



平成 28 年 2 月 9 日

各 位

会 社 名 : アサヒグループホールディングス株式会社  
代表者名 : 代表取締役社長 兼 CEO 泉谷 直木  
(コード : 2502 東証第 1 部)  
問合せ先 : 広報部門ゼネラルマネジャー 爲定 一智  
(TEL : 03-5608-5126)

## 『長期ビジョン』 & 『中期経営方針』 の策定

“ 企業価値向上経営 ” の更なる深化を目指して

アサヒグループホールディングス株式会社（本社 東京、社長 泉谷直木）は、『経営理念』を起点として、グループ全体のありたい姿を示す『長期ビジョン』を更新するとともに、これまで推進してきた“企業価値向上経営”の更なる深化を目指した『中期経営方針』を策定しました。

### ◆ 『中期経営計画 2015』 の総括

当社は 2013 年からスタートした『中期経営計画 2015』において、重要業績評価指標に ROE と EPS の向上を掲げ、売上・利益の成長を最優先としつつ、株主還元の充実など資本効率の向上を図ることにより、企業価値の向上に取り組んできました。

『中期経営計画 2015』の期間中は、国内外ともに厳しい事業環境となりましたが、「強み」に集中した価値創造やネットワークの拡大に加えて、計画を上回る収益構造改革、株主還元の充実などに努め、ROE と EPS の目標達成に繋げることができました。

一方で、競争環境が激化するなか、主力の国内酒類事業や飲料事業における更なる高付加価値化や新需要の創出などに課題を残すとともに、海外では、オセアニアや東南アジアでの成長戦略の加速に加えて、グローバルな成長基盤の拡大が急務となっております。

### ◆ 今後の外部環境の変化

今後の当社を取り巻く外部環境としては、国内では、20 年来続いたデフレからの脱却が正念場を迎えるなか、消費税の増税や酒税改正などにより、消費のさらなる多様化が見込まれます。また海外では、新興国経済の成長が鈍化するなか、グローバルな大型再編が進行するなど、多様な「リスクと機会」が顕在化してくることが想定されます。

さらに、日本版スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの策定に応じて、日本企業の経営スタイルや株主をはじめとしたステークホルダーの視点は、より持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にシフトしていくものと思われます。

### ◆ 『長期ビジョン』 & 『中期経営方針』 の策定

こうした総括と外部環境の変化を踏まえ、2012 年に策定した『長期ビジョン 2020』は、基本方針を踏襲しつつ 10 年程度先を見据えた事業の将来像を付加した『長期ビジョン』として更新しました。また、『中期経営計画』については『中期経営方針』として改め、従来のアクションプラン型の内容から、ビジョンの実現に向けた中期的な方向性に重点を置いた形式に移行します。

『中期経営方針』では、期限を区切った固定的な定量目標は設定せず、3 年程度先を想定した主要指標のガイドラインを示しつつ、事業環境の変化などに応じてローリングしていく方針です。

こうした経営方針の設定により、経営戦略の柔軟性を担保するとともに、『長期ビジョン』と『中期経営方針』を「エンゲージメント・アジェンダ（建設的な対話の議題）」としてステークホルダーとの対話を深め、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

## 1. 『長期ビジョン』の概要

- ◆ 『食の感動（おいしさ・喜び・新しさ）』を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す  
酒類を中核とする総合飲料食品グループとして、  
国内では、高付加価値化を基軸とするリーディングカンパニーを目指すとともに、  
日本発の「強み」を活かすグローバルプレイヤーとして独自のポジションを確立する

- ◆ **全てのステークホルダーの満足を追求し、『持続的な企業価値の向上』を図る**

<ステークホルダーに対するビジョン>

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

## 2. 『中期経営方針』の概要

持続的成長を目指した“企業価値向上経営”の深化

<重点課題>

### ① 国内収益基盤の盤石化と国際事業の成長エンジン化による「稼ぐ力」の強化

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

### ② 資本コストを踏まえた資産・資本効率の向上

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

### ③ サステナビリティの向上を目指したESGへの取り組み強化

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

<主要指標の考え方・ガイドライン>

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

※各指標は、2016年期末のIFRS移行の影響を加味しております。

※為替影響や一時的な特別損益等の特殊要因は除くベースとなります。

<財務・キャッシュフロー方針>

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

### 3. 事業別中期重点課題

#### 【酒類事業】

◆グループ最大のキャッシュカウビジネスとして、高い収益性の維持・向上を図る

- ① 総合酒類No.1企業として、高付加価値化や業界収益向上に向けたリーダーシップの発揮
- ② 各カテゴリーでの強い中核ブランドの育成とイノベーションによる新価値創造型提案の強化
- ③ バリューチェーンの高度化・協業などによる収益構造改革、ECなどビジネスモデルの進化

#### 【飲料事業】

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

- ① 主力商品のブランド力強化を軸とした個性的で際立ったポジションの確立
- ② 健康志向に対応した高付加価値化やチルド飲料を含むイノベーションによる新価値提案
- ③ 統合シナジーの最大化、販売チャネル・容器構成比の改善、SKU削減などの収益構造改革

#### 【食品事業】

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

- ① 強い既存カテゴリーへの集中によるブランド価値向上と高付加価値商品の提案強化
- ② 事業統合を梃にした、機能性表示食品などイノベーションによる新価値・新需要の創出
- ③ 事業の選択や統合シナジーの創出、バリューチェーンの最適化による収益構造改革

#### 【国際事業】

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

- ① オセアニア、東南アジアなど、既存事業のブランド強化・育成を軸とした成長戦略の推進
- ② 統合シナジーの拡大展開などによる収益構造改革、地域別事業ポートフォリオの再構築
- ③ ブランド力やコスト競争力など、日本発の「強み」を活かす新たな成長基盤の獲得

※収益構造改革による効率化効果（2016年～2018年累計）は200億円～300億円を目指す

以上