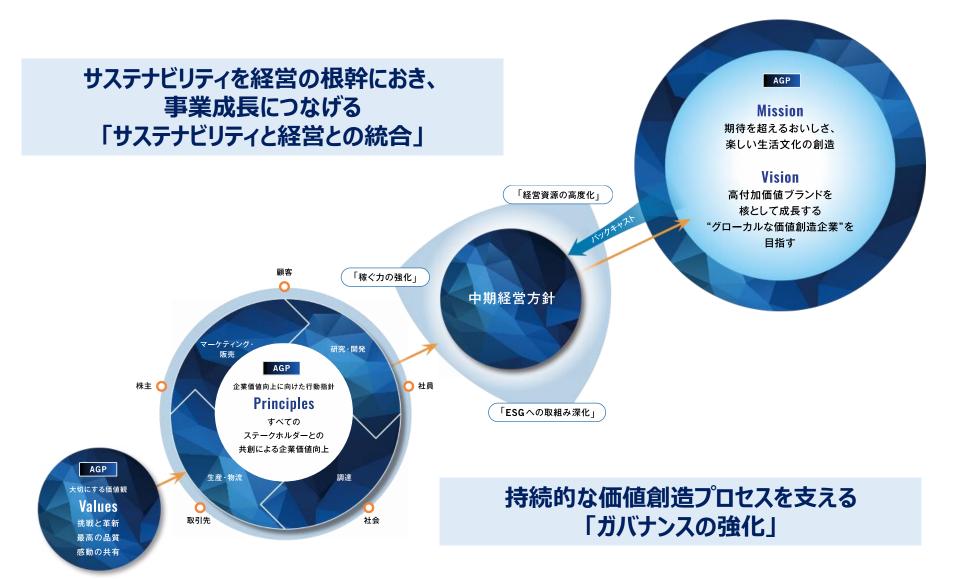
# アナリスト・投資家向けESG説明会



2021年6月





# サステナビリティの方針と取組み進捗



# サステナビリティと経営との統合

Asahi

取締役会

経営戦略会議

グローバルサステナビリティ委員会 委員長:アサヒグループホールディングス (株) CEO

サステナビリティ実行会議

サステナビリティタスクフォース

#### 取組み状況

- 2020年の第1回は、2050年に CO2排出量ゼロを目指す「アサヒ カーボンゼロ」の2030年中間目標の 上方修正の決定
- 2021年の第1回は、推進体制の 見直しやマネジメントなどのサステナビ リティガバナンスについての議論
- 2030年CO2排出量削減の中間 目標引き上げに向けたロードマップに ついて議論
- 環境やコミュニティ、責任ある飲酒に ついて、それぞれ、定期的にグローバ ルミーティングを実施し、ベストプラク ティスの共有や具体的な取り組みに ついて議論

戦略・実行の各フェーズにおいて、グローバルでの目標を 各リージョンに落とし込む体制を構築

# サステナビリティと経営との統合のサイクル①事業成長への寄与



事業を通じて、社会課題解決に向けた取組みを強化することにより、事業成長への 寄与とOutcomeを創出する ▶ 当社目標: 2050年カーボンゼロ・ サステナビリティ -outcome-2030年CO2 50%削減 ストーリー ● 取組内容: 消費者のサステナブルな 製造拠点における「再生エネルギー 生活の実現 の導入強化し 【起点】 社会課題 "気候変動" -output--事業インパクト-エシカル商品の提供 売上·利益増加

# サステナビリティと経営との統合のサイクル②ビジネスリスク軽減



事業を通じて、社会課題解決に向けた取組みを強化することにより、ビジネスリスクの 軽減とOutcomeを創出する 当社目標: 事業活動を通じた人権リスクの サステナビリティ -outcome-低減 ストーリー 人権が守られた製品の ● 取組内容: 「サプライヤーにおける人権デュー 利用 デリジェンスの構築」 【起点】 社会課題 "人権課題" -output-強制労働・児童労働 の撲滅 -事業インパクト-潜在ビジネスリスクの 人権 軽減 問題発生

# サステナビリティ投資の考え方



サステナビリティの取組みはコストではなく、将来に向けた投資。短期的な視点を脱し、 中長期的な視点でサステナビリティに取り組み、投資リターンの獲得やリスク低減による 企業価値の向上を目指す

サステビリティ投資の考え方

# 戦略設備型投資型 例:太陽光発電導入の投資

## マーケティング投資型

例:エシカル商品への投資

## 短期的

製造原価悪化 (再エネ導入)

#### 中長期 的

売上・利益増を 享受

変動費・固定費 悪化

事業維持投資型

例:人権リスク対応への投資

#### 中長期 的

短期的

事業維持のための中 長期的なリスクを低 減



享受

CF悪化

償却後、メリットを

短期的

中長期

的

償却期間

償却期間後

市場の創出による 需要の高まり メリット

一次的な コスト増

リスク可視化



リスク対応への 投資実行



リスク 低減 リスク対応への 投資しない



レピュテーションリスク 不買運動



環境

特に気候変動による、私たちの大切な原料である水や大麦やホップあるいは、生物多様性の保全などに対する負の影響は、事業の持続性にも大きな影響がある。



コミュニティ

社会動向の変化により、人と人・人と地域の「つながり」の 希薄化がさまざまな地域課題を生み出しており、地域の衰退は、事業の持続性にも大きな影響がある。



責任ある飲酒

アルコール問題については、当社の主要な事業領域に直結するサステナビリティ課題であり、事業の持続性にも大きな影響がある。





# 「アサヒグループ環境ビジョン2050」

\*ニュートラル&プラス"の発想で自然の恵みを次世代につなぐ

# 環境負荷ゼロ「ニュートラル」

1

気候変動への対応「アサヒカーボンゼロ」

2

持続可能な資源利用 (農作物原料、容器包装、水)

環境価値創出「プラス」

微生物・発酵技術の 活用 4

プロセス イノベーション

CO2排出量「ゼロ」へ

事業リスク低減

強みを活かした新たな 価値創出 画期的な技術・仕組みの 創出











# Asahi Carbon **Zero** 🕸

2030年のScope1,2の目標上方修正

新たな目標

50% 削減 (2019年比)

従来の目標

30%削減 (2015年比)

SBT1.5℃認定の取得

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

SCIENCE BASED TARGETS

RE100 CLIMATE GROUP

RE100への参画

CO2排出量削減の中長期目標「アサヒカーボンゼロ」の目標値を上方修正し、 2050年のカーボンゼロの実現に向けた取り組みを加速。



2050 年

## アサヒグループCO2排出量削減中長期目標「アサヒカーボンゼロ」

Scope1,2,3においてCO2排出量をゼロとし、カーボンニュートラルを実現する

アサヒグループCO2排出量削減中長期目標「アサヒカーボンゼロ」

**Scope1,2においてCO2排出量を50%削減する**(2019年比)

**Scope3においてCO2排出量を30%削減する**(2019年比)

2030 年

#### 日本

CO2排出量を毎年 前年比1%以上削減

#### 欧州

工場におけるScope1,2の CO2排出量を再生可能エネル ギー導入によってゼロとし、カー ボンニュートラルを実現

#### オセアニア

Scope1,2においてCO2 排出量を50%削減 (2019年比)

#### 東南アジア

Scope1,2において CO2排出量を毎年 前年比2%削減

2025 年

#### 日本

- ◆全生産拠点の購入電力を 100%再生可能エネル ギーにする
- ●CO2排出量を毎年前年 比1%以上削減

#### 欧州

工場において使用する電力を100%再生可能エネルギーにする

#### オセアニア

豪州とニュージーランドにおいて使用する電力を 100%再生可能エネル ギーにする

#### 東南アジア

Scope1,2において CO2排出量を毎年 前年比2%削減する

CO2排出量削減中長期目標「アサヒカーボンゼロ」を各リージョンの目標に落とし込み、 目標達成に向けたロードマップを実行。



# Asahi Carbon **Zero** 🕸

# 「再生可能エネルギー100%」活用

※自家発電除く

欧州

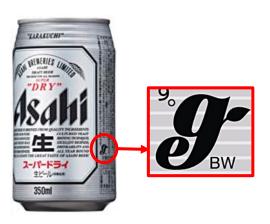
豪州

日本









需要が高まるエシカル商品の販売強化により、将来的な市場を見据え、 事業成長機会を狙う

# 環境:気候変動への対応「TCFD提言」への取組み



# 主要農産物原料の収量減による コスト増

トウモロコシ 19.7億円 コーヒー 26.6億円

## 炭素税導入による 生産コスト増

2030年 64.7億円 2050年 64.3億円

## 炭素税導入による 価格転嫁された際の PETボトルコスト増

62.3億円

#### 対応策

- サプライヤーとの協働
- 農家支援
- 自社技術の活用



- 2030年のCO2排出量削減 目標上方修正
- 自社技術の活用
  - Asahi Carbon **Zero** 🕸

- リサイクルPETへの切り替え
- PETボトル軽量化



2020年は飲料事業およびビールを含む酒類事業を対象にシナリオ分析を実施。 農産物原料の収量減・炭素税導入によるコスト増のリスクの可視化や対応策を検討。



## **Asahi Group Philosophy**

#### 会社と社員の成長を両立する企業風土の醸成

# People Statement Learning, growing, achieving TOGETHER



Safety and Well-being is our biggest priority



ダイバーシティ& インクルージョン

**Everyone Matters** is our core belief



学習する組織

Growth through Learning individually and collectively



#### コラボレーション

Better together: Collaboration fuels our growth

#### 学び、成長し、そして共にやり遂げる(Learning, growing, achieving TOGETHER)

何かを学んでいるとき、成長を実感するとき、大切な仕事をやり遂げたとき、私たちは仕事が楽しいと感じ、"ワクワク"します。 さらにそれを誰かと共に行ったとき、想像・期待以上のことが起こることがあります。

これがアサヒの目指す働き方です。

尊敬、信頼、謙虚さ、包容力は、お互いを思いやる企業風土を醸成し、素晴らしい成果をもたらす原動力になります。

私たちは、「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」の実現に向けて、共につながり、共に成長し、また、たとえそれが失敗からくるものであっても、共に 学習する機会を常に追求します。

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

私たちは、自分たちや自分たちのチームだけではなく、顧客、取引先、コミュニティ、そして地球のために、尊敬と共創の観点をもって団結します。



## グローバル活動スローガン

# "RE:CONNECTION"

# 「人と人とのつながり」、「人と地域のつながり」、「地域と地域のつながり」

# 「コミュニティ」重点領域

#### 食

食に関連した課題解決を通じて人と食のつながりを見直し、 地域社会の持続可能性を高める

#### 地域環境

自然と社会をつなぐことで、共存できる環境を整え、地域環境(自然・生態系)の課題解決に貢献する

#### 災害支援

災害により日常生活・事業を 送れなくなってしまった被害者 を支援し、日常の生活につな ぎ直す







地域の方々と幸せな時間を共有し、持続可能なコミュニティの実現に 貢献し、「楽しい生活文化」の実現



71.8



「産・官・学・民」の連携

希望の大麦(ビール麦・もち麦) 収穫量推移

■栽培面積(ha) ■収穫量(t)

5.7 1.4

12.4 7.8

18.4

0.6 1.2

2015.6

2016.6

4.4

2017.6

2018.6

2019.6

15.4

2020.6

2021~



HOPE職員の自宅2015年10月 の畑で30種類の 被災土地での栽培 麦の試験栽培 (2014年4月)



2016年2 HOPE発 売(やくら

いビール)



2016年希望の大 月GRAND 麦エール第一弾 発売

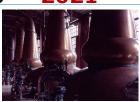


2017年11月 『クリアアサヒとれたての贅沢』発売 2018年10月 『クリアアサヒ東北の恵み』発売 2019年 7月 『クリアアサヒ東北の恵み』発売 2019年11月 『クリアアサヒ東北の恵み』発売 2020年11月 『クリアアサヒ東北の恵み』発売



54.6

2020年 4月 アサヒスーパードライ 東北復興応援缶



2021年以降、 ウイスキー原酒の製造 に向けた取り組みを 開始



# 持続可能な麦芽のためのステークホルダーとの共創 イタリアにおける農家支援プログラム「Campus Peroni」

大麦などの穀物栽培を探求することを目的として、麦芽工場、国立農業研究センター、複数の地元大学の農学部とパートナーシップを組んだ取り組み

研究、トレーニング、イノベーション、農業生産者の間の交流などを促進

社会の持続性と事業の持続性に取組むことにより、事業成長につなげる











水はけの悪い土地でのサッマイモ栽培(前年比1.3倍)



## グローバル活動スローガン

# Responsible Drinking Ambassador

# Japan

#### 「スマートドリンキング」宣言

- ・飲む人も飲まない人もお互いが尊重し合える社会の実現を目指す
- ・2025年までに低アルコール飲料・ノンアルコール飲料の販売量構成比20%を目指す















# Europe

#### 成長機会を捉えたプレミアム化の推進

·2030年までにノンアルコール飲料の 販売量構成比20%を目指す

## Oceania

#### ブランドを活用した展開により市場開拓を図る

・主力ブランドである『Great Northern』や『Carlton』からノンア ルコールビールを発売するなど、

2025年までに低アルコール飲料・ノンアルコール飲料の販売量構成比25%を目指す



- \* 低アルコール飲料:アルコール度数3.5%以下
- \* ノンアルコール飲料:各展開地域の法令基準



不適切な飲酒の撲滅と新たな飲用機会の創出に向け、 グループ全体でノンアルコール戦略を推進





#### 飲み方の多様性が、尊重し合える社会へ

# スマートドリンキング





- "飲み方"の選択肢を拡大し、多様性を受容できる社会を 目指す。
- アサヒビールが日本で販売する主なアルコール商品に含まれる純アルコールグラム量を、2021年6月までにホームページにて開示。
- 8月以降に発売する新商品、リニューアルなどで改版をする 商品から順次、容器への純アルコール量(g)表示を開始。
- ビール類、RTD、ノンアルコールの販売容量合計に占めるアルコール度数3.5%以下のアルコール商品、およびノンアルコール商品の割合を、2025年までに2019年比の3倍強となる20%を目指す。



# グローバルNPOの一員として、不適切な飲酒撲滅に向けた 社会システムの構築



**ABInBev** 











DIAGEO

'HEINEKEN









他業界との連携による社会全体アプローチへの挑戦

## デジタルプラットフォームとの協業



未成年者に アルコール広告 が表示されない 仕組みを構築

#### eコマースプラットフォームとの協業



JD.COM





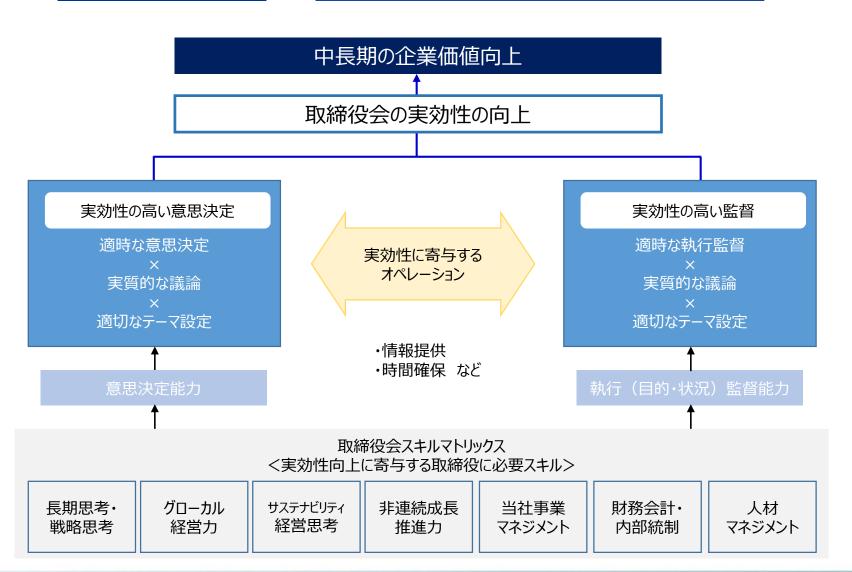
未成年者が 購入できず、 配送時の年齢 認証や酩酊者 に配達しない 仕組みを構築

# ガバナンスの取組み進捗

# 取締役会実効性向上のフレームワーク



当社は 実効性が高い取締役会 とは『中長期的に企業価値を向上し続ける取締役会』と考えている



# これまでのコーポレートガバナンス向上のための取組み



#### 最近の主な取組み

#### コーポレートガバナンスの実質を向上する施策

実質

CEO・取締役 サクセッションプラン 取締役会スキルマトリックス、 C E Oスキルセット

超長期的なメガトレンド議論

取締役会の年間計画・アジェンダ 設定、PDCA化

取締役会実効性評価を形式から実質へ

CXO制を導入

会長が代表取締役を外れ取締役会議長(監督機能)に専念

監査役会実効性第三者評価の開始

取締役会実効性第三者評価の開始

指名・報酬委員会の委員長を社外取締役に

監査役会実効性評価の開始

業績連動型株式報酬の導入

取締役会実効性評価の開始

コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定

純粋持株会社制へ移行

取締役任期の短縮化

取締役会のダイバーシティを推進

指名・報酬委員会の設置

社外取締役数の拡大

2000年

2018年

2019年

2020年

# 2020年度実効性評価結果



#### ◆「当社取締役会の実効性の分析・評価」結果の概要

#### 評価の視点

① 必要なテーマを特定し、審議・モニタリングの対象として設定していること

2020年度は、メガトレンド、グローバルガバナンス、サステナビリティなど、これまで十分に上程できていなかった、長期的な企業価値向上に重要な事項の上程・議論が進んだ。

② 必要な取締役会の体制の下、審議・モニタリングしていること

2020年度は、優先取組みアジェンダの設定などにより、意思決定・ 監督のフレームワーク(PDCA)が整った。これによって、重要事項 の審議が適時適切に進んだ。

#### 結論

2020年度の当社取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な実効性を有している。 その実効性のベースも引き続き向上している。

#### 今後の取り組み

評価から導かれた課題に取組み、さらなる実効性向上につなげることが重要であると考える。

#### ◆ 2021年度に取り組む発展的な課題

- 1. 超長期・長期のメガトレンドを見据えた戦略と事業ポートフォリオに関する議論の実施
- 2. グループグローバルガバナンス、クライシスマネジメントの高度化に関する議論

- 3. サステナビリティ戦略と経営戦略を統合した議論とモニタリングの実施
- 4. グローバルカンパニーとしての取締役会機能の高度化の議論の実施

# 【参考】主な評価ポイントに関する取締役の主な意見(概要)



1	超長期・長期を 見据えた戦略	<ul> <li>□ メガトレンド討議を開始し、毎年ローリングすることは大きな進歩</li> <li>□ 「備え」から「先手の戦略」に思考が移行した</li> <li>✓ 資料に基づく取締役だけでの議論にはおのずと限界がある、専門家や若者など、取締役とは異なる経験やバックグラウンドからの知見を取り込むことが必要</li> <li>✓ 事業ポートフォリオ最適化の議論に、より時間を投下することが必要</li> </ul>
2	グループグローバル ガバナンス	<ul> <li>         がバナンスに関する議論が増え、これまで見えなかったことが見えてきた</li> <li>         リスクマネジメントの形が明確化し、実効的に議論することができるようになった</li> <li>         事業のグローバル化に対応する最適なガバナンスを改めて議論することが必要</li> <li>         リスクマネジメントの取締役会でのモニタリング方法をより明確にすることが必要</li> </ul>
3	サステナビリティ	<ul> <li>サステナビリティ課題全般を議論し、マテリアリティも刷新した</li> <li>多様な意見交換のもと、実効的な議論ができている</li> <li>長期施策の構築に関して、より一層、経営戦略と統合した議論が必要</li> <li>・ 施策と戦略を統合し、ナラティブ、ストーリーとして発信することが必要</li> </ul>
4	取締役と経営陣 幹部の選任・報酬	<ul><li>○ CEOの選解任とサクセッション、取締役のインセンティブは適切に整備されている</li><li>✓ グループ全体を見渡した、経営陣や従業員の報酬体系の議論が必要</li></ul>
	全般 (取締役会の実効性	<ul><li>● 重要事項についての取締役会の議論の頻度やレベルは、大きく向上した</li><li>● 急速に実質面が進化・充実。日本企業では最も先進的な取締役会の一つ</li><li>✓ グローバル化に対応し、持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、取締役会は何を重点的に</li></ul>

議論すべきか、改めて議論し、認識を合わせることが必要

重要な決定をトレースする仕組み、モニタリング方法をより明確にすることが必要

について)

# 【参考】取締役会スキルマトリックス



	長期展望・ 戦略思考	意 思 決 5 グローカル 経営力	定 ス キ ル サステナビリティ 経営思考	非連続成長 推進力	当社事業 マネジメント	監 督 ス キ ル 財務会計・ 内部監査	, 人材 マネジメント
小路 明善	0	0		0	0	0	0
勝木 敦志	0	0	0	0	0	0	
北川 亮一	0	0		0	0	0	
朴 泰民	0	0		0	0		
谷村 圭造	0	0	0				0
小坂 達朗	0	0	0	0		0	0
新貝 康司	0	0	0	0		0	0
クリスティーナ・ アメージャン	0	0	0				0

意思決定 スキル

- ① 長期展望・戦略思考:長期の社会の変化を洞察し、バックキャスティングに基づいた戦略的思考で経営するスキル
- ② グローカル経営力:グローバル視点で経営を考え、ローカルの経営に最適化する、グローバルとローカルを俯瞰した経営スキル
- ③ サステナビリティ経営思考: サステナビリティの経営そのものと捉え、中長期戦略と社会課題の解決を融合し、経営するスキル
- ④ 非連続成長推進力:技術革新や事業構造の変革などを推進し、非連続成長を経営するスキル

監督 スキル

- ① 当社事業マネジメント: AGPに基づく中期経営方針に従った、的確な執行状況把握と課題を提起するスキル
- ② 財務会計・内部統制:経営視点での財務会計やグループガバナンスを実質化する内部統制のスキル
- ③ 人材マネジメント:グローカルな価値創造の源である社員の能力発揮を見極め、多様な人材をマネジメントするスキル



当社は、経営の持続性を高めるため、また、CEOのサクセッション・プランを透明・公正なプロセスで 適正に行うために、「CEOスキルセット」(CEOとして必要かつ重要なスキルを明確化したもの)を策定

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

職責を果たすうえで必須の「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\*又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

取締役として 求めるスキル

長期展望•戦略思考

グローカル経営力

当社事業マネジメント

財務会計•内部統制

※RHQ: Regional Headquarters (地域統括会社)を指します。



本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。

また、本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。

万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。