

グローバルな非連続の成長の実現に向けたグループERMの推進

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

エンタープライズリスクマネジメント(ERM)の全体像

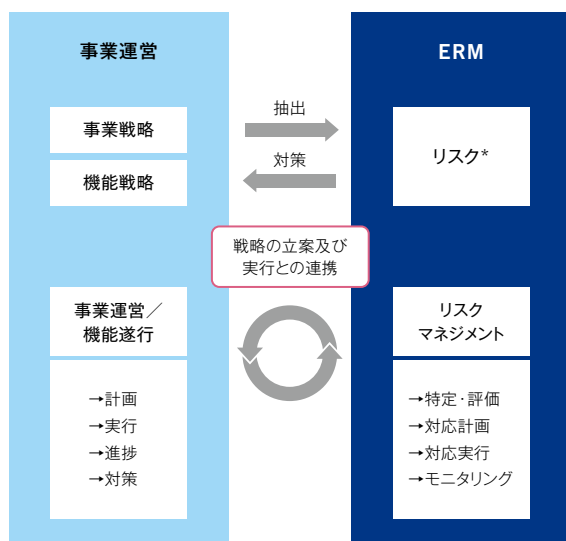
ERM導入の背景

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

ERM推進におけるポイント

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

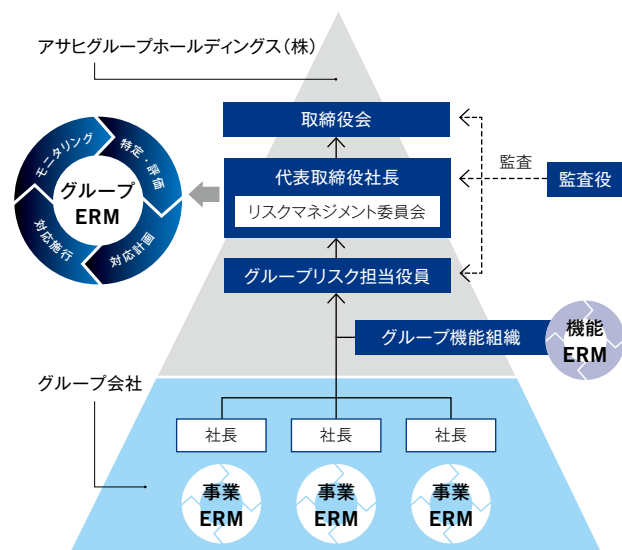
アサヒグループERM



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

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

グループERMのマネジメント体制



アサヒグループリスクアペタイトの制定

- 「中期経営方針」の目標達成のために、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確化
- ERMの運用指針であると同時に、意思決定の際のリスクテイクの指針

- グループ戦略、リスク状況、リスク文化及びステークホルダーの期待を反映して検討し、取締役会で決定
- グループ全体に適用、実施状況はリスクマネジメント委員会でモニタリング、取締役会へ報告
- グループ全体で適切なリスクテイクを促進

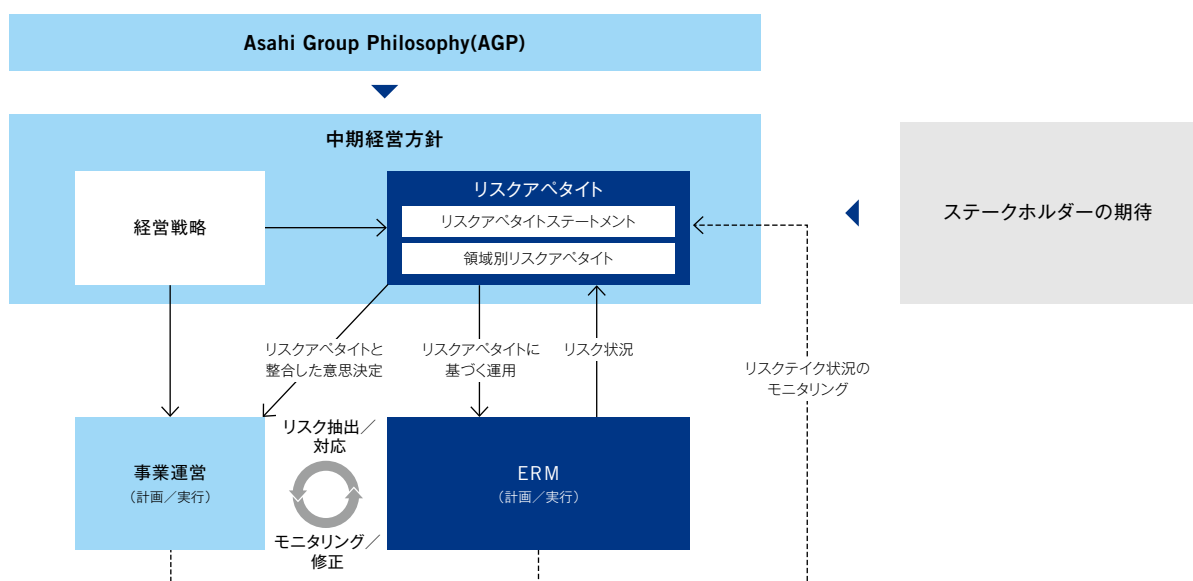
アサヒグループ リスクアペタイトステートメント

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

その達成に向けて、

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

アサヒグループ リスクアペタイト フレームワーク



グローバルな非連続の成長の実現に向けたグループERMの推進

グループERMに基づき、アサヒグループが認識する主要リスク

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

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