



2022年12月期 決算短信〔IFRS〕（連結）

2023年2月14日

上場会社名 アサヒグループホールディングス株式会社 上場取引所 東
 コード番号 2502 URL <https://www.asahigroup-holdings.com/>
 代表者 (役職名) 代表取締役社長 兼 CEO
 (氏名) 勝木 敦志
 問合せ先責任者 (役職名) 執行役員コーポレート・コミュニケーション部門長 (TEL) 03-5608-5126
 (氏名) 石坂 修
 定時株主総会開催予定日 2023年3月28日 配当支払開始予定日 2023年3月29日
 有価証券報告書提出予定日 2023年3月29日
 決算補足説明資料作成の有無：有
 決算説明会開催の有無：有

(百万円未満切捨て)

1. 2022年12月期の連結業績（2022年1月1日～2022年12月31日）

(1) 連結経営成績

(%表示は、対前期増減率)

	売上収益		事業利益		営業利益		当期利益		親会社の所有者に 帰属する当期利益		当期包括利益 合計額	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2022年12月期	2,511,108	12.3	243,817	11.9	217,048	2.4	151,717	△1.4	151,555	△1.3	361,781	22.4
2021年12月期	2,236,076	10.3	217,940	29.9	211,900	56.8	153,823	66.1	153,500	65.4	295,622	100.1

	基本的1株当たり 当期利益	希薄化後1株当たり 当期利益	親会社所有者帰属 持分当期利益率	資産合計 税引前利益率	売上収益 営業利益率
	円 銭	円 銭	%	%	%
2022年12月期	299.10	299.06	7.9	4.4	8.6
2021年12月期	302.92	302.89	9.4	4.4	9.5

(参考) ・持分法による投資損益 2022年12月期 667百万円 2021年12月期 687百万円
 ・売上収益事業利益率 2022年12月期 9.7% 2021年12月期 9.7%
 ・税引前利益 2022年12月期 205,992百万円 (3.1%) 2021年12月期 199,826百万円 (59.4%)
 ・調整後親会社の所有者に帰属する当期利益
 2022年12月期 165,430百万円 (7.0%) 2021年12月期 153,500百万円 (65.4%)
 ・為替一定 (2022年の外貨金額を、2021年同期の為替レートで円換算)
 2022年12月期 売上収益 対前期増減率 (8.0%) 事業利益 対前期増減率 (5.9%)

※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当社独自の利益指標です。
 IFRSで定義されている指標ではありませんが、財務諸表利用者にとって有用であると考え自主的に開示しております。

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

(2) 連結財政状態

	資産合計	資本合計	親会社の所有者に 帰属する持分	親会社所有者 帰属持分比率	1株当たり親会社 所有者帰属持分
	百万円	百万円	百万円	%	円 銭
2022年12月期	4,830,344	2,062,945	2,060,734	42.7	4,067.12
2021年12月期	4,547,748	1,759,148	1,757,104	38.6	3,467.47

(3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動による キャッシュ・フロー	投資活動による キャッシュ・フロー	財務活動による キャッシュ・フロー	現金及び現金同等物 期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
2022年12月期	265,991	△69,186	△219,556	37,438
2021年12月期	337,812	△14,348	△320,325	52,743

2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額 (合計)	配当性向 (連結)	親会社所有者 帰属持分配当率 (連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
2021年12月期	—	54.00	—	55.00	109.00	55,243	36.0	3.4
2022年12月期	—	55.00	—	58.00	113.00	57,270	37.8	3.0
2023年12月期 (予想)	—	56.00	—	59.00	115.00		37.0	

3. 2023年12月期の連結業績予想（2023年1月1日～2023年12月31日）

（％表示は、対前期増減率）

	売上収益		事業利益		営業利益		当期利益		親会社の所有者に 帰属する当期利益		基本的1株当たり 当期利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
通期	2,690,000	7.1	245,000	0.5	227,000	4.6	157,500	3.8	157,500	3.9	310.85

（参考）・税引前利益 2023年12月期通期業績予想 220,000百万円（6.8%）

・調整後親会社の所有者に帰属する当期利益 2023年12月期通期業績予想 157,500百万円（△4.8%）

・為替一定（2023年の外貨金額を、2022年の為替レートで円換算）

2023年12月期（予想） 売上収益 対前期増減率（7.5%） 事業利益 対前期増減率（1.3%）

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

※ 注記事項

（1）期中における重要な子会社の異動（連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動）：無

新規 一社（社名）、除外 一社（社名）

（2）会計方針の変更・会計上の見積りの変更

① IFRSにより要求される会計方針の変更：無

② ①以外の会計方針の変更：無

③ 会計上の見積りの変更：無

（3）発行済株式数（普通株式）

① 期末発行済株式数（自己株式を含む）

2022年12月期	507,003,362株	2021年12月期	507,003,362株
-----------	--------------	-----------	--------------

② 期末自己株式数

2022年12月期	322,338株	2021年12月期	263,187株
-----------	----------	-----------	----------

③ 期中平均株式数

2022年12月期	506,701,382株	2021年12月期	506,732,965株
-----------	--------------	-----------	--------------

（注）期末自己株式数及び期中平均株式数の算定上控除する自己株式数には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式が含まれております（2022年12月期 135,468株、2021年12月期 80,482株）。

(参考) 個別業績の概要

1. 2022年12月期の個別業績 (2022年1月1日~2022年12月31日)

(1) 個別経営成績

(%表示は、対前期増減率)

	営業収益		営業利益		経常利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2022年12月期	172,189	△18.0	149,963	△13.1	148,471	△10.5	146,769	△15.4
2021年12月期	210,060	9.8	172,598	8.5	165,891	13.7	173,574	17.4

	1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1株当たり当期純利益
	円 銭	円 銭
2022年12月期	289.66	289.62
2021年12月期	342.54	342.51

(2) 個別財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2022年12月期	2,935,917	1,296,035	44.1	2,557.89
2021年12月期	3,045,652	1,229,747	40.4	2,426.78

(参考) 自己資本 2022年12月期 1,296,035百万円 2021年12月期 1,229,747百万円

※ 決算短信は公認会計士又は監査法人の監査の対象外です。

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。業績予想の前提となる条件及び業績予想のご利用にあたっての注意事項等については、7ページ「1. 経営成績等の概況 (5) 戦略的現状と見通し」をご覧ください。

○添付資料の目次

1. 経営成績等の概況	2
(1) 当期の経営成績の概況	2
(2) 当期の財政状態の概況	6
(3) 当期のキャッシュ・フローの概況	6
(4) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当	7
(5) 戦略的現状と見通し	7
(6) 事業等のリスク	8
2. 企業集団の状況	19
3. 経営方針	20
(1) 経営の基本方針	20
(2) 中長期経営方針	20
(3) 目標とする経営指標	35
(4) 対処すべき課題	35
4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	35
5. 連結財務諸表及び主な注記	36
(1) 連結財政状態計算書	36
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	38
(3) 連結持分変動計算書	40
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	42
(5) 連結財務諸表注記	44
(継続企業の前提に関する注記)	44
(報告企業)	44
(作成の基礎)	44
(重要な会計方針)	44
(連結損益計算書関係)	51
(連結キャッシュ・フロー計算書関係)	51
(セグメント情報等)	52
(1株当たり情報)	55
(重要な後発事象)	55
6. その他	56
(1) 役員の異動	56
(2) その他	56

1. 経営成績等の概況

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

(1) 当期の経営成績の概況

(当期の経営成績)

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

こうした状況のなかアサヒグループは、グループ理念“Asahi Group Philosophy”の実践に向けて、メガトレンドからのバックキャストにより、これまでの中期経営方針を、長期戦略を含む『中長期経営方針』として更新しました。この『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトとして「おいしさと楽しさで“変化するWell-being””に応え、持続可能な社会の実現に貢献する”ことを掲げ、事業ポートフォリオでは、ビールを中心とした既存事業の持続的な成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大に取り組みしました。また、サステナビリティと経営の統合、DX（デジタル・トランスフォーメーション）やR&D（研究開発）といったコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と全てのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指した取り組みを推進しました。

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

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

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

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

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

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

アサヒグループの実績 (単位：百万円)

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

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

事業セグメント別の実績

(単位：百万円)

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

※営業利益における無形資産償却費は各事業に配賦しています。

[日本]

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

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

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

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

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

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

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

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

【欧州】

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

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

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

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

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

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

【オセアニア】

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

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

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

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

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

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

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

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

〔東南アジア〕

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

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

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

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

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

〔その他〕

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

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

〔『中長期経営方針』の中期的なガイドラインの進捗〕

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

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

主要指標のガイドライン

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

※1 為替一定ベース

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

※3 FCF＝営業CF－投資CF（M&A等の事業再構築を除く）

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

財務方針のガイドライン

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

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

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

(2) 当期の財政状態の概況

(資産、負債及び資本の状況)

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

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

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

この結果、親会社所有者帰属持分比率は42.7%となりました。

(3) 当期のキャッシュ・フローの概況

当年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益が2,059億9千2百万円となりましたが、法人所得税等の支払による減少があった一方で、減価償却費等の非キャッシュ項目による増加や運転資本の効率化により、2,659億9千1百万円（前期比：718億2千万円の収入減）の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出などにより、691億8千6百万円（前期比：548億3千8百万円の支出増）の支出となりました。

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

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

(参考) キャッシュ・フロー関連指標の推移

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

(注) 親会社所有者帰属持分比率：親会社所有者帰属持分／総資産

時価ベースの親会社所有者帰属持分比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

※ 各指標はいずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

※ 株式時価総額は自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。

※ キャッシュ・フローは営業キャッシュ・フローを使用しております。

(4) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

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

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

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

※劣後債の50%はNet Debtから除いて算出。

(5) 戦略的現状と見通し

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

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

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

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

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

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

アサヒグループの業績予想 (単位：百万円)

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

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

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

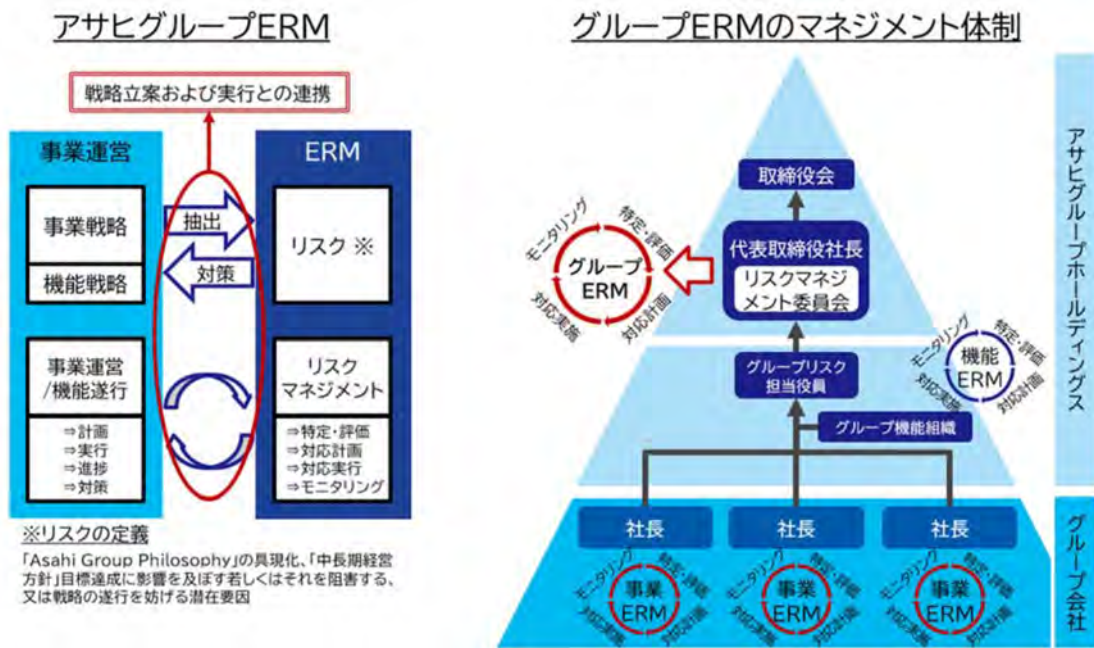
(6) 事業等のリスク

1. アサヒグループのリスクマネジメント体制

アサヒグループは、グループ全体を対象に、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しております。この取り組みの中で、グループ理念「Asahi Group Philosophy」の具現化、並びに「中長期経営方針」の戦略遂行及び目標達成を阻害しうる重大リスクを、戦略、オペレーション、財務、コンプライアンス等全ての領域から特定及び評価し、対応計画を策定、その実行及びモニタリングを継続的に実施することで、効果的かつ効率的にアサヒグループのリスク総量をコントロールします。

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

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

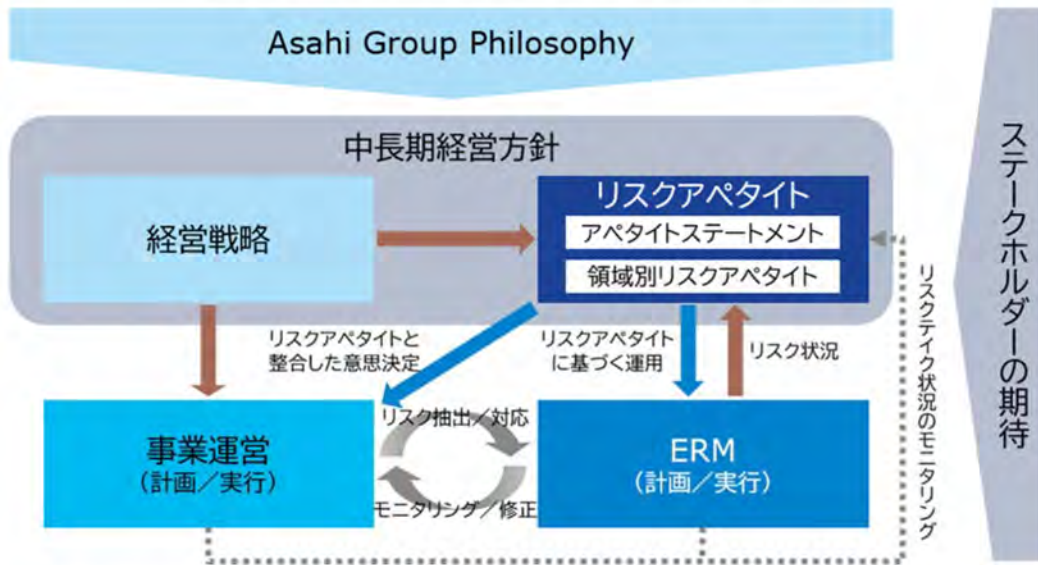


2. アサヒグループ リスクアペタイト

アサヒグループは、ERMを推進するとともに、「中長期経営方針」の目標達成のために、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確化する、「アサヒグループ リスクアペタイト」を制定しております。

「アサヒグループ リスクアペタイト」は、アサヒグループのリスクマネジメントに関する「方針」です。ERMの運用指針及び意思決定の際のリスクテイクの指針となるものであり、リスクに対する基本姿勢を示す「リスクアペタイト ステートメント」と、実務的な活用を想定した、事業遂行に大きく影響する主要なリスク領域に対する姿勢（アペタイト）を示す「領域別リスクアペタイト」で構成されます。グループ戦略、リスク文化とリスク状況、及びステークホルダーの期待をもとに検討し、取締役会にて決定、グループ全体に適用され、実施状況はリスクマネジメント委員会でモニタリング、取締役会へ報告されます。本取り組みを通じて、アサヒグループ全体で適切なリスクテイクを促進してまいります。

アサヒグループ リスクアペタイト フレームワーク



アサヒグループ リスクアペタイトステートメント

アサヒグループは、持続的な企業価値向上を実現するため、「Asahi Group Philosophy (AGP)に基づき、「おいしさで楽しさで“変化する Well-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」を『中長期経営方針』としています。

その達成に向けて、

- アサヒグループは、国内外での高付加価値ブランドの育成を中心とした持続的成長を実現するとともに、非連続な成長を支える M&A やイノベーションの創出について、財務健全性と株主価値のバランスをとり、リスクをコントロールする取り組みを行いつつ、果敢に挑みます。
- アサヒグループは、事業運営において、お客様に最高品質の商品をお届けすること、及びアサヒグループで働く全ての人々に安全な労働環境を提供することを、最重要課題と位置付けています。
- アサヒグループは、自然環境に影響を与えるリスクを低減する取り組みを進めるとともに、社会により多くの環境価値を創出するための取り組みに挑戦します。
- 「アサヒグループ行動規範」、「アサヒグループ人権方針」を遵守することはもちろん、これらの遵守を妨げうるリスクもとりません。

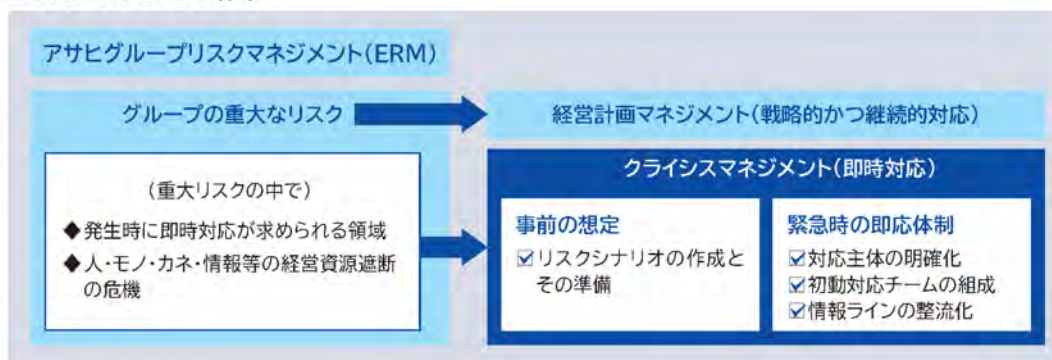
3. アサヒグループのクライシスマネジメント体制

アサヒグループでは、ERMにおけるグループ全体の重大リスクの中でも、人・モノ・カネ・情報等の経営資源遮断の危機があり「即時対応」する領域を「クライシスマネジメント」の対象としております。

クライシスマネジメントの実効性を上げるため、平時から「事前の想定」を行い、クライシス時に混乱なく速やかに対応できるよう「緊急時の即応体制」を構築しております。事前の想定については、経営資源遮断の危機を想定した「リスクシナリオ」を作成し対応を準備しております。

また、緊急時の即応体制については、クライシス類型に応じた対応主体を予め明確にし、危機発生時の初動における事実確認と重大性の評価を迅速・的確に実施し対応する体制を構築しております。

■リスクマネジメント体系



4. 主要リスク

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

加えて、それ以外に考えられる当社グループの事業等のリスクについても、「(1) 全体リスク」及び「(3) その他リスク」に記載しております。但し、以下に記載したリスクは当社グループに関する全てのリスクを網羅したのではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。かかるリスク要因のいずれによっても、投資者の判断に影響を及ぼす可能性があります。

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

(1) 全体リスク

1) 中長期経営方針について

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

2) 事業環境について

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

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

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

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

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

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

(2) 個別戦略リスク

当社リスクマネジメント委員会は、中長期経営方針の事業遂行及び目標達成を阻害しうる特に重大なリスクを以下の通り認識しております。その中で、中長期的に顕在化が懸念されるリスクを①、短中期的に顕在化が懸念されるリスクを②、及び継続的に顕在化を留意すべきリスクを③、とそれぞれ分類し記載しました。

① 中長期的に顕在化が懸念されるリスク

1) 事業拡大について

当社グループは、Schweppes Australia社の買収（2009年、買収額1,185百万豪ドル（適時開示の際に公表した金額、以下同じ））、カルピス社の買収（2012年、買収額920億円）、旧SAB Miller社の西欧ビール事業の取得（2016年、買収額2,550百万ユーロ）、中東欧ビール事業の取得（2017年、買収額7,300百万ユーロ）及びCUB事業の買収（2020年、買収額160億豪ドル）をはじめとして、国内外での事業領域拡大のため、積極的に外部の経営資源を獲得してきました。2020年6月には、CUB事業を取得する手続きを完了することで、日本、欧州に加え、オセアニア地域での事業を盤石にし、日本、欧州、オセアニアの3極を核としたグローバルプラットフォームを構築、成長基盤の拡大を実現しました。当面は財務基盤の強化を優先し大型の買収を積極的に行う予定はありませんが、今後も、成長のために、外部の経営資源を活用していきます。

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

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

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

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

2) アルコール摂取に対する社会の価値観

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

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

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

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

3) 技術革新による新たなビジネスモデルの出現

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

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

当社グループは、このような状況に対して、単なるリスク対応に留まることなく技術革新を先取りすることを目指して、中長期経営方針において「DX=BX^{*}と捉え、3つの領域（プロセス、組織、ビジネスモデル）でのイノベーションを推進」及び「R&D（研究開発）機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造」を掲げ、領域を特定した戦略的DX及びR&D投資を推進していきます。

DX領域においては、グローバル調達プラットフォーム、グローバルデータマネジメント、環境負荷の予測と見える化といった生産性を向上するグローバル基盤を構築するとともに、新たな消費者データ、多様化・細分化する顧客ニーズの把握と新しい素材や製法による新ビジネスモデルの開発、及びこれらのイノベーションを実現するためのデジタルネイティブ組織への変革、インキュベーション機能の強化、アジャイル型働き方の組み込みを推進します。

R&Dにおいては、中長期的な社会環境や競争環境の変化を見据え、メガトレンドからバックキャストで導いた未来シナリオとこれまでの研究で蓄積してきた技術・知見・ノウハウを踏まえ、変化するアルコールに関する価値観に対応した新たな価値創造、消費者の身体と心の健康の実現、サステナビリティ実現に向けた環境・気候変動リスクの軽減、及び新規事業につながる非凡なシーズの開発を重点領域と位置づけ、新たな価値創造やリスク軽減に向けた商品・技術開発への投資を推進します。

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

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

4) 気候変動に関わるリスク

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

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

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

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

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

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

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

5) プラスチック使用

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

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

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

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

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

② 短中期的に顕在化が懸念されるリスク

1) 主要原材料の調達リスク

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

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

2) 地政学的リスク

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

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

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

3) 情報セキュリティ

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

このようなリスクが顕在化した場合、事業の中断、損害賠償請求やセキュリティ対策費用の増加等によるキャッシュアウト、GDPR違反による制裁金等により、当社グループの業績及び財政状態、並びに企業ブランド価値に影響を及ぼす可能性があります。

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

4) 多様で有能な人材の確保

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

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

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

③ 継続的に顕在化を留意するリスク

1) 大規模自然災害

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

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

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

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

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

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

2) 人権尊重に関わるリスク

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

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

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

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

3) 法規制とソフトローのコンプライアンス

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

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

④ 個別戦略リスクのヒートマップ



⑤ 個別戦略リスクの経営方針・戦略との関連性

中長期経営方針の概要	← 方針への当該リスク影響 → 当該リスク影響への対応方針			
	日本	欧州	オセアニア	東南アジア
<<長期戦略のコンセプト>> おいしさ楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する ◆ 目指す事業ポートフォリオ: ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大			①-1) 事業拡大について ②-1) 主要原材料の調達リスク ①-2) アルコール摂取に対する社会の価値観 ②-2) 地政学的リスク	
・ 既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大	←			
・ 健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイバビリティを活かした新規事業の創出・育成	←		①-3) 技術革新による新たなビジネスモデルの出現	
◆ コア戦略: 持続的成長を実現するためのコア戦略の推進			①-4) 気候変動に関わるリスク ①-2) アルコール摂取に対する社会の価値観 ①-5) プラスチック使用 ③-3) 法規制とソフトローのコンプライアンス	
・ サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決	→			
・ DX=BX(※)と捉え、3つの領域(プロセス、組織、ビジネスモデル)でのイノベーションを推進	→			
・ R&D(研究開発)機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造	→		①-3) 技術革新による新たなビジネスモデルの出現	
◆ 戦略基盤強化: 長期戦略を支える経営基盤の強化				
・ ケイバビリティの獲得・ありたい企業文化の醸成・経営人材育成に向けた人的資本の強化	→		②-4) 多様で有能な人材の確保	
・ グループガバナンスの進化による最適な組織体制構築、ベストプラクティスの共有	→		③-3) 法規制とソフトローのコンプライアンス ①-1) 事業拡大について	
共通インフラ	←		②-3) 情報セキュリティ ③-1) 大規模自然災害	

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

(3) その他リスク

1) 品質について

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

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

当社グループは、品質リスク低減を目的とした品質保証レベル向上の取り組みとして、サプライチェーンの全てのプロセスにおいて、品質に影響を与える業務や注意すべき事項を抽出し、その点検と是正による改善のPDCAサイクルをグローバル共通の仕組みとして展開しています。

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

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

2) 財務リスク

為替変動：

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

金利変動：

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

格付低下：

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

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

3) 税務リスク

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

4) 訴訟リスク

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

2. 企業集団の状況

アサヒグループの主要な連結会社



(※) 上記のほかに、国内において、アサヒプロマネジメント(株) (連結子会社) は、アサヒグループジャパンの機能会社として国内グループ関係会社に共通する給与・福利厚生、経理などの間接業務サービスを集約・効率化するシェアード機能を担っております。アサヒビジネスソリューションズ(株) (持分法適用関連会社) は、情報処理の受託業務を行っており、アサヒグループ全体の情報処理業務を行っております。(株)アサヒビールコミュニケーションズ (持分法適用関連会社) は、アサヒビール工場・アサヒ飲料工場の工場見学運営業務全般等を行っております。アサヒグループエンジニアリング(株) (連結子会社) は、製造設備等の建築、設備の新設・更新、メンテナンス等を行っております。

3. 経営方針

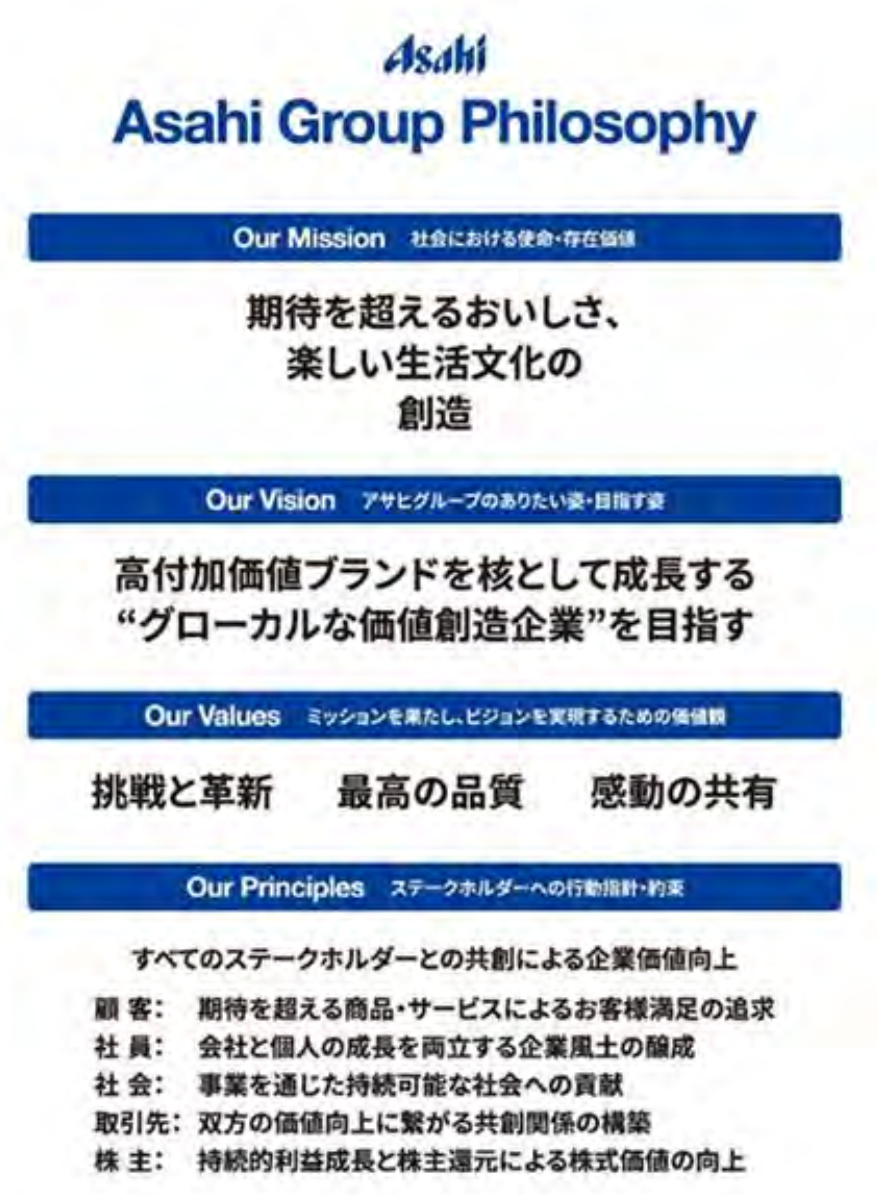
(1) 経営の基本方針

アサヒグループは、純粋持株会社であるアサヒグループホールディングス株式会社のもと、日本、欧州、オセアニア、東南アジアを核として主に酒類、飲料、食品事業を展開しています。

グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」に基づき、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指しています。AGPは、Mission、Vision、Values、Principlesで構成され、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にしている価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げています。また、AGPを補完するコーポレートステートメントとして、「Cheer the Future ～おいしさと楽しさで、未来を元気に～」を設定し、サステナビリティと経営の統合を推進しています。

各RHQ^{*}及び事業会社が、AGPに基づく戦略を策定、実行していくことにより、グループ全体で企業価値の向上に努めています。

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



(2) 中長期経営方針

AGPの実践に向けて、『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトとして「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを掲げています。

目指す事業ポートフォリオを示すとともに、サステナビリティと経営の統合、DX (デジタル・トランスフォーメーション) やR&D (研究開発) といったコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と全てのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指しています。

『中長期経営方針』：長期戦略の概要

＜長期戦略のコンセプト＞

おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する

- ◆目指す事業ポートフォリオ：ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大
 - ・既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大
 - ・健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイパビリティを活かした新規事業の創出・育成
- ◆コア戦略：持続的成長を実現するためのコア戦略の推進
 - ・サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決
 - ・DX=BXと捉え、3つの領域（プロセス、組織、ビジネスモデル）でのイノベーションを推進
 - ・R&D（研究開発）機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造
- ◆戦略基盤強化：長期戦略を支える経営基盤の強化
 - ・目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略を遂行するための人的資本の高度化
 - ・グループガバナンスの進化による最適な組織体制構築、ベストプラクティスの共有

■目指す事業ポートフォリオ

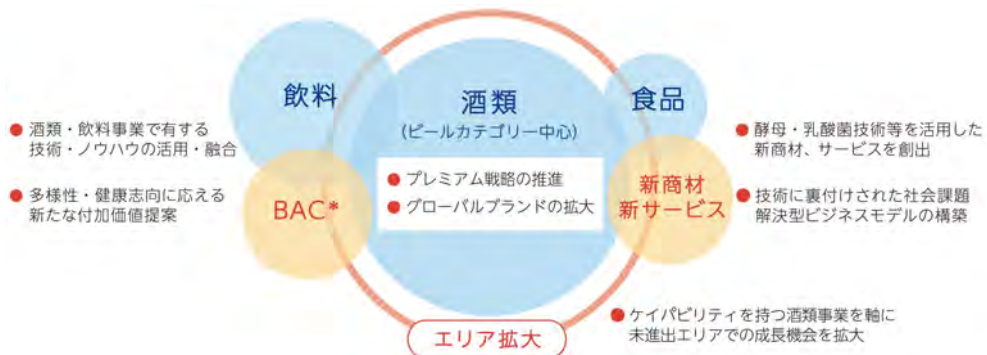
長期戦略における事業ポートフォリオでは、人々のWell-beingの変化に応じていくなかでの「リスクと機会」を捉え、ビールを中心とした既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大を目指しています。

既存事業については、各地域においてプレミアムカテゴリーへの重点的な資源配分を行ったほか、最優先ブランドである『アサヒスーパードライ』と『Peroni Nastro Azzurro』を中心に販売促進活動を強化し、5つのグローバルブランド全体で販売数量を前年比8%増加させるなど、着実に成果を創出しました。

一方、新規領域については、欧州、オセアニアを中心にノンアルコールカテゴリーの販売数量拡大に向けた取り組みを強化したほか、日本において、飲み方の多様性を提案する「スマートドリンク」を推進するなど、BAC[※]への投資強化による新市場創出を図りました。また、2022年に米国サンフランシスコに設立した投資運用会社を通じ、将来大きく成長する可能性のある魅力的なブランドや、新たな販売手法・製造手法に繋がるテクノロジーを持った米国のスタートアップ企業へのマイノリティ出資や協業により、新たな成長ドライバーの探索を目指します。

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

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



■コア戦略 —サステナビリティ戦略—

「サステナビリティと経営の統合」を実現させるため、サステナビリティに取り組む理由、取り組み方、取り組む内容などを示した「サステナビリティ・ストーリー」を設定しています。この考え方にに基づき、グループ一丸となってサステナビリティの推進を強化するとともに、社内外のステークホルダーとのエンゲージメントの向上を進めています。

サステナビリティ・ストーリー

未来に引き継いでいく私たちの価値

私たちは世界各地で100年以上にわたり、自然の恵みと自然の力によって、数々の「期待を超えるおいしさ」を生み出してきた。私たちの提供する商品が人と人をつなげ、コミュニティをつくり、「楽しい生活文化」に貢献してきたことは、私たちの誇りであり、未来に引き継いでいくべきプラスの価値だと信じている。

未来に向け変革していくこと

私たちのビジネスが環境や社会全体に及ぼす潜在的な影響を管理する必要があると考えている。私たちは、こうした課題に正面から向き合い、サステナビリティを経営の根幹に置き、環境や社会にプラスの価値を生むことで事業の持続的な成長へと変革する。

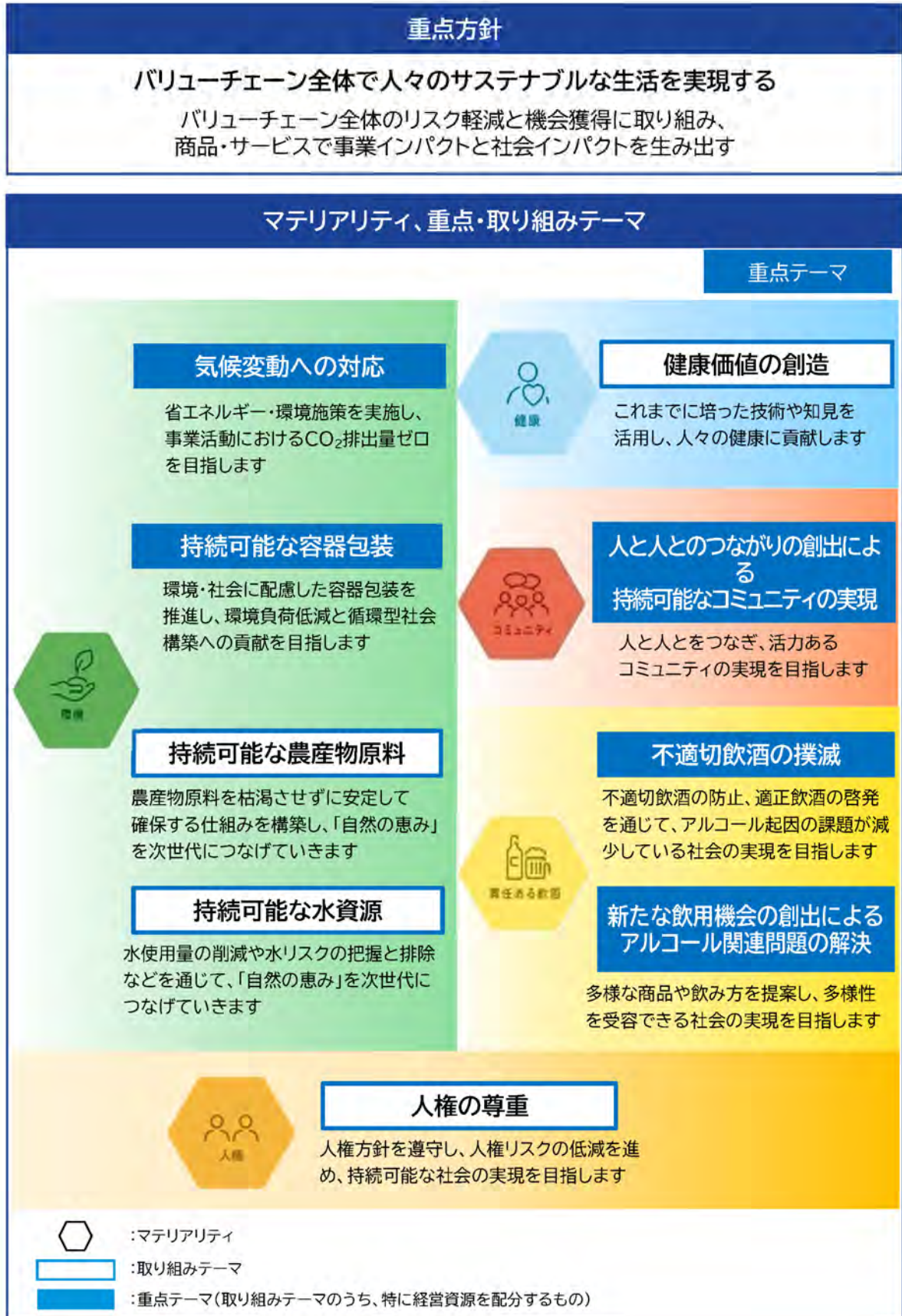
変革のために取り組むこと

より良い未来のため、脱炭素・水資源の有効活用などによる持続可能な生態系と循環型社会の実現、人と地域のつながりによる強く美しいコミュニティづくり、アルコール起因の害が発生しない飲用機会の創造や社会の仕組みづくりなどを、ステークホルダーと共にアイデアや技術を出し合い、実現に向けて推進していく。

未来への宣言

私たちは、自然・コミュニティ・社会とのより良いつながりを実現し、「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」に貢献し続けることで、かけがえのない未来を元気にしていく。より良い未来づくりに向かう我々の意志を「Cheer the Future」という言葉に込め、様々なアクションにつなげていく。

また、「重点方針」を定めるとともに、経営課題として取り組む社会課題の領域として5つの「マテリアリティ」とその「取り組みテーマ」を特定し、特に経営資源を配分するものを「重点テーマ」として設定しています。「重点テーマ」における取り組みについては、テーマごとのグループ全体の目標を各RHQの目標・計画にも落とし込み、進捗管理を行っています。



人権の尊重

人権方針を遵守し、人権リスクの低減を進め、持続可能な社会の実現を目指します



環境



健康



コミュニティ



責任ある飲酒



環境



責任ある飲酒



人権

:マテリアリティ

:取り組みテーマ

:重点テーマ(取り組みテーマのうち、特に経営資源を配分するもの)



気候変動への対応

地球温暖化による異常気象などの気候変動問題は、「自然の恵み」を享受して事業を行うアサヒグループにとって重要な社会課題です。

アサヒグループでは、2050年までにCO2排出量ゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」を設定しています。「アサヒカーボンゼロ」の達成に向けて、再生可能エネルギーの導入拡大などCO2排出量削減に向け、2030年までに500億円以上の投資を実施していく予定です。

2022年は欧州において、電力だけでなく熱への取り組みにも着手し、製造工程において再生可能エネルギーから生成された熱である「グリーン熱」の活用を開始するなど、カーボンニュートラルを目指した取り組みを強化しました。

今後もグループ全体における再生可能エネルギーの積極的な活用、製造工程の見直しによる省エネ化、バイオメタンガス燃料電池発電システムなど脱炭素につながる新技術の確立に取り組んでいきます。

グローバル 目標

Asahi Carbon Zero

- 2050年までに、CO₂排出量をScope1,2,3においてゼロとし、カーボンニュートラルを実現する
- 2030年までに、CO₂排出量をScope1,2において70%削減し、Scope3において30%削減する(いずれも2019年比)

グリーン熱の供給契約締結



欧州においてエネルギー供給会社と熱供給契約を締結し、再生可能エネルギーから生成されたグリーン熱の利用を開始

グリーン電力を活用した電気トラック



オセアニアの主力ビールブランドである『Victoria Bitter』の配送に電気トラックを活用

■「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への取り組み深化

アサヒグループは、気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトの評価及び対応策の立案が、持続可能な社会の実現及び事業の持続可能性に不可欠であると認識し、TCFD提言への賛同を表明しています。

アサヒグループは、主に酒類カテゴリー、飲料カテゴリー、食品カテゴリーを展開しており、シナリオ分析については、最もインパクトのあるビールカテゴリーの分析から開始し、徐々に分析対象を拡大しながら、精緻化・深化させてきました。3年目となる2021年は、2019年、2020年の分析対象に新たに食品カテゴリーを加え、初めて全カテゴリーでの分析を実施しました。2022年以降も引き続き全3カテゴリーについての分析を精緻化し、深化させています。

事業インパクト評価と対応策（一部抜粋）

2021年シナリオ分析の結果、①農産物原料の収量減少による原料価格の高騰、②炭素税の導入によるコスト増加、③水リスク（水害など）に関するコスト増加の3点が特に大きな影響を及ぼす可能性があることを認識し、事業インパクト評価を実施して、それぞれ具体的な対応策を導き出しました。

①農産物原料の収量減少による原料価格の高騰	②炭素税の導入によるコスト増加	③水リスク(水害など)に関するコスト増加
<p>コーヒー関連 26.6億円 トウモロコシ 19.7億円 大麦 4.0億円</p> <p>(2050年・4℃シナリオ)</p>	<p>◆Scope1、2 2030年 80.2億円 2050年 122.3億円</p> <p>◆Scope3(容器包装) 2030年 322.5億円 2050年 620.1億円</p>	<p>◆生産拠点への操業影響 固定資産・在庫の毀損 17.3億円 操業停止による機会損失 67.2億円</p>
<p>対応策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大麦を農家から直接調達 ・ホップ農家支援プロジェクト「FOR HOPS」の取り組み推進 ・原料サプライヤーとの情報共有 ・農産物の第三者認証を得た事業者との取引 	<p>対応策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グリーン熱の活用 ・バイオメタンガス燃料電池による発電システムの実証実験 ・PPA(電力購入契約)による再生可能エネルギーの導入拡大 ・電気トラックによる配送 	<p>対応策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産拠点操業リスクへの豪雨対策・設備対策 ・水使用量の削減、水リスクの把握と排除 ・サプライヤーの水リスク調査実施

なお、詳細につきましては、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

WEB アサヒグループ TCFDレポート

https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/annual/2021_tcf.d.pdf



持続可能な容器包装

容器包装は商品を提供するうえで品質保持や輸送強度を担保し、デザインや表示によるコミュニケーション手段としての機能のほか、使用段階での使いやすさや原料資源の持続可能性が求められています。一方で、不適切に廃棄されたプラスチック製の容器包装などは、海洋汚染や生態系への影響など喫緊の社会課題となっています。

アサヒグループは、容器包装の環境負荷低減に取り組むべき重要な課題であると考え、グローバル目標「3R+Innovation」を設定しています。プラスチック使用量の削減やリサイクル素材の利用推進、ラベルレスボトルの拡大展開をするほか、再生材やバイオマス素材など環境配慮素材の利活用を進め、環境負荷低減に取り組んでいます。また、容器包装の素材ごとの業界団体との連携、サプライヤーとの技術の共同開発にも取り組んでいます。

2022年はオセアニアにおいて、競合他社を含む4社の合弁会社において建設したPETリサイクル工場を本格稼働させるなど、業界の垣根を越えてプラスチック容器包装の課題に積極的に取り組みました。

今後も目標達成に向けたさまざまな取り組みを推進し、「持続可能な容器包装」の実現を目指していきます。

グローバル
目標

3R+Innovation

- 2025年までに、プラスチック容器を100%有効利用^{※1}可能な素材とする
- 2030年までに、PETボトルを100%環境配慮素材^{※2}に切り替える
- 環境配慮新素材の開発・プラスチック容器包装を利用しない販売方法を検討する

※1 リユース可能、リサイクル可能、堆肥化可能、熱回収可能など
 ※2 リサイクル素材、バイオマス素材など

PETリサイクル工場の稼働



オセアニアにおいて、業界の垣根を越えてリサイクルPETの拡大を推進

ラベルレスボトルの拡大展開



日本において、ラベルをなくすことでプラスチックを削減し、環境負荷低減を実現。商品ラインアップや販売チャネルの拡充を予定



人と人とのつながりの創出による 持続可能なコミュニティの実現

経済発展や社会の変化などにより、地域や共通の価値観に根差した「つながり」が、希薄化する傾向にあります。そのような状況下での新型コロナウイルスの世界的な影響は、人と人との「つながり」の持つ重要性を浮き彫りにしました。

長年にわたり地域社会に支えられてきたアサヒグループは、改めて「つながり」を見直して進化させることが重要と考え、マテリアリティ「コミュニティ」の活動スローガンを「RE:CONNECTION」と設定しました。2022年には、アサヒグループの事業活動において重要であり、コミュニティにとっても影響の大きい農産物を未来へつなぐための「持続可能な農産物」を重点活動とし、従業員が地域の社会課題の解決に参画する「コミュニティ支援活動」を基本活動とする戦略を構築し、コミュニティ活動を推進しています。

また、世界各地のアサヒグループ従業員を対象とした「コミュニティ支援活動」として、地域環境の保全を目的とした“RE:CONNECTION for the EARTH”を実施しました。6月5日の世界環境デーに合わせてグローバルで一斉に、アサヒグループ従業員が地域環境に関わる活動に参画しました。

今後もアサヒグループは、グループの資源・技術を通じて人と人、人と地域、地域と地域の「つながり」を見直して進化させ、持続可能なコミュニティの実現へ貢献していきます。

グローバル 目標	
	<p>【重点活動】 持続可能な農産物</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ステークホルダーとの「つながり(共創)」による農産物生産者のWell-being向上 <p>【基本活動】 コミュニティ支援活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員が地域の社会課題(食、地域環境、災害支援)の解決に参画し、コミュニティとのつながりを強化する

世界各地で「コミュニティ支援活動」を実施する従業員



世界環境デーに合わせてグローバルで一斉に、アサヒグループ従業員が地域環境に関わる活動に参画



不適切飲酒の撲滅 / 新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決

酒類は日々の暮らしに喜びと潤いをもたらす一方で、不適切な飲酒などによって、個人や家庭、社会にさまざまな問題を起すこともあります。

アサヒグループは「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」に則り、不適切飲酒を防止するための活動や適正飲酒の啓発にグローバルに取り組み、アルコール起因の課題が減少している社会の実現を目指しています。また、多様な商品や飲み方の選択肢を提案し、多様性を受容できる社会の実現を目指すとともに、ノンアルコール・低アルコール飲料^{*}の販売量構成比の目標を掲げ、基本方針の実現に向けた取り組みを推進しています。

2022年はオセアニアにおいて、『アサヒスーパードライ3.5%』を発売しました。「ミッドストレンジス」と呼ばれるアルコール度数3.5%前後の市場が拡大しており、アルコール度数5%の『アサヒスーパードライ』の特長はそのままに、新たな需要拡大を見込み開発された商品です。また、ノンアルコールビール『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』の展開も開始するなど、各地域で飲み方の新たな選択肢の提案を進めました。

今後もグローバルで酒類を取り扱う企業グループとして、適正飲酒への取り組みを推進し、酒類文化の発展に貢献するとともに、アサヒグループの知見と技術を結集して新たな革新的な商品を展開し、新たな飲用機会を創出していきます。

※ アルコール度数が3.5%以下の商品。

■ 「新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決」に関する目標

グローバル 目標

・2025年までに、主要な酒類商品に占めるノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比15%以上を達成する

ノンアルコール・低アルコール飲料



各地域でノンアルコール・低アルコール飲料を積極的に展開し、新たな選択肢を提案

「SUMADORI-BAR SHIBUYA」



アルコール度数 0%、0.5%、3%の商品を展開し、お酒を「飲まない/飲めない」人も楽しめる飲み方の多様性を提案



人権の尊重

新型コロナウイルスや気候変動により、脆弱な立場の人々の人権に対する負の影響がさらに深刻化し、企業の人権尊重への取り組みに注目が高まっています。

アサヒグループは、自らの事業活動によって影響を受ける人々の人権を尊重することを責務として認識し、事業を行ううえで、個人の人権と多様性（ダイバーシティ）を尊重し、差別や、個人の尊厳を損なう行為を行わないこと、強制労働や児童労働を行わないことを「アサヒグループ人権方針」のなかで明示しています。本方針に基づき、人権デューデリジェンスの確立、社員・ビジネスパートナーなどへの人権尊重の教育の徹底、人権侵害の被害者に対する救済の仕組みの構築に取り組んでいます。

直近では、サプライチェーンにおける取り組みとして、主要な原材料品目を対象とした「現代奴隷リスク分析」の結果に基づき、特に深刻度・影響度が大きいエチオピア・タンザニアのコーヒー農園を対象に人権デューデリジェンスを行いました。輸入商社等の協力を得て主要な調達経路を確認した後、調査機関によるデスク・リサーチや関連するステークホルダーへのインタビュー調査を行い、潜在的な人権リスクを特定しました。今後はステークホルダーと協力して人権リスクの低減に向けた具体的な取り組みを検討し、負の影響の防止・軽減を進めていきます。

人権の尊重を全ての事業活動における基盤とし、事業活動によって影響を受ける人々への人権侵害が生じないように取り組みを推進していきます。

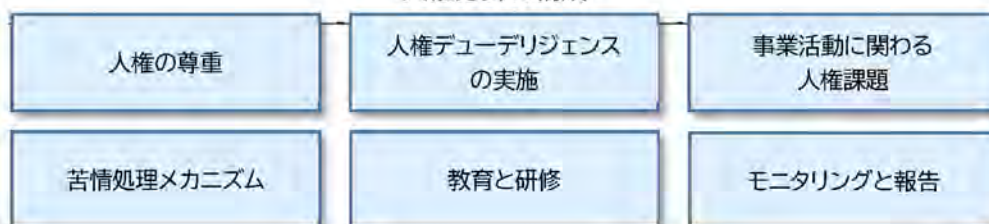
アサヒグループ人権方針

アサヒグループ人権方針は、「Asahi Group Philosophy」、「アサヒグループ行動規範」及び「アサヒグループサステナビリティ基本方針」に基づいた人権に関する最上位の方針として、アサヒグループ全ての事業活動における基盤となるものです。

私たちの人権方針は、アサヒグループ各社の全ての役員・社員に適用します。私たちの事業活動において人権に対するコミットメントを実現できるようにするために、サプライヤーを含む全てのビジネスパートナーの皆様にも、本方針を理解し、支持していただくことを期待しています。

アサヒグループホールディングス株式会社の取締役会が人権に対するコミットメントの遵守及びその取り組みの監督責任を担います。

人権方針の構成



なお、詳細につきましては、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

WEB アサヒグループ人権方針

<https://www.asahigroup-holdings.com/company/policy/humanright.html>

■コア戦略 —DX戦略—

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



①ビジネス イノベーション

「一人ひとりの“Well-being”とサステナビリティが両立される社会をつくる」を目指す姿とし、事業ポートフォリオの成長領域を支えることのできる新たなビジネスモデルを各地域で創出していく計画です。

取り組みの方向性	<p>1. パーソナライゼーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな消費者データ、多様化・細分化する顧客ニーズの把握と新しい素材や製法による新ビジネスモデルの開発 <p>2. サステナビリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニティ、不適切飲酒の課題解決
----------	---



②プロセス イノベーション

「“グローバル”の価値を最大化し、生産性と柔軟性を両立する仕組みをつくる」を目指す姿とし、グローバル基盤と柔軟性を持ったシステム基盤の構築により、生産性を飛躍的に向上させ、環境負荷の目標を達成していく計画です。

取り組みの方向性	<p>1. 生産性を向上するグローバル基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバル調達プラットフォーム ・グローバルデータマネジメント ・環境負荷の予測と見える化 <p>2. 柔軟性を持ったシステム基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たなビジネスモデルに対応する EA^{※1} 構築
----------	--



③組織 イノベーション

「事業イノベーションを実現する次世代型自律分散組織をつくる」を目指す姿とし、ビジネスイノベーションとプロセスイノベーションを実現するために人材を獲得・育成し、組織の機能を強化していく計画です。





取り組みの方向性	<p>1. 「デジタルネイティブ組織」への変革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「データドリブン」^{※2}な判断・意思決定 <p>2. インキュベーション^{※3}機能の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たなビジネス創出の組織基盤を構築 <p>3. アジャイル^{※4}型働き方の組み込み</p> <p>4. 上記を実現する人材獲得、外部連携</p>
----------	---



- ※1 企業全体のシステムを統一的な手法でモデル化し、業務とシステムの最適化を図る手法。
- ※2 得られたデータを総合的に分析し、未来予測・意思決定・企画立案などに役立てること。
- ※3 起業及び事業の創出をサポートするサービス・活動。
- ※4 ソフトウェアの開発において考え出された、より素早い開発を重視する方法。

■コア戦略 —R&D戦略—

R&D戦略においては、中長期的な社会環境や競争環境の変化を見据え、メガトレンドからバックキャストで導いた未来シナリオとこれまでの研究で蓄積してきた技術・知見・ノウハウを踏まえ、以下の4つを重点領域として位置付け、新たな価値創造やリスク軽減に向けた商品・技術開発に取り組んでいます。また、海外を含む拠点間での技術シナジーの醸成、異分野とのオープンイノベーション活用による新たな価値創造にも積極的に取り組んでいます。

 <p>アルコール関連 変化する価値観に 対応した 新たな価値創造</p>	 <p>ヘルス&ウェルネス 消費者の身体と 心の健康の実現</p>	 <p>サステナビリティ サステナビリティ 実現に向けた環境・ 気候変動リスクの軽減</p>	 <p>新規事業 新規事業につながる 非凡なシーズの開発</p>
--	--	--	---

①アルコール関連

消費者ニーズの多様化や「スマートドリンク」推進のため、これまで培ってきた酒類と飲料の技術・知見などを活用し、アルコール価値代替、新価値創造の研究、BACの優位性構築に向けた商品・技術開発を中心に研究開発を強化しています。今後、市場ポジションの確立やプレゼンスの向上に加え、アルコール関連事業の持続的な成長への貢献を目指します。

アルコールを飲む人と飲まない人の垣根をなくし、人と人とのつながりを拡大することにより、変化するアルコールを取り巻く新しい環境への対応を図ります。



変化する価値観に対応した「新たな価値創造」に向け、研究開発を推進

②ヘルス&ウェルネス

身体や心の健康に関する消費者の拡大するニーズに対し、さまざまなタイプのソリューションを提供することで人々の健康的な生活をサポートしています。

長年培ってきた乳酸菌の研究開発力を活用し、独自性のある機能を有した乳酸菌素材を中心に健康機能に関する研究を強化し、新たな価値提案につなげていきます。

また、果汁などの減糖技術の開発や新たな形態でのサービス開発などを進め、心身ともにより好ましい状態へと行動変容を促す新たな価値提案の強化を目指していきます。



独自性のある機能を有した乳酸菌素材を中心に健康機能に関する研究を強化

③サステナビリティ

環境・エネルギー分野や副産物利用における世界トップ水準の技術の実装を目指すとともに、気候変動に伴う原料コスト影響の最小化を目指し、サステナビリティ戦略の実効性を高めています。

環境・エネルギー分野では、現在、排水処理から得られるバイオメタンガスを活用し、燃料電池発電システムやCO₂分離回収装置の実証試験を実施しており、早期の実用化を目指しています。また、回収したCO₂の有効利用を志向した食品業界初のメタネーション[※]実証試験にも取り組んでおり、将来的には、グループの工場で発生したCO₂を燃料や原料として再利用する「カーボンリサイクル」を視野に入れ、研究開発を加速させています。

副産物利用では、製品の製造工程で発生する廃棄物や副産物について、資源の有効利用や廃棄物の排出量削減を推進するとともに、外部機関との連携を含めて、副産物のアップサイクルなどにも取り組み、資源利用率の向上を目指しています。

※ メタネーション：水素とCO₂から天然ガスの主成分であるメタンを合成する技術。



ビール工場排水由来のバイオメタンガスを活用した燃料電池発電システム

CO₂の有効利用を志向したメタネーション装置

④新規事業

中長期的に目指す事業ポートフォリオの実現に向けて、グループ内外、既存・新規の技術を組み合わせるほか、新たな技術やビジネスモデルの取込みも積極的に検討し、新規事業の創出につながる非凡なシーズの開発に取り組んでいます。また、これまでの技術的な知見や事業基盤を強みとしたシーズの開発を強化しています。

今後、当社グループを取り巻く環境の更なる変化が想定されるなか、新規事業の開拓に必要な革新的な外部の技術やこれまでと異なる領域における取り組みを強化するために、有力なパートナーとの協業にも積極的に注力し、新規技術のソーシングを加速していきます。

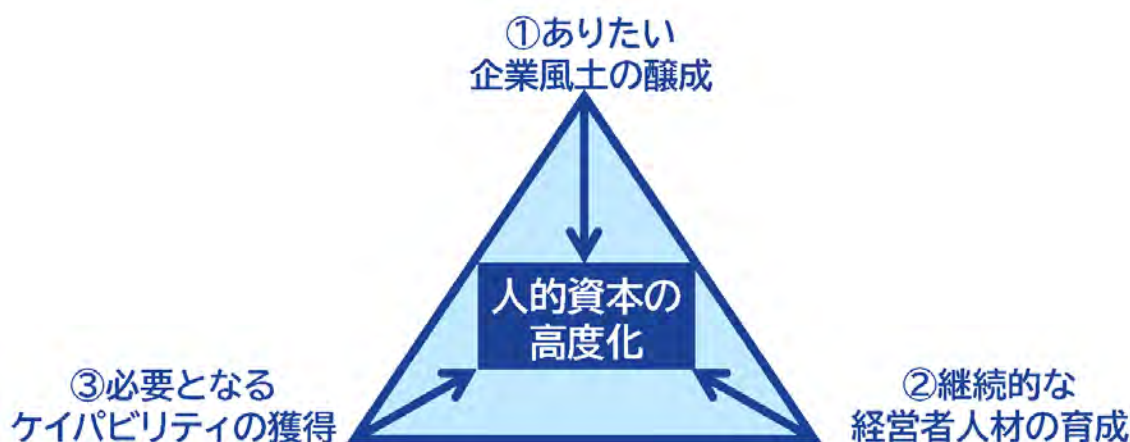


副産物の利活用などによる事業領域拡大や新たな事業創出に向けた取り組みを推進

■人的資本の高度化

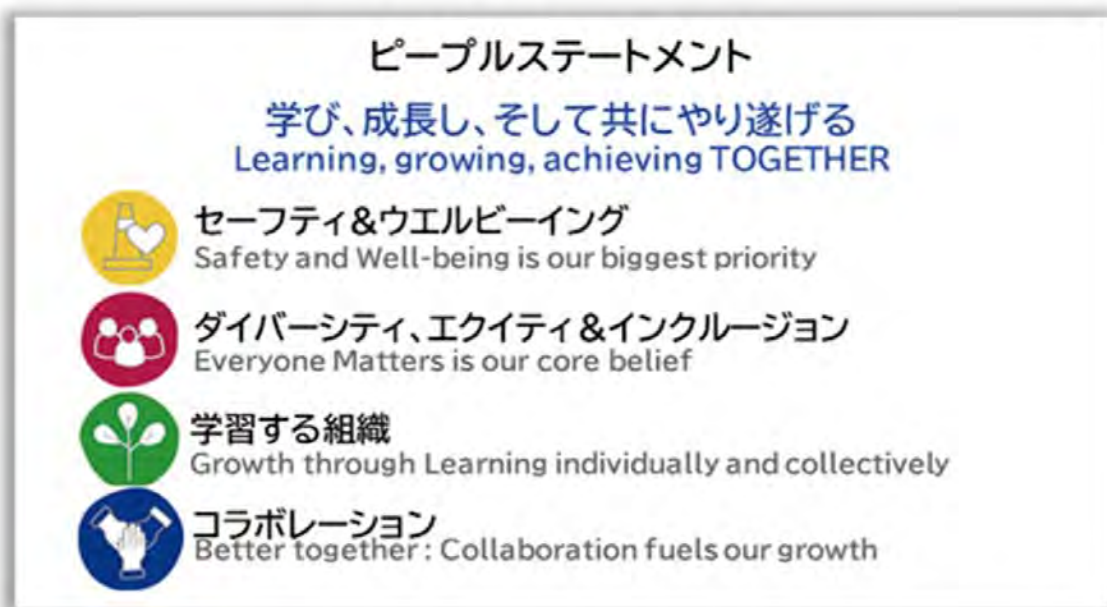
戦略基盤強化に向けて、「ありたい企業風土の醸成」、「継続的な経営者人材の育成」及び「必要となるケイパビリティ[※]の獲得」の3つの取り組みを連携させながら、競争優位の源泉となる「人的資本の高度化」の実現を目指しています。

※ 戦略を実現するために必要な組織的能力。



①ありたい企業風土の醸成

アサヒグループを取り巻く複雑化・多様化するさまざまな課題の解決に向けて、これまでとは異なる多様な経験や発想が不可欠になっています。そうした状況なども踏まえ、2021年に策定した「ピープルステートメント」を基に、“学び、成長し、そして共にやり遂げる”風土醸成の具現化を図っています。



なお、詳細につきましては、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。


WEB [ピープルステートメント](#)

https://www.asahigroup-holdings.com/company/policy/key_hr_principles.html

また、従業員一人ひとりが、違いを認め、異なる意見やアイデアを大切にすると同時に、そこから学び、多様性と多文化が共存する組織をより強く、より革新的にしていくために、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) ステートメント」を策定し、コアメッセージとして「shine AS YOU ARE」を掲げ、全世界の従業員への浸透を図っています。

加えて、2022年1月にはDE&Iの取り組みをグローバルで推進していくための体制として、各RHQのCEOから推薦され、多様なバックグラウンドを持つ従業員をメンバーとした「グローバルDE&Iカウンスル」を設置するなど、ありたい企業風土の醸成に向けた取り組みを加速させています。

「DE&Iステートメント」のコアメッセージ「shine AS YOU ARE」



私たちは、個性を歓迎し尊重します。
 そして、全ての人が職場、家庭、公共の場で、
 自由に自分らしさを表現することを応援します。
 勇気をもって自分の個性を発揮してください。
 誰であろうと、どんな状況であろうと、アサヒ
 グループでは幸せ、楽しさ、成功を得る機会が
 公正にあるのですから。
 恐れずに声をあげて自分を表現し、自分らしく
 自由に輝いてください。

②継続的な経営者人材の育成

事業環境の変化するスピードがさらに増すことが想定されるなか、中長期的に企業価値を高めるためには、持続的に経営者人材を輩出できる仕組みを強化し、経営力の安定的充実を図っていく必要があります。

将来の経営環境の変化や『中長期経営方針』に基づき、新たな経営者像を定義し、取締役会スキルマトリックスやCEOスキルセットなどの選抜基準を見直すとともに、グループ経営にとって重要なポジションについても検証・特定を進めています。

また、各RHQを含めて従業員の能力・スキルの評価・分析をおこない、グループ全体の有能な人材の可視化を進め、最適な人材を選抜し、適材適所の配置や人材育成などを通じて、これまで以上に層の厚いリーダー人材のパイプラインを形成していく方針です。

加えて、人材育成面においても、グループ全体と各地域の両側面から人材育成プログラムの更なる拡充などを進め、中長期にわたって安定した人材を確保できる体制を強化しています。

③必要となるケイパビリティの獲得

人的資本の高度化を実現するためには、現状保有するケイパビリティと必要なケイパビリティのギャップを明らかにし、獲得することが不可欠です。『中長期経営方針』における事業ポートフォリオ戦略、コア戦略及び戦略基盤強化の観点から必要なケイパビリティを整理したうえで、グループ内の適所適材と育成を兼ねたグループ人材の活用や、外部リソースを利用した専門性に秀でた人材の獲得を進めています。

また、人材育成プログラムの拡充やグループ全体での社内公募制度による積極登用に加え、各RHQとのベストプラクティスの共有などを掛け合わせ、成長戦略を踏まえた人材パイプラインの強化を図っています。

(3) 目標とする経営指標

主要指標のガイドライン

	3年程度を想定したガイドライン
事業利益	・CAGR（年平均成長率）：一桁台後半 ^{※1}
E P S（調整後 ^{※2} ）	・CAGR（年平均成長率）：一桁台後半
F C F ^{※3}	・年平均2,000億円以上

※1 為替一定ベース

※2 調整後とは、事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース

※3 FCF＝営業CF-投資CF（M&A等の事業再構築を除く）

財務方針のガイドライン

	2022年以降のガイドライン
成長投資・債務削減	・FCFは債務削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高める ・Net Debt/EBITDA ^{※1} は2024年に3倍程度を目指す （劣後債の50%はNet Debtから除いて算出）
株主還元	・配当性向 ^{※2} 35%程度を目途とした安定的な増配 （配当性向は2025年までに40%を目指す）

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

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

(4) 対処すべき課題

中長期的な外部環境としては、テクノロジーの発展が人類に新たな技術力と自由な時間を与え、気候変動・資源不足といった地球規模の課題を抱える中、社会・経済だけではなく人類の幸福(Well-being)のあり方も変化していくものと想定されます。

そうしたメガトレンドを踏まえて更新した『中長期経営方針』に基づき、各地域統括会社は、既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスを拡大していきます。さらに、サステナビリティと経営の統合などコア戦略の一層の強化により、グループ全体で企業価値の向上に努めていきます。

<地域統括会社の中期重点戦略>

[日本]

- ① 変化を先読みする商品ポートフォリオ最適化とシナジー創出による日本事業のポテンシャル拡大
- ② ニーズの多様化に対応したスマートドリンクなどの推進、高付加価値型サービスの創造
- ③ カーボンニュートラルなど社会課題の事業による解決、日本全体でのサプライチェーン最適化

[欧州]

- ① グローバル5ブランドの拡大と強いローカルブランドを軸としたプレミアム戦略の強化
- ② ノンアルコールビールやクラフトビール、RTDなど高付加価値商品を軸とした成長の加速
- ③ 再生エネルギーの積極活用や循環可能な容器包装の展開など環境負荷低減施策の推進

[オセアニア]

- ① 酒類と飲料を融合したマルチビバレッジ戦略の推進、統合シナジーの創出
- ② BACなど成長領域でのイノベーションの推進、健康・Well-beingカテゴリーの強化
- ③ 新容器・包装形態などサステナビリティを重視した新価値提案、SCM改革の推進

[東南アジア]

- ① マレーシアの持続成長と自社ブランドの強化など、域内6億人超の成長市場での基盤拡大
- ② 植物由来商品など新セグメントの拡大による最適なプレミアムポートフォリオの構築
- ③ 環境配慮型容器の展開などによる持続可能性の確保や原材料調達での地域社会との共創

4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

アサヒグループは、財務情報の国際的な比較可能性の向上や開示の充実により、株主・投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーに対して、より有用性の高い情報を提供し利便性を高めることを目的として、2016年度より、国際会計基準（以下「IFRS」という。）を適用しております。

5. 連結財務諸表及び主な注記

(1) 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前年度 (2021年12月31日)	当年度 (2022年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	52,743	37,438
営業債権及びその他の債権	395,974	415,676
棚卸資産	200,828	234,969
未収法人所得税等	2,232	7,354
その他の金融資産	7,119	10,028
その他の流動資産	34,081	32,062
小計	692,980	737,529
売却目的で保有する資産	7,196	—
流動資産合計	700,176	737,529
非流動資産		
有形固定資産	818,398	834,721
のれん及び無形資産	2,819,634	3,027,929
持分法で会計処理されている投資	6,640	6,722
その他の金融資産	126,295	125,780
繰延税金資産	34,549	54,888
確定給付資産	23,981	24,004
その他の非流動資産	18,071	18,767
非流動資産合計	3,847,572	4,092,815
資産合計	4,547,748	4,830,344

(単位：百万円)

	前年度 (2021年12月31日)	当年度 (2022年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	531,573	591,869
社債及び借入金	423,652	367,267
未払法人所得税等	36,841	30,906
引当金	13,253	14,103
その他の金融負債	111,585	135,983
その他の流動負債	125,985	125,816
流動負債合計	1,242,891	1,265,946
非流動負債		
社債及び借入金	1,172,551	1,130,042
確定給付負債	24,053	20,349
繰延税金負債	203,579	213,494
その他の金融負債	139,194	131,792
その他の非流動負債	6,330	5,774
非流動負債合計	1,545,709	1,501,452
負債合計	2,788,600	2,767,399
資本		
資本金	220,044	220,044
資本剰余金	161,731	161,793
利益剰余金	1,064,644	1,165,542
自己株式	△923	△1,178
その他の資本の構成要素	311,607	514,532
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,757,104	2,060,734
非支配持分	2,043	2,210
資本合計	1,759,148	2,062,945
負債及び資本合計	4,547,748	4,830,344

(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
連結損益計算書

(単位：百万円)

	注記	前年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
売上収益		2,236,076	2,511,108
売上原価		△1,383,195	△1,589,272
売上総利益		852,881	921,835
販売費及び一般管理費	※1	△634,940	△678,018
その他の営業収益		46,055	16,850
その他の営業費用		△52,096	△43,619
営業利益		211,900	217,048
金融収益		5,754	5,498
金融費用		△18,516	△17,221
持分法による投資損益		687	667
税引前利益		199,826	205,992
法人所得税費用		△46,003	△54,275
当期利益		153,823	151,717
当期利益の帰属：			
親会社の所有者		153,500	151,555
非支配持分		322	162
合計		153,823	151,717
基本的1株当たり利益(円)		302.92	299.10
希薄化後1株当たり利益(円)		302.89	299.06

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
当期利益	153,823	151,717
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
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	△8,080	△991
確定給付制度に係る再測定	4,607	3,776
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	5,071	△2,865
ヘッジコスト	172	122
在外営業活動体の換算差額	139,707	209,867
持分法適用会社に対する持分相当額	319	155
その他の包括利益合計	141,799	210,063
当期包括利益合計	295,622	361,781
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	295,255	361,604
非支配持分	366	177

(3) 連結持分変動計算書

前年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位: 百万円)

区分	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					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	キャッシュ・フロー・ヘッジ
2021年1月1日現在の残高	220,044	161,783	967,230	△1,031	39,605	—	2,526
当期包括利益							
当期利益			153,500				
その他の包括利益					△8,080	4,584	5,072
当期包括利益合計	—	—	153,500	—	△8,080	4,584	5,072
非金融資産等への振替							△111
所有者との取引							
剰余金の配当			△54,220				
自己株式の取得				△26			
自己株式の処分		0		134			
株式報酬取引		△52					
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			△1,865		6,450	△4,584	
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	—	△52	△56,085	108	6,450	△4,584	—
所有者との取引合計	—	△52	△56,085	108	6,450	△4,584	—
2021年12月31日現在の残高	220,044	161,731	1,064,644	△923	37,975	—	7,486

区分	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			親会社の所有者に帰属する持分合計		
	ヘッジコスト	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			
2021年1月1日現在の残高	△773	126,739	168,097	1,516,124	1,691	1,517,816
当期包括利益						
当期利益			—	153,500	322	153,823
その他の包括利益	172	140,006	141,755	141,755	43	141,799
当期包括利益合計	172	140,006	141,755	295,255	366	295,622
非金融資産等への振替			△111	△111		△111
所有者との取引						
剰余金の配当			—	△54,220	△13	△54,233
自己株式の取得			—	△26		△26
自己株式の処分			—	135		135
株式報酬取引			—	△52		△52
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			1,865	—		—
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	—	—	1,865	△54,163	△13	△54,177
所有者との取引合計	—	—	1,865	△54,163	△13	△54,177
2021年12月31日現在の残高	△601	266,746	311,607	1,757,104	2,043	1,759,148

当年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

(単位:百万円)

区分	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					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	キャッシュ・フロー・ヘッジ
2022年1月1日現在の残高	220,044	161,731	1,064,644	△923	37,975	—	7,486
当期包括利益							
当期利益			151,555				
その他の包括利益					△991	3,765	△2,866
当期包括利益合計	—	—	151,555	—	△991	3,765	△2,866
非金融資産等への振替							△2,042
所有者との取引							
剰余金の配当			△55,738				
自己株式の取得				△263			
自己株式の処分		0		8			
株式報酬取引		61					
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			5,081		△1,316	△3,765	
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	—	62	△50,657	△255	△1,316	△3,765	—
所有者との取引合計	—	62	△50,657	△255	△1,316	△3,765	—
2022年12月31日現在の残高	220,044	161,793	1,165,542	△1,178	35,667	—	2,577

区分	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			親会社の所有者に帰属する持分合計		
	ヘッジコスト	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			
2022年1月1日現在の残高	△601	266,746	311,607	1,757,104	2,043	1,759,148
当期包括利益						
当期利益			—	151,555	162	151,717
その他の包括利益	122	210,019	210,048	210,048	15	210,063
当期包括利益合計	122	210,019	210,048	361,604	177	361,781
非金融資産等への振替			△2,042	△2,042		△2,042
所有者との取引						
剰余金の配当			—	△55,738	△15	△55,753
自己株式の取得			—	△263		△263
自己株式の処分			—	8		8
株式報酬取引			—	61		61
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			△5,081	—		—
その他の増減			—	—	4	4
所有者からの拠出及び所有者への分配合計	—	—	△5,081	△55,931	△10	△55,941
所有者との取引合計	—	—	△5,081	△55,931	△10	△55,941
2022年12月31日現在の残高	△478	476,765	514,532	2,060,734	2,210	2,062,945

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	注記	前年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益		199,826	205,992
減価償却費及び償却費		134,815	140,419
減損損失		13,442	18,490
受取利息及び受取配当金		△2,880	△2,656
支払利息		12,700	12,306
持分法による投資損益(△は益)		△687	△667
固定資産除売却損益(△は益)		△31,083	△9,540
営業債権の増減額(△は増加)		△11,812	△826
棚卸資産の増減額(△は増加)		△14,566	△27,957
営業債務の増減額(△は減少)		9,598	25,737
未払酒税の増減額(△は減少)		9,106	△4,062
確定給付資産負債の増減額(△は減少)		2,084	1,441
その他		75,992	3,369
小計		396,535	362,049
利息及び配当金の受取額		3,116	3,344
利息の支払額		△11,224	△10,839
法人所得税の支払額		△50,615	△88,562
営業活動によるキャッシュ・フロー		337,812	265,991

(単位：百万円)

	注記	前年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出		△80,803	△83,049
有形固定資産の売却による収入		46,321	25,109
無形資産の取得による支出		△11,832	△16,796
無形資産の売却による収入		18,740	868
投資有価証券の取得による支出		△464	△552
投資有価証券の売却による収入		30,159	8,483
持分法で会計処理されている投資の売却による収入		—	676
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	※2	△14,762	△2,661
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の売却による収入		396	—
条件付対価の決済による支出		—	△2,357
その他		△2,103	1,091
投資活動によるキャッシュ・フロー		△14,348	△69,186
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)		△440,775	△8,527
リース負債の返済による支出		△25,215	△23,307
長期借入による収入		191,000	—
長期借入の返済による支出		△183,688	△51,460
社債の発行による収入		282,048	60,000
社債の償還による支出		△88,328	△140,000
自己株式の取得による支出		△26	△263
配当金の支払		△54,220	△55,738
その他		△1,119	△258
財務活動によるキャッシュ・フロー		△320,325	△219,556
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響		1,144	7,447
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)		4,283	△15,304
現金及び現金同等物の期首残高	※1	48,460	52,743
現金及び現金同等物の期末残高	※1	52,743	37,438

(5) 連結財務諸表注記

(継続企業に関する注記)

該当事項はありません。

(報告企業)

アサヒグループホールディングス株式会社(以下「当社」という。)は日本に所在する企業であります。当社及び子会社(以下総称して「当社グループ」という。)は、酒類、飲料及び食品の製造・販売等を行っております。

(作成の基礎)

当社グループの連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号)第1条の2に掲げる指定国際会計基準特定会社の要件を全て満たすことから、同第93条の規定により、IFRSに準拠して作成しております。

当社グループの連結財務諸表は、「重要な会計方針」に記載している金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

IFRSに準拠した連結財務諸表の作成にあたり、一部の重要な事項について会計上の見積りを行う必要があります。また、当社グループの会計方針を適用する過程において、経営者が自ら判断を行うことが求められます。

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円により表示されております。なお、当社グループの連結財務諸表において、百万円未満の端数は切り捨てて表示しております。

(重要な会計方針)

(1) 連結

(i) 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業をいいます。投資先への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャー又は権利を有し、かつ、投資先に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合には、当社グループは投資先を支配していると判断しております。

子会社の財務諸表は、支配開始日から支配終了日までの間、連結財務諸表に含まれております。子会社の財務諸表は、当社グループが適用する会計方針と整合させるため、必要に応じて調整しております。

グループ会社間の債権債務残高、取引、及びグループ内取引によって発生した未実現損益は、連結財務諸表作成にあたり消去しております。

なお、決算日が異なる子会社の財務諸表は、連結決算日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しております。

(ii) 関連会社及び共同支配企業

関連会社とは、当社グループがその財務及び経営方針に対して重要な影響力を有している企業をいいます。当社グループが他の企業の議決権の20パーセント以上を保有する場合、当社グループは当該他の企業に対して重要な影響力を有していると推定しております。共同支配企業とは、取決めに対する共同支配を有する当事者が当該取決めの純資産に対する権利を有している共同支配の取決めをいいます。

関連会社及び共同支配企業に対する持分は、持分法を用いて会計処理しております(持分法適用会社)。これらは、当初認識時に取得原価で認識し、それ以後、当社グループの重要な影響力又は共同支配が終了する日まで、持分法適用会社の純資産に対する当社グループの持分の変動を連結財務諸表に含めて認識しております。当社グループの投資には、取得時に認識したのれんが含まれております。

関連会社及び共同支配企業の会計方針が、当社グループが採用した方針と異なる場合には、一貫性を保つため必要に応じて調整しております。

(iii) 企業結合

企業結合は取得法を用いて会計処理しております。取得対価は、被取得企業の支配と交換に譲渡した資産、引き受けた負債及び当社が発行する資本性金融商品の取得日の公正価値の合計として測定されます。

のれんは、移転した企業結合の対価、被取得企業の非支配持分の金額及び取得企業が以前に保有していた被取得企業の資本持分の公正価値の合計額が、取得日における識別可能資産及び引受負債の正味価額を上回る場合に、その超過額として測定しております。下回る場合は、純損益として認識しております。当社グループは、非支配持分を公正価値で測定するか、又は識別可能な純資産の認識金額の比例持分で測定するかを個々の取引ごとに選択しております。発生した取得費用は費用として処理しております。なお、支配獲得後の非支配持分の追加取得については、資本取引として処理し、当該取引からのれんは認識しておりません。

また、共通支配下の企業又は事業に関わる企業結合（すべての結合企業又は結合事業が最終的に企業結合の前後で同じ当事者によって支配され、その支配が一時的でない企業結合）については、帳簿価額に基づき会計処理しております。

(2) 金融資産

(i) 当初認識及び測定

当社グループは、契約の当事者となった時点で金融資産を認識しております。通常の方法で売買される金融資産は取引日に認識しております。金融資産は事後に償却原価で測定される金融資産又は公正価値で測定される金融資産に分類しております。

純損益を通じて公正価値で測定される金融資産は公正価値で当初認識しております。その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産及び償却原価で測定される金融資産は、取得に直接起因する取引コストを公正価値に加算した金額で当初認識しております。ただし、重大な金融要素を含んでいない営業債権は取引価格で当初認識しております。

(a) 償却原価で測定される金融資産

当社グループの事業モデルの目的が契約上のキャッシュ・フローを回収するために資産を保有すること、また、契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じるという条件がともに満たされる場合にのみ、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

(b) 公正価値で測定される金融資産

上記の2つの条件のいずれかが満たされない場合は公正価値で測定される金融資産に分類されます。

当社グループは、公正価値で測定される金融資産については、純損益を通じて公正価値で測定しなければならない売買目的で保有する資本性金融商品を除き、個々の金融商品ごとに、その他の包括利益を通じて公正価値で測定するという取消不能の指定を行うかを決定しております。指定を行わなかった資本性金融商品は、純損益を通じて公正価値で測定しております。

デリバティブについては「(14) デリバティブ及びヘッジ会計」に記載しております。

(ii) 事後測定

金融資産は、それぞれの分類に応じて以下のとおり事後測定しております。

(a) 償却原価で測定される金融資産

実効金利法による償却原価で測定しております。

(b) 公正価値で測定される金融資産

期末日における公正価値で測定しております。

公正価値の変動額は、金融資産の分類に応じて純損益又はその他の包括利益で認識しております。

なお、その他の包括利益を通じて公正価値で測定すると指定された資本性金融商品から生じる受取配当金については純損益で認識し、公正価値が著しく下落した場合又は処分を行った場合は、その他の包括利益累計額を利益剰余金に振り替えております。

(iii) 認識の中止

金融資産は、投資からのキャッシュ・フローを受け取る契約上の権利が消滅したとき又は当該投資が譲渡され、当社グループが所有に係るリスクと経済価値のほとんどすべてを移転したときに認識を中止します。

(3) 金融資産の減損

当社グループは、償却原価で測定される金融資産の回収可能性に関し、期末日ごとに予想信用損失の見積りを行っております。

当初認識後に信用リスクが著しく増大していない金融商品については、12ヶ月以内の予想信用損失を損失評価引当金として認識しております。当初認識後に信用リスクが著しく増大している金融商品については、全期間の予想信用損失を損失評価引当金として認識しております。ただし、営業債権については、常に全期間の予想信用損失で損失評価引当金を測定しております。

信用リスクが著しく増大している金融資産のうち、減損している客観的証拠がある金融資産については、帳簿価額から損失評価引当金を控除した純額に実効金利を乗じて利息収益を測定しております。

金融資産の全部又は一部について回収ができず、又は回収が極めて困難であると判断された場合には債務不履行と判断しております。

減損の客観的な証拠が存在するかどうかを判断する場合に当社グループが用いる要件には以下のものがあります。

- ・発行体又は債務者の重大な財政的困難
- ・利息又は元本の支払不履行又は延滞などの契約違反
- ・借手の財政的困難に関連した経済的又は法的な理由による、そうでなければ当社グループが考えないような、借手への譲歩の供与
- ・借手が破産又は他の財務的再編成に陥る可能性が高くなったこと
- ・当該金融資産についての活発な市場が財政的困難により消滅したこと

金融資産の全体又は一部を回収するという合理的な予想を有していない場合は、当該金額を金融資産の帳簿価額から直接減額しております。以後の期間において損失評価引当金の変動は、減損利得又は減損損失として純損益に認識します。

(4) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い額で認識しております。原価は、商品、製品及び半製品については主として総平均法、原材料及び貯蔵品については主として移動平均法を用いて算定しております。商品、製品及び半製品の取得原価は、原材料費、直接労務費、その他の直接費及び関連する製造間接費（正常生産能力に基づいている）から構成されます。正味実現可能価額は、通常の事業の過程における予想売価から関連する見積販売費を控除した額であります。

(5) 売却目的で保有する資産又は処分グループ

継続的な使用ではなく、売却により回収が見込まれる資産又は処分グループのうち、売却する可能性が非常に高く、かつ現在の状態で即時に売却可能である場合には、売却目的で保有する資産又は処分グループとして分類しております。売却目的で保有する資産又は処分グループの一部である資産は減価償却又は償却は行いません。売却目的で保有する資産又は処分グループは、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のうち、いずれか低い方の金額で測定しております。

(6) 有形固定資産

建物及び構築物、機械装置及び運搬具、工具、器具及び備品並びに土地は、主に製造・加工設備、本店設備で構成されております。有形固定資産は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で計上しております。取得原価には、当該資産の取得に直接関連する費用、解体、除去及び設置していた場所の原状回復費用並びに資産計上すべき借入費用が含まれます。

取得後支出は、当該項目に関連する将来の経済的便益が当社グループに流入する可能性が高く、かつ、その費用を合理的に見積ることができる場合には、当該資産の帳簿価額に含めるか又は適切な場合には個別の資産として認識しております。取り替えられた部分についてはその帳簿価額の認識を中止しております。その他の修繕及び維持費は、発生した会計期間の純損益として認識しております。

土地は減価償却していません。他の資産の減価償却額は、各資産の取得原価を残存価額まで以下の主な見積耐用年数にわたって定額法で配分することにより算定しております。

建物及び構築物	3年から50年
機械装置及び運搬具	2年から15年
工具、器具及び備品	2年から20年

有形固定資産の残存価額、耐用年数及び減価償却方法は各期末日に見直し、必要があれば修正しております。処分に係る利得又は損失は、対価と帳簿価額を比較することで算定し、純損益として認識しております。

(7) のれん及び無形資産

(i) のれん

のれんは、毎期減損テストを実施し、取得原価から減損損失累計額を控除した額が帳簿価額となります。のれんの減損損失は戻入れを行いません。事業の売却による損益には、その事業に関連するのれんの帳簿価額が含まれております。

のれんは企業結合から便益を受けることが期待される資金生成単位又は資金生成単位グループに配分されません。

(ii) 商標権

個別に取得した商標権は、取得原価により表示しております。企業結合により取得した商標権は、取得日の公正価値により認識しております。商標権については、耐用年数が確定できないものを除き一定の耐用年数を定め、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額で計上されます。償却額は、商標権の取得原価を主に20年から40年の見積耐用年数にわたって定額法で配分することにより算定しております。

(iii) ソフトウェア

ソフトウェアは、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した額を帳簿価額として認識しております。

当社グループ独自のソフトウェアの設計及びテストに直接関連する開発費は、信頼性をもって測定可能であり、技術的に実現可能であり、将来経済的便益を得られる可能性が高く、当社グループが開発を完成させ、当該資産を使用する意図及びそのための十分な資源を有している場合にのみ無形資産として認識しております。

これらの要件を満たさないその他の開発費は、発生時に費用として認識しております。過去に費用として認識された開発費は、その後の会計期間において資産として認識されることはありません。

ソフトウェアは、主として5年の見積耐用年数にわたり定額法により償却しております。

ソフトウェアの保守に関連する費用は、発生時に費用認識しております。

(iv) その他無形資産

その他無形資産は、取得原価に基づき認識しております。企業結合により取得し、のれんとは区別して識別された無形資産の取得原価は企業結合日の公正価値で測定しております。その他無形資産については一定の耐用年数を定め、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額で計上されます。しかし、一部の無形資産（借地権等）は事業を継続する限り基本的に存続するため、耐用年数が確定できないと判断し、償却していません。償却額は、各その他無形資産の取得原価を見積耐用年数にわたって定額法で配分することにより算定しております。

無形資産の残存価額、耐用年数及び償却方法は各期末日に見直し、必要があれば修正しております。

(8) リース

(i) 借手としてのリース

当社グループは、リースの開始日に使用权資産とリース負債を認識します。使用权資産は、取得原価で当初測定しております。この取得原価は、リース負債の当初測定額に、開始日又はそれ以前に支払ったリース料を調整し、発生した当初直接コストと原資産の解体及び除去、原資産又は原資産の設置された敷地の原状回復の際に生じるコストの見積りを加え、受領済みのリース・インセンティブを控除して算定します。当社グループは、連結財政状態計算書において、使用权資産を「有形固定資産」に、リース負債を「その他の金融負債」に含めて表示しております。

当初認識後、使用权資産は、開始日から使用权資産の耐用年数の終了時又はリース期間の終了時のいずれか早い方の日まで、定額法により減価償却します。使用权資産の見積耐用年数は、自己所有の有形固定資産と同様に決定します。さらに、使用权資産は、該当ある場合、減損損失によって減額され、特定のリース負債の再測定に際して調整されます。

リース負債は、開始日時点で支払われていないリース料をリースの計算利率又は計算利率を容易に算定できない場合には当社グループの追加借入利率で割り引いた現在価値で当初測定しております。通常、当社グループは割引率として追加借入利率を用いております。

また、当社グループは、短期リース及び少額資産のリースにつき、認識の免除規定を適用しております。さらに当社グループは、「COVID-19に関連した賃料減免（IFRS第16号の改訂）」を適用しております。実務上の便法を適用しており、これによってCOVID-19の感染拡大の直接的な結果として受けたレント・コンセッションが、リースの条件変更該当するか否かを評価する必要がありません。当社グループは、類似の特性を有し、且つ類似の状況にある契約には、実務上の便法を一貫して適用します。当社グループが実務上の便法を適用しないことを選択するリースのレント・コンセッション、又は実務上の便法の適用対象にあたらぬリースのレント・コンセッションについて、当社グループはリースの条件変更であるかどうか評価します。

(ii) 貸手としてのリース

当社グループが貸手となるリースについては、リース契約時にそれぞれのリースをファイナンス・リース又はオペレーティング・リースに分類します。

それぞれのリースを分類するにあたり、当社グループは、原資産の所有に伴うリスクと経済価値が実質的にすべて移転するか否かを総合的に評価しております。移転する場合はファイナンス・リースに、そうでない場合はオペレーティング・リースに分類します。この評価の一環として、当社グループは、リース期間が原資産の経済的耐用年数の大部分を占めているかなど、特定の指標を検討します。

当社グループが中間の貸手である場合、ヘッドリースとサブリースは別個に会計処理します。サブリースの分類は、原資産ではなくヘッドリースから生じる使用権資産を参照して判定します。ヘッドリースが上記の免除規定を適用して会計処理する短期リースである場合、サブリースはオペレーティング・リースとして分類します。当社グループは、連結財政状態計算書において、当該サブリースに係る貸手のファイナンス・リースを「営業債権及びその他の債権」及び「その他の非流動資産」に含めて表示しております。

(9) 非金融資産の減損

のれん及び耐用年数が確定できない無形資産は償却の対象ではなく、每期減損テストを実施しております。その他の非金融資産は、事象の発生あるいは状況の変化により、その帳簿価額が回収できない可能性を示す兆候がある場合に、減損について検討しております。資産の帳簿価額が回収可能価額を超過する金額については減損損失を認識しております。回収可能価額とは、資産の処分コスト控除後の公正価値と、使用価値のいずれか高い金額であります。減損を評価するために、資産は個別に識別可能なキャッシュ・フローが存在する最小単位（資金生成単位）に分けられます。のれんを除く減損損失を認識した非金融資産については、減損損失が戻入れとなる可能性について、各期末日に再評価を行います。

(10) 引当金

当社グループは過去の事象の結果として現在の法的又は推定的債務を有しており、当該債務を決済するために資源の流出が必要となる可能性が高く、その金額について信頼性をもって見積ることができる場合に引当金を認識しております。

同種の債務が多数ある場合、決済に要するであろう資源の流出の可能性は同種の債務全体を考慮して決定しております。同種の債務のうちある一つの項目について流出の可能性が低いとしても、引当金は認識されます。

引当金は、現時点の貨幣の時間価値の市場評価と当該債務に特有なリスクを反映した税引前の割引率を用いて、債務の決済に必要とされると見込まれる支出の現在価値として測定しております。時の経過による引当金の増加は利息費用として認識しております。

(11) 従業員給付

(i) 退職後給付

グループ会社は、さまざまな年金制度を有しております。当社グループは確定給付制度を採用し、一部の連結子会社において退職給付信託を設定しております。当該制度に加えて、一部の連結子会社は確定拠出制度及び退職金前払制度を導入しております。

確定給付制度は、確定拠出制度以外の退職後給付制度であります。確定拠出制度は、雇用主が一定額の掛金を他の独立した企業に拠出し、その拠出額以上の支払について法的又は推定的債務を負わない退職後給付制度であります。

確定給付制度においては、制度ごとに、従業員が過年度及び当年度において提供したサービスの対価として獲得した将来給付額を見積り、当該金額を割り引くことによって確定給付制度債務の現在価値を算定しております。確定給付制度債務の現在価値から制度資産の公正価値を控除した金額を確定給付負債（資産）として認識しております。確定給付制度債務は予測単位積増方式により算定しております。割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した期末日時点の優良社債の市場利回りに基づき決定しております。制度への拠出金は、定期的な数理計算により算定し、通常、保険会社又は信託会社が管理する基金へ支払を行っております。

計算の結果、当社グループにとって確定給付制度が積立超過である場合は、制度からの将来の払戻額又は制度への将来拠出額の減額の形で享受可能な経済的便益の現在価値を限度として確定給付資産を測定しております。経済的便益の現在価値の算定に際しては、当社グループの制度に対して適用されている最低積立要件を考慮しております。経済的便益については、それが制度存続期間内又は年金負債の決済時に実現可能である場合に、当社グループは当該経済的便益を享受することが可能であるとしております。

当社グループは、確定給付制度から生じる確定給付負債（資産）の純額の再測定をその他の包括利益に認識し、直ちに利益剰余金に振り替えております。

なお、確定拠出制度への拠出は、従業員がサービスを提供した期間に、従業員給付費用として純損益で認識しております。

(ii) 短期従業員給付

短期従業員給付については、割引計算は行わず、関連するサービスが提供された時点で費用として認識しております。賞与については、当社グループが従業員から過去に提供された労働の結果として支払うべき現在の法的又は推定的債務を負っており、かつ、その金額を信頼性をもって見積ることができる場合に、それらの制度に基づいて支払われると見積られる額を負債として認識しております。

(12) 収益

当社グループは、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

- ステップ1：顧客との契約を識別する
- ステップ2：契約における履行義務を識別する
- ステップ3：取引価格を算定する
- ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する
- ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

当社グループは、物品の販売については、通常は物品の引渡時点において顧客が当該物品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該物品の引渡時点で収益を認識しております。また、収益は、返品、リベート及び割引額を差し引いた純額で測定しております。

取引の対価は履行義務を充足してから主に1年以内に受領しているため、実務上の便法を使用し、重要な金融要素の調整は行っておりません。

顧客に約束した財を移転する前に、当社グループがその財を支配している場合には本人として取引を行っているものと考え、移転する特定された財と交換に権利を得ると見込んでいる取引の総額を収益として認識しております。

(13) 外貨換算

(i) 機能通貨及び表示通貨

当社グループの各企業の財務諸表に含まれる項目は、その企業が業務を行う主要な経済環境における通貨（「機能通貨」）を用いて測定しております。連結財務諸表は日本円により表示されており、これは当社グループの表示通貨であります。

(ii) 取引及び取引残高

外貨建取引は、取引日の為替レートを用いて、機能通貨に換算しております。取引の決済から生じる外国為替差額並びに外貨建の貨幣性資産及び負債を期末日の為替レートで換算することによって生じる外国為替差額は、純損益において認識しております。ただし、その他の包括利益を通じて測定される金融資産及び適格キャッシュ・フロー・ヘッジ、在外営業活動体に対する純投資ヘッジから生じる換算差額については、その他の包括利益として認識しております。

(iii) 在外営業活動体

表示通貨とは異なる機能通貨を使用しているすべての在外営業活動体の業績及び財政状態は、以下の方法で表示通貨に換算しております。なお、在外営業活動体には、超インフレ経済の通貨を使用している会社は存在しません。

- (a) 資産及び負債は、期末日現在の決算日レートで換算
- (b) 収益及び費用は、平均レートで換算（ただし、当該平均レートが取引日における換算レートの累積的な影響の合理的な概算値とはいえない場合は除く。この場合は収益及び費用を取引日レートで換算）
- (c) 結果として生じるすべての為替差額はその他の包括利益で認識し、その他の資本の構成要素である在外営業活動体の換算差額に累積

在外営業活動体の部分的処分又は売却時には、その他の包括利益に認識された為替差額は売却に伴う利得又は損失の一部分として純損益で認識しております。

(14) デリバティブ及びヘッジ会計

デリバティブはデリバティブ契約を締結した日の公正価値で当初認識を行い、当初認識後は期末日ごとに公正価値で再測定を行っております。再測定の結果生じる利得又は損失の認識方法は、デリバティブがヘッジ手段として指定されているかどうか、また、ヘッジ手段として指定された場合にはヘッジ対象の性質によって決まります。

当社グループは一部のデリバティブについてキャッシュ・フロー・ヘッジ（認識されている資産もしくは負債に関連する特定のリスク又は可能性の非常に高い予定取引のヘッジ）のヘッジ手段として指定を行っており、一部の外貨建借入金及び外貨建社債については、在外営業活動体に対する純投資のヘッジ手段として指定を行っております。

当社グループは、取引開始時に、ヘッジ手段とヘッジ対象との関係並びにこれらのヘッジ取引の実施についてのリスク管理目的及び戦略について文書化しております。また、当社グループはヘッジ開始時及び継続的に、ヘッジ取引に利用したデリバティブ又はデリバティブ以外のヘッジ手段がヘッジ対象のキャッシュ・フロー又は在外営業活動体に対する純投資の為替の変動を相殺するために有効であるかどうかについての評価も文書化しております。

ヘッジの有効性は継続的に評価しており、ヘッジ対象とヘッジ手段との間に経済的関係があること、信用リスクの影響が経済的関係から生じる価値変動に著しく優越するものではないこと並びにヘッジ関係のヘッジ比率が実際にヘッジしているヘッジ対象及びヘッジ手段の数量から生じる比率と同じであることのすべてを満たす場合に有効と判定しております。

キャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジ手段として指定され、かつ、その要件を満たすデリバティブの公正価値の変動のうち有効部分は、その他の包括利益で認識しております。非有効部分に関する利得又は損失は、直ちに純損益として認識しております。

その他の包括利益を通じて認識された利得又は損失の累積額は、ヘッジ対象から生じるキャッシュ・フローが純損益に影響を与える期に純損益に振り替えております。しかし、ヘッジ対象である予定取引が非金融資産（例えば、棚卸資産又は有形固定資産）の認識を生じさせるものである場合には、それまでその他の包括利益に繰り延べていた利得又は損失を振り替え、当該資産の当初の取得原価の測定に含めております。繰り延べていた金額は最終的には、棚卸資産の場合には売上原価として、また、有形固定資産の場合には減価償却費として認識されます。

ヘッジ手段の失効又は売却等によりヘッジ会計の要件をもはや満たさなくなった場合には、将来に向かってヘッジ会計の適用を中止しております。ヘッジされた将来キャッシュ・フローがまだ発生すると見込まれる場合は、その他の包括利益に認識されている利得又は損失の累積額を引き続きその他の包括利益累計額として認識しております。予定取引の発生がもはや見込まれなくなった場合等は、その他の包括利益に認識していた利得又は損失の累積額を直ちに純損益に振り替えております。

在外営業活動体に対する純投資の為替変動リスクをヘッジする目的で保有するデリバティブ及び借入金等のデリバティブ以外のヘッジ手段は、在外営業活動体に対する純投資のヘッジとして、為替変動額をヘッジ効果が認められる範囲内でその他の包括利益として認識しております。デリバティブ及びデリバティブ以外のヘッジ手段に係る為替変動額のうち、ヘッジの非有効部分及びヘッジ有効性評価の対象外の部分については純損益として認識しております。

純投資ヘッジにより、その他の包括利益として認識した利得又は損失の累積額は、在外営業活動体の処分時に純損益に振り替えております。

(15) 連結納税制度の適用

当社及び国内の100%出資子会社は、1つの連結納税グループとして法人税の申告・納付を行う連結納税制度を適用しております。

(連結損益計算書関係)

※1 販売費及び一般管理費の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
販売促進費	103,810	108,635
広告宣伝費	81,211	86,744
運搬費	88,222	103,037
従業員給付費用	171,645	181,970
減価償却費及び償却費	67,638	69,447
その他	122,412	128,182
合計	634,940	678,018

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

※1 現金及び現金同等物の期末残高と連結財政状態計算書に掲記されている科目の金額との関係

前年度及び当年度の連結財政状態計算書における現金及び現金同等物の残高と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の残高は一致しております。

現金及び現金同等物の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2021年12月31日)	当年度 (2022年12月31日)
現金及び預金	52,743	37,438
合計	52,743	37,438

※2 株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

前年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

株式の取得により新たにAllpress Espresso NZ LTD他5社を連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の主な内訳並びに、当該会社株式等の取得価額と取得による支出(純額)との関係は次のとおりであります。

流動資産	1,236百万円
非流動資産	5,115 "
のれん	11,860 "
流動負債	△1,036 "
非流動負債	△1,992 "
株式等の取得価額	15,184百万円
現金及び現金同等物	△421 "
差引：取得による支出	14,762百万円

当年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(セグメント情報等)

(1) 一般情報

当社グループは、経営陣のレビューを受け戦略的意思決定において活用されている報告書に基づき事業セグメントを決定しております。

当社グループの事業セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、経営陣が経営資源の配分の決定等のために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社は、グループ全体の戦略策定及び経営管理に特化するGlobal Headquartersと、各地域の特性に合わせた酒類、飲料製品等の製造・販売の戦略を策定・実行する地域統括会社であるRegional Headquarters (RHQ) から構成される経営体制を構築しています。当社は、各RHQを管掌する責任者を配置し、グローバル戦略を踏まえた各地域における事業戦略の策定等を統括しています。

したがって、当社グループは、酒類、飲料製品等の製造・販売を基礎としたRHQの所在地域別のセグメントから構成されており、「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」の4つの事業を報告セグメントにしております。

報告セグメント	主な製品及びサービス
日本	酒類、飲料、食品、薬品の製造・販売
欧州	酒類の製造・販売
オセアニア	酒類・飲料の製造・販売
東南アジア	飲料の製造・販売

経営陣は、セグメント利益又は損失の測定結果に基づいて、事業セグメントの実績を評価しております。

前年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位: 百万円)

	日本	欧州	オセアニア	東南アジア	その他 (注)	計	調整額	連結
売上収益								
対外部売上収益	1,215,527	472,227	499,723	42,635	5,962	2,236,076	—	2,236,076
セグメント間売上収益	3,856	2,155	270	49	—	6,332	△6,332	—
売上収益合計	1,219,383	474,383	499,994	42,684	5,962	2,242,408	△6,332	2,236,076
セグメント利益又は損失 (△)	119,575	46,030	62,536	△485	2,307	229,964	△18,064	211,900
セグメント資産	1,020,517	1,615,798	1,777,958	43,014	7,048	4,464,337	83,411	4,547,748
その他の項目								
減価償却費及び償却費	52,760	45,440	29,483	2,090	2,208	131,983	2,832	134,815
減損損失	2,029	11,141	—	—	271	13,442	—	13,442
持分法による投資損益	27	548	111	—	—	687	—	687
持分法で会計処理されている投資	2,035	3,872	732	—	—	6,640	—	6,640
非流動資産に追加される支出 (金融商品及び繰延税金資産を 除く)	56,298	43,303	15,603	1,709	124	117,038	1,366	118,404

(注) 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、飼料事業他を含んでおります。

セグメント利益又は損失 (△) の調整額△18,064百万円には、各報告セグメントに配分していない全社費用△18,110百万円、セグメント間取引消去等45百万円が含まれております。全社費用は、主として純粋持株会社である当社において発生するグループ管理費用であります。セグメント間の内部取引における価額は、外部顧客との取引価額に準じております。

セグメント資産の調整額83,411百万円には、各報告セグメントに配分していない全社資産137,930百万円、セグメント間の債権と債務の相殺消去額等△54,518百万円が含まれております。全社資産は、主として純粋持株会社である当社における資産であります。

当年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

(単位：百万円)

	日本	欧州	オセアニア	東南アジア	その他 (注)	計	調整額	連結
売上収益								
対外部売上収益	1,297,197	572,662	580,845	51,639	8,764	2,511,108	—	2,511,108
セグメント間売上収益	4,534	1,213	2,321	40	—	8,110	△8,110	—
売上収益合計	1,301,731	573,875	583,167	51,680	8,764	2,519,219	△8,110	2,511,108
セグメント利益又は損失(△)	96,417	55,163	80,177	633	1,257	233,647	△16,599	217,048
セグメント資産	997,249	1,798,105	1,918,822	45,472	9,025	4,768,675	61,669	4,830,344
その他の項目								
減価償却費及び償却費	54,175	49,184	32,580	2,128	596	138,665	1,754	140,419
減損損失	18,304	—	—	185	—	18,490	—	18,490
持分法による投資損益	171	467	28	—	—	667	—	667
持分法で会計処理されている投資	2,217	3,455	1,051	—	—	6,724	△1	6,722
非流動資産に追加される支出 (金融商品及び繰延税金資産を 除く)	55,429	56,422	24,195	931	204	137,183	1,281	138,465

(注) 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、飼料事業他を含んでおります。

セグメント利益又は損失(△)の調整額△16,599百万円には、各報告セグメントに配分していない全社費用△17,505百万円、セグメント間取引消去等905百万円が含まれております。全社費用は、主として純粋持株会社である当社において発生するグループ管理費用であります。セグメント間の内部取引における価額は、外部顧客との取引価額に準じております。

セグメント資産の調整額61,669百万円には、各報告セグメントに配分していない全社資産86,216百万円、セグメント間の債権と債務の相殺消去額等△24,547百万円が含まれております。全社資産は、主として純粋持株会社である当社における資産であります。

(報告セグメントの変更に関する事項)

当社は、日本、欧州、オセアニア、東南アジアの各地域統括会社であるRegional Headquartersごとに事業競争力をさらに高めつつ、グローバルでのシナジーを創出し、5つのグローバルプレミアムブランドの拡大展開を強化していくことを目的に、当社機能の一部である国内事業の事業管理等に関する事業を、2022年1月1日を効力発生日として100%子会社であるアサヒグループジャパン株式会社に会社分割により承継しております。

これにより、当社グループの報告セグメントは、従来「酒類事業」、「飲料事業」、「食品事業」、「国際事業」としておりましたが、当年度より「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」に変更することといたしました。

なお、前年度のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。

(2) 製品及びサービスに関する情報

「(1) 一般情報」に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

(3) 地域に関する情報

地域に関する情報は、対外部収益は顧客の所在地を基礎とし、非流動資産は資産の所在地を基礎として日本及び海外に分類しております。

対外部売上収益

(単位：百万円)

	前年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
日本	1,203,594	1,281,768
海外	1,032,481	1,229,340
うち、オーストラリア	457,287	534,961
合計	2,236,076	2,511,108

非流動資産

(単位：百万円)

	前年度 (2021年12月31日)	当年度 (2022年12月31日)
日本	492,658	456,927
海外	3,163,446	3,424,491
うち、オーストラリア	1,628,853	1,745,295
うち、チェコ及びスロバキア	664,255	748,340
合計	3,656,105	3,881,419

(4) 主要な顧客に関する情報

外部顧客への売上収益のうち、連結損益計算書の売上収益の10%以上を占める相手先がないため、記載を省略しております。

(1株当たり情報)

(1) 基本的1株当たり利益及び希薄化後1株当たり利益

	前年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
基本的1株当たり利益(円)	302.92	299.10
希薄化後1株当たり利益(円)	302.89	299.06

(2) 基本的1株当たり利益及び希薄化後1株当たり利益の算定の基礎

	前年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	153,500	151,555
基本的加重平均普通株式数(株)	506,732,965	506,701,382
希薄化効果の影響(株) :		
役員向け株式交付信託	47,207	65,814
希薄化効果の影響調整後加重平均普通株式数(株)	506,780,172	506,767,196
希薄化効果を有しないため、 希薄化後1株当たり当期利益の算定に 含まれなかった潜在株式の概要	—	—

(重要な後発事象)

当社は、2023年1月26日の取締役会で決議された普通社債の募集要綱に基づく無担保普通社債の発行について、2023年1月31日に、総額500億円を目安として、適格基準を満たすグリーンプロジェクトへの投資資金、運転資金及び設備投資資金並びに借入金返済資金への充当を目的として最長3年を償還期限とする円建無担保普通社債を発行する方針を決定いたしました。但し、最終的な発行総額、発行時期、償還期限、利率等については、需要状況や金利動向等を総合的に勘案した上で決定いたします。

6. その他

(1) 役員の変動

役員の変動については添付の「役員人事について」をご覧ください。

(2) その他

添付の「2022年 決算補足資料」をご覧ください。

役員人事について

2023年2月14日開催の取締役会において、以下の通り役員人事が内定しましたのでご連絡いたします。

記

1. (役員人事) 3月28日開催の定時株主総会において、次のとおり退任、選任予定

<取締役退任予定者>

朴 泰 民 (現 取締役 兼 執行役員 CAO)

<注>・取締役を退任する朴泰民氏は、同日付で専務執行役員 Chief Growth & Alliance Officer
に昇任予定

<新任取締役候補者>

松 永 真 理 (現 松永真理事務所 代表)

<監査役退任予定者>

奥 田 好 秀 (現 監査役)

早稲田 祐美子 (現 社外監査役)

<新任監査役候補者>

福 田 行 孝 (現 アサヒグループジャパン株式会社 監査役)

田 中 早 苗 (現 田中早苗法律事務所 代表弁護士)

2. (CXO 人事) 3月28日付で、次のとおり昇任、退任予定

<CXO 昇任予定者>

専務執行役員 CGAO 朴 泰 民 (現 取締役 兼 執行役員 CAO)

<CXO 退任予定者>

辺 見 裕 (現 常務執行役員 CSCO)

<注>・常務執行役員 CSCO を退任する辺見裕氏は、アサヒグループジャパン株式会社 常務執行役員
を継続予定

以上

参考:関連人事

<執行役員退任予定者(3月20日付)>

坂野 俊次郎 (現 執行役員 Head of Finance)

<注>・執行役員を退任する坂野俊次郎氏は、3月20日付でアサヒグループジャパン株式会社 監査役に就任予定

<新任執行役員候補者(3月28日付)>

執行役員 児玉 哲人 (現 理事 Head of Business Development)

<注>・執行役員に就任する児玉哲人氏は、現職を継続予定

<新任Head候補者(3月20日付)>

Head of Finance

吉田 正和 (現 Finance Senior Officer)

以上

2022年決算
2023年業績予想
補 足 資 料

<2022年実績（国際財務報告基準(IFRS))>

財務ハイライト	1
損益計算書	2
財政状態計算書・その他	3
要約財政状態計算書	4
要約キャッシュフロー計算書／セグメント別情報	5

<2023年予想（国際財務報告基準(IFRS))>

財務ハイライト	6
損益計算書	7
財政状態計算書・その他	8
要約キャッシュフロー計算書／セグメント別情報	9

2023年2月

アサヒグループホールディングス株式会社

2022年財務ハイライト(連結)

◆業績ハイライト

(億円)

	2022年	2021年	前年比		備考
売上収益	25,111	22,361	2,750	12.3%	為替一定で前年比+8.0%
売上収益(酒税抜き)	19,478	17,342	2,136	12.3%	" 前年比+7.9%
事業利益※1	2,438	2,179	259	11.9%	" 前年比+5.9%
営業利益	2,170	2,119	51	2.4%	
EBITDA※2	3,624	3,285	339	10.3%	
税引前当期利益	2,060	1,998	62	3.1%	
当期利益	1,517	1,538	△ 21	△ 1.4%	
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,516	1,535	△ 19	△ 1.3%	
調整後親会社の所有者に帰属する当期利益※3	1,654	1,546	108	7.0%	

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

※2 EBITDAは、事業利益に無形資産償却費及び減価償却費を加えた金額。

※3 親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損など一時的な特殊要因を控除したものの。

2022年は生産・物流拠点の再編による損失等、2021年は欧州のれん減損や東南アジア再編の税金費用減等を税引後影響で調整。

	2022年	2021年	前年比
EPS(円)	299.1	302.9	△ 3.8
調整後EPS(円)※4	326.5	305.2	21.3
ROE	7.9%	9.4%	△ 1.5%
調整後ROE※5	11.1%	11.1%	0.0%
Net DEレシオ※6、7	0.59	0.73	△ 0.14
Net Debt/EBITDA※7	3.61	4.24	△ 0.63
配当性向	37.8%	36.0%	1.8%
調整後配当性向※8	34.6%	35.7%	△ 1.1%
フリー・キャッシュ・フロー(FCF)※9	2,011	3,191	△ 1,179

※4 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益に基づいて算出。

※5 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計(但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもので)を除いて算出。

※6 資本に劣後債発行残高(3,000億円)の50%を付加して算出。

※7 劣後債発行残高(3,000億円)の50%を、Net Debtから控除して算出。

※8 調整後EPSに基づいて算出。

※9 フリー・キャッシュ・フロー(FCF) = 営業CF - 投資CFで算出。M&A等の事業再構築の影響は除く。

◆参考指標

	酒税込み			酒税抜き		
	2022年	2021年	前年比	2022年	2021年	前年比
酒類	10.1%	9.8%	0.3%	16.5%	16.0%	0.5%
飲料	8.2%	9.3%	△ 1.1%	8.2%	9.3%	△ 1.1%
食品	9.3%	9.1%	0.2%	9.3%	9.1%	0.2%
日本	8.4%	8.5%	△ 0.1%	10.9%	11.0%	△ 0.1%
欧州	13.2%	15.9%	△ 2.7%	16.3%	19.8%	△ 3.5%
オセアニア	18.4%	16.6%	1.8%	24.7%	22.4%	2.3%
東南アジア	1.1%	1.0%	0.1%	1.1%	1.0%	0.1%
事業利益率	9.7%	9.7%	0.0%	12.5%	12.6%	△ 0.1%
EBITDA比率	14.4%	14.7%	△ 0.3%	18.6%	18.9%	△ 0.3%

損益計算書

(億円)

	2022年	2021年	前年比		備考
酒類 ※1	7,862	7,221	641	8.9%	
飲料 ※1	3,673	3,578	95	2.7%	
食品 ※1	1,278	1,259	19	1.5%	
その他・事業内消去 ※1、2	204	135	68	50.4%	
日本 ※1、2	13,017	12,194	823	6.8%	
欧州 ※3	5,739	4,744	995	21.0%	為替一定で前年比+13.5%
オセアニア ※3	5,832	5,000	832	16.6%	// 前年比+5.6%
東南アジア	517	427	90	21.1%	// 前年比+6.8%
その他事業 ※2	88	60	28	47.0%	// 前年比+44.0%
調整額(全社・消去) ※1	△ 81	△ 63	△ 18	-	
売上収益	25,111	22,361	2,750	12.3%	為替一定で前年比+8.0%
酒類 ※1	792	708	84	11.9%	
飲料 ※1	301	331	△ 30	△ 9.2%	
食品 ※1	119	114	4	3.5%	
その他・事業内消去 ※1、2	△ 122	△ 119	△ 4	-	日本事業管理費用を含む
日本 ※1、2	1,089	1,035	55	5.3%	
欧州 ※3	760	755	5	0.7%	為替一定で前年比△6.3%
オセアニア ※3	1,071	831	240	29.0%	// 前年比+16.7%
東南アジア	6	4	2	39.9%	// 前年比+27.6%
その他事業 ※2	14	12	2	13.4%	// 前年比+11.7%
調整額(全社・消去) ※1	△ 166	△ 146	△ 20	-	
買収に伴い生じた無形資産償却費	△ 336	△ 311	△ 25	-	
事業利益	2,438	2,179	259	11.9%	為替一定で前年比+5.9%
事業利益からの調整項目	△ 268	△ 60	△ 207	-	
固定資産除売却損益	95	311	△ 215	△ 69.3%	
事業統合関連費用	△ 154	△ 148	△ 6	-	
減損損失	△ 185	△ 134	△ 50	-	
その他	△ 24	△ 89	65	-	
営業利益	2,170	2,119	51	2.4%	
金融収支	△ 97	△ 98	2	-	
持分法投資損益	7	7	△ 0	△ 3.0%	
その他	△ 21	△ 29	9	-	
税引前当期利益	2,060	1,998	62	3.1%	
法人所得税費用	△ 543	△ 460	△ 83	-	
当期利益	1,517	1,538	△ 21	△ 1.4%	
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,516	1,535	△ 19	△ 1.3%	
非支配持分に帰属する当期利益	2	3	△ 2	△ 49.8%	
調整後親会社の所有者に帰属する当期利益	1,654	1,546	108	7.0%	

※ 以下の※1、2については事業再編に伴う影響を2022年業績とその比較対象年度の2021年業績に反映。※3については2021年業績に反映しない。

※1 アサヒビール(株)、アサヒ飲料(株)、アサヒグループ食品(株)等はアサヒグループホールディングス(株)傘下から新設のアサヒグループジャパン(株)の傘下に移行。

これにより、旧セグメントである「酒類」、「飲料」、「食品」の事業間消去及び親会社における管理費用は、「調整額(全社・消去)」から「日本」に移管。

※2 「その他事業」に含まれていたエービーカーゴ東日本(株)、エービーカーゴ西日本(株)、アサヒロジ(株)、なだ万(株)及びアサヒフードクリエイト(株)を「日本」に移管。

※3 オセアニアから欧州へ輸出事業の一部を移管。

財政状態計算書

(億円)

	2022年	2021年	前期末比	備考
資産合計	48,303	45,477	2,826	
資本合計	20,629	17,591	3,038	
親会社の所有者に帰属する持分合計	20,607	17,571	3,036	
金融債務残高	14,973	15,962	△ 989	

その他

◆設備投資／減価償却費

(億円)

	2022年	2021年	前年比	備考
設備投資 ※1	1,056	882	174	
減価償却費 ※1	850	795	55	

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

◆無形資産償却費明細

(億円)

	2022年	2021年	前年比	備考
日本	△ 18	△ 18	-	
欧州	△ 198	△ 183	△ 14	
オセアニア	△ 118	△ 107	△ 11	
東南アジア	△ 1	△ 1	△ 0	
その他事業	△ 1	△ 2	0	
連結合計	△ 336	△ 311	△ 25	

◆為替レート

(円)

	2022年 (平均)	2021年 (平均)
欧州ユーロ	138.1	129.9
豪ドル	91.1	82.5
マレーシアリンギット	29.9	26.5
USドル	131.6	109.9

要約財政状態計算書

(億円)

	2022年	2021年	前期末増減	備考
流動資産	7,375	7,002	374	
現金及び現金同等物	374	527	△ 153	
営業債権及びその他の債権	4,157	3,960	197	
棚卸資産	2,350	2,008	341	
未収法人所得税	74	22	51	
その他の金融資産	100	71	29	
その他の流動資産	321	341	△ 20	
売却目的で保有する資産	-	72	△ 72	
非流動資産	40,928	38,476	2,452	
有形固定資産	8,347	8,184	163	
のれん及び無形資産	30,279	28,196	2,083	
持分法で会計処理されている投資	67	66	1	
その他の金融資産	1,258	1,263	△ 5	
繰延税金資産	549	345	203	
確定給付資産	240	240	0	
その他の非流動資産	188	181	7	
資産合計	48,303	45,477	2,826	
流動負債	12,659	12,429	231	
営業債務及びその他の債務	5,919	5,316	603	
社債及び借入金(流動)	3,673	4,237	△ 564	
未払法人所得税等	309	368	△ 59	
引当金	141	133	9	
その他の金融負債	1,360	1,116	244	
その他の流動負債	1,258	1,260	△ 2	
非流動負債	15,015	15,457	△ 443	
社債及び借入金(非流動)	11,300	11,726	△ 425	
確定給付負債	203	241	△ 37	
繰延税金負債	2,135	2,036	99	
その他の金融負債	1,318	1,392	△ 74	
その他の非流動負債	58	63	△ 6	
負債合計	27,674	27,886	△ 212	
資本金	2,200	2,200	-	
資本剰余金	1,618	1,617	1	
利益剰余金	11,655	10,646	1,009	
自己株式	△ 12	△ 9	△ 3	
その他の資本の構成要素	5,145	3,116	2,029	
非支配持分	22	20	2	
資本合計	20,629	17,591	3,038	
負債及び資本合計	48,303	45,477	2,826	

主な財政状態計算書増減ポイント

資産合計… 前期末比円安によるのれん及び無形資産の増加等により、資産は前期末と比較して2,826億円増加となった。

資本合計… 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に加え、為替相場の変動により為替換算調整勘定が増加したこと等により、資本合計は前期末と比較して3,038億円増加となった。

要約キャッシュフロー計算書

(億円)

	2022年	2021年	前年増減	備考
営業活動によるキャッシュフロー	2,660	3,378	△ 718	
(税引前利益)	(2,060)	(1,998)	(62)	
(減価償却費) ※1	(850)	(795)	(55)	
(買収に伴い生じた無形資産償却費)	(336)	(311)	(25)	
(法人税等の支払額)	(△ 886)	(△ 506)	(△ 379)	
投資活動によるキャッシュフロー	△ 692	△ 143	△ 548	
(有形・無形固定資産の売却による収入)	(260)	(651)	(△ 391)	
(連結子会社の株式取得)	(△ 27)	(△ 148)	(121)	
(設備投資) ※1	(△ 1,056)	(△ 882)	(△ 174)	
財務活動によるキャッシュフロー	△ 2,196	△ 3,203	1,008	
(金融債務の借入・返済額) ※2	(△ 1,400)	(△ 2,397)	(998)	
(配当金支払額)	(△ 557)	(△ 542)	(△ 15)	
換算差額等	74	11	63	
現金及び現金同等物の増減額	△ 153	43	△ 196	

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

※2 金融債務の借入・返済額は、借入による収入・返済による支出および社債の発行による収入・償還による支出。

セグメント別情報

◆2022年

(億円)

	日本	欧州	オセアニア	東南アジア	その他	調整額 (全社・消去)	無形資産 償却費	連結合計
売上収益	13,017	5,739	5,832	517	88	△ 81	-	25,111
事業利益	1,089	760	1,071	6	14	△ 166	△ 336	2,438
減価償却費 ※1	406	244	161	18	4	16	-	850
買収に伴い生じた無形資産償却費	18	198	118	1	1	-	-	336
EBITDA ※2	1,495	1,005	1,232	24	18	-	-	3,624
設備投資 ※1	420	456	159	8	1	11	-	1,056

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

※2 連結合計・EBITDA = 事業利益 + 買収に伴い生じた無形資産償却費 + 減価償却費

各事業別・EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 (各事業の事業利益には買収に伴い生じた無形資産償却費を含まず。)

◆2021年

(億円)

	日本	欧州	オセアニア	東南アジア	その他	調整額 (全社・消去)	無形資産 償却費	連結合計
売上収益	12,194	4,744	5,000	427	60	△ 63	-	22,361
事業利益	1,035	755	831	4	12	△ 146	△ 311	2,179
減価償却費 ※1	389	227	145	18	4	12	-	795
買収に伴い生じた無形資産償却費	18	183	107	1	2	-	-	311
EBITDA ※2	1,423	982	976	22	16	-	-	3,285
設備投資 ※1	390	340	123	16	1	12	-	882

◆増 減

(億円)

	日本	欧州	オセアニア	東南アジア	その他	調整額 (全社・消去)	無形資産 償却費	連結合計
売上収益	823	995	832	90	28	△ 18	-	2,750
事業利益	55	5	240	2	2	△ 20	△ 25	259
減価償却費 ※1	17	17	16	△ 0	△ 0	5	-	55
買収に伴い生じた無形資産償却費	-	14	11	0	△ 0	-	-	25
EBITDA ※2	72	23	256	2	1	-	-	339
設備投資 ※1	30	116	36	△ 8	1	△ 1	-	174

- 2023年業績予想 -

2023年2月

2023年財務ハイライト(連結)

◆業績ハイライト

(億円)

	2023年予想	2022年	前年比		備考
売上収益	26,900	25,111	1,789	7.1%	為替一定で前年比+7.5%
売上収益(酒税抜き)	21,052	19,478	1,574	8.1%	" 前年比+8.5%
事業利益 ※1	2,450	2,438	12	0.5%	" 前年比+1.3%
営業利益	2,270	2,170	100	4.6%	
EBITDA ※2	3,662	3,624	38	1.0%	
税引前当期利益	2,200	2,060	140	6.8%	
当期利益	1,575	1,517	58	3.8%	
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,575	1,516	59	3.9%	
調整後親会社の所有者に帰属する当期利益 ※3	1,575	1,654	△ 79	△ 4.8%	

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

※2 EBITDAは、事業利益に無形資産償却費及び減価償却費を加えた金額。

※3 親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損など一時的な特殊要因を控除したもの。

2022年は生産・物流拠点の再編による損失等を税引後影響で調整。

	2023年予想	2022年	前年比
EPS (円)	310.9	299.1	11.8
調整後EPS (円) ※4	310.9	326.5	△ 15.6
ROE	7.5%	7.9%	△ 0.4%
調整後ROE ※5	9.9%	11.1%	△ 1.2%
Net DEレシオ ※6、7	0.54	0.59	△ 0.05
Net Debt/EBITDA ※7	3.38	3.61	△ 0.23
配当性向	37.0%	37.8%	△ 0.8%
調整後配当性向 ※8	37.0%	34.6%	2.4%
フリー・キャッシュ・フロー(FCF) ※9	1,770	2,011	△ 241

※4 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益に基づいて算出。

※5 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計(但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの)で除して算出。

※6 資本に劣後債発行残高(3,000億円)の50%を付加して算出。

※7 劣後債発行残高(3,000億円)の50%を、Net Debtから控除して算出。

※8 調整後EPSに基づいて算出。

※9 フリー・キャッシュ・フロー(FCF) = 営業CF - 投資CFで算出。M&A等の事業再構築の影響は除く。

◆参考指標

	酒税込み			酒税抜き		
	2023年予想	2022年	前年比	2023年予想	2022年	前年比
酒類	10.9%	10.1%	0.8%	17.5%	16.5%	1.0%
飲料	7.2%	8.2%	△ 1.0%	7.2%	8.2%	△ 1.0%
食品	9.5%	9.3%	0.2%	9.5%	9.3%	0.2%
日本	8.3%	8.4%	△ 0.1%	10.7%	10.9%	△ 0.2%
欧州	11.3%	13.2%	△ 1.9%	13.9%	16.3%	△ 2.4%
オセアニア	17.3%	18.4%	△ 1.1%	23.5%	24.7%	△ 1.2%
東南アジア	2.1%	1.1%	1.0%	2.1%	1.1%	1.0%
事業利益率	9.1%	9.7%	△ 0.6%	11.6%	12.5%	△ 0.9%
EBITDA比率	13.6%	14.4%	△ 0.8%	17.4%	18.6%	△ 1.2%

損益計算書

(億円)

	2023年予想	2022年	前年比		備考
酒類	7,898	7,862	36	0.5%	
飲料	3,906	3,673	233	6.3%	
食品	1,293	1,278	15	1.2%	
その他・事業内消去	413	204	209	102.7%	
日本	13,510	13,017	493	3.8%	
欧州	6,570	5,739	831	14.5%	為替一定で前年比+16.0%
オセアニア	6,284	5,832	452	7.8%	// 前年比+8.0%
東南アジア	547	517	30	5.8%	// 前年比+5.4%
その他事業	99	88	12	13.2%	// 前年比+14.1%
調整額(全社・消去)	△ 110	△ 81	△ 29	-	
売上収益	26,900	25,111	1,789	7.1%	為替一定で前年比+7.5%
酒類	860	792	68	8.6%	
飲料	280	301	△ 21	△ 7.0%	
食品	123	119	4	3.8%	
その他・事業内消去	△ 143	△ 122	△ 21	-	日本事業管理費用を含む
日本	1,120	1,089	31	2.8%	
欧州	744	760	△ 16	△ 2.1%	為替一定で前年比+0.8%
オセアニア	1,088	1,071	17	1.6%	// 前年比+1.7%
東南アジア	12	6	6	104.3%	// 前年比+103.4%
その他事業	11	14	△ 3	△ 23.9%	// 前年比△23.6%
調整額(全社・消去)	△ 193	△ 166	△ 27	-	
買収に伴い生じた無形資産償却費	△ 332	△ 336	4	-	
事業利益	2,450	2,438	12	0.5%	為替一定で前年比+1.3%
事業利益からの調整項目	△ 180	△ 268	88	-	
固定資産除売却損益	△ 32	95	△ 127	-	
事業統合関連費用	-	△ 154	154	-	
減損損失	-	△ 185	185	-	
その他	△ 148	△ 24	△ 124	-	
営業利益	2,270	2,170	100	4.6%	
金融収支	△ 70	△ 97	26	-	
持分法投資損益	5	7	△ 2	△ 28.0%	
その他	△ 5	△ 21	16	-	
税引前当期利益	2,200	2,060	140	6.8%	
法人所得税費用	△ 625	△ 543	△ 82	-	
当期利益	1,575	1,517	58	3.8%	
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,575	1,516	59	3.9%	
非支配持分に帰属する当期利益	-	2	△ 2	-	
調整後親会社の所有者に帰属する当期利益	1,575	1,654	△ 79	△ 4.8%	

財政状態計算書

(億円)

	2023年予想	2022年	前期末比	備考
資産合計	48,800	48,303	497	
資本合計	21,600	20,629	971	
親会社の所有者に帰属する持分合計	21,580	20,607	973	
金融債務残高	14,270	14,973	△ 703	

その他

◆設備投資／減価償却費

(億円)

	2023年予想	2022年	前年比	備考
設備投資 ※1	1,270	1,056	214	
減価償却費 ※1	880	850	30	

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

◆無形資産償却費明細

(億円)

	2023年予想	2022年	前年比	備考
日本	△ 18	△ 18	-	
欧州	△ 195	△ 198	3	
オセアニア	△ 118	△ 118	0	
東南アジア	△ 1	△ 1	△ 0	
その他事業	-	△ 1	1	
連結合計	△ 332	△ 336	4	

◆為替レート

(円)

	2023年予想 (平均)	2022年 (平均)
欧州ユーロ	140.0	138.1
豪ドル	91.0	91.1
マレーシアリンギット	30.0	29.9
USドル	129.0	131.6

要約キャッシュフロー計算書

(億円)

	2023年予想	2022年	前年増減	備考
営業活動によるキャッシュフロー	2,950	2,660	290	
(税引前利益)	(2,200)	(2,060)	(140)	
(減価償却費) ※1	(880)	(850)	(30)	
(買収に伴い生じた無形資産償却費)	(332)	(336)	(Δ 4)	
(法人税等の支払額)	(Δ 800)	(Δ 886)	(86)	
投資活動によるキャッシュフロー	Δ 1,370	Δ 692	Δ 678	
(有形・無形固定資産の売却による収入)	(-)	(260)	(Δ 260)	
(連結子会社の株式取得)	(-)	(Δ 27)	(27)	
(設備投資) ※1	(Δ 1,270)	(Δ 1,056)	(Δ 214)	
(条件付対価の決済による支出)	(Δ 190)	(Δ 24)	(Δ 166)	
財務活動によるキャッシュフロー	Δ 1,580	Δ 2,196	616	
(金融債務の借入・返済額) ※2	(Δ 703)	(Δ 1,400)	(697)	
(配当金支払額)	(Δ 578)	(Δ 557)	(Δ 21)	
換算差額等	-	74	Δ 74	
現金及び現金同等物の増減額	-	Δ 153	153	

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

※2 金融債務の借入・返済額は、借入による収入・返済による支出および社債の発行による収入・償還による支出。

セグメント別情報

◆2023年予想

(億円)

	日本	欧州	オセアニア	東南アジア	その他	調整額 (全社・消去)	無形資産 償却費	連結合計
売上収益	13,510	6,570	6,284	547	99	Δ 110	-	26,900
事業利益	1,120	744	1,088	12	11	Δ 193	Δ 332	2,450
減価償却費 ※1	416	262	163	19	3	17	-	880
買収に伴い生じた無形資産償却費	18	195	118	1	-	-	-	332
EBITDA ※2	1,536	1,006	1,251	31	14	-	-	3,662
設備投資 ※1	590	460	147	23	3	47	-	1,270

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

※2 連結合計: EBITDA = 事業利益 + 買収に伴い生じた無形資産償却費 + 減価償却費

各事業別: EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 (各事業の事業利益には買収に伴い生じた無形資産償却費を含まず。)

◆2022年

(億円)

	日本	欧州	オセアニア	東南アジア	その他	調整額 (全社・消去)	無形資産 償却費	連結合計
売上収益	13,017	5,739	5,832	517	88	Δ 81	-	25,111
事業利益	1,089	760	1,071	6	14	Δ 166	Δ 336	2,438
減価償却費 ※1	406	244	161	18	4	16	-	850
買収に伴い生じた無形資産償却費	18	198	118	1	1	-	-	336
EBITDA ※2	1,495	1,005	1,232	24	18	-	-	3,624
設備投資 ※1	420	456	159	8	1	11	-	1,056

◆増減

(億円)

	日本	欧州	オセアニア	東南アジア	その他	調整額 (全社・消去)	無形資産 償却費	連結合計
売上収益	493	831	452	30	12	Δ 29	-	1,789
事業利益	31	Δ 16	17	6	Δ 3	Δ 27	4	12
減価償却費 ※1	10	18	2	1	Δ 1	1	-	30
買収に伴い生じた無形資産償却費	-	Δ 3	Δ 0	0	Δ 1	-	-	Δ 4
EBITDA ※2	41	2	19	7	Δ 4	-	-	38
設備投資 ※1	170	4	Δ 12	15	2	36	-	214