



2019年2月14日

各 位

会 社 名：アサヒグループホールディングス株式会社
代表者名：代表取締役社長 兼 CEO 小路 明善
(コード：2502 東証第1部)
問合せ先：広報部門ゼネラルマネジャー 田中 隆之
(TEL：03-5608-5126)

新グループ理念に基づく『中期経営方針』の更新

Asahi Group Philosophy を具現化する“グローバルな価値創造経営”の推進

アサヒグループホールディングス株式会社（本社 東京、社長 小路明善）は、新グループ理念“Asahi Group Philosophy”（以下AGP）の制定に基づき、2016年から取り組んでいる『中期経営方針』を更新し、新たな成長ステージにおいて“グローバルな価値創造経営”を推進することにより、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

◆ 過去3年間の経営の総括

当社は、2016年より『長期ビジョン』とその実現に向けた『中期経営方針』に基づいて、“企業価値向上経営”の更なる深化に取り組んできました。特に2018年は、国内ビール類市場の想定以上の縮小などにより、ビール類の高付加価値化などに課題を残しましたが、国内3事業における強いブランド基盤の拡大や計画を上回る収益構造改革を推進してきました。また海外では、欧州ビール事業の取得によりプレミアム市場での成長基盤を飛躍的に拡大する一方で、迅速な事業ポートフォリオの再構築などにより、ROE、EPSなどの主要指標やキャッシュフローのガイドラインを超過達成することができました。

◆ 今後の外部環境

経営を取り巻く外部環境としては、国内外ともに不確実性が増しているものの、各種税制改正やデジタル化の進展などによる消費構造の多価値化や世界的なプレミアム市場の成長など、多様な「機会とリスク」が拡大しています。また、コーポレートガバナンス・コードの改訂や「価値協創ガイドランス」の策定などに応じて、企業理念を起点としたビジネスモデル、戦略、ガバナンス等の統合的な情報開示に加えて、全てのステークホルダーとの建設的な対話を迅速・果敢な意思決定につなげていくことが求められています。

◆ 『中期経営方針』の更新

こうした総括と外部環境を踏まえ、世界中のグループ社員が、アサヒ独自の価値創造に向けてベクトルを合わせていくためにAGPを制定するとともに、その具現化に向けて『中期経営方針』を発展的に更新しました。真のグローバル化に向けて必要な競争力と基盤が備わった新たな成長ステージにおいて、ホールディングスをはじめ国内外の事業会社が一丸となって“グローバルな価値創造経営”を推進していきます。また『中期経営方針』の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に努め、具体的な取組みを深化させていくことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

1. 『中期経営方針』の概要

AGPに基づく“グローバルな価値創造経営”の推進

① 高付加価値化や収益構造改革による『稼ぐ力の強化』

- ・国内外での高付加価値ブランドの育成とクロスセルの拡大などによる売上成長
- ・ZBB（ゼロベース予算）の導入や調達体制の最適化などによる収益構造改革（ZBBを含む収益構造改革の効率化効果（2019年～2021年累計）は300億円以上を目指す）
- ・ROICを活用した事業管理、キャッシュフロー最大化などによる資産・資本効率の向上

② 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、ディスラプションを実現する風土改革、無形資産（研究開発・人材力等）への投資
- ・既存事業を補完するボルトオン型M&Aや競合・異業種とのアライアンスの拡大
- ・デジタルトランスフォーメーションによる構造改革、ビジネスモデルの進化

③ 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」の設定、強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上
- ・グローバルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築
- ・リスクマネジメントの高度化（ERM）やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

<主要指標の考え方・ガイドライン>

	2017年実績	3年程度を想定したガイドライン
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
EPS（※）	262.2円	・CAGR（年平均成長率）：一桁台半ば～後半
ROE（※）	13.7%	・13%以上の水準の維持

※EPS・ROE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

<財務・キャッシュフロー方針>

	2019年以降のガイドライン
キャッシュフロー	・フリーキャッシュフロー：年平均1,700億円以上
成長投資・債務削減	・M&Aなどの成長投資を優先しつつ、投資余力を高める債務削減を推進（Net debt/EBITDA：2021年末には2倍以下）
株主還元	・配当性向35%（～2021年）を目指した安定的な増配（将来的な配当性向は40%を目指す）

主要指標につきましては、好調な進捗を受けて2018年にローリングしたガイドラインを継続しています。一方で、財務・キャッシュフロー方針につきましては、欧州事業を中心としてキャッシュフロー創出力が高まったことに伴い、2018年に見直したガイドラインをさらに更新しました。

2019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1,400億円から1,700億円以上に上方修正し、これを原資とした成長投資や投資余力を高める債務削減を推進していきます。また株主還元につきましても、2021年までに、配当性向を現状の30%から35%に引き上げるとともに、将来的には40%を目指していく方針です。

2. 事業別重点課題

【酒類事業】

イノベーションとコストリダクションの高度化、国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立

- ① 環境変化を見据えた市場創造・統合型マーケティング、コアブランド価値の刷新
- ② ZBBの推進、最適生産物流体制の構築などによるコスト最小化と成長投資の原資創出
- ③ 商品開発の高度化、新たな飲用機会の拡大、デジタルトランスフォーメーションの推進

【飲料事業】

国内飲料トップクラスの収益性を堅持し、業界のリーディングカンパニーを目指す

- ① 主力6ブランドの価値向上と最適生産物流体制、自販機事業改革などによる収益性向上
- ② 新規領域への挑戦、健康領域への経営資源配分などにより、新たな成長の柱を構築
- ③ 健康や環境など社会的課題解決によるコーポレートブランド強化、アライアンスの拡大

【食品事業】

「強み」の更なる強化と新たなマーケットの創造による成長基盤の拡大

- ① コア技術・原料を活かした強みブランド、カテゴリーの更なるバリューアップ
- ② 新カテゴリー、新マーケットにおける成長ドライバーの育成、海外マーケットへの展開
- ③ バリューチェーン全般における効率化・生産性の向上、品質保証体制の強化

【国際事業】

プレミアム化の推進とクロスセルの拡大展開を軸として、グループの持続的成長を牽引する

- ① 各国市場でのプレミアムポートフォリオの強化、欧州を中心としたクロスセルの拡大展開
- ② ビールテイスト清涼飲料や機能性飲料など、多様化に応じたイノベーションによる機会創出
- ③ 継続的なZBBの推進と成長への再投資、ボルトオン型M&Aによる成長基盤の強化

3. ESGへの取組み深化

持続的な価値創造プロセスを支える『ESGへの取組み深化』

- ① 「環境ビジョン2050」の設定、強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上

中長期目標「環境ビジョン2050」を設定し、2050年に温室効果ガス排出量ゼロや持続可能な資源利用100%などの取組みを強化していくとともに、酵母、乳酸菌技術などアサヒ独自の強みを活かすCSVへの取組みを拡大し、サステナビリティの向上を目指します。

- ② グローカルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築

グループ社員の半数以上が外国人となるなか、グローバル人材の適材適所な配置やローカルの最適な人事マネジメントを組み合わせた人材育成・ダイバーシティを推進します。また、人権デューデリジェンスの刷新など、人権マネジメント体制の更なる高度化を図ります。

- ③ リスクマネジメントの高度化（ERM）やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

「エンタープライズリスクマネジメント（ERM）」の運用を開始し、全社的にリスクを軽減しつつ、適切なリスクテイクを支えるグローバルなリスクマネジメント体制を構築します。また、モニタリング型ガバナンスの強化や、多様性の向上など取締役会の改革を推進し、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うガバナンス体制を強化します。



Asahi Group Philosophy

Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、
楽しい生活文化の
創造

Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を目指す

Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

- 顧客： 期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求
- 社員： 会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成
- 社会： 事業を通じた持続可能な社会への貢献
- 取引先： 双方の価値向上に繋がる共創関係の構築
- 株主： 持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上