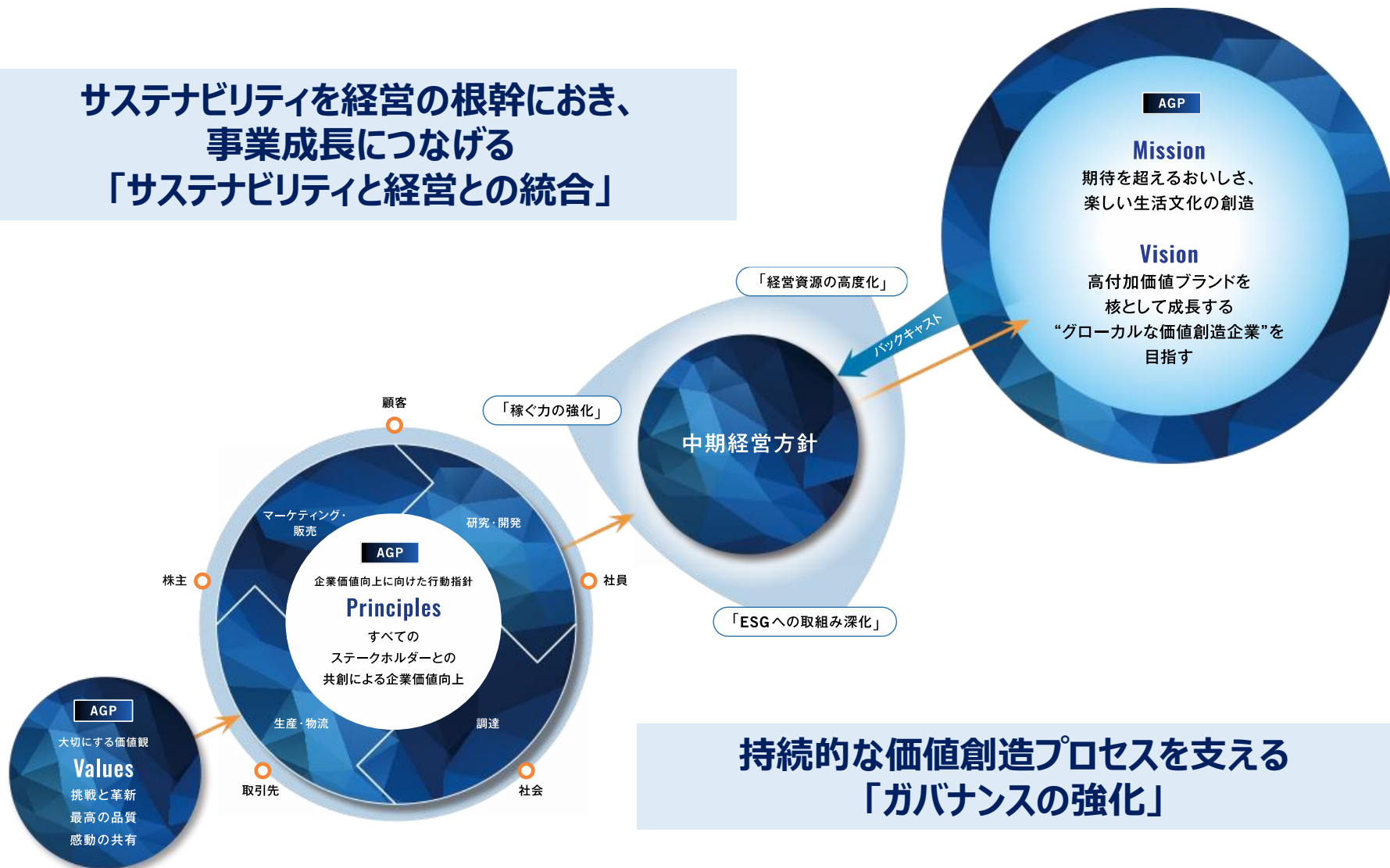


アナリスト・投資家向けESG説明会



2021年6月

サステナビリティを経営の根幹におき、
事業成長につなげる
「サステナビリティと経営との統合」



持続的な価値創造プロセスを支える
「ガバナンスの強化」

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



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

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

-outcome-
消費者のサステナブルな
生活の実現

サステナビリティ
ストーリー

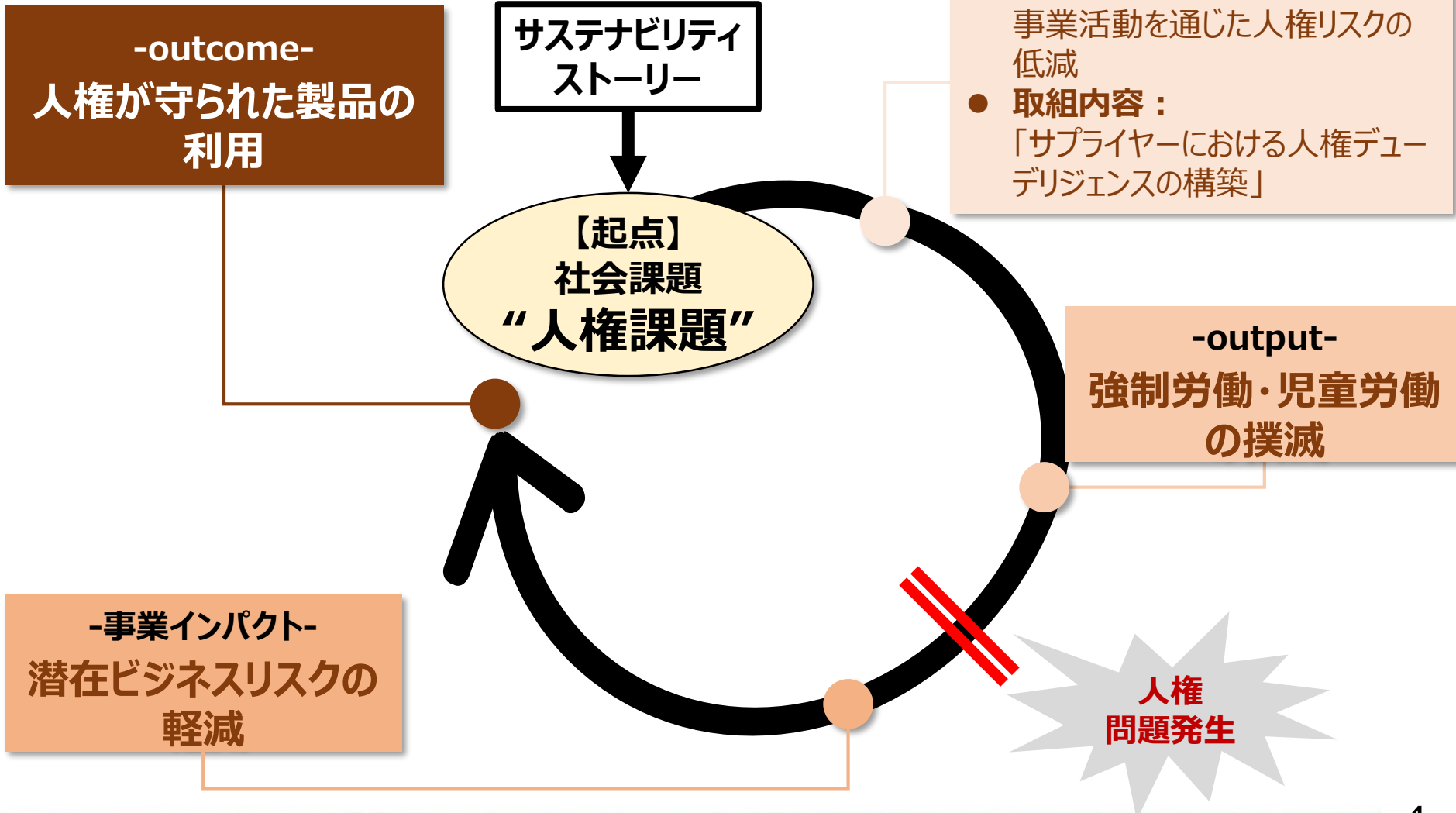
- 当社目標：
2050年カーボンゼロ・
2030年CO2 50%削減
- 取組内容：
製造拠点における「再生エネルギー
の導入強化」

【起点】
社会課題
“気候変動”

-事業インパクト-
売上・利益増加

-output-
エシカル商品の提供

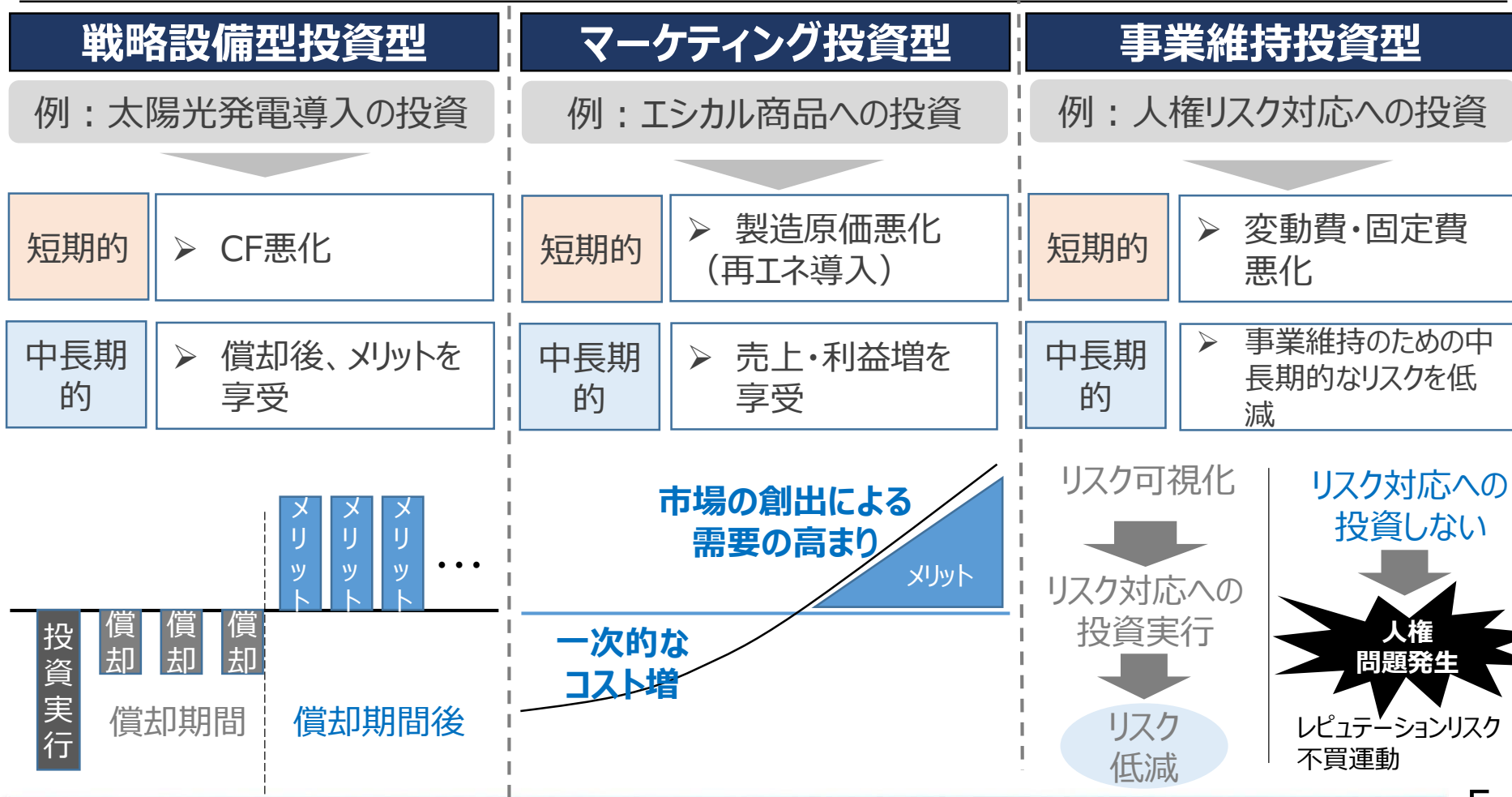
事業を通じて、社会課題解決に向けた取組みを強化することにより、ビジネスリスクの軽減とOutcomeを創出する



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

サステナビリティ投資の考え方



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」

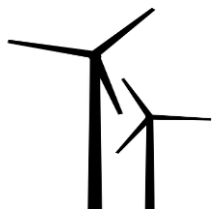
「ニュートラル&プラス」の発想で自然の恵みを次世代につなぐ

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」

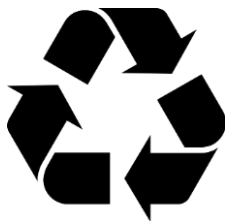
CO2排出量「ゼロ」へ



2

持続可能な資源利用
(農作物原料、容器包装、水)

事業リスク低減



環境価値創出「プラス」

3

微生物・発酵技術の
活用

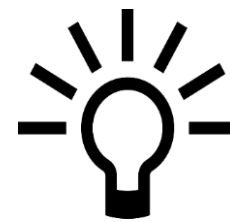
強みを活かした新たな
価値創出



4

プロセス
イノベーション

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°C認定の取得



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

RE100への参画

RE100

CLIMATE
GROUP



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

2030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）			
	日本	欧州	オセアニア	東南アジア
CO2排出量を毎年前年比1%以上削減	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	Scope1,2においてCO2排出量を50%削減（2019年比）	Scope1,2においてCO2排出量を毎年前年比2%削減	

2025年	日本	欧州	オセアニア	東南アジア
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	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	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	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

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
- リサイクルPETへの切り替え
- PETボトル軽量化



Asahi Carbon **Zero** 



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



セーフティ& ウェルビーイング

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」、「人と地域とのつながり」、「地域と地域とのつながり」

「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



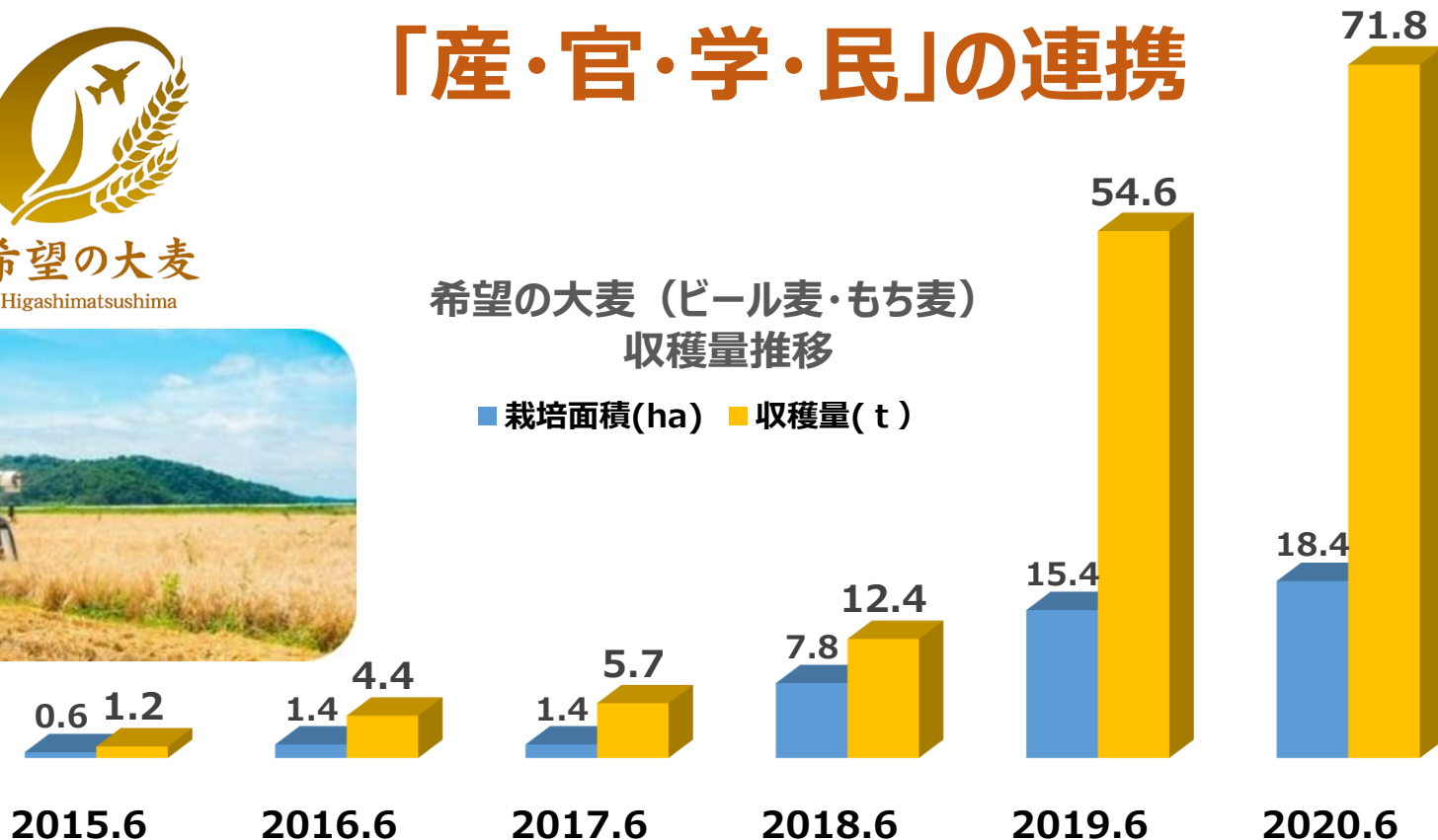
希望の大麦
Higashimatsushima



「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)



HOPE職員の自宅の畑で30種類の
麦の試験栽培
(2014年4月)

2016年2月
GRAND HOPE
発売 (やくらいビール)

2016年希望の大
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

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、農業生産者間の交流などを促進

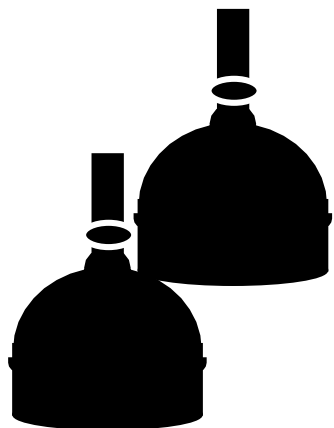
社会の持続性と事業の持続性に取り組むことにより、事業成長につなげる



ビールの製造

副産物発生

副産物活用



製造過程で
様々な
副産物が発生

ビール粕
(麦芽)

余剰酵母

副産物を
最大限に
活用

モルトフィード

酵母エキス

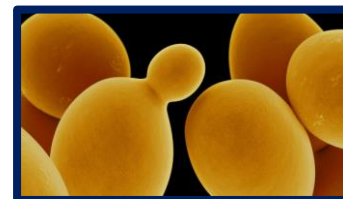
**ビール酵母
細胞壁**

飼料

調味料

農業資材

エビオス錠



水はけの悪い土地でのサツマイモ栽培
(前年比1.3倍)

グローバル活動スローガン

Responsible Drinking Ambassador

Japan

「スマートドリンク」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

- ・主カブランドである『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**



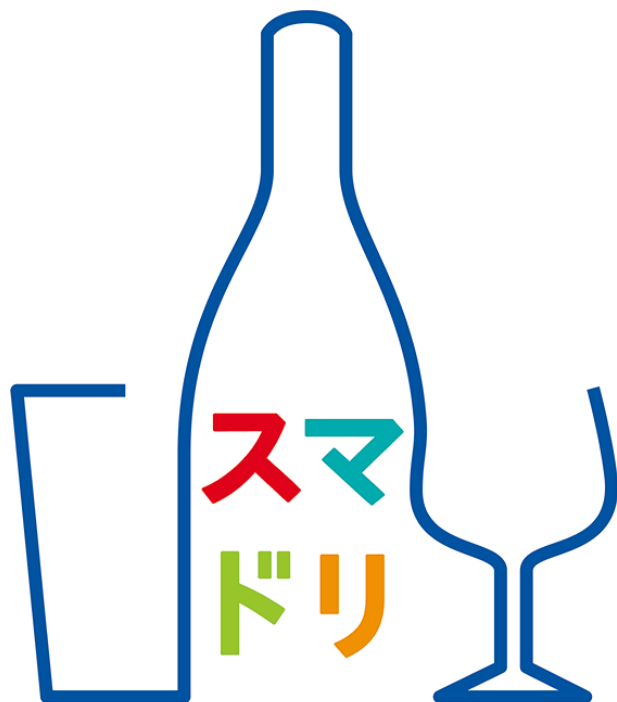
- * 低アルコール飲料：アルコール度数3.5%以下
- * ノンアルコール飲料：各展開地域の法令基準

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



スマートドリンクング



SMART DRINKING

- “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



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

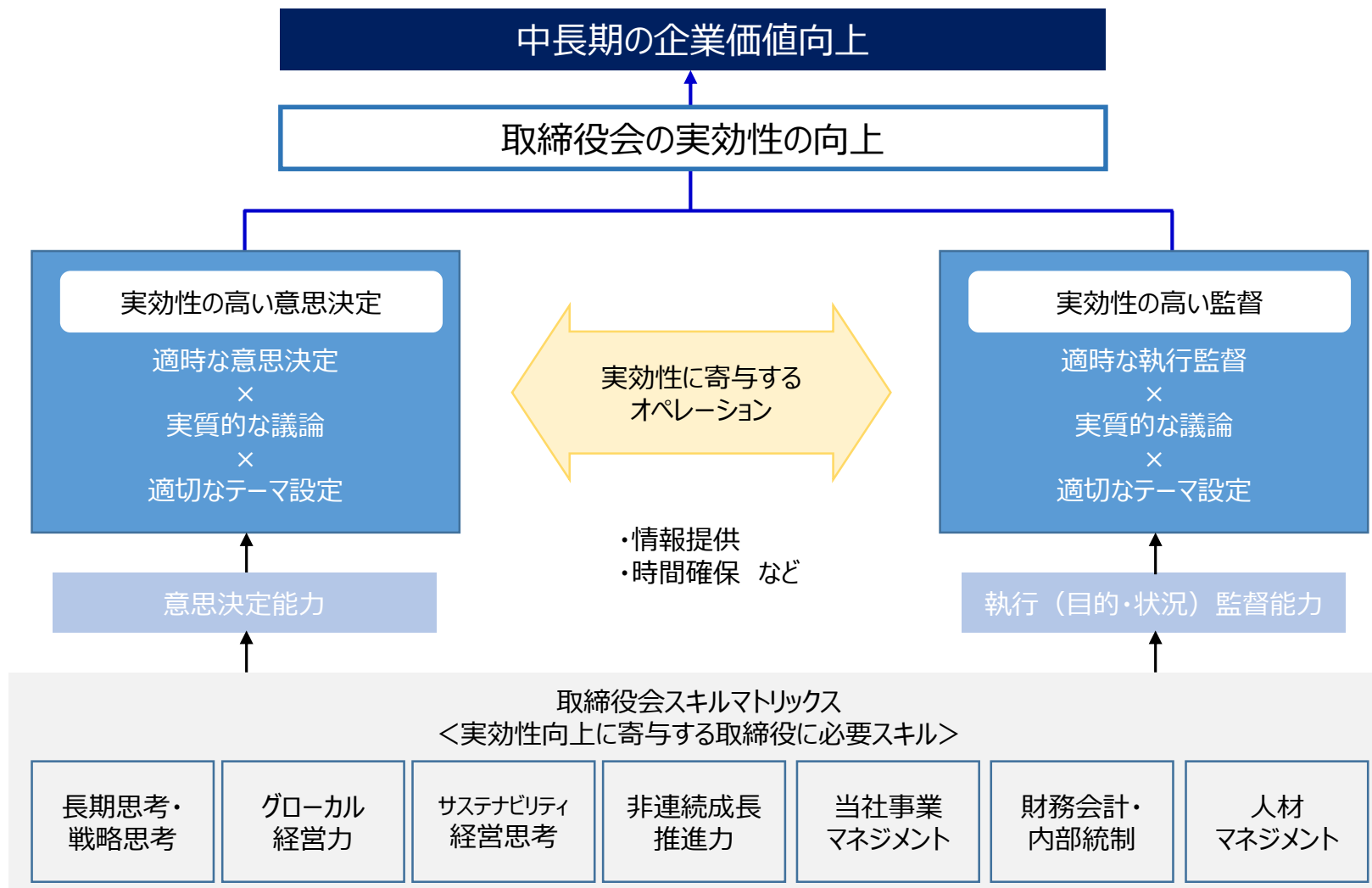
eコマースプラットフォームとの協業



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

ガバナンスの取組み進捗

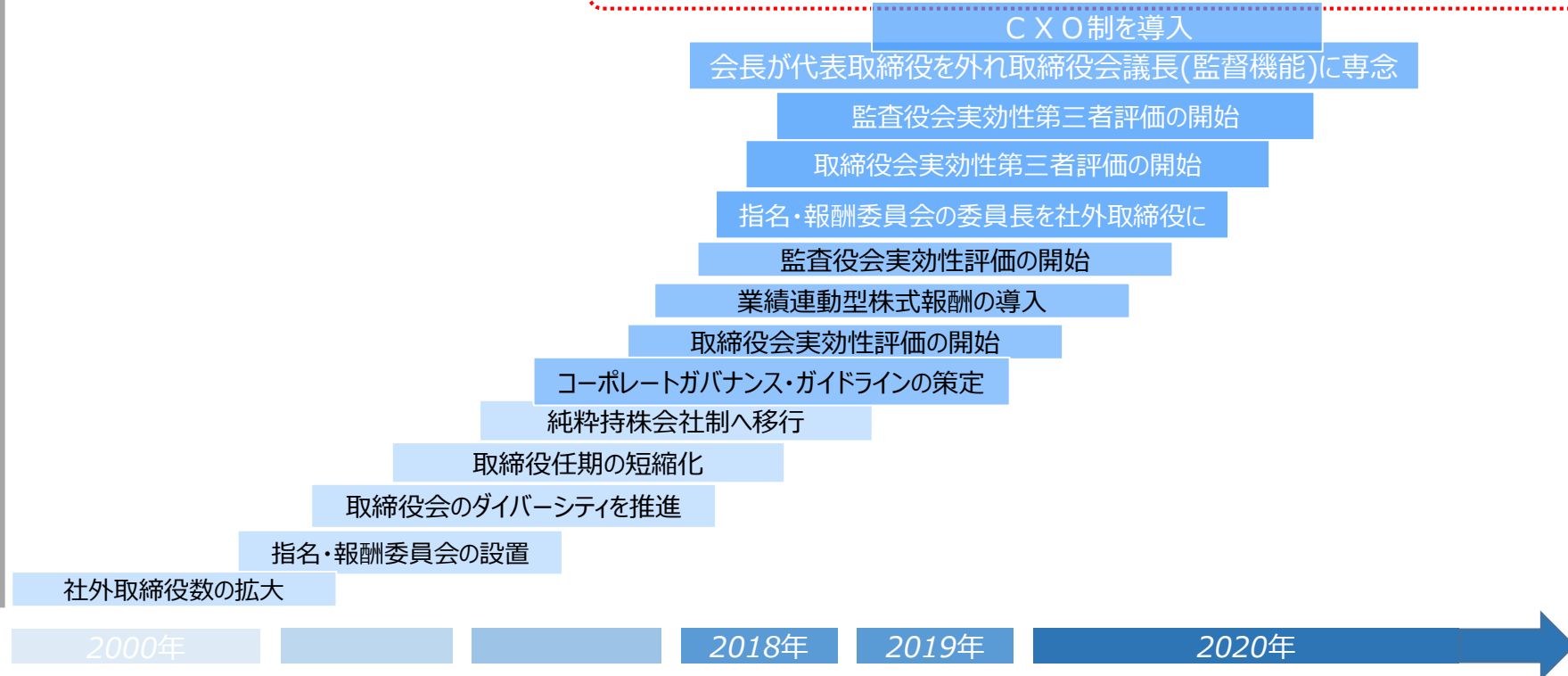
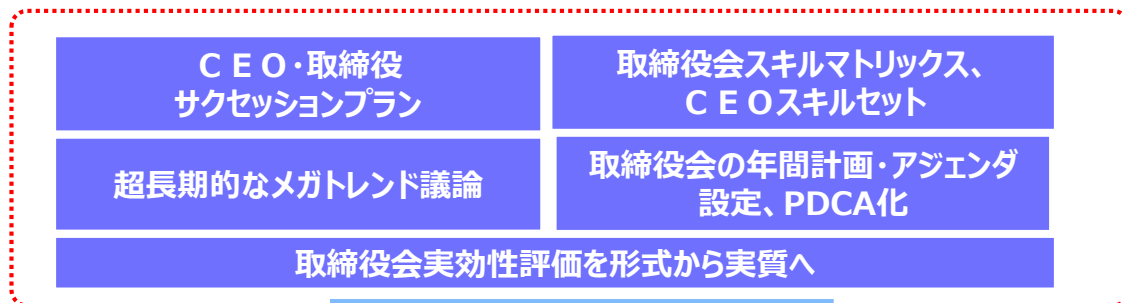
当社は 実効性が高い取締役会 とは『 中長期的に企業価値を向上し続ける取締役会 』と考えている



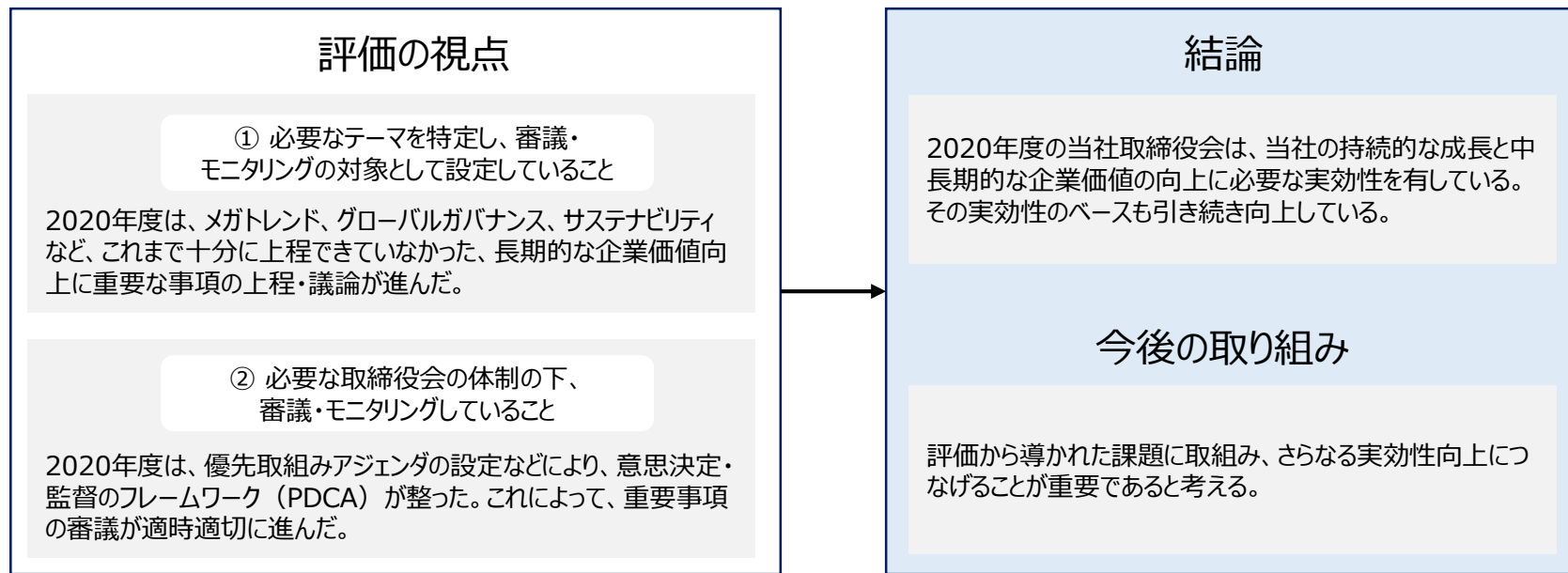
最近の主な取組み

コーポレートガバナンスの実質を向上する施策

実質



◆ 「当社取締役会の実効性の分析・評価」結果の概要



◆ 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

1	超長期・長期を見据えた戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 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 ◎ 「備え」から「先手の戦略」に思考が移行した ✓ 資料に基づく取締役だけ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 ✓ 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
2	グループグローバルガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ガ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 ◎ 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 ✓ 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 ✓ 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
3	サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 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 ◎ 多様な意見交換のもと、実効的な議論ができている ✓ 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 ✓ 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
4	取締役と経営陣幹部の選任・報酬	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 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 ✓ 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
全般 (取締役会の実効性について)		<ul style="list-style-type: none"> ◎ 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 ◎ 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 ✓ 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議論すべきか、改めて議論し、認識を合わせる必要がある ✓ 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

	意思決定スキル				監督スキル		
	長期展望・ 戦略思考	グローバル 経営力	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	財務会計・ 内部監査	人材 マネジメント
小路 明善	○	○		○	○	○	○
勝木 敦志	○	○	○	○	○	○	
北川 亮一	○	○		○	○	○	
朴 泰民	○	○		○	○		
谷村 圭造	○	○	○				○
小坂 達朗	○	○	○	○		○	○
新貝 康司	○	○	○	○		○	○
クリスティーナ・ アメージャン	○	○	○				○

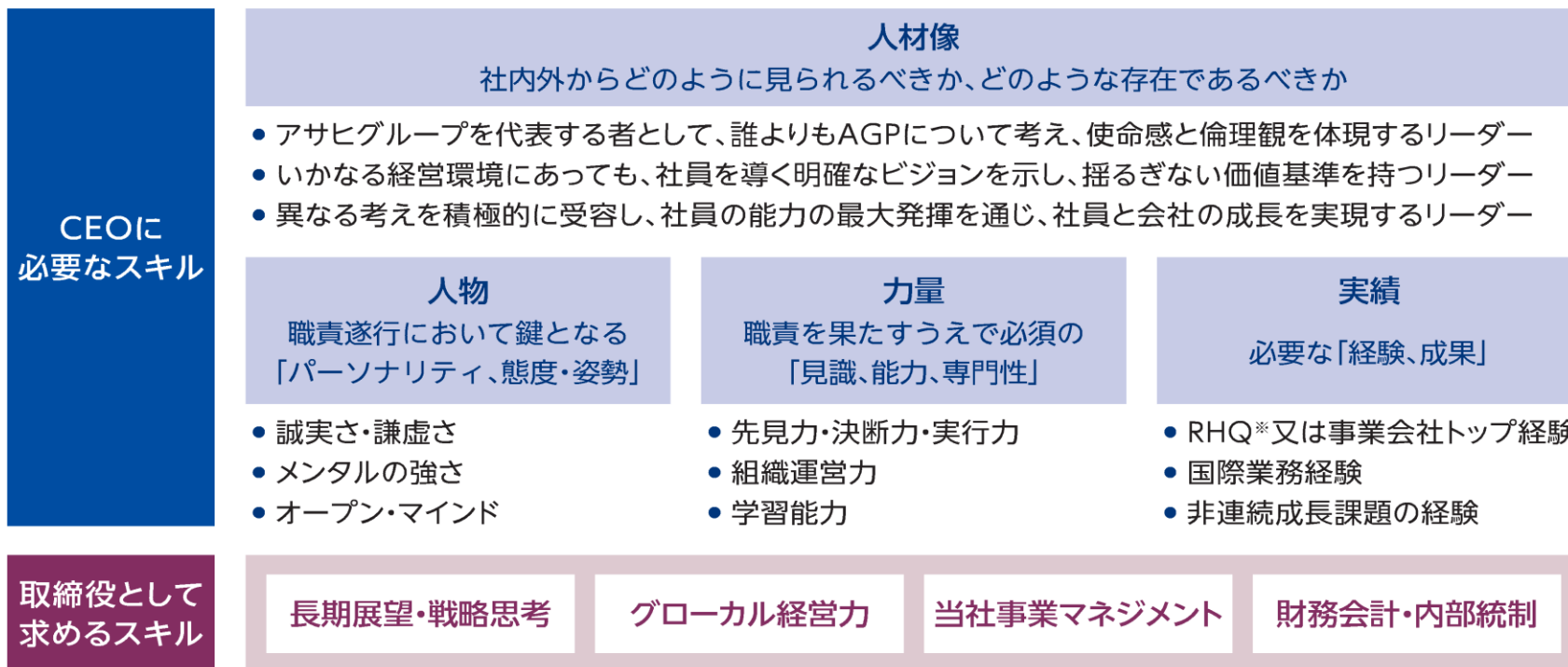
意思決定 スキル

- ① **長期展望・戦略思考**：長期の社会の変化を洞察し、バックカスティングに基づいた戦略的思考で経営するスキル
- ② **グローバル経営力**：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**：グローバ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



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

Asahi

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。