

1. 経営成績等の概況

文中には、中期経営方針等に関する様々な業績予想及び目標数値、並びにその他の将来に関する情報が開示されています。これらの業績予想及び目標数値、並びにその他の将来に関する情報は、将来の事象についての現時点における仮定及び予想、並びにアサヒグループが現在入手可能な情報や一定の前提に基づいているため、今後様々な要因により変化を余儀なくされるものであり、これらの予想や目標の達成及び将来の業績を保証するものではありません。

(1) 当期の経営成績の概況

(当期の経営成績)

当期における世界経済は、米国や欧州を中心として景気の回復が見られましたが、ウクライナ情勢の悪化に伴う原材料価格やエネルギー価格の高騰により物価上昇圧力が高まったことや、インフレ抑制に向けた政策金利の引き上げなどにより、先行きが不透明な状況となりました。日本経済においても、原材料価格の上昇などによる影響を受けましたが、新型コロナウイルス感染症の規制緩和や世界経済の回復などにより、景気は持ち直しの動きが見られました。

こうした状況のなかアサヒグループは、グループ理念“Asahi Group Philosophy”の実践に向けて、メガトレンドからのバックキャストにより、これまでの中期経営方針を、長期戦略を含む『中長期経営方針』として更新しました。この『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトとして「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」ことを掲げ、事業ポートフォリオでは、ビールを中心とした既存事業の持続的な成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大に取り組みしました。また、サステナビリティと経営の統合、DX（デジタル・トランスフォーメーション）やR&D（研究開発）といったコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と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た取り組みを推進しました。

さらに、当期は原材料価格の上昇などによる影響を大きく受けましたが、各地域において、適切な価格戦略やコストマネジメントの強化など、事業環境の変化に柔軟に対応する経営を実践することにより、グループトータルで業績の安定化を図りました。

その結果、アサヒグループの売上収益は、2兆5,111億8百万円（前期比12.3%増）となりました。また、利益につきましては、事業利益^{※1}は2,438億1千7百万円（前期比11.9%増）、営業利益は2,170億4千8百万円（前期比2.4%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は、法人所得税費用の増加により1,515億5千5百万円（前期比1.3%減）、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益^{※2}は1,654億3千万円（前期比7.0%増）となりました。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比8.0%の増収、事業利益は前期比5.9%の増益となりました。^{※3}

※1 事業利益とは、売上収益から売上原価並びに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当社独自の利益指標です。

※2 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を控除したものであります。

※3 2022年の外貨金額を、2021年の為替レートで円換算して比較しています。

アサヒグループの実績 (単位：百万円)

	実績	前期比
売上収益	2,511,108	12.3%
事業利益	243,817	11.9%
営業利益	217,048	2.4%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	151,555	△1.3%
調整後親会社の所有者 に帰属する当期利益	165,430	7.0%

セグメントの業績は次の通りです。各セグメントの売上収益はセグメント間の内部売上収益を含んでおります。当社グループの報告セグメントは、前年度まで「酒類事業」、「飲料事業」、「食品事業」、「国際事業」としておりましたが、当年度より、「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」に変更しております。以下の前期比較は前期の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しております。

事業セグメント別の実績

(単位：百万円)

	売上収益	前期比		事業利益	前期比		売上収益 事業利益率	営業利益	前期比
		為替一定	為替一定		為替一定	為替一定			
日本	1,301,731	6.8%	6.8%	108,913	5.3%	5.3%	8.4%	96,417	△19.4%
欧州	573,875	21.0%	13.5%	76,005	0.7%	△6.3%	13.2%	55,163	19.8%
オセアニア	583,167	16.6%	5.6%	107,095	29.0%	16.7%	18.4%	80,177	28.2%
東南アジア	51,680	21.1%	6.8%	572	39.9%	27.6%	1.1%	633	—
その他	8,764	47.0%	44.0%	1,407	13.4%	11.7%	16.1%	1,257	△45.5%
調整額計	△8,110	—	—	△16,575	—	—	—	△16,599	—
無形資産 償却費	—	—	—	△33,601	—	—	—	—	—
合計	2,511,108	12.3%	8.0%	243,817	11.9%	5.9%	9.7%	217,048	2.4%

※営業利益における無形資産償却費は各事業に配賦しています。

[日本]

日本においては、酒類、飲料、食品事業の「強み」のあるブランドに経営資源を投下するとともに、新たな価値提案などを通じて各事業のブランド価値向上を図りました。また、日本全体での事業の枠を超えたシナジー創出のためのSCMの最適化やサステナビリティへの取り組みの推進などにより、持続的な成長基盤を強化しました。

酒類事業では、ビールにおいては、『アサヒスーパードライ』を1987年の発売以降初めてフルリニューアルするとともに、『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』を通年販売するなど、ユーザー層の拡大を図りました。また、『アサヒ生ビール』の商品ラインアップ拡充や広告・販売促進活動を強化し、ビール市場の活性化を図りました。RTD^{※1}においては、『アサヒ ザ・クラフト』のカクテルシリーズや期間限定商品を展開し、新たな価値提案を強化しました。また、アルコールテイスト飲料においては、お酒を「飲まない／飲めない」人も楽しめる「SUMADORI-BAR SHIBUYA」を出店するなど、飲み方の多様性を提案する「スマートドリンク」の推進に取り組みました。

飲料事業では、『ウィルキンソン』から、需要が高まるソバーキュリアス^{※2}スタイルに向けて、「#sober」シリーズを提案するなど、健康志向を踏まえた新たな価値創造を図りました。また、『和紅茶』においては、国産茶葉を100%使用することにより上品な香りや味わいを実現し、拡大する消費者のリラックスニーズに対応しました。

食品事業では、タブレット菓子『ミンティア』において、主力商品のリニューアルや広告・販売促進活動の展開により、ブランド力の向上に取り組みました。フリーズドライ食品『アマノフーズ』、サプリメント『ディアナチュラ』などの主力ブランドにおいても、時短ニーズや健康志向の高まりを捉えた商品の展開により、多様化するライフスタイルに対応しました。

以上の結果、売上収益は、ビールの売上が増加した酒類事業を中心に各事業が増収となり、前期比6.8%増の1兆3,017億3千1百万円となりました。

事業利益は、原材料関連やブランド投資の強化に伴う費用増加などの影響はあったものの、増収効果や各種コストの効率化などにより、前期比5.3%増の1,089億1千3百万円となりました（営業利益は前期比19.4%減の964億1千7百万円）。

※1 RTD：Ready To Drinkの略。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。

※2 ソバーキュリアス(Sober Curious)とは、“あえてお酒を飲まない”という新しいライフスタイルを指します。

【欧州】

欧州においては、主力のローカルブランドの強化、ノンアルコールビールの拡大などにより、各国のブランドポートフォリオのプレミアム化を推進するとともに、グローバルブランドの拡大展開を図りました。また、環境問題への対応やありたい企業風土の醸成に向けた取り組みを強化することで、持続的な成長基盤の更なる拡大を図りました。

欧州地域では、チェコにおいて、誕生180周年を迎えた『Pilsner Urquell』が、音楽やスポーツイベントを起点にブランド訴求を強化したほか、缶容器のリサイクル比率向上やPETボトル容器商品の製造終了など、環境負荷低減の取り組みを推進しました。また、ポーランドやイタリア、ルーマニアにおける『Kozel』、英国やルーマニアにおける『Peroni Nastro Azzurro』など、各国でグローバルブランドを拡大展開することにより、更なるプレミアム化を推進しました。さらに、ノンアルコールビールでは、チェコにおいて、『Birell』をより豊かな味わいにするリニューアルを実施するとともに、新たなフレーバーを展開したほか、ポーランドにおいて、『Lech Free』の積極的なプロモーション活動やフレーバービール『Hardmade』のノンアルコールビールの発売など、新たな飲用機会の獲得に向けた取り組みを強化しました。

グローバルブランドの展開では、『アサヒスーパードライ』において、「City Football Group」とのパートナーシップ契約の締結により、英国「Manchester City」をはじめ、同グループ傘下の日本、中国、豪州チームの公式ビールスポンサーとなり、マーケティングの強化を図りました。また、『Peroni Nastro Azzurro』においては、ノンアルコールビール『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』を世界20カ国以上で発売し、パートナーシップ契約を締結するモータースポーツチーム「Aston Martin Cognizant FORMULA ONE™ TEAM」との広告展開や体験型のイベント開催など、ブランドの認知度向上に向けた取り組みを推進しました。

以上の結果、売上収益は、各国における飲食店向けの需要回復に加えて、グローバルブランドやノンアルコールビールの売上拡大や価格改定の効果などにより、前期比21.0%増の5,738億7千5百万円となりました。

事業利益は、主に原材料やユーティリティなどの費用増加の影響があったものの、飲食店向けの需要回復に加え、ブランドポートフォリオのプレミアム化の進展などに伴う増収効果や為替変動の影響により、前期比0.7%増の760億5百万円となりました（営業利益は前期比19.8%増の551億6千3百万円）。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比13.5%の増収、事業利益は前期比6.3%の減益となりました。

【オセアニア】

オセアニアにおいては、酒類と飲料事業の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略を推進するとともに、プレミアム化の強化や統合シナジーの創出により、収益基盤の盤石化に取り組めました。また、ノンアルコールビールなど、BAC*における新たな成長カテゴリーへの投資強化に加えて、サステナビリティを重視した新価値提案やSCM改革などを推進しました。

酒類事業では、主力ブランドの『Great Northern』において健康需要を踏まえたアウトドアイベントを展開するなど、積極的なマーケティング活動を推進したほか、全豪オープンテニスなど各種スポーツイベントとのパートナーシップ契約を締結するなど、ブランド価値の向上を図りました。また、『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』から低アルコール商品を新たに発売したほか、『Great Northern Zero』を中心としたノンアルコールビールやハード・セルツァー『Good Tides』の販売促進活動を強化するなど、多様化する飲用ニーズに向けた取り組みを推進しました。

飲料事業では、健康志向の高まりを受け、炭酸飲料やスポーツ飲料のノンシュガー商品を中心に販売促進活動を強化しました。さらに、CUB事業の販路を活用して清涼飲料の飲食店向けの販売を強化したほか、2021年5月に取得したプレミアムコーヒー豆焙煎販売事業を展開するAllpress Espresso社のコーヒー豆を既存顧客向けに販売するなど、マルチビバレッジ戦略による統合シナジーの創出に取り組めました。

また、競合他社を含む4社の合弁会社において建設した豪州最大のPETリサイクル工場の本格稼働に加え、在庫管理の自動化を促進するなど、持続可能なサプライチェーンの構築を推進しました。

以上の結果、売上収益は、新型コロナウイルス感染拡大の影響はあったものの、ビールや炭酸飲料、スポーツ飲料を中心とした主力カテゴリーの売上拡大や為替変動の影響により、前期比16.6%増の5,831億6千7百万円となりました。

事業利益は、原材料関連の費用増加の影響などはあったものの、統合シナジーの創出を中心としたコスト効率化や為替変動の影響もあり、前期比29.0%増の1,070億9千5百万円となりました（営業利益は前期比28.2%増の801億7千7百万円）。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比5.6%の増収、事業利益は前期比16.7%の増益となりました。

※ BAC : Beer Adjacent Categoriesの略。低アルコール飲料、ノンアルコールビール、成人向け清涼飲料など、ビール隣接カテゴリーを指します。

〔東南アジア〕

東南アジアにおいては、自社ブランドを中心としたブランド投資の拡大などにより、マレーシア、フィリピン、インドネシアを中心とした展開国におけるプレゼンスの更なる向上を図りました。また、CO2排出量の削減や地域社会への貢献など、サステナビリティの取り組みを推進しました。

マレーシアでは、『CALPIS』から、ナタデココの配合により食物繊維も摂取でき満足感のある味わいの『Calpis Chewy』や、期間限定商品『Calpis White Peach』を発売するなど、商品ラインアップを拡充し、ブランド力の強化を図りました。また、『WONDA』では、サッカーイベントを活用した情報発信の強化や、在宅需要に合わせたインスタントコーヒーの積極的な販売促進活動などに取り組みました。

以上の結果、売上収益は、一部の国において新型コロナウイルスの影響が継続したものの、マレーシアにおける主力ブランドの販売が好調に推移したことに加え、マレーシア以外の展開国における新商品効果、価格改定や為替変動の影響などにより、前期比21.1%増の516億8千万円となりました。

事業利益は、原材料関連の費用や輸送費の増加などの影響があったものの、固定費全般の効率化などを推進したことにより、前期比39.9%増の5億7千2百万円となりました（営業利益は前期比11億1千9百万円改善の6億3千3百万円）。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比6.8%の増収、事業利益は前期比27.6%の増益となりました。

〔その他〕

その他については、売上収益は、前期比47.0%増の87億6千4百万円となりました。

事業利益については、前期比13.4%増の14億7百万円となりました（営業利益は前期比45.5%減の12億5千7百万円）。

〔『中長期経営方針』の中期的なガイドラインの進捗〕

「主要指標のガイドライン」については、2022年度の事業利益（為替一定ベース）は、各地域において原材料価格上昇による影響を受けたことなどにより、ガイドラインを若干下回りましたが、EPS（調整後）はガイドラインどおりの進捗となりました。また、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）については、着実な利益成長と不稼働資産売却などのキャッシュ創出により、ガイドラインどおりの進捗となりました。

「財務方針のガイドライン」については、FCFがガイドラインどおりの進捗となったことなどにより、Net Debt/EBITDAもガイドラインどおりの進捗となりました。また、株主還元については、EPSが増加したことにより、当期は1株当たりの配当額を4円増配の113円とすることにより、ガイドライン並みの水準となる予定です。

主要指標のガイドライン

	3年程度を想定したガイドライン	2022年実績
事業利益	・CAGR（年平均成長率）：一桁台後半 ^{※1}	5.9%
EPS（調整後 ^{※2} ）	・CAGR（年平均成長率）：一桁台後半	7.0%
FCF ^{※3}	・年平均2,000億円以上	2,011億円

※1 為替一定ベース

※2 調整後とは、事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除いたものです。

※3 FCF＝営業CF－投資CF（M&A等の事業再構築を除く）

（注）「主要指標のガイドライン」における2022年実績の金額は、表示単位未満を四捨五入して表示しております。

財務方針のガイドライン

	2022年以降のガイドライン	2022年実績
成長投資・債務削減	・FCFは債務削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高める ・Net Debt/EBITDA ^{※1} は2024年に3倍程度を目指す （劣後債の50%はNet Debtから除いて算出）	3.61倍
株主還元	・配当性向 ^{※2} 35%程度を目途とした安定的な増配 （将来的な配当性向は40%を目指す）	34.6%

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

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

(2) 当期の財政状態の概況

(資産、負債及び資本の状況)

当年度の連結総資産は、為替相場の変動によるのれん及び無形資産を含む外貨建資産の増加等により、総資産は前年度末と比較して2,825億9千5百万円増加し、4兆8,303億4千4百万円となりました。

負債は、原材料関連の価格上昇等に伴う営業債務及びその他の債務の増加や、為替相場の変動による外貨建負債の増加、社債及び借入金の減少等により、前年度末と比較して212億1百万円減少し、2兆7,673億9千9百万円となりました。

資本は、前年度末に比べ3,037億9千6百万円増加し、2兆629億4千5百万円となりました。これは、配当金支出により利益剰余金が減少したものの、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により利益剰余金が増加したこと及び為替相場の変動により在外営業活動体の換算差額が増加したこと等によるものです。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は42.7%となりました。

(3) 当期のキャッシュ・フローの概況

当年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益が2,059億9千2百万円となりましたが、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、2,659億9千1百万円（前期比：718億2千万円の収入減）の収入となりました。

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、691億8千6百万円（前期比：548億3千8百万円の支出増）の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、主に社債発行による収入があった一方で、社債の償還や長期借入金の返済による支出などがあり、2,195億5千6百万円（前期比：1,007億6千8百万円の支出減）の支出となりました。

以上の結果、当年度末では、前年度末と比較して現金及び現金同等物の残高は153億4百万円減少し、374億3千8百万円となりました。

(参考) キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2021年12月期	2022年12月期
親会社所有者帰属持分比率 (%)	38.6	42.7
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率 (%)	49.9	43.2
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (年)	5.1	6.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	30.1	24.5

(注) 親会社所有者帰属持分比率：親会社所有者帰属持分／総資産

時価ベースの親会社所有者帰属持分比率：株式時価総額／総資産

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

※ 各指標はいずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

※ 株式時価総額は自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。

※ キャッシュ・フローは営業キャッシュ・フローを使用しております。

(4) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

「中長期経営方針」に基づいて、創出されるフリー・キャッシュフローは、2020年に実施した豪州のCUB事業の取得に伴い増加した債務の削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高めるとともに、Net Debt/EBITDA^{*}は2024年に3倍程度を目指します。

当期の期末配当は、連結財務状況や通期の連結業績等を勘案し、1株当たり58円とすることを予定しており、中間配当の55円と合わせて、年間では4円増配の113円の普通配当となる予定です。なお、本件は2023年3月28日開催予定の第99回定時株主総会に付議する予定です。

次期の配当金は、1株当たり中間配当56円、期末配当59円の年間では2円増配の115円の普通配当となる予定です。なお、今後は、2025年までに配当性向40%を目指します。

※劣後債の50%はNet Debtから除いて算出。

(5) 戦略的現状と見通し

2023年度は、原材料・エネルギー価格の高騰やインフレの影響など、厳しい経営環境が続くことが想定されますが、『中長期経営方針』に基づいて、既存事業の持続的成長と新たな成長領域の拡大のほか、サステナビリティと経営の統合を軸としたコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

日本においては、酒類、飲料、食品各事業で「強み」のある主力ブランドの価値向上を軸に成長戦略を推進するとともに、環境変化を捉えた新たな価値提案の強化に取り組みます。また、各事業の収益基盤の強化に加え、事業の枠を超えた日本全体でのシナジーの創出やサステナビリティへの取り組み強化により、持続的な成長基盤を構築していきます。

欧州においては、『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』などのグローバルブランドの拡大展開を加速させるとともに、ローカルではブランドポートフォリオの競合優位を發揮し、プレミアム戦略の強化を推進していきます。また、サステナビリティの重点テーマである「環境」や「コミュニティ」などの取り組みを深化させることにより、持続可能な成長に向けた基盤を強化します。

オセアニアにおいては、酒類、飲料事業におけるプレミアム戦略の強化に加え、各事業の強みを融合したマルチビバレッジ戦略の推進や統合シナジーの創出などにより、収益基盤の更なる強化を図ります。また、健康やウェルネスを意識した新たな商品やサービスの提案など、サステナビリティを重視した取り組みを推進していきます。

東南アジアにおいては、主力ブランドへの選択と集中の加速や各販売チャネルとの関係強化などにより、マレーシアを中心に各展開国における事業ポートフォリオの再構築を図ります。また、環境や貧困などの社会課題に対する取り組みや人材育成などの強化を通じて、持続的な成長基盤の確立を推進していきます。

これらの取り組みにより、2023年度の売上収益は2兆6,900億円、事業利益は2,450億円、営業利益は2,270億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,575億円（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益^{*}は1,575億円）を見込んでおります。

アサヒグループの業績予想 (単位：百万円)

	業績予想	前期比
売上収益	2,690,000	7.1%
事業利益	245,000	0.5%
営業利益	227,000	4.6%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	157,500	3.9%
調整後親会社の所有者 に帰属する当期利益	157,500	△4.8%

(注) 上記の予想は現時点で入手可能な情報に基づいたものであり、実際の業績は今後様々な要因によって異なる可能性があります。

※ 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を控除したものであります。

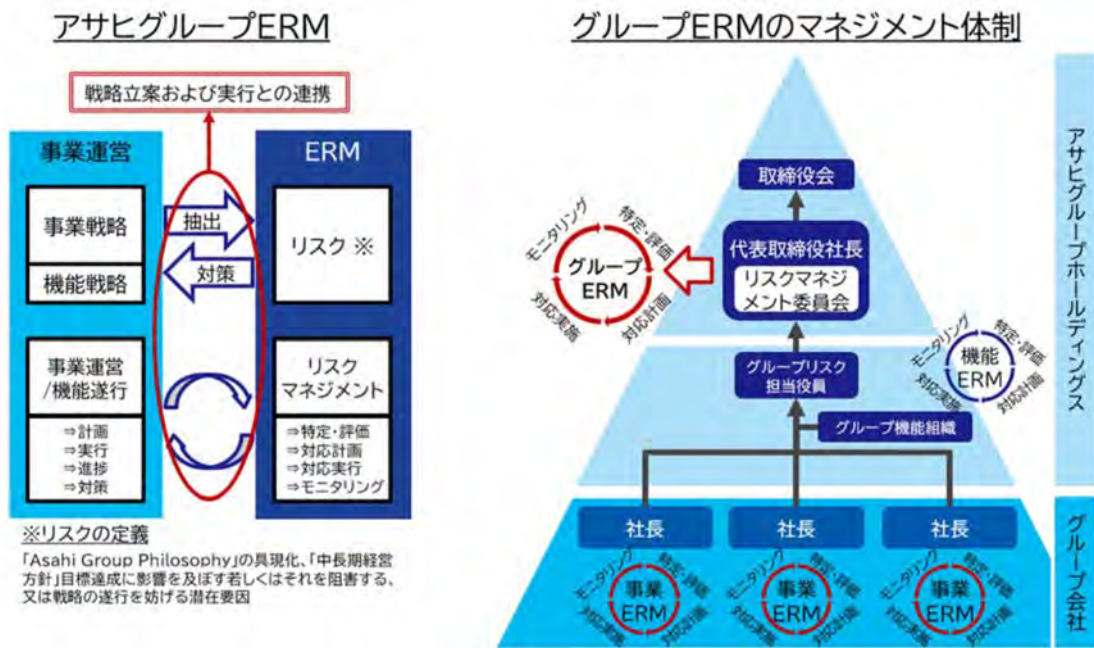
(6) 事業等のリスク

1. アサヒグループのリスクマネジメント体制

アサヒグループは、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）を導入しております。この取り組みの中で、グループ理念「Asahi Group Philosophy」の具現化、並びに「中長期経営方針」の戦略遂行及び目標達成を阻害しうる重大リスクを、戦略、オペレーション、財務、コンプライアンス等全ての領域から特定及び評価し、対応計画を策定、その実行及び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アサヒグループのリスク総量をコントロールします。

ERMを推進するにあたり、代表取締役社長をはじめとする業務執行取締役及び代表取締役社長が指名する執行役員で構成される、リスクマネジメント委員会を設置しています。ERMはグループ全体を対象とし、リスクマネジメント委員会の委員長である代表取締役社長が実行責任を負います。

アサヒグループ各社は、事業単位毎にERMを実施し、リスクマネジメント委員会に取組内容を報告します。同委員会はそれらをモニタリングするとともに、委員自らがグループ全体の重大リスクを特定、評価、対応計画を策定、その実行及びモニタリングを実施します。これらの取り組みは取締役会に報告され、取締役会はこれらをモニタリングすることで、ERMの実効性を確認します。

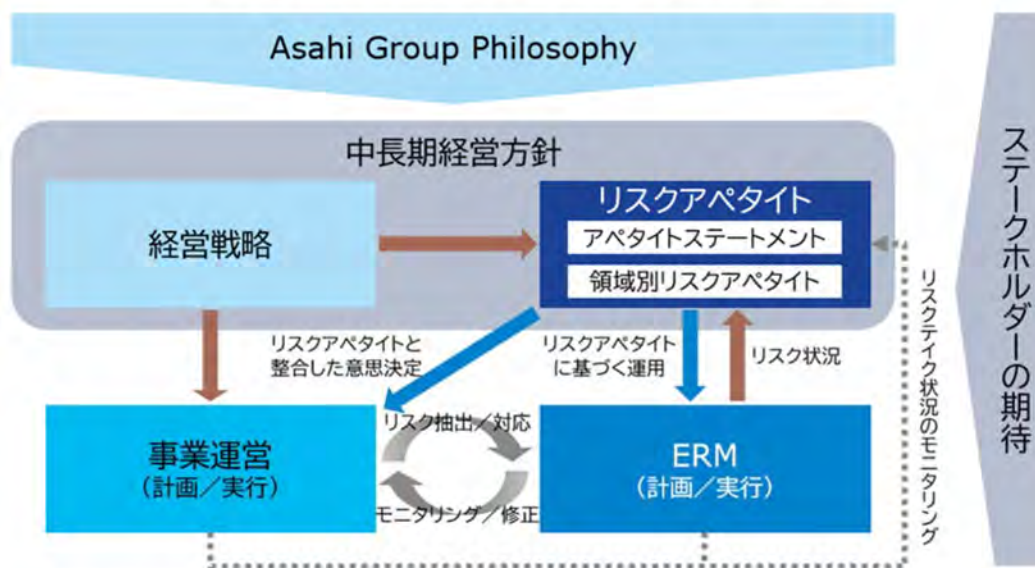


2. アサヒグループ リスクアペタイト

アサヒグループは、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」を制定しております。

「アサヒグループ リスクアペタイト」は、アサヒグループのリスクマネジメントに関する「方針」です。ERMの運用指針及び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、実務的な活用を想定した、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（アペタイト）を示す「領域別リスクアペタイト」で構成されます。グループ戦略、リスク文化とリスク状況、及び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。本取り組みを通じて、アサヒグループ全体で適切なリスクテイクを促進してまいります。

アサヒグループ リスクアペタイト フレームワーク



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)に基づき、「おいしさで楽しさで“変化する Well-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」を『中長期経営方針』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り組みを行いつつ、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、最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り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り組みに挑戦します。
- 「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。

3. アサヒグループのクライシスマネジメント体制

アサヒグループでは、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」の対象としております。

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」を構築しております。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おります。

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予め明確にし、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おります。

■リスクマネジメント体系



4. 主要リスク

当社グループでは、「1. アサヒグループのリスクマネジメント体制」に記載の通り、当社代表取締役社長をはじめとする業務執行取締役及び執行役員で構成されるリスクマネジメント委員会で、中長期経営方針の事業遂行及び目標達成を阻害しうる特に重大なリスクを特定及び評価し、以下の「(2) 個別戦略リスク」として認識しております。

加えて、それ以外に考えられる当社グループの事業等のリスクについても、「(1) 全体リスク」及び「(3) その他リスク」に記載しております。但し、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。

また、前述の、当社グループリスクマネジメントの取り組みの中で、以下に記載する各リスクに対する対応策を含む種々の対応策をとりますが、それらの対策が有効に機能しない等によりリスクが解消できず、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(1) 全体リスク

1) 中長期経営方針について

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指して、2019年に「Asahi Group Philosophy (AGP)」を制定し、昨年、それに基づいて、また、その後のグループ内外の環境変化も踏まえて中長期経営方針を更新しました。「3. 経営方針」に記載の通り、本方針では、3年程度を想定した主要指標のガイドラインや、財務・キャッシュ・フロー方針を示しておりますが、これらのガイドライン・方針は、策定時に当社グループが入手可能な情報や適切と考えられる一定の前提に基づき、将来の事象に関する仮定及び予想に依拠して策定されたものです。そのため、本「(6) 事業等のリスク」に記載の各リスク等を含む様々な要因により変更を余儀なくされるものであり、当社グループの事業や業績が中期経営方針内の同ガイドライン・方針等を達成できない可能性があります。

2) 事業環境について

当社グループの売上収益において日本の占める割合は約51.8% (2022年12月期決算) となっております。今後の日本国内での景気の動向によって、酒類・飲料・食品の消費量に大きな影響を与える可能性があり、人口の減少、少子高齢化が進んでいくと、酒類・飲料・食品の消費量が減少する可能性があります。また、原材料・エネルギー価格の高騰やインフレの影響などにより、国内での競争環境がさらに激化することで当社売上数量・金額が低下するとともに、コスト構造の悪化を招き、当社グループ事業の収益性が想定より損なわれる可能性があります。

日本の売上収益のうち、ビール類は4割を超えます。このような状況は、当社グループのビール類商品に対するお客様の信頼を反映したものであり、当社グループ国内酒類事業での効率的な利益創出に寄与しておりますが、消費者の嗜好性の変化、世代交代等により、お客様の支持を失ってしまうと、本商品群の売上が低下し、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは海外での事業領域を拡大しており、2022年12月期決算での売上収益における欧州、オセアニア、東南アジアの占める割合は、約48.1%となっております。今後、欧州、オセアニア地域を中心とする当社グループが事業を展開する各国における景気の悪化、当該各国での競争環境の激化、消費者の嗜好の変化等、市場の需要動向が変化すること等により、当該地域における当社グループの売上収益の低下、利益率の悪化が生じる可能性があります。

当社グループは、中長期経営方針に『ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大』を掲げ、グローバル5ブランド『アサヒスーパードライ』、『Peroni Nastro Azzurro』、『Pilsner Urquell』、『Grolsch』、『Kozel』をはじめとした高付加価値ブランドの価値向上や新市場の創造を目指すとともに、今後の環境変化も見据えた収益構造改革を加速することで、本リスクが顕在化した場合の業績及び財政状態への影響の低減を図っていきます。また、ビール類以外にも酒類全般における商品のラインアップを充実させることで売上収益を増加させるとともに、飲料、食品事業において、消費者の健康志向の高まり及び高齢化社会に対応する領域へ挑戦することで、事業拡大を図っていきます。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、多くの国や地域でワクチン接種の進展や治療薬の承認といった、同ウイルスとの共生に向けた進展が見られる一方で、変異種の断続的感染拡大が続き、今なおお断を許さない状況です。世界全体では、2023年内にも事態が鎮静化するとの見方も示されているものの、当社グループが事業展開する個々の地域において鎮静化が遅れ、ロックダウンや緊急事態宣言が発出される事態に陥った場合には、業務用ビールを中心とした売上低迷により、当社グループの業績及び財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、テクノロジーの発展が、人類に新たな技術力と自由な時間を与え、気候変動・資源不足といった地球規模の課題を抱える中、社会・経済だけではなく人類の幸福（Well-being）のあり方も変化していくものと想定しています。そうしたメガトレンドを踏まえて更新した「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」という方針のもと、変化しつつあるWell-beingへの迅速な対応、市場環境の変化を先取りした事業戦略の立案と展開、ならびに新たなオペレーティングモデルの構築を通じて、当社グループの戦略及び事業の競争力を強化してまいります。

(2) 個別戦略リスク

当社リスクマネジメント委員会は、中長期経営方針の事業遂行及び目標達成を阻害しうる特に重大なリスクを以下の通り認識しております。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、及び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。

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

当社グループは、Schweppes Australia社の買収（2009年、買収額1,185百万豪ドル（適時開示の際に公表した金額、以下同じ））、カルピス社の買収（2012年、買収額920億円）、旧SAB Miller社の西欧ビール事業の取得（2016年、買収額2,550百万ユーロ）、中東欧ビール事業の取得（2017年、買収額7,300百万ユーロ）及びCUB事業の買収（2020年、買収額160億豪ドル）をはじめとして、国内外での事業領域拡大のため、積極的に外部の経営資源を獲得してきました。2020年6月には、CUB事業を取得する手続きを完了することで、日本、欧州に加え、オセアニア地域での事業を盤石にし、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、成長基盤の拡大を実現しました。当面は財務基盤の強化を優先し大型の買収を積極的に行う予定はありませんが、今後も、成長のために、外部の経営資源を活用していきます。

外部の経営資源獲得にあたっては、慎重に検討を行い、一定の社内基準をもとに、将来の当社グループの業績に貢献すると判断した場合のみ実行します。しかしながら、営業、人員、技術及び組織の統合ができずコスト削減等の期待したシナジー効果が創出できなかった場合、アルコールや砂糖の摂取に対する社会の価値観の変化や人口動態の変化等により、買収した事業における製品に対する継続的な需要を維持できない場合、買収した事業における優秀な人材を保持し又は従業員の士気を維持することができない場合、高付加価値ブランドの育成不振等、効果的なブランド及び製品ポートフォリオを構築することができない場合、並びに異なる製品ラインにおける販売及び市場戦略の連携（クロスセルの拡大）ができない場合等により、当社グループの期待する成果が得られない可能性があります。

当社グループは、買収に伴い、相当額ののれん及び無形資産を連結財政状態計算書に計上しており、2022年12月末現在、のれん及び無形資産の金額はそれぞれ、連結総資産の40.7%（19,669億円）及び22.0%（10,609億円）を占めております。

当社グループは、当該のれん及び無形資産につきまして、それぞれの事業価値及び将来の収益力を適切に反映したものと考えておりますが、事業環境や競合状況の変化等により期待する成果が将来にわたって大きく損なわれると判断された場合、又はカントリーリスクの顕在化による金利高騰や市場縮小等により適用される割引率や長期成長率が大きく変動した場合等は、減損損失が発生し、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、AGP及び中長期経営方針に基づいた価値創造経営により、事業の持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指しており、『ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大』、や『持続的成長を実現するためのコア戦略の推進』とともに、『長期戦略を支える経営基盤の強化』の一環としてグループガバナンスの更なる実効性向上に向けた取り組みを実施することで、グループ戦略の実行と期待成果をより確実なものとしします。

2) アルコール摂取に対する社会の価値観

アルコールの摂取は人々の生活を豊かにしてきた一方で、その不適切な摂取は健康面あるいは社会的悪影響が指摘されています。世界保健機関（WHO）においては世界的な規模での酒類販売に関する規制が推奨されており、当社グループの予想を上回る規制強化が行われる可能性があります。また、新型コロナウイルス感染症の拡大によって一次的にアルコールの製造販売の禁止や制限を含む行動規制が行われたことでライフスタイルを見直す動きも見られました。現状は元の状況に戻つつありますが、将来似たような行動規制が重なると、アルコールに対する消費者の需要が縮小する可能性もあります。これらの要因により、規制に対応するための費用支出による利益圧迫や酒類の消費が減少することによる売上収益の縮小、さらにはアルコールを製造・販売する当社グループのレピュテーション及びブランド価値を毀損する等し、その結果、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、アルコール飲料を製造・販売する企業としての社会的責任を果たすため、WHOが2022年5月に新たに採択したグローバルアルコールアクションプラン2022-2030の中で掲げたグローバル目標「有害なアルコール使用20%削減」の達成に貢献する戦略の方向性を経営の中で議論してきました。今後は地域ごとに具体的なアクションプランの策定に取り組んでいきます。これまでも、責任ある飲酒の取り組み促進のためにグループスローガン「Responsible Drinking Ambassador」を打ち出し、不適切な飲酒の撲滅に向けた活動を強化するとともに、社員に対する「責任ある飲酒」の研修の取り組みを推進してきましたが、今後更に社会インパクトを創出する取り組みを強化していきます。更に、新しい飲用機会の創出に向けた取り組みとして、2025年までにアサヒグループにおけるノンアルコール・低アルコールの販売構成比を15%にする目標を掲げ、アルコール起因の課題解決にも取り組んでいます。アサヒビール株式会社は2020年に「スマートドリンク宣言」を発表し、商品ごとの純アルコール量の積極的な開示を開始。多様な飲み方に対応すべく、様々な度数の低アルコール飲料による飲み方提案や、ノンアルコール飲料の強化などを進めています。2022年にはノンアルコールや低アルコール飲料のメニューを100種提供する店舗『SUMADORI-BAR SHIBUYA（スマドリバー シブヤ）』を展開し、飲む人も飲まない人も楽しめる飲食店のカタチを提案しています。

アルコールの有害な使用の低減による健康被害の予防に更に推進するためには産業界が協力し合って課題解決に取り組むことも重要になります。酒類事業を行う各地の関連法令遵守のほか、IARD^{*}をはじめとする業界団体や他業種の業界と協力・連携して販売や広告に関する自主基準を設け、責任あるマーケティングに取り組んでいます。2020年1月に、IARDに加盟する企業のCEOによる未成年飲酒防止に向けた取り組みを推進する共同声明を公表しました。2021年にはIARDとしてeコマースのプラットフォームなどと共にeコマースにおける世界基準を策定し実践を開始したほか、インフルエンサーマーケティングの世界基準を新たに策定し広告代理店やPR代理店などと共に取り組むことを宣言しました。

※ IARD=International Alliance for Responsible Drinking（責任ある飲酒国際連盟）の略称。不適切な飲酒の撲滅と、責任ある飲酒を促進するという共通の目的のもとに、世界のビール、ワイン、スピリッツの製造業者である大手企業14社の加盟企業で構成される非営利団体。

3) 技術革新による新たなビジネスモデルの出現

当社グループが国内外で事業を展開する、酒類・飲料・食品業界は、その製造販売に関して、技術革新による競争環境の変化が比較的少ない安定した業界でしたが、最近では、低アルコール飲料、ノンアルコールビールテイスト飲料、成人向け清涼飲料などのビール隣接カテゴリー（BAC: Beer Adjacent Categories）による新たな飲用シーンの提案ができるようになり、最新デジタル技術を活用して“変化するWell-Being”に応えることで新たな価値の提供、AI活用によるサプライチェーンの効率化、あるいはアルコール代替品等、技術革新による新たなビジネスモデルの可能性も示されており、更に、2020年以降世界中へ拡大した新型コロナウイルス感染症の影響により、テレワークの急激な普及や、EC等のオンラインチャネル利用の加速等、それまで将来的に発生すると想定されていた変化が前倒しで出現しています。

こうした環境変化や新たなビジネスモデルの出現により、当社グループ事業がコスト構造や顧客体験で劣後し、業界での主導権喪失や競争力の低下につながり、売上収益、事業利益の低下等、当社グループ業績に影響を及ぼす可能性があります。その一方で、当社グループがこのようなイノベーションを先導することによって、市場優位性獲得や、新規市場創出につなげることが期待できます。

当社グループは、このような状況に対して、単なるリスク対応に留まることなく技術革新を先取りすることを目指して、中長期経営方針において「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」及び「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」を掲げ、領域を特定した戦略的DX及びR&D投資を推進していきます。

DX領域においては、グローバル調達プラットフォーム、グローバルデータマネジメント、環境負荷の予測と見える化といった生産性を向上するグローバル基盤を構築するとともに、新たな消費者データ、多様化・細分化する顧客ニーズの把握と新しい素材や製法による新ビジネスモデルの開発、及びこれらのイノベーションを実現するための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します。

R&Dにおいては、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、変化するアルコールに関する価値観に対応した新たな価値創造、消費者の身体と心の健康の実現、サステナビリティ実現に向けた環境・気候変動リスクの軽減、及び新規事業につながる非凡なシーズの開発を重点領域と位置づけ、新たな価値創造やリスク軽減に向けた商品・技術開発への投資を推進します。

また、米国サンフランシスコに投資運用会社を設立し、スタートアップ投資ファンドの運営を2023年1月から開始しました。本投資ファンドは、低アルコール飲料やノンアルコールビールテイスト飲料、成人向け清涼飲料など、将来大きく成長する可能性のある魅力的なブランドや、新たな販売手法や製造手法に繋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い、当社グループの市場優位性獲得や、新規市場創出につながるイノベーションに貢献することを期待します。

※ DX=BX：デジタル・トランスフォーメーション = ビジネス・トランスフォーメーション

4) 気候変動に関わるリスク

地球温暖化により、これまで経験したことのない気候の変化や熱波による干ばつ、台風や豪雨による洪水など異常気象が世界各地で発生し、生命や財産に大きな被害をもたらしています。この気候変動問題は、「自然の恵み」を享受して事業を行うアサヒグループにとってきわめて重要な環境課題です。

当社グループは、「アサヒグループ環境ビジョン2050」の中で、「Beyondカーボンニュートラル」を2050年の世界のあるべき姿として掲げています。脱炭素社会に向けて、事業の枠を超えた社会全体におけるカーボン排出量が削減され、生物多様性が保全された世界を目指すため、バリューチェーンのCO2削減と生態系の保全の両立、CO2の排出量削減・吸収・回収の技術開発・展開などに取り組んでいきます。

将来的な気候変動が業績及び財政状態に重大な影響を与える可能性がある物理リスクとして、以下の通り認識しています。海外の生産拠点における干ばつが深刻化し、水需給が逼迫、水価格の高騰による操業コストが上昇する可能性があります。気温上昇（生育環境や労働環境の変化）・天候・自然災害・CO2濃度等が需給バランスや品質に影響し、主要な原材料価格が変動する可能性があります。更に、必要な水資源が確保できない場合、操業停止による機会損失と工場移転費用が発生する可能性があります。異常気象の激甚化により、深刻な風水害及び土砂災害が発生することで生産ラインや物流が停止し、設備被害や機会損失、製品廃棄による損失が発生する可能性があります。

また、将来的な気候変動を見据えた脱炭素社会への移行リスクを以下の通り認識しています。炭素税が導入され、特にPETボトル等の製品原材料への価格転嫁や生産拠点の操業コストが上昇する可能性があります。水ストレスの高い地域の生産拠点において取水制限を受けて操業が停止、機会損失が発生する可能性があります。エシカル志向の高まりにより、環境配慮が不十分な製品があった場合、その需要が低下し、当社グループの売上に影響を与える可能性があります。

当社グループは2050年のCO2排出量ゼロを目指す中長期目標「アサヒカーボンゼロ」の達成に向けて、2030年にScope1,2において70%削減、Scope3[※]において30%削減（ともに2019年比）を目標としています。さらに、Scope1,2については2025年までに40%削減する中間目標を新たに設定するとともに、使用電力の100%再生可能エネルギー化を目指すRE100の目標年を2050年から2040年へ上方修正し、今後更なる省エネルギー化や再生可能エネルギーの活用を推進していきます。また、グループ全体で水使用量削減に向けた取り組みを進めて、水リスクに対応していきます。

将来的な気候変動リスクに関連する経営のレジリエンスと持続性を高めるために、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」の提言への対応を行っています。シナリオ分析によって明確化された重要なリスクと機会に対してそれぞれの対策を講じ、リスクの低減と機会の確実な獲得につなげていきます。特に、炭素税による生産コストなどへの影響を軽減するため、「アサヒカーボンゼロ」に基づくCO2排出量削減施策として、2030年までに500億円以上を投資していきます。

※ Scope1は、自社（工場・オフィス・車など）での燃料の使用によるCO2の直接排出、Scope2は、自社が購入した電気・熱・蒸気の使用によるCO2の間接排出、Scope3は、自社のバリューチェーンからのCO2の排出を指します。

5) プラスチック使用

近年、廃棄プラスチックの規制強化の動きが加速しています。同時に、プラスチックを大量に使用する製品に対する社会の目は厳しくなっており、容器包装をプラスチック素材に依存している当社グループの飲料・食品製品の需要が著しく低下し、売上に影響を与えるだけでなく、対応不十分とのことで、当社グループに対するレピュテーションが低下する可能性があります。また、リサイクル費用の負担が増加することや、バイオマス素材等の代替素材を使用した場合の材料費が増加すること等で、製造原価が増加する可能性があります。

当社グループは、「アサヒグループ環境ビジョン2050」の中で、「容器包装廃棄物のない社会」を2050年の世界のあるべき姿として掲げています。容器包装の中でも海洋汚染や生態系への影響が世界的に喫緊の課題となっている海洋プラスチック問題への対応については、2020年、グループの戦略の方向性として「3R+Innovation」を定め、2022年に目標を上方修正してグローバル統一の新たな目標として2030年までにPETボトルを100%環境配慮素材に切り替えることを設定しました。それに基づき、グループ各社において様々な取り組みを進めています。

国内では、アサヒ飲料株式会社がリサイクルPET・環境配慮素材の使用、リデュースの推進、環境への配慮を前提とした新容器開発等に関する目標「容器包装2030」の達成に向けた取り組みを進めています。更なる「ラベルレスボトル」製品の拡大やリサイクル素材活用拡大のために「ボトルtoボトル」の水平リサイクルを進めています。後者の取り組みとして、再生事業者である株式会社JEPLANへの融資を行い、アサヒ飲料販売株式会社が管理・運営する首都圏エリア約3万台の自動販売機から使用済みPETボトルを回収、ケミカルリサイクルPET樹脂に再生させ、当社商品に再利用する循環システムを構築し、水平リサイクルを進めています。2022年4月から、一部の大型ペットボトル（「三ツ矢」「カルピス」「アサヒ 十六茶」「アサヒ おいしい水」「バヤリース」）でこのリサイクルPET樹脂を使用することにより、年間のCO2排出量は従来比で約47%削減され、約18,400tのCO2が削減される見込みです。また、業界の枠を超えた連携体制により使用済みのプラスチックを再資源化する会社に共同出資を行い、中長期的なPET調達に向けた取り組みも強化しています。

海外では、オーストラリアの子会社Asahi Beverages Pty Ltdが、業界の枠を超えたパートナーシップ構築を通じて、PETボトルのリサイクルを推進しています。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、2022年にはニューサウスウェールズ州でリサイクルPET樹脂の更なる生産と供給のための工場を稼働しました。さらにビクトリア州で2拠点目のリサイクル工場の建設を進めています。オーストラリアでは既に2019年より水ブランドの「Cool Ridge(クールリッジ)」に100%リサイクルPETボトルを使用しCO2排出量を従来の約半分に削減しました。

当社グループ全体として、プラスチック環境配慮素材の更なる活用を推進してまいります。

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

当社がグローバルに事業展開する酒類・飲料・食品の製造においては、原材料の調達に関し、市況悪化による価格高騰、気候変動や自然災害及びパンデミック等による納期遅延や供給停止に陥るリスクがあります。このようなリスクに直面した場合、製造コストが上昇し、また製造数量が計画を下回ることで、グループの業績及び財政に大きな影響を及ぼす可能性があります。

このようなリスクに対し当社では、原材料毎にヘッジポリシー及びガードレールを定め、原材料商品及び為替市況をつぶさにモニタリングし、状況に応じ複数年での契約締結や、金融商品を活用することで価格高騰リスクを回避し、また必要量の安定確保に努めております。併せて、グローバル各製造拠点で原材料毎に在庫量を定め、安全在庫を確保すると共に、共通する原材料については、スケールメリットを活かした共同調達によりコスト低減に努めております。加えて、グループ間での在庫情報共有による調整機能を活用し、調達困難時でも全製造拠点で十分な在庫量を維持できるよう努めております。

2) 地政学的リスク

現在、当社グループは20を超える国に拠点を構え、グローバルに事業を展開しております。世界経済全体の動向に加え、当社グループが事業活動を展開する国・地域における政治、経済、社会、法規制、自然等の要素が、各事業に影響を与える可能性があります。

さらに、近年は、地政学的な要因が事業に影響を及ぼす可能性を考慮する必要性が高まっていると認識しています。例えば、台湾を巡る緊張の高まり、米国と中国の覇権争い、米中対立構造における日本の対応などの要因により、当社グループが事業を展開する複数の国・地域において、台湾有事、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の具体的なリスクが想定され、同時に、今後の事業の強化やエリアの拡大を進める上でも影響を与える要素となります。地政学的な要因によりこれらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの中長期経営方針の実行や業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、グループ会社での情報収集や外部コンサルタント起用等通じて、事業展開国・地域のコントリーリスクの調査、情報収集、評価をもとに、リスクを早期に認識し、顕在化する前に具体的かつ適切な対処をする取り組みを継続しております。これに加えて、地政学的な観点での情報収集・分析を強化し、リスクシナリオの策定及びリスクの把握を行い、その影響を低減するための適切な対策を継続的に検討するための運営体制の整備を進めてまいります

3) 情報セキュリティ

当社グループは、高い市場競争力を確保するため、事業活動の多くをITシステムに依存しており、停電、災害、ソフトウェアや機器の欠陥、あるいはサイバー攻撃によって、事業活動の混乱、機密情報の喪失、個人情報漏洩、詐欺被害、EU一般データ保護規則（GDPR）等の各国法令違反が発生する可能性があります。

このようなリスクが顕在化した場合、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等によるキャッシュアウト、GDPR違反による制裁金等により、当社グループの業績及び財政状態、並びに企業ブランド価値に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、サイバー攻撃リスクの高まりへの対応として2022年10月に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、運用の徹底を図っています。当基準に準じて国内・海外グループ会社のサイバー攻撃対策状況を評価し、セキュリティ体制の維持、及び向上に努めており、本件リスクが顕在化しないようにセキュリティの改善に取り組んでいます。また、当基準内でインシデント発生時の報告ルールを明示することでグループ全体で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整備も完了しています。

4) 多様で有能な人材の確保

中長期経営方針に掲げる目標達成のためには、多様な価値観や専門性を持った社員の力が必要不可欠です。そのため、当社グループは、社員の多様性を尊重するとともに、一人ひとりが成長できる人材育成プログラムへの投資を拡大し、必要に応じて、経営幹部、一般社員問わず、外部からの登用も進めています。

しかしながら、グローバルな事業の拡大に伴う人材需要の増高及び必要スキルの変化や高度化により、多様で有能な経営幹部並びに一般社員を、必要数確保、育成及び定着させることができず、中長期経営方針の戦略を実行し目標を達成する能力を損ねる可能性があります。

当社グループは、中長期経営方針に「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」を掲げ、戦略を支える経営基盤を強化するために、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進し、エンゲージメントの高い企業風土を醸成しています。エンゲージメントサーベイを実施することで、目指す企業風土の実現度合いを定期的に確認しています。また、計画的に経営者人材を育成するため、グループの経営幹部に共通に求められるコンピテンシーモデルを策定するとともに、将来の経営幹部候補を育成するグローバルリーダーシッププログラムを継続的に実施することで、人材パイプラインの拡充・強化を進めています。また、グループの経営幹部の後継者計画を討議するタレントレビューを実施することで、各地域の人材の可視化や国籍や性別等にとらわれない、グローバルでの適材適所配置を実施し、多様で有能な人材のグループ内での活用を推進しています。加えて、今後必要となる新たなケイパビリティを獲得するため、社外からの人材登用も積極的に行っています。

③ 継続的に顕在化を留意するリスク

1) 大規模自然災害

大規模な地震、津波、台風、洪水等の自然災害に関連するリスクは年々高まっており、近年国内外問わず、世界各地で大規模災害が現実のものとなっています。今後も、中長期的に継続するとともに規模の拡大が懸念されております。このような大規模な自然災害の発生により、従業員の被害、工場損壊、設備故障及びユーティリティー（電気、ガス、水）遮断により製造が停止、倉庫損壊及び保管製品破損により出荷が停止、並びに物流機能停止により原材料資材の調達及び製品の出荷が不能になる可能性があります。更に、事務所施設の損壊、交通機関マヒによる従業員の通勤不能、及びシステム障害に伴う重要データの消失等もあわせて、事業活動が停止する可能性があります。事業活動の復旧に長期を要した場合、施設等の改修に多額の費用が発生した場合、消費マインドが落ち込んだ場合等、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

当社グループは、大規模災害が発生した際に、いち早く従業員及びその家族の安否を確認する仕組みを導入するとともに、大規模地震を含め災害リスクが高い日本においては、早急に被災地の被害状況を把握するため、衛星携帯電話の配備をはじめとした緊急時通信体制の強化を進めています。そのうえで、定期的な訓練を実施することで、有事の対応力を強化するとともに、災害対応意識の啓発に努めています。

また、生産工場では、建物倒壊対策のため、全建物対象に耐震診断を実施しており、対策が必要な物件については、順次計画的に補強工事を実施しています。ボイラー、冷凍機等の大型エネルギー供給設備には大地震（震度5弱相当）を検知すると、安全に自動停止する機能が付属し、大型ビール工場では電力供給が遮断した場合でも、自家発電によりタンクを冷却させることで、半製品の大量腐敗を防止する等2次災害のリスク低減対策を進めています。

また、主要グループ会社において、過去の防災対策の実績及び自然災害の経験を踏まえた「事業継続計画（BCP）」の策定を行い、主要商品の供給を継続するための需給調整機能を早急に復旧する体制を構築するとともに、受発注処理等に関する重要なデータを処理するサーバーセンターのバックアップセンターを設置する等、大規模な自然災害が起こった場合であっても被災地以外での事業活動に支障が無いように備えています。

なお、大規模な災害等が発生した際には、代表取締役社長を本部長とした「緊急事態対策本部」を設置して対応する危機管理体制を構築しており、平常時のリスクマネジメントにおいて、顕在化した際に即時対応を要するリスクを抽出し、その影響度と必要な対応を想定することで、危機発生時にクライシスマネジメントへ寸断なく移行できるよう準備しています。あわせて、国内を含めた4つのRegional Headquarters（RHQ）体制において、危機の種類に応じてRHQと当社の役割を明確にするとともに、危機発生時の情報ラインの整流化を図り、グローバルなクライシスマネジメント体制の強化も進めています。

これらの事前対策により災害による被害の最小化、当社グループの業績及び財政状態に対する影響の低減に努めています。

2) 人権尊重に関わるリスク

格差や貧困の拡大、気候変動等環境問題の深刻化、感染症や紛争の勃発、さらに欧米を中心とした人権尊重に関する法規制強化などを背景に、当社グループにとって人権尊重並びに関連法規制の遵守は特に重要と認識しています。そのため2021-2022年にCEOを始めとする経営層が有識者と人権に関するダイアログを実施し、そのダイアログ内容も踏まえて経営戦略会議で継続的に人権に関する討議を行いました。その中で、人権尊重は全ての事業活動の基盤であり、全社員がいかなる理由があっても人権を尊重し、バリューチェーン全体で人権リスクを低減していくことを確認しました。またこういった社内外の動きに基づいて「人権尊重」の位置づけを変更し、取り組みテーマからマテリアリティに再定義しなおしました。

具体的な取り組みとしては、2019年に「アサヒグループ人権方針」を制定後、サプライヤーと自社従業員への人権デューデリジェンスと教育、救済へのアクセスの構築を優先して進めています。サプライヤーについては、国内外事業会社の原材料全一次サプライヤーに対してセルフアセスメント質問表（SAQ）への回答を依頼しました。この結果も踏まえて2021-22年は国内のサプライヤーを対象とし、人権を尊重した労働環境を整えていくための対話等を行い、改善を進めました。また、2021年には現代奴隷リスク分析でハイリスクとの結果が出たエチオピアとタンザニアのコーヒー豆に関わるサプライヤー等を対象とした現地調査やデスク・リサーチを行いました。2022年はブラジルのサトウキビを対象に同様の調査を実施しています。これら調査結果を踏まえて人権リスクを特定・評価し、負の影響の是正や発生予防に取組む予定です。

自社従業員については、従業員一人ひとりが人権方針を遵守するための人権教育として、国内外全役員・社員に対し、「差別・ハラスメント」をテーマにした人権動画の配信や、世界人権デーに合わせたCEOによる人権メッセージの動画配信、担当役員による人権研修動画の配信等を行いました。また、AHSEA社の主要製造拠点の2工場を対象として、NGOとともに労働環境調査とインタビュー調査を実施しました。労働通知書や契約書への労働条件に関する記載内容の変更、就業規則や注意喚起ステッカー等に外国人労働者に伝わりやすい母国語表記を取り入れる等の指摘がありました。今後、指摘事項について改善を進めていきます。

救済へのアクセス構築については、2022年に有識者ダイアログを実施し、社内外からの声に対して適切に救済を行うために必要な体制整備の検討を進めています。

3) 法規制とソフトローのコンプライアンス

当社グループは事業の遂行にあたって、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、環境関連法規等の様々な法規制の適用を受けています。これらの法令が変更される、又は予期し得ない法律、規制等が新たに導入される等の理由による法令違反や社会規範に反した行動等により、法令による処罰・訴訟の提起・社会的制裁を受け、規制遵守対応のためのコストが増加し、又はお客様をはじめとしたステークホルダーの信頼を失うことにより、レピュテーションやブランド価値が毀損し、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

当社グループは、事業活動を行う全ての国・地域において、適用される法令・ルールを遵守することを含め、「Asahi Group Philosophy」で示したステークホルダーに対する5つのPrinciplesに基づき、企業倫理・コンプライアンスを実践するための「アサヒグループ行動規範」を制定し、グループ全体での実践を推進しています。そして、代表取締役社長が委員長を務め、業務執行取締役及び委員長が任命した執行役員で構成される「コンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体の企業倫理・コンプライアンスを推進・監督するとともに、「アサヒグループ行動規範」に関する社員の研修等を通じてコンプライアンスのレベルを高め、法令違反や社会規範に反した行為等の発生可能性を低減するよう努めています。

④ 個別戦略リスクのヒートマップ



⑤ 個別戦略リスクの経営方針・戦略との関連性

中長期経営方針の概要	← 方針への当該リスク影響 → 当該リスク影響への対応方針			
	日本	欧州	オセアニア	東南アジア
<<長期戦略のコンセプト>> おいしさ楽しさで“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			①-1) 事業拡大について ②-1) 主要原材料の調達リスク ①-2) アルコール摂取に対する社会の価値観 ②-2) 地政学的リスク	
・ 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	←			
・ 健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイバビリティを活かした新規事業の創出・育成	←		①-3) 技術革新による新たなビジネスモデルの出現	
◆ 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	→		①-4) 気候変動に関わるリスク ①-2) アルコール摂取に対する社会の価値観 ①-5) プラスチック使用 ③-3) 法規制とソフトローのコンプライアンス	
・ 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	→		①-3) 技術革新による新たなビジネスモデルの出現	
◆ 戦略基盤強化: 長期戦略を支える経営基盤の強化				
・ ケイバビリティの獲得・ありたい企業文化の醸成・経営人材育成に向けた人的資本の強化	→		②-4) 多様で有能な人材の確保	
・ 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	→		③-3) 法規制とソフトローのコンプライアンス ①-1) 事業拡大について	
共通インフラ	←		②-3) 情報セキュリティ ③-1) 大規模自然災害	

※ DX=BX: デジタルトランスフォーメーション = ビジネストランスフォーメーション

(3) その他リスク

1) 品質について

当社グループは、研究開発、調達、生産、物流、販売、お客様とのコミュニケーションに至る全てのプロセスにおいて、お客様の期待を超える商品・サービスを提供することで、お客様の満足を追求することをグループ品質基本方針とし、いずれのグループ会社も品質を通して、お客様との信頼関係を築くことに不断の努力を続けています。お客様の健康に密接に関連する事業を展開しているため、万一、不測の事態により、お客様の健康を脅かす可能性が生じたときは、お客様の安全を最優先に考え、迅速に対応します。

しかしながら、万一、品質に問題が生じて、商品の安全性に疑義が持たれた場合には、商品の回収や製造の中止を余儀なくされ、その対応に費用や時間を要するだけでなく、お客様からの信頼を失う可能性があります。このような事象が発生した場合、中長期経営方針に掲げた「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」の未達を含む、当社グループの業績及び財政状態、並びにレピュテーション及びブランド価値に対して影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、品質リスク低減を目的とした品質保証レベル向上の取り組みとして、サプライチェーンの全てのプロセスにおいて、品質に影響を与える業務や注意すべき事項を抽出し、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しています。

また、食の安全に関わる分野においては、研究開発部門を中心に微生物・農薬・カビ毒・重金属・樹脂・放射性物質等多岐にわたる最新の分析技術を開発しており、グループ内の連携によりグローバルでの品質保証活動を展開する体制・仕組みを通じて、技術面からグループ全体をサポートしています。

さらに、各グループ会社の商品特性や製造工場的环境に応じて、国際的な品質・食品安全マネジメントシステムの考え方を取り入れ、必要に応じて外部認証取得しています。

2) 財務リスク

為替変動：

当社グループはグローバルに事業を展開しているため為替リスクを負っています。このうち、海外子会社及び関連会社における資産や負債については円高が進行すると在外営業活動体の換算差額を通じて自己資本が減少するリスクがあります。このため、必要に応じて為替リスクのヘッジをする等の施策を実行していますが、完全にリスクが回避できるわけではありません。また、海外連結子会社等の損益の連結純利益に占める割合が比較的高く、これらの収益の多くが外貨建てであり、当社の報告通貨が円であることから、外国通貨に対して円高が進むと、連結純利益にマイナスのインパクトを与えます。一方、本国で行う輸出入、及び外国間等の貿易取引から発生する、外貨建債権及び債務等は為替レートの変動によるリスクを有しておりますが、このリスクは為替予約等と相殺されるため影響は限定されます。

金利変動：

当社グループは銀行預金や国債等の金融資産及び銀行借入金や社債、リース負債等の負債を保有しております。これらの資産及び負債に係る金利の変動は受取利息及び支払利息の増減、あるいは金融資産及び金融負債の価値に影響を与え、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、金利リスクを回避する目的で、金利を実質的に固定化する金利スワップを利用しております。またヘッジ会計の要件を満たす取引については、ヘッジ会計を適用しております。

格付低下：

当社グループに対する外部格付機関による格付けが引き下げとなり、当社グループの資本・資金調達の取引条件の悪化、もしくは取引そのものが制限される場合には、当社グループの業務運営や業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

保有資産の価格変動：当社グループが保有する土地や有価証券等の資産価値の下落や事業環境の変化等があった場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

3) 税務リスク

当社グループはグローバルに事業を展開しており、本国をはじめとする、各国の税制による適用を受けており、予期し得ない改正や税務当局からの更正処分を受けた場合、大幅なコストの増加、競争環境の悪化、事業活動の制限等が懸念され、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

4) 訴訟リスク

当社グループは、事業を遂行していくうえで、訴訟を提起される可能性があります。万一当社グループが訴訟を提起された場合、また訴訟の結果によっては、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。