

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 2015

『統合報告書2015』の発行にあたって

アサヒグループでは昨年度から、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」を統合した「統合報告書」を発行しております。今回の『統合報告書2015』は、新たに更新した『長期ビジョン』や『中期経営方針』を中心に、財務情報と非財務情報を体系的にまとめた統合的なコミュニケーションツールとして作成いたしました。

また、作成にあたっては国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しつつ、グループ全体の部門横断的な議論を踏まえて編集しており、その作成プロセス及び記載内容は正当であることを表明いたします。

アサヒグループでは、今後も「統合報告書」をエンゲージメント（建設的な対話）ツールのひとつとして活用し、株主や投資家の皆様をはじめとした全てのステークホルダーとの対話を深め、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

ぜひご一読いただき、忌憚のないご意見やご感想をお寄せいただければ幸いです。

2016年5月

代表取締役会長 兼 CEO

泉谷直木

対象期間

2015年1月1日～2015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、さまざまな要素により、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。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、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

会社紹介

Our Business

リーダーシップ(マネジメント)

Leadership
(Management)

企業価値創造プロセス

Corporate Value
Creation Process

経営基盤

Management
Foundation

財務・会社情報

Financial and
Corporate Information



- 02 グループ経営理念と『長期ビジョン』
- 04 アサヒグループの事業ドメイン
- 06 企業価値創造の源泉
- 08 企業価値創造のプロセス
- 10 企業価値向上の成果
ステークホルダーに提供する価値



- 14 アサヒグループを支えるマネジメント
- 16 CEOレター
- 18 『長期ビジョン』(事業の将来像)と『中期経営方針』
- 19 社長メッセージ
- 24 CFOメッセージ



- 26 価値創造プロセス(価値創造の代表事例)
- 28 バリューチェーンの高度化による持続的な価値の創造
- 30 事業概況: 酒類事業
- 32 事業概況: 飲料事業
- 34 事業概況: 食品事業
- 36 事業概況: 国際事業



- 38 アサヒグループのESG
ESG課題の位置付け
マテリアリティの特定とそのプロセス
社会的課題の解決を目指した活動事例
- 44 人的資本の高度化に向けて
- 48 コーポレート・ガバナンス
社外取締役インタビュー



- 58 11ヵ年財務・非財務サマリー
- 60 財務セクション
- 70 会社概要／株式の状況
- 71 各種情報提供ツールのご紹介

経営理念を起点として「持続的な企業価値の向上」を目指しています

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)のもと、グループ共通の経営理念を掲げて、「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マテリアリティ(重要課題)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、新たに更新した『長期ビジョン』では、10年程度先を見据えた事業の将来像を付加するとともに、各ステークホルダーに対するビジョンに基づいて「持続的な企業価値の向上」を目指しています。



アサヒグループは、最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様の満足を追求し、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します。

『長期ビジョン』

Vision

「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

[事業の将来像]

酒類を中核とする総合飲料食品グループとして、
国内では、**高付加価値化を基軸とするリーディングカンパニー**を目指すとともに
日本発の「強み」を活かすグローバルプレイヤーとして
独自のポジションを確立する

全てのステークホルダーの満足を追求し、「持続的な企業価値の向上」を図る

[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、共に成長できる関係を構築する。
- **社会** 事業を通じた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とマテリアリティ

食と健康

- 責任ある飲酒
- 食の安全・安心
- 栄養・健康

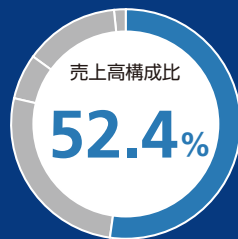
環境

- 気候変動
- 循環型社会
- 生物多様性

人と社会

- 人材育成・ダイバーシティ
- 安全で豊かな地域社会
- 持続可能な水資源
- 持続可能なサプライチェーン

アサヒグループの事業ドメイン



酒類事業

事業ドメイン

『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、RTD*などの製造・販売を行う総合酒類事業

*「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。

主なカテゴリーと主要ブランド

ビール、発泡酒、新ジャンル、洋酒、ワイン、焼酎、RTD、ビールテイスト清涼飲料等

- ①アサヒスーパードライ／②アサヒスタイルフリー／
- ③クリアアサヒ／④ブラックニッカクリア／
- ⑤サントネージュリラ／⑥かのか／
- ⑦アサヒカクテルパートナー／⑧アサヒドライゼロ



飲料事業

事業ドメイン

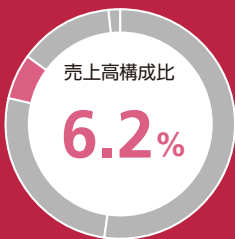
『三ツ矢サイダー』『ワнда』『十六茶』『カルピス』など、歴史ある主力ブランドを中心とした総合飲料事業

主なカテゴリーと主要ブランド

炭酸飲料、コーヒー、お茶、ミネラルウォーター、乳酸菌飲料、チルド飲料、果実飲料、スポーツ飲料等

- ①三ツ矢サイダー／②ウィルキンソン／③ワнда／④十六茶／
- ⑤おいしい水／⑥カルピス／⑦お茶





食品事業

事業ドメイン

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

主なカテゴリーと主要ブランド

菓子、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

- ① ミンティア / ② ディアナチュラ / ③ エビオス錠 /
- ④ レーベンスミルク はいはい / ⑤ グーグーキッチン /
- ⑥ いつものおみそ汁



国際事業



事業ドメイン

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

主なカテゴリーと主要ブランド

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

- ① アサヒスーパードライ / ② Vodka Cruiser / ③ Somersby /
- ④ Schweppes / ⑤ Cool Ridge / ⑥ WONDA Original /
- ⑦ ICHI OCHA / ⑧ Dairy Champ



▶▶ 歴史に培われた“イノベーションに挑戦する企業風土”と「強み」

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、ビール市場でのシェアを飛躍的に高めた『アサヒスーパードライ』の発売(1987年)以降も、チャレンジャーとしてバリューチェーン全般のイノベーションに取り組んできました。さらに国内市場が成熟する1990年代後半からは、海外展開を含めたM&Aの強化などにより事業ポートフォリオを拡大しています。

酒類事業

- 1889 大阪麦酒会社創業
- 1892 日本人による本格的国産ビールの発売
- 1949 朝日麦酒(株)の誕生



- 1987 『アサヒスーパードライ』発売
- 1998 『アサヒスーパードライ』の躍進により、ビールトップシェアを獲得




- 2001 ニッカウヰスキー(株)の完全子会社化
- 2002 協和発酵工業(株)と旭化成(株)から低アルコール・焼酎事業を譲受
- 2015 エノテカ(株)の株式取得

ブランド力

18年連続 国内ビール市場 **トップシェア**

- ・『アサヒスーパードライ』や『三ツ矢サイダー』などの強いブランド資産とその育成力
- ・「食の安全・安心」を担保するコーポレートブランド



コスト競争力

グループ全体の収益構造改革効果

1,332 億円を創出
<2007-2015年>

- ・製造、知的資本を活かした、SCM全般における業界トップレベルの生産性
- ・人的資本を活かした国内外のコストシナジー創出力

人材(組織)力

M&Aなどによる多様な人材の獲得

16,357名<2008年>

→ **22,194**名
<2015年>

- ・“イノベーションに挑戦する企業風土”を担う人材、組織、モチベーション
- ・M&Aなどによる多様な人材の獲得、ダイバーシティマネジメント

社会共創力

環境負荷低減に配慮した事業活動の推進

- ・社会や事業のサステナビリティを目指した取り組み、コミュニケーション力
- ・全てのステークホルダーとの良好な関係を構築する力

- ・「CDP 気候変動Aリスト」選定
- ・「CDPウォーターAリスト」選定

事業ポートフォリオの拡大

飲料事業	1972 (株)三ツ矢バンディング(現アサヒ飲料(株))を設立
食品事業	1930 純粋ビール酵母製剤『エビオス』を発売
食品事業	1992 アサヒビール食品(株)を設立
国際事業	1994 中国市場への参入
国際事業	2004 康師傅控股有限公司と飲料事業の合弁会社設立

こうした歴史に培われたものは“イノベーションに挑戦する企業風土”であり、加えて「ブランド力」「コスト競争力」「人材(組織)力」「社会共創力」といった「強み」に磨きをかけていくことが、アサヒグループの持続的な企業価値創造の源泉となります。

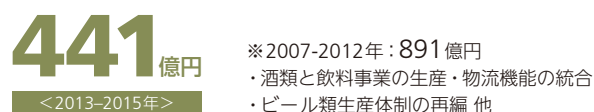
90年を超えるロングセラー飲料ブランド



カテゴリートップクラスの食品ブランド



- ・カルピス(株)とのSCM全般の協業シナジー
- ・オセアニア事業の統合シナジー



積極的なIT投資

IT投資の効率化効果



ダイバーシティの推進による人材の多様化

- ・女性活躍推進の取り組み強化



中長期的な成長基盤を支える人材(組織)力の強化

- ・幹部育成プログラム
- ・グローバル人材育成プログラム
- ・若手社員育成プログラム



さまざまなステークホルダーとの共創関係の強化

- ・和光堂栄養相談活動
- ・サプライヤーとの協働取り組みの推進
- ・株主・投資家との「建設的な対話」の促進



※1. INTAGE食品SRI/キャンディ(錠菓市場)/全国(沖縄除く)/全業態 2015.1-2015.12
 ※2. (株)インテージ「ベビーフード」2015.1-2015.12販売金額 (09SDI-Baby-M)

2005 (株)エルビー・埼玉、(株)エルビー・名古屋の株式取得

2012 カルピス(株)の株式取得

2006 ベビーフード国内最大手の和光堂(株)の株式取得

2008 天野実業(株)の株式取得

2009 青島啤酒股份有限公司に出資/オセアニア市場への本格参入

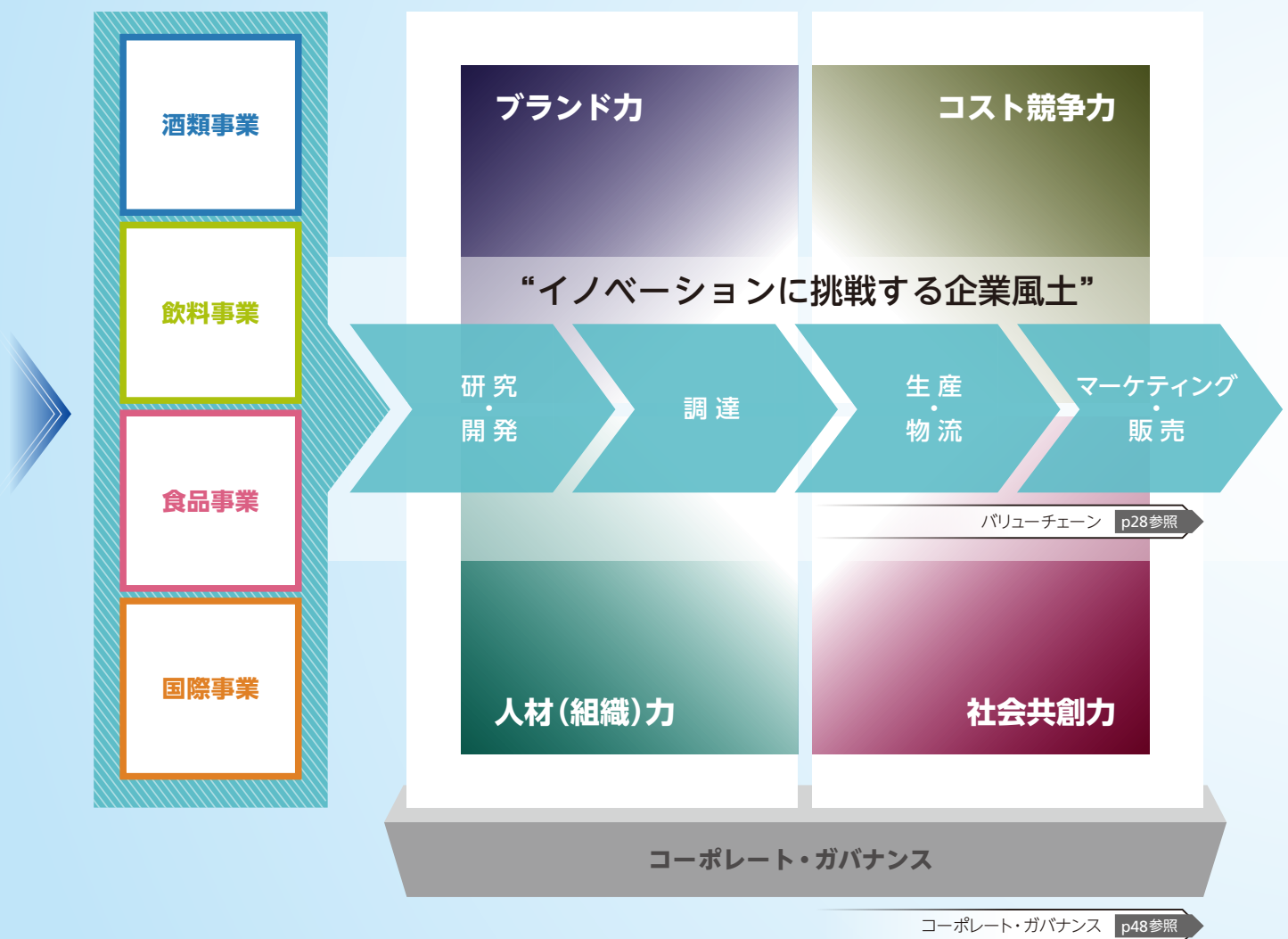
2011 東南アジア飲料市場への本格参入

▶▶「強み」を土台としたビジネスモデルの進化により、持続的な価値創造に挑戦しています

培ってきた企業風土や「強み」を土台とし、研究開発から販売に至るバリューチェーンを通じて、経営理念に掲げる“健康で豊かな社会の実現”に資する製品やサービスを提供することが、アサヒグループのビジネスモデルとなります。

「酒類」「飲料」「食品」「国際」の各事業の「強み」を活かすとともに、事業の枠を超えたシナジーの創出などにより、国内外の幅広いお客様の満足を追求め、売上高や利益の拡大に努めています。

ビジネスモデル



中期経営方針

重点課題

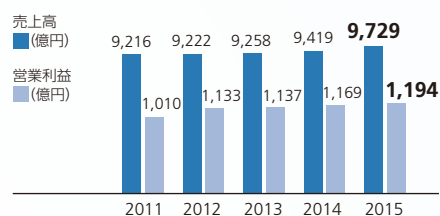
- ① 国内収益基盤の盤石化と国際事業の成長エンジン化による「稼ぐ力」の強化
- ② 資本コストを踏まえた資産・資本効率の向上
- ③ サステナビリティの向上を目指したESGへの取り組み強化

社長メッセージ p19参照

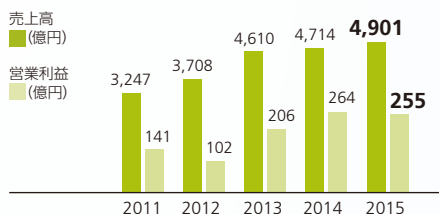
さらに、財務的な価値だけでなく、外部環境の変化を見据えた『中期経営方針』の策定やその実行に資するコーポレート・ガバナンスの充実などを通じて、ビジネスモデル全般を進化させていくことにより、全てのステークホルダーの満足を満たす持続的な価値創造に挑戦しています。

事業活動の結果 (売上高/営業利益)

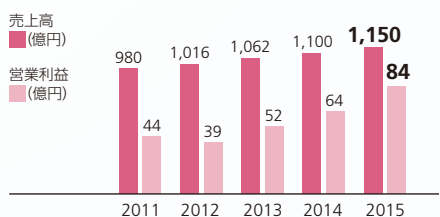
酒類事業



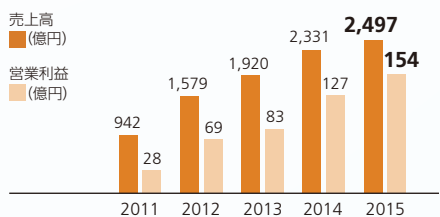
飲料事業



食品事業



国際事業



※営業利益はのれん等償却前

提供する価値

“健康で豊かな社会の実現”

- 食の感動(おいしさ・喜び・新しさ)



- 全てのステークホルダーの満足



顧客

取引先

社会

社員

株主

▶▶ ステークホルダーに提供する価値

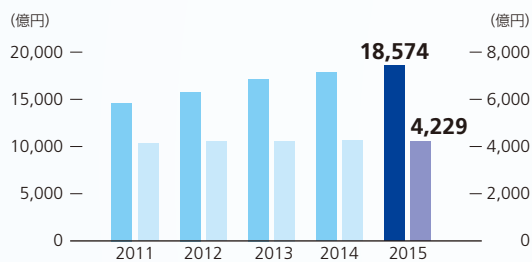
財務ハイライト

売上高／酒税額

18,574億円 (売上高)

ブランド力の強化を中心とした売上拡大や国内外のM&A効果などにより増収を果たすとともに、安定的に酒税を納付しています。

■ 売上高(左軸) ■ 酒税額(右軸)

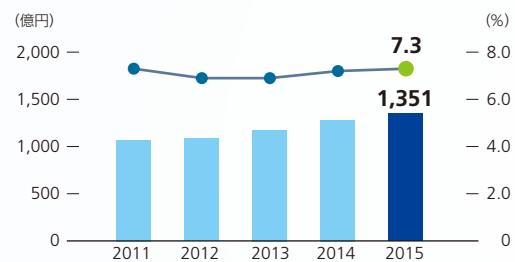


営業利益／営業利益率

1,351億円 (営業利益)

営業利益率は横ばいとなったものの、増収効果に加えて統合シナジーの創出などコスト競争力の強化により増益を達成しました。

■ 営業利益(左軸) ● 営業利益率(右軸)

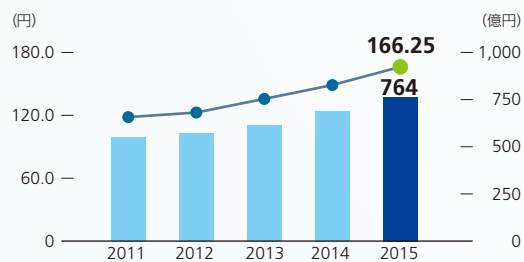


EPS／当期純利益

166.25円 (EPS)

当期純利益の15期連続の最高益更新に加えて、株主還元の充実などによる資本効率の向上により、『中期経営計画2015』のEPS目標を達成しました。

● EPS(左軸) ■ 当期純利益(右軸)

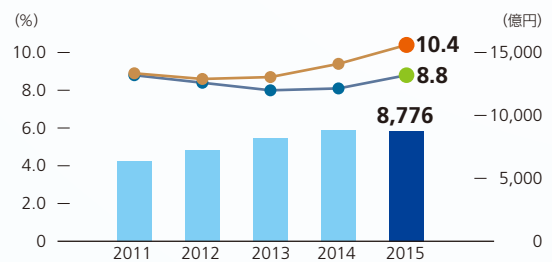


ROE／自己資本

8.8% (ROE)

事業の安定成長と株主還元の充実などによる資本効率の向上により、『中期経営計画2015』のROE (補正ROE*)目標を達成しました。

● ROE(左軸) ● 補正ROE*(左軸) ■ 自己資本(右軸)



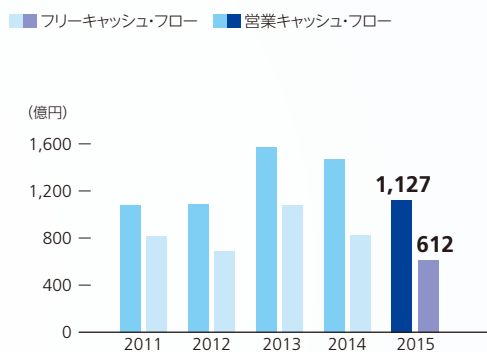
※補正ROE=自己資本から「為替換算調整勘定」と「其他有価証券評価差額金」を除いたベース

フリーキャッシュ・フロー／営業キャッシュ・フロー

612億円 (フリーキャッシュ・フロー)

当期純利益は増益となりましたが、法人税の支払い増加や設備投資の拡大などにより、フリーキャッシュ・フローは減少しました。

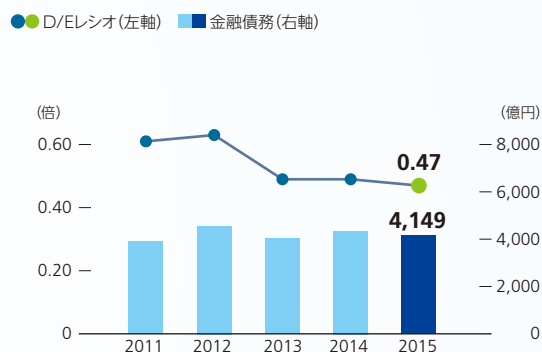
※フリーキャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー±有形無形固定資産の取得



D/Eレシオ／金融債務

0.47倍 (D/Eレシオ)

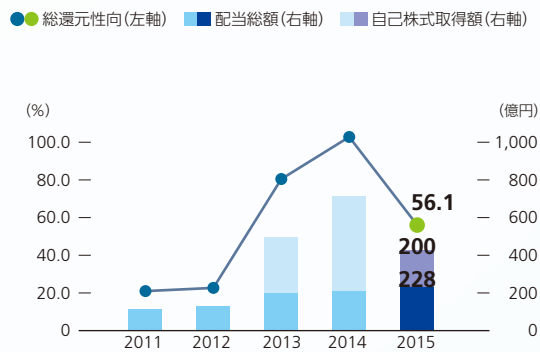
株主還元の実現化などにより自己資本を抑制する一方で、金融債務の返済などによりD/Eレシオは低下し、投資余力を高めました。



総還元性向／配当総額／自己株式取得額

56.1% (総還元性向)

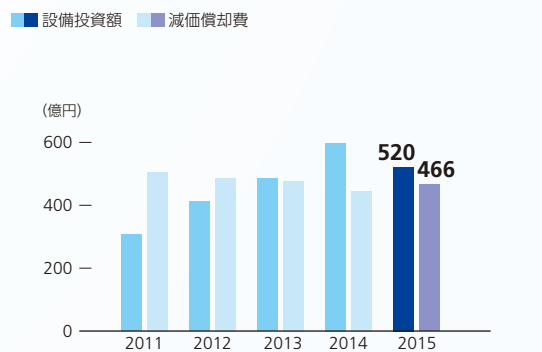
配当性向30%を目処とした安定的な増配に加えて、総還元性向50%以上を目指した自己株式の取得を継続しました。



設備投資額／減価償却費*

520億円 (設備投資額)

飲料事業でのカルピス(株)との協業シナジー創出やオセアニア事業のSCM統合などを中心に、収益基盤の強化に向けた設備投資を行いました。



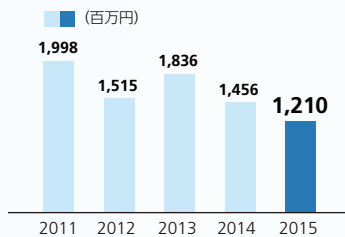
※上記設備投資額及び減価償却費には、リース資産及び海外子会社取得時、商標権は含まれておりません。

非財務ハイライト

社会貢献支出額

1,210百万円

多様な価値観を尊重し合う豊かな地域づくりをテーマに、環境保全や芸術文化活動、災害被災地への支援といった社会貢献活動に取り組みました。



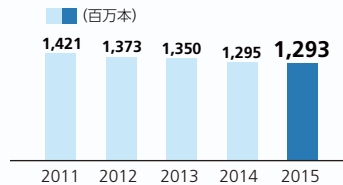
グリーン電力を活用した『アサヒスーパードライ』などの製造本数

約94億本

(2009年～2015年累計本数)

アサヒビール(株)は『アサヒスーパードライ』(缶350ml)などの製造に自然エネルギーにより発電されたグリーン電力を活用しています。『アサヒスーパードライ』は、グリーン電力を日本で一番多く活用している商品*です。

*グリーンエネルギーマーク商品の中でグリーン電力活用量が日本No.1(グリーンエネルギー認証センター確認)



「和光堂栄養相談活動」の参加人数

約12万8,000人

アサヒグループ食品(株)では、栄養士の資格を持つ従業員が離乳食などに関する相談を受ける「和光堂栄養相談活動」を55年以上にわたって実施しており、2015年も多くの方のご相談をお受けしました。

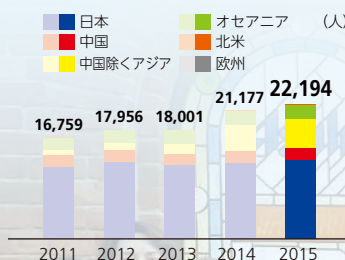


地域別従業員数

従業員数

22,194人

2015年はエノテカ(株)の買収や(株)ロッテアサヒ酒類の連結子会社化に伴いグループ全体の従業員数が増加しました。日本以外の地域で働く従業員の比率を高め、グローバル化に向けた人材の多様性の促進を図っています。

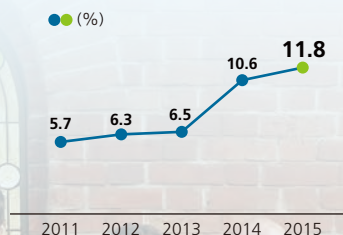


女性管理職比率

11.8%

経営会議などの意思決定の場に女性が参加している状態の実現に向け、働きやすい環境の整備や女性従業員の活躍の場の拡大を図ったことにより、女性管理職比率も着実に向上しました。

*2011年～2013年は国内主要事業会社、2014年～2015年はグループ全体の数値

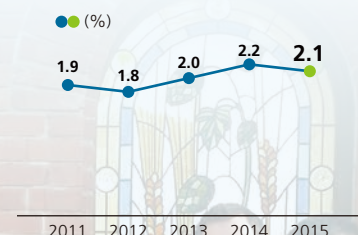


障がい者雇用率

(アサヒビール(株))

2.1%

車いす用のスロープ設置などの設備面や職場説明会などの受け入れ体制面において、障がいのある社員が働きやすい環境の整備を進めており、2013年以降、法定雇用率2.0%の達成を継続しています。



サプライヤー
アンケート回答数

301社



2015年に主要サプライヤーに対して社会・環境に対する取り組みを中心としたアンケートを実施し、二次サプライヤーも含め301社から回答をいただきました。今後、協働で課題解決に取り組んでいきます。

品質保証会議へのサプライヤー参加数

96社

主要サプライヤーを対象に定期的に品質保証会議を実施し、サプライチェーンにおける重要課題についての共有や課題解決への取り組み方法について確認する場としています。

副産物・廃棄物再資源化比率

100%

循環型社会の構築を目指して副産物・廃棄物の再資源化に取り組んでおり、2015年も再資源化率100%の達成を継続しました。(自主基準による対象グループ会社と国内製造拠点)

モーダルシフト比率

35.7%



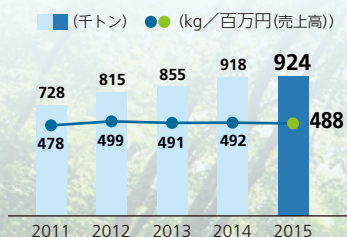
CO₂排出量の削減に向けた物流部門の取り組みとして、鉄道や船舶などの輸送手段を用いる「モーダルシフト」を推進しており、モーダルシフト比率は着実に向上しています。

CO₂排出量／原単位

924千トン

グリーン電力の活用など、事業を通じたCO₂排出量削減の取り組みを強化しています。2015年には国際的な非営利団体CDPから最高評価「Aリスト」の選定を受けました。

※2013年～2015年はグリーン電力証書によるCO₂削減貢献量を反映した数値



水使用量／原単位

23,933千m³

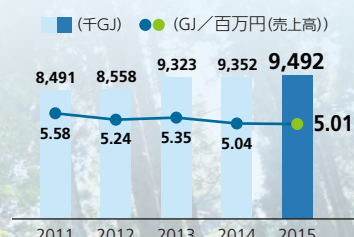
自社の操業における水使用量の削減はもちろんのこと、サプライチェーン全体を視野に入れた水資源管理を推進しています。2015年には国際的な非営利団体CDPから最高評価「Aリスト」の選定を受けました。



エネルギー使用量／原単位

9,492千GJ

省エネルギー自販機の積極的な展開や生産拠点における省エネルギー設備の導入などによって事業を通じた省エネルギーの取り組みを進めており、着実にエネルギー使用原単位の削減を実現しています。



アサヒグループを支えるマネジメント (2016年4月1日現在)



[後列左から] 角田 哲夫、早稻田 祐美子、斎藤 勝利、石崎 忠司、坂東 真理子、田中 直毅、小坂 達朗、武藤 章
[前列左から] 北川 亮一、加賀美 昇、高橋 勝俊、泉谷 直木、小路 明善、奥田 好秀、濱田 賢司

泉谷 直木

代表取締役会長 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
2016年3月 代表取締役会長兼CEO (現任)

小路 明善

代表取締役社長 兼 COO

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
アサヒビール(株)代表取締役社長
2016年3月 代表取締役社長兼COO (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
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)

加賀美 昇

取締役 兼 執行役員

1982年4月 当社入社
2012年9月 アサヒビール(株)執行役員福島工場長
2013年1月 同社執行役員博多工場長
2016年3月 取締役兼執行役員 (現任)

濱田 賢司

取締役 兼 執行役員

1986年4月 当社入社
2014年3月 執行役員経営企画部門
ゼネラルマネジャー
2016年3月 取締役兼執行役員 (現任)

武藤 章

常勤監査役

1980年4月 日産プリンス自動車販売(株)
(現 日産自動車販売(株))入社
1988年12月 当社入社
2009年4月 理事兼和光堂(株)執行役員
2014年3月 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 常勤監査役 (現任)

角田 哲夫

常勤監査役

1980年4月 当社入社
2011年3月 執行役員
2012年9月 アサヒ飲料(株)取締役
2013年3月 同社常務取締役
2014年3月 アサヒプロマネジメント(株)
取締役副社長
2016年3月 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3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)

その他重要な兼職
中央大学名誉教授



北川 亮一

取締役 兼 執行役員

1987年5月 北海道アサヒビール(株)入社
 1993年9月 当社転籍
 2014年3月 執行役員企業提携部門ゼネラルマネージャー
 2016年3月 取締役兼執行役員(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)

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)代表取締役会長(現任)
 2014年3月 当社社外監査役(現任)

その他重要な兼職
 (株)帝国ホテル社外取締役
 東京急行電鉄(株)社外監査役

坂東 眞理子

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)
 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)

その他重要な兼職
 (株)ブロードバンドタワー社外取締役

小坂 達朗

社外取締役

1976年4月 中外製薬(株)入社
 2010年3月 当社取締役専務執行役員
 2012年3月 当社代表取締役社長(現任)
 2016年3月 当社社外取締役(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
 松田行政法律特許事務所(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)

その他重要な兼職
 花王(株)社外監査役

池田 史郎
 専務執行役員

杉浦 康誉
 常務執行役員

福田 行孝
 執行役員

勝木 敦志
 執行役員

持続的な成長と 中長期的な企業価値の向上を目指して

代表取締役会長 兼 CEO

泉谷直木

“企業価値向上経営”への転換

私は2010年にアサヒビール(株)の社長に就き、2011年の純粋持株会社に移行後は、アサヒグループホールディングス(株)の初代社長として、企業価値を重視した経営に舵を切ってきました。

就任当時のアサヒグループは、どちらかと言えば事業規模を重視した戦略を掲げ、長期ビジョンや中期経営計画では、売上高などP/Lを中心とした目標を設定していました。その後、株主や投資家の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話を踏まえ、2013年からスタートした『中期経営計画2015』では、重要業績評価指標にROEとEPSの向上を掲げ、事業成長を

最優先としつつ株主還元の充実など資本効率の向上に取り組むことで、より企業価値を重視した経営に転換してきました。

戦略の転換やその進捗を受けて、当社の株価は2013年4月には上場来最高値を更新するなど市場平均を上回るパフォーマンスで推移し、上場するビール会社の株式価値(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りました。事業規模としては、未だグローバルな存在感は高くありませんが、当社の時価総額やバリュエーションの向上は、今後のさらなる成長につながる財務資本のひとつであると認識しています。

今後の経営課題

今後は財務資本だけでなく、あらゆる資本の高度化により全てのステークホルダーの満足を追求していくことが、企業価値の向上には必要不可欠な課題となります。当社の資本における主な強みは、「ブランド力」「コスト競争力」「人材(組織)力」「社会共創力」にあると考えており、培ってきた強みに磨きをかけていくことで、人的資本や自然資本など「見えない資本」をさらに

強化していく必要があります。

私が社長時代に最も力を入れてきたのは、人材育成を中心とした「人的資本の高度化」であり、今後の成長戦略の柱であるイノベーションとグローバル化を推進するには、「人材(組織)力」をいかに高めることができるかに帰結すると考えています。短期的な業績だけでなく、すぐには成果が見えづらい「見えない資本」に対して継続



的な投資を行い、将来の財務的な成果に結び付けていくことが、社会や企業のサステナビリティの向上につながるものと認識しています。

さらに今後の外部環境としては、世界的な景気動向が不透明感を増す中、消費の多様化や世界的な業界再編など、当社にとって多様な「機会とリスク」が顕在化してきています。加えて、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」の策定などに伴い、日本企業の経営スタイルや投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの視点は、より持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に増々シフトしていくものと思われます。

“企業価値向上経営”のさらなる深化

そこで、当社のありたい姿を示した『長期ビジョン』については、これまでの基本方針を踏襲しつつ、10年程度先を見据えた“事業の将来像”を付加して更新しました。また従来の「中期経営計画」は『中期経営方針』として改め、これまでどちらかと言えばアクションプラン型であった内容から、ESGへの取り組みを含め、中期的な経営の方向性に重点を置いた形式に移行しています。『中期経営方針』では、期限を区切った固定的な定量目標は設定せず、3年程度先を想定した主要指標のガイドラインを示しつつ、事業環境の変化などに応じてローリングしていく方針です。

今後数年間を見通すと、国内外ともに不確実性が高まる中、あらゆる「機会とリスク」が急速に顕在化してくるものと想定しています。こう

した環境下では、過度に数値目標に縛られない経営戦略の柔軟性を確保するとともに、『長期ビジョン』や『中期経営方針』をエンゲージメント・アジェンダ(建設的な対話の議題)として、より中長期的な視点で対話を深めていきたいと考えています。

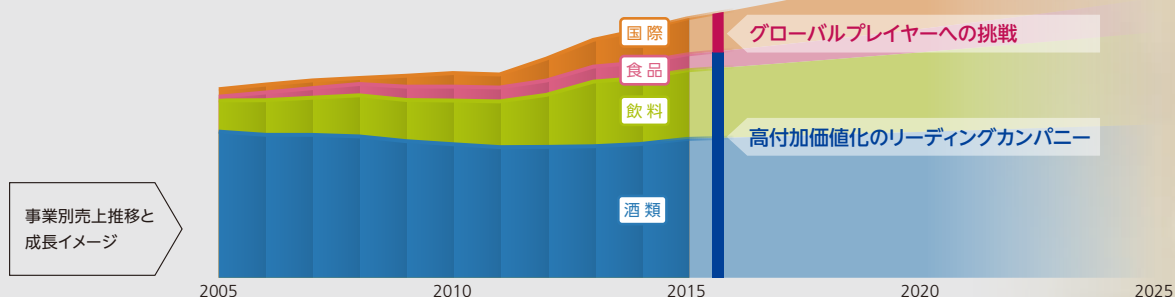
私は今後も会長兼CEOとして引き続きグループ全体の経営責任を担うこととなりますが、後任の社長である小路明善と役割分担をしつつ迅速に意思決定していく「攻めのガバナンス」体制のもとで、“企業価値向上経営”のさらなる深化に取り組んでまいります。

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すアサヒグループに、引き続きご期待をいただければと存じます。

『長期ビジョン』(事業の将来像)と『中期経営方針』

『長期ビジョン』(事業の将来像)

酒類を中核とする総合飲料食品グループとして、
国内では、**高付加価値化を基軸とするリーディングカンパニー**を目指すとともに
日本発の「強み」を活かすグローバルプレイヤーとして
独自のポジションを確立する



『中期経営方針』

持続的成長を目指した“企業価値向上経営”の深化

▶国内収益基盤の盤石化と国際事業の成長エンジン化による「稼ぐ力」の強化

- ・高付加価値化、差別化を軸としたイノベーションの促進とリーダーシップの発揮
- ・事業統合やバリューチェーンの高度化による収益構造改革、ビジネスモデルの進化
- ・日本発の「強み」を活かす海外を中心とした成長基盤の獲得

▶資本コストを踏まえた資産・資本効率の向上

- ・エクイティスプレッド(ROE－株主資本コスト)を重視した資本効率の向上
- ・ROIC(投下資本利益率)を活用した事業管理、事業ポートフォリオの再構築

▶サステナビリティの向上を目指したESGへの取り組み強化

- ・自然、社会関係資本や人材など「見えない資本」の高度化、CSV戦略への発展
- ・“企業価値向上経営”の実行に資する「攻めのコーポレート・ガバナンス」の推進

⇒上記重点課題を「エンゲージメント・アジェンダ」として建設的な対話を促進する

主要指標の考え方・ガイドライン

	2015年実績	3年程度を想定したガイドライン
売上高	18,574億円	・主力事業の安定成長－事業再編＋新規M&A
営業利益	1,351億円	・既存事業(一桁台後半の年平均成長率)＋新規M&A効果
EPS	166.3円	・年平均10%程度の成長
ROE	8.8%	・10%以上の水準の維持・向上

※各指標は、2016年期末のIFRS移行の影響を加味しております。

※為替影響や一時的な特別損益等の特殊要因は除くベースとなります。

“企業価値向上経営”の さらなる深化に 取り組めます

このたび、代表取締役社長兼COOに
就任いたしました小路明善です。
ここでは、2015年まで取り組んできた
『中期経営計画2015』の総括に加えて、
新たに更新した『長期ビジョン』
及び『中期経営方針』を中心として、
“企業価値向上経営”のさらなる深化に向けた
具体的な取り組みについて
ご説明いたします。

代表取締役社長 兼 COO

小路明善



ROEとEPS目標を達成したが、「稼ぐ力」の強化には課題を残す

▶『中期経営計画2015』の総括

当社は、2013年からの3ヵ年計画である『中期経営計画2015』において、「強み」への集中やネットワークの拡大に加えて、株主還元の充実など最適な資本政策の実行などにより、企業価値の向上に取り組んできました。

最終年度である2015年度の売上高は、主力ブランドを中心とした売上拡大に加えて、酒類事業と国際事業におけるM&Aの投資効果などにより、トータルでは過去最高の1兆8,574億円(前期比4.0%増)を達成しました。また、営業利益は、増収効果に加えて収益構造改革の推進などにより1,351億円(同5.3%増)となりました。さらに当期純利益では764億円(同10.6%増)を達成し、15期連続で過去最高益を更新することができました。

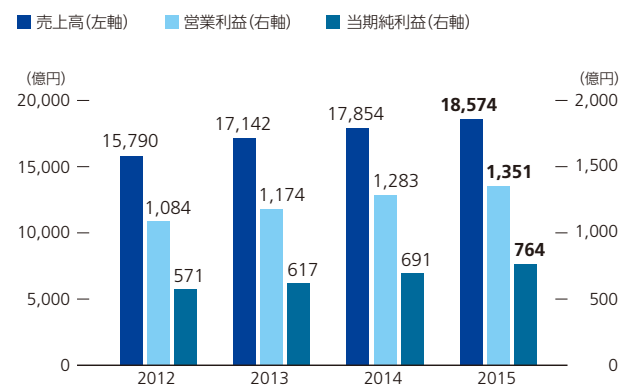
▶ 定量目標の評価と課題

一方で、定量目標に対する評価としては、ROEやEPSの目標は達成したものの、収益性のガイドラインであるEBITDAの成長率や営業利益率は未達となりました。企業価値の向上につながるKPIは資本政策も合わせて達成した一方で、最優先としていた利益成長、いわゆる「稼ぐ力」の強化には課題を残したということになります。特に、競争が激化する環境下、国内の酒類事業や飲料事業におけるさらなる高付加価値化、新需要の創出に加えて、グローバルな大型再編が進む中、海外での成長基盤の拡大が急務となっています。

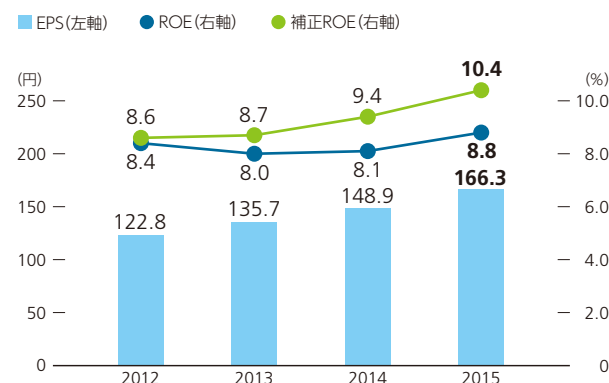
この3年間は、競争環境の激化や中国をはじめとした新興国経済の鈍化など、国内外ともに厳しい事業環境となりましたが、No.1ブランドの育成による総合酒類化の進展など、各事業で強いブランド基盤を拡大してきました。また、カルピス(株)との協業やオセアニアでの生産・物流拠点の統合シナジーの創出などにより、400億円を上回る収益構造改革を実現しました。

さらに資本効率の向上については、総還元性向が累計で79%となる株主還元の充実などにより、重要業績評価指標として掲げたROEとEPSの目標達成につなげることができました。

業績推移(売上高/営業利益/当期純利益)



EPS/ROE/補正ROE



事業ポートフォリオの「強み」を活かし、機会とリスクを捉えた成長戦略を推進

▶ 事業ポートフォリオの「強み」と外部環境

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だけのシェアは約50%となります。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』や乳性飲料トップシェアの『カルピス』などを中心に、国内飲料トータルの市場シェアは第3位にまで高まっており、食品事業でも、タブレット菓子やベビーフード、フリーズドライ食品など、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。また海外では、オセアニアやマレーシアにおいてシェア第2位の飲料会社を傘下に持つなど、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。

一方で、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年をピークに減少する中、国際事業の売上高構成比は13.4%にとどまっています。また今後の当社を取り巻く外部環境としては、20年来続いたデフレからの脱却が正念場を迎える中、来年以降には、消費税の増税や酒税改正などが見込まれるなど、今後は、消費の多様化や多価値化がさらに進んでいくことが想定されます。また海外では、新興国経済の成長が鈍化する中、ビール事業におけるグローバルな大型再編が進行するなど、当社にとって、短期的にも中長期的にも多様な成長機会が顕在化してきています。

▶ リスクへの対応

今後の中長期的な成長戦略を遂行していく上での主要なリスクとしては、景気低迷や各種の税制改正などによる想定以上の市場縮小、競争環境の悪化などが挙げられます。また、海外においては、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などによる競争激化などに備える必要があります。

一方で当社は、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、総合酒類化やM&Aによる「ブランド力」の強化、統合シナジーの創出といった収益構造

改革により、15期連続で最高益を更新してきました。さらに、東京2020オリンピック・パラ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」の展開やグローバルな再編などにおいて成長チャンスは拡大してきています。

「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とともに、チャンスを捉えた国内外の成長投資により、リスクの低減に努めていく方針です。

事業ポートフォリオにおける主なSWOT ●：国内 ●：海外

<ul style="list-style-type: none"> ● 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約50%) ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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13.4% ● グローバル大手企業による寡占化の進行
<p>Strengths (強み)</p>	<p>Weaknesses (弱み)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● デフレ脱却や税制改正など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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
<p>Opportunities (機会)</p>	<p>Threats (脅威)</p>

『長期ビジョン』と『中期経営方針』に基づき、ダイナミックな成長戦略を推進

▶『長期ビジョン』における事業の将来像

これまでの総括と外部環境などを踏まえ、新たに更新した『長期ビジョン』では、10年程度先を見据えた事業の将来像を付加しました。新たに付加した将来像としては、「酒類を中核とする総合飲料食品グループとして、国内では高付加価値化を基軸とするリーディングカンパニーを目指すとともに、日本発の「強み」を活かすグローバルプレイヤーとして、独自のポジションを確立する」ことを掲げています。

国内では、消費の多様化や健康機能など付加価値に対する需要は拡大しており、今後は、成熟市場にあっても、高付加価値化を基軸として成長を果たしていきたいと考えております。酒類を中核とした総合飲料・食品グループとして、多様なトップブランドやカテゴリーを持つ強みを活かし、業界全体の「価値競争」を主導するリーディングカンパニーを目指していく方針です。

▶『中期経営方針』の3つの重点課題

『長期ビジョン』の実現に向けた『中期経営方針』では、「稼ぐ力の強化」「資産・資本効率の向上」「ESGへの取り組み強化」の3点を重点課題として掲げ、これまで推進してきた“企業価値向上経営”のさらなる深化を目指していく方針です。

特に「稼ぐ力」の強化を最優先課題として、国内においては、高付加価値、差別化を軸としたミックス改善やイノベーションにおいて、業界全体でのリーダーシップを発揮していきたいと思っております。さらに海外では、既存事業の成長戦略に加えて「強み」を活かす新たな成長基盤の獲得により、「稼ぐ力」を高めていきます。

事業概況 p30参照

2つ目の重点課題は、資産・資本効率の向上です。昨年までの『中期経営計画2015』においても資本効率を重視した経営に努めてきましたが、引き続きエクイティスプレッドなど資本コストを踏まえた資本効率の向上

また海外では、プレミアム価格帯における『アサヒスーパードライ』のグローバルブランド化など、高品質な「ブランド育成力」や「コスト競争力」といった「強み」を活かすグローバルプレイヤーとして、独自のポジションの確立を目指してまいります。グローバルトップ企業の大型買収が進む中、世界的な規模の戦いに挑むつもりはありません。世界経済全体が減速する可能性もある中、これからの海外戦略に必要なことは、グローバル市場において差別化されたポジションの確立だと考えています。今こそ、厳しいデフレ環境下で培ってきた日本発の「強み」を活かし、グローバルに成長する「新たなアサヒグループ」を目指していききたいと思っております。

に努めてまいります。またROEの維持・向上につきましては、財務レバレッジなど資本政策のみに依存するのではなく、ROICを活用した事業管理やポートフォリオの再構築などに取り組みます。

CFOメッセージ p24参照

3つ目の重点課題は、ESGへの取り組み強化です。今後の事業会社は、より「持続的な成長」や「中長期的な企業価値」を重視した経営が求められてくる中、改めて事業活動を展開する上で必要不可欠な「サステナビリティの向上」を目指し、環境、社会、ガバナンスへの取り組みを一層強化してまいります。

アサヒグループのESG p38参照

▶ 欧州ビール事業の買収について

「稼ぐ力」の強化の一環として、2016年2月、SABMiller plcが保有するイタリア、オランダ、英国の子会社について、グローバル最大手のAB InBev SA/NVと株式売買契約締結に向けた最終提案で合意しました。本件は、AB InBev社によるSABMiller社の買収完了を条件としているため、クローリングはまだ先となりますが、グローバルプレイヤーとして差別化されたポジションの確立を目指す当社にとっては、最適な案件であると認識しています。

買収対象となる『Peroni』や『Grolsch』といった世界有数の老舗ブランドは、本国であるイタリアやオランダのプレミアム市場で安定的に成長しているとともに、英国では、スーパープレミアムブランドとして急成長しています。当社としては、有力ブランドとその製造・販売インフラを獲得することで海外での成長基盤を拡大すると同時に、当社の「強み」である『アサヒスーパードライ』のグローバルブランド化などにおいて、大きなシナジーが発揮できるものと考えています。さらに、



こうしたブランド資産やノウハウを活用することにより、欧州だけでなく、既に進出している豪州やアジア地域などにおいても、さまざまな戦略オプションを選択することができると考えています。

▶ 『中期経営方針』のガイドラインと2016年の見通し

『中期経営方針』の主要指標のガイドラインについては、まず、売上高は、引き続き主力事業の安定的な成長を図るとともに、選択と集中による事業再編や新規のM&Aに取り組みます。また、営業利益では、既存事業において年平均一桁後半の成長率を目指しつつ、新規M&Aによる積み上げを図っていきます。こうした取り組みの結果指標として、EPSでは、引き続き年平均10%程度の成長を目指すとともに、ROEでは株主資本コストを上回る10%以上の水準の維持・向上を図っていきます。

2016年の業績見通しとしては、営業利益の成長率が1.4%増と『中期経営方針』のガイドラインに対しては低調なスタートとなりますが、本年はこの計画を下限値として上乗せを図るとともに、持続的成長に向けた基盤固めの年と位置付け、『中期経営方針』に基づく2017年以降の成長ドライバーの育成を加速していきます。

社長就任にあたって私に課せられた使命は、新たに策定した『長期ビジョン』と『中期経営方針』に基づいて“企業価値向上経営”を継続し、さらに深化させていくことだと認識しています。

外部環境が大きく変化する中、今後はグループ全体の持続的な成長に向け、ダイナミックな成長戦略の推進と効率的かつ高収益な事業基盤の構築を進め、スピード感のある意思決定を実行していく方針です。

今後も、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話を深め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。引き続き、成長を続けるアサヒグループに対しましてのご支援を、よろしくお願い申し上げます。

資本コストを踏まえた 資産・資本効率の向上で 企業価値を高めます

常務取締役 兼 常務執行役員 (CFO)

奥田好秀



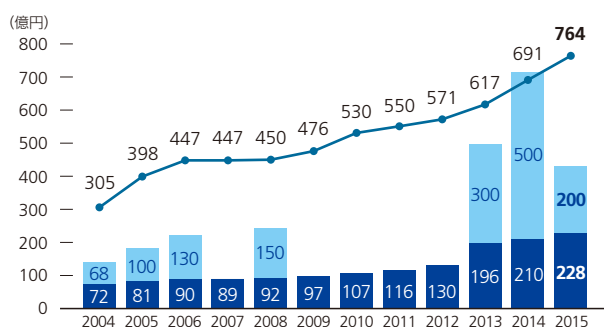
資本政策の振り返り

『中期経営計画2015』では、連結配当性向で30%、自己株式の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ました。2013年以降は、急速な株価の上昇により発行していたユーロ円CBの株式転換が想定以上に進みましたが、残存するCBの前倒し償還に加えて、配当性向30%を目処とした安定的な増配や累計で約1,000億円の自己株式の取得などにより、重要業績評価指標であるROEとEPSの目標達成につなげることができました。

過去3年間の総還元性向は、ガイドラインの50%を大きく上回り79%となりましたが、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く方針です。

株主還元推移

■ 配当総額 ■ 自己株式取得額 ● 当期純利益



財務及びキャッシュ・フローのガイドライン

『中期経営方針』におけるガイドラインとしては、営業キャッシュ・フローに加えて資産見直しなどの最大化施策を推進し、今後3年間の累計キャッシュ・フローは4,700億円以上の創出を目指します。設備投資は1,800億円から2,200億円程度を見込んでおり、フリーキャッシュ・フローは、引き続き成長投資と株主還元のバランスに鑑みて活用していく方針です。

成長投資では、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ます。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ので、「強み」を活かしたシナジーの創出など中長期的な価値向上を前提として、投資リターンを重視した適正な価格での投資に努めます。

株主還元につきましては、配当性向は国際財務報告基準(IFRS)ベースでの30%を目指して段階的に増配していく方針です。前中期経営計画のように総還元性向は設定せず、成長投資への配分を優先しつつ、その進捗などに応じて自己株式の取得を検討していきます。外部環境の「機会とリスク」を踏まえ、現時点ではグループの成長基盤の拡大を最優先とすることで持続的な成長を目指していきます。

『中期経営方針』の財務及びキャッシュ・フロー方針

2016年～2018年累計のガイドライン	
キャッシュ・フロー	<ul style="list-style-type: none"> 創出キャッシュ・フロー：4,700億円以上(営業キャッシュ・フロー+最大化施策+資産の見直し) 設備投資：1,800～2,200億円
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> M&Aなど成長基盤の獲得に積極投資(大型の資金需要が発生する際はD/Eレシオ1倍程度を許容)
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 2018年までに配当性向30%(IFRS基準)を目指した安定的な増配 成長投資とのバランスに鑑みた機動的な自社株買い

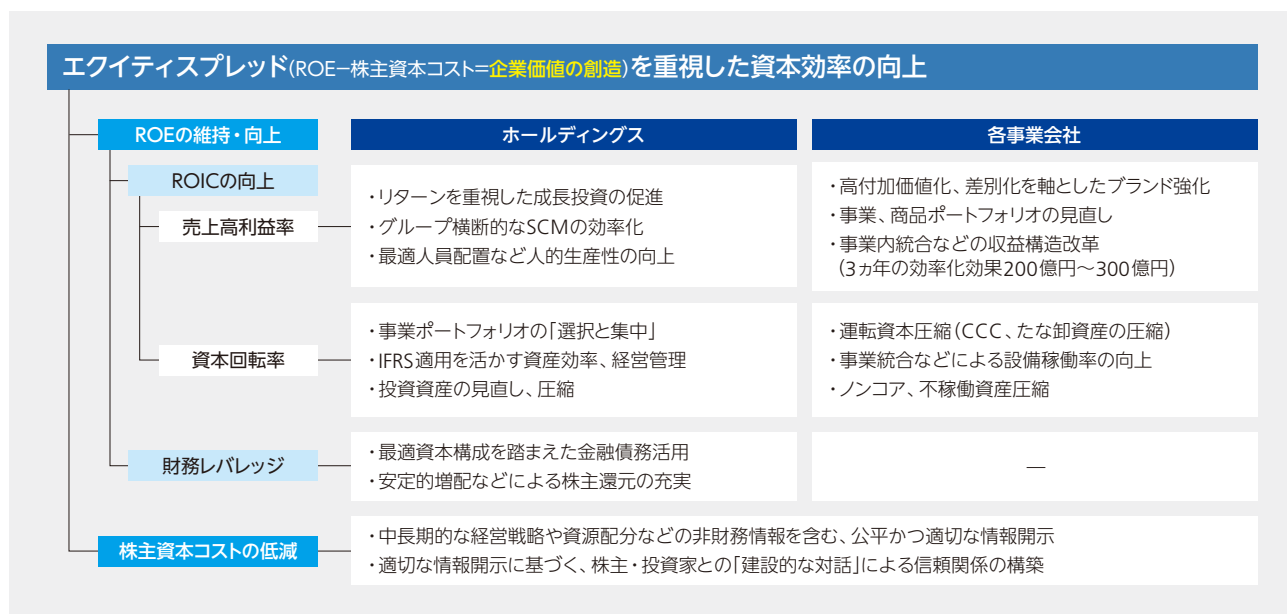
資産・資本効率の向上

『中期経営方針』の重点課題のひとつに、「資産・資本効率の向上」を掲げています。当社の株主資本コストは、現状6.5%程度と認識しています。株主・投資家の期待利回りを上回るROE、つまりエクイティスプレッドが企業価値の源泉であるという考え方を踏まえた上で、その向上に努めていく方針です。

具体的には、ROEをROICと財務レバレッジに分解し、その構成要素にホールディングスと事業会社の取り組みをそれぞれ落とし込んでいくことで、企業価値の向上に向けたベクトルを合わせていきます。事業会社は、重点課題で掲げた「稼ぐ力」の強化に注力するとともに、商品ポートフォリオの見直し、収益構造改革や運転資

本の圧縮などを行動KPIとして、社内マネジメントの高度化に活かしていきます。ホールディングスとしては、リターンを重視したM&Aや事業ポートフォリオの再構築に取り組むとともに、成長投資と株主還元のバランスなど、最適資本構成を踏まえた財務戦略を遂行していきます。

また、株主資本コストの低減については、直ぐに効果が出るわけではありませんが、最も大切なことは、株主や投資家の皆様の信頼を高めていくことだと認識しています。引き続き、中長期的な企業価値の向上を目指した適切な情報開示と建設的な対話により、株主資本コストの低減に努めてまいります。



SPECIAL FEATURE

「強み」を活かしたビジネスモデルの再構築

当社は、2009年に豪州飲料市場第2位のSchweppes Australia Pty Ltdを買収することで、オセアニア市場に本格的に進出しました。続いて、それぞれ強みを持つ飲料、酒類会社6社を傘下に収め、現地持株会社のもとでシナジーを最大化するビジネスモデルを構築してきました。

一方、健康志向の高まりや酒税改定などにより、主力の炭酸飲料や低アルコール飲料の市場構造が変化するなど、競争環境は厳しさを増してきました。そうした外部環境の変化に対しても、当社はグループの「強み」を活かした成長戦略や構造改革で成果を上げています。価値創造プロセスの代表事例としてその取り組みをご紹介します。

具体的な取り組み

「ブランド育成力」に基づく成長ドライバーの創出



市場構造の変化や消費者の嗜好トレンドをいち早く捉えた「ブランド育成力」により、ミネラルウォーター、サイダー（りんご酒）、輸入プレミアムビールといった新たな成長ドライバーを創出し、各市場における確固たるポジションを確立しました。

今後の方針

これまでの現地の成功体験と、『アサヒ爽快』の発売のように、日本発の商品開発技術やノウハウといった「強み」との融合により、新たなイノベーションを起こします。

統合シナジーの最大化による「コスト競争力」の向上



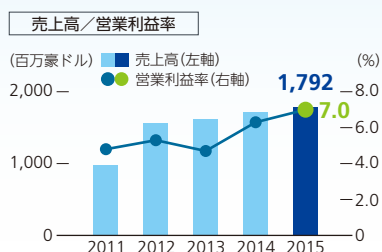
品質向上に向けた取り組みに加えて、日本で培ったサプライチェーンの最適化のノウハウなど、「コスト競争力」を活かした生産・物流拠点の統廃合やペットボトルの内製化などを進め、2015年までの3年間で計画を大きく上回る80億円以上の効率化を達成しました。

今後の方針

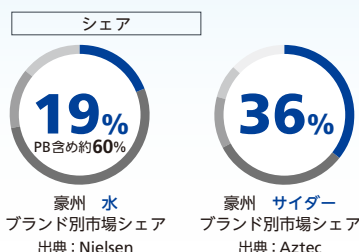
豪州全土にわたる生産・物流拠点最適配置のさらなる推進、ペットボトルの原型(プリフォーム)の内製化など、サプライチェーンの水平・垂直統合での成功事例を拡大展開し、業界トップレベルのコスト競争力を実現します。

創出した成果

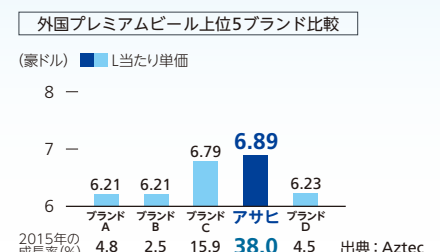
業績推移(現地通貨ベース)



成長カテゴリーにおける圧倒的な存在感の確立



『アサヒスーパードライ』のブランド価値の向上





「人材(組織)力」を基盤とした企業文化の融合やガバナンスの強化

現地持株会社のもとで各事業会社の組織を完全統合し、価値観の共有による企業文化の確立を図るとともに、外部有識者によるアドバイザリーボードの設置など、ガバナンス体制の強化により、人材力・組織力の強化を進めました。

今後の方針

オセアニアならではのダイバーシティに富んだ人材をグループ力を活用して育成していくとともに、社外取締役の招聘や「監査・リスク委員会」の導入などにより、ガバナンスを一層進化させます。



ステークホルダーとの協働による「社会共創力」の向上

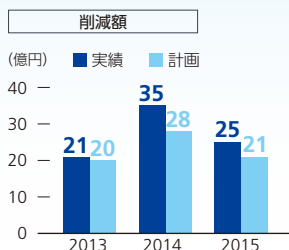
環境負荷低減を目指した小売大手との協力による100%リサイクルペットボトルの展開や、NPO「Whitelion」とのパートナーシップによる従業員のボランティアも含めた若年層の生活・教育サポートなど、ステークホルダーとの取り組みや企業市民としての積極的な活動により、「社会共創力」の向上に努めています。

今後の方針

社会貢献活動の継続に加え、政府やサプライヤーとも協働し廃棄物削減など環境負荷の低減をさらに進め、持続可能な社会づくりに貢献していきます。



計画を上回るシナジー創出によるコスト競争力の強化



3か年累計
計画 69億円
実績 81億円

先進的経営と成長ブランドで今後も発展

一連の買収後の事業統合過程で、バリューチェーンと業務プロセスを全て見直し、現地と日本の良さを組み合わせた先進的経営を取り入れ、安定成長するオセアニア市場で発展を続けています。豪州では、主力の炭酸飲料に加え、飲料・酒類の二大成長カテゴリーであるミネラルウォーターとサイダー市場で圧倒的シェアのNo.1、同じく好調な輸入プレミアムビール市場では『アサヒ スーパードライ』が大きく成長し確固たる地位に。今後も楽しみです。

アサヒホールディングスオーストラリア
取締役社長 勝木 敦志



バリューチェーンの高度化による持続的な価値の創造



アサヒグループのビジネスモデルの目的は、培ってきた企業風土や「強み」を土台としたバリューチェーンの高度化を通じて、健康で豊かな社会を実現することにあります。ここでは、各バリューチェーンにおける価値創造の基本方針と具体的な取り組み事例をご紹介します。

研究・開発

調達

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

- 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

具体的な取り組み事例

- ▶ 従来の約10倍の検出感度を持つプリン体の高感度分析法を開発し、『アサヒスタイルフリー【プリン体ゼロ】』など新商品開発のスピードアップを実現
- ▶ 果実香味の劣化抑制素材の処方と低温殺菌などによる「アサヒフレッシュキープ製法」を開発し、缶入りチューハイ『アサヒもぎたて』を開発
- ▶ 乳酸菌・微生物研究から開発した堆肥化促進材『サーベリックス』の活用による循環型農業プロセスが評価され、「第24回地球環境大賞」農林水産大臣賞を受賞
- ▶ 花粉やハウスダストなどアレルギー症状緩和に対するべにふうき茶葉の機能や実用化研究に対して、日本農芸化学会から「2016年度農芸化学技術賞」を受賞

- ▶ 安定調達リスクの高い品目に対する定期的なレビューの実施に基づき、産地分散や長期契約などの手法を活用した安定調達の実行
- ▶ グループ共同調達や市況リスク低減の取り組みにより、3カ年で100億円超の効率化目標を達成するなど「コスト競争力」を強化
- ▶ 海外におけるエリア間の協業を目的として、ホールディングスの調達部門内に「グローバル調達戦略推進センター」を設立
- ▶ 人権への配慮、環境への配慮、法令遵守を柱とした『アサヒグループサプライヤーCSR行動指針』を制定し、社会的課題解決に向けたCSR調達を推進



生産・物流

マーケティング・販売

- 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

- 「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

- ▶ エノテカ(株)の子会社化や飲料・食品事業の統合を踏まえ、グループの最適生産・物流拠点の再編などによる効率化と品質管理体制を強化
- ▶ オセアニアにおけるペットボトルの内製化や物流効率化など、国内で培った技術やノウハウを活かしたグローバル拠点の生産性と品質の向上
- ▶ 国内グループ会社に対するコ・ジェネレーション設備の拡大展開(2015年：全グループ会社自家発電能力：39,227kW、自家発電比率：37.4%)
- ▶ 長距離(500km以上)の鉄道・船舶による輸送を拡大するなど、環境負荷低減に向けた取り組みを強化(2015年：モーダルシフト化率35.7%)

- ▶ 輸入ワイン『サンタ・ヘレナ・アルパカ』やビールテイスト清涼飲料『アサヒドライゼロ』など、総合酒類提案の強化によるNo.1ブランドの育成
- ▶ 『ミンティア ブリーズ』や『ディアナチュラ ゴールド』(機能性表示食品)など、高付加価値商品の育成による食品主力ブランドの大幅な成長
- ▶ マレーシアにおける『カルピス』や豪州初のビールブランド『アサヒ爽快』の発売など、日本発の「強み」を活かしたグローバルマーケティングの強化
- ▶ 『アサヒスーパードライ』やビール類ギフトセットにおけるグリーン電力の活用拡大(対象商品の製造本数は2009年～2015年の累計で90億本を突破)

Alcohol Beverages

グループ最大のキャッシュカウビジネスとして、高い収益性の維持・向上を図る



『中期経営方針』(重点課題)

- 総合酒類No.1企業として、高付加価値化や業界収益向上に向けたリーダーシップの発揮
- 各カテゴリーでの強い中核ブランドの育成とイノベーションによる新価値創造型提案の強化
- バリューチェーンの高度化・協業などによる収益構造改革、Eコマースなどビジネスモデルの進化

▶ 事業環境 (機会とリスク)

少子高齢化やアルコール消費の多様化などにより、国内のビール類市場は1994年をピークに減少しており、今後も数量ベースで年率1%程度の減少リスクが想定されます。一方、デフレ脱却の兆しが出てくる中、プレミアムビールやクラフトビール市場が活性化するなど、消費の多様化や多価値化が進んでいます。さらに、健康志向の高まりなどにより、糖質やプリン体を抑えた機能性市場も拡大しています。

ビール類以外の酒類では、ライフスタイルの多様化や新たな飲み方提案などにより、洋酒やワイン、低アルコール市場などが成長しています。さらに東京2020オリンピック・パラリンピックの開催や「和食」のユネスコ無形文化遺産の登録など、日本の酒文化における強みの展開や訪日外国人需要の増加といった多様な成長機会が広がっています。

▶ 『中期経営方針』(重点課題)

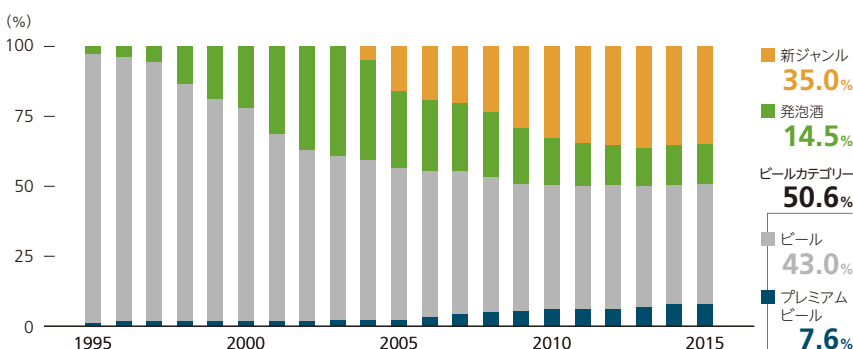
こうした機会とリスクを踏まえ、グループ最大のキャッシュカウビジネスである酒類事業は、その高い収益性の維持・拡大を図っていくことが最大のミッションとなります。

ビール類はもちろん、多様なトップブランドやカテゴリーを持つ総合酒類No.1企業として、高付加価値化や業界全体の収益性向上に向けてリーダーシップを発揮していく方針です。培ってきた「ブランド育成力」に

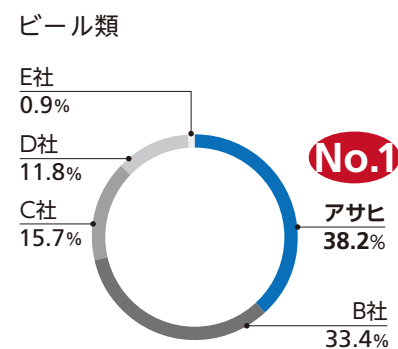
基づく中核ブランドの強化や、“イノベーションに挑戦する企業風土”を土台として、ファーストエントリーを目指した新価値・新需要の創造に挑戦していきます。

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って高めながら、競合他社との協業などによる収益構造改革やEコマースなどを活用したビジネスモデルの進化に取り組んでいく方針です。

ビール、発泡酒、新ジャンルの市場構成比推移



2015年会社別市場シェア



▶ 2015年の実績

ビール類については、『アサヒスーパードライ』のさらなる味の「進化」に加えて、季節に合わせたパッケージデザイン商品の発売など、“コト”消費の創出に取り組みました。また、『アサヒスタイルフリー』の“プリン体ゼロ”の派生商品や新ジャンル『クリアアサヒ 糖質0(ゼロ)』を発売するなど、健康志向に対応した商品ラインアップを拡充しました。

ビール類以外の酒類では、『竹鶴』や『ブラックニッカ』ブランドをはじめとする洋酒に加えて、『サンタ・ヘレナ・アルパカ』を中心としたワインが好調に推移しました。アルコールテイスト清涼飲料については、カロリーや糖質だけでなくプリン体もゼロとした『アサヒドライゼロフリー』の発売などにより、前年実績を大きく上回りました。

以上の結果、3月から連結子会社となったエノテカ(株)の業績も上乘せとなり、売上高は前期比3.3%増の9,729億円となりました。のれん等償却前営業利益は、広告販促費が増加しましたが、増収効果や製造原価の低減などにより、前期比2.2%増の1,194億円となりました。



▶ 2016年の取り組み

2016年は『中期経営方針』に基づいて、総合酒類提案のリーディングカンパニーを目指し、ブランド価値の向上とイノベーションを推進していきます。

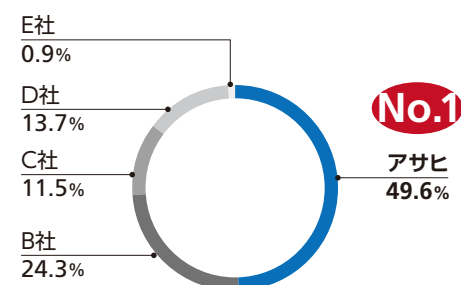
各カテゴリーにおける主力ブランドの価値向上に加え、“究極のコクキレ”に加え“糖質50%オフ”を実現したビール『アサヒ ザ・ドリーム』や“新鮮”という価値に徹底的にこだわったRTD*『アサヒもぎたて』など、新価値創造型提案を拡大していきます。また、東京2020オリンピック・パラリンピックのゴールドパートナーと

して、2020年の開催を見据えたブランド投資を強化していく方針です。

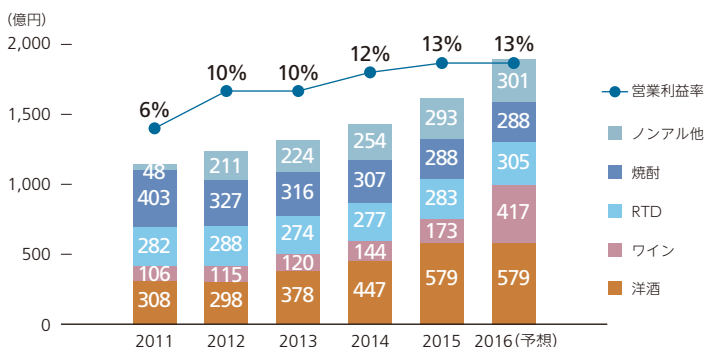
※「Ready to Drink」の略。購入後、そのまま飲用可能な缶チューハイなどを指します。



ビールのみ



ビール類以外の売上高と営業利益率推移



※2016年のワインの予想には、エノテカ(株)の計画を加味しています

Soft Drinks

グループ第2の柱として、
差別化されたポジションの確立により
利益ある成長を実現する



『中期経営方針』(重点課題)

- 主力商品のブランド力強化を軸とした個性的で際立ったポジションの確立
- 健康志向に対応した高付加価値化やチルド飲料を含むイノベーションによる新価値提案
- 統合シナジーの最大化、販売チャネル・容器構成比の改善、SKU削減などの収益構造改革

▶ 事業環境 (機会とリスク)

国内飲料市場は、年率0～1%の微増で推移しており、今後も数量ベースの大幅な成長は期待できない見通しです。一方、健康志向や安全・安心志向の高まりなどを受けて、炭酸飲料市場における機能性商品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、「特定保健用食品」や「機能性表示食品」の飲料市場は拡大しており、各カテゴリーの高付加価値化による成長機会はさらに拡大していくものと想定しています。

一方、飲料業界では多数の大手メーカーが存在していることに加えて、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、カテゴリー別に上位ブランドへの集中化が進む中、業界内の再編の可能性も見据えた成長機会も捉えておく必要があります。

▶ 『中期経営方針』(重点課題)

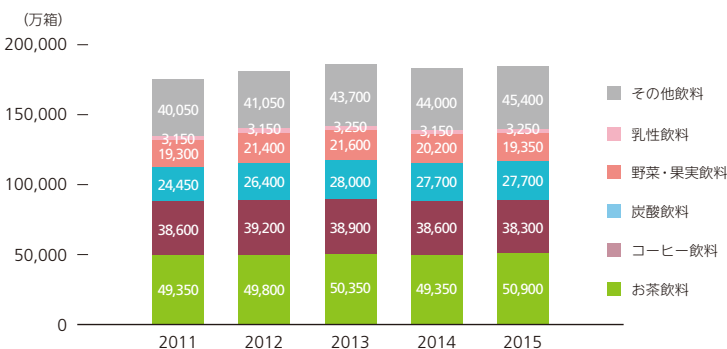
こうした機会とリスクを踏まえ、飲料事業では、グループ第2の柱として、差別化されたポジションを確立することにより、利益ある成長を目指します。

販売シェアのみを重視して価格競争に陥るのではなく、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、これまで培ってきた「ブランド育成力」を軸にして、個性的で際立ったポジションを確立していきます。また、健康機能に強みを持つ会社を目指し、

「特定保健用食品」などによる高付加価値化や乳酸菌技術などを活かしたさらなるイノベーションに挑戦していきます。

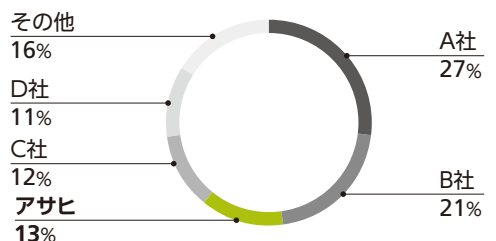
さらに、最適生産・物流体制の構築など完全統合したアサヒ飲料(株)及びカルピス(株)とのシナジーの最大化に加えて、販売チャネルや容器構成などのミックス改善、SKU (stock keeping unit: 在庫管理単位) の削減などにより、強靱な収益構造の確立に努めていきます。

国内飲料市場規模推移



出典：(有)飲料総研

2015年会社別市場シェア



出典：(有)飲料総研

▶ 2015年の実績

主力カテゴリーにおいては、果汁炭酸『三ツ矢フルーツサイダー』シリーズの本格展開やボトル缶入りの『ワンダ グランドワンダ』シリーズの新商品発売に加えて、『カルピスウォーター』をリニューアルするなど、ブランド価値の向上に努めました。

また、特定保健用食品『三ツ矢サイダープラス』や『アサヒ 食事と一緒に十六茶W(ダブル)』をリニューアルしたほか、機能性表示食品『「アミール」WATER(ウォーター)』『「アサヒ めめはな茶」』を発売するなど、新たな価値提案に取り組みました。チルド飲料では、『大人の紅茶PREMIUM』シリーズの商品ラインアップの拡充により紅茶カテゴリーが好調に推移しました。

以上の結果、飲料事業の売上高は、アサヒ飲料(株)及び(株)エルビーがそれぞれ前年実績を上回ったことに

より、前期比4.0%増の4,901億円となりました。のれん等償却前営業利益については、増収効果はありましたが、販売促進費の積極的な投入や品種・容器構成比の悪化などにより、前期比3.1%減の255億円となりました。



カルピスウォーター ミツ矢サイダープラス 「アミール」WATER(ウォーター) アサヒめめはな茶

▶ 2016年の取り組み

2016年は『中期経営方針』に基づいて、確固たるブランドの育成を通じた売上成長と強靱な収益構造の確立を目指します。

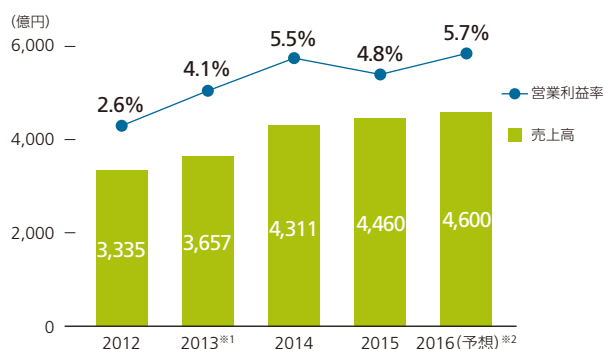
『三ツ矢サイダー』『ウィルキンソン』『ワンダ』『十六茶』『おいしい水』『カルピス』の重点6ブランドにおいて、「安全」「安心」といった健康価値の強化を軸にブランド力を高めるとともに、特定保健用食品や機能性表示食品の拡大により高付加価値化を推進します。

また、チャネル・容器ミックスの改善に加えて、カルピス(株)との事業統合による最適生産・物流体制の構築や操業度の向上といった収益構造改革を推進します。



ミツ矢澄みきるグレープサイダー ゼロカロリーの「カルピス」すっきり アサヒ食事と一緒に十六茶W(ダブル) アサヒおいしい水プラス

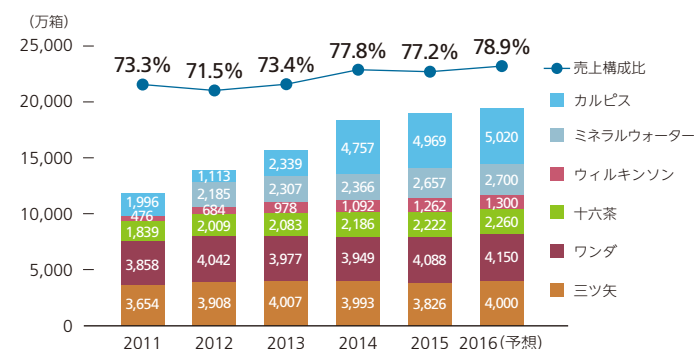
アサヒ飲料(株)の売上高と営業利益率推移



※1. 2013年の実績値は、9月1日にカルピス(株)の国内飲料事業を統合した影響を含む

※2. 2016年の予想値は、カルピス(株)の国内飲料製造事業及び乳製品事業を統合した影響を含む

主力ブランドの販売数量と売上構成比推移



Food

「強み」への集中と事業統合を梃にして、
グループの次世代の成長基盤を育成する



『中期経営方針』(重点課題)

- 強い既存カテゴリーへの集中によるブランド価値向上と高付加価値商品の提案強化
- 事業統合を梃にした、機能性表示食品などイノベーションによる新価値・新需要の創出
- 事業の選択や統合シナジーの創出、バリューチェーンの最適化による収益構造改革

▶ 事業環境 (機会とリスク)

国内の食品市場全体は、少子高齢化に伴い縮小傾向が続く中、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生まれています。酒類・飲料市場同様に、消費の多価値化や食の安全・安心志向の高まりを受けて、高品質や健康機能を訴求する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サプリメントに加えて、ベビーフード、フリーズドライ食品市場などは、各社の

ブランド力を活かした新価値提案や訪日外国人需要の拡大などにより安定的に成長しています。

カテゴリーの細分化が進む中、競争環境の激化などにより収益性が低下するリスクもありますが、品質や技術力など日本発の「強み」を活かす国内外の成長機会を拡大していくものと想定しています。

▶ 『中期経営方針』(重点課題)

こうした機会とリスクを踏まえ、食品事業では、「強み」への集中と食品3社の事業統合を梃にして、グループの次世代の成長基盤を育成していきます。

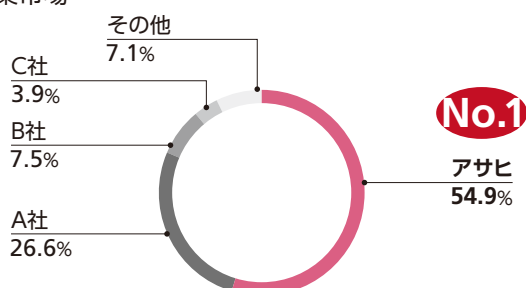
タブレット菓子のNo.1ブランドである『ミンティア』をはじめとして、ベビーフード、フリーズドライ食品など、強みを持つ既存ブランドやカテゴリーに経営資源を集中することにより、ブランド価値の向上と高付加価値化を推進していきます。また、食品3社の事業統合によ

る研究開発機能の強化を軸として、機能性表示食品などのイノベーションによる新価値・新需要の創出を目指します。

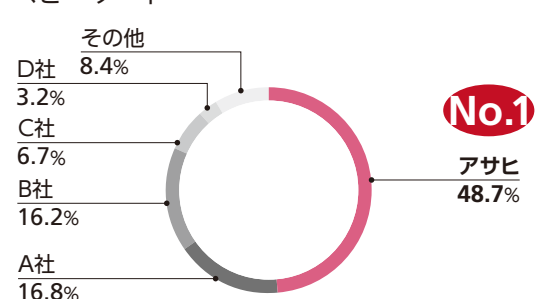
食品事業は『中期経営計画2015』のガイドライン(5.5%)を上回る営業利益率(7.2%)を達成しましたが、引き続き、事業の選択と集中に加えて、バリューチェーン全般の「コスト競争力」の強化により、収益性をさらに高めていく方針です。

2015年会社別市場シェア(金額ベース)

錠菓市場



ベビーフード



▶ 2015年の実績

アサヒフードアンドヘルスケア(株)は、タブレット菓子『ミンティア』や栄養調整食品『1本満足バー』がラインアップの拡充などにより好調に推移し、サプリメントの『ディアナチュラ』では、機能性表示食品『ディアナチュラゴールド』を発売しました。和光堂(株)は、容器入りベビーフード『栄養マルシェ』のリニューアルや簡単合わせ調味料『おやこdeごはん』の新商品発売に加えて、育児用ミルクの販売促進活動を強化しました。また天野実業(株)は、フリーズドライ味噌汁『いつものおみそ汁』の取扱店舗数の拡大を図るとともに、『三ツ星キッチン』パスタシリーズや『フリーズドライのお惣菜』シリーズなどを発売するなど、各事業会社が「強み」のあるカテゴリーや事業でのブランド強化に努めました。

以上の結果、食品事業の売上高は、事業会社3社がそれぞれ前年実績を上回ったことにより、前期比4.6%増の1,150億円となりました。のれん等償却前営業利益については、増収効果のほか、広告販促費の効率的な投入や製造原価の低減などにより、前期比30.2%増の84億円となりました。



ミンティア プリーズ ディアナチュラ ゴールド 栄養マルシェ 三ツ星キッチン

▶ 2016年の取り組み

2016年は『中期経営方針』に基づき、統合した「アサヒグループ食品(株)」として、事業やブランドの選択と集中や統合シナジーの創出に取り組みます。

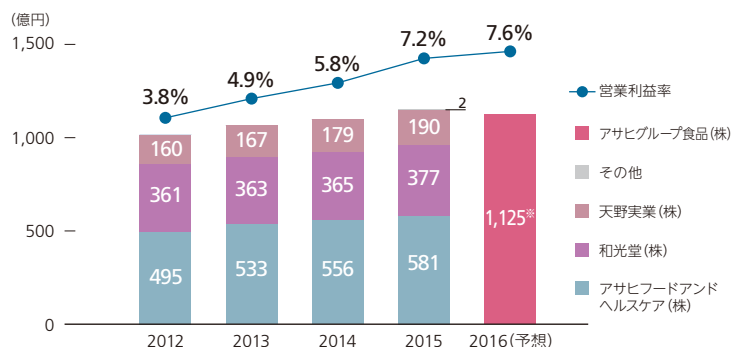
売上高は、事業ポートフォリオの見直しなどにより減収を見込んでいますが、『ミンティア』やベビーフードなどトップブランドのさらなる強化に加え、機能性表示食品において『ディアナチュラゴールド』の展開や『シュワーベギンコイチョウ葉エキス』の発売など、高付加価値商品の拡大を軸とした成長戦略を推進していきます。

また、事業統合を梃としたグループ調達の推進や物流拠点の再編などにより、統合シナジーの最大化に取り組んでいきます。

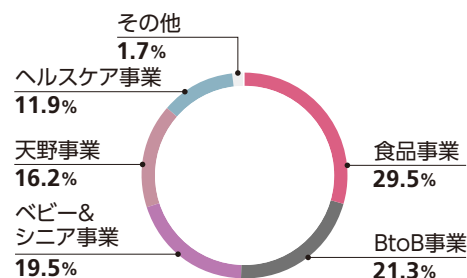


ミンティア ワイルド&ワール グーグーキッチン シュワーベギンコイチョウ葉エキス

会社別売上高と食品事業営業利益率推移



2015年事業別売上高構成比(統合ベース)



Overseas

「強み」を活かすグローバルな成長基盤を拡大し、グループの持続的な成長を牽引する



『中期経営方針』(重点課題)

- オセアニア、東南アジアなど、既存事業のブランド強化・育成を軸とした成長戦略の推進
- 統合シナジーの拡大展開などによる収益構造改革、地域別事業ポートフォリオの再構築
- ブランド力やコスト競争力など、日本発の「強み」を活かす新たな成長基盤の獲得

▶ 事業環境 (機会とリスク)

世界の酒類・飲料市場全体は、地域によってバラつきはあるものの新興国を中心に拡大しています。また、各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て、健康志向の高まりなどを背景に、機能性を訴求した飲料や高付加価値カテゴリーへの需要シフトは継続するものと想定しています。

当社の進出地域では、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）や輸入ビールなどへの需要シフトが続いています。

一方、東南アジアや中国市場の成長鈍化に加えて、グローバル大手企業の寡占化などにより競争が激化するリスクもありますが、さらなる再編などにより成長投資の機会を拡大するものと想定しています。

▶ 『中期経営方針』(重点課題)

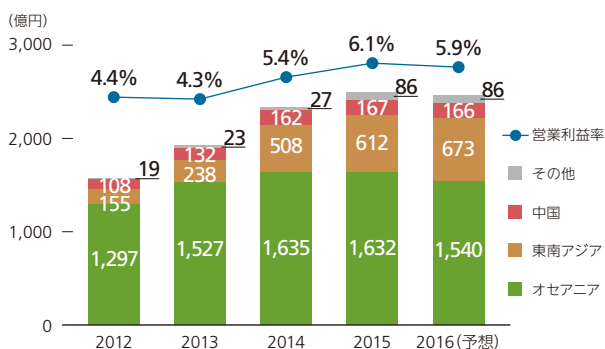
こうした機会とリスクを踏まえ、国際事業では「強み」を活かすグローバルな成長基盤を拡大し、グループの持続的な成長を牽引していく方針です。

既存事業では、売上高の65%を占めるオセアニアを中心として、市場構造の変化に対応したブランドの強化・育成や統合シナジーの拡大展開で収益性を高めていきます。また、東南アジアや中国を含め、地域別に事業ポートフォリオを再構築し、「強み」を活かした

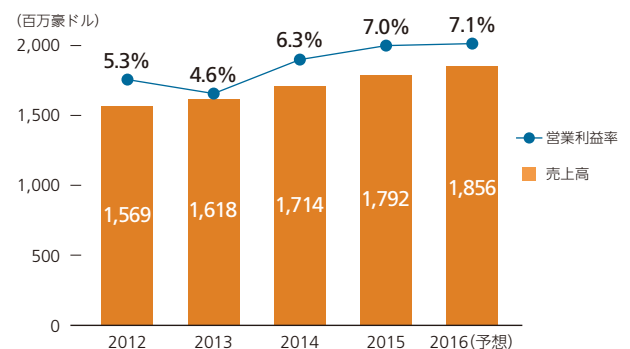
既存事業の成長戦略を加速していきます。

さらに、グローバルな合従連衡をチャンスと捉え、国内で培った「ブランド力」「コスト競争力」などの強みを活かす新たな成長基盤の獲得に取り組んでいきます。2016年2月に発表した欧州ビール事業の買収案件もこうした戦略の一環であり、引き続き、既存事業の収益性向上と新たな事業基盤の拡大により、国際事業の成長エンジン化を図っていきます。

地域別売上高と国際事業営業利益率推移



【オセアニア事業】売上高と営業利益率推移 (現地通貨ベース)



▶ 2015年の実績

オセアニア事業においては、『Schweppes』『Solo』などの炭酸飲料カテゴリーに加えて、ミネラルウォーターカテゴリーの『Cool Ridge』『Frantelle』など主力ブランドの積極的な販売促進活動を展開しました。また酒類では、成長分野であるサイダー(りんご酒)の『Somersby』が好調に推移したほか、『アサヒスーパードライ』に加えて豪州限定の『Asahi SOUKAI』の発売などにより、アサヒブランドの認知度向上を図りました。東南アジア事業では、マレーシアの『WONDA』やインドネシアの『ICHI OCHA』をはじめとする自社ブランドの展開に加えて、中国事業では『アサヒスーパードライ』の業務用や量販店における新規取扱の拡大を図りました。

以上の結果、国際事業の売上高は、各地域の事業が堅調に推移したことに加え、「Etika」グループの業績が上

乗せとなったことにより、前期比7.1%増の2,497億円となりました。のれん等償却前営業利益については、増収効果のほか、ペットボトル容器の内製化や物流費の効率化など、オセアニアにおける統合シナジーの最大化に努めたことなどにより、前期比21.7%増の154億円となりました。



Asahi SOUKAI
(豪州)



Wonda Mocha
(マレーシア)



ICHI OCHA
Minuman Teh Melati
(インドネシア)

▶ 2016年の取り組み

2016年は『中期経営方針』に基づき、既存事業においてはオセアニアでの安定成長に向けた事業構造の確立と中国・東南アジアでの成長基盤の強化を図ります。

オセアニア事業では、引き続き成長ポートフォリオの強化・拡充と統合シナジーの最大化などにより、収益基盤を強化します。東南アジアや中国では、主力ブランドの育成と新たなアサヒブランドの投入に加え、販売ネットワークの拡大により、中期的な成長基盤の強化と製造コストの低減などに取り組みます。

また、欧州ビール事業の取得を前提として、国際事業を早期に成長エンジン化するための取り組みを強化していきます。



Wonda Kopi Tarik
(マレーシア)



CALPIS
(マレーシア)

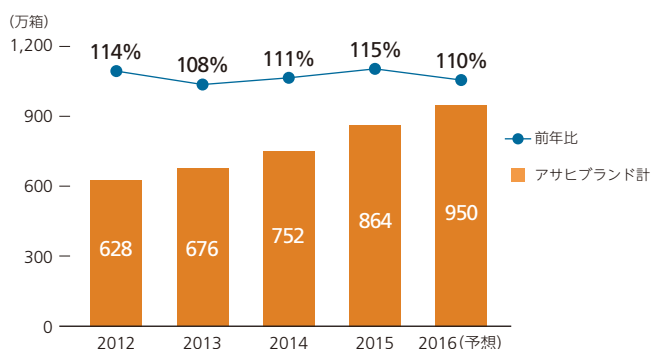


Caféla expresso
(インドネシア)

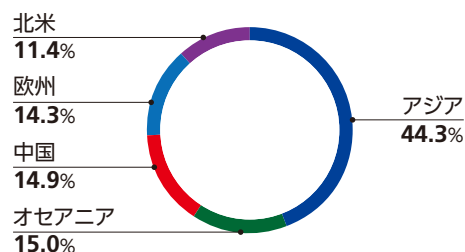


WILKINSON
SODA WATER
(ミャンマー)

【アサヒブランド】海外販売数量推移



【アサヒブランド】2015年エリア別販売数量構成比



ESG課題の位置付け

アサヒグループが2016年から取り組んでいる『中期経営方針』においては、3つの重点課題のひとつとしてESGへの取り組み強化を掲げています。『中期経営方針』のスタートにあたっては、直近の社会情勢などを踏まえアサヒグループのCSRマテリアリティである「CSR重点テーマ」を改定するなど、社会的課題をアサヒグループの事業課題と捉えた取り組みの土台づくりを行いました。今後、ESGを経営戦略に組み込むことで、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

『中期経営方針』における位置付け

グループCSRのマテリアリティにおける位置付け

詳細はp40

E

Environmental

「見えない資本」の高度化とCSV戦略への発展

- 環境問題への取り組みやステークホルダーとの共創の拡大により、自然・社会関係資本などの「見えない資本」の高度化を目指す。
- 人材育成やダイバーシティの推進などを通じて、持続的な成長に不可欠である人的資本の高度化を強化する。
- 上記については企業の社会的責任としての対応にとどめることなく、強みを活かしたCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) 戦略への発展を目指す。

食と健康

- 責任ある飲酒
- 食の安全・安心
- 栄養・健康

環境

- 気候変動
- 循環型社会
- 生物多様性

人と社会

- 人材育成・ダイバーシティ
- 安全で豊かな地域社会
- 持続可能な水資源
- 持続可能なサプライチェーン

S

Social

G

Governance

「攻めのコーポレート・ガバナンス」の推進

- 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」や「コーポレートガバナンス・コード」に基づき、さらなる改革を推進する。
- 戦略機能の強化や中長期的な成長ドライバーの構築に向けてグループガバナンスを強化する。

「コーポレート・ガバナンス」を参照

詳細はp48

主なコンテンツ

「コーポレートガバナンス・コード」への対応状況	p49
独立役員の選任理由	p51
役員報酬及び会計監査人の監査報酬	p52
IR活動によるエンゲージメントの促進	p53
内部統制	p54
取締役会評価	p55

WEB

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

アサヒグループのCSR

基本的な考え方

本報告書では、アサヒグループの4つの強みのひとつとして「社会共創力」を挙げています。これは持続可能な社会を目指した取り組みやコミュニケーション全般を意図していますが、ステークホルダーの満足を追求することにとどまらず、ステークホルダーと協力してさまざまな社会的課題の解決に貢献することこそが、この「社会共創力」の重要なポイントだと考えています。

アサヒグループはさまざまなステークホル

ダーとの深いコミュニケーションにより、事業を通じてステークホルダーと協働した多くの取り組みを実践しています。また、そういった取り組みの中でいただいたご意見やご指摘をその後の活動に活かしていくための社内的な仕組みも整えています。

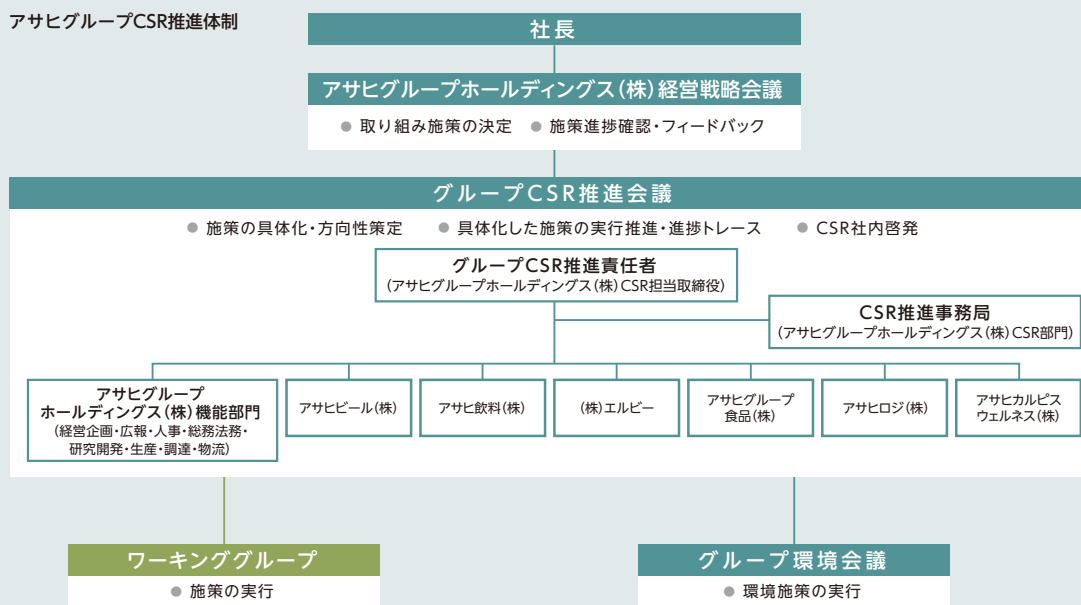
これらの取り組みを通じて「社会共創力」にさらに磨きをかけることで、アサヒグループの企業価値の向上を目指していきます。

CSR推進体制

アサヒグループでは、CSR活動を事業会社の個別の活動にとどめることなくグループ全体の企業価値向上に結び付けていくため、グループ横断で推進する体制にしています。具体的には「グループCSR推進会議」「グループ環境会議」

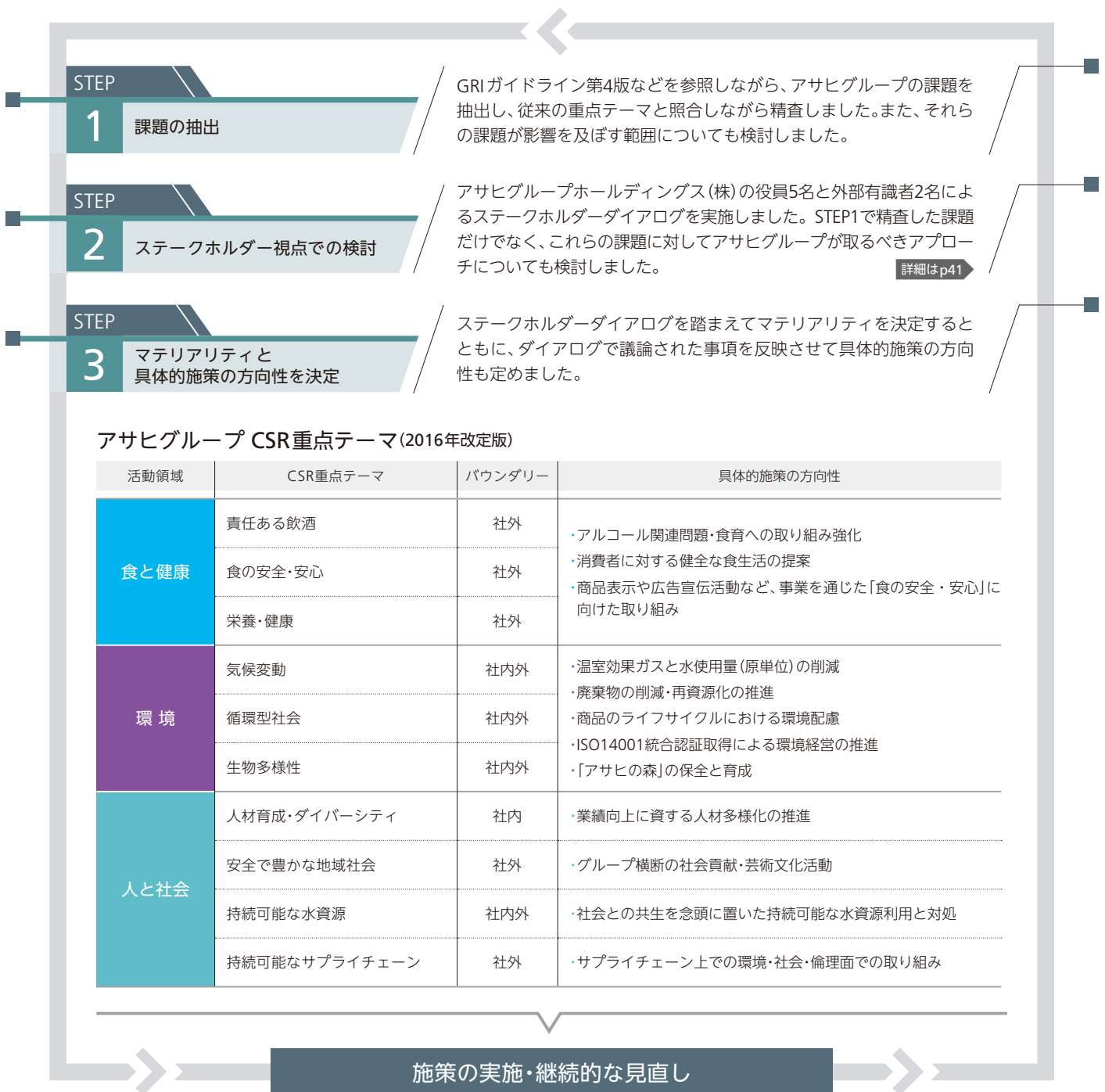
を定期的を開催し、施策の具体化や進捗確認を実施するとともに、決定事項については適宜アサヒグループホールディングス(株)の経営戦略会議に諮り、経営とコミットすることを重視しています。

アサヒグループCSR推進体制



マテリアリティの特定とそのプロセス

アサヒグループでは2012年にCSR活動領域と重点テーマの設定を行いました。2015年は国連・COP21においてSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)・「パリ協定」が採択されるなど、社会的課題に関する国際的な新目標が設定される大きな動きがありました。これらを踏まえ、グループのマテリアリティである「CSR重点テーマ」について、以下のプロセスで見直しを行いました。



STEP2・3を経て決定した方向性に基づき、新マテリアリティに対する具体的な施策を立案しました。今後はグループCSR推進会議を中心にこれらの施策を実行し、適宜レビューを実施していきます。

マテリアリティ特定に向けたステークホルダーダイアログ

アサヒグループが取り組むべき重要課題について、ステークホルダーからの期待・要請を考慮しながら特定するため、当社の取締役5名と外部有識者2名によるダイアログを実施しました。



開催日
2016年1月29日
場所
アサヒグループ本社

地球規模の課題をチャンスと捉える

2015年はSDGsやCOP21における「パリ協定」など、社会的課題に関する新たな国際的目標が設定されたこともあり、ダイアログでは有識者・当社役員ともに、「これからの企業経営は社会的課題に対して積極的なアクションを起こしていくことが必要」という声が多く上がりました。

例えば人口増加に伴う食料・エネルギー不足は大きな社会・環境課題となっていますが、食料生産やエネルギー創出に関する新しいやり方を生み出すことができれば、企業にとっては競争優位となり得ます。有識者からは「社会環境問題は制約でもありチャンスでもある。アサヒグループには課題をチャンスと捉えて取り組んでほしい」という期待の言葉をいただきました。

また有識者からは、「SDGsやパリ協定は長期目標だが、今やるべきことを逆算すると既に待ったなしの状況」といった指摘もあり、中長期的な視野を持ちながらも具体的な施策に落とし込んでいくことの重要性が指摘されました。

本業を通じた価値の創出で社会的課題の解決を

今後の具体的な取り組みについては、若い世代を中心とするエンカナル消費などの事例が有識者か

ら提示され、当社役員からは社会・環境に配慮した商品づくりなど、本業を通じた課題解決を推進していくべき、という意見が出されました。また、グループ内の事業活動だけでなく、サプライチェーン全体を意識した活動の重要性も指摘されました。

ダイアログの終盤では、当社役員から「社会的課題に対して『企業の責任論』としての対処にとどまらず、『価値を生み出す』という視点に立ってステークホルダーと一緒に地球規模で課題解決に取り組みたい」との発言がありました。そのためには経営陣が社会的課題を経営課題として認識し、経営戦略の中に組み込んでいくことが必要です。企業経営そのものをサステナブルなものにすることが重要であるという認識を参加者間で共有し、当社の経営陣は社会的課題の解決を通じた企業価値向上の実現に向けた決意を強め、ダイアログは終了となりました。



(株)レスポンスアビリティ
代表取締役
足立 直樹氏



(株)大和総研 調査本部
主席研究員
河口 真理子氏

社会的課題の解決を目指した活動事例

P40で報告したマテリアリティに対して、アサヒグループでは事業を通じたさまざまな取り組みを推進しています。社会的課題の解決を通じて企業価値の向上を目指した取り組み事例を、CSR活動領域に沿ってご紹介します。

食と健康

事業活動を通じて 健全な食生活に向けた啓発活動を展開



「CSR重点テーマ」の見直しによって新たに設定した「栄養・健康」のテーマにおいては、重要な取り組みのひとつとして、消費者の皆様への啓発活動を実施しています。

■ 乳酸菌の出前授業を全社活動として実施



「カルピス」子ども乳酸菌研究所の授業風景

アサヒ飲料(株)では社員自らが講師となって小学校で授業を行う「『カルピス』子ども乳酸菌研究所」を行っており、2015年までにのべ2,969名の小学生に参加していただきました。この授業は、「カルピス」をつくり出す乳酸菌や酵母の顕微鏡観察に加えて、「カルピス」の原料である牛乳と発酵乳の味や香りの比較など、五感をフルに使いながら学ぶプログラムになっています。さまざまな可能性を持つ乳酸菌に関する知識を深めることで「食」への関心を高めてほしいという思いのもと、担当部署だけが関与するのではなく、社長から新入社員まで参加し全社活動として展開しているのが特長です。

■ 毎年10万人以上に栄養相談を実施

アサヒグループ食品(株)では、子育て中の保護者など育児に携わる方を対象とした「和光堂栄養相談活動」

を55年以上にわたり実施しています。これは、栄養士の資格を持つ従業員が、離乳食や栄養に関する相談を直接受けてアドバイスするもので、相談者は毎年のべ10万人以上にのぼります。

育児情報が氾濫する中、離乳食の進め方や子どもの栄養摂取に不安を抱えている方は少なくありません。アサヒグループ食品(株)は、栄養士としての専門知識を持つ従業員が丁寧にアドバイスを行うことで、育児への不安を和らげるとともに、離乳期から「食」を楽しむことを伝え続けていきたいと考えています。

■ 適正飲酒の啓発活動を展開

アサヒビール(株)では、アルコール飲料を製造・販売する立場から、飲酒に関する正しい知識を伝えることにより、不適切な飲酒による諸問題を撲滅することを目指して、ビール工場見学施設を活用した「正しいお酒の飲み方講座」や、企業・大学などでの「適正飲酒セミナー」といった啓発活動を行っています。これらの活動においては、酔いのメカニズムや不適切な飲酒で引き起こされる健康被害、社会的問題のほか、問題飲酒を防ぐために有効な工夫などを伝えています。参加される方の立場や環境に合わせた具体的な内容を盛り込むことで、実際に活用しやすいプログラムを目指しました。

アサヒビール(株)は今後もさまざまなコミュニケーションを通じて、多くの方が健康的にお酒を楽しんでいただけるよう啓発活動を推進していきます。

環境

水資源管理と気候変動への取り組みが
国際的な調査で最高レベルの評価を獲得

国際的な非営利団体CDPが実施した調査において、アサヒグループホールディングス(株)は水資源管理と気候変動の両方で、最高評価の「Aリスト」に選定されました。

水資源管理については、生産工程における使用量削減や排水管理に加え、主要な原材料の産地における水リスク分析を実施するなど、自社の操業範囲にとどまらずサプライチェーン全体を視野に入れた取り組みが評価されました。

気候変動に関する評価ポイントとしては、グリーン電力の利用やコ・ジェネレーションシステムの導入、省エネルギー型自動販売機の積極的な展開など、

事業を通じたCO₂削減の取り組みが挙げられます。

今後も地球環境の課題に対する取り組みを強化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



水源地の森保全活動

人と社会

サプライヤーと共に
持続可能なサプライチェーンの構築を目指す

調達活動は、世界中にサプライチェーンが広がっており影響を及ぼす範囲も広範にわたるため、「CSR重点テーマ」の見直しにおいて「持続可能なサプライチェーン」を新たなテーマに加えることにしました。

このテーマでは、「サプライヤーエンゲージメントの推進」をキーワードに、2015年に制定した「アサヒグ

ループサプライヤーCSR行動指針」をサプライヤーに展開すべく、具体的活動を行っています。例えば、サプライヤーとのコミュニケーションの一環として、主要原材料サプライヤーと品質保証会議を実施しています。その会議では、グループにおけるCSRに関連した重要課題に関する取り組み方針や、CSR活動に関するサプライヤー向けアンケートで判明したサプライチェーンにおける課題を相互に共有しています。

こういった取り組みを通じて、サプライヤーと共に社会的課題の解決に向けた活動を強化していきたい考えです。



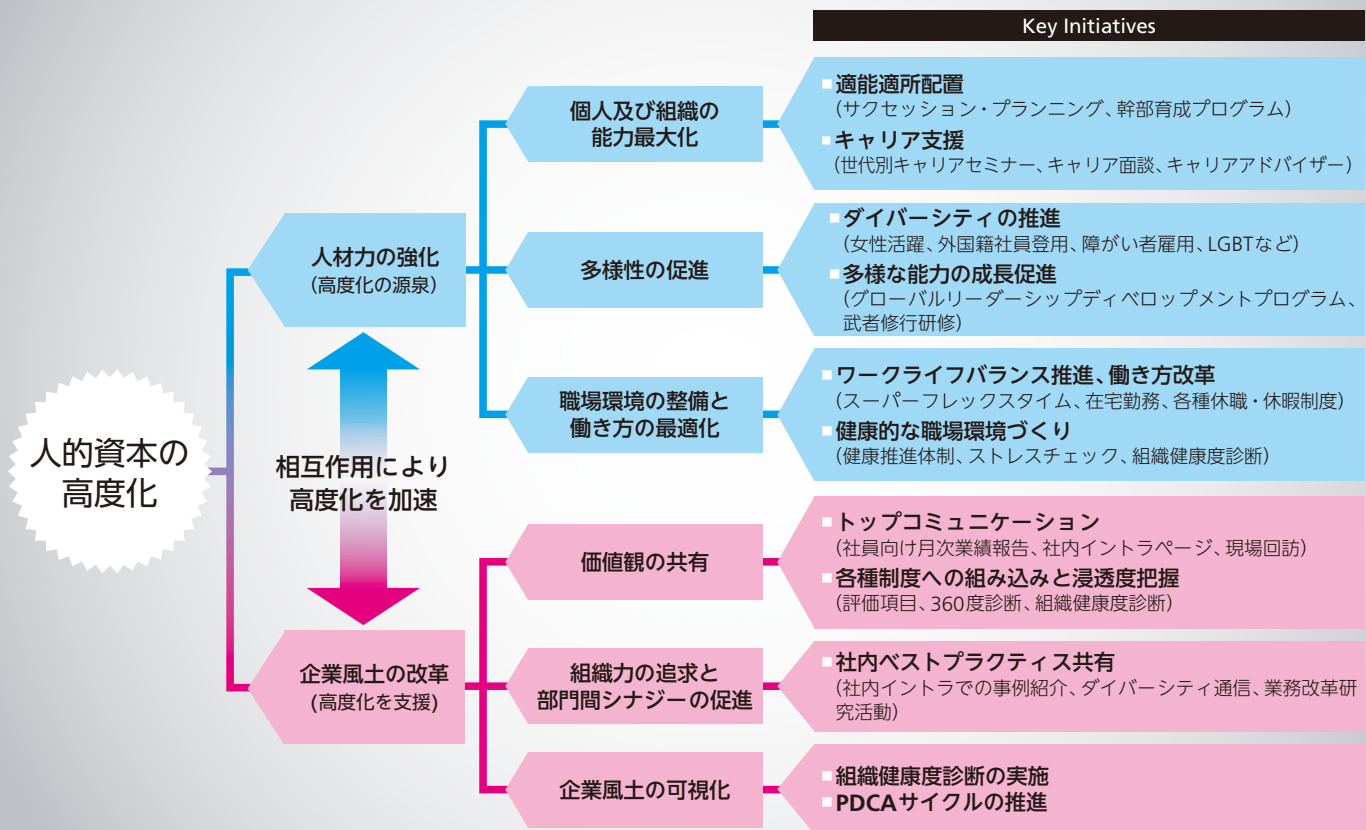
調達担当者による原材料生産地の訪問

持続的成長に不可欠な人的資本の高度化

アサヒグループの企業価値を支えているのは人材の力にほかなりません。アサヒグループでは、今後の企業価値向上を実現すべく「人的資本の高度化」に取り組んでいます。

「人的資本の高度化」を加速するには、高度化の源泉である「人材力」を質・量の両面から強化すること、その高度化を支援する基盤としての「企業風土」を改革することが必要です。これら2つの取り組みのそれぞれを強力に推し進めることで、これらが相互に作用し、人的資本の高度化が加速されていくと考えています。

人的資本の高度化実現に向けたロジックツリー



1つ目の柱である「人材力の強化」については、3つのアプローチから質・量両面での強化を意図し、取り組みます。1つ目の要素は、「個人及び組織の能力最大化」です。アサヒグループでは、社員の成長と組織の成長を両立させていくことこそが、企業としての成長につながると考えています。2つ目の要素は、「多様性の促進」です。世界規模の大きな事業環境の変化に対応し、イノベーションを実現していくためには、能力を持つ多様な人材をこれまで以上に増やすとともに、彼らの持つ能力を十分に発揮させることが必要不可欠であると考えています。そして3つ目の要素は、上記2つの要素のベースとなる「職場環境の整備と働き方の最適化」です。社員一人ひとりが持つ能力と特性に合わせ、オンとオフを問わず生き活きと充実した生活を送ることは

極めて重要です。そのための職場環境の整備と働き方の最適化こそが我々の使命であり、競争優位の源泉であると考えます。

2つ目の柱となる「企業風土の改革」については、過去10年間で多くの国内外の事業会社がアサヒグループに加わり、規模が拡大する中、これまで培った強みや価値観をベースに企業風土がさらに進化していくことが必要です。そのためにアサヒグループでは、社内外の環境変化と経営の方向性を踏まえながら、「価値観の共有」や「組織力の追求と部門間シナジーの促進」を進めるとともに、「企業風土の可視化」に取り組むことにより、グループの持続的成長の実現に向けて、社員一人ひとりが成長に挑戦し続けられるよう支援していきます。

具体的な取り組み

個人及び組織の能力最大化

● 幹部育成プログラム

アサヒグループを取り巻く国内外の経営環境の変化のスピードが増す中、経営者に求められる要件は、年々、複雑化・多様化が進んでいます。グループがこの環境変化に対応し、持続的な成長を実現するには、計画的な経営幹部候補の育成が必要不可欠となっています。

そのような中、国内では、近い将来グループの経営を担う人材(45～55歳)に向けた「アサヒエグゼクティ

ブリーダープログラム」と若手管理職層を中心とした支援プログラム「アサヒネクストリーダープログラム」を開催しています。また、海外の各事業会社の次世代の経営幹部候補を育成する目的で「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」を2014年から実施し、持続的な成長の実現をリードできる次世代の経営幹部候補の育成に取り組んでいます。

アサヒエグゼクティブリーダープログラム

2013年から各事業会社の社長や役員が、理事や事業場長などを対象に受講者を指名し、経営者として必要な戦略構築力、リーダーシップ能力、目標達成力を養うことなどを目的に実施しています。また、グローバル化に向けた戦略構築など、現在、当社グループが直面する経営課題などにも取り組んでいます。これまで28名が受講し、受講後は、実践を通じてさらにスキルや経験を磨ける立場に配置することにより、次期経営者候補を育成しています。

アサヒエグゼクティブリーダープログラム受講者数

2013年	2014年	2015年	合計
9名	9名	10名	28名

アサヒネクストリーダープログラム

2012年から国内の各事業会社の管理職(35～45歳)を対象に、将来の経営者を強く志す人材を公募か指名制で選抜し、グループ内人脈づくりや多様な視点の習得など、中期的な視点での経営者育成も強化しています。これまで4回開催し、58名が受講しています。受講後は、ジョブ・ローテーションを行い、実践的経験を積むことにより、さらに視野を広げる機会を創出しています。

アサヒネクストリーダープログラム受講者数

2012年	2013年	2014年	2015年	合計
14名	15名	14名	15名	58名

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年から海外の各事業会社の部長クラスを対象に社長推薦により第1期メンバー10名を人選し、約2年間のプログラムを開始しました。このプログラムを通じて、グローバルでの視座・視野の習得やアサヒグループの歴史・経営方針などに対する理解を深めることで、内部人材の育成に取り組んでいます。また、異なる地域の社員の視点や考え方を理解し、強固なネットワークを構築する機会としても位置付けています。



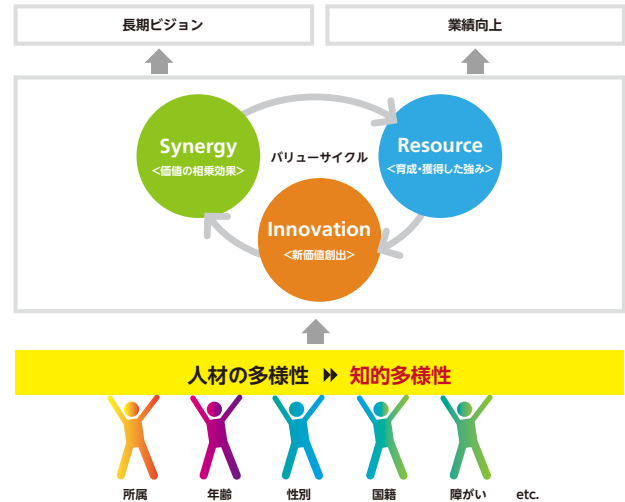
多様性の促進

●ダイバーシティの推進

基本的な考え方

アサヒグループは、人的資本の多様化が知的多様性を実現し、そこで生まれるさまざまな発想からイノベーションが生まれ、結果として「『長期ビジョン』の達成」「グループの業績向上」につながると考えています。そのため、従業員の多様性を尊重し、国籍や性別、年齢、障がいの有無などに関係なく活躍できる企業風土づくりを推進しています。

基本的な考え方の図



女性活躍推進

女性活躍推進については、以下の方針・目標のもと、取り組みを進めています。ラインマネージャークラスの女性社員を対象とした「女性リーダー研修」の実施に加えて、男女を問わず次世代経営者の育成を目的とした「アサヒネクストリーダープログラム」などを通じて、女性リーダーの育成に力を入れてきました。

その結果、2016年には女性役員が新たに2名就任し、国内における女性役員が従来の3名から5名に増加しました。

このような取り組み全般が評価され、アサヒグループホールディングス(株)は2016年、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に選出されました。今後もさまざまな取り組みによって女性社員のキャリア形成を支援し、女性の活躍を推進していきます。



方針

- ・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
- ・グループ各社の状況に応じた行動計画の立案と推進
- ・数値目標の設定と、目標達成に向けた取り組みの実施

〈2021年までの女性管理職比率目標(アサヒビール(株)のみ女性所属長比率目標)〉

会社	目標(2021年)	現状(2015年12月末)
アサヒグループホールディングス(株)	20%	13.6%
アサヒビール(株)	10%	3.5%
アサヒ飲料(株)	10%	5.5%
(株)エルビー	10%	10%
アサヒグループ食品(株)	20%	15.9%(2016年3月末)
アサヒカルピスウェルネス(株)	15%	10.7%(2016年3月末)

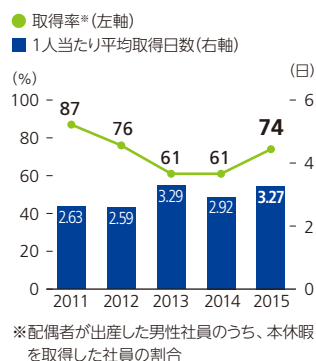
職場環境の整備と働き方の最適化

● ワークライフバランス推進、働き方改革

アサヒグループでは、社員のワークライフバランスを整え、柔軟な働き方により効率的に成果を上げることがを目的に、スーパーフレックスタイムや在宅勤務制度をはじめとするさまざまな制度の導入・活用を進めています。しかし、時間的な制約を持つ社員が生き生きと働くためには、制度を整えるだけでなく、社員の意識変革やマネジメント層の理解促進が必要です。

そこでアサヒビール(株)では、限られた時間内で成果を上げる働き方をテーマにした社内研修の実施や効率的な仕事スタイルの啓発に向けた「働き方事例集」の社内発信など、全従業員の意識面での変革を促す取り組みを進めています。

こういった取り組みの結果、給与減額なしで最大5日間取得できる「配偶者出産休暇制度」を活用する男性社員が増加するなどの成果が出始めました。今後も家庭生活とのバランスを重視しながら仕事でも能力を発揮できる風土づくりに努めていきます。



● 健康的な職場環境づくり

アサヒビール(株)では、全社的なストレスチェックの実施によるメンタルヘルスの取り組みの強化や人間ドック受診対象年齢の拡大による疾病の早期発見・早期治療の推進を強化しています。また、全国の工場や主要営業拠点など約20カ所における精神科医との顧問医契約や、全国の主要な営業拠点の保健師の増員による従業員への保健指導体制の充実など、事業場の健康課題と社員ニーズに対応できる体制を構築しています。

このような取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で運営する「健康経営銘柄」に2年連続で選定されるとともに、長期欠勤・休職者数が2014年には2011年比で約4割減少し、組織全体の社員1人当たり売上高は約1,000万円向上しました。



価値観の共有と企業風土の可視化

● 意識調査による組織健康度診断

アサヒグループでは毎年、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と浸透度の把握を推進しています。また、こ

の調査を通じて企業風土の可視化を推進し、会社全体から職場単位における課題の抽出による具体的な対策の策定など、人的資本の高度化を加速できる企業風土の改革に取り組み、中長期的な企業価値の向上の源泉である「人材力の強化」の支援を強化していきます。

※マイケル・L・タッチマン博士が開発したモデル

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。

持続的成長を支える

アサヒグループのコーポレート・ガバナンス体制

■ 基本方針

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、アサヒグループのコーポレート・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、その考えのもと“企業価値向上経営”のさらなる深化を目指すためには、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う「攻めのガバナンス」が必要不可欠であると考えます。

当社は、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、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ます。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

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
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定

■ ガバナンス体制の特徴

当社は、監査役会設置会社として、監査役の独立性・独任制、常勤監査役といった監査役制度のメリットを活かしつつ、過半数を独立社外監査役で構成する監査役会により取締役の職務の執行を監査しています。また、取締役会の諮問機関として、その半数を独立社外取締役とする指名委員会及び報酬委員会を任意に設置しており、これらの体制により独立社外役員が高い実効性をもって経営陣をモニタリングできる仕組みを構築しています。

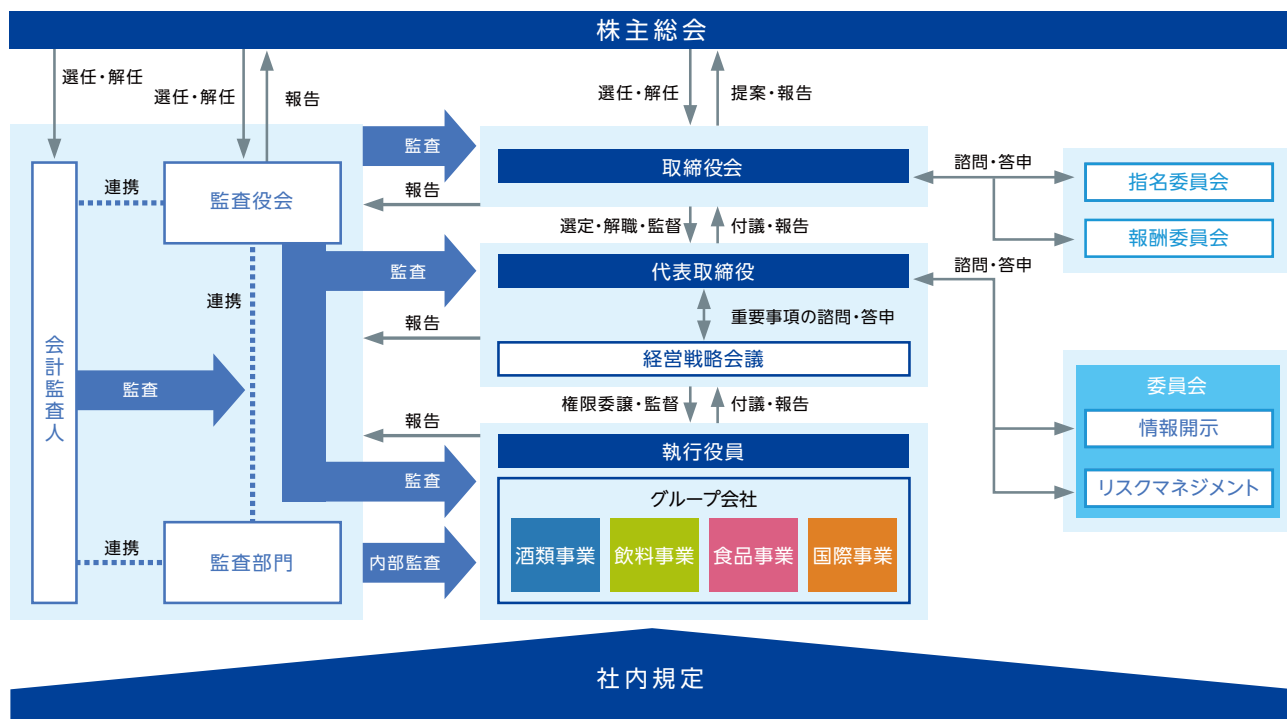
そのほか、代表取締役の諮問に対して、その意思決定を速やかに具現化するため、重要事項の客観性、合理性、適法性の評価について答申を行う、社内取締役および執行役員で構成される経営戦略会議を設置す

るなど、ステークホルダーの期待に応えるべく企業活動の実現に向けたガバナンス体制の構築を行っています。

早見表 (2016年3月24日現在)

機関設計の体系	監査役会設置会社
取締役の人数	10名
うち、社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年
監査役的人数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

■ コーポレート・ガバナンス体制図



「コーポレートガバナンス・コード」への対応状況

持続的な企業価値の向上を目指した“企業価値向上経営”の深化のため、『中期経営方針』で掲げるESGへの取り組み強化においては、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う「攻めのガバナンス」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスに関する当社の

基本的な考え方、枠組み及び運営指針を、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」として公表しています。

なお、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」への対応として行った主な取り組みは、以下の通りです。(2016年3月24日時点)

- ・社外取締役及び社外監査役の独立性の基準を策定 **P.51** をご参照ください。
- ・役員報酬に新たに中長期の業績連動型として「業績連動型株式報酬制度」を導入 **P.52** をご参照ください。
- ・持続的成長の実現に向けた経営陣のサクセッション・プランを策定 **P.52** をご参照ください。
- ・取締役会の実効性を高めることを目的に、取締役会評価を実施 **P.55** をご参照ください。

WEB コーポレートガバナンス・ガイドライン

http://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/160325_guidelines.pdf

■ 取締役と取締役会

当社の取締役会は、10名の取締役により構成され、そのうち3名は当社で定める独立役員の要件を満たす社外取締役としています。取締役会では、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上、収益力・資本効率などの改善を図るため、『長期ビジョン』や『中期経営方針』などの重要な企業戦略を定め、その実行を推進すること、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、経営陣によるリスクテイクを適切に支えることをはじめとする役割・責務を適切に果たしています。

取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、社外取締役については、企業経営者や有識者などを、経験・見識・専門性を考慮して3名以上としています。また、社内取締役は、当社の経営理念や行動指針、経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断しています。

■ 指名委員会と報酬委員会

当社は、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名と社内取締役2名で構成され、取締役会の諮問に対して、取締役、監査役及び執行役員の候補者について答申を行います。委員長は互選により社内取締役が、事務局は人事部門の責任者がそれぞれ務めています。2015年は2回開催し、委員の出席率は100%でした。

「報酬委員会」は、社外取締役2名と社内取締役2名で構成され、取締役会の諮問に対して、取締役及び執行役員の報酬制度、報酬額について答申を行います。委員長は互選により社外取締役が、事務局は人事部門の責任者がそれぞれ務めています。2015年は9回開催し、委員の出席率は100%でした。

■ 監査役と監査役会

当社の監査役会は、5名の監査役により構成され、そのうち3名は当社で定める独立役員の要件を満たす社外監査役としています。

社外監査役には、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、会計に関する専門家、弁護士及び会社経営者を選任しています。

常勤監査役は、経営戦略会議などの重要な会議への出席及び重要な決裁書類の閲覧並びに取締役・内部監査部門などからの情報収集を行い、その情報を監査役会にて報告し、社外監査役と議論を行い、経営に対する適切な監査を実施しています。また、経営陣・取締役の指示命令を受けない、監査役会付の専任スタッフを配置しています。

さらに、社外監査役の有する高い専門性と社内監査役の有する情報を併せることで、独立した客観的な立場で能動的・積極的に権限を行使し、適切に判断して行動することができる体制を確保しています。

委員会メンバー一覧

区分	氏名	指名委員会	報酬委員会
取締役	泉谷 直木	◎	
	小路 明善	○	
	高橋 勝俊		○
	奥田 好秀		○
	加賀美 昇		
	濱田 賢司		
	北川 亮一		
	★ 坂東 真理子	○	○
	★ 田中 直毅	○	◎
	★ 小坂 達朗		
監査役	武藤 章		
	角田 哲夫		
	★ 石崎 忠司		
	★ 斎藤 勝利		
	★ 早稻田 祐美子		

※★は社外役員、◎は委員長（議長）、○は委員（メンバー）を示しています。

■ 独立役員の選任理由

当社が定める「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、当社の社外取締役及び社外監査役は、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立

性を有していると判断しています。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ています。

社外取締役及び社外監査役の選任理由

氏名	選任理由	出席回数	
		取締役会	監査役会
坂東 真理子	行政分野における国内外での多様な経験に加え、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いただくため。	12回/12回	—
田中 直毅	政府審議会などにおける豊富な経験に加え、国内外の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いただくため。	12回/12回	—
小坂 達朗	グローバル企業の最高執行責任者を務めており、中期経営計画をはじめとするさまざまな経営改革に取り組むなど、経営者としての豊富な経験と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いただくため。	—	—
石崎 忠司	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いただくため。	12回/12回	7回/7回
斎藤 勝利	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いただくため。	12回/12回	7回/7回
早稲田 祐美子	弁護士としての豊富な経験と専門的な見地を当社の監査に反映していただくため。	9回/10回	5回/5回

(注1) 取締役会及び監査役会の出席回数は、2015年度のものである。

(注2) 取締役小坂達朗氏は、2016年3月24日開催の第92回定時株主総会において新たに選任されました。

(注3) 監査役早稲田祐美子氏は、2015年3月26日開催の第91回定時株主総会において新たに選任されたため、上記取締役会及び監査役会の開催回数が他の役員と異なっています。

社外取締役及び社外監査役の独立性の基準

当社は、社外取締役及び社外監査役(以下「社外役員」といいます。)の独立性を客観的に判断するため、以下のとおり社外役員の独立性の基準を定め、社外役員が以下のいずれかの項目に該当する場合には、当社にとって十分な独立性を有していないとみなす。

1. 当社及び当社の子会社(以下、総称して「当社グループ」という。)の業務執行者^{*1}又は過去において業務執行者であった者
2. 当社グループを主要な取引先とする者^{*2}(当該取引先が法人である場合には当該法人の業務執行者)
3. 当社グループの主要な取引先である者^{*3}(当該取引先が法人である場合には当該法人の業務執行者)
4. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産^{*4}を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家又は弁護士等の法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者)
5. 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
6. 当社グループの主要株主^{*5}(当該主要株主が法人である場合には当該法人の業務執行者)
7. 当社グループが主要株主である法人の業務執行者
8. 社外役員の相互就任の関係^{*6}にある他の会社の業務執行者
9. 当社グループから多額の寄附^{*7}を受けている者(当該寄附を受けている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体の業務執行者)
10. 上記第1項から第9項までのいずれかに該当する者(第1項を除き、重要な者^{*8}に限る。)の近親者^{*9}
11. 過去5年間に於いて、上記第2項から第10項までのいずれかに該当していた者
12. 当社が定める社外役員としての在任年数^{*10}を超える者
13. 前各項の定めにかかわらず、一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断される特段の事由が認められる者

^{*1} 業務執行者とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいい、業務執行取締役のみならず使用人を含むが、監査役は含まれない。

^{*2} 当社グループを主要な取引先とする者とは、直近事業年度における取引額が、当該事業年度における当該取引先グループの連結売上高の2%以上の者をいう。

^{*3} 当社グループの主要な取引先である者とは、直近事業年度における取引額が、当社の連結売上高の2%以上の者又は直近事業年度末における当社の連結総資産の2%以上の額を当社グループに融資している者をいう。

^{*4} 多額の金銭その他の財産とは、直近事業年度における、役員報酬以外の年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益をいう(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の直近事業年度における総収入額の2%以上の金銭その他の財産上の利益をいう。)

^{*5} 主要株主とは、総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有する者又は保有する法人をいう。

^{*6} 社外役員の相互就任の関係とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外役員である関係をいう。

^{*7} 多額の寄附とは、直近事業年度における、年間1,000万円以上の寄附をいう。

^{*8} 重要な者とは、取締役(社外取締役を除く。)、執行役、執行役員及び部長職以上の業務執行者並びに監査法人又は会計事務所に所属する者のうち公認会計士、法律事務所に所属する者のうち弁護士、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人に所属する者のうち評議員、理事及び監事等の役員、その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。

^{*9} 近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。

^{*10} 当社が定める社外役員としての在任年数とは、取締役は10年、監査役は12年をいう。

■ 役員報酬及び会計監査人の監査報酬

基本方針

当社は、以下の役員報酬の基本方針に基づき、報酬委員会で内容を検討し、取締役会の決議により決定しています。

- ・優秀な人材の確保に資すること
- ・役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に相応しいものであること
- ・企業価値向上と持続的成長に向けた動機付けとなること
- ・報酬決定の手続きに透明性及び客観性が担保されていること

取締役の報酬等は、基本報酬(月次、定額)と賞与(年次、業績連動)で構成され、企業業績や企業価値の持続的な向上に対する動機付けに配慮した体系となっています。2015年の取締役の報酬は、基本報酬が約7割、賞与が約3割となりました。

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、基本報酬のみとなっています。

なお、退職慰労金制度及びストックオプション制度については2007年に廃止しています。

取締役及び監査役会の報酬額(2015年)

(単位:百万円)

	人数	基本報酬	賞与	総額
社内取締役	5	220.3	84.4	304.7
社外取締役	3	31.2	14.4	45.6
社内監査役	3	63.7	—	63.7
社外監査役	4	32.4	—	32.4

(注)上記には、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退任した監査役掛貝幸男氏及び社外監査役中村直人氏を含めています。

会計監査人への監査報酬

2015年において、当社が会計監査人に支払うべき監査報酬等は、監査契約に基づく監査証明に係る報酬

等が136百万円であり、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、465百万円となりました。

2016年以降の新方針

2016年度から当社の中長期の持続的な成長と企業価値向上への貢献をさらに高めるため、これまでの基本報酬と短期の業績連動型である賞与に加えて、新たに長期の業績連動型として「業績連動型株式報酬制度」を導入しています。

本制度は、社外取締役を除く取締役を対象に、『中期経営方針』における業績指標のひとつである「1株当たり当期純利益(EPS)※」の目標達成度に応じたポイント

を付与し、取締役の退任時に、付与されたポイント数に相当する数の当社株式を交付することにより、取締役の業績達成への動機付けを強めるだけでなく、株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することを目的としています。

なお、社外取締役は、業務執行者とは独立した客観的な立場で経営を監督することが果たすべき役割という考え方から、業績連動性の高い本制度の対象外となります。

※EPS=当期純利益÷期中平均発行済株式の総数

■ サクセッション・プラン

当社は、企業を取り巻く環境がより速いスピードかつこれまでにない変化を見せていくことが考えられる中、経営陣のサクセッション(後継者の育成)とパイプライン(後継者の人材確保)の充実が当社が持続的成長を続ける上での最重要課題と位置付けています。そのため、経営理念や行動指針、経営戦略から導いた役員に求める要件に基づき、指名委員会への諮問を経て

最高経営責任者などを対象として、人材要件と選任基準に加え、透明で公正なガバナンス、質・量ともに充実したパイプライン構築を加味した枠組みで承継プランを策定しています。取締役会は、最高経営責任者などの承継プランにつき、必要に応じて経営陣から報告を受けることにより、適切に監督を行っています。

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などの非財務情報について、統合報告書の発行などを通じて、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。

2016年2月には、株主・投資家との対話を活かし、10年程度先を見据えた事業の将来像を付加した『長期

ビジョン』や経営の方向性に重点を置いた『中期経営方針』を策定し、掲げる課題を「エンゲージメント・アジェンダ(建設的な対話の議題)」として、より中長期的な視点で対話を深めていくことに努めています。

今後も適切な情報開示と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。

2015年の主な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・財務担当者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(2015年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	施設見学会と合わせた説明会を開催(2015年はアサヒビール(株)茨城工場見学会)。
アナリスト・機関投資家IR取材	約250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。

2015年IR活動関連の受賞



アサヒグループ
統合報告書2014

第3回
「WICIジャパン統合報告表彰」



優秀企業賞

第18回
日経アンニュアルレポートアワード



優秀賞

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は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)が国内上場企業の中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。

内部統制

内部統制システム

当社は、取締役会において、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)につき決議し、以下の通り公表しています。なお、会社法等の関係法令の改正を踏まえ、2015年4月30日の取締役会決議にて、その内容を改正しています。

その方針のもと、当社及びグループ会社の内部統制システムを整備・運用し、内部統制の目標を効果的に達成するため、当社の内部監査を担当する部門とアサヒ

グループ内設置の内部監査を担当する組織が連携して、年間の監査計画に基づいて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。2015年は、グループ会社25社に対して監査を実施しました。

また、財務報告に係る内部統制においては、アサヒグループ内設置の評価を担当する組織が、「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」に従ってグループ会社の内部統制評価を実施しています。

WEB <http://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/internalsystem/>

リスクマネジメント

当社は、2011年の純粋持株会社への移行に合わせ、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」において、アサヒグループ全体の横断的なリスク管理を行っています。2015年は4回開催し、各分野の

所管部門が行った定期的なリスク調査の結果に基づき、「コンプライアンス」「情報」「品質」「環境・災害」「経営・組織・労務」「犯罪」「金融・資産」などのテーマで横断的に分析・評価を実施しました。

また、「クリーン・ライン制度」により、問題の早期発見とその解決措置、問題の発生自体のけん制に効果を上げています。2015年は、新たな通報窓口として監査役を加えることにより、本制度の実効性を高めました。

コンプライアンス

当社は、「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これらの遵守を求めています。

同規程に基づき、当社及びグループ会社にコンプライアンス及びリスク管理に係る推進責任者を配置し、職制に応じた教育・訓練を通じて、コンプライアンスを推進しています。2015年は「ハラスメント」「情報管

理」を重点テーマとして強化を図りました。

また、グループ従業員に対して、匿名の「コンプライアンスアンケート」を年1回実施し、コンプライアンスに関する意識・行動など、当社及びグループ会社の実態を多面的かつ多層的に調査しています。2015年は全体として「現状のコンプライアンスレベルは高い水準にあり、総じて改善傾向がうかがえる」という調査結果となりました。

■ 取締役会評価

当社は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の運営指針に基づき、2015年度における当社取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、その結果の概要を以下の通り公表しています。

WEB <http://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/>

I. 分析・評価方法

当社取締役会は、2015年度における取締役会の実効性を分析・評価するため、2015年12月から2016年1月にかけて取締役会事務局が作成した取締役自己評価調査票に基づき、各取締役が自己評価を実施し、その結果について2016年2月及び3月の取締役会で報告

があり、議論を行いました。なお、取締役会事務局は、第三者である外部アドバイザーの意見を参考にして、取締役自己評価調査票の作成及び各取締役の自己評価結果の取りまとめを行いました。

II. 評価項目

取締役自己評価調査票の大項目は以下の通りです。

1. 取締役の受託者責任	6. 経営陣幹部と取締役の選任	11. 取締役会の情報入手と支援体制
2. 取締役会の責務	7. 経営陣の報酬	12. 取締役のトレーニング
3. 適切なリスクテイクの支援	8. 独立社外取締役からのアドバイス	13. 株主との対話
4. 経営陣への委任	9. リスクマネジメント	
5. 取締役会の構成	10. サクセッション・プラン	

III. 分析・評価結果の概要

各取締役による取締役会の実効性にかかる自己評価の結果、過半数の取締役が下記の1つの事項を除くすべての評価項目を「問題なくできている」と評価するとともに、すべての取締役が、当社取締役会の実効性の一層の向上のため、多数の建設的な提言を挙げました。

当社取締役会は、この評価結果を踏まえ議論した結果、2015年度の実効性は「おおむね有効であった」と結論付けました。

半数近い取締役が「やや不足」又は「問題がある」と評価した事項は、「10.サクセッション・プラン」でした。

当社取締役会は、多くの取締役がこのような自己評価を行った要因として、2015年度は、サクセッション・プランの策定途上にあつたことから、取締役会における一層の議論の必要性を認識した取締役が多かつたことによるものと分析・評価しています。

なお、当該サクセッション・プランは、指名委員会での議論を経て策定し、2016年3月の取締役会では、その内容の報告を受けるなどして、適切に監督を行っております。

IV. 提言事項

上記の自己評価において各取締役からは、社外取締役に対して当社の事業環境の理解を促進する機会や情報提供をより充実すること、社外取締役のアドバイスをより一層経営に反映するための方策を講じること、各取締役の知識・経験・能力のバランスや多様性の更なる強化を図ること、社内取締役が担当のみならず高

い視点からグループ全体の経営に関与すること、ESGへの取り組み強化について取締役会で一層の議論を図ることなどが提言されました。

当社取締役会は、これらの提言について、“企業価値向上経営”の更なる深化の視点で議論を重ね、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

社外取締役インタビュー

取締役会の実施状況と今後の課題について、社外取締役である田中直毅氏にお話を伺いました。



価値とリスクを見極め 賢明な判断を重ねる

田中 直毅

社外取締役

Profile

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）

Q

取締役会の運営状況
どのように評価されていますか？

A

慎重な投資判断が奏功。
及第点と言って良いと認識しています。

国内のビール類市場は1994年をピークに減少傾向にあります。アルコールを含む国内飲料・食品市場全体を見渡すと、消費者の意識は少しずつ変わってきており、10年単位で見ればその変化は非常に大きなものです。消費社会の変化に対応する商品開発や販売形態を模索し続けなければならない、厳しく、難しい時代を迎えています。

一方、海外展開に注力すれば順風満帆なのかと言えば一概にそうとも言えず、慎重な判断を要します。例えばBRICsは、数年前は高らかに成長が喧伝されていたにもかかわらず、現在の状況を見ると、経済成長の鈍化や通貨の下落など数多くの問題をはらんでいます。またビール業界では、グローバルレベルの大規模な業界再編も進んでいます。

その中でアサヒグループは慎重に成長投資を見極め、着実な投資を実行してきました。これは日本社会そして世界経済の動向を大局的に捉え、ボードメンバー間で冷静な議論を重ねてきた結果です。

Q

アサヒグループの強みとは
何でしょうか？

A

「機動力」。
権限と責任を持つ人間が
判断できる体制です。

「疾風怒濤」とまでは言いませんが、絶えず変化する事業環境下でも、「機動力」を強みに力強く事業を推進しているところです。

例えば、ビール業界世界最大手のAnheuser-Busch InBev SA/NV（以下、AB InBev社）によるSABMiller plcの買収など、競合他社の再編が進みつつありますが、彼らは買収後早急に新たな供給・販売体制を構築したいと考えています。企業も「生き物」ですから、買収後の事業展開に時間がかかればかかるほど、その買収価値が低下します。

その中でアサヒグループは、AB InBev社によるSABMiller社の買収実行を条件として、SABMiller社の欧州における事業会社の子会社化を提案しました。彼らが求める早急な事業体制の構築に向け、酒類事業で培った「強み」が活かされると判断したのです。時流を捉えて決断し、実行する。まさに「機動力」を強みとするアサヒグループならではの意思決定だと考えます。

こうした競争力の源泉は、ボードメンバー間で実効的な議論ができていることに尽きます。それはアサヒグループの歴代の経営者が継承してきた風土でもあると思います。権限と責任を持つ第一線の人間が判断することで、機動的な意思決定がなされていると認識しています。

Q

**現在の事業機会について
どのように捉えていますか？**

A

**成長投資には絶好のタイミング。
事業の枠組みをつくる力が
問われています。**

2016年に入り株価の下落傾向が続いている中、欧州ビール事業取得への提案も含め成長投資のチャンスが到来していると捉えています。「帆が風とともに揚がりつつある」とでも言えるでしょうか。グローバルレベルの大型再編に加え、TPP(環太平洋パートナーシップ)協定が大筋合意に達し、加盟国間での統合された経済システム構築の見通しが立ったことも追い風のひとつです。

TPP協定の合意により、現在の日本市場に対しGDP換算で6倍の規模の市場が開放されることとなります。アサヒグループの有する「機動力」を発揮し、成長基盤を確立していく好機です。例えば、世界的に日本の食や文化、風土に対する関心が高まる中、日本発のブランドを発信し新たな事業展開に打って出ることできるはずです。アサヒグループが培ってきた情報や商流、ブランド力など、経営資源を組み合わせることはもちろん、幅広いプレイヤーとの連携を模索することで可能性が広がります。

酒類、飲料、食品それぞれの事業で培ってきた強みを掛け合わせ、これまで自分たちになかった事業を構想する能力が問われています。そのために、アサヒグループの人材育成や成功事例のキャッチアップなども含めて、ボードメンバー間で議論すべきだと考えています。

Q

**社外取締役としての今後の抱負を
お聞かせください。**

A

**案件ごとにフェアバリューを見極め、
賢明な判断に努めます。**

昨年度も申し上げた通り、特にグローバルな投資案件に対してはその価値とリスク、そしてフェアバリューを見極めていかなければならないと感じています。好機が訪れている状況だからこそ、私がこれまで培ってきた国際情勢への知見や金融経済に関する理解をもって、複雑なリスクを多面的に分析し、軽減していきます。

社外取締役として企業活動を客観的に見つめ、より賢明な判断を重ねていく。その努力を惜しまない所存です。こうした活動が、結果として企業価値の毀損を回避し、株主・投資家への貢献につながると考えています。



11 年財務・非財務サマリー

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

経営成績(会計年度):

	2005	2006	2007	2008	2009
売上高	¥14,300	¥14,463	¥14,640	¥14,627	¥14,724
売上原価	9,539	9,501	9,611	9,534	9,584
販売費及び一般管理費	3,857	4,075	4,159	4,147	4,312
営業利益	902	887	869	945	827
当期純利益	398	447	447	450	476
EBITDA	1,416	1,396	1,346	1,458	1,457
設備投資額	439	368	444	361	325
減価償却費	500	487	452	473	559
研究開発費	82	84	86	90	93

財政状態(会計年度末):

総資産	¥12,182	¥12,885	¥13,243	¥12,990	¥14,336
金融債務	2,892	2,901	3,324	3,022	3,918
純資産	4,548	5,097	5,297	5,346	5,777

キャッシュ・フロー:

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 872	¥1,058	¥ 695	¥1,060	¥ 1,063
投資活動によるキャッシュ・フロー	(445)	(822)	(1,178)	(582)	(1,806)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(357)	(222)	361	(463)	785
現金及び現金同等物の期末残高	213	237	117	126	180

1株当たり情報(円):

当期純利益-基本的	¥ 82.22	¥ 94.02	¥ 94.94	¥ 96.31	¥ 102.49
-希薄化後	80.98	93.85	94.74	96.14	102.42
配当金	17.00	19.00	19.00	20.00	21.00
純資産	951.12	1,012.77	1,089.33	1,122.13	1,233.25

財務指標:

営業利益率(%)	6.3	6.1	5.9	6.5	5.6
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	9.1	9.6	9.0	8.7	8.7
ROA(総資産経常利益率)(%)	7.4	7.2	6.9	7.4	6.6
総資産回転率(倍)	1.16	1.15	1.12	1.12	1.08
自己資本比率(%)	37.3	37.0	38.9	40.2	40.0
D/Eレシオ(倍)	0.64	0.61	0.65	0.58	0.68

ESG指標:

期末連結従業員数(名)	14,878	15,280	15,599	16,357	17,316
取締役人数(合計)(名)(会計年度末)	11	12	11	11	13
取締役人数(社外)(名)(会計年度末)	3	3	2	2	3
水使用量(千m ³)*	21,990	21,649	20,974	20,211	19,828
CO ₂ 排出量(千トン)*	394	400	376	845	756
社会貢献支出額(百万円)	1,017	1,360	1,436	1,428	2,421

※対象組織:水使用量…2010年~2012年:12社、2013年:29社、2014年~2015年:30社 CO₂排出量…2008年~2012年:28社、2013年:29社、2014年~2015年:30社
※2013年~2015年のCO₂排出量は、グリーン電力証書によるCO₂削減貢献量を反映した数値

単位:億円						単位:%
2010	2011	2012	2013	2014	2015	増減率 (2015/2014)
¥14,894	¥14,627	¥15,790	¥17,142	¥17,854	¥18,574	4.0
9,433	9,072	9,747	10,328	10,734	11,005	2.5
4,507	4,483	4,959	5,639	5,837	6,217	6.5
953	1,071	1,084	1,174	1,283	1,351	5.3
530	550	571	617	691	764	10.6
1,576	1,668	1,709	1,836	1,923	1,979	3.0
278	306	411	484	598	520	-12.9
546	507	485	477	445	466	4.7
93	89	96	108	107	103	-2.8
¥14,053	¥15,299	¥17,321	¥17,915	¥19,366	¥19,015	-1.8
3,114	3,900	4,562	4,037	4,347	4,149	-4.6
6,126	6,437	7,268	8,274	8,965	8,918	-0.5
¥1,256	¥ 1,085	¥ 1,092	¥1,572	¥1,467	¥1,127	-23.2
(417)	(1,712)	(1,343)	(657)	(921)	(755)	-
(908)	670	430	(849)	(358)	(730)	-
108	161	343	411	622	432	-30.4
¥ 114.10	¥ 118.36	¥ 122.75	¥ 135.73	¥ 148.92	¥ 166.25	11.6
114.00	118.28	122.67	126.26	148.80	166.18	11.7
23.00	25.00	28.00	43.00	45.00	50.00	11.1
1,315.51	1,378.19	1,553.35	1,772.47	1,904.64	1,916.69	0.6
6.4	7.3	6.9	6.9	7.2	7.3	
9.0	8.8	8.4	8.0	8.1	8.8	
7.1	7.6	7.0	7.0	7.1	7.6	
1.05	1.00	0.97	0.97	0.96	0.97	
43.6	41.9	41.8	45.7	45.5	46.2	
0.51	0.61	0.63	0.49	0.49	0.47	
16,712	16,759	17,956	18,001	21,177	22,194	
13	11	10	11	9	9	
2	3	3	3	3	3	
19,130	18,966	19,532	23,664	23,615	23,933	
740	728	815	855	918	924	
1,990	1,998	1,515	1,836	1,456	1,210	

2015年度の経営成績の解説と分析

経営成績に関する分析

業績概況

当期における世界経済は、中国をはじめとした新興国の景気が減速したものの、米国において雇用者数と個人消費が増加したことや、欧州において景気が緩やかに回復したことなどにより、全体として緩やかな成長が続きました。

わが国経済におきましては、訪日外国人需要の増加などにより企業収益が改善したほか、雇用・所得環境の改善を背景に個人消費が底堅く推移したことにより、景気は緩やかな回復が続きました。

こうした状況の中、アサヒグループは、これまで育成・獲得してきたブランド・技術・コスト競争力など

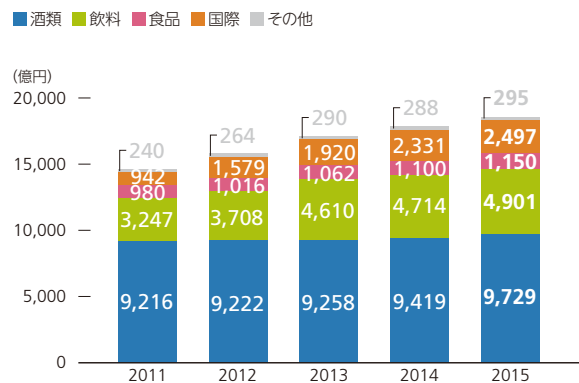
の「強み」への集中やそれを活かした新たな価値創造・革新に加え、国内外のネットワークの更なる拡大による長期安定的な成長に向けた取り組みを推進しました。また、売上と利益の成長を最優先に、株主還元の充実などにより資本効率を高めることで、ROE（自己資本当期純利益率）とEPS（1株当たり当期純利益）などの向上にグループ全体で取り組みました。

その結果、アサヒグループの当期の売上高は1兆8,574億円（前期比4.0%増）となりました。また、利益につきましては、営業利益は1,351億円（前期比5.3%増）、経常利益は1,459億円（前期比9.6%増）となりました。当期純利益は764億円（前期比10.6%増）となりました。

売上高

酒類事業は、ビール類以外の酒類やアルコールテイスト清涼飲料の増収や新規連結子会社の上乗せなどにより、増収となりました。また、その他の事業においては、飲料事業と食品事業の各社の増収や国際事業の各地域の事業の堅調な業績に加え、新規連結子会社の上乗せなどにより、各事業で増収を果した結果、連結全体での売上高は、前期比4.0%増の1兆8,574億円となりました。

売上高

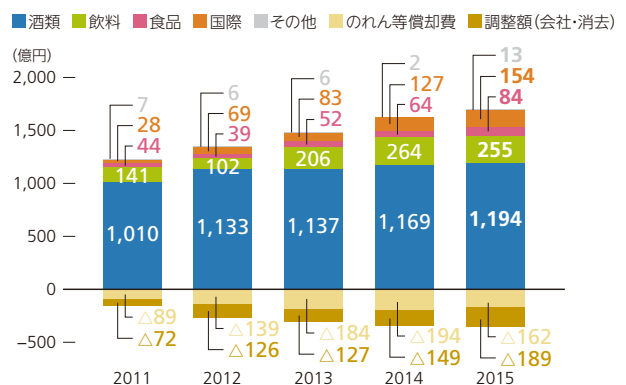


営業利益

飲料事業において広告販促費の増加などにより減益となったものの、酒類事業の製造原価の低減や食品事業の広告販促費の効率的な投入などに加え、国際事業でのペットボトル容器の内製化や物流費の効率化など、オセアニアにおける統合シナジーの最大化などにより、各事業で増益となりました。

以上の結果、のれん等償却前営業利益は増益となり、のれん等償却後営業利益につきましては、前期比5.3%増の1,351億円となりました。

営業利益／のれん等償却費



営業外損益

主に、持分法による投資利益の増益や受取配当金等の増加による金融収支の改善などにより、営業外損益は前期比59億円の改善となりました。

特別損益

主に、前期の西宮工場跡地売却による固定資産売却益や海外連結子会社における受取和解金がなくなった一方で、主に投資有価証券評価損や事業統合関連費用の計上などにより、特別損益は前期比291億円の悪化となりました。

当期純利益

法人税率引下げによる減税効果や豪州での税制優遇効果などにより、法人税等が減少した結果、当期純利益は、前期比10.6%増、73億円増益の764億円となり、15期連続で過去最高益を更新しました。

セグメント別概況

セグメント別業績

(億円)

セグメント名	売上高	前期比	のれん等償却前 営業利益	前期比	営業利益	前期比
酒類事業	9,729	3.3%	1,194	2.2%	1,187	1.5%
飲料事業	4,901	4.0%	255	△3.1%	224	5.1%
食品事業	1,150	4.6%	84	30.2%	80	33.5%
国際事業	2,497	7.1%	154	21.7%	35	—
その他事業	295	2.3%	13	545.8%	13	545.8%
調整額	—	—	△189	—	△189	—
合計	18,574	4.0%	1,513	2.4%	1,351	5.3%

酒類事業

ビール類については、『アサヒスーパードライ』において、さらに味を「進化」させるとともに、季節に合わせたパッケージデザインの商品や期間限定商品を発売するなど、ブランド価値の向上に取り組みました。また、ビール類以外では、洋酒や輸入ワインに加え、アルコールテイスト飲料が前年実績を大きく上回りました。さらに、ワインの輸入・販売を行うエノテカ(株)を新たに連結子会社に加え、酒類事業の基盤を強化しました。

以上の結果、売上高は前期比3.3%増の9,729億円、のれん等償却前営業利益は増収効果や製造原価の低減などにより、前期比2.2%増の1,194億円となりま

した(営業利益(のれん等償却後)は、前期比1.5%増の1,187億円)。

飲料事業

『三ツ矢』ブランドの販売強化や『ワンダ』ブランドの新商品の発売に加え、『カルピス』ブランドの主力商品のリニューアルなど、主力のカテゴリーのブランド価値の向上に取り組みました。また、特定保健用食品においては、既存商品のリニューアルや新商品の投入など、新たな価値提案を強化しました。さらに、チルド飲料では、商品ラインアップの拡充に取り組みました。

以上の結果、売上高は前期比4.0%増の4,901億円となりましたが、のれん等償却前営業利益は販売促進費の積極的な投入や品種・容器構成比の悪化などにより、前期比3.1%減の255億円となりました(営業利益(のれん等償却後)は、前期比5.1%増の224億円)。

食品事業

アサヒフードアンドヘルスケア(株)は、タブレット菓子の商品ラインアップの拡充に加え、サプリメントの機能性表示食品の発売などにより、主力ブランドを強化しました。また、和光堂(株)における主力の容器入りベビーフードのリニューアルや、天野実業(株)の Pasta やお惣菜のシリーズの新たな展開など、各社が「強み」を活かしたブランドの強化を推進しました。

以上の結果、売上高は前期比4.6%増の1,150億円、のれん等償却前営業利益は増収効果のほか、広告販促費の効率的な投入や製造原価の低減などにより、

前期比30.2%増の84億円となりました(営業利益(のれん等償却後)は、前期比33.5%増の80億円)。

国際事業

オセアニア事業においては、炭酸飲料カテゴリーやミネラルウォーターカテゴリーの販売強化に加え、『アサヒスーパードライ』など、酒類市場の成長分野においてブランド強化を推進しました。

東南アジア事業において、自社ブランド商品を積極的に展開するとともに、中国事業では『アサヒスーパードライ』の新規取扱の拡大を図るなど、各市場における存在感の向上に努めました。

これらの取り組みに加え、「Etika」グループの業績の上乗せとなった結果、売上高は前期比7.1%増の2,497億円、のれん等償却前営業利益は増収効果やオセアニアの統合シナジーの最大化などにより、前期比21.7%増の154億円となりました(営業利益(のれん等償却後)は、前期比47億円増の35億円)。

財政状態に関する分析

総資産

国内外において買収した企業を新たに連結範囲に含めたことや、持分法適用会社を連結範囲に含めたことで、各資産が増加した一方、企業結合会計基準の早期適用やのれん減損によるのれん残高の減少、減価償却や減損による固定資産の減少があり、総資産は前期末比350億円減少の1兆9,015億円となりました。

純資産、自己資本、及び自己資本比率

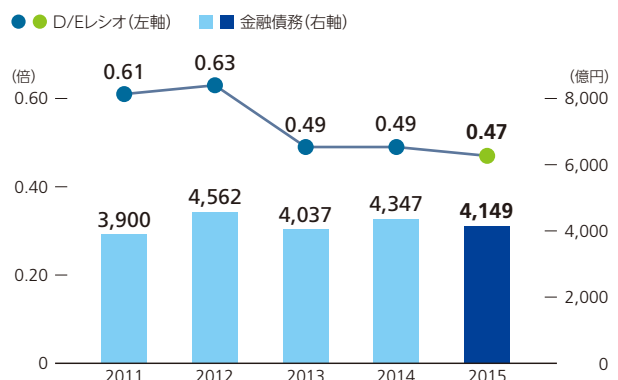
当期純利益の計上による利益剰余金の増加やその他有価証券評価差額金の増加があったものの、企業結合会計基準の早期適用や自己株式の取得に加え、為替相場の変動による為替換算調整勘定の減少などにより、前期末46億円減少の8,918億円となりました。

この結果、少数株主持分を除いた自己資本は8,776億円、自己資本比率は46.2%となりました。

負債

主に金融債務(短期借入金、1年内返済予定の長期借入金、1年内償還予定の社債、コマーシャル・ペーパー、社債、長期借入金の合計)が減少したことにより、前期末比303億円減少の1兆97億円となりました。

財政状態に関する分析



キャッシュ・フロー分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

減価償却費や減損損失などの増加要因があった一方で、持分法による投資損益などの減少要因に加え、売上債権や仕入債務などの運転資金増減による減少や法人税等の支払いなどにより、1,127億円(前期比340億円の収入減)の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

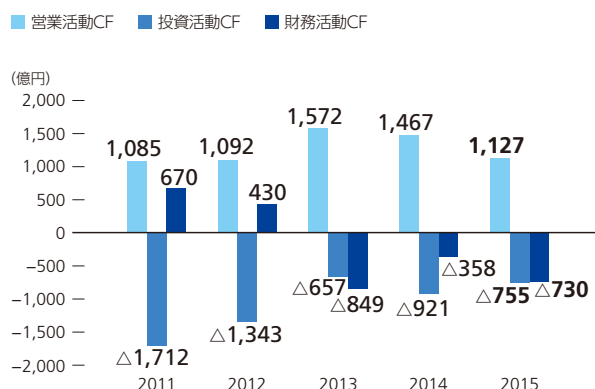
自己株式の取得や配当金の支払による支出に加えて、主に短期借入金の返済による金融債務の減少などにより、730億円(前期比372億円の支出増)の支出となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の期末残高は前期比189億円減少の432億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

国内外における子会社株式を取得したことや、有形及び無形の固定資産を取得したことなどにより、755億円(前期比166億円の支出減)の支出となりました。

キャッシュ・フロー分析



設備投資

当期における設備投資額は、568億円となりました。酒類事業においては、主に既存設備の更新工事や収益改善のための戦略投資を実施しました。飲料事業においては、グループ全体での生産体制の効率化などに向けた設備投資を、主にアサヒ飲料(株)及びカルピス(株)が実施しました。食品事業においては、アサヒフードアンドヘルスケア(株)及び天野実業(株)がそれぞれ売上拡大に向けた生産体制の拡充及び継続的な収益改善

のための戦略的投資を実施しました。国際事業においては、継続的な収益改善戦略を軸に、効率化を図るための設備投資を実施しました。

設備投資額内訳

	酒類事業	飲料事業	食品事業	国際事業	その他の事業	全社(共通)
設備投資額	180	166	53	156	2	8

研究開発

当期におけるグループ全体の研究開発費は、103億円となりました。各事業において革新的で差別化された商品の開発や及びそのベースとなる技術開発に加え、アサヒグループの次世代を担う新たな事業の創出のための研究開発などを行っています。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2014年12月31日)	当連結会計年度 (2015年12月31日)
< 資産の部 >		
流動資産		
現金及び預金	¥ 65,064	¥ 48,210
受取手形及び売掛金	353,704	362,240
商品及び製品	82,117	91,200
原材料及び貯蔵品	42,431	41,114
繰延税金資産	13,012	15,048
その他	53,042	47,546
貸倒引当金	△5,529	△4,861
流動資産合計	603,842	600,498
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	433,018	433,344
減価償却累計額	△263,734	△267,980
建物及び構築物(純額)	169,283	165,364
機械装置及び運搬具	558,442	561,787
減価償却累計額	△423,378	△426,872
機械装置及び運搬具(純額)	135,064	134,914
工具、器具及び備品	138,901	143,017
減価償却累計額	△81,907	△81,967
工具、器具及び備品(純額)	56,993	61,049
土地	202,051	193,891
リース資産	45,010	40,947
減価償却累計額	△23,715	△23,552
リース資産(純額)	21,294	17,394
建設仮勘定	20,617	9,339
その他	179	222
減価償却累計額	△69	△78
その他(純額)	109	144
有形固定資産合計	605,415	582,098
無形固定資産		
のれん	195,859	145,104
その他	99,930	90,444
無形固定資産合計	295,790	235,549
投資その他の資産		
投資有価証券	375,044	422,469
長期貸付金	2,335	2,458
長期前払費用	12,490	11,905
退職給付に係る資産	19,252	24,574
繰延税金資産	9,448	8,183
その他	16,116	16,388
貸倒引当金	△3,124	△2,571
投資その他の資産合計	431,561	483,408
固定資産合計	1,332,767	1,301,056
資産合計	¥1,936,609	¥1,901,554

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2014年12月31日)	当連結会計年度 (2015年12月31日)
< 負債の部 >		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 130,402	¥ 126,800
短期借入金	173,938	148,750
1年内返済予定の長期借入金	10,941	7,489
コマーシャル・ペーパー	76,000	63,000
1年内償還予定の社債	20,000	30,000
リース債務	8,486	7,567
未払酒税	110,361	110,044
未払消費税等	26,617	17,857
未払法人税等	27,396	23,460
未払金	73,097	69,521
未払費用	71,137	76,655
預り金	18,255	18,076
賞与引当金	4,685	4,917
その他	6,054	11,053
流動負債合計	757,374	715,193
固定負債		
社債	113,000	118,000
長期借入金	40,846	47,690
リース債務	14,810	11,590
役員退職慰労引当金	302	237
退職給付に係る負債	26,525	23,377
繰延税金負債	48,611	54,445
資産除去債務	430	441
その他	38,198	38,748
固定負債合計	282,724	294,531
負債合計	1,040,099	1,009,725
< 純資産の部 >		
株主資本		
資本金	182,531	182,531
資本剰余金	143,339	120,524
利益剰余金	477,427	524,859
自己株式	△58,176	△77,377
株主資本合計	745,120	750,537
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	28,850	45,799
繰延ヘッジ損益	△218	△82
為替換算調整勘定	107,832	81,259
退職給付に係る調整累計額	△492	157
その他の包括利益累計額合計	135,970	127,134
少数株主持分	15,419	14,157
純資産合計	896,510	891,829
負債純資産合計	¥1,936,609	¥1,901,554

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年 1月 1日 至 2014年12月31日)	当連結会計年度 (自 2015年 1月 1日 至 2015年12月31日)
売上高	¥1,785,478	¥1,857,418
売上原価	1,073,439	1,100,519
売上総利益	712,039	756,899
販売費及び一般管理費		
販売促進費	247,058	267,557
広告宣伝費	52,738	50,549
運搬費	57,145	61,355
貸倒引当金繰入額	88	△503
給料手当及び賞与	88,125	94,898
退職給付費用	5,024	4,005
減価償却費	23,560	24,154
のれん償却額	13,823	10,564
その他	96,170	109,196
販売費及び一般管理費合計	583,733	621,779
営業利益	128,305	135,119
営業外収益		
受取利息	453	583
受取配当金	1,840	2,112
為替差益	1,404	—
持分法による投資利益	8,025	14,167
その他	1,437	2,526
営業外収益合計	13,161	19,389
営業外費用		
支払利息	3,686	3,615
その他	4,612	4,947
営業外費用合計	8,299	8,562
経常利益	133,168	145,946
特別利益		
固定資産売却益	16,243	833
投資有価証券売却益	611	1,011
受取和解金	16,994	—
段階取得に係る差益	—	5,932
その他	250	184
特別利益合計	34,099	7,961
特別損失		
固定資産除売却損	4,166	4,903
投資有価証券売却損	28	157
投資有価証券評価損	23	2,619
減損損失	23,701	21,336
事業統合関連費用	5,686	8,049
その他	4,525	4,090
特別損失合計	38,131	41,157
税金等調整前当期純利益	129,136	112,750
法人税、住民税及び事業税	52,018	42,532
法人税等調整額	7,934	△4,920
法人税等合計	59,952	37,611
少数株主損益調整前当期純利益	69,183	75,138
少数株主利益又は少数株主損失(△)	65	△1,288
当期純利益	¥ 69,118	¥ 76,427

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年 1月 1日 至 2014年12月31日)	当連結会計年度 (自 2015年 1月 1日 至 2015年12月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 69,183	¥ 75,138
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	7,868	16,950
繰延ヘッジ損益	△442	136
為替換算調整勘定	21,162	△35,093
退職給付に係る調整額	—	618
持分法適用会社に対する持分相当額	13,632	7,382
その他の包括利益合計	42,221	△10,005
包括利益	¥111,404	¥ 65,133
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥109,985	¥ 67,869
少数株主に係る包括利益	1,419	△2,736

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2014年1月1日 至 2014年12月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥182,531	¥152,537	¥ 428,661	¥△40,032	¥ 723,698
会計方針の変更による累積的影響額					
会計方針の変更を反映した当期首残高	182,531	152,537	428,661	△40,032	723,698
当期変動額					
剰余金の配当			△20,353		△20,353
当期純利益			69,118		69,118
自己株式の取得				△50,378	△50,378
自己株式の処分		△9,198		32,234	23,036
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△9,198	48,765	△18,144	21,422
当期末残高	¥182,531	¥143,339	¥ 477,427	¥△58,176	¥ 745,120

	その他の包括利益累計額						
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	少数株主 持分	純資産 合計
当期首残高	¥20,981	¥ 223	¥ 74,390	¥ —	¥ 95,595	¥ 8,186	¥ 827,481
会計方針の変更による累積的影響額							
会計方針の変更を反映した当期首残高	20,981	223	74,390	—	95,595	8,186	827,481
当期変動額							
剰余金の配当							△20,353
当期純利益							69,118
自己株式の取得							△50,378
自己株式の処分							23,036
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	7,868	△442	33,441	△492	40,374	7,232	47,606
当期変動額合計	7,868	△442	33,441	△492	40,374	7,232	69,029
当期末残高	¥28,850	¥△218	¥107,832	¥△492	¥135,970	¥15,419	¥ 896,510

当連結会計年度(自 2015年1月1日 至 2015年12月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥182,531	¥ 143,339	¥ 477,427	¥△58,176	¥ 745,120
会計方針の変更による累積的影響額		△22,443	△7,365		△29,809
会計方針の変更を反映した当期首残高	182,531	120,895	470,061	△58,176	715,311
当期変動額					
剰余金の配当			△21,629		△21,629
当期純利益			76,427		76,427
自己株式の取得				△20,031	△20,031
自己株式の処分		△370		831	460
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△370	54,798	△19,200	35,226
当期末残高	¥182,531	¥ 120,524	¥ 524,859	¥△77,377	¥ 750,537

	その他の包括利益累計額						
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	少数株主 持分	純資産 合計
当期首残高	¥28,850	¥△218	¥ 107,832	¥△492	¥135,970	¥ 15,419	¥ 896,510
会計方針の変更による累積的影響額			△277		△277		△30,086
会計方針の変更を反映した当期首残高	28,850	△218	107,554	△492	135,693	15,419	866,423
当期変動額							
剰余金の配当							△21,629
当期純利益							76,427
自己株式の取得							△20,031
自己株式の処分							460
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	16,949	136	△26,295	650	△8,558	△1,261	△9,820
当期変動額合計	16,949	136	△26,295	650	△8,558	△1,261	25,406
当期末残高	¥45,799	¥ △82	¥ 81,259	¥ 157	¥127,134	¥ 14,157	¥ 891,829

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年 1月 1日 至 2014年12月31日)	当連結会計年度 (自 2015年 1月 1日 至 2015年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 129,136	¥ 112,750
減価償却費	59,050	60,682
減損損失	23,701	21,336
のれん償却額	14,247	10,564
退職給付に係る資産負債の増減額(△は減少)	△3,908	△5,308
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△29	△1,148
受取利息及び受取配当金	△2,294	△2,695
支払利息	3,686	3,615
為替差損益(△は益)	△415	2,465
持分法による投資損益(△は益)	△8,025	△14,167
投資有価証券売却損益(△は益)	△583	△853
投資有価証券評価損益(△は益)	23	2,619
固定資産売却損益(△は益)	△16,243	△833
固定資産除売却損益(△は益)	4,166	4,903
受取和解金	△16,994	—
段階取得に係る差損益(△は益)	—	△5,932
売上債権の増減額(△は増加)	△26,223	△12,775
たな卸資産の増減額(△は増加)	△838	△4,721
仕入債務の増減額(△は減少)	5,748	△3,030
未払酒税の増減額(△は減少)	△80	△173
未払消費税等の増減額(△は減少)	15,301	△8,786
役員賞与の支払額	△349	△369
その他	7,771	18,087
小計	186,846	176,227
利息及び配当金の受取額	8,329	8,798
利息の支払額	△3,676	△3,644
和解金の受取額	20,306	—
法人税等の支払額	△65,022	△68,616
営業活動によるキャッシュ・フロー	146,783	112,765
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△1,219	△1,830
定期預金の払戻による収入	336	1,912
有形固定資産の取得による支出	△55,205	△46,504
有形固定資産の売却による収入	22,439	5,239
無形固定資産の取得による支出	△8,831	△5,004
投資有価証券の取得による支出	△18,147	△3,822
投資有価証券の売却による収入	3,405	2,279
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得による支出	△28,563	△21,257
営業譲受による支出	△2,408	—
貸付けによる支出	△384	△1,542
貸付金の回収による収入	1,153	1,193
その他	△4,757	△6,247
投資活動によるキャッシュ・フロー	△92,183	△75,583
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(△は減少)	48,383	△36,328
リース債務の返済による支出	△9,367	△9,198
長期借入れによる収入	16,043	13,828
長期借入金の返済による支出	△9,169	△14,113
社債の発行による収入	35,000	35,000
社債の償還による支出	△48,405	△20,000
自己株式の取得による支出	△50,378	△20,031
配当金の支払額	△20,353	△21,629
少数株主への配当金の支払額	△376	△479
少数株主からの払込みによる収入	2,334	—
その他	446	△92
財務活動によるキャッシュ・フロー	△35,842	△73,044
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,361	△4,558
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	21,118	△40,421
現金及び現金同等物の期首残高	41,116	62,235
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	21,476
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 62,235	¥ 43,290

■ 会社概要

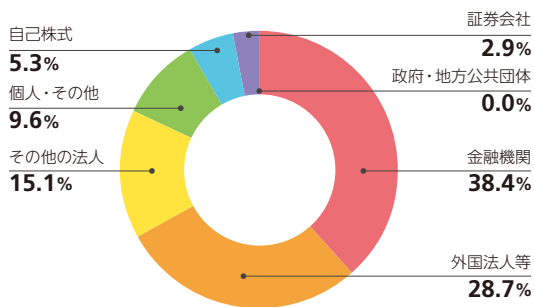
設立	1949年(昭和24年)9月1日
資本金	182,531百万円
従業員数	273名(連結従業員数 22,194名)
グループ会社数	連結子会社数 118社 持分法適用非連結子会社数 2社 持分法適用関連会社数 124社
発行済株式総数	483,585,862株
単元株式数	100株
当期末株主数	106,712名
上場証券取引所	東京
証券コード	2502
決算期	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

■ 大株主

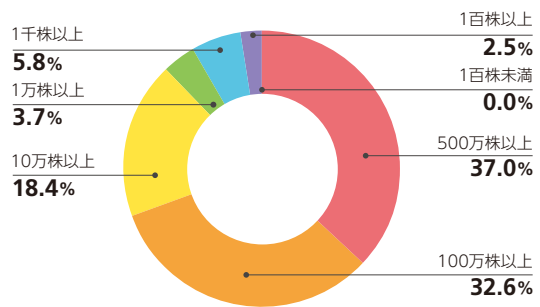
株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	292,084	6.4
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	205,792	4.5
旭化成株式会社	187,853	4.1
第一生命保険株式会社	169,200	3.7
富国生命保険相互会社	155,000	3.4
株式会社三井住友銀行	90,280	2.0
三井住友信託銀行株式会社	81,260	1.8
JPモルガン証券株式会社	66,374	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	63,818	1.4
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	62,364	1.4
合 計	1,374,026	30.0

※ 当社は、自己株式256,762百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。
 ※ 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。

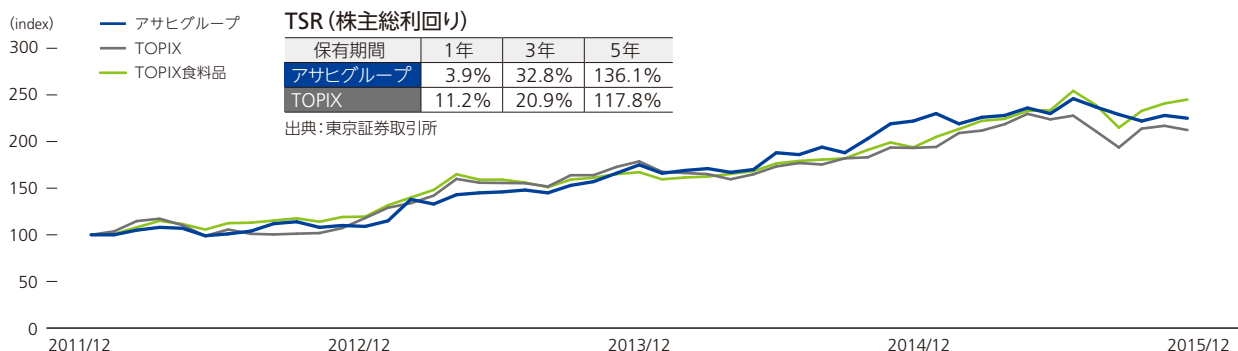
■ 所有者別株式分布



■ 所有株式数別株式分布



■ 株価推移



※ 2011年12月30日の終値を100としています。
 ※ TSRの保有期間は2015年12月末の終値を基準としています。

▶ 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 ※最新の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
- ▶ 中期経営方針

ほか

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

ほか

IRライブラリー

- ▶ 決算短信
- ▶ ファクトブック
- ▶ 統合報告書／
アニュアルレポート

ほか

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

ほか

株式・債券情報

- ▶ 株式基本情報
- ▶ 株式の状況
- ▶ 配当情報

ほか

■ 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

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

IR部門

TEL:03-5608-5126

CSR部門

TEL:03-5608-5218



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。