対応すべき課題を認識し、改善していくことで、コーポレート・ガバナンスの実質化を図っています。

 コーポレートガバナンスの考え方と体制
<https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html>

取締役会実効性向上のフレームワーク

当社取締役会は実効性が高い取締役会とは「中長期的に企業価値を向上し続ける取締役会」と考えています。



取締役会スキルマトリックス

アサヒグループでは、取締役会を、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」やアサヒグループ行動規範、経営戦略から導いた役員に求め

る要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス」に照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性、能力を有する当社取締役員にふさわしい人物により構成することとしています。

氏名	小路 明善	勝木 敦志	北川 亮一	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
意思決定スキル	長期展望・戦略思考	○	○	○	○	○	○	○
	グローバル経営力	○	○	○	○	○	○	○
	サステナビリティ経営思考		○			○	○	○
	非連続成長推進力	○	○	○	○		○	
監督スキル	当社事業マネジメント	○	○	○	○			
	財務会計・内部統制	○	○	○			○	
	人材マネジメント	○				○	○	○

意思決定スキル	① 長期展望・戦略思考	長期の社会の変化を洞察し、バックキャストिंगに基づいた戦略的思考で経営するスキル
	② グローバル経営力	グローバル視点で経営を考え、ローカルの経営を最適化する、グローバルとローカルを俯瞰した経営スキル
	③ サステナビリティ経営思考	サステナビリティを経営そのものと捉え、中長期戦略と社会的課題の解決を融合し、経営するスキル
	④ 非連続成長推進力	技術革新や事業構造の変革などを推進し、非連続成長を経営するスキル
監督スキル	① 当社事業マネジメント	AGPに基づく中期経営方針に従った、的確な執行状況把握と課題を提起するスキル
	② 財務会計・内部統制	経営視点での財務会計やグループガバナンスを実質化する内部統制のスキル
	③ 人材マネジメント	グローバルな価値創造の源である社員の能力発揮を見極め、多様な人材をマネジメントするスキル

指名・報酬委員会のメンバー構成(2021年)

氏名	取締役							監査役	
	小路 明善	勝木 敦志	北川 亮一	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	斎藤 勝利	早稲田 祐美子
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

独立役員を選任理由

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 取締役在任年数(3月末時点) 5年 出席回数 取締役会 12回/12回	グローバル企業のCEOなどの豊富な経営経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しています。特に、グローバル経営、グループガバナンス、ESGなどの観点から、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、指名委員会委員長として、CEOをはじめとする経営陣のサクセッション・プランと役員人事の公正で透明な決定に主導的な役割を果たしています。同氏は、長年にわたる企業経営の豊富な経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しており、主に、高い企業経営能力に基づく経営者視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要人材と判断しました。
新貝 康司 取締役在任年数(3月末時点) 3年 出席回数 取締役会 12回/12回	グローバル企業の副社長兼副CEOやCFO、海外事業統括会社副CEOなどの豊富な経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しています。特に、グループガバナンス、ESG、超長期を見据えた経営戦略などの観点から、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、報酬委員会委員長として、役員報酬制度の妥当性及び有効性の検証、制度の運用(賞与額決定など)について、公正で透明な決定に主導的な役割を果たしています。同氏は、長年にわたる企業経営の豊富な経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しており、主に、先進的で広範囲なグローバル経営視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要人材と判断しました。
クリスティーナ・アメージャン 取締役在任年数(3月末時点) 2年 出席回数 取締役会 12回/12回	大学教授及びコーポレート・ガバナンスや組織文化の専門家としての豊富な経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しています。特に、環境・社会・ガバナンスの全般にわたるESGや組織文化、グローバルな観点などからの意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献しているとともに、報酬委員会委員長として、役員報酬制度の妥当性及び有効性の検証、制定の運用(賞与額決定など)について、公正で透明な決定に貢献しています。同氏は、コーポレート・ガバナンスや組織文化の研究、複数企業の社外取締役としての経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しており、主に、グローバルな組織文化などの専門家の視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要人材と判断しました。
斎藤 勝利 監査役在任年数(3月末時点) 7年 出席回数 取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回	グローバル企業・機関投資家の経営者を長年にわたり務めた豊富な経験と幅広い見識を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査しています。加えて、指名委員会委員として、経営者としての経験から具体的な意見・提言を行い、当社役員人事制度の透明性と客観性を高めることに貢献していることから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値の向上を目指すにあたり、当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材と判断しました。
早稲田 祐美子 監査役在任年数(3月末時点) 6年 出席回数 取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回	弁護士としての長年にわたる活動を通じて、企業法務・知財に関する専門的な知識及びコンプライアンスの観点から経営を監査するための高い見識を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査しています。加えて、報酬委員会委員として、具体的な意見・提言を行い、当社役員報酬制度の透明性と客観性を高めることに貢献していることから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値の向上を目指すにあたり、当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材であると判断しました。
川上 豊 監査役在任年数(3月末時点) 4年 出席回数 取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回	グローバル企業の会計監査に精通した経験豊富な公認会計士としての長年の活動を通じて、当社監査役に必要な会計に関する専門的な知識、国内・海外での豊富な監査経験からくる経営を監査するための高い見識を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査していることから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値の向上を目指すにあたり、当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材と判断しました。

※ 取締役会及び監査役会の出席回数は、2020年度のものです。

サクセッション・プランと育成

当社は、CEO・取締役のサクセッション・プランを最重要課題の一つと位置付け、CEO・取締役個人に求める要件及び取締役会全体の構成要件に基づき、CEO・取締役などのサクセッション・プランを策定し、取締役会は適切にこれを監督しています。

このサクセッション・プランを受けて、計画に沿った登用や配置、後継者候補に対するコーチング及び次世代・次々世代の後継者候補のための研修などを実施するとともに、外部機関による人材アセスメント、社内における360度評

価などを活用し、指名委員会が定期的なモニタリングと必要に応じた計画の見直しを実施しています。

また、取締役及び監査役を対象として、その役割と責務に必要な研修を定期的実施しています。社外役員に対しては、アサヒグループの事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行うとともに、必要に応じて、事業所視察などアサヒグループ並びに人材についての理解を深めるための施策を実施しています。

CEOスキルセット

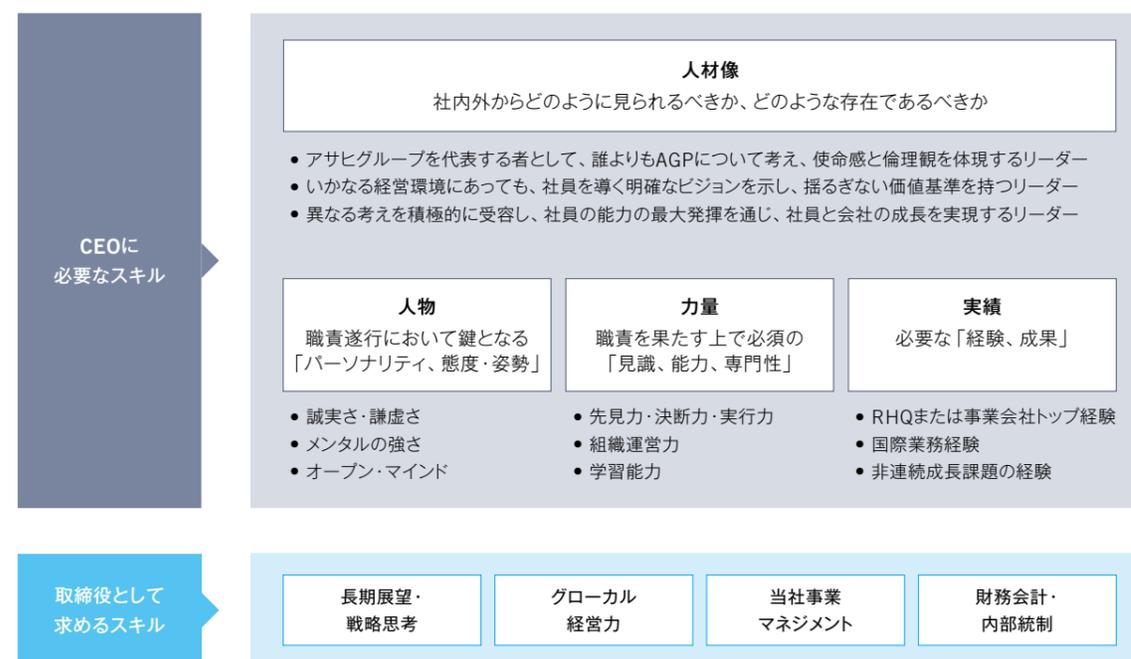
当社は、経営の持続性を高めるため、また、CEOのサクセッション・プランを透明・公正なプロセスで適正に行うために、「CEOスキルセット」(CEOとして必要かつ重要なスキルを明確化したもの)を策定しています。

CEOとして普遍的に必要なものに加え、当社ならではの必要なスキルで構成し、執行の最終責任者の観点から必

要なスキルを明確化しています。

下図は、当社の現在並びに今後5年程度の間の社内外の経営環境を念頭に策定したもので、環境変化等が生じた場合には都度見直すこととしています。

CEOスキルセットに基づき、CEOの選任・再任、サクセッション・プランを検討しています。



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 (2021年4月1日現在)

ガバナンス体制の特徴

- 議長は非業務執行取締役とする ● 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 2020年度開催回数 ▶ 12回

超長期を見据えた長期のメガトレンドに関する議論を進めることで、中長期の事業環境の変化に対する先見性を高め、積極果敢な経営の強化を図っています。また、「中期経営方針」などの重要な企業戦略を定め、その実行をモニタリングしています。原則として毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。2020年度は12回開催し、社外取締役の出席率は100%でした。

取締役会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」やアサヒグループ行動規範、経営戦略から導いた役員に求める要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス」に照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性、能力を有する当社取締役にふさわしい人物により構成しています。また、社外取締役は、企業経営者、有識者など、取締役の3分の1以上を当社で定める独立役員要件を満たす人物としています。

監査役・監査役会 2020年度開催回数 ▶ 13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。2020年度は13回開催し、社外監査役の出席率は100%でした。

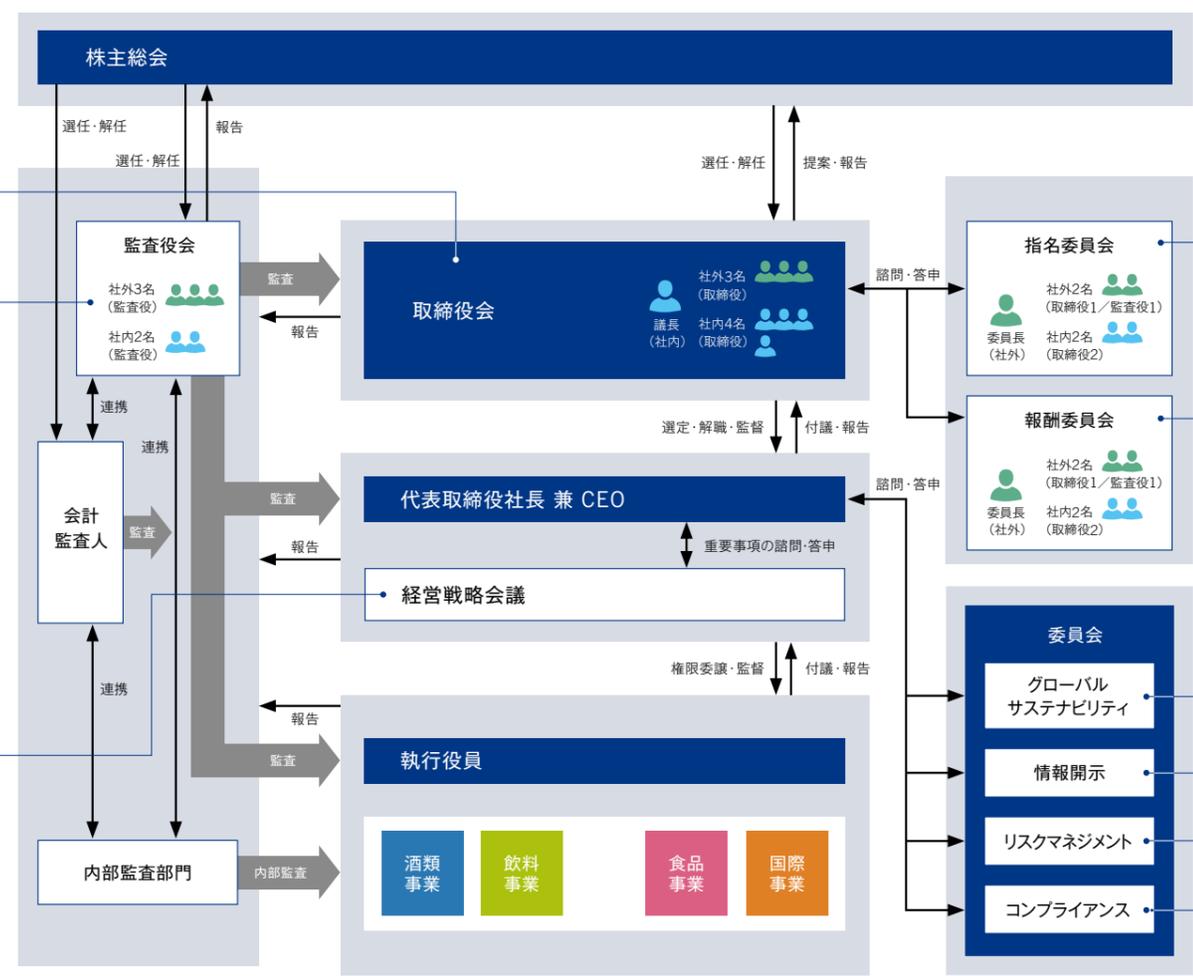
監査役会は、監査役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」やアサヒグループ行動規範、経営戦略から導いた役員に求める要件に照らしてふさわしい人物により構成しています。特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任しています。

社外監査役は、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、会計に関する専門家、弁護士及び企業経営者を3名、当社の定める独立役員要件を満たす人物の中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にて報告し、社外監査役と議論を行い、経営に対する適切な監査を実施しています。

経営戦略会議 2020年度開催回数 ▶ 48回

業務執行における重要事項について、適法性、客観性、合理性の評価について議論を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役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。2020年度は48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。

コーポレート・ガバナンス体制図



コンプライアンス委員会 2020年度開催回数 ▶ 4回

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います。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おり、常勤監査役も出席しています。2020年度は4回開催され、コンプライアンス推進計画やグループのコンプライアンスの状況、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。

リスクマネジメント委員会 2020年度開催回数 ▶ 4回

アサヒグループ全体を対象とした、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)の推進・監督に関して、議論を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が指名する執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めており、常勤監査役も出席しています。2020年度は4回開催され、テールリスク(起こりやすさは低いものの発生すると甚大な損失をもたらすリスク)を含むグループ全体での重大リスクの特定及びその評価、対応計画及びその実施状況に対する評価、取締役会へ提案するリスクアベタイト案などについて議論を行いました。

指名委員会 2020年度開催回数 ▶ 9回

取締役及び監査役の候補者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、委員長は互選により社外取締役である委員から選任されます。2020年度は9回開催され、主に取締役会スキルマトリックス、CEOスキルセット、サクセッション・プラン及びその計画に基づく役員人事、重要な子会社の代表者人事などについて取締役会に答申しました。委員の出席率は98%でした。

報酬委員会 2020年度開催回数 ▶ 5回

取締役の報酬制度・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、委員長は互選により社外取締役である委員から選任されます。2020年度は5回開催され、役員の個人評価及びそれに基づく賞与額などについて取締役会に答申しました。委員の出席率は100%でした。

グローバルサステナビリティ委員会 2020年度開催回数 ▶ 1回

サステナビリティの戦略立案・監督に関する議論を行う機関として、2020年4月1日に設置されました。代表取締役社長、サステナビリティ担当取締役のほか、Regional HeadquartersのCEOなどで構成され、委員長は代表取締役社長が務めています。2020年度は1回開催され、環境分野における気候変動への取組み強化について重点的に議論を行い、2050年にCO₂排出量「ゼロ」を目指す「アサヒカーボンゼロ」の2030年の中間目標の引き上げなどについて議論を行いました。

情報開示委員会 2020年度開催回数 ▶ 15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。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が指名する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。2020年度は15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、開示の可否、開示の内容・方法などについて議論を行いました。

取締役会の実効性評価

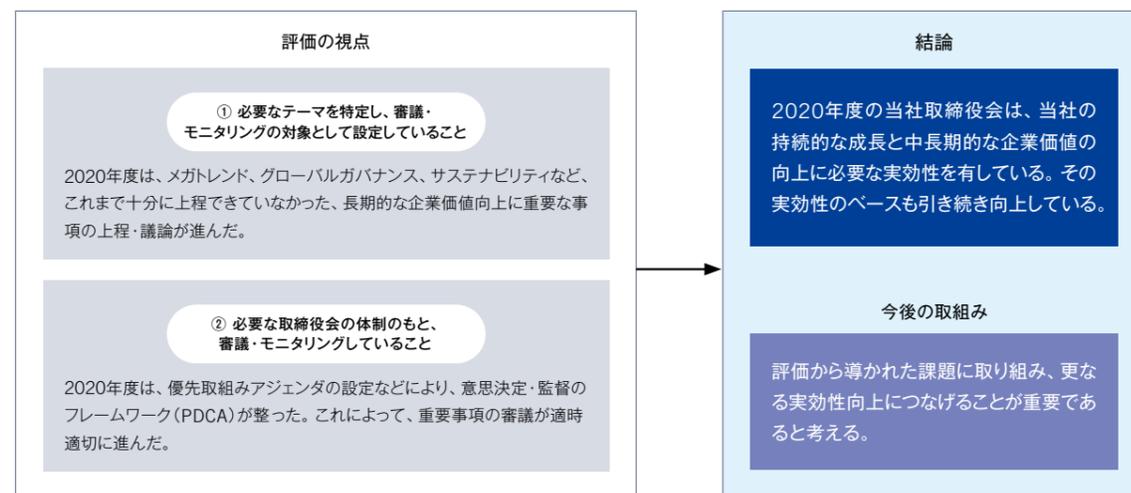
当社取締役会は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスのより一層の実質化に向けて、2020年度における取締役会の実効性を、取締役による実質の評価、事務局による形式面の評価と第

三者の意見をもとに評価しました。結果の概要と認識した課題については以下の通りです。詳細は、下記Webサイトをご覧ください。

 取締役会の実効性の評価の結果の概要(2021年3月25日)
https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/210325_board_of_directors_result.pdf

I. 2020年度「当社取締役会の実効性の分析・評価」結果の概要

2020年度の当社取締役会は、「有効に機能している」と結論付けました。多くの課題の指摘はあるものの、全体としては、「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な実効性を有している」と高い評価結果となりました。



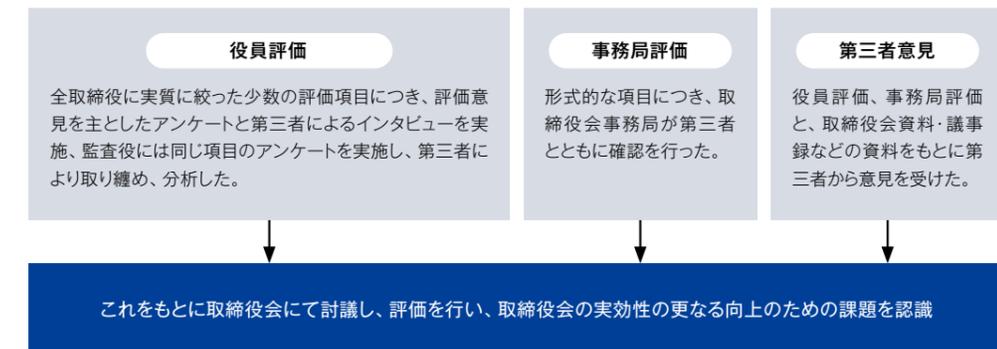
II. 2021年度に取り組む発展的な課題

当社取締役会は、分析結果を受けて議論した結果、以下の4項目を課題として認識し、2021年度の実効性の一層の向上を図っていきます。

2020年度抽出された課題	課題内容	対応状況
i)	超長期・長期のメガトレンドを見据えた戦略と事業ポートフォリオに関する議論	超長期・長期のメガトレンドに関する議論を引き続き進めていくとともに、超長期・長期の視点での経営戦略に関する討議に取り組み、将来の事業ポートフォリオに関する議論を進める必要がある。
ii)	グループグローバルガバナンス、クライシスマネジメントの高度化に関する議論	グループガバナンスのより一層の高度化に向けた議論を進める必要がある。 リスクの顕在化や潜在的な危機状況も想定した体制構築に向けた議論を進める必要がある。
iii)	サステナビリティ戦略と経営戦略を統合した議論とモニタリング	サステナビリティ戦略と経営戦略の統合・一体化をより一層推進する。メガトレンドを踏まえつつ、サステナビリティを統合した経営戦略の議論及びそのモニタリングの議論を進める必要がある。
iv)	グローバルカンパニーとしての取締役会機能の高度化の議論	日本発のグローバル企業として、また、今後も海外事業のウエイトが高まっていく企業の取締役会として、今後のあるべき姿の議論を進める必要がある。

III. 評価の方法

2020年度の当社取締役会の実効性評価は、より一層、形式から実質に焦点を当てた評価を実施することとして、2020年12月から2021年1月にかけて、以下の3種類の評価・意見をj得て、これをもとに2021年3月に取締役会にて複数回討議し、2020年度の評価及び2021年度に取り組む発展的な課題を決定しました。



(参考) 取締役の主な意見の概要

- メガトレンド討議を開始し、毎年ローリングすることは大きな進歩
- 事業ポートフォリオ最適化の議論に、より時間を投下することが必要
- ガバナンスに関する議論が増え、これまで見えなかったことが見えてきた
- 事業のグローバル化に対応する最適なガバナンスを改めて議論することが必要
- サステナビリティの長期施策の構築に関して、より一層、経営戦略と統合した議論が必要

IV. 2019年度に認識した課題への対応状況

当社取締役会は、2019年度の実効性評価において、以下の5項目を課題として認識し、2020年度の活動計画で対応を進めました。この結果、すべての課題につき、一定の評価は得られたものの、いずれの項目でも、更なる取組みが必要との評価が多数となり、継続的な取組みが必要であると認識しました。

2019年度認識した課題への対応	認識した課題	対応の状況
2019年度認識した課題への対応	i) 「中長期的な企業価値向上に資する議論の深化」に関して	メガトレンド等により議論を実施し、一定程度、議論が進展した。
	ii) 「グループガバナンスに資するモニタリング」に関して	グローバルガバナンスの議論を実施し、多くの意見があった。個々のリスク管理の施策は整備された。
	iii) 「取締役会に資する指名委員会・報酬委員会の適切な透明化」に関して	両委員会から、取締役会に対し取締役会スキルマトリックス等の検討結果を答申し、議論を行った。
	iv) 「ESGへの取組みの推進」に関して	サステナビリティに関するさまざまな事項の議論を実施し、取組みは進展した。
	v) 「取締役会の実効性向上に資する情報提供の強化」に関して	コロナ禍の影響で、投資家などステークホルダーとの対話・コミュニケーション機会は減少した。

監査役会の実効性評価

当社は、2018年度より継続的な取組みとして、監査役会の実効性評価を行っています。

2020年度は、2019年度に抽出された検討課題の取組み状況を中心に実効性評価を実施しました。より実効性の

ある監査役会を実現し、企業価値向上に貢献し、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、わが国企業のベストプラクティスを目指しています。

 監査役会の実効性の評価の結果の概要 (2021年3月25日)
https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/210325_audit_and_supervisory_board_result.pdf

I. 分析・評価結果の概要

i) 結論

- 当社監査役会は2020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。

評価に際しては、各監査役に対する実効性に関するアンケートに加えて、グループ会社常勤監査役及び当社内部監査部門に対するアンケートとインタビュー、及び会計監査人に対するインタビューを第三者に助言を得た上で実施し、評価意見を求め、上記の結果を得ました。これらの結果から2021年度に向けて実効性をさらに高めるための検討課題を抽出しました。

II. 今後の取組み

当社監査役会で2020年度の評価分析内容について議論した結果、今後取り組むべき検討課題として以下の4点を認識しました。

1. グループガバナンスの更なる強化
2. 情報収集体制の見直し・拡充
3. 監査役会事務局を含むグループ監査役体制の維持・強化
4. 長期的な監査人材育成戦略の検討

役員報酬

▶ 取締役報酬

基本方針

当社は、取締役の報酬等は、以下の通り設計・運用しています。

- 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

報酬構成

取締役の報酬等は、社内取締役は、基本報酬、賞与(年次、中期)及び株式報酬で構成し、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、代表取締役社長はそ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、株主の皆様との利益・リスクを共有する報酬である株式報酬の比率が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。

報酬水準

取締役の報酬等は、当社業容と同規模(時価総額上位100社)の国内企業を主なベンチマーク企業群に、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。

基本報酬

基本報酬は、役位または役割の大きさに基づき決定しています。基本報酬の改定は、役位または役割が変更する場合を基本に、業容の変化や報酬水準の情勢等を勘案し、決定しています。

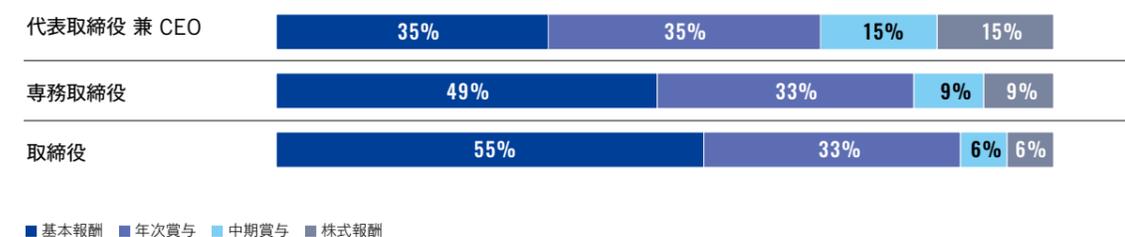
変動報酬

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、当社の持続的な成長(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、制度設計を行っています。

報酬決定方法

取締役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、取締役会の決議により、決定しています。取締役会で報酬等を決議する際には、取締役会の諮問機関として過半数が社外役員で構成され、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて内容を検討し、透明性及び客観性を高め、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。

報酬構成(2021年度業績目標達成時のモデル報酬)



※ 2020年度年初予定額をもとに記載しています。

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

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
目的	持続的かつ確実な成長、財務的価値向上と計画達成への強い動機付け	非連続な成長、中期業績達成への強い動機付け	長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付け及び株主との利益・リスクの共有
期間	単年度	3年	3年
支給方法	現金	現金	株式
支給時期	毎年3月	該当期間終了後翌年3月	退任時
個人評価	あり	あり	なし
クローバック (報酬の返還)条項	なし	なし	あり

変動報酬のKPI、フォーミュラ

	年次賞与		中期賞与				
選定理由	年次計画KPIとの連動、持続的かつ確実な財務的価値向上		中期計画KPIとの連動、CF経営の深化と社会的価値向上				
割合	50%	50%	60%	40%			
項目	連結事業利益	親会社の所有者に 帰属する当期利益	財務的価値指標		社会的価値指標		
			FCF	EBITDA	CDP (Climate Change, Water)	FTSE4Good	MSCI サステナビリティ レーティング
目標/前年	1,470億円 / 2,130億円	800億円 / 1,422億円	2,423億円	3,157億円	Aリスト	継続採用	BBB
実績	1,678億円	928億円	—	—	—	—	—
係数	84.94%		—				
フォーミュラ	役別基準額×(連結事業利益の目標比×係数+同前年比×係数)×50%+(親会社の所有者に帰属する当期利益の目標比×係数+同前年比×係数)×50%×個人評価係数* * 個人評価により+30%~▲30%の変動		役別基準額×(財務的価値指標の目標比×60%+社会的価値指標の目標比×40%)×中期個人評価係数* * 個人評価により+30%~▲30%の変動				

※ 新型コロナウイルスの世界的流行を踏まえ、年次賞与KPIの2020年度目標額は8月発表数値を使用(目標比の係数は期間に応じて30%に変更)
 ※ 中期賞与は3年に一度の支給となるため2020年度は業績評価はなし、株式報酬は役別定額により付与するためKPIはなし。

▶ 監査役報酬

監査役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により、決定しています。その構成は、基本報酬(月次、定額)のみとしてお

り、その水準は、外部専門機関の調査データを活用し、職責や社内・社外の別に応じて監査役の協議により設定しています。

参考：取締役及び監査役の報酬等の額(2020年度)

(百万円)

区分	固定報酬		変動報酬						総額
	基本報酬		年次賞与		中期賞与		株式報酬		
	人員	総額	人員	総額	人員	総額	人員	総額	
取締役 (うち社外取締役)	9名(3名)	343(51)	6名(—)	205(—)	6名(—)	81(—)	6名(—)	82(—)	711(51)
監査役 (うち社外監査役)	6名(3名)	116(40)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	116(40)

政策保有株式の縮減方針

当社は、資産・資本効率の向上を踏まえ、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については保有を行いません。

また、保有株式について保有目的が適切か、業績貢献度やリスクの観点などから保有に伴う効果が得られたかどうか等を総合的に勘案して、資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、毎年、取締役会で主要なものについてその保有意義などの検証結果を確認しています。

その中で、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、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。

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

に行使しています。

2020年度における保有株式については、取引関係の維持・強化、事業活動の円滑化など、事業戦略上必要であることを確認しており、上記方針に基づき、リスク等の観点から保有の適否を検証し、取締役会において、その検証結果を報告し、その保有の妥当性に問題ないことを確認しています。

なお、2020年度末における貸借対照表上額の合計と資本合計に対する比率は次の通りです。

	(百万円)
資本合計(a)	1,517,816
貸借対照表計上額の合計(b)	126,111
比率(b÷a)	8.3%

また、当社は、政策保有株式の更なる縮減のため、「頂新控股有限公司」の株式(貸借対照表計上額27,381百万円、資本合計に対する比率1.8%)の売却方針を決定し、2021年度第1四半期中に売買契約を締結しました。

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 	2019年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会長は代表取締役を兼務せず、取締役会議長に専任する体制に移行 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 	
2007年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の任期を1年以内に短縮 		2020年	<ul style="list-style-type: none"> CXO 制を導入し、グローバルガバナンスを強化 取締役会スキルマトリックス、CEOスキルセットを策定
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 	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 取締役会実効性評価に第三者評価を導入 監査役会の実効性評価を開始、第三者評価を導入 「指名委員会」と「報酬委員会」の委員の過半数を社外役員にするとともに、社外取締役を両委員会の委員長に選任 	
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 			
2016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 			

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

リスクマネジメント

アサヒグループは、「エンタープライズリスクマネジメント(ERM)」の実施により効果的かつ効率的にリスク総量をコントロールするとともに、リスクテイクの指針「リスクアベタイト」の構築により「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確にすることで、適切なリスクテイクを促進しています。当社のリスクマネジメント委員会において、中長期的視点で企業価値に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは以下の通りです。

リスクタイトル	詳細	想定されるアサヒグループへの影響	アサヒグループの対応
1 新型コロナウイルス感染拡大の影響	<ul style="list-style-type: none"> 世界各国における外食産業の低迷や外出制限による経済停滞のマイナス影響等 節約志向の高まり 健康志向及び環境への意識の高まり、信頼性・安全性の高いブランドへの重視傾向 オンラインチャネル利用の標準化によるデジタルサービス活用の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 業務用ビールを中心とした売上低迷の長期化 利益率が比較的低い商品の売上高構成比の上昇による収益性の悪化 消費者、市場、社会等の不可逆的な変化により、アサヒグループの従来の戦略及び事業の競争力が低下 	<ul style="list-style-type: none"> 「環境変化を見据えた収益構造改革の加速」の方針強化 変化しつつある消費者動向への迅速な対応 市場環境の変化を先取りした事業戦略の立案と展開 新たなオペレーティングモデルの構築
2 事業拡大について	<ul style="list-style-type: none"> 日本、欧州、オセアニアの3極を核としたグローバルプラットフォームを構築、成長基盤の拡大を実現 - 2009年: シュウェップス・オーストラリア社買収 - 2016年: 西欧ビール事業取得 - 2017年: 中東欧ビール事業取得 - 2020年: 豪州CUB事業取得 	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境や競合状況の変化、金利高騰、市場縮小等による減損損失の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 成長のために外部の経営資源の活用を継続 グループガバナンスの更なる実効性向上
3 技術革新による新たなビジネスモデルの出現	<ul style="list-style-type: none"> IoTやAI等の最新デジタル技術を活用した新たな価値の提供 AI活用によるサプライチェーンの効率化 アルコール代替品の登場 テレワークの急激な普及や、EC等のオンラインチャネル利用の加速 	<ul style="list-style-type: none"> 業界での主導権喪失や競争力の低下 アサヒグループのイノベーション先導による市場優位性の獲得や新規市場の創出 	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション、新価値創造に向けた無形資産(研究開発・人材力など)への投資強化 DXへの投資拡大による新たなオペレーティングモデルの構築 グループイノベーション拠点「アサヒオリティエーションズ(株)」による独自価値の創造 オープンイノベーションを活用した新たな価値体験の創出、デザイン思考等によるアイデアの創出
4 情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 停電、災害、ソフトウェアや機器の欠陥、サイバー攻撃による事業活動の混乱、機密情報の喪失・漏洩、個人情報情報の喪失、詐欺被害、EU一般データ保護規則(GDPR)等の各国法令違反の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の中断 損害賠償請求などによるキャッシュアウト GDPR違反による制裁金 業績、財政状態、企業ブランド価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ASAHI-CSIRTにより、ITシステム上でのサイバーセキュリティインシデントを監視 インシデントが発生した場合の再発防止、防御の最適化を速やかに図る体制の構築 ソフトウェアや機器のセキュリティ対策 社員教育や訓練の実施
5 アルコール摂取に対する社会の価値観	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な規模での酒類販売に関する規制の検討 世界的な健康志向の高まりやアルコール離れによる消費の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 規制対応に伴う費用支出 主力事業である酒類事業の業績悪化 レピュテーション低下 	<ul style="list-style-type: none"> IARD等の業界団体や業界と連携 適正飲酒の啓発活動、健康に配慮した商品の展開 販売や広告に関する自主基準の設置 従業員に対する責任ある飲酒の研修強化
6 事業環境	<ul style="list-style-type: none"> 景気の悪化、競争環境の激化、消費者の嗜好の変化、人口減少、少子高齢化等、市場の需要動向の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 酒類・飲料・食品の消費量の減少に伴う売上減少 競争激化による販売単価の下落に伴う収益性の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値ブランドの価値向上や新市場の創造 今後の環境変化を見据えた収益構造改革の加速 酒類全般における商品ラインアップの充実 消費者の健康志向の高まり、高齢化社会に対応する領域への挑戦
7 大規模自然災害	<ul style="list-style-type: none"> 国内外での地震、津波、台風、洪水等の自然災害に関連するリスクの増大 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の製造・出荷の停止 原材料資材の調達不能 事業活動の中断、停止 消費マインドの落ち込み 	<ul style="list-style-type: none"> 安否確認システムの導入、緊急時通信体制の強化 生産工場の耐震補強、設備の安全性確保などによる二次災害の防止 過去の大規模災害での実績と経験を踏まえたBCP策定 サーバーセンターのバックアップセンター設置
8 多様で有能な人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> 国内少子高齢化による労働人口の減少 グローバルな事業地域の拡大に伴う人材需要の増加と必要スキルの変化や高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 事業競争力の持続的な向上 確保・定着が不十分な場合、中長期的目標を達成する能力を毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 経営幹部候補のサクセッションプランの策定、育成施策との連動 グローバルにおける適材適所配置の推進 地域を超えた人材交流の活性化、国籍や性別を超えた登用等、ダイバーシティの推進

リスクタイトル	詳細	想定されるアサヒグループへの影響	アサヒグループの対応
9 国内物流需給ギャップの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化に伴う労働人口減少や電子商取引の拡大によるドライバー需給ギャップの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 製品供給の停滞 運搬費の増嵩 	<ul style="list-style-type: none"> 地産地消ロジスティクスの推進 物流機器・システム導入による物流業務の省人化 モーダルシフトなどの新たな幹線輸送スキームの確立 異業種等との連携による高効率輸送の実現 物流効率化施策による労働環境改善
10 気候変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 平均気温の上昇、降水パターンの変化、異常気象の激甚化 温暖化ガス排出に関する規制強化 水資源に対する規制強化 顧客行動の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 異常気象の激甚化による設備被害や機会損失、製品廃棄による損失の発生 主要な原材料価格上昇操業コスト上昇 深刻な干ばつを起因とした水需給の逼迫、水価格の高騰による操業コストの増大 炭素税導入による製品価格転嫁 水使用規制による事業継続への影響 エシカル志向の高まりによる売上への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までにCO₂排出量を2019年比50%削減(Scope1, Scope2) 2050年までにCO₂排出量をゼロ 2030年までに水原単位3.2m³/kl以下 TCFDの提言に賛同、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会の分析及び対応に積極的に取り組み、その内容の開示を拡充
11 法規制とソフトローのコンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 酒税法などの税制、食品衛生法、製造物責任法、労働法、贈収賄規制、競争法、環境関連法規等のさまざまな法的規制 予期しえない法律、規制等の新たな導入 人権侵害等の企業倫理に反した活動に対する不買運動 	<ul style="list-style-type: none"> 法令違反による処罰、訴訟の提起 社会的制裁 ステークホルダーからの信頼喪失によるレピュテーションや企業ブランド価値の毀損、売上減少 	<ul style="list-style-type: none"> 「コンプライアンス委員会」によるグループ全体の企業倫理・コンプライアンスの推進・監督 「アサヒグループ行動規範」の徹底、社員啓発研修 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「アサヒグループ人権方針」制定 従業員・取引先への人権教育実施 従業員・サプライヤーに対する人権デューデリジェンス実施 救済へのアクセスの構築
12 プラスチック使用	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄プラスチックの規制強化、輸入規制 プラスチックごみを原因とする海洋汚染による、プラスチックを大量に使用する製品への厳しい社会の目 	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック素材の容器包装を多く使用している製品への需要の著しい低下 対応不十分によるレピュテーション低下 リサイクル費用の負担増加や代替素材の使用による製造原価の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 3Rの推進 プラスチック容器の有効利用 プラスチック容器における環境配慮素材の使用 環境配慮新素材の開発・プラスチック容器包装を利用しない販売方法の検討
13 事業展開国のカントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> 政情不安、経済危機、関税報復措置、難民排斥運動、人種差別、規制強化、税制改正、自然災害、新興感染症等 	<ul style="list-style-type: none"> 在外資本企業に対する不利益条件によるコスト競争力の低下、利益の圧縮、政治的・軍事的・社会的圧力による営業停止、社員の安全不安、経営計画未達、中長期的損失計上、事業撤退 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社での情報収集、外部コンサルタント起用等によるリスクの早期認識、顕在化前の適切な対処 重大インシデント発生に備えた事業継続計画の策定 更なるグローバル化による収益源の分散化
14 主要原材料の調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> 製品で使用する原材料の市況の悪化 サプライヤーの倒産や買収、競合による買い占め等 主要原材料の生産における地域環境や地域社会への悪影響 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料価格の高騰 原料調達不能による操業停止 サプライチェーン上での社会問題発生によるレピュテーションの悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 固定価格や複数年契約、金融商品を活用した安定価格での調達 複数購買化・競争環境構築による価格高騰の抑制及び調達リスクの分散 代替原料の検討による調達リスクの回避及びコスト抑制 地球環境や地域社会に配慮した調達活動
15 品質	<ul style="list-style-type: none"> 不測の事態による品質事故により、お客様の健康を脅かす可能性 	<ul style="list-style-type: none"> お客様からの信頼喪失に伴う業績の悪化、企業レピュテーションやブランド価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 商品設計から販売に至るプロセスごとに、品質に影響を与える業務や注意すべき事項を抽出、点検と是正を実施 AIなどの先端技術導入による品質保証技術の高度化 食の安全に関わる最新の分析技術を開発 国際的な品質・食品安全マネジメントシステムの考え方を導入、外部認証取得
16 その他のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 財務リスク(為替、金利、格付け、保有資産の価格変動等) 税務リスク 訴訟リスク 	<ul style="list-style-type: none"> コスト増加、競争環境の悪化、事業活動の制限、業績・財政状態への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 各種リスクヘッジの活用

Our History

「挑戦と革新」を成長に変えてきた豊富な経験

私たちは、当時のビールに対する常識を一新した

「アサヒスーパードライ」の発売や世を超えて愛されるブランドの育成など、新しい価値を生み出すための「挑戦と革新」、お客様に提供する「最高の品質」、ステークホルダーの皆様との「感動の共有」の3つの価値観を大切にすることで成長してきました。今後も、こうした価値観を土台に、これまで培ってきた国内外の「ブランド」や「人材」などの強みを軸として世界のより多くのお客様にプレミアムな価値を提供していきます。

- 1884年 • 「平野水」(現「三ツ矢サイダー」) 発売
- 1889年 • 大阪麦酒会社創業
- 1892年 • 「アサヒビール」発売
- 1900年 • 日本初の瓶入り生ビール発売
 - 万国博覧会で最優等 金牌受賞
- 1930年 • 「エビス錠」発売

- 1958年 • 日本初の缶ビール発売
- 1969年 • 業界に先駆けて商品ラベルに 賞味期限を記載
- 1971年 • 日本初のアルミ缶ビール発売
- 1982年 • 三ツ矢フーズ(株) (現アサヒ飲料(株)) 設立
- 1985年 • CIを導入し、ブランド力を強化

売上収益の推移^{*1}

1889~

「最高の品質」 「挑戦と革新」の原点

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

1949~

第二の創業、更なる革新へ

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

1987~

積み重ねた革新が 大きな飛躍を生み出す

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

- 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」販売権を獲得
- 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 • フリースドライ国内最大手の天野実業(株)の株式取得

- 1989年 • 創業100周年
- 1992年 • アサヒビール食品(株) (アサヒフードアンドヘルスケア(株)) 設立
- 1994年 • 中国市場へ参入
- 1996年 • 「アサヒスーパードライ」を英国へ輸出開始
- 1998年 • 国内ビール市場でトップシェア獲得^{*2}



2001~

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 • 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
- 2019年 • 「Asahi Group Philosophy (AGP)」を施行
- 2020年 • 国際ビール事業の組織再編
 - AB InBev社の豪州事業を取得

2020年度
グループ売上収益

2兆277億円

^{*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。

2009~

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を育成するとともに、乳性飲料のトップブランド「カルピス」を取得。海外では、オセアニアや東南アジアに加え、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を始めた。



2018~

グローバル企業基盤を束ね、次なる成長に挑む

欧州事業のグループ入りによりグローバルに広がった経営基盤を更なる成長に向けたドライバーとすべく、新たに制定したグループ理念(AGP)を求心力に独自価値の創造に挑んでいます。2020年には、AB InBev社の豪州事業(CUB事業)が新たに加わり、日本、欧州、オセアニアを核とした3極体制が整いました。3拠点を中心にブランドや人材などの「強み」を融合することで、「グローバルな価値創造企業」を目指していきます。



財務ハイライト

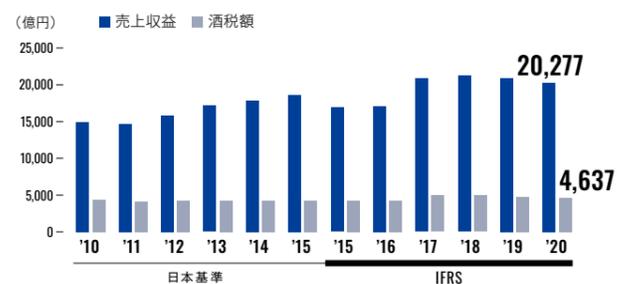
アサヒグループホールディングス(株)及び連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

売上収益／酒税額

2兆 277億円 ↓

(売上収益)

CUB事業の新規連結効果があったものの、新型コロナウイルス感染拡大により、各国で業務用を中心にビールなどの販売が減少し、トータルでは減収となりました。それに伴い酒税額は減少しました。



事業利益*1／事業利益率

1,678億円 ↓

(事業利益)

固定費の抑制などを推進したものの、新型コロナウイルス感染拡大による既存事業の減収やチャネルミックスの悪化などにより、減益となりました。

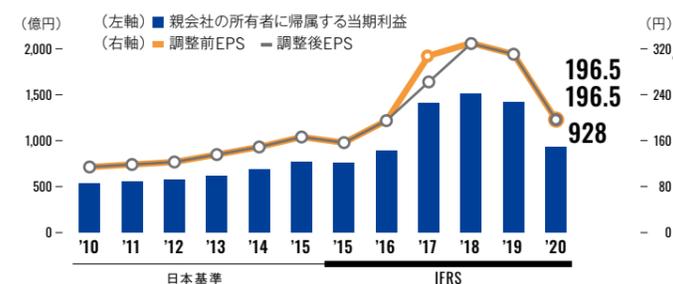


調整後EPS*2／親会社の所有者に帰属する当期利益

196.5円 ↓

(調整後EPS)

親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の減益に加えて、新型コロナウイルス関連の一時費用の発生などにより減益となり、調整後EPSも低下しました。

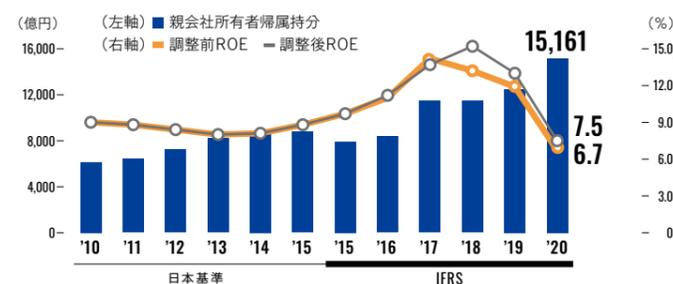


調整後ROE*2／親会社所有者帰属持分

7.5% ↓

(調整後ROE)

調整後ROEは、親会社の所有者に帰属する当期利益の減益に加え、利益剰余金や公募増資に伴う資本金及び資本剰余金の増加などにより親会社所有者帰属持分が増加したことにより、低下しました。



*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。

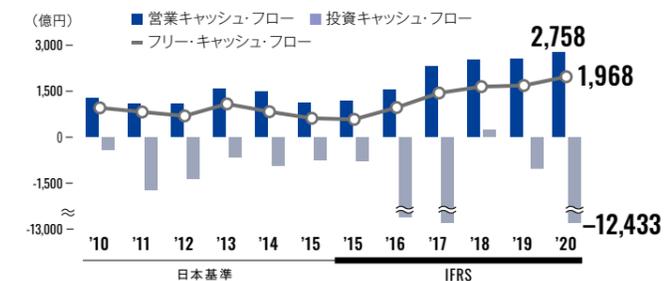
*3 2020年：フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー－投資キャッシュ・フロー（M&A等の事業再構築を除く）
2019年以前：フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー±有形無形固定資産の取得

キャッシュ・フロー

1,968億円 ↑

(フリー・キャッシュ・フロー)

フリー・キャッシュ・フロー*3は、事業利益の減少に伴い税引前利益が減少しましたが、運転資本の圧縮や非事業用資産の売却によるキャッシュ創出により、増加しました。投資キャッシュ・フローは、CUB事業の取得により支出が増加しました。

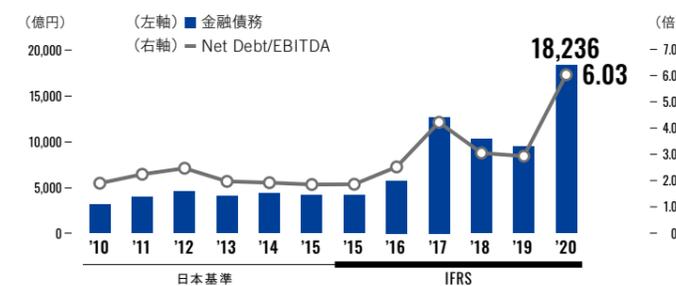


金融債務／Net Debt/EBITDA*4

6.03倍 ↑

(Net Debt/EBITDA)

金融債務は、CUB事業取得に伴う短期借入金の増加や社債発行などにより増加しました。Net Debt/EBITDAは、金融債務の増加及び新型コロナウイルス感染拡大の影響に伴うEBITDAの減少により、上昇しました。

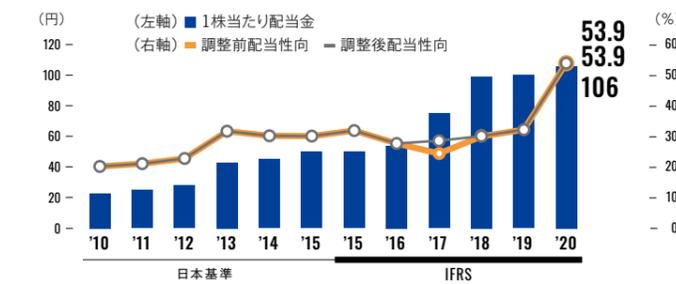


1株当たり配当金／配当性向*2

53.9% ↑

(調整後配当性向)

1株当たりの配当金は、「安定的な増配を目指す」とする株主還元方針に基づき、前期比6円増配の106円となりました。連結配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益の減少に伴い上昇しました。

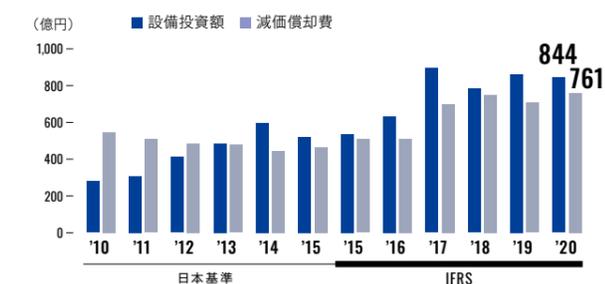


設備投資額*5／減価償却費*5

844億円 ↓

(設備投資額)

設備投資は、CUB事業の取得に伴う上乗せ影響があったものの、新型コロナウイルス感染拡大に対応して不要不急の投資を圧縮したことなどにより、トータルでは減少しました。



*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

2020年は、劣後債発行残高(3,000億円)の50%を、Net Debtから控除して算出

*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。

サステナビリティハイライト

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

CO₂排出量／原単位

CO₂排出量削減の中長期目標「アサヒカーボンゼロ」を掲げ、2050年に排出量ゼロを目指しています。2021年には、2030年までのCO₂排出量削減目標を30%から50%へ上方修正し、SBT1.5°C認証も取得しました。



再生可能エネルギー使用量／使用率

2020年にRE100へ加盟しました。2050年までに再生可能エネルギー電力使用率100%を目指しており、事業活動への積極的な導入を進めています。

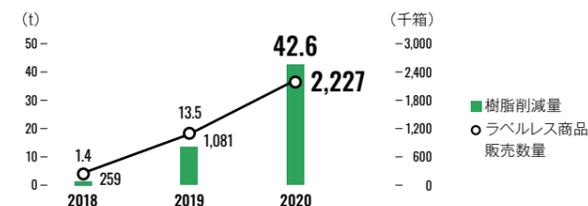
再生可能エネルギー
使用率
12%



Photo credit: BayWa r.e. renewable energy

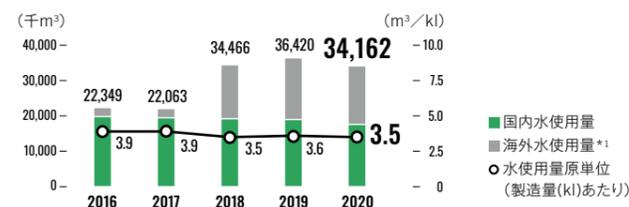
ラベルレス商品販売数量／樹脂削減量

アサヒ飲料(株)では、PETボトルにラベルを貼付しないラベルレス商品を展開しています。分別の際にラベルをはがす手間を省くとともに、廃棄物量削減による環境負荷の低減を目指しています。



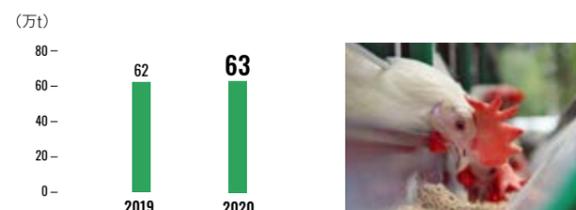
水使用量／原単位

グループの水使用量原単位の目標を「2030年までに3.2m³/kl以下」に設定し、達成に向けて製造拠点の水使用量の削減や再利用の促進に取り組んでいます。取水・排水においては環境負荷をできる限り小さくするよう努めています。



「カルスポリン」による穀物削減量

アサヒバイオサイクル(株)は、畜産用プロバイオティクス(生菌剤)である「カルスポリン」の利用により飼料の効率を向上させ、家畜の生育に必要な飼料穀物量の削減に貢献しました。



*1 海外Scope1,2及び海外水使用量の対象は以下の通りです。

2016~2017年:オセアニア
2018年:オセアニア、欧州
2019~2020年:オセアニア、欧州、東南アジア

*2 アサヒホールディングスサウスイーストアジア社

*3 100ml当たりの砂糖含有量6g以下を基準として設定

*4 社内メールアドレスを持つ従業員が対象

*5 2018年、2019年は国内酒類事業会社、2020年は国内全グループ会社が対象

女性管理職比率

主要事業会社ごとに女性活躍推進の目標を掲げて取り組みを進めており、女性管理職比率も着実に向上しています。2020年には女性の監査役が新たに就任しました。



人権・LGBTに関するeラーニング受講率

日本国内の事業会社全役員・社員を対象に、9,974人が受講しました。新型コロナウイルスの影響で目標の90%には届きませんでしたが、今後も社員の人権に対する理解促進を図っていきます。

2020年度の人権・LGBTに関するeラーニング受講率

86.3%



医療従事者などに提供した消毒用アルコール

ニッカウキスキー(株)とアサヒホールディングスオーストラリア社では自社の製造設備で消毒液を製造し、新型コロナウイルスの流行に際して最前線で働く医療従事者などに合計で72.2klを寄付しました。

医療従事者などに提供した消毒用アルコール

72.2kl



砂糖を削減したRTD商品比率(AHSEA*2)

マレーシアのRTD商品において、100ml当たりの砂糖含有量6g以下の商品の比率が82%に達しました。2021年に70%を目指すという目標に対し、前倒しで大幅達成したことになります。

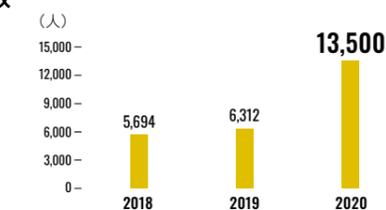
砂糖を削減したRTD商品比率*3 (AHSEA)

82.0%



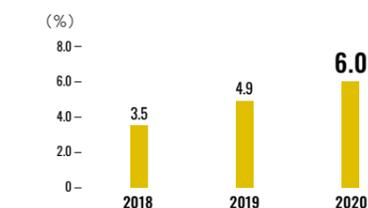
「責任ある飲酒」に関するe-ラーニング受講者数

「責任ある飲酒」に関する研修の対象会社を、従来の国内酒類事業会社から2020年は日本国内の全グループ会社35社に拡大しました。対象者における受講率*4*5は97.5%に達しました。



ノンアルコール飲料の販売構成比(AEI)

アサヒヨーロッパアンドインターナショナル(AEI)におけるノンアルコール飲料の販売構成比は6.0%となりました。新型コロナウイルスの影響や大きな消費を占める飲食店での食事が減少したことで目標の6.4%には届きませんでした。しかし販売構成比は2019年比でも伸びており、2030年までに20%達成という目標に向けて取り組みを進めていきます。



11カ年財務・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

<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。

	日本基準					IFRS					増減率 (2020/2019)		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		2020	
経営成績(会計年度):													
売上収益	¥ 14,894	¥ 14,627	¥ 15,790	¥ 17,142	¥ 17,854	¥ 18,574	¥ 16,895	¥ 17,069	¥ 20,848	¥ 21,202	¥ 20,890	¥ 20,277	-2.9
売上原価	9,433	9,072	9,747	10,328	10,734	11,005	11,028	10,981	12,953	13,032	12,973	12,831	-1.1
販売費及び一般管理費	4,507	4,483	4,959	5,639	5,837	6,217	4,459	4,602	5,931	5,956	5,787	5,767	-0.3
事業利益*1	953	1,071	1,084	1,174	1,283	1,351	1,406	1,484	1,963	2,213	2,129	1,678	-21.2
親会社の所有者に帰属する当期利益—調整前													
—調整後*2	530	550	571	617	691	764	757	892	1,410	1,510	1,422	928	-34.7
EBITDA*3	1,576	1,668	1,709	1,836	1,923	1,979	1,972	2,058	2,853	3,184	3,048	2,694	-11.6
設備投資額	278	306	411	484	598	520	535	634	895	782	861	844	-1.9
減価償却費	546	507	485	477	445	466	508	510	698	750	706	761	7.7
研究開発費	93	89	96	108	107	103	103	95	116	123	128	131	2.8
財政状態(会計年度末):													
総資産	¥ 14,053	¥ 15,299	¥ 17,321	¥ 17,915	¥ 19,366	¥ 19,015	¥ 18,046	¥ 20,863	¥ 33,468	¥ 30,793	¥ 31,407	¥ 44,393	41.3
金融債務	3,114	3,900	4,562	4,037	4,347	4,149	4,144	5,703	12,619	10,273	9,432	18,236	93.3
資本合計	6,126	6,437	7,268	8,274	8,965	8,918	8,036	8,461	11,527	11,496	12,482	15,178	21.6
キャッシュ・フロー:													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,256	¥ 1,085	¥ 1,092	¥ 1,572	¥ 1,467	¥ 1,127	¥ 1,164	¥ 1,544	¥ 2,317	¥ 2,524	¥ 2,534	¥ 2,758	8.8
投資活動によるキャッシュ・フロー	(417)	(1,712)	(1,343)	(657)	(921)	(755)	(770)	(2,685)	(8,858)	225	(1,036)	(12,433)	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(908)	670	430	(849)	(358)	(730)	(752)	1,195	6,618	(2,705)	(1,588)	9,567	—
現金及び現金同等物の期末残高	108	161	343	411	622	432	432	484	580	573	484	484	-0.0
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	¥ 114.10	¥ 118.36	¥ 122.75	¥ 135.73	¥ 148.92	¥ 166.25	¥ 164.82	¥ 194.75	¥ 307.78	¥ 329.80	¥ 310.44	¥ 196.52	
—調整後*2									262.23	328.95	310.44	196.52	
配当金	23.00	25.00	28.00	43.00	45.00	50.00	50.00	54.00	75.00	99.00	100.00	106.00	
親会社所有者帰属持分	1,315.51	1,378.19	1,553.35	1,772.47	1,904.64	1,916.69	1,723.97	1,825.57	2,499.62	2,502.67	2,720.76	2,992.06	
財務指標:													
事業利益率(%)	6.4	7.3	6.9	6.9	7.2	7.3	8.3	8.7	9.4	10.4	10.2	8.3	
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)—調整前	9.0	8.8	8.4	8.0	8.1	8.8	9.7	11.0	14.2	13.2	11.9	6.7	
—調整後*2								11.2	13.7	15.2	13.0	7.5	
ROA(資産合計税引前利益率)(%)	7.1	7.6	7.0	7.0	7.1	7.6	6.5	7.7	7.2	6.5	6.3	3.3	
総資産回転率(倍)	1.05	1.00	0.97	0.97	0.96	0.97	0.93	0.88	0.77	0.66	0.67	0.54	
親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	43.6	41.9	41.8	45.7	45.5	46.2	43.7	39.9	34.2	37.2	39.7	34.2	
Net Debt/EBITDA(倍)*3,4	1.90	2.24	2.47	1.97	1.92	1.85	1.86	2.52	4.22	3.05	2.93	6.03	
ESG指標:													
期末連結社員数(人)	16,712	16,759	17,956	18,001	21,177	22,194		23,619	30,864	28,055	29,327	29,850	
取締役人数(合計)(人)(会計年度末)	13	11	10	11	9	9		10	10	10	9	9	
取締役人数(社外)(人)(会計年度末)	2	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	
水使用量(千m ³)*5	19,130	18,966	19,532	23,664	23,615	23,933		23,889	23,723	38,623	40,292	37,673	
CO ₂ 排出量(千トン)*5,6	740	728	815	855	613	621		623	619	881	921	830	
CO ₂ 排出量(Scope3)(千トン)*7	—	—	—	—	—	2,960		3,169	2,912	2,899	3,084	5,497	

*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 2020年は、劣後債発行残高(3,000億円)の50%を、Net Debtから控除して算出

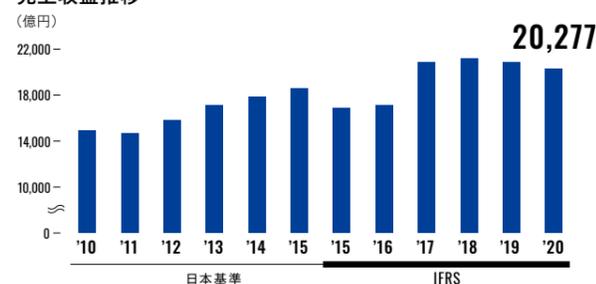
*5 水使用量、CO₂排出量に関するデータの集計範囲についての情報は下記URLをご参照ください。

サステナビリティサイト: <https://www.asahigroup-holdings.com/csr/editing.html>

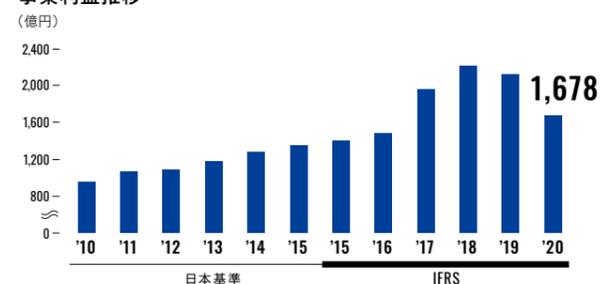
*6 2013年までは国内Scope1,2,3、2014年以降は国内・海外Scope1,2の実績です。

*7 対象範囲は2019年まではアサヒビール(株)・アサヒ飲料(株)、2020年はアサヒビール(株)・アサヒ飲料(株)・アサヒヨーロッパインターナショナル社・アサヒホールディングスオーストラリア社です。

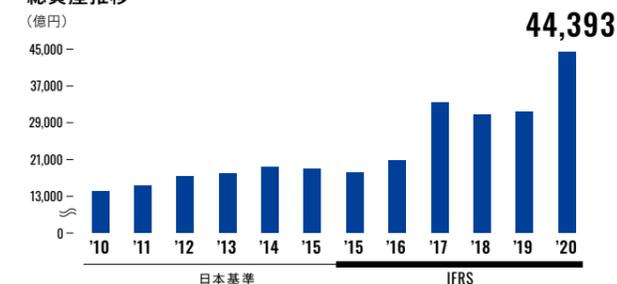
売上収益推移



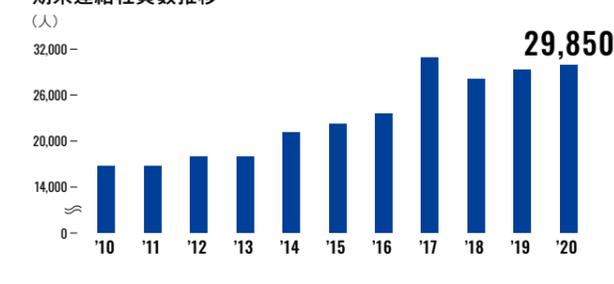
事業利益推移



総資産推移



期末連結社員数推移



2020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、年初は緩やかな回復傾向にありましたが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経済活動の抑制などにより、景気は急速に悪化し、極めて厳しい状況が続きました。日本経済においても、国内における新型コロナウイルスの感染拡大や世界経済悪化の影響により、個人消費や輸出が減少し、景気は厳しい状況となりました。

こうした状況の中、アサヒグループは、グループ理念「Asahi Group Philosophy」のもと、「中期経営方針」に基づき“グローバルな価値創造経営”を推進し、事業の主力ブランドの価値向上や新たな価値提案などを強化するとともに、新型コロナウイルスへの対策に取り組みました。

新型コロナウイルスへの対策においては、従業員とその家族の安全確保を最優先とした上で、市場環境や消費者ニーズの変化に対応したマーケティング戦略を実行するとともに、設備投資や固定費の抑制、運転資本の効率化

などによる財務健全性の確保に努めました。また、取引先や地域社会への支援に取り組むなど、ステークホルダーに対する責任を果たしました。

しかしながら、世界各国における外食産業の低迷や外出制限による経済停滞のマイナス影響などにより、アサヒグループの当期の売上収益は2兆277億円（前期比2.9%減）となりました。また、利益につきましては、事業利益*1は1,678億円（前期比21.2%減）、営業利益は1,351億円（前期比32.9%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は928億円（前期比34.7%減）となりました。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比2.6%の減収、事業利益は前期比21.1%の減益となりました*2。

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

*2 2020年の外貨金額を、2019年の為替レートで円換算して比較しています。

売上収益

酒類事業においては、新たに策定した長期経営方針「“Value経営”への変革、お客様にとっての価値や新市場の創造を目指す」に基づき、ビール類を中心に、お客様にとって特別な価値や体験の創造などに取り組めました。これにより、家飲み需要を取り込んだ新ジャンル・RTDの売上は前年実績を上回ったものの、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、飲食店向けのビールの売上が大幅に減少したことなどにより、減収となりました。

飲料事業においては、炭酸カテゴリーの強化と新価値創造商品の投入による市場の活性化に加え、社会的価値向上の取り組み強化などにより、更なる成長に向けた強固な事業基盤の構築を目指しました。これにより、炭酸飲料の販売数量が前年実績を上回りましたが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い自動販売機での売上が減少したことなどにより、減収となりました。食品事業においては、多様化するライフスタイルを見据えた主要ブランドの新価値提案などにより、持続的な成長基盤の構築に取り組めました。これにより、健康・美容食品やフリーズドライみそ汁などの売上が前年実績を上回ったものの、オフィス勤務の減少に伴い「ミンティア」の売上が大幅に減少したことなどにより、

減収となりました。国際事業においては、グローバル市場におけるプレミアムビールブランドの拡大展開と各ローカル市場におけるブランドポートフォリオのプレミアム化などにより、更なる成長への取組みを加速させました。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う各国の規制などによる市場縮小の影響などがあったものの、CUB事業の新規連結効果などにより、増収となりました。

これらの結果、その他の事業の減収なども加えた連結全体では、前期比2.9%減、612億円減収の2兆277億円となりました。

事業利益

酒類事業においては、製造原価の低減や収益構造改革など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、減収影響や自動販売機の売上低下に伴う品種・容器構成比の悪化などにより、減益となりました。食品事業においても、固定費全般の効率化に取り組みましたが、売上収益が減少したことなどにより、

減益となりました。国際事業においては、増収効果はあったものの、業態別の売上構成比の変化による収益性の悪化やCUB事業取得に伴う一時費用の発生などにより、減益となりました。

これらの結果、その他の事業における減益なども加えた連結全体では、前期比21.2%減、451億円減益の1,678億円となりました。

営業利益

営業利益は、事業利益の減益に加え、その他費用の増加などにより、前期比32.9%減、662億円減益の1,351億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、税引前利益の減益などにより前期比34.7%減、493億円減益の928億円となりました。

財政状態に関する分析

総資産は、CUB事業*5を新たに連結範囲に含めたことによるのれんや商標権等の増加により、前期末と比較して1兆2,985億円増加し、4兆4,393億円となりました。

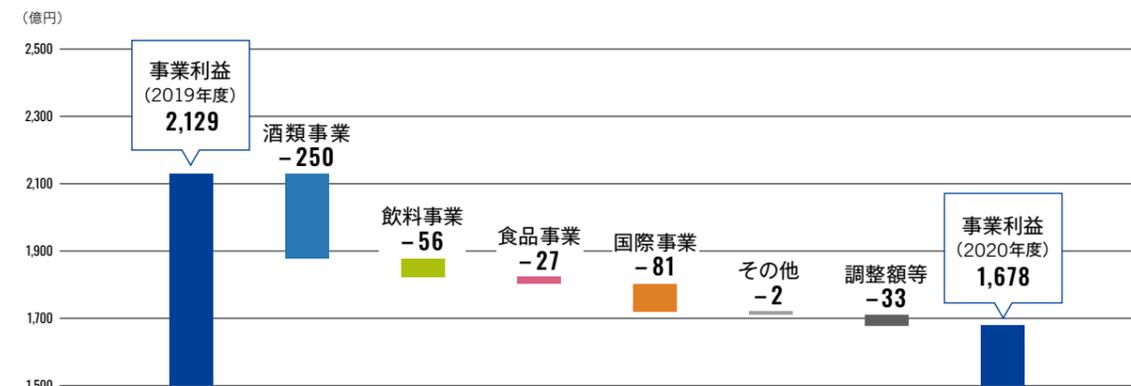
負債は、CUB事業買収に伴って短期借入金を中心に金融債務が増加したこと等により、前期末と比較して1兆290億円増加し、2兆9,215億円となりました。

資本は、前期末に比べ2,695億円増加し、1兆5,178億

円となりました。これは、公募による新株式の発行により、資本金及び資本剰余金が増加したことや公募による自己株式の処分を実施したこと、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により利益剰余金が増加したこと等によるものです。この結果、親会社所有者帰属持分比率は5.5ポイント低下し、34.2%となりました。

また、事業ポートフォリオ再構築や為替変動など一時的

事業利益の増減要因



	2019年	2020年	増減
売上収益	20,890	20,277	(612)
■ 酒類	8,868	7,582	(1,285)
■ 飲料*3	3,768	3,533	(234)
■ 食品*4	1,289	1,234	(54)
■ 国際*3	6,985	7,929	944
■ その他*4	977	931	(45)
全社・消去	(999)	(934)	64
事業利益	2,129	1,678	(451)
■ 酒類	1,055	804	(250)
■ 飲料*3	334	278	(56)
■ 食品*4	137	109	(27)
■ 国際*3	1,022	941	(81)
■ その他*4	15	13	(2)
調整額等	(435)	(468)	(33)
売上収益事業利益率 (酒税込み)	10.2%	8.3%	(1.9pts)
売上収益事業利益率 (酒税抜き)	13.2%	10.7%	(2.5pts)
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,422	928	(493)

*3 国際事業の「その他・事業内消去」に含まれていたカルピス・ビバレッジU.S.A.社を飲料事業の「アサヒ飲料(株)」へ移管。

*4 その他事業に含まれていたアサヒカルピスウェルネス(株)の一部事業を食品事業の「その他・事業内消去」へ移管。

2020年の経営成績の解説と分析

な特殊要因を除いた「親会社の所有者に帰属する当期利益」及び「親会社の所有者に帰属する持分合計」を算出に用いた調整後親会社所有者帰属持分当期利益率は7.5%（前期13.0%）となりました。

キャッシュ・フロー分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

税引前利益が1,253億円となりましたが、減価償却費等の非キャッシュ項目による増加や運転資本の効率化により、2,758億円（前期比223億円の収入増）の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

CUB事業の取得などにより、1兆2,433億円（前期比1兆1,397億円の支出増）の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

新株の発行や、短期借入金の実行による金融債務の増

*5 CUB事業買収に伴って、発生したのれんの金額、企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額等については、企業結合日における識別可能資産及び負債の特定を精査中であり、取得価額の配分が完了していないため、暫定的な会計処理を行っています。

加により、9,567億円（前期比1兆1,156億円の収入増）の収入となりました。

以上の結果、当期末では、前期末と比較して現金及び現金同等物の残高は2千9百万円減少の484億円となりました。

キャッシュ・フロー指標

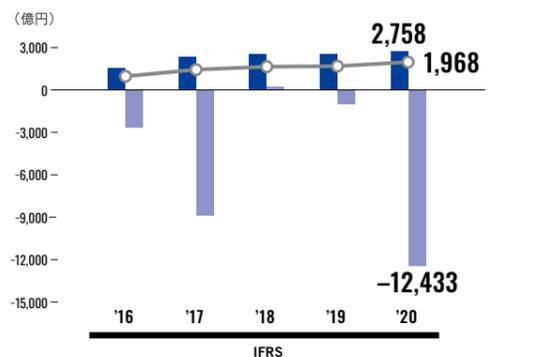
	2019年	2020年	増減
キャッシュ・フロー 対有利子負債比率(年)	4.1	7.1	3.0pts悪化
インタレスト・カバレッジ・ レシオ(倍)	36.9	27.5	9.4pts悪化

流動性と資金の源泉

アサヒ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。なお、2020年6月に買収取引を

完了したCUB事業に関連して行っている資金調達においては、金利コストの最小化を目指した負債性資金と、早期の財務健全性回復及び格付けの現状維持、リファイナンス・リスクの最小化を目指した資本性資金を組み合わせ、資本コスト、金利コスト全体の低減に努めています。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。

キャッシュ・フロー

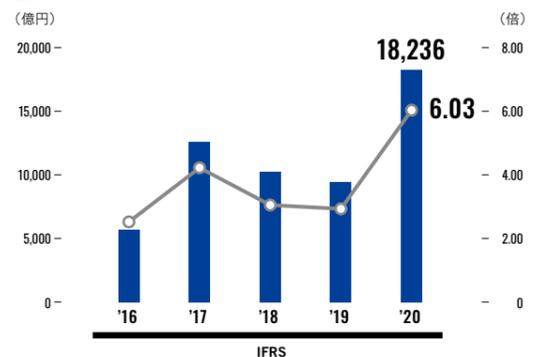


■ 営業キャッシュ・フロー ■ 投資キャッシュ・フロー — フリー・キャッシュ・フロー

* 2020年：フリー・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（M&A等の事業再構築を除く）

* 2019年以前：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

* EBITDA＝事業利益＋無形資産償却費＋減価償却費

* 2020年は、劣後債発行残高(3,000億円)の50%を、Net Debtから控除して算出

また、当社及び主要な連結子会社はキャッシュマネジメン
トシステムを導入しており、各社における余剰資金を当社

へ集中し、一元管理を行うことにより、資金効率の向上と
金融費用の極小化を図っています。

設備投資

当期の設備投資は、前期比16億円減の844億円となりました。酒類事業においては、主に収益改善のための戦略投資やウイスキー増能力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、売上拡大に向けた増能力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と欧州でのビール製造設備増能力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3億円増の131億円となりました。酒類、飲料、食品の各事業においてこれまでにない新たな価値創造に基づく商品の開発を進めるとともに、環境への配慮、健康への貢献といった持続可能な社会の実現のため、革新的な技術開発に取り組んでいます。また、コロナ禍による環境変化に対しても

迅速かつ柔軟に研究開発戦略の見直しを行い、研究開発現場においてもテレワークを最大限活用できる体制を整備することで、新時代に即した成果の創出を行っています。従来の枠にとらわれない研究開発に取り組むため、先端技術やオープンイノベーション、グループ内のシナジーを積極的に活用しています。

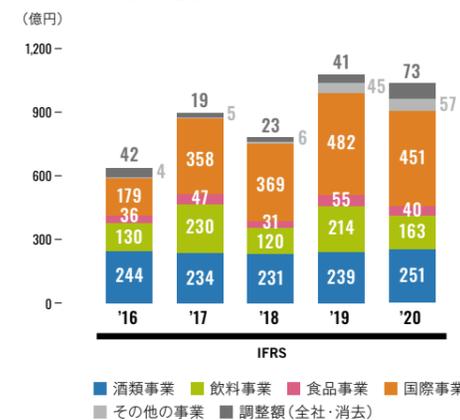
利益配分に関する方針と配当金

当社は、「中期経営方針」に基づいて、創出されるフリー・キャッシュ・フローは、2020年までは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てきました。2021年からは、豪州のCUB事業の取得に伴い増加した債務の削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高めていきます。また、株主還元は、今後も配当性向35%^{*6}を目途とした安定的な増配を目指します。

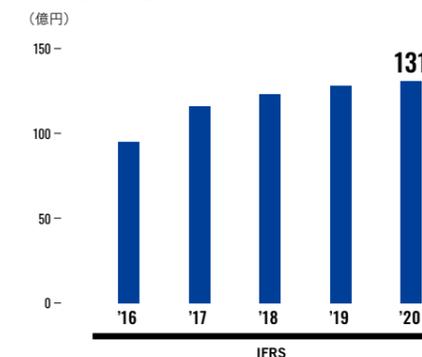
当期の配当金は、連結財務状況や通期の連結業績等を勘案し、年間では6円増配の106円の普通配当を実施しました。また、次期の配当金は、1株当たり中間配当54円、期末配当55円の年間では3円増配の109円の普通配当となる予定です。

*6 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



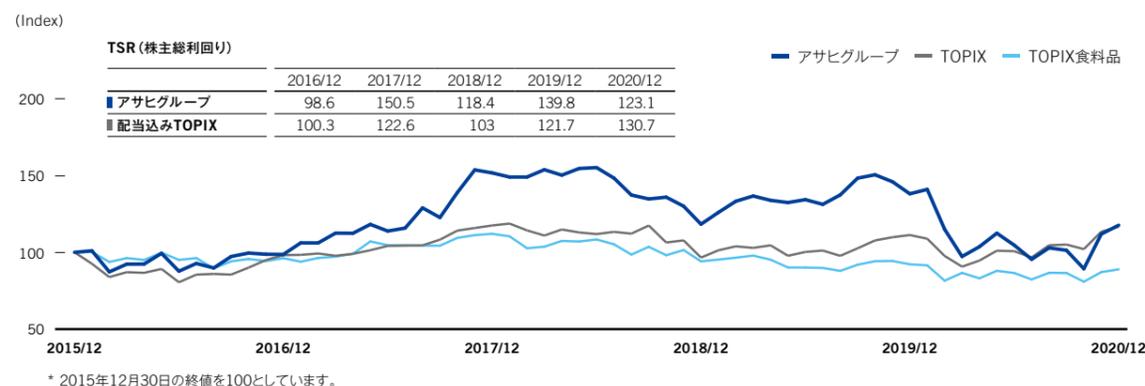
会社概要／投資家情報 (2020年12月31日現在)

IR活動によるエンゲージメントの推進

2020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1・2・4四半期は社長・担当役員による電話会議での説明会、第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	約260回	アナリスト・機関投資家の、IR取材・電話会議・オンラインミーティング
国内機関投資家 役員取材	約30回	国内株主・投資家の、社長を含む役員による取材・電話会議・オンラインミーティング
海外機関投資家 役員取材	約80回	海外株主・投資家の、社長を含む役員による取材・電話会議・オンラインミーティング

株価推移



社外からの評価

ESG関連インデックスへの組み入れ状況

近年、主に国内外の機関投資家の運用において、財務的な観点だけでなく非財務への取組みを投資判断の評価基準とするESG投資に対する関心が高まっています。国内外で数多くの機関がESG評価を実施しており、アサヒグループも複数のESGインデックスに組み入れられています。

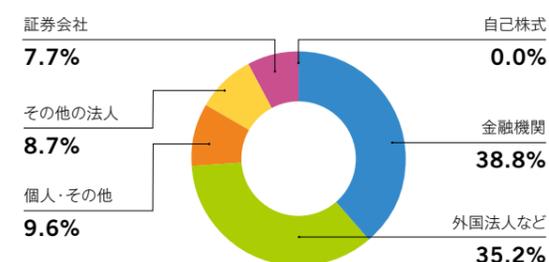


当社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマーク及びインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社のスポンサーシップ、保証、または宣伝ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

会社概要

設立	1949年(昭和24年)9月1日
資本金	220,044百万円
社員数	313名(連結社員数29,850名)
グループ会社数	連結子会社数 206社 持分法適用関連会社数 25社
発行済株式総数	507,003,362株
単元株式数	100株
当期末株主数	129,324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

所有者別株式分布



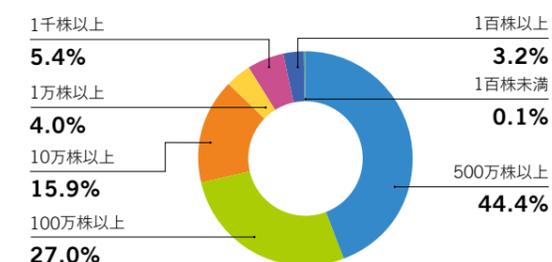
大株主

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)	544,610	10.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	222,510	4.4
第一生命保険株式会社	160,000	3.2
SMBC日興証券株式会社	115,575	2.3
富国生命保険相互会社	100,000	2.0
GIC PRIVATE LIMITED-C	96,399	1.9
旭化成株式会社	87,853	1.7
JPモルガン証券株式会社	84,289	1.7
株式会社三井住友銀行	80,280	1.6
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	75,627	1.5
合計	1,567,143	30.9

* 自己株式(177,512株)には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式110,442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。

所有株式数別株式分布



環境の取組みへの評価

国際的な非営利団体CDPが実施する気候変動の調査において、最高評価となる「気候変動Aリスト」企業に3年連続で認定されました。また、「サプライヤー・エンゲージメント評価」においても、最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に認定されました。



ダイバーシティ推進・従業員の健康管理への評価

アサヒグループでは、長年にわたり、あらゆる従業員が健康でいきいきと働ける職場環境の整備を進めてきました。その取組みが評価され、社外から複数の評価をいただいています。

