

2021年2月15日

アサヒグループホールディングス株式会社

## 2020年12月期 決算説明会 要旨

日時：2021年2月15日(月) 15:30~17:00

当社登壇者：代表取締役社長 兼 CEO 小路 明善

専務取締役 兼 CFO 勝木 敦志

### ◆ 2020年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

- ・ 昨年の総括としては、新型コロナウイルスの感染拡大により、国内・海外共にビール類の業務用消費が縮小したことなどにより、決算としては、売上収益は前年比3%の減収、事業利益は21%の減益となりました。
- ・ 国内では、『スーパードライ』の業務用消費や飲料の自動販売機、食品の『ミンティア』などが低迷し、海外でも収益性の高い業務用チャネルが縮小するなど、各事業の「強み」に対して大きなマイナス影響を受けた1年となりました。
- ・ 但し、各地域での柔軟なマーケティング戦略や収益構造改革の加速により、国際事業を中心に全事業で計画を上回るなど、一定の回復力と変化への対応力を示すことができたと考えています。
- ・ また、6月に豪州CUB事業の取得が完了したことにより、グローバルな成長基盤を大きく拡大しております。既に既存事業との組織統合も果たし、シナジー創出に向けた統合プロジェクトは順調にスタートを切っております。
- ・ 更に、コロナ禍での大型買収となりましたが、31年ぶりの公募増資の実施など、最適なファイナンスプランの実行と「キャッシュ創出力」の向上により、財務健全性の回復にも目途をつけることができました。
- ・ こうした総括を受け、本年の業績予想としては、コロナ禍のマイナス影響の緩和やCUB事業の1-5月の連結効果を織り込み、売上収益では13%の増収、事業利益では30%の増益を目指していきます。
- ・ 本年の計画は、業務用市場の一定の回復を前提としておりますが、足元の下振れなど、各地域でのコロナ影響を正確に見通すことは未だ難しい状況です。
- ・ そうした中でも、地域毎に環境変化を的確に捉え、高付加価値化を推進するとともに、新価値・新需要の創造に挑戦していくことなどにより、グループ全体の回復力を更に高めていきます。
- ・ また、不確定要素が多い、正にVUCAの時代において、変化への対応力を更に高めていくために「中期経営方針」を更新し、アフターコロナ、ニューノーマルでの環境変化を見据えた経営改革を加速していきます。

## <『中期経営方針』の概要> P2

- ・現在の『中期経営方針』は2018年に更新し、3つの重点課題に加えて、3年程度先を想定した「主要指標のガイドライン」や「財務、キャッシュ・フローのガイドライン」を設定し、グローバルな価値創造経営を推進してきました。
- ・しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大により、今後の外部環境はグローバルに大きく変化するとともに、CUB事業の取得完了により、事業利益の海外比率は約半分にまで高まり、当社の事業ポートフォリオも大きく変わっております。
- ・そうした環境変化を踏まえ、3つの重点課題につきまして、項目は変えておりませんが、具体的な重点施策などを更新いたしました。
- ・「稼ぐ力の強化」では、AGPに掲げる当社戦略の一丁目一番地である高付加価値化、プレミアム戦略をブレずに推進するとともに、コロナ禍による環境変化を見据え、収益構造改革を加速していきます。
- ・収益構造改革では、今後3年間で過去最大規模の500億円以上の効率化効果を創出し、業績回復に繋げる一方で、持続的な成長に必要な「経営資源の高度化」や「ESGへの取組み深化」に再投資していきます。
- ・「経営資源の高度化」については、10年先の未来が先に来たという前提に立ち、消費構造や働き方の劇的な変化を見据え、研究開発や人材への投資、さらにデジタル・トランスフォーメーションへの取組みを加速していきます。
- ・「ESGへの取組み深化」につきましては、5つのマテリアリティの中でも、目標の前倒しを進めている「環境ビジョン2050」や各地域の「持続可能なコミュニティ」への取り組みなど、アサヒ独自の価値創造に注力していきます。

## <主要指標のガイドライン> P3

- ・EPSやROEなどの主要指標は、2019年まではガイドライン通りの進捗となっていました、昨年の新型コロナウイルスの感染拡大を受け、2020年の業績が大幅に悪化したことにより、計画を下回る結果となりました。
- ・こうした状況を踏まえ、既存の「主要指標のガイドライン」は一旦取り下げ、コロナ禍の影響が落ち着くことが見込まれる2022年に、新たに設定いたしました。
- ・また、来年以降の業績の目途としましては、事業環境はコロナ発生前に完全に戻ることはないという前提に立ちつつ、来年2022年には、CUBの買収効果を除いたベースで、2019年の利益水準への回復を目指します。
- ・CUBの連結効果を含めると、既に今年の段階で、純利益で過去最高益を更新する計画ですが、オーガニックベースでは、2年かけてコロナ前の水準に戻していく方針です。

## <財務・キャッシュ・フロー方針> P4

- ・「財務・キャッシュ・フローのガイドライン」については、コロナ禍によるマイナス影響もありま

すが、CUB事業取得などに伴う「キャッシュ創出力」の拡大を踏まえ更新しています。

- ・ 2021年以降の年平均のフリー・キャッシュ・フローについては、従来の1,700億円から2,000億円以上に上方修正し、債務削減へ優先的に充当することで、将来の成長投資への余力を高めていきます。
- ・ Net Debt/EBITDAでは、コロナ禍の影響などを踏まえ、2024年には3倍程度を目指していきます。
- ・ また株主還元では、配当性向35%程度を目途として安定的な増配を図るとともに、配当性向は将来的には40%を目指していく方針も継続してまいります。

#### <収益構造改革の効率化計画> P5

- ・ 収益構造改革の効率化について、今後3年間の計画を記載しております。
- ・ 昨年は、コロナ禍を受けて、計画を大幅に上回る約420億円の効率化を果たしました。
- ・ 今後3年間でも、従来の延長戦上の取組みだけでなく、抜本的な構造改革などにより500億円以上の効率化効果を創出し、先ほども触れましたように、業績の回復だけでなく、持続的成長に向けて再投資していく方針です。

#### <サステナビリティ戦略の概要> P6

- ・ 昨年は、サステナビリティの基本方針やビジョンの策定に加えて、AGPを起点としたマテリアリティを刷新し、具体的なKPIを設定して取組みを強化しています。
- ・ また、新たにサステナビリティの推進体制を見直し、CEOをトップとする「グローバルサステナビリティ委員会」を設置しました。
- ・ 欧州や豪州など各リージョンのトップも参加し、ベストプラクティスを共有するなど、グループ・グローバルな視点で取組みが拡大しています。
- ・ さらに、マテリアリティの中でも、グローバル共通で最優先に取り組むべきテーマを「環境」と「コミュニティ」の2つにすることとし、これらのテーマに関しては、次のページ以降に参考資料を付けております。
- ・ 特に環境においては、2050年に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、スコープ1と2の2030年の目標値を30%削減から50%削減に引き上げました。「SBT1.5°C」の認定取得や「RE100」への参画など、より野心的な目標の達成に向けた取組みを加速していく方針です。
- ・ また、「楽しい生活文化の創造」に繋がる「持続可能なコミュニティ」の支援やスマートドリンク宣言といった「責任ある飲酒」への取組みなど、アサヒグループ独自の価値創造を推進していきます。

#### <最後に>

- ・ コロナ禍の大変厳しい事業環境下ではありますが、現在、足元の業績回復に向けたアクションプランや環境悪化に備えたりカバリー策も講じ、計画の達成確度を高めております。

- ・ 一方で、取締役会では10年先を見据えたメガトレンドの分析に加えて、それに基づくグループのありたい姿、独自価値の創出などの議論も進めており、今後も、環境変化に対する先見性を高め積極果断な経営を強化していきます。