

The Asahi logo is written in a bold, blue, sans-serif font. The letters are slightly italicized and have a clean, modern appearance. The background of the entire page is a vibrant, abstract digital graphic composed of overlapping, semi-transparent rectangular planes in various colors including blue, green, yellow, orange, and red. These planes are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some planes appearing to recede into the distance while others are in the foreground. Small, bright white dots are scattered throughout the composition, adding to the futuristic and dynamic feel of the background.

Asahi

アサヒグループホールディングス株式会社

統合報告書 2014

Innovation and Diversification

編集方針

『統合報告書2014』発行にあたって

アサヒグループでは、本年度から従来の「アニュアルレポート」と「CSRコミュニケーションレポート」を1冊に融合した「統合報告書」を発行することにいたしました。『統合報告書2014』は、国際統合報告評議会(IIRC)が公表する「国際統合報告フレームワーク」を参考にし、財務情報と非財務情報をまとめた総合的コミュニケーションツールとして編集しています。

株主や投資家をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社の「中長期的な企業価値創造」についてより深くご理解いただけるように努めていますので、ご一読いただければ幸いです。

2014年



アニュアルレポート



CSRコミュニケーションレポート

2015年



統合報告書

※尚、CSR、環境関連の詳細データなどにつきましては、WEBサイトのアドレスなどを巻末にまとめていますのでご参照願います。

対象期間

2014年1月1日～2014年12月31日

※一部対象期間外の情報も掲載しています。

対象範囲

アサヒグループホールディングス株式会社及びグループ会社

将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づいて当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。業績に影響をおよぼすリスクや不確定要素のなかには、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、消費動向、市場競争、為替レート、税またはその他の制度などが含まれます。

CONTENTS

- 2 経営理念と長期ビジョン
- 4 挑戦と成長の歴史 –アサヒグループ125年のあゆみ–
- 6 アサヒグループを支えるマネジメント
- 8 企業価値創造プロセス(概念図)
- 10 トップメッセージ
 - 1. 事業ポートフォリオの強みと外部環境
 - 2. 経営戦略とリスクへの対応
 - 3. 『中期経営計画2015』の進捗(2014年実績と2015年計画)
 - 4. 企業価値向上に向けた今後の課題

企業価値創造プロセス

- 価値創造の代表事例
- 18 『アサヒスーパードライ』のブランド力に磨きをかける
- 価値創造の基本方針・取組み
- 20 研究・開発
- 22 調達
- 24 生産・物流
- 26 マーケティング・販売

財務セクション

- 28 11ヵ年財務サマリー
- 30 財務・非財務ハイライト(5ヵ年)
- 32 CFOメッセージ

事業別概況

- 34 Asahi Group at a Glance
- 36 酒類事業
- 38 飲料事業
- 40 食品事業
- 42 国際事業

アサヒグループのCSR

- 44 アサヒグループのCSR活動の考え方/CSR推進体制
- 46 人的資本の高度化に向けて
- 50 アサヒグループ 東北復興の取組み
- 51 海外における取組み

グループマネジメント

- 52 コーポレート・ガバナンス
- 59 リスクマネジメント/コンプライアンス

-
- 60 会社概要/株式の状況
 - 61 各種ツールの紹介



経営理念を起点として全てのステークホルダーの満足を追求します

アサヒグループは、純粹持株会社であるアサヒグループホールディングス(株)のもと、グループ共通の経営理念に基づいて、「酒類」「飲料」「食品」及び同分野の「国際」事業を展開しています。また、企業活動を展開する上で不可欠な「持続可能な社会」の実現に向けて3つの活動領域とその重点テーマを定め、事業を通じて社会的課題の解決に取り組んでいます。

さらに、2013年に発表した『長期ビジョン2020』では、全ての経営戦略の判断基準を明確にするため、グループ全体のありたい姿とステークホルダーに対するビジョンを定め、財務的な価値だけにとどまらず「広義の企業価値」の向上により、全てのステークホルダーの満足を追求しています。



[長期ビジョン2020]

『食の感動(おいしさ・喜び・新しさ)』を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す

〈ステークホルダーに対するビジョン〉

- **顧 客** 国内で培った「強み」を基に新たな価値創造を続け、日本をはじめとしてグローバルでもエリアNo.1の顧客満足を獲得する。
- **取引先** 取引先や提携先とも新たな価値創造を通じて、ともに成長できる関係を構築する。
- **社 会** 事業を通じて健全な食文化の発展など社会的課題の解決に貢献する。
- **社 員** 社員が自身の成長と会社の成長を実感し、生き活きと働ける環境を構築する。
- **株 主** 持続的な利益創出と株主還元により企業価値(株式価値)の向上を図る。

[解決すべき社会的課題領域]

● 食と健康

すべての人々の心身の健康

- ・アルコール関連問題への対応
- ・「食の安全・安心」への貢献
- ・健全な食文化・酒文化の伝承

● 環 境

自然の恵みを明日へ

- ・低炭素社会の構築への貢献
- ・循環型社会の構築への貢献
- ・生物多様性の保全への貢献

● 人と社会

笑顔と感動をすべての人々に

- ・人間性の尊重
- ・安全で豊かな社会の実現への貢献
- ・持続可能な水資源への貢献

[事業ドメイン(売上高構成比)]

国際事業

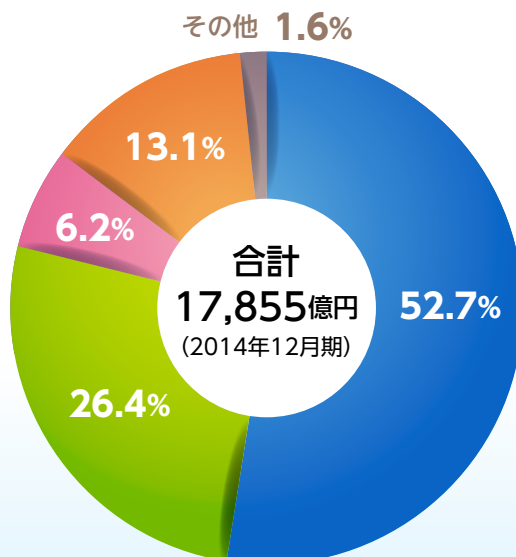
オセアニア、東南アジア、中国などを主な市場として、酒類・飲料の製造・販売を中心に展開

食品事業

タブレット菓子、ベビーフード、フリーズドライなど、カテゴリートップクラスのブランド・事業を中心に展開

飲料事業

『三ツ矢サイダー』、『ワンダ』、『十六茶』、『カルピス』など、歴史ある主力ブランドを中心とした総合飲料事業



酒類事業

『アサヒスーパードライ』を旗艦ブランドとしたビール類に加えて、ニッカウキスキー(株)を中心とした洋酒、焼酎、ワイン、低アルコール飲料などの製造・販売を行う総合酒類事業

歴史に培われた“イノベーションに挑戦する企業風土”

アサヒグループは創業以来、本格的国産ビールの開発に始まり、日本初の缶ビールの発売やウイスキー、飲料ブランドの拡充など挑戦の歴史を積み上げてきました。また1987年、当社の市場シェアを飛躍的に高めた『アサヒ

スーパードライ』の発売以降も、チャレンジャーとして研究開発から販売に至るまで様々なイノベーションに取り組んできました。さらに1990年代後半からは、国内ビールマーケットが成熟するなか、海外展開を含むM&Aの推進など

創業と「アサヒビール」の誕生

1889年

大阪麦酒会社創業

本格的な国産ビールの開発を目指し創業



1892年

「アサヒビール」の発売

日本人による本格的な国産ビールを販売開始



1900年

日本初の瓶入り生ビールを発売

1900年

パリ万国博覧会で最優等金牌受賞

国内外の品評会において多数の入選・受賞を果たす

1907年

「三ツ矢」印の「平野シャンペンサイダー」(現「三ツ矢サイダー」)を発売



1930年

純粋ビール酵母製剤「エビオス錠」を発売

朝日麦酒の誕生

1949年

朝日麦酒(株)の誕生

過度経済力集中排除法による2社分割により、朝日麦酒(株)が誕生。



1951年

新たな飲料ブランドの販売契約の締結

ゼネラル・フーズ社と「バヤリース オレンジ」、ウキルキンソン社と「ウキルキンソン タンサン」の日本における販売契約を締結



1954年

ニッカウキスキー(株)に60%出資

1958年

国内初の缶ビール「アサヒビール」を発売

スチール缶に続き、1971年にはアルミ缶の商品展開を開始

改革の始動

1982年

三ツ矢フーズ(株)(現アサヒ飲料(株))を設立

1982年

ドイツのビール会社レーベンプロイ社との提携契約の締結

1983年より日本初の外国ビールのライセンス生産として生産開始



1983年

「ウキルキンソン タンサン」の商標権取得

1985年

CI導入宣言

ブランド力の強化に向けた価値観や行動の統一を目指し、CI導入を宣言



1987年

「アサヒスーパードライ」発売

日本初の辛口ビールの発売により、ビール業界に革命を起こす



1987年

英国のビール会社バス社と輸入販売などの提携契約を締結

1989年 創業100周年

社名を「アサヒビール株式会社」に変更



により事業ポートフォリオを拡大しています。こうした歴史から培われたものは、“イノベーションに挑戦する企業風土”であり、今後も新たな成長基盤の確立に向けて挑戦を続けていきます。

ビール市場の制覇

1992年

アサヒビール食品(株)(現アサヒフード&ヘルスケア(株))を設立

1994年

中国市場への参入

杭州西湖啤酒朝日(股份)有限公司への出資、北京啤酒朝日有限公司と煙台啤酒朝日有限公司の経営権の取得

1996年

英国への「アサヒスーパードライ」の輸出版売を開始

1997年

中国の青島啤酒股份有限公司他と合併で深圳青島啤酒朝日有限公司設立



1998年

トップシェアを獲得
「アサヒスーパードライ」が大躍進し、ビール市場でトップシェアを獲得※

グループ経営の進展

2001年

ニッカウヰスキー(株)の完全子会社化

2001年

ビール・発泡酒市場でトップシェアを獲得※

2002年

協和醸酵工業(株)と旭化成(株)の酒類事業を譲受

2004年

中国大手食品会社康師傅控股有限公司との合併飲料会社を設立



2005年

「(株)エルビー・埼玉」
「(株)エルビー・名古屋」の株式取得

2006年

ベビーフード国内最大手の和光堂(株)の株式を取得

2007年

カゴメ(株)との業務・資本提携を締結

2008年

フリーズドライ食品大手天野実業(株)の株式を取得

新たな成長基盤の確立に向けて

2009年

中国第2位のビール会社青島啤酒股份有限公司に出資

2009年

オセアニア市場への本格参入

2009年の豪州第2位の飲料会社シュウェップス・オーストラリア社を買収



2011年

純粋持株会社アサヒグループホールディングス(株)へ移行

2011年

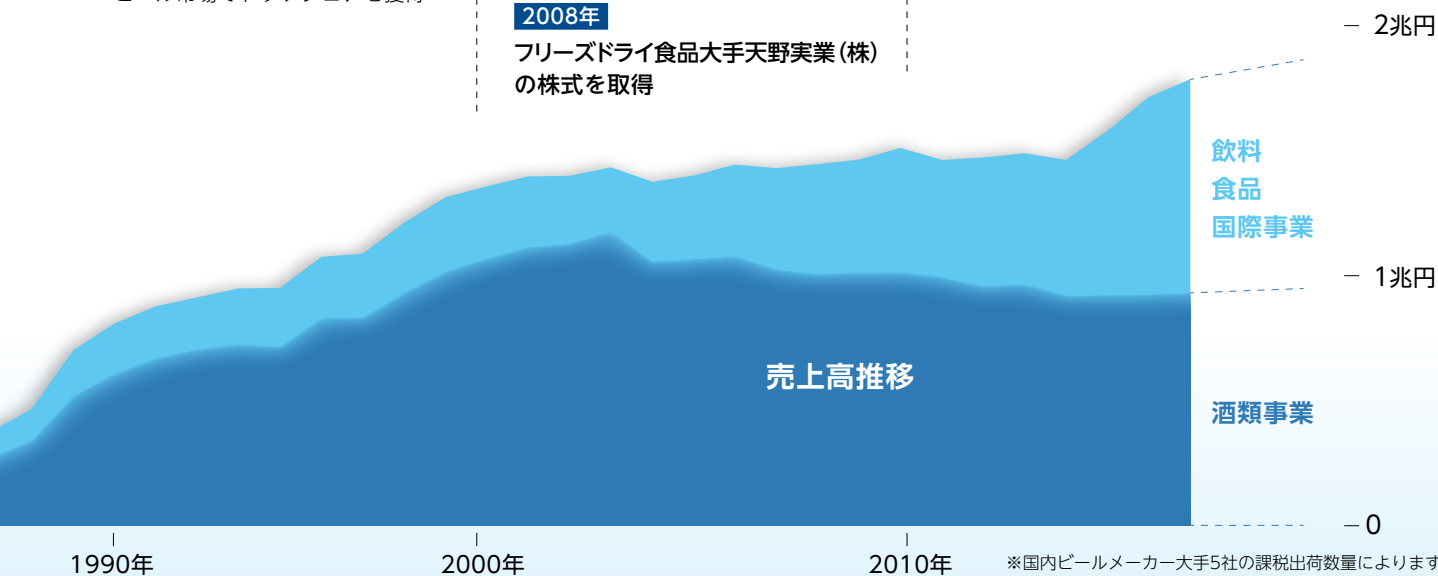
東南アジア飲料市場への本格参入

2011年のPermanis Sdn. Bhdの買収や2012年のインドネシア食品最大手PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbkとの清涼飲料の合併会社の成立など、積極的な成長投資による事業基盤の拡大



2012年

カルピス(株)の株式取得





奥田 好秀

池田 史郎

泉谷 直木

川面 克行

高橋 勝俊

小路 明善

取締役

泉谷 直木

代表取締役社長兼CEO

1972年4月 当社入社
 2000年3月 執行役員
 2003年3月 取締役
 2004年3月 常務取締役
 2009年3月 専務取締役
 2010年3月 代表取締役社長
 2014年3月 代表取締役社長兼CEO

(現任)

川面 克行

代表取締役副社長

1975年4月 当社入社
 2005年3月 執行役員
 2009年3月 常務執行役員
 2010年3月 常務取締役兼常務執行役員
 2013年3月 専務取締役兼専務執行役員
 2014年3月 代表取締役副社長

(現任)

池田 史郎

常務取締役兼常務執行役員

1980年4月 当社入社
 2009年3月 執行役員
 2011年7月 アサヒビール(株)取締役兼執行役員
 2012年3月 取締役兼執行役員
 2014年3月 常務取締役兼常務執行役員

(現任)

高橋 勝俊

常務取締役兼常務執行役員

1977年4月 吉田工業(株)(現 YKK(株))入社
 1991年5月 当社入社
 2005年10月 (株)アサヒビールエンジニアリング
 (現 アサヒグループエンジニアリング(株))
 代表取締役社長
 2008年3月 執行役員
 2013年3月 取締役兼執行役員
 2015年3月 常務取締役兼常務執行役員

(現任)

奥田 好秀

常務取締役兼常務執行役員(CFO)

1978年4月 小西六写真工業(株)
 (現 コニカミノルタ(株))入社
 1988年9月 当社入社
 2010年3月 執行役員
 2013年3月 取締役兼執行役員
 2015年3月 常務取締役兼常務執行役員(CFO)

(現任)

小路 明善

取締役

1975年4月 当社入社
 2001年9月 執行役員
 2003年3月 アサヒ飲料(株)常務取締役
 2006年3月 同社専務取締役
 2007年3月 常務取締役兼常務執行役員
 2011年7月 取締役

(現任)



坂東 真理子
社外取締役

2004年4月 昭和女子大学女性文化研究所所長
(現任)
2007年4月 昭和女子大学学長
(現任)
2008年3月 当社社外取締役
(現任)
2014年4月 学校法人昭和女子大学理事長
(現任)



田中 直毅
社外取締役

2007年4月 国際公共政策研究センター理事長
(現任)
2009年3月 当社社外取締役
(現任)



伊藤 一郎
社外取締役

1966年4月 現 旭化成(株)入社
2006年4月 同社取締役兼副社長執行役員
2010年4月 同社代表取締役会長
2011年3月 当社社外取締役
(現任)
2014年6月 旭化成(株)取締役会長
(現任)

監査役



殿塚 宜弘
常勤監査役

1975年4月 当社入社
2005年10月 (株)エルピー(東京)代表取締役社長
2010年3月 当社取締役兼執行役員
2012年3月 当社常勤監査役(現任)



武藤 章
常勤監査役

1980年4月 現 日産自動車販売株式会社入社
1988年12月 当社入社
2010年9月 当社理事兼和光堂(株)執行役員
2014年3月 当社理事兼アサヒフードアンドヘルスケア(株)
取締役兼執行役員
2015年3月 当社常勤監査役(現任)



石崎 忠司
社外監査役

1982年4月 中央大学教授
2000年4月 中央大学企業研究所長
2005年4月 当社社外監査役(現任)
2010年4月 東京富士大学大学院客員教授(現任)
2012年4月 松蔭大学教授(現任)



斎藤 勝利
社外監査役

2011年5月 社団法人日本経済団体連合会
(現 一般社団法人日本経済団体連合会)
副会長(現任)
2011年6月 第一生命保険株式会社
代表取締役会長(現任)
2014年3月 当社社外監査役(現任)



早稲田 祐美子
社外監査役

1985年4月 最高裁判所司法研修所終了・弁護士登録
現 森・濱田松本法律事務所入所
2013年4月 東京六本木法律特許事務所入所
2014年1月 同事務所パートナー(現任)
2015年3月 当社社外監査役(現任)

常務執行役員 執行役員

杉浦 康誉

大竹 康之

濱田 賢司

北川 亮一

齋藤 直樹

福田 行孝

“イノベーションに挑戦する企業風土”を土台として、 持続的な企業価値の向上を目指します

アサヒグループは、『長期ビジョン2020』やその実行計画である『中期経営計画2015』を通じて、全てのステークホルダーの満足を追求するため、より企業価値の向上に重点を置いた経営を推進しています。

「企業価値」の定義としては、従来からその財務的価値と

社会的価値の両面から捉えて取り組みを強化してきました。さらに、今回の統合報告書の作成に合わせて、IIRC(国際統合報告評議会)が提唱する6つの資本の総和を「広義の企業価値」として捉え、資本ごとの成果の例示を含めてより具体化しています。

持続的な企業

広義の企業価値

(6つの資本の総和)

財務資本

製造資本

知的資本

人的資本

社会・関係資本

自然資本

コスト競争力

主に製造、知的、人的資本を活かした、SCM全般における業界トップレベルの生産性

ブランド力

『スーパードライ』や『三ツ矢サイダー』などの強いブランド資産、食の安全・安心を担保するコーポレートブランド

人材力

“イノベーションに挑戦する企業風土”を担う人材、組織、スキル、社員満足度

社会共創力

持続可能な社会を目指した取り組み、コミュニケーション、全てのステークホルダーとの良好な関係構築

さらに強化すべき「強み」



研究・開発

→ P.20



調達

→ P.22

“イノベーションに

資本の中でも、これまで培ってきた「強み」である「コスト競争力」、「ブランド力」、「人材力」、「社会共創力」などに磨きをかけていくことが、企業価値の向上には不可欠となります。また、実際に企業価値を創造していくのは、創業以来培って

きた“イノベーションに挑戦する企業風土”を土台とした研究開発から販売に至るまでのバリューチェーンとなります。こうしたビジネスモデルを通じて全ての資本の高度化を図っていくことにより、持続的な企業価値の向上を目指します。

価値の向上



マーケティング・販売
→ P.26



生産・物流
→ P.24

挑戦する企業風土”

広義の企業価値

(資本高度化の成果)

財務資本

- ROEとEPSの持続的成長
- 成長投資に向けたキャッシュ・フローの創出

製造資本

- 業界トップレベルの生産性の向上
- 最高の品質を担保するプラットフォームの拡大

知的資本

- 顧客満足を起点としたブランド力の向上
- 研究開発・品質管理技術の高度化

人的資本

- 企業風土を担う人材、モチベーションの向上
- 経営・グローバル人材、ダイバーシティの推進

社会・関係資本

- 地域社会や取引先との「共創」の拡大
- 国内外の事業ネットワークの強化

自然資本

- CO₂排出など環境負荷の低減
- 循環型社会の構築、生物多様性の保全

“イノベーションに挑戦する企業風土”を土台として 「広義の企業価値」を高め、 全てのステークホルダーの満足を追求していきます

アサヒグループは、『長期ビジョン2020』とその実行計画である『中期経営計画2015』において「企業価値の向上」を目指した取組みを推進しています。進捗としては、「強み」に集中したイノベーションとシナジーの創出に加えて最適な資本政策の実行により、ROEとEPSの着実な向上につなげています。

今後も引き続き、さらなる株主価値の向上を図るとともに、「強み」を活かしたビジネスモデル全般の進化により、「広義の企業価値」の向上を目指していく方針です。当社は、今回初めて「統合報告書」を作成いたしましたので、ここで改めて中長期的な企業価値の向上に向けた私の考え方を、前頁の「企業価値創造プロセス」も踏まえながらご説明していきます。

代表取締役社長兼CEO
泉谷 直木

ご説明項目

1. 事業ポートフォリオの強みと外部環境
2. 経営戦略とリスクへの対応
3. 『中期経営計画2015』の進捗
(2014年実績と2015年計画)
4. 企業価値向上に向けた今後の課題

1. 事業ポートフォリオの強みと外部環境

事業ポートフォリオの「強み」を活かし、国内外の成長機会を捉えていきます

■ 事業ポートフォリオの「強み」

アサヒグループは、最大の事業ドメインである国内酒類事業において、ビール類の市場シェアはトップであり、特に『アサヒスーパードライ』を旗艦ブランドとしたビールのシェアでは50%*を超えています。また飲料事業においても、透明炭酸飲料トップシェアの『三ツ矢サイダー』や缶コーヒーの『ワnda』といった主力ブランドに加えて、乳性飲料トップシェアの『カルピス』なども取得し、トータルの市場シェアは第3位にまで上昇しています。さらに、ビール酵母を活用し

た健康機能食品に加えて、タブレット菓子やベビーフード、フリーズドライなど、食品事業でもカテゴリートップクラスのブランドや事業を有しています。

また国際事業においては、オセアニアやマレーシアにおける第2位の飲料会社を傘下に持ち、中国では、シェアトップの飲料会社、第2位のビール会社がそれぞれ持分法適用会社であるなど、グローバルでも有力なネットワークを築きつつあります。

■ 外部環境

こうした事業ポートフォリオの「強み」を持つ一方で、グループ最大の売上高を占める国内ビール類市場は、少子高齢化やアルコール消費の多様化などにより1994年をピークに減少しています。また、国際事業の売上高構成比が13%程度にとどまるなか、ビール、飲料業界におけるグローバルな寡占化が進むなど、外部環境は厳しさを増しています。

但し、日本の金額ベースの市場規模は、ビール類ではアメリカ、中国に次ぐ第3位、飲料では第2位と推定され、依然として巨大な市場であることは間違いありません。また、日本経済は20年近く続いたデフレからの脱却の兆しが見えてきており、高付加価値商品の需要が拡大するなど消費の多様化、多価

値化が進んでいます。さらに、インバウンド需要の拡大や、健康志向の高まりを受けて健康機能を訴求した酒類・飲料カテゴリーが成長するなど、成熟市場にあってもイノベーションによる多様な成長機会が広がっているものと認識しています。

また、グローバルでは新興国を中心に酒類・飲料市場は成長しており、それぞれの経済発展に応じて消費の多様化が進むなど、日本同様に当社の「強み」を活かす機会は拡大していると言えます。さらに、グローバル大手企業による寡占化が進行する一方で、今後はさらなる再編を含めて当社の進出機会も拡大する可能性があると考えています。引き続き、国内外の多様な成長機会を捉えていくことで長期安定的な成長戦略を推進していきたいと考えています。

事業ポートフォリオにおける主なSWOT

●：国内 ●：海外

Strengths (強み)

- 国内ビール類の市場シェアNo.1
(ビールだけの市場シェアは50%超)
- 国内飲料の市場シェア第3位
- カテゴリートップクラスの食品ブランド・事業を保有
- オセアニア、東南アジア、中国での有力ネットワーク

Weaknesses (弱み)

- 少子高齢化などによる酒類・飲料市場の成熟化
- デフレ環境下で続いた厳しい競争環境
- 国際事業の売上高構成比が13%程度
- グローバル大手企業による寡占化の進行

Opportunities (機会)

- 景気回復、デフレ脱却による消費の多価値化
- 健康機能性カテゴリーなど高付加価値化の進展
- 東京オリンピック開催や「和食」の無形文化遺産登録
- 新興国を中心とした酒類・飲料市場の成長
- グローバル再編などによる進出機会の拡大

Threats (脅威)

- 景気低迷などによる想定以上の市場縮小
- 各種税制改正による競争環境の悪化
- 進出地域(オセアニア、東南アジア、中国)の景気減速
- グローバル大手企業の攻勢などによる競争激化

*ビールのシェアは、国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量に基づく

2. 経営戦略とリスクへの対応

『中期経営計画2015』の達成を通じて、リスクを踏まえた成長戦略を推進します

■『中期経営計画2015』の基本方針

当社は現在、『長期ビジョン2020』の実行計画である『中期経営計画2015』において、“バリュー&ネットワーク経営”を掲げて「企業価値の向上」に取り組んでいます。国内においては、市場が成熟しているからこそ、これまで培ってきた「ブランド力」や「コスト競争力」などの「強み」に集中し、「強み」を活かしたイノベーションやシナジーの創出により収益性を高めています。また、その「強み」を国内外の既存ネットワークに拡大展開するとともに、ネットワークの一層の拡大を目指してM&Aを含む成長投資を強化しています。

さらに、従来の中期経営計画では、売上高や営業利益などP/L中心の目標を設定してきましたが、『中期経営計画2015』では、KPI(重要業績評価指標)にROE(自己資本利

益率)とEPS(1株当たり当期純利益)の向上を掲げています。これは外部環境の変化や資本市場との対話を受けて、売上や利益の成長を最優先としつつも、株主還元の充実など資本効率を高めていくといった、より「企業価値の向上」に重点を置いた計画に転換したものです。

さらに、ROEについては単に目標を掲げるだけでなく、その構成要素を「売上高利益率」、「総資産回転率」、「財務レバレッジ」に分解したうえで、ホールディングス社と事業会社それぞれの課題を明確にすることにより、グループ全体で目標達成に向けたベクトルを合わせています。

■ キャッシュフロー配分と成長投資

『中期経営計画2015』では、ROEとEPSの持続的な向上につなげるため、創出されるフリーキャッシュフローは、M&Aなどの成長投資を最優先として活用していきます。そのうえで、自己株式取得を含む総還元性向では50%以上を目処として株主に配分することとしています。

また成長投資については、大型の資金需要が発生した場合には、フリーキャッシュフローに加えて、D/Eレシオで1倍

程度までは許容し金融債務を活用していく方針です。但し、M&Aについては、高いバリュエーションでの買収は企業価値に対するリスクとなります。あくまでも、当社の「強み」を活かしたシナジーの創出などにより、中長期的に価値が高められることを前提としたうえで、財務指標に基づいた適正な価格での投資に努めていきます。

■ リスクとその対応

こうした経営戦略を遂行していくうえでのリスクとしては、国内においては、景気低迷や各種の税制改正などによる想定以上の市場の縮小、競争環境の悪化などがあげられます。また、海外においては、オセアニア、東南アジア、中国など事業を展開している地域の景気減速に加えて、グローバル大手企業の攻勢による競争激化なども想定しておく必要があります。

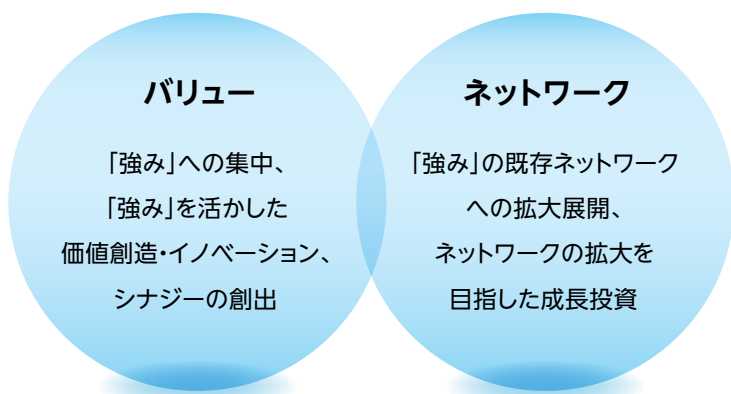
そうしたリスクが顕在化した際には、もちろん一定の影響を受けることとなりますが、当社は、これまでも市場の縮小やデフレによる価格競争などに対して、「ブランド力」の強化や計画を上回る収益構造改革により、14期連続で最高益を更新してきた実績があります。また、2020年の東京オリ

ンピックの開催や「和食」がユネスコの無形文化遺産に登録されるなど、日本の食文化における「強み」の展開やインバウンド需要の獲得で成長チャンスは拡大するものと見ています。

引き続き、こうしたチャンスを活かしていくとともに、「ブランド力」やバリューチェーン全般にわたる「コスト競争力」など、アサヒグループならではの「強み」に磨きをかけていくことが、持続的成長を果たしていくうえでの最大のリスク対策だと考えています。

『中期経営計画2015』の概要

● 『バリュー&ネットワーク経営』による長期安定成長の実現



● 利益成長と資本効率の向上により「企業価値の向上」を図る

重要業績評価指標 (KPI)

	2012年実績	2015年目標	のれん等償却前
ROE(自己資本利益率)	8.4%	10%を目処	12%を目処
EPS(1株当たり当期純利益)	123円	年平均成長率10%以上	-

<KPIsの前提ガイドライン>

	2012年実績	2015年目標	のれん等償却前
売上高	15,791億円	年平均成長率 3%以上	-
EBITDA*	1,710億円	年平均成長率 6%以上	-
当期純利益	572億円	年平均成長率 7%以上	-
営業利益率	6.9%	8%以上	9%以上
配当性向	22.8%	30%を目処	-
総還元性向	22.8%	50%以上	40%以上

*EBITDA=営業利益(のれん等償却前)+減価償却費

ROE向上に向けた取組み

	ホールディングス社	各事業会社
売上高利益率 (純利益/売上高)	<ul style="list-style-type: none"> 国内外のネットワーク拡大など事業投資による収益基盤の拡大 グループ横断的なSCM全般の効率化による間接固定費の圧縮 	<ul style="list-style-type: none"> 『バリュー&ネットワーク経営』に基づく強いブランドの強化・育成による成長とミックスの向上 『強み』を活かした収益構造改革の推進による収益性の向上
総資産回転率 (売上高/総資産)	<ul style="list-style-type: none"> グループ事業ポートフォリオの「選択と集中」 保有資産の最適化による資産効率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資含む資産効率を重視した事業戦略の遂行 各事業の運転資本の圧縮、適正化
財務レバレッジ (総資産/株主資本)	<ul style="list-style-type: none"> 財務健全性の維持を前提として、金融債務を活用した成長投資の推進 現状の自己資本を毀損しないレベルでの株主還元の実現 	-

3. 『中期経営計画2015』の進捗（2014年実績と2015年計画）

■ 2014年の振り返り

計画を上回る業績と最適な資本政策によりROEとEPSが着実に向上

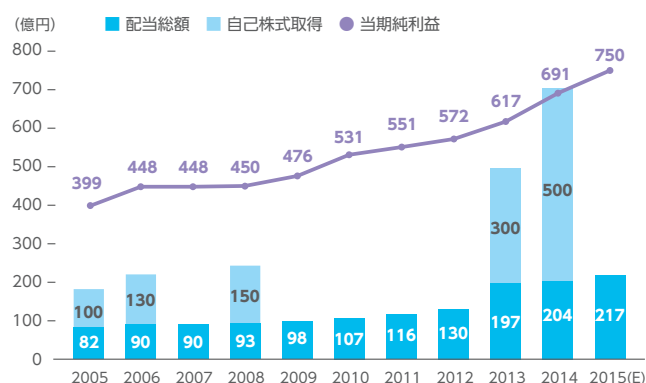
『中期経営計画2015』の2年目である2014年は、計画を上回る増収増益を達成することができました。これは、消費税の増税や最盛期の天候不順など厳しい事業環境のなかでも、国内3事業における強いブランドに集中したミックスの向上に加えて、グループシナジーの拡大など収益構造改革の成果が表れたことによるものです。

また国際事業でも、計画未達が続き課題を残していたオセアニア事業において、市場環境の変化に伴う成長カテゴリーへのシフトや統合シナジーの創出などで成果をあげています。さらに、M&A効果も含めて東南アジアや中国での成長基盤を強化したことにより、計画を上回る増収増益を果たしています。

資本政策については、急速な株価の上昇によりユーロ円CBの株式転換が進みましたが、残存するCBの前倒し償還や500億円の自己株式の取得により、中期経営計画のKPIであるROE（特殊要因を除く補正ROE ※詳細はp.32参照）とEPSは目標

達成ペースで向上しています。過去2年間の総還元性向は、ガイドラインである50%を大きく上回っていますが、引き続き、こうした想定外のリスクも踏まえた最適な資本政策を実行していくことで、ROEとEPSの持続的な向上につなげていきます。

株主還元



収益構造改革の推進により「コスト競争力」が向上

『中期経営計画2015』では、グループ全体の収益構造改革で300億円以上の効率化を目標に掲げていますが、2014年までの2年間の実績は300億円を超え1年前倒しで計画を達成しています。各事業における研究開発から販売に至るバリューチェーン全般の効率化に加えて、アサヒ飲料(株)とカルピス(株)の協業やオセアニア事業の一体運営によるシナジー創出などで成果をあげています。

2015年は、為替や市況変動などによるコストアップも見込まれますが、3カ年累計で400億円の収益構造改革を実行することにより、強みである「コスト競争力」に磨きをかけていきます。さらに次期の中期経営計画も見据え、グループ会社間のシナジー拡大に向けた取組みを一層強化するなど、今後も環境変化に左右されない強固な収益基盤を構築していきます。

収益構造改革の進捗

単位:億円	中計目標	2013年-2014年 累計実績	2015年 計画	取り組み施策
酒類事業	100	116	25	・設備投資の最適化による減価償却費の低減 ・グループ調達推進による原材料費の低減
飲料事業	100	107	39	・操業度向上による生産性向上や原材料の効率化 ・SCM全般におけるカルピスとの協業シナジーの創出
食品事業	30	27	9	・最適受給体制による在庫の適正化 ・原材料を中心とした製造原価の低減
国際事業	60	56	21	・最適生産物流体制の構築や事業統合などシナジーの拡大 ・間接財などの共同調達、固定費の効率化
連結合計	300	306	94	

■ 2015年の方針

『中期経営計画2015』の目標達成と持続的成長を目指した投資を強化

2015年は『中期経営計画2015』の総仕上げとして、引き続き、各事業の「強み」に集中したイノベーションとシナジーの拡大に加えて、中長期的な成長を目指した投資を強化することにより、最も重要な「稼ぐ力」を高めていきます。そのうえで、株主還元などの資本政策を適切なタイミングで実行していくことで、ROEとEPSの持続的な向上につなげていく方針です。

酒類事業においては、現中期経営計画の期間中では営業利益率の大幅な向上は見込まずに、「ブランド力」の強化に投資する方針を掲げています。進捗としては、『アサヒスーパードライ』を中心としたブランド資産の最大化でシェアを拡大するとともに、総合酒類企業として着実に競争力を高めています。今後も、デフレ脱却のチャンスや酒税改正なども見据え、チャンスを活かしたブランド投資とミックス向上戦略を核として中長期的な「稼ぐ力」を高めていきます。

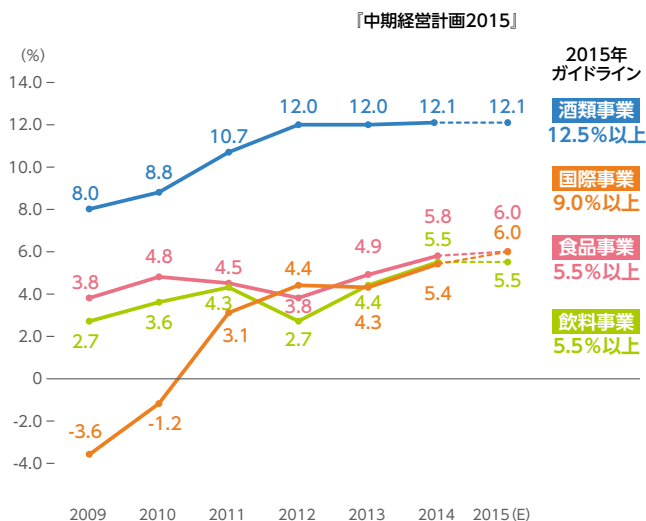
飲料事業では、主力ブランドや「特定保健用食品」ブランドの強化に加えて、グループシナジーを含む収益構造改革の進展により、営業利益率のガイドラインを1年前倒しで達成しています。今後も、「ブランド力」の強化や飲料事業一体となった「コスト競争力」の向上により、業界トップクラスの収益性を目指していきます。

食品事業でも、各社の「強み」を活かした売上拡大に加えて、変動費や固定費全般の効率化により、ガイドラインを上回る営業利益率を達成する見込みです。引き続き、強いブランドやカテゴリーに集中するとともに、飲料事業同様に食品事業一体となったシナジーの拡大にも取り組んでいきます。

国際事業については、中国やマレーシアでの業績は計画を上回るペースとなっていますが、オセアニアにおける構造改革の成果が遅れたことにより計画未達ペースとなっています。今後は、オセアニア事業の課題解決を中心に既存事業の収益性を高めていくと同時に、M&Aを含めて新たな成長基盤の拡大に向けて投資を強化していくことで、国際事業を中長期的な成長ドライバーに育成していきます。

国内3事業の収益基盤の盤石化と国際事業の成長ドライバー化を図り、「強い事業の集合体」に変えていくことでグループ全体の「稼ぐ力」を高めていきます。

事業別営業利益率の進捗



4. 企業価値向上に向けた今後の課題

「強み」を活かしたビジネスモデルの進化により、「広義の企業価値」の向上を目指します

■ 「広義の企業価値」の向上

現在取り組んでいる『中期経営計画2015』の発表とその進捗を受けて、当社の株価は2013年4月には上場来の高値を更新し、その後も日経平均株価を大きく上回るパフォーマンスで株主価値(時価総額)が向上しています。また、上位とは開きがあるものの、上場するビール会社の時価総額としてはグローバルで4位グループにまで高まっています。事業規模としては、未だグローバルな存在感は大きくありませんが、向上する時価総額や株価のバリュエーションは、さらなる成長につながる財務資本のひとつになると考えています。

さらに今後は、財務資本だけでなく、あらゆる資本の総和である「広義の企業価値」の向上により、全てのステークホルダーの満足度を追求していくことが、従来にも増して求められてくるものと思います。『中期経営計画2015』では、強みへの集中を最優先に掲げていますが、当社の資本における主な強みは、「コスト競争力」、「ブランド力」、「人材力」、「社会共創力」にあると考えます。

財務資本や製造資本という観点では、ROEや時価総額

の向上、「コスト競争力」の向上など見える形で成果をあげていますが、今後は、培ってきた強みを活かし、人的資本や社会・関係資本といった「見えない資本」もできる限り見える化し、「広義の企業価値」の向上に取り組んでいきます。

株価動向



※2012年12月末終値を100とする。日足終値ベース



■ 「見えない資本」の高度化

私が社長就任以来、最も力を入れてきたのは人材育成による「人的資本」の高度化です。成熟産業における成長エンジンであるイノベーションとグローバル化を実現するには、最終的には企業全体の「人材力」をいかに高めることができるかに帰結すると考えます。

外部環境や事業構造が変化するなか、まずは全てのバリューチェーンの現場において“イノベーションに挑戦する企業風土”を担保する人材の成長やモチベーションを高めていくことが大切です。さらに、経営人材やグローバル人材の育成、ダイバーシティの推進などが持続的な成長には不可欠であり、引き続き「人的資本」の高度化に向けて率先して取り組んでいきます。

また、「見えない資本」においては、取引先や社会との共創に加えて環境負荷低減に向けた取組みなど、「社会・関係資本」と「自然資本」の高度化が「広義の企業価値」における重要なファクターとなります。もちろん、当社の中核事業は、大麦、ホップなどの農作物や水といった自然の恵みを原材料として成り立っているため、「自然資本」の保全・高度化はビジネスモデルを維持していく上で根幹をなす領域となります。

■ 企業価値の向上を目指したエンゲージメントの促進

わが国では、安倍政権の「日本再興戦略」に基づいて、「日本版スチュワードシップ・コード」や「コーポレートガバナンス・コード」が策定されるなど、企業価値の向上を目指した建設的な対話や日本型ガバナンスの見直しが求められています。大切なことは、こうした新しい動きに対して、受け身で対応するのではなく、企業価値の向上に向けて当社ならではの経営改革に活かしていくことだと考えています。

本年は、次期中期経営計画の策定を進めていきますが、引き続き、株主資本コストを踏まえたROEの向上を基軸として、「稼ぐ力」の強化と最適な資本政策を両立した改革を進めていきます。また、次期中期経営計画に合わせてIFRS（国際財務報告基準）の導入を視野に入れて準備を進めています。IFRSにつきましても、単なる会計基準の変更ということではなく、比較可能性を高めてグローバルな基準での対話を促進していきたいと考えています。

当社はこれまでも、「食と健康」、「環境」、「人と社会」の3つの活動領域で重点テーマを定め、社会的課題の解決に向けた取組みを強化してきました。バリューチェーン全般にわたるCO₂排出量の削減やコースマーケティングの展開など、持続可能な社会を目指した取組みにより、全てのステークホルダーとの良好な関係構築に努めています。今後は、これまで培ってきた「社会共創力」にさらに磨きをかけ、より本業を通じた社会的課題の解決に取り組むことが企業価値の向上には不可欠であると考えます。

「見えない資本」の高度化については、見える化を目指したKPIの設定などが必要となりますが、例えば、環境負荷低減に向けた取組みは、強みのひとつである「コスト競争力」の向上にもつながります。今後は、それぞれの資本のバランスや関連性を踏まえ、“イノベーションに挑戦する企業風土”を土台として、ビジネスモデル全般のさらなる進化に挑戦していきます。

こうした経営改革の取組みは、資本市場との情報の非対称性を埋めていくうえで、重要な「共通言語」になっていくものと思われます。当社は、これまでの資本市場との積極的な対話とその声を反映した経営改革などにより、日本証券アナリスト協会や日本IR協議会からIR活動に対する表彰をいただいています。今後も「日本版スチュワードシップ・コード」と「コーポレートガバナンス・コード」を両輪として、建設的な対話、エンゲージメントを促進し、一層の経営改革につなげていくことで持続的な企業価値の向上を目指していきます。

引き続き、全てのステークホルダーの満足を追求し続けるアサヒグループに対しましてご支援をよろしくお願い申し上げます。

『アサヒスーパードライ』のブランド力に磨きをかける

アサヒグループは、歴史に培われた“イノベーションに挑戦する企業風土”を土台として、ビジネスモデル(バリューチェーン)のさらなる進化に挑戦しています。特に、グループ最大のブランド資産である『アサヒスーパードライ』は、バリューチェーン全般において様々なイノベーションを一丸となって取り組んだことにより、市場における確固たる地位を築き上げました。

当社の企業価値創造プロセスとして、各バリューチェーンの方針や取り組みをご説明する前に、代表事例として『アサヒスーパードライ』の開発から今日までのイノベーションをご紹介します。

開発におけるイノベーション

大規模な市場調査に基づく新コンセプト

大規模な市場調査を行った結果、当時の「重くて苦いビール」から「軽快でスッキリした味わいのビール」へニーズが変化していることを確信し、新コンセプトを「辛口・生ビール」と決定

常識破りのネーミング&パッケージ

「辛口」をストレートに表すネーミングとして「スーパードライ」を採用し、さらに「缶」需要の拡大を予想し、缶から発想を得て、メタリックシルバーのデザインでシャープな味を表現



厳選酵母と製法の確立

高い発酵力と独特の香味特性を持つ「318号酵母」による独自の発酵技術と、最適な原材料の調達、醸造方法への徹底したこだわりにより“洗練されたクリアな味、辛口”を実現

空前の設備投資の実行

爆発的なヒットにより、翌年以降は業界全体で「ドライ戦争」が勃発。その中で、味で選ばれて躍進を続け、さらなるニーズに応えるため常識では考えられない空前の設備投資を実行

品質向上へのイノベーション

フレッシュマネジメント

製造から出荷までの日数を3日台に短縮し、ビールに「鮮度」という品質基準を確立

太鼓判システム

各製造工程で品質保証したものを次工程に送るシステムにより、品質向上と出荷期間を短縮

社会的課題解決へのイノベーション

グリーン電力の活用

食品業界で初めて製造時に使用する電力(年間3,350kWh)をグリーン電力で調達

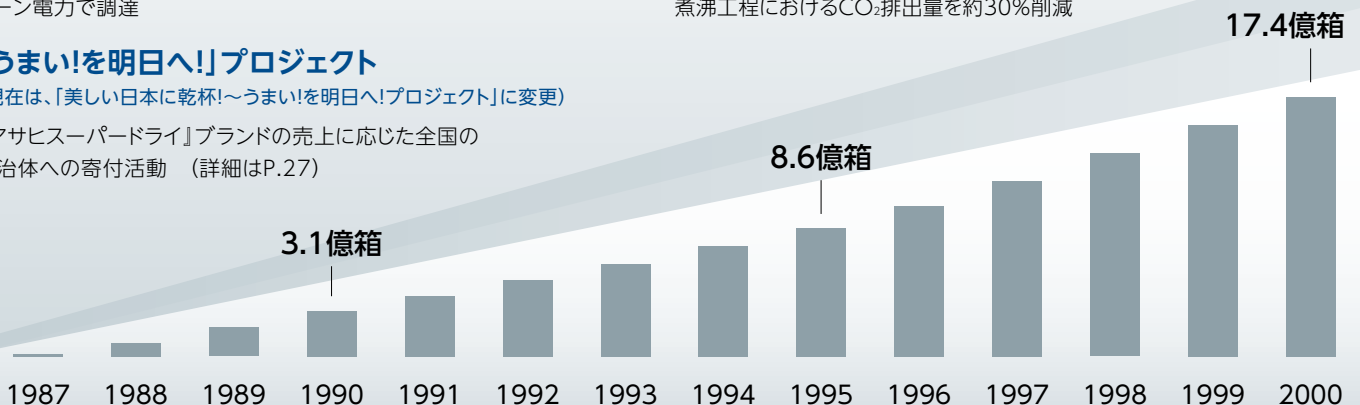
PIE煮沸方法によるCO₂排出量削減

麦汁とホップの煮沸における新技術の開発により煮沸工程におけるCO₂排出量を約30%削減

「うまい!を明日へ!」プロジェクト

(現在は、「美しい日本に乾杯!~うまい!を明日へ!プロジェクト」に変更)

『アサヒスーパードライ』ブランドの売上に応じた全国の自治体への寄付活動 (詳細はP.27)





さらなる進化へのイノベーション

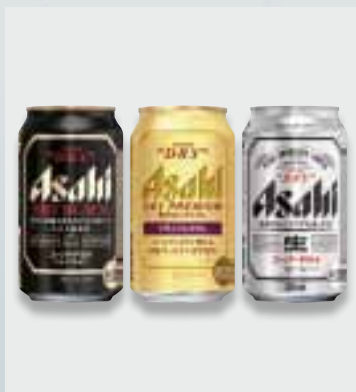
「エクストラコールド」の開発

氷点下(-2℃から0℃)で提供する「エクストラコールド」サーバーを開発し、新たな飲み方提案により新需要を拡大(詳細はP.26)



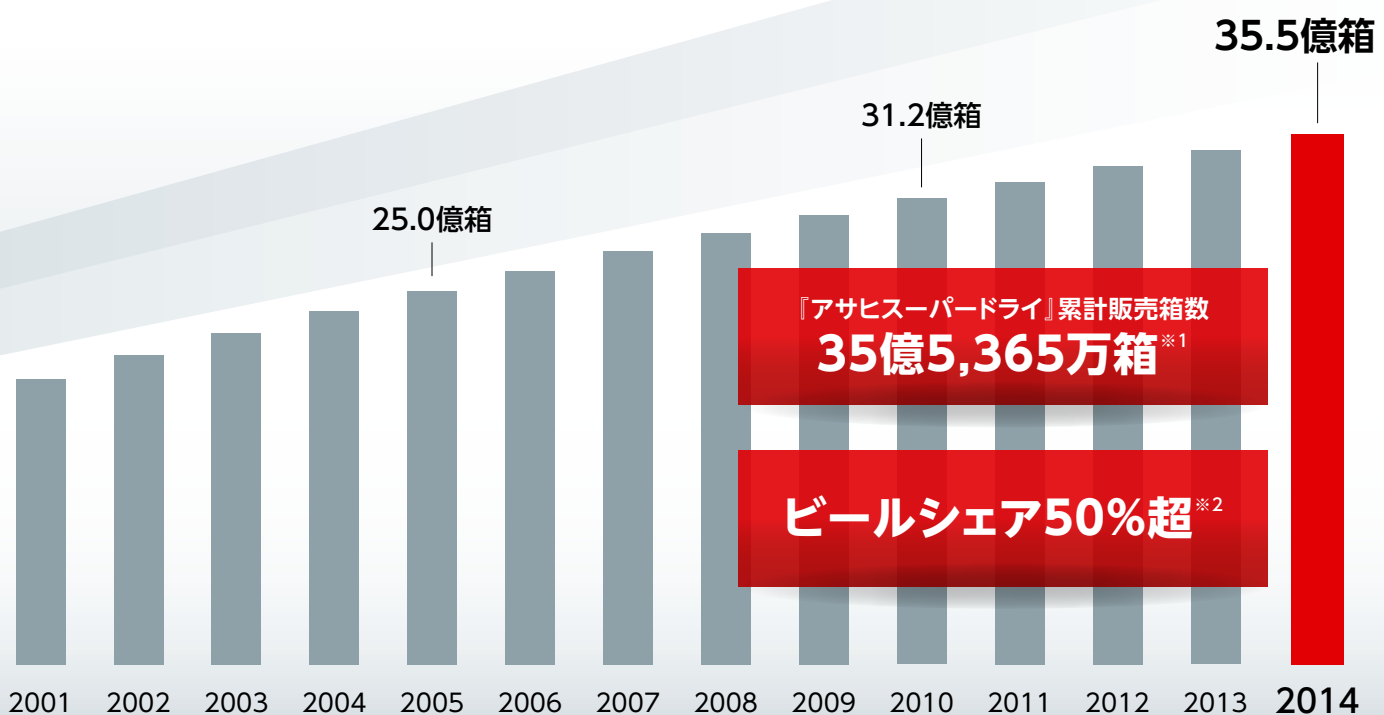
エクステンション戦略の拡大

『アサヒスーパードライ』初のエクステンションブランド『ドライブラック』、『ドライプレミアム』の展開など、ブランド資産の最大化に向けた取り組みを拡大



発売以降初となる味の進化

高度な酵母管理技術の開発により“洗練されたクリアな味”をさらに進化させ、「ワールドビアカップ2014」のInternational-Style Lager部門で金賞を獲得(詳細はP.20)



※1 ビールの1箱は大瓶換算633ml×20本換算です。

※2 ビールのシェアは、国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量に基づく。

研究・開発

価値創造の基本方針

- 技術プラットフォームを活かしたイノベーションによる新価値・新需要の創造
- 「ブランド力」の強化に向けた品質管理技術の高度化
- 研究開発技術やノウハウの拡大展開によるグループシナジーの最大化
- 環境負荷低減や社会的課題の解決に向けた技術・ノウハウの活用と情報発信の強化



アサヒグループの研究開発は、アサヒグループホールディングス(株)の本社に戦略機能を担う「研究開発部門」と実務の中心となる「研究開発センター」を設置するとともに、各事業会社の商品開発部門と連携しながらグループ全体の研究開発活動に取り組んでいます。

研究開発においては、酵母技術の革新による『アサヒスーパードライ』の開発に代表されるように、“イノベーションに挑戦する企業風土”を土台とした新価値・新需要の創造に取り組んでいます。

今後も引き続き、培ってきた技術プラットフォームを活かし、「ブランド力」の向上に資する差別性の高い技術革新や商品開発を推進していきます。また、業界トップレベルの安全性や品質を担保する管理技術の高度化に加えて、事業会社間の共創に基づくグループシナジーの最大化に努めていく方針です。

さらに、環境負荷低減に向けて、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の取得などに取り組むとともに、技術・ノウハウを活かしたアルコール関連問題の解決や生活に役立つ情報発信など、社会的課題の解決に向けた取り組みを強化していきます。

■ イノベーションによるブランドの強化・開発

酒類事業の研究開発において、2013年にビールのおいしさにとって重要な要素である酵母を高度に管理する技術「Super Screening System」を開発しました。この技術は「酵母栄養源の精密制御技術」、「保管時の温度管理技術」、「酵母優良性評価技術」の3つから構成され、これにより酵母が栄養源を最適なバランスで吸収できるようになり、高い優良性を発揮する保存環境でより優れた酵母を厳選して使用できるようになりました。この技術により『アサヒスーパードライ』は、1987年の発売以降初めて、キレと泡のきめ細かさをそれぞれ1割向上させる進化を実現し、「ワールドビアカップ2014」のInternational Style Lager部門で金賞を獲得しています。

また近年、アルコール飲料中のプリン体含有量について関心が高まってきており、プリン体ゼロの新商品開発が拡大しています。当社は、独自の分析技術に基づいて従来の約10倍の検出感度を持つ高感度分析法を開発し、昨年来の「プリン体ゼロ」の新商品開発のスピードアップにつなげています。

今後もこうした品質向上への取り組みや、グループで必要とされる最先端の分析技術の開発に積極的に取り組んでいきます。

■ 技術・ノウハウの拡大展開によるシナジー創出

研究開発においては、酒類、飲料、食品といった幅広い分野で事業を展開するなか、シナジーの拡大に向けて、「計算機支援工学」(Computer Aided Engineering, CAE)の拡大展開などに取り組んでいます。この技術により、当社にとって重要な品質項目であるビール缶の耐圧性などを、コンピューターを使って正確にシミュレーションすることに成功し、試験品の削減など環境負荷を低減しながら高品質な缶体の開発につなげています。さらにこの技術は、幅広い分野に応用可能であり、代表例としては、錠剤の形状と飲み込みやすさの関係を、感性工学とシミュレーション技術を組み合わせた「嚥下性マップ」という指標で表し、最近ではアサヒフードアンドヘルスケア社のグルコサミンや、カルピス社の健康機能性食品『しなやかケア』などに応用しています。

本技術の開発は食品業界初であり、「日本感性工学会技術研究賞」を受賞するなど高い評価をいただいています。今後も、M&Aなどによりグループ会社が拡大するなか、こうした研究開発技術やノウハウを拡大展開していくことで、グループシナジーの最大化に努めていきます。

■ 環境負荷低減に向けたバイオエタノールの研究

当社は、アルコールメーカーとして培った技術を活かし、2001年からさとうきびを活用したバイオエタノールの研究を進めています。バイオエタノールは、再生可能エネルギーのひとつであり、植物を発酵・蒸留して生産するエタノールの中で、植物が光合成の際に吸収したCO₂排出量とバイオエタノールを燃焼させた時に発生するCO₂排出量は相殺できるとの考え方から、理論上CO₂を発生



させないエネルギーと捉えることができます。一方で、バイオエタノールは食料となる植物を原料とすることが多く、バイオエタノールの生産によって食料の生産が減少してしまうという課題があります。

それに対し当社は、さとうきびによって生産される砂糖の生産量を確保しつつ、エタノールも製造できる技術を生み出してきました。農研機構九州沖縄農業研究センターと共同で、砂糖とエタノール双方の増産に向けたさとうきび品種の開発や、砂糖とエタノールの生産順序を逆転させる「逆転生産プロセス」などを開発しています。「逆転生産プロセス」は砂糖の生産性が飛躍的に高まる世界初の生産技術で、食料とエネルギーの同時増産に加えて、需要等に応じてそれぞれの生産量・比率を調節することが可能となります。引き続き、この技術を活用し国内外での実用化に向けた取り組みを強化していく方針です。

■ アルコール関連問題への取り組み

研究開発では、酒類事業者が果たすべき社会的責任として、アルコール飲料の不適切な飲用によって引き起こされるアルコール関連問題の低減に向けて、外部機関との協力のもとアルコールと健康に関する医学的研究にも継続して取り組んでいます。

具体的には、日本医科大学との共同研究において、お酒の種類、飲み方、体質など様々な条件を設定し、飲酒試験を含めた調査を行っています。実際の飲酒シーンを反映したデータに基づき、「お酒に強い・弱いとはどういうことか」、「食べながらお酒を飲むことが適正飲酒の上でなぜ良いのか」といった内容を分かりやすくWEBサイトで解説するなど、適正飲酒の推進に活用しています。また、飲酒時にはどのような食品を一緒にとると良いのかなど、食品素材についても研究を重ねています。業務・資本提携を結ぶカゴメ(株)との共同研究では、トマトの水溶性成分がアルコールの分解を促進し急激な酔いを抑えられることが分かり、多くのメディアに取り上げられています。

今後も、医学的研究の深化に加えて、こうした生活に役立つ情報を積極的に発信していくなど、アルコール関連問題の低減に向けた取り組みを強化していきます。

調 達

価値創造の基本方針

- 取引先との「共創力」や「コスト競争力」を重視した安定調達の推進
- 取引先をパートナーとする品質保証体制の確立
- グループ、グローバル調達機能の強化に向けたソーシングネットワークの拡大
- 環境負荷の低減や人権に配慮した調達の促進

アサヒグループの調達は、アサヒグループホールディングス(株)の本社にグループ全体の調達戦略を担う「調達部門」を設置し、各事業会社やグローバル拠点とも融合した最適な調達活動に取り組んでいます。

調達部門では、安全・安心な商品やサービスを提供するために、サプライヤーとの強固な信頼関係と長期的な協力関係など、「共創力」を重視した安定調達を推進しています。また、商品やサービスを最適な価格でご提供するための「コスト競争力」に資するとともに、取引先を含めた品質保証体制の確立を目指しています。さらに、国内外の事業基盤の拡大に合わせて、日本をはじめオセアニアや中国、東南アジアを中心として、グループ、グローバルなソーシングネットワークを拡大しています。

今後も、国の内外、会社の規模を問わず、公平で公正な取引の機会を提供するとともに、取引の選定にあたっては、環境や人権への配慮に加えて、コンプライアンスに対する姿勢などを総合的に評価するなど、“グループ、グローバル、グリーンを柱とした世界品質の調達”を目指していきます。

■ 原材料の安定調達と品質保証体制

当社の事業ドメインである酒類、飲料、食品事業の主原料は、農作物を中心とした自然の恵みに依存しています。そのため、気候変動に伴う収穫高の増減及び需給変化に伴う市況価格の変動の影響を直接受けることから、安心・安全な商品を最適な価格で安定的に提供できるよう、安定調達を最優先とした調達活動を推進しています。

具体的には、ビール類の主原料である麦芽やホップについては、調達先を北米、欧州などに地域を分散した調達を実施するとともに長期契約を採用するなど、多様な調達手段を組み合わせることで必要量の確保及び市況価格の影響の低減に努めています。

また各事業会社は、「グループ品質方針」、「グループ品質保証要求事項」に基づき、共通の考え方で品質保証体制を構築しています。さらに取引先である各サプライヤーは、同じ商品を製造するパートナーであるとの認識のもと、サプライヤーに対しても同様の方針や要求事項の共有、浸透を図っています。特に、異物混入防止などフードディフェンスについては、「社告、回収につながる重大事故ゼロ」を目指し、全サプライヤーとの「QA(品質保証)会議」を定期的で開催するなど、取引先をパートナーとする品質保証体制の確立に努めています。

■ グループ調達における協働

当社は、グローバルな事業基盤の拡大に合わせ、調達活動におけるソーシングネットワークの拡大を図っています。現在は、日本、オセアニア、東南アジアをリージョナル単位としたシナジープログラムを実行し、継続的なシナジーの創出に努めています。また、リージョナル単位での協働にとどまることなく、定期的なコミュニケーションの場として「グローバル調達会議」を開催しています。調達方法やサプライヤー情報といった基礎情報に加え、各エリアでのベストプラクティスを共有するなど、安心・安全な商品・サービスを最適な価格でご提供するための協働を推進しています。

今後も、コストだけでなく、品質や安定調達、市況変動などのリスクマネジメント、及び新技術や環境配慮に至るまで、継続的なコミュニケーションサイクルを確立することにより、“グループ、グローバル、グリーンを柱とした世界品質の調達”を推進していきます。



■ サプライヤーとの共創による環境負荷の低減

当社は、「環境基本方針」に定める基本理念及び行動指針をサプライヤーと共有し、「廃棄物の削減と資源のリサイクルの推進、省資源、省エネルギー」、「CO₂、フロンなど地球環境に負荷を与える物質の削減」、「環境に配慮した商品開発、技術開発、資材調達」に基づく取り組みを推進しています。

具体的には、酒類、飲料事業における主要包装資材である瓶、缶、PET容器、段ボール、マルチカートン及びラベルなどの軽量化に加えて、リサイクル可能な環境にやさしい素材の採用を推進しています。また、ビール類の缶

蓋の小口径化(204口径)に加えて、軽量リターナブル瓶の投入など、環境負荷低減につながる取り組みを強化しています。

■ 労働環境における人権配慮

グループの事業領域の拡大に合わせ、先進国だけでなく発展途上国等、生産活動とも深く関連づいた調達品目及び調達先が拡大しています。このような事業領域と事業地域が拡大するなか、よりグローバルな視点での調達活動が求められています。

当社は、国連の提唱する人権・労働基準・環境・腐敗防止に関する10原則からなる「国連グローバル・コンパクト」に賛同し、2002年6月に支持を表明しました。調達活動においても調達品目の取引や生産に関わる人々、地域住民などの人権尊重を果たすべく、児童労働や強制労働の排除をはじめとする取り組みを推進しています。

具体的には、グループ各社と協働で実施している、サプライヤーへのアンケートに基づいた取り組みがあげられます。このアンケートでは、サプライヤーの環境負荷低減に関する目標・実行計画・開示状況・社内浸透に加えて、社会的配慮に関する取り組みなどに関してヒアリングを行っています。また、サプライヤーの現状把握や課題の共有にとどまらず、協働した課題解決の取り組みについても検討を進めることで、人権尊重に向けた取り組みを強化しています。

現在、CSR調達に関する新たなグループ方針及びガイドラインの策定に取り組んでいますが、調達活動全般における環境への配慮や人権尊重など、社会的課題の解決に向けたCSR調達をさらに強化していく方針です。



生産・物流

価値創造の基本方針

- グループを横断した最適生産・物流体制の構築による「コスト競争力」の向上
- 「最高の品質」を担保する品質管理体制の強化
- 生産技術・物流ノウハウのグローバル展開
- CO₂排出量削減や廃棄物ゼロへの取り組みなど持続可能な社会への貢献



アサヒグループの生産体制は、アサヒグループホールディングス(株)の本社に戦略機能を担う「生産部門」を設置し、事業会社の生産部門やトータル35工場生産活動に取り組んでいます。また物流体制としては、同じく本社の「物流部門」のもと、事業会社の物流部門や実際の物流業務を担う「アサヒロジ社」を中心として、グループ全体の物流業務を推進しています。

当社は、これまで数々のイノベーションにより確立してきた生産技術や物流ノウハウを土台として、安全・安心な商品を安定的かつローコストで供給する取り組みを推進してきました。また、グループの全事業を横断した最適生産・物流体制の構築により、強みである「コスト競争力」のさらなる向上に努めています。

今後も、ISO、HACCP、FSSCなどの国際的品質マネジメントシステムを拡大展開するなど、経営理念で掲げる「最高の品質」を担保する取り組みを一層強化していきます。また海外においても、これまで培ってきた生産技術・物流ノウハウに加えて品質への徹底したこだわりを、それぞれの国の社会インフラに即して展開するなど、グローバル視点での最適生産・物流体制の構築にも取り組んでいきます。

さらに、生産・物流活動全般にわたり、取引先との「共創力」を活かしながら、CO₂排出量削減や廃棄物ゼロへの取り組みなど、環境負荷低減に向けた取り組みを強化していく方針です。

■ グループの垣根を越えた最適生産・物流体制の構築

当社は、生産技術や物流ノウハウを最大限に活用するため、グループの垣根を越えた生産・物流拠点の再編や効率化に取り組んでいます。具体的には、2007年から茨城のビール工場に飲料商品やRTD商品の生産・物流拠点を統合したことにより、酒類、飲料事業それぞれの「コスト競争力」を飛躍的に高めています。さらに飲料事業においては、カルピス(株)の岡山工場内でもアサヒ飲料(株)商品の製造を開始することに加えて、食品事業においても、天野実業(株)の里庄工場と和光堂(株)商品を製造するなど、各事業会社



の需要と供給のバランスを鑑みた最適な生産体制の構築を進めています。

物流部門では、酒類、飲料、食品事業全般にわたり、物流ノウハウの共有やそれぞれのインフラを活用した共同配送システムの構築に取り組んでいます。また、物流基幹システムなど情報基盤の統一を推進していくことにより、グループ全体のサプライチェーンがより強固につながるネットワークの確立を目指しています。

今後も生産・物流部門では、シナジーの最大化に向けた取り組みを強化するとともに、グループ内の人的交流などを通して、“イノベーションに挑戦する企業風土”の醸成にも積極的に取り組んでいきます。

■ 生産・物流プラットフォームの拡大展開

国内外の業容拡大に伴い各事業会社の商品カテゴリーも多岐に広がるなか、生産・物流活動のベースとなるプラットフォームもグループ全体で「最高の品質」を担保していく必要があります。今後も、国内で培った「コスト競争力」と「最高の品質」を両立させる生産技術や物流ノウハウを、国内はもちろん、海外の事業会社へも積極的に展開していきます。

既に、オセアニアにおいて買収した飲料、酒類5社の生産・物流拠点の統廃合など、統合シナジーの創出でそのノウハウを活かし、3か年で60億円以上のコストダウンを目指しています。さらに、アサヒ飲料(株)の『ワング』やカルピス(株)の『カルピスウォーター』など、国内で保有する強いブランド資産を海外事業会社で製造、販売していくうえで、さらなる品質の向上や効率化に取り組んでいます。引き続き、オセアニアや東南アジアをはじめとする海外拠点において、安全・安心でローコストな商品供給を目指し、その国の社会インフラに即した最適な生産・物流体制の構築を推進していきます。

■ コ・ジェネレーションシステムの展開

環境に配慮した生産活動を目指した取り組みの一つとして、コ・ジェネレーション設備の導入があります。コ・ジェネレーション設備とは、都市ガス等の燃料から、電力と蒸気などの熱といった2つのエネルギーを取り出す設備です。この設備は環境負荷低減を果たす省エネ設備であると同時に、特に東日本大震災発生以降、発電設備として



自家発電比率を高めるためにグループ内で拡大展開するなど、日々の生産活動を通じて持続可能な社会への貢献を目指しています。

この設備は、アサヒビール社1号機として1989年に旧東京工場へ導入して以降、アサヒビール社6工場とアサヒ飲料社、カルピス社に設備の導入が完了しています。こうした取り組みにより、2014年には、グループ全体での自家発電能力は38,797kW、全使用電力に占める自家発電比率は46%に達しており、2013年のCO₂排出量原単位は、基準年(2008年)比で約8%減となっています。

■ 物流部門の環境負荷低減

物流部門においても、低炭素社会の実現のため、年間のCO₂排出量原単位を1%削減することに継続して取り組んでいます。具体的には、31ft鉄道コンテナを活用したコンテナラウンドユースや大手流通と協業した12ft鉄道コンテナの共同輸送の実現など、鉄道や船舶等の輸送手段を用いるモーダルシフトを推進しています。また、製造工場からの配送頻度の向上やグループ製品の共同配送による大型配送車比率の向上に加えて、配送納品時間の集中化を避けるため、取引先との「共創力」を活かした輸配送の平準化を推進しています。

さらに、競合他社であるキリンビール(株)とも、2011年から東京、神奈川エリアにおいて、それぞれの配送センターを相互活用し、配送距離の低減と車両積載率の向上を図っています。今後もグループ内に限らず、あらゆる垣根を越えた共創の拡大により、「コスト競争力」の向上と環境負荷の低減を両立させた取り組みを強化していきます。

マーケティング・販売

価値創造の基本方針

- 「ブランド力」の強化と新価値・新需要の創造を目指したイノベーションの推進
- 販売チャネルなど取引先との「共創力」を活かした課題解決型営業の強化
- 「強み」を活かしたグローバルマーケティングの展開
- コーズマーケティングや健康・環境配慮型商品の拡大



アサヒグループは、各事業会社のマーケティング部門を中心として、市場ニーズの変化を的確に捉えたマーケティング活動に取り組んでいます。また、全国に張り巡らされた営業拠点を中心に、販売チャネルや飲食店に対する課題解決型の営業活動に取り組むなど、取引先との「共創力」を高めています。

引き続き国内では、『アサヒスーパードライ』や『三ツ矢サイダー』など、強い「ブランド資産」の最大化や新価値・新需要の創造に向けた提案活動を強化していきます。マーケティング部門と営業部門が一体となり、消費者や取引先の満足を起点として、強みである「ブランド力」と「共創力」の一層の向上に努めていきます。また、海外においても、現地ブランドの育成やアサヒブランドの拡大展開に向けて、国内で培った「強み」を活かし、それぞれの地域の市場構造に合わせた最適なマーケティングや販売戦略を展開していきます。

さらに、事業を通じた社会的課題の解決を図るため、主力ブランドを活用したコーズマーケティングや健康・環境配慮型商品の拡大など、さらなるイノベーションに挑戦していきます。

■ イノベーションによる「ブランド力」と「共創力」の向上

酒類事業では、『アサヒスーパードライ』のブランド資産を最大化するため、研究開発部門と連携した“洗練されたクリアな味”の進化やエクステンションブランドの発売に加えて、新たな飲み方提案など、多価値化する市場ニーズに迅速に対応したイノベーションに取り組んでいます。

特に、2010年から本格展開している「エクストラコールド」は、“氷点下のスーパードライ”という新たな楽しみ方により話題を喚起し、若年層を中心とした需要拡大につなげた代表的なイノベーションと言えます。

また販売活動においては、当社のブランドだけでなく販売チャネルの売上拡大を重視した売場提案など、様々なニーズに基づいた課題解決型営業を強化しています。「エクストラコールド」の展開は、当社ブランドの活性化にとどまらず、取扱店における来店客数の増加や高付加価値化による客単価の増加にもつながっています。さらに、省スペース、省電力を実現したディスペンサーの開発により、取扱店は想定を上回る10,000店に達しています。今後もこうした「ブランド力」の向上と取引先との「共創」を両立するマーケティングと営業活動に努めていく方針です。

■ ブランドの再活性化による新価値・新需要の創造

飲料事業では、健康志向の高まりなどを受けて低迷していた炭酸飲料市場において、100年以上の歴史を持つ『三ツ矢サイダー』などロングセラーブランドの再活性化により、新価値・新需要の創造に取り組んでいます。

『三ツ矢サイダー』では、使用する全ての香料を植物や果実由来の成分に変更し、「安心・安全・自然」をコンセプトとして、広告を含めブランドイメージを大きく転換したことなどにより、若年層や主婦層の需要を拡大してきました。さらに、血糖値の上昇を抑えるトクホ商品『三ツ矢プラス』の発売や氷点下のおいしさを楽しめる『三ツ矢フリーズングサイダー』を展開するなど、高まる健康志向への対応や新たな飲み方提案により「ブランド力」を高めています。

また、缶コーヒーの『ワング』ブランドにおいても、“朝専用”といった時間軸をコンセプトにした斬新なマーケティングによりブランドの再活性化を果たし、その後も多様化するニーズに応じたエクステンションの拡大などで市場地位を高めています。さらに、飲食店において、お酒の割り材として親しまれてきた炭酸水『ウィルキンソン』は、“ペットボトルでのストレート飲用”という新しいスタイルを提案することで潜在的なニーズを掘り起こし、炭酸水の飲用需要の拡大を牽引しています。

■ 国内で培った「強み」の海外展開

海外においては、専任のマーケティング部門にアサヒブランドの販売を一括管理するマネジメントチームを発足しています。『アサヒスーパードライ』など強い「ブランド力」を活かしたマーケティング戦略を拡大展開することで、現地のネットワークを通じた新たな市場開拓に取り組んでいます。



具体的には、韓国と豪州において、ブランドの情報発信基地として「スーパードライ エクストラコールドBAR」を展開し、想定以上の来店客数を記録するなど、海外における『アサヒスーパードライ』のブランド力の向上につながっています。

またマレーシアでは、2013年より販売している缶コーヒーの『ワング』における、“五感に訴える”イノベティブな広告展開により、そのブランド認知度が大きく向上しています。この広告は、東南アジア帯を対象に開催されたメディアアワードで最高金賞を受賞するなど、数多く受賞しています。今後も、国内で培ったマーケティングや販売のノウハウと現地ネットワークの双方の「強み」を活かし、アサヒブランドのグローバルな存在感を高めていく方針です。

■ コーズマーケティングによる「ブランド力」の強化

当社は、マーケティングや販売戦略においても、地域社会との「共創力」を活かした活動を積極的に推進しています。具体的には、『アサヒスーパードライ』ブランドの対象商品の売上本数に応じて、1本につき1円を全国47の都道府県の自治体に寄付を行う「美しい日本に乾杯!〜うまい!を明日へ!プロジェクト」に取り組んでいます。このプロジェクトの、2009年春からの累計8回の寄付金総額は約24億円となっており、公立小学校への太陽光発電設備の設置など、各自治体の自然や環境、重要文化財などの保護・保全活動などにお役に立っています。

今後もこうしたステークホルダーと一体となった取り組みを継続していくことにより、「ブランド力」の向上と事業を通じた社会的課題の解決に努めていきます。

各自治体との取り組み内容の一部

都道府県名	取り組み内容
① 北海道	 <p>道内13カ所のラムサール条約登録湿地、知床世界自然遺産の保全活動や若者のための環境学習活動など</p>
② 京都府	 <p>「文化財を守り伝える京都府基金」に寄付し、京都の貴重な文化財の保存修理や保全活動</p>

11カ年財務サマリー

アサヒグループホールディングス及び連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

単位:億円

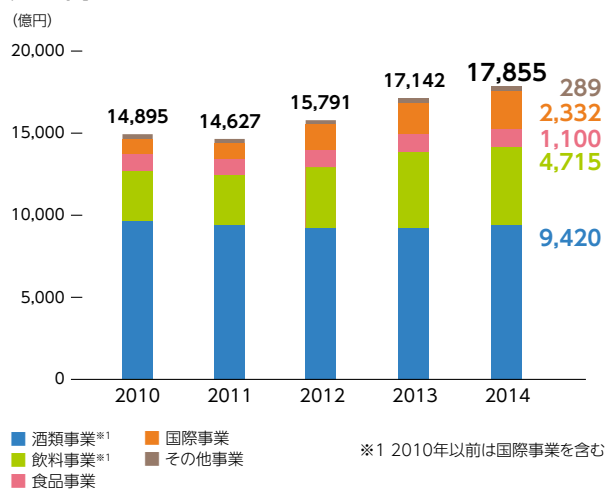
	2004	2005	2006	2007	2008
経営成績(会計年度):					
売上高	¥14,442	¥14,300	¥14,464	¥14,641	¥14,627
売上原価	9,786	9,540	9,501	9,612	9,535
販売費及び一般管理費	3,643	3,858	4,075	4,159	4,147
営業利益	1,013	902	887	870	945
当期純利益	306	399	448	448	450
EBITDA	1,542	1,416	1,396	1,347	1,459
設備投資額	401	439	369	445	361
減価償却費	513	500	488	453	474
研究開発費	83	83	85	86	91
財政状態(会計年度末):					
総資産	¥12,508	¥12,182	¥12,885	¥13,244	¥12,991
金融債務	3,031	2,892	2,901	3,325	3,023
純資産	4,178	4,549	5,098	5,298	5,346
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥1,129	¥872	¥1,058	¥696	¥1,061
投資活動によるキャッシュ・フロー	(549)	(445)	(822)	(1,178)	(582)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(557)	(357)	(222)	361	(464)
現金及び現金同等物の期末残高	137	213	238	117	127
1株あたり情報(円):					
当期純利益 - 基本的	¥62.52	¥82.22	¥94.02	¥94.94	¥96.31
- 希薄化後	60.64	80.98	93.85	94.74	96.14
配当金	15.00	17.00	19.00	19.00	20.00
純資産	860.66	951.12	1,012.77	1,089.33	1,122.13
財務指標:					
営業利益率	7.0	6.3	6.1	5.9	6.5
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	7.5	9.1	9.6	9.0	8.7
ROA(総資産経常利益率)(%)	7.7	7.4	7.2	6.9	7.4
総資産回転率(倍)	1.16	1.16	1.15	1.12	1.12
自己資本比率(%)	33.4	37.3	37.0	38.9	40.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	25.7	21.7	23.8	13.4	20.4
D/Eレシオ(倍)	0.73	0.64	0.61	0.65	0.58
期末連結従業員数(名)	15,749	14,878	15,280	15,599	16,357

					単位:億円	単位:%
2009	2010	2011	2012	2013	2014	増減率 (2014/2013)
¥14,725	¥14,895	¥14,627	¥15,791	¥17,142	¥17,855	4.2
9,584	9,433	9,072	9,747	10,329	10,734	3.9
4,312	4,508	4,483	4,959	5,639	5,837	3.5
828	953	1,072	1,084	1,175	1,283	9.2
476	531	551	572	617	691	11.9
1,458	1,577	1,668	1,710	1,837	1,923	4.7
326	278	307	412	485	598	23.4
559	546	507	486	478	445	-6.8
93	94	89	96	108	107	-0.9
¥14,337	¥14,054	¥15,299	¥17,322	¥17,916	¥19,366	8.1
3,919	3,114	3,901	4,562	4,037	4,347	7.7
5,777	6,127	6,438	7,269	8,275	8,965	8.3
¥1,064	¥1,256	¥1,085	¥1,093	¥1,573	¥1,468	-6.7
(1,806)	(418)	(1,712)	(1,343)	(657)	(922)	-
785	(908)	671	430	(849)	(358)	-
181	108	161	343	411	622	51.4
¥102.49	¥114.10	¥118.36	¥122.75	¥135.73	¥148.92	9.7
102.42	114	118.28	122.67	126.26	148.80	17.9
21.00	23.00	25.00	28.00	43.00	45.00	4.7
1,233.25	1,315.51	1,378.19	1,553.35	1,772.47	1,904.64	7.5
5.6	6.4	7.3	6.9	6.9	7.2	
8.7	9.0	8.8	8.4	8.0	8.1	
6.6	7.1	7.6	7.0	7.0	7.1	
1.08	1.05	1.00	0.97	0.97	0.96	
40.0	43.6	41.9	41.8	45.7	45.5	
23.1	30.7	32.4	25.6	40.9	39.9	
0.68	0.51	0.61	0.63	0.49	0.49	
17,316	16,712	16,759	17,956	18,001	21,177	

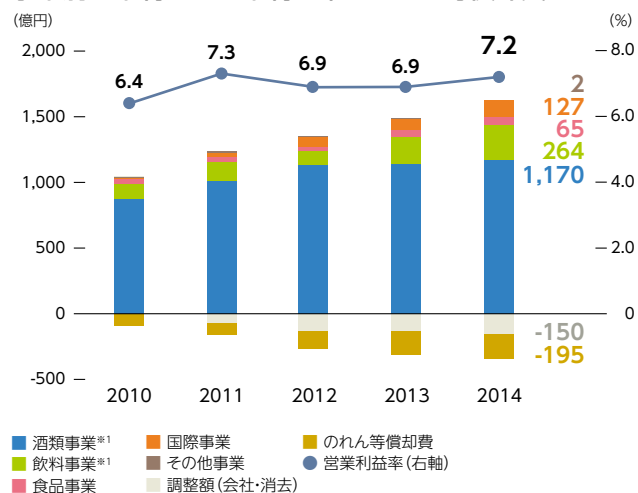
財務・非財務ハイライト(5カ年)

アサヒグループホールディングス及び連結子会社
12月31日に終了した各会計年度

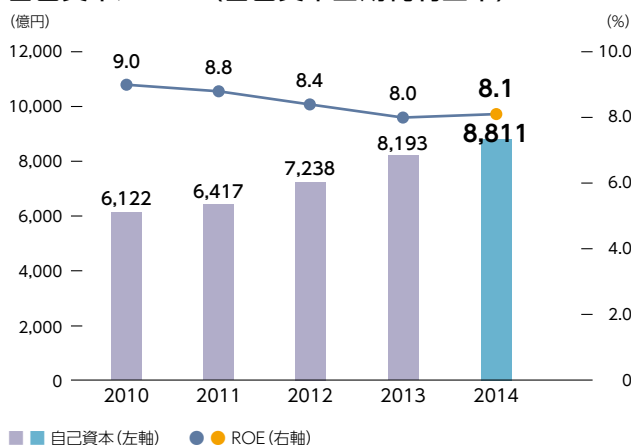
売上高



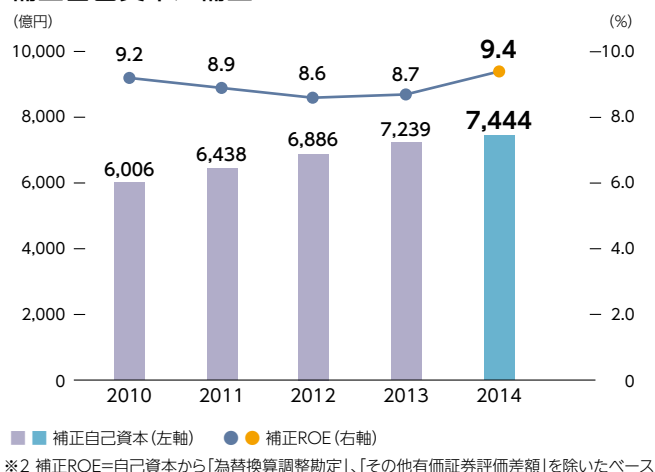
事業別営業利益／営業利益率／のれん等償却費



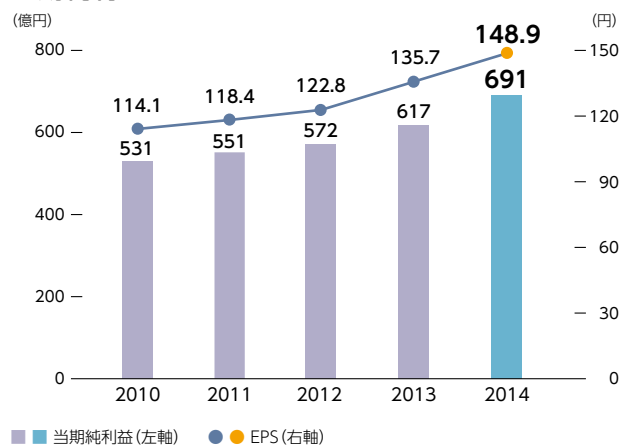
自己資本／ROE(自己資本当期純利益率)



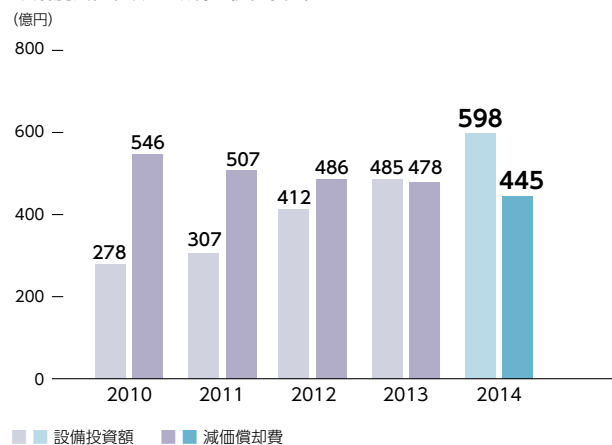
補正自己資本／補正ROE※2



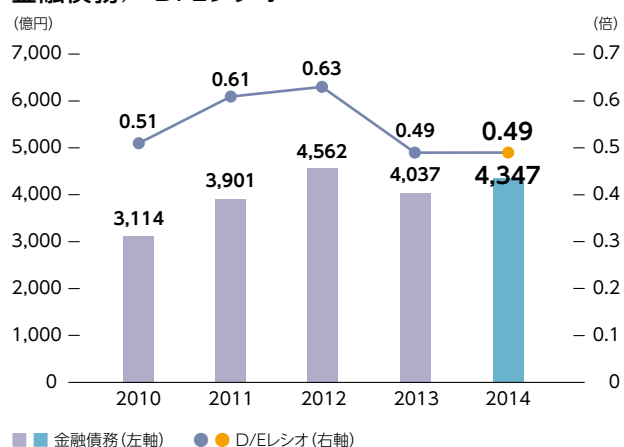
当期純利益／EPS



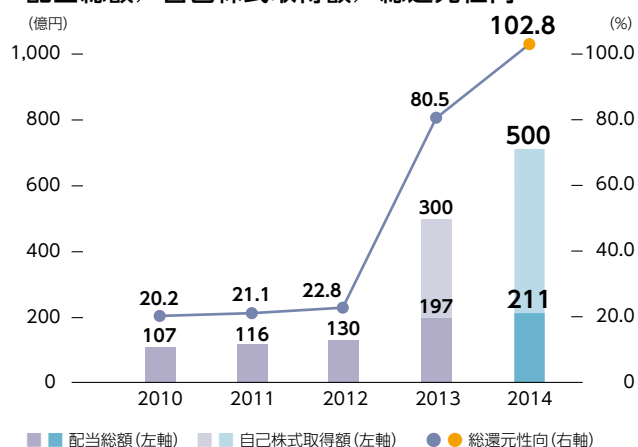
設備投資額／減価償却費



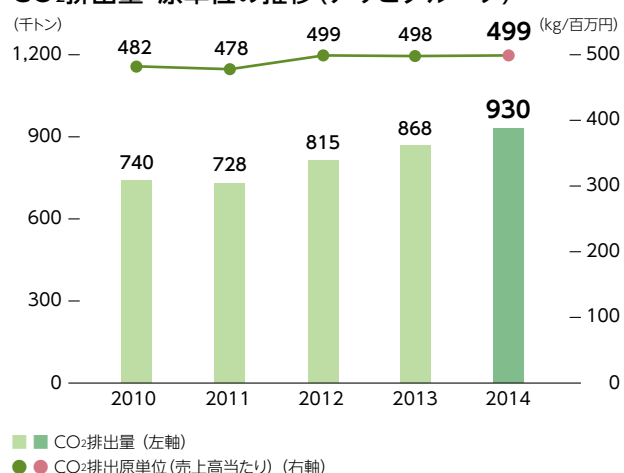
金融債務 / D/Eレシオ



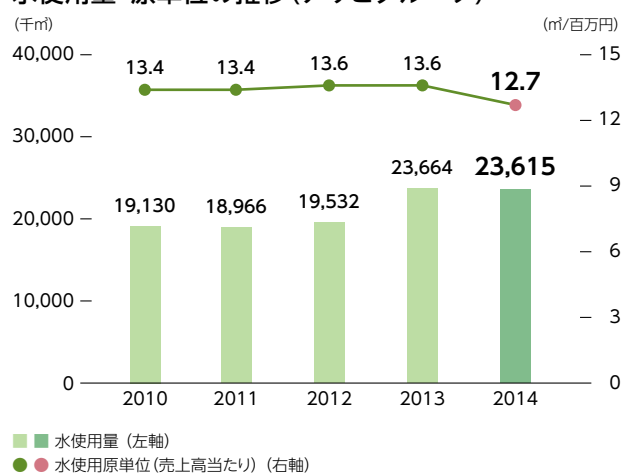
配当総額 / 自己株式取得額 / 総還元性向



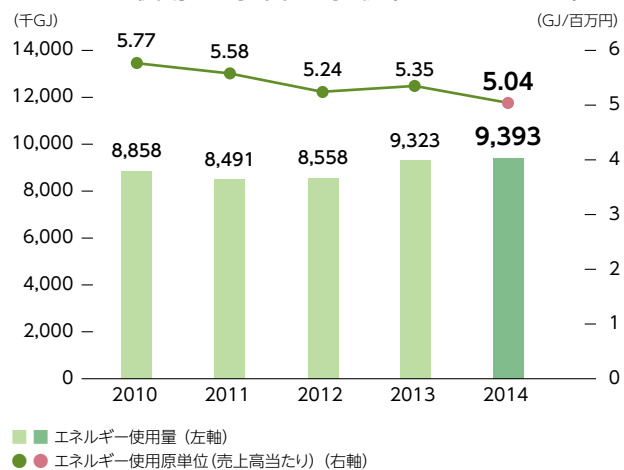
CO₂排出量・原単位の推移 (アサヒグループ)



水使用量・原単位の推移 (アサヒグループ)



エネルギー使用量・原単位の推移 (アサヒグループ)



労働災害度数率・強度率 (アサヒビール(株)、常用雇用ベース)

	2010	2011	2012	2013	2014
労働災害度数率	0	0.77	0	0.37	0.43
労働災害強度率	0	0.0011	0	0.0021	0.0025



利益成長と資本効率の向上によるKPIの目標達成と次期中期経営計画を見据えた財務戦略の実行

常務取締役兼常務執行役員 CFO 奥田 好秀

2014年の決算ハイライト

2014年12月期の決算は、売上高が前期比4.2%増収の1兆7,855億円、営業利益が前期比9.2%増益の1,283億円となり、消費税増税や最盛期の天候不順など厳しい環境下ではありましたが、計画を上回る業績を達成することができました。これは『中期経営計画2015』で取り組んでいる「ブランド力」や「コスト競争力」といった強みへの集中が成果をあげていることに加えて、進捗が遅れて

いた国際事業でも計画を超過達成したことが主な要因となっています。

また特別損益では、のれん及び不動産の減損処理を実施しましたが、訴訟の受取和解金170億円や西宮工場跡地の売却益142億円などの特別利益によりカバーし、当期純利益は前期比11.9%増益の691億円となり、14期連続で過去最高益を更新することができました。

資本政策とKPIの進捗

『中期経営計画2015』では、連結配当性向で30%、自己株式取得を含む総還元性向で50%以上を目処として、総合的な株主還元の充実に努めています。

当社は、2023年と2028年に満期を迎えるユーロ円CBを発行していましたが、2013年以降は転換価額を大きく上回る水準で株価が推移したことにより株式への転換が想定以上に進みました。そこで2014年は、日本で初めてとなる「額面現金決済型取得条項」を行使し、残存するユーロ円CBを取得・償却することにより、さらなる希薄化リスクを

抑制しました。また同時に、500億円の自己株式を取得したことにより総還元性向は103%となり、中期経営計画のKPIであるROEとEPSの達成確度を高めています。

ROEにつきましては、表面上の数値は急速な円安と株価の上昇により計画未達ペースとなっていますが、特殊要因である「為替換算調整勘定」や「その他有価証券評価差額金」を除いた「補正ROE」では前期比0.7ポイント向上しています。また、EPSにおいても前期比9.7%向上し、中期経営計画の目標に対して計画ラインの進捗となっています。

重要業績評価指標 (KPI)

	2012年実績	2014年実績	中計進捗	中期計画目標(2015年)
ROE	8.4%	8.1%	×	10%を目処
補正ROE(※)	8.6%	9.4%	△	
補正ROE(のれん等償却前)	11.2%	12.6%	◎	12%を目処
EPS(成長率)	123円	9.7%	△	年平均10%以上

※補正ROE=自己資本から「為替換算調整勘定」、「その他有価証券評価差額金」を除いたベース

2015年の業績計画

2015年12月期の業績計画としては、売上高は前期比3.6%増収の1兆8,500億円を目指します。具体的には、国内3事業での主力ブランドを中心とした売上拡大に加えて、国際事業におけるオセアニアなど既存事業の成長や東南アジアでの新規連結効果などを見込んでいます。

営業利益については、国内事業における原材料市況の上昇や円安によるコストアップも見込まれますが、酒類、飲料事業でのミックス向上やシナジー拡大などにより、着実

に収益性の向上を図ります。また国際事業では、オセアニアにおける事業統合シナジーの拡大と東南アジアの増収効果などを見込んでいることから、トータルでは前期比5.2%増益の1,350億円を目指します。

また本年は、『中期経営計画2015』の最終年度となりますので、当期純利益では8.5%増益の750億円を達成するとともに、株主還元などの資本政策も合わせながら、ROEとEPSの目標達成につなげていく方針です。

キャッシュフロー戦略の進捗

『中期経営計画2015』では、2015年までの3年間で4,000億円以上の営業キャッシュフローの創出を計画しています。また、最適生産・物流体制の構築やさらなる効率化を目指した設備投資として1,200億円程度を見込んでいることから、キャッシュフロー拡大施策と合わせて、フリーキャッシュフローは3,000億円程度の創出を目指しています。

これまでの2年間では、着実な利益の成長などにより営

業キャッシュフローの累計は3,040億円となりました。また、設備投資はカルピス社やインドネシアの戦略投資により計画を上回っていますが、資産売却などのキャッシュフロー拡大施策などにより、フリーキャッシュフローは累計で1,900億円となっています。2015年も、着実な営業キャッシュフローの創出と設備投資の効率化などにより財務体質の改善を進め、さらなる成長に向けた投資余力を高めていきます。

今後の財務戦略の方向性

現在、次期の中期経営計画の策定に向けて準備を進めています。今後もROEの向上を基軸として、IFRS(国際会計基準)の導入も視野に入れた指標設定を検討していきます。さらにROICなどの指標も加味することで、より資本効率を重視した経営を強化していく方針です。ROEの向上には、売上高利益率の向上が最も重要ですが、加えて、より資本効率を重視した経営戦略と事業管理を促進することにより、持続的なROEの向上につなげていきたいと考えています。

また、グループ財務ガバナンスの強化により、国内外のキャッシュ・マネジメント・システムを通じたグループ資金の一元管理やキャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮化などを推進し、資金効率をさらに高めていきます。

今後も、こうしたキャッシュフロー創出力を強化していくことにより、「企業価値の向上」を目指した成長戦略と資本政策を支えていくことが財務部門の最も大事な役割だと考えています。

財務・キャッシュフロー方針

『中期経営計画2015』の方針

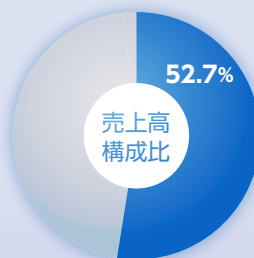
営業キャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> 「バリュー&ネットワーク経営」に基づいて安定的な利益成長を図る ⇒ 中計期間3か年で4,000億円以上を創出する
フリーキャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> 最適生産・物流体制の整備、効率化などの設備投資に1,200億円程度投資 ⇒ 中計期間3か年で3,000億円程度を創出する(「キャッシュ拡大施策」で200億円以上を創出)
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の成長ネットワークの拡大に向けて最優先課題として取り組む 自己資金以上の資金需要が発生する際には、D/Eレシオで1倍(Net Debt/EBITDAで4倍)程度を目処に金融債務を活用する
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 連結配当性向で、30%を目処(25~35%)に安定的な増配を目指す 総還元性向では、50%以上を目処に機動的な自社株買いを実施する

事業別概況 -Asahi Group at a Glance-

アサヒグループにおける連結財務会計上の事業セグメントは、「酒類事業」「飲料事業」「食品事業」「国際事業」「その他事業*」の5つに区分されています。

酒類事業

アサヒビール(株)
ニッカウヰスキー(株)
サントネージュワイン(株)
さつま司酒造(株) など



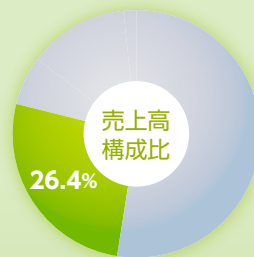
売上高/営業利益* (億円)



*のれん償却費前

飲料事業

アサヒ飲料(株)
カルピス(株)
(株)エルビー など



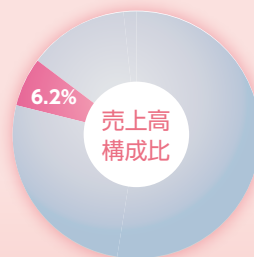
売上高/営業利益* (億円)



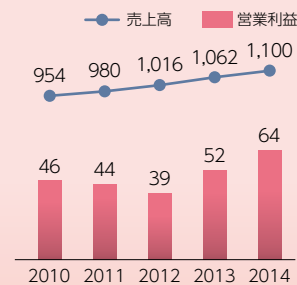
*のれん償却費前

食品事業

アサヒフードアンドヘルスケア(株)
和光堂(株)
天野実業(株) など



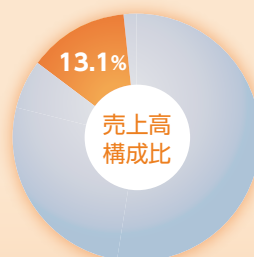
売上高/営業利益* (億円)



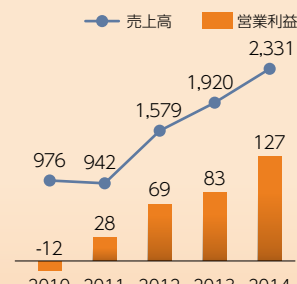
*のれん償却費前

国際事業

(オセアニア事業)
Schweppes Australia Pty Limited, Independent
Liquor (NZ) Limited, Asahi Premium Beverages Pty Ltd
(中国事業)
北京啤酒朝日有限公司、煙台啤酒青島朝日有限公司
(東南アジア事業)
Permanis Sdn. Bhd., PT Asahi Indofood Beverage Makmur
Etika Dairies Sdn. Bhd.
《持分法適用会社》
康師傅飲品控股有限公司、青島啤酒股份有限公司 など



売上高/営業利益* (億円)



*のれん償却費前

*「その他の事業」は、物流事業などを含んでおります。詳細な説明の記載は省略しています。

主要商品

ビール、発泡酒、新ジャンル、焼酎、低アルコール飲料、洋酒、ワイン、ビールテイスト清涼飲料 等



アサヒスーパードライ

アサヒスーパードライ
ドライプレミアム

アサヒスタイルフリー

クリアアサヒ

ブラックニッカクリア

かのか

サントネージュ
リラ

辛口焼酎ハイボール

炭酸飲料、コーヒー、お茶、ミネラルウォーター、果実飲料、スポーツ飲料、乳酸菌飲料、乳性飲料 等



三ツ矢サイダー

ウィルキンソン

ワンダ

十六茶

おいしい水

カルピス

カルピスウォーター

お茶(緑茶)

菓子、栄養調整食品、サプリメント、指定医薬部外品、育児用粉乳、ベビーフード、介護食、フリーズドライ味噌汁 等



ミンティア

クリーム玄米ブラン

ディアナチュラ

レーベンスミルク
はいはい

栄養マルシェ

食事は楽し

いつものおみそ汁

雑炊

ビール、低アルコール飲料、サイダー(りんご酒)、炭酸飲料、ミネラルウォーター、コーヒー、お茶、コンデンスミルク 等



アサヒスーパードライ

Vodka Cruiser

Somersby

Woodstock

Schweppes

Cool Ridge

Wonda Original

Ichi Ocha

Dairy Champ
Sweetened Creamer

酒類事業

「強い」ブランド資産の最大化と付加価値の創出を通じて 総合酒類トップ企業を目指します

事業環境(機会とリスク)

国内のビール類市場は、少子高齢化やアルコール消費の多様化などにより1994年をピークに減少しており、今後も数量ベースでは年率1%程度の減少が続くものと見込まれます。一方で、デフレ脱却の兆しが見えてくるなか、ビール市場における高価格帯のプレミアムビール市場の構成比が16%程度まで拡大するなど、消費の多価値化が進んでいます。さらに、健康志向の高まりを受けて、糖質やプリン体を抑えるなど健康機能を訴求した機能性市場も拡大しています。

また、ビール類以外の酒類でも、新たな飲み方提案やアルコール消費の多様化により、洋酒やワイン市場などが成長しています。加えて、2020年には東京オリンピックが開催されることや「和食」がユネスコの無形文化遺産に登録されるなど、日本の酒文化における「強み」の展開やインバウンド需要の拡大など、多様な成長機会が広がっていくものと思われまます。

『中期経営計画2015』の基本方針と進捗

こうした機会とリスクを踏まえ、『中期経営計画2015』では、「強い」ブランド資産の最大化と付加価値の創出を通じて、総合酒類トップ企業を目指した取り組みを強化しています。

50%を超えるシェアを持つビール市場では、圧倒的なブランド力を有する『アサヒスーパードライ』の進化に加えて、『アサヒスーパードライ ドライプレミアム』の発売や新たな飲み方提案である「エクストラコールド」の展開など、ブランド資産の最大化や付加価値の創出で成果をあげています。また、ビール類以外の分野でも、ニッカウキスキー創業80周年を活かしたブランド力の強化やアルコールテイスト清涼飲料の成長などにより、総合酒類企業としての成長基盤を拡大しています。

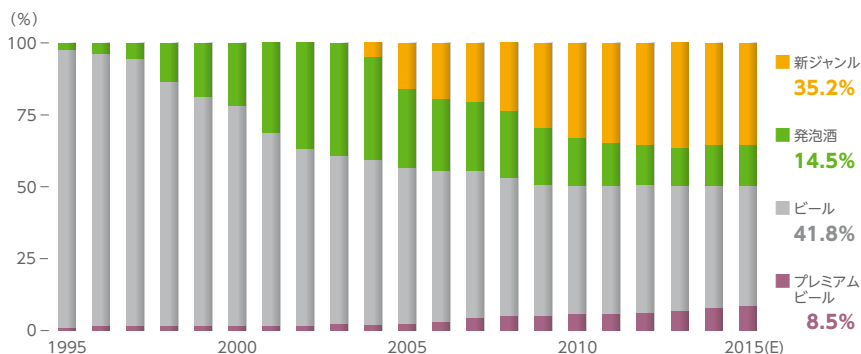
今後も引き続き、「イノベーションに挑戦する企業風土」を土台として、新価値・新需要の創造に取り組むとともに、販売チャネルの課題解決型営業の推進など取引先との「共創力」を強化していきます。さらに、業界トップクラスの「コスト競争力」(酒税抜き営業利益率21%)をバリューチェーン全般にわたり高めながら、チャンスを逃すことなく、中長期的な成長を見据えたブランド投資を強化していく方針です。



小路 明善

取締役
(酒類事業担当)

プレミアムビール、ビール、発泡酒、新ジャンルの構成比推移



■ 2014年の実績

2014年のビール類市場は、最盛期の天候不順などにより1～2%縮小したものと推定されます。そのなかで当社は、2年連続で前年を上回る販売数量となりシェアを拡大したことや、洋酒、ワイン、アルコールテイスト清涼飲料の各カテゴリーが前年実績を大きく上回ったことなどにより、売上高は前期比1.7%増の9,419億円となりました。

ビール類では、2月から本格展開した『アサヒスーパードライ ドライブレミアム』が好調に推移したことに加え、拡大する機能性市場での新商品発売など、強みを活かした新たな価値提案に努めました。ビール類以外のカテゴリーでは、ニッカウキスキーの『竹鶴』ブランドやビールテイスト清涼飲料『アサヒドライゼロ』を中心として、計画を上回る増収を果たしています。

のれん等償却前営業利益は、広告・販売促進活動への積極的な投資や円安の影響などによる原材料のコストアップもありましたが、売上の増加に加え、減価償却費を中心とした固定費全般の効率化などにより、前期比2.8%増の1,169億円となりました(営業利益(のれん等償却後)は、前期比2.8%増の1,169億円)。

※のれん等償却前営業利益＝営業利益＋のれん償却額と買収に伴う無形固定資産の償却額

■ 2015年の計画

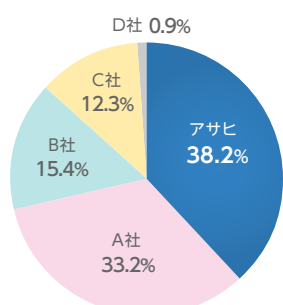
2015年の売上高は、前期比1.6%増の9,573億円、のれん等償却前営業利益は前期比1.0%増の1,181億円を計画しています。酒類事業では、多様な価値観やライフスタイルの広がりが予測されるなか、「夏場依存」からの脱却と新たな飲用シーンを提案する「“コト”消費の創出」など、総合酒類提案を通じて“最強のパートナー企業”を目指します。

ビールにおいては、『アサヒスーパードライ』で新たな仕込み技術を活用し、さらなる味の進化を図るとともに、期間限定商品『アサヒスーパードライエクストラシャープ』の発売や『アサヒスーパードライ ドライブレミアム』の販売強化などにより、一層のブランド力の向上に努めていきます。また、発泡酒や新ジャンルでは、『クリアアサヒ』、『アサヒスタイルフリー』ブランドにおいて機能性市場で派生商品を発売するなど、多様なニーズに対応した商品ラインアップの拡充を図ります。

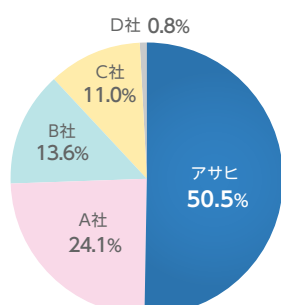
ビール類以外のカテゴリーでは、好調に推移している洋酒やビールテイスト清涼飲料において、『ブラックニッカフリージングハイボール』などの新たな飲み方提案に加えて、『アサヒドライゼロ』ブランドで“プリン体ゼロ”を実現した『アサヒドライゼロフリー』を発売します。

また、缶蓋の変更などによる原材料コストの削減や固定費全般の効率化など、引き続き「コスト競争力」の向上を目指した取り組みを強化していきます。

【ビール類】
2014年会社別市場シェア

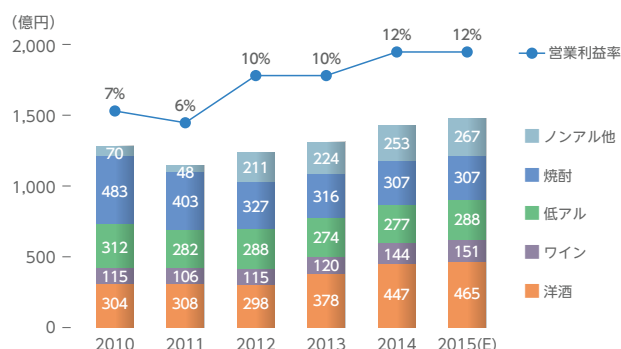


【ビール】
2014年会社別市場シェア



※国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量に基づく。

ビール類以外の酒類売上高と営業利益率推移



飲料事業

主力ブランドへの集中とシナジーの創出により 業界トップクラスの収益性を目指します

事業環境(機会とリスク)

国内の飲料市場は、年率0~1%の微増で推移しており、今後も数量ベースでの大幅な成長は期待できないものと思われます。一方、カテゴリ別には、健康志向や安心・安全志向の高まりなどを受けて、機能性商品を中心とした炭酸飲料市場やミネラルウォーター市場などが拡大傾向となっています。

さらに、消費者ニーズの多様化や多価値化などにより、「特定保健用食品」の飲料市場が拡大しており、今後も「機能性表示食品」の規制緩和などにより、各カテゴリの高付加価値化による成長機会が拡大していくものと見込まれます。

一方で、飲料業界では多数の大手メーカーが存在することに加えて、プライベートブランドの拡大などにより厳しい競争環境が続くリスクがありますが、各カテゴリにおいて上位ブランドへの集中化が進むなか、業界内の再編も見据えた成長機会も捉えていく必要があります。

『中期経営計画2015』の基本方針と進捗

こうした機会とリスクを踏まえ、『中期経営計画2015』では、「強み」のある主力ブランドへの経営資源の集中に加えて、ネットワークの拡大によるシナジー創出などにより、業界トップクラスの収益性を目指しています。

アサヒ飲料(株)は、透明炭酸飲料のNo.1ブランドである『三ツ矢サイダー』をはじめ、各カテゴリで主力ブランドに経営資源を集中するとともに、「特定保健用食品」や乳酸菌技術を活かした健康機能性商品の発売などで成果をあげています。こうした取り組みにより、12年連続で販売数量を拡大し、カルピス(株)との営業統合を含めて業界第3位の地位を盤石なものとしています。

また収益性の向上においても、主力ブランドを中心とした容器・チャネルミックスの向上に加えて、自社工場の生産性向上やカルピス(株)との最適生産・物流体制の構築などにより、営業利益率は中期経営計画のガイドラインを1年前倒しで達成しています。

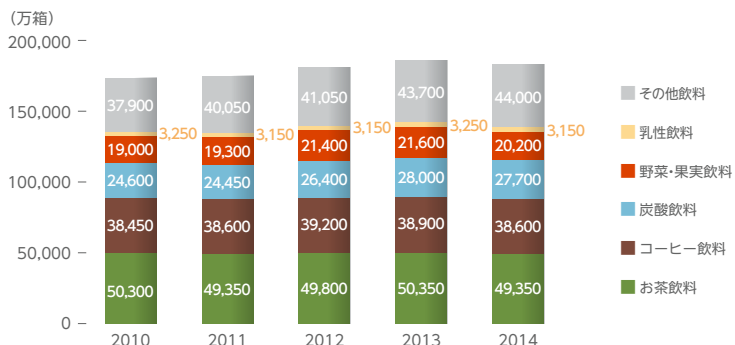
今後も、培ってきた「ブランド力」やグループの多様な技術を活かしたイノベーションに挑戦するとともに、飲料事業一体となった収益構造改革や「共創力」を強みとしたネットワークの拡大にも引き続き取り組んでいく方針です。



高橋 勝俊

常務取締役兼常務執行役員
(飲料事業担当)

国内飲料市場規模推移





2014年の実績

2014年の飲料市場全体は、最盛期の天候不順などにより2%程度縮小したものと推定されます。そのなかで当社は、主力ブランドにマーケティング投資を集中したことなどにより、売上高は前期比2.3%増の4,714億円となりました。

ブランド生誕130周年を迎えた『三ツ矢』ブランドにおいては、復刻商品の発売や『三ツ矢フリージングサイダー』による新価値を提案し、『十六茶』ブランドにおいては、特定保健用食品『アサヒ食事と一緒に十六茶W(ダブル)』を発売するなど、ブランドの活性化に努めました。また、ブランド生誕110周年を迎えた『ウィルキンソン』ブランドや『Welch's(ウェルチ)』ブランドが好調に推移したことに加え、カルピス(株)独自の乳酸菌「プレミアガセリ菌CP2305」を配合した乳性飲料『届く強さの乳酸菌』などの新商品を発売しました。さらに、チルド飲料では、『カルピス』ブランドや「アサイー」を活かした新商品などで売上を拡大しています。

のれん等償却前営業利益は、自社工場の操業度向上やグループ購買による効率化に加えて、カルピス(株)との協業シナジーの創出などにより、前期比27.8%増の264億円となりました(営業利益(のれん等償却後)は、前期比37.9%増の213億円)。

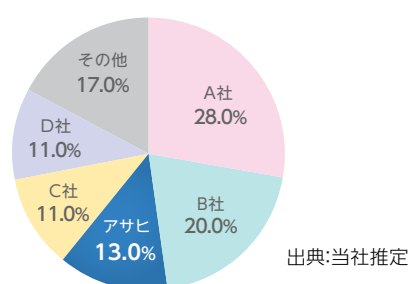
2015年の計画

2015年の売上高は、前期比2.9%増の4,905億円、のれん等償却前営業利益は前期比1.6%増の268億円を計画しています。

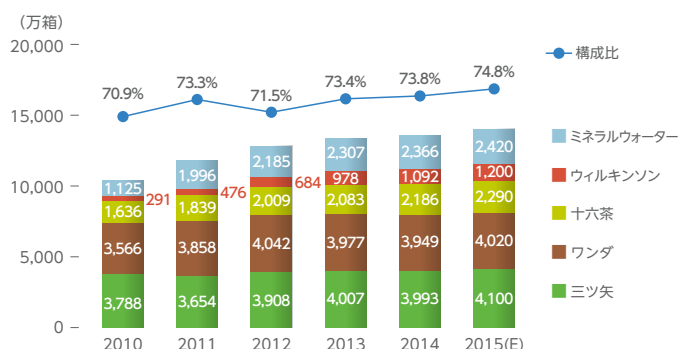
飲料事業では、引き続き、『三ツ矢』、『ワンダ』、『十六茶』といった既存商品の販売促進活動の強化や新商品の発売など、主力ブランドを中心としたマーケティング投資に加えて、新たな定番商品の育成を図ります。また、特定保健用食品の拡大や機能性表示食品の規制緩和などを活かし、おいしさ価値の深化と健康価値を付加した商品の展開を通じて、市場における存在感を高めていきます。自動販売機の事業においては、売上の増加とあわせて資産の効率的な運用を進め、安定した業績の確立に努めます。またチルド飲料では、『カルピス』ブランドを中心にグループシナジーを活かした商品の積極的な展開など、新価値提案を強化することで売上の拡大を図ります。

収益性の向上については、円安や原材料市況の上昇によるコストアップはあるものの、引き続き、自社工場の生産性向上やグループ購買に加えて、新ラインや自動倉庫の稼働などカルピス(株)との最適生産・物流体制の構築などにより、一層の収益構造改革を推進していきます。

2014年会社別市場シェア



主力カテゴリー売上構成比推移



食品事業

「強み」のあるブランド・事業への集中と次世代の成長基盤を育成していきます

事業環境(機会とリスク)

国内の食品市場は、人口減少や少子高齢化に伴いトータルでは縮小傾向となっているものの、家族構成やライフスタイルの変化などにより、多種多様な成長カテゴリーが創出されています。なかでも、酒類・飲料市場同様に、消費の多価値化や食の安心・安全志向の高まりなどを受けて、高品質や健康機能を訴求した高付加価値カテゴリーが拡大しています。

また、当社の主力事業である、タブレット菓子やベビーフード、フリーズドライ市場などは、ブランド力を活かした新価値提案やインバウンド需要の拡大などにより安定的に成長しています。

今後は、カテゴリーが細分化していくなか、競争環境の悪化などによる収益性の低下リスクもありますが、日本の食品業界の「強み」である品質や技術力を活かした国内外の成長機会は拡大していくものと見込んでいます。

『中期経営計画2015』の基本方針と進捗

こうした機会とリスクを踏まえ、『中期経営計画2015』では、「強み」のあるブランド・事業への選択と集中を図るとともに、次世代の成長基盤の育成を目指しています。

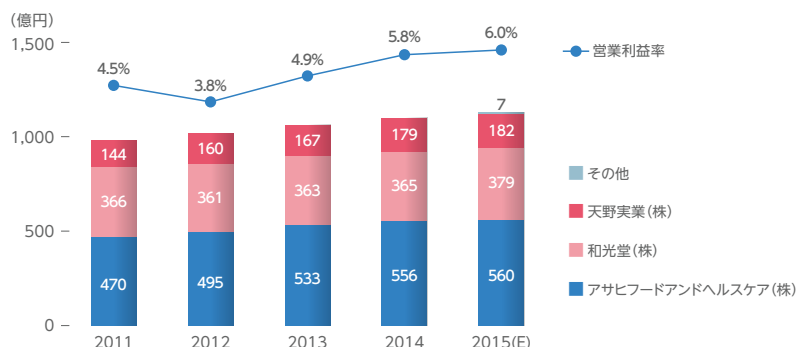
アサヒフードアンドヘルスケア(株)では、タブレット菓子のNo.1ブランドである『ミンティア』において、カルピスブランドを活用した新価値提案などグループシナジーの拡大で成果をあげています。和光堂(株)では、ベビー食品No.1の「強み」を活かしたブランド力の強化に加えて、成長が見込まれる高齢者向けの食品事業など新たな成長基盤を育成しています。また、天野実業(株)では、業界トップクラスのフリーズドライ事業において、積極的なマーケティング活動による『アマノ』ブランドの認知度向上や通信販売事業の強化に取り組んでいます。

食品事業では、こうした「強み」に集中した売上拡大やコスト全般の効率化により、中期経営計画のガイドラインを上回る営業利益率を達成する見込みです。引き続き、イノベーションによるインバウンド需要の獲得や食品3社一体となった「コスト競争力」の強化により、収益性をさらに高めていく方針です。



川面 克行
代表取締役副社長
(食品事業担当)

会社別売上高と食品事業営業利益率推移





■ 2014年の実績

2014年は、食品3社の売上がそれぞれ前年実績を上回り、売上高は前期比3.6%増の1,100億円となりました。

アサヒフードアンドヘルスケア(株)では、タブレット菓子『ミンティアブリーズ』の発売や栄養調整食品『一本満足バー』のラインアップの拡充に加えて、サプリメント『ディアナチュラ』の積極的な販売促進活動などにより売上が拡大しました。和光堂(株)では、ベビーフードにおいては、容器入り幼児食『BIGサイズの栄養マルシェ』や簡単合わせ調味料『おやこdeごはん』の発売に加えて、育児用ミルクにおいて店頭での販売促進活動を強化したことなどにより、前年の売上を上回りました。また、天野実業(株)では、フリーズドライ味噌汁のリニューアルや多様な価格帯での商品展開に加え、アンテナショップの展開など『アマノ』ブランドの認知度向上に努めたことなどにより、売上は前年実績を上回りました。

のれん等償却前営業利益は、増収効果に加え、製造原価の低減や広告販促費などの効率化により、前期比22.7%増の64億円となりました(営業利益(のれん等償却後)は、前期比22.9%増の60億円)。

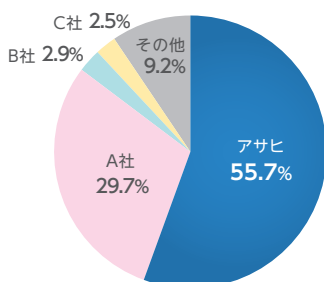
■ 2015年の計画

2015年の売上高は、前期比2.2%増の1,145億円、のれん等償却前営業利益は前期比5.8%増の69億円を計画しています。

アサヒフードアンドヘルスケア(株)では、主力ブランドの『ミンティア』や『ディアナチュラ』における新商品発売、販売促進活動の強化に加えて、指定医薬部外品『エビオス錠』でパウチタイプの新商品を発売することなどにより、売上の拡大に努めます。和光堂(株)では、主力ブランドの『栄養マルシェ』や『おやこdeごはん』のリニューアル、商品ラインアップの拡充などに取り組むとともに、高齢者向けの食品事業や海外事業の育成を強化し、売上の拡大を図ります。また、天野実業(株)では、主力のフリーズドライ味噌汁『いつものおみそ汁』や『にゅうめん』の販売促進活動を強化するとともに、通信販売事業では、新規顧客の獲得に向けた専用商品の展開などにより、売上の拡大を目指します。

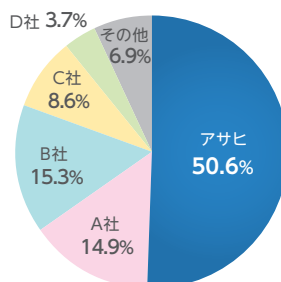
さらに、食品事業全体で、最適な需給・生産体制の整備やグループ購買による原材料のコストダウンなど、さらなる収益構造の強化に取り組んでいきます。

【タブレット菓子】2014年会社別市場シェア



出典:SDIデータ、全業態

【ベビーフード】2014年会社別市場シェア



出典:SDIデータ、全業態

国際事業

「強み」を活かしたネットワークの強化により グローバルな成長基盤を拡大していきます

事業環境(機会とリスク)

世界の酒類・飲料市場は、新興国を中心に拡大しており、それぞれの地域の経済成長などに応じて、日本同様に消費の多様化や多価値化が進んでいます。特に先進国を中心とした健康志向の高まりなどを背景に、機能性を訴求した炭酸飲料や高付加価値カテゴリーへの需要シフトが今後も続くものと想定しています。

当社の進出地域においては、オセアニア市場全体は低成長となっていますが、飲料ではノンコーラ炭酸飲料やミネラルウォーター、酒類ではサイダー(りんご酒)や輸入プレミアムビールなどへの需要シフトが続いています。また、東南アジアや中国では、高い経済成長率に伴って需要は総じて拡大しているものの、それぞれの国の経済政策や税制改正などにより、成長が鈍化するリスクを踏まえる必要があります。さらに、酒類、飲料業界は、グローバル大手企業による寡占化が進んでいますが、今後はさらなる再編も含めて成長機会を拡大する可能性もあると見ています。

『中期経営計画2015』の基本方針と進捗

こうした機会とリスクを踏まえ、国際事業では国内で培った「ブランド力」、「コスト競争力」などの強みを活かし、既存事業の収益性の向上と新たな成長ネットワークの拡大に取り組んでいます。

オセアニア事業は、主力事業である低アルコール飲料市場の縮小などにより、営業利益率が中期経営計画のガイドラインを下回っていますが、飲料、酒類事業ともに成長カテゴリーでのブランド育成や統合シナジーの創出などで成果をあげています。東南アジア事業では、マレーシアやインドネシア、ミャンマーなどにおいてM&Aを実行し、中長期的な成長ネットワークを拡大しています。また、中国事業では、青島ビール社とのOEMの拡大など、康師傅飲品社を含めた持分法適用会社の成長支援と連携で成果をあげています。さらに『アサヒスーパードライ』のグローバル展開では、“アジアNo.1プレミアムブランド”を目指した取り組みなど、エリアマーケティングの強化と販売ネットワークの拡大が進んでいます。

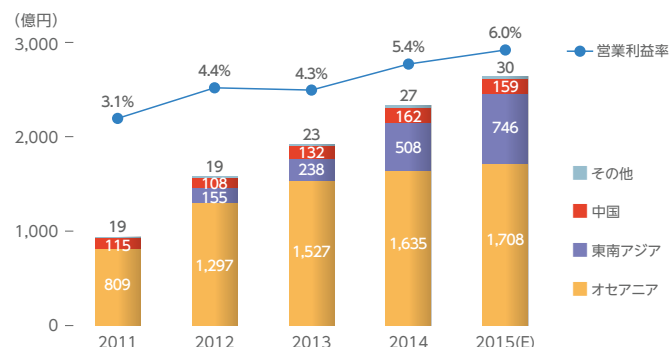
今後も引き続き、既存事業の収益性と新たな事業基盤の拡大に向けて、あらゆるチャンスを捉えたグローバルな成長戦略を遂行していきます。



池田 史郎

常務取締役兼常務執行役員
(国際事業担当)

地域別売上高と国際事業営業利益率推移





■ 2014年の実績

2014年は、各地域の事業が堅調に推移したことに加え、東南アジアの新規連結子会社の業績の上乗せ効果などにより、売上高は前期比21.4%増の2,331億円となりました。

オセアニア事業においては、主力の炭酸飲料やミネラルウォーターの販売強化に加えて、酒類では、成長カテゴリにおいて『アサヒスーパードライ』やサイダー(りんご酒)の主力ブランドが好調に推移し、前年実績を上回る売上となりました。東南アジア事業では、マレーシアの飲料会社「Permanis Sdn. Bhd.」における主力ブランドの強化に加え、「Etika Dairies Sdn. Bhd.」他15社が7月から新たに連結子会社となり、事業基盤をさらに強化しました。さらに、インドネシアでも飲料事業の成長基盤を構築していくことで、東南アジアの事業ネットワークの拡大を図りました。また、中国事業では、『アサヒ』ブランドの市場地位の向上を図るとともに、生産拠点の集約化などにより、品質の向上と収益性の改善を図りました。

のれん等償却前営業利益は、増収効果に加えて、主にオセアニアにおける、生産・物流拠点の統廃合による効率化のほか、組織統合による間接部門の最適化や原材料の共同調達など、グループシナジーの最大化に努めた結果、前期比53.1%増の127億円となりました(営業損失(のれん等償却後)は、前期比33億円改善の12億円)。

■ 2015年の計画

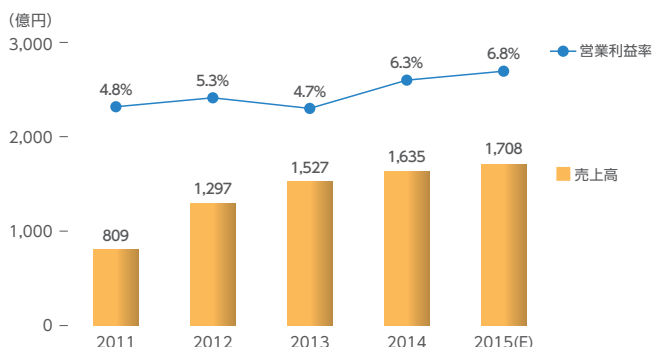
2015年の売上高は、前期比13.4%増の2,643億円、のれん等償却前営業利益は前期比24.9%増の158億円を目指します。

オセアニア事業については、飲料の成長カテゴリにおける新商品展開や健康志向に対応した糖分カット商品の販売強化などに加えて、酒類でも、低アルコール飲料やサイダー(りんご酒)、『アサヒスーパードライ』など主力ブランドに集中したマーケティング活動を展開します。また、生産・物流拠点の統合や組織統合シナジーの最大化などにより、総合飲料事業としての成長を目指します。

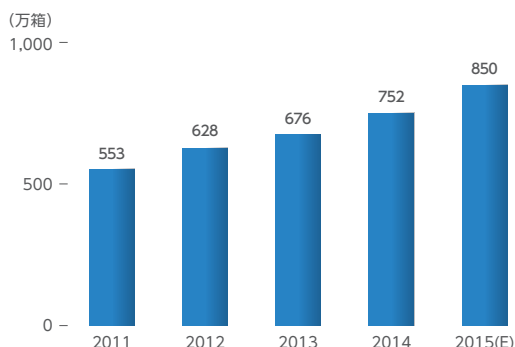
東南アジア事業では、マレーシアにおける主力の果汁、炭酸ブランドや『ワング』のブランド力を高めるため、積極的なマーケティング活動を展開します。「Etika」グループにおいては、主力のコンデンスミルク事業に加えて、成長著しいフレッシュミルク事業での販路拡大に取り組みます。さらにインドネシアでは、既存商品のブランド強化と新商品投入などにより、市場における存在感を高めていくとともに、安定した生産体制を構築することで事業基盤の強化を図ります。

中国事業については、プレミアムビール市場での『アサヒ』ブランドの地位向上を図ることに加えて、製造品種の最適化による生産性の向上や原材料コストの削減などにより、安定した収益基盤を構築していきます。

【オセアニア】事業売上高と営業利益率推移



【アサヒブランド】海外売上数量推移



アサヒグループのCSR活動の考え方

アサヒグループのCSR活動は、「世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献する」という経営理念を起点として、「持続可能な社会」の発展に貢献することを目指しています。具体的には「食と健康」、「環境」、「人と社会」の3つの活動領域とその重点テーマを定め、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいます。

また、社員はもちろん、取引先や顧客、社会、株主との「共創」のCSRを実践することにより、全てのステークホルダーとの良好な関係構築を図り、長期ビジョンで掲げる「世界で信頼される企業グループ」を目指しています。

今後も引き続き、これまで培ってきた「社会共創力」などの強みを最大限活かし、より本業を通じた社会的課題の解決に取り組むことにより、「広義の企業価値」の向上を目指していきます。前項の「企業価値創造プロセス」においても、各バリューチェーンにおける具体的な取組みを記載していますが、こちらではCSR活動全体の推進体制やその他のトピックス、「人的資本」の高度化などについてご紹介します。

CSR推進体制

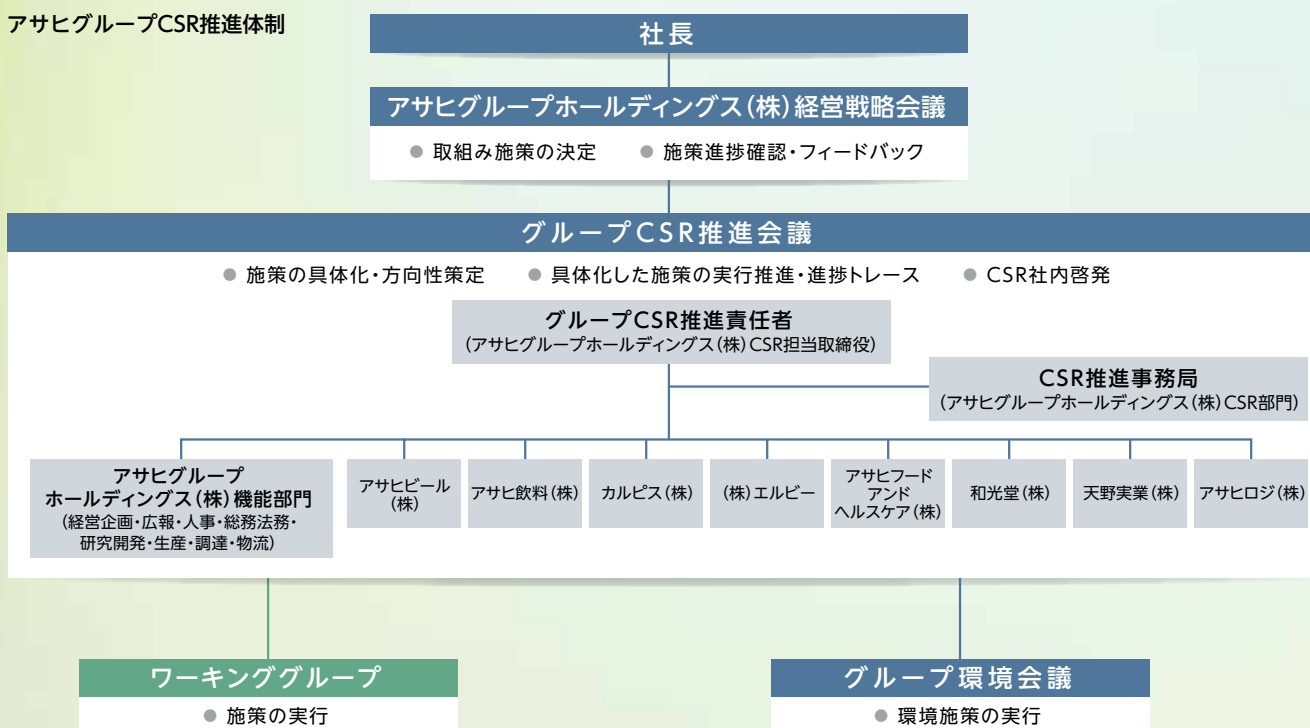
アサヒグループでは、CSR活動を事業会社の取組みにとどまらず、グループを横断した推進体制を敷くために「グループCSR推進会議」、「グループ環境会議」を開催しています。

「グループCSR推進会議」は四半期に1回開催し、CSR施策の具体化や方向性の策定に加えて、進捗確認や社内啓発を行っています。さらに決定事項については適宜

アサヒグループホールディングス(株)の経営戦略会議に諮り経営とコミットしています。

また、施策の実行を担う役割として、施策ごとに部門・事業横断的なワーキンググループを組織するとともに、環境関連施策に関しては、1-2か月に1回「グループ環境会議」を開催し、取り組み内容の共有や水平展開などを行っています。

アサヒグループCSR推進体制



< CSRの活動領域と重点テーマ >



重点テーマ

- ・アルコール関連問題への対応
- ・「食の安全・安心」への貢献
- ・健全な食文化・酒文化の伝承

■ 考え方と事例

経営理念にある「世界の人々の健康で豊かな社会の実現」に向けた重要な活動領域として「食と健康」を定め、アサヒグループの事業を通じた活動や、事業との関連性の高い活動を中心に行っています。アルコールを扱う企業の責任として実施している適正飲酒の啓発活動などがその一例で、アサヒビール(株)の工場見学で「お酒の正しい飲み方講座」を実施するなど、一人でも多くのお客様に適正飲酒について知っていただく場をつくっています。



重点テーマ

- ・低炭素社会の構築への貢献
- ・循環型社会の構築への貢献
- ・生物多様性の保全への貢献

■ 考え方と事例

アサヒグループの商品の原材料に使用しているものは、ビール類では「麦芽」「ホップ」「水」、ソフトドリンクでは「コーヒー豆」「果汁」、食品では「野菜」「大豆」など、自然の恵みによってもたらされたものが多く含まれています。自然の恵みによって事業活動を行うことができているということを認識した上で、それを将来にわたって維持できるよう、「環境」を重要な活動領域として決めました。具体的にはアサヒビール(株)の主要商品である『アサヒ スーパードライ』350ml缶などの製造にグリーン電力を活用するなど、事業を通じた環境保全活動を推進しています。



重点テーマ

- ・人間性の尊重
- ・安全で豊かな社会の実現への貢献
- ・持続可能な水資源への貢献

■ 考え方と事例

経営理念にある「豊かな社会の実現」に向けた重要な活動領域として、「人と社会」を決めました。心や身体だけでなく、健全な環境や穏やかな生活を送ることができこそ「豊かな社会」だと捉え、その実現に向けて様々な活動を推進しています。具体的には、人々の生活に欠かせない「水」が将来にわたって確保されるよう、生産拠点の水源地の保全活動に取り組むなどの活動を行っています。また、グループ内のダイバーシティの推進や東日本大震災の復興支援活動にも積極的に取り組んでいます(P.50)。



人的資本の高度化に向けて

アサヒグループの“イノベーションに挑戦する企業風土”を土台にした企業活動を支えているのは「人材」です。その「人的資本」の高度化が持続的な企業価値の創造には必要不可欠となります。また、国内外の事業会社とこれまで培ってきた企業風土の共有や様々な価値観の融合を図ることにより、グローバルで戦える組織に進化していかなくてはなりません。

今後もアサヒグループは人事基本方針に基づき、ダイバーシティの推進、経営やグローバル人材の育成、働きやすい職場環境づくりなど、様々な取り組みを推進していくことにより、「人的資本」の高度化を図っていきます。

人事基本方針

- アサヒグループで働く全ての人の人格・人権・個性を尊重する
- グループの成長の最大の源泉は「社員の成長」であり、社員の挑戦・革新する姿勢に対し、最大限の支援をする
- 個々人の価値観やライフプランの多様化に応じた、ワーク・ライフ・バランスの実現を支援する

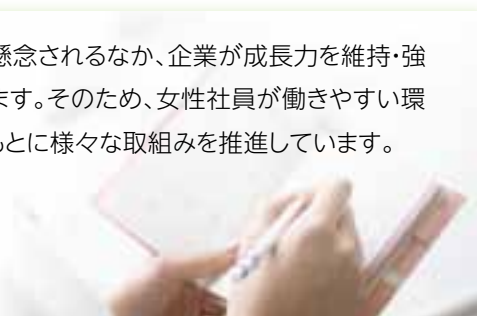
■ ダイバーシティの推進

< 女性活躍推進の取組み >

方針

アサヒグループでは、本格的な少子高齢化社会を迎えて労働力の不足が懸念されるなか、企業が成長力を維持・強化していくためには、女性社員のさらなる活躍が重要であると認識しています。そのため、女性社員が働きやすい環境整備を進めるとともに活躍の場を広げていけるよう、下記3つの方針をもとに様々な取組みを推進しています。

- ① 意思決定の場（経営会議など）に女性が参加する状態を目指す
- ② 各社の状況に応じた行動計画の立案と推進
- ③ 数値目標の設定と実施



目標

2021年までの目標を以下の通り設定して、取り組みを推進しています。

会社	目標	現状
アサヒグループホールディングス(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職比率を20%にする ・社内女性役員（執行役員もしくは理事）を登用する 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率13.8% ・女性役員1名（社外取締役）
アサヒビール(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・所属長比率を二桁（10%以上）にする ・女性役員（執行役員もしくは理事）を登用する ※所属長とは部下を持つライン長、社内基準で部長クラス 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性所属長比率3.1% ・女性役員0 ※2014年9月現在
アサヒ飲料(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年以降の管理職登用において女性比率を20%とする ・執行役員もしくは理事を2名登用する 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率3.2% ・女性役員0
カルピス(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職比率を20%にする ・女性役員（執行役員もしくは理事）を登用する 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率13.5% ・女性役員0
(株)エルビー	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職比率を10%にする 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率7.7% ・女性役員0
アサヒフードアンドヘルスケア(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職比率を30%にする 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率14.0% ・女性役員0
和光堂(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職比率を25%にする ・新たに女性役員（執行役員）を登用する 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率21.5% ・女性取締役1名
天野実業(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職比率を5%にする 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率1.5% ・女性役員0

*2014年12月末現在

< ダイバーシティ推進にあたっての具体的な取組み >

「グループダイバーシティ推進室」及び「グループダイバーシティ推進会議」の立ち上げ

アサヒグループは、多様な個性を持つ社員一人ひとりが自分の能力や適性を存分に活かして働ける職場環境を構築することが、企業の持続的な成長に不可欠であると考えています。そのため、社員の多様性を尊重し、国籍や性別、年齢といった属性の違いに関係なく活躍できる企業風土づくりにグループを挙げて取り組んでいます。2014年4月にはグループ全体で多様な人材の活用を促進するため「グループダイバーシティ推進室」を設置し、女性や外国人、障がい者、定年退職者などの雇用・活用を拡大し、企業価値の一層の向上を目指しています。

また、並行して「グループダイバーシティ推進会議」を立ち上げ、グループ各社のダイバーシティに関する方針や施策の共有を目的に、定期的な意見交換の場を設けています。



グループダイバーシティ推進会議

女性社員のキャリア形成をバックアップ

女性が働きやすい環境を創造するため出産・育児・介護などの支援制度を整備する一方、2014年7月からは各グループ会社の役員や管理職への女性登用を積極化しています。具体的には、「柔軟な働き方」、「男性の意識向上」、「女性の意識向上」、「女性の絶対数の増加」を切り口として、各社の状況に合わせた取組みを推進していくことで、女性役員・管理職比率の向上を図っています。

これまでにアサヒグループでは、坂東眞理子氏にアサヒグループホールディングス(株)の社外取締役にご就任いただいているほか、和光堂(株)や海外グループ会社でも女性役員が活躍しています。

女性社員のキャリア形成施策の考え方

具体策の切り口	具体策の方向性
柔軟な働き方 (男女とも)	働く「時間」を柔軟にする 働く「場所」を柔軟にする
男性の意識向上	ダイバーシティ推進の意義・情報提供 女性特有のキャリアに関する問題の理解促進
女性の意識向上	ダイバーシティ推進の意義・情報提供 女性特有のキャリアに関する問題の理解促進 多様な女性との出会いの場の提供
女性の絶対数の増加	採用人数の増加

クローズアップ

Case1：「女性リーダー研修」の開催

アサヒグループでは、女性社員のキャリア開発を支援するため各種のセミナー、研修を実施しています。2014年12月には、「女性リーダー研修」を開催しました。研修では、アサヒグループホールディングス(株)の社外取締役である坂東眞理子氏が「女性がステップアップすること」と題した基調講演を行ったあと、和光堂(株)取締役 納裕子をはじめとする、産業界で活躍する役員クラスの女性による講演とパネルディスカッションが行われました。アサヒグループでは、所属長クラスの女性社員がグループを牽引していくリーダーとして飛躍するためのきっかけづくりを目的に、今後も随時、女性リーダー研修を実施していく予定です。



Case2：新たな勤務スタイルの導入

2015年2月、アサヒグループホールディングス(株)は、柔軟な勤務形態を通じて業務効率のさらなる向上を実現するため、本社各部門にスーパーフレックスタイム及び在宅勤務制度を導入しました。同社ではこれまで、コアタイムのあるフレックス勤務制度を実施していましたが、コアタイムを設定しないスーパーフレックスタイムの導入により、働き方の自由度を一段と高めるとともに、育児・介護やその他の理由により勤務時間に制約のある従業員が働きやすい環境を整えています。

在宅勤務制度については、2014年までアサヒグループホールディングス(株)とアサヒビール(株)の研究開発部門、アサヒ飲料(株)、(株)エルビーに導入済みでしたが、今回アサヒグループホールディングス(株)の全事業場に導入し、適用範囲の拡充を図りました。

■ 人材育成

< 次世代の経営者育成プログラム >

アサヒエグゼクティブリーダープログラム アサヒネクストリーダープログラム

アサヒグループを取り巻く環境が変化するスピードが速くなる中、経営者に求められる要件はますます複雑化・多様化しています。このような状況を踏まえ、段階的な育成プログラムを実施しながら、アサヒグループの持続的な成長の実現をリードしていく経営者の育成に計画的に取り組んでいます。

次世代の経営者の養成を目的として、近い将来グループの経営を担う役員候補を対象にした経営者に必要な戦略構築力、リーダーシップ能力、目標達成力を養うとともに、企業経営やバリューチェーン全般に関する知識を身につけることを目的に「アサヒエグゼクティブリーダープログラム」を実施しています。

また、若手管理職層を中心に将来の経営者を目指す社員への支援プログラムとして「アサヒネクストリーダープログラム」を開催し、仕事の中だけでは身につけにくい知識・経験や将来、経営者になる前段階から身につけておくことが望ましい知識・経験などを習得できる機会を提供し、中長期的な視点での経営者育成にも取り組んでいます。

グローバルリーダーシップ ディベロップメントプログラム

2014年から海外の事業会社における次世代の経営幹部候補生の育成を目的に「グローバルリーダーシップディベロップメントプログラム(Global Leadership Development Program)」を開始しました。このプログラムを通じて、伸ばすべきリーダーシップ能力の強化やグローバルリーダーとしての視点を身につけるとともに、アサヒグループの歴史や経営理念に対する理解を深めることでグローバルな視点を持った内部人材の育成に取り組んでいます。

また、様々な国で働く仲間とのコミュニケーションを通して、多様性を受け入れる重要性を理解し、お互いのこれまで培ってきた経験や知見を共有することで、強固なネットワーク関係を構築する機会としても位置付けています。

受講者の声

- アサヒグループが考えるリーダーシップ像、グローバルにおける目指すべき経営戦略と、その達成に向けたアプローチについて体系的に学ぶことができた
- アサヒグループの経営戦略にどのように貢献すべきかを考える機会を得た
- アサヒという会社の価値、歴史を学ぶことができた
- 求められるリーダーシップとは、日本、オーストラリア、ニュージーランド、マレーシアをはじめとする文化の多様性を受け入れることだと感じた
- 説得力や影響力はもちろんのこと、本当に優れた人材に求められるブランディングなど、リーダーに求められる重要な要素について学んだ



研修の様子

< 若手社員育成プログラム >

武者修行研修

武者修行研修は、若手社員を対象に現在の仕事や職場、会社の枠を超えて社内外での業務を通じて経験を積むことで、様々な角度から思考や発想を習得することを目的に実施している研修です。

国内においては、社内の異なる部署での研修を行う「社内武者修行研修」をはじめ、異業種の会社に1年間出向して異文化や仕事の進め方の違いに触れながら実際に仕事を行う「社外武者修行研修」を実施しています。これらの研修を通じて、若手社員自身の仕事を振り返り、将来のキャリアデザインの形成につなげています。

また、2010年からグローバルに活躍できる人材を早期にかつ計画的・継続的に育成していくことを目的に「グローバルチャレンジャーズプログラム(Global Challengers Program)」を実施しています。このプログラムは毎年10名程度の社員を当社グループの海外子会社へ派遣し、実際の仕事を通じたビジネスシーンでの英語力の向上、会議や仕事のプロセスや考え方など、海外での就労経験を通じて育成していくプログラムです。



グローバルチャレンジャーズプログラム

■ 働きやすい職場環境づくり

< キャリア支援制度 >

ブラザー・シスター制度

アサヒビール(株)では、ブラザー・シスターと呼ばれる先輩社員が、新入社員に対して入社後4ヵ月間、仕事の進め方などの指導にあたり、新入社員の独り立ちを支援する制度を設けています。本制度の特徴の一つとして、ブラザー・シスターの人选を公募で決めることにより、新入社員だけではなく、指導にあたる意欲的な若手社員の成長スピードを速める効果にもつなげています。

キャリア・アドバイザー制度

入社2～3年目の社員を対象に、経験豊富な社員でグループを定年退職し顧問契約を結んだキャリア・アドバイザーとの面談の機会を設けて、仕事への取組みやキャリアデザインに関する助言を行っています。また、面談対象者だけではなく、その上司とも面談を実施し、上司と部下の関係を側面から支援することにより、仕事への取組みの重要性の理解やモチベーションの向上などにつなげることでイノベーションに挑戦する企業風土を担う人材の育成に取り組んでいます。

< 社員意識調査 >

意識調査の概要

アサヒグループでは、イノベーションに挑戦する企業風土をより醸成するために毎年、国内の主要子会社を含めた約9,000名の役員・社員を対象に意識調査を実施しています。具体的には、組織健康度診断のモデル^{*}を活用し、グループ全体のビジョンや経営方針などの共有化を推進しています。また、組織や職場のさらなる活性化を図るために会社全体から職場単位における課題の抽出や具体的な対策の策定などに調査結果を活用することにより、持続的な企業価値の向上の実現に向けた企業風土の改革につなげています。

(調査のフレームワーク)

組織健康度診断のモデルは、組織活動において事業環境に適合した計画・戦略と結果・成果を生み出す要素である「業務」「構造」「人材」「組織文化」に対して、社員の認識がバランス良く形成されることが重要であるという考え方に基づいた調査方法です。その考えに基づき、「環境」「リーダーシップ・経営」「戦略」「業務」「構造」「人材」「組織文化」「結果・成果」の重要な要素に対する社員の意識調査を行っています。

^{*}マイケル・L・タッシュマン博士が開発した組織診断モデルを活用しています。尚、本モデルは、株式会社ビジネスコンサルタントの許可を得て複製しています。無断転載・複製を禁じます。

アサヒグループ 東北復興の取組み

アサヒグループホールディングス(株)は、これまで行ってきた東日本大震災の復興支援を2020年まで継続することを決定しました。2020年までのテーマを「東北復興応援『ともに、未来(あした)へ～2020～』」とし、新たに『人』を活動の中心に据え、「人を育てる」「人の暮らしを応援する」「人が集う場をつくる」という3つの側面から被災地域の復興に貢献してまいります。

アサヒグループは、2011年3月に発生した東日本大震災以降、被災地への人材派遣や義捐金の拠出など、様々な復興支援活動を行ってきました。そのひとつに、「いわて未来づくり機構」との協働による「アサヒグループ・コミュニティ助成事業」(実施期間:2014年4月～2015年3月)があります。

復興事業はハード面を対象とするものが進められる一方、コミュニティの再生などソフト面への取組みが課題となっていました。そうしたなか、アサヒグループは独自に被災された各市町村や現地で活動するNPO法人を訪問して聞き取り調査を実施しました。その結果、住民の多くが地域に根付いた伝統的なお祭りやイベントの復活など、心の拠り所を再び得たいと望んでいることが判明しました。＜食＞を通じて健康で豊かな社会の実現を目指すアサヒグループは、地域の一体感を醸成する文化的活動に高い親和性を持つ企業グループです。そこでアサヒグループらしい支援のあり方として、住民の心の支えであるお祭り・イベントの支援活動を開始し、2012年から2013年にかけて、久慈市「北限の海女フェスティバル」、野田畑村「復興祈念祭」、野田村「愛宕神社例大祭野田まつり」、普代村「海フェスタinふだい」など、12市町村のべ21祭礼に寄付を行いました。

そして2014年5月には、こうした復興への取組みをさらに深化させるため、岩手県が産学官の関係機関・団体とともに設立したネットワーク組織「いわて未来づくり機構」の協力を得て、被災した市町村における郷土芸能の保存・発展に寄与するコミュニティ活動への助成事業をスタートさせました。地域ニーズに的確に応えたいとの思いから助成事業のアサヒグループ側の窓口はアサヒビール(株)岩手支社内に設置し、アサヒグループホールディングス(株)が後方サポートを担う地域密着型の推進体制を整えました。2015年3月までに、被災12市町村の44コミュニティ団体に対し、21,241千円を助成する計画です。

またアサヒグループと「いわて未来づくり機構」は2014年12月、さらなる連携強化を目的にアライアンスを締結し、岩手県沿岸被災地におけるコミュニティ再生に向けて協働を強化していくことで合意し、2015年度についても事業を継続する計画です。

アサヒグループはさらに、岩手県での活動成果を他の被災県に展開し、被災地全域の復興・再生につなげていくため、2014年12月、福島県商業まちづくり課と共同で「アサヒグループ商業コミュニティ助成事業」をスタートしています。今後も、被災された地域のニーズ把握に努めつつ、＜人と人とのつながり＞という視点から復興活動を強力に支援していく方針です。



野田下組山車運行 2014年8月22日



野田村授与式 2015年2月6日
小田祐土村長 野田下組代表者

海外における取組み

■ シュウェップスオーストラリア社で100%リサイクルPETボトルを展開

オーストラリアで飲料水の製造販売を行っているシュウェップスオーストラリア社では、PETボトルをリサイクルして再びPETボトルとして利用する「ボトルoボトルリサイクル」を採用し、環境配慮型のPETボトル入り飲用水を製造しています。

この100%リサイクルPETボトルは、容器サプライヤーのVisy社と共同で開発を行い、オーストラリアの大手スーパーマーケットチェーン「Coles」で2014年から販売されています。330ml、600ml、1.5lの容量の100%リサイクルPETボトルを展開しており、これにより、原材料となるプラスチックを年間約2,000トン削減することが可能になります。また、このPETボトルは強度も十分にあり、通常のPETボトルと同様、再びリサイクルすることも可能です。

この取組みの結果、Coles社が2014年9月に開催したサプライヤー協議会において、シュウェップスオーストラリア社とVisy社は最優秀Colesブランドパッケージサプライヤーとして表彰を受けました。Coles社の社長である

John Durkan氏は、今回の表彰にあたり、「オーストラリアのスーパーマーケットで初めて100%リサイクルPETボトルを販売できることを光栄に思います。シュウェップスオーストラリア社とVisy社の素晴らしい仕事がないとこの成果は成しえなかったでしょう」と述べています。

シュウェップスオーストラリア社は今後もサプライヤーやお取引先との協働取組みを通じて、環境に配慮した事業活動を推進していきます。



表彰式においてColes社・Visy社の責任者と一緒に

■ 贈収賄防止の徹底に向けたグローバルな取組みを推進

アサヒグループでは、「アサヒグループ企業倫理ガイドライン」において、自らまたは取引先等を通じて、国内外の公務員に対し、贈賄行為はもとより、誤解を受けるような行為は一切行わないことを行動基準として定め、公正な取引を推進しています。

贈収賄に対する規制強化の潮流が国際的に顕著となっているなか、2014年は、その一層の徹底を図るための取組みを行いました。同年5月には中国の上海市において、現地に駐在する役員や幹部社員を対象として贈収賄防止のための研修を実施しました。社員が贈賄を行った際の影響などの具体的な内容をベースにしたプログラムとし、受講者の理解を深めることができました。また、2015年1月にはグループ全体に適用される「アサヒグループ贈収賄防止規程」を導入し、贈賄や社員による収賄を禁止し、贈収賄の疑いのある行為を早期の段階で防止するための仕組みを構築するなど、贈収賄を許さない姿勢を明確にしています。

アサヒグループでは、贈収賄の禁止を含むコンプライアンスは、社会・株主・顧客といった様々なステークホルダーからの当社に対する信頼の基礎であり、永続的に社会に受け入れられ、企業価値を向上させていくための不可欠な取組みと考えています。今後も、社会からの信頼をより強固にするため、グループとして事業を展開する国、地域において、一人ひとりのコンプライアンス意識のさらなる向上に努め、贈収賄の防止に取り組んでいきます。



中国上海市において、贈収賄防止のための研修を実施

コーポレート・ガバナンス

当社は、株主や投資家をはじめとする全てのステークホルダーの満足を追求する企業活動を実現するために、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先課題と考え、グループ経営の強化、社会との信頼関係の強化、企業の社会性・透明性の向上に積極的に取り組んでいます。

また、国内の取引所に上場する会社を対象とする「コーポレートガバナンス・コード」の適用を踏まえ、当社は、本コードを適切に実践するとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上が全てのステークホルダー、ひいては経済全体の発展にも寄与するという考え方に賛同し、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に取り組んでいきます。

〈コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み〉

2000年	<ul style="list-style-type: none">● 執行役員制度を導入● 「指名委員会」と「報酬委員会」を設置● 「経営戦略会議」を設置
2007年	<ul style="list-style-type: none">● 経営環境の変化に迅速に対応するため、取締役の任期を1年以内に短縮● 役員退職慰労金制度の廃止
2011年	<ul style="list-style-type: none">● 純粋持株会社制へ移行● 「内部統制システムの整備に関する基本方針」を新たに制定
2013年	<ul style="list-style-type: none">● 買収防衛策を廃止

社外取締役からのメッセージ



坂東 真理子

社外取締役

多面的な評価の総合点が企業の価値であり、それが結果として、増収・増益をもたらす

企業は自ら価値を創造し、その中から利益を生み出して存続していきます。まず、企業は消費者の健康と福利を増進させる製品・サービスを、新たに生み出さなければなりません。特に、当社のように飲料・食品の製造販売に携わる企業にとって、安全安心であることも必要最低限の条件です。

しかし、こうした条件を満たした「いいもの」をつくっていれば、自ずと評価されるとは限りません。どれだけ説得力を持って受け入れられるか。あるいはどれだけ無駄を省き、効率性・生産性を上げることができるか。そして、働く人一人ひとりが自分の仕事と職場に誇りを持てる企業であるかが問われます。

多様化し多様なニーズを持つ消費者に対応するには、多様な背景を持ち能力を持ち価値観を持ち、また、多様な資質・立場の関係者が尊重され公正に対応されているか、多様な評価にさらされます。社外取締役としては、そうした外部の眼を、少しでも経営に伝えたいと願っています。

こうした多面的な評価の総合点が企業の価値であり、それが結果として増収、増益という数値をもたらします。当社が全体として、価値を増大していくことを期待しています。



田中 直毅
社外取締役

新地平に立つアサヒグループホールディングス(株)と社外取締役としての立ち位置

挑戦の連続を通じての企業価値の向上という当社の目標設定が功を奏してきたと判断しています。酒類、飲料、食品など当社が手掛けている分野は、一人ひとりの明日への活力を身体の内側から支える製品ばかりですから、品質へのこだわりが第一であることは論を待ちません。主力商品群の魅力を引き立てる企業努力は消費者からの相応する評価を得ていると判断しています。

国際経済について言えば、大きな変動が押し寄せてきているので、M&A戦略の内容のツメと実施時期についての判断が問われることとなります。私について言えば、感度を鍛えながら、機会を捉えようとする企業行動

に伴走しつつ、助言する自らの力量を二つの視点から高めたいと思っています。

一つは新たに獲得するものについての見極めです。相乗効果が経営的に確かめられるような対象についての選択基準の精査です。

もう一つはこれまで確立してきた国内基準の内、何にこだわるのか、また現地化するものは何なのかについての見極めです。企業内に培ってきたものの全てを持ち込むことは多分最適な経営とは言えないでしょう。M&Aを実施したあとの企業経営のあり方についての多次元の調査が必要で、現地における経営環境の見極めが求められると思います。



伊藤 一郎
社外取締役

コーポレート・ガバナンスと社外取締役の役割

社外取締役の役割を一言で表現すれば「コーポレート・ガバナンスの強化のため、社長以下の社内取締役の提案や行動に対し、積極的に質問し、意見具申すること」だと考えています。

企業価値の向上に努め、全てのステークホルダーに対し貢献度を上げることは、企業の最大の責務です。この責務を果たす上での統治能力が、経営陣の強い志も含めて、制度やシステムとして確立されていることにより、企業の継続的な成長が期待できます。

幸い、当社は、業績的には売上高、利益ともに毎年過去最高を更新し、時価総額も三年程度で二倍を超える成長を遂げています。これは主力ビール類に加え、飲料や食品の一部についても、国内基盤の強化はもとより、東アジアやオセ

アニアでの事業拡大を継続的に行ってきた成果です。これにより、当社は飲料・食品メーカーとして国内での認知度は高いですが、グローバル競争に打ち勝つためには、成長戦略の目玉である海外事業のさらなる収益向上が必須です。

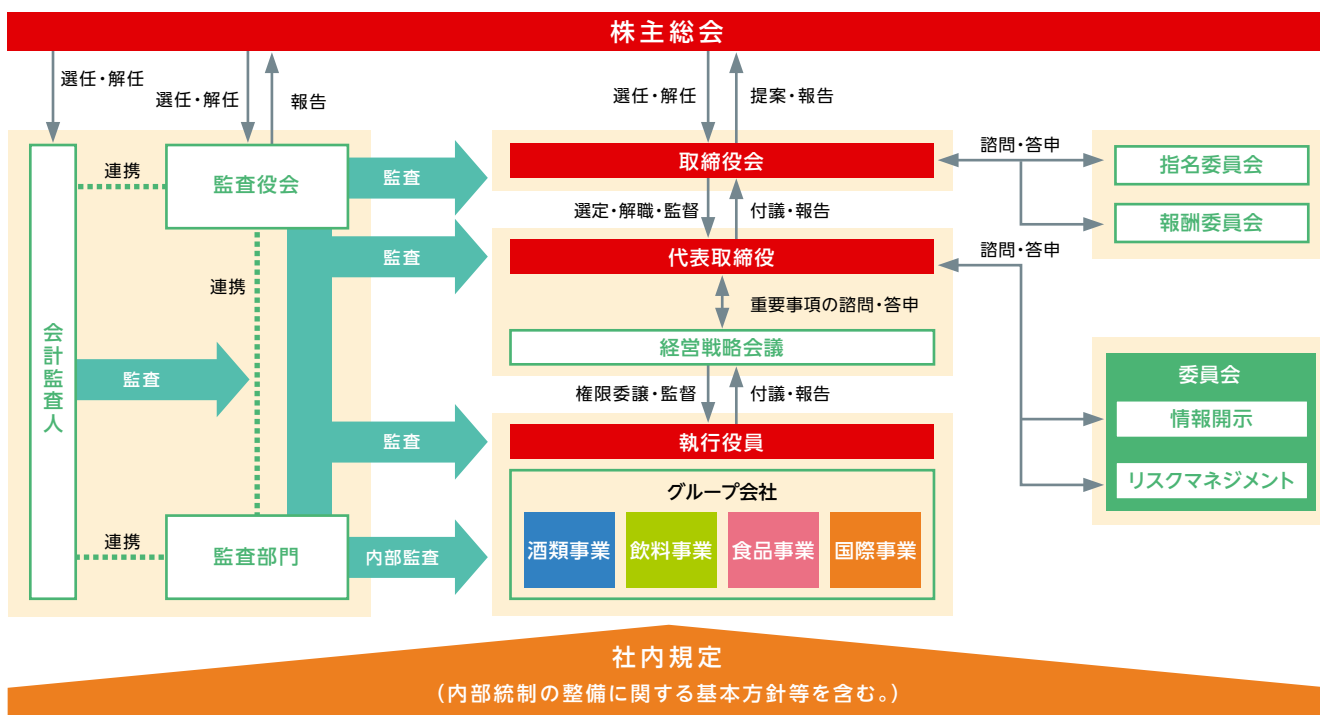
企業の評価尺度は、顧客満足度、株主還元、CSR、リスク管理など色々な切り口を持っています。これらの内一つでも失敗すると、その企業のイメージダウンとなり、やがて業績の低下を招きます。過去の失敗例を見ると、共通して言えることは「想像力」の欠如です。経営にとって重要なことは二つのソウゾウ力(想像力と創造力)であることを銘記して社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス体制の特徴

当社は、監査役制度を中心に、社外取締役の選任による経営の監督機能強化や透明性の確保を図っています。また、執行役員制度の導入によって経営と執行の分離を

図り、迅速な経営の意思決定、経営の効率化の実現に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



■ 純粋持株会社制

当社は、2011年7月1日をもって純粋持株会社制へと移行しました。これにより、当社はグループのガバナンス機能を強化し、グループ全体としての「ものづくり力」の育成、グループ共通業務の集約化や専門サービス機能向上による経営インフラの強化、さらには多種多様なお客様や事業に対応できる人材の育成に取り組んできました。当社は国内外の成長領域への大胆な資源配分を行うことで、スピードをあげてグループの飛躍的な成長を目指しています。

■ 「取締役」と「取締役会」

当社の取締役会は9名で構成され、うち3名が社外取締役です。社外取締役には東京証券取引所の規則で定める独立役員の要件を満たす人物を届けており、それぞれ教育者、経済政策の専門家、経営者などの経歴を有しています。その豊富な経験や高い見識は、取締役会での意思決定プロセスにおける透明性の確保や経営の監督に反映されています*1。

2014年は、取締役会を11回開催し、社外取締役の出席は坂東真理子氏が10回、田中直毅氏が10回、伊藤一郎氏が11回でした。

■ 「指名委員会」と「報酬委員会」の設置

当社では、役員人事や役員報酬の決定における公正性・透明性を徹底するために、取締役会の諮問機関として社外取締役を含む取締役から構成される「指名委員会」と「報酬委員会」を設置しています。

指名委員会は、社外取締役2名、社内取締役2名で構成され、委員長は互選により社内取締役が務めています。同委員会は、取締役会に対して、取締役・監査役及び執行役員の候補者の推薦などを行います。2014年は1回開催され、主に役員人事などの提案を行いました。

一方の報酬委員会は、社外取締役2名、社内取締役2名で構成され、委員長は互選により社外取締役が務めています。同委員会は、取締役会に対して、取締役・執行役員の報酬制度、報酬案の付議を行います。2014年は2回開催され、主に役員賞与などの提案を行いました。

■ 「監査役」と「監査役会」

当社の経営監視体制は、取締役による業務執行状況の監督のほか、取締役会から独立した監査役及び監査役会による監査を軸に構築されています。監査役会は5名の監査役により構成されており、そのうち3名を社外監査役とすることで、透明性を高めています。社外監査役には東京証券取引所の規則で定める独立役員の要件を満たす人物を届け出ており、それぞれ大学教授(会計学者)、会社経営者、弁護士という経歴を有しており、その分野における豊富な経験や幅広い見識は、経営に対する適切な監査に反映されています^{※1}。

監査役監査体制については、上記の社外監査役の選任のほか、監査役会付の専任スタッフを配置することで、監査役の監査業務が円滑に遂行できる体制としています。また、監査役監査基準については、監査役監査方針として経営環境に合わせて毎年重点項目などの見直しを実施しています。

2014年は、監査役会を6回開催し、中村直人氏は6回、石崎忠司氏は6回、斎藤勝利氏は4回出席しています。

(注) 監査役斎藤勝利氏は、2014年3月26日開催の第90回定時株主総会において新たに選任され、その選任後における監査役会の開催回数は4回となっています。
監査役中村直人氏は、2015年3月26日開催の第91回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任いたしました。

※1 独立役員の選任理由(2015年3月26日現在)

坂東 眞理子 社外取締役	行政分野における多様な経験に加え、教育者としての幅広い見識を有しており、これらを当社の経営に反映してもらうため。 なお、当社の社外役員に関する考え方は、主に取締役会における発言状況などの実際の活動状況を重要視しており、当社は上記考え方を踏まえ、坂東取締役を社外取締役として適任であると判断しております。 また、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため、坂東取締役を証券取引所からの要請に基づく独立役員としても届け出ております。
田中 直毅 社外取締役	政府審議会等における豊富な経験に加え、経済政策に精通する専門家としての幅広い見識を有しており、これらを当社の経営に反映してもらうため。 なお、当社の社外役員に関する考え方は、主に取締役会における発言状況などの実際の活動状況を重要視しており、当社は上記考え方を踏まえ、田中取締役を社外取締役として適任であると判断しております。 また、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため、田中取締役を証券取引所からの要請に基づく独立役員としても届け出ております。
伊藤 一郎 社外取締役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映してもらうため。 なお、当社の社外役員に関する考え方は、主に取締役会における発言状況などの実際の活動状況を重要視しており、当社は上記考え方を踏まえ、伊藤取締役を社外取締役として適任であると判断しております。 また、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため、伊藤取締役を証券取引所からの要請に基づく独立役員としても届け出ております。
石崎 忠司 社外監査役	大学教授としての長年の研究と会計学の専門的な知識を当社の監査に反映してもらうため。 なお、当社の社外役員に関する考え方は、主に取締役会における発言状況などの実際の活動状況を重要視しており、当社は上記考え方を踏まえ、石崎監査役を社外監査役として適任であると判断しております。 また、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため、石崎監査役を証券取引所からの要請に基づく独立役員としても届け出ております。
斎藤 勝利 社外監査役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の監査に反映してもらうため。 なお、当社の社外役員に関する考え方は、主に取締役会における発言状況などの実際の活動状況を重要視しており、当社は上記考え方を踏まえ、斎藤監査役を社外監査役として適任であると判断しております。 また、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため、斎藤監査役を証券取引所からの要請に基づく独立役員としても届け出ております。
早稲田 祐美子 社外監査役	弁護士としての豊富な経験と専門的見地を当社の監査に反映してもらうため。 なお、当社の社外役員に関する考え方は、主に取締役会における発言状況などの実際の活動状況を重要視しており、当社は上記考え方を踏まえ、早稲田監査役を社外監査役として適任であると判断しております。 また、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため、早稲田監査役を証券取引所からの要請に基づく独立役員としても届け出ております。

業務執行体制

■ 「執行役員制度」

当社は業務執行の迅速化と責任・権限の明確化を目的として、執行役員制度を導入しています。執行役員は、取締役から業務執行の権限を委譲され、迅速な業務執行に当たります。一方、取締役は、執行役員の業務執行を監督しながら、グループ経営戦略の策定、グループ経営の重要な意思決定を通じたグループの強化・成長を図ることを主なミッションとしています。

■ 「経営戦略会議」

取締役会の意思決定を速やかに具現化するために、グループ全体の方向性を討議する「経営戦略会議」を設置しており、代表取締役社長が統括しています。なお、会議では、経営効率を最大化するために、客観的で合理性のある経営管理指標を用い進捗管理・評価を行っています。また、重要事項の決定過程において適法性を確保し、コンプライアンス経営をさらに充実させるため、上記会議には常勤監査役が1名以上出席しています。

「中期経営計画2015」の2年目にあたる2014年は、“強み”を活かした新たな価値創造やイノベーションなどによる収益性の向上に加えて、資本効率の向上について討議が行われました。

■ 「内部監査」と「会計監査」の状況

当社では、監査役が監査業務を円滑かつ効果的に遂行するために監査役会付の専任スタッフを3名配置し、重要な会議への円滑な参加や決裁書類を常時閲覧できる体制を整備しています。

内部監査については、内部監査組織として、アサヒグループホールディングス(株)に8名、アサヒビール(株)に5名、アサヒ飲料(株)に6名で構成される監査部門及び監査部を設置し、互いに連携しながら、グループ内で統一した監査方針に基づいてグループ全体の業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しています。また、監査の都度報告される監査報告とは別に、年2回定期的に監査結果の総括を経営戦略会議に報告し、新たな方針策定に活かしています。

なお、監査役、監査部門及び会計監査人は、各々定期的、または必要に応じて報告会の開催、監査報告書の写しの送付などによって情報交換を行い、連携を図っています。2014年の会合実施回数は、監査役会と会計監査人との間で9回、監査役会と監査部門との間で3回、監査部門と会計監査人との間で3回でした。

役員報酬及び監査役報酬ならびに会計監査人の監査報酬

役員報酬については、報酬委員会における取締役・執行役員の報酬制度・報酬案の審議を経て、取締役会に議案として付議しています。2014年の取締役の報酬は、固定報酬部分(基本報酬)が約7割、業績連動部分(賞与)が約3割(うち、短期:10割、長期:0割)となりました。なお、監査役については2009年4月より賞与制度を廃止した

ため、基本報酬(月例報酬)のみとなっています^{*2}。

また、2007年2月6日の取締役会において、当社では、役員退職慰労金制度を廃止し、その支給相当額を年収に繰り入れることを決議しました。従来の退職慰労金は、取締役・監査役に対する報酬を後払いするという性格のものでしたが、取締役の任期1年制導入に伴って、退職慰労

金に相当する報酬を年収に組み込むこととしたものです。また、同年2月6日の取締役会において、「インサイダー規制の関係で権利行使はできても直ちに売却することは難しく、インセンティブとしての機能が十分に期待できない」などの理由により、取締役・監査役・執行役員の報酬体系において実施してきたストックオプション制度の新規割当を行わないことを決議しました。

■ 会計監査人への監査報酬

2014年において、当社が会計監査人に支払うべき監査報酬などは、監査契約に基づく監査証明に係る報酬が135百万円であり、当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額は、501百万円となりました。

※2 取締役及び監査役の報酬額(2014年)

(百万円)

	基本報酬	賞与	総額
社内取締役(7名合計)	229.0	85.0	314.0
社外取締役(3名合計)	31.2	13.5	44.7
社内監査役(2名合計)	63.6	-	63.6
社外監査役(4名合計)	30.6	-	30.6

(注) 上記には、平成26年1月3日に逝去のため退任した社外監査役櫻井孝顕氏並びに平成26年3月26日開催の第90回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役荻田伍及び古田士俊男の両氏を含めております。

内部統制システム

■ 「会社法」に基づく内部統制システムの構築

当社では、2011年の純粋持株会社制への移行に合わせ、2006年に制定した「内部統制システムの整備に関する基本方針」の理念に則した基本方針を新たに制定しました。制定にあたっては、当社及び当社グループの現状を分析・評価したうえで、目指すべき方向性を決定しました。この基本方針のもと、当社では現在、グループ全体を視野に入れた内部統制システムの構築に取り組んでいます。併せて、リスクマネジメント及びコンプライアンスのそれぞれについて、体制及び基本方針に沿った社内規程を整備し、統制活動を展開しています(P.59参照)。アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)など主要グループ会社においても、各々の基本方針を定めています。今後、事業の発展に伴いグループ企業・地域の拡大が見込まれますが、グループ全体での内部統制の徹底を図っていくと同時に、事業ごと・地域ごとに法令の改正や社会動向に常に目を配り、変化に先駆けて対応できるよう努めていきます。

■ 金融商品取引法(日本版SOX法)への対応

一方で、日本版SOX法への対応については、「財務報告に係る内部統制の評価及び報告に関する基本規程」を制定するとともに、独立的に経営者評価を実施する組織として「内部統制評価室」を設置することで評価、報告体制を整備しています。2014年は、「期末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効である」との評価となっています。また、会計監査人による内部統制監査においても無限定適正意見を得ています。

IR活動によるエンゲージメントの促進

当社は、会社の経営成績などの財務情報や経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、公平かつ広範な情報開示を行うとともに、株主・投資家との積極的な対話やその声を反映した経営改革に取り組んでいます。

株主・投資家との対話を活かして策定した長期ビジョンや中期経営計画では、「企業価値の向上」に重点を置き、KPIにROEとEPSの成長を掲げ、「強み」に集中した利益

成長に加えて資本効率の向上に努めています。こうした計画とその実行過程を通じて、2014年は日本証券アナリスト協会や日本IR協議会からIR活動に対する表彰をいただいています。

今後も、適切な情報開示と建設的な対話、エンゲージメントを重視したIR活動を推進し、一層の経営改革につなげていくことで持続的な企業価値の向上を目指します。

■ 2014年主なIR活動

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	四半期ごとに説明会を開催(第2・4四半期は社長・担当役員による説明会、第1・3四半期はIR・財務担当による電話会議での説明会)。
アナリスト・機関投資家向け事業説明会	1回	事業トップによる説明会を開催(当期はオセアニア事業説明会)。
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	1回	施設見学と合わせた説明会を開催(当期はアサヒビール(株)茨城工場見学会)。
アナリスト・機関投資家IR取材	約200回	アナリスト・機関投資家のIR取材
国内機関投資家向け個別訪問	2回	社長による国内株主・投資家訪問(第2・4四半期)
海外機関投資家向け個別訪問	3回	社長による海外株主・投資家訪問(北米、欧州、アジア)。
個人投資家向け説明会	17回	社長による説明会を開催(Webにも掲載)。IR担当による全国のビール工場での会社説明会を開催。

※IR関連のウェブサイトについては、P.61をご覧ください。

■ 2014年IR関連の受賞

第20回
証券アナリストによる
ディスクロージャー優良企業選定
食品部門第1位
(2003年～2014年
12年連続受賞)



(公益社団法人日本証券アナリスト協会主催)

2014年度(第19回)
IR優良企業表彰
「IR優良企業大賞」受賞



(一般社団法人日本IR協議会主催)

リスクマネジメント/コンプライアンス

リスクマネジメント

当社は、2011年の純粋持株会社制への移行に合わせ、リスクマネジメントの基本事項を定めた「アサヒグループリスクマネジメント規程」及びその具体的な運用を定めた「アサヒグループリスクマネジメント規程細則」を制定し、事業を取り巻くあらゆるリスクの予防と、危機発生を想定した危機管理体制づくりを強化しています。

同規程に基づき設置された「リスクマネジメント委員会」は、当社の取締役と総務法務部門ゼネラルマネジャー及び委員会が別途選任した者（原則として社外の弁護士）で構成されています。委員会では、グループのリスクマネジメント及びコンプライアンスに関する最上位審議・推進機関として、リスク・コンプライアンスに関する事例報告を行うほか、リスク調査結果に基づいてリスクマネジメント活動全体の方針や対策の優先度を討議・決定する

とともに、主要リスクの対策内容や進捗状況をチェックします。また、グループ会社のリスクマネジメント推進責任者と連携しながら、組織的かつ日常的にリスク予防活動を行っています。

また2012年は、既存の震災対応マニュアルを時代の要請に合わせて根本から見直し、アサヒビール(株)及びアサヒ飲料(株)において、BCP(事業継続計画)を策定しました。2013年からはその他の主要なグループ会社において、BCPの策定作業を順次進めるとともに、社内的情報通信の基幹となるサーバー等の退避や二重化など、各種対策を講じています。

コンプライアンス

当社では、「アサヒグループ企業行動指針」に定める「公正で透明性のある企業倫理」に基づき、「アサヒグループ企業倫理規程」及び「アサヒグループ企業倫理ガイドライン」を定め、取締役、監査役及び従業員に対して、その遵守を求めています。アサヒグループのコンプライアンスは、「アサヒグループリスクマネジメント規程」に基づき設置された「リスクマネジメント委員会」が統括しています。

当社は、これまでコンプライアンスの推進を担ってきた「リーガルプロモーター制度」を全面的に見直し、新たなコンプライアンスの推進体制へ移行しました。これは、アサヒグループに対する社会的なコンプライアンスの要請が年々多様化・複雑化しているため、総務部門などの特定の組織に機能を集中させる体制ではなく、あらゆる組織がそれぞれの使命に従い、総力を結集して全社を牽引する体制としたものです。

新たな推進体制においては、各組織のライン長をコンプライアンス推進の中核と位置付け、アサヒグループの一人ひとりの社員に対し、その日常的マネジメントを通じ

て、コンプライアンスの徹底を図ることとしました。当社及びグループ会社において、それぞれのリスクマネジメント及びコンプライアンスの最高責任者を「リスク&コンプライアンス チーフ オフィサー」に、また各職制の責任者を「リスク&コンプライアンス エグゼクティブ マネジャー」にそれぞれ任命したほか、それをサポートする者として「リスク&コンプライアンス プロフェッショナル」を併せて任命しました。

アサヒグループは、これらの推進責任者を中心とした全員参加型の新たなコンプライアンス推進体制において、事業活動のあらゆる局面でコンプライアンスを最優先とする行動を徹底していきます。

会社概要/株式の状況 (2014年12月31日現在)

会社情報

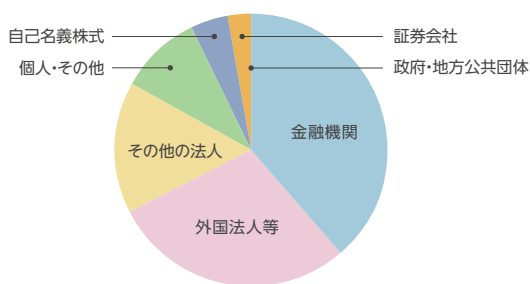
商号	アサヒグループホールディングス株式会社 (Asahi Group Holdings, Ltd.)
本社所在地	〒130-8602 東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号
設立	1949年(昭和24年)9月1日
代表者	代表取締役社長 兼 CEO 泉谷 直木
グループ会社数	連結子会社数:106社 持分法適用非連結子会社数:2社 持分法適用関連会社数:119社
資本金	182,531百万円
売上高	1,785,478百万円(2014年12月期連結業績)
従業員数	273名(連結従業員数21,177名)
証券コード	2502
上場証券取引所	東京
発行済株式の総数	483,585,862株
単元株式数	100株
株主数	108,522名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
決算期	12月31日
定時株主総会	3月
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

大株主

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	286,169	6.2
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	202,367	4.4
旭化成株式会社	187,853	4.1
第一生命保険株式会社	169,200	3.7
富国生命保険相互会社	160,000	3.5
株式会社三井住友銀行	90,280	2.0
三井住友信託銀行株式会社	81,260	1.8
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	66,695	1.4
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	57,937	1.3
農林中央金庫	55,660	1.2
合 計	1,357,421	29.3

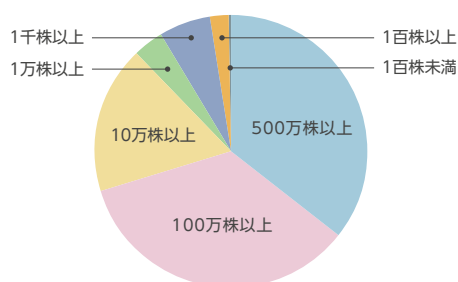
(注)1. 当社は、自己株式209,840百株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
2. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しております。

所有者別株式分布



	持株数(百株)	構成比(%)
金融機関	1,872,768	38.7
外国法人等	1,391,874	28.8
その他の法人	751,693	15.6
個人・その他	478,459	9.9
自己名義株式	209,840	4.3
証券会社	131,212	2.7
政府・地方公共団体	10	0.0

所有株式数別株式分布



	持株数(百株)	構成比(%)
500万株以上	1,721,165	35.6
100万株以上	1,680,875	34.8
10万株以上	845,880	17.5
1万株以上	175,956	3.6
1千株以上	290,548	6.0
1百株以上	117,191	2.4
1百株未満	4,239	0.1

各種情報提供ツールのご紹介

■ 株主・投資家向け情報サイト <http://www.asahigroup-holdings.com/ir/>

株主・投資家の皆様に対する適時かつ公平な情報提供を目的に、Webサイトを活用したIR活動も積極的に展開しています。



▼ 主な掲載コンテンツ

- 最新決算短信・説明会 ※最新説明会は動画でも配信しています
- 適時開示などのIRニュース

経営方針

- －トップメッセージ
- －長期ビジョン2020
- －中期経営計画2015

財務・業績情報

- －直近の業績
- －財務ハイライト
- －セグメント情報

IRライブラリー

- －決算短信
- －ファクトブック
- －統合報告書

IRイベント

- －IRカレンダー
- －決算説明会
- －個人投資家向け説明会

株式・債券情報

- －株式基本情報
- －株式の状況
- －配信情報

■ その他

アサヒグループのCSR・環境活動や研究開発といった非財務情報についても、タイムリーな最新情報の提供に努めています。

CSR・環境活動

<http://www.asahigroup-holdings.com/csr/>



▼ 主な掲載コンテンツ

- トップメッセージ
- アサヒグループのCSR
- ステークホルダーとの対話

研究開発

<http://www.asahigroup-holdings.com/research/>



▼ 主な掲載コンテンツ

- グループ研究開発レポート
- 研究成果のご紹介

SRIインデックスへの 組み入れ状況

アサヒグループは、財務的な観点だけでなく環境保全への配慮や社会貢献といった社会的な観点を投資判断の評価基準とする投資手法「社会的責任投資 (Socially Responsible Investment)」において、複数のSRIインデックス、SRIファンドに組み入れられています。

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM

Dow Jones Sustainability Indicesは、米国ダウ・ジョーンズ社とスイスのRobecoSAM社が共同で開発した指標です。



Ethibel Excellence Investment Registerはベルギーに拠点を置く非営利組織であるフォーラム・エティベルが運営する投資ユニバースです。



FTSE4Good

FTSE4Good Global Indexは、英国フィナンシャルタイムズ社とロンドン証券取引所が設立したFTSE社が開発した株価指標です。



モーニングスター社会的責任投資株価指数は、モーニングスター株式会社が国内上場企業のなかから社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した国内初の社会的責任投資株価指数です。

アサヒグループホールディングス株式会社

<http://www.asahigroup-holdings.com/>

〒130-8602 東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号

E-mail: ir@asahigroup-holdings.com

Asahi



UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。