

2021年8月11日

アサヒグループホールディングス株式会社

2021年12月期第2四半期 決算説明会 要旨

日時：2021年8月11日(水) 15:30~17:00

当社登壇者：代表取締役社長 兼 CEO 勝木 敦志

常務取締役 兼 CFO 北川 亮一

◆ 上半期の総括と今後の経営方針 / 代表取締役社長 兼 CEO 勝木 敦志

<エグゼクティブ・サマリー> P1

- ・ 本年上半期は、国内酒類事業は厳しい進捗となりましたが、オセアニア事業がCUBの新規連結効果だけで無く、力強い成長を果たすと共に、飲料事業が大幅な増益となったことなどにより、最高水準の業績を達成することができました。
- ・ また、欧州の家庭用市場におけるプレミアム戦略の進展、日本での新容器・新カテゴリーの提案など、厳しい環境下にあいながらも、Asahi Group Philosophyのビジョンに掲げる「高付加価値ブランドを核とした成長」で一定の成果をあげてきております。
- ・ 一方課題としては、新型コロナウイルスの感染再拡大により、特に日本では業務用の低迷が続き、豪州でも一部の地域で再び規制が強化されるなど、地域によってマイナス影響が継続しております。
- ・ また、今後も続く市場構造変化を見据え、新たな機会も捉えた来期以降の回復力の強化に加えて、無形資産やサステナビリティへの投資などによりまして、中長期視点での“価値創造経営”をブレずに推進していく必要があると考えています。
- ・ 今後の方針としては、引き続き、各地域における高付加価値カテゴリーやブランドの強化・育成に努めるとともに、各地域内の統合シナジーだけでなく、グローバル5ブランドの世界的な浸透など、グローバルレベルでのシナジー創出を拡大していきます。
- ・ また、財務体質改善後の更なる成長投資を可能とするため、収益構造改革の推進と資金効率の向上など、より一層キャッシュ創出力を高め、経営の質の向上に努めてまいります。
- ・ 更に、そうした原資をDXなどによる経営資源の高度化、サステナビリティと経営を統合する取り組みの深化に向けて、積極的に投資していく方針です。

<新型コロナウイルス影響（地域別ビール類売上推移）> P2

- ・ 日本では、昨年最大のマイナスとなった反動増や『生ジョッキ缶』の発売などにより、4月は前年を大きく上回りましたが、その他の月は、年初から続く各種規制強化に伴う業務用の減少により、想定より厳しい状況が続いております。
- ・ 欧州においては、1,2月は、欧州全域においてロックダウンの影響を受けましたが、それ以降は、

まだ一部の規制は残るものの、英国を皮切りとした各国の規制緩和に伴い、全体としては回復傾向に入っています。

- ・ 感染の封じ込めにより規制緩和がより早く進んだ豪州では、CUB の市場シェア向上も含めまして、上期全体では二桁の数量増となったものの、6 月以降は感染再拡大に伴い、ビクトリア州やニューサウスウェールズ州など、一部の地域でロックダウンが再開しております。
- ・ 現時点で下半期の影響を正確に見通すことは難しい状況ですが、ワクチン接種の拡大により、規制緩和は着実に進んでいくものと思われます。各市場の業態別の動向を見極めながら、販売モメンタムの回復に向けて柔軟なマーケティング戦略を展開していく方針です。

<酒類事業の総括と方針> P3

- ・ 上半期の総括としては、当初の想定より業務用が厳しさを増す中、家庭用において、『生ジョッキ缶』や『ビアリー』の発売などにより、『スーパードライ』の活性化やメガトレンドを見据えた新たな市場創出に向けて、一定の成果をあげることができました。
- ・ 一方、家庭用缶ビールの販売モメンタムの回復や、収益性の高いカテゴリーを中心とした、差別性や優位性のある強いブランドポートフォリオを再構築することなどが課題であると考えています。
- ・ 具体的に本年下期は、業務用から家庭用へのシフトが鮮明となる中、このチャンスを活かしてビール缶や機能性ブランドを強化すると共に、「微アル」などの新需要の創出に向けて投資を拡大し、来年以降のモメンタム回復に繋げていく計画です。
- ・ 今後の方針としては、こうした課題を踏まえ、短期的な業績回復だけに捉われず、中長期的な構造変化を見据えて、主力ブランドや新たな成長カテゴリーへのマーケティング投資をより一層強化していきます。
- ・ また、業務用改革を含めたチャネルミックス、カテゴリーミックスの改善に加えて、働き方を含めた抜本的な収益構造改革を同時に推進していくことにより、経営方針に掲げております「Value 経営への変革」を更に推進していきます。

<家庭用ビールの取組み> P4

- ・ 上段の POS データのグラフにありますように、昨年 10 月の酒税改正以降、ビール缶は前年を上回る傾向が続いており、新ジャンルからビールへの回帰が着実に進んでおります。
そうした状況の中、当社の『スーパードライ』の缶は、ハレの日需要の縮小などにより、1-3 月は前年を下回りましたが、4-6 月では、需要縮小の一巡や「生ジョッキ缶」の発売効果などにより、大幅な回復傾向となっております。
- ・ 「生ジョッキ缶」につきましては、下段に『スーパードライ』のユーザー数を掲載しておりますが、既存のユーザーとのカニバリは 10%台前半程度に留まり、これまで『スーパードライ』の課題であった若年層や女性などを中心に新たなユーザーを獲得し、発売前後で約 300 万人の『スーパードライ』のユーザー数拡大に大きく貢献していると考えております。
- ・ 当面は、数量限定での発売となりますが、来年以降の増産体制を整えるとともに、ブランドコミュニケーションを強化することにより、『スーパードライ』の活性化につなげていきます。

- ・また、ホームサーバー事業「ドラフターズ」につきましては、4月7日より応募の受付を開始し、7月末時点で既に約2万5千人のお客様にご応募頂くなど、年間目標3万人に対して計画を上回る状況です。
- ・下期もこうした『スーパードライ』のマーケティング活動を更に強化していくとともに、差別化された新商品の投入などにより、拡大しているビール缶市場の活性化と販売モメンタムの更なる回復を図っていきます。

<微アルコールの取組み> P5

- ・6月29日に『ビアリー』の展開エリアを全国に拡大するとともに、『ビアリー香るクラフト』を首都圏・関信越エリア限定で発売しまして、お酒を飲める人から、飲めない人まで幅広いお客様から高い評価を頂いております。
- ・特に、ミレニアル世代の購買比率が通常のビールテイスト飲料より高く、アルコール度数1%未満の同市場の成長を加速させる存在になりつつあり、新たな市場開拓と今後の更なる成長に手ごたえを感じております。
- ・今後の方針としましては、お酒の飲み方の多様性を提案する「スマートドリンク」の考え方に基き、次の成長ドライバーの一つとして、積極的な新商品展開やマーケティング活動を強化していきます。
- ・具体的には、9月微アルのハイボール『アサヒハイボリー』の発売や、『ビアリー』の瓶の業務用展開など、お客様の選択肢を広げていくことにより、掲げております2025年までにアルコール度数3.5%以下の商品の販売数量構成比を20%とする、という目標達成にも繋げていきたいと思っております。

<飲料事業の総括と今後の方針> P6

- ・上半期の総括としては、『三ツ矢』『ウィルキンソン』の好調や『ワンダ』の回復などにより、引き続きミックス改善が進んだことに加え、自社製造比率の最適化などによる原価率の低減、広告販促費や自販機関連費用の効率化など、収益構造改革を推進したことにより、計画を上回る業績回復を果たしました。
- ・一方で、環境変化を踏まえた健康領域における価値提案や、自販機の売上が19年水準まで回復していない中におけるチャネルミックスの改善などが、課題となっております。
- ・今後の方針としては、『カルピス』や『十六茶』を含む主要ブランドの販売モメンタム回復に向けて、市場環境の変化を踏まえたチャネル戦略と新価値提案の強化策などにより、売上と利益の成長を両立させる事業構造を構築していきます。
- ・また、コスト面においても、下期はブランド投資を強化しますが、需要変化に迅速に対応できるサプライチェーンの最適化や自販機関連費用の効率化なども更に推進していきます。

<食品事業> P8

- ・上半期の総括としては、『ミンティア』の売上回復などに課題を残しているものの、『1本満足バー』

の飛躍的な成長をはじめとして、『ディアナチュラ』やフリーズドライ食品など、環境変化を捉えたマーケティング活動の強化により、『ミンティア』の減少を補う売上拡大を図ることができました。

- ・ 今後の方針としましては、次のページにも記載しておりますが、消費者ニーズの変化を踏まえた、さらなる新価値提案に加えて、『ミンティア』のモメンタム回復に向けた取り組みの拡大、成長カテゴリーへの投資の重点化などにより、成長基盤の再構築を図っていきます。

<欧州事業> P10, 11

- ・ 上半期の総括としては、家庭用の販売数量が前年比一桁台前半で増加する中、プレミアムカテゴリーやノンアルコール飲料を中心にブランド強化を図るとともに、既存ブランドのエクステンション商品やハードセルツァーなどを拡大展開し、更なるプレミアム化を推進しました。
- ・ また、一定のブランド投資は継続する一方で、組織統合効果を含め、あらゆるコストの見直しを強力に推進したことなどにより、上期の事業利益は、前年並みまで回復することができました。
- ・ 業務用につきましては、次のページにもあるように国毎にバラつきもあり、感染再拡大により需要の回復には想定以上の時間を要しました。但し、回復期に入った4-6月の欧州トータルの売上単価は、プラス12ポイントと大きく改善し、1-6月でもプラス4ポイントまで回復してきております。
- ・ 今後の方針としては、業務用では、回復期における需要獲得の最大化を目指すとともに、家庭用において、引き続きプレミアムビールやノンアルコールビールを核とするプレミアム戦略を推進することにより、トップラインの回復を図っていきます。
- ・ 下期の販売数量の前提を、前年比一桁台後半の増加と置いておりますが、一部の国で残っている規制がどの程度継続されるかを見通すのは困難であるため、一定のリスクを想定しつつ、引き続き柔軟なコスト管理により、年間計画の達成を目指していく方針です。

<グローバルブランド戦略> P12

- ・ 昨年11月の欧州における組織統合に伴い、新たに『スーパードライ』『Peroni nastro Azzurro』『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』の5つをグローバルブランドと位置づけ、マーケティング機能を一元管理する体制に移行しました。
- ・ 具体的な戦略や定量目標については現在策定中のため、詳細は、来年2月に改めてお話しさせていただきますが、『スーパードライ』と『Peroni Nastro Azzurro』を最重点ブランドとして、今後、グローバルトップブランドの仲間入りを目指していく方針です。
- ・ 特に、『スーパードライ』については、ラグビーワールドカップのオフィシャルビールとなるなど、グローバル戦略を加速させていきます。
- ・ 『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』の3ブランドについては、ブランドの特徴と市場ニーズにあわせて、それぞれ戦略エリアを特定し、着実にブランドの浸透を図っていく方針です。

<オセアニア事業> P13

- ・ 上半期の総括としましては、酒類・飲料の主力カテゴリーを軸に家庭用のマーケティング投資を強

化し、次ページにも記載しているように、特にコンテンポラリーカテゴリーを中心として競争優位を継続・拡大し、市場平均を上回る成長を果たしました。

- ・ また、統合シナジーについても、コストシナジーの着実な進展に加え、トップラインにおいて、『スーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』の業務用の取扱い店数が計画以上に拡大するなど、順調に推移しております。
- ・ 一方、クラフトビールをはじめ、ノンアルなど次世代の成長カテゴリーの育成が、持続的な成長に向けた課題と考えています。逆に言えば、このあたりが新たな伸びしろとなります。
- ・ 今後の方針としては、そうした課題を踏まえ、主力ブランドの強化と新たな成長カテゴリーの育成を両輪とした強固なポートフォリオを構築し、プレミアム戦略を推進していきます。
- ・ 豪州では、国際ビール中心のプレミアムカテゴリーよりやや単価が低いコンテンポラリーカテゴリーの構成比が高くなっております。そのため、プレミアムカテゴリーの拡大だけでなく、価格、プロモーション、ミックスなどを最適に組み合わせ、売上と利益の最大化を図るレベニューマネジメントを掛け合わせていくことにより、高い収益性の更なる向上を図ります。
- ・ また、統合シナジーについても、事業一体で加速させていくことにより、トータルビバレッジカンパニーとして競争優位性を更に高めていく方針です。

<サステナビリティの取組み進捗> P15-17

- ・ マテリアリティの取組み優先順位の高い「環境」「コミュニティ」、さらには「責任ある飲酒」を中心に各地域において着実に取組みを推進しております。
- ・ 今後、サステナビリティと経営の統合に向けて、経営の根幹にサステナビリティを置き、事業成長と社会課題の解決を同時に実現するビジネスモデルを構築し、持続的な企業価値創造プロセスの高度化を図っていきます。
- ・ 具体的には、個別の取組みや推進体制の強化だけではなく、気候変動に関する「リスク」と「機会」の定量的なインパクトの更なる見える化などを進めるとともに、グループ全体の目標達成に向けた各地域のロードマップをそれぞれの事業戦略に落とし込み、積極的に投資していくことにより、サステナビリティと経営の統合の実効性を高めていきます。
- ・ また、それらを推進していく上で原動力となる人材、研究開発、DX と言った経営資源に対する投資についても積極的に強化していくことにより、企業価値創造プロセス全体の高度化を加速していく方針です。

<最後に>

- ・ コロナ禍の厳しい事業環境が続いておりますが、今後も引き続き、「高付加価値ブランドを核にした成長」というビジョンに基づき、各地域の環境変化に柔軟に対応した事業戦略を推進していきます。
- ・ 現在、超長期を見据えたメガトレンドの分析に加えて、そこからバックキャストした10年先のありたい姿や中期経営方針の定量目標の見直しなどを進めています。
- ・ 来年2022年には、CUBの年間業績を含む2019年の利益水準への回復を目指していく方針に変わり

はなく、国内酒類の遅れなど事業毎にバラつきはでると思いますが、グループトータルでは安定的な成長軌道に戻していく方針です。

- ・ 昨日発表した、日本におけるリージョナルヘッドクォーターズの分社化を含め、各地域への権限移譲を進めると共に、バランスの取れた事業ポートフォリオで、価値創造経営を推進してまいります。