

ASAHI GROUP
INTEGRATED REPORT

2019 統合報告書
2019年12月期

WE ARE JUST
GETTING STARTED

Asahi



**MOVE FORWARD
WITHOUT STOPPING**





写真：GLDP2019の参加メンバー

Focus 「Global Leadership
Developments Program (GLDP) 2019」の開催



P.26



CONTINUE TO
AIM HIGHER

Asahi

Asahi Group Philosophy

Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、
楽しい生活文化の
創造

Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を目指す

Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

- 顧客: 期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求
- 社員: 会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成
- 社会: 事業を通じた持続可能な社会への貢献
- 取引先: 双方の価値向上に繋がる共創関係の構築
- 株主: 持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上



「挑戦と革新」を成長に変えてきた豊富な経験

私たちは、当時のビールに対する常識を一新した『アサヒスーパードライ』の発売や世代を超えて愛されるブランドの育成など、新しい価値を生み出すための「挑戦と革新」、お客様に提供する「最高の品質」、ステークホルダーの皆様との「感動の共有」の3つの価値観を大切にすることで成長してきました。今後も、こうした価値観を土台に、これまで培ってきた国内外の「ブランド」や「人材」などの強みを軸として世界のより多くのお客様にプレミアムな価値を提供していきます。

1884年 • 『平野水』(現『三ツ矢サイダー』) 発売

1889年 • 大阪麦酒会社創業

1892年 • 『アサヒビール』発売

1900年 • 日本初の瓶入り生ビール発売
• パリ万国博覧会で最優等
金牌受賞

1930年 • 『エビオス錠』発売

1958年 • 日本初の缶ビール発売

1969年 • 業界に先駆けて商品ラベルに
賞味期限を記載

1971年 • 日本初のアルミ缶ビール発売

1982年 • 三ツ矢フーズ(株)
(現アサヒ飲料(株)) 設立

1985年 • CIを導入し、ブランド力を強化

1989年 • 創業100周年

1992年 • アサヒビール食品(株)
(アサヒフードアンドヘルスケア(株))
設立

1994年 • 中国市場へ参入

1996年 • 『アサヒスーパードライ』を英国へ
輸出開始

1998年 • 国内ビール市場でトップシェア獲得*2



売上収益の推移¹

1889~

「最高の品質」
「挑戦と革新」の原点

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

1949~

第二の創業、
更なる革新へ

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

1987~

積み重ねた革新が
大きな飛躍を生み出す

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

2019年度
グループ売上収益
20,890億円

- 2001年
 - ・発泡酒市場参入
 - ・国内ビール・発泡酒市場でトップシェア獲得*2
 - ・ニッカウヰスキー(株)完全子会社化
- 2002年
 - ・『ミンティア』販売権を獲得
- 2006年
 - ・ヘビーフード国内最大手の和光堂(株)の株式取得
- 2008年
 - ・フリーストライ国内最大手の天野実業(株)の株式取得

- 2009年
 - ・オセアニア市場への本格参入
- 2011年
 - ・東南アジア市場へ本格参入
- 2012年
 - ・カルピス(株)の株式取得
- 2016年
 - ・旧SABMiller社の西欧ビール事業を取得
- 2017年
 - ・旧SABMiller社の中東欧ビール事業を取得
- 2019年
 - ・英国Fuller, Smith & Turner P.L.C.社のプレミアムビール・サイダー事業を取得
- 2020年
 - ・国際ビール事業の組織再編
 - ・AB InBev社の豪州事業を取得



*1 1937-1945年は生産量をベースに算出。
*2 国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量によります。

2001~

事業ポートフォリオ拡充、 シナジーで各ブランドを強化

2001年、発泡酒市場への参入により、国内ビール・発泡酒市場でトップシェアを獲得。その後、ビール類以外の酒類、飲料、食品事業での積極的なM&Aにより、業界トップクラスのブランドやカテゴリーを取得しました。また、事業ポートフォリオの拡大に伴うシナジーの創出により、各事業のブランド力の強化を図りました。

2009~

グローバルな成長への 布石を打つ

国内では『クリアアサヒ』『ウィルキンソン』『ミンティア』など、新たな飲用・食用シーンの創出で市場拡大を牽引するブランドを育成するとともに、乳性飲料のトップブランド『カルピス』を取得。海外では、オセアニアや東南アジアに加え、欧州ビール事業の大型買収により、真のグローバルプレイヤーへの挑戦を始めました。

2018~

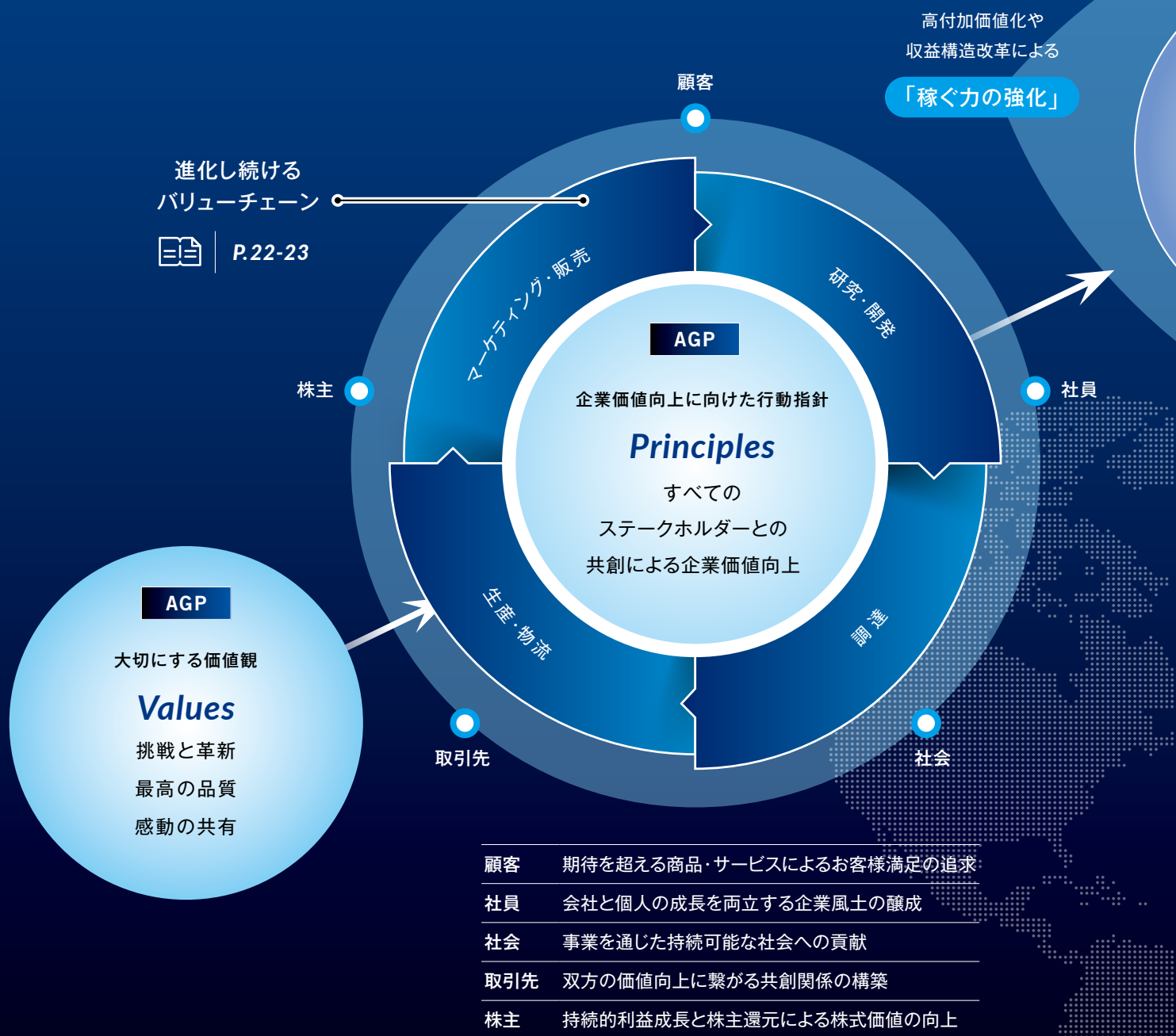
グローバル企業基盤を束ね、 次なる成長に挑む

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

AGPに基づく経営戦略で 企業価値をさらに飛躍させる

「Asahi Group Philosophy」では、この先の未来にわたってアサヒグループが長期に果たすべき独自の使命 (Mission) とありたい姿 (Vision) を掲げています。

これまで培ってきた価値観 (Values) と行動指針 (Principles) を企業価値創造の源泉とする価値創造プロセスと中期経営方針の着実な実行を通じて、MissionとVisionの実現を目指します。





AGP

アサヒグループの存在価値・目指す姿

Mission

期待を超えるおいしさ、
楽しい生活文化の創造

Vision

高付加価値ブランドを
核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を
目指す

新たな成長源泉の
拡大に向けた

「経営資源の高度化」

バックキャスト

戦略

中期経営方針

AGPに基づく
“グローバルな
価値創造経営”の推進

持続的な価値創造プロセス
を支える

「ESGへの取組み深化」

企業価値向上のロードマップ



P.8-9

中期経営方針のガイドライン*1(3年程度を想定)

売上収益	主力事業の安定成長— 事業ポートフォリオ再構築+新規M&A
事業利益*2	CAGR(年平均成長率):一桁台半ば~後半
EPS(調整後*3)	CAGR(年平均成長率):一桁台半ば~後半
ROE(調整後*3)	13%以上の水準の維持

*1 当社は、2020年6月1日にCUB事業の買収取引が完了しました。また、それに関連し、資本調達を含めたファイナンス・プランを検討していますが、P.40とP.41に掲載している「中期経営方針」のガイドラインの内容には、CUB事業の取得及びそれに伴う資金調達による影響を考慮していません。当社は、CUB事業の買収による影響を考慮の上、中期経営方針の見直しを予定しています。

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

*3 EPS・ROEは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース

「アサヒグループサステナビリティビジョン」の達成に向けた新マテリアリティに基づく取組みの強化



企業価値向上のロードマップ

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



2019

中長期

事業利益：
2,129億円

EPS：
310.4円

- 国内外の高付加価値ブランドの育成とクロスセルの拡大による売上成長
- 収益構造改革やROICを活用した事業管理によるキャッシュ創出力の向上

約7,000億円

- 国際ビール事業の組織再編による
 - ① グローバル市場におけるプレミアムブランドの拡大展開の加速
 - ② ローカル市場におけるブランドポートフォリオのプレミアム化の強化

- 経営とサステナビリティの統合に向けた推進体制の構築
- サステナビリティの基本方針・ビジョンを策定
- マテリアリティの刷新

- 経営戦略とサステナビリティ戦略の統合
- 「アサヒグループサステナビリティビジョン」の達成

- グローカルタレントマネジメントの推進体制の構築・強化
- グローバル共通のモビリティポリシーの策定

- グローバルレベルのサクセッションプランの構築による次世代マネジメント層の確保
- 各種育成プログラムの強化によるグローバル人材リソースの拡大

- 英国Fuller's社のビール・サイダー事業取得
- 豪州のCUB事業買収契約締結(2020年6月：買収手続き完了)

- プレミアム化を軸とする成長戦略の強化に資する資産取得の検討
- 日本、欧州、豪州の3極を核としたグローバルマネジメントのプラットフォームの強化

- 監督と執行の分離によるガバナンス体制の強化
- グループERMとリスクアベタイトの本格導入

- 「形式」から「実質」に向けたガバナンス改革の持続的な取組み
- グローバルガバナンスへの更なる進展

長期

高付加価値ブランドを
核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を
目指す

統合報告書をお届けするにあたって

進化するグループ経営、追求するステークホルダーの皆様との対話

2020年6月に欧州の2つのビール事業に続き、豪州のビール事業の買収を完了しました。この買収により、アサヒグループのグループ経営は、日本、欧州、豪州の3極を軸としたグローバルマネジメント体制へと移行します。これまでM&Aを通じて事業規模の拡大だけでなく、ガバナンス、リスクマネジメント、人事戦略、組織再編など、非財務の面から“グローバルな価値創造経営”にスピードを上げて必要な打ち手を講ずることで、グループ理念「Asahi Group Philosophy」を軸とするグループ全体の競争力はさらに飛躍したと実感しています。しかし、仕組みを構築して終わりではありません。今後、更なる運用の高度化を継続的に追求し、成果を明らかにして初めて“グローバルな価値創造経営”と言えます。日々、率直かつ鋭い意見を述べる社外取締役の方々の更なるご協力をいただきながら、引き続き、あるべきガバナンスを一層追求していきます。

これまで以上にリスクと機会が複雑に混在する時代にあつ

て、アサヒグループは2019年にエンタープライズリスクマネジメント(ERM)を導入し、リスクコントロールを強化するとともに、成長に向けた適切なリスクテイクにもさらに踏み込むことにより、積極的な経営を加速しています。ERMは経営陣を含めた全社員にリスクと機会を「見える化」するものですが、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に対して「見える化」するものでもあります。事業や業績以外においても積極的な情報開示を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を一層促し、新たな価値を創造していく姿勢を改めてここで明確にします。重要なエンゲージメントツールの一つとして位置付けるこの「統合報告書2019」を通じ、「共創」の姿勢・考え方に共感していただけたら幸いです。

「統合報告書2019」は、足元の成果や経営環境を踏まえ、次の成長を見据えた課題、目標、戦略、具体的施策を、持続的な企業価値向上という視点を交えながら編集しており、議論

Section 01

進化するアサヒグループ

～AGPを軸としたグローバルな価値創造経営～

- 00 アサヒグループの価値創造
- 10 統合報告書をお届けするにあたって
- 12 CEOメッセージ
- 20 アサヒグループ マネジメントチーム
- 22 企業価値向上の原動力
- 28 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

Section 02

中期経営方針の進捗

～グローバルな価値創造経営の成果～

- 34 財務ハイライト
- 36 サステナビリティハイライト
- 38 11カ年財務・非財務サマリー
- 40 中期経営方針の概要
- 42 稼ぐ力の強化
- 46 経営資源の高度化
- 52 ESGへの取組み深化

Section 03

コーポレート・ガバナンス

～グローバル・グループ経営の深化～

- 70 グローバルな非連続の成長の実現に向けたグループERMの推進
- 74 取締役会長 兼 取締役会議長 × 社外役員対談
進化するグループ経営の在り方
- 78 グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

Contents

を含めたその作成プロセスや記載内容は正当であるとここに表明します。なお、新型コロナウイルス感染症拡大へのグループの対応については、4月24日に当社ホームページで公表した方針に基づき、社員の安全、サプライチェーン、業績影響などの情報を集約し、迅速に意思決定を行い、対策を講じています。ニューノーマルな時代においても、アサヒグループの企業価値向上に向けた道標となるのは、「統合報告書2019」に記載する企業価値向上ストーリーであることを改めてお伝えします。ぜひご一読いただき、「統合報告書2019」に対するご感想に加え、アサヒグループの経営に対する忌憚のないご意見をお寄せください。引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

2020年 7月

取締役会長 兼 取締役会議長

泉谷直木



Section 04

財務・事業別戦略の進捗

～事業競争力と収益力の更なる向上～

- 88 CFOメッセージ
- 92 2019年の経営成績の
解説と分析
- 96 Business Overview
- 98 事業部門別概況
- 106 社外からの評価
- 107 会社概要／株式の状況

編集方針

「統合報告書 2019」は、国際統合報告評議会 (IIRC) が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や「価値協創ガイダンス」を参照しつつ、「グローバルな価値創造経営」の更なる深化を目指した戦略ストーリーを、財務情報と非財務情報を体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家の皆様をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に向けていきます。

報告対象期間

2019年1月1日～2019年12月31日

* 一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲

アサヒグループホールディングス(株)及びグループ会社

本冊子中の記載金額について

本冊子中の記載金額は表示単位未満を切り捨て、また、記載比率は表示桁未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。

将来見通しに関する注意事項

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

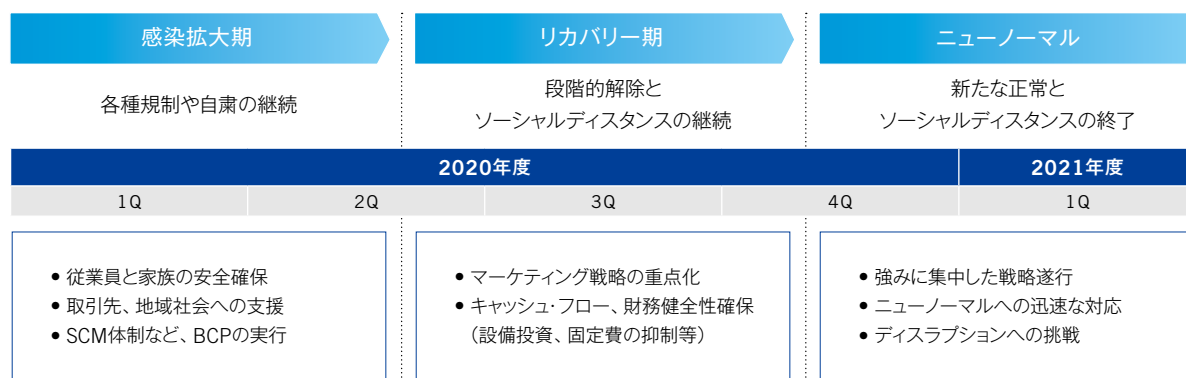
AGP実現への取組みこそ、持続的な成長の道筋。 サステナビリティと経営を統合し、 中長期的な企業価値向上をさらに加速させる

過去2冊の統合報告書では、グループ理念“Asahi Group Philosophy (AGP)”で示す「期待を超えるおいしさ」と「グローバルな価値創造企業」をキーワードに、アサヒグループの企業価値向上に向けた経営方針や私自身の考え方を中長期的な視点からお伝えしてきました。事業基盤の本格的なグローバル化から1年、グループ理念の改定から1年以上が経過しましたが、その間、グループの進化・変化に大きな手応えを感じる場面が増えてきました。ビジネスモデル、成長戦略、事業活動のいずれにおいても持続可能性、すなわちサステナビリティをより強く意識した仕組みを導入するなど、アサヒグループの経営の在り方においても真の「統合化」が進んでいます。今回の「統合報告書2019」では、そうした変化や中長期視点での今後の経営の方向性に焦点を当てながらお話しします。

また、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、経済や私たちの事業活動だけではなく、人命にも多大

な影響が生じています。2020年度の年間業績予想は、第1四半期決算発表時に未定としましたが、中期的にはプレミアム化を軸とした成長戦略を持続できると考え、配当予想については年初予想を据え置きました。今後は、4月に公表しました「新型コロナウイルスへの対応方針とトップメッセージ」に基づいて、フェーズに応じた対策の重点化を図っていきます。まずは、従業員とその家族の安全を最優先事項とした上で、規制や自粛緩和などが進むリカバリー期からニューノーマルを見据え、ブランドの選択と集中に加え、キャッシュ・フローや財務健全性を優先し、すべてのコストにおける効率化を推進していきます。そして、ニューノーマルでは、単にこれまでの戦略を再実行するのではなく、あらゆる構造改革やディスラプションを力強く推進し、AGPの実現に向けた戦略をさらに深化させることにより、この難局を乗り越え、より強靱な企業グループを目指していきます。

新型コロナウイルス感染症への対応方針：フェーズに応じた対策の重点化



▶ ブランド・SCM・人材などの強みを発揮することで、フェーズに応じたモメンタムの回復に注力



小路 明善

代表取締役社長 兼 CEO

AGPは浸透から実践へ。 ますます進化するアサヒグループ

AGPがグローバルに浸透し、海外グループ会社のトップや従業員と会話を交わすと、私の考えを理解してもらうまでのスピードが格段に上がったと実感することが多くなりました。例えば、競争戦略として「期待を超えるおいしさ」の実現に向けて何をなすべきか現地で議論する際、そもそも「なぜ期待を超えるおいしさなのか」から議論する必要がなくなり、その分、より具体的で建設的な提言などが増えています。加えて、アサヒグループに貢献したい、どうしたら貢献できるかという声を、国内はもとより多くの海外現地社員からも聞くことができ、予想以上の手応えを感じています。

2020年6月に買収が完了した豪州のCUB事業のグループ入りを機に、アサヒグループの経営は日本、欧州、豪州の3極を核とした体制へと移行します。それを見据え、4月からホールディングスをグループ全体のグローバルな戦略策定と経営管理に特化するGlobal Headquartersと位置付け、各エリア内の事業の成長や価値の最大化をRegional Headquartersが担う体制に再編しましたが、

各地域で「期待を超えるおいしさ」を実現しながら、グローバルな価値創造企業を具現化していくことが喫緊のテーマとなります。そのアプローチは、Global HeadquartersやRegional Headquartersが現場を掌握する中央集権型ではなく、やはりそこもAGPで示すVision、Mission、Values、Principlesを求心力としたマネジメントが基本です。その求心力を持って、今度はグループ全体でより自由でより豊かな発想が現場からどんどん芽生えてくると期待しています。自由で豊かな発想から生まれた「期待を超えるおいしさ」は、お客様の感動を引き出し、その感動の声を聞くことで、私たちの喜びや達成感につながる。また、「期待を超えるおいしさ」を生み出す過程が、サプライヤーや株主・投資家の皆様から高く評価されれば、これもまた私たちの達成感へとつながる。こうした喜びや達成感は、次の挑戦と革新へのエネルギーです。このように、AGPを浸透させていく段階から、実践し、その成果を持って得られるエネルギーを次の進化へとつなげていくサイクルの構築こそ、私が次に描く大きなテーマとなります。



**AGPの浸透によって
議論のスピードが格段に向上しました。
次のステップは、AGPを実践し、
成果へと結び付けることです。**

好調な海外事業、 課題が明確となった国内事業

2019年度は、酒類事業、飲料事業の減益や為替のマイナス影響などにより、事業利益が減益となりました。ただし、為替一定では、この2年間のCAGRは5.4%となり、「中期経営方針」で掲げている一桁台半ば～後半とするガイドライン通りに進捗しています。

事業別に見ると、まず国際事業は、欧州事業を中心としたプレミアム化の着実な進展による利益成長に加え、CUB事業の買収により、グローバル・プレミアム戦略を加速する海外の成長基盤をさらに拡大させるなど、確かな成果を上げています。販売面でも、「統合報告書2018」でお話した通り『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』の3つのプレミアムブランドのグローバル化を目指し、英国を含めた欧州、日本、韓国、中国、豪州、北米などの大都市をターゲットとしたクロスセルの展開を強化しました。その結果、韓国での不買運動の影響を除いて、3ブランド合計の母国市場以外での成長率は前期比+10%と、ガイドライン通りに進捗しています。今後、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を注視していく必要がありますが、2020年1月に実施した国際ビール事業の組織再編を機に、プレミアムブランドのグローバルなクロスセル展開をさらに加速させるとともに、ローカル市場のプレミアム化についてもより強力で推し進めていく考えです。

一方、国内の既存事業に目を向けると、酒類事業については、想定以上の市場縮小やミックス悪化といった外部要因があるものの、強みである『アサヒスーパードライ』の活性化が想定を下回る結果となり、新ジャンルでも競争優位性の構築が遅れています。これらの課題が残る中、AGPで掲げているビジョン“高付加価値ブランドを核として成長する価値創造企業”の具現化に向け、ボリュームからバリューを重視した経営へ移行します。また、2020年から2026年にかけて3段階で実施される酒税改正も踏まえつつ、ビール回帰を見据えたミックス改善や、数量増を前

提としない構造改革などに取り組んでいきます。その一環として、アサヒビール(株)の評価をボリュームやシェアを重視したKPIではなく、カテゴリー、ブランド、容器などの採算を重視した指標へ切り替えていきます。また、5~10年先の中長期的な視点で、生産や物流、販売といったサプライチェーン全般のスリム化に着手しています。縮小均衡ではなく、構造改革から生み出される原資は、お客様にとっての価値向上や新市場の創造に再投資していきます。販売数量から販売金額の開示に移行しましたが、重要なことは経営トップから現場の営業担当に至るまで、数量だけでなくバリューを重視するマインドセットを徹底し、中長期の価値創造に向けた姿勢を鮮明にすることにあります。シェアはお客様からの支持を示す指標でもありますが、シェアへのこだわりが中長期の価値創造を阻害しては何の意味もありません。市場縮小という現実を踏まえ、価値を重視した経営に転換することで、業界全体のプロフィットプールの拡大に向けた潮流を作り出していく考えです。ビール類以外のカテゴリーにおいても選択と集中を図り、総合的なミックス改善戦略を推進します。

飲料事業についても、業界平均を上回る増収を果たしたものの、2019年7月の天候不順に伴うコストの増嵩など、急激な環境変化に対応するコスト管理などに課題を残しました。『三ツ矢』『ウィルキンソン』『カルピス』といった100年を超える歴史を持つブランドを中心に、市場平均を上回るモメンタムを維持するなど、事業のファンダメンタルは引き続き好調です。しかし、最盛期の天候不順時のマネジメントに課題を残したという反省を踏まえ、夏場に依存しない商品構成の見直しや、需要変動に柔軟に対応できる生産・物流体制の再構築といったリスク分散への取組みを開始しました。主カブランドの価値向上や健康領域への資源配分のほか、サプライチェーン全般の最適化を図り、業界トップクラスの収益性への回帰を目指します。

リスクマネジメントをさらに強化。 非連続の成長に果敢に挑む

世界情勢、経済、企業、個人にいたるまで、あらゆるものを取り巻く環境が複雑さを増している上、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行なども発生し、将来の予測は極めて困難です。いわゆるVUCAの時代において、AGPに基づく中長期的な企業価値の向上を実現するには、短期的な視点だけではなく、10年程度先を見据え、バックキャストのアプローチで短期・中期・長期の経営課題を整理し、具体的な打ち手に落とし込んでいく必要があります。先に説明した酒類事業におけるバリュー経営への転換も、環境変化を踏まえた中長期的なありたい姿を起点にバックキャストで戦略を見直した結果です。持続的な成長の実現のポイントは、不透明さが増しているからといって、リスクを過度に回避することではなく、リスクと機会を全社的に洗い出し、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確することだと考えます。そのため2019年のエンタープライズリスクマネジメント(ERM)導入を皮切りに、2020年からリスクを明確にする「リスクアペタイト」を制定し、その運用を開始しました。「リスクアペタイト」を指針とした適切なリスクテイクとリスクコントロールにより、

非連続な成長を支えるM&Aやイノベーションに果敢に挑み、持続的な成長をより確かなものとしていきます(→詳しくは、P.70-73をご覧ください)。

また、そのイノベーションについては、これまで培ってきたグループの発酵技術や乳酸菌技術などを活用した商品開発にさらに注力していく方針です。酒類事業の新たなKPIの一つとして、イノベーション商品の売上構成比を採用したことも、これまでにはない変化と言えます。すでに取組みを始めているデジタルトランスフォーメーション(DX)も重要課題の一つです。DX専門の部門創設、外部人材の積極採用など、従来の方針から転換し、これまで以上に加速していきます。やはり革新的な発想やディスラプションは、従来の価値をいくら分析しても見えてくるものではないと思うのです。私自身、DXを通じて導入したITツールを積極的に駆使しながら、さまざまな情報やデータを分析するのももちろん、お客様をはじめとするステークホルダーの意識や社会の価値観がどう変化していくのか感じ取り、私なりに新しい価値を見出して、経営や事業をさらに高度化させていく努力を続けていきます。

サステナビリティと経営の完全な統合を目指す。 新たなサステナビリティ・フレームワークを構築

持続的な成長に向けた取組みとしてもう一つお伝えしたいのが、サステナビリティに関する新たなフレームワークの構築です。従前のマテリアリティに沿って、これまでサステナビリティの取組みを強力に推し進めてきましたが、AGPの実現にはその取組みをさらに強化していく必要があると判断し、AGPの実現により強くコミットしたサステナビリティ・フレームワークを設定することとしました。その内容は、新たに「アサヒグループサステナビリティ基本方

針」と「アサヒグループサステナビリティビジョン」を策定し、マテリアリティについても刷新するというものです。新しいマテリアリティは、以前のものから内容が大きく変わったわけではありませんが、サステナビリティの側面からAGPの推進に必要なと思われる要素として「コミュニティ」と「健康」を改めて際立たせました(→詳しくは、P.64-65をご覧ください)。「コミュニティ」「健康」という2つの領域は、これまでグループのマテリアリティとしては特定していません

でしたが、AGPの達成にはこの2つの領域における取組み強化が必要だと考えて新たに追加しました。

また、この新しい枠組みの設定に合わせて、グループのサステナビリティ推進体制も一新しました。サステナビリティと経営の完全な統合を目指し、グループCEOである私を委員長とする「グローバルサステナビリティ委員会」を新たに設置しました。AGPに基づく新しいサステナビリティ・フレームワークを設定するとともに、コーポレート・ガバナンス体制にサステナビリティ推進体制を組み込むことで、グループ・グローバルでのサステナビリティ推進をさらに加速させていきます。これまでは、企業価値を財務的価値と社会的価値の総和と捉え、サステナビリティへの取組みはその社会的価値の向上に寄与するという考え方がありましたが、今やサステナビリティは経営そのものと捉えるべき時代です。気候変動をはじめとするさまざまなESGリスクは、もはや経営そのものを揺るがしかねない重要な経営課題であり、また人々の健康・エシカル志向はBtoC企業であるアサヒグループにとって大きなビジネスチャンスとなります。

とりわけ環境リスクについては、昨今の社会の情勢を鑑みても喫緊の経営課題であり、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)をはじめとする気候変動への対応をグループの主要リスクとして組み込んでいます。私たちは、2050年を見据えた「アサヒグループ環境ビジョン2050」を掲げていますが、その実現に向けて、気候変動・水資源・容器包装といった個別の環境課題について、グループとしての目標を新たに策定し、さらに取組みのマイルストーンも設定しました。これらの環境課題は、「自然の恵み」によって事業が成り立っているアサヒグループにとって、まさに事業継続に大きな影響を及ぼすものです。地球のサステナビリティ・事業のサステナビリティの両側面で重要であるこれらの課題に真正面から取り組むことを通じて、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との共創をさらに強化していきます。TCFDについては、2019年に賛同した後、この「統合報告書2019」で初めてその内容を開示しました。気候変動はERMにおいてもトップリスクと

して扱っており、TCFDの枠組みにおける分析内容については取締役会でも議論を重ねました。今回は売上比率の高い酒類事業(海外含む)をターゲットとしましたが、今後他の事業分野にも対象を広げ、より広く深い議論を進めていく方針です(→詳しくは、P.58-61をご覧ください)。

また、人権やアルコール関連問題については、AGPのOur Principlesに記される「ステークホルダーとの共創」が今後ますます重要になると見えています。人権については、人権デューデリジェンス体制の構築を現在進めており、人権リスクを分析した上で、当社のバリューチェーン上のどこにどういったリスクが存在するかをまず把握し、そのリスクに対する打ち手を考えるという枠組みとなります。人権リスクはアサヒグループのサプライチェーン全体に点在するため、アサヒグループの視点だけにに基づいた分析や打ち手で推し進めるわけにはいきません。客観的な視点を取り込むべく、ステークホルダー・ダイアログなどを通じて有識者から鋭いアドバイスをいただきながら、サプライヤーといったステークホルダーの皆様との対話を重視して進めていきます。アルコール関連問題については、2019年に策定した「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」の中で、「ステークホルダーとの連携」を方針の一つとして掲げています。アルコール規制については国や地域によって法令が異なり、その変化もバラバラなため、ローカルな対応が非常に大切な分野です。事業を展開する各地域のコミュニティやNGOなどとの協働がとて重要になってくると考えています。

このように、それぞれの取組みを個々に加速させていく一方で、中長期的に見れば、グループ全体でサステナビリティに関連した大きなうねりを生み出していくことも大切だと考えています。「グローバルサステナビリティ委員会」の委員長として強いリーダーシップを発揮し、グループ全体のサステナビリティへの取組みを加速していく決意です。

SDGsの達成への貢献にも改めてコミット。 具体的な道筋を次々と描く

新たに策定した「アサヒグループサステナビリティビジョン」において、SDGsの達成への貢献に改めてコミットしました。これまでサステナビリティの取組みを通じて、SDGsの達成への貢献に向けた姿勢を示してきましたが、「アサヒグループサステナビリティビジョン」として自らのコミットメントを改めて表明することで、アサヒグループの個々の取組みが、SDGsの各目標にどう貢献していくのか、より具体的な道筋を描いていきたいと考えています。例えば、2020年4月に、食品事業再編の一環として、ビール酵

母細胞壁を使用した肥料事業を担うアサヒバイオサイクル(株)と、アサヒカルピスウェルネス(株)の飼料事業を統合しました。統合新会社は新生「アサヒバイオサイクル(株)」として、アサヒグループの酵母・微生物への知見や技術を活かしてさまざまな環境課題に貢献していく方針を掲げています。このように、現場単位での取組みだけでなく、グループ再編といった大きな枠組みからも、SDGs達成への貢献に向けた打ち手を検討していきます。

リーダーシップも進化。 トップダウン型からトップコミュニティ型へ

これまで私は、どちらかと言うとトップダウンで意思決定やリーダーシップを発揮してきました。周囲に対して、まず私から自らの考えや意思を伝え、そこにさまざまな意見を取り込みながら、最終的に決定するというスタイルです。しかし、事業基盤がグローバルに拡大し、AGPも浸透から実践へとフェーズが移行する中で、今後は、トップコミュニティ型というスタイルへ変革していく方針です。このスタイルは私の造語ですが、要は、これまでのように私から先に考えや意思を伝えるのではなく、まずはテーマごとに役員や担当者から意見を先にもらいます。時代もグループの在り方も変わる中、専門性を備えた役員や担当者から、リスクと機会をしっかりと見据えた意見をもらってから議論したほうが、より適切な意思決定につながると考えます。将

来の予測が困難な時代において、トップダウンですべてを考え、決めようとするのはリスクだと考えます。各担当役員には、全体最適やトップとしての俯瞰的な視点だけでなく、自分の担当領域における専門性や分析力を遺憾なく発揮するよう指示しています。誰にも負けない専門性に基づいて議論を重ね、その上で俯瞰的に判断するのが私の役割だと考えます。

トップコミュニティ型になると意思決定のスピードが遅くなるのではないかと懸念が出てくるかもしれませんが、「報・連・相」のうち報告と連絡はメールやインターネットで済ませ、相談事項だけは双方向で直接顔を合わせて実施するといったような工夫によって、トップコミュニティ型でも意思決定のスピードを落とさないようにしています。

AGPによって企業価値、財務価値、非財務価値がいかに向上していくか。5年、10年という中長期の視点で評価していただければと思います。



中長期的な視点で 私たちの経営や事業を評価してほしい

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、私たちが常にどのようなミッションやビジョンを持って事業を推進しているのか、AGPへのご理解を少しでも深めていただければ幸いです。そしてAGPによる持続的な成長や、価値創造を少し長い時間軸で評価していただきたいと考えています。短期業績にはもちろん、これまでもこれからもこだわりますが、それ以上に、5年、10年という中長期の視点で、企業価値、財務価値、非財務価値がいかに向上していくかぜひ見ていただきたいと思います。価値創造の源泉である人材に関しても、グローバルなモビリティポリシーや報酬制度といった諸制度を整備したほか、海外子会社役員のホールディングス執行役員への登用、国内外の子会社同士の人材交流など、グローバル人材の活用・育成の仕組みを強化しました。2020年はさらに、各地域のCEOを集めて、今後の各地域の経営幹部層のサク

セッションプランを討議するGlobal Talent Forumの開催や、次世代の経営幹部候補を養成する研修プログラムの拡充など、多層にわたるサクセッションプランの高度化を図っていく方針です。

ここまでご説明したさまざまな施策は、短期的ではなく中長期的に成果が見えてくる打ち手です。今すぐ成果が見えなくとも将来、アサヒグループの競争力や成長性をさらに引き上げてくれると確信しています。ステークホルダーの皆様には、改めて中長期的な視点でのご支援のほど、引き続きよろしくお願い申し上げます。

2020年7月

代表取締役社長 兼 CEO

小路明善

アサヒグループ マネジメントチーム (2020年3月25日現在)

アサヒグループのマネジメントは、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を持つ多様なメンバーで構成されています。

2019年3月に取締役会議長を非業務執行役員へと変更し、経営の監督と執行の役割分担を一段と明確化するとともに、代表権を一人に集中させる体制へと移行しました。

新たな体制のもと、意思決定のスピード化と最適化に継続して取り組み、“企業価値向上経営”を深化させていきます。

1 泉谷 直木

取締役会長 兼 取締役会議長

2019年3月より現任

重要な兼職の状況

- (株)リクルートホールディングス 社外取締役
- (株)大林組 社外取締役

2 小路 明善

代表取締役社長 兼 CEO

2018年3月より現任

3 勝木 敦志

専務取締役 兼 専務執行役員 兼

CFO (Chief Financial Officer)

2020年3月より現任

4 辺見 裕

取締役 兼 執行役員 兼

CSCO (Chief Supply Chain Officer)

2020年3月より現任

5 朴 泰民

取締役 兼 執行役員 兼

CAO (Chief Alliance Officer)

2020年3月より現任

6 谷村 圭造

取締役 兼 執行役員 兼

CHRO (Chief Human Resources Officer)

2020年3月より現任

7 小坂 達朗

社外取締役 (独立役員)

2016年3月より現任

重要な兼職の状況

- 中外製薬 (株) 代表取締役会長*1
最高経営責任者 (CEO)

8 新貝 康司

社外取締役 (独立役員)

2018年3月より現任

重要な兼職の状況

- (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ
社外取締役
- 第一生命ホールディングス (株) 社外取締役

9 クリスティーナ・アメージャン

社外取締役 (独立役員)

2019年3月より現任

重要な兼職の状況

- 一橋大学大学院経営管理研究科 教授
- 三菱重工 (株) 社外取締役
- (株)日本取引所グループ 社外取締役
- 住友電気工業 (株) 社外取締役

10 奥田 好秀

常勤監査役

2019年3月より現任

11 西中 直子

常勤監査役

2020年3月より現任

12 斎藤 勝利

社外監査役 (独立役員)

2014年3月より現任

重要な兼職の状況

- 第一生命保険 (株) 特別顧問
- (株)帝国ホテル 社外取締役

13 早稲田 祐美子

社外監査役 (独立役員)

2015年3月より現任

重要な兼職の状況

- 東京六本木法律特許事務所
パートナー弁護士

14 川上 豊

社外監査役 (独立役員)

2017年3月より現任

重要な兼職の状況

- 公認会計士
- 日本ビルファンド投資法人 監督役員

北川 亮一

常務執行役員

加賀美 昇

常務執行役員

福田 行孝

執行役員

神田 智正

執行役員

佐見 学

執行役員

知久 龍人

執行役員

河野 一馬

執行役員

崎田 薫

執行役員

田中 晃

執行役員

秋葉 哲

執行役員

爲定 一智

執行役員

野村 和彦

執行役員

坂野 俊次郎

執行役員

石坂 修

執行役員

ウエイン・アンガス

執行役員

伊藤 義訓

執行役員

加賀屋 睦

執行役員*2

秋田 達志

執行役員*2

*1 2020年3月30日就任

*2 2020年4月1日就任

5



11



8



13



3



2



1



4



10



7



12



6



9



14



挑戦と革新によって期待を超える価値を生み出し続ける



自然の恵み

▶ 培った強み

- 「酵母」「乳酸菌」などの素材技術
- 官能検査・分析技術などの基盤技術
- 事業領域の枠を超えた知見の蓄積・活用

▶ 事業の面から挑むこと

- M&Aにより拡充した拠点の統合と人材交流の加速による技術力の進化、スピードアップ
- 異分野とのオープンイノベーションによる商品開発の領域拡充

▶ ESGの面から挑むこと

- 「アサヒグループ環境ビジョン2050」の達成に向けたプロセス・イノベーションの実現
- 容器包装素材の開発
- 健康価値を提供する商品・技術の開発
- 最新の分析技術による品質保証体制の強化
- 副産物の再資源化・付加価値化などを通じた循環型社会への貢献

達成に向けて挑戦するSDGs



▶ 培った強み

- 事業環境に応じた調達戦略の最適化（事業会社）
- バリューチェーンと連携した調達対応力（事業会社）
- グループ連携による調達機能の向上（ホールディングス）
- 調達リスクマネジメント力（ホールディングス）

▶ 事業の面から挑むこと

- サプライヤーとのWin-Winの関係構築
- グローバル全体で調達ノウハウやサプライヤーネットワークを活用

▶ ESGの面から挑むこと

- 原材料の生産・輸送などにかかるCO₂排出量の削減（Scope3）
- 容器包装の環境配慮素材の確保
- 原料生産地の水リスクの把握
- 「アサヒグループ持続可能な調達基本方針」に基づくCSR調達の推進
- 「アサヒグループサプライヤー行動規範」の浸透
- サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスプロセスの構築

達成に向けて挑戦するSDGs

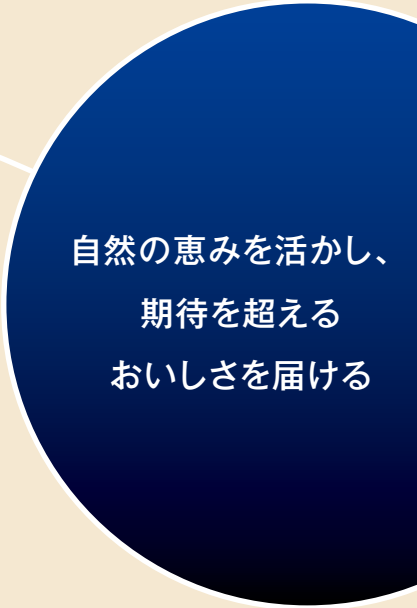




生産・物流



マーケティング・販売



自然の恵みを活かし、
期待を超える
おいしさを届ける

▶ 培った強み

- グループ独自の品質基準
- 高い効率性を備えた物流ネットワーク
- 需給管理技術、在庫管理技術

▶ 事業の面から挑むこと

- トータルフレッシュマネジメント活動の追求
- グローバル最適生産体制の構築
- 日本と欧州の技術共有によるシナジー発揮（商品開発、品質向上、コスト削減）
- 拠点の最適配置によるコスト削減
- 製造工程や外装表示の標準化
- モーダルシフト、往復輸送の拡充

▶ ESGの面から挑むこと

- 生産工程における再生可能エネルギーの活用
- 洗浄・殺菌工程での水使用量削減や回収水の有効利用
- 副産物・廃棄物再資源化100%の継続
- 自社工場・委託工場における人権デューデリジェンスプロセスの構築
- モーダルシフトや共同配送の推進

達成に向けて挑戦するSDGs



▶ 培った強み

- 日本、欧州、豪州におけるトップブランドを育成したマーケティング力
- 消費環境の変化に対応した新たなカテゴリー・ブランドの創出・育成功
- ローカル市場に根付いた課題解決型提案を軸とした営業力
- 市場開拓のドライバーとなる国内外のマーケティングネットワーク

▶ 事業の面から挑むこと

- ローカル市場におけるブランドポートフォリオのプレミアム化
- プレミアムビールブランドのグローバル展開の加速
- 新たな価値提案における市場の活性化、新市場の創出
- 取引先との「価値共創力」の強化

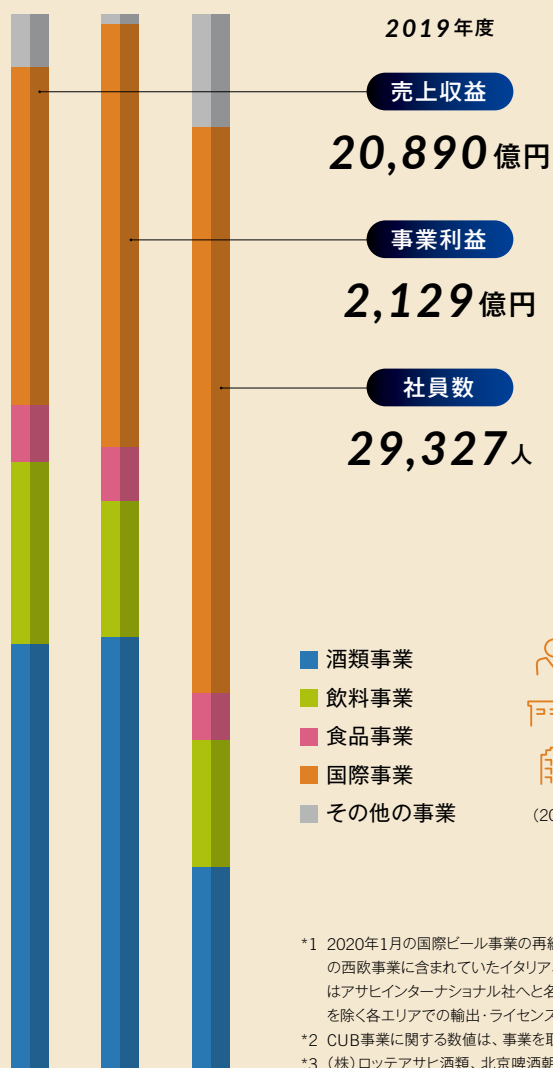
▶ ESGの面から挑むこと

- 健康価値を創出する商品の販売促進
- 生ビールディスペンサーや飲料自販機の省電力化
- アルコール関連問題や健康課題の解決に向けた啓発活動の展開
- コミュニティの課題解決に向けた地域等との協働取り組み

達成に向けて挑戦するSDGs



企業価値の更なる向上に向けた アサヒグループのグローバル3極体制



Europe

欧州事業*1

👤 9,085
🏭 15 🏢 28

- 👤 社員
 - 🏭 工場
 - 🏢 子会社
- (2020年1月1日現在)

*1 2020年1月の国際ビール事業の再編に伴い、中東欧事業は欧州事業へ名称を変更し、従来の西欧事業に含まれていたイタリア、オランダ事業を欧州事業へ移管しています。西欧事業はアサヒインターナショナル社へと名称を変更し、日本、オセアニア、欧州事業が管轄する国を除く各エリアでの輸出・ライセンス事業を同社に集約しています。

*2 CUB事業に関する数値は、事業を取得した2020年6月1日時点のものです。

*3 (株)ロッテアサヒ酒類、北京啤酒朝日有限公司などを含みます。

Our Global Management Foundation



AGPの浸透に向けた取組み

当社は、AGPを施行した2019年にグループ共通の刊行誌「AGP Journal」を合計5回発行しました。「AGP Journal」では、グループ全体のAGPの浸透と理解度の向上を目的とし、世界中のグループ社員全員がAGPを実践する上で必要となる考え方や活動事例を共有しました。

具体的には、AGPというグループ理念のもと、私たちアサヒグループが目指す「未来」について、小路CEOや各事業会社のトップマネジメントのインタビューを掲載しています。また、各社員がAGPを自分事として日々の業務に落とし込み、ビジネス戦略や事業計画につなげるとともにグループ会社同士の理解を深める

Japan

国内事業

13,658

34 47

東南アジア事業

2,899

8 26

アサヒ インターナショナル社^{*1}

1,020

2 15

その他国際事業^{*3} (韓国・中国など)

509

1 4

Oceania

オセアニア事業^{*2}

3,505 (1,349)

16 (6) 83 (55)

カッコ内は2020年6月に取得したCUB
事業単体の数値です。

ために、グループ各社がそれぞれ制定したビジョンやAGP浸透のための活動事例などを紹介しました。

今後も、新たに立ち上げたグループ共通の社内情報イントラサイトなどを通して、AGPに関する情報発信をさらに強化しています。



Focus

多様な個がぶつかり合い、 生み出されるイノベーション



Richard Ingram

Managing Director – Europe,
Middle East, Africa and Latin America
Asahi International

アサヒグループで働くことは素晴らしい体験です。厚い信頼のもと、私たちには高度な決定権が事業運営のために与えられているのですから。自らが信頼できる明確な価値観が存在する企業で働くということは、非常に重要なことです。アサヒグループは人々に対する思いやりにあふれ、誠実で信頼のできる企業である一方、ビジネスにおいては意欲的かつ野心的で革新的な企業でもあります。両側面が共存することは大変珍しいことです。

今回のGLDPを通して、私はこの企業が持つ価値と企業風土について多くのことを学びました。それは、異なる文化的な背景と視座を持つさまざまな人々をともに団結させるものです。私たちは、団結することでより多くのことを達成でき、異なる思考を持つことができることを学んだのです。そして何より重要なことは、私たちが皆、ビールに対する熱い情熱を持っていることです。この情熱こそが、私たちを形作るものであり、社会における役割でもあるのです！

GLDPに参加した後、私は立場を変えました。これからはアサヒインターナショナル社のマネージング・ディレクターとして、チームのメンバーとともに、更なる成長と業務における卓越したクオリティの実現に取り組みます。KANPAI！



Tomas Mraz

Sales Director
Plzeňský Prazdroj, a. s.

私にとって、今回のプログラムにおいて最も価値のあった経験は、世界中のさまざまな地域から集まった仲間と知り合い、彼ら自身のことや彼らの向き合う市場のことを理解できたことです。地域によって異なる点もありますが、一方で私たちがマーケットに感じる特徴には共通点もありました。

また、私たちが日頃抱えている類似した問題点に対して、それぞれのメンバーが異なるアプローチを試みていることも非常に興味深い学びとなりました。課題を解決するにあたり、チームの文化的多様性は明確に有利に働くものです。このような有利な点をいかに吸収し、活用できるかという点は私たちに掛かっています。同時に、今回のGLDPはAGPIに対する洞察をさらに深める機会となり、アサヒグループが個々の従業員を尊重し敬意を払っていることに非常に感銘を受けました。

一方で、アサヒグループがグローバルに事業基盤を広げ、新しい成長ステージに入ったことは、これまで完璧に計画されてきたアサヒグループの事業に対して新しい挑戦をもたらすものでもあります。

私たちの日常生活に影響を与える課題は、もはや地域に限定されたものではありません。国・地域の垣根を越えて協力することこそが、そうした課題を克服するための最良の方法です。アサヒグループという企業がこれまで紡いできた物語には多くの章がありますが、21世紀の初めにあたる章は大きな成功となると信じています。微力ながら、私もこの素晴らしい物語の一員として貢献できることを喜ばしく感じています。



将来の経営者候補を対象とした研修プログラム

Global Leadership Developments Program(GLDP)

アサヒグループでは、歴史やAGPを含めた経営方針などへの理解を深めるとともに、グローバルでの視座・視野の習得、異なる地域の従業員の理解やネットワーク構築などを目的に2014年より実施しています。3回目となった2019年は、国内外の各事業会社から次世代の経営幹部候補として選出された13名を対象に計3回のセッションと複数回のオフサイトミーティングを実施し、AGPの実現に向けた提案を行いました。



Effie Markopoulos

General Counsel
Asahi Beverages, Oceania Region

私は、オセアニア地域のアサヒビバレッジズの法務担当として、地域社会、人々、リーダーシップの育成に重点を置いた文化の中で働いています。今回のGLDPの活動において、異なる地域や事業をバックボーンに持つメンバーとチームで活動したことは、今後自らの担当領域でAGPの浸透と発揮にどのように貢献できるかを考える上で、貴重な機会となりました。

私にとって今回の研修は、アサヒグループがAGPに掲げる理念の達成に向けて克服すべき点を考えることにありました。そのためにはまず、「高付加価値ブランドを核として成長する“グローバルな価値創造企業”を目指す」という私たちのビジョンを詳細に分析し、正しく捉えなおす必要があったのです。

今回、私たちのチームでは、気候変動をはじめとした環境課題を含め、メガトレンドを先取りすることの重要性を再確認し、これをチームの取り組むテーマと決めました。具体的には、中期経営方針におけるESGに関する目標の達成に向けて挑戦し、実現に向けて注力すべき取り組みの提言を行いました。

今回のGLDPの活動を通じてESGについて改めて子細に検討したことは、現在オセアニア地域で行っている取り組みに対する新たな展望と情熱をもたらすものでした。GLDPで得た他のマーケットにおける情報や知見を共有することは、私の仕事においても非常に有意義なものとなりました。このように、GLDPは「グローバル」というコンセプト、つまり多様性の重要性と、価値観やグループ哲学の共有によって達成できることの強さを明確に表すものであったと思います。



Renganathan Tewagudan

Asahi South East Asia Pte Ltd
Group Chief Innovation Supply Chain and
Transformation Officer

今回のGLDPへの参加を通して、真の多国籍企業で働くということとは、価値観、文化、専門性、マネジメントといったすべての側面において地域の垣根を超えた多様性を持って働くことだと気付かされました。困難なこともありましたが、プログラムを通して私は感情的にも知的にも成長を遂げ、説得力のあるリーダーになることができたと考えています。グループの多様性もまた感情的・知的スキルを向上させ、組織や生活の中で直面する多くの対人関係課題を乗り越える手助けとなりました。常にチームの多様性をどう理解し、評価していくか、また信頼と尊敬を得るために彼らの個性をどう尊重し、認めるかということ学びました。セッションのみならず、参加者との頻繁な対話を通じて、私のマネジメントにおいても気付きの力や柔軟性が磨かれたと感じています。

このことは、私のコミュニケーション能力とリーダーシップスキルを向上させ、異なる知能や技能、興味、心理的欲求を持つメンバーのチームを束ね、アサヒグループのビジョンを構築、共有し、実践するとともに、アサヒグループのコアバリューをさらに強固にする助けとなりました。

今回のテーマとして「サステナビリティ」を取り上げるというチームの決断は、組織にとって非常にタイムリーかつ重要なことでした。プロジェクトに取り組むことで「サステナビリティ」に関するアジェンダと方向性、ゴールを実現するための具体的な道筋について深く理解することができました。このことによりアサヒグループのCSRバリューを私たちのビジネスに活かし、東南アジアにおける経済的な社会福祉に役立てることができたのです。

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

2019年に新たに設定したAsahi Group Philosophy (AGP) においては、社員に求める行動指針として「Our Principles」を定め、すべてのステークホルダーとの共創を通じて企業価値向上の実現を目指していくこととしています。ここでは、「Our Principles」において重要なステークホルダーと位置付けている顧客・社員・取引先・株主について、それぞれの代表的な共創の事例をご紹介します。



消費者の環境意識の高まりへの対応を強化

アサヒグループでは消費者の環境意識の高まりに対応し、バリューチェーン全体を通じた環境配慮の取組みを強化しています。

アサヒ飲料(株)ではPETボトル商品にラベルを付けないラベルレス商品のラインアップを拡充しており、2020年4月現在、『アサヒ おいしい水』天然水など4ブランドで展開しています。PETボトルに貼付しているラベルをなくすことで、廃棄物量の削減による環境負荷の低減と、消費者がPETボトルを廃棄する際にラベルをはがす手間を省くことを両立させており、通信販売や宅配を中心に販路を拡大しています。

アサヒビバレッジズ社では、水の主力商品『Cool Ridge』に100%リサイクル素材のPETボトルを使用するなど、プラスチックの容器包装における環境負荷低減に力を入れています。豪州におけるPETボトルの循環利用をさらに促進することを目的に、アサヒビバレッジズ社は、包装・パッケージ製造大手のPact Group Holdings社(以下、Pact社)、廃棄物処理大手のCleanaway Waste Management社(以下、Cleanaway社)と、PETボトルをペレットに加工して新しいPETボトル製造に再利用する設備の共同開発に関する契約を締結しました。このプロジェクトでは、Cleanaway社が自社のネットワークを通じて再利用可能なPETボトルの選別と収集を担い、Pact社

が容器包装における技術面の知見を活用し、PETボトルをペレットに加工します。そして、リサイクルされたペレットの大部分をアサヒビバレッジズ社とPact社が購入し、パッケージに使用します。アサヒビバレッジズ社は2030年までにプラスチックPETボトルにおける環境配慮素材の使用率を100%にすることを目標に掲げており、この取組みによって目標達成に向けた歩みを大きく前進させる計画です。

また、アサヒグループでは商品における環境配慮だけでなく、製造工程全体で環境に配慮する取組みも積極的に行っています。「アサヒグループ環境ビジョン2050」で掲げる2050年にバリューチェーン全体のCO₂排出量ゼロを目指す目標の達成に向け、製造工程における再生可能エネルギーの積極的な導入を推進しています。アサヒビール(株)では『アサヒスーパードライ』缶350ml・ギフトセットのビール類・『アサヒドライゼロ』缶350mlの製造に再生可能エネルギーを使用しています。またアサヒブリュワリーズヨーロッパ社においては、2020年からイタリアとオランダで風力・太陽光発電による再生可能エネルギーを100%使用した生産を開始しており、2021年にはポーランド3工場でも開始を予定しています。

アサヒグループは今後も消費者の環境意識の高まりに対応する取組みを強化していきます。



健康推進施策の強化

アサヒグループは、AGPを踏まえた「アサヒグループ健康推進における基本的な考え方」を2019年3月に策定しました。この考え方に基づき、従業員の健康推進に向けた取組みを進めています。2019年は、組織体制の構築・健康推進施策の実行・評価と改善の3点を中心に取り組んできました。

アサヒグループ 健康推進における基本的な考え方

アサヒグループは一人ひとりが健康づくりに取り組み、
お互いに健全な心身を保ち、
共に充実した人生を実現します。

私達は、

- 自らの健康は自らつくるを信念とします。
- 仲間の健康に関心を持ち、サポートします。
- 生き生きとした職場づくりに協働して取り組みます。
- 一人ひとりが自らに合った健康行動を起こします。
- 健康行動を習慣にし、生涯の健康を獲得します。

組織体制の構築については、取締役会の監督のもとでグループ健康推進会議を引き続き定期的で開催するとともに、事務局であるアサヒグループホールディングス(株)人事部に保健師を配属して健康推進体制の強化を図りました。

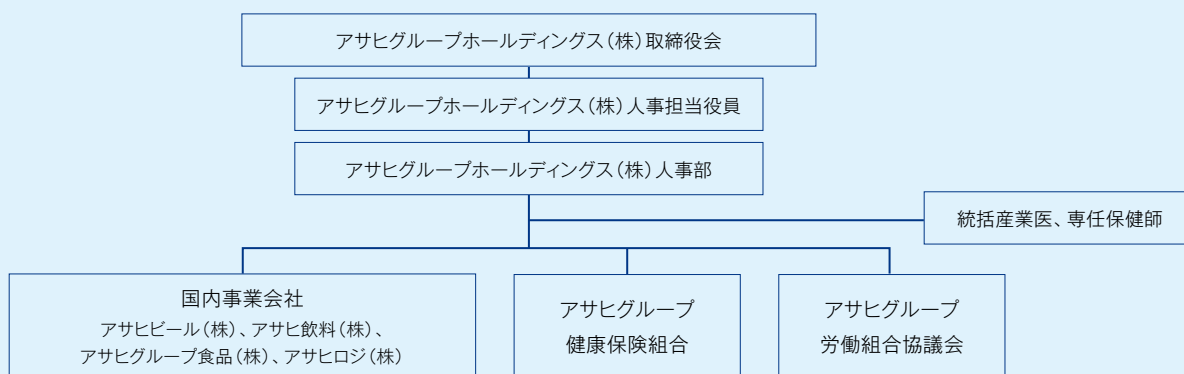
健康推進施策については、喫煙対策を重点的に実施しました。喫煙者自身の直接的健康被害と受動喫煙による健康被害の両方を防止することを目的に、屋内の喫煙場所を可能な範囲で廃止する方針をグループ内に徹底し、取組みを進めています。その結果、2019年は国内事業拠点で28カ所を削減することができました。

評価と改善については、グループ内の健康情報を一元管理するシステムを導入し、継続的かつ効果的に健康情報を蓄積・活用できる仕組みを整えました。今後はこのデータを活用してPDCAを回すための体制を構築していきます。

これらの取組みが評価され、アサヒグループホールディングス(株)は、2020年に健康経営銘柄として認定されました。今後も引き続き、従業員の健康推進に積極的に取り組んでいきます。



グループ健康推進会議体制





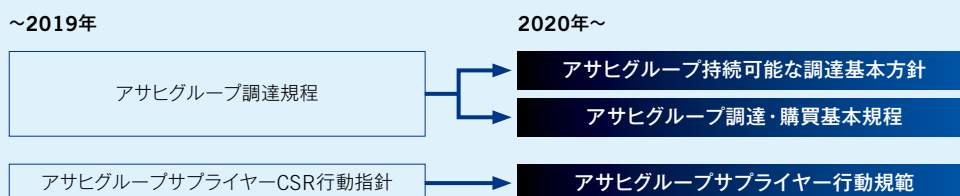
持続可能なサプライチェーン構築に向けた調達方針類の改正

グローバルな成長基盤の拡大やサステナビリティへの取り組み強化などを背景に、アサヒグループは2020年に調達方針類の改正を行いました。

「アサヒグループ持続可能な調達基本方針」はサプライヤーと持続的な共創関係を構築することを目的とした基本方針として位置付け、「アサヒグループ行動規範」で求めている項目に準拠した内容に改正しました。「アサヒグループ調達・購買基本規程」はアサヒグループの調達担当者が守るべきことをまとめたもので、サプライヤーの選定や契約、発注といった業務のほかに、社内報告や組織体制などについても追加して決めました。「アサヒグループサ

プライヤー行動規範」はサプライヤーが守るべきことをまとめたもので、地域社会の尊重や責任ある飲酒など、サプライヤーに求める行動の範囲を拡大しています。

これら調達方針類の改正にあたっては、「サプライヤー方針説明会」を開催するなどにより、サプライヤーに理解と協力を求めています。今後は「サプライヤーCSRセルフアセスメント質問表」などを通じてサプライヤーのCSR活動について確認し、「アサヒグループサプライヤー行動規範」から逸脱した行為が見られた場合には早急に改善策を図るなど、持続可能なサプライチェーンの構築に向けて取り組んでいきます。



Voice



日本ナショナル製罐株式会社
取締役社長
島田 浩行様

当社は、アルミニウム飲料缶を製造販売している会社です。これまでアサヒビール(株)と連携して、缶の軽量化による限られた資源の低減や炭酸ガス削減に取り組んできました。また、太陽光発電の利用や廃棄物の再生と抑制に努めています。

このたび、「アサヒグループサプライヤー行動規範」改正及びその背景について説明を受けました。行動規範の8項目はすべてが重要な課題であると認識していましたが、改めてアサヒビール(株)を通してその先のお客様と関わっていることを再認識しました。

アサヒビール(株)の求めるさまざまな基準はとても厳しいものですが、安心してお使いいただける製品を安定してお届けできるよう、責任を果たします。そして行動規範に求められている一つひとつを従業員とともに肝に銘じて、継続的に取り組み、今後もアサヒビール(株)とともに共創関係を築いていきます。



株主

IR活動による エンゲージメントの推進

アサヒグループホールディングス(株)は、会社の業績などの財務情報や経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスなどの非財務情報について、公平かつ広範な情報開示を行うとともに、株主・投資家との積極的な対話やその声を反映した経営改革に取り組んでいます。

今後も「中期経営方針」で掲げている重点課題を「エンゲージメント・アジェンダ(建設的な対話の議題)」として、中長期的な視点でのIR活動を推進することにより、持続的な企業価値向上を目指していきます。

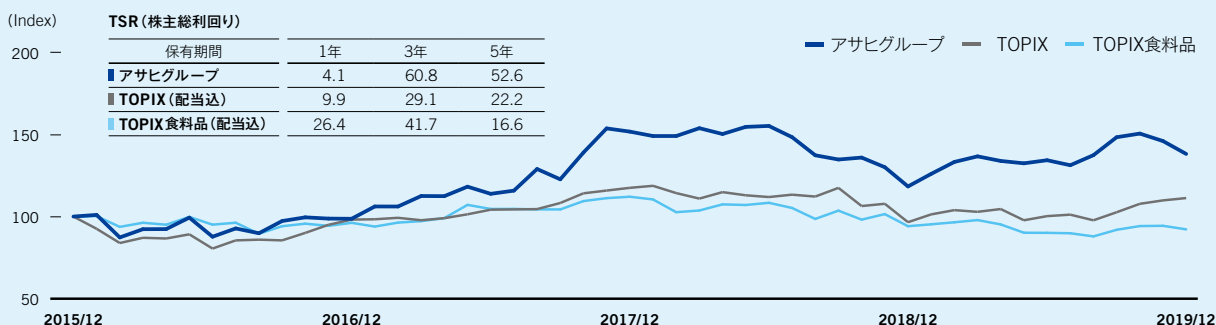
2019年の主なIR活動

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	四半期ごとに説明会を開催(第2・4四半期は社長・担当役員による説明会、第1・3四半期はIR・財務担当者による電話会議での説明会)。
アナリスト・機関投資家向け事業説明会	2回	事業会社のトップマネジメントによる説明会。IR Day(酒類・飲料・ESG)、欧州事業説明会を開催
アナリスト・機関投資家IR取材	約300回	アナリスト・機関投資家のIR取材・電話会議。
国内機関投資家向け個別訪問	2回	社長による国内株主・投資家訪問(第2・4四半期)。延べ20社。
海外機関投資家向け個別訪問	2回	社長による海外株主・投資家訪問(北米、欧州)。延べ30社。
個人投資家向け説明会	17回	社長による説明会を開催(Webにも掲載)。 IR担当による全国のビール工場での会社説明会を開催。

IR活動関連の受賞

証券アナリストによる ディスクロージャー優良企業選定 (公益社団法人日本証券アナリスト協会主催)	食品部門第1位 2019 (2003~2014年(12年連続受賞)、 2017~2019年(3年連続受賞))	個人投資家向け情報提供部門 第1位 (2009年、2016年、2017年)		
「IR優良企業賞」受賞 (一般社団法人日本IR協議会)	IR優良企業特別賞 (2013年)	IR優良企業大賞 (2014年)	IR優良企業賞 2019 (2004年、2010年、2019年)	IR向上企業 (2018年)
企業価値向上表彰((株)東京証券取引所)	優秀賞(2018年)			
日経アンニュアルレポートアワード((株)日本経済新聞社)	優秀賞(2004年、2015年、2018年、2019年) 2019			
WICIジャパン統合報告優良企業表彰(WICIジャパン)	統合報告優秀企業賞(2015年、2019年) 2019			

株価推移



* 2015年12月30日の終値を100としています。

* TSRは、2014年12月末の終値で投資した場合を基準としています。

Section 02

中期経営方針の進捗

～グローバルな価値創造経営の成果～



アサヒグループは、「Asahi Group Philosophy」に基づく「中期経営方針」のもと、「稼ぐ力の強化」「経営資源の高度化」「ESGへの取組み深化」の3つを重点課題と設定し、“グローバルな価値創造経営”を推進していきます。この3つの重点課題を「エンゲージメントアジェンダ」とした建設的な対話の促進や「価値協創ガイダンス」などに対応した統合的な情報開示を迅速かつ果断な意思決定につなげ、適切なリスクテイクを図りながら、独自の強みを活かす成長機会を創出していきます。

- 34 財務ハイライト
- 36 サステナビリティハイライト
- 38 11カ年財務・非財務サマリー
- 40 中期経営方針の概要
- 42 稼ぐ力の強化
- 46 経営資源の高度化
- 52 ESGへの取組み深化
 - 56 マテリアリティストーリー 01 環境
 - 58 Column 気候変動への取組み～TCFD提言への賛同
 - 62 マテリアリティストーリー 02 人
 - 64 マテリアリティストーリー 03 コミュニティ
 - 65 マテリアリティストーリー 04 健康
 - 66 マテリアリティストーリー 05 責任ある飲酒

財務ハイライト

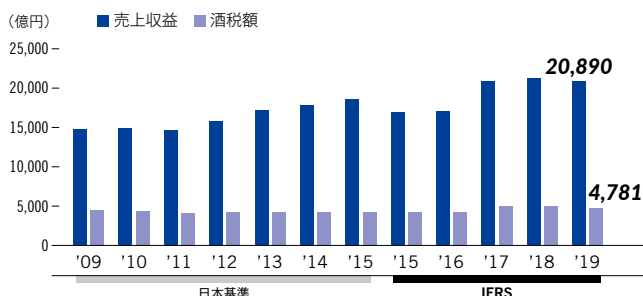
アサヒグループホールディングス(株)及び連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

売上収益／酒税額

2兆890億円

(売上収益)

ビール類市場が縮小した酒類事業や円高影響を受けた国際事業が減収となり、トータルでは減収となりました。それに伴い酒税額は減少しました。

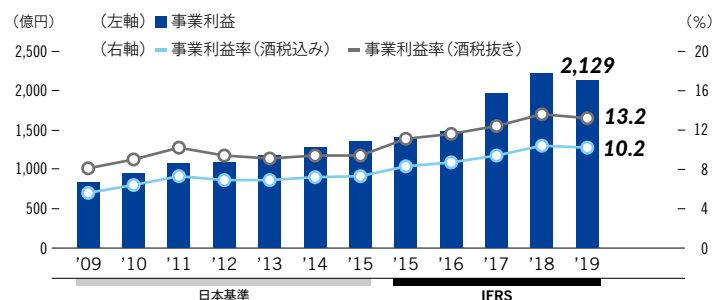


事業利益*1／事業利益率

2,129億円

(事業利益)

食品・国際事業は増益となりましたが、酒類・飲料事業の減益や円高影響などにより、トータルでは減益となりました。

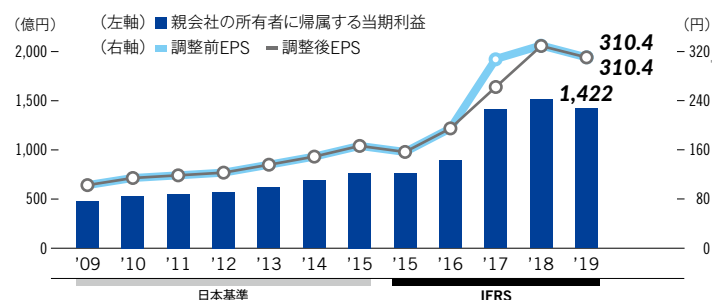


調整後EPS*2／親会社の所有者に帰属する当期利益

310.4円

(調整後EPS)

親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の減益に加えて、国際事業の再編による事業統合関連費用の発生などにより減益となり、調整後EPSも低下しました。

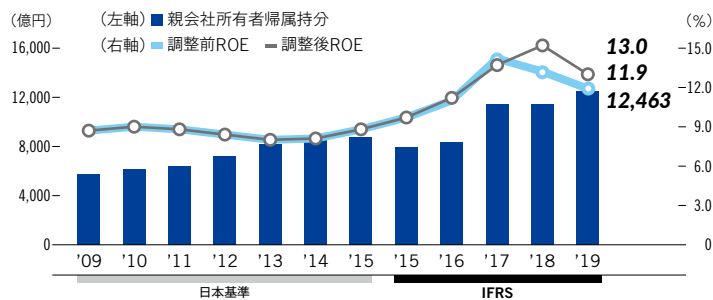


調整後ROE*2／親会社所有者帰属持分


13.0%

(調整後ROE)

調整後ROEは、親会社の所有者に帰属する当期利益の減益に伴い低下しましたが、「中期経営方針」のガイドライン(13%以上の水準)を維持しました。

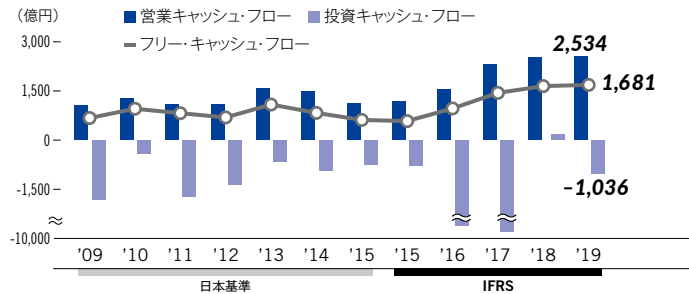


キャッシュ・フロー

1,681億円 

(フリー・キャッシュ・フロー)

フリー・キャッシュ・フロー*3は、事業利益の減少に伴い税引前利益が減少しましたが、資産効率の向上への取組みにより、増加しました。投資キャッシュ・フローは、前期の青島啤酒社の株式売却の反動に加え、英国Fuller's社のビール・サイダー事業の買収などにより支出は増加しました。

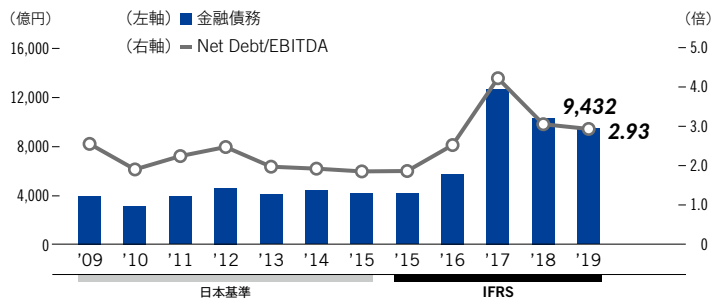


金融債務 / Net Debt/EBITDA*4


2.93倍 

(Net Debt/EBITDA)

本業におけるキャッシュ・フロー創出力の向上により、投資余力の拡大に向けて債務削減を推進し、Net Debt/EBITDAは低下しました。

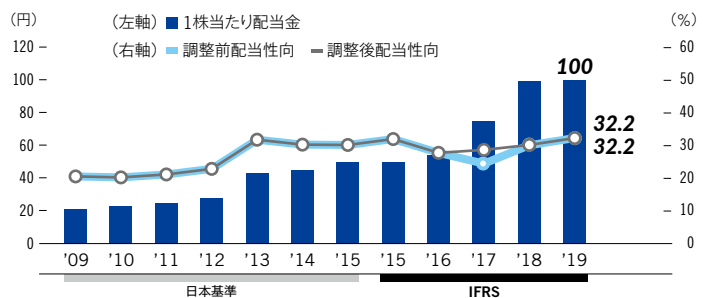


1株当たり配当金 / 配当性向*2

32.2% 

(調整後配当性向)

1株当たりの配当金は1円の増配を果たしました。また、連結配当性向は、「中期経営方針」のガイドライン(2021年までに35%を目指した安定的な増配)の達成に向けて段階的に引き上げました。

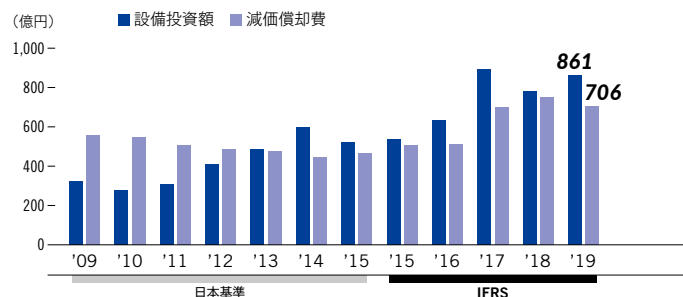


設備投資額*5 / 減価償却費*5

861億円 

(設備投資額)

設備投資は、飲料事業の乳酸菌の発酵設備の更新や食品事業のフリーズドライ食品の生産能力の増強のための投資を強化したことなどにより、トータルでは増加しました。



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

*2 EPS、ROE、配当性向については、調整前・調整後の数値を掲載。調整後は、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベースとなります。

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

*4 国際会計基準(IFRS): EBITDA=事業利益+無形資産償却費+減価償却費

日本基準: EBITDA=営業利益+のれん等償却費+減価償却費

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

サステナビリティハイライト

ネガティブ・インパクトの排除

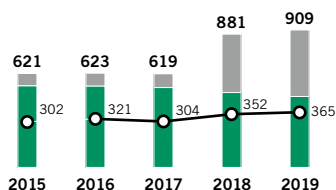
環境



気候変動への対応

CO₂排出量 **909**千トン

2019年に「アサヒグループ環境ビジョン2050」を制定し、気候変動をはじめとする環境関連の課題を設定しました。またTCFDの提言にも賛同し、気候変動による機会・リスクの分析や対応を検討しています。



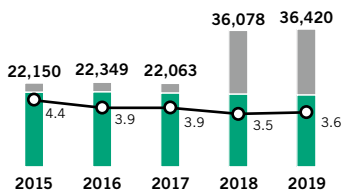
■ 国内Scope1、2(千トン) ■ 海外Scope1、2(千トン)
○ 原単位(kg/百万円)(売上高・売上収益)
* 海外Scope1、2の対象は2015~2017年はオセアニア、2018年はオセアニア+欧州、2019年はオセアニア+欧州+東南アジア
* 2016年以降は原単位の算出に国際会計基準(IFRS)に準拠した売上収益を適用。



持続可能な水資源の推進

酒類・飲料事業
水使用量原単位 **3.6** m³/kl

製造拠点における水使用量の削減や再利用の促進を行うとともに、取水・排水においては環境負荷をできる限り小さくできるよう努めています。



■ 国内水使用量(千m³) ■ 海外水使用量(千m³)
○ 水使用量原単位(m³/kl)(製造量(kl)あたり)
* 2017年までは国内+海外(オセアニア)が対象。
* 2018年は国内+海外(オセアニア+欧州)が対象。
* 2019年は国内+海外(アセアニア+欧州+東南アジア)が対象。

人権・人材マネジメント



人材育成

エンゲージメント
サーベイ参加国数・**8**カ国 **1,036**人
参加人数

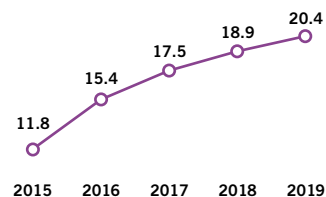
アサヒブルワリーズヨーロッパ社、アサヒホールディングスオーストラリア社でエンゲージメントサーベイを実施しました。2021年にはアサヒグループ共通のエンゲージメントサーベイを実施する予定です。



ダイバーシティの強化

女性管理職比率 **20.4%**

主要事業会社ごとに女性活躍推進の目標を掲げて、取組みを進めています。その結果、女性管理職比率も着実に向上しています。2019年には女性かつ外国籍の社外取締役が新たに就任しました。



人権の尊重

国内グループ会社
人権研修
参加人数 **372**人

2019年5月に制定した「アサヒグループ人権方針」の実現に向けて、国内グループ人事総務部門管理職を対象とした人権方針及びLGBT研修、希望者を対象としたユニバーサルマナー研修を実施しました。今後は研修の対象範囲を拡大し、社員の人権に対する理解促進を図っていきます。

本ページでは、前期までのマテリアリティに基づいて成果をご報告しています。
アサヒグループの新たなマテリアリティについてはP.52-53をご覧ください。



P.52-53

責任ある事業活動

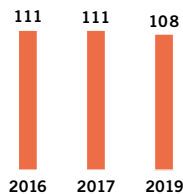


サプライチェーン・マネジメント

「アサヒグループ調達方針
説明会」参加社数

108社

グループ取引額の5割弱にあたる国内主要サプライヤーを対象に、「Asahi Group Philosophy」や調達方針類の説明会を開催しました。安全で安心な商品・サービスを提供するために、サプライヤーとの強固な信頼関係と長期的な協力関係の構築に取り組んでいます。



* 2018年は「Asahi Group Philosophy」策定中のため開催せず。



食の安全・安心の確保

品質事故件数

1件

アサヒグループでは、誤表示による自主回収を1件実施しました。グループ全体の品質保証体制の強化により再発防止を徹底し、品質向上に努めていきます。

* 品質事故件数＝「GRIスタンダード416-2、及び417-2にて示された関連規制及び自主的規範の違反」等を理由とした新聞社告または自社Webサイトに告知した商品回収の件数。



商品・サービスを通じた社会的責任の追求

「和光堂栄養相談
活動」の参加人数

10万3,000人

アサヒグループ食品(株)では、栄養士など専門知識を持つ社員が、離乳期のお子様を持つ保護者の方に向けた講座や相談活動を実施しています。

ポジティブ・インパクトの拡大

アサヒの強みを活かした価値創造



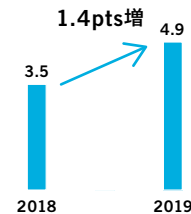
新しい飲用機会の創出を通じた 社会的課題の解決

全商品に占める

ノンアルコール商品の売上数量比率
(アサヒブリュワリーズヨーロッパ社)

4.9%

アサヒブリュワリーズヨーロッパ社では、「責任ある飲酒」の取組みの一環として、ノンアルコール商品への投資・開発に取り組んでいます。全商品に占める売上数量比率は着実に向上しています。



酵母・乳酸菌の活用による商品の提供

『カルピス』ブランド・
『カルピス』由来の
乳酸菌科学の売上数量

4,412万箱

アサヒ飲料(株)では、健康ニーズに応える商品や取組みを通じて、新たな健康価値を創造し、社会に提供することに取り組んでいます。『カルピス』ブランドは発酵をテーマとしたおいしさと健康に関する啓発活動を地域と連携し、地域活性化にも貢献しました。



健康を基軸とする事業・ 循環型社会に貢献する事業の拡大

「カルスポリン」売上拡大による
家畜の生育に必要な飼料穀物削減量

62万t

アサヒカルピスウェルネス(株)では、畜産用プロバイオティクス(生菌剤)である「カルスポリン」の利用により飼料を使う効率を向上させ、家畜の生育に必要な飼料穀物の削減に貢献しました。

11カ年財務・非財務サマリー

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

日本基準

	2009	2010	2011	2012	2013
経営成績(会計年度):					
売上収益	¥ 14,724	¥ 14,894	¥ 14,627	¥ 15,790	¥ 17,142
売上原価	9,584	9,433	9,072	9,747	10,328
販売費及び一般管理費	4,312	4,507	4,483	4,959	5,639
事業利益*1	827	953	1,071	1,084	1,174
親会社の所有者に帰属する当期利益—調整前					
—調整後*2	476	530	550	571	617
EBITDA*3	1,457	1,576	1,668	1,709	1,836
設備投資額	325	278	306	411	484
減価償却費	559	546	507	485	477
研究開発費	93	93	89	96	108
財政状態(会計年度末):					
総資産	¥ 14,336	¥ 14,053	¥ 15,299	¥ 17,321	¥ 17,915
金融債務	3,918	3,114	3,900	4,562	4,037
資本合計	5,777	6,126	6,437	7,268	8,274
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,063	¥ 1,256	¥ 1,085	¥ 1,092	¥ 1,572
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,806)	(417)	(1,712)	(1,343)	(657)
財務活動によるキャッシュ・フロー	785	(908)	670	430	(849)
現金及び現金同等物の期末残高	180	108	161	343	411
1株当たり情報(円):					
親会社の所有者に帰属する当期利益—調整前					
—調整後*2	¥ 102.49	¥ 114.10	¥ 118.36	¥ 122.75	¥ 135.73
配当金	21.00	23.00	25.00	28.00	43.00
親会社所有者帰属持分	1,233.25	1,315.51	1,378.19	1,553.35	1,772.47
財務指標:					
事業利益率(%)	5.6	6.4	7.3	6.9	6.9
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)—調整前					
—調整後*2	8.7	9.0	8.8	8.4	8.0
ROA(資産合計税引前利益率)(%)	6.6	7.1	7.6	7.0	7.0
総資産回転率(倍)	1.08	1.05	1.00	0.97	0.97
親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	40.0	43.6	41.9	41.8	45.7
Net Debt/EBITDA(倍)	2.55	1.90	2.24	2.47	1.97
ESG指標:					
期末連結社員数(人)	17,316	16,712	16,759	17,956	18,001
取締役人数(合計)(人)(会計年度末)	13	13	11	10	11
取締役人数(社外)(人)(会計年度末)	3	2	3	3	3
水使用量(千m ³)*4	19,828	19,130	18,966	19,532	23,664
CO ₂ 排出量(千トン)*4,5	756	740	728	815	855
CO ₂ 排出量(Scope3)(千トン)*6	—	—	—	—	—

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

*2 調整後は、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベースとなります。

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

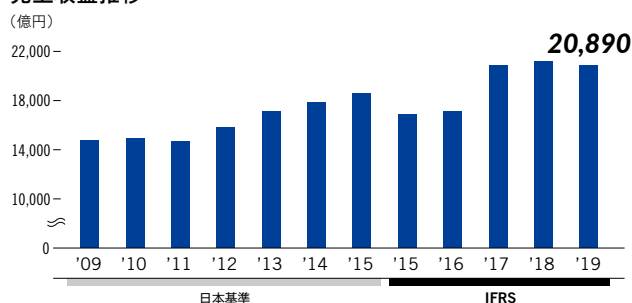
*4 水使用量、CO₂排出量に関するデータの集計範囲についての情報は下記URLをご参照ください。

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

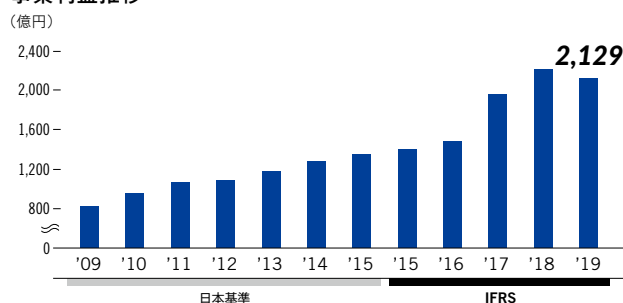
*5 2013年までは国内Scope1、2、3、2014年以降は国内・海外Scope1、2の実績です。

*6 アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)が対象です。

売上収益推移



事業利益推移



<本ページについて>

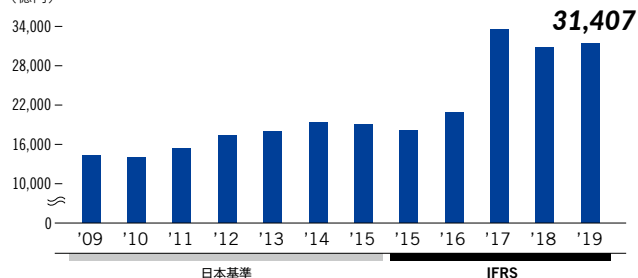
- 当社は、2015年までを日本基準、2016年より国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。項目については国際会計基準(IFRS)に基づき連結財務諸表を作成しています。
- 日本基準の科目名は、「売上収益」は「売上高」、「事業利益」は「営業利益」、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「当期純利益」、「親会社の所有者に帰属する持分」は「自己資本」となります。

IFRS

億円		IFRS					億円	%
2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	増減率 (2019/2018)	
¥ 17,854	¥ 18,574	¥ 16,895	¥ 17,069	¥ 20,848	¥ 21,202	¥ 20,890	-1.5	
10,734	11,005	11,028	10,981	12,953	13,032	12,973	-0.5	
5,837	6,217	4,459	4,602	5,931	5,956	5,787	-2.8	
1,283	1,351	1,406	1,484	1,963	2,213	2,129	-3.8	
691	764	757	892	1,410	1,510	1,422	-5.9	
1,923	1,979	1,972	2,058	2,853	3,184	3,048	-4.3	
598	520	535	634	895	782	861	10.1	
445	466	508	510	698	750	706	-5.8	
107	103	103	95	116	123	128	3.7	
¥ 19,366	¥ 19,015	¥ 18,046	¥ 20,863	¥ 33,468	¥ 30,793	¥ 31,407	2.0	
4,347	4,149	4,144	5,703	12,619	10,273	9,432	-8.2	
8,965	8,918	8,036	8,461	11,527	11,496	12,482	8.6	
¥ 1,467	¥ 1,127	¥ 1,164	¥ 1,544	¥ 2,317	¥ 2,524	¥ 2,534	0.4	
(921)	(755)	(770)	(2,685)	(8,858)	225	(1,036)	—	
(358)	(730)	(752)	1,195	6,618	(2,705)	(1,588)	—	
622	432	432	484	580	573	484	-15.4	
¥ 148.92	¥ 166.25	¥ 164.82	¥ 194.75	¥ 307.78	¥ 329.80	¥ 310.44		
45.00	50.00	50.00	54.00	262.23	328.95	310.44		
1,904.64	1,916.69	1,723.97	1,825.57	2,499.62	2,502.67	2,720.76		
7.2	7.3	8.3	8.7	9.4	10.4	10.2		
8.1	8.8	9.7	11.0	14.2	13.2	11.9		
7.1	7.6	6.5	7.7	7.2	6.5	6.3		
0.96	0.97	0.93	0.88	0.77	0.66	0.67		
45.5	46.2	43.7	39.9	34.2	37.2	39.7		
1.92	1.85	1.86	2.52	4.22	3.05	2.93		
21,177	22,194		23,619	30,864	28,055	29,327		
9	9		10	10	10	9		
3	3		3	3	3	3		
23,615	23,933		23,889	23,723	38,623	40,292		
613	621		623	619	881	909		
—	2,960		3,169	2,912	2,889	2,923		

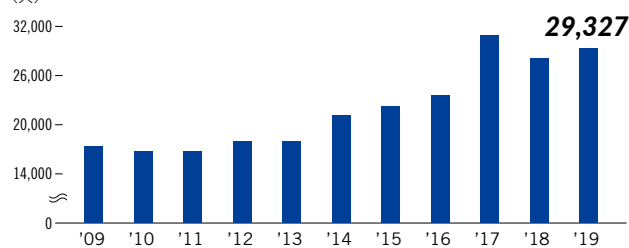
総資産推移

(億円)



期末連結社員数推移

(人)



中期経営方針の概要

「Asahi Group Philosophy」に基づく“グローバルな価値創造経営”の推進

■ 高付加価値化や収益構造改革による 「稼ぐ力の強化」



■ 国内外での高付加価値ブランドの育成とクロスセルの拡大などによる売上成長	P.42, 44
■ ZBB（ゼロベース予算）の導入や調達体制の最適化などによる収益構造改革 （ZBBを含む収益構造改革の効率化効果（2019～2021年累計）は300億円以上を目指す）	P.88
■ ROICを活用した事業管理、キャッシュ・フロー最大化などによる資産・資本効率の向上	

■ 新たな成長源泉の拡大に向けた 「経営資源の高度化」

■ イノベーション、ディスラプションを実現する風土改革、無形資産（研究開発・人材力等）への投資	P.48, 50
■ 既存事業を補完するボルトオン型M&Aや競合・異業種とのアライアンスの拡大	P.46
■ デジタルトランスフォーメーションによる構造改革、ビジネスモデルの進化	—

■ 持続的な価値創造プロセスを支える 「ESGへの取組み深化」

■ 「アサヒグループ環境ビジョン2050」の設定、強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上	P.52, 56
■ グローカルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築	P.48, 62
■ リスクマネジメントの高度化(ERM)やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革	P.70, 74, 78

事業別の「中期経営方針」の重点課題

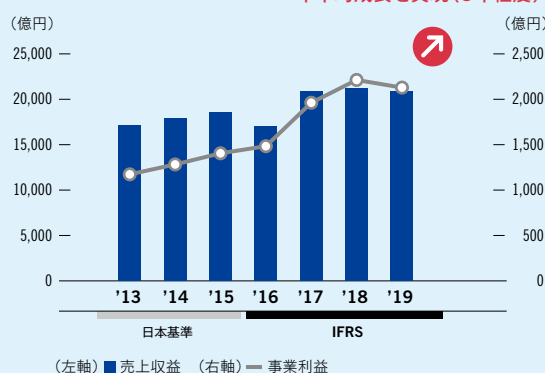
酒類事業	イノベーションとコストリダクションの高度化、国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立	P.98
飲料事業	国内飲料トップクラスの収益性を堅持し、業界のリーディングカンパニーを目指す	P.100
食品事業	「強み」の更なる強化と新たなマーケットの創造による成長基盤の拡大	P.102
国際事業	プレミアム化の推進とクロスセルの拡大展開を軸として、グループの持続的成長を牽引する	P.104

主要指標の考え方・ガイドライン

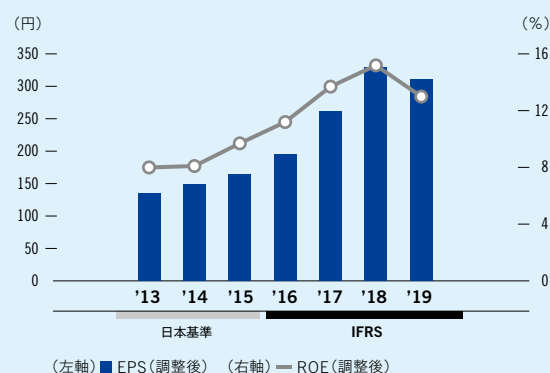
2018年以降のガイドライン(3年程度を想定)

売上収益	主力事業の安定成長-事業ポートフォリオ再構築+新規M&A
事業利益 ^{*1}	CAGR(年平均成長率): 一桁台半ば~後半
EPS(調整後 ^{*2})	CAGR(年平均成長率): 一桁台半ば~後半
ROE(調整後 ^{*2})	13%以上の水準の維持

売上収益/事業利益



EPS(調整後)/ROE(調整後)



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

*2 EPS・ROEは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース

財務及びキャッシュ・フロー方針

2019年以降のガイドライン(3年程度を想定)

キャッシュ・フロー	フリー・キャッシュ・フロー ^{*3} : 年平均1,700億円以上
成長投資・債務削減	M&Aなどの成長投資を優先しつつ、投資余力を高める債務削減を推進 (Net debt/EBITDA: 2021年末には2倍以下)
株主還元	配当性向35% ^{*4} (~2021年)を目指した安定的な増配 (将来的な配当性向は40%を目指す)

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

*4 算出する親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース

当社は、2020年6月1日にCUB事業の買収取引が完了しました。また、それに関連し、資本調達を含めたファイナンス・プランを検討していますが、このページに掲載している「中期経営方針」のガイドラインの内容には、CUB事業の取得及びそれに伴う資金調達による影響を考慮していません。当社は、CUB事業の買収による影響を考慮の上、中期経営方針の見直しを予定しています。

国内 “Value経営”への変革、お客様にとっての価値や新市場の創造を目指す

持続的な価値創出に向けた変革

国内のビール類市場は、節約志向が強まったことなどを背景に、RTDなどのその他カテゴリーへの需要流出により、プライベートブランドを除く実質的な市場規模はこの2年で想定以上に縮小しました。こうした市場の縮小やニーズの多価値化などを踏まえ、アサヒビール(株)は、5年、10年先を見据えた長期経営方針として、「Value”経営へ

の変革」を掲げた経営改革をスタートしています。

AGPのビジョン“高付加価値ブランドを核として成長するグローバルな価値創造企業”を具現化するため、改めてボリュームからバリュー重視の経営に変革し、収益性の維持・向上と新価値・新市場の創造を目指していく方針です。

“Value経営”の概要

① 総合的なミックス改善	会社や個人評価のKPIをカテゴリー、ブランド、容器など採算を重視した指標に移行し、資源配分を重点化する総合的なミックス改善戦略を推進する
② 数量増を前提としない経営の効率化	5年、10年先の中長期視点で、営業や生産・物流などSCM全般のスリム化を図る
③ 新市場・新価値の創造	経営改革で創出する原資は、お客様への提供価値の向上や新市場の創造に配分し、持続的な成長を実現する好循環の創出を目指す

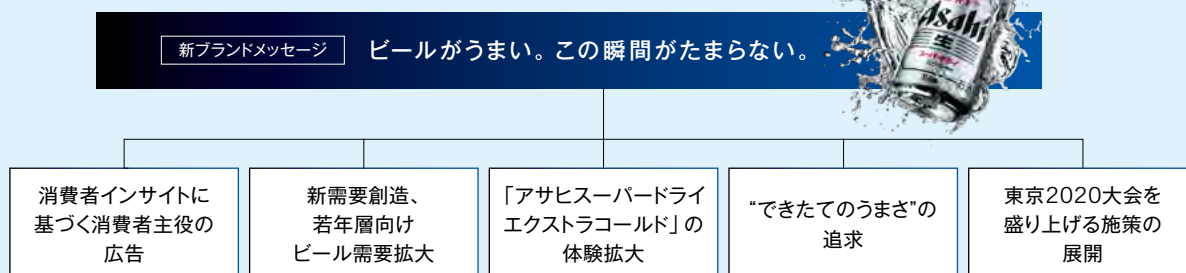
『アサヒスーパードライ』の価値向上に向けた取組み

当社は、業界のミックス改善を主導するため、ビールの活性化に経営資源を傾斜配分していきます。『アサヒスーパードライ』のブランドメッセージを明確にした上で、インサイトに基づく消費者主役の広告展開に加えて、新たな飲用シーンや体験の演出など、飲用者数の拡大を重視した

マーケティングを展開していきます。

若年層や女性など新規ターゲット層に向けて、それぞれがビールに求めるベネフィットを訴求し、短期的なモメンタム回復だけでなく、『アサヒスーパードライ』ファンの着実な拡大を目指していく方針です。

主な取組み





Voice

新たなブランドメッセージとともに、 世界で最もお客様がワクワクする ビール・お酒の会社になることを目指す



松山 一雄

アサヒビール株式会社
専務取締役 兼 専務執行役員

お客様の心が動くマーケティングへ

私は、2018年9月にアサヒビール(株)に入社し、マーケティング本部長に就任しました。

元来、アサヒビール(株)は、『アサヒスーパードライ』を生み出した「挑戦のDNA」を持つ会社です。しかし、業界のリーダーとなり、過去の慣習や成功体験に倣うような空気が社内にも流れ始めていたのかもしれません。酒類業界の“外”から来た私の使命は、業界の常識にとらわれない自由奔放な発想で、新しい価値を生み出すことだと認識しています。

マーケティングの目的は、選択の自由があるお客様に、自社と自社の商品・ブランドを好きになっていただき、買い続けていただくことです。私たちは消費者の行動変容を起こすのは態度変容、つまり「心が動くから、行動が変わる」と考え、「お客様の心が動くマーケティング」を追求します。

国内ビール類市場は、若者を含む飲酒人口の減少や嗜好の多様化で縮小が続いていますが、2020年10月からの酒税改正などの機会もあり、顧客志向のマーケティングを徹底することにより、市場を再活性化できると考えています。

就任後の取組みと成果

この変革の第一歩として、「商品が主役」だったマーケティングを改め、「お客様が主役」を徹底しました。これを『アサヒスーパードライ』に当てはめると、「アサヒスーパードライ」を“楽しんでください”から「アサヒスーパードライで楽しんでください」への、たった一文字の変化なのですが、マーケティング目標が「商品のよさをアピールすること」から「商品の価値を担う主役であるお客様の人生をより豊かにすること」へと明らかに変わりました。

次に、お客様がどんな瞬間にビールの価値を最も実感するのかについて大規模な消費者調査で掘り下げた結果、「ビールは『うまい!』と感じる瞬間、人生の喜怒哀楽を包み込んで、すべてを肯定してくれる特別な飲み物」という消費者インサイトにたどり着きました。これに基づき、『アサヒスーパードライ』の新ブランドメッセージを「ビールがうまい。この瞬間がたまたまない。」とし、2019年11月より新ブランド広告を展開しています。「人生賛歌」との思いを込めた新広告は、幅広い世代から支持を受け、CM好感度調査において過去最高評価をいただくなど、確かな手応えを感じています。また、課題である若年層・女性層への取組みとしては瓶から直接飲むスタイルを提案した『アサヒスーパードライ ザ・クール』や、溶けにくい果汁氷を入れて香りと味わいの変化を楽しむビアカクテル「BEER DROPS」など、新たな発想による価値提案を行っています。

同時に『アサヒスーパードライ』独自の物性価値で世界にも類を見ない「辛口」「鮮度」に磨きをかけ、お客様とのすべてのタッチポイントで、圧倒的な存在感を持つブランド価値を確立していきたいと考えています。

今後の目指す姿

私たちは、お客様にとって、アサヒビール(株)が世界で最もワクワクするビール・お酒の会社になること、『アサヒスーパードライ』が世界一愛されるビールブランドになることを目指していきます。

このビジョンへの大きな躍進の一歩と位置付け当社がゴールドスポンサーを務める「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会」は2021年へ延期となりましたが、開催時には全世界に『アサヒスーパードライ』の魅力を最大限に発信できるよう、引き続き準備を進めていきます。

海外 国際ビール事業再編を通じて プレミアム戦略を加速させる

海外事業の戦略と事業再編

「中期経営方針」で国際事業の重点課題に掲げている「プレミアム化の推進とクロスセルの拡大展開を軸として、グループの持続的成長を牽引する」の実現に向けて、2020年1月より国際ビール事業の組織再編を実施しました。

具体的には、欧州を中心に機能の統合・分離と効率的な組織運営を目的に再編し、“グローバルなマネジメント体制”を強化しました。従来の西欧事業は、アサヒインターナショナル社に名称を変更し、これまで分散していたグローバル市場における『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』などのプレミアムブランドの輸出ビジネスとマー

ケティング機能を集約し、グローバルでのプレゼンス拡大を目指していきます。また、従来の中東欧事業は、欧州事業に名称を変更し、旧西欧事業のイタリアとオランダを移管することにより、欧州のローカル市場に特化し、ポートフォリオ全体のプレミアム化による持続的な成長基盤を強化していく体制に移行しました。

グローバルとローカルのそれぞれの市場で最適な事業運営を推進する体制を構築することで、強い競争力を持ったグローバルプレミアムビールメーカーとしてスピーディーな成長を図ります。

Reports from On-Site Managers

グローバル 英国における『アサヒスーパードライ』のブランド地位向上

アサヒグループを象徴する国際的なブランドとして、『アサヒスーパードライ』の最優先事項はスーパープレミアムマーケットでの存在感をグローバルに拡大すること、そして消費者が世界中のどこにいても最高のKarakuchiの味わいを体験できるようにすることです。英国においては、ブランド地位の向上と確立を果たすことが私たちの乗り越えるべき最初の課題でした。私たちは『Peroni Nastro Azzurro』を育成した経験をもとに、その知見とブランド構築のアプローチを応用することで、これらの課題の克服に挑みました。具体的には、下記のような取組みです。

- 卓越したクオリティで商品を提供する
- ブランドの持つ文化的背景や歴史、開発ストーリーなど魅力的なストーリーをお客様に伝える
- 主要な顧客とポジショニングの位置付けの基盤を共有する
- サーバーやグラス、容器包装など、プレミアムブランドにふさわしいアセットを制作する
- 流通経路をターゲットに基づいた消費者層にリーチするように集中させる
- 業務用業態と家庭用業態におけるプレミアムアウトレットへの販売経路を再構築する
- スーパープレミアムセグメントに基づいた価格設定を行う
- スーパープレミアムのポジションを確立した後により広い市場への拡大へと移行する

こうした方針のもと、『アサヒスーパードライ』の家庭用業態における販売経路は高級志向の小売業者に集中しています。その結果、2018年1月と比較して1ℓ当たりの平均価格が30%^{*1}、ブランド価値においても37%上昇しました。業務用業態においても、販売数量が35%増加する中、プレミアムアウトレットにおける販売数量が2倍となるなど、高級店舗の取扱量はそれ以上に増加しています。これら一連の施策により、全体では1ℓ当たりの平均価格が21%^{*1}、ブランド価値も36%^{*2}上昇するなど、トータルのブランド価値を2年間で約2,000万ポンド^{*3}高めることができました。

また、ロンドンのターゲット顧客との主要な指標において、2018年と比較して大幅に改善を成し遂げるとともに、Drinks International社の最新のレポートにおいて、『アサヒスーパードライ』が2番目のBest Selling Brand及び4番目のTop Trending Brandとして認められ、Digiday Marketing and Advertising Awards Europe 2019で「Best Branded Content Series」を受賞するなど大きな成果を上げることができました。

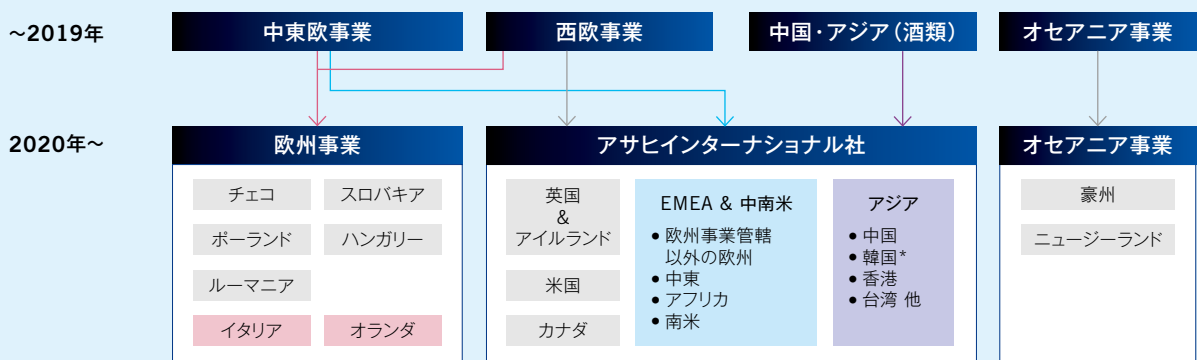
*1 Nielsen データ(2019年1月26日~2020年1月25日)に基づいて算出

*2 社内管理指標に基づき算出

*3 TCGA OPMSデータ(2019年1月26日~2020年1月25日)に基づいて算出



国際ビール事業の組織再編



* (株)ロッテアサヒ酒類を除く

リージョナル ポーランドにおけるローカルプレゼンスの確立

Kompania Piwowarska社は、欧州で2番目に大きいビール市場であるポーランドで、ビール市場のおよそ3分の1のシェアを誇るマーケットリーダーです。Kompania Piwowarska社は、消費者に喜んでいただけるよう、期待を超えるおいしさの実現を追求し続けており、その戦略は、強力なローカルブランドのポートフォリオ構築により、長年一貫して継続してきました。Kompania Piwowarska社の2つのコアブランドである『Żubr』と『Tyskie』は、メインストリームセグメントで合計約100万kℓを販売しており、プレミアムセグメントにおいても、さまざまな象徴的なブランドを通じて30万kℓを販売しています。

ポートフォリオのチャレンジとして、数量の大きい『Żubr』と『Tyskie』のプレミアム化を推進するため、ブランド再構築を進めるとともに、2019年に前期比で12%伸長する高成長で収益性の高い領域であるプレミアムセグメントに強く注力し続けています。代表的な施策として、2018年に『Tyskie』を新しいレシピとビジュアルアイデンティティのもとでリニューアルしたことが挙げられます。これにより、『Tyskie』は高いブランド価値と販売規模の両面を兼ね備えたブランドに生まれ変わりました。その他、プレミアムセグメントにおいて、多様な飲用機会に対応できるようなポートフォリオ戦略を、右記を柱にして実行しています。

- 『Lech Free』を中心とした幅広いライフスタイルに適応するノンアルコール分野での成長
- 『Kozel』、『Pilsner Urquell』によるチェコブランドの確立
- 『Lech Premium』によるプレミアムラガー領域での成長
- 成長するクラフトビールへの対応
- 『Captain Jack』によるスピリッツフレーバービール飲用機会の拡大

これらのもと、ノンアルコールビール市場では、『Lech Free 0.0』において、新たな2つのフレーバーの発売が成長を牽引し、2019年に販売量を2倍に増やすとともに、ノンアルコールビールセグメントでトップシェアポジションを獲得し続けています。また、チェコブランドでは、『Kozel』が前期比で63%伸長し、成長を牽引しました。クラフトビールでは、『Książęce』ブランドから、『IPA』、『Porter』、『Weizen』など、世界のさまざまな地域の伝統的な醸造(ビールづくり)にインスパイアされた幅広いビールを提供しています。そして、スピリッツフレーバービールでは、2018年にラム風味、2019年にラムとオレンジ風味の『Captain Jack』を発売し、どちらも消費者に好評でした。こうした一連の施策により、2019年には2018年に続いて1ℓ当たりの販売単価が強く成長しました。

CUB事業取得による事業基盤拡充

豪州の新たな事業取得により、3極を核としたグローバルなプラットフォームの確立を目指す

買収意義

2020年6月1日にAnheuser-Busch InBev社グループが保有していた豪州のビール・サイダー事業(以下、CUB事業)を取得しました。この買収により、国際事業の「稼ぐ力の強化」だけではなく、「経営資源の高度化」をさらに推進していくことにより、日本、欧州、豪州の3極を核としたゆるぎないグローバルマネジメントのプラットフォームを構築していきます。

具体的には、今回の買収により既存事業を含めたオセアニア事業のEBITDAは約1,000億円と欧州事業と同規模となり、日本の2,000億円規模と合わせて3極体制が整うこととなります。これまで培ってきた3拠点のブランドや人材などの「強み」を融合していくことで、AGPで掲げている“グローバルな価値創造企業”の実現に向けて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

事業概況

CUB事業は、ビールとサイダー事業を中心とした事業会社です。CUB事業の強みは、

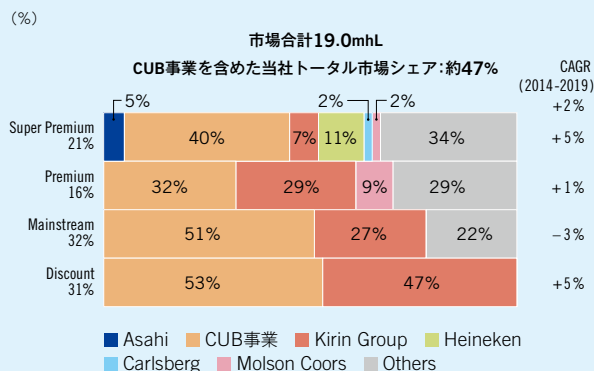
- ① トップブランドである『Carlton』や『Great Northern』を含めた多様なブランドポートフォリオ
- ② 広範かつ強力な販売ネットワークと、テクノロジーを活用した新たなチャネル開拓力
- ③ 市場変化に対応できる高い商品開発力やマーケティング力
- ④ EBITDAマージン40%以上の強固な収益構造
- ⑤ 上記の4つの強みを下支えする優秀な人的資源

などの高度な経営資源を有し、豪州における盤石な事業基盤を確立していることです。

特に、ビールカテゴリーにおいては、国内外のプレミアムビール、クラフトビール、メインストリームビールのブランドを数多く展開し、豪州市場で46%のシェア*1を有しています。また、豪州のビール市場は、全体の販売数量は過去5年の年平均成長率は2%*1と推移する中、プレミアムとスーパープレミアム市場は、それぞれ1%*1と5%*1と安定的に拡大を続けています。

今後は、新型コロナウイルス感染症の影響により、一時的にはプレミアム化が減速する可能性はありますが、中長期的にはプレミアムの潮流は継続していくと推測しています。

豪州ビール市場価格帯別会社別シェア(2019年)



今後の方向性

今後は、まずCUB事業のアサヒグループへの統合作業を進め、アサヒグループとCUB事業がこれまで培ってきた「強み」を融合し、豪州におけるより一層の強い事業基盤を構築するとともに、早期のシナジーの創出を目指していきます。また、取得したブランドの一部*2の売却プロセスを進めていきます。

特に、CUB事業の広範で強力な販売ネットワークを活用した『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』などの当社ブランドの拡大展開に加え、CUB事業が保有するブランドを含めたブランド価値の更なる向上を図るこ

とにより、持続的なトップラインシナジーを創出していきます。

また、コスト面においても物流部門などの効率化、スケールメリットを活かした共同調達によるコスト削減を中心にシナジーを追求し、更なるマージンの改善を図っていく方針です。さらには、優秀な人材を獲得することにより、グローバルなタレントマネジメントをさらに拡大し、人材面における経営資源の高度化を推進していきます。

*1 出典：Global Data

*2 売却ブランドは、ビール2ブランド（『Stella Artois』『Beck's』）とサイダー3ブランド（『Strongbow』『Little Green』『Bonamy's』）

Voice

Carlton & United Breweries (CUB事業) とアサヒグループは豪州と日本のそれぞれで最も有名な、その国の象徴とも言えるビールメーカーであり、どちらも強固な伝統に根ざしています。私たちの商品は、その歴史の中で消費者から深く愛されてきました。1854年から醸造されている『Victoria Bitter』をはじめとするブランドは、豪州におけるビールの代名詞とも言える存在です。例えば、1832年から継続的に操業している私たちのタスマニア州のカスケード醸造所は豪州で最も古い製造工場です。今回私たちは、豪州と日本における最高のビールメーカーが力を合わせる特別な機会を手にすることができました。アサヒグループと一体になることで、特別な何かを成し遂げることができると確信しています。

アサヒグループは現在、世界中のメーカーの羨望の的となるようなポートフォリオを保持しています。すべてのビールを愛する人たちの期待に応える商品を有しており、そのほかのアルコール飲料についても積極的に拡充しています。そして今後も、消費者の多様化するニーズにこれまで以上にお応えしていくとともに、マーケットシェアと利益の面においても成長を果たしていくことにお約束します。豪州で最も人気のあるビールである『Great Northern Super Crisp』や、当社初のノンアルコールビールである『Carlton Zero』などを開発・育成してきたように、私たちの抱える豪州で最高のイノベーター、醸造者、マーケティング担当者が一丸となって、常に競合他社の先を行く会社で



Peter Filipovic

Chief Executive Officer,
Carlton & United Breweries

あり続けることを目指していきます。

私たちは事業を展開するコミュニティに深く根ざした企業でもあります。これまでも、豪州中の地域社会をサポートすることに力を注いできました。干ばつや火災の影響を受けたコミュニティに対して飲料を無償で提供したり、コミュニティの中心にある地元のスポーツクラブを支援したりするなど、豪州という地域とそこに住む人々をよりよい未来へとつなげたいのです。同時に、サステナビリティの面においても野心的な目標を掲げて取り組んでいます。その一例として、2025年までに使用するエネルギーを100%再生可能エネルギーにすることを目標として掲げましたが、すでにこの目標を前倒しで達成しています。

私たちは、お互いの理解を深めていくことによってこれまで以上に素晴らしい企業となれるはずで、アサヒグループとの協業は、両社にとって素晴らしいものとなると確信しています。アサヒグループの一員となったことを非常に喜んでおり、これからともに歩む未来を楽しみにしています！

人材（組織）力の強化

再定義した人事戦略がグローバルに浸透し、実効性はさらに向上

アサヒグループが目指す人事戦略は、現地経営陣がグローバル共通の「ポリシー」を十分に理解した上で、自らの手で運用する自立型の戦略です。2019年は、「統合報告書2018」で説明した通り、グローバルタレントマネジメントを目に見える形で社員に実感してもらう1年と位置付け、グローバルでの共通の仕組みの浸透と

各社のユニークな施策運営を着実に推し進めてきました。2020年6月から豪州のCUB事業がグループ入りし、地域を跨いだ成長機会の提供など、人材という経営資源の高度化をさらに推進するとともに、このようなグローバルな人事施策によって、早期にシナジーを発揮できる見通しです。

「グローバル人事会議2019」開催

2018年に続き「グローバル人事会議2019」を開催し、サクセッションプランを中心に討議しました。各地のCEOクラスだけでなく、幹部人材にまで裾野を広げて討議を行いました。具体的には、後継者候補の人数や育成状況を

共有し、異なる市場でキャリアを試してみたい人材がいなかったり、他の地域に後継者候補となりえる人材がいなかったり、また人事評価のアプローチはどうあるべきかなどさまざまなアジェンダについて議論を重ねました。

タレントマネジメントの運用手法

- ・ 「ポテンシャルモデル」のグローバルでの標準化及びパフォーマンスとポテンシャルによる人材評価軸の統一
- ・ グローバル共通のグレード（等級）制度の展開
- ・ 外部データのベンチマークによる、各エリアで競争力のある報酬パッケージの設定

今後の新たな人事施策

2020年4月からの、日本、欧州、豪州でのRegional Headquarters（以下、RHQ）制導入に伴い、人事戦略も各RHQに権限を委譲し、RHQが自ら戦略を立案・実践していく体制としました。RHQ内で事業や機能の枠組みを超えた人材の再配置が加速していくことが期待されます。例えば、日本では酒類・飲料・食品の3つの事業がありますが、人事制度は事業ごとに異なっています。これを平準化するとともに、事業の垣根を取り払い、これまで以上に事業間で異動することも可能になります。例えば、飲料事業のマーケティング部門に所属していた社員が、酒類事業のマーケティング部門に異動することで、これまでの経験

と新たな視点を組み合わせ、更なる成果を発揮してもらいます。一つの事業の視点だけで能力を推し量るのは実にもったいなく、別な視点から見ることで、人材が持つ能力やポテンシャルを解き放つ考えです。

また、近年、サステナビリティを意識した経営の重要性が叫ばれていますが、人事戦略でもそのサステナビリティをテーマにした施策を強化します。人事のサステナビリティと言うと、ダイバーシティ、LGBT、人権、労働安全衛生が挙げられますが、ここでは、社員がサステナブルに能力を発揮して最大限に活躍してもらえるようなアプローチも含まれます。サステナビリティ=経営とするならば、人事=サステナ

ビリティ=経営として考え、人事部門は、持続的な企業価値の向上という視点から、経営戦略に紐付いた人事戦略の立

案・実行に責任を持つ組織へ進化していきます。

グローバルな人材マネジメントの深化

グローバルな人材マネジメントの深化において、グローバルに共通化すべき考え方やポリシーが浸透したことで、改めてグローバル共通化とローカルのユニークさの線引きで課題が見えるようになりました。報酬面での競争力は欧州と豪州、日本それぞれ異なるため、基本的に報酬のユニークネスは残しますが、ユニークネスが強すぎると、グローバルな異動の障壁となりかねません。AGPを抛り所に、評価制度はできる限り共通化します。一方で、人材育成やキャリア形成については、本社工催のグローバル共通施策と各RHQ主催のものを組み合わせ、多様な能力の成

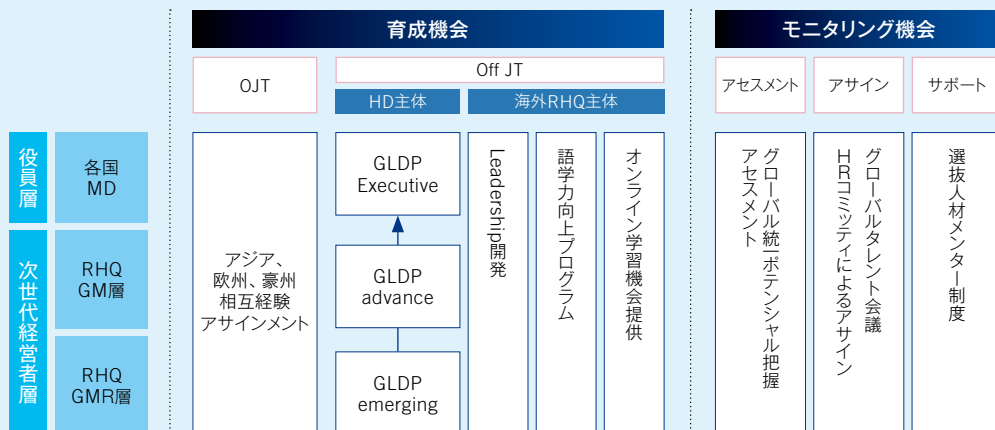
長ニーズに応じていきます。その取組みの一環がGlobal Leadership Developments Program (GLDP) です。GLDPは言わば、多様な地域の多様な能力を持つ社員がアサヒグループの中でキャリアを実現していくためのチケットを手にする場です。そのチケットをどう使うかは各自次第で、実際の仕事の場でどう使っているのかを見ていきます。GLDPはこれまで各地域の部門長クラスを対象としていましたが、今後は対象を役員クラス、部門長クラス、若手役職者の3階層に拡充して、更なる人材リソースの強化・拡大を図っていく方針です。

人事戦略 FAQ

Q 人事戦略によってグループ経営に変化はあるか？

モビリティポリシーなどはすべて実効性を伴うサクセッションプランを意識したものとなっています。人事戦略の浸透に伴い、例えば、ホールディングスの指名委員会において、ホールディングスの経営人材だけでなく、海外現地の経営人材の後継候補についても議論の必要性が認識されるようになりました。実際、日本も含めた各地の経営陣とその後継候補について、指名委員会では議論が交わされています。指名委員会では、それぞれの人材の情報を集約しており、スピードと実効性を備えた意思決定につなげます。

育成体系



* 海外における人材流動性の高さを考慮しマネージャー層以上へ集中して育成

* 2020年におけるGLDPの実施時期については、新型コロナウイルス感染症の影響のため未定

研究開発

重点領域への取組みにより、グループの持続的な発展を支援する研究開発を推進

AQIの設立と中長期研究開発力の強化

アサヒグループでは、新商品開発や品質管理といった事業に直結する研究開発を各事業会社の研究開発組織が担っています。一方、グループの持続的な発展につながる中長期的な研究テーマについては、2019年4月に研究開発子会社として新たに設立したアサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)(AQI社)が担います。各事業会社の研究開発組織とAQI社はお互いに連携しながら研究開発を進めています。

AQI社では、中長期的な社会環境や競争環境の変化を見据えた5つの重点研究領域を設定し、個別テーマにおける投下資源をモニタリングしながら研究開発を進めています。また、酵母・乳酸菌といったグループ独自の素材・技術を基盤とする研究に加え、AIなどの新興技術の導入や大学・ベンチャー企業との連携といったオープンイノベーションを積極的に推進しています。

AQI社で取り組む研究開発の5つの重点領域

重点領域	2019年の取組み
1. 新たな事業の柱を打ち立てるためのR&D	<ul style="list-style-type: none"> 発酵技術や酵母技術を活かした新価値創造のための研究開発
2. 優れた健康素材を提供するためのR&D	<ul style="list-style-type: none"> 「ラクトノナデカペプチド」を機能性関与成分として配合した商品をグループで展開
3. 開発イノベーションを実現するためのR&D	<ul style="list-style-type: none"> VR/AIによる飲料パッケージデザインの開発 AI検査機によるベビーフード原料の選別
4. 環境負荷低減など社会的価値の向上につながるR&D	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型容器の研究開発 CO₂の排出量削減に向けた取組みの推進
5. 知の取り込みを通じた新規事業創出のためのR&D	<ul style="list-style-type: none"> コーヒーの副産物を原料とした、農作物の凍霜害を抑える製剤の開発(ベンチャー企業との連携)

AQI社の今後の研究開発方針

AQI社では、グループの事業領域が拡大していく中で、投資の優先順位付けを明確にすることにより研究開発資源配分の最適化を図ります。機能性商品の開発に対する研究をこれまで以上に効率的に推進していく一方、新価値を提供する飲料の開発や環境負荷低減に向けたテーマに

もバランスよく投資していく方針です。また、ベンチャー投資などに対するガバナンス体制やグローバル視点による酒類の基礎研究を強化することなどにより、グループの持続的な成長に向けた研究開発を推進します。

Topics

「ラクトノナデカペプチド」を機能性関与成分として 配合した商品を展開

アサヒグループでは食を通じて人々の健康に貢献するため、長年機能性素材の研究・活用に取り組んでいます。

乳酸菌が作り出す発酵乳の中から独自に見出された「ラクトノナデカペプチド」は、認知機能を高める効果を持つ機能性素材として、「集中力」「記憶力」「情報処理能力」などに効果があることが、中高年を対象としたヒト試験の結果により実証されています。

2019年9月には、アサヒ飲料(株)より「ラクトノナデカペプチド」を配合した機能性表示食品『はたらくアタマに』シリーズを発売しました。また、アサヒグループ食品(株)でも、『おいしく解けるショコラ』シリーズに使用するなど、グループ商品への積極的な活用が始まっています。

今後もアサヒグループでは、独自の優れた健康素材を見出すための研究開発を進め、グループの高付加価値商品の創出に取り組みます。



コーヒーの副産物を有効活用し、 農作物の凍霜害を抑える防止剤を開発

AQI社と関西大学発ベンチャー(株)KUREiは、農作物の凍霜害防止剤(商品名:『フロストバスター』)を共同で開発しました。

『フロストバスター』は、缶コーヒーの製造副産物である「コーヒー粕」を原料として製造される液体の製剤で、氷の結晶の形成を妨げる効果があります。

凍霜害は、明け方の急激な気温低下に伴って霜が発生し、花芽の細胞を部分的に破壊するなどして農作物の収穫に悪影響を与えるもので、農業者の所得低下や離農者の発生など、農業の持続性に深刻な影響を与えています。

農地での実証試験において、『フロストバスター』の散布が凍霜害の影響を著しく軽減することが複数の作

物種で確認されたことから、2020年3月より試験販売を開始しました。

今後もアサヒグループでは、副産物を有効活用した新たな製品開発により、事業活動を通じた環境へのプラス価値を創出することで、社会的課題の解決を目指します。



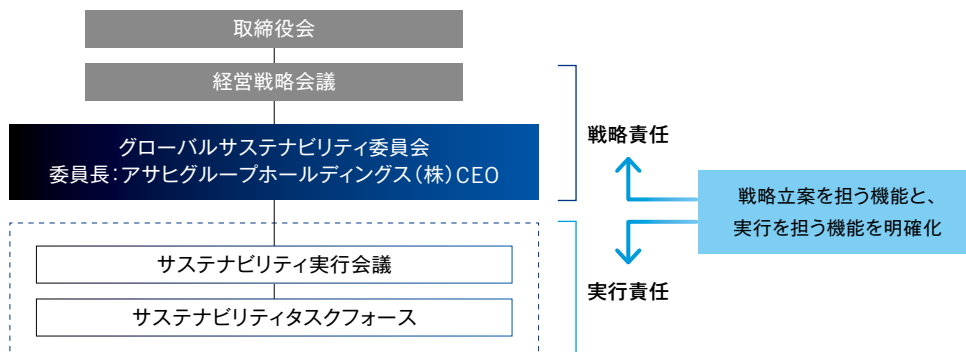
アサヒグループのサステナビリティ

経営と統合されたサステナビリティ推進基盤の強化

アサヒグループは、2016年に策定した「中期経営方針」において「ESGへの取組み強化」を3つの重点課題の一つに位置付け、サステナビリティ経営にかじを切りました。その後、環境や人権、アルコール関連問題などの重要課題について方針や体制を整え、個別の課題への対応についてはPDCAサイクルが構築されてきています。しかし、サステナビリティの全体戦略が経営戦略に統合されている状態には達しておらず、これを改善するため

に2020年からサステナビリティ推進体制を大きく見直しました。具体的には、アサヒグループホールディングス(株)のCEOをトップとする「グローバルサステナビリティ委員会」を新たに設置し、コーポレート・ガバナンス体制にサステナビリティ推進体制を組み込んでいます。これによって経営とサステナビリティ推進を統合し、グループ・グローバルでのサステナビリティ推進をさらに加速させていきます。

サステナビリティ推進体制の刷新



組織体	役割	構成	開催頻度
グローバルサステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> グループのサステナビリティ方針の策定 サステナビリティ戦略の決定 サステナビリティに関する投資判断 	委員長: アサヒグループホールディングス(株) CEO 委員: アサヒグループホールディングス(株) サステナビリティ担当役員・関係部署部門長 Regional Headquarters CEO、サステナビリティ担当役員	年1回
サステナビリティ実行会議	グローバルサステナビリティ委員会で決定された戦略の、Regional Headquarters・事業会社への落とし込みの具体化	議長: アサヒグループホールディングス(株) サステナビリティ部門長 メンバー: アサヒグループホールディングス(株) 関係部署部門長、担当者 Regional Headquarters 関係部署部門長	年2回 (半期ごと)
サステナビリティタスクフォース	サステナビリティの各重要テーマの具体的検討及び推進	メンバー: テーマに関係する担当役員、部門長、担当者	適宜設定

サステナビリティ基本方針・ビジョンの策定とマテリアリティの刷新

01 サステナビリティ基本方針・ビジョンの策定

「Asahi Group Philosophy」の実現に向けて、サステナビリティに取り組む意義や目指す未来の姿を明文化し、グループの共通認識としました。

アサヒグループサステナビリティ基本方針

1. アサヒグループの商品やサービスは、自然の恵みを使って、期待を超えるおいしさの実現を目指しています。
その大切な自然の恵みを後世につないでいくために、限りある自然を守ります。
2. アサヒグループは、自社の商品・サービスを通じて、人々の楽しい生活文化の創造を目指しています。
よりよい生活文化が継承されていくために、持続可能な社会を形成します。

アサヒグループサステナビリティビジョン

私たちは、基本方針に則り、経営戦略に「環境」「人」「コミュニティ」「健康」「責任ある飲酒」を組み込み、事業を展開するすべての地域でよりよい未来に向けた価値を創造していきます。
この取り組みを通じて国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に貢献できるよう、私たちは挑戦と革新を続けます。

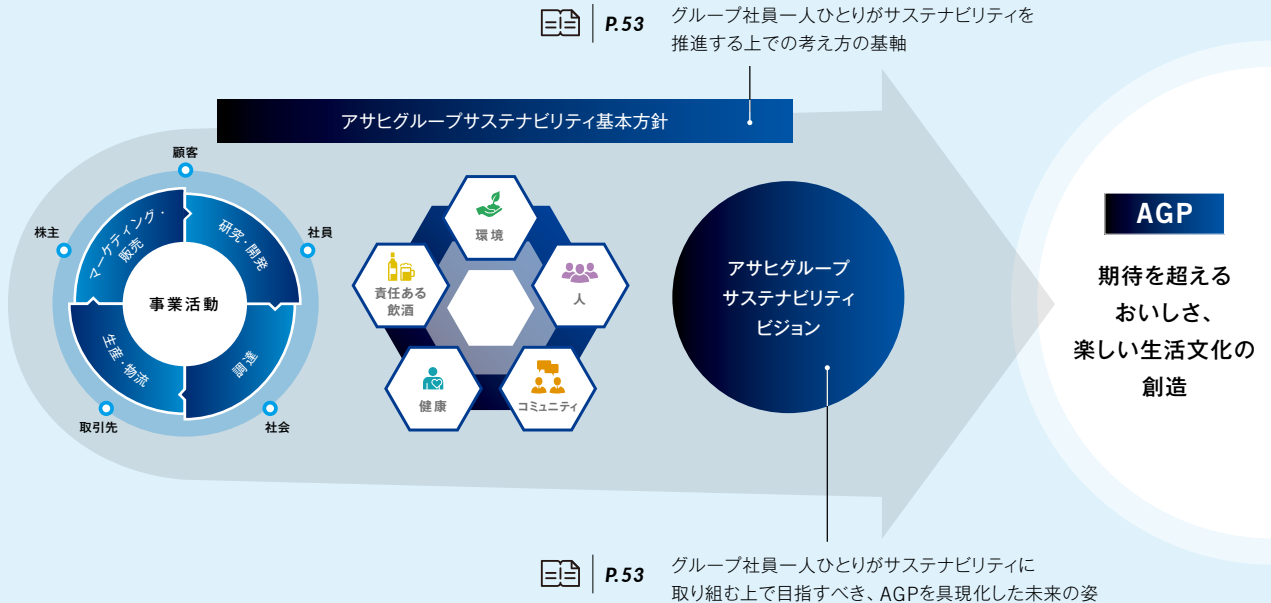
02 マテリアリティの刷新

「アサヒグループサステナビリティビジョン」や洗い直した課題を踏まえ、アサヒグループのマテリアリティを以下のように刷新しました。



AGPの実現に向けたサステナビリティ推進の全体フレーム

事業活動を通じてマテリアリティとして設定した領域の社会的課題の解決に取り組み、目指すべき未来の姿に向けた歩みを通じて、AGPの実現に貢献していきます。



マテリアリティに基づくKPI

マテリアリティ	取組みテーマ	対象組織	KPI
環境 P.56	気候変動	グループ全体*1	リスク 2030年までにScope1、2においてCO ₂ 排出量を30%削減する(2015年比)
		グループ全体*2	リスク 2030年までにScope3においてCO ₂ 排出量を30%削減する(AB・ASD:2015年比)(ABEG・AHA:2020年比)
		グループ全体*2	リスク 2050年までにScope1、2、3においてCO ₂ 排出量をゼロとし、カーボンニュートラルを実現する
		国内事業会社	リスク 高効率機器の導入等により、CO ₂ 排出量を毎年前期比1%以上削減する
		ABEG	リスク 2021年までに、ポーランド3工場において使用するエネルギーを100%再生可能エネルギーにする
		ABEG	リスク 2025年までに工場におけるCO ₂ 排出量を再生可能エネルギー導入によって50%以上削減する(2015年比)
		ABEG	リスク 2030年までに工場におけるCO ₂ 排出量を再生可能エネルギー導入によってゼロとし、カーボンニュートラルを実現する
		AGHSEA	リスク CO ₂ 排出量を毎年前期比2%削減する
	持続可能な原料調達	AGS	リスク RSPO認証パーム油の購入比率を、2020年に5%、2021年に25%を達成する(Book & Claim認証方式)
		AGHSEA	リスク MSPO認証のパーム油の購入比率を2021年までに30%にする
		AGHSEA	リスク VIVE認証の砂糖の購入比率を2021年までに30%にする
	持続可能な容器包装 (プラスチック問題)	AB・ASD・AHA	リスク 機会 2025年までにプラスチック容器を100%有効利用(リユース、リサイクル、堆肥化、熱回収)可能な素材とする
		ASD	リスク 機会 2030年までにプラスチック容器における環境配慮素材の使用率を60%にする
		ABEG	リスク 機会 2030年までにプラスチック容器包装を30%削減する(2019年比)
		ABEG	リスク 機会 2030年までにすべてのプラスチックにおけるリサイクル素材の含有量を平均60%にする
		ABEG	リスク 機会 2030年までにすべての容器包装を100%リサイクル可能な素材にする
		AHA	リスク 機会 2030年までにプラスチック容器における環境配慮素材の使用率を100%にする
		AHA	リスク 機会 2025年までに全商品の容器について、リサイクル・堆肥化がリユースが可能な素材にする

マテリアリティ	取組みテーマ	対象組織	KPI
環境 P.56	持続可能な容器包装 (プラスチック問題)	AHA	リスク 機会 2020年までにリサイクルPETボトルの比率を70%にする
		AHA	リスク 機会 2025年までに、自社で使用した量以上のプラスチックを再利用できる方法を開発する
		AGHSEA	リスク 機会 製品1ℓ当たり使用するプラスチック量を毎年5%ずつ削減する
		AGHSEA	リスク 機会 2025年までにPETボトルにリサイクル素材を30%使用する
		AGHSEA	リスク 機会 2021年までに製品を梱包する段ボールを100%FSC認証とする
		AGHSEA	リスク 機会 2025年までに商品の容器包装を100%リサイクル可能な素材にする
	持続可能な水資源	グループ全体*3	リスク 2030年までに水使用量の適正化やリサイクルシステムの拡大などにより、水使用量の原単位を3.2m³/kl以下とする
		グループ全体	リスク グループ内の製造拠点における水リスク調査を定期的(5年に1回)実施する
		AB	リスク 機会 2025年までに「アサヒの森」を活用した国内ビール工場のウォーターニュートラルを実現する
	循環型社会の構築	AGHSEA	リスク 水使用量を毎年1%以上ずつ削減する
国内事業会社		リスク 機会 副産物、廃棄物再資源化比率100%の継続	
人 P.62	人権の尊重	HD	リスク 2020年にサプライヤーにおける人権デューデリジェンスプロセスを開始する
	人材育成	HD	機会 以下の研修の受講人数目標を達成する ・国内経営者養成プログラム「LEAD」:75人 ・グローバル経営者育成プログラム「Global Leadership Developments Program」:35人 ・One Young World(グローバル課題の解決がテーマの社外研修):25人
	ダイバーシティ	HD	リスク 国内事業会社での人権・LGBTIに関するeラーニングの参加率90%以上を達成する
	労働安全衛生	AB	リスク 工場従業員向けの「管理者向けセミナー」「監督者向けセミナー」「一般社員向けトレーニング」の受講率100%を達成する
		ABEG	リスク 2020年にDIFR(Disabling Injury Frequency Rates)0.37、TRIFR(Total Recordable Injury Frequency Rates)1.85を達成する。
		AGHSEA	リスク LTIFRを毎年前年比5%削減する
		国内事業会社	機会 ストレスチェック実施率100%を達成する
		国内事業会社	機会 2023年までに特定健診受診率98%を達成する
		国内事業会社	機会 2023年までに特定保健指導実施率45%を達成する
		ASD	機会 12事業場において各事業場の健康課題に応じた施策を実施する
コミュニティ P.64	人と人とのつながりの創出	HD	機会 2020年に「希望の大麦」を活用した3商品を事業会社から発売する
		ASD	機会 14事業場において、地域課題解決につながる独自施策を実施する
		ASD	機会 出前授業「[三ツ矢サイダー]水の未来と環境教室」~こどもSDGsスクール~を全47都道府県で実施する
		ASD	機会 地域の特産原料を使った「特産三ツ矢」シリーズの売上目標を達成する
		ASD	機会 全国4工場の見学来場者数96,500人を達成する
	持続可能なサプライチェーンの実現	AGHSEA	機会 コミュニティで実施されているプログラムにAGHSEA傘下の従業員50人以上が参加する(海岸の清掃活動など)
		HD	リスク サプライヤーCSRアンケートの回答率90%以上を達成する
		HD	リスク サプライヤーCSRアンケート実施後の現地インタビューについて、2020年に12件を達成する
健康 P.65	食の安全・安心	HD	リスク 2020年1月1日に改正した「アサヒグループサプライヤー行動規範」について、サプライヤーへの説明実施率90%以上を達成する
		HD	リスク 品質事故ゼロを実現する
	健康価値の創造	AGHSEA	リスク 2022年までにすべての工場でHACCPを取得する
		AGS	機会 「和光堂栄養相談活動」の参加人数10万人を達成する
		ASD	機会 特保・機能性・ヘルスケア商品の売上目標を達成する ※対象商品:「カラダカルピス」「からだ十六茶」等
		ASD	機会 健康価値を訴求する100mlシリーズの売上目標を達成する ※対象商品:「届く強さの乳酸菌」「守る働く乳酸菌」等
責任ある飲酒 P.66	不適切飲酒の撲滅	AHA	リスク 機会 2025年までに清涼飲料商品に使用する砂糖の量を全社で20%削減する(2015年比)
		AGHSEA	リスク 機会 マレーシアで2021年までにRTD商品の70%について100ml当たりの砂糖含有量を6g以下にする
グループ全体		リスク 2024年までに、すべてのアルコール飲料ブランド(そのブランドで販売されるノンアルコール飲料を含む)の製品に、「IARDデジタルガイドライン」への対応率80%を達成する	
新たな飲用機会の創出を通じた社会的課題の解決	グループ全体	リスク 2021年までに「IARDデジタルガイドライン」への対応率80%を達成する	
	国内事業会社	リスク 国内事業会社での適正飲酒に関するeラーニング参加率90%以上を達成する	
責任ある飲酒 P.66	新たな飲用機会の創出を通じた社会的課題の解決	ABEG	機会 2020年に全商品に占めるノンアルコール商品の売上数量比率6.4%を達成する

* 略称で記載している会社の正式名称は以下です。

HD:アサヒグループホールディングス(株)、AB:アサヒビール(株)、ASD:アサヒ飲料(株)、AGS:アサヒグループ食品(株)、ABEG:アサヒブリュワリーズヨーロッパ社、AHA:アサヒホールディングスオーストラリア社、AGHSEA:アサヒグループホールディングスサウスイーストアジア社

*1 国内事業会社・ABEG・AHA

*2 AB・ASD・ABEG・AHA

*3 AB・ASD・ABEG・AHA・AGHSEA

マテリアリティストーリー 01

環境

アサヒグループは、「自然の恵み」を使って商品・サービスを生み出しています。「自然の恵み」なくしてはアサヒグループの事業を継続することはできません。私たちはさまざまな環境課題に対し、積極的な取組みを推進していくことで、「自然の恵み」を守っていきます。



アサヒグループは2019年に「アサヒグループ環境ビジョン2050」を策定しました。目指す姿の達成に向けて取組みを進めています。

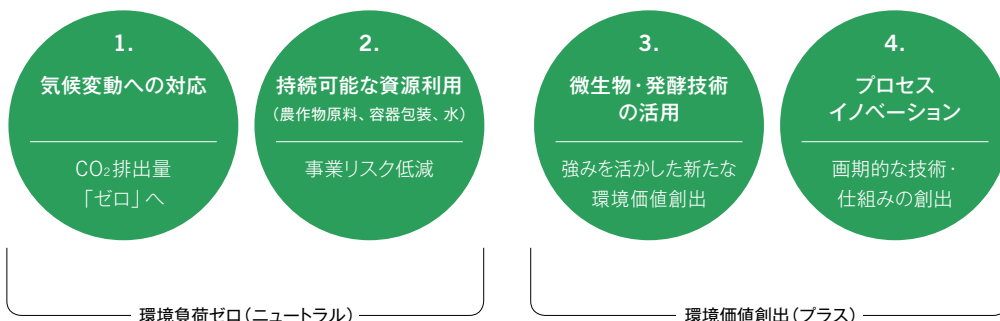
「アサヒグループ環境ビジョン2050」

“ニュートラル&プラス”の発想で自然の恵みを次世代につなぐ

2050年までに

事業活動における
環境負荷「ゼロ」を目指す

グループの独自技術を活かし、
社会により多くの環境価値を創出する



「アサヒグループ環境ビジョン2050」に関する詳細な情報は、下記URLをご覧ください。
「アサヒグループ環境ビジョン2050」の全体像：<https://www.asahigroup-holdings.com/csr/environment/policy.html>
酵母・微生物の活用：<https://www.asahigroup-holdings.com/csr/environment/bio.html>
プロセスイノベーション：<https://www.asahigroup-holdings.com/csr/environment/greenhousegases.html>

1 気候変動への対応

個社別の目標はP.54-55をご覧ください。



P.54-55

「アサヒカーボンゼロ」に向けた取組みの進捗

CO₂排出量削減の中長期目標「アサヒカーボンゼロ」の目標達成に向け、再生可能エネルギーの導入や容器軽量化などにより、バリューチェーン全体におけるCO₂排出量ゼロの達成に向けて取り組んでいます。

CO₂排出量削減中長期目標「アサヒカーボンゼロ」

2030年	Scope 1、2	30%削減(2015年比)	▶	2050年	Scope 1、2	CO ₂ 排出量“ゼロ”を目指す。
	Scope 3	30%削減(2015年比)			Scope 3	CO ₂ 排出量“ゼロ”を目指す。

2 持続可能な資源利用

個社別の目標はP.54-55をご覧ください。



P.54-55

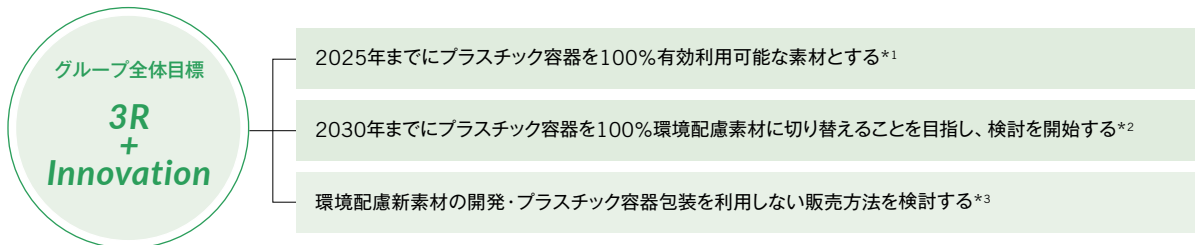
農作物原料 持続可能な原料調達に向けた取組みの進捗

現在、アサヒグループにとっての「持続可能な原料」の定義付けと、対象とする重要原料の特定を進めています。また、それに基づくモニタリングの枠組みを構築し、実際のモニタリングも開始しています。

容器包装 プラスチック問題への対応に向けた取組みの進捗

現在、喫緊の課題であるプラスチック問題への対応を進めています。

2030年に向けた戦略の方向性



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

*1 有効利用：リユース可能、リサイクル可能、堆肥化可能、熱回収可能等

対象会社：アサヒビール（株）、アサヒ飲料（株）、アサヒホールディングスオーストラリア社

*2 環境配慮素材：リサイクル素材、バイオマス素材、生分解性素材等

*3 対象会社：アサヒビール（株）、アサヒ飲料（株）、アサヒプレウワリーズヨーロッパ社、アサヒホールディングスオーストラリア社、アサヒグループホールディングスサウスイーストアジア社

水 持続可能な水資源利用の実現に向けた取組みの進捗

主要な事業会社のビール・飲料工場を対象に、グループの水使用量原単位の削減目標を設定しました。また、国内ビール工場のウォーターニュートラルの実現に向け、長期契約等による「アサヒの森」の管理面積拡大を進めています。

グループ水資源目標	2030年までに水使用量の原単位を3.2m ³ /kl 以下とする*1
水リスク把握と排除の取組み	水資源の持続可能性を担保する水リスク調査の定期実施（調査頻度：5年に1回）
ウォーターニュートラルの取組み	・2025年までに「アサヒの森」を活用した国内ビール工場ウォーターニュートラルを実現*2 ・各工場における水源地保全活動の拡大

*1 対象会社：アサヒビール（株）、アサヒ飲料（株）、アサヒプレウワリーズヨーロッパ社、アサヒホールディングスオーストラリア社、アサヒグループホールディングスサウスイーストアジア社

*2 国内ビール工場での水の使用効率を高めて使用量を削減するとともに、広島県にある社有林「アサヒの森」の森林保全により水の涵養（森が水を育み蓄える能力）を進め、水の使用量と「アサヒの森」の涵養量を2025年に同等にする。（「アサヒの森」面積拡大目標：365ha）

Column

気候変動への取組み～TCFD提言への賛同

アサヒグループは、気候変動によるリスクと機会に関連した事業インパクトの評価・対応策の立案が、持続可能な社会の実現及び事業の持続可能性に必要であると認識し、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。経営戦略会議や取締役会で議論を重ね、最もインパクトのあるビール事業(ビール類原料とビール類製品のバリューチェーン)に特化して、アサヒグループが直面する気候変動リスク・機会における事業インパクトをシナリオ分析の手法を用いて定量的に評価しました。今後は、リスクに対する対応策についてさらに検討を深めていくとともに、ビール以外の酒類事業、飲料事業、食品事業にシナリオ分析の対象範囲を拡大し、分析精度の向上を図っていきます。

ガバナンス

気候変動をサステナビリティの重要課題と捉え、CEOが委員長を務める「グローバルサステナビリティ委員会」において戦略を構築するとともに、取締役会に報告し、取締役会の監督のもとでPDCAの強化を図ります。

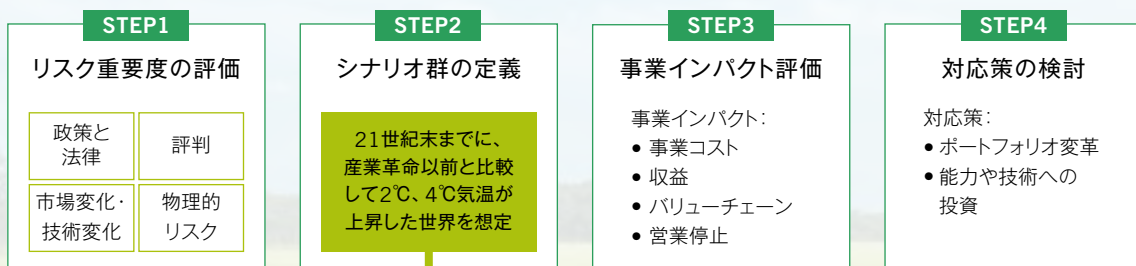
「グローバルサステナビリティ委員会」の詳細はP.81をご覧ください。



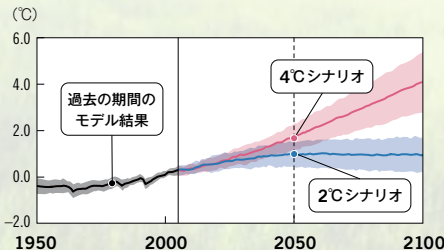
P.81

戦略

ビール事業(ビール類原料とビール類製品のバリューチェーン全体)における気候変動リスク・機会による事業インパクト、対応策の検討に向けて、以下のステップでシナリオ分析を実施しました。



IPCCによるRCP(代表的濃度経路)シナリオ



シナリオ群には、IPCCによるRCPシナリオ、RCP2.6(2°Cシナリオ)、RCP8.5(4°Cシナリオ)及びIEAによるシナリオを参照

出典:IPCC第5次評価報告書政策決定者向け要約(図SPM.7)をもとに当社にて作成

STEP1 リスク重要度の評価

気候変動に伴う移行リスクや物理的リスク等、さまざまなリスク・機会がある中で、当社のビール事業にとって重要なリスク・機会を以下の通り特定しました。

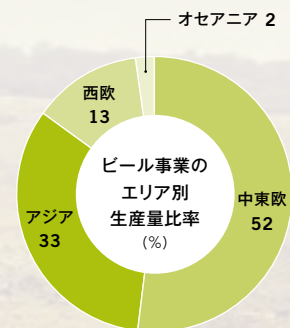
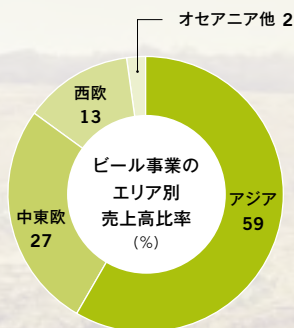
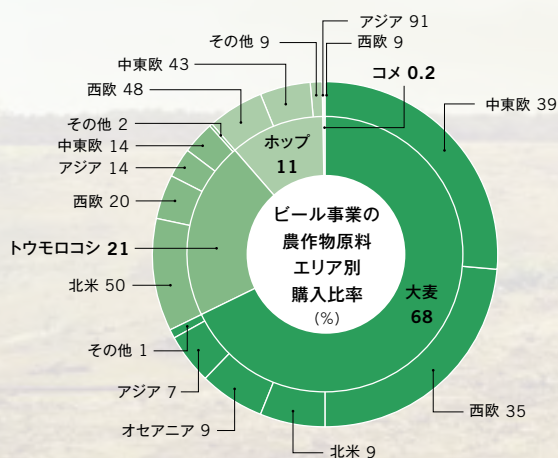
リスク分類	事業リスク・機会	重要なリスク・機会とした理由
政策／法律	炭素税・炭素価格 リスク	「アサヒグループ環境ビジョン2050」において、バリューチェーン上におけるCO ₂ 排出量ゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」に取り組んではいれるが、国・地域によって状況は違うものの、炭素税導入については財務インパクトが大きいと想定される。
	水使用に関する規制 リスク	原料生産・操業の双方において水は必要不可欠であり、事業継続及び財務インパクトが大きいと想定される。
市場変化／技術変化	顧客行動の変化 リスク 機会	環境配慮意識の高まりに伴うリスク・機会が、売上に影響する新たな要因となる。
物理的リスク	原料価格の高騰 リスク	主要農作物原料の収量減少による原料価格の高騰やそれに伴う代替原料への転換が必要となった場合、財務インパクトが大きく、事業継続に関わると考えられる。
	平均気温の上昇 機会	夏季のビールの消費量は、気温の上昇による影響が大きいと想定される。
	降水パターンの変化 リスク	深刻な水不足により農地や生産拠点が影響を受け、事業継続が難しくなる可能性がある。
	異常気象の激甚化 リスク	近年多発している豪雨や台風の被害がさらに深刻化した場合、バリューチェーンが甚大な被害を受け、事業継続が難しくなる可能性がある。

STEP3 事業インパクト評価

アサヒグループの事業にとっての重要性に鑑みて、事業インパクト評価の対象を以下の通りとしました。

農作物原料：大麦・トウモロコシ・ホップ・コメ

地域：日本・欧州・豪州



* 数値は2018年実績に基づく

* 合計値が100にならないのは四捨五入によるもの

気候変動への取組み～TCFD提言への賛同

STEP3 **STEP4** 事業インパクト評価と対応策の検討

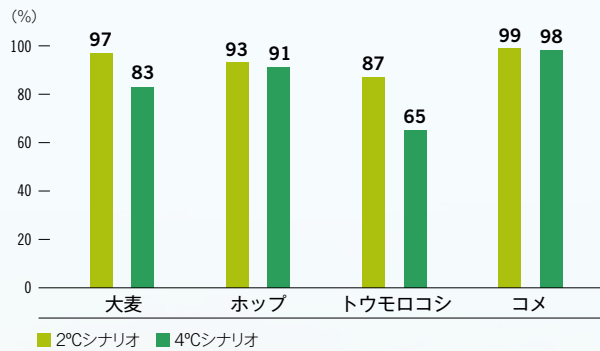
STEP1で抽出した重要リスクの中でも、農作物原料の収量減少による原料価格の高騰と炭素税の導入によるコストの増大が、事業に対して特に大きな影響を及ぼす可能性があることを認識し、以下の通り事業インパクトの評価を実施しました。

農作物原料収量への影響

さまざまな文献を参考に2°Cシナリオ・4°Cシナリオの主要原料の収量変化を推定した結果、大麦とトウモロコシについては、2°Cシナリオに比べ4°Cシナリオの場合に大きく減少することがわかりました。限られた情報からの試算のため精度の課題はあるものの、今後継続的に情報収集を行い、精度向上を図っていきます。

2°Cシナリオ・4°Cシナリオにおける農作物原料収量への影響

(2018年供給量を100とした場合の2050年推計値)

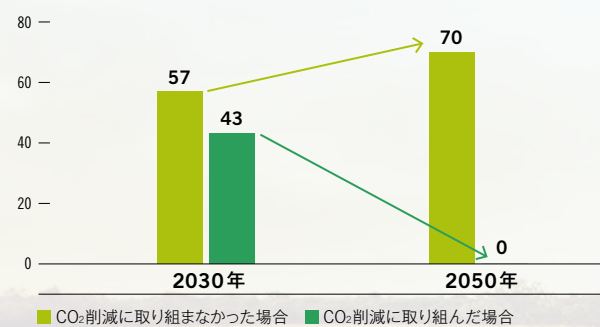


炭素税導入の影響

2°Cシナリオにおいて、ビール事業におけるCO₂排出量をベースに炭素税の影響額を試算しました。その結果、CO₂排出量を2050年までにゼロ・2030年までに30%削減を目指す「アサヒカーボンゼロ」の取組みを実施することで、2030年には取組まなかった場合と比較して14億円、2050年には70億円の全額の削減効果があることがわかりました。この結果から、アサヒグループが現在取り組んでいる戦略は気候変動によるコストの上昇への耐性が高く、レジリエンスの観点からも適切と認識しています。ただし、炭素税は国によって導入の有無や時期、単価が異なる可能性があるため、今後継続的に情報収集を行って精度向上を図っていきます。

2°Cシナリオにおける炭素税の影響額

(億円)



対応策の方向性の検討

重要リスクに対する対応策については既存の取組みを継続・加速するとともに、以下の方向性についても経営課題として取り組んでいきます。また、機会についても検討していきます。

リスク	既存の取組み	対応策の方向性
原料価格高騰	<ul style="list-style-type: none"> 複数購買によるリスク分散化等 	<ul style="list-style-type: none"> 気候耐性品種の開発 栽培方法の開発と導入 代替原料への切り替え 調達エリアの変更
炭素税・炭素価格	<ul style="list-style-type: none"> 「アサヒカーボンゼロ」の推進 コージェネレーションシステムの導入 モーダルシフトの推進 ポーランド、オランダにおける風力発電による再生可能エネルギー導入 高効率冷凍機の導入 	<ul style="list-style-type: none"> SBT1.5℃認証取得検討 RE100への参画、更なる再生可能エネルギーの活用
水使用に関する規制	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までに持続可能な水資源利用100%を達成 2025年までに国内ビール工場でウォーターニュートラルを達成 水使用量の削減（洗浄・殺菌工程での水使用量削減や回収水の有効利用） 	<ul style="list-style-type: none"> 更なる水使用量の削減（大規模なリサイクルシステムの導入等） 生産拠点における水リスクの把握及び分析に基づく対応策の検討
顧客行動の変化	<ul style="list-style-type: none"> 「アサヒスーパードライ」350ml缶及びギフトセット、「アサヒドライゼロ」に「グリーンエネルギーマーク」を記載 	エシカル消費拡大への対応（認証原料の使用など）
異常気象の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> 風水災対策実施 	拠点の移転・新設時における中長期的な気候変動影響の考慮

リスク管理

アサヒグループは2020年に策定した「アサヒグループ リスクアペタイト ステートメント」の中で、自然環境に影響を与えるリスクを低減する取組みを進めることを宣言しており、グループエンタープライズリスクマネジメント(ERM)において「気候変動」を主要リスクとして扱い、ERMのマネジメント体制下でPDCAを回していきます。

また、2020年に刷新したサステナビリティ推進体制とERMを連動させることにより、グループ全体でリスクマネジメントに取り組んでいきます。

気候変動関連リスクとERMとの連動に関する詳細は、P.71、73、81をご覧ください。



P.71, 73, 81

指標と目標

「アサヒグループ環境ビジョン2050」において取り組んでいるCO₂排出量ゼロの達成に向けては、「アサヒカーボンゼロ」の枠組みで取り組んでおり、まずは2030年までにCO₂排出量30%削減を目指しています。また、気候変動に関連する項目として、容器包装や水についても「アサヒグループ環境ビジョン2050」における「持続可能な資源利用100%」の中で具体的な目標値を設定し、グループ全体で取組みを強化しています。

具体的な指標と目標に関する詳細は、P.54をご覧ください。



P.54

マテリアリティストーリー 02

人

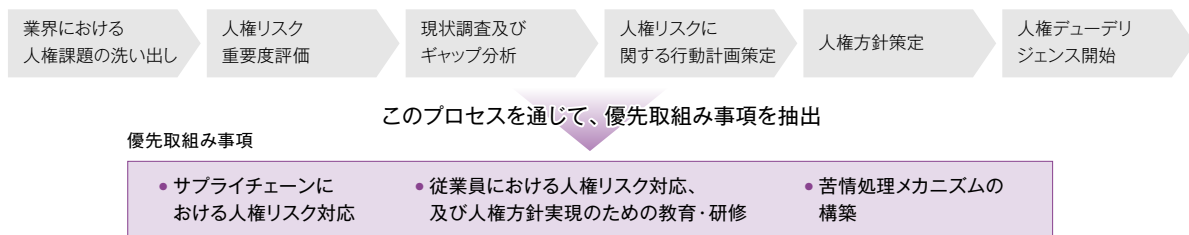
アサヒグループは、従業員やサプライヤーをはじめとするさまざまなステークホルダーの人権を尊重し、適正な労働慣行を遵守します。また、多様性に富み、従業員が能力を伸ばしていける環境を作ることで、働きがいのある風土を醸成していきます。これらの取組みを通じて、従業員やサプライヤーをはじめとするさまざまなステークホルダーにとっての「楽しい生活文化」の創造に貢献していきます。



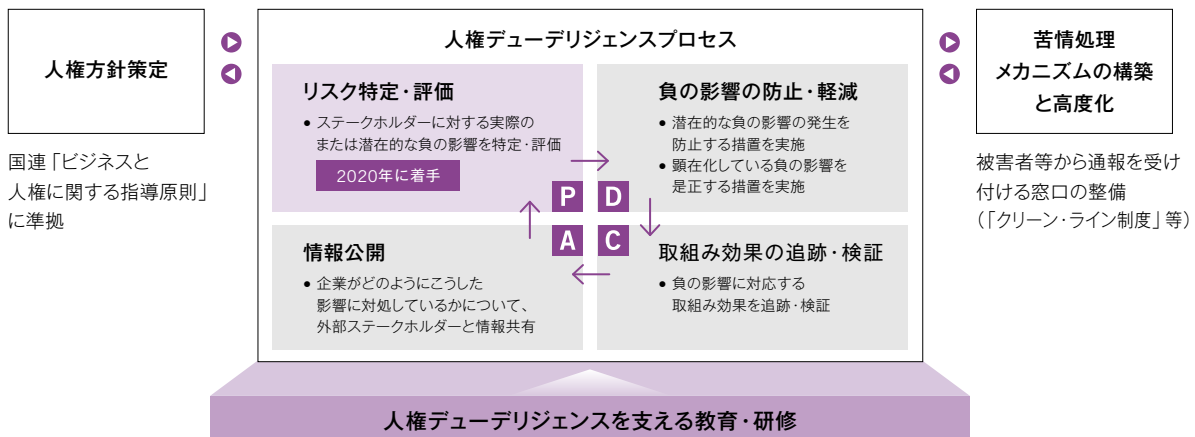
人権デューデリジェンス開始に向けた取組み

アサヒグループは、AGP及び「アサヒグループ行動規範」に基づいた人権に関する最上位の方針として、2019年に「アサヒグループ人権方針」を策定しました。現在はサプライチェーンと従業員における人権リスク特定に向けた取組みに着手するとともに、人権デューデリジェンスプロセスを強化する人権研修も実施しています。

2018年～: 人権デューデリジェンス開始に向けた準備の実施



人権デューデリジェンスの全体像



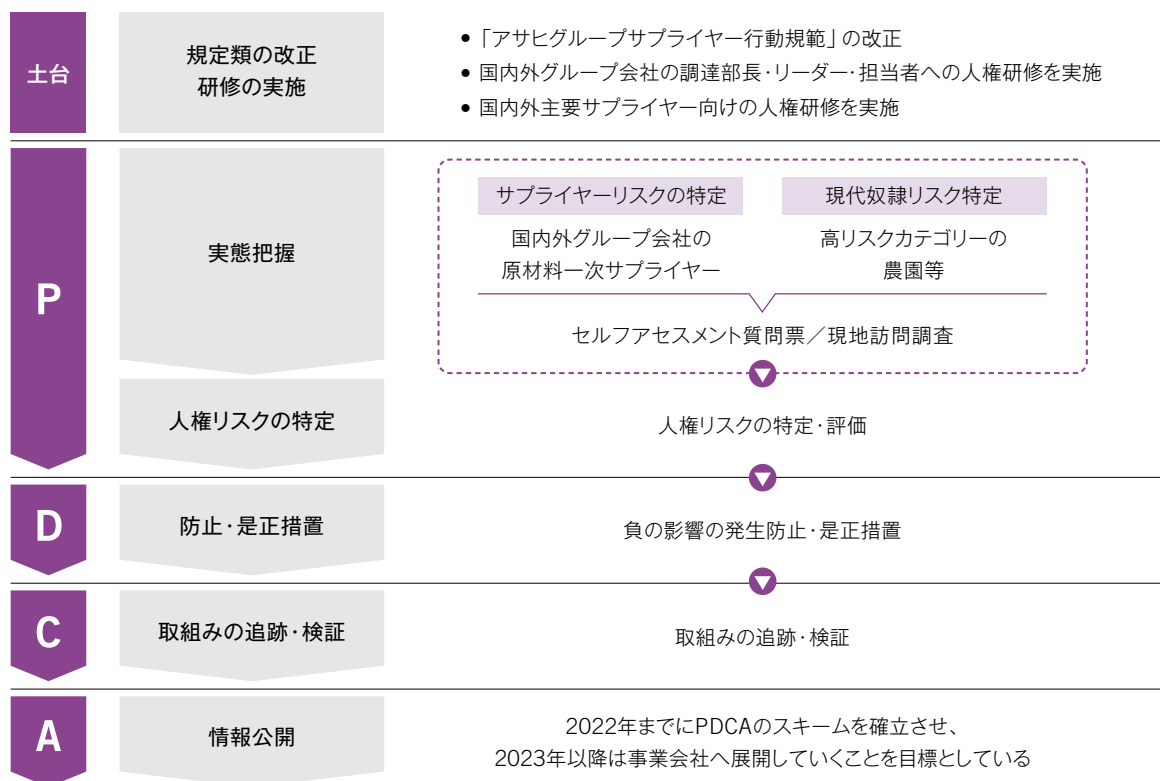
サプライヤーへの人権取組み

■ 2017年：現代奴隷リスク分析実施

「生産拠点が所在する17カ国」「主要調達11品目」の両面から現代奴隷リスクの評価を実施した結果、サプライチェーンにおいて最もリスクが高いのは「栽培」段階と判明しました。さらに、主要な直接材の中でリスクが「極高」と判断された5原料について、事業インパクトを確認しました。

■ 2018～2019年：人権方針の策定と人権デューデリジェンスの設計

■ 2020～2022年：行動計画



2019年：ステークホルダー・ダイアログ実施

ダイアログでの主な指摘事項

- 高リスクカテゴリーのサプライヤーへのアプローチ強化
- 持続可能な資源利用100%を目指したリスク把握と対応改善



ステークホルダー・ダイアログの様子



2019年12月に実施したステークホルダー・ダイアログの詳細は下記URLをご覧ください。
<https://www.asahigroup-holdings.com/csr/philosophy/dialogue2019.html>

マテリアリティストーリー 03

コミュニティ

アサヒグループ商品が単にモノとして消費されるだけでなく、人と人をつなぎ、幸せな時間を創出する役割を担うことによって、「楽しい生活文化」の実現を目指します。また、サプライヤーをはじめとするステークホルダーとの共創を通じて、サプライチェーンにおける持続可能性も高めていきます。



サプライチェーンマネジメントの考え方

アサヒグループはサステナビリティの推進において、アサヒグループが直接関わる範囲だけではなく、サプライチェーン全体におけるマネジメントが重要であると考えています。

アサヒグループは持続可能なサプライチェーンを実現するために、サプライヤーとその上流のサプライヤー・再委託先・下請先の皆様に守っていただきたいこととして2020年1月に、「アサヒグループサプライヤー行動規範」を定めました。本規範の策定にあたっては、以下のような社会情勢を考慮しています。

- 人権に関する法規制強化による人権侵害の防止に向けた体制構築
- 安定調達など、気候変動による影響に対応するためのバリューチェーン全体での取り組み
- 酒類を製造販売する企業グループとして、サプライチェーンを含めたステークホルダーとの協働による責任ある飲酒に向けた取り組み

今後もサプライヤーとの強固な信頼関係と長期的な協力関係を継続し、双方の価値向上につながる持続的な共創関係を構築していきたいと考えています。

アサヒグループ サプライヤー行動規範

1. 人権の尊重
2. 労働環境の整備
3. 環境への配慮
4. 公正な企業活動
5. 品質の確保
6. 情報管理
7. 地域社会の尊重
8. 責任ある飲酒

地域コミュニティとの協働

AGPで謳っている「楽しい生活文化の創造」という文言には、アサヒグループの商品が単なるモノとして消費されるのではなく、幸せな時間を創出し、人と人をつなぐような存在でありたいという思いを込めています。

例えばアサヒ飲料(株)では、「人に寄り添い、豊かな地域を共につくる」ことを目指し、「地域共創」をテーマにコミュニティに取り組んでおり、その一環として小学生向けの出前授業を展開しています。従来、水資源などの環境保全への取り組みの大切さを伝える出前授業を展開してきましたが、2018年からは日本各地の特産果実を使用した『特産三ツ矢』シリーズとの連動をスタートさせました。果実原料の産地にある小学校での授業では、通常の授業内容に加え、地元で採れた果実が『特産三ツ矢』に使われていることを子どもたちに伝え、地域の産業への興味や特産品に対する誇りを醸成しています。2019年は6エリアでこの活動を実施しました。

マテリアリティストーリー 04

健康

食を通じた健康の増進への関心が高まる中、アサヒグループでは商品や商品を通じた啓発活動によって人々の健康に貢献するさまざまな取組みを展開しています。健康志向の高まりに対応し、今後もアサヒグループの知見や技術を通じて、これらの取組みを強化していきます。



商品を通じた健康価値の創出

アサヒグループでは消費者の健康志向に対応し、商品を通じて健康に貢献するためのさまざまな取組みを行っています。

アサヒビバレッジズ社では、加盟している業界団体「Australian Beverages Council」のコミットメントに基づき、清涼飲料商品に使用する砂糖の量を2015年比で20%削減することを目標に掲げています。この目標を達成するため、清涼飲料カテゴリーの主力ブランドである『Schweppes』のフレーバーミネラルウォーターでは100ml当たりの砂糖量を3.4~3.8gに減らすことで、砂糖量を24%削減することができました。今後もアサヒビバレッジズ社では、消費者のニーズに対応し、ゼロ・シュガーやロー・シュガーの飲料カテゴリーのラインアップを拡充していきます。



啓発活動を通じた健康価値の創出

アサヒグループ食品(株)では、栄養士など専門知識を持つ社員が妊娠・育児中の保護者を対象に講座を開いたり、店頭で相談を受けたりする「和光堂栄養相談活動」を実施しています。

乳幼児は食事の面でも配慮が必要ですが、心身の状態や食の嗜好など、保護者が抱える悩みや必要な情報は個別のケースで大きく異なります。「和光堂栄養相談活動」では専門知識を持った社員が対面で相談に乗ることができるため、参加者からは「不安を感じていたが、丁寧に教えてもらえて不安が解消された」といった声をいただいています。

アサヒグループ食品(株)では、今後も乳幼児が健やかな食生活を送れるよう、事業を通じた啓発活動を継続していきます。



マテリアリティストーリー 05

責任ある飲酒

酒類は日々の暮らしに喜びと潤いをもたらす一方で、不適切な飲酒によって、個人や家庭、社会にさまざまな問題を起こすこともあります。アサヒグループは酒類を扱う企業として、不適切な飲酒の撲滅に向けて努力するとともに、酒類文化の健全な発展に貢献する活動を推進することで、人々の「楽しい生活文化」の創造を目指します。



「責任ある飲酒」を強力に推進するため、従業員の共通言語としてグローバルスローガンを策定

Responsible Drinking Ambassador

2019年に策定した「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」の実現に向け、グループの従業員が共通認識を持って行動するためのグローバルスローガンを策定しました。従業員の自覚を促すことが本方針の実現の第一歩であるとの考えから「Ambassador」という言葉をスローガンに入れ、従業員一人ひとりの行動の変革を目指します。スローガンは英語のみとし、アサヒグループのすべての従業員で同じ言葉を共有します。

「Ambassador」としての意識の醸成や知識の修得のため、従来は酒類を扱う事業会社のみで行っていた適正飲酒に関するeラーニングをそれ以外の国内事業会社でも展開するなど、従業員の意識啓発を推進していきます。

「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」概要

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

方針3 責任あるマーケティング活動

アサヒグループでは、事業を展開する地域・国の法規制や文化、習慣に合わせて責任あるマーケティング活動を展開するため、グループ会社ごとに方針や自主基準を策定しています。

アサヒインターナショナル社では、広告を展開する際の指針として「Responsible marketing policy」を定め、誠実かつ真摯な姿勢で消費者を尊重すること、酒類製品は成人を対象としたものであることなどを明記しています。

アサヒブルワeriesヨーロッパ社では、「Policy on Commercial Communication」を制定しています。広告を展開する際には法律を遵守すること、未成年に向けた酒類の広告はしないこと等の基準を定めており、取引先にもこれらの基準の遵守を要請しています。また、これらの基準が遵守されているかどうかを評価する仕組みも導入しており、第三者を委員長とする広告審査委員会が違反についてモニタリングし、毎年、年度末に報告書が提出されています。



詳細は下記URLをご参照ください。

アサヒインターナショナル社：<https://www.asahiinternational.com/media/wfnoujv/ail-responsible-marketing-policy.pdf>

アサヒブルワeriesヨーロッパ社：http://www.asahibreweries.eu/documents/Corporate_Policies/Compliance/POCC.pdf

方針5 ステークホルダーとの連携

「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」では、WHOが採択した「アルコールの有害な使用を低減するための世界戦略」の支持を表明しています。

世界規模で「責任ある飲酒」を推進するため、国際NPOであるIARD (The International Alliance for Responsible Drinking) に加盟し、世界の大手酒類メーカーと協働して責任ある飲酒の推進に取り組んでいます。

2020年1月、IARDの加盟企業12社は、世界の課題である未成年飲酒の削減に向けて取組みを強化する声明を公表しました。アサヒグループもこの声明にコミットし、声明の実現に向けて取組みを進めています。

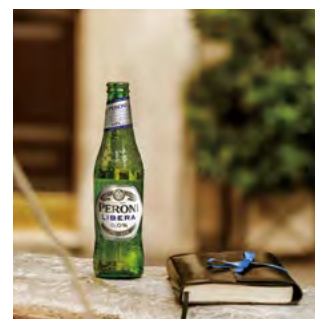


「IARD加盟企業による共同声明」については、下記URLをご参照ください。

<https://cms.iard.org/getmedia/49b6f5c7-8654-4800-bf0a-0da33f18bbb6/Actions-to-accelerate-reductions-in-underage-drinking.pdf>

方針6 革新的な商品の展開

アサヒグループでは「責任ある飲酒」を推進するための施策として、酒類ブランドのノンアルコール飲料が、消費者の選択肢の一つになるよう、さまざまな提案を積極的に行っています。アサヒインターナショナル社*1は、英国で2019年1月にノンアルコールビールテイスト飲料『Peroni Libera』を発売しました。ノンアルコールビールテイスト飲料にもプレミアムブランド感を求める層に向け、「社交の場でもビールテイストを楽しむことができるスタイリッシュなノンアルコールビールテイスト飲料」というコンセプトで、飲食店でもノンアルコールでビールテイストを楽しむ新しいスタイルを提案しています。『Peroni Libera』の2019年の売上金額は296万ポンドとなり、英国で2019年に新発売されたビールブランド商品の中で1位となりました*2。『Peroni Libera』は豪州のアサヒプレミアムビレッジズ社でも取り扱っており、販売されている国は12カ国に広がっています。



*1 2020年現在の社名

*2 出典：Nielsen Scantrack Data to 28.12. 2019

Section 03

コーポレート・ガバナンス
～グローバル・グループ経営の深化～



アサヒグループは、新たな成長ステージでのガバナンス改革への取り組みも加速しています。2019年度には、グローバルに拡大する事業領域において適切なリスクテイクとリスクコントロールを支えるエンタープライズリスクマネジメント(ERM)を新たに導入し、2020年より新たに策定した「リスクアペタイト」の運用を開始しました。本セクションでは、進化を続けるアサヒグループのコーポレート・ガバナンスについてご説明します。

70 グローバルな非連続の成長の実現に向けたグループERMの推進

74 取締役会長 兼 取締役会議長 × 社外役員対談
進化するグループ経営の在り方

78 グローカルな経営を加速する
アサヒグループのガバナンス

グローバルな非連続の成長の実現に向けたグループERMの推進

アサヒグループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指して、リスクマネジメントを刷新し、グループ全体のリスク総量をコントロールしながら適切なリスクテイクを促す体制の構築を進めています。まず、効果的かつ効率的にリスク総量をコントロールするため、2019年1月よりエンタープライズリスクマネジメント(ERM)を導入しました。また、2020年は、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確にするリスクテイクの指針、リスクアペタイトを制定しました。これらを合わせて、リスクコントロールしながら、非連続な成長を支えるM&Aやイノベーションなどにも果敢に挑戦していく方針です。

エンタープライズリスクマネジメント(ERM)の全体像

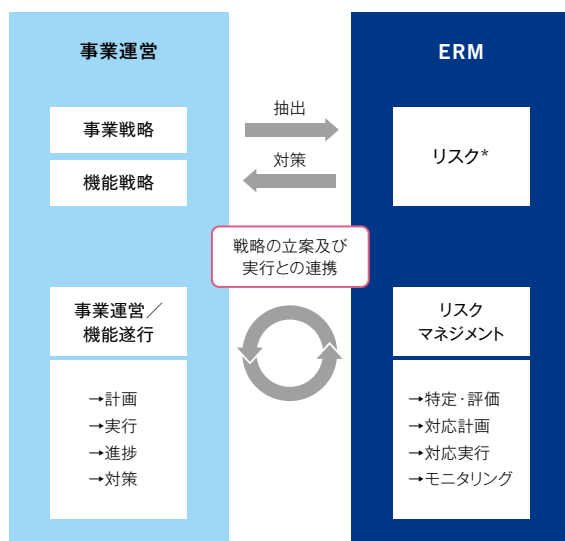
ERM導入の背景

- 欧州事業の買収を契機としたグローバル化の進展に伴い、事業の規模や多様性を手にしたことで、更なる成長のチャンスとともに不確実性も拡大
- 昨今のさまざまな事業環境の変化もあり、安定的な成長を実現するためには、事業の不確実性を適切にコントロールすることが必要

ERM推進におけるポイント

- 2019年より、事業目的を達成するために、組織全体でリスクを管理する取組み(ERM)を導入
- AGPの具現化、中期経営方針の推進を阻害しうる重大リスクをマネジメントすることで、リスク総量をコントロール
- リスクマネジメント委員会が中心となってERMを実施、取締役会のモニタリングによりその実効性を確認

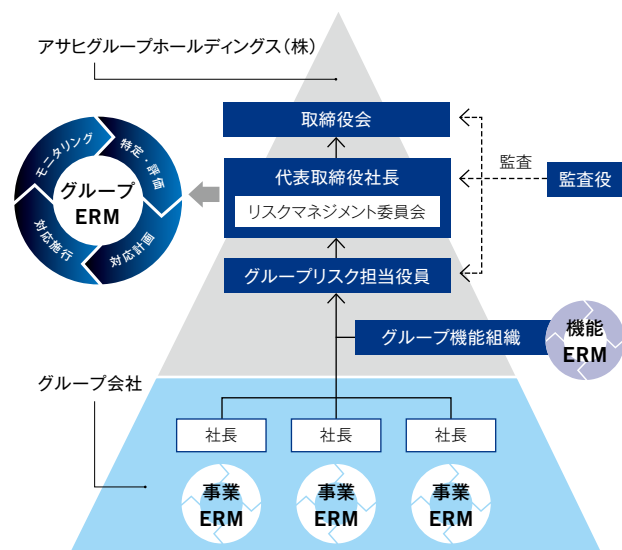
アサヒグループERM



* リスクの定義:AGPの具現化、中期経営方針の目標達成に影響を及ぼす、あるいはそれを阻害する、ないしは戦略の遂行を妨げる潜在要因

* アサヒグループERMは、リスクマネジメントの国際標準規格ISO31000、並びに米国のトレッドウェイ委員会支援組織委員会が公表したERMの統合的フレームワークCOSO-ERMを参照しています。

グループERMのマネジメント体制



アサヒグループリスクアペタイトの制定

- 「中期経営方針」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
- ERMの運用指針であると同時に、意思決定の際のリスクテイクの指針

- グループ戦略、リスク状況、リスク文化及びステークホルダーの期待を反映して検討し、取締役会で決定
- グループ全体に適用、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
- グループ全体で適切なリスクテイクを促進

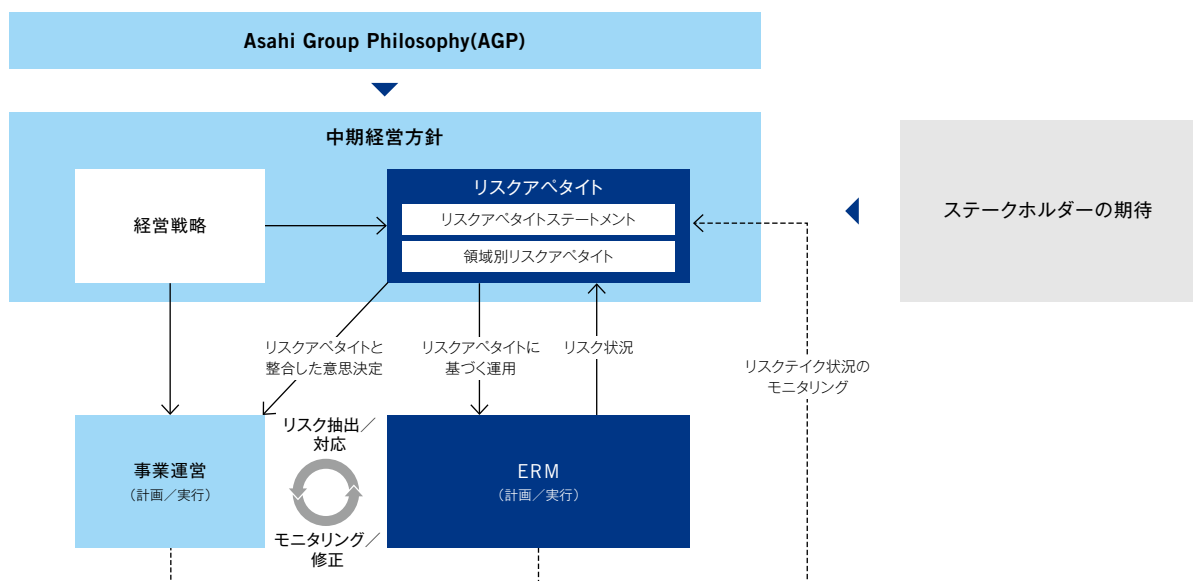
アサヒグループ リスクアペタイトステートメント

アサヒグループは、持続的な企業価値向上を実現するため、「Asahi Group Philosophy (AGP)に基づく“グローバルな価値創造経営”の推進」を中期経営方針としています。

その達成に向けて、

- アサヒグループは、国内外での高付加価値ブランドの育成を中心とした持続的成長を実現するとともに、非連続な成長を支えるM&Aやイノベーションの創出について、財務健全性と株主価値のバランスをとり、リスクをコントロールする取組みを行いつつ、果敢に挑みます。
- アサヒグループは、事業運営において、お客様に最高品質の商品をお届けすること、及びアサヒグループで働く全ての人々に安全な労働環境を提供することを、重要課題と位置付けています。
- アサヒグループは、自然環境に影響を与えるリスクを低減する取組みを進めるとともに、社会により多くの環境価値を創出するための取組みに挑戦します。
- 「アサヒグループ行動規範」、「アサヒグループ人権方針」を遵守することはもちろん、これらの遵守を妨げうるリスクもとりません。

アサヒグループ リスクアペタイト フレームワーク



グローバルな非連続の成長の実現に向けたグループERMの推進

グループERMに基づき、アサヒグループが認識する主要リスク

リスクタイトル	詳細	想定されるアサヒグループへの影響	アサヒグループの対応
1 技術革新による新たなビジネスモデルの出現	<ul style="list-style-type: none"> IoTによる製造販売工程での付加価値の登場 AI活用によるサプライチェーンの効率化 アルコール代替品の登場 技術革新による新たなビジネスモデルの可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 業界での主導権喪失や競争力の低下 アサヒグループの先導による市場優位性の獲得や新規市場の創出 	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション、ディスラプションを実現する風土改革 無形資産（研究開発・人材力など）への投資 デジタルトランスフォーメーションによる構造改革とビジネスモデルの進化 AIなどの新技術やオープンイノベーションの積極的な活用 グループイノベーション拠点「アサヒオリエーターアンドイノベーションズ(株)」設立
2 事業拡大について	<ul style="list-style-type: none"> 2009年:Schweppes Australia社買収 2012年:カルピス(株)買収 2016年:旧SABMiller社の西欧ビール事業取得 2017年:旧SABMiller社の中東欧ビール事業取得 	<ul style="list-style-type: none"> 非連続成長を達成 市場縮小、金利高騰、事業環境や競合状況の変化等による減損損失の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州事業など、外部の経営資源を積極的に獲得 2020年6月に豪州CUB事業を買収完了 各事業単位のERM及びグループERMの実施により、リスクの低減を図る グループガバナンスの更なる実効性向上
3 情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 停電、災害、サイバー攻撃による事業活動の混乱、機密情報の喪失、個人情報の漏洩、詐欺被害、各国法令違反の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の中断 損害買取請求などによるキャッシュアウト GDPR違反による制裁金 業績、財政状態、企業ブランド価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ASAHI-CSIRTによるITシステム上でのサイバーセキュリティインシデントを監視 インシデント発生後の再発防止、防御の最適化を速やかに図る体制を構築 ソフトウェアや機器のセキュリティ対策 社員教育と訓練
4 アルコール摂取に対する社会の価値観	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な規模で酒類販売に関する規制が検討 世界的な健康志向の高まりやアルコール離れによる消費の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 主力事業である酒類事業の業績悪化 規制対応に伴う費用支出 レピュテーション低下 	<ul style="list-style-type: none"> IARD等の業界団体や業界と連携 IARD加盟企業のCEOによる未成年飲酒防止に向けた取組みを推進する共同声明の公表 適正飲酒の啓発活動、健康に配慮した商品の展開 販売や広告に関する自主基準の設置
5 国内事業環境	<ul style="list-style-type: none"> 国内景気動向や人口動態に伴う酒類・飲料・食品の消費量への影響 デフレ環境下で続いた厳しい競争環境 	<ul style="list-style-type: none"> グループの収益性低下 カスタマーロイヤリティの低下 	<ul style="list-style-type: none"> 主力ブランドの価値向上や新市場の創造 収益構造改革への継続的な取組み ビール類以外の酒類全般における商品ラインアップの充実 飲料、食品事業の拡大
6 国内物流需給ギャップの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化に伴う労働人口の減少、Eコマース拡大による輸送量の増大、積載率の低下などによるドライバー需給ギャップの拡大 物流業界の長時間労働の削減、生産性の向上などの遅れに伴う需給ギャップの更なる拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 運搬費の増嵩 製品供給の停滞 	<ul style="list-style-type: none"> 国が推進する「ホワイト物流」推進運動に賛同 アサヒグループ全体の地産地消ロジスティクスの実現 物流機器・システム導入による物流業務の省人化と物流負荷の低減 ビールと飲料のハイブリッド製造ラインの新設 モーダルシフトの積極推進 物流効率化・省人化を目指した新たな幹線輸送スキームの確立
7 多様で有能な人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> 国内少子高齢化による労働人口の減少 グローバルな事業地域の拡大に伴う人材需要の増加と必要スキルの変化 	<ul style="list-style-type: none"> 事業競争力の持続的な向上 確保・定着が不十分な場合、中長期的な目標を達成する能力を毀損 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルタレントマネジメントの推進 将来の経営幹部候補の育成制度とサクセッションプランの策定 グローバルでの適材適所配置 地域を超えた人材交流の活性化 国籍や性別を超えた登用
8 品質	<ul style="list-style-type: none"> 最高の品質をお客様に提供すべく続けている不断の努力にもかかわらず、発生してしまった品質事故及びそれによって生じる安全性への疑義 	<ul style="list-style-type: none"> お客様からの信頼喪失 高付加価値ブランドの育成を阻害 企業ブランド価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 商品設計から販売に至るプロセスごとに、品質に影響を与える業務や注意すべき事項を抽出、点検と是正を実施 AIなどの先端技術導入による品質保証技術の高度化 商品特性や製造工場の環境に応じた、国際的な品質及び食品安全マネジメントシステムの考え方を導入

リスクタイトル	詳細	想定されるアサヒグループへの影響	アサヒグループの対応
9 大規模自然災害	<ul style="list-style-type: none"> 国内外での地震、津波、台風、洪水などの自然災害に関連するリスクの増大 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動の中断、停止 原材料資材の調達不能 製品出荷の停止 施設などの改修に伴う多額の費用発生 消費マインドの落ち込み 	<ul style="list-style-type: none"> 過去の大規模災害での実績と経験を踏まえたBCP策定 生産工場の耐震補強、設備の安全性確保等による二次災害の防止 サーバーセンターのバックアップセンター設置 安否確認システム、衛星携帯電話の配備など緊急時通信体制の強化
10 プラスチック使用	<ul style="list-style-type: none"> プラスチックごみを原因とする海洋汚染による、プラスチックを大量に使用する製品への厳しい社会の目 廃棄プラスチックの規制強化、輸入規制 	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック素材の容器包装を多く使用しているアサヒグループ製品の需要が著しく低下 対応不十分によるレピュテーション低下 リサイクル費用の負担増加や代替素材の使用による製造原価の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 3Rの推進 2025年までにプラスチック容器の有効利用100%（アサヒビール（株）、アサヒ飲料（株）、アサヒホールディングスオーストラリア社） 2030年までにプラスチック容器における環境配慮素材100%使用に向けて、検討を開始 2030年までにアサヒ飲料（株）は、環境配慮素材60%使用 2030年までにアサヒホールディングスオーストラリア社は環境配慮素材100%使用 環境配慮新素材の開発・プラスチック容器包装を利用しない販売方法の検討
11 気候変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 主要な原材料価格の高騰 平均気温の上昇、降水パターンの変化、異常気象の激甚化 気候変動に関する規制強化 <ul style="list-style-type: none"> カーボンプライシング（炭素の価格化）導入 水資源に対する規制強化 顧客行動の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税導入による製品価格転嫁や操業コスト上昇 水使用規制による事業継続への影響 異常気象の激甚化による設備被害や機会損失、製品廃棄による損失の発生 水資源が確保できないことによる機会損失や工場移転費用の発生 主要農作物原料の収量減少に伴う原材料価格の高騰によるPLへのマイナス影響 深刻な干ばつを起因とした水需給の逼迫、水価格の高騰による操業コストの増大 エンカル志向の高まりによる売上への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までにCO₂排出量を2015年比30%削減 2050年までにCO₂排出量をゼロ 2030年までに水原単位3.2m³/kl以下 TCFDの提言に賛同、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会の分析及び対応に積極的に取り組み、その内容の開示を拡充
12 事業展開国のカントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> 在外資本企業に対する政情不安、経済危機、関税報復措置、難民排斥運動、人種差別、規制強化、税制改正、自然災害など 	<ul style="list-style-type: none"> 在外資本企業に対する不利益条件によるコスト競争力の低下 不買運動などによる売上減少、利益の圧迫 政治的、軍事的、社会的圧力による営業困難及び営業停止 出向者や現地社員の安全不安 経営計画の未達、中長期的な損失の計上 事業撤退 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社での情報収集 外部コンサルタントの起用などによる予防・回避
13 法規制とソフトローのコンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 酒税法などの税制、食品衛生法、製造物責任法、労働法、贈収賄規制、競争法、環境関連法規などのさまざまな法的規制 	<ul style="list-style-type: none"> 法令違反による処罰、訴訟の提起 社会的制裁 ステークホルダーからの信頼喪失によるレピュテーションや企業ブランド価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 「コンプライアンス委員会」によるグループ全体の企業倫理・コンプライアンスの推進・監督 「アサヒグループ行動規範」の徹底、社員啓発研修 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「アサヒグループ人権方針」制定 サプライチェーンにおける人権リスクモニタリング開始 人権マネジメント体制の更なる高度化
14 その他のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症拡大の影響 	<ul style="list-style-type: none"> 事態の長期化や更なる感染拡大に伴う世界的な景気の悪化、及び各種イベントの中止や延期等による酒類・飲料・食品の全体消費量の減少、原材料価格の高騰や原材料確保の困難といった、ニューノーマルに伴うアサヒグループ競争力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 更なる感染拡大を防ぐための感染防止策の徹底 消費動向の変化に応じた、商品・チャネル等の見直し 主要原材料の十分量確保 ニューノーマルを想定した事業戦略の検討
	<ul style="list-style-type: none"> 財務リスク：為替リスク、金利リスク、格付けリスク、保有資産の価格変動リスク 税務リスク 法律・規制などの変更リスク 訴訟リスク 	<ul style="list-style-type: none"> コスト増加、競争環境の悪化、事業活動の制限、業績・財政状態への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 各種リスクヘッジの活用

取締役会長 兼 取締役会議長 × 社外役員対談 進化するグループ経営の在り方

泉谷 直木

取締役会長 兼 取締役会議長

クリスティーナ・アメージャン

社外取締役(独立役員)

アサヒグループでは、“企業価値向上経営”を深化させていくべく、社外からの意見を積極的に取り入れています。急速にグローバル化が進むアサヒグループにおいて、“グローバルな価値創造”として更なる成長を成し遂げていくために、ガバナンスをどのように強化していくべきか。社外取締役 クリスティーナ・アメージャンと取締役会長 兼 取締役会議長 泉谷 直木による対談を行いました。

急速にグローバル化が進むアサヒグループの中長期的な機会とリスク

泉谷: 当社の社外取締役に就任いただいて1年が経ちましたが、アサヒグループ、並びに取締役会に対する評価できる点、課題に感じる点などは何でしょうか。

アメージャン: ここまで急速に、急激にグローバル化が進む企業グループは多くありません。しかし、日本の産業構造や人口動態を踏まえれば、アサヒグループの中長期的な企業価値向上にとって、重要な打ち手と言えるでしょう。グローバル化にリスクは当然つきものですが、これほど大胆に、かつ戦略的に意思決定できる企業グループを日本で見かけることはほとんどないと思います。

一方、取締役会の議論や情報収集については、もっとグローバル化を進める必要があります。私の手元には毎週、アサヒグループの事業に関連した新聞記事が届きますが、依然として国内事業に関するものが中心です。国内事業への理解にはとても役立ちますが、取締役会が中長期的な機会とリスクをグローバルな視点で捉え、議論をより発展させていくためには、もっとグローバルな情報に基づいて議論しないといけません。

泉谷: 2019年は、一層のグローバル化を推し進めるべく、大型案件も含め、さまざまな施策を推進してきたこともあって、取締役会も社外取締役からの質疑に社内関係者が応答する形が多かったと感じています。本来、グローバルな成長機会とリスクの両面から、議論を重ねることで取締役会はより活性化するはずですが。社外取締役の方々と情報や視座・視点をいかにタイムリーに共有していくか強く意識して

きましたが、まだまだ工夫の余地があると認識しています。

社内関係者だけで議論しても、限られた視座・情報では、出てくる戦略も限定的になってしまいます。透明性と客観性が高いコーポレート・ガバナンスを、社外取締役の方々と一緒に戦略的に構築していきたいと常々考えています。例えば、グローバルな投資に対して、リスクテイクばかりでなく、時に見送りの判断も必要となる中、潜在的な価値と減損リスクを、今後取締役会ではどのように認識・理解していけばいいか、ご意見をお聞かせいただけますか。

アメージャン: CUB事業に関する検討において、情報の共有はもとより、私たち社外取締役からの質問に対する回答も非常に早く、とてもよかったと評価しています。

「Asahi Group Philosophy」や戦略と合致していないただ大風呂敷を広げただけの案件などには、私は「NO」と言いますが、大半の案件に対する投資見送りの是非は後になってわかるものです。その判断はとても難しいため、その是非に焦点を当てるより、成長戦略やリスクアペタイトに基づき、リスクテイクの許容範囲に収まるかどうかで判断していくべきです。また、投資決断だけでなく、買収後のPMIもとても重要です。取締役会がフォローしなければうまくいきません。減損リスクも、投資後の取組み次第によるところのほうが大きいのではないのでしょうか。私が多くの企業を見てきて特に大きな問題だと思うのは、非グローバル企業がリスクをとってグローバルで投資や買収を実行したら、その企業そのものもグローバル化を進めなくてはいけないという点です。アサヒグループもグローバル視点のグループ理念を掲げているのはとても素晴らしいですが、やはり業務執行のグローバル化とそれを後押しする取締役会の存在がとても大切だと思います。



泉谷 直木
取締役会長 兼 取締役会議長

長期視点に立った
投資の強化とともに適切な
リスクテイクを図ります。



クリスティーナ・アメージャン
社外取締役(独立役員)



今後のグローバル戦略では、
長年の歴史で培った強みの
再発見も一つの力ギとなります。

執行の監督の在り方

泉谷:これまでの取締役会は、「執行」視点での議論が多かったため、執行の「監督」となると必ずしも全員が十分に理解しているかどうか、議長として抱える私の悩みです。

アメージャン:「監督」の手法というより、メンバー構成やKPIの設定によるところが大きいのではないのでしょうか。KPIが明確で、CEO以外が社外取締役の米国企業や過半数が社外取締役の英国企業と比較すると、日本企業は、メンバー構成もKPIもまだまだ中途半端な印象です。社外取締役は少なくとも半数にすべきです。アサヒグループは、取締役会議長とCEOのガバナンスに対する意識が非常に高いので、うまく機能しています。今以上にガバナンスのレベルを引き上げるには監査役役割もとても重要ですが、欧米型の委員会システムも検討すべきではないでしょうか。グローバル化が進むと、投資家や社員といったステークホルダーもグローバルになるため、「形」が重要になると思います。

泉谷:私としては、体制を整えるよりも先に、現体制でもモニタリングを強化していくステップを踏んでいきたいと考えています。お話しいただいたKPIがまさにそれです。日常的な執行をモニタリングするKPIと戦略の進捗をモニタリングするKPIの2種類が必要です。執行をモニタリングするKPIは執行メンバーと協働で策定すればいいのですが、戦略の進捗を測るKPIは取締役会で主体性を持って議論を重ねて策定しなくてはなりません。ほかにも、今後のスキルマトリックス、経営人材の確保・育成、指名委員会や報酬委員会をどう発展させるのか、そうしたテーマもKPIと同様に、取締

役会としてまだ十分に議論を尽くしていません。これらを2020年の優先課題として取り組みます。

体制については、欧米のような委員会設置会社の問題点として、例えば、1年間の業績が悪ければ、短期間の結果だけでCEOを更迭されることが挙げられます。現在のアサヒグループのように巨額の投資を続けている企業にとっては、会社が不安定な状態に陥ってしまうという懸念があります。その点、監査役会設置会社という形態であれば、日常的に業務執行をモニタリングしながら、別の角度からもリスクをチェックすることができます。今後もずっと同じ形態でいいというわけではありませんが、今のアサヒグループにとっては有効ではないかと考えています。

アサヒグループのサステナビリティ

アメージャン:アサヒグループにおけるサステナビリティに対する取組みは、日本企業の中でもトップレベルにあると思いますが、まだ取り組む余地はあります。2020年に出席したダボス会議では、SDGsを核としたさまざまな戦略が語られていました。戦略にSDGsを付け加えるのではなく、戦略そのものがSDGsとなっているのです。環境価値を創出できなければ収益拡大は実現できない時代です。私は渋沢栄一が大好きで、よく日本経済の歴史を読みますが、渋沢栄一は社会起業家でしたし、近江商人の「三方よし」など、日本にはもともと「Business is Ecology」という考え方が根付いていたように思えます。だからこそ、この先、日本企業はもっとリーダーシップとイニシアティブをとるべきだと思うの

です。環境だけでなく、健康や適正飲酒といった社会的課題も、中長期的な戦略に大きな影響を及ぼします。今、海外では、アルコールに関連する報道が増えてきています。また、ノンアルコール飲料の需要も急速に拡大しています。3年といった中期的なものではなく、10年刻みで経営課題を捉え、どうチャンスへとつなげていくか戦略を議論することがとても大切です。

泉谷: 日本企業も国連グローバル・コンパクトやTCFDなどに賛同するなど、ESGやSDGsに関する取組みが活発になってきています。ここからはSDGsウォッシュにならないようにどのような考え方に立ち、具体的にどのような施策を打ち出すかが問われます。また、環境やお酒だけでなく、サイバーセキュリティリスクも近年増大してきていますが、世界ではこのリスクをどのように捉えていますか。

アメージャン: ダボス会議でのリスクに関するレポートでは、2020年のリスクのトップ5に、気候変動や水と並んで情報セキュリティがランクインしていました。サイバー攻撃を防ぐ世界トップクラスのシステムでも、その90%は攻撃を受けるといふ報告もあります。このような状況を受け、最近米国では、ボードメンバーにサイバーセキュリティを専門とする人材を登用する必要があるという声が出てきています。ただ、個人的には、システム強化は必須ですが、サイバー攻撃は事前の策以上に、速やかな復旧も含めた攻撃後の善後策が極めて大切だと考えていますので、取締役会の対話の在り方のほうが重要ではないかと思います。そのため、取締役会のスキルの多様性よりも、限られた時間の中で、対話し合う時間をいかに増やしていくかがポイントです。サイバー攻撃に対してどう考えるか、そうした議論を重ねる機会を増やすべきではないでしょうか。

アサヒグループにおける これからの取締役会の在り方

アメージャン: 2020年、予定していたチェコへの視察は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、1年延期となりました。今後、現地の状況を引き続き注視した上で、訪問した際には、市場動向や現地工場を視察し、事業の理解度をさらに深めたいと思います。同じように、グループの象徴的な存在である取締役会を海外で開催する意義も、今後ますます高まるのではないのでしょうか。海外で取締役会を開催するとなれば、開催地の従業員のモチベーションも上がるはずで

泉谷: まずは、現地を訪問していただき、見学だけに留まらず、現地法人のトップや役員とのミーティングなどの工夫も凝らして、社外役員の皆さんの事業理解の更なる促進の機会を作りたいと考えています。これだけ海外の事業が広がってきている中で、時間的な制約は大きいですが、やはり現地地しか見えないことも多々ありますので、海外での取締役会の開催も併せて検討していきたいと思えます。

アメージャン: 日本市場の位置付けがこれまでとは変わりますが、グローバル経営において世界各地のお手本となるマザーマーケットであり、グループの成長のコアであることに変わりはありません。日本企業が海外に事業を展開すると、「日本」とは何なのかわかりにくくなりがちですが、そこは常に議論し、共有しておくべきです。「日本」らしさが見えなくなったアサヒグループは、もはやアサヒグループとは言えないでしょう。日本企業として、日本のよさをグローバルに広めていく。日本のよさは世界で戦うアサヒグループのコアコンピタンスです。

また、地域ごとに社会的課題や環境課題は異なりますが、情報や成功事例をローカル同士で共有していく取組みも大切です。各ローカル消費者の嗜好やマーケティング手法も異なります。次々と新商品が登場する地域もありますので、そこで得た消費者の反応や知見、成功事例などを共有し合えば、もっと新しい付加価値が創造できると思います。

泉谷: 現在、アサヒグループは、戦略はグローバル、事業はローカルで考え、日本は日本の、欧州は欧州の、豪州は豪州の実態に合わせて事業を展開し、グローバルな競争に打ち勝っていく絵を描いています。さらに、歴史を振り返ると、先人たちが培ってきたさまざまな経験や知恵、知見が数えきれないほどあります。時代によってはそうした経験や知見が持つ価値が下がってしまうこともありますが、20年、30年のスパンで見れば、その価値が見直される時が来るものです。温故知新ではありませんが、長年の歴史で培った強みを再発見することも、これからの時代のグローバル戦略のカギになると思います。ぜひ、このような長年の強みをグローバルに共有したいですね。

今日、アメージャンさんとの議論で出てきた経営のグローバル視点、業務執行のグローバル化とそれを後押しする取締役会の役割の議論を一層積み重ねていく考えです。

グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

基本方針

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy」において、ステークホルダーへの行動指針・約束として定めた「Our Principles」の「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」を実現するため、アサヒグループのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先課題の一つと位置付け、グループ経営の強化、社会との信頼関係の強化、企業の社会性・透明性の向上に積極的に取り組んでいます。

その考え方のもと「持続的な企業価値の向上」を目指すためには、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う「攻

めのガバナンス」が必要不可欠であると考えます。当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が、すべてのステークホルダーひいては経済全体の発展にも寄与するという「コーポレートガバナンス・コード」の考え方に賛同し、「攻めのガバナンス」を実践しています。

また、当社は、実効的なコーポレート・ガバナンスの推進のため、取締役会と監査役会の実効性評価を行い、その実効性を確認するとともに、課題を認識し、改善していくことで、コーポレート・ガバナンスの実質化を図っています。



コーポレートガバナンス・ガイドライン

https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/200325_guidelines.pdf

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

2000年	<ul style="list-style-type: none">● 執行役員制度を導入● 「指名委員会」と「報酬委員会」を設置● 社外取締役を1名から3名に増員	2018年	<ul style="list-style-type: none">● 「指名委員会」「報酬委員会」の委員の過半数を社外役員に。両委員会の委員長を社外取締役に。● 取締役会実効性評価に第三者評価を導入● 監査役会の実効性評価を開始、第三者評価を導入
2007年	<ul style="list-style-type: none">● 取締役の任期を1年以内に短縮	2019年	<ul style="list-style-type: none">● 会長は取締役会議長に専任し代表取締役を兼務しない体制に移行● CEO 退任基準、代表取締役任命基準、役員在任上限基準を策定● 社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ● 社内取締役を対象にインセンティブとして報酬制度全体が果たす機能を強化
2011年	<ul style="list-style-type: none">● 純粋持株会社制へ移行	2020年	<ul style="list-style-type: none">● CXO 制を導入し、グローバルガバナンスを強化
2013年	<ul style="list-style-type: none">● 買収防衛策を廃止		
2015年	<ul style="list-style-type: none">● 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定● 取締役会の実効性評価を開始		
2017年	<ul style="list-style-type: none">● 社内取締役を対象に業績連動型株式報酬を導入		
2018年	<ul style="list-style-type: none">● 経営の執行と監督の実効性向上を目的にCEOを会長兼取締役会議長から代表取締役社長に移管		

独立役員の選任理由

当社が定める「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、当社の社外取締役及び社外監査役は、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しています。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対し

て独立役員として届け出ています。

「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」の詳細は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に掲載しています。

社外取締役及び社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
小坂 達朗 取締役在任年数(3月末時点) 4年 出席回数 取締役会 12回/12回	グローバル企業のCEOなどの豊富な経営経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しています。2019年度は特に、豪州のビール・サイダー事業の取得合意をはじめとする重要課題に対し、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、指名委員会委員長として、CEOをはじめとする経営陣のサクセッション・プランや役員人事の公正で透明な決定に主導的な役割を果たしています。同氏は、長年にわたる企業経営の豊富な経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しており、主に、高い企業経営能力に基づく経営者視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断いたしました。
新井 康司 取締役在任年数(3月末時点) 2年 出席回数 取締役会 12回/12回	グローバル企業の副社長やCFO、海外事業統括会社副CEOなどの豊富な経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しています。2019年度は特に、豪州のビール・サイダー事業の取得合意をはじめとする重要課題に対し、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、報酬委員会委員長として、新役員報酬制度の制定及び運用(賞与額決定など)について、公正で透明な決定に主導的な役割を果たしています。同氏は、長年にわたる企業経営の豊富な経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しており、主に、先進的で広範囲なグローバル経営視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断いたしました。
クリスティーナ・アメージャン 取締役在任年数(3月末時点) 1年 出席回数 取締役会 9回/9回	大学教授及びコーポレート・ガバナンスや企業文化の専門家としての豊富な経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しています。特に、環境・社会・ガバナンスの全般にわたるESGやグローバル人材育成などの視点での意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、報酬委員会委員長として、新役員報酬制度の制定及び運用(賞与額決定など)について、公正で透明な決定に貢献しています。同氏は、コーポレート・ガバナンスや企業文化の研究、複数企業の社外取締役としての経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しており、主に、グローバルな組織文化などの専門家の視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断いたしました。
斎藤 勝利 監査役在任年数(3月末時点) 6年 出席回数 取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回	グローバル企業・機関投資家の経営者を長年にわたり務めた豊富な経験と幅広い見識を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査しています。加えて、指名委員会委員として、経営者の視点から具体的な意見・提言を行っていることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、適切な人材と判断いたしました。
早稲田 祐美子 監査役在任年数(3月末時点) 5年 出席回数 取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回	弁護士としての長年にわたる活動を通じ、企業法務・知財に関する専門的な知識及びコンプライアンスの観点から経営を監査できる高い見識を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査しています。加えて、報酬委員会委員として、具体的な意見・提言を行い、当社役員報酬制度の透明性と客観性を高めることに貢献していることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、適切な人材であると判断いたしました。
川上 豊 監査役在任年数(3月末時点) 3年 出席回数 取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回	公認会計士並びに上場企業等の会計監査人の業務執行社員として、企業会計に関する専門的知識と国内・海外での豊富な監査経験を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査していることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、適切な人材と判断いたしました。

(注1) 取締役会及び監査役会の出席回数は、2019年度のもです。

(注2) 取締役クリスティーナ・アメージャン氏は、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において新たに選任されたため、上記取締役会の開催回数が他の役員と異なっています。

指名・報酬委員会のメンバー構成(2020年)

氏名	取締役							監査役						
	泉谷 直木	小路 明善	勝木 敦志	辺見 裕	朴 泰民	谷村 圭造	小坂 達朗	新井 康司	クリスティーナ・アメージャン	奥田 好秀	西中 直子	高藤 勝利	早稲田 祐美子	川上 豊
指名委員会	○	○					◎	○				○		
報酬委員会			○			○	◎	○					○	

* ◇は社外役員、◎は委員長(議長)、○は委員(メンバー)を示しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2020年4月1日現在)

ガバナンス体制の特徴

- 議長は非業務執行取締役とする ● 社外取締役比率は3分の1以上
- 諮問委員会を任意で設置
指名委員会(委員長は社外取締役) / 報酬委員会(委員長は社外取締役)

取締役・取締役会 2019年度開催回数 ▶ **12**回

グループ理念「Asahi Group Philosophy」や「中期経営方針」などの重要な企業戦略を決議し、その実行を推進しています。また、内部統制システムや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の整備や、リスクアペタイトの制定により、CEO以下の経営陣によるリスクテイクを適切に支えています。原則として毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催することとしています。2019年度は12回開催し、社外取締役の出席率は100%でした。なお、このほかに、書面により10回開催しています。

取締役会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性、能力を有する当社取締役にふさわしい人物により構成しています。また、社外取締役は、企業経営者、有識者など、取締役員数の3分の1以上を当社で定める独立役員要件を満たす人物の中から選任しています。

監査役・監査役会 2019年度開催回数 ▶ **13**回

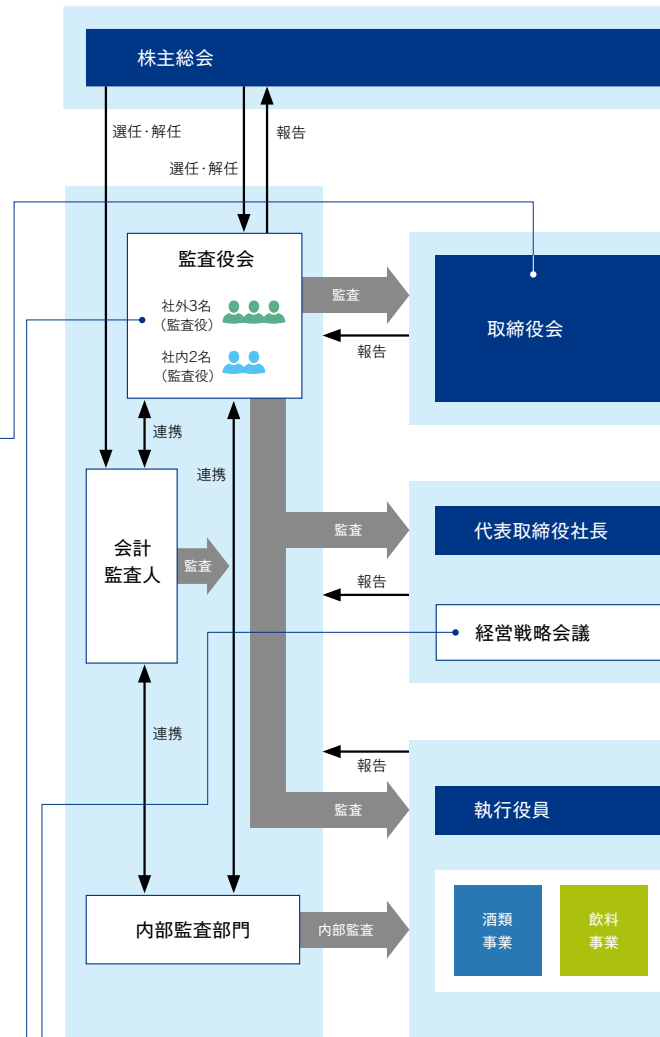
常勤監査役の有する情報と社外監査役の有する高い専門性を合わせることで、独立した客観的な立場で能動的・積極的に権限を行使し、適切に判断して行動することができる体制を確保しています。2019年度は13回開催し、社外監査役の出席率は100%でした。

監査役には、監査役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らしてふさわしい人物を選任しています。また、財務・会計及び法務に関する適切な知見を有する者をそれぞれ1名以上選任しています。社外監査役は、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、会計に関する専門家、弁護士及び企業経営者を3名、当社の定める独立役員要件を満たす人物の中から選任しています。常勤監査役は、経営戦略会議などの重要な会議への出席及び重要な決裁書類の閲覧並びに取締役、内部監査部門などからの情報収集を行い、その情報を監査役会で報告し、社外監査役と共有しています。これらに基づき監査役会で議論するなどにより、取締役の業務の執行に対し適切な監査を実施しています。

経営戦略会議 2019年度開催回数 ▶ **42**回

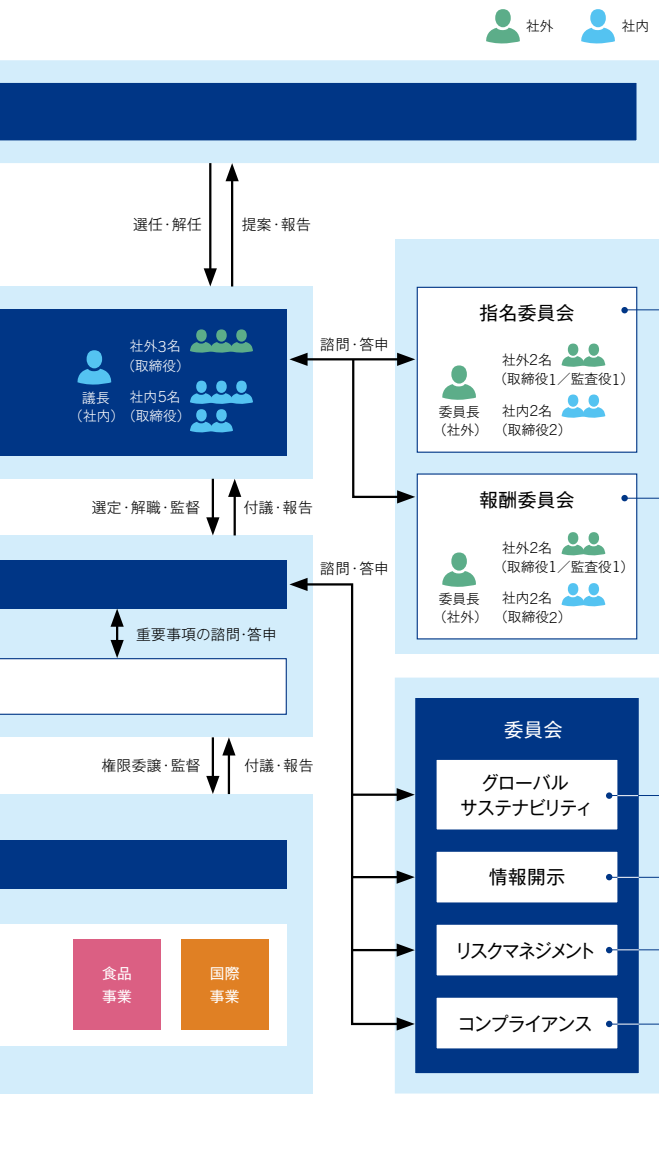
業務執行における重要事項について、適法性、客観性、合理性から議論を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役、執行役員及び常勤監査役で構成され、議長は代表取締役社長が務めています。2019年度は42回開催され、主に経営戦略の策定やグループ会社の業務執行状況などについて議論を行いました。

コーポレート・ガバナンス体制図



コンプライアンス委員会 2019年度開催回数 ▶ **7**回

アサヒグループ全体の企業倫理・コンプライアンスの推進・監督に関して議論を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が任命した執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めています。常勤監査役もこれに出席し、必要に応じて意見を述べています。2019年度は7回開催され、コンプライアンス推進計画や内部通報制度の運用状況などの答申を行いました。



指名委員会

2019年度開催回数 8回

取締役、監査役及び執行役員のサクセッション・プラン、候補者の選任などについて議論を行います。委員会メンバーは、社外取締役2名、社外監査役1名及び社内取締役2名で構成され、委員長は互選により社外取締役である委員から選任されます。2019年度は8回開催され、主にサクセッション・プラン及びその計画に基づく役員人事、重要な子会社の代表者人事などについて議論を行いました。委員の出席率は100%でした。

報酬委員会

2019年度開催回数 9回

取締役及び執行役員の報酬制度・報酬額などについて議論を行います。委員会メンバーは、社外取締役2名、社外監査役1名及び社内取締役2名で構成され、委員長は互選により社外取締役である委員から選任されます。2019年度は9回開催され、新たな役員報酬制度（中期賞与制度・株式報酬制度の改定、変動報酬の指標策定など）、役員の個人評価とそれに基づく賞与額、及び役員報酬等の開示などについての議論を行いました。委員の出席率は100%でした。

グローバルサステナビリティ委員会 新設

サステナビリティの戦略立案・監督に関する議論を行う機関として、2020年4月1日に設置されました。アサヒグループホールディングス(株)のサステナビリティ担当役員のほか、Regional HeadquartersのCEOなどで構成され、委員長は代表取締役社長が務めます。エンタープライズリスクマネジメント(ERM)に関する事項のうち、サステナビリティ分野の課題はここで重点的に議論を行い、適宜リスクマネジメント委員会へ報告していきます。

情報開示委員会

2019年度開催回数 8回

企業情報の開示を一元的に管理・統括し、公平・迅速かつ広範な情報開示の観点から、議論を行います。代表取締役社長を除く業務執行取締役及び執行役員で構成され、委員長は広報担当取締役が務めています。2019年度は8回開催され、情報の内容を分析し、東京証券取引所の適時開示規則等に照らして、開示の要否、開示の内容・方法などについて議論を行いました。

リスクマネジメント委員会

2019年度開催回数 6回

アサヒグループ全体を対象とした、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)の推進・監督に関して、議論を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が指名する執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めています。また、常勤監査役もこれに出席し、必要に応じて意見を述べています。2019年度は6回開催され、グループ全体での重大リスクの特定、評価、対応計画及びその実施状況、取締役会へ提案するリスクアペタイト案(詳細はP.71)などについて議論を行いました。

役員報酬及び会計監査人の監査報酬

取締役報酬の新基本方針

当社は、取締役の報酬等は、以下を基本的な考え方として設計し、運用開始しました。

- 当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めること
- 多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準であること
- 取締役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じたものであること
- 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性の高い報酬であること
- 株主の皆様と利益・リスクを共有し、株主視点での経営への動機付けとなる報酬であること
- 透明で公正なプロセスに基づき、外部データを参考に決定された報酬であること

取締役の報酬等は、社内取締役は、基本報酬、賞与（年次、中期）、株式報酬で構成し、社外取締役は基本報

酬のみとしています。社内取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬となることを基本に、代表取締役社長の年収における変動報酬比率（賞与、株式報酬）が60%を超える水準となること、また、株式報酬の比率が15%程度となる構成にしています。その他の社内取締役は、変動報酬比率が40%以上となるよう、役位・役割に応じて設計しています。

また、当社業容と同規模（時価総額上位100社）の国内企業を主なベンチマーク企業群に、多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬水準であることを考慮の上、業績目標達成時の目指す報酬水準を設定しています。

なお、賞与と業績連動型株式報酬は、社内取締役のみが支給対象となります。

監査役については基本報酬（月次、定額）のみとなっています。

代表取締役社長の報酬構成（2020年業績目標達成時のモデル報酬）



取締役インセンティブ諸制度比較

	年次賞与	中期賞与	株式報酬
目的	持続的かつ確実な成長、財務的価値向上と計画達成への強い動機付け	非連続な成長、中期業績達成への強い動機付け	長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付け、及び株主との利益・リスクの共有
期間	単年度	3年	3年
支給方法	現金	現金	株式
支給時期	毎年3月	該当期間終了後翌年3月	退任時
業績指標 (ウェイト)	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結事業利益 (50%) ● 親会社の所有者に帰属する当期利益 (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務的価値指標 (60%) ● 社会的価値指標 (40%) 	なし
個人評価	あり	あり	なし
クローバック (報酬の返還) 条項	なし	なし	あり

固定報酬

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

変動報酬

賞与は、当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針の一つとして、変動報酬（インセンティブ）の年収に占める比率を高めるとともに、持続的な成長（短期、中期、長期）と企業価値向上

(財務的価値と社会的価値の両面)にインセンティブ施策全体で資することを念頭に置き、右記をポイントに、制度設計を行っています。なお、中期賞与の業績指標を構成している社会的価値指標は、MSCIやCDP、FTSE4Goodなどのインデックスを採用し、KPIを定め、それぞれの達成状況を総合的に評価します。

報酬決定方法

取締役の報酬は、独立役員を委員の過半数とし、かつ独立役員である社外取締役を委員長とする報酬委員会で検討の上、取締役会で決議または報告することにより、透明で公正なプロセスで決定しています。また、報酬委員会は、公正な判断を保証するため、必要に応じ、外部の客観的データを活用しています。

変動報酬決定におけるポイント

- 中期業績達成への強い動機付けとなる「中期賞与制度(キャッシュベース)」を新設
- 年次賞与は、新たに業績指標として連結事業利益を追加するとともに、前期比と予算達成比を合わせた評価方法に変更
- 中期賞与は、業績指標として、「中期経営方針」と連動した財務指標に加え、社会的価値指標(複数ESGインデックス)を導入
- 年次賞与と中期賞与制度は、取締役個々の貢献に応じて個人評価反映の仕組みを導入
- 株式報酬の目的を「長期にわたる継続した企業価値向上に対する役員の動機付けを高め、株主の皆様との利益・リスクの共有を図ること」に特化

参考：取締役及び監査役の報酬総額(2019年度)

区分	固定報酬		変動報酬						総額
	基本報酬		年次賞与		中期賞与		株式報酬		
	人員	総額	人員	総額	人員	総額	人員	総額	
取締役 (うち社外取締役)	14名 (4名)	353 (51)	10名 (一名)	228 (一)	10名 (一名)	83 (一)	6名 (一名)	80 (一)	745 (51)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	114 (40)	一名 (一名)	— (一)	一名 (一名)	— (一)	一名 (一名)	— (一)	114 (40)

- (注) 1. 上記には、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役高橋勝俊、奥田好秀、加賀美昇、濱田賢司及び田中直毅の5氏並びに監査役武藤章氏を含めています。
2. 2007年3月27日開催の第83回定時株主総会において退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給を決議しており、2019年度末現在における今後の打ち切り支給の予定総額は、取締役1名に対し19百万円です。
3. 取締役の報酬限度額(基本報酬及び賞与)は年額1,500百万円(うち社外取締役100百万円)です(2019年3月26日開催の第95回定時株主総会決議)。また、これとは別に、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において、信託期間(3年間)中に300百万円を上限とする金銭を拠出し、信託期間中に選任され就任した取締役(社外取締役を除く)に対して株式報酬を支給することが決議されています。なお、これにより取締役に付与する当社株式の総数の上限は、支給の対象となる取締役全員で1事業年度当たり25,000株となっています。
4. 年次賞与及び中期賞与の額は、2019年度において費用計上した額を記載しています。
5. 株式報酬の額は、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において決議した株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しています。
6. 監査役の報酬限度額は年額140百万円(うち社外監査役50百万円)です(2019年3月26日開催の第95回定時株主総会決議)。

サクセッション・プランと育成

当社は、CEO・取締役のサクセッション・プランを最重要課題と位置付け、CEO・取締役個人に求める要件と取締役会全体の構成要件に基づき、サクセッション・プランを策定し、取締役会は適切に監督しています。

このサクセッション・プランを受けて、計画に沿った登用や配置、後継者候補に対するコーチングや次世代・次々世代の後継者候補のための研修などを実施するとともに、外部機関による人材アセスメント、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にモニタリングと必要に応じた計画の見直しを実施しています。

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

政策保有株式の縮減方針

当社は、「中期経営方針」において、「Asahi Group Philosophy」に基づく“グローバルな価値創造経営”の推進のための資産・資本効率の向上に鑑みて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式保有は行わない方針を掲げています。

取締役会において、毎年定期的に政策保有株式について保有目的が適切か、業績貢献度やリスクの観点などから資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、総合的に保有の適否につき検証を行い、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると認められない株式が

ある場合は、その検証の結果を開示するとともに、株主として相手先企業との必要十分な対話を行います。対話の実施によっても、改善が認められない株式については、適時・適切に売却します。

また、保有株式の議決権の行使については、対象となる議案につき、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものであるか否か、また、投資先の株主共同の利益に資するものであるか否かなどを総合的に判断し、適切に行っています。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、“企業価値向上経営”の更なる深化のため、「攻めのガバナンス」の実現に向けた2019年度における取締役会の実効性を、アンケート及びインタビューに基づく第三者の意見も参考に分析・評価しました。結果

の概要と今後の取組みについては以下の通りです。分析・評価方法や評価項目などの詳細は、下記Webサイトをご覧ください。



取締役会の実効性の評価の結果の概要(2020年3月25日)

https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/200325_board_of_directors_result.pdf

I. 分析・評価結果の概要

i) 結論

- 当社取締役会は、2019年度の実効性評価アンケートは、「有効に機能している」と結論付けました。多くの課題の指摘はあるものの、全体として高い評価結果となったことによります。

ii) 分析・評価

- 各取締役及び監査役による実効性評価アンケートでは、多くの質問項目に「十分できている」または「概ねできている」との回答が高い割合を占めました。
- ほぼすべての質問項目に、提案、提言、問題点の指摘などがあり、特に、「取締役会の議論と取組み(中長期的な企業価値向上など)」、「適切なリスクテイク」及び「株主・投資家、ステークホルダーとの対話」などの点に、高い課題認識が見られました。
- 上記アンケートに加え、課題認識の深掘りのため、第三者により、社外取締役全員にインタビューを行い、その意見も評価の参考としました。

II. 今後の取組み

当社取締役会は、上記の分析結果を受けて議論した結果、以下の点を課題として認識し、これの解決を図ることで、取締役会の実効性の向上を図っていきます。

i) 中長期的な企業価値向上に資する議論の深化

- 中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオに関する討議の推進
- 自社の課題や特徴を踏まえた最適な機関設計に関する議論の実施
- 議論の深化のための取締役会運営の改革(討議を支える運営、討議時間の確保等)

ii) グループガバナンスに資するモニタリング

- 海外地域統括会社からのレポートとモニタリングの強化
- エンタープライズリスクマネジメント(ERM)及びリスクアベタートの取組みを推進する適切なモニタリング

iii) 取締役会に資する指名委員会・報酬委員会の適切な透明化

- 各委員会の議論の一層の透明化
- 各委員会の取締役会へ共有すべき事項の再確認

iv) ESGの取組みの推進

- ESGの取組みの方向性の監督(超長期の経営の方向性からの監督)
- ESGの各取組みのマイルストーン達成状況のモニタリング

v) 取締役会の実効性向上に資する情報提供の強化

- ステークホルダーとのエンゲージメント状況に関する情報提供の強化

III. 2018年度に認識した課題への対応状況

- 2018年度は、課題として「実効的なコーポレート・ガバナンス体制の強化」、「グループガバナンスの強化に向けたリスク体制の整備」及び「ESGへの取組みのレベルアップ」を認識しました。

- これに対し、取締役会内に取締役会実効性向上プロジェクト（議長、社外取締役2名、CEOと社外監査役1名で構成）を設置し、実効性向上のため取締役会が議論すべき事項の検討を行いました。また、リスクアベタイトに関する議論や、ESGへの取組みとしてTCFD提言への賛同やアサヒグループ人権方針の策定に関する議論などを行いました。
- この結果、すべての課題につき、一定の評価は得られたものの、いずれの項目でも、更なる取組みが必要との評価が多数となり、継続的な取組みが必要であると認識しました。

2019年度の主な取締役会の活動（付議または報告した主な事項の概要・法定事項を除く）

- 「Asahi Group Philosophy」「グループ企業行動規範」制定
- 「中期経営方針」策定
- コーポレート・ガバナンス
- サクセッション・プラン
- 役員報酬制度改革
- 指名委員会・報酬委員会の審議状況
- 政策保有株式への対応状況
- SR (Shareholder Relations)、IR (Investor Relations) 活動の状況
- エンタープライズリスクマネジメント (ERM)
- 贈収賄防止基本方針、競争法遵守基本方針、環境基本方針
- M&A
- 海外事業会社の状況につき現地統括会社CEOからの報告
- 取締役会実効性評価を実施、監査役会実効性評価の報告

監査役会の実効性評価

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

2019年度は、2018年度に抽出された検討課題の取組み状況を中心に実効性評価を実施しました。より実効性の

ある監査役会の実現、ひいてはステークホルダーの期待に応える全社的なコーポレート・ガバナンスの強化に向けた継続的な取組みとして、国内企業のベストプラクティスとなることを目指しています。



監査役会の実効性の評価の結果の概要 (2020年3月26日)

https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/200326_audit_and_supervisory_board_result.pdf

I. 分析・評価結果の概要

i) 結論

- 当社監査役会は2019年度の監査役会は「有効に機能している」と結論付けました。

評価に際しては、各監査役に対する実効性に関するアンケートに加えて、グループ会社常勤監査役及び当社内部監査部門に対するアンケートとインタビューを第三者に助言を得た上で実施し、評価意見を求め、上記の結果を得ました。これらの結果から2020年度に向けて実効性をさらに高めるための検討課題を抽出しました。

II. 今後の取組み

当社監査役会で2019年度の評価分析内容について議論した結果、今後取り組むべき検討課題として以下の4点を認識しました。

1. グループとしての有事対応の体制強化
2. グループガバナンスの更なる強化
3. 社外取締役との連携の拡充・深化
4. 三様監査の拡充・強化

Section 04

財務・事業別戦略の進捗

～事業競争力と収益力の更なる向上～



アサヒグループは、2020年6月の豪州CUB事業の買収完了により、日本、欧州、豪州を核とした3極体制に移行しました。同時に、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大により、財務面においてもより細やかかつ大胆なリスクコントロールが求められています。本セクションでは、今後の財務戦略の在り方についてCFOが解説するとともに、この1年間の各事業における戦略の進捗についてご説明します。

- 88 CFOメッセージ
- 92 2019年の経営成績の解説と分析
- 96 Business Overview
- 98 事業部門別概況
- 106 社外からの評価
- 107 会社概要／株式の状況

これまで以上にあらゆるリスクにアンテナを張り巡らせ、より細やかかつ大胆なリスクコントロールに挑みます。

勝木 敦志

専務取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO

2020年6月、豪州のCUB事業の買収が完了しました。2016年から加速した大型買収案件によって、事業利益に占める国際事業の構成比が飛躍的に高まるとともに有利子負債も大幅に増加しました。これまで以上にあらゆるリスクにアンテナを張り巡らせ、構築した新たなリスクマネジメント体制を活用しながら、より細やかかつ大胆なリスクコントロールに挑みます。こうした業務はまさにCFOとしての醍醐味であり、CEOを支えるあらゆる努力を積み重ねていこうと決意を新たにしています。

国際事業、食品事業の利益伸長と徹底したコスト削減の更なる成果

2019年度は、国際事業と食品事業については引き続き着実な利益成長を続けたものの、市場縮小が続く酒類事業と天候不順の影響を受けた飲料事業がそれぞれ減益となりました。さらに、為替影響も売上収益で492億円、事業利益で61億円の減収減益の要因となり、これらの結果、連結売上収益は前期比1.5%減収の2兆890億円、事業利益は前期比3.8%減益の2,129億円という結果となりました。

コスト削減については、調達をはじめとするサプライチェーンの最適化など収益構造改革の推進により、中期経営方針で2019年から2021年までの3年間で300億円以上の効率化を目指す方針を掲げています。その初年度となる2019年度は、ITシステムの効率化を含めた国際事業での68億円分の効果など、トータルでおよそ160億円のコスト削減を実現することができました。



2020年度の年間業績予想は、年初に発表しましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、各地域における収束時期など不確実性が高まり、現時点で業績への影響を見積もることは難しい状況のため、第1四半期決算発表時に未定とさせていただきます。今後、収束の見通しなどを踏まえた上で、CUB事業の新規連結効果を含めて第2四半期決算発表までに改めて公表する予定です。

足元の状況を踏まえ、国内外ともにブランド投資の重点化や固定費全般の効率化などを早急に進め、業績へのマイナス影響を極力抑えていきます。また、不急の設備投資の抑制や運転資本の削減などをさらに進めることにより、キャッシュ・フローや財務健全性の確保を最優先に取り組み、リカバリー期、続くニューノーマルでの更なる成長に向けた準備を怠りなく行う方針です。

次の成長投資も見据えた財務基盤の改善・強化を進める

欧州事業の買収後、資産整理なども進め、Net debt/EBITDA(純有利子負債を利払い前・税引前・償却前利益で割った数値)は、2019年度に3倍以下の水準まで改善が進みましたが、CUB事業の買収により、4倍を超える水準となります。当初は、これを3年程度で3倍前後の水準に戻すことを見込んでいましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、多少後ろ倒しになる可能性があるものの、早期に業績回復を図り、CUB事業も含めて創出されるキャッシュ・フローを原資に有利子負債の返済を速やかに進めていきます。M&Aを含め、将来の成長に資

する次の投資も引き続き積極的に検討していきませんが、Net debt/EBITDAが再び3倍程度の水準となった段階で実行したいと考えています。なお、CUB事業の買収資金約1兆2,000億円は金融機関よりブリッジローンで調達し、その後1年以内にパーマネント化を検討していきます。このうち、財務健全性の確保と格付けの維持を目的に、自己株式の活用を含む公募増資(上限2,000億円)と劣後債(資本性評価50%を想定)を組み合わせて、資本性評価額3,000億円程度となる資本性資金を調達していく方針です。なお、公募増資は、上限を設定していますが、株式市場や調達環境の動向を踏まえ、その規模やタイミングを柔軟に検討していきます。ブリッジローンの残額に関しては、確実な調達と金利コストの低減、返済時期の分散などを目的とした多様な調達手法を検討していきます。資本性資金の調達により、WACC(加重平均資本コスト)の上昇を懸念する声も聞かれますが、全体のバランスで見れば、負債性資金の調達が大半を占め、WACCはむしろ低下していくと見ています。格付けの現状維持を目指すことを基本に、引き続き、アサヒグループの中長期的な成長ストーリーを十分にご理解いただけるよう、格付け機関との対話を一層充実させていきたいと考えています。

株主・投資家の皆様に対しても、積極的に対話していく姿勢に変わりはありません。年間業績予想は未定としましたが、年間の配当予想については、当社のビジネスは景気などの変動があっても比較的安定的なキャッシュ・フローが見込め、現時点で資金繰り等に問題はないこと、

財務及びキャッシュ・フロー方針*1

ガイドライン(3年程度を想定)

キャッシュ・フロー	フリー・キャッシュ・フロー *2:年平均1,700億円以上
成長投資・債務削減	M&Aなどの成長投資を優先しつつ、投資余力を高める債務削減を推進 (Net debt/EBITDA: 2021年末には2倍以下)
株主還元	配当性向35%*3(~2021年)を目指した安定的な増配(将来的な配当性向は40%を目指す)

*1 当社は、2020年6月1日にCUB事業の買収取引が完了しました。また、それに関連し、資本調達を含めたファイナンス・プランを検討していますが、上記のガイドラインの内容には、CUB事業の取得及びそれに伴う資金調達による影響を考慮していません。当社は、CUB事業の買収による影響を考慮の上、中期経営方針の見直しを予定しています。

*2 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

*3 算出する親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース

また業績の悪化は短期的なものであり事業の持続性に自信を持っていることを示すために、据え置きを決めました。今後も株主還元方針に変更はなく、2021年までの配当性向を35%とした上で、将来的には40%を目指して安定的な増配を図っていきます。安定的なインカムゲインの増加と成長投資によるキャピタルゲインの増加により、日頃のご支援に応じていきます。

資産・資本効率向上に向けた施策はさらに高度化

資本効率の検証としてROIC(投下資本利益率)視点でのモニタリングを行い、全社ROICはWACCを十分に上回る水準であることを毎期確認しています。ただし、全社ROICをただ眺めるだけでは意味はなく、四半期ごとに事業別のROICツリーの構成要素となる数値を分析し、その取組みを評価するとともに、資産効率改善施策に取り組んでおり、こうすることがROIC経営の要諦と考えています。

CUB事業の買収により、全社ROICは一時的に低下しますが、海外を中心とした持続的な利益成長に加え、事業ごとのモニタリング強化によって、CUB事業を含め、ROICは今後着実に改善していく見通しです。

グローバルキャッシュマネジメントも、主要な海外子会社のキャッシュの「見える化」はほぼ完了し、会社間で余剰資金を一元化するキャッシュのプーリングも進むなど、この1年で大きく進化しました。キャッシュの「見える化」は、資金管理を担う部署の業務効率の改善、内部統制の強化など、資産・資本効率の改善に留まらない効果も生み出しています。さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大期においても、海外を含めた子会社の資金の過不足を調整するなど、グループファイナンスの枠の拡大と合わせて資金ショートリスクへの対応に活用しました。CUB事業についても、当該キャッシュマネジメントシステムを速やかに導入・適用していく方針です。

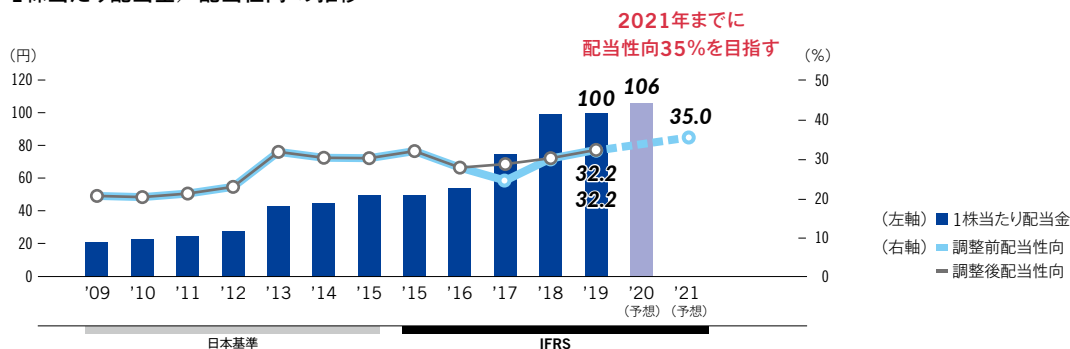
CUB事業買収におけるファイナンスプランの目的と概要(約1兆2,000億円のパーマネント化)

- 財務健全性の確保と格付けの現状維持を目指し、格付け上の資本性評価額3,000億円相当の調達を検討
- 自己株式の活用を含む公募増資と劣後債を組み合わせ、既存株主分の希薄化を極力抑制する

調達手段	概要
公募増資	自己株式の活用(約2,550万株)を含めた普通株式の発行*(上限2,000億円)
劣後債	格付け上の資本となる劣後債(資本性評価50%を想定)の発行(最大3,000億円)
負債性資金	資本コスト・金利コスト全体の低減を目的に調達手法の分散を検討(約8,000億円)

* 普通株式による調達が予定どおり実施できない場合のバックアップ・プランとして、劣後ローン(資本性評価50%を想定)を設定

1株当たり配当金/配当性向*の推移



* 配当性向については、調整前・調整後の数値を掲載。調整後は、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベースとなります。
 * 2020年の配当性向については、2020年の年間業績予想を未定としたため、現時点では算出できません。

足元の需要と中長期的な成長を見据えたメリハリある資源配分

2019年度の設備投資額は861億円となり、2020年度は、先ほどご説明しました通り、今後、新型コロナウイルス感染症の影響により見直しを進めていきます。ただし、中長期的視点での成長投資は怠るべきではなく、需要に対して生産能力が逼迫する可能性がある欧州の生産設備増強などには積極的に投資していく方針です。また、『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzuro』『Pilsner Urquell』など、グローバルブランドのクロスセルの拡大や、ノンアルコールビールなど次世代の成長ドライバーの育成にも継続的に投資していきます。

国内においても、ウイスキーやフリーズドライ食品など、今後底堅い需要が見込まれ、かつ成長ポテンシャルの高い事業に対し、メリハリのある資源配分を実施するとともに、確実に大きな効果が見込める工場ハイブリッド化のようなサプライチェーンの最適化に対しても引き続き投資していきます。まずはグローバル3極を核とした成長基盤の確立を最優先課題としますが、その他のエリアについても、長期的な視点で、情報収集力、分析力、洞察力、マーケティング力をさらに高度化させ、価値提案力を強化しながら、進出機会を逃さず、さらに世界での成長を可能とする事業ポートフォリオを目指します。

中長期的な成長という意味で重要なことは、コストダウンに着目した投資ばかりではなく、ディスラプションやデジタルトランスフォーメーションなど、次の成長をより確かなものとし、アサヒグループのトップライン成長へとつながる効果的な資源配分を実施できるかどうかです。私たちはそうした投資もすでにしっかりと手がけており、2019年4月に設立した独立研究子会社アサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)を通じ、次世代に向けた投資を加速しています。従来の組織体制では次世代投資への意思決定に時間がかかりがちでしたが、外部ベンチャーへの投資など、さまざまな取組を機動的に検討・決断できる体制となりましたので、私の役割として、一定の規律を求めリスクをコントロールしながら、さらにスピードを上げて、チャンスを逃すことなく資源を大胆に配分していきたいと考えています。

対話をさらに充実、サステナビリティと両立する財務戦略を描く

中長期的な視野による社会・環境・経済のサステナビリティを重視した経営が求められ、サステナビリティと経営は不可分なものとなっています。アサヒグループもマテリアリティを刷新し、経営戦略の中核に組み込んでいきますが、コーポレート・ファイナンスの分野でも、持続可能性のあるパフォーマンスが必要となってきました。サステナビリティに関するステークホルダーの関心も高まっており、単純に収益のみを追求するだけではなく、調達など財務的な影響のある分野での持続性チェックを行うと同時に、持続可能な経営資源の配分をさらに進め、未来に向けた価値の創出につなげるのも私の仕事です。また、2020年から円建てだけではなく為替一定でも決算を公表するようにしましたが、これも私たちのグローバルな事業活動とその持続可能性への理解をステークホルダーの皆様に深めていただけるように、開示方法を工夫した一例です。さらに、新たに導入したエンタープライズリスクマネジメント(ERM)とリスクアペタイトも、アサヒグループの財務戦略上のリスクコントロールに寄与するばかりでなく、各ステークホルダーへの安定的な価値創造を確実にする取組みですので、対話の一層の充実につながると期待しています。これまで以上に積極的に情報を汲み取り、創意工夫を凝らしながら、財務とサステナビリティの両面から、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ信頼される戦略を推進し続けます。

2019年の経営成績の解説と分析

経営成績に関する分析

業績概況

当期における世界経済は、雇用者数の増加や個人消費の拡大を背景に米国の景気が堅調に推移したことなどにより、全体としては回復基調が継続しましたが、アジアや欧州において景気に弱さが見られました。日本経済におきましては、輸出の弱さが続いているものの、雇用・所得環境の改善による個人消費の持ち直しなどにより、景気は緩やかに回復しました。

こうした状況の中、アサヒグループはグループ理念「Asahi Group Philosophy」のもと、「中期経営方針」に基づき“グローバルな価値創造経営”を推進しています。「中期経営方針」では「稼ぐ力の強化」、「経営資源の高度化」、「ESGへの取組み深化」の3つを重点課題に設定し、特に「稼ぐ力の強化」においては、国内外の各事業における高付加価値ブランドの育成や収益構造改革などに取り組みました。

その結果、主力ブランドの価値向上やお客様への新たな価値提案を行ったものの、国内では最盛期の天候不順や競争激化の影響を受けたことに加え、海外においては、

欧州を中心にプレミアム化が進展した一方で、為替変動のマイナス影響を受けたことなどにより、アサヒグループの当期の売上収益は2兆890億円(前期比1.5%減)となりました。また、利益につきましては、事業利益^{*1}は2,129億円(前期比3.8%減)、営業利益は2,014億円(前期比4.9%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,422億円(前期比5.9%減)となりました。

なお、為替変動によるマイナス影響を除くと、売上収益は前期比0.8%の増収、事業利益は前期比1.0%の減益となりました^{*2}。

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

^{*2} 2019年の外貨金額を、2018年の為替レートで円換算して比較しています。

売上収益

酒類事業においては、ビール類以外の売上では、RTDや洋酒などが好調に推移し増収となったものの、ビール及び発泡酒の販売数量が市場の縮小などを受けて前年実績を下回ったことにより、減収となりました。飲料事業においては、最盛期の天候不順の影響などにより『三ツ矢』や

主要な業績概要の推移

(億円)

	2018年 ^{*1}	2019年	増減
売上収益	21,202	20,890	(312)
■ 酒類 ^{*2}	9,133	8,868	(265)
■ 飲料 ^{*2}	3,707	3,762	54
■ 食品	1,159	1,176	16
■ 国際 ^{*2}	7,104	6,995	(108)
■ その他	1,094	1,091	(2)
全社・消去	(997)	(1,004)	(7)
事業利益	2,213	2,129	(84)
■ 酒類 ^{*2}	1,095	1,055	(39)
■ 飲料 ^{*2}	372	332	(40)
■ 食品	123	130	6
■ 国際 ^{*2}	1,006	1,024	18
■ その他	25	22	(2)
調整額等	(409)	(435)	(26)
売上収益事業利益率(酒税込み)	10.4%	10.2%	(0.2pts)
売上収益事業利益率(酒税抜き)	13.6%	13.2%	(0.4pts)
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,510	1,422	(88)

^{*1} 2019年から、全社調整項目(IFRS調整)について、売上収益、事業利益ともに、各事業会社に配賦する開示方法に変更。それに伴い、各事業会社の比較対象年度の2018年業績は「IFRS調整」を含む。

^{*2} 2019年1月1日の事業再編等により、以下の1、2の変更に伴う影響を比較対象年度の2018年業績に反映。

1 酒類事業の「アサヒビール(株)」に含まれていた輸出ビールの販売分を国際事業の「その他・事業内消去」へ移管するなど、輸出スキームの変更影響を含む。

2 国際事業の「その他・事業内消去」に含まれていた台湾カルピス社を飲料事業の「アサヒ飲料(株)」へ移管。

『カルピス』などの各ブランドが前年実績を下回ったものの、無糖炭酸市場で成長が続く『ウィルキンソン』ブランドや健康機能領域の高付加価値商品が堅調に推移したことなどにより、増収となりました。食品事業においても、主力ブランドを中心に好調に推移したことに加え、ベビーフードやフリーズドライ食品における新価値提案の施策が奏功し、増収となりました。国際事業においては、プレミアム化の推進や高付加価値商品を拡大展開した欧州事業やオセアニア事業は好調に推移しましたが、各地域での円高のマイナス影響に加えて、前期に実施した中国事業子会社の持分法適用会社への一部移行や韓国での不買運動の影響による輸出の減少などにより、減収となりました。

これらの結果、その他の事業の減収なども加えた連結全体では、前期比1.5%減、312億円減収の2兆890億円となりました。

事業利益

酒類事業においては、製造原価の低減やZBB（ゼロベース予算）導入による収益構造改革などに取り組みましたが、売上収益の減少などにより、減益となりました。飲

料事業においても、最盛期の天候不順の影響などを受けて工場稼働率が低下したことなどにより、減益となりました。食品事業においては、増収効果に加えて、固定費全般の効率化や商品カテゴリー構成の改善などにより、増益となりました。国際事業においては、主に欧州事業やオセアニア事業の好調により増益となりました。

これらの結果、その他の事業における減益なども加えた連結全体では、前期比3.8%減、84億円減益の2,129億円となりました。

営業利益

営業利益は、事業利益の減益に加え、その他費用の増加などにより、前期比4.9%減、103億円減益の2,014億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、税引前利益の減益などにより前期比5.9%減、88億円減益の1,422億円となりました。

財政状態に関する分析

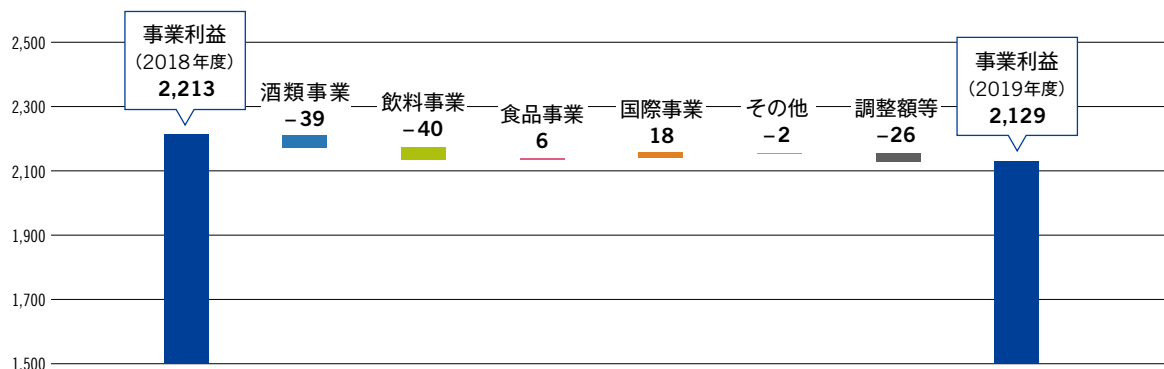
資産は、円高及び償却に伴う無形資産が減少する一方、有形固定資産の増加や為替予約に伴うその他の金融資産の増加等により、前期末と比較して614億円増加の3兆1,407億円となりました。

負債は、主に金融債務が減少したことにより、前期末比371億円減少の1兆8,925億円となりました。

資本は、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伴い利益剰余金が増加したことなどにより、前期末比986億円増加の1兆2,482億円となり、親会社所有者帰属持分比率は前期から2.5ポイント改善の39.7%となりました。

事業利益の増減要因

(億円)



キャッシュ・フロー分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

税引前利益が1,973億円となりましたが、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があり、2,534億円(前期比10億円の収入増)の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

欧州事業における子会社株式の取得などにより、1,036億円(前期比1,261億円の支出増)の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

主に長期借入金の返済による金融債務の減少があり、1,588億円(前期比1,117億円の支出減)の支出となりました。

以上の結果、当期末では、前期末と比較して現金及び現金同等物の残高は88億円減少の484億円となりました。

キャッシュ・フロー指標

	2018年	2019年	増減
キャッシュ・フロー 対有利子負債比率(年)	4.1	4.1	前年並み
インタレスト・カバレッジ・ レシオ(倍)	37.0	36.9	0.1pts悪化

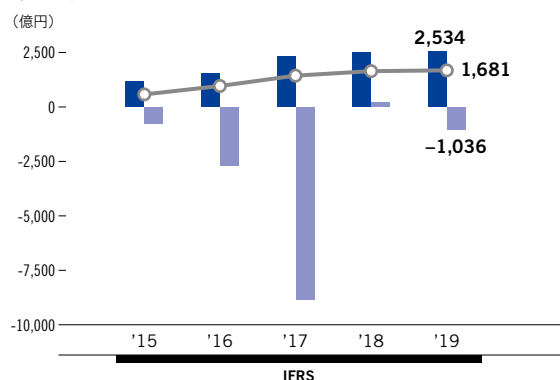
流動性と資金の源泉

アサヒグループの資金の源泉は、主として営業活動からのキャッシュ・フローと金融機関からの借入、社債の発行からなりますが、当社は経営方針として、有利子負債残高の圧縮を基本として掲げています。しかしながら、事業基盤強化・効率化を目指した設備投資と、M&Aを含む戦略的事業投資については資金需要に応じて金融債務を柔軟に活用することとしています。なお、2020年6月1日にクローリングしたCUB事業の買収取引に関連して行う資金調達においては、金利コストの最小化を目指した負債性資

金と、早期の財務健全性回復及び格付けの現状維持、リファイナンス・リスクの最小化を目指した資本性資金を組み合わせ、資本コスト、金利コスト全体の低減に努める予定です。一方、運転資金需要については、短期借入金及びコマーシャル・ペーパーで賄うことを基本としています。

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

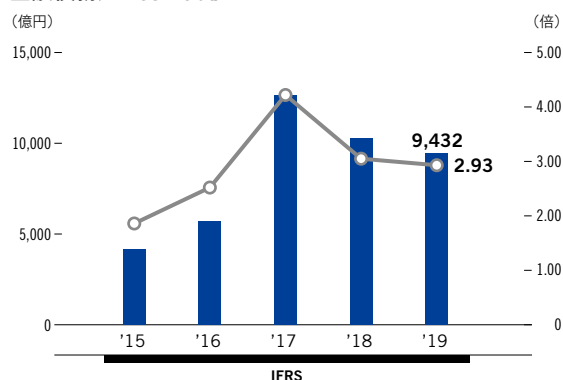
キャッシュ・フロー



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

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

金融債務 / Net Debt/EBITDA



(左軸) ■ 金融債務
(右軸) — Net Debt/EBITDA

設備投資

当期の設備投資は、前期比79億円増の861億円となりました。酒類事業においては、主に収益改善のための戦略投資やウイスキー増能力投資を実施しました。飲料事業においては、主に自社製造比率向上を目的とした増能力投資、及び自販機の資産化といった収益改善を図るた

めの設備投資を実施しました。食品事業においては、売上拡大に向けた増能力投資を実施しました。国際事業においては、継続的な収益改善戦略を軸に、効率化を図るための設備投資と欧州でのビール製造設備増能力投資を実施しました。

研究開発

当期のグループ全体の研究開発費は、前期比4億円増の128億円となりました。酒類、飲料、食品の各事業において独自価値を持つ商品の開発、及びグループのコア研究領域である酵母、乳酸菌から、発酵技術を通じて将来の各事業での革新的なファーストエントリー商品につながる技術開発を進めています。また、研究戦略の立案、研究開発及び新規事業創出に取り組む新会社、アサヒオリティーアンドイノベーションズ(株)を設立し、2019年4月

より事業を開始しました。重点領域を設けて、グループ戦略に基づいた研究課題や新規事業への取組みにリソースを重点的に配分し、これまで蓄積してきた酵母や乳酸菌研究の知見等を深掘りし、新たな事業や価値の創出に取り組んでいます。また、先端技術やオープンイノベーションを積極的に活用し、従来の研究開発領域にとらわれない取組みを進めています。

利益配分に関する方針と配当金

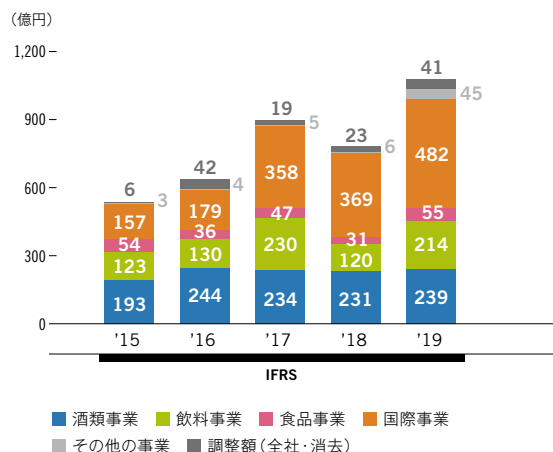
当社は、「中期経営方針」に基づいて、創出されるフリー・キャッシュ・フローは、M&Aなどの成長投資を優先しつつ、投資余力を高める債務削減の推進に活用します。また、株主還元は、2021年までに配当性向*35%を目指した安定的な増配を目指します。

当期の配当金は、連結財務状況や通期の連結業績等を

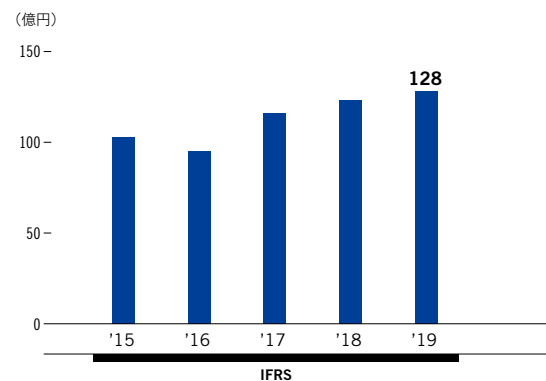
勘案し、年間では1円増配の100円の普通配当を実施しました。また、次期の配当金は、1株当たり中間配当53円、期末配当53円の年間では6円増配の106円の普通配当となる予定です。

* 算出する親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース

事業別設備投資推移



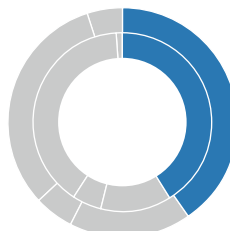
研究開発費推移



Alcohol Beverages

酒類事業

グループ最大のキャッシュカウビジネスとして、ビール類をはじめとする総合酒類事業を展開しています。各カテゴリーにおける強いブランドの育成やイノベーションによる新価値提案の強化などにより、国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立を目指します。



売上収益構成比^{*1} (外側)

42.5%

事業利益構成比^{*2} (内側)

45.1%

Soft Drinks

飲料事業

アサヒ飲料(株)を中心に、『三ツ矢』『ウィルキンソン』『カルピス』『ワンダ』『十六茶』『おいしい水』などの商品を提供しています。日本生まれの100年ブランドを含む主力ブランドを中心とした本質価値の強化や、未来に向けた成長基盤の構築に取り組み、業界のリーディングカンパニーを目指します。



売上収益構成比^{*1} (外側)

18.0%

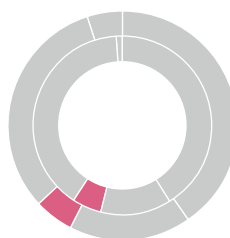
事業利益構成比^{*2} (内側)

14.2%

Food

食品事業

アサヒグループ食品(株)を中心に、菓子、健康食品、サプリメント、乳幼児用粉ミルク・ベビーフード、介護食品・商品、フリーズドライ食品、食品原料などを製造・販売しています。主力ブランドを活用し、消費の多様化、多価値化に合わせた「おいしさ+a」の新価値提案の取組み強化により、新たな成長基盤の構築に取り組みます。



売上収益構成比^{*1} (外側)

5.6%

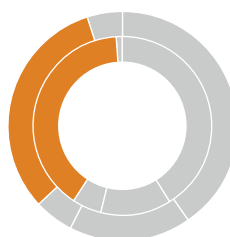
事業利益構成比^{*2} (内側)

5.6%

Overseas

国際事業

欧州、オセアニア、東南アジア、中国などの各地域における成長基盤の強化に取り組んでいます。各事業の主力ブランドを中心とした商品ポートフォリオの強化に加え、これまで培ってきたブランドやノウハウを活かしたクロスセルの拡大展開などにより、グループの持続的な成長を牽引します。



売上収益構成比^{*1} (外側)

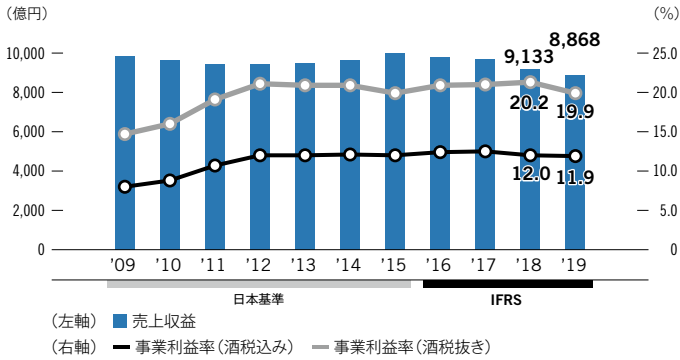
33.5%

事業利益構成比^{*2} (内側)

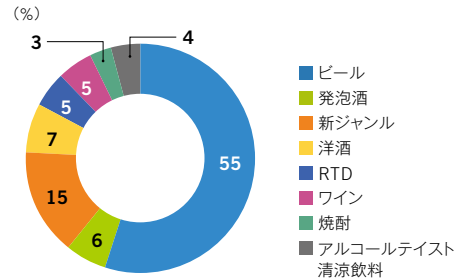
43.7%

*1 各事業の売上収益構成比は、調整額(全社・消去)を含めた連結合計の売上収益から、各事業の売上収益を除外して算出。
 *2 各事業の事業利益構成比は、調整額(全社・消去)を含めた連結合計の事業利益(ただし買収に伴い生じた無形資産償却費を除く)から、各事業の事業利益を除外して算出。
 *3 2019年から、全社調整項目(IFRS調整)について、売上収益、事業利益ともに、各事業会社に配賦する開示方法に変更。それに伴い、各事業会社の比較対象年度の2018年業績は「IFRS調整」を含む。
 *4 2019年1月1日の事業再編等により、以下の1、2の変更に伴う影響を比較対象年度の2018年業績に反映。
 1 酒類事業の「アサヒビール(株)」に含まれていた輸出ビールの販売分を国際事業の「その他・事業内消去」へ移管するなど、輸出スキームの変更影響を含む。
 2 国際事業の「その他・事業内消去」に含まれていた台湾カルピス社を飲料事業の「アサヒ飲料(株)」へ移管。

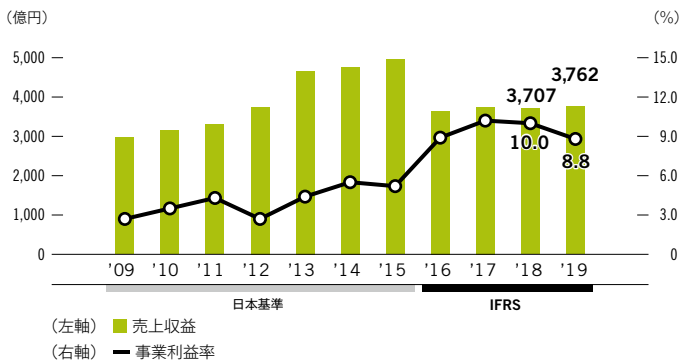
売上収益／事業利益率推移*3*4



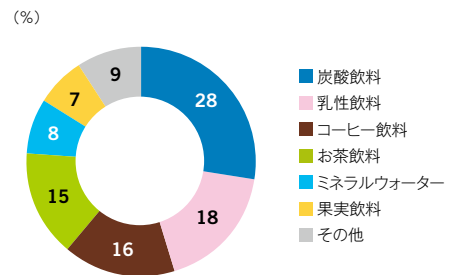
主なカテゴリー別売上収益構成比(2019年)



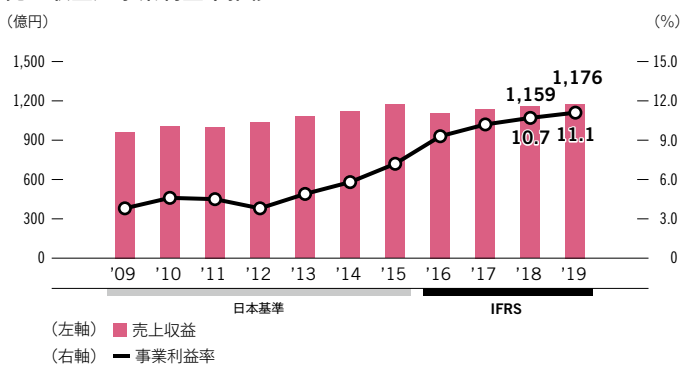
売上収益／事業利益率推移*3*4



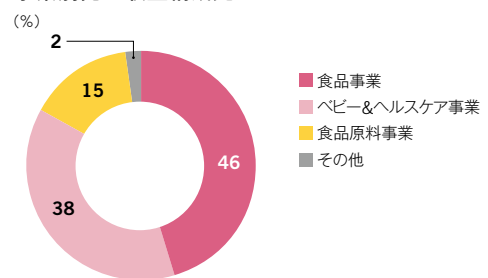
カテゴリー別販売数量構成比(2019年)



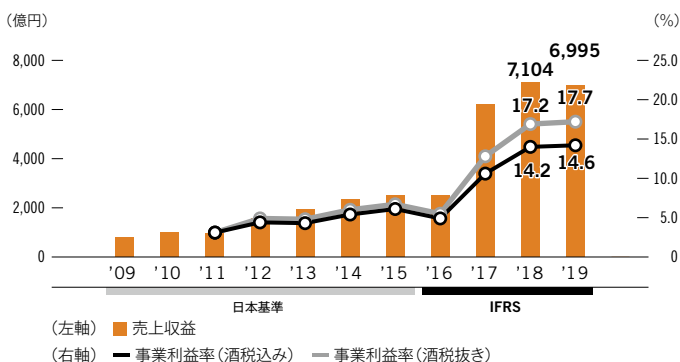
売上収益／事業利益率推移*3



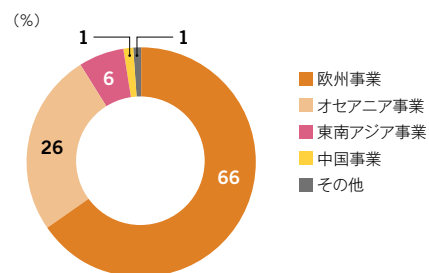
事業別売上収益構成比(2019年)



売上収益／事業利益率推移*3*4



事業別売上収益構成比(2019年)



<参考>

2020年からの事業再編ベースの事業別売上収益構成比(2019年業績)

欧州事業	56%	東南アジア事業	6%
オセアニア事業	26%	アサヒインターナショナル社	15%

Alcohol Beverages

酒類事業



イノベーションとコストリダクションの高度化、国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立

「中期経営方針」の重点課題

- 環境変化を見据えた市場創造・統合型マーケティング、コアブランド価値の刷新
- ZBBの推進、最適生産物流体制の構築などによるコスト最小化と成長投資の原資創出
- 商品開発の高度化、新たな飲用機会の拡大、デジタルトランスフォーメーションの推進

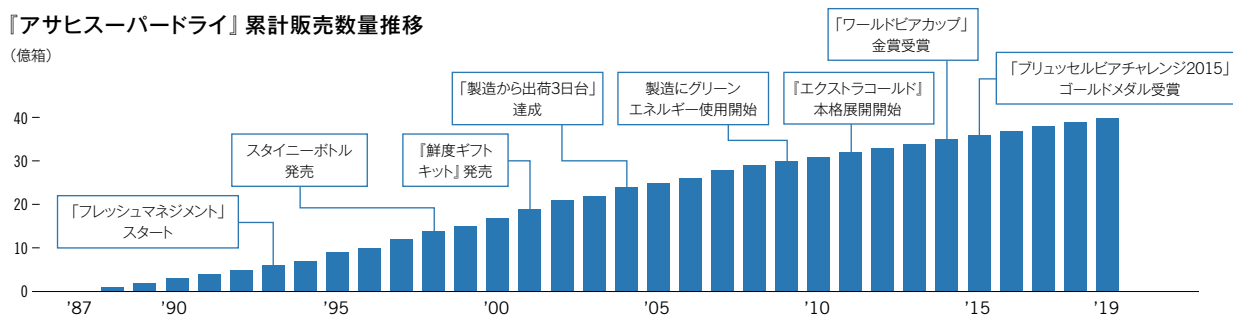
強み

- 『アサヒスーパードライ』を核としたビール類のトップシェアポジション
- 各カテゴリーにおける強いブランドポートフォリオ
- 高品質な製造技術と効率的なサプライチェーンマネジメント
- 取引先との強いパートナーシップに基づく共創力

機会とリスク

- ビール類市場の成熟化や消費者ニーズの多様化・多価値化
- ビール類の税率格差縮小に伴う需要構造、商品ポートフォリオの変化
- 「東京2020オリンピック・パラリンピック」ゴールドパートナーを活用した需要喚起
- 物流費、人件費、原材料費などコストアップの継続
- デジタル技術の進化などによる消費、競争環境の多様化

『アサヒスーパードライ』累計販売数量推移 (億箱)



*1 ケース数は大瓶換算 (633ml×20本)

*2 『アサヒスーパードライプレミアム』『アサヒスーパードライブラック』の実績は除く

2019年の実績

ビール類では、『アサヒスーパードライ』のブランドテーマを“THE JAPAN BRAND”と設定し広告訴求を強化したほか、冴えるシャープなキレと麦100%の飲みごたえを実現した『アサヒ 極上<キレ味>』を発売し、市場における存在感の向上を図りました。

ビール類以外では、RTDにおいて、強炭酸が特長の『ウィルキンソン・ハイボール』を発売したほか、洋酒において、『ブラックニッカ』のさまざまなシーンでの飲用提案を強化しました。また、ビールテイスト清涼飲料『アサヒドライゼロ』では、新たな需要創出に向けた活動を行うなど、各カテゴリーにおける主力ブランドの強化・育成に取り組みました。

以上の結果、売上収益は、ビール類以外では前期実績を上回ったものの、ビール類の市場全体の縮小による販売数量の減少などにより、前期比2.9%減の8,868億円となりました。事業利益については、収益構造改革に取り組みましたが、売上収益の減少などにより、前期比3.6%減の1,055億円となりました。

* 麦芽、大麦、スピリッツ(大麦)を使用。ホップ使用量を除きます。



アサヒ
極上<キレ味>



ウィルキンソン
ハイボール



ブラックニッカ
クリアブレンド



アサヒ
ドライゼロ

2020年の取組み

2020年は、新たに設定した長期経営方針「“Value経営”への変革、お客様にとっての価値や新市場の創造を目指す」に基づき、ビール類を中心に、お客様にとって特別な価値や体験の創造などを目指します。

ビール類では、『アサヒスーパードライ』の新たなブランドメッセージを「ビールがうまい。この瞬間がたまらない。」と設定し、ビール飲用価値の再発見と特別な飲用体験を演出し、ビール市場の活性化を図ります。また、『クリアアサヒ』ブランドの強化に加えて、『アサヒ ザ・リッチ』の発売などにより、新ジャンル市場における存在感の向上に努めます。

ビール類以外では、RTD『アサヒ贅沢搾り』やビールテイスト清涼飲料『アサヒドライゼロ』など主力ブランドの強化を図るとともに、差別性の高い新たな商品の展開などを通じて、酒類の多様な楽しみ方の提案を図ります。



アサヒスーパードライ



クリアアサヒ

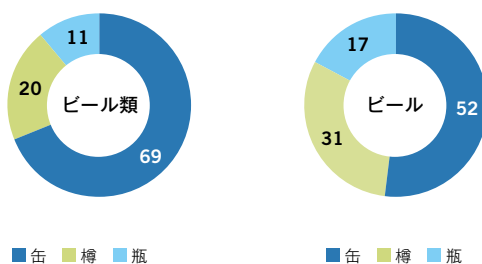


アサヒ ザ・リッチ

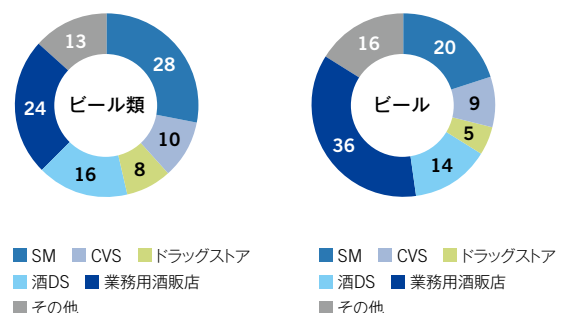


アサヒ贅沢搾り

当社容器別販売数量構成比(2019年)
(%)



当社業態別販売数量構成比(2019年)
(%)



Soft Drinks

飲料事業



国内飲料トップクラスの収益性を堅持し、
業界のリーディングカンパニーを目指す

「中期経営方針」の重点課題

- 主力6ブランドの価値向上と最適生産物流体制、自販機事業改革などによる収益性向上
- 新規領域への挑戦、健康領域への経営資源配分などにより、新たな成長の柱を構築
- 健康や環境など社会的課題解決によるコーポレートブランド強化、アライアンスの拡大

強み

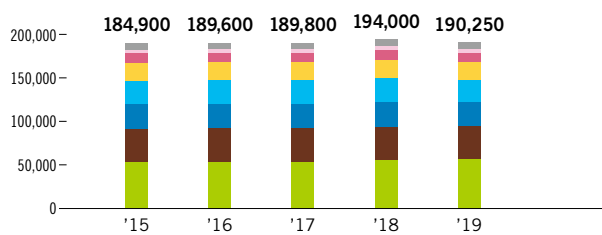
- 成長カテゴリーを中心とした複数のロングセラーブランドを保有
- 生産物流体制の最適化などによる業界トップクラスの収益性
- 事業統合、アライアンスなどを活かすシナジー創出力
- 健康や環境など社会的課題に取り組むコーポレートカルチャー

機会とリスク

- 飲料市場の成熟化や健康志向などに伴う飲用シーンの多様化
- Eコマースなど販売チャネルの多様化による消費、競争環境の変化
- プライベートブランドの拡大など低価格化の進展
- 物流費、人件費、原材料費などコストアップの継続
- 廃プラスチック問題など環境領域における社会的課題の拡大

国内飲料市場規模推移

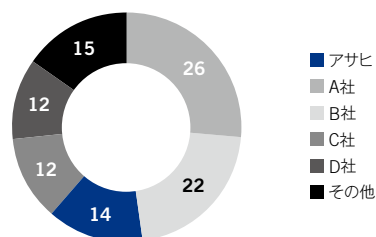
(万箱)



■ お茶飲料 ■ コーヒー飲料 ■ 炭酸飲料 ■ ミネラルウォーター
■ 野菜・果実飲料 ■ スポーツ・栄養ドリンク ■ 乳性飲料 ■ その他
出典:(有)飲料総研

会社別市場シェア(2019年)

(%)



出典:(有)飲料総研

2019年の実績

主力ブランドにおいては、『三ツ矢』や『ウィルキンソン』の商品ラインアップの拡充や積極的な広告訴求に取り組みました。また、発売100周年を迎えた『カルピス』では、限定商品の展開や発酵食品の魅力伝える取組みを展開するなど、ブランド価値の向上を図りました。健康機能領域においては、「カルピス酸乳」の認知機能研究から生まれた「ラクトノナデカペプチド」を配合した機能性表示食品『はたらくアタマに』シリーズを発売するなど、高付加価値商品への取組みを強化しました。

以上の結果、売上収益は、最盛期の天候不順の影響を受けたものの、無糖炭酸市場で成長が続く『ウィルキンソン』や健康機能領域の高付加価値商品が堅調に推移したことなどにより、前期比1.5%増の3,762億円となりました。事業利益については、最盛期の天候不順の影響などを受けて、工場稼働率の低下に伴う製造原価の上昇や広告・販促費の積極的な投入などにより、前期比10.8%減の332億円となりました。

2020年の取組み

2020年は、炭酸カテゴリーの強化と新価値創造商品の投入による市場の活性化に加え、社会的価値向上の取組み強化などにより、更なる成長に向けた強固な事業基盤の構築を目指します。

炭酸カテゴリーの強化では、『三ツ矢』と『ウィルキンソン』のブランド価値を訴求するマーケティング活動を推進することにより、ブランドロイヤリティの強化と新規ユーザーの獲得拡大を図ります。

新価値創造型商品の投入では、健康価値をテーマに、『カルピス』ブランドで初めて豆乳を発酵した植物生まれの『GREEN CALPIS』や植物ミルクを使用したラテ飲料『PLANT TIME』を発売することで、新たな消費機会の創出を目指します。

社会的価値の向上に向けた取組みでは、PETボトルにラベルを付けない「ラベルレスボトル」の拡大展開などに取り組みます。



三ツ矢
くちけもも



ウィルキンソン
タンサン エクストラ



カルピス



「はたらくアタマに」
抹茶ラテ



三ツ矢サイダー



ウィルキンソン
タンサン

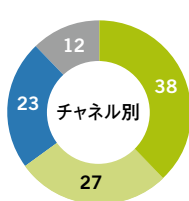


GREEN CALPIS



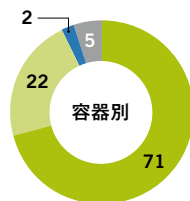
「アサヒ おいしい水」
天然水
ラベルレスボトル

国内飲料市場販売数量構成比(2019年)
(%)



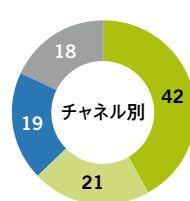
SM 自販機 CVS
その他

出典:(有)飲料総研



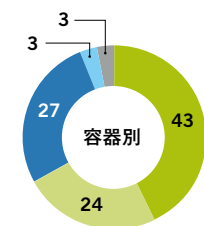
PET 缶 びん
その他

当社販売数量構成比(2019年)
(%)



SM 自販機 CVS
その他

出典:(有)飲料総研



小型PET (~660ml)
大型PET (~2.0L) 缶
びん その他

Food

食品事業



「強み」の更なる強化と 新たなマーケットの創造による成長基盤の拡大

「中期経営方針」の重点課題

- コア技術・原料を活かした強みブランド、カテゴリーの更なるバリューアップ
- 新カテゴリー、新マーケットにおける成長ドライバーの育成、海外マーケットへの展開
- バリューチェーン全般における効率化・生産性の向上、品質保証体制の強化

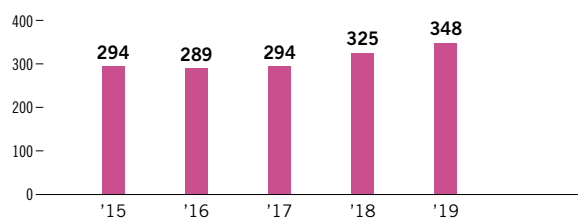
強み

- ライフスタイル・ライフステージに応じた多様な商品ポートフォリオ
- 多くのNo.1ブランド・カテゴリーの育成による高い収益性
- グループ全体のコア技術や原料を活かした多彩な商品開発力
- 多様な販売チャネル、消費者との強いパートナーシップ

機会とリスク

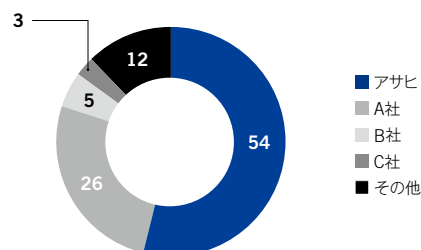
- 人口動態や働き方改革などに伴う市場ニーズの多様化
- インバウンド消費やEコマースの拡大による消費、競争環境の変化
- 粉ミルクやフリーズドライ食品など海外展開のポテンシャル
- 物流費、人件費、原材料などコストアップの継続
- 育児・介護のダブルケアなどの社会的課題の拡大

タブレット菓子市場規模推移
(億円)



出典: INTAGE食品SRI/キャンディ(錠菓市場)/全国(沖縄除く)/全業態 2015.1-2019.12

タブレット菓子売上シェア(2019年)
(%)



出典: INTAGE食品SRI/キャンディ(錠菓市場)/全国(沖縄除く)/全業態 2019.1-2019.12

2019年の実績

タブレット菓子『ミンティア』では、主力商品のリニューアルや食べ始めから食べ終わりまでスッキリ・クリア感が楽しめる『ミンティアブリーズ クリアプラス』の発売などにより、ユーザー層の拡大を図りました。サプリメント『ディアナチュラ』では、主力商品を中心に販売促進活動を積極的に展開するとともに、商品ラインアップの拡充を図りました。ベビーフードでは、離乳食期に30種の食材を体験することで味覚を広げることをサポートする『WAKODO GLOBAL』シリーズを発売し、新たな価値を提案しました。フリーズドライ食品では、さまざまな食材を使用したおみそ汁の新シリーズ『10品目の一杯』を発売したほか、アンテナショップを新たに2店舗展開するなど、市場における地位の更なる向上に取り組みしました。

以上の結果、売上収益は、前期比1.4%増の1,176億円となりました。事業利益については、増収効果に加えて、固定費全般の効率化などにより、前期比5.3%増の130億円となりました。



ミンティアブリーズ

ディアナチュラ

WAKODO GLOBAL

10品目の一杯

2020年の取組み

2020年は、多様化するライフスタイルを見据えた主要ブランドの新価値提案などにより、持続的な成長基盤の構築を目指します。

『ミンティア』では、多様な働き方で高まるオンタイムリフレッシュニーズに向け、既存商品の強化と新たな価値・喫食提案に取り組みます。また『ディアナチュラ』やベビーフード、フリーズドライ食品についても主力ブランド・カテゴリーを中心に、商品ラインアップの拡充や積極的な販売促進活動によりブランド力を強化します。赤ちゃんからシニアまで、幅広い世代の方々のライフステージと、毎日のあらゆるシーンやライフスタイルに寄り添う商品ラインアップの強みを活かし、お客様の更なる満足を目指します。



ミンティア

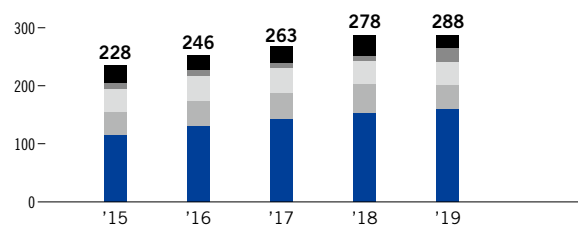
ディアナチュラ

うちのおみそ汁

バランス献立

ベビーフード市場規模推移

(億円)

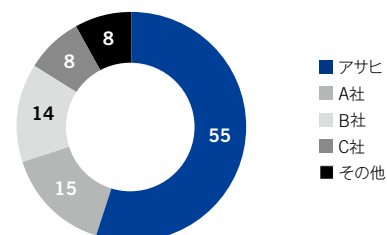


■ アサヒ ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ その他

出典：INTAGE食品SDI／ベビーフード／全国／全業態 2015.1-2019.12

ベビーフード売上シェア(2019年)

(%)



出典：INTAGE食品SDI／ベビーフード／全国／全業態 2019.1-2019.12

Overseas

国際事業



プレミアム化の推進とクロスセルの 拡大展開を軸として、グループの持続的成長を牽引する

「中期経営方針」の重点課題

- 各国市場でのプレミアムポートフォリオの強化、欧州を中心としたクロスセルの拡大展開
- ビールテイスト清涼飲料や機能性飲料など、多様化に応じたイノベーションによる機会創出
- 継続的なZBBの推進と成長への再投資、ボルトオン型M&Aによる成長基盤の強化

強み

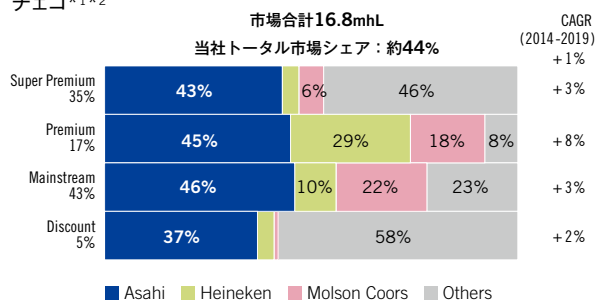
- 欧州の歴史あるプレミアムブランドと強い商品ポートフォリオ
- プレミアムブランドの育成ノウハウ・人材の獲得
- オセアニアやアジア地域での有力なネットワーク
- 地域横断的なネットワークを活かすシナジー創出力

機会とリスク

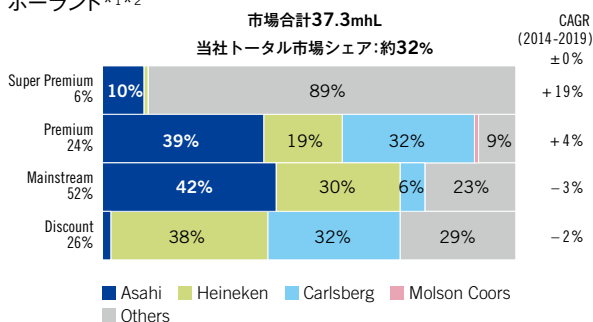
- 世界的なプレミアム、スーパープレミアム市場の持続的な成長
- ビールテイスト清涼飲料や機能性飲料など高付加価値カテゴリーの拡大
- グローバル大手企業との厳しい競争環境
- 物流費、人件費、原材料などコストアップの継続
- アルコールや砂糖などに対する各種規制の拡大

欧州市場における価格帯別会社別シェア(2019年)

チェコ*1*2



ポーランド*1*2



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

2019年の実績

欧州事業では、西欧と中東欧の母国市場において、『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』などの各国の主力ブランドを中心にマーケティング活動を強化したほか、アルコールテイスト清涼飲料を積極的に展開するなど、プレミアム化の推進と新たな成長ドライバーの育成を図りました。

オセアニア事業では、ノンシュガーの炭酸飲料や『アサヒスーパードライ』などのプレミアムビールを積極的に展開するなど、付加価値提案の強化に取り組みました。

東南アジア事業では、健康機能系の清涼飲料商品の展開を強化し、中国事業では、プレミアムビールの拡大展開に取り組みました。

以上の結果、売上収益は、欧州事業やオセアニア事業は好調に推移しましたが、各地域での円高の影響に加えて、前期に実施した中国事業子会社の持分法適用会社への一部移行や韓国での不買運動の影響などにより、前期比1.5%減の6,995億円となりました。事業利益については、円高や韓国事業の減収などによる減益要因があったものの、欧州事業やオセアニア事業の増益により、前期比1.8%増の1,024億円となりました。

2020年の取組み

2020年は、グローバル市場におけるプレミアムビールの拡大展開と各ローカル市場におけるポートフォリオのプレミアム化などにより、成長エンジン化の加速を図ります。

欧州事業では、プレミアム化の更なる推進に向けたブランド投資やアルコールテイスト清涼飲料の積極的な展開により、強固な収益基盤の構築に取り組みます。

オセアニア事業では、既存事業におけるRTDやプレミアムビールのブランド強化に加え、機能性飲料の積極的な展開を図ります。また、6月1日に買収手続きを完了したCUB事業における主力ブランドの情報発信の強化に加え、製造・販売・マーケティングなどの分野での既存事業とのシナジー創出を図ります。

東南アジア事業では、マレーシアにおける健康機能系の清涼飲料商品やフィリピン・インドネシアでの市場開拓を強化します。

アサヒインターナショナル社では、ポートフォリオ戦略を軸に各地域におけるプレミアムブランドの拡大展開を図ります。



Peroni Nastro Azzurro (英国)



Pilsner Urquell (チェコ)



アサヒスーパードライ



Birell (チェコ)



Cruiser (オセアニア)



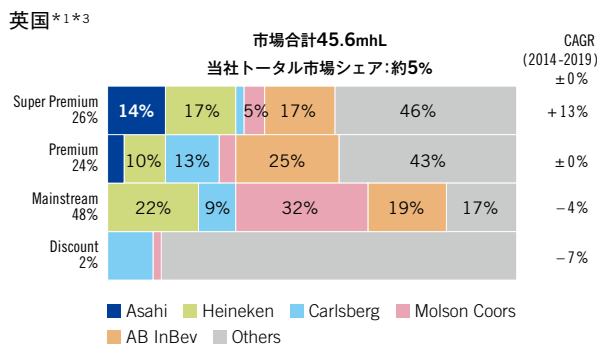
Great Northern (オセアニア)



WONDA (東南アジア)



Calpis (東南アジア)

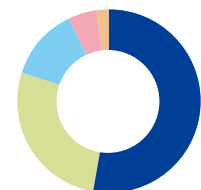


欧州事業／
国別売上収益構成比(2019年)



■ チェコ & スロバキア ■ ポーランド
■ イタリア ■ ルーマニア
■ オランダ ■ ハンガリー

アサヒインターナショナル社／
地域別売上収益構成比(2019年)



■ 英国 & アイルランド ■ EMEA & 中南米 ■ アジア
■ カナダ ■ 米国

社外からの評価

ESG関連インデックスへの組み入れ状況

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



環境保全活動への評価

国際的な非営利団体CDPが実施した調査において、“気候変動”及び“水資源管理”の2分野で最高評価となるAリストに2年連続で選定されました。



ダイバーシティ推進・従業員の健康管理への評価

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



アサヒグループ Web サイトのご案内 アサヒグループに関するより詳細な情報については、当社Webサイトをご参照ください。



▶ 企業情報

<https://www.asahigroup-holdings.com/company/>

- CEOメッセージ
- グループ理念・経営方針
- コーポレート・ガバナンス
- アサヒグループ会社・事業所一覧
- 歴史・沿革

▶ 株主・投資家のみならず

<https://www.asahigroup-holdings.com/ir/>

- 財務・業績情報
- IRイベント
- IRライブラリー
- 株式・債券情報

会社概要／株式の状況 (2019年12月31日現在)

会社概要

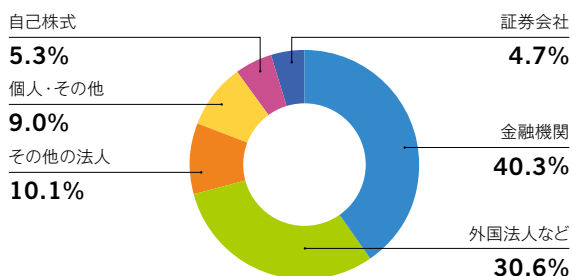
設立	1949年(昭和24年)9月1日
資本金	182,531百万円
社員数	155名(連結社員数 29,327名)
グループ会社数	連結子会社数 145社 持分法適用関連会社数 22社
発行済株式総数	483,585,862株
単元株式数	100株
当期末株主数	106,544名
上場証券取引所	東京
証券コード	2502
決算期	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

大株主

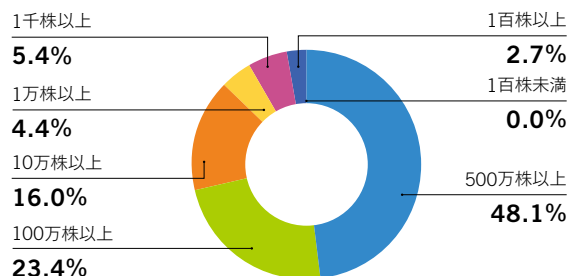
株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	458,917	10.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	244,386	5.3
第一生命保険株式会社	160,000	3.5
富国生命保険相互会社	100,000	2.2
旭化成株式会社	97,853	2.1
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	85,421	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	85,269	1.9
株式会社三井住友銀行	80,280	1.8
三井住友信託銀行株式会社	71,260	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	65,102	1.4
合計	1,448,488	31.6

* 当社は、自己株式254,736百株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
なお、自己株式(254,736百株)には、業績連動型株式報酬制度の信託財産として、日本トラスティ・サービス信託銀行(株)が保有する当社株式357百株は含めていません。
* 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。

所有者別株式分布



所有株式数別株式分布



▶ サステナビリティ

<https://www.asahigroup-holdings.com/csr/>

- トップメッセージ
- CSRマネジメント
- 各重点テーマにおける考え方や取組み状況
- 社外からの評価
- GRIガイドライン対照表

▶ 研究開発

<https://rd.asahigroup-holdings.com/research/>

- メッセージ
- 研究開発領域
- 研究開発体制
- 研究開発技術
- 表彰実績

Asahi

お問い合わせ

アサヒグループホールディングス株式会社

<https://www.asahigroup-holdings.com/>

〒130-8602

東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号

IR部門 TEL:03-5608-5126

サステナビリティ部門 TEL:03-5608-5218



Printed in Japan