

Asahi



ASAHI GROUP
INTEGRATED REPORT

2023

Asahi Group Philosophy

「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。

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

Contents

01

企業価値向上の源泉

- 1 グループ理念「Asahi Group Philosophy」
- 3 統合報告書をお届けするにあたって
- 4 Key Figures
- 8 企業価値向上モデル
- 9 Our Value Chain

02

変革力と持続可能性

- 12 CEOメッセージ
- 19 〈コラム〉エンゲージメント報告
- 21 CFOメッセージ
- 25 Our History

03

中長期戦略

- 29 中長期経営方針（概要）
- 31 目指す事業ポートフォリオ
- 33 サステナビリティ戦略
- 37 DX戦略
- 39 R&D戦略
- 41 人的資本の高度化

04

Our Growth Story

- 45 サステナビリティ戦略の推進責任者同士のコミュニケーションに見る、アサヒグループのサステナビリティと経営の統合

05

Material Issues Focus

- 51 環境
- 59 コミュニティ
- 62 責任ある飲酒
- 64 健康
- 65 人権

06

Regional Focus

- 69 日本
- 72 欧州
- 75 オセアニア
- 78 東南アジア

07

コーポレート・ガバナンス

- 81 コーポレート・ガバナンス方針と体制
- 83 取締役会議長・社外取締役座談会
- 87 経営陣一覧
- 89 サクセッション・プラン
- 92 役員報酬
- 94 実効性向上
- 98 政策保有株式
- 99 コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
- 100 リスクマネジメント

08

Fact Data

- 104 11カ年財務・非財務サマリー
- 105 財務ハイライト
- 107 サステナビリティハイライト
- 109 2022年の経営成績の解説と分析
- 113 会社概要／投資家情報

編集方針

「統合報告書2023」は、IFRS財団が提唱する「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

2022年1月1日～2022年12月31日
＊一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲

アサヒグループホールディングス（株）及びグループ会社

本冊子中の記載金額について

本冊子中の記載金額及び記載比率は表示単位未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。

将来見通しに関する注意事項

本冊子に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、さまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おください。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

足元の変化に迅速に対応しながら 30年先を見据えた成長戦略を推進する

2016年の西欧ビール事業の買収以降、アサヒグループは急激なグローバル化を進めてきました。事業領域が拡大した分、取り巻く変化は複雑化するとともに、そのスピードも一層加速しています。答えのない経営が求められる予測困難な時代だからこそ、中長期的な視点からの戦略立案が非常に重要だと私は常々申し上げてきました。2022年2月に更新した『中長期経営方針』は、10～30年先の長期的な視点を踏まえて策定されたものです。およそ1年が経過し、足元の事業環境は大きく変化していますが、サステナビリティやDX、R&Dといったコア戦略は着実に進展しています。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の構築に取り組む私たちの戦略と施策にブレはありません。さらに、事業環境の変化の波を捉えながら、中長期的な企業価値の向上を果たすべく、意思決定をさらに迅速なものとする体制構築にも取り組んでいます。当社グループは、2022年1月に日本の統括会社を設置し、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を確立しました。傘下の事業会社が向かうべき方向性を示し先導するRegional Headquarters (RHQ) と、グループ全体が目指す方向性を示し先導していくGlobal Headquarters (GHQ) の役割が明確になり、権限委譲も進んだことにより、意思決定のスピードは確実に上がったと自負します。

長期戦略のコンセプトとして掲げる「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」。この大きな目標に挑むには、世界各地で活躍するグループ社員やお取引先様、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が不可欠です。引き続き、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重視していきます。前年に発行した統合報告書では、『中長期経営方針』とその実現可能性についてご説明しました。この「統合報告書2023」では、『中長期経営方針』の進捗説明を軸に、「Asahi Group Philosophy (AGP)」の実践を通じ、高度化が進む当社グループの変革力と持続可能性を可視化し、独自の企業価値創造の原動力をお伝えすることを目指しています。2022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。ぜひ一読いただき、「統合報告書2023」に対するご感想に加え、当社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。

2023年5月

取締役会長 兼 取締役会議長

小路明善



Key Figures

「持続力を備えた稼ぐ力」

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。

売上収益

2兆5,111億円

事業利益

2,438億円

EBITDA

3,624億円

親会社の所有者に帰属する当期利益
(調整後)*1

1,654億円

親会社の所有者に帰属する当期利益: 1,516億円

EPS (調整後)*1

326.5円

ROE (調整後)*2

11.1%

フリー・キャッシュ・フロー

2,011億円

Net Debt/EBITDA*3

3.61倍

配当性向 (調整後)*1

34.6%

*1 調整後とは、事業ポートフォリオ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

*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

Key Figures

「サステナビリティ経営」

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。



社員数 **29,920**人



CO₂排出量

686千トン



水使用量原単位

3.4 m³/kl



経営層における女性比率

27%



主要な酒類製品*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

10.1%



再生可能エネルギー
使用率

46%



「ビジネスと人権」に関する
研修参加率

91%

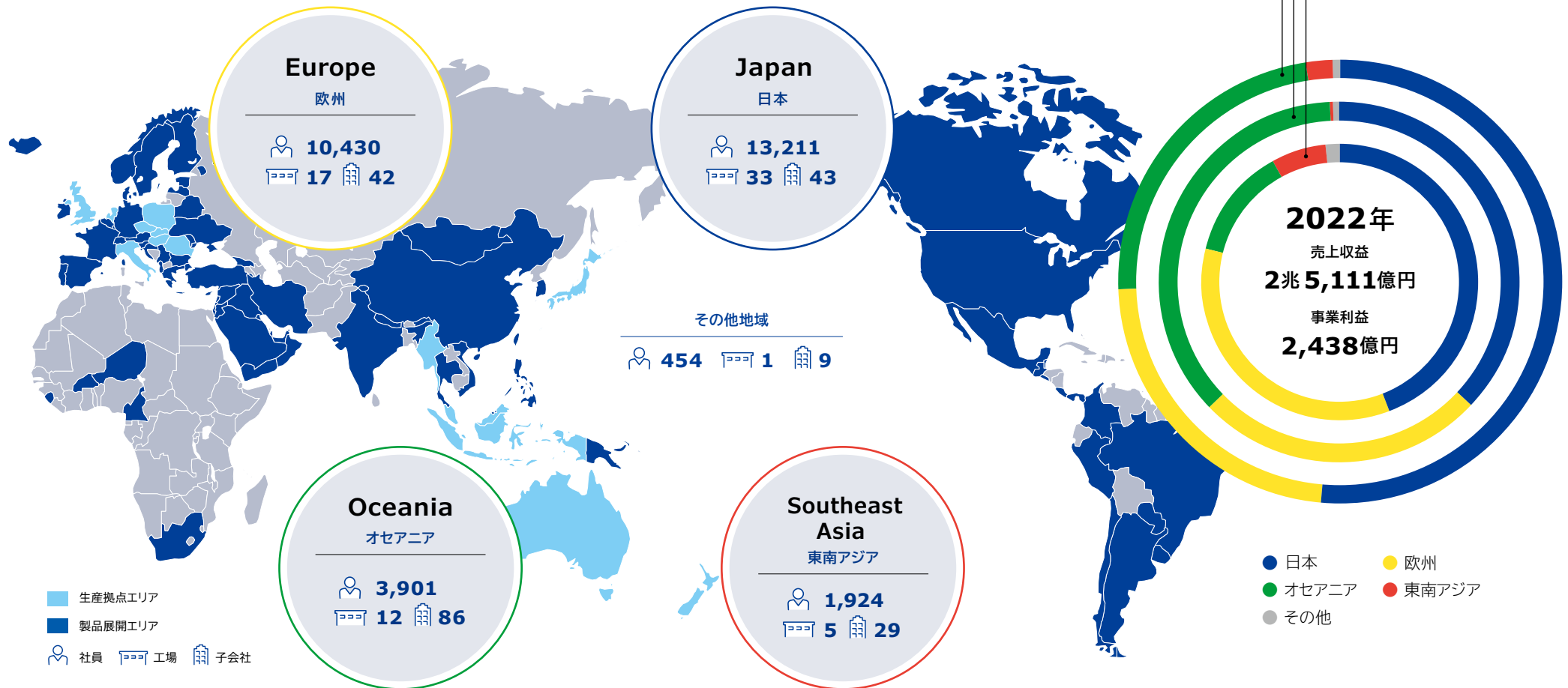
* ビール類、RTD、ノンアルコール飲料



Key Figures

「グローバル事業基盤」

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。



Key Figures

「ブランド力」

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。

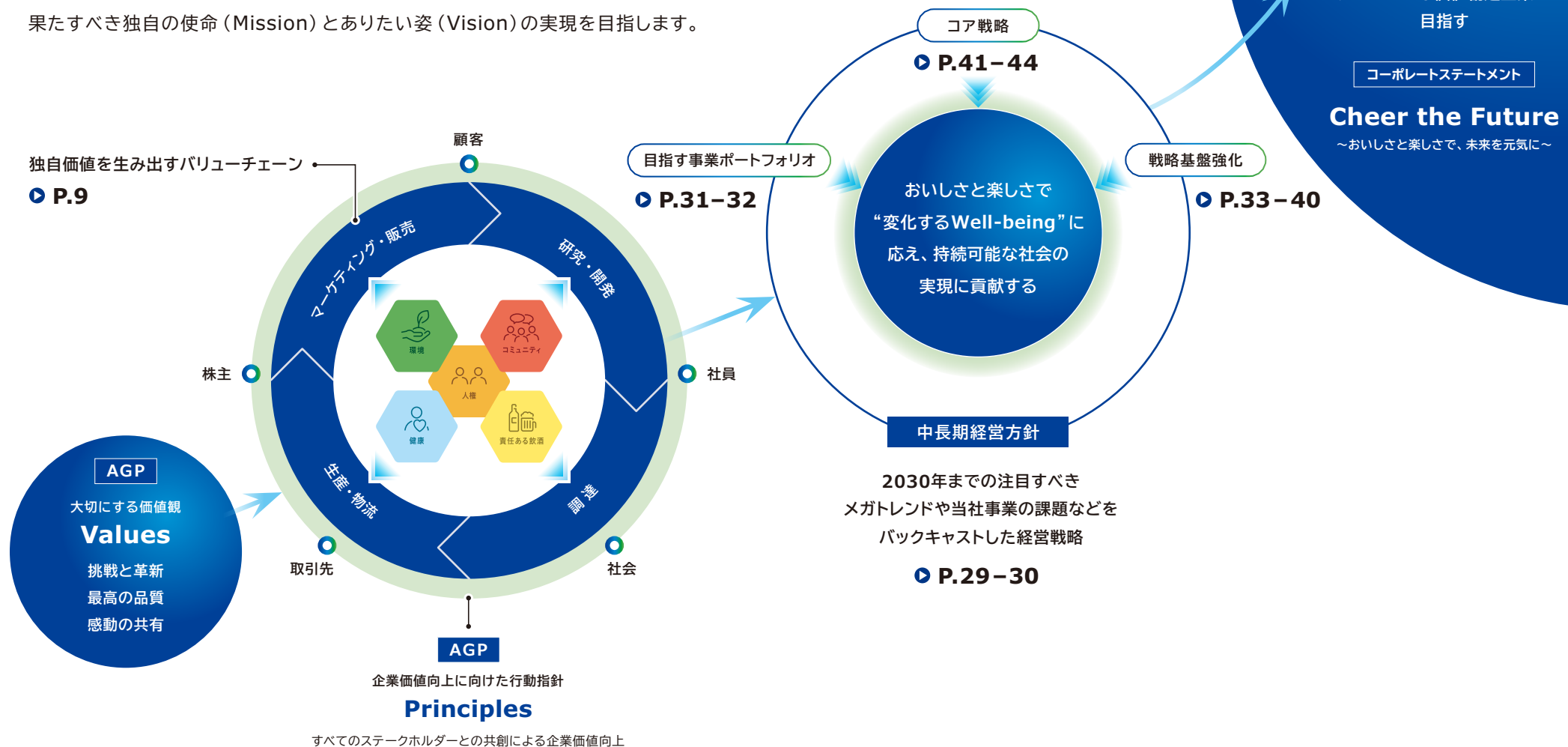


5 Global Brands

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。



Our Value Chain

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。

<人権を事業活動の基盤に>

当社グループは2023年に「人権」をマテリアリティとして設定しました。バリューチェーン全体の人権リスクを改めて洗い出してリスクの低減を図るなど、「人権」をすべての事業活動の基盤に位置付けます(→P.65)。

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

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

自然の恵みを活かし、期待を超えるおいしさを届ける



研究・開発



調達



生産・物流



マーケティング・販売

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
- CO₂排出量削減、再生可能エネルギー活用のための技術開発
- 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

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、持続可能な調達を実現

- 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
- サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの構築と実施
- マテリアリティ「コミュニティ」の重点活動を通じた農産物生産者のWell-being向上

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な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CO₂排出量削減、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・育成力
- 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

02

Transformation Capabilities and Sustainability

変革力と持続可能性

- 12 CEOメッセージ
- 19 〈コラム〉エンゲージメント報告
- 21 CFOメッセージ
- 25 Our History



CEOメッセージ

厳しい経営環境下でも歩みを止めず、 将来を見据えた投資は緩めない。

地政学リスクの顕在化や未曾有のコストアップに見舞われた厳しい経営環境において、適切に対応策を打つことで、歩みを止めることなく成長を果たすことができました。

今後も厳しい経営環境の継続が見込まれますが、将来の成長を見据えた投資を緩めず、リスクをコントロールしながら成長機会を捉えていきます。

勝木 敦志

代表取締役社長 兼 CEO

Photo: 2022年9月、次世代リーダーの育成と国際交流を目的とした地球規模のサミット「One Young World」にて（詳細はP.20へ）

CEOメッセージ

厳しい経営環境の中でも 成長を見据える

2022年は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響は段階的に落ち着いてきたものの、地政学リスクの顕在化による未曾有のコストアップに見舞われ、グループ全体で変動費が850億円程度増加するなど、引き続き厳しい経営環境が続きました。

そうした中、コロナ禍からの業務用の需要回復に加え、主力ブランドを核とした収益力の向上や新価値提案を強化したことなどにより、グループ全体でプレミアム戦略を力強く推進することができました。またRegional Headquarters (RHQ) との連携を密にし、過去に経験したことのない規模のコストアップに対して、消費者や取引先の皆様のご理解を得ながら、適切かつ迅速に対応策を講じることができたと考えています。2022年は、これらの取り組みにより、売上収益は2兆5,111億円（為替一定ベースで前期比+8.0%）、事業利益は2,438億円（同+5.9%）となりました。特に大きな成果としては、価格改定を実行しながらも、主力ブランドを中心に投資を継続的に強化したことにより、ほぼすべての主要国における家庭用市場でのシェアが拡大するなど、アサヒグループホールディングス（株）の競争優位性を一層高めることができたことです。単純な値上げには持続性はありません。持続的なトップラインの成長とそれを起点とした収益性の維持・改善のためには、単に商品の価格を上



メガトレンドを見極め、リスクをコントロールしながら成長機会を 捉えることに注力していきます。

げるだけではなく、同時にお客様に提供する価値を高めていく必要があると考えています。2023年も大幅なコストアップが継続すると見込む中、既存のブランドポートフォリオを活かした更なるプレミアム化の推進に加え、ブランドや人的資本などへの投資を継続し、将来にわたるトップライン成長の確度をさらに高めていきます。そのため2023年の事業利益予想は微増益といったん足踏みする内容となりますが、2024年以降は『中長期経営方針』に掲げた「中期的なガイドライン・財務方針」を見据えた増益を目指していく方針です。また、足元の財務体質の改善も順調に進んでいることを踏まえ、株主還元についても、配当性向を2025年までに40%に引き上げていくこととし、業績向上と併せて株主還元の充実化を図っていきます。

『中長期経営方針』の3つの柱である「事業ポートフォリオ」「コア戦略」「戦略基盤強化」についても、着実に取り組みを進めることができたと評価しています。日本における『アサヒスーパードライ』のフルリニューアルや、欧州を中心としたプレミアム戦略の強化、オセアニアにおける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や想定を上回る統合シナジーの創出など、各地域における優先順位の高い施策を足踏みすることなく実行し、

事業ポートフォリオを強化してきました。また、中長期を見据えた戦略基盤の強化に加え、「サステナビリティと経営の統合」をはじめとしたDX、R&Dといった「コア戦略」への投資については、難しい状況下でも削ってはならないという想いをグループで共有し実行しています。グループCEOとしての私の責任は、中長期の成長モメンタムを維持し、さらに向上させていくことです。苦しいときであっても、目先にとらわれて将来の成長を犠牲にしてはなりません。成長できると確信しているからこそ、2022年も未来に向けた投資を緩めることはありませんでした。今後も、『中長期経営方針』に掲げている通り、メガトレンドを見極め、リスクをコントロールしながら成長機会を捉えることに注力していきます。

企業価値向上に向けて 想いを共有する

RHQのトップと直接コミュニケーションする機会を増やし、これまで以上に信頼関係を深めることができたことも、グループCEOとしての2022年の成果の一つだと考えています。互いに遠慮することなく率直に意見を言い

CEOメッセージ

合える関係の構築は、激しい経営環境の変化に迅速に対応するためには欠かせません。彼らとの議論において最も時間を割いたのは、やはり足元のコストアップについてでした。コモディティやエネルギー価格動向のタイムリーな共有とそれにどのように対応していくのかという喫緊の経営課題について、常に優先順位を確認しながら議論を進めてこられたことが、柔軟かつ適切な経営判断につながったと考えています。

一方で、将来の成長に向けた議論にもしっかりと時間を割いてきました。戦略を確認し合い、グローバルでのベストプラクティス共有や人材の流動性を活発化させ、グローバル化を推し進めることで、「各事業の総和を上回る企業価値をグループとして実現したい」という点において彼らと想いを一つにしています。先行して議論が進んでいるのは調達領域です。今回の急激なコストアップに見舞われる以前から、各RHQのトップや幹部が参加し、グローバルで調達機能の高度化を目指すプロジェクトを組成していました。グループシナジーの創出に向けて取り組みを進め、経営全般の高度化に向けた先進事例にすることを目指しています。

また、グループ社員との対話の機会についても、2022年は国内外の30カ所の事業所や工場を訪問し、約1,400人と直接対話する機会を作りました。私が何者であり、何がしくて、どのような未来へアサヒグループを導いていこうとしているのか、各地の社員に語ることが目的でした。当社グループのこれまでの歩みに始まり、『中

長期経営方針』の考え方や、社員に対する期待などについて改めて述べましたが、対話を通じて感じたのは2019年に施行したグループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」が額縁に入って飾られているだけのものではなく、しっかりと各地域の戦略や社員の行動に落とし込まれていることです。若手からベテランまで、社員の言葉には、社会としっかりと向き合い未来に向けて持続可能な事業を作っていこうという意識が強く、感激しました。出てくる意見や質問の半分以上は、『中長期経営方針』でも掲げているサステナビリティやダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) に関わることです。しかも、それを事業に組み込んで持続的に取り組んでいこうという話が多くを占めました。改めて、グループ全体で同じ目標に向かっていけると実感することができました。

同時に、課題も明確になりました。グローバルでのベストプラクティスの共有や事業をまいた取り組みなど、RHQ間、事業間の横の連携がまだまだ足りないことです。事業単独の成長だけでなく横の連携も強化して、グループ全体での効率性向上による相乗的な成長につなげる必要があると認識しています。グローバルの全社員を対象に行ったエンゲージメントサーベイでも「事業の効率性」に対して一部評価が低い項目もあり、大きな課題だと認識しています。その改善のためにも、グループ内での連携強化を掛け声に終わらせず、早急に現場に落とし込んでいきます。

コーポレートステートメント 「Cheer the Future」を起点に、 社会とのつながりを発信する

AGPがグループ全体に浸透し、皆が同じ方向に向かってしていると述べました。AGPは当社グループが「どうありたいか」「何を成し遂げたいか」を示すグループ理念として、引き続き戦略や行動に落とし込んでいきます。一方で、社会や資本市場からは、環境や社会に対して当社グループとしてどのように向き合っていくか、世界をどうしたいかを示すことが、これまで以上に求められています。そこで、これまでサステナビリティ戦略の「未来への約束」として掲げていた「Cheer the Future～おいしさと

Cheer the Future

おいしさと楽しさで、未来を元気に

アサヒグループは、自然の恵みから

“おいしさと楽しさ”を生み出してきました。

商品とサービスが日々の生活に活力や潤い、

喜びをもたらしていることは、私たちの誇りです。

人と自然・コミュニティ・社会とのより良いつながり

を支援し、“かけがえのない未来”を元気にしていく。

これが私たちの未来への約束です。

CEOメッセージ

楽しさで、未来を元気に〜」を、コーポレートステートメントとして再設定しました。AGPを補完する形で、当社グループがAGPの実践を通じて、どのように社会と関わっていくかをステークホルダーの皆様によりわかりやすくお伝えする、いわゆるパーパスとも言えるものです。“おいしさと楽しさ”で“かけがえのない未来”を元気にしたい。“Cheer the Future”に込めたこの意思を、今後はステークホルダーとの対話の中心に据え、情報発信とコミュニケーションを促進していきます。

昨今、投資家の方々などステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図っている中で、事業インパクトと社会インパクトを定量的に説明することが求められていると認識しています。さまざまな社会課題が当社の事業にもたらすインパクトはどういったものか、また私たちの事業が社会の持続可能性にどのようなインパクトをもたらしているか、それらを可視化してお示していかなければなりません。さらには、定量化したインパクトをもとに、プラスインパクトの増大あるいはマイナスインパクトの低減のために何をすべきか、戦略の策定や投資判断に活かしていく考えです。すべての事業・社会インパクトを網羅的に示すとなるとかなり長期の時間軸での取り組みになりますが、すでに一部はスタートしています。TCFDフレームワークに沿って、気候変動が私たちの事業に与えるインパクトを試算し開示したこともその一つです。現在はCO₂排出量削減をはじめとしたサステナビリティの取り組みが企業価値にどのようにつながっているのかの算出を試みて

いるほか、私たちが取り扱う酒類などの商品やサービスが社会に与えるインパクトの可視化などにも挑戦しており、一歩ずつ着実に前進しています。サステナビリティと経営の統合を掲げている以上、自らに都合のいいデータだけを開示することはあってはなりません。仮に短期的には私たちの事業にとって都合の悪いデータでも、開示することでステークホルダーを巻き込み、共創によって社会課題を解決するきっかけにしていきたいと考えています。私たちがインパクト可視化のスタンダードを作っていくつもりで、取り組みを進めています。

マテリアリティを見直し、 行動を加速する

これまで、「環境」「コミュニティ」「責任ある飲酒」「健康」「人」の5つをマテリアリティとし、サステナビリティの取り組みを進めてきましたが、今回、「人」を「人権」に変更しました。「人」の取り組みテーマとしていた「DE&Iの推進」については、戦略基盤である「人的資本の高度化」の柱の一つとして、引き続きグループ全体で取り組んでいきます。

「人権」をマテリアリティとして明確にしたのは、人権の尊重を私たちの事業活動における基盤に位置付けなくてはならないと改めて認識したためです。これまで、外部有識者の方々との対話の中で皆様からいただいたのは、

「どんなに立派な経営をしていても人権をないがしろにしていたら一切評価できない」という意見です。経営における議論が進み、社員の意識醸成に向けた取り組みも強化し、フレームワークは整ってきました。しかし、実際の行動としてはまだまだ遅れています。例えば、サプライヤーなどに対象を拡大したグリーンバンスメカニズム（人権侵害の被害者への救済の仕組み）の構築も課題として残っており、スピード感が足りていないと反省をしているところです。人権の尊重に経営陣がコミットすることはもちろん、全社員のマインドセットの変更や教育、ステークホルダーの皆様の巻き込みなど、やるべきことはまだあります。2023年には、人権の尊重に向けた最優先課題を再定義し、グループ全体で取り組みを加速しています。

「環境」「コミュニティ」「責任ある飲酒」「健康」についても、グループ全体で方針を共有して取り組みを進めています。定量的な目標を掲げKPIを設定するだけでなく、具体的な事業上の成果も出てきており、サステナビリティと経営の統合が前進していると評価しています。

『中長期経営方針』のもと、 着実に戦略を押し進める

『中長期経営方針』では、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」のもと、持続可能な社会実

CEOメッセージ

現への貢献と、事業の成長を確実なものとすることを目指しています。

前述しましたが、2022年は厳しい経営環境の中でも、将来の成長に向けた投資を削らずに実施してきたことに加え、グループ社員の当事者意識も高まったことなどにより、さまざまな領域で成果を出すことができています。

例えば、目指す事業ポートフォリオに向けて拡大を目指しているBAC (Beer Adjacent Categories) や新商材・新サービスの分野に焦点を当てた研究成果が、アサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)(AQI)をはじめとした研究開発組織の中から次々と出てくるなど、各機能・各事業が『中長期経営方針』に沿った活動を推進しています。

コア戦略の一つとして掲げているDX戦略については、まだ投資を行っている段階のため、明確な成果をお示しできるのはもう少し先になりますが、「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のもと、戦略の策定や、人材の獲得・育成などを着実に進めています。

また、Global Headquarters (GHQ) である当社には、中長期の成長に向けて戦略を立案し、リーダーシップ

を発揮しながらマネジメントの高度化を図っていくことが求められています。RHQや各事業のトップとの間で、『中長期経営方針』の実行についても議論を重ね方向性を共有できおり、今後更なる進捗を示していけるものと考えています。

▶ グローバルブランドの成長とプレミアム化の推進

『Asahi Super Dry』『Peroni Nastro Azzurro』『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』の5つのグローバルブランドは、2022年も順調に売上成長を遂げました。これらグローバルブランドについては、今後の当社グループの成長を牽引していくドライバーとして強化していくためにも、今後も既存の展開エリアでの数量拡大、新規展開エリアの開拓を進めていく考えです。定期的に行っているブランドエクイティ調査においても、良好な結果が得られています。これは、新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きかった2020年、2021年も含め、スポーツイベントのスポンサーシップやグローバル統一のキャンペーンなど、将来の成長を見据えたマーケティング活動に対し先行的に投資してきた成果だと捉えています。引き続き、『Asahi Super Dry』がワールドワイドパート

ナーとなった「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」などで積極的なプロモーション活動を進め、グローバルレベルでブランドの認知度を高めていきます。

グローバルブランドのプレゼンス拡大と併せて、成長戦略の核として位置付けているのが既存事業でのプレミアム化の推進です。各国市場におけるプレミアム化の流れは、これからも中長期的な時間軸で続くと考えています。日本では2023年と2026年に控えている酒税改正により、新ジャンルや発泡酒からビールへの需要回帰の流れが進んでいくと考えています。欧州においては、急速なインフレが起きた消費環境下においても、プレミアムカテゴリーがメインストリームやエコノミーカテゴリーよりも拡大しているトレンドが継続しています。豪州でもアッパーメインストリームに位置付けられるカテゴリーが伸びています。プレミアムカテゴリーは、リーマンショックの影響があった2009年時を振り返っても、他のカテゴリーと比較して落ち込みが小さく、回復も早いという特徴がありました。10年以上経過した現在では、プレミアムビールは消費者にとってより親しみを持てるカテゴリーになっています。今後も、市場の流れに対応するとともに、積極的なマーケティング活動によってプレミアム化の流れをさらに推し進めていきます。

一方で、今後のアルコールにおける嗜好や飲用スタイルの更なる多様化など、中長期的な事業環境の変化も想定し、低アルコール飲料や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BACへの投資配分をさ



持続可能な社会実現への貢献と、
事業の成長を確実なものとすることを目指しています。

CEOメッセージ

らに強化するなど、柔軟に対応していく考えです。中長期的に目指す事業ポートフォリオとしては、ビールを軸として、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構築することを目指しています。BACをはじめとする新たな領域については外部パートナーの力も取り入れながら強化を続けています。

▶ 共創による成長拡大

新たな領域での成長を目指す取り組みの一環として、当社グループは、米国サンフランシスコに投資運用会社 Asahi Group Beverages & Innovation, LLCを設立しました。2023年1月より、スタートアップ投資ファンド Asahi Group Beverages & Innovation Fundの運営を開始しています。

米国は世界最大の消費財市場であり、ハードセルツァーやエナジードリンクが大きく成長したように、新たなカテゴリーやトレンドが生まれる最先端の市場です。斬新なコンセプトによるプレミアムな価格帯の低アルコール飲料や清涼飲料など、将来の成長が見込まれる魅力的なブランドや新たな販売手法、商品開発のシーズとなるようなテクノロジーを持ったスタートアップなどの企業に出資を行っていきたいと考えています。こうした企業の持つ、いわばとがったアイデアや新たな手法と、当社グループが持つシーズやケイパビリティとを融合し、あるいは掛け合わせることで、Win-Winの関係を築き、将来の成長も実現できると考えています。



グローバル化を推進する制度設計や人材のマネジメントを加速させていきます。

なぜ当社グループが現地でファンドを運営するという決断に至ったのか。その背景には、パートナーとの提携やM&Aの要諦は、最新の市場動向や投資環境を理解し、人と人との信頼関係を築くことだという考えがあります。会議室の机の上だけで考えた投資ではうまくいくはずがないのは、世の中のM&Aにおける数ある失敗例からも明らかです。また、迅速な意思決定が求められるスタートアップへの投資においては、従来の投資規律を適用していたら、魅力ある投資はできません。投資委員会や取締役会での審査はしっかりと行うものの、投資判断を含めた意思決定のスピードを上げるため、Asahi Group Beverages & Innovation Fundには、一定の投資枠の中で、自由な裁量を持たせています。

また、成長投資はこれで終わりというわけではありません。2024年までは金融債務の削減にフリー・キャッシュ・フローを最優先に充当していく方針ですが、その後は、事業戦略上必要と判断した場合には、バランスシートに配慮しつつ、思い切った投資を行っていくことも検討していきます。

▶ 人材のグローバル化と企業風土の変革

当社グループが欧州での2つのビール事業の買収をは

じめとするグローバル化に大きく舵を切ったのは、2016年、2017年のことです。以来、グローバル化に対応するグループ経営の強化を着々と進めてきましたが、人的資本のグローバル化という面では、まだまだ課題が残っています。

人的資本の開示に対しては、資本市場からの要望が高まっていますが、これを単に施策やデータの可視化という文脈だけで捉えては、本質を見誤ってしまいます。データの開示はもちろん重要ですが、必要なのは、社員という無形資産に投資を含めてどのようなインプットを行い、その結果どのようなアウトプットがあり、それがどのようなアウトカムにつながっていくのかをお示しすることです。さらに、私たちが実践している経営戦略にどのようなケイパビリティを有した人材が必要で、その獲得・強化のために何を行っているのか、その取り組みがどのような価値に結び付いているのか、ストーリーで語っていくことこそが、社内外のステークホルダーとの共創を進めるためには重要だと考えています。当社グループが推進しようとしている戦略の基盤となる人的資本の高度化のために目指すべきは、人材のグローバル化に尽きます。企業風土、人事制度ともにグローバル企業にふさわしいものに变革を進めていく必要があります。前述したグループ全

CEOメッセージ

体でのベストプラクティスの共有をはじめとした横連携の強化のためには、DE&I、特にインクルージョンが当たり前の企業風土を醸成していかななくてはなりません。多様な個性を歓迎し、尊重することで、グローバルに多様な人材が活躍し、グループ全体でベストプラクティスを共有し合うような風土を醸成していかななくては、グローバル市場で勝ち残ることはできないと覚悟しています。

経営人材の育成も最重要課題の一つです。グループCEOを含め、RHQや各事業会社のトップなど、次の時代の経営を担う人材を見出すため、グローバルに人材パイプラインを形成していく必要があります。当社においては、HRの部門長やサプライチェーンのプロジェクトリーダーに海外拠点の社員を登用するなど、人材の流動化や各地でのキャリア採用を通じて、着実にグループ内のタレントマネジメントを強化しているところです。

また、グループ全体に関わる意思決定を行う当社の大多数を日本人が占めている現在の体制が適切であるかと問われると、疑問の余地があります。多様な視点が必要とされるグローバル企業の経営を担う経営陣には、多様な人材が必要です。当社グループとしても、より海外経験のある人、さらには国籍や性別などを問わない多様な人材で構成される体制を目指していきます。ローカルで行うべき施策の実行や機能の運営と、グローバルで最適化すべき方針策定や共通のコア機能の運営を明確化し、後者は多様な人材で構成されるGHQの意思決定で行うというのがあるべき姿だと考えています。こ

の1年でRHQ体制がうまく機能することが確認できたため、次のステップとしてこうしたグローバル化を推進する制度設計や人材のマネジメントを加速させていきます。

最後に

各地域の戦略遂行のスピードを上げるため、欧州、オセアニア、東南アジアに日本を加えた4つのRHQが意思決定を担う体制に移行して1年。ここまで、RHQや事業会社トップと信頼関係を強化し、議論を深めながら経営を行ってきました。企業経営におい

て、トップが圧倒的な能力と経験に基づく、いわゆるカリスマ性で組織を牽引することが良しとされる時代は終わったと考えています。社内外とのコミュニケーションを広げて深めながら、得られた知見を取り入れて柔軟に意思決定を行う。これからはこうしたリーダーシップが求められると考えていますし、私自身、心がけているつもりです。

2023年は、地政学的要因によるコストアップの影響が続くと見ており、引き続き難しい年になります。それでも、社員をはじめとする社内外のステークホルダーと共創し、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に変わりはありません。足元の状況にしっかりと対処しつつ、中長期の企業価値向上に資するよう



な投資や施策を続けていくことが重要だと考えています。私たちが社会とどのように関わっていくのか、どのような影響を与えていくのかを情報開示と対話を通じてお示ししながら、中長期を見据えた経営を実践していきます。

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。

2023年5月

代表取締役社長 兼 CEO

勝木 敦志

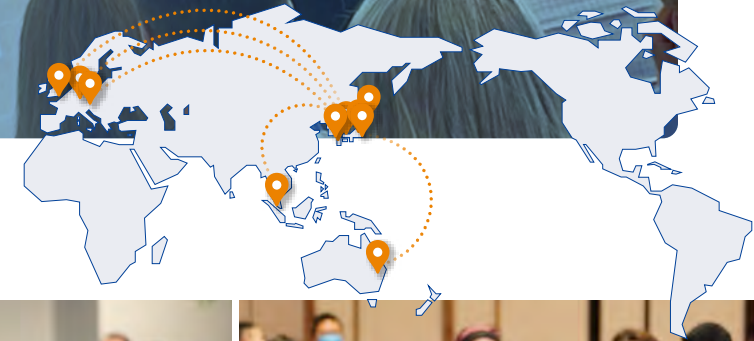
〈コラム〉エンゲージメント報告 ①

世界各国の社員との活発な意見交換 ～タウンホールミーティングの開催～

2022年、CEOの勝木は世界各国の拠点に赴き、多くの社員と対話を重ねました。各地で、気候変動やDE&I、グループ間の連携などが話題の中心となり、忌憚のない意見と熱意をもらい、多くの示唆を得ました。アサヒグループの描くべき姿が、すべてのステークホルダーにとってより良い未来になるために、AGPの実現に向けてグループの力を結集し、行動していきます。

訪問拠点数 **30**カ所

参加人数 約 **1,400**人



福岡県（門司工場）



Japan

英国



Europe

豪州



Oceania

Southeast Asia



北海道（余市工場）



ハンガリー



マレーシア



〈コラム〉エンゲージメント報告 2

次世代を担うリーダーと「責任ある飲酒」を考える ～「One Young World 2022 Manchester Summit」への参画～

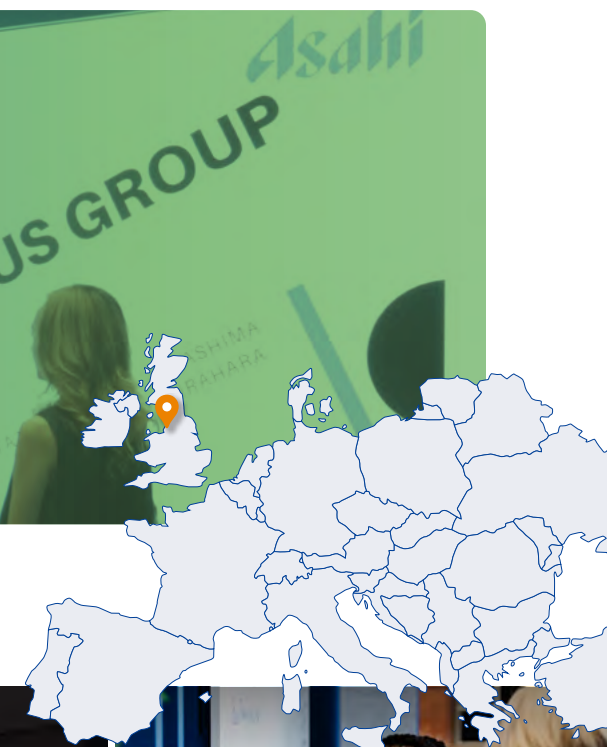
2022年9月、当社グループは次世代リーダーの育成と国際交流を目的とした地球規模のサミット「One Young World」に、メインスポンサーとして参画しました。さまざまな国・地域から派遣された約30名の若手社員は、世界各地から集まった次世代のリーダーと活発に交流するとともに、社員同士のコミュニケーションも深めることができました。また、CEOの勝木による基調講演やワークショップを通じて、参加者と一緒に「責任ある飲酒」について考え、ステークホルダーとより良い未来を実現するためのアイデアを共創する機会となりました。

参加国・地域

196

参加人数

約2,000人



CFOメッセージ



崎田 薫

取締役 EVP 兼 CFO

新たな成長ステージを見据え、 財務マネジメントの更なる高度化を図っていきます。

財務健全性の向上を継続

2016年度以降、欧州事業や豪州CUB事業の大型買収を実行し、非連続の成長に挑んできた結果、2015年度以前は4,000億円程度で推移していたアサヒグループの金融債務残高は、2020年度末時点で1兆8,236億円まで増加し、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。金融債務削減による財務健全性の向上が、2022年度以降3年間における財務上の最重要課題であることには変わりはありません。

2023年度から2025年度にかけては、豪州CUB事業買収時に調達した社債（劣後債含む）などを中心に金融債務の返済予定が控えています。配当後フリー・キャッシュ・フローを金融債務の削減に優先的に充当していきますが、一定のリファイナンスが必要な状況です。世界的に金利が上昇している局面において、日本の金融政策をはじめとする国内外の金利の状況を注視しながら、最適な資金調達を図っていきます。2023年3月には、2026年に稼働予定のアサヒビール（株）鳥栖工場の設備費用を用途としたグリーンボンドを組み込んだ国内債を発行しました。

2022年度は、業績予想を発表した直後に発生したウクライナ情勢の影響で、未曾有のコストアップやサプライチェーンの混乱が発生するなど、非常に厳しい環境下での事業運営を強いられました。グループ合計でのコストアップ額は約850億円にも上りました。そうした中でも、適正な価格戦略や柔軟なコストマネジメントの実行、プレミアム戦略の推進による各事業での営業キャッシュ・フロー創出に加え、ノンコア資産の売却や運転資金の抑制を図ることによって、2021年度に引き続き、2022年度も2,000億円を超えるフリー・キャッシュ・フローを創出することができました。2022年度末には、Net Debt/EBITDAは2021年度末の4.24倍から3.61倍になり、2023年度末には3.38倍まで改善するものと見込んでいます。

2023年度も、大幅なコストアップは継続し、その影響額はグループ全体で1,000億円程度と予想しています。アルミや麦芽などの原材料からエネルギーコスト、さらには物流費に至るまでコストアップは多岐にわたっており、全地域でグループ全体へのインパクトは2022年度同様に甚大です。財務面では引き続き、リスク管理と効率的なキャッシュマネジメントの実行によって対応していきます。

CFOメッセージ

顕在化する財務リスクに臨機応変に対応

当社グループでは、グループ全体でのリスク管理のため、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しており、体系立てたリスクコントロールを行っています。現在最も注視しているのは、主原材料の調達に関わるリスクです。市況悪化による価格高騰、気候変動による自然災害及びパンデミックに加え、地政学リスク等による納期遅延や供給停止に陥るリスクが含まれます。これらのリスクが顕在化し業績が悪化することがあれば、のれん等減損リスクの発現可能性にも影響するため、最優先で対応すべき課題だと考えています。その対応として、市況リスクマネジメントの高度化を図っています。グローバルトレジャリーポリシーのもと、各Regional Headquarters（RHQ）では、ヘッジ委員会を組成し、RHQごとに制定しているヘッジポリシーに沿って、アルミ、砂糖、大麦、エネルギーといった市況変動によりコストに大きな影響を及ぼすコモディティと為替を対象にリスクヘッジを実施しています。各商品・為替の市況リスクの特性に応じて、複数年にわたるヘッジの上限・下限といったガードレールなどのポリシーを定め、各RHQのコンプライアンス状況をアサヒグループホールディングス（株）が四半期ごとにモニタリングすることでリスクの軽減に努めています。将来発生する費用の変動を可能な限り事前に固定化し、それをもとに対策を検討し、実行計画化することにより、原材料の急激な価格変動が起こる厳しい経営環境の中で、業績への影響の低減を図っています。こうしたマネジメントによりリスクを可視化した上で、RHQ間とコミュニケーションの深度を深め、迅速な対応

が図られています。日本を例に挙げると、2022年1月に設立したアサヒグループジャパン（株）のもと、従来、事業会社ごとに行っていたヘッジを一元化し、日本で共通したヘッジポリシーのもと、ヘッジを行う体制に移行しました。これによって、地域ごとの体制が整い、グローバルでのリスクに対応するため、更なる高度化に向けた検討が一段と進められると考えています。こうした価格変動リスクを軽減する以外に、安定調達のための複数年契約の締結、産地及び時期分散、各生産拠点での安全在庫の確保や、グループ間での在庫情報共有による必要量の最適配分など、調達環境の変化に応じて対策を行い、調達リスク全般にも対応していきます。

また、財務上の大きなリスクとしては、買収で発生したのれん等の減損リスクが挙げられます。当社グループの約4兆8,300億円の資産のうち、約3兆280億円がのれん及び無形資産になっています。これらの資産をもとにより効率良くキャッシュを生み出していくことが、減損リスクを回避するためには最も重要だと考えています。各RHQとは、毎月の業務執行報告による定期的なコミュニケーションに加え、経営層や各階層の間での連携を深めることで、現地の事業環境の現況及び変化の予兆を共有するとともに、中期業績計画に基づく減損リスクのシミュレーションを適宜行うことで、減損リスクの可能性の有無を検証しています。のれん資産の中では、豪州CUB買収に伴うものが最も大きい金額を占めますが、CUB買収後のシナジーによって2024年までに100億円以上のコストを削減するという目標を2年前倒しで達成するなど、事業業績は順調であり、現時点での減損リスクは低いと考えています。



グループとしての財務課題を 共有し、財務機能軸でもグループでの ベストプラクティスの横展開を さらに図っていきます。

2022年度からはRHQのCFOとの連携強化として定期的なミーティングの頻度を増やすと同時に、グループ共通の財務課題についてワークショップを行うなどして、グループとしての財務課題を共有し、財務機能軸でもグループでのベストプラクティスの横展開をさらに図っていきます。

今後も、財務リスク全般にわたって、アサヒグループ リスクアペタイトに基づき「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確にし、持続的な企業価値向上に向けた舵取りを支えていきたいと考えています。

グローバル機能の高度化が進捗

グローバルでのコストマネジメントの取り組みの一つとして、調達機能の高度化に取り組んでいます。2022年にプロジェクトを立ち上げ、グローバルでの調達シナジーの創出を目指して、組織体制の強化、パイロットカテゴリーによる協業戦略の構築と実行、調達プロセスの標準化、研修によるトレーニング、バス

CFOメッセージ

トプラクティスの共有及びその展開を進めています。各RHQで行っている調達活動のプロセスは、サプライヤーと単価を決めるソーシング活動から支払い決済に至るまで、基本的には同じです。しかしながら、地域ごとのケイパビリティ診断を行った結果、グローバルカンパニーで培ったグローバル調達のノウハウが、グループ内にあることがわかったものの、地域ごとにその成熟度に差があることが判明しました。調達面でのグループ連携によって、調達規模の拡大による単価交渉や資金効率の向上を図ることができます。また、一連のM&Aで取得した人材が持っているノウハウにレバレッジをかけることもでき、より高度な調達が可能になります。

最も重視したのは戦略の立案力です。現在、グループ全体の調達戦略を、PETボトル、アルミ缶や機械設備といった調達材ごとのカテゴリー戦略に落とし込み、それらをグローバルベースや各地域レベルの双方で実行できる体制を目指して高度化を進めています。すでにいくつかの案件でグローバルでの協業を実行しており、コストシナジーの成果が積み上がりつつあります。カテゴリー戦略を立案する際の評価軸には、コストや品質、技術などのほかに「サステナビリティ」も重要な切り口として組み入れています。投資採算におけるサステナビリティ貢献の見える化や、新技術の活用といった地理的、時間的な広がりを含めた実行オプションを持つことで、機会ロスを極小化しながら、グループ全体での調達機能の高度化をさらに進めていく考えです。

キャッシュマネジメント体制の最適化にも引き続き取り組んできました。グローバルで事業拡大が進む中、各地域で創出され



サステナビリティ貢献の見える化や 新技術の活用も視野に入れ、 グループ全体での調達機能の高度化を さらに進めていきます。

たキャッシュをグローバルレベルで最適化することが重要です。例えば、現預金については、各RHQの平均残高、月末残高をモニタリングしながら、特殊要因によるブレも想定し、緻密に効率化を図っています。加えて、グローバルトレジャリーポリシーに基づき、キャッシュ・フローの可視化や、キャッシュプーリングといったグローバルキャッシュマネジメントシステムを確立し、高度化を図っています。資金情報の一元管理により、より効率的な資金配分が可能になり、運転資金の圧縮や関連コストの削減につながっています。

中長期を見据えたキャッシュの配分方針

原材料やエネルギー市況の高騰や世界的なインフレの進行など、経営環境は引き続き厳しく、先行きは依然不透明な状況です。そのような状況下でも、企業価値向上のために必要な投資は積極的に行っていく考えです。2022年に更新した『中長期経営方針』におけるフリー・キャッシュ・フローの配分方針に

沿って、当面の間は金融債務の削減を優先していきます。財務健全性の目標である「2024年度までにNet Debt/EBITDA 3倍程度」を達成し、財務健全化が果たされた際には、コア戦略への投資に加え、M&Aを含めた非連続の成長に向けた投資も視野に入れて検討していきます。その際は、配当性向や自社株買いといった株主還元の方針を含め財務バランスとキャッシュ投入の選択肢を考慮した上で、改めて新たな財務方針をお示ししたいと考えています。

2022年度は当初の計画通り、『中長期経営方針』でコア戦略として定めている「サステナビリティ」「R&D」「DX」への投資を含め、1,000億円超の設備投資を行いました。2023年度の計画でも、既存事業の成長投資に加えて、将来の持続的成長に向けたコア戦略への投資を積極的に行う方針で、総額1,270億円の投資を計画しています。重点テーマの一つとして、2030年までのCO₂排出量の削減目標（Scope1,2）を50%から70%（2019年比）に上方修正した環境の分野では、太陽光発電設備の設置やエネルギー利用の効率化、燃料関連の新技術開発などに取り組むため、2030年までに500億円以上の規模の投資を行い、CO₂排出量削減の取り組みをさらに加速していきます。

配当については、これまでは配当性向35%程度を目途とした安定的な増配を基本方針としており、将来的には40%を目指すとお伝えしてきました。今回、配当性向40%への引き上げを目指すタイミングを2025年度までと明示しました。これはNet Debt/EBITDAを2024年度に3倍程度にするという目標達成に向けて、財務健全性の向上が順調に進捗しており、そ

CFOメッセージ

の実現に向けて一定の自信をお示したものです。一方で、のれん等の減損リスクについては注視しており、今すぐに顕在化するものではないと考えていますが、仮に減損損失が発生しても、配当性向の対象となる利益につきましては、事業ポートフォリオ再構築及び減損損失等の一時的な特殊要因を除いた親会社に帰属する当期利益に対するものとしており、調整後EPSや調整後配当性向には影響を与えず、結果、配当単価水準には影響を及ぼさないという方針を掲げています。

持続的な成長と企業価値の向上の実現に向けた財務マネジメントの高度化

2050年度からバックキャストし、近い将来である2030年度を見据えたときに、当社グループのビジネスモデルに対するディスラプションが起きるような環境変化の可能性も想定しておかなければいけません。必然的に、将来的な当社グループの資産構成も質的な変化を遂げる必要があると考えています。キャッ

シュを効率的に生み出せる優良な資産形成のために、R&DやDX、サステナビリティといったさまざまなイノベーションにつながるコア戦略への投資は欠かすことができません。これらの投資は、短期的な成果を追い求めるだけでなく、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすために、一定期間続けていく必要があります。成果が見えないからといって手を抜くと、どんどん時代の変化に取り残されていきます。それと同時に、すべてのステークホルダーの理解を得られる投資を続けていくためには、『中長期経営方針』におけるコア戦略の進捗について投資成果の可視化にも取り組んでいく必要があります。どこにキャッシュを投入するかという入口を適切に選択し、それによってキャッシュを生み出す循環を作ること、持続的な成長の実現を支え、中長期的な企業価値の向上に貢献していくものと考えています。

また、サステナビリティの取り組みについては、その事業インパクトと社会インパクトの可視化に取り組むことにより、非財務的価値も考慮した投資判断を行い、企業価値全体の向上につなげていきます。



キャッシュを効率的に生み出せる 優良な資産形成のために、 さまざまなイノベーションにつながる 投資は欠かすことができません。

次の新たな成長ステージを見据え、最適な経営管理指標について社内で議論をスタートさせました。単に設定した指標をモニタリングすることに留めるのではなく、グローバル本社とRHQの双方の活動を紐付けることによって、グローバル×ローカルでの中長期的な企業価値向上のサイクルを確立することが目的です。実効性の高いマネジメントの仕組みを実現すべく、近い将来での導入を見据えて検討を深め、企業価値の向上に資する運用を目指していきます。

財務方針のガイドライン

2022年度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^{*1}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^{*2}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^{*3}35%程度を目途とした安定的な増配（2025年度までに配当性向40%を目指す）

*1 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）

*2 Net Debt/EBITDA（EBITDA純有利子負債倍率）＝（金融債務－現預金）/EBITDA

*3 配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失などに係る一時的な損益（税金費用控除後）を控除して算出

Our History

歴史からひも解くアサヒグループの実行力

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。

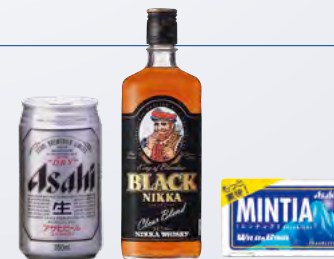


- 1949年 • 朝日麦酒株式会社設立
- 1958年 • 日本初の缶ビール発売
- 1965年 • 世界初の屋外発酵貯酒タンクを開発
- 1969年 • 業界に先駆けて商品ラベルに賞味期限を記載
- 1971年 • 日本初のアルミ缶ビール発売
- 1982年 • 三ツ矢フーズ（株）（現アサヒ飲料（株））設立
- 1986年 • CIの導入、コーポレートロゴを“ASAHI”に変更
- 新コーポレートロゴを冠した初の商品『アサヒ生ビール』発売

1987

革新を積み重ね、事業ポートフォリオを拡充

日本初の辛口ビール『アサヒスーパードライ』を発売し、1998年にはビール市場でトップシェアを獲得。その後2001年には、発泡酒市場への参入により、国内ビール・発泡酒市場でトップシェアを獲得しました。さらにその後、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拡充してきました。



- 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）（現アサヒグループ食品（株））設立
- 1994年 • 中国市場へ参入
- 1998年 • 国内ビール市場でトップシェア獲得（年間課税数量より）
- 2001年 • 国内ビール・発泡酒市場でトップシェア獲得*
- ニッカウキスキー（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

Our History

2009～

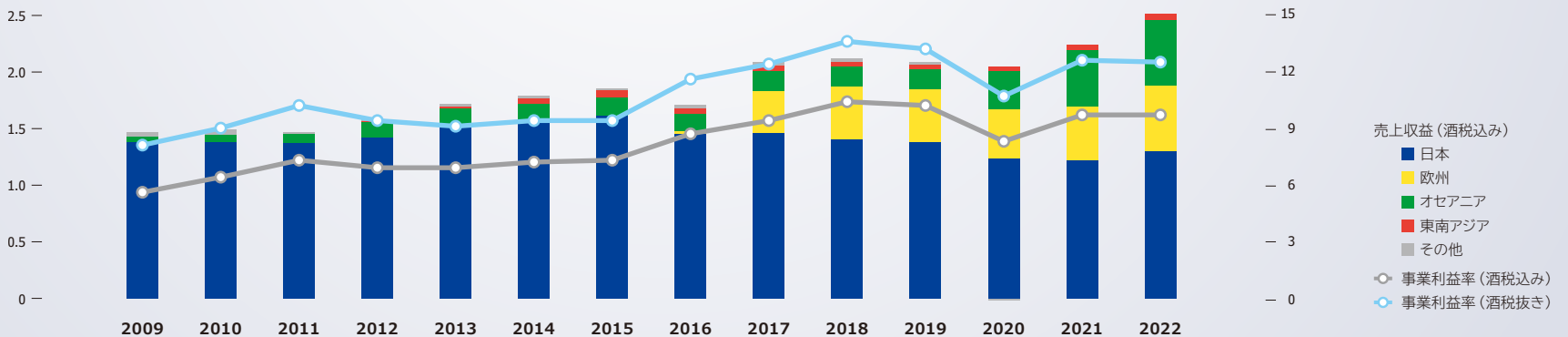
グローバル企業基盤を束ね、次なる成長に挑む

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。『中長期経営方針』の実行に向けて、サステナブル経営の推進や事業経営の高度化・グローバル展開などによる経営戦略の高度化を推進しています。

Asahi Group Philosophy



売上収益（酒税込み）／事業利益率（酒税込み・酒税抜き）
（兆円）



出所：2015年まで日本基準、2016年より国際会計基準（IFRS）に基づく連結財務諸表データ

Our History

変革力と持続可能性を実現する経営基盤

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立案・実行してきました。磨き上げた経営基盤を軸に、「サステナビリティと経営の統合」やDX戦略などによるビジネスモデルの高度化により持続可能性を高め、着実な企業価値向上の実現に取り組んでいます。

	概要(重要性)	特徴・強み	主な指標(2022年時点)
 事業ポートフォリオ・ブランド基盤	酒類、飲料、食品領域で多様な高付加価値ブランドを有しています。グローバルな事業基盤を活用し、ビールを中心とするプレミアム化やグローバルブランドの拡大、さらに新たな成長機会の創出などを通じて、持続的な成長を実現します。	● 各国で保有する強いプレミアムブランドの拡大により、持続的な単価成長を実現 ● ビールを核としたグローバルでの拡大展開に加えて、酒類・飲料・食品で培った技術・ノウハウを活用し、多様な付加価値を提供	● 地域別売上比率 日本51.8%、オセアニア23.2% 欧州22.9%、東南アジア2.1% ● ビール類単価成長率(前期比)*1 日本3.8%、欧州11.7%、豪州4.7%
 サステナビリティ経営基盤	自然の恵みを受けて商品・サービスを生み出し、それらを通じて“おいしさと楽しさ”を人々に提供しています。サステナビリティと経営の統合を推進することで、事業の基盤となる健全な地球環境や社会を次世代につないでいきます。	● トップのコミットメントに基づく強固なサステナビリティガバナンス体制 ● バリューチェーン全体でのリスク軽減・機会獲得 ● 商品・サービスの提供を通じた事業インパクトと社会インパクトの創出	● CO₂排出量削減率 30%*2 ● PETボトルの環境配慮素材使用率 21% ● 主要な酒類商品*3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 10.1%
 研究・開発基盤	研究開発は、多様化が進むお客様のニーズに応えるため、独自価値のある商品・サービスを提供していく基盤です。これまで培った技術・知見を活用し、新たな飲用・体験価値の創造を推進します。	● 各事業における商品開発や品質管理などの技術・ノウハウを活用し、健康維持などの付加価値を持つ商品・サービスをお客様へ提供 ● 乳酸菌・酵母など、コア技術である微生物分野を中心に、新たな素材やサービスを開発・実用化	● 研究開発費 151億円 (売上収益に対する比率) 0.6%
 人材基盤	多様で多文化な組織であることは、持続的に価値創造を実現するために必要不可欠です。社員一人ひとりが活躍できる企業風土を醸成し、エンゲージメントを高め、競争優位の源泉である人的資本の高度化を図ります。	● 世界中の社員がAGPを共通言語として捉え、価値観や進む方向性を共有し、アサヒの独自価値を創出 ● グループ社員の過半を外国籍の社員が占め、グローバルかつ多様な人材を活かせる企業風土を醸成	● 地域別社員比率(計:29,920人) 日本44.2%、オセアニア13.0% 欧州34.9%、東南アジア6.4% ● 社員エンゲージメントサーベイスコア 79 (2021年時点)
 財務基盤	強力な事業基盤とその信用を背景として、安定したキャッシュ創出や最適な資金調達などを支える強固な財務基盤を有しています。更なる財務マネジメントの高度化を図り、最適なキャッシュ配分を実践し、持続的な企業価値向上を実現します。	● 適切な財務マネジメントによるフリー・キャッシュ・フローの安定創出 ● 成長投資を支える安定した資金調達 ● グローバル企業の水準を見据えた株主還元の実現 ● 株主資本コストや格付を踏まえた資本施策	● フリー・キャッシュ・フロー 2,011億円 ● Net Debt/EBITDA 3.61倍 ● 配当性向(調整後) 34.6%*4 ● 格付け AA- (JCR)、A+ (R&I) Baa1 (Moody's)

*1 日本は酒類、欧州とオセアニアはノンアルコールカテゴリーを含む *2 Scope1,2(2019年比) *3 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料 *4 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

03

Medium-to Long-Term Strategies

中長期戦略

- 29 中長期経営方針（概要）
- 31 目指す事業ポートフォリオの進展
- 33 サステナビリティ戦略
- 37 DX戦略
- 39 R&D戦略
- 41 人的資本の高度化



中長期経営方針（概要）

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

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

Trends

アサヒグループが見据える10～30年先のメガトレンド

- 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

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.32

▶ P.31

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.33

▶ P.37

▶ P.39

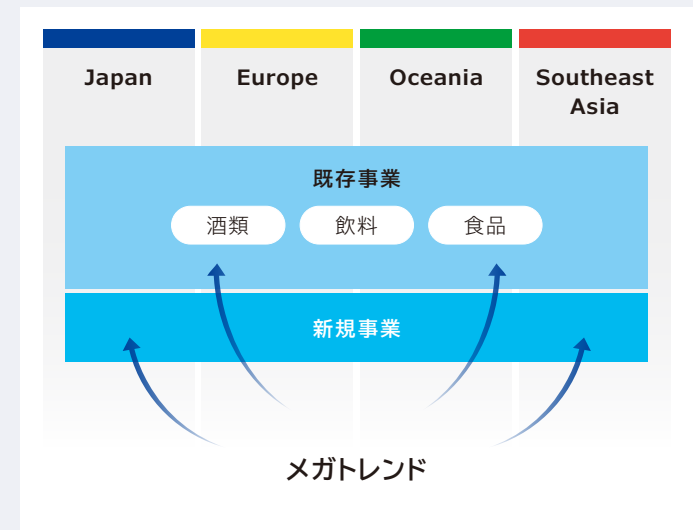
戦略基盤強化

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.41

▶ P.81



中長期経営方針（概要）

Regional Headquartersの中期重点戦略

Japan

▶ P.69

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.72

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. 再生可能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.75

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.78

1. マレーシアの持続的な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

3年程度を想定したガイドライン

事業利益	CAGR（年平均成長率）：一桁台後半*1
EPS（調整後*2）	CAGR（年平均成長率）：一桁台後半
FCF*3	年平均2,000億円以上

*1 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&A等の事業再構築を除く）

財務方針のガイドライン

2022年度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*1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*2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*335%程度を目途とした安定的な増配（2025年度までに40%を目指す）

*1 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）

*2 Net Debt/EBITDA（EBITDA純有利子負債倍率）＝（金融債務－現預金）/EBITDA

*3 配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失などに係る一時的な損益（税金費用控除後）を控除して算出しています。

中長期経営方針 ▶ ポートフォリオ戦略

目指す事業ポートフォリオ

長期戦略で掲げる目指す事業ポートフォリオの構築に向けて、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・サービスの拡大に取り組んでいます。

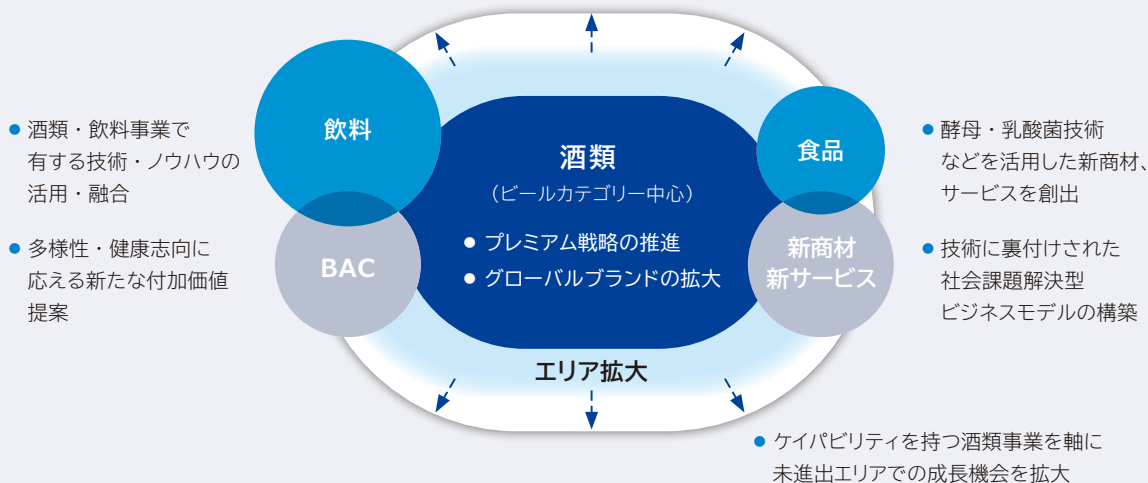
「既存事業の成長」では、各エリアのプレミアムビールを軸とした成長に加え、業務用の回復や適正な価格戦略などにより、売上単価について、日本（酒類）が前期比3.8%、欧州が同11.7%、オセアニアが同4.7%の成長を実現し、プレミアム戦略を着実に進展させることができました。また、グローバルブランドについても、『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』を軸にマーケティング投資を強化することにより、トータルの販売数量*は前期比8%の増加となりました。

* 母国市場を除く

「新規領域の拡大」では、欧州を中心にノンアルコールカテゴリーを拡大するとともに、日本において、多様な飲み方を提案する「スマートドリンク」の浸透に向けた投資を継続しています。また、各国の特性に合わせて、コンテンポラリー商品やハードセルツァーなどの付加価値提案を積極的に行っており、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) 領域の強化を図っています。また、新たな取り組みとして、BACを中心に将来性のあるスタートアップへ出資する投資運用会社「Asahi Group Beverages & Innovation, LLC」を設立。スタートアップ投資ファンド「Asahi Group Beverages & Innovation Fund」の運営を2023年1月から開始し、次世代の成長ドライバーとなりうるシーズの探索も推進しています。今後も、メガトレンドを踏まえ、グループの強みや専門性を活かした最適な事業ポートフォリオを追求していきます。

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



2022年度の成果

既存事業の拡大

- プレミアムカテゴリーの数量拡大、規制緩和に伴う業務用回復などによる各種ミックスの改善
- グローバル5ブランドの大幅な成長

周辺領域・新規領域の拡大

- 欧州を中心としたノンアルコールカテゴリーの数量拡大
- BACへの投資強化による新市場創出
- 新たな成長ドライバーの探索に向け米国に投資運用会社を設立

中長期経営方針 ▶ ポートフォリオ戦略

グローバルブランドの拡大展開

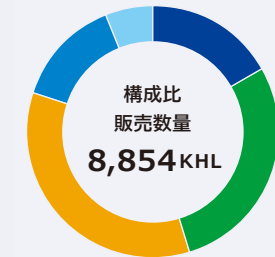
アサヒグループホールディングス（株）は、新たな成長の柱として、グローバルブランドの拡大展開に取り組んでいます。5つの個性的なブランドを各国の特性に合わせて展開することにより2030年までに年平均10%程度の成長を目指しています。その中でも『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』は、最優先ブランドとして、2030年に向けてグローバルトップブランドの地位確立を目指し、グローバルな取り組みを強化しています。

2022年度実績
（前期比）

グローバル5ブランド +8%

『Asahi Super Dry』+15%

『Peroni Nastro Azzurro』+13%



■ Asahi Super Dry ■ Peroni Nastro Azzurro
■ Kozei ■ Pilsner Urquell ■ Grolsch
注：母国市場を除く5ブランド計の販売数量ベース

Asahi Super Dry

『Asahi Super Dry』は、ブランド認知度の向上に向けて、グローバルパートナーシップに協賛しています。2022年は、「City Football Group」とのスポンサーシップ契約を締結し、世界各地のスタジアムでのブランド体験の提供やソーシャルメディアを活用したプロモーションに取り組んだ結果、販売数量は前期比+15%となりました。2023年は、9月に開催を迎える「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」の、オフィシャルビールとして世界200カ国・地域、8億人を超えるラグビーファンに向けて訴求していきます。こうした取り組みを通じた積極的なブランド訴求により英国やフランスを中心に消費者の購入意欲が高まっています。さらに、2023年1月から現在、英国とアイルランドでノンアルコールビール『Asahi Super Dry 0.0%』を発売し、両国をはじめ世界8カ国で展開を予定しています。今後も、パートナーシップの活用やイノベーション商品の展開により、販売拡大を目指します。



Peroni Nastro Azzurro

『Peroni Nastro Azzurro』は、プレミアムイタリアンビールとして、スタイリッシュで優雅な世界観を演出しています。体験型の旗艦店「The House of Peroni Nastro Azzurro」も、ローマ、ロンドン、上海、台湾、トロントなどの都市へ積極的に展開しています。また、ノンアルコールビール『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』を発売し、F1チーム「Aston Martin Aramco Cognizant Formula One™ Team」とのパートナーシップを活用して欧州を中心に販売を拡大しました。これらにより、販売数量は前期比+13%となりました。2023年4月には新たなラインアップとして爽やかで飲みやすいラガービール『Peroni Nastro Azzurro Stile Capri』を発売しました。顧客ニーズが高まるセグメントに、プレミアムな価値を提供する商品です。今後も、ブランド価値の向上を軸としたプレミアムポートフォリオの展開などにより、グローバルで最も優雅なブランドとして存在感を高めていきます。



中長期経営方針 ▶ コア戦略の進捗

サステナビリティ戦略

アサヒグループは、サステナビリティに取り組む理由、取り組み方、取り組む内容を示した「サステナビリティ・ストーリー」に基づき、サステナビリティと経営の統合を推進しています。事業成長と社会価値の創出の最大化を目指して、私たちの商品・サービスで人々のサステナブルな生活を実現することを重点方針として定めているほか、経営課題として取り組む領域を特定したマテリアリティ・

取り組みテーマについて、点検・見直しを毎年行い、適切で実効性のある取り組みにつなげています。2023年には人権について、取り組みテーマの一つからマテリアリティの一つへと位置付けを変更しました。

▶ ビジョン

サステナビリティ・ストーリー

未来に引き継いでいく
私たちの価値

未来に向け変革していくこと

変革のために取り組むこと

未来への宣言

▶ 方針

重点方針

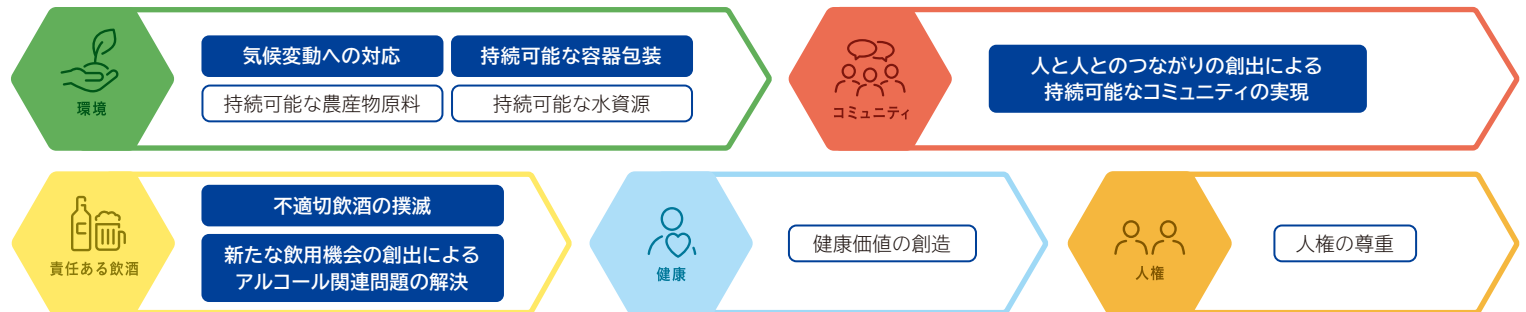
バリューチェーン全体で人々のサステナブルな生活を実現する

バリューチェーン全体のリスク軽減と機会獲得に取り組み、商品・サービスで事業インパクトと社会インパクトを生み出す

▶ 取り組み

マテリアリティ・
取り組みテーマ

■ 重点テーマ



▶ 成果

事業・機能への組み込みによる事業インパクト・社会インパクトの創出

▶ エンゲージメント

ステークホルダーダイアログなどのコミュニケーション

報告書やWebサイトによる情報開示

中長期経営方針 ▶ コア戦略の進捗 ▶ サステナビリティ戦略

グローバル目標

重点テーマについては、アサヒグループホールディングス（株）のCEOが委員長となる「グローバルサステナビリティ委員会」で戦略やグローバル目標を議論・協議し、その内容を「サステナビリティ実行会議」「サステナビリティタスクフォース」を通じてグループ全体に落とし込んでいます。テーマごとに設置している「サステナビリティタスクフォース」では、各Regional Headquarters

が3～5年のロードマップと年次のアクションプランを策定し、グローバル目標達成に向けた取り組みを具体化しています。また、2022年には、これらの取り組みを通じて創出する事業・社会のインパクトの可視化に着手しました。

 詳細は「サステナビリティレポート」へ

▶ グローバル目標

 環境	気候変動への対応	2050年までにScope1,2,3においてCO₂排出量をゼロとし、カーボンニュートラルを実現する 2030年までにScope1,2においてCO₂排出量を70%削減する（2019年比） 2025年までにScope1,2においてCO₂排出量を40%削減する（2019年比） 2030年までにScope3においてCO₂排出量を30%削減する（2019年比）	P.54	
	持続可能な容器包装	2025年までにプラスチック容器を100%有効利用可能*1な素材とする 2030年までにPETボトルを100%環境配慮素材*2に切り替える - 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 *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 *2 リサイクル素材、バイオマス素材など		
 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	- 重点活動「持続可能な農産業」において、ステークホルダーとのつながり（共創）による農産物生産者のWell-being向上を目指す - 基本活動「コミュニティ支援活動」において、グローバル施策「RE：CONNECTION for the EARTH」を実施し、全RHQが参画する	P.59	
 責任ある飲酒	不適切飲酒の撲滅	2025年までに主要な酒類商品*3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 2024年までに「IARDデジタルガイドライン」への対応率100%を達成する 2024年までに、すべてのアルコール飲料ブランド（そのブランドで販売されるノンアルコール飲料を含む）の製品に、飲酒の年齢制限に関する表示をする 2023年までに従業員の研修参加率100%（1回以上）を達成する *3 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料	P.62	
	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.63	

RHQごとに
目標を
設定・推進



事業・社会の
マイナスインパクトの低減、
プラスインパクトの最大化

中長期経営方針 ▶ コア戦略の進捗 ▶ サステナビリティ戦略

インパクトの可視化について

当社グループはサステナビリティと経営の統合の実現に向けて、マテリアリティにおいて、リスクと機会の特定、戦略の策定、指標・目標の設定、進捗管理を行うガバナンス体制の構築を進めています。2022年には、サステナビリティの施策がもたらす事業インパクトや、事業活動がもたらす社会インパクトを定量的に把握することを目的として、インパクト可視化の取り組みを開始しました。この取り組みにより重要な指標を特定し、その指標を施策の優先順位の決定や投資判断、進捗管理に組み込み経営管理することで、事業の持続的な成長を実現し、社会へのプラスインパクトをさらに創出できると考えています。

インパクト可視化の取り組み全体像

1. 2022年に検証した取り組み		
取り組み	テーマ	検証に使用した分析手法
「価値関連図」の作成と検証	● 環境 ● コミュニティ ● 責任ある飲酒 ● 人的資本の高度化	価値関連性分析 施策から企業価値向上に至る価値連鎖の道筋の仮説から、相関関係を単回帰分析で検証
		俯瞰型分析 「柳モデル*」を活用し、複数の指標と企業価値（PBR）の直接的な関係を重回帰分析で検証
2. 将来に向けた取り組み（試行段階）		
取り組み	テーマ	検証に使用した分析手法
施策による事業インパクトの財務的可視化	—	（手法を開発中） —
社会インパクトの可視化	● 責任ある飲酒	インパクト加重会計 企業が従業員や顧客、環境など社会に対して与える影響を、金銭価値に換算

* 柳良平『CFOポリシー—財務・非財務戦略による価値創造（第3版）』（中央経済社、2023）

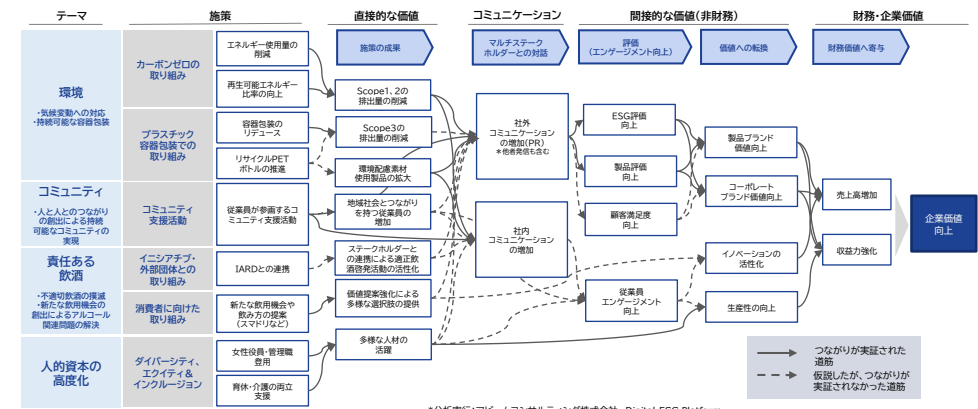
▶ 1. 2022年に検証した取り組み

「価値関連図」の作成と検証

取り組み概要

サステナビリティの施策がどのような事業・社会インパクトを生み出し、どのように企業価値へとつながっていくのか、価値連鎖の全体像を把握するため、「価値関連図」の作成と検証を行いました。仮説による価値連鎖の道筋を図式化した後、その価値を測定する財務・非財務の指標設定とデータ収集を行い、隣接する価値同士の相関関係を単回帰分析で検証しました（価値関連性分析）。また、各施策を測る複数の指標と企業価値（PBR）との直接的な相関関係について、重回帰分析による検証も行っています（俯瞰型分析）。最後に2つの分析結果について、定性的にも納得感のある内容かどうかという視点で確認を行いました。

価値関連図（一部抜粋）



中長期経営方針 ▶ コア戦略の進捗 ▶ サステナビリティ戦略

2022年は日本を対象に、サステナビリティ戦略における重点テーマ「気候変動への対応」「持続可能な容器包装」「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」「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」と、『中長期経営方針』の戦略基盤である「人的資本の高度化」をテーマとしました。今後段階的に拡大を進めていきます。

成果と課題

「価値関連図」上で隣接する価値同士の多くに相関関係が実証され、中には起点の施策から終点の企業価値向上まで、一連の価値の道筋すべての相関関係が実証できた事例もありました。これにより、私たちが取り組む施策がどのような価値を生み出し、最終的に企業価値へとつながるのか、その全体像を把握できたことが今回の成果であると捉えています。一方で、データの不足や適合性の低い指標設定などにより実証できなかった価値の道筋もあり、ここから仮説の再考や改善につながる多くの示唆を得ました。この「価値関連図」を取り組みの土台として改善・進化させ、事業・社会インパクトの可視化につなげていきます。

▶ 2. 将来に向けた取り組み

試行段階の2つの取り組みについて、2022年の分析結果をもとに、今後強化すべきポイントと将来的に目指す姿を検討しました。

施策による事業インパクトの財務的可視化

当社グループは、施策の優先順位の決定や投資判断への活用を目的に、施策による事業インパクトの財務的な可視化に挑戦しています。2022年は、「価値関連図」上で実証された価値連鎖の道筋の中で、ある施策の実績値が1%向上した場合のトータルの変化量が企業価値向上へ与えるインパクトの算出を試みました。算出結果は得られたものの、「価値関連図」には表れていない要素の影響を加味できず、納得性に欠ける内容となりました。今回の結果をもとに、改善や新たなアプローチの検討を行い、信頼性の高いロジックで事業インパクトを財務的に可視化することを、また将来的には社会インパクトも対象にすることを目指します。

社会インパクトの可視化

当社グループは、自然の恵みを享受し事業を行う企業として、私たちのビジネスが環境を含めた社会全体に及ぼす潜在的な影響を把握・管理する必要があると考えています。私たちの事業活動やサステナビリティの取り組みが、社会に対してプラス・マイナスのインパクトをどの程度与えているのか定量的に把握して初めて、課題と真摯に向き合い、適切な戦略と実効性のある施策を立案することができると考え、2022年より社会インパクトの定量的な可視化に取り組んでいます。

取り組み概要

インパクト加重会計の手法を使用して社会インパクトの定量的な可視化に取り組んでいます。この手法では、環境・製品・従業員という3つの側面から社会インパクトを捉え、それぞれの側面でプラス・マイナスの価値を貨幣価値に換算し合算することで、総合的な社会インパクトの可視化が可能となります*。

2022年はマテリアリティ「責任ある飲酒」をテーマに、日本事業を対象として取り組みました。

* 2022年11月時点。インパクト加重会計フレームワーク参照

今後の取り組みについて

社会インパクト可視化の取り組みは、現在、その足がかりを掴んだという段階です。まずは、従業員がサステナビリティの施策に取り組む動機付けとして活用するとともに、社外に対し取り組みの開始を発信することで、より多くのステークホルダーを巻き込み、社会課題の解決に向けて共創するきっかけにしたいと考えています。将来的にはデータやロジックの精度を高め、対象範囲を拡大して施策評価や投資判断に用いる指標として活用していきます。当社グループはこの取り組みの先駆者となるべく挑戦していきます。

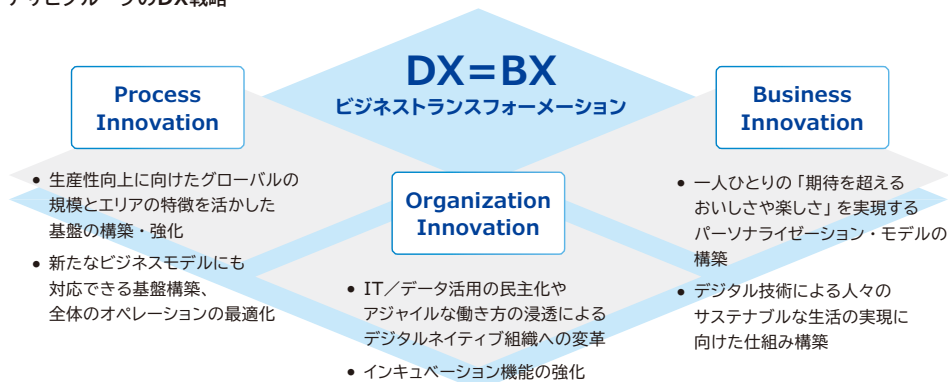
DX戦略

▶ 経営戦略推進の機動力となるDX

アサヒグループでは、DXをデジタル技術の活用による効率化だけでなく、新たな価値創出を目指すビジネスの変革（トランスフォーメーション）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。

『中長期経営方針』のコア戦略の一つであるDX戦略は、2030年に向けた戦略の実現を下支えする基盤です。R&D戦略、サステナビリティ戦略と相互に関係し、新たな価値提供を可能にするビジネスの変革を目指しています。DX戦略の策定にあたっては、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、当社グループ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年程度先を見据えながら議論を重ねました。最終的に、2022～2024年の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。個々の取り組みに関しては投資額やビジネス部門への研修受講者数などをKPIに定めて進捗を確認しながら推進しています。

アサヒグループのDX戦略



各領域の取り組み

Business Innovation

生活者とのタッチポイント強化を目指し、テック企業と共同して、飲食店での店舗カメラとAI画像処理技術によるPOSデータを補強する仕組みを構築しています。また、社会課題である過剰飲酒の問題に対して、ウェアラブルデバイスを使って生活者の“酔い”の状態を可視化する技術により、生活者の行動変容を促すことで解決する試みなどを進めています。個人情報を取り扱うため、情報漏洩を防ぐ仕組みづくりと同時に、その必要性をご理解いただくことが課題だと捉えています。

Process Innovation

世界中の工場の生産性や品質情報を数値化し、可視化・透明化しました。これにより、ベストプラクティスを横展開し、生産性や品質の向上を実現しています。また、現在取り組んでいるグローバル調達により規模の経済を実現し、併せて高スキル人材をグループ全体で活用することで、調達コストやリスクの最適化、さらには品質の向上を狙います。グローバルの取り組みにおいては、GHQ及びRHQのSCM、サステナビリティチームとIT組織が協働し、地域特性を活かした最適なソリューションの設計・導入を目指しています。

Organization Innovation

当社グループが目指すデジタルネイティブ組織への変革は、IT／データ活用スキルを専門組織だけのものではなく、SCMやHR、営業、経理といった各機能組織が、当たり前のスキルとして持つこと、いわば「IT／データ活用の民主化」です。また、変化の激しい事業環境に対応するために、アジャイルな仕事の進め方ができる組織への変革も目指し、必要なスキル要件の定義やトレーニング及びIT／データ活用の民主化を実現するプラットフォーム開発を進めています。

中長期経営方針 ▶ コア戦略の進捗 ▶ DX戦略

蓄積したデータや最新のデジタル技術から「顧客の課題」に着目し、多様な視点をもとに価値を創出できる人材の確保も重要な課題です。2021年度から必要なデータ分析スキルを備えた人材を育成する研修を進めており、データリテラシーを学ぶeラーニングは、グループ社員の約9,000名がすでに受講し終えています。さらに、デジタル活用を軸に付加価値を創出できる人材に育成するために、本社だけでなく、関係会社などの別会社で経験を積むことができる人事制度も整備しています。

また、パーソナライゼーションやサステナビリティの領域において、社内外のアイデアを素早く事業化し、グループ全体に展開する役割を担うインキュベーション組織を設置しています。

コスト競争力を強化するグローバルデータプラットフォーム

当社グループの事業運営の根幹は、各地域の特色に応じた各RHQの経営にあります。そのため、すべての情報システムをグローバルで統合するのではなく、グローバルとローカルでの最適化を目指しています。中でも、グローバルでの統合によって確実に価値を創出できる以下の3項目を、優先度の高いテーマとして絞り込みました。

① グローバルデータマネジメント

サプライチェーン、サステナビリティに関するデータや財務、タレントマネジメントなどグローバルで使用するデータマネジメントシステムです。

② グローバル調達プラットフォーム

グローバル調達統合プロジェクトで構築するグローバル調達デジタルソリューションです。

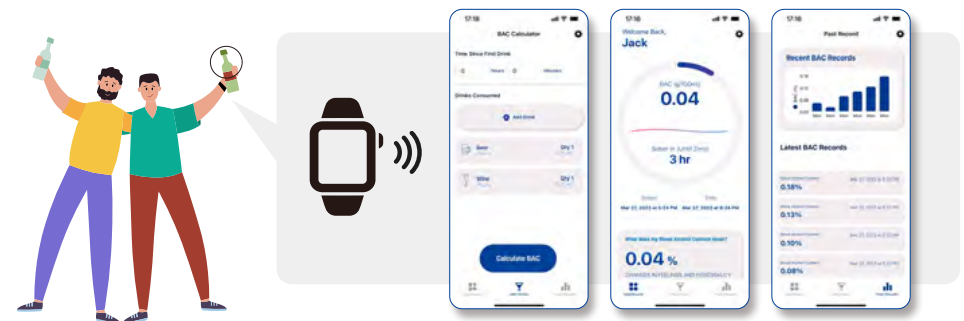
③ グローバルサイバーセキュリティ

各リージョンで運営される情報システムに関し、セキュリティのルールや仕組み、体制は異なります。当社グループ全体として守るべきサイバーセキュリティ標準を示し、これをクリアするために、各リージョンのルールや仕組みについて、評価・モニターする体制、プロセス、仕組みを構築します。

取り組みの例として、②の「グローバル調達プラットフォーム」では、これまで限定的であった調達領域のグローバル化を、新たなグローバルデータプラットフォームの導入によって、広範囲にわたって行えるよう、切り替えます。デジタル技術だけではなく、プロジェクトマネジメントや働き方の改革、意思決定の枠組みや固定的な商習慣の打破など、様々なことに挑戦することで、財務的インパクトの創出を図っていきます。

酔いを可視化するアプリケーションの開発

ウェアラブルデバイスを使って、生活者の酔いの状態を可視化するアプリケーションの開発を行っています。これまで曖昧だった酔いという感情・情緒をデジタル情報として捉え、グラフや数値で可視化することで、生活者に新しい体験をご提供し、不適切飲酒を回避するという行動変容を促し、当社グループが目指す「スマートドリinking」の実現に貢献します。この技術開発のためには、ソフトウェアエンジニアリングだけでなく、データサイエンスやメディカルサイエンス、サイクロロジーといった多様な技術が必要となるため、米国の大学と共同プロジェクトを立ち上げて開発を進めています。



2023年度内にトライアルバージョンをローンチ予定

R&D戦略

▶ ありたい姿から中長期の研究テーマを設定

アサヒグループでは、短期的な課題に関する研究テーマは製品を熟知している事業会社の研究開発組織が担い、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アサヒクオリティアンドイノベーションズ（株）（AQI）が担っています。AQIと事業会社の研究開発組織間では、会議体や、内部向けサイトの活用などを通じて連携を図っています。

2021年にR&D戦略の重点領域として定めた4領域「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」について、当社グループ内外の環境分析から2030年の状態を予測し、その時点での当社グループのありたい姿からバックキャストして課題を設定し、研究開発を行っています。

研究開発に関わる投下資源は、テーマごとにモニタリングし、状況に応じて適宜見直し、投資効果の最大化を図っています。研究開発を行う上で重要な人材の獲得、育成においても投資の重点化を進め、ケイパビリティをさらに高めることで、アサヒグループホールディングス（株）独自の価値創造力の強化を図っています。また、自社のみでの取り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などへの投資を行い、外部との連携を強化することにより、当社グループを取り巻く事業環境の急速な変化への対応も強化しています。

▶ アルコール関連

2030年の状態予測

アルコール飲料市場は流入減と流出増にさらされ、周辺領域や新価値提案の重要性が増している。

ありたい姿

- 変化を的確に捉え、アルコール関連飲料での新たな価値を創造・提案
- BACにおける優位性を確保できる商品・技術を開発
- 中核事業であるアルコール関連事業の持続的な成長

アルコール関連市場において、消費者の健康志向の高まりやニーズの多様化により、世界的にアルコールの楽しみ方が変化しています。世界保健機関（WHO）の勧告などアルコール摂取に対する環境変化も想定していますが、アルコール離れに伴って生まれてくる新たな機会もあると考えてい

ます。このような変化を的確に捉え、来るべきタイミングに求められる新たな価値を提供するため、酵母や乳酸菌のハンドリングをはじめ、これまで培ってきた酒類と飲料の技術・知見など、当社グループならではの事業ポートフォリオが有する技術を活用していきます。アルコールの持つ価値を提供可能なノンアルコール商品やサービスの開発、BACにおける優位性構築に向けた商品と技術の開発を中心に、研究を強化しています。

アルコールを飲む人と飲まない人の垣根をなくすとともに、新たな価値を創造することで、当社グループ製品が広くご愛飲され続け、グループが持続的に成長できるよう研究開発を行っています。

▶ ヘルス&ウェルネス

2030年の状態予測

パンデミックや高齢化を背景に、健康増進と健康実感に対するニーズが拡大し続け、商品選択に大きく影響している。

ありたい姿

- 健康機能性を有した独自素材による新しい健康価値を国内外で提供
- 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商品とサービスを提案
- さまざまな消費者ニーズに寄り添ったソリューションを提供

拡大・変容する消費者の健康意識に対応すべく、さまざまなソリューションの提供や新たな価値提案を行うために、長年培ってきた酵母・乳酸菌の知見を活用し、独自性のある健康機能性素材とそれを活用したサービスに関する研究を強化しています。従来注力してきたメタボリック領域や免疫領域に加えて、女性や高齢者の健康、身体だけでなく心の健康にも注力しており、今後これらで獲得した研究成果を活用し、国内外での新しい価値提案につなげていきます。

健やかな身体の維持に役立つ果汁減糖技術の開発や、健康実感によって消費者の行動変容を促す新たなサービスの開発など、新たな領域の研究開発にも積極的に取り組んでおり、現在はもちろん、将来にわたり人々の健康で豊かな生活をさまざまな価値提供でサポートしていきます。

中長期経営方針 ▶ コア戦略の進捗 ▶ R&D戦略

▶ サステナビリティ

2030年の状態予測

気候変動に伴う原料調達リスクが生じており、資源循環社会への適応が求められている。

↓
ありたい姿

- サステナビリティ分野において世界トップレベルの技術を実装
- 副産物利用も含め、資源循環社会へ十分に適応
- 環境目標を達成して社会的責務を果たし、事業利益も創出

当社グループが掲げている「アサヒグループ環境ビジョン2050」及び「アサヒカーボンゼロ」の達成に向けて、CO₂排出量削減に積極的に取り組んでおり、世界トップレベルで連続稼働中のバイオメタンガス燃料電池をはじめ、さまざまなソリューションの実証試験を行い、社会実装すべく課題解決に関する研究開発を行っています。また容器使用量削減に貢献する新たな装置の実装や当社グループの主要原料の環境負荷にも配慮した農業生産技術を通じて、環境負荷の低減、資源の安定的な確保及び循環に貢献していきます。さらに副産物の有効利用に関しては外部機関と連携し、新しい価値創造に取り組んでいます。

サステナビリティに関する研究開発を通じて、当社グループが掲げている目標を達成し、社会的責務を果たすだけでなく、持続的な企業活動を通じ、事業利益につながる成果獲得を目指して研究開発を行っています。

▶ 新規事業

2030年の状態予測

新興技術や新たなビジネスモデルが登場し、収益機会や業界構造変化が生まれている。

↓
ありたい姿

- 既存技術と新たな技術・ビジネスモデルとの組み合わせによる事業創出
- 既存事業の強みに立脚した新規事業の実現
- 研究成果の社会実装の実現

デジタル関連技術など新興技術の進歩並びに消費者ニーズの多様化、求められる社会的責務の変化など、当社グループを取り巻く環境の変化はさらに加速していくと想定されます。その変化の中、中長期的に目指す事業ポートフォリオの実現のため、グループ内の技術に留まらず、革新的な外部の技術や知見が必要と考え、オープンイノベーションなどを通じ、スピードを上げ積極的にこれらを取り入れ、当社グループにおける技術の醸成を加速し、新規事業の創出を目指しています。

また、新しい技術やビジネスモデルを積極的に取り込み、研究開発を通じて得られた成果の社会実装を促進しており、獲得した成果により市場価値向上を図っていきます。

TOPICS

乳酸菌ラクトバチルス・アシドフィルスL-92株の機能性表示「健康な人の免疫機能維持に役立つ」の届出受理

アサヒ独自素材として研究開発してきた乳酸菌ラクトバチルス・アシドフィルスL-92株は、これまでヒト試験の論文発表^{*1}を行い、研究報告により「ホコリ・ハウスダストなどによる鼻の不快感の軽減」に関して機能性表示の届出がすでに受理されています（届出番号H190）。

本株に新たに免疫機能の分野における有用性があることを科学的に証明し^{*2}、この結果をもとに、アサヒグループ食品（株）、アサヒ飲料（株）、アサヒビール（株）より機能性表示食品として届出を行い、このたび受理されました（届出番号H727、H839、H840、H841、H842、H843、H1117）。順次商品の発売を予定しています。

^{*1} Jpn Pharmacol Ther（薬理と治療）vol.46 no.3（2018）

^{*2} Jpn Pharmacol Ther（薬理と治療）vol.49 no.8（2021）



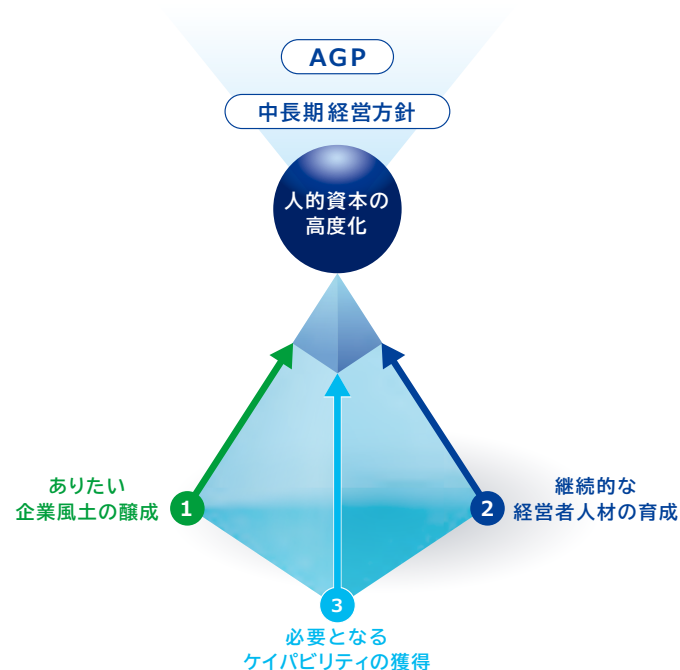
L92
乳酸菌

人的資本の高度化

経営戦略と一体となった人材戦略

アサヒグループでは、経営戦略の実行には人材戦略と経営戦略の密接な連動が不可欠であると考え、長期戦略を支える経営基盤強化の一つとして掲げている「人的資本の高度化」について3つのアプローチで人材戦略を策定しています。

「ありたい企業風土の醸成」においては、戦略の実行を担う社員がいきいきと働ける企業風土を醸成することでエンゲージメントを高めていきます。「継続的な経営者人材の育成」においては、中長期のグループ経営をリードする経営者を計画的に育成していきます。「必要となるケイパビリティの獲得」においては、戦略実行に必要なケイパビリティを獲得・充足していきます。これらのアプローチを通して経営基盤を支え、企業価値の向上を推進していきます。



① ありたい企業風土の醸成

長期戦略の実現には、優秀な人材を採用・維持することが不可欠であり、そのためにはエンゲージメントの高い企業風土を醸成することが重要です。グループ理念「Asahi Group Philosophy」で掲げる「会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成」の実現に向け、「ピープルステートメント」の4つの柱「セーフティ&ウェルビーイング」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)」「学習する組織」「コラボレーション」において取り組みを進めています。その中でも「DE&I」をキードライバーとし、ありたい企業風土の醸成に向けて具体的な取り組みを進めています。

② 継続的な経営者人材の育成

当社グループは、長期戦略の実現にはグループをリードできる経営者を計画的に育成していくことが重要と考えています。リーダーに求められる資質や経験を示した「アサヒグローバルリーダーシップコンピテンシーモデル」に基づき、特に重要なポジションに就いている人材を対象に、パフォーマンスの発揮度合いや育成プランを共有するタレントレビューを実施しています。また経営者育成プログラムの展開により、中長期的な観点から経営者の育成を図っています。

③ 必要となるケイパビリティの獲得

中長期経営方針で掲げる「目指す事業ポートフォリオ」「コア戦略」「戦略基盤強化」を達成するためには、それぞれに必要なケイパビリティを獲得することが重要です。ケイパビリティの獲得に向けて、グループ内人材の育成や地域を超えた人材配置、採用競争力の強化を目的とした人事報酬制度の整備などを進めています。また、採用チャネルの多角化等による外部人材の獲得や、オープンイノベーションによる外部リソースの活用などを組み合わせることで、最適で柔軟なケイパビリティの獲得を推進しています。

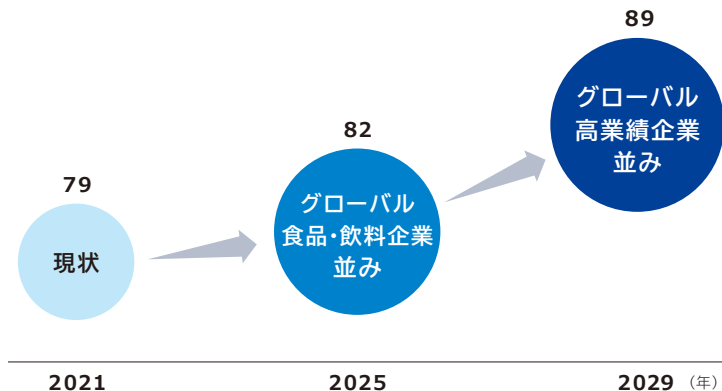
中長期経営方針 ▶ 戦略基盤強化の進捗 ▶ 人的資本の高度化

① ありたい企業風土の醸成

▶ 社員エンゲージメントの継続的な向上

当社グループでは、「ありたい企業風土の醸成」に向けて社員のエンゲージメントを高めることが重要だと考えています。組織の状態を客観的に把握するために定期的にエンゲージメントサーベイを実施し、具体的な課題を明確にしてあるべき姿とのギャップを解消するための施策を継続的に行っています。サーベイの中では特に「持続可能なエンゲージメント」のスコアを重視しており、2022年にはグローバルでの目標値を設定しました。「持続可能なエンゲージメント」は目標達成への貢献意欲や組織への帰属意識の指標となるもので、自社の戦略理解、生産的な職場環境、心身の健康などを測る項目から総合的に算出しています。このスコアと業績向上には相関があることがわかっており、「ありたい企業風土」の土台である「ピープルステートメント」の4つの柱をモニタリングするために最適だと考え、指標として採用しました。2021年に当社グループ全体で79だったスコアを2025年にはグローバル食品・飲料企業と同等の82、2029年にはグローバル高業績企業と同等の89に引き上げることを目標として、今後も社員のエンゲージメント向上と改善に取り組んでいく方針です。

「持続可能なエンゲージメント」スコア目標



注：スコア目標は2021年のスコア結果をもとに、グローバル食品・飲料企業とグローバル高業績企業のスコアをベンチマークしています。

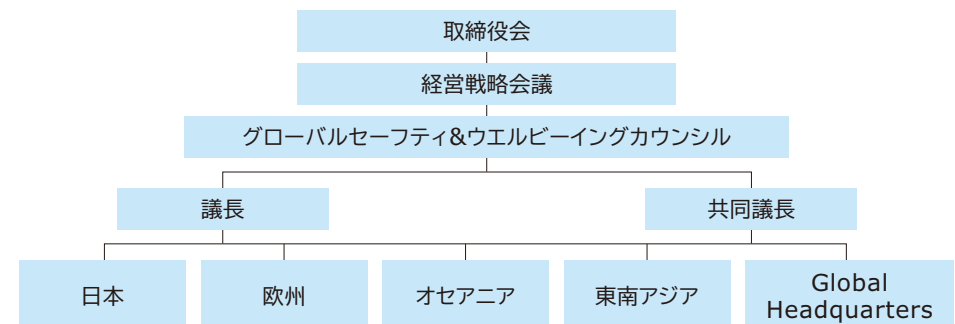
▶ セーフティ&ウエルビーイング

健康や安全に配慮した職場環境を提供することは社員のモチベーションやエンゲージメント向上にも大きくつながることから、「ピープルステートメント」の4つの柱の中でも「セーフティ&ウエルビーイング」を最優先事項と位置付けています。社員の健康や安全を守るとは地域社会の健康と安全を守ることにもつながり、それが企業価値向上にも結び付くと考え、グローバルで「セーフティ&ウエルビーイング」の取り組みを強化していきます。

推進体制の構築

当社グループは、CEOの諮問機関である「グローバルセーフティ&ウエルビーイングカOUNシル」を2023年に設立しました。本カOUNシルは共同議長制を採用するとともに、各社CEOの推薦により多様なバックグラウンドを持つ社員がメンバーとして任命されており、幅広い意見を取り入れながら「セーフティ&ウエルビーイング」を積極的に推進していきます。また本カOUNシルでは今後、休業災害度数率（LTIFR）、記録可能総災害度数率（TRIFR）、エンゲージメントサーベイのスコアの労働安全衛生に関する指標などをもとに、戦略に基づく年間アクションプランやグローバルKPI設定の検討を進めていきます。

アサヒグループグローバルセーフティ&ウエルビーイングカOUNシル組織図



中長期経営方針 ▶ 戦略基盤強化の進捗 ▶ 人的資本の高度化

▶ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

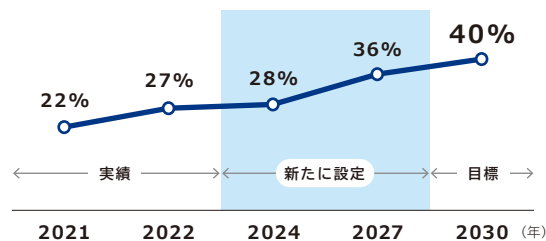
経営層における女性比率目標の達成に向けたマイルストーン設定

当社グループは、2030年までに経営層における女性比率を40%以上にすることを目標に掲げており、その達成を確実なものにするために、2024年・2027年のマイルストーンとなる目標値を新たに設定しました。グローバルDE&IカOUNCILでは毎回Regional Headquarters (RHQ) における事例や課題を共有し、そこから示唆を得ながら人事制度の見直しや昇格、研修、採用等のガイドラインを整備して目標の達成を目指しています。

マイルストーン達成に向けて設定したガイドライン

アサヒグループホールディングス(株)	2030年の経営層における女性比率について、グループ目標より高い50%を目指す。
アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)	新卒採用の女性比率を2023年に50%以上にする。

経営層における女性比率の目標と進捗



グローバル全体での社員向けの取り組みを拡充

社員がDE&Iを自分ごととして考える機会を増やすことを目指し、2022年にグローバル全体で社員参加型のキャンペーンを実施しました。

3月の国際女性デーには“Break the Bias”をテーマにオンラインイベントを開催し、合計で1,700人以上の社員が参加しました。アサヒグループホールディングス(株) CEOとCHROが登壇し、社員に向けてそれぞれの想いをメッセージとして発信するとともに、RHQ単位で開催したイベントでは

ゲストスピーカーによる基調講演が行われました。6月はDE&Iを学ぶ月間と位置付け、各RHQの課題に合わせてDE&I全体やLGBTQ+、障がいなどの多様なテーマを設け、30を超えるプログラムを展開しました。今後もグローバル全体でDE&Iを認知し、学び、実践に移すきっかけの場となる取り組みを実施していきます。

▶ 学習する組織

当社グループは、グループ理念「Asahi Group Philosophy」のOur Principlesにおいて「会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成」を掲げています。この実現を目指し、これまでに経営者育成プログラム「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」「LEAD (Leadership Enhancement Agility Development)」などを実施してきましたが、2023年からはこれらに加え、世界中のグループの社員がつながり、お互いに学び合い、高め合うことができる「Global Learning Platform」の展開を開始しました。今後もグローバルで数多くの取り組みを展開し、「学習する組織」への変容を図っていきます。

▶ コラボレーション

当社グループのグループ経営において、シナジーの創出は大きな強みであると捉えています。グループ内の連携やコミュニケーションによってシナジーを創出することを「コラボレーション」と捉え、今後さらに強化していきたいと考えています。

その実現に向けた取り組みとして、社員同士が互いに教え、学び合うことを通じて成長を促す「CHRO Learning Community」を2023年に開設しました。また、日本人若手社員を対象にした海外事業会社におけるOJTプログラム「グローバル・チャレンジャーズ・プログラム」に加え、2023年から、グローバルの社員を対象にした自身の所属と異なる地域との人材交流を目的とするプログラム「タレント・エクスチェンジ・プログラム」を開始しました。このように地域をまたいだ「コラボレーション」の促進を通じて個人の成長を図り、それを組織の成長へ結び付けることでシナジーの創出を図っていきます。

中長期経営方針 ▶ 戦略基盤強化の進捗 ▶ 人的資本の高度化

2 継続的な経営者人材の育成

当社グループでは計画的に経営者を育成するため、実効性の高いサクセッション計画の策定と次世代経営者育成プログラムの拡充を推進しています。

サクセッション計画の策定については、特に重要なポジションに就いている人材を対象にタレントレビューを毎年実施し、次世代経営者候補の育成計画や地域を超えた中長期的な適所適材配置の実現に向けた討議を行っています。その結果、2023年には当社の部門長のポジションに欧州の人材を登用しました。また、グループの経営層に共通して求められる資質や経験を定義した「アサヒグローバルリーダーシップコンピテンシーモデル」を策定したことで、育成や採用の候補とすべき人材が可視化され、より実効性の高いサクセッション計画の策定が可能となりました。

次世代経営者育成プログラムについては、選抜型の「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」を対象者のキャリアステージに応じて3階層に拡大したことで、毎年30人以上の次世代経営者候補を輩出しています。フォローアッププログラムや地域を超えた適所適材配置と組み合わせ、中長期的な観点で経営者人材の育成を強化していく方針です。

アサヒグローバルリーダーシップコンピテンシーモデル

Shapes Culture	Strategic Foresight	Drives Positive Impact
Fosters Culture 誠実さ、謙虚さ、柔軟性、包括性、公正さをもって事業に取り組むことで、高い業績と成功をもたらす企業風土を構築する。One Asahi とし、考え、行動する。	Systemic Thinking 長期的な視点でアサヒグループにとって存続を脅かす脅威や新たなビジネスチャンスについて、そのタイミングや範囲、意義をメガトレンドから予見する。	Steward for Stakeholders 戦略、意思決定、実行にステークホルダーを巻き込むことで、多くのステークホルダーグループの信頼を醸成する。
Learning Leader 会社と個人の持続的な成長のために、社内外から継続的に学ぶことをコミットし、その模範となる。	Collaborative Command 戦略的な意思決定をする前に、率直で建設的な議論を行う。	Advocates Asahi 社会や地球環境にポジティブな影響を与えるべく、アサヒグループの代表として、地域や世界に働きかけを行う。
Purpose-driven Leader AGPの実現に向けた道筋を明確にし、それを実現する。	Change Leadership 「なぜ？」を明確にした上で戦略を策定・推進し、真に重要なことに集中的に人材とリソースを配分する。	Communication Agility 多様なステークホルダー、多様な言語、多様な場面でのコミュニケーションに精通している。

3 必要となるケイパビリティの獲得

当社グループは、中長期経営方針で掲げた「目指す事業ポートフォリオ」「コア戦略」「戦略基盤強化」の達成などを視野に入れて必要となるケイパビリティを明確にし、これらを推進する部門におけるケイパビリティの獲得を進めています。具体的には、適所適材と人材育成を兼ねたグループ内人材の活用と、専門性に秀でた外部人材の獲得の両側面から進めています。



米国投資運用会社の設立メンバー

グループ内人材の活用の事例として、2022年に米国に投資運用会社Asahi Group Beverages & Innovation, LLCを設立するにあたり、グローバルで公募を実施したことが挙げられます。さまざまな国・地域から20名を超える応募者があり、最終的にオランダ、豪州、日本から多様な経験とバックグラウンドを持つ4名が選抜されました。また、当社サプライチェーン部門でもグローバルテクニカルリードのポジションを公募し、豪州在住の社員が登用されました。

外部人材の獲得については、採用チャネルの多角化に加え、労働市場の報酬水準と連動した人事報酬制度を新たに導入することで、採用競争力の強化を進めています。また、R&D領域では大学や研究機関との産学連携の取り組みやオープンイノベーションを推進しており、パートナーシップやアライアンスによる社外リソースの活用も含めた、多様で柔軟な方法で必要となるケイパビリティの獲得を図っています。

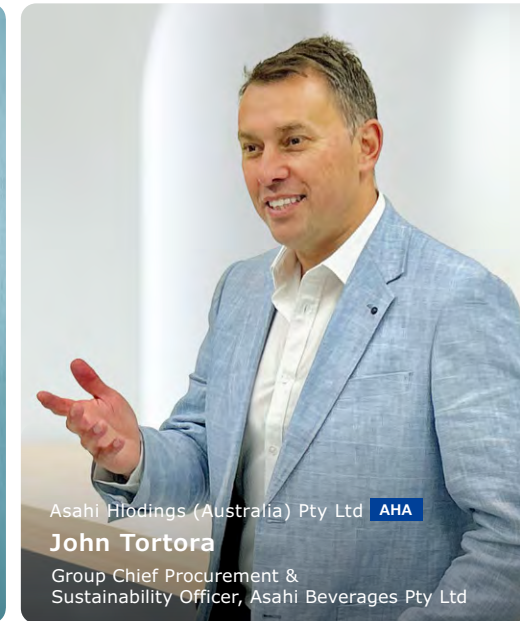
アサヒグループホールディングス(株)におけるキャリア採用による外部人材獲得の推移

年度	2018	2019	2020	2021	2022
採用人数	0	2	9	11	13

04 Our Growth Story

サステナビリティ戦略の推進責任者同士の コミュニケーションに見る、アサヒグループ のサステナビリティと経営の統合

アサヒグループが事業・社会のサステナビリティの実現を目指して進める「サステナビリティと経営の統合」。その進捗や更なる推進のための取り組みは、統合報告書などでお伝えしてきました。今回はアサヒグループホールディングス（株）とRegional Headquarters (RHQ) におけるサステナビリティ戦略の推進責任者たちの生の声を通じて、サステナビリティ戦略推進の裏側をお届けします。



*1 本文中は愛称のNathanで記載

*2 対談当時

Our Growth Story

強固な信頼関係を構築

グローバルにサステナビリティ戦略を 推し進めていく上で、皆さんの間でどのような コミュニケーションを取り合っていますか？

近藤 グループのサステナビリティに関する責任者として、各RHQのリーダーと1対1でのコミュニケーションを普段から密に取っています。信頼関係を築くために、本音で正直に語り合うことを大切にしています。地域によって法規制や文化の違いなどがあり、お互い立場が異なるので、意見がぶつかり合う場面もありました。さまざまな意見を聞くことで、多くの気づきがあり、皆さんには本当に感謝しています。

Nathan これまでは、AHSEAが最小規模のRHQであることから、グループとしてのサステナビリティ推進に貢献できていないのではないかという思いがありました。ですが近藤さんと1対1のミーティングを重ねるようになって、当社グループ全体の重点施策に参画していると実感できるようになりました。トップダウンで目標が決まって終わるのではなく、その背景や狙い、道筋を丁寧に聞くことができ、私のチームメンバーにもしっかりと説明することができています。近藤さんは、私たちだけなら決断をためらう高い目標設定や投資に対しても、力強く後押ししてくれます。例えば、近藤さんとのミーティングの場を通じて、2030年までのScope1,2のCO₂排出量削減目標に関して、グループ目標である70%削減（2019年比）の達成に向けて

野心的に取り組むことについて合意しました。

Drahomíra 1対1のミーティングだからこそ、異なる意見にも耳を傾け合い、感情的になることなく、極めて建設的に議論を交わすことができています。文化や言葉の違いによってボタンの掛け違いが起こることもありますが、1対1の場であれば、具体的にその違いを確認することができます。そうした積み重ねの結果、これまで以上に物事はスピーディに進むようになりました。戦略は機械ではなく人が推し進めるもの。どう人を巻き込むのか。お互い耳を傾け合う姿勢が、当社グループには備わっています。

John 私もこの1対1のミーティングを通じて、信頼関係が構築できたと感じています。近藤さんは、私たちの文化、人となり、働き方に至るまで、実にさまざまなポイントを理解しようとしてくれます。だから、掲げる戦略や目標もグローバルで足並みを揃えることができるのだと思います。

野村 近藤さんは普段、外部のステークホルダーからさまざまな要望をいただき、大きなプレッシャーを常を感じていると思います。私もAGHからの提案に簡単には同意できないと感じることもありますが、外部からのプレッシャーに比べれば、AGHの提案はかなり譲歩した内容となっている場合もあることでしょう。世の中の動きはとてつもなく速く、求められる水準もどんどん高くなっていますが、それをRHQに落とし込んでいくのは本当に大変なこと。しかしそうした難しい課題に臆す

ることなく取り組む姿勢を見せることが、当社グループの企業価値を外部にしっかりと訴求することにつながるのではないかと、この1対1のミーティングで気づかされました。

近藤 皆さんはサステナビリティについて強い思いを持ってくれています。意見がぶつかり合うこともありますが、そうしたメンバーと同じ方向に向かって課題に取り組めることに大きなやりがいを感じています。

サステナビリティ戦略を推進するガバナンス体制

普段のコミュニケーションを通じて 目指すべき姿が共有されている一方、 グローバルな会議体の役割や成果は いかがでしょうか。

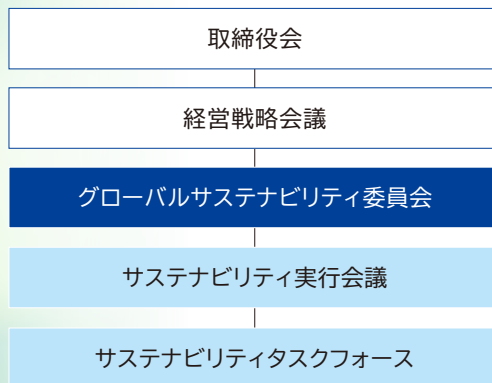
近藤 現在当社グループでは、グローバルサステナビリティ委員会をはじめ、サステナビリティ実行会議、サステナビリティタスクフォースといった会議体を設定・運用しています。グローバルサステナビリティ委員会を設置するよう提言してくれたのはDrahomíraさんです。電話会議で強く提案してくれたことを今でも鮮明に覚えています。それを受けて経営陣にすぐさま働きかけて設立しました。経営から実務に至るまで、一気通貫したサステナビリティ推進体制を構築することで、グローバルにPDCAが回るようになったと思います。

Our Growth Story

Drahomíra グローバルでグループの足並みを揃えるためのガバナンス体制が整ったことは、素晴らしいことです。ほんの数年前まで、グループのサステナビリティ戦略はRHQによってレベルもフェーズもまったく異なるものでした。AEIはというと、カーボンニュートラルに向けた大胆な目標を自ら掲げ、各種会議体を整え、さらに各国にサステナビリティチームを配置していました。グループ内でAEIは先行する状態だったわけですが、ガバナンス体制の構築により各地域が足並みを揃えていくことで、AEIの体制や意識もより強化することができたと思います。

Nathan AHSEAでは、グローバルサステナビリティ委員会が立ち上がるまで、サステナビリティはそこまで大きなテーマで

サステナビリティ・ガバナンス体制



はありませんでした。今では、サステナビリティとは単に環境や社会への貢献ばかりでなく、自社の企業価値を高める取り組みだという考えが浸透してきました。サステナビリティの目標実現のため、リスクを取って投資をする。コスト削減の観点からサステナビリティを捉える今までの考え方とはまったく異なる、この新しい考え方をいち早く吸収し適用することができたのは、グローバルのサステナビリティ会議体における意欲的な目標設定や知見の共有があったからです。

野村 日本では確実にできると考えたことを積み上げてコミットメントを設定しようとする傾向がありますが、グループのコミュニケーションの中で価値観が変わってきています。グローバルサステナビリティ委員会ではAGJが提示したCO₂排出量削減目標に対し、AEI CEOのPaoloさんから「そんな低い目標ではだめだ。将来、どんな技術が出てくるかわからないのに、今の技術だけをベースに目標値を設定してはいけない」とはっきり指摘されたことがあります。AGJの目標値はぐっと上げることになりましたが、いかに委員会の実効性が高いかわかりたいと思います。

Drahomíra Nathanさんや野村さんのお話はとても重要です。サステナビリティを推進する意欲が共有され広まっていることはとても嬉しいですし、何よりそれは事業の長期的な成功のために大きな役割を果たします。5年ほど前、私がAEIの事業リーダーたち150人の前でカーボンニュートラルへコミットす

るつもりだと話した際、変わり者を見るような目で見られました。現在のAEIでは意思決定にあたって誰もがサステナビリティについて話しますが、すぐにそうなったわけではないのです。事業の長期的な成功のためにはサステナビリティに関心と情熱を持つ従業員を増やしていくほかに方法はないという信念と従業員の情熱が、実際にこの変化を推し進めてきました。

John 各会議体の存在は、グローバルで方向性や足並みを揃える上でとても重要です。一方、ベストプラクティスの共有についてはまだまだ十分ではないと感じます。RHQ同士のコミュニケーションがより活発になれば、グループのサステナビリティ戦略はより成熟するでしょう。RHQによって注力するポイントやタイミングは異なっても、共通する課題はあるはずで。似たような課題を他のRHQではどう解決したのか、もっと貪欲に学びたいです。

近藤 2022年11月に行われたグローバルサステナビリティ委員会ではRHQ間での質問も多く見られるなど、相互に学び合い、高め合う体制が構築できています。もちろん、現体制にすべて満足しているわけではなく、サステナビリティと経営の統合の実現を目指して、事業戦略と一体になったサステナビリティ推進体制を構築していかなければいけないと思っています。特に、RHQ同士がもっとコミュニケーションを図れる仕組みづくりや場の設置は今後の大きな課題です。

Our Growth Story

重点方針の実現に向けた、 サステナビリティに配慮した商品についての討議

2022年のグローバルの会議で
議論の中心になったのは、サステナビリティに
配慮した商品を届けるためにどのような
仕組みを作るかということでした。
グループ内でこういった議論があったのか
お聞かせください。

近 藤 『中長期経営方針』を更新した際に、「バリューチェーン全体で人々のサステナブルな生活を実現する」というサステナビリティ戦略の重点方針を掲げましたが、これがまさしくサステナビリティと経営の統合に向けたわかりやすい取り組み方針だと思っています。いくら素晴らしい商品でも、環境負荷が高く、人権問題にも抵触するようなプロセスで生産されていたら、誰も手に取ってくれなくなります。サステナビリティを本当の意味で事業の成長ドライバーにするためにも、バリューチェーン全体で商品開発プロセスの中にサステナビリティを組み込み、それをもっと消費者に訴求することが、今後ますます求められると考えます。商品を通じて生活者の意識や行動を変えることができれば、地球や社会はもっと良くなるはず。サステナビリティに配慮した商品を各地域の市場や社会課題を踏まえてそれぞれ定義し、仕組み化していくことは、重点方針を実現するための重要な取り組みだと考えています。ここまではグルー

プ全体での取り組みの話が中心でしたが、各RHQでの具体的な話についてそれぞれ聞かせてください。

Drahomíra サステナビリティに配慮した商品を提供していくため、私たちが重視していることが2点あります。一つは社内の理解。新商品開発の基準にサステナビリティの判断軸を盛り込んだ際、ロットの少なさから環境配慮容器を使用することが難しいなどさまざまなハードルがありました。それでも諦めるのではなく、どうすればサステナビリティの要素を商品に反映できるのか、マーケティングチームに考え続けてもらうということが非常に重要でした。もう一つは、消費者とエンゲージメントすること。ビジネスである以上、サステナビリティに配慮した商品も利益を生むものでなければなりません。消費者がサステナビリティについてどの要素を重視しているのか、またそのイメージを持っているのはどのブランドなのかということを定期的に調査しています。消費者理解に基づいてサステナビリティの要素とブランドを紐付けてコミュニケーションしていくことが重要です。

野 村 日本では、グリーン電力の活用やラベルレス商品の販売といった取り組みが進んでいますが、十分とは言えません。皆さんがお話しているように、ブランドイメージと紐付けながら、バリューチェーン全体でサステナビリティをどう表現するか。この検討を今重ねているところです。日本は世代によってサステナビリティへの意識が異なります。ブランドが持つイメージと、

サステナビリティの価値観をうまく融合させたマーケティング活動を展開していく予定です。また、環境への配慮を価値として訴求するブランドを新たに立ち上げることも視野に入れています。

Nathan AHSEAの市場でサステナビリティに配慮した商品であることを付加価値にできるかという点において、正直なところ、マーケティングや営業チームはまだ懐疑的です。しかし、ここにいる皆さんやAGHの後押しで私たちも少しずつ歩みを進めています。現在ではマーケティングや商品開発チームも含めた全員がサステナビリティの視点を持っています。グローバルの会議での議論を経て、AHSEAでは、リサイクル可能であることを示すアイコンをパッケージに記載することにしました。実は100%再生可能エネルギーの使用を謳うことのできるブランドもあるのですが、そのことをまだ活かしきれていません。AEIで行っているように、ブランドとサステナビリティを結び付けたマーケティングに取り組んでいきたいと思っています。

John 私たちは、私たちの製品群の中のある特定の製品やブランドがよりサステナブルになるよう、変化をもたらすべく努力します。

Drahomíra AEIでも同様に考えています。パッケージで私たちの商品がサステナビリティに配慮されたものだとしても、それがとても大切である一方、その訴求内容は定量的に証明できる必要があります。また、消費者がその内容を明確に

Our Growth Story

理解できることも重要です。最近、欧州委員会は、消費者に向けた透明性の向上や、EU市場における環境配慮の訴求に対する信ぴょう性の向上を目的として、グリーンウォッシュを防ぐための最低要件を設定し、Proposal for a Directive on Green Claimsとして発表しました。AEIでは法規による要請に先行する取り組みとして、商品の環境負荷を計測する取り組みも開始しました。また、ブランドコミュニケーションに関するルールや方針もAEIで独自に策定し、グリーンウォッシュのリスク低減に努めています。こうしたコミュニケーション方針は、当社グループとして、グローバルで統一して整備されるべきではないでしょうか。

近 藤 とても良い提案です。今後の委員会や会議でのアジェンダの一つにしましょう。

アサヒグループの今後のサステナビリティ戦略

最後に、当社グループにおける
サステナビリティ戦略の今後の課題を
どのように考えていますか。

Drahomira 当社グループのサステナビリティ戦略をさらに高度化させていくためのポイントは2つあります。まず一つは、共通のテーマに各RHQが協働して取り組むこと。プラスチック

ボトルやCO₂排出量削減に対し、アサヒクオリティーアンドイノベーションズ（株）（AQI）のノウハウを活かせば、もっと大きなソリューションを見出すことができるはずです。もう一つは、デジタル化です。取り組みの効果を定量的に測っていく上では正確なデータの収集が必要ですが、手入力によるミスを減らし、そして手間もなくすることができれば、更なる付加価値を生み出すことができるのではないのでしょうか。

Nathan AQIが持つ技術やノウハウについて、同社から先般説明してもらったのですが、サステナビリティ領域でイノベーションを生み出す可能性を大いに感じました。東南アジアではサステナブル素材の調達が容易ではなく、リサイクルPETボトルなどは一般的なPETボトルの3~4割ほど高い価格となっています。リサイクルの方が高くてしまうわけです。ほかにも地域特有のハラール認証に対し、啓発活動を含め、相応の費用が必要となります。しかし、マーケットリーダーであり続けるためには、規制に対応する以上の取り組みや投資が不可欠です。

野 村 Nathanさんが言う通り、リーダーとして当社グループが業界を牽引していかなくてはなりません。イニシアチブを取るためにはさまざまなコストが付き物ですが、次第に業界や市場が追随してくると、自ずとコストは下がっていくはずです。また、AGJは酒類だけでなく飲料や食品など幅広い事業を展開しており、CO₂排出量削減に関する知見・ノウハウは、専業で取り組む以上に獲得できると思います。当社グループでは、

サステナビリティ投資に向けたグリーンボンドを発行していますが、そうした施策も交えて、私たちのサステナビリティに対する真剣度をもっと発信していきたいですね。

John AHAは、今後もグループの方針を追求し、グループ全体でサステナビリティの取り組みを支援していきます。これは、グループ経営の中での統合という次のステージに到達するための貴重なアプローチだと感じています。

近 藤 サステナビリティと経営の統合は、グループガバナンスの構築というフェーズから、事業や現場、社員一人ひとりに根付かせていくフェーズへと、一段階ステージが上がります。各地域、各事業、各部門がサステナビリティを組み込んだ戦略目標を設定し、達成に向けたアクションを重ね、バリューチェーン全体で事業インパクトと社会インパクトの最大化を図る。当社グループが社会から必要とされ続け、そして100年先も持続的に成長し続けるためにも、サステナビリティと経営の統合にさらにスピードを上げて取り組んでいくことをお約束したいと思います。

05 Material Issues Focus

マテリアリティ

- 51 環境
- 59 コミュニティ
- 62 責任ある飲酒
- 64 健康
- 65 人権





環境

「アサヒグループ環境ビジョン2050」の改定

アサヒグループは環境への取り組みをさらに加速させ、事業・社会へのインパクトを最大化するため、「アサヒグループ環境ビジョン2050」を改定しました。2050年の世界のありたい姿として、地球にポジティブなインパクトを与える「プラネットポジティブ」を掲げ、豊かな自然の恵みを未来世代へつなぐことを目指しています。

本ビジョンの改定は、RHQのメンバーを含むプロジェクトチームで行い、また、2050年を担う未来世代である35歳以下の多様な国籍の社員からも意見を収集し反映しています。また社員だけでなく、国連環境計画・金融イニシアチブの末吉竹二郎氏にもご意見を伺い、幅広いステークホルダーとの協働を重視しました。

アサヒグループ環境ビジョン2050

私たちアサヒグループは、100年以上にわたり、自然の恵みを享受して商品・サービスを生み出しています。

地球環境問題の深刻化により、このままでは事業の持続可能性のみならず人類の存続までも脅かされていることに危機感を持っています。

自然の恵みなくして私たちは事業を継続しえないため、事業による環境負荷をゼロにし、循環を通して地球環境への価値を最大化するプラネットポジティブを達成する覚悟です。

2050年の世界のありたい姿



気候変動	容器包装	農産物原料	水資源
Beyond カーボンニュートラル	容器包装廃棄物のない社会	命を育む持続可能な農産物原料	人と自然のための健全な水環境
脱炭素社会に向けて、事業の枠を超えた社会全体におけるカーボン排出量が削減され、生物多様性が保全された世界	使用される容器包装の資源利用が最小化され、使用後の容器包装が循環しており、特に海洋生態系が保全された世界	環境配慮、人権尊重、地域活性化が実現された農業が行われ、安定的な生産と生態系の維持が両立した世界	健康、生活環境、生物多様性が保たれる適切な水質・水量、土壌の機能が維持されており、自然災害へのレジリエンスが向上した世界

ありたい姿の実現に向けてアサヒグループが取り組むこと

私たちアサヒグループは、バリューチェーンを通じて資源の利用の最小化と循環の最大化に努め、ステークホルダーと戦略的パートナーシップを構築することでシナジーを創出し、2050年の世界のありたい姿の実現に向けて取り組んでいきます。

気候変動		容器包装		農産物原料		水資源	
再エネの早期導入完了	燃料の脱炭素化推進	資源利用の最小化	環境配慮素材の利用	環境・人権に配慮した農産物調達	微生物の活用、副産物の循環利用	水使用量適正化による水循環促進	流域連携による協働の仕組み構築
バリューチェーンのCO ₂ 削減と生態系の保全の両立	削減・吸収・回収の技術開発・展開	廃棄物が発生しない商品の開発	クローズドループ構築による海洋生態系の保全	土壌改善による生態系の保全	農家支援による地域活性化	適切な水質・水量の維持による生態系の保全	水ストレス地域における水アクセスの改善



環境

気候変動への対応に関する進捗

当社グループは、バリューチェーンを超えた社会全体のCO₂排出量削減を目指す「Beyondカーボンニュートラル」と、2050年までにScope1,2,3におけるカーボンニュートラルを目指す「アサヒカーボンゼロ」の達成に向けて、さまざまな取り組みを積極的に推進しています。

▶ 再生可能エネルギーの活用 (Scope1,2)

当社グループは「アサヒカーボンゼロ」達成の確度をより高めるために、2025年までにScope1,2のCO₂排出量を40%削減する目標（2019年比）を新たに設定し、再生可能エネルギーの活用を中心にグループ全体で取り組みを加速しています。

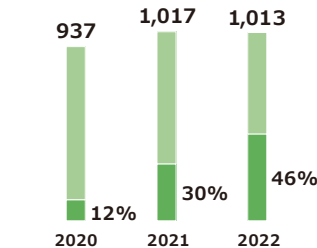
例えば、Asahi Europe and International Ltd.傘下のBirra Peroni s.r.l. 啤酒工場では太陽熱集熱器を設置し、熱エネルギーを太陽光エネルギーで賄う取り組みを行っています。このようにグループ全体での再生可能エネルギー由来の電力活用が急激に拡大していることを受け、「RE100」の目標年を10年繰り上げました。2040年までに使用電力すべてを再生可能エネルギーにすることを目指します。

RE 100

※ RE100：企業が自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアチブ。

この目標達成に向けた取り組みをさらに加速させるため、アサヒグループホールディングス（株）は2度目となるグリーンボンドの発行を行いました。2026年の操業開始を予定しているアサヒビール（株）鳥栖工場や他の生産拠点における再生可能エネルギー活用推進などに充当し、持続可能な社会の実現に資する生産体制を整えていきます。

総電力使用量（GWh）と
再生可能エネルギー由来の電力比率（%）
の推移



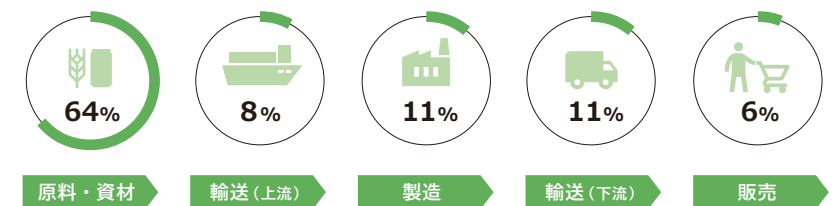
■ 再生可能エネルギー由来の電力
■ その他の電力

▶ サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減取り組み (Scope 3)

「アサヒカーボンゼロ」の達成には、Scope1,2に加え、サプライチェーン全体での排出量削減が必要不可欠です。Scope3における算定データに基づいて、原料資材などバリューチェーン上で特に排出量の高い領域をターゲットとして、以下の方針に沿って目標達成に向けた取り組みを行います。

取り組み方針	概要
より正確なCO ₂ 排出量データの収集	- 信頼性の高い最新算定データベースを利用するとともに、各サプライヤーの実情を反映したデータの算出を推進する - より正確なデータに基づいた目標設定、施策効果検討を行うことで、実効性のある取り組みの推進につなげる
エンゲージメントを通じたサプライヤーとの共創	- CO₂排出量削減目標設定アンケートや方針共有説明会の実施など、サプライヤーのCO₂排出量削減に対する意識向上に取り組む - アルミ缶リサイクルのスキーム構築など、サプライヤーと協働でCO₂排出量削減に取り組む
関連する取り組みテーマにおけるScope3視点での取り組み深化	- 持続可能な容器包装：PETボトルへの環境配慮素材使用、容器包装軽量化推進などによるCO₂排出量削減とその算定 - 持続可能な農産物原料：農産物生産支援を通じた、生産段階におけるCO₂排出量の把握と削減策の検討

バリューチェーンでのCO₂排出量割合





TCFD・TNFDの統合的対応に向けて

当社グループは、100年以上にわたり自然の恵みを享受し商品・サービスを提供してきた企業として、地球環境問題の深刻化により、このままでは事業の持続可能性のみならず人類の存続までも脅かされることに危機感を持っています。自然の恵みなくして私たちは事業を継続できないため、事業による環境負荷をゼロにし、循環を通して地球環境への価値を最大化するプラネットポジティブの達成を目指します。

当社グループは、2019年から毎年シナリオ分析を実施しており、酒類・飲料・食品の全カテゴリーを対象に気候変動に伴うリスクと機会の分析を行っています。2022年は、原材料を除く主要なリスクに関して1.5℃シナリオでの分析を実施しました。

また、昨今、ISSB^{*1}による非財務情報開示基準の国際標準化の流れや、TNFD^{*2}による生物多様性の開示枠組み策定の動きが活発化しています。これらの流れに則り、国際枠組み策定に積極的に参画することを意図して、気候変動と資源循環・生物多様性を関連付けた視点からも、リスクと機会への対応策について分析しました。気候変動のみならず、付随して発生する資源循環・生物多様性のリスクと機会を多角的な視点で捉えて対応策を講じることで、投資家との対話を進め、社会の持続性と企業価値の向上につなげていきます。

^{*1} ISSB : International Sustainability Standards Boardの略称。非財務情報の国際開示基準を策定している。

^{*2} TNFD : 自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)。自然資本及び生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組みを構築する国際イニシアチブ。

▶ ガバナンス

当社グループではサステナビリティの推進を重要な経営課題と捉えており、当社の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」を設置して、サステナビリティ推進を包含したコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。「グローバルサステナビリティ委員会」で決定した内容は、「サステナビリティ実行会議」「サステナビリティタスクフォース」を通じてグループ全体の戦略として落とし込む仕組みになっており、グループ一体となってサステナビリティを推進する体制を組んでいます。

なお、気候変動は、事業に直結する重要な経営課題の一つとして強く認識し、グローバルサステナビリティ委員会での討議を経て取締役会に報告され、経営のコミットメントのもとで対策への投資を行い、グループ全体で取り組みを推進しています。シナリオ分析で特定された気候変動のリスクと機会、財務影響については、2019年以降、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

当社グループは、地球温暖化に伴う気候の変化や異常気象によって、社会へさまざまな悪影響が及ぶこと、並びに、生物多様性が損なわれることによって、多様な種が関わり合いながら形成する「自然の恵み」を次世代につなげられなくなることをリスクと捉えています。また、これらのリスクは、同時に当社グループの事業継続を難しくする可能性が高いと考えています。

気候変動リスクについては、グループ全体で実施しているエンタープライズリスクマネジメント(ERM)体制下において代表取締役社長が委員長を務めるリスクマネジメント委員会が管理すべき主要リスクと位置付け、生物多様性リスクについては、ERM体制下においてサステナビリティ部門が管理すべきリスクと位置付け、それぞれにリスク評価と対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的に実施しています。



気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への対応

▶ 戦略（シナリオ分析）

2022年は原材料を除く主要なリスクに関して1.5℃シナリオでの分析を実施しました。シナリオ分析では、気候変動に関する政府間パネル及び国際エネルギー機関によるシナリオを参照しています。

気候変動と資源循環・生物多様性との関連の視点を加え、中長期的視野での外部環境変化（法規制、市場、技術等のインベーション、プレイヤー、エンドユーザー、自然環境）を想定した自社事業・戦略への影響、気候変動リスクとの関連性を整理し、バリューチェーンの観点から各リスクと機会について分析し、講じる対応策とそのインパクトを導出しました。

▶ 戦略（指標と目標）

「アサヒカーボンゼロ」では2050年にCO₂排出量ゼロを目指しており、2030年のScope1,2目標においてSBTi1.5℃認証、Scope3目標において2℃認証を取得しています。また、Scope3目標は2℃を十分に下回る水準（Well Below 2℃）に達しています。これらの達成確度を上げるため各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各RHQのCO₂排出量削減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、取り組みを強化しています。

	インパクト	対策
移行リスク	炭素税導入による財務影響金額 Scope1,2 2030年:90億円 2050年:153億円 Scope3 （容器包装・輸送配送上流・下流） 2030年:533億円 2050年:1,039億円	アサヒカーボンゼロへの取り組み - 環境配慮素材使用、容器軽量化の促進 - 他社との協働配送 - 環境・省エネルギー設備の導入 - グリーン電力の活用 - CO₂分離回収試験装置の実証実験
物理リスク	自然災害（水リスク）による財務影響金額 固定資産・在庫の毀損：19億円 操業停止による機会損失：67億円 原料としての水への財務影響金額（水道料金値上げを想定） 年間5億円	- 生産拠点ごとのリスク詳細調査による対策強化 - 水使用量の削減
機会	- 農産物の品質・生産量の改善 - 消費者嗜好の変化 - 資金調達が多様化	- 新規素材探索の促進 - 環境課題に対応する商品とサービスの展開 - グリーンボンドの発行

グループ全体目標「アサヒカーボンゼロ」

アサヒグループCO ₂ 排出量削減中長期目標	
「アサヒカーボンゼロ」	
Asahi Carbon Zero 	
2050年	Scope1,2,3においてCO ₂ 排出量をゼロとし、カーボンニュートラルを実現する*1
2030年	Scope1,2においてCO ₂ 排出量を70%削減する（2019年比）*2 Scope3においてCO ₂ 排出量を30%削減する（2019年比）*1
2025年	Scope1,2においてCO ₂ 排出量を40%削減する（2019年比）*2

*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、Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.

*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、Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.

持続可能な水資源利用実現のための目標

グループ水資源目標
2030年までに水使用量の 原単位を3.2m ³ /kl以下とする*3
水リスクの把握と低減
水資源の持続可能性を担保する水リスク調査の 定期実施（調査頻度:1回/5年）

*3 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.、Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.

▶ リスク

炭素税

当社グループは、1.5℃シナリオに基づいて炭素税が導入された際の、2030年と2050年の財務影響額を、対策を行わなかった場合に発生する追加費用として算出しています。Scope1,2の財務影響額は酒類、飲料、食品の各カテゴリーの合計を算出し、Scope3については「主要な容器包装」に加え、「輸送・配送（上流）」、「輸送・配送（下流）」も加えた財務影響額を試算しました。

炭素税導入による財務影響金額

Scope1,2

2030年			2050年	
	炭素税価格	財務影響金額	炭素税価格	財務影響金額
2022年度	130米ドル *東南アジアは90米ドル	90億円	250米ドル *東南アジアは200米ドル	153億円

※ 製造段階におけるCO₂排出量から影響額を算出

※ 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

※ 試算範囲：日本（酒類・飲料・食品）、欧州、オセアニア、東南アジア

Scope3

	カテゴリー	2030年	2050年
2022年度	主要容器包装（カテゴリー1）	376億円	728億円
2022年度	輸送・配送（上流下流）	157億円	311億円

※ 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

※ 対象範囲：日本（酒類・飲料）、欧州、オセアニア、東南アジア

※ 容器包装の試算対象：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

※ Scope3の財務への影響は、輸送・配送委託費への転嫁率に依存しているが、今回の試算では価格転嫁率は暫定的に100%とする

※ 「11カ年財務・非財務サマリー（⇒P104）」では排出原単位を更新したScope3 CO₂排出量実績を掲載しているが、本分析では更新前かつ2021年の実績を使用

対応策

当社グループでは、「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CO₂排出量削減対策を講じています。今後、2030年までの目標達成に向けて、総額500億円以上を投資する予定です。「アサヒカーボンゼロ」を達成した場合には、2030年に62億円、2050年に153億円の削減効果があることを確認しています。

自然災害（水リスク）

2022年は、当社グループにとっての水資源を、原料生産地の水と原料としての水の2つに捉え直し、水リスク分析の詳細化を行いました。その結果として、操業への影響や原料としての水の調達への影響に関して、リスクが高い拠点や想定される被害の大きさが明らかになりました。

リスク	影響を受ける拠点数	財務影響額
固定資産・在庫の毀損*1	5	19億円
操業停止による機会損失*2	10	67億円
水道料金の値上げ*3	26	年間5億円

*1 69生産拠点の2021年度固定資産額・棚卸資産額を対象

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

*2 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

*3 干ばつ時の水道料金値上げ実績（オランダ）を用いてコストアップの影響を試算

対応策

水使用量の更なる削減や、自然災害発生時のBCP訓練等のマニュアル整備などの対策を進めていきます。

▶ 機会

当社グループは、気候変動は事業リスクであるのみならず、気候変動の緩和・適応に貢献する自社製品・サービスの提供によって企業価値を高める機会獲得にもつながると認識しています。エシカル消費に対する消費者意識は確実に高まっており、環境への配慮という社会のニーズに応えた商品の開発や、市場の創出・拡大を大きな機会として捉え、下記の取り組みを行っています。



アサヒおいしい水
シンプルecoラベル／
ラベルレスボトルの展開



LECH
風力発電による生産／
ボトルの回収／イベント時に
リサイクル可能な
リユースカップを利用



Cool Ridge
100%リサイクルPET
ボトルを採用

このほかにも、脱炭素化に向けた取り組みの拡大、グループの独自技術を活かした農業資材の開発、気候変動に対応した原材料の生産支援などにより、気候変動への影響を最小化し、社会にポジティブなインパクトを生み出していきます。



自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) 提言への対応



詳細は「サステナビリティレポート」へ

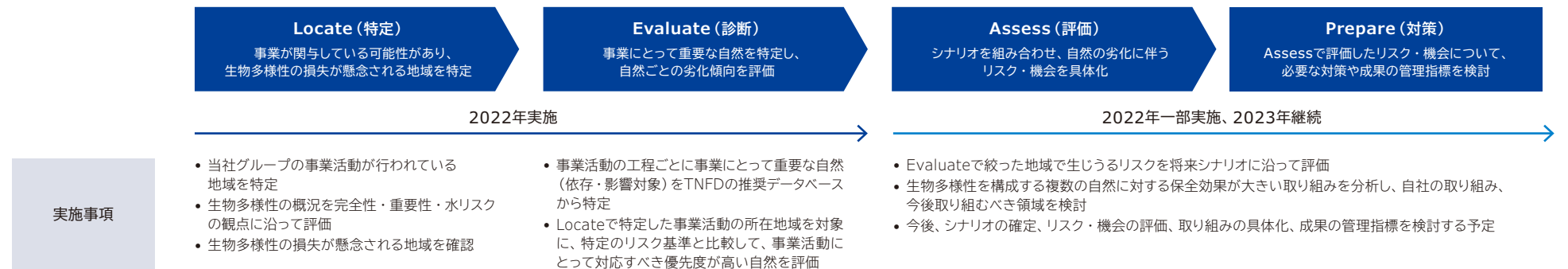
▶ 戦略

当社グループは、生物多様性によるリスクと機会に関連する事業・社会インパクトの評価及び対応策について、TNFDが提唱する、自然に関するリスクと機会を管理・開示するフレームワークのLEAP（「Locate（特定）」「Evaluate（診断）」「Assess（評価）」「Prepare（対策）」）アプローチに準拠して分析を実施しました。

2022年度は取り組みの初年度として、特にLocateとEvaluateに注力しました。当社グループの事業が関与している可能性があり、生物多様性の損失が懸念される地域を特定するとともに、事業にとって重要な自然を特定し、自然ごとの劣化傾向を評価しています。これらの分析を踏まえ、シナリオ分析によるリスク・機会の評価と対策の検討を開始しました。次年度以降は、これらの取り組みをさらに具体化していく予定です。

LEAP

まず、Locate（特定）で、自然の劣化の可能性や事業リスク・機会を評価する対象となる地域を絞り込み、次にEvaluate（診断）でそれらの地域における各種自然の状態を評価します。その上で、自然の劣化が見込まれる地域で生じうるリスク・機会を3ステップ目のAssess（評価）で捉え、最後にPrepare（対策）で必要な対策を検討します。



▶ 指標と目標

当社グループは、今後AssessとPrepareの更なる具体化を進める中で、生物多様性にも影響する「気候変動への対応」や「持続可能な容器包装」における目標の達成に向けて取り組みを強化するとともに、「アサヒグループ環境ビジョン2050」の4つの柱である「気候変動」「容器包装」「農産

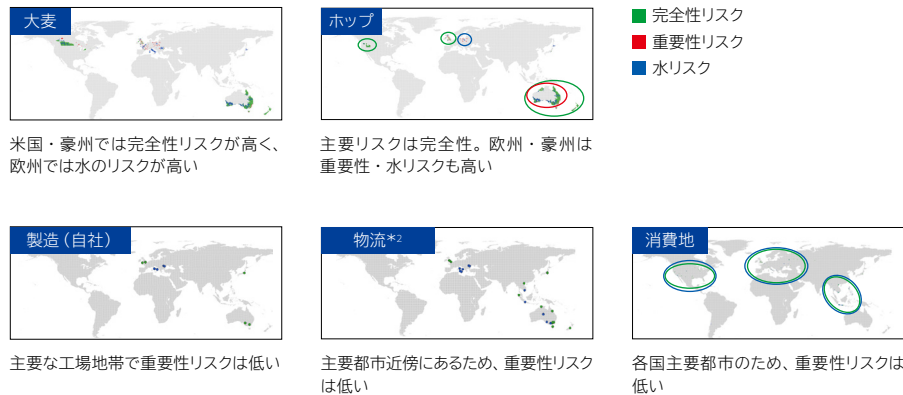
物原料」「水資源」の観点も踏まえた生物多様性の保全・回復に向けた指標と目標を検討していきます。

▶ LEAP詳細

Locate（事業が関与し、生物多様性の損失が懸念される地域の特定）

当社グループのグローバルなバリューチェーンが生物多様性と関わる地域を特定するために、経度・緯度を0.5刻みで四方に分割した世界地図のうち、当社グループの事業活動（原料生産・製造・物流・消費）が行われている可能性のある地域を特定し、当該地域の生物多様性の概況についてTNFDガイドラインが推奨する3つの観点「完全性」「重要性」「水ストレス」*1で評価しました。その結果、当社グループが扱う原材料ごとにリスクの種類と地域が特定されました。その上で今回は、事業全体の依存・影響を把握するため、各事業工程を対象に影響範囲の特定（Evaluate）を実施しました。

評価された主要な原材料や生産工程のリスク（例）



*1 完全性：生態系の豊かさに関する評価。拠点周辺の生態系が、人為・自然の作用によって損なわれていないかを評価する。具体的な評価指標は、種の損失度（地域に残存する種の比率）。

重要性：保全上の価値に関する評価。拠点所在地が、生物多様性保全上の価値が高い地域に該当するかどうかを評価する（絶滅危惧種の有無、保護区面積等）。

水ストレス：水供給の質・量の健全性に関する評価。拠点所在地における水供給が、量的・質的に悪化していないかを評価する（WRIが公表する流出率、水質等の総合評価等）。

*2 バリューチェーン下流（製造工場～消費地間の物流拠点）のみを含む。

Evaluate（重要な自然の特定と自然の劣化傾向の評価）

生物多様性の劣化による影響を詳細に評価するために、以下の観点について2段階のステップで評価を行いました。

- 当社グループの事業活動は生物多様性を支える自然（森・土・水・大気）にどの程度依存しているか。またどの程度影響を与えているか。
- それらの自然がどの程度リスクにさらされているか。
- 製造工程以降で発生する廃棄物が自然にどの程度影響を与えているか。
- 自然の劣化が激しい当社グループの事業地域の事業規模はどの程度か。

STEP 1

原料生産・製造・物流・消費の各工程について以下の分析を実施

①自然への依存・影響の度合いをデータベース*3を用いて特定

②特定した自然について、各工程に関連する地域周辺の劣化状態を評価する指標を設定*4

③2030年の劣化の状態を予測し、②と比較して評価

STEP 2

①自然が劣化するリスクが高い地域について、当該地域が支える事業規模*5で整理

②自然の劣化にさらされる事業規模により、対応の優先度が高い事業工程と自然を特定

その結果、原料生産工程では、特に大麦やホップは森や土・土地、製造工程以降では、水、大気、廃棄物について、対応の優先度が高いことを下図の通り特定しました。

対応すべき優先度が高い事業工程と自然

		森	土・土地	水	大気	廃棄物
原料生産	大麦	+++	+++	+	-	-
	ホップ	+++	+++	-	-	-
製造（自社）		-	++	+++	+++	+++
物流		-	+++	-	+++	+++
消費地		-	-	-	-	+++

+が多いほど、自然の劣化リスクが高い地域の事業規模が大きい

-は規模が小さい、または評価対象外

*3 UNEP-FI等が開発したENCOREを使用。企業の生産工程に係る自然への依存・影響を評価するツール。

*4 Planetary Boundariesというリスク基準を活用。地球環境について、9つの領域（気候変動、海洋酸性化、成層圏オゾン層の破壊、窒素とリンの循環、グローバルな淡水利用、土地利用変化、生物多様性の損失、大気エアロゾルの負荷、化学物質による汚染）のうち、該当する領域を対象に、それぞれの閾値に係る評価指標を提示。

*5 各工程の事業活動が停止することで失われる事業規模。例えば、大麦の場合、酒類カテゴリーの事業規模に対し、原料としての大麦生産が停止することで失われる事業規模を指す。

Assess (リスク・機会評価) / Prepare (対策)

Locate、Evaluateによって特定された、当社グループの事業活動が依存し、影響を与える自然のうちリスクが高い地域について、2022年は、気候変動対策の動向も考慮し、生物多様性対策も推進されるシナリオについて分析を進めることで、今後取り組むべき方向性を把握しました。

次年度以降は、シナリオの確定、リスク・機会の更なる分析を実施し、有効な取り組みの検討へとつなげる予定です。

原料生産

大麦・ホップなどの原料生産工程においては、森や土・土地の劣化に影響を及ぼすことがわかりました。現在はチェコにおいて、ホップ栽培の水使用量削減に貢献するアプリの開発を農家やMicrosoft Corporation等と連携して実施しています。今後も他社との協働や先進技術を活用した農業支援など、施策の拡充・拡大を検討していきます。



チェコにおけるホップ栽培の水使用量削減に貢献するアプリの実証

物流

物流工程においては、大気や廃棄物への影響が大きく、自然を劣化させるリスクが高いことがわかりました。豪州ではビールの主力ブランド『Victoria Bitter』の電気トラックでの配送、日本では競合他社や他企業との共同配送などの取り組みを進めています。今後、このような物流工程での取り組みやモーダルシフトなどをさらに推進していきます。



豪州における電気トラックによる配送

製造(自社)

製造工程においては、水や大気・廃棄物への影響が大きく、自然を劣化させるリスクが高いことがわかりました。2026年操業予定のアサヒビール(株)鳥栖工場では「カーボンネガティブ」を目指し、また、イタリアのパーリ工場では太陽熱集熱器の設置等の取り組みを進めています。これらの取り組みを他工場にも拡大していくことを検討していきます。



イタリアのパーリ工場における太陽熱集熱器の設置

消費

消費工程においては、特に廃棄物で自然を劣化させるリスクが高いことがわかりました。これまで、日本におけるラベルレスボトルの販売や、豪州における同国最大のPETリサイクル工場の稼働など、資源を循環させる取り組みを進めています。今後はこれらの取り組みを引き続き推進するとともに、他地域においても取り組みの展開を目指していきます。



豪州ニューサウスウェールズ州で稼働を開始した同国最大のPETリサイクル工場



コミュニティ

アサヒグループのコミュニティ戦略

▶ コミュニティの考え方

社会の変化に伴い、人と人、人と地域の「つながり」の希薄化がさまざまな地域課題を生んでいます。調達・生産・販売などの事業活動を通じてさまざまなコミュニティに支えられてきたアサヒグループは、改めて「つながり」を見直して進化させることが重要だと考え、マテリアリティ「コミュニティ」の活動スローガンを「RE: CONNECTION」と定めて取り組みを推進しています。私たちは自然の恵みである農産物を活用して商品・サービスを生み出しており、特に農産業と深い関わりを持っています。その農産業は、雇用創出や特産・伝統の継承など、コミュニティにおいて人の「つながり」を生む場として大切な役割を果たしてきました。私たちにとてもコミュニティにとっても重要な農産業を守るため、重点活動を「持続可能な農産業」と定めるとともに、基本活動を「コミュニティ支援活動」とし、従業員自らがコミュニティの活動に参加することで、人と地域の「つながり」を強めていきたいと考えています。

RE:CONNECTION

重点活動 持続可能な農産業

ステークホルダーとのつながり（共創）と独自技術の活用による
農産物生産者のWell-being向上と安定調達の実現

地域活性化

環境負荷低減

人権尊重

基本活動 従業員が参画するコミュニティ支援活動

地域の課題解決に貢献する活動への従業員参画による
コミュニティとのつながりの強化

食

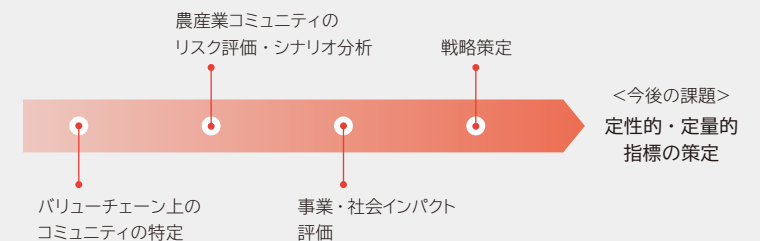
地域環境

災害支援

戦略策定のプロセス

当社グループではこれまで、世界各地で地域の社会課題解決に貢献する活動を実施してきました。一方、幅広い領域で取り組んでいるがために戦略が散漫であるという課題を認識し、2022年に事業・社会へのプラスインパクトの最大化とマイナスインパクトの低減を目指し、コミュニティ戦略の再構築に着手しました。

まず取り組んだのは、戦略的に強化して取り組むコミュニティの特定です。私たちは、生産拠点のある地域や、商品を使用していただく飲食の場など、各バリューチェーン上でさまざまなコミュニティに支えられています。これらはどれも重要であるという前提で、事業のリスク・機会の視点及び現状の関係性から評価し、強化するコミュニティを農産業コミュニティに特定しました。次に、農産業におけるリスク評価、シナリオの想定、そのシナリオにおける事業・社会インパクトの評価を行いました。ここではアサヒグループホールディングス（株）の経営での討議に加え、RHQを交えた議論も行い、『「持続可能な農産業」では、コミュニティの持続可能性強化だけでなく、環境や人権など他のマテリアリティの課題にも横断的に取り組むべきだ』などの現場目線の意見を得ることができました。こうして策定された戦略は、最終的にグローバルサステナビリティ委員会で決議されました。今後はこの戦略をもとに、目標を達成するための定性的・定量的指標を検討していきます。





コミュニティ

重点活動「持続可能な農産業」

▶ 目標

当社グループが関わる農産物生産者のWell-being向上を実現し、農産業の持続可能性を高めるとともに、当社グループの安定調達の実現を目指します。

▶ 達成に向けたSTEP

この目標達成に向け、当社グループでは4つのSTEPを設定しています。

2022年 コミュニティ戦略の策定

STEP1

ターゲットの特定

当社グループの商品の原材料農産物や独自技術（ビール酵母細胞壁農業資材など）を活かせる農産物を対象とし、事業インパクト・社会インパクトの両面から「農産物×生産地」を特定する。

STEP2

課題把握

「農産物×生産地」について、現状の課題や今後想定されるリスクを検討する。

STEP3

ステークホルダーの特定

農産業に関する知見や技術を保有するステークホルダーなど、当社グループ単独では解決できない農産業課題にアプローチするために共創するステークホルダーを特定する。

STEP4

取り組みの実施、PDCA

「農産物×生産地」の課題解決に向けた計画を策定、目標を設定して取り組む。

2030年 農産物生産者のWell-being向上

▶ 取り組み事例

Campus Peroni

Asahi Europe and International Ltd.傘下のイタリアのBirra Peroni s.r.l.は、2018年から持続可能な農業を次世代につなぐプログラム「Campus Peroni」を実施しています。イタリア産麦芽100%のビールを作り続けるために、「研究」「教育」「交流」を柱とした活動を行い、生産者、研究者、教育者、農家、学生が一体となって、品質と持続可能性の向上・イノベーションを実現する大麦栽培の仕組みづくりに取り組んでいます。



「ビール酵母細胞壁」を活用した農業支援

当社グループは、ビール酵母の細胞壁に植物の生育を促す有効成分が含まれることに着目し、ビールを作り終えた後の酵母を独自の技術によって加工して農業資材（肥料原料）として提供しています。農作物の収穫量の増加や農薬の使用量低減など、日本各地の農場でさまざまな成果を上げています。





基本活動「コミュニティ支援活動」

▶ 目標

従業員が事業との関連性の高い「食」「地域環境」「災害支援」の領域で積極的に地域貢献活動を行い、コミュニティとのつながりを強化することを目指しています。

▶ 従業員の参画を促進する制度の開始

当社グループは2022年より、当社グループの従業員が参画するコミュニティ支援活動について、その活動時間をポイント化して金額換算し、地域の社会貢献活動を行う団体などに寄付をする取り組みを開始しました。コミュニティ支援活動への参画が、従業員一人ひとりが地域社会の課題に関心を持つきっかけとなり、その課題解決に向けた行動の促進につながると考えています。

▶ グローバル共通施策「RE:CONNECTION for the EARTH」

コミュニティ支援活動の周知と定着を目的に、全RHQの従業員が共通のテーマで同時期に活動を行うグローバル共通施策を、2022年より開始しました。2022年は6月5日の世界環境デーに合わせて、「地域環境の保全」をテーマとした「RE:CONNECTION for the EARTH」を実施し、総勢800人の従業員が参加しました。各地域との「つながり」を深め、グローバル全体で従業員の意識を高める貴重な機会となりました。2023年以降も継続して実施する予定です。

アサヒグループジャパン(株)

水源地保全「森づくり」活動

静岡県の認定特定非営利活動法人と提携し、森林保全活動や環境教育活動を実施。



Asahi Europe and International Ltd.

プラハ動物公園清掃活動

地元で有名な観光地プラハ動物公園やラドティンバレー自然保護区で、環境整備活動を実施。



RE:CONNECTION
for the EARTH



Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd

ニュージーランドの ビーチクリーンアップ活動

自然保護を行う地元の団体と提携し、地元のビーチクリーンアップ活動を実施。



Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.

It's Time for Our River

地元のマレーシア国民大学と連携し、地域の河川の水質保全活動を実施。社員、学生を含む300人以上が参加。



責任ある飲酒

WHO「Global Alcohol Action Plan (GAAP)」を踏まえたアサヒグループの取り組み強化

▶ WHOによるGAAPの採択

アルコールは、長年にわたって人々の生活にさまざまな喜びや潤いを与えてきました。一方で、過度な飲酒など不適切な飲酒による社会課題も存在しています。

世界保健機関（WHO）は有害なアルコール使用の削減を目的とし、各加盟国が採用できる多様な政策案を盛り込んだ世界戦略を2010年に策定しました。さらに2013年には、「有害なアルコール使用を2025年までに2010年比で10%削減させる」という具体的な目標を掲げました。

2022年に開催されたWHOの総会では、「有害なアルコール使用の削減のためのGlobal Alcohol Action Plan 2022-2030」が採択されました。この中では、有害なアルコール使用の削減のために、WHO自身を含め、各加盟国、市民社会組織や学会、そして私たち経済事業者など各ステークホルダーに求めるアクション・方策を提示しています。また新たに「有害なアルコール使用を2030年までに2010年比で20%削減させる」というグローバル目標を掲げ、有害なアルコール使用の削減の目標値を引き上げました。

WHOによるアルコール問題への対応

2010年	有害なアルコール使用減少のための世界戦略 Global strategy to reduce the harmful use of alcohol	各国が採用できる多様な政策オプションを提示
2013年	非感染症疾患の管理抑制のためのアクションプラン Global action plan for the prevention and control of NCDs	2025年目標設定：有害なアルコール使用10%減少（2010年比）
2015年	持続可能な開発目標 Sustainable Development Goals	アルコールの有害な摂取の防止や治療の強化を目標に設定
2022年	グローバルアルコールアクションプラン2022-2030 Global Alcohol Action Plan 2022-2030	2030年目標設定：有害なアルコール使用20%減少（2010年比）

▶ GAAP実現に向けたアサヒグループの対応

アサヒグループは、有害なアルコール使用の削減という共通の目標達成に貢献すべくグループで取り組みを強化しています。従来進めてきた不適切飲酒防止に向けた取り組みや適正飲酒の啓発活動に加え、GAAPで新たに掲げられた目標の指標である1人当たりの純アルコール消費量や、大量飲酒削減などに直接インパクトがある取り組みを推進すべく、従来の活動内容を見直すとともに、強化して取り組んでいます。

従来

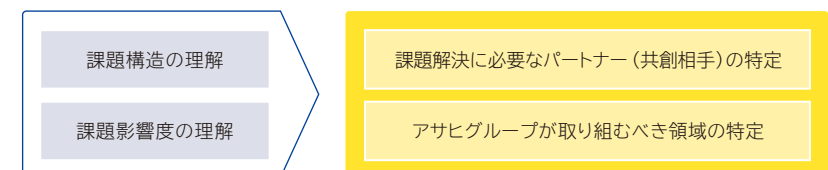
「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」とグローバルKPIをもとに、各RHQが各地域の課題に応じた独自の取り組みを展開

今後

2030年までの有害アルコール使用20%削減という目標達成に貢献するため、大量飲酒削減を中心とした活動を強化する。活動の軸：従来の教育・啓発活動を継続しつつ、1人当たりの純アルコール消費量や大量飲酒の抑制に直接効果のある取り組みにより重点を置き、事業・社会へのマイナスインパクト低減、プラスインパクト創出に向けた活動を強化する。

アルコール関連問題はその内容や要因も多様であり、さまざまな関係者が複雑に関わり合っています。当社グループは、こうした課題の解決のためには、現象面だけでなく本質的な要因を深く理解することが重要だと考えています。今後、アルコール関連問題の複雑な構造の理解や、その影響度について深く理解する取り組みも強化していきます。

アルコール課題解決アプローチ（イメージ図）





責任ある飲酒

▶ 多様な選択肢を提供するための取り組み

当社グループは、人と人をつなげる力などアルコールが本来持つ価値を大切に、適正飲酒を促進する方法として、ノンアルコール・低アルコール飲料のラインアップ拡充、新しい飲み方の提案、アルコール度数を選べるバーの展開など、多様な選択肢の提供に取り組んでいます。消費者がそのときの体調や気分、状況に合わせて選べる選択肢を増やすことで、過度な飲酒を防止し、お酒をおいしく味わい、楽しい飲酒経験につながるという考えです。

ノンアルコール・低アルコール飲料の拡大展開

ノンアルコール・低アルコール飲料は、消費者にアルコール度数選択の機会を与え、自ら純アルコール摂取量を管理できるようにするという考えのもと、当社グループは、グループ全体で2025年までにノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比15%以上を達成することを目標としています。

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

グローバルブランド『Asahi Super Dry』のノンアルコール・低アルコール商品発売

当社グループの地域統括会社であるAsahi Holdings (Australia) Pty Ltd と Asahi Europe and International Ltd.は、当社グループのグローバルブランドの一つである『Asahi Super Dry』のノンアルコール・低アルコール商品を発売しました。

2022年7月に豪州で発売された『Asahi Super Dry 3.5%』は、日本以外で発売された『Asahi Super Dry』の初めてのエクステンション商品で、豪州で人気のあるアルコール度数3.5%の商品を実現しました。



また2023年1月には『Asahi Super Dry 0.0%』が発売され、英国・アイルランドを皮切りに世界8カ国で展開する予定です。『Asahi Super Dry』の特徴である辛口のコンセプトはそのままに、アルコール度数0.0%を実現し、味に妥協することなく消費者により多くの選択肢を提供しています。

当社グループはこれらの商品を通じてノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比を高め、適正飲酒をさらに推進していきます。

お酒を飲む人も、飲まない／飲めない人も一緒に楽しめるバーの展開

アサヒグループジャパン(株)傘下のアサヒビール(株)は、2022年6月、東京の中心地・渋谷に、『SUMADORI-BAR SHIBUYA (スマドリバー シブヤ)』を新たに開店しました。お酒を飲む人も、飲まない／飲めない人も一緒に楽しめることをコンセプトに、お酒を飲めない人たちの声を多く集めて開発したドリンクを提供しています。アルコール度数0.00%、0.5%、3.0%のドリンクを100種類以上提供し、若い世代を中心に広く人気を集めています。また、アルコールの飲み方講座や新しい飲み方を考えるワークショップなども開催しています。

お互いの気分や体調に合わせてそれぞれの飲み方を尊重し合う文化を醸成することで、適正飲酒の普及を目指しています。





健康

健康価値の創造に向けたアサヒグループの取り組み

現代社会において、人々はグローバル規模でさまざまな健康課題に直面しています。中でも肥満、糖尿病や高血圧などの生活習慣病は、不健康な食生活や運動不足などに依るところが大きく、健康維持のためには食生活の改善が大きな役割を果たします。アサヒグループは人々の健康維持に貢献すべく、グループが持つ知見、独自素材、技術を駆使した取り組みを進めています。

▶ 砂糖使用量削減の取り組み

世界保健機関（WHO）は健康課題としてさまざまな成分の過剰摂取を挙げています。特に糖尿病の要因となりうる砂糖の過剰摂取は大きな問題の一つであり、当社グループへの影響も甚大です。WHOが定める砂糖の適正摂取量を大きく上回る多くの国や地域では、摂取量を抑制する取り組みの一環として砂糖税の導入やその準備を進めています。

当社グループでは砂糖の摂取量が多い国や地域を中心に、商品における砂糖使用量の削減に取り組んでいます。人々の砂糖摂取量削減に貢献するのはもちろん、事業の面からも近年の砂糖の価格高騰によるコストの削減や砂糖税導入による影響の低減につながります。当社グループは今後も砂糖使用量の削減を通じた社会課題の解決と事業成長の両立を目指していきます。

マレーシアの取り組み

マレーシアは世界の中でも1人当たりの砂糖摂取量が多い国の一つです。マレーシア政府もこれを大きな課題と捉えており、2019年7月に砂糖税の導入に踏み切りました。

Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.は、「RTD商品において100ml当たりの砂糖含有量5g以下の商品の構成比を70%以上にする」という目標を掲げ、



2022年にはマレーシア、シンガポール、ブルネイの総商品数における構成比の84%が砂糖含有量5g以下になりました。今後も砂糖使用量を削減した商品を開発し、お客様の砂糖摂取量削減による健康課題の解決に貢献していきます。

豪州の取り組み

豪州もまた、1人当たりの砂糖摂取量が比較的多い国であり、着実に減少しているものの、その削減は公共政策上の健康課題の一つになっています。Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd傘下のAsahi Beverages Pty Ltdが参加する豪州飲料協議会は、2018年に業界自主宣言として「Sugar Reduction Pledge」を掲げ、清涼飲料の砂糖使用量を2025年までに2015年比で20%削減することを目標に取り組んできました。業界全体の積極的な取り組みによる順調な進捗状況に鑑み、2022年には25%削減への目標引き上げを発表しました。2022年時点で18%削減を達成しています。

Asahi Beverages Pty Ltdはノンアルコール商品ポートフォリオ全体で、2015年比25%の砂糖使用量削減を実現しています。引き続き、業界全体の目標達成に貢献していきます。

▶ 塩分削減に向けた取り組み

砂糖以外に私たちが重要と捉えているのが、塩分の過剰摂取への対応です。塩分の摂り過ぎは高血圧の要因となり、慢性的な高血圧は動脈硬化・腎不全・脳出血などさまざまな疾患を引き起こすと言われています。アサヒグループジャパン（株）傘下で食品事業を展開するアサヒグループ食品（株）では、人々の塩分摂取量を抑制するための減塩商品を取り揃えています。フリーズドライのみそ汁、スープ、にゅうめんなど幅広い商品展開で消費者のさまざまなニーズに応える選択肢を提供しており、今後もラインアップの拡充を図っていきます。



人権

ブラジル産サトウキビの人権リスク特定への対応

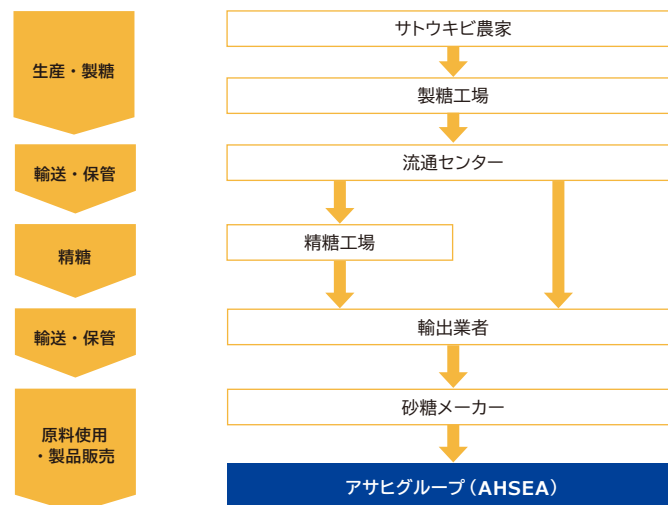
▶ これまでの取り組み

アサヒグループは、2017年に主要原材料調達品目を対象として行った「現代奴隷リスク分析」の結果をもとに、2021年より（一社）ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーン（ASSC）とともにリスクが高い原料についての具体的な人権リスク特定の実施を開始しました。2022年からはAsahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.（AHSEA）で使用しているブラジル産サトウキビについて調査を実施しています。

▶ 流通経路の確認

人権リスクの特定に先立ち、流通経路の確認を行いました。2つの政府系砂糖メーカーから購入しており、いずれも主に農家、製糖工場、輸出業者、砂糖メーカーという経路を辿っています。2022年の調査では生産農家の特定には至らず、2023年も引き続き確認を進めていきます。

ブラジル産サトウキビ主要調達経路



▶ デスクリサーチの実施

ブラジル産サトウキビのサプライチェーンにおける一般的な人権リスクを把握するために、ビジネスと人権を専門とする調査機関RightsDD Limitedに委託し、デスクリサーチを実施しました。結果として、ブラジルは人権侵害を取り締まる法律が厳格であり、児童労働や強制労働のリスクは低いことがわかりました。特に大規模農家では機械化が進んでおり、移民労働者や季節労働者を雇う必要性が低減しているため、強制労働・現代奴隷のリスクは低下しています。

一方で、手作業が必要な小規模農家においては移民労働者や季節労働者が雇用されており、下記のような人権リスクがあると考えられます。

労働安全	• 手作業での収穫や、農業・化学肥料の散布の際の個人用保護具の着用が不十分であることによる疾病や怪我 • 鋭利な鉋や鎌を使用した危険な作業による怪我 • 極端な気象変化で長時間労働を強いられることによる、慢性腎臓病
移民・季節労働	• 宿泊する寮・住居、また食事・飲料水の衛生面が劣悪なことによる不十分な福祉及び健康被害 • 斡旋会社による労働搾取（不当な労働契約、高額な旅費の要求等）
児童労働	• 高額な債務を負った親の返済の手伝いなどによる、5～15歳の児童の季節労働者としての従事





人権

▶ 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。

ステークホルダー	概要
輸出業者A	シンガポールに拠点を置くサトウキビ取扱商社（砂糖メーカーAへ納入）
輸出業者B	英国に拠点を置くサトウキビ取扱商社（砂糖メーカーBへ納入）
砂糖メーカーA	マレーシアで事業を行う政府系の事業会社。 ブラジルからのサトウキビ原料調達を行う大手砂糖メーカー
砂糖メーカーB	マレーシアで事業を行う政府系の事業会社。 ブラジルからのサトウキビ原料調達を行う大手砂糖メーカー
Bonsucro	サトウキビ産業の課題に取り組む、ブラジルに拠点を置く国際NGO

調査の結果、デスクリサーチの結果と同様、ブラジルの労働法が厳格であること、またサトウキビ農園の機械化が進展していることから、人権リスクは低いと確認できました。その中で潜在的な人権リスクがあるのは、小規模農園や製糖工場における労働環境に関することだと想定されます。これに対応する取り組みとして、各ステークホルダーは下記を行っていることがわかりました。

ステークホルダー	概要
輸出業者A	製糖工場やサトウキビ農家に対して強制労働や児童労働等の人権搾取の項目を含むサステナビリティ要求事項を設定し、進捗状況の確認を行っている。
輸出業者B	ガバナンスと方針・制度・人・環境・トレーサビリティの5つの柱から包括的にサプライヤーの取り組みを評価するプログラムを運用し、サプライチェーンに対する改善アドバイスや能力開発も行っている。
砂糖メーカーA	輸出業者Aのプログラムを共同で運用するほか、人権問題に関する施策の運用・管理を行うESG部門を設置している。
砂糖メーカーB	輸出業者Bと共同で評価プログラムの策定及びサプライチェーンの評価を行っている。

▶ 一連の調査結果を踏まえたこれからの対応

2022年度の調査における課題は、AHSEAが購入しているブラジル産サトウキビの生産農家まで辿って詳細に実態を把握できなかったことです。2023年度も引き続きサプライチェーンの把握を継続し、生産農家の特定に取り組む予定です。並行して、今回の調査で把握したブラジル産サトウキビに関連する人権リスクについて、ASSCからいただいた下記ご提案を踏まえて、対策を検討していきます。

ASSCからの提言

- 砂糖メーカー2社が行うサステナビリティの取り組みやプログラムは優良だが、その実態について現地サトウキビ農園や製糖工場を訪問して、プログラムの有効性や実効性を確認する。
- 輸出業者や農園が、ブラジル労働省が作成する、労働法の要求事項を満たしていない企業リスト（ダーティーリスト）に掲載されていないことを確認する。また、掲載されている場合は内容を精査する。
- サプライチェーンを極力詳細に把握し透明性を向上させる。
- 今回のような潜在的な人権リスクを特定するための調査を今後定期的に対面で実施し、サプライチェーン関係者の人権尊重の意識向上や取り組み実践を促す。
- 「ビジネスと人権に関する国連指導原則」において救済へのアクセスの実効性向上が求められている。通報者の匿名性を担保し、報復されないような苦情受付の仕組みを整備する。

当社のこれからの対応

- 今回のインタビューでヒアリングできた各ステークホルダーのサステナビリティのプログラムについて運用実態を把握する。
- サプライチェーンを上流まで遡って生産者の特定に努めることで、透明性の向上と生産者とのコミュニケーションを図る。
- サプライチェーンの透明性を向上させた上で、関連組織の法律をはじめとした規範の遵守状況を確認する。
- ライツホルダーなどから得た情報や意見を、適切に是正や救済につなげるためのグリーンバンスメカニズムを構築する。



人権

マレーシアの生産工場2拠点における労働環境調査

当社グループは「アサヒグループ人権方針」において、事業活動に関連する人権課題を特定しています。その中で特に「労働安全衛生」「強制労働（外国人労働者問題含む）」「児童労働」に焦点を当て、適切な労働環境のもとで従業員が業務を行っているかを確認する労働環境調査を行いました。不適切な点があれば現場の従業員から意見を吸い上げながら是正を行い、より働きやすい職場環境を整備することを目的としています。当社グループの事業拠点があるエリアの中で、これらの人権リスクが高く、取り組み優先順位が高いエリアについて、ASSCにヒアリングを行いました。その結果を受けて、東南アジアのAHSEAの主要生産拠点2工場を対象とし、2022年にASSCとともに労働環境調査を実施しました。



▶ 調査内容

今回はAHSEAのマレーシアにある主要生産拠点2工場における、全労働者の労働安全衛生、外国人労働者の労働条件、住環境、採用プロセスの確認を中心に調査を実施しました。

実施事項	概要
労務管理書類確認	就業規則、雇用契約書、給与明細、勤怠管理表などを確認し、労働条件や採用プロセス、労務管理実態を把握
現場巡視確認	工場と従業員寮を巡視し、労働安全衛生や住環境について確認
従業員インタビュー	現地通訳を介して、従業員に労働環境についての満足度、不満点などを総合的にヒアリング
現地労働管理担当者への報告	調査での発見事項について、工場責任者や担当者へ説明

▶ 実施結果

総合的には「労働安全衛生、住環境は概ね良好」との評価でした。労働安全衛生については、2工場とも高く評価され、1工場では安全措置や非常口案内の多言語表示、入社時における通訳を介した研修の実施、個人保護用具の無償提供など、外国人労働者の安全への配慮が確認できました。また住環境については、外国人労働者に寮を提供しており、その衛生環境も整っていました。

一方で外国人労働者の労働条件に関しては、労働通知書・契約書の記載内容が不足しているという指摘があり、また就業規則や注意喚起を多言語で表記するべきといった指摘もありました。今後、指摘事項について改善を進めていきます。

Voice

一般社団法人ザ・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
理事

和田 征樹様



仲介業者が外国人労働者に対し、採用手数料として多額の債務を負わせることが問題となっていますが、Etika Sdn. Bhd. (Etika) では「Zero Fee Recruitment Policy」(ZFRP) を定め、採用手数料無償化を掲げていることを確認しました。具体的には、採用手数料はEtikaで負担すること、労働者本人から手数料を徴収しないと確認できた仲介業者としか取引しないことなどが定められており、採用プロセスも明記されています。ZFRPは運用が始まっており、今後も適用されていくことも確認しました。適切な運用がなされていくのであれば、国際社会の基準に照らしても必要十分な外国人労働者の採用プロセスと考えられます。このプロセスを検証して必要な改善を行い、ぜひ優良事例としてアサヒグループ内で展開し、さらにサプライチェーンにおいても適用できるように働きかけをしていただきたいと思います。

06 Regional Focus

- 69 日本
- 72 欧州
- 75 オセアニア
- 78 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
- 商品や各種取り組みを通じた社会課題解決への貢献

事業環境

機会

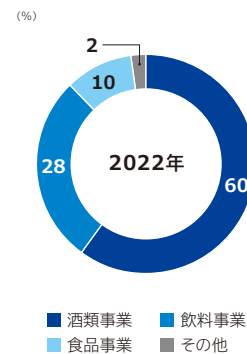
- 酒税改正によるビール市場の拡大
- 消費の多様化、多価値化による新たな市場の誕生
- 健康志向の高まりによる関連カテゴリーの成長
- 共働きの増加、超高齢化社会の到来など、社会構造の変化
- サステナブルな活動に対する関心の高まり

リスク

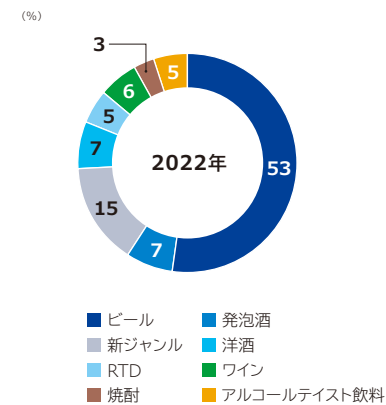
- 総人口の減少
- 市況変動による原材料費など各種コストの上昇
- 物価上昇に伴う消費需要の低迷
- 人流の停滞、経済活動の低迷
- 気候変動や大規模災害の発生



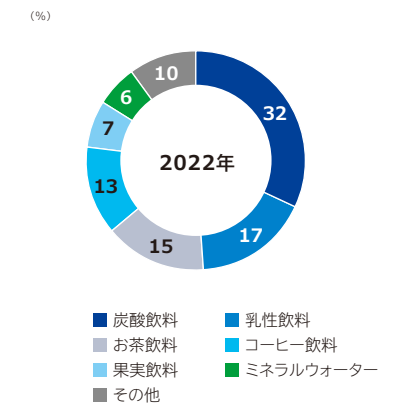
事業別売上収益構成比



酒類事業 カテゴリー構成比 (金額ベース)



飲料事業 カテゴリー構成比 (数量ベース)



Japan

2022年の成果と課題

酒類、飲料、食品各事業で「強み」のあるブランドへの投資を強化するとともに、新たな価値提案などを通じてブランド価値向上を図りました。特に、酒類においては、2020年の酒税改正によりビールカテゴリーの需要が高まる中、『アサヒスーパードライ』のフルリニューアルを行い、新規顧客の獲得やブランド力の強化に取り組みました。大幅なコストアップが発生する中でも、各事業における高付加価値商品の強化や価格改定の実施などにより、単価改善を図ることができました。さらに、日本事業全体を束ねるアサヒグループジャパン（株）（AGJ）を設立し、事業を横断した日本全体でのシナジー創出に向けた取り組みを本格化させました。SCMの再編においては、ビール生産体制の最適化に留まらず、サステナビリティを重視した酒類・飲料のハイブリッド工場の建設などを進めています。

2023年の方針

前年を上回るコストアップが想定される中、価格改定の効果を発揮するとともに、高付加価値化を重視したマーケティング戦略を展開します。酒類では、『アサヒスーパードライ』において、「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」のスポンサーシップを活用した情報発信を強化するとともに、『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』や『アサヒ生ビール』のラインアップの拡充により、飲用シーンの拡大に取り組みます。飲料では、新しいライフスタイルに着目した『ウィルキンソン』シリーズの展開や、ラベルレス商品の拡販を図ります。また、コスト効率化の取り組みに加えて、酒類・飲料・食品の枠を超えた抜本的なコスト構造改革を推進するとともに、各社が持つ消費者や取引先のデータ、知見などを融合することで、“One Asahi”としての統合シナジーを生み出していく方針です。

売上収益 (億円)

2022年実績	13,017 (+6.8%)
2023年計画	13,510 (+3.8%)

事業利益 (億円)

2022年実績	1,089 (+5.3%)
2023年計画	1,120 (+2.8%)

TOPICS

『アサヒスーパードライ』のフルリニューアル

『アサヒスーパードライ』は、持続的な成長に向けて、若年層など新規ユーザーの獲得を強化しています。1987年の発売以降初となるフルリニューアルを行い、特長である“辛口”のコンセプトはそのままに、“キレのよさ”は維持しながら“飲みごたえ”を向上させました。また、パッケージはよりシンプルで洗練されたデザインに変更し、「辛口のうまさ」を改めて訴求しました。リニューアル後の消費者調査の結果では、「飲用後満足度」や「継続購入意向」などが上昇するとともに、新たな飲用体験となった『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』の効果も含めて、ユーザー数は2022年末で2,067万人となり、2012年の水準を超えるまで急回復しています。

『アサヒスーパードライ』のユーザー数推移



Japan

サステナビリティ取り組み方針

“One Asahiで社会と共存し価値を創出する”

AGJでは事業横断でOne Asahiとなり、生活者起点で価値提供を行うことで、日本事業の価値向上や持続的な成長の実現を目指しています。これまでは、それぞれの事業会社で事業特性に応じたサステナビリティの取り組みを行い、社会とのつながりを築いてきました。そうした個社の取り組みも大切にしながら、今後は多様な事業特性による幅広い顧客接点やAGJとして保有するリソースを活かし、事業横断で取り組みを推進していきます。生活者意識や社会課題をOne Asahiとして捉え、環境や社会に対してより大きなプラスの価値を創出するためのサステナビリティ戦略を策定していく考えです。



マテリアリティ	重点テーマ	目標・アクションプラン
環境	気候変動への対応	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 - CO₂排出量を毎年前年比1%以上削減する
	持続可能な容器包装	「ラベルレス商品」の売上目標(2023年目標:前年比117%)を達成する(対象:アサヒ飲料(株))
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	地域環境に関するグループ横断型コミュニティ支援施策を年2回実施する
責任ある飲酒	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	2025年までに、ノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比20%を達成する

取り組み事例

▶「ローカルSDGs専任リーダー」の配置による地域課題解決の取り組み

AGJでは各自治体・団体と連携し、アサヒグループのリソースを活用した地域固有の社会課題解決に取り組む「ローカルSDGs*専任リーダー」を全国に配しました。アサヒビール(株)の工場があった神奈川県南足柄市・愛媛県西条市と「持続可能な地域づくりを共創するための包括連携協定」を締結するなど、各地で成果が表れ始めています。リーダーは担当エリア内の事業場・工場間での連携を促すなど、One Asahiを実現するハブとしても機能しています。今後も継続的な地域課題解決への貢献を目指し、リーダーを中心に各自治体・団体との計画立案を進めていきます。

* 日本政府が提唱した、地域レベルで持続可能な循環共生型の社会を目指す考え方



▶「アサヒの森」による環境・生物多様性保全の活動を世界へ発信

当社グループが1941年から保有する「アサヒの森」は現在2,165ha(東京ドーム461個分)と広大な敷地を有しています。CO₂の吸収や水源涵養などの環境保全の役割に加え、適切な森林管理により生物多様性保全にも貢献してきました。これらが評価され、2022年6月に農林水産省林野庁主催の「森林×脱炭素チャレンジ2022」でグランプリを受賞。2022年12月に開催された「生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)」では、「アサヒの森」の活動を世界へ発信しました。自然の恵みとより良い未来を次世代に引き継ぐため、環境・生物多様性保全の取り組みを推進し発信していきます。

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
- 再生可能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

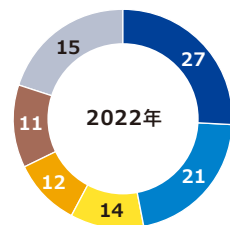
リスク

- 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



国別売上収益構成比

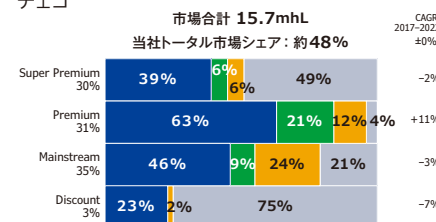
(%)



■ チェコ & スロバキア
■ ポーランド ■ ルーマニア
■ イタリア ■ 英国
■ その他

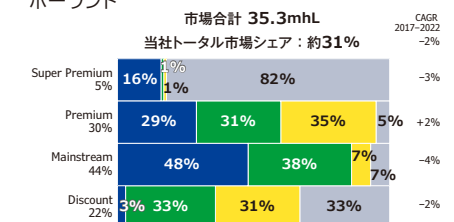
価格帯別シェア (2022年/数量ベース)

チェコ



■ Asahi ■ Heineken
■ Molson Coors ■ Others

ポーランド



■ Asahi ■ Heineken
■ Carlsberg ■ Others

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



Europe

2022年の成果と課題

市況の高騰により、欧州全体で高インフレが進行する厳しい環境の中でも、主要展開国における消費者のプレミアムカテゴリーへの高い需要は継続しました。そうした中、グローバルブランドやローカルのプレミアムビール、ノンアルコールビールの積極的な展開に加えて、業務用の回復に伴うミックス改善により、プレミアム戦略を着実に進展させることができました。また、原材料やエネルギーコストが想定を上回り増加した中でも、各国における機敏な価格改定の実行やコストマネジメントの強化により、コストアップ影響の最小化を図りました。供給面では、CO₂やガラスびんなどの資源不足が懸念されましたが、サプライヤーとの関係構築により、年間を通して継続的に供給を確保し、外部環境の変化に柔軟に対応することで、事業の安定化を図ることができました。

2023年の方針

高水準のインフレが継続する中、原材料や人件費などのコストアップは発生しますが、適切な価格改定やコスト効率化を図ることで、その影響をカバーしていく方針です。プレミアム戦略においては、『Asahi Super Dry』では、「City Football Group」や「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」のスポンサーシップを活用し、グローバルな認知度の向上を図ります。また、『Peroni Nastro Azzurro』では、F1チーム「Aston Martin Aramco Cognizant Formula One™ Team」とのスポンサーシップを活用し、ノンアルコールブランドの拡販や広告によるブランド訴求、イノベーション展開の促進に取り組みます。トップラインの持続的な成長に向けた投資を継続するとともに、再生可能エネルギー活用などの環境対応やコミュニティ支援活動などを推進することで、持続的な成長基盤を強固にしていきます。

売上収益 (億円)

2022年実績	5,739 (+13.5%)
2023年計画	6,570 (+16.0%)

事業利益 (億円)

2022年実績	760 (-6.3%)
2023年計画	744 (+0.8%)

※ 前期比は為替一定ベース

TOPICS

ルーマニア市場に『Kozel』を発売し、プレミアム化を推進

Asahi Europe and International Ltd. (AEI) は、ルーマニア市場において、Ursus醸造所を通じて、ローカルブランドを中心にリーダーシップを発揮しています。近年、プレミアム化の傾向が強まる中、伝統的なビールから、楽しく気軽に飲めるクラフトブランドを求める消費者が増えていることに着目し、世界で最も人気のあるチェコビール『Kozel』を発売しました。

2022年5月、過去10年以上にわたる市場参入の中でも最大規模の立ち上げを実施しました。『Kozel』を定着させ、将来的にプレミアムセグメントでトップシェアを獲得することが目標です。“Think globally, Act locally”を理念に、『Kozel』の特徴であるヤギのアイコンを活用し、既存のグローバルコミュニケーション資産を大規模に展開しました。また、地元のインフルエンサー、メディア、スポンサーとのパートナーシップを活用し、積極的にCMを放送しました。その結果、年末までに10万HLの売上と70%の消費者認知度を達成し、初年度の市場シェアは1%以上という素晴らしいスタートを切ることができました。



Europe

サステナビリティ取り組み方針

“私たちが誇れるものを次世代に受け継ぐ”

おいしいビールを作るには自然の恵みが不可欠であるという考えのもと、AEIでは未来を見据え、自然との調和を大切にしながら経営を行っています。自然の恵みから生まれたおいしい飲料がもたらす喜びに加え、従業員、消費者、農家など、AEIに関わるすべての人々もまた引き継ぐべき資産であると考え、人々の多様性が尊重される文化を築くことを目指しています。地球とステークホルダーの皆様に対してポジティブなインパクトを生み出し、誇れるものを次世代に受け継ぐために、PLANETとPEOPLEという観点で、「レガシー2030」としてKPIと取り組みを設定しています。

PLANET

私たちのビールは、水、ホップ、イースト、麦芽など自然から作られます。喜びの時間をお客様に届けるため、地球も大切にしなければなりません。

PEOPLE

私たちは多様性がイノベーションを加速させ創造性を高めると信じています。したがって、多様性を受け入れる文化を築いています。



マテリアリティ	重点テーマ	目標・アクションプラン
環境	気候変動への対応	2030年までに、工場におけるカーボンニュートラルを実現する 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
	持続可能な容器包装	2030年までに、容器及び二次包装を、リユースまたはリサイクル可能で、主にリサイクル材料から作られた素材とする 2030年までに、プラスチック使用量を25%削減する（2019年比）
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	大麦農家支援「Campus Peroni」（イタリア）、ホップ農家支援「FOR HOPS」（チェコ）を実施する*
責任ある飲酒	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	2030年までに、ノンアルコール飲料の販売量構成比20%を達成する

* コミュニティの目標設定は検討中

取り組み事例

▶ 『Żubr』による生物多様性保護の取り組み

かつて絶滅危機にあったヨーロッパバイソンをブランドシンボルとするポーランドのビールブランド『Żubr』は、2018年度より、野生動物保護の取り組みを行っています。2021年度はポーランド最大の国立公園でありながら、その約40%が私有地となっていたビエブルザ国立公園を、寄付によって25万m²買い戻し、専門家による適切な生物多様性の保全活動を可能にしました。こうした活動の発信により、『Żubr』は消費者に環境に配慮したブランドとして認識され*、ブランド価値の向上にもつながっています。

* Zenith, Omnibus Survey 2021



▶ Plzeňský Prazdroj, a.s.のさまざまなパブ支援

『Pilsner Urquell』を製造販売するチェコのPlzeňský Prazdroj, a.s.は、2022年11月から社外技術パートナーと協働で、ビールの貯蔵からサーバーで注ぐまでの動線をX線で解析し、水や電気の効率を最適化した改造の提案を行う取り組みを開始しました。解析期間は1年間を予定しており、最大30%のエネルギーの節約と、パブの公共料金の削減を見込んでいます。また同年9月には直接取引している約11,000店のパブに対し、ビジネスのアドバイザリーやトレーニングを受けられるデジタルプラットフォームの提供を開始しており、人材育成と競争力向上に貢献しています。



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バリューチェーンの進化

事業環境

機会

- 世界的なプレミアム化の潮流
- プレミアム化を加速させる成長基盤
- 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

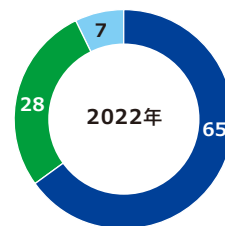
リスク

- 高インフレや市況変動による各種コストの上昇
- 嗜好の多様化に伴うビール消費量の抑制
- 外部環境の変化によるサプライチェーンの課題
- 政府が主導する年2回の継続的な増税によるビール税の高止まり
- 不測の事態（パンデミックや自然災害など）による消費変化



事業別売上収益構成比

(%)

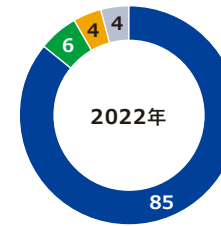


■ 豪州酒類事業 (CUB)
■ 豪州飲料事業 (ALB)
■ ニュージーランド事業 (ABNZ)

* 酒税、容器デポジットを除く売上収益ベース

豪州酒類事業 カテゴリー構成比 (金額ベース)

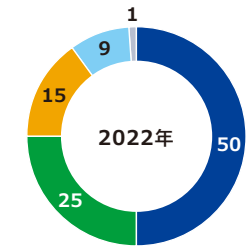
(%)



■ ビール ■ RTD
■ サイダー ■ その他

豪州ビールカテゴリー構成比 (金額ベース)

(%)



■ コンテンポラリー ■ クラシック
■ インターナショナル ■ クラフト
■ その他



Oceania

2022年の成果と課題

市場がコロナ禍からの回復に向かう中、主力ブランドを軸とした価値強化への取り組みや酒類と飲料の販売網を相互活用するマルチビバレッジ戦略を継続して推進しました。酒類では、コンテナラリー・ビールの『Great Northern』がトップブランドとして盤石の地位を築いたことに加えて、クラフトビールの拡販などにより、成長ドライバーの育成でも成果を上げました。また、ノンアルコールビールやハードセルツァーの販促を継続したほか、飲料では、健康志向の高まりを受けて、無糖炭酸などノンシュガー商品を中心としたマーケティング活動を続け、多様化する飲用ニーズに向けた取り組みを強化しました。原材料や海上運賃のコストアップは発生しましたが、価格改定を含むトップラインの成長やCUB事業との統合によるコストシナジーを発揮することで、好調な成長モメンタムと利益成長が継続しています。

2023年の方針

インフレが継続する中でも安定した消費需要を見込み、プレミアムカテゴリーの強化に加え、マルチビバレッジ戦略の推進や統合シナジーの創出などにより、収益基盤の更なる強化を図ります。酒類では、主力の『Great Northern』や『Carlton Draught』などのブランド投資を強化することに加え、『Asahi Super Dry』や『Peroni Nastro Azzurro』で統合シナジーを発揮し、取扱店数を増やすことで、プレミアム化を推進します。飲料では、健康志向の高まりにより拡大するカテゴリーに注力するほか、広範な販売網を活かした新規顧客の開拓を進めます。2023年は、為替影響もあり前年以上のコストアップを見込みますが、価格改定やプレミアム化の推進による単価改善に加えて、コスト効率化などにより収益計画の達成を目指すとともに、持続的な成長に向けたブランド価値の向上に取り組めます。

売上収益 (億円)

2022年実績	5,832 (+5.6%)
2023年計画	6,284 (+8.0%)

事業利益 (億円)

2022年実績	1,071 (+16.7%)
2023年計画	1,088 (+1.7%)

※ 前期比は為替一定ベース

TOPICS

AFLと画期的なパートナーシップを締結—マルチビバレッジ戦略が進展—

2022年12月にAsahi Beverages Pty Ltdとオーストラリアン・フットボール・リーグ (AFL) が新たなパートナーシップを締結しました。今回の4年契約により、『Pepsi Max』『Solo』『Cool Ridge』『Gatorade』が公式飲料になり、『Carlton Zero』はAFL初の公式ノンアルコールビールになりました。別の契約において、長年にわたる公式ビールとして『Carlton Draught』もAFLとのパートナーシップを継続しているため、酒類と飲料の両領域においてAFLの公式パートナーとなった初のケースとなり、当社のマルチビバレッジ戦略の進展を象徴的に示しています。また、『Peroni Nastro Azzurro』では2021年から全豪オープンテニスとのパートナーシップを締結しており、グローバルブランドのマーケティング強化を図る重要な取り組みとして位置付けられます。今後も、あらゆる飲用機会です消費者ニーズを満たすブランドポートフォリオを構築し、新たな需要を創出し続けます。



Oceania

サステナビリティ取り組み方針

“すべての活動の中心は、従業員、お客様、そして消費者”

Asahi Beveragesが製造販売する飲料は、日常に喜びやつながりをもたらしています。豪州とニュージーランドの人々がこれを楽しみ続けられるよう、Asahi Beveragesはオセアニアをリードする総合飲料会社として、事業を展開するコミュニティにポジティブなインパクトをもたらす責任があると考えています。この責任を果たすため、ESGの観点で整理したフレームワーク「Asahi Be」を策定しました。「Asahi Be」の6つの柱は、私たちのアイデンティティや信念、重視するもの、行動基準を示しています。「Asahi Be」に即したさまざまな取り組みにより、Asahi Beveragesは環境の持続可能性に配慮した商品、責任あるマーケティングと商品開発、コミュニティに対する貢献、そして従業員の健康・安全・能力開発を実現していきます。



マテリアリティ

重点テーマ

目標・アクションプラン

環境	気候変動への対応	2025年までに、Scope1, 2においてCO₂排出量を50%削減する（2019年比） 2025年までに、購入電力の100%を再生可能エネルギーにする
	持続可能な容器包装	2030年までに、びんとアルミ缶におけるリサイクル素材の使用率を50%以上にする
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	農家から大麦を直接購入するプログラムを開発・維持する*
責任ある飲酒	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	2025年までに、ノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比30%を達成する

* コミュニティの目標設定は検討中

取り組み事例

▶ 『Victoria Bitter』を通じた再生可能エネルギーの推進

CUB Pty Ltd.では2020年より、主力ビールブランド『Victoria Bitter (VB)』の醸造を、100%オフセット太陽光発電由来の電力で行っています。さらに、自宅にソーラーパネルを設置して太陽光発電を行う消費者が、30豪ドル分の太陽光電力と『VB』1ケースを交換できる取り組みを、2021年3月から開始しました。2年目からは大手小売りDan Murphy'sとのパートナーシップにより一部店頭での交換が可能になっています。今後もCUB Pty Ltd.は、太陽光エネルギーなどサステナビリティに配慮した技術の活用を推進するため、画期的な取り組みを検討しています。



▶ 「DrinkWise Australia」を通じた未成年者飲酒防止の取り組み

Asahi Beverages Pty Ltd.は、豪州におけるより健全な飲酒文化の醸成を目指すNPO法人DrinkWise Australia Ltd.との協働に力を入れており、CEOであるRobert Iervasiがビール業界代表として役員を務めています。飲酒経験がある未成年者のうち41.6%が「アルコールの主な提供者は両親である」と回答した豪州での調査結果を受け、DrinkWise Australiaでは親に対して“子どもからアルコールを求められても断って”という明確なメッセージを発信する「It's okay to say nay」というキャンペーンを実施しました。Asahi Beverages Pty Ltd.はこの取り組みの支援などを通じて、今後も未成年者飲酒防止を目指した活動を推進していきます。

Southeast Asia

▶ 中期重点戦略

- マレーシアの持続的な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
- ハラル市場における商品展開と拡大余地

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
- 地政学的な不安や電力や衛生などの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

2022年の成果と課題

『CALPIS』の商品ラインアップ拡充や『WONDA』の積極的な情報発信など、ブランド投資を強化したことにより、マレーシアを中心とした展開国のプレゼンスを向上させることができました。原材料や輸送費などの高騰によるコストアップ影響が拡大する中でも、主力ブランドの成長に加えて、価格改定の実行や固定費の効率化を推進したことにより、安定収益を確保しました。

2023年の方針

マレーシアを中心に展開国における事業ポートフォリオの強化を目指し、主力商品におけるブランド力の向上やエクステンション商品の展開に取り組みます。また、ECの販路拡大により事業基盤の強化を図ります。コストアップ影響は継続しますが、価格改定を含めた増収効果により吸収し、収益を確保する計画です。さらに、社会課題に対する取り組みや人材育成などの強化を通じて、持続的な成長基盤の確立を推進していきます。

売上収益

(億円)

2022年実績 **517 (+6.8%)**

2023年計画 **547 (+5.4%)**

事業利益

(億円)

2022年実績 **6 (+27.6%)**

2023年計画 **12 (+103.4%)**

※ 前期比は為替一定ベース

Southeast Asia

サステナビリティ取り組み方針

“サステナビリティをすべての事業の核に”

Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd. (AHSEA) では、自然の恵みからお客様の期待を超えるおいしさを生み出し、商品やサービスを通じて楽しい生活文化を創造し続けること、自然の恵みを守り、持続可能な社会を構築し次世代に受け継いでいくことを目指しています。これを実現するために、私たちは環境、人、コミュニティ、健康という4つの柱を経営戦略の中に位置付け、サステナビリティを事業の核に据えています。これらの4つの柱はSDGs達成に向けた取り組みと合致しており、グローバルな課題に対する意識の向上、取り組み成果のモニタリング、ロードマップの作成や取り組みの強化を進めています。



ENVIRONMENT

Protect the gifts of nature



PEOPLE

Uphold respect for human rights and maximize the potential of people



COMMUNITIES

Connect people to create and share enjoyment



HEALTH

Become a close part of people's healthy lifestyles



マテリアリティ

重点テーマ

目標・アクションプラン

環境

気候変動への対応

- 2030年までに、Scope1, 2においてCO₂排出量を50%削減する（2019年比）

持続可能な容器包装

- 2025年までに、PETボトルにリサイクル素材を30%使用する

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

- 各ビジネスユニットでコミュニティプログラムを年2回実施する

取り組み事例

▶ 電力の100%再生可能エネルギー使用に向けた取り組み

清涼飲料を製造するマレーシアのEtika Beverages Sdn. Bhd.では、工場の屋根に太陽光発電システムを設置し、工場の使用電力の一部を自家太陽光発電で供給しています。使用電力の再生可能エネルギーへの移行をさらに加速させるべく、2022年1月より、地元電力会社とグリーン電力購入のサブスクリプション契約を締結。年間使用電力の100%が再生可能エネルギーとなりました。AHSEAでは引き続き、2030年までに工場におけるScope1,2のCO₂排出量を2019年比50%削減するという目標の達成に向けた取り組みを推進していきます。



▶ 地域コミュニティと共働で健康・安全・環境の啓発プログラムを実施

2022年12月、Etika Sdn. Bhd.は、コミュニティの「つながり」の強化と安全衛生についての意識向上を目的として、例年社員向けに行っている健康・安全・環境週間の取り組みを地域コミュニティに拡大して実施しました。地元警察と協力し、人気YouTuberを招いたエクササイズや、健康診断・献血、交通安全の講話、消火活動の実演、リサイクルとリユースに関する啓発など、健康・安全・環境をテーマに幅広いプログラムを実施。Etika BeveragesとEtika Dairies Sdn. Bhd.の2工場における450名以上の参加者のうち、半数以上が工場近隣住民など地域の方でした。これからも、アサヒグループの取り組みテーマである「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」を目指し、社員によるコミュニティへの貢献活動を推進していきます。



07 Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

- 81 コーポレート・ガバナンス方針と体制
- 83 取締役会議長・社外取締役座談会
- 87 経営陣一覧
- 89 サクセッション・プラン
- 92 役員報酬
- 94 実効性向上
- 98 政策保有株式
- 99 コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
- 100 リスクマネジメント



アサヒグループのコーポレート・ガバナンス方針と体制

アサヒグループホールディングス（株）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図っています。

▶ 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。このため当社は、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んでいます。これらにより、当社は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。



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、取締役会と監査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、取締役会と監査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、以下の取り組みなどにより、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ます。

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ます。

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ます。

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、社外取締役が委員長を務める指名委員会と報酬委員会を設置しています。取締役会は、役員人事・役員報酬に関する議案を上程前に指名委員会または報酬委員会に諮問し、答申を受けた上で審議しています。

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ます。

企業倫理・コンプライアンスの推進・監督に関する諸問
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任命した執行役員で構
成されています。2022年度は、コンプライアンス推進計画
やグループのコンプライアンスの状況、内部通報制度の運
用状況などについて答申を行いました。

取締役会議長・社外取締役座談会

グローバル化を進めるアサヒグループのガバナンス体制
～『中長期経営方針』の進捗とアサヒグループのこれから～

大橋 徹二

社外取締役（独立役員）

小路 明善

取締役会長 兼 取締役会議長

佐々江 賢一郎

社外取締役（独立役員）

1. グローバルガバナンス体制

グローバル4極体制の確立から約1年が経過しましたが、現状の評価や課題についてお聞かせください。

小路 2022年に日本のRegional Headquarters (RHQ) としてアサヒグループジャパン（株）を設立したことで、グローバル4極体制が確立し、Global Headquarters (GHQ) から各RHQへの権限委譲と役割分化がさらに進みました。RHQは、各地域の事業環境を分析し、事業の方向性を示すほか、事業間の人事交流やサステナビリティの取り組みなどを共有していく、いわば仲介役としての役割も担います。一方、GHQは、RHQに対し、グループの目指すポートフォリオや経営資源配分を示し、中長期の経営計画をRHQごとに落とし込むほか、「Asahi Group Philosophy (AGP)」の体現を促す役割を担います。RHQとGHQでそれぞれの責任の所在がより明確になったことで、地域ごとの課題に対する意思決定のスピードは一層向上し、社会情勢や生活者の価値観の変化に対して、これまで以上に迅速な対応が可能になりました。アサヒグループ全体の持続的成長につながる最適なガバナンス体制の構築に向け、大きく前進できたと考えています。

大橋 就任から約1年が過ぎましたが、取締役会の透明性の高さをあらゆる場面で実感しました。各RHQからの定期報告をはじめ、ポイントを押さえた情報ははっきりと得ることができるため、具体的な施策や今後の方針への理解が深まりました。

取締役会議長・社外取締役座談会

また、当社グループの共通の理念であるAGPを、グループ全体をまとめる横串として通していますが、RHQの報告からもAGPが各現場にしっかりと根付いていることがよくわかります。今後は、各RHQや事業における取り組みをAGPとの整合性という観点から注視していきたいと考えています。ただし、先を見通しづらい事業環境の中で、持続的な成長を遂げていくためには、AGPの浸透だけでは不十分です。グローバルブランドの母国市場以外での拡大を戦略的に進めていますが、グループとしての成長を見据えると、そうしたグループで共有するブランドも、グループ全体をまとめる横串として機能するでしょう。ブランド育成のノウハウや、開発・生産・管理技術の地域の垣根を越えた共有・応用も、グローバル4極体制でこれまで以上に進んでいくと期待しています。

佐々江 取締役会に参加するたびに、雰囲気の良いさを感じています。それに加え、それぞれが率直に意見を述べており、活発な議論がなされています。執行側も各RHQの状況を的確に把握していて、現状や目標、今後の対応策を自らの言葉で説明していただいているため、取締役会の実効性は高い水準で保たれているのではないのでしょうか。課題を挙げるならば、各RHQ間の情報交換の場をもっと増やしてほしいと思います。現在はGHQと各RHQ、すなわち縦のラインでの情報共有やレポーティングラインは確立されていますが、各RHQ間の情報共有の機会はまだまだ限定的です。限られた時間の中で、日常的な情報交換やそれぞれの経営課題を共有する場・機会を全員が見出ししていく意識が重要だと考えています。これは結果的に、グローバルガバナンスの更なる質的向上につながるはずです。

取締役会ではどのような構造改革を進めていますか？

小路 今回、新たに社外取締役として新規のビジネスモデル創出などのご経験を有する松永さんをお迎えし、取締役会における社外取締役の比率が50%になりました。より多角的な視点を取り入れ、意思決定の高度化を図るため、将来的にはこの比率をさらに引き上げていく考えです。その理由として、大橋さんがご指摘されたような当社グループの急速なグローバル化と、将来予測の困難な時代の到来という2つの背景があります。当社グループは2016年から大型のM&Aを行い、現在は社員の半数以上が外国籍、事業利益の60%以上を海外が占める企業体となりました。急成長した半面、海外ビジネスにおける経験値の少なさが弱みになりえます。加えて、急速な価値観の変化や国際社会の分断により、将来予測が困難な環境で「海図なき経営」の舵取りが必要になります。そうした環境下で持続的に成長していくためには、専門性だけでなく、社外の方々の海外ビジネスを含む多様な知見や経験が不可欠です。例えば大橋さんはBtoBの業態、かつ海外ビジネスの豊富な経験をお持ちですし、佐々江さんは外交官として地政学リスクをはじめとしたビジネスパーソンとは異なるグローバルな視点をお持ちです。お2人からは常々、独自の視点から有用な気づきを与えていただいています。

佐々江 人口減少による日本の市場縮小を踏まえると、世界へ打って出ていくことが正攻法であるのは確かです。酒類を中心に強いブランドを持っており、それらの資産をグローバルで活かす戦略が取れるのは当社グループの強みの一つでもあります。加えて、新たな商品の開発や新たな市場の開拓にも挑戦しています。今いる市場に安住するのではなく、より広くグロー

バルでの展開を目指すことも可能です。世界規模の競争に打ち勝つためには、小路さんがおっしゃった通り、多様な視点を取り入れることによる取締役会の意思決定及び実効性の高度化が不可欠です。今後の課題は、取締役会、それに執行側も含めて、それぞれが多様なバックグラウンドを持つ構成にしていこうではないでしょうか。グローバルの各地域から、さまざまなバックグラウンドを持った、リーダーシップを取れる人材がグループの経営層に上がってくるような体制にすることが重要です。この点はまだ改善の余地があります。

グローバル化を進めていく上では、成長も重要ですが、同時に安定を図るためのリスク対応も追求していかなくてはなりません。ウクライナ情勢をはじめとして、地政学的な不安が高まっており、戦後80年近く当然のように考えられてきた世界の政治的、権力的な構造が変化しつつあります。通常は考慮する必要のなかった要素が、ビジネスに大きな影響を与えるため、地政学リスクが自分たちのビジネスにどのような影響を及ぼすのか、今まで以上に注視していく必要があります。

大橋 2022年の社外取締役就任時には、監査役も合わせると非執行側がすでに過半数でした。今回、さらに取締役も非執行が過半数となり、その点では当社グループの取締役会は、すでにほかのグローバル企業と遜色のないハイレベルな実効性を有する体制になっていると考えています。取締役会構成の多様化が話題に上がりましたが、言い換えると、多様な視点から多くのアジェンダを設定できることこそ、世界中を相手にBtoCビジネスを展開していく上で重要なポイントとなります。グローバルな成長を見据えるなら、今まで以上に異なる角度や視点からアジェンダを設定できる人材の登用を考えていくべきでしょう。一方で、

取締役会議長・社外取締役座談会

海外から人材を招聘することを考えた場合、日本を拠点にしている企業として、取締役会開催回数の多さが障壁になります。その意味では、『中長期経営方針』策定前のメガトレンド分析で行っていたように、別の会議体で有識者の意見を参考に議論し、取締役会のアジェンダに反映するというやり方も考えられます。

2. 中長期経営方針

「人的資本の高度化」の現在の状況をお聞かせください。

小路 『中長期経営方針』で掲げる人的資本の高度化を進める中、指標としている社員エンゲージメントサーベイの結果では改善が見られています。ベンチマークにしているグローバル企業と比較しても遜色ない結果だと考えています。同様にサーベイの結果から、グループ従業員へのAGPの高い浸透度も確認できました。今後の課題は、人的資本と企業価値との相関関係の可視化です。両者の因果関係を整理、明確化し、それに基づいてGHQ機能の強化やケイパビリティの獲得、企業価値向上に結び付けるようなグローバルとローカル両面での人材の流動性向上を図るべきと考えています。

ビジネスが自産業だけで完結する時代は終わりを迎えました。今後は他産業・異業種の変化や課題が当社グループのビジネスにも波及するでしょう。それは他産業の変化から私たちのビジネスに起こる変化を予見することが可能になるということでもあります。そのため、GHQとRHQ間で人材を流動化させるだけでなく、異業種での学びを加速させたいと考えています。

大橋 人材の流動性向上に取り組む上では、GHQに海外社員を登用するのはもちろん、日本人社員が世界中の現場を見て学ぶべきです。重要なのは、どのような人を動かし、交流させるかです。私にはそれを実感した経験があります。私は以前、自社の経営力をさらに引き上げるべく、海外から非常に優秀な人材をフィナンシャルオフィサーとして迎えました。今振り返ると、彼の能力をもっと活かすことができたのではないかと思います。日本企業において、日本人であれば、情報が自然と幅広く入ってきますし、不足していると思えば、自らの足で情報を取りに行くことも可能です。一方、海外の人材にとっては、本人がいくら優秀でも日本人と同じように行動することは決して容易ではありません。同じ轍を踏まないよう、交流の精度や人材の活用方法は熟慮すべきと考えます。

小路さんがおっしゃった、当社グループにも影響する他産業の変化の一つが、DXではないでしょうか。『中長期経営方針』でも「DX=BX（ビジネストランスフォーメーション）」を掲げていますが、その中核を担うのはやはり人材です。変革を担う人材をどのように集め、育てるのか。そのような人たちに当社グループの魅力を感じてもらう発信方法は何か。これらの施策を検討する必要があります。現在進めているDX自体のスピードはまったく遅くないので、当社グループにしかできないお客様や社会の困りごとの解決は何かを見極め、自信を持って進めていくことが重要です。

佐々江 グローバル化を進めるにあたって、人事制度や報酬制度をグローバルスタンダードへ合わせていくことも考えなくてはなりません。日本の終身雇用・年功序列の中では海外社員や日本の若い世代が活躍の場を得ることは困難です。個人の能

力を最大限に引き出して、グループ全体の成長を成し遂げるためには、年齢や国籍に関係なく、能力のある社員が機会を与えられて、それに応じた報酬を受け取れることが大切です。大橋さんのご指摘のように、海外から急に日本に来て日本のやり方に適応するのは難しいため、これまで培ってきたやり方の良さも活かしながら、制度のグローバル化も進めていくべきだと考えています。マインドセットの変化を含めて、それらは一朝一夕に果たされるものではありません。どのような人材育成制度が当社グループの文化に最適なのか、制度変更の時間軸はどうするか、これらを業界のリーダーとして示すことも、最終的には企業価値向上に資するでしょう。

小路 当社グループのビジネスはボーダーレスに展開しています。海外社員が日本や他の地域で、日本人社員が海外で活躍する環境を作るには、制度の整備に加えて、各国社員の異文化理解力を高めていかななくてはなりません。語学はもちろん、その国の文化・考え方・習慣を受け入れてビジネスを行うことが重要だと考えています。

「サステナビリティと経営の統合」をどのように捉えていますか？

佐々江 ブランドを通じ、消費者と日常的につながる事業を展開する当社グループにとって、サステナビリティは企業価値の根幹となります。当社グループはサステナビリティを社会からの要請としてだけでなく、成長機会として捉え、各サステナビリティ課題における目標やその達成までの時間軸を示しています。取締役会でも議論していますが、サステナビリティへの

取締役会議長・社外取締役座談会

意識が世界的に高まる中、今後は消費者や投資家、社員に対して、課題解決の道筋と見出す成果をストーリーとして提示していくことが重要になってきます。『中長期経営方針』で指し示す「サステナビリティと経営の統合」の方向性は間違っていないので、引き続きぜひ力強く進めていってほしいと思います。一つ加えるならば、目標の達成に向けて、サステナブルな商品や技術の研究開発がより一層求められるのではないのでしょうか。ステークホルダーからの理解や当社グループの現在の財務的な体力を踏まえても、研究開発をさらに加速できる基盤が整ってきていると思いますので、更なる進展に期待しています。

大橋 BtoCのビジネスにおいて、サステナビリティを追求する上で、私も研究開発は非常に重要だと考えています。私が経験してきた機械・電気領域では、大学や研究機関が基礎研究を担っています。一方、当社グループの事業領域である飲料や食品は自前で基礎研究を進める必要があります。その点では、基礎研究を担うアサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)(AQI)の存在は極めて大きいと言えます。グローバル化による市場の拡大に伴い、各地域固有の文化やニーズへの対応も必要になっていきます。そうした対応がAQIだけで可能かどうか。海外にも研究開発拠点を設けるべきかどうか。これらは『中長期経営方針』の枠組みで検討を進めることが必要になってくると思います。

小路 この1年で「サステナビリティと経営の統合」について、重点方針や戦略体系を再構築し、重点テーマの見直しを進めたほか、インパクトの指標化も開始しており、サステナビリティ戦略の高度化は着実に進化しています。また、環境などに配慮し

た商品のガイドラインを策定し、各RHQの戦略への落とし込みも図りました。今後、大橋さんの基礎研究へのノウハウや知見など、ぜひさまざまなご意見をいただきながら、磨きをかけなければならぬと改めて感じています。

3. これからのガバナンス体制

今後の当社グループに求められるガバナンスとは
何でしょうか？ また、皆さんのこれからの意気込みも
お聞かせください。

小路 持続的な成長の実現に向けて、取締役会に必要なのは3つの進化です。まずグローバル競争に打ち勝つための「攻めのガバナンスの進化」。次に「社会適合性ある取締役会への進化」。社会適合性とは、透明公正で、かつ社会や人々の価値観の変化に常に対応することです。社会に受け入れられ、評価される当社グループであるために、取締役会として社会適合性を保ちながら、高度な意思決定を行うことが重要だと考えています。そして最後に「取締役会構成の更なる進化」です。先ほども述べましたが、実効性を高めるために、取締役会全体としての知識や経験、国際性といった多様性を高めていく考えです。同時に、多様性と適正規模を両立させる取締役会の構成が必要だと考えています。

議長として意識しているのは、討議論点の明確化です。論点を明確に示し、社外取締役・監査役の皆様から有意義な意見

をお聞きたいと考えています。さらに意見の集約にも一層意識を傾けていきます。せっかくお聞きした意見も執行側の戦略や計画に落とし込めなければ意味がありません。また、明確な結論を出して執行に落とし込むためには、自由な議論と特定の論点を踏まえた議論の区別がますます重要となるでしょう。今後も、皆さんの力を合わせて1足す1が3以上になるような、相乗効果を生み出せる会議運営をしていきたいと考えています。

佐々江 取締役会の役割として私から付け加えるとすれば、将来の外部環境を想定した上で、最もポテンシャルのある領域を探求し続けることです。その領域で成長するための人材や資源投下に関する議論を深めていきたいと考えています。同時に、社会から愛され、尊敬される当社グループになるためには、社会から期待される価値を創出し、業界をリードしていくことが重要であることから、その道筋をどのように描いていくか、取締役会を中心に議論を深めたいと考えています。

大橋 M&Aによる急激なグローバル化の中、取得した事業会社の良さを崩さず、グループとしてシナジーを発揮しながら成長していく必要があります。私自身も社外取締役として、グローバルビジネスでの経験からさまざまな提言を通じてお役に立ちたいと考えています。まずは、グループの健全な成長に寄与するため、外部の視点を保つこととのバランスを取りながら、当社グループへの理解を深めていきたいと考えています。

経営陣一覧

(2023年4月1日現在)



小路 明善 1
取締役会長 兼 取締役会議長

谷村 圭造 3
取締役 EVP 兼 CHRO

クリスティーナ・
アメーじゃん 5
社外取締役 (独立役員)

大橋 徹二 7
社外取締役 (独立役員)

西中 直子 9
常勤監査役

川上 豊 11
社外監査役 (独立役員)

田中 早苗 13
社外監査役 (独立役員)

勝木 敦志 2
代表取締役社長 兼 CEO

崎田 薫 4
取締役 EVP 兼 CFO

佐々江 賢一郎 6
社外取締役 (独立役員)

松永 真理 8
社外取締役 (独立役員)

福田 行孝 10
常勤監査役

大八木 成男 12
社外監査役 (独立役員)



取締役

こうじ あきよし
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

かつき あつし
勝木 敦志

代表取締役社長 兼 CEO
2021年3月より現任

たにむら けいぞう
谷村 圭造

取締役 EVP* 兼 CHRO*

2023年3月より現任

* EVP: Executive Vice President

* CHRO: Chief Human Resources Officer

さきた かおる
崎田 薫

取締役 EVP* 兼 CFO*

2023年3月より現任

* EVP: Executive Vice President

* CFO: Chief Financial Officer

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

- 住友電気工業 (株) 社外取締役
- 日本電気 (株) 社外取締役
- 日本特殊陶業 (株) 社外取締役

さ さ え けんいちろう
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

- (公財) 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

おおはし てつじ
大橋 徹二

社外取締役 (独立役員)
2023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

まつなが まり
松永 真理

社外取締役 (独立役員)
2023年3月より現任

重要な兼職の状況

- 松永真理事務所 代表
- セイコーエプソン (株) 社外取締役

監査役

にしなか なおこ
西中 直子

常勤監査役
2020年3月より現任

ふくだ ゆきたか
福田 行孝

常勤監査役
2023年3月より現任

かわかみ ゆたか
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

おおやぎ しげお
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) 名誉顧問
- 東京電力ホールディングス (株) 社外取締役

たなか さなえ
田中 早苗

社外監査役 (独立役員)
2023年3月より現任

重要な兼職の状況

- 田中早苗法律事務所 代表
- (株) ノエビアホールディングス 社外取締役
- 松竹 (株) 社外取締役

専務執行役員

きたがわ りょういち
北川 亮一

ばく てみん
朴 泰民

CGAO*

* CGAO: Chief Growth & Alliance Officer

執行役員

さ み まなぶ
佐見 学

こうの かずま
河野 一馬

いしざか おさむ
石坂 修

ちかやす よしお
近安 理夫

もり さとし
森 哲

さとう ひかる
佐藤 輝

ふじさき たかし
藤崎 孝志

こんどう かよこ
近藤 佳代子

おだ ゆうじ
小田 祐司

こだま あきひと
児玉 哲人



詳細はWebへ → 会社概要 (役員一覧)

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

アサヒグループホールディングス（株）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、取締役会及び指名委員会は適切にこれを監督しています。

このサクセッション・プランを受けて、計画に沿った登用や配置、後継者候補に対するコーチング及び次世代・次々世代の

後継者候補のための研修などを実施するとともに、外部機関による人材アセスメント、社内における360度評価などを活用し、指名委員会が定期的なモニタリングと必要に応じた計画の見直しを実施しています。

また、取締役及び監査役を対象として、その役割と責務に必要な研修を定期的実施しています。社外役員に対しては、アサヒグループの事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行うとともに、必要に応じて、事業所視察など当社グループ及

び人材についての理解を深めるための施策を実施しています。

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」(P.91)を策定しています。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。

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			
	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	非連続成長	シニアリーダーシップ	財務	リスク・ガバナンス	人材・文化
小路 明善	○		○	○	○	○		○
勝木 敦志	○	○	○	○	○	○		
谷村 圭造		○	○				○	○
崎田 薫	○	○		○		○		
クリスティーナ・アメージャン		○	○				○	○
佐々江 賢一郎	○	○			○		○	
大橋 徹二	○	○		○	○	○		
松永 真理				○	○		○	○

指名委員会のメンバー構成（2023年度）

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

※ ◎は委員長を示しています。

意思決定スキル		監督スキル	
長期戦略	- 長期あるいは超長期の社会の変化を洞察するスキル - 洞察した将来をバックキャストして戦略に導くスキル	サステナビリティ	- 事業を通じた社会インパクト創出をリードするスキル - ESGの知識と見識に基づき経営を方向付けるスキル
グローバル	- グローバルの視点・視座で意思決定を行うスキル - ローカルとグローバルを融合し最適化するスキル	非連続成長	- 事業構造や稼ぐモデルを変革するスキル - イノベーションを促し、新規領域を探索するスキル
		シニアリーダーシップ	- 的確な執行状況の把握と課題提起するスキル - リーダーシップチームの業務遂行を評価するスキル
		財務	- 業績・経営指標から経営状況を把握し課題提起するスキル - 資源配分の状況を把握し課題提起するスキル
		リスク・ガバナンス	- リスクコントロール状況を把握し課題提起するスキル - 執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル
		人材・文化	- 多様な人材の能力発揮の状況を評価するスキル - 企業文化の状況を把握し課題提起するスキル

※「取締役会スキルマトリックス」は各取締役の役割に照らして発揮が期待されるスキルを記載しており、各取締役が保有するすべての知見・経験を表すものではありません。

取締役及び監査役の選任理由

	氏名	在任年数 (4月1日現在)	出席／開催回数	選任理由
取締役	小路 明善	17年目	12回／12回	当社取締役会長・取締役会議長を務め、取締役会の実効性向上、中長期の企業価値向上の礎となる取締役会の持続可能な仕組みづくりの中心的役割を果たすなどの実績を上げています。同氏は必要な見識・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人材と判断しました。
	勝木 敦志	7年目	12回／12回	当社代表取締役社長兼CEOとして、『中長期経営方針』に基づき、既存事業の成長と新規事業の拡大、及びすべてのステークホルダーとの共創による持続的な企業価値向上に取り組み、成果を上げています。同氏は必要な見識・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人材と判断しました。
	谷村 圭造	5年目	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、人事・報酬ポリシーの構築、グループ共通人事方針の策定、DE&I、取締役会の実効性向上、サステナビリティと経営の統合を推進するなどの実績を上げています。同氏は必要な見識・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人材と判断しました。
	崎田 薫	2年目	9回／9回	当社取締役として、グローバルキャッシュマネジメント体制の最適化等の面から財務健全性の改善に貢献し、調達体制の強化を主導し、DX戦略におけるイノベーションの具体化を推進するなどの実績を上げています。同氏は必要な見識・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人材と判断しました。
	クリスティーナ・アメージャン ◇	5年目	12回／12回	当社取締役として、ESGやサステナビリティ、グローバルの観点から、実質的かつ適切な監督に貢献し、また、報酬委員長、指名委員として、役員人事と報酬の監督に貢献しました。同氏は必要な見識・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人材と判断しました。
	佐々江 賢一郎 ◇	2年目	9回／9回	当社取締役として、地政学リスクや国際情勢の観点からグローバルの事業執行の実質的かつ適切な監督に貢献し、また、指名委員長、報酬委員として、役員人事と報酬の監督に貢献しました。同氏は必要な見識・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人材と判断しました。
	大橋 徹二 ◇	2年目	9回／9回	当社取締役として、グループガバナンス、グローバルの事業執行などにつき、実質的かつ適切な監督に貢献し、また、指名委員、報酬委員として、役員人事と報酬の監督に貢献しました。同氏は必要な見識・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人材と判断しました。
	松永 真理 ◇	1年目	—	これまでの事業経験に基づく新規ビジネスモデルの構築、他社社外役員の経験に基づくシニアリーダーシップ、リスク・ガバナンス、人材・文化スキル等、当社取締役に必要な見識・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人材と判断しました。
監査役	西中 直子	4年目	12回／12回 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ていることから、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。
	福田 行孝	1年目	— —	当社グループでの財務・会計等の経験から当社監査役に必要な高い専門性と見識、当社事業の知識を有しており、当社取締役の職務の執行を適切に監査することが期待できることから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すため、監査役会の機能強化に必要な人材と判断しました。
	川上 豊 ◇	7年目	12回／12回 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。
	大八木 成男 ◇	2年目	8回／9回 7回／8回	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しているため、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。
	田中 早苗 ◇	1年目	— —	弁護士・社外監査役としての豊富な経験と専門的知識から経営を監査できる高い見識を有しており、当社取締役の職務の執行を適切に監査する役割を果たすことが期待できることから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すため、監査役会の機能強化に必要な人材と判断しました。

※ 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2022年度のもので（上段：取締役会、下段：監査役会）。

※ ◇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の選任及び退任

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の選任及び退任は、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。

- CEOスキルセットに基づき当社のCEOとして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する。
- 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があらかじめ定めた退任基準に該当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、基準に該当する場合は、取締役候補者として指名せず、または、CEOとしての役職を退任する。

CEOに必要なスキル



人材像

社内外からどのように見られるべきか、どのような存在であるべきか

- アサヒグループを代表する者として、誰よりもAGPIについて考え、使命感と倫理観を体現するリーダー
- いかなる経営環境にあっても、社員を導く明確なビジョンを示し、揺るぎない価値基準を持つリーダー
- 異なる考えを積極的に受容し、社員の能力の最大発揮を通じ、社員と会社の成長を実現するリーダー

人物

職責遂行において鍵となる「パーソナリティ、態度・姿勢」

- 誠実さ・謙虚さ
- メンタルの強さ
- オープン・マインド

力量

職責を果たす上で必須の「見識、能力、専門性」

- 先見力・決断力・実行力
- 組織運営力
- 学習能力

実績

必要な「経験、成果」

- RHQまたは事業会社トップ経験
- 国際業務経験
- 非連続成長課題の経験

企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

「Asahi Group Philosophy」の実現やサステナビリティと経営の統合などを追求す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

取締役の報酬等は、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の強化
- 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もの
- 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性が高いもの
- 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、アサヒグループホールディングス（株）の業容と同規模（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、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。

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。

取締役個人別の報酬額は、取締役会の決議により、報酬委員会に「個人別の評価」及び「評価に従った個人別の報酬額の決定」を一任し、決定しています。

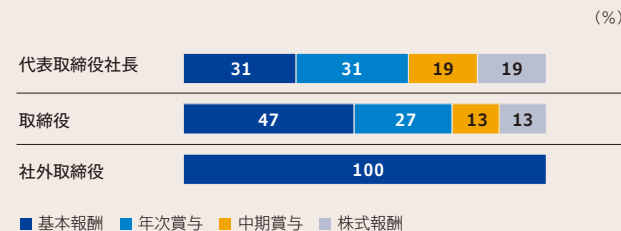
報酬委員会のメンバー構成（2023年度）

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 EVP 兼 CHRO	谷村 圭造
取締役 EVP 兼 CFO	崎田 薫

※ ◎は委員長を示しています。

報酬構成（2023年度業績目標達成時のモデル報酬）



※ 2023年度年初予定額をもとに記載しています。

取締役変動報酬一覧

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

(i) 年次賞与の評価方法

年次賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

個人別支給額 = 役位別基準額×業績評価係数 (事業利益支給率×50%+当期利益支給率×50%) ×個人評価係数*

* 個人評価係数は、各人の取締役としての取締役会の実効性向上への貢献度及び業務執行取締役としての実績を総合的に評価する。目標達成時に100%、70~130%の範囲で変動

事業利益支給率 (%)

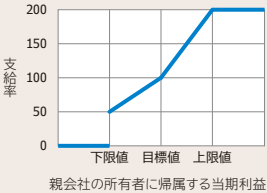


注1：年次計画KPIと連動、持続的かつ確実な財務的価値向上のためにKPIとして選定

注2：目標達成時に100%、0~200%の範囲で変動

注3：上限値は目標値の115%、下限値は目標値の85%をベースとし、毎年、上限値・下限値の水準の妥当性を検討の上、決定

当期利益支給率 (%)



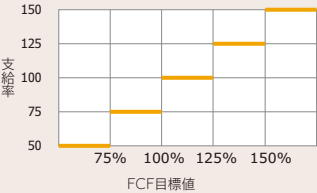
(ii) 中期賞与の評価方法

中期賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

個人別支給額 = 役位別基準額×業績評価係数 (財務的価値指標支給率×60%+社会的価値指標 (サステナビリティ指標) 支給率×40%) ×個人評価係数*

* 個人評価係数は、各人の取締役としての取締役会の実効性向上への貢献度及び業務執行取締役としての実績を総合的に評価する。目標達成時に100%、70~130%の範囲で変動

財務的価値指標支給率 (%)



注1：中期計画KPIとの連動、キャッシュ・フロー経営の

深化のためにKPIとして選定

注2：目標達成時に100%、50~150%の範囲で変動

社会的価値指標支給率 (%)

評価	支給率
S	150
A	125
B	100
C	75
D	50

<社会的価値指標の評価基準>

領域	ウェイト	点数	合計点数
気候変動	18%	1~5点	18~90点
プラスチック	18%	1~5点	18~90点
コミュニティ	18%	1~5点	18~90点
責任ある飲酒	18%	1~5点	18~90点
DE&I	18%	1~5点	18~90点
外部指標	10%	1~5点	10~50点
合計	100%	1~5点	100~500点

注1：中期計画KPIとの連動、社会的価値向上のためにKPIとして選定

注2：サステナビリティ指標 (CO₂・プラスチック・コミュニティ・責任ある飲酒・DE&I・外部指標) の進捗及び達成状況を総合的に評価

注3：目標達成時に100%、50~150%の範囲で変動

監査役報酬

監査役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により、決定しています。報酬等の種類は、基本報酬 (月次、定額) のみとしており、その水準は、外部専門機関の調査データを活用し、職責や社内・社外の別に応じて監査役の協議により設定しています。

参考：取締役及び監査役の報酬等の額 (2022年度)

区分	固定報酬		変動報酬						総額
	基本報酬		年次賞与		中期賞与		株式報酬		
	人員	総額	人員	総額	人員	総額	人員	総額	
取締役(うち社外取締役)	11名(5名)	320(55)	6名(－)	234(－)	6名(－)	87(－)	5名(－)	86(－)	727(55)
監査役(うち社外監査役)	6名(4名)	123(46)	－(－)	－(－)	－(－)	－(－)	－(－)	－(－)	123(46)

(百万円)

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

アサヒグループホールディングス（株）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。

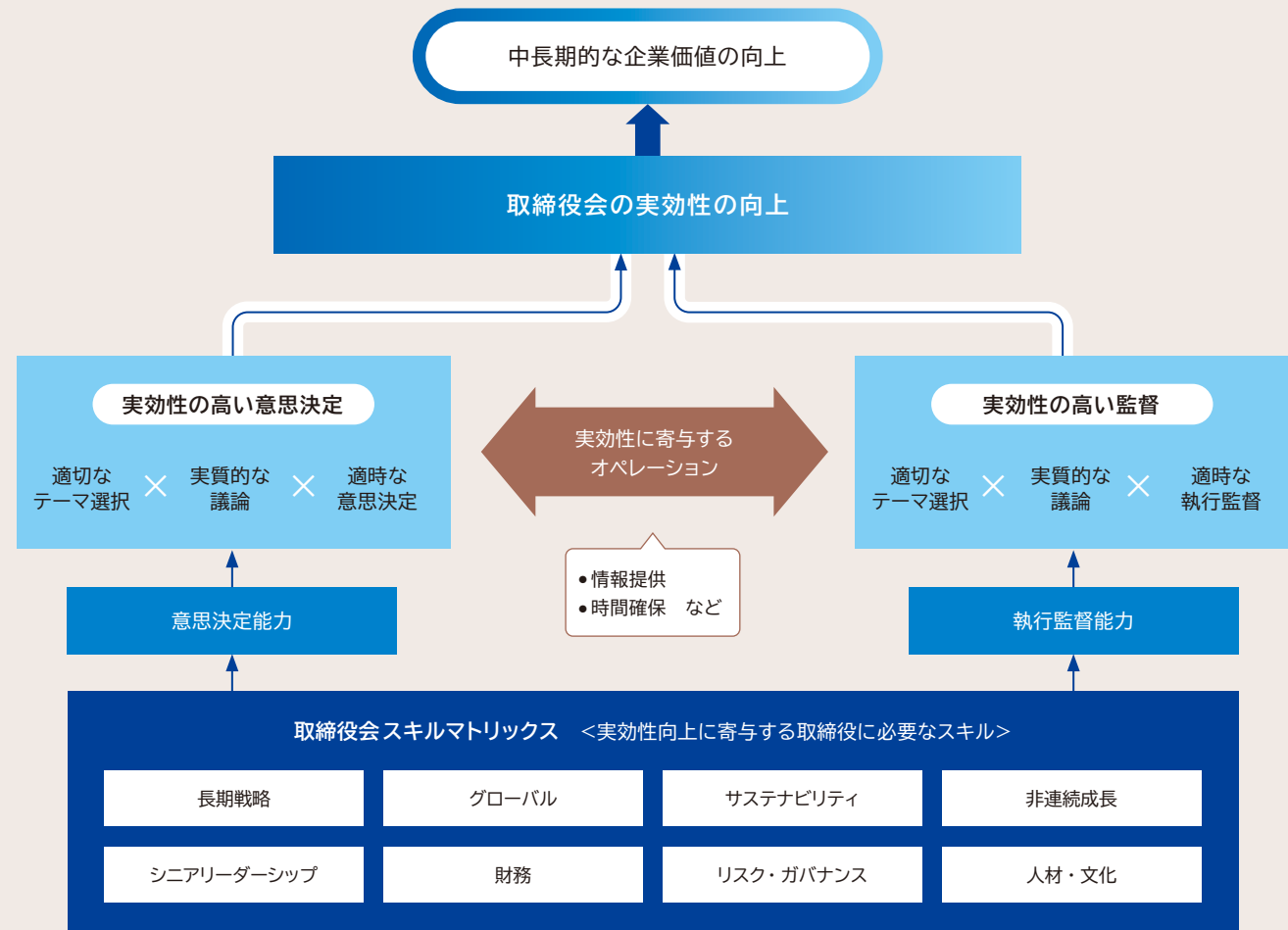
実効性の高い取締役会であり続けるためには、適切に設定したテーマを、実質的に議論し、適時に意思決定・執行監督を行うことができる取締役会である必要があると考えます。

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、2022年度における取締役会（指名委員会・報酬委員会を含む）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全体を見た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、右記Webサイトをご覧ください。



詳細はWebへ → 2022年度取締役会実効性評価結果

I. 評価結果

2022年度の当社取締役会及び指名委員会・報酬委員会は、実効的に機能しており、中長期的に企業価値を向上し続けるための責務を果たしています。当社取締役会は、世界のステークホルダーに認められ、将来にわたって企業価値を向上し続けるために、取り組むべき課題を認識しており、将来に向けて対応していきます。

II. 認識する課題

① 当社が目指す取締役会の姿を再確認する。

- 将来にわたって取締役会が果たすべき役割と必要な構成を改めて議論し、確認する。
- その取締役会において、議長、各取締役が果たすべき機能を改めて議論し、確認する。

② 取締役会実効性の基礎である、議論の実効性の一層の向上を図る。

- 取締役会アジェンダを一層明確にするとともに、モニタリングの質の向上を図る。
- 多様で必要十分な情報を、取締役会に適時適切に共有する取り組みを強化する。

これらの課題と、2021年度に認識した課題のうち中長期的・継続的な課題に対応する活動を、2023年度の実効性評価・指名委員会・報酬委員会の年間活動計画に盛り込み、取り組みます。

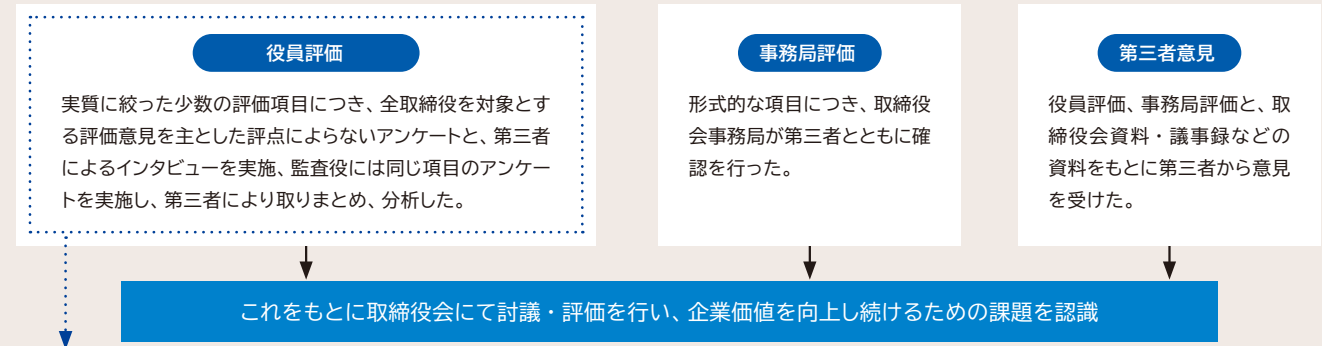
III. 理由

- ◇ 必要なテーマを、必要な体制のもと、適切に計画し、適切に審議・モニタリングしていると判断される。
- ◇ 中長期的な企業価値の向上に向け、幅広い視点での課題の指摘があった。
- 構築した実効性向上の仕組み・プロセスは、改善すべき点はあるが実効的に機能している。
- サステナビリティやサクセッション・プランをはじめ、その実効性を高く評価される議論が行われた。
- 取締役会での一層の実効的な議論に向け、議論の方法や情報の入手など、対処すべき課題を認識している。

IV. 評価の方法

2022年度の当社取締役会の実効性評価は、実質に焦点を当てた評価を実施することとして、2022年12月から2023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2023年3月に取締役会にて複数回討議し、2022年度の評価及び2023年度に取り組む課題を決定しました。

評価の方法



(参考) 役員評価での主な意見の概要

- ガバナンスなど非常に高いレベルの取締役会である。取締役会は大変良く機能している。
- 長期戦略、『中長期経営方針』に関し、取締役会のリーダーシップは十分に機能している。
- 取締役会のモニタリングに関し、一層の実効性向上に向けた取り組みが必要。
- グローバルカンパニーの取締役会となるには、議論の内容も変えていくべき。
- 指名委員会では、外の視点をよく考えて、非常に理論的に、かつ丁寧に議論されている。
- 取締役会スキルマトリックスは、必要なスキルを定期的に見直すなど、一層の改善を続けるべき。
- 役員報酬について、グローバル企業に対するベンチマークも重視すべき。

V. 2022年度に取り組んだ課題への対応状況

当社取締役会は、2021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、2022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が得られました。いずれの項目も、課題の性格から継続的な取り組みが必要であり、今後も取り組みを続けていきます。

2022年度に取り組んだ課題への対応状況

認識した課題	対応の状況
i) 取締役会での継続的なメガトレンド討議（『中長期経営方針』の取り組み及びローリングをモニタリング）	• 全取締役・監査役と若手社員とのメガトレンド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を改めて確認した • 上記の認識を基礎として、『中長期経営方針』のローリングを実施
ii) 新たなグループ体制を見据えたコーポレート・ガバナンスの議論の実施（ERMなどのモニタリング）	• 取締役会にてコーポレート・ガバナンスの議論を実施。2024年3月以降の体制などを討議 • 取締役会にてリスクマネジメント討議を実施。グループERMの取り組み、グループ本社のクライシスマネジメント体制を確認
iii) 新たな課題への対応を含むサステナビリティの取り組みの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取り組み状況を報告し、モニタリングを実施 • TCFD提言への取り組みのモニタリングを実施
iv) チームとしての取締役会全体のサクセッションへの取り組み	• 指名委員会において、サクセッション・プラン及び取締役会スキルマトリックスの議論を実施 • 取締役報酬の社会的価値指標を決定した

▶ 監査役会の実効性評価

当社は、継続的な取り組みとして、監査役会の実効性評価を行っています。

この評価は、第三者機関の支援を受けつつ、監査役会が自ら実施する自己評価であり、監査役会の更なる実効性向上に向けたPDCAサイクルの一環として位置付けています。

2022年度の実効性評価の概要は以下の通りです。

I. 評価の実施方法

評価は、当社監査役等に対するアンケートやインタビューの結果に基づき、第三者機関による助言を踏まえて実施しました。

評価資料	対象者等
アンケート結果	- 当社監査役 - グループ会社常勤監査役 - 当社内部監査部門長 - 当社・グループ会社監査対象部署
インタビュー結果	- 当社社長 - 当社常勤監査役・新任社外監査役 - グループ会社新任常勤監査役 - 当社内部監査部門長 - 当社会計監査人
その他（助言）	第三者機関（評価支援コンサルタント）

II. 評価の結果

当社監査役会は、「2022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」と評価しました。

III. 今後の取り組み

当社監査役会では今後も引き続き実効性を維持するために、執行側でのグローバル4RHQ体制への移行を踏まえ、監査役会側でもグローバルな視点による対応の見直しが必要と考えています。

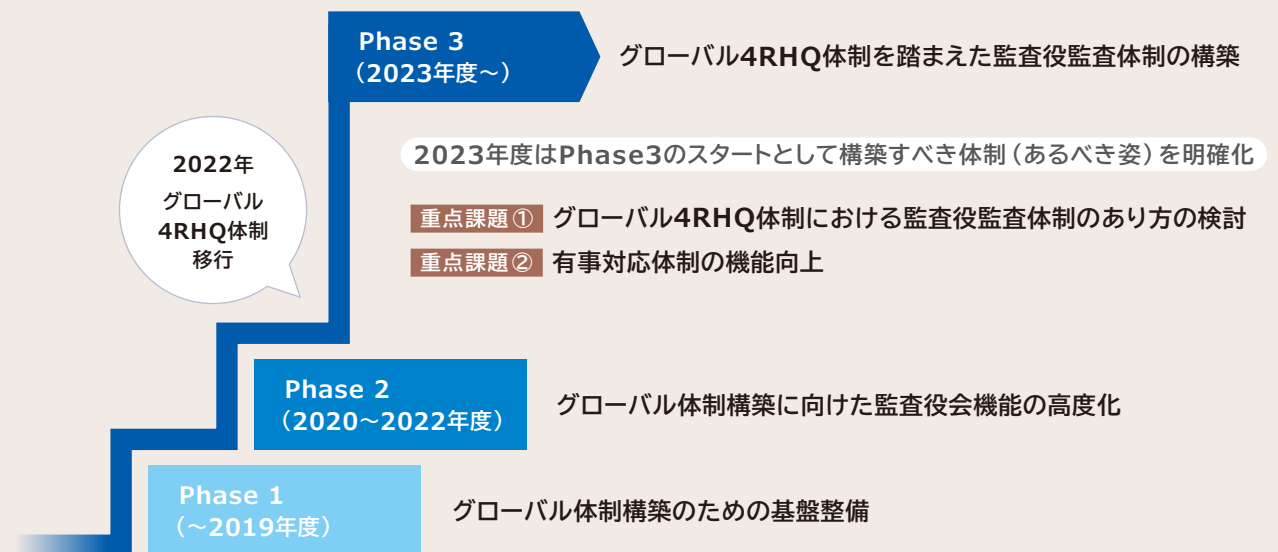
このような現状認識を踏まえ、2023年度を新たなグローバル体制の構築に着手する年度として位置付け、「グローバル4RHQ体制における監査役監査体制のあり方の検討」を一つの重点課題としました。

また、2022年度に有事対応体制の再整理を行ったことから、その有効性の検証を含む「有事対応体制の機能向上」を二つ目の重点課題としました。

今後も更なるグローバル化を進める当社において、企業価値向上に貢献し、その毀損抑止を支えるコーポレート・ガバナンスの一翼を担う実効性のある監査役会の実現を目指していきます。



詳細はWebへ → 監査役会の実効性の評価の結果の概要（2023年3月28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

アサヒグループホールディングス（株）は、コーポレートガバナンス・コードの導入を機に、政策保有株式の保有方針や議決権行使方針を策定しています。保有株式については、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等を具体的に精査し、毎年、取締役会で主要なものについてその保有意義等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の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、適切に行っています。

2022年度における保有株式については、上記方針に基づき、取引関係の維持・強化、事業活動の円滑化など、事業戦略上

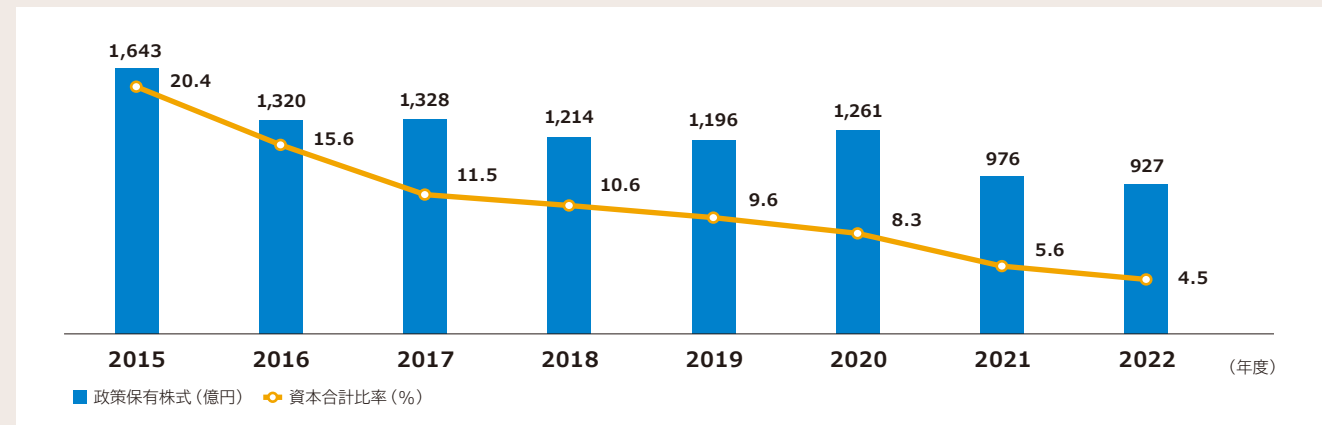
必要であることを確認しており、リスク等の観点からも保有の適否を検証し、取締役会において、その検証結果を報告し、保有の妥当性に問題ないことを確認しています。

資本合計に対する政策保有株式の比率（2022年度）

	(百万円)
資本合計 (a)	2,062,945
貸借対照表計上額の合計 (b)	92,711
比率 (b÷a)	4.5%

資本合計に対する政策保有株式の比率の推移

(億円/%)



政策保有株式の内訳（2022年度）

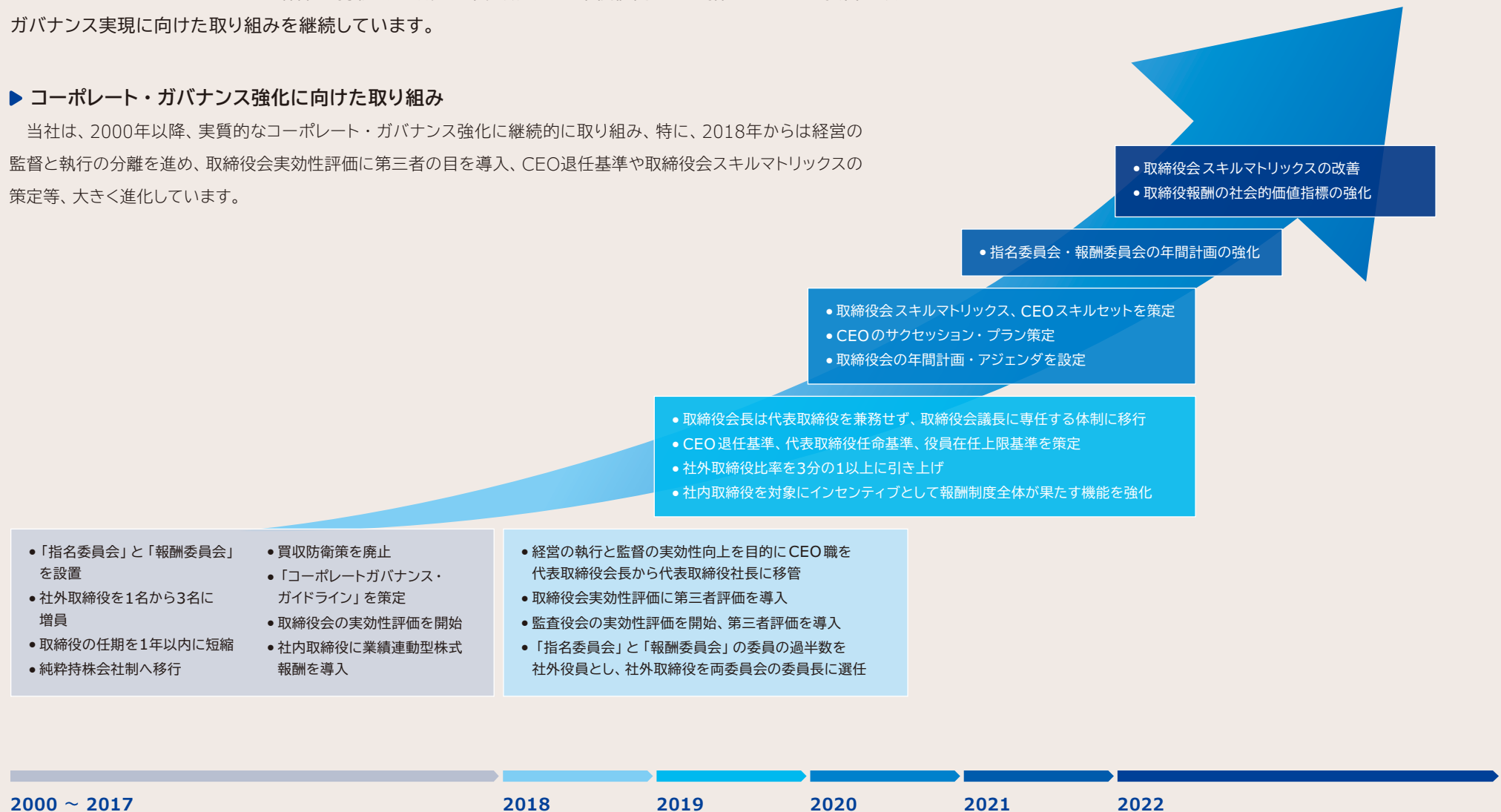
	保有銘柄数	合計額
アサヒグループホールディングス（株）	38	6,099
アサヒビール（株）	189	86,611

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する、コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

アサヒグループホールディングス（株）の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指して、アサヒ独自の攻めのガバナンス実現に向けた取り組みを継続しています。

▶ コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、2000年以降、実質的なコーポレート・ガバナンス強化に継続的に取り組み、特に、2018年からは経営の監督と執行の分離を進め、取締役会実効性評価に第三者の目を導入、CEO退任基準や取締役会スキルマトリックスの策定等、大きく進化しています。



適切なリスクテイクを促進するリスクマネジメント

▶ アサヒグループのリスクマネジメント

アサヒグループホールディングス（株）は、グループ全体を対象に、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しています。この取り組みの中で、「Asahi Group Philosophy」の具現化と『中長期経営方針』の実行を阻害する重大リスクを、すべての領域から特定・評価し、対応計画を策定、その実行・モニタリングを継続的に実施することで、効果的かつ効率的にリスク総量をコントロールしています。

また、ERMを推進するとともに、『中長期経営方針』の目標達成のために、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確化する「アサヒグループリスクアペタイト」（リスクマネジメント方針）を制定しています。本方針はERMの運用指針・意思決定の際のリスクテイクの指針となるものであり、リスクに対する

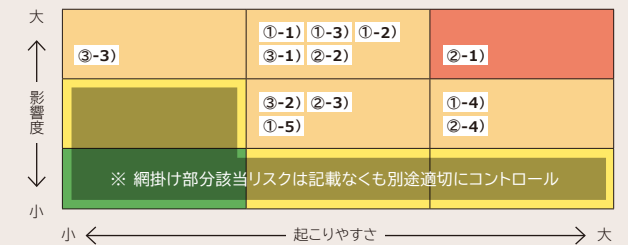
基本姿勢を示す「リスクアペタイト ステートメント」と、事業遂行に大きく影響する主要なリスク領域に対する姿勢を示す「領域別リスクアペタイト」で構成されます。また、本方針はグループ戦略、リスク文化とリスク状況、ステークホルダーの期待をもとに検討し、取締役会にて決定、グループ全体に適用され、実施状況はリスクマネジメント委員会でモニタリング、取締役会へ報告されます。

重大リスクについては、『中長期経営方針』との関連性を整理するとともに、リスクの「影響度」と「起こりやすさ」を軸にしたヒートマップを作成し、管理することにより、その回避・低減に向けて、環境変化などによるリスク状況のモニタリングを強化しています。

こうした取り組みを通じて、グループ全体で適切なリスクテイクを促進しています。

個別戦略リスク一覧

①-1) 事業拡大について	②-2) 地政学リスク
①-2) アルコール摂取に対する社会の価値観	②-3) 情報セキュリティ
①-3) 技術革新による新たなビジネスモデルの出現	②-4) 多様で有能な人材の確保
①-4) 気候変動に関わるリスク	③-1) 大規模自然災害
①-5) プラスチック使用	③-2) 人権尊重に関わるリスク
②-1) 主要原材料の調達リスク	③-3) 法規制とソフトローのコンプライアンス

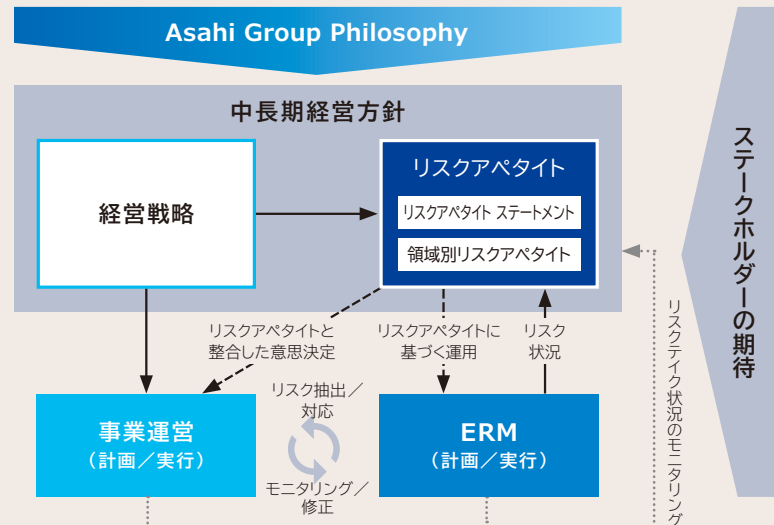


『中長期経営方針』の概要

関連する個別戦略リスク

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	← ①-1)、①-2)、②-1)、②-2) ①-3)
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	→ ①-2)、①-4)、①-5)、③-2)、 ③-3) ①-3) ①-3)
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	→ ②-4)、③-2) ①-1)、③-3)
共通インフラ	← ②-3)、③-1)

← 方針への当該リスク影響 → 当該リスク影響への対応方針

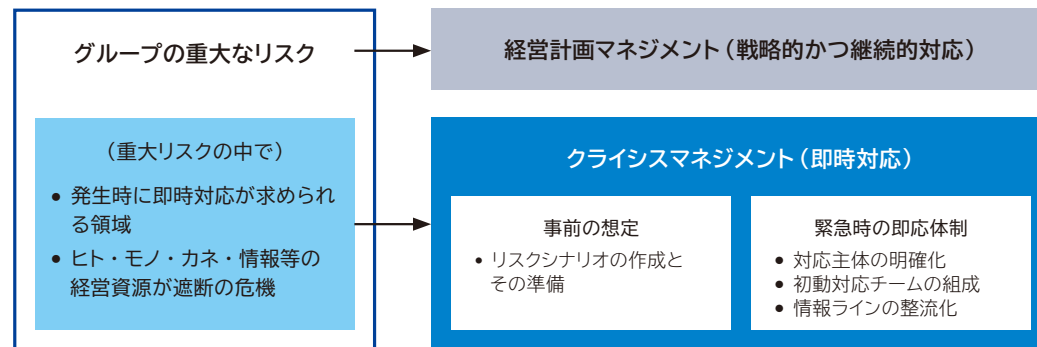


▶ リスクマネジメントの高度化

ERMにおけるグループ全体の重大リスクの中でも、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源遮断の危機があり「即時対応」する領域を「クライシスマネジメント」の対象としています。新型コロナウイルスやウクライナ危機などが発生するように、予測困難な時代において、クライシスマネジメントの実効性を上げるため、平時から「事前の想定」を行い、クライシス時に混乱なく速やかに対応できるよう「緊急時の即応体制」を構築しています。事前の想定については、経営資源遮断の危機を想定した「リスクシナリオ」を作成し対応を準備しています。また、緊急時の即応体制については、クライシス類型に応じた対応主体をあらかじめ明確にし、危機発生時の初動における事実確認と重大性の評価を迅速・的確に実施し対応する体制を構築しています。

リスクマネジメント体系

アサヒグループ リスクマネジメント (ERM)



コラム

コロナ禍とウクライナ危機に見るアサヒグループのリスクマネジメント

世界規模で人々の生活を一変させたコロナ禍やウクライナ危機。この予測不能な事態に対して、アサヒグループは危機管理体制のもと、迅速に対処してきました。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、世界各地の大都市でロックダウンが開始された2020年3月下旬、GHQは緊急対策本部を設置し、RHQの情報を迅速に取りまとめるとともに、グループ全体の対応方針(クライシスマネジメント・プロトコル)を策定しました。具体的には、「①社員、

家族の安全・健康の確保」、「②(①を前提とした)商品供給責任」、「③ステーキホルダーである取引先への支援及び株主への適時適切な情報開示」、「④所属する地域への社会貢献」を設定。中でも「①社員、家族の安全・健康の確保」を最優先事項とし、社員の感染リスクを最小限に抑えるために在宅勤務の適用、営業部門の訪問禁止などを徹底しました。さらに、ウィズコロナを見据え、予測される消費行動の変化をGHQとRHQとで共有すると同時に、『中長期経営方針』にも反映しました。

このほか、ウクライナ危機が顕在化した際には、クライシスマネジメント・プロトコルに基づきGHQとAsahi Europe and International Ltd. (AEI)で対策会議体を迅速に組成し、グループ全体として整合性の取れた対応を実施しました。ロシアによる侵攻が事業展開国に及ぶシナリ

オと対応策を複数想定し、更なる事態の悪化にも備えています。ウクライナ国内に当社グループに関連する拠点はなく、主だった危機対応策やBCPIは発動せずに済んだものの、AEI主導で当社グループ拠点に勤務するウクライナ人やロシア人従業員へのサポートを実施しました。また、当社グループは事業の安定継続に向けて、周辺国における各サプライヤーとの協働により、供給リスクのある原材料などの安全在庫の確保に努めました。

現在も、コロナ禍を経て整備したクライシスマネジメント・プロトコルに沿って、ウクライナ危機に対して適切に対応しています。今後はさらに実効的な運用が可能となるよう、リスク予見機能の強化と具体的なリスクシナリオの整備を進め、クライシス時に適切な指示・支援ができる体制の構築に取り組んでいきます。

▶ 主要リスク

当社リスクマネジメント委員会は、『中長期経営方針』の事業遂行及び目標達成を阻害しうる特に重大なリスクを以下の通り認識しています。その中で、中長期的に顕在化が懸念されるリスクを①、短中期的に顕在化が懸念されるリスクを②、継続的に顕在化を留意すべきリスクを③、とそれぞれ分類し記載しました。

ただし、以下に記載したリスクは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。かかるリスク要因のいずれによっても、投資者の判断に影響を及ぼす可能性があります。

リスクタイトル	詳細	想定されるアサヒグループへの影響	アサヒグループの対応
① 中長期的に顕在化が懸念されるリスク			
1) 事業拡大について	- 外部の経営資源獲得により、日本、欧州、オセアニアの3極を核としたグローバルプラットフォームを構築 - 買収に伴い、2022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40.7%及び22.0%に相当	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	AGP及び『中長期経営方針』に基づいた価値創造経営の推進 「ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大」 「持続的成長を実現するためのコア戦略の推進」 「長期戦略を支える経営基盤の強化」
2) アルコール摂取に対する社会の価値観	- WHOが掲げる「有害なアルコール使用20%削減」の目標など、世界的な規模での酒類販売に関する規制の検討 - 健康志向の高まりやアルコール離れによる消費需要の縮小	- 規制対応に伴う費用支出 - 酒類の消費が減少することによる業績悪化 - 企業レピュテーションやブランド価値の毀損	- IARD等の業界団体や他業種を含めた業界との連携 - 適正飲酒の啓発活動、健康に配慮した商品の展開 - 販売や広告に関する自主基準の設定 - 従業員に対する責任ある飲酒の研修強化
3) 技術革新による新たなビジネスモデルの出現	- 最新デジタル技術を活用した新たな価値の提供 - AI活用によるサプライチェーンの効率化 - アルコール代替品の登場 - テレワークの普及や、EC等のオンラインチャネル利用の加速	- 業界での主導権喪失や競争力の低下 - アサヒグループのイノベーション先導による市場優位性の獲得や新規市場の創出	- DX領域において、生産性を向上するグローバル基盤を構築、デジタルネイティブ組織への変革、インキュベーション機能の強化、アジャイル型働き方の組み込みを推進 - R&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 - 新たな販売手法や製造手法につながるテクノロジーを持った米国のスタートアップ企業にマイノリティ出資を行う運用会社を米国 サンフランシスコに設立
4) 気候変動に関するリスク	- 平均気温の上昇、降水パターンの変化、異常気象の激甚化 - 温暖化ガス排出に関する規制強化 - 水資源に対する規制強化 - 顧客行動の変化	- 異常気象の激甚化による設備被害や機会損失、製品廃棄による損失の発生 - 主要な原材料価格上昇や操業コスト上昇 - 干ばつを起因とした水需給の逼迫、水価格の高騰による操業コストの増大 - 炭素税導入による製品価格転嫁 - 水使用の制限による事業継続への影響 - エシカル志向の高まりによる売上への影響	2050年のCO₂排出量ゼロを目指す中長期目標「アサヒカーボンゼロ」の達成に向けた、再生可能エネルギーの活用推進などの取り組み - 水使用量削減に向けた取り組み - TCFDの提言に則ったリスク・機会への対応と開示
5) プラスチック使用	- 廃棄プラスチックの規制強化 - 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	- プラスチック素材の容器包装を多く使用している製品への需要の著しい低下 - 対応不十分によるレピュテーション低下 - リサイクル費用の負担増加や代替素材の使用による製造原価の高騰	2030年までにPETボトルを100%環境配慮素材に切り替えるなどグループ全体目標「3R+Innovation」実現に向けた取り組み - 日本：「ラベルレスボトル」製品の拡大、リサイクル素材活用拡大に向けた「ボトルtoボトル」の水平リサイクルを推進、使用済のプラスチックを再資源化する会社への共同出資 - 豪州：リサイクル大手企業や容器メーカーと合併会社を設立し、リサイクルPET樹脂の更なる生産と供給のための工場を建設・稼働

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

② 短中期的に顕在化が懸念されるリスク			
1) 主要原材料の調達リスク	- 市況悪化による価格高騰 - 気候変動や自然災害及びパンデミック等による納期遅延や供給停止	- 製造コストの上昇 - 製造数量が計画を下回ることによる業績の悪化	- 状況に応じ複数年での契約締結、金融商品の活用による価格高騰リスクの回避 - スケールメリットを活かした共同調達によるコスト低減 - グループ間での在庫情報共有による調整機能の活用
2) 地政学リスク	台湾を巡る緊張の高まり、米国と中国の覇権争い、米中対立構造等	事業を展開する複数の国・地域において、台湾有事、輸出入制限、差別的な措置、商品不買運動、技術の分断、データに関する規制等により『中長期経営方針』の実行や業績・財政状態に影響を及ぼす可能性	- グループ会社での情報収集、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 - リスクシナリオの策定及びリスクの把握、その影響を低減するための適切な対策を検討可能な運営体制の整備
3) 情報セキュリティ	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、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	- 事業の中断 - 損害賠償請求やセキュリティ対策費用の増加などによるキャッシュアウト - GDPR違反による制裁金 - 上記による業績、財政状態、企業ブランド価値の毀損	- グループ全体で遵守すべきサイバーセキュリティの基準文書を制定し、運用を徹底 - グループ会社のサイバー攻撃対策状況を評価し、セキュリティ体制を維持・向上 - グループ全体のインシデント情報を集約し、リスク対応の強化を目的とした体制を整備
4) 多様で有能な人材の確保	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	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	- DE&Iを推進し、エンゲージメントの高い企業風土を醸成 - 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 - 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
③ 継続的に顕在化を留意すべきリスク			
1) 大規模自然災害	大規模な地震、津波、台風、洪水等の自然災害に関連するリスクの高まり	- 製品の製造・出荷の停止 - 原材料資材の調達不能 - 事業活動の中断、停止 - 消費マインドの落ち込み	- 安否確認システムの導入、緊急時通信体制の強化 - 生産工場の耐震補強、設備の安全性確保などによる二次災害の防止 - 過去の大規模災害での実績と経験を踏まえたBCP策定 - サーバーセンターのバックアップセンター設置 - 有事の際に「緊急事態対策本部」を設置し、対応する危機管理体制を構築
2) 人権尊重に関わるリスク	格差や貧困の拡大、気候変動等環境問題の深刻化、感染症や紛争の勃発、欧米を中心とした人権尊重に関する法規制強化等	- ステークホルダー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	- サプライヤー・自社従業員への人権デューデリジェンス - 従業員一人ひとりが「アサヒグループ人権方針」を遵守するための人権教育 - 社内外からの声に対して適切に対応するための救済へのアクセス構築
3) 法規制とソフトローのコンプライアンス	食品衛生法、製造物責任法、労働関連規制、贈収賄規制、競争法、GDPR等の個人情報保護規則、環境関連法規等のさまざまな法規制の変更、予期しえない法律、規制等の新たな導入	- 法令違反による処罰、訴訟の提起・社会的制裁 - ステークホルダーからの信頼喪失によるレピュテーションや企業ブランド価値の毀損、業績の悪化	「コンプライアンス委員会」による企業倫理・コンプライアンスの推進・監督 「アサヒグループ行動規範」の徹底、社員啓発研修
その他リスク			
1) 品質	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	- 商品の回収や製造の中止に伴う費用の発生 - 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	- サプライチェーンすべてのプロセスで、品質に影響を与える業務や注意すべき事項を抽出、その点検と是正による改善のPDCAサイクルをグローバル共通の仕組みとして展開 - 食の安全に関わる最新の分析技術を開発 - 国際的な品質・食品安全マネジメントシステムの考え方の導入、外部認証取得
2) その他のリスク	- 財務リスク（為替、金利、格付け、保有資産の価格変動等） - 税務リスク - 訴訟リスク	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	各種リスクヘッジの活用

11 力年財務・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								%	
	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	増減率 (2022/2021)	
経営成績（会計年度）：														
売上収益	¥ 15,791	¥ 17,142	¥ 17,855	¥ 18,574	¥ 16,895	¥ 17,069	¥ 20,849	¥ 21,203	¥ 20,890	¥ 20,278	¥ 22,361	¥ 25,111	12.3	
売上原価	9,747	10,329	10,734	11,005	11,028	10,982	12,954	13,032	12,973	12,832	13,832	15,893	14.9	
販売費及び一般管理費	4,959	5,639	5,837	6,218	4,460	4,602	5,931	5,957	5,788	5,768	6,349	6,780	6.8	
事業利益 ^{*1}	1,084	1,175	1,283	1,351	1,407	1,485	1,964	2,214	2,130	1,678	2,179	2,438	11.9	
親会社の所有者に帰属する当期利益－調整前	572	617	691	764	758	892	1,410	1,511	1,422	928	1,535	1,516	-1.3	
－調整後 ^{*2}	—	—	—	—	—	—	1,201	1,507	1,422	928	1,535	1,654	7.0	
EBITDA ^{*3}	1,710	1,837	1,923	1,980	1,973	2,058	2,854	3,185	3,048	2,694	3,285	3,624	10.3	
設備投資額	412	485	598	521	536	635	896	782	861	845	882	1,056	19.7	
減価償却費	486	478	445	466	509	511	698	751	707	761	795	850	6.9	
研究開発費	96	108	107	104	104	96	117	124	128	132	142	151	6.0	
財政状態（会計年度末）：														
総資産	¥ 17,322	¥ 17,916	¥ 19,366	¥ 19,016	¥ 18,047	¥ 20,943	¥ 33,468	¥ 30,793	¥ 31,408	¥ 44,394	¥ 45,477	¥ 48,303	6.2	
金融債務	4,562	4,037	4,347	4,149	4,144	5,704	12,619	10,274	9,432	18,236	15,962	14,973	-6.2	
資本合計	7,269	8,275	8,965	8,918	8,037	8,461	11,527	11,496	12,483	15,178	17,591	20,629	17.3	
キャッシュ・フロー：														
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,093	¥ 1,573	¥ 1,468	¥ 1,128	¥ 1,165	¥ 1,545	¥ 2,317	¥ 2,524	¥ 2,535	¥ 2,759	¥ 3,378	¥ 2,660	-21.3	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,343)	(657)	(922)	(756)	(771)	(2,685)	(8,858)	225	(1,037)	(12,434)	(143)	(692)	—	
財務活動によるキャッシュ・フロー	430	(849)	(358)	(730)	(753)	1,196	6,619	(2,706)	(1,588)	9,568	(3,203)	(2,196)	—	
現金及び現金同等物の期末残高	343	411	622	433	433	485	581	573	485	485	527	374	-29.0	
フリー・キャッシュ・フロー ^{*4}	690	1,083	827	613	579	963	1,438	1,646	1,681	1,968	3,191	2,011	-37.0	
1株当たり情報（円）：														
親会社の所有者に帰属する当期利益－調整前	¥ 122.75	¥ 135.73	¥ 148.92	¥ 166.25	¥ 164.82	¥ 194.75	¥ 307.78	¥ 329.80	¥ 310.44	¥ 196.52	¥ 302.92	¥ 299.10		
－調整後 ^{*2}	—	—	—	—	—	—	262.23	328.95	310.44	196.52	302.92	326.48		
配当金	28.00	43.00	45.00	50.00	50.00	54.00	75.00	99.00	100.00	106.00	109.00	113.00		
親会社所有者帰属持分	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	4,067.12		
財務指標：														
事業利益率（％）	6.9	6.9	7.2	7.3	8.3	8.7	9.4	10.4	10.2	8.3	9.7	9.7		
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）（％）														
－調整前	8.4	8.0	8.1	8.8	9.7	11.0	14.2	13.2	11.9	6.7	9.4	7.9		
－調整後 ^{*5}	—	—	—	—	—	—	13.7	15.2	13.0	7.5	11.0	11.1		
ROA（資産合計税引前利益率）（％）	7.0	7.0	7.1	7.6	6.5	7.7	7.2	6.5	6.3	3.3	4.4	4.3		
総資産回転率（倍）	0.97	0.97	0.96	0.97	0.93	0.88	0.77	0.66	0.67	0.54	0.50	0.54		
親会社の所有者に帰属する持分比率（％）	41.8	45.7	45.5	46.2	43.7	39.9	34.2	37.2	39.7	34.2	38.6	42.7		
Net Debt/EBITDA（倍） ^{*3, 6}	2.47	1.97	1.92	1.85	1.86	2.52	4.22	3.05	2.93	6.03	4.24	3.61		
ESG指標：														
期末連結社員数（人）	17,956	18,001	21,177	22,194	22,194	23,619	30,864	28,055	29,327	29,850	30,020	29,920		
取締役人数（合計）（人）（会計年度末）	10	11	9	9	9	10	10	10	9	9	8	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	4		
水使用量（千m ³ ） ^{*7}	19,532	23,664	23,615	23,933	23,933	26,436	26,307	38,623	40,292	37,673	39,602	39,975		
CO ₂ 排出量（千トン） ^{*7, 8}	815	855	613	621	621	623	619	881	921	830	800	686		
CO ₂ 排出量（Scope3）（千トン） ^{*7, 9}	—	—	—	2,960	2,960	3,169	2,912	2,899	4,455	6,779	8,178	8,328		

*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（2022年より減損損失を含む）を除くベースとなります。

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

*4 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年以前は、営業キャッシュ・フロー±有形無形固定資産の取得より算出。

*5 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。

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

*7 水使用量、CO₂排出量に関するデータの集計範囲についての情報は「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。

*8 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。

*9 2019年まで遡及して、排出係数の更新とサプライヤーデータ等の追加を行いました。

財務ハイライト

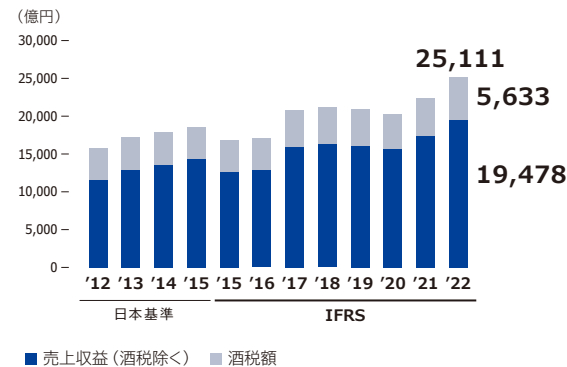
アサヒグループホールディングス（株）及び連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

▶ 売上収益／酒税額

2兆5,111億円

（売上収益）

業務用の回復やプレミアムビールの成長による販売数量の増加に加えて、価格改定を伴う単価改善の効果により、トータルでは増収となりました。

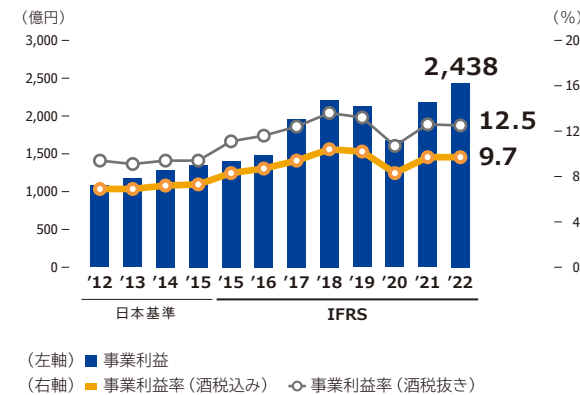


▶ 事業利益*1／事業利益率

2,438億円

（事業利益）

原材料やユーティリティなどのコストが想定以上に増加しましたが、増収効果や各種コスト効率化などにより、トータルでは増益となりました。



*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。

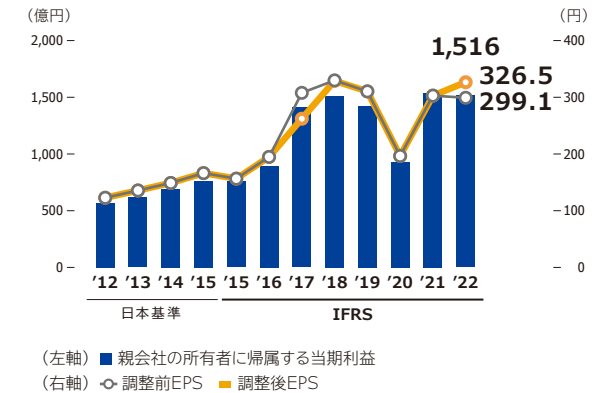
*3 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計（但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）で除して算出。

▶ 調整後EPS*2／親会社の所有者に帰属する当期利益

326.5円

（調整後EPS）

親会社の所有者に帰属する当期利益は減益となりましたが、日本のSCM再編に伴う減損損失等を除いた調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は増益となり、調整後EPSも増加しました。

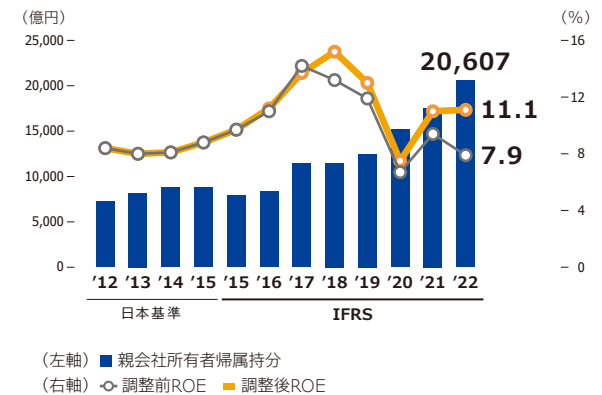


▶ 調整後ROE*2,3／親会社所有者帰属持分

11.1%

（調整後ROE）

調整後ROEは、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は増益しましたが、純資産の増加により、前年並みとなりました。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。

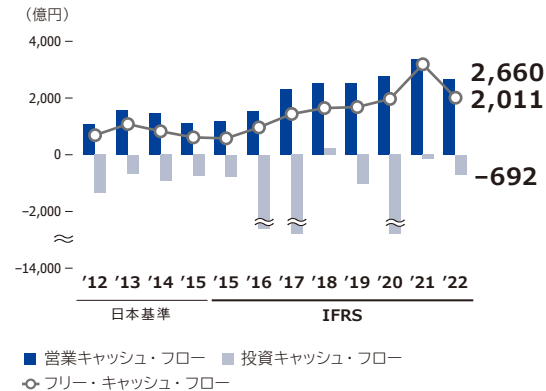


▶ キャッシュ・フロー

2,011億円

(フリー・キャッシュ・フロー)

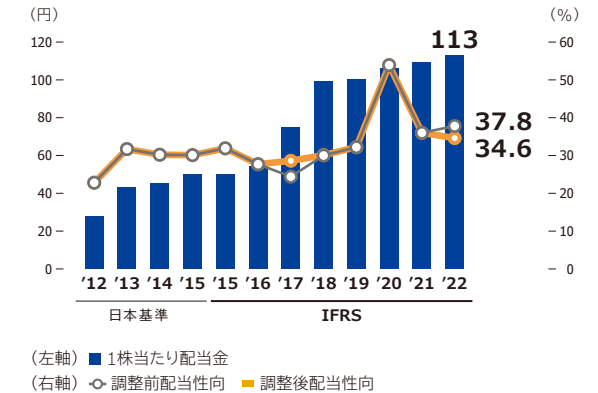
事業利益の改善や運転資本の効率化などに取り組みましたが、固定資産売却収入の減少や設備投資の増加などにより、FCF^{*4}は減少しました。

▶ 1株当たり配当金／配当性向^{*2}

34.6%

(調整後配当性向)

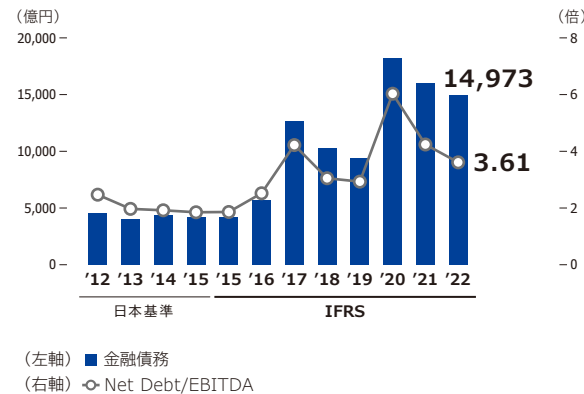
1株当たりの配当金は、前期比4円の増配を果たしました。調整後配当性向は、『中長期経営方針』のガイドライン並みとなりました。

▶ 金融債務／Net Debt/EBITDA^{*5}

3.61倍

(Net Debt/EBITDA)

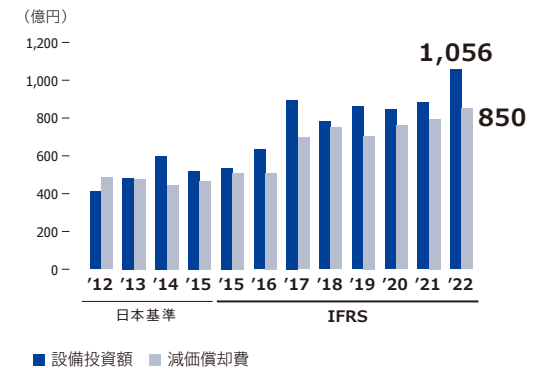
金融債務は、創出したフリー・キャッシュ・フローを債務削減に充当したことにより、減少しました。Net Debt/EBITDAは、金融債務の減少とEBITDAの増加により、低下しました。

▶ 設備投資額^{*6}／減価償却費^{*6}

1,056億円

(設備投資額)

設備投資は、欧州で製造設備の増能力投資を進めたことに加え、日本やオセアニアでの成長投資により、トータルでは増加しました。



^{*4} 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

^{*5} 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

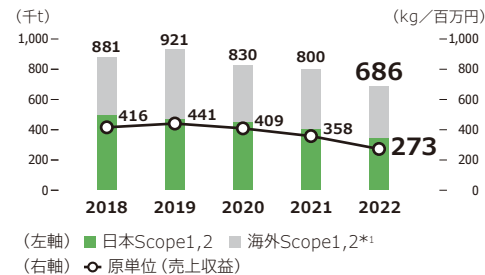
^{*6} 設備投資額及び減価償却費には、リース資産及び子会社取得時の商標権は含みません。

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

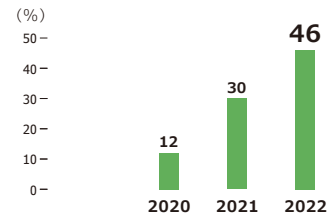
CO₂排出量／原単位

2050年にCO₂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。2030年までに70%削減することを目指し、これからも取り組みを加速させていきます。



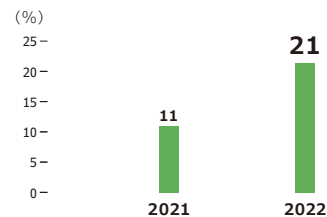
再生可能エネルギー使用率

「アサヒカーボンゼロ」の達成に向けて2040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。



PETボトルの環境配慮素材使用率

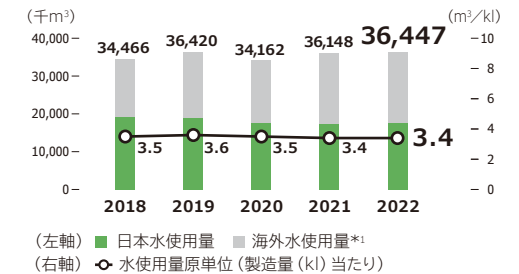
プラスチックに関するグループ全体目標「3R+Innovation」目標のもとで、2021年より「2030年までにPETボトルを100%環境配慮素材に切り替える」ことを目指しています。目標達成に向けて取り組みを推進しています。



*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
2019～2022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、達成に向けて生産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2020年11月～2022年6月の支出に対して、当該グリーンボンド発行金額10,000百万円を全額充当しました。

2022年

再生可能エネルギー由来の電力の購入：1,529百万円
ヒートポンプ自販機の導入：1,578百万円
リサイクルPETの調達、バイオマスプラスチックの調達：6,203百万円
工場における省エネルギー設備の導入：572百万円
社有林「アサヒの森」の維持：117百万円

インパクトレポート

	2020年	2021年	2022年
(1) 「アサヒカーボンゼロ」への取り組み状況			
再生可能エネルギー由来の電力購入量	14GWh	79GWh	61GWh
CO ₂ 排出削減量	1,674トン	8,643トン	3,324トン
(2) 持続可能な容器包装に関する取り組み状況			
リサイクルPET・バイオマスプラスチック等、環境配慮素材の使用量	2,419トン	25,157トン	20,385トン
(3) 持続可能な水資源を推進する取り組み状況			
「アサヒの森」の管理面積*	2,467ha	2,467ha	2,467ha

* 2020年10月以降の管理面積は2,467ha、水涵養量は1,101万m³

▶ コミュニティ支援活動に参加したアサヒグループ従業員数合計

コミュニティの基本活動「コミュニティ支援活動」では、従業員が地域とつながる機会を創出し、そのつながりを強化することで、各地域の社会課題解決に貢献しています。



▶ 砂糖を削減したRTD商品比率 (Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.)

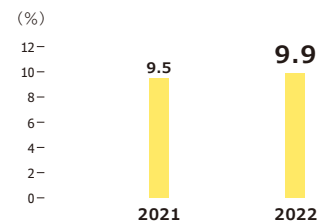
消費者の砂糖摂取量削減への貢献を目指し、100ml当たりの砂糖含有量5g以下の商品の構成比を70%以上にするとする目標を設定しています。2022年は目標を大幅に上回る84%を達成しました。

	2020	2021	2022
砂糖含有量 (100ml当たり)	6g	5g	5g
構成比目標	70%	70%	70%
構成比結果	82%	82%	84%

* 2021年より砂糖含有量の基準を6gから5gに変更し、より高い目標に更新しました

▶ 主要な酒類製品に占める*³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、消費者の選択肢を拡大するべく、主要な酒類製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、新商品開発や新たな飲用方法の提供に取り組んでいます。



▶ 「ビジネスと人権」に関する研修参加率

アサヒグループホールディングス(株)の全社員を対象に「ビジネスと人権」をテーマとする研修を実施し、参加率は91%となりました。



*² 延べ人数で算出

*³ ビール類、RTD、ノンアルコール飲料

2022年の経営成績の解説と分析

▶ 経営成績に関する分析

業績概況

当期における世界経済は、米国や欧州を中心として景気の回復が見られましたが、ウクライナ情勢の悪化に伴う原材料価格やエネルギー価格の高騰により物価上昇圧力が高まったことや、インフレ抑制に向けた政策金利の引き上げなどにより、先行きが不透明な状況となりました。日本経済においても、原材料価格の上昇などによる影響を受けましたが、新型コロナウイルスの規制緩和や世界経済の回復などにより、景気は持ち直しの動きが見られました。

こうした状況の中アサヒグループは、グループ理念「Asahi Group Philosophy」の実践に向けて、メガトレンドからのバックキャストにより、これまでの中期経営方針を、長期戦略を含む『中長期経営方針』として更新しました。この『中長期経営方針』では、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、事業ポートフォリオでは、ビールを中心とした既存事業の持続的な成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大に取り組みました。また、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た取り組みを推進しました。

さらに、当期は原材料価格の上昇などによる影響を大きく受けましたが、各地域において、適切な価格戦略やコストマネジメントの強化など、事業環境の変化に柔軟に対応する経営を実践することにより、グループトータルで業績の安定化を図りました。

その結果、当社グループの売上収益は、2兆5,111億8百万円（前期比12.3%増）となりました。また、利益につきましては、事業利益^{*1}は2,438億1千7百万円（前期比11.9%増）、営業利益は2,170億4千8百万円（前期比2.4%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は、法人所得税費用の増加により1,515億5千5百万円（前期比1.3%減）、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益^{*2}は1,654億3千万円（前期比7.0%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8.0%の増収、事業利益は前期比5.9%の増益となりました^{*3}。

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

^{*2} 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を控除したものです。

^{*3} 2022年の外貨金額を、2021年の為替レートで円換算して比較しています。

売上収益

日本においては、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した。また、日本全体での事業の枠を超えたシナジー創出のためのSCMの最適化やサステナビリティへの取り組みの推進などにより、持続的な成長基盤を強化しました。欧州においては、主力のローカルブランドの強化、ノンアルコールビールの拡大などにより、各国のブランドポートフォリオのプレミアム化を推進するとともに、グローバルブランドの拡大展開を図りました。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り組みを強化することで、持続的な成長基盤の更なる拡大を図りました。オセアニアにおいては、酒類と飲料事業の強みを活かしたマルチビバ

業績概要

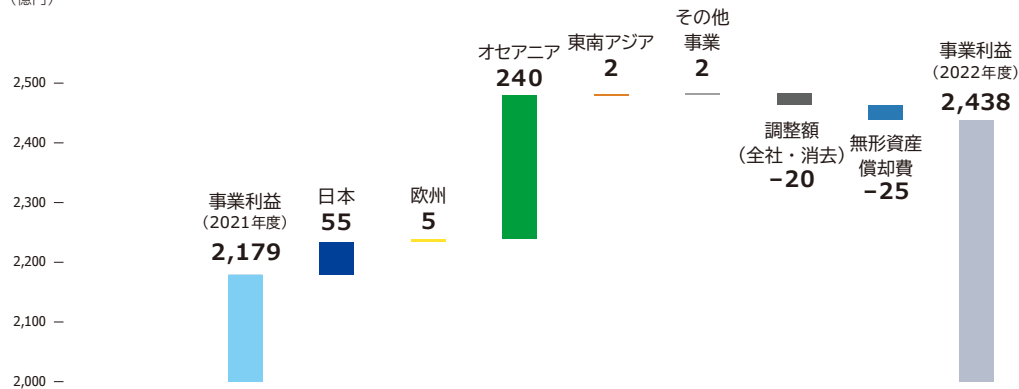
	2021年	2022年	増減	前期比	(億円) (為替一定)
売上収益	22,361	25,111	2,750	12.3%	8.0%
■ 日本	12,194	13,017	823	6.8%	6.8%
■ 欧州	4,744	5,739	995	21.0%	13.5%
■ オセアニア	5,000	5,832	832	16.6%	5.6%
■ 東南アジア	427	517	90	21.1%	6.8%
■ その他	60	88	28	47.0%	44.0%
調整額 (全社・消去)	(63)	(81)	(18)	—	—
事業利益	2,179	2,438	259	11.9%	5.9%
■ 日本	1,035	1,089	55	5.3%	5.3%
■ 欧州	755	760	5	0.7%	(6.3%)
■ オセアニア	831	1,071	240	29.0%	16.7%
■ 東南アジア	4	6	2	39.9%	27.6%
■ その他事業	12	14	2	13.4%	11.7%
調整額 (全社・消去)	(146)	(166)	(20)	—	—
無形資産償却費	(311)	(336)	(25)	—	—
営業利益	2,119	2,170	51	2.4%	
親会社の所有者 に帰属する当期利益	1,535	1,516	(19)	(1.3%)	
調整後親会社の所有者 に帰属する当期利益	1,546	1,654	108	7.0%	

レτζ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、収益基盤の盤石化に取り組みました。また、ノンアルコールビールなど、BACにおける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改革などを推進しました。東南アジアにおいては、自社ブランドを中心とした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向上を図りました。また、CO₂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を推進しました。

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12.3%増、2,750億円増収の2兆5,111億円となりました。（為替一定ベース：前期比8.0%の増収）

事業利益の増減要因

（億円）



事業利益

日本においては、原材料関連やブランド投資の強化に伴う費用増加などの影響はあったものの、増収効果や各種コストの効率化などにより、増益となりました。欧州においては、主に原材料やユーティリティなどの費用増加の影響があったものの、飲食店向けの需要回復に加え、ブランドポートフォリオのプレミアム化の進展などに伴う増収効果や為替変動の影響により、増益となりました。オセアニアにおいては、原材料関連の費用増加の影響などはあったものの、統合シナジーの創出を中心としたコスト効率化や為替変動の影響もあり、増益となりました。東南アジアにおいても、原材料関連の費用や輸送費の増加などの影響があったものの、固定費全般の効率化などを推進したことにより、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11.9%増、259億円増益の2,438億円となりました。（為替一定ベース：前期比5.9%の増益）

営業利益

営業利益は、前年の固定資産売却益の反動減はあったものの、事業利益の増益により、前期比2.4%増、51億円増益の2,170億円となりました。

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、法人所得税の増加などにより、前期比1.3%減、19億円減益の1,516億円となりました。また、SCM再編による損失などの特殊要因を除く調整後親会社の所有者に帰属する当期利益では、前期比7.0%増、108億円増益の1,654億円となりました。

▶ 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を含む外貨建資産の増加等により、総資産は前期末と比較して2,826億円増加し、4兆8,303億円となりました。

負債は、原材料関連の価格上昇等に伴う営業債務及びその他の債務の増加や、為替相場の変動による外貨建負債の増加、社債及び借入金の減少等により、前期末と比較して212億円減少し、2兆7,674億円となりました。

資本は、前期末に比べ3,038億円増加し、2兆629億円となりました。これは、配当金支出により利益剰余金が減少したものの、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4.1ポイント上昇し、42.7%となりました。

また、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）で除して算出した調整後親会社所有者帰属持分当期利益率は11.1%となりました。

▶ キャッシュ・フロー分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

税引前利益は2,060億円となりましたが、法人所得税等の支払による減少があった一方で、減価償却費等の非キャッシュ項目による増加や運転資本の効率化により、2,660億円（前期比718億円の収入減）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、692億円（前期比548億円の支出増）の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

主に社債発行による収入があった一方で、社債の償還や長期借入金の返済による支出などがあり、2,196億円（前期比1,008億円の支出減）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153億円減少の374億円となりました。

キャッシュ・フロー関連指標

	2021年	2022年	増減
キャッシュ・フロー 対有利子負債比率（年）	5.1	6.1	1.0pts悪化
インタレスト・カバレッジ・ レシオ（倍）	30.1	24.5	5.6pts悪化

※ キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

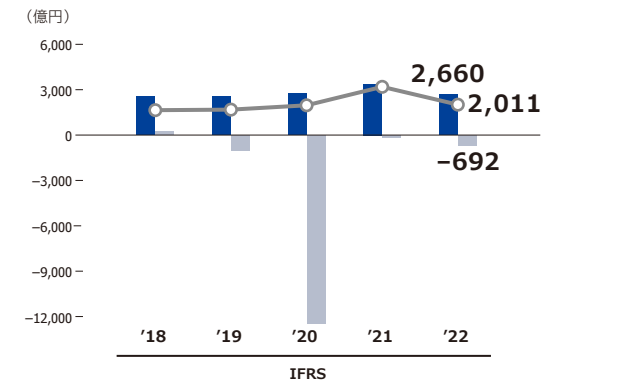
※ インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

▶ 流動性と資金の源泉

当社グループの資金の源泉は、主として営業活動からのキャッシュ・フローと金融機関からの借入、社債の発行からなります。アサヒグループホールディングス（株）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

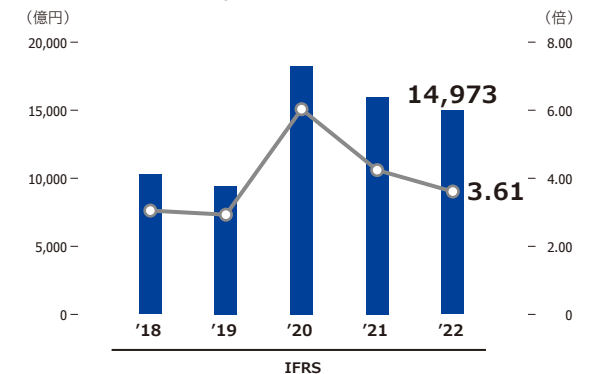


■ 営業キャッシュ・フロー ■ 投資キャッシュ・フロー ● フリー・キャッシュ・フロー

* フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー－投資キャッシュ・フロー
(M&A等の事業再構築を除く)

* 2019年以前：フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー±有形無形固定資産の取得

金融債務／Net Debt/EBITDA



(左軸) ■ 金融債務 (右軸) ● Net Debt/EBITDA

* EBITDA＝事業利益＋無形資産償却費＋減価償却費

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

▶ 設備投資*4

当期の設備投資は、174億円増の1,056億円となりました。日本においては、主に売上・事業利益拡大につながる成長投資と収益改善投資を実施しました。欧州においては、主にチェコ及びルーマニアにおける醸造能力増強投資を実施しました。オセアニアにおいては、CUBとの統合によるシナジー創出のための収益構造改革投資を実施し、缶の能力増強投資に着手しました。東南アジアにおいては、売上拡大に向けた基盤事業の維持・強化を目的とした営業投資を実施しました。

*4 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

当期におけるグループ全体の研究開発費は、前期比9億円増の151億円です。日本、欧州、オセアニア、東南アジアでは、各地域統括会社における『中期重点戦略』に基づき、研究開発活動を行いました。アサヒクオリティードイノベーションズ（株）では、当社グループの先端研究の拠点として、当社グループにおける持続的な成長を実現するため、中長期的な社会環境や競争環境の変化を見据え、メガトレンドからバックキャストで導いた未来シナリオとこれまでの研究で蓄積してきた技術・知見・ノウハウを踏まえ、グループの研究開発の重点領域に対して、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ます。また、グローバルに展開している強みを活かし、最適な研究成果の導出先を見極め、各リージョンと連携を取りながら成果の最大化に努めています。

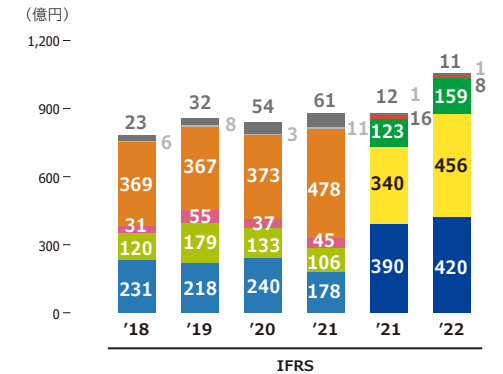
▶ 利益配分に関する方針と配当金

『中長期経営方針』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*5は2024年に3倍程度を目指します。

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4円増配の113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56円、期末配当59円で、年間では2円増配の115円の普通配当となる予定です。なお、今後は、2025年までに配当性向40%を目指します。

*5 劣後債の50%はNet Debtから除いて算出

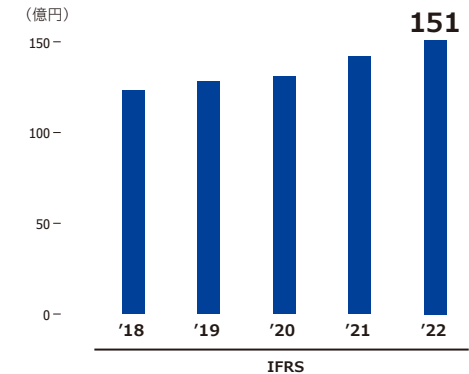
設備投資推移



(2017-2021) ■ 酒類事業 ■ 飲料事業 ■ 食品事業 ■ 国際事業
■ その他の事業 ■ 調整額 (全社・消去)

(2021-2022) ■ 日本 ■ 欧州 ■ オセアニア ■ 東南アジア
■ その他 ■ 調整額 (全社・消去)

研究開発費推移



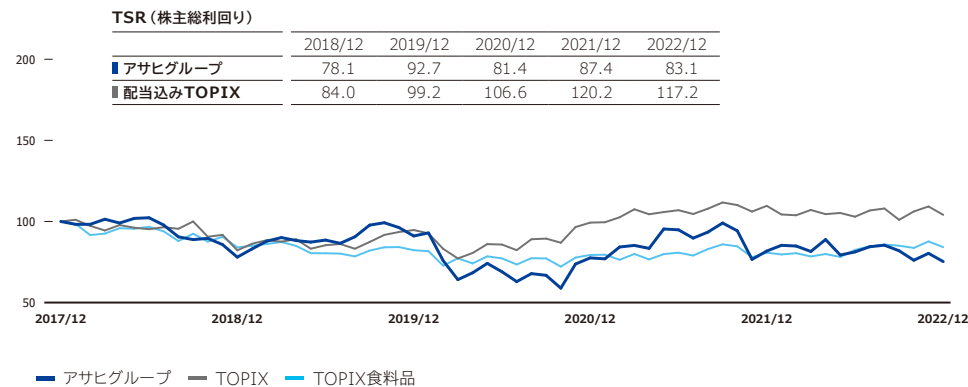
会社概要／投資家情報（2022年12月31日現在）

▶ IR活動によるエンゲージメントの推進

2022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）。
アナリスト・機関投資家向け事業説明会	4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。事業戦略説明会（日本・欧州・オセアニア）、サステナビリティ戦略説明会を開催。
機関投資家 役員取材	約70回	マネジメントによる取材・電話会議・オンラインミーティング
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

株価推移 (Index)



* 2017年12月30日の終値を100としています。

会社概要

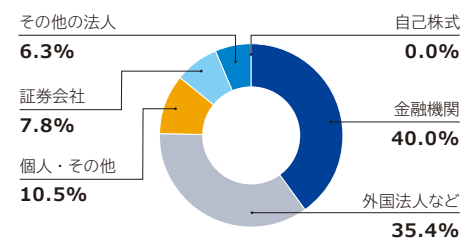
設立	1949年（昭和24年）9月1日
資本金	220,216百万円
社員数	164名（連結社員数29,920名）
グループ会社数	連結子会社数 208社 持分法適用関連会社数 25社
発行済株式総数	507,003,362株
単元株式数	100株
当期末株主数	156,051名
上場証券取引所	東京
証券コード	2502
決算期	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

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）	894,885	17.7
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	317,205	6.3
SMBC日興証券株式会社	150,179	3.0
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
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	83,245	1.6
JPモルガン証券株式会社	80,470	1.6
株式会社三井住友銀行	80,280	1.6
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	78,018	1.5
三菱UFJモルガン・スタンレー 証券株式会社	74,935	1.5
合計	1,971,219	38.9

* 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



所有者区分	持株数(百株)	株主数(名)
■ 金融機関	2,028,445	158
■ 外国法人等	1,795,879	1,174
■ 個人・その他	529,254	152,559
■ 証券会社	393,775	48
■ その他の法人	320,811	2,111
■ 自己株式	1,868	1

▶ 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り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。



2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

環境の取り組みへの評価

当社グループは、「自然の恵み」を享受して商品・サービスを提供する企業として、環境をマテリアリティの一つに設定し取り組みを推進しています。国際的非営利団体CDPによる調査において、最高評価となる「気候変動Aリスト」、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に認定されたほか、環境省主催の第4回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」環境サステナブル企業部門において、環境大臣賞である金賞を受賞しました。



ダイバーシティ推進・従業員の健康管理への評価

当社グループでは、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おり、その取り組みが評価されています。



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、当社グループの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 E-mail: ir@asahigroup-holdings.com