

アサヒグループホールディングス株式会社
2023年12月期 決算説明会 説明概要①

日時：2024年2月14日（水）15:30～17:00

当社登壇者：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)

- 2023年の総括としては、一昨年に続いて大幅なコストアップが継続する中、増収効果とコストマネジメントの強化により打ち返し、グループ全体で、計画を上回る増収・増益を果たすことができました。
- 各地域において、競争優位性を高めながら、適切な価格戦略を推進し、プレミアムカテゴリーを拡大したことなどにより、全地域で売上単価の向上を実現しています。
- また、計画を上回るフリーキャッシュフローの創出により金融債務を圧縮し、Net Debt/EBITDA が3.1倍程度まで低減するなど、財務健全性も着実に向上しました。
- 本年は、コストアップの継続やインフレによる需要への影響を注視する必要がありますが、引き続き競争優位性の向上に加えて、グローバル調達機能の集約や各リージョンの構造改革の推進などにより、着実に収益性を高めていきます。
- 厳しい事業環境ではありますが、持続的成長に向けて、ブランドやコア戦略、人的資本などへの投資は、手を緩めずに強化していく方針です。
- さらに、1月10日に発表致しましたグループガバナンスの進化や執行体制の刷新に加えて、財務健全化を踏まえた最適なキャッシュフローアロケーションにより、中長期的な企業価値向上を図ってまいります。

◆**真のグローバル化を目指した経営の進化** (P2)

- 当社は2016年以降、欧州やオセアニアでの大型M&Aで有力な事業基盤を獲得するとともに、適切なPMIでグループへの融合を図り、地域内で計画を上回るシナジーを創出してきました。
- また2022年にはアサヒグループジャパンの設立で、4Regional Headquarters体制を確立し、コロナ禍の厳しい経営環境においても、ブレることなくブランドやコア戦略への投資を拡大したことにより、各リージョンの競争優位性を高めています。

- 特に、日本の酒類事業においては、グローバルな知見も活かしながら方針を転換し、ブランド強化に向けたマーケティング投資を継続的に拡大したことにより、成長モメンタムを大きく回復させることができました。
- こうしたリージョン毎のこれまでの成果を踏まえ、今後は各事業の総和を超えて企業価値の最大化を目指し、真のグローバル化に向けた新たなステージに移行していきます。

◆グループガバナンスの進化 (P3)

- まず、ガバナンスの要である取締役会では、新たに社内取締役 1 名、社外取締役 2 名を加え、これにより社外取締役が、取締役全体の過半数を占めることとなります。また、合計 11 名の内、女性が 5 名、外国籍が 2 名となるなど、当社の事業構造や戦略に合わせた多様性も大きく高まることとなります。
- 併せて、執行体制も刷新します。具体的には、グループ横断的に機能を発揮すべき Finance、People、Growth、Sustainability、R&D の5つの機能において、新たにグループ CxO を設置します。
- また、私、グループ CEO である私の諮問機関として、Executive Committee を設置し、グループ CxO に加えて、リージョンの CEO もグループ経営に参画する体制とし、グループの全体戦略やグループ横断施策の方向性などを議論する場としていきます。
- 加えて、グループ本社についても、国籍、性別などに関係なく、多様な人材が活躍できるよう、グローバル企業にふさわしい多様性の高い組織に変革していきます。

◆『中長期経営方針』の進捗 (P4)

- まず、事業ポートフォリオにつきましては、既存事業では、ビールやノンアルコールビールを中心とした単価の向上、グローバルブランドの拡大が着実に進展しています。
- 一方、新規領域の拡大については、米国投資会社の本格稼働や、酵母・乳酸菌技術の活用なども進めていますが、BACを含め、変化する Well-being に応えるべく、成長カテゴリーの開発や育成は加速していく必要があります。
- コア戦略については、サステナビリティにおいて、「環境ビジョン2050」のロードマップ策定や 2040 年目標の前倒しに加え、ノンアルコールビール・低アルコール飲料の販売目標の見直し、人権方針の改定などの取り組みを推進しました。19と20ページに詳細を記載しておりますので、後程ご参照いただければと思います。

- DXについては、パーソナライゼーションにおけるAIを活用した実証実験や AGPRO の調達プラットフォームを確立するとともに、R&Dでは、主要4領域における研究開発や高度人材獲得、具体的な価値提案に向けたリージョンとの連携強化などを進めています。
- 戦略基盤の強化では、グローバル化や多様性の向上を目指した各種施策の推進に加え、只今ご説明したように、執行体制の刷新や AGPRO の設立などグループガバナンスの進化に取り組みました。

◆中期的なガイドライン・財務方針の進捗 (P5)

- 主要指標については、FCFは計画を上回る進捗となりますが、事業利益と調整後EPSでは、過去2年間の未曾有のコストアップや、各種の戦略投資を拡大していることにより、2024年の計画を含む直近3年のCAGRはガイドラインを下回る見込みです。
- 但し、現時点で「一桁台後半の利益成長」を目指していく方針に変わり無く、マーケティング投資の拡大を含め、各種の戦略投資によるリターンを高めていくことで、CAGRを段階的に引き上げていく方針です。
- 財務方針については、FCFを金融債務の削減に充当したことなどにより、24年期末には、Net Debt/EBITDAは計画を上回る2.7倍まで改善する見通しです。
- また、株主還元については、今期の配当を11円増配し、配当性向では38%を計画しています。次のページに掲載していますが、当社は、2008年以降、16年連続で増配を果たしており、今後も2025年までに配当性向を40%に引き上げるとともに、利益成長に伴う持続的な増配を目指していきます。

◆企業価値向上を目指したCFの創出・アロケーション (P7)

- キャッシュ創出の源泉は、当然ながら、持続的なトップライン成長とコスト効率化が柱となります。売上収益については、先程も触れましたように継続的な単価向上とグローバルブランドの拡大などによるプレミアム戦略の推進に加えて、BAC、高付加価値商品の拡大展開を加速していきます。
- コスト面では、グローバル調達を担う AGPRO の稼働や各リージョンの収益構造改革の効果に加えて、運転資本の圧縮など資本効率の向上により、グループ全体のキャッシュフロー創出力を高めていきます。
- 一方で創出したキャッシュのアロケーションとしては、まずは、ブランドやM&Aへの投資

をはじめ、サステナビリティ、DX、R&Dのコア戦略に加えて、人的資本といった戦略基盤の強化に優先的に配分していきます。

- また、金融債務の削減に目処がたったことを受け、今後はM&Aなどの大型投資が無い場合は、株主還元の更なる充実化も検討していきます。
- サステナビリティなどのコア戦略や人的資本への投資に関しては、現時点で具体的なリターンを定量化することは難しいですが、短期的なPLへのマイナス影響に過度に左右されることなく、中長期的な成長に必要な投資には、手を緩めず重点配分します。
- 参考までに、ブランド投資については、次のページに過去 3 年間のグループ全体の広告販促費の推移を掲載しています。コロナ禍の厳しい事業環境の中でも、ブランド投資を拡大してきたことが、各リージョンの競争優位性の向上につながっております。
- その他の投資についても、価値関連性分析などを通じて可能な限り見える化していくとともに、株主還元も含め企業価値向上につながるキャッシュアロケーションについて、皆様との建設的な対話を深めていきたいと思っております。

◆プレミアム戦略の進捗 (P9)

- 上段 3 行目に記載している 23 年のビール類とノンアルコールカテゴリー合計の販売数量は、3 地域計で前年比 1.8%の減少となりましたが、主に価格戦略の効果により、欧州の 14.9%をはじめ、3地域計で 9.5%の単価向上を果たし、トップライン成長に大きく貢献しています。
- また、下段に記載していますグローバルブランドの母国市場を除く販売数量は、『Peroni Nastro Azzurro』の主に英国の消費環境の悪化に伴い、前年比 1%の減少となりましたが、『スーパードライ』が、ラグビーワールドカップの効果などにより、前年比 +35%と大きく拡大したことにより、トータルでは前年比 +4%となりました。
- グローバルブランドについては、次のページにトピックスをまとめておりますが、『スーパードライ』においては、大きく拡大した販売モメンタムを維持すべく、エクステンション展開など、積極的なマーケティングを継続していきます。
- また、『Peroni Nastro Azzurro』については、本年より F1 チームの Scuderia Ferrari との新たなパートナーシップを締結しましたので、イタリアを象徴する 2 つのブランドの連携により、更なる認知度向上を図っていきます。

◆変動費コストアップ状況と見通し (P11)

- 23年は、原材料やエネルギーを中心に、トータルで 950 億円弱の実績となり、地域毎に強弱はありますが、グループ全体としては、予想を下回りました。
- 本年については、一部のアイテムで市況が高止まりしていることに加え、人件費高騰などによるサプライヤーからの値上げ要請や物流費の上昇などにより、トータルで200億円程度のコストアップとなる見込みです。
- 但し、これらのコストアップについては、昨年から実施している価格戦略やプレミアム化に伴うミックス改善などにより、オフセットしていく方針です。

◆日本の総括と方針 (P12)

- 23年の総括としては、大幅なコストアップに対して適切な価格戦略を実行する一方で、好調な進捗を踏まえ、Q4で追加的なブランド投資を拡大したものの、トータルでは計画を上回る増収・増益を達成いたしました。
- 本年の方針としては、酒税改正によるビール回帰など、需要変化に応じた主力ブランドの強化に加え、新価値提案や高付加価値商品の拡大展開などによりトップラインの成長を図ります。
- また、“One Asahi”としての収益構造改革に加えて、各事業会社の管理職に対して、アサヒグループジャパンへの転籍により処遇や配置の適正化を図るなど、人的資本や組織機能の高度化に向けて、スピードを上げて経営改革を推進していきます。

◆日本(酒類):主なトピックス (P13)

- 上段左手のグラフが示している通り、2020年10月の酒税改正以降、継続していたビール回帰の傾向は、昨年10月の酒税改正を機にさらに加速し、直近では家庭用におけるビールと新ジャンルの数量構成比が逆転しています。
- こうした市場構造の変化を見据え、当社は、2021年下期から広告販促投資を大幅に拡大し、ビール缶へのマーケティング活動を強化してきました。
- 右上のグラフにありますように、『スーパードライ』では、本体のリニューアルに加え、ジョッキ缶や『ドライクリスタル』を発売するとともに、『アサヒ生ビール』を市場に定着させたことにより、ビール缶トータルの販売数量は、2020年比18%増加しています。

- 今後も、このモメンタム維持に向けた投資強化を継続するとともに、本年は、『食彩』の全チャンネル展開やジョッキ缶を使用した新たな RTD『未来のレモンソー』を発売します。また、脱アル技術を活かした『アサヒゼロ』の発売など、高付加価値カテゴリーへのマーケティング活動も強化していく方針です。

◆欧州 (P15、P16)

- 23年の総括としては、大幅なコストアップが続く中、一部インフレの影響を受けて販売数量は減少しましたが、先程ご説明したように売上単価が大幅に向上するなど、価格戦略を含めたプレミアム化は着実に進展しました。
- 次のページの上段に、カテゴリー別の販売実績やトータルシェアの推移を掲載しておりますが、プレミアムカテゴリーに強みを持つ当社は、大幅な単価改善を実現しながらシェアを高めており、欧州事業の競争優位性は継続して拡大しております。
- インフレが続く中、消費モメンタムの回復には時間を要する可能性はありますが、引き続き、Profitable Revenue Growth Management を核としたプレミアム戦略や人的資本への投資を拡大し、持続的な成長基盤を強化していきます。

◆オセアニア (P17、P18)

- 昨年の総括としては、主力ブランドの継続した成長や高付加価値商品の展開などにより、競争優位性を更に高めるとともに、トップラインからコスト面に至る構造改革を推進することで、収益基盤を更に強化しています。
- 具体的には次のページに記載しているように、主力ブランドの『Great Northern』の販売数量が、市場平均を上回る前年比5%で拡大するなど、2020年のCUB買収以降のブランド投資の継続が、現在の成長に成果として現れています。
- また、既に取り組みをスタートしている構造改革については、イノベーティブな商品開発に加え、製造拠点や SCM 体制の増強・効率化などを中心として、より広範囲に取り組みを推進していきます。
- 今後も足許のマクロ環境の悪化や競争環境の変化を受けて、市場全体の減速リスクに備える必要がありますが、マルチビバレッジ戦略の深化に加えて、構造改革や戦略投資の継続により、環境変化に左右されない収益基盤を確立していく方針です。

◆最後に

- 厳しい環境下でも、戦略投資の拡大や最適なキャッシュアロケーションにより、持続的成長と企業価値の向上に努めてまいりますので、引き続き、ご支援をよろしくお願いいたします。

以上