

**ASAHI GROUP
INTEGRATED REPORT
2024**





Make the world shine

“おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを

Global Business Foundation

世界中に展開する5つのグローバルブランドや各国に保有する強いブランドを軸に、ローカル市場におけるブランドポートフォリオの更なるプレミアム化とグローバル市場におけるプレミアムブランドの拡大展開を推進しています。

Japan



Europe



売上収益

2兆7,691億円

事業利益

2,637億円

従業員

28,639人

Oceania



Southeast Asia



グローバルブランドの展開

2020-2023 販売数量CAGR

5 Brands +9%

* 記載の数値はすべて2023年12月期実績

* 各事業の売上収益構成比は、各事業の売上収益を、調整額(全社・消去)を含めた連結合計の売上収益で除して算出。

* 各事業の事業利益構成比は、各事業の事業利益を、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)で除して算出。

Key Figures

アサヒグループは、サステナビリティを経営の根幹に置き、社会課題の解決が利益の源となるビジネスモデルの構築を推し進めています。高付加価値ブランドを軸にグローバルかつ強固な収益基盤を目指し、お客様の期待を超える価値を世界中にお届けします。

財務指標

売上収益

2兆 7,691 億円

事業利益

2,637 億円

EBITDA

3,894 億円

CO₂排出量 (Scope1,2) (2019年比)

32%削減

PETボトルにおけるリサイクル素材、 バイオ由来の素材等の使用率

25%

親会社の所有者に帰属する 当期利益(調整後)*1

1,656 億円

EPS(調整後)*1

326.9 円

ROE(調整後)*2

10.3%

経営層*5における女性比率

21%

持続可能なエンゲージメント サーベスコア

80

Net Debt/EBITDA*3

3.08 倍

配当性向(調整後)*4

37.0%

フリー・キャッシュ・フロー

2,520 億円

主要な酒類商品*6に占めるノンアルコール飲料・ 低アルコール飲料*7の販売量構成比

10.5%

* 記載の数値はすべて2023年12月期実績

*1 調整後とは、事業ポートフォリオ再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を除くベース

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

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

*4 EPS(調整後)に基づいて算出。

*5 役員及び各機能部門をリードする職責を担うアサヒグループの社内グレード21以上を対象とする。

*6 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料

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

本レポートでお伝えする アサヒグループの価値創造の全体像

03

▶ アサヒグループの 目指す姿

人類のWell-beingに応える事業ポートフォリオを構築するとともに、サステナビリティと経営の統合を実現することにより、世界中に“おいしさと楽しさ”を生み出す高付加価値な商品とサービスを提供し、人と人、自然、コミュニティ、社会とのより良いつながりを創出することで、持続可能な社会の実現に貢献します。

02

▶ 目指す姿の実現に 向けた戦略の進捗

築き上げてきたグローバルな事業基盤を足がかりに、持続的成長を実現するためのコア戦略(サステナビリティ・DX・R&D)や、戦略を遂行するための人的資本の高度化を推し進めています。『中長期経営方針』の着実な実行により、中長期的な企業価値の向上を図ります。

01

▶ アサヒグループの 現在地

アサヒグループは「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」をMissionとし、ビールを中心に飲料、食品で多様なブランドを展開しています。年間100億リットルを超える酒類及び飲料を世界中のお客様に提供しています。

04

▶ マネジメントとガバナンス

取締役会において超長期を見据えたメガトレンドの議論を進めることで中長期の事業環境の変化に対する先見性を高め、あるべき事業ポートフォリオの実現を推進するなど、積極果敢な経営を推進しています。

Contents

▶ 企業価値向上の源泉 2

価値創造の全体像

▶ CEOメッセージ	7
▶ 企業価値向上プロセス	18
▶ バリューチェーン	19

アサヒグループの現在地と目指す姿

▶ アサヒグループの歴史	22
▶ アサヒグループの現在地	24
▶ 中長期経営方針	26
▶ 目指す事業ポートフォリオ	28
▶ 目指すサステナビリティ	29

目指すステージへの道筋

▶ CFOメッセージ	31
▶ 事業ポートフォリオ	35
▶ サステナビリティ戦略	37
▶ インパクトの可視化の取り組み	39
▶ DX戦略	41
▶ R&D戦略	43
▶ 人的資本の高度化	45
▶ RHQ中期重点戦略	49

▶ 特集 56

マテリアリティ 67

コーポレート・ガバナンス

▶ コーポレート・ガバナンス方針と体制	85
▶ 取締役会議長・社外取締役座談会	87

実績と計画 101

編集方針／情報開示体系

編集方針

「統合報告書2024」は、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照しつつ、“グローバルな価値創造企業”の更なる深化を目指した戦略ストーリーを体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家の皆様をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

報告対象期間

2023年1月1日 ～ 2023年12月31日

* 一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲

アサヒグループホールディングス(株)及びグループ会社

本冊子中の記載金額について

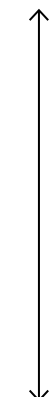
本冊子中の記載金額及び記載比率は表示単位未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。

将来見通しに関する注意事項

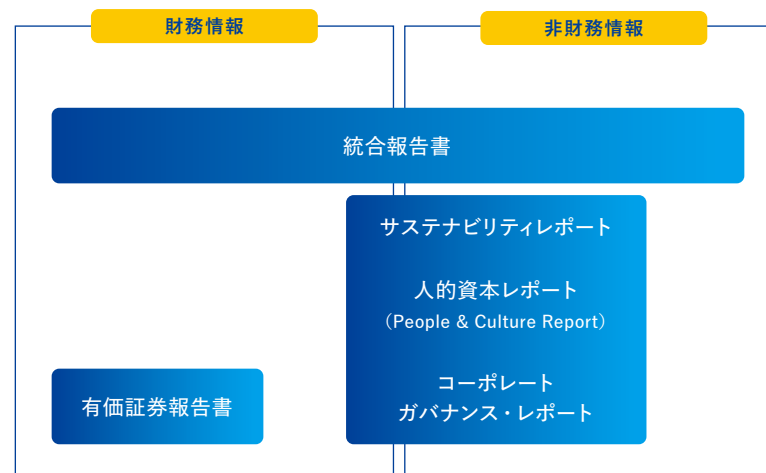
本冊子に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、さまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはその他の制度などが含まれます。

主な情報開示体系

ストーリー性



網羅性



統合報告書



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

サステナビリティレポート



アサヒグループが取り組むサステナビリティ課題について網羅的に開示しています。

* 6月発行予定

人的資本レポート (People & Culture Report)



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

コーポレート ガバナンス・レポート



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

統合報告書をお届けするにあたって

グローバル経営の進化で 価値創造を加速する



アサヒグループの経営は、これまで日本・欧州・オセアニア・東南アジアの4つのRegional Headquartersの競争優位性を高めることに注力してきました。各地域において着実に成果を上げ、グローバル経営の基盤も整いつつある中、各事業の総和を超えた価値の創出を追求する新たなステージに差し掛かっています。2024年3月には、取締役会において、社外取締役が全体の過半数を占める体制とし、また取締役11名のうち、女性が5名、外国籍が2名となるなど、当社の事業構造や戦略に合わせて多様性も大きく高まりました。さらに同年4月には、Group CxOの役割を再定義し、Region CEOが従来以上にグループ経営に参画するExecutive Committeeを設置するなど、更なるグループガバナンスの高度化に向けた体制も整いました。『中長期経営方針』で掲げているとおり、「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」という私たちの一貫した戦略に、一切の揺らぎはありません。築き上げてきたグローバルな事業基盤を最大限に活かし、環境変化の波を巧みに捉えながら、中長期的な企業価値の向上を果たしていきます。

前年に発行した統合報告書では、独自の企業価値創造の原動力をお伝えするため、『中長期経営方針』の進捗説明を軸に、「Asahi Group Philosophy」の実践を通じて高度化が進んでいる当社グループの変革力と持続可能性をご説明しました。この「統合報告書2024」では、グローバル経営の進化によって、各事業の総和を超えた価値創造の実現に挑む当社グループの姿をお伝えします。2023年度の成果や足元の経営環境を踏まえ、次の成長を見据えた課題、目標、戦略、具体的施策を、中長期的な企業価値向上という視点を交えながら編集しており、議論を含めた作成プロセスや記載内容は正当であることをここに表明します。ぜひご一読いただき、「統合報告書2024」へのご感想に加え、当社グループの経営に対する忌憚のないご意見をお寄せください。引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

2024年5月

取締役会長 兼 取締役会議長

小路明善

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



Message from Our Group CEO

「真のグローバル企業を目指し、
各事業の総和を超える
新たな成長ステージへ」

勝木 敦志

代表取締役社長 兼 Group CEO

Message from Our Group CEO

プレミアム化をはじめとする戦略の着実な実行、そして各事業の強化に向けたこれまでの努力が実を結んだことで、アサヒグループの競争力は私の期待以上に高まりました。これより、各事業の総和を超える企業価値の向上に向けてグループガバナンスの強化を推し進め、新たな成長ステージにて真のグローバル企業を目指す当社グループの総合力をお見せします。

ひしひしと感じる確かな手応え

2023年10月28日、「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」の決勝、南アフリカ対ニュージーランドの一戦を、私は現地で観戦していました。多くの観客がビールを片手に熱狂し、仲間たちと感動を分かち合っている姿からはっきり見えたのは「ビールが持つ人々をつなぐ力」です。同時に、『Asahi Super Dry』がグローバルブランドとしてのティッピングポイントを越え、転換期を迎えたという確かな手応えを、ひしひしと感じました。世界でも指折りのスポーツイベントとも言われる「ラグビーワールドカップ」で「ワールドワイドパートナー」を務めることは、少し前の私たちでは考えられなかったことです。今回それが実現できたのは、『Asahi Super Dry』が世界各国で販売実績を継続的に拡大し、投資に対する確かなマーケティング効果を見込めるほど、グローバルブランドとしての基盤を築きつつあるからです。今回のスポンサーシップでの成果を一時的なものにせず、ブランド力強化に向

けた積極的な投資を継続し、世界のビール市場におけるトップブランドの一つとなることを目指していきます。

当社グループは、2016年、2017年に欧州の2つのビール事業、2020年にCarlton & United Breweriesを買収したことで、グループの業績に占める海外の割合が急速に拡大しました。しかし買収直後の事業は脆弱になりがちです。私がCEOに就任した2021年は、コロナ禍の中で、そうした各事業の安定と成長基盤の確保に集中すべき時期でした。その上で、保有するブランドはもちろん、組織や人材に至るまで、次の成長フェーズを見据えたグローバル化という課題への答えを早期に出そうと決意しました。以来、「自分がCEOの間に一気に取り組まなければ、アサヒグループホールディングス(株)の真のグローバル化は達成できない。抵抗に遭っても、嫌われてもやり遂げなくてはならない」という強い覚悟を持って、改革に取り組んできました。今日までを振り返ってみると、



「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」プレマッチイベント

Message from Our Group CEO

変革の過程では、実際に軋轢が生まれることもありましたが、各Regional Headquarters(RHQ)のCEOをはじめ、多くのリーダーたちが理解し、推進力となってくれたことで、当初私が想定していた以上のグローバル化に向けた組織の改革などが実現しつつあります。業績が示す通り、その間の経営自体も力強く進められ、私も自信を深めることができました。買収後の統合を進めていくステージは終わり、将来に向けて真のグローバル企業を目指し、新たなステージに移る体制は整ったと言えます。

従来進めてきたプレミアム化においても確かな手応えを感じています。『中長期経営方針』でも打ち出しているように、プレミアム化の推進はグループの成長に必要な不可欠な戦略です。『Asahi Super Dry』や『Peroni Nastro Azzurro』など、グローバルブランドとしての存在感を高めて、各国ローカルのプレミアムブランドもその地位をさらに強固にすべく、マーケティングを中心に積極的な投資を一貫して続けてきました。先行き不透明な環境下ではコスト削減の意識が往々にして先行しがちです。特に日本においては、かつてマーケティング投資に対しても効率化の意識が働く傾向が強くなりました。そうした中でも、中長期の成長を目指すために、将来に向けた投資はしっかりと続けていこうと、各RHQや各事業のトップに対して求め続けてきました。世界的なインフレによるコスト上昇に直面しながらも、事業・地域をまたいで未来への想いを一つにして取り組んできたことで、競争優位性を高めながら、各地域におけるプレミアム戦略を推し進めることができたと言っています。

2023年度は、プレミアム化をはじめとする継続的な取り組みに加え、市場の動向を慎重に見極めながら適切な価格政策を実行したことで、持続的なトップライン成長を実現し、売上収益は2兆7,691億円(為替一定ベースで前期比+6.8%)、事業利益は2,637億円(同+3.9%)となりました。2022年度に引き続き、為替影響を除いても増収増益を果たすことができました。日本においては、2022年10月に行った14年ぶりの缶ビールの価格改定も、想定以上に市場に受け入れていただけたと考えています。急激

なインフレにより販売数量が減少した欧州においても、適切な価格戦略を実行し、単価向上によりコストを吸収することができました。順調なオセアニアでもコストアップの影響をはね返すことができました。こうして、各地域において競争優位性を活かした価格改定などで、コスト高という苦境を乗り越えることはできた一方、全体のマージン率の向上はまだ不十分です。今後、コスト高が落ちていく局面に向けて各商品やブランドの収益性を高めていくべく、更なるブランド投資を強化していく考えです。

**「競争優位性を高めながら、
各地域におけるプレミアム戦略を
推し進めることができたと言
自負しています」**



Message from Our Group CEO

全体最適を追求する組織改革

グローバル化を進める前段階として、これまでRHQ単位で各域内の事業基盤の強化・拡充に注力してきました。組織基盤においては、グループの経営方針を共有しつつ、地域固有の事業環境に対する変化への迅速な対応を目的として権限委譲を思い切って進めることで、各地域で機敏かつ適切に意思決定していく体制が十分に整ったと思います。その過程で、RHQのCEO（以下、Region CEO）とは頻繁に会合を開き、グループ全体と各RHQの経営方針の整合性を確認するだけでなく、顔を合わせて十分に議論を交わすことで、相互の信頼関係を構築してきました。結果、経営層はもちろんのこと、現場レベルでもグループとしての一体感を感じる場面が増えました。2022年と2023年に積極的に実施した各拠点でのタウンホールミーティングでも、社員一人ひとりが、事業を背負っているという高い当事者意識を持って

いるだけでなく、Asahi Group Philosophy（以下、AGP）に象徴されるグループの方向性や、サステナビリティを含む経営課題も幅広く把握していることが実感でき、頼もしく感じました。2023年5月にグローバルレベルのリーダー会議として開催したGlobal Senior Leadership Meetingでは、約60名のマネジメントメンバーが東京に集結し、グループの成長戦略や各RHQにおけるベストプラクティスの共有をはじめ、積極的な議論を行いました。また、重要な経営課題については、全体で、あるいは機能ごとにRHQの垣根を越えた相互理解のセッションを行い、当社グループが直面している課題や地域個別の状況への理解も深めてきました。

こうして、本格的にグローバル化に踏み出す準備は完了したと考えました。その第一歩として必要なのは、グループ経営における意思決定プロセスに多様性を取り

入れることです。グループ業績に占める海外事業の割合が過半となる中、グループ経営の意思決定に関わるメンバーの大半を日本人が占めている状況に、かねて強い課題感を持っていました。そうした課題認識のもと、2024年4月に、グローバル経営の一層の強化に向け、執行体制を刷新し、各Region CEOがグループ全体の経営に参画することとなりました。また、従来のCxOの機能を再定義し、グループ全体の最適化を進める機能としてFinance、People、Growth、Sustainability、R&Dの5つにおいてGroup CxOを設けました。これらの分野では、Region CEOとも協議しながら、個別のRHQの事情を優先するようなグループ全体の施策を進めていくこととなります。

体制刷新にあたっては、グループとグローバルの両面から、ガバナンスの実効性をいかにして高めていくべきか、Region CEOとも幾度も議論を重ねてきました。その背景にあるのは、冒頭にお話したグローバル経営における成長フェーズの変化です。これまでの、グループシナジーの創出を課題に挙げながらも、まずは各RHQの経営体制の最適化や事業基盤の強化を優先し、強引に横串機能を入れて混乱を招くようなことは避けてきました。しかし、注力してきた各地域、各事業の強化に成果が得られたことで、更なる成長を目指すにあたってRHQそれぞれの成長を図りつつも、グループとしての全体最



2022年と2023年に実施した各拠点でのタウンホールミーティング

Message from Our Group CEO

適を目指していかなければならないフェーズに移っています。新たな執行体制は、そうしたフェーズで各地域、各事業の価値の総和を超えた成長と企業価値の向上を追求していくためのものです。これまでRHQの業績のみに連動していたRegion CEOの報酬も、グループの業績に連動させていく予定です。

また、Region CEOのグループ経営参画に向けた具体策として、Group CxOとRegion CEOを中心に構成され

るExecutive Committee(以下、ExCom)を新たな会議体として新設しました。ExComは、Group CEOの諮問答申機関として、中長期視点でのグループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、Group CEOへ助言することで、私自身の意思決定もより高度化させていくことができます。Group CxOからは各経営課題についてのグループ横断的な知見を、Region CEOからは各地域個別の状況や施策に関する

知見を提供し合い、それぞれを融合させることが、中長期的な企業価値最大化を図るための経営判断につながると期待しています。

さらに取締役会では、社外取締役から「執行サイドのメンバーとの意見交換の機会をさらに増やしたい」という意見があります。今後、取締役会とExComが密にコミュニケーションを取り合っていくことで、当社グループの取締役会の実効性はさらに高まるはずです。

グローバルな機能統合への第一歩

新たな成長フェーズに向けた組織改革を象徴する打ち手として先行する事例が、事業・地域横断のグローバルな調達体制の構築です。このプロジェクトは準備期間を含めると3年をかけて検討を重ねてきました。これは、当社グループとして大きな変化であり、拙速な導入を避けるため、フルスケールでの導入の前に、いくつかの調達カテゴリーをサンプルにしてグローバル調達のテストを繰り返し、学びながら検証を重ねてきました。このテストと検証の結果、年間1億ドル以上のコスト削減効果の積み増しを毎年見込めるようになりました。グループ全体の調達機能を統合・集約して設立し、2024年1月から本格稼働しているAsahi Global Procurement Pte. Ltd. (AGPRO)がその役割を担います。

AGPROではコスト削減のほかにも、グループの調達に関する情報を一元化し、調達規模を活かしながら、サ

プライヤーの皆様とのつながりをさらに強固なものとし、ます。そうすることで、これまで以上に多様かつ先進的な知見が集まり、当社グループの企業価値向上につながることを期待しています。また、これまでのプロジェクトの進捗や成果を見ると、リスクマネジメントの高度化や品質向上、人権デューデリジェンスを含むサステナビリティ課題への対応強化にもつながるでしょう。特に、当社グループのCO₂排出量のうち9割を占めるScope3の削減は、サプライヤーとの協力が不可欠だと考えており、AGPROに大きく期待している分野です。最先端の原材料やサービス調達によるイノベーションも楽しみの一つです。AGPROは、当社グループにとって初のグローバル機能統合です。調達分野における本格的なシナジー創出を進めることで、他領域の機能におけるグローバル化を検討していく上での好事例になると期待しています。



2024年2月、Asahi Global Procurement Pte. Ltd. CEOであるTomas Veitが主催したグランドオープンの祝賀セレモニー

Message from Our Group CEO

引き続きプレミアム化を軸に、多様化するニーズを取り込む

前述のとおり、従前から進めてきたプレミアム化が市場に浸透し、2023年度は厳しい経営環境下でも各カテゴリーで利益成長を達成しました。しかし、更なるグローバル成長を目指す新たなステージの入口に立ったばかりだと認識しています。

『Asahi Super Dry』『Peroni Nastro Azzurro』『Koze』『Pilsner Urquell』『Grolsch』の5つのグローバルブランドは、当社グループの成長を牽引していくドライバーであり、今後も既存エリアでの販売数量拡大や新エリアへの拡大展開を進めていく考えです。数あるブランドの中から消費者に選ばれるためには、ブランドの提供価値を定義して、シンプルなメッセージとともに発信し、消費者の共感を喚起することが欠かせません。『Asahi Super Dry』がラグビーとの高い親和性で共感を生み出すことができたのはその成功例です。「自分らしく、やりたいことに夢中になって“前進”する。スーパードライは、そんな“Step Forward”な人たちを応援するビールでありたい」という世界観は、まさにラグビーが掲げる5つのコアバリュー「品位、情熱、結束、規律、尊重」、そして選手たちが勝利に向かって挑み続ける姿、それを観る人々の感動に寄り添うものだったと言えることができるでしょう。他のグローバルブランドについても、積極的にスポーツスポンサーシップを活用し、ブランドの世界観の発信を強化していきます。『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』は、2024年からその母国であるイタリアの人気F1チーム「Scuderia Ferrari」とスポンサー契約を締

結しました。F1は当社グループがまだ本格的に参入できていない米国や、アジア、中東でも人気が高まっているというデータもあります。スポンサーシップをはじめとするスポーツマーケティングは効果測定の方法が確立されつつあり、定量面での検証を行いながら、ブランドの認知度を効果的に高めるために積極的に取り組んでいく考えです。

また、中長期的なトレンドに目を向けると、健康志向の高まりなどを背景に消費者の嗜好や飲用スタイルが多様化し、事業環境は変化しています。ビールからノンアルコール・微アルコールやミッドストレングスなど、低アルコール化を含めたカテゴリーの細分化が進むと見ています。WHOが提唱する「Global Alcohol Action Plan 2022–2030」における、「2030年までに有害なアルコール使用を2010年比で20%削減する」という目標にも正面から向き合っており、主要な酒類商品に占めるノンアルコールビール、低アルコールビールなどの販売量構成比の目標を「2030年に20%」と上方修正しました。ノンアルコール、低アルコールビール製品群の強化のため、『Asahi Super Dry』などのすでに知名度の高いブランドを活用し、拡大が見込まれるBAC(Beer Adjacent Categories)への派生商品を展開するほか、新ブランドの展開も進めます。お客様のニーズを捉えつつ、既存のカテゴリーにとらわれることなく、AGPのMissionに掲げる「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」を実現する商品を提供していくことが、当社グループが中長期的に生き残る道です。



『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』は、2024年からイタリアの人気F1チーム、Scuderia Ferrariとスポンサー契約を締結

2023年は、『アサヒスーパードライ ドライクリスタル』の発売や、スタートアップ投資運用会社Asahi Group Beverages & Innovation, LLCの活動開始など、将来の成長に向けた種まきが進んだ年となりました。新規事業創出に向けた取り組みでも、酵母・乳酸菌技術の新たな活用領域の開発や、飲食店への価値提案を強化するためにAIカメラを活用した顧客データ分析の実証実験を開始するなど、独自の強みや新技術を活かした取り組みを進めています。

Message from Our Group CEO

「サステナビリティと経営の統合」も次のフェーズへ

「環境」「コミュニティ」「責任ある飲酒」「健康」「人権」の5つのマテリアリティにおいては、それぞれで設定している目標に対して着実に進捗していますが、まだまだ満足していません。取り組みの更なる強化を図るため、サステナビリティの推進においても、執行と監督の両輪で回していく体制を構築しました。私が委員長を務めるグローバルサステナビリティ委員会が、戦略やグローバル目標を議論・決議する執行側の体制であることに変わりはありません。それに加えて、2023年に取締役会のアドバイザーボードとして設置したサステナビリティ委員会は監督側から、遠い将来も見据えてサステナビリティ

に関するリーダーシップを発揮する体制となりました。

当社グループのサステナビリティを考える上で重要なことは、サステナビリティに関する活動が、事業や社会に対してどういったインパクトを与えるのかを可視化することです。ただ定量化して満足するのではなく、すべての事業活動の優先順位の決定や投資判断、進捗管理に組み込み、事業の持続的な成長や社会課題の解決につなげ、ステークホルダーへのリターンを向上させることが目的です。また、これまで当社グループのサステナビリティ活動の情報開示については、取り組みを個別に示すことが中心となっており、全体像が見えてこないことが、外部の

方々からのご評価にも影響していると考えています。取り組み自体を強化していくのはもちろん、統合報告書やサステナビリティレポートでの開示も引き続き進化させていきます。

サステナビリティの取り組みを単体で考えるのではなく、『中長期経営方針』のコア戦略であるR&D戦略やDX戦略の中にも社会課題起点などのサステナビリティの要素を取り入れ、サステナビリティと経営の統合を実践していきます。その実践により、新たなコラボレーションや協業を通じたイノベーションを創出し、更なる事業や社会インパクトの創出につなげていきたいと考えています。

新たなグループコーポレートロゴとコーポレートステートメントの策定

2024年4月よりグループ全体のコーポレートアイデンティティ(CI)を再定義しました。世界各国の有力な事業基盤の取得などにより、急速にグローバル化と多様性のある組織へ発展したことを踏まえ、拡大する事業基盤を象徴するグループコーポレートロゴとその社会的な価値や意義を表明するコーポレートステートメントを新たに策定し、展開しています。

新グループロゴは、従来のAsahiロゴに、黄色の「サンライズ・アーク」と青色の「GROUP」の文字を加え、言語の枠を越えてAsahiの意味が直感的に伝わるように

デザインしました。グループの象徴として、世界中のグループ社員が一つになり、グローバル企業として成長、発展していくことを表現しています。また、2019年にグループ理念AGPを制定していますが、今回、新たに策定したコーポレートステートメントは、このAGPを補完するものであり、なぜAGPの実現を目指すのか、その社会的な価値や意義を表明しています。コーポレートステートメント「Make the world shine“おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを」は、AGPのMissionかつ私たちの提供する価値である“おいしさと楽しさ”によって、人と人・自然・



Make the world shine

新たなグループコーポレートロゴとコーポレートステートメント

Message from Our Group CEO

コミュニティ・社会のより良いつながりを生み出し、そのつながりで、世界の明日を明るく輝かせることを未来への約束としています。

新グループロゴとステートメントは、サステナビリティへの取り組みといった企業活動の発信と併せ、社内外

に継続して展開していきます。これにより、世界中のグループ社員が、世界を輝かせるAsahiの意味を意識し、自ら行動することを期待しています。また、社員だけでなく、新グループロゴやステートメントへの共感により、すべてのステークホルダーとの更なる共創を促し、サステナビリティ

と経営の統合をより一層加速できると信じています。グローバル企業として、確固たるコーポレートブランドを構築し、各事業の総和を超えた企業価値とアサヒ独自の社会的価値の創出に挑戦していきます。

各国で活躍するグループ社員とともに、更なる企業価値向上へ

執行体制の刷新のほかに、2023年にRegion CEOたちとの議論の多くを占めたアジェンダが、タレントマネジメントでした。約3万人のグループ社員のうち、半数以上が日本国外にいます。当然、人的資本の高度化を図っていく上でも、グローバル化を進めていく必要があります。2023年は2回にわたって、Region CEOと各RHQの人事担当役員を交え、対面の場でグローバルのタレントレビューを行いました。グローバルに人材の流動性を高め、能力ある人材が活躍できる場を作るため、各地の幹部のパフォーマンスやポテンシャルの確認に始まり、今すぐ、あるいは数年を見越して後任となりうる人材がいるかといったサクセッションプランの共有にまで取り組んでいます。優秀な人材の活躍の場を各地域にとどめておくのではなく、最大限の力を発揮できる場をグローバルに用意することで、グループ全体の成長につなげられる段階まできたと評価しています。今後はそうした人材が活躍するための企業風土の更なる醸成やモビリティを高める制度改革などの取り組みを加速することで、グループ本社とRHQや、RHQ

間での人の移動をより活発化させていく考えです。

投資家の皆様との対話を通して、私が推し進める経営に対し、理解と信頼をいただいていると感じています。同時に、投資家の視線が当社グループの今後の成長戦略に向けられていることも理解しています。キャッシュを成長投資に回す方針について、新たな事業基盤の獲得や拡大に向けた投資を積極化すべきというご意見もあれば、それをリスクと捉える声も聞きます。2016年からの大型買収を経て金融債務残高が膨らんだことにより、財務健全性の向上をキャッシュ配分における優先課題として位置付けてきましたが、財務方針のガイドラインとして掲げているNet Debt/EBITDA目標に目途が立ってきたことから、2025年度以降は一定規模以上のM&A投資なども可能になります。投資戦略については、企業価値向上に資することという観点のもと、常に幅広い視野で検討を進めています。

世界を見渡すと、有力な酒類・飲料メーカーが熾烈な競争を繰り広げており、当社グループはまだまだフォローです。競合と比べても、サステナビリティやデジタル化、人材

力など、さまざまな面で課題は多く、引き続き効果的な投資が必要です。成長のためにイノベーションを起こそうと旗を振るだけではなく、イノベーションが起きる環境を整えるのも私の仕事の一つです。そのために必要な投資や資源配分について、大胆かつ慎重に判断していく考えです。

2024年は各国の金利政策の動向や地政学リスクなどの不確定要因も多く、引き続き変化に富んだ年になると見えています。その時々に応じて、機敏に軌道修正をする必要も出てくるでしょう。それでも、グローバル化とプレミアム化という成長戦略の軸を変えることなく、自信を持って、各国のグループ社員とともに中長期の企業価値向上を目指します。引き続き、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2024年5月

代表取締役社長 兼 Group CEO

勝木 敦志

各事業の総和を超えた企業価値の最大化に向けたグループガバナンスの進化

Group CxOの設置

アサヒグループホールディングス(株)は、『中長期経営方針』に基づくグループガバナンス強化と企業価値の最大化を図るため、執行体制を刷新しました。

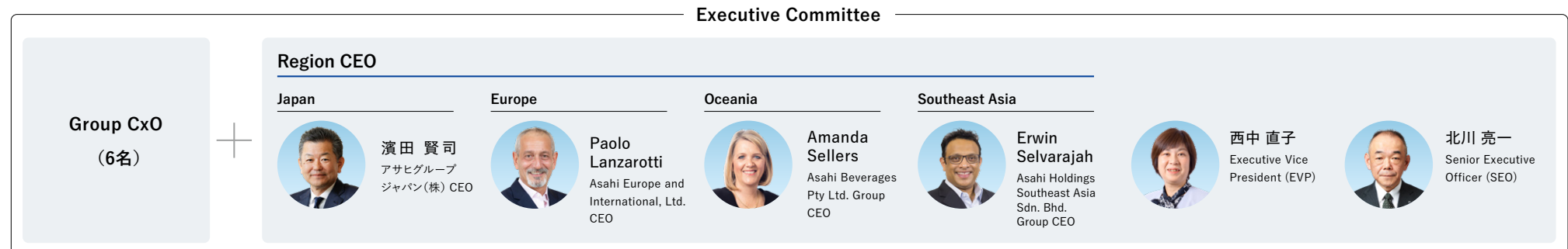
従来設置していたCxOの機能を再定義し、Finance、People、Growth、Sustainability、R&Dの5つの機能においてGroup CxOを設置します。



Region CEOのグループ経営参画

新たに設置するGroup CEOの諮問答申機関であるExecutive Committee(ExCom)は、Group CxOとRegion CEO、Executive Vice President(EVP)、

Senior Executive Officer(SEO)で構成され、グループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、Group CEOへ専門的な見地から助言します。



新グループコーポレートロゴの策定

アサヒグループは、新たなグループコーポレートロゴマーク及びコーポレートステートメントを策定し、2024年4月から展開しています。近年のグローバル化の進展に伴い、売上収益の海外比率は約50%に高まり、グループ社員の海外比率も半数以上となるなど、グローバルで多様性のある組織へ急速に発展しました。こうした事業や組織構造の変化を踏まえ、真のグローバル企業を目指し、グループとしてのCI（コーポレートアイデンティティ）を再定義し、それに合わせてグループロゴとコーポレートステートメントを新たに策定しました。グローバル企業としての新たなコーポレートブランドを構築し、企業価値の向上を目指します。



新たなグループロゴは、従来のロゴ「Asahi」の下に黄色の「サンライズ・アーク」と青色の「GROUP」の文字を加えて構成しています。従来のロゴは、ステークホルダーとの歴史の中で培われてきた信頼の証です。「サンライズ・アーク」は、地平線から昇る「朝日」と「輝く世界」を表し、企業名である「Asahi」の意味を世界中の人々が言語の枠を越えて直感的に認識できるようにデザインしました。「GROUP」の文字と「サンライズ・アーク」による扇状に広がる構成は、グローバル企業としての未来への希望、将来性、発展性を表しています。また、青色と黄色は、「地球と太陽」「水と光」を表現し、伝統と革新、誠意と情熱、信頼と挑戦を表す色でもあります。新たなグループロゴは、主に当社や日本、欧州、オセアニア、東南アジアの4つの地域統括会社において、企業活動を中心とした情報発信に活用します。

* 従来のロゴは、日本国内の事業会社や商品パッケージ等で継続して使用します。

新コーポレートステートメントの策定



Make the world shine
“おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを

アサヒグループは、世界の人々の毎日が輝くよう、
“おいしさと楽しさ”で、つながりを生みだしてきました。

自然の恵みを活かした商品やサービスを通じて、
人々が語り合い、笑い合い、そして喜びを分かち合うことで、
私たちは持続可能な未来を創りだすことができます。

人と人・自然・コミュニティ・社会とのより良いつながりで、
世界の明日を明るく輝かせる。

これがアサヒグループの未来への約束です。

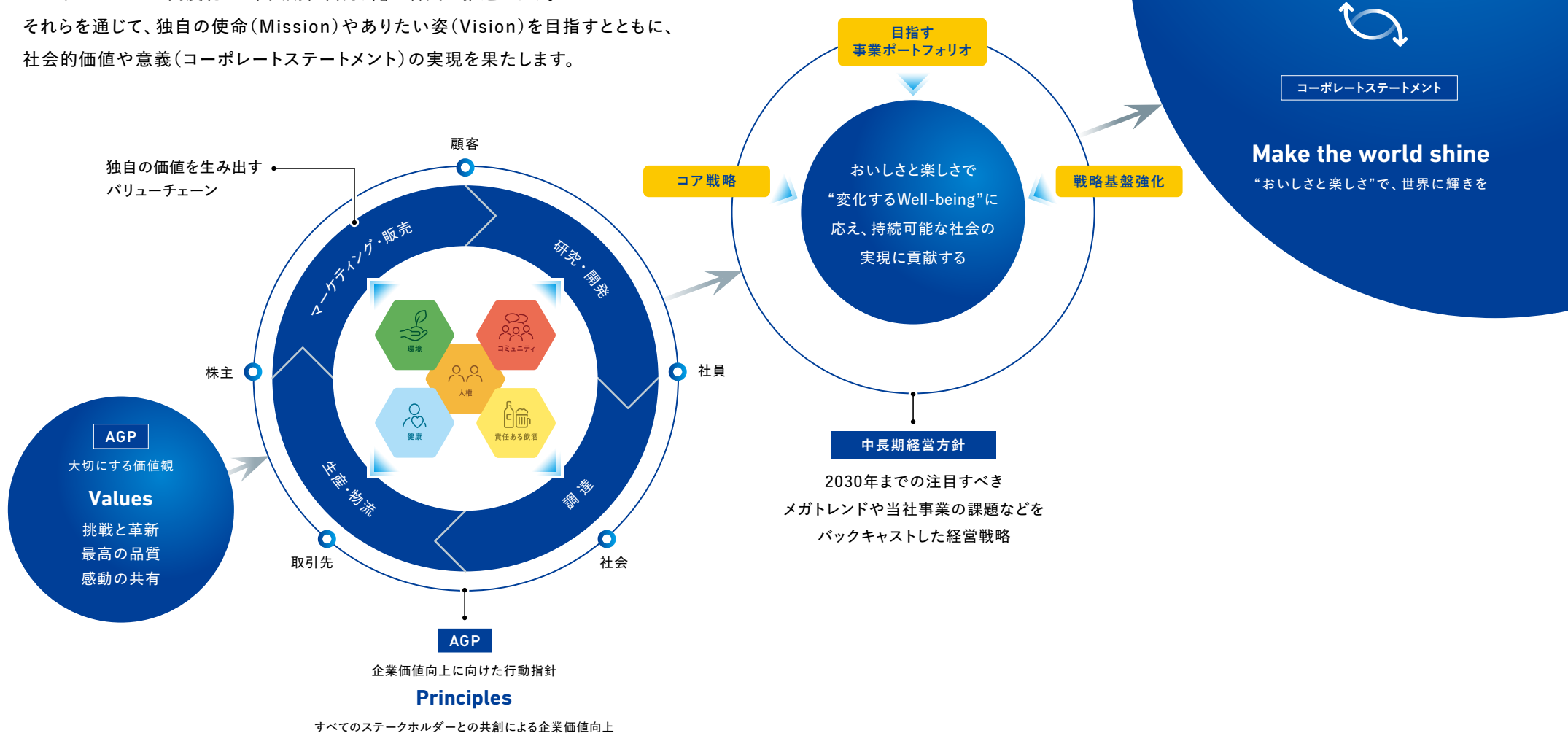
当社は、2019年に制定したグループ理念“Asahi Group Philosophy”(AGP)において、Mission「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」やVision、Values、Principlesを掲げています。AGPは、すべての事業活動における原点として、中長期的な企業価値向上に向けたグループ経営における最上位の理念です。

新たに策定したコーポレートステートメント「Make the world shine “おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを」は、AGPを補完するものであり、なぜAGPの実現を目指すのか、その社会的な価値や意義を表明しています。新グループロゴと併せて、当社独自のメッセージを発信していくことで、持続可能な未来の実現につなげていきます。

企業価値向上プロセス

AGPの実践を通じて企業価値を持続的に高める

アサヒグループは、これまで培ってきた価値観(Values)と行動指針(Principles)を源泉に、サステナビリティと経営の統合を起点としたビジネスモデルの高度化と『中長期経営方針』を着実に推進します。それらを通じて、独自の使命(Mission)やありたい姿(Vision)を目指すとともに、社会的価値や意義(コーポレートステートメント)の実現を果たします。



Value Chain

独自の価値を生み出すバリューチェーン

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

＜人権を事業活動の基盤に＞

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



研究・開発

発揮する強み

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



調達

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

生み出される独自価値

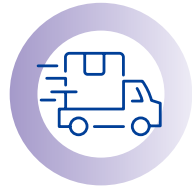
人々と地球にとって革新的な付加価値を創出

- 既存商品・サービスの付加価値を高める技術の開発
- アルコール代替品やBAC*など、新たな付加価値の創出
- 健康価値を創出する商品・技術の開発
- CO₂排出量削減、再生可能エネルギー活用のための技術開発
- 既存・新規の技術などを組み合わせた非凡なシーズの開発

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

安定した事業基盤とグローバルネットワークを活かし、持続可能な調達を実現

- 高品質な原材料・容器包装における環境配慮素材などの安定確保
- 事業展開地域での直接調達の推進によるトレーサビリティの向上
- サプライヤーネットワークの拡大による調達コストの最適化
- サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの構築と実施
- マテリアリティ「コミュニティ」の重点活動を通じた農産物生産者のWell-being向上



生産・物流

発揮する強み

- グループ独自の高水準な品質基準と生産管理システムのグローバル化
- グローバルでの技術共有によるシナジー発揮（商品開発、品質向上、コスト削減）
- 酒類と飲料のハイブリッド生産による効率化
- 高度な需給適正管理能力と在庫管理技術
- 高い効率性を備えた物流ネットワーク

生み出される独自価値

最適な生産・物流体制により、環境に配慮した高品質な商品を世界中の人々へ安定的に提供

- 生産から店頭販売までのリードタイム最適化とトータル品質保証
- グローバルベンチマークによるベストプラクティス展開（品質向上、コスト削減）
- 生産・物流工程におけるCO₂排出量削減、生産工程における水の有効利用
- 副産物、廃棄物のアップサイクル・再資源化
- 事業・エリアを横断した最適な生産・物流体制の構築



マーケティング・販売

- 各国のトップブランドを確立したマーケティング力
- 消費環境の変化に対応した新たなブランドの創出・育成功
- 各国に根付いた取引先との信頼関係・営業力
- 新たな市場開拓を可能とするグローバルネットワーク
- コミュニティの活性化に向けた地域等との協働

世界中の多様なニーズを取り込む高付加価値な商品・サービスの展開

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

自然の恵みを活かし、期待を超えるおいしさを届ける

アサヒグループの 現在地と目指す姿

- 22 アサヒグループの歴史
- 24 アサヒグループの現在地
- 26 中長期経営方針
- 28 目指す事業ポートフォリオ
- 29 目指すサステナビリティ

アサヒグループの歴史

歴史からひも解くアサヒグループの実行力

私たちは、当時のビールに対する常識を一新した『アサヒスーパードライ』の発売や世代を超えて愛されるブランドの育成など、新しい価値を生み出すための「挑戦と革新」、お客様に提供する「最高の品質」、ステークホルダーとの「感動の共有」の3つの価値観を大切にすることで成長してきました。

今後も、こうした価値観を土台に、これまで培ってきた各国のブランドや人材などの強みを軸として世界のより多くのお客様にプレミアムな価値を提供していきます。

1889～

「最高の品質」「挑戦と革新」の原点

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



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

1949～

第二の創業、更なる革新へ

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



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

1987～

革新を積み重ね、事業ポートフォリオを拡充

日本初の辛口ビール『アサヒスーパードライ』を発売し、1998年にはビール市場でトップシェアを獲得。2001年には、発泡酒市場への参入により、国内ビール・発泡酒市場でトップシェアを獲得しました。その後、ビール類以外の酒類、飲料、食品事業での積極的なM&Aにより、業界トップクラスのブランドやカテゴリーを拡充してきました。



- 1987年 ・『アサヒスーパードライ』発売
- 1992年 ・アサヒビール食品(株)(現アサヒグループ食品(株))設立
- 1994年 ・中国市場へ参入
- 1998年 ・国内ビール市場でトップシェア獲得(年間課税数量より)
- 2001年 ・国内ビール・発泡酒市場でトップシェア獲得
- ・ニッカウキスキー(株)完全子会社化
- ・『ミンティア』販売権を獲得
- 2002年 ・ベビーフード国内最大手の和光堂(株)の株式取得
- 2006年 ・フリーズドライ国内最大手の天野実業(株)の株式取得
- 2008年

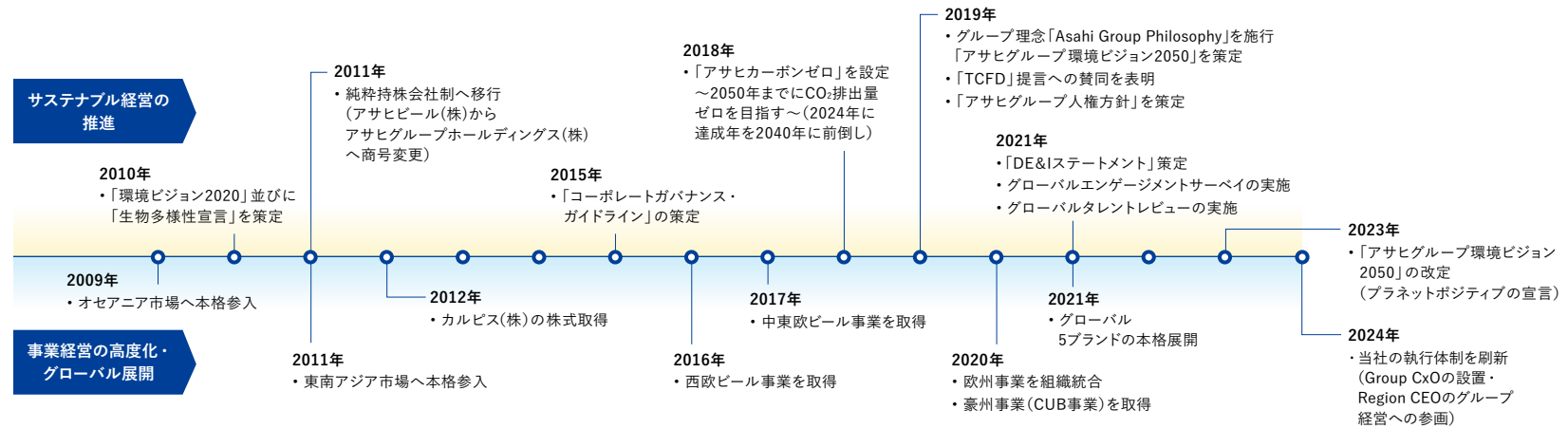
アサヒグループの歴史

2009~

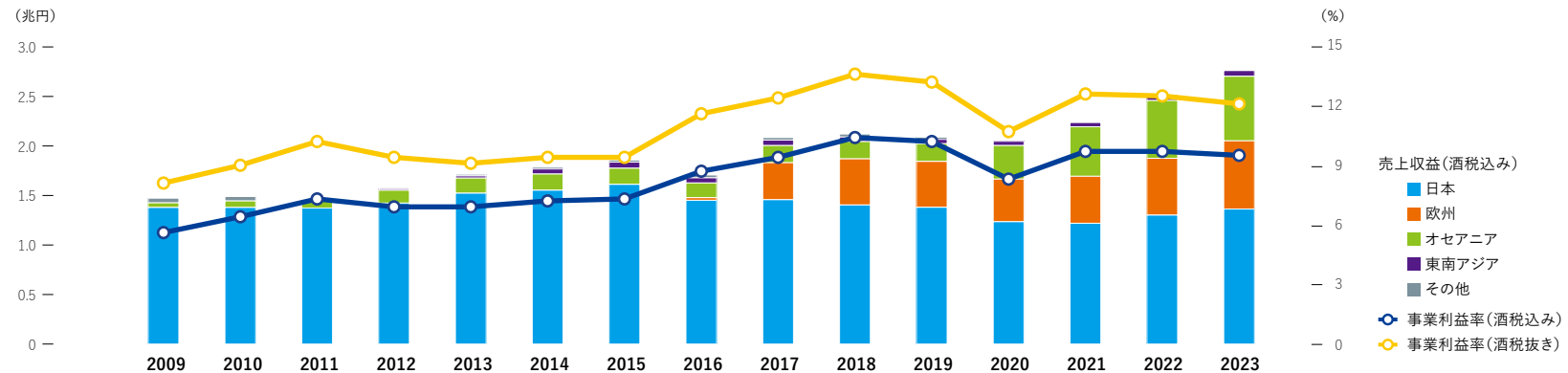
グローバル企業基盤を束ね、次なる成長に挑む

グローバルに広がった経営基盤を更なる成長に向けたドライバーとすべく、グループ理念(AGP)を求心力に独自価値の創造に挑んでいます。『中長期経営方針』の実行に向けて、サステナブル経営の推進や事業経営の高度化・グローバル展開などによる経営戦略の高度化を推進しています。

Asahi Group Philosophy



売上収益(酒税込み)／事業利益率(酒税込み・酒税抜き)



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

アサヒグループの現在地

変化と拡大を続ける事業基盤

当社グループは日本中心のビジネスモデルから、欧州やオセアニアにおけるM&Aを通じ、グローバル飲料メーカーへと成長を続けています。各地に有力ブランドを展開するだけでなく、プレミアムカテゴリーを中心に競争力のあるグローバルブランドを保有し、強固な経営基盤を築いています。



- ▶ 主な展開地域は、日本とオセアニア
- ▶ 主な事業領域は、日本が酒類・飲料・食品、オセアニア・東南アジアが飲料
- ▶ 日本の3事業は、『アサヒスーパードライ』をはじめ、競争優位を有したブランドやカテゴリーを保有
- ▶ オセアニア・東南アジアは、地域内での展開カテゴリーやエリアを拡大

- ▶ 日本・欧州・オセアニアにおいて、ビールやノンアルコールビールなど、プレミアムカテゴリーを中心に競争優位を有したブランドを展開
- ▶ 世界中に展開するグローバルブランド(『Asahi Super Dry』、『Peroni Nastro Azzurro』)を保有
- ▶ 日本・オセアニア・東南アジアでは、安定した飲料事業の経営基盤を有し、健康志向などを捉えた有力ブランドを展開
- ▶ オセアニア・東南アジアは、地域内での展開カテゴリー・エリアを拡大

アサヒグループの現在地

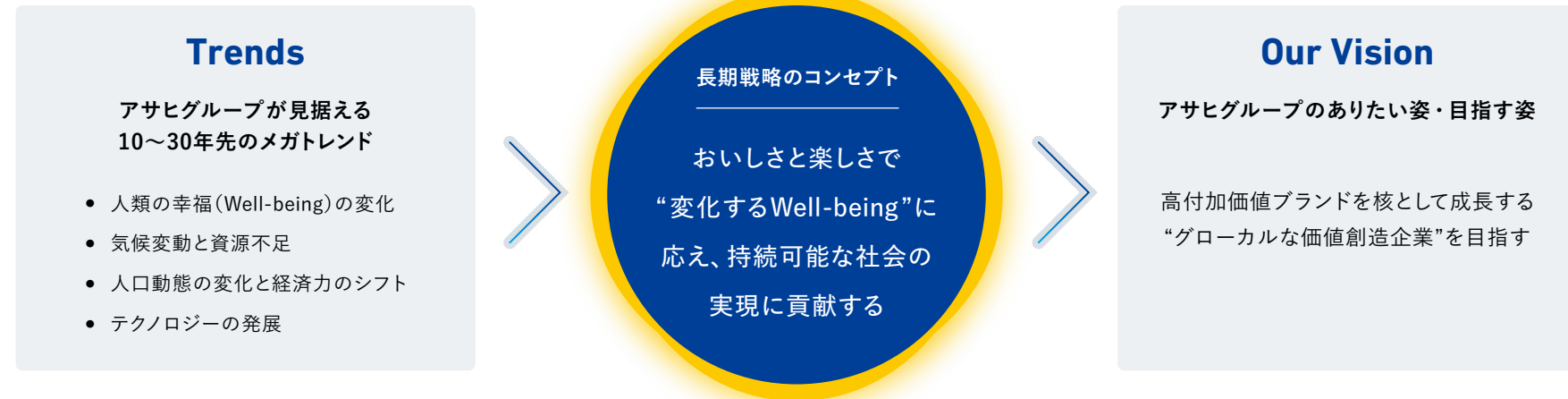
当社グループのグローバル化は単なる規模拡大に留まらず、経営体制などのガバナンスや人材、研究開発基盤の強化につながっています。

さらに、「サステナビリティと経営の統合」など、当社グループの経営そのものも高度化を進めています。

約10年前(2013年)		現在(2023~2024年)
 ブランド	- ビール類を中核に日本での競争優位を強化 - アジア・オセアニアでのプレゼンス拡大	- 各エリアで保有するプレミアムカテゴリー(ビール・ノンアルコールビール)を中心に競争優位の強化を実現 - 酒類・飲料・食品の高付加価値商品・サービスを提供 - ビールを核としたグローバルブランドの拡大
 サステナビリティ	- 重点テーマ「食と健康」「環境」「人と社会」の活動を推進 - CSR活動の推進体制を確立	- トップコミットメントに基づく強固なサステナビリティガバナンス体制を確立 - バリューチェーン全体でのリスク軽減・機会獲得 - 商品・サービスの提供を通じた事業インパクトと社会インパクトの創出
 人材	- 社員の成長支援のための研修を実施 - ワーク・ライフ・バランスの実現を支援	3つの柱を軸とし、更なる人的資本の高度化を推進 ①ありたい企業風土の醸成(AGPやピープルステートメントを浸透) ②継続的な経営者人材の育成(グローバルにまたがる育成プログラム体系を確立) ③必要となるケイパビリティの獲得(多様性ある人材を採用・育成・配置)
 研究・開発基盤	- ビールなどの品質管理技術を向上 - 環境負荷低減やアルコール関連問題への対応に向けた研究を強化	- 培った技術・ノウハウを活用し、健康志向の高まりを踏まえた付加価値などを持つ商品・サービスを提供 - 乳酸菌・酵母などのコア技術を活用した、新たな素材やサービスを開発・実用化
 ファイナンス	- FCFは約1,000億円を創出 - 配当性向は30%、総還元性向は50%以上を目途に機動的な自社株買いを実施	- FCFは年平均2,000億円を創出 - 配当性向は2025年度までに40%を目指し、安定的に増配 - 成長投資を支える安定した資金調達
 ガバナンス	2011年に純粋持株会社制への移行によりグループガバナンス機能を強化	- 取締役メンバーの多様性向上による持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための「意思決定機能」と「執行監督機能」の強化 - Group CxOの設置、Region CEOのグループ経営の参画など、経営・執行体制の刷新により、グローバルガバナンス体制を強化

中長期経営方針

概要



目指す事業ポートフォリオ

ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大

- 既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大 [▶ P.35](#)
- 健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイパビリティを活かした新規事業の創出・育成 [▶ P.35](#)

コア戦略

持続的成長を実現するためのコア戦略の推進

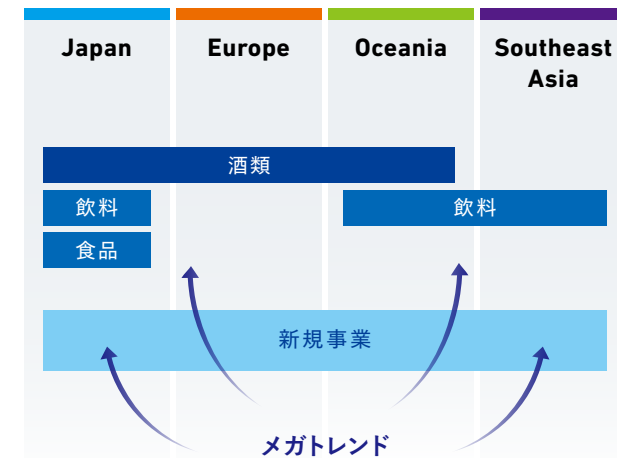
- サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決 [▶ P.37](#)
- DX=BX*と捉え、3つの領域（プロセス、組織、ビジネスモデル）でのイノベーションを推進 [▶ P.41](#)
- R&D（研究開発）機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造 [▶ P.43](#)

* ビジネストラansフォーメーション

戦略基盤強化

長期戦略を支える経営基盤の強化

- 目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略を遂行するための人的資本の高度化 [▶ P.45](#)
- グループガバナンスの進化による最適な組織体制構築、ベストプラクティスの共有 [▶ P.85](#)



中長期経営方針

進捗

中期的なガイドライン・財務方針

主要指標のガイドライン

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

*1 為替一定ベース

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

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

財務方針のガイドライン

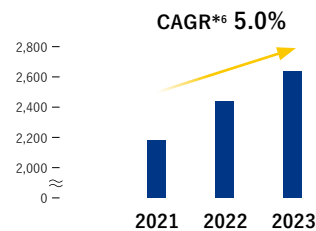
	2022年度以降のガイドライン
成長投資・債務削減	- FCFは債務削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高める - Net Debt/EBITDA*4は2024年度に3倍程度を目指す（劣後債の50%はNet Debtから除いて算出）
株主還元	配当性向*535%程度を目途とした安定的な増配（2025年度までに40%を目指す）

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

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

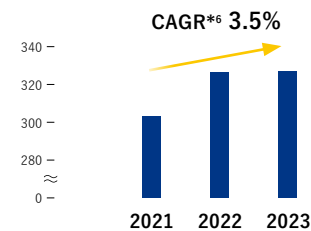
事業利益

（億円）



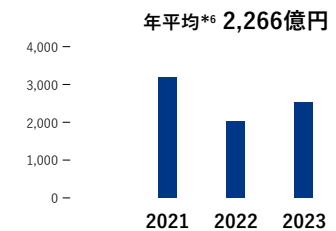
EPS(調整後)

（円）



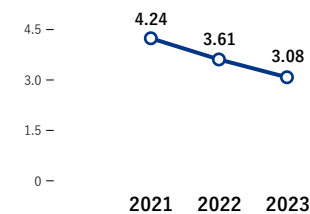
フリー・キャッシュ・フロー

（億円）



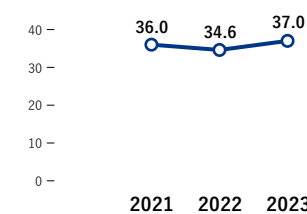
Net Debt/EBITDA

（倍）



配当性向(調整後)

（%）



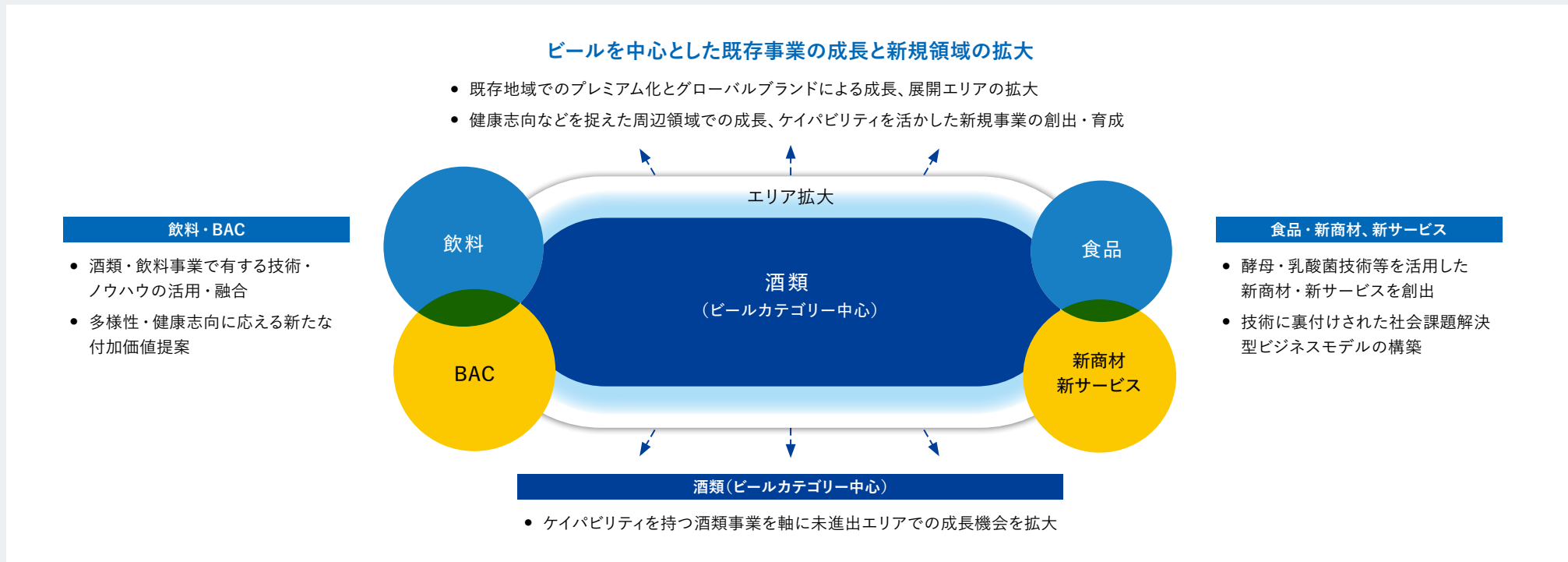
*6 2022～2023年進捗

目指す事業ポートフォリオ

長期戦略における事業ポートフォリオでは、人類のWell-beingの変化を捉え、既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスを拡大しています。今後も、既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドの拡大を図るとともに、成長が期待できるBAC(Beer Adjacent Categories)などを拡大することで、「消費の多様化」に対応していきます。また、これまで

培った独自技術を活用した新規領域の展開を進めるとともに、サステナビリティと経営の統合、DXやR&Dといったコア戦略の一層の強化により事業ポートフォリオの深化を図り、すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指します。

企業価値向上のために目指す事業ポートフォリオ



実現に向けた取り組み

- ノンアルコール・低アルコール飲料の成長
- 飲料カテゴリーの高付加価値化
- RTDなど成長領域の拡大展開

- ローカルブランドのプレミアム化を継続
- グローバルブランドの拡大展開

- 酵母事業の拡大
- 乳酸菌技術を活用した商品・サービスの展開
- コア戦略を活かした新規事業の創出

目指すサステナビリティ

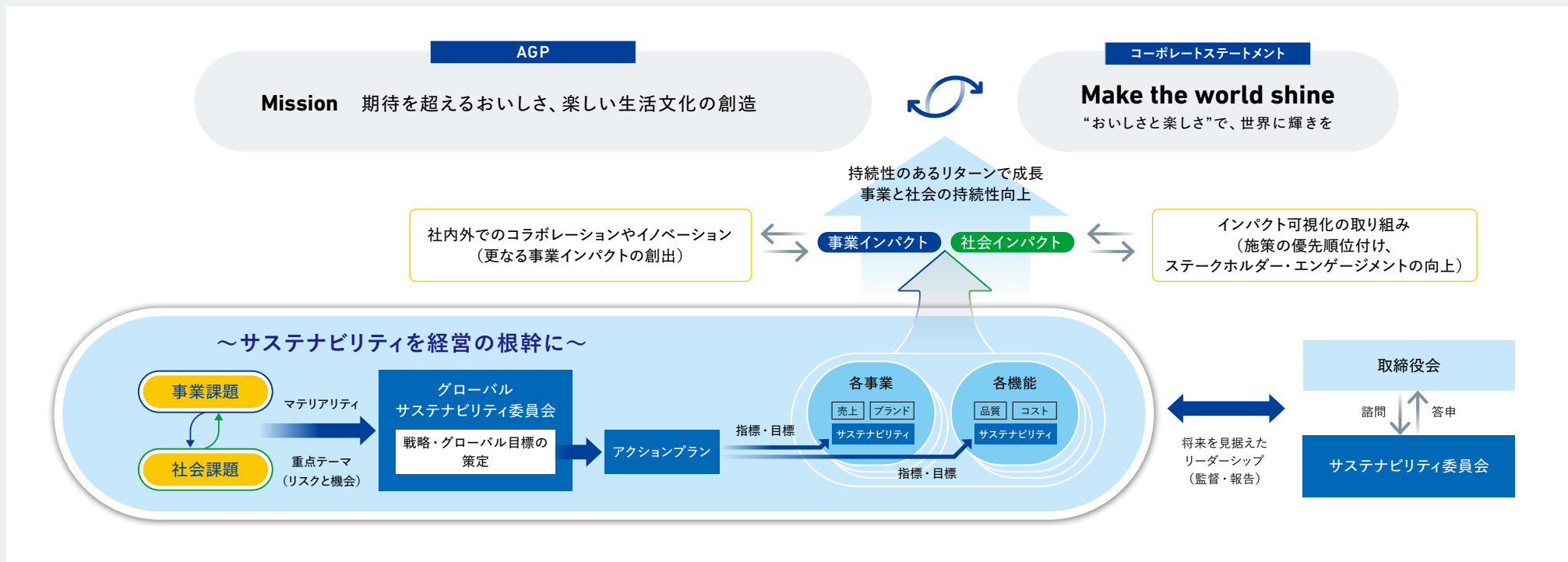
アサヒグループは、サステナビリティを経営の根幹に位置付け、サステナビリティと経営の統合の実現を目指しています。

気候変動をはじめとするさまざまな社会課題は、経営そのものを揺るがす重要な事業課題でもあります。当社グループは、事業の持続性に不可欠な社会の持続可能性に取り組み、リスクの低減と機会を捉えてビジネスにつなげ、持続性のあるリターンを創出し、成長する企業を目指しています。今まで以上に社会課題起点を経営の中に組み込み、事業課題と融合させて取り組むことで、社会インパクトを創出します。また、ビジネスにおいても新たなシナジーが生まれ、社内外でのコラボレーションやイ

ノベーションにつながり、更なる事業インパクトの創出が可能になると考えています。そのために全事業・全機能に財務・非財務を統合した指標・目標を設定し、経営管理に組み込み、それを執行や監督するコーポレート・ガバナンス体制の強化をグローバルな視点で進めています。

当社グループは、更なるグローバルなステージへの飛躍を目指し、新たなコーポレートステートメント「Make the world shine“おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを」を掲げました。グループ一丸となってサステナビリティと経営の統合を推進していくとともに、社内外のステークホルダーとのエンゲージメントの向上を進めていきます。

アサヒグループの「サステナビリティと経営の統合」



目指すステージへの道筋

- 31 CFOメッセージ
- 35 事業ポートフォリオ
- 37 サステナビリティ戦略
- 39 インパクトの可視化の取り組み
- 41 DX戦略
- 43 R&D戦略
- 45 人的資本の高度化
- 49 RHQ中期重点戦略
- 49 Japan 51 Europe
- 53 Oceania 55 Southeast Asia

Message from Our Group CFO

キャッシュ創出力、財務基盤、そして成長投資の 成果を常に意識しながら、グループの持続的成長を 力強く後押ししていきます



崎田 薫

取締役 EVP 兼 Group CFO

財務健全性の改善が順調に進展

過去2年間は世界的なインフレにより、原材料やエネルギー価格、賃金など、大幅なコストアップが続きました。現在もその影響は継続し、いわゆる通常期とは大きく異なる事業環境にあります。そうした中、2023年度は、ブランドの強化を中心とした中長期を見据えた戦略投資を継続しながらも、適切な価格戦略の実行やプレミアム戦略の進展、コストマネジメントの強化により、売上収益・事業利益ともに計画を上回ることができました。

また、営業キャッシュ・フローが大幅に増加したことで、フリー・キャッシュ・フロー(FCF)は前期比508億円増の2,520億円となりました。事業利益の増加に加え、サプライチェーンリスクが顕在化

してきた際、製品の安定供給のために積み増した棚卸資産の適正化や、売掛債権や支払債務における施策にも引き続き取り組んだことで運転資本を改善し、着実にCCC(キャッシュコンバージョンサイクル)を短縮したため、計画を上回る営業キャッシュ・フローを創出することができました。

その結果として、財務上の最優先課題であった金融債務の削減による財務健全性の改善が大きく進み、Net Debt/EBITDAは3.08倍まで低下しました。2024年度末には、財務方針のガイドラインとして掲げていた3倍程度の水準を達成する、2.70倍程度まで改善すると見込んでいます。

中長期的な成長を見据えた投資を継続

財務健全性の改善が想定通りに進捗したことを受け、今後は改めてグループの持続的成長を目指した成長投資への余裕度が高まり、非連続な成長に向けた投資フェーズに移っていきます。まず、『中長期経営方針』でコア戦略として掲げているサステナビリティ、DX、R&Dに加えて人的資本への投資には引き続き一定の配分を継続する方針です。

サステナビリティ領域の投資については、環境目標を前倒しして取り組んでいることもあり、引き続き重要視していきます。しかし、際限なく投資を行うわけではありません。市況の精緻な分析・予測をもとに調達方法を高度化し、炭素税の導入や原材料価格

Message from Our Group CFO

の高騰といった将来発生しうる費用の増加を抑制・回避する観点でも、投資判断を行うことが重要だと考えています。DXに関しては、生成AIが台頭するなど、技術革新のスピードが著しいため、更なる生産性向上の機会を見極め、柔軟に対応していく方針です。現時点では、主に基幹システムのモダン化を主とし、業務プロセスの効率化に寄与する投資に注力しています。R&Dについては、トップラインの成長に合わせて更なるオーガニック成長や新たな事業の創出につながる投資を増加させていく考えです。2023年度は、これらの領域への投資を含む設備投資を1,169億円実施しており、将来の成長に向けた先行投資を適切に実行しています。

2024年度の設備投資額は、DXとサステナビリティ関連の投資を中心に、200億円以上増額の1,390億円を計画しています。投資額としては高水準であると考えていますが、将来にわたって企業価値向上につながる投資であり、今後数年はこの水準を維持していく見込みです。引き続き、投資対効果をしっかりと発揮することを念頭に置き、効果検証をしながら投資判断を行っていきます。

非連続成長に向けたM&A投資については選択肢の一つです。一方で、大型の買収機会は常にあるわけではありません。事業ポートフォリオ戦略に基づき、「オーガニック成長や収益構造改善を目指したサプライチェーンの強化」「成長領域であるノンアルコール・低アルコール飲料などのBACへの投資」「プレミアム戦略の展

開エリア拡大」などの観点から投資機会の探索・検討を進めていきます。FCFは、持続的成長に向けた投資に優先配分する方針ですが、一方で、資本効率の低下や資本コストの上昇傾向も認識しており、自己株式の取得も含めた株主還元などの資本政策についても柔軟に検討していきます。なお、「2025年度までに配当性向40%を目指しつつ、安定的な増配」の方針に基づき、2023年度は配当性向37.0%で1株当たり前期比8円の増配を実施しました。2024年度は配当性向38.0%まで高め、1株当たり前期比11円の増配を計画しています。

資本コストを上回る収益性の確保

当社では、財務施策だけでなく、資本コストを意識した投資による将来成長の実現を重視してきました。経営戦略会議において、かねてよりWACCと比較しながらROICのモニタリングを行っており、事業投資に対する収益性の妥当性を検証しています。また、設備投資や社内の採算計算にWACCをベースとしたハードルレートを適用し、資本コストを上回る投資収益を確保するための判断基準として採用しています。

今後は、投下した資本に対する収益性がより一層重要なテーマになると考えています。具体的には、ROICなどの資本コストを重視した実効性のある経営管理指標の採用を検討しています。また、RHQとも連携し、経営管理指標の目標達成に向けたKey Initiativeも設定し、グループ全体で価値向上に向けた体制構築を図っていきます。

当社のバランスシートにおいて、3兆2,839億円がのれん及び無形資産です。資本収益性の向上には、総資産の6割強を占める

キャッシュ・フローの創出とキャッシュアロケーションの方針

売上収益の成長

- プレミアム戦略の推進
 - 売上単価向上（プライス／ミックス改善）
 - グローバルブランドの拡大
（2030年度までにCAGR+10%程度*1）
- BAC、高付加価値商品の開発・展開

コスト効率化

- AGPRO（グローバル調達会社）の稼働
 - 1年当たり平均USD100M以上*2
 - （2024年から5年間の目標とした計画）
- 各RHQの収益構造改革
 - 日本の「One Asahi」シナジー、オセアニアのTransformationなど

資本効率の向上

キャッシュ・フロー

<参考>

営業キャッシュ・フロー
（2024年度計画）

3,300億円

フリー・キャッシュ・フロー
（年平均目標額）

2,000億円以上

戦略投資の強化

- ブランド強化
- コア戦略の推進
 - サステナビリティ：500億円以上
（2030年度まで）
 - DX：500億円（2025年度まで）
 - R&D
- 人的資本の高度化
- M&A投資

株主還元の充実

- 配当性向：2025年度までに40%

金融債務削減

- Net Debt/EBITDA倍率：2.70倍
（2024年度計画）

*1 母国市場除く数量ベース

*2 コストダウン+コストアップ抑制効果

Message from Our Group CFO

これらの資産が価値を生み出すためのサイクルを作ることが欠かせません。減損の可能性や、資本コストに見合ったリターンを生み出しているかといった点は常に意識していますが、重要なのは、中長期視点での企業価値向上に向けて、ROICエクイティスプレッドの拡大につながるリターンを将来にわたって生み出しているかという点です。従来は、主にリージョンごとのシナジー創出でしたが、グローバルガバナンスの高度化により、リージョンの総和を超える価値をグループ全体で創出することに目指していきます。

主要指標のガイドライン達成に向けた道筋をつける

現在掲げている主要指標の中期的なガイドラインは、引き続き維持していく方針です。ただし、前提とする条件はインフレや地政学リスクといった環境の平常化です。厳しい環境下においても、ブランド強化に向けた投資とともに、着実な成長を継続してきた点を評価する一方、事業利益、調整後EPSはガイドラインとなる年平均成長率一桁台後半の成長に届いてはいません。一般的に、物価

の上昇から賃金の上昇、消費の増加といったサイクルにはタイムラグが生じる場合が少なくありません。事業利益、調整後EPSがガイドラインの水準に達していない背景には、そうした市場環境も影響していると考えています。環境の平常化に合わせた収益性の更なる向上はこれからの課題です。タイミングや規模、対象をしっかりと見極めた投資を継続し、同時にグローバルレベルでのシナジーも創出し、ガイドラインの達成確度を高める道筋をつけていきます。

これまでも財務規律に目を配りながら、機に応じてレバレッジをかけた成長投資を行ってきましたが、成長投資を実行するための安定した財務基盤とキャッシュ創出の最大化を最重視し、構造改革に伴うアセットの見直しも進めています。現時点で大きな事業ポートフォリオの再編成は考えていませんが、現在、日本で進めているSCM再編をはじめ、日本以外での生産・物流網の見直しなども進めていく予定です。キャッシュ創出力、財務健全性、そして成長投資を常に意識しつつ、FCFについては、引き続き「中期的に年平均2,000億円以上」を目標とします。

リスクマネジメントの高度化を推進

先述のとおり、アサヒグループは5兆2,859億円の総資産のうち、3兆2,839億円がのれん及び無形資産です。そのため、買収で発生したのれん等の減損リスクを財務上の大きなリスクとして認識しています。現地の事業環境、及び変化の予兆を共有するため、各RHQと経営層を含む各階層の間で連携を深めています。また、中期の業績計画に基づく減損リスクのシミュレーションを適宜行うことで、減損リスクの可能性を検証しています。減損テストに使用する割引率であるWACCは上昇傾向にあるものの、同時に将来成長率も一部で上昇しており、現時点では、減損リスクが高まる状況ではないという認識です。

一方で、最優先の課題として対応しているのが、主原材料の調達に関わるリスクです。一時ほどではないものの、パンデミックや地政学リスク、気候変動などが収益性に与える影響は大きいことから、丁寧かつ迅速な対応が求められます。アルミ、砂糖、大麦、エネルギーといった市況変動によってコストに大きな影響を及ぼすものは、為替変動リスクと同様に、これまでRHQごとに管理してきました。そうしたリスク管理機能やヘッジ策の一部を、2024年1月に本格稼働したAsahi Global Procurement Pte. Ltd. (AGPRO)に集約し、グローバルで可視化するなど、更なるリスクマネジメントの高度化を進めています。

主要指標のガイドライン

	3年程度を想定したガイドライン	2022～2024年度(計画)
事業利益	CAGR(年平均成長率): 一桁台後半*1	4.9%
EPS(調整後*2)	CAGR(年平均成長率): 一桁台後半	4.4%
FCF*3	年平均 2,000億円以上	2,260億円

*1 為替一定ベース

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

*3 FCF=営業CF-投資CF(M&A等の事業再構築を除く)

Message from Our Group CFO

2024年度における財務面のポイント

2024年度末のNet Debt/EBITDAは2.70倍を計画しており、大型買収以降に再優先課題としてきた金融債務の削減によりレバレッジの低下が進んでいます。財務健全化の目途が立ちつつある一方、2024年度に約3,500億円、2025年度に約4,300億円と計約7,800億円の社債の償還があり、FCFによる返済を行っても4,000～5,000億円程度は借り換えが必要な状況です。現在、世界的に金利が上昇しており、日本の金利政策の変更による将来の金利上昇を見据え、2023年度から社債を前倒して調達しており、期末時点で通常2,000億円程度ある短期金融債務は、2023年度末は200億円程度となっています。固定化している負債は金利が低く抑えられていますが、長期金利が上昇する局面では、その分だけ負担が増えていくため、計画だった低利・安定調達を実現するため、タイミングを見極めながら借り換えを実施していきます。

2024年度は、ロシアによるウクライナ侵攻を契機とした世界的なインフレなどの環境変化が平準化する端境期にあると捉えています。成長軌道を維持し、更なる収益性の改善を図っていきますが、これまでの方針を転換するものではなく、ブランド強化とコア戦略の推進を中心とした投資に注力していくことに変わりはありません。

グループシナジーの創出に向けたグローバル財務マネジメント

当社グループが真のグローバル企業になるためには、グループとしての総和以上の価値を生み出すことが重要です。そのためには、

シナジーを創出するための機能強化、そしてその機能がしっかりと経営の意思決定に活かされる必要があります。財務機能の面では、グループ内のタレントマネジメントや人材登用によって機能を高度化し、グループの成長フェーズに合った新しい財務機能を追求していきたいと考えています。また、非財務情報の開示要請も高まっている中、要請に対応するだけでなく、企業価値全体を向上させていくために、将来のコストアポイダンス*を含めたサステナビリティの視点を、投資基準やグループ全体のガバナンスに統合し、組み込んでいくことが、より重要になっていきます。将来に向けてそうした新たな財務機能を設計するために、2024年度は重要な年になります。

また、トップラインを含めたグループ全体の収益マネジメントも課題の一つです。これまでのアカウンティングやトレジャリー、タックスの機能に加えて、各リージョンの総和を超えた価値創出を実現していくために、経営の意思決定をサポートする機能強化が必要です。そのために、グローバルレベルでのFP&A(ファイナンシャルプランニング&アナリシス)を担う組織を2024年4月に新設しました。重要なのは、グローバルシナジーの創出に向けて、どのような観点で経営判断に有用な情報を提供するか、といった提供価値や機能設計の部分です。それぞれの成り立ちを背景に、現在のグループ各社のファイナンス機能設計はさまざまです。Group CFOがグループ全体のファイナンスとしてのあるべき姿を定義し、各リージョンの組織能力の最大化を図っていく必要があります。また、各リージョンに内在化されているデータを抽出して分析ができるデジタル技術の活用も経営の意思決定において不可欠であり、情報基盤強化も必要になってきます。これらを支えるのは人材であり、

タレントマネジメントにより、将来的なGroup CFOの輩出も見据えた育成サイクルの構築に向けた取り組みを進めていきます。

* 市況の精緻な分析・予測をもとに調達方法を高度化し、価格上昇局面などにおける費用の増加を抑制・回避すること

成長につなげるビジョンの追求

投資家をはじめ、ステークホルダーの皆様へ改めてお伝えしたいのは、当社グループがビジョンに掲げる「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」を追求していくということです。

当社グループの中長期的な成長のポイントは、ノンアルコール・低アルコール飲料などのBACの成長を含め、事業ポートフォリオを進化させながら、高付加価値のブランドを提供し続けられるかということです。アルコールの摂取は人々の生活を豊かにしてきましたが、近年のアルコールに対する社会の価値観の変化は、当社グループのビジネスにとって大きなリスクであると捉えています。一方で、消費者におけるライフスタイルや健康志向といった意識の変化は新たな機会でもあり、このようにリスクを機会に変えることで、持続的な成長を実現する価値創造に向けた戦略ストーリーを示すことができると考えています。今後も、企業価値全体の向上に向け、資本市場並びにさまざまなステークホルダーとの建設的な対話により、継続的な価値共創のサイクル確立に努めていきます。

事業ポートフォリオ

ビールを軸としたプレミアム戦略を推進

目指す事業ポートフォリオの実現に向けて、「既存事業の成長」においては、プレミアムビールを軸とした成長に取り組んでいます。2023年度のビール類とノンアルコールビールカテゴリ合計の販売数量は、3リージョン計で前期比1.8%の減少となりましたが、各国の価格戦略も含めたプレミアム化への取り組みを進めたことで、前期比9.5%の単価向上を果たし、トップライン成長に大きく貢献しました。

日本では、『アサヒスーパードライ』のリニューアルや『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』の展開、『アサヒスーパードライ ドライクリスタル』を新発売するなど、ビールのマーケティング活動に注力し、酒税改正によるビール回帰の機会を捉えています。欧州では、インフレ影響を受けて販売数量は減少しましたが、各国におけるローカルプレミアムビールやノンアルコールビールの強化に加えて、グローバルブランドの展開を拡大したことにより、売上単価が大幅に向上するなど、プレミアム化は着実に進展しています。オセアニアでは、プレミアムブランドやコンテンツ・ビールの主力ブランド『Great Northern』が市場を上回る成長を遂げるなど、CUB買収以降のブランド投資の継続が成果として表れています。

今後も、各リージョンにおけるプレミアムカテゴリの成長加速に向けたブランド投資を継続していくことで、アサヒグループのプレミアム戦略を推進していきます。

ビール類+ノンアルコールビールカテゴリ2023年度実績(前期比)

	日本	欧州	オセアニア	3地域計
単価向上率(酒税抜き)	+8.1%	+14.9%	+4.2%	+9.5%
売上収益	+6.3%	+12.5%	+4.6%	+7.5%
販売数量	-1.7%	-2.1%	+0.4%	-1.8%

* 上記の数値は、日本：ビール類+ビールテイスト清涼飲料(微アルコール含む)、欧州・オセアニア：ビール+ノンアルコールビールの実績で算出

米国投資運用会社が運営を開始

BACのような高成長カテゴリーを中心に、将来性のある魅力的なブランドや新たな販売手法、製造手法につながるテクノロジーを持ったスタートアップへ出資する投資運用会社「Asahi Group Beverages & Innovation, LLC」(AGBI)が、2023年1月より米国サンフランシスコで活動を開始しました。AGBIのメンバーは、世界中の当社グループ各社から集まった意欲あふれるインベストメント・マネジャーで構成されています。

2023年は、新たなオフィスの設立とともに、ガバナンス体制の確立や米国市場における成長カテゴリーの分析、及びそのカテゴリーにおける有望なスタートアップとの関係構築に取り組みしました。また、当社グループへの投資案件の共有や、RHQに対する米国での新たなトレンドの情報提

供などを実施しました。運営を開始して以来、約230件の飲料スタートアップ企業・コミュニティとの対話機会を持ち、2024年1月には第1号案件となる「The Zero Proof*」へのマイノリティ出資を実施しました。現在では、ターゲットとして追跡しているスタートアップ企業と積極的な対話をする一方、魅力的な投資機会を持つ企業との新たな関係の構築・発展に注力しています。

今後も、目指す事業ポートフォリオで掲げる既存事業の基盤を活かした新規領域での成長に寄与するべく、スタートアップ企業への投資活動を通して、将来の米国トレンドの予測や、RHQのカテゴリー戦略の進化に貢献していきます。また、当社グループの米国におけるプレゼンスの向上に努め、グローバルな事業基盤の構築を目指します。

* Eコマースや卸売により、プレミアムなノンアルコールワイン・スピリッツ関連の輸入商品と自社商品を展開



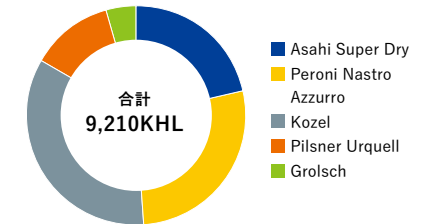
グローバルブランドの拡大展開

アサヒグループは、成長の柱として、『Asahi Super Dry』『Peroni Nastro Azzurro』『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』の5つの個性的なブランドを各国の特性に合わせて展開することにより、グローバル市場におけるプレゼンス拡大を推進しています。

本体ブランドを軸として、エクステンション展開やパートナーシップによるブランド世界観の浸透により、ブランド価値向上を図り、更なるグローバル市場におけるプレゼンスの拡大を目指しています。

販売数量	2023年 前年比	2020-2023 CAGR
グローバル5ブランド	+4%	+9%
Asahi Super Dry	+35%	+24%
Peroni Nastro Azzurro	-1%	+12%

2023年実績



* 母国市場を除く5ブランド計の販売数量ベース

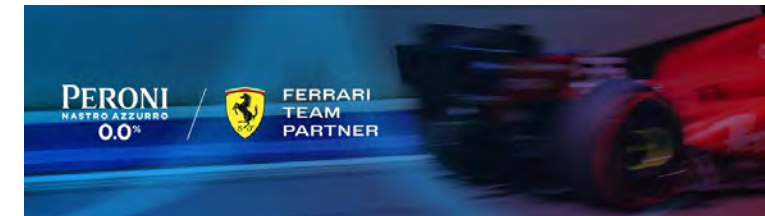
Asahi Super Dry

『Asahi Super Dry』は、当社グループで最も成長力のあるグローバルプレミアムブランドとして位置付けています。統一されたブランド世界観のもと、世界中のお客様に高品質な状態で提供することを目指し、取り組みの強化を図っています。2023年は、「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」のオフィシャルビールとしての展開や、「City Football Group」とのパートナーシップを活用したブランド訴求に加え、『アサヒ スーパードライ 生ジョッキ缶』を韓国で発売したことにより、前年を大きく上回る成長を遂げることができました。2024年も引き続き「マンチェスター・シティ」とのパートナーシップ展開を強化するとともに、2023年の「ラグビーワールドカップ」により得た認知度を活かして、ブランドの浸透策に取り組むことで、更なる拡販を目指します。

* 「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」の特集は、P.61に掲載

Peroni Nastro Azzurro

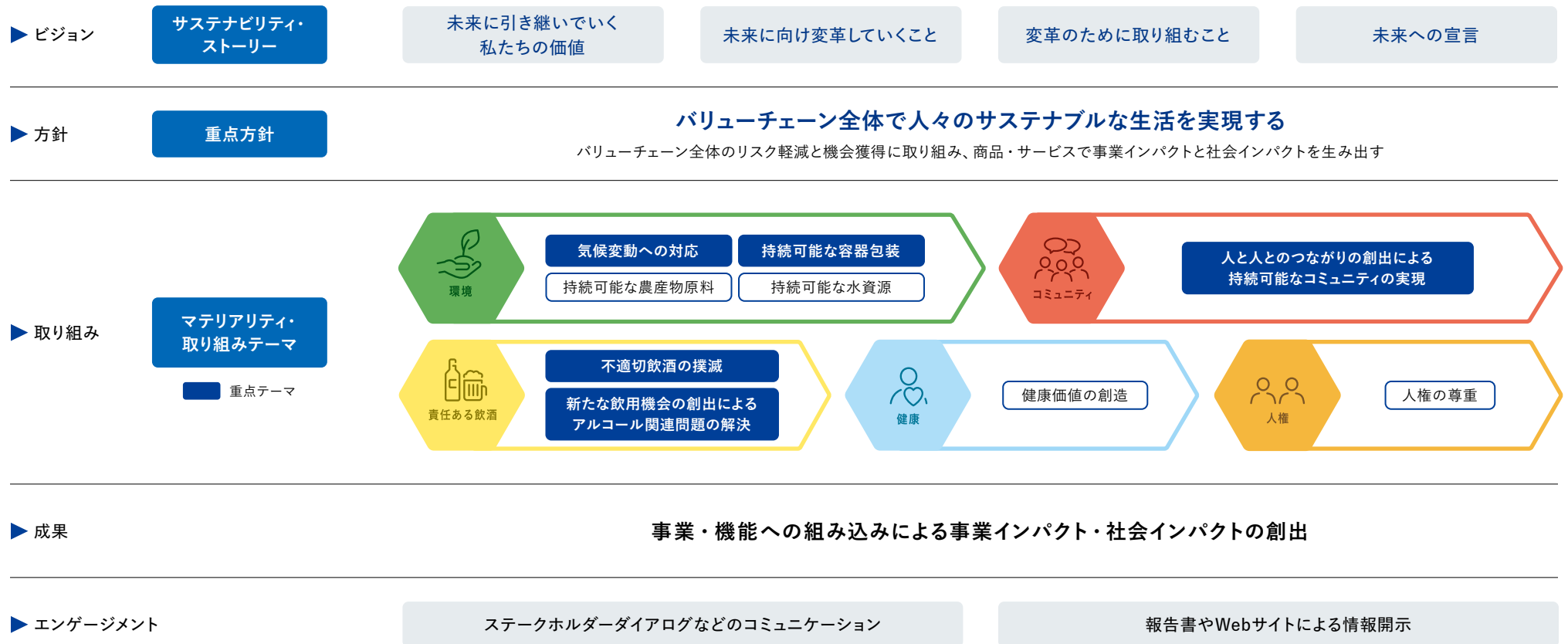
プレミアムイタリアンビールとして、スタイリッシュで優雅な世界観を演出する『Peroni Nastro Azzurro』(以下、PNA)は、2023年もノンアルコールビール『PNA 0.0%』とF1チーム「Aston Martin Aramco Cognizant Formula One™ Team」とのパートナーシップ展開や、『PNA Stile Capri』の発売などにより、ブランド力の向上に取り組みました。2023年は、主要展開国である英国の市場低迷による影響を受けましたが、世界的な認知度は着実に向上しています。2024年からは、『PNA 0.0%』はF1チーム「Scuderia Ferrari」と新たなグローバルパートナーシップを締結しました。イタリアを象徴する2つのブランドは、情熱とスタイルという価値観を共有しており、世界中のファンに魅力的なレース体験を提供します。『PNA』は、今後もグローバルで最も優雅なブランドとしてプレミアムな価値の更なる向上に取り組めます。



サステナビリティ戦略

アサヒグループは、サステナビリティに取り組む理由、取り組み方、取り組む内容を示した「サステナビリティ・ストーリー」に基づき、サステナビリティと経営の統合を推進しています。事業成長と社会価値の創出の最大化を目指して、私たちの商品・サービスで人々のサステナブルな生活を実現することを

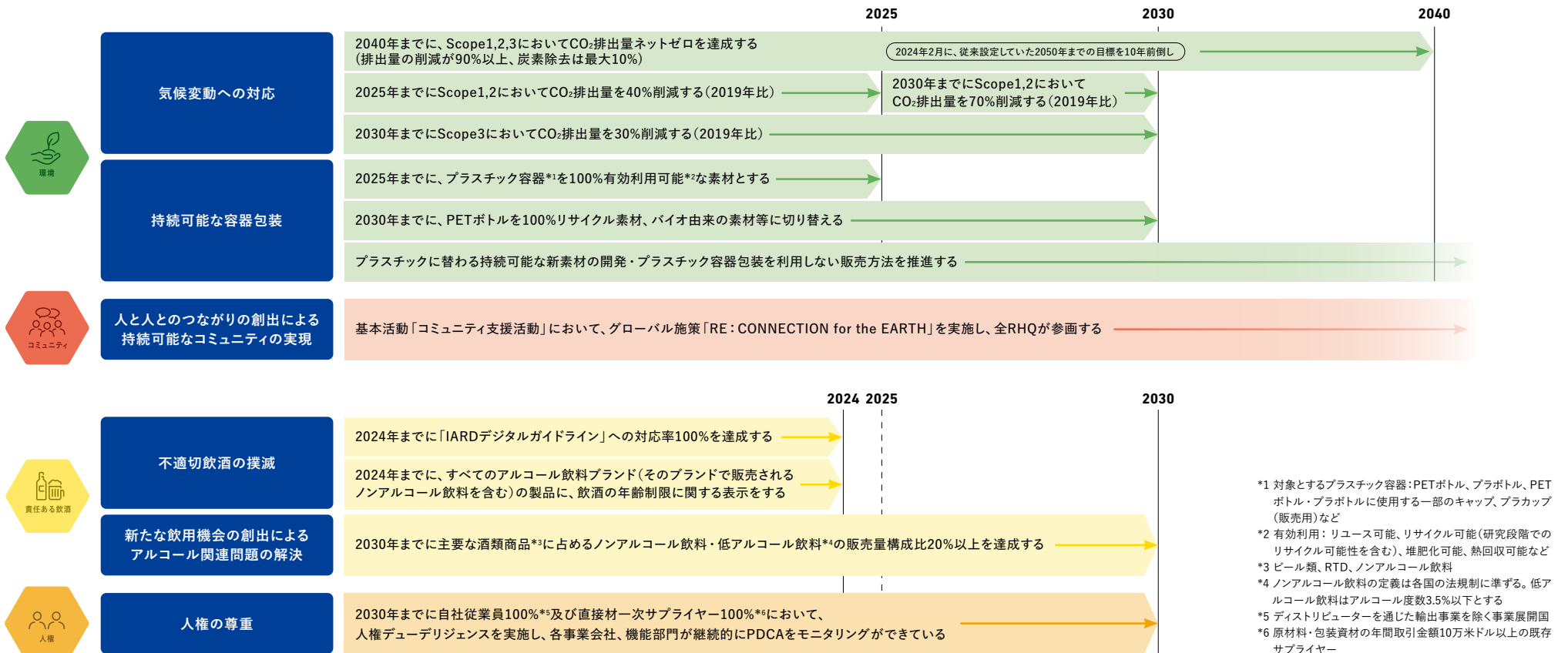
重点方針として定めているほか、経営課題として取り組む領域を特定したマテリアリティ・取り組みテーマについて、点検・見直しを毎年行い、適切で実効性のある取り組みにつなげています。2023年には人権について、取り組みテーマからマテリアリティの一つへと位置付けを変更しました。



グローバル目標

アサヒグループは、マテリアリティの取り組みテーマ(特に重点テーマ)ごとに、アサヒグループホールディングス(株)のCEOが委員長となる「グローバルサステナビリティ委員会」で戦略やグローバル目標を議論・決議し、その内容を「サステナビリティ実行会議」「サステナビリティタスクフォース」を通じてグループ全体に落とし込んでいます。テーマごとに設置している「サステナビリティタスクフォース」では、各RHQが3~5年のロードマップと年次のアクションプランを策定し、グローバル目標達成に向けた取り組みを具体化しています。

2024年2月には、更なる持続可能な未来の実現を目指し、環境の気候変動への対応について、従来の脱炭素に関する目標の達成期限を2050年までから2040年までに10年前倒しする上方修正をしました。責任ある飲酒については、ノンアルコール飲料・低アルコール飲料の販売量構成比目標を見直し、人権については、新たにグローバル目標を設定しました。また、RHQごとにおいてもグローバル目標をもとに目標を設定し、事業・社会インパクトを創出する取り組みを推進しています。



*1 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一部のキャップ、ブラカップ(販売用)など
 *2 有効利用: リユース可能、リサイクル可能(研究段階でのリサイクル可能性を含む)、堆肥化可能、熱回収可能など
 *3 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料
 *4 ノンアルコール飲料の定義は各国の法規制に準ずる。低アルコール飲料はアルコール度数3.5%以下とする
 *5 ディストリビューターを通じて輸出事業を除く事業展開国
 *6 原材料・包装資材の年間取引金額10万米ドル以上の既存サプライヤー

インパクトの可視化の取り組み

アサヒグループは、サステナビリティと経営の統合の実現に向けて、サステナビリティ活動によって創出される事業・社会インパクトをプラスとニュートラルの側面で定量的に可視化する取り組みを進めています。

取り組みにより経営管理できる重要な指標を特定し、その指標を施策の優先順位の決定や投資判断、進捗管理に組み込むことで、事業の持続的な成長を実現し、社会へのプラスのインパクトをさらに創出できると考えています。また、定量を示すことでより高度な情報開示につながり、すべてのステークホルダーとのエンゲージメントを高めることにもつながると考えています。

2023年の取り組み

2023年は、2022年の取り組みステップを継続して採用し、対象エリアは引き続き、日本のみとしました。インパクトの可視化の土台となる取り組みである①「価値関連図」の作成・仮説検証、そして、サステナビリティ活動のインパクトを定量化する、②事業インパクトの可視化と③社会インパクトの可視化の3つに分けて段階的に取り組みを進めました。

取り組み	テーマ	分析手法	内容(2023年)
Foundation Step 「価値関連図」の作成・仮説検証	- 環境 - コミュニティ - 責任ある飲酒 - 人的資本の高度化	価値関連性分析 (俯瞰型分析：柳モデル*)	事業・社会インパクトの創出から企業価値までの価値連鎖の道筋を主に再構築し、2023年版「価値関連図」を作成し、検証
▼			
Second Step 事業インパクトの可視化	環境	独自に開発	「容器包装の軽量化」の施策を対象にロジック化し、事業インパクトの一部を試算
社会インパクトの可視化	コミュニティ	インパクト加重会計	「ビール酵母細胞壁由来の農産業資材」の施策を対象にロジック化し、社会インパクトを試算

* 柳モデル：“CFO ポリシー〈第3版〉：財務・非財務戦略による価値創造(中央経済社2023)”、柳(2023)

「価値関連図」の作成・仮説検証

■ 取り組み概要

「価値関連図」の作成・仮説検証は、当社グループのサステナビリティ活動がどのように価値連鎖の道筋を経て企業価値向上につながるかという全体像を把握するためのものです。インパクトの可視化の土台となる重要な取り組みと位置付けています。

プロセスとしては、まず、テーマごとに「価値関連図」の仮説を作成します。次に定量的に相関関係を検証するために「価値関連図」上に示したすべての価値を測定する財務・非財務の広範にわたる指標を設定し、分析に必要なデータ収集を行います。続く分析・検証の工程では、「価値関連図」上に示した隣接するすべての価値同士の相関関係を単回帰分析で検証する価値関連性分析の手法や部分的に俯瞰型分析を用いて検証を実施します。最後に、この定量分析結果が定性的にも相関関係があると言えるかという点で再度、確認も行っています。

■ 2023年版「価値関連図」について

当社グループの方針や戦略に照らし合わせると、構造上、大きく2つの価値の道筋があると考え、2023年版の「価値関連図」では、新たに「直接的な価値の道筋」と「間接的な価値の道筋」を設け、仮説を構築しました。

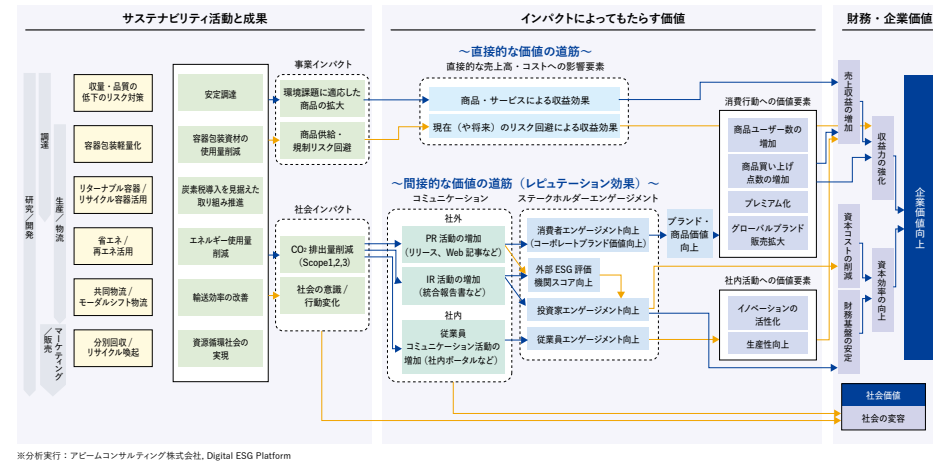
「直接的な価値の道筋」は、サステナビリティ活動そのものによる直接的な収益効果の影響要素の道筋です。一方、「間接的な価値の道筋」は、サステナビリティ活動によるインパクトを、コミュニケーションを通じて社内外に伝えることで、各ステークホルダーのエンゲージメントが向上することによって得る影響要素、レピュテーション効果の道筋を示しています。また、企業価値向上への影響だけでなく、社会の変容への影響の道筋も表現しています。

実際の「価値関連図」は、1テーマごとに詳細に作成し、指標の設定やデータ収集へと進め、価値関連性分析を実施しました。分析結果は、サステナビリティ活動の成果である「容器包装資材の使用量削減」が「CO₂排出量削減」につながり、価値連鎖の道筋を経て、企業価値向上につながるなど、多くの相関関係が見られ、価値連鎖の道筋が実証されました。データ収集などの課題はありますが、2023年版の「価値関連図」の価値連鎖の構造は、私たちの理想図に近づいてきたと考えています。

2023年版「価値関連図」(環境テーマ一部抜粋)

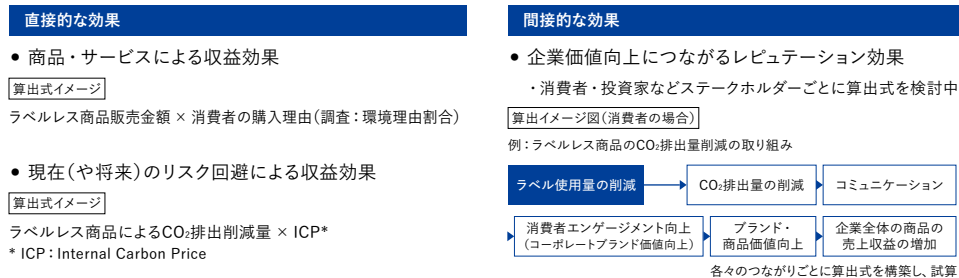
アサヒグループが期待する価値連鎖の仮説の道筋のうち

→ 相関関係が実証された道筋 → 分析不可、もしくは、相関関係が実証されなかった道筋



事業インパクトの可視化

「価値関連図」で示した2つの価値連鎖の道筋をもとにサステナビリティ活動のインパクトによってもたらされる「直接的な効果」と「間接的な効果」に分けて、当社グループのアサヒ飲料(株)のラベルレス商品を事例に算出式の構築を進めました。「直接的な効果」では、サステナブルな商品・サービスによる収益効果やリスク回避によるコストへの効果を試算。また、「間接的な効果」では、コミュニケーションを通じた企業価値向上へのレピュテーション効果を試算しました。2023年の段階ではまだ信頼性が低く、定量を示せるまでに至りませんでした。継続してこの取り組みを推進していきます。



社会インパクトの可視化

2023年は、インパクト加重会計の手法を活用して、当社グループらしさを発揮できる「コミュニティ」をテーマとしてアサヒバイオサイクル(株)の商品である「ビール酵母細胞壁由来の農業資材」を対象に社会インパクトの可視化に取り組みました。

プロセスとしては、最初に算出する目的の設定と算出対象の特定を実施します。目的は、当社グループが「コミュニティ」の重点活動として目指している「農産物生産者のWell-being向上」への貢献としました。可視化はその実現のための手段と考えています。算出対象の特定は、農薬などから「ビール酵母細胞壁由来の農業資材」に切り替えたことで得る農産物生産者の収穫量増加の影響金額を主な対象としました。次のステップでは、ロジック作成などの算出方法を設定し、算出式を確立します。最終的に設定した算出式の信頼性の確認も当社グループだけの検証に限らず実施しています。

今回は、収穫量データが取得可能であったサンプルを、野菜・畑作と果樹のケースの2つの農作物グループに分け、それぞれの収穫量増加の影響金額とCO2削減効果金額で社会インパクト金額を試算しました。調査対象農作物のサンプルデータは、それぞれ1試験農場と1農場のチャンピオンデータを用いて、農薬使用時と比較し、収穫量増加割合を算出し、それに2022年の商品販売量分を拡大推計として試算しました。算出結果は、野菜・畑作のケース(調査対象農作物: トマト)では、収穫量増加割合は、1.21倍、社会インパクト金額は、64.9億円、農地1ha当たり換算では、115.4万円でした。同様に、果樹のケース(調査対象農作物: みかん)では、それぞれ1.20倍、16.2億円、117.2万円の算出結果となりました。

今回の分析は、サンプルデータの少なさなど、信頼性の点で課題はありますが、取り組みプロセスや算出方法の設定は評価できるものと考えています。当社グループは、社会インパクトの創出とともに、この可視化の取り組みの先駆者となるべく、引き続き、挑戦していきます。

社会インパクトを算出する目的の設定と対象の特定

コミュニティ: 重点活動「持続可能な農産業」の実現

算出目的 農産物生産者のWell-being向上

算出対象 農産物生産者の農産物の収穫量増加金額

算出方法の設定(必要なデータ収集)

算出式の確立

DX戦略

DX戦略＝中長期戦略全体に影響を与える機動力

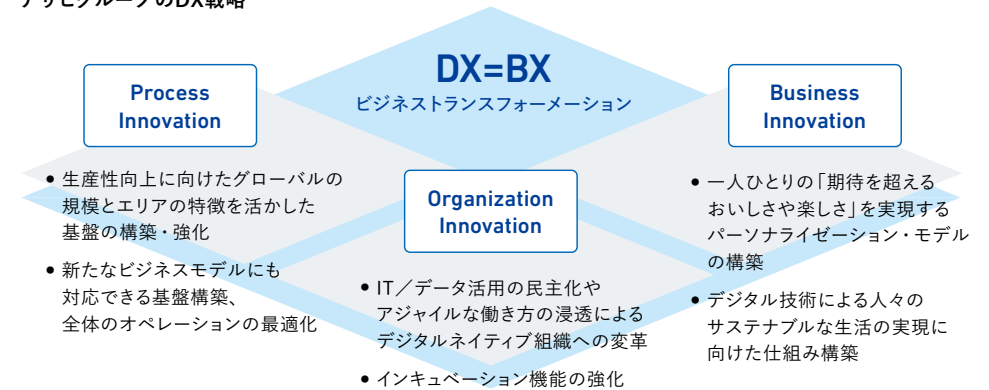
アサヒグループは、新たな価値創出の手段であるDXを事業の根幹を変える「ビジネストランスフォーメーション」と定義しました。DX戦略は経営戦略推進の機動力であり、Business、Process、Organizationの3領域でイノベーションを推し進めています。

Business Innovationでは、パーソナライゼーション・モデルの構築を目指しています。モデルの構築には、多様化するニーズに合わせた価値提供が欠かせません。店舗カメラやウェアラブルデバイスのデータ活用により、「より幸福な時間」と「予防・健康」の2つの観点で一人ひとりのWell-being実現に向けた新たな価値の創出を進めています。同時に、データによる「酔いの可視化」を通じ、「責任ある飲酒」で掲げる不適切飲酒の撲滅を推進していきます。

Process Innovationでは、環境変化に柔軟に対応しつつ、データを有効に活用するため、世界最先端の抽象化／自動化技術やプラクティスを導入し、既存システムへの影響とコストを最小化しながら、機能を少しずつ追加・改修できる柔軟なIT基盤と働き方(CI/CD)の再構築を目指し、技術検証をしています。また、事業横断による生産性向上の施策にも着手しています。例えば、CO₂排出量削減に向けたPDCAを加速するため、グローバルデータプラットフォームを構築し、アサヒグループホールディングス(株)での情報収集の効率化を実現しました。今後は更なる情報収集の拡大を図っていきます。

Organization Innovationでは、ITやデータから価値を生むために、組織全体でITやデータ活用の設計から運用ができ、かつ環境や技術、市場の変化に応じて組織の末端のチームが自主自律的に試行を重ねられる環境や働き方の実現を目指しています。誰でもITやデータを使い、自主自律的にアジャイルな働き方ができることで、デジタルネイティブ組織に生まれ変わると考えており、さまざまな変革を仕掛けます。

アサヒグループのDX戦略



TOPIC

従来取得できなかったデータを活用した飲食店への提案価値強化モデル

レストラン・居酒屋におけるお客様一人ひとりの嗜好や状態に沿った食事・サービスが提供される、「より幸福な時間」の実現に向けた価値提案の実証実験を開始しました。従来取得が困難だった性別や推定年齢、滞留時間といった、個人を特定しない範囲の属性データをAIカメラで取得・蓄積します。そのデータをオーダー人数やカテゴリ別売上などのPOSデータや店舗周辺の人流データと組み合わせることで、想定ターゲットに合わせた店づくりのための分析・改善や、顧客獲得、顧客満足度向上に寄与する価値提案を実現します。この仕組みにより、レストラン・居酒屋と当社グループが今までと異なる次元での関係構築を期待できるとともに、来店者との接点の構築も可能となり、来店者にとっても、自身の気づかない嗜好・サービス提案により新しい体験をすることができるようになります。

項目		現状	取得したデータから提供できる価値提案
店づくり		来店客の属性をデータで把握できていない	想定したターゲットに合わせた店づくりや業態開発ができていないか分析し改善の必要性を提示
顧客獲得	販促施策の効果検証	どの顧客に効果がある販促か把握できていない	販促のターゲットに対する効果検証が可能になり効果的な販促への改善を実現
	流入と入店	潜在顧客を把握できていない	人流データと合わせた分析によりチャンスロスを計測しアプローチすべき潜在顧客を予測
顧客満足度向上	メニュー改善	来店客の属性による注文の傾向や違いを把握できていない	人流データと合わせて分析することでチャンスロスを計測し改善すべきメニューを提案

DX戦略のロードマップ

		2023年	2024年	2025年	2026～2030年	2030年インパクト
Business Innovation	パーソナライゼーション 一人ひとりの「期待を超えるおいしさや楽しさ」を実現	フェーズ1：生活シーンのモデル構築 アサヒグループジャパン(株)でのモデル構築 その他のRHQでのモデル構築				フェーズ2：生活スタイルのモデル構築 既存の事業に加えてもう一つの柱となる新たなビジネスモデルがグローバルに展開
	サステナビリティ デジタル技術で人々のサステナブルな生活を実現	責任ある飲酒 計画策定・POC(概念実証)	その他重要テーマでの取り組み実現			サステナビリティ戦略における5つのマテリアリティ課題の解決
	Process Innovation	生産性の向上 グローバルの規模とエリアの特徴を活かした基盤の構築	SCMのデータマネジメント			
サステナビリティのデータマネジメント						
調達機能のグループ融合  P.57 特集						
社内サイトの統合と共有プラットフォーム構築						
	柔軟性の確立 変化するビジネスモデルにも対応し全体を最適化できる基盤	エンタープライズアーキテクチャの継続的改善				

Organization Innovation

デジタルネイティブ組織への変革

DX戦略の推進には、自主自律的にアイデアを実現できるデジタルネイティブ組織への変革が不可欠だと認識しています。グループ全体に必要な人材とスキル獲得を目的に、体系的な人材類型ごとのDX人材のスキルやキャリアモデルを定義し、育成に向けてトレーニングプランの開発・導入を進めています。また、当社グループらしいアジャイルな働き方の模索のために、スクラムマスタートレーニングなどを開催し、コア人材となる人材の基礎力や共通理解を作った上で、実際のプロジェクトにてトライアルをスタートさせました。

各RHQでも研修を実施しており、アサヒグループジャパン(株)では、すでに全社員の6割に当たる約9,000人がデータ活用入門講座を受講したほか、Asahi Holdings (Australia) Pty Ltdでもトレンドや事例共有など、スキル向上の環境を構築しています。

取り組み事例

- データ人材育成集合研修
- 社内eラーニング
- アジャイル研修
- 分析ワークショップ
- Microsoftの資格取得支援
- 社内のデータ活用事例共有

ITの民主化

データ活用の民主化

アジャイルな働き方の浸透

専門家

実現への取り組みを指導・牽引
(外部から採用)

デジタル人材

ビジネス課題の解決にデータやITを用いて素早く推進できる人材
(社員の研修)

R&D戦略

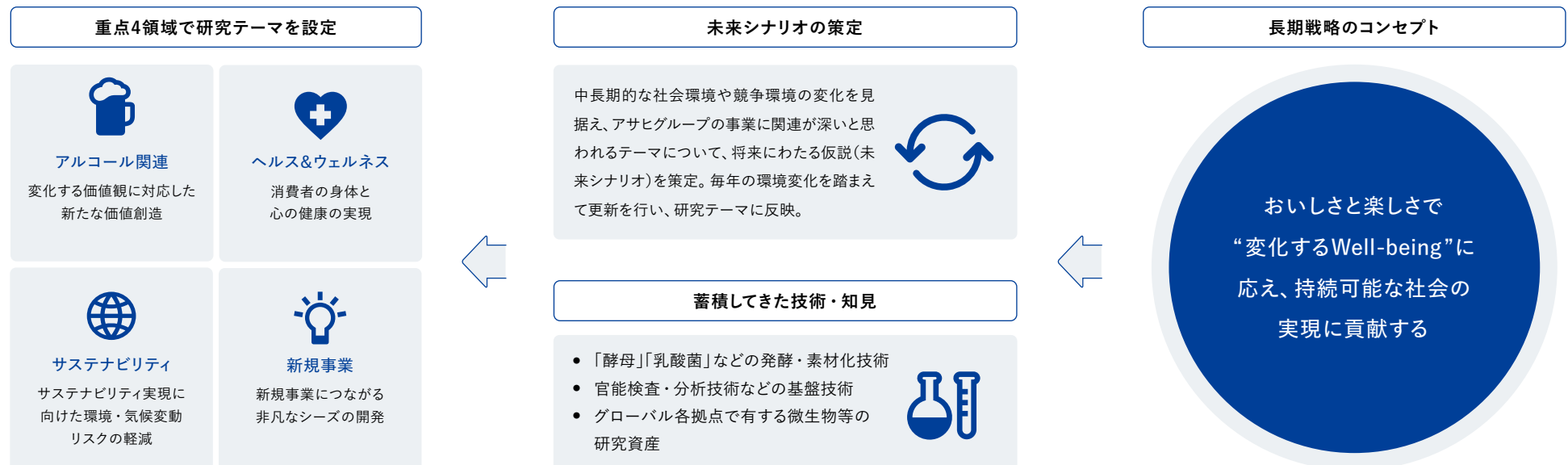
中長期的な成長を支えるR&D戦略

アサヒグループでは、世の中の変化に対応し成長を続けるため「アルコール関連」「ヘルス&ウェルネス」「サステナビリティ」「新規事業」を研究開発における重点領域に定めています。当社グループ内外の環境分析から10年後の状態を予測し、その時点での当社グループのありたい姿からバックキャストして研究テーマを設定しています。

当社グループの先端研究の拠点として、研究開発の重点領域において新たな価値創造やリスク軽減に向けた商品・技術開発に取り組んでいるのがアサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)(AQI)です。AQIは設立から5年が経過し、その成果がグループ全体で活用されつつあります。一例として、欧州で発売したノンアルコールビール『Kozel 0,0%』では、従来の脱アルコール技術を用いながら、より環境負荷が低い製法を実用化しました。スマートドリンクングをはじめとしたBAC領域の開拓などを目的に、今後もさまざまな技術開発を進めていきます。

グローバル連携のための体制構築も進んでおり、現在AQIと海外RHQとの協働プロジェクトを20件以上推進中です。国や地域を超えた連携には、コミュニケーション面はもちろんのこと、対象としている市場・製品・規制の違いなど、多くの障壁があります。これらに対し、まずは製品開発の体制が充実しているオセアニアの研究開発組織とAQIとの間でコラボレーションスキームを動かすことで、着実に課題を解決してきました。そこで得られた知見を他のリージョンとの協働へと横展開しながら、より広範なグローバル連携の体制構築を目指しています。2023年9月には、更なる強化を図るため、AQI内にRHQとの連携をミッションとする専門組織を設立し、また2024年4月には新たな執行体制となり、RHQとの連携がより強化されることで、迅速な成果導出へとつなげていきます。

AQIとRHQ間での異動など、人材の交流も積極的に行っており、今後さらに活発化させていく方針です。また、急速な事業変化への対応を強化するため、自社のみでの取り組みにこだわることなく、技術的なシナジーが期待できるスタートアップなどの外部との連携にも取り組んでいます。



R&D戦略のロードマップ

	～2023年	2024～2026年	2027～2030年
研究主要4領域 - アルコール関連 - ヘルス&ウェルネス - サステナビリティ - 新規事業	重点研究開発の進捗、及びこれに伴う成果目標、タイムラインの具体化 - ノンアルコールビール新規製造手法の開発 - 乳酸菌CP2305、PMS軽減に関する機能性表示の届出受理 - 機能性素材のグローバル展開進捗 - 強炭酸サーバーの試験設置開始 - 新規飲料の製法開発	事業化を目指す主要テーマ - 変化するアルコール・飲料市場における優位性獲得技術 - 機能性乳酸菌素材(海外展開) - 飲食品の体験価値向上による共感・つながりを創出する技術 - カーボンニュートラル技術 プラスチック代替素材 中長期継続主要テーマ - アルコール新価値、環境配慮技術の開発 - 乳酸菌新規事業化検討 など	
	R&D効率を高める体制強化 - テーマ選定の前提となる未来シナリオの更新 - 研究テーマ廃廃の仕組み構築	R&D成果の商品化・事業化を加速する体制強化 - 基礎的な研究成果を事業につなげるための提案機能の強化と実行 - 基礎技術を商品につなげるプロトタイピング機能の強化と実行 - 市場インサイトから研究テーマへのフィードバックを実施 - IPランドスケープから競争力の高い課題を設定する戦略調査機能の強化	
ケイパビリティ・資源投下 * グループR&D機能分(AQI)	注力領域での高度人材獲得と将来に向けた育成 - 高度人材獲得(キャリア) - 人材のグローバル化促進 研究開発投資の拡大	AQI研究員(中長期研究開発)を200名体制へ(+40名) 「研究主要4領域×IT」専門人材の獲得 戦略構築人材の強化 - 関係大学やインターンを通じたグローバル人材の獲得 研究開発投資の増強	

TOPIC

独自の乳酸菌を配合したフェムケア商品を発売

アサヒグループ食品(株)は、機能性表示食品『わたしプロローグ』を、2024年1月に発売しました。日本初^{*1}の月経に関する機能性を訴求する機能性表示食品です。本品には、「CP2305ガセリ菌(L.gasseri CP2305)」が含まれており、正常な月経周期を有する健康な女性の月経前の一時的な晴れない気分、精神的疲労感、眠気を軽減する機能があります。

当社グループは、グループ独自の乳酸菌「CP2305ガセリ菌」の摂取が、女性ホルモンの分泌量に作用し、月経前の精神面における症状を改善する効果があることを明らかにしました。その結果、女性のQOL(Quality of life)向上を目的に、月経に関連するフェムケア^{*2}商品の開発に至りました。

今後このような独自に培った強みを活かし、社会課題の解決やお客様のニーズに沿った商品・サービス展開を追求していきます。

*1 自社調べ(2023年12月)

*2 「feminine(女性の)」と「care(ケア)」をかけて作られた造語



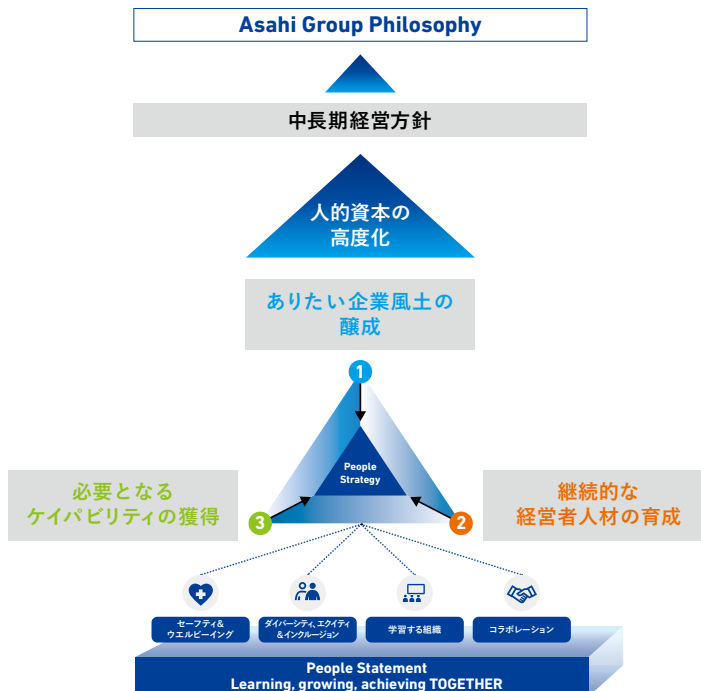
機能性表示食品
『わたしプロローグ』

人的資本の高度化

アサヒグループの人材戦略

当社グループは、『中長期経営方針』で定めている「目指す事業ポートフォリオの構築」や「コア戦略」を適切に遂行するため、経営基盤強化の一つとして「人的資本の高度化」に取り組んでいます。「人的資本の高度化」に向けた人材戦略は「ありたい企業風土の醸成」「継続的な経営者人材の育成」「必要となるケイパビリティの獲得」という3つのアプローチによって策定しています。これらを通じて、経営基盤を支え、競争優位の源泉となる人的資本を高度化することにより、社員の成長と会社の成長を両立し、企業価値の向上を推進しています。

2023年は3つのアプローチそれぞれにおける具体的なあるべき姿を検討し、設定すべきKPIについて検討を重ねました。2024年はそのKPIを具体化・定量化させ、グループ全体で、継続的な改善やベストプラクティスの共有を行う体制構築を目指します。



2023年の取り組みと将来のビジョン

① ありたい企業風土の醸成

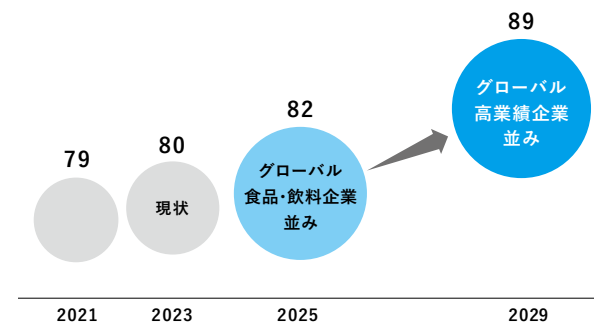
長期戦略の実現には、優秀な人材を採用・維持することが不可欠であり、そのためにはエンゲージメントの高い企業風土を醸成することが重要です。グループ理念「Asahi Group Philosophy」で掲げる「会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成」の実現に向け、「ピープルステートメント」の4つの柱「セーフティ&ウェルビーイング」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」「学習する組織」「コラボレーション」において取り組みを進めています。その中でも「DE&I」をキードライバーとし、ありたい企業風土の醸成に向けて具体的な取り組みを進めています。

社員エンゲージメントの継続的な向上

「ありたい企業風土の醸成」においては、社員のエンゲージメントを重要な指標と捉えています。組織の状態を客観的に把握するために定期的にエンゲージメントサーベイを実施し、具体的な課題を明確にしてあるべき姿とのギャップを解消するための施策を継続的にを行っています。

サーベイにおいては「持続可能なエンゲージメント」のスコアを指標とし、KPIを設定しています。このスコアは将来的な業績成長と関係があり、このスコアが高い企業は低エンゲージメントの企業に比べて業績の伸びが良く、相関関係があることが分かっています。当社グループは2021年の結果をもとに、2025年にはグローバル食品・飲料企業並みのスコアである82、2029年にはグローバル高業績企業並みのスコアである89を目標として設定しました。2023年のスコアは80となり、KPIに対して順調に推移しています。

「持続可能なエンゲージメント」スコア目標



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

エンゲージメントを高めるための主な取り組み課題

エンゲージメントサーベイの結果については、アサヒグループホールディングス(株)とRegional Headquarters(RHQ)のCEOがメンバーとなっているGroup CEOフォーラムにおいて討議を行いました。その結果、「業務効率性」をグループ共通の課題として特定し、改善に向けてグループ全体で取り組むことに合意しました。

「業務効率性」の改善に向け、当社ではスコアが低い部門を対象に従業員へのヒアリングを行いました。今後具体的なアクションプランを策定し、2024年以降に実行していきます。また欧州では、権限基準の見直しや定例会議のサイクルの適正化、業務の優先順位付けの徹底に加え、経営層やシニアマネージャークラスを対象に研修を実施することにしました。

カテゴリー別グローバルエンゲージメントサーベイスコア

カテゴリー	スコア		
	2021	2022	2023
持続可能なエンゲージメント	79	78	80
戦略・方向性	85	—	87
リーダーシップ	73	—	76
顧客・品質志向	75	—	77
イノベーション	67	—	70
権限・裁量	76	—	79
業務効率性	45	—	46
協働・コミュニケーション	77	—	78
直属上司	75	—	77
Diversity & Inclusion	78	—	82
誠実性・倫理性	78	—	80
タレントマネジメント	67	—	69
パフォーマンスマネジメント	61	—	63
リテンション	66	—	64
健康・ウェルビーイング	75	—	78
コロナ関連設問	74	—	77
Asahi Group Philosophy	72	—	75

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

* 2022年は簡易的な調査手法であるバルスサーベイを採用したため、「持続可能なエンゲージメント」のスコアのみとなっています。

セーフティ&ウェルビーイング(S&W)

■ S&Wのビジョンを策定

当社グループは「ピープルステートメント」の4つの柱の中でもS&Wを最優先事項と位置付けています。私たちは、社員が安心して働き、地球とコミュニティのウェルビーイングを尊重することを大切に考えています。

この考え方を具体化するため、2023年には「グローバルセーフティ&ウェルビーイングカOUNシル」を設立して、その活動を本格化させました。本カOUNシルには各RHQから2名のメンバーと1名のサポートメンバーが参加しており、国籍や性別だけでなく、役職や職務内容も異なる多様なメンバーで構成されています。これにより、さまざまな視点から意見が得られ、より包括的なアプローチが可能になると考えています。

2023年は四半期に一度の頻度でカOUNシルを開催しました。7月の開催時には全メンバーが日本に集結し、S&Wグローバルビジョンを策定するためのワークショップを行いました。ワークショップでは、まず参加者たちが自身の経験や価値観をもとに、安全で健康的な職場環境を実現するためのアイデアや提案を出し合って理解と共有を図りました。次に社員のS&Wに対する想いや推進の目的について十分に対話を行い、それらの内容をもとにビジョン「Everyone Safe and Well to Enjoy Life」を策定しました。このビジョンには、すべての社員が安全で健やかな生活を送り、人生を楽しんでほしいという願いが込められています。ビジョンは2024年5月に発表し、今後社員への浸透・定着を図っていきます。



「グローバルセーフティ&ウェルビーイングカOUNシル」メンバー

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

■ 経営層における女性比率目標の達成に向けて

当社グループは2030年までに経営層における女性比率を40%以上にすることを目標としています。2023年からグローバル全体で対象範囲を拡大し、トップ経営層だけに限らず事業や部門を率いるリーダー層(役員及び各機能部門をリードする職責を担う当社グループの社内グレード21以上)までを対象とすることに変更しました。現場で組織をリードするリーダー層の女性比率を高めることで、より持続的にジェンダーの多様性を拡大し続けていく方針であり、その結果として、2023年の実績は21%(前年比+6pt)となりました。範囲の拡大に伴い、すでに設定している2024年、2027年のマイルストーンについては2024年中の早期の見直しを進めています。今後は、グローバルDE&IカOUNCILを中心としたモニタリングをより一層強化するとともに、各RHQでの成功事例や達成できていない課題への対応を積極的に水平展開し、グループ全体で目標達成に向けた取り組みを加速させていきます。

またアサヒグループホールディングス(株)ではグローバルDE&IカOUNCILから得られる示唆を踏まえ、経営層を対象としたワークショップの実施をはじめ、人事制度の見直しや昇格・採用のガイドラインを整備するなど、確実なトップコミットメントを得ながら、経営層における女性比率目標達成に向けて取り組んでいます。2024年以降もタレントレビュー(▶ P.48 継続的な経営者人材の育成)を実施するなど、女性経営層の増加に向けた取り組みを推進していきます。

■ DE&Iの浸透を目指す社員向けの取り組みを加速

当社グループではこれまで、グローバル全体で3月の国際女性デーや、6月のDE&I月間の取り組みを進めてきました。2023年にはこれらに加えて、多様な事業や風土を尊重しインクルーシブな文化を醸成することを目的とした「多文化性(Multiculturalism)」の取り組みを開始しました。また、グローバルDE&IカOUNCILは、2024年から各RHQで事業を統括するシニアリーダーもメンバーとして参加する体制に変更し、当社の事業に企業風土としてDE&Iを根付かせる取り組みを推進していきます。

学習する組織／コラボレーション

■ 社員がお互いに学習し合える場を立ち上げ

当社グループは、2023年に社員が互いに学習し、高め合う場である「CHRO Learning Community*」を立ち上げました。ここでは、社員がそれぞれの価値観や成功体験を共有し合うことで、グループとしてのシナジーを創出し、地域を超えるコミュニケーションが活性化されることを目指しています。



CHRO Learning Community*の様子

この活動には、3つのCommunity(Storytelling・Workshop・Mentoring)が設定されています。Storytellingでは、Group CGOである朴やAsahi Holdings (Australia) Pty Ltd (AHA) のChief Supply Chain OfficerであるGibbsが、自身の経験を通じてリーダーとしての考えや当社グループで働く想いを社員に伝えました。Workshopでは、アサヒビール(株)の研究所に所属する社員が、『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』の開発ストーリーと、固定観念を払拭した開発プロセスについて語りました。全3回のセッションを通じて1,350名の社員が参加し、グループのベストプラクティスの浸透に向けた第一歩となりました。Mentoringでは、メンターや各RHQで選出されたメンティー同士の交流が図られ、異なる文化や働き方についての理解を深めるきっかけとなりました。

また、グローバル規模で社員が学習し合える場として「Global Learning Platform」を立ち上げました。これは、世界中の社員が互いを知り、知識や経験を共有し、国や地域を超えてコミュニティを作ることで、団結力を高めていくことを目的としています。2023年は第1フェーズとして、当社グループの理念やさまざまな事業への理解が深められるWebページを開設しました。今後は、地域を超えたネットワークを活性化させ、互いに学び、高め合い、更なるシナジーを創出していきます。

* 2024年から、名称を「Group CPO Learning Community」に変更

■ 地域をまたいだ交流を実施

2023年に「グローバル・タレントエクスチェンジプログラム」を開始し、11人が地域をまたいで、他のRHQに数週間～3カ月間滞在しました。互いの知見を交換し合い、交流するとともに、各地域への理解も促進され、グローバルな視座と視野の獲得につながっています。

② 継続的な経営者人材の育成

当社グループは、『中長期経営方針』の実現にはグループをリードできる経営者を計画的に育成していくことが重要と考えています。特に、グローバルな視座・視野で考えながらローカルの市場・持ち場での実行力を持つ、グローバルにグループを牽引できるリーダーシップの実現を目指しています。これに向け、当社グループではリーダーに求められるコンピテンシーを示した「アサヒグローバルリーダーシップコンピテンシーモデル」に基づき、特にキーポジションに就いている人材を対象に、パフォーマンスの発揮度合いや育成プランを共有するタレントレビューを実施しています。また、グローバル全体や各RHQにおいて経営者育成プログラムを展開することにより、グループ全体で経営者の育成を図っています。

アサヒグローバルリーダーシップコンピテンシーモデル (GLCM)

当社グループでは、2022年にグループの経営層に共通して求められる資質や経験を定義した「アサヒグローバルリーダーシップコンピテンシーモデル (GLCM)」を策定しました。2023年は、このモデルを経営層だけでなく社員に対しても展開することを目的としたグローバルのプロジェクトチームを発足させ、内容を検討しています。今後、グループ全体に適用・浸透させるためのガイドラインを策定し、あらゆる人事プロセスで本モデルを活用していきます。



グローバルリーダーの育成

次世代経営者育成プログラムについては、2023年も引き続き選抜型の「グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント・プログラム」を3階層(事業上長、所属長、担当者)に分けて実施し、新たに34名が参加しました。2024年はGLCMを起点としたプログラムに改良するとともに、効果をレビューして、グローバルリーダーの成長を加速させます。また、RHQを横断する人材交流を増加させ、将来のグローバルリーダーに必要かつ重要な経験を提供しています。

③ 必要となるケイパビリティの獲得

当社グループでは、『中長期経営方針』の達成に必要なケイパビリティの獲得に向けて、グループ内人材の育成や地域を超えた人材配置、採用競争力の強化を目的とした人事報酬制度の整備などを進めています。また、採用チャネルの多角化などによる外部人材の獲得や、オープンイノベーションによる外部リソースの活用などを組み合わせることで、最適で柔軟なケイパビリティの獲得を推進しています。

グループ内人材の活用

2024年1月、グループ調達機能を統合した新会社Asahi Global Procurement Pte. Ltd.がシンガポールで運営を開始しました。同社を設立するにあたってはグローバルでメンバーの公募を実施し、グループ内の人材を活用しています。さまざまな国・地域から57名の応募があり、最終的に日本、欧州、オセアニア、東南アジアから高い専門性を持つ25名が選拔されました。

また、当社は、『中長期経営方針』に基づくグループガバナンス強化と企業価値の最大化を図るため、2024年4月1日から執行体制を刷新しました。これにより、当社では人材のグローバル化、多様化をさらに加速させており、Group CSOには、Asahi Europe and International Ltd.のDrahomira Mandikovaが就任し、グローバル全体を見据えた幅広く多様な視点でサステナビリティの取り組みを推進していきます。

外部人材の獲得

当社では、グローバルビジネスの推進のため、毎年、必要なケイパビリティを獲得すべく、外部人材の採用を強化しています。2023年は前年の2倍以上となる28名の新規採用を行いました。グループ内だけでは育成しきれない高い専門性とグローバルでのビジネス経験を兼ね備えたプロフェッショナル人材の採用により、必要となるケイパビリティの獲得を図っています。

RHQ中期重点戦略

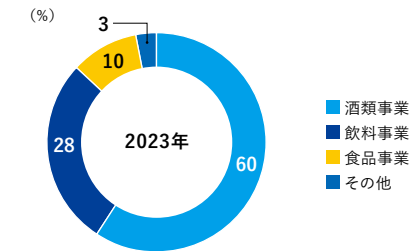
Japan

中期重点戦略

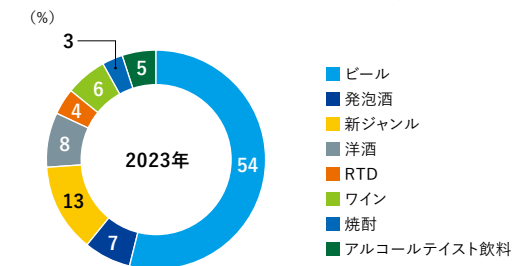
- ▶ 変化を先読みする商品ポートフォリオ最適化とシナジー創出によるポテンシャル拡大
- ▶ ニーズの多様化に対応したスマートドリンクなどの推進、高付加価値型サービスの創造
- ▶ カーボンニュートラルなど社会課題の事業による解決、日本全体でのサプライチェーン最適化

マテリアリティ	重点テーマ	目標・アクションプラン
 環境	気候変動への対応	2025年までに、全生産拠点の購入電力を100%再生可能エネルギーにする - CO₂排出量を毎年前年比1%以上削減する
	持続可能な容器包装	「ラベルレス商品」の売上目標(2024年目標：前年比122%)を達成する(対象：アサヒ飲料(株))
 コミュニティ	人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現	グループ横断型コミュニティ支援施策を年5回実施する

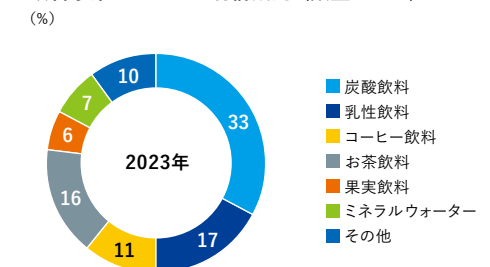
事業別売上収益構成比



酒類事業 カテゴリー別構成比(金額ベース)



飲料事業 カテゴリー別構成比(数量ベース)



Japan

強み

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

事業環境

機会

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

リスク

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

戦略に基づいた主な取り組みと成果

- ▶ 酒税改正の機会を最大限活用するために、主力の『アサヒスーパードライ』を中心に積極的なブランド訴求やエクステンション展開などによりビールポートフォリオを拡充
- ▶ 飲酒スタイルの多様化や健康志向の高まりを捉えた各種活動や商品ラインアップを強化
- ▶ 新技術の活用により、競争優位性を有する高付加価値カテゴリーを育成
- ▶ “One Asahi”として、日本事業の一体運営によるコスト効率化などのシナジー創出
- ▶ 再生可能エネルギーへの転換の推進や、日本各地の素材を活用したビールやエコカップの展開を通じての環境やコミュニティへの貢献

TOPICS

『アサヒスーパードライ ドライクリスタル』 ビールポートフォリオを強化

酒税改正に伴うビール減税によりビールへの需要回帰が進む中、消費者のライフスタイルの多様化とニーズの変化を捉えた新商品『アサヒスーパードライ ドライクリスタル』を2023年10月に発売しました。これまでの日本のビール市場では、アルコール分5%前後の商品が大部分を占めていました。一方で、グローバルのアルコール市場に目を向けると、新たなライフスタイルの浸透や、選択肢の多様化を求めるトレンドもあり、アルコール分の低いミドルレンジアルコール

カテゴリーの伸長が顕著です。日本においても同カテゴリーへの潜在的ニーズが存在することを機会と捉え、当社の醸造技術を活かしてアルコール分3.5%ながらも本格的な飲みごたえとおいしさを実現する商品を開発しました。その結果、2023年の『アサヒスーパードライ』ブランドの販売数量は前年比+5%となりビールカテゴリーの成長に貢献しました。今後、ビール市場がさらに活性化することを見込む中、新たな需要創造につながる商品として、通常の『アサヒスーパードライ』と併せて持続的な成長を目指していきます。



RHQ中期重点戦略

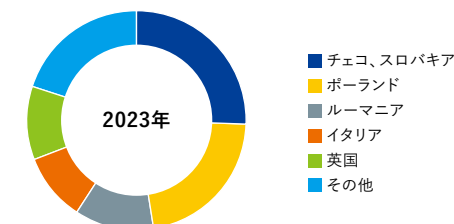
Europe

中期重点戦略

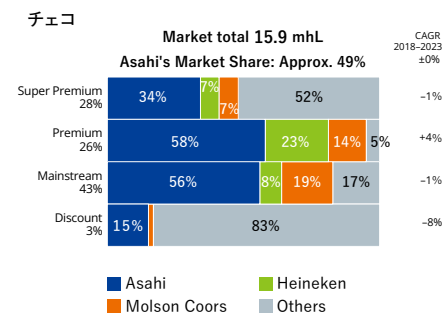
- ▶ グローバル5ブランドの拡大と強いローカルブランドを軸としたプレミアム戦略の強化
- ▶ ノンアルコールビールやクラフトビール、RTDなど高付加価値商品を軸とした成長の加速
- ▶ 再生可能エネルギーの積極活用や循環可能な容器包装の展開など環境負荷低減施策の推進

マテリアリティ	重点テーマ	目標・アクションプラン
 環境	気候変動への対応	2030年までに、生産拠点におけるカーボンニュートラルを実現する 2025年までに、生産拠点において使用する電力を100%再生可能エネルギーにする
	持続可能な容器包装	2030年までに、容器及び二次包装を、リユースまたはリサイクル可能で、主にリサイクル材料から作られた素材とする 2030年までに、プラスチック使用量を25%削減する（2019年比）

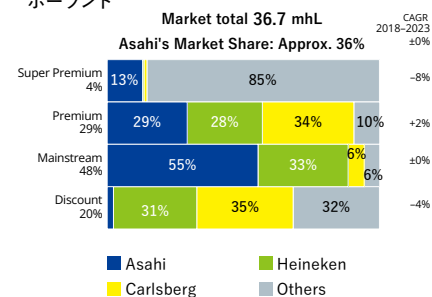
国別売上収益構成比



価格帯別シェア（2023年／数量ベース）



ポーランド



* 最も人気のある包装形態における、主要ブランドの価格を100とする。
 プレミアム：115以上
 メインストリーム：91以上114以下
 ディスカウント：90以下

Europe

強み

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

事業環境

機会

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

リスク

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

TOPICS

『PNA Stile Capri』

プレミアムブランドのグローバル展開を拡大

『Peroni Nastro Azzurro Stile Capri』（『PNA Stile Capri』）は、英国を中心に展開するグローバルプレミアムブランド『PNA』の優れた品質をそのままに、より低いアルコール度数4.2%で地中海をイメージした新しいラガービールです。『PNA』の優れたデザインを反映させた真のイタリアン・ライフスタイルの信条を表しており、イタリアにおけるビーチでの休暇を想起させるイタリアン・レモンの皮の軽いタッチで醸

造された、爽やかで夏らしい味わいを楽しむことができます。ブランドで初めて、透明なフリントガラスのボトルを採用し、液体の黄金色の豊かさをアピールしており、新たなビール需要の喚起に取り組んでいます。2023年4月に、ハンガリー、イタリア、ルーマニア、英国、アイルランドで発売しましたが、その後に豪州でも展開し、2024年4月からはカナダでも発売しています。

『PNA Stile Capri』は、『PNA』ブランドをイノベーションによりグローバルトップブランド群へ育成する目標の新たな一歩を象徴しています。『PNA 0.0%』『PNA Stile Capri』のイノベーション商品の積極的な拡大に加えて、グローバルスポンサーシップの展開により、世界的な知名度の獲得を目指していきます。



戦略に基づいた主な取り組みと成果

- ▶ グローバルで最優先の『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』は、世界的なパートナーシップ活動を通じて、拡大展開に向けた認知度が着実に向上
- ▶ ローカルでは、プレミアムビールとノンアルコールビールを中心にブランドへの投資強化を継続したことにより、主要国のシェア・ブランド力が向上
- ▶ PRGM*による価格戦略とコストマネジメントにより、未曾有のコストアップを吸収
- ▶ ノンアルコール飲料は、「成人向け清涼飲料」としての成長機会を捉え、主要市場での強いポジションを獲得、グローバルブランドでの展開も拡大
- ▶ 再生可能エネルギーへの転換を推進、農家支援によりコミュニティ強化を促進

* Profitable Revenue Growth Management

RHQ中期重点戦略

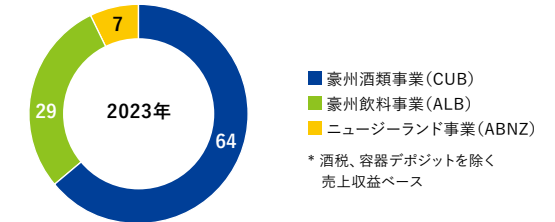
Oceania

中期重点戦略

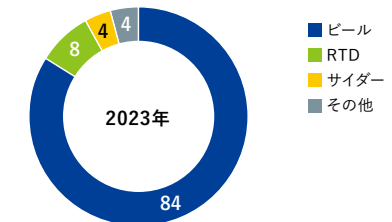
- ▶ 酒類と飲料の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略の推進、統合シナジーの創出
- ▶ BACなど成長領域でのイノベーションの推進、健康・Well-beingカテゴリーの強化
- ▶ 新容器・包装形態などサステナビリティを重視した新価値提案、SCM改革の推進

マテリアリティ	重点テーマ	目標・アクションプラン
 環境	気候変動への対応	• 2025年までに、Scope1,2においてCO₂排出量を50%削減する(2019年比) • 2025年までに、購入電力の100%を再生可能エネルギーにする
	持続可能な容器包装	• 2030年までに、びんとアルミ缶におけるリサイクル素材の使用率を50%以上にする

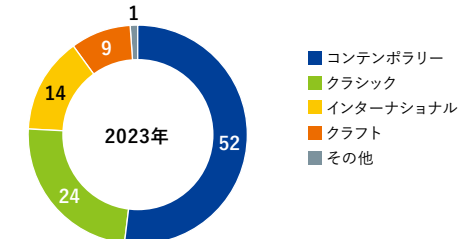
事業別売上収益構成比 (%)



豪州酒類事業 カテゴリー別売上構成比(金額ベース) (%)



豪州ビールカテゴリー別売上構成比(金額ベース) (%)



Oceania

強み

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

事業環境

機会

- 世界的なプレミアム化の潮流
- プレミアム化を加速させる成長基盤
- 嗜好の多様化に伴うBAC領域の拡大
- 健康志向の高まりによる無糖・低糖飲料の伸長
- サステナブルな事業活動に対する関心の高まり

リスク

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

戦略に基づいた主な取り組みと成果

- ▶ 『Great Northern』などコンテンポラリー・ビールを中心とした主力ブランドの拡大
- ▶ フレーバー・ビールやRTDなどから新たに高付加価値・高単価ブランドを展開したことにより、商品ポートフォリオのプレミアム化を推進
- ▶ 飲食店向けに清涼飲料の販売を強化するためのマルチビバレッジ戦略を推進
- ▶ マーケティング投資の選択と集中やシステムの統合、SCMの増強・効率化などにより、収益基盤の強化を推進
- ▶ 再生可能電力の導入や原材料のリサイクルを推進、PETボトルのリサイクル素材の利用拡大
地域のスポーツイベントなどへの継続的な支援を通じたコミュニティの強化

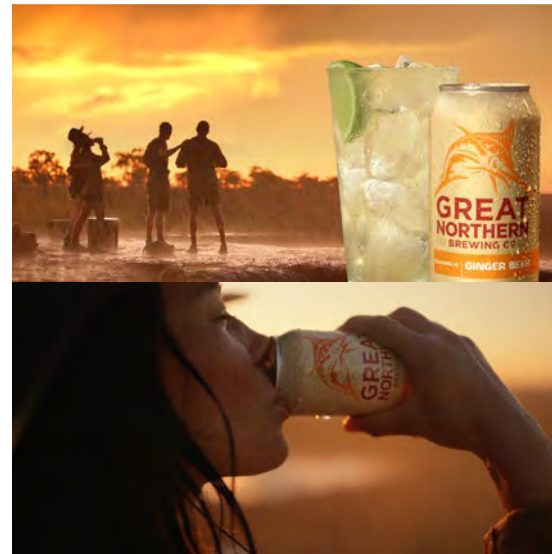
TOPICS

『Great Northern』

ジンジャー・ビールを展開し、 ブランドの高付加価値化を推進

豪州ビール市場におけるトップブランドである『Great Northern』から、初のジンジャー・ビールを2023年に発売しました。消費者がより軽くて爽やかな味の飲料を求める傾向が高まる中で、本商品では、甘さと辛さのバランスが完璧な、究極に飲みやすいビールを作ることには注力しました。原材料である生姜の甘すぎず、また辛すぎないほのかな柑橘系の香りと、飲んだ後の滑らかですっきりとした後味が特徴です。アル

コール度数は4.0%であり、温暖な気候において爽快感が際立つ仕上がりになっています。『Great Northern』は豪州におけるアウトドアや夏の代名詞として、またパブやバーベキューで家族や友人と飲むビールとして、すでに多くの方々に認知されており、発売以降わずか十数年で国内のトップブランドになるなど、急激な成長を果たしました。今回、ジンジャー・ビールがラインアップに加わったことで、2023年の『Great Northern』ブランドの販売数量は、前年比+5%となり、ブランド力の強化をさらに図ることができました。今後も、こうした高付加価値ブランドを積極的に展開することにより、新たな需要の喚起やプレミアム化の推進に取り組みます。



RHQ中期重点戦略

Southeast Asia

中期重点戦略

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

マテリアリティ	重点テーマ	目標・アクションプラン
 環境	気候変動への対応	2030年までに、Scope1,2においてCO₂排出量を70%削減する(2019年比)
	持続可能な容器包装	2025年までに、PETボトルにリサイクル素材を30%使用する
 コミュニティ	人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現	各ビジネスユニットでコミュニティプログラムを年2回実施する

強み

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

事業環境

機会

- 東南アジア市場全体の高い成長性
- 高付加価値商品へのニーズの高まり
- 東南アジアの未進出エリア開拓による拡大展開
- ハラル市場における商品展開と拡大余地

リスク

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

戦略に基づいた主な取り組みと成果

- ▶ ブランドの選択と集中や販売チャネルとの関係強化により、事業ポートフォリオを再構築
- ▶ 主力ブランドのリニューアルやスポーツイベントとの提携により、ブランド力を向上
- ▶ 営業体制の見直しや固定費全般の効率化を図り、収益基盤を強化
- ▶ 海岸の清掃活動やサンゴ礁の保護活動、安全衛生や教育に関するプログラムの展開により地域コミュニティに貢献
- ▶ 再生可能エネルギーへの転換などにより気候変動への対応を強化

Our Synergy Story

グループシナジー創出による サプライチェーンの進化

アサヒグループでは、日本、欧州、オセアニア、東南アジアの4極での地域統括会社体制でグループの成長を目指しています。

今回は「調達」と「マーケティング・販売」に焦点を当て、グローバルで一体となって取り組む価値創出への挑戦の裏側をお届けします。

CASE 01

調達

AGPROが先駆者となった 調達機能統合

今まで各RHQで培ってきたサプライヤーとの関係値をより最大化させるためにAGPROを設立しました。AGPRO設立がどのようにグループシナジーを発揮していくのか、ご説明します。

▶ P.57

CASE 02

マーケティング・販売

「ラグビーワールドカップ」に見る グローバルマーケティング

プレミアム化を目指している『Asahi Super Dry』が2023年開催の「ラグビーワールドカップ」を通じて発展し、またこのベストプラクティスをグループシナジーとして今後どのように活用していくのか、ご説明します。

▶ P.61

研究・開発



- グローバル拠点間・事業間での技術シナジー創出
- Group CR&DOの主導によるR&Dのグローバル連携

調達



- サプライヤーネットワークの拡大による調達コストの最適化
- グローバル統合による持続可能な調達を推進

生産・物流



- グローバルベンチマークによるベストプラクティス展開（品質向上、コスト削減）
- 事業・エリアを横断した最適な生産・物流体制の構築

マーケティング・販売



- 各地域のブランドポートフォリオを活用したプレミアムな価値提供
- 有力なグローバルブランドの拡大展開

Our Synergy Story

CASE 01 調達

AGPROが先駆者となったアサヒグループの 機能統合

グローバルでのシナジー創出を目指して、Asahi Global Procurement Pte. Ltd.(AGPRO)はアサヒグループ最初の機能統合組織として設立しました。2024年1月の運営開始から、原材料や包装材、間接材など、グローバル調達によるシナジーが見込める品目やサービスのカテゴリーマネジメントとソーシング機能を担っています。本特集では、グループ初のグローバルレベルでの機能統合となったプロジェクトの裏側をご紹介します。

本格的なグローバル化の第一歩は機能統合にあり

2024年2月、グローバル各地における調達部門のリーダーたちがシンガポールにあるAGPROオフィスに集結した。Group CEOの勝木やGroup CFOの崎田も参加したこのイベントは、AGPROの発足とオフィス開設を祝うものだった。AGPROのCEOを務めるTomas Veitは、アサヒグループ初のグローバル統合型組織設立までの道のりを、自身の想いも交えながらこう振り返った。「初のグループ横断での機能統合をグループ全体に紹介するイベントということもあり、興奮と期待に満ちていました。AGPROの発足は、当社グループにとってグローバルレベルでの効果的かつ合理的な業務プロセス構築と、外部機会を活用するための重要なマイルストーンです。AGPROがこれから創出する財務・非財務インパクトへの期待を胸に、今後の仕事をとても楽しみにしています」。グループにおいて調達機能の統合が検討され



AGPROオフィスで開催したグランドオープンの祝賀セレモニー

始めたのは2021年、そして、本格的にグローバル統合の準備や検討が開始されたのは2022年だった。Tomasが語ったように、アサヒグループがグローバル化を加速している中で、グループのありたい姿を実現するためには、このプロジェクトは欠かせないものだった。

当社グループは2016年の欧州事業の取得を契機に、事業のグローバル化に舵を切った。買収直後は事業の安定化を優先し、各地域に事業運営の権限を委譲する4Regional Headquarters(RHQ)体制を整備してきた。その結果は着実に業績にも表れており、収益性を維持しつつも規模を拡大し、2016年に約1.7兆円だった売上収益は、2023年には約2.7兆円にまで達した。

しかし、RHQ体制の強化を進めるだけでは、グローバル市場における持続的な成長には不十分だった。真のグローバル企業として、各地域の総和を超える価値創造を実現するために、それぞれが積み上げてきたノウハウや知見をグループ全体

Our Synergy Story

CASE 01 調達

で活用することが不可欠だ。Group CEOの勝木をはじめとする経営陣は、そうした考えのもと、2022年に社内外のステークホルダーを対象に「アサヒグループのグローバルビジネスの可能性」「グローバル市場におけるプレゼンス向上」に関する意見を収集した。その中で挙げたのが「グローバル調達機能の立ち上げ」だった。原材料や間接材、調達に関わるサービスをグループ体で行うことで、スケールメリットなどのシナジー創出が可能であるという予測に基づいたものだ。実際、各RHQが同一のサプライヤーへ交渉を行うなど、改善の余地があった。グローバル統合によるシナジー創出をまず実現できるのは調達分野であり、さらに、統合によりグループ全体の調達機能の底上げに寄与するという経営判断のもと、グローバル調達機能の立ち上げに向けたプロジェクトが開始された。

融合から相乗へ

統合によってさらに良いものが生まれるという意味と期待を込め、日本語の「融合」から「Project YÜGO」と名付けたプロジェクトが2022年1月にスタートした。ローカル、リージョン、グローバルの各レベルで、事業部門への価値提供を最大化するために、調達ケイパビリティを集約し最大限活用できるグローバル機能の設計を目指した。プロジェクトチームがまず行ったのは、目指すべきオペレーションモデルと、グループのケイパビリティを最大限に活かすビジネスシナリオの構築だ。その後、テスト&ランのフェーズに入り、特定の品目で、構築したオペレーションモデルの実践を重ねた。検討してきたモデルが実際に機能するのか、確認を重ねていく中で多くの課題に直面しながらも、当社グループのビジネスモデルにおいて、グローバル調達機能が有効に機能することを証明した。

直面した課題は大きく分けて2つあった。

一つ目は各RHQ、事業会社内に点在している調達部門の異なる成熟度合いに対処すること。RHQごとに事業や組織のステージが異なることと同様に、各地域固有のニーズに合わせるために、それぞれが独自の調達方法を採用しており、その違いは調達ポリシーやソーシング戦略にまで及んでいた。例えば、欧州やオセアニアにおいて調達機能が独立部門として機能しているように、グローバルでの機能統合を着手するには日本と東南アジアでも独立した調達組織を構築する必要があった。一方で、地域によって異なる慣行や役割の違いは、充実した対話のきっかけとなり、プロジェクトメンバー間の地域を超えた連携を促進させた。それによりグローバルな多様性を活用し、管理能力を強化することにつながったのだ。

二つ目は文化的な多様性の克服である。文化の違いは他国の商習慣を理解する上では障壁となるものだが、プロジェクトチームはその違いをただ克服するのではなく、積極的に受け入れた。「Project YÜGO」のさまざまな取り組みの中でも特に対面での交流を優先させ、お互いの事業とサステナビリティ戦略への相互理解を深めたことで、グローバル調達のあるべき姿をメンバー全員で共有できたのだ。

コスト削減だけではない、創出するインパクト

AGPROの稼働により、当社グループの調達機能はAGPRO、RHQ内に統合する形で設置されるリージョンチーム、各事業会社に設置される国別のローカルチームという階層に再編された。AGPROはグローバルレベルのチームとして、調達総支出額の約5割を占めるグローバルレベルのサプライヤーとの交渉や、リージョン・ローカルレベルにおける調達の監督、さらにはグループ全体のサプライヤーに関わるリスクマネジメントを担う体制に移行する。これにより、AGPROを含むグループ全体の調達機能組織が調達総支出額の9割以上を管理する見込みとなる。

Our Synergy Story

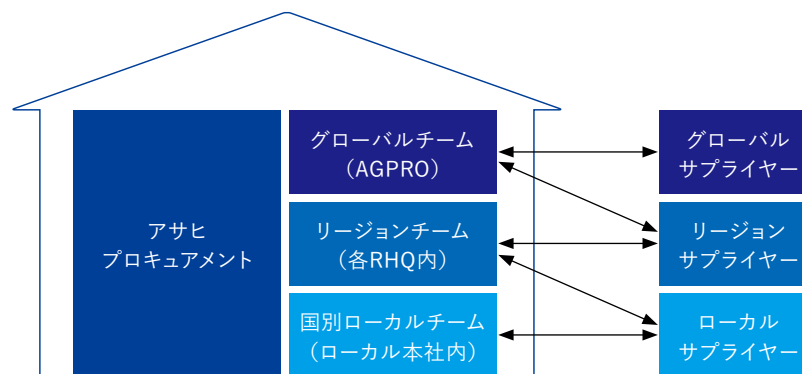
CASE 01 調達

そうすることで、グループ全体の調達総支出額における財務面の創出インパクトは、コストダウンや将来的なコストアップ抑制効果も含め、今後5年間で年平均100百万ドル以上の財務的インパクトの創出を積み上げることを目指していく。その実現に向けて鍵となるのはスケールメリットの創出と機能の高度化によるコスト低減だ。グローバルサプライヤーに対する交渉窓口をグループとして一本化することで、従来のRHQ個別の交渉よりも規模のある取引が可能になる。加えて、市況の分析・予測の高度化による調達価格上昇の回避・抑制も見込むことができる。このように、調達に関わるリスクマネジメントを一本化することで、国境を越えて広がる市場動向や情報へのアクセス・把握が容易になるのだ。さまざまな地域や市場から収集した情報を、AGPROのリスク管理専門チームがリスク特定・モニタリングプロセスにかけることで、例えば、原材料価格の上昇局面でも、代替調達先の模索や既存サプライヤーとの交渉力向上にもつながることになる。同時に、市況に対す

る分析・サプライヤーに対する交渉力の強化は、設備投資などの価格指標のない品目についても最適な調達価格を実現することができるのだ。

目指すのは財務インパクトの創出だけではない。「サステナビリティと経営の統合」を進める当社グループにとって、調達機能のグローバル統合は、サステナビリティへの取り組みをさらに推進する基盤が整ったということでもある。マテリアリティの「環境」に関しては、Scope3におけるCO₂排出量の削減や持続可能な容器包装など、サプライチェーン全体で取り組む必要のあるテーマが多い。また、AGPROがグローバルサプライヤーとのパートナーシップを構築することで、共同で化学薬品の使用抑制や土壌保護を行うなど、持続可能な農業の実現（マテリアリティの「コミュニティ」と共通のテーマ）に向けた取り組みが可能になる。これらのサステナビリティ課題に取り組む上では、サプライチェーンにおける人権リスク低減を最優先事項として据えつつも、サプライヤーとの協業により、双方のR&D機能を連携させることで、イノベーション創出の土台も整え、更なる事業や社会インパクトを創出していく方針だ。

AGPROを頂点とする、アサヒグループの調達体制



AGPROの目指す先

2024年1月に運営を開始したAGPROの今後の目標は、グループ全体の持続的な成長に貢献しながら、調達に関わる課題に取り組む機動的なチームを作り上げること。AGPRO内に継続的なスキルアップの姿勢、革新・エンパワーメントの文化を育むことで、「グローバル調達の成功」というビジョンのもと、適応力のあるチームを作り上げることを目指している。組織としては社員に対して専門スキルを磨く機会を提供するだけでなく、成長実感の得られる機会や相互補助の組織風土を醸成することで、人材採用の機会を拡大し、グループ目標の実現に向けて貢献していく。

Our Synergy Story

CASE 01 調達

それだけでなく、サステナビリティ課題の解決には社外、例えば大学や地域社会・研究機関とのパートナーシップが重要だ。彼らの専門知識、研究能力を活用し、環境スチュワードシップや社会的責任の遂行、長期的な価値創造に寄与することを目指している。

AGPROは当社グループにおけるグローバル機能統合の初の試みである。各地域の個別最適から全体最適を追求するフェーズに移行する中、機能統合の先進事例となったAGPROはグループの他機能の統合に向けた試金石にもなる。グローバルで機能を統合し、各地域の総和を超える価値創造につなげる。その挑戦は始まったばかりだ。

AGPRO CEOメッセージ



Asahi Global Procurement
Pte. Ltd.
CEO
Tomas Veit

AGPROの設立は真のグローバル化に向けた第一歩

アサヒグループは近年、変動の大きい消費財市場において、日本中心の企業から真にグローバルな飲料メーカーへと進化を遂げました。AGPROはグループ初のグローバル機能統合組織として設立し、なかでも、「Project YÜGO」は私自身だけでなく、当社グループ全体にとっても非常に刺激的な経験だったことは間違いありません。数々の課題に直面しましたが、ステークホルダーからの揺るぎない信頼、的確な外部支援、そして何よりも強力なプロジェクトチームの存在なし

には、AGPROの設立は不可能でした。AGPROは、グローバルにまたがる調達モデルを実装することで、グループのグローバル戦略において欠かせない役割を果たします。加えて、グローバル展開に向けた覚悟を示しながら、グループ内外との協働によって課題を乗り越えて目標を達成する当社グループの能力を示すものとなります。この変革に向けたプロセスを通じて、当社グループ全体やステークホルダーに対して、財務・非財務の両面で価値を創出していきます。

Our Synergy Story

CASE 02 マーケティング・販売

「ラグビーワールドカップ」に見る グローバルマーケティング

世界屈指のスポーツイベントとも言われる「ラグビーワールドカップ」。2023年のフランス大会は日本を含む20カ国が対戦し、南アフリカの優勝で幕を閉じました。試合に熱狂する観客たちの手にあるビールはすべて、『Asahi Super Dry』。アジア企業として初めて、最高位スポンサーである「ワールドワイドパートナー」を務めた、その裏側をお届けします。



困難から始まったアサヒの「ラグビーワールドカップ」

挑戦に困難は付き物だ。

フランスの9月の平均気温は15～25℃。しかし、グループステージ1試合目が行われた2023年9月8日は35℃を超える猛暑に見舞われた。『Asahi Super Dry』はわずかな温度上昇でも味や泡の状態が変わるほど繊細だ。パリとマルセイユの会場では、保管していた樽の温度が想定以上に上がったため、プロの注ぎ手ではな

い会場のスタッフでは樽からうまく注ぐことができず、提供を一時ストップせざるを得なかった。ビールの提供ができない中、試合は始まろうとしている。業を煮やした観客から怒号が飛ぶ事態にまで発展した。

現場を統括していたAsahi Brands France (ABF)や、現地の樽生メンテナンスを行うAsahi Europe and International Ltd. (AEI)の技術チーム、併せて日本から派遣されたアサヒドラフトマーケティング(株)の技術チームは即座に動いた。数十台の冷蔵庫や冷蔵車を緊急手配し樽を冷やしただけでなく、最善の品質で提供できるよ

うに注ぎ手の指導も再度行い、提供停止からわずかな時間で再開にこぎつけた。各国から集結した現場チームの連携による、臨機応変な対応の背景には、組織の壁を越え、グループ連携を進めてきた努力がある。



観客で混雑するスタジアム

Our Synergy Story

CASE 02 マーケティング・販売

欧州を起点に築いていたグローバルマーケティング体制

「ラグビーワールドカップ」を支えたグローバルレベルでの協力体制は、2016年、2017年の欧州事業取得直後から構築されていたわけではない。当初から『Asahi Super Dry』のグローバル展開は開始していたものの、各国の社員が独自にマーケティングや拡販キャンペーンを行っていた。グローバル単位でのマーケティング戦略の策定はおろか、ブランドイメージの統一さえ試行錯誤しながらのスタートだった。例えば、米国では「日本のビール」という観点で浮世絵風のポスターが使用されたほどだ。

『Asahi Super Dry』をグローバルブランドに育て上げるためには、統一されたブランドイメージと「スーパープレミアムブランド」というポジショニング、各国市場を俯瞰したマーケティング戦略が不可欠だ。そう考えたアサヒグループは、2019年に『Asahi Super Dry』のグローバルマーケティング本部をAEIの英国拠点に移管した。その目的は2つあった。

第一にグローバルマーケティング戦略と各国の販売戦略の立案をセットで行うこと。『Asahi Super Dry』のブランドは母国の日本では「最高の渇きに、DRY」、グローバルでは「Beyond expected」というクリエイティブな世界観を発信している。どちらも「期待の先にあるもの」として、グローバルで統一したブランドイメージを訴求している。一方で、各国での販売戦略は、顧客特性や地域の販売・流通網を踏まえたものであることが重要だ。欧州地域は『Asahi Super Dry』を母国である日本の市場以外で拡大していくためのカギを握る。欧州の地域事情に精通し、かつ『Peroni Nastro Azzurro』ブランドですでにグローバルマーケティングを行っていたAEIへの移管は必然だった。

第二の目的は日本とグローバルのポジショニングの違いを踏まえた戦略立案である。日本ではどこの飲食店でも飲まれて大衆に愛されるビールというポジションである一方、グローバル展開に際しては「スーパープレミアムブランド」という異なるポジ



ションを志向した。そのために、従来の日本での戦略とグローバル戦略を分けて考える必要があった。

2019年のグローバルマーケティング本部移管後は、アサヒグループホールディングス(株)(AGH)のGlobal Marketingが『Asahi Super Dry』のトレードマークオーナーとして、全世界のブランドイメージ統一や全体統括を行い、AEIが日本を除くグローバルでの戦略を立案し、各国が実行する体制をとっている。

グローバルマーケティング戦略の3本柱

AEIの主導する『Asahi Super Dry』のグローバル戦略は3つの柱から成り立っている。一つ目は「『Asahi Super Dry』本体の拡販」である。欧州で販売する『Asahi Super Dry』は、かつては日本から空輸していたが、2018年にイタリアのパドヴァ工場、2020年にはローマ工場での生産を開始した。配送時間の短縮と、工場での品質安定化の努力によって、欧州でも新鮮でおいしいビールを届けることができる。今後の販売拡大を支えるため、豪州や中国なども加えたグローバルな生産体制を構築するための努力が続けられている。また、2022年に日本で実施したブランドリニュー

Our Synergy Story

CASE 02 マーケティング・販売

アルに続き、2023年にはアジアで、2024年春には欧州、豪州などでもリニューアルが行われ、世界に向けた販売体制も整いつつある。

二つ目の柱は「ブランドポートフォリオの拡大」だ。『Asahi Super Dry』ブランドは、多様化するニーズに応えるため、ノンアルコール・低アルコール飲料などのラインアップも拡大している。日本ではアルコール度数3.5%の『アサヒスーパードライクラスタル』、豪州では『Asahi Super Dry 3.5%』、日本を除くグローバル向けには『Asahi Super Dry 0.0%』を発売している。

三つ目の柱が「スポンサーシップの活用」である。スポンサー活動を通じて、ブランドの世界観を発信し、社会から評価や名声を得ることで、ブランドポートフォリオのトップライン拡大を目指すものだ。AEIは、スポンサーシップを単なる後援活動ではなく、中長期的な時間軸でのブランドエクイティ向上の手段と位置付けている。そのために、スポンサーとして獲得した権利を最大限活用するノウハウは、日本国内が中心だった時代の当社グループにはなかった知見であり、グループの中でもAEIがひと際優れている強みだ。

飛躍の一手はラグビーにあり

欧州市場における『Asahi Super Dry』は、日本食レストランを中心に飲まれるという、いわゆる「Sushiビール」からの脱却を目指していた。「日本発」の高品質なビールとして愛飲する人がいる一方、知る人ぞ知るビールであり、認知度は低かった。品質の向上やブランドポートフォリオの拡大を進めてきたことで、トップラインの成長に向けた素地は整っているにもかかわらず、飛躍に向けた一手が足りなかった。

これらの課題に対する一つの答えが、大型のスポンサー契約だった。当社グループとしてサッカーやテニスといったプレミアムビールとの親和性の高いスポンサーシップの機会を探している中、アイルランドに本拠地を置くWorld Rugbyからスポンサー契約の打診があったのだ。これに対し、グループ内でも当初から前向きな反応が多かった。欧州では、認知度向上や飲用体験の増加につながる大型のスポーツイベントのスポンサーシップを模索している最中であった。日本では、2019年の「ラグビーワールドカップ日本大会」で国内のオフィシャルパートナーを務め、ラグビー人気の上昇に合わせて、『Asahi Super Dry』のブランドイメージが向上したという成功体験の記憶が新しいが、「東京2020オリンピック」終了後の大型のスポンサー契約を模索していた。その次なる一手として、「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」は格好の機会だったのだ。

他のスポーツイベントとも比較しながら検討は進められた。決め手となったのは、ラグビーの掲げるコアバリュー「品位、情熱、結束、規律、尊重」と『Asahi Super Dry』の世界観の高い親和性や、『Asahi Super Dry』が拡大を目指す欧州やオセアニアにおけるラグビー人気の高さ。加えて、開催地フランスにおいて見込める『Asahi Super Dry』の伸びしろの大きさだった。



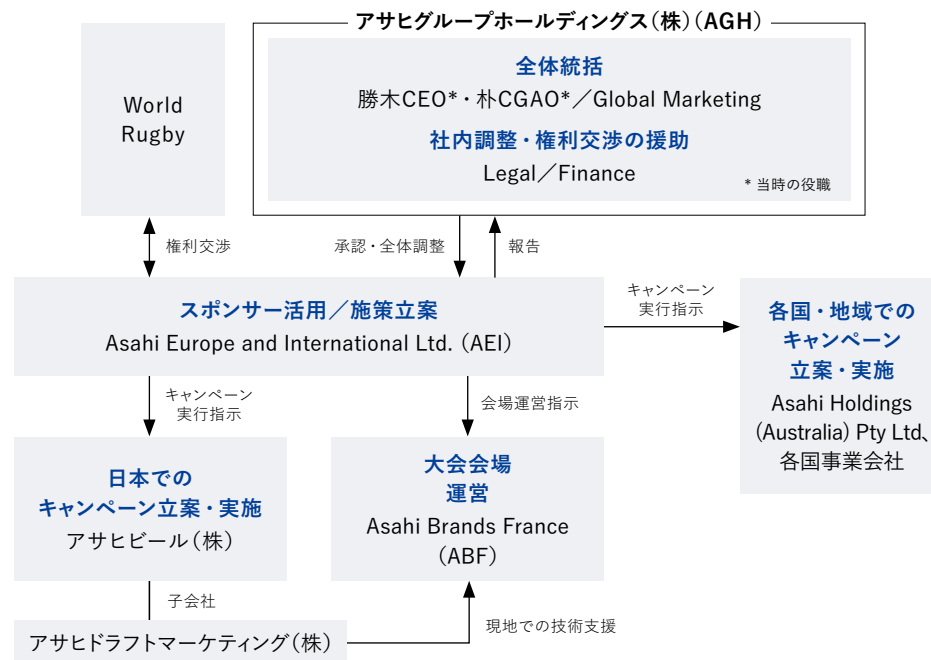
Our Synergy Story

CASE 02 マーケティング・販売

グループ総出で挑んだ初めての挑戦

「ラグビーワールドカップ」のスポンサーシップの実行に向けては、グループ横断の体制で対応にあたった。グローバルスポンサーシップのリード役であるAEIが中心となり、World Rugbyとの権利交渉、及び獲得した権利をもとにしたキャンペーンや活動方針を立案する。その方針をもとに、開催国であるABFが実行役となってフランス国内の会場やその周辺のマネジメントを行う。同時に、日本や豪州など、

「ラグビーワールドカップ」におけるグループ内体制図



開催国以外でのスポンサー活動もAEIの方針をもとに、各国が現地での施策へ落とし込んでいった。全体調整や最終的な統括はAGHのGlobal Marketingと、CEO*の勝木、CGAO*の朴が担う、まさにグループ総出の体制だ。

「今回のプロジェクトは、AEIのマーケティングチームが一手に引き受けるのではなく、これまで以上にグループの力を結集してい

く必要がありました。全員にとって初めてのことが多かったのも、それぞれのノウハウや技術を出し合って、一丸となりプロジェクトを進めようという意識がより高まりましたね」とAGHで『Asahi Super Dry』のトレードマークオーナーを務める石原は振り返る。AEIはスポンサー権利の活用ノウハウに最も長けている一方、製品に関する技術は日本に知見の蓄積がある。オセアニアのAsahi Holdings (Australia) Pty Ltdも前身であるCarlton & United Breweriesから積み上げてきたマーケティングのノウハウがある。AGHからもグループ内の資金調整やWorld Rugbyとの契約条件交渉でFinanceやLegal部門が後方支援にあたった。また、母国であるアサヒビール(株)宣伝部も自ら交渉の場に参加するなど、文字通り、“One Asahi”で向き合っていたのである。

* 当時の役職



現地を視察する崎田、勝木、朴(左から)



Our Synergy Story

CASE 02 マーケティング・販売

現地の熱狂を支えたチームワーク

万全の準備で挑んだ大会本番。ABFと、アサヒドラフトマーケティング(株)から技術支援で派遣された日本チームは、まずはビールの供給体制を整えた。ワールドカップの会場運営を統括する委員会やWorld Rugbyと連携し、各スタジアムに合計160台のサーバー、6つの冷蔵コンテナ、20以上の販売ブースを追加で設置していた。それでもニース・スタジアムで行われたイングランド対日本戦の夜は、ビール

の供給が追いつかず長蛇の列ができた。それを見たアサヒチームは、わずか30分で即席の販売ブースを立ち上げ、3時間にわたりビールの提供に腐心した。「チームワーク、一体感、尊敬、仲間意識、そして努力。これはまさにラグビーの精神ではないでしょうか」と、ABFの担当者は「Le Bar de Amis(フレンズ バー)」と呼んだこのブースを振り返る。

その後も、大会期間中は現地で生ビール提供を行う会社とミーティングを毎日行い、試合前には営業担当が実際にスタジアムの販売ブースや機器の準備状況、ビールの品質を確認するなど、常に合同チームは改善を重ねた。こうした努力により、7カ所のスタジアムで、1試合当たりのビール販売量記録を塗り替えた。パリのスタッド・ド・フランス(収容人数約8万人)では、スコットランド対アイルランド戦だけで85,000リットルのビールを販売し、スタジアム内での過去の最高販売記録を約1.5倍も上回ったのだ。

会場運営に奔走する現地スタッフ



熱狂を世界へ

『Asahi Super Dry』が注目を集めたのは、会場内だけではない。AEIは、大会期間中のニーズを逃さないため、会場周辺の飲食店、各国でも『Asahi Super Dry』が飲める体制を整えるべく、営業活動により一層力を入れた。

World Rugbyとの交渉でAEIが獲得した権利とその活用戦略をもとに、各国でパブリックビューイングの実施や特別デザイン缶の発売など、さまざまな企画を立案・実施した。例えば日本では、初戦であるチリ戦でパブリックビューイングを実施。合計1,026名による同時乾杯というギネス記録を生み出し、話題を呼んだ。英国ではイングランド戦初日にCity Hallにてプロジェクションマッピングを実施したほか、ロンドン中心地のタワーブリッジを望むイベントエリアにファンゾーンをオープン。これらの取り組みは、世界各地で『Asahi Super Dry』がラグビーファンを中心とする多くの人々に楽しめるきっかけとなった。

『Asahi Super Dry』販売数量*は、大会期間中(2023年9～10月)の第3四半期では前期比60%増、第4四半期では前期比26%増を記録した。会場運営を行ったメンバーの努力と、キャンペーン立案から実行までをグローバルレベルで進められる体制を整えていたことが、この成果につながったと言えるだろう。

* 母国市場の日本を除く



Australia

Our Synergy Story

CASE 02 マーケティング・販売

更なるシナジー創出を目指して

『ラグビーワールドカップ』を通じて相互の信頼関係が構築できたからこそ、次は知見や人材の共有を進めていくことが重要と考えています」と石原は次のステップを思い描く。『Asahi Super Dry』に関しては、母国である日本の技術を各RHQに広げていく。一方で、AEIやオセアニアからはグローバルでのマーケティング戦略やスポンサー活用において日本も学ぶところは大きい。日本では従来プロダクトアウトの発想が強い傾向にあったが、各RHQのマーケティング戦略を学ぶ中で「消費者にどのような商品・価値を提供するのか、商品を通じてどのようなコミュニケーションを取るのか」という姿勢を取り入れ続けている。マーケティング戦略の更なる高度化を目指す上では、戦略を立案・実行する人材がRHQ間での交流を深めることも不可欠となる。

『Asahi Super Dry』を含む5つのグローバルブランドについて、朴CGAOのもと、日本・欧州・オセアニアの3RHQのChief Marketing Officer(CMO)とAGHのGlobal Marketingが参加する会議(GMC)を四半期に一回開催し、各地域のマー

ケティング戦略を共有する体制を構築している。それだけではなく、各国の担当者が別の地域へ赴き、現場でマーケティング戦略を学ぶ取り組みも始まっている。

『Asahi Super Dry』の目指す姿について、石原はこう語る。「将来的には、『Asahi Super Dry』を世界中のどこでも飲めるブランドにしたいと思っています。例えば、世界を飛び回るビジネスパーソンが、ある日はロンドンで、別の日は上海で、そして自宅のある日本でも『Asahi Super Dry』を飲める。そのようなブランドを目指しています」。

「ラグビーワールドカップ」の「ワールドワイドパートナー」というアサヒグループ初の挑戦は大きな成果を上げて幕を閉じた。これを機に『Asahi Super Dry』が世界中でさらに多くの人々に愛飲される未来を描き、アサヒグループの挑戦は続く。



アサヒグループホールディングス(株)
トレードマーケティング
オーナー
石原 威彦

『ラグビーワールドカップ』を通じて、世界中から集まった仲間との相互理解・相互信頼がより強固になったと感じています。改めて、自分の仕事に誇りを感じることができました。



マテリアリティ

- 68 環境
- 77 コミュニティ
- 78 責任ある飲酒
- 80 健康
- 81 人権



「アサヒグループ環境ビジョン2050」



アサヒグループは、「アサヒグループ環境ビジョン2050」を2023年2月に改定しました。これを踏まえ、既存の戦略やマイルストーンを見直し、「気候変動」「容器包装」「農産物原料」「水資源」のロードマップを策定しました。これらの相互に関連した4つの柱に取り組むことで事業・社会インパクトを創出し、事業と関連が深い生態系サービスの減少を回避・軽減し、ひいては生物多様性の保全・回復に貢献します。

ロードマップは、当社グループの各RHQのメンバーを含むチームを組成し、環境ビジョンの達成に向け、各地域の視点、TCFD*1・TNFD*2など、他の分析結果をもとに案を作成しました。その後、2050年を担う未来世代の社員とのワークショップや、サステナビリティシンクタンク「Volans」の創設者であるJohn Elkington氏とのレビューセッションを通し、「アサヒグループ環境ビジョン2050」達成に向けた野心的な目標と取り

組みにそのご意見を反映しました。その上で経営陣がロードマップの妥当性について討議し、決議しました。

私たちが目指す「プラネットポジティブ」の達成には多くの課題があり、更なる技術的革新、及びサステナビリティと経営の統合を加速してビジネスモデルを革新していく必要があります。現時点で、ロードマップのマイルストーンを達成するためのすべての解決策が私たちの手中にあるわけではありませんが、私たちは多くのステークホルダー、特にお客様とともに学び、ベストプラクティスを共有しながら、野心的な目標にチャレンジしていきます。

*1 TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

*2 TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)

STEP1

グループ横断チームでの議論

- 4つの柱ごとにチームを組成
- TCFD・TNFD分析、さらに国際動向や各地の状況を分析し、ロードマップ案を作成
- RHQと定期的に議論

STEP2

未来世代、有識者との意見交換

- ロードマップ実行を担う多様な未来世代社員とのワークショップを実施、意見を反映
- 外部有識者 (John Elkington氏) と意見交換、意見を反映



John Elkington氏

STEP3

経営陣による議論・決議

- 「アサヒグループ環境ビジョン2050」の達成に向けたロードマップとして、事業との連動、実効性について、経営陣が議論し、決議



TCFD・TNFDを活用した目指す姿

気候変動・自然劣化に起因する自然災害は年々深刻さを増し、社会の持続性、さらに事業ポートフォリオの構築にも大きな影響を及ぼしています。

当社グループのバリューチェーン上でどのように事業が気候・自然に依存・影響しているのか、TCFD・TNFDのフレームワークを活用して統合的に分析し、特定することとしました。当分析を通じて、リスク・機会を洗い出し、対応策を特定・実施することで、持続的な事業成長を果たし、持続的な社会の実現に貢献できると考えています。

2023年は、TCFD・TNFDを統合したアプローチをとり、共通のシナリオをもとに事業、社会(気候・自然)という視点から分析し、相互作用によって発生するリスクを特定、事業・自然へのインパクトを可視化し、相乗効果も期待できる機会・対応策を特定しました。

気候変動・自然劣化への対応策に取り組むことが当社グループの持続可能性に資するとともに、持続可能な社会の形成に貢献すると考えており、気候・自然へのレジリエンスを一層高め、引き続き分析を深化させ、対応策を検討・実行していきます。

■ ガバナンス

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

なお、気候変動は、事業に直結する重要な経営課題の一つとして強く認識し、「グローバルサステナビリティ委員会」での討議を経て取締役会に報告され、経営層の監督のもと、グループ全体で取り組みを推進しています。シナリオ分析で特定された気候変動のリスクと機会、財務影響については、2019年以降、経営戦略会議で議論し、取締役会に報告しています。

■ リスク管理

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

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



■ 戦略

自然劣化は地域ごとに課題が異なるものの、気候と自然は相互に関連しており、気温上昇は各地域の水不足、土壌の品質の低下などにつながり、世界的に被害を加速させています。

事業を営む場合にも、気候変動に起因する災害の激化や自然のレジリエンス低下によって物理リスクが大きくなることが予想されます。

一方、気候変動対策が世界的に推進されている現状に加えて、世界的に自然保全がより求められる傾向が強まる場合、事業会社は先んじて対応を進め、規制等の移行リスクを回避することが必要です。

これらの複雑に関連し合う課題に対し、包括的に対応していくことが求められており、すべての自然を考慮した重要リスク・機会の特定・評価、対応策の検討をするため、TCFD・TNFDを統合したアプローチをとりました。

TCFDとTNFDを統合した分析ステップ



依存・影響の特定—重視すべき気候・自然との関わりの特定制—

統合分析を通じて、当社グループの事業にとって重視すべき気候・自然との関わりを特定するため、①気候変動・自然劣化による財務影響を分析し、②事業戦略上欠かせない原料の気候・自然への依存・影響を特定しました。





■ リスク・機会特定

シナリオ分析

RCPシナリオ、SSPシナリオを用いて、2つの統合シナリオを作成し、リスク・機会分析に活用しました。

統合された2つの世界観

気候変動・自然劣化への対策がとられる世界(シナリオ①)

気候変動・自然劣化への対策がとられない世界(シナリオ②)

①気候変動・自然劣化による財務影響

気候変動・自然劣化への対策がとられる世界(シナリオ①)において、CO₂排出に対して課せられるサプライチェーン全体を通じた炭素税が最大の財務影響となりました。

リスク／機会項目			気候・自然	シナリオ①	シナリオ②	対応策
物理リスク	慢性	気温上昇による農産物原料の収量減少	   	2.2億円	18億円	- 持続可能な農産物原料への取り組み - 農業におけるデジタルテクノロジーを活用した水使用量最適化による災害の影響の最小化
	急性	自然災害による農産物原料の収量変動	   	4～45億円	10～129億円	
移行リスク	規制	炭素税導入による化石由来エネルギーコスト増 (Scope1,2,3、カテ1容器包装/4/9)		824億円	—	- Scope1,2,3における「アサヒカーボンゼロ」への取り組み 3R+Innovation推進
システムックリスク		急速かつ不可逆的に生態系が崩壊した結果、生態系サービスが不安定化	全体共通	定性評価	定性評価	自社及びステークホルダーの方々との共創を通じた気候・自然への負荷が低いサプライチェーン・社会システムの構築
		物理・移行リスクが複合的に発生した結果、金融システム全体が不安定化	全体共通	定性評価	定性評価	
機会	製品・サービス	廃棄物削減、収量増加、農産物品質向上、化学農薬使用量減、CO₂排出量の減少	 	—	—	- 廃棄原料を利用したアップサイクル商品の開発 - 農産物の品質・生産量の改善、ビール酵母細胞壁由来の農業資材、微生物を活用した堆肥化促進材、成長促進剤の開発・販路拡大
	市場	- 消費者選好の変化 - 環境課題に対応する商品の展開、新価値の創出	全体共通	—	—	- 環境課題に対応する商品の展開 - 環境に配慮した商品への需要増に対し、ラベルレスボトルなどの提供



環境

②事業戦略上欠かせない原料の気候・自然への依存・影響

ビールカテゴリーの重要原料である大麦について、詳細に分析を実施しました。大麦は、全体収量が減少見込みであることに加えて、イタリア南部・豪州も収量減少が見込まれています。当社グループは、イタリア・豪州での地産大麦の調達を重視しており、これらの地域で大麦がとれなくなることは事業戦略に大きな影響を与えます。大麦は調

達量の大きさから、水・土壌・農地周辺の森林に与える影響に加え、大麦生産からCO₂が排出されることによる気候への影響が、農産物原料の中で最大となっています。

また、当社グループの事業、及び気候・自然の観点から、大麦に対する重点的な対応策が必要であると特定された地域でのLEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) 分析を実施しました。

TCFDとTNFDを統合した分析ステップ



TNFDフレームワークに基づいたLEAP分析

Locate	Evaluate	Assess	Prepare
イタリア、豪州で農園を特定し、分析を行いました。結果、これらの農園では以下を主要リスクとして確認しました。 - イタリア：水リスク - 豪州：生物多様性の完全性	より詳細な指標を用い、大麦生産地付近では、自然がどのような要素で劣化しているかを確認しました。	自然が劣化した場合のリスクを特定しました。自然の観点・アサヒグループの事業観の双方で、優先的に対策を実施することが必要だと確認しました。	各国において、農園での対応策を試験的に開始し、今後、より大きな範囲を対象として取り組みを進めていく予定です。

イタリア



淡水	森林	土壌
河川の水量が減少傾向	森林面積が減少傾向	—

豪州



淡水	森林	土壌
河川の水量が減少傾向	森林面積が減少傾向	土壌品質が低下傾向

● 分析対象農園所在地

対自然

水不足や、土壌の回復力以上に負荷を与えた状態での大麦生産は、畑やその付近の陸域生態系を劣化させる可能性があります

対アサヒグループ事業

大麦調達におけるイタリア・豪州はいずれも事業戦略上重要な調達地であり代替性が低く、生産量減少時は事業に影響を与える可能性があります

作用する自然

淡水	森林	土壌
現地の大学や専門家とともにデジタル技術を活用し、水・土壌のデータを収集する取り組みを開始		

作用する自然

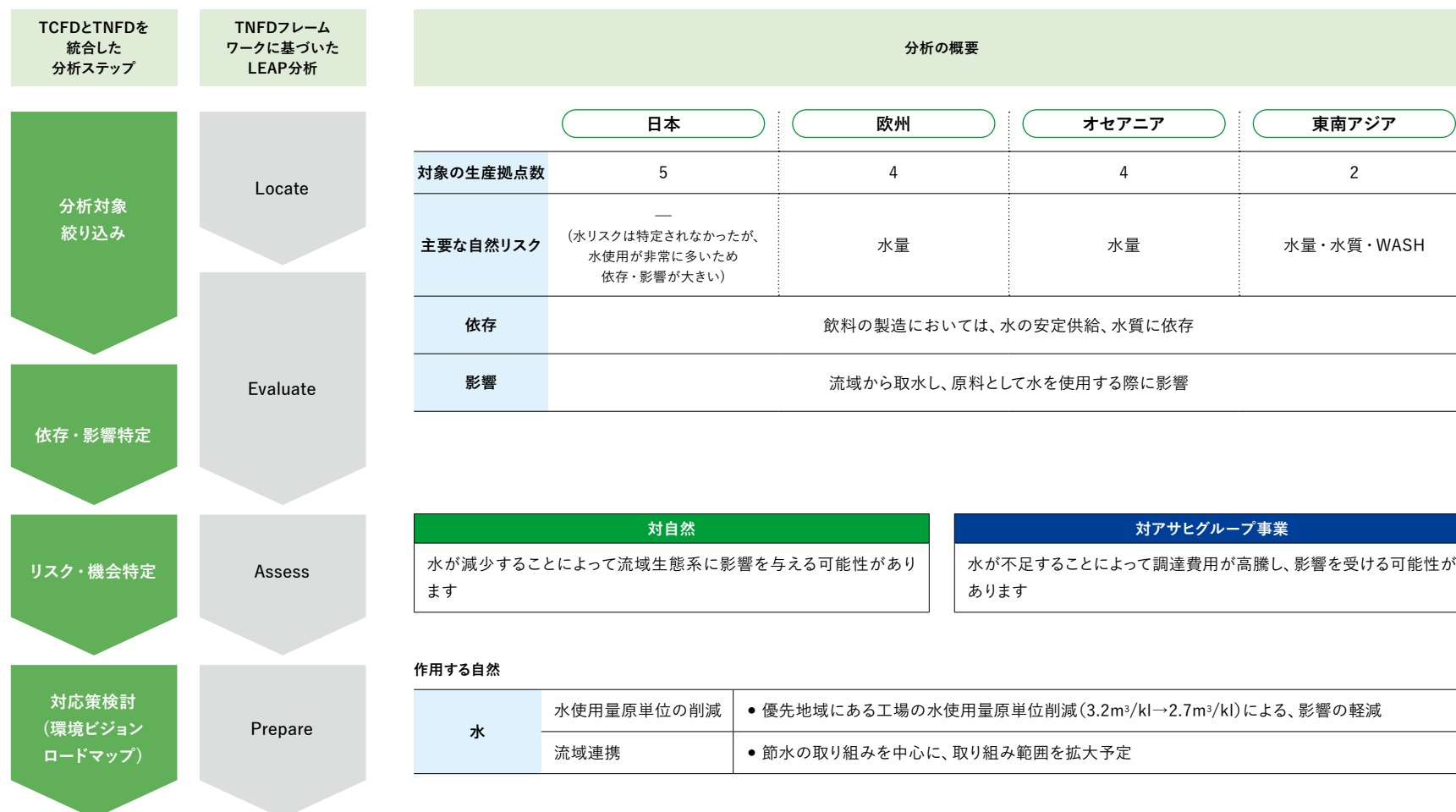
森林	土壌
農産物生産者のトレーサビリティ確立を通じて、自然負荷データを収集し、持続可能な運営の実現に向けた取り組みを推進(例：減農薬等)	



水資源のリスク評価

水資源については、全生産拠点に対しグローバルで使用されている水リスク・生物多様性評価ツール(Aqueduct、Water Risk Filter、IBAT)でのリスク評価結果、及び2019年より実施している各工場の詳細調査を組み合わせ、水量・水質・生物多様性・WASH*の観点から水リスクがある生産拠点、優先して対応すべき生産拠点を特定しました。

* WASH : Water, Sanitation and Hygiene





「アサヒグループ環境ビジョン2050」ロードマップへの反映

「アサヒグループ環境ビジョン2050」で掲げるありたい姿「プラネットポジティブ」に向けて、分析を通して明らかになった気候変動・自然劣化への課題についての対応策を「気候変動」「容器包装」「農産物原料」「水資源」の4つの柱の戦略に落とし込み、相互に連携して対応していきます。



指標と目標

「アサヒカーボンゼロ」では2040年までにバリューチェーン全体でCO₂排出量ネットゼロを目指しており、2030年のScope1,2目標においてSBTiの1.5°C認証、Scope3目標において2°C認証を取得、Scope3目標は2°Cを十分に下回る水準(Well Below 2°C)に達しています。

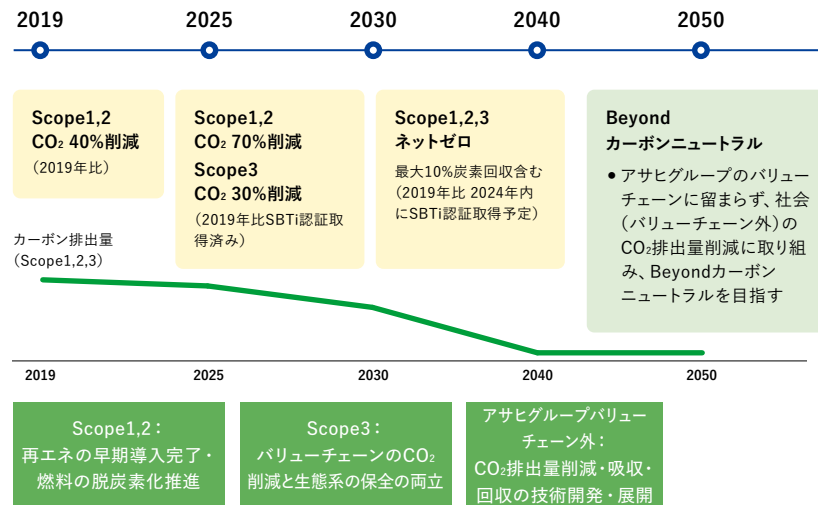
また、各地域固有の問題に対する対応策を推進し、「アサヒグループ環境ビジョン2050」ロードマップで、4つの柱においてそれぞれ目標を掲げており、それらの目標達成に向けて適切な対策を実施していきます。



「アサヒグループ環境ビジョン2050」ロードマップ

■ 気候変動

私たちは「自然の恵み」を享受し、商品・サービスを生み出している企業として、「地球沸騰化」とも評される危機的状況を認識し、パリ協定で示された「1.5℃目標」の早期達成への貢献を目指しています。また、2018年に中長期目標「アサヒカーボンゼロ」を設定して以降、CO₂排出量削減に向けた取り組みを加速させるため、Scope1,2における2030年の目標を2回上方修正してきました。2024年は、CO₂排出量削減の進捗状況を踏まえ、2050年の脱炭素目標を10年前倒し、2040年までにバリューチェーン全体でCO₂排出量ネットゼロを目指します。その達成に向けた具体的な削減策としてScope1,2では再生可能エネルギーの活用や製造方法の刷新、Scope3では原材料(容器包装、農産物原料等)や輸送配送といった排出規模の大きい領域を中心に、サプライヤーや取引先と共創して取り組みます。



* 従来「アサヒカーボンゼロ」では「カーボンニュートラル」と表記していましたが、今後はSBTiインシアチブ(SBTi)の「ネットゼロ定義」に準拠していくことから「ネットゼロ」に修正します。

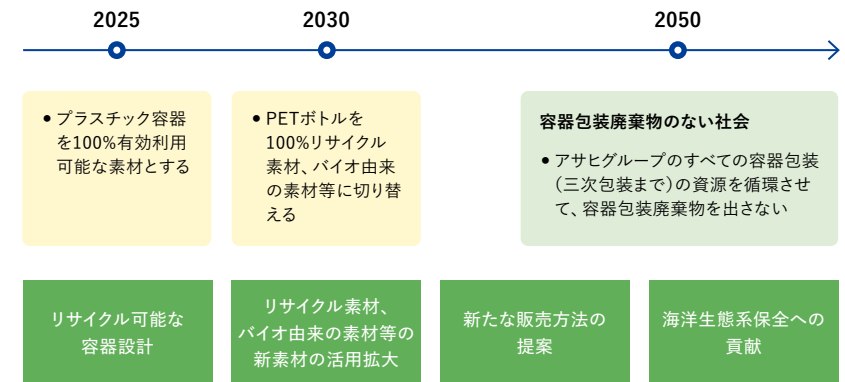
* 2040年にネットゼロを達成するという目標が科学的根拠に基づくものであることを確認するために、SBTiにネットゼロの目標設定申請を行いました。

* 炭素除去は、SBTiに準拠し、ネットゼロ目標達成時点における残余排出量、及びそれ以降に大気中に放出されるすべてのCO₂排出量について、大気中から炭素を除去し、永続的に貯蔵することで中和します。

■ 容器包装

当社グループは、2050年までにすべての容器包装(三次包装まで)の資源循環を完成することを目指し、容器包装サプライヤー、消費者の皆様とともに、環境負荷の低い容器包装への転換やリサイクル・リユースを起点とした消費につなげられるよう、取り組みを推進していきます。このような事業活動、共創を通して、生態系回復にも貢献していきます。具体的には、2030年に向けて、PETボトルのリサイクル素材またはバイオ由来の素材等への転換を推進しています。

取り組みの一環として、豪州では、容器包装製造企業や廃棄物処理企業、他の飲料企業とともに合併会社を設立し、PETボトルのリサイクル工場を建設し、運営しています。





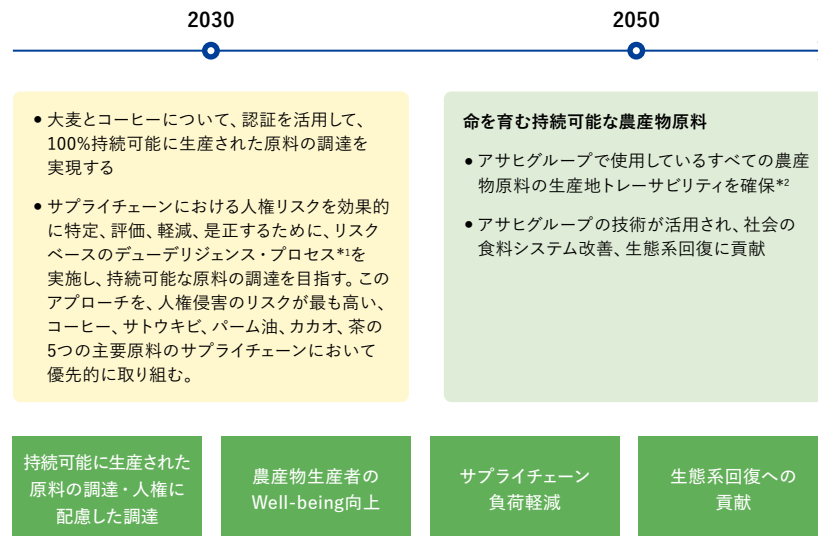
環境

■ 農産物原料

当社グループとして、初めてグローバル全体で推進する農産物原料に関する2030年目標を策定しました。

農産物生産地の地域社会や農園における人権リスクについての評価も実施し、サプライヤーのリスクの現状を確認し、明らかになったリスクへの対策を進めていきます。

2030年目標の達成に向けて、サプライヤー、農産物生産者との連携が欠かせません。グローバルの調達戦略機能を集約する目的で新たに立ち上げたAsahi Global Procurement Pte. Ltd.を中心に、対応策を進めていきます。



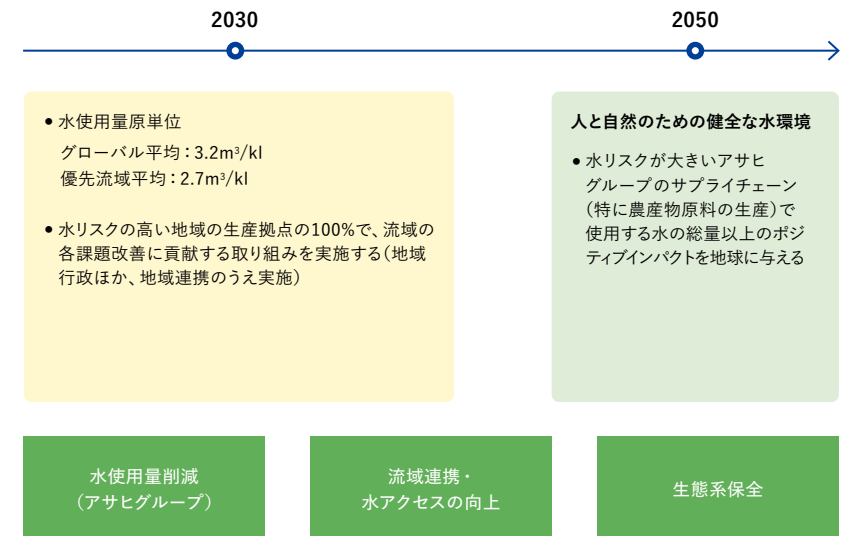
^{*1} リスクベースのデューデリジェンス・プロセス=現地のサプライヤーとのエンゲージメント、リスク特定、モニタリングするためのデータ主導型ツールの活用、そして最も高いリスクが認められる場所での実地監査の実施。サプライヤーやステークホルダーと協働し、透明性、トレーサビリティ、農業慣行の継続的改善を確保する。

^{*2} 一部の加工原料を除く

■ 水資源

当社グループは、各地域の水課題に対する取り組みを通じて、水リスクの大きい当社グループのサプライチェーン(特に農産物原料の生産)上で使用する水の総量以上のポジティブインパクトを地球に与えることを目指す姿としました。

また、2030年の目標として、水使用量原単位だけでなく、水リスクの大きい流域にある生産拠点で、流域の課題改善に向けた取り組みを実施することを掲げました。今後、目標の達成に向け、水使用量の削減、水リスクの把握などに加え、流域連携による協働の仕組み構築、適切な水質・水量の維持による生態系の保全、水ストレス地域における水アクセスの改善など、各地域の課題に合わせた取り組みを進めていきます。





コミュニティ

重点活動「持続可能な農産業」

推進体制の見直し

アサヒグループは2022年にコミュニティ戦略を立案し、「統合報告書2023」でその概要を開示しました。2023年は2022年に描いたロードマップに沿って戦略の実行に着手しましたが、その過程において、当初想定していたよりもさらに横断的な組織体制で取り組むべきという考えに至り、戦略と体制の見直しを実施しました。

重点活動においては、ありたい姿として「農産物生産者のWell-being向上」を掲げています。この実現に向けて取り組むためには、マテリアリティ「コミュニティ」の観点だけではなく、「環境」の重点テーマである「持続可能な農産物原料」や「人権」からの視点も同等に含める必要があります。そのため、グループ全体での最適性の観点から方針転換し、3つのマテリアリティを横断した体制で推進することにしました。

推進体制の再構築は2023年内に完了し、当社グループにとっての「農産物生産者のWell-being」の定義の策定に着手しました。2024年からはこの体制のもとでスピードを上げて取り組みを進めていきます。

RE:CONNECTION

重点活動 持続可能な農産業

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

地域活性化

環境負荷低減

人権尊重

基本活動 従業員が参画するコミュニティ支援活動

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

食

地域環境

災害支援

基本活動「従業員が参画するコミュニティ支援活動」

従業員の参加人数と活動時間を金額に換算

当社グループは2022年に、従業員が参画するコミュニティ支援活動について、活動に参加した従業員の人数や活動時間をポイント化して金額換算し、地域の社会貢献活動を行う団体などに寄付をする取り組みを開始しました。コミュニティ支援活動への参加状況を定量的に金額として示すことで、従業員一人ひとりが地域社会の課題に関心を持つきっかけとし、課題解決に向けた行動を促進することを目指しています。2023年は総額約1,570万円を寄付しました。2024年もこの取り組みを継続し、従業員の課題解決への貢献を最大化することを目指します。



地域の社会貢献活動を行う団体へ寄付の様子

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

2022年より各RHQの従業員が共通のテーマで同時期に活動を行うグローバル共通施策を展開しています。2023年は6月5日の世界環境デーに合わせて、「地域環境の保全」をテーマとした活動を実施し、総勢10,655人の従業員が参加しました。今後もグループ全体の一体感を高め、従業員とコミュニティのつながりを強化できるよう継続して実施する予定です。



Asahi Europe and International Ltd.

チェコの河川の清掃活動



Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.

先住民コミュニティの環境保全活動



責任ある飲酒

不適切飲酒撲滅に向けたアサヒグループの取り組み

当社グループは、世界保健機関(WHO)が掲げる有害なアルコール使用の低減という共通の目標達成に貢献すべくグループで取り組みを強化しています。

従来進めてきた不適切飲酒防止に向けた取り組みや適正飲酒の啓発活動に加え、WHO「Global Alcohol Action Plan(GAAP)」で新たに掲げられた目標の指標である1人当たりの純アルコール消費量や大量飲酒の低減などに直接インパクトがある取り組みを推進すべく、従来の活動内容を見直すとともに、強化して取り組んでいます。

グローバル目標の見直し

当社グループは、GAAPで掲げられた2つの指標に貢献すべく、グローバル目標としてノンアルコール飲料・低アルコール飲料の販売量構成比を「2025年までに15%」から「2030年までに20%」へと見直しました。各RHQがそれぞれ個別の目標に向けて取り組んでいるなど、2025年の目標達成が現段階で難しい状況にありましたが、新たにグループ共通の目標を引き上げることで、グループが一体となり、シナジーを最大限に発揮し、取り組みを強化していきます。

アサヒグループが貢献
を目指すGAAPの指標

- 1人当たりの純アルコール消費量の低減
- 大量飲酒(Heavy Episodic Drinking)の低減

貢献

アサヒグループの
グローバル目標

2030年までに主要な酒類商品*1に占めるノンアルコール飲料・低アルコール飲料*2の販売量構成比20%を達成する

*1 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料

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

アルコール課題解決に向けた飲酒課題メカニズムの理解促進

アルコール関連問題はその内容や要因も多様であり、さまざまな関係者が複雑に関わり合っています。当社グループは、こうした課題の解決のためには、現象面だけでなく本質的な要因を深く理解することが重要だと考えています。

アサヒグループホールディング(株)はアサヒビール(株)とともに、日本を対象に2022年からアルコール課題に関わる多様な人々のインタビューやワークショップを行っています。

対話を通じて、複雑な課題への理解を深める取り組みや、集まった多様な視点や課題の要因を丁寧に分析してきました。飲

酒によるトラブルを抱えた当事者だけでなく、その家族や友人などの周囲の影響や、社会やコミュニティにおける課題、また先入観など、その課題構造は非常に複雑であり、アルコール課題は社会全体で解決が必要であることを改めて認識しました。

このインタビューにおける学びを、今後はさまざまなステークホルダーと共有し、一緒になって対応策を検討することで、課題解決につなげていきます。まずは、大学機関と共同で、飲酒を始めたばかりの学生たちとともに課題解決を考えるワークショップから始め、その後、多様なステークホルダーとの対話へと展開していきます。

取り組みフロー

不適切飲酒をテーマに多様な切り口から
語ることができるステークホルダーの選定

ステークホルダーインタビュー
(課題抽出)

インタビューの定性分析
(課題分析)

課題マップの作成
(課題の見える化)

課題マップを使用したワークショップの開催
(課題解決策の検討)

本質的な要因理解による
アルコール関連問題の解決



責任ある飲酒

多様な選択肢を提供するための取り組み

■ ノンアルコール飲料・低アルコール飲料の拡大展開

当社グループは、その時々の気分や状況に合わせて、消費者が多様なアルコール度数の中から商品を選べるように選択肢を増やすことで一部のアルコール課題の解決に貢献できると考えています。

当社グループは、グローバルブランドやそれぞれの地域の主要ブランドのラインアップの拡充に努めており、特に2023年はノンアルコール飲料・低アルコール飲料の商品開発とその販促強化をしてきました。

『Asahi Super Dry』は世界各国でブランドエクステンションを展開しています。欧州やオセアニアでは2023年から『Asahi Super Dry』のアルコール度数0.0%の『Asahi Super Dry 0.0%』や、同3.5%の『Asahi Super Dry 3.5%』を発売しています。日本でもアルコール度数3.5%の『アサヒスーパードライ ドライクリスタル』を発売し、消費者のためにブランド内の選択肢の幅を広げています。

他のグローバルブランドでは、『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』『Kozel 0,0%』『Grolsch 0.0%』を発売し、各地域の多様なローカルブランドからも積極的に選択肢を広げる商品を展開しています。

ブランド	アルコール分	商品名	主な展開地域
Asahi Super Dry	0.0%	Asahi Super Dry 0.0%	欧州、オセアニア
	3.5%	Asahi Super Dry 3.5%	欧州、オセアニア
		アサヒスーパードライ ドライクリスタル	日本
Peroni Nastro Azzurro	0.0%	Peroni Nastro Azzurro 0.0%	欧州、オセアニア
Kozel	0.0%	Kozel 0,0%	欧州
Grolsch	0.0%	Grolsch 0.0%	欧州
Tyskie	0.0%	Tyskie 0.0%	欧州
Lech	0.0%	Lech Free 0.0%	欧州
Great Northern	0.0%	Great Northern Zero	オセアニア
	3.5%	Great Northern Super Crisp	オセアニア
Carlton Draught	0.0%	Carlton Zero	オセアニア
アサヒドライゼロ	0.00%	アサヒドライゼロ	日本

啓発活動・教育・研修

■ 従業員への啓発強化

「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」の中の一つとして、私たち従業員の責任を、すべての社員が自覚し、行動することを宣言しています。酒類に対する正しい知識をしっかりと習得し、社員一人ひとりが「Responsible Drinking Ambassador」として広く社会に適正飲酒を啓発できるようにすることを目指しています。2023年までにすべての従業員が責任ある飲酒に関する研修を受講するという目標を掲げ、取り組んできた結果、受講率100%を達成しました。今後も、こうした研修を継続し、従業員の意識啓発や知識の習得に取り組んでいきます。

■ スマートドリンク活動の展開

2022年から日本ではスマートドリンク(略称:スマドリ)という啓発活動を展開しています。人に強要されることなく、その時の体調、気分や状況に合わせてノンアルコール飲料・低アルコール飲料の商品を自由に選択できる環境や文化を醸成することを目的としています。

若者に人気がある東京の渋谷では、好きなドリンクのアルコール度を0%、0.5%、3%から選べる「SUMADORI BAR SHIBUYA」を2022年から展開し、2023年には酔わなくても楽しめる新しい大人の嗜好品を提供するバー、「THE 5th by SUMADORI-BAR」をオープンするなど、お酒を飲む人も飲まない人もお互いの飲み方を尊重し合える社会の実現を目指しています。





健康価値の創造に向けたアサヒグループの取り組み

2023年、現代社会における健康課題解決に当社グループとしてどのように貢献できるかを経営陣で議論しました。その結果、私たちの商品が健康課題に与える影響を低減する活動と、当社グループが持つさまざまな商品や独自素材を活用した健康価値の創出という二軸において、事業活動を通じて取り組むことが重要だという結論に至りました。具体的に、前者は、世界保健機関(WHO)が過剰摂取を問題視する砂糖や塩分を控えた商品の提供、後者は、グループが持つ知見や独自素材、技術を駆使した健康商品の提供などに取り組めます。

砂糖使用量低減への取り組み

食環境や食文化の影響により砂糖摂取量が多い国や地域では、糖尿病や高血圧などの生活習慣病が問題視されています。特に、WHOが推奨する1人当たりの砂糖摂取量を大幅に上回る国や地域では、健康維持を推奨するための啓発活動、特に一部では砂糖税の導入やその検討が進んでいます。

1人当たりの砂糖摂取量が多い国の一つであるマレーシアでは、政府が2019年7月に砂糖税の導入に踏み切りました。Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.は、「RTDの清涼飲料商品において100ml当たり砂糖の使用量5g以下の商品の構成比を70%以上にする」という目標を掲げ、2023年にはマレーシア、シンガポール、ブルネイの総商品数における構成比の87%が砂糖使用量5g以下になりました。今後も砂糖使用量を低減した商品を開発し、お客様の砂糖摂取量低減による健康課題の解決に貢献していきます。



豪州もまた、砂糖摂取量が多い国であり、現在減少傾向にあるものの、行政でも問題視されています。Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd傘下のAsahi Beverages Pty Ltdが参加する豪州飲料協議会は、2018年に業界自主宣言として「Sugar Reduction Pledge」を掲げ、清涼飲料の砂糖使用量を2025年までに2015年比で25%削減することを目標に取り組んでいます。

Asahi Beverages Pty Ltdは、引き続きノンシュガー商品やローシュガー商品のポートフォリオ強化を通じて、豪州飲料協議会の目標達成に貢献していきます。

独自素材を活用した商品の展開

当社グループの『カルピス®』は、乳酸菌の無限の可能性を信じ、おいしく健康に役立つ飲み物として開発され100年以上前に発売されました。その後も乳酸菌の研究を続けた結果、当社グループの独自素材であるL-92乳酸菌は、健康な人の免疫機能の維持に役立つことが判明しました。また、L-92乳酸菌は、ホコリやハウスダストによる鼻の不快感の軽減にも役立つことが報告されています。

当社グループでは、L-92乳酸菌をはじめとした独自素材を配合したドリンク、粉末サプリ、粒状サプリなど、お客様のニーズに合わせて多様なカタチとお手頃な価格で商品展開をすることで、多くの消費者が容易に商品を手に取れるよう取り組んでいます。





人権

人権方針の改定

アサヒグループは人権尊重の取り組みをさらに強化することを目的に、2023年12月に「アサヒグループ人権方針」を改定しました。本方針はグループ理念「Asahi Group Philosophy」「アサヒグループ行動規範」及び「アサヒグループサステナビリティ基本方針」に基づく、人権に関する最上位の方針として、当社グループのすべての事業活動の基盤となるものです。

今回の改定を機に、改めて全社員に本方針の遵守を徹底するとともに、ビジネスパートナーの皆様に対しても理解と遵守を促していきます。今後は改定された内容に則して、人権課題の解決に向けた実質的な成果を伴うアクションを実行していきます。

改定のポイント

(1)国連「ビジネスと人権に関する指導原則」準拠の強化

人権分野の複数の有識者や、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた包括的な評価を行う団体との対話を通じて、人権方針を見直しました。対話から得た意見のほか、以下の要素も勘案しています。

- 各種外部評価の結果に基づくギャップ分析
- バリューチェーンにおける人権リスクの整理結果
- 脆弱なステークホルダーと人権課題の分析結果

(2)脆弱な立場にあるステークホルダーの明示

当社グループのステークホルダーの中でも特に脆弱な立場にある人々(子ども、女性、移住労働者、先住民など)を明示しました。こういった人々や人権擁護者の権利尊重を強化するとともに、グリーバンスメカニズムにおける通報者保護と救済措置の実行強化も宣言しました。

(3)新たな取り組みの強化

2022年に国連総会で普遍的人権であると決議された「清潔で健康的かつ持続可能な環境に対する権利」へのコミットメントを新たに加えました。気候変動や生物多様性の喪失による人権リスクを理解し、これらの人権デューデリジェンスに組み込んで取り組みを強化することを盛り込みました。

グリーバンスメカニズムの構築

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、2024年5月に新しい通報システム「Speak Upシステム」の運用を開始しました。このシステムによりすべてのステークホルダーが通報しやすい環境を整備し、コンプライアンス問題や人権侵害を早期に認識し、対応することを目指しています。

通報制度の一本化

従来RHQごとに運用していた仕組みをグループ全体で一本化しました。従業員や取引先だけでなく、直接取引関係にない第三者も通報できます。

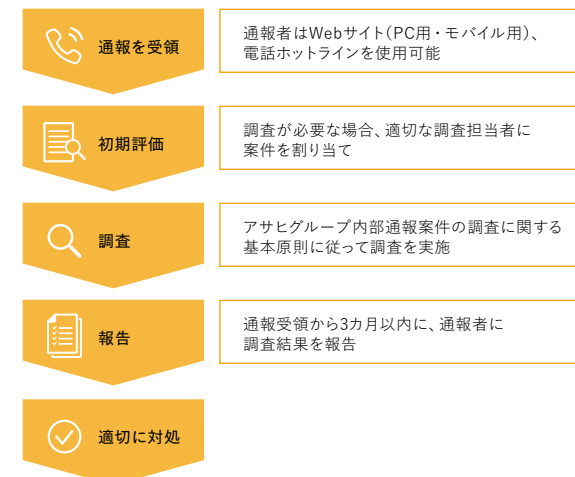
公平なアクセスと透明性

新システムは当社グループから独立した外部の専門企業が運営を担い、通報者は24時間365日、事業展開国の現地語で電話やオンラインで匿名通報することが可能です。

人権尊重とコンプライアンスの推進

システムから得たデータを問題の予防や早期是正などを目的とした施策に活用し、グループ全体でコンプライアンスと人権尊重に向けた取り組みを促進します。

「Speak Upシステム」の仕組み



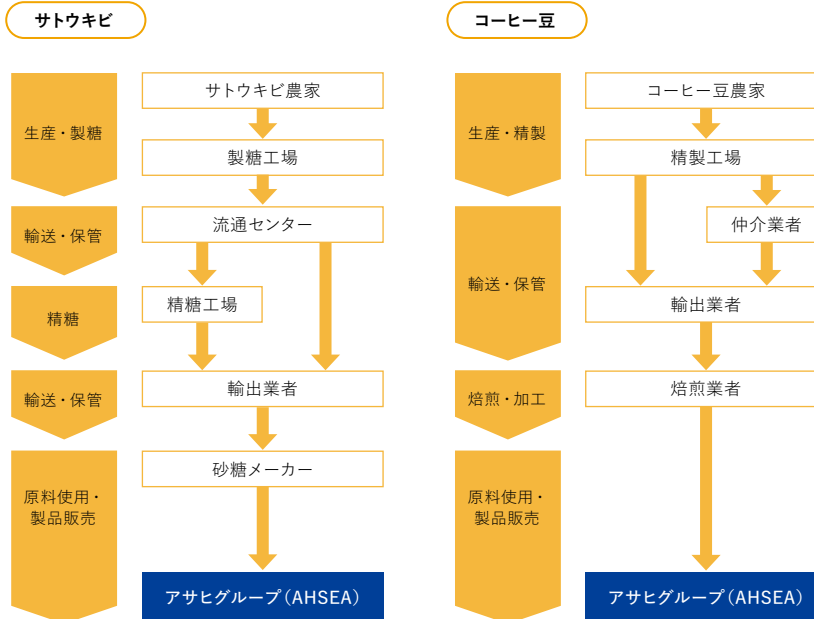
通報者は「Speak Upシステム」を通じて追加情報の提供、進捗確認、結果の確認などが可能



人権

ブラジルの生産者を直接訪問

当社グループでは2017年に主要原料品目を対象とした「現代奴隷リスク分析」を実施しました。この結果を踏まえ、リスクが高い原料について、(一社)ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーン(ASSC)とともに人権リスク特定取り組みを行っています。2021年はアサヒ飲料(株)で使用しているエチオピア・タンザニア産コーヒー豆について、2022年はAsahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.(AHSEA)で使用しているブラジル産サトウキビについて調査を行いました。2023年は、調査で確認された潜在リスクの実態を詳細に把握し、その状況を踏まえた対応につなげるために、ブラジル産のサトウキビとコーヒー豆について生産地の訪問調査を実施しました。



サトウキビ

サトウキビ農園を所有し、製糖・出荷を一貫して行っている企業を訪問しました。サステナビリティ活動に関する対話を行うとともに、作業現場の視察及び作業を担当する従業員へのインタビューも実施しました。

対話では、環境配慮や人権尊重の一環としてGreen Energy Label/Certification、ISO14001、Bonsucro等13の認証を取得していることを確認しました。これらの認証取得により、取引量の増加や収益向上につながる手応えを得ていることが分かりました。

視察では、鋭利な刃物を使用している作業現場において、従業員が会社提供の保護具を着用したり、他の従業員が立ち入らないよう黄色いペンキで区分けするなど、労働安全に配慮されている状況が確認できました。

工場の従業員からのヒアリング内容

- OJTで先輩からの安全指導がある
- 課題や問題点については安全委員が対応を検討し、対策を周知させる仕組みがある
- 組合があり、職場の組合員を通じて意見を上げることができる
- 苦情処理システムもあるが、通常は職制を通じて問題の解決を図ることができている
- 健康診断を年1回受診しており、懸念点が発覚した際は産業医にケアしてもらえる



ブラジルのサトウキビ農園での視察の様子



人権

コーヒー豆

2021年に実施した調査では、主要原料の中でリスクが高いコーヒー豆についてエチオピア・タンザニアのみ調査しましたが、2023年はブラジルにおいて、AHSEAの調達先を訪問し、実態調査を行いました。

その結果、従業員とは適切に雇用契約書が締結されており、勤務記録や賃金明細からは国内法を遵守していることが確認できました。また、各種薬品の保管倉庫では適切な管理がなされており、緊急時に配慮した水洗器設置も確認ができました。

■ 従業員からのヒアリング内容

- 作業安全監督者が必要な装備の着用をチェックしている
- 会社指導のもと、有給休暇を適切に取得している
- 入社時に労働手帳が交付され、給与体系が記載されている
- 会社から通勤費が適切に支給されているほか、マスクや防具等も会社負担で整備されている

NGO組織 Imafloira訪問

1995年に創設された、ブラジルの環境・人権問題について活動するNGO組織のImafloiraを訪問し、第三者の視点からのサトウキビ、コーヒー豆生産に関する情報を得ることができました。ブラジル労働省が奴隷労働撲滅を目的として法規に違反している企業・経営者を公表している「ダーティリスト」の最新版を提供してもらい、今回訪問した2社を含め、AHSEAのサプライチェーンのステークホルダーは掲載されていないことを確認しました。

一連の訪問結果を踏まえたこれからの対応

今回の調査についてASSCの見解をフィードバックしていただきました。これらを踏まえ、今後当社グループとして対応を進めていきます。

■ ASSCの見解

- 訪問した2社ともに人権侵害の存在は確認できなかった。欧州を中心としたマーケットからの要請もあり、各種認証取得など、自助努力によりサステナビリティ活動を推進している状況がうかがえ、評価できる。
- 作業現場の環境を踏まえ、熱中症や腰痛、騒音への対応策として、個人保護用具着用の徹底を継続することが必要と思われる。
- サトウキビの調達先においては雇用関連の帳票類の確認に至らず、労働者の権利確保の観点から、今後透明性の高い情報開示が求められる。また、システム化されている内部通報制度に関して、運用方法と労働者への周知、救済へのアクセス等の実効性を確認することを推奨する。

■ 当社グループの今後の対応

- 今回の訪問調査結果について、AHSEAの一次・二次サプライヤーをはじめとするステークホルダーと共有するとともに、2社には改善が求められる点及び継続して取り組んでほしい点を伝え、更なるリスク低減につなげる。
- サトウキビの調達先企業の内部通報制度の運用実態を把握し、有効性の確認を行う。
- 今回の訪問調査により、サプライチェーンの最も上流にある生産者まで遡り、直接コミュニケーションを図った上での実態把握ができた。一連の取り組みサイクルで得られた知見を活かし、今後はグループグローバル調達組織Asahi Global Procurement Pte. Ltd.のもとでグローバル統一の基準や情報プラットフォームを活用し、サプライチェーンの人権デューデリジェンスの取り組みを深化させる。

コーポレート・ガバナンス

- 85 コーポレート・ガバナンス方針と体制
- 87 取締役会議長・社外取締役座談会
- 91 役員一覧
- 93 経営の持続性を高めるGroup CEO・取締役のサクセッション・プラン
- 95 企業価値向上の動機付けとなる役員報酬
- 97 中長期の企業価値向上を実現する取締役会の実効性向上
- 98 適切なリスクテイクを促進するリスクマネジメント



コーポレート・ガバナンス方針と体制

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

基本方針

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」の実践により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。コーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先課題の一つと位置付け、グローバル化に対応したグループ経営の強化、サステナビリティ経営の推進などの社会との信頼関係の強化、ステークホルダーとのエンゲージメントの推進など、企業の社会性・透明性の向上に積極的に取り組んでいます。



詳細はWebへ ▶ コーポレートガバナンスの考え方と体制

当社のコーポレート・ガバナンス

当社は、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、継続的に取締役会の実効性の向上を図っており、以下の取り組みなどにより、取締役会が高い実効性を持って適切な意思決定と経営陣のモニタリングを行う仕組みを構築しています。

また、監査役及び監査役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、独立した客観的な立場から、取締役及びGroup CEO以下の経営陣の職務の執行を監査しています。

■ 取締役会の構成

当社は、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、AGPや経営戦略などから導いた当社取締役に必要な要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス」を策定し、これに基づき、当社が必要とする豊富な経験・高い見識・高度な専門性、能力を有する人物により取締役会を構成しています。

現在は、社外取締役が過半数となり、女性5名・男性6名、国籍3カ国と多様な取締役にて構成しています。

■ 取締役会での議論の実質化

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

■ 指名委員会と報酬委員会

透明性と公正性を担保するため、過半数を独立社外取締役で構成し、社外取締役が委員長を務める指名委員会と報酬委員会を設置しています。役員人事・役員報酬に関する議案を取締役会上程前に指名委員会または報酬委員会に諮問し、答申を受けた上で審議しています。

■ 監査役会の構成

当社は、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に求められる知識・経験・能力及び多様性をバランス良く確保するため、当社監査役に求める要件を明確化した「監査役会スキルマトリックス」を策定し、これに基づき、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物により監査役会を構成しています。

■ 実効性評価

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を推進するため、取締役会と監査役会の実効性の持続的な向上に取り組んでいます。外部の第三者の目を入れた、取締役会・指名委員会・報酬委員会及び監査役会の実効性評価を毎年実施し、更なる実効性向上のために対応すべき課題を認識し、翌年の計画に組み込むことで、実効性の向上を図っています。

2023年度の実効性評価は、取締役会において「当社の取締役会及び指名委員会・報酬委員会は、それぞれ実効的に機能しており、中長期的な企業価値を向上する責務を果たしている」と評価しました。監査役会においては、2023年度の監査役会は「有効に機能しており、実効性は認められる」と結論付けました。



詳細はWebへ ▶ 取締役会及び指名委員会、報酬委員会の実効性の評価の結果の概要(2024年3月26日)
監査役会の実効性の評価の結果の概要(2024年3月27日)

当社のコーポレート・ガバナンス体制の特徴

当社は、ステークホルダーからの信頼に応え、持続的に成長して中長期的な企業価値の向上を図るため、以下のガバナンス体制をとっています。

取締役会は、社外役員が過半数の多様な取締役により構成し、社内非執行の取締役が議長を務めることで、中長期の経営方針に関する事項など、企業価値向上に資する事項を適切に討議し、執行監督を行う体制としています。

企業価値の向上を担う執行体制は、Group CEOが全体を統括しつつ取締役会に対し執行責任を負っています。このGroup CEOを支えるグループガバナンスは、Finance、People、Growth、Sustainability、R&Dの各Group CxOが、それぞれの機能においてグループ全体を牽引します。また、Group CxO、各RHQのCEO等により、Group CEOの諮問機関Executive Committee（ExCom）を構成し、グループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、Group CEOへ専門的な見地から助言する体制としています。

この取締役会と執行体制に加えて、当社は、監査役及び監査役会が、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、監査役の独立性・独任制、常勤監査役と過半数を占める独立社外監査役といった監査役制度・体制の利点により、独立した客観的な立場から、取締役及びGroup CEO以下の経営陣の職務の執行に関し監査する体制としています。

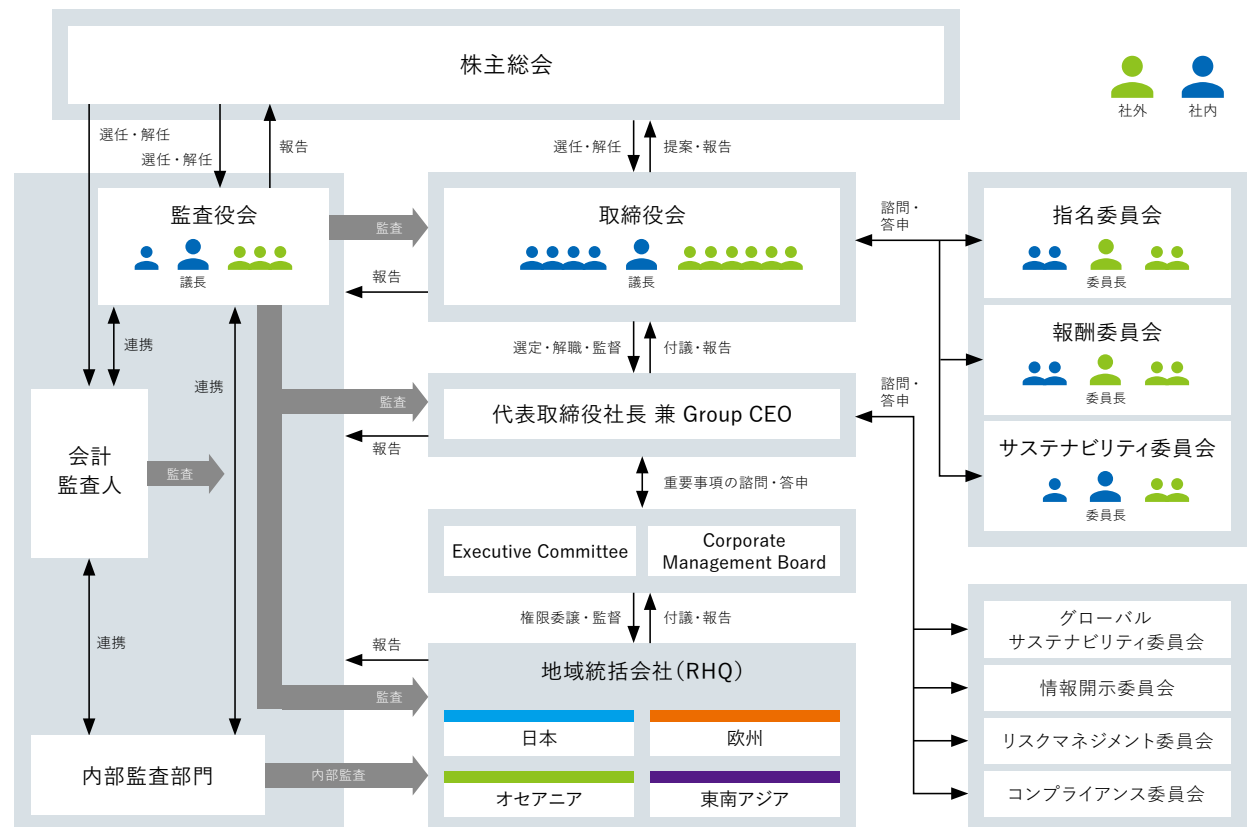
このように株主の負託を受けて、執行を監督する取締役会、企業価値の向上を担うGroup CEOとGroup CEOを支えるGroup CxO、ExCom等の執行体制、取締役及びGroup CEO以下の経

営陣の職務の執行の監査を責務とする監査役会の三者がそれぞれの責務を果たすことで、当社の中長期的な企業価値向上を図る体制を構築しています。



詳細はWebへ ▶ コーポレートガバナンス・レポート2024(2024年5月31日改定)

コーポレート・ガバナンス体制（2024年4月1日現在）



取締役会議長・社外取締役座談会

Our Dialogue

進展するグローバル経営への
評価と課題

1. グローバルガバナンス体制の進展と評価

アサヒグループは2016年以降、急激なグローバル化を進めてきました。ここまでの成果や今後の課題についてお聞かせください。

小路 グローバル化の進展は、当社グループの企業価値を着実に押し上げています。グローバル化に舵を切った背景にあるのは、マーケットを日本国内で線引きする必要があるのかという素朴な疑問でした。ビールにしてもその他の飲料にしても、流通から飲み方に至るまで、日本と似通っている地域は少なくありません。当社グループの更なる企業価値向上を考えた時、マーケットを全世界に拡大していくことは、自然な判断でした。ガバナンス体制の整備を含め、ここまで推し進めてきたグローバル化は概ね計画通りに進捗しており、100点満点中80点と評価しています。残りの20点は、変化する価値観へよりスピーディに対応できるか否かです。ここは今後の課題と認識しています。

佐々江 欧州やオセアニアを中心に、グローバル化を進めてきたのは、非常に大きな決断だったはずです。しかし経営陣からは、ここで歩みを止めることなく、拡充した事業基盤を活かして、更なる成長を果たしていこうという熱量を私は感じています。積極的に

小路 明善

取締役会長 兼
取締役会議長

松永 真理

社外取締役
(独立役員)

佐々江 賢一郎

社外取締役
(独立役員)

Our Dialogue



グローバル化を推し進めています。決して焦っているわけではなく、十分なリスクマネジメントを伴う高度な意思決定を通じ、事業機会を着実に掴んでいると評価しています。

松永 私は就任1年目ですが、当社グループのグローバル経営には特筆すべき点があると思っています。例えば、アサヒグループホールディングス(株)の経営陣や私たち社外取締役に加え、RHQのCEOが取締役会の場に参加する機会がありますが、情報共有や議論が噛み合っていないと感じることはほとんどありません。情報の流れがしっかりと仕組み化されており、地域別の販売量をはじめとした数字はもちろん、メディアにどのように取り上げられたか、競合の動きはどうかといった地域ごとの情報が毎月レポートとして上がってきます。社外取締役の立場からも、当社グループのビジネスを理解する上で非常に役立つものです。また、2023年の夏に豪州の工場を視察した際、従業員と直接会話する機会をいただきましたが、現地従業員の意識の高さや強い共感を窺い知ることができ、当社グループのグローバル経営のすごみを実感しているところです。

佐々江 私が就任した2年前から、取締役会でRHQのCEOが事業戦略の進捗における重要なポイントを報告する場が設けられています。業界動向を踏まえた当社グループの現状と、その分析・評価を客観的な視点で掴むことができるので、当時から私たち社外取締役にとって非常に有用な仕組みでした。情報共有が充実している一方で、戦略的な議論を取締役会でも一層深めていくことは今後の課題と言えるでしょう。この先の更なる成長を見据えると、例えば、R&Dやサステナビリティについて、すでに成果が上がっているプレミアム化やグローバルマーケティングといった差別化戦略と同等かそれ以上に、いかに各リージョン、各事業と連動させて練り込んでいくかという点で、議論の余地があると思います。

松永 同様に、ノンアルコール飲料や低アルコール飲料における成長戦略についても、さらに掘り下げた議論が必要ではないかと考えています。取締役会でも常々申し上げていますが、開発から販売、そして消費者が飲むシーンに至るまで、このカテゴリーにおいて、一貫したストーリーが描き切れていないのではないのでしょうか。酒類、飲料、食品といった事業群は、グローバルな事業基盤とともに、変化の激しい時代において、当社グループの強みとなるものです。ノンアルコール飲料や低アルコール飲料の領域を強化していくことは、当社グループの更なる企業価値向上につながると考えています。しっかりとした戦略ストーリーを打ち出し、リーディングカンパニーとして先頭に立つべきだと思います。

小路 お二人のご提言に私からも課題を付け加えると、私たちはさらにバックキャスト思考による戦略的な議論が必要だと感じています。M&A後のPMIで成果を上げ、定量的な業績も好調の中で、成功事例を今後も積み重ねていこうというフォアキャスト思考がどうしても強くなっています。変化の速い時代だからこそ、多角的な

視点によって未来を見通し、複数の事業シナリオを作る。それを踏まえて今やるべきことを判断するというバックキャスト思考の経営が、私たちにはまだ足りていないと感じています。これがないと社会や価値観が変化するたびに経営は翻弄されてしまいます。特に、急速に進展するデジタル技術は、将来の事業に影響する可能性が大いにありますので、対応できる人材が足りているのかといったことも含め、中長期的な視点を持たなくてはなりません。

佐々江 グローバル企業として語学力はもちろん、時代の変化に対応するためのデジタル技術の知見など、従業員のスキルアップも課題です。取締役会として、こうした課題を一つひとつ取り上げ、改善のために何ができるか検討していきたいと考えています。

ExComの設置と、CxO機能の再定義を行い、2024年から新たな執行体制が開始しました。新たな体制に至った経緯や今後の期待についてお聞かせください。

小路 2022年にスタートしたグローバル4極体制を通じ、各リージョンの競争力をさらに高めるとともに、グローバル軸での事業展開を掛け合わせることで確かな成果を上げてきました。今後は、各リージョン、各事業の総和を超えた企業価値の最大化を目指し、真のグローバル化に向けた新たなステージに移行していくこととなります。次の成長フェーズを見据え、グループ横断的に機能を発揮すべきFinance、People、Growth、Sustainability、R&Dの5つの機能において、それぞれ新たにGroup CxOを設置しました。

佐々江 地域別、事業別、会社別の縦割りではなく、グループ全体で企業価値を追求していくという基本方針に基づき、クロスボーダーで役割を発揮していくGroup CxOの設置は、非常に面白い試みだ

Our Dialogue

と思います。それぞれの機能が生み出す価値は、独立しているように相互に関係しています。執行サイドから話を聞いた時、この相互関係が深まると期待し、私も賛成しました。一方で、組織としてはフラット型になるため、トップの手腕が一層重要となります。

2023年の座談会で、多様なバックグラウンドとリーダーシップを併せ持つ人材が世界各地域からグループの経営層に上がってくるような体制にすることが重要であると申し上げました。RHQのCEOが参加するExComの設置によって、その点も進展したと評価しています。サクセッションは会社の命運を左右する問題です。将来の複数の事業シナリオにおいて、発生する課題に耐えうる人材を形成し、見つけ出していくプロセスですので、初めから答えが決まっているわけではありません。指名委員会では、ポテンシャルを秘めた人材を早い段階から可能な限り特定し、育成プロセスを含めてモニタリングするような仕組みにできないか、議論を行っています。指名委員会が箸の上げ下ろしすべてに口を出す必要はありませんが、前提となるコンセプトやプロセスを共有する必要はあると考えています。幹部候補となる若手人材や、すでに幹部クラスに



近い人材など、人材の層によっていろいろなプロセスが考えられますが、執行側と指名委員会で認識を合わせながら議論を進めていくことを重視しています。

小路 ExComのメンバーとしてグループ経営に参画していただくRHQのCEOの皆さんには、リージョン思考とグループの全体最適思考の2つを持ち合わせてほしいと思います。リージョンとグループ全体の経営をトレードオフの関係に捉えるのではなく、両方を追求するトレードオンを生み出していかなくてはなりません。AGPを具現化するためにも、グループ全体の動きや当社の経営の考え方を理解してもらう必要があります。既存事業と新規事業を考えるにあたってトレードオンを生み出し、既存事業を強化しながら、グループに眠るシーズを消費者や社会にとっての価値につなげるような新たな事業を生み出していく。そうした考え方に沿った経営で、複合的な企業グループとなっていくことが、当社グループの企業価値を高めるために必要だと考えています。

松永 RHQのCEOの皆さんとは、これまででも取締役会に来ていただくなど、交流の機会が多くありました。毎回感心させられるのは、4リージョンそれぞれが、プレミアム化やグローバルブランドなど、グループの重要事項についてしっかりと共通理解をしていることです。今後は、欧州やオセアニア、東南アジアから先進事例を日本に共有するなどの横展開の加速を期待しています。以前、AEI CEOのPaoloさんから、外部環境のトレンドについて、「日本ではアルコールに対する逆風という言い方をするが、欧州ではポジティブに捉えている」と伺いました。アルコールを飲める人と飲めない人を分けるのではなく、選択肢を広げる成長機会として捉えており、こうした前向きな発想は単独で事業を行っているだけでは生まれにくいと感じました。それと同時に、日本では世界初となる本物

のレモンスライス入りの『未来のレモンサワー』を開発するなど、リージョンごとに優れたイノベーション事例などが多くあることも学んでいます。今後は、そうした他地域・他領域の動きをいち早く捉えていきたいと思いました。

佐々江 日本から見ると欧州が優れていて取り入れるべき点があり、その逆もちろんあります。そのまま横展開できることばかりではありませんが、互いに良いところを吸収し合い、相乗効果で価値を生み出せるのが、グローバル経営のメリットの一つです。

2. アサヒグループの向かうべき方向

当社グループが中長期的に成長を続けていくために、どのように進化していく必要があるとお考えでしょうか。

松永 豪州の工場やAQIの研究所などの現場視察を通じて、当社グループには多くの成長シーズがあると感じています。一方で、現時点では、売上にはあまりつながっていません。持続可能な社会の実現に貢献できるシーズも多くありますので、もっとアピールしていくべきではないでしょうか。これからデジタル技術の活用が進み、バイオの領域は特に、開発スピードが上がっていきますが、新規事業はやはり人からしか生まれません。人の力とデジタル技術の活用をうまく組み合わせることで、当社グループが持っているシーズがダイナミックに花開くのではないかと、視察に行くたびに刺激を受けています。

小路 ノンアルコール領域において、私たちの発想は「アルコールをゼロにしたアルコール商品」の範囲に縛られているのかもしれない。そうではなくて、例えば食事に合う飲み物とはどのようなものかといった視点からノンアルコールの商品を考えることで、

Our Dialogue



これまでと違った商品が出てくるのではないかと考えています。

松 永 日本の飲食店のドリンクメニューは、アルコール飲料がメインにあって下の方に小さくソフトドリンクが書いてありますが、これも変わっていくのではないのでしょうか。アルコール飲料を飲む人、飲まない人という分け方だけではなく、飲み方の多様化が進み、そこに当社グループが多くの選択肢を提供することができた、より豊かな社会になると感じています。以前、試飲させていただいた飲料製品に、リンゴやブドウのとても良い香りがするものがありました。それは、果物の皮や芯をアップサイクルし、抽出した香りを利用した商品でした。言ってみれば、当社グループの技術で高付加価値化していたわけです。日本の飲料は、手ごろな価格帯で購入できる商品が多いですが、それに縛られることなく、ビール同様に更なるプレミアム化が推進できると期待しています。

佐々江 コロナ禍を経て、オンラインでのコミュニケーションが急激に増えましたが、やはり対面でのコミュニケーションも人間関係において重要だと思っています。そして、そうした場面はドリンクと深く結びついており、コミュニケーションの場という観点で、当社

グループにとっての文化的なアプローチは何かということも、今後の大きな課題ではないかと考えています。

小 路 文化的なアプローチにも関連しますが、AGPでは、Missionとして「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」を掲げています。期待を超えるおいしさとは、言い換えると顧客の潜在ニーズを具現化した商品とサービスです。期待を超える高付加価値商品を出し続けることによって更なる収益性改善につなげ、それをステークホルダーに還元しながら投資を行い、また高付加価値商品を生み出す。この好循環を生み出すために、期待を超える商品・サービスを生み出すためにどのような経営を行うか、潜在的なニーズをどのように具現化するか、そこに取り組んでいくことが、当社グループの独自性の一つであり、グループ全体のテーマです。

3. 目指す取締役会の姿

当社グループにおいて、これからの取締役会の役割とはどのようなものでしょうか。

佐々江 新たな取締役会の体制では、ジェンダー、国籍といった観点でも多様性が増しました。多様性はそれ自体に意味があるのではなく、多様な意見が出て、それをうまく取り入れることによって全体としてプラスの効果をもたらすことに意味があります。社外を含めた取締役と執行側が実効性ある議論を行うという点では、当社グループは率直にものを言い合える企業風土があり、非常に進んでいると評価しています。取締役会でも人間関係が円滑であるため、意見が対立したとしても、臆することなく問題を語ることでできる雰囲気です。新しい取締役に率直にご発言いただいて、新たな視点を取り入れて、より良い議論ができると期待しています。

松 永 私は就任して間もない頃、どこまで意見して良いのか戸惑っていた部分もありました。しかし、取締役会が発言しやすい雰囲気であったため、先述のノンアルコール飲料や低アルコール飲料の戦略面での課題について、ある時思い切って率直な意見を申し上げたところ、議長が意見への感謝とともに真摯に受け止めてくださり、驚きました。当社グループの取締役会は常にしっかり聴く姿勢を持って、議論がしやすい雰囲気を作ろうとしてくれています。佐々江さんと同様ですが、新体制ではこれまでと違う視点からさらに多様な意見が出てきて、議論が白熱していくことを期待しています。

小 路 取締役会は、企業価値向上に向けた有意義な議論を行う場です。それが執行に落とし込まれて、戦略が実行され、企業価値が向上するというような循環を作っていきたいと考えています。社外取締役に期待しているのは、幅広い視点から、執行側の思考範囲を超えた意見をいただくことです。それが当社グループの新たな価値創出にもつながります。そのためには、思ったことを率直に発言していただくことが重要で、発言に対して一切制限をかけたくないと考えています。私も他社で社外取締役を務めていますので、発言に躊躇してしまう気持ちも分かります。しかし、評価というのは、良いことばかりではなくて、問題点も指摘することです。執行側には課題を指摘されてめげるような人材はいませんので、臆することなく発言していただきたいと思っています。そして、いただいた意見を踏まえて、グループ内に留まらずに広い視野で考えていかなければなりません。世界経済がどのように変化していくのか、世界のステークホルダーに私たちがどのように貢献しているのか、そうした視点を持って経営をしていかなければならない時代に入ってきていると感じています。

役員一覧

2024年4月1日時点

指名

: 指名委員

報酬

: 報酬委員

サステナビリティ

: サステナビリティ委員

取締役



こうじ あきよし
小路 明善

取締役会長 兼
取締役会議長
取締役在任年数: 18年

指名

重要な兼職の状況

・(株)帝国ホテル 社外取締役



かつき あつし
勝木 敦志

代表取締役社長 兼
Group CEO
取締役在任年数: 8年

指名

サステナビリティ委員長



たにむら けいぞう
谷村 圭造

取締役 EVP*1 兼
Group CPO*2
取締役在任年数: 6年

*1 EVP: Executive Vice President

*2 CPO: Chief People Officer

報酬

サステナビリティ



さき た かおる
崎田 薫

取締役 EVP 兼
Group CFO*3
取締役在任年数: 3年

*3 CFO: Chief Financial Officer

報酬

取締役



にしな なおこ
西中 直子

取締役 EVP
2024年3月就任



クリスティーナ・アメージャン

社外取締役
(独立役員)
取締役在任年数: 6年

指名

重要な兼職の状況

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

報酬委員長

サステナビリティ



さ さ え けんいちろう
佐々江 賢一郎

社外取締役
(独立役員)
取締役在任年数: 3年

指名委員長

重要な兼職の状況

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

報酬



おおはし てつじ
大橋 徹二

社外取締役
(独立役員)
取締役在任年数: 3年

指名

重要な兼職の状況

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

報酬

指 名 : 指名委員

報 酬 : 報酬委員

サステナビリティ : サステナビリティ委員

取締役

まつなが まり
松永 真理社外取締役
(独立役員)
取締役在任年数：2年さとう ちか
佐藤 千佳社外取締役
(独立役員)
2024年3月就任

メラニー・ブロック

社外取締役
(独立役員)
2024年3月就任ふくだ ゆきたか
福田 行孝常勤監査役
監査役在任年数：2年

サステナビリティ

重要な兼職の状況

- ・松永真理事務所 代表
- ・セイコーエプソン(株) 社外取締役

重要な兼職の状況

- ・(株)Melanie Brock Advisory 代表取締役
- ・セガサミーホールディングス(株) 社外取締役
- ・三菱地所(株) 社外取締役
- ・川崎重工業(株) 社外取締役

監査役

おおしま あきこ
大島 明子常勤監査役
2024年3月就任かわかみ ゆたか
川上 豊社外監査役
(独立役員)
監査役在任年数：8年おおやぎ しげお
大八木 成男社外監査役
(独立役員)
監査役在任年数：3年たなか さなえ
田中 早苗社外監査役
(独立役員)
監査役在任年数：2年

重要な兼職の状況

- ・公認会計士
- ・(株)三菱総合研究所 社外監査役

重要な兼職の状況

- ・帝人(株) 名誉顧問
- ・東京電力ホールディングス(株) 社外取締役

重要な兼職の状況

- ・田中早苗法律事務所 代表(弁護士)
- ・松竹(株) 社外取締役
- ・(株)テレビ朝日ホールディングス 社外取締役



詳細はWebへ ▶ コーポレートガバナンス・レポート2024

経営の持続性を高めるGroup CEO・取締役のサクセッション・プラン

取締役会の実効性を継続的に向上させるため、当社取締役に求める要件を明確化した取締役会スキルマトリックスを策定するとともに、Group CEO及び取締役のサクセッション・プランを策定し、さまざまな施策を実施しています。また、グローバル経営に資する人材の確保・育成に向けた体制構築を推進しています。

サクセッション・プランと育成

アサヒグループは、Group CEO・取締役のサクセッション・プランの整備を最重要課題の一つと位置付け、Group CEO・取締役個人に求める要件と取締役会全体の構成要件に基づき、Group CEO・取締役のサクセッション・プランを策定し、取締役会及び指名委員会は適切にこれを監督しています。

サクセッション・プランに基づき、計画に沿った登用や配置、後継者候補に対するコーチング及び次世代・次々世代の後継者候補のための研修などを実施するとともに、外部機関による人材アセスメント、社内における360度評価などを活用し、指名委員会が定期的なモニタリングと必要に応じた計画の見直しを実施しています。

また、取締役及び監査役を対象として、その役割と責務に必要な研修を定期的実施しています。社外役員に対しては、当社グループの事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行うとともに、必要に応じて、事業所視察や従業員との意見交換など、当社グループ及び人材についての理解を深めるための施策を実施しています。

取締役会スキルマトリックス

取締役	意思決定スキル				監督スキル			
	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	非連続成長	シニアリーダーシップ	財務	リスク・ガバナンス	人材・文化
小路 明善	○		○	○	○	○		○
勝木 敦志	○	○	○	○	○	○		
谷村 圭造		○	○				○	○
崎田 薫	○	○		○		○		
西中 直子	○		○		○		○	
クリスティーナ・アメージャン		○	○				○	○
佐々江 賢一郎	○	○			○		○	
大橋 徹二	○	○		○	○	○		
松永 真理			○	○	○			○
佐藤 千佳		○		○	○			○
メラニー・ブロック		○			○		○	○

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

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



詳細はWebへ ▶ コーポレートガバナンス・レポート2024

■ Group CEOスキルセット

アサヒグループホールディングス(株)は、経営の持続性を高めるため、また、Group CEOのサクセッション・プランを透明・公正なプロセスで適正に実行するために、「Group CEOスキルセット」を策定しています。

Group CEOとして普遍的に必要なものに加え、当社ならではの必要なスキルで構成し、執行の最終責任者であるという観点から必要なスキルを明確化しています。

下図は、当社の現在並びに今後5年程度の間の社内外の経営環境を念頭に策定したもので、環境変化等がある場合には都度見直すこととしています。

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

■ Group CEOの選任及び退任

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

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

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

■ Group CEOの評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、Group CEOと業務執行取締役を以下の仕組みにより評価しています。

- 毎年度、各取締役が『中長期経営方針』・年次経営計画に基づき、年次の活動計画を作成し、Group CEOと協議、決定する。
- 年度終了後、各業務執行取締役は活動結果を自己評価し、Group CEOに提出し、協議する。Group CEOが各取締役の評価案を作成する。
- Group CEOは、報酬委員会に、自らを含む全業務執行取締役の評価案を提出する。
- 報酬委員会は、評価案の公正性・妥当性を審議し、Group CEO及び各取締役の評価と報酬を決定する(報酬の総額は、取締役会より委任された範囲内で決定)。

Group CEOに必要なスキル



人材像

社内外からどのように見られるべきか、どのような存在であるべきか

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

人物

職責遂行において鍵となる「パーソナリティ、態度・姿勢」

- 誠実さ・謙虚さ
- メンタルの強さ
- オープン・マインド

力量

職責を果たす上で必須の「見識、能力、専門性」

- 先見力・決断力・実行力
- 組織運営力
- 学習能力

実績

必要な「経験、成果」

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

企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

「Asahi Group Philosophy」の実践やサステナビリティと経営の統合などの追求を図るインセンティブとして十分に機能するよう、株主利益とも連動した報酬制度を構築しています。この制度により、透明で公正なプロセスに基づき、持続的な成長と中長期の企業価値向上につながる健全な役員報酬としています。

■ 役員報酬

取締役報酬

基本方針

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

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

報酬構成

取締役の報酬等は、社内取締役は基本報酬、賞与（年次・中期）及び株式報酬で構成し、社外取締役は基本報酬のみとしています。社内取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬となることを基本に、代表取締役社長の年収における変動報酬比率（賞与・株式報酬）が70%程度となること、また、株主の皆様と利益・リスクを共有する報酬である株式報酬の比率が20%程度となる構成にしています。なお、その他の社内取締役は、変動報酬比率が60%程度となるよう、役職・役割に応じて設計しています。

報酬水準

取締役の報酬等は、アサヒグループホールディングス（株）と同様の業容や規模、事業展開地域等の複雑性を有するグローバル企業群及び国内ベンチマークを参考に、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、設定しています。また、報酬水準を設定する際は、報酬構成の考え方に則して設定しています。

基本報酬（固定報酬）

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

変動報酬

当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針の一つに、変動報酬（インセンティブ）の年収に占める比率を高めるとともに、当社の持続的な成長（短期・中期・長期）と企業価値向上（財務的価値と社会的価値の両面）にインセンティブ施策全体で資することを念頭に、制度設計を行っています。

報酬決定方法

取締役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。決議の際には、取締役会の諮問機関として過半数が社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて内容を検討しています。報酬委員会は、公正な判断を保証するため、必要に応じて外部の客観的データを活用しています。取締役個人別の報酬額は、取締役会の決議により、報酬委員会に「個人別の評価」及び「評価に従った個人別の報酬額の決定」を一任し、決定しています。

取締役の報酬等の額改定

当社は、変化が激しく予測困難でグローバルな経営環境において、当社取締役に対し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上への動機付けをさらに高めること、また、多様な能力を持つ優秀な人材をグローバルレベルで登用し、継続的に経営者人材を育成することに中長期的観点で取り組んでいます。これらの取り組みの推進に向け、当社と同様の業容や規模、事業展開地域等の複雑性を有するグローバル企業群及び国内の企業群（時価総額上位100位以内）の水準を参考に、更なる競争力を有する報酬水準への中期的移行を図るため、取締役の報酬等の総額を年額3,000百万円（うち社外取締役400百万円）以内に改めています。なお、株式報酬は基本報酬及び賞与（年次・中期）の総額とは別枠となります。

取締役変動報酬一覧

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

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

- (1) 不祥事等により取締役会が支給額・付与ポイントを失効させることが適当と判断した者
- (2) 会社法に定める取締役の欠格事由に該当することとなったことにより取締役会が支給額・付与ポイントを失効させることが適当と判断した者
- (3) その他上記(1)または(2)に準ずると取締役会が判断した者

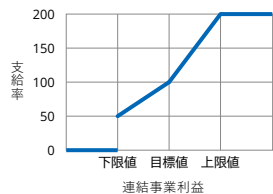
(i) 年次賞与の評価方法

年次賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

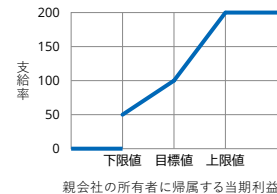
個人別支給額 = 役職別基準額×業績評価係数(事業利益支給率×50%+当期利益支給率×50%)
×個人評価係数*

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

事業利益支給率(%)



当期利益支給率(%)



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

*2：目標達成時に100%、0～200%の範囲で変動

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

監査役報酬

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

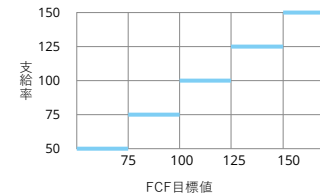
(ii) 中期賞与の評価方法

中期賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

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

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

財務的価値指標支給率(%)



*1：中期計画KPIとの連動、キャッシュ・フロー経営の深化のためにKPIとして選定

*2：目標達成時に100%、50～150%の範囲で変動

報酬構成(2024年度業績目標達成時のモデル報酬)

(%)

代表取締役社長 兼 Group CEO	30	30	20	20
取締役 EVP	40	30	15	15
社外取締役	100			

■ 基本報酬 ■ 年次賞与 ■ 中期賞与 ■ 株式報酬

* 2024年度年初予定額をもとに記載しています。

社会的価値指標支給率(%)

評価	支給率
S	150
A	125
B	100
C	75
D	50

<社会的価値指標の評価基準>

領域	ウェイト	点数	合計点数
気候変動	20%	1～5点	20～100点
容器包装	20%	1～5点	20～100点
水	20%	1～5点	20～100点
責任ある飲酒	20%	1～5点	20～100点
人的資本の高度化	20%	1～5点	20～100点
合計	100%	1～5点	100～500点

* 2024年度の領域を記載しています。

*1：中期計画KPIとの連動、社会的価値向上のためにKPIとして選定

*2：サステナビリティ指標(気候変動・容器包装・水・責任ある飲酒・人的資本の高度化)の進捗及び達成状況を総合的に評価

*3：目標達成時に100%、50～150%の範囲で変動

参考：取締役及び監査役の報酬等の額(2023年度)

(百万円)

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)	9名(4名)	329(78)	5名(―)	264(―)	5名(―)	127(―)	5名(―)	107(―)	828(78)
監査役(うち社外監査役)	7名(4名)	128(49)	―(―)	―(―)	―(―)	―(―)	―(―)	―(―)	128(49)

* 上記には、2023年3月28日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役朴泰民氏並びに監査役奥田好秀及び早稲田祐美子の両氏を含めております。

中長期の企業価値向上を実現する取締役会の実効性向上

中長期の企業価値向上に向けて、毎年、取締役会の実効性の分析・評価を行い、取り組むべき課題を抽出し、認識した課題への対応を進めていくことで、取締役会の実効性を継続的に向上していきます。

■ 取締役会実効性向上のフレームワーク

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

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

取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に定めたスキルを持つ取締役により構成することで意思決定能力と執行監督能力を備え、その上で、適切な年間計画を定め、適切なテーマを実質的に議論し、適時に意思決定・執行監督を行っています。そして、取締役会は、毎年、実質を重視した取締役会実効性評価を実施することで、課題認識と改善を続けています。

このように、取締役会は、効果的にPDCAを整え機能させることにより、その実効性を維持・向上しています。この取締役会と取締役役を、自ら実効性を評価・向上し実効的な監査を行う監査役・監査役会と、社外役員が過半を占める指名委員会・報酬委員会による実効的な関与が支えています。

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

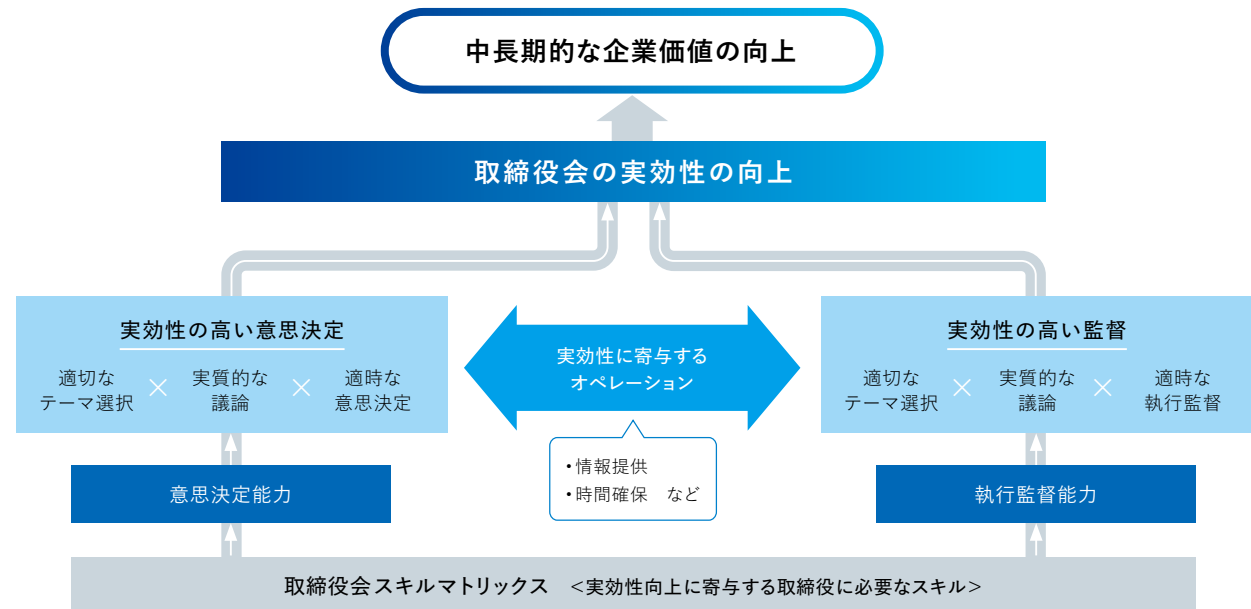
詳細はWebへ [コーポレートガバナンス・レポート2024](#)

■ 取締役会実効性評価

アサヒグループホールディングス(株)の取締役会実効性評価は、毎年、全取締役・監査役による実質の評価、事務局による形式の評価と、外部の第三者による客観的な意見に基づき取締役会にて討議し、評価と更なる向上に向けて認識する課題を決定しています。

2023年度の評価では、取締役会及び指名委員会・報酬委員会は実効的に機能していると評価しました。また、将来にわたり企業価値を向上するための課題を4点認識しました。認識した課題は、2024年度に対処していきます。

詳細はWebへ [取締役会及び指名委員会、報酬委員会の実効性の評価の結果の概要\(2024年3月26日\)](#)
監査役会の実効性の評価の結果の概要(2024年3月27日)



適切なリスクテイクを促進するリスクマネジメント

■ アサヒグループのリスクマネジメント

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

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

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

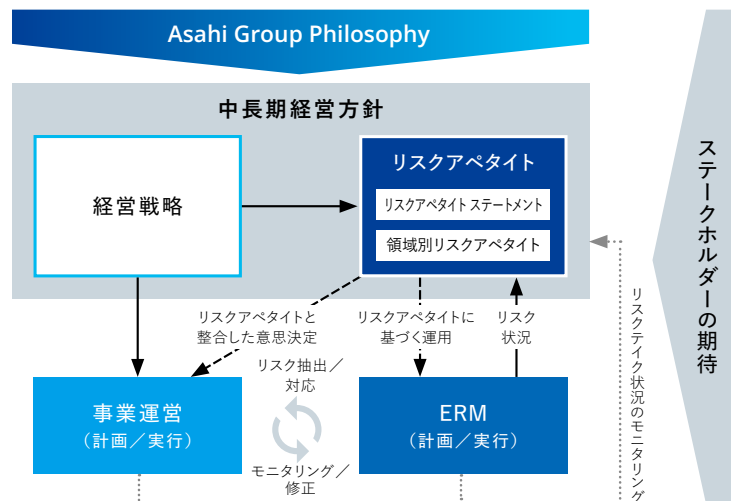
重大リスクについては、『中長期経営方針』との関連性を整理するとともに、リスクの「影響度」と「起こりやすさ」を軸にしたヒートマップを作成し、管理することにより、その回避・低減に向けて、環境変化などによるリスク状況のモニタリングを強化しています。

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

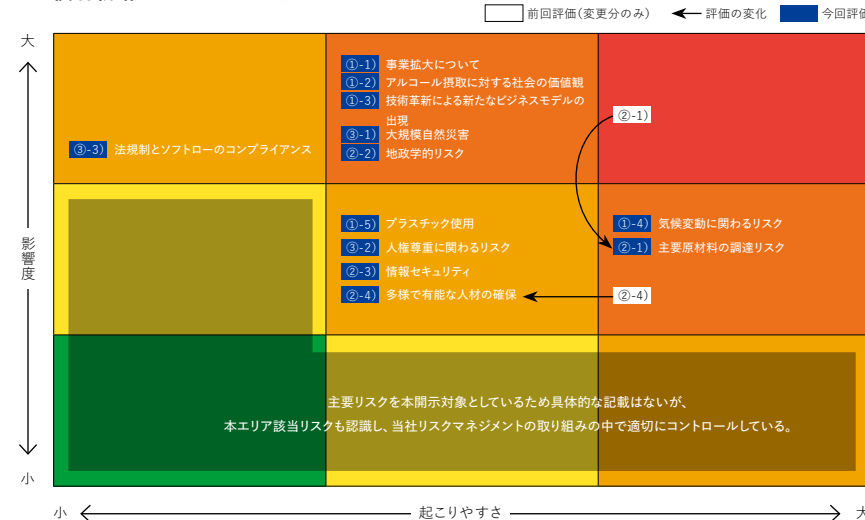
■ クライシスマネジメント体制

ERMにおけるグループ全体の重大リスクの中でも、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源遮断の危機があり「即時対応」する領域を「クライシスマネジメント」の対象としています。新型コロナウイルスやウクライナ危機などが発生するように、予測困難な時代において、クライシスマネジメントの実効性を上げるため、平時から「事前の想定」を行い、クライシス時に混乱なく速やかに対応できるよう「緊急時の即応体制」を構築しています。

事前の想定については、経営資源遮断の危機を想定した「リスクシナリオ」を作成し対応を準備しています。また、緊急時の即応体制については、クライシス類型に応じた対応主体をあらかじめ明確にし、危機発生時の初動における事実確認と重大性の評価を迅速・的確に実施し対応する体制を構築しています。



個別戦略リスクのヒートマップ



[評価変更リスク]

②-1 主要原材料の調達リスク
2024年1月に運営を開始したAGPROへのカテゴリーマネジメントとソーシング機能の集約により、グローバルでの安定調達と更なるコストベネフィット獲得につながる体制が整備された。社外環境としては今後も予断を許さない状況が続くと認識するが、前項取り組みの進捗により、当該リスク顕在時の影響度が低減した。

②-4 多様で有能な人材の確保
引き続き人材獲得が難しい状況が続く国や地域がある中で、当社グループ内の多様で有能な人材を機動的に活用できる体制が整い、またグループ内人材育成の強化や競争力ある報酬制度の導入等により、当該リスク顕在化の蓋然性が低減した。

■ 主要リスク

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

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

リスクタイトル	詳細	想定されるアサヒグループへの影響	アサヒグループの対応
① 中長期的に顕在化が懸念されるリスク			
1) 事業拡大について	- 外部の経営資源獲得により、日本、欧州、オセアニアの3極を核としたグローバルプラットフォームを構築 - 買収に伴い、2023年12月末現在、のれん及び無形資産はそれぞれ、連結総資産の40.6%及び21.5%に相当	- 事業環境や競合状況の変化による影響 - カントリーリスクの顕在化による金利高騰 - 市場縮小等による減損損失の発生	AGP及び『中長期経営方針』に基づいた価値創造経営の推進「ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大」「持続的成長を実現するためのコア戦略の推進」「長期戦略を支える経営基盤の強化」
2) アルコール摂取に対する社会の価値観	- WHOが掲げる「有害なアルコール使用20%削減」の目標など、世界的な規模での酒類販売に関する規制の検討 - 健康志向の高まりやアルコール離れによる消費需要の縮小	- 酒類の消費が縮小することによる業績影響 - 企業レピュテーションやブランド価値の毀損	- IARD等の業界団体や他業種を含めた業界との連携 - 適正飲酒の啓発活動、健康に配慮した商品の展開 - 販売や広告に関する自主基準の設定 - 従業員に対する責任ある飲酒の研修強化
3) 技術革新による新たなビジネスモデルの出現	- 最新デジタル技術を活用した新たな価値の提供 - AI活用によるサプライチェーンの効率化 - アルコール代替品の登場 - テレワークの普及や、EC等のオンラインチャネル利用の加速	- 業界での主導権喪失や競争力の低下 - アサヒグループのイノベーション先導による市場優位性の獲得や新規市場の創出	- DX領域において、生産性を向上するグローバル基盤を構築、デジタルネイティブ組織への変革、インキュベーション機能の強化、アジャイル型働き方の組み込みを推進 - R&Dにおいて、新たな価値創造、消費者の身体と心の健康の実現、環境・気候変動リスクの軽減、及び新規事業につながる非凡なシーズの開発に対する投資の強化 - 新たな販売手法や製造手法につながるテクノロジーを持った米国のスタートアップ企業にマイノリティ出資を行う運用会社を米国 サンフランシスコに設立
4) 気候変動に関わるリスク	- 平均気温の上昇、降水パターンの変化、異常気象の激甚化 - 温暖化ガス排出に関する規制強化 - 水資源に対する規制強化 - 顧客行動の変化	- 異常気象の激甚化による設備被害や機会損失、製品廃棄による損失の発生 - 主要な原材料価格上昇や操業コスト上昇 - 干ばつを起因とした水需給の逼迫、水価格の高騰による操業コストの増大 - 炭素税導入による製品価格転嫁 - 水使用の制限による事業継続への影響 - エシカル志向の高まりによる売上への影響	2040年のCO₂排出量ゼロを目指す中長期目標「アサヒカーボンゼロ」の達成に向けた、再生可能エネルギーの活用推進などの取り組み - 水使用量削減に向けた取り組み - TCFDの提言に則ったリスク・機会への対応と開示
5) プラスチック使用	- 廃棄プラスチックの規制強化 - プラスチックごみを原因とする海洋汚染による、プラスチックを大量に使用する製品への厳しい社会の目	- プラスチック素材の容器包装を多く使用している製品への需要の著しい低下 - 対応不十分によるレピュテーション低下 - リサイクル費用の負担増加や代替素材の使用による製造原価の高騰	2030年までにPETボトルをリサイクル素材、バイオ由来の素材などに切り替えるなどグループ全体目標「3R+Innovation」実現に向けた取り組み - 日本：「ラベルレスボトル」製品の拡大、リサイクル素材活用拡大に向けた「ボトルtoボトル」の水平リサイクルを推進、使用済のプラスチックを再資源化する会社への共同出資 - 豪州：リサイクル大手企業や容器メーカーと合併会社を設立し、リサイクルPET樹脂の更なる生産と供給のための工場を建設・稼働

リスクタイトル	詳細	想定されるアサヒグループへの影響	アサヒグループの対応
② 短中期的に顕在化が懸念されるリスク			
1) 主要原材料の調達リスク	・市況悪化による価格高騰 ・気候変動や自然災害及びパンデミック等による納期遅延や供給停止	・製造コストの上昇 ・製造数量が計画を下回ることによる業績の悪化	・状況に応じ複数年での契約締結、金融商品の活用による価格高騰リスクの回避 ・グループグローバル調達組織 AGPRO によるスケールメリットを活かしたコスト低減 ・グループ間での在庫情報共有による調整機能の活用
2) 地政学的リスク	・ウクライナ情勢や中東情勢、台湾を巡る緊張の高まり、米国と中国の対立関係など	・事業を展開する複数の国・地域において、輸出入制限、差別的な措置、商品不買運動、技術の分断、データに関する規制等により『中長期経営方針』の実行や業績・財政状態に影響を及ぼす可能性	・地政学的リスクに関する動向の情報収集と分析、リスクシナリオの策定及びリスクの把握によりその影響を低減するための適切な対策を検討 ・事業展開国・地域のカントリーリスク調査、情報収集、評価、リスクの早期認識、顕在化する前の適切な対処
3) 情報セキュリティ	・停電、災害、ソフトウェアや機器の欠陥、サイバー攻撃による事業活動の混乱、機密情報の喪失、個人情報情報の漏洩、詐欺被害、EU 一般データ保護規則 (GDPR) 等の各国法令違反の発生	・事業の中断 ・損害賠償請求やセキュリティ対策費用の増加などによるキャッシュアウト ・GDPR 違反による制裁金 ・上記による業績、財政状態、企業ブランド価値の毀損	・グループ全体で遵守すべきサイバーセキュリティの基準文書を制定し、運用を徹底 ・グループ会社のサイバー攻撃対策状況を評価し、セキュリティ体制を維持・向上 ・グループ全体のインシデント情報を集約し、リスク対応の強化を目的とした体制を整備 ・生成 AI の有効な活用による業務効率の向上とイノベーションの促進
4) 多様で有能な人材の確保	・グローバルな事業地域の拡大に伴う人材需要の増加と必要スキルの変化や高度化	・人材の確保、育成及び定着が不十分な場合、『中長期経営方針』の戦略を実行し、目標を達成する能力を毀損	・DE&I を推進し、エンゲージメントの高い企業風土を醸成 ・将来の経営幹部候補の育成による人材パイプラインの拡充・強化 ・グローバルにおける適材適所配置、社外からの人材登用の推進
③ 継続的に顕在化を留意すべきリスク			
1) 大規模自然災害	・大規模な地震、津波、台風、洪水等の自然災害に関連するリスクの高まり	・製品の製造・出荷の停止 ・原材料資材の調達不能 ・事業活動の中断、停止 ・消費マインドの落ち込み	・安否確認システムの導入、緊急時通信体制の強化 ・生産工場の耐震補強、設備の安全性確保などによる二次災害の防止 ・過去の大規模災害での実績と経験を踏まえた BCP 策定 ・サーバーセンターのバックアップセンター設置 ・有事の際に「緊急事態対策本部」を設置し、対応する危機管理体制を構築
2) 人権尊重に関わるリスク	・格差や貧困の拡大、気候変動等環境問題の深刻化、感染症や紛争の勃発、欧米を中心とした人権尊重に関する法規制強化等	・ステークホルダーからの信頼喪失に伴う業績の悪化 ・企業レピュテーションやブランド価値の毀損	・サプライヤー・自社従業員への人権 デューデリジェンス ・従業員一人ひとりが「アサヒグループ人権方針」を遵守するための人権教育 ・社内外からの声に対して適切に対応するための救済へのアクセス構築
3) 法規制とソフトローのコンプライアンス	・食品衛生法、製造物責任法、労働関連規制、贈収賄規制、競争法、GDPR 等の個人情報保護規則、環境関連法規等のさまざまな法規制の変更、予期しえない法律、規制等の新たな導入	・法令違反による処罰、訴訟の提起・社会的制裁 ・ステークホルダーからの信頼喪失によるレピュテーションや企業ブランド価値の毀損、業績の悪化	・「コンプライアンス委員会」による企業倫理・コンプライアンスの推進・監督 ・「アサヒグループ行動規範」の徹底、社員啓発研修
その他リスク			
1) 品質	・不測の事態による品質事故により、お客様の健康を脅かす可能性	・商品の回収や製造の中止に伴う費用の発生 ・お客様からの信頼喪失に伴う業績の悪化 ・企業レピュテーションやブランド価値の毀損	・サプライチェーンすべてのプロセスで、品質に影響を与える業務や注意すべき事項を抽出、その点検と是正による改善の PDCA サイクルをグローバル共通の仕組みとして展開 ・食の安全に関わる最新の分析技術を開発 ・国際的な品質・食品安全マネジメントシステムの考え方の導入、外部認証取得
2) その他のリスク	・財務リスク(為替、金利、格付け、保有資産の価格変動等) ・税務リスク ・訴訟リスク	・コスト増加、競争環境の悪化、事業活動の制限、業績・財政状態への影響	・各種リスクヘッジの活用

実績と計画

- 102 11カ年財務・非財務サマリー
- 103 2023年度の経営成績に関する分析
- 107 財務ハイライト
- 109 サステナビリティハイライト
- 111 社外からの評価
- 112 会社概要／投資家情報

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

	億円			億円										%
	2013	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	増減率 (2023/2022)	
経営成績（会計年度）：														
売上収益	¥ 17,142	¥ 17,855	¥ 18,574	¥ 16,895	¥ 17,069	¥ 20,849	¥ 21,203	¥ 20,890	¥ 20,278	¥ 22,361	¥ 25,111	¥ 27,691	10.3	
売上原価	10,329	10,734	11,005	11,028	10,982	12,954	13,032	12,973	12,832	13,832	15,893	17,702	11.4	
販売費及び一般管理費	5,639	5,837	6,218	4,460	4,602	5,931	5,957	5,788	5,768	6,349	6,780	7,353	8.4	
事業利益 * ¹	1,175	1,283	1,351	1,407	1,485	1,964	2,214	2,130	1,678	2,179	2,438	2,637	8.1	
親会社の所有者に帰属する当期利益－調整前	617	691	764	758	892	1,410	1,511	1,422	928	1,535	1,516	1,641	8.3	
－調整後 * ²	—	—	—	—	—	1,201	1,507	1,422	928	1,535	1,654	1,656	0.1	
EBITDA * ³	1,837	1,923	1,980	1,973	2,058	2,854	3,185	3,048	2,694	3,285	3,624	3,894	7.4	
設備投資額	485	598	521	536	635	896	782	861	845	882	1,056	1,169	10.7	
減価償却費	478	445	466	509	511	698	751	707	761	795	850	888	4.5	
研究開発費	108	107	104	104	96	117	124	128	132	142	151	175	15.9	
財政状態（会計年度末）：														
総資産	¥ 17,916	¥ 19,366	¥ 19,016	¥ 18,047	¥ 20,943	¥ 33,468	¥ 30,793	¥ 31,408	¥ 44,394	¥ 45,477	¥ 48,303	¥ 52,859	9.4	
金融債務	4,037	4,347	4,149	4,144	5,704	12,619	10,274	9,432	18,236	15,962	14,973	14,108	-5.8	
資本合計	8,275	8,965	8,918	8,037	8,461	11,527	11,496	12,483	15,178	17,591	20,629	24,658	19.5	
キャッシュ・フロー：														
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,573	¥ 1,468	¥ 1,128	¥ 1,165	¥ 1,545	¥ 2,317	¥ 2,524	¥ 2,535	¥ 2,759	¥ 3,378	¥ 2,660	¥ 3,475	30.7	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(657)	(922)	(756)	(771)	(2,685)	(8,858)	225	(1,037)	(12,434)	(143)	(692)	(1,177)	—	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(849)	(358)	(730)	(753)	1,196	6,619	(2,706)	(1,588)	9,568	(3,203)	(2,196)	(2,267)	—	
現金及び現金同等物の期末残高	411	622	433	433	485	581	573	485	485	527	374	599	60.1	
フリー・キャッシュ・フロー * ⁴	1,083	827	613	579	963	1,438	1,646	1,681	1,968	3,191	2,011	2,520	25.3	
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	¥ 135.73	¥ 148.92	¥ 166.25	¥ 164.82	¥ 194.75	¥ 307.78	¥ 329.80	¥ 310.44	¥ 196.52	¥ 302.92	¥ 299.10	¥ 323.82		
－調整後 * ²	—	—	—	—	—	262.23	328.95	310.44	196.52	302.92	326.48	326.90		
配当金	43.00	45.00	50.00	50.00	54.00	75.00	99.00	100.00	106.00	109.00	113.00	121.00		
親会社所有者帰属持分	1,772.47	1,904.64	1,916.69	1,723.97	1,825.57	2,499.62	2,502.67	2,720.76	2,992.06	3,467.47	4,067.12	4,856.22		
財務指標：														
事業利益率（%）	6.9	7.2	7.3	8.3	8.7	9.4	10.4	10.2	8.3	9.7	9.7	9.5		
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）（%）														
－調整前	8.0	8.1	8.8	9.7	11.0	14.2	13.2	11.9	6.7	9.4	7.9	7.3		
－調整後 * ⁵	—	—	—	—	—	13.7	15.2	13.0	7.5	11.0	11.1	10.3		
ROA（資産合計税引前利益率）（%）	7.0	7.1	7.6	6.5	7.7	7.2	6.5	6.3	3.3	4.4	4.4	4.8		
総資産回転率（倍）	0.97	0.96	0.97	0.93	0.88	0.77	0.66	0.67	0.54	0.50	0.54	0.55		
親会社の所有者に帰属する持分比率（%）	45.7	45.5	46.2	43.7	39.9	34.2	37.2	39.7	34.2	38.6	42.7	46.5		
Net Debt/EBITDA（倍） * ^{3, 6}	1.97	1.92	1.85	1.86	2.52	4.22	3.05	2.93	6.03	4.24	3.61	3.08		
ESG指標：														
期末連結社員数（人）	18,001	21,177	22,194	22,194	23,619	30,864	28,055	29,327	29,850	30,020	29,920	28,639		
取締役人数（合計）（人）（会計年度末）	11	9	9	9	10	10	10	9	9	8	8	8		
取締役人数（社外）（人）（会計年度末）	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
水使用量（千m ³ ） * ⁷	23,664	23,615	23,933	23,933	26,436	26,307	38,623	40,292	37,673	39,602	39,975	39,813		
CO ₂ 排出量（千トン） * ^{7, 8}	855	613	621	621	623	619	881	921	830	800	686	660		
CO ₂ 排出量（Scope3）（千トン） * ^{7, 9}	—	—	2,960	2,960	3,169	2,912	2,899	4,455	6,779	8,178	8,328	8,028		

*1 事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る利益指標です。
*2 調整後は、事業ポートフォリオの再構築など一時的な特殊要因（2022年より減損損失を含む）を除くベースとなります。
*3 国際会計基準（IFRS）：EBITDA＝事業利益＋無形資産償却費＋減価償却費 日本基準：EBITDA＝営業利益＋のれん等償却費＋減価償却費
*4 フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー－投資キャッシュ・フロー（M&A等の事業再構築を除く）。
2019年以前は、営業キャッシュ・フロー±有形無形固定資産の取得より算出。

*5 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計（但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）で除して算出。
*6 劣後債発行残高（3,000億円）の50%を、Net Debtから控除して算出。
*7 水使用量、CO₂排出量に関するデータの集計範囲についての情報は「アサヒグループサステナビリティデータブック」の報告対象範囲をご参照ください。
*8 2013年までは国内Scope1,2,3、2014年以降は国内・海外Scope1,2の実績です。
*9 2019年まで遡及して、排出係数の更新とサプライヤーデータ等の追加を行いました。

<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。

2023年度の経営成績に関する分析

経営成績に関する分析

■ 業績概況

2023年度の世界経済は、米国において、雇用者数の増加や個人消費の拡大を背景に景気は堅調に推移しましたが、欧州においては、インフレの進行により景気に弱さが見られました。日本経済は、原材料価格の上昇などの影響を受けたものの、経済活動の再開による内需の回復などにより、景気は緩やかに持ち直しの動きが見られました。

こうした状況の中、アサヒグループはグループ理念「Asahi Group Philosophy」の実践に向けて、メガトレンドからバックキャストして更新した『中長期経営方針』に基づき、持続的な成長と企業価値向上を目指した取り組みを推進しました。「目指す事業ポートフォリオ」の構築では、グローバルブランドの拡大展開やプレミアム戦略の推進による既存事業の成長に加え、周辺・新規領域の拡大と探索にも経営資源を積極的に配分しました。また、サステナビリティと経営の統合をはじめとして、持続的な成長を支えるDX（デジタル・トランスフォーメーション）やR&D（研究開発）といったコア戦略を推進するとともに、長期戦略を支える経営基盤の強化として、人的資本の高度化やグループガバナンスの進化にも取り組みました。

■ 売上収益

売上収益は、価格戦略やプレミアム化を中心とした売上単価の向上などに伴い全事業が増収となり、前期比10.3%増、2,580億円増収の2兆7,691億円となりました（為替一定ベース：前期比6.8%の増収）。

■ 事業利益

事業利益は、原材料を中心に大幅な変動費のコストアップ影響を受けましたが、増収効果に加え、各種コストの効率化に取り組んだことにより、前期比8.1%増、199億円増益の2,637億円となりました（為替一定ベース：前期比3.9%の増収）。

■ 営業利益

営業利益は、前年に計上した日本のSCM再編に伴う減損損失がなくなったことなどにより、前期比12.9%増、280億円増益の2,450億円となりました。

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比8.3%増、125億円増益の1,641億円となりました。また、SCM再編に伴う影響を除く調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比0.1%増、2億円増益の1,656億円となりました。

財政状態に関する分析

■ 総資産

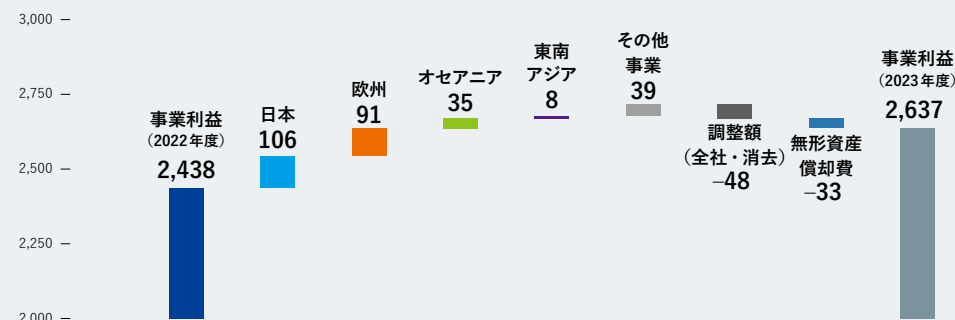
2023年度の連結総資産は、為替相場の変動によるのれん及び無形資産を含む外貨建資産の増加等により、前期末と比較して4,556億円増加し、5兆2,859億円となりました。

業績概要

	2022年	2023年	増減	前期比	(為替一定)
売上収益	25,111	27,691	2,580	10.3%	6.8%
■ 日本	13,017	13,629	611	4.7%	4.7%
■ 欧州	5,739	6,887	1,148	20.0%	8.3%
■ オセアニア	5,832	6,522	690	11.8%	9.1%
■ 東南アジア	517	578	61	11.9%	7.8%
■ その他	88	215	128	145.8%	137.0%
調整額 (全社・消去)	(81)	(140)	(59)	—	—
事業利益	2,438	2,637	199	8.1%	3.9%
■ 日本	1,089	1,195	106	9.8%	9.8%
■ 欧州	760	851	91	11.9%	(1.0%)
■ オセアニア	1,071	1,106	35	3.3%	0.8%
■ 東南アジア	6	14	8	144.2%	134.1%
■ その他事業	14	53	39	278.1%	260.2%
調整額 (全社・消去)	(166)	(214)	(48)	—	—
無形資産償却費	(336)	(369)	(33)	—	—
営業利益	2,170	2,450	280	12.9%	
親会社の所有者 に帰属する当期利益	1,516	1,641	125	8.3%	
調整後親会社の所有者 に帰属する当期利益	1,654	1,656	2	0.1%	

事業利益の増減要因

(億円)



負債

負債は、原材料関連の価格上昇に伴う営業債務及びその他の債務の増加や、為替相場の変動による外貨建負債の増加、社債及び借入金の減少等により、前期末と比較して527億円増加し、2兆8,201億円となりました。

資本

資本は、前期末に比べ4,028億円増加し、2兆4,658億円となりました。これは、配当金支出により利益剰余金が減少したものの、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により利益剰余金が増加したこと及び為替相場の変動により在外営業活動体の換算差額が増加したこと等によるものです。この結果、親会社所有者帰属持分比率は前期比3.8ポイント上昇し、46.5%となりました。

また、事業ポートフォリオ再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除いた「親会社の所有者に帰属する当期利益」及び「親会

社の所有者に帰属する持分合計」を算出に用いた調整後親会社所有者帰属持分当期利益率は10.3%(前期11.1%)となりました。

キャッシュ・フロー分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

税引前利益が2,419億円となりましたが、法人所得税等の支払による減少があった一方で、減価償却費等の非キャッシュ項目による増加や運転資本の効率化により、3,475億円(前期比816億円の収入増)の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

有形固定資産や無形資産の取得に加え、条件付対価の決済による支出などにより、1,177億円(前期比485億円の支出増)の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

主に社債発行による収入があった一方で、社債の償還や借入金の返済による支出などがあり、2,267億円(前期比72億円の支出増)の支出となりました。

以上の結果、当期末では、前期末と比較して現金及び現金同等物の残高は225億円増加し、599億円となりました。

キャッシュ・フロー関連指標

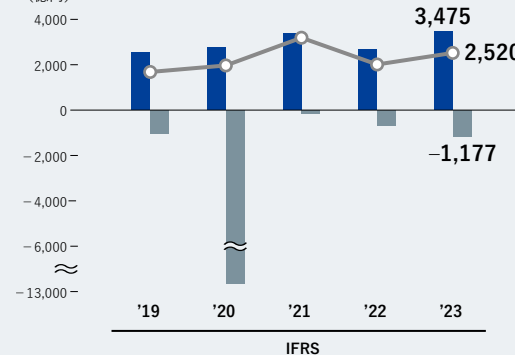
	2022年	2023年	増減
キャッシュ・フロー 対有利子負債比率(年)	6.1	6.2	0.1pts悪化
インタレスト・カバレッジ・ レシオ(倍)	24.5	27.5	3.0pts改善

* キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

* インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

キャッシュ・フロー

(億円)



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

* フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー－投資キャッシュ・フロー

(M&A等の事業再構築を除く)

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

資金の調達と流動性

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

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

設備投資*

当期の設備投資は、前期比113億円増の1,169億円となりました。

日本においては、主に売上・事業利益拡大につながる成長投資、収益改善投資やコア戦略の一つであるDXに関わるシステム投資を実施しました。欧州においては、主にハンガリー及びルーマニアにおける製造能力増強など成長投資を実施しました。オセアニアにおいては、主に売上拡大につながる缶の生産能力増強投資を実施しました。東南アジアにおいては、売上拡大に向けた基盤事業の維持・強化を目的とした営業投資を実施しました。

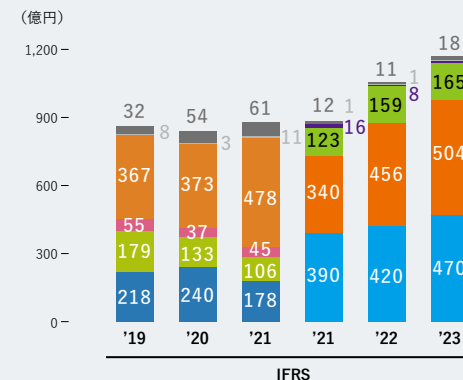
* リース資産及び子会社取得時の商標権は含まず

研究開発

当期における研究開発費は、前期比24億円増の175億円となりました。

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

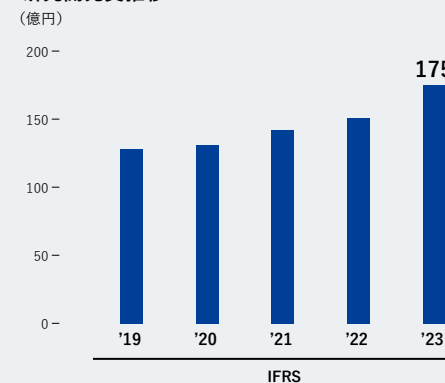
設備投資推移



(2019-2021) ■ 酒類事業 ■ 飲料事業 ■ 食品事業 ■ 国際事業
■ その他の事業 ■ 調整額(全社・消去)

(2021-2023) ■ 日本 ■ 欧州 ■ オセアニア ■ 東南アジア
■ その他 ■ 調整額(全社・消去)

研究開発費推移

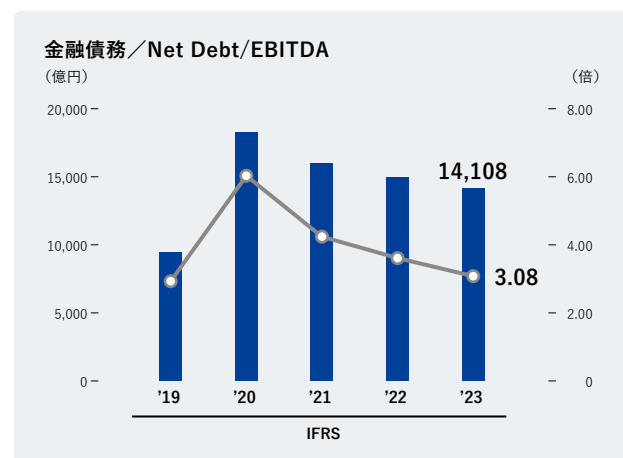


利益配分に関する方針と配当金

『中長期経営方針』に基づいて、創出されるフリー・キャッシュ・フローは、2020年に実施した豪州のCUB事業の取得に伴い増加した債務の削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高めるとともに、2022年以降のガイドラインとして、「Net Debt/EBITDA*は2024年に3倍程度」を掲げています。

当期の期末配当は、連結財務状況や通期の連結業績等を勘案し、年間では前期比8円増配の121円の普通配当を実施しました。調整後配当性向は37.0%となりました。

* 劣後債の50%はNet Debtから除いて算出



(左軸) ■ 金融債務 (右軸) ◇ Net Debt/EBITDA

* EBITDA=事業利益+無形資産償却費+減価償却費

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

2024年度の経営に関する方針

2024年度は、コスト全般の高止まりやインフレなどによる経済減速リスクが懸念されますが、引き続き『中長期経営方針』に基づいて、各地域におけるプレミアム戦略の推進などによる事業ポートフォリオの強靱化に取り組みます。さらに、サステナビリティと経営の統合をはじめとしたコア戦略の一層の推進に加えて、真のグローバル化に向けた人的資本の高度化やグループガバナンスの強化により、長期戦略を支える経営基盤を強化していきます。

■ 売上収益

売上収益は、日本・欧州・オセアニア・東南アジアの各リージョンにおいて、主力ブランドを中心とした販売強化や高付加価値商品の展開などにより、売上単価の向上を推進し、前期比2.6%増、709億円増収の2兆8,400億円を目指します(為替一定ベース：前期比3.6%の増収)。

■ 事業利益

事業利益は、変動費のコストアップに加え、マーケティング投資や人件費の増加を見込んでいますが、増収効果やコストマネジメントの強化により、前期比2.8%増、73億円増益の2,710億円を目指します(為替一定ベース：前期比4.2%の増益)。

■ 営業利益

営業利益は、日本における一連のSCM再編に伴う物流拠点の最適化に関連した固定資産除売却損益を織り込んでおり、前期比11.4%増、280億円増益の2,730億円を目指します。

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比16.1%増、264億円増益の1,905億円を目指します。また、SCM再編に伴う影響を除く調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比6.3%増、104億円増益の1,760億円を目指します。

■ フリー・キャッシュ・フロー、利益配分に関する方針と配当金

フリー・キャッシュ・フローは、事業利益の創出を中心に2,250億円の創出を計画しており、債務返済を優先することで、Net Debt/EBITDAは、『中長期経営方針』で掲げているガイドラインを達成する水準の2.7倍程度となる見込みです。

配当金は、1株当たり中間配当66円、期末配当66円とすることで、年間では前期比11円増配の132円となり、調整後配当性向は38.0%を予定しています。

財務ハイライト

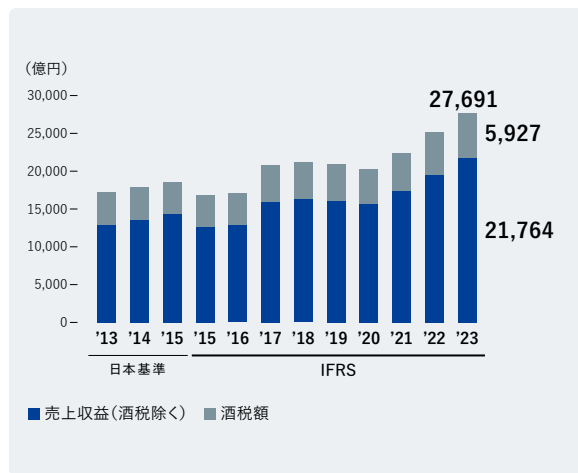
アサヒグループホールディングス(株)及び連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

売上収益／酒税額

2兆 7,691億円

(売上収益)

価格改定の効果やプレミアム化の推進を中心とした売上単価の向上により、増収となりました。

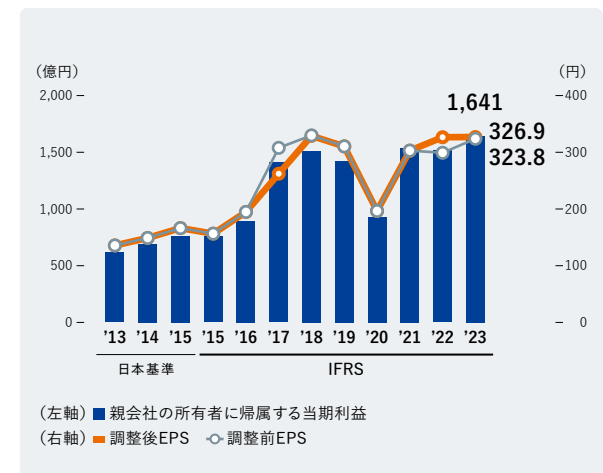


調整後EPS^{*2}／親会社の所有者に 帰属する当期利益

326.9円

(調整後EPS)

親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の増加などにより増益となりました。また、調整後EPSも増加しました。

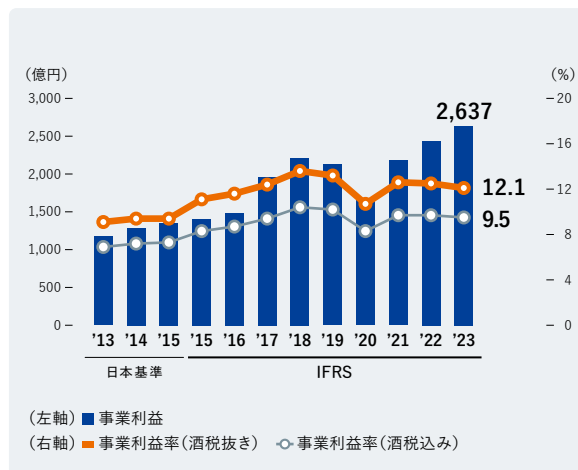


事業利益^{*1}／事業利益率

2,637億円

(事業利益)

原材料を中心に変動費が大幅に増加しましたが、増収効果に加え、各種コストの効率化により増益となりました。

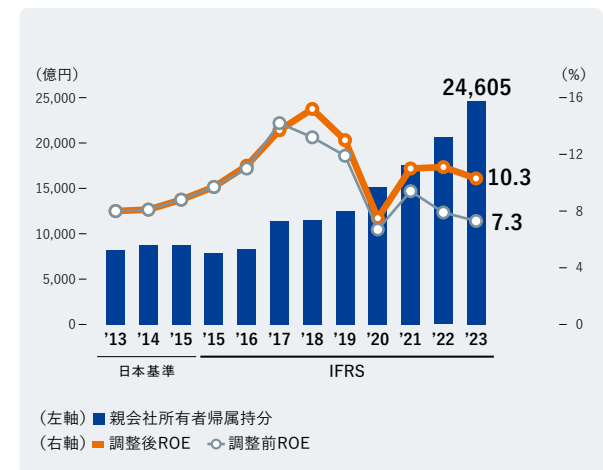


調整後ROE^{*2,3}／ 親会社所有者帰属持分

10.3%

(調整後ROE)

調整後ROEは、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益が増加したものの、純資産の増加により、低下しました。親会社所有者帰属持分は、利益剰余金や為替換算調整勘定の増加などにより、増加しました。



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

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

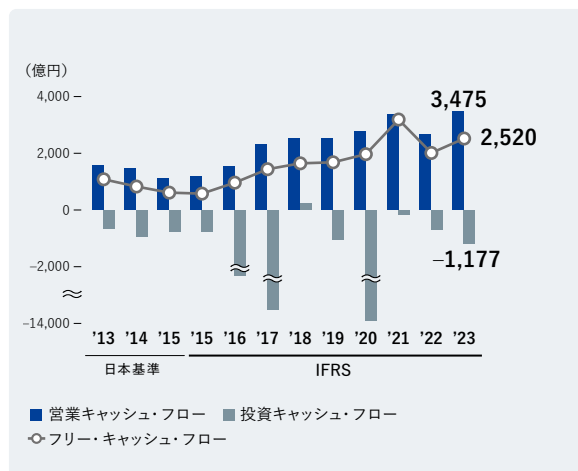
*3 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計(但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの)で除して算出。

キャッシュ・フロー

2,520億円

(フリー・キャッシュ・フロー)

フリー・キャッシュ・フロー*4は、事業利益の拡大や運転資本の圧縮などのキャッシュ創出により増加しました。

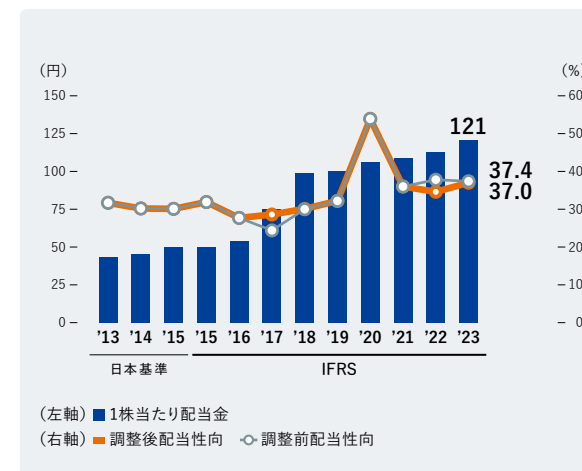


1株当たり配当金／配当性向*2

37.0%

(調整後配当性向)

1株当たりの配当金は、前期比8円の増配を果たしました。調整後配当性向は、『中長期経営方針』のガイドライン並みとなりました。

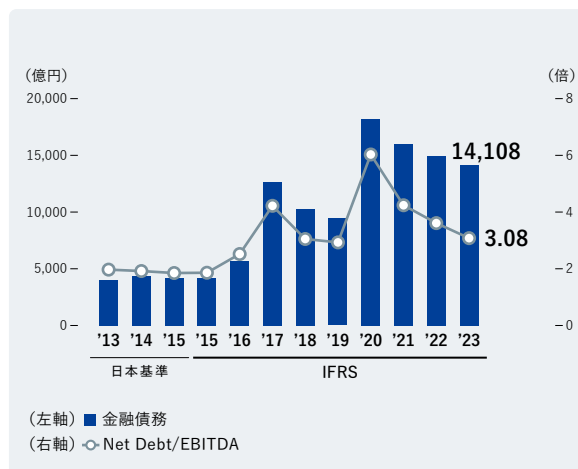


金融債務／Net Debt/EBITDA*5

3.08倍

(Net Debt/EBITDA)

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

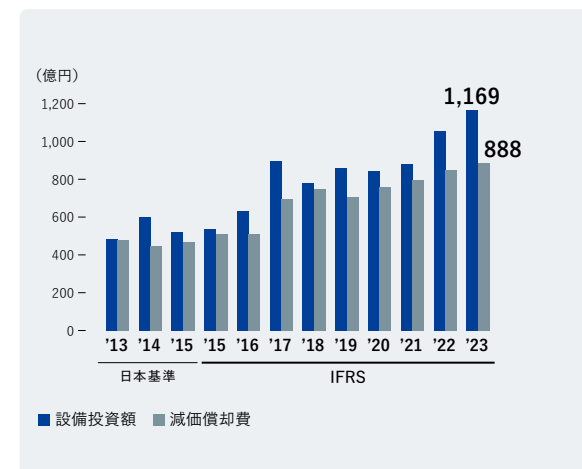


設備投資額*6／減価償却費*6

1,169億円

(設備投資額)

設備投資は、日本や欧州における製造設備の増能力投資に加えて、コア戦略に基づいたR&DやDX関連の投資を強化したことにより増加しました。



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

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

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

日本基準：EBITDA＝営業利益＋のれん等償却費＋減価償却費

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

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

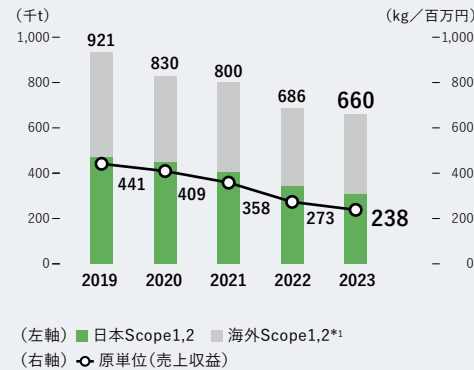
サステナビリティハイライト

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



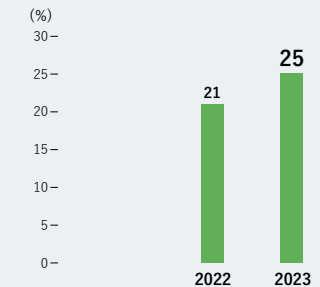
CO₂排出量／原単位

「2040年までにバリューチェーン全体でCO₂排出量ネットゼロを達成する」ことを掲げています。Scope1,2においては、2030年までに、CO₂排出量を70%削減する(2019年比)ことを目指し、取り組みを加速させています。



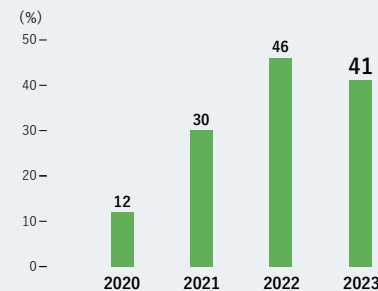
PETボトルにおける リサイクル素材、バイオ由来の 素材等の使用率

プラスチックに関するグループ全体目標「3R+Innovation」目標のもとで、2021年より「2030年までに、PETボトルを100%リサイクル素材、バイオ由来の素材等に切り替える」ことを目指しています。



再生可能エネルギー使用率

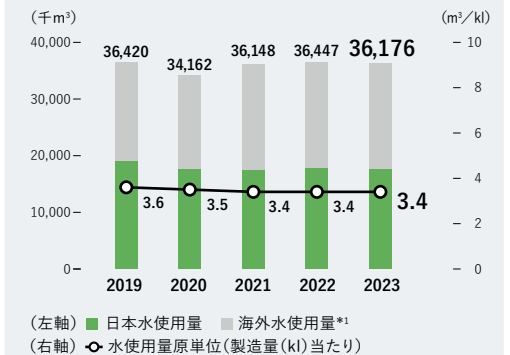
2040年までに再生可能エネルギー由来の電力の使用率100%を目指しており、工場などへの導入を進めています。



水使用量／原単位

グループの水使用量原単位の目標を設定し、達成に向けて生産拠点の水使用量の削減や再利用の促進に取り組んでいます。

* 対象範囲：酒類・飲料事業



* 海外Scope1,2及び海外水使用量の対象は以下の通りです。
2017年：オセアニア
2018年：オセアニア、欧州
2019～2022年：オセアニア、欧州、東南アジア



コミュニティ支援活動に参加した アサヒグループ従業員数合計

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

コミュニティ支援活動参加従業員数*1

10,665人



砂糖を削減したRTD商品比率

(Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.)

消費者の砂糖摂取量削減への貢献を目指し、100ml当たりの砂糖使用量5g以下の商品の構成比を70%以上にするという目標を設定しています。2023年は目標を大幅に上回る87%を達成しました。

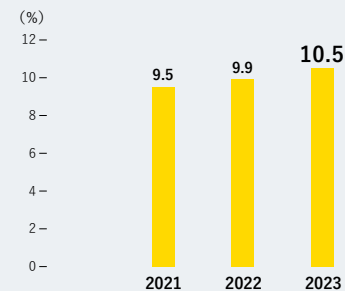
	2021	2022	2023
砂糖使用量 (100ml当たり)	5g	5g	5g
構成比目標	70%	70%	70%
構成比結果	82%	84%	87%

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



主要な酒類製品*2に占める ノンアルコール飲料・低アルコール 飲料*3の販売量構成比

当社グループでは、消費者の選択肢を拡大するべく、主要な酒類製品に占めるノンアルコール飲料・低アルコール飲料の販売量構成比を2030年に20%以上にすることを目指し、新商品開発や新たな飲用方法の提供に取り組んでいます。



「ビジネスと人権」に関する 研修受講者数

アサヒグループの日本国内全役員・社員を対象として「ビジネスと人権」をテーマにeラーニング(初級・中級・上級編)を実施し、受講者は、延べ22,669人となりました。

「ビジネスと人権」eラーニング参加数*1

22,669人

eラーニング(初級編)	7,395人
eラーニング(中級編)	7,156人
eラーニング(上級編)	7,390人

*1 延べ人数で算出

*2 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料

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

社外からの評価

ESG関連インデックスへの組み入れ状況

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

当社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマーク及びインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社のスポンサーシップ、保証、または宣伝ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。



2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

環境の取り組みへの評価

当社グループは、「自然の恵み」を享受して商品・サービスを提供する企業として、環境をマテリアリティの一つに設定し取り組みを推進しています。国際的非営利団体CDPによる調査において、最高評価となる「気候変動Aリスト」に認定されたほか、環境省主催の第5回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」環境サステナブル企業部門において、環境大臣賞である銀賞を受賞しました。



ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進・従業員の健康管理への評価

当社グループでは、「ピープルステートメント」をもとに、一人ひとりを互いに尊重し、安全と心身の健康を常に最優先に考えることとして、職場環境の整備を進めており、その取り組みが評価されています。



IR活動への評価

企業のディスクロージャーの姿勢に関心が高まる中、当社グループのIR活動は、適時・適切な情報開示、説明資料の分かりやすさが評価されています。



会社概要／投資家情報（2023年12月31日現在）

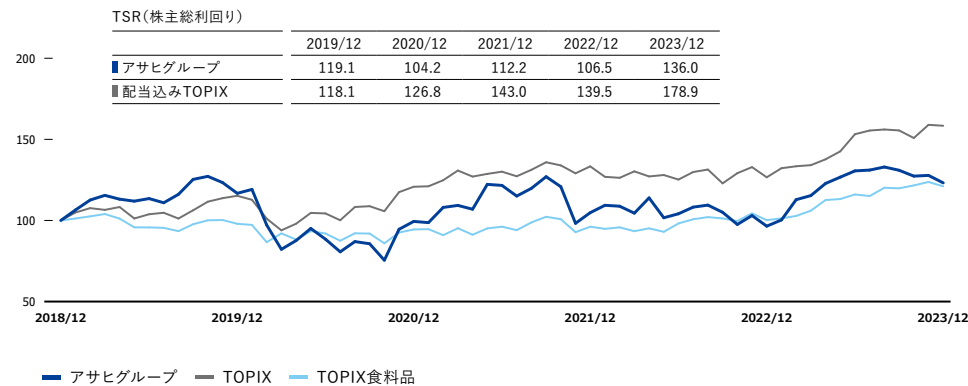
IR活動によるエンゲージメントの推進

2023年の主なIR活動

活動	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	四半期ごとに開催（G-CEO、G-CFO、担当役員が出席）
アナリスト・機関投資家向け事業説明会	日本・欧州の事業戦略説明会、サステナビリティ・DXの戦略説明会を開催（Region CEO 及び 担当役員が出席）
アナリスト・機関投資家向け役員及びIR取材	役員及びIR担当者による取材・電話会議・オンラインミーティング、社外取締役含むスモールミーティングを開催

株価推移

(Index)



* 2018年12月30日の終値を100としています。

会社概要

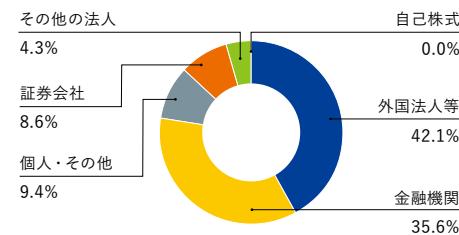
設立	1949年(昭和24年)9月1日
資本金	220,216百万円
社員数	192名(連結社員数28,639名)
グループ会社数	連結子会社数 199社 持分法適用関連会社数 32社
発行済株式総数	507,003,362株
単元株式数	100株
当期末株主数	143,801名
上場証券取引所	東京
証券コード	2502
決算期	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

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)	948,960	18.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	330,993	6.5
SMBC日興証券株式会社	171,064	3.4
第一生命保険株式会社	112,000	2.2
富国生命保険相互会社	100,000	2.0
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	94,293	1.9
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	79,030	1.6
GIC PRIVATE LIMITED-C	74,638	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	68,023	1.3
CEP LUX-ORBIS SICAV	57,277	1.1
合計	2,036,281	40.2

* 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。

所有者別株式分布



所有者区分	持株数(百株)	株主数(名)
■ 外国法人等	2,135,385	1,183
■ 金融機関	1,806,608	148
■ 個人・その他	477,399	140,485
■ 証券会社	432,947	48
■ その他の法人	215,776	1,936
■ 自己株式	1,915	1



お問い合わせ

アサヒグループホールディングス株式会社

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

〒130-8602

東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号

IR部門 E-mail : ir@asahigroup-holdings.com