

2020年2月14日

アサヒグループホールディングス株式会社

## 2019年12月期 決算説明会 要旨

日時：2020年2月14日(金) 15:30~17:00

当社登壇者：代表取締役社長 兼 CEO 小路 明善、  
常務取締役 (CFO) 勝木 敦志

### ◆ 2019年の総括と今後の経営方針 / 代表取締役社長 兼 CEO 小路 明善

#### <エグゼクティブ・サマリー> P1

- ・ 当社は、飛躍的なグローバル化の進展を踏まえ、新グループ理念「アサヒグループフィロソフィ」を制定すると共に「中期経営方針」を更新し、“グローバルな価値創造経営”に取り組んでいます。
- ・ 昨年の総括は、決算としては、修正計画は達成したものの、酒類、飲料事業の減益や為替のマイナス影響などにより、トータルでは減収減益となりました。
- ・ 酒類事業については、想定以上の市場縮小やミックス悪化などの外部要因もあるものの、強みである「スーパードライ」の活性化が果たせておらず、新ジャンルでも競争優位性を築けていないことが課題となっています。
- ・ また、飲料事業でも業界平均を上回る増収を果たしたものの、7月の天候不順に伴うコストの増嵩など、急激な環境変化に対応するコスト管理などに課題を残しました。
- ・ 一方、国際事業については、為替一定ベースでは、欧州を中心に高い利益成長が持続しており、更に7月の豪州 CUB 事業の取得合意により、プレミアム戦略を更に加速するグローバルな成長基盤が拡大しています。
- ・ こうした総括を踏まえた今後の経営方針としては、国内の各事業会社は、足元の課題解決に加えて、将来のあるべき姿からバックキャストして、改めてブランドの高付加価値化と収益構造改革に取り組んでいく方針です。
- ・ 特に酒類事業では、ボリュームからバリューを重視した経営に移行します。
- ・ 本年から2026年にかけて実施される酒税改正も踏まえ、ビール回帰を見据えたミックス改善や、数量増を前提としない構造改革などに取り組んでいきます。
- ・ また海外では、CUB 事業の取得による日本、欧州、豪州を核としたグローバルプラットフォームの構築に加えて、役割を明確にしたグローバルな組織再編により、国際事業の成長エンジン化を一層加速していきます。
- ・ 更に、「中期経営方針」の柱のひとつである「ESG への取り組み深化」についても、気候変動への具体的な対応を強化するとともに、ERM の本格的な運用や変化に柔軟に対応できる組織の構築により、グループガバナンスを強化していきます。

## <酒類事業（１）> P2

- ・ 2 ページでは、酒類事業についてご説明します。
- ・ 国内のビール類市場は、節約志向の再燃などによる新ジャンルへのシフトに加えて、RTD などへの流出により、PB を除く実質的な市場規模はこの 2 年で想定以上に縮小しました。
- ・ また、当社は『スーパードライ』を核としたビール市場の活性化ができていないことや、新ジャンルでも他社商品の攻勢を受けているなど、将来を見据えた強いブランドの育成に課題を残しています。
- ・ こうした市場の縮小やニーズの多価値化などを踏まえ、アサヒビール社は、5 年、10 年先を見据えた長期経営方針として、「Value 経営への変革」を掲げ、改革をスタートしています。
- ・ AGP のビジョン“高付加価値ブランドを核として成長する価値創造企業”を具現化するため、改めてボリュームからバリュー重視の経営に変革し、収益性の維持・向上と新価値・新市場の創造を目指していく方針です。
- ・ 具体的には、会社や個人評価の KPI をトータルボリュームやシェア重視ではなく、カテゴリ、ブランド、容器など採算を重視した指標に移行し、資源配分を重点化する総合的なミックス改善戦略を実行していきます。
- ・ また、数量の増加を前提とせず、5 年、10 年先の中長期視点で、営業や生産・物流など SCM 全般のスリム化に着手していきます。
- ・ 縮小均衡策を採るということではなく、改革から生まれる原資は、短期の数量稼ぎではなく、改めてお客様にとっての価値向上や新市場の創造に投資するといった好循環を生み出していく方針です。
- ・ 販売数量の非開示についても、業界全体の過大なシェア競争の緩和を目指すと共に、経営トップから営業担当に至るまで、数量ではなくバリューを重視するマインドセットを徹底するために実施しています。
- ・ シェアはお客様の支持がどれだけ得られたかの指標でもあり、一概に否定すべきものではありませんが、当社をはじめとして過度なシェアへの拘りが、中長期視点での価値創造を阻害してきた事は否めないと考えています。
- ・ 市場の縮小といった現実を踏まえ、シェア重視ではなく、価値を重視した経営に転換することで、今一度、業界全体のプロフィットプール拡大に向けた流れを作っていきたいと思えます。
- ・ 下段には、本年の「スーパードライ」の取組みを記載していますが、デフレのトレンドを変えミックス改善を主導するため、引き続き、ビールの活性化に経営資源を傾斜配分していきます。
- ・ ブランドメッセージを明確にした上で、インサイトに基づく消費者主役の広告展開に加えて、オンラインピックなどを活かした新たな飲用シーンや体験の演出など、飲用者数の拡大を重視したマーケティングを展開していきます。
- ・ 若年層や女性など新規ターゲットに向けて、それぞれがビールに求めるベネフィットを訴求し、短期的なモメンタム回復だけでなく、スーパードライファンの着実な拡大を目指していく方針です。

#### <酒類事業（2）> P3

- ・ 3 ページの新ジャンルについては、酒税改正後もお客様に支持され続ける最適なポートフォリオの構築を目指します。
- ・ 新ジャンルは、ブランドを固定せず複数の商品を併用する傾向が高い中、まずは「クリアアサヒ」を最優先ブランドとして、引き続き食事との親和性を訴求し、定番ブランドとしての地位確立を目指します。
- ・ また、昨年発売した「極上キレ味」はパッケージデザインを変更するなど、認知度の向上を図ると共に、本年は、「上質さ、贅沢感」を訴求する「アサヒ ザ・リッチ」を発売し、多様なニーズを捕えていくことで、新ジャンル市場でのプレゼンスの向上を図ります。
- ・ 下段に記載しているビール類以外の酒類についても、RTD のブランド育成など足元の課題解決に努めると共に、アルコールテイスト清涼飲料の拡大や SKU の見直しなどに取り組んでいく方針です。
- ・ 今後、Value 経営を進めていく中で、まずはビールの活性化を最優先に取り組みますが、その他のカテゴリーでも選択と集中を図り、総合的なミックス改善戦略を推進します。また並行して、ZBB を含む収益構造改革にスピードを上げて取り組み、事業全体の持続的な収益基盤を再構築していきます。

#### <飲料事業> P4

- ・ 4 ページでは、飲料事業についてご説明します。昨年は最盛期の天候不順時のマネジメントに課題を残し、大幅な減益となりました。
- ・ 但し、『三ツ矢』『ウィルキンソン』『カルピス』といった、100 年を超える歴史を持つブランドを中心に、市場平均を上回るモメンタムを維持するなど、事業のファンダメンタルは好調を持続しています。
- ・ 昨年の反省も踏まえ、夏場に依存しない商品構成の見直しや、需要変動に柔軟に対応できる生産・物流体制の再構築など、リスク分散のための取り組みを既に開始しています。
- ・ 引き続き、主力ブランドの価値向上や健康領域への資源配分に加えて、SCM 全般の最適化を図り、一旦落ち込んだ業界トップクラスの収益性の回復を目指していきます。

#### <食品事業> P5

- ・ 5 ページの食品事業については、好調が持続しています。引き続き、高付加価値商品の拡大など、AGP の具現化に向けた取り組みを強化していきます。

#### <西欧・中東欧事業の実績)> P6

- ・ 6 ページでは、欧州事業についてユーロベースの実績にてご説明します。

##### <西欧事業>

- ・ 先ず西欧事業では、右側のグラフにあるように『スーパードライ』などが好調に推移したものの、天候不順や市場環境の変化により、オランダや英国の成長が鈍化したことなどにより、販売数量と売上収益は前年比横ばいとなりました。

- ・一方、事業利益については、マーケティング費用の抑制や固定費の全般の効率化により、前年比10%の増益を果たしています。

#### <中東欧事業>

- ・また中東欧事業では、数量は前年の好天の反動などにより前年並みとなったものの、「ピルスナーウルケル」などプレミアムブランドの伸長や、前年比36%増加したビールテイスト飲料などプレミアム化の進展により5%の増収を果たしています。
- ・事業利益については、韓国向け輸出の減少などマイナス要因もありましたが、母国のプレミアム化でカバーすることにより、計画を上回る増益となりました。

#### <海外ビール事業の組織再編> P7

- ・7ページでは、本年1月より実施している海外ビール事業の組織再編についてご説明します。
- ・下段の図にあるように、主な再編は欧州の母国市場の統合と輸出事業の分離となります。従来の中東欧事業を担っていた ABEG 社は、欧州統括会社としてイタリアとオランダを統合し、醸造所を有するローカル市場のプレミアム化を目指す事業に再編しました。
- ・また西欧事業を担っていた AEL は AIL、アサヒインターナショナル社として、プレミアムブランドの輸出ビジネスでグローバルな成長を目指す事業となります。
- ・更に、これまで分散していた『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』などグローバルブランドのマーケティング機能はこの AIL 社に集約します。
- ・今回の組織再編を通じて、欧州事業を効率的に一体運営するとともに、ミッションを明確にすることで、役割に必要な人材と組織を融合し、国際事業の成長エンジン化をさらに加速していく方針です。

#### <欧州事業・AIL 社の概況> P8

- ・8ページでは、新組織となる各社の今後の方針と計画をご説明します。
- ・新たに欧州統括会社となる ABEL 社は、今後も引き続き、各国のブランドポートフォリオに応じたプレミアム化の推進やビールテイスト清涼飲料の拡大展開などにより、更に強固な事業基盤を構築していきます。
- ・今期については、販売数量で2%増、売上収益で5%増と引き続きプレミアム化の進展を見込んでいるものの、事業利益は横ばいとなっています。
- ・これまでの進捗を踏まえると、利益成長が鈍化したように見えますが、決してそうではありません。
- ・コモディティのコストアップや韓国向け輸出の縮小といったマイナス要因もありますが、本年は組織再編の初年度として、ブランド、設備、人材等への投資を強化していく方針です。
- ・販売が拡大する中東欧での設備の増強や、競争環境が厳しいイタリア、オランダでのブランド投資の拡大など、持続的成長に向けた“意思ある投資”を実行する方針です。
- ・組織再編の初年度であることや一部規制強化の影響などに備えて、多少保守的に見積もっている面もありますが、この計画を下限値として実績を積み上げ、進捗を見極めながら上方修正を目指していく方針です。

#### <アサヒインターナショナル社>

- ・ 下段に記載しているアサヒインターナショナル社では、最大の拠点である英国はもちろん、北米、南米、アジアなど、プレミアム化が見込める市場におけるプレゼンス拡大を目指していきます。
- ・ ブランド価値を重視したマーケティング戦略やブランドマネジメントを一元管理することで、柔軟でスピーディーな事業展開を図ります。
- ・ 今期は、英国を中心とした『スーパードライ』の成長など、プレミアム化により売上収益で9%の成長を目指すとともに、ミックス改善や販売の効率化などにより、事業利益では17%の成長を目指していきます。
- ・ 尚、「スーパードライ」のグローバル輸出は、韓国の不買運動の影響を受けて減少していますが、韓国向けを除いたベースでは13%増と高い成長を持続しています。
- ・ 現在グローバルブランドの進捗については、組織再編に伴い組み換えを行っていますが、中間期以降に、戦略と定義を明確にした上で改めて開示していきたいと思っております。

#### <豪州 CUB 事業の取得合意とファイナンスプラン> P9

- ・ 9 ページでは、豪州の CUB 事業とファイナンスプランの進捗についてご説明します。
- ・ 当社は、昨年7月、ABInBev 社が豪州で保有するビール・サイダー事業の取得について合意し、本年第1四半期中のクロージングを目指しています。
- ・ クロージングは、豪州競争法当局の承認が条件のひとつとなりますが、昨年12月に予備的な見解が公表されており、今後は3月19日を目前に何かしらの判断が下される見込みです。
- ・ クロージングの時期は未だ確定できませんが、CUB 事業の取得後は、日本、欧州、豪州を核としたグローバルマネジメントのプラットフォームを構築し、グローバルな成長戦略を力強く推進していく方針です。
- ・ 現時点ではクロージング前のため、引き続き開示できる情報は限られますが、業績やシナジー、将来の見通しなどは、クロージング後に詳細を詰めていき、整理された段階で開示していく方針です。
- ・ 下段のファイナンスプランについても変更はなく、クロージング後のしかるべきタイミングで、公募増資と劣後債を組み合わせ、格付上の資本性評価額3,000億円相当を調達していく予定です。
- ・ また、大型買収で金融債務が増加しますが、これにより株主還元の方針を変えることもありません。2021年までに配当性向35%を達成した上で、将来的には40%を目指して安定的な増配を図っていきます。
- ・ 引き続き、安定的なインカムゲインの増加と成長投資によるキャピタルゲインの増加により、株主の皆様のご支援に改めてまいります。

#### <ESG 関連の受賞・インデックス採用実績> P10

- ・ 10 ページでは、ESG についてご説明します。当社は、「中期経営方針」の重点課題に「ESG への取り組み深化」を掲げ、企業価値とリンクした取り組みを推進しています。
- ・ その結果、各種 ESG 関連のインデックスへの採用や、本年に入りましても、CDP の2分野でAリストに選定されるなど、外部からも一定の評価を頂くことができています。

#### <ESG への取組み深化（環境）> P11

- ・ 11 ページに記載している環境面では、昨年設定した「環境ビジョン 2050」において、CO2 排出量など事業活動における環境負荷ゼロを目指しています。
- ・ 昨年 5 月には TCFD への賛同表明も行っており、本年はシナリオ分析に基づいて目標を掘り下げるなど、更に具体的な取組みを強化していきます。
- ・ 持続可能な社会への取組みは産業界共通のテーマであり、今後も、アサヒ独自の CSV への取組みも含め、トップ主導でサステナブルな価値創造経営を推進していく方針です。

#### <ESG への取組み深化（ガバナンス）> P12

- ・ 12 ページでは、コーポレート・ガバナンスの改革について、過去 2 年の取組みと、取締役の報酬制度の概要などを記載しています。
- ・ 昨年は CEO の選退任基準の策定に加えて、改訂した報酬制度では、中長期の業績連動比率を高めるとともに、社会的価値の向上にも連動させるなど、持続的な企業価値向上に資する改革を進めています。
- ・ 引き続き、皆様との対話を深め、アサヒの価値創造プロセスを支える、最適なガバナンスの構築に向けて、不断の改革に努めていきます。

#### <ESG への取組み深化（ERM の推進）> P13

- ・ 13 ページでは、「リスクマネジメント」についてご説明します。当社は昨年より、「エンタープライズ・リスクマネジメント」の運用を開始し、適切なリスクテイクを支えるマネジメント体制の構築を進めています。
- ・ 将来の予測が困難な VUCA の時代と言われる中、持続的な成長を果たしていくためには、当社を取り巻くリスクや機会を全社的に洗い出し、短期、中長期ともに、リスクを極小化する対応力を高めていく必要があります。
- ・ 更に本年は、持続的成長に向けて「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確にする「リスクアペタイト」を制定し、運用を開始しています。
- ・ 「リスクアペタイト」を指針とした適切なリスクテイクとリスクコントロールにより、非連続な成長を支える M&A やイノベーションなどに果敢に挑戦していく方針です。

#### <最後に>

- ・ 今は先が見通せない時代だからこそ、ぶれずにサステナビリティの強化と適切なリスクマネジメントに基づく経営を実践していく必要があります。
- ・ また、国内を含むグローバルな環境変化に柔軟に対応し、グループ全体で企業価値を高めていくには、現状の HD と事業会社の役割や権限を見直していく必要があると考えています。
- ・ CUB が加わることでグローバルなプラットフォームが更に拡大するなか、HD はグループ全体の戦略策定と経営管理に特化し、事業会社はそれぞれのエリアでの事業価値の最大化を担う体制へ徐々に

に移行していく方針です。

- ・ グループガバナンスを一層強化し、国内事業の収益基盤の再構築と国際事業の成長エンジン化を柱として、サステナブルな価値創造経営を推進していきます。
- ・ 本年に入り、暗いニュースが続いていますが、“楽しい生活文化の創造”をミッションとする当社は、まずは「東京 2020（ニゼロニゼロ）オリンピックのオフィシャルビール」である「スーパードライ」で、日本を、そして世界を元気にしていきたいと考えています。