

II 経営方針（対処すべき課題）

【1. グループ理念】

アサヒグループは、純粋持株会社であるアサヒグループホールディングス株式会社のもと、日本、欧州、オセアニア、東南アジアを核として主に酒類、飲料、食品事業を展開しています。グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」に基づき、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指しています。AGPは、Mission、Vision、Values、Principlesで構成され、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にしている価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げています。また、AGPを補完するコーポレートステートメントとして、「Make the world shine “おいしさと楽しさ” で、世界に輝きを」を策定し、AGPの社会的な価値や意義を表明しています。



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

【 2. 中長期経営方針 】

AGPの実践に向けて、『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」ことを掲げています。

目指す事業ポートフォリオの実現に向けた取り組みを推進するとともに、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を図ります。また、人的資本の高度化やグループガバナンスの進化など戦略基盤を強化することにより、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ています。

1 | 『中長期経営方針』: 長期戦略の概要

- **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**
 - ・ 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、ケイパビリティを活かした新規事業の創出・育成
- **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
- **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

※ BX：ビジネス・トランスフォーメーションの略

2 | 目指す事業ポートフォリオ

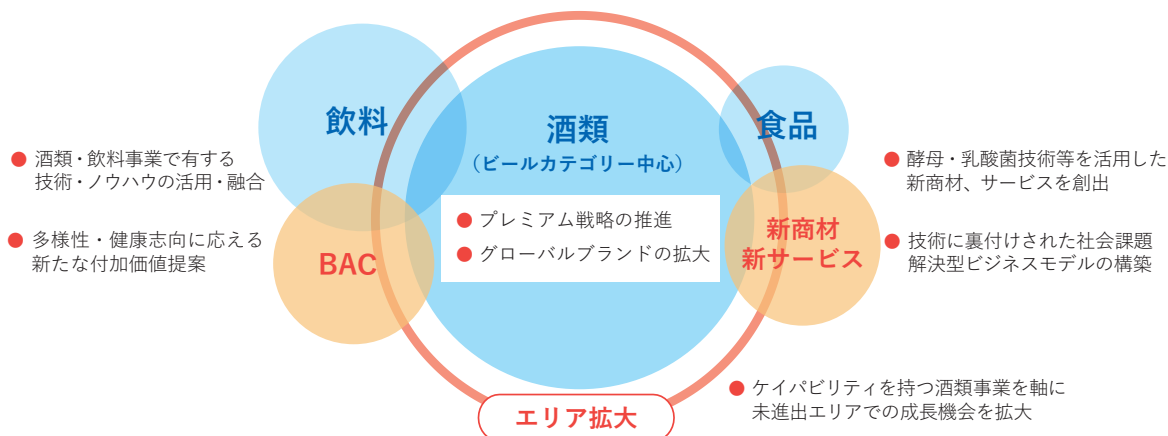
長期戦略における事業ポートフォリオでは、人々のウェルビーイングの変化に応じていくなかでの「リスクと機会」を捉え、ビールを中心とした既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大を目指しています。

既存事業については、主カブランドを中心としたプレミアム戦略の推進などにより、各地域において販売単価の向上を実現したほか、『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』を中心とした世界的なパートナーシップの強化などにより、グローバル5ブランド全体で販売数量は前年比5%増加しました。

新規領域については、各地域でのノンアルコールや低アルコールカテゴリーの取り組みを推進するなど、BAC※への投資強化による新市場拡大を図りました。また、新たな成長ドライバーの探索を目指して設立した米国投資運用会社の本格的な稼働に加えて、酵母・乳酸菌技術を活用した新たな領域拡大やデジタル技術を活かした新サービスの開発に取り組みました。

今後もビールを中心に培ってきたケイパビリティや事業基盤を活かし、BACや新商材・新サービスの領域で成長機会を拡大することで、最適な事業ポートフォリオを構築していきます。

※ 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。



グローバル5ブランド



各地域で展開するBAC



3 | コア戦略 —サステナビリティ戦略—

アサヒグループは、「サステナビリティと経営の統合」を掲げ、持続的な成長とさまざまな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ていきます。

事業成長と社会価値の創出の最大化を目指して、重点方針を定めているほか、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・取り組みテーマを設定し、適切で実効性のある取り組みにつなげています。

重点方針

バリューチェーン全体で人々のサステナブルな生活を実現する

バリューチェーン全体のリスク軽減と機会獲得に取り組み、
商品・サービスで事業インパクトと社会インパクトを生み出す

マテリアリティ、重点・取り組みテーマ

気候変動への対応

省エネルギー・環境施策を実施し、事業活動におけるCO₂排出量ネットゼロを目指します

持続可能な容器包装

環境・社会に配慮した容器包装を推進し、環境負荷低減と循環型社会構築への貢献を目指します

持続可能な農産物原料

農産物原料を枯渇させずに安定して確保する仕組みを構築し、「自然の恵み」を次世代につなげていきます

持続可能な水資源

水使用量の削減や水リスクの把握と排除などを通じて、「自然の恵み」を次世代につなげていきます



健康価値の創造

これまでに培った技術や知見を活用し、人々の健康に貢献します



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

人と人をつなぎ、活力あるコミュニティの実現を目指します

不適切飲酒の撲滅

不適切飲酒の防止、適正飲酒の啓発を通じて、アルコール起因の課題が減少している社会の実現を目指します



新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決

多様な商品や飲み方を提案し、多様性を受容できる社会の実現を目指します



人権の尊重

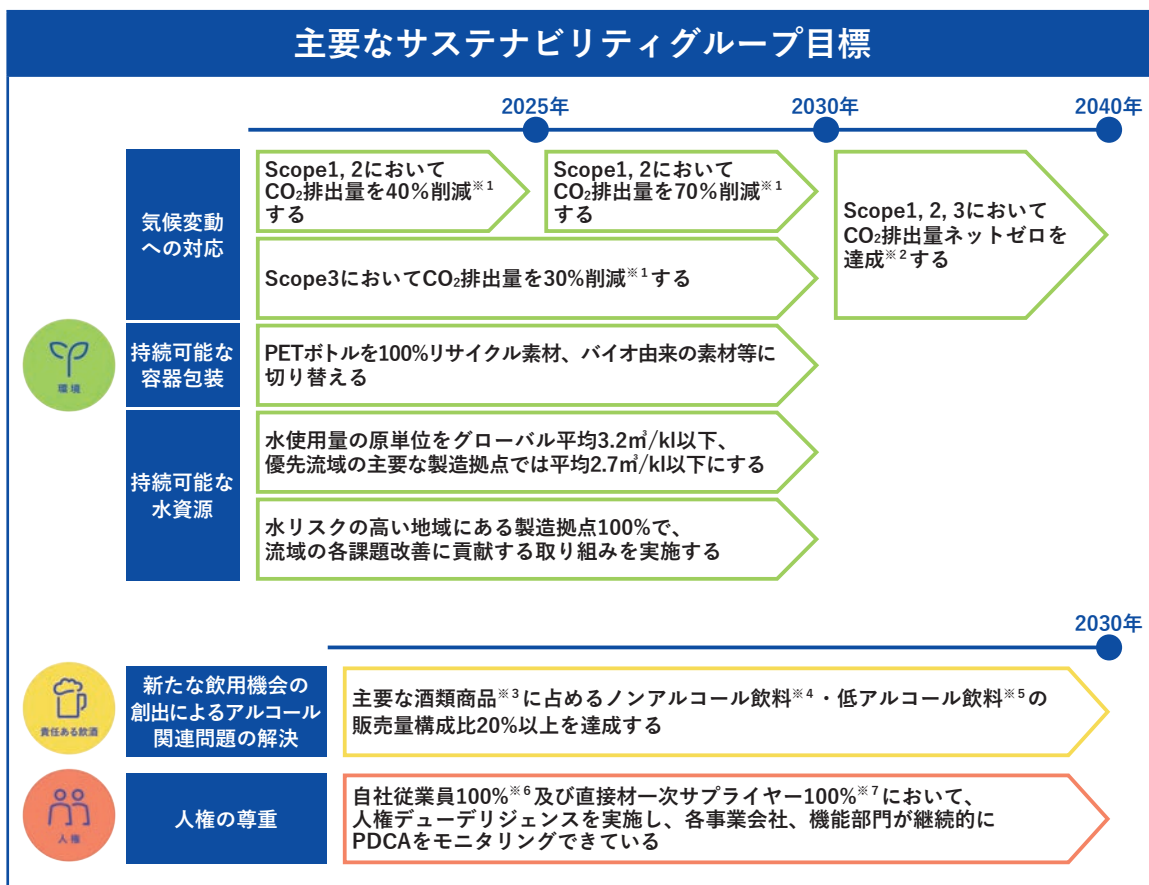
人権方針を遵守し、人権リスクの低減を進め、持続可能な社会の実現を目指します

○ : マテリアリティ

□ : 取り組みテーマ

■ : 重点テーマ (取り組みテーマのうち、特に経営資源を配分するもの)

また、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、Group CEOが委員長を務める「グローバルサステナビリティ委員会」で戦略やグローバル目標を議論・決議し、その内容をグループ全体に落とし込んでいます。



※1 2019年比

※2 現時点の最新科学に基づき、SBTi (Science Based Targets Initiative) のネットゼロ定義に準拠

※3 ビール類、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のこと)、ノンアルコール飲料

※4 ノンアルコール飲料の定義は、各国の法規制に準じます。

※5 アルコール度数3.5%以下の飲料を指します。

※6 ディストリビューターを通じた輸出事業を除く事業展開国のアサヒグループ従業員

※7 原材料・包装資材の年間取引金額10万米ドル以上の既存サプライヤー



気候変動への対応

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重要な環境課題です。

アサヒグループは、脱炭素社会の実現のため、2040年までにCO₂排出量ネットゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」を設定しています。2024年には、この脱炭素の目標がパリ協定で示された1.5度目標と科学的に整合するものとして、国際的イニシアチブのSBTi (Science Based Targets Initiative) からSBTネットゼロ認定を取得しました。取り組みの一環として、アサヒ飲料株式会社群馬工場やマレーシアの工場への太陽光発電設備の導入、オランダにおけるグリーン熱（温水）を使用した地域のエネルギーネットワークの構築などを進めました。

今後も、2040年までにバリューチェーン全体でのCO₂排出量ネットゼロの達成に向けて、再生可能エネルギーの積極的な活用や製造方法の刷新に加え、原材料や輸送配送といった排出規模の大きい領域を中心に、サプライヤーや取引先と共創してサプライチェーン全体の脱炭素化を加速していきます。

2023年 の実績※

- ・ Scope1, 2の排出量 : 2019年比32%削減
- ・ Scope3の排出量 : 2019年比12%削減

※ 2024年の実績は、2025年6月頃に開示予定

SBTネットゼロ認定を取得



日本企業として初めて、農産物原料などの土地利用で発生する非エネルギー起源の温室効果ガス排出量を含めた短期・長期目標に対して、SBTiからSBTネットゼロ認定を取得

地元企業・地域と連携した 循環エネルギー網の構築



オランダにおいて、グリーン熱を使用した地域のエネルギーネットワーク構築を通じ、CO₂排出量削減とグリーンガス供給における地域連携を推進

TCFD・TNFDを統合した分析によるリスクと機会の特定

アサヒグループは、すべての自然を考慮した重要リスク・機会の特定・評価、対応策の検討をするため、TCFD※1・TNFD※2を統合したアプローチを取り、共通のシナリオをもとに、事業、社会（気候・自然）という観点から分析し、相互作用によって発生するリスクを特定、事業・自然へのインパクトを可視化するとともに、相乗効果も期待できる機会・対応策を特定し、2024年6月にその内容を開示しました。

気候変動への対応では、アサヒグループにとって最も大きな気候変動のリスクとして、炭素税導入を特定しました。分析の結果、リスク対応のために、Scope1, 2及びScope3内の「原料・資材、輸送」由来のCO₂排出量削減が急務であると判明しました。

※1 気候関連財務情報開示タスクフォースを指し、企業の気候関連のリスク・機会と財務上の影響について開示するフレームワークを示しています。

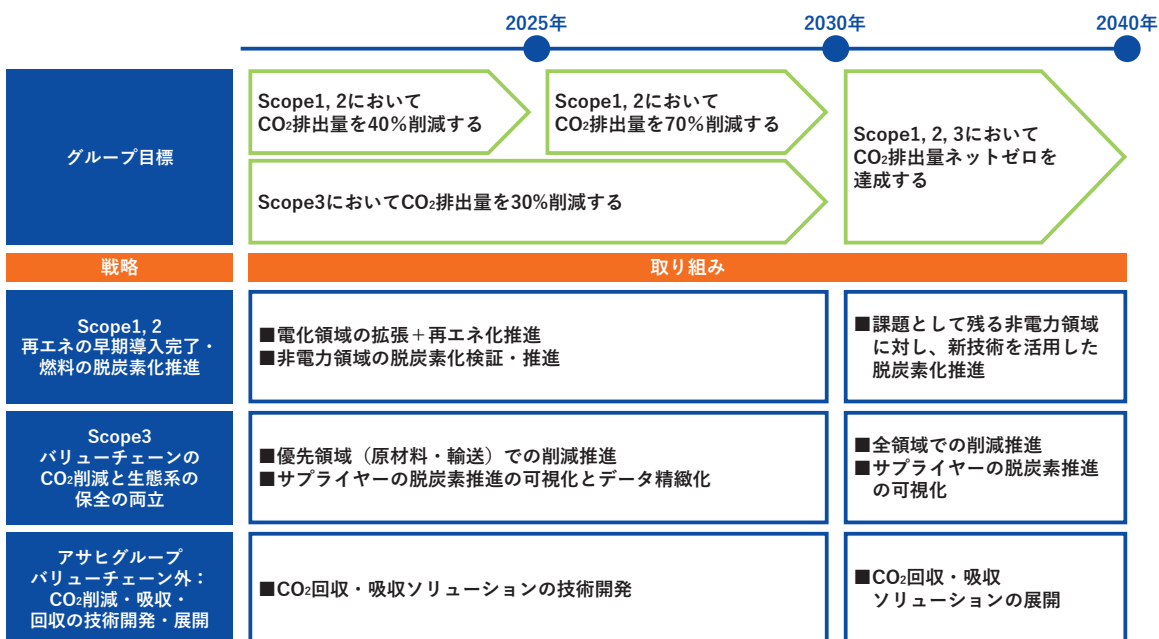
※2 自然関連財務情報開示タスクフォースを指し、企業の自然資本及び生物多様性関連のリスク・機会を適切に評価し、開示するフレームワークを示しています。

【リスクの特定】

炭素税導入による財務影響金額	
Scope1, 2	2030年 : 86億円
Scope3 (容器包装、輸送配送上流・下流)	2030年 : 738億円

【機会・対応策】

機会・対応策として、戦略、取り組み、目標をタイムラインで示しました。具体的な削減策の例として、Scope1, 2では再生可能エネルギーの活用や製造方法の刷新、ヒートポンプ技術の導入などによりCO₂排出量を削減します。また、Scope3では、原材料（容器包装、農産物原料など）や輸送配送といった排出規模の大きい領域を中心に、サプライヤーや取引先と共創して削減策に取り組むことで、サプライチェーン全体の脱炭素化を加速します。製造方法の抜本的な見直しや新技術の実証試験を加速させることは、コスト競争力向上と更なる効率化を推進させる機会になるとも捉えています。





持続可能な容器包装

容器包装は、品質保持や輸送強度の担保とともに、デザインや表示によるコミュニケーション手段としての機能を果たしています。一方、不適切に廃棄されたプラスチック製の容器包装による、海洋汚染や生態系への影響が、喫緊の社会課題となっています。

アサヒグループは、2030年に向けて、PETボトルのリサイクル素材又はバイオ由来の素材等への100%転換を推進しています。取り組みの一環として、豪州では、他企業とともに合弁会社を設立し、PETボトルのリサイクル工場を建設し、運営しています。また、日本国内の各自治体と飲料各社と連携して、回収されたPETボトルを新たなPETボトルに再生する水平リサイクルを開始しています。

今後も、業界団体と積極的に連携し、サプライヤーとの技術の共同開発に取り組むとともに、容器の使い捨てという消費行動の変革を目指した取り組みも実施していきます。また、缶、びん、樽、紙など、その他の容器包装資材についても、3R（リデュース、リユース、リサイクル）の観点から、省資源・軽量化、リサイクル性向上に努めます。

2023年 の実績^{※1}

- ・プラスチック容器の有効利用可能な素材の比率：99%
(事業国により、有効利用^{※2}の考え方が異なる)
- ・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比率：25%

※1 2024年の実績は、2025年6月頃に開示予定

※2 リユース可能、リサイクル可能（研究段階でのリサイクル可能性を含む）、堆肥化可能、熱回収可能など

豪州最大級のリサイクル工場を運営



競合企業と異業種企業との合弁会社により、豪州2つ目となるビクトリア州内最大のPETボトルリサイクル工場を運営

「ボトルtoボトル」協働事業を開始



コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社、明石市とのパートナーシップ構築によるPETボトルの循環利用を開始



不適切飲酒の撲滅 / 新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決

アサヒグループは、「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」のもと、不適切な飲酒を撲滅し、アルコールが起因の社会課題の解決に取り組んでいます。さらに、人と酒類の関係の革新に挑戦し、人々の豊かな生活の一翼を担う酒類文化の健全な発展に寄与しながら、不適切な飲酒による社会課題の解決に取り組み、アルコール起因の課題が減少している社会の実現を目指しています。

不適切飲酒の撲滅に向けては、世界規模で「責任ある飲酒」を推進するため、国際NPOであるIARD (International Alliance for Responsible Drinking) に加盟、世界の大手酒類メーカーと協働して不適切飲酒撲滅の推進などに取り組んでいます。

また、日本国内においては、ノンアルコール飲料による飲酒抑制効果に関する筑波大学との共同研究成果を医療機関に共有し、ノンアルコール飲料を活用した飲酒量のコントロールを提案するなどの取り組みを実施しています。

新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決に向けては、2030年までに主要な酒類商品に占めるノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比20%以上という目標に向けて、ノンアルコール・低アルコール飲料を積極的に展開しています。

今後も、適正飲酒の普及に向けて、さまざまな取り組みを推進し、酒類文化の健全な発展に貢献するとともに、アサヒグループの知見と技術を結集して新たな革新的な商品を展開し、飲む人はもちろん飲まない人や飲めない人も楽しめる、新たな飲用機会を創出していきます。

2023年 の実績*

・主要な酒類商品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：10.5%

※ 2024年の実績は、2025年6月頃に開示予定

ノンアルコール飲料による飲酒抑制効果 に関する研究成果の活用



医療従事者が、生活習慣病のリスクを高める量を飲酒している方に対して保健指導を実施する際に、ノンアルコール飲料による飲酒抑制効果を伝え、ノンアルコール飲料による飲酒量コントロールを提案

ノンアルコール・低アルコール飲料 の展開



『Asahi Super Dry』や『Peroni Nastro Azzurro』などのグローバルブランドを中心に、ノンアルコール・低アルコールのエクステンション商品を積極的に展開



人権の尊重

アサヒグループは、グローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を私たちの事業活動における基盤に位置付け、自らの事業活動によって影響を受ける人々の人権を尊重することを責務として認識しています。

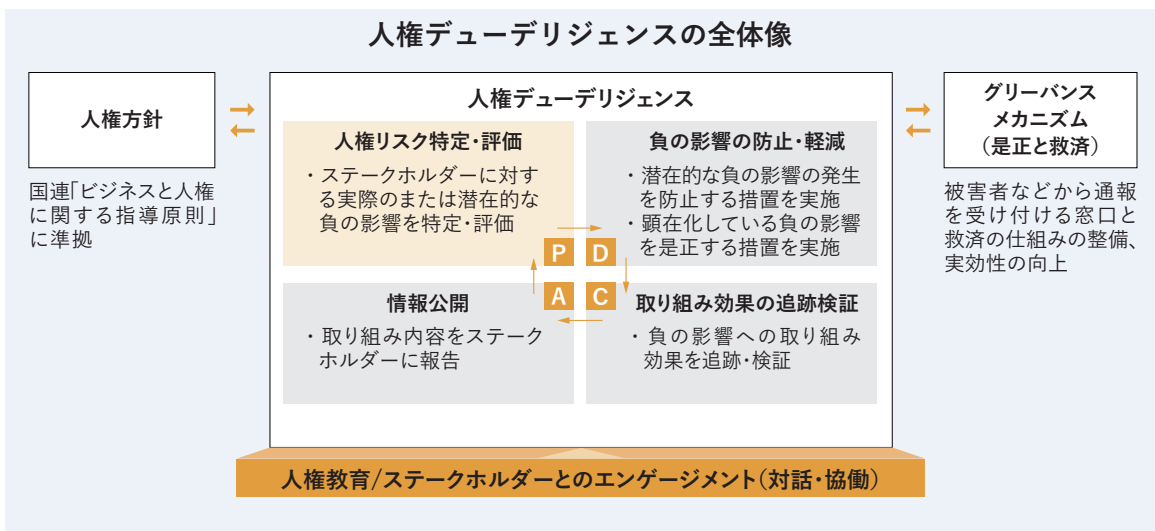
2023年12月に人権尊重の取り組みをさらに強化することを目的に、「アサヒグループ人権方針」を改定しました。本方針は人権に関する最上位の方針として、アサヒグループのすべての事業活動の基盤となるものです。

2030年までに自社従業員100%及び直接材一次サプライヤー100%において、人権デューデリジェンスを実施し、各事業会社、機能部門が継続的にPDCAをモニタリングできていることを目標として、人権デューデリジェンスの実施、従業員・ビジネスパートナーなどへの人権尊重教育の徹底、人権侵害の被害者救済の仕組み構築に取り組んでいます。

その一環として、2024年5月にグローバル内部通報制度の運用を開始しました。従業員や取引先だけでなく第三者も通報できるよう通報制度を一本化し、通報者は24時間365日、事業展開国の現地語で匿名通報が可能となりました。この制度によりすべてのステークホルダーが通報しやすい環境を整備し、コンプライアンス問題や人権侵害を早期に認識・対応することを目指しています。

今後も「アサヒグループ人権方針」に従い、人権尊重にコミットし取り組むことで、グローバルでの持続可能な社会の実現に貢献します。

人権デューデリジェンスの全体像





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

調達・生産・販売などの事業活動を通じてさまざまなコミュニティに支えられてきたアサヒグループは、改めて「つながり」を見直して進化させることが重要だと考え、マテリアリティ「コミュニティ」の活動スローガンを「RE:CONNECTION」と定めて取り組みを推進するとともに、希薄化した「つながり」を見直し、新しい「つながり」をつくることを目指しています。

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、コミュニティとのつながりの強化に取り組んでいます。

地域課題の解決に向けた農産業支援 「FOR HOPS」



チェコにおいて、さまざまな業界と協働し、ビールの製造に欠かせないホップに関する地域の課題解決と生産性向上を推進

グローバル共通のコミュニティ支援活動



毎年6月の世界環境デーに合わせ、さまざまな活動を世界各地で行い、多くの従業員がそれぞれの地域とのつながりを創出し、各地域の環境課題解決に貢献



健康価値の創造

アサヒグループは、人々の健康維持に貢献するため、グループが持つ知見、独自素材、技術を駆使した取り組みを推進しています。

ビール事業における酵母や発酵技術、「カルピス」の100年を超える乳酸菌研究などで培われた技術力などを活用し、現代人が抱えるさまざまな健康課題の解決を目指す商品を開発・販売しています。

また、食に携わる企業として、子どもから高齢者までのあらゆる世代の健康に貢献する社会活動も行っていきます。さらに、WHO（世界保健機関）による砂糖消費量減少の呼び掛けなどに対応し、砂糖の摂取量が多いオセアニアや東南アジアなどの飲料事業において、ノンシュガー・ローシュガー商品群を拡充しています。

今後、これまでに培ったさまざまな技術や知見を活用し、商品・サービスを通じて人々の健康に貢献していきます。

健康価値商品の展開



長年親しまれている「カルピス」ブランドを通じて、日常的に気軽にできる健康増進を提案

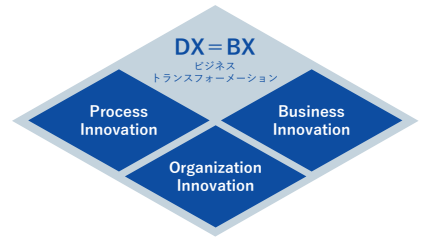
ノンシュガー・ローシュガー飲料



砂糖低減に関する研究や商品開発を進め、豪州や東南アジアにおいて商品ラインアップを拡充

4 | コア戦略 —DX戦略—

アサヒグループのDXは単なるデジタルイゼーションではなく、生き残りをかけた経営改革であると認識しており、DX = BX と捉え、「Business」「Process」「Organization」の領域において、三位一体でイノベーションを推進しています。



① Business Innovation

一人ひとりのウェルビーイングの形を捉え、パーソナライゼーションモデルの実現を目指します。また、デジタル技術でサステナビリティに関する課題を解決し、人々のサステナブルな生活の実現に向けた取り組みを推進していきます。

取り組み 項目	1. パーソナライゼーション 一人ひとりの「期待を超えるおいしさや楽しさ」を実現するパーソナライゼーションモデルの構築
	2. サステナビリティ デジタル技術による人々のサステナブルな生活の実現に向けた仕組みの構築

【取り組み事例】



飲食店でこれまで取得できなかった来店客の情報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

② Process Innovation

グローバル調達で規模の経済を実現し、調達コストやリスクを最適化するとともに、サプライチェーン、サステナビリティチームとIT組織が協働し、当社のサステナビリティに関わるあらゆる情報・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向け、取り組んでいます。

取り組み 項目	1. 生産性を向上するグローバル基盤 生産性向上に向けたグローバルの規模とエリアの特徴を活かした基盤の構築・強化
	2. 柔軟性を持ったシステム基盤 新たなビジネスモデルにも対応できる基盤構築、全体のオペレーションの最適化



③ Organization Innovation

デジタルネイティブ組織への変革を目指し、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」を目指します。また、アジャイルな働き方*の導入を同時に進めていきます。

取り組み 項目	「デジタルネイティブ組織」への変革 IT／データ活用の民主化やアジャイルな働き方の浸透によるデジタルネイティブ組織への変革
------------	--



*柔軟性と迅速性を重視し変化に素早く対応する働き方

5 | コア戦略 — R&D戦略 —

R&D戦略においては、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、以下の4つを重点領域として位置付け、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、海外を含む拠点間での技術シナジーの醸成、異分野とのオープンイノベーション活用による新たな価値創造にも積極的に取り組んでいます。



アルコール関連

変化する価値観に対応した
新たな価値創造



ヘルス&ウェルネス

消費者の身体と
心の健康の実現



サステナビリティ

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



新規事業

新規事業につながる
非凡なシーズの開発

① アルコール関連

アルコールに対するニーズの多様化や社会の変化に対応し、BAC領域において新たな価値を創造するための研究開発に取り組んでいます。長年培ってきた酵母育種、発酵プロセス、調香、官能評価などの技術をベースとしつつ、心理学、脳科学、AI（人工知能）などの最先端の技術を獲得し組み合わせることで、嗜好性や機能性のみならず、環境影響及びコストといった側面における優位性を追求しています。

中長期的な市場トレンドをグローバル・ローカルの両面から捉えて技術課題に落とし込み、研究から製品化に至るまでの一連の開発機能を強化することで更なる研究成果の導出を目指します。



ニーズの多様化や社会の変化に対応し、新たな価値を創造するための研究開発

② ヘルス&ウェルネス

消費者の健康志向の高まりに対し、身体や心の健康をサポートするソリューションを提供することで、人々の健康維持増進への貢献に取り組んでいます。

健康な人の免疫機能の維持に役立つ「L-92乳酸菌」や、心理的なストレスを和らげ、睡眠の質（眠りの深さ）を高める機能や腸内環境を整える機能を持つ「ガセリ菌CP2305株」など、オリジナルの機能性乳酸菌についてグローバル活用に向けた取り組みを進めています。「ガセリ菌CP2305株」による睡眠の質と腸内環境の改善機能については、豪州において、現地当局への表示届出が受理されました。

今後、日本国内のみならず海外においても人々の健康で豊かな生活をサポートするヘルス&ウェルネス研究を強化し、新しい価値提案を目指します。



「L-92乳酸菌」(左)、「ガセリ菌CP2305株」(右)を配合し、日本国内で機能性表示の届出を受理された機能性表示食品

③ サステナビリティ

環境・エネルギー分野における技術実装、気候変動に伴う原料コスト影響の最小化、容器包装の環境負荷低減などのサステナビリティに関する研究開発を通じ、社会的責務を果たすとともに、持続的な社会の発展に貢献しています。

環境分野においては、缶、びん、PETボトルなどの使い捨て容器の使用が廃止される未来を見据え、使い捨て容器を使用しなくても強炭酸が楽しめるサーバー『EXTRA BURST』を開発しました。2024年からオフィスやホテル向けのサービスを開始し、2025年内に家庭用サーバーの展開を目指します。さらに、繰り返し使用可能な専用タンブラーと併用することで、PETボトルなどの使い捨て容器と比較して大幅に環境負荷を低減した、サステナブルな飲料提供を目指しています。

本取り組み以外に、グリーンエネルギー技術や副産物利用技術の開発にも力を入れており、今後も環境負荷低減の実効性向上を目指します。



④ 新規事業

中長期的に目指す事業ポートフォリオの実現に向け、グループ内外の技術とビジネスモデルとの掛け合わせ等により、新規事業につながる非凡なシーズの創出に取り組んでいます。

アサヒグループがこれまでに活用してきた酵母や乳酸菌などの微生物関連技術に、AI・デジタル技術をはじめとした、さまざまな次世代技術を新たな視点をもって組み合わせることで、これまでにない新価値を創出し、新規事業を開拓していきます。

これらを実現するために、グローバル視点で革新的な外部技術を取り入れ、異分野技術の融合を積極的に推進することでイノベーション創出を目指します。

6 | 人的資本の高度化

アサヒグループでは、「ありたい企業風土の醸成」、「継続的な経営者人材の育成」及び「必要となるケイパビリティ^{※1}の獲得」の3つの取り組みを通じ、経営基盤を強化し、競争優位の源泉となる「人的資本の高度化」を実現することで、従業員と会社が共に成長し、中長期的な企業価値の向上を推進しています。

2024年には、人的資本の高度化に向けたアサヒグループの取り組みをまとめた「People & Culture Report^{※2}」を初めて発行するとともに、人的資本の高度化がどのような事業・社会インパクトを生み出し、アサヒグループの企業価値向上につながるかの価値連鎖を構造化した連関図を作成しました。この連関図を活用することで、アサヒグループの人的資本経営の全体像が見える化し、人材戦略の効果検証や優先度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。

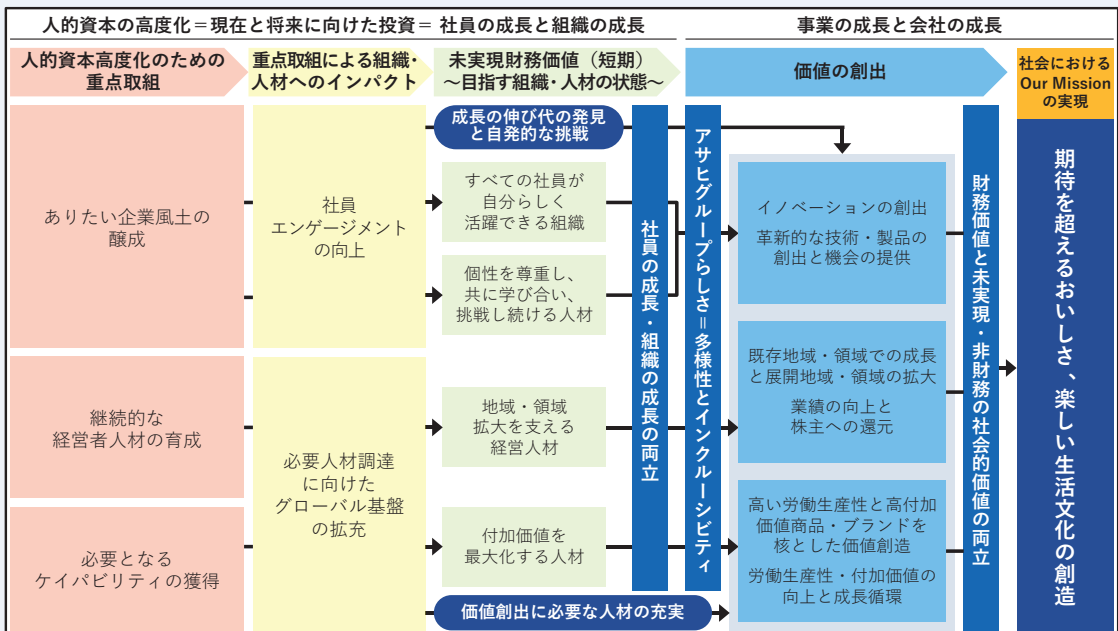
※1 戦略を実現するために必要な組織的能力

※2 詳細は、以下の当社ウェブサイトに掲載

WEB People & Culture Report

https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/people_culture2024.pdf

人材戦略と財務価値への連関(イメージ)



(注) 「人材戦略と財務価値への連関」の詳細については、上記「People & Culture Report」の13ページに掲載しています。

① ありたい企業風土の醸成

アサヒグループを取り巻く複雑化・多様化する様々な課題の解決に向けて、これまでとは異なる多様な経験や発想が不可欠になっています。このような状況を踏まえ、「ピープルステートメント」を基に、「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」及び「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。

「S&W」では、「グローバルS&WカOUNシル」において、グループ全体のビジョンや戦略の構築、取り組み目標の設定、教育研修の拡充、快適な職場づくりに向けた取り組みを推進しています。また、新たに策定した「グローバルS&Wビジョン」を従業員に浸透・定着させるためのセッションを全地域で開催し、安全やウエルビーイングに関する対話を促し、従業員一人ひとりが安全やウエルビーイングの文化の発展に貢献する機会を創出しています。

「DE&I」では、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。また、2030年までに経営層^{※1}の女性比率を40%以上^{※2}とする目標を掲げており、その実現に向けて、人事制度の見直しや昇格、研修、採用等のガイドライン整備を進め、経営層の女性比率向上を推進しています。

「学習する組織」、「コラボレーション」では、「AGP」、「Kando^{※3}」、「Supply Chain」の3つの分野で世界各地のベストプラクティスを共有するAwardsを各地域及びグローバルで開催し、互いに学び合い称え合うことで、共に成長できる場の構築に取り組んでいます。

※1 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以上の従業員が対象

※2 当社、各地域統括会社及び日本国内主要事業会社が対象

※3 期待を超える商品やサービスにより、お客様に感動を与えた活動のこと

② 継続的な経営者人材の育成

事業環境の変化がさらに加速する中、持続的な成長を実現するべく、継続的に経営者人材を輩出できる仕組みの強化に取り組んでいます。

人材育成の基盤として、アサヒグループにおける「優れたリーダーシップ」を明確に定めた「グローバルリーダーシップコンピテンシーモデル」を策定しました。本モデルは、世界中のあらゆるレベルの従業員に求められるグローバル共通のリーダーシップを示し、採用や人材育成に活用しています。これにより、ビジネスとカルチャーの両面で優れた成果を生み出す将来のグローバルリーダーの育成を推進しています。

また、経営者人材のサクセッション・プランの一環として、キーポジションを担う人材を対象とした「グローバルタレントレビュー」を毎年実施しています。これにより、グループ全体の優秀な人材を可視化し、国や地域を超えた中長期的な適所適材の配置や人材育成などを進め、これまで以上に層の厚いリーダー人材のパイプライン形成に取り組んでいます。

③ 必要となるケイパビリティの獲得

人的資本の高度化を実現するためには、『中長期経営方針』における「目指す事業ポートフォリオ戦略」、「コア戦略」及び「戦略基盤強化」の観点から必要なケイパビリティを獲得することが不可欠です。そのため、グループ内人材の活用や、専門性に秀でた外部人材の獲得に加え、パートナーシップやアライアンスなどによる社外リソースの活用を推進しています。また、会社の持続的な成長を実現するために必要なケイパビリティを特定するためのグローバルな取り組みを開始し、目指すべき成長の伸び代を明確化し、人的資本への投資を通じて、成長を加速させていきます。

また、ケイパビリティの獲得とその獲得したケイパビリティを発揮できる基盤づくりとして、グローバルグレーディングなどのグローバル共通人事制度の整備や、異動処遇に関するグローバル共通のガイドラインを示した「グローバルモビリティポリシー」の制定を行いました。これらの取り組みを通じて、グループ全体での人材育成、地域を超えた人材配置の推進、さらには採用競争力の強化を図っています。

7 | 中期的なガイドライン

主要指標のガイドライン及び財務方針は、2024年までの進捗や資本市場との対話を踏まえ、改めて2030年までを目処として以下のとおり更新しました。

主要指標については、収益性において、EPSのCAGR（年平均成長率）として「一桁台後半から二桁」をコミットするとともに、事業利益においても、成長戦略の加速などにより金額と利益率の持続的な向上を図っていきます。収益性の指標は、利益成長と資本政策が反映されるEPSに一本化し、資本市場との目線を合わせたうえで、更なるエンゲージメントを促進します。また、株価のバリュエーション改善には、収益性だけでなく資本効率の向上を図る必要があります。今後は、ROEとROIC^{※1}を主要指標として追加します。

財務方針については、引き続き、財務健全性を確保（Net Debt/EBITDA^{※2}：2.5~3倍程度）しつつ、成長投資を優先してまいります。財務戦略の柔軟性が高まったことを踏まえ、資本効率の向上や株主還元の充実にも資本を配分していきます。また、株主還元については、より安定的な増配を継続すべく、DOE^{※3}4%を目指して累進配当^{※4}を実施するとともに、機動的に自己株式取得を行っていきます。

引き続き、規律ある成長投資により、事業ポートフォリオの強靱化やコア戦略を力強く推進するとともに、財務戦略による資本効率の向上、資本市場とのエンゲージメントによる資本コスト低減などに取り組み、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指していきます。

※1 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。

※2 Net Debt/EBITDA（EBITDA純有利子負債倍率）=（金融債務－現預金）/EBITDA。ただし、劣後債の50%はNet Debtから除いて算出。

※3 配当総額を、親会社所有者に帰属する持分合計で除して算出。

※4 累進配当とは、1株当たりの配当金額を毎年増配又は最低でも横ばいの水準で配当し続けることです。

■主要指標のガイドライン

	2030年までのガイドライン	2024年実績
EPS (調整後EPS ^{※1})	・ CAGR（年平均成長率）：一桁台後半～二桁 (CAGR（年平均成長率）：一桁台後半～二桁)	EPS：126.66円 (調整後EPS：120.65円)
ROE (調整後ROE ^{※2})	・ 11%以上 ※株主資本コスト：8%程度 (14%以上)	7.5% (10.7%)
ROIC	・ 10%以上 ※WACC（加重平均資本コスト）：5.5～6%程度	6.9%

※1 調整後EPS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控除して算出しています。

※2 調整後ROEは、調整後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から、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控除したもの）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）で除して算出しています。

(注) EPS及び調整後EPSの2024年実績は、表示桁未満を四捨五入して表示しています。

■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 ・ 機動的な自己株式取得	2.9%
財務健全性	・ Net Debt/EBITDA：2.5～3倍程度を維持	2.49倍

【3. 第102期(2025年度)の方針】

2025年度は、地政学リスクはより複雑化する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。そうした環境のなかで当社は、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靭化を図ります。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。

日本においては、酒類、飲料、食品事業の主力ブランドの強化に加え、高付加価値商品の展開を中心とした新たな価値提案により、成長基盤の拡大に取り組めます。また、各事業の枠を超えたシナジー創出による収益性向上に加えて、人的資本の高度化、サステナビリティへの取り組み推進などにより、持続的な成長に向けた経営基盤の強化を図ります。

欧州においては、主要国におけるプレミアムビールやノンアルコールビールの強化に加えて、世界的なパートナーシップなどを活用した『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』の拡大展開により、グローバルブランドの認知度向上を図ります。また、サステナビリティの取り組みやDXを推進することにより、成長基盤を更に強化します。

オセアニアにおいては、ビールの主力ブランドを中心とした商品ポートフォリオの再構築に加え、高付加価値なRTD^{※1}の展開などによるプレミアム化の促進、飲料事業における成長領域への参入など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します。また、DXの加速やサプライチェーンの効率化による収益構造改革や、サステナビリティを重視した新価値提案などにより、事業基盤を一層強化します。

東南アジアにおいては、自社ブランドを中心とした主力ブランドへの投資強化や販売チャネルの最適化を推進し、マレーシアやシンガポールなど展開国における収益性向上を図ります。また、サステナビリティを経営の中心に据えることで、持続可能な事業基盤の構築を図ります。

これらの取り組みにより、2025年度の売上収益は2兆9,700億円、事業利益^{※2}は2,870億円、営業利益は2,620億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,775億円（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益^{※3}は1,775億円）を見込んでいます。

なお、当社はこれまでに、日本・欧州・オセアニア・東南アジアでの4RHQ^{※4}体制を基盤としてきましたが、2025年4月1日からオセアニアと東南アジアのRHQを統合し3RHQ体制へ変更します。オセアニアと東南アジア・南アジアでの酒類・飲料事業の統合を通じてマルチビバレッジ戦略を強化し、東アジアでの酒類事業は、日本の事業を担うアサヒグループジャパン株式会社の強固なブランド、開発力、サプライチェーンなどを活かすことで、これまで以上に競争優位性を高めていきます。

※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 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。

※3 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益とは、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す。

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

■アサヒグループの第102期（2025年度）業績予想

