



ASAHI GROUP  
INTEGRATED REPORT  
**2021**





## 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

「Asahi Group Philosophy (AGP)」は、すべての事業活動における原点です。  
グローバル企業への成長を目指すにあたり、事業環境における機会やリスクが広範かつ複雑化していく中、  
世界中の社員が、AGPを共通言語として捉え、グループ共通の価値観や進むべき方向性を共有しながら、  
アサヒ独自の価値創出に果敢に挑戦しています。

今後も、社員一人ひとりが、個々の業務を通してAGPを実践していくことで、  
中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

# 財務・非財務から見る 「持続力を備えた稼ぐ力」

(2021年実績)



売上収益

**2兆2,360** 億円

事業利益

**2,179** 億円

事業利益率（酒税込み／抜き）

**9.7% / 12.6%**

EBITDA

**3,284** 億円

親会社の所有者に帰属する当期利益

**1,535** 億円



EPS（調整後）\*1

**302.9** 円

ROE（調整後）\*2

**11.0%**

フリー・キャッシュ・フロー

**3,190** 億円

Net Debt/EBITDA \*3

**4.24** 倍

配当性向（調整後）\*1

**36.0%**

\*1 調整後とは、事業ポートフォリオ再構築など一時的な特殊要因を除くベース

\*2 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計（但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）で除して算出

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

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向き合いながら、  
各国の高付加価値ブランドを軸に、お客様の期待を超える価値を世界中にお届けすることで、  
アサヒグループはグローバルかつ強固な収益基盤の確立を目指しています。



社員数 **30,020**人



CO<sub>2</sub>排出量  
**800**千トン



水使用量原単位  
**3.4**m<sup>3</sup>/kl



経営層における女性比率  
**22.0**%



主要な酒類商品\*に占めるノンアルコール・  
低アルコール飲料の販売量構成比  
**9.5**%

\* ビール類、RTD、ノンアルコール飲料



「責任ある飲酒」に関する  
e-ラーニング受講者数  
**15,700**人



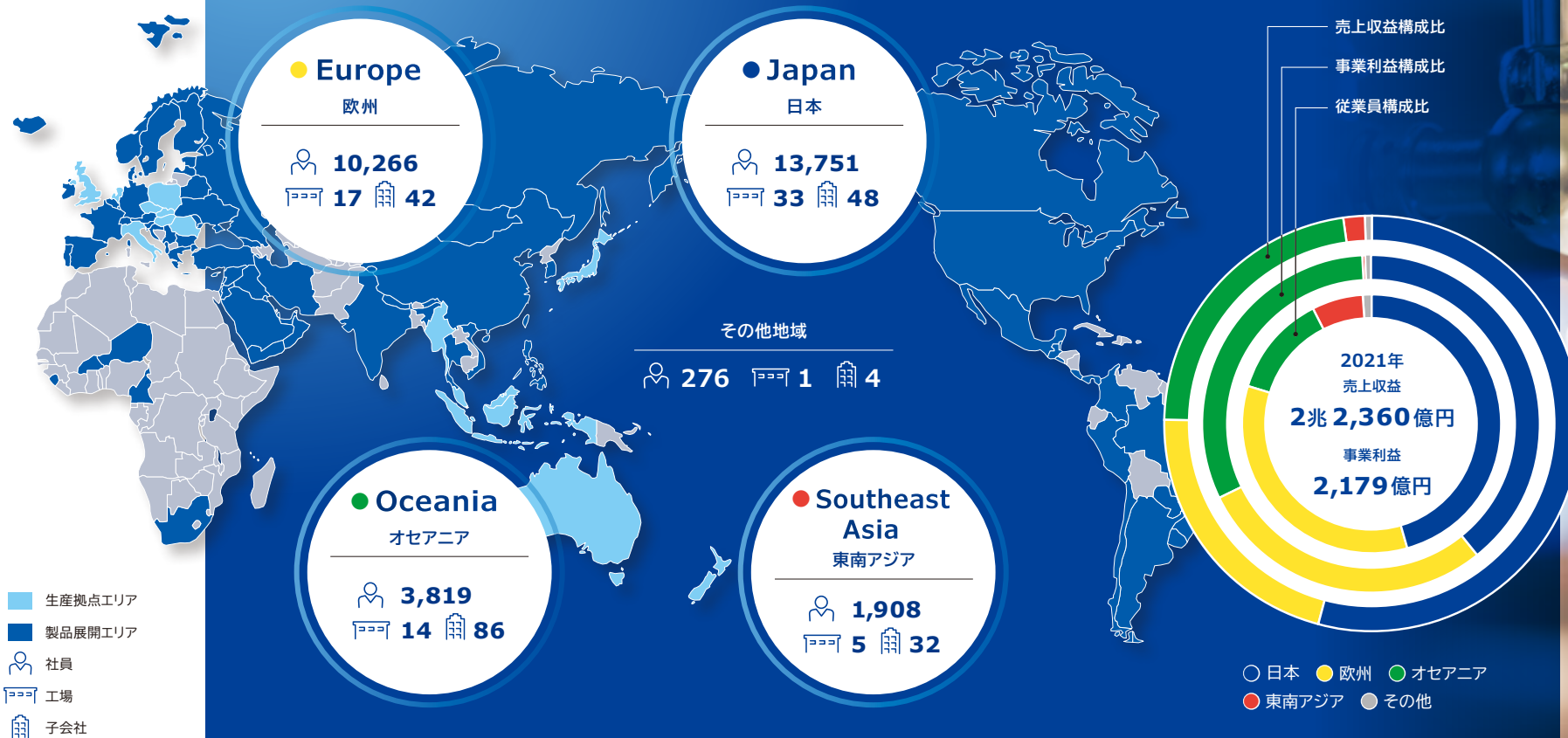
再生可能エネルギー  
使用率  
**30**%

サステナビリティを経営の根幹に置き、社会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を推し進めています。また、グローバルな企業グループとなった今、  
ダイバーシティへの意識をさらに高め、持続的な成長へとつなげています。

# 稼ぐ力を最大化させる 「グローバル事業基盤」

2021年12月31日現在

※ 2022年第一四半期以降は、  
ロシアへの輸出は停止



日本、欧州、オセアニア、東南アジアを核としたグローバルマネジメント体制のもと、  
グローバルブランドの拡大展開のほか、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推し進めています。

# ローカルとグローバルの成長を支える 「ブランド力」

## ● Japan



## ● Europe



## ● Oceania



## ● Southeast Asia



## グローバル5ブランド

各国に保有する強いブランドを軸に、ローカル市場における  
ブランドポートフォリオの更なるプレミアム化と  
グローバル市場におけるプレミアムブランドの拡大展開を推進しています。



# Contents

## Section 01

企業価値向上の源泉

- 1 グループ理念「Asahi Group Philosophy」
- 2 Asahi Group Key Figures
- 7 統合報告書をお届けするにあたって
- 8 企業価値向上モデル
- 11 CEOメッセージ
- 17 経営陣一覧
- 18 社外取締役メッセージ

## Section 02

挑戦と革新

- 19 Our Values Story
- 20 『アサヒスーパードライ』協働プロジェクト
- 22 ノンアルコールビール販売拡大成功の舞台裏
- 24 『Victoria Bitter』キャンペーン
- 26 『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』  
イノベーション容器開発プロジェクト

## Section 03

中長期戦略

- 28 中長期戦略
- 29 企業価値向上のロードマップ2021
- 30 『中長期経営方針』：長期戦略の概要
- 32 メガトレンド分析
- 33 ポートフォリオ戦略
- 34 長期成長戦略
- 34 グローバルブランド戦略
- 36 サステナビリティ戦略
- 53 DX戦略
- 55 R&D戦略
- 57 人的資本の高度化
- 59 CFOメッセージ

## Section 04

地域別戦略

- 62 地域別戦略
- 63 日本
- 68 欧州
- 72 オセアニア
- 76 東南アジア

## Section 05

コーポレート・ガバナンス

- 78 取締役会議長メッセージ
- 80 新任社外取締役メッセージ
- 81 コーポレート・ガバナンス

## Section 06

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
- 103 2021年の経営成績の解説と分析
- 107 会社概要／投資家情報

### 編集方針

「統合報告書2021」は、Value Reporting Foundation (VRF) が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「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体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家の皆様をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

報告対象期間 2021年1月1日 ~ 2021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。

## 統合報告書をお届けするにあたって

# 30年先を見据えて描いた成長戦略とともに、 人々のWell-beingの変化を成長機会とする

過去2年間の統合報告書では、2019年に施行したグループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」に基づき、アサヒグループ独自のグローバルな価値創造経営について、財務・非財務の両面から詳細に説明してきました。今回お届けする「統合報告書2021」は、これまでの価値創造経営の成果について振り返るとともに、アサヒグループの見えざる企業文化に触れながら、10年程度先を見据えた経営戦略と、その実現可能性の確からしさについてまとめています。

従来の「中期経営方針」は3年程度の中期的な視点でまとめられていましたが、この「統合報告書2021」でもご説明する『中長期経営方針』は、10～30年の長期的な視点から立案した長期戦略を含んでいる点が特徴です。中長期の視点で戦略を検討するにあたり、10年ではなく、30年先の社会や人類の課題・変化からバックキャストして、アサヒグループの重要課題を抽出することが肝要と考え、取締役会を中心に、繰り返し議論を重ねてきました。アサヒグループは、築き上げてきたグローバルな事業基盤を足がかりに、人々のWell-beingに応える事業ポートフォリオを構築していく方針です。そしてサステナビリティやDX、R&Dといった各コア戦略を着実に推し進めていくことで、将来の文化や人々の行動の変容にも対応できるレジリエンスの高い企業グループを目指します。

予測困難な時代において、中長期的な視点からの戦略立案が重要だと常々お話ししてきました。この先は、この『中長期経営方針』を通じて、世界各地で活躍するグループ社員をはじめ、一緒に新たな価値創造に取り組むお取引先様、株主・投資家の皆様など、多くのステークホルダーとの共創を実践し、着実な成果の創出に力強く挑みます。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これまで以上に重視する姿勢を堅持します。「統合報告書2021」は、2021年度の成果や足元の経営環境を踏まえ、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こに表明します。企業価値向上に向けた道標となるのは、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2021」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、よろしくお願い申し上げます。

2022年5月

取締役会長 兼 取締役会議長

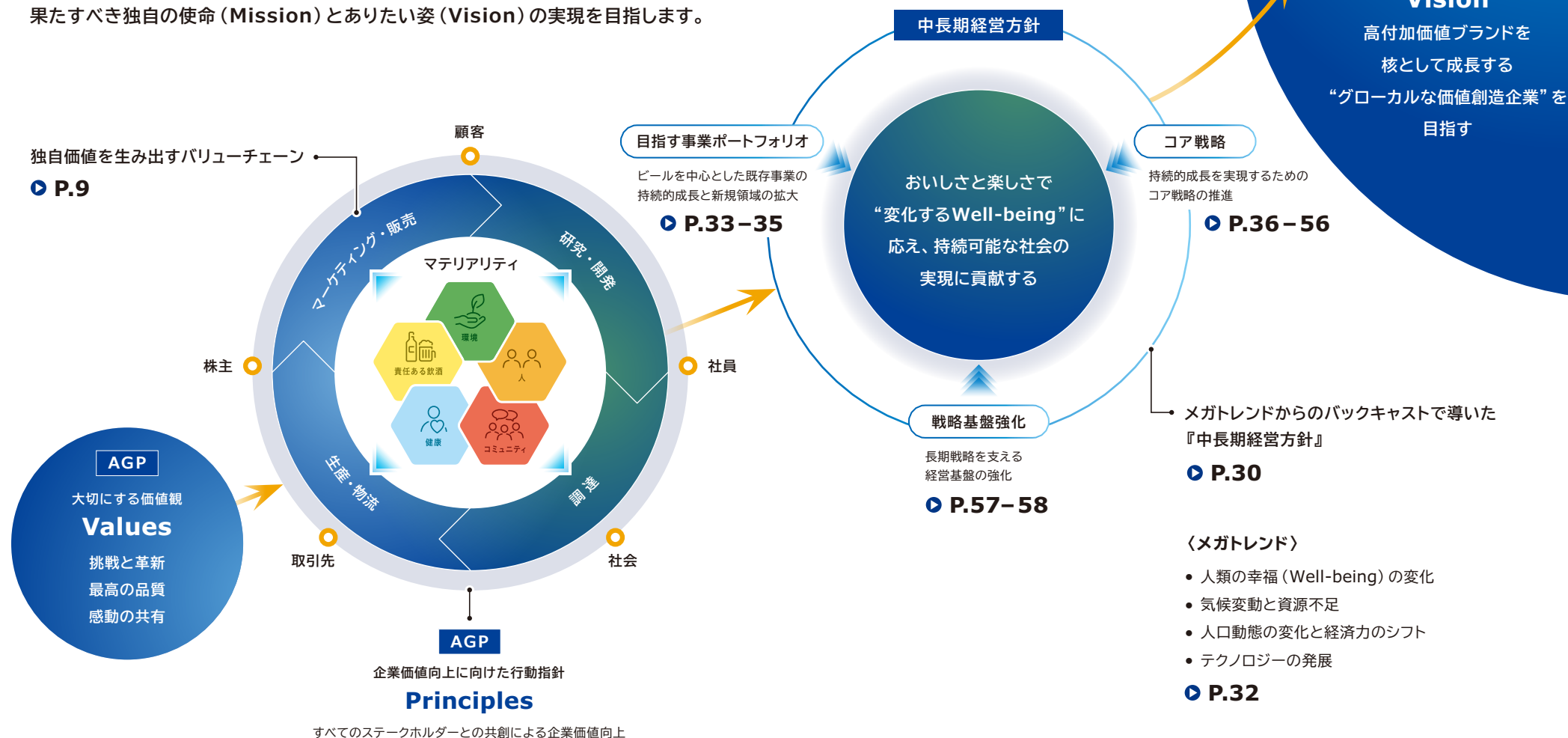
小路明善



## 企業価値向上モデル

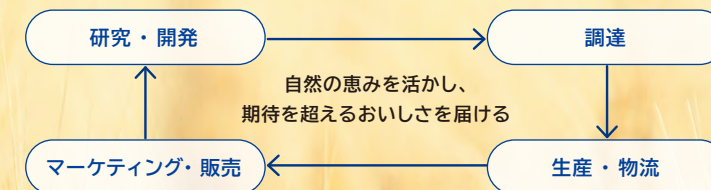
## AGPの実践を通じて企業価値をさらに飛躍させる

アサヒグループは、これまで培ってきた価値観（Values）と行動指針（Principles）を源泉に、サステナビリティと経営の統合を起点としたビジネスモデルの高度化と『中長期経営方針』の着実な実行を通じて、果たすべき独自の使命（Mission）とありたい姿（Vision）の実現を目指します。



# 独自価値を生み出すバリューチェーン

アサヒグループは、高付加価値な商品・サービスの創出に向けて、研究・開発から調達、生産・物流、マーケティング・販売に至るバリューチェーンの高度化を図っています。『中長期経営方針』に基づく機会とリスクへの対応を通じ、ビジネスプロセスを進化させることで、バリューチェーンの持続可能性を高めていきます。



研究・開発

## 発揮する強み

- 官能検査・分析技術などの基盤技術
- 最新の分析技術による品質保証体制
- 「酵母」「乳酸菌」などの発酵・素材化技術
- グローバル拠点間・事業間で生み出される技術シナジー
- 異分野とのオープンイノベーション

## 生み出される独自価値

### 人々と地球にとって革新的な付加価値を創出

- 既存商品・サービスの付加価値を高める技術の開発
- アルコール代替品やBAC\*など、新たな付加価値の創出
- 健康価値を創出する商品・技術の開発
- CO<sub>2</sub>排出量削減、再生可能エネルギー活用のための技術開発
- 既存・新規の技術などを組み合わせた非凡なシーズの開発

\* Beer Adjacent Categories：低アルコール飲料、ノンアルコールビールテイスト飲料、成人向け清涼飲料など、ビール隣接カテゴリー



調達

## 発揮する強み

- 事業環境に応じて最適化された調達戦略
- グループ連携によって強化された調達機能
- サプライヤーとのWin-Winの関係
- グローバルに共有する調達ノウハウやサプライヤーネットワーク
- 調達リスクに対応するマネジメント力

## 生み出される独自価値

### 安定した事業基盤とグローバルネットワークを活かし、良質な素材を適正なコストで調達

- 高品質な原材料・容器包装における環境配慮素材などの安定確保
- 事業展開地域での直接調達の推進によるトレーサビリティの向上
- サプライヤーネットワークの拡大による調達コストの最適化
- 気候変動に伴う原料調達リスクを把握することによるレジリエンス強化
- 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



生産・物流

## 発揮する強み

- グループ独自の高水準な品質基準と生産管理システムのグローバル化
- 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）
- 酒類と飲料のハイブリッド生産による効率化
- 高度な需給適正管理能力と在庫管理技術
- 高い効率性を備えた物流ネットワーク

## 生み出される独自価値

## 最適な生産・物流体制により、環境に配慮した高品質な商品を経済的人々へ安定的に提供

- 生産から店頭販売までのリードタイム最適化とトータル品質保証
- グローバルベンチマークによるベストプラクティス展開（品質向上、コスト削減）
- 生産・物流工程におけるCO<sub>2</sub>排出量削減、並びに生産工程における水の有効利用
- 副産物、廃棄物のアップサイクル・再資源化
- 事業・エリアを横断した最適な生産・物流体制の構築



マーケティング・販売

## 発揮する強み

- 各国のトップブランドを確立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ブランドの創出・育成功
- 各国に根付いた取引先との信頼関係・営業力
- 新たな市場開拓を可能とするグローバルネットワーク
- コミュニティの活性化に向けた地域等との協働

## 生み出される独自価値

## 世界中の多様なニーズを取り込む高付加価値な商品・サービスの展開

- 有力なグローバルブランドの拡大展開
- 各地域のブランドポートフォリオを活用したプレミアムな価値提供
- 健康志向などを捉えたノンアルコール・低アルコール飲料の展開
- サステナブルな社会の実現に貢献する商品・サービスの提供
- 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

自然の恵みを活かし、期待を超えるおいしさを届ける



## CEOメッセージ

「おいしさと楽しさで  
“変化するWell-being”に答え、  
持続可能な社会の実現に貢献する」。  
この戦略コンセプトを実現する  
ビジネスモデル構築を着実に進めていきます。

勝木 敦志

代表取締役社長 兼 CEO

## 厳しい事業環境の中で見出した 次の成長戦略

2021年は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響などにより、引き続き厳しい経営環境となりました。しかしそうした環境下、欧州や豪州においては一連のM&A後のPMI\*が極めて順調に進み、ローカルブランドのプレミアム化に加え、重点課題として取り組んできたグローバルブランドを軸としたマーケティング戦略が軌道に乗ってきたことは非常にポジティブな要素です。一方で、日本では、消費者との重要なタッチポイントである業務用が大打撃を受けた酒類事業をはじめ、飲料事業や食品事業もテレワークの普及による勤務中の飲食需要が減退するなど、新型コロナウイルスの感染拡大の影響が色濃く残りました。

いまだ収束には至らないものの、感染抑止に向けた対応が人々の暮らしに着実に浸透する中、2022年は一進一退を繰り返しながらアフターコロナへと向かう年になり、その後の事業環境は、従来とは異なるものとなると想定しています。また、地政学的リスクの上昇も顕著です。このたび、私たちは、こうした不確実性への備えを念頭に置きながら、10～30年の単位で将来何が起るのかを考え、新たに中長期的な成長戦略を取りまとめました。ここ数年にわたって築き上げた事業基盤の上に立つものであり、グループを挙げて全員で取り組むことのできる、実効性を伴う戦略と自負しています。この後、順を追って説明します。

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

## アサヒグループが段階的に実行する 3つの戦略ステップ

### 1 戦略の土台となるグローバルプラットフォーム

当社グループは2016年と2017年の欧州での2つのビール事業の買収を皮切りにグローバル化に大きく舵を切りました。2020年6月に買収した豪州CUB事業を含め、PMIが混乱なく早期に完了したことで、個々の事業を安定させるステージから、グループ全体で成長を目指していくステージへと移行しています。その中において2019年に施行したグループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」のもと、グローバルにベクトルを揃え、高付加価値化を軸にした成長戦略をいち早く軌道に乗せられたことは、新たなステージに進む上で、特に重要な成果だったと思います。

また、組織の再編も大きな進展の一つでした。グループ経営の要諦の一つは、信頼関係を礎に任せるべきは任せて、事業単位的意思決定を速めることだと考えています。本社のある日本からすべて指示を出していく中央集権的な意思決定プロセスではなく、グループで目指す方向を整えたら各地に権限を委譲し、欧州、オセアニア、東南アジアに、日本を加えた4つのRegional Headquarters (RHQ) \*が担う体制によって各地域の戦略遂行スピードを加速し事業競争力をさらに高められる体制としました。一方で各地域のトップとは月に何度も綿密なコミュニケーションを重ね、グループの大きな方針と各地域の戦略策定や遂行の方向性が整っていることを常に確認合っています。コーポレート・ガバナンスにおいて特に重要な透明性の確保にもつながり、互いの信頼は揺るぎないものとなっています。そもそ

もAGP自体を各地域のトップや社員も巻き込みながら策定してきたため、信頼関係構築に必要な土台が早くからでき上がっていました。こうした土台がないと、各事業を信頼せずに、レポートラインを無視して、権限や責任を曖昧にしたまま組織を機能ごとに横串で刺すようなコミュニケーションを取りがちですが、それは成長を妨げる要因にしかならないと考えます。戦略の遂行を任される各地域の優秀かつ経験豊富なトップと、その協を固めるメンバーの優れたリーダーシップによって、この信頼関係は成長となって結実しつつあります。2021年3月にCEOに就任して以来、若手中心に、各地域の社員とコミュニケーションを積み重ねてきましたが、AGP、プレミアム化、サステナビリティ、DX、人材育成など、私たち経営陣が進めていきたい施策に対し、その狙いや意義がすでにしっかりと理解されていることも肌で感じることができました。プレミアム化の促進につながる先進的な収益管理手法をはじめ、ブランド管理やサステナビリティへの取組みなど、RHQごとに進めてきた施策について、地域間でのベストプラクティスの共有もすでに本格化しており、更なるシナジーがこの先も期待されます。

\* Regional Headquarters：地域統括会社

### 2 メガトレンドからのバックカスティング

今後30年程度先を見据え、「人類の幸福 (Well-being) の変化」「気候変動と資源不足」「人口動態の変化と経済力のシフト」「テクノロジーの発展」という4つのメガトレンドを定義しました。気候変動や資源不足といった地球規模の課題を抱える中、テクノロジーの発展が人類に新たな技術力と自由な時間を与え、社会・経済だけではなく人類の幸福 (Well-being) の在

り方も変化していくものと想定されます。一般的にメガトレンドを見る際の時間軸となっている2030年を超えて2050年まで見据えたのは、本来10年後に到来するはずだった未来がコロナ禍によって一気に前倒しで訪れたと考えたためです。そして定義した4つのメガトレンドからバックキャストする形で、2030年までの戦略を策定する上で注視すべきメガトレンドや当社グループ事業の課題を抽出しました。

超長期の時間軸で人々の文化や行動の変容を見据えることは、アルコール飲料を主軸とする企業にとってとても重要だと考えています。足元で見ても、WHO（世界保健機関）が2010年に採択した「アルコールの有害な使用を低減するための世界戦略」について、2022年から実行段階へとフェーズが移っています。そう遠くないうちに、アルコール飲料の消費動向に「健康」がキーワードとして入ってくるはずです。酒類事業では今までのやり方や考え方を見直し、アルコール飲料を知り尽くしているという強みを活かして、アルコールがもたらす豊かさ、潤い、楽しさを与えてくれる、新たな商材やサービスの開発に活かしていく発想も必要になると考えています。

中長期的なメガトレンド分析から事業課題の抽出に至るプロセスでは、取締役会を中心に幅広く分析・議論を重ねてきました。取締役会のメンバーが、それぞれの経験やスキルに基づきながら意見を交わすのはもちろんのこと、多くの外部有識者や、時には世界中の若手社員たちを招いて意見交換するなど、実にさまざまな角度から率直で有意義な議論をすることができたと思います。当社の取締役会での議論は予定調和で進むことがないため、毎回膨大なエネルギーを要しますが、得られるものも非常に大きかったと言えます。メガトレンド分析や事業課題

の抽出においても、近視眼的な見方に終始することなく、本質的な検討ができました。

### 3 『中長期経営方針』の更新

大型M&Aによる強固なグローバルプラットフォームの構築をはじめ、各地におけるプレミアム戦略の進展など、過去数年間にわたる成果を土台に、メガトレンド分析を踏まえ、従来取り組んできた中期経営方針を、長期戦略を含む『中長期経営方針』として更新しました。その戦略コンセプトには、「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」と掲げています。このコンセプトは、想定する中長期的なメガトレンドの中で、自らの強みや専門性を活かすとともに、AGPをいかにして実践していくか、その道筋を言語化するものです。これまで商品というアウトプットに磨きをかけることで、業績を伸ばしてきましたが、この先の人類の変化を見据えれば、変化し続ける一人ひとりのWell-beingに対して価値を提供していくというアウトカムの発想が必要となります。人々のWell-beingを追求していく以上、当社グループのビジネスにおけるプロセスすべてが持続可能な社会の実現につながらなければなりません。当社グループ自身が社会課題の解決につながる価値を提供すると同時に収益も着実に創出し続けていくことで、社会の持続的な発展に寄与していくという決意もこのコンセプトには込められています。

企業として利益の積み上げに全力を尽くす姿勢に今後も変わりはありません。ただし、その先にある目的はあくまでも、この長期的な戦略コンセプトの実現にあります。競争力を高めるためのコスト削減策はこれまで通りこだわり続けていきますが、利

益を捻り出すための無理なコスト削減など、短期的な視点のみに立った施策は目的とするところではありません。『中長期経営方針』においては、従来と比較して、R&D及びDX、サステナビリティ、人材などの領域に対する戦略的な投資を拡充させていくことで、社会の持続性への貢献と事業の成長をより確実にする計画です。



**長期戦略のコンセプトは、  
自らの強みや専門性を  
活かすとともに、  
AGPをいかに実践していくか、  
その道筋を言語化するものです。**



## ビールを中心とした事業ポートフォリオ戦略

2050年までにその存在がなくなることはないにしても、健康志向の高まりなどから、ビールの位置付けは大きく変わっていくと考えます。こうした認識を踏まえつつ、中長期的にこの先もビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大を図ります。既存事業については、すでに参入済みの市場におけるプレミアム化とグローバルブランドによる展開エリアの拡大という、これまで取り組んできた戦略をさらに加速させます。一方、新規領域については、健康志向や多様な嗜好を捉えた新たな付加価値の創出・提案を図ります。例えば、酒類事業と飲料事業で培った技術やノウハウを相互に活用できるという利点は、他の酒類や飲料の専門企業には真似のできないところであり、当社グループの大きな強みとなります。BAC (Beer Adjacent Categories) と呼ばれる、低アルコール飲料やノンアルコール飲料、成人向け清涼飲料など、ビールに隣接する飲料カテゴリーにも、多様な嗜好や健康志向に応える付加価値として、大きなチャンスを見出しています。食品事業でも、酒類・飲料事業で培った酵母・乳酸菌技術などを活用して新商材やサービスの創出に挑みます。当社グループが持つ技術を、既存事業での活用ばかりでなく、サステナビリティの視点を持ちながら、社会課題解決型のビジネスモデル構築にも活用していく考えです。ビールを基盤に、飲料事業やBAC領域を広げ、食品事業と新規事業で将来の成長基盤を作り上げていきます。

展開エリアの拡大についても事業ポートフォリオ戦略の一環として位置付けていきます。まずは、金融債務の削減に優先して取り組んでいきますが、投資余力が回復した後は、特に高

い専門性を持つビール事業を軸に未進出エリアでの新たな成長機会も模索していきたいと考えています。

## さらに加速するグローバルブランド戦略

グループ全体で目指すベクトルが合ってきたとメッセージの冒頭でお話ししました。その証左の一つが、全地域で運動したグローバルブランド戦略の推進です。その中でも『アサヒスーパードライ』については、コロナ禍などで一時的に成長ペースが鈍化したものの、中国をはじめ、豪州や英国を中心とした市場で大きく回復することができました。いずれもスーパープレミアム、ハイエンドという位置付けでのブランディングに成功しており、当社グループが重視するプレミアム戦略のベストプラクティスの一つと言えます。

今後はビールで、『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』の5ブランドをグローバルブランドと定義し、各ブランドの母国市場以外への地域におけるプレミアム展開を引き続き推し進めていく方針です。

特に、最優先スーパープレミアムブランドである『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』の2ブランドは、世界のグローバルプレミアムビールの中でもトップクラスの販売量を目指すブランドです。この実現のためには、ブランド訴求のトーン&マナーをグローバルで統一し、スタイリッシュなプレミアムビールを求める消費者に対し、地域を問わず同じ世界観を発信していくことが大きな鍵になると考えています。

消費者とのタッチポイントの拡大も重要な施策の一つです。

現在、当社グループではスポーツ競技におけるスポンサーシップに注力していますが、これはプレミアムビールとスポーツ観戦との親和性を重視したものです。『Peroni Nastro Azzurro』については、ノンアルコール商品が新たに「Aston Martin Cognizant FORMULA ONE™ TEAM」とのスポンサーシップ契約を締結し、欧州を中心に人気の高いF1においても存在感を示しつつあります。ノンアルコールビールでのスポンサーシップということで、これまでリーチできていなかった低アルコールやノンアルコール飲料を愛飲される消費者の方々にも『Peroni Nastro Azzurro』ブランドを浸透させることができたと分析しています。

また、『アサヒスーパードライ』については、「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」において、アジア企業初となるワールドワイド・パートナーとなることが決定しました。スポーツの中でも、ラグビーのファンには特にプレミアムビールの消費者が多いという調査もあります。世界中のプレミアムビールユーザーに向けて、『アサヒスーパードライ』をアピールする絶好の機会になると考えています。

## 経営と統合されたサステナビリティ戦略

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に私にはかねてより注力してきました。この『中長期経営方針』ではコア戦略の一つとして掲げていますが、サステナビリティの視点で取り組むべき重要課題と、『中長期経営方針』の戦略コンセプト、そして当社グループの持続的な収益成長は同一線上にあり、「環境」「人」「コミュニティ」「健康」「責任ある飲酒」の5つ

をマテリアリティとするサステナビリティの追求は、私をはじめとする経営陣がその成果にコミットするものです。

現在、当社グループが進めているサステナビリティ経営では、各事業、各機能にサステナビリティ戦略を落とし込み、設定したKPIをモニタリングすることで、あらゆるビジネスにおけるプロセスでサステナビリティを常に意識した事業活動や価値創造が



**この先も手を緩めることなく、  
サステナビリティ戦略を  
さらに加速していく  
体制づくりに取り組んでいきます。**



繰り返される状態を目指しています。国内外の社員との対話でも気づいたことですが、欧州や豪州をはじめ、グループ内のサステナビリティ課題への意識はとて高く、サステナビリティ経営は着実に機能し始めていると実感しています。2021年末に2回目となる「グローバルサステナビリティ委員会」を開催しましたが、RHQのトップを交えてプラスチック問題への対応を中心とする実効的な議論を行うことができ、サステナビリティ推進体制が有効に機能していることを確認しました。この先も手を緩めることなく、サステナビリティ戦略をさらに加速していく体制づくりに取り組んでいきます。

『中長期経営方針』では、社員に浸透するサステナビリティへの意識を価値創造につなげるべく、その実現の方向性を指し示した重点方針と重点テーマを定めました。リスク軽減と機会獲得というこれまで当社グループがサステナビリティ戦略で重視してきたポイントを、バリューチェーン全体で捉え直し、5つの重点テーマを選定し具体的目標を設けて、商品やサービスで事業インパクトと社会インパクトを生み出します。特に気候変動への取組みは最重要テーマの一つとなります。当社グループは、Scope1とScope2のCO<sub>2</sub>排出量を2030年に2019年比50%削減するという目標を掲げていましたが、各地で再生可能エネルギー由来の電力の導入などが順調に進んだことにより、このほど、この目標を70%削減へと上方修正することができました。2030年までの投資規模も500億円以上として太陽光発電など再生可能エネルギーの拡大をはじめ、エネルギー効率化、燃料関連の新技術開発などを進め、2050年のScope3も含めたカーボンニュートラル化に向け、産業界全体とも連携し、意欲的に取り組んでいきます。

## 提供する価値を底上げするDX戦略

当社グループのDX戦略では、DX=BX（ビジネストランスフォーメーション）と捉え、「プロセス」「組織」「ビジネスモデル」の領域において三位一体でイノベーションを推進していく方針を掲げました。「プロセス」においては、今後3カ年で300億円以上を投資し、グループ全社から集約したデータ収集体制の強化やデータマネジメントの高度化を図り、生産性・効率性を高めるだけではなく、グローバルなデータプラットフォームを構築していきます。また、データドリブン、アジャイルなデジタルネイティブ組織の確立を図ることにより、外部も入れたオープンな議論で私たちのXE（Transformation Element：変革の方向性）と認識した、パーソナライゼーション・モデルの構築、商品の安全・安心をさらに高める情報開示やサービスの拡充などを軸とした、新たなビジネスモデルの創出と確立を目指していきます。

中でもパーソナライゼーションへの対応は、テクノロジーを活かすということだけでなく、従来の大量生産・大量消費型のビジネスモデルを超えた、個々人のWell-being欲求に応える取り組みです。そこでは私たち自身の意識改革が何より重要であり、Global Headquarters\*と主要事業会社の役員を交えたワークショップを複数回重ねるなど、特に力を入れてきました。また、プラットフォームの構築・整備にもいち早く取り組んできました。顕在化したニーズに最適化された商品を事業ごとに提供するマーケティング手法ではなく、酒類事業、飲料事業、食品事業それぞれで個別に管理・運用していた消費者データを集約し、一人ひとりのWell-beingへの欲求に応えるべく、総合的な

データマネジメントを活かして、潜在的なニーズへのさまざまな価値を提供していく考えです。そのほか、データアナリストやデータの先にある新たなビジネスモデルの創出など、専門的な知見を有する人材の獲得や育成も着実に進んでいます。外部からの採用も行っていますが、社内での育成も大規模に進めています。2021年には育成プログラムを開始し、希望者を募ったところ、200人の枠に対し、想定を大きく上回る536人の応募があり、予定を変更して、応募者全員に育成プログラムを受講してもらっています。データ起点、データドリブンの価値創造を主導する人材が次々と輩出されることを期待しています。

\* アサヒグループホールディングスのグローバル本社機能

## さらに進化するR&D戦略

事業活動を通じて社会の持続可能性に貢献し、かつ収益成長も両立していくためには、商品やサービスの価値や品質をさらに向上させることに加え、新たな商材や市場の創造に絶えず挑戦することが不可欠です。その姿勢を改めて鮮明にすべく、『中長期経営方針』ではコア戦略の一つにR&D戦略を組み込みました。R&D戦略は、「アルコール」「ヘルス&ウェルネス」「サステナビリティ」「新規事業」の4テーマで新たな価値創造やリスク軽減に向けた商品・技術開発に取り組めます。当社グループのR&D体制は、中長期的な企業の発展につながる研究テーマに取り組むアサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)(AQI)と、各事業会社の研究開発組織が、お互いに連携しながら研究開発を進めているのが特徴です。新価値創造などイノベーション創出への取り組みには、既存の投資判断の基準がなじ

まない場合が多々あります。AQIは、既存組織から独立した会社として一定の予算枠を持ち、その枠内で未来に向けて柔軟に投資判断する仕組みを備えて、意思決定の速度を飛躍的に上げる体制を整えました。今後は4つのテーマを軸にさらにケイパビリティを高めるため人材に関する投資も積極的に行い、R&D機能の基盤強化を加速させていきます。また、AIなどの新興技術の導入や国内外の大学・ベンチャー企業との連携といったオープンイノベーションを積極的に推進し、これまで以上に先端の技術開発に取り組んでいく考えです。また、R&Dにおける最大の強みと言える酵母・乳酸菌に関する研究についても、その強みを活用した新製品・技術などの開発につなげ、既存事業やBACに加え、新規事業などにおける新たな価値提案の創出を目指していきます。今後の当社グループの研究開発にぜひご期待ください。

## 最後に

これまでも当社グループは、グローバル体制の拡充に合わせ、人的資本の高度化に注力してきました。組織のトップ同士が同じベクトルで信頼関係を醸成して目的や戦略を統合し、それが組織の全員に浸透してきたことで、当社グループのグローバルガバナンスは極めてうまく機能していますが、その礎の一つとなったのがこれまで取り組んできた人材戦略でした。2021年には、グローバルの全社員対象にエンゲージメントサーベイを行い、さまざまな課題を可視化することができました。『中長期経営方針』で目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略の実現に向けて、重要なケイパビリティを高めるための人材育成・獲得を強化するとともに、AGPを実践するための企業風土づくりにも取り組んで

おり、人材戦略をさらに高度化させていきます。2021年3月には、「ピープルステートメント」を制定し、当社グループが目指すありたい企業風土を示しました。また、その実現に向けて、「shine AS YOU ARE」というコアメッセージのもと、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)ステートメント」を策定して強く推進し、更なるエンゲージメントの向上を図っていきます。いわゆるリスクリングやリカレント教育などの施策を充実させ、年齢、性別、国籍などにかかわらず、社員一人ひとりが成長機会を得られるよう、活躍の場が常にある企業風土を構築していきます。

「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」。2022年は、この戦略コンセプトを実現するビジネスモデルの構築に向けて大きな一歩を踏み出す重要な1年となります。社員をはじめ、社内外のステークホルダーとの共創を通じ、未来のステークホルダーからも評価される経営を志向する姿勢は、この先もぶれることはありません。予測が困難な時代だからこそ、中長期を見据えて成長を確かなものとする経営を実践するとともに、その進捗を丁寧な開示と対話を通じてお示しし、外部環境の不透明さがもたらすさまざまな懸念や不安の解消に努めていく所存です。

引き続き、一層のご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2022年5月

代表取締役社長 兼 CEO

勝木 敦志

## 経営陣一覧

(2022年4月1日現在)



## 大橋 徹二

社外取締役(独立役員)

2022年3月より現任

重要な兼職の状況

- ・(株)小松製作所 取締役会長
- ・ヤマハ発動機(株) 社外取締役
- ・(株)野村総合研究所 社外取締役



## 佐々江 賢一郎

社外取締役(独立役員)

2022年3月より現任

重要な兼職の状況

- ・公益財団法人日本国際問題研究所 理事長
- ・セーレン(株) 社外取締役
- ・三菱自動車工業(株) 社外取締役
- ・富士通(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

- ・立教大学経営学部国際経営学科 特任教授
- ・一橋大学 名誉教授
- ・(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
- ・日本電気(株) 社外取締役



## 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



## 朴 泰民

取締役 兼 執行役員 CAO

2020年3月より現任

専務執行役員

北川 亮一\*

常務執行役員

辺見 裕

執行役員

佐見 学

河野 一馬

坂野 俊次郎

石坂 修

近安 理夫

森 哲

佐藤 輝

藤崎 孝志

近藤 佳代子\*

小田 祐司\*



## 大八木 成男

社外監査役(独立役員)

2022年3月より現任

重要な兼職の状況

- ・帝人(株) 相談役
- ・KDDI(株) 社外取締役
- ・東京電力ホールディングス(株) 社外取締役
- ・ジェイ エフ イー ホールディング(株) 社外監査役



## 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



## 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
- ・(株)IHI 社外監査役



## 西中 直子

常勤監査役

2020年3月より現任



## 奥田 好秀

常勤監査役

2019年3月より現任

重要な兼職の状況

- ・(株)アイル 社外取締役



## 谷村 圭造

取締役 兼 執行役員

CHRO

2020年3月より現任



## 崎田 薫

取締役 兼 執行役員 CFO

2022年3月より現任



詳細はWebへ → 会社概要(役員)

\* 2022年3月25日就任

## 社外取締役メッセージ



『中長期経営方針』の策定にあたっては、詳細なメガトレンド分析をもとに、非常に闊達な議論がなされたと評価しています。

クリスティーナ・アメー جان  
社外取締役（独立役員）

### 『中長期経営方針』策定プロセスの評価

今回の『中長期経営方針』の策定プロセスは非常に有意義なものでした。策定の前提となったメガトレンド分析に関しては、外部の専門家の意見も取り入れながら、若手従業員も交えた議論を積み重ねてきました。例えば、30年後を見据えつつ、目指すべき商品、サービス、事業ポートフォリオについて活発に意見を交わしました。この議論の過程において、従業員が「Asahi Group Philosophy」を常に意識していることがわかりましたし、アルコール以外の商品カテゴリーももっと増やしていきたい、といった実にさまざまな意見が出たことが非常に印象的でした。

しかし、策定プロセスにおいてグローバルな視点がやや足りなかったと感じています。アサヒグループでは、素晴らしい人材が世界中で活躍しています。特に、ビジネスの第一線で、ダイバーシティ、脱炭素・プラスチックといった課題の解決に奔走している人材の多さは他の企業にはない特長です。最近、私たち社外取締役とそうした方々との交流の機会が増えてきていますが、今回の策定プロセスにおいても、闊達に意見を交わす機会がもっとあれば良かったと思います。さらに、長期的な経営

課題に加え、アサヒグループが世界からどう見られているのかといったことをつづさに確認するためにも、国内外のNPOやNGOと対話する機会を積極的に設けていくべきだったと考えています。

### ガバナンスにおける課題認識

アサヒグループは、会長、CEOをはじめとした取締役会メンバーのガバナンス意識が非常に高く、取締役会の実効性も非常に高度です。ただ、執行と監督の分離を徹底し、海外のステークホルダーからの理解をさらに得ていくためには、今後、ガバナンスの「形」をもう少し整えていく必要があると思います。「形」だけで「中身」が伴っていない企業も少なくない中、アサヒグループはその逆という稀有な企業グループです。取締役会の実効性向上に取り組み続けてきた成果と言えますが、この先、真のグローバル企業として経営を次のステージに押し上げていくためには、現在の監査役会設置会社から海外で主流の指名委員会等設置会社への移行検討も含め、ガバナンスの「形」の進化にもこだわっていく必要があるはずです。



また、取締役会の多様性もこの「形」の進化における課題の一つと言えます。一人ひとは海外での実務経験を有しているものの、現在の取締役会メンバーのほとんどは日本人です。やはりグローバル企業の経営陣は、国籍も多種多様である方が望ましいと思います。Regional Headquarters (RHQ) の海外人材に対しても、グループトップへの道を開かなければなりません。グループの多様性をさらに向上させていくためにも、国内外の優秀な人材同士が同じテーブルで学び合う研修の機会やRHQ間での異動・人材交流などの施策をもっと打ち出してもいいと思います。

社外取締役に就任して3年が経ちますが、新型コロナウイルスの影響もあって、海外拠点へ出向くことができませんでした。地域によって制限はありますが、2022年度は、海外RHQのトップや現地従業員と対面で意見を交わし合う機会をできる限り多く作っていきたいと考えています。

# Our Values Story

## 挑戦と革新

### 現場で社員が体現するアサヒらしさとは？

2016年の西欧ビール事業買収を機にグローバル化を着々と進める中、新型コロナウイルスの感染拡大などのさまざまな外部環境の変化に直面してきたアサヒグループ。思うようにプロジェクトを進めることができない葛藤に苛まれながらも、成功に向け、社員の意欲や発想を駆り立てた裏側には、アサヒグループがかねてより脈々と受け継いできた企業文化や価値観がありました。このストーリーでご紹介する各地域のプロジェクトを通じ、AGPで掲げるOur Valuesである「挑戦と革新」「最高の品質」「感動の共有」という3つの価値観をぜひ感じ取ってください。

- 20 『アサヒスーパードライ』協働プロジェクト
- 22 ノンアルコールビール販売拡大成功の舞台裏
- 24 『Victoria Bitter』キャンペーン
- 26 『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』イノベーション容器開発プロジェクト

## 1

グループ本社 × 欧州

## 往来制限を ものとしめない。 最高の品質を追求する 職人たち

『アサヒスーパードライ』の現地生産化に向けた  
ローマ工場の協働プロジェクト

# Our Values Story

アサヒグループ傘下でイタリアのビール事業を担うBirra Peroni s.r.l.のローマ工場が2020年6月に『アサヒスーパードライ』の生産を開始した。このプロジェクトが立ち上がったのは2019年9月。日本の醸造技術者がローマ工場に赴き、現地スタッフと膝詰めでライン整備を進めてきた。しかし、2020年3月、新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大。ローマ工場への訪問ができなくなり、設備改造箇所やラインの食品安全の状況、製造技術標準との整合性、そして試験醸造の状況や完成品などを直接現場で確認することも叶わなくなった。

醸造工程における調整や検査など、味と品質を定める重要なプロセスで、モノづくりの基本である三現主義（現場・現物・現実）が、コロナ禍による往来制限によってまもらない。現場に行かずしていかに確認を行うか。

プロジェクト延期という言葉が関係者の頭の中でよぎる中、プロジェクトチームは大きな決断を下す。デジタル技術をフル活用し、現場に行かないままでの、リモートによる生産ライン立ち上げに挑戦することを決定したのだ。「パンデミックという経験したことのない状況にどうアプローチしていくか、慎重に検討を重ねてきました。味や品質、衛生面で非常に高度なレベルの実現にこだわる以上、さまざまな苦難に直面することを覚悟しつつも、やはり自分たちの力を結集させ、このプロジェクトを何としてでも成功させたいという想いが強かった」。当時のことをBirra PeroniプラントパッケージングマネージャーのDavide Scebbalはそう振り返る。

五感を要する味の作り込みにリモートは適さない。そうした声が社内で聞こえてくる中、プロジェクトチームはヘッドセット型の

通信機器であるARグラスを用いた動画通話で日本とイタリアの技術者が醸造プラント内の視点を共有するなど、いわば“現場”に行かずに“現場”を確認する、バーチャルな手法を確立。さらに、イタリアと日本双方の技術者たちは、できること、できないことを明確にした上で、改めてやるべきこと、生産に必要な基準、製造設備や機材、そしてスケジュールなど、100にも上る具体的な条件を洗い出した。その上で、動画・写真・データによる適切な媒体を用いて進捗を共有するなど、普段と変わらないコミュニケーションをリモートで継続した。ただプロジェクト管理には相当の苦労もあった。Davideはその苦労をこう説明する。「通常であればチーム全体で動かしていくところ、コロナ禍で全員が集まらないことを踏まえ、充填やパッケージなど、工程ごとにチームを細かく分けることにしました。その分、各チームの管理が本当に大変でしたが、それでも細部まで徹底的に気を配りました。実にエネルギーを使う作業でしたが、『アサヒスーパードライ』の生産を実現したいというモチベーションがどのチームにもあふれていましたし、他の工場の同僚のサポートもあり、前に進めることができたと自負しています」。実に多岐にわたる



取組みが功を奏し、缶・びん容器商品の製造は無事スタートした。未曾有の状況に直面しながらも、プロジェクトを遅延せずに計画通りに進めることができたのだ。

いくら細かくコミュニケーションを取ったからといって、リモートでなくても、そうスムーズにプロジェクトが進むものではない。まず、イタリアと日本で生産するビールでは、原料や水が違うのはもちろん、品質を管理する指標も異なる。また、いくつかの工程で指標を用いてチェックする日本に対し、イタリアは重要なポイントに絞った数点の工程でチェックするなど、細かさも違う。そうした中、日本とイタリアのメンバーで意見の隔たりはなかったのか。何が成功のポイントだったのか。アサヒグループホールディングス（株）の醸造技術者である久保田順はこう話す。「イタリアのメンバーの品質へこだわる姿勢は、日本と同じか、それ以上でした。例えば、酵母による発酵工程は数値化や形式知化が難しいのですが、日本側がどういった品質を求めているのか、彼らは何度も聞いてきてくれました」。Davideも「お互いの協力関係は実に良いものでした。充填設備、温度管理、流量、圧力、洗浄、あらゆる工程で入念にチェックを繰り返す日本メンバーの姿勢には本当に感心しました。私は一緒に仕事ができることを誇りに思っています」と口を揃える。

『アサヒスーパードライ』の醸造は製造元である日本のやり方に合わせていくのが定石と考えられるが、今回のプロジェクトでは日本側もイタリアのやり方を学ぼうとする姿勢を貫いた。久保田はこう語る。「リモートに切り替えた直後、設計図のように細かくタスクシートを書き込んで、イタリアのメンバーに伝えた

のですが、彼らは彼らなりに工程ごとの成果を振り返りながら、しかもこちらの考えも理解した上で、大胆に工程の変更を提案してきました。以前なら受け入れることは難しかったかもしれませんが、双方のコミュニケーションの中でとても大切な要素だと思い、私はその変化を受け入れました。結果として何も問題はなく、むしろうまくいったと思います」。日本の考えを汲み取り、しっかりと結果を残したイタリアのメンバーの技術力の高さがわかるエピソードだ。また、このことで、お互いにもっと深い信頼関係を構築することができた。お互いの真摯な姿勢がこのプロジェクトを遅延なく成功させた大きな要因だったと言える。

このプロジェクトは、逆にアサヒグループのビールづくりを客観的に見つめ直す契機にもなった。久保田は次の展開を見据えている。「今回のプロジェクトで得た知見を活かし、今後はグローバルでの製造支援、技術開発を先鋭化します。グローバルブランドとして拡大展開を図る上では、飲んで味を評価する官能検査が大きな課題になります。ローマ工場でのプロジェクトは、2018年からのパドヴァ工場の実績もあり、すでに味に対する下地がイタリア側にありましたが、今後、他の地域で同様のプロジェクトを進めていく上で、五感が重要な官能検査をどううまく機能させるか、現在検討を重ねています。地域によって検査方法も異なりますが、これらを体系化させ、往来しなくとも、味を作り込める手法を確立することに挑んでいきます」。

日本と同じ作り方がどこでも再現できるわけではない。それでも、どの地域でも変わらぬおいしさと感動が味わえるビールを作る。イタリアと日本の職人たちが生み出すケミストリーはまだ始まったばかりだ。

“

『アサヒスーパードライ』の生産を実現したいというモチベーションがどのチームにもあふれていました。

Davide Scebba

Birra Peroni s.r.l.  
Plant Packaging Manager  
Rome Brewery



“

今回のプロジェクトで得た知見を活かし、今後はグローバルでの製造支援、技術開発を先鋭化します。

久保田 順

アサヒグループホールディングス（株）  
Senior Manager  
Strategy

## 2

欧州

## 既成概念を跳ね返す。 クリエイティブで エネルギッシュな マーケッター

欧州におけるノンアルコールビールの販売拡大、  
成功の舞台裏

# Our Values Story

2021年2月、アサヒグループのグローバルマーケティングを手掛けるAsahi Europe and International Ltd. (AEI) 主導のもと、グローバルブランド『Peroni Nastro Azzurro』のノンアルコールビール『Peroni Libera 0.0%』が、モータースポーツチームのAston Martin Cognizant FORMULA ONE™ TEAMとのスポンサーシップを締結した。ブランドの持つスタイルリッシュでプレミアムな世界観を世界中の人々に伝える、グローバルブランドの拡大展開に向けた新たな一歩を踏み出した。

今、アサヒグループは、不適切な飲酒の撲滅と新たな飲用機会の創出に向け、ノンアルコールビールの成長戦略を推進している。その中心となる欧州では、ノンアルコールビールはプレミアム価格で販売されることが多く、アサヒグループが取り組むプレミアム化戦略とも合致する。欧州のノンアルコールビール市場は毎年2桁以上の成長を継続しており、酒類の代替品だけでなく、「成人向け清涼飲料」として飲用が拡大している。現在は従来のノンアルコールビールに加え、フルーツフレーバー入りノンアルコールビールが急成長しており、ノンアルコールビールトータルにおいて、今後も大幅な成長が見込まれている。アサヒグループは、チェコで約60%、ルーマニアで40~50%、ポーランドで30~40%と、中東欧エリアで高いシェアを誇る。特にチェコ及びスロバキアでは、トップブランド『Birell』を1992年に発売して以降、ビールの事業基盤を活用しながら、さまざまなキャンペーンの展開や新たなフレーバーの開発に取り組み、圧倒的なブランド力を築いてきた。AEIでは、2030年までにノンアルコール飲料の販売量構成比を2021年現在の6%から20%

まで拡大させる考えだ。

先述の『Birell』はチェコにおいて、今でこそ圧倒的なブランド力を誇るが、その過程は必ずしも順風満帆ではなかった。発売から20年が経過したあたりで、多種多様な飲料の登場により、一時的に成長が鈍化し始め、シェアはピークに達していた。しかし、ここでAEIは、ノンアルコールビールこそが今の人々が求めている新たな価値を提供できるのではないか、と分析した。AEIのCMO（チーフマーケティングオフィサー）であるGrant McKenzieは、「マーケティングにおいて、最大のチャンスでした。人々が求めているのは爽やかで、糖質やカロリーの低い、大人のアクティブなライフスタイルを提供する飲料。このカテゴリーをより魅力的なものにしなければなりませんでした。そのため、ノンアルコールビールブランド『Birell』には通常のビール味に加え、フレーバーのラインアップも提供しました。これらのフレーバーは、無添加の自然素材から作られており、昼食やスポーツを楽しむ場面とともにリフレッシュができるというメッセージを発信しました。するとノンアルコールビール市場が再び盛り返してきたのです。ビールの代替品という枠を超え、その飲料を飲みたいと思わせる商品の開発とコミュニケーションが、再び『Birell』を成長軌道へと回帰させ、この地域の他のブランドに対するプラットフォームにもなりました」と説明する。

ビールの代替品として仕方なくノンアルコールビールを選ぶ。そうした消極的な消費行動にAEIのマーケティングチームは真っ向から挑んできた。アルコール飲料とノンアルコール飲料の

間にシナジーを生み出すことができるとGrantは言う。「ノンアルコールビールは消費者の嗜好に沿った選択肢の一つとして位置付けています。健康意識の高まりや各個人における嗜好の多様化により、ノンアルコールビール市場はまだ成長します。ノンアルコールビールを通じたブランド体験をすることで、人々の変化するライフスタイルにビールカテゴリーを取り入れることができ、結果としてビール市場にも良い影響を及ぼすでしょう」。

AEIでは、消費者にノンアルコールビールを試してもらうには、4、5種類程度のフレーバーが必要だと考えている。すべての人があらゆる場面でビールの味わいを求めているわけではなく、昼食時やスポーツ後に楽しむ飲料だからこそ、その風味は爽やかなフルーツ系が適している。今後は、ビールからアルコール分だけ抜き、味を向上させる技術を導入するなど、更なる普及のために、投資を加速していく考えだ。しかし、AEIの全員が最初からノンアルコールビールに積極的だったわけではない。生産技術も流通網もない中で、新たな市場を創造するにはさまざまな挑戦の積み重ねがあった。「100年以上にわたり培ったビールの醸造技術や知見はあっても、ノンアルコールビールやフレーバーの開発・製造の経験はほとんどありませんでした。そもそもノンアルコールビールが大きなビジネスになると考える人がほとんどいなかった。それでもノンアルコールビールは、ビールを軸とした私たちの収益基盤を補完できると考えていました。流通システムの構築や消費者の認知度向上などハードルはいくつもありましたが、数字に裏打ちされたストーリーは力強いものでした。やがて、いくつかの市場で勢いが出てきました。人々

の生活にとっても私たちのビジネスにとっても魅力的だとわかれば、周りは応援してくれるものです。そうしてAEIはノンアルコールビール市場を着実に広げ、イノベーション創出・消費者コミュニケーション・ブランドアクティベーション・流通販路に注力し、急成長につなげてきたのです」とGrantは当時の苦勞を振り返る。

アサヒグループのグローバルなノンアルコールビール戦略は新たなフェーズに入った。2022年には、先述した『Peroni Libera 0.0%』に変わり、『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』を発売し、世界20カ国以上に一気に展開している。特に有望な英国をはじめ、徐々にノンアルコールビールが市場に定着しつつある豪州などでの成果にGrantも期待を寄せる。「『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』が、豪州のノンアルコールビール市場をさらに成長させる起爆剤のような存在になると期待しています」。その先に見据えるのはアサヒグループが目指すグローバルブランドを核としたプレミアム戦略の実現だ。「アサヒグループが持つグローバルブランドは、世界のトップブランドと比較するとまだ販売規模は小さいです。しかし、グローバルでプレミアム化が加速している点は、真に価値のある独自のプレミアムブランドを持つアサヒグループにとっては大きなチャンスです。私は、さまざまなワールドクラスのマーケティング施策を通じて、グローバルブランドのシェア拡大に挑み続けていきます」。Grantのマーケティングにかける情熱は欧州のノンアルコールビールの更なる成長を実現し、アサヒグループ全体のマーケティング戦略にさまざまなシナジーを生んでいくだろう。



さまざまなワールドクラスのマーケティング施策を通じて、グローバルブランドのシェア拡大に挑み続けていきます。

Grant McKenzie

Asahi Europe and International Ltd.  
Chief Marketing Officer



## 3

オセアニア

## いつもの賑わいを 取り戻す。 国の注目を集めた 企業の挑戦

ワクチン接種促進に向けた  
『Victoria Bitter』キャンペーン

# Our Values Story

2021年9月9日、豪州の『Victoria Bitter』が、同国内における新型コロナウイルスのワクチン接種を促すキャンペーンを開始した。『Victoria Bitter』はオセアニア地域を統括するAsahi Holdings (Australia) Pty Ltd傘下のAsahi Beverages Pty Ltdの主力ビールブランド。1854年に誕生した、長年にわたって豪州を代表するビールである。有名な広告ソングは50年以上にわたり、『Victoria Bitter』の人気に大きく貢献し、勤勉な豪州の人々に、冷えたビールで「苦労して手に入れた喉の渇き」を癒すよう伝えてきた。

ロックダウンにより、Asahi Beveragesの顧客でもあるパブやクラブ、レストランなどは経済的な負担を強いられた。ワクチン接種キャンペーンを開始するきっかけは、ビクトリア州とニューサウスウェールズ州でのワクチン接種率80%の達成を条件に、厳重なロックダウンを解除していく方針を2021年8月に政府が決定したことだった。

豪州のコーポレートチームは、この目標を、Asahi Beveragesがホスピタリティ業界の顧客、より広いコミュニティ、そして政府を支援する機会と捉えた。豪州では、有力な企業が予防接種を奨励する動きが目立っていたため、コーポレートチームは、会社が主導権を握るよう提言したのだ。Asahi Holdings (Australia) の取締役会は、キャンペーンに賛同し、その独自の文化的背景と象徴的な広告が国内の注目を集めることにつながるとして、『Victoria Bitter』を使用することに同意した。

キャンペーン動画は、過去の『Victoria Bitter』の広告の精神と、1日の仕事を終えて友人と冷えたビールを楽しむ喜び

を呼び起こすものだった。昔ながらの広告のイメージ、音楽、韻を踏んだナレーションを使い、次のように人々に喉の渇きを癒すように促した。

「『苦労して手に入れた喉の渇き』は、ロックダウン下ではなく街中にいてこそ生まれる」

「またバンドを率いたり、応援したりしたいなら、ワクチンを打って喉の渇きを癒そう。私はもう打った」

Asahi Beveragesはわずか数週間でキャンペーンを準備した。キャンペーン開始前には、首相官邸、連邦野党党首、ビクトリア州首相官邸に働きかけ、強い後押しを受けた。

新キャンペーンを主導したAsahi Holdings (Australia) Group CEOのRobert Iervasilはこう語る。「パンデミックとそれに伴うロックダウンは、これまで誰も経験したことのない困難な状況を引き起こしました。そうした中でマーケットリーダーとして、一刻も早く正常な生活に戻るようあらゆるサポートを惜しまない姿勢を、従業員はもとより、地域社会やお客様に示したいと考えました。目的は『Victoria Bitter』を販売することではなく、これまで支えてくれた地域社会を、今度は私たちが支えることです。地域社会に根差したキャンペーンをするからには、そのメッセージが政府やオーストラリア・ホテル協会とクラブ・オーストラリアなどのパートナーを含むステークホルダーの期待と合致するものでなくてはなりません。そこで、このキャンペーンの趣旨を政府にあらかじめ説明し、問題がないことを確認しました。その後、首相官邸で完成したキャンペーン動画を見ていただいたところ、力強い支援を得ることができました!」

オーストラリア・ホテル協会とクラブ・オーストラリアからも、強い支持を得られたという。「利益を追求するのではなく、何

よりも普段の賑わいを取り戻したい一心で作上げたキャンペーンは、パートナーの心にも響いたと確信しています。また、社内サーベイの結果を見て、従業員も、自分たちの仕事自分たちの利益だけでなく、パートナー、お客様、地域社会の利益にも間違いなくつながっていくと、強く感じ取ってくれたと思います」とRobertは説明する。

新キャンペーン広告は、配信後すぐに新聞、テレビ番組、ラジオ、オンラインなどで取り上げられた。このキャンペーンに関する報道だけでも、人口の約40%に相当する1,000万人以上の人々に届いたと推定される。

また、SNSやテレビ、ラジオで200以上の広告を展開し、オーストラリアン・フットボールやナショナル・ラグビー・リーグ2021のグランドファイナルなどの主要スポーツイベントの開催期間中も、800万人以上の豪州の人々に届けることができた。このように多くの人に届いたことで、『Victoria Bitter』を愛飲する消費者だけでなく、ビールになじみのない若い消費者の間でも認知度が高まった。このキャンペーンは、政治家、著名なオピニオンリーダー、メディア、主要なインフルエンサーなどから称賛



されるなど、圧倒的な反響を得た。

Robertはこう続ける。「これは、私たちにとって非常にポジティブなことでした。ビールブランドというのは、これほど広く影響力のある人々からは、なかなか称賛されないものです。このような困難な状況下、社会に対し、迅速で力強いリーダーシップを発揮することで効果的な結果をもたらすことのできた最初の企業だということを、私は心より誇りに思います」。

また、ブランドの更なる認知度向上だけではなく、必ずしも新しいものを作らなくても人々を魅了することができるということをAsahi Beveragesは認識した。『Victoria Bitter』の伝統を活かし、重要なメッセージを真正面から訴求することで、国中が注目するキャンペーンとなった。Robertも、「ブランドは語るものであり、私たちの仕事は、ブランドに語らせることであるということに改めて気づかされました。無数の商品があふれる時代ですが、『Victoria Bitter』のような象徴的なブランドが、そのメッセージを通じて消費者との間に意味のあるつながりを切り開くことができるのは素晴らしいことです」と話す。

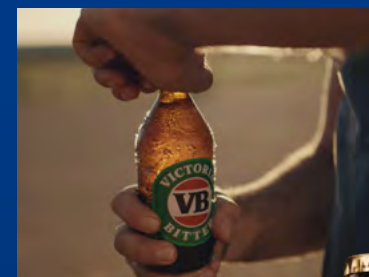
『Victoria Bitter』は、醸造時の電力を100%オフセット太陽光発電由来のものにしている。『Victoria Bitter』やAsahi Beveragesのその他のビール輸送では、EVトラックの使用を開始した。「私たちは皆とともに生きています。『Victoria Bitter』ブランド、今回のキャンペーン、そしてサステナビリティのために行っている他のすべての取組みには、オセアニアを代表する酒類・飲料会社としてポジティブな変化を起こしていくべきだという認識が根源にあります」Robertはこう語った。



オセアニアを代表する  
酒類・飲料会社として  
ポジティブな変化を起こして  
いくべきだという認識が  
根源にあります。

Robert Iervasi

Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd  
Group CEO



## 4

日本

## あの最高の一口を。 革新的容器を生み出した 若手技術者

『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』  
イノベーション容器開発プロジェクト

# Our Values Story

缶のフタが全開し、飲食店で飲む生ジョッキのような豊かな泡立ちが楽しめる、ビール好きにはたまらない新商品『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』。通常は2年程度で販売にこぎつける商品が多い中、実に約4年間に開発に費やした。「お店で飲む生ジョッキを家でも楽しみたい」という消費者の声は以前から根強かった。しかし、缶ビールはそもそも泡を出さないように作られた商品。ビール開発の常識を根底から覆す、泡の出る缶をどう作るか。ここから開発チームの苦難が始まる。

アサヒビール（株）のパッケージング技術研究所で生まれたアイデアをもとに、本来アルミを保護する塗料に工夫を加え、缶の内側を陶器のようにあえてざらつかせた。また、口や手が切れない安全構造を採用したフタも前例がなく革新的だ。ともに開発に取り組んだ塗料メーカー、製缶メーカーは、常識外れの開発に最初は渋い顔をしながらも、そのワクワクするアイデアに共感し、開発チームと二人三脚で取り組んだ。そして、試作缶から湧いてくる泡を見て、関係者は大きな喜びに包まれた。しかし、ここから大きな試練に直面する。

量産に向けて、試作缶と同じものを品質のばらつきが出ないように各地の工場で確実に再現しなければならない。しかし、工場での初めてのラインテストでは、肝心の泡がまったく出ない。研究所で作るものと工場で作るものとの違いに苦しんだ。このタイミングで新たに開発チームに加わった森田碧はこう振り返る。「量産体制の確立は、開発チームだけでは難しく、本当に多くの人の協力が必要でした。さまざまな制約がある中、関係者どう調整するか、落としどころをどう見出すか、とにかく

考えることが多かった。また、製缶メーカーなど外部のサプライヤーと私たちのような飲料メーカーの開発プロセスは、作り上げる速度や精密さなど、生産に関する常識が異なっており、そこを擦り合わせるのも一苦勞でした」。

さらに新型コロナウイルスの感染拡大によって、開発が中断する場面もあったと言う。しかし、そうした状況すらポジティブなものに変える逆境での強さを開発チームは見せた。「入社2年目の私にとってコロナ禍以前の仕事の進め方がよくわからないことがむしろ良かったと思います。とにかくものすごいスピードでTry & Learnを繰り返したのですが、それには、オンライン会議が不可欠でした。ラインテストに立ち会っているメンバーとすぐに打ち合わせをすることで、内容をリアルタイムで把握できましたし、次の打ち手をすぐさま考えることもできました。私の中では開発の『臨場感』や『解像度』が非常に高まったと感じています。おそらく、以前の働き方では、関係者が集まるまでに2、3日かかり、そこから打ち手を考えるので、すごく時間を要したのではないかと思います」と森田は話す。もちろん不安がなかったわけではない。その点について、森田は次のように意識していた。「オンラインでは本音が見えにくいところもあります。長年の経験からしか見えないことや、生産現場でしか感じ取れないこともあるはずだと常に念頭に置きながら、できる限り率直に関係者に意見を聞きました」。

湧き立つ泡の量でぶつかり合い、ギリギリの調整を繰り返しながら、4年の月日をかけ、ようやく販売された『アサヒスーパ-

ドライ 生ジョッキ缶』。その売れ行きは凄まじく、生産が追い付かずにすぐに販売停止となった。このときのことを森田はこう語ってくれた。「売れるのか?という不安も強かった開発初期段階に対し、今度はもっと量産できないのか?とまったく逆の意見が噴出しました。生産量を増やすには、製缶メーカーに新たなラインをゼロから作る必要があり、しかも品質を保つために、また細かい調整をしていかなければなりません。すでに成功体験はあっても、そのまま流用できるわけではないことを理解してもらうのにも苦労しました」。

好評を博した『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』は、2022年3月29日にリニューアル発売された。実際に体験した消費者から、さまざまな期待や意見を集約し、泡立ちをもっと楽しみたいという声に応えようと改良を重ねてきた。「といっても、すでに泡立ちについては、2021年4月の販売時点でこれ以上増やせない水準にまでなっており、さらに泡立ちを良くするための方法を探るのにまた苦労しました」と森田は説明する。

苦労に苦労を重ねた商品開発。開発サイドと生産サイドの組み合わせ方は大きく変わった。これまで、生産現場には失敗する恐れのある試作品を持ち込めない雰囲気があったが、今では、テストを繰り返さないと本当に良い商品として成功しないことが双方の共通理解となり、生産サイドも当然のように積極的に協力するようになった。開発チーム、サプライヤー、生産現場が三位一体となって取り組んでいく風土が醸成されたのだ。「ソフトウェアの開発にも似た、いわゆるアジャイルな開発プロセスを、他の商品や品質づくりに転用すれば、もっと会社は良くなると思います。私は、さまざまな部署から生まれる多様なアイデアを大きく育てていくような仕事に取り組んでいきたいと考えています」。高い視座と、逆境をチャンスに変える力強さを併せ持つ森田のような若手が育つことで、更なるイノベティブな商品・サービスが生まれていくだろう。

“

量産体制の確立は、  
開発チームだけでは  
難しく、本当に多くの人の  
協力が必要でした。

森田 碧

アサヒビール(株)  
パッケージング技術研究所  
副主任



アサヒグループのグローバルな成長に向けた挑戦はまだ始まったばかりです。

Regional Headquartersでのベストプラクティスも盛んに共有され始めました。

熱量と知の共有によるシナジーがもたらすインパクトは計り知れません。

今後も、Our Valuesを源泉に独自の進化を図っていきます。ぜひご期待ください。

# Medium- to Long-Term Strategies

## 中長期戦略

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ました。

予測困難な時代における経営には、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ります。そこで、30年後を見据えた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、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ました。このセクションでは、アサヒグループの追求すべき独自価値とその創出に向けた具体的な成長戦略をご紹介します。

29 企業価値向上のロードマップ2021

30 『中長期経営方針』：長期戦略の概要

32 メガトレンド分析

33 ポートフォリオ戦略

34 長期成長戦略

34 グローバルブランド戦略

36 サステナビリティ戦略

53 DX戦略

55 R&D戦略

57 人的資本の高度化

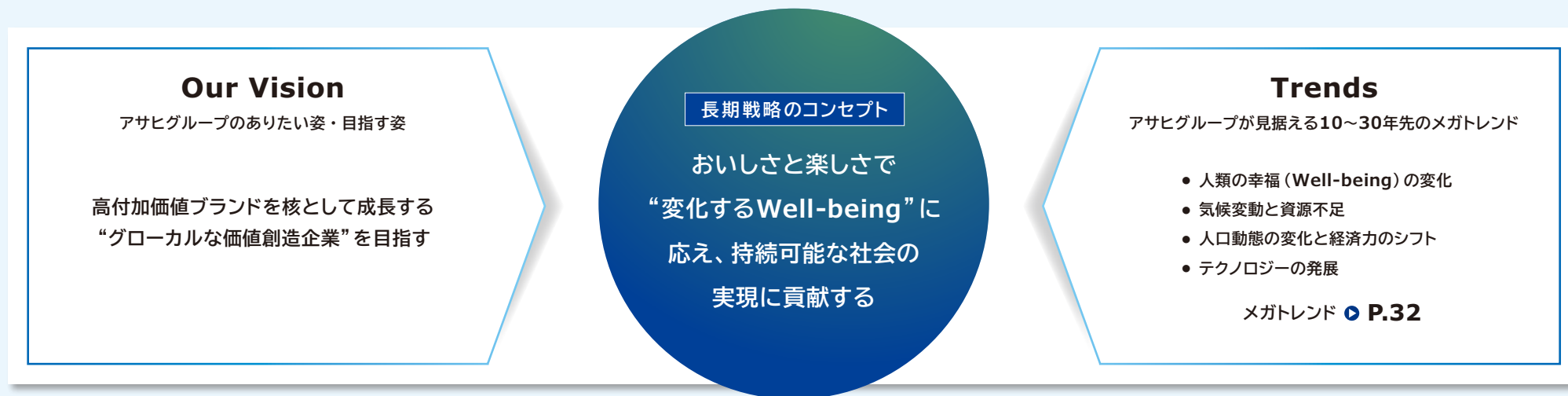
59 CFOメッセージ

## 企業価値向上のロードマップ2021

アサヒグループは、これまでも中長期的な視座に立ちながら、自らの持続的成長に必要な施策をあらゆる角度から立案・実行してきました。事業基盤がグローバルに広がった今、当社グループの経営陣は一人ひとりが今まで以上にメガトレンドに向き合い、そしてリーダーシップを発揮しながら、ビジネスモデルの持続可能性を高め、着実な収益成長の実現に取り組んでいきます。

|                            | 事業利益    | 売上収益<br>(日本除く) | サステナビリティ                                                                                                        | DX                                                                                                                                         | 人的資本                                                                                                                                                                            | 財務                                                                                                                                                           | ガバナンス                                                                                                               |
|----------------------------|---------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011                       | 1,071億円 | 約950億円         | 「環境ビジョン2020」を策定<br>(2010年)                                                                                      | 日本の酒類・飲料・食品事業における業務システム基盤の共通化                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ人事基本方針の改定</li> <li>地域別人事制度の運用</li> </ul>                                                                                             | グループの海外展開を本格化<br>(飲料事業を軸にオセアニア<br>(2009年)と東南アジア(2011年)に参入)                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>純粋持株会社制への移行によるグループガバナンス機能の強化</li> </ul>                                      |
| 「Asahi Group Philosophy」制定 |         |                |                                                                                                                 |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                              |                                                                                                                     |
| 2019                       | 2,129億円 | 約7,000億円       | <ul style="list-style-type: none"> <li>「環境ビジョン2050」策定</li> <li>AGPの制定を見据えた新たなサステナビリティ戦略の構築</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルを活用した業務の高度化・効率化の推進に向けた「ADX (Asahi Digital Transformation) 戦略」を構築</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルタレントマネジメントの推進体制の構築・強化</li> <li>グローバル共通のモビリティポリシーの策定</li> <li>海外RHQ人材のAGH内アサインの実施開始</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>今後3年程度の年平均フリー・キャッシュ・フロー目標に「1,700億円以上」を掲げる</li> <li>豪州CUB事業の買収に向けたファイナンスプランを策定(2020年に資本性評価額3,000億円の調達などを実行)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>監督と執行の分離によるガバナンス体制の強化</li> <li>グループERMとリスクアパタイトの本格導入</li> </ul>              |
| 2020                       | 1,678億円 | 約8,000億円       | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルサステナビリティ委員会の設置</li> <li>基本方針・ビジョンの策定</li> <li>マテリアリティの刷新</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>BX(ビジネストランスフォーメーション)を軸に「AVC (Asahi Value Creation) 戦略」を構築(ADX戦略を再構築)</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人事課題に対するRHQ人事部門との連携強化</li> <li>グローバルHR会議でのタレントレビュー実施</li> <li>グローバル共通のポテンシャルモデルの策定</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>豪州CUB事業の買収完了</li> <li>キャッシュ創出の最大化により債務削減を優先的に充当(運転資本の圧縮や非事業用資産の売却など)</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>CXO制の導入、取締役会スキルマトリックスとCEOスキルセットの策定</li> <li>グループERMとリスクアパタイトの本格運用</li> </ul> |
| 2021                       | 2,179億円 | 約1兆円           | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティと経営の統合に向けた新たな戦略の構築</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のDX戦略を構築(プロセス・組織・ビジネスモデルにおけるイノベーション推進)</li> <li>Value Creation人材を育成するための教育プログラムを開始</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>人事基本方針「ピープルステートメント」の策定</li> <li>「ダイバシティ、エクイティ&amp;インクルージョンステートメント」の策定</li> <li>グローバルエンゲージメントサーベイの実施</li> <li>グローバルタレントレビューの実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>今後3年程度の年平均フリー・キャッシュ・フロー目標を「2,000億円以上」に上方修正</li> <li>キャッシュ創出の最大化により計画を上回る債務削減(非事業用資産の売却など)</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会・報酬委員会の実効性評価結果の概要を開示</li> </ul>                                         |

## 『中長期経営方針』：長期戦略の概要



## 目指す事業ポートフォリオ

## ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大

- 既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大
- 健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイパビリティを活かした新規事業の創出・育成

▶ **P.33**▶ **P.33**

## コア戦略

## 持続的成長を実現するためのコア戦略の推進

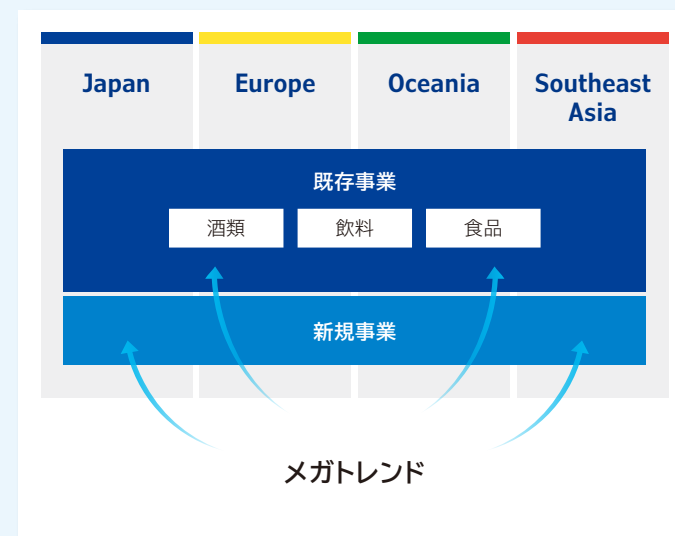
- サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決
- DX=BX\*と捉え、3つの領域（プロセス、組織、ビジネスモデル）でのイノベーションを推進
- R&D（研究開発）機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造

▶ **P.36**▶ **P.53**▶ **P.55**

## 戦略基盤強化

## 長期戦略を支える経営基盤の強化

- 目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略を遂行するための人的資本の高度化
- グループガバナンスの進化による最適な組織体制構築、ベストプラクティスの共有

▶ **P.57**▶ **P.81**

## 『中長期経営方針』：長期戦略の概要

## Regional Headquartersの中期重点戦略

## Japan

## ▶ P.63

1. 変化を先読みする商品ポートフォリオ最適化とシナジー創出によるポテンシャル拡大
2. ニーズの多様化に対応したスマートドリンクなどの推進、高付加価値型サービスの創造
3. カーボンニュートラルなど社会課題の事業による解決、日本全体でのサプライチェーン最適化

## Europe

## ▶ P.68

1. グローバル5ブランドの拡大と強いローカルブランドを軸としたプレミアム戦略の強化
2. ノンアルコールビールやクラフトビール、RTDなど高付加価値商品を軸とした成長の加速
3. 再生エネルギーの積極活用や循環可能な容器包装の展開など環境負荷低減施策の推進

## Oceania

## ▶ P.72

1. 酒類と飲料の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略の推進、統合シナジーの創出
2. BACなど成長領域でのイノベーションの推進、健康・Well-beingカテゴリーの強化
3. 新容器・包装形態などサステナビリティを重視した新価値提案、SCM改革の推進

## Southeast Asia

## ▶ P.76

1. マレーシアの持続成長と自社ブランドの強化など、域内6億人超の成長市場での基盤拡大
2. 植物由来商品など新セグメントの拡大による最適なプレミアムポートフォリオの構築
3. 環境配慮型容器の展開などによる持続可能性の確保や原材料調達での地域社会との共創

## 中期的なガイドライン・財務方針

## 主要指標のガイドライン

|            | 2021年実績 | 3年程度を想定したガイドライン      |
|------------|---------|----------------------|
| 事業利益       | 2,179億円 | CAGR（年平均成長率）：一桁台後半*1 |
| EPS（調整後*2） | 305.2円  | CAGR（年平均成長率）：一桁台後半   |
| FCF*3      | 3,191億円 | 年平均2,000億円以上         |

\*1 2021年為替一定ベース

\*2 調整後とは、事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース

\*3 FCF＝営業CF－投資CF（M&amp;A等の事業再構築を除く）

※「主要指標のガイドライン」における2021年実績の金額は、表示単位未満を四捨五入しています。

## 財務方針・キャッシュアロケーション

|           | 2022年以降のガイドライン                                                                                                                                       |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長投資・債務削減 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● FCF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</li> <li>● Net Debt/EBITDAは2024年に3倍程度を目指す（劣後債の50%はNet Debtから除いて算出）</li> </ul> |
| 株主還元      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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）</li> </ul>                                                          |

## メガトレンド分析

### ■ 取締役会を中心にメガトレンドを議論

当社グループは、2020年から取締役を中心に、コロナ禍により10年先の未来が前倒して訪れているという前提に立ち、30年先のメガトレンドを議論し、そこからバックキャストして、中長期戦略の土台となる2030年までに注視していくべきメガトレンドと事業課題を抽出しました。

メガトレンドにおける議論では、20人以上のさまざまな分野における外部有識者との対話やインタビューに加え、世界中の若手社員とのセッションを開催し、社内外の多種多様な視点を取り入れながら、リスクと機会について議論を進め、更なる充実を図りました。

その結果、メガトレンドとしては、産業を問わず、40の想定される変化や要因を幅広く選定し、最終的に「気候変動と資源不足」「人口動態の変化と経済力のシフト」「テクノロジーの発展」とそれらに伴う「人類の幸福 (Well-being) の変化」の4つに

カテゴライズしました。

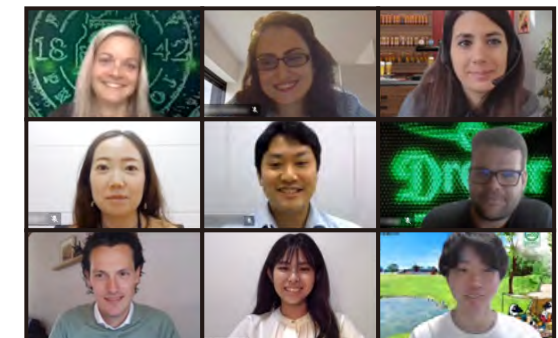
2050年に想定される全体像としては、気候変動や資源不足といった地球規模の課題を抱える中、人口動態の変化や経済力のシフトに加え、テクノロジーの発展が人類に新たな技術力と自由な時間をもたらすものと想定されます。そうした潮流を受け、社会・経済だけではなく、人類の幸福 (Well-being) の在り方も変化していき、個人個人のWell-beingはより多様化しパーソナライズ化することが予想されます。こうした分析からバックキャストして、2030年までの長期戦略を策定する上で、リスクと機会の観点から5つの注目すべきメガトレンドを特定しました。その上で、メガトレンドごとに当社グループの課題を抽出するとともに、持続的な成長の源泉となる「強み」を再整理し、『中長期経営方針』における長期戦略のコンセプトとして、「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを掲げました。

### Topics

#### 若手セッション

アサヒグループの経営に外部有識者や若手社員の多様で多角的な意見を取り込み、超長期のグループの価値創造につなげる取組みの一環として、若手セッションを開催しました。世界中の若手社員を対象とし、多様な人種、性別、国籍、世代の若い世代から40人以上が参加し、6グループに分かれて実施しました。30年後の社会を担う世代が、2050年までに社会がどのように変化していくか、また、そうした中で、アサヒグループはどのように対応を図るべきかについて、Asahi Group PhilosophyのOur Missionを起点に、「サステナビリティ」「Well-being」「体験の進化」「人材」などの視点から白熱した議論が交わされました。

この取組みを通じて討議された意見や提案は、取締役会に報告され、超長期の戦略を議論するベースの一つとなりました。今後も毎年、同じような企画を開催し、変化が著しい事業環境の中において、メガトレンド分析の更なる充実につなげていきます。



### 2050年メガトレンド

#### 人類の幸福 (Well-being) の変化

- 気候変動と資源不足
- 人口動態の変化と経済力のシフト
- テクノロジーの発展

### 2030年

| 注目すべきメガトレンド         | 当事業の課題                                                                                                                   |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 健康志向、アルコール関連課題による逆風 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業の枠組みを超えた心と身体健康領域の拡大</li> <li>● 酒類と飲料の技術を融合した新提案やアルコール代替品の研究開発・育成</li> </ul> |
| 幸福の定義の多様化、分散化の進展    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 一層のパーソナライズ化、プレミアム化への対応</li> <li>● 行動変化を先取りした潜在的価値の具現化</li> </ul>                |
| サステナビリティ志向の一層の高まり   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境、コミュニティなどへの取組み強化</li> <li>● エシカル消費を捉えたさまざまな新価値創出</li> </ul>                   |
| 経済成長地域のシフトなど地政学的変化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルブランドの世界的な拡大</li> <li>● 展開エリア拡大への投資に向けた体力強化</li> </ul>                      |
| 進化するテクノロジーとの共存      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● DXの加速による新たなビジネスモデルの構築</li> <li>● 「リアル」を特別なものにする新価値創造</li> </ul>                 |

## ポートフォリオ戦略

### ■ 目指す中長期的な事業ポートフォリオ

長期戦略における事業ポートフォリオでは、人類のWell-beingの変化に応じていく中での「リスクと機会」を捉え、ビールを中心とした既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスを拡大していきます。さらにサステナビリティと経営の統合、DXやR&Dといったコア戦略の一層の強化により、持続的な成長とすべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指していきます。

既存事業については、パーソナリ化やエシカル消費の拡大なども見据えながら、成長戦略の核となるプレミアム化の一層の推進やグローバルブランドのプレゼンス拡大など、これまでの戦略をさらに加速していく方針です。

一方、新規領域については、低アルコール飲料やノンアルコール飲料、成人向け清涼飲料など、ビールに隣接するBAC（Beer Adjacent Categories）\*において、独自の価値である酒類事業と飲料事業で培った技術やノウハウを相互に活用し、健康志向や多様な嗜好を捉え、R&D戦略などの強化と連動させて新たな付加価値提案を拡大します。また、食品事業も含めたシナジーとしては、培った酵母・乳酸菌技術を活用した新商材やサービスを創出するとともに、当社グループが持つ技術を、社会課題解決型のビジネスモデルの構築にも活用していきます。

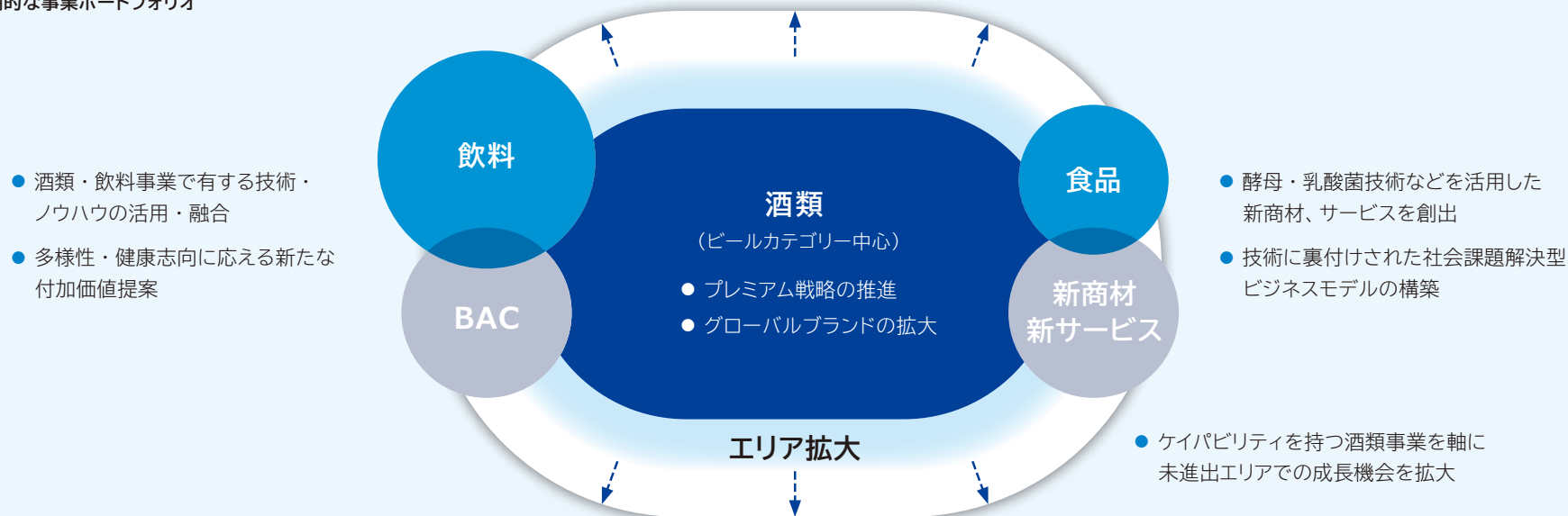
ビールを中心に培ってきたケイパビリティや事業基盤を活かし、BACや新商材・新サービスの領域で成長機会を拡大するこ

とで、メガトレンドを踏まえた最適な事業ポートフォリオを構築していく方針です。

同時に、メガトレンドにおいて、現時点で想定しているマイナスのシナリオが加速した場合に備え、判断材料として捉えた複数のネガティブトレンドをもとに市場を分析するとともに、プランBとして、速やかに戦略を移行できるように柔軟性を持ち合わせた運用体制を強化していきます。

\* 低アルコール飲料、ノンアルコールビールテイスト飲料、成人向け清涼飲料など  
ビール隣接カテゴリー

### 目指す中長期的な事業ポートフォリオ



## 長期成長戦略

### 01 グローバルブランド戦略

#### ■ グローバル展開によるプレミアム戦略の推進

当社にとって、グローバルブランドの拡大展開は、成熟市場における成長を牽引し、経済発展する新市場への進出機会をもたらすなど、多くの成長機会を創出することを可能にします。

当社は、欧州や豪州における買収を通じて、「有力なプレミアムブランド」「プレミアムブランドを育成するマーケティングノウハウ」「各エリアに展開するアクセス力」などを獲得することができました。2020年11月には、欧州にグローバルブランドのマーケティング機能を集約し、グローバルに拡大展開を加速できる体制に見直しました。

現在当社は、『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』の5つをグローバルブランドに位置付け、グローバル市場におけるプレゼンス拡大を推進しています。また、2030年までに年平均10%程度の成長を目指すガイドラインも設定しました。

最優先ブランドである『アサヒスーパードライ』と『Peroni Nastro Azzurro』については、将来的にグローバルプレミアムビールの中でもトップクラスの販売量を目指していきます。すでにブランド訴求のトーン&マナーをグローバルで統一し、ブランドの持つ世界観を地域問わずに発信できる体制を構築しています。また、『Kozel』は成長市場を中心にスケールを追求し、『Pilsner Urquell』『Grolsch』はブランドの持つ個性を活かせる市場を選別し、拡大展開を図っていきます。

今後も、各ブランドが持つ独自価値を世界中の人々へ提供し、グローバルブランドのポートフォリオを拡大展開することで、持続的な成長を目指します。

#### ■ 最適生産体制の構築

グローバルブランドの拡大展開を実現するには、安定品質・安定供給の確保に向けてグローバルにおける最適な生産体制を構築する必要があります。当社では、日本・欧州・豪州の自社工場における現地製造化を進めています。

『アサヒスーパードライ』については、欧州では2018年にイタリアのパドヴァ工場、2020年にローマ工場で製造を開始し、欧州全域への商品供給の役割を担っています。また、豪州では2019年にレイバートン工場での製造を開始し、2022年にはヤタラ工場での製造開始を計画しています。

『Peroni Nastro Azzurro』については、豪州では2018年にレイバートン工場、2021年にヤタラ工場で製造を開始し、日本では2022年に飲食店向けの樽の製造を計画しています。

今後も、自社製造の拡大などの取組みを通じて、グローバルに最適な生産体制の構築を図ります。

#### 2030年までの成長ガイドライン

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| 5ブランド計                  | CAGR：+10%程度    |
| 『アサヒスーパードライ』            | CAGR：+10%台半ば以上 |
| 『Peroni Nastro Azzurro』 | CAGR：+10%台前半以上 |

#### Global Super Premium Heroes

優先スーパープレミアムブランド



#### Scale Global Premium

グローバルにスケールを追求する  
プレミアムブランド



#### Tactical International Brands

各市場で個性を強調するプレミアムブランド



## 01 グローバルブランド戦略

## ■ 『アサヒスーパードライ』

日本で圧倒的なブランド力を有する『アサヒスーパードライ』は、海外においても「高品質な味わい」や「先進性」などが高く評価されており、世界的な品評会でも多くの賞を獲得しています。現在では、英国・豪州・中国などの主要地域を中心としたグローバルキャンペーンの展開やプレミアムな飲食店との密な連携などにより、統一されたブランドの世界観を訴求することで、グローバル市場における認知率・トライアルの向上を図っています。

また、『アサヒスーパードライ』の成長を加速させるためのプラットフォームの確立に向けて、プレミアムビールの消費と親和性の高いグローバルパートナーシップの構築を推進しています。2021年には、「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」で、アジア企業としては初となる最高位のスポンサー「ワールドワイド・パートナー」の契約を結び、大会運営のサポートや大会の盛り上げに積極的に参加しています。2022年には、“シティ・

フットボール・グループ”とのパートナーシップ締結により、欧州サッカーのトップチームである英国「マンチェスター・シティ」、豪州「メルボルン・シティ」、日本「横浜F・マリノス」、中国「四川九牛」の公式ビールスポンサーになることを予定しています。今後は世界中のテレビ視聴者やSNSフォロワーなどの多くの消費者との接点を持つことが可能となります。

こうしたパートナーシップを通じて、世界中のお客様に『アサヒスーパードライ』の独自価値を伝え、体験する機会を多く提供することで、国際的なプレミアムビールブランドの確立を目指していきます。



## ■ 『Peroni Nastro Azzurro』

イタリアのローマで誕生した『Peroni Nastro Azzurro』は、優雅なイタリアのライフスタイルを想起させるブランドイメージを定着させたことにより、英国において、スーパープレミアム価格帯でトップブランドの地位を確立しました。現在では、欧州を中心にグローバルへの拡大展開に向けた取組みを強化しています。

2022年は、新たにドイツ、ポーランド、ハンガリーへ展開し、「Live Every Moment」というグローバルキャンペーンを実施します。また、『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』を世界20カ国以上で発売し、2021年に締結した「Aston Martin Cognizant FORMULA ONE™ TEAM」とのグローバルパートナーシップを活用したマーケティングを強化します。

“Accessible but Special”なブランドとして、よりターゲットの裾野を広げ、グローバルトップブランド群を目指していきます。



## 02 サステナビリティ戦略

未来への約束

# Cheer the Future

## かけがえのない未来を元気にする

アサヒグループでは、サステナビリティと経営の統合を実現させるため、未来への約束「Cheer the Future」を設定するとともに、サステナビリティに取り組む理由、取り組み方、取り組む内容などをサステナビリティ・ストーリーとして策定し、今後の指針を社内外に示しました。また、マテリアリティにおけるテーマの見直しなども行い、今後はこの考え方にに基づき、グループ一丸となってサステナビリティの推進を強化するとともに、社内外のステークホルダーとのエンゲージメントの向上を進めていきます。

サステナビリティ・ストーリー ～Cheer the Futureに込めた4つのストーリー～

### 未来に引き継いでいく私たちの価値

私たちは世界各地で100年以上にわたり、自然の恵みと自然の力によって、数々の「期待を超えるおいしさ」を生み出してきた。私たちの提供する商品が人と人をつなげ、コミュニティをつくり、「楽しい生活文化」に貢献してきたことは、私たちの誇りであり、未来に引き継いでいくべきプラスの価値だと信じている。

### 未来に向け変革していくこと

私たちのビジネスが環境や社会全体に及ぼす潜在的な影響を管理する必要があると考えている。私たちは、こうした課題に正面から向き合い、サステナビリティを経営の根幹に置き、環境や社会にプラスの価値を生むことで事業の持続的な成長へと変革する。

### 変革のために取り組むこと

より良い未来のため、脱炭素・水資源の有効活用などによる持続可能な生態系と循環型社会の実現、人と地域のつながりによる強く美しいコミュニティづくり、アルコール起因の害が発生しない飲用機会の創造や社会の仕組みづくりなどを、ステークホルダーと共にアイデアや技術を出し合い、実現に向けて推進していく。

### 未来への宣言

私たちは、自然・コミュニティ・社会とのより良いつながりを実現し、「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」に貢献し続けることで、かけがえのない未来を元気にしていく。より良い未来づくりに向かう我々の意志を「Cheer the Future」という言葉に込め、様々なアクションにつなげていく。

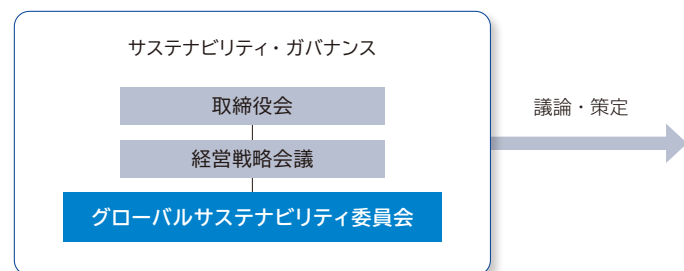


未来への約束を中心に据え、サステナビリティ戦略を風車に見立てて構造化しました。中心の青い円は、事業を通じて持続可能な社会に貢献するサイクルを表しています。外側の4つの羽根には、私たちが取るべき具体的なアクションを示し、自然の恵みから得る力と、私たち自身のアクションによりこの風車を動かします。

## 02 サステナビリティ戦略

## マテリアリティと重点テーマ

サステナビリティ・ストーリーの設定やサステナビリティ戦略の構造化に伴い、マテリアリティも改めて見直しました。マテリアリティそのものはこれまでと同様とすることとしましたが、サステナビリティと経営の統合を加速するべく重点方針を定めるとともに、取組みテーマの再整理を行いました。その上で取組みテーマの中から経営資源を集中させて取り組む重点テーマを設定しました。重点テーマにおける目標については、アサヒグループホールディングス(株)のCEOが委員長を務める「グローバルサステナビリティ委員会」でRegional HeadquartersのCEOとともに議論の上、策定しています。



## グローバルサステナビリティ委員会の主な議案

## 第1回(2020年12月)

- CO<sub>2</sub>排出量削減中長期目標「アサヒカーボンゼロ」の上方修正等

## 第2回(2021年12月)

- PETボトルの100%環境配慮素材への切り替え
- コミュニティの取組みに関するベストプラクティス共有



## 02 サステナビリティ戦略

## グローバル目標



詳細はP.39へ → 事業インパクトと社会インパクトの創出

重点テーマにおける取組みについては、テーマごとのタスクフォースを通じてグループ全体の目標をRHQの目標・計画に落とし込み、グループのサステナビリティ・ガバナンス体制のもとで進捗管理を行っています。さらに、これらの取組みを通じて創出する事業インパクトと社会インパクトを定性的に整理しました。インパクトの整理にあたっては、事業成長や環境・社会に価値を創出するプラスの側面と、事業リスクや環境・社会の負荷低減というニュートラル化の側面の両方の観点を取り入れました。今後、これらのインパクトを定量的に把握し、指標として管理していきます。

## グローバル目標

|            |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                         |      |
|------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|
| <br>環境     | 気候変動への対応                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までに、CO<sub>2</sub>排出量をScope1,2,3においてゼロとし、カーボンニュートラルを実現する。</li> <li>2030年までに、CO<sub>2</sub>排出量をScope1,2において70%削減し、Scope3において30%削減する。(いずれも2019年比)</li> </ul>                                                                    | RHQごとに<br>KPIを<br>設定・運用 | P.40 |
|            | プラスチック問題への対応                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年までに、プラスチック容器を100%有効利用*1可能な素材とする。</li> <li>2030年までに、PETボトルを100%環境配慮素材*2に切り替える。</li> <li>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を検討する。</li> </ul> <small>*1 リユース可能、リサイクル可能、堆肥化可能、熱回収可能など</small><br><small>*2 リサイクル素材、バイオマス素材など</small> |                         | P.45 |
| <br>コミュニティ | 人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「食」「地域環境」「災害支援」領域の社会課題の解決に、事業を通じて取り組む。</li> <li>従業員がコミュニティ支援活動に参加する機会を創出する。</li> </ul>                                                                                                                                             |                         | P.49 |
| <br>責任ある飲酒 | 不適切飲酒の撲滅                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年までに、主要な酒類商品*に占めるノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比15%以上を達成する。</li> </ul> <small>* ビール類、RTD、ノンアルコール飲料</small>                                                                                                                             |                         | P.51 |
|            | 新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決     |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                         | P.51 |



事業インパクト・  
社会インパクトの創出

※ グローバル目標以外のKPIや2021年のKPIの結果については「アサヒグループサステナビリティデータブック」で開示しています。

## 02 サステナビリティ戦略



## 気候変動への対応

## 事業インパクト

気候変動により、大麦やホップ等の農産物原料の安定調達への影響や規制等によるリスクが想定されます。炭素税が導入された場合、「アサヒカーボンゼロ」に取り組むことで2030年40.8億円、2050年122.3億円の削減効果があると試算しています（→P.43）。また、気候変動への対応が不十分な場合、消費者・取引先から商品が選ばれなくなる可能性がある一方、製造工程におけるCO<sub>2</sub>排出量を削減した商品を環境配慮商品として展開することで、売上を拡大できると考えています。

## 社会インパクト

「アサヒカーボンゼロ」を達成しバリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減することで、気候変動の緩和に貢献します。また、飲料・食品など生活に身近な商品のCO<sub>2</sub>排出量が削減されることで、お客様・生活者の気候変動への意識と行動の変容を促すことができると考えています。



## プラスチック問題への対応

## 事業インパクト

環境に配慮されていない容器包装への規制や、環境配慮素材の需要増加による調達やコストへの影響を想定しています。炭素税が導入された場合、PETボトルをはじめとする代表的な容器への価格転嫁による影響額は2030年322.5億円、2050年620.1億円と試算しています（→P.43）。また、プラスチックに対する消費者の忌避感によって売上が減少するリスクがある一方、環境配慮素材の積極的な使用は、環境に配慮された商品を買いたいというお客様のニーズに応え、売上が拡大することにもつながると考えています。

## 社会インパクト

容器包装に環境配慮素材を使用することは、化石由来原料の使用量とCO<sub>2</sub>排出量の削減につながります。また、リサイクルのバリューチェーンの一端を担い、リサイクル素材の導入や品質の向上、需給の安定化に努めることで、廃棄物発生を抑制し、プラスチック資源が循環する社会の構築に貢献します。



## 人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現

## 事業インパクト

「つながり」を創出し、「食」「地域環境」「災害支援」という本重点テーマにおける重点領域で地域の社会課題解決に取り組むことで、地域を代表する企業・商品として共感と信頼を獲得したいと考えています。社員自身がコミュニティとの「つながり」を持ち、地域の社会課題の理解を深めることで、事業を通じた社会課題の解決につなげていきます。一方、事業展開地域や原料産地などの地域コミュニティが脆弱になった場合、安定操業や安定調達に影響を及ぼす可能性があります。

## 社会インパクト

地域の産業を支える農業支援や地域環境の保全に取り組むことで、地域経済の衰退化の回避に貢献します。人が集い会話や飲食をともにしてつながりを感じることは、人々のWell-being、ひいては地域の社会的・経済的な活性化につながります。アサヒグループの事業は、人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現に貢献できると考えています。



## 不適切飲酒の撲滅

## 新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決

## 事業インパクト

不適切な飲酒の増加により、アルコール規制が強化される可能性があります。また、消費者の意識の変化や、お酒に対する考え方の多様化によるアルコール離れも想定されます。一方、お酒が飲めない人やあえてお酒を飲まない人も含め、さまざまな「飲み方」の選択肢を提案することで、ノンアルコール・低アルコール飲料の売上の拡大や事業機会を獲得します。

## 社会インパクト

飲酒運転による交通事故や、大量飲酒による病気などを引き起こす不適切な飲酒を撲滅することは、社会的損失の削減につながります。また、適切なアルコールの楽しみ方を普及させ、さまざまな状況や場面において多様な飲み方を受容できる社会の実現に貢献します。

## 02 サステナビリティ戦略



## 気候変動への対応

■ CO<sub>2</sub>排出量削減の中長期目標「アサヒカーボンゼロ」上方修正

アサヒグループは2022年1月にCO<sub>2</sub>排出量削減の中長期目標「アサヒカーボンゼロ」において、2030年のScope1,2の目標値を従来の50%削減（2019年比）から70%削減（2019年比）に上方修正しました。これは、2020年12月に同目標値を30%削減（2015年比）から50%削減（2019年比）に修正したことに続き、2度目の上方修正です。

アサヒグループは、使用電力をすべて再生可能エネルギー（再エネ）に切り替えることを目指すイニシアチブ「RE100」に参画しています。Scope3の目標値については、SBTの2℃認定を取得しています。また、今回、2℃を十分に下回る水準（Well Below 2℃）に達していることを確認しました。これらの目標の実現に向けてRegional Headquartersにおいて取組みを推進する中で、欧州・オセアニアでの再エネ導入が順調に進んだことに加え、日本においても2021年末現在で全生産拠点の購入電力の再エネ化が約54%に達するなどScope1,2におけるCO<sub>2</sub>排出量削減が着実に進んだため、さらに野心的な目標を設定して取組みを加速させていきます。

今後は、グループ全体でさらに再エネを積極的に活用するとともに、太陽光発電など自社内での再エネの拡大・活用、製造工程の見直しによる省エネ化、バイオメタンガス燃料電池発電システムなど脱炭素につながる新技術の確立に取り組んでいきます。

## 「アサヒカーボンゼロ」目標値の変遷

|                | Scope                | 2018年策定時                             | 2020年12月改定                           | 2022年1月改定                            |
|----------------|----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>2050年目標</b> | Scope1,2<br>及びScope3 | CO <sub>2</sub> 排出量ゼロ                | 変更なし                                 | 変更なし                                 |
| <b>2030年目標</b> | Scope1,2             | CO <sub>2</sub> 排出量30%削減<br>(2015年比) | CO <sub>2</sub> 排出量50%削減<br>(2019年比) | CO <sub>2</sub> 排出量70%削減<br>(2019年比) |
|                | Scope3               | CO <sub>2</sub> 排出量30%削減<br>(2015年比) | CO <sub>2</sub> 排出量30%削減<br>(2019年比) | 変更なし                                 |

## ■ 目標達成に向けた投資計画

目標の達成に向けて、再エネの導入拡大などCO<sub>2</sub>排出量を削減するための投資を積極的に行っていきます。脱炭素に向けた関連施策に対して、2030年までに500億円以上の投資を予定しています。

## グループ全体目標「アサヒカーボンゼロ」とRegional Headquartersの目標

|        |                                                                                                                                                                                            |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| グループ全体 | アサヒグループCO <sub>2</sub> 排出量削減中長期目標<br>「アサヒカーボンゼロ」<br><b>Asahi Carbon Zero</b>                                                                                                               |
|        | <b>2050年</b> Scope1,2,3においてCO <sub>2</sub> 排出量をゼロとし、カーボンニュートラルを実現する*1<br><b>2030年</b> Scope1,2においてCO <sub>2</sub> 排出量を70%削減する（2019年比）*2<br>Scope3においてCO <sub>2</sub> 排出量を30%削減する（2019年比）*1 |
| 日本     | <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年までに、全生産拠点の購入電力を100%再生可能エネルギーにする</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量を毎年前年比1%以上削減する</li> </ul>                                                            |
| 欧州     | <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに、工場におけるScope1,2のCO<sub>2</sub>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</li> <li>2025年までに、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</li> </ul>            |
| オセアニア  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年までに、Scope1,2においてCO<sub>2</sub>排出量を50%削減する（2019年比）</li> <li>2025年までに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</li> </ul>                           |
| 東南アジア  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scope1,2においてCO<sub>2</sub>排出量を毎年前年比2%削減する</li> </ul>                                                                                                |

\*1 対象範囲：アサヒビール（株）、アサヒ飲料（株）、Asahi Europe and International Ltd.、Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd

\*2 対象範囲：アサヒグループジャパン（株）、Asahi Europe and International Ltd.、Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd

## 02 サステナビリティ戦略



詳細はWebへ → TCFDレポート

## 気候変動への取組み～TCFD提言への取組み深化～

地球温暖化により、これまで経験したことのない気候の変化や熱波による干ばつ、台風や豪雨による洪水など異常気象が世界各地で発生し、生命や財産に大きな被害をもたらしています。こういった気候変動問題は「自然の恵み」を享受して事業を行うアサヒグループにとって重要な社会課題であり、事業の継続に対する大きな脅威です。

アサヒグループは2019年に「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、気候変動課題をグループの主要リスクとして管理するガバナンス体制を構築しています。また、気候変動によるリスクと機会を特定した上でその影響を明確化し、目標設定のもと取組みを強化しています。

## シナリオ分析により明確になった影響と主な対応策

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガバナンス | アサヒグループでは、気候変動を含めたサステナビリティの戦略を立案・監督する「グローバルサステナビリティ委員会」（GS委員会）を設置しています。ここで議論される戦略や目標値は経営戦略会議で審議され、取締役会に報告しています。CO <sub>2</sub> 排出量削減の中長期目標「アサヒカーボンゼロ」の2030年のScope1,2における目標値の上方修正については、2020年のGS委員会で議論され、2021年の経営戦略会議で決定しました。また、シナリオ分析で特定された気候変動のリスクと機会・財務影響は経営戦略会議で議論し、取締役会に報告しています。                                             |
| リスク管理 | 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）において気候変動をグループの主要リスクとして扱い、サステナビリティ担当役員がリスクオーナーとしてERM体制下でPDCAサイクルを回しています。同時にサステナビリティ部門においても、より細かく「気候変動」リスクを把握して対策を実施し、取締役会に定期的に報告しています。また、プラスチックへの取組みといった他の主要リスクについても、幅広く「気候変動」に関連づけて取り組んでいます。                                                                                                      |
| 戦略    | 2021年は、シナリオ分析の対象事業の拡大及び分析の高度化に向けて、より広範囲で精度の高いシナリオ分析を実施しました。ここで明確化された重要なリスクと機会（右表）に対して、それぞれ対策を講じ、リスクの低減と機会の確実な獲得につなげていきます。特に、炭素税による生産コスト等への影響を軽減するため、「アサヒカーボンゼロ」に基づくCO <sub>2</sub> 排出量削減施策として、2030年までに500億円以上を投資していきます。                                                                                                         |
| 指標と目標 | 「アサヒカーボンゼロ」では2050年にCO <sub>2</sub> 排出量ゼロを目指しており、2030年のScope1,2目標においてSBT1.5℃認証を取得しています。また2022年1月、Scope1,2の2030年目標を70%削減（2019年比）に上方修正しました。これらの達成確度を上げるためにRegional Headquarters（RHQ）でKPIを掲げるとともに、サステナビリティタスクフォースにおいてRHQにおけるCO <sub>2</sub> 排出量削減のロードマップの進捗管理と課題の共有を行っています。また、関連する農産物原料・容器包装・水などについても持続可能な利用を実現する施策を掲げ、取組みを強化しています。 |

| リスク・機会による<br>主な影響               | リスク軽減への対応策・<br>機会への取組み                                                                                             |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 農産物収量減による<br>調達コストの増加           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サプライヤーとの情報共有</li> <li>・ 第三者認証を得た事業者との取引</li> </ul>                        |
| 原料生産地域の<br>水リスク（干ばつ等）           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農家からの原料直接調達</li> <li>・ 農家支援</li> </ul>                                    |
| 水害による生産拠点の<br>操業停止・機会損失         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 豪雨対策・設備対策等</li> <li>・ 水リスクの把握と排除</li> </ul>                               |
| 炭素税導入による生産コスト<br>（Scope1,2）への影響 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「アサヒカーボンゼロ」に基づくCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>・ 自社技術の活用（ビール副産物等）</li> </ul> |
| 炭素税導入による<br>Scope3への影響          |                                                                                                                    |
| 防災・備蓄商品の需要増加                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 防災備蓄に適した商品の提供</li> </ul>                                                  |
| 健康への影響を軽減する<br>商品の需要増加          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 熱中症対策商品の提供</li> </ul>                                                     |
| 脱炭素に資する技術の<br>開発                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ レジリエンスの高い農業資材の開発・販路拡大</li> </ul>                                          |

2019年・2020年に続き、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）及び国際エネルギー機関（IEA）を参照して2100年時点における2℃未満シナリオと4℃シナリオを設定し、気候変動のリスクと機会を分析しました。また、分析結果に対する対応策の方向性も検討しました。

## 02 サステナビリティ戦略

## 農産物原料の収量による影響

農産物収量については、2019年と2020年に分析した酒類・飲料事業の主要原料に加え、2021年は食品カテゴリーの原料であるパーム油・カカオ・大豆を分析対象に追加するとともに、ビールカテゴリーの重要原料である大麦の対象地域を拡大してより精緻に分析しました。また財務影響額については、飲料・酒類カテゴリーの原料である砂糖についても試算を行いました。今後も定期的に財務影響を評価していきます。

## 1. 収量影響

2050年における収量について、パーム油は減少、カカオは増加、大豆は地域によって増加という予測になりました。また、大麦は新たに分析対象としたイタリア南部とポーランドで収量が下がる予測となりました。

## 食品カテゴリー主要原料 収量変化予測

| 品目   | 生産国      | 2℃<br>シナリオ | 4℃<br>シナリオ |
|------|----------|------------|------------|
| パーム油 | インドネシア*  | +1%        | -1%        |
|      | マレーシア    | -3%        | -13%       |
| カカオ  | ガーナ      | +4%        | +11%       |
|      | コートジボワール | +1%        | +12%       |
| 大豆   | アメリカ     | -5%        | -10%       |
|      | カナダ      | +16%       | +28%       |
|      | 中国       | 0%         | +5%        |
|      | 日本(北海道)  | +6%        | +9%        |

\* インドネシアは、収量ではなく、適域の予測です。

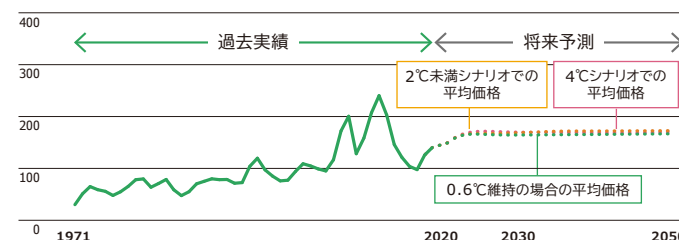
## ビールカテゴリー主要原料 収量変化予測

| 品目 | 生産国       | 2℃<br>シナリオ | 4℃<br>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%       |
|    | 豪州        | -7%        | -13%       |
|    | チェコ(春)    | +18%       | +7%        |
|    | ハンガリー(春)  | +4%        | +9%        |
|    | イタリア北部(冬) | +10%       | +14%       |
|    | イタリア南部(冬) | -8%        | -11%       |
|    | ポーランド     | -9%        | -15%       |

## 2. 将来価格予想・財務影響

大麦は一部地域の生産量減少により価格が上昇するものの、生産量変化以外の要因による価格変動と比較すると微小であり、財務影響は約4億円に留まる予測となりました。同様にパーム油・大豆も財務影響は小さい見通しです。

一方、カカオ・砂糖は気温上昇に伴い生産量が増加し、価格は下落する予測となりました。砂糖の調達コストは2050年時点でも約25億円減少する見通しです。

大麦価格の見通し  
(ドル/t)

## 対応策

## ■ 原料サプライヤーとの情報共有

農産物原料調達への影響が大きいと考えられる原料サプライヤーと、環境リスク・人権リスクの情報共有を強化しています。

## ■ 農産物の第三者認証を得た事業者との取引

アサヒグループは2016年12月に「持続可能なパーム油のための円卓会議」(RSPO)に加盟し、環境や人権などの課題に配慮したパーム油の調達を行っています。

## ■ 大麦を農家から直接調達

Asahi Beverages Pty Ltdでは、大麦を豪州の農家から直接調達する取引を開始しました。



詳細はP.74へ  
ビール原料の大麦を農家から直接調達

## ■ ホップ農家支援プロジェクト「FOR HOPS」

チェコの事業会社Plzeňský, Prazdroj a.s.は、ホップ農家を支援するプロジェクト「FOR HOPS」を2021年に開始しました。



詳細はP.71へ  
ホップ農家支援プロジェクト「FOR HOPS」始動

## 02 サステナビリティ戦略

## 炭素税導入による影響

炭素税が導入された場合の事業へのインパクトとして、直接操業（Scope1,2）にかかる生産コストの上昇と、容器包装の購入価格への転嫁によるScope3への影響について評価を行いました。

## 1.Scope1,2

酒類・飲料・食品の全カテゴリーについて、炭素税が導入された場合のScope1,2の排出量による2030年・2050年の財務影響額を算出しました。

炭素税額の上昇が見込まれるため、2020年度試算よりも炭素税による財務影響額は増加していますが、「アサヒカーボンゼロ」で設定した目標を達成した場合には、2030年40.8億円・2050年122.3億円の削減効果があることを確認しています。

## 炭素税導入による財務影響金額

|        | 2030年        |                       |        | 2050年                  |         |
|--------|--------------|-----------------------|--------|------------------------|---------|
|        | Scope2電力排出係数 | 炭素税価格                 | 財務影響金額 | 炭素税価格                  | 財務影響金額  |
| 2021年度 | -69.1%       | 130ドル<br>※ 東南アジアは90ドル | 80.2億円 | 250ドル<br>※ 東南アジアは200ドル | 122.3億円 |
| 2020年度 | -51%         | 100ドル                 | 64.7億円 | 144ドル                  | 64.3億円  |

※ 製造段階におけるCO<sub>2</sub>排出量から影響額を算出しています。

※ Scope2電力排出係数は、IEA「Net Zero by 2050 Roadmap for the Global Energy Sector」(NZE)によるものです。

※ 炭素税価格（1トン当たりの単価）はIEA NZEの予測値から独自に推計、設定しています。

※ 「アサヒカーボンゼロ」の設定内容：2021年度は、2030年までに2019年比70%削減。2020年度は、2030年までに2019年比50%削減。

※ 試算範囲：2021年度は、酒類カテゴリー（日本、欧州、オセアニア）、飲料カテゴリー（日本、オセアニア、東南アジア）、食品カテゴリー（日本）です。2020年度は、酒類カテゴリー、飲料カテゴリーです。

## 2.Scope3

アサヒグループのScope3排出量の中で約4割を占める容器包装について、財務影響額を算出しました。

PETボトルの財務影響額のみを試算した2020年度と異なり、代表的な容器であるPETボトルやアルミ缶など6種類を対象とし、「アサヒカーボンゼロ」で目標年としている2030年・2050年について財務影響金額を試算しました。前提となる炭素税価格見通しが2020年度よりも高いという

予想のもと、全容器にかかると見込まれる炭素税額は、2030年が322.5億円、2050年が620.1億円という見通しになりました。

## 炭素税財務影響金額

|          | 2030年   | 2050年   |
|----------|---------|---------|
| 2021年度試算 | 322.5億円 | 620.1億円 |
| 2020年度試算 | 43.3億円  | 62.3億円  |

※ 製造段階におけるCO<sub>2</sub>排出量から影響額を算出しています。

※ 炭素税価格（1トン当たりの単価）はIEA NZEの予測値から独自に推計、設定しています。2021年度は、2030年：130ドル、2050年：250ドル、2020年度は、2030年：100ドル、2050年：144ドルと設定しています。

※ 2021年度は日本（酒類・飲料）、欧州、オセアニアを対象とし、2020年度は、日本、欧州、オセアニア、東南アジアを対象としています。

※ 試算対象は、2021年度がガラスびん、アルミ缶、スチール缶、PETボトル、プラスチックボトル、カートン・紙パック、2020年度はPETボトルのみです。

## 対応策

アサヒグループは「アサヒカーボンゼロ」の達成に向けて、再生可能エネルギーの導入、製造工程における蒸気などの排熱回収利用、コージェネレーション設備の導入、燃料転換など、さまざまなCO<sub>2</sub>排出量削減対策を講じています。今後、2030年までに総額500億円以上の投資をする予定です。

欧州の工場では電力だけでなく熱についても取組みに着手し、製造工程においてグリーン熱の使用を開始しました。アサヒビール（株）茨城工場では排水処理設備から発生するバイオメタンガスを活用した燃料電池による発電の実証実験を行っており、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献を目指しています。オセアニアではPPA\*による再生可能エネルギーの導入を拡大し、主力ビールブランド『Victoria Bitter』を100%太陽光電力を用いて製造しているほか、電気トラックによる商品配送も行っています。

また、持続可能な容器包装への取組みとして、PETボトル・缶・ガラスびん・キャップ・ラベル・段ボールなどの容器包装資材について、3R（リデュース・リユース・リサイクル）の観点から、省資源・軽量化・リサイクル性向上に努めています。また、繰り返し使える容器の開発など、容器の使い捨てという消費行動の変革を目的とした容器のイノベーションにも取り組んでいきます。

\* Power Purchase Agreement（電力購入契約）



詳細はP.45へ  
プラスチック問題への対応

## 02 サステナビリティ戦略

## 水リスクによる影響

2021年、アサヒグループは水に関するリスク分析を実施し、事業インパクトを試算した結果、生産拠点への操業影響、原料調達への影響といったリスクがあることが判明しました。

## ■ 生産拠点への操業影響

気候変動影響による水害リスク分析で活用するWorld Resources Instituteのツール「Aqueduct Floods」を使用して、21世紀末に4℃上昇するシナリオにおいて、グループの全生産拠点が台風、水害等に遭遇した場合の影響を試算しました。

結果として、床上浸水による固定資産・棚卸資産（在庫）の毀損リスクがある生産拠点が5カ所、毀損額が約17.3億円という試算結果となりました。また、操業停止の可能性が高い生産拠点が10カ所となり、これらの拠点の営業停止が続いた場合、機会損失は約67.2億円となることも判明しました。

| リスク                      | 調査項目          | 影響を受ける拠点数 | 影響額    |
|--------------------------|---------------|-----------|--------|
| 台風、水害等による操業停止、あるいは拠点損害*1 | 固定資産・在庫の毀損*2  | 5         | 17.3億円 |
|                          | 操業停止による機会損失*3 | 10        | 67.2億円 |

\*1 69生産拠点の2020年度固定資産額・棚卸資産額を対象としています。

\*2 浸水の深さごとに毀損割合を設定し、保険カバー率を考慮して、各生産拠点の固定資産・在庫の毀損額を予測しました。

\*3 浸水の深さごとに平均的な操業停止日数を設定し、影響を受ける生産拠点ごとの操業停止日数を予測した上で機会損失額を試算しました。

## ■ 原料生産地域の水リスク

原料生産地域のリスクを調査指標\*4で特定し、さらに水リスク調査指標と事業特性指標\*5の両軸で評価を行い、事業への影響が大きいサプライヤー・生産地を特定しました。その結果、現在及び将来の水ストレスは大豆生産地の中国、アメリカなどで、評判リスクはパーム油生産地のインドネシアなどで高いことがわかりました。

\*4 調査指標：水ストレス、将来の水ストレス、洪水リスク、干ばつリスク、規制リスク、評判リスク

\*5 事業特性指標：調達量、水消費量

## 対応策

持続可能な水資源利用の実現のため、工場での水使用量の更なる削減、水リスクの把握と対応策の強化を図るとともに、サプライヤーの水リスク調査を実施するなどの持続可能な原料調達に向けた取組みを講じていきます。また、自然災害発生時の業務継続に向けた体制構築を推進しています。

アサヒグループは、気候変動におけるリスク・機会を整理する中で、気候変動問題を解決することに資する事業の機会獲得も重要であると認識しています。

## ■ ビール酵母細胞壁由来の農業資材の販路拡大

主要農産物原料の収量分析において農産物減収・品質低下が予測され、アサヒグループが開発するビール酵母細胞壁由来の農業資材の需要増加が見込まれると考えています。

この農業資材は、農産物の生育や品質の向上、化学農薬使用量削減、収穫量当たりのCO<sub>2</sub>排出量の減少効果が期待でき、さまざまな作物への使用が可能です。

## ■ フリーズドライ商品の販売拡大

自然災害の強度と頻度が増すという予測のもと、避難生活の長期化を見据えた非常食の備蓄といった準備の必要性が認識されています。アサヒグループ食品（株）で展開しているフリーズドライ商品は、食べながら備えるローリングストックにも適しています。

## 02 サステナビリティ戦略



## プラスチック問題への対応

## ■ PETボトルの環境配慮素材活用に関する目標を設定

アサヒグループはプラスチック問題に対応するために2020年にグループ目標「3R+Innovation」を設定し、容器包装における環境配慮を進めています。この目標の一つである「2030年までにプラスチック容器を100%環境配慮素材に切り替えることを目指し、検討を開始する」について具体的な検討を進め、グローバルサステナビリティ委員会で議論した結果、新たな目標として「2030年までにPETボトルを100%環境配慮素材に切り替える」ことを2022年に設定しました。

## グループ全体目標

## 3R+Innovation



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\*1

2030年までに  
PETボトルを  
100%環境配慮素材に  
切り替える\*2

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  
を検討する

※ 対象とするプラスチック容器：PETボトル、プラボトル、PETボトル・プラボトルに使用するキャップ、一部プラスチック容器、プラカップ（販売用）など

\*1 有効利用：リユース可能、リサイクル可能、堆肥化可能、熱回収可能など

対象会社：アサヒビール（株）、アサヒ飲料（株）、Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Asahi Holdings SouthEast Asia Sdn. Bhd.

\*2 環境配慮素材：リサイクル素材、バイオマス素材など

対象会社：アサヒ飲料（株）、Asahi Europe and International Ltd., Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Asahi Holdings SouthEast Asia Sdn. Bhd.

## Regional Headquartersのプラスチックに関する主な目標

|       | 目標値                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|
| 日本    | 「ラベルレスボトル」を拡大するなど、プラスチック製容器包装の重量削減を目指す<br>※ 「ラベルレスボトル」の2022年の売上目標：前年比109% |
| 欧州    | 2030年までに、プラスチック製容器包装の使用量を25%削減する（2019年比）                                  |
| オセアニア | 2025年までに、より多くのプラスチックを回収し、リサイクルするためのパートナーシップを構築する                          |
| 東南アジア | 2025年までに、PETボトルにリサイクル素材を30%使用する                                           |

## ■ 目標達成に向けた課題と対応策

この目標を達成するためにはコスト・技術・供給の面で課題があり、Regional Headquartersの現時点での計画の積み上げだけでは達成に至る道筋を描けません。今後以下の通り対応策を検討しながら取組みを推進することで、グループとしての目標の達成を目指していきます。

## コスト

| 課題                                                                        | 対応策                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 販売計画に基づいて2030年のPETボトル使用量を算出し、それらをすべて環境配慮素材にした場合、将来的にはコスト増が見込まれることがわかりました。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>業界を横断した合併会社によるPETボトルリサイクル工場の新設</li> <li>ケミカルリサイクルによるPETサプライヤーへの融資</li> <li>新技術を用いたPETボトル軽量化への継続した取組み</li> </ul> |

## 技術

| 課題                                                                   | 対応策                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 果汁用の耐熱ボトルや加温販売用の多層ボトルなど、特殊な加工が施されているPETボトルについては、現状リサイクル技術が開発されていません。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>アサヒグループの技術を活用した新容器の開発</li> <li>プラスチック容器を利用しない販売技術などへの取組み</li> <li>PETボトル以外の容器への切り替え</li> </ul> |

## 供給

| 課題                                                                                                                              | 対応策                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Regional Headquartersによっては、各地域の個別事情により使用済みPETボトルの回収システムなどに課題が見られるところも少なくありません。当社だけの課題ではないため、さまざまなステークホルダーとの協業により解決策を見出す必要があります。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>使用済みPETボトル回収システムの構築</li> <li>流通業者や自治体との協働</li> </ul> |

## 02 サステナビリティ戦略



## 人権の尊重

## ■ サプライチェーンにおける人権リスク特定に向けた取組み

## 1. 2020年までの取組み

アサヒグループは2017年に主要な原材料品目を対象として「現代奴隷リスク分析」を実施しました。その結果、サプライチェーンにおいて最もリスクが高いのは「栽培」段階で、品目ではコーヒー・砂糖・茶・パーム油・カカオが特に高リスクであることを認識しました。これらの品目の購買の状況を確認し、人権リスクの深刻度や影響度が最も高いエチオピアとタンザニアのコーヒー農園を人権デューデリジェンスプロセスの対象と決定しました。具体的な人権リスクの特定に向けては、（一社）ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーン（ASSC）と協働することを合意し、2021年から取組みを開始しました。

主要原材料調達品目 現代奴隷リスク理論分析結果

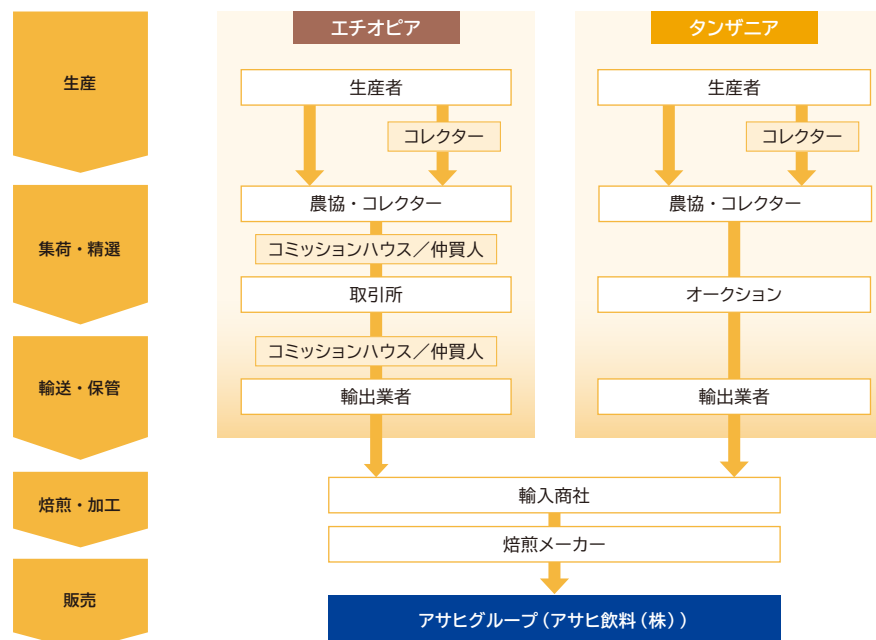


\* エチオピア、タンザニア、エジプト、ケニア

## 2. エチオピア・タンザニアのコーヒー豆調達経路の確認

人権リスクの特定に先立ち、まずはエチオピア・タンザニアの一般的な人権リスクとコーヒー豆の流通経路について、コーヒー豆輸入商社に確認しました。アサヒグループではエチオピア・タンザニアのコーヒー豆は取引所やオークションを経由したものを商社等を通じて購入していますが、小規模農家がほとんどであるため流通过程で複数の生産農家の豆が混合されており、生産農家や農協といった上流のサプライヤーは特定することができないことが判明しました。

エチオピア・タンザニアのコーヒー豆主要調達経路



## 02 サステナビリティ戦略

## 3. デスクリサーチの実施

上流のサプライヤーの特定が困難であることから、ロンドンを拠点とする人権に関する調査機関 RightsDD Limited に委託し、エチオピア・タンザニアのコーヒー産業に関してデスク・リサーチによる人権影響評価を実施しました。

## デスク・リサーチによる人権影響評価の結果

| 影響要因     | 影響を受けるグループ |     |              |     |     |              |
|----------|------------|-----|--------------|-----|-----|--------------|
|          | 女性         | 子ども | 地域<br>コミュニティ | 労働者 | 小農家 | 国内避難民<br>と難民 |
| 紛争       | E          | E   | E            | E   | E   | E            |
| 児童労働     |            | E T |              |     |     |              |
| 低賃金／無給労働 | E T        | E T |              | E T | E T | E            |
| 季節労働者    | E T        |     |              | E T | E T | E            |
| ジェンダー格差  | E T        |     |              |     |     |              |
| 労働安全     | E T        | E T |              | T   | T   |              |
| 環境       | E T        | E T | E T          | E T | E T | E            |

E エチオピア T タンザニア

## 4. 関連するステークホルダーへのインタビュー調査

より実態に即した情報を収集するため、関連するステークホルダーへのインタビュー調査を実施しました。その結果、各ステークホルダーはコーヒー産業に特有の人権リスクを正しく認識しており、次のような取組みを行っていることがわかりました。

## インタビュー調査を実施したステークホルダー

| ステークホルダー            | 概要                                          | インタビューを実施した相手                 |
|---------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|
| 輸入商社                | アサヒグループのコーヒー豆の輸入を行っている主要取引先（日本）             | 担当部門など                        |
| 輸出業者                | 輸入商社にコーヒー豆を卸している企業（エチオピア・タンザニアから各1社）        | 経営者など                         |
| Rainforest Alliance | 自然環境保全や人権等の観点から持続可能な農産物に対する認証や農家支援を行っているNGO | 人権担当者                         |
| Fairtrade Africa    | 生産者を支援し、フェアトレード商品に認証を行っているNPO               | エチオピアのコーヒー豆生産者の支援担当者          |
| 人権コンサルタント           | エチオピアを拠点としているコーヒー産業の人権コンサルタント               | エチオピアを拠点としているコーヒー産業の人権コンサルタント |
| Solidaridad         | 小規模農家を支援するNGO                               | タンザニアの担当者                     |
| 農業協同組合              | タンザニアの農業協同組合                                | 組合メンバー、所属する農家の方々              |

## 各ステークホルダーの取組み

| ステークホルダー | 概要                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 輸入商社     | <ul style="list-style-type: none"> <li>全サプライヤーに対するSCM取組み関連方針の徹底</li> <li>コーヒー取引量上位10社のサプライヤーに向けたアンケート調査の実施</li> </ul>                                                                                                                |
| 輸出業者     | <ul style="list-style-type: none"> <li>栽培指導、資金調達のサポート、認証取得のサポートなど、農家に向けた支援</li> <li>従業員への人権侵害や小規模農家での児童労働を防止するための、生産者に向けた教育</li> <li>ライフライン・学校の整備や女子の通学奨励金配布など、コミュニティの生活や教育水準の向上に向けた活動</li> <li>人権等のリスク調査の実施や苦情処理メカニズムの導入</li> </ul> |
| 農業協同組合   | <ul style="list-style-type: none"> <li>18歳未満は雇用しない、すべての従業員と雇用契約を締結するなど、厳格な雇用ルール徹底</li> <li>農協に加盟している農家を対象とした苦情処理メカニズムの導入</li> <li>個人用保護具の提供や農業使用に関する研修等、農家の労働環境向上に向けた支援</li> </ul>                                                   |

## 5. 一連の調査から特定した潜在的な人権リスク

一連の調査を踏まえ、ASSCの協力を得てアサヒグループのサプライチェーンにおける潜在的な人権リスクを特定しました。今回の調査で、各ステークホルダーは潜在的な人権リスクに対してさまざまな取組みを行い、リスク発生防止に努めていることがわかりました。アサヒグループもリスク低減に向けて具体的な取組みを検討し、負の影響の防止・軽減を進めていきます。

## 今回の取組みで特定された潜在的な人権リスクの概要

- 家族経営のような小規模農家が多いこと、農地がある農村部には多くの場合、学校がないことなどにより、児童労働が発生する可能性がある。
- 一般的に農業従事者は低収入であることが多いため、貧困に起因する人権の脆弱性が強い。
- 低賃金などに代表されるジェンダー格差や女性に対するさまざまなハラスメントが起こる可能性がある。
- エチオピアでは紛争に起因する人権侵害リスクが高い。
- コーヒー豆収穫時の日雇い労働者の労働条件が適正でない可能性がある。
- 一般的なリスクとして、農業や化学肥料による健康被害リスクの可能性もある。

## 02 サステナビリティ戦略



## ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョンの推進

## ■ コアメッセージ「shine AS YOU ARE」の設定

アサヒグループは2021年3月の「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）ステートメント」策定以降、社員インタビューやワークショップを行い、D&Iによって何を実現していくのかについて議論を重ねてきました。その結果、アサヒグループがD&Iを通じて実現すべきことは「すべての人が職場、家庭、公共の場で自分らしく表現し、自由に輝くことを応援」することと定義しました。この実現に向けては誰もが公平に扱われる環境の構築が不可欠と考え、「D&Iステートメント」の名称に「Equity（公平）」を組み込み、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）ステートメント」と名称も変更することとしました。

「Equity」とは、一人ひとりの異なる前提に由来する障壁を取り除き、誰もが等しく機会を得られるようにすることです。現在の社会課題は、差別なくすべてを対等に扱う「Equality（平等）」の取り組みだけでは解決できない社会構造によるものも多く、その解決に向けては「Equity」が鍵となる概念であると言えます。

この考えを従業員に伝え、浸透させるためのコアメッセージとして「shine AS YOU ARE」を設定しました。このメッセージを主軸に、今後社内のDE&Iに関するコミュニケーションを活性化させていきます。



私たちは、個性を歓迎し尊重します。  
そして、すべての人が職場、家庭、公共の場で、自由に自分らしさを表現することを応援します。  
勇気を持って自分の個性を発揮してください。  
誰であろうと、どんな状況であろうと、アサヒグループでは幸せ、楽しさ、成功を得る機会が公正にあるのですから。  
恐れずに声を上げて自分を表現し、自分らしく自由に輝いてください。

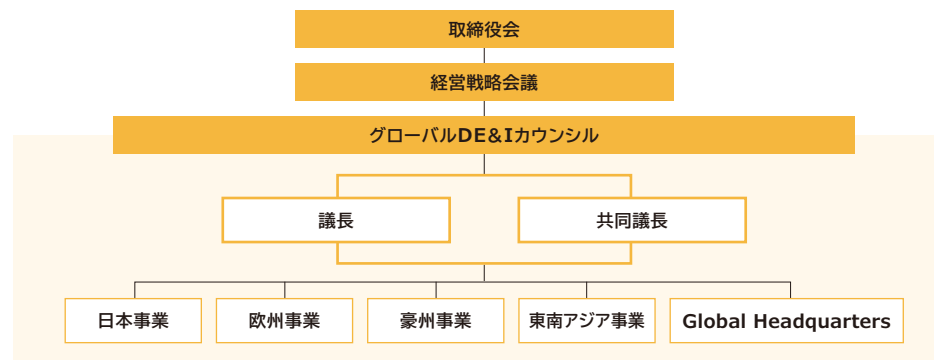
## ■ 経営層における女性比率目標の設定

DE&Iの推進に際してまずはジェンダーバランスから取り組むこととし、「経営層\*における女性比率を2021年の22%から2030年までに40%以上に高める」という目標を設定しました。今後、公正性の強化などを目的とした人事制度の見直し、育成研修の拡充、インクルーシブな風土づくりの取組みを充実させていきます。

\* 役員及び指導的地位にある一定階層以上

## ■ グローバルなDE&amp;I推進体制の構築

DE&Iの取組みをグローバルで推進していくための新たな体制として、グループのDE&I戦略を討議するCEOの諮問機関「グローバルDE&IカOUNシル」を2022年1月に設置しました。メンバーはRegional HeadquartersのCEOの推薦に基づき、多様なバックグラウンドを持つ従業員から任命されています。また、従来DE&Iの推進は人事部門が主体となっていた行っていましたが、より広域かつ重要な経営課題として推進するため、共同議長制を採用して機能分野の観点も積極的に取り入れていく体制としました。議長にはアサヒグループホールディングス（株）のCHROである谷村圭造が、共同議長にはAsahi Holdings (Australia) Pty LtdのCSCOであるSandra Gibbsが任命されました。



## 02 サステナビリティ戦略



## 人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現

## ■ 「人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現」の推進

アサヒグループはマテリアリティにおける取組みテーマの中で「人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現」を重点テーマの一つに位置付けています。この背景としては、地縁的な「つながり」や共通の価値観を持った「つながり」が希薄化していることに加え、新型コロナウイルスの感染拡大により、コミュニティにおける課題がさらに浮き彫りになったことも重視しています。

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」、重点領域を「食」「地域環境」「災害支援」に設定し、Regional Headquarters (RHQ) において計画を策定しています。具体的には、食を支える基盤であり、地域環境にも影響の大きい農業を未来へつなぐための「地域農業支援活動」と、従業員が地域の社会課題の解決に参画することでコミュニティのつながりの強化を目指す「コミュニティ支援活動」を主軸としています。今後もアサヒグループは、グループの資源・技術を通じて人と人、人と地域、地域と地域の「つながり」を見直して進化させ、持続可能なコミュニティの実現へ貢献していきます。

## 従業員のコミュニティ支援活動参加に関する目標

| グループ全体 | <b>RE:CONNECTION</b>  |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | 事業を通じた「食」「地域環境」「災害支援」領域の社会課題の解決への取組み<br>従業員がコミュニティ支援活動に参加する機会の創出                                         |
| 日本     | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内事業会社共通のプラットフォームの立ち上げによる従業員のコミュニティ支援活動機会の提供</li> </ul>           |
| 欧州     | <ul style="list-style-type: none"> <li>大麦農家支援「Campus Peroni」（イタリア）、ホップ農家支援「FOR HOPS」（チェコ）の実施</li> </ul>  |
| オセアニア  | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員が地域の環境課題解決に参加するための組織「環境シンクタンク」の開始、提案されたプロジェクトの実行</li> </ul>    |
| 東南アジア  | <ul style="list-style-type: none"> <li>各ビジネスユニットでコミュニティプログラムを年2回実施</li> </ul>                            |

## ■ グループ推進体制の構築

アサヒグループは、グループ全体で「コミュニティ」の活動を強化することを目的に、2021年に「コミュニティタスクフォース」を立ち上げてグローバルでの推進体制を構築しました。この推進体制の構築により、アサヒグループホールディングス（株）とRHQが、各地域の課題やベストプラクティスの共有を通じてグループ全体の活動レベルを向上させることを目指しています。2021年は日本を中心に展開しているビール酵母細胞壁を活用した農業資材の成果や、各地域の農業支援における課題・ベストプラクティスの共有を行いました。

また、グループ全体のサステナビリティ戦略に関する議論を行う「グローバルサステナビリティ委員会」では、2021年に「コミュニティ」を議題の一つに挙げ、それぞれの地域のベストプラクティスについて議論を行いました。今後もグローバルの推進体制を軸に方針やベストプラクティスを共有しつつ、地域ごとにコミュニティの課題解決に取り組んでいきます。



## 02 サステナビリティ戦略



## 健康価値の創造

## ■ 砂糖使用量削減の取組み

近年、私たちを取り巻く生活スタイルは世界的に大きく変化しています。食生活が豊かになった一方で偏った栄養摂取による健康被害も問題視されており、世界保健機関も非感染症疾患の要因の一つとして砂糖の過剰摂取を指摘しています。一部地域の政府機関でも砂糖摂取削減に向けた砂糖税の導入などを打ち出し始めました。こうした動きに伴い、アサヒグループでは消費者の砂糖の過剰摂取抑制を目的とした商品開発やマーケティング活動に取り組んでいます。

世界的にも1人当たりの砂糖摂取量が多いとされるマレーシアでは、政府が砂糖摂取量の削減を呼び掛けており、2019年には砂糖税が導入されました。また豪州では、Asahi Beverages Pty Ltdが加盟する業界団体「Australian Beverages Council Ltd」が砂糖使用量削減のコミットメントを発表しています。

こうした政府・業界団体の動きや消費者の健康意識の高まりを背景に、アサヒグループでは砂糖の使用量の削減を目標に掲げ、消費者のニーズを捉えた商品開発を積極的に行っています。豪州では清涼飲料商品の砂糖使用量を2025年までに2015年比で20%削減することを目標に掲げ、2020年にこの目標を達成しました。アサヒグループは今後もさらにレスシュガー・ノンシュガー商品の開発や拡販を推進していくことで、健康的な選択肢の拡大に取り組んでいきます。



## ■ 独自の技術・素材の活用

飲料や食品を取り扱うアサヒグループとして、「健康」は欠かせない重要なテーマだと捉えています。アサヒグループは健康価値を創造するために、100年以上にわたって発酵に関する研究を起点にビール酵母や乳酸菌などに関する独自技術や独自素材を数多く生み出し、人々の健康に貢献すべく積極的に取り組んできました。特に乳酸菌飲料『カルピス』の生みの親となった三島海雲は、自身が旅先のモンゴルで体調を崩した際に出会った酸乳を日本に広めたいという想いから事業を起こしました。以降、自然には人々の健康に貢献できる力があるという信念に基づきさまざまな研究開発や商品展開に取り組んだ結果、『カルピス』は1919年からのロングセラーブランドに成長しました。その後も体脂肪の減少、心理的なストレス減少、睡眠の質の向上などアサヒグループの独自素材が持つ可能性を探索し、さまざまな切り口から商品展開を行っています。また、40種類の天然栄養成分が含まれている乾燥ビール酵母を活かした『エビオス錠』も1930年発売以降、ロングセラーブランドに成長しています。アサヒグループは今後もグループ独自の技術・素材を通じて健康価値の創造に寄与していきます。

## ■ 環境変化に対応した商品の提案

地球温暖化による気温の上昇に加え、コロナ禍におけるマスク着用でますます夏場の暑さが厳しく感じられる中、例年以上に「熱中症対策」「水分補給」が重要になっています。こういった変化を背景にアサヒ飲料(株)は2021年、夏場の体調管理に適した水分補給飲料『からだ想いの補水生活』を発売しました。アサヒグループが乳酸菌研究によって選り抜いたL-92乳酸菌を配合した本商品は体内で水分補給しやすい補水設計となっており、爽やかな飲みやすさもあいまって多くのお客様から支持されました。



## 02 サステナビリティ戦略



## 不適切飲酒の撲滅・新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決

## 基本方針に則した取組み

アサヒグループでは「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」に則り、さまざまな取組みを進めています。2021年は主に以下のような活動を実施しました。

## 「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」概要

|     |                   |                                                                        |
|-----|-------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 方針1 | 従業員の自覚と行動         | 酒類を取り扱う企業グループの一員としての責任を自覚し、行動する                                        |
| 方針2 | 不適切な飲酒による問題の撲滅と予防 | 飲酒運転、未成年者飲酒、妊産婦飲酒、大量飲酒など                                               |
| 方針3 | 責任あるマーケティング活動     | 関連法令や業界自主基準、アサヒグループ各社の社内規定の遵守                                          |
| 方針4 | 適切な情報開示と啓発        | 社会に対し、適切な情報開示を行うとともに、消費者にも責任ある飲酒を求めるメッセージとアドバイスを普及させ、知識の啓発に努める         |
| 方針5 | ステークホルダーとの連携      | 不適切な飲酒の撲滅に向けて、さまざまなステークホルダーとともに連携して活動する                                |
| 方針6 | 革新的な商品の展開         | 自然の恵みを活かしつつ、アサヒグループの知見と技術を結集し、おいしさに誇りを持ちながら、酒類文化の健全な発展に寄与する革新的な商品を展開する |

## 方針1 従業員の自覚と行動

アサヒグループは責任ある飲酒に対する従業員の自覚と行動を促進するために「Responsible Drinking Ambassador」をスローガンとし、グループ全体で研修を進めています。アサヒビール（株）では従来のeラーニング研修に加え、2021年には社員4,295人に対してオンラインによる研修を実施しました。

## 方針2 不適切な飲酒による問題の撲滅と予防

チェコにおいては2013年から未成年者飲酒の防止を働きかける取組み「Respect 18」をPlzeňský工場とPrazdroj工場を中心に展開してきました。地元のNPOや行政と協働した未成年者への酒類販売の抑制を促す取組みとして広く支持されてきたため、2021年からはチェコ全土に拡大し、さらに取組みを強化しています。

## 方針4 適切な情報開示と啓発

アサヒグループは、消費者の適正な飲酒行動を促進するためには適切な情報開示が重要だと考え、商品ラベル上での未成年飲酒や飲酒運転、妊産婦飲酒などの抑制メッセージを展開しています。アサヒビール（株）は、従来商品ラベルなどでアルコール度数を開示していましたが、2021年からは全商品について純アルコール量をWeb上で開示することにしました。さらに主要商品では商品ラベル上でも純アルコール量を開示、今後は順次展開商品を拡大していきます。

## 方針5 ステークホルダーとの連携

豪州では、適正飲酒を推進しているNPOのDrinkWiseや大手飲料小売業Endeavour Groupと協働し、Endeavourの店頭にノンアルコール・低アルコール飲料\*の専用コーナーを設け、これらの商品の選択を促す店内メッセージを組み合わせたテスト販売を一部店舗で実施しています。消費者のスマートな選択と適正飲酒を促す販売方法をステークホルダーとともに確立し、他地域への展開を計画しています。

\* アルコール度数3.5%以下の商品

## 方針6 革新的な商品の展開

現在ノンアルコール・低アルコール飲料市場は世界的に拡大し続けており、消費者の飲み方も多様化が進んでいます。アサヒグループはこれらの商品の普及を通じて適正飲酒や新しい飲用シーンを提案するとともに、アルコールを飲まない人にも新たな選択肢を提供することを目指し、ノンアルコール・低アルコール飲料の販売構成比の目標を掲げています。オセアニアでは同カテゴリーの販売が計画を上回る伸長を続けているため、販売構成比の目標を25%から30%に上方修正しました。アサヒグループは、今後も摂取する純アルコール量の減少を通じたアルコール起因の課題解決に取り組んでいきます。

## 主要な酒類商品\*に占めるノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比目標

|        | 目標    | 目標年   | 対象カテゴリー  |
|--------|-------|-------|----------|
| グループ全体 | 15%以上 | 2025年 | ノンアル・低アル |
| 日本     | 20%   | 2025年 | ノンアル・低アル |
| 欧州     | 20%   | 2030年 | ノンアル     |
| オセアニア  | 30%   | 2025年 | ノンアル・低アル |

\* ビール類、RTD、ノンアルコール飲料

## 02 サステナビリティ戦略

## ■ IARDとの取組み

## アサヒグループとIARDとの協業

アサヒグループが近年力を入れている取組みの一つが「International Alliance for Responsible Drinking」(IARD)との協業活動です。IARDはグローバルに展開する大手アルコール企業13社とその事務局によって構成されるNPOで、「責任ある飲酒」をグローバルで積極的に展開しています。IARDは、参加企業全体でさまざまなアルコール起因の課題解決に向けた取組みを行うと同時に、世界各地の業界団体とも連携して広く情報発信することで適正飲酒の推進を図っています。

アサヒグループもIARDの動きに積極的に参加しており、年2回行われる「IARD CEO会議」にはCEOが参加し、参加企業のCEOとともに「責任ある飲酒」の実践に向けた戦略や取組み方針について活発な議論を行いました。また、参加企業の派遣メンバーで構成される「IARD理事会」(2021年は9回開催)や具体的な施策を検討する複数の「ワーキンググループ」にアサヒグループとして積極的に参画し、IARDの活動の推進に貢献しています。

さらに、IARDが掲げた社会へのコミットメントを実現すべく、アサヒグループではすべてのアルコール飲料ブランド\*の商品ラベル上に、飲酒の年齢制限に関する表示を2024年までに完了することをグループのKPIにも掲げ、各社で取組みを進めています。

\* そのブランドで販売されるノンアルコール飲料を含む



## IARDの取組み内容

## ステークホルダーダイアログ

アルコール起因の社会課題は複雑な要因が絡み合っているため、実効性の高い仕組みづくりのためには専門家との対話が重要であるという考え方にに基づき、IARDはステークホルダーダイアログを重視しています。近年は不適切な飲酒を抑制させるための世界基準づくりに向けて、英国の外務英連邦開発局の行政機関「Wilton Park」とともにダイアログセッションを展開しており、さまざまな有識者の意見を取り入れることで公平性の確保と完成度の向上に努めています。

## eコマースへの取組み

IARDは2021年、eコマースや配送業の企業とともにeコマースにおける世界的な基準を策定・推進することを宣言しました。世界各地でeコマースによるアルコール販売の規制が緩和されたことで、未成年者による飲酒が一部地域で増加したことが背景ですが、宣言は大量飲酒など問題飲酒全般を見据えた内容となっています。具体的には購入時や配送時に年齢確認を行うこと、受取人不在時や受取人が酩酊状態の場合は荷物を持ち帰ること、配送者に研修を実施することなどが盛り込まれました。IARDはこういったセーフガードが世界的な規模で早期に導入されるよう、この世界基準を各国や地域の規制に導入することを強く推奨しています。

## インフルエンサーマーケティング

SNSの発展などによりインフルエンサーと呼ばれる一般人が消費者の嗜好や行動に大きな影響を与えるようになってきている中、IARDはアルコールのインフルエンサーマーケティングに関する世界基準を作成しました。発信情報が広告物であることの明示、不適切な飲酒を推奨しないこと、年齢認証の仕組みの導入などが盛り込まれています。この内容に賛同する広告代理店とインフルエンサー代理店の契約を交わし、発信情報を監視し、不適切な内容が含まれる場合に修正もしくは削除を要請することを徹底していきます。

## 03 DX戦略

### ■ DX=BX (ビジネストランスフォーメーション)

DXとは、デジタル技術を活用して効率化を進めるだけではなく、新たな価値創出を目指し、デジタル技術やデータを活用してビジネスを変革(トランスフォーメーション)していくことだと捉えています。時には、これまで築いてきたエコシステムや既存のビジネスモデルを壊すことも必要となります。これは経営改革そのものであり、経営がリードしなければ実現できないと考えています。

では、どの方向でトランスフォーメーションを進めていくのか。経営陣を対象に、計5回30時間に及ぶデザイン思考アプローチによるワークショップを開き、自身の原体験を振り返りながら、当社をどのように進化させて次の世代にバトンを渡したいか、他社との競争など関係なく、どのような価値を世の中に提供していきたいのか、10年程度先を見越しながら議論を重ねました。最終的に、今後3年間の具体的計画として、プロセス、ビジネスモデル、組織風土の3つの視点からビジネストランスフォーメーションを実現していくアプローチをまとめました。

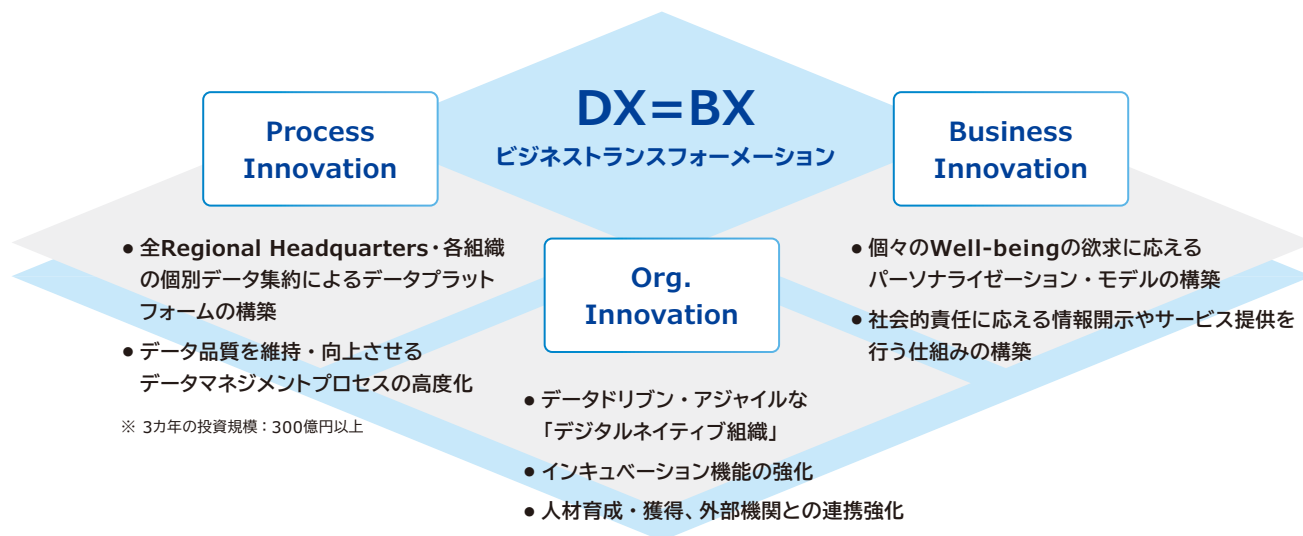
2021年はこうした方向性やアプローチを固める1年となりましたが、2022年はRHQにおける取組みを棚卸ししながら、それぞれのベストプラクティスを共有し合った上で、地域本部ごとのアクションプランを策定していく計画です。

### ■ キーワードは「パーソナライゼーション」「サステナビリティ」「Well-being」、これらを実現するための「データマネジメント」

当社グループの既存事業は、主に大量生産・消費するビジネスモデルのもと、商品を提供することで、成長してきました。しかし、近年、お客様の価値観が多様化する中で、アサヒグループが、これからも飲食を通じた「おいしさ」や「楽しさ」などの価値をお客様に提供し続けていくためには、今までのように大量生産した「モノ」を販売するビジネスだけではなく、データを通してお客様のことを深く理解した上で、一人ひとりのニーズに対応できる価値を提供していくことが不可欠です。「モノ」の提供だけでは成し得ない、パーソナライズされた「体験」をお届けしていきます。

また、『中長期経営方針』のメガトレンド分析で掲げている通り、サステナビリティ志向がさらに高まる中、一人ひとりの幸福の定義も多様化・分散化する傾向にあることを踏まえ、目指すべきパーソナライゼーションの在り方も、各個人のWell-beingの変化に対応していく必要があります。

#### アサヒグループのDX戦略



## 03 DX戦略

喫緊の課題は消費者をよく知ることにあり、当社グループの商品を取り扱う飲食店など、消費者接点からさまざまな行動データを収集し、蓄積・活用するために、グループ共通のデータ基盤を整備・構築することが必要となります。今後は、アサヒグループ独自の「パーソナライゼーション」「サステナビリティ」「Well-being」などを軸としたモデルの構築を目指します。

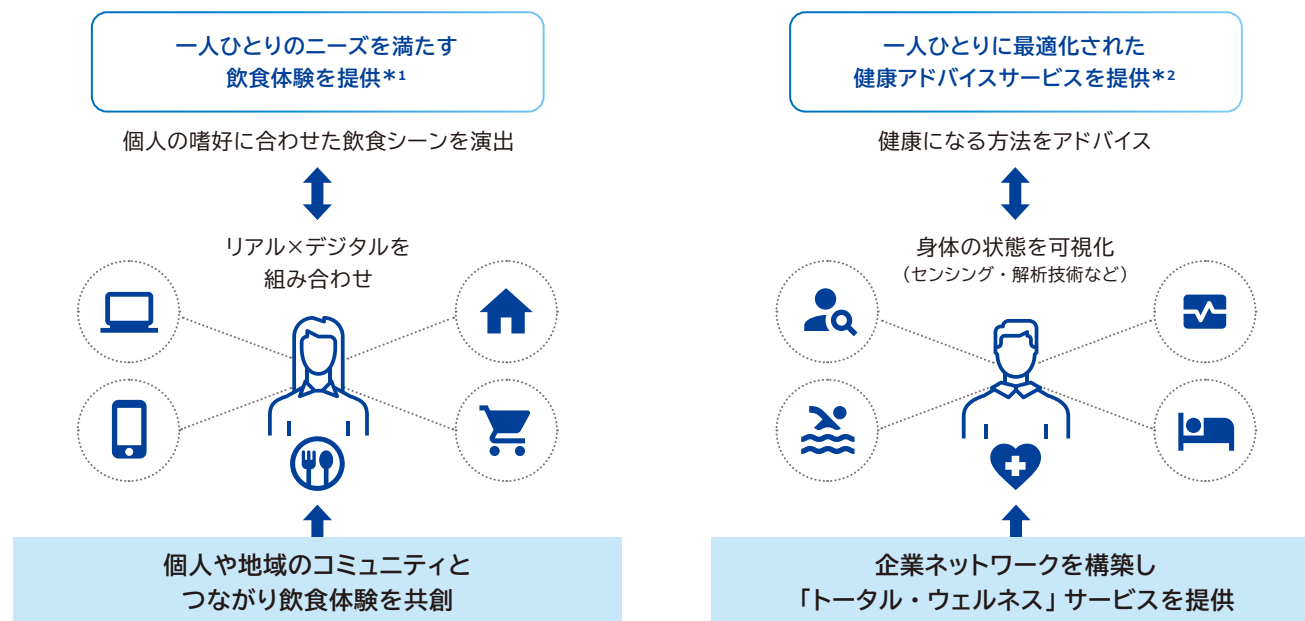
## ■ 重要な役割を担う高度な人材育成と専門組織

データプラットフォームの構築のみならず、集めたデータや最新のデジタル技術から、「顧客の問題」に着目した価値を創出できる人材の確保も重要な課題となります。そこで現在、必要なケイパビリティを備えた人材を育成する研修を進めています。初回は定員200人の枠に対し、500人以上と定員をはるかに超える応募がありましたが、全員に研修を受講してもらっています。さらに、デジタル活用を軸に付加価値を生み出すことができる人材に育成するために、本社だけでなく、関係会社など別の会

社で経験を積んでもらう人事制度も整備しました。こうした仕組みにより、多様な視点を取り込んでもらうのが狙いです。

また、新規ビジネスを創造し、事業として実現・成果を出すために、高度な専門性を持った組織を立ち上げ、新価値の創出や、それを生み出すためのインキュベーション機能の構築を進めています。生まれてきたアイデアを、最新技術やオープンイノベーションも活用しながらビジネスイノベーションに結び付け、時代の要請に応える次世代のビジネスモデルの構築を目指します。

## 体験価値やWell-beingを提供するパーソナライゼーション・モデル



\*1 飲食体験のサービスコンセプト (イメージ)

\*2 ウェルネスのサービスコンセプト (イメージ)



## 04 R&D戦略

2019年3月に研究戦略の立案、研究開発、及び新規事業の創出に、これまで以上に迅速に意思決定し、スピードを上げて取り組める体制に強化することを目的に、アサヒオリティーアンドイノベーションズ(株)(AQI)を設立しました。新商品開発や品質管理といった事業に直結する研究開発機能は各事業会社の研究開発組織の領域とする一方で、AQIは、グループの持続的な発展につながる中長期的な研究テーマを担っています。

これまで中長期的な社会環境や競争環境の変化を見据えて、重点研究領域を設定し、個別テーマにおける投下資源をモニタリングしながら研究開発を進めてきました。

『中長期経営方針』では、これまでの研究で蓄積してきた技術・知見・ノウハウとメガトレンドからバックキャストして未来シ

ナリオなどを導きました。これを踏まえ、今後は、「アルコール関連」「ヘルス&ウェルネス」「サステナビリティ」「新規事業」の4つを重点領域として位置付け、新たな価値創造やリスク軽減に向けた商品・技術開発に取り組んでいきます。

研究開発に関わる費用だけではなく、それを活用するための人材の獲得、育成においても投資の重点化を進め、研究開発のケイパビリティをさらに高めることにより、独自の価値創造力の強化を図っていきます。また、自社のみでの取組みにこだわることなく、技術的なシナジーが期待できるスタートアップへの投資など、外部との連携を強化することにより、事業環境の変化の速さへの対応も強化していきます。

### ■ アルコール関連

アルコール関連飲料市場において、健康志向などの消費者ニーズの多様化により、さまざまなアルコールの楽しみ方が世界的に広がっています。一方で、アルコール摂取に対する逆風も想定しておく必要があります。

こうした想定のもと、これまで培ってきたビールを中心とした酒類と飲料の技術・知見などを活用し、アルコール代替価値、新価値創造の研究や、BACにおける優位性構築に向けた商品・技術開発を中心に研究開発を強化していきます。

『アサヒ ビアリー』に採用した独自の脱アルコール技術や酵母・発酵関連技術などをベースに、科学的根拠に基づいたノンアルコール飲料の進化技術を開発し、急速に成長するBACやスマートドリンク市場において、既存ブランドの付加価値や新たな価値提案の強化につなげていきます。また、グループ全体でこのような新たな価値創造を体現する商品を開発するため、各地域との技術や情報の共有体制や連携の更なる強化にも取り組んでいきます。

こうした取組みを通じて、アルコールを飲む人と飲まない人の垣根をなくし、人と人とのつながりを拡大することにより、変化する“Well-being”への対応力の強化を図ります。BACのような新たな成長カテゴリーにおける市場ポジションの確立やプレゼンスの向上に加え、アルコール関連事業自体の持続的な成長への貢献を目指していきます。

### 重点取組み領域



#### アルコール関連

##### 変化する価値観に対応した 新たな価値創造

- アルコール代替品及び新価値創造品の研究
- BACにおける優位性の構築に向けた商品・技術開発



#### ヘルス&ウェルネス

##### 消費者の身体と 心の健康の実現

- エビデンス型やBetter for You型のソリューションの提供
- 新しい形態(デバイスやサービスなど)での健康価値の提供



#### サステナビリティ

##### サステナビリティ実現に向けた 環境・気候変動リスクの軽減

- 環境・エネルギー分野や副産物利用における世界トップ水準の技術開発
- 気候変動に伴う原料コスト影響の最小化



#### 新規事業

##### 新規事業につながる 非凡なシーズの開発

- グループ内外、既存・新規の技術を組み合わせた新たな事業シーズの創出
- 新たな技術・ビジネスモデルの取り込み

## 04 R&amp;D戦略

## ■ ヘルス&amp;ウェルネス

高齢化などを背景に拡大していた身体や心の健康に対する消費者のニーズは、新型コロナウイルスパンデミックにより、さらに加速し、今後の商品選択においても大きな影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、エビデンス立脚型からBetter for You型まで、さまざまなタイプのソリューションを提供することで、人々の健康的な生活をサポートしていきます。また、デバイスやサービスなどを通じて、新しい形態での健康価値提供の実現を目指していきます。

長年培ってきた機能性乳酸菌の研究において、整腸作用以外にも多くの機能を有する乳酸菌由来素材の研究開発に取り組んできました。体脂肪低減効果を有する乳酸菌CP1563株を『カラダカルピス』などに活用するなど、すでに高付加価値商品の展開に貢献しています。

L-92乳酸菌においては、2021年、免疫調整機能があることを科学的に証明し、現在、その機能を活かした商品開発を進めています。今後も独自性のある機能を有した乳酸菌素材を中心に健康機能に関する研究を強化し、新たな価値提案につなげていく方針です。また、果汁など減糖技術の開発なども進めており、今後、日本以外の地域においても、この技術を活用した商品展開を予定しています。

デバイスやサービスの領域においても、センシングデバイス技術の活用による新サービスなどを開発し、心身ともにより好ましい状態へと行動変容を促す新たな価値提案の強化を目指していきます。

## ■ サステナビリティ

当社グループは、サステナビリティ戦略においてマテリアリティや重点方針などを策定し、「アサヒグループ環境ビジョン2050」をはじめ、各マテリアリティにおいて設定した目標の達成に向けて、グループ一丸となって取組みを推進しています。

今後、R&Dにおいては、環境・エネルギー分野や副産物利用における世界トップ水準の技術の実装を目指すとともに、気候変動に伴う原料コスト影響の最小化を目指し、サステナビリティ戦略の実効性を高めていきます。また、2022年1月にサステナビリティの取組みの更なる加速に向けて、AQI内の組織体制も見直しました。

環境・エネルギー分野では、現在、排水処理から得られるバイオメタンガスを活用し、燃料電池発電システム（→P.65）やCO<sub>2</sub>分離回収装置の実証試験を実施しており、早期の実用化を目指します。また、回収したCO<sub>2</sub>の有効利用を志向した食品業界初のメタネーション実証実験にも取り組んでおり、将来的には、グループの工場でCO<sub>2</sub>を燃料や原料として再利用する「カーボンリサイクル」を視野に入れ、取組みを加速させていきます。

副産物利用では、製品の製造工程で発生する廃棄物や副産物に対して、資源の有効利用や廃棄物の排出量削減を推進するとともに、外部機関との連携を含めて、副産物のアップサイクルなどにも取り組み、資源利用率の向上を目指していきます。

## ■ 新規事業

中長期的に目指す事業ポートフォリオの実現に向けて、グループ内外、既存・新規の技術を組み合わせるほか、新たな技術やビジネスモデルの取り込みも積極的に検討し、新規事業の創出につながる非凡なシーズの開発に取り組んでいきます。また、これまでの技術的なケイパビリティや事業基盤を強みとしたシーズの開発を強化していきます。

具体的には、ビール酵母の技術活用を核に、既存の酵母エキス事業に加え、細分化された酵母抽出分画物の特徴を活かした食品用途などへの事業領域拡大や新たな事業創出に取り組んでいきます。また、すでに展開しているコーヒーク粕を原料とした防霜資材「フロストバスター」をはじめとして、ビールやコーヒの副産物のアップサイクルにも注力していきます。副産物に価値を付加させることにより、循環型社会の実現に向けて社会的責任を果たしながら、既存事業の競争力の強化と既存事業と近接した領域における新たな事業の展開を検討していきます。

今後、さらに当社グループを取り巻く環境の変化は加速していくと想定される中、こうした新規事業の開拓に必要な革新的な外部の技術やこれまでと異なる領域における知見に関する取組みスピードを強化するためにも、オープンイノベーションにつながる有力なパートナーとの協業に積極的に注力し、新規技術のソーシングを加速していきます。

## 05 人的資本の高度化

### ■ エンゲージメント向上による戦略基盤強化

『中長期経営方針』においては、戦略基盤強化に向けて「人的資本の高度化」を掲げ、「ありたい企業風土の醸成」「継続的な経営者人材の育成による経営力の安定的充実」「中長期戦略に基づく重要なケイパビリティの獲得」の3つの取組みを同期化して、競争優位の源泉の高度化を図ることにより、目指すポートフォリオの構築やコア戦略の実効性を高めていきます。

こうした人材戦略を実行していくには、その基盤となる社員のエンゲージメントを高めることが重要になります。社員のエンゲージメントを高めるため、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）」を戦略の軸に置き、多様化する価値観を活かす企業風土を醸成していきます。

### ■ ありたい企業風土の醸成

当社グループを取り巻く複雑化・多様化するさまざまな課題の解決に向けて、これまでとは異なる多様な経験や発想が不可欠になっています。そうした状況なども踏まえ、2021年3月にRegional Headquarters（RHQ）の人事担当役員を中心に策定を進めてきた「ピープルステートメント」を発表し、「ありたい企業風土」として、社員の一人ひとりの可能性を引き出し、成長できる風土の醸成を目指しています。また、社員一人ひとりが、違いを認め、異なる意見やアイデアを大切にすると同時に、そこから学び、多様性と多文化が共存する組織をより強く、より革新的に進めていくために、自分らしく自由に輝くことができる「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）ステートメント」を策定しました（→P.48）。

また、2021年5月には、グローバルの全社員を対象としたエンゲージメントサーベイを初めて実施しました（→P.58）。全体的に良好な結果が得られ、また、世界中の社員の声を把握することで、目指す企業風土の実現度合いを確認することができ、戦略基盤の強化に向けた課題も可視化することができました。

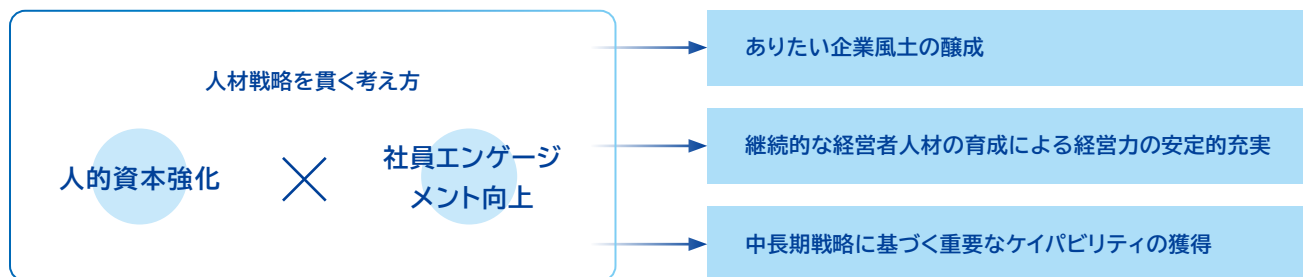
今後、「グローバルDE&IカOUNCIL」の設置（→P.48）や各種施策の展開などを起点に、当社グループの人材に対する基本的な考え方の浸透促進に向けた体制の強化を一層図っていきます。また、社員一人ひとりが個人の業務などを通じて得る体験価値の満足度を高めるための具体的なアクションプランを展開することにより、組織全体のエンゲージメントを持続的に高めていく仕組みを構築していきます。

こうした取組みにより、社員のパフォーマンスから当社グループで働く価値を総合的に高めるとともに、新たなケイパビリティに必要な人材も獲得し、好循環を生み出していきます。

### ■ 継続的な経営者人材の育成による経営力の安定的充実

今後、事業環境の変化するスピードが増すことが想定される中、中長期的に企業価値を高めるためには、持続的に経営者人材を輩出できる仕組みを強化し、経営力の安定的充実を図っていく必要があります。

#### 人材戦略のフレームワーク



## 05 人的資本の高度化

将来の経営環境の変化や『中長期経営方針』の策定を踏まえ、新たな経営者像を定義し、取締役会スキルマトリックスやCEOスキルセットなどの選抜基準を見直すとともに、グループ経営に大きな影響を及ぼすポジションについても検証・特定していきます。また、RHQを含めたタレントレビューを通じて、全社のキータレントの可視化を進め、グローバルの社員の中から最適な人材を選抜し、適材適所の配置や人材育成などを通じて、これまで以上に層の厚いリーダーシップパイプラインを形成していく方針です。

## ピープルステートメント

## Learning, growing, achieving TOGETHER

学び、成長し、そしてともにやり遂げる



### Safety and Well-being

セーフティ&ウェルビーイング



### Everyone Matters

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン



### Growth through Learning

学習する組織



### Better together

コラボレーション

また、人材育成面においても、2014年より実施しているグローバル・リーダーシップ・ディベロップメント・プログラムをはじめ、グローバルと各地域の両側面から育成プログラムの更なる拡充などを進め、中長期にわたって安定した人材を確保できる体制を強化していきます。

## ■ 中長期戦略に基づく重要なケイパビリティの獲得

『中長期経営方針』の目指す事業ポートフォリオの実現に向けて3つのコア戦略の高度化と実効性を高めていくには、その基盤となる人材や組織的な能力といったケイパビリティの向上が重要なポイントになります。特に、今後は、事業ポートフォリオやコア戦略を中心に、その領域に精通したノウハウやスキルなどの専門性と経験を持ち合わせた人材が求められます。

そうしたことを踏まえ、競争優位の源泉となる各戦略や各機能における重要なケイパビリティを特定し、部門・会社・地域の垣根を越えて、対応策を具体化し、競争優位の源泉となる各戦略のケイパビリティを強化・拡充していきます。また、社内のリソースが不足している場合には、外部リソースの活用や連携を含めて、人材獲得も検討していきます。一方で、現在、特定の分野において、専門性の高い人材に対する需要が急速に高まっているため、社内での人材育成・養成は、人材獲得のコスト低減や、各戦略の持続性向上につながるものと言えます。人材育成プログラムの充実やジョブポスティングでの積極登用に加え、ベストプラクティスなどの共有などを掛け合わせ、成長戦略を踏まえた人材パイプラインの強化を図っていく方針です。

## Topics

## エンゲージメントサーベイ

世界のグループ社員約3万人を対象に、17カテゴリ50問のエンゲージメントサーベイを実施し、87%の社員から回答を得ることができました。グローバルの飲料・食品業界とグローバルの好業績企業の基準値を比較すると、①会社の戦略・目標の支持、ビジョンの浸透、②上司・同僚との良好な関係性、③多様性の受け入れ、フェアな職場風土、④社員の健康・安全の確保などの点において、高い評価を得ることができました。一方で、今後の改善課題としては、①業務・事業推進上のスピード感、②スキル向上のための研修機会等の提供、③結果としての個々人の会社に対する誇りや自発的な貢献意欲の3点が挙げられました。また、地域ごとに回答スコアの差が出る質問なども把握することができました。今回のサーベイ結果を活用して、社員とのエンゲージメント改善に取り組んでいく方針です。

### カテゴリ別グローバルエンゲージメントサーベイスコア

| No. | カテゴリ                   | スコア | 基準値との差 |
|-----|------------------------|-----|--------|
| 1.  | 持続可能なエンゲージメント          | 79  | -3     |
| 2.  | 戦略・方向性                 | 85  | 4      |
| 3.  | リーダーシップ                | 73  | 0      |
| 4.  | 顧客・品質志向                | 75  | -5     |
| 5.  | イノベーション                | 67  | -4     |
| 6.  | 権限・裁量                  | 76  | -2     |
| 7.  | 業務効率性                  | 45  | -5     |
| 8.  | 協働・コミュニケーション           | 77  | -2     |
| 9.  | 直属上司                   | 75  | 4      |
| 10. | Diversity & Inclusion  | 78  | 2      |
| 11. | 誠実性・倫理性                | 78  | -1     |
| 12. | タレントマネジメント             | 67  | -3     |
| 13. | パフォーマンスマネジメント・報酬       | 61  | -2     |
| 14. | リテンション                 | 66  | 1      |
| 15. | 健康・ウェルビーイング            | 75  | 6      |
| 16. | コロナ関連設問                | 74  | -      |
| 17. | Asahi Group Philosophy | 72  | -      |

※ スコア：5段階回答において好意的な回答（そう思う、どちらかといえばそう思う）をした人の比率

※ 基準値との差：ウィリス・タワーズワトソン（株）が実施した調査をベースとしたベンチマークデータ（国内外69社加重平均値）

## CFOメッセージ

## アサヒグループの財務的課題

2016年度以降、当社グループは非連続の成長に挑むべく、欧州事業や豪州CUB事業の買収に多額の資金を投じてきました。この結果、2015年以前は4,000億円規模で推移していた当社グループの金融債務残高は、2020年12月末時点で1兆8,236億円まで増え、財務健全性の指標であるNet Debt/EBITDAは6.03倍（劣後債発行残高50%控除後）まで膨れ上がりました。将来の成長投資への余力を確保するためには、金融債務削減による財務健全性を改善することが最大の課題です。『中長期経営方針』でも掲げた通り、フリー・キャッシュ・フローを年平均2,000億円以上創出しながら、金融債務削減に優先的に振り向け、2024年中にNet Debt/EBITDAを3倍程度にまで改善する考えです。一方、新型コロナウイルス感染拡大による経済活動の制限や、輸送コンテナや人材の不足などに伴う物流コストの上昇、ロシアによるウクライナへの侵攻といった地政学的リスクの高まりなど、VUCAの様相がさらに高まり、当社グループの将来の事業計画に大きな不安定要素をもたら

しています。そのため、金融債務削減の計画やのれんの減損などへの影響が懸念され、あらゆるリスクをより一層注意深くモニタリングしながらマネジメントしていく考えです。そうした中であって、2021年度は事業利益の増加に加え、運転資本の圧縮や非事業用資産の売却を推し進め、計画を大きく上回る規模で金融債務を圧縮しました。2022年度もフリー・キャッシュ・フローは、2,150億円の創出を予想していますが、金融債務削減に充当し、Net Debt/EBITDAは3.6倍程度を見込んでおり、2024年中に目指す3倍程度という目標に向けて、その達成確度を高めていきたいと考えています。

## 財務的リスク管理に対する考え方

先述の事業リスクが想定以上に高まった結果、業績に影響を与えた場合、更なるキャッシュ創出策や投資計画の見直しの検討も必要になります。将来の不確実性が高まる中、外部環境の変化に伴う投資効率の低下などにも注意を払いつつ、的確な意思決定を図るためにも、常にグループ内外の情報を機敏に収集していきます。Regional Headquarters (RHQ) から月次で業務執行報告を受けることに加え、適宜、経営層や各階層間でRHQとコミュニケーションを取るなど、密に連携し、現地・現場の状況を把握しながら、先手を打っていく考えです。

また、当社グループでは、グローバルトレジャリーポリシーを制定する中で、アルミや大麦、砂糖といった当社グループの事業に欠かせない原材料に関連したコモディティリスクを中心に、RHQがそれぞれにヘッジポリシーを制定し、その方針に基づい

嶋田 薫

取締役 兼 執行役員 CFO

AGPと『中長期経営方針』に常に立ち返りながら、  
企業価値向上に向けて経営の舵取りを支えていきます。

て、リスクヘッジを実施しています。アサヒグループホールディングスでは、四半期ごとにRHQのヘッジ状況をモニタリングしていますが、将来的には、経営計画における安定性と、一貫性のあるリスク管理を目的として、グローバル全体で一元的なリスクヘッジを実行することも視野に入れています。

一方、のれんの減損リスク管理としては、まずは現在取り組んでいる事業計画を着実に達成していくことが基本スタンスとなります。また、のれんの減損は、資本コストの上昇などの外部要因の影響も受ける可能性があり、早期にリスクの所在や規模を把握すべく、定期的に減損リスクのシミュレーションを実施しています。これらを実施することで計画の見直しの可否も含め、その対策を検討していきます。さらに、為替や金利の変動リスクについても、為替予約の実施や金利の固定化などに加え、直接金融における円貨または外貨での調達及び間接金融とのバランスも考慮しながらバランスシート全体での財務リスクの軽減に努めていきます。

## 将来の投資方針について

まず、事業成長については、酒類事業を中心に成長投資によるエリア拡大を目指します。すでに進出している地域や既存事業とのシナジー、当社グループが掲げるプレミアム戦略との適合性などを考慮し、どのエリアに投資していくか、優先順位をつけていく考えです。ただし、仮にアルコールへの規制など逆風がさらに強まった場合には、酒類を事業ポートフォリオの軸に据えながらも、ノンアルコールや低アルコール飲料、飲料事業、さ

らには社会課題解決につながる新規事業への投資を一層強化していく考えです。

こうした事業成長に加え、当社グループのビジネスモデルをより持続可能なものとすべく、『中長期経営方針』のコア戦略である「サステナビリティ戦略」「DX戦略」「R&D戦略」にも、キャッシュを重点的に配分していきます。サステナビリティ戦略では、特に「気候変動への対応」として、2030年までのScope1、2のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を50%から70%（2019年比）へと上方修正しており、その実現に向け500億円規模の投資を予定します。太陽光発電設備をはじめ、エネルギー効率化や燃料関連の新技术開発などに取り組んでいきます。DX戦略では、今後3年間で300億円以上を投資し、グループ内外のデータを収集、蓄積、活用するデータプラットフォームの構築を加速します。R&D戦略では、新たな商品や技術の開発のほか、外部人材の獲得といった人材力の底上げ、オープンイノベーション推進などに積極的に投資していきます。

## キャッシュ・フローマネジメントの基本的な考え方

『中長期経営方針』で掲げるガイドラインとして、豪州CUB事業取得に伴うキャッシュ創出力の拡大に加え、運転資本の改善、ノンコア資産の売却などのキャッシュ最大化施策を推し進めることで、先述の通り、年平均2,000億円以上のフリー・キャッシュ・フロー創出を目標としています。創出したキャッシュは金融債務の削減に優先的に振り向けつつ、成長投資と株主還元



## 『中長期経営方針』の コア戦略である「サステナビリティ戦略」 「DX戦略」「R&D戦略」にも、 キャッシュを重点的に配分していきます。

にも相応のバランスで配分します。株主還元については、今後も配当性向35%を用途に安定的な増配を継続し、将来的には40%の水準を目指します。仮に、のれんの減損が発生した場合においても、配当額水準に影響を及ぼさないように、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益\*を基準として配当を行う方針です。

当社グループの事業展開がグローバルに広がる中、それぞれの国や地域で創出されたキャッシュをグループ全体で活用できるよう、キャッシュ・フローの可視化をはじめとする資金管理体制の構築に取り組んできました。これにより、グループ内の余剰資金を圧縮できたほか、事務工数削減によるコスト効率化、リスクの低減、為替影響の抑制といった効果を実現しています。さらに運転資本については、欧州におけるベストプラクティスを参考に、日本においても売掛金の回収早期化に加え、在庫適正化による棚卸資産の圧縮などにより、約500億円規模の効率化を図りました。一方、ノンコア資産は、日本の配送センターや

\* 調整後は、事業ポートフォリオの再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を除くベースとなります。

工場跡地など約450億円分の売却に加え、300億円以上の有価証券の売却により、合計750億円のキャッシュインとなりました。

こうした取組みを通じ、2021年度は合計1,200億円以上のキャッシュを創出しており、収益改善に伴う営業活動によるキャッシュ・フローの増加と合わせ、トータルで3,200億円程度のフリーキャッシュ・フローを創出しています。これらの結果、グループ全体のROICはハードルレート並みにまで回復しています。2022年度は、新型コロナウイルス感染影響の長期化や原材料価格の高騰といった影響はあるものの、着実な利益成長により、ハードルレートを超える水準にまで上がってくる見込みです。

また、コスト削減の手綱も緩めることはありません。2022年度は、原材料の調達コスト上昇に加え、物流コストなどの上昇分も加味すると、グループ全体では400億円程度のコスト増が見込まれます。これに対し、日本における製造原価の低減やSCM体制の再編、販促費の効率化、オセアニアにおける調達契約の見直し、グループ全体におけるグローバル調達の更なる改革など、さまざまなコスト削減策に取り組むことにより、コストアップ

の抑制を図ります。また、すでに原材料の調達コストの大半について上昇リスクへのヘッジを済ませており、原材料価格上昇が業績に与える影響は一定程度回避できています。ただ、ロシアによるウクライナ侵攻といった地政学的リスクはこれまで以上に高まっており、今後、想定以上に市況が上昇、または高止まりが継続した場合、業績への影響があることは否定できません。

### グローバルな財務マネジメントを目指す

私は、1988年の入社以来、財務部門や経営企画部門を経て、海外事業での仲介業務に従事した後、直近では、グループ本社の調達部門でグローバル調達体制の最適化に取り組んできました。財・サービスの調達と資金調達は、性格は異なりますが、「調達」という側面から見れば、調達した財・サービスを投入し、製品・サービスとしてお客様に提供し、付加価値を生み出していくプロセスと、資本市場から調達した資金を成長投資やお取引先への支払い、設備投資などに振り向けながら、調達した資金以上のキャッシュを生み出していくプロセスは企業価値を生むために欠かせないプロセスという点では共通してい



## ステークホルダーの皆様と 共創することで、グローバルな キャッシュマネジメント体制の最適化に 取り組んでいきます。

ます。株主・投資家の皆様からの期待に応える価値を生み出せるよう、モノづくり同様、ステークホルダーの皆様と共創することで、グローバルなキャッシュマネジメント体制の最適化に取り組んでいきます。併せて、経営の舵取り役であるCEOと目指す方向性を揃えながらも、財務の側面から分析したリスクとリターンを踏まえ、適切な選択肢を提示することで、CFOである私は羅針盤としてCEOの舵取りを支えていきたいと考えています。

グローバルに事業の裾野が広がれば広がるほど、日々の意思決定の迅速化が極めて重要となります。そのため、働き方（Ways of Working）の共通言語化、すなわち意思決定プロセスやオペレーションモデルの標準化も重要な鍵を握ります。私自身、海外での業務経験でその必要性を痛感しています。質と量の両面から資本市場との対話を拡充するだけでなく、グローバルな財務マネジメントを前提としながらも、ローカルなオペレーションと同期を取りつつ、グローバルな財務マネジメントに取り組んでいきます。

### 財務方針・キャッシュアロケーション

#### 2022年以降のガイドライン

#### 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）

# Regional Strategies

## 地域別戦略

2019年より事業の成長や価値の最大化をRegional Headquartersが担う体制となりました。各地域でそれぞれに変化するWell-beingに  
応えるべく、BACなどの付加価値の創造、再生エネルギーの積極活用など、  
サステナビリティを重視した新価値提案やSCM改革などに取り組んでいます。  
このセクションでは、各地域の事業環境や自社の強みを踏まえて  
どのように成長を実現するか、事業戦略の進捗と併せてご説明します。

- 63 日本
- 68 欧州
- 72 オセアニア
- 76 東南アジア



# Japan

## 中期重点戦略

- 変化を先読みする商品ポートフォリオ最適化とシナジー創出によるポテンシャル拡大
- ニーズの多様化に対応したスマートドリンクングなどの推進、高付加価値型サービスの創造
- カーボンニュートラルなど社会課題の事業による解決、日本全体でのサプライチェーン最適化



## 強み

- 各事業における強固なブランドポートフォリオ
- 嗜好の変化を先取りする新商品・新技術の開発力
- 多種多様なステークホルダーとの幅広い接点
- 環境変化に柔軟に対応できるコストマネジメント力
- 商品や各種取組みを通じた社会課題解決への貢献

## 事業環境

### ◎ 機会

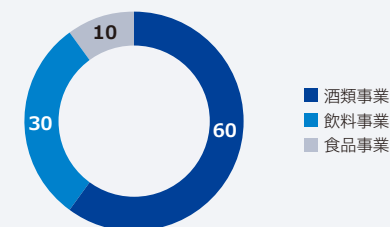
- 酒税改正によるビール市場の拡大
- 消費の多様化、多価値化による新たな市場の誕生
- 健康志向の高まりによる関連カテゴリーの成長
- 共働きの増加、超高齢化社会の到来など、社会構造の変化
- サステナブルな活動に対する関心の高まり

### ▼ リスク

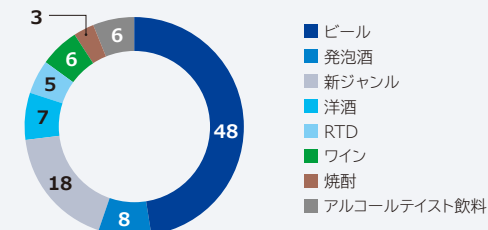
- 総人口の減少
- 市況変動による原材料費など、各種コストの上昇
- 消費需要低迷に伴う競争環境の悪化
- 人流の停滞、経済活動の低迷
- 気候変動や大規模災害の発生

## Key Data

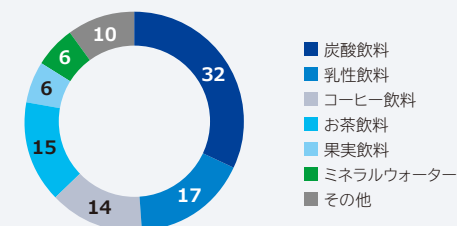
日本 事業別売上収益構成比 (2021年)  
(%)



酒類事業 カテゴリー別売上収益構成比 (2021年)  
(%)



飲料事業 カテゴリー別販売数量構成比 (2021年)  
(%)



## Japan

### 2021年の総括

酒類事業では、飲食店のジョッキで飲む樽生ビールのような味わいが楽しめる『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』や、“ぬくもりのある世界観” “まろやかなうまみのある味わい” が特長の『アサヒ生ビール』の缶商品を発売し、新たな価値提案に取り組みました。また、家庭用生ビールサービス『THE DRAFTERS (ドラフターズ)』の展開を開始するなど、ビール市場の活性化を図りました。また、『アサヒスタイルフリー<生>』『クリアアサヒ』『アサヒ ザ・リッチ』『アサヒ ザ・レモンクラフト』を中心に主力ブランドの広告・販売促進活動を強化し、各ブランドの価値向上に取り組みました。加えて、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『アサヒビアリー』などの“微アルコール” カテゴリー商品を発売するなど、お酒の飲み方の多様性を提案する「スマートドリンクング」の取組みを推進しました。

飲料事業では、『三ツ矢』ブランドにおいて、“甘すぎない”炭酸飲料の『三ツ矢サイダー レモラ』を発売したことに加え、『ウィルキンソン』ブランドにおいて、脂肪や糖の吸収を抑える機能を有する機能性表示食品『ウィルキンソン タンサン エクストラ』をリニューアルするなど、新たな価値提案を強化しました。『カルピス』ブランドでは、誕生30周年を迎えた『カルピスウォーター』のリニューアルに加え、希釈用商品のアレンジレシピの提案を推進し、ブランド力の強化に取り組みしました。

食品事業では、『ミンティア』において、マスク着用時専用商品のほか、機能性表示食品の商品を発売するなど、新たな喫食シーンの提案によるブランド価値の向上に取り組みました。加えて、『1本満足バー』『アマノフーズ』『ディアナチュラ』などにおいて、新しい生活様式に合わせた新たな価値提案を強化しました。

以上の結果、売上収益は、飲料事業と食品事業は増収となりましたが、酒類事業において新型コロナウイルスの規制により業務用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。事業利益は、各種コスト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減益となりました。

### 2022年の方針

2022年は、酒類、飲料、食品事業の「強み」のあるブランドに経営資源を投下するとともに、新たな価値提案などを通じて各事業のブランド価値向上を図ります。また、日本全体での事業の枠を超えたシナジーの創出やSCMの最適化、サステナビリティへの取り組み強化により、持続的な成長基盤を強化していきます。

酒類事業では、『アサヒスーパードライ』において、発売以来初となるフルリニューアルに合わせて、広告投資の強化やさまざまな飲用体験の提供などに取り組むことにより、更なる需要喚起を図ります。また、『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』や『アサヒ生ビール』などを中心に、家庭用市場において主力ブランドの一層の強化を図ります。加えて、「スマートドリンクング」をさらに推進するために、新たな商品やサービスの展開に取り組めます。

飲料事業では、「100年ブランド」である『三ツ矢』『ウィルキンソン』『カルピス』を中心に、主力商品のリニューアルや、新たな需要を捉えた商品展開により、ブランド力の向上を図ります。また、ラベルレス商品の展開強化に加えて、缶の軽量化やケミカルリサイクル樹脂の採用拡大など、環境配慮型商品の展開を拡大します。

食品事業では、『ミンティア』においては、ミントの味わいをさらに強化することで、“オンタイムリフレッシュ”という提供価値を強化します。また、『1本満足バー』『アマノフーズ』『ディアナチュラ』などにおいて、新しい生活様式下で生まれる新たな需要に対応する商品展開を強化します。

以上の結果、売上収益は、新型コロナウイルス関連規制の緩和に伴う売上回復や、各事業における主力ブランドの成長により、増収を目指します。事業利益は、原材料費などのコストアップやブランド価値向上に向けたマーケティング投資を強化しますが、増収効果などにより、増益を目指します。

#### 売上収益

※ 2021年の前年比は旧セグメントの「酒類事業」「飲料事業」「食品事業」の合算値ベース

2021実績 **1兆2,193億円 (-1.5%)**  
2022計画 **1兆3,316億円 (+9.2%)**

#### 事業利益

2021実績 **1,034億円 (-5.3%)**  
2022計画 **1,114億円 (+7.6%)**

## Japan

## サステナビリティピックアップ

## ■ バイオメタンガス燃料電池の実証実験

アサヒビール（株）茨城工場では、排水処理工程から発生するバイオメタンガスを活用した燃料電池による200kW級発電の実証実験を行っています。ここで用いる燃料電池は、SOFCと呼ばれるメタンガスを直接分解して発電する仕組みで、発電効率が非常に高い手法として知られていますが、通常は燃料として化石燃料が使用されることが多く、発電の際にCO<sub>2</sub>が排出されてしまうことが課題となっています。これに対しアサヒグループのR&Dを担うアサヒクオリティーアンドイノベーションズ（株）は、ビール工場の排水処理工程で発生するバイオメタンガスに着目し、新たな燃料電池の仕組みを開発しました。

アサヒグループのビール工場で排水処理の際に発生するバイオメタンガスは、メタンが主成分のカーボンニュートラルな資源です。現在ビール工場ではこのバイオメタンガスを燃焼させて熱エネルギーとして利用していますが、これを燃料電池に活用できないかというアイデアから開発がスタートしました。

このプロセスにおける最大の課題はガス中に含まれる不純物が発電を阻害してしまうことと、そのすべてを除去するためには莫大なコストがかかるという点でしたが、アサヒグループでは新たな生成プロセスを構築し、低コストで高純度のバイオメタンガスを抽出するシステムを開発しました。

アサヒグループは、このシステムが広く社会に普及することで社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献できると考えており、今回開発した技術については特許を取得することなく、可能な限り情報を公開して普及を促進していく考えです。2021年秋に開催された国連気候変動枠組条約第26回締約国会議（COP26）の「ヴァーチャル・ジャパン・パビリオン」に出展し、この技術を広く世界に発信しました。



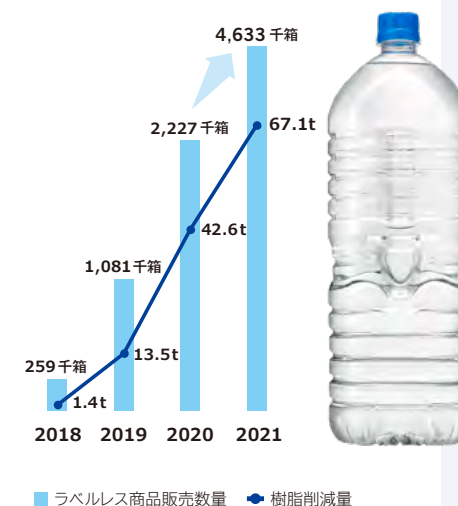
## ■ 容器のプラスチック使用量の削減を推進

アサヒ飲料（株）は、PETボトルからラベルをなくした「ラベルレス商品」を販売しています。「ラベルレス商品」はプラスチックの削減につながるだけでなく、廃棄時の分別に際してもラベルをはがす手間が省けるため、環境に配慮しながらお客様の利便性も向上させる「ラクしてエコ」を実現する商品であることが特長です。2018年にケース販売専用の「『アサヒ おいしい水』天然水ラベルレスボトル」の販売を開始したのを皮切りに順次対象商品を拡大し、2021年には、「ラベルレス商品」全体で4,633千箱を販売しました。

2021年11月にはPETボトルの表面にレーザーで直接微細な点状の傷をつけてマーキング加工を施す「レーザーマーキング技術」を活用し、完全なラベルレスを実現させた『アサヒ 十六茶』を数量限定で発売しました。従来のラベルレス商品は商品名や原材料名などの表示のために小面積のタックシールやネックリンガーを使用していましたが、この仕様ではその必要がなくなります。

また2021年4月には、ケース販売が前提の「ラベルレスボトル」に対して、単品での販売が可能な「シンプルecoラベル」のテスト販売も開始しました。これは、従来のロールラベルの代わりに小面積のタックシール（シンプルecoラベル）を片面に貼付したもので、従来のラベルに比べてCO<sub>2</sub>排出量を約58%削減できます。2022年には六甲工場での生産を開始して全国に展開し、販売を強化していく計画です。

アサヒ飲料（株）では容器包装に関する目標『容器包装2030』を制定しており、目標の一つである「プラスチック製容器包装の重量削減」に向けて今後も「ラベルレス商品」を拡大していきます。



## Japan

## サステナビリティピックアップ

## ■ サステナビリティ事業の新会社アサヒユウアス(株)を設立

アサヒグループホールディングス(株)はアサヒグループジャパン(株)の傘下にサステナビリティ事業を展開する新会社「アサヒユウアス(株)」を設立し、2022年1月から事業を開始しました。アサヒグループはサステナビリティを経営の根幹に置いて事業成長につなげていくことを目指しており、同社の設立によって社会課題の解決が同時に利益の源になる持続可能なビジネスモデルを構築していきます。

アサヒユウアス(株)はバイオマス素材を活用したエコカップ『森のタンブラー』などのサステナブルプロダクツや、地域の課題解決に貢献するサステナブルクラフトビールの製造販売などの事業を通じ、それぞれの商品を通じたパートナーシップやネットワークをより強化することに取り組んでいます。取扱い商品の一つである『蔵前BLACK』は、アサヒグループ本社ビル近隣にあるコーヒー豆焙煎所と就労支援施設が協働してコーヒー豆の回収を行い、アサヒユウアス(株)の醸造所で製造しているクラフトビールです。アサヒユウアス(株)はこの商品を通じてフードロスを削減し、新たな価値の創出によって環境問題の解決に貢献するだけでなく、障がいのある方々の多様な就労機会の創出や地域経済の活性化にもつなげていきます。

アサヒグループジャパン(株)はアサヒユウアス(株)によるさまざまな事業を通じてサステナビリティを事業成長につなげる新たなステージに進み、未来の社会からも評価される企業となることを目指していきます。

アサヒグループジャパン(株)はアサヒユウアス(株)によるさまざまな事業を通じてサステナビリティを事業成長につなげる新たなステージに進み、未来の社会からも評価される企業となることを目指していきます。



## ■ 商品ラベルに純アルコール量の表記を開始

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inking」と定義し、2020年12月にこれを宣言しました。

この取組みの一つが純アルコール量のグラム表記で、まずWebサイトに商品ごとの純アルコール量を開示しました。その後2021年7月から、日本で製造販売するビール類・RTD・“微アルコール”ビールテイスト飲料に含まれる純アルコール量の商品ラベルへの表記を順次開始し、2023年の完了を目指しています。

2021年に表示を開始した主な商品は、『アサヒスーパードライ』『アサヒ生ビール』『アサヒオリオン ザ・ドラフト』『ハイリキ』『アサヒ ビアリー』です。例えば『アサヒスーパードライ』缶350mlの場合、「総アルコール量:14g(350ml当たり)」と「アルコール分5%」の両方が商品ラベルに記載されました。従来商品ラベルにアルコール度数の表示は行っていましたが、純アルコール量も表記することにした目的は、消費者のお客様それぞれが自分に適したアルコール商品を選択できるようにすることです。一人ひとりが個々のアルコールの許容量に基づき、そのときの体調や気分に合わせて飲み方を選択しやすくするためには、純アルコール量の表示が適していると考えました。アサヒビール(株)では「スマートドリinking」の

提唱を通じて酒類文化の健全な発展への貢献を目指していきます。



## Japan

### SCM改革

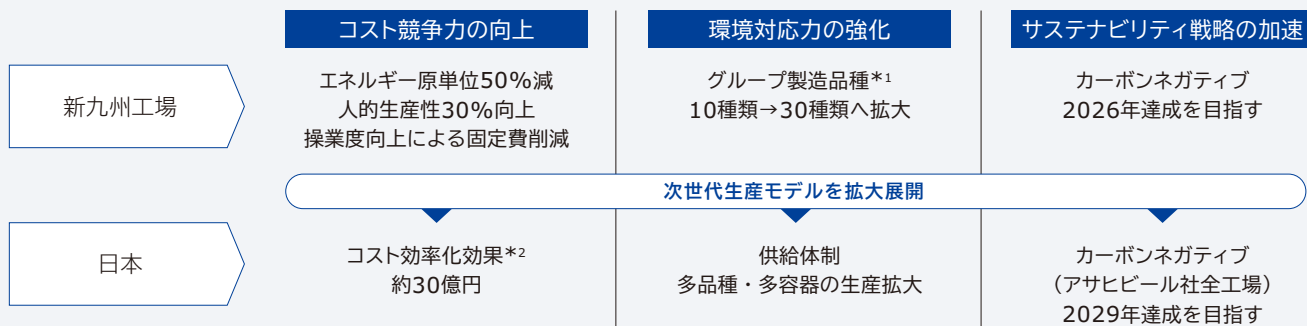
#### ■ 事業横断によるSCM再編計画を策定

中長期的には、日本の人口減少に伴うビール類市場の縮小を見込む中、嗜好の多様化やライフスタイルの変化によりRTDやノンアルコールビール、飲料などの需要が高まることを見据え、日本の事業横断によるSCM再編に取り組みます。

今後の方針として、日本のビール工場の生産能力を最適化し、操業度の向上を図るとともに、消費者ニーズの多様化を踏まえた「変化する事業環境への対応力の強化」と生産・物流の効率化による「コスト競争力の向上」に加え、カーボンネガティブの早期実現に向けた「サステナビリティ戦略の加速」を図ります。

具体的には、生産面では、工場のハイブリッド化などを含めた合理化を進め、新価値商品への製造対応やエネルギーの効率化などの取組みを加速します。物流面では、生産体制に合わせた配送センターの再配置などにより物流ネットワークの合理化を図ります。また、グループ内での共同配送に加え、他業界との連携や、船舶・鉄道貨物でのコンテナ輸送に切り替えるモーダルシフトの拡大などにより、輸送効率の最大化やCO<sub>2</sub>排出量の削減などを推進します。

#### SCM再編の目的・計画



\*1 ビール類のみで30種類へ拡大、RTDや飲料はこれに追加で拡大予定

\*2 2026年間で年間予想(2021年比)、物流費などの増加分とのネット後、ビール類のみ

今後のスケジュールは、2023年1月にアサヒビール(株) 神奈川工場と四国工場の閉鎖を予定しています。2024年3月には、ニッカウエスキー(株)の西宮工場の生産機能をアサヒビール(株) 吹田工場へ集約し、隣接している同社西宮東配送センターの業務も2024年末に終了します。さらに、2026年からは同社博多工場を移転し、次世代生産体制のモデル工場として、新九州工場(仮称)を立ち上げる計画です。

#### ■ 次世代生産体制のモデルとなる新九州工場(仮称)を設立

新工場では、ビール類製造品種を10種類から30種類へ拡大し、RTDや飲料の製造も可能にするなど多品種・多容器生産への対応を強化します。また、製造方法の刷新などによりエネルギー使用量を従来比50%削減したり、リモート・自動化などの新技術を導入したりすることなどにより、コストの効率化を図ります。さらに、太陽光発電などを活用し、再生可能エネルギーへの切り替えを進めるとともに、CO<sub>2</sub>回収やカーボンリサイクル技術などを導入した最先端の工場に生まれ変わります。こうした取組みを通じて、2026年には、日本において約30億円のコスト効率化を実現するとともに、新九州工場単独でカーボンネガティブの実現を目指し、将来のSCM体制の更なる最適化に向けたモデルを構築していく方針です。



新九州工場の完成イメージ図



# Europe

## 中期重点戦略

- グローバル5ブランドの拡大と強いローカルブランドを軸としたプレミアム戦略の強化
- ノンアルコールビールやクラフトビール、RTDなど高付加価値商品を軸とした成長の加速
- 再生エネルギーの積極活用や循環可能な容器包装の展開など環境負荷低減施策の推進



## 強み

- 有力なグローバルブランドのポートフォリオ
- ローカル市場の強固な事業基盤、高度なプレミアム戦略
- 環境変化に柔軟に対応できるコストマネジメント力
- ダイバーシティに富んだ組織力と高いエンゲージメント
- 社会課題解決の貢献に向けたビジネスへの推進力

## 事業環境

### ◎ 機会

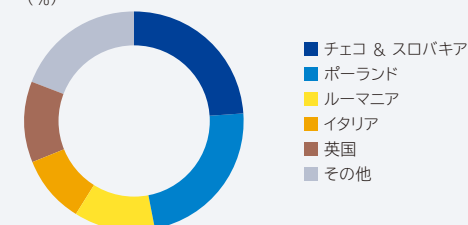
- グローバルにおけるプレミアム化の潮流
- 高品質なローカルブランドへの消費者ニーズの高まり
- 嗜好の多様化に伴うノンアルコール飲料やRTDの伸長
- 多様な価値提案を実現するデジタル技術の発展
- 社会課題の解決に貢献するビジネスへの支持拡大

### ▼ リスク

- 市況変動による原材料費など、各種コストの上昇
- 急速な物価上昇に伴う消費マインドの低下
- ビール消費の需要低迷に伴う競争環境の悪化
- 酒税改正などの各種規制の強化
- 地政学リスク、気候変動や大規模災害の発生

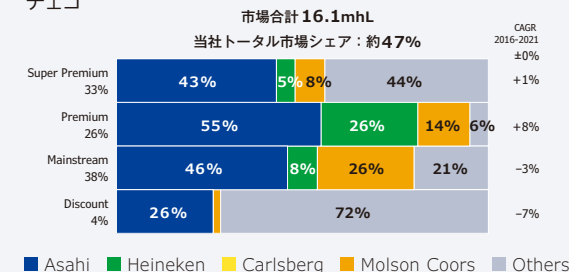
## Key Data

欧州 国別売上収益構成比 (2021年)  
(%)

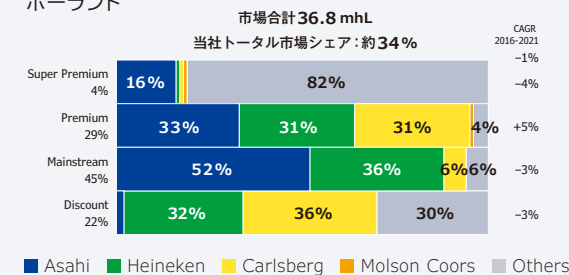


価格帯別シェア (2021年)

### チェコ



### ポーランド



\* 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

## Europe

### 2021年の総括

グローバル市場全体に向けたブランドの拡大展開では、『アサヒスーパードライ』における「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」や『Peroni Libera 0.0%』のモータースポーツチームAston Martin Cognizant FORMULA ONE™ TEAMとのパートナーシップの契約締結により、ブランドの情報発信力の強化を図りました。

欧州地域では、『Dreher』や『Ursus』などのローカルブランドと『Peroni Nastro Azzurro』や『Radegast』などのグローバルブランドのマーケティング活動を強化しました。また、『Pilsner Urquell』において、パッケージを100%リサイクル可能な素材にリニューアルしたことなどにより、ブランド価値の向上を図りました。ノンアルコールビールでは、『Birell』や『Lech Free』などにおいてフレーバー入り商品のラインアップを拡充し、新たな飲用機会の獲得に向けた取組みを強化しました。また、RTDでは、ポーランドで『Hardmade』、スロバキアで『Captain Jack』、5カ国の市場でハードセルツァーの『Viper』を展開しました。

以上の結果、売上収益は、新型コロナウイルスの規制による影響はありましたが、規制緩和に伴う業務用の売上回復などにより、増収となりました。事業利益は、業務用の回復や家庭用のプレミアム化に伴うミックス改善などにより、増益となりました。

### 2022年の方針

2022年は、グローバルブランドの拡大展開を図るとともに、主力のローカルブランドやノンアルコールビールの強化により、プレミアム化を推進します。また、環境問題への対応やありたい企業風土の醸成に向けた取組みを強化し、持続的な成長基盤の更なる拡大を図ります。

グローバルブランドでは、『アサヒスーパードライ』と『Peroni Nastro Azzurro』を中心に、スポンサーシップを活用したプロモーションに取り組みます。

欧州地域では、『Pilsner Urquell』などの主力ビールの強化に取り組むとともに、ノンアルコールビールのラインアップ拡大により、プレミアム戦略を推進します。さらに、RTD『Hardmade』やハードセルツァー『Viper』などの展開により、成長カテゴリーの育成に取り組みます。

以上の結果、売上収益は、新型コロナウイルスの規制緩和に伴う業務用の売上回復やプレミアム化の推進などにより、増収を目指します。事業利益は、原材料や物流費などによるコストアップを見込みますが、ミックス改善を伴う増収効果やコストマネジメントの強化などにより、増益を目指します。

#### 売上収益

※ 前年比は為替一定ベース

2021実績 **4,743億円 (+8.3%)**

2022計画 **5,652億円 (+19.1%)**

#### 事業利益

2021実績 **754億円 (+17.4%)**

2022計画 **797億円 (+5.6%)**

### TOPICS

#### チェコ：『Radegast』ブランドの価値向上に向けた取組み

『Radegast』は、新たな挑戦を続けることで、チェコにおけるビールユーザーの支持を拡大しています。爽やかで強い苦みのある味わいを特徴とする『Radegast Ratar』（2019年）や幅広いホップの魅力の特徴とする『Radegast ROG IPA』（2021年）などの高付加価値なエクステンション商品を発売することなどにより、ブランドの成長を実現しています。

また、Radegast醸造所では、節水や植林活動などによる水管理プロジェクトを推進し、環境保護の活動に積極的に取り組んでいます。こうした持続可能な成長に向けた取組みを強化することにより、『Radegast』のブランド価値を高めたことで、2021年のチェコの販売数量No.1ブランドとなりました。



## Europe

## サステナビリティピックアップ

## ■ オランダとチェコでグリーン熱の使用を開始

欧州では気候変動における目標として、2030年までにすべての工場においてカーボンニュートラルを実現することを掲げており、この目標の実現に向けたマイルストーンとして2025年までに工場において使用する電力を100%再生可能エネルギーに切り替えることを目指しています。欧州の工場では順次電力の切り替えを進めていますが、カーボンニュートラルの達成に向けた取組みを加速させるために、電力だけでなく熱についても取組みに着手し、製造工程において再生可能エネルギーから生成された熱であるグリーン熱の使用を開始しました。

オランダのKoninklijke Grolsch N.V.は2021年にエネルギー供給会社であるTwence BVと熱供給の契約を締結し、2022年からグリーン熱の利用を開始しました。グリーン熱はTwenceから専用のパイプラインで供給され、低温殺菌機や水洗機の加熱、建物の暖房等に利用することとしており、これまで天然ガス由来だった熱をグリーン熱に切り替えることで、CO<sub>2</sub>排出量を年間約5,500トン削減できる見込みです。Twenceから調達するグリーン熱は、建設工事などで発生する再利用できない廃材を活用しており、資源の有効活用という観点からも配慮がなされています。

チェコのPlzeňský Prazdroj, a.s.はエネルギー会社であるPlzeňská teplárenská, a.s.と2028年までの長期契約を締結し、2021年に木材チップを原料とするグリーン熱の

利用を開始しました。調印式はピルゼン市役所で市長の立ち合いのもと行われました。

欧州では、カーボンニュートラル達成に向け、再生可能エネルギーの活用を今後も強化していきます。



## ■ 『Pilsner Urquell』『Grolsch』で、パッケージの環境負荷を低減

欧州ではプラスチックの削減をはじめ、商品の容器包装における環境配慮を進めています。

チェコのPlzeňský Prazdroj, a.s.は、2021年3～4月、ビールの主力ブランド『Pilsner Urquell』のパッケージを環境負荷を低減した仕様にリニューアルしました。アルミのネックラベルをリサイクル可能な紙ラベルに切り替えるとともに、『Pilsner Urquell』の象徴だった赤いプラスチック

シールを紙製へと変更し、カートンも100%リサイクル可能な素材としました。これらのリニューアルによって年間48.4トンのアルミ廃棄物と57.6トンのプラスチック使用量の削減が実現します。また、これまでアルミのネックラベルとプラスチックシールの影響で、リターナブルびんの洗浄中に除去した紙ラベルをリサイクルすることが技術的に困難でしたが、これらをなくしたことにより紙ラベルのリサイクルも可能にしました。

オランダのKoninklijke Grolsch N.V.は2020年からテスト展開していた缶ビール6缶パックの段ボール製の包装について、2021年からオランダの全地域での展開を開始しました。これまでプラスチック製のシュリンクフィルムを使用していましたが、新しいパッケージはFSC認証を取得した段ボールを使用しており、接着剤等は一切使用していません。オランダの全

地域で展開することにより、年間100トンのプラスチックが削減できます。

欧州では、2030年までに容器包装を100%リユース可能、またはリサイクル可能な素材とすることを目標としており、今後もこのような容器包装における環境配慮を促進していきます。



## Europe

## サステナビリティピックアップ

## ■ ホップ農家支援プロジェクト「FOR HOPS」始動

Asahi Europe and International Ltd.の傘下にあるチェコの事業会社Plzeňský Prazdroj, a.s.は、ホップ農家を支援するプロジェクト「FOR HOPS」を2021年に開始しました。チェコは1000年以上の歴史を持つ世界有数のホップ生産国ですが、気候変動の影響で近年収穫量の減少や品質の低下などが生じています。この問題を解決するため、Plzeňský Prazdrojのほかソフトウェア業界大手のMicrosoft Corporation、革新的な技術を農業分野に応用するコンサルティング会社Agritectureをはじめとするさまざまな業界の専門家が協働し、ホップの生産性向上に取り組むことになりました。

プロジェクトではまず、ホップ畑の土壌やホップの苗一つひとつにセンサーを取りつけ、降水量・湿度・土壌中の栄養素といったデータの収集を開始しました。MicrosoftとAgritectureはこれらのデータを処理・評価する独自のソフトウェアを開発することで、ホップの生育に今何が必要なのかを正確に把握できるようにしました。開発されたソフトウェアは今後モバイルアプリとしてホップ農家に提供される予定で、将来的にホップ農家は広大な畑の個々のエリアで、いつでもどこでも灌漑すればホップの成長を最大化できるのかを、手もとのスマートフォンで確認できるようになります。

ホップはビール製造には欠かせない重要な原料です。Plzeňský Prazdrojは「FOR HOPS」の取り組みを通じて持続可能な原料調達を推進するとともに、世界有数のホップ生産国としてのチェコのコミュニティ活性化に貢献していく考えです。



## ■ 『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』をはじめとするノンアルコール飲料の販売強化

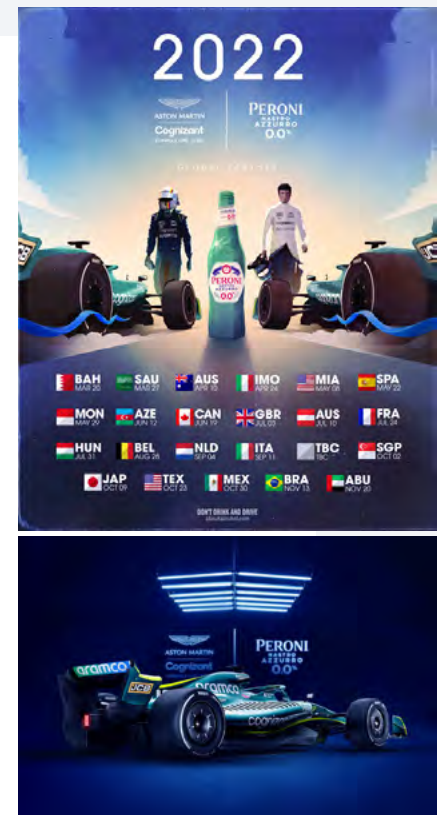
消費者のニーズが多様化する中、Asahi Europe and International Ltd. (AEI) は、さまざまな生活シーンにおいて、消費者が自分らしい選択で適正なアルコール消費を楽しむための幅広い選択肢を提案できるよう取組みを進めています。AEIではノンアルコール飲料はその重要な選択肢の一つだと考えており、ノンアルコール飲料の販売構成比を2030年までに20%に引き上げる目標を掲げ、商品開発やマーケティング活動に取り組んでいます。

ノンアルコールビール『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』の認知度を高め、「責任ある飲酒」で掲げているノンアルコール飲料の普及に取り組むために、AEIはAston Martin Cognizant FORMULA ONE™ TEAMとのグローバルパートナーシップを新たに締結しました。また、ローマ工場にノンアルコールの製造設備として5.2百万ユーロの投資を行い、生産面での体制も整えています。



オランダでは、同国を代表するビールブランド『Grolsch』のノンアルコールビール3種の商品特長や世界観を重点的に訴求するキャンペーンを2021年4～5月に展開しました。アルコールが飲めない、あるいは飲むことが難しいときでもビールのおいしさを楽しむことができるという、ノンアルコールビールが提供できる新たな選択肢を訴求しています。

AEIは今後も、伸長を続けるノンアルコール飲料の更なる拡大と「責任ある飲酒」の普及を、事業を通じて推進していきます。





# Oceania

## 中期重点戦略

- 酒類と飲料の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略の推進、統合シナジーの創出
- BACなど成長領域でのイノベーションの推進、健康・Well-beingカテゴリーの強化
- 新容器・包装形態などサステナビリティを重視した新価値提案、SCM改革の推進



## 強み

- 主要カテゴリーを牽引するマルチビバレッジの商品群
- プレミアム化に適したブランドポートフォリオ
- 酒類・飲料事業の広範な顧客層とのパートナーシップ
- 効率的で、スケールのある基盤を活かしたコスト競争力
- サステナビリティを組み込んだ強靱なバリューチェーン

## 事業環境

### ◎ 機会

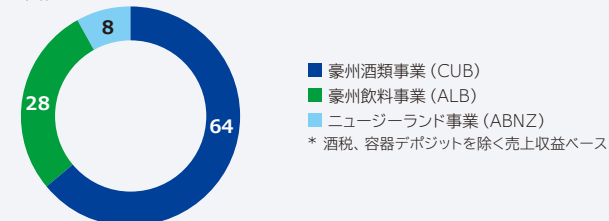
- 人口増加による酒類・飲料の堅調な消費拡大
- プレミアム化による成長加速
- 嗜好の多様化に伴うBAC領域の拡大
- 健康志向の高まりによる無糖・低糖飲料の伸長
- サステナブルな事業活動に対する関心の高まり

### ▼ リスク

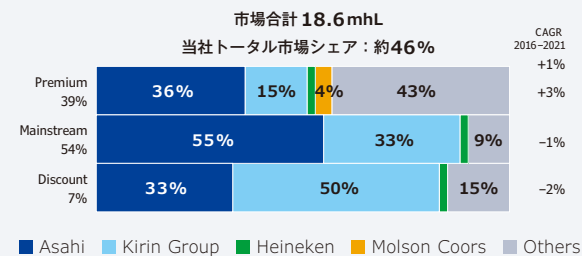
- 市況変動による原材料費など、各種コストの上昇
- 嗜好の多様化に伴うビール消費量の減少
- 競合の事業戦略シフトによる競争激化
- アルコール・加糖飲料への規制や課税の強化
- パンデミックや自然災害などによる消費低迷

## Key Data

オセアニア 売上収益構成比 (2021年)  
(%)



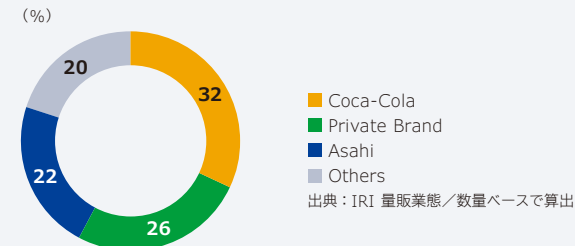
豪州ビール市場 会社別シェア (2021年)



出典: GlobalData, 数量ベースで算出

\* The price of the leading brand in the most popular pack type = 100  
Premium > 115 114 > Mainstream > 91 90 > Discount

豪州飲料市場 会社別シェア (2021年)



## Oceania

### 2021年の総括

酒類事業では、主力のコンテンポラリー・ビール『Great Northern』を中心とした積極的なマーケティング投資により、ブランド力強化とプレミアム化を推進しました。また、ノンアルコールビール『Great Northern Zero』の豪州全域での発売や、ハード・セルツァーの新フレーバー展開など、新たな価値提案の強化に取り組みました。

飲料事業では、主力の無糖コーラブランド『Pepsi Max』をはじめとした炭酸飲料やスポーツ飲料を中心にノンシュガー商品の販売を強化し、市場における存在感の向上を図りました。

また、『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』などのプレミアムビールや清涼飲料の飲食店向けの販売を強化するなど、強固な事業基盤を活かしてシナジーの創出に向けた取組みを推進しました。

以上の結果、売上収益は、『Great Northern』や炭酸飲料など主力ブランド・カテゴリーの拡大や、CUB事業の新規連結効果などにより、増収となりました。事業利益は、増収効果に加え、業務用の回復に伴うチャネルミックス改善や、統合シナジー創出によるコスト効率化などにより、増益となりました。

### 2022年の方針

2022年は、酒類、飲料事業の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略を推進するとともに、プレミアム化の強化や統合シナジーの創出により、収益基盤の盤石化を目指します。また、ノンアルコールビールなどの新たな成長カテゴリーへの投資強化に加えて、サステナビリティを重視した新価値提案やSCM改革などを推進していきます。

酒類事業では、『Great Northern』などの主力ブランドに加え、『アサヒスーパードライ』などのプレミアムビールへのマーケティング投資の強化により、ポートフォリオ全体のプレミアム化を推進します。

飲料事業では、炭酸飲料などの主力カテゴリーを中心に、消費者の健康志向に対応した、無糖・低糖飲料などの「Better for You」商品の販売拡大を図ります。

以上の結果、売上収益は、酒類事業における業務用の回復や、炭酸飲料を中心とした飲料事業の販売増加などにより、増収を目指します。事業利益は、原材料コストアップを見込みますが、チャネルミックス改善や統合シナジー創出によるコスト効率化などにより、増益を目指します。

#### 売上収益

※ 前年比は為替一定ベース

2021実績 **4,999** 億円 (+31.7%)

2022計画 **5,325** 億円 (+6.5%)

#### 事業利益

2021実績 **830** 億円 (+125.1%)

2022計画 **980** 億円 (+18.0%)

### TOPICS

#### マルチビバレッジ戦略によるトップライン成長の加速

2020年にCUB事業が当社グループに加わり、当社はオセアニアの酒類・飲料市場における競争優位性をさらに強化することができました。酒類と飲料の多様な商品ポートフォリオと商品提案力などの強みを活かして、マルチビバレッジ戦略による持続的なトップライン成長を目指しています。

『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』の販売は成長を続けており、2021年の2ブランド平均の業務用での販売数量は、前期比30%以上と大きく伸長しました。また、飲料事業のジュースディスペンサーの取扱店舗数も増加しており、課題であった業務用の基盤強化も進んでいます。量販店においては、飲料事業の販路を活用したノンアルコールビールの販売を拡大するなど、新たな成長機会の創出に取り組んでいます。



## Oceania

### サステナビリティピックス

#### ■ 合併会社によるPETボトルリサイクル工場の新設

Asahi Beverages Pty Ltdは包装・パッケージ製造のPact Group、廃棄物処理のCleanaway Waste Management Ltd.、競合企業であるCoca-Cola Europacific Partners plcとともに、PETボトルのリサイクル工場の建設と運営を行う豪州最大の合併会社をニューサウスウェールズ州で運営しています。2022年3月には、年間最大28,000トンの使用済みPETボトルを加工するリサイクル工場が新たに稼働を開始しました。さらに現在、この合併会社ではビクトリア州において、最先端の選別・洗浄・汚染除去技術を使用した新工場の建設も進めています。各工場では年間約10億本相当のPETボトルを処理し、20,000トン以上の再生PETボトルや食品パッケージを生産する予定です。

これらの工場では、Cleanawayが自社のネットワークを通じて再利用可能なPETボトルの選別と収集を行い、Pactが包装・パッケージにおける技術面の知見を提供、Asahi BeveragesとCoca-Cola Europacific Partners、PactがリサイクルPETを購入するという仕組みを構築しています。各社が知見と専門性を活かすことにより、豪州の廃棄プラスチックを大幅に削減し、循環型社会の実現に貢献していきます。

Asahi Beveragesはウォーターブランド『Cool Ridge』でリサイクルPET100%を利用したボトルへ移行しています。今後は業界の垣根を越えてプラスチック容器包装の課題に積

極的に取り組むことで、2030年までに、PETボトルを100%環境配慮素材に切り替えることを目指しています。



#### ■ ビール原料の大麦を農家から直接調達

2020年後半、Asahi Beverages Pty Ltdでは、ビールの原料である大麦を豪州の農家から直接調達する取引プログラムを開始しました。

2021年にプログラムを拡大し、現在は、ビクトリア州とクイーンズランド州の農家から毎年約7万トン的大麦を直接調達しています。これはAsahi Beveragesの大麦の調達量の約92%に上ります。

このプログラムは、Asahi Beveragesの厳しい品質プログラムに沿って、農家が大麦を栽培していることを意味します。また、直接調達により、主要なビールの醸造に使用される大麦の産地を追跡し、たんぱく質量や粒の大きさなど、さまざまなパラメータを監視することができます。さらに、水使用量を計測することでAsahi Beveragesのサステナビリティ目標の達成にも寄与しています。農家にとっても、大麦のサプライチェーンにおいて中間業者を介さないため経済的なメリットを享受することができ、技術や機械、人材への更なる投資が可能になります。

このように、この取り組みは大麦生産地の地域コミュニティ支援につながっており、Asahi Beveragesでは今後、小規模工場にも直接調達した大麦の使用を拡大していく計画です。



## Oceania

## サステナビリティピックアップ

## ■ 電気トラックによる主力ブランド『Victoria Bitter』の配送を開始

Asahi Beverages Pty Ltdは2021年7月、ビールの主力ブランド『Victoria Bitter』の電気トラックによる配送を開始しました。

このトラックに使用する電気は、長期購入契約を結んでいるビクトリア州の大規模太陽光発電所で発電されるグリーン電力で賄われています。1回の充電で最大250kmの走行が可能で、毎週10万本以上の『Victoria Bitter』をはじめとする Asahi Beveragesの缶・瓶ビールを、メルボルン西部の配送センターから市内の小売店に向けて配送しています。この取組みは、Asahi Beveragesのビールを配送する豪州の物流大手Linfox Australia Pty Ltdと、同社に車両を提供するVolvo Group Australiaとの協働で実現しました。Linfoxにとっても初の実例で、Asahi Beveragesが掲げる「2030年までにサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を30%削減し、2050年までにゼロにする」という目標の達成に貢献するものです。

## ■ サステナビリティの目標達成に向けた社員の知見を活用

Asahi Beverages Pty Ltdは、2021年に事業のサステナビリティ目標達成に向けたプロジェクトを提案・実行・主導する社員向けの「環境シンクタンク」を新設しました。10の職能から計80人以上の社員が自ら手を上げ、事業横断的な専門知識を活かして活動しています。このシンクタンクは、「持続可能な水資源」「持続可能な容器包装（プラスチック）」「持続可能な容器包装（ガラス・金属・紙）」「持続可能な原料調達」「気候変動」「循環型経済」の6グループに分かれています。各グループは頻繁に会議を行い、参加メンバーは消費者インサイトやガバナンスのガイダンスなどに関する説明会に出席します。今後、Asahi Beveragesでは、シンクタンクから提案されたさまざまなプロジェクトを実装する予定です。Asahi Beveragesは、社員一人ひとりの豊富な経験や情熱、知識を結集させることで、今後も持続可能な社会を牽引する存在であり続けたいと考えています。

## ■ ノンアルコール・低・中アルコール飲料\*1の好調が継続

豪州事業では2025年までにノンアルコール・低・中アルコール飲料の販売量構成比を25%にすることを目標に掲げていましたが、2021年には29%に達したため、2025年の目標値を30%に上方修正しました。

ノンアルコール・中アルコール飲料の販売好調には、『Great Northern』ブランドの力強い成長が大きく寄与しています。2021年に豪州全土で発売した『Great Northern Zero』はクイーンズランド州での試験販売以来、順調に売上を伸ばし、現在は豪州の酒店で最も人気のあるノンアルコールビールとなっています\*2。また、2015年の発売当時、中アルコール飲料の先駆けだった『Great Northern Super Crisp』は、現在豪州で最も人気のあるビールの一つです。

豪州の人々はビールを愛し、これまで以上に「責任ある飲酒」を楽しんでいます。Asahi Beverages Pty Ltdは、ノンアルコール・低・中アルコール飲料の先進的なラインアップで、このトレンドの最前線にいることを誇りに思っています。

\*1 中アルコール飲料：アルコール度数3.5%以下の商品で、アサヒグループが拡大を目指すノンアルコール、低アルコール飲料のカテゴリに相当するもの

\*2 出典：IRI Aztec-AU Liquor Weighted Value & Volume QTR to 6-3-2022





# Southeast Asia

## 中期重点戦略

- マレーシアの持続成長と自社ブランドの強化など、域内6億人超の成長市場での基盤拡大
- 植物由来商品など新セグメントの拡大による最適なプレミアムポートフォリオの構築
- 環境配慮型容器の展開などによる持続可能性の確保や原材料調達での地域社会との共創



## 強み

- 健康志向の上昇と当社ブランドとの親和性
- 自販機ネットワークを活用した強力なプラットフォーム
- 強力なリーダーシップとダイバーシティに基づく組織力

## 事業環境

### ◎ 機会

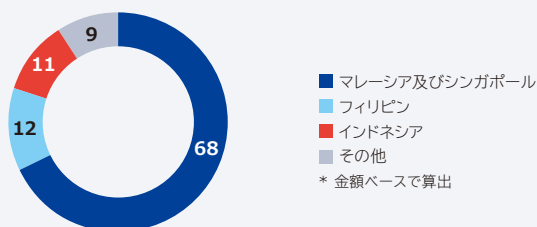
- 東南アジア市場全体の高い成長性
- 高付加価値商品へのニーズの高まり
- 東南アジアの未進出エリア開拓による拡大展開
- ハラルハブとしてのイスラム圏への参入余地

### ▼ リスク

- 市況変動による原材料費などのコスト上昇や物流の混乱
- 政情不安やインフラ整備の遅れなどのカントリーリスク
- インフレ圧力に伴う消費者マインドの悪化

## Key Data

東南アジア エリア別売上収益構成比(2021年)  
(%)



## 売上収益

※ 前年比は為替一定ベース

2021実績 **426** 億円 (−1.7%)      2022計画 **504** 億円 (+18.0%)

## 事業利益

2021実績 **4** 億円 (−71.6%)      2022計画 **16** 億円 (+288.5%)

## 2021年の総括

マレーシアを中心に主力ブランドをより一層磨くとともに、物流網の拡大や自販機の設置拠点増加などによる消費者とのタッチポイントの最適化に取り組みました。

以上の結果、売上収益は、マレーシアが主力ブランドを中心に堅調でしたが、その他の国がコンテナ不足に伴う物流の停滞などの影響を受け、減収となりました。事業利益は、減収影響に加えて、砂糖などの原材料費や物流費のコストアップにより、減益となりました。

## 2022年の方針

2022年は、ブランド投資の拡大などにより、マレーシア、フィリピン、インドネシアを中心とした展開国におけるプレゼンスの更なる拡大を図ります。また、CO<sub>2</sub>排出量の削減や地域社会への貢献など、サステナビリティの取り組みも継続していきます。

以上の結果、売上収益は、規制解除に伴う売上回復や高付加価値商品の展開などにより、増収を目指します。事業利益は、原材料や物流費などのコストアップを見込みますが、増収効果や生産・物流の効率化などにより、増益を目指します。

## Southeast Asia

### サステナビリティピックアップ

#### ■ オンサイトPPAによる再生可能エネルギーの導入拡大

マレーシアのEtika Beverages Sdn. Bhd.は、2020年にオンサイトPPAと呼ばれる自家発電型の電力購入契約を締結し、2022年3月に工場の屋根への太陽光発電システムの設置を完了しました。工場の年間使用電力量の約12%となる約3GWhを発電し、約1,700トンのCO<sub>2</sub>排出量が削減される見込みです。同様のオンサイトPPAの活用はマレーシアのEtika Dairies Sdn. Bhd.及びインドネシアのEtika Dairies Indonesia、Etika Manufacturing Indonesiaでも検討しており、今後さらに東南アジアにおける再生可能エネルギーの導入拡大を図っていく予定です。

#### ■ 砂糖使用量削減への取組み

マレーシアは世界的にも1人当たりの砂糖消費量が多い国として知られ、これまでも砂糖使用量を削減したさまざまな商品が発売されてきましたが、いずれも苦戦を強いられてきました。マレーシアの飲料事業会社Etika Beverages Sdn. Bhd.は、おいしさに妥協することなく砂糖使用量削減を実現した商品を近年次々と発売し、消費者の共感を得ています。中でも砂糖不使用でカロリーゼロを実現した『Pepsi Black』や砂糖不使用のコーヒー『WONDA ZERO MAX』といった主力ブランドにおけるノンシュガー商品は、消費者の強い支持を獲得しています。この結果、RTD商品に占める100ml当たりの砂糖含有量5g以下の商品構成比が2021年には82%を達成し、目標の70%を大きく上回ることができました。Etika Beveragesは、今後さらにおいしさと砂糖使用量削減の両立に向けた取組みを進めていきます。



#### ■ 自販機を通じて地域の中小企業の商品PRを支援

Etika Beverages Sdn. Bhd.の傘下で自販機事業を運営するATLAS Vending (M) Sdn Bhd.は、マレーシア全13州それぞれの代表的な中小企業に自販機を無償で貸し出し、各社が取り扱う食品などを販売するキャンペーンを2021年9月から3カ月間実施しました。

マレーシアでは新型コロナウイルスの影響でロックダウンが実施され、国内の移動が大きく制限されました。これによって地方都市の経済は大きな打撃を受け、中小企業への影響も大きくなっています。ATLAS Vending (M) はこういった中小企業を支援することでマレーシア国内の地域コミュニティの活性化に貢献することを目指し、本キャンペーンを実施しました。自販機の貸し出しだけでなく商品の補充サービスもATLAS Vending (M) が無償で提供するとともに、キャンペーンによる利益はすべて各中小企業に還元する仕組みとしました。] 自販機は首都クアラルンプールの中心にあるKLセントラル駅のホールに設置され、駅を利用する多くの消費者が自販機でマレーシア各地の特産品を購入しました。自販機のキーパッドは紫外線による消毒がなされ、新型コロナウイルスの感染拡大防止にも配慮されています。

本キャンペーンに参加した中小企業からは「自販機を活用することで市場を拡大することもできた。このパンデミックを乗り越えて将来の売上増につなげていきたい」などの声が聞かれました。Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.は今後も自社のリソースを通じて地域コミュニティの活性化に貢献していく考えです。



## 取締役会議長メッセージ



小路 明善

取締役会長 兼 取締役会議長

### 「Create the Future」という言葉を胸に

未来を絶えず見据えながら、アサヒグループらしい取締役会議長の役割を果たしていきます。

## 2021年の振り返りと課題

取締役会での討議をより効果的なものとするため、2021年は、取締役会に上程される報告事項の絞り込みをはじめ、決議・報告事項の内容に対する社外取締役の理解促進、執行側から提示される報告事項の論点の明確化を図るなど、さまざまな施策を講じてきました。また、議論の場が個人的な質問や意見に終始するのではなく、多様な経験・知見に基づく有意義な討議となるよう、議題によっては私から社外取締役の皆さんに対し、事前に論点をお伝えするなどの工夫も凝らしました。

執行側からの取締役会への業務執行報告に際しては、取締役会として見るべきKGI、及びそのKGIの達成に向けたKPIの明確化にも取り組みました。これは、取締役会での議論が散漫になることを防ぐだけでなく、経営戦略会議といった社内会議と、取締役会の役割の重複を避ける狙いがあります。KGIやKPIの明確化については、今後も更なる改善に取り組んでいく考えです。また、明確化したKGIやKPIが仮に計画通りに進捗してい

ない場合は、執行側にその要因を丁寧に説明してもらい、取締役会から多様な意見を執行側に伝えていくプロセスとします。

指名委員会と報酬委員会の運営についても、更なる改善に取り組みます。特に人材育成やサクセッション・プラン、報酬体系といったテーマは、今後のグローバル経営においてますます重要性を増していきます。これら2つの諮問委員会はそれぞれ有効に機能していますが、委員会での議論・答申を取締役会で追認するだけの形にならないよう、各委員会で討議する事項をさらに明確化し、取締役会での議論とのより一層適切な棲み分けを図る考えです。

グループの体制面では、日本、欧州、オセアニア、東南アジアの4極での地域統括会社体制が整ったことにより、Global Headquarters (GHQ) に当たるアサヒグループホールディングスとRegional Headquarters (RHQ) の役割・責任が棲み分けられ、グループガバナンスの更なる高度化を実現する基盤が整いました。RHQの役割は、傘下の事業が将来向かうべき方向性を、環境分析を踏まえて提示する先導役になること、そして事業間の人事交流やDX、サステナビリティの取組みなどを共有する仲介役になることです。一方、GHQには、グループが目指す事業ポートフォリオのイメージや経営資源の配分方針をRHQに示すことに加え、各地の事業計画への落とし込みに向け、RHQを先導していくことが求められます。「Asahi Group Philosophy」をRHQが体現していくよう促す役割も重要です。

## 『中長期経営方針』策定にあたって

私は、取締役会議長就任以来、透明性高く建設的な討議の実現こそ取締役会の実効性向上に不可欠という考えのもと、取締役会を運営しています。取締役会の役割とは、経営戦略会議など社内会議において、事業に精通した専門性の高いメンバーらが策定した戦略や方針を、多角的な視点から討議し、その戦略や方針をさらに高度なものにすることと考えます。

変化の激しい時代だからこそ、将来に向けた事業ポートフォリオの方向性など、中長期の視点に立った議論においては、さまざまな見地から多様な意見を取り入れるべきです。例えば、『中長期経営方針』策定の前提となったメガトレンド分析では、外部から多くの専門家を取締役会に招き、社内取締役と社外取締役の間で情報の非対称性がない状態を作り上げ、共通の理解・認識を持った上で、多様な意見を交わす討議を実現しました。その『中長期経営方針』では、目指す事業ポートフォリオとして「ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大」を掲げています。ビールを中心としたグローバルな事業拡大を目指す方針に変わりはありませんが、アルコールに向けられる社会の評価が厳しさを増してくると予想される中、既存事業の深化と同時に、新規事業の探索も進めていかなければなりません。これまでは、酒類事業を中心に、既存事業の急速なグローバル化を進めてきたこともあり、取締役会においても、グローバルガバナンスに焦点を当てた討議に多くの時間を割き、その充実に取り組んできました。今後は、新規事業の成長にも目を向け、新しい事業や新しいグループ体制を見据えた、

これまでとは視点の異なるガバナンスの在り方について議論を重ねていきます。

## 実効性向上に向け不断の努力を重ねる

2022年3月開催の第98回定時株主総会において、2名の社外取締役が新たに就任しました。佐々江賢一郎取締役は、外務官僚としてのご経験から国際情勢や経済に関する深い知見をお持ちです。グローバルカンパニーとして事業を拡大していくアサヒグループにとって、非常に重要な視点をご提供いただけると期待しています。また、大橋徹二取締役は(株)小松製作所で社長・会長を歴任し、重機におけるデータ活用をいち早く取り入れてきたご経験もあります。デジタル化による事業イノベーションを実現した経験からアサヒグループが学ぶべき点は非常に多いはずです。

アサヒグループは異文化や異能を受け入れる企業グループでなければならないと私は常々考えてきました。そうした企業グループでなければ、時代をリードする破壊的イノベーションや独自価値を生み出すことができないためです。そのグループを監督し、最終的な意思決定を図る取締役会も、異文化・異能を受け入れて新しいものを生み出す組織でなければなりません。現在の取締役会は、社内取締役を含め、多様な知見と分厚い経験を持ったメンバーで構成されています。ただ、コーポレート・ガバナンスの実効性向上に、ゴールはありません。変化する社会の価値観に応じ、企業には進化に向けた不断の努力が求められ、取締役会にはあらゆる変化に俊敏に対応していくことが常に求められます。

アサヒグループの取締役会の実効性については、現在までのところ第三者からも高い実効性を有していると評価していただいています。これに慢心してはなりません。取締役会議長として、常にアンテナを張ってあらゆる変化に対応していく考えです。例えば、改訂されたコーポレートガバナンス・コードに対しては、盲目的に追従するのではなく、求められていることに対し、アサヒグループとしてどんな理念や考え方を持って対応していくのか、丁寧に示していく姿勢が特に大切だと考えています。

経営を飛行機で例えたと、社長を主翼とするなら、取締役会議長は尾翼に当たります。目的地に向かう推進力を生み出す主翼に対し、進行ルート进行调整するのが尾翼です。すなわち、取締役会議長は、日々の業務執行が目指すべきゴールに向かう道筋から外れたときの調整役となる存在です。その一方、私は非業務執行取締役としての立場を明確にしておき、事業の状況を把握するために経営戦略会議に出席しますが、あくまでも傍聴するのみです。取締役会の決議事項や報告事項以外については、意思決定にさかの関与もしません。経営と執行の分離の観点から、取締役会議長を社外取締役が務めることを求める向きもありますが、アサヒグループにおいては、事業に精通した社内取締役が尾翼となる取締役会議長を務めることが、取締役会の実効性向上に資すると判断しています。今回の『中長期経営方針』で、アサヒグループはサステナビリティ・ストーリーとして、「Cheer the Future」という言葉とともに、未来への約束を定めました。より良い未来づくりに向けた意志が込められたこの言葉に倣い、私自身も「Create the Future」という言葉を胸に、未来を絶えず見据えながら、アサヒグループらしい取締役会議長の役割を果たしていきます。

## 新任社外取締役メッセージ

“ 長年、国際関係や外交実務に携わった自分の経験や見方をもとに貢献できるように努めます。



アサヒグループはグローバル企業へと脱皮しつつあります。そうした中で、グローバルマネジメントの強化やグローバルプレミアムブランドの展開を図り、質・量ともに充実させるなど、不確実性の高い時代において、保守的にならずに積極的に前に出て行こうとしています。

企業の目的、価値観が問われる世の中になりつつあります。利益と成長が企業の基本であることに変わりはありませんが、近年ではSDGsやサステナビリティといった点に投資家や消費者の関心が向けられています。それは企業の経営にも影響を与えつつあり、アサヒグループでは、その追求が企業の価値と利益

を創造するという積極的な捉え方をしています。今後の課題は、アサヒグループ独自のやり方で創意工夫を重ね、新たな会社のストーリーを作り出し、世に送り出すことにあと思っています。

また、地政学的リスクも大きくなっています。ロシアのウクライナへの侵攻は、世界経済に大きな影響をもたらしていますが、世界がより分断と対立の構図を深めていく中で、どのようにしてグローバル企業が生き抜いていくか、難しい時代になってきています。

長年、国際関係や外交実務に携わった自分の経験や見方をもとに貢献できるように努めていきます。

“ あえて異質の意見を出していくことで、取締役会における議論を活性化させていきたいです。



アサヒグループでは、ビジネスのグローバル化が急速に進んでいます。一方、世界では不確実性が急激に増えています。2022年2月、『中長期経営方針』が開示され、2030年までの新たな成長戦略が示されました。国や地域の違いにより、法や規則、慣習、経済の発展度合い、社員の意識など、事業を取り巻く環境はさまざまと思いますが、私が培ってきたグローバルオペレーションの経験に基づいて、アサヒグループの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

また、私が現在会長を務めている（株）小松製作所はBtoBビジネスであり、BtoCビジネスのアサヒグループとは異なる点は多いでしょうが、機能別に見ると、アサヒグループにおいても参考になることがあるのではないかと思います。（株）小松製作所の社長をしていた際、社外役員の方々からいただく多角的なご意見は大変参考になっていました。私自身もあえて異質の意見を出していくことで、取締役会における議論を活性化させていきたいと考えています。

## アサヒグループのコーポレート・ガバナンス方針と体制

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、取締役会における実効性の持続的な向上を目指し、コーポレート・ガバナンスのより一層の実質化を推進しています。

### ■ 基本方針

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」を実践することにより、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。その実現のため、当社は、グループのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先課題の一つと位置付け、グローバル化に対応したグループ経営の強化、サステナビリティ経営の推進など社会との信頼関係の強化、ステークホルダーとのエンゲージメントの推進など企業の社会性・透明性の向上に積極的に取り組むとともに、コーポレートガバナンス・コードに賛同して当社のガバナンスに取り入れています。また、当社は、取締役会において超長期を見据えたメガトレンドの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、あるべき事業ポートフォリオの実現を推進するなど、積極果断な経営を推進しています。



詳細はWebへ → コーポレートガバナンスの考え方と体制

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を推進するため、取締役会の実効性の持続的な向上に取り組めます。取締役会と監査役会の定期的な実効性評価を行い、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、取締役会の実効性の持続的な向上に取り組み、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っています。

### ■ 当社のコーポレート・ガバナンスの特徴

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、継続的な実効性の向上を図っています。このため、以下の取組みなどにより、取締役会が高い実効性をもって適切な意思決定と経営陣をモニタリングする仕組みを構築しています。

#### 取締役会の構成

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、AGPや経営戦略など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」を策定し、この「取締役会スキルマトリックス」に基づき、当社が必要とする豊富な経験・高い見識・高度な専門性、能力を有する人物により取締役会を構成していること。

#### 取締役会での議論の実質化

取締役会での討議事項を計画的かつ適切に選定して上程し、実質的な議論を行っていること。

### 実効性評価

外部の第三者の目を入れた、取締役会・指名委員会・報酬委員会及び監査役会の実効性評価を毎年実施し、改善すべき点を認識して、翌年の計画に組み込み、実効性を向上していること。

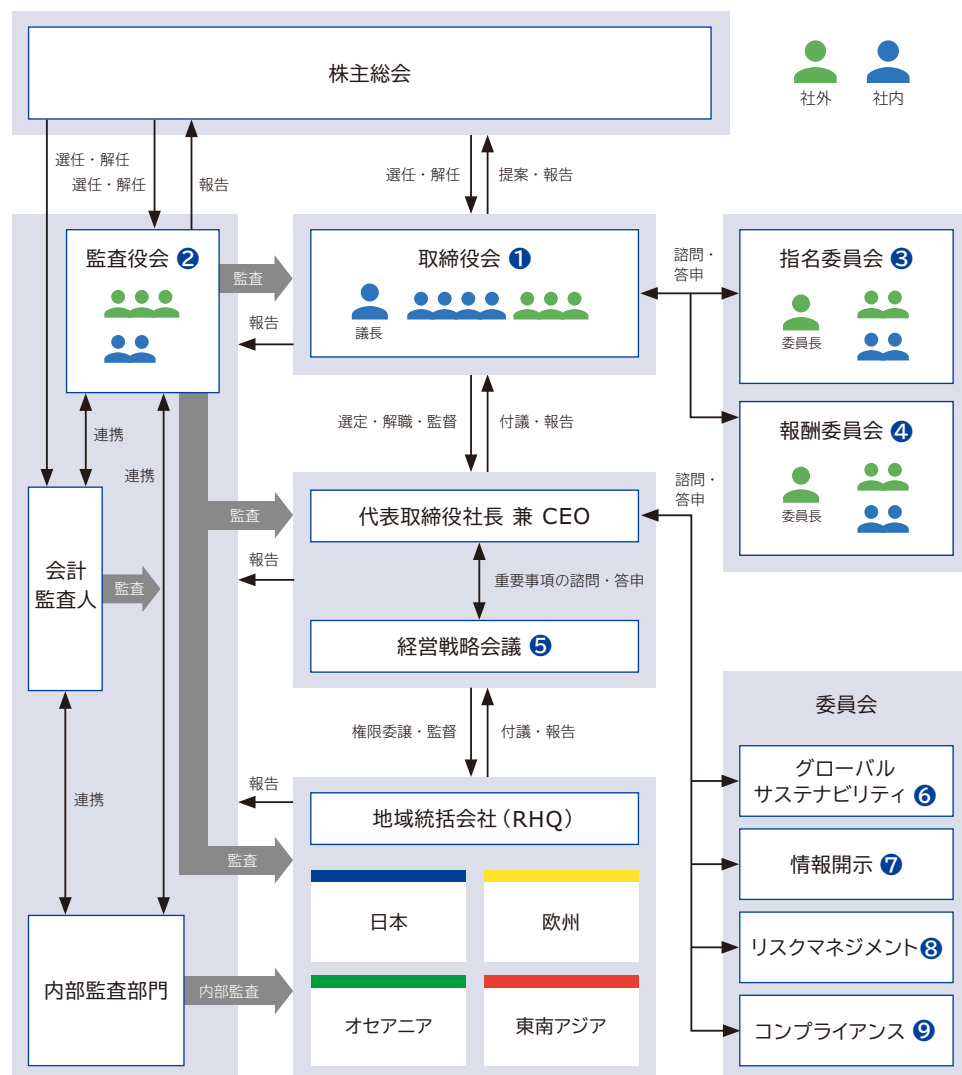
#### 指名委員会と報酬委員会

透明性と公正性を担保するため、過半数を独立社外取締役で構成している指名委員会と報酬委員会にて、役員人事・役員報酬に関する議案を取締役会上程前に審議、答申していること。

#### 監査役会の構成

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に求められる知識・経験・能力及び多様性をバランス良く確保し、かつAGPや経営戦略などから導いた役員の要件に照らしてふさわしい人物により監査役会を構成していること。

## ■ コーポレート・ガバナンス体制（2022年4月1日現在）



### ① 取締役会

2021年度開催回数 **12回**

AGPや『中長期経営方針』などの重要な企業戦略を決議し、その実行を推進しています。また、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、CEO以下の経営陣によるリスクテイクを適切に支えています。取締役会は原則として毎月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。2021年度は定例の取締役会を開催し、社外取締役の出席率は100%でした。

### ② 監査役会

2021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バランス良く合わせることで、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。2021年度は、社外監査役の出席率は100%でした。

### ③ 指名委員会

2021年度開催回数 **9回**

取締役及び監査役の候補者などに関する諮問に対し、答申を行います。2021年度は、主にサクセッション・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の答申を行いました。

### ④ 報酬委員会

2021年度開催回数 **10回**

取締役の報酬制度・報酬額などに関する諮問に対し、答申を行います。2021年度は、主に次年度以降の役員報酬体系、役員の個人評価及びそれに基づく賞与額などの答申を行いました。

### ⑤ 経営戦略会議

2021年度開催回数 **52回**

業務執行における重要事項に関する諮問に対し、その適法性、客観性、合理性の評価について答申を行います。議長は代表取締役社長が務め、業務執行取締役と常勤監査役などで構成されています。2021年度は、主に経営戦略の策定やグループ会社の業務執行状況などの答申を行いました。

### ⑥ グローバルサステナビリティ委員会

2021年度開催回数 **1回**

サステナビリティの戦略立案・監督に関する諮問に対し、答申を行います。委員長は代表取締役社長が務め、サステナビリティ担当取締役や海外地域統括会社のCEOなどで構成されています。2021年度は、「プラスチック問題への対応」について議論を行い、2030年までにPETボトルを100%環境配慮素材に切り替えることなどの答申を行いました。

### ⑦ 情報開示委員会

2021年度開催回数 **9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、答申を行います。委員長は代表取締役社長が務め、業務執行取締役や指名した執行役員で構成されています。2021年度は、東京証券取引所の適時開示規則等に照らして、開示の要否・内容・方法などの答申を行いました。

### ⑧ リスクマネジメント委員会

2021年度開催回数 **4回**

リスクマネジメントの推進・監督に関する諮問に対し、答申を行います。委員長は代表取締役社長が務め、業務執行取締役及び委員長が指名した執行役員で構成され、常勤監査役も出席しています。2021年度は、テールリスクを含む重大リスクの特定とその評価や対応計画に加えて、危機発生時にクライシスマネジメントへ寸断なく移行できる体制整備などの答申を行いました。

### ⑨ コンプライアンス委員会

2021年度開催回数 **4回**

企業倫理・コンプライアンスの推進・監督に関する諮問に対し、答申を行います。委員長は代表取締役社長が務め、業務執行取締役や指名した執行役員で構成されています。2021年度は、コンプライアンスの推進計画や状況、内部通報制度の運用状況などの答申を行いました。

## 経営の持続性を高めるCEO・取締役のサクセッション・プラン

取締役会の実効性を継続的に向上するため、CEO及び取締役などのサクセッション・プランを策定し、さまざまな施策を実施しています。

また、グローバル経営に資する人材の確保・育成に向けた体制構築を推進しています。

### ■ 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と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。

サクセッション・プランの策定に際しては、グローバル全体でのタレントレビューを実施し、人材の評価や必要な育成、新たな

人材の発掘、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）視点のチェック、人材プール全体の可視化など、計画の充実とプロセスの透明性の担保を図っています。

CEOに求める要件は、メガトレンドや将来の当社グループのありたい姿からのバックカスティング思考に基づいた議論を指名委員会で重ねて、時機を見据えた最適な内容となるよう追求しています。

また、計画に沿った登用や配置、後継者候補に対する研修や次世代・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や360度評価などを活用し、指名委員会による定期的なモニタリングを通じて、必要に応じた計画の見直しを、適宜実施しています。

社外役員に対しては、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、事業所視察なども実施し、理解を深める機会を創出しています。

#### 取締役会スキルマトリックス

| 取締役            | 意思決定スキル   |          |              |          | 監督スキル      |           |          | 強み                                                   |
|----------------|-----------|----------|--------------|----------|------------|-----------|----------|------------------------------------------------------|
|                | 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 | 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 |                                                      |
| 小路 明善          | ○         | ○        |              | ○        | ○          |           | ○        | 特に、先見力、長期を展望しバックカスティング思考する力及び人材マネジメントに関する見識に長けている。   |
| 勝木 敦志          | ○         | ○        | ○            |          | ○          | ○         |          | 特に、長期を展望する戦略思考、多様な文化を包含する力及びサステナビリティを統合する経営思考に長けている。 |
| 朴 泰民           | ○         | ○        |              | ○        | ○          | ○         |          | 特に、海外事業の動向や新潮流に関する見識及び事業編成を構想し意思決定する力に長けている。         |
| 谷村 圭造          | ○         | ○        | ○            |          |            | ○         | ○        | 特に、グローバル視点での人材マネジメント力、ガバナンスの見識及び多様な文化を包含する力に長けている。   |
| 崎田 薫           | ○         | ○        | ○            |          | ○          | ○         |          | 特に、財務会計に関する見識、海外事業の経営力及びサステナビリティを実現する経営思考に長けている。     |
| クリスティーナ・アメージャン | ○         | ○        | ○            |          |            | ○         | ○        | 特に、ESG全般、サステナビリティと経営の統合、DE&I、組織文化などに長けている。           |
| 佐々江 賢一郎        | ○         | ○        | ○            | ○        |            |           | ○        | 特に、国際政治・経済に関する豊富な知識と経験に基づくグローバルに関する知見・見識に長けている。      |
| 大橋 徹二          | ○         | ○        | ○            | ○        |            | ○         |          | 特に、グローバル視点のガバナンスの見識、グローバル企業の経営及びサステナビリティ経営思考に長けている。  |

| 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、バックカスティング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により、非連続成長を推進する経営スキル                |

| 監督スキル        |                                              |
|--------------|----------------------------------------------|
| ① 当社事業マネジメント | AGPIに基づく『中長期経営方針』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 |

## 取締役及び監査役の選任理由

| 氏名  |                  | 在任年数<br>(3月末時点) | 出席／開催回数 | 選任理由                                                                                                                                                |
|-----|------------------|-----------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役 | 小路 明善            | 15年             | 12回／12回 | 当社代表取締役社長 兼 COO、代表取締役社長 兼 CEOを務め、当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上を推し進めてきました。また、長年にわたる経営者としての経験などを通じ、必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断しました。          |
|     | 勝木 敦志            | 5年              | 12回／12回 | 当社取締役として、提携・M&A、国内及び海外の多くの事業を担当し、事業ポートフォリオの再構築を進めました。また、海外地域統括会社社長、当社取締役、CFOとしての経験などを通じ、必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断しました。          |
|     | 朴 泰民             | 3年              | 12回／12回 | 当社取締役として、提携・M&A、海外事業などを担当し、オセアニア事業の着実な成長エンジン化を推進しています。また、提携・M&A業務や海外地域統括会社取締役などの海外事業に関する豊富な経験を通じ、必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断しました。 |
|     | 谷村 圭造            | 3年              | 12回／12回 | 当社取締役として、経営陣のサクセッション・プランや人事・報酬ポリシーの構築、取締役会の実効性向上を推進しています。また、海外地域統括会社取締役を含む複数会社での豊富な経験を通じ、必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断しました。         |
|     | 崎田 薫             | —               | —       | 財務、経営企画、海外地域統括会社COOなどで、高い専門性とグローバル経営の知見から当社の成長に重要な役割を果たしています。また、グローバル調達体制の最適化を主導しました。これらを通じ、必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断しました。      |
|     | クリスティーナ・アメージャン ◇ | 3年              | 12回／12回 | 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により業務執行を適切に監督しています。また、左記の専門家として及び複数企業の社外取締役としての経験を通じ、必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しており、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断しました。             |
|     | 佐々江 賢一郎 ◇        | —               | —       | 外務官僚として外務事務次官、在アメリカ合衆国駐劄特命全権大使などの要職を歴任し、また、日本を代表する複数企業の社外取締役を務めています。これまでの経験を通じ、必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断しました。                   |
|     | 大橋 徹二 ◇          | —               | —       | グローバル企業の社長・会長を務め、長年にわたりグローバル経営を担い、また、日本を代表する複数企業の社外取締役を務めています。これまでの経験を通じ、必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断しました。                         |
| 監査役 | 奥田 好秀            | 3年              | 12回／12回 | 当社専務取締役としてCFOを務め、管理部門、酒類事業を担当した経験から、監査役に必要な財務会計に関する高い専門性、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査に関する高い見識、当社事業の豊富な知識などを有しており、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。         |
|     |                  |                 | 13回／13回 |                                                                                                                                                     |
|     | 西中 直子            | 2年              | 12回／12回 | 品質保証部門の責任者を務め、醸造・ビール開発の経験に加え、深い事業理解、サプライチェーン・品質保証の高い専門性とコンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査への高い見識を備え、必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、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。         |
|     |                  |                 | 13回／13回 |                                                                                                                                                     |
|     | 早稲田 祐美子 ◇        | 7年              | 12回／12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、社外監査役として当社取締役の職務を適切に監査しており、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。                    |
|     |                  |                 | 13回／13回 |                                                                                                                                                     |
|     | 川上 豊 ◇           | 5年              | 12回／12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、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、社外監査役として当社取締役の職務を適切に監査しており、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。             |
|     |                  |                 | 13回／13回 |                                                                                                                                                     |
|     | 大八木 成男 ◇         | —               | —       | グローバル企業の社長・会長を務め、グローバルに事業を展開する企業の経営に関し幅広い経験と優れた見識を有しており、これをもとに、取締役会・監査役会で積極的な意見・提言及び当社取締役の職務の執行を適切に監査することが期待されるため、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。   |
|     |                  |                 | —       |                                                                                                                                                     |

※ 出席／開催回数は、取締役は取締役会、監査役は取締役会及び監査役会の2021年度のもので（上段：取締役会、下段：監査役）。

※ ◇は社外役員を示しています。

## 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\*」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、環境変化等がある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。

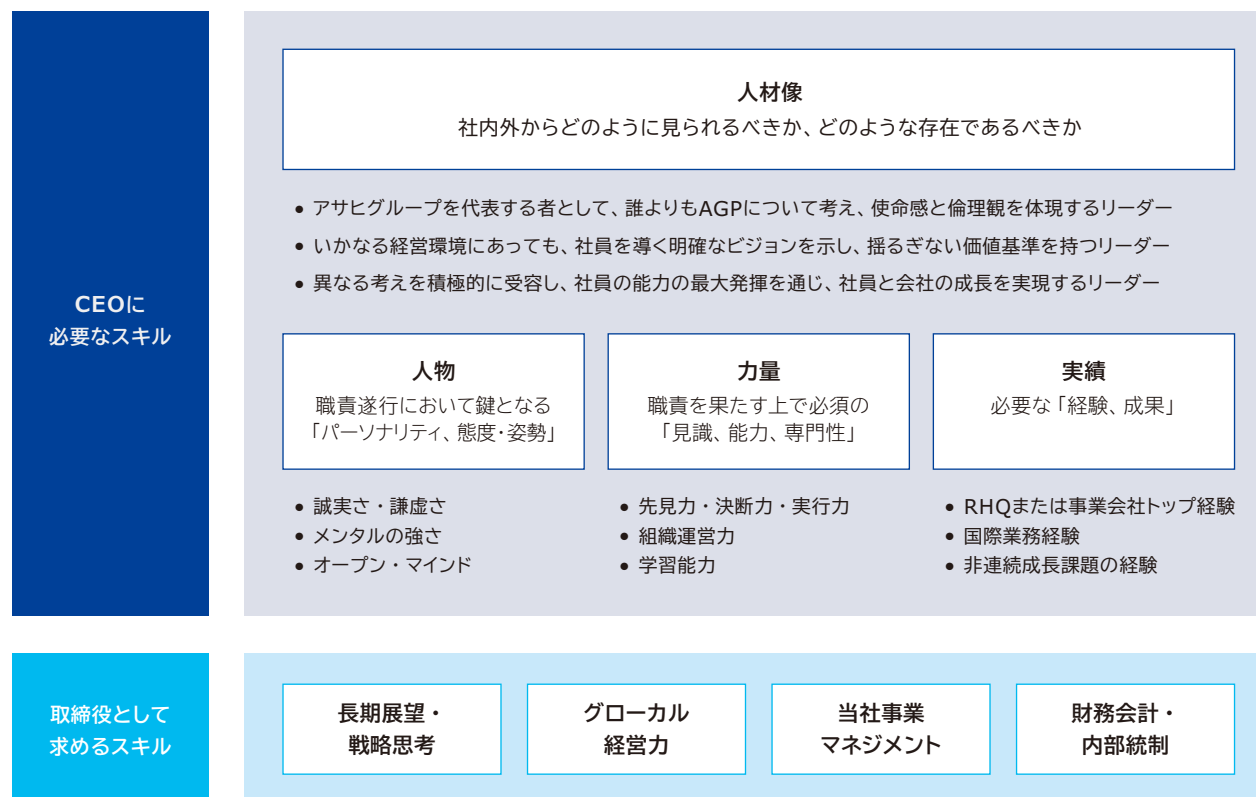
\* CEOとして必要かつ重要なスキルを明確化したもの

## CEOの選任及び解任

取締役会は、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現し、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人物を、CEOとして選任しています。

CEOの選任及び解任は、以下の考え方に基づき、指名委員会にて審議し、取締役会の決議により決定しています。

- 当社のCEO以下の経営陣として、国際性やジェンダーなどを含む多様性を確保しつつ、ふさわしい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を指名している。
- 事前に指名委員会にて審議し、適切であるとの評価を得た上で、CEOを指名する。
- CEOについて、取締役会にて定めた基準に抵触する可能性がある場合は、指名委員会において審議し、その審議結果を取締役会にて検証の上、基準に抵触する場合は、取締役候補者として指名せず、または、CEOとしての役職を解任する。



## 企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

AGPの実現やサステナビリティと経営の統合などの追求を図るためのインセンティブとして十分に機能するよう株主利益とも連動した報酬体系を設計しています。透明で公正なプロセスに基づき、持続的な成長につながる健全な報酬制度を構築しています。

### ■ 役員報酬

#### 取締役報酬

##### － 基本方針

取締役報酬は、以下の方針に則り、透明で公正なプロセスに基づき、決定します。

- 持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付け
- 多様な能力を持つ優秀な人材確保に有効な報酬内容、水準
- 取締役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じる
- 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性が高い
- 株主と利益・リスクの共有、ESG視点での経営への動機付け

##### － 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65％程度となること、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。なお、その他の社内取締役は、変動報酬比率が50％程度となるよう、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位）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（固定報酬）

月ごとに固定額を支払う基本報酬は、役位または役割に基づく固定額に健康診断費用等、取締役が負担した実費相当分を加算して決定しています。

##### － 変動報酬

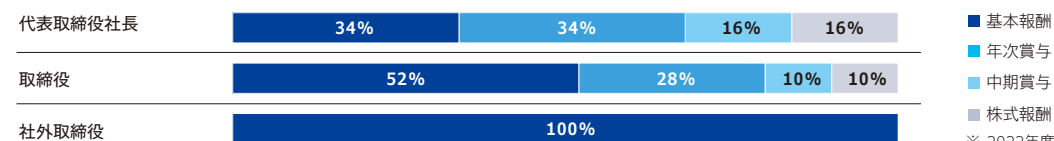
当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針の一つに掲げ、変動報酬（インセンティ

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、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取締役で構成され、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（2022年度業績目標達成時のモデル報酬）



※ 2022年度年初予定額をもとに記載しています。



## 中長期の企業価値向上を実現する取締役会の実効性向上

コーポレート・ガバナンスのより一層の実質化に向けて、取締役会の実効性の分析・評価を行い、今後の取り組むべき課題を抽出しています。認識した課題への対応を進めていくことで、取締役会の実効性を継続的に向上していきます。

### ■ 取締役会実効性向上のフレームワーク

当社取締役会は、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」を実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、実効性が高い取締役会であり続けなければならないと考えています。

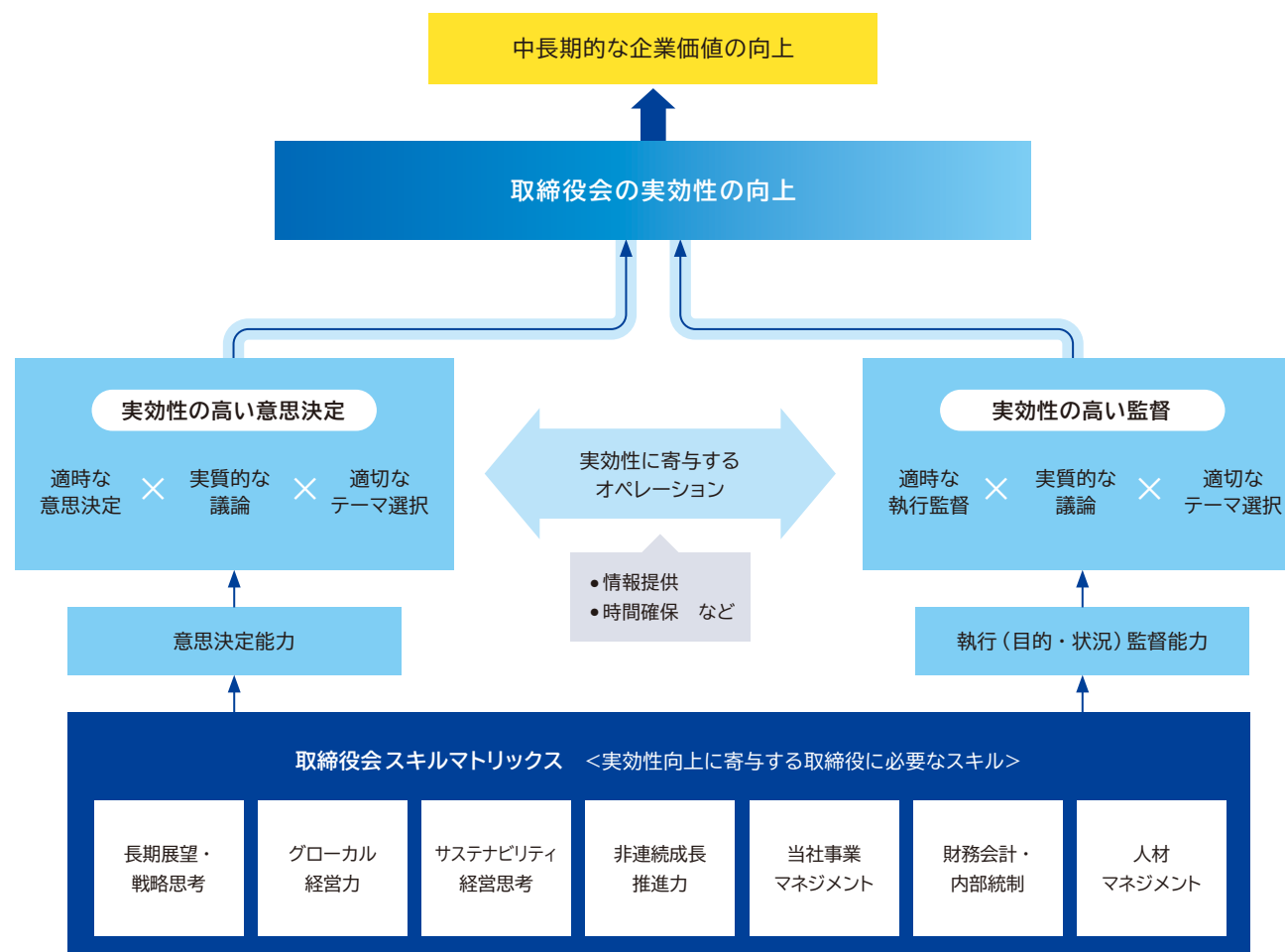
実効性の高い取締役会であり続けるためには、適切に設定したテーマを、実質的に議論し、適時に意思決定・執行監督を行うことができる取締役会である必要があると考えます。

取締役会は、取締役会スキルマトリックスに必要なスキルとして定めたスキルを持つ取締役により構成され、意思決定力と執行監督能力を備える必要があります。

さらに、取締役会と取締役を、自ら実効性を評価・向上し実効的な監査を行う監査役・監査役会と、社外役員が過半を占める指名委員会・報酬委員会による実効的な関与が支えています。

そして、高い実効性を有する取締役会では、毎年、実質を重視した取締役会実効性評価を実施し、課題認識と改善を繰り返すことにより、その実効性を維持・向上しています。

このフレームワークによって、高い実効性を有する取締役会が、AGPに基づき、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指す経営を実践しています。



## ■ 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、2021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。

### I. 2021年度「当社取締役会の実効性の分析・評価」結果の概要

2021年度の当社取締役会は、「高い実効性を有し、その実効性は継続的に向上している」と結論付けました。いくつかの課題の指摘はあるものの、継続的な実効性向上の取組みが効果を表し、全体として高い評価結果となりました。

### II. 2022年度に取り組む課題

当社取締役会は、分析結果を受けて議論した結果、右記の3項目を課題として認識し、2022年度の取締役会の活動計画の策定と推進、メガトレンドの議論の継続など、取締役会運営水準の維持・継続に取り組みつつ対応を進めることで、取締役会の実効性の更なる向上を図っていきます。



詳細はWebへ → 取締役会の実効性の評価の結果の概要  
(2022年3月25日)

#### 評価結果の概要



#### 更なる実効性向上のために対応すべき課題

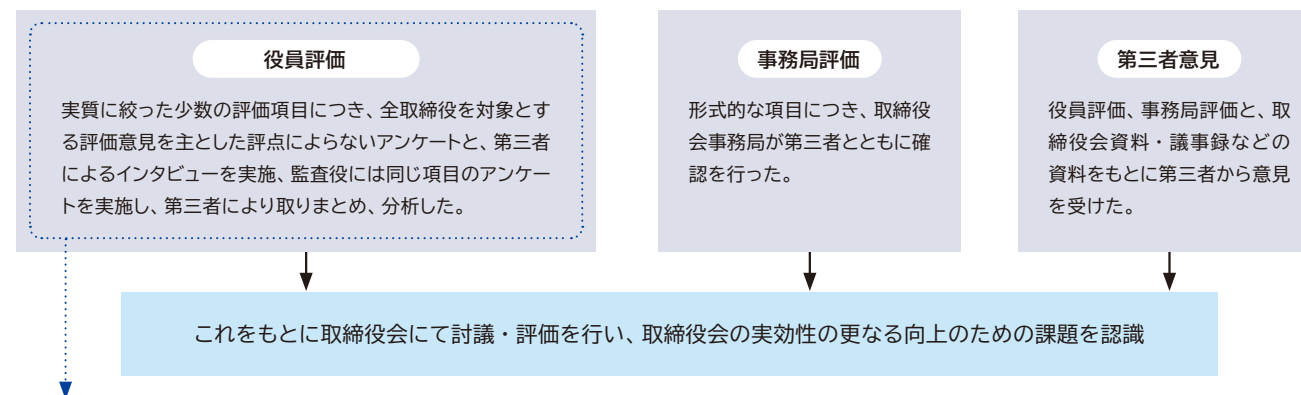
2021年度に抽出した課題

| 抽出した課題                               | 抽出の背景                                                                                                                            |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| i) 新たなグループ体制を見据えたガバナンス               | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル化の進展への対応と、GHQ／RHQによる新たなグループ体制へと移行する中、当社取締役会のモニタリングも変化・適応していく必要があると判断するため。</li> </ul> |
| ii) サステナビリティの取組みのモニタリング（新たな課題への対応など） | <ul style="list-style-type: none"> <li>新たなサステナビリティにかかる課題が増え続ける中、グローバル企業の取締役会として俯瞰的かつバックカスティングしつつモニタリングする必要があると判断するため。</li> </ul> |
| iii) チームとしての取締役会全体のサクセッション           | <ul style="list-style-type: none"> <li>継続的に取締役会の実効性を維持できるよう、個人としてのみならず、チーム（組織体）としての取締役会のサクセッションを検討する必要があると判断するため。</li> </ul>     |

### Ⅲ. 評価の方法

2021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、2021年12月から2022年1月にかけて、右記の3種類の評価・意見を得て、これをもとに2022年3月に取締役会にて複数回討議し、2021年度の評価及び2022年度に取り組む課題を決定しました。

#### 評価の方法



#### (参考) 取締役の主な意見の概要

- 当社の取締役会の議論やコーポレート・ガバナンスは日本に本社を置く企業としては非常に高い水準にある。
- 適切なテーマ設定と議論すべきポイントに従った運営が進み、共通認識が深まり、意思決定と監督の能力が上がり実効性が向上するスパイラルができていく。
- よりグローバルになるためには、コーポレート・ガバナンスでもっと先に進むことが必要。
- 取締役会の議論の高度化には、若い世代などの外部との対話、リアルを含めた対話の充実などが必要。
- 人や構成が変わっても安定的にスパイラルアップできる取締役会を目指すべき。

### Ⅳ. 2020年度に認識した課題への対応状況

当社取締役会は、2020年度の実効性評価において、右記の4項目を課題として認識し、2021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、適切に対応したとの評価は得られたものの、すべての項目につき、課題の性格から継続的な取り組みが必要であると認識しました。

#### 2020年度に認識した課題への対応

| 認識した課題                                     | 対応の状況                                                                                                                  |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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の実施 | • 取締役会でのメガトレンド討議、取締役会外部の人材とのセッションを実施し、2050年に向けたメガトレンド、オポチュニティとリスクにつき、共通認識を得た。この認識をもとに、事業ポートフォリオに関する議論を行い、『中長期経営方針』を更新。 |
| 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   | • 取締役会にてグループガバナンスに関する討議を実施。今後の地域統括会社の体制などを確認。また、取締役会にてリスクマネジメント討議を実施。                                                  |
| 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の実施      | • 取締役会にてサステナビリティと経営の統合の議論を実施し、『中長期経営方針』を更新。また、人権遵守など重要事項をモニタリング。                                                       |
| 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の実施         | • 取締役会にてコーポレート・ガバナンス討議を実施。今後のコーポレート・ガバナンス体制の方向性などを確認。                                                                  |

## ■ 指名委員会・報酬委員会の実効性評価

### I. 2021年度「当社指名委員会・報酬委員会の実効性の分析・評価」結果の概要

当社取締役会は、2021年度の指名委員会・報酬委員会は、「高い実効性を発揮することができた」と結論付けました。いくつかの課題の指摘はあるものの、年間計画の策定と実行など、委員会運営水準の向上に取り組んだことにより、高い評価結果となりました。

### II. 2022年度に取り組む課題

当社取締役会は、分析結果を受けて議論した結果、以下の3項目を指名委員会・報酬委員会の課題として認識し、2022年度の指名委員会・報酬委員会の活動計画の策定と推進に取り組むことで、指名委員会・報酬委員会の実効性の更なる向上を図っていきます。

#### i) 計画性の更なる強化

- ・ 単年度で完結しない検討課題が多いため、既存の年間計画に基づき運営をさらに強化し、長期的な時間軸での計画性を高める必要があると判断するため。

#### ii) 委員会と取締役会との情報共有の向上

- ・ 委員会と取締役会との情報共有を一層向上するため、報告・情報共有の在り方を検討する必要があると判断するため。

#### iii) 長期的な議論の継続性確保

- ・ 長期的な議論の継続性を確保した運営上のフレームワークを取締役会と同様に構築する必要があると判断するため。

### III. 2021年度「当社指名委員会・報酬委員会の実効性評価の方法」

2021年度の当社指名委員会・報酬委員会の実効性評価は、取締役会実効性評価の一部として実施することとして、2021年12月から2022年1月にかけて、全取締役を対象する評価意見を主とした評点によらないアンケートと、第三者によるインタビューを実施、監査役には同じ項目のアンケートを実施し、第三者により取りまとめ、分析しました。

これをもとに2022年3月に取締役会にて複数回討議し、2021年度の評価及び2022年度に取り組む課題を決定しました。

### 指名・報酬委員会のメンバー構成（2022年度）

#### － 指名委員会

構成員 5名（うち社外取締役3名）

| 役職             | 氏名             |
|----------------|----------------|
| 社外取締役（独立役員）    | 佐々江 賢一郎 ◎      |
| 社外取締役（独立役員）    | クリスティーナ・アメージャン |
| 社外取締役（独立役員）    | 大橋 徹二          |
| 取締役会長 兼 取締役会議長 | 小路 明善          |
| 代表取締役社長 兼 CEO  | 勝木 敦志          |

#### － 報酬委員会

構成員 5名（うち社外取締役3名）

| 役職                 | 氏名               |
|--------------------|------------------|
| 社外取締役（独立役員）        | クリスティーナ・アメージャン ◎ |
| 社外取締役（独立役員）        | 佐々江 賢一郎          |
| 社外取締役（独立役員）        | 大橋 徹二            |
| 取締役 兼 執行役員<br>CHRO | 谷村 圭造            |
| 取締役 兼 執行役員<br>CFO  | 崎田 薫             |

※ ◎は委員長を示しています。

## ■ 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。

2021年度は、2020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。その結果の概要は以下の通りです。

### I. 分析・評価結果の概要

当社監査役会は、2021年度の監査役会は「有効に機能しており、実効性は認められる」と結論付けました。

評価は、当社監査役等に対するアンケート及びインタビューの結果に基づき、外部専門家による助言を踏まえて実施しました。

| 評価手法    | 対象者等                                                                                                                              |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| アンケート   | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社監査役</li> <li>グループ会社常勤監査役</li> <li>内部監査部門</li> <li>監査対象部署</li> </ul>                      |
| インタビュー  | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社取締役会長・社長</li> <li>常勤監査役</li> <li>新任グループ会社常勤監査役</li> <li>内部監査部門</li> <li>会計監査人</li> </ul> |
| その他（助言） | <ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門家（評価支援第三者機関）</li> </ul>                                                                |

## II. 今後の取組み

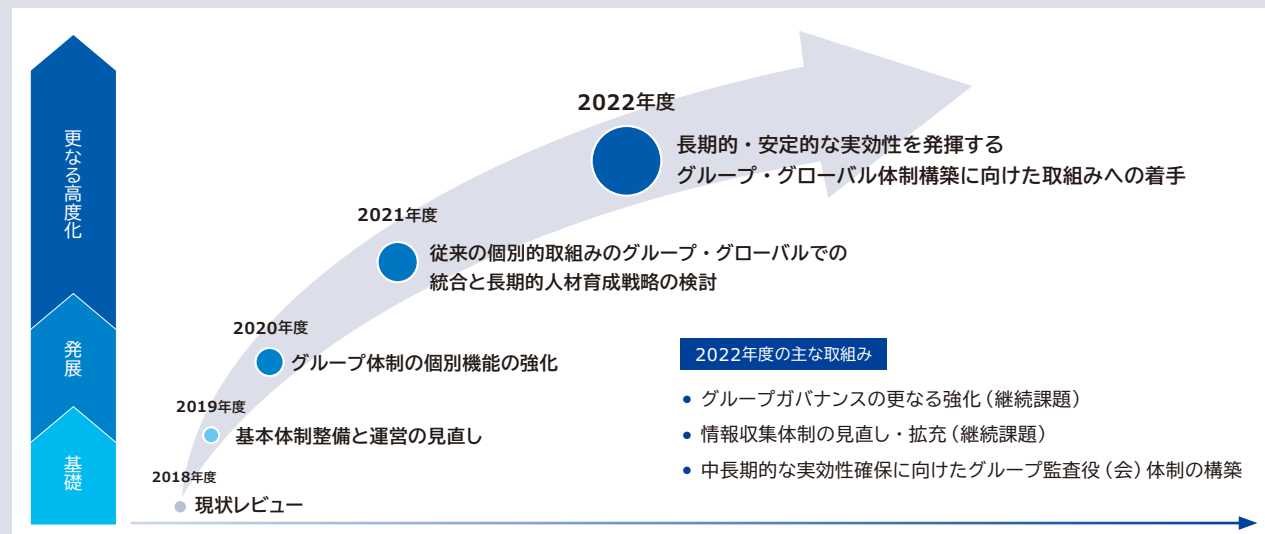
監査役会での2021年度の実効性評価に関する分析・検討の結果、次の3点を今後取り組むべき課題と決めました。

- グループガバナンスの更なる強化（継続課題）
- 情報収集体制の見直し・拡充（継続課題）
- 中長期的な実効性確保に向けたグループ監査役（会）体制の構築

現在、当社は、世界で事業を展開する企業にふさわしいグループガバナンス体制構築に向けてさまざまな取組みを進めています。その一環として、監査役会も、社内外のステークホルダーの立場を踏まえるとともに、適時適切な協働・連携を図りつつ、グループ監査役会体制の構築に向けた取組みを行います。

今後もより実効性のある監査役会を実現し、企業価値の向上に貢献し、その毀損の抑止を支えるコーポレート・ガバナンスの一翼として、当社監査役会はわが国企業のベストプラクティスを目指していきます。

### 取組みの変遷



詳細はWebへ → 監査役会の実効性の評価の結果の概要（2022年3月25日）

## 持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する政策保有株式

企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、政策保有株式の保有目的の適否を検証しています。検証の結果、保有意義が認められない株式については、相手先企業との必要十分な対話を経て、適時適切に売却していきます。

### ■ 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しません。

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。

2021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、保有の妥当性に問題ないことを確認しています。

なお、2021年度末における貸借対照表計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)        | 1,759,148 |
| 貸借対照表計上額の合計 (b) | 97,637    |
| 比率 (b÷a)        | 5.6%      |

### 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"> <li>執行役員制度を導入</li> <li>「指名委員会」と「報酬委員会」を設置</li> <li>社外取締役を1名から3名に増員</li> </ul> | 2018年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>取締役会実効性評価に第三者評価を導入</li> <li>監査役会の実効性評価を開始、第三者評価を導入</li> <li>「指名委員会」と「報酬委員会」の委員の過半数を社外役員とし、社外取締役を両委員会の委員長に選任</li> </ul> |
| 2007年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の任期を1年以内に短縮</li> </ul>                                                 | 2019年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ</li> <li>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</li> </ul>               |
| 2011年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>純粋持株会社制へ移行</li> </ul>                                                     | 2020年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>CXO制を導入し、グローバルガバナンスを強化</li> <li>取締役会スキルマトリックス、CEOスキルセットを策定</li> </ul>                                                                                                      |
| 2013年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>買収防衛策を廃止</li> </ul>                                                       | 2021年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会・報酬委員会の実効性評価結果の概要を開示</li> </ul>                                                                                                                                       |
| 2015年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定</li> <li>取締役会の実効性評価を開始</li> </ul>                 |       |                                                                                                                                                                                                                   |
| 2016年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>社内取締役を対象に業績連動型株式報酬を導入</li> </ul>                                          |       |                                                                                                                                                                                                                   |

## 適切なリスクテイクを促進する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「リスクアパタイト」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。

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リスク

| 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                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 事業環境</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>酒類・飲料・食品の消費量の減少に伴う売上減少</li> <li>競争激化による販売単価の下落に伴う収益性の悪化</li> </ul>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値 ブランドの価値向上や新市場の創造</li> <li>今後の環境変化を見据えた収益構造改革の加速</li> <li>酒類全般における商品ラインアップの充実</li> <li>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</li> </ul>                                                                                        |
| <b>2 新型コロナウイルス感染拡大の影響</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>節約志向の高まり</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>業務用ビールを中心とした売上低迷の長期化</li> <li>利益率が比較的低い商品の売上収益構成比の上昇による収益性の悪化</li> <li>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</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>長期戦略のコンセプト「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」に向けた取組み強化</li> <li>変化しつつあるWell-beingへの迅速な対応</li> <li>市場環境の変化を先取りした事業戦略の立案と展開</li> <li>新たなオペレーティングモデルの構築</li> </ul>                                                  |
| <b>3 事業拡大について</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>外部の経営資源の獲得により、日本、欧州、オセアニア、東南アジアの4極を核としたグローバルプラットフォームを構築</li> <li>買収に伴い、2021年12月末現在、のれん及び無形資産はそれぞれ、連結総資産の40.0%及び22.1%に相当</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境や競合状況の変化、カントリーリスクの顕在化による金利高騰、市場縮小等による減損損失の発生</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>成長のために外部の経営資源の活用を継続</li> <li>グループガバナンスの更なる実効性向上</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| <b>4 気候変動に関するリスク</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>平均気温の上昇、降水パターンの変化、異常気象の激甚化</li> <li>温室効果ガス排出に関する規制強化</li> <li>水資源に対する規制強化</li> <li>顧客行動の変化</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>主要な原材料価格上昇や操業コスト上昇</li> <li>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</li> <li>炭素税導入による製品価格転嫁</li> <li>水使用規制による事業継続への影響</li> <li>エシカル志向の高まりによる売上への影響</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2019年比70%削減（Scope1,2）、30%削減（Scope3）</li> <li>2050年までにCO<sub>2</sub>排出量をゼロ</li> <li>2030年までに水原単位3.2m<sup>3</sup>/kl 以下</li> <li>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</li> </ul> |
| <b>5 主要原材料の調達リスク</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品で使用する原材料の市況の悪化</li> <li>サプライヤーの倒産や買収、競合による買い占め等</li> <li>サプライヤーでの原材料の製造制限や物流遅延等</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格の高騰</li> <li>原料調達不能による操業停止</li> </ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>安全在庫の確保、在庫保管場所の複数拠点への振り分け</li> </ul>                                                                     |
| <b>6 技術革新による新たなビジネスモデルの出現</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>最新デジタル技術を活用した新たな価値の提供</li> <li>AI活用によるサプライチェーンの効率化</li> <li>アルコール代替品の登場</li> <li>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</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>業界での主導権喪失や競争力の低下</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>DX領域において、データプラットフォームの構築及びデータマネジメントの高度化、Well-beingや社会的責任に応える情報開示やサービス提供に対する投資の強化</li> <li>R&amp;Dにおいて、新たな価値創造、消費者の身体と心の健康の実現、環境・気候変動リスクの軽減、及び新規事業につながる非凡なシーズの開発に対する投資の強化</li> </ul>                                          |
| <b>7 情報セキュリティ</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>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、個人情報の漏洩、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</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業の中断</li> <li>損害賠償請求などによるキャッシュアウト</li> <li>GDPR違反による制裁金</li> <li>業績、財政状態、企業ブランド価値の毀損</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>ソフトウェアや機器のセキュリティ対策</li> <li>社員教育や訓練の実施</li> </ul>                                                                       |

| 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8 アルコール摂取に対する社会の価値観</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な規模での酒類販売に関する規制の検討</li> <li>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</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>規制対応に伴う費用支出</li> <li>主力事業である酒類事業の業績悪化</li> <li>レピュテーション及びブランド価値の毀損</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>IARD等の業界団体や業界と連携</li> <li>適正飲酒の啓発活動、健康に配慮した商品の展開</li> <li>販売や広告に関する自主基準の設置</li> <li>従業員に対する責任ある飲酒の研修強化</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| <b>9 大規模自然災害</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品の製造・出荷の停止</li> <li>原材料資材の調達不能</li> <li>事業活動の中断、停止</li> <li>消費マインドの落ち込み</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>安否確認システムの導入、緊急時通信体制の強化</li> <li>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</li> <li>過去の大規模災害での実績と経験を踏まえた事業継続計画（BCP）策定</li> <li>サーバーセンターのバックアップセンター設置</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| <b>10 多様で有能な人材の確保</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材の確保、育成及び定着が不十分な場合、『中長期経営方針』の戦略を実行し目標を達成する能力を毀損</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成プログラムの実施や、国籍や性別等にとられない人材の登用・配置</li> <li>将来の経営幹部候補の育成による人材パイプラインの拡充・強化</li> <li>グローバルにおける適材適所配置、社外からの人材登用の推進</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| <b>11 国内物流需給ギャップの拡大</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品供給の停滞</li> <li>運搬費の増嵩</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>地産地消ロジスティクスの推進や、物流機器・システム導入による物流業務の効率化</li> <li>モーダルシフトなどの新たな幹線輸送スキームの確立</li> <li>異業種等との連携による高効率輸送の実現</li> <li>物流効率化施策による労働環境改善</li> </ul>                                                                                                                                                                        |
| <b>12 プラスチック使用</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄プラスチックの規制強化、輸入規制</li> <li>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</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>対応不十分によるレピュテーション低下</li> <li>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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>「3R+Innovation」の推進</li> <li>2030年までにPETボトルを100%環境配慮素材に切り替え</li> <li>2025年までにプラスチック容器を100%有効利用可能な素材に切り替え</li> <li>リサイクルPET樹脂の調達</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                             |
| <b>13 法規制とソフトローのコンプライアンス</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>予期しえない法律、規制等の新たな導入</li> <li>人権関連法規制の強化、人権リスクの高い国・地域での企業活動に対する注目の高まり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>法令違反による処罰、訴訟の提起</li> <li>社会的制裁</li> <li>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</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>「アサヒグループ行動規範」の徹底、社員啓発研修</li> <li>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</li> <li>従業員への人権教育実施</li> <li>サプライヤーに対する人権デューデリジェンスの実施。その一環として、原材料サプライヤーに対するセルフアセスメント質問表とインタビュー調査の実施</li> <li>リスクが高い原材料品目のサプライチェーンにおける人権リスク特定に向けた取組み</li> <li>救済へのアクセスの構築</li> </ul> |
| <b>14 事業展開国のカントリーリスク</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>重大インシデント発生に備えたBCPの策定</li> <li>更なるグローバル化による収益源の分散化</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| <b>15 品質</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>商品の回収や製造の中止に伴う費用の発生</li> <li>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</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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の点検と是正を実施</li> <li>AIなどの先端技術導入による品質保証技術の高度化</li> <li>食の安全に関わる最新の分析技術を開発</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| <b>16 その他のリスク</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>財務リスク（為替、金利、格付け、保有資産の価格変動等）</li> <li>税務リスク</li> <li>訴訟リスク</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>各種リスクヘッジの活用</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

# 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』の発売や世代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各国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。

### 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。



- 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
- パリ万国博覧会で最優等金牌受賞
- 1930年 ●『エビオス錠』発売

### 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。



- 1949年 ●朝日麦酒株式会社設立
- 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

### 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のイノベーションにより、1998年にはビール市場でトップシェアを獲得しました。



- 1987年 ●『アサヒスーパードライ』発売
- 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

### 歴史あるグローバルブランド

欧州の事業取得により当社グループに加わったグローバルブランドは、それぞれに長い歴史を有しています。時間をかけて磨き上げた品質により、今日でも多くの消費者から支持を得ています。



1615年『Grolsch』



1842年『Pilsner Urquell』



1846年『Peroni』



1874年『Kozel』



# Our History

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



- 2001年
  - 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\*1
  - 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
  - フリーズドライ国内最大手の天野実業（株）の株式取得

## 2009～

### グローバルな成長への 布石を打つ

日本では、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』を取得し、事業基盤を強化しました。日本での収益力を高める中、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ました。



- 2009年
  - オセアニア市場へ本格参入
- 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
  - IBSABMiller社の西欧ビール事業を取得
- 2017年
  - IBSABMiller社の中東欧ビール事業を取得

## 2018～

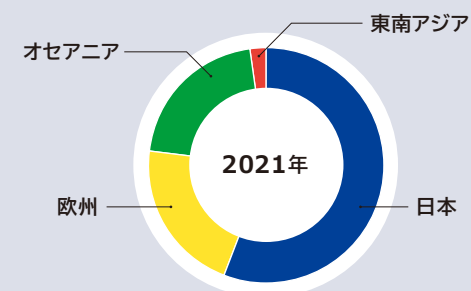
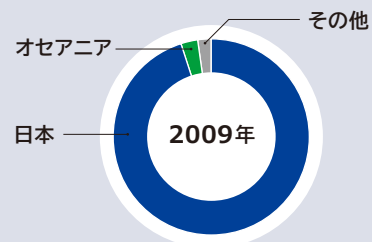
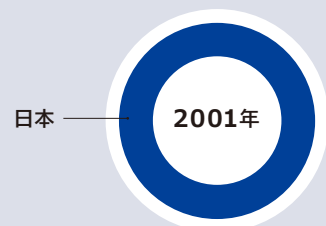
### グローバル企業基盤を束ね、 次なる成長に挑む

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、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、豪州CUB事業の取得により、日本、欧州、オセアニア、東南アジアの地域統括会社体制が整いました。新たな体制のもと、グローバルブランドの拡大展開やサステナビリティと経営の統合などによる経営戦略の高度化を推進しています。



- 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（CUB事業）を取得
- 2022年
  - 日本の事業組織再編

事業ポートフォリオ\*2



\*1 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。

\*2 事業ポートフォリオは、事業セグメント別の売上構成比により算出。

## 財務ハイライト

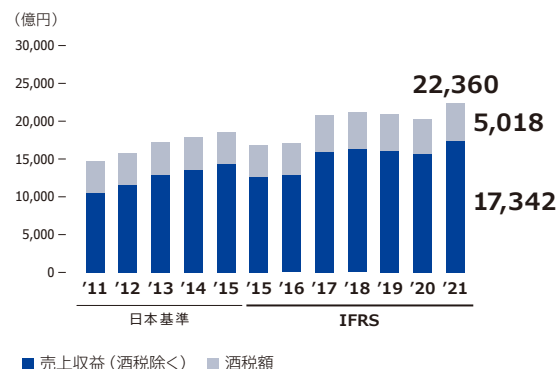
アサヒグループホールディングス(株)及び連結子会社  
12月31日に終了した各会計年度

### 売上収益／酒税額

**2兆 2,360億円** ↑

(売上収益)

日本の酒類事業は減収となりましたが、CUB事業の新規連結効果や、欧州・オセアニアでの業務用の需要回復などにより、トータルでは増収となりました。

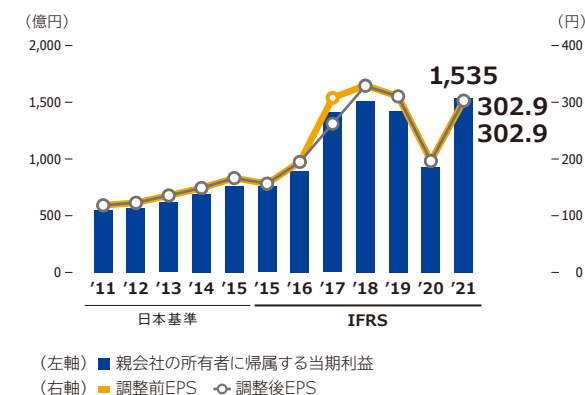


### 調整後EPS\*2／親会社の所有者に帰属する当期利益

**302.9円** ↑

(調整後EPS)

親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の増加に加えて、固定資産売却益の発生などにより増益となり、調整後EPSも増加しました。

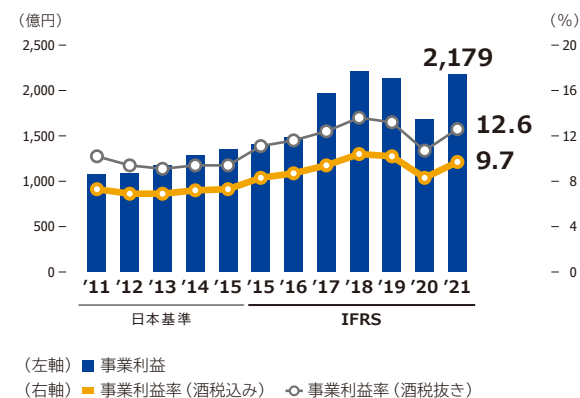


### 事業利益\*1／事業利益率

**2,179億円** ↑

(事業利益)

日本の酒類事業は減益となりましたが、飲料事業の収益性改善に加え、欧州・オセアニアでのチャネルミックス改善や各種コストダウンにより、トータルでは増益となりました。

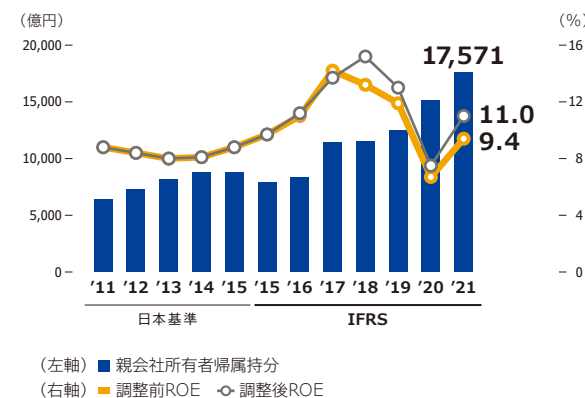


### 調整後ROE\*3／親会社所有者帰属持分

**11.0%** ↑

(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増益により、上昇しました。親会社所有者帰属持分は、利益剰余金や為替換算調整勘定の増加などにより、増加しました。



\*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など一時的な特殊要因を除くベースとなります。

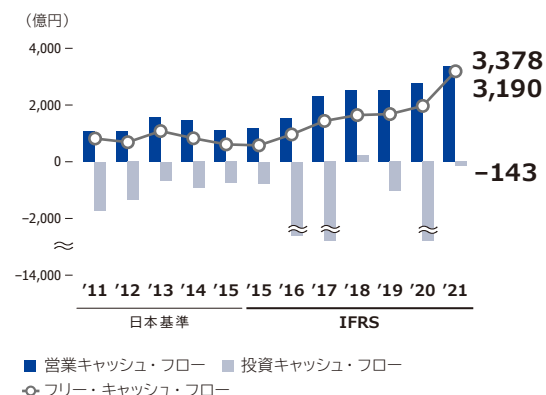
\*3 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計（但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）で除して算出

## キャッシュ・フロー

3,190億円 ↑

(フリー・キャッシュ・フロー)

フリー・キャッシュ・フロー\*3は、税引前利益の増益に加え、非事業用資産の売却など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、2020年のCUB事業取得の反動により、支出が減少しました。

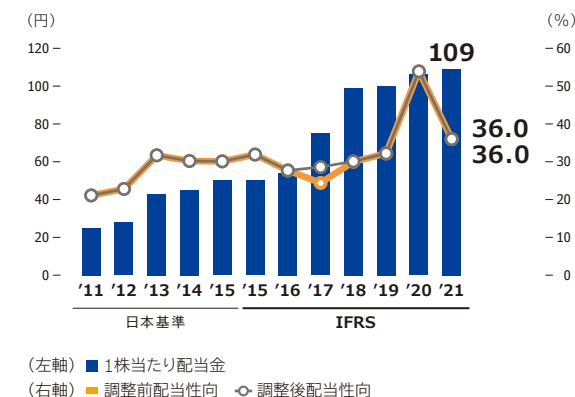


## 1株当たり配当金／配当性向\*2

36.0% ↓

(調整後配当性向)

1株当たりの配当金は、前期比3円の増配を果たしました。連結配当性向は、『中長期経営方針』のガイドライン（配当性向35%程度を目途とした安定的な増配）を上回りました。

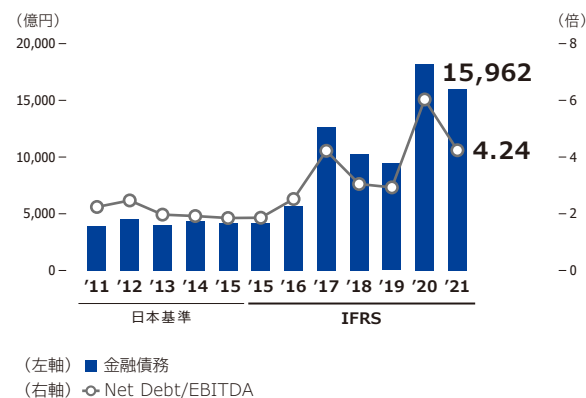


## 金融債務／Net Debt/EBITDA\*4

4.24倍 ↓

(Net Debt/EBITDA)

金融債務は、創出したフリー・キャッシュ・フローを債務削減に充当したことにより、減少しました。Net Debt/EBITDAは、金融債務の減少とEBITDAの増加により、低下しました。

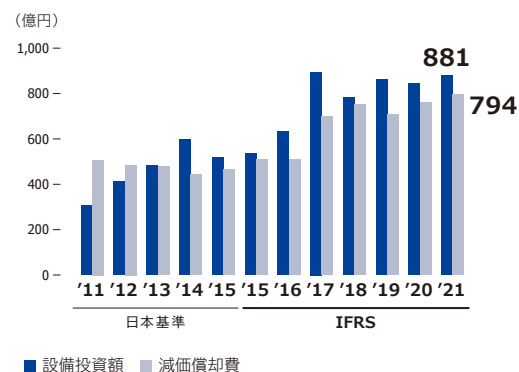


## 設備投資額\*5／減価償却費\*5

881億円 ↑

(設備投資額)

設備投資は、日本では不要不急の投資を圧縮しましたが、欧州でビール製造設備増能力投資を実施したことなどから、トータルでは増加しました。



\*3 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

\*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

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

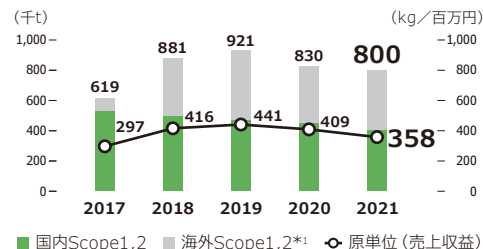
\*5 設備投資額及び減価償却費には、リース資産及び子会社取得時の商標権は含みません。

## 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

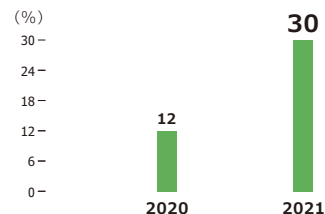
### CO<sub>2</sub>排出量／原単位

2050年にCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」を掲げています。2022年には2030年までの削減目標を50%から70%削減へ上方修正し、取組みを加速させています。



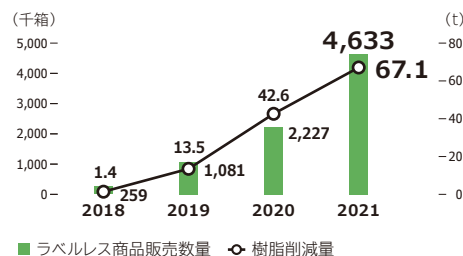
### 再生可能エネルギー使用率

「アサヒカーボンゼロ」の達成に向けて2050年までに再生可能エネルギー由来の電力の使用率100%を目指しており、工場などへの導入を進めています。



### ラベルレス商品販売数量／樹脂削減量

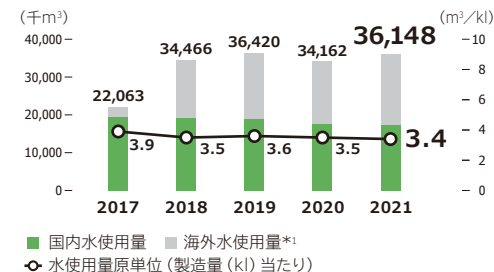
アサヒ飲料（株）では、PETボトルにラベルを貼付しないラベルレス商品を展開しています。分別の際にラベルをはがす手間を省くとともに、廃棄物量削減による環境負荷の低減を目指しています。



\*1 海外Scope1,2及び海外水使用量の対象は以下の通りです。  
2017年：オセアニア  
2018年：オセアニア、欧州  
2019～2021年：オセアニア、欧州、東南アジア

### 水使用量／原単位

グループの水使用量原単位の目標を設定し、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。



### グリーンボンド（第14回無担保社債）レポート

#### 資金充当レポート

適格事業における2021年の支出に対して、6,247百万円を充当しました。2020年から累計の充当額は6,811百万円となりました。

#### 2021年

再生可能エネルギー由来の電力の購入：690百万円  
ヒートポンプ自販機の導入：901百万円  
リサイクルPETの調達、バイオマスプラスチックの調達：3,798百万円 など

#### インパクトレポート

|                                  | 2020年   | 2021年    |
|----------------------------------|---------|----------|
| <b>(1)「アサヒカーボンゼロ」への取組み状況</b>     |         |          |
| 再生可能エネルギー由来の電力購入量                | 14GWh   | 79GWh    |
| CO <sub>2</sub> 排出削減量            | 1,674トン | 8,643トン  |
| <b>(2) 持続可能な容器包装に関する取組み状況</b>    |         |          |
| 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 | 25,157トン |
| <b>(3) 持続可能な水資源を推進する取組み状況</b>    |         |          |
| 「アサヒの森」の管理面積                     | 2,467ha | 2,467ha  |

## 経営層における女性比率

2022年に経営層における女性比率目標を新たに掲げました。2030年までに40%を達成することを目指し、人事制度の見直しなどを進めていきます。

経営層における女性比率

**22.0%**



## アンコンシャスバイアスに関するe-ラーニング受講率

日本の事業会社\*2全役員・社員を対象に、DE&Iの理解促進や人権意識の醸成などを目的としてアンコンシャスバイアスに関するe-ラーニングを実施しました。

「アンコンシャスバイアス研修」受講率

**89.2%**



## 農家からの大麦の直接調達率 (Asahi Beverages Pty Ltd)

Asahi Beverages Pty Ltdでは、ビールの原料となる大麦を豪州の農家から直接調達する取組みを開始しました。これによりトレーサビリティの強化だけでなく地域コミュニティの活性化も図っていきます。

農家からの大麦の直接調達率

**92.0%**



## 砂糖を削減したRTD商品比率 (Asahi Holdings Southeast Asia)

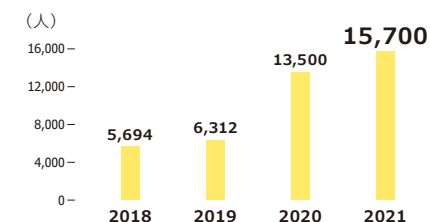
2020年は「100ml当たりの砂糖含有量6g以下の商品の構成比を70%以上にする」という目標に対して82%を達成しました。2021年は、100ml当たりの砂糖含有量を5g以下としてさらに高い目標に更新しましたが、2020年に続き82%と大幅達成しました。

|                  | 2020 | 2021 |
|------------------|------|------|
| 砂糖含有量 (100ml当たり) | 6g   | 5g   |
| 構成比目標            | 70%  | 70%  |
| 構成比結果            | 82%  | 82%  |

健康

## 「責任ある飲酒」に関するe-ラーニング受講者数

日本国内の全グループ会社の従業員を対象\*3に「責任ある飲酒」に関するe-ラーニングを実施し、従業員の理解促進を図っています。



責任ある飲酒

## 主要な酒類商品\*4に占めるノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比

アサヒグループでは主要な酒類商品に占めるノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比を2025年に15%以上にすることを目指し、RHQが目標を設定して取組みを進めています。

主要な酒類商品に占めるノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比

**9.5%**



\*2 e-ラーニングプラットフォームを導入している事業会社が対象

\*3 e-ラーニング受講可能な環境の従業員

\*4 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料

## 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。

|                                    | 億円       |          |          |          |          | 億円       |          |          |          |          |          | %        |                    |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
|                                    | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 増減率<br>(2021/2020) |
| <b>経営成績(会計年度)：</b>                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                    |
| 売上収益                               | ¥ 14,627 | ¥ 15,790 | ¥ 17,142 | ¥ 17,854 | ¥ 18,574 | ¥ 16,895 | ¥ 17,069 | ¥ 20,848 | ¥ 21,202 | ¥ 20,890 | ¥ 20,277 | ¥ 22,360 | 10.3               |
| 売上原価                               | 9,072    | 9,747    | 10,328   | 10,734   | 11,005   | 11,028   | 10,981   | 12,953   | 13,032   | 12,973   | 12,831   | 13,831   | 7.8                |
| 販売費及び一般管理費                         | 4,483    | 4,959    | 5,639    | 5,837    | 6,217    | 4,459    | 4,602    | 5,931    | 5,956    | 5,787    | 5,767    | 6,349    | 10.1               |
| 事業利益*1                             | 1,071    | 1,084    | 1,174    | 1,283    | 1,351    | 1,406    | 1,484    | 1,963    | 2,213    | 2,129    | 1,678    | 2,179    | 29.9               |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益－調整前               |          |          |          |          |          |          |          | 1,410    | 1,510    | 1,422    | 928      | 1,535    | 65.4               |
| －調整後*2                             | 550      | 571      | 617      | 691      | 764      | 757      | 892      | 1,201    | 1,506    | 1,422    | 928      | 1,535    | 65.4               |
| EBITDA*3                           | 1,668    | 1,709    | 1,836    | 1,923    | 1,979    | 1,972    | 2,058    | 2,853    | 3,184    | 3,048    | 2,694    | 3,284    | 21.9               |
| 設備投資額                              | 306      | 411      | 484      | 598      | 520      | 535      | 634      | 895      | 782      | 861      | 844      | 881      | 4.4                |
| 減価償却費                              | 507      | 485      | 477      | 445      | 466      | 508      | 510      | 698      | 750      | 706      | 761      | 794      | 4.4                |
| 研究開発費                              | 89       | 96       | 108      | 107      | 103      | 103      | 95       | 116      | 123      | 128      | 131      | 142      | 7.9                |
| <b>財政状態(会計年度末)：</b>                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                    |
| 総資産                                | ¥ 15,299 | ¥ 17,321 | ¥ 17,915 | ¥ 19,366 | ¥ 19,015 | ¥ 18,046 | ¥ 20,863 | ¥ 33,468 | ¥ 30,793 | ¥ 31,407 | ¥ 44,393 | ¥ 45,477 | 2.4                |
| 金融債務                               | 3,900    | 4,562    | 4,037    | 4,347    | 4,149    | 4,144    | 5,703    | 12,619   | 10,273   | 9,432    | 18,236   | 15,962   | -12.5              |
| 資本合計                               | 6,437    | 7,268    | 8,274    | 8,965    | 8,918    | 8,036    | 8,461    | 11,527   | 11,496   | 12,482   | 15,178   | 17,591   | 15.9               |
| <b>キャッシュ・フロー：</b>                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                    |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                   | ¥ 1,085  | ¥ 1,092  | ¥ 1,572  | ¥ 1,467  | ¥ 1,127  | ¥ 1,164  | ¥ 1,544  | ¥ 2,317  | ¥ 2,524  | ¥ 2,534  | ¥ 2,758  | ¥ 3,378  | 22.5               |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                   | (1,712)  | (1,343)  | (657)    | (921)    | (755)    | (770)    | (2,685)  | (8,858)  | 225      | (1,036)  | (12,433) | (143)    | —                  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                   | 670      | 430      | (849)    | (358)    | (730)    | (752)    | 1,195    | 6,618    | (2,705)  | (1,588)  | 9,567    | (3,203)  | —                  |
| 現金及び現金同等物の期末残高                     | 161      | 343      | 411      | 622      | 432      | 432      | 484      | 580      | 573      | 484      | 484      | 527      | 8.8                |
| <b>1株当たり情報(円)：</b>                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                    |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益－調整前               | ¥ 118.36 | ¥ 122.75 | ¥ 135.73 | ¥ 148.92 | ¥ 166.25 | ¥ 164.82 | ¥ 194.75 | ¥ 307.78 | ¥ 329.80 | ¥ 310.44 | ¥ 196.52 | ¥ 302.92 |                    |
| －調整後*2                             |          |          |          |          |          |          |          | 262.23   | 328.95   | 310.44   | 196.52   | 302.92   |                    |
| 配当金                                | 25.00    | 28.00    | 43.00    | 45.00    | 50.00    | 50.00    | 54.00    | 75.00    | 99.00    | 100.00   | 106.00   | 109.00   |                    |
| 親会社所有者帰属持分                         | 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 | 3,467.47 |                    |
| <b>財務指標：</b>                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                    |
| 事業利益率(%)                           | 7.3      | 6.9      | 6.9      | 7.2      | 7.3      | 8.3      | 8.7      | 9.4      | 10.4     | 10.2     | 8.3      | 9.7      |                    |
| ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                    |
| －調整前                               | 8.8      | 8.4      | 8.0      | 8.1      | 8.8      | 9.7      | 11.0     | 14.2     | 13.2     | 11.9     | 6.7      | 9.4      |                    |
| －調整後*4                             |          |          |          |          |          |          | 11.2     | 13.7     | 15.2     | 13.0     | 7.5      | 11.0     |                    |
| ROA(資産合計税引前利益率)(%)                 | 7.6      | 7.0      | 7.0      | 7.1      | 7.6      | 6.5      | 7.7      | 7.2      | 6.5      | 6.3      | 3.3      | 4.4      |                    |
| 総資産回転率(倍)                          | 1.00     | 0.97     | 0.97     | 0.96     | 0.97     | 0.93     | 0.88     | 0.77     | 0.66     | 0.67     | 0.54     | 0.50     |                    |
| 親会社の所有者に帰属する持分比率(%)                | 41.9     | 41.8     | 45.7     | 45.5     | 46.2     | 43.7     | 39.9     | 34.2     | 37.2     | 39.7     | 34.2     | 38.6     |                    |
| Net Debt/EBITDA(倍)*3、5             | 2.24     | 2.47     | 1.97     | 1.92     | 1.85     | 1.86     | 2.52     | 4.22     | 3.05     | 2.93     | 6.03     | 4.24     |                    |
| <b>ESG指標：</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                    |
| 期末連結社員数(人)                         | 16,759   | 17,956   | 18,001   | 21,177   | 22,194   |          | 23,619   | 30,864   | 28,055   | 29,327   | 29,850   | 30,020   |                    |
| 取締役人数(合計)(人)(会計年度末)                | 11       | 10       | 11       | 9        | 9        |          | 10       | 10       | 10       | 9        | 9        | 8        |                    |
| 取締役人数(社外)(人)(会計年度末)                | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        |          | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        |                    |
| 水使用量(千m <sup>3</sup> )*6           | 18,966   | 19,532   | 23,664   | 23,615   | 23,933   |          | 26,436   | 26,307   | 38,623   | 40,292   | 37,673   | 39,602   |                    |
| CO <sub>2</sub> 排出量(千トン)*6、7       | 728      | 815      | 855      | 613      | 621      |          | 623      | 619      | 881      | 921      | 830      | 800      |                    |
| CO <sub>2</sub> 排出量(Scope3)(千トン)*6 | —        | —        | —        | —        | 2,960    |          | 3,169    | 2,912    | 2,899    | 3,084    | 5,497    | 6,933    |                    |

\*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＋のれん償却費＋減価償却費

\*4 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計(但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの)で除して算出

\*5 劣後債発行残高(3,000億円)の50%を、Net Debtから控除して算出

\*6 水使用量、CO<sub>2</sub>排出量に関するデータの集計範囲についての情報は「アサヒグループサステナビリティデータブック」の報告対象範囲をご参照ください。

\*7 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。

## 2021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、新型コロナウイルスの感染拡大の影響が続いたものの、米国や欧州などの経済活動の回復により、全体では景気は持ち直しの傾向が見られました。日本経済においても、個人消費の落ち込みの影響は残るものの、各種政策や世界経済の改善などにより、景気は徐々に持ち直しの動きが見られました。

こうした状況のなかアサヒグループは、「中期経営方針」に基づき、引き続きグローバルとローカルの両面から価値創造経営を推進するとともに、コロナ禍により急激に加速する社会環境の変化を見据えた経営改革に取り組みました。

「中期経営方針」では『稼ぐ力の強化』『経営資源の高度化』『ESGへの取組み深化』を重点課題に設定し、『稼ぐ力の強化』においては、各事業の主力ブランドの価値向上や新たな価値提案の強化に加えて、更なるコスト効率化により、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けた業績の回復を促進するとともに、『経営資源の高度化』や『ESGへの取組み深化』に再投資するための収益構造改革を推進しました。

その結果、アサヒグループの売上収益は、日本や欧州における外食産業の低迷によるマイナス影響があったものの、2020年6月に取得手続きが完了した豪州のビール・サイダー事業（以下「CUB事業」といいます。）の新規連結効果などにより、2兆2,360億7千6百万円（前期比10.3%増）となりました。また、

利益につきましては、事業利益<sup>\*1</sup>は2,179億4千万円（前期比29.9%増）、営業利益は2,119億円（前期比56.8%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,535億円（前期比65.4%増）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6.1%の増収、事業利益は前期比23.1%の増益となりました<sup>\*2</sup>。

<sup>\*1</sup> 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独自の利益指標です。

<sup>\*2</sup> 2021年の外貨金額を、2020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、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みました。これにより、健康志向の高まりなどの消費者ニーズの変化を捉えた『アサヒスタイルフリー<生>』やアルコールテイスト飲料など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う酒類提供規制などの影響が続く、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、主力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した。これにより、最盛期における天候不順や新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたものの、炭酸飲料やお茶飲料の販売数量が前年実績を上回ったことなどにより、増収となりました。食品事業においては、新

#### 業績概要

| (億円)                         |               |               |               |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                              | 2020年         | 2021年         | 増減            |
| <b>売上収益</b>                  | <b>20,277</b> | <b>22,360</b> | <b>2,083</b>  |
| ■ 酒類 <sup>*3</sup>           | 7,469         | 7,221         | (248)         |
| ■ 飲料                         | 3,533         | 3,578         | 44            |
| ■ 食品                         | 1,234         | 1,258         | 24            |
| ■ 国際 <sup>*4</sup>           | 7,929         | 10,175        | 2,246         |
| ■ その他 <sup>*4</sup>          | 1,046         | 1,059         | 13            |
| 調整額計                         | (937)         | (933)         | 3             |
| <b>事業利益</b>                  | <b>1,678</b>  | <b>2,179</b>  | <b>501</b>    |
| ■ 酒類 <sup>*3</sup>           | 829           | 707           | (122)         |
| ■ 飲料                         | 278           | 331           | 53            |
| ■ 食品                         | 109           | 114           | 4             |
| ■ 国際 <sup>*4</sup>           | 941           | 1,605         | 664           |
| ■ その他 <sup>*4</sup>          | (11)          | (1)           | 10            |
| 調整額計                         | (213)         | (267)         | (53)          |
| 無形資産償却費 <sup>*4</sup>        | (254)         | (310)         | (55)          |
| <b>売上収益事業利益率<br/>(酒税込み)</b>  | <b>8.3%</b>   | <b>9.7%</b>   | <b>1.4pts</b> |
| <b>売上収益事業利益率<br/>(酒税抜き)</b>  | <b>10.7%</b>  | <b>12.6%</b>  | <b>1.9pts</b> |
| <b>親会社の所有者に<br/>帰属する当期利益</b> | <b>928</b>    | <b>1,535</b>  | <b>606</b>    |

<sup>\*3</sup> 酒類事業の「その他・事業内消去」に含まれていたなだ万（株）及びアサヒフードクリエイト（株）をその他事業に移管

<sup>\*4</sup> 2020年の売上収益、事業利益には、CUB事業の新規連結効果として6月以降分のみ計上

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した。これにより、オフィス勤務や外出機会の減少に伴い『ミンティア』の売上が減少したものの、巣ごもり需要を捉えたフリーズドライみそ汁やセルフケアニーズの高まりに対応した『ディアナチュラ』などの売上が前年実績を上回ったことなどにより、増収となりました。国際事業においては、ローカル市場における主力ブランドやノンアルコールビールを軸としたプレミアム戦略の推進に加えて、グローバルブランドの販路拡大を強化しました。これにより、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う各国の規制による影響などは残ったものの、CUB事業の新規連結効果や規制緩和に伴う飲食店の売上回復などにより、増収となりました。

これらの結果、その他の事業の増収なども加えた連結全体では、前期比10.3%増、2,083億円増収の2兆2,360億円となりました。

## 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。飲料事業においては、増収効果に加えて、ブランドの選択と集中による固定費全般の効率化などにより、増益となりました。食品事業においても、増収効果に加えて、固定費全般の効率化などにより、増益となりました。国際事業においては、主にCUB事業の新規連結効果や欧州事業の増収効果などにより、増益となりました。

これらの結果、その他の事業における改善なども加えた連結全体では、前期比29.9%増、501億円増益の2,179億円となりました。

## 営業利益

営業利益は、事業利益の増益に加え、固定資産除売却益の発生などにより、前期比56.8%増、767億円増益の2,119億円となりました。

## 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、税引前利益の増益などにより前期比65.4%増、606億円増益の1,535億円となりました。

## ■ 財政状態に関する分析

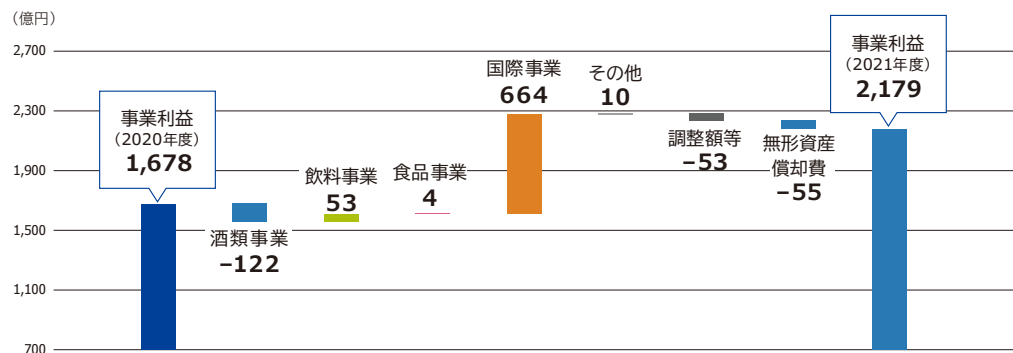
総資産は、為替相場の変動によるのれん及び無形資産の増加等により、前期末と比較して1,083億円増加し、4兆5,477億円となりました。

負債は、社債及び借入金の減少等により、前期末と比較して1,329億円減少し、2兆7,886億円となりました。

資本は、前期末に比べ2,413億円増加し、1兆7,591億円となりました。これは、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及び為替相場の変動により在外営業活動体の換算差額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4.4ポイント上昇し、38.6%となりました。

また、事業ポートフォリオ再構築など一時的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11.0%（前期7.5%）となりました。

## 事業利益の増減要因



## ■ 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1,998億円となりましたが、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、3,378億円（前期比619億円の収入増）の収入となりました。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

有形固定資産の取得による支出などにより、143億円（前期比1兆2,290億円の支出減）の支出となりました。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

主に短期借入金の返済による金融債務の減少があり、3,203億円（前期比1兆2,770億円の支出増）の支出となりました。

以上の結果、当期末では、前期末と比較して現金及び現金同等物の残高は42億円増加の527億円となりました。

#### キャッシュ・フロー指標

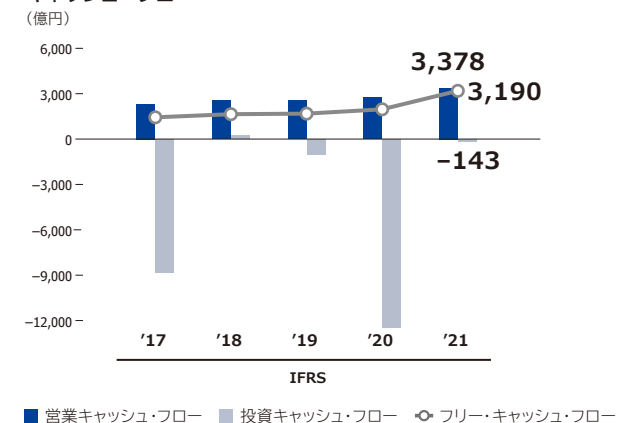
|                          | 2020年 | 2021年 | 増減       |
|--------------------------|-------|-------|----------|
| キャッシュ・フロー<br>対有利子負債比率（年） | 7.1   | 5.1   | 2.0pts改善 |
| インタレスト・カバレッジ・<br>レシオ（倍）  | 27.5  | 30.1  | 2.6pts改善 |

## ■ 流動性と資金の源泉

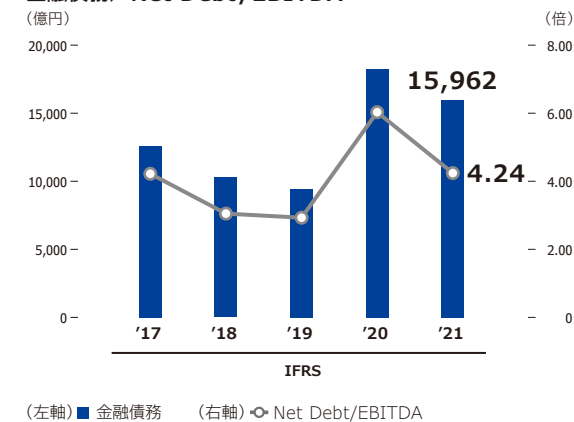
アサヒグループの資金の源泉は、主として営業活動からのキャッシュ・フローと金融機関からの借入、社債の発行からなります。当社は経営方針として、有利子負債残高の圧縮を基本として掲げていますが、「事業基盤強化・効率化を目指した設備投資」及び「M&Aを含む戦略的事業投資」については資金需要に応じて金融債務を柔軟に活用することとしています。一方、運転資金需要については、短期借入金及びコマーシャル・ペーパーで賄うことを基本としています。

また、当社及び主要な連結子会社はCMS（キャッシュマネジメントシステム）を導入しており、各社における余剰資金を当社へ集中し、一元管理を行うことにより、資金効率の向上と金融費用の極小化を図っています。

### キャッシュ・フロー



### 金融債務／Net Debt/EBITDA



## ■ 設備投資\*5

当期の設備投資は、前期比37億円増の881億円となりました。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、主に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。

\*5 リース資産及び子会社取得時の商標権は含まず

## ■ 研究開発

当期のグループ全体の研究開発費は、前期比10億円増の142億円となりました。酒類、飲料、食品の各事業においてこれまでになかった新たな価値創造に基づく商品の開発を進めるとともに、持続可能な社会の実現のための革新的な技術開発に取り組んでいます。不確定な時代だからこそ将来を見通した研究開発の重要性を再認識し、研究開発費の増額を行いました。増額分の主な用途を、研究領域の拡大、個々の研究テーマの更なる深耕、そしてオープンイノベーションのより一層の加速に充てることで、グループの未来につながる研究開発を進めました。また、海外のグループ会社も含めたグループ内のシナジーの創出にも努めました。

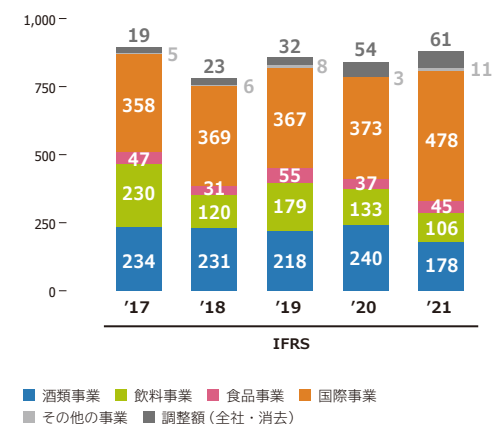
## ■ 利益配分に関する方針と配当金

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年に実施した豪州の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るとともに、Net Debt/EBITDA\*6を2024年に3倍程度にすることを目指します。また、株主還元では、今後も配当性向35%を目途とした安定的な増配を目指します。

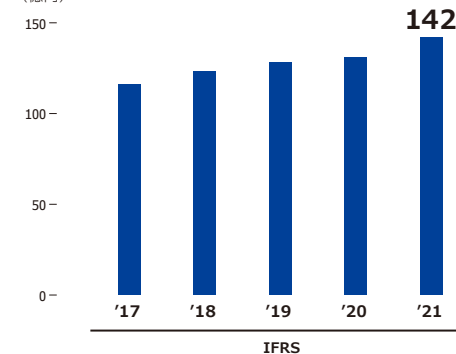
当期の配当金は、連結財務状況や通期の連結業績等を勘案し、年間では1株当たり3円増配の109円の普通配当を実施しました。また、次期の配当金は、1株当たり中間配当55円、期末配当56円で、年間では2円増配の111円の普通配当となる予定です。

\*6 劣後債の50%はNet Debtから除いて算出

設備投資推移  
(億円)



研究開発費推移  
(億円)



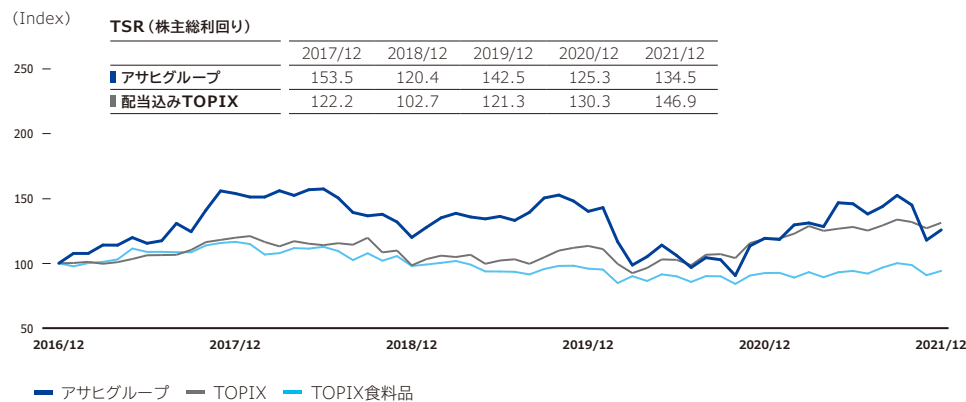
## 会社概要／投資家情報（2021年12月31日現在）

### ■ IR活動によるエンゲージメントの推進

#### 2021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    | 四半期ごとに開催（第2・4四半期は社長・担当役員、第1・3四半期はIR・Finance担当者が出席）。オンラインミーティングまたは電話会議形式で実施。         |
| アナリスト・機関投資家向け事業説明会 | 3回    | 事業会社のトップマネジメント及び担当役員による説明会。日本（酒類・飲料）事業説明会、欧州・オセアニア事業説明会、ESG説明会を開催。オンラインミーティング形式で実施。 |
| アナリスト・機関投資家IR取材    | 約300回 | 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  | 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50回  | 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



\* 2016年12月30日の終値を100としています。

#### 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     | 336名（連結社員数30,020名）            |
| グループ会社数 | 連結子会社数 211社<br>持分法適用関連会社数 27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  | 136,945名                      |
| 上場証券取引所 | 東京                            |
| 証券コード   | 2502                          |
| 決算期     | 12月31日                        |
| 定時株主総会  | 3月                            |
| 株主名簿管理人 | 三井住友信託銀行株式会社                  |
| 会計監査人   | 有限責任 あずさ監査法人                  |

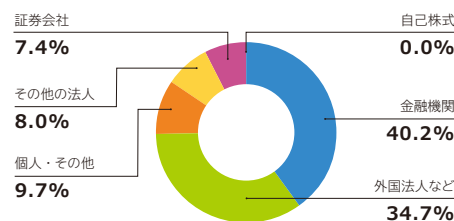
#### 大株主

| 株主名                                           | 持株数（百株）   | 持株比率（％） |
|-----------------------------------------------|-----------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）                       | 868,463   | 17.1    |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口）                            | 242,428   | 4.8     |
| SMBG日興証券株式会社                                  | 149,090   | 2.9     |
| 第一生命保険株式会社                                    | 112,000   | 2.2     |
| 富国生命保険相互会社                                    | 100,000   | 2.0     |
| 株式会社三井住友銀行                                    | 80,280    | 1.6     |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 77,109    | 1.5     |
| 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社                         | 71,898    | 1.4     |
| 三井住友信託銀行株式会社                                  | 71,260    | 1.4     |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT                  | 68,534    | 1.4     |
| 合計                                            | 1,841,064 | 36.3    |

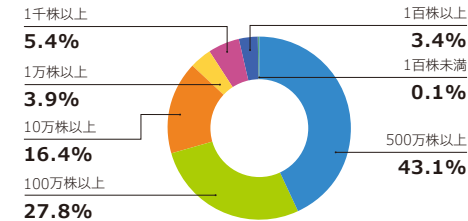
\* 自己株式（182,705株）には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式80,482株は含めていません。

\* 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。

#### 所有者別株式分布



#### 所有株式数別株式分布



## ■ 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。



2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

### 環境の取組みへの評価

国際的な非営利団体CDPが実施する調査において、最高評価となる「気候変動Aリスト」、「水セキュリティAリスト」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。



### DX関連の評価

アサヒグループは、企業価値向上に向けてDXを積極的に推進しています。その結果、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄」に7年連続\*で選定されました。

\* 前身の「攻めのIT経営銘柄」を含む



### IR活動への評価

企業のディスクロージャーの姿勢に関心が高まる中、アサヒグループのIR活動は、適時・適切な情報開示、説明資料のわかりやすさが評価され、複数のIR関連の賞を受賞しています。





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 : 0570-00-5112

Sustainability部門 TEL : 03-5608-5218