

インパクトコンソーシアム市場調査・形成分科会 第3回

インパクトの可視化の取り組みについて

2026年1月23日

アサヒグループホールディングス

Social Impact and Affairs



1. 会社概要
中長期経営方針
2. サステナビリティと経営の統合
インパクトの可視化の取り組み

1. 会社概要・中長期経営方針



Asahi Group Philosophy

Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造

Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を目指す

Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの
共創による企業価値向上

顧客 : 期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求

社員 : 会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成

社会 : 事業を通じた持続可能な社会への貢献

取引先 : 双方の価値向上に繋がる共創関係の構築

株主 : 持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上





コーポレートステートメント

Make the world shine

“おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを

アサヒグループは、世界の人々の毎日が輝くよう、
“おいしさと楽しさ”で、つながりを生みだしてきました。

自然の恵みを活かした商品やサービスを通じて、
人々が語り合い、笑い合い、そして喜びを分かち合うことで、
私たちは持続可能な未来を創りだすことができます。

人と人・自然・コミュニティ・社会とのより良いつながりで、
世界の明日を明るく輝かせる。

これがアサヒグループの未来への約束です。



会社概要・主要ブランド

 売上収益
2兆**9,394**億円

 生産拠点数
67カ所

 事業展開国数
100カ国・地域以上

 生産量
100億リットル以上
(酒類+飲料)

* 記載の数値は全て2024年度実績



アサヒグループホールディングス株式会社（純粋持株会社）

日本・東アジア

アサヒグループジャパン株式会社
酒類・飲料・食品



欧州

Asahi Europe & International, LTD.
酒類

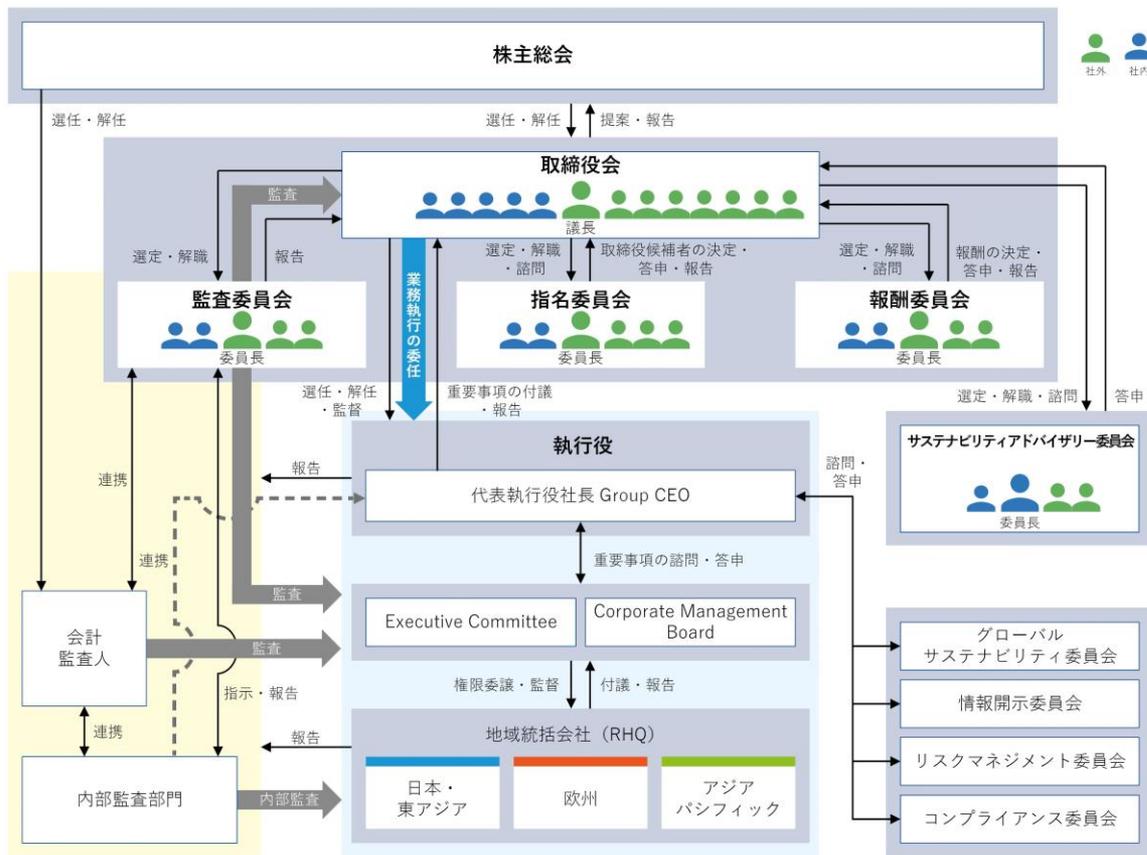


アジアパシフィック

Asahi Beverages Pty. LTD.
酒類・飲料



その他：アサヒバイオサイクル、アサヒクオリティアンドイノベーションズ、Asahi Global Procurement（シンガポール）など



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

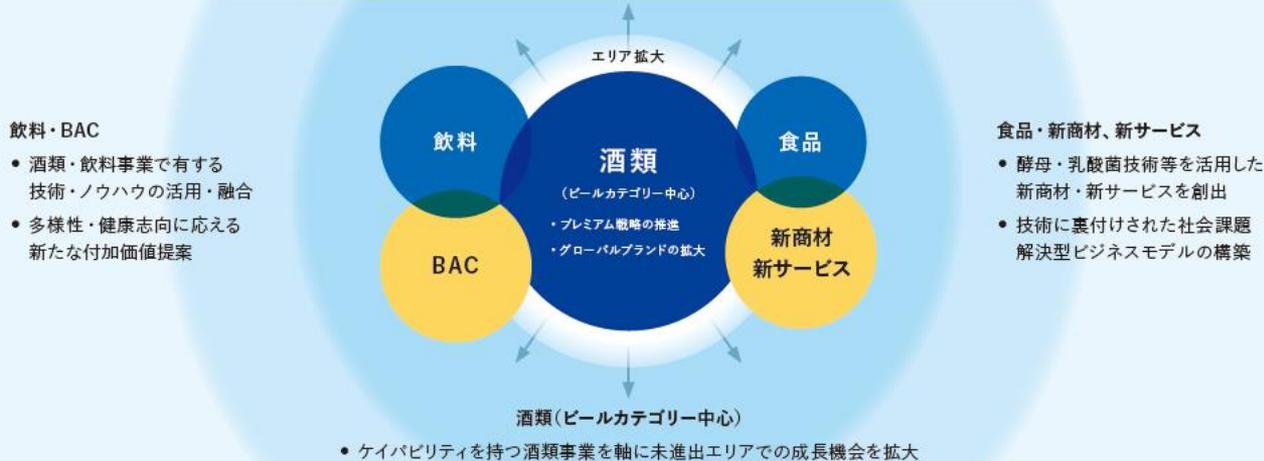
- **目指す事業ポートフォリオ**：ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大
 - ・ 既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大
 - ・ 健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイパビリティを活かした新規事業の創出・育成
- **コア戦略**：持続的成長を実現するためのコア戦略の推進
 - ・ サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決
 - ・ DX=BX(※)と捉え、3つの領域(プロセス、組織、ビジネスモデル)でのイノベーションを推進
 - ・ R&D(研究開発)機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造
- **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

*BX:ビジネス・トランスフォーメーション

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



実現に向けた取り組み

- ノンアルコール飲料・低アルコール飲料の成長
- 飲料カテゴリーの高付加価値化
- RTD*など成長領域の拡大展開

- ローカルブランドのプレミアム化を継続
- グローバルブランドの拡大展開

- 酵母事業の拡大
- 乳酸菌技術を活用した商品・サービスの展開
- コア戦略を活かした新規事業の創出

* RTD(Ready To Drink): 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。

アサヒグループは、培ってきた強みや経営基盤に加えて、社内外の課題から特定したマテリアリティを起点として、『中長期経営方針』に基づく価値創造戦略を推進します。それらを通じて事業・社会へのインパクトを創出し、中長期的な財務・非財務価値の向上を目指すとともに、グループ理念である「Asahi Group Philosophy (AGP)」やコーポレートステートメントの実現を果たします。

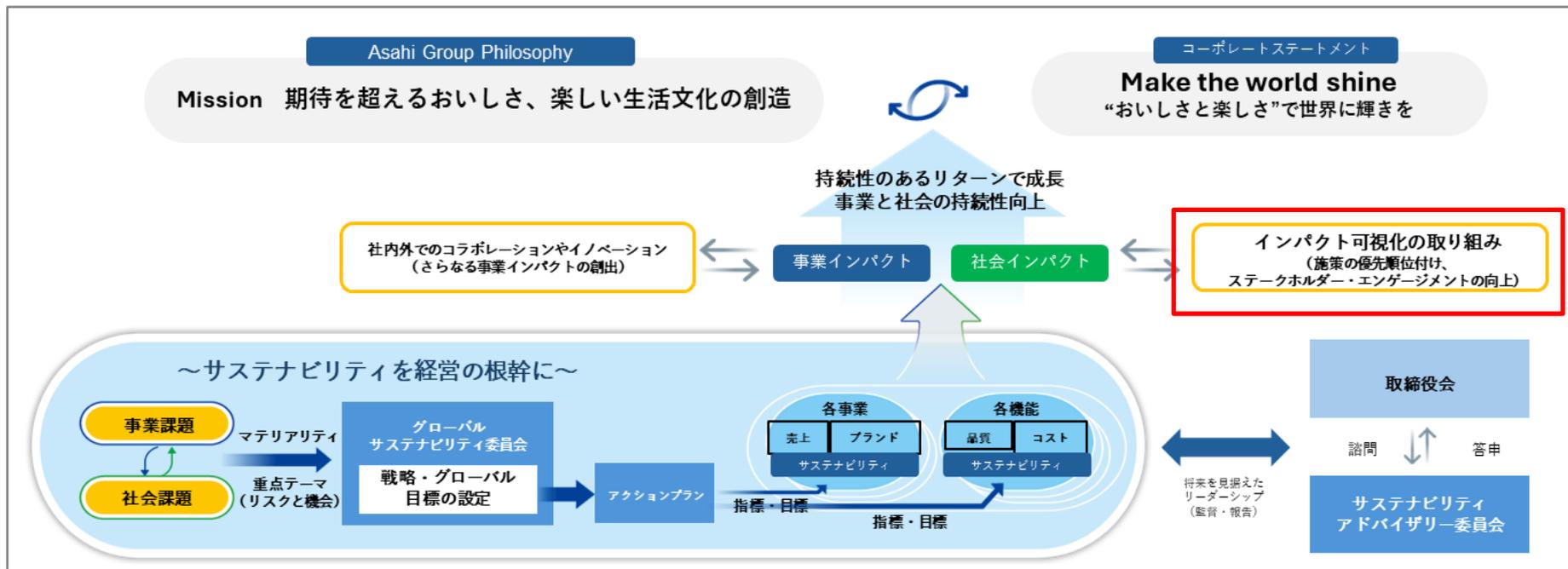


* Beer Adjacent Categories (BAC): ノンアルコール飲料、RTD、成人向け清涼飲料などのビール隣接カテゴリー

2. サステナビリティと経営の統合 インパクトの可視化

サステナビリティと経営の統合

- サステナビリティを経営の根幹に位置付け、「サステナビリティと経営の統合」の実現に向けて、取り組みを進めている。



「サステナビリティと経営の統合」は目指す姿に近づく



WHOが「Global Alcohol Action Plan 2022-2030」において「2030年までに有害なアルコール使用を2010年比で20%削減する」という目標を掲げていますが、消費者だけでなく社会全体の潮流がアルコールの過剰な消費の低減に向かっていくことは明白です。そうしたことを踏まえて、当社グループのマテリアリティの一つである「責任ある飲酒」を推進するためにノンアルコール飲料・低アルコールビールの取り組みについて、2024年はグローバルサステナビリティ委員会にExComのメンバーも参加して議論を行い目標を設定し、推進しています。また、さまざまな会議体においても、RHQのベストプラクティスの共有やR&D、グローバルマーケティングといった各機能への戦略の落とし込みについて話し合いを進めています。

私はかねて社会課題の解決を収益の源泉としたいという思いがあり、そのためにはサステナビリティと経営を統合することが不可欠だと考えてきました。統合に向けては、サステナビリティの施策を立案し、各機能やRHQまで落とし込み、当社グループ全体として成果を上げていく必要があります。ノンアルコール飲料・低アルコール飲料の議論が示すように、私たちが目指す「サステナビリティと経営の統合」のあるべき姿に着実に近づいていると考えています。私の願でもあるサステナビリティ施策と企業価値との相関関係の可視化や、サステナビリティ活動がもたらす事業インパクト、社会インパクトの定量化を引き続き進めていきます。それにより、施策の優先順位や投資判断の決定につなげ進捗を管理することで、社会と事業の持続可能性を高めたいと考えています。また、当社グループ単体で実現可能な領域と他社との連携が必要な領域を見極めながら、施策を進めていく方針です。2025年は国連で非感染性疾患に関する国際会議が開催され、アルコールに関する疾患や健康との関連も議論される予定です。「責任ある飲酒」を実現するために、他社や業界団体

「International Alliance for Responsible Drinking(IARD)」とも協力し、業界として議論やルールメイキングに対する働きかけを行っていきたくと考えています。

当社グループ単体での取り組みにおいては、GHG排出量ネットゼロ目標を2040年に10年前倒ししたことに加え、国際的イニシアチブであるSBTi(Science Based Targets Initiative)からFLAG*排出量を含めたSBTネットゼロ認定を取得するなど、マテリアリティに基づいた取り組みは着実に進捗しています。経営レベルでは、RHQであるAsahi Europe and International Ltd.(AEI)のサステナビリティを統括していたDrahomira MandikovaをG-CSOに選任し、欧州を中心に進む情報開示への対応も含めて十分な体制が整いました。サステナビリティへの取り組みが先行しているAEIを起点に、人材の異動とともに地域を横断したグループ戦略の高度化を進めています。今後は現場レベルの社員にも積極的に関わりかけ、サステナビリティ活動が全ての業務と連動するよう、グループ全体で進めていきます。

* FLAG: Forest, Land and Agricultureの略称で、農業や林業、その他土地利用に関連するセクターのこと。FLAG排出量は、このセクターにおける非エネルギー起源のGHGを表す。

サステナビリティ活動のインパクトを可視化および指標化することにより、

- 経営管理できる重要な指標を特定し、その指標を施策の優先順位の設定や投資判断、進捗管理に組み込む
- より高度化した情報開示を通じて、ステークホルダーとのエンゲージメントを高める

事業や社会にポジティブ、ニュートラルなインパクトを創出する

インパクトの可視化 4ステップ

➤ インパクトの可視化、指標化に向けて、4つのステップを設定しテーマごとに取り組みを進めている。

	取り組み	分析手法	内容	テーマ(2024年時点)
1 First Step	「価値関連図」の 作成・仮説検証	価値関連性分析 (俯瞰型分析:柳モデル)	サステナビリティ活動がどのように企業価値向上につながっているか図式化し、相関関係を検証し、活動の全体像を把握する	<ul style="list-style-type: none"> ・環境 ・人的資本の高度化 ・コミュニティ ・責任ある飲酒
2 Second Step	事業インパクトの 可視化	独自に開発	商品・サービスによる収益効果や現在(や将来)のリスク回避による収益効果(炭素税など)を可視化する	<ul style="list-style-type: none"> ・環境
	社会インパクトの 可視化	インパクト加重会計	サステナビリティ活動によるそれぞれのインパクトを財務的に 定量化する インパクト加重会計を活用して社会インパクトを可視化する	<ul style="list-style-type: none"> ・環境 ・コミュニティ ・責任ある飲酒
3 Third Step	インパクトがもたらす 企業価値向上への 効果の可視化(証明)	独自に ストーリー性 をもって、証明	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ活動によって創出されたインパクトがもたらす企業価値向上への効果を“直接的な効果(事業インパクト)”と“間接的な効果(社会インパクト)”の2つの効果にて可視化する ・アサヒグループが目指す社会変容度をモニタリング評価する 	—
4 Final Step	インパクトの指標化	独自に特定	企業価値向上へつながりのある指標の中から重要な指標を特定し、経営管理に活用する	—

② インパクトの可視化

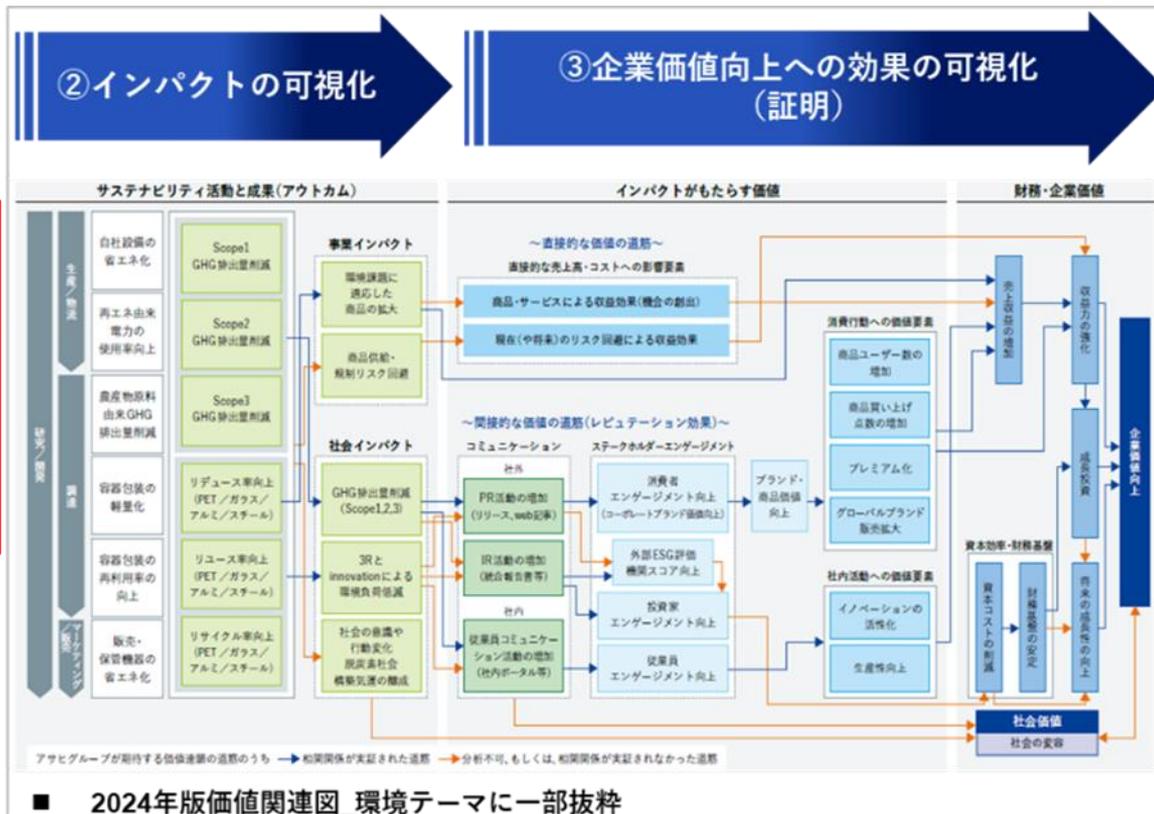
③ 企業価値向上への効果の可視化 (証明)

① 「価値関連図」の作成・仮説検証

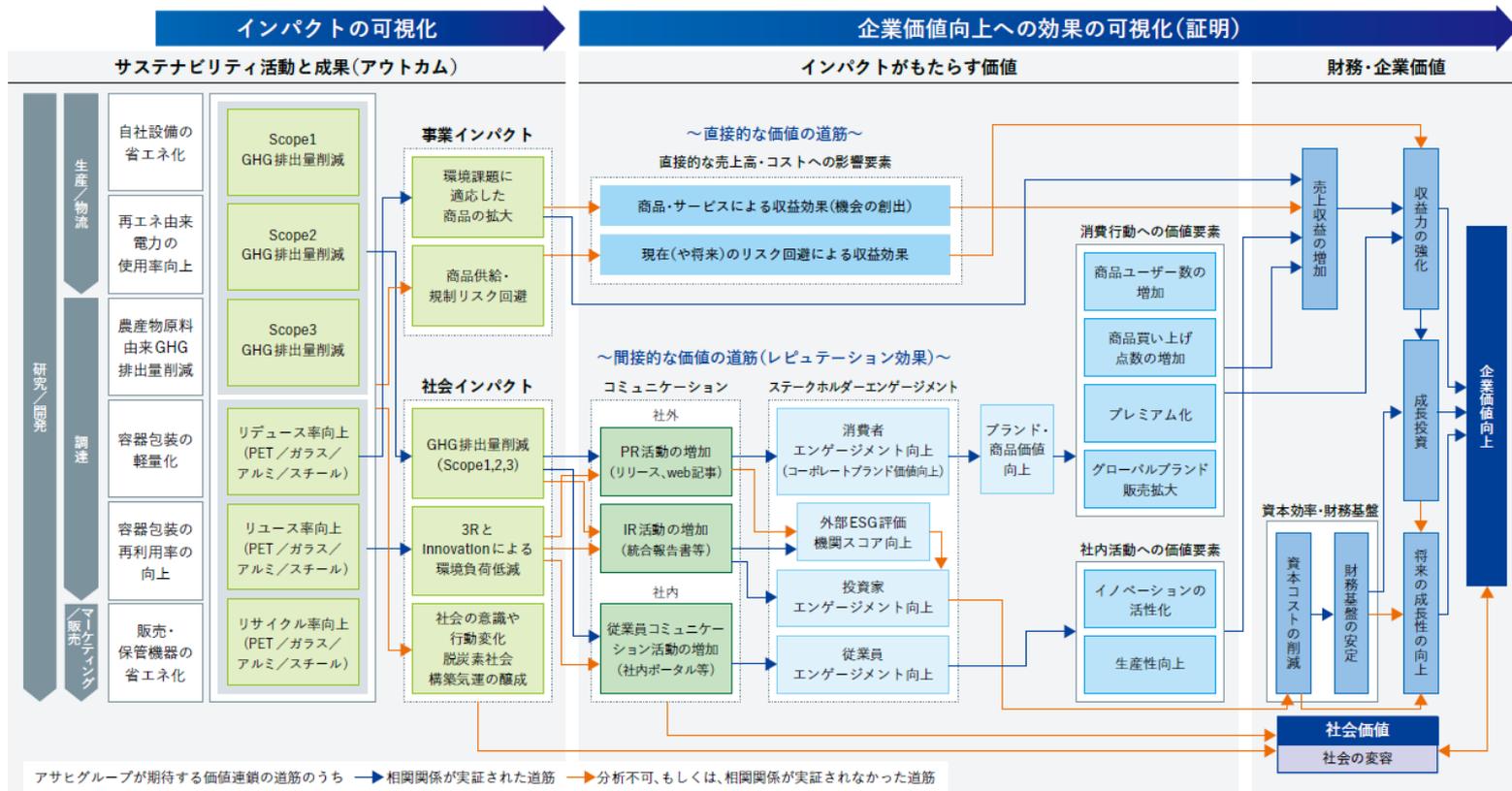
価値関連図の全体像の把握

④ インパクトの指標化

価値関連図上の重要な指標を特定



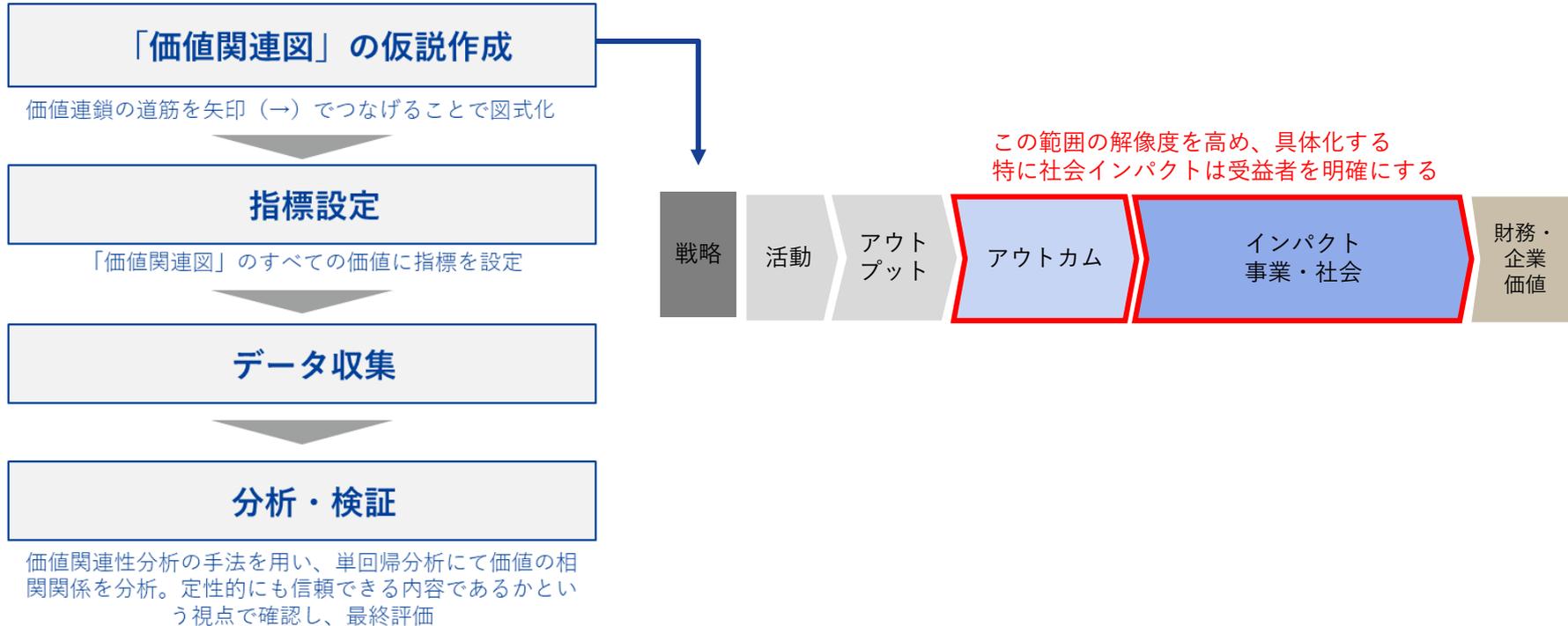
ロジックモデル（価値関連図）



* 分析実行:アビームコンサルティング株式会社, Digital ESG Platform

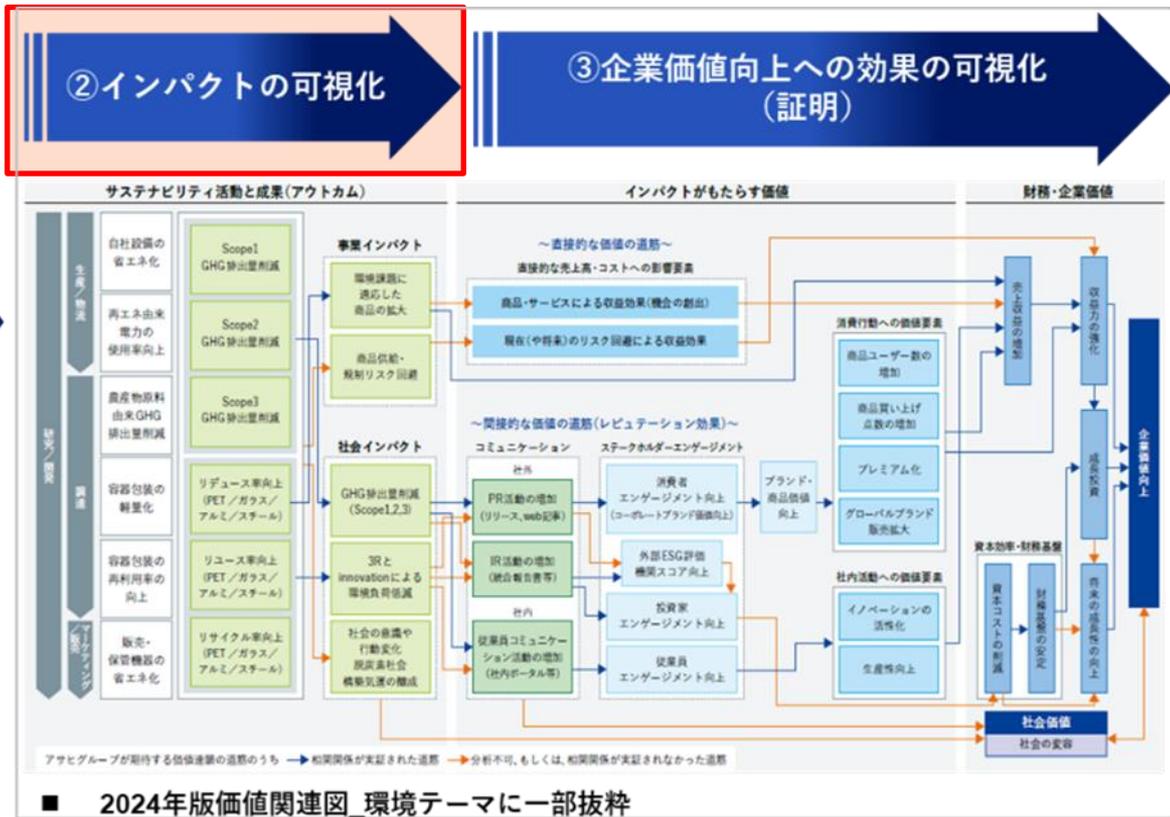
価値関連図の作成プロセス

- 価値関連図は、「活動 → アウトプット → アウトカム → インパクト → 企業価値」という流れを明確に整理し、仮説を設定したうえで指標設定、データ収集、分析・検証を行っている。





価値関連図の全体像の把握



価値関連図上の重要な指標を特定

- サステナビリティ活動の成果を、それぞれのロジックに基づき財務的に可視化する取り組みを進めている。

サステナビリティ活動と成果

事業インパクト

サステナビリティ活動による事業への貢献度合いを財務的に可視化

- 商品・サービスによる収益効果の可視化
- 現在（や将来）のリスク回避による収益効果の可視化
(炭素税のコストなど)

社会インパクト

サステナビリティ活動による社会への貢献度合いを財務的に可視化

- インパクト加重会計を活用した
社会インパクト（環境・製品・雇用）の可視化

- 2023年、アサヒ飲料の「ラベルレス商品」を対象に、環境配慮を理由とした購入割合などを基に収益貢献度を試算した。
- また、炭素税が導入された場合を想定し、コスト回避効果についても試算した。

商品・サービスによる直接的な収益効果

2023年ラベルレス商品
売上金額

×

購入理由
(環境理由の割合)

=

貢献売上金額

現在（や将来）のリスク回避による収益効果

ラベルレス商品の
CO2排出削減量

×

ICP単価
* 発生すると仮定

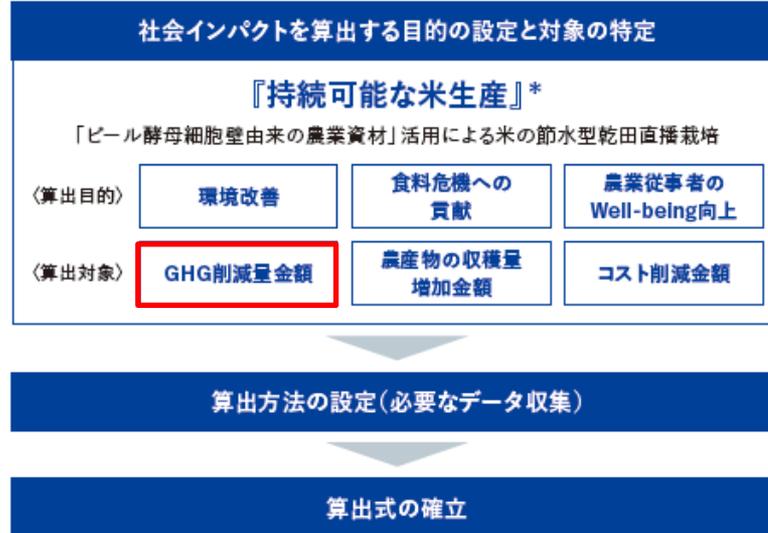
=

貢献金額



*日本は炭素税未導入エリアのため、導入されたと仮定しての試算

- ▶ ビール酵母細胞壁由来の農業資材（CW1）を使用することで、節水型の乾田直播栽培*が可能となった。その効果を以下のプロセスに沿って社会インパクトとして可視化した。
- ▶ 従来の水稲栽培と比較した結果、農産物1単位あたりのライフサイクルGHG排出量が約65%削減される効果が確認された。また、1か所の試験農場でCW1を使用した際の社会インパクトは約291万円、農産物（米）1tあたりでは約1.8万円と試算された。

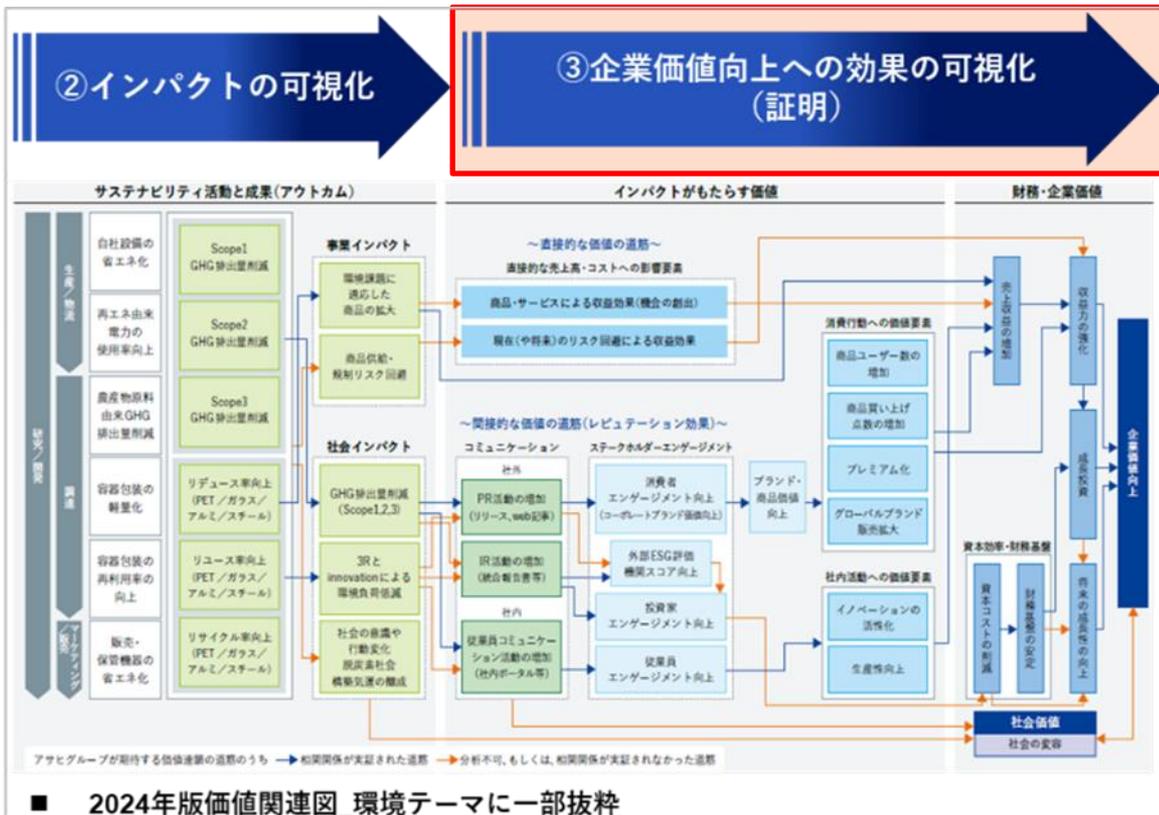


*「持続可能な農業」の実現

*乾田直播とは、水を張らない状態の田に種子をまき、出芽が揃った後に湛水する栽培方法。従来の田起こし、水張り、代掻き、苗代づくり、田植えなどの作業工程が不要となり、低コスト化・省力化が可能。また、水田栽培に比べ温室効果ガスであるメタンガスの発生抑制や、水資源使用量削減も期待できる気候変動対策にも適した米栽培方法と言われている。節水型乾田直播栽培は、出芽後も湛水しない栽培方法で、通常の乾田直播栽培よりも更に低コスト化・省力化が可能。



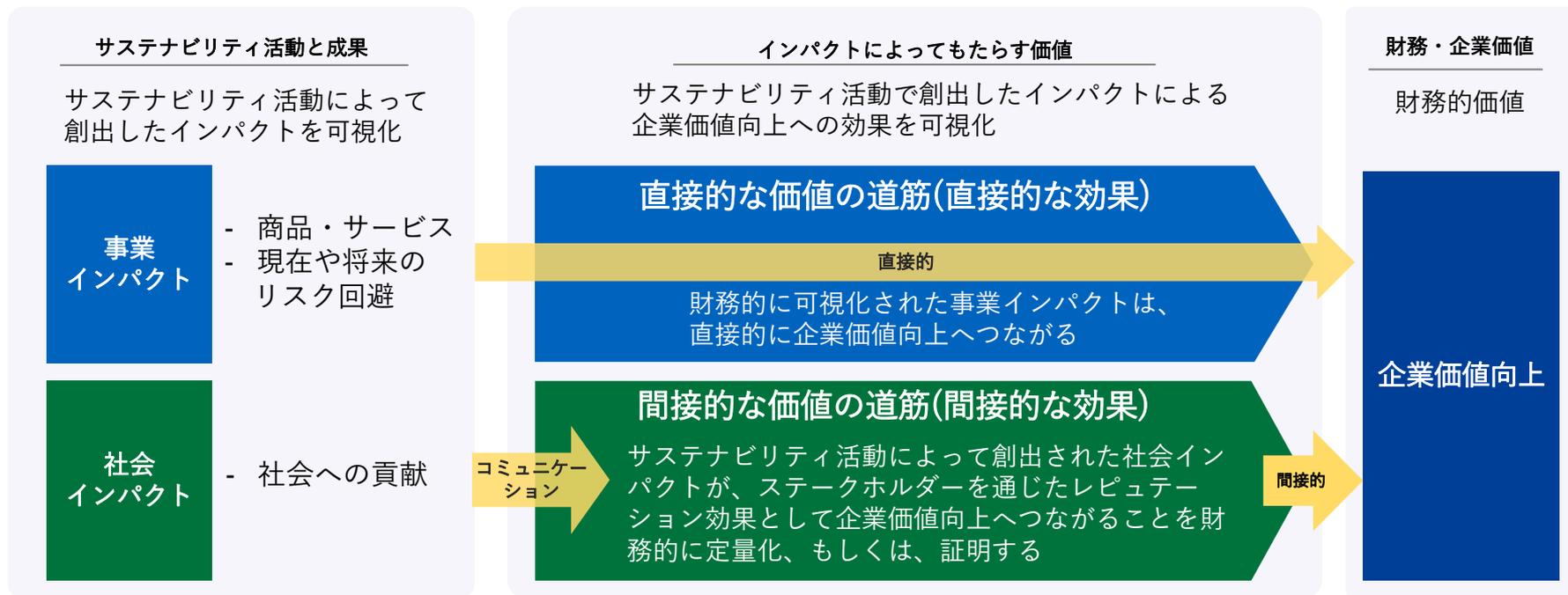
価値関連図の全体像の把握



価値関連図上の重要な指標を特定

インパクトをもたらす企業価値向上への効果の可視化

- ▶ サステナビリティ活動によって創出した事業インパクトや社会インパクトが企業価値向上に与える直接・間接の効果を、金額換算や財務指標を用いて可視化する取り組みを継続している。



Make the world shine

“おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを