

Asahi GROUP

Asahi Group

Integrated Report 2026

2026年9月発行


Make the world shine

Our Brands





世界中で愛される2つのグローバルブランド

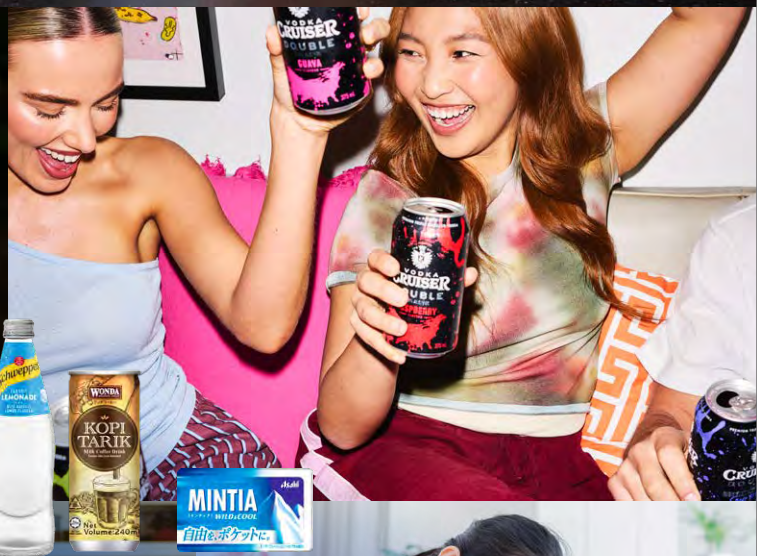
独自の世界観を持つ『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』。
世界を代表するプレミアムビールブランドとして、長年多くの人々に親しまれています。















世界を輝かせる多様なブランドポートフォリオ

ビールを中心とした酒類に加え、飲料や食品など幅広いブランドポートフォリオを展開しています。
あらゆる人々の多様なシーンに寄り添い、おいしさと感動を通じて豊かな体験価値を創出し続けます。

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

Key Figures

アサヒグループは、
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。
高付加価値ブランドを軸に
グローバルかつ強固な収益基盤を目指し、
お客さまの期待を超える
価値を世界中にお届けします。

売上収益
2兆8,947億円

親会社の所有者に帰属する当期利益
1,216億円

ROE
4.3%

事業利益
2,630億円

フリー・キャッシュ・フロー
△434億円

Net Debt/EBITDA
3.70倍

EBITDA
4,022億円

EPS
81.3円

配当性向
64.0%

GHG排出量（Scope1,2）（2019年比）
53%削減

GHG排出量（Scope3）（2019年比）
15%削減

PETボトルにおけるリサイクル素材、
バイオ由来の素材等の使用率
53%

主要な酒類商品*1に占めるノンアルコール飲料・
低アルコール飲料*2の販売量構成比
14%

経営層*3における女性比率
25%

持続可能なエンゲージメントサーベイスコア
81

労働災害比率*4
TRIFR **2.97**
LTIFR **1.64**

* 記載の数値はすべて2025年度実績
*1 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料
*2 ノンアルコール飲料の定義は各国の法規制に準ずる。低アルコール飲料はアルコール度数を3.5%以下とする
*3 役員および各機能部門をリードする職責を担うアサヒグループの社内グレード21以上を対象とする。
*4 記録可能総災害度数率（TRIFR）：100万延べ実労働時間当たりの死傷者数（休業災害＋不休業災害）
休業災害度数率（LTIFR）：100万延べ実労働時間当たりの死傷者数（≒度数率）

サイバー攻撃によるシステム障害の影響および対応

2025年9月29日
・システム障害発生
・日本事業の受発注システム含む主な業務システムを停止

2025年10月上旬
手作業での受注と出荷を開始

2025年12月上旬
EOS（Electronic Ordering System、電子受発注システム）による受注再開

2026年2月
物流業務全体の正常化（配送リードタイム通常化）

現在
一部の終売商品などを除く全商品の出荷を再開済み

初期的対応 と 外部専門機関によるフォレンジック調査

再発防止策の策定・実行

サイバー攻撃の概要

- 2025年9月29日サイバー攻撃によるシステム障害が発生し、データセンターの隔離措置を実行
- ランサムウェア攻撃により複数のサーバーとパソコン端末*1が暗号化、一部パソコン端末*1からデータが窃取された
- 調査の結果、外部の攻撃者がグループ内拠点にあるネットワーク機器を経由して侵入したことが判明

*1 ゼロトラストモデル移行前のパソコン端末が対象。ゼロトラストモデルとは「何も信用しない」を原則とするセキュリティモデル、社内外を問わず、すべてのユーザー・デバイス・ネットワーク接続に対し、情報資産へのアクセスごとに厳格な認証と認可を求める

初期対応

- 被害拡大防止を目的とした封じ込め対応を実施（専用線およびインターネット回線の遮断やデータセンターの完全隔離）
- 外部専門機関によるフォレンジック調査*2、再発防止策の策定・実行

*2 コンピューターやネットワークで起きた不正アクセス・ウイルス感染などの原因や経路を突き止めるための鑑識調査

システム障害の影響

事業影響

- 日本における受注・出荷などの主な業務システムを停止し、手作業での対応を開始
- 2026年2月物流業務全体の正常化
- 現在、一部の終売商品などを除く全商品の出荷を再開済み

個人情報漏えい

- 漏えいが確認された個人情報：115,513件（2月18日時点）（対象者：従業員（退職者含む）・取引先の役員及び従業員の方・取引先・個人事業主およびその従業員の方）

決算開示の遅延

- 2025年第3四半期決算：2026年3月10日開示
- 2025年通期決算：2026年7月8日開示
- 2026年第1四半期決算：2026年8月14日開示
- 2026年第2四半期決算：2026年8月14日開示

システム障害影響の概算

日本・東アジア	2025年実績	2026年予想
売上収益	・第3四半期単体：前年同期比△約50億円 ・第4四半期単体：前年同期比△約2割	・第1四半期単体：前年同期比△約1割 ・第2四半期以降：若干の影響が継続
事業利益	・売上減少に伴う限界利益減　・広告販促費は一部抑制	・売上減少に伴う限界利益減　・広告販促費等△60億円程度（一時費用） ・情報セキュリティ費用△35億円程度
営業利益	・棚卸資産廃棄減・評価損、システム復旧人件費、広告販促キャンセル費等△170億円	・影響は軽微

* 詳細のグループ業績については、11カ年財務・非財務サマリーをご参照ください。

再発防止策とガバナンス強化

技術的対策	・攻撃経路の特定と再発防止（IT資産の管理徹底） ・パソコン端末・ネットワーク・システム構成の再設計（EDR*3の設定・監視強化） ・監視・検知・初動対応の高度化および復旧性・耐障害性の強化 ・権限管理・アカウントセキュリティ、インフラ・クラウド環境のセキュリティ強化
組織・ガバナンス対策	・従業員向けセキュリティ教育の強化と最新の攻撃手法に備えた実践的な訓練 ・情報セキュリティを管轄する独立した組織および専任担当役員の設置 ・情報セキュリティ委員会による情報セキュリティリスクおよび対応策のモニタリング ・外部専門家連携、取締役会によるサイバーセキュリティ監視・監督機能の強化

*3 Endpoint Detection and Responseの略。エンドポイント（パソコン端末やサーバー等）で発生する不審な挙動を常時監視し、攻撃の兆候を検知した際に、影響の拡大を防ぐため自動的または迅速に対処を行う仕組みのこと。

Contents

01
価値創造の全体像

Group CEOメッセージ 12
Group CFOメッセージ 20
企業価値向上モデル 25
東アフリカへの進出 28
インパクトの可視化 32

02
目指すステージへの道筋

目指す事業ポートフォリオ 38
プレミアム戦略の進展 39
サステナビリティ戦略 42
DX戦略 44
R&D戦略 46
人的資本の高度化 48

03
マテリアリティ

環境 53
責任ある飲酒 55
コミュニティ・健康 56
人権 57

04
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスと企業価値向上の連関 59
取締役一覧 61
サクセッションとスキルセット 67
役員報酬 70
取締役会議長・社外取締役座談会 72

05
RHQ成長戦略

日本・東アジア 81
欧州 83
アジアパシフィック 85

06
実績と計画

アサヒグループの歴史 88
11ヵ年財務・非財務サマリー 90
2025年度の経営成績に関する分析 91

POINT 1

持続的成長と資本効率の両立による企業価値向上

アサヒグループは、中長期的な企業価値向上の実現に向けて、成長戦略の実行、キャッシュ創出力の強化、資本効率の向上を推進しています。主要指標のガイドライン達成を見据えた取り組みと今後の道筋について、Group CEO・CFOが語ります。

Group CEOメッセージ P.12　Group CFOメッセージ P.20



POINT 2

事業ポートフォリオの拡充で切り拓く次なる成長

『中長期経営方針』に基づき、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックにおいて、プレミアム化を軸とした事業基盤を構築してきました。東アフリカへの展開を通じて、成熟市場で培った収益基盤と成長市場における需要拡大の機会を組み合わせ、持続的な価値創造につなげていく戦略を詳述します。

東アフリカへの進出 P.28



POINT 3

ガバナンスの進化と取締役会の実効性強化

指名委員会等設置会社への移行により、監督と執行の分離が明確となり、取締役会の実効性がさらに高まりました。指名・報酬・監査の各委員会における議論の質や透明性の進化、持続的な成長と企業価値向上を支えるガバナンスのあり方について、取締役会議長および社外取締役が語ります。

取締役会議長・社外取締役座談会 P.72



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

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的と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です。財務・非財務情報を統合し、アサヒグループの価値創造の全体像を開示しています。

詳細

セカンダリー



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。



人的資本レポート
（People & Culture Report）

価値創造を実行する原動力である人的資本について、定性・定量の両視点で開示しています。



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。

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

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

参照したガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」

本冊子中の記載金額について

本冊子中の記載金額およ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。

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。

アサヒグループが認識する資本市場の関心事項

投資家の皆さまから寄せられる主な疑問を起点に、
資本市場における関心事項を整理することで、本報告書への理解を深めていただけるよう、
アサヒグループの答えとともに該当のページを紹介しています。

Q1.

アルコール市場を取り巻く厳しい環境の中で、持続的な収益成長とキャッシュ創出を支える中核ドライバーは何か？

- 各リージョンにおけるプレミアムブランドの強化を軸に、グローバルブランドの拡大とBAC（Beer Adjacent Categories）の成長を通じて単価向上とミックス改善を実現し、収益性とキャッシュ創出力の強化を図る
- 日本・欧州・オセアニアを中心とした成熟市場による安定的な収益基盤に加え、東アフリカ事業への進出を通じて成長市場を取り込み、持続的成長を支える事業ポートフォリオを強化する

▶ P.12 Group CEOメッセージ
▶ P.28 東アフリカへの進出
▶ P.40 グローバルブランドの拡大展開
▶ P.80 RHQ成長戦略

Q2.

システム障害や東アフリカ事業の取得などの影響を受ける中で、2030年の主要指標ガイドラインをどのように達成していくのか？

- 一時的な業績影響やキャッシュアウトがある中でも、日本・東アジアの回復やM&Aによる業績上乗せを通じて収益基盤を強化し、中長期的な利益成長力を高める
- 自己株式の取得を含む株主還元の強化と資本配分の最適化を通じて、資本効率を向上させ、EPS・ROE・ROICの改善を実現する

▶ P.12 Group CEOメッセージ
▶ P.20 Group CFOメッセージ

Q3.

システム障害による業績への影響と、日本・東アジアの立て直しをどのように進めていくのか？

- システム障害の発生直後の出荷停止による販売機会損失に加え、復興に向けた広告販促費等の一時費用や情報セキュリティ強化のための費用が発生する見込み
- 早期に売上回復を図るとともに、酒税改正を契機としたビール構成比の向上、ミックス改善、SKU（品目）最適化、コスト効率化などを通じて収益性を高め、成長軌道への回帰を図る

▶ P.7　サイバー攻撃によるシステム障害の影響および対応
▶ P.80 RHQ成長戦略

Q4.

取得を予定する東アフリカ事業では、中長期的にどのような成長ポテンシャルとシナジー創出を見込んでいるのか？

- 人口増加や経済成長を背景にビールの需要拡大が見込まれる東アフリカ市場において、1人当たり消費量の増加やプレミアム化の進展により中長期的な成長余地を有している
- EABL社の強固なブランドとディストリビューションに対し、当社のブランド展開やプレミアム戦略、製造・SCMの知見を融合することで収益力の強化につなげる

P.12 Group CEOメッセージ　P.28 東アフリカへの進出

Q5.

サステナビリティへの取り組みは、どのように事業インパクトや収益性の向上につながるのか？

- サステナビリティ活動による事業・社会インパクトを可視化し、施策の優先順位付けや投資判断の高度化を通じて長期的な利益の最大化や短期的な利益の最適化を図る
- 責任ある飲酒の取り組みでは、不適切飲酒の低減による社会インパクトの創出に加え、ノンアルコール飲料・低アルコール飲料のイノベーションを通じて新たな市場機会を創出し、中長期的な事業成長につなげる

P.32 インパクトの可視化　P.52 マテリアリティ
P.55 責任ある飲酒

Q6.

人的資本の高度化は、人材・組織ケイパビリティの強化を通じて、どのように事業成長に結びついているのか？

- 人的資本の高度化を通じて、個人・組織の変化を促し、事業成長を支える原動力へと進化させることで、企業価値の向上につなげている
- ありたい企業風土の醸成と必要なケイパビリティの獲得により事業成長を加速し、経営者人材の育成を通じて持続的な成長を実現する。

P.48 人的資本の高度化

Q7.

指名委員会等設置会社への移行後、取締役会および各委員会の機能はどのように変化し、重要な経営判断においてどのような議論が行われてきたのか？

- 執行の迅速な意思決定と取締役会の監督の役割分担が明確化し、報告・情報共有体制の高度化を通じた議論の実効性が向上している
- 東アフリカ事業の買収では、成長性や経済合理性に加え、リスクやガバナンス体制も含め多角的に検証し、企業価値向上に向けた透明性の高い意思決定プロセスが進展している

P.60 コーポレート・ガバナンスの体制　P.72 取締役会議長・社外取締役座談会



Message *from* the Group CEO

グループの組織力で 不確実性を乗り越え、 持続的な成長と 資本効率の向上を両立する

勝木 敦志
取締役 兼
代表執行役社長 Group CEO

システム障害への対応で発揮されたアサヒの強さ

2025年9月29日のサイバー攻撃を発端としたシステム障害により、全てのステークホルダーの皆さまに多大なるご迷惑をおかけしたことを、改めて深くお詫び申し上げます。また、一連の決算開示が遅延したことで、第102回定時株主総会では連結計算書類などのご報告ができず日を改めて臨時株主総会を開催する運びとなったこと、有価証券報告書の開示が遅れたことなど、株主・投資家の皆さまには大変なご不便をおかけしました。このような中、お客さまからは多くの励ましのお言葉や応援のお手紙を頂戴するとともに、関係先の皆さまには、通常とは異なる対応をお願いする場面が多々あったにもかかわらず、多大なるご協力とご支援を賜りました。改めて、心より感謝申し上げます。サイバー攻撃の影響を受けたシステムについては、安全性の確認されたバックアップデータから復旧を行い、2025年12月上旬のEOS(電子受発注システム)の再開を経て、2026年4月には一部終売商品を除く全SKU(品目)の出荷を再開しました。

現在、今回のシステム障害を教訓に、主に3つの観点から当社グループのリスクマネジメントやガバナンス体制の強化を進めています。まず、IT資産管理の徹底や、EDR(エンドポイント検知・対応)を含めたセキュリティツールの最新化・高度化、全社員への情報管理規程の周知徹底や情報セキュリティ教育・訓練を実施しています。さらに、グループ内の監視機能強化を目的とした組織体制の見直しを進めています。情報セキュリティ担当部門をIT・DX管轄部門から分離し社内牽制機能を強化するとともに、専任役員の配置と外部専門家も参画した情報セキュリティ委員会の設置によるモニタリング強化を進めていきます。取締役会の監視のもと、同委員会がリスクの可視化と各部門の対応策の計画・実行に対するモニタリングを担う体制を構築します。なお、日本で管理しているシステム以外はシステム障害の直接的な影響を受けていませんが、情報セキュリティに関するグローバルな連携体制を継続的に強化し、各拠点のリスク低減にも取り組んでいきます。

システム障害により日本国内の事業が大きな制約を受ける状況に直面した一方で、「ビジョンが浸透し、自律的に動く組織」として当社グループの組織力の強みを再認識しました。障害発生後は「お客さまやお取引先への価値提供を止めてはならない」という強い使命感のもと、社員一人ひとりが知恵を絞り正常化に向けた対応を自律的に進めました。例えば、受注・出荷に必要な基幹システムおよび周辺システムが停止した直後、平時のオペレーションが大きく制約される中、お客さまや取引先への安定供給を継続するため、現場では直ちに代替手段の検討を開始しました。そしてシステム停止発生の翌朝には、システムに依存しない手作業への移行を決定し、その翌日には対象商品や運用条件を限定した形での受注を再開しました。出荷品種の制約やリードタイムの確保、パレット単位等の条件を実行可能な形に組み替え、手作業による出荷体制を短期間で立ち上げたことは、危機下における供給責任を果たそうとする社員一人ひとりの自律的な行動と、日頃から現場に蓄積されてきた判断力と実行力があったからこそ可能となったものです。この取り組みは一例に過ぎませんが、経営層からのトップダウンでの指示だけでは対応が追い付かなかった局面でも、「価値提供を止めない」という意識が組織全体に浸透していたからこそ、出荷・販売体制を何とか維持することができました。それが今回の復旧を支えた根幹であったと確信しています。

Message
from
the Group CEO

「自律型組織」の構築を目指した経営

今回のシステム障害ではダメージを被りましたが、一方で、当社グループが思いを共有しながら自律的に、そして迅速に問題を解決できる組織であることを実感できました。カリスマ型のリーダーシップは一見優れた経営が行われているように見えますが、組織全体が一人の判断に依存し、意思決定を誤るリスクが高まりやすいと認識しています。そのため、多様な人材の知見と能力を結集し、一人ひとりが自律的に共通のビジョンの実現を目指す組織こそが、最も強靭で持続的だと考えています。

当社グループにおける最上位の理念は「Asahi Group Philosophy(AGP)」です。AGPのリフレッシュの過程では、「私たちは単なる物売りであってはならない」という考え方を繰り返し強調してきました。当社グループが提供するのは商品そのものだけではなく、その先にある「おいしさと感動に満ちたひととき」であり、人々の生活につながりをもたらす体験に他なりません。そして、AGPの中で策定している「Our Values」は、私たちの目指す価値提供を実現するための価値観・行動指針として位置づけています。「情熱を持ってステークホルダーの期待を超える」「オーナーシップを持って行動する」といった考え方を社内外に示すとともに、当社グループ全体のタレントマネジメントや、グローバル共通のリーダー人材運用基盤である「グローバルリーダーシップコンピテンシーモデル」にも反映し、単なる理念にとどまらず人材育成の現場まで落とし込んでいきます。

ビジョンの共有は現場だけでなく、もちろん経営層でこそ進んでいます。当社グループは2024年にExecutive Committee(ExCom)を設置し、各Regional Headquarters(RHQ)のCEO(R-CEO)がグループ全体の経営に参画する体制を整備しました。RHQへの経営権限の委譲を前提としつつ、リージョン間の相互理解を深め、地域別戦略と全社戦略を接続する場としてExComを位置付けています。各リージョンを管轄するR-CEOはともすれば目先の事業成長や収益へのプレッシャーから長期視点が相対的に弱まりやすくなる可能性もあります。そのため、ExComでは短期的なテーマだけでなく、AGPや中長期的な方針をしっかりと共有し、さらにはチームビルディングの機会を重ねて相互理解を深めてきました。その結果、ExComではAGPを軸とした長期思考での議論が定着しています。また、そもそもAGPの骨格はExComの議論で組み立てられたものでもあります。そうした認識合わせと議論を通じ、納得感と一貫性のある経営メッセージを社内外に発信できるようになった点も重要な成果です。現在は『中長期経営方針』のもとで事業戦略を推進していますが、さらに先の2035年を見据えた長期戦略の策定も進めています。経営層におけるAGPや長期的な目指す姿への共通認識を醸成することにより、長期視点で当社グループがとるべき戦略を議論する基盤が整いつつあると感じています。



今回のシステム障害を経て、
アサヒグループが自律的かつ迅速に問題解決できる組織だと実感しました。
多様な人材が自律的に共通ビジョンの実現を目指す組織こそ強靭で持続的であり、
経営層の間でもAGPや長期的な目指す姿への共通認識を醸成することで、
長期視点の戦略を議論する基盤が整いつつあります。

Message
from
the Group CEO

プレミアム化とBACの拡大で新たな成長を追求する

当社グループ独自の成長ストーリーの根幹は、一貫した新たな成長の追求にあります。各国で高シェアを持つローカルチャンピオンブランドを基盤に、グローバルブランドの拡大を上乗せしてプレミアム化を推進するとともに、BAC(Beer Adjacent Categories)*へと当社グループの強みである領域を展開していく。この多層的あるいは拡張的なポートフォリオの構築こそが、当社グループの持続的な成長を実現する戦略です。

昨年の統合報告書でもお伝えした通り、2050年に向けて、世界的にアルコール代替需要や健康志向の高まりを含め、消費者の嗜好はさらに多様化していくと見込んでいます。特に先進国では市場の成熟化が進み、ビール需要は中長期的に構造的な減少傾向にあるのではないかという見方もあります。そうであると仮定しても、こうした環境変化に対する、プレミアム化とBACの拡大という私たちの打ち手は非常に有効となります。グローバル競合と比べても、当社グループのグローバルブランドは展開エリアを拡大する余地が大きいと考えています。実際に2025年には、「Asahi Super Dry」は日本国外で15%、「Peroni Nastro Azzurro」はイタリア国外で6%の販売数量の伸長を達成しました。また、2026年2月には、グローバルブランドを前述の2ブランドへと集約し、経営資源を集中する方針としました。プレミアム化や展開エリアの拡大には、スポンサーシップの活用も含めたグローバル横断でのマーケティングが不可欠です。共通の世界観・コンセプトをグループ一体となって運用する体制を構築することで、マーケティングの実効性を高めていきます。

一方、BACについては商品ラインアップの拡大と戦略の具体化が課題です。各リージョンでビールテイスト飲料などにおいて確固たるブランドポジションを築いていますが、まだ「ビールユーザーが飲めないときに飲む商品」にとどまっており、当社グループが目指すBACのあり方とは距離があります。私たちが目指すBACとは、もともとアルコールを飲まない層にも積極的に選んでいただける商品をお届けすることです。あるいは、アルコールの有無にかかわらず、おいしさによって豊かさやうるおい、そしてつながりといった提供価値により感動を創出することです。そのためにはユーザーとのタッチポイントを拡大しニーズの把握を進め、酒類・飲料双方のケイパビリティを活用した付加価値の高い商品開発、飲用シーンの提案が不可欠です。その上で、BAC戦略の具体化と定量目標の策定を早期に進め、当社グループの成長ポテンシャルをステークホルダーの皆さまに示せるよう努めていきます。

* Beer Adjacent Categories(BAC):ノンアルコール飲料、RTD、成人向け清涼飲料など、ビール隣接カテゴリー



成長市場の取り込みにより持続的な成長力を高める

当社グループの事業ポートフォリオは、これまで日本・欧州・オセアニアという成熟市場を中心に構成されてきました。ポートフォリオ全体のプレミアム化により安定的な収益創出が可能な事業構造を構築してきましたが、持続的な成長という観点では、高い成長が期待できる市場の取り込みが積年の課題でした。

東アフリカは、約10年前から有望な市場として検討を進めていた地域です。日本や欧州と比較すると政治・経済的なボラティリティが高い一方で、人口増加・都市化・経済成長を背景に中長期的な所得向上が確実であり、それに伴ってビール需要の拡大とプレミアム化が進展していくと考えています。元来、東アフリカではDiageo plc(Diageo社)が傘下のEast African Breweries PLC(EABL社)を主体としてビール事業を展開していましたが、同社のスピリッツなどコアカテゴリーへの集中とノンコアアセット切り離しの動きを捉え、当社グループにとって待望の機会が到来したと判断し、買収の意思決定に至りました。EABL社は、ケニアを中心に高い市場シェアを有するだけでなく、上場企業としての強固なガバナンス体制や地域社会における存在感も強く、安定した事業基盤を備えています。



EABL社と当社グループの間ではビールの専門的な知見を共有することで、シナジーを発揮できると考えています。Diageo社はスピリッツのリーディングカンパニーである一方で、当社グループはレベニューグロースマネジメントのノウハウや製造技術など、ビールを軸としたオペレーションの知見を蓄積してきました。実際にEABL社の経営層と話す中でも、当社グループのビール領域における専門性に対する期待の声をいただくこともあり、EABL社の持つブランドに当社グループの知見を活用することで、製造やマーケティングを含むバリューチェーン全体の高度化につながると考えています。

さらに、東アフリカでは低価格帯からメインストリームカテゴリーがビール市場の中心を占めていますが、都市化と経済成長に伴いプレミアム化は進展していくと見ています。プレミアムカテゴリーではDiageo社の「Guinness」が市場に確立されている一方で、世界で主流のピルスナーなど、ラガータイプのプレミアムブランドは市場におけるプレゼンスが限定的です。「Asahi Super Dry」と「Peroni Nastro Azzurro」はいずれもラガータイプのプレミアムブランドであり、当社グループのブランドを展開していく余地は大きいと考えています。将来的には、EABL社が持つ強固なディストリビューション基盤を活用し、当社グループのブランドを展開することで、東アフリカにおける多層的な商品ポートフォリオの構築を進めていきます。

Message
from
the Group CEO

揺るぎない主要指標ガイドライン・財務方針と目標達成への道筋

まず明確にお伝えしたいのは、2025年2月に更新した主要指標のガイドラインと財務方針を取り下げる考えはないということです。システム障害やEABL社の買収に伴う影響により、一時的に財務状態が当初想定より悪化しますが、2030年の定量目標は変えることなく、達成を目指していきます。また、これらの影響による資金需要の増加を踏まえ、2020年のCUB買収時に発行した株数(2024年の株式分割反映後で約1.5億株)の自己株式取得のペースが当初の想定より1年程度遅れることになります。しかし、2030年までにEPS、ROEおよびROICの目標を達成する方針と、それを支える自己株式取得を含む資本配分の最適化の方向性は堅持しています。既存事業の収益性向上と成長投資を両輪で進めながら、資本効率を着実に改善し、持続的な企業価値向上を実現していきます。

その上で、市場からの評価を高めるためには、3つの課題を克服する必要があると考えています。

第一に、成長戦略の解像度を高めることです。先ほどお話ししたように、先進国を中心にビール需要が成熟局面にある中、プレミアム化やBAC戦略における目標が十分に示せていないため、成長ストーリーへの理解が深まりにくい状況にあります。今後は、プレミアム化を通じて収益性の向上を着実に実現するとともに、BAC戦略の目標やロードマップなどを明確にしていくことで、当社グループの持続的な成長に向けた解像度を高めていきます。

第二に、資本効率の改善が道半ばである点です。資本効率が低い点については、円安による為替換算調整勘定の増加など当社固有の課題も従前から認識しており、新たな財務ガイドラインのもと、資本効率を重視した経営に舵を切っています。ただ、投資家の皆さまからご評価いただくためには、実績を積み上げ、実現に向かって着実に前進している姿を示していくことが不可欠だと考えています。

第三に、システム障害の影響で2025年12月期の決算開示が遅れたことで、投資家の皆さまへの適時の業績・見通しの説明が困難になったことです。これらの課題が、現在の株価状況を招いている主な要因と認識しています。バリュエーションの改善に向けては、財務方針の着実な実行と並行して、成長戦略の説明責任を果たすとともに、業績としての結果を積み上げていきます。

引き続き、当社の成長ストーリーへの理解を一層深めていただけるよう取り組んでいく考えです。



日本の回復を礎に持続的成長を図る

日本・東アジアのリージョンは、2025年に発生したシステム障害の影響により、売上・利益の両面で影響を受けました。再発防止策の徹底と情報セキュリティ管理体制の高度化に取り組むとともに、グループ一丸となって事業の復興をやり遂げていきます。

システム障害発生以降、受注・出荷システムが停止し、手作業による対応を余儀なくされましたが、復旧の進展により、2025年12月にはEOSによる受注を再開し、2026年2月には物流業務も正常化しました。また、アサヒ飲料(株)では2月、アサヒビール(株)では4月にほぼ全商品の出荷を再開しており、事業活動は着実に回復軌道に乗っています。

現在は、主力ブランドの販売回復に加え、SKUの最適化や広告販促投資の重点化、サプライチェーンの効率化などを通じて、売上回復と収益性の向上を図っています。これらは、変化する市場環境下でも持続的に利益を創出できる事業構造への転換につながる重要な取り組みと位置付けています。

こうした方針に基づき、酒類では、2026年10月の酒税改正による酒税一本化を契機にビールカテゴリーのさらなる活性化を見込む中、当社はビールにおける確固たるポジションの確立を図ります。中核ブランド『アサヒスーパードライ』では、2022年以来となるリニューアルにより、中味・パッケージ・コミュニケーションを刷新し、提供価値を一段と高めます。加えて、各ビールブランドへの戦略的投資やスマートドリンキングによる新たな価値提案を通じて、カテゴリー全体の成長を牽引します。飲料では、厳しい事業環境が続いていますが、数量の追求に偏ることなく、ブランド価値に見合った価格戦略を重視し、収益基盤の強化を図っていきます。

2026年は、広告販促投資等の一時費用や情報セキュリティ強化のためのシステム関連費用が発生しますが、売上回復を進めることで2025年を上回る利益の確保を目指します。また、2027年には2024年を上回る利益水準まで引き上げていきます。

日本・東アジアは、グループ全体の安定的な収益基盤であると同時に、ブランド価値を起点とした新たな成長を生み出す重要な地域です。今回のシステム障害を契機として、より競争力の高い事業へと進化させ、持続的な価値創出につなげていきます。



インパクトの可視化と共創が次のステージへの鍵

中長期的な企業価値向上においては、財務指標の達成に加え、事業活動を通じた社会インパクトの創出をいかに実現するかが極めて重要であると認識しています。事業活動を通じて事業インパクトと社会インパクトを同時に生み出していくという姿勢は、AGPの中核的な考え方に位置付けられるものです。世界では、ESGをめぐる潮流が揺れ動く局面にあっても、当社のサステナビリティへの取り組みの方向性に変わりはありません。

Message *from* the Group CEO

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執行部の最上位機関として設置し、サステナビリティに関する重要課題ごとに目標を設定した上で、その達成に向けた取り組みを全社横断で推進しています。一方で、これらの目標は容易に達成できるものではなく、その多くは自社だけで完結できるものでもありません。気候変動においては、Scope1・2の削減に向けて、社内外で新たなソリューションの技術検証を進めるとともに、Scope3の削減やPETなどの資源循環の推進といった領域では、サプライチェーン全体や業界・地域のパートナーとの共創を通じて、取り組みの高度化を図っています。

当社グループの事業の根幹に関わる「責任ある飲酒」の取り組みについても、リーダーシップを発揮しつつ、ステークホルダーとの共創を通じて推進することで、目標とする着実な不適切飲酒の低減を目指しています。さらに、ノンアルコールや低アルコール飲料による新たな飲用機会を提案することで、健全な飲酒文化の創出にも取り組んでいます。

加えて、サステナビリティ施策がもたらす社会的な成果と、それが事業成長や収益性、リスク低減といった財務価値にどのように結びついているかを明らかにする「インパクトの可視化」に取り組んでいます。こうした価値創造をより具体化するアサヒグループモデルを、施策の優先順位付けや投資判断といった経営管理の高度化に活用するとともに、資本市場を含むステークホルダーに対する価値創造ストーリーを示していく基盤としています。

2025年は、環境や人的資本の高度化というテーマと合わせて、「責任ある飲酒」にフォーカスし、「サステナビリティと経営の統合」に向けた取り組みの一例として、その成果の一部を開示しています。今回の開示を通じて、サステナビリティと価値創造のつながりをより高い解像度で示し、ステークホルダーの皆さまとの継続的な対話を一層深めていきます。

中長期に目指す姿は不変

2025年はシステム障害によりお客さまやお取引先に対してご負担をおかけするとともに、当社グループにとっても一時的な足踏みを余儀なくされる局面がありました。しかし、私たちが『中長期経営方針』で掲げる目指す姿に変わりはありません。東アフリカを含む成長市場でのプレゼンス拡大、プレミアム化とBAC戦略の推進により、目指す事業ポートフォリオの実現に向けた取り組みを着実に進めていきます。こうした取り組みを支える前提として、先にお話しした自律型の企業体が重要であると考えています。

私自身はCEOとしての責任のもと、リスクを適切にコントロールしながら、目指す姿の実現に向けた取り組みを確実に実行していきます。引き続き、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年9月

取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO



Message from the Group CFO



﨑田 薫
取締役 兼
執行役 Group CFO

課題が顕在化した一年

2025年は、システム障害という想定外の事象を通じて、アサヒグループの経営を改めて見つめ直す1年となりました。インシデントからの正常化を通じて、供給を止めない事業運営とそれを支える管理体制の重要性が改めて浮き彫りになりました。これらの課題に対しては、すでに検証と対応に着手しており、その道筋をより明確にお示ししていきます。

業績を振り返ると、事業利益は為替一定ベースで2,630億円（前期比△7.8%）となりますが、減益はシステム障害の影響を受けた日本・東アジアに集中しており、同リージョンの事業利益は前期比△16.1%となりました。一方で、欧州は+3.6%、アジアパシフィックは+2.2%と増益を確保しており、キャッシュ創出力そのものが損なわれたわけではありません。主として、システム障害という一過性・局地的な事象による影響です。日本においてもビールなど主力カテゴリーのブランド基盤は維持されており、BACを次なる成長ドライバーとする事業基盤の強化も進めています。もっとも、この事象は財務面にも影響を残しました。システム障害の間はお得意先への請求書の発行が滞り、また、商品代金の回収確認などに手作業での対応が必要となったため、手元流動性を厚めに確保する必要が生じたことなどから、金融債務残高は前期末比+3,650億円の16,442億円となりました。その結果として、Net Debt/EBITDAは2.49倍から3.70倍へと上昇しており、財務健全性は一時的に悪化しました。ただし、これはシステム障害への対応に伴う一過性のものです。本年に入り、債権回収は順調に進んでおり、手元流動性を圧縮し、長期借入金による資金調達を行うなどして、到来する長期金融債務の返済の見通しも立っています。次年度以降も、安定的なキャッシュ創出によって一時的に悪化した財務健全性は着実に回復します。

また、この経験を通じて得られたものもありました。当社にとって重い教訓となったことは事実ですが、その一方で、グローバルでのリスクマネジメントやガバナンスを強化する契機にもなり、環境変化に対する私たちのスタンスを改めて点検する機会になったと捉えています。自社でコントロールできる領域については、環境変化が激しいからこそ、投資を含めた先手を打つことで、将来リスクに対する備えを厚くするといった判断の重要性を、今回の経験を通じて改めて認識しました。

利益成長を源泉とした キャッシュ創出力の回復

営業キャッシュ・フローは2025年の1,048億円から、2026年には4,280億円へと回復する計画です。フリー・キャッシュ・フローも△434億円から2,790億円へと転じます。この回復は、システム障害からの復旧を終え、事業が本来の軌道へと戻りつつあることを示すものだと考えています。さらに2030年には、営業キャッシュ・フロー5,000億円以上の創出を目指します。

キャッシュ創出力の源泉は、あくまで「利益の成長と利益率の向上」です。運転資本の効率化や支払条件の見直しといった財務的な打ち手にも引き続き取り組みますが、最も重要なのは、事業そのものの稼ぐ力を高めることです。プレミアム戦略による単価の向上と、収益構造改革によるコスト効率化の両輪の取り組みにより、稼ぐ力を高めていきます。単価については、プレミアム戦略のもとで金額ベースでの成長を実現していくことが重要です。コスト面

では、収益構造改革を各リージョンで進め、加えてグローバルな調達戦略機能を有するAsahi Global Procurement Pte. Ltd.（AGPRO）によって、引き続き調達コストの最適化を図っていく方針です。各RHQの収益構造改革は3ヵ年で合計300億円以上を積み上げ、これにAGPROのコスト削減分を合わせると、2028年までに累計約1,000億円以上の効果を見込んでいます。AGPROは年平均1億米ドル以上のコスト削減効果を、2024年から計画を上回るペースで創出しています。規模の大きい調達から優先的に集約することで着実に効果を積み上げており、AGPROを中心とした調達部門が担う調達の比率SUM（スペンド・アンダー・マネジメント）も約85%まで拡大しました。

AGPROについては、調達コスト削減の枠を超えた存在になりつつあると考えています。現在、AGPROは当社グループで唯一のグローバル専門組織であり、世界中の調達情報が集まる中核拠点です。コストベネフィットの最適化やコモディティのリスクエクスポージャーの把握はもとより、サステナビリティに関する取り組みの観点でも重要な役割を担っています。当社グループのGHG排出の約8割程度がサプライチェーン上流に存在し、その削減にはサプライヤーとの連携が不可欠です。グローバル調達のハブ機能として、AGPROはまさにそのサプライヤーと向き合う結節点にあります。そのため、Scope3に関するGHG排出量などの算定方法をグローバルで揃えるなど取り組みを一元化するとともに、人権デューデリジェンスへの取り組みを含めてサプライヤーに効果的に働きかけていく基盤としても機能しています。当初想定していたコスト効果だけにとどまらず、さまざまなステークホルダーを巻き込みながら、複合的なグローバルシナジーを実現するハブ機能として、まだまだ大きなポテンシャルを有していると考えています。

規律ある資本配分の優先順位

創出したキャッシュは、財務健全性の維持、成長投資、株主還元へと配分していきます。

まず財務健全性の維持です。2026年は負債返済などにより金融債務残高が前期比△2,742億円の13,700億円まで削減となる計画です。社債は、償還期限を分散させることで毎年おおむね2,000億円弱ずつ償還が到来する構造としており、自己資金で返済できる分もあることから、財務運営における柔軟性の確保や借り換えリスクの低減は十分にできていると考えています。財務健全性の観点でこれからの主眼となるのは、東アフリカ事業の買収に伴う資金調達です。買収手続きが完了すれば、買収資金の調達によってNet Debt/EBITDAは一時的に4倍近くまで上昇する見込みですが、これは買収完了時点における一時的な水準です。高いキャッシュ創出力により、1～2年で3倍程度へと戻し、財務健全性を維持していきます。

成長投資の中心は、東アフリカ事業の買収です。取得予定金額は約4,654億円*（30億米ドル）、EV/EBITDAは2025年6月期実績ベースで約17倍です。この倍率については過去の当社案件と比べれば、やや高い水準にありますが、高成長が見込まれる消費財分野におけるグローバルなM&Aでは、同程度の評価水準で取引される事例も少なくありません。加えて、投資判断にあたっては、資本コスト（WACC）を踏まえて設定したハードルレートを上回るIRRの確保を主要な基準の一つとしています。本件は買収後も高い利益成長が見込まれるため、将来キャッシュ・フローを織り込んだ投資採算性の観点からも、当社の投資基準を満たす案件と判断しました。目先の一時点の数字ではなく、こうした将来にわたる収益成長を織り込んで評価すれば、取得価格は合理的な水準にあるものと認識しています。

主要指標および財務方針（2025–2030年）

主要指標	2025–2030年までのガイドライン	2024年実績	2025年進捗
EPS	CAGR（年平均成長率）：一桁台後半～二桁	**126.7円**	**成長率 △35.8%**
（調整後EPS）*1	CAGR（年平均成長）：　〃	（120.7円）	（成長率 △18.5%）
ROE	11%以上　* 株主資本コスト（8%程度）	**7.5%**	**4.3%**
（調整後ROE）*2	（14%以上）	（10.7%）	（8.4%）
ROIC*3	10%以上　* WACC（5.5～6%程度）	**6.9%**	**6.1%**

財務方針	2025–2030年までのガイドライン	2024年実績	2025年進捗
株主還元	DOE：4%以上を目指した、累進配当 ＋ 機動的な自己株式取得	**2.9%**	**2.7%**
財務健全性	Net Debt/EBITDA：2.5～3倍程度を維持	**2.49倍**	**3.70倍**

*1 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
*2 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益（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）を親会社の所有者に帰属する持分合計（ただし、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 税引後事業利益を純有利子負債と親会社の所有者に帰属する持分（ただし、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）の合計で除して算出。

Group CFOとして、この投資判断において最も重視したのは、投資額とそこから期待できるリターンとのバランスです。M&Aでは、買収先が持つ既存の業績計画をそのまま受け取るのではなく、そこに当社なりの成長余地をどこまで加えられるかを見極めることが重要だと考えています。とりわけ東アフリカのような成長市場は、成熟市場とは投資回収の時間軸が異なります。成熟市場であれば市場のプレミアム化を前提としたグローバルブランドの展開などによる早期の収益拡大を期待できますが、成長市場では市場そのものの拡大に沿った成長戦略を優先する必要があり、プレミアム化については時間をかけて実施していくことになります。だからこそ、まずは事業のファンダメンタルを丁寧に確認することを最優先としました。その上で、将来の成長期待に見合う範囲でシナジーを織り込み、投資額を決定しました。

重要なのは、この東アフリカ事業からのキャッシュを、従来の計画に上乗せする形で適切に配分していくことです。本件は、EPS成長やキャッシュ創出、ROEの向上に貢献すると見込んでいます。ROICについては投下資本の増加により一時的な悪化要因になり得ますが、中長期的な貢献を図っていきます。

株主還元についても、一貫した方針のもと取り組んでいます。2025年においては公表した累進配当の方針に基づいて配当を行いました。今回のようなインシデントによる業績悪化の環境下においても株主還元へのコミットメントを守っていきます。あわせて、豪州CUB買収時に発行した公募株数である約1.5億株についても、2028年をめどに買い戻しを完了させる考えです。

*（為替換算）1米ドル=155.12円で換算（2025年12月16日時点）

キャピタルアロケーションの方針

営業CF （2030年） 5,000億円以上 成長戦略や収益構造改革の推進に加え、資本効率を重視して営業CFを拡大	**オーガニック成長投資** （2025～2027年） 毎期1,700～2,000億円	経常投資	・生産・研究設備やオフィス・ITインフラ設備などの更新
		戦略投資	・プレミアム戦略を推進する各地域の設備増強、コア戦略（サステナビリティ・DX・R&D）や経営基盤強化への投資を拡大
	資本効率向上・株主還元の充実	安定的増配	・DOE4%以上を目指した累進配当の実施
		自己株式取得	・機動的な自己株式取得でEPSやROEのガイドライン達成につなげる（2020年豪州CUB事業買収時の公募株数（約15,000万株）の早期買い戻し）
	インオーガニック成長投資	M&Aなど	・目指す事業ポートフォリオの実現に向けた投資の検討 ・財務基準（IRR>ハードルレートなど）に基づく規律ある投資
財務CF	**財務健全性**	金融債務返済・調達	・積極的な成長投資に備えた財務健全性の確保（Net Debt/EBITDA2.5～3倍程度）

収益性の向上でROE・ROICを高める

キャッシュ創出力の回復と適切な資本配分は、資本効率の改善にもつながります。「2025－2030年までのガイドライン」として、その考え方をお示ししています。

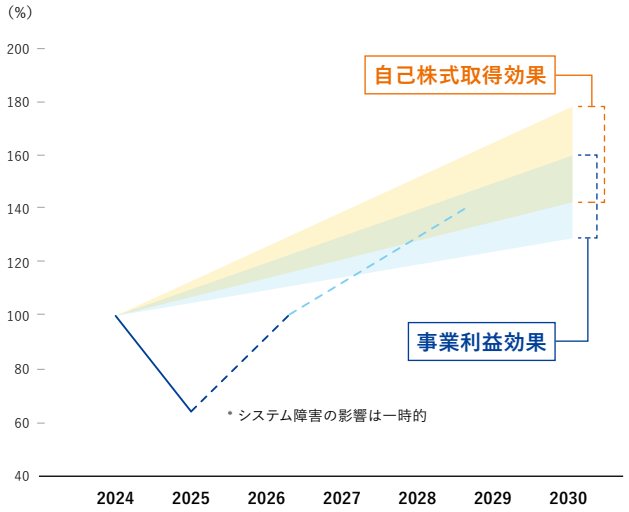
指標の設計にあたっては、二つの考え方を軸に置いています。第一に、収益性指標をEPSに一本化していることです。EPSには利益成長だけでなく資本政策の成果も反映されるため、当社グループの企業価値向上を測る指標として最もふさわしいと判断しています。この「一桁台後半～二桁」というCAGRを、変わらぬ目標として掲げています。第二に、資本効率の向上が急務であるとの認識のもと、ROEとROICを主要指標に据えていることです。それぞれ株主資本コストとWACCを上回る水準を実現した上で、そのスプレッドをさらに拡大していきます。2025年の進捗では、ROIC6.1%はWACC（5.5～6%程度）と同程度の水準にある一方、ROE4.3%は株主資本コスト8%程度を大きく下回っています。これは主として、システム障害に伴う利益水準の低下や円安により自己資本が増加したことによるものです。まずはROEを、株主資本コストを超える水準へと回復させ、掲げたROE11%以上・ROIC10%以上という、資本コストに対して十分なスプレッドを持つ水準の実現へと着実に前進させていきます。

ROE・ROICを高めていく上で、最も重要なのは収益性の向上です。対外的にコミットした方針を社内で確実に実行できる体制とするため、社内の計画策定にあたっては特にROICにこだわりました。全社の目標を掲げるだけでは実効性を伴いません。そこで各リージョンでROICのターゲットを設定し、RHQの経営陣の長期インセンティブ（LTI）報酬にも連動させることで、自律的にコミットする構造をつくっています。

ROICの分母である投下資本については、既存のアセットや設備投資の規律ある運営を徹底していきます。どの投資を優先し、どの投資を見送るか、あるいは実行時期を見直すのかを常に検討しています。基幹システムの更新や安全関連の投資に加え、将来の成長に向けた設備投資や既存設備の更新投資などを進める中で、2027～2028年にかけて投下資本は増加します。これらを無秩序に積み上げればROICの向上は実現できません。だからこそ、短期的な損益への影響だけでなく、中長期的な企業価値への貢献を見据えた時間軸で、全体のアロケーションを管理しています。また、常にリスクと向き合いながら、中長期的に企業価値を高めることを見据えて投資計画を策定しています。その上で、2年後、3年後の実現確度を高めていくサイクルが、現在では着実に確立できていると考えています。

収益性を起点とした考え方は、EPSの成長設計にもそのまま貫かれています。EPSの成長は、二つの層に分けて設計しています。土台となるのは事業利益の成長です。2030年までのEPSのCAGR（一桁台後半～二桁）は、事業利益のCAGR（一桁台半ば～後半）を前提として組み立てています。まずはこの事業利益の成長を、収益性の向上によって着実に積み上げていくことが基本です。その上で、事業利益の進捗に応じて機動的に自己株式取得を実行し、EPSをさらに押し上げていきます。この事業利益効果と自己株式取得効果の二層を重ね合わせることで、EPSのCAGR（一桁台後半～二桁）を実現していきます。2025年の落ち込みは、あくまでシステム障害の影響による一時的なものと捉えており、2026年には2024年の水準まで回復する見込みです。

EPSの成長イメージ



成長軌道への回帰を実績で示す

2026年は、システム障害の影響を立て直す「復旧」から、本来の成長軌道へ回帰する「復興」へと転換する一年です。事業利益は2,910億円を計画しています。これは、広告販促やセキュリティ強化のための費用を織り込みながらも、それらを吸収してなお実現する増益です。数字の大小以上に、この回復の質にこそ意味があると考えています。

資本市場の皆さまに改めてお伝えしたいのは、掲げたガイドラインと財務方針を、環境が変わってもぶれさせずに実績で示していくという決意です。コミットしたことにこだわり、結果として出していく。その積み重ねが信頼の獲得につながっていくと考えています。

株価は現在、PBR1倍を割り込む水準にあり、この現状には強い危機感を持っています。その背景には、利益率の低下や資本効率の低迷といった当社固有の課題があると認識しています。現時点では、当社の成長戦略やその取り組みが収益成長に結びつくことを、まだ十分に実績としてお示しできていないと受け止めています。だからこそ、実績を積み上げ、その有効性を示していくことが重要です。そのためには、開示の質そのものも高めていかなければなりません。私たちが掲げるプレミアム化、グローバルブランド、BACを中心とした事業ポートフォリオに基づく成長戦略が、目に見える形で、手触り感のあるイメージを持って語られているかどうか。従来は定性的な方針としてしかお伝えできていなかった部分についても、目標やマイルストーンを明確にお示しすることが、特に重要になると認識しています。

収益性を高め、そこから生まれるキャッシュで資本効率を改善していく。この道筋を一つずつ実行し、「アサヒグループはこれからも成長し続ける」と自然に感じていただける状態をつくっていきます。

Finance Story

グループの成長を支えてきた財務戦略

アサヒグループは、創出したキャッシュを成長投資に振り向け、企業価値の向上につなげてきました。今後は、システム障害や東アフリカ事業の買収に伴う影響により、財務レバレッジは一時的に高まる見込みですが、主要指標ガイドラインの達成に向けて、持続的な成長と資本効率の向上を、財務戦略の面から支えていきます。

2015～2020年
大型M&Aによる事業ポートフォリオ変革

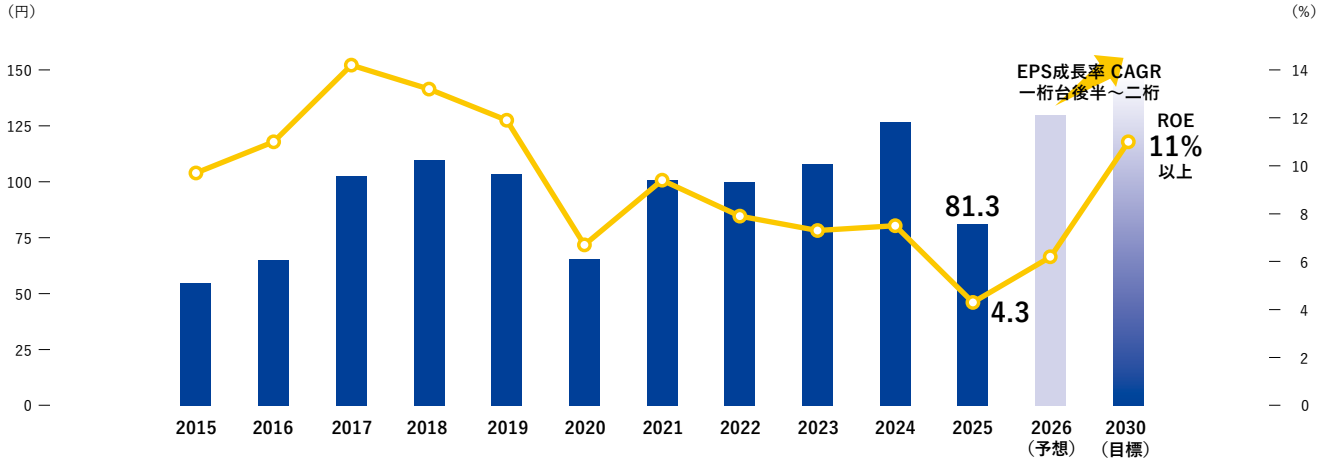
日本で培った収益基盤とキャッシュ創出力を背景に、「高付加価値ブランドを核として成長する“グローカルな価値創造企業”」への転換を目指し、2016年の西欧ビール事業、2017年の中東欧ビール事業、2020年の豪州CUB事業の取得による大型M&Aを通じてグローバル展開を加速しました。

あわせて、持分法適用会社の売却などを含む事業ポートフォリオの再構築、公募増資と劣後債を組み合わせたファイナンスの実行などにより、財務規律を保ちながら非連続な成長を実現しました。

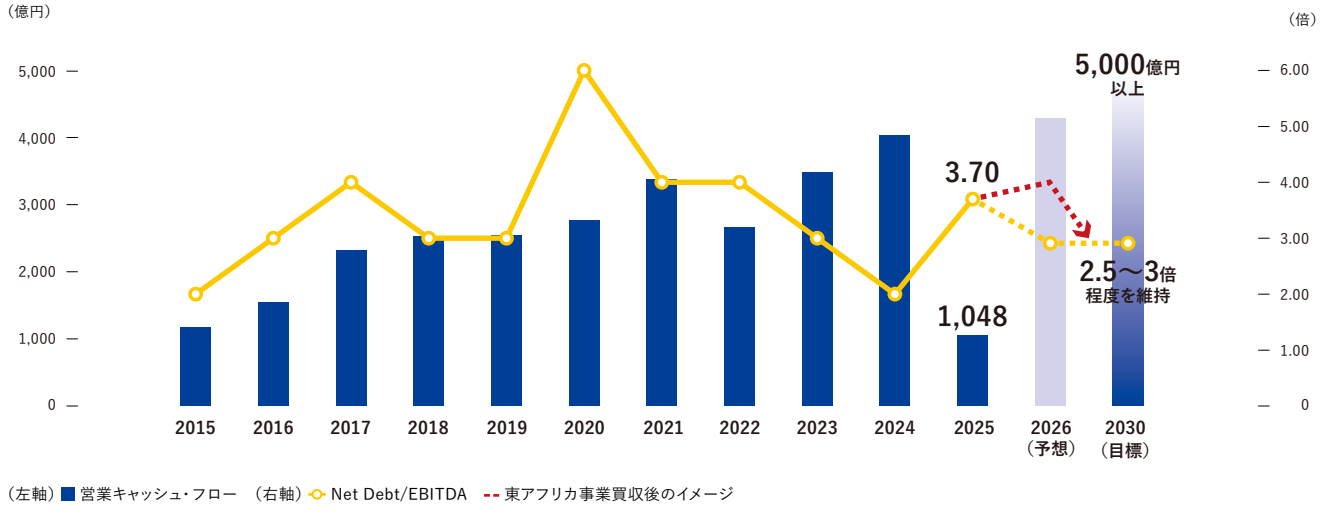
2020～2024年
キャッシュ創出力の向上を通じた財務健全性の回復

大型M&Aにより拡大した事業基盤を背景に、キャッシュ創出力の強化を進めながら、財務健全性の回復に注力しました。事業面では、コロナ禍や未曽有のコストインフレなど事業環境が変化する中、プレミアム戦略や収益構造改革の推進により、収益力の維持・向上を図りました。財務面では、運転資本の圧縮や非事業用資産の売却、政策保有株式の縮減などを推進し、キャッシュ創出力を強化しました。その結果、フリー・キャッシュ・フローを金融債務の削減へ優先的に充当し、Net Debt/EBITDAは2024年に2.49倍まで低下しました。

企業価値成長を実現する成果指標



キャッシュアロケーションを支える収益創出力と財務規律



アサヒグループの価値創造プロセス

アサヒグループは、培ってきた強みや経営基盤に加えて、社内外の課題から特定したマテリアリティを起点として、『中長期経営方針』に基づく価値創造戦略を推進します。
それらを通じて事業・社会へのインパクトを創出し、中長期的な財務・非財務価値の向上を目指すとともに、グループ理念である「Asahi Group Philosophy（AGP）」の実現を果たします。

価値創造の源泉（強みとマテリアリティ）→ **価値創造の戦略**（中長期経営方針）→ **価値創造の成果**（財務・非財務価値）

培った強み・経営基盤

P.26

- 財務資本
- 人的資本
- 知的資本
- 製造資本
- 自然資本
- 社会関係資本

マテリアリティ

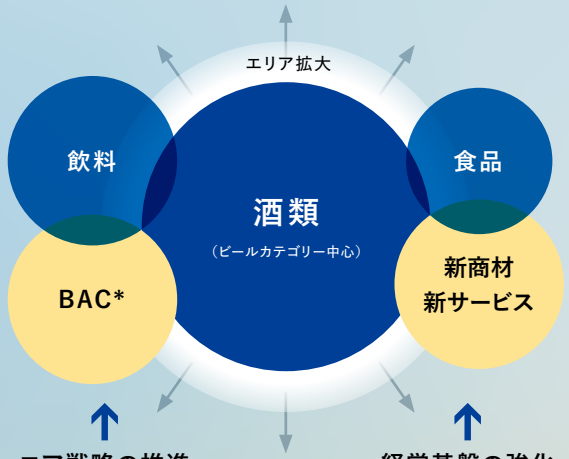
P.52

- 環境
- コミュニティ
- 責任ある飲酒
- 健康
- 人権

中長期経営方針

目指す事業ポートフォリオ P.38

- プレミアム戦略の推進、展開エリアの拡大
- 周辺領域での成長、新規事業の創出・育成



コア戦略の推進

- **サステナビリティ戦略** P.42
- **DX戦略** P.44
- **R&D戦略** P.46

経営基盤の強化

- **人的資本の高度化** P.48
- **グループガバナンスの進化** P.58

事業インパクト

社会インパクト

中長期的な企業価値向上

財務価値の向上

- 収益力の強化
- 資本効率の向上

〈主要財務指標〉P.27

EPS　：CAGR一桁台後半～二桁
ROE　：11%以上
ROIC：10%以上

非財務価値の向上

- 正のインパクトの促進
- 負のインパクトの低減

〈主要非財務指標〉P.43

GHG排出量：
Scope1,2,3のネットゼロ

PETボトル：
100%リサイクル、バイオ由来の素材などへの切り替え

ノンアルコール飲料・低アルコール飲料：
販売量構成比20%以上

Asahi Group Philosophy（グループ理念）の実現



資本・強みの高度化と再投資

* Beer Adjacent Categories（BAC）：ノンアルコール飲料、RTD、成人向け清涼飲料などのビール隣接カテゴリー

強みを活かした目指す姿の実現

『中長期経営方針』の実現・中長期的な企業価値向上

独自の価値創出を実現する強み

ブランド・事業基盤

- RHQの強い事業基盤を活かしたグローバルなプレミアム戦略の推進
- 多様なポートフォリオやR&D機能に基づくBACの拡大、イノベーション創出

コスト競争力

- AGPRO（グローバル調達会社）を核としたグループ横断での調達機能の高度化
- RHQにおける収益構造改革の推進とベストプラクティスの共有、シナジー創出

サステナビリティ

- トップコミットメントによる社会課題解決に向けたケイパビリティの高度化
- グループシナジーを活かしたバリューチェーン全体のリスク軽減、成長機会の獲得

グループの強みを支えるRHQ基盤

日本・東アジア

- 酒類・飲料・食品の強固な事業ポートフォリオと新商品・新技術の開発力
- 「One Asahi」としての最適なサプライチェーンマネジメント体制

欧州

- 有力なローカルブランドとグローバルブランドを基盤とした競争優位性
- 高度なレベニューグロースマネジメント力とコストマネジメント力

アジアパシフィック

- マルチビバレッジ戦略を牽引する多様なブランド群と商品開発・マーケティング力
- 競争優位性を活かした高いコスト競争力と東南・南アジアを含めた成長機会

強みを支え、強化するグループ経営基盤

人材

- AGPをグループの共通指針とした価値観や企業文化の共有
- グローバルな人材交流と育成により、RHQに蓄積したノウハウや技術の横展開

ガバナンス

- 取締役メンバーの多様性向上による「意思決定機能」と「執行監督機能」の強化
- ExCom*の設置や指名委員会等設置会社への移行などによるガバナンス体制の進化

ファイナンス

- 適切な財務マネジメントによるキャッシュ最大化と持続的成長に向けた投資の実行
- キャピタルアロケーションの方針に基づく資本効率の向上や株主還元の充実への資本配分



* ExCom（Executive Committee）：Group CEOの諮問機関として、Group CxOとRegion CEOを中心に構成される会議体

中長期経営方針の概要

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

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

- 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.41
- 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 P.39

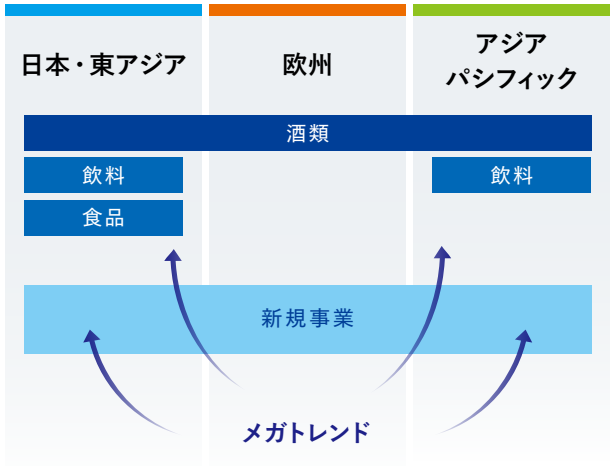
コア戦略　持続的成長を実現するためのコア戦略の推進

- 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 P.32
- 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 P.44
- 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.46

* ビジネストランスフォーメーション

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 P.48
- 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.58



- 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

主要指標のガイドラインおよび財務方針（2025～2030年）

主要指標	2030年までのガイドライン
EPS	**CAGR（年平均成長率）：一桁台後半～二桁**
（調整後EPS）*1	CAGR（年平均成長率）：　〃
ROE	**11%以上　*株主資本コスト：8%程度**
（調整後ROE）*2	（14%以上）
ROIC*3	**10%以上　*WACC：5.5～6%程度**

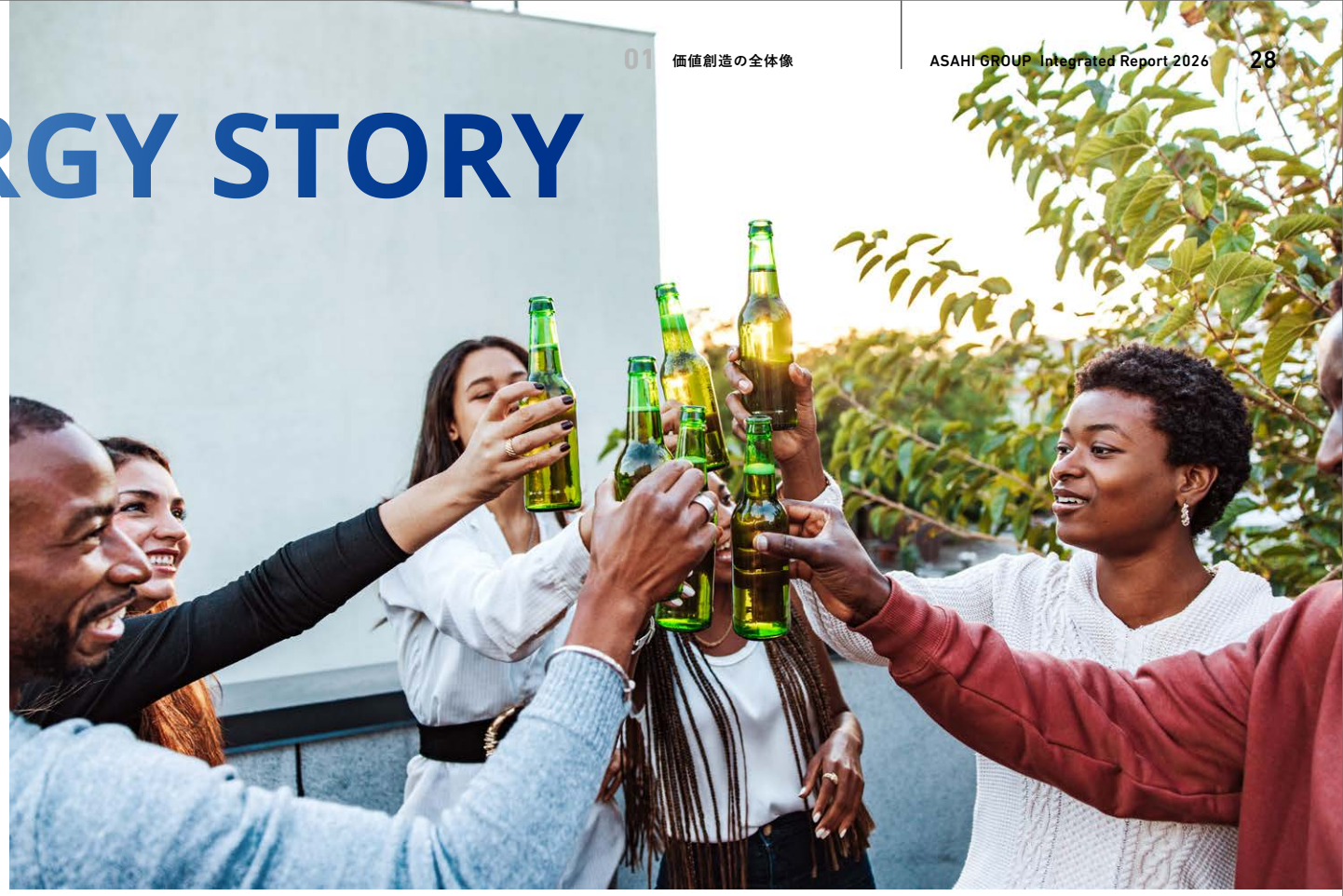
財務方針	2030年までのガイドライン
株主還元	**DOE：4%以上を目指した、累進配当 ＋ 機動的な自己株式取得**
財務健全性	**Net Debt/EBITDA：2.5～3倍程度を維持**

*1 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
*2 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益（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）を親会社の所有者に帰属する持分合計（ただし、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 税引後事業利益を純有利子負債と親会社の所有者に帰属する持分（ただし、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）の合計で除して算出。

OUR SYNERGY STORY

特集：東アフリカへの進出

アサヒグループが事業を展開する日本、欧州、
オセアニアといった主要市場ではビール市場が成熟化し、
飲用シーンの多様化やプレミアム化が進む一方、
数量成長の余地は限定的となっています。
当社グループはこうした環境認識のもと、
次なる成長の柱として東アフリカに着目し、
10年以上にわたる検討を経て、
同地域でのビール事業への参入を決定しました。



買収の概要と事業ポートフォリオの位置付け

当社グループは、Diageo plcの子会社が保有するDiageo Kenya Limitedの株式100%およびUDV（Kenya）Limitedの株式53.68%の取得に同社と合意し、East African Breweries PLCの株式を間接的に65%取得する株式売買契約を締結しました。取得金額は30億米ドルで、2025年6月期ベースのEV/EBITDAマルチプルは17倍です（2026年6月期ベースのEV/EBITDAマルチプルは約14倍となります）。

EABL社は、ケニア、ウガンダ、タンザニアにおいて、ビール、スピリッツ、RTD事業を統括する東アフリカ最大級の酒類会社であり、これら3ヵ国の証券取引所に上場しています。同社は、ケニアを中心に高い市場シェアを有し、豊富なブランド群、強いマーケティング力や商品開発力により、安定した収益力を確立しています。また、上場企業としてのガバナンス体制や地域経済における存在感も高く、新興市場において相対的に安定した基盤を備えています。

当社グループは、『中長期経営方針』に基づき、日本、欧州、オセアニアを中心に、プレミアム化を軸とした事業基盤を構築してきました。東アフリカは既存事業を補完する成長領域として、人口増加と経済成長を背景に中長期的な需要拡大が見込める市場です。本件を通じて、当社グループは東アフリカにおける有力な事業プラットフォームを獲得し、成熟市場で培ってきた収益基盤と成長市場におけるボリューム拡大の可能性を組み合わせることで、持続的な価値創造を実現していきます。

買収事業の概要

買収対象	・Diageo Kenya社の株式100%とUDVK社*1の株式53.68%*2の取得について同社と合意 ・Diageo社が保有するケニア、ウガンダ、タンザニアのビール・スピリッツ・RTD事業を統括するEABL社の株式の65.00%を間接的に取得 ・対象事業におけるDiageo社ブランドを販売継続する長期ライセンス供与を受ける予定
製造拠点	・10拠点（ケニアのマイクロブルワリー1拠点含む）
買収額	・取得金額：30億米ドル（約4,654億円）*3 ※株式価値ベース
クロージング	・2026年下半期（予定）

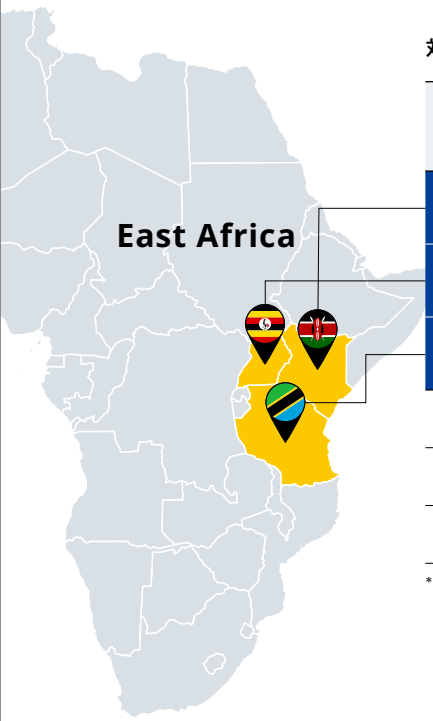
*1 UDV（Kenya）Limited
*2（持分比率）残りの46.32%はEABL社が保有
*3（為替換算）1ドル＝155.12円で換算（2025年12月16日時点）

OUR SYNERGY STORY

東アフリカ市場のポテンシャル

ケニア、ウガンダ、タンザニアはいずれも人口規模が大きく、年齢中央値が20歳前後と若年人口の比率が高いことから、消費市場が拡大しやすい人口動態を有しています。出生率も高く、人口成長の進展が将来の需要拡大を下支えする構造にあります。加えて、2026年から2030年にかけて実質GDPの成長率は年平均5～7%、インフレ率も4～5%程度と安定した推移が見込まれており、可処分所得の増加は酒類市場の拡大を支える重要な要因となります。

ビール市場の規模は、2025年時点でケニアおよびタンザニアがそれぞれ約600万ヘクトリットル、ウガンダが約400万ヘクトリットルと、当社グループの主要展開国と比べると大きくはありません。一方で、アフリカ大陸内では上位に位置する市場規模を有しており、当地域内において安定した需要基盤が形成されています。また、1人当たり消費量は日本や豪州などと比べ低い水準にあり、経済成長や都市化、ライフスタイルの変化に伴う拡大余地は大きいと考えています。当社グループは、この成長ポテンシャルを事業ポートフォリオに取り込み、持続的な成長基盤の拡大につなげていきます。



対象国と主要国の市場概況

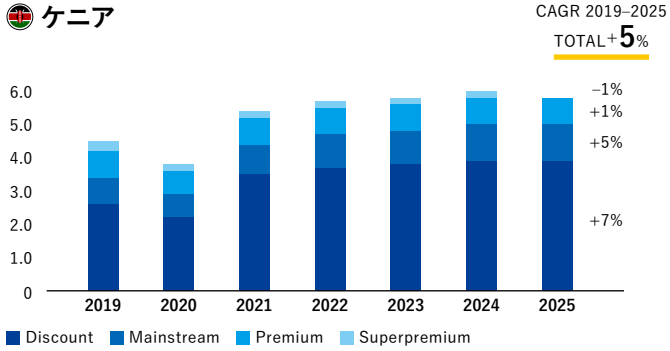
国名	ビール市場規模（2025）	1人当たりの消費量（2025）	人口／年齢中央値（2025）	合計特殊出生率（2025）	実質GDP平均成長率（2026–30）	インフレ率（2026–30）
ケニア	**6.1mhL**	**10.6L**	**5,750万人（21歳）**	**3.2人**	**+5.0%**	**+5.0%**
ウガンダ	**4.2mhL**	**8.2L**	**5,140万人（18歳）**	**4.1人**	**+7.1%**	**+4.8%**
タンザニア	**6.4mhL**	**9.0L**	**7,050万人（19歳）**	**4.6人**	**+6.4%**	**+3.9%**
日本	48.8mhL	39.7L	12,310万人（51歳）	1.2人	+0.6%	+2.0%
豪州	17.1mhL	63.6L	2,700万人（39歳）	1.5人	+2.2%	+2.6%
チェコ	15.3mhL	143.8L	1,060万人（45歳）	1.5人	+2.0%	+2.2%

*出典：Global Data（2026年6月時点）、PopulationPyramid.net（UN World Population Prospects 2025 推計）
IMF World Economic Outlook（2025–2026）、1人当たり消費量は「ビール市場規模÷人口」で当社算出

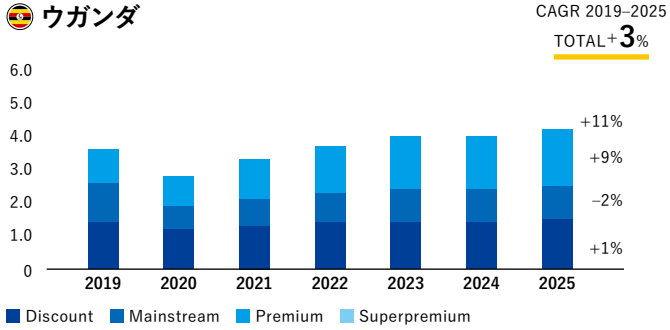
ビール市場規模推移

（mhL）

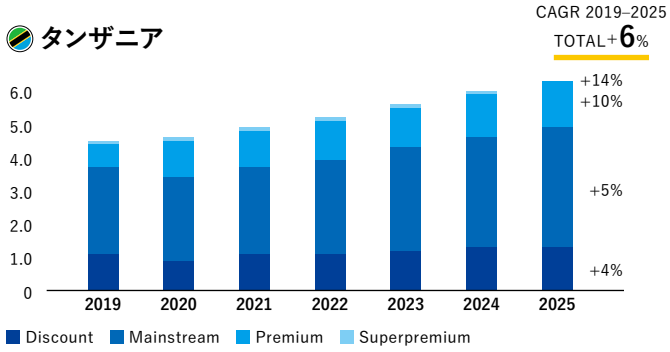
ケニア



ウガンダ



タンザニア



OUR SYNERGY STORY

EABL社の事業基盤と競争優位性

EABL社は、売上面では、各国における堅調な需要拡大と幅広い商品ポートフォリオを背景に安定的な成長を継続してきました。利益面では、EBITマージン20%前後の高水準の収益性を維持しています。売上構成は、国別ではケニアが66%、カテゴリー別ではビールが約70%を占めています。また、現地ブランドとDiageo社の有力ブランドを擁するスピリッツなど、他のカテゴリーも一定の規模を有しており、バランスの取れた収益構造となっています。

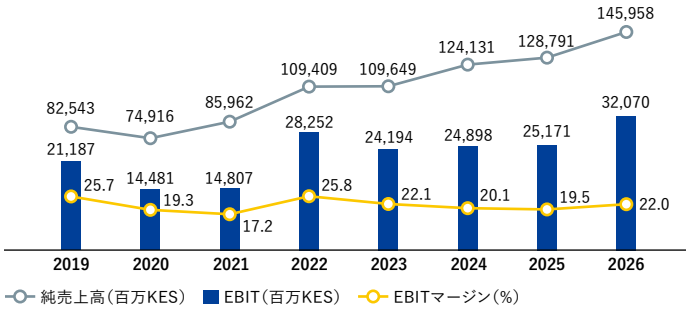
ビールブランドで、最大の市場であるケニアは、プレミアム価格帯において『White Cap(ホワイトキャップ)』を展開していることに加えて、メインストリームの『Tusker』が、長年にわたり国民的ブランドとして確立されています。また、違法酒対策として位置付けられるディスカウント価格帯の『Senator』が、違法酒市場の需要を取り込み、成長を牽引しています。さらに、ウガンダでは『Tusker Lite』や『Bell』、タンザニアでは『Serengeti』など、メインストリームおよびプレミアム価格帯において強いブランドを展開しています。

さらに、同社の競争優位性は、こうしたブランド戦略を通じて市場そのものを創出・拡大してきた点にあります。その代表例が『Senator』における取り組みです。1990年代から2000年代初頭にかけてのケニアでは、酒税引き上げの影響により合法酒市場が縮小し、違法・密造酒の市場が拡大していました。これに対し、EABL社はケニア政府と協力し、国産原料を使用した低価格かつ安全な合法ビール『Senator』を2004年に投入しました。政府は2006年に、違法酒対策と農業振興を目的として、国産原料の使用を要件とする酒税減免措置を導入しています。

『Senator』は、違法酒の代替として普及することで消費者の安全性向上に寄与するだけでなく、原料であるソルガムの需要創出を通じて農業生産の拡大や農家所得の向上にも貢献しています。同社は農家、流通、小売を含めたバリューチェーン全体を構築し、地域経済の活性化と持続的な需要創出を実現してきました。

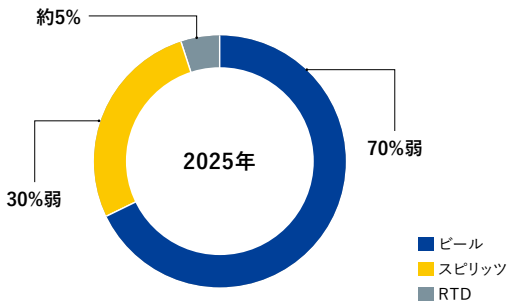
EABL社は、このような取り組みを通じて、社会課題への対応と事業成長を両立するビジネスモデルを構築し、持続的な成長を支える競争優位性を確立しています。

EABL社の業績推移(6月期実績)



* 出典:EABL Annual Report, EABL FY2026 Financial Results Press Ad
* ケニア・シリング=1.20円で換算(2025年12月16日時点)

カテゴリー別売上構成比





OUR SYNERGY STORY

今後の価値創造に向けた取り組み

当社グループは、EABL社が有する強固な事業基盤に対し、当社グループがビール事業で培ってきた専門性とケイパビリティを重ね合わせることで、東アフリカ事業における価値創造を目指します。ビールを中核事業として展開してきた当社グループは、プレミアム化を推進するレベニューグロースマネジメントや、製造・品質管理、バリューエンジニアリングによる効率化など、ビール事業ならではの知見と経験を蓄積してきました。これらは、EABL社の既存事業に対して価値を発揮する当社グループの強みです。

また、EABL社は、ローカル市場で高い支持を得ているビールブランド群に加え、インターナショナルプレミアムビールとして『Guinness』を展開しており、スタウトを中心としたプレミアム市場では確かな需要が形成されています。一方で、世界のプレミアムビール消費の多くを占めるピルスナーをはじめとするラガータイプは、インターナショナルプレミアムブランドの市場において拡大余地があると考えられます。

今後、東アフリカでは経済の近代化や都市化の進展に伴い、プレミアム化の波が広がっていくと見込まれます。こうした市場構造を踏まえると、『Asahi Super Dry』や『Peroni Nastro Azzurro』といった当社グループのインターナショナルプレミアムブランドの展開は大きな可能性を有しており、EABL社の事業基盤と補完し合う重要なシナジーになると考えています。さらに、飲酒の多様化に対応するRTDやノンアルコールビールテイスト飲料といった周辺カテゴリーにおいても、成長機会が見込まれます。

買収完了後は、これらのシナジーを通じ、東アフリカ事業の成長を梃子に、当社グループのグローバル展開を一層加速し、持続的な成長につなげていきます。



OUR IMPACT STORY

特集：インパクトの可視化

アサヒグループは、サステナビリティと経営の統合の実現に向けて、サステナビリティ活動によって創出される事業・社会インパクトをプラスとニュートラル*の側面から定量的に可視化する取り組みを推進しています。加えて、これらのインパクトが企業価値の向上とどのように関連しているかについて、継続的に検証する取り組みも進めています。

* 負の影響を低減し、実質的にゼロに近づける取り組みによる影響

取り組み概要

当社グループは、インパクトの可視化に関する取り組みの全体像を再整理し、従来設定している2つの目的に基づき、取り組みを2つのラインとして体系化しました。一つは、事業・社会インパクトを「定量的に可視化」するラインであり、施策の優先順位の決定や投資判断など、自社における経営管理の高度化を目的としています。もう一つは、「企業価値向上ストーリーを証明」するラインであり、高度化した情報開示を通じてステークホルダーとのエンゲージメント強化につなげます。この体系化は、見失われがちなインパクトの可視化の目的と取り組みを結びつけ、社内外のステークホルダーとの共通認識を形成することで、本取り組みを一層推進することを目的としています。なお、「『価値関連図』の作成・仮説検証」は、本取り組みの土台として引き続き重要な要素と位置付けています。

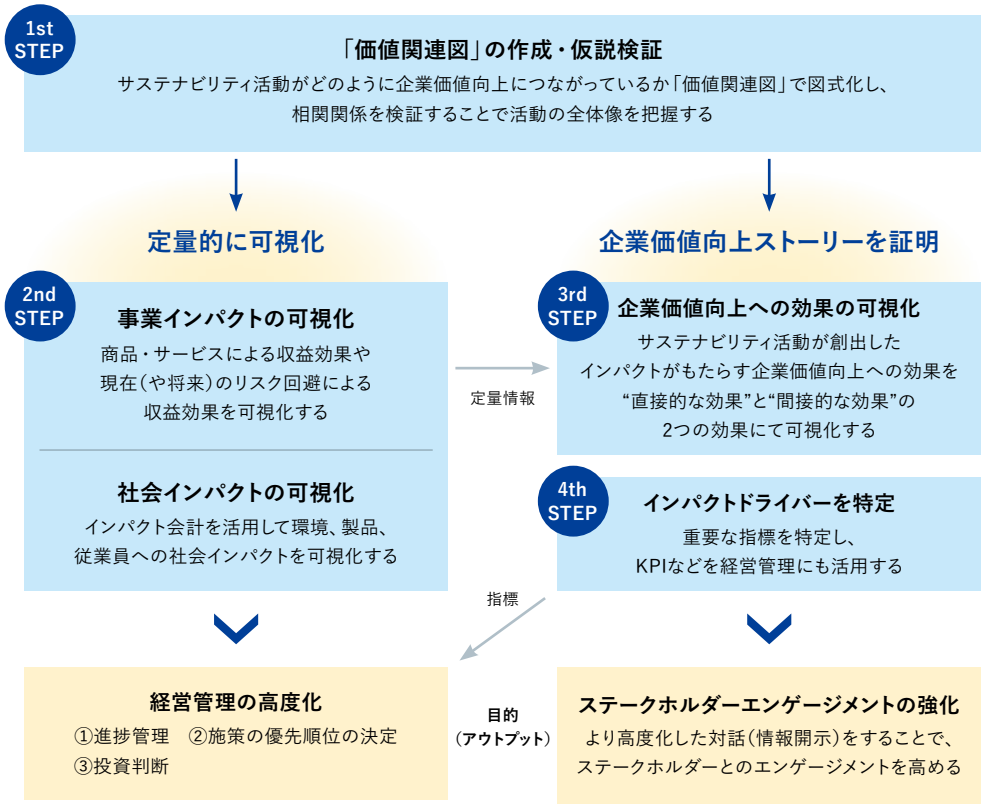
2025年の取り組み

2025年は、環境や人的資本の高度化のテーマと合わせて、責任ある飲酒にフォーカスし、取り組みを推進しました。価値関連図の取り組みから着手し、一部の活動においては、プラスとニュートラルの両側面から社会インパクトの可視化に取り組んでいます。

価値関連図の取り組みについては、今後のグループ内の拡大展開を見据え、プロセス化（仕組みづくり）も並行して進めています。具体的には、専用のテンプレートを用い、活動によるアウトプット、アウトカム、さらに創出を目指す事業・社会インパクトを特定するステップを経て、「『価値関連図』の作成・仮説検証」を行いました。

企業価値向上への効果の可視化の取り組みについては、2024年ではサステナビリティ活動によるプラス影響の仮説検証を進めましたが、2025年ではサステナビリティ活動におけるリスクの回避や低減によるニュートラル効果の分析を実施しました。

取り組み概要（アサヒグループモデル）



OUR IMPACT STORY

責任ある飲酒の取り組み

責任ある飲酒の取り組みは、アルコールの製造・販売を主力とする当社グループにとって、社会と共存して持続的な成長を実現するための重要なマテリアリティの一つです。当社グループは、本取り組みを通じて、新たなお酒文化の創造によるプラスのインパクトとともに、不適切飲酒に起因するネガティブインパクトを低減するニュートラルなインパクトの創出を目指しています。2025年は日本のアサヒビールの取り組みを対象として、「『価値関連図』の作成・仮説検証」と、社会インパクトの可視化に取り組みました。

「価値関連図」の作成と仮説検証

価値関連図の作成にあたっては、最初にアサヒビールの戦略の柱に基づき、下図のようにストーリーラインを整理しました。アウトカムとしては、「Well-being：充実した幸福な社会」「Unconscious Bias：無意識な思い込みがない社会」「Diversity：多様性が実現した社会」というありたい姿を設定し、これらに基づいて、議論を重ね、当社グループが創出するインパクトを特定しました。事業インパクトについては、新たな飲用機会の創出とリスク回避や低減の領域を特定し、社会インパクトについては、貢献する便益とその受益者を特定しました（一部抜粋して記載）。

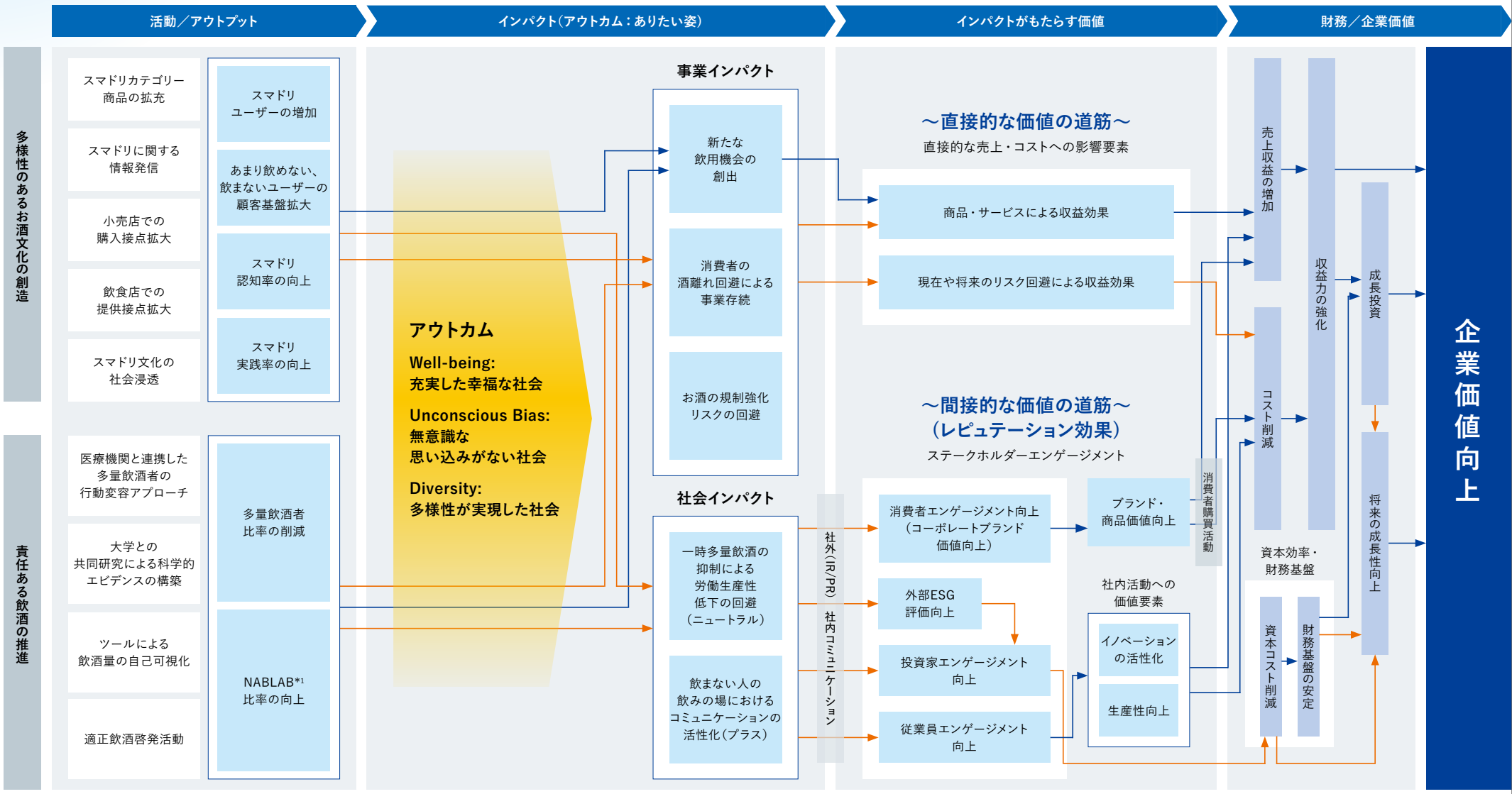
そして、特定したインパクトから企業価値向上へと至る道筋を示すため、価値関連図の右側（インパクトがもたらす価値～財務・企業価値：次頁の2025年価値関連図参照）と統合し、価値関連図を構築しました。続いて、指標の設定や必要なデータを収集し、活動から企業価値向上までの相関関係を検証する価値関連性分析を実施しました。2025年は戦略に基づいたストーリーラインの整理から始め、議論を通じて、価値関連図の仮説作成に注力しました。分析手法やデータ収集には現時点で課題もありますが、引き続き改善に取り組んでいきます。

責任ある飲酒のストーリーライン

戦略（柱）	活動	アウトプット	アウトカム（ありたい姿）	インパクト	インパクトがもたらす価値	財務／企業価値
多様性のあるお酒文化の創造 責任ある飲酒の推進			**スマートドリンキング（スマドリ）の浸透に取り組み、飲む人・飲まない人約9,000万人にとって、「お酒とのいい関係を長く楽しめる社会」をつくる。** **Well-being：充実した幸福な社会** **Unconscious Bias：無意識な思い込みがない社会** **Diversity：多様性が実現した社会**	**事業インパクト** ・新たな飲用機会の創出 ・消費者の酒離れ回避による事業存続 ・お酒の規制強化リスクの回避 **社会インパクト** ・（ニュートラル）お酒を飲む人の一時多量飲酒の抑制による労働生産性低下の回避 →**社会全般** ・（プラス）お酒を飲まない人の飲みの場におけるコミュニケーションの活性化 →**お酒を飲まない人（参加者）**		**企業価値向上**

OUR IMPACT STORY

2025年価値関連図（責任ある飲酒をテーマに一部抜粋して掲載）



*1 NABLAB：Non-alcohol Adult Beverages, Low-alcohol Adult Beverages（ノンアルコール飲料・低アルコール飲料）

アサヒグループが期待する価値連鎖の道筋のうち ➡ 相関関係が実証された道筋 ➡ 分析不可、もしくは相関関係が実証されなかった道筋

* 分析実行：アビームコンサル（株）、Digital ESG Platform

OUR IMPACT STORY

社会インパクトの可視化

2025年は、日本を対象とした一部の活動において、価値関連図で特定した社会インパクトを定量的に可視化することに取り組みました。当社グループは、責任ある飲酒の取り組みがプラスおよびニュートラルの両側面の効果を有すると位置付け、双方の観点からの可視化に着手しました。

ニュートラルの面では、不適切飲酒がもたらす社会課題の一つである労働生産性低下に着目し、「一時多量飲酒*1の抑制による労働におけるアブセンティーズム*2とプレゼンティーズム*3の回避」について、ロジックを構築して、社会インパクトを算出しました。当社グループの取り組みであるノンアルコール飲料の提供などによる抑制効果については独自調査を実施し、1日当たりの労働損失額などについてはマクロデータを活用し、一定の前提に基づく推計として算出しています。

プラスの面では、「多様性のあるお酒文化醸成によるお酒を飲まない人のコミュニケーションの活性化」に関する社会インパクトを定量的に可視化しました。ノンアルコール飲料や低アルコール飲料の提供といった当社グループの活動によって、これまで飲みの場に参加しにくかったお酒を飲まない人が飲みの場に参加し、その結果としてコミュニケーションの活性化につながっているかについて、独自調査を実施しました。そして、お酒を飲まない人の平均的な1回の飲みの場に使用する金額などをマクロデータから活用して、こちらも一定の前提に基づく推計により社会インパクトを算出しました。

多くの推計値を用いた算出には一定の改善余地があるものの、今回、責任ある飲酒の取り組みにおいて社会インパクトの開示を行ったことは、多様なステークホルダーとの共創を促進する重要な契機であると捉えています。本取り組みの推進には、データ収集や飲用実態の把握に加え、分析手法の構築が不可欠です。今後は、当社グループ単独の取り組みにとどまらず、専門家や有識者ならびに同業他社も含めた外部パートナーとの連携を通じて知見を取り入れながら、本取り組みのさらなる深化を図っていきます。

*1 1回の飲酒機会で、純アルコール摂取量が60g以上となる飲酒
*2 欠勤・休職による労働生産性の損失
*3 出勤中の健康問題に起因する労働生産性の低下

社会インパクトの可視化の取り組み一覧

	社会インパクト	金額
ニュートラル	**一時多量飲酒の抑制による労働生産性低下の回避（①+②）**	**449億円**
	①労働におけるアブセンティーズムの回避	39億円
	②労働におけるプレゼンティーズムの回避	410億円
プラス	**多様性のあるお酒文化醸成による お酒を飲まない人のコミュニケーションの活性化**	**37億円**

* 早稲田大学教授の柳良平氏による監修
* 本取り組みにおける分析や算定方法については、専門的な観点から助言を受けていますが、当該専門家による第三者保証や評価を意味するものではありません。
* 本資料に記載する社会インパクトの数値は、日本における当社の責任ある飲酒の一部の活動、主としてノンアルコール飲料の提供を通じた飲酒行動の変化を対象に、現時点で入手可能な社内外データに基づき算出した推計値であり、財務数値ではありません。
* 本算定は、一定の前提条件およびデータ制約に基づく現時点での最善推計であり、当社の取り組み全体や社会課題全体を示すものではありません。また、前提条件や使用データの見直し等により結果は将来変動しうるものであり、当社施策と社会インパクトとの直接的な因果関係を証明または断定するものではありません。

ロジック例（概略）

労働におけるアブセンティーズムの回避

アサヒの活動：ノンアルコール飲料の提供

活動により削減した
一時多量飲酒者の総欠勤日数 × 1日当たり
労働損失額

労働におけるプレゼンティーズムの回避

アサヒの活動：ノンアルコール飲料の提供

活動により削減した
一時多量飲酒者のプレゼンティーズム日数 × 1日当たり
労働損失額

多様性のあるお酒文化醸成によるお酒を飲まない人のコミュニケーション活性化

アサヒの活動：ノンアルコール飲料や低アルコール飲料の提供など多様な飲用機会の提供

活動による
飲みの場参加の増分回数 × 飲みの場の平均使用金額
（お酒を飲まない人） × 飲みの場で
コミュニケーションの
活性化実感者割合

OUR IMPACT STORY

企業価値向上への効果の可視化

2024年は、サステナビリティ活動による企業価値向上におけるプラスの効果を検証したのに対し、2025年は、リスクの回避・低減によるニュートラルな効果の検証に取り組みました。仮説の一つとして、これまでのサステナビリティ活動がすでにリスクの回避・低減の効果を通じて、現在の企業価値向上に寄与している可能性があると捉え、その検証を実施しました。

分析にあたっては、当社グループと類似した企業特性（時価総額など）を有しつつ、サステナビリティ指標の評価*が相対的に低位にある企業を複数抽出し、これらを「サステナビリティ活動を十分に実施していない仮想アサヒグループ」と位置付けました。企業の特定には、日本のプライム市場に上場している企業約1,600社を対象に、傾向スコアマッチングの手法を用いています。その上で、当該企業群と当社グループ（「サステナビリティ活動を実施しているリアルアサヒグループ」）について、2019年から2023年の期間におけるROIC、ROE、PBR、PERの指標を比較分析し、サステナビリティ活動が企業価値に与える影響について検証を行いました。

分析の結果としては、ROIC、ROE、PBRについては有意な相関関係は確認されませんでした。一方で、PERについては、市場環境全体では低下傾向にある期間においても、当社グループの数値においては改善傾向が見られました。この結果は、統計的な制約を踏まえる必要があるものの、外部環境の変化により事業継続の不確実性が高まる中で、サステナビリティ活動がリスクの回避・低減に寄与し、その効果が市場の期待を反映するPERに表れつつある可能性を示唆するものと捉えています。

これまでの当社グループによる分析では統計的に有意な結果の確認には至っていませんが、本取り組みの方向性に関する一定の示唆は得られています。今後は、サステナビリティ活動が企業に与える影響について、プラスおよびニュートラルの両側面から分析を進めていきます。具体的には、当社グループの主要な財務指標であるROICやROEに加え、PERや資本コストに関する指標にも着目し、よりシンプルかつ精緻な分析を行います。また、これらの分析結果をナラティブな価値創造ストーリーと整合させながら、「企業価値向上への効果の可視化」とその証明を一層発展させていきます。

* アサヒグループの観点から複数のサステナビリティ指標を選定し、基準値を設けて評価

企業価値向上への効果の分析一覧

	分析内容	結果
～2024年	**株主資本コストと外部ESG評価との関連性分析** （**プラスの効果の分析**） 当社グループと飲料業界を対象に分析	証明に至らず
	消費者への効果の分析 （**プラスの効果の分析**） 消費者（日本のみ）を対象とした調査を実施し、商品購入意向への影響を分析	証明に至らず
2025年	**リスク回避や低減によるニュートラル効果の分析** 「サステナビリティ活動を十分に実施していない仮想アサヒグループ」を設定して、「サステナビリティ活動を実施しているリアルアサヒグループ」と財務指標を比較検証	PERに影響を与える可能性を示唆

今後の取り組みについて

当社グループは、今後も責任ある飲酒のテーマを重点領域と位置付け、インパクト可視化の取り組みを継続的に推進していきます。価値関連図の高度化や社会インパクトの可視化に加え、「企業価値向上への効果の可視化」についても、責任ある飲酒を具体例として取り組む方針です。当社グループの中核事業であるアルコール事業において、サステナビリティと経営の統合を体現していきます。

また、これらの取り組みを海外事業を含むグループ全体へとさらに浸透させるとともに、新たな挑戦を続けていきます。多様なステークホルダーとのパートナーシップのもと、インパクトの可視化を一層進化させ、当社グループの枠を超えた価値の創出を目指していきます。



02
目指すステージへの道筋

38 目指す事業ポートフォリオ
39 プレミアム戦略の進展
42 サステナビリティ戦略
44 DX戦略
46 R&D戦略
48 人的資本の高度化

目指す事業ポートフォリオ

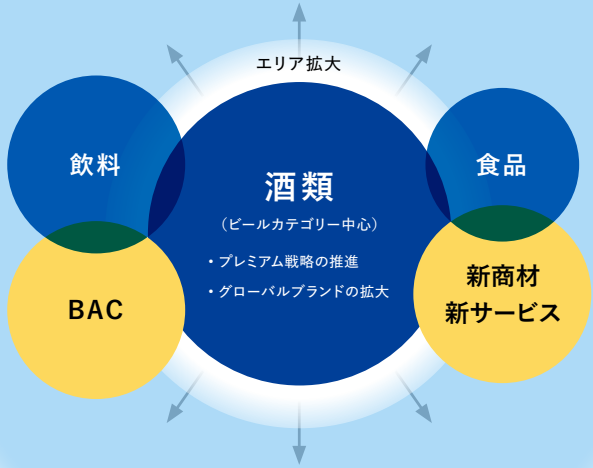
長期戦略における事業ポートフォリオでは、人類のWell-beingの変化を捉え、既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かして周辺領域や新規事業・サービスを拡大しています。今後も、既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドの拡大を図るとともに、成長が期待できるBAC(Beer Adjacent Categories)などを拡大することで、「消費の多様化」に対応していきます。また、これまで培った独自技術を活用した新規領域の展開を進めるとともに、サステナビリティと経営の統合やDX、R&Dなどのコア戦略の一層の強化により事業ポートフォリオの深化を図り、すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指します。

企業価値向上のために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



飲料・BAC

- 酒類・飲料事業で有する技術・ノウハウの活用・融合
- 多様性・健康志向に応える新たな付加価値提案

食品、新商材・新サービス

- 酵母・乳酸菌技術等を活用した新商材・新サービスを創出
- 技術に裏付けされた社会課題解決型ビジネスモデルの構築

酒類(ビールカテゴリー中心)

- ケイパビリティを持つ酒類事業を軸に未進出エリアでの成長機会を拡大

実現に向けた取り組み			
	• ノンアルコール飲料・低アルコール飲料の成長 • 飲料カテゴリーの高付加価値化 • RTD*など成長領域の拡大展開	• ローカルブランドのプレミアム化を継続 • グローバルブランドの拡大展開	• 酵母事業の拡大 • 乳酸菌技術を活用した商品・サービスの展開 • コア戦略を活かした新規事業の創出

* RTD(Ready To Drink):購入後、そのまま飲用可能な缶チューハイなどを指します。

プレミアム戦略の進展

プレミアム戦略の進捗と成果

目指す事業ポートフォリオの実現に向けて、プレミアムビールを中心とした高付加価値商品の拡大を推進しています。プレミアム戦略の成果を示す指標の一つである単価上昇率では、日本・欧州・オセアニアにおけるビール類およびビールテイスト飲料において、2025年に2021年比で26%上昇しました。過去4年間は、未曽有のコストインフレへの対応として、各リージョンで価格改定を行ったことが単価上昇の大きな要因となりました。一方で、プレミアムカテゴリーの構成比拡大や容器・チャネルミックスの改善などを進めたことで、着実な単価向上を実現しています。

日本・東アジアでは、酒税改正を追い風にビール構成比を56%から71%まで拡大しました。欧州ではProfitable Revenue Growth Management(PRGM)を活用し、ビールテイスト飲料を含むプレミアムカテゴリーの構成比を36%から40%まで着実に高めています。アジアパシフィックでは、単価上昇率は他リージョンと比べて限定的ですが、輸入プレミアムビールとなる『Asahi Super Dry』の拡大や、コンテンポラリー・ビールなど収益性の高い次世代ブランドの育成を進めています。

今後も、当社戦略の中核であるプレミアム戦略を推進し、適正な価格戦略の実行に加え、強いローカルブランドを核としたミックスの改善や、グローバルブランド、BACの拡大展開に注力していきます。

2025年／2021年比の単価上昇率(ビール類+ビールテイスト飲料カテゴリー)

グループ全体

単価上昇率
+26%

* 主にビール類+ビールテイスト飲料の合計
日本・東アジア：日本対象
欧州：事業合計
アジアパシフィック：オセアニア対象

日本・東アジア	単価上昇率 +23%	・コストアップに対する柔軟な価格戦略を実行 ・ビール類に占めるビール数量構成比を拡大 (ビール構成比：2021年56%→2025年71%)
欧州	単価上昇率 +34%	・PRGMによりCPIを上回る単価向上を実現 ・プレミアムカテゴリーの数量構成比を着実に拡大 (プレミアムカテゴリーの構成比：2021年36%→2025年40%)
アジアパシフィック	単価上昇率 +9%	・酒税改正に合わせた適切な価格改定を実行 ・高単価ブランドの成長と次世代ブランドの育成 (Asahi Super Dry：2025年／2021年比 +26%) (コンテンポラリー*構成比：2021年51%→2025年57%)

* コンテンポラリー・ビール：苦味などを抑えた飲みやすいビール

2025年の実績

2025年のビール類およびビールテイスト飲料カテゴリー合計の販売数量は、日本におけるシステム障害の影響に加え、欧州・アジアパシフィックの消費環境が厳しさを増したことから、3リージョン合計で前年比4.2%の減少となりました。一方で、各リージョンにおいて適切な価格戦略を継続するとともに、プレミアムブランドや高付加価値商品の展開を強化したことで、単価は前年比で2.9%上昇しました。

日本では、『アサヒスーパードライ』を中心としたブランド強化を継続するとともに、ビールテイスト飲料の『アサヒドライゼロ』と『アサヒゼロ』の展開を通じて、ブランド価値の向上を図りました。

欧州では、プレミアムビールやビールテイスト飲料の強化に加え、欧州周辺国や北米などにグローバルブランドの展開を拡大し、プレミアム戦略を推進しました。

アジアパシフィックでは、主にオセアニアにおいて、輸入プレミアムビールの展開に加えて、将来の高付加価値化に向けて、コンテンポラリー・ビール『Carlton Dry 3.5%』のブランド育成などに取り組みました。

2025年の前年比単価上昇率(ビール類+ビールテイスト飲料カテゴリー)

	日本・東アジア	欧州	アジアパシフィック	3地域計
単価上昇率(酒税抜き)	+6.6%	+1.4%	+1.0%	+2.9%
売上収益	△0.9%	△2.4%	+0.1%	△1.4%
販売数量	△7.0%	△3.8%	△0.9%	△4.2%

* 「日本・東アジア」は日本、「アジアパシフィック」はオセアニアのカテゴリー実績

グローバルブランドの拡大展開

アサヒグループは、成長加速と競争力強化を目的に、グローバルブランドを『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』に再定義し、経営資源と投資を重点的に配分することで、持続的成長に向けた基盤強化を図っています。また、グローバルで統一したブランドガバナンスモデルを導入し、社内体制の見直しを通じて、迅速かつ一貫性のあるブランド運営を目指しています。

Asahi Super Dry

『Asahi Super Dry』は、爽快な味わいと、日本ならではの品質とスタイルを体現するプレミアムブランドです。

2025年は、「Seek What Is Unique」をコンセプトに世界観の発信を強化しました。また、「City Football Group」とのパートナーシップやラグビーワールドカップ女子イングランド大会への協賛を通じて展開を拡大したほか、米国の製造拠点Octopiでの生産を開始し、供給体制を強化しています。今後もブランド価値を高め、中核ブランドとしてグループの成長を牽引していきます。

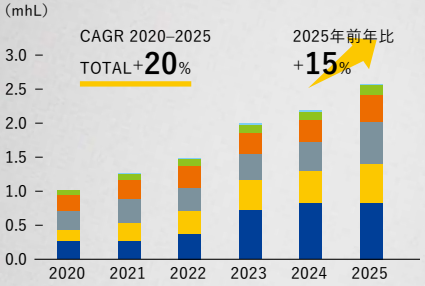




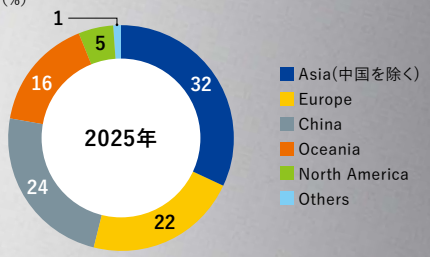




Asahi Super Dry販売数量推移



エリア別販売数量構成比



Peroni Nastro Azzurro

『Peroni Nastro Azzurro』は、スタイリッシュで洗練された世界観を持つイタリアンプレミアムビールとして、欧州を中心に存在感を高めています。

2025年は、F1チーム「Scuderia Ferrari」とのパートナーシップを活用したマーケティングにより、欧州各国を中心にノンアルコールビール『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』が大きく成長しました。今後もパートナーシップを軸に、フレーバー展開を含めて拡大を図るとともに、『Peroni Nastro Azzurro』の持つプレミアム価値の浸透と持続的な成長を目指します。

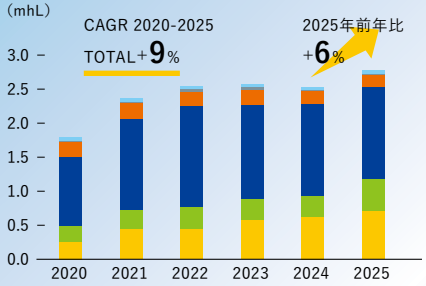




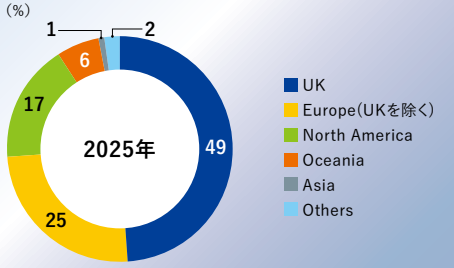




Peroni Nastro Azzurro販売数量推移



エリア別販売数量構成比



BACによる成長機会の創出

BAC拡大に向けた取り組み

アサヒグループは、アルコール消費の多様化、健康志向などを背景に拡大するBAC（Beer Adjacent Categories）への取り組みを強化しています。BACは、目指す事業ポートフォリオの実現に向けて成長を図る領域であり、ビール類を含めた当社グループのBAC数量構成比は約13%となっています。

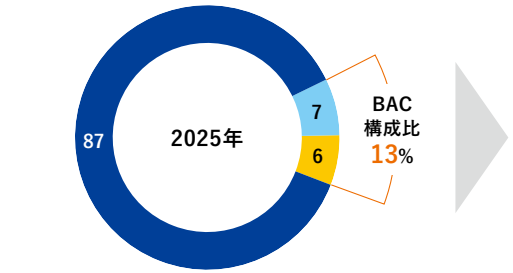
グローバル市場におけるカテゴリー別の動向を見ると、ビール市場全体が横ばいとなる中、ビールテイスト飲料やRTDを中心に高い成長が続いており、今後も安定的な数量成長が見込まれています。加えて、先進国を中心にプレミアム化が進展しており、バリュー成長や収益性向上の機会も拡大しています。

当社では、各RHQの強固な事業基盤を活かしながらBACの成長を推進しています。国や地域ごとに消費スタイルや嗜好は異なりますが、それぞれの市場特性に応じた価値提案に加え、イノベーションも牽引していく方針です。また、グローバルブランドの活用や既存ブランドの横展開、R&D機能を活かした新たな価値提案を組み合わせることで、高付加価値化と収益性向上を図っていきます。

現在は、アサヒグループホールディングスと各RHQが連携し、当社グループ全体でBAC成長を加速させる戦略の具体化や定量目標の精緻化を進めています。今後も、BACをプレミアム戦略の重要な柱として位置付け、市場平均を上回る成長を目指していきます。

ビール類＋BAC数量構成比

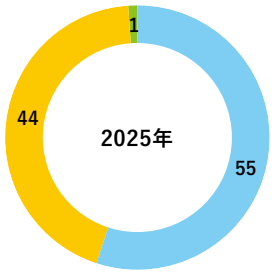
(%)



ビール類 ノンアルコール飲料 RTD・Cider

BAC内数量構成比

(%)



ノンアルコール飲料 RTD・Cider 成人向け飲料

各RHQの強みを活かした価値提案

日本・東アジア



スマートドリンキングの推進を目指し、ビールテイスト飲料におけるトップブランドの確立に加え、RTDでは『未来のレモンサワー』など高付加価値商品の展開により収益性を伴う成長を推進します。

ビールテイスト飲料：市場シェア**1位**[*1]

RTD:単価上昇率＋**32**%（2025年／2021年比）

BAC内数量構成比

(%)



ノンアルコール飲料
RTD・Cider
成人向け飲料

欧州



ビールテイスト飲料を軸として、各市場で培ったブランド基盤を活かし、市場成長を牽引するとともに、『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』などを中心に展開地域の拡大を進めています。

ビールテイスト飲料：市場シェア**1位**[*2]
（チェコ・ポーランド・ルーマニア）

BAC内数量構成比

(%)



ノンアルコール飲料
RTD・Cider
成人向け飲料

アジアパシフィック



RTDにおける価値提案の強化に向け、豪州では『Hard Rated』が新たなトップブランドとして成長しており、フレーバー展開の拡充などを通じて、さらなるブランド価値の向上に取り組んでいます。

RTD：豪州市場シェア**1位**[*3]

BAC内数量構成比

(%)



ノンアルコール飲料
RTD・Cider
成人向け飲料

*1 出典：インテージSRI+ ノンアルコール飲料ビールテイスト市場 推計販売規模（金額）構成比（2025年1月～2025年12月）
7業態（SM／CVS／酒DS／HC／DRUG／一般酒販店／業務用酒販店）
*2 出典：Nielsen
*3 出典：Circana Australia Liquor Weighted data Dec2025

サステナビリティ戦略

アサヒグループは、世界各地で長年にわたり、自然の恵みを生かした多様な商品やサービスを通じて人と人とのつながりを生み出してきました。私たちのブランドと共に人々が集い、そこから生まれるつながりが、日々の暮らしをより明るく輝かせると信じています。

私たちは、事業成長と社会インパクトの創出の最大化を目指して、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や取り組みテーマを定めています。また、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掲げています。

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

マテリアリティ・取り組みテーマ

■ 重点テーマ
□ 取り組みテーマ

- 環境
  - 気候変動への対応（重点テーマ）
  - 持続可能な容器包装（重点テーマ）
  - 持続可能な農産物原料（取り組みテーマ）
  - 持続可能な水資源（取り組みテーマ）
- 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（重点テーマ）
- 責任ある飲酒
  - 不適切飲酒の低減（重点テーマ）
  - 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（重点テーマ）
- 健康
  - 健康価値の創造（取り組みテーマ）
- 人権
  - 人権の尊重（取り組みテーマ）

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

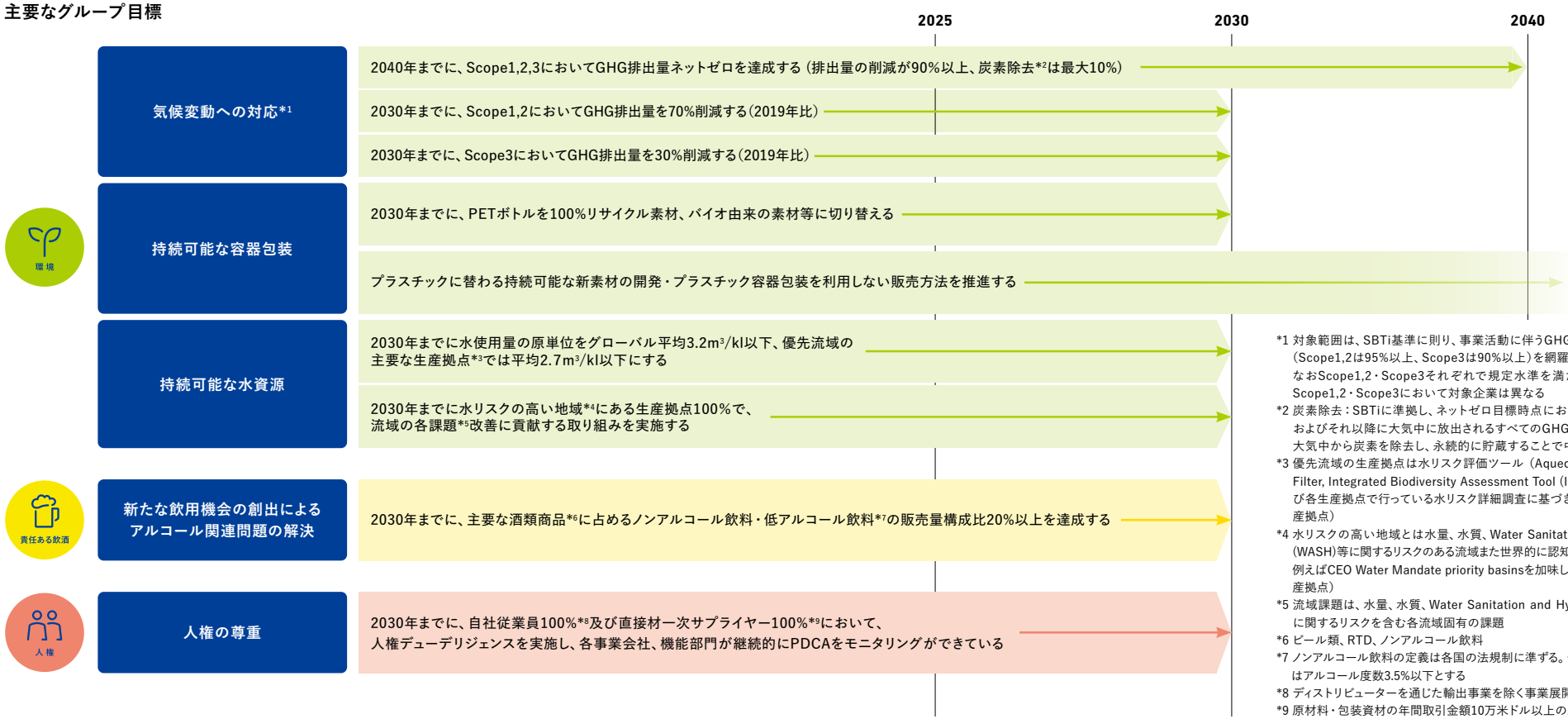
- ステークホルダーダイアログなどのコミュニケーション
- 報告書やWebサイトによる情報開示

グループ目標

当社グループは、マテリアリティの取り組みテーマ（特に重点テーマ）ごとに、アサヒグループホールディングス（株）の代表執行役社長 Group CEOが委員長となる「グローバルサステナビリティ委員会」で戦略やグループ目標を議論・決議し、その内容を「グローバルサステナビリティリーダーズ会議」「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、RHQ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、グループ目標達成に向けた取り組みを具体化しています。

当社グループのマテリアリティに基づいた取り組みは着実に進捗しており、事業・社会インパクトの創出につながっています。

主要なグループ目標



*1 対象範囲は、SBTi基準に則り、事業活動に伴うGHG排出量の大部分（Scope1,2は95%以上、Scope3は90%以上）を網羅する組織が対象。なおScope1,2・Scope3それぞれで規定水準を満たす必要があり、Scope1,2・Scope3において対象企業は異なる
*2 炭素除去：SBTiに準拠し、ネットゼロ目標時点における残余排出量、およびそれ以降に大気中に放出されるすべてのGHG排出量について、大気中から炭素を除去し、永続的に貯蔵することで中和していく
*3 優先流域の生産拠点は水リスク評価ツール（Aqueduct, Water Risk Filter, Integrated Biodiversity Assessment Tool（IBAT））の結果および各生産拠点で行っている水リスク詳細調査に基づき選定（対象：9生産拠点）
*4 水リスクの高い地域とは水量、水質、Water Sanitation and Hygiene（WASH）等に関するリスクのある流域また世界的に認知されている流域。例えばCEO Water Mandate priority basinsを加味し、選定（対象：7生産拠点）
*5 流域課題は、水量、水質、Water Sanitation and Hygiene(WASH)等に関するリスクを含む各流域固有の課題
*6 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料
*7 ノンアルコール飲料の定義は各国の法規制に準ずる。低アルコール飲料はアルコール度数3.5%以下とする
*8 ディストリビューターを通じた輸出事業を除く事業展開国
*9 原材料・包装資材の年間取引金額10万米ドル以上の既存サプライヤー

DX戦略

DX戦略＝中長期戦略全体に影響を与える機動力

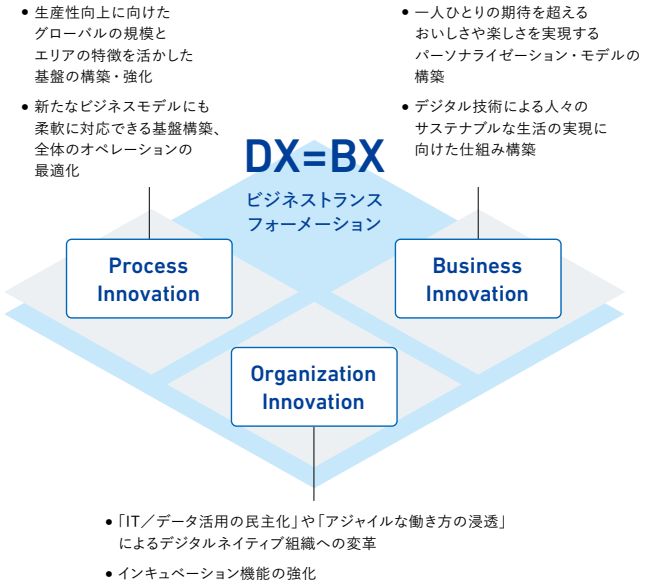
アサヒグループは、新たな価値創出の手段であるDXを事業の根幹を変える「ビジネストランスフォーメーション」と定義しました。DX戦略は経営戦略推進の機動力であり、ビジネス、プロセス、組織の3領域でイノベーションを推し進めています。

Business Innovationでは、AI技術を活用したパーソナライズドリンクサービスを核に、外食市場の構造変化や飲食店が抱える課題の解決に取り組んでいます。2025年は、技術開発における概念検証（PoC）の実施、ビジネスモデル設計、品質体制の整備など、事業化に向けた基盤構築を推進しました。2026年以降は、実店舗での検証とKPIモニタリングを通じて事業性を評価し、収益の多様化と事業規模の拡大を進めます。こうした取り組みを通じて、社会的意義と成長ポテンシャルを両立する新規事業の創出を目指します。

Process Innovationでは、データプラットフォームの構築を継続しており、サプライチェーンおよびサステナビリティチームとITの各組織が協働し、あらゆる情報・データを収集・集計するための最適なソリューションの導入に取り組んでいます。調達機能においては、グローバルな調達プラットフォームを通じ、スケールメリットを最大限に活用することで、調達コストやリスクの最適化を図っています。

Organization Innovationでは、デジタルネイティブ組織への変革を目標として掲げ、各機能・組織がIT／データ活用スキルを当たり前のスキルとして持つ「IT／データ活用の民主化」やDXの取り組みと親和性の高い「アジャイルな働き方の浸透」を進めています。「IT／データ活用の民主化」では、アサヒグループホールディングス（株）の全社員に対し、DXアセスメントを実施し、DXスキルの可視化とeラーニングを活用した教育プログラムを展開しています。「アジャイルな働き方の浸透」では、各種ワークショップを通じて、変化に迅速に対応できる組織文化の醸成を進めています。

アサヒグループのDX戦略



DX戦略のロードマップ

		これまでの取り組み（～2025年）	2026年計画	2030年目標／指標
Business Innovation	パーソナライゼーション	生活シーンのモデル構築		既存の事業に加えてもう一つの柱となる新たなビジネスモデルをグローバルに展開
	サステナビリティ	責任ある飲酒	その他重要テーマでの取り組み実現	サステナビリティ戦略における5つのマテリアリティ課題の解決
Process Innovation	生産性の向上	サステナビリティデータプラットフォーム（2027年ドライラン）		
		サプライチェーンポータル拡充		持続的な成長と飛躍的な生産性の向上
	柔軟性の確立	エンタープライズアーキテクチャの継続的改善		
Organization Innovation	デジタルネイティブ組織への変革	IT／データ活用の民主化、アジャイルな働き方の浸透		持続的なイノベーションを生み出す企業文化の定着

Organization Innovationの取り組み

TOPICS

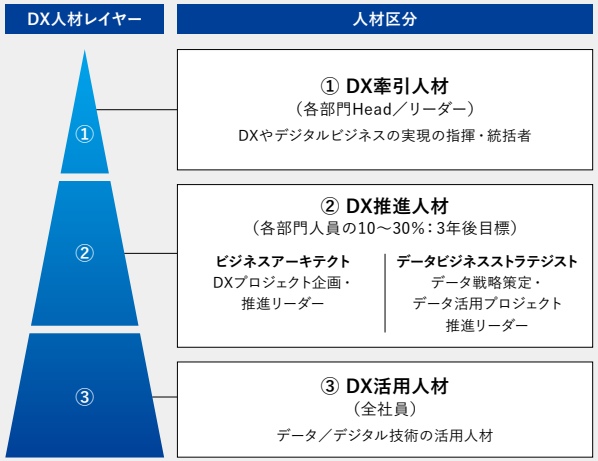
「アサヒのDをDXに」―人と組織の変革を通じたDXの実装

「アサヒのDをDXに」とは、DXを単なるデジタル技術の導入と捉えるのではなく、事業価値の創出につながるビジネストランスフォーメーション(DX=BX)を実現することです。全社員一人ひとりの日常業務に存在する「D(データ・デジタル)」を、価値創出につながるBXへ転換していきます。IT部門主導のDX戦略策定や、データ基盤整備、自動化だけでは、BXを起こすパワー(出力)を十分に生み出すことができません。この課題に対して、アサヒグループでは“出力”を重視し、IT部門による戦略・IT・基盤を作っただけで終わらせるのではなく、全部門・全社員がデジタル技術を活用して、ビジネス戦略から一貫した全社の変革を進めることを目指しています。

この“出力”を生み出す活動の中核にOrganization Innovationを据えています。今後も人材・組織の変革を継続し、全社員の挑戦を、世界中のお客さまの期待を超える価値へとつなげていきます。

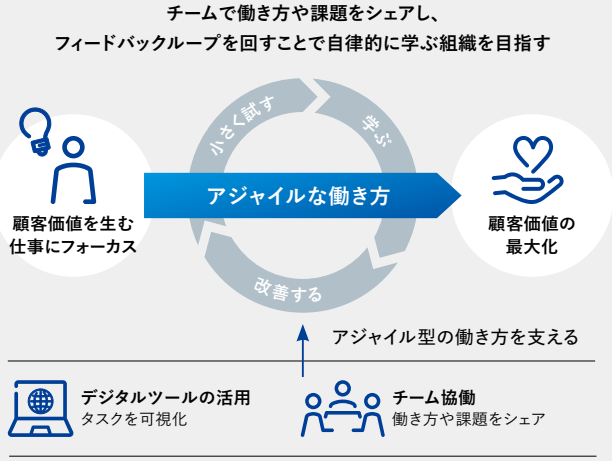
組織各層で必要となる個人のスキル ― DX人材の教育・育成

2025年は、3つの階層を対象としたDX人材育成プログラムを実施しました。役割に応じた体系的な教育と実践の機会を提供し、生成AIやデータ分析の学習を通じ、デジタルを使いこなす力の底上げを図りました。また、業務課題を起点としたDX企画やPoC実践のワークショップを実施し、自部門DX戦略の策定支援やDX企画の評価スキル構築にも取り組みました。これらを通じて、「学ぶDX」から「使われるDX」への転換を進めています。



チームとしての働き方・組織のあり方 ― アジャイル手法の導入とマインドセット変革

Organization Innovationのビジョンとして、事業にフォーカスし、チームで働き方や課題を共有しながら仕事を進め、フィードバックループを高速に回すことで、自主自律的に学ぶ組織となることを掲げています。実現手段として、アジャイル手法を導入し、各種ワークショップによる浸透を図っています。加えて、デジタルツールを活用したタスクの可視化により、属人化を防ぎ、チームで協働できる環境づくりも推進しています。

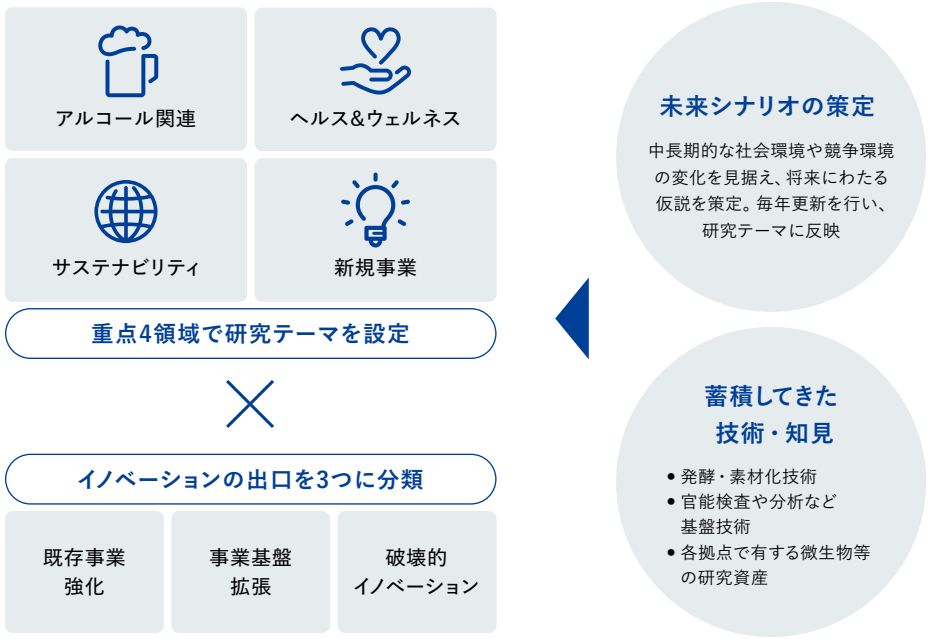


R&D戦略

中長期的な成長を支えるR&D戦略

アサヒグループでは、世の中の変化に対応し成長を続けるため「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」を研究開発における重点領域に定めています。当社グループ内外の環境分析から10年後の未来シナリオを策定し、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研究テーマを設定しています。

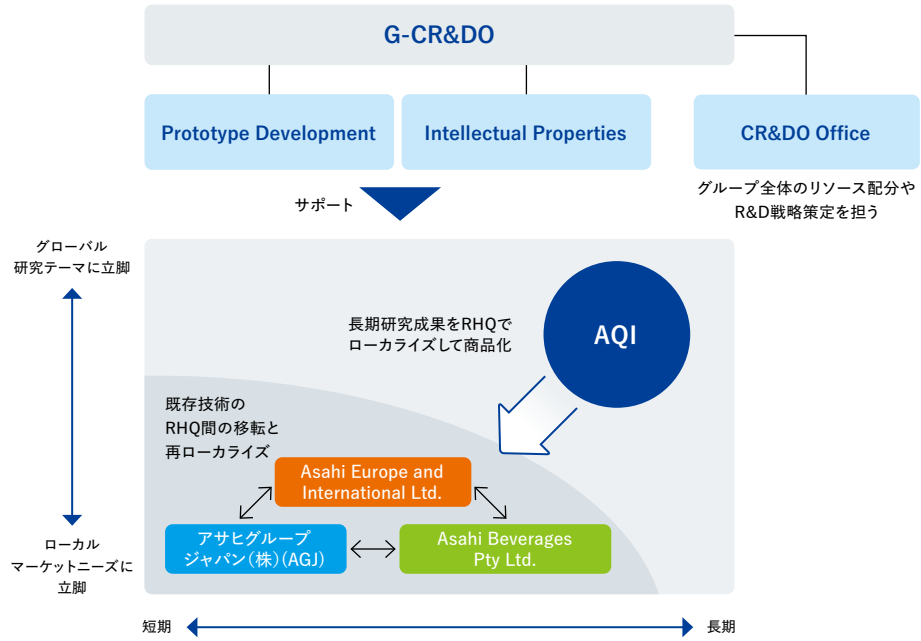
2024年には重点4領域におけるイノベーションの時間軸や対象範囲を明確化するため、イノベーションの出口を3種類に再定義しました。4つの重点領域と3つの出口を軸に、マーケットニーズに対応した製品開発をRegional Headquarters(RHQ)とビジネスユニット(BU)が、中長期かつグループ全体で活用が見込まれる技術開発をアサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)(AQI)が担っています。



グローバルR&D体制の構築

中長期視点で開発されたシーズの製品化や、国や地域を超えた技術の横展開のためには、各市場や製品の特徴、規制の違いを乗り越える必要があります。従来の体制では、RHQ間の技術やノウハウの共有、製品化に向けたAQIとRHQ間の連携が課題でした。

グローバルでのR&D戦略推進に向けた体制構築のため、2024年にGroup Chief R&D Officer(G-CR&DO)を設置し、傘下に3つの組織を新設しました。「Prototype Development」はプロトタイプへの落とし込みと製品化のサポート、「Intellectual Properties」はグローバル展開に向けた知財戦略の構築、「CR&DO Office」は研究開発費の配分や組織設計を担います。また、R&Dケイパビリティのグループ全体での活用や、リスク・機会を機敏に捉える能力の向上を通じ、グローバルR&D体制の強化を進めています。



R&D戦略のロードマップ

	これまでの取り組み（～2025年）	計画（2026～2028年）	2028年目標／指標	2030年目標／指標
研究開発の推進 4つの重点領域 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 × 3つの出口 既存事業強化 事業基盤拡張 破壊的イノベーション ＋ 将来への種まき	**アルコール関連** • 新規ビールテイスト飲料酵母株 • ローカルブランドのグローバル展開 **ヘルス&ウェルネス** • 機能性乳酸菌素材 **サステナビリティ** • 強炭酸サーバー **新規事業** • 乳酸菌・酵母素材	**既存事業強化のための成果導出** • BAC領域拡大に向けた技術開発 • 機能性素材のグローバル展開 • プラスチック3R推進およびサステナブルな原料調達技術の実用化 **グローバルブランド・新規事業・提携等への貢献** • ローカルブランドのグローバル展開推進 **破壊的イノベーションの推進** • 酵母／乳酸菌素材の活用拡大 • 新規付加価値素材の実用化 • 強炭酸サーバーの事業拡大支援 **次の5～10年先を見越した新規技術開発** • 新規ヘルス＆ウェルネス素材の開発 • 未利用バイオマス／エネルギーを活用したカーボンゼロ技術開発 • データサイエンスを活用した新規技術開発、新価値提案	**既存事業強化** • BAC領域の成果導出 • 機能性素材の海外導出 • 環境関連技術の実用化 **グローバルブランド等** • 各種ブランドの成果導出 **破壊的イノベーション** • 酵母／乳酸菌素材の実用化 • 強炭酸サーバーの成果導出 **5～10年先を見越した新規技術** • 次期機能性素材パイプライン • 次世代環境技術の開発 • データサイエンス活用推進	**BACを核としたグループ成長への技術的貢献** **グローバルブランドの拡充のための技術的貢献** **RHQ、G-CxOの成長戦略実現への技術的貢献** **グループ環境目標達成への技術的貢献** **破壊的イノベーションとDXを通じた新価値創造**
グローバルな研究開発を支えるケイパビリティ・リソース等マネジメント	**高度人材獲得・育成** **海外RHQ連携の拡大** **研究開発投資の拡大** **G-CR&DO分掌体制へ**	**グローバルR&D体制への移行** • 研究開発投資の計画的増強 • 海外RHQ向けテーマへの資源配分増強 • プロトタイピング人材および中長期研究開発人材の増員・高度化 • グローバル知財体制強化と戦略実行 • 事業-研究間の連携の強化・改善 • 技術革新を察知・応用し、事業化を実現する能力の向上	**グローバルR&D体制への移行**	**グローバルR&D体制確立** **RHQ、G-CxOの成長戦略実現への貢献** **高付加価値なイノベーション創出の常態化**

TOPICS

R&Dが磨いた技術力を活かしグローバルに価値を創出

アサヒグループは、グローバル市場に向けた商品開発を強化しています。日本発RTD『アサヒ贅沢搾り』の海外展開を本格化し、2025年8月にニュージーランドで『Asahi ZEITAKU SHIBORI』を発売しました。本商品は、果実感のある香りと味わいを特長とするウオッカベースのRTDで、各市場の嗜好に合わせて設計しています。2025年12月には米国で製造・販売を開始し、2026年7月には豪州でも発売しました。豪州では、世界有数のRTD市場に向けて、果汁を使用した上質な味わいの商品を展開しています。

これらの取り組みは、香味設計・安定化・処方最適化といったR&Dのコア技術を活かしたグローバル商品開発の成果です。



人的資本の高度化

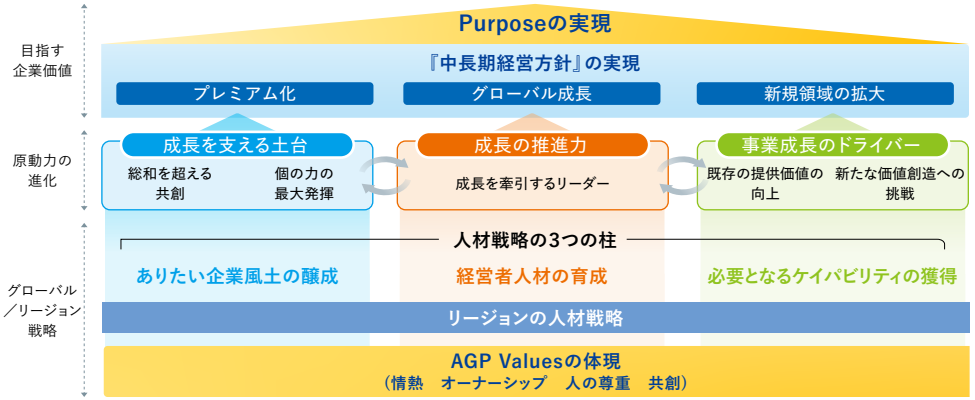
人的資本の高度化に向けた戦略と企業価値向上のつながり

アサヒグループでは、『中長期経営方針』において、戦略基盤強化に向けた重要な取り組みの一つとして「人的資本の高度化」を掲げています。事業ポートフォリオ戦略および各事業戦略の実効性を高め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためには、多様な人材が力を発揮する企業風土、グローバルで事業を牽引するリーダー、そして成長領域に必要なケイパビリティを継続的に獲得・強化することが不可欠です。

当社グループでは、ピープルステートメントで掲げる、“学び、成長し、そして共にやり遂げる”企業風土を基盤に、人材戦略として、3つの柱（ありたい企業風土の醸成、継続的な経営者人材の育成、必要となるケイパビリティの獲得）を掲げ、それぞれの取り組みを継続的に高度化しています。

また、アサヒグループ全体の包括的な人材戦略像を体系化した「People Strategy House」を策定しました。ここでは、人材戦略の3つの柱を中核に据えつつ、それらを「成長を支える土台」「成長の推進力」「事業成長のドライバー」という、事業成長を支える3つの原動力として再整理しています。さらに、各リージョンがグローバル共通基盤を活用しながら、それぞれの事業課題や組織状況に応じた施策を展開することで、グローバル方針と現場の実行力の両立を図っています。

こうした統合的なアプローチにより、人的資本の価値創出力を高めることで、企業価値の持続的な向上を目指しています。



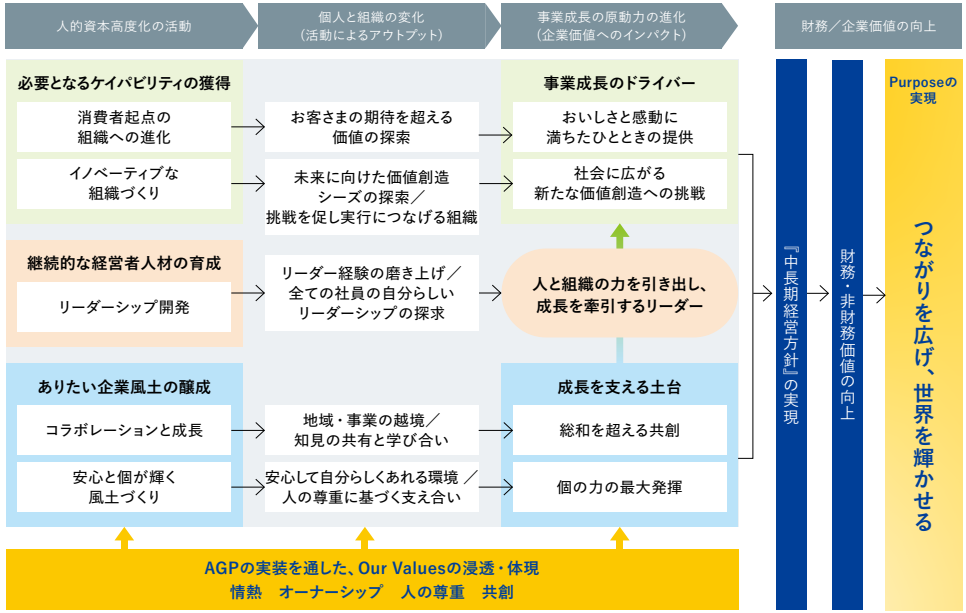
当社グループでは、人的資本の高度化に向けた取り組みと企業価値のつながりを定量的に可視化するため、価値関連図の作成・創出インパクト指数の設定を行っています。価値関連図においては、人的資本の高度化に向けた活動がアウトプットとしてどのような個人と組織の変化をもたらし、その変化が事業成長の原動力の進化というインパクトを通じて、どのように企業価値の向上へとつながるのかを仮説として整理しています。

その結果、「ありたい企業風土の醸成」に向けた取り組みは「成長を支える土台」、「継続的な経営者人材の育成」は「人と組織の力を引き出し、成長を牽引するリーダー」、「必要となるケイパビリティの獲得」は「事業成長のドライバー」として、それぞれ企業価値に寄与する原動力として特定しています。

また、人的資本ROIと価値向上指標で構成される創出インパクト指数を設定することで、人的資本への投資効果を、短期的な投資対効果と中長期的な価値創出の両面から、定量的に可視化しています。

* 詳細については、セーフティ&ウエルビーイングの取り組みをまとめた「サステナビリティレポート」をご参照ください。

Web 人的資本レポート（People & Culture report）（2026年9月18日）



2025年の取り組みと将来のビジョン

❶「成長を支える土台」形成に向けた取り組み

アサヒグループが『中長期経営方針』の実現を通じて財務・企業価値を向上させる基盤として、人的資本の高度化を通じた「成長を支える土台」の形成が不可欠です。

当社グループでは、こうした価値創出の原動力として、「個の力の最大発揮」と「総和を超える共創」の実現に取り組んでいます。安心して自分らしくいられる環境こそが個の力の最大発揮に重要と考え、エンゲージメント向上やセーフティ&ウエルビーイング(S&W)／ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を推進しています。また、学習・コラボレーションの促進により、総和を超えた共創を活性化しています。これらの取り組みを通じて、社員が自分らしく能力を発揮し、多様な知見を掛け合わせることで、新たな価値創出を加速させ、事業成長を通じた企業・財務価値の向上につなげていきます。

個の力の最大発揮

エンゲージメントの向上により、社員一人ひとりが個の力を最大限に発揮し、組織の持続的な成長を支える土台が形成されるものと考えています。その実現に向けては、安心感と相互尊重に基づく組織環境が不可欠であり、当社グループではS&WおよびDE&Iの推進を通じて、その醸成に取り組んでいます。また、「持続可能なエンゲージメント」スコアを個の力の最大発揮を測る重要なKPIと位置付け、2030年に「グローバル高業績企業並みのスコア」の達成を目標としています*1。2025年における同水準が88であるのに対し、当社グループのスコアは81(前年比+1)となりました。エンゲージメントは現場に近い地域単位での推進が最も効果的であるとの認識のもと、サーベイ結果を起点に各地域で優先課題を特定し、ギャップ解消に向けた施策を展開しています。グローバルでは、全体目標の設定や経営層からの発信を通じて、こうした地域の取り組みを支えています。



アサヒグループジャパン(株)では、エンゲージメントサーベイで明らかになった経営と現場の距離感という課題に対応するため、社長との少人数対話会「Open Hours」や、全社員を対象とした経営報告会を実施し、経営層と社員が直接対話する機会の創出に取り組んでいます。

今後も、グローバル・地域・国・事業会社の各レベルで社員の声に基づくアクションプランを見直し、実行を継続することで「個の力の最大発揮」に向けて持続的なエンゲージメント向上を図っていきます。

*1 2023年までは、2029年までにスコア89(グローバル高業績企業並み)到達と目標を設定していましたが、当該スコアはベンチマークの変動により水準の位置付けが変わりうるため、より本質的な目標とする観点から見直しを実施しました。

セーフティ&ウエルビーイング(S&W)

当社グループは、安全最優先の意識と行動および心身の健康の実現により、社員が継続的に力を発揮できる状態を維持することが、グローバル企業としての持続的成長力の強化、生産性やエンゲージメント向上、ひいては企業価値向上につながると考えています。そこで、すべての人にとって心身の健康と安全な職場環境を、社員と会社がともに創造することを目指し、2024年に策定したグローバルS&Wビジョン「Everyone Safe and Well to Enjoy Life. Everywhere, every day.」のもと、各地域での実行を本格化しています。

2025年は、グローバルS&Wカウンシルを中心に、各地域でSafety and Well-being対話に基づく継続的な改善活動を推進しました。特に、重大事故や不調が発生してから対応するのではなく、リスクを早期に把握し、未然に防ぐことを重視しています。安全対話、重大事故リスク管理、監査、成熟度調査などを通じて、先行指標に基づく予防型マネジメントを強化しています。

先行指標に基づく継続的な改善活動として2025年は、重大事故につながるリスクの特定およびリスク評価に基づく改善計画の策定において、目標数を上回る152%の達成率を実現。監査計画は98%実施しました。また、セーフティ&ウエルビーイング対話は総労働時間2,000時間当たり1.7回と、目標(同1回)を上回って実施しています。これにより、現場主導でリスクに気づき、改善につなげる文化の醸成が着実に進んでいます。





これらの取り組みの結果、2025年のLTIFRは1.64(前年比15%減)となり、2025年目標である1.8未満を達成しました。今後は、2030年のLTIFR1.5未満の達成に向けて、先行指標による予防的な取り組みと、遅行指標による実績確認を組み合わせながら、各地域の実態に応じた改善活動を継続していきます。S&Wを人的資本の高度化と持続的な事業成長を支える基盤として位置づけ、グループ全体でさらに高めていきます。

* 詳細については、セーフティ&ウエルビーイングの取り組みをまとめた「サステナビリティレポート」をご参照ください。

Web サステナビリティレポート2026(2026年9月18日)

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

当社グループでは、あらゆる個性が尊重されることで自分らしくいられる環境の実現、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土台の形成を目指しています。このことが、優秀な人材の採用・定着に加え、多様な視点を活かしたイノベーションの創出や、持続的な成長力の向上につながるという考えのもと、DE&Iの浸透に向けた取り組みを推進しています。そこで、DE&Iのコアメッセージとして「shine AS YOU ARE」を掲げ、全世界の社員への浸透を図っています。

2025年は、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インクルーシブな採用プロセスの導入を進めました。また、社員によるリソースグループ(ERG)*1の活動を支援・促進するため、「ERGプレイブック」を作成しました。また、包括的な企業文化をさらに育むため、地域を超えたERG間のグローバルな連携も推進しています。ジェンダーの多様性については、2030年までに経営層*2に占める女性比率を40%以上にすることをグループ目標としています。2025年時点では25%(前年比+1ポイント)となっており、目標達成に向けて各地域で女性経営層のパイプライン強化施策を推進しています。特に日本においてはジェンダーの多様性の確保が喫緊の課題であり、積極的な取り組みを進めています。こうした取り組みの一例として、アサヒグループホールディングス(株)では取締役の女性比率46.2%、執行役を含め44.4%となっており、国内事業会社においても女性トップマネジメントや事業推進リーダーの登用が進んでいます。



当社グループはDE&Iを、単に多様性指標の改善を目的とするものではなく、多様な消費者ニーズを捉え、優秀な人材を惹きつけ、異なる視点をイノベーションと成長につなげるための経営基盤と認識しています。今後も、採用・育成・配置・評価・日々のマネジメントにDE&Iの視点を組み込み、すべての社員が自分らしく力を発揮できる組織づくりを進めます。

*1 特定の共通の関心や背景を持つ従業員が集まり、サポートやネットワーキングを促進するためのグループ
*2 役員および各機能部門をリードする職責を担うアサヒグループの社内グレード21以上を対象とする。

総和を超える共創

学習する組織 コラボレーション

当社グループでは、各事業・地域を超えてつながり合う意識、ともに学び、促し合う意欲を醸成することで総和を超える共創を生み出すことを目指しています。

学習とコラボレーションの機会として、当社グループでは各地域およびグローバルでAwardsを開催しています。世界各地の優れた活動を共有し、互いに学び、称え合うことで、社員が地域を超えてつながり、ともに成長する機会を創出しています。

また、2023年に発足した「Group CPO Learning Community」では、世界各地の社員が経験や知見を共有する機会を提供しています。グローバルで活躍するリーダーや社員が自身の経験を共有し、参加者が地域や職務を超えて学び合う場を創出しています。これらの取り組みを通じて、グループ全体でベストプラクティスを共有するとともに、互いの経験や知見を共有し学び合い、事業成長につなげる文化の醸成を進めています。

今後も、社員が自律的に学び、地域・事業を超えてつながり合い、互いに学び、促し合う機会を拡充することで、総和を超える共創による新たな価値創出につなげていきます。

❷「人と組織の力を引き出し、成長を牽引するリーダー」育成に向けた取り組み

当社グループが持続的に成長し、新たな価値を生み出し続けるためには、社員一人ひとりが力を発揮し、地域・事業を超えて共創できる土台を形成するとともに、その土台を事業成果へとつなげるリーダーを育成し組織能力を高めていくことが重要です。

当社グループでは、こうした価値創造の原動力として、「人と組織の力を引き出し、成長を牽引するリーダー」の育成に取り組んでいます。取り組みを通じて育成された「人と組織の力を引き出し、成長を牽引するリーダー」が「成長を支える土台」の強化と「事業成長のドライバー」推進の両方に寄与することで、組織能力の向上、事業成長の加速を実現し、企業・財務価値の向上につなげていきます。

「人と組織の力を引き出し、成長を牽引するリーダー」の育成

「人と組織の力を引き出し、成長を牽引するリーダー」の育成にあたっては、目指すべきリーダー像の共通理解に基づき、成長機会への挑戦を通じて経験を磨くことと、オーナーシップを発揮しながら経験を重ねる中で、自分らしいリーダーシップを形成していくことを重視しています。

当社グループでは、各階層に求められるリーダーシップを定義したグローバルリーダーシップコンピテンシーモデル(GLCM)に基づき、研修やワークショップを通じて目指すべきリーダー像の共通理解を図っています。2025年には、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(GLDP)をGLCMと連動させ刷新し、階層別に実施することで経営人材パイプラインの拡充を進めています。

また、サクセッション・プランの一環としてグローバルタレントレビューを毎年実施するとともに、若手人材に早期から地域を跨ぐ経験機会を提供するGlobal Futures Programを開始しました。これにより、優秀人材の可視化と最適配置を進め、リーダー経験の高度化とパイプライン強化につなげています。



今後は、GLDPとグローバルタレントレビュー、サクセッション、人材配置の連動を強化し、経営人材パイプラインの可視化と育成の実効性を高めていきます。これにより、グローバルで事業を牽引できる人材を継続的に輩出し、事業ポートフォリオ戦略やコア戦略の実行力を高めていきます。

❸「事業成長のドライバー」推進に向けた取り組み

アサヒグループが『中長期経営方針』の実現を通じて財務・企業価値を向上させるためには、人的資本の高度化を通じた「事業成長のドライバー」の進化が不可欠です。

当社グループでは、事業を成長させるためのドライバーとして、「消費者起点の組織への進化」と「イノベーティブな組織づくり」を推進しています。これらの取り組みにより、おいしさと感動に満ちたひとときの提供の実現と新たな価値創出を促進し、事業成長を通じた企業・財務価値の向上につなげていきます。

消費者起点の組織への進化

当社グループでは、お客さまに向き合い、潜在的なニーズを捉え、それを商品・サービスとして具体化するための試行錯誤を通じて、お客さまの期待を超える価値を生み出し、おいしさと感動に満ちたひとときをお届けできると考えています。

2025年は持続的な成長を実現するために「デザイン思考を通じた成長」「Profitable Revenue Growth Management」「消費者起点の新製品開発」「デジタルトランスフォーメーション」「変革・チェンジマネジメント」の5つがグローバル規模で必要なケイパビリティとして特定されました。まずは、「デザイン思考を活用した成長」を強化するためのプログラム開発を推進しており、市場投入までのスピード向上と価値の実現に向けパイロット運用を開始しています。

今後も、地域や事業を超えて顧客理解を深め、事業の中長期戦略を支えるケイパビリティを強化していくことで、当社グループならではの価値の探索と提供を推進していきます。

イノベーティブな組織づくり

当社グループでは、新たな知見・技術の獲得を通じて価値創出シーズを探索・創出するとともに、これらを自律的かつ実行力のある組織のもとで商品・サービスとして具現化していくことで、新たな価値創造への挑戦を加速できると考えています。

現在、当社グループでは、新たな価値創出の起点となる人・組織能力の向上に向けて取り組みを進めています。今後も、社員が新たな知見や技術に触れ、自ら価値創出の機会を探索し、失敗を恐れずに実行へ移せる環境を整えていきます。こうした取り組みを通じて、自律的で実行力のある組織への進化を促し、次のアサヒを切り拓く新たな価値創造への挑戦につなげていきます。

03
マテリアリティ

53 環境
55 責任ある飲酒
56 コミュニティ・健康
57 人権

環境

アサヒグループ環境ビジョン2050

アサヒグループは、「アサヒグループ環境ビジョン2050」の実現を目指し、「気候変動」「容器包装」「農産物原料」「水資源」の2030年目標および2040年ネットゼロ目標を含むロードマップを策定しています。これらの相互に関連した4つの柱に取り組むことで、事業・社会インパクトを創出し、事業と関連が深い生態系サービスの減少を回避・軽減し、ひいては生物多様性の保全・回復に貢献します。私たちは多くのステークホルダー、特にお客さまとともに学び、ベストプラクティスを共有しながら、野心的な目標にチャレンジしていきます。

リスク・機会の特定と評価（気候・自然）

「アサヒグループ環境ビジョン2050」の4つの柱の戦略、ロードマップを策定するにあたり、当社グループでは、気候および自然に関するリスク・機会を分析しました。気候変動による将来の影響を見通すため、シナリオ分析を活用して気候変動のリスク・機会を特定するとともに、TNFDのLEAPアプローチ*に基づき、当社グループの事業活動の自然への依存・影響と、そこから生じるリスク・機会を特定し、体系的に評価しています。

リスクの特定・評価では、分析の対象年度を2030年から2040年へと変更し、財務影響を算出しました。明らかになったリスクを低減するため、中長期的に取り組みを進めます。また、当社グループにとっての事業機会も特定しました。

＊ LEAPアプローチは、TNFDが提唱する自然の劣化に起因する事業リスク・機会を体系的に評価するためのフレームワークです。評価は4段階で進めることが推奨されており、「Locate（特定）」「Evaluate（診断）」「Assess（評価）」「Prepare（対策）」で構成されます。

リスク一覧

環境ビジョン	リスク
気候変動	炭素税導入による化石由来エネルギーコスト増
	設備の規制対応
	異常気象の激甚化による操業停止
容器包装	プラスチック容器包装への課税強化によるコスト増
	リサイクル材料の調達コストの増加
農産物原料	農産物原料の慢性的な生産量変動と価格高騰*1
	自然災害による農産物原料の価格高騰*2
	自然と人権侵害に対するデューデリジェンスの義務化
水資源	水使用に対する課税
全体	ブランドイメージの低下
	グリーンウォッシュ
	生態系の不安定化

*1 大麦、トウモロコシ、サトウキビが分析対象
*2 大麦、トウモロコシ、サトウキビ、コーヒーが分析対象

機会一覧

環境ビジョン	機会
気候変動	資源活用の効率化によるコスト削減
	低炭素エネルギーの提供による新規ビジネスの創出
容器包装	プラスチック海洋汚染の低減およびGHG排出量削減に貢献する、非プラスチック容器の販売機会の増加
農産物原料	食料品生産に伴う副産物の高付加価値化、販売機会の増加
	廃棄食材由来の低負荷型農業資材の販売機会の増加
	農産物原料の収量増加、品質向上による持続可能な農産物調達の実現
水資源	水消費の管理を通した、気候および自然への負荷低減と持続可能な水資源の確保
	不適切な排水の改善による、気候や自然に対する汚染物質の排出の削減、気候や自然への影響の削減
全体	先住民族と地域コミュニティの人権保護

環境

気候変動

当社グループは、2040年までにバリューチェーン全体でGHG排出量ネットゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」を目標に掲げています。その実現に向けて、科学的根拠に基づく目標設定と第三者保証を伴う進捗状況の開示、費用対効果を考慮した実効性の高い脱炭素移行計画の策定・実行に重点を置き、事業の脱炭素化を進めています。さらに、気候変動のリスク・機会の特定・評価分析を通じて、事業や社会への影響を定期的に評価し、それらのモニタリングをしています。その結果を踏まえ、持続可能な社会の実現と恒常的な企業成長に向けて、必要な対策を講じています。

容器包装

当社グループは、「3R+Innovation」のもと推進してきた対応を継続し、2030年までにPETボトルを100%リサイクル素材またはバイオ由来の素材へ切り替えることを目標とします。また、リデュースの取り組みや、環境負荷低減に寄与する新容器開発にも取り組んでいきます。缶、びん、樽、紙などにおいても3Rの観点から、省資源・軽量化・リサイクル性向上に努めます。

容器包装については、循環型社会の構築に向けて、各国・地域で急速に資源循環に関する要請が高まり、規制の策定が進んでいます。同時に、新たな素材・容器包装に対するニーズは積極的な技術革新の機会と捉えられます。当社グループは業界団体と積極的に連携し、サプライヤーと技術を共同開発することで、容器包装を通じた価値提供を進めます。あわせて、容器の使い捨てという消費行動の変革にも取り組んでいきます。

農産物原料

「アサヒグループ環境ビジョン2050」で定義した2050年の世界のありたい姿の実現に向けて、当社グループはマテリアリティである「環境」「コミュニティ」「人権」に対応するロードマップを策定しました。その中で、グループでは初めての農産物原料に関する2030年までのグループ目標を設定しました。当社グループは「持続可能な農業フレームワーク」を運用しています。フレームワークは、農産物原料のサプライチェーンにおける環境負荷および人権への負の影響を低減するとともに、調達のレジリエンス強化を目的としています。本フレームワークは、「人権」「気候変動の緩和」「農場・農家のレジリエンス」の3つの柱を基盤としており、これらの取り組みを推進する要素として「グローバルな生産者コミュニティ」「パートナーシップ」「資金へのアクセス」「テクノロジーとイノベーション」を位置付けています。

水資源

当社グループは、人と自然のための健全な水環境実現のため、「水使用量の削減」「水リスクのある生産拠点流域における課題改善への貢献」というグループ目標を掲げています。

この目標の実現に向けて、水を扱うすべての拠点で水使用効率の向上を推進しています。製造設備の洗浄工程での節水や、一度使った水をそのまま捨てず用途に応じて段階的に再利用するカスケード利用など、取水や排水に伴う環境への影響が最小限に抑えられるよう適切な対応・管理に努めています。また、排水は生態系保全の観点からも適切な対応・管理をしていくとともに、今後、環境への負荷を抑えることができる排水方法の検討をしていきます。

さらに、流域に水資源で深刻な課題を抱える製造拠点を特定するために、リスク調査を実施しています。特定された拠点では、それぞれの課題に応じた対策を実施することで、流域の状況改善と水関連リスクの低減に貢献します。また、当社グループの商品は、世界中で生産される多種多様な農産物原料を使用しているため、それらの水リスクを把握することも不可欠と考え、農産物原料についても水リスクの把握と低減に努めています。

責任ある飲酒

戦略

アサヒグループは、アルコールの有害な使用に関連する社会課題解決への貢献と新たな飲用文化の創造を重要な経営課題と認識し、責任ある飲酒の推進に取り組んでいます。当社グループは、「不適切飲酒の低減」と「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」を柱に、事業を行う地域・文化に応じて責任ある飲酒を促進する活動を推進し、多様なステークホルダーとの対話を重ねることで、社会課題の解決と持続的な企業価値向上を目指しています。

不適切飲酒の低減

不適切飲酒低減に向けた基本方針

当社グループでは、「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」に基づき適正飲酒を推進し、アルコールの有害な使用とそれに関連する社会課題の解決に貢献することを目指しています。具体的には、世界保健機関(WHO)「Global alcohol action plan 2022–2030」の内容を踏まえ、2030年までに多量飲酒および1人当たり純アルコール摂取量の低減に貢献することを目標に掲げています。そのためにも、各国・地域で異なる飲酒実態や課題に応じて、産業界、行政、NGO等の多様なステークホルダーと協働し、社会全体におけるアルコールの有害な使用の削減を継続的に推進していきます。

不適切飲酒低減に向けた取り組み

適正飲酒を促す教育・啓発活動

当社グループでは、飲酒運転、未成年飲酒、妊娠中・授乳中の飲酒、大量飲酒等の不適切飲酒を防止すべく、各地域の実情に応じた教育・啓発活動を継続的に展開しています。

責任あるマーケティング活動

当社グループは各国地域において、責任ある酒類のマーケティング活動を実践するため、各地域の規制遵守に加え、社内・業界内を含め自主基準の策定と遵守を徹底しています。例えば、オンライン上で年齢認証や適正飲酒メッセージの表示することで未成年者に酒類広告が届かず、未成年者がお酒をオンラインで購入できないようにしています。

酒類事業者・酒類業界団体等との協働

当社グループは、国際NPOのIARD(International Alliance for Responsible Drinking)の加盟企業として、同団体が進める酒類企業としての各種コミットメントに賛同し、実行しています。また、各国において酒類業界団体や政府機関・非営利団体等と協力して、その国や地域の状況に合わせた活動を展開しています。

新たな飲用機会の創出

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、その時々の気分や状況に合わせて、消費者が多様なアルコール度数の中から商品を選べるように選択肢を増やすことで、一部のアルコール関連の社会課題の解決に貢献できると考えています。

グローバル目標として、2030年までに主要な酒類商品*1に占めるノンアルコール飲料・低アルコール飲料*2の販売量構成比20%以上の達成を掲げ、グループ一体となり、多様な選択肢を提供できる取り組みを強化しています。



*1 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料
*2 ノンアルコール飲料の定義は各国の法規制に準ずる。低アルコール飲料はアルコール度数3.5%以下とする。

ノンアルコール飲料・低アルコール飲料の拡大展開

当社グループは、『Asahi Super Dry』をはじめとするグローバルブランドやそれぞれの地域の主要ブランドにおけるノンアルコール飲料・低アルコール飲料の商品開発とその販促強化をしています。欧州では、2022年から展開している『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』の販売が拡大しており、2025年にルーマニアにおいてフレーバー付きの商品の展開を開始し、同国における食品小売事業の賞を受賞しました。また、豪州では「Mid-strength」と呼ばれるアルコール度数3.5%以下の市場が拡大している機会を捉え、2025年に同社初のアルコール度数2%のライトビールとして『Great Northern Light』の発売を開始しました。当社グループは、今後も多様で新たなニーズに応えつつ、不適切な飲酒による社会課題の解決に向け、新たな選択肢の提案を進めていきます。

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

RE：CONNECTION

アサヒグループは、地域社会との絆を再構築し、共創を通じて持続可能な社会の実現を目指し、「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。重点活動である「持続可能な農産業」では、事業の根幹を担う農産物原料に着目し、原料の安定調達と持続的な事業成長の両立を図っています。代表的な取り組みが、チェコのホップ農家を支援する「FOR HOPS」プロジェクトです。気候変動による収量・品質の不安定化に対応するため、気象観測機器の設置や科学的研究をもとに、AI予測モデルを活用した農家向けアプリを開発し、最適な灌漑時期や水量を提示しています。これにより、品質と収量の安定化を図るとともに、生産者の負担軽減に貢献することを目指しています。

基本活動では、従業員が主体的に地域課題に向き合うコミュニティ支援活動を推進し、「食」「地域環境」「災害支援」を軸に展開しています。インドネシアの「Ibu Juara（Champion Mum）」プログラムでは、食品関連の小規模事業に携わる母親への支援を通じ、地域経済の自立と持続可能な食の供給に貢献しています。



ホップ農家支援プロジェクト「FOR HOPS」（チェコ）



「Ibu Juara（Champion Mum）」プログラム（インドネシア）

健康

健康価値の創造に向けた取り組み

消費者の健康意識の高まりや、昨今の社会課題に対応するため、アサヒグループは商品を通じて消費者の健康課題に与える負の影響を低減する活動と、当社グループが持つさまざまな独自素材を活用した健康価値の創出という二軸で事業活動をしています。

当社グループはこれまでに培ったさまざまな技術や知見を活用し、商品・サービスを通じて人々の健康に貢献していくことを目指します。具体的には、酵母、乳酸菌や微生物などの知見を活かして付加価値を高めていくほか、砂糖や塩分の過剰摂取による健康面での負の影響を抑制するなど、健康に配慮した商品・サービスの展開を進めています。

砂糖削減への取り組み

当社グループでは、特に砂糖の過剰摂取が問題化している東南アジアやオセアニアの飲料事業において、ノンシュガー・ローシュガーの商品開発を進め、100ml当たり砂糖の使用量5g以下の商品の構成比を拡大することで、より健康的で幅広い商品の選択肢を提供しています。

東南アジアでは、砂糖使用量の削減のコミットメントの一環として、Healthier Choice Logo（HCL）の栄養基準を満たすReady to Drink（RTD）商品の構成比を70%にするという目標を掲げています。そのため、ノンシュガーやローシュガー飲料商品の拡充を図っています。2025年におけるHCLの基準を満たす東南アジアでのRTD商品構成比は90%となり、2024年に引き続き目標を達成しました。

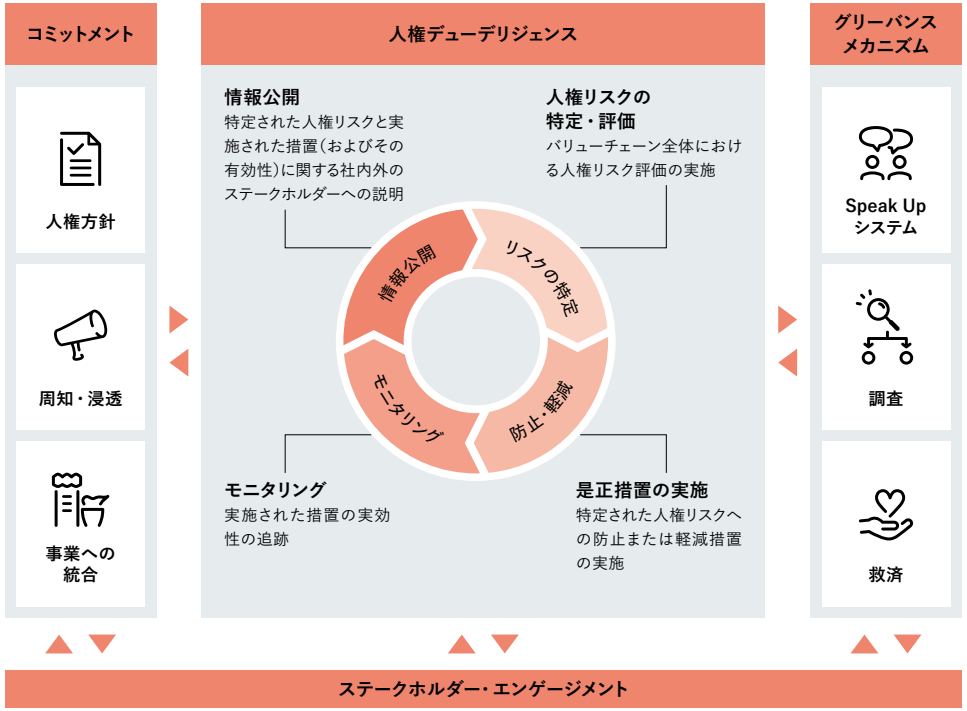
豪州では、加盟している業界団体「Australian Beverages Council」のメンバーとして、業界の砂糖削減に関する目標に署名しています。同業界では、2015年から2025年にかけて、ノンアルコール飲料全体で20%の砂糖削減を達成することを2018年に目標としました。Asahi Beverages（Australia）はこの目標を達成しており、今後も先進的な砂糖削減への取り組みをさらに強化し、ほかの商品同様に手頃な価格で提供することで消費者に多くの選択肢を提供していきます。

人権

人権の尊重

アサヒグループは、グローバル企業として、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重することを最優先事項の一つと位置付け、「国連ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」に基づく取り組みを進めています。バリューチェーンで人権デューデリジェンスを実施しているほか、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）の重要リスクとして人権を管理し、四半期ごとに経営会議へ報告しています。今後も優先課題への対応と管理体制の強化を通じて事業全体で取り組みを推進していきます。

国連指導原則に則ったアサヒグループの取り組み



人権方針に基づく取り組み

人権デューデリジェンスの取り組み

リスクベースのアプローチと権利保有者との対話を重視する戦略のもと、自社社員とサプライチェーンを中心に取り組みを推進しています。

自社社員においては、2025年に人権影響評価を実施し、優先課題を特定しました。2026年も、追加アセスメントや是正策の実施、有効性の確認など、優先課題への対応を継続しつつ、グループ最低基準の策定など、管理体制の強化に努めます。サプライチェーンにおいては、2025年は主要原材料一次サプライヤーへのリスク評価や第三者監査を実施し、疑義案件には是正措置計画を策定の上、フォローアップを行っています。また、2026年は対象範囲を二次サプライヤーへ拡大します。

人権方針の周知・浸透

従業員の教育・研修

2025年はグループ共通eラーニングを18言語で作成し、段階的なグローバル展開に着手、本社ではリーダー層向けワークショップも開始しました。2026年には、日本を含む全地域でのeラーニングの履修完了を目指すとともに、製造・物流現場における人権方針周知に向けた研修素材を制作予定です。

ステークホルダーとの対話

外部専門家との協働や、労働組合・社員との対話、社員調査などを実施し、人権影響評価や是正策の策定に権利所有者の視点を反映するべく努めています。これらに加え、他社との意見交換やセミナーへの参加を通じ、最新動向の把握と学習を継続しています。

「Speak Up」の運用

当社グループは、社内外のすべてのステークホルダーが匿名かつ多言語で利用可能であり、内部通報システムとグリーバンスメカニズムの通報窓口の機能を兼ねる「Speak Up」を運用しています。2025年は、認知度向上を図るため、研修や社内外に向けた周知施策を実施しました。今後も「Speak Up」の適切な運用を通じて、人権尊重に取り組んでいきます。



04
コーポレート・ガバナンス

59 コーポレート・ガバナンスと企業価値向上の連関
60 コーポレート・ガバナンスの体制と特徴
61 取締役一覧
62 取締役の選任に関する基本的な考え方
63 取締役紹介
66 執行役一覧
67 サクセッションとスキルセット
68 取締役会・各委員会の活動
70 役員報酬
71 株式報酬制度の導入
72 取締役会議長・社外取締役座談会
77 リスクマネジメント

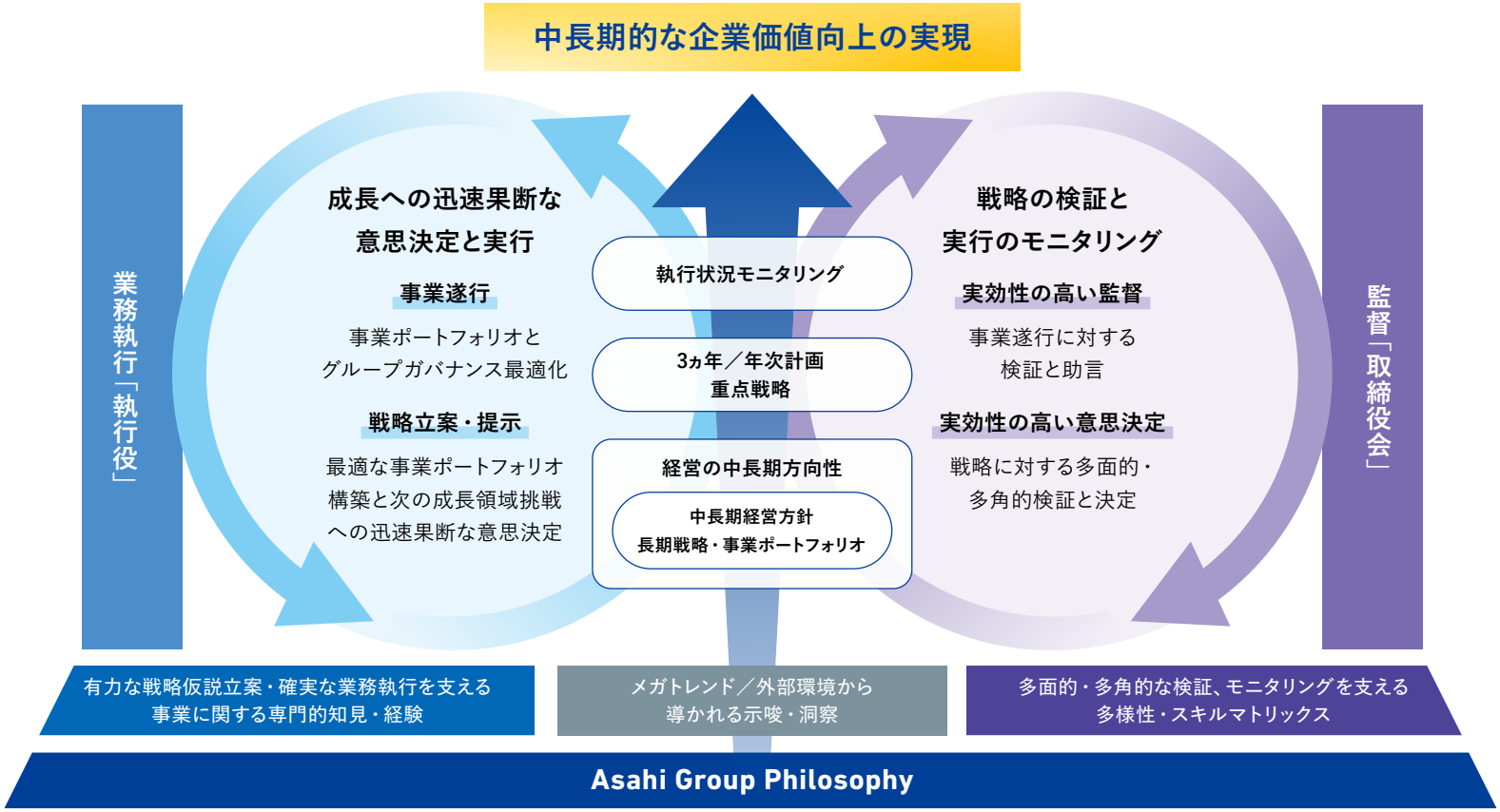
コーポレート・ガバナンスと企業価値向上の連関

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と、コーポレート・ガバナンスのより一層の進化を図っています。
アサヒグループホールディングス(株)は、強力な執行と高い実効性を持つ監督が両輪となってアサヒグループ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体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンスと企業価値向上

アサヒグループホールディングス(株)は、当社グループ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には、企業価値向上を実現する強力な執行と、その強力な執行を監督する高い実効性を持つコーポレート・ガバナンスの両輪が必要と考えています。

各事業価値の総和を超えた企業価値の最大化を目指す代表執行役社長 Group CEO以下の強力な経営陣が、『中長期経営方針』に則り、成長への迅速果断な意思決定と実行を担い、この執行に対し、実効性の高い取締役会が、適時・適切に戦略を検証し、実行をモニタリングして監督しています。



コーポレート・ガバナンスの体制と特徴

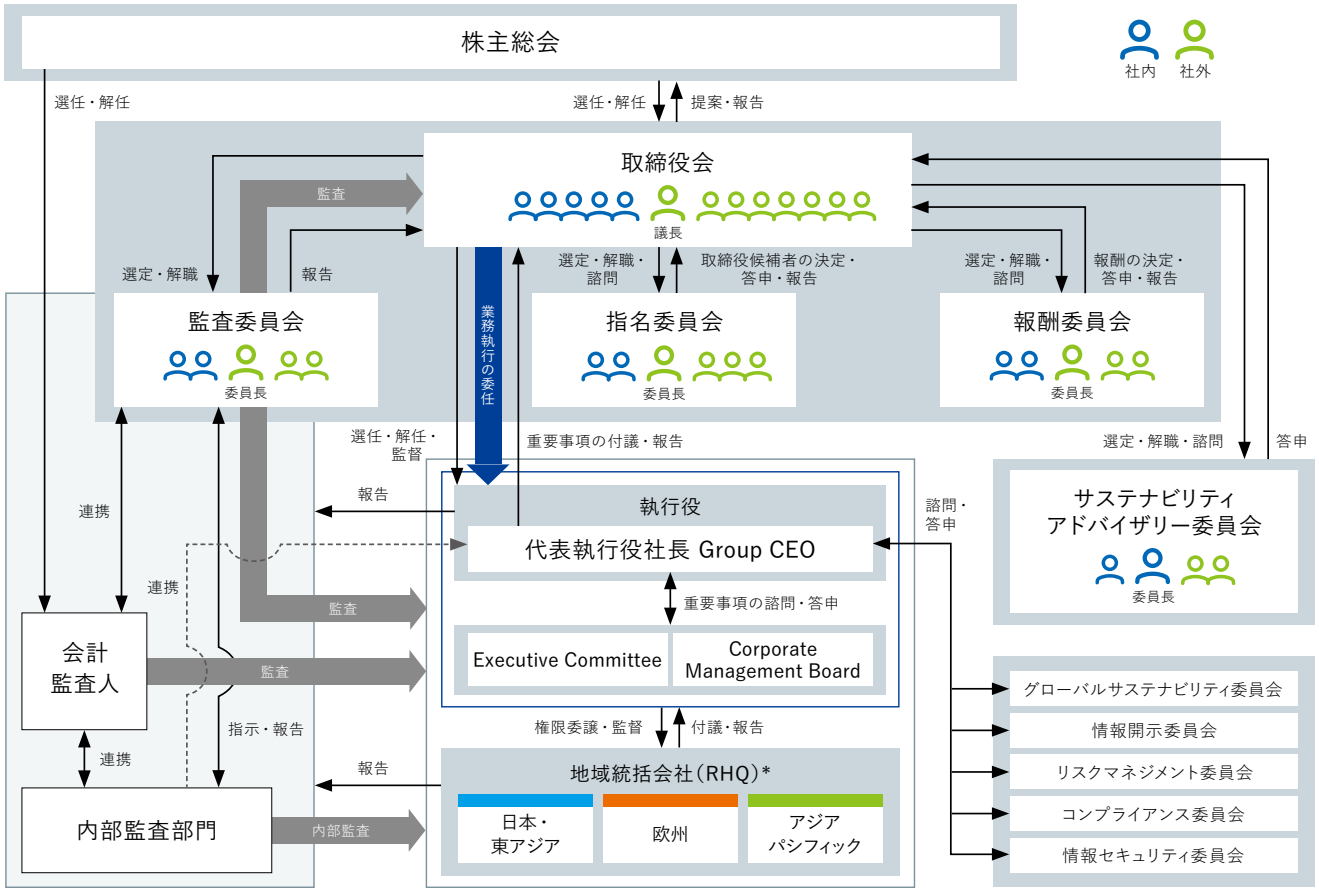
ステークホルダーからの信頼に応え、持続的に成長し、中長期的な企業価値の向上を図るため、指名委員会等設置会社を選択して監督と執行の役割を明確化し、双方の機能を強化しています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制の特徴

執行の監督を担う取締役会（指名委員会・監査委員会・報酬委員会）は、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮されるよう、「取締役会スキルマトリックス」に基づき独立社外取締役が過半数を占める多様な取締役により構成し、社外取締役が議長を務めることで、中長期の経営方針に関する事項など、企業価値向上に資する事項を適切に討議し、実効性の高い監督を行う体制としています。企業価値の向上を担う執行体制は、代表執行役社長 Group CEOが全体を統括し、代表執行役社長 Group CEOを支えるFinance、People、Growth、Corporate Affairs、R&D、Supply Chainの各Group CxOが、それぞれの機能においてグループ全体を牽引します。また、Group CxO、RHQのCEOなどにより構成するExecutive Committeeを設置し、グループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、代表執行役社長 Group CEOを支えています。さらに、取締役会の実効性向上を図るため、Corporate Secretaryを設置しています。Corporate Secretaryは、取締役会事務局および指名・報酬委員会事務局を指揮し、取締役会議長をサポートしています。このように、株主の負託を受けて執行を監督する取締役会と、企業価値の向上を担う代表執行役社長 Group CEO以下の執行が、両輪として当社の中長期的な企業価値向上を図る体制を構築しています。

Web コーポレートガバナンス・レポート2026（2026年9月18日）

コーポレート・ガバナンス体制（2026年3月1日現在）



＊当社は、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックの各地域（Region）に地域統括会社（Regional Headquarters：RHQ）を置いて、地域の事業を統括しています。

取締役一覧

2026年9月1日時点

指名 指名委員会　監査 監査委員会　報酬 報酬委員会　サステナビリティ サステナビリティアドバイザリー委員会

おおやぎ しげお
大八木 成男
社外取締役(独立役員)
取締役会議長



指名 監査

さ さえ けんいちろう
佐々江 賢一郎
社外取締役(独立役員)
指名委員会委員長



指名 報酬

たなか さなえ
田中 早苗
社外取締役(独立役員)
監査委員会委員長



監査

おおはし てつじ
大橋 徹二
社外取締役(独立役員)
報酬委員会委員長



指名 報酬

かつき あつし
勝木 敦志
取締役 兼 代表執行役社長
Group CEO
サステナビリティアドバイザリー委員長



指名 サステナビリティ

たにむら けいぞう
谷村 圭造
取締役 兼 執行役
Group CPO



指名 報酬 サステナビリティ

さきた かおる
﨑田 薫
取締役 兼 執行役
Group CFO



報酬

ふくだ ゆきたか
福田 行孝
取締役



監査

おおしま あきこ
大島 明子
取締役



監査

まつなが まり
松永 真理
社外取締役(独立役員)



サステナビリティ

さとう ちか
佐藤 千佳
社外取締役(独立役員)



指名 報酬

メラニー ブロック
Melanie Brock
社外取締役(独立役員)



サステナビリティ

みやかわ あきこ
宮川 明子
社外取締役(独立役員)



監査

Web 役員紹介　Web コーポレートガバナンス・レポート2026(2026年9月18日)

取締役の選任に関する基本的な考え方

アサヒグループホールディングス（株）は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現のため、指名委員会等設置会社として、執行と監督の役割分担を明確にした上で、取締役会は監督に専念する体制としています。

取締役の選任においては、「取締役会スキルマトリックス」により、取締役会が求められる監督機能を適切に果たすために必要な知識・経験・能力を明確化し、取締役会全体としてそれらがバランスよく発揮される構成とすることとしています。

これらの方針のもと、2026年3月開催の定時株主総会において、直近の事業・リスク環境の変化も考慮し、各取締役に期待される役割を明確化するとともに、必要な知見・経験が取締役会全体として確保され、取締役会が実効性の高い監督機能を安定的に発揮し続けることができるよう、取締役を選任しています。

取締役会スキルマトリックス

当社の「取締役会スキルマトリックス」は、取締役会全体において当社の中長期的な企業価値向上に資する監督に必要なスキルおよび業務執行の監督に必要なスキルを明確化したものです。本マトリックスに基づき、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される体制としています。加えて、各取締役に期待する役割を明確にしています。

また、2026年は直近の事業・リスク環境の変化およびサイバー攻撃によるシステム障害発生を踏まえ、「取締役会スキルマトリックス」全体について検証を行い、一部見直しを実施しています。

スキル	定義
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
グローバル	・グローバルの視点・視座で戦略の監督を行うスキル ・ローカルとグローバルを融合し最適化するスキル
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
イノベーション・DX	・イノベーションを通じて新規領域の開発とさらなる成長機会の探索を促すスキル ・イノベーションやDXを通じて事業構造および収益モデルの変革を促すスキル
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・会計	・業績・経営指標から経営状況、資源配分の状況を把握し課題提起するスキル ・財務・会計に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル

スキル	定義
法律・コンプライアンス	・法律に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル ・コンプライアンス体制の整備、運用状況を監督するスキル
リスクマネジメント・危機管理・内部統制	・リスクコントロール状況、執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル ・サイバー攻撃や自然災害、地政学リスクへの危機管理能力を評価するスキル ・内部統制システムの整備、運用状況を監督するスキル
情報・セキュリティ管理	・情報・セキュリティ管理に関する業務執行を監督し実効性の向上を促すスキル ・情報漏えい、システム障害に関する危機管理能力を評価するスキル
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
業務プロセス	・企業経営経験や当社経営・執行経験に基づき、業務プロセスの適正性を監督するスキル

* なお、「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。

取締役紹介

2026年9月1日時点

氏名		2025年度出席状況 *1					スキル											特に期待すること	重要な兼職の状況
	取締役在任年数	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	サステナビリティアドバイザリー委員会	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	イノベーション・DX	シニアリーダーシップ	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスクマネジメント・危機管理・内部統制	情報・セキュリティ管理	人材・文化	業務プロセス		
 **大八木 成男** 社外取締役 （独立役員） 取締役会議長	2年目	12/12	8*2/8	13/13			●	●			●			●	●	●	●	取締役会議長として、執行側との透明性のある情報共有と、企業価値向上に資する適切なアジェンダ設定のもと、多様な視点や専門性を踏まえた活発な議論を促すとともに、国際的な企業経営に関する経験・知見に基づく提言を通じ、取締役会の実効性向上に資することを期待します。	—
 **佐々江 賢一郎** 社外取締役 （独立役員） 指名委員会委員長	5年目	12/12	11/11		10/10		●	●			●			●	●	●		国際政治・経済の豊かな経験と知見に基づき、グローバルな視点で取締役会の意思決定を支える監督力の発揮を期待します。また、指名委員会委員長として、公正かつ透明性のある指名委員会運営を主導し、役員選任やサクセッション等に関する取締役会の監督機能の充実に資することを期待します。	・公益財団法人日本国際問題研究所 理事長 ・セーレン株式会社 社外取締役 ・三菱自動車工業株式会社 社外取締役 ・富士通株式会社 社外取締役
 **田中 早苗** 社外取締役 （独立役員） 監査委員会委員長	2年目	12/12		13/13					●				●	●	●	●		弁護士としての長年の経験に基づき、法令遵守やガバナンスの観点から取締役会の監督機能強化への貢献に期待します。また監査委員会委員長として、監査方針・計画や重点領域の設定を主導し、内部監査部門・会計監査人等と連携し、監査のさらなる実効性向上に資することを期待します。	・田中早苗法律事務所 代表 ・株式会社テレビ朝日ホールディングス 社外取締役 ・持田製薬株式会社 社外取締役
 **大橋 徹二** 社外取締役 （独立役員） 報酬委員会委員長	5年目	12/12	11/11		10/10		●	●		●	●				●		●	グローバル企業経営者の経験を活かし、本質を捉えた提言を通じて取締役会の監督機能強化への貢献に期待します。また、報酬委員会委員長として報酬制度設計や個別評価に基づく報酬の審議・決定を主導し、取締役会の監督機能の一層の充実に資することを期待します。	・ソフトバンクグループ株式会社 社外取締役 ・住友化学株式会社 社外取締役

*1 各会議体の出席状況は、出席回数／開催回数で示しています。
- 2025年度＝2025年1月～2025年12月
- 当社は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しています。
これに伴い、各会議体の開催回数および出席回数は、移行前後の体制における開催分を通算して記載しています。なお、監査委員会については、監査役会も含んでいます。

*2 大八木成男氏は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会終結後の取締役会におきまして新たに指名委員に選定されたため、上記指名委員会の開催回数が他の委員と異なっています。

取締役紹介

2026年9月1日時点

氏名	取締役在任年数	2025年度出席状況 取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	サステナビリティアドバイザリー委員会	スキル 長期戦略	グローバル	サステナビリティ	イノベーション・DX	シニアリーダーシップ	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスクマネジメント・危機管理・内部統制	情報・セキュリティ管理	人材・文化	業務プロセス	特に期待すること	重要な兼職の状況
 **勝木 敦志** 取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO サステナビリティ アドバイザリー委員長	10年目	12/12	11/11			2/2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	ポートフォリオ改革と非連続成長をテーマとする『中長期経営方針』の遂行をはじめとした執行全般に対し、グローバルな視点に基づく監督力と意思決定能力の発揮を期待します。	―
 **谷村 圭造** 取締役 兼 執行役 Group CPO	8年目	12/12	8*/8		10/10	2/2		●	●				●	●		●	●	コーポレート・ガバナンスの実効性向上に資する監督力を発揮するとともに、人的資本を企業価値向上につなげる取り組みに関する経験・知見を活かし、グローバルな視点に基づく意思決定と監督機能の強化に資することを期待します。	―
 **崎田 薫** 取締役 兼 執行役 Group CFO	5年目	12/12			10/10		●	●		●		●		●	●		●	財務分野における最適な資源配分を通じて、当社の中長期的な企業価値向上を推進し、調達機能の強化やDX推進を通じた業務・機能の変革において、グローバルな視点での監督力および意思決定能力の発揮を期待します。	―
 **福田 行孝** 取締役	2年目	12/12		13/13							●	●		●	●		●	常勤監査委員として、財務・会計を中心とする知見と監査経験を活かし、グローバルに広がる当社グループの内部統制および職務執行の適正性を監督するとともに、取締役会の実効性向上への貢献を期待します。	―
 **大島 明子** 取締役	2年目	12/12		13/13				●					●	●	●		●	常勤監査委員として、コンプライアンス、リスクマネジメントおよび海外を含む事業管理の経験・知見を活かし、グループ横断の監査・モニタリング高度化を通じた、取締役会の実効性向上への貢献を期待します。	―

* 谷村圭造氏は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会終結後の取締役会におきまして新たに指名委員に選定されたため、上記指名委員会の開催回数が他の委員と異なっています。

取締役紹介

2026年9月1日時点

氏名		2025年度出席状況					スキル											特に期待すること	重要な兼職の状況
		取締役在任年数	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	サステナビリティアドバイザリー委員会	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	イノベーション・DX	シニアリーダーシップ	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスクマネジメント・危機管理・内部統制	情報・セキュリティ管理	人材・文化	業務プロセス	
 **松永 真理** 社外取締役 （独立役員）	4年目	12/12				2/2			●	●	●						●		・松永真理事務所 代表
 **佐藤 千佳** 社外取締役 （独立役員）	3年目	12/12	8*1/8		8*1/8			●		●	●						●		・阪和興業株式会社 社外取締役
 **Melanie Brock** 社外取締役 （独立役員）	3年目	12/12				2/2		●	●		●						●		・株式会社Melanie Brock Advisory 代表取締役 ・三菱地所株式会社 社外取締役 ・川崎重工業株式会社 社外取締役
 **宮川 明子** 社外取締役 （独立役員）	2年目	9*2/9		7*2/7				●				●		●				●	・宮川明子公認会計士事務所 代表 ・株式会社ジェイテクト 社外監査役

*1 佐藤千佳氏は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会終結後の取締役会におきまして新たに指名委員および報酬委員に選定されたため、上記指名委員会・報酬委員会の開催回数が他の委員と異なっています。
*2 宮川明子氏は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会におきまして新たに取締役に選任されたため、上記取締役会および監査委員会の開催・出席回数が他の取締役と異なっています。

執行役一覧

2026年9月9日時点



かつき　あつし
勝木 敦志

取締役 兼
代表執行役社長 Group CEO

職務担当
経営全般



たにむら　けいぞう
谷村 圭造

取締役 兼
執行役 Group CPO

職務担当
グループの人材戦略・企業文化醸成



さきた　かおる
崎田 薫

取締役 兼
執行役 Group CFO

職務担当
グループの財務・IT・調達戦略



にしなか　なおこ
西中 直子

執行役
Corporate Secretary

職務担当
取締役会議長のサポート・
取締役会事務局および
指名／報酬委員会事務局管掌



ぱく　てみん
朴 泰民

執行役
Group CGO
CGO：Chief Growth Officer

職務担当
グループ事業の成長戦略



さみ　まなぶ
佐見 学

執行役
Group CR&DO
CR&DO: Chief R&D Officer

職務担当
グループの研究開発戦略



ドラホミラ　マンディコヴァ
Drahomira Mandikova

執行役
Group CCAO
CCAO：Chief Corporate Affairs Officer

職務担当
グループのサステナビリティ戦略・
コーポレートブランドの向上・広報戦略



まえだ　なおひこ
前田 直彦

執行役
Group CSCO
CSCO: Chief Supply Chain Officer

職務担当
グループのサプライチェーン戦略



さとう　ひかる
佐藤 輝

執行役
Senior Vice President

職務担当
社長補佐
（執行ガバナンス、特命プロジェクト等）

Web 役員紹介　Web コーポレートガバナンス・レポート2026（2026年9月18日）

経営の持続性を高める代表執行役社長 Group CEO・取締役のサクセッションとスキルセット

取締役会の実効性を継続的に向上させるため、当社取締役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するとともに、代表執行役社長 Group CEOおよび取締役のサクセッション・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

アサヒグループは、代表執行役社長 Group CEO・取締役のサクセッション・プランの整備を最重要課題の一つと位置付け、代表執行役社長 Group 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、サクセッション・プランを策定し、取締役会および指名委員会は適切にこれを監督しています。

サクセッション・プランに基づき、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および次世代・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。

代表執行役社長 Group CEOスキルセット

アサヒグループホールディングス(株)は、経営の持続性を高めるため、また、代表執行役社長 Group 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実行するために、「代表執行役社長 Group CEOスキルセット」を策定しています。

代表執行役社長 Group 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、執行の最終責任者であるという観点から必要なスキルを明確化しています。

「代表執行役社長 Group CEOスキルセット」に基づき、代表執行役社長 Group CEOの選任・再任、サクセッション・プランを検討しています。

代表執行役社長 Group 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AGP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」	力量 職責を果たす上で必須の「見識、能力、専門性」	実績 必要な「経験、成果」
• 誠実さ・謙虚さ • メンタルの強さ • オープン・マインド	• 先見力・決断力・実行力 • 組織運営力 • 学習能力	• 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

* 上図は、当社の現在ならびに今後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。

代表執行役社長 Group CEOの選任および解任

取締役会は、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する人物を、代表執行役社長 Group CEOとして選任しています。

代表執行役社長 Group CEOの選任および解任は、以下の考え方に基づき、指名委員会にて審議し、取締役会の決議により決定しています。

- 「代表執行役社長 Group CEOスキルセット」に基づき、当社の代表執行役社長 Group CEOとして、ふさわしい豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力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、代表執行役社長 Group CEOを指名する。
- 代表執行役社長 Group CEOについて取締役会にてあらかじめ定めた解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、解任基準に該当すると判断される場合は、その審議結果を取締役会にて検証の上、基準に抵触する場合は、代表執行役社長 Group CEOとしての役職を解任する。また、指名委員会は取締役候補者として指名しない。

取締役会および指名委員会・監査委員会・報酬委員会の活動

当社では、取締役会および法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会が一体となって高い実効性を発揮して、代表執行役社長 Group CEO以下の強力な執行を監督することにより、中長期的な企業価値の向上を図っています。

取締役会の活動

当社取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現することを主な役割としています。

このため取締役会は、超長期を見据えた経営の方向性を定めるため、メガトレンドに関する議論を進めて中長期の事業環境の変化に対する先見性を高め、これに基づき『中長期経営方針』などの重要な企業戦略、長期の事業ポートフォリオに関する方針を定め、必要に応じて見直しを行うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた経営の強化を図っています。

また、この方針に基づき執行側が策定した中期経営計画や事業ポートフォリオを検証し、グループガバナンス、サステナビリティの取り組みや人的資本の高度化の取り組みをモニタリングするなど、執行と両輪として中長期的な企業価値の向上を推進しています。

さらに、内部統制システムやエンタープライズリスクマネジメント(ERM)などのリスク管理体制を整備するとともに、リスクアペタイトを定めて代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣のリスクテイクを適切に支えています。また、取締役会として対応する有事を明確化し、社外取締役の役割など、対応の要領を定め、有事に際しては、執行側の有事対応をモニタリングするなど、取締役会としてのクライシスマネジメントを行っています。

取締役会は、年間計画を策定してこれらの活動を計画的に行うとともに、必要に応じて計画を柔軟に修正するなど、的確に活動しています。また、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の年間計画も審議し、計画に基づき答申・報告を受けるなど、各委員会と一体となって企業価値向上を図っています。

取締役会は、指名、監査、報酬の法定委員会を含む取締役会実効性評価を実施し、認識した課題を年間活動計画に落とし込んで対応することで、取締役会全体として、継続的にその実効性を向上しています。

取締役会実効性評価

当社の2025年度の取締役会実効性評価(指名委員会・監査委員会・報酬委員会を含む)の評価結果の概要は、以下の通りです。

- 当社の取締役会および指名委員会・監査委員会・報酬委員会は、2025年3月の指名委員会等設置会社への移行に対応し、執行を監督するコーポレート・ガバナンス機能として、全体として実効的に機能している。
- その上で、指名委員会等設置会社への移行後2年目の取締役会および法定委員会として、企業価値の向上に向けたさらなる実効性向上のために認識した課題への対応が必要であると判断する。

認識する課題

年間活動計画に落とし込み、取り組んでいます

	対応の方向性
取締役会 指名委員会等設置会社において監督に専念する取締役会として、執行と社外取締役との間において、アジェンダ設定の意図、報告の目的、討議で得ようとする成果についての共通認識をより一層高める必要がある	・年間計画策定に際し、アジェンダ設定の意図について取締役会において十分な認識の共有を行う ・各議題の資料作成に際し、上程の目的、討議のポイントを明示する ・討議の結果認識した課題について、取締役会で認識を共有する
指名委員会・監査委員会・報酬委員会 指名委員会・報酬委員会について、指名委員会等設置会社の法定委員会として、取締役会との連携に必要・十分な情報提供の認識について、共通理解をより一層推進する必要がある 監査委員会については、特段の課題は見受けられない。引き続き、実効性の向上に取り組む	・年間計画策定に際し、アジェンダ設定の意図について取締役会において十分な認識の共有を行う ・取締役会における各委員会の年間計画、活動報告について十分な討議時間を確保する

Web 取締役会の実効性評価の結果概要(2026年7月8日)
Web コーポレートガバナンス・レポート2026(2026年9月18日)取締役会の実効性向上

指名委員会の活動

当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスの根幹をなす役員人事に関し、株主総会に提出する取締役の選任・解任議案を決定するとともに、取締役会の諮問を受け、執行役の選任・解任議案などの役員人事に関する事項について、その公正性・妥当性などを審議し、取締役会に答申しています。

2025年度の取締役候補者の選任や代表執行役社長 Group CEO、執行役およびGroup CxOの選定・選任などにつき取締役会の諮問を受けて審議し、答申しました。

取締役選任議案については、Asahi Group Philosophy（AGP）や「取締役会スキルマトリックス」を踏まえ、指名委員会等設置会社として、中長期的な企業価値の継続的な向上に必要な、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される人材構成とするため審議しています。また、取締役会から諮問を受けた執行役選任議案についても、中長期的な企業価値の向上が十分に期待される人材構成であるかなどにつき審議し、答申しています。

開催回数：11回*　委員の出席率：100%

* うち3回は2025年3月26日の指名委員会等設置会社移行前の任意委員会としての開催回数

監査委員会の活動

当社の監査委員会は、独立社外取締役が過半数を占める取締役会の法定委員会として、取締役および代表執行役社長 Group CEO以下の執行役の職務執行を監査することにより、企業価値の最大化と毀損抑止を支え、当社の持続的成長の実現に寄与する役割を担っています。

2025年度は、指名委員会等設置会社への移行を受け、監査委員会としての活動を開始しました。透明かつ迅速な意思決定を支えるガバナンス体制の整備に向け、社外取締役監査委員への情報共有を拡充し、提供内容の充実を通じて重要なリスクや課題について多様な視点から議論を行いました。また、内部監査を担当する「Internal Audit」を監査委員会直属の組織とし、監査委員会における討議を経て内部監査計画を決定するとともに、継続的な連携のもと監査計画の進捗状況および監査結果についての確認を強化しました。さらに、地域統括会社の監査委員会および内部監査部門と連携し、内部統制システムや重要なリスクのモニタリングの向上を図りました。

これらの取り組みにより、グローバル化による組織拡大に対応した、網羅性のある実効性の高い監査体制を構築しています。

開催回数：13回*　委員の出席率：100%

* うち6回は2025年3月26日の指名委員会等設置会社移行前の、監査役会としての開催回数

報酬委員会の活動

当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスにとって重要な取締役・執行役の報酬について、取締役会が定める基本方針に基づき、その方針を定めるとともに、個人別の報酬等の内容について、その公正性・妥当性を審議し、決定しています。

また、当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上への取締役・執行役の動機付けをさらに高め、多様な能力を持つ優秀な経営者人材のグローバルレベルでの登用や育成の推進に向けて、さらなる競争力を有する報酬水準への中期的移行を進めています。この一環として、経営層のインセンティブを中長期的な事業成長と株主利益に一致させることを目的として、2025年度に新しい中長期インセンティブ制度Global Long-Term Incentive（Global LTI）を当社の経営層に導入し、2026年度にはグループ各社の経営層まで拡大しています。報酬委員会では、このGlobal LTI制度の導入・拡張に際しても実効的に、その公正性・妥当性を審議し、決定しています。

開催回数：10回*　委員の出席率：100%

* うち2回は2025年3月26日の指名委員会等設置会社移行前の任意委員会としての開催回数

企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

「Asahi Group Philosophy」の実践やサステナビリティと経営の統合などの追求を図るインセンティブとして機能するよう、株主利益とも連動した制度設計としています。
役員報酬制度は透明で公正なプロセスに基づき、持続的な成長と中長期の企業価値向上につなげる重要なコーポレート・ガバナンスの一つとして位置付けています。

役員報酬

取締役・執行役報酬

基本方針

取締役・執行役の報酬は、以下の方針に則り、透明で公正なプロセスに基づき、決定します。

- 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の強化
- 多様な能力を有する優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準
- 取締役・執行役の役割・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
- 株主との利益・リスクの共有、サステナビリティの視点での経営への動機付け

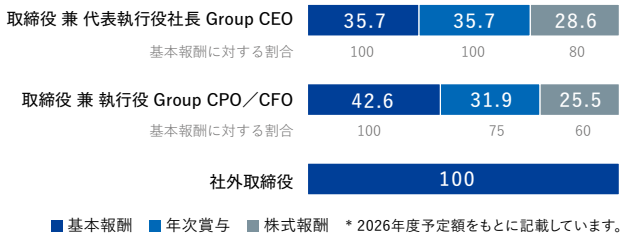
報酬決定方法

透明性・公正性を確保するため、過半数を独立社外取締役が占める報酬委員会の決議により報酬内容を決定しています。また審議の客観性を維持するため、外部専門機関の報酬ベンチマークや先行プラクティス等も参照し、報酬制度、水準、構成検討に活用しています。

報酬構成

社内取締役（執行役兼務）・執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬に加え、単年度の業績達成へのコミットメントを促す年次賞与、株主との利益・リスクを共有し、中長期の企業価値向上を促す株式報酬で構成されています。株式報酬は、2025年度に導入した業績連動型株式ユニット制度の対象を2026年度よりグローバル全体のグループ経営層に拡大し、財務的価値と社会的価値の両面から企業価値向上に資するインセンティブとして位置付けています。

2026年度業績目標達成時のモデル報酬構成



報酬水準

当社と同様の業容・規模・事業展開地域等の複雑性を有するグローバル企業群と国内ベンチマーク企業を参考とし、多様かつ優秀な人材を確保し続けるために有効な水準であることを考慮の上で設定しています。

項目	概要と目的	KPIおよび設定の意図等
基本報酬（固定報酬）	役職および役割に基づき決定される固定報酬。 責任と期待役割に応じ、経営環境や業績変動に左右されない安定的な報酬として支給し、中長期的な意思決定を支える基盤とする。	役職・役割・責任の大きさの複雑性を基点にグローバルグレーディング評価を参照し、外部報酬ベンチマークも踏まえて設定
年次賞与（単年度業績連動型）	中長期の事業計画達成の礎となる単年度の業績達成と計画実行へのコミットメントを高めるためのインセンティブ。単年度の業績評価に基づき支給額を決定する。	単年度KPI ・事業利益額（本業の成長） ・事業利益率（収益性の質） ・調整後ROE（資本効率の向上） 個人評価は、取締役を兼務しない執行役のみ
株式報酬（3年業績連動型）	株主との利益・リスクの共有を目的に、中長期の企業価値向上と株価上昇をインセンティブとして促す。 業績連動型株式ユニット制度とし、評価対象期間の3年間の最終年度の業績評価に応じ株式を交付する。	中長期KPI ・ROIC（財務的価値指標の追求） ・GHG排出量の削減率（社会的価値指標の追求）

* 当社はマルス・クローバック条項を導入しており、支給対象である役員に企業価値向上に反する行為があった場合は、支給額あるいは確定した交付ポイントの一部または全部を減額あるいは返還。

Web コーポレートガバナンス・レポート2026（2026年9月18日）企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

グローバル経営を支える株式報酬制度の導入

アサヒグループでは、全世界のリーダーが株式報酬を通じて当社の株式を保有することで、グループ経営の意識を高めています。

Global LTIとPSU

当社では、中長期の企業価値向上に向けた役員報酬制度の整備の一環として、Global Long-Term Incentive(Global LTI)において、グローバル共通の業績評価指標と株式交付を連動させる業績連動型株式ユニット制度(PSU)を導入しています。

本制度は、グローバル共通の業績評価指標に基づいて株式を交付することにより、役員が中長期的な業績目標の達成に対する責任を負うとともに、株主と利益およびリスクを共有することを目的としています。当社は、PSUの導入とグループ経営層への拡大を、グローバル経営体制を支える重要な報酬制度として位置付けています。

段階的な制度導入

制度のグローバル拡大においての実効性と運用に向けた慎重な検証を踏まえ、段階的に導入しました。

Phase 1　2025年4月
アサヒグループホールディングスの役員およびRegion CEOの計12名にPSUを付与

Phase 2　2026年4月
グローバル全体の経営層約200名に拡大。グループの中長期的な企業価値向上につながるインセンティブ構造を強化

Global LTIの評価指標(グローバルKPI)

Global LTIの評価指標には、財務的価値と社会的価値の両面から企業価値向上を促すため、ROICおよびGHG排出量削減率を設定しています。

財務的価値指標	社会的(非財務)価値指標
ROIC	GHG排出量削減率
・資本効率を意識した経営を促す ・投下資本に対する収益性の向上を通じて中長期の企業価値向上につなげる	・サステナビリティ経営の推進

役員報酬を持続可能な成長に向けた経営責任と連動させる

国内外のグループ経営層を、グローバル共通の中長期経営指標に基づいて評価する仕組みとしています。この制度により、全経営層の中長期かつグループ視点での意思決定や行動を後押ししています。

PSUとは

PSUとは、対象期間における業績達成度に応じて権利が確定し、当社株式が交付される制度です。国内外の経営層に当社株式を交付することで、中長期の企業価値向上を報酬に反映する設計としています。

業績連動型株式ユニット制度(PSU)

- 評価期間：付与年度を初年度とする3事業年度
- 付与ユニット数：基本報酬や役職・役割に基づき決定
- 重大な不正・違法行為等があった場合には、株式の割当てを受ける権利の剥奪や、割当て済み株式の返還請求を行うことができるマルス・クローバック条項*を導入

- 単年度の業績のみならず、中長期の成果に基づく報酬設計
- 役員報酬制度としての健全性と規律を確保

当社は今後も、経営戦略、サステナビリティ、株主価値との連動を踏まえ、役員報酬制度の高度化を進めていきます。

* マルス・クローバック条項：支給対象である役員に企業価値向上に反する行為があった場合は、支給額あるいは確定した交付ポイントの一部または全部を減額あるいは返還

Web コーポレートガバナンス・レポート2026(2026年9月18日)
グローバル経営を支える報酬制度の進化

取締役会議長・社外取締役座談会



Our Dialogue

新たなガバナンス体制を振り返り、さらなる成長に向けた役割を議論する

指名委員会等設置会社の初年度を振り返る

指名委員会等設置会社へ移行して1年が経過しました。監督の実効性はどのように変化しましたか。

大八木　監督と執行の分離が明確になったことで、執行側は、より迅速で機動的な意思決定を行えるようになり、経営のスピードと自由度が大きく向上しました。実際の経営判断を見ても、その成果は徐々に表れ始めています。監督側は、監督すべき事項について執行側から報告を得て監督を行う体制へと移行し、その報告のあり方については、執行役であるCorporate Secretaryが指揮を執って、社内の担当組織が協働しながら情報を一元化する新たなフレームワークのもとで整備を進めてきました。現時点でも道半ばではありますが、一定程度機能する段階に到達し、グローバルレベルのガバナンス体制が実質的にも整いつつあります。

また、指名委員会は、年間計画に基づき役員人事案やCEOサクセッション・プランの策定を担い、報酬委員会では、グループの経営層を中心に業績連動型株式報酬制度の導入を推進しました。さらに、監査委員会では、グローバルレベルの組織的監査体制を整備しました。

これらの法定3委員会と取締役会が一体となることで、委員会活動の実効性が高まり、従来よりもテーマ設定の適切性や議論の実質性が向上しています。

田中　従来の監査役会は、監査役がそれぞれ独立して監査を行う「独任制」であり、各監査役が権限と責任を有していました。そのため、実務上は、特に常勤監査役に監査を依存する側面もあったと認識しています。これに対し、監査委員会は、個々の委員

Our Dialogue



が単独で監査を行うのではなく、組織的監査体制のもと、委員会として意思決定を行う仕組みに変わったことに加えて、独立性の高い社外取締役監査委員が過半数を構成することも法的に明確になっています。

佐々江　従来の指名委員会では、後継者育成や取締役を含む執行体制の人選について一定の計画はありましたが、その時々の経営陣の意向を軸とした意思決定が行われる局面もあったと認識しています。これに対し、移行後の指名委員会では、年間計画に基づき、十分な情報共有とリードタイムを確保した上で、最適な人選を検討するプロセスがより明確になりました。加えて、外部の意見もこれまで以上に体系的に取り入れることで、議論の質が着実に向上しています。また、人選プロセスの計画性と透明性が高まり、「なぜこの人材なのか」、「どのように育成していくのか」といった観点について、取締役会の場で十分に情報提供されるようになり、議論の風通しも改善されています。もっとも、法定委員会への移行直後であり、試行錯誤の側面も残っていますが、プロセスが整理されることで議論の前提が揃い、徐々に秩序立って検討が進められるようになってきました。こうした蓄積により、中長期的な視点でのサクセッションや人材育成の議論も、より進めやすくなっていくと考えています。今後はこれらの取り組みをさらに発展させ、より実効性の高いプロセスへと進化させていくことが重要です。

大橋　報酬委員会では、以前から役員報酬の評価指標が利益の絶対額に偏重した体系は長期的に見て課題があると考えており、ROEや利益率といった経営の質を測る指標を重視すべきではないかと提案してきました。また、業績が伴わない中で報酬だけを引き上げることは適切ではなく、業績・成果に連動した設計を前提としています。法定委員会への移行も一つの契機となり、こうした考え方が徐々に制度設計の中に反映され、現在はより明確に組み込まれるよう移行を進めています。

佐々江　こうした動きは、グローバル化の進展とも密接に関係しています。事業が欧州やアジアパシフィックを含めグローバルに展開される中で、報酬体系もグローバル水準への整合が求められます。単に業績だけでなく、資本効率や株主視点も意識した報酬設計は、業績連動の仕組みにも反映されつつあり、全体像は以前に比べて可視性が高まってきています。今後は、各地域の事情やこれまでの経緯も踏まえ、グローバル水準とのバランスを取りつつ運用していくことが重要であると考えています。

社内の担当組織との連携など、執行側からの情報の吸い上げや共有はどのように機能しましたか。

大八木　取締役会が実効性ある戦略の議論を行い、監督機能を十分に発揮するためには、執行・監督間の情報交換や、情報の出し方を明確にするための制度設計が不可欠です。当社グループでは、執行役であるCorporate Secretaryとその指揮下に担当組織を設置し、執行経験が豊富な人材が情報を整理した上で、取締役会議長のもとに一元的に情報を集約し、取締役会に提起する

サイバー攻撃への対応についての取締役会議長メッセージ

2025年9月に発生したサイバー攻撃に伴うシステム障害に対する、執行を監督する立場としての取締役会の対応

大八木　当社グループは、エンタープライズリスクマネジメントにおいて、サイバーセキュリティを経営上の重要リスクの一つと捉えており、取締役会においても毎年定期的に報告を受け、監督を行っています。

今回のサイバー攻撃については、取締役会として極めて重大なインシデントとして捉え、初期段階から執行側より状況の報告を受け、以後も、随時または定期的に報告を受けながら、執行側の対応について監督を行いました。また、サイバー攻撃への対応のみならず、今後のサイバーセキュリティ体制を含めた再発防止策についても、取締役会において確認しています。

さらに、監督機能の強化に向けて、取締役会スキルマトリックスを見直し、各取締役に対してサイバーセキュリティに関する役割の発揮を明確化するほか、取締役会においてサイバーセキュリティの議題を従来の報告から独立させるなど、取締役会における監督をさらに強化しています。

Our Dialogue

体制を整えています。こうした仕組みを通じて監督を行う体制が、徐々に機能し始めています。

田中　監査の観点でも、従来の情報共有については、必ずしも十分とは言えない側面がありました。法定委員会への移行後は、社外監査委員に対しても重要な会議へのアクセスを確保するために、Regional Headquarters（RHQ）の会議資料や議事録を適切に共有することなど、さまざまな改善を求めてきました。常勤監査委員とも1年間にわたり、監査委員会のあり方について議論を重ねながら、制度と運用の双方で見直しを進めてきました。一方で、今後の課題も残っています。グローバルでの監査は対象範囲が非常に広いため、各RHQの監査リスク委員会からの報告が適切なものであることを前提に運用していますが、その報告の仕組みの信頼性について、今後さらなる確認や検討が必要です。その点も含め、より実効性の高い監査の実現に向けて取り組んでいきます。

東アフリカ事業における買収に関する経営判断とガバナンス強化のポイント

東アフリカ事業の買収検討において、取締役会ではどのような点に留意し、議論を進めたのかお聞かせください。

佐々江　『中長期経営方針』における目指す事業ポートフォリオの実現に向けたエリア拡大とグループ資本の戦略的な横展開の観点から、今回の買収案件は将来への成長投資として非常に重要な機会となります。現在は世界経済の不透明感が続いていますが、当社グループとしては、これまで日本に加え欧州やオセアニアという成熟市場を中心に展開してきた地域的なポートフォリオを踏まえ、その先の成長機会をどこに求めるのかという点が大きなテーマとして



ありました。そうした中でアフリカ市場への進出は、グローバル戦略上の次の展開として、象徴的な意味を持つものになります。一定のリスクについては適切にリスクヘッジを行い、中長期的な成長に向けて積極的に投資判断を行っていく姿勢が重要です。本件については取締役会においても、提案段階から非常に詳細な説明と議論が行われており、現状や課題についても幅広く共有されています。

大八木　機関設計変更の初年度ということもあり、執行権限と監督のあり方、とりわけ大型投資における取締役会の関与のあり方が重要な論点となりました。M&Aを含む大規模投資については、経済合理性やリスクに加え、経営体制やガバナンスの観点も含めて多角的に検討する必要があります。一方で、当社グループは指名委員会等設置会社として執行側に広い裁量を認めているため、監督側としてどのように関与するかが課題となりました。

この点については、明確な進展がありました。経営への影響が大きい案件について、執行判断に先立ち取締役会で事前に審議を行うプロセスを明確化し、その上で執行側が意思決定を行うこととしています。今回の案件は、この運用を具体化する契機となり、指名委員会等設置会社における執行への権限委譲と監督のあり方が、実際の審議を通じて進化した事例と評価しています。また、情報共有についても詳細かつタイムリーに行われ、監督側として理解しやすい環境が整備されていますが、さらなる高度化については引き続き検討すべき課題と認識しています。

大橋　今回の案件は、大型投資における取締役会の関与のあり方を具体的に適用した初の事例となりましたが、プロセスとしては非常に丁寧に議論が行われ、今後に向けた一つの前例になったと評価しています。しかしながら、今回のような案件はそもそも機会自体が限られており、市場に出てくるタイミングも含めて慎重に判断する必要がありました。価格水準については、EBITDAマルチプルの水準を見るとやや高い水準にあるとの認識もありましたが、その妥当性や将来の成長機会との関係について、取締役会で慎重に議論を重ねました。

私自身の経験から申し上げても、アフリカ市場はリスクだけを過度に捉えるべき市場ではなく、人口動態などを踏まえれば中長期的には大きな成長ポテンシャルを有する市場です。その一方で、各国ごとの規制環境や商慣行、とりわけ現地人材の保護に関する制度やコンプライアンスリスクなどについては慎重に見極める必要があり、そうした点については一つひとつ確認しながら議論を進めました。結果として、リスクと成長機会の双方を踏まえた上で、タイミングも含めた総合的な判断を行ったという認識です。

田中　監査委員会という立場からは、デューデリジェンスの粒度や今後のPMIの進め方についても確認を行いました。システムや業務プロセスの移行が確実に進められる体制になっているかという点を特に重視しました。クロージング後は一定期間、Diageo plcが対応することになりますが、その移行期間が十分に確保されていることを執行側からの報告で確認しています。その上で、監査の観点では、対象が上場会社であることから基本的な監査体制は

Our Dialogue

整備されており、大きな懸念はないと認識しています。今後は我々自身が現地を十分に理解し、適切に監査できる体制を備えていくことが重要です。アフリカにおいては各国の規制や商慣行が日本や欧州と異なるため、まずはその実態を迅速に把握していく必要があります。その点、東アフリカ事業を管轄する予定のAsahi Europe and International Ltd.(AEI)を通じた情報連携のルートは確保されていますが、必要な情報が適切に共有されることが前提となります。また、内部監査の仕組みを通じた現地把握に加え、グループ共通の内部通報制度(Speak Up)についても、東アフリカ事業に対応できるよう整備を進めていく必要があります。これらを通じて、実効性のある監査体制の確保を図っていきます。

佐々江　私から一つ付け加えると、東アフリカ事業については、AEIに任せきりにするのではなく、本社のある日本も関与しながら進めていくことが重要です。重要な投資であるからこそ、グループ全体として責任を持ってインテグレーションを進める必要があります。そのため、AEIと連携しながら、クロージング後にスムーズに統合を進めるための体制をどのように構築していくかは、今後も注視すべきポイントと認識しています。

大八木　過去の実績については、収益性やマーケットシェア、経営体制などから一定の評価が可能ですが、重要なことは、買収後にその企業価値をいかに発展させていくかという点です。そのためには、サクセッションを含めた経営体制の承継に加え、これまでのオペレーションやシステムを維持していくことが重要になります。特に、既存の経営陣や経営基盤の適切な承継は、収益性の持続に直結する要素であり、慎重に確認すべき論点です。この点については、執行側から具体的な説明を受けるとともに、経営者面談などを通じて事実関係が丁寧に共有されており、こうしたプロセスを踏まえて監督側として判断しています。

さらなる成長に向けた取締役会の今後の方向性

持続的な成長に向けた戦略と、そのガバナンスに関する取締役会の役割をどのようにお考えでしょうか。

大橋　東アフリカ事業の買収が完了すれば、Net Debt/EBITDAが一時的に上昇することになり、まずは財務基盤を一段と強化していく必要があります。その上で、東アフリカ事業を着実に成長軌道に乗せながら、次なる投資機会に向けた準備を進めていくことが重要です。次の成長機会については、地域や事業の観点も含めて執行側が具体的な戦略を構想していくことになりますが、取締役会としても、そうした戦略の方向性について議論を重ねていくことが求められます。

社外取締役の役割としては、リスクに関する議論や監督を適切に行うことも大事ですが、それらがクリアになった段階で、執行側の背中を押してあげるということも重要であると思っています。執行側が過度なリスクテイクに走る場合は止める必要がありますが、今回の東アフリカ事業買収におけるプロセスを見る限り、その点については適切に対応されていると認識しています。

田中　監査委員長の立場からは、ガバナンスや内部統制において問題が発生した場合、これまで積み上げてきたものが一瞬で失われてしまうリスクがあるという点を強く認識しています。指名委員会等設置会社は、経営に対する適切な歯止めの機能を持っていますが、その実効性は社外取締役への情報提供のあり方に大きく依存します。例えば、当社グループでは大型のM&Aも報告事項となり、事後監査が中心となりますが、必要な情報が適切に開示されなければ、十分な監督は成り立ちません。そのため、執行側が社外取締役を信頼し、誠実かつ十分な情報提供を行うことが不可欠です。一方



で、情報を提供する側には相応の負担が伴うことも事実であり、その点も踏まえた運用が求められます。こうした前提のもとで、社外取締役としては、今回の東アフリカ事業買収のように、必要な情報提供が継続的に行われるよう働きかけ、相互の信頼関係を築いていくことが重要です。そうした信頼関係があってこそ、適切なリスクテイクを支え、執行側の意思決定を安心して後押しできると考えています。

アルコール飲料市場の環境変化に対応した事業ポートフォリオの進化や、グローバル成長の実現に向けた価値創造に関するお考えなどをお聞かせください。

佐々江　アルコール飲料を主体とする事業が、今後数十年単位でどのように変化していくのかを見極め、それに対応していくという、大きなチャレンジに直面しています。当社グループはビールを中核として、日本だけでなくグローバル市場でも成長を目指してきましたが、先進国を中心にアルコール消費が減少している傾向も見られます。そうした中で、当社グループは中核事業であるビールを『Asahi Super Dry』などのグローバルブランドで市場を牽引し

Our Dialogue



ていくことに加え、ノンアルコール分野における強みも活かしていく必要があります。さらに、需要の多様化を踏まえ、マルチビバレッジ戦略のもと、さまざまな飲料や健康志向の商品も含めて展開していかなければなりません。各市場の特性を見極めながら、これらを最適に組み合わせていくことが重要です。

また、企業価値をどのように高めていくかという観点では、環境対応などサステナビリティの取り組みに加え、投資家目線も踏まえた成長戦略の明確化が求められています。将来の成長に対する期待や信頼をどのように形成していくのか、そのために戦略を明確にするだけでなく、実行して成果を出していくことが不可欠です。利益の拡大と社会的価値の創出・提供をどのように両立していくかは、引き続き重要なテーマとなります。

大八木　重要なのは、財務価値と非財務的な価値を、どのように取締役会の議論の中に取り込んでいくかという点です。収益性の観点のみならず、サステナビリティの観点も含めて、それらを取締役会年間スケジュールの中でどのように扱っていくかがポイントになります。当社グループは、課題の設定の仕方や目標に向けたプロセスの設計において、他社と比較しても優れた強みがあると思います。また、ROEやROICといった財務指標についても、議論の対象になっており、そうした幅広い視点を持って今後も検討を重ねていくことが大切です。

大橋　当社グループのもう一つの特徴は、サステナビリティの推進が、個別の施策にとどまらず、経営そのものの課題として位置付けられている点だと思います。この認識は年々深まっており、経営の軸とサステナビリティの軸が、一体となってきています。例えばGHG排出量の削減については、Scopeごとに具体的な数値として目標化され、経営目標として管理されています。時間軸は長期にわたりますが、そうした具体的な目標と進捗管理が行われている点は重要です。成長戦略とサステナビリティを結びつけて運営できている企業は多くなく、その点で当社グループは先進的であると認識しています。

佐々江　どの企業でも現在、企業の存在意義、すなわちパーパスが問われていますが、サステナビリティへの取り組みについては国際的にやや逆風とも言えるような潮流も見られます。そうした環境下においても、当社グループはこの分野に引き続き取り組んでおり、その意義についても社内で共有され、カルチャーとして根付いていると認識しています。外部環境の変化はありますが、その中でも一貫して取り組みを進めている点は評価できると思います。

田中　欧州に事業会社があることもサステナビリティの取り組みにおいて大きく影響しています。グループガバナンスの利点として、最も厳しい地域の基準に他の地域も合わせていく側面があり、それが全体のガバナンス水準の底上げにつながっています。その中で、計画を立て、目標を設定し、具体的な施策を着実に実行していくというサイクルが回っています。今後もこうした取り組みを着実に進めていくために、取締役会としても継続的に議論を深め、実行状況を監督していく必要があります。

大八木　最後に重要なのは、議論にとどまらず、それがどのように実行され、価値創造につながっているかを確認していくことです。執行側に対して指摘をするだけで終わるのではなく、最終的にどのようなアクションが取られ、その成果が財務的な価値として表れているかまで注視していくことが最も重要です。

そのため、社外取締役の意見交換会などを定期的に実施し、認識された課題や意見を整理して執行側に伝え、対応状況についてフィードバックを受けるサイクルを回しています。このプロセスは非常にスピード感を持って運用されており、執行側の意思決定も速いことから、監督側もそれに遅れないよう対応していくことが求められています。

その前提として、多様な専門性を持つ社外取締役が、それぞれの立場から積極的に発言できる環境が重要です。仮に社内出身者が多数を占める取締役会であれば、深掘りはできるかもしれませんが、ヒエラルキーの影響を受けやすくなります。その点において、今回の機関設計の変更は大きな転換点であると認識しています。実際に、取締役13名のうち8名が社外取締役であり、各委員会の委員長もすべて社外取締役が担っています。こうした体制により、率直に意見を述べやすい環境が整い、質の高い議論が可能になっています。こうした議論と実行のサイクルを確実に回していくことが、今後の価値創造に向けた取締役会に求められる重要な役割であると考え、引き続き尽力していきます。

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』の実行を阻害しうる重大リスクを、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。

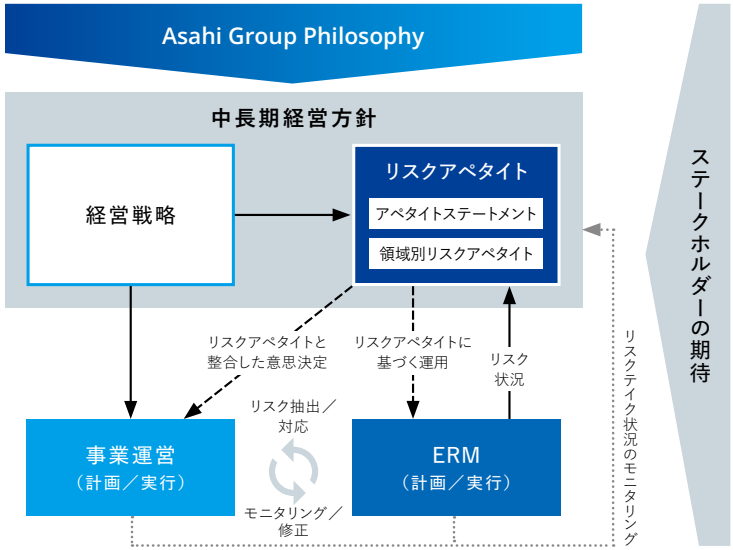
また、ERMを推進するとともに、『中長期経営方針』の目標達成のために、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確化する「アサヒグループリスクアペタイト」(リスクマネジメント方針)を制定しています。本方針はERMの運用指針・意思決定の際のリスクテイクの指針となるものであり、リスクに対する基本姿勢を示す「リスクアペタイト ステートメント」と、実務的活用を想定し、意思決定や事業遂行に大きく影響する主要なリスク領域に対する姿勢を示す「領域別リスクアペタイト」で構成されます。本方針はグループ戦略、リスク文化とリスク状況、ステークホルダーの期待をもとに検討し、取締役会にて決定、グループ全体に適用され、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。

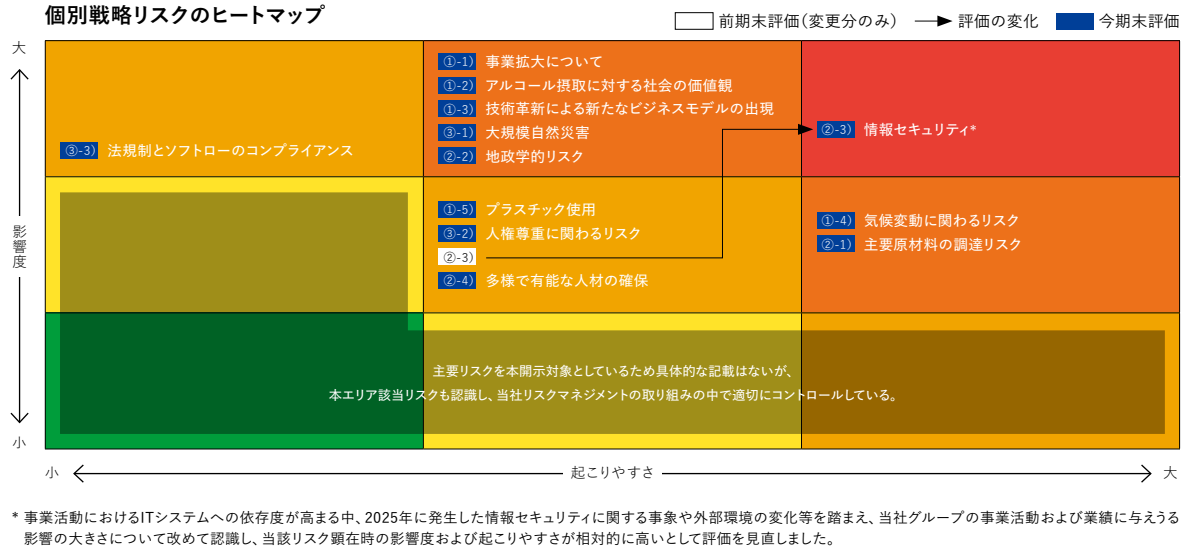
重大リスクについては、『中長期経営方針』との関連性を整理するとともに、リスクの「影響度」と「起こりやすさ」を軸にしたヒートマップを作成し、管理することにより、その回避・低減に向けて、環境変化などによるリスク状況のモニタリングを強化しています。

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。

クライシスマネジメント体制

当社グループでは、ERMにおけるグループ全体の重大リスクの中でも、人・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。クライシスマネジメントの実効性を高めるため、平時から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、クライシス発生時に混乱なく速やかに対応できるよう事前に備えています。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。





* 事業活動におけるITシステムへの依存度が高まる中、2025年に発生した情報セキュリティに関する事象や外部環境の変化等を踏まえ、当社グループの事業活動および業績に与えうる影響の大きさについて改めて認識し、当該リスク顕在時の影響度および起こりやすさが相対的に高いとして評価を見直しました。

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』の事業遂行およ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、①中長期的に顕在化が懸念されるリスク、②短中期的に顕在化が懸念されるリスク、③継続的に顕在化を留意すべきリスクに分類し、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、2025年12月に東アフリカ事業の株式売買契約を締結 ・2025年12月末現在、のれん及び無形資産の金額はそれぞれ、連結総資産の40.0%および20.7%に相当	・事業環境や競合状況の変化による影響 ・カントリーリスクの顕在化等による金利高騰 ・市場縮小等による減損損失の発生	・AGPおよび『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	・アルコールの不適切な摂取に対する健康面や社会的影響による規制や社会的要請の強まり	・企業レピュテーション、ブランド価値の毀損 ・需要が縮小することによる業績影響	・責任ある飲酒の促進 ・アルコールの不適切な摂取に起因する社会課題への対応 （ノンアルコール飲料・低アルコール飲料を含む商品の提供等）
3）技術革新による新たなビジネスモデルの出現	・ノンアルコール飲料・低アルコール飲料の拡大 ・デジタル技術の進展 ・消費行動や価値観の変化等	・コスト面や顧客体験面での競合からの劣後 ・市場での競争力の低下による売上収益や事業利益の低下	・『中長期経営方針』に基づくDXおよび研究開発を通じたイノベーションの創出 ・技術革新や市場環境の変化を踏まえた事業の高度化と変革の実現
4）気候変動に関わるリスク	・気温上昇、干ばつや洪水等の異常気象の激甚化 ・脱炭素社会への移行に伴う各国の政策や規制	・主要な原材料の調達・価格・品質への影響 ・生産設備・物流への影響 ・設備被害による機会損失や製品廃棄等の損失 ・炭素に関する新たな規制やコスト負担による事業活動や収益性への影響	・事業活動への影響を低減する取り組み（再生可能エネルギー活用推進や水使用量削減等）
5）プラスチック使用	・不適切に廃棄されたプラスチック製の容器包装による環境汚染や生態系への影響 ・環境負荷が問題視される容器包装に対する各国規制の強化 ・リサイクル素材や代替素材の需要増加に伴うコスト上昇や素材不足等	・当社グループの容器包装の調達やコスト構造への影響	・資源循環への対応や素材に関する課題への取り組み

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およ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	・グループグローバルで標準化したコモディティ管理の取り組み ・グループグローバル調達組織AGPROによるスケールメリットを活かしたコスト低減 ・グループ間での在庫情報共有による調整機能の活用
2）地政学的リスク	・ウクライナ情勢やイランを中心とした中東情勢、台湾を巡る緊張の高まり、米国と中国の対立関係、自国第一主義の政策など	・事業を展開する複数の国・地域において、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、人の移動に対する制約の高まり等により『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	・地政学的リスクに関する動向の情報収集と分析 ・リスクシナリオ策定およびリスク把握による影響低減と適切な対策の検討 ・事業展開国や地域のカントリーリスク調査、情報収集、評価、リスクの早期認識、顕在化する前の適切な対処
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、または外部からの不正な行為等による事業活動の中断、機密情報の喪失や個人情報の漏えい、EU一般データ保護規則（GDPR）等の各国法令違反等の発生	・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等によるキャッシュアウト ・法令違反による制裁金の発生 ・上記による業績、財政状態、企業ブランド価値の毀損	・2025年の情報セキュリティに関する事象発生を踏まえた技術的対策およびガバナンス体制の強化 ・外部専門機関の知見も活用したリスクの把握と対策の継続的な見直しの取り組み
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、育成およ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の醸成 ・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 ・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	・企業活動における人権尊重に対する社会的要請の高まり ・ステークホルダーから企業に対する人権への配慮や対応を求める声の強まり	・法令違反、経済的損失、レピュテーション低下等	・人権に関する最上位方針「アサヒグループ人権方針」の遵守 ・国連「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」の考え方を踏まえた取り組み ・人権に関する懸念や問題を早期把握するための通報・相談の仕組みの整備
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、お客さま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 ・お客さま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、事業活動の制限等、業績・財政状態への影響	・各種リスクヘッジの活用

05

RHQ成長戦略

81 日本・東アジア
83 欧州
85 アジアパシフィック



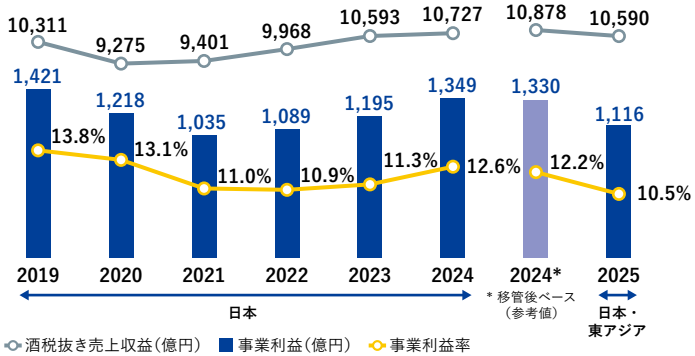


日本・東アジア

中期重点戦略

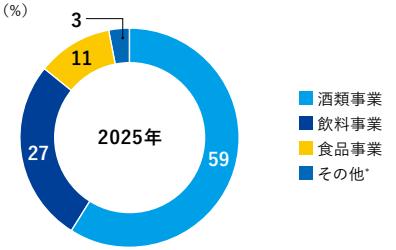
- 変化を先読みする商品ポートフォリオ最適化とシナジー創出によるポテンシャル拡大
- ニーズの多様化に対応したスマートドリンキングなどの推進、新価値提案の強化
- カーボンニュートラルなど社会課題の事業による解決、サプライチェーン最適化

酒税抜き売上収益・事業利益・事業利益率推移



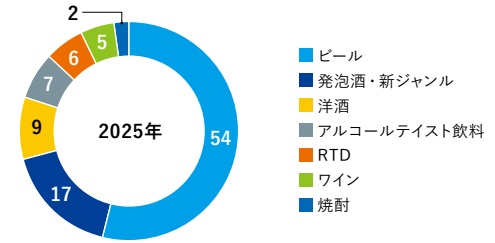
* 2019年・2020年は、日本統括会社設立前の概算値
* 2025年4月よりRHQ体制を変更。「欧州」に含まれていた東アジア酒類が「日本」に移管され、「日本・東アジア」に名称変更

事業別売上収益構成比

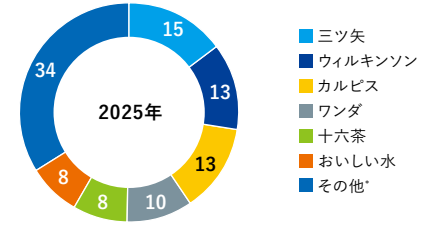


* 「その他」は「欧州」より移管した東アジア酒類を含む

酒類事業 カテゴリー別構成比（金額ベース）



飲料事業 カテゴリー別構成比（数量ベース）



* 「その他」はプライベートブランド等を含む

日本・東アジア

業績総括

- コロナ禍や大幅なコストアップの影響を受けたものの、柔軟な価格改定やビール構成比向上などプレミアム化の進展により、事業利益や利益率は2021年をボトムに回復傾向となる
- ただし、2025年は9月のサイバー攻撃に伴うシステム障害により業績が大幅に悪化

今後の方針

- 2026年は、システム障害からの復興にあたり、広告販促費等の一時費用や情報セキュリティ強化の費用が発生するが、増収・増益を果たすとともに、来期以降の収益基盤を強化する
- 2027年には2024年を上回る利益水準を達成し、成長軌道への回帰を図る

CEOメッセージ



濱田賢司
アサヒグループジャパン(株)
代表取締役社長 兼 CEO

サイバー攻撃に伴うシステム障害により、お客さまならびに関係先の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。また、多くのご支援や励ましに感謝申し上げます。この度のシステム障害は、危機対応にとどまらず、事業構造見直しの契機にもなりました。私たちは、お客さまへの安定供給、取引先やパートナーとの信頼関係、従業員の安全・安心確保と業務継続を優先し行動してきました。その過程で、当社事業が多くのステークホルダーに支えられていることを実感すると同時に、強固なブランド群と現場の即応力に支えられ、事業のファンダメンタルズが揺らいでいないことを確認しました。

2026年は、システム障害からの復興と同時に、情報セキュリティ強化と事業継続計画(BCP)再設計、業務プロセスの高度化を通じ、より強靭な事業体質への転換に取り組んでいます。売上回復に加え、採算性を軸としたSKU最適化や費用構造の効率化により高利益体質への変革を進め、成長軌道への回帰を確かなものにしていきます。

酒類事業では、酒税改正による市場構造の変化を捉え、ビールカテゴリーでの競争力強化を最重要テーマとしています。RTDやノンアルコール飲料などの成長領域では優位なポジションを確立するとともに、お酒を飲まない人も含む20歳以上の人口約9,000万人への価値提供を成長機会と捉え、スマートドリンキングを推進します。飲料事業では、既存領域での独自価値の強化やブランド力を活かしたラインアップ拡充を図るとともに、新価値商品を創造します。食品事業では、収益性を軸に事業ポートフォリオを見直し、成長カテゴリーへの投資を強化します。東アジア事業では、市場環境の変化を捉え、販売・マーケティング・SCM体制を一体的に強化し、事業基盤の高度化を図ります。

これら取り組みを「One Asahi」のもと着実に実行し、競争力と収益力を一層高め、持続的な成長を実現していきます。

TOPICS

『アサヒスーパードライ』にて「冷え」に着目した新価値提案を開始

酒税改正に伴うビール減税によりビールへの需要回帰が進む中、主力ブランド『アサヒスーパードライ』にて、“辛口のうまさ”をより一層引き立てる「冷え」に着目した取り組みを展開しました。

よく冷えたビールは、炭酸がより溶け込んで“飲みごたえ”が向上することで“キレのよさ”を感じやすくなり、その結果『アサヒスーパードライ』の特徴である“辛口のうまさ”が一層引き立ちます。

この「冷え」を訴求するため、業務用では、ジョッキや特製タンブラーを冷やしてビールの温度を「4℃未満」で提供する店舗を「スーパーコールド認定店」とする制度を新設。認定店の数は年間目標である5,000店を突破し、お客さまとの重要な接点となる飲食店でしか味わえない体験を創出しました。

また家庭用では、冷えると色が変化する示温インキを採用したパッケージデザインの導入や「特製タンブラー」の展開を通じて、五感で「冷え」を体感できる施策に取り組みました。

今後もブランド価値向上を目指し、拡大するビール市場にて需要を獲得できるよう、取り組みを継続していきます。



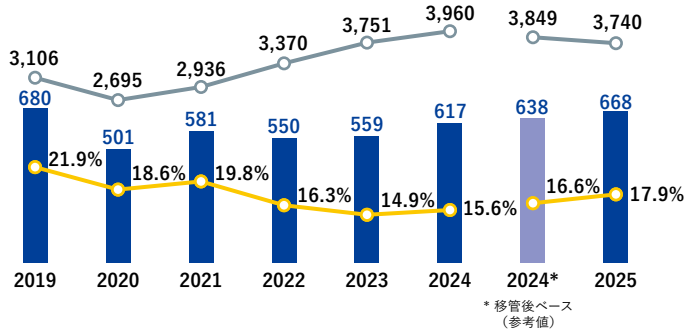


欧州

中期重点戦略

- グローバル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
- ビールテイスト飲料やRTDなど高付加価値商品を軸とした成長の加速
- 再生エネルギーの積極活用や循環可能な容器包装の展開など環境負荷低減施策の推進

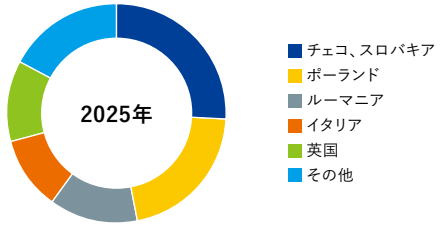
酒税抜き売上収益・事業利益・事業利益率推移



酒税抜き売上収益（百万ユーロ） 事業利益（百万ユーロ） 事業利益率

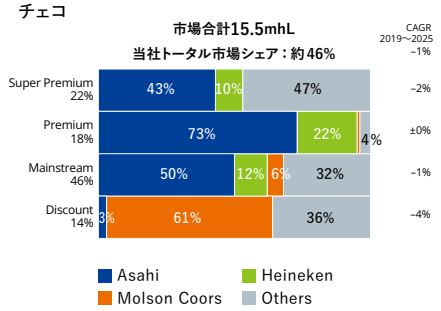
* 2025年4月よりRHQ体制を変更。東アジア酒類は「日本・東アジア」へ、東南・南アジア酒類は「アジアパシフィック」へ移管

国別売上収益構成比

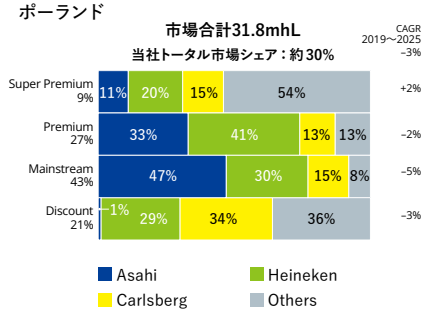


価格帯別シェア（2025年／数量ベース）

チェコ



ポーランド



* 最も人気のある包装形態における、主要ブランドの価格を100とする。
Super Premium：151以上
Premium：115以上150以下
Mainstream：91以上114以下
Discount：90以下

欧州

業績総括

- 3RHQの中で最大規模のコストアップとなる中、2022年以降、グローバルブランドなどへの投資は継続しつつ、大幅な価格改定と効率化により増益基調を継続
- コストプッシュ型の価格改定影響が大きく、利益率は低迷

今後の方針

- 2026年は、各国の競争力強化と単価上昇に加え、グローバルブランド、BACのさらなる成長に向けた戦略投資により、今後の成長モメンタムを高める
- 2030年には事業利益率20%の水準への回復を目指し、プレミアム戦略と収益構造改革を推進する
- 東アフリカ事業の取得を見据え、グローバルな成長基盤を強化する

CEOメッセージ



Nigel Parsons
Asahi Europe and International Ltd.

欧州は、プレミアム戦略を中核に据え、市場や消費者ニーズが変化する中においても、付加価値の高い商品やブランド体験を通じた価値創出に一貫して取り組んでいます。2025年は、一部市場で天候不順や消費環境の変化の影響を受けましたが、プレミアム化の推進やコストマネジメントの強化を通じて、将来の成長につながる競争力と事業基盤の強化を着実に進めました。

2026年は、国・地域ごとの特性を踏まえ、欧州各地において主力となるローカルブランドへの注力と投資を一層強化しています。チェコ、ポーランド、ルーマニアなどの主要市場におけるローカルブランドは、長年にわたり培ってきたブランド価値を背景に、事業の競争力を支える重要な役割を果たしています。こうした強固な基盤の上に、『Asahi Super Dry』や『Peroni Nastro Azzurro』といったグローバルブランドを組み合わせることで、事業全体の成長を図っています。中長期的な成長の柱として位置付けている欧州周辺国や北米では、これらのグローバルブランドの展開が将来の成長に大きく寄与していくものと考えています。また、ビールテイスト飲料を中心とするBACの分野においてもイノベーションを継続し、より幅広い飲用シーンやライフスタイルに応じた選択肢を提供していきます。

さらに、私たちは、ダイナミックかつ高成長が見込まれるアフリカ市場において、新たな成長の章を切り拓きます。East African Breweries PLCの買収案件は、欧州を含むグループ全体の成長可能性を広げ、事業ポートフォリオの強靭化につながる重要な位置付けです。地理的な拡大にとどまらず、プレミアムなローカルブランドとグローバルブランドの成長、そしてイノベーションを結びつけることで、持続的な価値創出を通じてグループ全体の成長に貢献していきます。

TOPICS

ポーランドの主要ブランドを軸とした新たな価値の創出と競争力の強化

ポーランドではビールが日常の飲料として国民生活に根付いていますが、近年は消費環境の変化が続いています。当社は、確固たる地位を持つ『Żubr』『Tyskie』の2ブランドを軸にマーケティング活動を推進し、新たな価値の創出と競争力の強化に取り組んでいます。

『Żubr』は、ブランド名の由来であるヨーロッパバイソンをブランドの象徴とし、長年にわたり親しまれてきたポーランドを代表するブランドです。ヨーロッパバイソンは森の王ともいえる存在であり、守護者としての役割を担っています。基金を通じて絶滅危惧種の保護を積極的に支援し、地域社会や自然環境と共生する姿勢を発信しています。

『Tyskie』は、黄金色の液体と泡立ち、甘味と苦味のバランスが特長のラガービールです。このブランドは、絆を重視し、違いを超えて互いに理解し合い、つながる価値を体現しています。さらに『Tyskie0.0%』ではドライバーを対象としたマーケティング施策などを通じて、ビールテイスト飲料の利用シーン拡大に取り組みました。

今後も、こうした市場の変化に応じたブランド価値の提供を積み重ね、ポーランド市場において持続的に成長していきます。





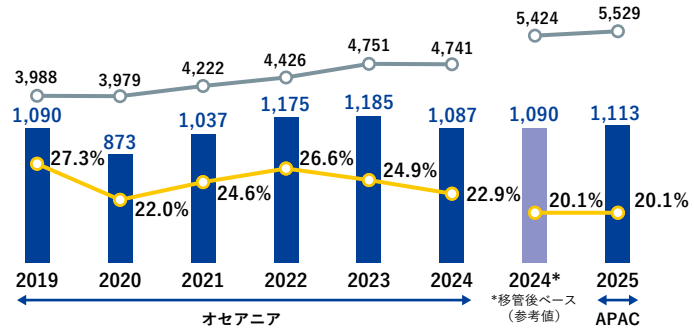


アジアパシフィック

中期重点戦略

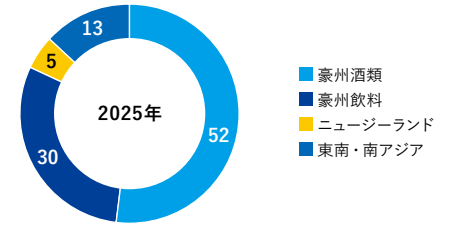
- 酒類と飲料を融合したマルチビバレッジ戦略の推進、最適なプレミアムポートフォリオの構築
- BACなど成長領域でのイノベーションの推進、健康・Well-beingカテゴリーの強化
- 新容器・包装形態などサステナビリティを重視した新価値提案、SCM改革の推進

酒税抜き売上収益・事業利益・事業利益率推移



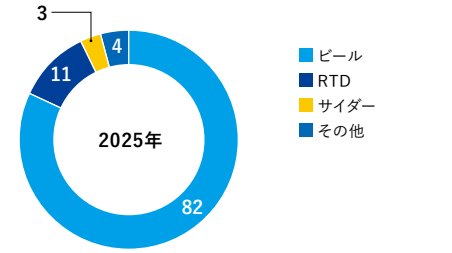
* 売上収益は、コンテナデポジット（保証金）除くベース
* 2019年、2020年は買収前の豪州CUBの業績を加えたプロフォーマベース
* 2025年4月よりRHQ体制変更。「東南アジア（飲料）」と、「欧州」に含まれていた東南・南アジア事業（酒類）が「オセアニア」に移管され、「アジアパシフィック」に名称変更

事業別売上収益構成比

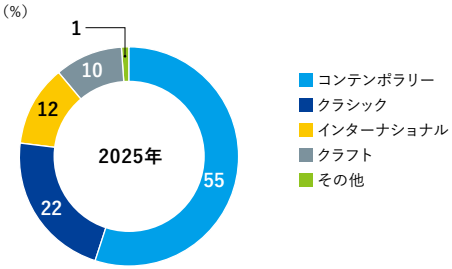


* 酒税・コンテナデポジットを除く売上収益ベース

豪州酒類事業 カテゴリー別構成比（金額ベース）



豪州酒類 カテゴリー別構成比（金額ベース）



アジアパシフィック

業績総括

- コロナ禍の影響は受けたものの、コンテンポラリー・ビールやRTDを拡大し、大幅なコストアップも単価向上と収益構造改革で打ち返すことで業績を拡大
- 事業利益率は、2023年以降はインフレに伴う市場環境悪化などにより低下傾向

今後の方針

- 2026年は、成長カテゴリーの強化を継続するとともに、単価向上施策や収益構造改革などにより、増収増益を果たす
- マルチビバレッジ戦略や収益構造改革の継続に加えて、東南・南アジアの成長機会も取り込むことで、一桁台半ば以上の利益成長を目指す

CEOメッセージ



Amanda Sellers
Asahi Beverages Pty. Ltd.
Group CEO

APAC事業は、2025年4月にオセアニアと東南・南アジアの両RHQを統合し、一体運営を開始しました。これは、地域を超えて経営・事業の力を結集し、新たな成長機会を着実に取り込んでいくための重要な節目です。酒類・飲料にわたる幅広いブランドポートフォリオを強みとし、「One Asahi」の方針のもと、マルチビバレッジ戦略による価値提供を深化させ、持続的な成長と収益力の向上を実現していきます。

オセアニアでは、「飲料分野において選ばれる存在であり続ける」ことを明確な方向性として掲げ、コアブランドの強化、プレミアム領域の拡張、新たな成長カテゴリーの創出を推進しています。『Great Northern』や『Hard Rated』を軸に市場での競争力を高めるとともに、プレミアムビールの『Asahi Super Dry』や、成人向け清涼飲料の『Schweppes Premium Mixers』を中心に、着実な成長を目指します。また、2025年に発売した『Solo Energy』が成功しているように、エナジードリンクやコーヒーなどの成長カテゴリーへの投資を継続し、マルチビバレッジ戦略を強化することで、進化する消費者ニーズに対応していきます。

東南・南アジアにおいても、市場の成熟化や消費者ニーズの多様化を踏まえ、提案力を高める戦略の策定と成長基盤の構築を進めています。各国・地域の特性を尊重しながら、将来の成長ポテンシャルを最大限に引き出すための準備を着実に進めています。

APAC全体では、デジタルや人材への戦略的投資に加え、酒類・飲料双方に対応した供給体制の高度化を通じ、変化の激しい市場環境においても継続的に価値を創出できる体制を構築していきます。これまでの成長を支えてきた基盤をさらに強化し、統合効果を最大化することで、APAC事業をグループ全体の成長を支える重要なドライバーへと進化させていきます。

TOPICS

『Hard Rated』の新価値創出を軸としたRTD戦略

近年、豪州のRTD市場はライフスタイルの多様化を背景に拡大しており、当社は『Hard Rated』を軸としたRTD戦略を推進しています。

2025年7月に発売した『Hard Rated Alcoholic Orange 4.5%』は、低炭酸でキレのあるオレンジ風味とすることで、爽やかな甘さを求める大人の消費者ニーズに応えています。その結果、大手酒販チェーンではRTD新商品における発売初期の販売実績が過去最高水準となりました。

2023年に誕生した『Hard Rated』は、家庭向けの缶容器に加え、レストランやバー向けに樽容器も展開することで、発売以来、多様な飲用シーンを創出してきました。飲みやすさに加え、無糖フレーバーの拡充により、ホワイトスピリッツ系RTDにおけるトップブランドの地位を維持しています。今回のオレンジ味の発売により、2025年の販売数量は前年比20%台半ばの増加となり、RTDカテゴリーの成長に寄与しました。

今後も、酒類・飲料の枠にとらわれないマルチビバレッジ戦略を推進し、価値創造に取り組んでいきます。





06
実績と計画

88 アサヒグループの歴史
90 11ヵ年財務・非財務サマリー
91 2025年度の経営成績に関する分析
95 財務ハイライト
97 サステナビリティハイライト
98 社外からの評価
99 会社概要／投資家情報



アサヒグループの歴史

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を続けてきました。その原動力となったのは、お客様の期待を超える価値を追求する「情熱」、当事者意識を持って行動する「オーナーシップ」、人を大切にする「人の尊重」、そして多様な仲間と力を合わせる「共創」の精神です。

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生かし、世界中のお客様にプレミアムな価値を提供していきます。

挑戦と革新の原点

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



1884年　・『平野水』(現『三ツ矢サイダー』)発売
1889年　・大阪麦酒会社創業
1892年　・『アサヒビール』発売
1900年　・日本初の瓶入り生ビール発売
　　・パリ万国博覧会で最優等金牌受賞
1930年　・『エビオス錠』発売

第二の創業、さらなる革新へ

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。



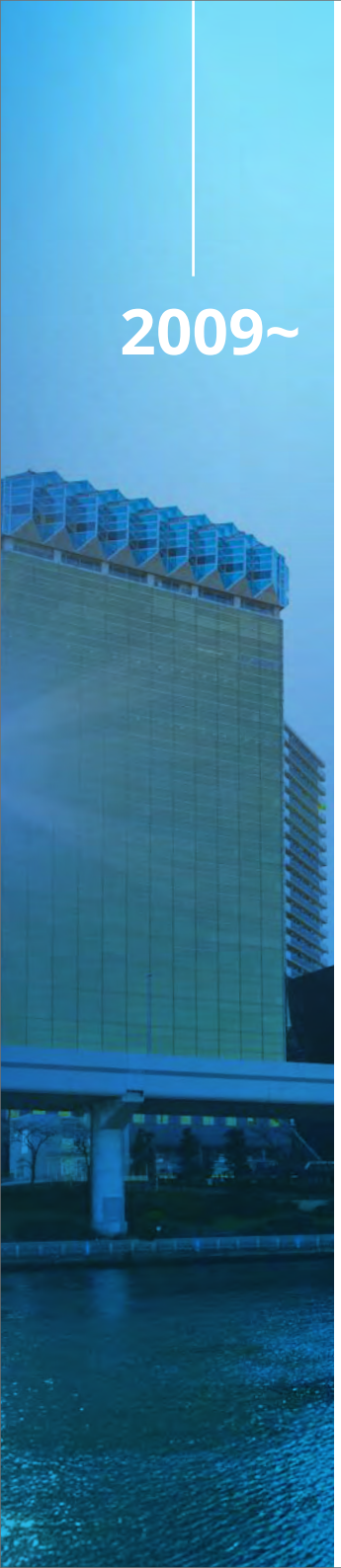
1949年　・朝日麦酒(株)設立
1958年　・日本初の缶ビール発売
1965年　・世界初の屋外発酵貯酒タンクを開発
1969年　・業界に先駆けて商品ラベルに賞味期限を記載
1971年　・日本初のアルミ缶ビール発売
1982年　・三ツ矢フーズ(株)(現アサヒ飲料(株))設立
1986年　・CIの導入、コーポレートロゴを“Asahi”に変更
　　・新コーポレートロゴを冠した初の商品『アサヒ生ビール』発売

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。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。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
　　・ニッカウヰスキー(株)完全子会社化
2002年　・『ミンティア』販売権を獲得
2006年　・ベビーフード国内最大手の和光堂(株)の株式取得
2008年　・フリーズドライ国内最大手の天野実業(株)の株式取得



2009~

グローバル企業基盤を束ね、次なる成長に挑む

グローバルに広がった経営基盤をさら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。

サステナブル経営の推進

2009年
・オセアニア市場へ本格参入

2010年
・「環境ビジョン2020」ならびに「生物多様性宣言」を策定

2011年
・純粋持株会社制へ移行(アサヒビール(株)からアサヒグループホールディングス(株)へ商号変更)

2012年
・カルピス(株)の株式取得

2015年
・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の策定

2016年
・西欧ビール事業を取得

2017年
・中東欧ビール事業を取得

2018年
・「アサヒカーボンゼロ」を設定
~2050年までにGHG排出量ゼロを目指す~
(2024年に達成年を2040年に前倒し)

2019年
・グループ理念「Asahi Group Philosophy」を施行
「アサヒグループ環境ビジョン2050」を策定
・「TCFD」提言への賛同を表明
・「アサヒグループ人権方針」を策定

2020年
・欧州事業を組織統合
・豪州事業(CUB事業)を取得

2021年
・「DE&Iステートメント」策定
・グローバルエンゲージメントサーベイの実施

2021年
・グローバル5ブランドの本格展開

2022年
・日本・欧州・オセアニア・東南アジアの4RHQ*体制へ移行
* Regional Headquarters

2023年
・「アサヒグループ環境ビジョン2050」の改定

2024年
・FLAG排出量を含めたSBTネットゼロ認定取得

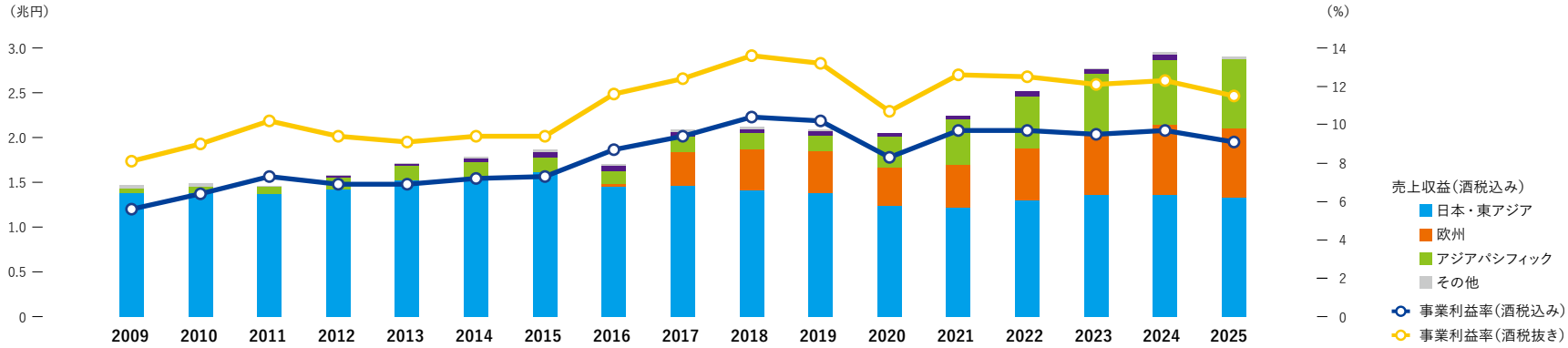
2024年
・執行体制を刷新
・グローバル調達組織AGPRO始動
・新グループロゴとコーポレートステートメントを策定

2025年
・指名委員会等設置会社へ移行
・オセアニアと東南アジアのRHQを統合し、3RHQ体制へ移行

2026年
・グループ理念「Asahi Group Philosophy」を改訂

事業経営の高度化・グローバル展開

売上収益(酒税込み)/事業利益率(酒税込み・酒税抜き)



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
* 2025年4月より、「日本・東アジア」「欧州」「アジアパシフィック」の3RHQ体制へ移行しました。
従来の「欧州」に含まれていた東アジア酒類を「日本・東アジア」へ移管、「欧州」に含まれていた東南・南アジア酒類と、「東南アジア(飲料)」を「アジアパシフィック」へ移管しました。
グラフ中の紫色部分は、旧「東南アジア(飲料)」の移管分を示しています。

11カ年財務・非財務サマリー

アサヒグループホールディングス(株)および連結子会社
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	%
	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	増減率(2025/2024)
経営成績(会計年度):													
売上収益	¥ 18,574	¥ 16,895	¥ 17,069	¥ 20,849	¥ 21,203	¥ 20,890	¥ 20,278	¥ 22,361	¥ 25,111	¥ 27,691	¥ 29,394	**¥ 28,947**	△1.5
売上原価	11,005	11,028	10,982	12,954	13,032	12,973	12,832	13,832	15,893	17,702	18,417	**18,018**	△2.2
販売費及び一般管理費	6,218	4,460	4,602	5,931	5,957	5,788	5,768	6,349	6,780	7,353	8,126	**8,298**	2.1
事業利益 *1	1,351	1,407	1,485	1,964	2,214	2,130	1,678	2,179	2,438	2,637	2,851	**2,630**	△7.8
親会社の所有者に帰属する当期利益−調整前	764	758	892	1,410	1,511	1,422	928	1,535	1,516	1,641	1,921	**1,216**	△36.7
−調整後 *2	—	—	—	1,201	1,507	1,422	928	1,535	1,654	1,656	1,830	**1,470**	△19.7
EBITDA*3	1,980	1,973	2,058	2,854	3,185	3,048	2,694	3,285	3,624	3,894	4,190	**4,022**	△4.0
設備投資額	521	536	635	896	782	861	845	882	1,056	1,169	1,368	**1,434**	4.8
減価償却費	466	509	511	698	751	707	761	795	850	888	944	**990**	4.9
研究開発費	104	104	96	117	124	128	132	142	151	175	180	**205**	14.1
財政状態(会計年度末):													
総資産	¥ 19,016	¥ 18,047	¥ 20,943	¥ 33,468	¥ 30,793	¥ 31,408	¥ 44,394	¥ 45,477	¥ 48,303	¥ 52,859	¥ 54,034	**¥ 60,284**	11.6
金融債務	4,149	4,144	5,704	12,619	10,274	9,432	18,236	15,962	14,973	14,108	12,792	**16,442**	28.5
資本合計	8,918	8,037	8,461	11,527	11,496	12,483	15,178	17,591	20,629	24,658	26,741	**30,085**	12.5
キャッシュ・フロー:													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,128	¥ 1,165	¥ 1,545	¥ 2,317	¥ 2,524	¥ 2,535	¥ 2,759	¥ 3,378	¥ 2,660	¥ 3,475	¥ 4,037	**¥ 1,048**	△74.0
投資活動によるキャッシュ・フロー	(756)	(771)	(2,685)	(8,858)	225	(1,037)	(12,434)	(143)	(692)	(1,177)	(1,187)	**(2,005)**	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(730)	(753)	1,196	6,619	(2,706)	(1,588)	9,568	(3,203)	(2,196)	(2,267)	(2,728)	**1,259**	—
現金及び現金同等物の期末残高	433	433	485	581	573	485	485	527	374	599	840	**1,564**	86.2
フリー・キャッシュ・フロー *4	613	579	963	1,438	1,646	1,681	1,968	3,191	2,011	2,520	3,060	**(434)**	△114.2
1株当たり情報(円) *5:													
親会社の所有者に帰属する当期利益−調整前	¥ 55.42	¥ 54.94	¥ 64.92	¥ 102.59	¥ 109.93	¥ 103.48	¥ 65.51	¥ 100.97	¥ 99.70	¥ 107.94	¥ 126.66	**¥ 81.29**	
−調整後 *2	—	—	—	87.41	109.65	103.48	65.51	100.97	108.83	108.97	120.65	**98.31**	
配当金	16.67	16.67	18.00	25.00	33.00	33.33	35.33	36.33	37.67	40.33	49.00	**52.00**	
親会社所有者帰属持分	638.90	574.66	608.52	833.21	834.22	906.92	997.35	1,155.82	1,355.71	1,618.74	1,775.82	**2,053.15**	
財務指標:													
事業利益率(%)	7.3	8.3	8.7	9.4	10.4	10.2	8.3	9.7	9.7	9.5	9.7	**9.1**	
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)													
−調整前	8.8	9.7	11.0	14.2	13.2	11.9	6.7	9.4	7.9	7.3	7.5	**4.3**	
−調整後 *6	—	—	—	13.7	15.2	13.0	7.5	11.0	11.1	10.3	10.7	**8.4**	
ROA(資産合計税引前利益率)(%)	7.6	6.5	7.7	7.2	6.5	6.3	3.3	4.4	4.4	4.8	5.0	**3.1**	
親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	46.2	43.7	39.9	34.2	37.2	39.7	34.2	38.6	42.7	46.5	49.4	**49.8**	
Net Debt/EBITDA(倍) *3, 7	1.85	1.86	2.52	4.22	3.05	2.93	6.03	4.24	3.61	3.08	2.49	**3.70**	
ESG指標:													
期末連結社員数(人)	22,194	22,194	23,619	30,864	28,055	29,327	29,850	30,020	29,920	28,639	28,173	**28,560**	
取締役人数(合計)(人)(会計年度末)	9	9	10	10	10	9	9	8	8	8	11	**13**	
取締役人数(社外)(人)(会計年度末)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	6	**8**	
水使用量(千m^3) *8	23,933	23,933	26,436	26,307	38,623	40,292	37,673	39,602	39,975	39,813	38,907	**37,125**	
GHG排出量(Scope1,2)(千トン) *8, 9	621	621	623	619	881	1,070	974	859	779	755	723	**500**	
GHG排出量(Scope3)(千トン) *8, 9	2,960	2,960	3,169	2,912	2,899	8,272	7,895	7,955	8,039	7,750	7,435	**7,035**	

*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　2024年10月1日の株式分割(1株につき3株の割合)の影響を過年度に反映しています。
*6　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(ただし、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。
*7　劣後債発行残高(3,000億円)の50%を、Net Debtから控除して算出。
*8　水使用量、GHG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レポート」の報告対象範囲をご参照ください。
*9　Scope1、2、3のGHG排出量について、2015年から2018年は実排出量です。脱炭素目標の基準年と設定した2019年、及びそれ以降のScope 1、2、3のGHG排出量については、SBTiの考え方に基づき、アサヒグループに新たに加わった企業の排出量を基準年まで遡って反映し、過去実績を更新しています。

2025年度の経営成績に関する分析

経営成績に関する分析

業績概要

2025年度における世界経済は、米国においては、個人消費が底堅く推移するとともに、企業の投資活動も堅調に推移し、欧州においても、個人消費に下支えされ、景気は緩やかな持ち直しが見られました。また、日本においては、雇用・所得環境の改善に伴い、個人消費の緩やかな回復が見られ、総じて底堅い経済成長が維持されました。

こうした状況の中、アサヒグループは、『中長期経営方針』に基づき、事業ポートフォリオの強靭化やサステナビリティと経営の統合などのコア戦略を推進するとともに、資本効率の向上や資本コストの低減など、持続的な成長と企業価値向上を目指した取り組みを強化しました。また、プレミアム戦略やマルチビバレッジ戦略を推進するとともに、各地域に蓄積されたリソースやベストプラクティス、マネジメントの強みを共有することにより、各事業の総和を超える価値創出に取り組みました。

一方で、2025年9月29日に発生したサイバー攻撃により、日本における受注・出荷などのシステムが停止し、商品供給が制約を受けたことから、2025年度第4四半期は大幅な減収・減益となりました。なお、本システム障害の影響は日本で管理しているシステムに限られており、欧州およびアジアパシフィックの業績への影響はありません。

売上収益

売上収益は、日本・東アジアにおいて、価格改定効果などはありましたが、サイバー攻撃によるシステム障害の影響や外食事業からの撤退影響などにより、前期比1.5%減、447億円減収の2兆8,947億円となりました(為替一定ベース:前期比1.4%の減収)。

事業利益

事業利益は、日本・東アジアを中心に、各種コストの効率化などに取り組みましたが、システム障害の影響や原材料関連費用の増加などにより、前期比7.8%減、221億円減益の2,630億円となりました(為替一定ベース:前期比7.8%の減益)。

営業利益

営業利益は、事業利益の減益などにより、前期比30.9%減、832億円減益の1,859億円となりました。

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、前期比36.7%減、705億円減益の1,216億円となりました。なお、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比19.6%減、359億円減益の1,470億円となりました。

財政状態に関する分析

総資産

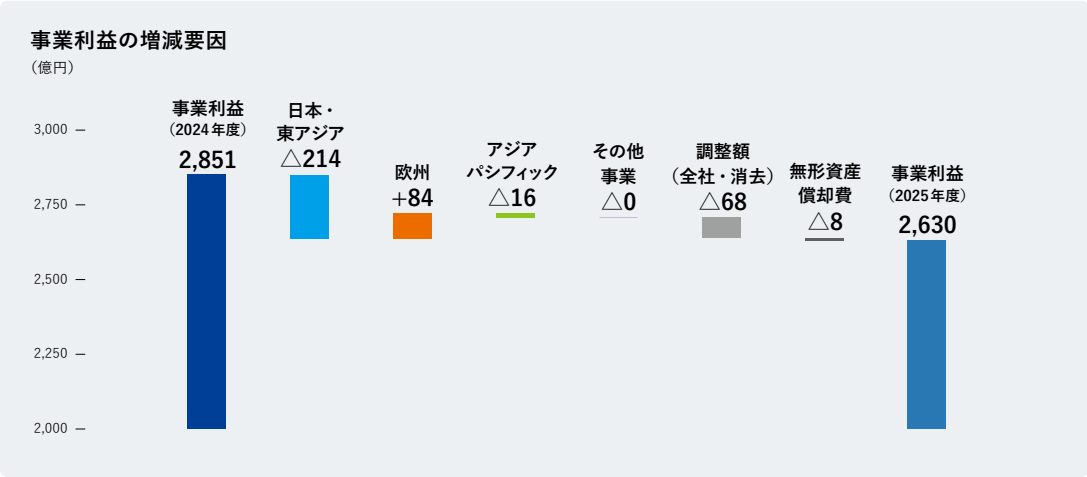
総資産は、為替相場の変動によるのれん及び無形資産を含む外貨建資産の増加等により、前期末と比較して6,250億円増加し、6兆284億円となりました。

業績概要

(億円)

	2025年	2024年	増減	前期比	(為替一定)
売上収益	**28,947**	**29,394**	**△447**	**(1.5%)**	**(1.4%)**
日本・東アジア	13,272	13,781	△509	(3.7%)	(3.7%)
欧州	7,682	7,628	54	0.7%	(2.5%)
アジアパシフィック	7,832	7,828	4	0.1%	3.7%
その他	267	265	2	0.7%	4.5%
調整額 (全社・消去)	(106)	(107)	2	—	—
事業利益	**2,630**	**2,851**	**△221**	**(7.8%)**	**(7.8%)**
日本・東アジア	1,116	1,330	△214	(16.1%)	(16.1%)
欧州	1,131	1,046	84	8.1%	3.6%
アジアパシフィック	1,075	1,090	△16	(1.4%)	2.2%
その他事業	42	42	△0	(0.1%)	4.7%
調整額 (全社・消去)	(331)	(263)	△68	—	—
無形資産償却費	(403)	(394)	△8	—	—
営業利益	**1,859**	**2,691**	**△832**	**(30.9%)**	
親会社の所有者に帰属する当期利益	**1,216**	**1,921**	**△705**	**(36.7%)**	
調整後親会社の所有者に帰属する当期利益	**1,470**	**1,830**	**△359**	**(19.6%)**	

* 報告セグメントは、従来「日本」「欧州」「オセアニア」「東南アジア」としていましたが、2025年度の中間連結会計期間より、「日本・東アジア」「欧州」「アジアパシフィック」に変更しています。前期比較は前期の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しています。



負債

負債は、社債及び借入金の増加等により、前期末と比較して2,905億円増加し、3兆199億円となりました。

資本

資本は、前期末に比べ3,345億円増加し、3兆85億円となりました。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およ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などによるものです。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は0.4ポイント上昇し、49.8%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

営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益が1,793億円となりましたが、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により、1,048億円（前期比：2,989億円の収入減）の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出などにより、2,005億円（前期比：818億円の支出増）の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

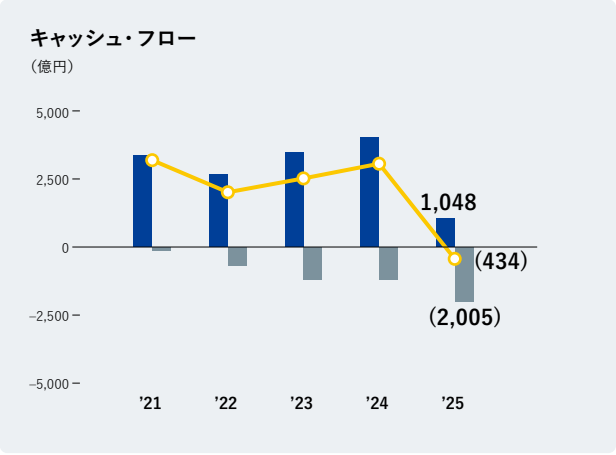
財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の償還による支出があった一方で、短期借入金の増加などがあり、1,259億円（前期比：3,987億円の収入増）の収入となりました。

以上の結果、当期末では、前期末と比較して現金及び現金同等物の残高は724億円増加し、1,564億円となりました。

キャッシュ・フロー関連指標

	2025年	2024年	増減
キャッシュ・フロー対有利子負債比率（年）	17.2	3.5	13.7pts悪化
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	4.8	25.7	20.9pts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



* 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）

資金の調達と流動性

資金の源泉は、主として営業活動からのキャッシュ・フローと金融機関からの借入、社債の発行からなります。当社は経営方針として、有利子負債残高の圧縮を基本として掲げていますが、「事業基盤強化・効率化を目指した設備投資」および「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、短期借入金およびコマーシャル・ペーパーで賄うことを基本としています。また、当社およ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。

設備投資*

当期の設備投資は、前期比66億円増の1,434億円となりました。

日本・東アジアにおいては、主に品質、安全、老朽化更新を軸とする事業継続投資、基幹システム再構築を主としたシステム関係投資を実施しました。欧州においては、主に工場貯酒設備再編を軸とする事業継続投資およびシステム関係投資を実施しました。アジアパシフィックにおいては、主に老朽化更新を軸とする事業継続投資およびシステム関係投資を実施しました。

* リース資産および子会社取得時の商標権は含まず

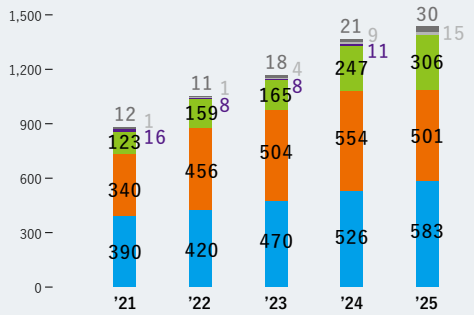
研究開発

当期における研究開発費は、前期比25億円増の205億円となりました。

日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックでは、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アンドイノベーションズ(株)では、アサヒグループの先端研究拠点として、グループの持続的な成長の実現を目指しています。中長期的な社会・競争環境の変化を見据え、未来のあるべき姿を描いた上で、バックキャスティングの考え方に基づき、お客様のニーズを先取りした研究テーマを推進しています。また、これまでに蓄積してきた技術・知見・ノウハウを活かし、グループの研究開発における重点領域に対して、新たな価値創造やリスク低減に向けた商品・技術開発に取り組んでいます。さらに、2024年4月に設置したGroup Chief R&D Officerのもと、グループ全体の研究開発に関わる戦略立案および推進体制を整え、アサヒグループの未来を見据えた研究開発活動とイノベーションを牽引しています。加えて、革新的技術シーズを製品やサービスへと円滑に具現化するために、プロトタイピング機能やアジャイル開発能力を強化しました。このようにRHQとの連携を深めることで、グループ全体で一層の成果導出につなげていきます。

設備投資推移

(億円)

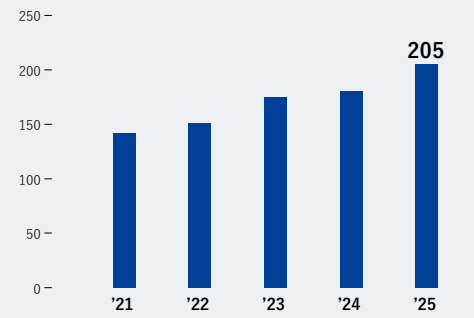


(2021～2024) 日本 欧州 オセアニア 東南アジア その他 調整額(全社・消去)

(2025) 日本・東アジア 欧州 アジアパシフィック その他 調整額(全社・消去)

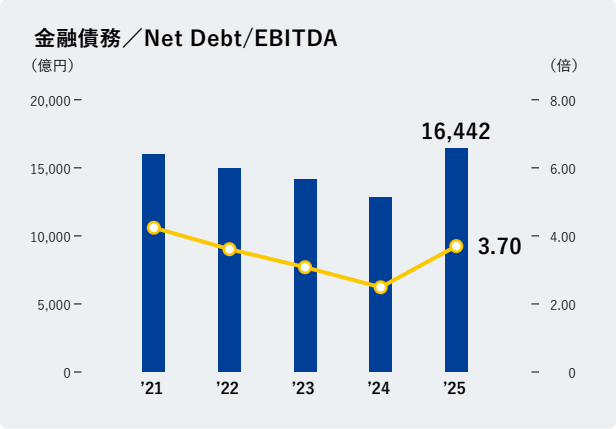
研究開発費推移

(億円)



利益配分に関する方針と配当金

2025年2月に、『中長期経営方針』における主要指標のガイドラインおよび財務方針を更新しました。財務方針においては、2030年までを目処として、財務健全性を確保しつつ、成長投資を優先する一方で、資本効率の向上や株主還元の充実にも資本を配分することで、企業価値向上を図ります。株主還元については、より安定的な増配を継続すべく、DOE4%以上を目指した累進配当および機動的な自己株式取得を実施する方針としています。当期の期末配当は、連結財務状況等を勘案し、1株当たり26円とし、中間配当の26円と合わせて、年間では前期比3円増配の52円の普通配当を実施しました。



（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

2026年度の経営に関する方針

2026年度は、地政学リスクがさらに複雑化するとともに、インフレによる経済減速リスクなどがより一層懸念されます。そうした環境の中で当社は、引き続き『中長期経営方針』に基づき、各地域におけるプレミアム戦略の推進やグローバルブランドの拡大展開に注力し、BACへの投資強化などによる事業ポートフォリオの強靭化を推進します。また、サステナビリティや人的資本の高度化など持続的な成長基盤を強化するとともに、成長投資に加えて資本効率の向上や株主還元の充実にも資本を配分することで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

さらに、今般のサイバー攻撃を踏まえ、2026年2月に策定した再発防止策を着実に実行し、継続的な監視と改善を前提とした体制へ移行するとともに、万一の事態が発生した場合でも影響を最小限に抑える仕組みを強化していきます。安全性と信頼性を重視したシステム運用のもと、環境や脅威の変化に応じた継続的な取り組みを行い、技術面およびガバナンス面の双方から再発防止に取り組みます。

売上収益

売上収益は、日本・東アジアのシステム障害からの売上回復に加えて、各リージョンにおいて、引き続きプレミアム化を推進することなどにより、前期比11.2%増、3,253億円増収の3兆2,200億円を目指します（為替一定ベース：前期比5.4%の増収）。

事業利益

事業利益は、システム障害からの回復に向けた一時費用の発生や、変動費などのコストアップを見込みますが、ミックス改善や各種効率化の推進などにより、前期比10.6%増、280億円増益の2,910億円を目指します（為替一定ベース：前期比3.2%の増益）。

営業利益

営業利益は、事業利益の増益に加えて、前期の各種一時費用発生の反動もあり、前期比59.8%増、1,111億円増益の2,970億円を見込んでいます。

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、金利上昇の影響などにより金融収支は悪化しますが、営業利益の増益により、前期比59.6%増、724億円増益の1,940億円を見込んでいます（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は1,680億円）。

フリー・キャッシュ・フロー、利益配分に関する方針と配当金

フリー・キャッシュ・フローは、2025年に事業利益の減益、設備投資の増加、システム障害により例年のキャッシュ最大化施策が実施できなかったことなどの一時的影響により434億円の流出となりましたが、2026年には2,790億円の創出を見込んでいます。

配当金は、DOE4%以上を目指した累進配当の方針に基づき、2025年は前期比3円増配の52円とし、2026年も前期比5円増配の57円となる予定です。

財務ハイライト

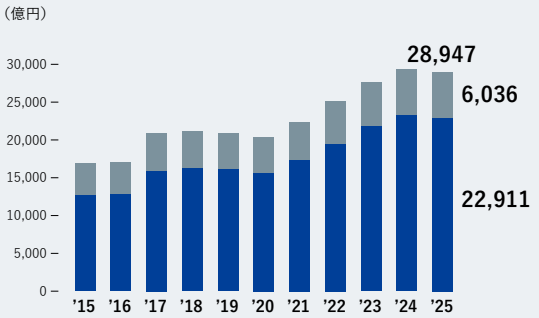
アサヒグループホールディングス(株)および連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

売上収益／酒税額

2兆8,947億円

(売上収益)

APACは増収でしたが、日本でのシステム障害や欧州での天候不順の影響などにより、減収となりました。

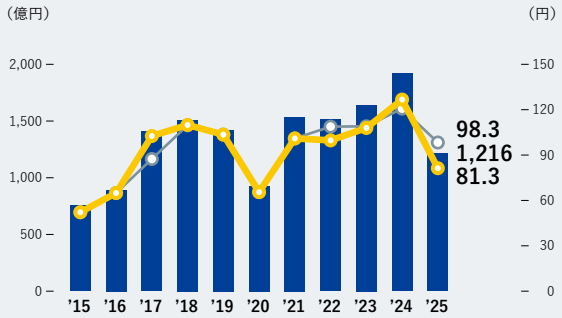


EPS*2,3／親会社の所有者に帰属する当期利益

81.3円

(EPS)

親会社の所有者に帰属する当期利益は、減損損失やシステム障害関連費用の増加などにより減益となり、EPSも減少しました。

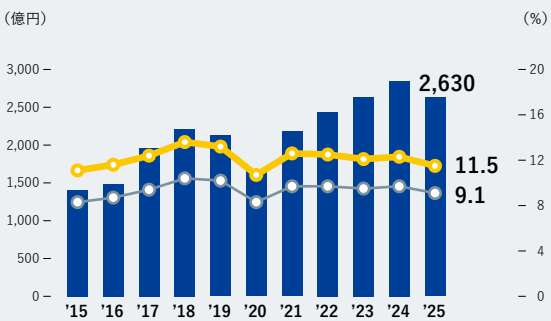


事業利益*1／事業利益率

2,630億円

(事業利益)

欧州とAPACは増益でしたが、日本・東アジアの減収影響に加えて、グループ運営費用(調整額)の増加などにより、減益となりました。

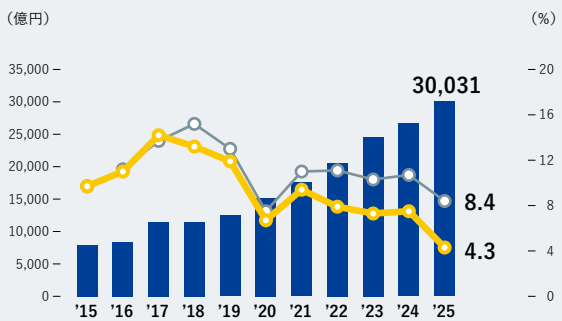


ROE*3,4／親会社所有者帰属持分

8.4%

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



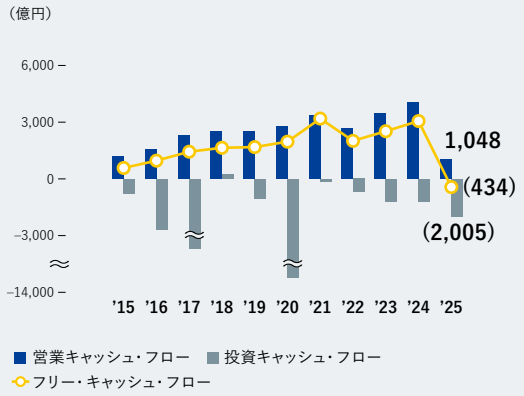
*1 事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る利益指標です。
*2 2024年10月1日の株式分割(1株につき3株の割合)の影響を過年度に反映しています。
*3 EPS、ROE、配当性向については、調整前・調整後の数値を掲載。調整後は、事業ポートフォリオの再構築および減損損失など一時的な特殊要因を除くベースとなります。
*4 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計(ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの)で除して算出。

キャッシュ・フロー

△434億円

（フリー・キャッシュ・フロー）

フリー・キャッシュ・フロー*5は、事業利益の減益や設備投資の増加に加え、システム障害による一時的な影響などにより、マイナスとなりました。

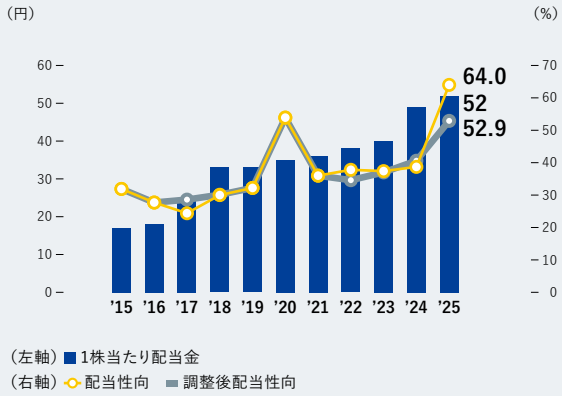


1株当たり配当金*2／配当性向*2,3

52.9%

（調整後配当性向）

1株当たりの配当金は、前期比3.0円の増配をしました。調整後配当性向は、当期純利益の減益影響により、一時的に上昇しています。

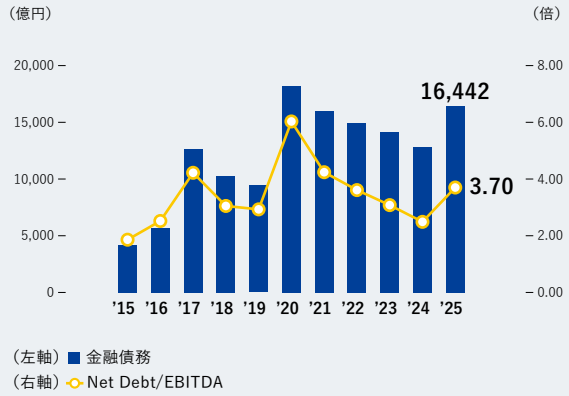


金融債務／Net Debt/EBITDA*6

3.70倍

（Net Debt/EBITDA）

金融債務は、円安や劣後債償還の影響などもあり、増加しました。Net Debt/EBITDAは、金融債務の増加とEBITDAの減少により、上昇しました。



設備投資額*7／減価償却費*7

1,434億円

（設備投資額）

設備投資は、日本・東アジアとアジアパシフィックによる製造設備の能力増強投資に加え、R&Dやシステム関連への投資を継続したことにより、増加しました。



*5 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
*6 EBITDA＝事業利益＋無形資産償却費＋減価償却費
2020年〜2024年は、劣後債残高（3,000億円）の50%を、Net Debtから控除して算出
*7 設備投資額および減価償却費には、リース資産および子会社取得時の商標権を除いています。

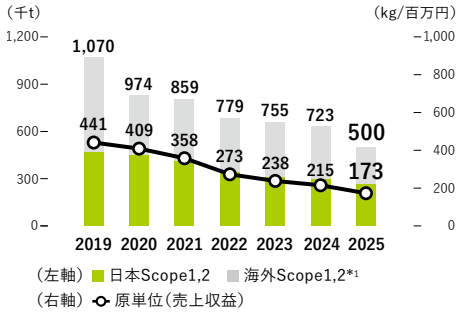
サステナビリティハイライト

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

環境

GHG排出量／原単位

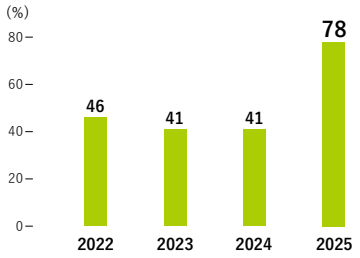
「2040年までにバリューチェーン全体でGHG排出量ネットゼロを達成する」ことを掲げています。Scope1,2においては、2030年までに、GHG排出量を70%削減する(2019年比)ことを目指しています。



環境

再生可能エネルギー使用率

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。



コミュニティ

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*2

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。

7,732人

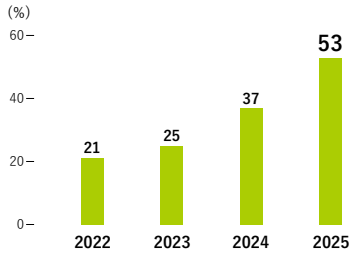


*1 海外Scope1,2および海外水使用量の対象は以下の通りです。
2019～2025年：オセアニア、欧州、東南アジア
*2 当社グループ全体の延べ人数

環境

PETボトルにおけるリサイクル素材、バイオ由来の素材等の使用率

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%リサイクル素材、バイオ由来の素材等に切り替える」ことを目指しています。

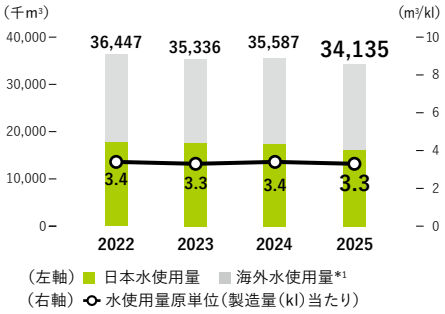


環境

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。

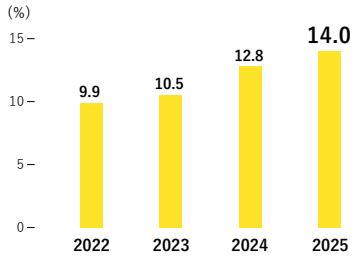
* 対象範囲：酒類・飲料事業
* 2024年実績は再集計の結果、更新



責任ある飲酒

ノンアルコール飲料・低アルコール飲料*3の販売量構成比

当社グループでは、消費者の選択肢を拡大するべく、主要な酒類製品*4に占めるノンアルコール飲料・低アルコール飲料の販売量構成比を2030年に20%以上にすることを目指しています。



*3 ノンアルコール飲料の定義は各国の法規制に準ずる。低アルコール飲料はアルコール度数3.5%以下とする
*4 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料

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。

FTSE4Good

FTSE Russell(FTSE International Limited とFrank Russell Companyの登録商標)は、ここにアサヒグループホールディングス株式会社がFTSE4Goodの基準に従って独立評価を受け、FTSE4Good Index Series組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE4Good Index Seriesは、グローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Goodインデックスは、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE Russell(FTSE International Limited とFrank Russell Companyの登録商標)はここにアサヒグループホールディングス株式会社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Indexはグローバルなインデックスプロバイダーであるフランク・ラッセル・カンパニーが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE JPX Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell(FTSE International Limited とFrank Russell Companyの登録商標)はここにアサヒグループホールディングス株式会社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

当社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークおよ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および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。

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」「水セキュリティAリスト」企業に認定されました。当社グループの「気候変動Aリスト」企業への認定は、2018年より8年連続となります。2026年にはSustainalyticsのIndustry ESG Leaderに初めて認定されました。

Climate Water CDP A List 2025

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進・従業員の健康管理への評価

当社グループでは、「ピープルステートメント」をもとに、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ることとして、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。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

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、説明資料の分かりやすさが評価されています。

2007•2023 IR 優良企業 Premium

Disclosure 日本証券アナリスト協会

会社概要／投資家情報（2025年12月31日現在）

IR活動によるエンゲージメントの推進

2025年の主なIR活動

活動	内容
アナリスト・機関投資家向け 決算／事業進捗説明会	四半期ごとに開催（G-CEO、G-CFO、担当役員が出席） *2025年9月のシステム障害以降は事業進捗説明会を都度開催。
アナリスト・機関投資家向け 事業説明会	日本・欧州・アジアパシフィックの事業戦略説明会、ESGの戦略説明会を開催 （Region CEO および担当役員が出席）
アナリスト・機関投資家向け 役員およびIR取材	役員およびIR担当者による取材・電話会議・オンラインミーティング、 スモールミーティングを開催

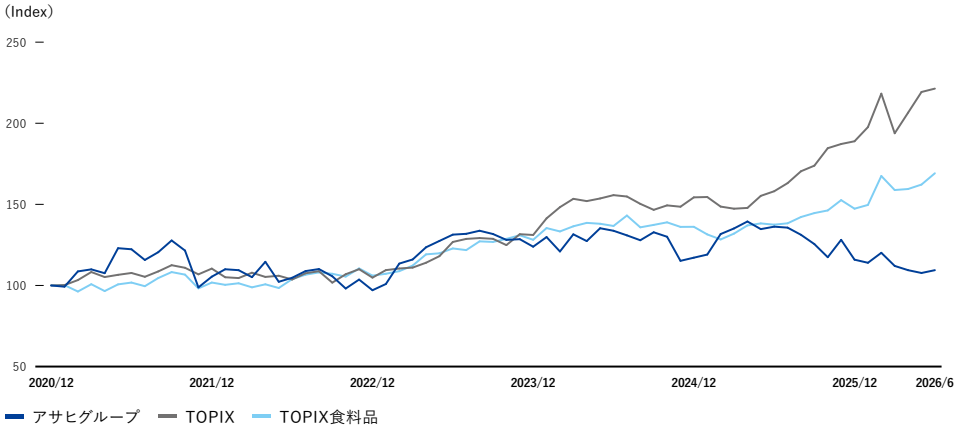
株価推移

TSR（株主総利回り）

	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
アサヒグループ	108.0	102.3	132.0	128.7	131.1
配当込みTOPIX	112.7	110.0	141.1	169.9	213.2

株価

	2023/12	2024/12	2025/12
アサヒグループ	1,752.7	1,657.0	1,812.5
配当込みTOPIX	2,366.4	2,784.9	3,409.0



* 2020年12月30日の終値を100としています。
* 2024年10月1日の株式分割（1株につき3株の割合）の影響を過年度に反映しています。

会社概要

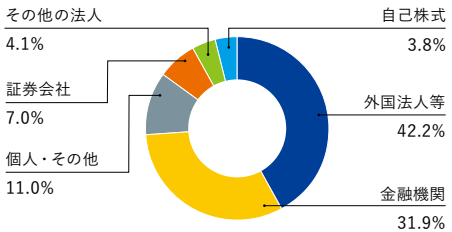
設立	1949年（昭和24年）9月1日
資本金	220,044百万円
社員数	328名（連結社員数28,560名）
グループ会社数	連結子会社数 196社 持分法適用関連会社数 33社
発行済株式総数	1,521,010,086株
単元株式数	100株
当期末株主数	257,282名
上場証券取引所	東京
証券コード	2502
決算期	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

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）	2,697,390	18.4
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,097,199	7.5
JPモルガン証券株式会社	353,889	2.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	345,200	2.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	316,299	2.2
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	287,662	2.0
JP MORGAN CHASE BANK 385781	255,447	1.7
SMBC日興証券株式会社	240,686	1.6
JP MORGAN CHASE BANK 385864	230,400	1.6
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	221,434	1.5
合計	6,045,606	41.3

* 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）
外国法人等	6,421,973	2,204
金融機関	4,847,124	157
個人・その他	1,677,662	252,705
証券会社	1,065,965	68
その他の法人	615,943	2,147
自己株式	581,431	1



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