

# Asahi

アサヒグループホールディングス株式会社

## Integrated Report

For the Year Ended December 31, 2016

# 2016

統合報告書





Cover Story

# 「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

提供する商品やサービスにおいて、お客様の期待を超えるおいしさ・喜び・新しさを「感動」と定義し、その「感動」を日本はもとより世界に広げていくことで信頼される企業グループを目指しています







Cover Story

## 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

お客様の満足を追求することはもちろん、取引先、社会、社員、株主といったステークホルダーに対するビジョンを設定し、経営戦略の判断基準を明確にすることで「持続的な企業価値の向上」を図っています

# CEOレター

## 経営理念を起点として

## “企業価値向上経営”の更なる深化を図ります

### 「統合報告書2016」の発行にあたり

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つの活動領域とマテリアリティ(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。

さらに外部環境の変化を踏まえ、2016年に更新した『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、その実現に向けた『中期経営方針』では、「稼ぐ力」の強化、資産・資本効率の向上、ESGへの取組み強化の3つを重点課題として、これまで推進してきた“企業価値向上経営”の更なる深化に取り組んでいます。

「統合報告書2016」は、こうした『長期ビジョン』や『中期経営方針』を中心に、企業価値向上に向けたグループ全体の取組みや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。

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、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を図ってまいります。

ぜひご一読の上、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。

2017年5月  
代表取締役会長 兼 CEO

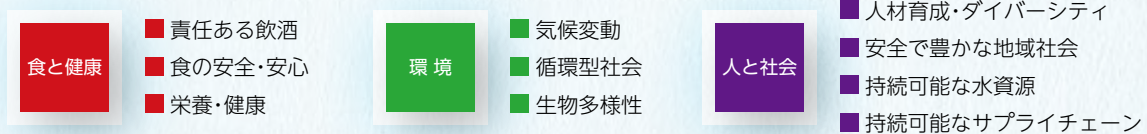
泉谷直木



## グループ経営理念

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。

## 解決すべき社会的課題領域とマテリアリティ



## 長期ビジョン

「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。

## 編集方針

アサヒグループでは2014年から、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。

「統合報告書2016」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、「企業価値向上経営」の更なる深化を目指した価値創造ストーリーとして、財務情報と非財務情報を体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しております。

株主や投資家の皆様をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めてまいります。

# CONTENTS

## “企業価値向上経営”の 更なる深化を目指した価値創造ストーリー

### Cover Story

アサヒグループの目指す姿

グループ共通の経営理念を起点とした『長期ビジョン』の考え方を中心に、アサヒグループの目指すべき姿についてその概略をお伝えします。

### Our Business

アサヒグループの価値創造プロセス

グループの事業概要と歴史の紹介に加えて、培ってきた「強み」を土台とした価値創造のプロセスや成果について、財務情報と非財務情報を合わせてご説明します。

### Medium-Term Management Policy

『中期経営方針』の重点課題への取り組み

重点課題である①「稼ぐ力」の強化、②資産・資本効率の向上、③ESGへの取り組み強化について、社長メッセージを中心に方向性や具体的な取り組みを総括しています。

#### 00 Cover Story

#### 04 CEOレター



#### 05 グループ経営理念と長期ビジョン

#### 06 編集方針／目次

#### 08 アサヒグループの事業ドメイン

#### 10 価値創造の源泉（歴史）

#### 12 価値創造のプロセス

#### 14 2016年ハイライト

アサヒグループの1年  
財務ハイライト  
非財務ハイライト



#### 20 『中期経営方針』

#### 22 社長メッセージ



#### 28 特集：欧州ビール事業の買収

#### 32 CFOメッセージ



#### 対象期間

2016年1月1日～2016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き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、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。

## Review of Operations

### セグメント別事業概況

## Financial and Corporate Information

### 財務・会社情報

特に③ESGへの取組み強化については、マテリアリティに基づいた具体的な取組み事例やCEOと社外取締役との対談などを通じ、掘り下げています。

事業セグメント別に、外部環境とリスク、それらを踏まえた「中期経営方針」をご説明します。また、2016年の実績と2017年の方針やトピックスをご紹介します。

過去11年度分の財務・非財務データや2016年の経営成績に関する解説に加えて、株式の状況や各種情報提供ツールなどをご案内します。

### 35 アサヒグループのESG

ESG課題の位置付け  
アサヒグループのCSR  
CSV戦略への発展に向けて  
SPECIAL FEATURE: 持続可能な水資源の利用

### 42 人的資本の高度化に向けて

### 46 アサヒグループを支える マネジメント

### 48 対談:

“企業価値向上経営”を支える  
コーポレート・ガバナンス  
代表取締役会長 兼 CEO 泉谷 直木  
×  
社外取締役 小坂 達朗

### 52 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

### 60 酒類事業

### 64 飲料事業

### 68 食品事業

### 72 国際事業

### 76 11ヵ年財務・非財務サマリー

### 78 2016年の経営成績の解説と分析

### 82 連結財務諸表

### 88 会社概要／株式の状況

### 89 各種情報提供ツールのご紹介



# Our Business

## アサヒグループの事業ドメイン



酒類事業

## ALCOHOL BEVERAGES

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、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



左から アサヒスーパードライ／アサヒスタイルフリー／クリアアサヒ／ブラックニッククリア／アルパカ／かのか／アサヒもぎたて／アサヒドライゼロ

## SOFT DRINKS

飲料事業

事業ドメイン

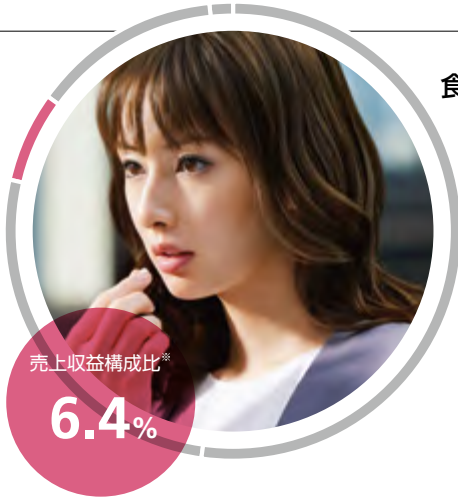
『三ツ矢サイダー』『ワندا』『十六茶』『カルピス』など、歴史ある主カテゴリーを中心とした総合飲料事業

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



左から ミツ矢サイダー／ウィルキンソン／ワندا／十六茶／おいしい水／カルピス／お茶



## 食品事業

# FOOD

### 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



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

# OVERSEAS

## 国際事業

### 事業ドメイン

欧州、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)、ミネラルウォーター、炭酸飲料、コーヒー 等



左から アサヒスーパードライ/Peroni Nastro Azzurro/Pilsner Urquell/Vodka Cruiser/Somersby/Cool Ridge/Schweppes/WONDA Original

※セグメント間売上収益を除くベースで算出しています。

# 挑戦・成長とともに培ってきた「強み」

## 価値創造の源泉(歴史)

アサヒグループは、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)に代表されるように、創業以来、挑戦の歴史を積み上げながら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。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。

# STRENGTHS

 <p>創業と「アサヒビール」の誕生</p>	 <p>朝日麦酒の誕生</p>	 <p>改革の胎動</p>	 <p>ビール市場の制覇</p>
<p>1889年、アサヒビール(株)の前身である大阪麦酒会社は、日本人による本格的な国産ビールの開発を目指し創業。1900年には、日本初の瓶入り生ビールを発売し、国内外の品評会や博覧会において多数の入選・受賞を果たすなど、創業当時から“イノベーションに挑戦する企業風土”が培われていきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1889年</b> 大阪麦酒会社創業</li> <li><b>1892年</b> 「アサヒビール」の発売</li> <li><b>1900年</b> 日本初の瓶入り生ビールを発売 パリ万国博覧会で最優等金牌受賞</li> <li><b>1907年</b> 「平野シャンペンサイダー」(現「三ツ矢サイダー」)を発売</li> <li><b>1930年</b> 「エビオス錠」(純粋ビール酵母製剤)を発売</li> </ul>	<p>1949年、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)が誕生しました。その後、新たな飲料ブランドの販売契約締結やニッカウキスキー(株)への出資など事業領域を拡大。1958年には、日本初の缶ビールを発売し、さらに生ビールの開発も強化するなど、一層のイノベーションを推進しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1949年</b> 朝日麦酒(株)の誕生</li> <li><b>1951年</b> 海外の飲料ブランドの販売契約を締結 「バヤリース・オレンジ」 「ウキルキンソン・タンサン」</li> <li><b>1954年</b> ニッカウキスキー(株)に60%出資</li> <li><b>1958年</b> 日本初の缶ビール「アサヒビール」を発売</li> </ul>	<p>1982年、三ツ矢フーズ(株)(現アサヒ飲料(株))を設立するなど飲料事業の業容を拡大。一方で、ビール市場におけるシェアの低迷が続く中、経営理念の制定やコーポレートアイデンティティ(CI)の導入などにより、企業風土の大胆な刷新を図り、その後の急成長を支える原動力を構築しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1982年</b> 三ツ矢フーズ(株)(現アサヒ飲料(株))を設立</li> <li><b>1982年</b> ドイツのレーベンプロイ社との提携契約の締結</li> <li><b>1983年</b> 「ウキルキンソン」の商標権を獲得</li> <li><b>1985年</b> CI導入宣言</li> <li><b>1987年</b> 英国バス・エクスポート社との提携契約の締結</li> </ul>	<p>1987年、日本発の辛口ビール『アサヒスーパードライ』を発売。その後ビールにおける“鮮度”という品質基準の確立や煮沸工程の新技術開発によるCO<sub>2</sub>排出量の削減など、SCM全般におけるイノベーションによりブランド価値を高め、1998年には、ビール市場でトップシェアを獲得しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1987年</b> 「アサヒスーパードライ」の発売</li> <li><b>1992年</b> アサヒビール食品(株)(現アサヒグループ食品(株))設立</li> <li><b>1993年</b> フレッシュマネジメント委員会発足</li> <li><b>1994年</b> 中国市場への参入</li> <li><b>1998年</b> ビール市場でトップシェアを獲得*</li> </ul> <p>※国内ビールメーカー大手5社の課税出荷数量によります</p>

## 挑戦・成長とともに 「強み」を醸成

### ブランド力

- ・『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

- ・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

- ・「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

- ・社会や事業のサステナビリティを目指した取組み、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



グループ経営の進展

2001年、発泡酒市場に参入し、ビール・発泡酒市場でトップシェアを獲得するとともに、ニッカウヰスキー(株)の完全子会社化などにより総合酒類化を推進しました。また、中国飲料事業への進出や飲料・食品事業での積極的なM&Aにより、グループとして事業基盤の拡大を図りました。

2001年

ビール・発泡酒市場でトップシェアを獲得\*

2001年

ニッカウヰスキー(株)の完全子会社化

2004年

中国の康師傳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)の株式取得

2008年

フリーズドライ食品大手天野実業(株)の株式取得



新たな成長基盤の  
確立に向けて

2009年以降、オセアニアや東南アジアへの本格的参入やカルピス(株)の株式取得など、国内外の事業基盤を大きく拡大しました。また2016年には旧SABMiller plcが保有していた欧州のビール事業の大型買収を発表するなど、グローバルプレーヤーへの挑戦が始まっています。

2009年

青島啤酒控股有限公司に出資

2009年

オセアニア市場への本格参入

2011年

東南アジア市場への本格参入

2012年

カルピス(株)の株式取得

2016年

旧SABMiller社の西欧事業を買収  
旧SABMiller社の中東欧事業の買収を発表

売上収益  
-2兆円

飲料・食品・  
国際事業

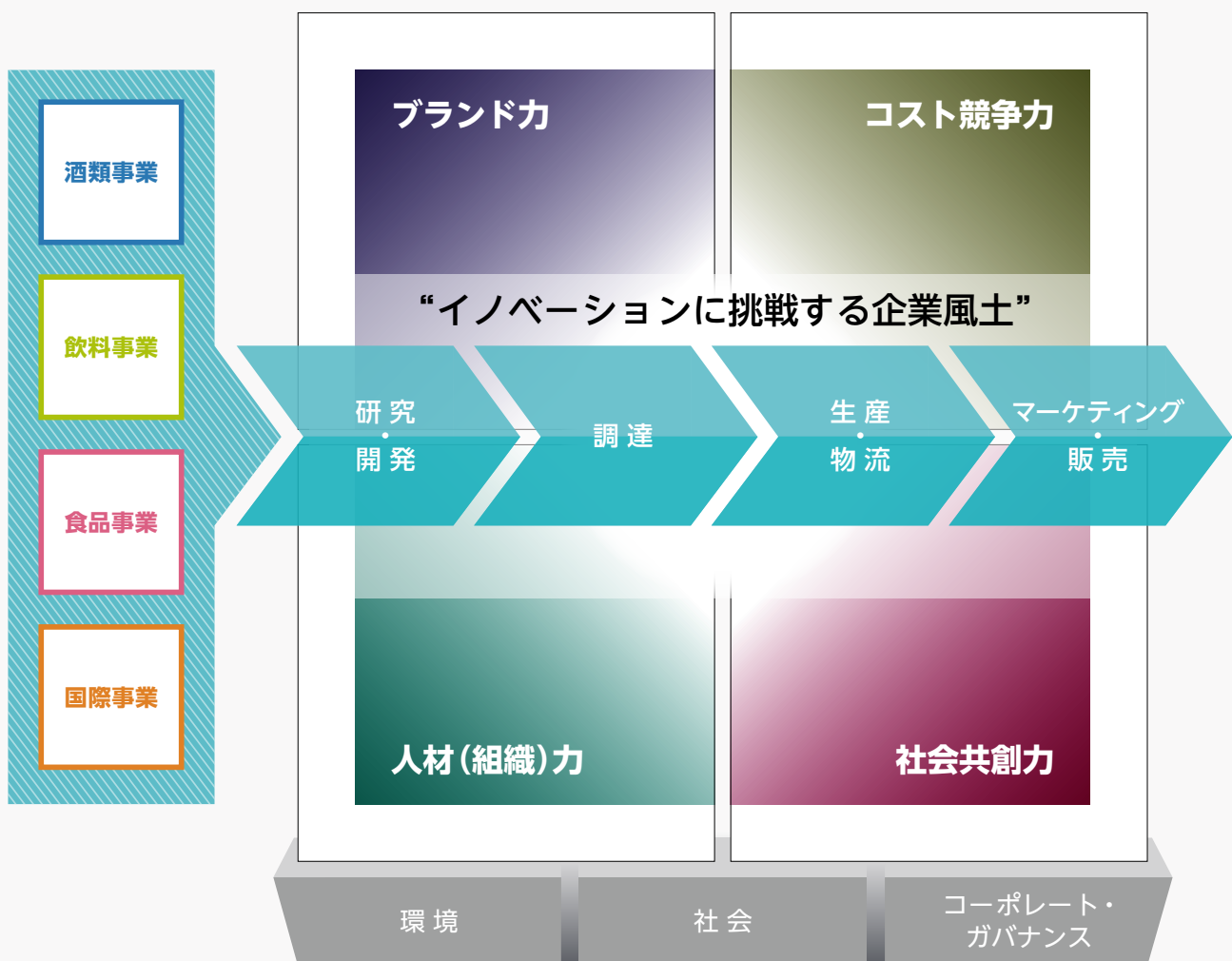
-1兆円

酒類事業

-0

# 「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

## ビジネスモデル



ビジネスモデルを  
進化させる

### 中期経営方針

p20参照

- 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**…………… p28参照
- 資本コストを踏まえた  
**資産・資本効率の向上**…………… p32参照
- サステナビリティの向上を目指した  
**ESGへの取組み強化**…………… p35参照

## 価値創造のプロセス

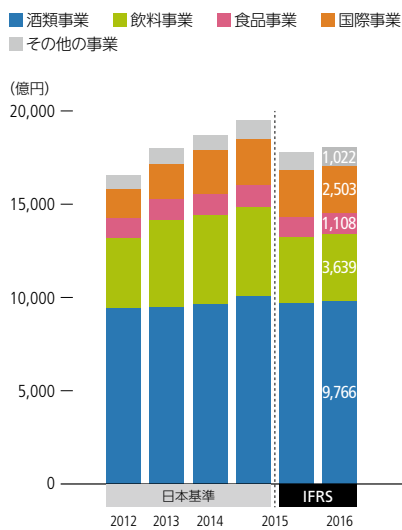
培ってきた企業風土や「強み」を土台とし、研究開発から販売に至るバリューチェーンを通じて、経営理念に掲げる“健康で豊かな社会の実現”に資する製品やサービスを提供することが、アサヒグループのビジネスモデルです。

また、売上収益や利益の拡大に伴う財務的価値の向上だけではなく、『長期ビジョン』や『中期経営方針』に基づい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。

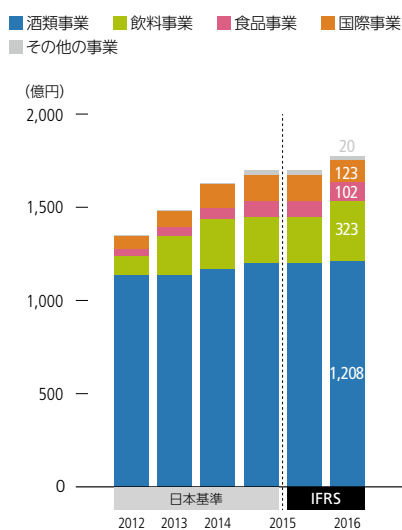
## 事業活動の結果

## 提供する価値

### 売上収益



### 事業利益



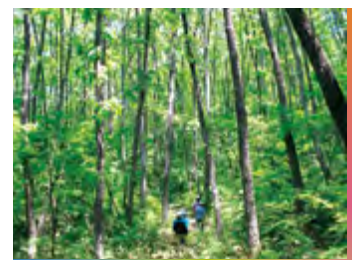
※「調整額(全社・消去)」及び「買収に伴い生じた無形資産償却費」「全社調整項目(IFRS調整)」を除いています。

## “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



# 2016年ハイライト アサヒグループの1年

## 経営関連

**従業員健康管理**  
従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として「健康経営銘柄2016」に2年連続で選定

**農業資材開発**  
ビール酵母細胞壁を用いた農業資材開発の取組みが「第25回地球環境大賞」の「農林水産大臣賞」を受賞  
p39参照

**女性活躍推進**  
女性活躍推進に優れた企業を対象とする「なでしこ銘柄」に選定  
p44参照

**IT経営銘柄**  
経営革新や競争力の強化のためにITの積極的活用に取り組む企業として「攻めのIT経営銘柄」に2年連続で選定

**DBJ環境格付**  
株式会社日本政策投資銀行のDBJ環境格付にて「環境への配慮に対する取組みが特に先進的」という最高ランクの格付を獲得

**NADESHIKO BRAND 2016**


1月                      2月                      3月                      4月                      5月                      6月

**酒類**  
『クリアアサヒ プライムリッチ』を中味の強化と高級感を演出した缶デザインに大幅リニューアル

**食品**  
『ミンティア』発売20周年限定パッケージ商品を発売  
p71参照



**酒類**  
収穫後24時間以内に搾汁された果汁のみを使用した『アサヒもぎたて』を発売  
p63参照



**飲料 食品**  
国内事業基盤の強化を目指し、飲料事業と食品事業を再編

**飲料**

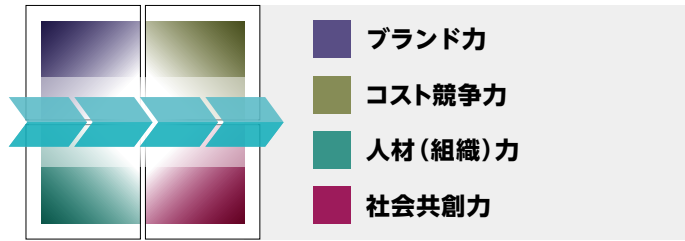


全国7地域\*のご当地素材をブレンドした『アサヒ 十六茶 ご当地素材ブレンド』を発売  
p67参照

※北海道、東北、関東・甲信越、中部・北陸、関西、中国・四国、九州・沖縄の7地域

## 事業関連





**社会共創力** 気候変動への対応に取り組む企業として最高評価となる「CDP気候変動 Aリスト」に2年連続で選定



**ブランド力** AB InBev社から同社が買収した旧 SABMiller社が保有していた西欧ビール事業を買収



p28-31 参照

**社会共創力** DJSIのアジア・太平洋版「DJSI Asia/Pacific」の2016年銘柄に同地域の飲料セクターにおいて唯一の企業として選定 (9年連続の選定)

**ブランド力** AB InBev社から同社が買収したSABMiller社が保有していた中東欧ビール事業の株式売買契約を締結


p28-31 参照




7月 8月 9月 10月 11月 12月


**酒類** 『アサヒスーパードライ』ブランド樽生1リッターの売上に対し1円をJOCとJPCなどに寄付する「アサヒスーパードライ 樽生乾杯キャンペーン」を実施

**酒類** キリンビール(株)と北陸における共同配送センターの開設と鉄道コンテナ路線での共同配送の取組みを発表




p63 参照

**飲料** “「カルピス」の乳酸菌”を入れた『アサヒ おいしい水プラス「カルピス」の乳酸菌』を発売




p67 参照

**国際** Australian Liquor Industry Awardにて『アサヒスーパードライ』がInternational Beer部門のWinnerを3年連続で受賞。また、豪州限定のアサヒブランド『アサヒ爽快』が最優秀新商品賞を受賞



**食品** 2017年で発売100周年を迎える育児用ミルクを8年ぶりにリニューアル



## 2016年ハイライト

# 財務ハイライト

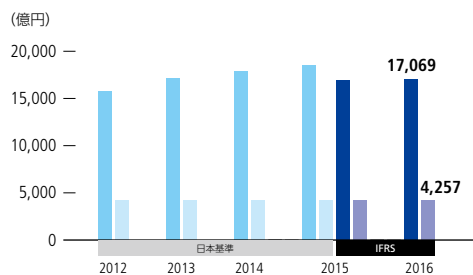
※当社は、2015年12月期までを日本基準、2016年12月期より国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しております。  
 ※日本基準の科目名は、「売上収益」は「売上高」、「事業利益」は「営業利益」、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「当期純利益」、「親会社の所有者に帰属する持分」は「自己資本」となります。

### 売上収益／酒税額

**17,069億円** (売上収益)

酒類事業の新ジャンルやRTDの成長に加え、飲料事業の主力ブランドを中心とした「ブランド力」の強化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ました。

■ 売上収益 ■ 酒税額

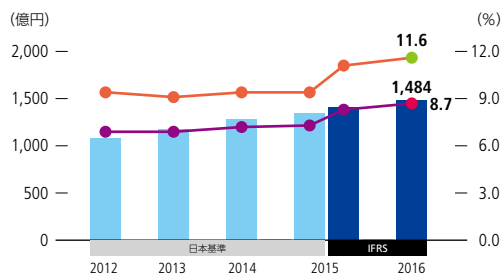


### 事業利益<sup>※1</sup>／事業利益率

**1,484億円** (事業利益)

各事業の主力ブランドの強化によるミックス改善に加えて、統合シナジーの創出などによる「コスト競争力」の強化により増益を果たし、事業利益率も着実に向上しました。

■ 事業利益 (左軸) ● 事業利益率(酒税込み) (右軸) ● 事業利益率(酒税抜き) (右軸)



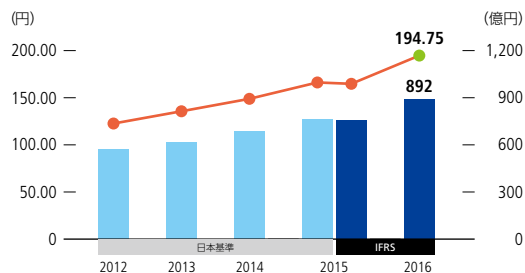
※1 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る利益指標です。

### EPS／親会社の所有者に帰属する当期利益

**194.75円** (EPS)

親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の増益に加え、持分法適用会社の株式や遊休不動産の売却など資産流動化に伴う売却益の発生により増益となり、EPSも大きく向上しました。

● EPS (左軸) ■ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (右軸)

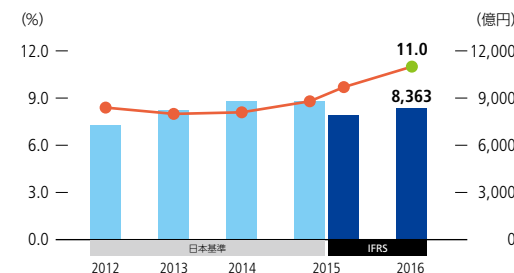


### ROE／親会社の所有者に帰属する持分

**11.0%** (ROE)

各事業の「稼ぐ力」の強化に加えて、安定的な増配などによる「資本効率の向上」により、ROEは『中期経営方針』のガイドラインを上回って向上しました。

● ROE (左軸) ■ 親会社の所有者に帰属する持分 (右軸)



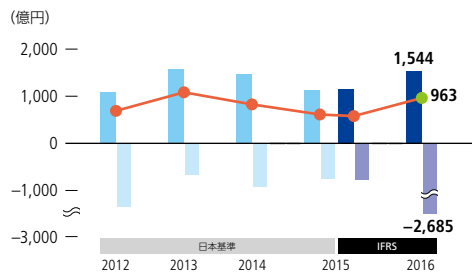
### キャッシュ・フロー

**963億円** (フリーキャッシュ・フロー)

本業のキャッシュ・フロー創出力の向上によりフリーキャッシュ・フロー<sup>※2</sup>は増加し、投資キャッシュ・フローは、西欧ビール事業の買収により大幅に増加しました。

※2 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

■ 営業キャッシュ・フロー ● フリーキャッシュ・フロー ■ 投資キャッシュ・フロー

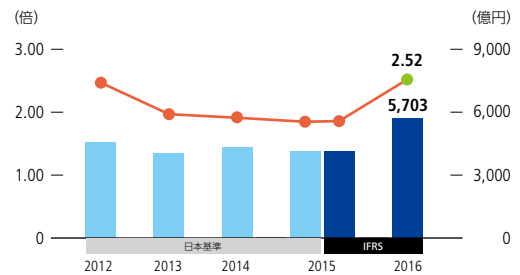


### Net Debt/EBITDA<sup>※3</sup> / 金融債務

**2.52倍** (Net Debt/EBITDA)

本業でのキャッシュ創出力の向上と資産流動化などに努めた一方で、西欧ビール事業の買収により金融債務は増加しNet Debt/EBITDAは上昇しました。

● Net Debt/EBITDA (左軸) ■ 金融債務 (右軸)



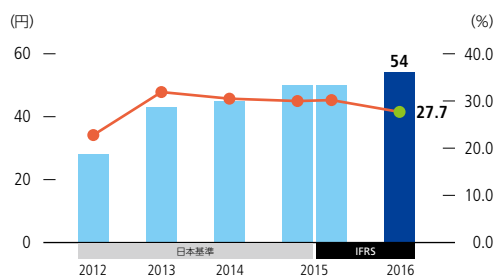
※3 国際会計基準 (IFRS) : EBITDA = 事業利益 + 無形資産償却費 + 減価償却費  
日本基準 : EBITDA = 営業利益 + のれん等償却費 + 減価償却費

### 1株当たりの配当金 / 配当性向

**27.7%** (配当性向)

1株当たりの配当金は4円の増配を果たしました。また、配当性向はIFRS導入により30%を下回りましたが、2018年までに30%に引き上げていく方針です。

■ 1株当たりの配当金 (左軸) ● 配当性向 (右軸)

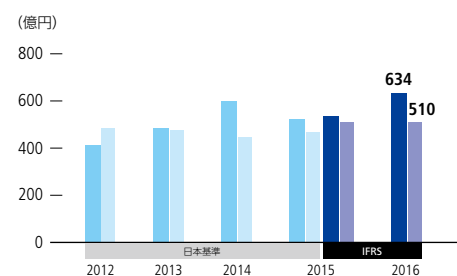


### 設備投資額 / 減価償却費<sup>※4</sup>

**634億円** (設備投資額)

酒類事業における洋酒の増産やビール類の多品種化への投資に加えて、オセアニア事業のSCM統合などの効率化投資により、設備投資は増加しました。

■ 設備投資額 ■ 減価償却費



※4 設備投資額及び減価償却費には、リース資産及び子会社取得時、商標権は含まず。

2016年ハイライト

# 非財務ハイライト

## 食と健康

活動領域

●重点テーマ別取組みと実績



### 責任ある飲酒

小学生向け啓発ツールの配布数量

**32,294部**

アサヒビール(株)では未成年者飲酒防止に向けた小学生向けの啓発ツールを制作し、希望者に無償で配布しています。学校などで広く活用いただき、未成年者飲酒の影響について関心を持って学んでもらうための支援を行いました。



### 食の安全・安心

「食の安全・安心」に関する学会発表件数

**15件**

アサヒグループでは、海外を含めたグループ全体の高度な品質保証体制を技術的な側面から推進しており、ビールの品質に影響を与える微生物の新たな検査方法の開発などに関して国際的な学会で発表を行いました。



### 栄養・健康

「和光堂栄養相談活動」の参加人数

**約12万1千人**

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」を実施しています。この活動を通じて、2016年も赤ちゃんの保護者など多くの方のご相談をお受けしました。



## 環境

活動領域

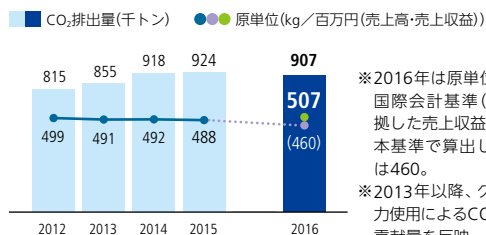
●重点テーマ別取組みと実績



### 気候変動

CO<sub>2</sub> 排出量

**907千トン**



※2016年は原単位の算出に国際会計基準(IFRS)に準拠した売上収益を適用。日本基準で算出した参考値は460。  
※2013年以降、グリーン電力使用によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量を反映

グリーン電力の活用など事業を通じたCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組み、2016年には国際的な非営利団体CDPの調査において2年連続で最高評価を受けました。



### 循環型社会

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、グループ本社と国内製造拠点の再資源化比率は2016年も100%となりました。



### 生物多様性

森林保全活動の活動拠点数・活動回数・参加人数

**12拠点・140回・6,577人**

工場の水源地や事業場近隣の森林の保全活動を積極的に行っており、従業員やその家族のほか、地域の皆さんにもご参加いただいで、植林や下草刈りなどを実施しました。

## 人と社会

活動領域

### ●重点テーマ別取組みと実績

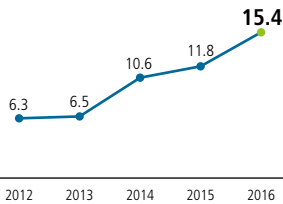


### 人材育成・ダイバーシティ

女性管理職比率

**15.4%**

●女性管理職比率(%)



※2012年～2013年は国内主要事業会社、  
2014年～2016年はグループ全体の数値

主要事業会社ごとに女性活躍推進の目標を掲げ、達成に向けて女性活躍推進の取組みを進めた結果、女性管理職比率が向上しました。今後も意思決定の場に女性が参加している状態の実現を目指していきます。

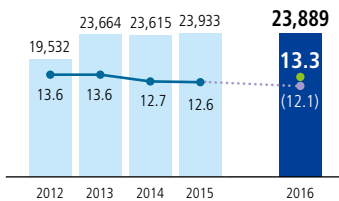


### 持続可能な水資源

水使用量

**23,889**千m<sup>3</sup>

■水使用量(千m<sup>3</sup>) ●原単位(m<sup>3</sup>/百万円(売上高・売上収益))



※2016年は原単位の算出に国際会計基準(IFRS)に準拠した売上収益を適用。日本基準で算出した参考値は12.1。

製造拠点における水使用量の削減や再利用の促進を行うことで、グループ全体での水使用量の削減を行っています。また、自社だけでなくサプライチェーン全体を視野に入れた取組みも積極的に行っています。



### 安全で豊かな地域社会

社会貢献支出額

**13億9,000**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、芸術文化活動や災害被災地の支援などの社会貢献活動に取り組みました。東日本大震災の復興支援活動は2020年まで継続する方針で進めています。



アサヒビール大山崎山荘美術館



### 持続可能なサプライチェーン

「アサヒグループ調達方針説明会」参加社数

**111**社

グループ取引額の8割強にあたる国内主要サプライヤーを対象に、調達方針などの説明会を開催しました。安全で安心な商品・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の構築に取り組んでいます。




# Medium-Term Management Policy

『中期経営方針』の重点課題への取組み

## “企業価値向上経営”の深化へ

外部環境の変化を見据えて更新した『長期ビジョン』の実現に向けて、「中期経営計画」については2016年から『中期経営方針』として改め、従来のアクションプラン型であった内容から、ESGへの取組みを含む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、3つの重点課題を掲げて、これまで推進してきた“企業価値向上経営”の更なる深化を目指しています。



3つの重点課題を

## 「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



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

# 社長メッセージ



## 機会とリスクを踏まえ、 「強み」を活かした成長戦略を推進しています

### 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のシェアは約50%となります。また飲料事業では、透明炭酸飲料の『三ツ矢サイダー』や乳性飲料の『カルピス』、食品事業では、タブレット菓子やベビーフード、フリーズドライなど、カテゴリートップのブランドや事業を有し、その収益性を着実に高めています。さらに海外では、オセアニアやマレーシアなどにおける強い事業基盤に加えて、欧州ビール事業の買収により、グローバルで有力なネットワークを築きつつあります。

一方で、少子高齢化などにより国内の酒類・飲料市場が成熟する中、今後は消費税の増税や段階的な酒税改正が見込まれるなど、消費の多様化や多価値化が一層進んでいくことが想定されます。また海外では、世界経済全体の不確実性が高まる中でグローバルな大型再編が進行するなど、多様な成長機会とリスクが顕在化してきています。

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などの「コスト競争力」の向上により、16期連続で最高益を更新してきました。また2020年の東京オリンピック・パリリ



# “企業価値向上経営”の深化に向けて、 経営改革のスピードを上げています

2011年の純粋持株会社制に移行後、アサヒグループは企業価値を重視した経営に舵を切り、時価総額の増加などで着実に成果を上げてきました。一方で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、多様な「機会とリスク」がさらに顕在化してくるものと思われま

す。そうした中で2016年は、国内3事業の収益性の向上に加えて、欧州ビール事業の大型買収を実行するなど、“企業価値向上経営”の深化にスピードを上げて取り組みました。ここでは、外部環境を踏まえた中長期的な経営戦略の確認とその進捗についてご説明します。

代表取締役社長 兼 COO

小路明善

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、日本発の「強み」を活かす成長チャンスは拡大しています。

こうした外部環境を踏まえ、「ブランド力」や「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、チャンスをつ捉えた事業投資の拡大などにより成長戦略を推進しています。

## 事業ポートフォリオにおける主なSWOT ●：国内 ●：海外

Strengths

- 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
- 欧州、オセアニア、東南アジアでの有力ネットワーク

Opportunities

- 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

Weaknesses

- 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約15%
- グローバル大手企業による寡占化の進行

Threats

- 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(欧州、オセアニア、東南アジア)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

社長メッセージ



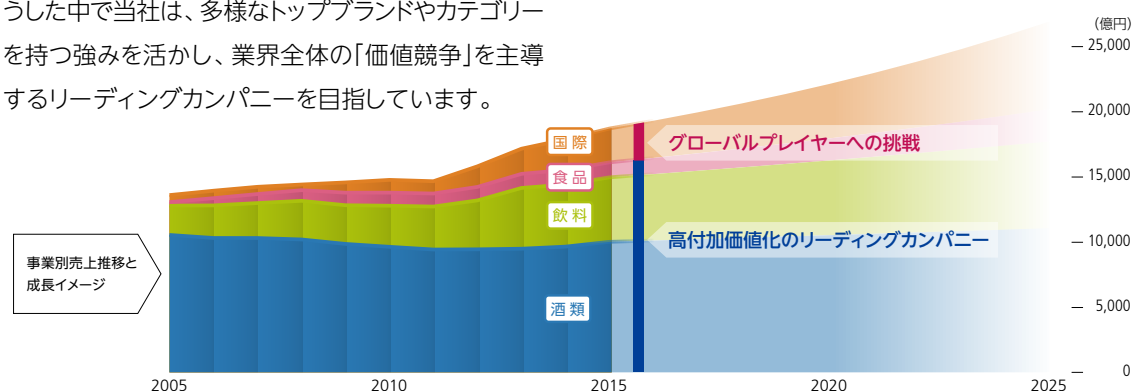
『長期ビジョン』と『中期経営方針』に基づき、スピード感のある意思決定を実践しています

『長期ビジョン』における事業の将来像

外部環境の変化を踏まえ、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として、「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、市場全体が成熟する一方で、消費の多様化や付加価値に対する需要は拡大しています。そうした中で当社は、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ます。

また海外では、プレミアム市場における『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、差別化された独自のポジションの確立を目指しています。



## 『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、3つの重点課題を掲げて、これまで推進してきた“企業価値向上経営”の更なる深化に取り組んでいます。

特に「稼ぐ力」の強化を最重点課題として、国内では高付加価値を軸としたミックス改善やイノベーションにおいて、業界全体のリーダーシップを発揮していく方針です。また海外では、既存事業の成長戦略に加えて、欧州のビール事業の買収など、「強み」を活かす新たな成長基盤の拡大により「稼ぐ力」を高めています。[欧州ビール事業の買収](#) p28参照

2つ目の重点課題である資産・資本効率の向上においては、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に努めています。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に依存するのではなく、ROIC（投下資本利益率）などの指標を活用し、事業や商品ポートフォリオの再構築に取り組んでいます。[CFOメッセージ](#) p32参照

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います。

[アサヒグループのESG](#) p35参照

## 2016年の総括

2016年は、主力ブランドの価値向上を軸として国内3事業の収益基盤の盤石化を図るとともに、国際事業の成長エンジン化を推進しました。具体的には、酒類事業において、新ジャンル『クリアアサヒ』ブランドやRTD※『アサヒもぎたて』が業界平均を大幅に上回って売上収益を拡大しました。また飲料事業や食品事業においても、炭酸水『ウィルキンソン』やタブレット菓子『ミンティア』など主力ブランドの持続的な成長に加えて、機能性表示食品など高付加価値商品の拡大展開などにより、収益性を大幅に高めています。

海外においては、オセアニアを中心として、『アサヒスーパードライ』など成長カテゴリーでのブランド育成や統合シナジーの拡大を図りました。さらに10

月には、欧州において『Peroni』『Grolsch』といった有力なプレミアムブランドや広範な販売網を有する事業を取得するなど、海外での成長基盤を拡大し、国内外で「稼ぐ力」の強化を図りました。

さらに、中国の持分法適用会社や政策保有株式の売却など、保有資産の見直しに取り組み、同じく重点課題である資産・資本効率の向上も着実に進めております。

私は社長に就任以来、意思決定のスピード化と最適化が今の経営に必要と考え、グループ内の各トップにそれを求め、自らも実践してきました。2016年は、まさにスピード感のある意思決定により事業の「選択と集中」を図り、やらなければならない経営改革を実践できたと考えています。

※「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。

社長メッセージ

## 主要指標は『中期経営方針』のガイドラインに対して 順調に進捗しています

### 2017年の取組みとガイドラインの進捗

2017年は“企業価値向上経営”の深化に向けて、さらにスピードを上げて取組みを強化していきます。

国内酒類事業においては、発売30周年を迎える『アサヒスーパードライ』を中心として、コト消費の喚起などにより更なる「ブランド力」の向上を図ります。飲料事業や食品事業においても、主力ブランドの価値向上と健康機能軸のイノベーションなどにより、価値競争を主導するリーダーシップの発揮に注力します。また海外では、既存事業の安定的な成長に加えて、新たに連結する中東欧のビール事業を含め、プレミアム市場を軸に成長するグローバルプレイヤーへの基盤を固めていきます。さらに、引き続き国内外のあらゆる資産をゼロベースで見直し、一層の事業ポ-

トフォリオの最適化を推進していく方針です。

こうした2017年の取組みを含めた業績見通しとしては、『中期経営方針』のガイドラインに対して順調な進捗となっています。売上収益については、国際会計基準(IFRS)に移行した影響を除いたベースでは着実な成長を見込んでいます。また事業利益については、西欧事業の連結効果も上乗せとなり、トータルでは年平均で10%以上の成長を見込んでいます。

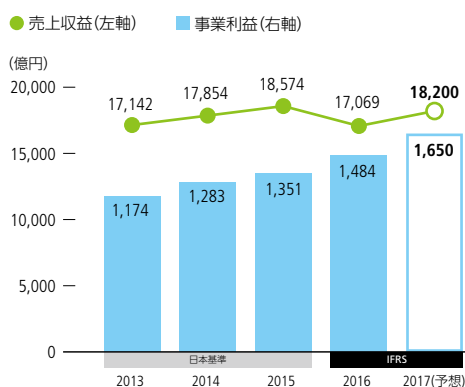
これにより、主要指標であるEPSの年平均成長率は12%となり、またROEについても11%まで向上し、ガイドラインである10%を上回る水準を達成しています。

### 『中期経営方針』主要指標の考え方・ガイドライン

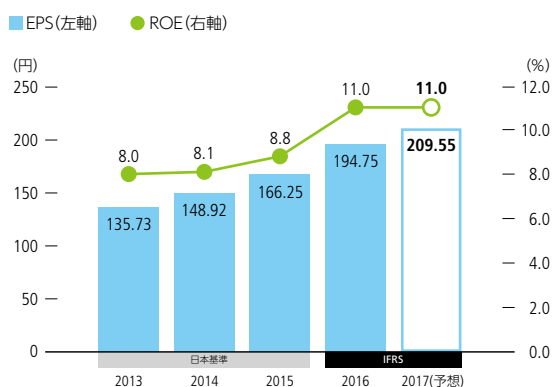
	2015年実績	3年程度を想定したガイドライン
売上収益	18,574億円	・主力事業の安定成長-事業再編+新規M&A
事業利益	1,351億円	・既存事業(1桁後半の年平均成長率)+新規M&A効果
EPS	166.3円	・年平均10%程度の成長
ROE	8.8%	・10%以上の水準の維持・向上

※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。

### 売上収益／事業利益



### EPS／ROE



## 欧州のビール事業の買収を通じて、 真のグローバル化に挑戦します

### 欧州ビール事業の買収

2016年10月、グローバル最大手のAnheuser-Busch InBev SA/NVから、同社が買収したSABMiller plcが保有していた西欧のビール事業を取得し、さらに2017年3月には、同じくSABMiller社の傘下にあつた中東欧のビール事業の買収手続きが完了しました。

買収の目的は、『長期ビジョン』と『中期経営方針』に基づく海外成長基盤の獲得であり、このチャンスを捉えることで、当社の強みであるビール事業においてグローバルプレイヤーに挑戦できる権利を獲得できたと考えています。これにより、当社の国際事業は、メインストリームの強い事業基盤をキャッシュカウとしながら、ブランドオーナーとしてプレミアム市場を軸に成長する、といった戦略が定まったといえます。

今後は、買収した『Peroni』『Grolsch』『Pilsner

Urquell』などに『アサヒスーパードライ』を合わせ、有力なプレミアムブランドを軸として、強い競争力を持つグローバルなビールメーカーを目指していきます。そして、日本に次ぐ事業規模となる欧州において、国内で培った「強み」を融合させたシナジーを創出していくことにより、海外での「稼ぐ力」をさらに高めていく方針です。[欧州ビール事業の買収 p28参照](#)



### 真のグローバル化への挑戦

当社は経営理念に「世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献する」ことを掲げ、国内では『アサヒスーパードライ』の飛躍的成長に代表されるように、チャレンジャーとしてイノベーションに挑戦する企業風土を培ってきました。私は、2016年の欧州における創業以来の大型買収により、改めて経営理念の実現に向けて挑戦のDNAを発揮するステージに立ったものと認識しています。

また、この買収によりグループの社員の約6割は外国人となり、今後は、世界の消費者に歓迎されることはもちろん、世界の社員にも歓迎されるマネジ

メントが求められてきます。『中期経営方針』では、重点課題のひとつにESGへの取組み強化を掲げていますが、こうしたダイバーシティの推進を含め、これから真のグローバル化に挑戦することになります。

欧州での大型買収をひとつの契機として、「日本のアサヒ」から「世界のアサヒ」を目指すとともに、事業ポートフォリオの再構築や国内収益基盤の盤石化を推進することで、持続的な成長を果たしていく方針です。ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援をよろしくお願いいたします。



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

特集

## 欧州ビール事業の買収

世界のビールシェアトップのAnheuser-Busch InBev SA/NAが第2位のSABMiller plcを買収する大型再編をチャンスとして、当社はSABMiller社が保有していた西欧と中東欧のビール事業を買収しました。

両事業の取得により、当社の海外売上収益構成比は3割程度にまで高まる見込みであり、今後の成長戦略に不可欠なグローバルプレミアムブランドや人材・ノウハウを獲得することができました。

ここでは、買収事業の概要と「稼ぐ力」の強化に向けた今後の方針をご紹介します。

# Growth Engine

## → 西欧事業

### 事業概要

西欧事業は、イタリア、オランダ本国での安定した収益基盤に加えて、『Peroni』や『Grolsch』などグローバルブランドの英国や第三国への拡大展開を成長ドライバーとして、マージンの上昇に伴って着実に収益性を高めてきた事業です。

イタリアで150年以上の歴史を持つ『Peroni』はシェアNo.1、オランダで400年の歴史を持つ『Grolsch』はNo.2のシェアです。また英国では『Peroni Nastro Azzurro』がスーパープレミア

ム市場でNo.1ブランドであり、モダンクラフトビールのパイオニアである『Meantime』も加わり、成長カテゴリーでの存在感を高めてきました。さらに第三国への展開においても、グローバルに統一したマーケティングの徹底によりプレミアムブランドの地位を定着させており、こうした戦略を成功させてきた人材やノウハウが、西欧事業の大きな「強み」となります。

英国  
**UK**



**Peroni Nastro Azzurro**

スーパープレミアム  
No.1ブランド



ブランドシェア  
(3%) **No.10**

---

**Meantime**

モダンクラフトビールの  
パイオニア的存在



オランダ  
**Netherlands**

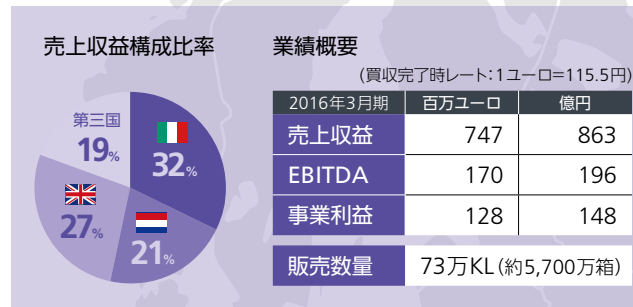


**Grolsch**

400年の歴史を持つ  
スイングトップボトルビール



ブランドシェア  
(12%) **No.2**



イタリア  
**Italy**



**Peroni**

150年以上の歴史に培われた  
イタリアNo.1ブランド



ブランドシェア  
(13%) **No.1**

※出所: Canadean (ブランドシェアは数量ベース)

## 今後の方針

西欧事業では、2016年10月のクロージング以降、統括本社であるAsahi Europe Ltdのインテグレーションチームを中心に中期的な成長戦略の再構築に取り組んでいます。

新生Asahi Europe Ltdとしては、自らの強みとこれまでの成功モデルを活かしながら、チャレンジャーとして、グローバルなプレミアムビールのパワーハウスを目指していく方針です。3年程度を想定した業績のガイドラインとしては、売上収益では年平均で1桁後半の成長を目指し、事業利益では年平均で10%前後の成長を目指しています。

戦略のキーワードは、“グロースエンジン&ロケット”であり、イタリア、オランダ、英国を安定的なグロースエンジンにするとともに、第三国でのプレミアムブランドの拡大をロケットとして、持続的な成長を図っていきます。

また、こうしたスタンドアローンの計画に加えて、『アサヒスーパードライ』を含めたグローバルプレミアムブランドの地域的な拡大展開や、「コスト競争力」やイノベーションなど日本発の強みを活かしたシナジーの創出により、戦略オプションの拡大を図っていく方針です。

# Growth Engine

## → 中東欧事業

### 事業概要

2017年3月にクローリングした中東欧事業の買収対象は、西欧事業と同様にSABMiller社が保有していた中東欧5カ国(チェコ、スロバキア、ポーランド、ハンガリー、ルーマニア)の製造・販売会社及びピルスナービールの元祖である『Pilsner Urquell』などのグローバルブランドとなります。

各国の市場シェアは、1人当たりのビール消費量が最も多いチェコの44%をはじめとして、スロバキアを除きトップであり、トータルの販売数量は2億5,000万箱と日本の約1.5倍の規模となります。中東欧事業はこうした強い事業基盤を背景として、EBITDAマージン30%と高い収益性を持つ事業となります。

売上収益の73%をチェコ及びスロバキアとポーランドが占める構造の中、価格競争の激化に伴うポーランドの減益により過去3カ年の利益成長は横ばいとなっていますが、単価の上昇により業績は回復基調にあり、スタンドアローンの課題は解決しつつあります。

### 今後の方針

中東欧事業を買収した目的は、西欧事業と同様に『長期ビジョン』と『中期経営方針』に基づく海外成長基盤の獲得であり、特に本件は、同じ旧SABMiller社傘下にあった西欧事業とブランド展開や経営管理の親和性が高く、合わせて買収することにより、欧州全体に強固な成長ネットワークを築くことが可能となります。

欧州全体の数量成長は限定的ですが、平均単価の上昇とプレミアム化により市場規模は安定的に成長しており、メインストリームの強い事業基盤をキャッシュカウとしながら、ブランドオーナーとしてプレミアム市場を軸に成長を目指していく上で、戦略オプションを拡大することができます。

今後は、統括会社であるAsahi Breweries Europe Ltdのもと、西欧事業と同様に、まずはスタンドアローンでの安定成長を最優先とした上で、当社グループの「強み」との融合により、更なるバリューアップに向けたシナジーを創出していきます。

## Letters from CEOs

### Asahi Europe Ltd (西欧事業)

Asahi Europe Ltdは、グローバルプレミアムビールのパワーハウスとなることを目指しています。この目標を達成するために必要なブランド、ノウハウ及び人材はそろっています。アサヒグループホールディングス(以下、ホールディングス社)は、欧州で成功するべく、プレミアムビールブランドのリーダーになるという我々の目標の達成に協力的です。全社員が目標を共有しており、私はこの目標達成に向けた体制は盤石であると確信しています。

2016年10月11日、我々は、Asahi Europe Ltdのスタートを祝うとともに、私はアサヒグループの一員としての明確な将来像を社員に示し、連帯感を高めました。ホールディングス社との統合作業は順調に進捗しており、今後は、シナジーの創出に注力していきます。また、『アサヒスーパードライ』を欧州におけるプレミアムブランドとして成功させることにも注力しています。大きな挑戦を目の前に、我々は大きなやりがいを感じるとともに、万全な準備をしています。

ホールディングス社との関係は、非常に前向きで建設的です。最近の中東欧事業の取得はこれまで以上に大きな機会を創出することと確信しています。



Asahi Europe Ltd CEO  
Hector Gorosabel



ポーランド  
**Poland**



買収対象事業  
シェア  
**35%**



チェコ  
**Czech**



買収対象事業  
シェア  
**44%**



スロバキア  
**Slovakia**



買収対象事業  
シェア  
**30%**



ハンガリー  
**Hungary**



買収対象事業  
シェア  
**28%**



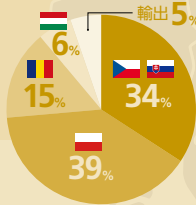
ルーマニア  
**Romania**



買収対象事業  
シェア  
**34%**



売上収益構成比率



業績概要

(買収完了時レート: 1ユーロ=120円)

2016年3月期	百万ユーロ	億円
売上収益	1,641	1,970
EBITDA	494	593
事業利益	355	426
販売数量	317万KL(約2.5億箱)	

※出所: Canadean (市場シェアは数量ベース)

## Asahi Breweries Europe Ltd

(中東欧事業)

Asahi Breweries Europe Ltdをアサヒグループの一員として温かく迎えていただきうれしく思います。“Powered by Asahi”—アサヒグループの歴史の新たな1章のはじまりにあたり、多くの共有、学び、成長の機会があると期待しています。

今後は、長い歴史を持つ私たちのビールブランドが国内外で人気になった理由である独自性と高い品質を保ちつつ、新しいテイスト、低アルコール・ノンアルコールビール、その他特徴ある商品などを市場に提案し続けお客様に喜んでいただき、ビールというカテゴリーの裾野を広げたいと考えています。特に、今後の私たちが保有するブランドのアジアでの展開、また『アサヒスーパードライ』の欧州での展開を楽しみにしています。

私たちは社員がブランドと事業に対して持つプロ意識と情熱を常に頼りにしてきました。今後は「感動」といった新しいコンセプトを取り入れながら、その情熱をアサヒグループの皆さんと共有していけたらと思います。

ここが出発点です。ともに明るい未来を切り開いていきましょう。



Asahi Breweries Europe Ltd CEO  
**Paolo Lanzarotti**

持続的な企業価値の向上を目指し、  
資産・資本効率の向上に  
取り組んでいます



資本コストを踏まえた  
**資産・資本効率の向上**

CFOメッセージ

取締役 兼 執行役員 (CFO)

濱田 賢司

## 国際会計基準 (IFRS) の導入

当社は2016年の期末決算から国際会計基準 (IFRS) を任意適用いたしました。財務情報の国際的な比較可能性の向上や開示内容の充実により、株主・投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーに対して有用性の高い情報を提供するとともに、資産・資本効率を重視した経営を強化することで企業価値の向上を図っていく方針です。

前期決算のIFRS移行による主な影響としては、売上収益では、直接売上に連動するリベートを控除するため、日本基準より1,834億円の減収要因となりました。また、売上収益から売上原価と販売費及び

一般管理費を控除した利益として「事業利益」を開示しておりますが、「事業利益」は、主に「のれん」の非償却化に伴い、日本基準の営業利益と比較して77億円の増益要因となっております。

なお、「事業利益」はIFRSで定義している指標ではありませんが、恒常的な事業の収益力を測る指標として株主・投資家の皆様にとって有用であると考えており、今後も各事業の業績につきまちは「事業利益」を中心にご説明していく方針です。

### IFRS導入影響 (2016年実績)

(億円)

	IFRS	日本基準	導入影響	
売上収益	17,069	18,903	-1,834	※販売奨励金等の売上控除
事業利益 <sup>※1</sup>	1,484	1,407	77	

※1 売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る利益指標

#### 【事業利益 IFRS導入影響 (+77億円)の内訳】

IFRS導入影響合計	-94	-171	77	
のれん等償却費	-62	-171	108	※のれんの非償却化
全社調整項目	-31	-	-31	※IFRS導入に伴い発生する調整
退職給付調整額	-26	-	-26	
減価償却費調整額他	-5	-	-5	

IFRS導入影響の詳細 p78参照

## 資本コストを踏まえた資産・資本効率の向上

『中期経営方針』では、資産・資本効率の向上を重点課題のひとつに掲げ、株主・投資家の皆様の期待利回りである株主資本コストとROEの差である「エクイティスプレッド」を企業価値の源泉として、その拡大に努めております。

具体的には、ROEをROIC（投下資本利益率）と財務レバレッジに分けて、それぞれホールディングスと事業会社の取組みに落とし込んでいくことで、グループ全体のベクトルを合わせています。まず事業会社は、重点課題に掲げる「稼ぐ力」の強化に最優先で取り組む一方で、商品ポートフォリオの選択と集中、収益構造改革や運転資本の圧縮などをKPIとして、ビジネスモデルの高度化に活かしています。また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、適切な資本構成を踏まえた財務戦略を遂行しています。2016年は、欧州ビール事業において大型投資を実行する一方で、中国の持分法適用会社の株式や遊休不動産を売却

するなど保有資産の見直しにスピードを持って取り組むことにより、着実に成果を上げております。

一方で株主資本コストの低減については、株主や投資家の皆様との信頼関係を構築していくことが最も大切だと考えています。引き続き適切な情報開示と建設的な対話を継続していくことにより、資本コストの低減に努めていく方針です。



### エクイティスプレッド(ROE-株主資本コスト=企業価値の創造)を重視した資本効率の向上

ROEの維持・向上	ホールディングス	各事業会社
<ul style="list-style-type: none"> <li>ROICの向上</li> <li>売上収益利益率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リターンを重視した成長投資の促進</li> <li>・グループ横断的なSCMの効率化</li> <li>・最適人員配置など人的生産性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高付加価値化、差別化を軸としたブランド強化</li> <li>・事業、商品ポートフォリオの見直し</li> <li>・事業内統合などの収益構造改革 (3カ年の効率化効果200億円~300億円)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>資本回転率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業ポートフォリオの「選択と集中」</li> <li>・IFRS適用を活かす資産効率、経営管理</li> <li>・投資資産の見直し、圧縮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運転資本圧縮 (CCC、棚卸資産の圧縮)</li> <li>・事業統合などによる設備稼働率の向上</li> <li>・ノンコア、不稼働資産圧縮</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>財務レバレッジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最適資本構成を踏まえた金融債務活用</li> <li>・安定的増配などによる株主還元の充実</li> </ul>	—
<ul style="list-style-type: none"> <li>株主資本コストの低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期的な経営戦略や資源配分などの非財務情報を含む、公平かつ適切な情報開示</li> <li>・適切な情報開示に基づく、株主・投資家との「建設的な対話」による信頼関係の構築</li> </ul>	

CFOメッセージ

## 財務及びキャッシュ・フロー方針と進捗

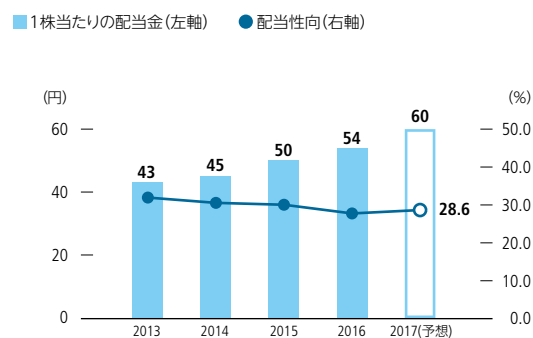
『中期経営方針』におけるガイドラインとしては、3年間の創出キャッシュ・フローの累計として、営業キャッシュ・フローに加えて資産の見直しなどにより4,700億円以上を目指しています。また設備投資を差し引いたフリーキャッシュ・フローは2,500億円以上を見込んでおり、成長投資と株主還元のバランスに鑑みて活用する方針としています。

成長投資につきましては、2016年の西欧ビール事業の買収と2017年の中東欧ビール事業の買収を合わせると、投資総額は約1兆2,000億円となります。資金調達的手法としては、資本コストの高いエクイティファイナンスをするつもりはなく、自己資金と金融債務で賄う予定です。これによりD/Eレシオは当初のガイドラインを上回る1.5倍程度となり、またNet Debt/EBITDAは5倍程度となる見込みですが、買収によるキャッシュ・フロー創出力の向上と更なる資産の効率化効果を合わせると、2020年までにはD/Eレシオは1倍程度、Net Debt/EBITDAは3倍程度まで低下する見通しです。引き続き一定の健全性を保ちながら、企業価値向上に資する財務戦略を遂行していく方針です。

また株主還元につきましては、2016年度の1株当たりの配当金は4円増配の54円となり、2017年度は6円の増配を予定しております。2016年度の配当性向はIFRS移行の影響もあり27.7%となりましたが、2018年度までには、IFRSベースの配当性向30%を目指して段階的に増配していく方針です。

今後とも外部環境の機会とリスクを踏まえ、グループの成長基盤拡大への投資と株主還元の充実を両立していくことにより、持続的な企業価値の向上を目指します。

### 1株当たりの配当金／配当性向



### 『中期経営方針』の財務及びキャッシュ・フロー方針

2016年～2018年の累計ガイドライン	
キャッシュ・フロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>設備投資：1,800～2,200億円</li> </ul>
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;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)</li> </ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018年までに配当性向30% (IFRS基準)を目指した安定的な増配</li> <li>成長投資とのバランスに鑑みた機動的な自社株買い</li> </ul>



サステナビリティの向上を目指した  
**ESGへの取組み強化**

# アサヒグループのESG

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』では、3つの重点課題のひとつとしてESGへの取組み強化を掲げています。これを実現するために、2016年にはマテリアリティの刷新を行うとともに、個別のマテリアリティ項目において具体的な目標を定めた取組みをスタートさせました。

また、『中期経営方針』では、ESGへの取組み強化の一環として「CSV戦略への発展」を目指しています。社会にとっての価値とアサヒグループにとっての価値を両立できる取組みへの発展に向け、ステークホルダーの皆様と協働しながら、アサヒグループならではのCSVの取組みにチャレンジしています。

## ESG課題の位置付け

『中期経営方針』における位置付け

CSRマテリアリティである  
「CSR重点テーマ」の位置付け

E

Environment

### 「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処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。

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、更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。



- 責任ある飲酒
- 食の安全・安心
- 栄養・健康



- 気候変動
- 循環型社会
- 生物多様性



- 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

「コーポレート・ガバナンス」を参照

p48参照

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、具体的には持続可能な社会を目指した取組みや社会とのコミュニケーション全般と捉えており、CSR活動においては「社会共創力」を通じて『長期ビジョン』で掲げている「ステークホルダーの満足の追求」を目指しています。

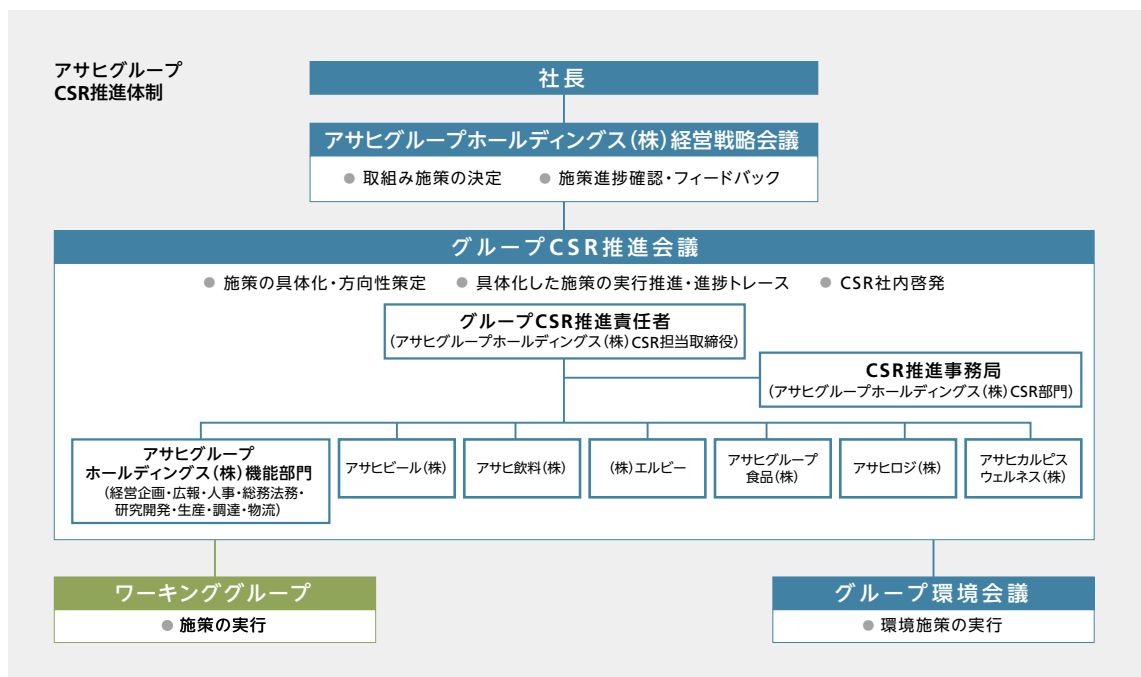
さらに、『中期経営方針』でも「CSV戦略への発展」に言及している通り、この「社会共創力」を通じてさまざまなステークホルダーとの協働を図り、社会課題の解決に貢献していくことを目指しています。

こういった取組み全体を通じて、社会とアサヒグループとの共通価値を生み出すことで、企業価値の向上を目指していきます。



### CSR推進体制

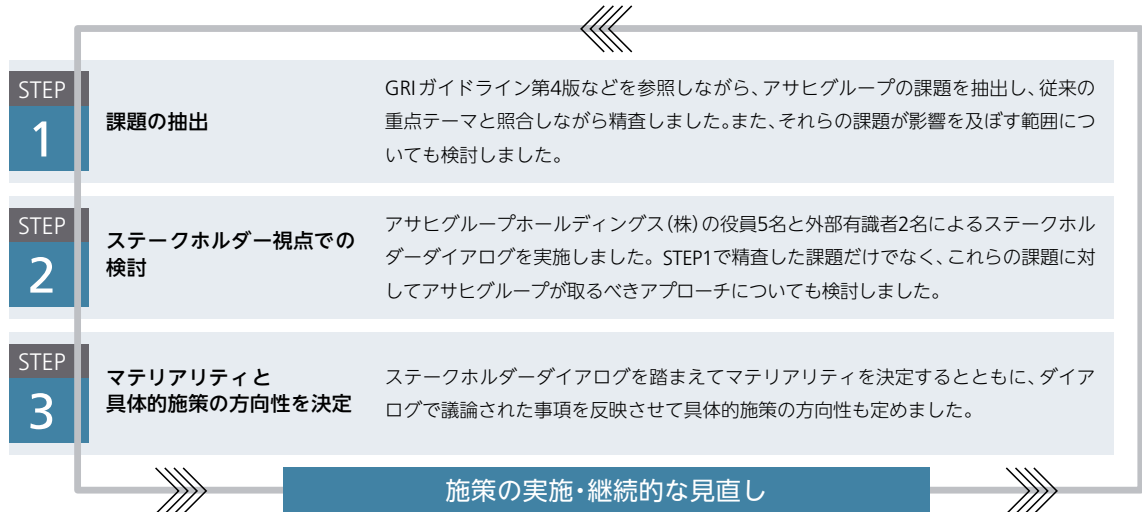
アサヒグループでは、CSR活動を事業会社の個別の活動にとどめることなくグループ全体の企業価値向上に結び付けていくため、グループ横断の推進体制を敷いています。具体的には「グループCSR推進会議」「グループ環境会議」を定期的に行い、施策の具体化や進捗確認を実施するとともに、決定事項については適宜アサヒグループホールディングス(株)の経営戦略会議に諮り、経営とコミットすることを重視しています。



## マテリアリティ刷新プロセス

アサヒグループは2016年にマテリアリティを刷新しました。背景として、社会的には「SDGs(持続可能な開発目標)」「パリ協定」などによって世界が目指すべき方向性が示されたこと、またアサヒグループにおいてはESGへの取り組み強化を柱のひとつに設定した『中期経営方針』がスタートしたことが挙げられます。

こういった背景のもと、以下のプロセスを通じて「CSR重点テーマ」を刷新しました。現在は、達成に向けて具体的な施策を立案してグループ横断での活動を推進するとともに、「グループCSR推進会議」などの場で適宜レビューを実施しています。



## CSR重点テーマとKPI

マテリアリティの刷新に伴い、CSR重点テーマごとにKPI(キー・パフォーマンス指標)を設定し、取り組みを進めています。グループ横断の「グループCSR推進会議」を通じてPDCAサイクルを実践することによって、これらの取り組みを着実に前進させることを目指しています。

活動領域	重点テーマ	KPI
食と健康	責任ある飲酒	小学生向け啓発ツールを2017年間で35,000部以上配布し、未成年者の飲酒防止に貢献する。
	食の安全・安心	2017年のお客様アンケート評価で、平均点90点以上(100点満点中)を達成する(本アンケートはアサヒビール(株)の商品へのご指摘をくださったお客様の一部に対して実施しています)。
	栄養・健康	「和光堂栄養相談活動」を通じて、2017年間で10万人以上の参加者と対話する。
環境	気候変動	2017年中に、科学的知見と整合した環境中長期目標を設定する。
	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	グループ内の主要会社において、各社で設定した女性管理職比率目標を達成する。
	安全で豊かな地域社会	日本経済団体連合会が設立した「1%クラブ」の主旨に沿い、事業利益の1%を目安に社会貢献活動のために拠出する。
	持続可能な水資源	2017年中に、科学的知見と整合した環境中長期目標を設定する。
	持続可能なサプライチェーン	2015年に実施した「サプライヤーCSRアンケート」の結果に基づき、2017年中に13社のサプライヤーと直接対話を行う。

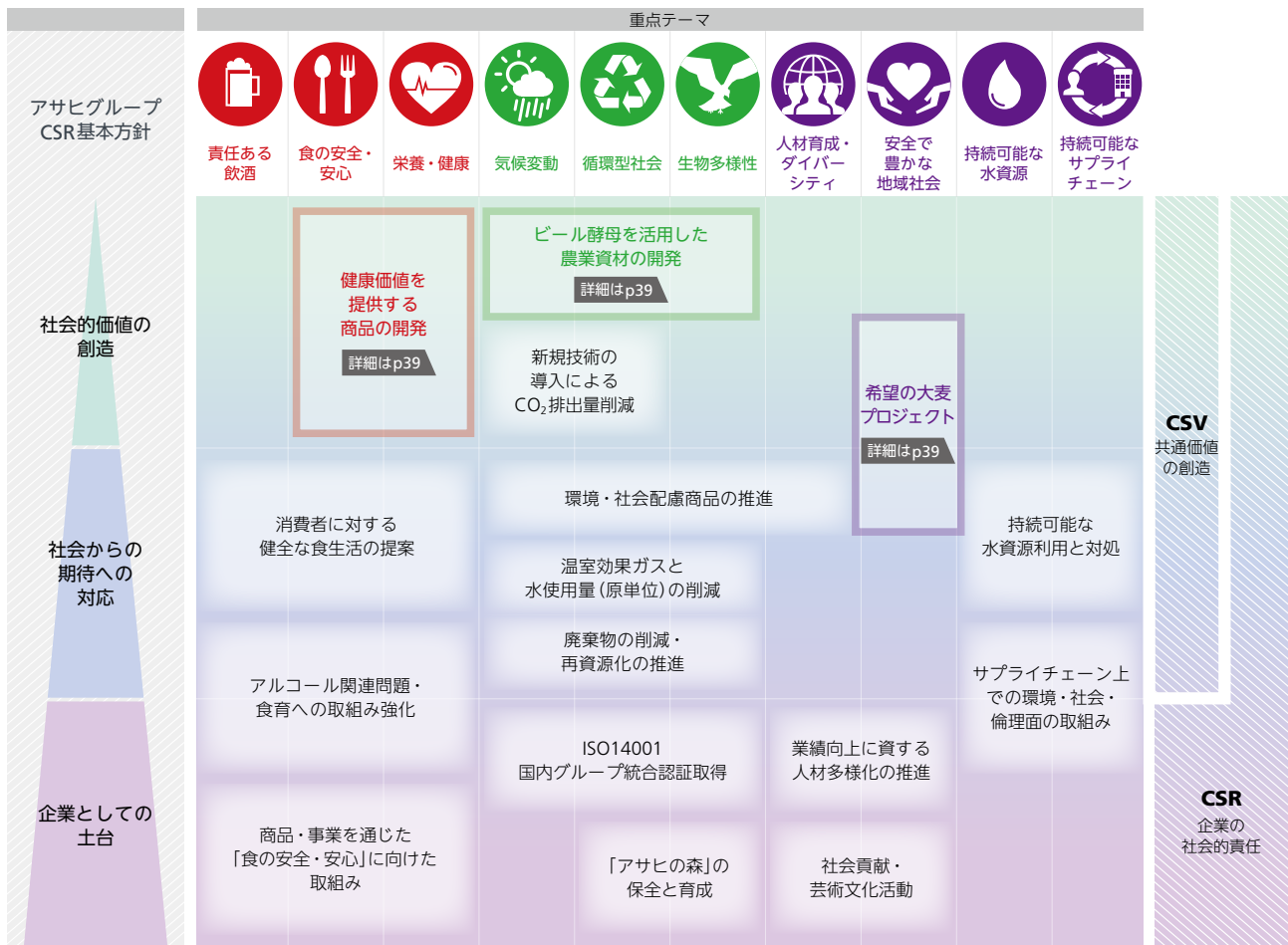
## ■ CSV戦略への発展に向けて

『中期経営方針』では、ESGへの取組み強化の一環として「CSV戦略への発展」を目指しています。アサヒグループには、グループ内の事業会社各社が創業以来積み重ねてきた幅広いリソースや知見があります。これらの「アサヒらしさ」を最大限に活用することで、事業を通じて社会的課題の解決に貢献し、社会と共通の価値の創造を通じてアサヒグループの企業価値向上につなげていきたいと考えています。



### アサヒグループのCSVの基本的な考え方

「アサヒグループCSR基本方針」においては、CSR活動を「企業としての土台」「社会からの期待への対応」「社会的価値の創造」の3つの要素に分類して整理しています。このうち、「社会からの期待への対応」「社会的価値の創造」に位置する活動を「CSV」と捉え、ここではアサヒグループの強みを活かした活動を積極的に推進していきたいと考えています。





食と健康

健康価値を提供する商品の開発

## 健康価値を提供する商品開発を強化

アサヒグループでは、お客様に新たな健康価値を提供する商品の開発を強化しています。

長年取り組んできた乳酸菌の研究や微生物応用技術をはじめ、アサヒグループが独自で開発した素材や技術を商品開発に取り入れています。確かなエビデンスに裏付けされた「特定保健用食品」「機能性表示食品」といった商品はもちろん、アサヒグループのさまざまなブランドが持つ健康価値を強化し、これまでの知見を活かした新たな提案にチャレンジしていきます。

アサヒグループはこれからも、お客様の健康づくりに役立つグループになることを目指していきます。



環境

ビール酵母を活用した農業資材の開発

## ビール酵母細胞壁で環境保全型農業に貢献

アサヒグループは、ビール醸造の副産物である酵母細胞壁を活用した農業資材の開発を進めています。2017年3月には新会社「アサヒバイオサイクル(株)」を設立し、事業の一層の強化を図っています。

この農業資材は、ビール酵母の細胞壁が持つ植物の免疫力を高める力を活用したもので、農産物の収量の増加や品質の向上に効果があります。この農業資材を活用することにより、環境保全型農業の実現や温室効果ガスの削減などに貢献することが可能になります。

今後、この事業を広く展開することにより、社会的課題となっている水田転作地や耕作放棄地の活用などに貢献し、持続可能な社会への貢献を目指していきます。



人と社会

希望の大麦プロジェクト

## 「麦」の知見を活かし、被災地の地域産業の発展を目指す

アサヒグループは東日本大震災復興支援活動の一環として、被災地に新たな産業や交流を生み出すことを目的とした「希望の大麦プロジェクト」を行っています。これは、被災地で大麦を栽培し、収穫した大麦を商品に加工して販売する仕組みで、一般社団法人東松島みらいとし機構とともに取り組んでいます。

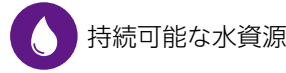
2015年に収穫した大麦からは地ビールやお菓子が商品化され、東松島市を中心に販売されました。さらに2016年11月にはアサヒグループのクラフトビール醸造所「隅田川ブルーイング」において「希望の大麦エール」を醸造し、外食部門で販売するなど、商品化の幅も広がっています。

アサヒグループはこのプロジェクトの地域産業としての定着を目指し、今後も活動を続けていきます。





アサヒグループのESG



# 持続可能な水資源の利用

アサヒグループは、さまざまな自然の恵みを用いて事業活動を行っています。特に水は、原料栽培や製造設備の洗浄など多くの用途で欠くことのできないもので、事業継続のためにも不可欠かつ代替困難な自然の恵みだと認識しています。

その認識に立ち、水を扱う全ての拠点において水利用の効率性の向上を追求するだけでなく、取水・排水においては環境への負荷をできる限り小さくできるように適切な対応・管理に努めています。さらに、自社の操業範囲にとどまらず、事業活動を通じたサプライチェーン全体における水資源管理など、持続可能な水資源保全に積極的に取り組んでいます。

## 水源地保全活動

2004年にアサヒビール(株)四国工場が水源地の森保全活動を開始して以来、アサヒグループの他の製造拠点へ取組みが広がり、現在では日本国内の製造拠点12カ所で実施しています。

活動には製造拠点に勤務するグループ社員とその家族が参加し、地域のNPO法人や森林組合、行政などと協働して植林や下草刈り、枝打ち、間伐などを実施。また、活動に必要な林道造りや整備も行っています。この取組みは社内関係者だけでなく地域住民を招くなど、地域全体への広がりも生まれています。



## 消費者啓発

水資源の大切さを伝えるとともに、生活の中で何ができるかを考えてもらう環境教育を行っています。アサヒグループの取組みを発信し、社会全体の活動へつなげるとともに、環境のことを考え、行動できる人材を育てることも重要と考えています。



## アサヒグループの水資源サイクル





## 水リスク調査

### 概要

- **実施目的:** アサヒグループの原材料調達過程における水リスクを分析し、グループの事業への経済的影響を評価する
- **分析対象:** アサヒグループの製品製造において使用量が多く、かつ、代替し難い、海外から調達している主要原料
- **分析内容:** 調達先地域の水の希少性調査・各地域の原材料のウォーターフットプリントの調査・自然資本コストの評価・市場価格との比較



### 結果

世界59地域の原料調達先のうち、リスク対策を優先的に進めるべき調達先が明らかになりました。

### 対応

サプライヤー品質監査のチェック項目として水に関する項目を追加し、状況変化を捉えるようにしました。これにより、水リスクへの対応についてサプライヤーの皆様とともに理解を深め、取り組んでいきます。



## 水使用量削減

工場のタンクや配管、缶やPETボトルなどの容器の洗浄・殺菌をしっかりと行いつつ、水を出すノズルの形状や水を出すスピードを工夫することで、水の使用量を削減しています。



ビール瓶などの容器を洗浄する設備では、水と空気を混合して噴射することで、水使用量の削減と洗浄力の向上を同時に実現させています



## 水再利用

缶やPETボトルなどの容器を殺菌・洗浄するために利用した水を回収し、用水処理設備できれいにした後、機械設備の洗浄や瓶を入れるケースの洗浄など、別の用途でも再利用しています。



アサヒビール(株)の工場に設置されている水処理設備。工場内で再利用される水は、この設備によって処理されています



## データ管理

水資源の適切な利用及び管理のために、製造拠点のみならず、全ての事業場における水利用の状況を把握し、アサヒグループにおけるより良い水資源管理に活用しています。

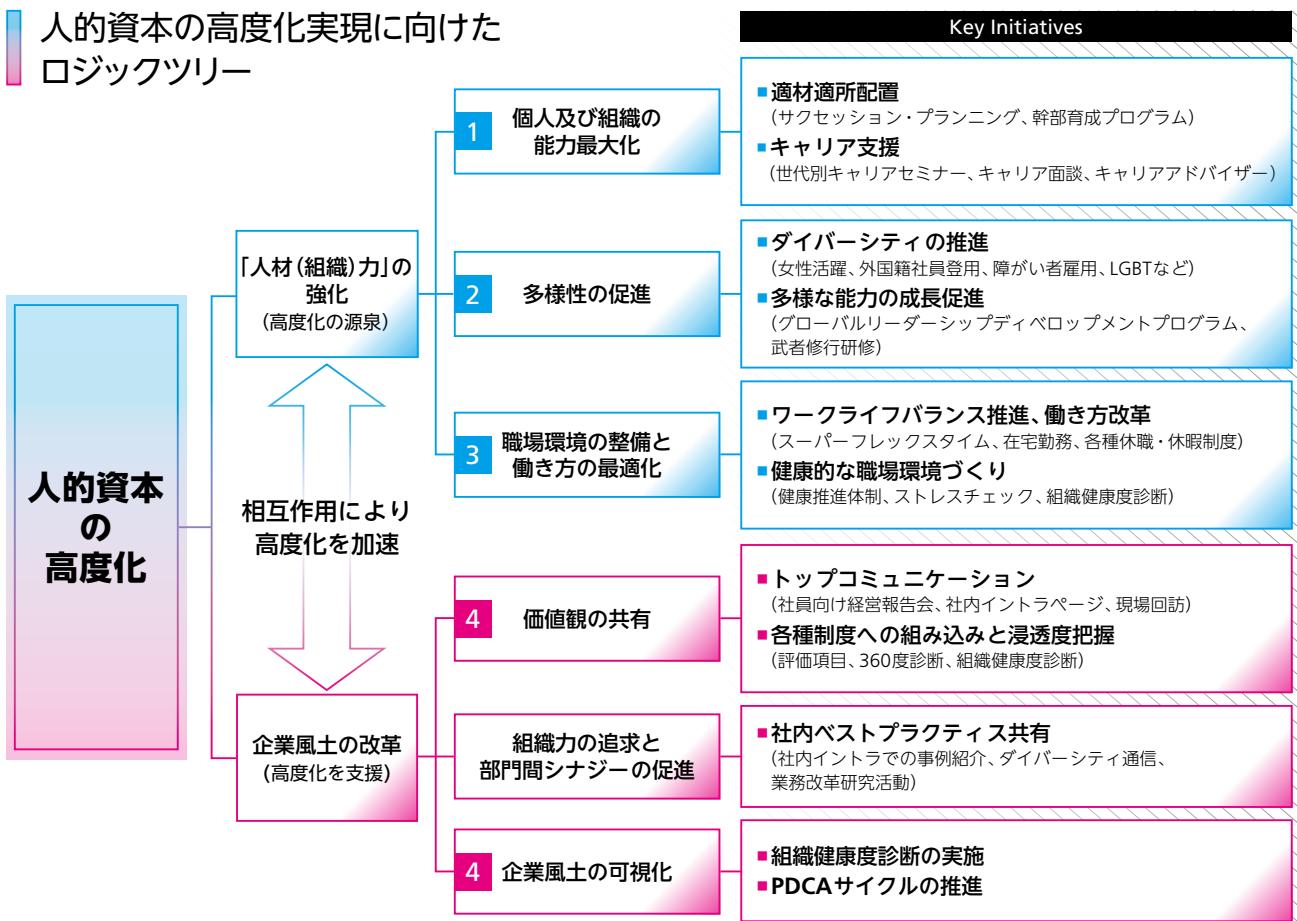


## 排水管理

製造工程で発生した排水を放流する前に、工場内に設置している嫌気性排水処理設備などで浄化処理を行っています。また、一部の工場では通常の浄化処理に加えてオゾン処理と活性炭処理も行うなど環境に配慮しています。

# 人的資本の高度化に向けて

アサヒグループは『長期ビジョン』において、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、グローバルでは日本発の強みを活かすプレイヤーとして独自のポジションを確立することを将来像として掲げています。これを実現するためには、4つの強みのひとつである「人材(組織)力」をいかに高めるかが重要と考えており、人的資本の高度化に向けてさまざまな取組みを推進しています。



アサヒグループでは、人的資本の高度化に向けた取組みを実施するにあたり、上のロジックツリーで示した考え方に基いて各施策の企画立案と推進を行っています。

人的資本の高度化の源泉は、「人材(組織)力」そのものを強化していくことと考えています。従業員と組織の成長を促進させると同時に、多様な人材それぞれの能力を十分に発揮させ、従業員が生き生きとした生活を送れる環境を整えることにより、従業員

の持つ能力がさらに高められると考えています。

また、「人材(組織)力」の強化を支援する基盤として、企業風土の改革に向けた取組みを継続して行うことも重要だと捉えています。事業規模の拡大に伴い多くの事業会社がアサヒグループに加わる中、価値観の共有などをはじめとした企業風土の醸成に向けた取組みを強化し、従業員一人ひとりが成長に挑戦し続けられる基盤づくりを行っていきます。

## 1 個人及び組織の能力最大化

### ● キャリア支援

アサヒグループでは、グループ共通の人材育成プログラムと、階層や専門性に応じた個別の教育プログラムの両輪で人材育成を捉えています。

『長期ビジョン』で掲げた将来像の実現を見据えると、グループ全体を俯瞰する視点や経営者として必要なスキルを広く身に付けていく必要があるため、

幹部社員についてはグループ横断のプログラムを通じて育成に取り組んでいます。

一方、個別の事業の成長を図るためには、それぞれの階層や専門性に応じて強化すべき能力に特化した教育プログラムを実施し、従業員の能力の最大化を目指しています。

### 幹部育成プログラム

アサヒグループを取り巻く経営環境の変化は年々スピードを増しています。特にグローバルにおいては、西欧事業・中東欧事業の拡大に伴って、売上収益の海外比率が大幅に拡大するなど、国内外を問わず持続的な成長を実現できる能力を持つ経営幹部の育成

が必要不可欠となっています。

アサヒグループではこういった経営環境の変化に迅速に対応でき、将来を見据えた次世代の幹部候補の育成を目指しています。そのために以下のプログラムを実施しています。

#### ■ アサヒエグゼクティブリーダープログラム

アサヒグループホールディングス(株)の役員が受講者を直接指名し、次期経営者候補を育成するプログラムです。戦略構築力・リーダーシップ能力・目標達成力といった、経営に必要なスキルを養うとともに、受講後はそれを実践できる立場に配置することで、教育効果を高めています。

#### ■ アサヒネクストリーダープログラム

グループ内の管理職(35～45歳)で将来経営者を志す人材を対象とし、中長期的な視点で経営者育成を図るプログラムです。受講後はジョブ・ローテーションを行い、実践的な経験を積むことにより、視野を広げる機会を創出しています。



#### ■ 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

海外の事業会社の部長クラスを対象としたプログラムです。アサヒグループの歴史や経営方針などへの理解を深めるとともに、グローバルでの視座・視野の習得も目的としており、異なる地域の従業員の理解やネットワーク構築にも役立てています。

### 階層・専門性に応じた教育プログラム

個々の事業会社や部門で必要とされる専門スキルや、新入社員・管理職など階層に応じた能力の開発に向けては、求められる具体的な能力をターゲットとした教育プログラムを実施しています。今後は、個

人のスマートフォンを通じていつでもどこでも学べるクイックラーニングを導入するなど、スキルアップに取り組みやすい環境の整備も進めていきます。

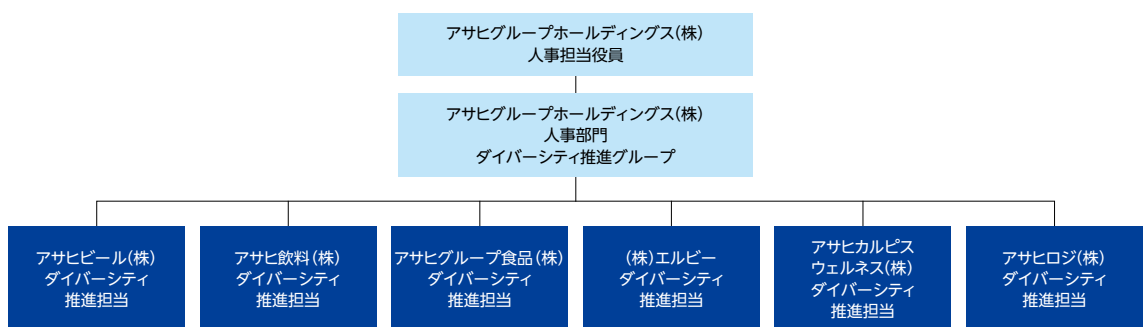
## 2 多様性の促進

### 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、多様な個性を持つ従業員一人ひとりが自分の能力や適性を活かして成長することが、企業全体の成長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人材育成や企業風土づくりを推進しています。グループ全体でダイバーシティを推進できるよう、グループ横断の推進体制を敷いています。



#### 女性活躍推進

アサヒグループでは下記の方針のもと、女性の活躍推進を行っています。これまで、グループ内のさまざまな人材育成プログラムへの女性従業員の積極的な参加を進めるなど、女性リーダーの育成に力を入れてきました。その結果、ここ数年で女性管理職・女性役員の人数も着実に増加しており、2017年にはグループ内で女性社長が新たに2名就任しました。

こういった取組みが評価され、アサヒグループホー

ルディングス(株)は、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「なでこ銘柄」に2016年・2017年と2年連続で選ばれました。今後も女性が活躍できる企業を目指し、さまざまな取組み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組みの実施

### 3 職場環境の整備と働き方の最適化

#### 働き方改革

アサヒグループでは、従業員一人ひとりの業務が生み出す価値を最大化することを目的に、業務の進め方や職場環境における「働き方改革」を進めています。業務の生産性を高めて時間を創出することにより、従業員のワークライフバランスの向上・健康管理・自己研さんにつなげ、それらを原動力にして従業員一人ひとりが持てる力を最大限発揮していく、という好循環を生み出していきたくと考えています。

具体的な取組みについては、グループ会社各社で施策を立案しています。

アサヒグループホールディングス(株)では、スーパーフレックスタイムを週1回・在宅勤務制度を月1回利用することを推奨し、部門ごとに目標を定めて積極的な活用を進めています。さらに、外部シェアオ

フィスを活用し、テレワークの推進も広げています。また、2017年は各部門が有給休暇の取得目標を設定し、有休の取得促進にも力を入れています。金曜日の有休取得を推奨する「ハッピーフライデー」や、休日と有休を組み合わせることで連休にできる「プラスワン休暇」を設定するなど、有休を取得しやすい仕組みづくりを行っています。

アサヒビール(株)では、休日出勤を行った際に代休を取得できる期間を2ヵ月から6ヵ月に拡大し、それぞれのライフスタイルに合わせて柔軟に運用できるようにしました。

アサヒグループは「働き方改革」を終わりになきテーマと捉え、継続して取組みを進めていきます。



### 4 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、国内主要会社約9,000名の従業員を対象とした社員意識調査を実施しています。本調査の目的は、従業員のキャリア意識やダイバーシティ推進、職場環境などの状況を把握し、適切なPDCAサイクルを推進することです。具体的には、組織健康度診断のモデルを活用し、従業員の

キャリアやワークライフバランスなどに関する意識や、グループのビジョン・経営方針などの浸透度などを把握するものとなっています。本調査によって会社全体から職場単位における課題抽出や具体的な対策の策定などを実施することにより、人的資本の高度化を強化しています。

# アサヒグループを支えるマネジメント

(2017年4月1日現在)



**高橋 勝俊**  
専務取締役 兼 専務執行役員  
2017年3月より現任



**泉谷 直木**  
代表取締役会長 兼 CEO  
2016年3月より現任



**加賀美 昇**  
取締役 兼 執行役員  
2016年3月より現任



**勝木 敦志**  
取締役 兼 執行役員  
2017年3月より現任



**武藤 章**  
常勤監査役  
2015年3月より現任



**坂東 眞理子**  
社外取締役  
2008年3月より現任  
・学校法人昭和女子大学理事長  
・昭和女子大学総長  
・昭和女子大学女性文化研究所所長

**小坂 達朗**  
社外取締役  
2016年3月より現任  
・中外製薬(株)代表取締役社長



**田中 直毅**  
社外取締役  
2009年3月より現任  
・国際公共政策研究センター理事長



**早稲田 祐美子**

社外監査役

2015年3月より現任

・東京六本木法律特許事務所/パートナー  
・弁護士

その他重要な兼職

花王(株)社外監査役



**齋藤 勝利**

社外監査役

2014年3月より現任

・第一生命保険(株)特別顧問  
・一般社団法人日本経済団体連合会副会長

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

**川上 豊**

社外監査役

2017年3月より現任

・公認会計士

その他重要な兼職

日本ビルファンド投資法人監督役員



**奥田 好秀**

専務取締役 兼 専務執行役員

2017年3月より現任



**濱田 賢司**

取締役 兼 執行役員(CFO)

2017年3月より現任



**角田 哲夫**

常勤監査役

2016年3月より現任



**小路 明善**

代表取締役社長 兼 COO

2016年3月より現任

**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

**神田 智正**

執行役員

**辺見 裕**

執行役員

**北川 亮一**

常務執行役員

**朴 泰民**

執行役員

**佐見 学**

執行役員

**谷村 圭造**

執行役員

## “企業価値向上経営”を支える コーポレート・ガバナンス

泉谷 直木



小坂 達朗

アサヒグループは『中期経営方針』の重点課題のひとつであるESGへの取組み強化において、具体的な取組み項目として『“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』を掲げています。

推進にあたっての課題や今後の方向性について、取締役会議長を務める泉谷直木代表取締役会長 兼 CEOと、小坂達朗社外取締役に伺いました。

### 「開かれた取締役会」の実現を目指す

——取締役会の機能と社外取締役の役割について  
アサヒグループの特徴をお聞かせください。

泉谷

アサヒグループのガバナンスは、透明性と公平性を担保しつつ、スピーディーな意思決定や適切なリスクテイクを実行していくことによる「開かれた取締役会」を目指しています。

そのためには、社外取締役と経営情報の共有化を推進していく必要があります。また、取締役会で意思決定した内容の開示を充実させるとともに、株主を含めた社会の皆様の声を経営に反映させていくことにより、双方向に開か

# 泉谷 直木

代表取締役会長 兼 CEO



れたオープンな取締役会を特徴にしていきたいと考えています。

**小坂** 2016年の社外取締役就任から1年が経過しましたが、アサヒグループのガバナンス体制は、任意での報酬委員会や指名委員会の設置に加え、独立した社外役員の構成からも透明性・公平性は十分に担保していると思います。また、社外取締役・社外監査役のダイバーシティにも富んでおり、取締役会はさまざまな意見が交わり合って機能を果たしていることから、現在の日本に合致した適切なガバナンス体制ではないかと思っています。

また、泉谷さんがコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先課題と考えていることが、取締役会の実効性を高める上で非常に重要なことだと考えています。

**泉谷** ご指摘の通りです。そのためには、取締役会の実効性評価にきちんと取り組み、社外取締役と一体となってガバナンス改革について議論していくことが、結果と

して株主・投資家から信頼されるガバナンスになっていくのだと確信しています。

## 欧州事業の買収を機に、グローバル視点でガバナンスを強化する

——欧州ビール事業のM&Aについて、どのような議論がなされたのですか。

**泉谷** まず、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための事業ポートフォリオをどのように構築していくのか、そして、今後のグローバル戦略や経営資源の配分方針などについて議論してきました。また、今回主に欧州8カ国の事業を買収しましたが、それぞれのビジネスは全てローカルで展開されていて、一つひとつの国によって市場や競合環境などは異なります。そのため、地政学的な問題や経済状況など、さまざまな角度から情報を収集し、取締役会で共有し議論しました。

**小坂** 今お話があった戦略に関する議論のほか、デューデリジェンスによるリスクと機会や企業の適正価値の分析などについて説明がありました。また、買収完了後のガバナンスやバリューアップに向けたシナジー創出の見通しなどを含めて、さまざまな情報に基づいて議論した結果、満場一致で承認されました。

**泉谷** そうですね。買収前の情報入手には制約がありますが、買収後のリスクを極力排除するため、「PMI」を「Pre-Merger Integration」に置き換える発想で、多少コストがかかっても買収前にできるだけ多くの情報を集め、買収後のリスクについても取締役会で共有することに力点を置きました。

中外製薬(株)代表取締役社長

# 小坂 達朗

社外取締役





**小坂** グループの収益源である国内の酒類事業を取り巻く市場環境が厳しさを増す中、私は海外事業の成長エンジン化に向けた今回の投資を高く評価しています。

一方で、欧州ビール事業を成功させるか否かは、今後3年ぐらいで最も大きな経営課題のひとつになるのも事実です。取締役会では、私自身の経験からグローバルマネジメントにおいて重要なポイントをお伝えさせていただきました。

まず今回買収した事業会社の経営は、現地に任せていくべきというのが私の基本的な考え方です。その上で重要なことは、信頼でき、リーダーシップのある現地マネジメント人材を確保することや、その現地マネジメントとの緊密なコミュニケーションを取れる関係を構築し、お互いにサプライズを避けることです。また、ガバナンスと決裁基準を明確化し、本社と現地の責任と権限を共有することが重要になってきます。さらには、グループ全体の舵を取る本社が、中期経営計画や単年度の業績、特に事業利益についての決定権を持つことも重要だと思います。

**泉谷**

ご指摘のように、アサヒグループは現地から見ればオーナーです。そのオーナーが具体的なビジョンや中期的な方向性を示し、具体的な指示を出さないと、頼りないオーナーに映ってしまいます。そのため、欧州ビール事業の買収完了後から現地マネジメントとの複数回の直接会談や月次の報告会などを実施し、お互いの信頼関係をさらに強化しています。

**小坂**

次に重要なことは、シナジーの創出です。売上面においてお互いのブランド価値をどのように高めていくか、コスト面ではどのように効率的な経営を実現していくかという視点で取り組む必要があります。また、製造や研究開発においても双方が保有する技術やノウハウを共有することで、競争力をより一層高めていくことができると思います。

さらに、グローバルのコンプライアンスへの対応も重要になります。日本だけの常識ではなく、欧州の法律などにも十分に注意していかなければなりません。

今後、それらの対応を充実させる上でも欧州の政治・経済、ビール業界などへの知見が高い人などから助言をいただく仕組みとしてアドバイザリーボードを設置することも、選択肢のひとつとして考える必要があるかもしれません。

### 人材育成やダイバーシティがグローバル化を進展させる

——更なるグローバル化を推進する上での課題は何でしょうか。

**小坂**

今回の欧州ビール事業買収により一気にグローバル化が進みます。今後、更なるグローバル化を推進するためには、次の世代を担うグローバル人材の育成が喫緊の課題です。特にさまざまな文化や歴史を持つ欧州では、現地とのコミュニケーションにおいて語学力はもちろんですが、異文化の理解と対応力やリーダーシップを習得することが非常に重要となってきます。

**泉谷**

その通りです。現在、社内でグローバルな人材を育てるとともに、外部からも外国人や女性を含む新たな戦力を獲得しています。それにより、ダイバーシティの更なる推進にもつなげ、よりチャレンジ意欲の高い組織

に変化させていくことでグローバル人材の育成レベルの向上を目指しています。

**小坂** ダイバーシティの究極の目的は、多様な人材がイノベーションを起こし、企業価値向上に貢献してくれるようになることだと考えます。そのためにもアサヒグループは、ナショナル리티のダイバーシティをもう少し追求すべきなのではないかと思っています。「異質に触れて己を磨け」という言葉がありますが、多様性を許容し、切磋琢磨できる環境をつくっていくことが重要です。例えば、中堅・若手を少なくとも3年から5年は駐在させ、OJTで現地の社員と一緒に仕事をする機会を創出するなど、積極的に人材育成に投資していくべきだと思います。

## 「攻めのガバナンス」により 更なる企業価値向上を目指す

——今後、アサヒグループが目指すガバナンスの方向性についてお聞かせください。

**泉谷** 今後、ガバナンスに対する資本市場や社会の要求は高まっています。それに適応できる、あるいはそれを超えた特徴のあるガバナンスを構築していく必要があります。

取締役会の最終目標は、「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」を実現していくことだと考えています。

そのためには、今後、積極的にリスクを取り企業価値向上に向けたエンジンを吹かしていく「攻めのガバナンス」を実践していくとともに、経営機能を監督する「守りのガバナンス」と車の両輪のように回していかなければなりません。

それには、これまで以上に社外取締役の経験や知見を経営に活かし、「透明性と積極性」で成長できる体制を強化することにより、一歩進んだガバナンスを目指していきたいと思っています。

**小坂** そうですね。ただし社外取締役は、アサヒグループでの業務経験もなく、取締役会の時間にも制約があるため、アサヒグループの歴史やその裏にある背景などの少し深い部分までを理解するのは難しいのが現状です。

例えば、個別に取締役の方との打ち合わせに加え、工場や事業所など現場の従業員の方との会話の機会の拡大を通じて深い部分を理解していくことも一案かと思います。ぜひそういう機会をいただきたいと思います。

**泉谷** 確かに大事なポイントです。今後、さらにグローバル化を進めていく中、意思決定に至るプロセスを通じて一定のリスクを取りながら成長に挑戦していくためには、意思決定までのプロセス全体の質を高めていく必要があります。

それには、これまで以上にさまざまな違った視点からの議論や客観的な第三者の現場の生の情報が重要になってきます。今後、小坂さんにご指摘いただいたような社外取締役にアサヒグループの理解をさらに深めていただくための日常的な取り組みの充実など、更なる改革を進めていくことで、株主・投資家と経営の共通の利益である企業価値向上の実現を目指していきたいと考えています。



# 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”の更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。

**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/170328\\_guidelines.pdf](http://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/170328_guidelines.pdf)

## 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"> <li>● 執行役員制度を導入</li> <li>● 「指名委員会」と「報酬委員会」を設置</li> <li>● 「経営戦略会議」を設置</li> </ul>
2007年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 役員退職慰労金制度の廃止</li> </ul>
2011年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 純粋持株会社制へ移行</li> </ul>
2013年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 買収防衛策を廃止</li> </ul>
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定</li> </ul>



## 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特長を活かしつつ、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。

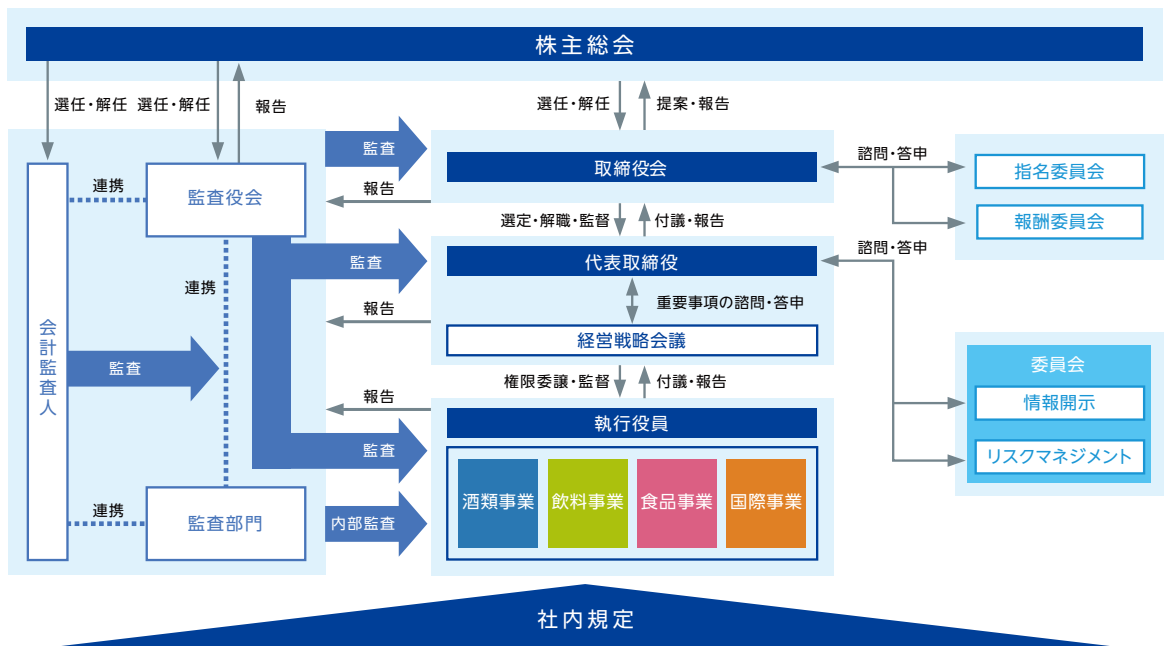
そのほか、業務執行における重要事項に関する代表取締役会長または代表取締役社長の諮問に対して、その適法性、客観性、合理性の評価について答申を行う、社内取締役、執行役員及び常勤監査役で構成される経営戦略会議を設置するなど、ステ

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 (2017年3月28日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数	10名
うち、独立社外取締役の人数	3名
うち、女性の人数	1名
取締役の任期	1年
監査役の数	5名
うち、独立社外監査役の人数	3名
うち、女性の人数	1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

### 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、その実行を推進しています。また、内部統制システムやリスク管理体制を整備し、経営陣に

よるリスクテイクを適切に支えています。

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、社外取締役は、経験・見識・専門性を考慮し、企業経営者や有識者などから選任しています。社内取締役については、「アサヒグループ経営理念」や「アサヒグループ企業行動指針」、当社の経営戦略から導いた取締役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、選任しています。

### 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。

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うことで、経営に対する適切な監査を実施しています。

社外監査役は、豊富な経験と幅広い見識を有する、会社経営者、弁護士及び会計に関する専門家から選任しています。

常勤監査役の有する情報と社外監査役の有する高い専門性とを合わせることで、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。

### 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名及び社内取締役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。2016年度は5回開催され、主に役員人事、重要な子会社の代表者人事、サクセッション・プランなどの答申を行いました。委員の出席率は100%となっています。

報酬委員会は、社外取締役2名及び社内取締役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。2016年度は5回開催され、主に役員賞与、役員報酬制度改定、業績連動型株式報酬制度導

入などの答申を行いました。委員の出席率は100%となっています。

#### 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		
	勝木 敦志		
	★ 坂東 真理子	○	○
★ 田中 直毅	○	◎	
★ 小坂 達朗			
監査役	武藤 章		
	角田 哲夫		
	★ 斎藤 勝利		
	★ 早稲田 祐美子		
	★ 川上 豊		

※★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。



## 独立役員を選任理由

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しています。

### 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 眞理子	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いることから、適切な人材と判断したため。	13回/13回	—
田中 直毅	政府審議会等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いることから、適切な人材と判断したため。	12回/13回	—
小坂 達朗	グローバル企業の最高執行責任者を務め、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みなど、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有していることから、適切な人材と判断したため。	10回/11回	—
斎藤 勝利	グローバル企業の業務執行者を長年務めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、適切な人材と判断したため。	13回/13回	7回/7回
早稲田 祐美子	弁護士として長年活動しており、豊富な経験と企業法務に関する専門的な知識を有していることから、適切な人材と判断したため。	13回/13回	7回/7回
川上 豊	公認会計士としての会計に関する専門的知見と国内・海外での豊富な監査経験を有していることから、適切な人材と判断したため。	—	—

(注1) 取締役会及び監査役会の出席回数は、2016年度のものであります。

(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たため、上記取締役会の開催回数が他の役員と異なっています。

(注3) 監査役川上豊氏は、2017年3月28日開催の第93回定時株主総会において新たに選任されました。

### 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」という。)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収益の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、当社の連結売上収益の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所属する者のうち公認会計士、法律事務所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。

## コーポレート・ガバナンス

### 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と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、短期の業績連動)に加え、業績連動型株式報酬(長期の業績連動)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。各項目の水準は、外部専門機関の調査データを活用し、職責や社内・社外の別に応じ

て設定しています。

基本報酬は、役位と役割の大きさに基づき決定し、賞与は連結当期純利益を指標とし、期首に定めた目標の達成度合いに応じて支給額を決定します。また、業績連動型株式報酬は、「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の目標達成度に応じたポイントを付与し、取締役の退職時に、付与されたポイント数に相当する数の当社株式を交付します。

なお、賞与と業績連動型株式報酬は、社内取締役のみが支給対象となります。

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。

また、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(2016年)

(百万円)

区分	基本報酬		賞与		総額
	支払人員	支払総額	支払人員	支払総額	
取締役 (うち社外取締役)	13名 (4名)	334.1 (44.4)	10名 (1名)	131.1 (1.2)	465.2 (45.6)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	99.3 (33.7)	1名 (1名)	— (—)	99.3 (33.7)

(注)上記には、2016年3月24日開催の第92回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役川面克行、池田史郎及び伊藤一郎並びに監査役殿塚宜弘氏を含めています。

#### ● 会計監査人への監査報酬

2016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229百万円であり、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、711百万円となりました。

### 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)の充実は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。

## 取締役会評価

当社取締役会は2016年度の実効性評価につき、第三者である外部アドバイザーの意見を参考にして作成した自己評価調査票により、各取締役及び監査役が評価を行うとともに、その結果に基づき、2017年3月の取締役会において2回に亘り議論を行い、評価の内容を決定いたしました。結果の概要と今後の取組みについては以下の通りです。分析・評価方法や評価項目などの詳細は、下記Webサイトをご覧ください。

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

### 分析・評価結果の概要

自己評価票による各取締役及び監査役による取締役会の実効性にかかる評価の結果は、大多数の質問項目につき、問題なくできているとの回答が高い割合を占めました。

一方、当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指して、『中期経営方針』に基づいて“企業価値向上経営”の更なる深化に取り組んでおり、取締役及び監査役は、その取組みを推進するため、取締役会の一層の充実が不可欠と認識しています。このため、各役員から取締役会の改善に向けた提言が多数なされました。

また、2015年度評価において課題とされた、「サクセッション・プランの監督を行うこと」については、同プランを指名委員会での議論を経て策定し、取締役会で報告を受けるなどの取組みの結果、大幅に評価結果が改善されました。また、同評価において

各取締役から提言された、「社外取締役に對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」及び「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」については、重要議案について検討段階から具体的な説明を重ねるなどの取組みの結果、問題なしと認識する取締役が多くを占めました。「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」及び「ESGへの取組み強化について取締役会で一層の議論を図ること」に関する評価についても改善が見られました。

当社取締役会は、上記を踏まえ議論した結果、2016年度の実効性は、昨年と同じく「おおむね有効であった」と結論付けました。

### 今後の取組み

上記の評価の結果に基づき取締役会で議論した結果、当社取締役会は、各取締役及び監査役からの提言を受けて、以下の3点を課題として認識し、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

#### i) 取締役会の議論をより充実させるための工夫

取締役会で審議すべき事項についてより適切に情報を提供することや、取締役会の外に討議・議論を自由に行う場を整備することなどに取り組みます。

#### ii) 当事業の急速なグローバル化に対応するガバナンスの推進

グローバル化に対応する内部統制システムやリスク管理体制のより一層の整備推進や、グローバル化に対応した取締役会のありかたの更なる向上などに取り組みます。

#### iii) 企業の社会的価値向上・ESGへの取組みの推進

経営環境の変化に応じた、当社の社会的価値に関するより一層の議論の推進などに取り組みます。

コーポレート・ガバナンス

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、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。

今後も『中期経営方針』で掲げている重点課題を「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、中長期的な視点でのIR活動を推進することにより、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

2016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(2016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	施設見学と合わせた説明会を開催(2016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300回	アナリスト・機関投資家のIR取材・電話会議。
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)。延べ20件。
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)。延べ50件。
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活動関連の受賞

2014

- ・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)

2015

- ・第3回 「WICIジャパン統合報告表彰」 **優秀企業賞**
- ・第18回 日経アニュアルリポートアワード **優秀賞**

2016

- ・第22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 個人投資家向け情報提供 **優良企業** (公益社団法人日本証券アナリスト協会主催)



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。



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 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。

# Review of Operations

セグメント別事業概況



## ALCOHOL BEVERAGES 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

## SOFT DRINKS 飲料事業

- アサヒ飲料(株)
- カルピス(株)
- (株)エルビー など

## FOOD 食品事業

- アサヒグループ食品(株)
- 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

## OVERSEAS 国際事業

### 欧州

- Asahi Europe Ltd
- Asahi Breweries Europe Ltd

### オセアニア

- Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd

### 東南アジア

- Etika Beverages Sdn. Bhd.

### 中国

- 朝日啤酒(中国)投資有限公司 など

酒類事業

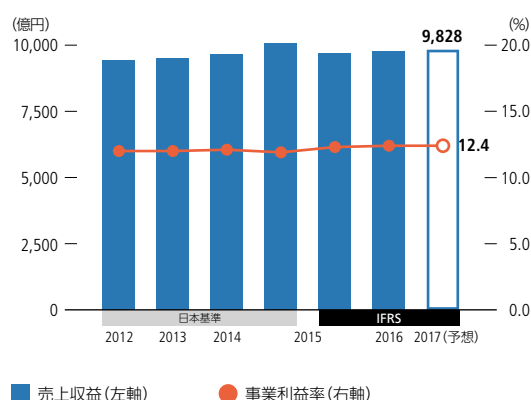
# ALCOHOL BEVERAGES



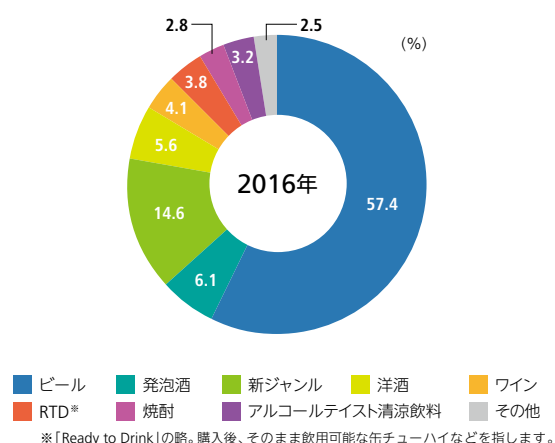
## 『中期経営方針』(重点課題)

- 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

売上収益と事業利益率推移



カテゴリー別売上収益構成比



## 事業環境(機会とリスク)

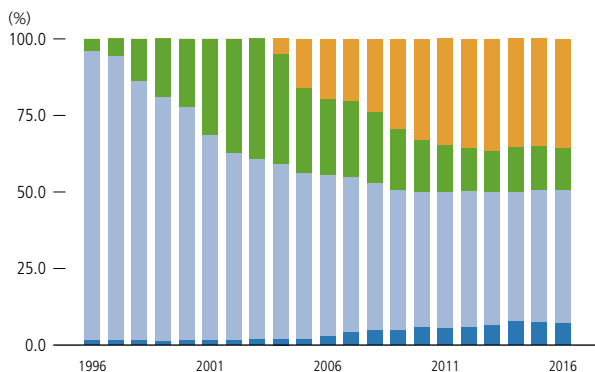
少子高齢化やアルコール消費の多様化などにより、国内のビール類市場は1994年をピークに減少しており、今後も数量ベースで年率1%程度の減少リスクが想定されます。一方、消費の多様化や多価値化などにより、プレミアムビールやクラフトビール市場が活性化していることや、健康志向の高まりなどにより、糖質やプリン体を抑えた機能性市場も拡大しています。また、2026年までに、ビール類の酒税を段階的に一本化する方針が固まったことを受け、ビー

ルカテゴリーへの回帰の流れが徐々に進むことが予想されます。

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。

### マーケット・データ

#### ビール、発泡酒、新ジャンルの市場構成比推移

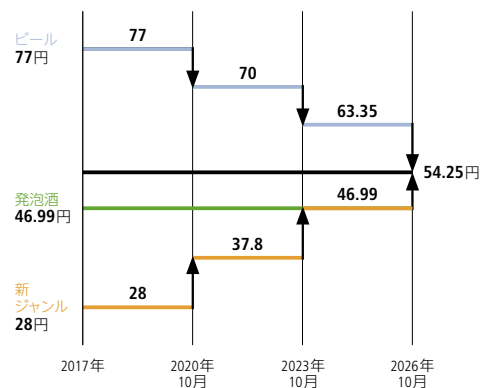


#### ビールカテゴリー 50.8%



※プレミアムビール市場構成比はアサヒ推定  
※国内ビール大手5社の課税出荷数量に基づく

#### 酒税改正の流れ(350ml当たりの税額)



出所：国税庁

## 『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」(酒税抜き事業利益率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。

## 2016年の実績

ビール類については、『アサヒスーパードライ』において、季節のイベントに合わせた販売促進活動を中心にブランド価値の強化に取り組みました。また、『クリアアサヒプライムリッチ』などの既存商品のリニューアルや期間限定商品の発売などにより、『クリアアサヒ』ブランドの存在感を大きく高めました。

ビール類以外の酒類については、『アサヒもぎたて』を発売したRTDに加えて、『サンタ・ヘレナ・アルパカ』を中心としたワインの販売促進活動を強化しました。アルコールテイスト清涼飲料については、『アサヒドライゼロ』のリニューアルなどにより市場の活性化に努めました。

以上の結果、売上収益は前期比0.6%増の9,766億円となりました。事業利益については、広告販促費が増加しましたが、増収効果のほか、缶蓋の軽量化などの製造原価低減の取組みにより、前期比0.9%増の1,208億円となりました。



## 2017年の取組み

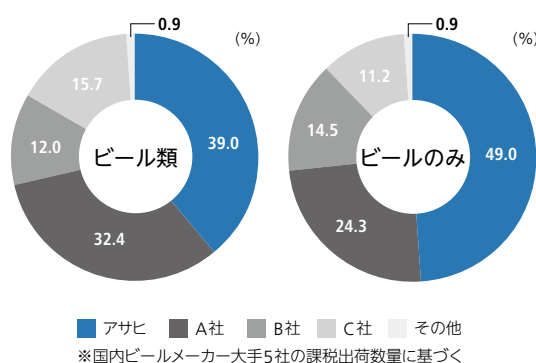
2017年は、「No.1ブランドの育成と構造改革を通じて“国内酒類のリーディングカンパニー”を目指す」をスローガンに、イノベーションによる新価値・新需要の創造と「コスト競争力」の向上に取り組みます。

ビール類では、『アサヒスーパードライ』の発売30周年を記念した限定商品や糖質ゼロ商品『クリアアサヒ 贅沢ゼロ』の発売など、新価値提案を強化します。ビール類以外では、RTD『アサヒもぎたて』のリニューアルに加え、ワイン『サンタ・ヘレナ・アルパカ』のポートフォリオ拡充などにより、主力ブランドの育成と強化を図ります。

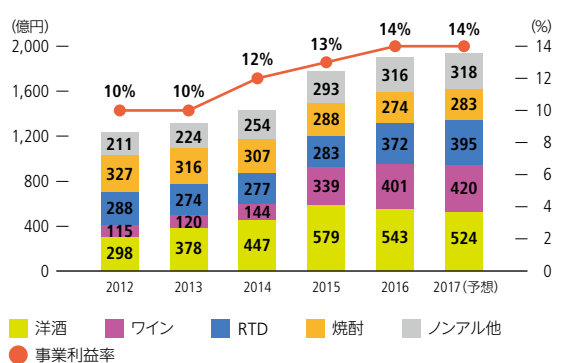
こうした取組みにより、売上収益は前期比0.6%増の9,828億円、事業利益については、広告販促費の抑制や原材料のコストダウンなどにより、前期比1.0%増の1,220億円を目指します。



## 2016年会社別市場シェア



## ビール類以外の売上収益と事業利益率推移





# Topic 1

## 新価値提案商品RTD『アサヒもぎたて』を展開

アサヒビール(株)は、8年連続で拡大しているRTD市場において2016年4月に『アサヒもぎたて』を発売し、当社の新商品の初年度の売上としては過去最高の706万箱\*を販売しました。

約3年かけて開発した『アサヒもぎたて』は、『アサヒスーパードライ』の開発時に匹敵する5,000人規模の消費者調査の結果から、搾りたての果汁にある「新鮮」という価値に焦点を当て、競合商品との差別化を図りました。

その「新鮮」な味わいを実現するため、調達面では果実を収穫してから24時間以内に搾汁された果汁を供給できるサプライヤーと提携しました。また生産面では、果実本来の香味成分の劣化を抑制する技術を開発したことに加え、通常よりも低温で殺菌

することにより、果実本来の新鮮な味わいを維持する製法を実現しました。

2017年は、果汁や果実の香味バランスの見直しなどにより自然な果実の味わいを高め、付加価値をさらに磨くことで、ブランド価値の向上を図っていきます。



※1箱=250ml×24本換算

# Topic 2

## 物流分野での協業拡大に向けてキリンビール(株)との共同配送を開始

アサヒビール(株)は、環境負荷の低減やトラックドライバー不足などの社会的課題の解決を目的に、2017年からキリンビール(株)と北陸エリアへの鉄道コンテナによる共同輸送を開始しました。

両社は、これまで単独で中部・関西エリアの工場から長距離トラック輸送を行ってきました。今回、関西から同じ貨物列車で商品を輸送し、現地に新設した共同配送センターを経由して、届け先までトラックで短距離輸送する仕組みを構築しました。1月から石川県内までのルートで鉄道輸送を導入し、秋には富山県内までエリアを拡大する計画です。

今回の取組みにより、両社で年間のCO<sub>2</sub>排出量を従来比で約56% (2,700t)削減できる見込みです。

今後も、競合他社との「協調」が可能な分野では積極的に取り組んでいくことにより、更なる環境負荷の低減に努め、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



アサヒビール・キリンビール共同輸送列車出発式

飲料事業

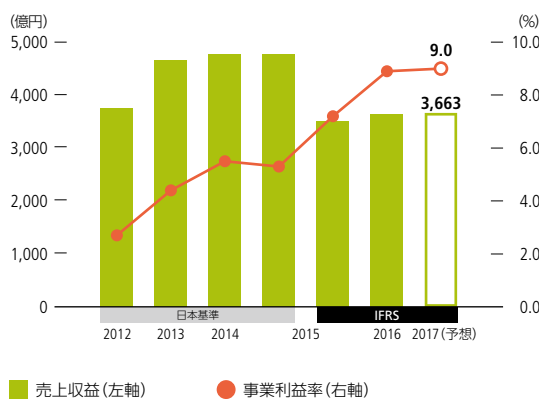
# SOFT DRINKS



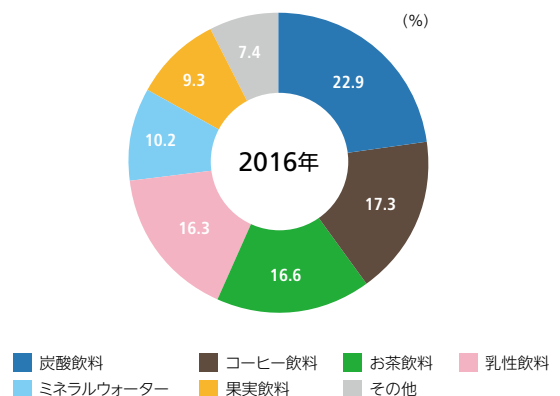
## 『中期経営方針』(重点課題)

- 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

売上収益と事業利益率推移



アサヒ飲料(株)  
カテゴリ別販売箱数構成比



## 事業環境(機会とリスク)

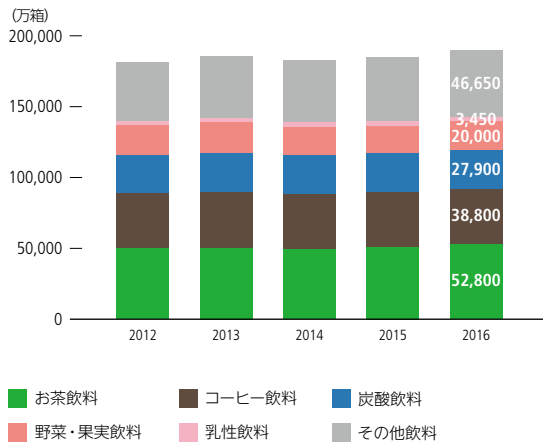
国内飲料市場は、過去5年間の年平均成長率が1%程度で推移していますが、今後も数量ベースの大幅な成長は期待できない見通しです。一方、健康志向や安全・安心志向の高まりなどを受けて、無糖茶やミネラルウォーター市場などが拡大傾向となっています。さらに、特定保健用食品や機能性表示食品の飲料市場は拡大しており、各カテゴリーの高付加価値化による成長機会はさらに拡大していくものと

と想定しています。

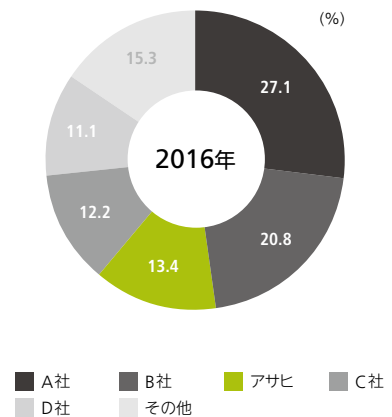
また、飲料業界では多数の大手メーカーが存在しており、厳しい競争環境が続くリスクもありますが、昨今は業界全体として収益性を重視した「価値競争」へのシフトが進みつつあります。一方で、カテゴリー別に上位ブランドへの集中化が進む中、業界内の再編の可能性も見据えた成長機会も捉えておく必要があります。

### マーケット・データ

#### 国内飲料市場規模推移



#### 会社別市場シェア



## 『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、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、个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更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。

## 2016年の実績

主力ブランドにおいては、透明果汁\*を使用した『三ツ矢澄みきるサイダー』や老舗珈琲店監修の缶コーヒー『ワンダ極』、コーラの香りの無糖炭酸水『ウィルキンソンタンサンドライコーラ』の発売によるブランド価値向上に加え、天然水に『カルピス』の乳酸菌を加えた『アサヒ おいしい水プラス「カルピス」の乳酸菌』を発売し、ブランド資産を活用した新価値提案に取り組みました。

また、特定保健用食品や機能性表示食品における商品提案などを通じて、健康機能領域における存在感の向上に努めました。チルド飲料では、市場ニーズに対応し小容量の商品の販路を拡大しました。

以上の結果、飲料事業の売上収益は、前期比

3.9%増の3,639億円となりました。事業利益については、小型PETボトルを中心に品種・容器構成比が改善したことに加え、最適生産・物流体制の構築に向けた取組みにより、前期比28.0%増の323億円となりました。



\*透明果汁とは、固形分が残って濁った状態の搾汁後の果汁(混濁果汁)から、液中の固形分を分解しさらにろ過した、固形分がない果汁のことです。

## 2017年の計画

2017年は、重点ブランドへの経営資源の集中や健康を軸とした商品力強化による成長に加えて、生産効率の最大化と操業度の向上などにより、更なる収益構造の改革に取り組みます。

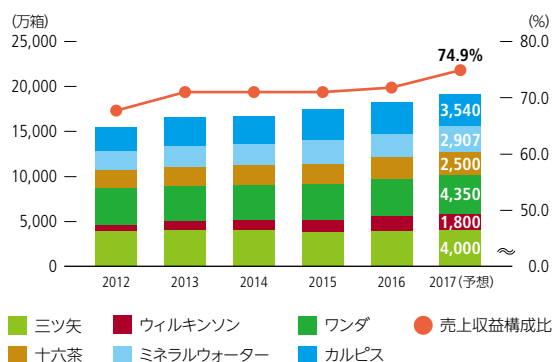
『三ツ矢サイダー』『ワンダ』『カルピス』など、重点ブランドの商品ラインアップの拡充に加えて、特定保健用食品や機能性表示食品の拡大など健康価値の訴求を強化し、高付加価値化を軸とした強いブランドの創出を図ります。

以上の取組みにより、飲料事業の売上収益は、前期比0.7%増の3,663億円を目指します。事業利益

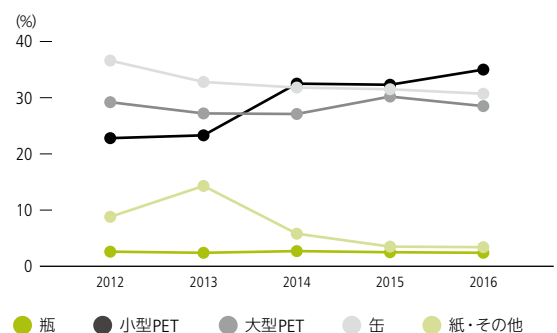
については、販売チャネル・容器構成などのミックス改善に加えて、最適生産・物流体制の構築などにより、前期比1.7%増の329億円を目指します。



### 主力6ブランドの販売数量と売上収益構成比推移



### アサヒ飲料(株)容器別販売実績構成比推移



# Topic 1

## アサヒ飲料とカルピスブランドの活用による新たな価値提案

2016年7月に『おいしい水』と『カルピス』のブランド資産を活用した健康フレーバーウォーターとして、『アサヒ おいしい水プラス「カルピス」の乳酸菌』を発売し、新たな需要の創出を図りました。

今回、『おいしい水』の「最も自然のままにこだわった水」というブランドイメージを礎にしつつ、当社独自の健康素材である“『カルピス』の乳酸菌”を加えたことにより、「自然」「健康」といったニーズを持つミネラルウォーターを飲用するお客様に対して健康的な水分補給の習慣を新しい形で提案しました。

その結果、2016年の販売数量は123万箱となり、ミネラルウォーターにおける小型PETボトルの容器構成比が上昇し、容器ミックスの改善にも貢献しました。

2017年も中味とパッケージをリニューアルすることにより健康価値をさらに訴求し、健康フレーバーウォーターとしてのブランド価値の向上を図っていきます。



# Topic 2

## 『アサヒ 十六茶』の「地産地消」による更なる地域活性化への貢献

『アサヒ 十六茶』から初の地域限定商品『アサヒ 十六茶 ご当地素材ブレンド』を数量限定で発売し、ブランド資産を活用した新価値提案を強化しました。

これまで『アサヒ 十六茶』は2013年からご当地キャラクターを活用するなど、地域活性の活動に取り組んできました。2016年は、『アサヒ 十六茶』の商品特性である16種類の素材に全国7地域の地元の特産品を使用し、地域ごとの消費を掘り起こすことによる「地産地消」を促進しました。

ご当地素材ブレンドの展開による話題喚起もあり、2016年の『アサヒ 十六茶』の販売数量は2,405万箱と、1993年の発売以降、過去最高の売上となりました。

2017年も新たな素材を採用して「ご当地素材ブレンド」を展開し、『アサヒ 十六茶』の素材に対するこだわりの理解を促進することにより、ブランド価値の向上を図るとともに、各地域の活性化に貢献していきます。



北海道 東北 関東 中部 関西 中国 九州  
甲信越 北陸 四国 沖縄

食品事業

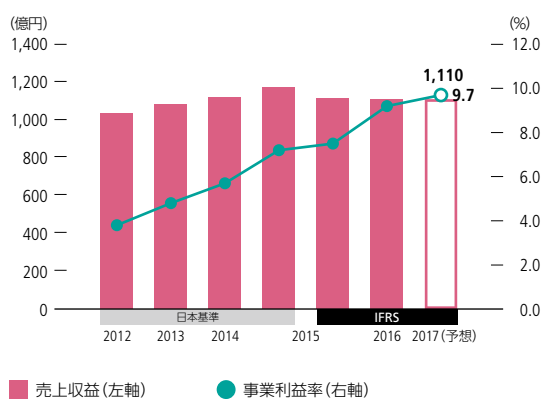
# FOOD



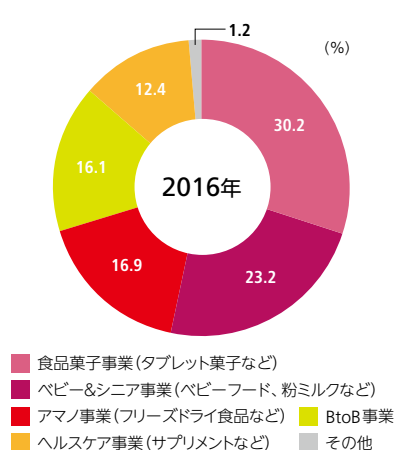
## 『中期経営方針』(重点課題)

- 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

売上収益と事業利益率推移



事業別売上収益構成比



## 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

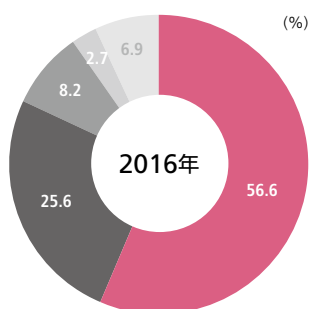
品市場などは、主力ブランドの価値向上と「ブランド力」を活かした新価値提案などの推進により安定的に成長しています。

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、品質や技術力などの「強み」を活かす成長機会は拡大していくものと想定しています。

### マーケット・データ

#### 会社別市場シェア

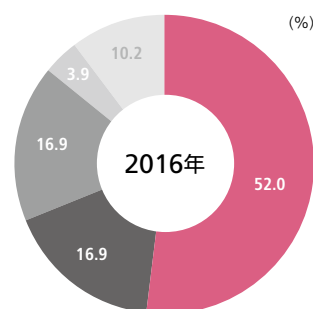
タブレット菓子



■ アサヒ ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ その他

出典：INTAGE食品SRV/キャンディ(錠菓市場)/全国(沖縄除く)/全業態  
2016.1-2016.12

ベビーフード



■ アサヒ ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ その他

出典：SDIデータ、全業態

## 『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社の事業統合を礎にして、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、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3社の事業統合による事業の「選択と集中」に加えて、製造・販売の一体化によるバリューチェーン全般の「コスト競争力」の強化や事業ガバナンスの強化に伴う経営の効率化などにより、収益性をさらに高めていく方針です。

## 2016年の実績

タブレット菓子『ミンティア』においては、積極的な販売促進活動や大粒タイプ『ミンティアブリーズ』のラインアップの拡充などにより、ブランド価値の向上を図りました。サプリメントについては、『ディアナチュラゴールド』のラインアップの拡充や『シュワーベギンコイチョウ葉エキス』の発売など、機能性表示食品の展開を強化しました。また、ベビーフードでは、粉末タイプ『手作り応援』において新商品を発売し、フリーズドライ食品では『いつものおみそ汁』の量販店における取扱店舗の拡大などを推進しました。

以上の結果、食品事業の売上収益は、主力ブランドを中心に好調に推移したものの、事業ポートフォリ

オの見直しの影響により、前期比0.4%減の1,108億円となりました。事業利益については、主力ブランドが好調に推移したことや、原材料を中心とした製造原価の低減などにより、前期比21.4%増の102億円となりました。



## 2017年の取組み

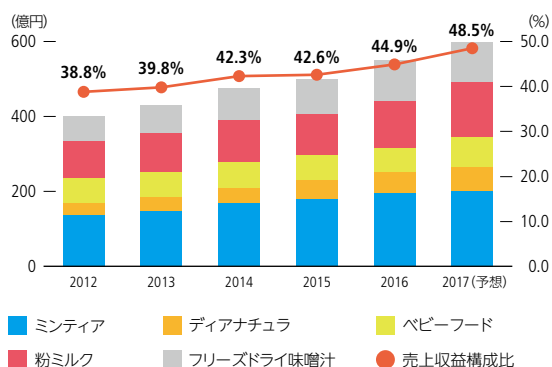
2017年は、「強みへの集中」の推進と事業統合によるシナジーの創出に加えて、お客様ニーズに基づいたブランドの育成などにより、持続的成長に向けた事業基盤の構築に取り組みます。

『ミンティア』やベビーフード、フリーズドライなどトップブランドの強化と商品ラインアップの拡充に加え、発売100周年を迎える育児用ミルクの積極的なマーケティング活動を展開します。また、B to B事業における低採算商品の整理などに加え、通信販売事業における高付加価値商品に特化したビジネスモデルへの変革を図ります。

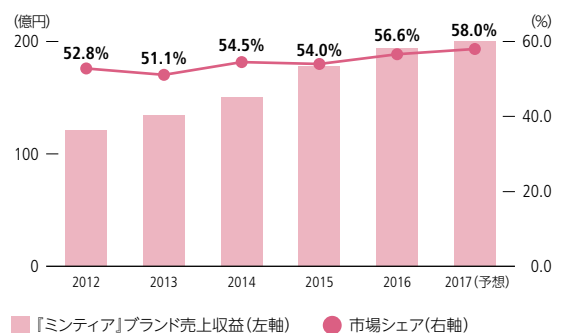
こうした取組みにより、売上収益については前期比0.2%増の1,110億円を目指します。事業利益については、ミックス改善や製造原価の低減などにより、前期比5.3%増の108億円を目指します。



主力ブランドの売上収益と売上収益構成比推移



『ミンティア』ブランドの売上収益と市場シェア推移





# Topic 1

## 『ミンティア』ブランドの価値向上への取組み

2016年の『ミンティア』ブランドは、発売20周年を記念した限定パッケージ商品や消費者キャンペーンの展開などにより、16年連続で売上を伸ばし、過去最高を更新しました。

『ミンティア』は、1996年に日本メーカーとして初のミントタブレットとして誕生しました。2003年に当社グループがブランドを取得し、容器や味の改良に加え、ミント系からフルーツ系までさまざまなライフスタイルに対応した商品ラインアップの拡充により、「ブランド力」の向上に努めてきました。

2013年のカルピスブランドとの共同開発商品『カルピス®×ミンティア』や2014年の大粒タイプ『ミンティアアブリーズ』の発売など、ブランド資産を活用した新価値提案や高付加価値化を強化することにより、ブ

ランド価値の向上を追求しています。

これらの取組みにより錠菓子市場の拡大に貢献するとともに、2007年には売上金額でトップシェアを獲得し、以降、市場シェアを着実に高めています。



# Topic 2

## 事業再編により食品事業の基盤強化を推進

アサヒグループ食品(株)は、2016年1月よりグループの国内食品事業3社から製造機能以外の営業部門、マーケティング部門、研究開発部門、SCM部門、管理部門などの機能を承継し、事業を開始しました。

事業再編に伴い、「選択と集中」による主力ブランドへの経営資源の投入に加えて、各社の得意先の一元管理による流通チャネルへの共同提案などにより、強固な事業基盤の構築に取り組んでいます。また、

コスト面では、スケールメリットを活用した調達コストの低減や物流拠点の統合による共同配送、内製化の推進といった最適生産・物流体制の構築により、シナジーの創出に努めています。

さらに、2017年7月には、3つの製造会社をアサヒグループ食品(株)に統合する予定であり、製造・販売体制の一体化により事業ガバナンスの強化を図るとともに、統合シナジーの最大化を目指していきます。



国際事業

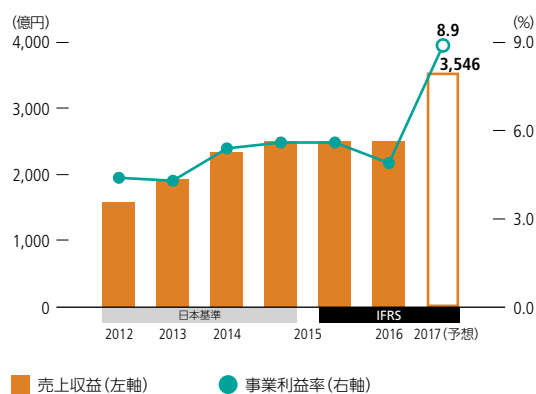
# OVERSEAS



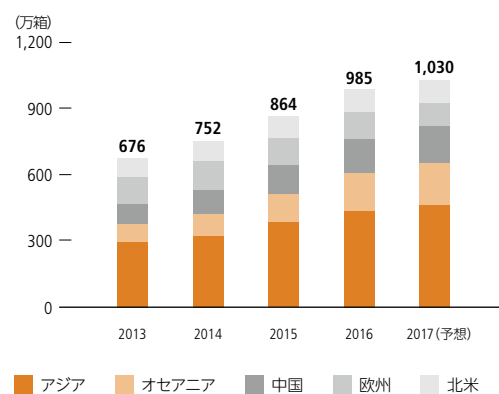
## 『中期経営方針』(重点課題)

- 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

売上収益と事業利益率推移



『アサヒ』ブランドの海外販売数量



## 事業環境(機会とリスク)

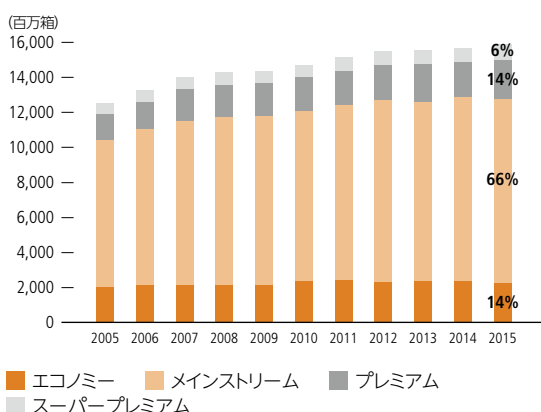
世界の酒類・飲料市場全体は、地域によってバラつきはあるものの新興国を中心に拡大しています。また、各地域の経済成長などに応じて、日本同様に消費の多様化や多価値化が進んでいます。特に先進国を中心として、プレミアムビールや機能性を訴求した飲料など、高付加価値カテゴリーへの需要シフトは継続するものと想定しています。

当社の進出地域では、欧州市場全体は成熟してい

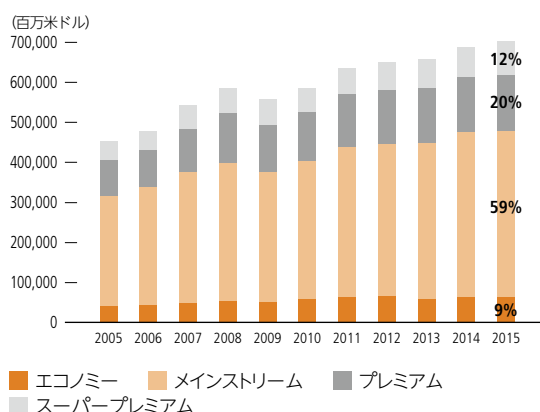
るものの、プレミアムビールやフレーバービールなどが拡大しています。また、オセアニアの飲料ではミネラルウォーター、酒類ではサイダー(りんご酒)や輸入ビールなどへの需要シフトが続いています。一方、東南アジアや中国市場の成長鈍化に加えて、グローバル大手企業の寡占化などにより競争が激化するリスクもありますが、業界再編の進行などにより成長投資の機会は拡大しています。

### マーケット・データ

グローバル市場規模と構成比推移(数量)



グローバル市場規模と構成比推移(金額)



出典: Canadian

## 『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、オセアニアを中心として、市場構造の変化に対応した主力ブランドの強化・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、西欧と中東欧のビール事業を取得しました。この買収を契機として、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たシナジーの創出を目指し、グローバルな成長基盤の再構築に取り組んでいます。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。

## 2016年の実績

オセアニア事業については、ミネラルウォーターブランド『Cool Ridge』に加えて、『アサヒスーパードライ』やサイダー（りんご酒）など成長カテゴリーを中心にブランド価値の向上に努めました。

東南アジア事業では、マレーシアでの『CALPIS』の発売など自社ブランドの拡大展開を図り、中国事業では、飲食店における樽生ビール取扱店の新規開拓や提案型営業を強化しました。

また、10月に西欧ビール事業の取得が完了し、現地のグローバルブランドと『アサヒスーパードライ』の欧州での事業基盤の拡大に向けて、幅広い分野でのシナジー創出に取り組みました。

以上の結果、売上収益は、円高の影響があったも

の、各地域の事業が堅調に推移したほか、欧州ビール事業の業績の上乗せもあり、前年並みの2,503億円となりました。事業利益については、豪州などの通貨安の影響や西欧ビール事業買収に伴う一時的な費用の発生などにより、前期比11.5%減の123億円となりました。



## 2017年の取組み

2017年は、主カブランドの強化やシナジー創出による既存事業の収益性向上に加えて、欧州事業の統合を含め、プレミアム市場を軸に成長するグローバルプレーヤーを目指した事業基盤の構築に取り組みます。

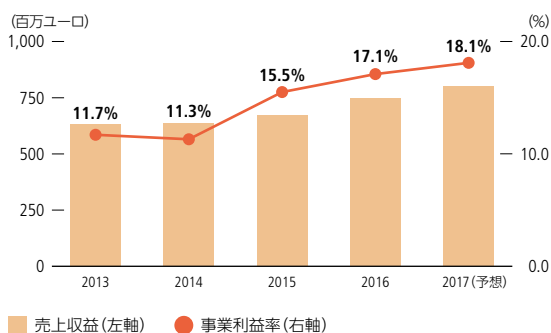
オセアニアや東南アジアを中心に成長カテゴリーでのブランド強化を図るとともに、SCM全般のシナジー創出により、収益基盤の強化を図ります。また、3月に買収が完了した中東欧事業を含め、欧州では現地統括会社のもと、グローバルブランドの拡大展開やシナジーの創出に向けた取組みを強化します。

こうした取組みにより、売上収益は前期比41.7%増の3,546億円、事業利益には、増収効果やシナジーの創出などにより、前期比155.9%増の316億円を目指します。

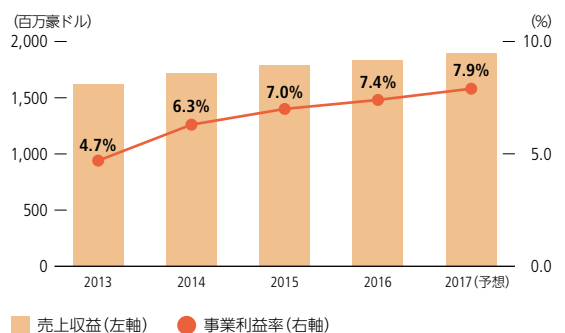


※2017年3月31日に買収が完了した中東欧ビール事業の業績は、上記の計画には含まれていません。

### 西欧事業の売上収益(酒税抜き)と事業利益率推移



### オセアニア事業の売上収益(酒税抜き)と事業利益率推移



# Topic 1

## 豪州：『アサヒスーパードライ』の飛躍的な成長

豪州での『アサヒスーパードライ』の展開は1992年、旧Foster's Group Ltdへの販売委託から始まりました。その後、Independent Liquorグループの買収に伴い、2012年4月から自社での販売をスタートしました。

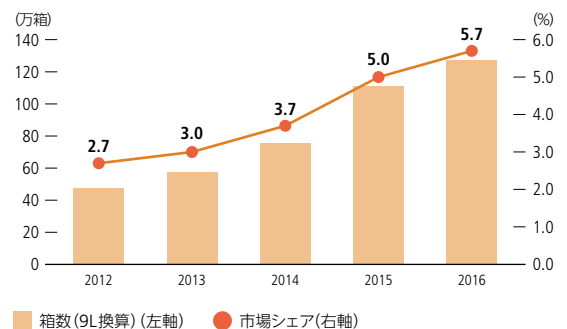
業務用市場においては各地のアイコンックな中高級飲食店を中心に、「辛口」のロゴを配した特製グラスや販促品の展開などにより、『アサヒスーパードライ』が持つ「洗練されたスタイル」「リフレッシュな、キレのある味わい」の商品特性を訴求しました。

また小売店では、プレミアム価格帯を維持しながらも高級感のあるパッケージに見直すなど、一貫してブランド価値に重点を置いた戦略を徹底し、プレミアムビールのブランドイメージの定着を最優先に取り組んできました。

こうした取組みの結果、2012年以降は年平均成長率30%<sup>※1</sup>で急拡大し、輸入プレミアムビール市場において第4位のポジションを確立しました。

※1 数量ベース

### 『アサヒスーパードライ』の販売数量と市場シェア<sup>※2</sup>推移



出典：Aztec

※2 輸入プレミアムビール市場内シェア

# Topic 2

## マレーシア：「強み」の融合によりアサヒブランドを拡大

マレーシア事業では、アサヒ飲料(株)が保有するブランド資産を活用し、現地での新たな成長ドライバーとなるブランドの確立に取り組んでいます。

2013年から缶コーヒーの『WONDA』ブランド、2015年からは乳酸菌飲料『CALPIS』ブランドを展開しています。開発段階ではアサヒ飲料(株)の持つ製造技術などを活用しつつ、マレーシア市場に合わせて味わいなどの設計をアレンジするなど、両社が持つノウハウや知見などの「強み」を融合して開発されたブランドとなります。

特に『WONDA』については、商品ポートフォリオの拡充に加え、“五感に訴える”イノベーティブな新聞広告やタクシーアプリを活用した販促の展開などにより、コーヒー市場において第2位のポジションを

確立するまでに成長しました。

また『CALPIS』は、大容量での展開などの差別化や市場特性に合わせたフレーバーの追加などにより売上は順調に拡大しており、今後も市場ニーズを捉えた商品ポートフォリオの拡充により、更なる「ブランド力」の向上を図っていきます。



# 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

※当社は、2015年12月期までを日本基準、2016年12月期より国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しております。  
項目については国際会計基準(IFRS)に基づき連結財務諸表を作成しています。

日本基準

単位: 億円

経営成績(会計年度):	2006	2007	2008	2009	2010
売上収益	¥14,463	¥14,640	¥14,627	¥14,724	¥14,894
売上原価	9,501	9,611	9,534	9,584	9,433
販売費及び一般管理費	4,075	4,159	4,147	4,312	4,507
事業利益 <sup>※1</sup>	887	869	945	827	953
親会社の所有者に帰属する当期利益	447	447	450	476	530
EBITDA <sup>※2</sup>	1,396	1,346	1,458	1,457	1,576
設備投資額	368	444	361	325	278
減価償却費	487	452	473	559	546
研究開発費	84	86	90	93	93
財政状態(会計年度末):					
総資産	¥12,885	¥13,243	¥12,990	¥14,336	¥14,053
金融債務	2,901	3,324	3,022	3,918	3,114
資本合計	5,097	5,297	5,346	5,777	6,126
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥1,058	¥ 695	¥1,060	¥ 1,063	¥1,256
投資活動によるキャッシュ・フロー	(822)	(1,178)	(582)	(1,806)	(417)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(222)	361	(463)	785	(908)
現金及び現金同等物の期末残高	237	117	126	180	108
1株当たり情報(円):					
親会社の所有者に帰属する当期利益-基本的	¥ 94.02	¥ 94.94	¥ 96.31	¥ 102.49	¥ 114.10
-希薄化後	93.85	94.74	96.14	102.42	114.00
配当金	19.00	19.00	20.00	21.00	23.00
親会社所有者帰属持分	1,012.77	1,089.33	1,122.13	1,233.25	1,315.51
財務指標:					
事業利益率(%)	6.1	5.9	6.5	5.6	6.4
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)	9.6	9.0	8.7	8.7	9.0
ROA(資産合計税引前利益率)(%)	7.2	6.9	7.4	6.6	7.1
総資産回転率(倍)	1.15	1.12	1.12	1.08	1.05
親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	37.0	38.9	40.2	40.0	43.6
Net Debt/EBITDA(倍)	1.96	2.38	1.99	2.55	1.90
ESG指標:					
期末連結従業員数(名)	15,280	15,599	16,357	17,316	16,712
取締役人数(合計)(名)(会計年度末)	12	11	11	13	13
取締役人数(社外)(名)(会計年度末)	3	2	2	3	2
水使用量(千m <sup>3</sup> ) <sup>※3</sup>	21,649	20,974	20,211	19,828	19,130
CO <sub>2</sub> 排出量(千トン) <sup>※3,4</sup>	400	376	845	756	740
社会貢献支出額(百万円)	1,360	1,436	1,428	2,421	1,990

※日本基準の科目名は、「売上収益」が「売上高」、「事業利益」が「営業利益」、「親会社の所有者に帰属する当期利益」が「当期純利益」、「親会社の所有者に帰属する持分」が「自己資本」となります。

※1 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る利益指標です。

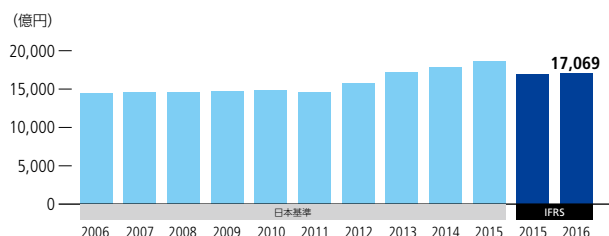
※2 国際会計基準(IFRS): EBITDA=事業利益+無形資産償却費+減価償却費 日本基準: EBITDA=営業利益+のれん等償却費+減価償却費

※3 対象組織: 水使用量…2010年~2012年:12社、2013年:29社、2014年~2015年:30社、2016年:31社

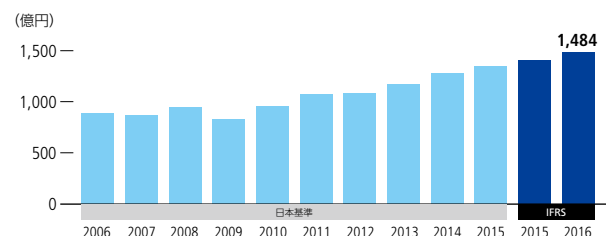
CO<sub>2</sub>排出量…2008年~2012年:28社、2013年:29社、2014年~2015年:30社、2016年:31社

※4 2013年~2016年のCO<sub>2</sub>排出量は、グリーン電力証書によるCO<sub>2</sub>削減貢献量を反映した数値

## 売上収益推移

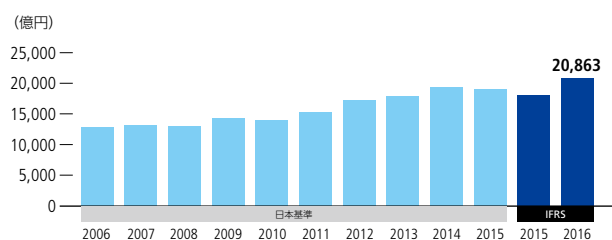


## 事業利益推移

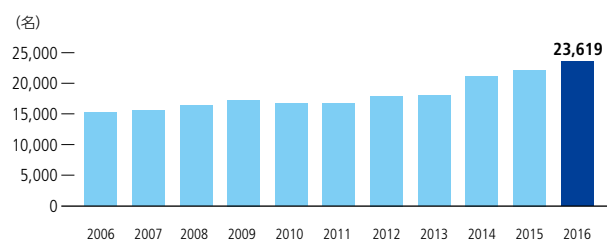


					IFRS		
単位: 億円					単位: 億円		単位: %
2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	増減率 (2016/2015)
¥14,627	¥15,790	¥17,142	¥17,854	¥18,574	¥16,895	¥17,069	1.0
9,072	9,747	10,328	10,734	11,005	11,028	10,981	-0.4
4,483	4,959	5,639	5,837	6,217	4,459	4,602	3.2
1,071	1,084	1,174	1,283	1,351	1,406	1,484	5.5
550	571	617	691	764	757	892	17.8
1,668	1,709	1,836	1,923	1,979	1,972	2,058	4.3
306	411	484	598	520	535	634	18.5
507	485	477	445	466	508	510	0.3
89	96	108	107	103	103	95	-8.2
¥15,299	¥17,321	¥17,915	¥19,366	¥19,015	¥18,046	¥20,863	15.6
3,900	4,562	4,037	4,347	4,149	4,144	5,703	37.6
6,437	7,268	8,274	8,965	8,918	8,036	8,461	5.3
¥ 1,085	¥ 1,092	¥1,572	¥1,467	¥1,127	¥1,164	¥ 1,544	32.6
(1,712)	(1,343)	(657)	(921)	(755)	(770)	(2,685)	-
670	430	(849)	(358)	(730)	(752)	1,195	-
161	343	411	622	432	432	484	11.9
¥ 118.36	¥ 122.75	¥ 135.73	¥ 148.92	¥ 166.25	¥ 164.82	¥ 194.75	18.2
118.28	122.67	126.26	148.80	166.18	164.75	194.75	18.2
25.00	28.00	43.00	45.00	50.00	50.00	54.00	8.0
1,378.19	1,553.35	1,772.47	1,904.64	1,916.69	1,723.97	1,825.57	5.9
7.3	6.9	6.9	7.2	7.3	8.3	8.7	
8.8	8.4	8.0	8.1	8.8	9.7	11.0	
7.6	7.0	7.0	7.1	7.6	6.5	7.7	
1.00	0.97	0.97	0.96	0.97	0.93	0.88	
41.9	41.8	45.7	45.5	46.2	43.7	40.1	
2.24	2.47	1.97	1.92	1.85	1.86	2.52	
16,759	17,956	18,001	21,177	22,194		23,619	
11	10	11	9	9		10	
3	3	3	3	3		3	
18,966	19,532	23,664	23,615	23,933		23,889	
728	815	855	918	924		907	
1,998	1,515	1,836	1,456	1,210		1,390	

総資産推移



期末連結従業員数推移



# 2016年の経営成績の解説と分析

## 経営成績に関する分析

### 国際会計基準(IFRS)の任意適用

当社グループは、財務情報の国際的な比較可能性の向上や開示内容の充実を目的として、当年度から国際会計基準(IFRS)を任意適用しました。主な変更点と影響額は、以下の通りです。

IFRS導入による変更点と影響額の一覧





## 業績概況

当年度における世界経済は、中国をはじめとした新興国の景気減速や、英国のEU離脱問題などに伴い不透明感が高まりましたが、米国経済の回復が続いたことなどにより、全体としては緩やかな回復となりました。日本経済におきましては、輸出・生産面に鈍さがみられたものの、雇用・所得環境の改善を背景にした個人消費の持ち直しなどにより、景気は緩やかな回復基調が続きました。

こうした状況の中、アサヒグループは『中期経営方針』の3つの重点課題を基軸に、これまで推進してきた“企業価値向上経営”の更なる深化に取り組みました。

特に「稼ぐ力」の強化においては、国内では、高付加価値化、差別化を基軸とした収益基盤の盤石化を図るとともに、海外では、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や日本発の「強み」を活かす新たな成長基盤の獲得などに取り組みました。

その結果、アサヒグループの当年度の売上収益は1兆7,069億円(前期比1.0%増)となりました。また、事業利益は1,484億円(前期比5.5%増)、営業利益は1,368億円(前期比41.7%増)となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は892億円(前期比17.8%増)となりました。

## 売上収益

酒類事業においては、ビール類の販売数量の増加や、ビール類以外の酒類とアルコールテイスト清涼飲料の増収に加え、新規連結子会社の業績の上乗

せなどにより、増収となりました。その他の事業においては、主に、飲料事業における炭酸飲料やコーヒー飲料の販売数量の増加や、国際事業の各地域の堅調業績に加え、欧州事業の業績の上乗せなどにより、連結全体では、前期比1.0%増、173億円増収の1兆7,069億円となりました。

## 事業利益

国際事業において豪州などの通貨安の影響や欧州事業買収に伴う一時的な費用の発生により減益となったものの、酒類事業や食品事業の製造原価の低減に加えて飲料事業の品種・容器構成比の改善、生産物流体制の最適化などにより、国内事業が増益となりました。

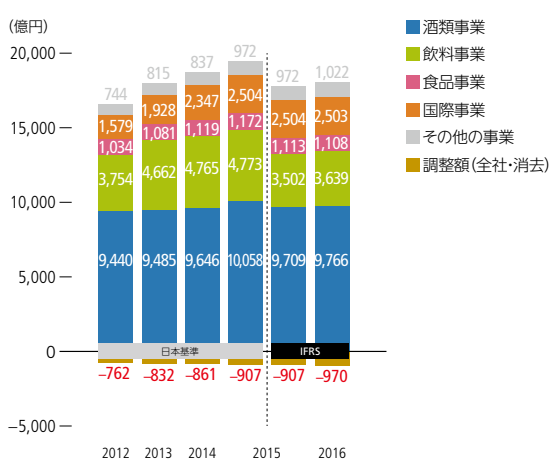
その結果、連結全体では、前期比5.5%増、77億円増益の1,484億円となりました。

## 営業利益

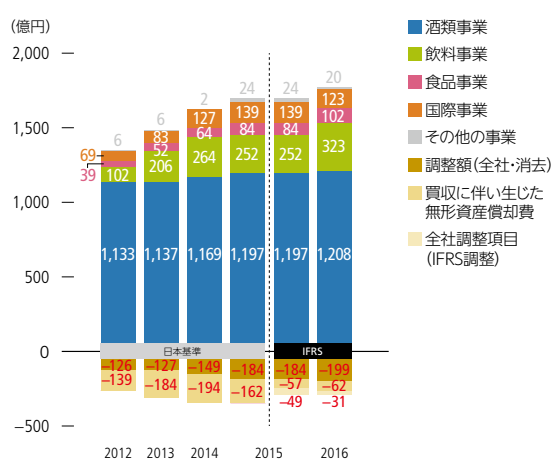
事業利益の増益に加え、遊休不動産の売却による資産の流動化や減損損失の減少などにより、連結全体では前期比41.7%増、402億円増益の1,368億円となりました。

※ 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標です。

## 売上収益推移



## 事業利益推移



### 親会社の所有者に帰属する当期利益

法人所得税費用は増加したものの、持分法適用会社の株式売却益の計上などにより、親会社の所有者

に帰属する当期利益は、前期比17.8%増、134億円増益の892億円となり、16期連続で過去最高を更新しました。

## 財政状態に関する分析

### 総資産

投資有価証券及び関係会社株式売却などの資産キャッシュ化を推進したことで資産の減少があった一方、国外において買収した企業を新たに新規連結範囲に含めたことにより各資産の増加があり、総資産は前期末比2,817億円増加の2兆863億円となりました。

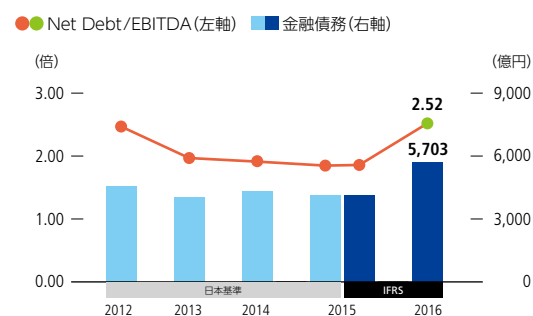
### 負債

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)が増加したことにより、前期末比2,392億円増加の1兆2,402億円となりました。

### 資本

配当金支出による利益剰余金の減少があったものの、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により利益剰余金が増加したことなどにより、前期末比424億円増加の8,461億円となりました。この結果、親会社所有者帰属持分比率は40.1%となりました。

### Net Debt/EBITDA<sup>※</sup>／金融債務



※ 国際会計基準 (IFRS) : EBITDA = 事業利益 + 無形資産償却費 + 減価償却費  
日本基準 : EBITDA = 営業利益 + のれん等償却費 + 減価償却費

## 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

売上債権等の運転資金増減による法人所得税等の支払いによる減少があった一方で、減価償却費や減損損失などの非キャッシュ項目による増加があり、1,544億円(前期比379億円の収入増)の収入となりました。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

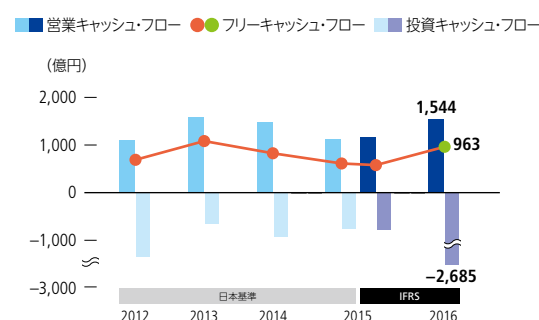
投資有価証券や持分法適用会社の株式などの売却による収入はあったものの、欧州における子会社株式の取得などにより、2,685億円(前期比1,914億円の支出増)の支出となりました。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

主に長期借入金の借入による金融債務の増加があり、1,195億円(前期比1,948億円の収入増)の収入となりました。

以上の結果、当年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末と比較して51億円増加し、484億円となりました。

### キャッシュ・フロー



※ 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

## 流動性と資金の源泉

アサヒグループの資金の源泉は、主として営業活動からのキャッシュ・フローと金融機関からの借入、社債の発行からなりますが、経営方針として有利子負債残高の圧縮を基本として掲げています。しかしながら、事業基盤強化・効率化を目指した設備投資とM&Aを含む戦略的事業投資については資金需要に応じて金融債務を柔軟に活用することとしています。資金需要の発生した時点で、金利コストの最小化を図れるような調達方法を熟慮し、資金需要に対応し

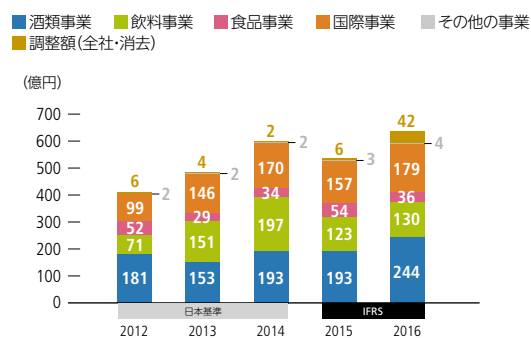
ています。一方、運転資金需要については、短期借入金及びコマーシャル・ペーパーで賄うことを基本としています。

また、資金の流動性においては、当社及び主要な連結子会社はCMS(キャッシュマネジメントシステム)を導入しており、各社における余剰資金を当社へ集中し、一元管理を行うことにより、資金効率の向上と金融費用の極小化を図っています。

## 設備投資

当年度における設備投資額は、634億円となりました。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、主に事業統合に伴う物流及び生産体制の効率化を図るため設備投資を実施しました。食品事業においては、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。

### 事業別設備投資推移



## 研究開発

当年度におけるグループ全体の研究開発費は、95億円となりました。各事業における革新的で差別化された商品の開発やそのベースとなる技術開発に加え、次世代を担う新たな事業の創出のための

研究開発も行っています。さらに、国内外の社外研究機関を活用し、研究開発のスピードアップを図っています。

## 利益配分に関する方針と配当金

当社は、『中期経営方針』に基づいて創出されるフリーキャッシュ・フローは、国内外のM&Aなど成長基盤の獲得を最優先に活用する一方で、株主還元については、2018年までに配当性向30% (IFRS)を目処とした安定的な増配を目指しています。また、成長

投資とのバランスに鑑みた機動的な自己株式の取得も検討し、株主還元の充実に努めていく方針です。

当年度の配当金は、年間で4円増配の54円の普通配当を実施しました。また、次期の配当金については、1株当たり年間で6円増配の60円を計画しています。

## 連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	移行日 (2015年1月1日)	前年度 (2015年12月31日)	当年度 (2016年12月31日)
<b>&lt; 資産 &gt;</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥ 62,236	¥ 43,290	¥ 48,459
営業債権及びその他の債権	365,239	372,043	397,340
棚卸資産	122,207	129,494	136,460
未収法人所得税等	10,279	4,525	14,161
その他の金融資産	5,299	6,360	3,428
その他の流動資産	18,992	21,832	31,934
小計	584,254	577,547	631,784
売却目的で保有する資産	—	—	3,241
流動資産合計	584,254	577,547	635,026
<b>非流動資産</b>			
有形固定資産	541,067	518,576	570,771
のれん及び無形資産	240,046	223,485	491,538
持分法で会計処理されている投資	225,158	190,563	141,398
その他の金融資産	173,364	236,110	198,586
繰延税金資産	30,184	21,932	18,825
確定給付資産	19,412	25,354	18,942
その他の非流動資産	12,590	11,103	11,293
非流動資産合計	1,241,825	1,227,126	1,451,355
<b>資産合計</b>	<b>¥1,826,080</b>	<b>¥1,804,673</b>	<b>¥2,086,381</b>

(単位:百万円)

	移行日 (2015年1月1日)	前年度 (2015年12月31日)	当年度 (2016年12月31日)
<b>&lt; 負債及び資本 &gt;</b>			
<b>流動負債</b>			
営業債務及びその他の債務	¥ 274,956	¥ 273,092	¥ 332,639
社債及び借入金	280,856	249,209	281,870
未払法人所得税等	27,430	23,476	34,957
その他の金融負債	28,066	27,038	26,352
その他の流動負債	147,420	143,770	142,828
小計	758,731	716,588	818,649
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	—	907
流動負債合計	758,731	716,588	819,556
<b>非流動負債</b>			
社債及び借入金	153,435	165,231	288,490
確定給付負債	24,073	23,391	25,789
繰延税金負債	41,168	37,245	49,302
その他の金融負債	55,753	55,746	54,127
その他の非流動負債	2,964	2,787	3,009
非流動負債合計	277,395	284,402	420,719
負債合計	1,036,126	1,000,991	1,240,276
<b>資本</b>			
資本金	182,531	182,531	182,531
資本剰余金	120,895	120,524	118,668
利益剰余金	493,129	549,084	589,935
自己株式	△58,176	△77,377	△76,709
その他の資本の構成要素	36,154	14,657	21,927
親会社の所有者に帰属する持分合計	774,534	789,420	836,354
非支配持分	15,419	14,261	9,750
資本合計	789,953	803,682	846,105
<b>負債及び資本合計</b>	<b>¥1,826,080</b>	<b>¥1,804,673</b>	<b>¥2,086,381</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前年度 (自 2015年 1月 1日 至 2015年12月31日)	当年度 (自 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日)
<b>売上収益</b>	¥ 1,689,527	¥ 1,706,901
売上原価	△1,102,839	△1,098,173
<b>売上総利益</b>	586,688	608,728
販売費及び一般管理費	△445,996	△460,241
その他の営業収益	3,514	8,004
その他の営業費用	△47,580	△19,600
<b>営業利益</b>	96,626	136,889
金融収益	3,011	3,106
金融費用	△5,095	△4,066
持分法による投資損益	17,627	1,974
持分法で会計処理されている投資の売却益	—	12,163
企業結合に伴う再測定益	5,394	—
<b>税引前利益</b>	117,563	150,068
法人所得税費用	△42,962	△62,952
<b>当期利益</b>	¥ 74,600	¥ 87,115
<b>当期利益の帰属:</b>		
親会社の所有者	¥ 75,770	¥ 89,221
非支配持分	△1,170	△2,105
合計	¥ 74,600	¥ 87,115
基本的1株当たり利益(円)	¥ 164.82	¥ 194.75
希薄化後1株当たり利益(円)	164.75	194.75

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前年度 (自 2015年 1月 1日 至 2015年12月31日)	当年度 (自 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日)
<b>当期利益</b>	¥ 74,600	¥ 87,115
<b>その他の包括利益</b>		
<b>純損益に振り替えられないことのない項目</b>		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される 金融商品への投資の公正価値の変動	△1,073	△3,010
確定給付制度に係る再測定	2,992	△6,333
持分法適用会社に対する持分相当額	△4	30
<b>純損益に振り替えられる可能性のある項目</b>		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△197	△7,628
在外営業活動体の換算差額	△29,759	10,137
持分法適用会社に対する持分相当額	6,532	△18,683
その他の包括利益合計	△21,509	△25,488
<b>当期包括利益合計</b>	¥ 53,090	¥ 61,627
<b>当期包括利益合計の帰属:</b>		
親会社の所有者	¥ 55,722	¥ 64,366
非支配持分	△2,631	△2,738

## 連結持分変動計算書

前年度(自 2015年1月1日 至 2015年12月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				その他の資本の構成要素	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 包括利益を通じて 公正価値で測定される 金融商品への投資の 公正価値の変動	確定給付制度に 係る再測定
<b>2015年1月1日現在の残高</b>	¥182,531	¥120,895	¥ 493,129	¥△58,176	¥ 36,460	¥ -
<b>当期包括利益</b>						
当期利益			75,770			
その他の包括利益					△1,074	3,024
<b>当期包括利益合計</b>	-	-	75,770	-	△1,074	3,024
<b>非金融資産等への振替</b>						
<b>所有者との取引</b>						
剰余金の配当			△21,629			
自己株式の取得				△20,031		
自己株式の処分		△370		831		
企業結合による変動						
株式報酬取引						
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			1,813		1,210	△3,024
その他の増減						
<b>所有者からの拠出及び所有者への分配合計</b>	-	△370	△19,815	△19,200	1,210	△3,024
<b>支配の変動を伴わない非支配持分の取得</b>						
<b>子会社所有持分の変動合計</b>	-	-	-	-	-	-
<b>所有者との取引合計</b>	-	△370	△19,815	△19,200	1,210	△3,024
<b>2015年12月31日現在の残高</b>	¥182,531	¥120,524	¥ 549,084	¥△77,377	¥ 36,596	¥ -

	親会社の所有者に帰属する持分			親会社の 所有者に帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
	キャッシュ・フロー・ ヘッジ	在外営業活動体の 換算差額	その他の資本の 構成要素合計			
<b>2015年1月1日現在の残高</b>	¥△305	¥ -	¥ 36,154	¥ 774,534	¥ 15,419	¥ 789,953
<b>当期包括利益</b>						
当期利益			-	75,770	△1,170	74,600
その他の包括利益	△197	△21,800	△20,048	△20,048	△1,461	△21,509
<b>当期包括利益合計</b>	△197	△21,800	△20,048	55,722	△2,631	53,090
<b>非金融資産等への振替</b>	364		364	364		364
<b>所有者との取引</b>						
剰余金の配当			-	△21,629	△475	△22,104
自己株式の取得			-	△20,031		△20,031
自己株式の処分			-	460		460
企業結合による変動			-	-	1,949	1,949
株式報酬取引			-	-		-
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			△1,813	-		-
その他の増減			-	-		-
<b>所有者からの拠出及び所有者への分配合計</b>	-	-	△1,813	△41,201	1,474	△39,726
<b>支配の変動を伴わない非支配持分の取得</b>						
<b>子会社所有持分の変動合計</b>	-	-	-	-	-	-
<b>所有者との取引合計</b>	-	-	△1,813	△41,201	1,474	△39,726
<b>2015年12月31日現在の残高</b>	¥△138	¥△21,800	¥ 14,657	¥ 789,420	¥ 14,261	¥ 803,682

# Financial and Corporate Information

当年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				その他の資本の構成要素	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 包括利益を通じて 公正価値で測定される 金融商品への投資の 公正価値の変動	確定給付制度に 係る再測定
2016年1月1日現在の残高	¥182,531	¥120,524	¥ 549,084	¥△77,377	¥ 36,596	¥ -
当期包括利益						
当期利益			89,221			
その他の包括利益					△2,967	△6,301
当期包括利益合計	-	-	89,221	-	△2,967	△6,301
非金融資産等への振替						
所有者との取引						
剰余金の配当			△23,817			
自己株式の取得				△21		
自己株式の処分		△302		689		
企業結合による変動						
株式報酬取引		44				
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			△24,553		18,252	6,301
その他の増減						
所有者からの拠出及び所有者への分配合計	-	△258	△48,370	668	18,252	6,301
支配の変動を伴わない非支配持分の取得		△1,597				
子会社所有持分の変動合計	-	△1,597	-	-	-	-
所有者との取引合計	-	△1,855	△48,370	668	18,252	6,301
2016年12月31日現在の残高	¥182,531	¥118,668	¥ 589,935	¥△76,709	¥ 51,881	¥ -

	親会社の所有者に帰属する持分					
	キャッシュ・フロー・ ヘッジ	在外営業活動体の 換算差額	その他の資本の 構成要素合計	親会社の 所有者に帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
2016年1月1日現在の残高	¥ △138	¥△21,800	¥ 14,657	¥ 789,420	¥ 14,261	¥ 803,682
当期包括利益						
当期利益			-	89,221	△2,105	87,115
その他の包括利益	△7,652	△7,933	△24,854	△24,854	△633	△25,488
当期包括利益合計	△7,652	△7,933	△24,854	64,366	△2,738	61,627
非金融資産等への振替	7,571		7,571	7,571		7,571
所有者との取引						
剰余金の配当			-	△23,817	△489	△24,306
自己株式の取得			-	△21		△21
自己株式の処分			-	386		386
企業結合による変動			-	-	155	155
株式報酬取引			-	44		44
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			24,553	-		-
その他の増減			-	-	312	312
所有者からの拠出及び所有者への分配合計	-	-	24,553	△23,406	△21	△23,428
支配の変動を伴わない非支配持分の取得			-	△1,597	△1,750	△3,347
子会社所有持分の変動合計	-	-	-	△1,597	△1,750	△3,347
所有者との取引合計	-	-	24,553	△25,004	△1,771	△26,776
2016年12月31日現在の残高	¥ △219	¥△29,734	¥ 21,927	¥ 836,354	¥ 9,750	¥ 846,105



## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前年度 (自 2015年 1月 1日 至 2015年12月31日)	当年度 (自 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	¥ 117,563	¥ 150,068
減価償却費及び償却費	70,745	71,131
減損損失	27,099	6,336
受取利息及び受取配当金	△2,698	△2,836
支払利息	3,875	3,763
持分法による投資損益(△は益)	△17,627	△1,974
持分法で会計処理されている投資の売却益	—	△12,163
固定資産除売却損益(△は益)	3,766	△1,324
企業結合に伴う再測定益	△5,394	—
営業債権の増減額(△は増加)	△13,387	△9,821
棚卸資産の増減額(△は増加)	△4,242	△607
営業債務の増減額(△は減少)	△3,032	6,369
未払酒税の増減額(△は減少)	△173	497
確定給付資産負債の増減額(△は減少)	△2,811	△2,096
その他	6,441	△2,623
小計	180,123	204,718
利息及び配当金の受取額	8,801	5,546
利息の支払額	△3,776	△3,658
法人所得税の支払額	△68,677	△52,153
営業活動によるキャッシュ・フロー	116,471	154,452
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△47,975	△50,357
有形固定資産の売却による収入	5,239	11,923
無形資産の取得による支出	△10,573	△7,791
投資有価証券の取得による支出	△3,822	△2,286
投資有価証券の売却による収入	2,279	30,870
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	—	36,440
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	△21,257	△290,893
その他	△975	3,587
投資活動によるキャッシュ・フロー	△77,083	△268,507
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減額(△は減少)	△36,328	△10,793
リース債務の返済による支出	△11,220	△10,765
長期借入による収入	13,828	205,310
長期借入金の返済による支出	△14,113	△7,479
社債の発行による収入	34,815	—
社債の償還による支出	△20,000	△30,000
自己株式の取得による支出	△20,031	△21
配当金の支払	△21,629	△23,817
非支配株主からの払込	—	312
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△2,773
その他	△571	△418
財務活動によるキャッシュ・フロー	△75,250	119,554
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	△4,558	642
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△40,422	6,141
現金及び現金同等物の期首残高	62,236	43,290
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	—
売却目的で保有する資産に含まれる現金及び現金同等物	—	△972
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 43,290	¥ 48,459

# 会社概要／株式の状況 (2016年12月31日現在)

## ■ 会社概要

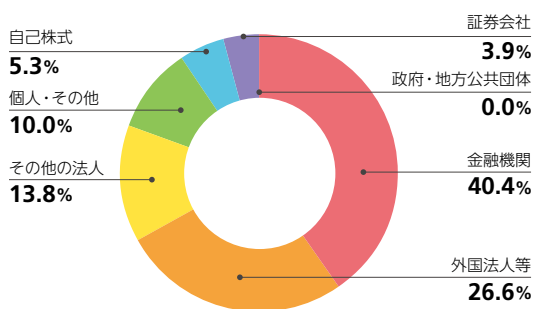
設立	1949年(昭和24年)9月1日
資本金	182,531百万円
従業員数	285名(連結従業員数 23,619名)
グループ会社数	連結子会社数 137社 持分法適用関連会社数 138社
発行済株式総数	483,585,862株
単元株式数	100株
当期末株主数	115,017名
上場証券取引所	東京
証券コード	2502
決算期	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

## ■ 大株主

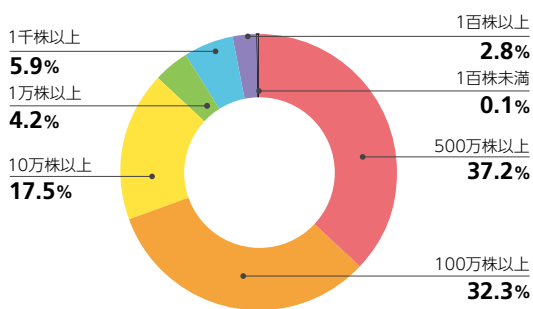
株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	318,785	7.0
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	234,654	5.1
第一生命保険株式会社	169,200	3.7
富国生命保険相互会社	155,000	3.4
旭化成株式会社	137,853	3.0
株式会社三井住友銀行	90,280	2.0
三井住友信託銀行株式会社	81,260	1.8
JPモルガン証券株式会社	74,399	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	61,716	1.3
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	61,173	1.3
合計	<b>1,384,320</b>	<b>30.2</b>

※ 当社は、自己株式254,535百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。

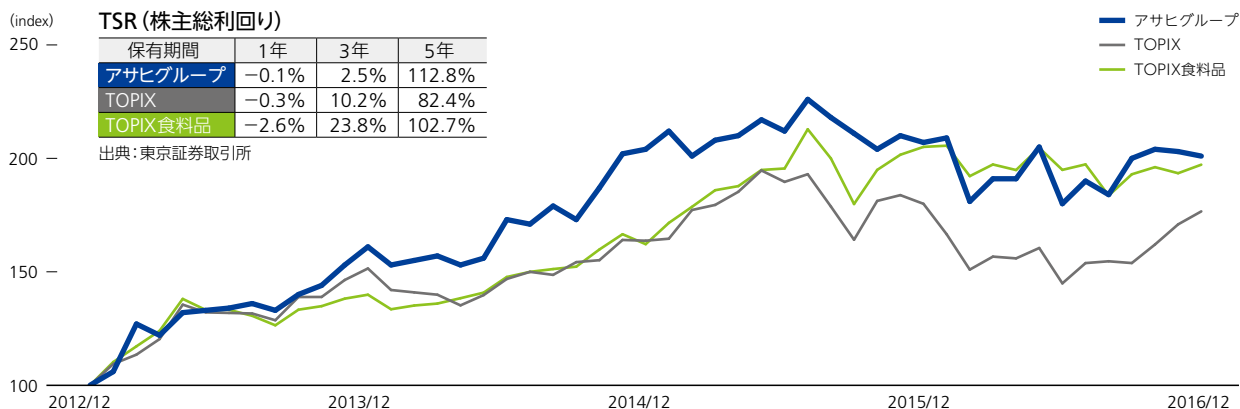
## ■ 所有者別株式分布



## ■ 所有株式数別株式分布



## ■ 株価推移




※ 2012年12月28日の終値を100としています。  
※ TSRの保有期間は2016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**

- 最新の決算短信・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

<b>経営方針</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ トップメッセージ</li> <li>▶ 長期ビジョン</li> <li>▶ 中期経営方針</li> </ul> ほか	<b>財務・業績情報</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 直近の業績</li> <li>▶ 財務ハイライト</li> <li>▶ セグメント情報</li> </ul> ほか	<b>IRライブラリー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 決算短信</li> <li>▶ ファクトブック</li> <li>▶ 統合報告書／アニュアルレポート</li> </ul> ほか
<b>IRイベント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IRカレンダー</li> <li>▶ 決算説明会</li> <li>▶ 個人投資家向け説明会</li> </ul> ほか	<b>株式・債券情報</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 株式基本情報</li> <li>▶ 株式の状況</li> <li>▶ 配当情報</li> </ul> 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

### ■ お問い合わせ

#### 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。