

2020年12月期 決算説明資料

(2020年総括・2021年方針)



2021年2月

2020年の総括

- ◆ **新型コロナウイルスの影響により、事業全体で3%の減収、事業利益は21%の減益**
 - ・酒類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、「強み」へのマイナス影響が拡大
 - ・柔軟なマーケティング・チャネル戦略や収益構造改革の促進により、計画を上回る回復力を示す
- ◆ **豪州ビール事業の取得による成長基盤の拡大と財務健全性の確保**
 - ・CUB事業を加えた日本・欧州・豪州 3 極を中心としたグローバルプラットフォームの構築
 - ・公募増資を含む最適なファイナンスプランの実行、キャッシュ・フロー創出力の向上

2021年の方針

- ◆ **既存事業の回復とCUBの連結効果により、13%の増収、事業利益は30%の増益予想**
 - ・各リージョンの主力ブランドを核とした高付加価値化・プレミアム戦略の継続、新価値・新需要の創造
 - ・日欧豪 3 極のグローバルマネジメントの強化とCUB事業統合によるシナジーの創出
- ◆ **「中期経営方針」を更新し、環境変化を見据えた経営改革を加速する**
 - ・コロナ禍の影響やCUB事業の取得完了を踏まえてガイドラインを見直し、「稼ぐ力」を再構築する
 - ・3年間で500億円の効率化を図るとともに、「経営資源の高度化」「ESGへの取組み深化」に再投資する

A G Pに基づく“グローバルな価値創造経営”の推進

◆ 高付加価値化や収益構造改革による『稼ぐ力の強化』

- ・全事業での高付加価値ブランドの育成とグローバル5ブランドの拡大によるプレミアム戦略の推進
- ・環境変化を見据えた収益構造改革の加速
 - － 2021-2023年累計の効率化効果は500億円以上を目指し、業績回復を促進するとともに「経営資源の高度化」・「ESGへの取組み深化」に再投資する

◆ 新たな成長源泉の拡大に向けた『経営資源の高度化』

- ・イノベーション、新価値創造に向けた無形資産（研究開発・人材等）への投資強化
- ・DX（デジタル・トランスフォーメーション）の加速による新たなオペレーティングモデルの構築

◆ 持続的な価値創造プロセスを支える『ESGへの取組み深化』

- ・「環境ビジョン2050」・「持続可能なコミュニティ」への取組みなど、サステナビリティを経営戦略に統合
- ・リスクマネジメントの高度化（ERM）、日欧豪3極を核としたグローバルガバナンスの強化

⇒ 上記重点課題を「エンゲージメント・アジェンダ」として建設的な対話を促進する

◆ ガイドラインの進捗と見直し

	2017年実績	2018年以降のガイドライン（3年程度を想定）	2020年進捗
売上収益	20,849億円	・主力事業の安定成長 – 事業再構築 + 新規M&A	–
事業利益	1,964億円	・CAGR（年平均成長率）：一桁台半ば～後半	△5.1%
EPS（調整後※）	262.2円	・CAGR（年平均成長率）：一桁台半ば～後半	△9.2%
ROE（調整後※）	13.7%	・13%以上の水準の維持	7.5%

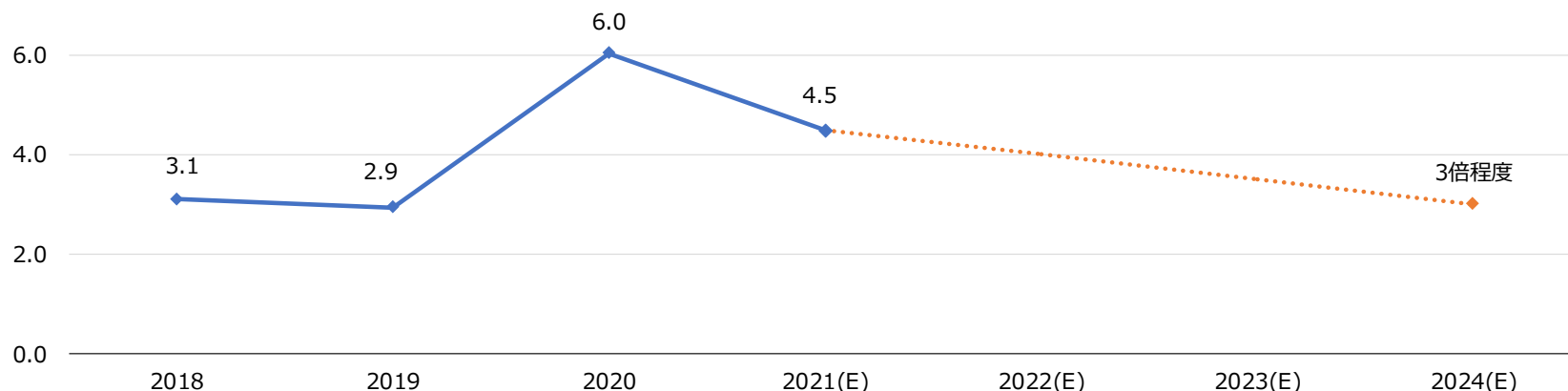
※ 調整後とは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース

- ・新型コロナウイルスの感染拡大の影響を踏まえ、既存のガイドラインは取り下げ、2022年に新たなガイドラインを設定予定
 - ・2022年には2019年の利益水準（※）への回復を目指す
- ※2019年実績は、CUB事業の業績（1-12月推定値）を含むベース

◆ 財務、キャッシュ・フローのガイドライン

	2021年以降のガイドライン
キャッシュ・フロー	<ul style="list-style-type: none"> ・フリー・キャッシュ・フロー(FCF)：年平均2,000億円以上 (FCF = 営業CF - 投資CF ※M&A等の事業再構築を除く)
成長投資・債務削減	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・配当性向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)

< Net debt/EBITDA推移 > ※Net Debtは、劣後債発行残高（3,000億円）の50%を控除して算出。



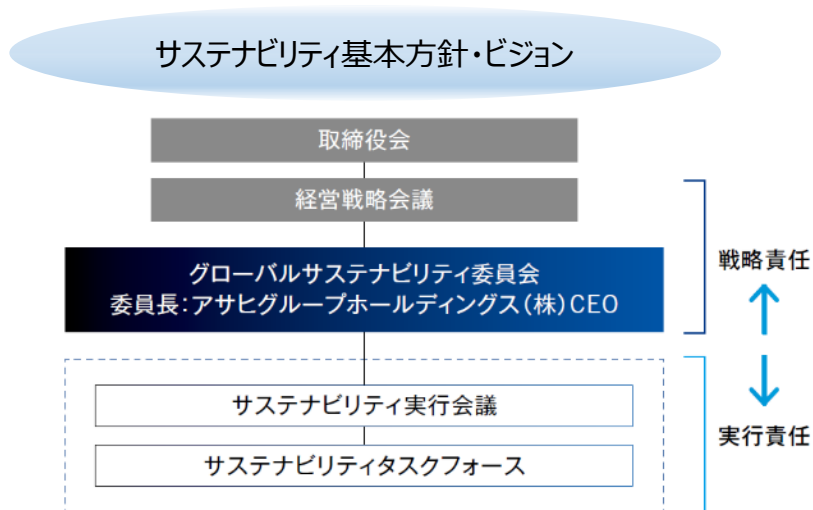
◆ 効率化計画の内訳

	21-23年 3ヶ年予想	取組み施策
酒類事業	350億円～	<ul style="list-style-type: none"> ・主カブランドや新価値商品に集中した広告販促費の効率化や生産効率向上 ・容器間/カテゴリー間の需要シフトに対応した生産・物流体制の最適化
飲料事業		<ul style="list-style-type: none"> ・需要予測の高度化など、SCMの効率化による在庫数の適正化 ・内製化促進の継続により原価・物流費トータルコストを改善
食品事業		<ul style="list-style-type: none"> ・製造設備の一部自動化や、製造工程の改善による生産性向上 ・需給予測の精度向上や在庫水準、SKU数の最適化による変動費低減
国際事業	150億円～	<ul style="list-style-type: none"> ・自動倉庫化による製造固定費の削減、組織機能の統合による効率化（欧州） ・物流拠点統合や調達コスト低減など、事業統合によるシナジー創出（オセアニア）
連結合計	500億円～	



2021-2023年累計の効率化効果は500億円以上を目指し、業績回復を促進するとともに「経営資源の高度化」・「ESGへの取組み深化」に再投資する

◆ サステナビリティと経営との統合に向けて



<2020年の取組み・成果>

- 1月31日 IARD共同声明を発表
- 7月 6日 サステナビリティ基本方針・ビジョン策定、マテリアリティ刷新、推進体制構築
- 7月 8日 TCFD提言に関する情報開示
- 10月15日 グリーンボンドの発行
- 10月29日 国際的な環境イニシアティブ「RE100」に参画
- 12月 7日 Global Sustainability Committeeを開催
- 12月 8日 CDP「気候変動Aリスト2020」企業に選出

◆ 当社が取組むマテリアリティ

不適切な飲酒の撲滅と酒類文化の発展に貢献する
 不適切飲酒の撲滅/
 新たな飲用機会の創出を通じた社会的課題の解決

人々の健康的な生活に寄り添う
 食の安全・安心/健康価値の創造



自然の恵みを守る

気候変動/持続可能な原料調達・容器包装・水資源/
 循環型社会の構築

人権を尊重し、人の可能性を最大化する

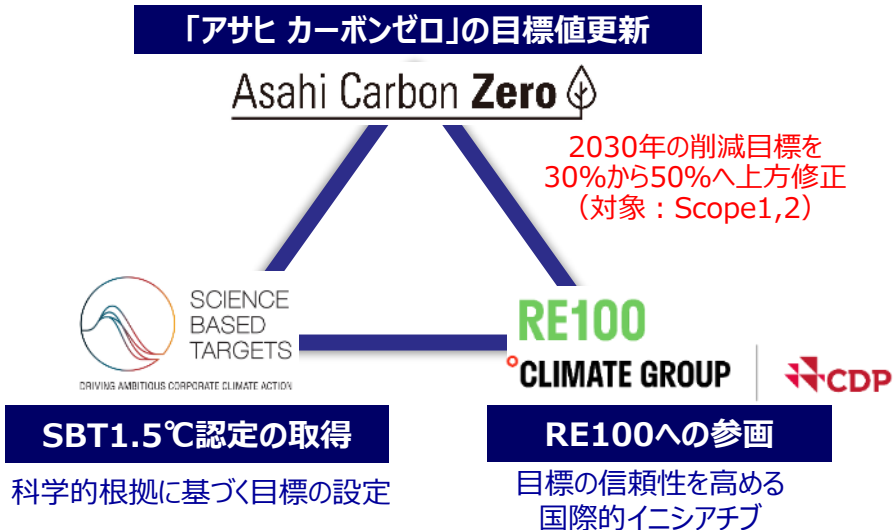
人権尊重/人材育成/ダイバーシティ/労働安全衛生

人と人をつなぎ、楽しい時間を創出する

人と人とのつながりの創出/

持続可能なサプライチェーンの実現

◆ 気候変動への対応：2050年にCO2排出量ゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」



<日本>

- ・「グリーン電力」を、『スーパードライ』缶500mlの製造に活用を拡大（『スーパードライ』缶350ml、『ドライゼロ』缶350ml等は対応済）

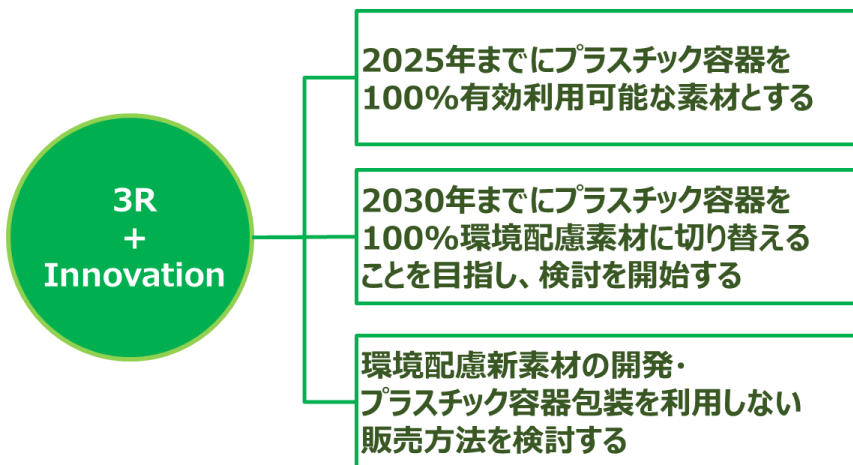
<欧州>

- ・イタリア、オランダ、ポーランドの7工場では、100%再生可能エネルギーに切り替え

<豪州>

- ・太陽光発電の電力を100%用いた『Victoria Bitter』を製造

◆ プラスチック問題への対応



<日本>

- ・ラベルレスPETボトルの対象商品・チャネルを拡大展開

<欧州>

- ・2020年より、『Grolsch』のプラスチック6缶パックフィルム包装を段ボール製のTop Clipへ切り替え開始



<豪州>

- ・水ブランド『Cool Ridge』100%リサイクルPETボトルを導入



◆「持続可能なコミュニティ」の取組み強化

経済発展やCOVID-19などにより希薄化する
人や地域の「つながり」の再活性化を図る

コミュニティ活動スローガン「RE:CONNECTION」



地域の方々との幸せな時間の共有
「楽しい生活文化」の実現

【主な取組み】

<イタリア：Birra Peroni社>

農家を支援するため、持続可能なビールの原材料となる大麦などの穀物栽培の探求を目的に、麦芽工場、国立農業研究センター、複数の地元大学の農学部とパートナーシップを組んだプロジェクト「キャンパス・ペローニ」を2018年から実施。研究、トレーニング、イノベーション、農業生産者の間の交流の促進に向けた取組みを推進。

持続可能な麦芽のための パートナーシップCampus Peroni



<マレーシア>

一定の品質基準と生産量を提供する農家の生乳を安定的な価格で買い上げるプログラムを展開。酪農家の生産性と品質向上の推進に加え、農家の収入向上や安定的な収入を確保する仕組みとして新たに酪農を目指す新規参入者の支援にも貢献。

マレーシア酪農家支援プログラム



グローバルスローガン：Responsible Drinking Ambassador

- ◆ 不適切な飲酒の撲滅と新たな飲用機会の獲得に向け、グループ全体でノンアルコール戦略を推進

国際NPOであるIARDに加盟し、世界の大手酒類メーカーと協働して責任ある飲酒を推進

Japan

「スマートドリンク」宣言

- ・飲む人も飲まない人もお互いが尊重し合える社会の実現を目指す
- ・2021年6月までに純アルコールグラム量をWEB上で開示
- ・2025年までにアルコール度数3.5%以下の商品の販売量構成比20%を目指す



Europe

成長機会を捉えたプレミアム化の推進

- ・2030年までにノンアルコール清涼飲料商品の販売量構成比20%を目指す



Oceania

ブランドを活用した展開により市場開拓を図る

- ・主カブランドである『Great Northern』や『Carlton』からノンアルコールビールを発売するなど、2025年までに3.5%以下の酒類関連商品の販売量構成比25%を目指す



2020年事業概況・2021年事業戦略の概要

◆ 2020年の事業利益は、新型コロナウイルス感染症の影響により、21.1%の減益 (為替一定)

- ・酒類事業：家庭用での販売促進や固定費全般の抑制を推進したが、業務用での売上減少などにより減収減益
- ・飲料事業：主力ブランドへの集中や固定費全般の抑制を推進したが、自動販売機の販売低迷などにより減収減益
- ・食品事業：巣ごもり需要を捉えた販売促進や固定費全般の抑制を推進したが、『ミンティア』の売上減少などにより減収減益
- ・国際事業：CUB事業の連結効果はあったが、業務用における売上減少やミックス悪化などにより増収減益

◆ 2021年は、事業環境の変化へ柔軟に対応することにより、27.7%の増益を目指す (為替一定)

<売上収益・事業利益 (当年の外貨金額を、それぞれ前年同期の為替レートで円換算) >

(億円)

	2020年				2021年予想		
		前年比		予想比		前年比	
酒類事業	7,583	△ 1,286	△ 14.5%	△ 73	7,825	355	4.8%
飲料事業	3,534	△ 235	△ 6.2%	△ 26	3,724	191	5.4%
食品事業	1,235	△ 55	△ 4.2%	△ 11	1,287	52	4.2%
国際事業	7,998	1,012	14.5%	188	9,718	1,789	22.6%
その他事業	932	△ 46	△ 4.7%	3	1,117	70	6.7%
調整額 (全社・消去)	△ 935	64	-	25	△ 949	△ 12	-
売上収益	20,346	△ 545	△ 2.6%	105	22,722	2,444	12.1%
酒類事業	804	△ 251	△ 23.8%	1	870	40	4.9%
飲料事業	278	△ 56	△ 16.9%	16	295	17	6.3%
食品事業	110	△ 27	△ 19.9%	1	113	3	2.8%
国際事業	944	△ 78	△ 7.6%	109	1,448	507	53.9%
その他事業	13	△ 2	△ 13.2%	12	△ 17	△ 6	-
調整額 (全社・消去)	△ 214	10	-	26	△ 278	△ 65	-
買収に伴い生じた無形資産償却費	△ 255	△ 44	-	35	△ 288	△ 33	-
事業利益	1,681	△ 449	△ 21.1%	199	2,143	464	27.7%

<売上収益・事業利益（為替影響含む）>

（億円）

	2020年			2021年予想			
		前年比	予想比		前年比		
酒類事業	7,583	△ 1,286	△ 14.5%	△ 73	7,825	355	4.8%
飲料事業	3,534	△ 235	△ 6.2%	△ 26	3,724	191	5.4%
食品事業	1,235	△ 55	△ 4.2%	△ 11	1,287	52	4.2%
国際事業	7,930	944	13.5%	291	9,956	2,027	25.6%
その他事業	932	△ 46	△ 4.7%	3	1,117	70	6.7%
調整額（全社・消去）	△ 935	64	-	25	△ 949	△ 12	-
売上収益	20,278	△ 613	△ 2.9%	208	22,960	2,682	13.2%
酒類事業	804	△ 251	△ 23.8%	1	870	40	4.9%
飲料事業	278	△ 56	△ 16.9%	16	295	17	6.3%
食品事業	110	△ 27	△ 19.9%	1	113	3	2.8%
国際事業	941	△ 81	△ 8.0%	121	1,486	545	57.9%
その他事業	13	△ 2	△ 13.2%	12	△ 17	△ 6	-
調整額（全社・消去）	△ 214	10	-	26	△ 278	△ 65	-
買収に伴い生じた無形資産償却費	△ 255	△ 43	-	32	△ 294	△ 39	-
事業利益	1,678	△ 451	△ 21.2%	208	2,175	497	29.6%
営業利益	1,352	△ 663	△ 32.9%	112	2,160	808	59.8%
親会社の所有者に帰属する当期利益	928	△ 494	△ 34.7%	128	1,520	592	63.7%

【2020年】

- ・売上収益：CUB 事業の連結効果により国際事業は増収だが、国内3事業は減収となり、トータルでは前年比2.9%の減収
- ・事業利益：各国における販売数量の減少やチャネルミックスの悪化などにより、トータルでは前年比21.2%の減益

【2021年】

- ・売上収益：各国の需要回復に加え、高付加価値商品を軸としたブランド展開により、トータルでは前年比13.2%の増収予想
- ・事業利益：販売数量の回復やミックスの改善に加え、CUB事業との連結効果などにより、トータルでは前年比29.6%の増益予想

(億円)

	2020年				2021年予想		
		前年比		予想比	前年比		
売上収益	20,278	△ 613	△ 2.9%	208	22,960	2,682	13.2%
事業利益	1,678	△ 451	△ 21.2%	208	2,175	497	29.6%
事業利益からの調整項目	△ 327	△ 211	-	△ 97	△ 15	312	-
固定資産除売却損益	18	58	-	10	288	270	-
事業統合関連費用	△ 89	△ 35	-	△ 68	-	89	-
減損損失	△ 88	△ 88	-	△ 88	-	88	-
その他	△ 167	△ 146	-	50	△ 303	△ 136	-
営業利益	1,352	△ 663	△ 32.9%	112	2,160	808	59.8%
金融収支	△ 76	△ 33	-	6	△ 130	△ 53	-
持分法投資損益	3	△ 6	△ 67.3%	3	3	△ 0	△ 12.0%
持分法で会計処理されている投資の売却損益	△ 23	△ 23	-	-	-	23	-
その他	△ 1	5	-	14	△ 3	△ 2	-
税引前当期利益	1,254	△ 720	△ 36.5%	134	2,030	776	61.9%
法人所得税費用	△ 328	233	-	△ 3	△ 510	△ 182	-
当期利益	926	△ 487	△ 34.5%	131	1,520	594	64.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	928	△ 494	△ 34.7%	128	1,520	592	63.7%
非支配持分に帰属する当期利益	△ 2	7	-	3	-	2	-

【2020年】

- ・営業利益：固定資産除売却は改善となったが、事業利益の減益や減損損失の発生などにより、前年比32.9%の減益
- ・当期利益(※)：法人所得税費用は減少したが、営業利益の減益や金融費用の増加などにより、前年比34.7%の減益

【2021年】

- ・営業利益：その他の費用増を見込むが、事業利益の増益や固定資産除売却益の発生などにより、前年比59.8%の増益予想
- ・当期利益(※)：金融費用の増加や法人所得税費用の増加はあるが、営業利益の増益などにより、前年比63.7%の増益予想

(※)当期利益は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」について記載

(億円)

	2020年				2021年予想		
		前年比		予想比	前年比		前年比
資産合計	44,394	12,986	41.3%	1,054	43,200	△ 1,194	△ 2.7%
資本合計	15,178	2,695	21.6%	3,138	15,220	42	0.3%
金融債務残高	18,236	8,804	93.3%	△ 3,264	16,700	△ 1,536	△ 8.4%
Net DEレシオ ※1、2	0.98	0.26	35.9%	△ 0.75	0.88	△ 0.10	△ 10.2%
Net Debt / EBITDA (倍) ※2	6.03	3.10	105.5%	△ 2.23	4.48	△ 1.55	△ 25.7%
営業活動CF	2,759	224	8.8%	979	2,820	61	2.2%
投資活動CF	△ 12,434	△ 11,397	-	△ 49	△ 435	11,999	-
財務活動CF	9,568	11,156	-	△ 1,247	△ 2,370	△ 11,938	-
フリーCF	1,968	238	13.8%	-	2,205	237	12.0%
一株当たり配当金(円)	106	6	6.0%	-	109	3	2.8%
配当性向(%)	53.9%	21.7%	-	-	36.3%	△ 17.6%	-

(※1) 資本に劣後債発行残高(3,000億円)の50%を付加して算出。

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

【2020年】

BS : 資産合計は、CUB事業取得によるのれんや商標権の増加などにより、トータルでは前期末比1兆2,986億円増加
 金融債務は、買収資金で増加したが、計画比では公募増資や利益増、CF拡大施策などにより大幅圧縮
 CF・配当 : 運転資本の圧縮、非事業用資産の売却などで計画を大幅に上回るキャッシュを創出し、安定的増配も継続

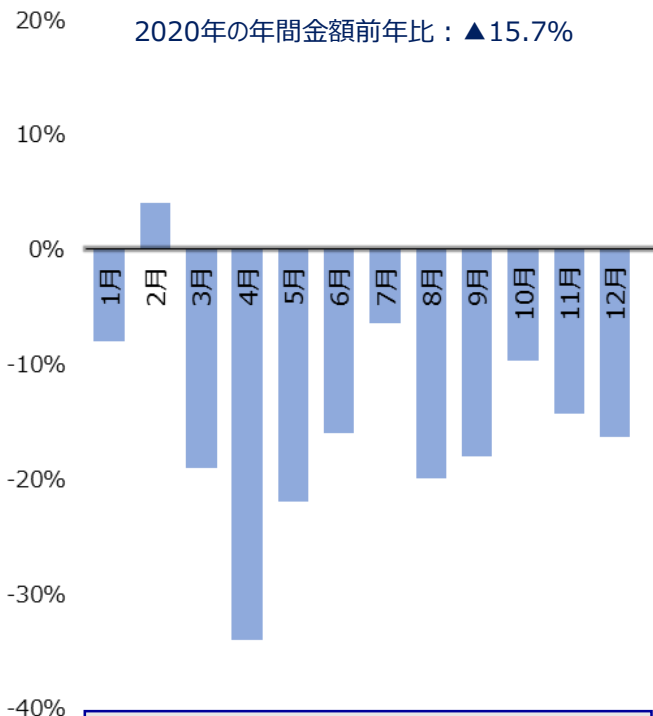
【2021年】

BS : 金融債務は、キャッシュ創出力を高め1,500億円以上を返済し、Net Debt/EBITDAでは4.5倍程度を目指す
 CF・配当 : 利益の回復や資産圧縮などによりキャッシュ創出力を高め、年間配当は1株3円増配の109円を予定

◆ 主要事業の月次ビール売上状況

【酒類（国内）】※ビール類金額ベース

2020年の年間金額前年比：▲15.7%



- ・5月以降、一時回復するが、8月以降、新型コロナウイルスの感染再拡大により、販売数量が減少
- ・10月に入り、「Go To キャンペーン」の開始により、回復するも、感染再拡大により、再び業務用が減少
- ・年間では、家庭用での新ジャンルは拡大したが、ビール類トータルの減少はカバーできず

【欧州事業】※数量ベース

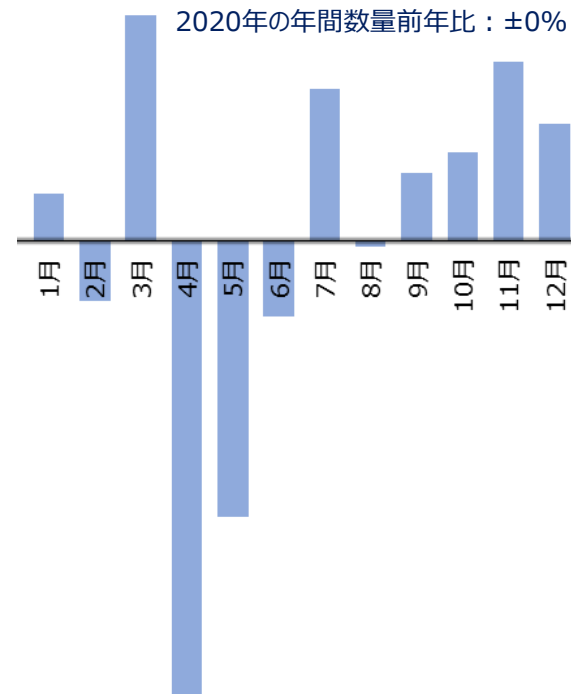
2020年の年間数量前年比：▲6%



- ・3月以降、ロックダウンで業務用が低迷するが、ロックダウン解除に伴い、5月以降、緩やかに需要は回復し、夏場は前年を上回る
- ・10月以降、2度目のロックダウンや規制強化などにより、業務用は低迷
- ・年間では、家庭用市場は拡大したが、業務用の減少はカバーできず

【豪州（既存+CUB）】※数量ベース

2020年の年間数量前年比：±0%



- ・4月はロックダウンの影響で低迷するが、5月以降は、規制解除により減少率が縮小
- ・7月以降、規制緩和により業務用市場が回復（ビクトリア州は10月までロックダウンが継続）
- ・最盛期は、州によって規制は残るものの回復基調を継続
- ・年間では、業務用の減少を家庭用の拡大がカバーし、ほぼ前年並み

単位：億円	2020年 実績				2021年 計画		
		前年比		予想比		前年比	
		△	△				
売上収益	7,583	△ 1,286	△ 14.5%	△ 73	7,825	355	4.8%
事業利益	804	△ 251	△ 23.8%	1	870	40	4.9%

2020年の総括

- ◆ コロナ禍を踏まえ、主カブランドへの投資の重点化とコスト構造の見直しを推進
- ◆ 酒税改正後のビールの活性化や新価値提案、販売チャネルの構造改革などが課題

2021年の方針

- ◆ 主カブランドでの新価値提案の強化、消費構造変化を先取りした新市場の創造
- ◆ チャネル・カテゴリーミックスの改善を含めた抜本的な収益構造改革を推進

THE JAPAN BRAND
SUPER
“DRY”

◆ 『スーパードライ』の取組み

“最高品質”と“新たな飲用機会”の提供による『スーパードライ』の活性化とブランド価値の向上

- ・ 家庭用：新容器や新たな飲用機会・飲用体験の提供により、ビールのうまさや楽しさの訴求を強化
- ・ 業務用：樽生品質向上のサポート、最高の飲用体験などを通じたブランド訴求の強化



『アサヒスーパードライ生ジョッキ缶』
(4月6日コンビニエンスストア先行発売、
4月20日全国発売)

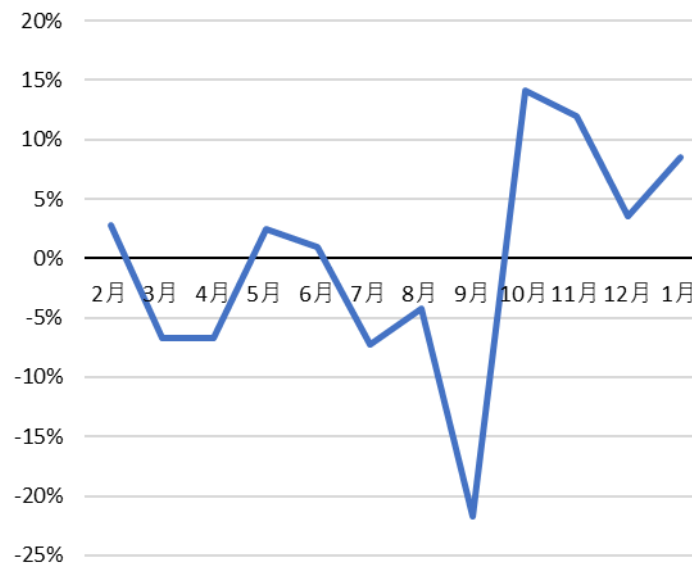


家庭用ホームサーバー
(5月事業開始予定)



「ASAHI SUPER DRY
VIRTUAL BAR」

＜ビール缶市場前年比推移＞



出典：インテージSRI+ ビール缶市場 推計販売規模(容量)前年比
2020年2月~2021年1月
7業態 (SM/CVS/酒DS/HC/DRUG/一般酒販店/業務用酒販店)

◆ 新ジャンル定番ブランド

『クリアアサヒ』：年間を通じた販売促進を強化
 『ザ・リッチ』：デジタルを活用した情報発信を強化



<新ジャンル定番4ブランド*1 計>

20年1-12月
数量前年比

+5%

*1 新ジャンル定番ブランド計：『クリアアサヒ』『ザ・リッチ』『極上<キレ味>』『プライムリッチ』

◆ 糖質ゼロブランド

『スタイルフリー』：健康志向の高まりを受け、3年ぶりのTVCM投入を含めて販売促進を強化



<糖質ゼロ3ブランド*2 計>

20年1-12月
数量前年比

+5%

*2 糖質ゼロブランド計：『スタイルフリー』『贅沢ゼロ』『オフ』

◆ RTD

独自価値を有する3ブランドへの投資の重点化を図り、成長とともに収益構造改革を推進



<RTD缶容器>

20年1-12月
数量前年比

+6%

(『贅沢搾り』：同+21%)

◆ アルコールテイスト清涼飲料

『ドライゼロ』：よりビールらしい味わいを実現しユーザー拡大
 『ビアリー』：シーンやペースに合わせて自由に楽しめる
 “微アルコール”カテゴリーを創造



<『ドライゼロ』単体缶容器>

20年1-12月
数量前年比

+5%



『ビアリー』：3月30日1都9県先行発売、6月29日全国発売

単位：億円	2020年 実績				2021年 計画		
		前年比		予想比		前年比	
売上収益	3,534	△ 235	△ 6.2%	△ 26	3,724	191	5.4%
事業利益	278	△ 56	△ 16.9%	16	295	17	6.3%

2020年の総括

- ◆ 炭酸飲料の強化を中心としたミックス改善、操業度向上などの収益構造改革を推進
- ◆ 環境変化を見据えた価値提案、自販機の不振・チャンネルミックスの改善などが課題

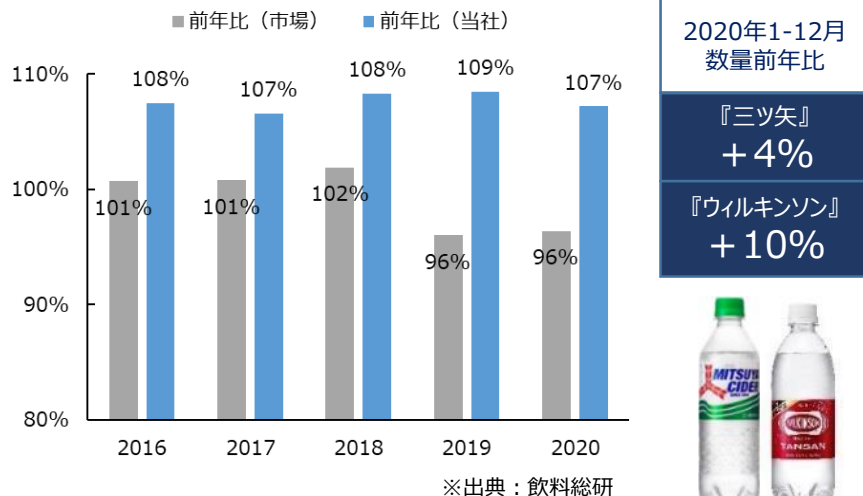
2021年の方針

- ◆ ニーズの変化を踏まえた新価値提案、自販機を補完する販売チャンネル施策を強化
- ◆ 最適生産物流体制の構築や「集中と選択」によるブランド投資の重点化を加速

◆ 炭酸飲料の取組み

市場を上回る成長を継続

－『三ツ矢』と『ウィルキンソン』は過去最高の販売数量を更新



更なる成長を目指し「100年ブランド」の強みを活かし新たな挑戦

－消費者ニーズの変化を捉えた商品やマーケティングを展開



2021年 販売計画 (前年比)

『三ツ矢』: +3%

『ウィルキンソン』: +8%

◆ コロナ禍における取組み (巣ごもり需要への対応)

『カルピス』コンク

－過去最高の販売数量を更新し『カルピス』内構成比も上昇



2020年1-12月
数量前年比

+6%

『カルピス』内構成比：
19年10.7% → 20年12.6%

ECチャネル

－ラベルレス商品の積極展開により過去最高の販売数量を達成



<ラベルレス商品成長率>

2020年1-12月
数量前年比

+106%

<ECチャネル成長率>

2020年1-12月
数量前年比

+36%

単位：億円	2020年 実績				2021年 計画		
		前年比		予想比		前年比	
売上収益	1,235	△ 55	△ 4.2%	△ 11	1,287	52	4.2%
事業利益	110	△ 27	△ 19.9%	1	113	3	2.8%

2020年の総括

- ◆ 健康志向や巣ごもり需要に対応したマーケティングと固定費全般の効率化を推進
- ◆ 主力の『ミンティア』の売上減少、市場環境の変化に対応した成長戦略などが課題

2021年の方針

- ◆ 環境変化に対応したカテゴリーポートフォリオの再構築による販売モメンタムの回復
- ◆ 成長カテゴリーへの投資の重点化や在庫水準の適正化など、収益構造改革を推進

◆ 『ミンティア』の取り組み

新しい生活様式時代の『ミンティア』
- 「心のリフレッシュNo.1ブランド」へ変革



新しい生活様式に対応した新商品

- マスク着用時専用商品
- 栄養機能食品の発売 (『ミンティア』初)
- 卓上ボトルの新商品



2021年 販売計画 (前年比)
『ミンティア』: +3%

◆ 『ディアナチュラ』の取り組み

発売以来13年連続売上が伸長



『カルピス』乳酸菌研究から生まれた機能性原料を活用し、機能性表示食品を拡充



2021年 販売計画 (前年比)
『ディアナチュラ』: +2%

*当年の外貨金額を、それぞれ前年同期の為替レートで円換算

単位：億円	2020年 実績				2021年 計画		
		前年比		予想比		前年比	
売上収益	3,520	△ 363	△ 9.3%	35	4,812	702	17.1%
事業利益	596	△ 181	△ 23.3%	29	716	113	18.7%

2020年の総括

- ◆ 家庭用におけるプレミアム戦略の推進とコストコントロールの強化
- ◆ 業務用における消費需要の減少に伴うチャネルミックスの悪化などが課題

2021年の方針

- ◆ ビール・ノンアルコールカテゴリーにおけるプレミアム化の推進、グローバル5ブランドの販路拡大
- ◆ 市場構造の変化に対応した最適な資源配分、組織統合によるコストの最適化

◆ 2020年実績 ※現地通貨のユーロ換算に伴う為替影響を除く

<欧州事業（統合前）>

Khl、百万ユーロ	2020年実績	前年比*2	予想比*3
販売数量	39,964	△ 6%	0%
売上収益（酒税抜き）	2,375	△ 8%	△ 0%
事業利益 *1	489	△ 21%	5%

<AIL社（統合前）>

販売数量	4,055	△ 10%	△ 5%
売上収益（酒税抜き）	476	△ 18%	△ 8%
事業利益 *1	7	△ 89%	△ 71%

◆ 2021年計画 ※現地通貨のユーロ換算に伴う為替影響を除く

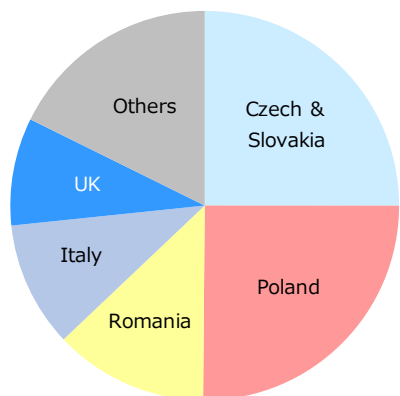
<欧州事業（統合後）>

Khl、百万ユーロ	2020年予想	前年比*2
販売数量	43,691	8%
売上収益（酒税抜き）	3,157	17%
事業利益 *1	587	19%

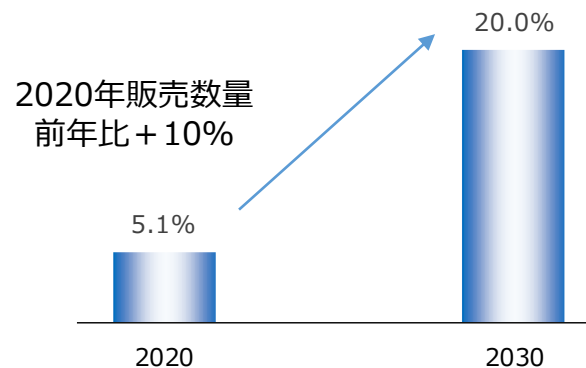
*1 一時費用控除前の事業利益 *2 前年同期レート比較

*3 当年予想レート比較

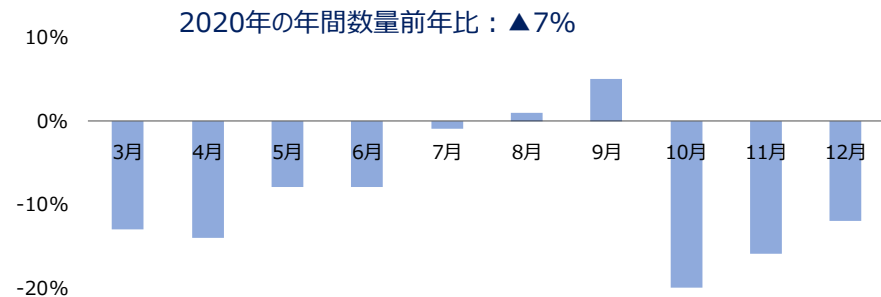
< 欧州事業（統合後）
2020年国別売上収益構成比 >



◆ 全販売数量に占めるノンアルコール 清涼飲料カテゴリー構成比

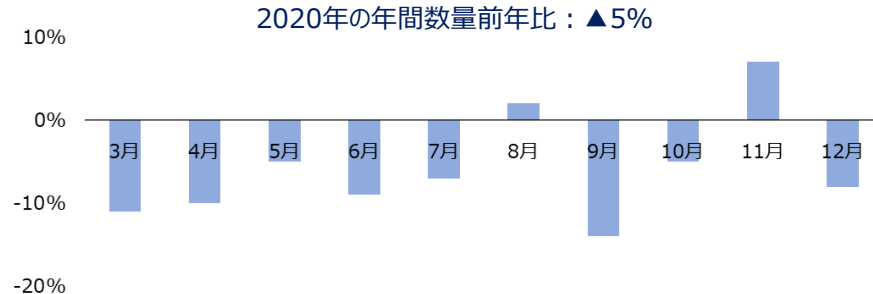


【チェコ】 ※数量ベース 業務用比率（2019年）：約40%



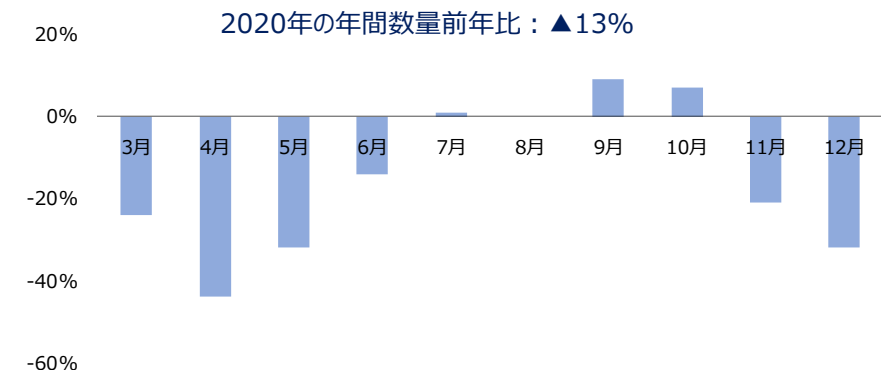
- ・業務用は、夏場は回復傾向だったが、10月以降のロックダウンにより減少
- ・家庭用は、新たな規制に伴う鈍化はあるが、需要は堅調に推移
- ・全体では、3Qは好調だったが、10月以降はロックダウンにより減少

【ポーランド】 ※数量ベース 業務用比率（2019年）：一桁台半ば



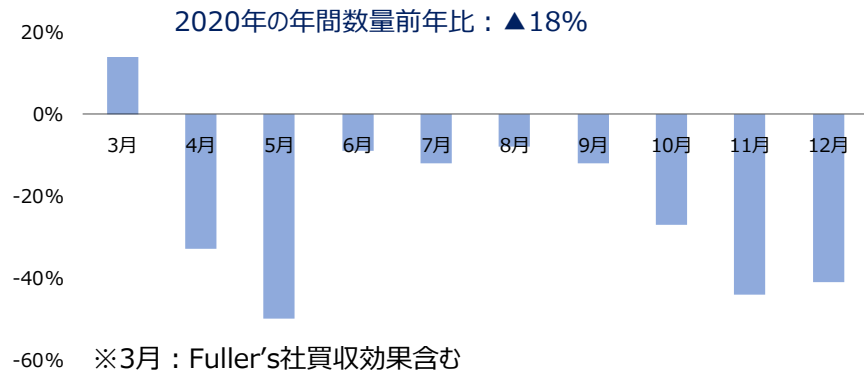
- ・業務用は、夏場から店舗営業を再開したが、10月中旬より再規制
- ・家庭用は、天候など前年の反動や規制に伴う影響により減少
- ・全体では、需要は底堅いが、10月より規制の影響を受ける

【イタリア】 ※数量ベース 業務用比率（2019年）：約40%



- ・業務用は、夏場は回復傾向だったが、11月以降は規制影響により減少
- ・家庭用は、家庭内消費の増加に伴い需要は堅調に推移
- ・全体では、3Qは堅調に推移したが、11月以降は規制影響により減少

【英国】 ※数量ベース。 業務用比率（2019年）：約60%



- ・業務用は、7月から営業再開したが、9月下旬より規制が再強化
- ・家庭用は、ターゲット層の獲得により拡大（市場シェアも向上）
- ・全体では、業務用の厳しい規制影響により減少

*当年の外貨金額を、それぞれ前年同期の為替レートで円換算

単位：億円	2020年 実績				2021年 計画		
		前年比		予想比		前年比	
売上収益	3,440	1,652	92.4%	268	4,477	1,086	32.0%
事業利益	332	179	117.7%	94	703	373	113.3%

2020年の総括

- ◆ CUB事業の統合・シナジー創出、酒類・飲料事業の家庭用チャネルでの販売強化
- ◆ 業務用減少への対応、主力ブランドへの投資とトップラインシナジーの加速などが課題

2021年の方針

- ◆ 統合された強固なブランドポートフォリオ・販売チャネルを活かしたプレミアム戦略の推進
- ◆ 組織統合によるコストシナジーの加速とトップラインシナジー創出に向けた再投資

◆ オセアニア事業内訳

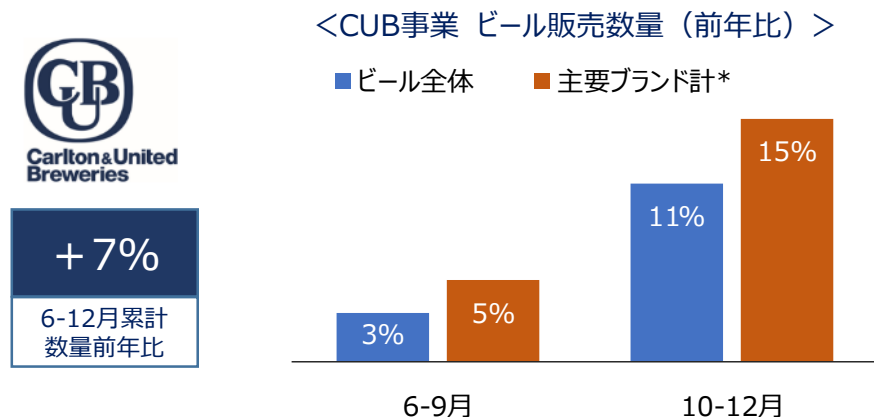
<売上収益・事業利益 ※為替一定ベース（当年の外貨金額を、それぞれ前年同期の為替レートで円換算）> (億円)

	2020年			2021年予想		
		前年比	予想比		前年比	
既存事業	1,787	△ 1	△ 0.1%	△ 23	-	-
CUB事業 ※20年6月より連結	1,653	1,653	-	291	-	-
売上収益	3,440	1,652	92.4%	268	4,477	1,086 32.0%
純事業利益	444	289	186.2%	91	732	290 65.7%
一時費用	△ 112	△ 110	-	4	△ 29	83 -
事業利益	332	179	117.7%	94	703	373 113.3%

※事業利益は、10月のオセアニア事業内の組織再編に伴い、前年と比較可能な費用配賦ではなくなったため、合計値のみを記載。

◆ 2020年CUB事業のビール販売数量実績（前年比）

主力ブランドの販売強化により、販売数量は力強く回復



* 主要ブランド計：『Victoria Bitter』、『Great Northern』、『Carlton Dry』、『Carlton Draught』

◆ シナジー創出に向けた取り組みと目標

<トップラインシナジー>

総合酒類・飲料企業としての提案力強化による成長機会の拡大

既存ブランド

販路拡大による『スーパードライ』『Peroni』の成長加速など、スーパープレミアム市場を中心としたプレゼンス拡大

ビール以外

ビール以外の酒類、飲料の販路拡大など、新たな成長機会の創出



2024年までの創出目標
(利益ベース)

トップライン 50億円程度

コスト 100億円以上

<コストシナジー>

SCM

物流拠点の統合や相互活用など、最適生産・物流体制の構築

調達力

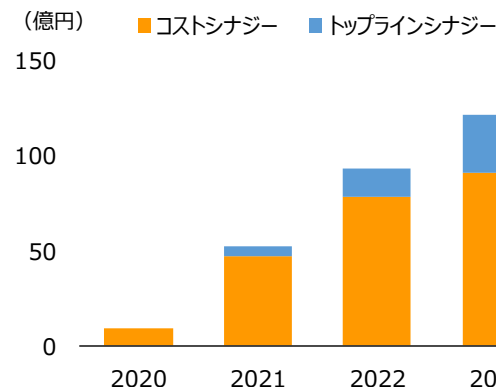
スケールメリットを活かした調達力の強化・最適化

IT

インフラやシステム、機能の見直しなどによる効率化・最適化

その他

シェアドサービスの拠点統合、業務プロセスの見直しなどによる効率化



参考資料

2020年決算・2021年業績予想の概要

- ※ 2021年1月1日の事業再編等により、以下の1～5の変更に伴う影響を2021年年初からの業績及び比較対象年度の2020年業績に反映。
- 1 酒類事業に含まれていたなだ万（株）およびアサヒフードクリエイト（株）をその他事業に移管。
 - 2 アサヒグループ食品（株）が、食品事業の「その他・事業内消去」に含まれていたアサヒカルピスウェルネス（株）を吸収合併。
 - 3 アサヒインターナショナル社を欧州事業に統合。
 - 4 既存事業とCUB事業をオセアニア事業に統合。2020年の売上収益、事業利益には、CUB事業の新規連結効果として6-12月分のみ計上。
無形資産償却費についても同期間の費用のみを計上。
 - 5 東南アジア事業に含まれていたAsahi Loi Hein Company Limitedを国際事業の「その他・事業内消去」に移管。

＜ブランド別販売数量＞

	2020年			予想比
		前年比		
スーパードライ	6,517	△ 1,838	△ 22.0%	△ 123
スタイルフリー	1,165	57	5.1%	25
クリアアサヒ	1,768	△ 116	△ 6.2%	△ 22

※スーパードライ容器別（瓶△44%、缶△5%、樽△37%）

（万箱）

2021年予想		
	前年比	
7,100	583	8.9%
1,250	85	7.3%
1,780	12	0.7%

＜市場全体＞

（数量ベース）

	2020年 前年比	2021年見通し 前年比
ビール	△22%程度	+6~7%
発泡酒	△1~2%	△1~2%
新ジャンル	+2~3%	△3~4%
合計	△9~10%	±0~+1%

＜ビール類売上収益＞

（億円）

	2020年			予想比
		前年比		
ビール類合計	5,613	△ 1,046	△ 15.7%	△ 126

2021年予想		
	前年比	
5,970	357	6.4%

【市場全体】

- ・2020年：家庭内消費の増加に伴い新ジャンルは拡大したが、業務用やハレの日需要の縮小などにより、前年比9~10%の縮小
- ・2021年：酒税改正影響などにより新ジャンルは縮小するが、業務用の回復を含めビールが拡大し、前年比0~1%の拡大

【ビール類売上収益・ブランド別販売数量】

＜2020年＞

- ・発泡酒や新ジャンルは好調に推移したが、ビールの業務用やハレの日需要の減少などにより、前年比15.7%の減収
 - 『スーパードライ』は、家庭用での販売促進を強化したが、業務用やハレの日需要の縮小などにより、前年比22.0%の減少
 - 『スタイルフリー』は、健康志向の高まりを捉えた効果的な販売促進などにより、前年比5.1%の増加
 - 『クリアアサヒ』は、食事と連動した販売促進を強化したが、業務用の減少や各社新商品の影響もあり、前年比6.2%の減少
 - 『ザ・リッチ』は、累計の販売数量が782万箱となり、当社の過去10年間のビール類新商品の中で最高売上を更新

＜2021年＞

- ・業務用での回復に加え、主力ブランドの価値向上による家庭用での更なる需要喚起により、前年比6.4%の増収
 - 『スーパードライ』は、業務用での回復に加え、新容器の発売を含めた新たな飲用価値/機会の提供などにより、前年比8.9%の増加
 - 『スタイルフリー』は、継続する健康志向の高まりを捉え、広告や販売促進を強化することなどにより、前年比7.3%の増加
 - 『クリアアサヒ』は、リニューアルによる品質向上に加え、年間を通じた販売促進の強化などにより、前年比0.7%の増加

<売上収益>

(億円)

	2020年			2021年予想		
		前年比	予想比		前年比	
アサヒビール	7,452	△ 1,182 △ 13.7%	△ 91	7,805	353 4.7%	
その他・事業内消去	131	△ 104 △ 44.3%	18	19	2 10.5%	
売上収益合計	7,583	△ 1,286 △ 14.5%	△ 73	7,825	355 4.8%	

<参考：カテゴリー別売上収益（リベート控除前）>

洋酒	526	△ 55 △ 9.5%	8	530	4 0.8%
RTD	463	8 1.8%	△ 8	465	2 0.5%
ワイン	402	△ 19 △ 4.5%	25	400	△ 2 △ 0.4%
焼酎	233	△ 31 △ 11.8%	4	190	△ 43 △ 18.6%
アルコールテイスト清涼飲料	321	△ 10 △ 3.1%	4	395	74 23.1%

【ビール類以外の売上収益】

- ・2020年：ビール類以外の酒類は、RTDが『贅沢搾り』の強化や高付加価値商品の発売により増加したが、各カテゴリーにおける業務用での減少などにより、トータルでは減収
アルコールテイスト清涼飲料は、業務用での減少や前年の新商品の反動などにより、前年比3.1%の減収
- ・2021年：ビール類以外の酒類は、業務用での回復に加えて、主カブランドの強化などにより、トータルでは増収予想
アルコールテイスト清涼飲料は、『ドライゼロ』のリニューアルによる品質向上や販売促進強化に加え、『ビアリー』の発売による“微アルコール”市場の創出などにより、前年比23.1%の増収予想

<事業利益>

(億円)

		2020年			2021年予想		
			前年比	予想比		前年比	
売上増減影響等	-	△ 385		△ 40	-	175	
変動費コストダウン	-	19		△ 4	-	48	
変動費コストアップ	-	△ 28		△ 3	-	△ 19	
広告・販促費増減	-	68		3	-	△ 64	
その他経費増減	-	104		39	-	△ 98	
アサヒビール	827	△ 222	△ 21.2%	△ 4	870	42	5.1%
その他・事業内消去	△ 23	△ 29	-	4	0	△ 2	△ 92.8%
事業利益	804	△ 251	△ 23.8%	1	870	40	4.9%

【2020年：利益増減分析】（億円）

<主な増減益要因内訳>

売上増減影響等：△385（ビール類数量増減 △362、その他売上増減 △49、構成差異等）
 変動費コストダウン：+19（原材料 +5、ビール類以外 +4、ユーティリティ +3、運搬費 +5 他）
 変動費コストアップ：△28（原材料 △6、ビール類以外 △8、運搬費 △9 他）
 広告販促費増減：+68（広告費 +28、販促費 +40）（ビール類 +20、その他 +48）
 その他経費：+104（人件費 +5、減価償却費 +8、販売器具関連費 +16、その他 +75）

【2021年：利益増減分析】（億円）

<主な増減益要因内訳>

売上増減影響等：+175（ビール類数量増減 +131、その他売上増減 +31、構成差異等）
 変動費コストダウン：+48（原材料 +8、ビール類以外 +11、ユーティリティ +5、廃棄 +5 他）
 変動費コストアップ：△19（原材料 △9、ビール類以外 △3、運搬費 △6 他）
 広告販促費増減：△64（広告費 △27、販促費 △37）（ビール類 △46、その他 △18）
 その他経費：△98（人件費 △9、減価償却費 △4、販売器具関連費 ±0、その他 △85）

<販売数量>

	2020年	2020年		予想比
		前年比		
炭酸飲料	7,820	522	7.2%	△ 51
乳性飲料	4,379	△ 508	△ 10.4%	△ 121
コーヒー飲料	3,546	△ 568	△ 13.8%	△ 62
お茶飲料	3,505	△ 491	△ 12.3%	△ 169
ミネラルウォーター	1,647	△ 345	△ 17.3%	△ 141
果実飲料	1,433	△ 489	△ 25.4%	△ 109
その他飲料	2,536	231	10.0%	△ 60
販売数量	24,867	△ 1,647	△ 6.2%	△ 713

(万箱)

<市場全体>

	2021年予想		2020年 前年比	2021年見通し 前年比
	前年比			
	8,159	339	4.3%	▲4%程度
	4,692	312	7.1%	▲11%程度
	3,658	112	3.1%	▲9%程度
	3,659	154	4.4%	▲7%程度
	1,842	195	11.9%	▲3%程度
	1,453	19	1.3%	▲7%程度
	2,738	202	8.0%	-
	26,200	1,333	5.4%	▲7%程度
				2%程度

<ブランド別販売数量>

(万箱)

	2020年	2020年	
		前年比	
三ツ矢	4,075	160	4.1%
ウィルキンソン	2,966	272	10.1%
カルピス	3,767	△ 411	△ 9.8%
ワダ	3,356	△ 594	△ 15.0%
十六茶	2,153	△ 131	△ 5.8%
おいしい水	1,647	△ 345	△ 17.3%

<容器別>

2020年	前年比
缶	△ 5.6%
PET合計	△ 4.8%
PET大型	△ 7.6%
PET小型	△ 3.3%
瓶	△ 36.9%
その他	△ 17.9%

<チャネル別>

2020年	前年比
自動販売機	△ 15.7%
CVS	△ 2.0%
SM	1.2%
その他	△ 16.8%

【市場全体】

- ・2020年：巣ごもり需要によりスーパーの販売は拡大したが、外出自粛影響による他チャネルの不振により、前年比7%程度の縮小
- ・2021年：自動販売機の一部回復に加え、スーパーやコンビニが堅調に推移することなどにより、前年比2%程度の増加を見込む

【アサヒ飲料販売数量】

- ・2020年：炭酸飲料は好調に推移したが、コーヒー飲料や果実飲料の減少などにより、トータルでは前年比6.2%の減少
- ・2021年：炭酸飲料の継続成長に加え、スーパーでの更なる販売拡大や自動販売機の回復などにより、前年比5.4%の増加予想

<事業利益>

(万箱/億円)

	2020年				2021年予想		
		前年比		予想比		前年比	
販売数量合計	24,867	△ 1,647	△ 6.2%	△ 713	26,200	1,333	5.4%
売上収益合計	3,534	△ 235	△ 6.2%	△ 26	3,724	191	5.4%
売上増減影響等	-	△ 96		6	-	60	
変動費コストダウン	-	47		△ 4	-	24	
変動費コストアップ	-	△ 8		1	-	△ 8	
広告・販促費増減	-	17		8	-	△ 13	
その他経費増減	-	△ 16		6	-	△ 46	
アサヒ飲料	278	△ 56	△ 16.9%	16	295	17	6.3%
その他・事業内消去	-	-	-	-	-	-	-
事業利益	278	△ 56	△ 16.9%	16	295	17	6.3%

【2020年：利益増減要因】（億円）

<主な増減益要因の内訳>

- 売上増減影響等：△96（数量増減 △79、構成差異等）
- 変動費コストダウン：+47（原料 +3、資材 +24、操業度向上・内製化 +20）
- 変動費コストアップ：△8（原料 △2、資材 △6）
- 広告・販促費増減：+17（広告費 +9、販促費 +8）

【2021年：利益増減要因】（億円）

<主な増減益要因の内訳>

- 売上増減影響等：+60（数量増減 +56、構成差異等）
- 変動費コストダウン：+24（原料 +3、資材 +11、操業度向上・内製化 +10）
- 変動費コストアップ：△8（原料 △2、資材 △6）
- 広告・販促費増減：△13（広告費 △1、販促費 △12）

<売上収益>

(億円)

	2020年				2021年予想		
		前年比		予想比		前年比	
アサヒグループ食品	1,124	△ 53	△ 4.5%	△ 9	1,284	52	4.2%
その他・事業内消去	111	△ 2	△ 1.9%	△ 2	3	0	15.1%
売上収益	1,235	△ 55	△ 4.2%	△ 11	1,287	52	4.2%

<事業利益>

(億円)

	2020年				2021年予想		
		前年比		予想比		前年比	
アサヒグループ食品	101	△ 24	△ 19.0%	2	112	3	2.8%
その他・事業内消去	8	△ 4	△ 30.1%	△ 2	1	△ 0	△ 4.9%
事業利益	110	△ 27	△ 19.9%	1	113	3	2.8%

【2020年】

- ・売上収益：巣ごもり需要によりフリーズドライ食品などは伸長したが、『ミンティア』の売上減少などにより、前年比4.2%の減収
- ・事業利益：広告・販促費を含めた固定費全般の効率化を推進したが、減収影響やミックス悪化により、前年比19.9%の減益

【2021年】

- ・売上収益：新しい生活様式での成長カテゴリーの販売強化に加え、『ミンティア』の新商品展開により、前年比4.2%の増収予想
- ・事業利益：増収効果に加え、製造・物流の効率化などによる収益性改善により、前年比2.8%の増益予想

＜売上収益（当年の外貨金額を、それぞれ前年同期の為替レートで円換算）※酒税込み売上収益＞ (億円)

	2020年				2021年予想		
		前年比		予想比		前年比	
欧州事業	3,520	△ 363	△ 9.3%	35	4,812	702	17.1%
オセアニア事業 ※	3,440	1,652	92.4%	268	4,477	1,086	32.0%
東南アジア事業	444	△ 5	△ 1.1%	7	423	7	1.6%
アサヒインターナショナル社	785	△ 258	△ 24.7%	△ 89	-	-	-
その他・事業内消去	△ 191	△ 13	-	△ 34	6	△ 6	△ 50.8%
売上収益	7,998	1,012	14.5%	188	9,718	1,789	22.6%

＜短信ベース（為替影響を含む）＞

売上収益	7,930	944	13.5%	291	9,956	2,027	25.6%
------	-------	-----	-------	-----	-------	-------	-------

※ CUB事業は2020年6月より連結

【売上収益（為替一定）】

＜2020年＞

- ・欧州事業は、家庭用はプレミアムビールを中心に堅調に推移したが、業務用の減少により、前年比9.3%の減収
- ・オセアニア事業は、RTDや炭酸飲料の売上増加に加え、CUB事業の連結効果により、前年比92.4%の増収
- ・東南アジア事業は、主にマレーシアにおける乳製品以外の販売数量の減少などにより、前年比1.1%の減収
- ・AIL社は、英国やその他エリアにおける業務用を中心とした販売数量の減少などにより、前年比24.7%の減収

＜2021年＞

- ・欧州事業は、業務用の回復に加え、家庭用のプレミアムビールやノンアルコール清涼飲料の拡販により、前年比17.1%の増収予想
- ・オセアニア事業は、主力ブランドを中心とした売上増加に加え、CUB事業の1-5月分の上乗せにより、前年比32.0%の増収予想
- ・東南アジア事業は、経済活動の再開にあわせた新商品の展開などで需要の回復を図ることにより、前年比1.6%の増収予想

<事業利益（当年の外貨金額を、それぞれ前年同期の為替レートで円換算）>

（億円）

	2020年				2021年予想		
		前年比		予想比		前年比	
欧州事業	596	△ 181	△ 23.3%	29	716	113	18.7%
オセアニア事業 ※	332	179	117.7%	94	703	373	113.3%
東南アジア事業	17	△ 5	△ 22.6%	4	21	7	51.5%
アサヒインターナショナル社	8	△ 63	△ 88.4%	△ 19	-	-	-
その他・事業内消去	△ 9	△ 9	-	1	8	14	-
事業利益	944	△ 78	△ 7.6%	109	1,448	507	53.9%

<短信ベース（為替影響を含む）>

事業利益	941	△ 81	△ 8.0%	121	1,486	545	57.9%
------	-----	------	--------	-----	-------	-----	-------

※ CUB事業は2020年6月より連結

【事業収益（為替一定）】

<2020年>

- ・欧州事業は、各種固定費を抑制したが、業務用における販売数量の減少やミックスの悪化などにより、前年比23.3%の減益
- ・オセアニア事業は、既存事業は業務用の減収によりミックスが悪化したが、CUB事業の連結効果により、前年比117.7%の増益
- ・東南アジア事業は、広告・販促費は抑制したが、ミックスの悪化や原材料価格の高騰の影響などにより、前年比22.6%の減益
- ・AIL社は、各種固定費を抑制したが、英国の業務用における売上減少やミックス悪化などにより、前年比88.4%の減益

<2021年>

- ・欧州事業は、ブランド投資を強化するが、販売数量の回復やプレミアム化によるミックス改善などにより、前年比18.7%の増益予想
- ・オセアニア事業は、CUB事業の1-5月分の上乗せに加え、事業統合に伴うシナジー創出などにより、前年比113.3%の増益予想
- ・東南アジア事業は、販売数量の回復やミックスの改善に加え、各種固定費の抑制などにより、前年比51.5%の増益予想

◆ PLへの為替影響（実績と計画）

（単位：億円）

事業名	通貨	2020年	2021年
		実績	予想
欧州事業	ユーロ	△4	44
オセアニア事業	豪ドル	△49	201
東南アジア事業	-	△13	△7
アサヒインターナショナル社	ユーロ	△1	-
その他	-	△1	△0
売上収益		△68	238
欧州事業	ユーロ	△1	7
オセアニア事業	豪ドル	△2	32
東南アジア事業	-	△0	△0
アサヒインターナショナル社	ユーロ	△0	-
その他	-	0	0
無形資産償却費	-	0	△5
事業利益		△3	32

◆ 2021年主要通貨為替感応度

< 1円変動による影響額（通期） >

（単位：億円）

通貨	為替前提	売上収益	事業利益
ユーロ	123.0	±39	±6
豪ドル	77.0	±61	±10

※無形資産償却費に対する為替影響は含んでいません。

※為替影響=現地通貨業績の円換算における影響（貿易為替影響除く）

◆ 主要通貨為替レート推移

（単位：円）

通貨	2018年	2019年	2020年
ユーロ	130.4	122.0	121.9
豪ドル	82.6	75.8	73.7

Asahi

本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。
また、本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、
今後予告なしに変更されることがあります。
万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。