

Asahi Group

People & Culture Report 2026





ASAHI GROUP PHILOSOPHY

アサヒグループは、グループ経営の基盤となる理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」を改訂しました。
複雑性や不確実性が高まる経営環境において、グループとしての存在意義や目指す姿、強みをより明確にし、
中長期的な企業価値向上に向けた共通の指針として再構築したものです。

AGPは、経営および事業運営における最上位の指針として位置づけられています。その理念を象徴する企業スローガン「Make the world shine」のもと、
グループ一体となって新たな価値創造に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

OUR PURPOSE

つながりを広げ、
世界を輝かせる

OUR VISION

おいしさと感動に満ちた
ひとときを創造する
リーダーとなる

OUR VALUES

情熱
オーナーシップ
人の尊重
共創

目次

1 Asahi Group Philosophy

01 グループ経営と人的資本

- 6 Message from the Group CEO
- 7 Message from the Group CPO
- 9 本レポートに対する考えと読み方

02 企業価値向上に向けて人的資本高度化で目指す状態と現状

- 11 アサヒグループの人的資本高度化を読み解くポイント
- 12 当社グループが目指す人的資本と企業価値のつながりの全体像(価値関連図)
- 14 価値向上指数から読み解く人的資本高度化の現在地

03 人的資本高度化に向けた取り組み

- 16 人的資本高度化の取り組みの現在地と今後の挑戦の全体像
- 17 消費者起点の組織への進化に向けた取り組み
- 18 イノベティブな組織づくりに向けた取り組み
- 19 特集：消費者起点の組織への進化に向けたグローバルブランドの成長
- 21 リーダーシップ開発に向けた取り組み
- 22 コラボレーションと成長に向けた取り組み
- 23 安心と個が輝く風土づくりに向けた取り組み
- 25 AGP Our Values 浸透・体現に向けた取り組み
- 26 特集：サイバー攻撃からの復旧・復興に見えるアサヒのValues
- 27 人的資本経営の基盤づくりに向けた取り組み

04 人的資本データ

- 29 人的資本に関する開示データ

People Statement

学び、成長し、そして共にやり遂げる

Learning, growing, achieving TOGETHER

何かを学んでいるとき、成長を実感するとき、大切な仕事をやり遂げたとき、

私たちは仕事が楽しいと感じ、“ワクワク”します。

さらにそれを誰かと共に行ったとき、想像・期待以上のことが起こることがあります。

これがアサヒの目指す働き方です。

尊敬、信頼、謙虚さ、包容力は、お互いを思いやる企業風土を醸成し、

素晴らしい成果をもたらす原動力になります。

私たちは、共につながり、共に成長し、

また、たとえそれが失敗からくるものであっても、

共に学習する機会を常に追求します。

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

私たちは、自分たちや自分たちのチームだけではなく、顧客、取引先、コミュニティ、

そして地球のために、尊敬と共創の観点をもって団結します。

編集方針／情報開示体系

アサヒグループでは、統合報告書を企業価値報告におけるプライマリーレポートと位置付け、企業価値の概要をご理解いただくことを目指しています。

統合報告書を起点にセカンダリーレポートを発行し、各種テーマについて網羅的に報告することで情報を補完しています。

任意開示



セカンダリー／詳細

人的資本レポート (People & Culture Report)

本報告書は、アサヒグループらしい人・組織・文化が企業価値創造にどのように貢献しているかを、定量・定性の両面の視点で開示しています。人的資本の高度化に向けた取り組みを共有することで、フィードバックを経営に活かす双方向のコミュニケーションツールとして位置付けています。



プライマリー／概要

統合報告書

中長期的な企業価値向上を目指す戦略ストーリーを体系化し、財務・非財務情報を統合して価値創造の全体像を開示しています。



セカンダリー／詳細

サステナビリティレポート

サステナビリティ課題について網羅的に開示しています。



セカンダリー／詳細

コーポレートガバナンス・レポート

価値創造を支えるコーポレート・ガバナンスの状況について、網羅的に開示しています。

報告対象期間

2025年1月1日 ～ 2025年12月31日

注：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)およびグループ会社

将来見通しに関する注意事項

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

法定開示

有価証券報告書

株主総会招集通知

コーポレート・ガバナンス報告書

本冊子に掲載している一部の画像は、生成AIを活用して制作したイメージ画像です。使用にあたっては、差別的・不公正な表現や人種・性別等に偏ったバイアスが含まれていないこと、ならびに著作権で保護された素材に依拠していないことを確認しています。

At a Glance

アサヒグループは、ビールを中心とした酒類・飲料・食品事業を世界各地で展開しています。

多様な仲間たちが各拠点で働き、地域ごとのニーズに応えるブランドを育てています。

 売上収益
2兆8,000億円以上

 生産拠点数
60カ所以上

 事業展開国数
100カ国・地域以上

 従業員数
28,000人以上

 生産量
100億リットル以上
(酒類+飲料)

* 記載の数値は全て2025年度実績



01

グループ経営と人的資本

- 6 Message from the Group CEO
- 7 Message from the Group CPO
- 9 本レポートに対する考えと読み方

Message from the Group CEO

「おいしさと感動に満ちたひととき」を創造するリーダーとして、 人の力を企業価値向上の原動力としていく

人的資本を経営の中核に据える

私たちは、商品やサービスを通じて「おいしさと感動に満ちたひととき」を創造し、社会に新たな価値を届けていく存在であり続けたいと考えています。その実現を担うのは、一人ひとりの従業員です。だからこそ、私たちは人的資本の高度化を経営の中核に位置付けています。

『People & Culture Report 2025』の発行後、投資家の皆さまとの対話などを通じて、当社の取り組みは概ね好意的に受け止めていただきました。一方で、人的資本への投資が組織能力や事業成果の向上を通じて企業価値にどのようにつながるのか、より明確に示す必要があるとのご意見をいただいています。2026年度はそうした声を踏まえ、人事施策と企業価値創造とのつながりを改めて整理し、取り組みと成果の因果関係をより具体的に示しています。

共通の指針を持ち、グループ全体での価値創出へ

私たちは、これまでのグローバル展開の過程において、買収や事業再編に伴う内部的な事業脆弱化のリスクと、コロナ禍や地政学的な変化などの外部環境の複雑化といった大きな課題に直面する中で、各地域・各事業の安定化に向けて取り組み、グループとしての成長を目指してきました。こうした経過を経て、組織の方向性が一つにまとまってきたことに手応えを感じています。各事業の基盤が整う中、今後は地域や事業の枠を越えて人と組織の力を結集し、グループ全体の戦略を推進することで、各事業の総和を超えた新たな価値を生み出す段階へ移行していきます。

こうした経営の転換点を踏まえ、共通のPurpose、Vision、Valuesのもとで判断し、行動するための指針として、「Asahi Group Philosophy (AGP)」を改訂しました。多様な人材がそれぞれの強みを発揮しながら、一つの方向に力を結集するためには、グループ共通の判断軸が必要です。AGPが一人ひとりの判断と行動に根付くことで、異なる視点の掛け合わせから新たな発想やイノベーションが生まれると考えています。

AGPが掲げる価値観にも通じる判断と行動は、サイバー攻撃への対応という極めて厳しい局面においても発揮されました。現場が主体的に判断し、関係者と連携しながら事業継続に向けて行動した経験からは、私たちの人と組織が持つ情熱と当事者意識、そして協働する力の強さを改めて実感することができました。

そうです、これからの成長に向けては、社内外の多様なステークホルダーと共に価値を創り上げていく「共創」の重要性が一層高まっています。個人や組織だけで完結する形では、もはやイノベーションを生み出すことはできません。その際には、単に協力するだけでなく、自ら責任を持ってやり遂げる「オーナーシップ」が不可欠でありますので、こうした意識・行動の変革をさらに進めていきます。

企業価値向上の源泉として、人の力を高めていく

私たちにとって、人こそが価値創造の源泉です。人的資本への投資を通じて一人ひとりの力を引き出し、その力を組織能力、事業成果、そして持続的な企業価値向上へとつなげていきます。



勝木 敦志

取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO

Message from the Group CPO



谷村 圭造

取締役 兼 執行役Group CPO

アサヒらしいグローバルな人的資本経営に挑み続け、 戦略と共通指針の浸透・実装を推し進める

経営・現場視点を持ち、人材戦略を磨き続ける

私はGroup CPOとして、CEOと同じ経営視点に立ちながら、人と組織に対して強いオーナーシップを持ち、自ら行動することを大切にしています。従業員が直面する課題や発揮している力を理解し、経営戦略と結びつけることが価値創造につながると信じており、現場との対話を通じて変化の兆しを捉え続けることを、人材戦略の実効性を高めるうえで重視しています。

人的資本経営は、人事部門だけで完結するものではありません。人と組織に関する取り組みを、経営戦略や各事業が目指す変化と結びつけ、その実行状況を継続的に検証することが重要です。私たちは、目指す姿を掲げるだけでなく、現在の到達点と課題を率直に捉え、次に取り組むべきことを明確にすることにこだわっています。

整いつつある基盤を、実行力の向上につなげる

人的資本の高度化に向けた取り組みは、グローバルで着実に前進しています。例えば、経営人材の選抜では、地域ごとに閉じた判断から、グループ全体の人材情報と共通の基準を踏まえて議論する形へ移行しつつあります。その結果、経営人材に関する議論の質とスピードにも変化が表れています。

タレントレビューを継続する中で、グループ全体で人材を捉え、議論する基盤が整ってきたことに加えて、グローバルリーダーシップコンピテンシーモデルの整備により、リーダーに求める能力や行動に対する共通理解も深まりつつあります。こうした取り組みの積み重ねが、地域を越えた人材配置や育成の質を高めています。

一方、進展の度合いはテーマや地域によって異なります。グローバル共通の枠組みが整った領域がある一方、事業成長を牽引するような人材・組織の変革にまでつなげることは引き続き課題です。共通の方向性のもとで各地域・各事業の強みを生かすことを重視し、各リージョンとの対話を通じて現場の意見を取り込みながら、人材戦略を事業環境に即した行動へと落とし込んでいます。

こうした丁寧な積み重ねの土台を活かしながら、今後は新たなAGPを踏まえた戦略や共通指針を各地域・各事業の意思決定と行動に深く根付かせていくことを目指します。グローバルの一貫性と各地域の強みを両立させ、人と組織の力を事業成果へ、そして持続的な企業価値向上へとつなげていきます。

Message from the Group CPO

人的資本と企業価値のつながりを明らかにし

人的資本経営の現在地を可視化する

ステークホルダーの皆さまからの声と2026年の挑戦

前回のレポート発刊後、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまからは、当社グループの人的資本経営について一定の評価をいただく一方、「**人的資本への投資が企業価値向上にどのようにつながるのか**」「**現在地や今後の課題が分かりにくい**」とのご意見をいただきました。2026年度はこれらの声に応えるため、**人材戦略と企業価値創造のつながりの明確化、人的資本経営の現在地を可視化することに取り組みました。**

企業価値とのつながりについては、AGP・『中長期経営方針』・人材戦略の関係を明確にした上で、**人的資本への投資が、個人・組織の変化、事業活動の進化、企業価値向上へどのようにつながるかを「価値関連図」として示しました**（詳細は●P.12-13を参照）。

また、**グループの人材戦略を「People Strategy House」として体系化し**、Purposeおよび『中長期経営方針』の実現に向けた人材戦略の全体像を再整理しています。

People Strategy Houseでは、成長を支える土台、成長の推進力、事業成長のドライバーを三つの柱としています。グローバル共通の施策と各地域の人材戦略がこれらを支え、グローバル方針と各地域・各事業の実行へとつながります。

People Strategy Houseは、経営戦略の実現に向けて何に取り組むかを示すのに対し、価値関連図はその取り組みが、個人・組織の変化、事業成果、企業価値向上へどのようにつながるかを示します。両者を一体的に活用することで、人的資本経営の実効性を高めていきます。

現在地の可視化に向けては、人的資本ROIと価値向上指数からなる「創出インパクト指数」を設定しました（詳細は●P.14を参照）。人的資本投資の効率と、個人・組織の変化や事業への影響を継続的に確認し、今後強化すべき課題を明らかにしていくためのものであり、今後も経営・事業部門との議論を通じて指標の妥当性を検証していきます。こうした取り組みを経ながら、ステークホルダーの皆さまとの対話を経営の改善につなげ、人と組織の力を企業価値向上へ結びつける人的資本経営を進化させていきます。

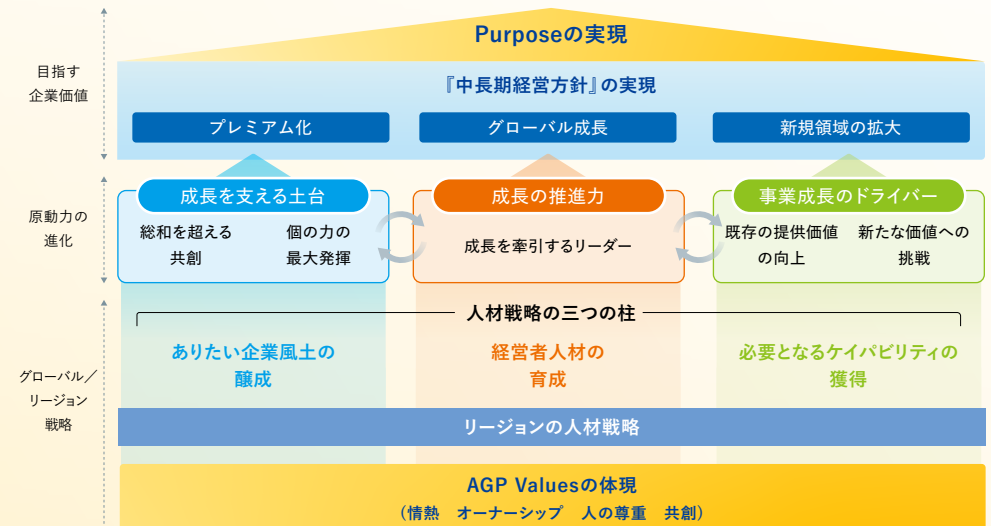
Asahi Group Philosophy

- グループの戦略と意思決定の基盤となる共通のフィロソフィー
- Purposeの実現を、人的資本経営と企業価値創造が目指す最終的な方向性として位置付ける

Our Purpose	つながりを広げ、世界を輝かせる
Our Vision	おいしさと感動に満ちたひとときを創造するリーダーとなる
Our Values	情熱 オーナーシップ 人の尊重 共創

People Strategy House

- AGPおよび『中長期経営方針』の実現を支える、当社グループの人材戦略
- 獲得・強化すべき組織能力と、それを支える人材施策の全体像を示す



本レポートに対する考えと読み方

当社グループは、人的資本経営を人事部門だけの取り組みとは捉えていません。投資家や従業員をはじめとするステークホルダーとの対話を通じて課題を捉え、経営戦略と人材戦略の両面から取り組みを磨き続けています。本レポートはその対話の入り口です。経営の考え方を示すGroup CEO・Group CPOのメッセージ、企業価値向上への道筋を描く地図としての価値関連図、現在地と課題を映すバロメーターとしての創出インパクト指数、現場で生まれた変化を伝える事例を通じて、当社グループの人と組織のリアリティを定量・定性の両面から描きます。ぜひ、お立場やご関心に応じて、気になるパートからお読みください。

当社グループにとっての People & Culture Reportとは

当社グループが目指す人的資本経営の姿と現在地を示し、投資家や現在・将来の従業員との 対話を深めるためのコミュニケーションツール

本レポートの読みどころ

- 企業価値と人的資本のつながり**
 事業のあるべき姿を起点に、必要な人と組織の変化を整理しました。「**価値関連図**」を大幅に**更新**し、人的資本への取り組みが、個人と組織、事業活動、企業価値をどのようにつないでいくのかを示します。
 P.12-13
- 現在地と課題を数字で示す**
創出インパクト指数を用いて、人的資本への取り組みの現在地を定量的に示します。今年は、価値関連図に示した各変化の進捗を測る「**価値向上指数**」の**設定に挑戦**し、どこまで進んでいるのか、今後どこを強化すべきかを明らかにします。
 P.14
- 具体的な取り組みと現場で生まれた変化**
現場で実践されている取り組みと、そこから生まれた変化を紹介します。特集記事「『消費者起点の組織への進化』に向けたグローバルブランドの成長」「サイバー攻撃からの復旧・復興に見えるアサヒのValues」では、担当者の実体験を通じて、判断や葛藤のプロセスまでお伝えします。
 P.17-27

お読みいただく際の視点



投資家の皆さま

“人的資本が企業価値向上にどのようにつながるのか”

- アサヒらしいこだわりや哲学は何か？
- 事業成長におけるグループの強み・個性と、これから磨くべき課題はどこか？



現在の従業員の皆さま

“グループが目指す方向性と、自身の仕事・キャリアがどのようにつながるか”

- 自分の身の回りで起こっている変化には、どのような狙いがあるのか？
- 日々の業務において、どの変化に挑戦してみたいか？



将来の従業員の皆さま

“アサヒが大切にしている価値観と、自身の大事にしたいことがどのように重なるか”

- アサヒでは、どのような価値観を大切にしてお互いに向き合っているか？
- アサヒの中には、どのような成長や挑戦の機会がありそうか？

People & Culture Report 2026 企画メンバーの声



宮本 淳也 Senior Manager

山本 凌大 Deputy Manager

AGH HR External Disclosure

アサヒグループホールディングス(株)

3年目の発刊となる今年は、これまで以上に人事の枠を越え、経営チームや各部門の皆さんと議論を重ねながら、人的資本の取り組みと事業成長・企業価値向上とのつながりを、アサヒグループならではの言葉で描くことに挑戦してきました。

人的資本は、人事だけの取り組みではなく、経営と現場をつなぐテーマです。一人ひとりの挑戦や成長を、事業成長と企業価値向上につなげていくことに、私たちは本気で向き合っていきたいと考えています。

本レポートが、その対話と挑戦をさらに前へ進めるきっかけとなればうれしく思います。

02

企業価値向上に向けて人的資本高度化で 目指す状態と現状

- 11 アサヒグループの人的資本高度化を読み解くポイント
- 12 当社グループが目指す人的資本と企業価値のつながりの全体像(価値関連図)
- 14 価値向上指数から読み解く人的資本高度化の現在地

アサヒグループの人的資本高度化を読み解くポイント

開示・対話を軸に進化し続ける人的資本経営

当社グループにとって、人的資本高度化の方針とは一度定めて終わるものではなく、事業のあるべき姿と連動させながら常にアップデートし、**開示と対話を通じて磨き続けるものです**。この動的な営みそのものが、人的資本と企業価値の連動を確かなものにしていくと捉えており、社内では人事に閉じずに、G-CxOをはじめとする経営陣、グローバルメンバーとの議論を重ね、人的資本と企業価値のつながりを捉え直してきました。社外では投資家の皆さまとの対話を軸に、現在地や課題を見つめ直し、取り組みの高度化につなげています。2026年度も、こうした対話を積み重ねています。

2026年度の対話実績・予定

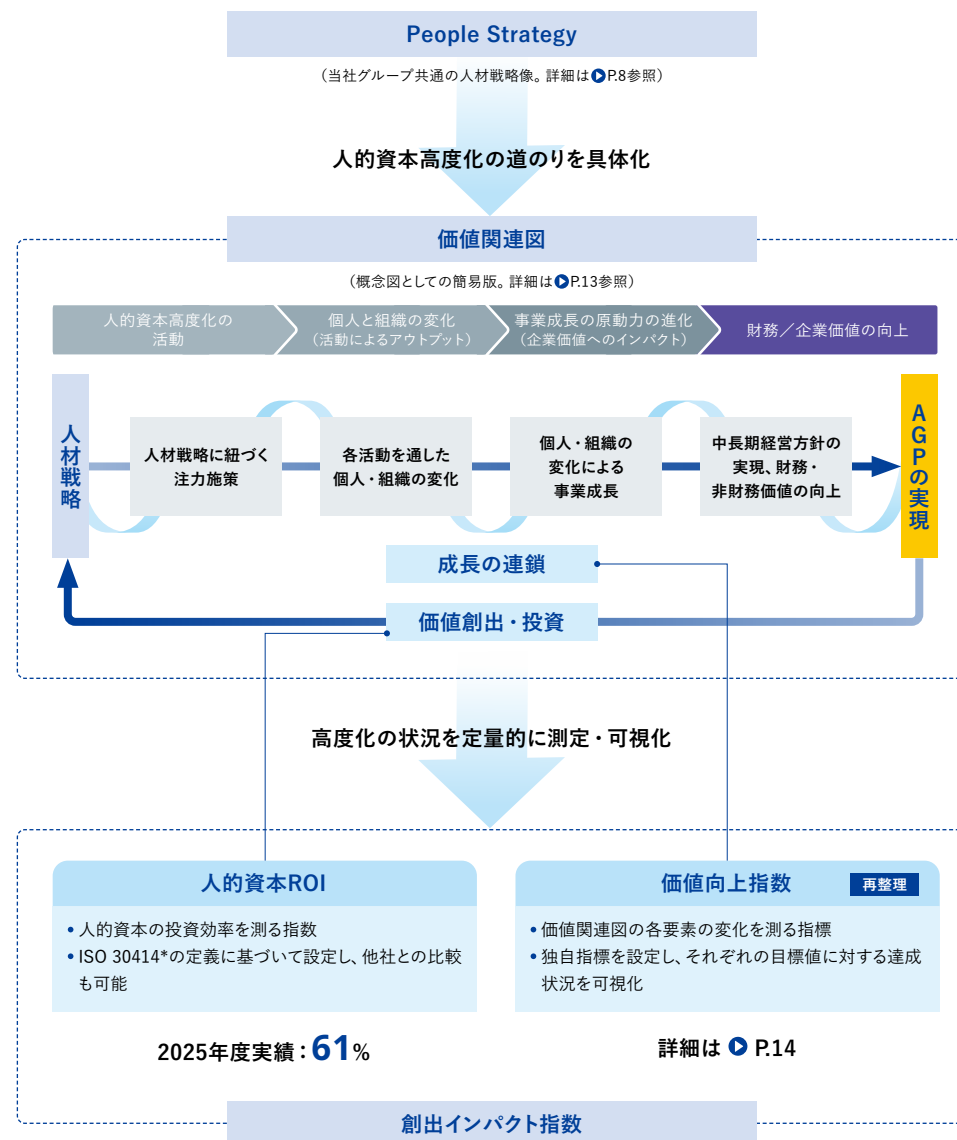
ラウンドテーブル **12回**対話を行った人数 **180人以上**

目指す道筋となる「価値関連図」と、実現状況を測る「創出インパクト指数」

当社グループの人的資本経営の軸となるのが、「価値関連図」と「創出インパクト指数」です。

「価値関連図」は、人的資本の高度化がどのような道筋で企業価値向上につながるかを示すものです。当社グループの人材戦略であるPeople Strategyで目指す変化を具体化したものであり、人的資本高度化のための各活動が、個人・組織の変化、事業成長、そしてその先の企業価値向上へとどのようにつながるかを示しています。人的資本と企業価値のつながりの全体像を俯瞰するとともに、事業のあるべき姿を起点に、現在地や今後強化すべき課題を捉え直す土台として活用しています。

「創出インパクト指数」は、価値関連図で目指す人的資本高度化の実現状況を定量的に測定・可視化するものであり、「人的資本ROI」と「価値向上指数」の2つから構成されています。昨年度より開示している「人的資本ROI」に加え、今年は価値関連図に基づき既存の人的資本関連指標を「価値向上指数」として再整理しました。他社比較も可能な指標である「人的資本ROI」で人的資本投資の短期的な効果を測定し、当社グループ独自の指標である「価値向上指数」で中長期的な価値創出の状況を捉えていきます。これらの指標を通じて人的資本投資の効果を継続的に検証し、企業価値向上につながる人材戦略・施策へと磨き続けていきます。



* ISO 30414の定義: {売上収益 - (人件費 + 福利厚生費を除く経費)} ÷ (人件費 + 福利厚生費) - 1

当社グループが目指す人的資本と企業価値のつながりの全体像（価値関連図）

価値関連図の設計におけるポイント

当社グループにおける人的資本経営では単に制度や施策を整えることではなく、企業価値向上につながる変化を生み出すことを目指しています。そのつながりをより具体的かつ分かりやすく示すため、2026年は価値関連図をさらに進化させました。具体的には、人的資本高度化によって目指す変化として「事業成長の原動力」を設定し、直接的に事業の変化を生む「事業成長のドライバー」、その力を底上げする「成長を支える土台」、両者をつなぐ「成長を牽引するリーダー」の3つに整理しています。これにより、人事の中での取り組みに閉じることなく、各取り組みが事業成長のどの変化に効くのかを

示し、人的資本の高度化と企業価値向上とのつながりをより明確にしています（POINT 01）。また、人的資本高度化の取り組みの土台であり、価値創出の指針にもなっているAGPについても、新たに改訂された内容を踏まえて人的資本とのつながりを明示しています（POINT 02）。さらに、重要なつながりについては、仮説にとどまらず、データ分析を通じた定量的な検証にも挑戦しています（POINT 03）。人や組織の変化が、アサヒグループの持続的な価値創造のどこにつながっているのかを読み解く全体像として本関連図をご覧ください。

POINT 01

既存の人材戦略に閉じない、企業価値起点の再整理

- 財務・非財務価値および『中長期経営方針』の実現に必要な組織能力として、3つの原動力を設定
- 原動力を軸に「個人と組織の変化」「人的資本高度化の活動」を再整理

POINT 02

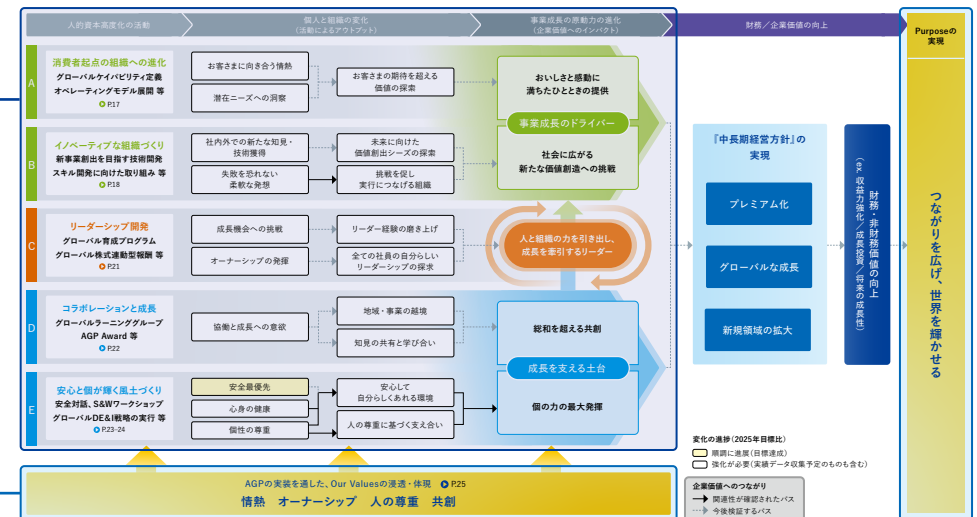
新たなAGPと人的資本高度化の取り組みとのつながりの明確化

- すべての価値創出の最終到達点にOur Purposeを設定
- すべての施策、日々の行動の土台としてOur Valuesを設定
- すべてのプロセスにAGPを組み込み

POINT 03

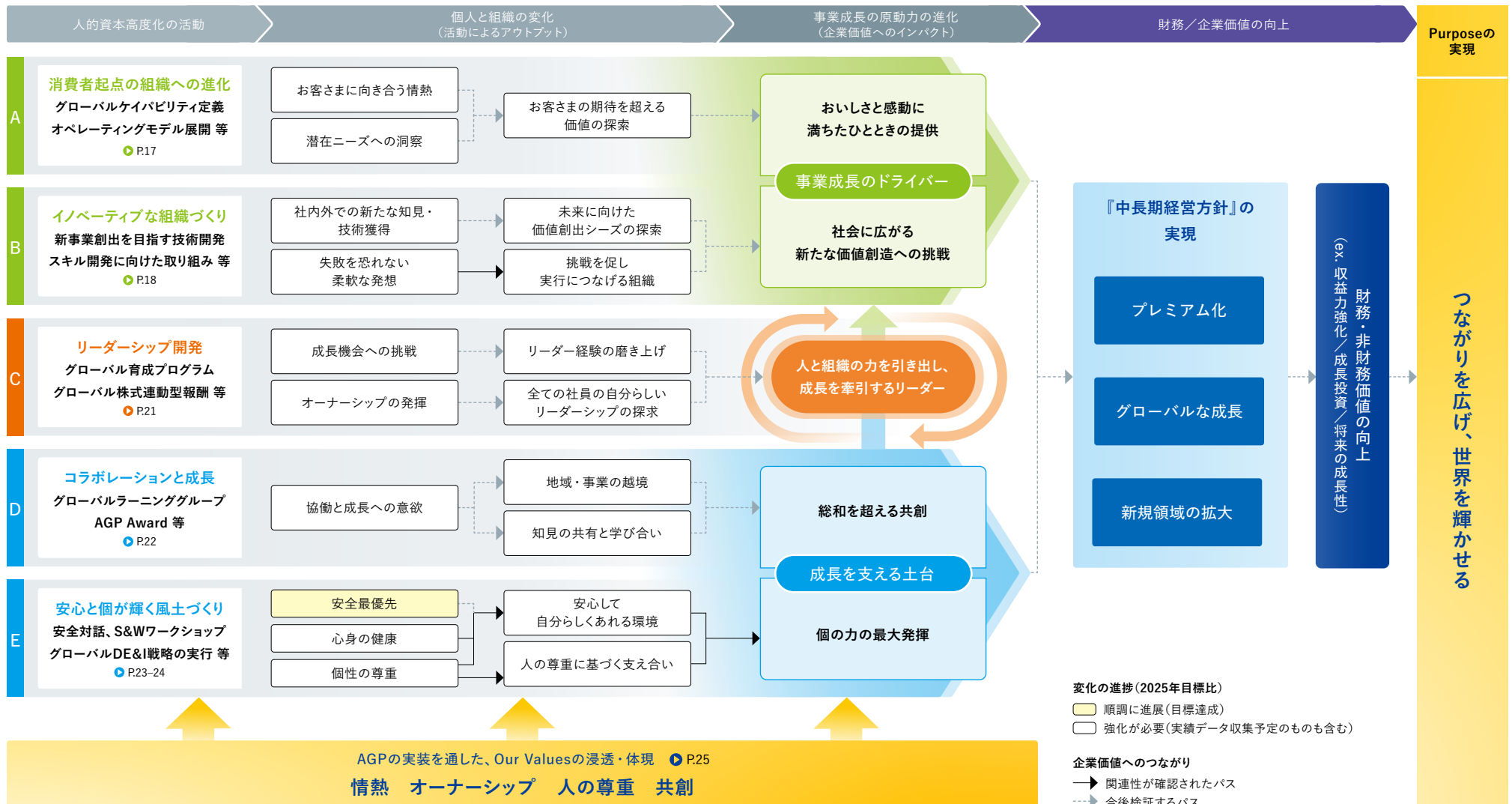
戦略的投資に向けた、“つながり”の定量的な検証

- 人的資本高度化に向けた取組から生まれる個人と組織の変化、原動力の進化の仮説を構築
- 仮説にとどまらず、実績値をもとにした分析を通して、つながりの検証にも挑戦



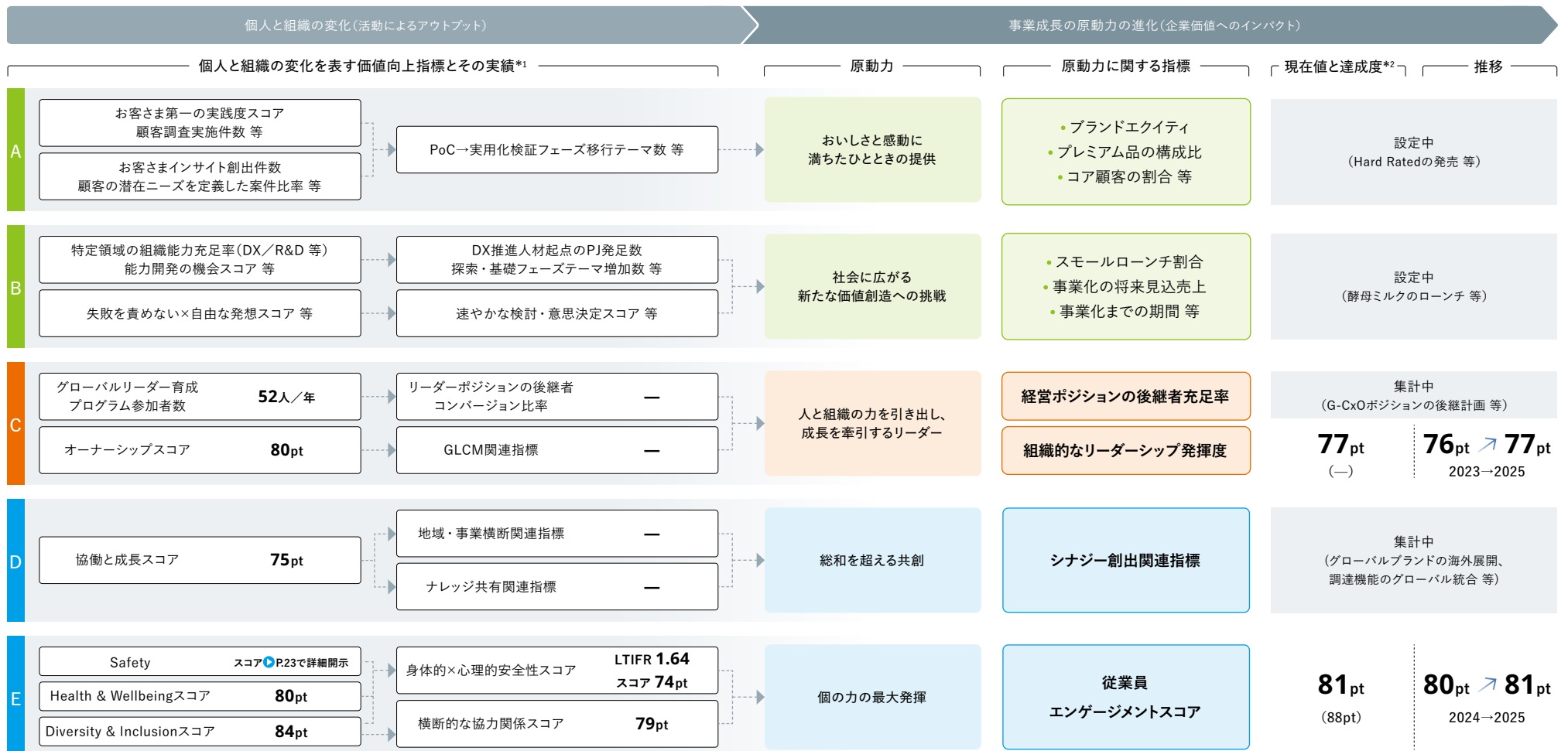
当社グループが目指す人的資本と企業価値のつながりの全体像（価値関連図）

アサヒグループの人的資本 価値関連図



価値向上指数から読み解く人的資本高度化の現在地

創出インパクト指数の見直しを通じて、人的資本の取り組みから事業成長・企業価値向上までを見通せる指標体系へと更新しました。リーダーシップ開発、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、従業員エンゲージメントでは進展が見られる一方、新たな価値創造や共創に関する指標の設定・収集は途上です。今後は、事業とのつながりを捉える指標を具体化し、継続的なモニタリングにつなげます。



^{*1} 一部指標は連動する経営指標とあわせて検討中のため、本レポートでは指標候補を開示。また、実績収集中のものは「—」を記載

^{*2} 2030年の目標値を()内に記載。目標値検討中の場合は「—」を記載

^{*3} A～EはP.13の価値関連図に記載

03

人的資本高度化に向けた取り組み

- 16 人的資本高度化の取り組みの現在地と今後の挑戦の全体像
- 17 消費者起点の組織への進化に向けた取り組み
- 18 イノベティブな組織づくりに向けた取り組み
- 19 特集：「消費者起点の組織への進化」に向けたグローバルブランドの成長
- 21 リーダーシップ開発に向けた取り組み
- 22 コラボレーションと成長に向けた取り組み
- 23 安心と個が輝く風土づくりに向けた取り組み
- 25 AGP Our Values 浸透・体現に向けた取り組み
- 26 特集：サイバー攻撃からの復旧・復興に見えるアサヒのValues
- 27 人的資本経営の基盤づくりに向けた取り組み

人的資本高度化の取り組みの“現在地”と“今後の挑戦”の全体像

人的資本の可視化を進め、事業成長における重点テーマへの投資を拡大

これまで、価値関連図や創出インパクト指数を通じて人的資本経営の現在地の可視化を進めるとともに、リーダーシップ開発や安心して働ける環境づくりなどの領域で一定の進捗が見えてきました。一方でまだ道半ばな領域があることも事実であり、人的資本経営の基盤をさらに高めながら、新たな価値創造や共創につながる重点テーマへの挑戦を進めていきます。それぞれの取り組みの詳細については、価値関連図や創出インパクト指数で示した内容の背景をご理解いただけるよう、以降のページで紹介しています。

	現在地	今後の取り組み	目指す状態
A	消費者起点の組織への進化 ● P17 - グローバル全体の重点ケイパビリティを特定 - 一部プログラムをテスト導入	デザイン思考を活用した成長 (GxD*) のグローバル展開 他領域のケイパビリティ開発プログラム展開と相互接続	消費者インサイトに基づく意思決定の定着 期待を超える商品・体験の継続的な提供
B	イノベティブな組織づくり ● P18 - 階層別DX人材育成を開始 - 技術シーズ創出に向けた研究・投資体制を強化	必要な人材像の定義とスキル開発 挑戦を促進する制度・ルールづくり	人材・スキル定義に沿った育成・配置の定着 新たな事業・社会価値の継続的創出
C	リーダーシップ開発 ● P21 - GLCM*2の基盤活用が進展 - 次世代育成プログラムを推進	グローバル全体での人材パイプライン強化	リーダー人材のグローバル横断での特定・育成 特定職階に閉じない主体的なリーダーシップの発揮
D	コラボレーションと成長 ● P22 - Global Mobilityを通じた越境経験が進展 - 越境経験を活かした共創事例が創出	地域・部門の越境経験者および、横断プロジェクトの質・量の増加	地域・部門を越えた協働の拡大 越境経験を通じた個人と組織の継続的成長
E	安心と個が輝く風土づくり ● P23-24 - サーベイでの診断と改善を継続 - 安全・ウェルビーイング・DE&I施策を通じた環境整備が進展	グローバルでのデータモニタリングとグローバル共通・各地域別施策の継続実施	全社員が心身ともに健康で安全に働ける職場 多様な人材が個々の力を最大限発揮できる環境
ALL	人的資本経営の基盤づくり ● P27 - People Strategy House・価値関連図・創出インパクト指数の再整理により可視化を強化 - データ基盤と分析ツールを整備	事業とのつながりをより測定可能な指標を設定 グローバル全体での人的資本情報の可視化	事業戦略と連動した人材戦略の策定・実行 定量的なデータに基づく意思決定

*1 GxD(Growth by Design): デザイン思考を活用した成長。5つの重点グローバルケイパビリティのうち、優先的にプログラム開発を開始

*2 GLCM(Global Leadership Competency Model): あらゆる階層のリーダーに求められる行動や姿勢を、グローバル共通の表現で体系的に示したもの

A: “消費者起点の組織への進化”に向けた取り組み

目指す状態、目標

■ 目指す状態

「消費者起点の組織への進化」では、お客さまへの情熱を出発点に、一人ひとりがお客さまを深く理解し、その声やインサイトを起点に価値創出に取り組むことで、おいしさと感動に満ちたひとときを継続的に提供している状態を目指しています。そのために、お客さまとの接点や対話を通じて理解を深めるとともに、顕在化したニーズだけでなく、潜在的な期待や社会課題にも目を向けながら、新たな価値探索を行う風土の醸成を進めています。

■ 主な目標(KPI)

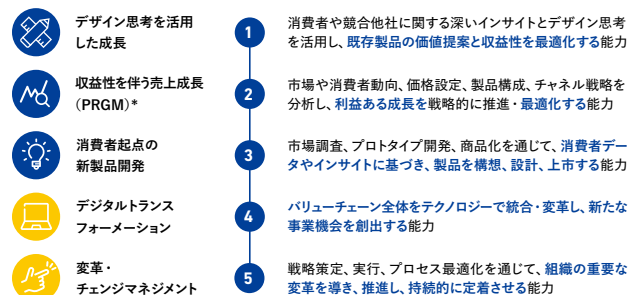
「消費者起点の組織への進化」に向け、KPIの設定、管理に向けた議論を進めています。現時点の候補案を紹介します。

原動力：おいしさと感動に満ちたひとときの提供

- ブランドエクイティ
- プレミアム品の構成比
- コア顧客の割合 等

重点的に開発すべきグローバルケイパビリティ
トップ5リスト

● ビジネスケイパビリティ
● 基盤ケイパビリティ



* Profitable Revenue Growth Management

組織としてのケイパビリティ強化に向けた取り組み

■ グローバルケイパビリティ開発

グローバルケイパビリティ基盤の構築

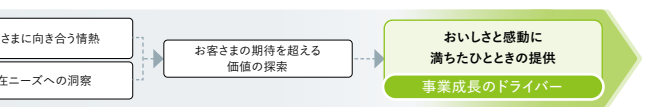
グローバルケイパビリティプログラムは、将来の競争優位を左右する戦略的ケイパビリティを構築するため、2024年に発足しました。市場ごとに分断された従来のアプローチから脱却し、重要なケイパビリティを特定・優先順位付けて構築する、統一的なグローバル基盤の整備を目指します。本プログラムはケイパビリティを「戦略に沿った人材・プロセス・システム・資産の組み合わせ」と定義し、発足から2年を経て構想から実行の段階へと移行しています。

5つのケイパビリティ、1つの方向性

グローバル・機能・地域の各レベルで100名を超える経営層インタビューを含む分析を経て、戦略的重要性が高く組織として開発へのコミットメントが強い5つの優先ケイパビリティを特定しました。これらは既存の強みを土台に規模の経済を活かし、効果が積み上がるよう順序立てて展開します。「より消費者中心でデータドリブンな、事業面で卓越した組織」を目指す方向性として捉え、複数年にわたる投資を行っています。

■ デザイン思考を活用した成長(GxD): 試験導入から実践へ

5つの優先ケイパビリティの中で、Growth by Design(GxD)は取り組みが最も進んでいる領域です。2024年の設計・スコープ策定を経て、2025年には欧州およびアジアパシフィックで本格的な試験導入を開始しました。GxDを導入した市場では、市場投入スピードが向上し、事業成果の創出につながっています。従来多くの調整を要していた製品リニューアルも、消費者インサイトに基づく意思決定と部門横断の協働により迅速化されています。



また、試験導入はAIや次世代技術の活用を進める実証の場ともなっており、データ分析による消費者・競合理解の高度化や迅速な検証が進んでいます。各チームでは、「何を作れるか」ではなく、「消費者が本当に価値を感じ、選ぶものは何か」を起点に意思決定する文化が育まれています。

■ 今後の課題

グローバルケイパビリティプログラムは、アサヒグループが人材・プロセス・働き方に対して行う最も重要な長期投資の一つです。2025年に実施した試験導入を通じて得られた知見等を土台として、本プログラムは次の展開段階へ進むための基盤を確立中です。

Profitable Revenue Growth Management (PRGM)

GxDの試験導入を進めるとともに、本プログラムは次の重点ケイパビリティであるPRGMの準備を進めています。PRGMは、収益性の高い成長を実現するための重要なケイパビリティです。2027年には、GxDで培った事業運営力や部門横断の連携を基盤として、PRGMの本格展開を開始する予定です。

デザイン思考を活用した成長と消費者起点の新製品開発の連携

消費者起点の新製品開発の基盤は、GxDを通じて整備されています。試験導入で構築する消費者データや分析基盤は、今後のイノベーション創出を支える重要な資産となります。また、アジャイルな働き方やAIを活用した消費者検証、部門横断の協働プロセスの整備も進めています。これらを通じて、既存製品の価値向上と新製品開発を一体的に推進する消費者起点のケイパビリティの確立を目指します。

B: “イノベティブな組織づくり”に向けた取り組み

目指す状態、目標

■ 目指す状態

「イノベティブな組織づくり」では、変化する社会や顧客の期待を捉えながら、オープンなマインドで社内外の多様な知識・技術・知見を取り込み、新たな価値創造の種(シーズ)を生み出し続けられる組織を目指しています。そのために、R&DやDXをはじめとするさまざまな取り組みを通じて必要なケイパビリティを獲得するとともに、失敗を恐れず挑戦し、学びを次の挑戦につなげながら、アイデアを実際の価値創出へと結びつけられる組織風土の醸成を進めています。

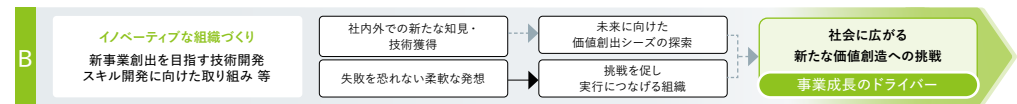
こうした取り組みを通じて、新たな発想やシーズが継続的に生まれ、その検証と実装が進むことで、事業価値と社会価値の双方を創出し、社会に広がる新たな価値の創造とアサヒグループの企業価値向上につなげていきます。

■ 主な目標(KPI)

「イノベティブな組織づくり」に向け、KPIの設定、管理に向けた議論を進めています。現時点の候補案を紹介します。

原動力：社会に広がる新たな価値創造への挑戦

- ・スモールローンチ割合
- ・事業化の将来見込売上
- ・事業化までの期間 等



新たな価値創出の実現に向けた取り組み

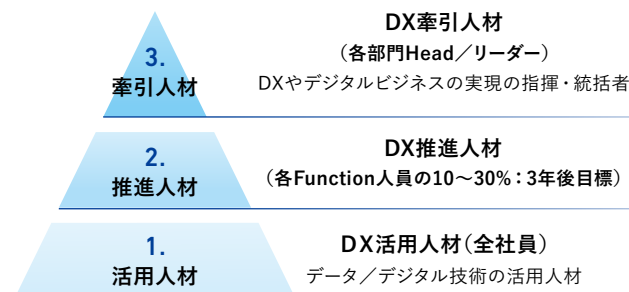
■ 必要となるスキル・技術の獲得に向けた取り組み

当社グループでは、新たな価値創出の実現に向けて必須となるスキル・技術の獲得に向けて取り組みを進めています。本レポートでは、DX人材育成に向けた取り組みと技術シーズの獲得に向けた取り組みについて紹介します。

DX人材定義とスキル習得に向けた育成の実施

アサヒグループは、DXを事業の根幹を変革する「ビジネストランスフォーメーション」と位置付けています。DX戦略は経営戦略推進の機動力であり、ビジネス・プロセス・組織の3領域でイノベーションを推し進めています。

アサヒグループホールディングス(株)では、2024年に3つの階層別DX人材育成プログラムを開始しました。役割に応じた教育と実践機会を提供し、全社員のDXスキルの向上および、各組織にDXを推進できる人材を育成するための教育プログラムを行っています。2025年は全社員のデジタル活用力向上に向けた初級eラーニングの受講完了率が98%となり、実践型ワークショップにも累計230名が参加しました。



新事業創出を目指した技術シーズの開発

アサヒグループは、2019年に先端研究機能を集約したアサヒオリティードイノベーションズ(株)(AQI)を設立し、長年培ってきた技術の進化と、革新的技術の創出に取り組んでいます。加えて、2026年4月にはAQI社内の「解析科学研究所」を「フロンティアサイエンス研究所」に改称し、実験による知見と、データ・計算科学による解析・予測を組み合わせることで、研究開発のスピードと精度を高め、将来の事業成長や新たな収益機会につながる技術シーズの創出を推進しています。また、未来シナリオに基づく先駆的研究やムーンショット型の投資を通じ、事業革新につながる技術シーズの創出に取り組んでおり、実際に「心を動かす体験を目指した飲料素材」などのシーズが生まれてきています。

フロンティアサイエンス研究所では、既存事業を支える研究に加え、未来のアサヒを切り拓く技術シーズの創出に挑戦しています。

生活者の心を動かし、社会課題の解決にもつながる新たな価値を、研究の力で生み出すことが私たちの使命です。



北村 育美
フロンティアサイエンス研究所 所長
アサヒオリティードイノベーションズ(株)

■ 今後の課題

DXは、IT部門主導の戦略策定やデータ基盤整備にとどまらず、R&D成果を事業化へつなげる橋渡しや研究スピードの向上にも活用していくことが重要です。全部門・全社員がデジタル技術を活用し、研究開発とビジネス戦略を連動できる組織づくりを目指します。

特集：「消費者起点の組織への進化」に向けたグローバルブランドの成長

事業成長のドライバーである「消費者起点の組織の進化」に関して、どのように人材・組織の変化が企業価値につながっていくのか、グローバルブランドの成長に向けた取り組みの事例を取り上げ、より深く掘り下げていきます。



グローバルブランド展開拡大に向けた取り組み

Q. グローバルブランドの成長を加速する上で、
どのような方向性・戦略を描いていますか。

朴 グローバルブランドの成長を一層加速させるためには、各市場での展開をより迅速かつ効果的に進めていくことが重要だと考えています。その実現に向け、当社グループではRHQの再編を進め、各地域に成長市場を組み合わせた体制を構築してきました。一方で、複数ブランドへの投資が分散し、地域ごとにブランド運営の責任が分かれていたことから、投資判断や意思決定のスピード、グローバルでの一貫したブランド育成に課題がありました。こうした課題を踏まえ、グローバルで高い成長ポテンシャルを持つ『アサヒスーパードライ』と『Peroni』に経営資源を重点的に配分するとともに、グローバルマー

ケティング機能をアサヒグループホールディングス主導へと進化させました。これにより、グローバル本社がブランド戦略の策定から投資判断、成長の推進まで一貫して責任を担う体制へと転換しています。

この変革により、人材・知見・資金をグローバルで最適に活用できるようになり、ブランド投資のスピードと一貫性が向上します。また、本社と各地域がより緊密に連携することで、市場ごとの知見を活かしながらグローバルブランドの価値向上を推進できる体制が整っています。今後も、ブランドへの重点投資とグローバルな連携を通じて持続的な成長を実現し、ブランド価値の向上を通じた企業価値の最大化につなげていきます。

Q. グローバル本社主導の体制へ移行した中で、
マーケティング部門ではどのように
グローバルブランドの成長を推進していますか。

森 グローバル本社主導の体制へと移行したことで、私たちマーケティング部門には、各市場でのブランド成長をよりスピーディーかつ効果的に実現することが求められています。そのためには、単に施策を横展開するのではなく、市場ごとの特性や消費者インサイトを踏まえながらも、ブランドとして一貫した価値を届けることが重要だと考えています。

その実現に向けて、私たちはグローバル共通のアサヒマーケティンググプリンスルを策定するとともに、グローバルグロースカウンスルにおいて重要テーマの議論と決定を行うなど迅速に一貫性のあるマーケティング活動を進める仕組みづくりを進めています。ブランド価値と消費者を起点に考えるという共通の原則を持ちながら、それ

ぞれの市場で最適な形に落とし込むことで、グローバルとローカルの強みを両立したブランド運営を目指しています。

また、こうした取り組みを支える基盤として、人材の交流と育成にも力を入れています。特にビールブランドは商品の機能だけでなく、その背景にある文化や歴史への理解も重要です。だからこそ、各市場で経験を積んだ人材が国や地域を越えて協働し、多様な視点や知見を学び合うことに大きな価値があります。今後も、人材の越境と知見の融合を通じて、グローバルブランドの成長を支えるマーケットターの育成を進めていきたいと考えています。

グローバルにおける『アサヒスーパードライ』の 成長に向けた取り組み

Q. 『アサヒスーパードライ』のグローバル展開を
支えるためにブランドをどのように世界各地へ
伝えてきたのでしょうか。

入部 ブランド価値をリアルな体験として消費者へ伝えていくことに注力しています。その代表的な取り組みが「Masters of Asahi Super Dry (MASD)」です。MASDで伝えたいのは知識や技術だけではなく、ブランディングの1丁目1番地である「おいしさ」と「ブランド体験」を通じて、『アサヒスーパードライ』に込められた思いや誇り、情熱を届けることです。そのために、ブランドストーリーや辛口という独自価値に加え、飲む瞬間まで妥協しない品質へのこだわりと、それを支える知識や技術を共有し、世界中のお客さまに最高の品質の『アサヒスーパードライ』をお届けしています。これまで世界各地で数千人規模の従業員やパートナーがMASDを受講し、世界各国のブランドアンバ

特集：「消費者起点の組織への進化」に向けたグローバルブランドの成長

サダーのみならず中国では十数名のローカルトレーナー育成も進んでいます。ブランドの価値を自らの言葉で語り、お客さまへ伝える伝道師が世界中で増えています。その広がりに大きな手応えを感じています。

Q. 『アサヒスーパードライ』のさらなる成長に向けて、
どのような価値の提供や人材・組織のあり方が
重要だと考えていますか。

秋山 例えば欧州とアジアを見ても、市場環境や消費者行動が大きく異なります。だからこそ、各市場のインサイトや施策については現場をよく知るローカルチームの知見を尊重しています。一方で、『アサヒスーパードライ』として守るべきブランドの本質は一貫して守り続けることを重視しています。

今後のブランド成長には、人々の心を動かす体験価値の提供がますます重要になると考えています。スポーツや音楽、アートなど、人々が情熱を注ぐカルチャーとの接点を広げながら、単に飲料を販売するのではなく、人々の記憶に残る体験を提供することで、ブランドとのより深いつながりを生み出していきます。

その実現に必要なのは、自分の担当領域を越えてブランド全体の成長を考え、新たな価値創造に挑戦できる人材です。消費者起点で挑戦を続ける一人ひとりの行動が、『アサヒスーパードライ』の成長を支える原動力になると考えています。

日本における『Peroni』の成長に向けた取り組み

Q. 『Peroni』を日本市場で成長させていくために
行ってきた取り組みについて教えてください。

古澤 お客さまに選ばれ続ける価値を生み出すために、一人ひとりに真摯に向き合い、インサイトを深く理解することを大切にしていま

す。日本市場で『Peroni』を展開しているのも、その考え方が出発点です。ビールそのものだけでなく、過ごす時間や空間を含めた体験価値への期待が高まる中、『Peroni』が持つイタリアらしい爽やかさや開放感に可能性を感じました。飲食店での雰囲気づくりや、例えば香りを活用した提供方法など、日本ならではの体験創出にも挑戦しています。ブランドの本質を守りながら、日本のお客さまに親しまれるブランドへと育てていきたいと考えています。

Nick 日本で『Peroni』の成長を担う役割を聞いたとき、私はとてもワクワクしました。子どもの頃に日本で暮らしていた経験もあり、家族とともに再び日本で生活できることを楽しみにしていました。アサヒは日本No.1のビール会社であり、その強い事業基盤があればスムーズに成長できるのではないかと考えていました。しかし、実際に市場と向き合う中で、日本ではビールと言えば国内ブランドを思い浮かべる人が多く、海外ブランドが入り込む難しさを実感しました。そのため私たちは、『Peroni』を単なる輸入ビールではなく、「アサヒが日本で育てるブランド」として捉え、「海外ブランド」と「国内ブランド」の間に新しいポジションを築く挑戦を続けています。

『Peroni』の魅力は、そのスタイリッシュなルーツ、イタリアらしい洗練された世界観、そして人を少し特別な気分にする体験価値にあると考えています。また、日本にはイタリア料理文化が深く根付いており、『Peroni』が価値を発揮できる土壌があります。まずはイタリアンレストランを起点にブランドを育てながら、寿司や天ぷらなど日本食との親和性も生かし、将来的にはさまざまな食文化の中で愛されるブランドを目指しています。現在、『Peroni』は日本市場で前年比二桁成長を続けており、輸入ビールNo.1という目標に向けて着実に前進しています。

私自身、日本国内の事業会社へ赴任した外国人社員として、日本企業ならではの強みや仕事の進め方を学ぶ貴重な機会を得ました。一方で、新しい考え方や挑戦を進める難しさを感じる場面もありま



古澤 毅

Nick Larkworthy

す。だからこそ私は、日本事業とグローバルをつなぐ架け橋になることが役割だと考えています。『Peroni』が世界各国で成長してきた経験から得られた成功や失敗の学びを共有しながら、日本市場に合ったやり方を日本のチームと一緒につくっていきます。

今後強化していく人的資本の取り組み

グローバルブランドの成長は「消費者起点の組織への進化」によって「おいしさと感動に満ちたひとときの提供」を実現することで加速することができると考えています。そのため、今後人的資本の取り組みとしては、地域・事業の越境による「総和を超える共創」の実現と、お客さまに向き合う情熱をベースにしたお客さまの潜在ニーズの把握の強化を進めていきます。そのために、国や地域を越えた人材交流の拡大や、顧客・消費者ニーズへの理解深化を通じて、多様な視点や知見を掛け合わせながら、新たな価値創造の起点を継続的に生み出していきます。さらに、こうした取り組みを通じて得られた顧客理解を商品・サービスやブランド体験に反映し、各市場において一貫した価値提供とローカルニーズへの適応を両立させていきます。

C：“リーダーシップ開発”に向けた取り組み

目指す状態、目標

■ 目指す状態

「リーダーシップ開発」では、アサヒグループの成長に必要な幅広い視野と変革を推進する力を備え、人と組織の力を引き出し、成長を牽引するリーダーが、あらゆる階層で育まれている状態を目指しています。

そのために、挑戦的な経験による成長機会の提供と、一人ひとりのオーナーシップの発揮を促進することで、現場から経営層まで、それぞれが自らの立場でリーダーシップを発揮できる環境づくりを進めています。育まれたリーダーが組織の力を引き出し、アサヒグループの成長と企業価値向上を支えています。

■ 主な目標(KPI)

「リーダーシップ開発」に向けて、KPIの設定、管理に向けた議論を進めています。現時点で価値向上指数として設定・確認している数値を例として紹介します。

原動力：人と組織の力を引き出し、成長を牽引するリーダー

経営ポジションの後継者充足率

—

組織的なリーダーシップ発揮度

* 日本におけるエンゲージメントサーベイ特定設問のスコア

2025年 **77pt***

個人と組織の変化

グローバルリーダー育成プログラム参加者数

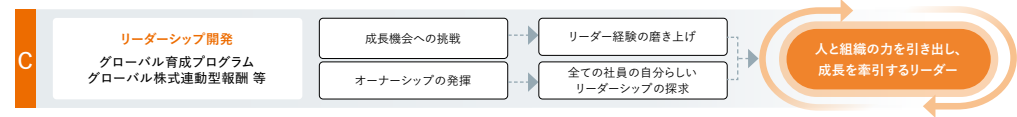
* アサヒグループホールディングス(株)主催プログラムにおける数値

2025年 **52人***

オーナーシップスコア

* 日本におけるエンゲージメントサーベイ特定設問のスコア

2025年 **80pt***



リーダー人材のパイプライン強化に向けた取り組み

■ 経営者人材輩出に向けた仕組みの強化

事業環境の変化がさらに加速する中、持続的な成長を実現するべく、継続的に経営者人材を輩出できる仕組みの強化に取り組んでいます。

グローバル・リーダーシップ基盤の活用

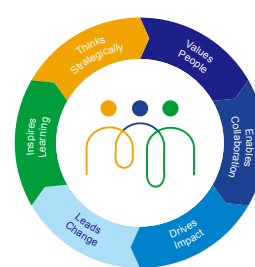
2025年、アサヒグループは、「グローバルリーダーシップコンピテンシーモデル(GLCM)」を人材施策全体により一貫して組み込み、グループ横断でリーダーシップ開発を強化しました。GLCMは、セルフ・リーダーシップから経営層まで、あらゆる階層のリーダーに求められる行動や姿勢を、シンプルかつグローバルに共通の表現で体系的に示したものです。2025年に新たにGLCMを組み込む形で「グローバルリーダーシップデベロップメントプログラム(GLDP)」を刷新し、「Emerging」「Advanced」に対して10カ月間のプログラムを実施しました。参加者からは高い評価が寄せられ、プログラム全体の体験は10点満点中9.0点、「アサヒにおけるリーダーとしての成長」への貢献については9.3点と評価されました。実践的なツールやフレームワーク、体験型学習に加え、地域を越えた交流を通じて「One Asahi」のマインドセットを強化できたことが高く評価されています。

アサヒグループのリーダーへの期待：“つながりを創り、鼓舞し、成果を出す”

戦略的に考える
先見性を持って未来を描く

共に学び、促し合う
改善とイノベーションを
起こし続ける文化を作る

変化をリードする
自ら変化を受け入れ、
周りを導く



全ての人を大切に
お互いに尊重し合い、
安全でインクルーシブな
環境を作る

コラボレーションを
進める
社内・社外問わず、共に働く

より良い影響を
生み出す
自身の責任を果たし、
価値を創造し続ける

将来のリーダー育成パイプラインの強化

将来のリーダー育成パイプラインの強化に向けて、「Global Futures Program」を開始しました。本プログラムは、グローバルかつ異文化環境での経験を通じて、アサヒグループにおけるリーダーシップの発揮と若手人材の成長を促すものです。2025年には日本、欧州、アジアパシフィックの3ポジションを対象に展開し、グループ横断の視野を広げるとともに、早期のグローバルキャリア機会を提供しました。

タレントレビューとグローバル人材基準の進化

グローバルタレントレビューを進化させ、グループ全体で人材を把握・議論する仕組みを強化しました。これにより、より幅広い人材層から将来のリーダー候補を発掘・育成するとともに、リーダーシップパイプラインの強化を進めています。また、「Global Talent Management Playbook」を策定し、重要ポジションの定義、人材レビュー、育成、サクセッションプランニングに関する共通の基準とプロセスを整備しました。これにより、各地域・各機能において共通の原則に基づいた一貫性のある人材マネジメントを推進しています。

■ 今後の課題

今後は、これらの仕組みや考え方をグループ全体で一層浸透させ、リーダーの育成・登用や人材配置における質の向上につなげていきます。そのために、GLCMの活用を人事プロセス全般へさらに拡大するとともに、重要ポストの後継者層の充実、地域を超えた育成・異動機会の拡大を推進します。また、人材レビューについても、将来の事業戦略を見据え、多様な視点を取り入れながら、次世代リーダーの発掘・育成につなげていきます。

D：“コラボレーションと成長”に向けた取り組み

目指す状態、目標

■ 目指す状態

「コラボレーションと成長」では、地域や事業の枠を越えて人・知見・経験が循環し、アサヒグループ全体として各事業の総和を超える価値創出が実現されている状態を目指しています。その実現に向けて、協働と成長への意欲を持つ社員が地域・事業を越えて挑戦し、多様な知見や経験を取り込みながら成長する環境づくりを進めています。こうした越境を通じて得られた知見や経験が組織全体で循環し、新たな発想や協働を生み出すことで、単一の組織では実現できない価値や成果の創出につなげていきます。

本テーマでは、各地域・事業が培ってきた強みを結びつけ、単独では到達できない価値創出を実現することで、「総和を超える共創」をアサヒグループの競争力へとつなげていきます。

■ 主な目標 (KPI)

「コラボレーションと成長」に向けて、KPIの設定、管理に向けた議論を進めています。現時点で価値向上指数として設定・確認している数値を例として紹介します。

原動力：総和を超える共創

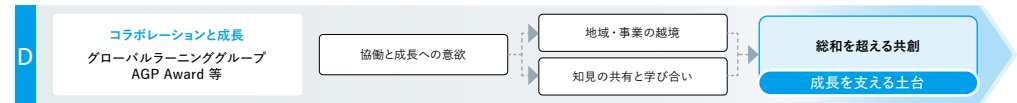
シナジー創出関連指標

個人と組織の変化

協働と成長スコア

* 日本におけるエンゲージメントサーベイ特定設問のスコア

2025年 **75pt***



「総和を超える共創」を生み出していくための取り組み

■ 共創の起点となる“越境”への挑戦

共創の起点としては“協働と成長への意欲”を高め、実際に地域・事業の越境や越境で獲得した知見に基づく学び合いが不可欠です。

当社の社員が地域・事業を横断する越境でどういった学びを得ているのか、そして結果としてどのような「総和を超える共創」が生まれてきているのかを紹介します。

地域・事業を越える越境経験

地域・事業を越える“越境”は、新たな視点や知見を生み出し、「総和を超える共創」の起点となります。当社ではこうした越境を促進するため、2024年よりグローバル共通の枠組みでGlobal Mobilityが実現できるよう、Global Mobility Policyを導入しました。従業員は異なる地域・事業での経験を通じて得た学びを持ち帰り、組織内で共有・活用することで、新たな価値創出や事業成長につなげています。越境を通じてどのような学びと変化が生まれたのか、実際の従業員の声を紹介します。

外務省や東南アジアへの越境経験で、異なる文化や立場、利害が交錯する環境で、多様性は単に受け入れるものではなく、組織の力に変えるべき資産であることを学びました。

本社では、リーダーとして重要なのは、一人ひとりの専門性や価値観を尊重しながら共通の目的を示し、それぞれの力を結集して総和以上の成果を生み出すことを追求していました。

今後、東アフリカ事業では、グループ初のアフリカ進出という挑戦をさらなる成長の機会と捉え、多様な人材やパートナーをつなぐ触媒として、事業成長の加速に貢献していきたいです。



村田 誠貴

Head of Integration-East Africa
Asahi CE & Europe Services s.r.o.

総和を超える共創の実現

酵母ミルクプロジェクトは、地域・事業を越えた協働による共創の好例です。AQIでのプロトタイプ開発を起点に、グローバル公募を通じてオセアニアから日本へ異動したJaideepが、培ってきた専門性とグローバルネットワークを活かし、事業化を加速させました。2025年には日本で『LIKE MILK』、豪州で『Y Milk』としてテスト販売を開始しました。国内では、応援購入サービス「Makuake」で目標額の7倍を超える支援を集め、その後Amazonや首都圏の一部スーパーマーケットで販売を開始しました。

地域を越えた連携とAQIの技術力を結集することで、事業成長につながる新たな顧客価値を実現することができました。このプロジェクトを通じて、各市場の知見とAQIの技術を組み合わせることで、より高品質な製品を生み出せることを改めて実感しました。

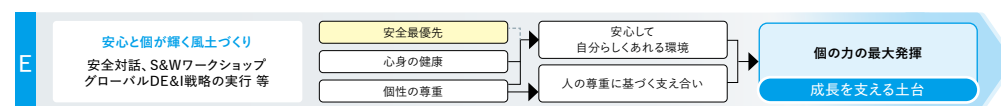


Jaideep Chandrasekharan
Head of SC Innovation & CAPEX
アサヒグループ
ホールディングス(株)

■ 今後の課題

「コラボレーションと成長」を加速させ、成長を支える土台である「総和を超える共創」につなげていくためにも地域・部門の横断者数を増やしていくことが不可欠です。Global Mobility Policyの継続的なアップデート、Global Mobilityを増やしていくための施策(グローバル公募、Global Futures Program等)を強化していきます。また、日本では事業を越えた人材交流の促進と自律的なキャリア形成に向け社内公募の活性化に取り組んでいきます。

E：“安心と個が輝く風土づくり”に向けた取り組み



目指す状態、目標と実績

■ 目指す状態

「安心と個が輝く風土づくり」では、世界中で働くすべての社員が心身ともに健康で安全に働ける職場、多様な人材が尊重され、それぞれの力を最大限に発揮できる風土を作ること、一人ひとりが活躍できる環境の実現を目指しています。

取り組みを通じて個の力が最大発揮されることで、生産性やエンゲージメントの向上を促し、グローバル企業としての競争力強化と企業価値向上につなげていきます。

■ 主な目標(KPI)と実績

「安心と個が輝く風土づくり」に向けて、現在以下のKPIを設定し、管理しています。

持続可能な エンゲージメント 2030年目標：グローバル高業績 企業並み(2025年は88)	2024年度サーベイ	2025年度サーベイ
	80pt	81pt
	2024年	2025年
	24%	25%
	2024年	2025年
	1.88	1.64
女性経営層比率 2030年目標：40%	2024年	2025年
	24%	25%
	2024年	2025年
	1.88	1.64
	2025年12月期 2000時間当たり	2025年12月期 2000時間当たり
LTIFR 2030年目標：<1.5	2025年度より 取組開始	2025年 84%(日本除く*)
	2025年度より 取組開始	2025年 84%(日本除く*)
	2025年度より 取組開始	2025年 84%(日本除く*)
	2025年度より 取組開始	2025年 84%(日本除く*)
	2025年度より 取組開始	2025年 84%(日本除く*)

Safety & Well-being

* 日本におけるStop for Safety and Well-being ワークショップは、サイバー攻撃によるシステム障害により実施に影響が生じました。

エンゲージメントの向上に向けた取り組み

■ エンゲージメントサーベイを通じた課題特定と解消

当社グループは、組織の強みと改善すべき点を把握するため、定期的に従業員エンゲージメント調査を実施しています。調査結果はグローバルおよび地域レベルで分析され、重要な課題については、的を絞った行動計画を通じて対応しています。これらの取り組みは、職場環境の改善と組織の有効性の強化を通じて、従業員のエンゲージメント向上を図ることを目的としています。

また、当社グループは「持続可能なエンゲージメントスコア」を重要なKPIとしており、2030年時には「グローバル高業績企業並みのスコア」を目標として設定しています。2025年の「グローバル高業績企業並みのスコア」は88に対し、当社グループのスコアは81(2024年比+1)となりました。

アサヒ飲料(株)におけるエンゲージメント向上の取り組み

アサヒ飲料(株)では、エンゲージメントを重要な経営指標の一つとして位置付け、複数年にわたり継続的な改善活動を推進しています。各種サーベイ結果を総合的に分析し、守り(働きやすさ・Well-beingな労働環境の実現)と攻め(働きがい・新規領域への挑戦を促す風土醸成)の2軸で課題を特定しています。また、課題に応じた施策の実行と効果検証を継続することで、組織全体でエンゲージメント向上に取り組んできました。

守りの観点では、労働時間の適正化やハラスメント防止に向けた研修・啓発活動などを継続的に推進し、2025年度にはハラスメント研修受講率100%を達成するなどの成果が見られています。

攻めの観点では、事業ポートフォリオの転換を支えるため、社員一人ひとりが新規・高付加価値領域への挑戦に主体的に関与する風土醸成を進めています。そのため、生産性向上を通じて創

出されたリソースを上記領域へ再配分するため、業務効率化の「自分事化」を軸とした全社的なコミュニケーション施策を展開しています。

好事例共有コンテンツでは全社平均比60%以上の好意的なりアクションを獲得し、「自分も見習いたい」といった声も寄せられるなど、自発的な行動変容が広がっています。

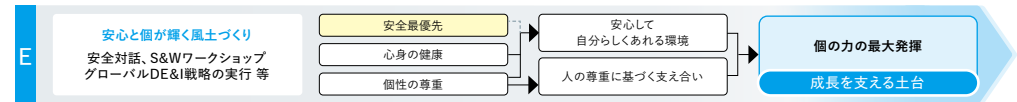


※上記イラストは生成AIにより作成し、内容確認は当社社員が行っています

■ 今後の課題

従業員のエンゲージメントをさらに強化するためには、調査から得られた知見を効果的に具体的な行動へと結びつけ、日常業務に定着させることが不可欠です。当社は、フォローアップのプロセスやモニタリング体制を引き続き強化するとともに、組織のあらゆるレベルで責任意識を高め、エンゲージメント向上の取り組みがより大きな成果をもたらすよう努めていきます。

E: “安心と個が輝く風土づくり”に向けた取り組み



セーフティ&ウェルビーイング、人権に向けた取り組み

■ セーフティ&ウェルビーイング

セーフティ&ウェルビーイングのビジョンと戦略

アサヒグループは「セーフティ&ウェルビーイング・ビジョン」を実現し、明確な優先事項のもとで取り組みの整合性を図るため、「リーダーシップと文化」「重大リスクの管理」「継続的改善」に注力し、2030年戦略を継続的に推進しています。

リーダーシップと文化: リーダーシップの強化は、事業全体を通した安全文化の定着を促進します。2025年、欧州のセーフティ&ウェルビーイングチームはリーダーシップ研修プログラムを共同設計し、欧州の全ての事業会社で導入を開始。同様の研修を他の地域にも展開。また、2025年には5万件を超えるセーフティ&ウェルビーイング対話が記録され、職場環境や重大リスク管理に関する貴重な示唆が得られています。

重大リスクの管理: 重大リスク管理の向上は重篤災害の防止に不可欠です。当社グループでは稼働中の機械に伴うリスクを引き続き重点課題と位置付けています。2025年にはグループ全体で1,300件を超える機械安全改善活動を実施しました。本プログラムは2026年も継続します。

継続的改善: 2025年、当社グループは各地域のベストプラクティスをもとに、グループ共通の基準の策定を開始しました。2026年からは、各地域の監査計画にグローバル基準への適合状況の評価を組み込み、グループガバナンスの一貫性と実効性を高めていきます。



■ ウェルビーイング

2025年の「Stop for Safety and Well-being」ではウェルビーイングに重点を置き、社員は自身の身体的・精神的・社会的健康を振り返る対話へ参加しました。2025年には各地域で健康診断、心理社会的リスク評価、柔軟な勤務形態、管理職向けメンタルヘルス研修、社員支援プログラムなど、社員のウェルビーイング向上に資する取り組みを推進しました。

■ 人権

社員の人権を尊重することは、セーフティ&ウェルビーイングと尊厳を守るための基盤です。2025年も、セーフティ&ウェルビーイング戦略に沿って、取り組みを加速させました。

リーダーシップと文化: 人権eラーニング(18言語対応)を作成、グローバル展開を開始。本社にてリーダー向けワークショップを実施

重大リスクの管理: 社員を対象としたグローバルレベルでの人権影響評価やミャンマーでの現地アセスメントの実施、および2024年実施のSMETA監査の指摘事項の是正推進

継続的改善: グループ共通の最低基準および保証プログラムを含む、人権デューデリジェンス体制の構築に着手

■ 今後の課題

ウェルビーイング: データに基づくグローバル施策の推進

人権: グループ共通のデューデリジェンス体制の構築および定着

私たちは、あらゆる活動の中心に「人」を据え、“Everyone Safe and Well to Enjoy Life. Everywhere, every day.”というビジョンの実現を目指していきます。



Rocky
Armstrong
Global Head of
Safety, Wellbeing
and Human Rights
アサヒグループ

DE&Iの推進に向けた取り組み

■ “shine AS YOU ARE”浸透に向けた取り組み

アサヒグループは、「shine AS YOU ARE」というDE&Iの基本理念のもと、一人ひとりがありのままの自分で活躍できる企業風土の醸成に取り組んでいます。取り組みは外部からも評価されており、2025年には「Australian Drinks Awards 2025」で「Best DE&I Initiative Award」を、また「D&I Award 2025」で「Best Workplace」を受賞しました。

インクルーシブな採用プロセスの導入

採用プロセスにおける無意識の偏見を軽減し、公平性と透明性を高めるため、グローバルな採用基準と実践的なガイドラインを策定しています。これらの取り組みは、多様な人材の確保を強化し、組織の持続可能な成長を支えることを目的としています。

ERG プレイブックの策定

社員によるリソースグループ(ERG)の活動を支援するため、「ERGプレイブック」を作成しました。ERGは、共通の関心事や経験を通じて従業員がつながり、従業員の視点を経営に反映させるための窓口としての役割を果たしています。また、包括的な企業文化をさらに育むため、地域を越えたERG間のグローバルな連携も推進しています。

■ 今後の課題

DE&Iをさらに推進するためには、これらの取り組みを単発的な施策として扱うのではなく、日常の業務プロセスに定着させることが不可欠です。各地域において主要な取り組みを着実に実行し続けるとともに、モニタリングと継続的な改善を強化していきます。

“AGP Our Values浸透・体現”に向けた取り組み

目指す状態、ロードマップ

■ 目指す状態

「AGPの実装を通した、Our Valuesの浸透・体現」に向けた取り組みによって、Our Valuesの理解・浸透を進めるとともに、それが日々の行動や協働として自然に体現される状態を目指します。

こうしたOur Valuesの浸透・体現の積み重ねにより、グループとしての一体感を高めながら、企業価値の向上およびAGPのPurpose・Visionの実現につなげていきます。

■ ロードマップ

「AGPの実装を通した、Our Valuesの浸透・体現」に向けて、AGPは研修やルールを展開ではなく、グループ全体の文化・行動変革として浸透を進めていきます。



現在は各地域でタウンホールやチーム対話、マネジャー向けセッションなどを通じて浸透を進めている段階です。

AGPの改訂

■ AGPを改訂した背景

2019年のグループ理念導入以降、外部環境は大きく変化しました。これらに加え、当社グループにおいても、グローバル化の進展や事業ポートフォリオの多様化に伴い、コーポレートガバナンス体制およびRegional Headquarters体制の進化を進めてきました。

こうした変化を踏まえ、当社グループの存在意義や目指す姿、強みの明確化、中長期的な企業価値向上に向けた共通の指針としてAGPを再構築することとしました。

■ AGPの改訂に向けて

AGPの改訂にあたっては、約1年半にわたり、世界各地域・各部門・さまざまな階層の従業員との対話を重ねながら検討を進めました。200名を超える従業員が参画したインタビューやワークショップの声を反映し、グループ共通のPurpose、Vision、Valuesを策定しています。



■ Our Valuesに込めた思い

Valuesは組織文化を形成し、戦略の実行力を支える重要な要素となります。そのため、当社グループでは、AGP Our ValuesをVision実現に向けた行動と意思決定の基準として位置付けました。それぞれのValueを具体的な行動として定義し、従業員が日常業務の中で実践できる形で展開を行っています。

Valuesは、以下の4つの要素から構成されています。

Passion(情熱):

情熱でお客様の期待を超える

Ownership(オーナーシップ):

当事者意識を持って、積極的に行動する

People-Centricity(人の尊重):

あらゆる取り組みの中心に人への尊重を置く

Togetherness(共創):

共通の目標に向かって力を合わせる

実際にOur Valuesが会社の活動に表れた事例について次のページで説明します。

■ 今後の課題

改訂したAGPは、当社グループの経営および事業運営の最上位の指針として位置付け、各種方針や取り組みに反映していきます。これにより、グループ各社の方向性の整合を図るとともに、グループ全体としての連携を強化し、持続的な成長と長期的な企業価値の向上を目指します。

特集：サイバー攻撃からの復旧・復興に見えるアサヒのValues

ここからは、AGPのOur Valuesである“情熱・オーナーシップ・人の尊重・共創”が表れた事例としてサイバー攻撃からの復旧・復興を深く掘り下げていきます。

“復旧”・“復興”に向けた取り組み

2025年9月29日に発生したサイバー攻撃によるシステム障害は、当社グループ社員の業務に大きな影響を及ぼしました。復旧に向けた初動において、勝木Group CEOは「何よりもまず自身の健康と安全を大事にしてください」と呼びかけ、社員一人ひとりを尊重する姿勢を明確に示しました。こうしたメッセージのもと、現場では「出荷を止めない」を合言葉に、営業・物流・生産部門の社員が中心となって、主体的に復旧に向けた行動を続けました。

幸田 慎矢 アサヒビール(株)物流システム部

システムトラブルにより出荷停止のリスクに直面する中、「出荷を続ける」ための体制を構築しました。



システムが利用できない状況の中、受注データと在庫情報を集約し、生産・出荷の判断を支える仕組みを整備しました。不確実性の高い環境でしたが、営業・物流・生産部門が垣根を越えて連携し、「お客さまに商品を届け続ける」という共通の思いのもとで知恵を出し合いながら対応しました。困難な局面でも、それぞれが自らの役割を超えて助け合い、目標達成に向けて行動できたことは、アサヒグループならではの強みであり、人と人とのつながりの大切さを改めて実感する経験となりました。

特に発揮されたOur Values

共創 情熱

サイバー攻撃によるシステム停止を受け、アサヒグループジャパン(株)では復旧・復興を支えるため、部門や法人の垣根を越えて人材を募る「One Asahiマッチング施策」を立ち上げました。伝票処理や経費精算など、本来はシステムで行う業務を手作業で進める必要がある中、多くの社員が本業と両立しながら支援に参加しました。約300人が手を挙げ、業務が集中する部署を支えることで、グループ一体となった復旧対応を後押ししました。

松倉 陽一郎 アサヒグループジャパン(株)FCH部

困っている仲間の力になりたい。
その思いから支援に手を挙げました。



影響を受けた部署の方々が大変な状況に置かれていることは伝わってきており、グループの一員として少しでも力になりたいと思い、本施策への参加を決意。支援先では、伝票処理業務のマニュアル整備や体制づくりを、同じく志願した応援仲間とともに担当し、現場の負担軽減に取り組みしました。

この経験を通じて感じたのは、困っている仲間がいれば自然と手を差し伸べるアサヒグループの文化です。部門や会社の枠を超えて協力し、共通の目的に向かって行動する姿に、アサヒグループの一体感と助け合いの文化を改めて実感しました。

特に発揮されたOur Values

オーナーシップ 人の尊重

“再始動”に向けた取り組み

サイバー攻撃によるシステム障害からの復旧・復興にあたり、アサヒグループを支えてくださったステークホルダーへ感謝・還元の気持ちを示すため、全社一丸の活動「THANKS ACTION」を実施しました。全社的な活動としてサンプリング活動を実施し、3月からは本格的な再始動として各ブランドの活動を最大化していきました。

アサヒビール(株)では再始動の象徴として、『アサヒゴールド』を発売し、134万函(4-6月累計)の売上を記録しています。



■ 今後の課題

サイバー攻撃の再発防止に向けたガバナンス体制の強化として、情報セキュリティを管轄する独立組織および専任役員、ならびに情報セキュリティ委員会を設置しました。今後は、情報セキュリティリスクの可視化と対応策の計画・実行のモニタリングを実施していきます。

サイバー攻撃で発揮された私たちのValuesの体現はアサヒグループが目指すPurposeである“つながりを広げ、世界を輝かせる”ために必要不可欠です。今後、改訂したAGPを浸透させ、戦略から実行まで徹底していきます。

“人的資本経営の基盤づくり”に向けた取り組み

目指す状態

■ 人的資本高度化のための意思決定基盤を確立する

当社グループでは、人的資本経営を人事施策の運用にとどめず、経営戦略や事業戦略と連動した意思決定につなげていくことを重視しています。そのためには、人や組織に関する取り組みを個別に捉えるのではなく、企業価値向上に向けてどのような変化が必要であり、現在どこまで進んでいるのかを共通言語を用いて議論できる基盤が必要です。

こうした考えのもと、当社グループでは人的資本経営を経営の意思決定に組み込んでいくための基盤づくりを進めています。関連図や創出インパクト指数、人材データの可視化は、そのための重要な土台であり、経営と現場、社内外のステークホルダーとの対話を支える役割も担っています。

経営との連動性を高めるための取り組み

■ Strategy House、価値関連図、創出インパクト指数の高度化

今年度は、人的資本と企業価値のつながりをより明確に示すため、People Strategy House、価値関連図、創出インパクト指数の高度化を進めました。People Strategy Houseと価値関連図にて企業価値と人的資本のつながりを改めて整理し、経営との連動性を高めるとともに、創出インパクト指数の指標の具体化を通し、人的資本高度化の現在地やこれまでの変化を定量的に捉えられるようにしています。

人事の役割は、いま大きく変わろうとしています。制度やリスクを「守る」だけの人事から、事業の変化を先読みし、成長を「加速させる」人事へ。そのために私たちは、人的資本と事業戦略のつながりを明らかにし、現在地を共通言語で可視化してきました。成果と挑戦の両面から人と組織の力を語るようになることで、人事は経営チームの一員として、同じ目線で意思決定に踏み込んでいけると考えています。



山田 裕介
Head of AGH HR
アサヒグループホールディングス(株)

■ 人的資本データの可視化

2025年より、グローバル全体で人材情報を可視化し、主要な人材データを共通の視点で把握できるデータ環境および分析ツールの整備を進めています。これにより、グループ横断での比較や課題把握を可能にしており、データに基づく意思決定基盤を構築しています。

■ 今後の課題

人的資本経営の意思決定基盤は、なお整備途上にあります。特に、人的資本と事業成長とのつながりを示す指標は更に具体化が必要であり、事業KPIと紐づいた指標設定を進めていきます。

人材データの可視化についても、創出インパクト指数に紐づく新たな指標への対象拡大が課題です。グループ横断で人的資本の状況を同じ目線で、より具体的に捉えられるよう、意思決定基盤の構築を進めていきます。

これまでの状態(～2025年)

経営と人的資本の つながりの明確化	
進捗把握と改善	
重点投資の判断	

人的資本高度化の取り組みは進めてきた一方、経営戦略・事業戦略とのつながりは明示的に示し切れていない

各地域での人事データ管理が中心。必要となときに必要なデータを各地域・担当者から収集

各事業会社の判断を尊重することが多く、各施策・地域最適、人事視点最適での投資判断が中心

今年度の取り組み

People Strategy House、価値関連図の再整理による、人的資本高度化で目指す変化の具体化

グローバル共通の人事データ基盤と分析ツール開発による、主要人事データの可視化

創出インパクト指数の具体化と指標間のつながり分析による、グループ全体・テーマ横断での重要なパスの可視化

今後、目指す状態と挑戦

グループ全体での経営と人的資本の紐づけ

人的資本と企業価値のつながりをグループ全体で理解・活用できるよう、価値関連図・People Strategy Houseの浸透と各社に応じた具体化を推進

グローバル・領域横断の管理

HRの主要指標に閉じず、創出インパクト指数に紐づいた新たな指標にも対象を拡大

経営全体最適での投資判断

事業インパクトを考慮しつつ、地域・テーマ横断で投資すべき領域を判断できるよう、重点領域における本社主導の意思決定を強化

04

人的資本データ

29 人的資本に関する開示データ

人的資本に関する開示データ

2026年開示時点のデータ。人的資本の開示に関する国際規格：ISO 30414の開示ガイダンスを参考に今後、開示内容のさらなる拡充を検討していきます。

項目		単位	デ-タ				注記
			2022	2023	2024	2025	
1. 法令遵守とコンプライアンス							
	外部の弁護士によるパワーハラスメント防止研修のeラーニング受講者数	人	約10,000	約10,000	約12,000	—*	アサヒグループ日本国内 * サイバー攻撃によるシステム障害により実施に影響
	「アサヒグループ人権方針」を遵守するための人権教育eラーニング受講者数		—	7,792	—	—	
	「アサヒグループ行動規範」に関するeラーニング受講者数		—	—	12,927	—*	
	「グローバル内部通報制度導入」に関するeラーニング受講者数		—	—	12,080	—	
	「危機管理」に関するeラーニング受講者数		—	—	11,891	13,225	
	ユニバーサルマナー研修 新規受講者数(2級)		実施なし	52	46	—*	
	ユニバーサルマナー研修 新規受講者数(3級)		229	89	21	—*	
2. コスト							
総雇用コスト(従業員給与と賞与+福利厚生費)		億円	2,378	2,617	2,935	3,069	アサヒグループ全体
3. ダイバーシティ(多様性)							
年齢	平均年齢	歳	42.9	43.0	42.2	42.1	アサヒグループ全体
性別	男女比率	%	男性：75 女性：25	男性：74 女性：26	男性：74 女性：26	男性：73 女性：27	アサヒグループ全体
障がい者	障がい者雇用比率	%	2.2	2.4	2.3	2.2	対象：アサヒグループ日本国内主要5社、ニッカウキスキー(株)、 エノテカ(株)、アサヒロジ(株)、 アサヒドラフトマーケティング(株)、 エービーカーゴ(株)、ニッカディスティラリーサービス(株)
その他	従業員の日本国内・海外比率	%	日本：45.0 海外：55.0	日本：42.1 海外：57.9	日本：38.7 海外：61.3	日本：38.6 海外：61.4	アサヒグループ全体
	正社員比率	%	81.8	83.1	83.0	87.0	アサヒグループ全体
経営陣	経営層における女性比率	%	27	21	24	25	アサヒグループ日本国内主要5社およびRegional Headquarters

表記内容 アサヒグループ全体 アサヒグループ日本国内	対象 アサヒグループホールディングス(株)と連結子会社全て アサヒグループホールディングス(株)と国内連結子会社全て	表記内容 アサヒグループ日本国内主要5社	対象 アサヒグループホールディングス(株) アサヒグループジャパン(株) アサヒビール(株) アサヒ飲料(株) アサヒグループ食品(株)
----------------------------------	--	-------------------------	---

人的資本に関する開示データ

項目		単位	データ				注記
			2022	2023	2024	2025	
4. リーダーシップ							
リーダーシップに対する信頼	エンゲージメントサーベイスコアの「リーダーシップ」カテゴリー	点	—	76	—	76	アサヒグループ全体
リーダーシップ開発	経営幹部候補育成プログラム参加人数(GLDP)	人	36	36	—	52	アサヒグループ全体
	経営幹部候補育成プログラム参加人数(VLAP／LEAD)		84	87	50	50	アサヒグループ日本国内
5. 組織風土							
エンゲージメント／満足度／コミットメント	持続可能なエンゲージメントスコア	点	78	80	80	81	アサヒグループ全体
従業員の定着率	年度定着率	%	—	—	99.05	98.81	アサヒグループ日本国内
	平均勤続年数	年	11.9	12.2	9.9	10.0	アサヒグループ全体
6. 健康・安全・幸福							
労災の発生率・件数	TRIFR(記録可能総災害度数率)	件／100万 延べ実労働時間	3.71	4.60	3.33	2.97	アサヒグループ全体
	LTIFR(休業災害度数率)		1.69	1.86	1.88	1.64	アサヒグループ全体
		労災による死亡者数(従業員+請負業者)	人	1	2	1	0
セーフティ&ウエルビーイング 先行指標 (Leading Indicators)	セーフティ&ウエルビーイング対話の実施	回／2000 総労働時間	—	—	—	1.7	アサヒグループ全体
	Stop for Safety and Well-beingワークショップの実施	%	—	—	—	83	欧州
			—	—	—	87	アジアパシフィック(オセアニア)
			—	—	—	83	アジアパシフィック(東南アジア)
			—	—	—	—	日本 * サイバー攻撃によるシステム障害により実施に影響
	重大事故につながるリスクの特定：リスク評価の実施、改善計画策定	%	—	—	—	152	アサヒグループ全体
	監査計画の策定および計画の実行(計画実行率)	%	—	—	—	98	アサヒグループ全体
健康・安全研修の受講割合	リーダー向けセーフティ特別研修の受講人数	人	—	—	681	1,141	アサヒグループ全体
	ストレスチェック実施率	%	95.8	95.7	95.0	98.5	アサヒグループ日本国内
その他	エンゲージメントサーベイスコアの「健康・ウエルビーイング」カテゴリー	点	—	78	—	80	アサヒグループ全体

人的資本に関する開示データ

項目		単位	データ				注記
			2022	2023	2024	2025	
7. 生産性							
従業員1人当たり売上収益		百万円	84	97	104	101	アサヒグループ全体
従業員1人当たり当期利益(親会社の所有者に帰属)			5.0	5.8	6.8	4.3	アサヒグループ全体
人的資本ROI		%	91	94	92	61	アサヒグループ全体 ※サイバー攻撃等による売上収益の減少があった一方、必要な人材投資は継続
8. 人材							
採用社員の質	試用社員のうち正社員登用した人数の割合	%	—	—	99.3	100	アサヒグループ日本国内主要5社
	自発的離職率		0.71	1.03	0.95	1.17	アサヒグループ日本国内主要5社
9. スキルと能力							
従業員1人当たりの研修費用		千円	108	107	117	184	アサヒグループ日本国内主要5社
従業員1人当たりの研修受講時間		時間	—	—	19.5	28.2	アサヒグループ日本国内主要5社
10. 後継者計画							
内部承継率	Group CEO または Regional CEOの内部承継率	%	100	100	—	100	対象：アサヒグループホールディングス(株)と地域統括会社3社
11. 労働力の可用性							
総従業員数(フルタイム)		人	29,920	28,639	28,173	28,560	アサヒグループ全体
総従業員数(フル／パートタイム)			36,565	34,446	33,957	32,830	アサヒグループ全体
傷病による欠勤・休職者数			225	228	174	集計中	アサヒグループ日本国内主要5社
12. その他(有価証券報告書記載事項)							
管理職に占める女性労働者の割合		%	—	12.8	12.3	15.7	対象：アサヒグループ日本国内主要5社、ニッカウキスキー(株)、エノテカ(株)、アサヒロジ(株)、アサヒドラフトマーケティング(株)、エービーカーゴ(株)、ニッカディスティラリーサービス(株) ※ 各社の数値は、第102期有価証券報告書に記載
男性労働者の育児休業取得率			—	83.3	88.3	81.7	
労働者の男女の賃金の差異	全労働者		—	62.1	70.7	70.9	
	正規雇用労働者		—	70.5	76.4	75.7	
	パート・有期労働者		—	61.3	70.4	68.9	



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