



Asahi Group Integrated Report

2025年5月発行

2025



Make the world shine

“おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを

Our Brands

世界中に展開する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。



Key Figures

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



売上収益

2兆9,394 億円

事業利益

2,851 億円

EBITDA

4,190 億円

親会社の所有者に帰属する当期利益(調整後)*1

1,830 億円

フリー・キャッシュ・フロー

3,060 億円

EPS(調整後)*1

120.7 円

ROE(調整後)*2

10.7 %

Net Debt/EBITDA*3

2.49 倍

配当性向(調整後)*4

40.6 %

GHG排出量*5(Scope1,2)(2019年比)

35 %削減

GHG排出量*5(Scope3)(2019年比)

14 %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

37 %

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

12.8 %

経営層*8における女性比率

24 %

持続可能なエンゲージメントサーベイスコア

80

労働災害比率*9

TRIFR **3.33**

LTIFR **1.88**

* 記載の数値は全て2024年度実績

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

*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(ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの)で除して算出。

*3 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 2025年よりCO₂排出量をGHG排出量に表記を変更

*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

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

*9 記録可能総災害度数率(TRIFR): 全労働災害件数÷
延べ実労働時間数×1,000,000
休業災害度数率(LTIFR): 延べ労働時間損失日数÷
延べ実労働時間数×1,000,000

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



本レポートでお伝えするアサヒグループの価値創造

Contents

<h3>01</h3> <h4>価値創造の全体像</h4>	<p>▶ アサヒグループはどのように企業価値向上を図るのか</p> <ul style="list-style-type: none"> 各事業の総和を超えた企業価値向上に向けたメッセージ 更新した主要指標のガイドラインおよび財務方針 再構成したアサヒグループの企業価値創造プロセス 	<p>7 Group CEOメッセージ 15 Group CFOメッセージ 19 企業価値向上モデル</p>
<h3>02</h3> <h4>特集</h4>	<p>▶ 成長を加速するための独自戦略・イノベーションは何か</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長ポテンシャルの高いBAC領域の拡大に向けたマーケティング戦略と研究開発の取り組み マテリアリティのグローバル目標達成に向けて、AGPROが果たす役割 	<p>24 アサヒグループのBAC戦略 30 AGHとAGPROの連携に見る「One Asahi」のサステナビリティ</p>
<h3>03</h3> <h4>目指すステージへの道筋</h4>	<p>▶ 目指す姿に向けた『中長期経営方針』の進捗状況はどうか</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体のプレミアム化戦略の進展 インパクトの可視化に向けた取り組みの進捗 コア戦略の進展による成果と今後の方向性 RHQの機会とリスクを踏まえた中期総括と方針 	<p>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 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</p>
<h3>04</h3> <h4>マテリアリティ</h4>	<p>▶ サステナビリティと経営の統合に向けてどのような取り組みを進めているのか</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ目標達成に向けたコラボレーションや共創を通じた「One Asahi」の取り組み 社会課題解決と長期的な事業成長の両立 	<p>58 環境 61 コミュニティ 62 責任ある飲酒 64 健康 65 人権</p>
<h3>05</h3> <h4>コーポレート・ガバナンス</h4>	<p>▶ 戦略を支えるガバナンスはどのように進化しているのか</p> <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスを土台とした企業価値向上の実現 指名委員会等設置会社への移行によるガバナンス進化 	<p>68 コーポレート・ガバナンス方針 69 コーポレート・ガバナンスと企業価値の連関 71 取締役会議長・社外取締役座談会</p>
<h3>06</h3> <h4>実績と計画</h4>	<p>▶ これまでの歴史の歩みの中で、どのように業績が推移してきたのか</p> <ul style="list-style-type: none"> グループの取り組みや成果に基づく歴史の変遷 業績とサステナビリティに関する主要な成果や取り組み 	<p>87 アサヒグループの歴史 89 11ヵ年財務・非財務サマリー 90 2024年度の経営分析に関する分析</p>

編集方針／情報開示体系

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

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



報告対象範囲

アサヒグループホールディングス(株)
およびグループ会社

参照したガイドライン

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

本冊子中の記載金額について

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

将来見通しに関する注意事項

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



グローバル企業としての
躍進を目指し、事業・組織基盤の
強化を進める

勝木 敦志

取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO

Message from the Group CEO

Message from the Group CEO

次なる飛躍に向け、 新たなグループ体制の実効性を確信した1年

「事業ポートフォリオが酒類に頼っており、アサヒグループの将来成長には限界がある」、いえいえ、私はそう考えていません。ビールを中心とした酒類事業の重要度は変わりませんが、デモグラフィック上「アルコールを飲まない」選択をする人々のかたまりも、重要なマーケットとして捉えています。例えば日本の20歳以上の人口約9,000万人のうちで、過半数の約5,000万人が日常的に飲酒をしないと推計しています。また、2050年までのメガトレンド分析を通して、世界的にもアルコール代替品の需要や健康志向が一層高まると同時に、消費者の嗜好は多様化の一途をたどると考えられます。マスとして存在していたセグメントがより細分化、パーソナライズされるとともに高品質なモノ・コトが嗜好されるようになるでしょう。

こうした長期的なトレンドを捉えて成長を続けていくために、事業ポートフォリオ全体のプレミアム化を当社グループの基本戦略としています。しかし、それだけでは健康志向やアルコールへの一定の逆風というメガトレンドに対応できないだけでなく、「アルコールを飲まない」人々への価値提供という巨大な機会を取りこぼしてしまいます。この点において、BAC(Beer Adjacent Categories)*などの、酒類と飲料のケイパビリティを併せ持つ当社グループの強みを活かした取り組みや、酵母や乳酸菌関連

の独自技術を活かした新たな商品・サービスを収益基盤として確立することは不可欠と考えています。

「統合報告書2024」のCEOメッセージでは、「アサヒグループの成長ステージが各地域個別の事業基盤強化から、各事業の総和を超える本格的なグローバル成長を追求するステージへ移った」とお話ししました。ビールのプレミアム化やBACの成長をはじめとする「目指す事業ポートフォリオ」の実現を目指し、2024年は執行体制の刷新をはじめとする新たなグループガバナンス体制の強化を行いました。1年が経過した現在、その実効性を改めて確信するとともに、事業の進捗においても『中長期経営方針』の実現に向けて確かな手応えを感じています。

中でも、Group CxO(G-CxO)体制の導入とGroup CEO(G-CEO)の諮問機関であるExecutive Committee(ExCom)の設置を行うなど執行体制の変革を通じて、地域を超えた全体最適を追求できる体制が整いました。全体最適を実現するには各地域・機能の状況を把握し反映しながらも、グループ全体の視点に立って意思決定を行うことが欠かせません。私は以前から、関係者で議論を尽くし戦略の継続性も勘案しながら意思決定を行う日本式の経営スタイルと、データをもとに合理的かつアジャイルに大胆な意思決定を行う欧米式の経営スタイルを融合させ、それぞれの良さを活かすことによって最も強靱かつ適切な経営体制を構築できると考えてきました。そうした狙いで設計しているのが、各分野をグループ全体で管掌するG-CxOと、地域別に事業を管

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



お酒を「飲まない／飲めない」人も楽しめる
『SUMADORI-BAR SHIBUYA』



Message from the Group CEO



プレミアム化を軸とする戦略とグループシナジー創出に向けた
組織変革を実行し、経営基盤を一層強化しました。

今後も、アサヒグループの強みを最大限活かした戦略を推し進め、
持続的成長への道筋を力強く切り開いていきます。



掌するRegional Headquarters (RHQ)のCEO (R-CEO)が参加するExComであり、ここで議論を尽くした後、財務や人的資本などの重要な機能戦略はG-CxO、地域別戦略はR-CEOが担う体制にしています。これにより、G-CEO個人の資質に過度に依存しない合理的かつ持続性のある経営と、スピード感を持った戦略・施策の遂行の両立が可能になります。以前もR-CEO全員が参加する月に一度の会議を設けていましたが、ExComの設立により、従来以上に個別に蓄積してきたベストプラクティスの共有や高度な意思決定を実現できていると考えています。また、ExComのメンバー全員が対面で集い、仕事に対する考え方や人生の原体験も含めて話し合ったチームビルディングも議論の活性化に寄与しました。それぞれの価値観を深く理解できたことで、より忌憚ない議論が生まれるようになりました。今後はさらに効果的な戦略の策定につながっていくと考えています。

こうして執行の強化を進めたことに対応する形で、2024年の取締役会では、執行に対する監督機能強化の重要性や、アサヒグループホールディングス(株)(AGH)の監査体制と海外RHQですでに設けている監査委員会との連携強化に関する検討を重ねてきました。その結果、適切なリスクテイクの促進と、執行側の強化に対応する監督側の強化、AGHとRHQの監査委員会が連携した組織的監査による監査能力の拡大を主な目的に、2025年3月に機関設計を変更しました。機関設計の変更により、執行と監督両面のさらなる機能強化に目途がついた形です。しかし、組織は作り上げた瞬間から陳腐化するものです。形式だけでなく、目指す姿の実現に向けて最適な組織体制になっているか常に注視し、さらなる進化を目指していきます。

グループ全体でのシナジー創出を図っていくには、人的資本の高度化も不可欠です。当社グループでは2023年から「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」に基づくグループ全体でのタレントマネジメントを進めています。2024年にRHQ間で約40人の異動を実施したことは重要なマイルストーンであると捉えています。人的リソースをグループで共有しながら、今後も継続的にRHQ間の異動を促進し、グローバルレベルで人材の最適配置を行い、当社グループ全体のケイパビリティ強化につなげていきます。また、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンやセーフティ&ウェルビーイングの領域においては、グローバルカウンシルを四半期ごとに開催し、各リージョンのベストプラクティスの共有を活発化しています。グループ全体で一貫して取り組むことで、ビジネスにインパクトをもたらせるように、ありがたい企業風土の醸成を着実に進めています。



「目指す事業ポートフォリオ」の実現に向け着実に前進

新たな執行体制と組織のもと、『中長期経営方針』で目指す事業ポートフォリオの実現に向け、2024年は従来進めているポートフォリオ全体でのプレミアム化と、今後の重点分野となるBACの成長において、着実に前進することができました。事業ポートフォリオのコアとなる酒類領域では、プレミアム化によりビール類とビールテイスト飲料カテゴリーにおける単価がグループ全体で前年比2.6%上昇したことに加え、スポンサーシップ活動を中心とするグローバルブランドへのマーケティング投資も着実に収益に結実させています。中でも『Asahi Super Dry』は、「City Football Group」とのパートナーシップ活動や、「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を務めたことにより得た認知度を活かしたマーケティング活動などにより、母国市場の日本を除いた世界全体の販売数量が前年比10%増加しました。また、日本においても、酒税改正によるビールへの需要拡大を取り込むことに成功しており、2025年以降も、プレミアム化の流れを継続するためのマーケティング投資を積極的に行っています。欧州においてはインフレの鎮静化が進み、コスト上昇圧力が緩和する中、ボリュームの減少に歯止めがかかりました。プレミアムカテゴリーは引き続き市場に

受け入れられていますので、今後も、柔軟な価格戦略も含めた単価向上に伴い収益貢献が拡大していくと見込んでいます。

一方オセアニアでは、悪化する事業環境への対応が急務です。住宅ローン金利の高止まりなどが影響して個人消費が低迷、当社事業にも大きな影響を及ぼしています。政策金利の引き下げや減税政策により個人消費は2025年の下期以降に回復に転じることを見込んでいますが、厳しい市況下でも安定して収益を創出できるよう、短期・長期双方の時間軸で手を打っていく考えです。サプライチェーンの効率化やITシステムの統合など顧客の利便性強化を伴う収益構造改革を進めつつ、強固な市場ポジションを活かした収益基盤の拡大を目指して、マルチビバレッジ戦略を推し進めています。豪州市場において、酒類・飲料の複数カテゴリーで大規模に事業を展開している企業は当社グループのみです。各カテゴリーの商品開発を強化するだけでなく、カテゴリー横断でのノウハウ共有やトレードマーケティングなど多面的な施策を打つことで、競合他社との差別化を進めていく方針です。

ラグビーワールドカップ2023フランス大会



City Football Groupとのパートナーシップ活動



Message from the Group CEO

このように、2023年までグループの業績を牽引してきたオセアニア事業が2024年は一服し、回復を図っていますが、これを日本と欧州の好業績が補う形となり、事業全体としての強靭性が増したことを実感した1年となりました。



PERONI
NASTRO AZZURRO
0.0%



FERRARI
TEAM
PARTNER

事業ポートフォリオの中で成長領域と位置付けるBACにおいても、2024年は新商品の投入などによりグループの販売数量は前年比+13%と成長し、各リージョンにおける競争優位の確立が進んでいます。独自の脱アルコール製法を使用したアルコール度数0.00%の商品であり、品質・味わいの観点で他社商品にはない独自価値を提供するビールテイスト飲料『アサヒゼロ』を発売しました。多くの反響があり、ビールテイスト飲料領域におけるマーケットリーダーのポジションを盤石にしつつあります。他の地域でも、マーケティングや新商品の投入により、グローバルブラン

ドのノンアルコール商品が確固たる地位を築きつつあります。例えば、『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』はF1チーム「Scuderia Ferrari」へのスポンサー活動がブランド価値向上に寄与しています。RTD*についても、日本の『未来のレモンサワー』や豪州の『Hard Rated』の展開などにより大きく成長させることができました。

また、2024年に運営を開始したAsahi Global Procurement Pte. Ltd. (AGPRO)による調達コストの低減も各地域の収益を支えました。従来は各地域・各国単位で個別に行っていた調達活動について、グループ調達総額の約50%に相当する多くのカテゴリでAGPROが一括して管理する体制に移行したことにより、単純なコストセービングに加えて将来のコストアップ抑制などで、計画以上のベネフィットが得られています。2025年以降もコストアップが見込まれる環境ですが、AGPROの活動が軌道に乗ったことで、調達におけるレジリエンスは高まっています。今後も対象カテゴリーを広げることで、グループの収益性向上に貢献していきます。

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



マルチビバレッジ戦略のもと新たな収益の柱を育てる

当社グループが長期的に目指す事業の方向は、『中長期経営方針』で示す「目指す事業ポートフォリオ」から変わりません。メガトレンドを分析すると、地政学リスクの拡大で局所的な差異は生じるものの、世界経済は緩やかな成長曲線を描くと見込んでいます。冒頭でお話したように、アルコール課題の解決や健康志向の拡大、嗜好の多様化などを捉えることが、当社グループが成長する道筋の一つとなると考えています。

市場環境に目を向けると、世界の大手ビールメーカー各社がノンアルコール飲料や低アルコールビールの商品開発を進めており、市場が拡大するとともに競争は一層激

化しています。そうした中で、酒類だけでなく飲料の技術も有する当社グループのマルチビバレッジ戦略は差別化要素となります。当社グループは酒類と飲料の境界が縮まるマーケットのトレンドを捉え、多様化するニーズを把握・分析し、それに応える商品を開発していきます。例えば、酒類事業の醸造技術や飲料事業の調合技術などグループ各事業のノウハウを掛け合わせることで、各事業で培ったお客さまへの対応経験を相互活用することで、市場のニーズをよりの確に落とし込むことができ、さらには市場の期待を超える商品の開発も可能になると考えています。

Message from the Group CEO

ビールテイスト飲料をはじめとするBACは、酒類よりも一層細分化するニーズを捉えるため、少量多品種の商品ポートフォリオになるかもしれません。従来の中心である大量生産によってスケールで稼ぐビジネスモデルは堅持しつつも、個性のあるプレミアム商品によって多様化するニーズに応えるケイパビリティを加えることで、商品ポートフォリオ全体での提供価値をさらに高め収益を大きく押し上げる、この姿を目指します。従来のビジネスで培ったノウハウやリソースは、こうしたアジャイルに開発される商品にスケールをもたらすこともできます。既存の商品ポートフォリオの上に、細分化されつつも一定のスケールを持った商品を積み上げていく形で、BACを新たな収益の柱として育てていく考えです。

また、新たな価値を加えたカテゴリーやサービスを創り出すためのアイデアや知見、ニーズの収集といったマーケティング手法は常に補っていく必要があります。そのような知見を補うため、新しいトレンドが常に生み出される米国で2023年1月に立ち上げた

「Asahi Group Beverages & Innovation, LLC」を起点に、スタートアップへのマイノリティ出資を通じたノウハウや技術の取り込みを進めています。将来的には、当社グループが持つ酒類や飲料のケイパビリティと、外部のノウハウやアイデアをオープンに組み合わせ、ニーズを捉えつつも期待以上の価値を生み出せる、イノベティブな商品の開発を実現したいと考えています。そのために、BACとして定義するカテゴリーの目指す姿や戦略の道筋を具体化して示していく方針です。

こうして、酒類と飲料の垣根が低くなる中、多様な商品ポートフォリオを一元管理することで、消費者に幅広い選択肢を示して提供価値を高めるマルチピバレッジ戦略を推進します。これを各地域で市場に密着した迅速な意思決定のもと、よりスケールを拡大し、ケイパビリティを高めるため、酒類と飲料で管轄エリアが異なっていた従来の4RHQ体制から、マルチピバレッジを各地で展開する3RHQ体制に改めました。この再編により期待されるシナジーなどについては、今後の計画に織り込んでいきます。

中長期の成長を支える主要指標のガイドラインと財務方針の更新

2025年2月には、『中長期経営方針』における主要指標のガイドラインと財務方針について、2030年までを目途として更新しました。これは、当社グループがこれまで以上に資本効率を意識した経営に舵を切るという決意表明でもあります。具体的には、主要指標としてはEPSのCAGR(年平均成長率)をコミットすることに加えて、新たにROEとROIC、また株主還元の数値としてDOEを設定しました。

主要指標ガイドラインの策定にあたり、私は2024年、通常のIR活動を含め100回近く、投資家の皆さまとの対話を重ねてきました。その中で改めて課題として認識したのは、グローバルの競合他社と比較した際の資本効率の低さです。2016年、2017年、2020年と立て続けに実施した大型買収の資金調達により、当社グループの有利子負債は大きく膨らみました。2021年以降、健全な財務状態に戻すべく「2024年にNet Debt/EBITDA比率を3倍程度」という目標を設定し、資産の売却、運転資本の改善な

ども含めてキャッシュ創出力を強化し、有利子負債の削減に努めてきました。フリー・キャッシュ・フローやNet Debt/EBITDAは計画を大きく上回ってガイドラインを達成し、調整後配当性向についても1年前倒しで40%を上回ることができたものの、その過程では資本効率の向上を後回しにせざるを得ない状況でした。その中で、2022年からの未曾有のコストアップやインフレによる事業環境の変化などにより、事業利益やEPSのCAGRはガイドラインを下回る進捗となりました。加えて、大幅な円安による為替換算調整勘定の増加などもあり、2024年のROEは7.5%となり株主資本コストと同程度まで低下しました。資本市場からの評価も株価やPBRのバリュエーションが低迷する状況が続き、長期的な視点でも十分な評価をいただけていないという歯がゆい思いもありました。

Message from the Group CEO

新たな財務方針におけるキャピタルアロケーションとしては、引き続き、成長投資を優先しますが、資本効率の向上と株主還元の充実にも資本を配分していきます。

資本効率については、企業価値に最も明確につながる指標としてROEとROICを設定し、特にROICについてはRHQやビジネスユニットまで落とし込みながら、2030年に向けた目標設定とモニタリングを行います。市場との対話なども踏まえ、現在の資本コストは、株主資本コストベースで8%程度、WACCベースで5.5~6%程度と試算しています。それに対し、それぞれ3%以上のスプレッドを持たせたROE11%以上、ROIC10%以上を目指し2030年までに実現していく方針です。目標を「2030年まで」と従前よりも長期の設定としたのも、資本市場からの声を踏まえたものです。「短期的な目標設定では外部環境に左右されることもあり、結果として実力に見合った評価を市場から得られない。だからこそ、中長期の視線で目標を設定し、実現に向けた戦略を示してほしい」という意見を多くいただきました。利益成長に関する指標も同様の考え方に基

づき、事業利益の成長に加えて資本政策も反映されるEPSの成長率に一本化を図りました。

成長投資については、2030年には営業キャッシュ・フロー4,500~5,000億円の創出を目指しつつ、今後3年間は毎期1,700~2,000億円程度をオーガニック成長投資として設備投資に充当します。また、資本市場との対話を重ねる中でM&Aに関する質問も多くいただきます。現時点でM&Aの投資枠は設定していませんが、M&Aを行うべき機会が出てきた時には、当然ですが一定の財務基準に基づく規律ある投資に努めます。

株主還元については、DOE4%以上を目指した、累進配当の継続と機動的な自己株式の取得も実施します。自己株式は、2020年のCUB事業買収時に実施した公募増資の株式数に相当する約15,000万株を早期に買い戻し、中長期的にご支援いただいている株主さまに報いていきたいと思っております。その後もEPSやROEのガイドライン達成につながっていくことで、持続的な株価のバリュエーション・TSRの向上を図る方針です。

「サステナビリティと経営の統合」は目指す姿に近づく



WHOが「Global Alcohol Action Plan 2022-2030」において「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」という目標を掲げていますが、消費者だけでなく社会全体の潮流がアルコールの過剰な消費の低減に向かっていくことは明白です。そうしたことを踏まえて、当社グループのマテリアリティの一つである「責任ある飲酒」を推進するためにノンアルコール飲料・低アルコールビールの取り組みについて、2024年はグローバルサステナビリティ委員会にExComのメンバーも参加して議論を行い目標を設定し、推進しています。また、さまざまな会議体においても、RHQのベストプラクティスの共有やR&D、グローバルマーケティングといった各機能への戦略の落とし込みについて話し合いを進めています。

Message from the Group CEO

私はかねて社会課題の解決を収益の源泉としたいという思いがあり、そのためにはサステナビリティと経営を統合することが不可欠だと考えてきました。統合に向けては、サステナビリティの施策を立案し、各機能やRHQまで落とし込み、当社グループ全体として成果を上げていく必要があります。ノンアルコール飲料・低アルコール飲料の議論が示すように、私たちが目指す「サステナビリティと経営の統合」のあるべき姿に着実に近づいていると考えています。私の願いでもあるサステナビリティ施策と企業価値との相関関係の可視化や、サステナビリティ活動がもたらす事業インパクト、社会インパクトの定量化を引き続き進めていきます。それにより、施策の優先順位や投資判断の決定につなげ進捗を管理することで、社会と事業の持続可能性を高めたいと考えています。また、当社グループ単体で実現可能な領域と他社との連携が必要な領域を見極めながら、施策を進めていく方針です。2025年は国連で非感染性疾患に関する国際会議が開催され、アルコールに関する疾患や健康との関連も議論される予定です。「責任ある飲酒」を実現するために、他社や業界団体

「International Alliance for Responsible Drinking(IARD)」とも協力し、業界として議論やルールメイキングに対する働きかけを行っていきたくと考えています。

当社グループ単体での取り組みにおいては、GHG排出量ネットゼロ目標を2040年に10年前倒ししたことに加え、国際的イニシアチブであるSBTi(Science Based Targets Initiative)からFLAG*排出量を含めたSBTネットゼロ認定を取得するなど、マテリアリティに基づいた取り組みは着実に進捗しています。経営レベルでは、RHQであるAsahi Europe and International Ltd.(AEI)のサステナビリティを統括していたDrahomira MandikovaをG-CSOに選任し、欧州を中心に進む情報開示への対応も含めて十分な体制が整いました。サステナビリティへの取り組みが先行しているAEIを起点に、人材の異動とともに地域を横断したグループ戦略の高度化を進めています。今後は現場レベルの社員にも積極的に働きかけ、サステナビリティ活動が全ての業務と連動するよう、グループ全体で進めていきます。

* FLAG: Forest, Land and Agricultureの略称で、農業や林業、その他土地利用に関連するセクターのこと。FLAG排出量は、このセクターにおける非エネルギー起源のGHGを表す。

個別事業の総和を超えた企業価値を実現する1年に

2025年は、新たな機関設計を筆頭に、組織面や財務面、事業戦略においてもさまざまな新しい取り組みが始まります。体制面で本格的なグローバル化に踏み出した2024年から一歩進み、適切なリスクを取って、さらなる成長の機会を追求するという次のステージに立ちました。抽象的ではありますが、アサヒグループ全体を束ねる私をはじめ、経営陣が向かうべき方向性を適切に示し、各事業・機能が実行を担うことが重要

です。G-CEOとして、適切なリソース配分とベストプラクティスの共有を今以上に促進し、個別事業の総和を超えた企業価値を実現できるよう努めていきます。引き続き、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2025年5月

取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO

勝木 敦志

Message from the Group CFO



主要指標のガイドラインと

財務方針を更新し、

新たな舵取りのもと、

中長期的な企業価値向上を図ります。

崎田 薫

取締役 兼 執行役 Group CFO

最優先課題であった財務健全性目標を達成

2020年以降、新型コロナウイルスの感染拡大のほか、世界的なコストプッシュ型のインフレへの対処が求められるなど、平時とは異なる事業環境が続いています。そのような環境下で、アサヒグループはグローバルブランドの強化を中心とした戦略的な投資を継続しつつ、適切な価格戦略を実行してきました。2024年はトップラインの拡大において、単価上昇率*が2021年比で+20%、前年比で

+2.6%となり、プレミアム戦略も着実に進展しています。その結果、2024年度の事業利益は2,851億円(為替一定ベース:前期比+3.7%)となり、過去最高を更新することができました。地域別では、オセアニアにおいてインフレに伴う政策金利の高止まりによる消費環境の悪化が原因となり、計画を下回りましたが、日本や欧州は計画を上回る増益となりました。グローバル調達を担うAsahi Global Procurement Pte. Ltd.(AGPRO)では年100万米ドルを上回るコスト削減効果を創出したことも、増益を後押ししています。加えて、

* 日本・欧州・オセアニア: ビール類+ビールテイスト飲料の実績で算出

運転資本圧縮に伴う債権回収サイクルの短縮により、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)が良化したこともあり、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。

2024年度までの主要指標のガイドラインについては、事業利益およびEPSのCAGR(年平均成長率)一桁台後半という目標こそ下回りましたが、フリー・キャッシュ・フロー(FCF)については2024年度に3,060億円を創出し、3年間平均で2,530億円となったことで、目標とする3年平均2,000億円を大きく上回る結果となりました。2020年の豪州CUB事業の買収により一時は6.03倍まで膨れ上がったNet Debt/EBITDA(劣後債発行残高50%控除後)も、このキャッシュ創出力を背景に金融債務の削減に優先して取り組んだことで、2.49倍まで低下しました。財務上の最優先課題に位置付けていた財務健全性の改善が計画以上に進捗したことは、大きな成果と捉えています。株主還元についても、配当性向を段階的に高め、2025年度までに目指すとしていた「配当性向40%」を前倒して実現したと同時に、およそ10年ぶりとなる自己株式取得も実行することができました。今後は、キャッシュ創出力と財務基盤を活かし、『中長期経営方針』の実現に向けた投資を行うとともに、より株主還元にもキャッシュを振り向けるステージに入ったと考えています。

資本効率向上を意識した新たなガイドライン

これまでのガイドラインや財務方針の背景にあったのは、「グローバル企業としての成長を目指すには、まずはキャッシュ創出力を強化し、財務健全性の改善を優先する」という考え方でした。その一方で、資本効率の向上や株主還元の強化といった資本市場が

Message from the Group CFO

らのご要望に十分には応えることができず、今後の企業価値向上に関して、投資家の皆さまからの期待に沿えていなかったことが課題であると認識しています。

2025年2月に発表した新たなガイドラインの策定にあたっては、社内議論に加え、主要な投資家との面談など、資本市場との対話を特に重ねてきました。その中で見えてきたのは、事業利益の指標達成における課題と、資本効率の向上に向けた強い要望です。事業利益は、当社グループ本来の稼ぐ力だけでなく、外部環境の影響を大きく受けます。主要指標のガイドラインで掲げていた「事業利益およびEPSのCAGRを一桁台後半」という目標を下回る結果となったのも、当社グループのキャッシュ創出力を高めてきた一方で、コロナ禍やインフレによるコストアップなど、外部環境の影響を強く受けたことが要因の一つです。当社グループがコントロールできない外部環境変化に起因する、目標達成の不確実性が課題でした。加えて、2021年度以降、コストアップに伴う利益率の低下や大幅な円安による為替換算調整の増加により、ROEは低下傾向にあり、2024年度は7.5%と株主資本コストと同水準まで低下しています。その一方で、これまでのガイドラインでは資本効率に関わる指標を設定していなかったため、今後の改善見通しが不透明であることも、市場に不安を抱かせる要因であったと認識しています。この現状は株価指標にも反映され、PBRは2024年度末で1倍弱にまで低下し、PERもグローバルの競合各社と比較して低位にとどまっていました。実際に対話を行った投資家の皆さまからも、「グローバル競合と比較した上で、それに並ぶ水準のエクイティスプレッド拡大を目指して目標を設定してほしい」「成長投資だけでなく株主還元も含め資本効率を重視したキャッシュアロケーション方針の策定を期待する」などの意見をいただきました。

中長期的に投資家の皆さまからご支持をいただくためには、『中長期経営方針』と同期するエクイティストーリーを打ち出し、主要指標のガイドラインに対する不安の払しょくや、より株価を意識したメッセージを発信すべきである。そうした考えのもと、取締役会をはじめとする社内議論を経て、中長期的な企業価値向上のために、成長投資を最優先としながら、収益性だけでなく資本効率の向上にもキャッシュを振り向けていく方針を決定しました。

エクイティスプレッドの拡大に取り組む

このような経緯を経て更新したガイドラインのもと、『中長期経営方針』の実現に向けた成長投資の拡充と、資本効率の向上および株主還元の充実を目指していきます。収益性指標はEPSのCAGRに一

本化し、資本効率の指標としてROEとROICを設定しました。資本政策などの取り組み成果も反映できるEPSと資本効率を測る指標を設定することで、中長期的な企業価値向上を実現していきます。具体的には、2030年を目途として、EPSのCAGRを「一桁台後半から二桁」、ROE 11%、ROIC 10%以上の実現を目指します。EPSを収益性指標に採用していることから事業由来の利益成長だけでなく、状況次第で自己株式取得の実行も選択肢となります。

直近の金利上昇やマーケットリスクプレミアムの動向を踏まえ、当社の株主資本コストは8%程度、WACCを5.5~6%程度と認識しています。ROEとROICに関しては、それぞれの資本コストを上回る資本効率を実現することを前提として、さらにそのスプレッドを拡大していく方針です。ROE目標を11%と設定したのは、まず2019年度の収益性まで引き上げることを一つのマイルストーンと設定しているためです。2019年度に11.9%だったROEは、2020年

主要指標	2030年までのガイドライン	2024年実績
EPS	CAGR：一桁台後半～二桁	126.7円
(調整後EPS)*1	CAGR：〃	(120.7円)
ROE	11%以上 * 株主資本コスト(8%程度)	7.5%
(調整後ROE)*2	(14%以上)	(10.7%)
ROIC*3	10%以上 * WACC(5.5~6%程度)	6.9%
財務方針	2030年までのガイドライン	2024年実績
株主還元	DOE：4%以上を目指した、累進配当 + 機動的な自社株買い	2.9%
財務健全性	Net Debt/EBITDA：2.5~3倍程度を維持	2.49倍

*1 事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース

*2 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益(事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース)を親会社の所有者に帰属する持分合計(ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの)で除して算出。

*3 税引後事業利益を純有利子負債と親会社の所有者に帰属する持分(ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの)の合計で除して算出。

Message from the Group CFO

度の豪州CUB事業買収に伴うファイナンスやコロナ禍の影響により、2024年度末には7.5%まで低下しました。まずは、以前の水準に戻すこと目指し、ROEの向上に取り組む考えです。

実効性あるROICマネジメントを進める

資本効率の向上を図っていくためには、全社としての目標を掲げるだけでなく、実効性あるROICマネジメントを行い、グループ全体にROICに基づいた事業運営を浸透させていく必要があります。従来、取締役会やCorporate Management Boardにおいては、報告セグメント単位でWACCとROICを比較したモニタリングを行っていましたが、今後は各事業におけるROICを社内KPIとして設定し、より実効性の高いマネジメントに移行していく方針です。RHQでROIC目標を設定するとともに、目標達成に向けたP/L・B/S両面での施策設定を進めています。Group CFOとしては、RHQで設定したROIC目標に対する自律的な取り組みを促していきます。同時に、事業や投資採算を測定する際のハードルレートを設定することで、投資の妥当性や事業採算の改善方針、継続の可否判断を含め常にモニタリングを行っていきます。

ガイドライン達成に向けた収益性向上とコスト削減を両輪とする取り組み

目標の達成に向け、引き続きトップラインの拡大とコスト削減の両面からも取り組んでいきます。トップラインの拡大については、『中長期経営方針』でお示ししている通り、グローバルブランドの拡大およびローカルブランドのプレミアム化に伴う単価向上やBACの拡大などが軸となります。コスト削減に関しては、RHQにおける生産物流体制の最適化や、AGPROによるグローバル調達体制の高度化によるコスト効率化、商品および為替市況のリスクに対するマネジメント強化を進める方針です。RHQレベルでは、事業買収後のPMI*を進めてきましたが、これからは総和を超える価値創出の実現に向け、グループ横断によるシナジー出現の機会を活用し、さらなる相乗効果の創出に向けた取り組みを進めていく必要があります。そのために、2025年4月から4RHQ体制を3RHQ体制に変更し、プレミアム戦略やマルチバレッジ戦略を中心とした中長期的な事業ポートフォリオの構築を図ることで、グローバル全体でさまざまなシナジー創出の機会を捉え、着実に実行していきます。

特に、グローバルレベルでは、リスクマネジメントの高度化により、コストの削減と変動リスクの抑制に取り組んでいきます。AGPROの本格稼働によって、グローバルで一元的に取り扱う原料についてのマネジメント基盤が整いました。これにより、対象となる原材料についてグループ全体のリスクエクスポージャーを把握し、グローバル・コモディティリスクマネジメント委員会への諮問を経て、ヘッジを実施する体制がスタートしました。今後は、調達品目に占めるAGPROとその傘下のRHQ調達部門トータルでの調

達カバレッジを9割まで引き上げ、コスト削減効果の積み上げとヘッジ戦略の高度化を図ります。

為替リスクについては、従来通り、外貨建ての輸入原料・商品仕入・経費支払のうち重要なものにつき、各地域のリスクマネジメント委員会の検討を経て、主に金融商品を活用した為替ヘッジを行う方針ですが、調達契約に含まれるコモディティに付随した為替リスクマネジメントは、AGPROで行ってまいります。2025年は各国の金利政策の見直しにより緩やかな円高基調で推移すると予測していますが、為替の急激な変動相場でも、ヘッジタイミングを分散させることでコストの平準化を行っています。

* PMI (Post Merger Integration) : 当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス

『中長期経営方針』の実現に向けた成長投資と株主還元の拡充

財務健全性の回復により投資余力が拡大したことを踏まえ、『中長期経営方針』の実現に向けた成長投資には今後も優先的に資金を振り向けます。原資となるキャッシュを継続的に確保するため、営業キャッシュ・フローを2024年度の4,037億円から、成長戦略や収益構造改革により2030年には4,500～5,000億円まで拡大させる計画です。

そのうち成長投資には、オーガニック成長を前提とし、2025～2027年の期間は毎期1,700～2,000億円を振り向ける方針です。具体的には、経常投資として生産・研究設備やオフィス・ITインフラの更新を進め、事業継続性の強化を図るとともに、社員のセーフティ

Message from the Group CFO

&ウエルビーイングを確保するための安全投資も進めます。同時に戦略投資として、プレミアム戦略を推進する各地域の設備・機能強化やR&D、DXといったコア戦略への投資を実施する計画です。2030年に目指す事業ポートフォリオの実現に近づけるためには、BACや新事業といった新たな収益基盤の確立や、新技術を活用した商品・サービス開発が不可欠です。戦略投資を拡充することで、2030年に向けた持続的成長基盤の構築を進めていきます。

非連続成長に向けたM&A投資は常に選択肢の一つです。これ

までと同様に、事業ポートフォリオ戦略に基づき、ビールカテゴリーを中心としつつ他領域も視野に入れ、企業規模の大小を問わずさまざまな選択肢を検討しています。現時点で具体化した案件はありませんが、優良な大型案件がある場合は、これまでと同様に財務レバレッジとのバランスを見ながら、適切な資本戦略も考慮して検討します。

株主還元の充実も引き続き進めていきます。具体的には、DOE 4%以上を目指し、累進配当を実施する方針です。これまで目標と

して掲げていた調整後配当性向40%に到達したため、今後は投資家の皆さまから中長期的なご支持をいただくためにも、事業成長を踏まえつつ、さらに安定的な増配を確保していきます。また、2020年の公募増資分の約15,000万株を目途に早期に買い戻しを行うなど、機動的な自己株式の取得についても適宜実施していく予定です。

「総和を超えた企業価値向上」に向けた好循環の確立

2025年度は新たなガイドラインと財務方針設定後の初年度となります。財務方針に沿った事業運営を行う、そして財務目標とその先の企業価値向上がモチベーションの源泉となる制度設計を行うことが、Group CFOとしての役割と考えています。その上で、グループ全体に向けて積極的にメッセージを発信し、全員が共通の視点で事業運営や日々の業務に取り組める基盤と構造を作ることが大切だと考えています。その結果として、グループ全体のパフォーマンスを高め、新たな投資や還元を可能にする成長サイクルを確立することで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

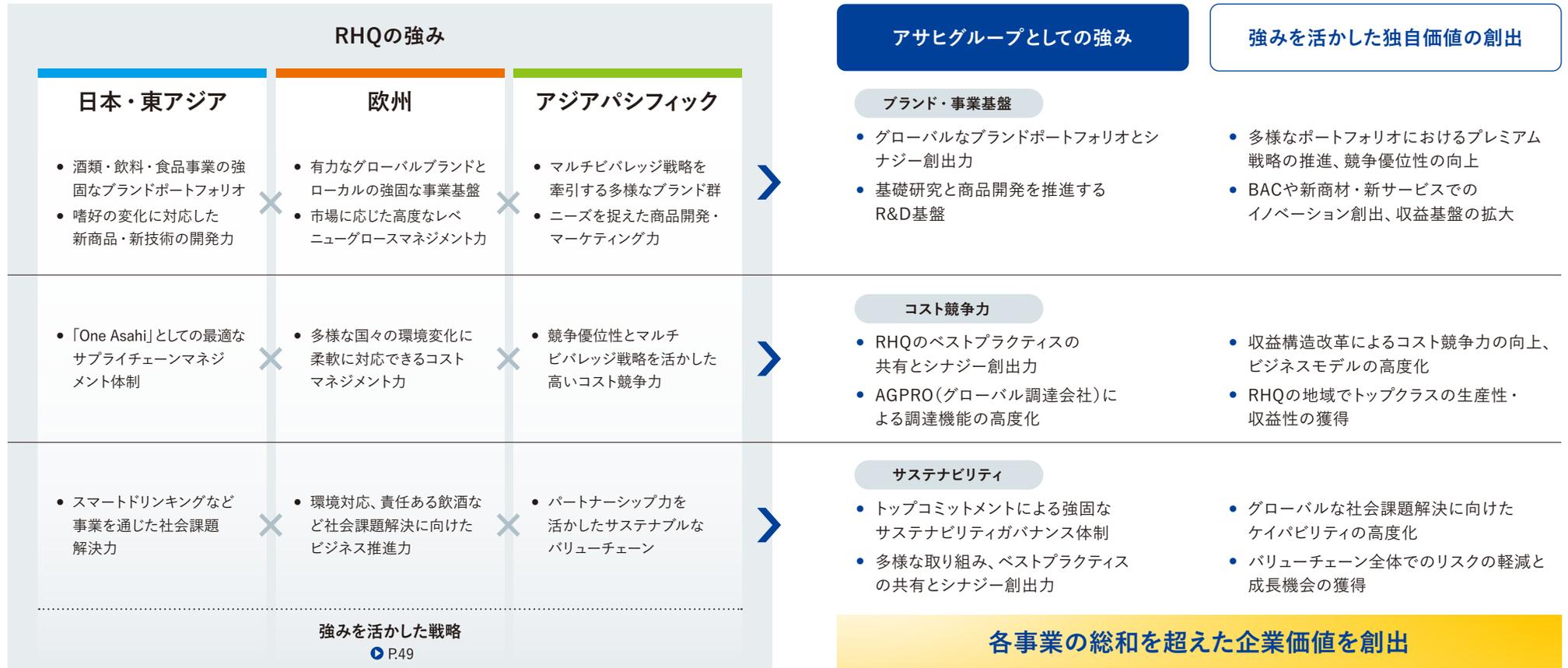
営業CF (2030年) 4,500~5,000億円 成長戦略や 収益構造改革の推進に加え、 資本効率を重視して 営業CFを拡大	オーガニック 成長投資 (2025~2027年) 毎期1,700~2,000億円	経常投資 <ul style="list-style-type: none"> 生産・研究設備やオフィス・ITインフラ設備などの更新 プレミアム戦略を推進する各地域の設備増強、コア戦略(サステナビリティ・DX・R&D)や経営基盤強化への投資を拡大
		戦略投資
	資本効率向上 株主還元の充実	安定的増配 <ul style="list-style-type: none"> DOE4%以上を目指した累進配当の実施 機動的な自社株買いでEPSやROEのガイドライン達成につなげる (2020年豪州CUB事業買収時の公募株数(約15,000万株)の早期買い戻し)
		自社株買い
財務CF	インオーガニック 成長投資	M&Aなど <ul style="list-style-type: none"> 目指す事業ポートフォリオの実現に向けた投資の検討 財務基準(IRR>ハードルレートなど)に基づく規律ある投資
	財務健全性	金融債務 返済・調達 <ul style="list-style-type: none"> 積極的な成長投資に備えた財務健全性の確保 (Net Debt/EBITDA2.5~3倍程度)

アサヒグループの価値創造プロセス

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



アサヒグループの培った強み・経営基盤



* 2025年4月より3RHQ体制に移行

強みを支え、強化するグループ経営基盤

人材 <ul style="list-style-type: none"> AGPとコーポレートステートメントを共通指針とした価値観や企業文化の共有 グローバルな人材交流と育成によりRHQに蓄積したノウハウや技術の横展開の促進 	ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> 取締役メンバーの多様性向上による「意思決定機能」と「執行監督機能」の強化 Excom*の設置や指名委員会等設置会社への移行などによるガバナンス体制の強化 	ファイナンス <ul style="list-style-type: none"> 適切な財務マネジメントによるキャッシュ創出の最大化と持続的成長に向けた投資の実行 キャピタルアロケーションの方針に基づく資本効率の向上や株主還元の実践への資本配分
--	--	--

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

中長期経営方針の概要

中長期経営方針のコンセプト：おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する

目指す事業ポートフォリオ

ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大

- 健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイパビリティを活かした新規事業の創出・育成
- 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.24

▶ 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
- DX=BX*と捉え、3つの領域(プロセス、組織、ビジネスモデル)でのイノベーションを推進
- R&D(研究開発)機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造

▶ P.37

▶ P.41

▶ P.43

* ビジネストランスフォーメーション

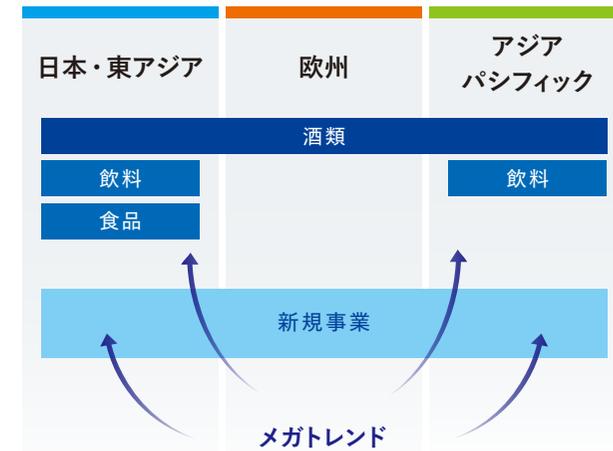
戦略基盤強化

長期戦略を支える経営基盤の強化

- 目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略を遂行するための人的資本の高度化
- 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.45

▶ P.67



- 人類の幸福(Well-being)の変化
- 気候変動と資源不足

- 人口動態の変化と経済力のシフト
- テクノロジーの発展

主要指標のガイドラインおよび財務方針(2025～2030年)

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

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

*1 事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース

*2 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益(事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース)を親会社の所有者に帰属する持分合計(ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの)で除して算出。

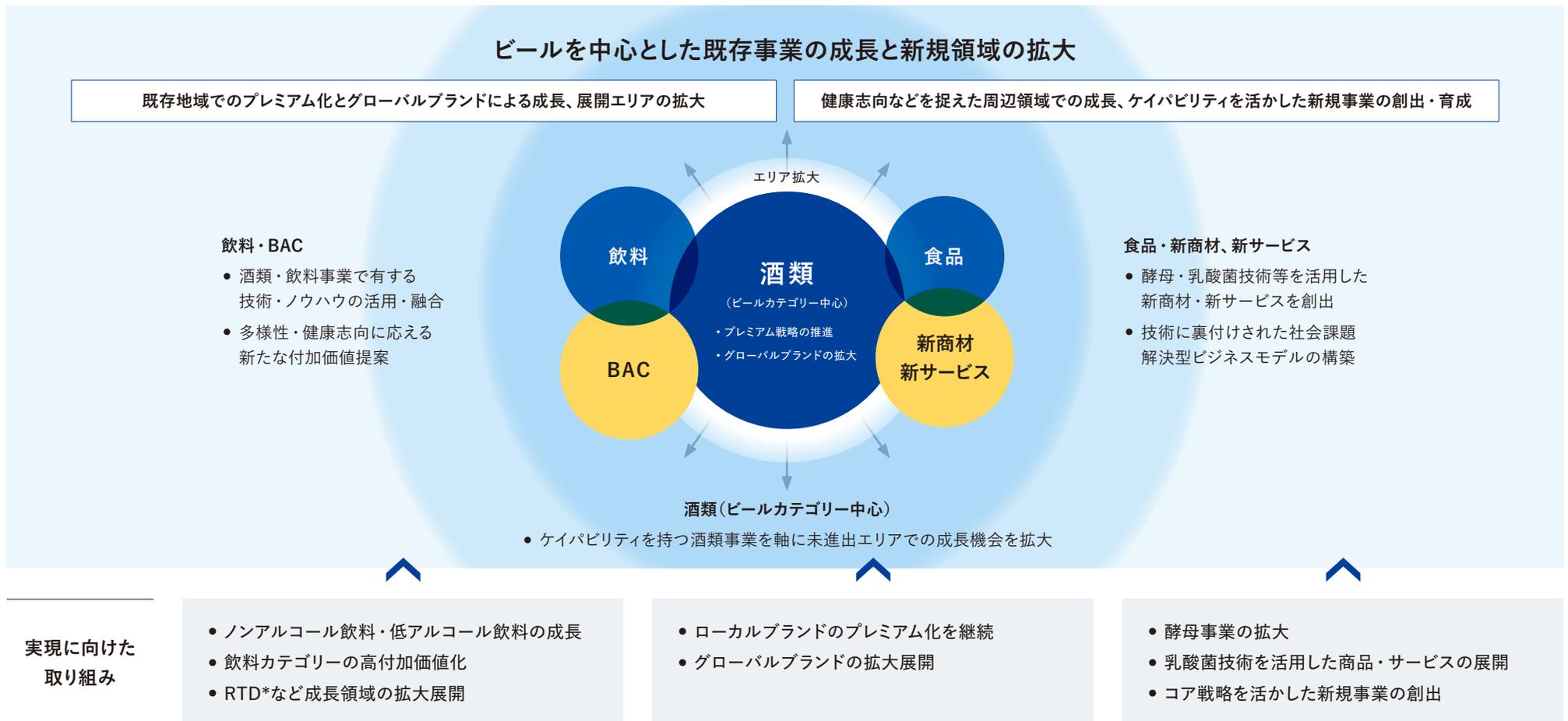
*3 税引後事業利益を純有利子負債と親会社の所有者に帰属する持分(ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの)の合計で除して算出。

目指す事業ポートフォリオ

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

培った独自技術を活用した新規領域の展開を進めるとともに、サステナビリティと経営の統合やDX、R&Dなどのコア戦略の一層の強化により事業ポートフォリオの深化を図り、全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



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

02
特集

Our Strategy
and Synergy Story



特集
01

アサヒグループのBAC戦略

～BAC市場拡大のポテンシャルと持続可能な成長への道筋

持続可能な成長への道筋

アサヒグループは、消費者の多様化したニーズと健康志向の高まりに対応するため、ノンアルコール飲料、RTD*、成人向け清涼飲料など、成長が期待されるBAC(Beer Adjacent Categories)を持続可能な成長の鍵として捉えています。

グローバル市場のカテゴリー別の動向を見ても、過去10年間の年平均成長率では、ビールテイスト飲料は約+5%、RTDは約+10%と成長が継続しています。日本・欧州・オセアニアに基盤を持つ当社グループは、この成長機会を捉え、持続可能な成長を実現するために包括的な戦略を展開しています。

当社グループの強みは、酒類・飲料事業で培った技術とノウハウを最大限に活用する点にあります。特に酒類事業では、RHQのトップブランドを作り上げた商品開発力やマーケティング力、強固な販売ネットワークを有しており、これに飲料事業における微生物管理や調合技術などを融合させることで、競争優位性を高めています。

過去10年間の
年平均成長率

ビールテイスト
飲料
約+5%

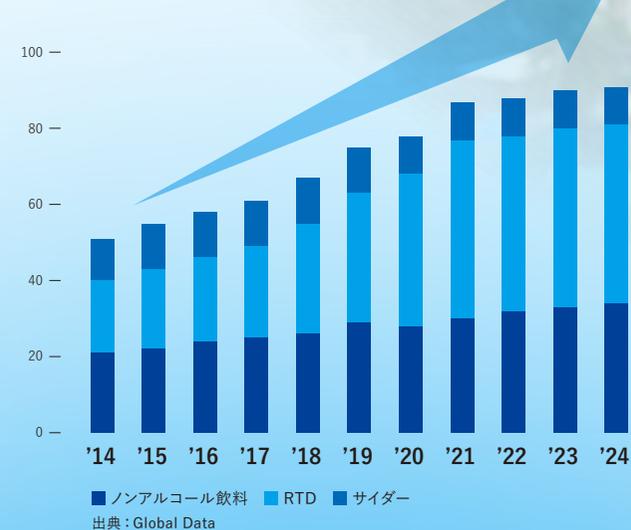
RTD
約+10%

RHQにおけるブランド力の向上やグローバルブランドのエクステンション商品の展開によりさらなる拡大を図ることに加えて、日本のR&D技術を活用することや、RHQで成功した商品をグループ全体の販路を活用し、展開を拡大していくことも目指します。

今後は、BACのさらなる成長機会を見込む中、当社グループは市場の変化に柔軟に対応し、新たな価値を生み出すことで、持続的な成長を目指していきます。

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

グローバル市場におけるBAC販売量の推移
(mhl)



01 アサヒグループのBAC戦略

アサヒグループにおけるカテゴリ別の成長機会

ノンアルコール飲料

日本市場や欧州市場で拡大が続いており、両エリアにおいてトップブランドを保有していることに加え、グローバルブランドのマーケティングも強化し、成長を続けています。また、オセアニア市場においても将来的に成長の可能性を見込んでいます。



RTD, サイダー

日本の『未来のレモンサワー』や、オセアニアの『Hard Rated』といったイノベーション商品を通じ、若年層を中心とした幅広いユーザーにリーチし、市場拡大の機会を捉えています。欧州も新たなブランド展開により成長機会を探求しています。

成人向け清涼飲料

米国や英国では、リラックス効果や低カロリーなどの機能的なメリットを備えたプレミアムドリンクが市場に登場しており、アサヒグループも酒類事業と飲料事業の技術を活かしてR&Dと連動した展開を目指しています。



01 アサヒグループのBAC戦略

市場ニーズを捉えた各地域の商品開発

Japan

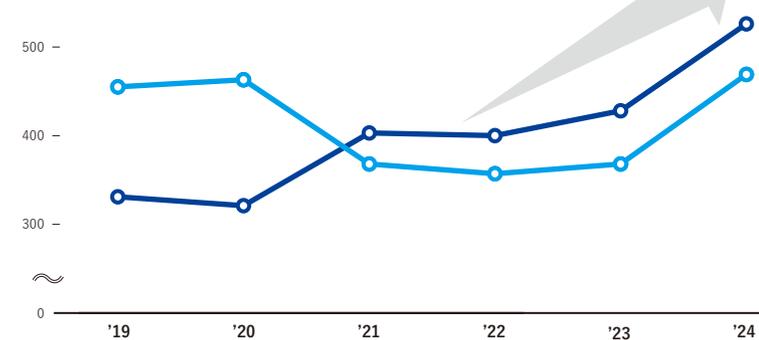
当社は、日本における20歳以上の人口約9,000万人のうち、お酒を飲まない・飲めない人は約5,000万人、たまに飲む人は約2,000万人いると推計しています。今後の成長に向け、この約7,000万人にアプローチすることが不可欠です。同時にお酒を飲む人のニーズも多様化する中、当社はお酒を飲む人も飲まない人も互いが尊重し合える「スマートドリンク（飲み方の多様性）」の提唱と、高付加価値商品の展開を進めています。

ビールテイスト飲料では、脱アルコール製法を使用し、アルコール分0.00%を実現した『アサヒゼロ』を2024年に発売しました。本来のビールに限りなく近い味わいが評価され、『アサヒドライゼロ』の販売拡大と合わせて、市場成長を牽引しています。また、RTDでは、高付加価値商品となる『未来のレモンサワー』を2024年に数量限定で発売しました。ふたが全開になるフルオープン缶に本物のレモンの輪切りを封入する革新的な特徴により既存商品の常識を覆しました。このブランドは、RTDの単価向上を伴う業績成長に貢献し、2025年には全国展開を計画しています。

今後も高付加価値商品の投入を継続し、市場の拡大と差別化を進めていきます。

RTD／ノンアルコール飲料売上推移

(億円)



◇ RTD ◇ ノンアルコール飲料



缶チューハイの常識を覆した『未来のレモンサワー』

今までの主力市場

よく飲む人

約**2,000**万人新たなビジネスチャンス/
新たなアプローチ約**7,000**万人たまに飲む人
約2,000万人お酒を飲まない・飲めない人
約5,000万人

スマドリ(株)設立

「SUMADORI-BAR SHIBUYA」

「スマート
ドリンク」宣言

2020年

アルコール分0.5%の
微アルコール
『アサヒビアリー』発売

2021年

アルコール分3.5%
『アサヒスーパードライ
ドライクリスタル』発売

2023年

『アサヒゼロ』全国発売
『未来のレモンサワー』
一部エリアにて
数量限定販売

2024年

新たな挑戦
2025年

01 アサヒグループのBAC戦略

市場ニーズを捉えた各地域の商品開発

Europe

欧州は、多様化するニーズに応えた新たな飲用機会の創出と「責任ある飲酒」の推進に向け、ノンアルコール飲料における販売数量のさらなる拡大に取り組んでいます。

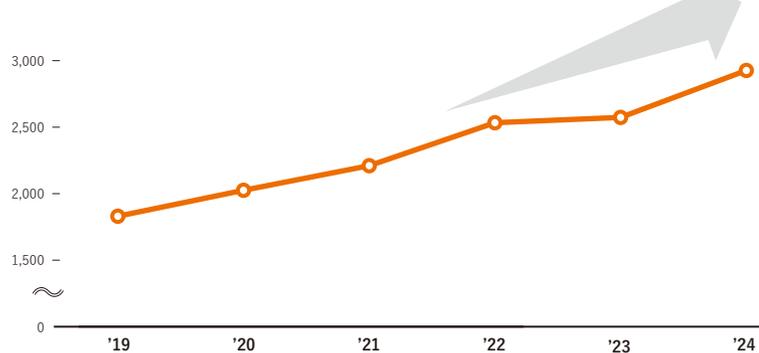
その中で『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』は、欧州からグローバル展開を目指すブランドとして重要な役割を担っています。2021年からF1とのパートナーシップを通じてブランドの知名度を高め、2024年には「Scuderia Ferrari」とグローバル・パートナーシップを締結し、スポーツを通じて認知度をさらに拡大しました。2025年は「The Italian Way」をテーマに、イタリアの食文化と優雅な世界観を発信するキャンペーンも実施しています。

また、チェコ・ポーランド・ルーマニアなどの主要市場では、ブランドの強みを最大限に活かし、揺るぎない地位を築いています。こうした地位の構築は、ビールの代替品としての役割を超え、大人の健康的でアクティブなライフスタイルを提案するリフレッシュメント飲料として、新たな消費需要を創出したことも原動力となりました。

今後もパートナーシップを活用した戦略的なマーケティングや、各国の主力ブランドによるフレーバー展開を推進し、需要拡大を目指していきます。

ビールテイスト飲料販売数量推移

(Khl)



成長率

+60%
(2024年/2019年比)



Salute

The Italian Way



01 アサヒグループのBAC戦略

市場ニーズを捉えた各地域の商品開発

Oceania

オセアニアは、健康志向や人口動態の変化に伴い消費者の好みが多様化する中、特に若い世代を中心にRTDやビールテイスト飲料の需要が高まっています。

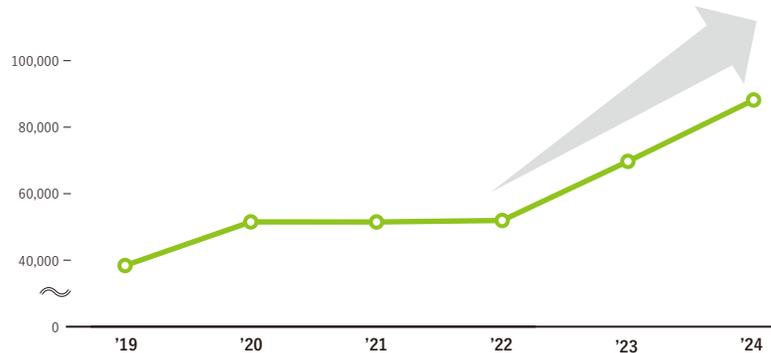
RTDでは、当社は先駆けてそのトレンドを的確に捉え、ウイスキーをベース酒にしたダークRTD『Woodstock』やウオッカをベース酒にしたライトRTD『Cruiser』など、多様なニーズに応える強いブランドポジションを確立してきました。また、2023年に発売した『Hard Rated』は、レモン風味のおいしさと爽やかな味わいが消費者に受け入れられたことや、当社が保有する強力なディストリビューションを活用したことで、2024年には豪州RTD市場でのポジションを獲得しました。現在は、糖質ゼロや多様なフレーバーの展開を進め、さらなるRTD市場の活性化を図っています。

現在の市場規模は未だ小さいですが、ビールテイスト飲料では、豪州のビールのトップブランド「Great Northern」より『Great Northern Zero』を発売するなど、将来の市場拡大を見据えて、ポートフォリオを拡充しています。

今後も既存ブランドの強化や新ブランドの創出を進めることで、オセアニア市場におけるリーディングポジションを盤石なものにしていきます。

豪州におけるRTD販売数量推移

(Khl)



出典：Circana data to December 2024

成長率
+130%
(2024年/2019年比)



01 アサヒグループのBAC戦略

Group CR&DOインタビュー

“ 酒類・飲料事業で培ってきた技術を活かし、
アルコール飲料市場を変革する破壊的イノベーションに挑戦する。 ”

変化するアルコール飲料市場とBACの可能性

従来のビジネスを根本的に変革する破壊的イノベーションは、顧客の価値変化と技術革新の両方が同時に発生した時に起こります。まさにその時期を迎えているのがアルコール飲料市場です。消費者の価値変化が進んでおり、お酒を飲むことで楽しさを感じたり、コミュニケーションが盛んになったりするポジティブな側面は求めつつ、健康面に及ぼすネガティブな側面を避けたいという価値観を持つ人々が増えています。2040年には、お酒は飲めるけれどあえて飲まない「ソパーキュリアス」と呼ばれる人々の存在感がますます大きくなることが予想されています。また、技術的な側面では、発酵させてビールを作ってからアルコールを全て抜く脱アルコール製法が確立されたことで、ビール本来の味わいに限りなく近いノンアルコールビールを作れるようになったという革新的な進化が起こっています。

酒類事業を中核とするアサヒグループにとって、酒類市場における破壊的イノベーションは、大きなリスクとなり得るため、放っておくことはできません。一方で、破壊的イノベーションを当社グループ自ら起こせれば、競合の酒類メーカーが失う市場を一気に取り込む大きなチャンスにもなります。酒類と飲料事業両方のノウハウを活用できる当社グループでは、保有する革新的な技術シーズをBAC商品に落とし込むことができるため、破壊的イノベーションを起こすための土台は整っていると考えています。

アサヒグループが目指す破壊的イノベーション

当社グループは、酒類における濃縮・分離技術、飲料における調香技術、基礎分野では化学分析や味覚・生理状態の解析技術を有しており、これらの技術を組み合わせることで独自の商品開発を行うことが可能です。2019年に中長期視点の研究を専門に行うアサヒクオリティアンドイノベーションズ(株)を設立して以来、約6年が経過しました。その成果は、革新的な技術シーズという形で生まれてきています。今後はこれらの技術シーズを商品に落とし込む上で発生するさまざまな課題を乗り越え、アルコール飲料市場を変革するような新商品の創出に挑戦していきます。

日々商品開発に取り組む現場では、アイデア創出から商品の市場投入までを複数のステージに分け、要件を満たしたら次のステージに進む、ステージゲート法の考え方が主流です。これは、既存の市場に対する商品開発には効果を発揮しますが、潜在的な市場に対する破壊的イノベーション商品の開発には適していません。仮に消費者調査をしても、ニーズを裏付けるデータは得られず、その商品開発は打ち切りの判断が下されてしまうでしょう。そこで、既存事業における商品開発とは異なる判断基準が必要になると考えています。

当社グループが、長期的に成長するためには、BAC市場での優位的な地位を築くことが必要不可欠です。現状の延長線上で取り組んでいては難しいこの挑戦をリードし、実現していくことが私のミッションであると認識しています。



佐見 学

執行役、Group Chief R&D Officer(Group CR&DO)

AGHとAGPROの連携に見る 「One Asahi」のサステナビリティ



Drahomira Mandikova

Group Chief Sustainability Officer
(Group CSO)

Tomas Veit

Asahi Global Procurement Pte. Ltd.
CEO

アサヒグループホールディングス(株)(AGH)とAsahi Global Procurement Pte. Ltd.(AGPRO)は、日々戦略の進捗確認やパートナーの状況把握などの対話を続けながら、調達領域でアサヒグループのサステナビリティをリードしています。今回は両社のサステナビリティ推進責任者の生の声を通じて、その裏側をお届けします。

「One Asahi」でサステナビリティを追求する

Q. 2024年を振り返って、サステナビリティ活動を加速するために意識していたことはありますか。

Mandikova まず、「サステナビリティ」とは、持続的な社会や環境などに貢献することであり、自然の恵みを活かして事業を営む当社グループの全ての従業員が歩むべき道です。地域に根差した事業部門も、RHQも、AGHも、全てが「サステナビリティ」を追求するための役割を担っており、一人ひとりが「なぜやるのか」「どのように貢献できるか」を理解して一つのチームとして日々の業務に取り組むことがとても重要です。私がTomasやRHQの担当者ともコミュニケーションを取る際は、互いをAGHや事業会社の代表として捉えるのではなく、一つのチーム「One Asahi」として考えるようにしています。

Veit 「AGHとAGPROの2社が……」と話したとき「2つの会社ではなく、私たちは一つのチームよ」と言ってくれましたね。

02 AGHとAGPROの連携に見る「One Asahi」のサステナビリティ

2024年はDrahomiraたちのチームと議論することから始めましたが、それによってAGHと強固な協力体制を構築したことで、機会を見出し、ともに多くの困難を克服することができました。

Mandikova Tomasからあったように、2024年はまず、サステナビリティにおいて、私たちが協力すべき領域がどこであるのか理解することから始めました。以前はAGHがグループレベルで各々のローカルの調達部門と連携していましたが、AGPRO設立により、グローバルな視点を持ち、ローカルの調達部門からパートナーなどの情報や専門知識も集約できるグローバルな調達組織体制になりました。これによって、グループ全体で戦略的に実効性の高いサステナビリティ活動を追求できる基盤が整いました。

Veit 2024年、AGHとAGPROの両チームは、緊密に連携しながら、役割と責任を適切に分担し、当社グループにとっての重要課題や指標と目標、また、サステナビリティ活動の成果の測定方法に至るまでさまざまな分野において互いに認識を合わせ、明確化することで、取り組みの基盤を整えてきました。2025年は、こうした基盤を成果につなげていかななくてはなりません。2024年に特定したサステナビリティにおけるAGPROが注力する領域についても「One Asahi」としてサステナビリティを追求していくことが、私たちの2025年に目指す大きな成果につながります。

サステナビリティ推進に向けたAGPROの注力領域

Q. アサヒグループのサステナビリティ戦略のうちAGPROはどの領域に注力し、AGHとどのように連携を図っていくのでしょうか。

Veit AGPROでは、調達機能として大きな影響力を持つ「気候変動」「循環性」「持続可能な農業」「責任ある調達」を4つの柱と位置付けて取り組んでいます。

最初に「気候変動」についてですが、2024年に私たちがもっとも重要視した取り組みはScope3の測定方法をグループ全体で統一することでした。各地域、各市場で異なるアプローチを取るのではなく、一つの企業として同じ基準で測定する必要があります。

AGPROが取り組む注力領域(4つの柱)



また、AGPROは、2030年までにScope3におけるGHG排出量を30%削減する(2019年比)目標に対して、さらにこの取り組みを推進するために、グループ全体をリードする役割も担っています。統一された測定方法を確立するだけでなく、GHG排出量を削減する個々の活動を通じて、2030年の目標達成に大きく前進できると信じています。

Mandikova Scope3の目標達成に向けてAGPROが果たす役割は非常に大きいです。なぜなら、当社グループのサプライチェーンのGHG排出量のうち、当社グループ以外のGHG排出にあたるScope3が約9割を占めています。パートナーの協力が不可欠で、当社グループの「気候変動」の取り組みを考える上で非常に重要です。Scope1,2についても、全ての製造拠点と緊密な協力関係を築き、ともに取り組みを進めています。

02 AGHとAGPROの連携に見る「One Asahi」のサステナビリティ



Veit 「循環性」については、2030年に向けた私たちの「持続可能な容器包装」の野心的な目標の達成を目指し商品や素材の開発を進めています。「持続可能な容器包装」の実現には、容器包装の品質に関してコスト面に課題がありますが、目指すのは、品質かサステナビリティかというトレードオフの関係ではなく、どちらも実現する商品開発です。AGHはもちろん、当社グループの研究開発部門であるアサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)や外部の研究機関、多くのサプライヤーと協力し、目標達成に向けて、商品や素材を開発する努力を続けています。

「持続可能な農業」では、認証原料の調達が大きなテーマです。

現在、私たちは優先的に大麦とコーヒーで認証調達を行っており、当初の計画よりも多くのカテゴリーにおいて、評価を実施しました。これによって、多種にわたる農産物原料の認証取得ができる体制を整えることができました。今後は、その他の農産物原料についてもグループ全体の中で一定レベルの認証が必要な農産物原料を把握し、取り組みを進め、社会や環境にとって持続可能な農産物原料を調達していきたいと考えています。

Mandikova 大麦とコーヒーは、2030年までに認証を活用して、100%持続可能に生産された原料の調達を実現することを目標にしています。私たちは2030年に向け、この認証プロセスを通じて、パートナーやサプライヤーとの状況を定期的にモニタリングし、また、評価結果に基づき、直面する課題にも対応できるPDCAサイクルを確立することを目指しています。認証された農産物を調達することは人権リスクを効果的に特定、評価、軽減、是正することにもつながります。

Veit 「責任ある調達」における人権リスクについては、2024年初めにAGHと議論を重ね、サプライヤーに対する人権デューデリジェンス・プログラムを最優先事項として取り組みを開始しました

人権デューデリジェンス・プログラムの最初の段階では、直接材の一次サプライヤーを対象に取り組みを進めました。しかしなが

ら、私たちはサプライチェーンにおけるさらに広範囲なリスクへの対応の重要性も認識しています。この目標を達成するために2025年は、重要な原材料を供給する二次サプライヤーを対象にリスクベースの手法を採用したパイロットプログラムを実施する予定です。このプログラムは、今後、私たちが一次サプライヤーから対象を拡大していくために有効な手法です。

Mandikova サプライヤーとの取り組みを進めていく中で、モニタリングについては特に重要視して、当社グループの共通となるサプライヤーの監査と評価の原則やその体系を構築しました。このような体系を構築できるのも私たちが強固なガバナンス体制を備えているからです。

Tomasと私はこの4つの柱の取り組みについて、当社グループのサステナビリティチームを牽引するために、定期的に議論の場を持って、どのように取り組むか戦略や計画を策定しています。また、担当者レベルでも定期的にタスクフォースなどを開催し、進捗状況の確認などを実施しています。これにより、私たちが中長期的な目標に対してどのように進捗しているかを社内外において把握や共有することができるようになりました。引き続き、「One Asahi」として足並みをそろえてこの取り組みを推進していきます。

02 AGHとAGPROの連携に見る「One Asahi」のサステナビリティ

サステナビリティを推進する グローバル・シナジー

Q. 「サステナビリティと経営の統合」を目指し、サステナビリティ戦略を推進してきて感じていることはありますか。

Mandikova 当社グループは、RHQのサステナビリティ担当者とサステナビリティ活動を推進するために、タスクフォースとワーキンググループを設置し、協力して取り組んでいます。タスクフォースでは、まずその年の主要なトピックについて議論し、その中で合意を取った上でワーキンググループで具体的な取り組みへと進めていきます。このワーキンググループには、AGHとAGPROを含め、全てのRHQからサステナビリティの担当者が参加しており、全員が明確な役割を担っています。このようなコラボレーションやガバナンス、そして全員が明確な共通目標を認識し、目指すことで、サステナビリティの取り組みがさらに加速しています。チームが本当に一つになったことを感じています。

Veit 「One Asahi」になることの良さの一つに、お互いに学び合うことがあります。例えば、日本でベストプラクティスがあれば、このチームを通じて、社内だけでなくサプライヤーなどの社外のパートナーも含めてグローバルで共有することができるようになりました。このように当社グループが一体となることで、グルー

プシナジーが生まれ、グローバルでより大きなインパクトを創出することができると思っています。

Mandikova グローバル・シナジーの観点から非常に重要なのは、私たち全員が戦略について足並みをそろえ、目標に対してコミットすることです。目標を達成するために何が必要か、そしてどこに投資すべきか、また、それをグローバルレベルで採択するために何をすべきかを、私たちは「One Asahi」として理解しています。調達機能では、研究開発から技術革新、市場への投入方法まで全てのプロセスにおいてサステナビリティの基準を設定することも、今後進めていきます。これは調達機能に限らず、全てのバリューチェーンで重要視していることです。

Veit 「サステナビリティと経営の統合」を実現するために、私は、AGPROが当社グループの経営陣に対して、経営判断を下すサポートをする必要があると考えています。私たちは社会や事業にとって、サステナビリティの観点から何が正しいことなのかを提言する役割を担っているということです。近年、過去に学んだ多くことが通用しなくなってきており、社会にプラスのインパクトを与えるために、より広い視野、より多くの学びを得て、日々進化する多数の情報の中から正しい選択をする必要があります。社会や事業にとって正しい選択をすることこそが私たちの役割でもあり、当社グループ全体が正しい方向に進んでいくために必要なことだと考えています。



Mandikova もう一つのグループシナジーによる効果に社員の活躍機会が増えたことがあります。サステナビリティ強化を推進していく中で、AGPROの設立によって、有能かつ多様性に富んだチームを結成し、サステナビリティへの情熱と才能を持つ人々に多くの機会をもたらすことができました。よりグローバルな環境に身を置くことは、多くの人材の才能を開花させる機会につながりました。

当社グループは、「サステナビリティと経営の統合」の実現を目指し、社内外の同じ目標を共有する人たちと協力し、ともに学び合いながら、今後もサステナビリティを追求していきます。

03

目指すステージへの道筋

- 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
- 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
- 56 競争優位の向上に向けたRegional Headquarters体制の変更

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、既存事業では、プレミアムビールなどの高付加価値商品を軸とした成長に取り組んでいます。2024年のビール類とビールテイスト飲料カテゴリ合計の販売数量は、3リージョン合計で前年比1.2%の減少となりましたが、各国において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、前年比2.6%の単価向上を果たしました。

日本では、『アサヒスーパードライ』のブランド訴求を強めるとともに、若年層をターゲットに『アサヒスーパードライ ドライクリスタル』のマーケティング活動に注力し、ビールの需要活性化に取り組ましました。欧州では、各国におけるローカルプレミアムビールやビールテイスト飲料の強化に加えて、グローバルブランドの展開を拡大したことにより、プレミアム化が継続しています。一方、オセアニアでは、市場低迷に伴うメインストリーム価格帯ビールの販促強化もあり、単価はやや低下しましたが、輸入プレミアムビールやクラフトビールの需要は底堅く、プレミアム化のトレンドは回復していくを見込んでいます。

今後もプレミアムビールやビールテイスト飲料など高単価カテゴリーを強化することで、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+ビールテイスト飲料カテゴリ-2024年実績(前年比)

	日本	欧州	オセアニア	3地域計
単価上昇率(酒税抜き)	+3.0%	+4.7%	△0.4%	+2.6%
売上収益	+1.0%	+4.2%	△3.8%	+1.4%
販売数量	△2.0%	△0.4%	△3.4%	△1.2%

* 日本は微アルコール含む

北米における取り組み

■ 米国での将来を見据えた投資活動

2023年から米国サンフランシスコで活動を開始した投資運用会社であるAsahi Group Beverages & Innovation, LLCは、運営開始以来、500件を超えるスタートアップとの対話を継続して実施しています。BAC (Beer Adjacent Categories) のような高成長カテゴリーを中心に、将来性のあるブランドや新たな販売手法、独自の製造手法を持つ複数件のスタートアップ企業へ投資しています。今後も、投資活動を通して、将来の米国トレンドの予測や、RHQの戦略進化に貢献するとともに、米国におけるプレゼンスの向上を目指します。



■ 北米向けグローバルブランドの製造を開始

Asahi Europe and International Ltd.は、2024年1月に米国ウィスコンシン州に拠点を置く大手受託飲料生産のOctopi Brewing, LLCを獲得し、2025年初頭より『Asahi Super Dry』などの醸造を始めました。米国での生産拠点を獲得したことにより米国での販売拡大が可能になるだけでなく、輸入から現地生産へのシフトによるGHG排出量の削減など、サステナビリティの面でもメリットがもたらされます。今後も、グローバルブランドを軸に北米市場における展開を強化していきます。



グローバルブランドの展開

当社グループは、最も注力すべきスーパープレミアムブランドである『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』の成長加速に向けて、グローバルマーケティングを強化しています。また、『Koziel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』を加えた5つの個性的なブランドを各国の特性に合わせて展開しています。本体ブランドを軸に、グローバルパートナーシップによるブランド世界観の浸透やビールテイスト飲料のエクステンション展開などにより、ブランド価値向上を図り、グローバル市場におけるプレゼンスの拡大を目指します。

販売数量	2024年 前年比	2020～2024年 CAGR
グローバル5ブランド	+5%	+8%
Asahi Super Dry	+10%	+21%
Peroni Nastro Azzurro	△1%	+9%



Asahi Super Dry

『Asahi Super Dry』は、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。「お客さまを魅力的な世界へと誘う」ことをブランドコンセプトとして、世界中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。

2024年は、「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、韓国における『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』の展開などにより、成長を遂げることができました。

今後も、「City Football Group」に加え、パートナーシップを延長したラグビーワールドカップのオフィシャルビールとして、グローバルに訴求を強化することで、成長を目指します。



- Asia (Chinaを除く)
- Europe
- China
- Oceania
- North America
- Others



Peroni Nastro Azzurro

『Peroni Nastro Azzurro』(PNA)は、スタイリッシュで優雅な世界観を演出するイタリアンプレミアムビールとして、欧州を中心に存在感を高めています。

2024年は、主要展開国における市場低迷の影響を受けましたが、新たなグローバルパートナーシップを締結したF1チーム「Scuderia Ferrari」を活かしたマーケティング活動を展開したことで、ノンアルコールビール『PNA 0.0%』は大きく拡大しました。

今後も、スポンサーシップを活用し『PNA 0.0%』の新たな市場展開を含めて拡大を図るとともに、『PNA』の持つプレミアム価値の訴求力を高めることで成長を目指していきます。

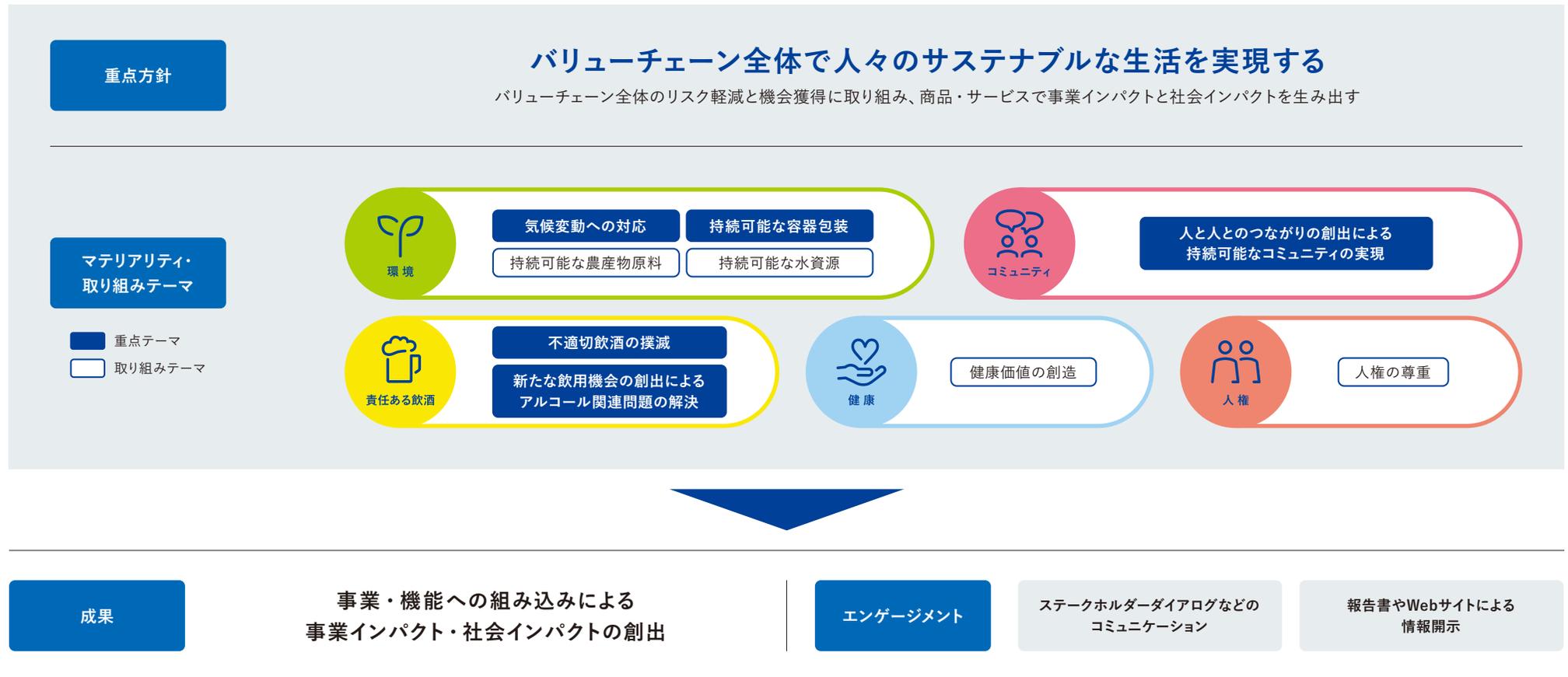


- UK
- Europe (UKを除く)
- North America
- Oceania
- Asia
- Others

サステナビリティ戦略

アサヒグループは、世界各地で100年以上にわたり、自然の恵みと自然の力によって、数々の「期待を超えるおいしさ」を生み出してきました。私たちの提供する商品が人と人をつなげ、コミュニティをつくり、「楽しい生活文化」に貢献してきたことは、私たちの誇りであり、未来に引き継いでいくべきプラスの価値だと信じています。

私たちは、事業成長と社会インパクトの創出の最大化を目指して、経営課題として取り組む領域を特定したマテリアリティや取り組みテーマを定めています。また、私たちの商品・サービスで人々のサステナブルな生活を実現することを重点方針として掲げています。



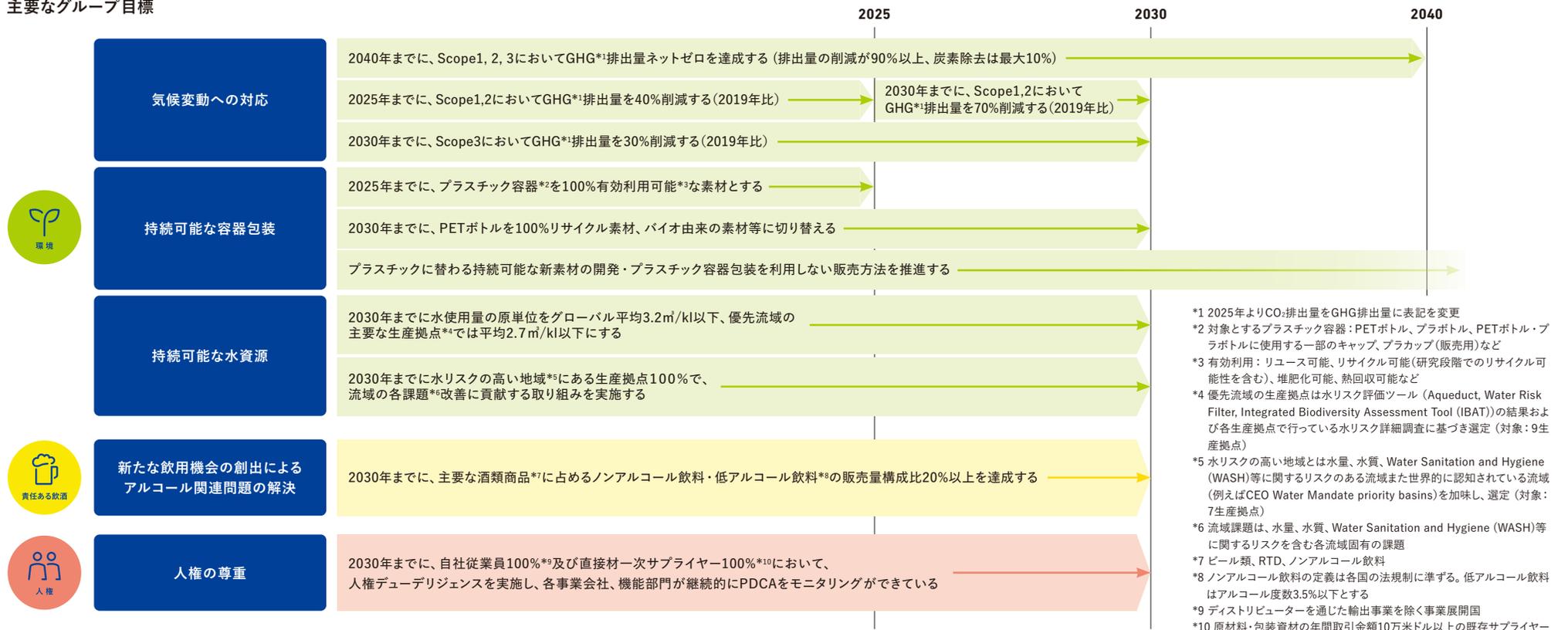
グループ目標

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

2024年には、さらなる持続可能な未来の実現を目指し、従来の脱炭素に関する目標の達成期限を2040年に10年前倒しし、国際的イニシアチブであるSBTi(Science Based Targets Initiative)からFLAG*排出量を含めたSBTネットゼロ認定を取得しました。当社グループのマテリアリティに基づいた取り組みは着実に進捗しており、RHQにおいてもグループ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。

* FLAG: Forest, Land and Agricultureの略称で、農業や林業、その他土地利用に関連するセクターのこと。FLAG排出量は、このセクターにおける非エネルギー起源のGHGを表す。

主要なグループ目標



インパクトの可視化

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

この取り組みにより、経営管理に活用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、インパクトを定量的に示すことで、より高度化した情報開示につながり、全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。

■ 取り組み概要

当社グループは、インパクトの可視化の取り組みを今後グループ内で展開することを企図し、以下のように段階的な取り組み概要を独自に策定しました。

最初にこの取り組みの土台となる①価値関連図の作成・仮説検証を行い、全体像を把握します。次に、②サステナビリティ活動による事業インパクトの可視化と社会インパクトの可視化に取りかかります。さらに、その可視化したインパクトがどのように企業価値向上につながっているかを証明するステップの③インパクトがもたらす企業価値向上への効果の可視化(証明)に取り組みます。これによって、当社グループ(企業)がそのサステナビリティ活動になぜ取り組むか、取り組む意義を可視化します。

取り組み	分析手法	内容	テーマ(2024年時点)	
1 First Step	「価値関連図」の作成・仮説検証	価値関連性分析(俯瞰型分析: 柳モデル*)	サステナビリティ活動がどのように企業価値向上につながっているか図式化し、相関関係を検証し、活動の全体像を把握する	・環境 ・人的資本の高度化 ・コミュニティ ・責任ある飲酒
2 Second Step	事業インパクトの可視化	独自に開発	商品・サービスによる収益効果や現在(や将来)のリスク回避による収益効果(炭素税など)を可視化する	・環境
	社会インパクトの可視化	インパクト加重会計	インパクト加重会計を活用して社会インパクトを可視化する	・環境 ・コミュニティ ・責任ある飲酒
3 Third Step	インパクトがもたらす企業価値向上への効果の可視化(証明)	独自にストーリー性をもって、証明	・サステナビリティ活動によって創出されたインパクトがもたらす企業価値向上への効果を「直接的な効果(事業インパクト)」と「間接的な効果(社会インパクト)」の2つの効果にて可視化(証明)する ・アサヒグループが目指す社会変容度をモニタリング評価する	—
4 Final Step	インパクトの指標化	独自に特定	企業価値向上へつながりのある指標の中から重要な指標を特定し、経営管理に活用する	—

* 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)

最後に、①～③の取り組みによって導き出された経営管理に活用できる重要な指標を特定(④インパクトの指標化)し、グループ目標やKPIの設定、さらにアクションにつなげていきます。

■ 2024年の取り組み

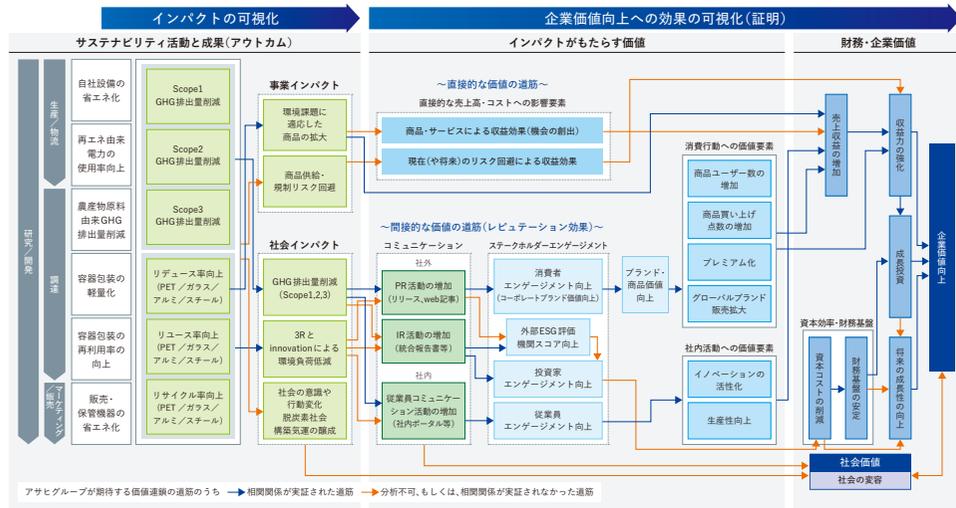
2024年は、引き続き、①価値関連図の作成・仮説検証を行い、②事業インパクトの可視化では、当社グループ独自のロジックを作成し、社会インパクトの可視化では、今後の可視化フロー構築を目指して分析事例案件の拡大を進めました。③の取り組みでは、インパクトによる間接的な効果(レピュテーション効果)をステークホルダーごとに証明するための分析にトライしました。なお、対象エリアは引き続き、日本のみとしました。また、2024年は、今までの私たちの取り組みの方向性や現在地の確認のため、多くの社外の方々とも情報や意見交換の場を持ち、新たな気づきも得ることができました。

「価値関連図」の作成・仮説検証

2024年版の価値関連図は、2023年版の構成を引き継ぎ、サステナビリティ活動から企業価値向上への道筋を「直接的な価値の道筋」と「間接的な価値の道筋」を設けて作成しました。「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、売上収益やコストといった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、レピュテーション効果の道筋を示しています。サステナビリティ活動によって創出されたインパクトを社内外に対してコミュニケーションすることで各ステークホルダーとのエンゲージメントが向上し、それが間接的に企業価値向上につながります。コミュニケーションを介するため、間接的と名付けました。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示しています。次項の価値関連図の上部で示す「インパクトの可視化」や「企業価値向上への効果の可視化」の矢印は、取り組み概要のステップが価値関連図のどの部分にあたるかを示しています。

実際の価値関連図は、テーマごとに詳細に作成し、指標の設定やデータ収集を行い、価値関連性分析を実施しました。分析・検証の結果としては、一連の価値連鎖を実証できた活動もありましたが、非財務指標を設定した多くの道筋においては、相関関係は実証できませんでした。適確な指標設定やデータ取得ができないという課題は引き続き残りました。その中で、今後の取り組みに向けて、ステークホルダーとのエンゲージメントや社会変容などのデータ取得のために独自で調査設計や実査を開始しています。

2024年版価値関連図(環境テーマ一部抜粋)



* 分析実行: アビームコンサルティング株式会社, Digital ESG Platform

社会インパクト可視化

2024年は引き続き、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「持続可能な米生産」の活動をインパクト加重会計の「製品インパクト会計」のフレームワークを用いて、日本にて算出を実施しました。最初に、取り組みプロセスに即して、算出する目的(社会課題への貢献)を設定しました。次に「ビール酵母細胞壁由来の農業資材」を活用することで実現可能な米の節水型乾田直播栽培による効果を測定するために、算出対象をGHG排出削減量、農産物収穫量、米作りにかかるコストの3つに特定。比較対象は従来の水稲栽培としています。そして、算出方法の設定や算出式を確立し、試算しました。

Web ビール酵母細胞壁由来の農業資材を活用した持続可能な農業

調査対象農産物のサンプルデータは、それぞれ1試験農場のチャンピオンデータを用いて試算しました。各々の試験農場から増減データを取得し、「ビール酵母細胞壁由来の農業資材」の販売量による効果金額の可視化を行いました。結果は、従来の水稲栽培と比較して、GHG排出量では生産した

農産物当たりのライフサイクルGHG排出量において約65%の削減効果がありました。収穫量では同等、コストでは信頼性のあるデータが取得できなかったため、今回は対象外としました。以上のことから今回の算出対象をGHG排出削減量とし、1試験農場で使用した「ビール酵母細胞壁由来の農業資材」による社会インパクトは約291万円、農産物(米)1t当たり換算では約1.8万円という結果となりました。また、この結果を前提に従来の水稲栽培に使用したとされる2024年の本商品の販売量の全てを今回の節水型乾田直播栽培に使用したと仮定した場合、拡大推計によって試算した社会インパクトは、約1.33億円となりました。

コストなど算出対象範囲の拡大は今後の課題です。また、水使用量の削減効果も今後の算出対象として検討しています。この「持続可能な米生産」の活動は、まだ初期段階であり、大きな目的を持って今後も継続していきます。この未来に向けた活動とともにその効果を定量化することは、さらなる活動の推進をもたらす、社会インパクトの創出につながると信じています。

今後の取り組みについて

企業価値向上への効果の可視化では、消費者と投資家の道筋について、サステナビリティ活動によるプラスの影響に注力して、仮説検証を進めましたが、証明には至りませんでした。一方で試行錯誤の中、社外の方々との意見交換などによって、次に挑戦する方向も見えてきました。

今後、価値関連図の取り組みでは、分析精度を上げ環境以外の未完成であるテーマに注力していきます。事業・社会インパクトの可視化では、今後の実行フェーズを鑑み、当社グループ内の仕組みづくりを目指し、分析事例案件の拡大を進めていきます。2024年までは、取り組みフローの構築を目指し、小規模なプラクティスを重ねてきましたが、2025年からは、当社グループのマテリアルなテーマに踏み込んでいきます。当社グループは、この取り組みの先駆者となるべく、引き続き挑戦していきます。

取り組みプロセス



* 「持続可能な農業」の実現

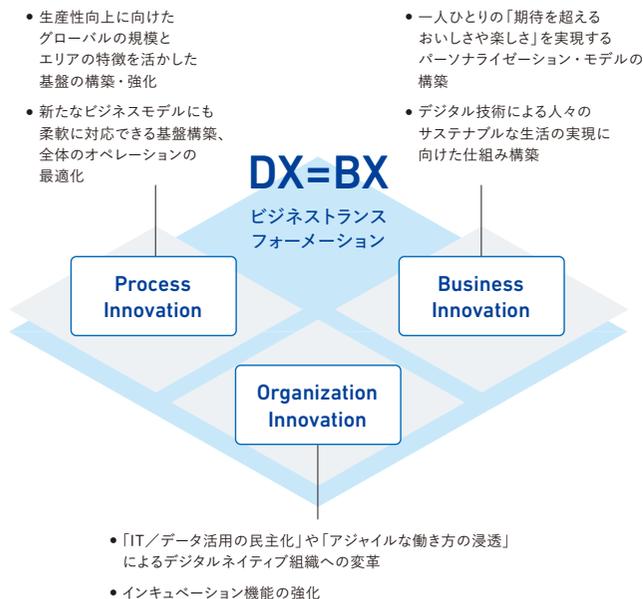
DX戦略

DX戦略＝中長期戦略全体に影響を与える機動力

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

Business Innovationでは、一人ひとりの嗜好やシーン、状況に合わせ、商品とデジタルサービスにより新たな顧客体験を提供する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。2024年は、飲食店AIカメラを活用し、これまで取得できなかった来店客の年齢や性別を識別するとともに、注文履歴と合わせて分析し、データによる提案型営業に活用する取り組みを実現しました。デジタル技術を活かし、「責任ある飲酒」で掲げる不適切飲酒の撲滅も推進しており、適正飲酒の実現をサポートできるアプリの開発や、酔いの症状を認識できるAIの開発を進めています。

アサヒグループのDX戦略



DX戦略のロードマップ

		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	フェーズ1：生活シーンのモデル構築		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をグローバルに展開
	サステナビリティ	責任ある飲酒		その他重要テーマでの取り組み実現	サステナビリティ戦略における5つのマテリアリティ課題の解決
Process Innovation	生産性の向上	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	持続的な成長と飛躍的な生産性の向上
		サステナビリティのデータマネジメント			
	柔軟性の確立	調達機能のグループ統合		社内サイトの統合と共有プラットフォーム構築	
Organization Innovation	デジタルネイティブ組織への変革	エンタープライズアーキテクチャの継続的改善		IT/データ活用の民主化、アジャイルな働き方の浸透	

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

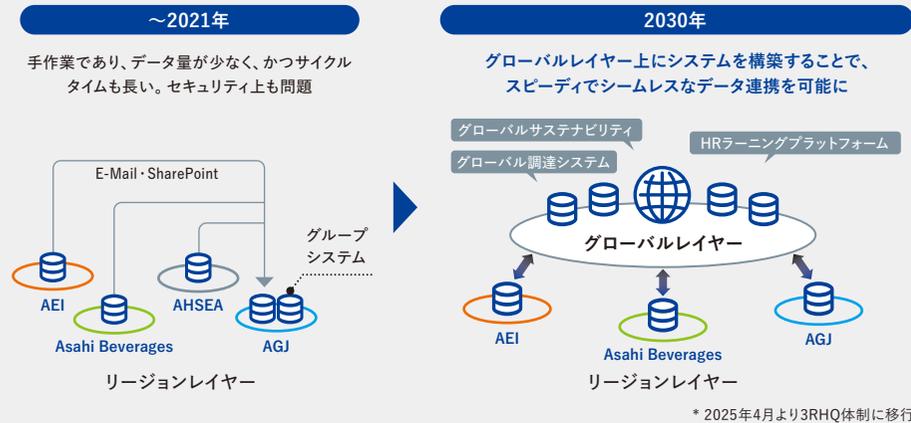
Organization Innovationでは、デジタルネイティブ組織への変革を目標として掲げ、各機能・組織がIT/データ活用スキルを当たり前のスキルとして持つ「IT/データ活用の民主化」やDXの取り組みと親和性の高い「アジャイルな働き方の浸透」を進めています。「IT/データ活用の民主化」では、アサヒグループホールディングス(株)の全社員に対し、DXアセスメントを実施し、DXスキルの可視化とeラーニングを活用した教育プログラムを開始しました。「アジャイルな働き方の浸透」では、DX組織変革のあるべきビジョンづくりに着手しました。

Process Innovationの取り組み

TOPICS

グローバル連携に向けたシステムの構築と統合

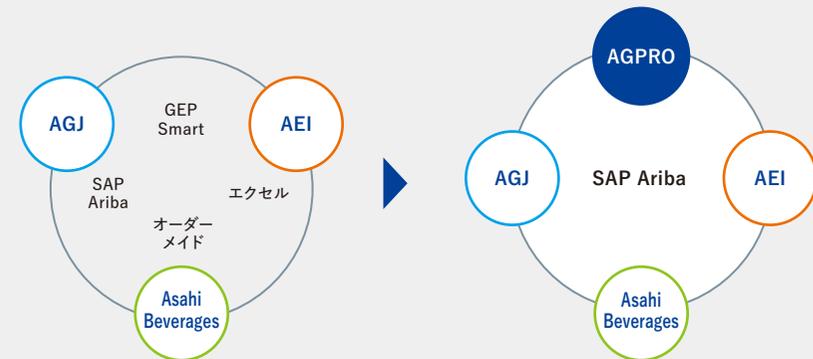
グローバルに拡大してきた当社グループでは、リージョンごとに構築されたシステムを運用しており、データ収集・集計などにおいて手作業で行う工程が多く介在していました。2022年以降、効率化を重視し、グローバルレイヤーで効果が明確に期待できる機能については統合システムの構築を進めています。リージョンレイヤーでの統合や、グローバルレイヤーでのIT主導による統合は行わず、独立したグローバルレイヤー上にグループ共通のシステムを構築することで、スピーディでシームレスなデータ連携が可能になっています。「サプライチェーンプラットフォーム」は2023年、「調達プラットフォーム」は2025年に構築が完了し、グループ全体の規模と組織能力が活用できるようになったことで、飛躍的に生産性が向上しました。「サステナビリティデータプラットフォーム」では、環境負荷値のグローバルデータの集計自動化を2022年に完了しており、2024年には非財務情報全般に対象を拡大し、データ収集・分析基盤の構築に取り組んでいます。



レガシーシステムのモダン開発

リージョンレイヤーのITシステムには、導入から長期間が経ち最新技術や標準に対応していないレガシーシステムが多く残っています。グローバルレイヤーでのデジタル統合と同時に、これらのモダン化も進めており、2030年までに完了する計画です。クラウド化など新しい環境への移行を行うだけでなく、CI/CD(継続的インテグレーション/継続的デリバリー)やDevOps*などによって、IT導入の手段やプロセスを高度化することで、コスト削減も図っていきます。導入から時間が経っている大きなシステムほどモダン開発の効果が期待できるため、リージョンレイヤーの大規模レガシーシステムを最優先し、次にERPシステムに注力しています。すでに日本においてモダン開発の大規模レガシーシステムへの技術的検証が完了しており、他の地域へ横展開するための体制設計やパートナーとの連携を進めています。IT組織が、社内のベストプラクティスや世界最先端技術の展開を支援することで、コストとリスクを最少化しながらProcess Innovationを推進していきます。

* 開発と運用を一つのチームで行うことで、早く確実にシステムを改善していく開発技法



* AGJ: アサヒグループジャパン(株)

* AEI: Asahi Europe and International Ltd.

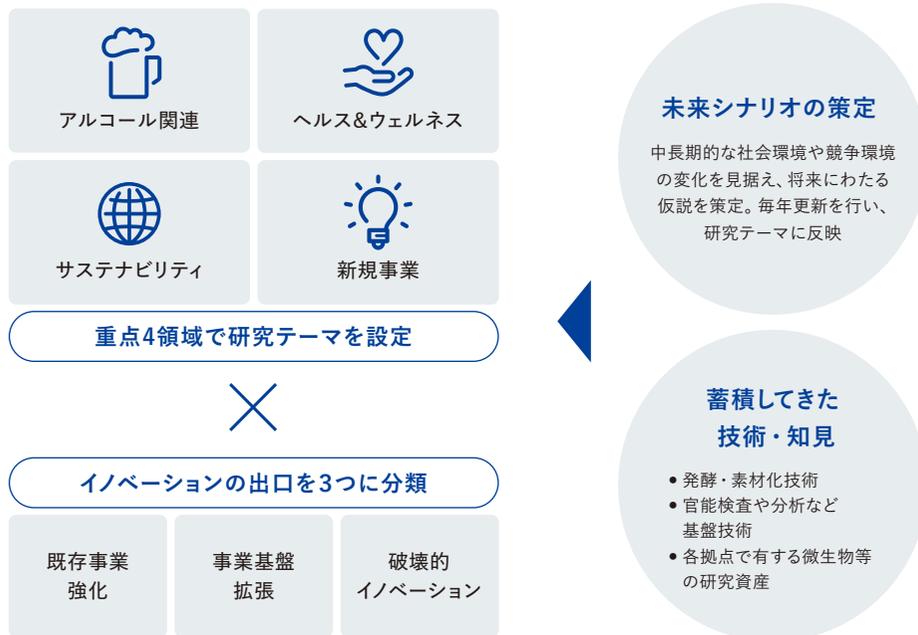
* AHSEA: Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.

R&D戦略

中長期的な成長を支えるR&D戦略

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

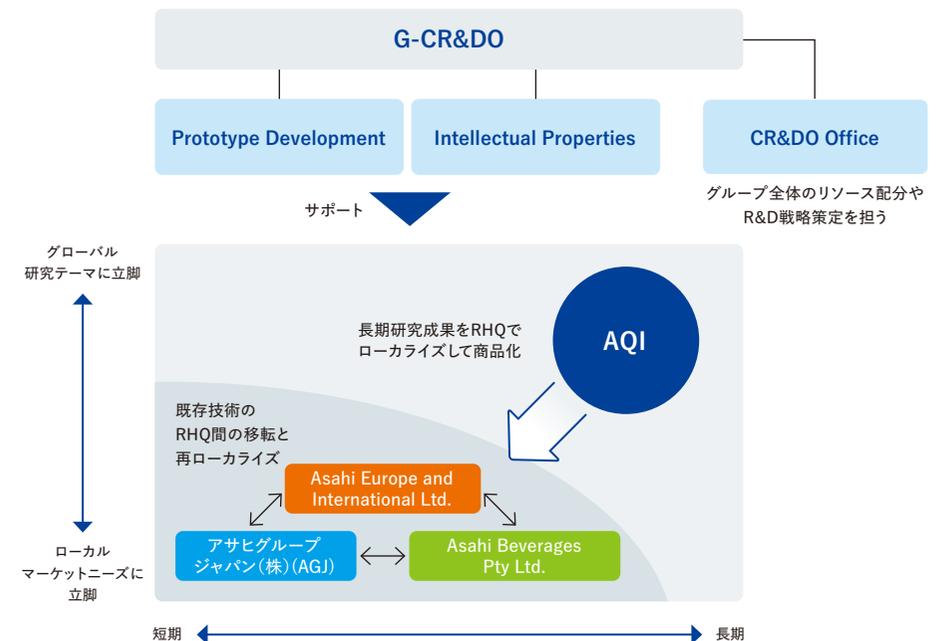
2024年には重点4領域におけるイノベーションの時間軸や対象範囲を明確化するため、イノベーションの出口を3種類に再定義しました。4つの重点領域と3つの出口を軸に、マーケットニーズに対応した製品開発をRegional Headquarters(RHQ)とビジネスユニット(BU)が、中長期かつグループ全体で活用が見込まれる技術開発をアサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)(AQI)が担っています。



グローバルR&D体制の構築

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

グローバルでのR&D戦略推進に向けた体制構築のため、2024年にGroup Chief R&D Officer (G-CR&DO)を設置し、傘下に3つの組織を新設しました。「Prototype Development」はプロトタイプへの落とし込みと製品化のサポート、「Intellectual Properties」はグローバル展開に向けた知財戦略の構築、「CR&DO Office」は研究開発費の配分や組織設計を担います。RHQが有するケイパビリティの全体最適視点での資源配分や、リスク・機会に対する機敏な察知能力の向上をはじめ、グローバルR&D体制の強化を進めています。



R&D戦略のロードマップ

	これまでの取り組み(~2024年)	計画(2025~2027年)	2027年目標/指標	2030年目標/指標
研究開発の推進 4つの重点領域 アルコール関連 ヘルス&ウェルネス サステナビリティ 新規事業 × 3つの出口 既存事業強化 事業基盤拡張 破壊的イノベーション + 将来への種まき	▶ アルコール関連 ・新規ビールテイスト飲料酵母株 ▶ ヘルス&ウェルネス ・機能性乳酸菌素材 ▶ サステナビリティ ・強炭酸サーバー ▶ 新規事業 ・乳酸菌・酵母素材	▶ 既存事業強化のための成果導出 ・機能性素材のグローバル展開 ・プラスチック3R推進およびサステナブルな原料調達技術の実用化 ▶ グローバルブランド・新規事業・提携等への貢献 ・ローカルブランドのグローバル展開推進 ▶ 破壊的イノベーションの推進 ・新規付加価値素材の実用化 ・強炭酸サーバー機能追加と実用化 ▶ 次の5~10年先を見越した新規技術開発 ・新規ヘルス&ウェルネス素材の開発 ・未利用バイオマス/エネルギーを活用したカーボンゼロ技術開発 ・データサイエンスを活用した新規技術開発、新価値提案	▶ 既存事業強化 ・機能性素材の海外導出 ・環境関連技術の実用化 ▶ グローバルブランド等 ・各種ブランドの成果導出 ▶ 破壊的イノベーション ・強炭酸サーバーの成果導出 ▶ 5~10年先を見越した新規技術 ・次期機能性素材パイプライン ・次世代環境技術の開発 ・データサイエンス活用推進	▶ BACを核としたグループ成長への技術的貢献 ▶ グローバルブランドの拡充のための技術的貢献 ▶ RHQ、G-CxOの成長戦略実現への技術的貢献 ▶ グループ環境目標達成への技術的貢献 ▶ 破壊的イノベーションとDXを通じた新価値創造
グローバルな研究開発を支えるケイパビリティ・リソース等マネジメント	▶ 高度人材獲得・育成 ▶ 海外RHQ連携の拡大 ▶ 研究開発投資の拡大 ▶ G-CR&DO分掌体制へ	▶ グローバルR&D体制への移行 ・研究開発投資の計画的増強 ・海外RHQ向けテーマへの資源配分増強 ・プロトタイプング人材および中長期研究開発人材の増員・高度化 ・グローバル知財体制強化と戦略実行 ・事業-研究間の連携の強化・改善 ・技術革新を察知・応用し、事業化を実現する能力の向上	▶ グローバルR&D体制への移行	▶ グローバルR&D体制確立 ▶ RHQ、G-CxOの成長戦略実現への貢献 ▶ 高付加価値なイノベーション創出の常態化

TOPICS

環境負荷を低減した脱アルコール製法の実用化

Asahi Europe and International Ltd. (AEI)は2023年にノンアルコールビール『Kozel 0,0%』を発売しました。本商品は発酵させたビールからアルコールを抜く「脱アルコール製法」を使用しています。同時に、より環境負荷の低い製法を開発することで新たな価値を創出しています。

AQIではビールテイスト飲料の開発において主流となりつつある脱アルコール製法に、酵母の発酵度をコントロールする技術を融合させることで、環境負荷を下げながらビールらしい味わいを保つことに成功し、『Kozel 0,0%』にこの技術が活用されています。今後このような独自に培った技術をグローバルで活用し、各地域で高付加価値な商品展開につなげていきます。

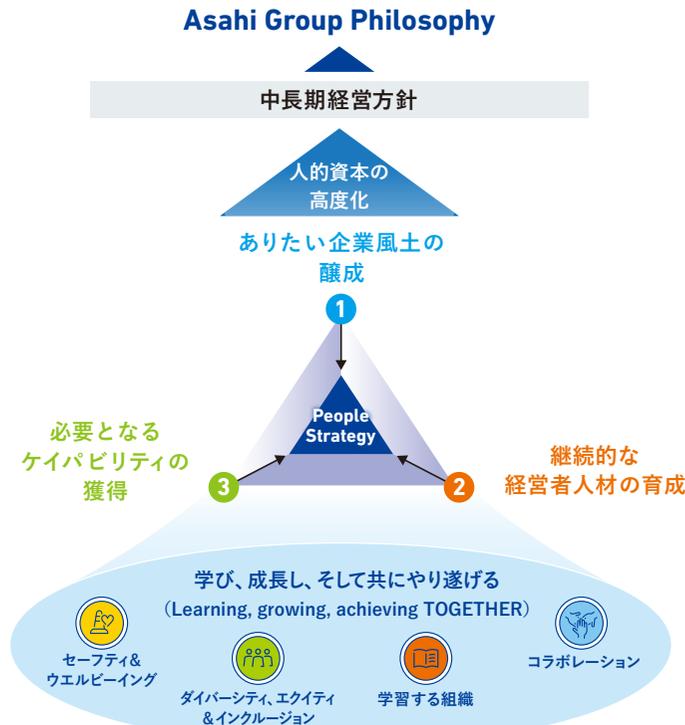


人的資本の高度化

People Strategy

アサヒグループは、『中長期経営方針』において、戦略基盤強化に向けた人的資本の高度化を掲げており、これを通じて事業ポートフォリオとコア戦略の実効性を高めることを目指しています。人的資本の高度化は、企業の持続的成長と競争力の向上に不可欠であり、当社グループの長期的な成功を支えます。

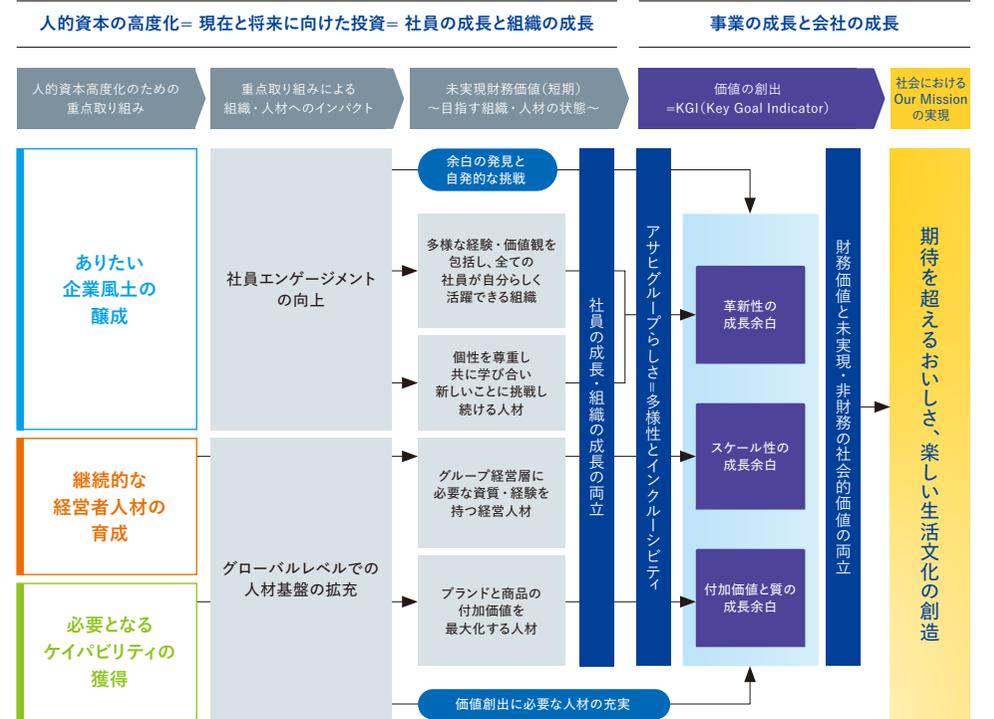
当社グループでは、ピープルステートメントで掲げる、“学び、成長し、そして共にやり遂げる”企業風土を基盤に、人材戦略として、3つの柱(ありたい企業風土の醸成、継続的な経営者人材の育成、必要となるケイパビリティの獲得)を掲げ、それぞれ毎年、取り組みをアップデートしています。



また、2024年、人的資本の高度化に向けた取り組みをまとめた『People & Culture Report』を発行しました。同レポートでは、人材戦略である3つのアプローチがどのように事業や社会に影響を与え、当社グループの企業価値向上につながるかを示す価値連鎖の価値関連図(下図)を掲載しました。

この価値関連図を活用することで、人的資本経営の全体像を可視化し、人材戦略の効果検証や優先順位を明確にすることで、価値創造を最大化するための意思決定に役立てていきます。

[Web](#) People & Culture Report 2025 (2025年6月30日)



2024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

「中長期経営方針」を実現するためには、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。「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、ありたい企業風土を示した「ピープルステートメント」を掲げています。4つの柱である、「セーフティ&ウエルビーイング(S&W)」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」「学習する組織」および「コラボレーション」の取り組みを通じ、「学び、成長し、そして共にやり遂げる」風土醸成の具現化を図っています。

社員エンゲージメントの継続的な向上

当社グループでは、「ありたい企業風土の醸成」に向けて社員のエンゲージメントを非常に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行っていきます。「持続可能なエンゲージメントスコア」をKPIとしており、2030年時には「グローバル高業績企業並みのスコア」を目標として設定しています*。2024年の「グローバル高業績企業並みのスコア」は88に対し、当社グループは80であり、目標達成に向け今後も各種施策を進めていきます。

具体的に、アサヒグループホールディングス(株)では2025年から、「Leadership Roundtable Chat」を毎月開催しています。この取り組みは、エンゲージメントサーベイの結果から、今後の会社の変革に対する不安等が見られたことを受け、開始したものです。各CxOが、従業員との対話を通じてリーダー陣の思いや考えを共有し、業務遂行に活かせるよう議論・改善を進める場として機能しています。

* 2023年までは、2029年までにスコア89(グローバル高業績企業並み)到達と目標を設定していましたが、毎年ベンチマークスコアに合わせて変動する数値とするのではなく、より本質的なターゲットとするために目標の見直しを実施しました。

② セーフティ&ウエルビーイング(S&W)

当社グループは、全ての人にとって心身の健康と安全な職場環境を社員と会社がともに創造することを目指しており、「ピープルステートメント」において、私たちの最優先事項であることを約束しています。2024年には、グローバルS&Wビジョン「Everyone Safe and Well to Enjoy Life. Everywhere, every

day」を策定しました。ビジョンの発表後、各地域では「Stop for Safety and Well-being」セッションを実施し、S&Wへのコミットメントがなぜ重要であるかについて、従業員同士の対話を促しました。そして、ビジョンと一人ひとりのつながりを考える機会を持ち、ビジョンの浸透を図りました。

* 詳細については、セーフティ&ウエルビーイングの取り組みをまとめた2025年6月発行予定の「Sustainability Report」をご参照ください。



Stop for Safety and Well-Being セッション

③ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

当社グループは、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンステートメント」を策定し、DE&Iに対する包括的なコミットメントを明示しています。この理念を従業員に伝えるためのコアメッセージとして「Shine AS YOU ARE」を掲げ、全世界の従業員への浸透を図っています。

2024年には、グローバルDE&I戦略の見直しを実施しました。2025～2027年のグローバルDE&I戦略は、2つの柱を中心に展開していきます。第1の柱は、「One Asahi」文化とケイパビリティの強化です。全社員およびリーダーがDE&Iの推進役となるよう、グローバルな共通基準や実践ガイド(プレイブック)を整備し、全ての人材育成プログラムにインクルーシブ・リーダーシップを組み込みます。また、リーダーにはDE&Iの進捗に対する責任を明確にするとともに、社員によるリソースグループ*(ERG)の活動を支援し、社内外における一貫したコミュニケーションを推進します。第2の柱は、日々の業務プロセスにDE&Iの視点を組み込み、成果につなげる仕組みの整備です。例えば、報酬の公平性やインクルーシブな採用など、従業員体験の重要な接点において、ポリシーや運用プロセスの見直しと定着を図り、組織全体で一貫したDE&Iの実践を進めていきます。



私たちは、個性を歓迎し尊重します。そして、すべての人が職場、家庭、公共の場で、自由に自分らしさを表現することを応援します。勇気を持って自分の個性を発揮してください。誰であろうと、どんな状況であろうと、アサヒグループでは幸せ、楽しさ、成功を得る機会が公正にあるのですから。恐れずに声を上げて自分を表現し、自分らしく自由に輝いてください。

Shine : Shineにはあならしく「輝く」という意味に加え、未来への希望のシンボルとしての「アサヒ(rising sun)」の意味を込めています。場所や、置かれた状況は違っても、誰もが同じ太陽の下に生きていることは変わりません。

* 特定の共通の関心や背景を持つ従業員が集まり、サポートやネットワーキングを促進するためのグループ

この2つの柱を軸に、今後の取り組みをグローバル単位で展開し、実施していきます。四半期に一度開催している、グローバルDE&IカOUNCILでは、Regional Headquarters(RHQ)における好事例や課題を共有し、各地域の取り組みに反映しています。2024年は、シンガポールで初めて対面のグローバルカOUNCILを開催しました。ありがたい企業風土の醸成に向け、今後も各地域の垣根を越えてベストプラクティスを共有していきます。

当社グループは、2030年までに経営層*の女性比率を40%以上にすることをグローバル目標としており、2024年の実績値は24%でした。ジェンダーの多様性の実現を目指し、2027年のマイルストーンを34%に設定して、今後も女性経営層の増加に向けた取り組みを加速していきます。

また、インクルーシブな職場環境へのコミットメントを示す新たな取り組みとして、LGBTQ+関連イベントである東京レインボープライド2024に、初めてSilver Sponsorとして協賛・参加しました。同イベントへの協賛や社内外での継続的な啓発活動を通じて、全ての人が職場、家庭、公共の場で、自由に自分らしさを表現することを応援しています。

* 経営層：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



DE&IカOUNCIL



「2024年東京レインボープライド2024」

学習する組織 コラボレーション

当社グループは、グループ理念「Asahi Group Philosophy(AGP)」のOur Principlesにおいて、「会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成」を掲げています。

当社グループが個人と組織がともに学び続ける「学習する組織」に変容するためには、会社は経営方針に連動した多様な成長機会を従業員に提供し、従業員は自律的に挑戦して豊かなキャリアを形成することが重要です。

2023年に発足した、「Group CPO Learning Community」では、引き続き3つのCommunity (Storytelling・Workshop・Mentoring)の取り組みを継続しています。

2024年8月にはEtika Holdings CEOのSantharuban Sundaram氏によるStorytellingを実施するなど、地域を跨いで世界中の社員が、互いを知り、知識や経験をシェアし合うことで、国や地域を越えてコミュニティを作っています。

また、当社グループは、「AGP」「Kando*」「Supply Chain」の3つのAwardを各地域およびグローバルで開催しています。これらのAwardは、RHQが実施した取り組みがエントリーされています。これにより、グローバルでベストプラクティスを共有し、学び合い、成長する場が構築されています。

* 期待を超える商品やサービスにより、お客さまに感動を与えた活動のこと。



Storytelling

AGPアワード

2 継続的な経営者人材の育成

事業環境の変化が一層加速する中、当社グループは持続的な成長を達成するために、グローバルな思考を持ち、当社グループのビジネスを牽引するリーダーを持続的に育成・輩出する仕組みの強化に注力しています。

グローバルリーダーシップコンピテンシーモデル(GLCM)

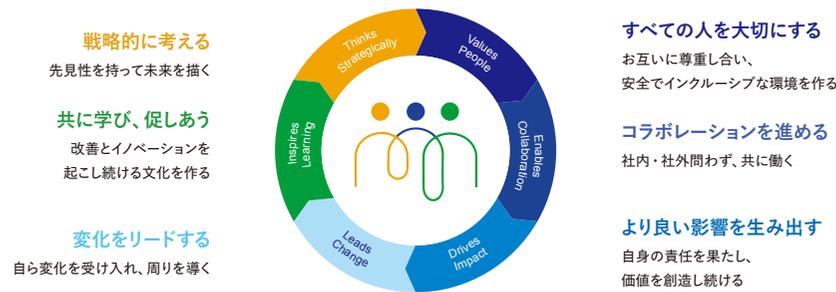
2022年に、グループの経営層に共通して求められる資質や経験を定義した「アサヒグローバルリーダーシップコンピテンシーモデル(GLCM)」を策定しました。その後、2023年にクロスリージョナルチームとして発足したプロジェクトチームを起点に、2024年にはあらゆるレベルの社員に期待される共通のリーダーシップを定めました。

当社グループのGLCMは、セルフ・リーダーシップからエグゼクティブ・リーダーシップに至るまで、あらゆるレベルのリーダーシップに期待されることを、シンプルかつグローバルに通用する言葉で示したものです。本モデルは、「当社グループにおける優れたリーダーシップとはどのようなものか」を具体的に示しています。

GLCMは、AGPを発展させたものであり、グループのビジョンと価値観を実現するためのリーダーシップの重要性を強調しています。また、「安全で、包摂的で、能力を最大限に引き出せる環境づくり」に焦点を当てたピープルステートメントを支える役割も担い、Well-being、安全性、インクルージョン、エンパワメントといった価値観を重視しています。

全社員が一貫したリーダーシップ基準に基づいて行動することで、ビジネスとカルチャーの両面で優れた成果を生み出すことを目指しており、グループ全体への適用・浸透を図るべく、現在、各地域への展開を開始しています。

アサヒグループのリーダーへの期待：“つながりを創り、鼓舞し、成果を出す”



グローバルリーダーの育成

将来のグローバルリーダーを育成することを目指し、当社グループはこれまで、3階層（経営幹部層、部長クラス、マネージャークラス）に分けてグローバルリーダーシップディベロップメントプログラム（GLDP）を実施してきました。新たに見直したGLCMを起点としたGLDPに刷新するため、2024年は準備期間としてプログラムの再設計に注力しました。2025年以降は、新たなプログラムのもと、さらなるグローバルリーダーの育成につなげていきます。

③ 必要となるケイパビリティの獲得

当社グループは、人的資本の高度化を実現するために、『中長期経営方針』に基づく「目指す事業ポートフォリオ」「コア戦略」および「戦略基盤強化」の観点から必要なケイパビリティの獲得を推進しています。

2024年は、持続的な成長を実現するためにグローバル規模で必要なケイパビリティを特定し、開発するプロジェクトを開始しました。この取り組みを通じて、事業の中長期戦略を支えるケイパビリティを明確化し、人的資本への投資を加速させ、その高度化を図っています。

地域を跨ぐ人材異動を支える基盤となる人事制度の構築

当社グループは、グループのグローバル戦略をリードする人材の確保や、各地域で必要なケイパビリティの充足、そしてグローバルでの成長機会の提供を推進するために、人事制度の最適化を進めています。2024年はグローバルモビリティポリシーを制定し、地域の垣根を越えた人材の異動基盤を構築しました。同ポリシーにより、社員は異なる地域で経験を積むことができ、個々のキャリアパスを広げることが可能となります。また、グループ本社や海外RHQですでに導入しているグローバル基盤の等級制度を日本RHQにおいても導入しました。これにより、グローバルで同じ枠組みでジョブの定義が可能となり、グローバル規模で公募を行う際に、等級は応募者が判断する際の基準の一つとなります。2024年は、15名が海外リージョンからグループ本社に異動しました。

外部からの人材の獲得

グループ本社は、グローバルな視点で多様なバックグラウンドと高い専門知識を兼ね備える人材を外部市場より積極的に採用しています。当社は、2024年に新たなグループ執行体制に移行しました。この変革をリードできるグローバル人材の採用を積極的に行い、2023年比54%増となる43名の中途採用を行いました。当社グループは今後も内部人材にとどまらず、必要な外部人材の獲得を推進し、各事業の総和を超える企業価値を創出していきます。

RHQ中期重点戦略

Japan



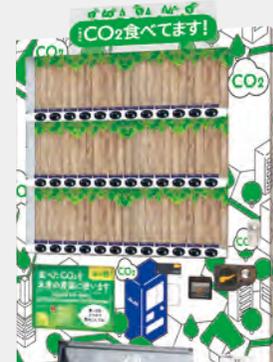
中期重点戦略

- ▶ 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

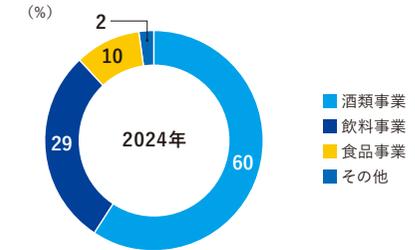
TOPICS

「CO₂を食べる自販機」によるCO₂資源循環モデルの事業化

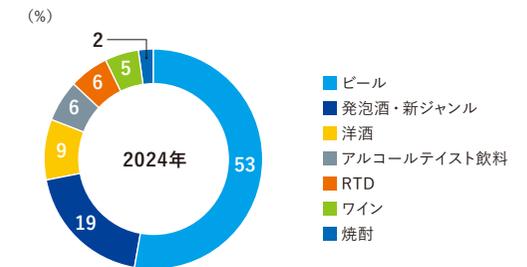
アサヒ飲料(株)は、大気中のCO₂を吸収できる「CO₂を食べる自販機」を開発し、2023年からCO₂の資源循環モデルの実証実験を開始し、順次全国へ展開しています。この自販機は庫内に協会の工場での製造時に発生する副産物由来の特殊材を搭載し、大気中のCO₂を吸収する仕組みで、1台当たりの年間CO₂吸収量は最大60kgを見込んでいます。吸収したCO₂は、自治体や企業と連携し、コンクリートやアスファルト、タイル原料への配合、海洋でのサンゴ保全や藻場造成(ブルーカーボン)など、さまざまな用途での活用を計画しています。



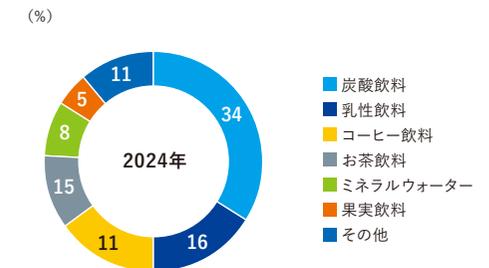
事業別売上収益構成比



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

前提となる事業環境

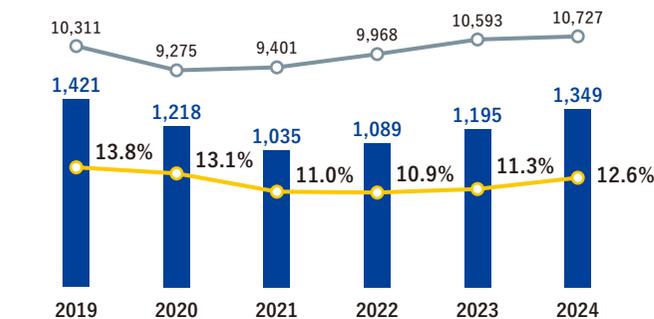
機会

- 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

中期総括

- ▶ 売上収益は、コロナ禍後の業務用縮小の影響は残りますが、大幅な価格改定やビール構成比向上により、2023年には2019年水準を上回る
- ▶ 事業利益は、2022年以降大幅なコストアップ影響を受けたが、単価向上とコストマネジメントの強化により増益基調に転じ、利益率も徐々に回復傾向となる

酒税抜き売上収益・事業利益・事業利益率推移



○ 酒税抜き売上収益 (億円) ■ 事業利益 (億円) ● 事業利益率

* 2019年は、現在の日本事業計に組み替えた個別値

* 2020年は、「酒類」「飲料」「食品」の単純合算値

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
- 気候変動や大規模災害の発生

今後の方針

- ▶ 成長領域(酒類でのビール・BAC、各事業での健康系・High Value系)の拡大を中心として、持続的な成長を目指す
- ▶ 成長領域拡大による単価向上や収益構造改革により、事業利益と事業利益率について、早期に2019年水準への回復を目指す

成果(2024年/2019年比)

【酒類】単価上昇率*1

+17%

【酒類】ビール缶構成比*2

+12pt (2019年47%→2024年59%)

【酒類】ビールテイスト飲料*3数量成長率

+43%

*1 酒税抜き。ビール類+ビールテイスト飲料(微アルコール含む)

*2 ビール類缶に占めるビール缶の数量構成比

*3 微アルコール含む

TOPICS

『アサヒ ザ・ビタリスト』 スタンダードビールとして 7年ぶりの新ブランド

酒税改正に伴うビール減税によりビールへの需要回帰が進む中、主力ブランド『アサヒスーパードライ』などのさらなる強化に加え、2025年4月に、爽快な苦みとスッキリとした後味が特長のビール『アサヒ ザ・ビタリスト』を発売しました。『アサヒ ザ・ビタリスト』には、ホップに爽やかな香りと苦みが特長の「タラス」と「ヘルスブルッカー」を一部使用するとともに、『アサヒスーパードライ』でも使用しているキレを生み出す「318号酵母」を用いています。商品名である「BITTER-IST(ビタリスト)」には「苦みを愛する大人」という敬愛の念を込めています。

ヘビー・ミドルユーザー層がビール全体の多くを消費する中、同層の約6割のユーザーがビールの味わいに「苦み」を求めています。

しかし、これまで「苦みのおいしさ」を前面に押し出した商品は限られていました。『アサヒ ザ・ビタリスト』で「苦み」×「キレ」の新たな味わいを追求し、ビールの新市場を創出し、持続的な成長を目指していきます。



Europe



中期重点戦略

- ▶ グローバル5ブランドの拡大と強いローカルブランドを軸としたプレミアム戦略の強化
- ▶ ビールテイスト飲料やクラフトビール、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

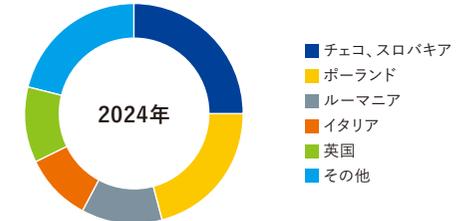
TOPICS

地元企業・地域と連携した循環エネルギー網の構築

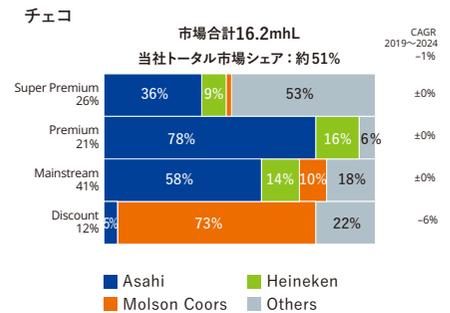
オランダのKoninklijke Grolsch N.V.は、アサヒグループおよび同国でも初となるカーボンニュートラルな醸造所の実現に取り組んでいます。醸造所の100%グリーン電力化は、2020年に達成しました。その後も、バイオマス発電による電気、熱、蒸気を供給する地元企業のTwence Holding社と協働で計画を進め近隣地域との連携を深めながら、熱エネルギーの循環型供給システムを構築するなど、エネルギー転換を推進しています。



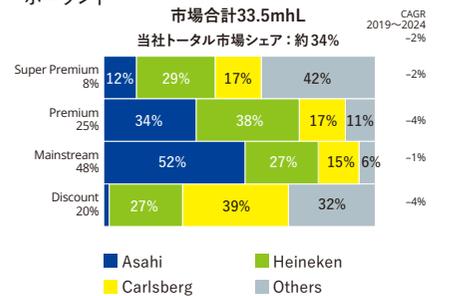
国別売上収益構成比



価格帯別シェア(2024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。
 スーパープレミアム：151以上
 プレミアム：115以上150以下
 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

前提となる事業環境

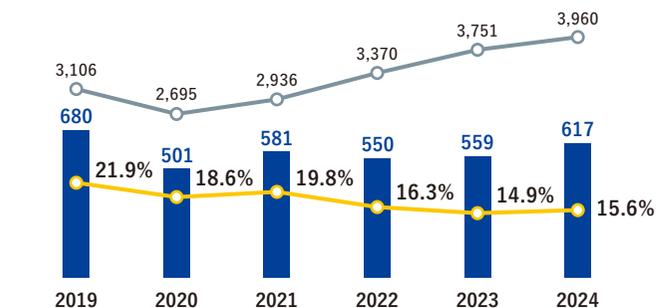
機会

- 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ビールテイスト飲料や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

中期総括

- ▶ 売上収益は、2020年のコロナ禍の減収以降、大幅な価格改定やプレミアム化の進展により、2019年比で約1.3倍に拡大
- ▶ 事業利益は、2022年以降の未曾有のコストアップに対し、ブランド投資は継続しつつ、単価向上と効率化により増益基調を継続
- ▶ コストプッシュ型の価格改定影響が大きく利益率が課題

酒税抜き売上収益・事業利益・事業利益率推移



○ 酒税抜き売上収益(百万ユーロ) ■ 事業利益(百万ユーロ) ◇ 事業利益率

* 2019年、2020年は欧州2事業の統合前の概算値

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

今後の方針

- ▶ 各国のプレミアムカテゴリー拡大に加えて、グローバルブランドやビールテイスト飲料などの拡大で成長を目指す
- ▶ プレミアム化に伴う単価向上や収益構造改革の継続により、2019年の利益水準への早期回復と利益率の持続的向上を図る

成果(2024年/2019年比)

単価上昇率*

+36%

プレミアム構成比

+6pt (2019年35%→2024年41%)

ビールテイスト飲料数量成長率

+60%

* 事業合計

TOPICS

プレミアム化トレンドに対応する 各国ブランド戦略の革新

2024年の欧州市場は、プレミアムカテゴリーへの需要が継続する中、当社はポートフォリオの拡充に向けた取り組みを強化しました。

イタリアの『Raffo』は、1919年にイタリア・プーリヤ州南部の都市ターラントで誕生し、地元民から愛され続けてきたシンボリック存在のビールです。2024年には、従来の『Raffo Ricetta Originale』に加え、プレミアムなクラフトビール『Raffo Lavorazione Grezza』を発売しました。この新商品は、プーリヤ産の原料を使用した無濾過ビールで、海の波をモチーフにした新ボトルデザインが特徴です。『Raffo』ブランドは、地域性を尊重しながらも、現代的な価値観と融合し、イタリア全土での存在感を高め、ブランド価値の向上に成功しました。イタリア事業の2024年の成長を牽引したブランドであり、2025年も高いモメンタムの成長を目指しています。

また、チェコでは、『Proud』という新たなラガービールを開発しま

した。このビールは、若年層の嗜好変化を見据え、軽やかな味わいで苦味とアルコール度を抑えたものです。

今後も、各国において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。



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

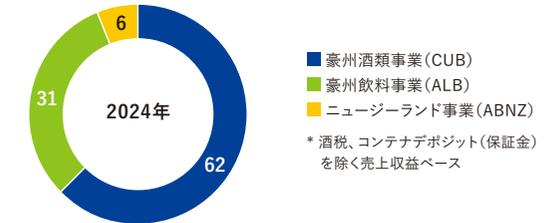
TOPICS

外部パートナーとの協業による循環型プラスチックリサイクルの推進

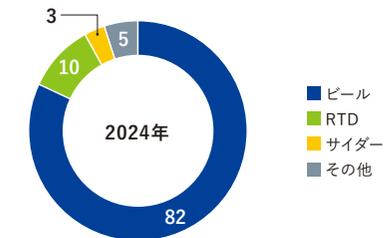
豪州では、包装製造のPact Group Holdings Ltd.、廃棄物処理会社のCleanaway Waste Management Ltd.、飲料会社のCoca-Cola Europacific Partners Plc.とともに合同会社であるCircular Plastics Australia(CPA)を設立し、PETボトルリサイクル工場を2か所建設して運営しています。これらのリサイクル工場では、年間最大約20,000tのPETボトルをリサイクルPETボトルや食品容器包装へと再生します。これにより、豪州では自社で完結する一連の工程が整備され、「ボトルtoボトル」の資源循環が可能となりました。



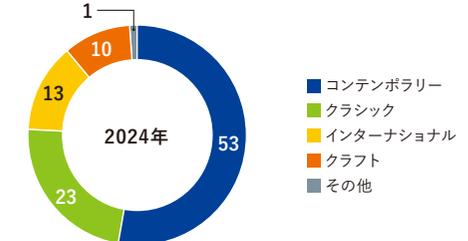
事業別売上収益構成比 (%)



豪州酒類事業 カテゴリー別売上構成比(金額ベース) (%)



豪州酒類 カテゴリー別売上構成比(金額ベース) (%)



Oceania

前提となる事業環境

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

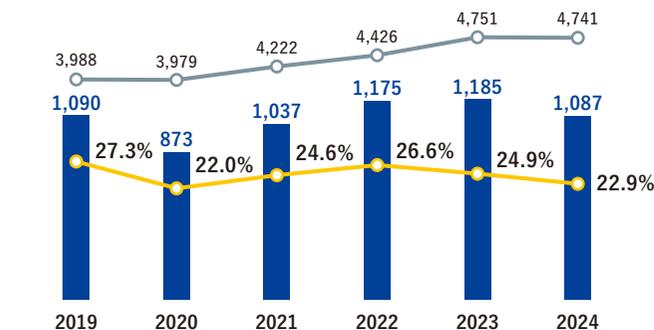
中期総括

- ▶ 売上収益は、コンテンポラリー・ビールやRTDの拡大、ポートフォリオ全体の価格改定などにより、拡大基調
- ▶ 事業利益は、大幅なコストアップを単価向上と収益構造改革で打ち返すことで、2024年は減少するも、高水準を維持
- ▶ 事業利益率は、インフレに伴う市場環境悪化などにより、2023年以降は低下傾向

今後の方針

- ▶ 主力ビールの需要回復やプレミアムビールの拡大、RTDの成長継続など、マルチビバレッジ戦略を核として成長を目指す
- ▶ 酒類・飲料それぞれの単価向上や収益構造改革により、利益水準と利益率の回復を目指す

酒税抜き売上収益・事業利益・事業利益率推移



○ 酒税抜き売上収益(百万豪ドル) ■ 事業利益(百万豪ドル) ● 事業利益率

* 2019年、2020年は買収前の豪州CUBの業績を加えたプロフォームベース

* 売上収益はコンテナデポジット(保証金)除くベース

成果(2024年/2019年比)

単価上昇率*

+10%

『Great Northern』成長率

+34%

輸入プレミアム成長率

+23%

* 豪州酒類合計

TOPICS

消費トレンドを捉えた コンテンポラリー・ビール戦略

2024年の豪州市場は、高インフレや生活費の高騰による厳しいマクロ環境を受けて、当社のビール販売数量も前年を下回りました。一方で、苦味が弱く飲みやすいアルコールを好むビール消費のトレンドは継続しており、当社はコンテンポラリー・ビールへの注力を継続し、お客さまへさらなる選択肢を提供しています。

当社が2024年に発売した『Carlton Dry 3.5%』は、豪州内の新商品でNo.1の売上*を達成しました。本商品は、爽やかでキレのある味わいを特徴とし、通常のビールより炭水化物の含有量を抑え、1杯当たり100キロカロリー未満でアルコール摂取を控えたいビール愛好家のニーズに応えています。

さらに、豪州で最も売れているコンテンポラリー・ビール『Great Northern』ブランドからプレミアムビール『Great Northern Long Run』を2024年に発売しました。現在も好調な販売を維持しており、2025年以降もさらなる成長を目指していきます。

現在、当社ビール販売数量の約30%は、アルコール度数が3.5%以下の商品で構成されています。今後も多様な選択肢を提供し、成長

カテゴリーの強化を図るとともに、酒類・飲料の幅広いポートフォリオを活用したマルチビバレッジ戦略を推進することで、新たな価値を提供し続けていきます。



* 出所: Circana, Australia Liquor Unweighted, Volume Sales, YTD 27/10/2024 & Endeavour Group.

Southeast Asia

国別売上収益構成比
(%)



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

TOPICS

マレーシア人の団結を促進するキャンペーンの実施

多様な民族的背景のあるマレーシアにおいて当社のコーヒー商品『Wonda Kopi Tarik』*を活用し、独立記念日にマレーシアの文化や言語などの多様性を称えるキャンペーンを実施しました。その一環として、ラジオ局「Wonda OR1 FM」を創設し、ラジオ史上初めて4つの言語で17のラジオ局が同時に同じコンテンツを放送することに成功しました。この取り組みは多くのマレーシア人にメッセージを届け、人と人とのつながり意識を高めるとともに、国民の団結を促進することに貢献しました。

* マレー語でKopiはコーヒー、Tarikは引っ張ることを意味する。Kopi Tarikは、独特の淹れ方でふんわりとクリーミーな味わいのコーヒー。



前提となる事業環境

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

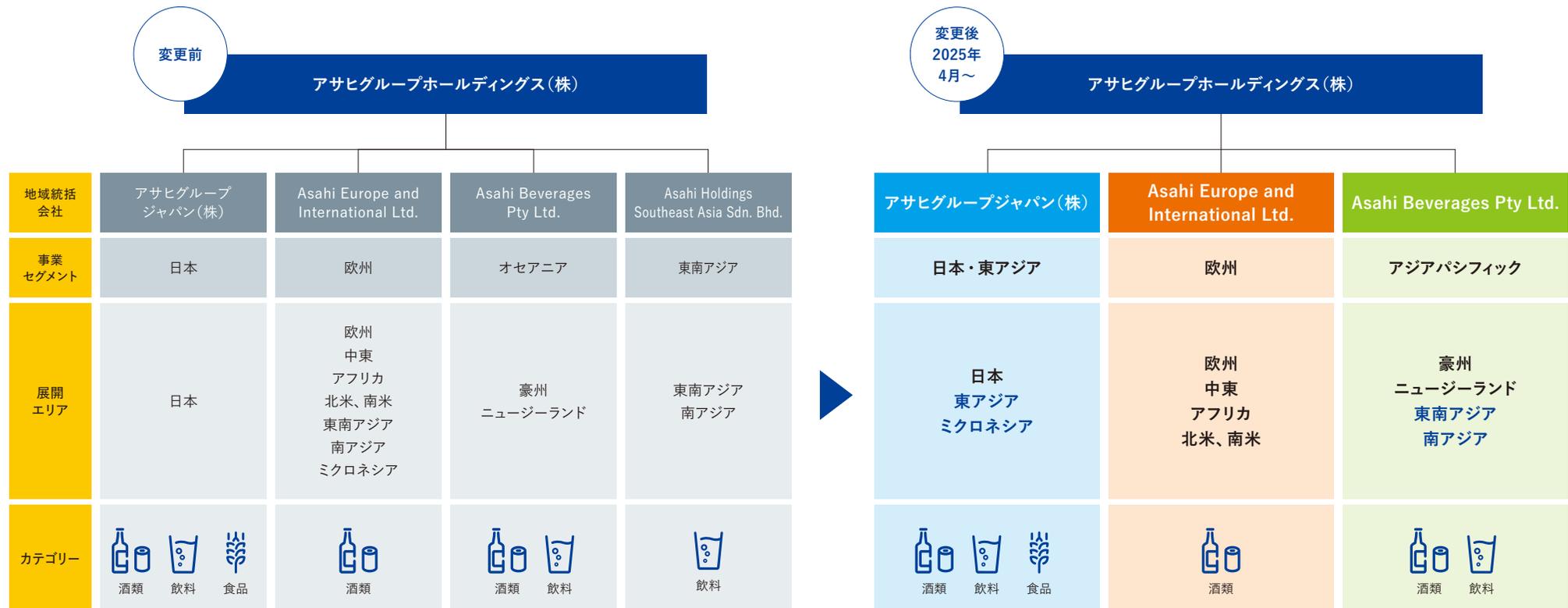
リスク

- 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

競争優位の向上に向けたRegional Headquarters体制の変更

2025年4月1日に東南アジアとオセアニアのRegional Headquarters(RHQ)を統合し、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックの3RHQ体制へ変更しました。東南アジアの飲料事業を担うAsahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.および欧州のAsahi Europe and International Pty Ltd.(AEI)が担う東南アジアと南アジアでの酒類事業を、オセアニアのAsahi Beverages Pty Ltd.の傘下へ移管します。また、AEIが担う東アジアの酒類事業を日本のRHQであるアサヒグループジャパン(株)(AGJ)へ移管します。

市場規模の拡大が見込まれる東南アジア・南アジアとオセアニアの酒類・飲料事業の統合を通じて、マルチバレッジ戦略の強化を進めます。また、日本と東アジアの酒類事業をAGJが一元的に統括することで、AGJの強固なブランド、開発力、サプライチェーンを活かし競争優位性の向上を図ります。



04

マテリアリティ

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



環境

アサヒグループ環境ビジョン2050

アサヒグループは、グループ全体方針である「アサヒグループ環境ビジョン2050」のもと、ロードマップを策定しています。ロードマップでは、「気候変動」「容器包装」「農産物原料」「水資源」のそれぞれの目指す姿を達成するための戦略、目標や取り組みをまとめています。環境ビジョン2050をグループ全体の方針として設定し、ネットゼロ目標を含む明確な2040年目標を設定していることで、目標達成に向けて、より確実な進捗管理が可能となっています。

ロードマップ策定にあたり、科学的根拠に基づくアプローチを重視し、SBTi(Science Based Targets Initiative)からSBTネットゼロ認定を取得しました。また、水に関する優先地域の特定については、水リスクに関するグローバル基準となっている評価ツール(Aqueductなど)と、第三者による現地水リスク評価結果を組み合わせ、対応が必要な生産拠点の特定に役立てました。さらにTCFD・TNFDのフレームワークを活用し、分析を通じて明らかになった気候変動・自然劣化の課題への対応策を「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、各柱の目標、ロードマップと統合しました。

加えて、さらなる技術革新およびサステナビリティと経営の統合を加速して、当社グループのビジネスモデルを革新していくことが必要です。

それでもなお、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全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、特にお客さまとともに学び、ベストプラクティスを共有しながら、野心的な目標にチャレンジしていきます。

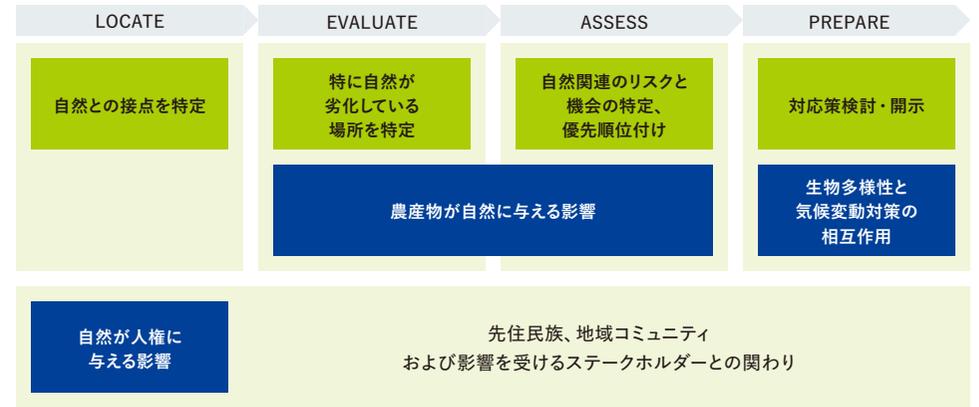
TCFD・TNFD分析

4つの環境の柱の戦略、ロードマップを策定するにあたり、TCFD・TNFDのフレームワークを活用し、重要なリスクと機会を特定・評価し、包括的な対応策を検討しています。そして、これらの評価を通じて明らかになった対応策を「気候変動」「容器包装」「農産物原料」「水資源」という4つの戦略的柱に組み込んでいます。

2024年は、分析に人権の観点を加え、先住民族・地域コミュニティの自然へのアクセスの権利の分析を新たに実施しました。また、気候変動に対する取り組みと自然保護に対する取り組みがどのように相互に関係しているかトレードオフ分析を実施し、生産において自然負荷が高くなる農産物原料を評価しました。

2024年分析項目

■ 2024年の更新内容



優先的に取り組む対象





気候変動

GHG排出量削減目標

当社グループは、2040年までにGHG排出量ネットゼロを目指す野心的な中長期目標「アサヒカーボンゼロ」を設定しています。当初は2050年を対象としていましたが、目標を10年前倒しし、2040年GHG排出量ネットゼロを目指す内容に改訂しました。また、本目標がパリ協定で示された1.5°C目標と科学的に整合する目標であることを保証するために、本目標はSBTiからの「1.5°C目標」認定を取得しました。

本目標では、当社グループは、2030年までにScope1,2におけるGHG排出量の70%削減、Scope3におけるGHG排出量の30%削減(いずれも2019年比)を目指すとともに、2040年までに、Scope1,2,3においてGHG排出量ネットゼロを達成することを目指します。今後も「アサヒカーボンゼロ」と社会のカーボン排出量削減に貢献する「Beyondカーボンニュートラル」の達成に向けてさまざまな取り組みを積極的に推進していきます。



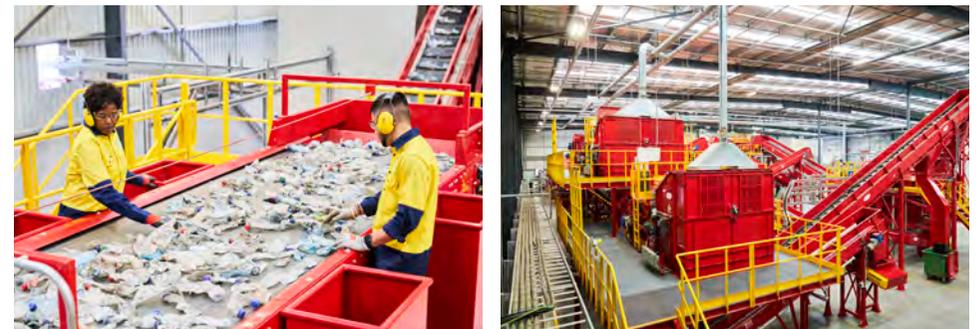
Sustainability Innovation Program

当社グループは、2024年にSustainability Innovation Programを開始しました。これは、脱炭素化を含む持続可能な社会の実現に向けて画期的な技術革新を推進する取り組みです。同プログラムの一環として、サステナビリティ推進に注力するスタートアップなど新興企業や団体との協業機会を模索しています。

容器包装

当社グループは、容器包装の領域における世界のありたい姿を「容器包装廃棄物のない社会」とし、「使用される容器包装の資源利用最小化と、使用後の容器包装再利用化による循環型社会の構築への貢献によって、海洋生態系が保全された世界」と定義しました。容器包装サプライヤー各社、消費者の皆さまとともに、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。

また、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、その一環として、豪州のAsahi Beverages Pty Ltd.は、包装製造のPact Group Holdings Ltd.、廃棄物処理のCleanaway Waste Management Ltd.、競合であるCoca-Cola Europacific Partners Plc.とともに合同会社であるCircular Plastics Australia(CPA)を設立し、PETボトルリサイクル工場を2カ所で運営しています。これらの工場では、年間10億本の600ml PETボトルに相当する量のPETをリサイクルし、年間最大20,000tのリサイクルPETボトルや食品容器包装へ再生しています。他にも、地域のニーズに応じて、スロバキアなど欧州市場で複数の企業と共同してアルミニウム缶の回収スキームを構築するなど、さまざまな取り組みを進めています。こうした事業活動や他社との共創を通じて、生態系保全にも貢献します。今後も、地域の実情に合わせた取り組みを展開していきます。



豪州のPETボトルリサイクル工場

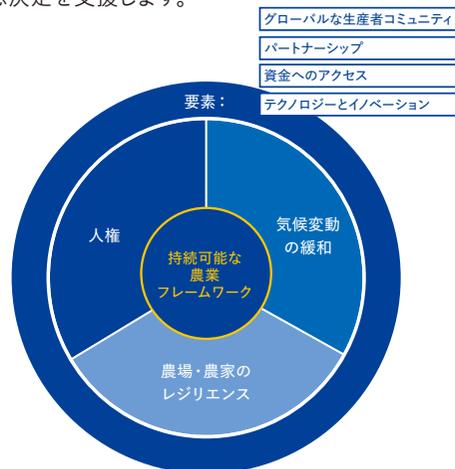


農産物原料

当社グループは、持続可能な農業を推進するための戦略と優先事項を明確化しました。

この目的を達成するため、私たちは「持続可能な農業フレームワーク」を策定し、パートナーや生産者コミュニティとの共創を実現する方向性を明確にしました。「持続可能な農業フレームワーク」は、当社グループの農産物原料バリューチェーンにおける環境および人権への影響を低減し、農産物を調達する際のレジリエンスを高め、当社グループの事業継続と将来世代のために地球を保全していくことを目的としています。同フレームワークは、「人権」「気候変動の緩和」「農場・農家のレジリエンス」の3つの主要な柱と、それらを推進する4つの要素で構成されています。

1. グローバルな生産者コミュニティ – 持続可能な実践とエネルギー効率に関する知識の共有に焦点を当て、共通の責任感を育みながら、グローバルな生産者コミュニティを構築します。
2. パートナーシップ – 大学、研究機関、地域行政、NGOとのパートナーシップを促進し、研究機関と生産者間の知識共有を可能にします。
3. 資金へのアクセス – 生産者コミュニティの経済的な安定と発展を支援し、生産者が持続可能な農業へ移行するために必要なツールを導入する経済的基盤づくりを支援します。
4. テクノロジーとイノベーション – 技術とイノベーションにより、農業慣行を強化し、効率性を向上させ、データに基づく意思決定を支援します。



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、取り組んできました。

その一環として、オランダのKoninklijke Grolsch N.V.では、水資源の保護と醸造工程における効率的な利用、処理済みの排水再利用の可能性の調査に積極的に取り組んでいます。特に、「De Twentse Golf」という安全な水の供給を目指す共同事業を通じて、自治体の水道事業者や地域の水管理事務所、他の団体とともにトウェンテ地方の水不足解決に取り組んでいます。





コミュニティ

人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現

■ アサヒグループの取り組み

アサヒグループは、コミュニティ戦略において、重点活動を「持続可能な農産業」、基本活動を「従業員が参画するコミュニティ支援活動」と定めています。コミュニティ支援活動に参加した従業員の人数や活動時間を金額換算し、2024年には地域の社会貢献活動を行う団体などに約2,870万円を寄付しました。

ホップ農家を支援するプロジェクト「FOR HOPS」

チェコのPlzeňský Prazdroj, a.s.は、ホップ農家を支援するプロジェクト「FOR HOPS」を2021年に開始しました。気候変動の影響を受け、昨今の収穫量の減少や品質の低下などの課題を解決するため、IT業界をリードするMicrosoft社、革新的な技術を農業分野に応用するホップの研究機関やホップ生産者組合が参画して生産者が効率的に灌漑できるよう支援し、ホップの生産性向上に取り組んでいます。

2023年に実施した小規模なテストでは、収穫量が40%増加した農家もあります。また、チェコ国内の約120のホップ農家を対象としてワークショップやカンファレンスを実施し、データの分析から得られた学びを共有するなど、共通の志を持つパートナーとの強力なネットワークの構築にも取り組んでいます。



りんご産業の課題である労働力不足の解決に貢献

アサヒビール(株)とニッカウヰスキー(株)は、りんご産業の課題である労働力不足の解決に貢献するため、2023年に産地の中心である青森県弘前市に計1,000万円を寄付し「ひろさき援農プロジェクト」を立ち上げました。弘前のシードルの認知拡大を図るとともに、りんご産業の農繁期の人手不足を解消するため、弘前市との連携を通じて、りんごの収穫ボランティアを企画し、2024年には当社グループ社員を含む総勢165人が参加しました。この活動は2024年に農林水産省「ディスカバー農山漁村の宝」(第11回選定)優秀賞を受賞しました。引き続きシードル市場の活性化を図るとともに、地域とのつながりの創出や地域課題の解決を目標に掲げて活動しています。



グローバルでのコミュニティ支援活動

当社グループでは、地域の課題解決に貢献するためさまざまなコミュニティ支援団体と連携し、多岐にわたるボランティア活動に従業員が参加しています。

その一環として、豪州では通常であれば廃棄されてしまう余剰食品を回収し必要としている人々に再分配する取り組みを行っているFoodbank Victoriaと連携し、豪州の食品廃棄物問題に取り組んでいます。

また、世界環境デーに合わせて各地で、「地域環境の保全」をテーマとした活動を実施するなど、従業員とコミュニティのつながりを強化する取り組みを実施しています。



東南アジアでの環境保全活動



豪州での食品廃棄物削減活動



責任ある飲酒

不適切飲酒撲滅に向けた取り組み

■ 不適切飲酒撲滅に向けたアサヒグループの取り組み

アサヒグループは、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撲滅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貢献でき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、取り組みを強化しています。

■ 責任あるマーケティング活動を通じた不適切飲酒の撲滅

当社グループは、International Alliance for Responsible Drinking(IARD)の加盟企業として、同団体が進める酒類企業としての各種コミットメントに賛同し、実行しています。

例えば、IARDが定めた未成年飲酒の撲滅に向けた取り組みで「Digital Guiding Principles(DGP)」は、酒類に関するマーケティングが未成年に届かないようにするものです。当社グループは2024年末までにDGPの遵守100%*を目指し、これを達成しました。

また、当社グループは、2024年までに、全てのアルコール飲料ブランド(そのブランドで販売されるノンアルコール飲料を含む)の製品に、飲料の年齢制限に関する表示をするという目標を掲げてきました。これについても、目標を達成することができました。

当社グループは引き続き、世界中の酒類メーカーや関連団体と協力しながら、アルコールが起因の社会課題の当事者を生まない仕組みの実現を目指します。

* IARDが選択した14カ国における監査。

■ 不適切飲酒撲滅に向けた啓発活動

■ 欧州における妊産婦飲酒防止への取り組み

ポーランドのビール会社、Kompania Piwowarska S.A.は数年にわたり、Dom w Łdzi財団と協力し、妊娠中の飲酒を控えるように促すメッセージを伝えてきています。2024年に打ち出したキャンペーン動画では、新たに生まれてくる家族が健康であるようにと願いをこめて乾杯をするシーンを見せながら、妊娠中の飲酒は胎児の健康を願う行為ではないと指摘しています。このような動画を通じて、妊婦だけではなく、その家族にも妊娠中は飲酒を控えるように呼び掛けています。



■ 豪州における適正飲酒の啓発活動

豪州のCarlton & United Breweries Pty. Ltd.を通じて、社会変革組織「DrinkWise」の設立メンバーであり、豪州における業界最大の貢献企業としてアルコールに対する考え方や消費の変化を促進する活動を支援しています。

近年、DrinkWiseは豪州のAFL/NFLのフットボールの最終試合において、“Always Respect, Always DrinkWise”キャンペーンを打ち出しています。約2割のフットボールファンの人が飲みすぎが原因で、試合の重要な場面を見逃してしまうという調査結果から、著名なフットボール選手を起用して適正飲酒と、他者の尊重を促すキャンペーンを実施しています。



責任ある飲酒

新たな飲用機会の創出

■ 多様な選択肢を提供するための取り組み

当社グループは、その時々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。

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



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

■ ノンアルコール飲料・低アルコール飲料の拡大展開

当社グループは、『Asahi Super Dry』をはじめとするグローバルブランドやそれぞれの地域の主要ブランドにおけるノンアルコール飲料・低アルコール飲料の商品開発とその販促強化をしています。豪州では、2024年に『Carlton Dry 3.5%』の展開を開始し、同年に豪州で最も売れた新しいビールとなりました。

さらに、日本における『アサヒゼロ』の販売など、独自の商品を通じて、多様なノンアルコール飲料・低アルコール飲料の展開を進めています。『アサヒゼロ』の販売促進では、「ビール好きのためのアルコール分0.00%」というメッセージを訴求し、「ビールが飲めない時に仕方なく選ぶ」ビールの代替品から、積極的に「飲みたいから選ぶ」ノンアルコールビールテイスト飲料になることを目指しています。

■ ノンアルコール飲料・低アルコール飲料の啓発活動

スマートドリンク活動の展開

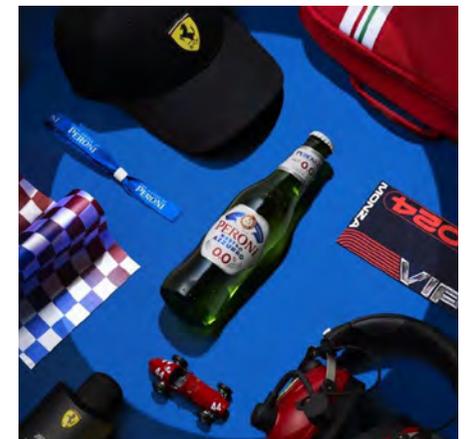
2020年から日本ではスマートドリンク(略称:スマドリ)という啓発活動を展開しています。人に強要されることなく、その時の体調、気分や状況に合わせてノンアルコール飲料・低アルコール飲料の商品を自由に選択できる環境や文化を醸成することを目的としています。若者に人気がある東京の渋谷では、好きなドリンクのアルコール度数を0%、0.5%、3%から選べる「SUMADORI-BAR SHIBUYA」を2022年から展開し、2023年には酔わなくても楽しめる新しい大人の嗜好品を提供するバー、「THE 5th by SUMADORI-BAR」をオープンするなど、お酒を飲む人も飲まない人もお互いの飲み方を尊重し合える社会の実現を目指しています。



『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』とScuderia Ferrariのグローバルパートナーシップ

2024年、Asahi Europe and International Ltd. は、イタリア生まれのスーパープレミアムビールのノンアルコールブランドである『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』とScuderia Ferrariの新たなグローバルパートナーシップを開始し、ノンアルコール商品に対する消費者需要の高まりへの対応を強化しています。

また、同年にはレーシングドライバーであり、ライフスタイルアイコンであるCharles Leclerc氏とのパートナーシップも開始し、ノンアルコール飲料で飲酒量を減らしつつ、一瞬一瞬を安全にスタイリッシュに過ごす提案をしています。





健康

健康価値の創造に向けた取り組み

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

WHOや各国政府が砂糖使用商品の課税やマーケティング規制を強化する中、リスクと機会に対応した商品開発とマーケティング活動を行っています。また、独自素材の健康機能を活かした商品開発を通じて、新たな健康価値を提供しています。

■ 砂糖使用量削減への取り組み

世界では全人口のおよそ74%が非感染性疾患(NCDs)*によって亡くなっており、特定原料の過剰摂取による不健康な食生活が社会課題になっています。中でも、砂糖の過剰摂取はNCDsの大きな要因の一つであり、WHOや各国政府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を進めています。

1人当たりの砂糖摂取量が最も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。東南アジアにおいては、100ml当たり砂糖の使用量が5g以下の清涼飲料商品の開発を進め、商品の選択肢を広げることで、お客さまの砂糖摂取量削減による健康課題の改善に貢献していきます。

* 不健康な食事や運動不足、喫煙、過度の飲酒、大気汚染などにより引き起こされる、がん・糖尿病・循環器疾患・呼吸器疾患・メンタルヘルスをはじめとする慢性疾患を総称したものを指します。



豪州も砂糖摂取量が多い国であり、現在減少傾向にあるものの、砂糖摂取量の削減は行政でも課題とされています。Asahi Beverages Pty Ltd.が参加する豪州飲料協議会は、2018年に業界自主宣言として「Sugar Reduction Pledge」を掲げ、清涼飲料の砂糖使用量を2025年までに2015年比で20%削減することを目標に取り組んでいます。引き続き、業界をリードする砂糖使用量削減の取り組みをさらに強化し、業界全体の目標達成に貢献していきます。

■ ベトナムにおける母子保健改善プロジェクト

アサヒグループ食品(株)では、知見を活用し、ベトナムの乳幼児と家族の健康価値の創造に貢献したいという思いから、「ベトナムにおける母子保健改善プロジェクト」を立ち上げました。ベトナムでは離乳食の実践に関するガイドがなく、乳幼児の栄養問題や女性の育児負担などが社会課題となっています。同プロジェクトは、日本のガイドを参考にした「ベトナム版離乳実践ガイド」の作成と普及を目指しています。また、JICA(国際協力機構)の「中小企業・SDGsビジネス支援事業」に採択され、多くの関係者の協力のもと進めています。

2024年4月にはベトナムのハノイとホーチミンで日本のベビーフードのテスト販売を開始し、日本のベビーフードの同国における受容性や有用性、改善点についての実証調査を進めています。

同プロジェクトを通して、ベトナムの乳幼児の健康を支援、発達段階に応じた食事・栄養のサポート体制を強化することを目指し、今後もベトナムの母子の健康を願い、尽力していきます。



「ベトナム版離乳実践ガイド」作成の支援に関する契約締結の署名式



ベトナムの栄養相談センターでの啓発活動

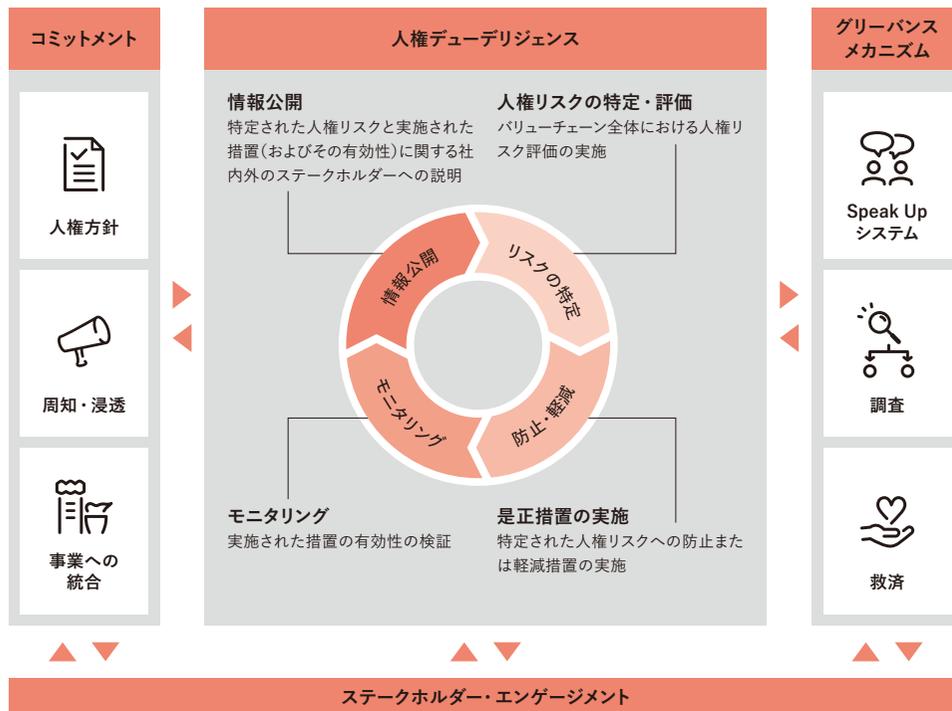


人権

人権の尊重

アサヒグループは、グローバル企業として、事業活動に関わる全ての人々の人権を尊重することを事業活動の基盤と位置付けています。自社の事業活動に伴う人権リスクに適切に対応しない場合、法令違反や経済的損失の増大につながるだけでなく、中長期的な事業成長を阻害する要因となり得ます。そのため、人権リスクは、グループ全体で導入しているエンタープライズリスクマネジメント(ERM)の重要リスクとして管理されています。

国連指導原則に則ったアサヒグループの取り組み



「アサヒグループ人権方針」は、人権に関する最上位の方針として、全ての事業活動の基盤となるものです。2024年は、同方針の社内外への周知・浸透を進めるとともに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に準拠した人権デューデリジェンスの推進や、グリーンバンスメカニズムの構築・運用の強化に取り組みました。これらの取り組みはグループの重要課題として取り扱われ、Group CSO (G-CSO)の監督のもと、関連するイニシアチブの戦略・進捗・課題が、四半期ごとにCorporate Management Boardに報告され、適切に管理されています。

社外の有識者や他社を含むステークホルダーとの連携強化も重要であると認識しており、2025年1月にはBSR(Business for Social Responsibility)に加盟しました。

既存の取り組み強化にとどまらず、環境保護と人権尊重の両立など、グループコミットメントの実現に向けて実効性のある施策を継続的に推進していきます。

人権デューデリジェンスの取り組み

当社グループは、事業活動を通じて気候変動や生物多様性、差別、貧困等の社会課題に向き合い、国連指導原則に則った人権デューデリジェンスを推進しています。この継続的なプロセスを通じて、人権尊重を基盤とした持続可能な事業慣行の実現を目指しています。

サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスについては、2023年に、2030年までに原材料一次サプライヤー(年間10万米ドル以上の取引がある既存の原材料および包装資材のサプライヤー)へのリスクアセスメントを100%実施する目標を定め、2024年8月に「アサヒグループ責任ある調達プログラム」を策定し、原材料一次サプライヤーへのリスクアセスメントを段階的に進めています。

自社従業員に関する人権デューデリジェンスについては、2030年までに全ての事業展開国(ディストリビューターを通じた輸出事業を除く)において国連指導原則に準拠した取り組みを実施し、継続的にPDCAをモニタリングできている状態を目指しています。2024年は国別リスク評価で特定された高リスク国の全生産拠点において、自己評価質問票によるリスク評価(全拠点)と、第三者現地監査(一部拠点)を実施しました。これらの結果に基づく是正対応も着実に進めています。



人権

人権方針の周知・浸透

■ 従業員の教育・研修

人権への強いコミットメントを組織全体に浸透させる取り組みの一環として、グローバルなイントラネットでの研修動画発信などさまざまな研修プログラムを実施しています。

2024年12月には、国際人権デーにちなみ、インドネシアにおいて人権ワークショップを実施しました。人事部や工場管理部を含む各部門から参加した150人以上の従業員と人権方針について理解を深めるとともに、効果的な人権研修についての意見交換を行いました。これらの意見は、今後のグローバル人権研修の設計などに反映していきます。



ステークホルダーとの対話

2019年から2023年にかけて、当社は経営層と外部有識者との対話を重ね、人権デューデリジェンスの基盤づくりを進めてきました。

2024年には、多様なステークホルダーの中でも未来を担う若者に人権課題について意識を持っていただくことが企業の責任の一つであると考え、法政大学の学生との対話セッションを開催しました。企業視点での人権課題のための取り組みについて意見交換を行い、学生から新しい視座を得ることで、企業が人権議題への取り組みをより実効的に進めるための気づきを得ることができました。

当社は、幅広いステークホルダーに対して当社の取り組みと人権の重要性を伝えることで、社会全体の人権への課題意識を醸成することを目指しています。今後も教育分野をはじめとする幅広いステークホルダーとの対話を継続し、いただいた意見を自



社の取り組みに活かすだけでなく、ステークホルダーの皆さまが人権を自分ごととして捉えることができるような取り組みの構築を進めていきます。

グリーンバンスメカニズムの運用

当社グループは、グループ共通の新たな通報システムとして、2024年5月に「Speak Upシステム」の運用を開始しました。同システムにより、国内外を問わず全てのステークホルダーが、ハラスメントや人権侵害を含むコンプライアンス問題を通報しやすい環境を整備し、当社グループとして早期に問題を認識・対応することを目指しています。是正、改善対応が必要となる通報内容は、当社監査委員、コンプライアンス委員会にも報告され、協議の上、必要な社内運営の改善策や予防を講じています。

また、「Speak Upシステム」に寄せられた通報を、アサヒグループホールディングス(株)で一元管理しており、問題の早期発見・解決に向け、適切に運営しています。さらに、一元管理により集約された「Speak Upシステム」の分析ツールを活用することで、項目ごとに集計したデータを当社グループの「コンプライアンス推進」に関するWebサイトで毎年公開しています。

「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

「アサヒグループSpeak Up規程」等の社内規程に従って調査が行われなかったと考える場合、エスカレーション申請を行うことができます。

05

コーポレート・ガバナンス

- 68 コーポレート・ガバナンス方針
- 69 コーポレート・ガバナンスと企業価値向上の連関
- 70 コーポレート・ガバナンスの体制
- 71 取締役会議長・社外取締役座談会
- 75 役員一覧
- 78 経営の持続性を高める代表執行役社長
Group CEO・取締役のサクセッションとスキルセット
- 80 企業価値向上の動機付けとなる役員報酬
- 82 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
- 83 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

アサヒグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、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

アサヒグループホールディングス(株)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。

Web コーポレートガバナンスの考え方と体制

指名委員会等設置会社への移行

当社は、2025年3月、経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築することを目的に、指名委員会等設置会社へ移行しました。この、法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会を持つ透明性の高い機関設計とすることで、監督と執行が両輪となって、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上を目指していきます。

当社のコーポレート・ガバナンス

当社はステークホルダーからの信頼に応え、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、取締役会(指名委員会・監査委員会・報酬委員会を含む)が高い実効性を持って代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣の監督を行う仕組みを構築しています。

指名委員会等設置会社への移行に伴い、監督と執行の分離をより明確化し、監督の実効性を確実なものとするため、取締役会議長は独立社外取締役の中から選任しています。

指名委員会と報酬委員会は、透明性・独立性の高い構成により、役員人事・報酬において当社コーポレート・ガバナンスの実効性を支える高い監督機能を有しています。監査委員会は効率的で網羅性のある、実効性の高い組織的監査体制を構築しています。

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を求める要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス」を策定し、これに基づき、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8名・社内5名、女性6名・男性7名、国籍2カ国と独立社外取締役過半数の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。

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(指名委員会・監査委員会(2025年3月までは監査役会)・報酬委員会を含む)の実効性の継続的な向上に取り組んでいます。このため、外部の第三者の目を入れた、取締役会(指名委員会・監査委員会・報酬委員会を含む)の実効性評価を毎年実施し、さら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きます。

Web 取締役会の実効性評価の結果概要(2025年3月26日)
監査役会の実効性評価の結果概要(2025年3月26日)

グループ経営陣

監督と両輪となる当社経営陣は、代表執行役社長 Group CEO以下の Group CxO、Corporate Secretaryおよび Senior Vice Presidentが、執行役として Region CEOとともに当社の中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

* CEOは Chief Executive Officer の略称、CxOは特定の経営執行機能(x)を統括する責任者の総称です。

コーポレート・ガバナンスと企業価値向上の連関

当社は、強力な執行と高い実効性を持つ監督が両輪となってアサヒグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する体制を構築しています。

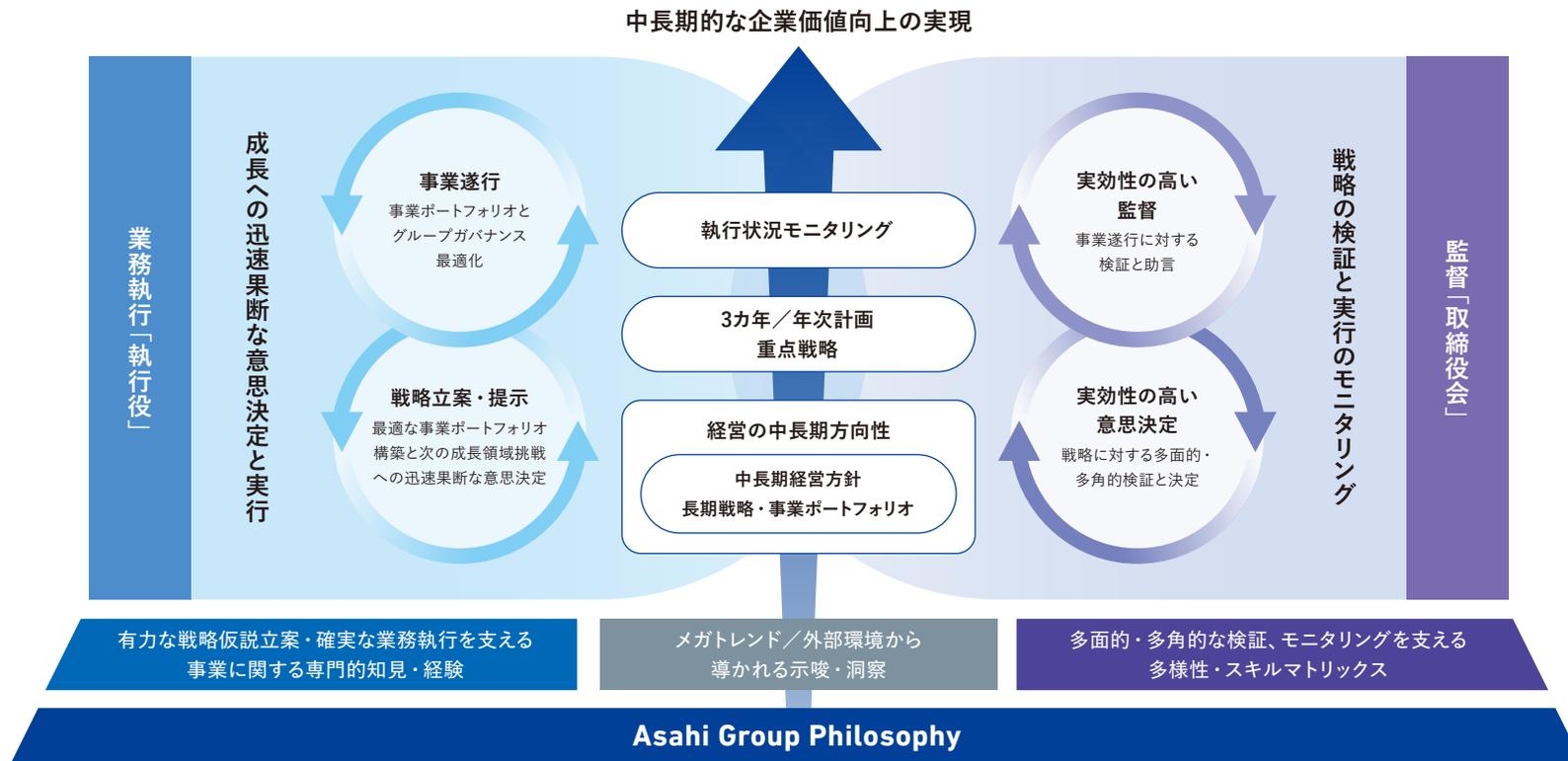
コーポレート・ガバナンスと企業価値向上

当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するには、企業価値向上を実現する強力な執行体制と、その強力な執行を監督することができる高い実効性を持つコーポレート・ガバナンスの両輪が必要と考えています。

このため当社は、各事業価値の総和を超えた一層の企業価値の最大化を目指す執行体制を構築し、代表執行役社長 Group CEO以下の強力な経営陣が、『中長期経営方針』に則り、成長への迅速果断な意思決定と実行を担うとともに、この執行に対し、実効性の高い取締役会が、適時・適切に戦略を検証し、実行をモニタリングして監督することで、監督と執行が両輪となって当社の中

長期的な企業価値の向上を図る体制を構築しています。

[Web](#) コーポレートガバナンス・レポート2025(2025年6月30日)



コーポレート・ガバナンスの体制

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ことを目的として、監督と執行の役割を明確化し、双方の機能を強化するため、機関設計を指名委員会等設置会社としています。

取締役会は、独立社外取締役が過半数の多様な取締役により構成され、社外取締役が議長を務めることで、中長期の経営方針に関する事項など、企業価値向上に資する事項を適切に討議し、実効性の高い監督を行う体制としています。

企業価値の向上を担う執行体制は、代表執行役社長 Group CEOが全体を統括しつつ取締役会に対し執行責任を負っています。この代表執行役社長 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、RHQのCEOなどにより、代表執行役社長 Group CEOの諮問機関である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、代表執行役社長 Group CEOへ専門的な見地から助言する体制としています。

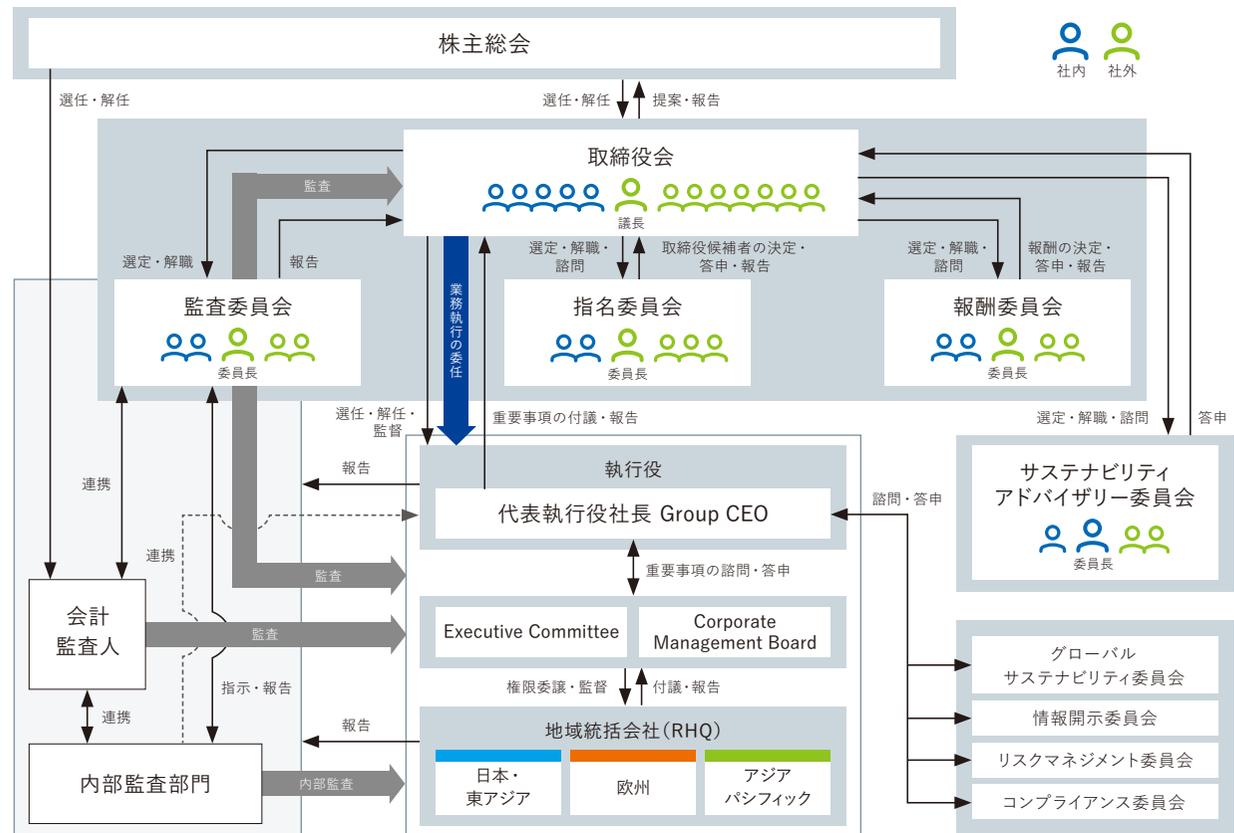
さらに、取締役会の実効性向上を図り、取締役会議長を支援するためにCorporate Secretaryを設置しています。Corporate Secretaryは、取締役会事務局および指名・報酬委員会事務局を指揮し、取締役会議長をサポートしています。

このように株主の負託を受けて、執行を監督する取締役会および指名委員会・監査委員会・報酬委員会からなる透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制と、企業価値の向上を担う代表執行役社長 Group CEOとGroup CEOを支えるGroup CxO、ExCom

などの執行体制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。

[Web](#) コーポレートガバナンス・レポート2025 (2025年6月30日)

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年4月1日現在)



取締役会議長・社外取締役座談会

1. 指名委員会等設置会社への移行に対する評価

アサヒグループは2025年3月に指名委員会等設置会社へ移行しました。移行に際し、取締役会ではどのような議論が交わされたのでしょうか。

大八木 2016年以降、アサヒグループは欧州を皮切りにM&Aを積極的に展開し、現在では売上収益の過半を日本以外の地域が占めています。買収後は、各地域の文化に根差した事業運営を継続してきました。しかし、今後の持続的な成長には、一段踏み込んだ組織統合を進めグローバルでシナジーを創出していくことが不可欠です。経営執行陣はいち早くGroup CxO体制やExecutive Committee(ExCom)を導入し、グローバルシナジーを追求する体制を構築してきましたが、このたび、経営を監督する側もコーポレート・ガバナンスの体制を見直し、グローバルな経営を適正に監督できる体制へと進化するに至りました。

例えば、欧州・オセアニアのRHQではリスク管理委員会、日本では監査役会設置会社として運営してきたガバナンス体制を見直し、グローバルレベルで監督体制を統一することで、経営の監督強化を目的に体制の変更を図ったものです。このたびの指名委員会等設置会社への移行により、海外のリスク管理委員会と親和性のある機関設計となったことから、グローバルな実効性ある監督体制に移行したと考えています。

佐藤 持続的な成長を図っていくためには、監督側と執行側の両輪がバランスよく強化されていく必要があります。大八木さんがおっしゃる通り、執行側のグローバル経営体制が着実に強

Melanie Brock
(メラニー ブロック)
社外取締役(独立役員)

大八木 成男
社外取締役(独立役員)
取締役会議長

佐藤 千佳
社外取締役(独立役員)

Our Dialogue

新たなガバナンス体制のもと、取り組むべき課題を議論する

Our Dialogue



化され、次のステップとして、監督側の一層の体制強化を進める必要がありました。

機関設計の変更についての議論が本格化したのは2024年のことです。短い期間ではありましたが、本質的な議論を交わすことができたと考えています。特に印象深かったのは、グローバル企業として指名委員会等設置会社への移行を選択する企業が増えている中で、「アサヒグループとして本当に執行側で十分に議論された選択なのか」という視点から議論が始まったことです。形式的に他社に追随するのではなく、運用面での実効性を重視し、どのような仕組みや体制の構築が必要か、取締役としてどのような人材が適切か、具体的な議論を重ねてきました。

Brock 私から付け加えるならば、取締役会において自由に意見を交わせる環境が整っていることも、本質的な議論を交わすことができた要因ではないでしょうか。執行側で十分な検討を行うとともに、取締役会でもさまざまな視点からの指摘や議論がありました。日頃から私たち社外取締役も含めて、些細な疑問や指摘でも遠慮なく発言できる雰囲気があったからこそ、短期間での検討が成し遂げられたと感じています。

佐藤 併せて、取締役会と監査役会の緊密な連携も迅速な意思決定に寄与しています。限られた時間の中で指名委員会等設置会社に移行し、監査役会を監査委員会に移行するという重要な決断を行う際にも、未成熟な部分は監査役会で議論を行い、その結果を取締役にフィードバックするなど、効果的に連携しました。執行側・取締役会・監査役会の3者が連携体制を構築していたことで、実効性のある決断ができたと考えています。

ガバナンスの実効性向上に向け、新たな機関設計のもとで取り組むべき課題は何でしょうか。

大八木 今以上に情報共有と執行・監督間の緊密なコミュニケーションが不可欠だと考えています。従来と異なり、執行側を経験した社内取締役ではなく、社外取締役が取締役会議長を務める体制になります。執行と監督の両サイドが経営の課題に関して共通の認識を持ち、その上で効果的な議論が行えるようにアジェンダの設定を行う。そのためには、必要となる情報がスムーズに連携される体制が求められます。今後は取締役会の運営や情報収集を担う組織を立ち上げ、さらなる連携を図ろうと模索しています。

Brock 大八木さんのご指摘の通り、監督機能を最大限発揮するためには、情報共有が欠かせません。加えて、共有される情報の内容にも注意する必要があります。例えば、事業の進捗だけを共有するのではなく、中長期の視点でリスクや機会の可能性、今後の競争環境など、経営視点からの情報共有が重要になります。

佐藤 現在の先行き不透明な状況では、事業環境の綿密な分析が欠かせません。時間軸を長くすればするほど、潜在的な競合やリスクの範囲は拡大します。まだ表面化していないリスクや変

化要因をいかに掘り起こし、事業戦略に落とし込むか。そのためには、取締役全員が当社グループの事業や市場環境に精通し、議論を重ねていくことが大事だと思います。

大八木 取締役会においては、適切な情報共有をもとに、経営執行陣に対して適切なリスクテイクを促すことが重要です。それぞれの事業環境において、適切にリスクを見極めつつ、成長の機会に付随するリスクは積極的に取りにいく判断が必要です。

私は取締役会の監督機能を「コールドアイ」と「ウォームアイ」という2つの視点で捉えています。「コールドアイ」とは、企業価値を毀損するリスクをアサヒグループとして適切に把握して守る役割。一方で、「ウォームアイ」とは、持続的な成長のために執行側を支援し、リスクテイクを後押しする攻めの役割を担います。今後はこの両面で取締役会の監督機能を強化していきたいと考えています。

2. 中長期的な成長に向けた課題

中長期的な企業価値向上に向け、2025年2月に主要指標のガイドラインと財務方針を更新しました。新たなガイドラインに対する評価をお聞かせください。

佐藤 新ガイドラインを評価する上で、まずは旧ガイドラインの振り返りから始めたいと思います。事業利益とEPSのCAGRは目標を下回りましたが、金融債務の削減については、当初の目標を着実に達成することができました。しかしながら、株価という観点では、投資家の皆さまの期待に十分に答えられていなかったことを率直に認識しています。その背景には、資本効率の低下に加え、当社グループが中長期的にどのような分野に投資を行い、何

Our Dialogue

に注力していくのかというキャピタルアロケーションの方針を、資本市場に対して明確に打ち出せていなかったという課題があると考えています。

新ガイドラインでは、こうした課題を踏まえて取締役会で議論し、資本効率の向上を目指す指標を掲げたこともあり、投資家の皆さまの納得を得られる方針になったと考えています。しかし、単なる数値目標の設定にとどまらず、その達成に向けたプロセスや時間軸を明確に示すことが極めて重要です。具体的には、ExComをはじめとする執行側や各事業部門と緊密に連携しながら、どのようにしてガイドラインを実現していくのかという具体的な道筋を共有することが求められます。

Brock アサヒグループには資本市場から高い期待が寄せられています。この期待に応えていくためには、BAC(Beer Adjacent Categories)などの成長カテゴリーを牽引していくことが求められます。また、佐藤さんがおっしゃる通り単なる数値目標の設定にとどまらず、その目標の意義や背景を明確にし、どのようなプロセスで達成していくのかといった具体的で実効性のある「ストーリー」が重要だと考えています。

特に注目すべきは、RHQが持つ強みをグループ全体でどのように活かしていくかという点です。例えば、目標達成に向けて新たな3RHQ体制がどのように機能していくのか、それぞれの強みをどのように活かしていくのかという点について、より具体的な説明が必要です。

大八木 資本市場から中長期的に支持を得るためには、ガイドラインの達成に向けたストーリーの開示と、市場との対話が欠かせません。これまでの当社グループは、RHQの安定と成長基盤を確立することに注力してきましたが、今後は各事業の持つ経営リソースを結集し、シナジーを最大限に活かし、グループの事業価値

の総和以上の価値を作り出すことに貢献したいと考えます。

オーガニックな成長をベースとしてガイドラインの達成を目指すには、相当の経営努力が必要です。コスト面では、グローバル調達やRHQの効率化の推進により具体的に一定の見通しを得ていますが、トップラインの成長をオーガニックにどのように実現していくのか、さらなる議論が必要と考えています。グローバルブランドの展開戦略やBACの強化など、既存と新規領域で新たな収益基盤を獲得するための具体的な議論をさらに深めていきたいと思えます。どれくらいの時間軸で、どのような規模で事業ポートフォリオを進化させられるのか。経営執行陣も監督側も協働して中長期的な視点で議論を深めていきます。インオーガニックな成長についても、あらかじめ計画に落とし込むことはできませんが、並行して議論をしていきたいと思えます。

佐藤 そのためには、グループ全体での目標の分解と設定が必要ではないでしょうか。これらの指標は、現在の数値だけでなく、その推移や変化の方向性を継続的にモニタリングできる形で設定していく必要があります。取締役会としても、これらの指標を通じて執行側の取り組みを適切に監督し、必要に応じて建設的な提言を積極的に行っていきます。

当社グループが中長期的に成長していくために、どのように進化が求められるとお考えでしょうか。

佐藤 グローバル経営を推進していく上で、私たちが直面している最大の課題は、どのように約3万人の社員の力を最大限に引き出し、活用していくかということです。世界中から優秀な人材を見出し、育成・登用していく取り組みはすでに始まっていますが、



その取り組みを一層加速させることが肝要です。

さらに重要なのは、「アサヒグループが一つとなってベクトルを合わせる」という意識を全員で共有することです。多様なバックグラウンドを持つ世界中の社員に対して求心力を発揮するには、分かりやすく明確で、かつ社員の心を動かすような共通の定義やパーパスが不可欠です。「Asahi Group Philosophy(AGP)」と「コーポレートステートメント」を制定しグループ全体への浸透を進めていますが、今後は新たに加わる社員も含め、継続的にAGPなどの本質を伝え続けることが肝要です。

Brock 当社グループの従業員は、AGPの浸透などを通じて、グループとしての一体感を非常に強く持っているという特徴があります。しかし、今後の課題として、そのグループ意識を持つ人材が、真のグローバル企業の社員としてマインドセットを変革し、視野を広げていく必要性を強く感じています。

大八木 そのためには「One Asahi」という方針のもと、従業員一人ひとりが当社グループのグローバルな活躍を肌で感じ、その発展を実感できる環境を整えることが、何より重要だと考えます。一例ですが、RHQ間での活発な人材交流や、地域の営業担当

Our Dialogue

者による海外視察ツアーなど、現場感を体験する機会を数多く設けることが有用だと思います。そうした取り組みを通じて、ノウハウの交流も自然な形で促進されるのではないのでしょうか。

Brock おっしゃる通りです。現在、日本では為替の影響やオンラインの普及により、海外との直接的な人材交流や社員の海外視察の頻度が減少する傾向が見られるようです。このような環境下で内向き志向に陥ることは、グローバル企業として避けなければならない事態です。そうした中でも、アサヒグループは積極的にRHQ間の人材配置や研修に取り組んでいることに加え、意欲的に視野を広げようという意気込みを持つ社員も多いと感じています。このような意欲的な人材を確保・維持していくためには、社員のモチベーションを最大化できるような人材育成プログラムをさらに拡充していく必要があります。社員同士が互いの挑戦を称え合い学び合える仕組みや、多様なバックグラウンドの人材が成長を実感できる環境づくりを重視していきたいと考えています。

大八木 経営者人材の育成においても、グローバルな視点と経験を重視すべきです。「現場・現物」を広く経験する場を設け、そこからスキルを育成していく教育プログラムを整備する必要があります。特に私が強調したいのは、収益を生み出すフロントラインでの経験です。財務や管理部門のスキルも重要ですが、まずは現場で収益を上げる経験を積むことが、将来の経営者人材には必須だと確信しています。私は、アサヒグループが、グローバル共通のリーダー像を定めたコンピテンシーモデルを策定し、それに基づいた育成プログラムの見直しや、文化背景を踏まえたフィードバック制度の整備を進めている点を高く評価しています。これらの活動がその実効性を確保し、グローバル全体で経営者人材の育成が進むように監督の立場から適切に注視していきます。

3. 目指す取締役会の姿

新たな機関設計における、社外取締役としてのご自身の役割についてお聞かせください。

大八木 取締役会議長として、私が最も重要視している課題は、先ほども申し上げましたが、執行と監督の両サイドが経営の課題に関して共通の認識を持つために、内部の現場情報が取締役に確実に上がる透明性ある仕組みを作っていくことです。社外取締役が議長を務めるということは、状況によっては議論に必要な情報が不足してしまう可能性があります。取締役会を円滑に運営することは当然の責務として、より本質的には、現場の生の声を吸い上げる「情報のルートづくり」を整えていきたいと思っています。

私は、会社の成長軸を長期と短期の両面から捉えています。とりわけ長期的な視点が大切で、R&Dへの投資強化や人材の充実が最重要課題となります。これらは時間と労力を要する取り組みですが注視していきます。アルコール飲料市場におけるイノベーションの機会をBACの拡大を含めて豊富にある一方で、逆風も懸念されています。その意味で長期的な事業ポートフォリオの在り方について共通の理解を深めたいと考えます。一方、事業運営を司る経営執行陣からの執行報告を取締役会でしっかりと確認し、PDCAサイクルが適切に回っているかをモニタリングし監督していきます。各地域における事業の展開状況も注視し、必要な後押しを適時・適切に行いグループ全体の成長を支えていく考えです。

佐藤 アサヒグループの持続的な成長に向けて、私は取締役会メンバーとして、また指名委員会と報酬委員会のメンバーとしての重要な役割を担っていると認識しています。特に、経営者人材の



育成という観点では、これら2つの委員会と取締役会との間により強固な連携体制を築いていかなくてはなりません。多様なメンバーの一員として、異なる視点や時には違和感をも大切にしながら、建設的な意見を積極的に発信し続けていきたいと考えています。

Brock 新体制となった取締役会において、私は情報共有の充実による実効性の向上に大きな期待を寄せています。社外取締役として、アサヒグループの今後のあるべき姿についてより深く考察を重ね、特にサステナビリティとESGの分野で積極的な役割を果たしていきたいと考えています。近年では、ESGを見直す動きがある中で、企業価値への実質的な貢献や経営との統合度を重視する流れが広がっています。日本企業としての、そしてグローバル企業としてのアサヒグループのあるべき姿を見据えながら、サステナビリティアドバイザー委員として守るべきものは守り、変えるべきものは変えていく、そのような建設的な議論を推進し、中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

役員一覧

2025年4月1日時点

取締役



おおやぎ しげお
大八木 成男

社外取締役(独立役員)
取締役会議長
取締役在任年数：1年目
(2022年3月～2025年3月
当社社外監査役)

指名委員

監査委員

重要な兼職の状況

- ・東京電力ホールディングス(株) 社外取締役



さ さ え けんいちろう
佐々江 賢一郎

社外取締役(独立役員)
取締役在任年数：4年目

指名委員長

報酬委員

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



た な か さ な え
田中 早苗

社外取締役(独立役員)
取締役在任年数：1年目
(2023年3月～2025年3月
当社社外監査役)

監査委員長

重要な兼職の状況

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



おおほし てつじ
大橋 徹二

社外取締役(独立役員)
取締役在任年数：4年目

報酬委員長

指名委員

重要な兼職の状況

- ・(株)小松製作所 取締役
- ・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



かつき あつし
勝木 敦志

取締役 兼
代表執行役社長
Group CEO
取締役在任年数：9年目

サステナビリティ
アドバイザー委員長

指名委員



たにむら けいぞう
谷村 圭造

取締役 兼
執行役 Group CPO
取締役在任年数：7年目
CPO: Chief People Officer

指名委員

報酬委員

サステナビリティ
アドバイザー委員



さ き た かおる
崎田 薫

取締役 兼
執行役 Group CFO
取締役在任年数：4年目
CFO: Chief Financial Officer

報酬委員



ふくだ ゆきたか
福田 行孝

取締役
取締役在任年数：1年目
(2023年3月～2025年3月
当社常勤監査役)

監査委員

取締役



おおしま あきこ
大島 明子

取締役

取締役在任年数：1年目
(2024年3月～2025年3月
当社常勤監査役)

監査委員



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：3年目

サステナビリティ
アドバイザー委員

重要な兼職の状況
・松永真理事務所 代表



さとう ちか
佐藤 千佳

社外取締役（独立役員）
取締役在任年数：2年目

指名委員

報酬委員

重要な兼職の状況
・阪和興業(株)社外取締役



Melanie Brock
(メラニー ブロック)

社外取締役（独立役員）
取締役在任年数：2年目

サステナビリティ
アドバイザー委員

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



みやかわ あきこ
宮川 明子

社外取締役（独立役員）
取締役在任年数：1年目

監査委員

重要な兼職の状況

- ・宮川明子公認会計士事務所 代表
- ・野村不動産ホールディングス(株)社外取締役
- ・(株)ジェイテクト 社外監査役

執行役



かつき あつし
勝木 敦志

取締役 兼
代表執行役 社長
Group CEO



たにむら けいぞう
谷村 圭造

取締役 兼
執行役 Group CPO



さきた かおる
崎田 薫

取締役 兼
執行役 Group CFO



にしな なおこ
西中 直子

執行役
Corporate Secretary



ぱく てみん
朴 泰民

執行役
Group CGO
CGO: Chief Growth Officer



さ み まなぶ
佐見 学

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



**Drahomira
Mandikova**
(ドラホミラ マンディコヴァ)

執行役
Group CSO
CSO: Chief Sustainability
Officer



きたがわ りょういち
北川 亮一

執行役 SVP
SVP: Senior Vice President

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

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

サクセッション・プランと育成

アサヒグループは、代表執行役社長 Group CEO・取締役のサクセッション・プランの整備を最重要課題の一つと位置付け、代表執行役社長 Group CEO・取締役個人に求める要件と取締役会全体の構成要件に基づき、サクセッション・プランを策定し、取締

役会および指名委員会は適切にこれを監督しています。

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

また、取締役を対象として、その役割と責務に必要な研修を定期的に実施しています。社外取締役に対しては、当社グループの経営状況、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、当社グループおよ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	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・会計	法律・コンプライアンス	リスクガバナンス・内部統制	人材・文化	業務プロセス
大八木 成男	○	○			○			○	○	○
佐々江 賢一郎	○	○			○			○	○	
田中 早苗			○				○	○	○	
大橋 徹二	○	○		○	○					○
勝木 敦志	○	○	○	○	○	○		○	○	○
谷村 圭造		○	○				○	○	○	○
崎田 薫	○	○		○		○		○		○
福田 行孝					○	○		○		○
大島 明子		○					○	○		○
松永 真理			○	○	○				○	
佐藤 千佳		○		○	○				○	
Melanie Brock		○	○		○				○	
宮川 明子		○				○		○		○

スキルの定義

長期戦略	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> グローバルの視点・視座で戦略の監督を行うスキル ローカルとグローバルを融合し最適化するスキル
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 事業構造や稼ぐモデルを変革するスキル イノベーションを促し、新規領域を探索するスキル
シニアリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 的確な執行状況の把握と課題提起するスキル リーダーシップチームの業務遂行を評価するスキル
財務・会計	<ul style="list-style-type: none"> 業績・経営指標から経営状況、資源配分の状況を把握し課題提起するスキル 財務・会計に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル
法律・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 法律に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル コンプライアンス体制の整備、運用状況を監督するスキル
リスクガバナンス・内部統制	<ul style="list-style-type: none"> リスクコントロール状況、執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル 内部統制システムの整備、運用状況を監督するスキル
人材・文化	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の能力発揮の状況を評価するスキル 企業文化の状況を把握し課題提起するスキル
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 企業経営経験や当社経営・執行経験に基づき、業務プロセスの適正性を監督するスキル

*「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全ての知見・経験を表すものではありません。

■ 代表執行役社長 Group CEOスキルセット

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

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

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

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

■ 代表執行役社長 Group CEOの選任および解任

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

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

- ・「代表執行役社長 Group CEOスキルセット」に基づき、当社の代表執行役社長 Group CEOとして、ふさわしい豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物を指名する。
- ・事前に指名委員会にて審議し、適切であるとの評価を得た上で、代表執行役社長 Group CEOを指名する。
- ・代表執行役社長 Group CEOについて取締役会にてあらかじめ定めた解任基準に該当する可能性がある場合は、指名委員会

において審議し、解任基準に該当すると判断される場合は、その審議結果を取締役に検証の上、基準に抵触する場合は、代表執行役社長 Group CEOとしての役職を解任する。また、指名委員会は取締役候補者として指名しない。

■ 代表執行役社長 Group CEOおよび執行役の評価

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、代表執行役社長 Group CEOと執行役を以下の仕組みにより評価しています。

- ・毎年度、各執行役が『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、代表執行役社長 Group CEOと協議、決定する。
- ・年度終了後、各執行役は活動結果を自己評価し、代表執行役社長 Group CEOに提出し、代表執行役社長 Group CEOと協議する。これに基づき、代表執行役社長 Group CEOが各執行役の評価案を作成する。
- ・代表執行役社長 Group CEOは、取締役会の諮問に従い、翌年度初の指名委員会に、自らを含む全執行役の評価案を提出する。
- ・評価案の提出を受けた指名委員会は、評価案の公正性・妥当性を審議し、代表執行役社長 Group CEO および各執行役の評価を決定する



代表執行役社長
Group CEOに
必要なスキル

人材像

社内外からどのように見られるべきか、どのような存在であるべきか

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

人物

職責遂行において鍵となる
「パーソナリティ、態度・姿勢」

- ・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機能するよう、株主利益とも連動した制度設計としています。役員報酬制度は透明で公正なプロセスに基づき、持続的な成長と中長期の企業価値向上につなげる重要なコーポレート・ガバナンスの一つとして位置付けています。

■ 役員報酬

取締役・執行役報酬

基本方針

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

- ・ 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を確保し続けるために有効な報酬内容、水準
- ・ 取締役・執行役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じるもの
- ・ 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性が高いもの
- ・ 株主との利益・リスクの共有、サステナビリティの視点での経営への動機付け

報酬構成

社内取締役・執行役の報酬は基本報酬、年次賞与、株式報酬で構成され、社外取締役は基本報酬のみとしています。当社経営陣が株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、2025年度から新たな株式報酬制度として業績連動型株式ユニット制度を導入しています。代表執行役社長 Group CEOの年次賞与は基本報酬の100%、株式報酬は基本報酬の70%とし、業績連動性が高い報酬構成としています。その他の執行役の報酬は、役職・役割に応じた設計としています。

報酬水準

取締役・執行役の報酬等は、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およ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)

取締役・執行役の報酬は、基本報酬として、役職と役割に基づく固定報酬の年額を決定し、月ごとに固定額を支払います。

変動報酬

当社は、持続的成長と中長期の企業価値向上を促進するため、変動報酬の年収に占める比率を高めることを基本方針の一つとしています。この方針に基づき、単年度の業績へのコミットメントと、中長期の持続的成長を財務的価値と社会的価値の両面で企業価値向上に資するインセンティブ施策を念頭に置いた制度設計を行っています。

報酬決定方法

取締役・執行役の報酬等は、報酬委員会の決議により報酬内容を決定しています。報酬委員会は、過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役が委員長を務める透明性・公正性の

高い構成としています。報酬委員会は、取締役会で定める基本方針のもと、取締役・執行役の報酬に関する方針を定め、個別の報酬内容を審議し、各取締役・執行役の役職と役割に基づき、個人別の報酬額を決定しています。また、その判断に際し、公正な判断を保証するため、必要に応じて外部機関の報酬ベンチマークなど客観的データを参照しています。

新しい株式報酬制度の導入について

当社は2025年度から業績連動型株式ユニット制度を導入しています。本制度により経営陣が経済的価値と社会的価値の両立を目指し、中長期的視点での経営および社会的責任を果たすこと、また株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、株価上昇や企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的としています。対象者には条件に応じてユニットが付与され、業績達成度と支給条件を満たすことで権利が確定し普通株式が交付されます。本制度は段階的に導入することとして、2025年度はExecutive Committeeメンバーを対象とし、2026年度には当社およびグループ会社の経営陣を対象を拡大予定です。評価期間は3事業年度とし、付与ユニット数は基本報酬や役職・役割に基づき決定されます。重大な不正・違法行為があった場合には株式の割当てを受ける権利の剥奪や返還請求が行われるマルス・クローバック条項も導入します。

取締役変動報酬一覧

	年次賞与	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	長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付けおよび株主との利益・リスクの共有
期間	単年度	3年
支給方法	現金	株式
支給時期	毎年3月	評価期間最終年の翌年の第2四半期
評価方法	下記(i)の通り	下記(ii)の通り

* マルス・クローバック条項：支給対象である役員に企業価値向上に反する行為(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) 不祥事等により報酬委員会が支給額・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報酬委員会が支給額・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)に準ずると報酬委員会が判断した者

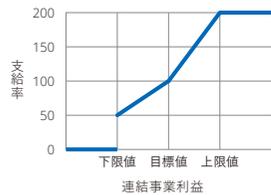
(i) 年次賞与の評価方法

年次賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

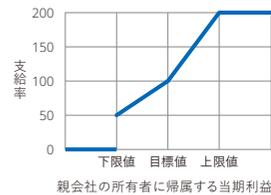
個人別支給額 = 役職別基準額 × 業績評価係数 (事業利益支給率 × 50% + 当期利益支給率 × 50%) × 個人評価係数*

* 個人評価係数は、各人の役職・役割に応じた貢献度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(%)



* 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として設定
 目標達成時に100%、0~200%の範囲で変動
 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

(ii) 株式報酬の評価方法

株式報酬の業績評価係数・KPI

PSU(業績連動型株式ユニット)計算式

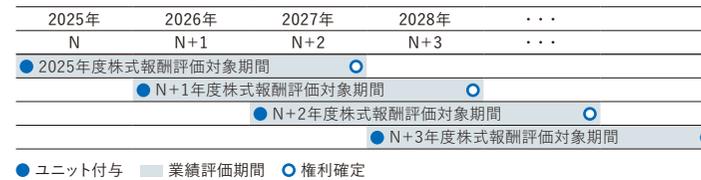
ユニット付与のタイミング(N年度の対象期間開始月)：
 個人別予定付与ユニット数(a)=役職に基づいた個人別支給額÷当社株価*

権利確定のタイミング(N+2年度の業績評価対象期間終了時)：
 個人別確定付与ユニット数(b)=個人別予定付与ユニット数(a)×業績評価係数
 (財務的価値指標支給率×80%+社会的価値指標支給率×20%)

株式交付：個人別確定付与ユニット数(b)に対し1:1の株数を業績評価期間最終年の翌年の第2四半期に当社普通株式にて交付

* 対象期間開始前月の報酬委員会前日までの1カ月間の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値

株式報酬ユニット付与から業績確定後、交付される株式の権利が確定するまでのフロー



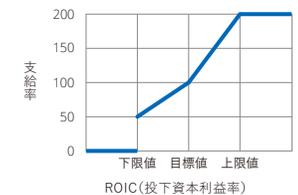
報酬構成(2025年度業績目標達成時のモデル報酬)

(%)

報酬構成	基本報酬	年次賞与	株式報酬
取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO	37	37	26
基本報酬に対する割合	100	100	70
取締役 兼 執行役 Group CPO / CFO	45.5	34	20.5
基本報酬に対する割合	100	75	45
社外取締役	100	-	-

■ 基本報酬 ■ 年次賞与 ■ 株式報酬 * 2025年度予定額をもとに記載しています。

財務的価値指標支給率(%)



*1: 目標達成時に100%、50~200%の範囲で変動
 *2: ROIC計算式=税引後営業利益(NOPAT) ÷ 投下資本(IC)

社会的価値指標支給率(%)



*1: 目標達成時に100%、50~200%の範囲で変動
 *2: うち評価対象は、CO₂排出量削減率 スコープ1と2 (2019年比)

参考：取締役および監査役の報酬等の額(2024年度)

区分	固定報酬		変動報酬						総額
	基本報酬		年次賞与		中期賞与		株式報酬		
	人員	総額	人員	総額	人員	総額	人員	総額	
取締役(うち社外取締役)	11名(6名)	465(132)	5名(—)	340(—)	5名(—)	196(—)	5名(—)	174(—)	1,176(132)
監査役(うち社外監査役)	6名(3名)	169(66)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	169(66)

*1. 上記には、2024年3月26日開催の第100回定時株主総会終結の時をもって監査役を退任し、取締役(当時)に就任した取締役西中直子氏を含めています。
 *2. 百万円未満の単位を切り捨てた表記としています。

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。

■ 取締役会の実効性評価

当社の取締役会実効性評価（指名委員会・監査委員会（2025年3月までは監査役会）・報酬委員会を含む）は、毎年、全取締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、評価とさらなる向上に向けて認識する課題を決定しています。

2024年度の実効性評価は、「当社の取締役会および指名委員会・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。なお、指名委員会等設置会社へ移行するにあたり、さらなる実効性および企業価値の向上を実現するための課題への対応が必要であると判断する」と結論付けました。

将来にわたり企業価値を向上するため認識した課題は以下の通りで、2025年度の実効性評価および指名委員会・報酬委員会の年間活動計画に落とし込み、取り組んでいきます。

〔取締役会〕

企業価値向上につながる実質的な議論の土台となる情報の非対称性のさらなる解消と、共通認識の醸成をより一層向上する必要がある。

〔指名委員会・報酬委員会〕

法定委員会へ移行するにあたり、より一層の実効性の向上が必要である。

[Web](#) 取締役会の実効性評価の結果概要(2025年3月26日)

[Web](#) 監査役会の実効性評価の結果概要(2025年3月26日)

実効性の継続的なスパイラルアップの取り組み

取締役会の実効性向上に向けた1年間の活動サイクル(PDCA)を毎年回すことで、実効性の継続的な向上を図っています。



適切なリスクテイクを促進するリスクマネジメント

■ アサヒグループのリスクマネジメント

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

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

「リスクアペタイト ステートメント」と、事業遂行に大きく影響する主要なリスク領域に対する姿勢を示す「領域別リスクアペタイト」で構成されます。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。

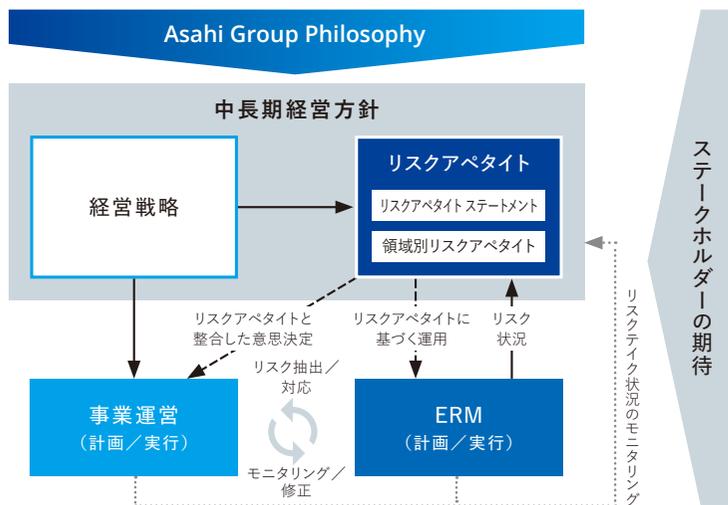
重大リスクについては、『中長期経営方針』との関連性を整理するとともに、リスクの「影響度」と「起こりやすさ」を軸にしたヒートマップを作成し、管理することにより、その回避・低減に向けて、環境変化などによるリスク状況のモニタリングを強化しています。

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。

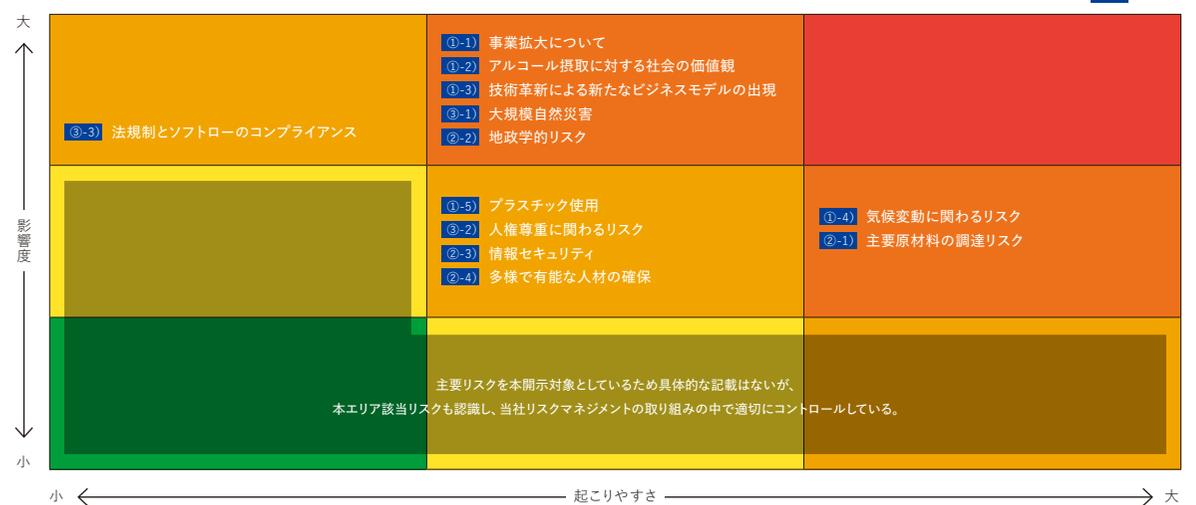
■ クライシスマネジメント体制

ERMにおけるグループ全体の重大リスクの中でも、人・モノ・カネ・情報等の経営資源遮断の危機があり「即時対応」する領域を「クライシスマネジメント」の対象としています。新型コロナウイルス感染症の拡大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



今回評価

■ 主要リスク

当社リスクマネジメント委員会は、『中長期経営方針』の事業遂行および目標達成を阻害しうる特に重大なリスクを以下の通り認識しています。その中で、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全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	<ul style="list-style-type: none"> 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、2024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40.8%および21.3%に相当 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> AGPおよび『中長期経営方針』に基づいた価値創造経営の推進 「ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大」 「持続的成長を実現するためのコア戦略の推進」 「長期戦略を支える経営基盤の強化」
2) アルコール摂取に対する社会の価値観	<ul style="list-style-type: none"> WHOが掲げる「有害なアルコール使用20%低減」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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 業界での主導権喪失や競争力の低下 アサヒグループの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 	<ul style="list-style-type: none"> 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、およ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	<ul style="list-style-type: none"> 平均気温の上昇、降水パターンの変化、異常気象の激甚化 GHG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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 2040年のGHG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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック素材の容器包装を多く使用している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 	<ul style="list-style-type: none"> 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、使用済み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弁会社を設立し、リサイクルPET樹脂のさら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	<ul style="list-style-type: none"> 市況悪化による価格高騰 気候変動や自然災害およびパンデミック等による納期遅延や供給停止 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> グループグローバルで標準化したコモディティ管理の取り組み グループグローバル調達組織AGPROによるスケールメリットを活かしたコスト低減 グループ間での在庫情報共有による調整機能の活用
2) 地政学的リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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、自国第一主義の政策など 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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およ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	<ul style="list-style-type: none"> 停電、災害、ソフトウェアや機器の欠陥、サイバー攻撃による事業活動の混乱、機密情報の喪失、個人情報の漏洩、詐欺被害、EU一般データ保護規則(GDPR)等の各国法令違反の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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の安全かつ責任ある使用を確実にするためのガイドラインの策定・運用
4) 多様で有能な人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 人材の確保、育成および定着が不十分な場合、『中長期経営方針』の戦略を実行し、目標を達成する能力を毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 企業による人権尊重の活動を義務付ける気運の高まり ステークホルダーからの企業の人権デューデリジェンス活動への期待の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 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 法令違反や経済的損失などのリスク増大による、『中長期経営方針』の事業遂行および目標達成の阻害 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 法令違反による処罰、訴訟の提起・社会的制裁 ステークホルダーからの信頼喪失によるレピュテーションや企業ブランド価値の毀損、業績の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 「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	<ul style="list-style-type: none"> 不測の事態による品質事故により、お客さまの健康を脅かす可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 商品の回収や製造の中止に伴う費用の発生 お客さまからの信頼喪失に伴う業績の悪化 企業レピュテーションやブランド価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全てのプロセスで、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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> コスト増加、競争環境の悪化、事業活動の制限、業績・財政状態への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 各種リスクヘッジの活用

06

実績と計画

- 87 アサヒグループの歴史
- 89 11カ年財務・非財務サマリー
- 90 2024年度の経営成績に関する分析
- 94 財務ハイライト
- 96 サステナビリティハイライト
- 97 社外からの評価
- 98 会社概要／投資家情報

アサヒグループの歴史

歴史からひも解くアサヒグループの実行力

私たちは、当時のビールに対する常識を一新した『アサヒスーパードライ』の発売や世代を超えて愛されるブランドの育成など、新しい価値を生み出すための「挑戦と革新」、お客さまに提供する「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さま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 ・『エビオス錠』発売

1949~

第二の創業、さらなる革新へ

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



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

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
- 2002年 ・『ミンティア』販売権を獲得
- 2006年 ・ベビーフード国内最大手の和光堂(株)の株式取得
- 2008年 ・フリーズドライ国内最大手の天野実業(株)の株式取得

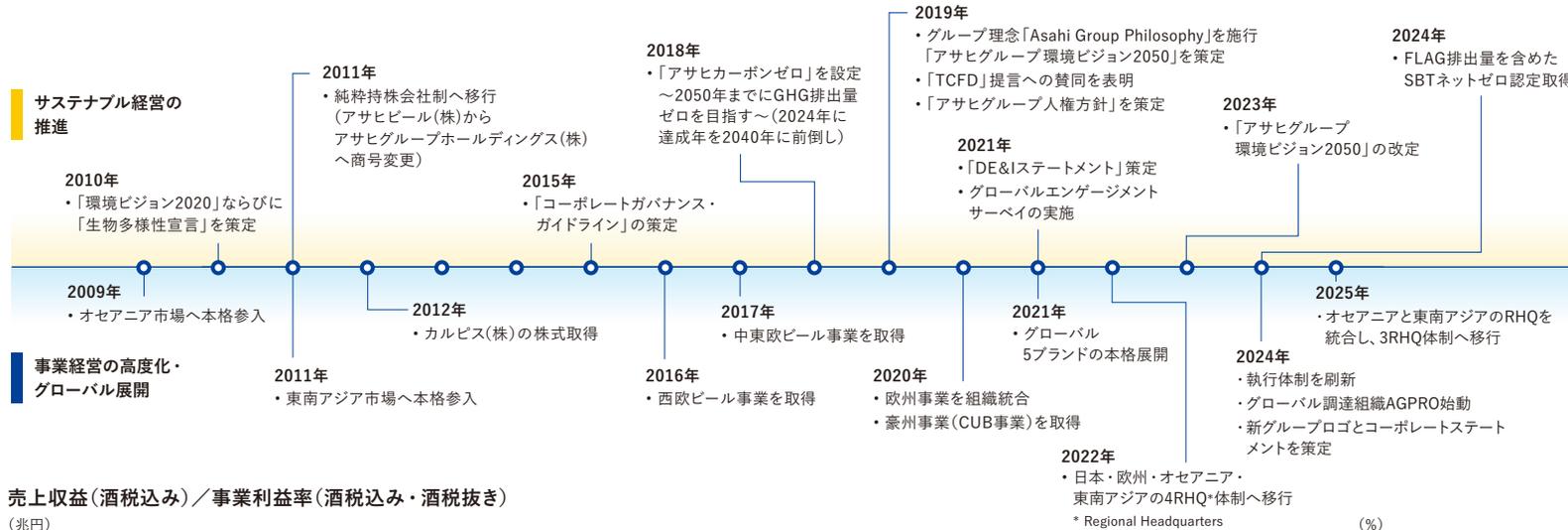
2009

グローバル企業基盤を束ね、次なる成長に挑む

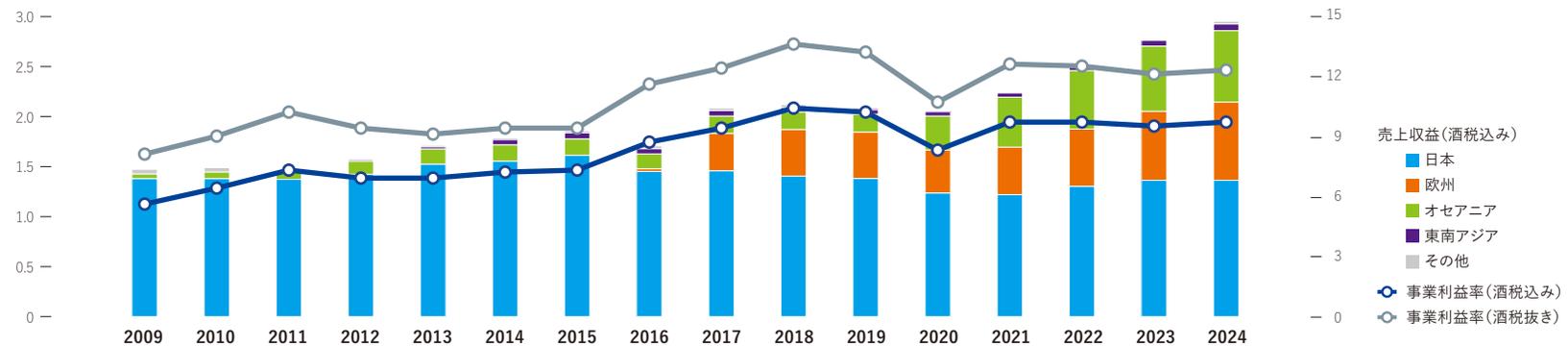
グローバルに広がった経営基盤をさらなる成長に向けたドライバーとすべく、グループ理念 (AGP) を求心力に独自価値の創造に挑んでいます。『中長期経営方針』の実行に向けて、サステナブル経営の推進や事業経営の高度化・グローバル展開などによる経営戦略の高度化を推進しています。



Asahi Group Philosophy



売上収益(酒税込み)／事業利益率(酒税込み・酒税抜き)
(兆円) (%)



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

11カ年財務・非財務サマリー

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

<本ページについて>

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

	億円		億円										%
	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	増減率 (2024/2023)
経営成績(会計年度):													
売上収益	¥ 17,855	¥ 18,574	¥ 16,895	¥ 17,069	¥ 20,849	¥ 21,203	¥ 20,890	¥ 20,278	¥ 22,361	¥ 25,111	¥ 27,691	¥ 29,394	6.2
売上原価	10,734	11,005	11,028	10,982	12,954	13,032	12,973	12,832	13,832	15,893	17,702	18,417	4.0
販売費及び一般管理費	5,837	6,218	4,460	4,602	5,931	5,957	5,788	5,768	6,349	6,780	7,353	8,126	10.5
事業利益*1	1,283	1,351	1,407	1,485	1,964	2,214	2,130	1,678	2,179	2,438	2,637	2,851	8.1
親会社の所有者に帰属する当期利益-調整前	691	764	758	892	1,410	1,511	1,422	928	1,535	1,516	1,641	1,921	17.1
-調整後*2	—	—	—	—	1,201	1,507	1,422	928	1,535	1,654	1,656	1,830	10.5
EBITDA*3	1,923	1,980	1,973	2,058	2,854	3,185	3,048	2,694	3,285	3,624	3,894	4,190	7.6
設備投資額	598	521	536	635	896	782	861	845	882	1,056	1,169	1,368	17.0
減価償却費	445	466	509	511	698	751	707	761	795	850	888	944	6.3
研究開発費	107	104	104	96	117	124	128	132	142	151	175	180	3.1
財政状態(会計年度末):													
総資産	¥ 19,366	¥ 19,016	¥ 18,047	¥ 20,943	¥ 33,468	¥ 30,793	¥ 31,408	¥ 44,394	¥ 45,477	¥ 48,303	¥ 52,859	¥ 54,034	2.2
金融債務	4,347	4,149	4,144	5,704	12,619	10,274	9,432	18,236	15,962	14,973	14,108	12,792	(9.3)
資本合計	8,965	8,918	8,037	8,461	11,527	11,496	12,483	15,178	17,591	20,629	24,658	26,741	8.4
キャッシュ・フロー:													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,468	¥ 1,128	¥ 1,165	¥ 1,545	¥ 2,317	¥ 2,524	¥ 2,535	¥ 2,759	¥ 3,378	¥ 2,660	¥ 3,475	¥ 4,037	16.2
投資活動によるキャッシュ・フロー	(922)	(756)	(771)	(2,685)	(8,858)	225	(1,037)	(12,434)	(143)	(692)	(1,177)	(1,187)	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(358)	(730)	(753)	1,196	6,619	(2,706)	(1,588)	9,568	(3,203)	(2,196)	(2,267)	(2,728)	—
現金及び現金同等物の期末残高	622	433	433	485	581	573	485	485	527	374	599	840	40.1
フリー・キャッシュ・フロー*4	827	613	579	963	1,438	1,646	1,681	1,968	3,191	2,011	2,520	3,060	21.4
1株当たり情報(円)*5:													
親会社の所有者に帰属する当期利益-調整前	¥ 49.64	¥ 55.42	¥ 54.94	¥ 64.92	¥ 102.59	¥ 109.93	¥ 103.48	¥ 65.51	¥ 100.97	¥ 99.70	¥ 107.94	¥ 126.66	
-調整後*2	—	—	—	—	87.41	109.65	103.48	65.51	100.97	108.83	108.97	120.65	
配当金	15.00	16.67	16.67	18.00	25.00	33.00	33.33	35.33	36.33	37.67	40.33	49.00	
親会社所有者帰属持分	634.88	638.90	574.66	608.52	833.21	834.22	906.92	997.35	1,155.82	1,355.71	1,618.74	1,775.82	
財務指標:													
事業利益率(%)	7.2	7.3	8.3	8.7	9.4	10.4	10.2	8.3	9.7	9.7	9.5	9.7	
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)													
-調整前	8.1	8.8	9.7	11.0	14.2	13.2	11.9	6.7	9.4	7.9	7.3	7.5	
-調整後*6	—	—	—	—	13.7	15.2	13.0	7.5	11.0	11.1	10.3	10.7	
ROA(資産合計税引前利益率)(%)	7.1	7.6	6.5	7.7	7.2	6.5	6.3	3.3	4.4	4.4	4.8	5.0	
親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	45.5	46.2	43.7	39.9	34.2	37.2	39.7	34.2	38.6	42.7	46.5	49.4	
Net Debt/EBITDA(倍)*3,7	1.92	1.85	1.86	2.52	4.22	3.05	2.93	6.03	4.24	3.61	3.08	2.49	
ESG指標:													
期末連結社員数(人)	21,177	22,194	22,194	23,619	30,864	28,055	29,327	29,850	30,020	29,920	28,639	28,173	
取締役人数(合計)(人)(会計年度末)	9	9	9	10	10	10	9	9	8	8	8	11	
取締役人数(社外)(人)(会計年度末)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	6	
水使用量(千m ³)*8	23,615	23,933	23,933	26,436	26,307	38,623	40,292	37,673	39,602	39,975	39,813	38,907	
GHG排出量(千トン)*8,9	613	621	621	623	619	881	921	830	800	686	660	633	
GHG排出量(Scope3)(千トン)*8,10	—	2,960	2,960	3,169	2,912	2,899	8,740	8,318	8,988	9,237	8,594	8,315	

*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)。

*5 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。

*6 2024年10月1日の株式分割(1株につき3株の割合)の影響を過年度に反映しています。

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

*8 水使用量、GHG排出量に関するデータの集計範囲についての情報は「アサヒグループサステナビリティレポート」の報告対象範囲をご参照ください。

*9 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。

*10 Scope3のGHG排出量算定について、過去データ(2019年~2023年)に遡り、サプライヤー1次データの更新、算出方法の見直し・精緻化・共通化を実施したため、過去の排出量数値を更新しました。

2024年度の経営成績に関する分析

経営成績に関する分析

■ 業績概要

2024年度における世界経済は、米国においては、底堅い個人消費を背景に景気は堅調に推移し、欧州においては、インフレ圧力の緩和とともに、景気の持ち直しが見られました。また、日本においても、物価高騰の影響を受けつつも、雇用・所得環境の改善に伴う個人消費の増加により、景気は緩やかな回復の兆しが見られました。

こうした状況の中アサヒグループは、『中長期経営方針』に基づき、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した。また、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ました。

■ 売上収益

売上収益は、欧州を中心として、主にプレミアム化の推進や価格改定効果など、売上単価の向上に伴う増収により、前期比6.2%増、1,703億円増収の2兆9,394億円となりました(為替一定ベース：前期比2.1%の増収)。

■ 事業利益

事業利益は、事業環境の悪化が継続しているオセアニアが減益となりましたが、価格改定を含むミックス改善に加え、各種コストの効率化に取り組んだことにより、主に日本と欧州が増益となり、前期比8.1%増、214億円増益の2,851億円となりました(為替一定ベース：前期比3.7%の増益)。

■ 営業利益

営業利益は、日本やオセアニアにおける事業統合関連費用などが増加しましたが、事業利益の増益に加え、日本のSCM再編に伴い配送センターなどの固定資産売却益の発生などにより、前期比9.8%増、241億円増益の2,691億円となりました。

■ 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17.1%増、280億円増益の1,921億円となりました。なお、日本のSCM再編などによる一時影響を除いた調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比10.5%増、173億円増益の1,830億円となりました。

財政状態に関する分析

■ 総資産

総資産は、為替相場の変動によるのれん及び無形資産を含む外貨建資産の増加等により、総資産は前期末と比較して1,175億円増加し、5兆4,034億円となりました。

業績概要

	(億円)				
	2024年	2023年	増減	前期比	(為替一定)
売上収益	29,394	27,691	1,703	6.2%	2.1%
■ 日本	13,629	13,629	0	0.0%	0.0%
■ 欧州	7,810	6,887	923	13.4%	4.6%
■ オセアニア	7,154	6,522	632	9.7%	2.4%
■ 東南アジア	661	578	83	14.4%	6.9%
■ その他	265	215	49	22.9%	19.0%
調整額 (全社・消去)	(125)	(140)	15	—	—
事業利益	2,851	2,637	214	8.1%	3.7%
■ 日本	1,349	1,195	154	12.9%	12.9%
■ 欧州	1,011	851	161	18.9%	11.1%
■ オセアニア	1,088	1,106	△18	(1.7%)	(8.2%)
■ 東南アジア	19	14	5	33.2%	23.9%
■ その他事業	42	53	△11	(21.5%)	(22.4%)
調整額 (全社・消去)	(263)	(214)	△49	—	—
無形資産償却費	(394)	(369)	△26	—	—
営業利益	2,691	2,450	241	9.8%	
親会社の所有者 に帰属する当期利益	1,921	1,641	280	17.1%	
調整後親会社の所有者 に帰属する当期利益	1,830	1,656	173	10.5%	

事業利益の増減要因



負債

負債は、社債及び借入金の減少等により、前期末と比較して908億円減少し、2兆7,294億円となりました。

資本

資本は、前期末に比べ2,083億円増加し、2兆6,741億円となりました。これは、配当金支出により利益剰余金が減少したものの、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により利益剰余金が増加したことおよび為替相場の変動により在外営業活動体の換算差額が増加したことなどによるものです。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は2.9ポイント上昇し、49.4%となりました。

キャッシュ・フロー分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益が2,670億円となりましたが、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、4,037億円(前期比:562億円の収入増)の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出などにより、1,187億円(前期比:10億円の支出増)の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の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、2,728億円(前期比:460億円の支出増)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240億円増加し、840億円となりました。

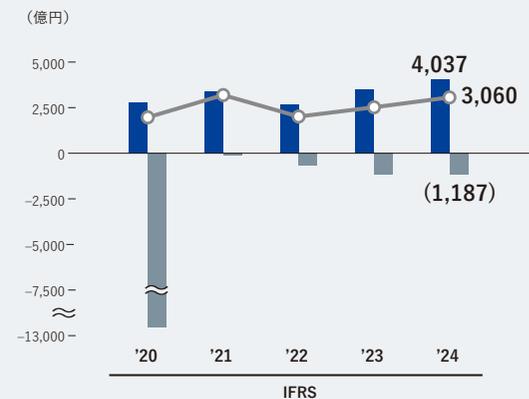
キャッシュ・フロー関連指標

	2024年	2023年	増減
キャッシュ・フロー 対有利子負債比率(年)	3.5	6.2	2.7pts改善
インタレスト・カバレッジ・ レシオ(倍)	25.7	27.5	1.8pts悪化

* キャッシュ・フロー対有利子負債比率:有利子負債/キャッシュ・フロー

* インタレスト・カバレッジ・レシオ:キャッシュ・フロー/利払い

キャッシュ・フロー



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

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

資金の調達と流動性

資金の源泉は、主として営業活動からのキャッシュ・フローと金融機関からの借入、社債の発行からなります。当社は経営方針として、有利子負債残高の圧縮を基本として掲げていますが、「事業基盤強化・効率化を目指した設備投資」および「M&Aを含む戦略的事業投資」については資金需要に応じて金融債務を柔軟に活用することとしています。一方、運転資金需要については、短期借入金およびコマーシャル・ペーパーで賄うことを基本としています。また、当社および主要な連結子会社はCMS(キャッシュマネジメントシステム)を導入しており、各社における余剰資金を当社へ集中し、一元管理を行うことにより、資金効率の向上と金融費用の極小化を図っています。

設備投資*

当期の設備投資は、前期比199億円増の1,368億円となりました。

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、主にリターナブルボトルへの切替や貯酒設備再編に関する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製造能力増強投資およびシステム投資を実施しました。東南アジアにおいては、主に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。

* リース資産および子会社取得時の商標権は含まず

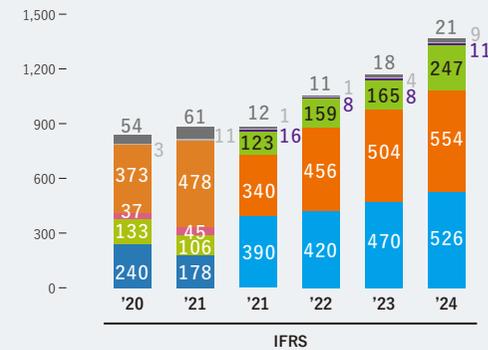
研究開発

当期における研究開発費は、前期比5億円増の180億円となりました。

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。アサヒオリティーアンドイノベーションズ(株)では、アサヒグループの先端研究の拠点として、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、得られた革新的技術を速やかに製品やサービス形態に落とし込むため、2024年4月に当社グループの未来を見据えた研究開発活動を牽引し、イノベーションを推進する役割を担うGroup Chief R&D Officerを設置するとともに、プロトタイプ機能やアジャイル開発の能力充実と効果的配置を図り、RHQとの連携をより強化しながら、グループ全体での迅速な成果導出へとつなげていきます。

設備投資推移

(億円)



(2020～2021) ■ 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)

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

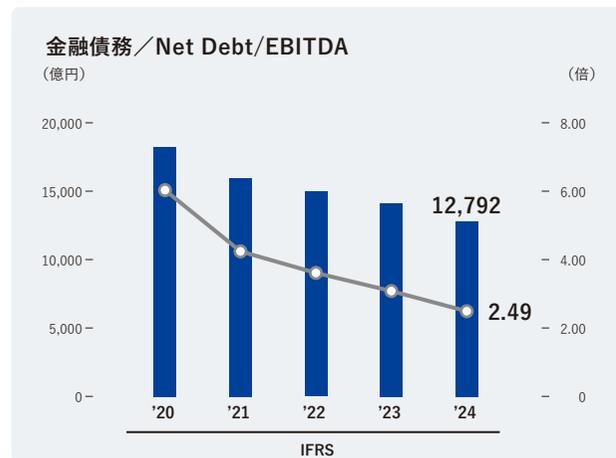
研究開発費推移

(億円)



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、債務の削減へ優先的に充当することで、将来の成長投資への余力を高めてきましたが、2024年に3倍程度を目指すとしていたNet Debt/EBITDAは、2024年度に2.49倍まで低下しガイドラインを達成しました。



■ 金融債務 ○ 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

こうした進捗を踏まえ、2024年度のフリー・キャッシュ・フローを株主還元の実現に充てるべく、配当については、ガイドラインに掲げていた「2025年までに配当性向40%」の達成を1年前倒しすることとし、2024年度の配当性向を40%とする方針としています。本方針を実現するため、当期の期末配当は、連結財務状況等を勘案し、2024年8月に開示した配当予想を上方修正し、年間では8.7円増配の49円の普通配当を実施しました。調整後配当性向は40.6%となりました。

* 当社は、2024年10月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。当該株式分割を考慮し、当該効力発生日以前の1株当たりの配当金を調整の上、記載しています。

2025年度の経営に関する方針

2025年度は、地政学リスクはより複雑化するとともに、インフレによる経済減速リスクなどが懸念されます。そうした環境の中で当社は、引き続き『中長期経営方針』に基づき、各地域におけるプレミアム戦略の推進やグローバルブランドの拡大展開に加えて、BACへの投資強化などによる事業ポートフォリオの強靱化を図ります。また、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に加えて、グループガバナンス体制の一層の進化やグローバル調達機能の高度化など、各事業の総和を超える企業価値の向上に取り組めます。

■ 売上収益

売上収益は、各リージョンにおいて、引き続きプレミアム化、売上単価の向上を推進することなどにより、前期比1.0%増、306億円増収の2兆9,700億円を目指します(為替一定ベース:前期比3.3%の増収)。

■ 事業利益

事業利益は、日本やオセアニアを中心に変動費などのコストアップを見込みますが、ミックス改善や各種効率化などにより、前期比0.7%増、19億円増収の2,870億円を目指します(為替一定ベース:前期比3.2%の増益)。

■ 営業利益

営業利益は、為替一定ベースの事業利益は増益ですが、前期の固定資産売却益の反動もあり、営業利益は前期比2.6%減、71億円減益の2,620億円を見込んでいます。

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、金融収支の悪化および想定為替レートの円高影響もあり、前期比7.6%減、146億円減益の1,775億円を見込んでいます。

■ 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、設備投資の増加に加え、前期の一時影響の反動により減少しますが、事業利益を中心に1,550億円の見込みを見込んでいます。

配当金は、DOE4%を目指した累進配当の方針に基づき、1株当たり中間配当26円、期末配当26円の年間では3円増配の52円の普通配当となる予定です。

財務ハイライト

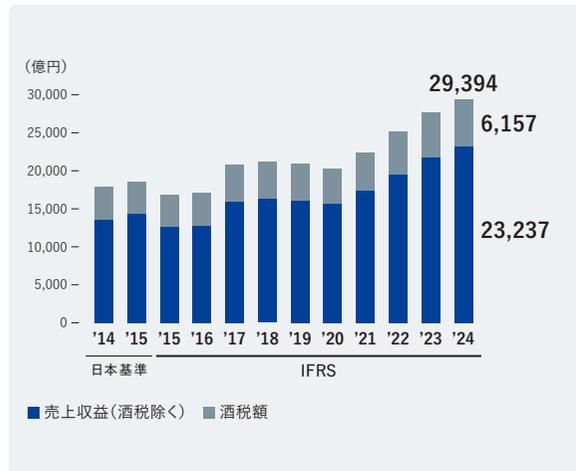
アサヒグループホールディングス(株)および連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

売上収益／酒税額

2兆9,394億円

(売上収益)

日本と欧州におけるプレミアム化の進展や価格改定の効果による売上単価の向上により、増収となりました。



調整後EPS^{*2,3}／親会社の所有者に 帰属する当期利益

120.7円

(調整後EPS)

親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の増加や固定資産売却益の発生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。

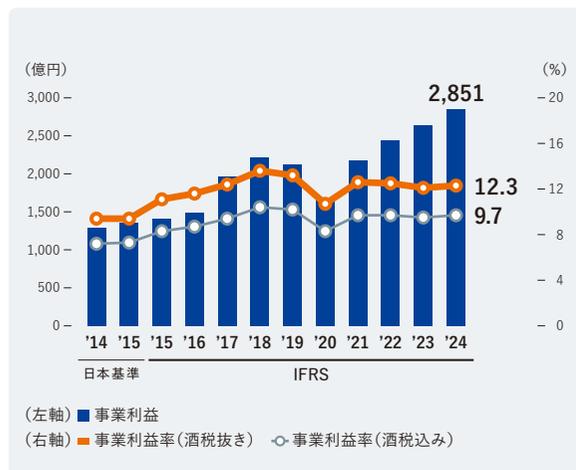


事業利益^{*1}／事業利益率

2,851億円

(事業利益)

事業環境が悪化したオセアニアが減益となりましたが、日本や欧州でのミックス改善や各種コストの効率化により、増益となりました。



調整後ROE^{*3,4}／ 親会社所有者帰属持分

10.7%

(調整後ROE)

調整後ROEは、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益の増加により、上昇しました。親会社所有者帰属持分は、利益剰余金や為替換算調整勘定の増加などにより、増加しました。



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

*2 2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施。2023年度以前は2014年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、数値を算出。

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

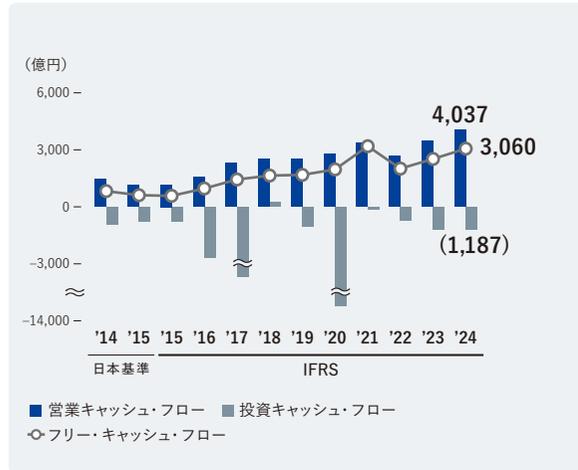
*4 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計(ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもので)を除いて算出。

キャッシュ・フロー

3,060億円

(フリー・キャッシュ・フロー)

フリー・キャッシュ・フロー*5は、事業利益の拡大に加え、運転資本の効率化や固定資産売却収入の増加などにより、増加しました。

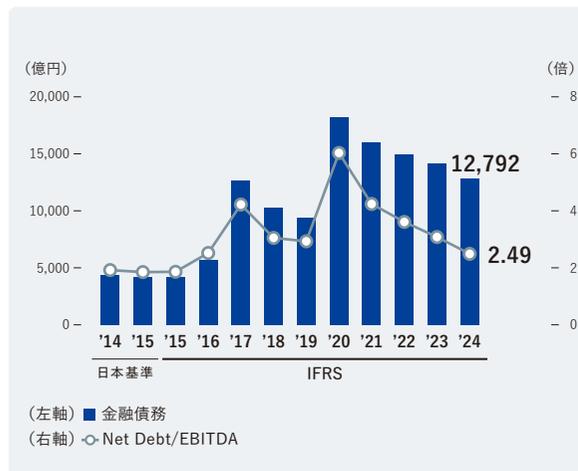


金融債務／Net Debt/EBITDA*6

2.49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。



*5 フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー(M&A等の事業再構築を除く)
2019年以前：フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー±有形無形固定資産の取得

*6 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。

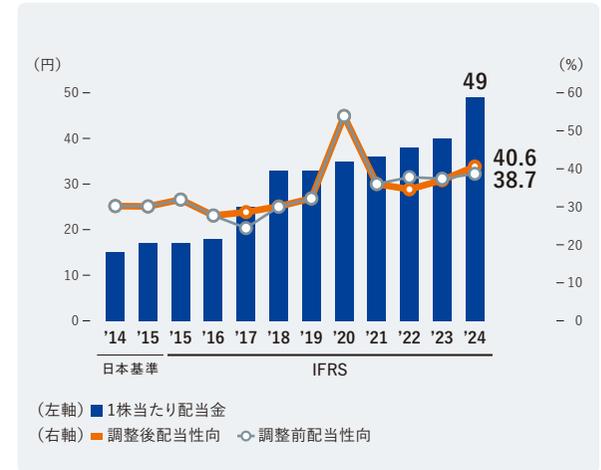
*7 設備投資額および減価償却費には、リース資産および子会社取得時の商標権は含まれません。

1株当たり配当金*2／配当性向*2,3

40.6%

(調整後配当性向)

1株当たりの配当金は、前期比8.7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』のガイドラインを1年前倒しで上回りました。

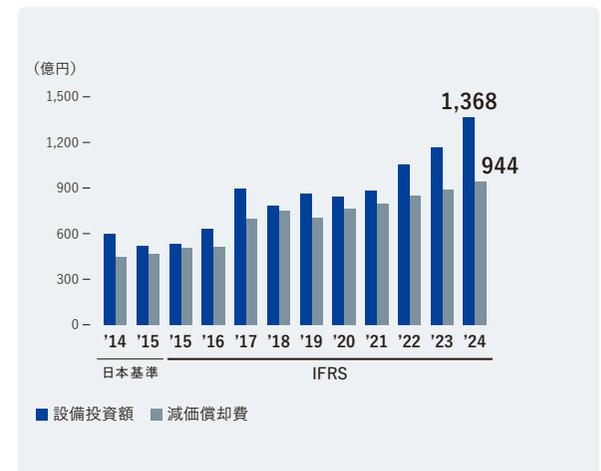


設備投資額*7／減価償却費*7

1,368億円

(設備投資額)

設備投資は、各セグメントにおける製造設備の能力増強投資に加えて、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。



サステナビリティハイライト

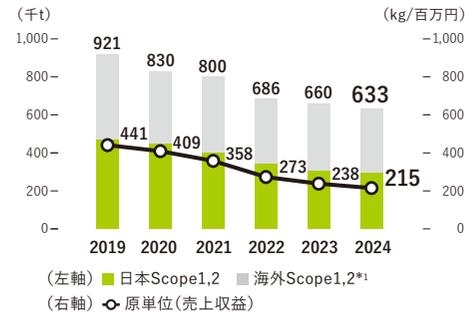
アサヒグループホールディングス(株)および連結子会社
12月31日に終了した各会計年度



GHG排出量／原単位

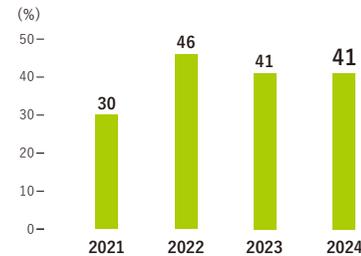
「2040年までにバリューチェーン全体でGHG排出量ネットゼロを達成すること」を掲げています。Scope1,2においては、2030年までに、GHG排出量を70%削減する(2019年比)ことを目指しています。

* 2025年よりCO₂排出量をGHG排出量に表記変更



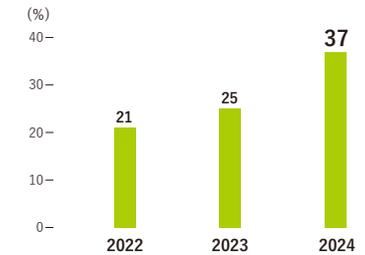
再生可能エネルギー使用率

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。



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

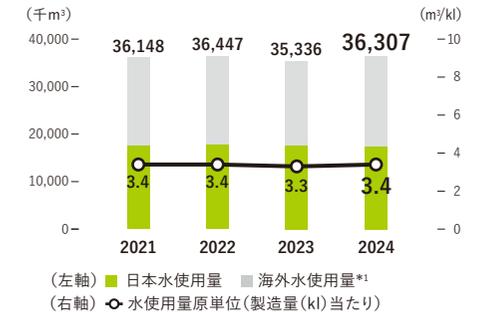
プラスチックに関するグループ全体目標「3R+Innovation」目標のもとで、2021年より「2030年までに、PETボトルを100%リサイクル素材、バイオ由来の素材等に切り替える」ことを目指しています。



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
* 2023年実績は昨年の開示実績から修正



コミュニティ支援活動に参加したアサヒグループ従業員数合計*2

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



9,106人

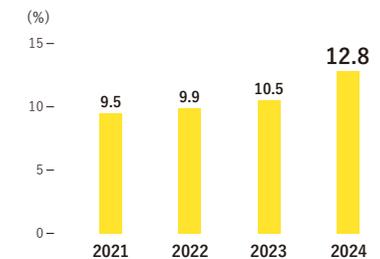
*1 海外Scope1,2および海外水使用量の対象は以下の通りです。
2019～2022年：オセアニア、欧州、東南アジア

*2 当社グループ全体の延べ人数



ノンアルコール飲料・低アルコール飲料*3の販売量構成比

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



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

*4 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料

社外からの評価

ESG関連インデックスへの組み入れ状況

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



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



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



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

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

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

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

環境の取り組みへの評価

当社グループは、「自然の恵み」を享受して商品・サービスを提供する企業として、環境をマテリアリティの一つに設定し取り組みを推進しています。国際的非営利団体CDPによる調査において、最高評価となる「気候変動Aリスト」「水セキュリティAリスト」企業に認定されました。当社グループの「気候変動Aリスト」企業への認定は、2018年より7年連続となります。



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 (2024年12月31日現在)

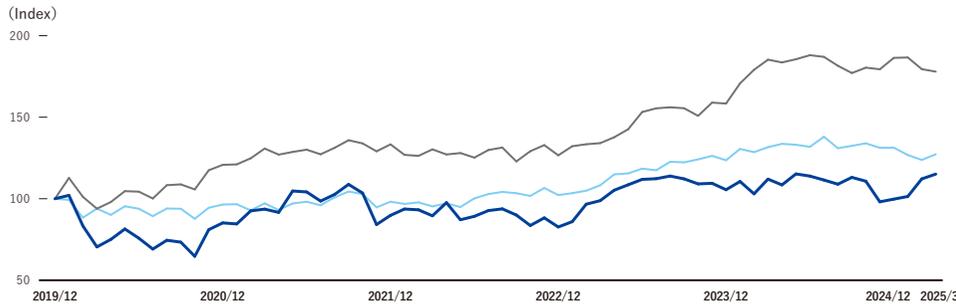
IR活動によるエンゲージメントの推進

2024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・オセアニアの事業戦略説明会、人的資本・サステナビリティの戦略説明会を開催 (Region CEO および担当役員が出席)
アナリスト・機関投資家向け役員およびIR取材	役員およびIR担当者による取材・電話会議・オンラインミーティング、スモールミーティングを開催

株価推移

TSR(株主総利回り)	2020/12					2025/3		
	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/1	2025/2	2025/3
■アサヒグループ	87.3	94.1	89.2	114.5	111.7	1,684.0	1,863.0	1,912.0
■配当込みTOPIX	107.4	121.1	118.1	151.5	182.5	2,788.7	2,682.1	2,658.7



■ アサヒグループ ■ TOPIX ■ TOPIX食料品

* 2019年12月30日の終値を100としています。

* 2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施。2019年の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、数値を算出。

会社概要

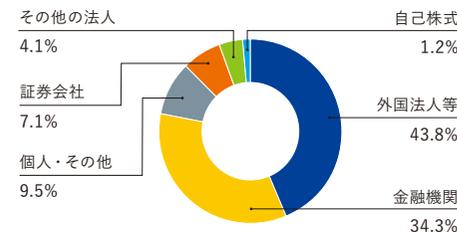
設立	1949年(昭和24年)9月1日
資本金	220,216百万円
社員数	265名(連結社員数28,173名)
グループ会社数	連結子会社数 194社 持分法適用関連会社数 33社
発行済株式総数	1,521,010,086株
単元株式数	100株
当期末株主数	166,860名
上場証券取引所	東京
証券コード	2502
決算期	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

大株主

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,851,855	19.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,065,056	7.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	474,550	3.2
JPモルガン証券株式会社	314,627	2.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505325	303,629	2.0
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	287,027	1.9
第一生命保険株式会社	231,789	1.5
ゴールドマン・サックス証券株式会社BNYM	221,168	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	197,852	1.3
CEP LUX-ORBIS SICAV	193,032	1.3
合計	6,140,589	40.8

* 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。

所有者別株式分布



所有者区分	持株数(百株)	株主数(名)
■ 外国法人等	6,653,974	1,446
■ 金融機関	5,219,963	163
■ 個人・その他	1,446,498	163,290
■ 証券会社	1,083,148	56
■ その他の法人	628,911	1,904
■ 自己株式	177,605	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