



2022年2月15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 勝木 敦志
(コード番号 2502 東証第1部)
問合せ先 執行役員 コーポレート・コミュニケーション部門長
石坂 修
(TEL. 03-5608-5126)

メガトレンドからバックキャストした『中長期経営方針』の更新

おいしさと楽しさで“変化する Well-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する

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 勝木敦志)は、グループ理念 “Asahi Group Philosophy”(以下 AGP)の実践に向けて、メガトレンドからバックキャストしたあるべき戦略として『中長期経営方針』を更新しました。戦略の着実な実行により持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指していきます。

◆ 過去3年間の経営の総括

当社は、2019年に『中期経営方針』を更新し、AGPに基づく価値創造経営を推進してきました。2020年以降は、新型コロナウイルスのパンデミックにより厳しい事業環境となりましたが、各地域でのプレミアム戦略の推進や新たな価値提案を強化しました。また、オセアニアでの大型M&Aによる強固なグローバルプラットフォームの構築に加えて、最適なファイナンスやキャッシュフロー重視の経営により、財務体質の改善にも道筋をつけることができました。

◆ 中長期的なメガトレンド分析

今後30年程度先を見据えると、テクノロジーの発展が人類に新たな技術力と自由な時間を与え、気候変動・資源不足といった地球規模の課題を抱える中、社会・経済だけではなく人類の幸福(Well-being)のあり方も変化していくものと想定されます。そうした人類の変化からバックキャストし、2030年までの注目すべきメガトレンドや当社事業の課題などについて、取締役会を中心に幅広く分析・議論を重ねてきました。

◆ 『中長期経営方針』の更新

過去3か年の総括やメガトレンド分析を踏まえ、現在の『中期経営方針』は、長期戦略を含む『中長期経営方針』として更新しました。長期戦略における事業ポートフォリオでは、人類の Well-being の変化に応えていく中での「リスクと機会」を捉え、ビールを中心とした既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスを拡大していきます。さらにサステナビリティと経営の統合、DX(デジタル・トランスフォーメーション)やR&D(研究開発)といったコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と全てのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指していきます。

1. 『中長期経営方針』: 長期戦略の概要

<長期戦略のコンセプト>

おいしさと楽しさで“変化する Well-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する

- ◆ **目指す事業ポートフォリオ** : ビールを中心とした既存事業の持続的成長と新規領域の拡大
 - ・ 既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大
 - ・ 健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイパビリティを活かした新規事業の創出・育成

- ◆ **コア戦略** : 持続的成長を実現するためのコア戦略の推進
 - ・ サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決
 - ・ DX=BX*と捉え、3つの領域(プロセス・組織・ビジネスモデル)におけるイノベーションを推進
 - ・ R&D(研究開発)機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造

- ◆ **戦略基盤強化** : 長期戦略を支える経営基盤の強化
 - ・ 目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略を遂行するための人的資本の高度化
 - ・ グループガバナンスの進化による最適な組織体制構築、ベストプラクティスの共有

*BX: ビジネス・トランスフォーメーションの略。

2. 地域統括会社の中期重点戦略

【日本】

- ① 変化を先読みする商品ポートフォリオ最適化とシナジー創出によるポテンシャル拡大
- ② ニーズの多様化に対応したスマートドリンクなどの推進、高付加価値型サービスの創造
- ③ カーボンニュートラルなど社会課題の事業による解決、日本全体でのサプライチェーン最適化

【欧州】

- ① グローバル5ブランドの拡大と強いローカルブランドを軸としたプレミアム戦略の強化
- ② ノンアルコールビールやクラフトビール、RTD など高付加価値商品を軸とした成長の加速
- ③ 再生エネルギーの積極活用や循環可能な容器包装の展開など環境負荷低減施策の推進

【オセアニア】

- ① 酒類と飲料の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略の推進、統合シナジーの創出
- ② BAC など成長領域でのイノベーションの推進、健康・Well-being カテゴリーの強化
- ③ 新容器・包装形態などサステナビリティを重視した新価値提案、SCM 改革の推進

【東南アジア】

- ① マレーシアの持続成長と自社ブランドの強化など、域内6億人超の成長市場での基盤拡大
- ② 植物由来商品など新セグメントの拡大による最適なプレミアムポートフォリオの構築
- ③ 環境配慮型容器の展開などによる持続可能性の確保や原材料調達での地域社会との共創

※BAC: Beer Adjacent Categories の略。低アルコール飲料やノンアルコールビールテイスト飲料、成人向け清涼飲料などビール隣接カテゴリーを指します。

3. 中期的な主要指標のガイドライン、財務方針

<主要指標のガイドライン>

	2021年実績	2022年以降のガイドライン(3年程度を想定)
事業利益	2,179億円	CAGR(年平均成長率):一桁台後半 ^{※1}
EPS(調整後 ^{※2})	305.2円	CAGR(年平均成長率):一桁台後半
FCF ^{※3}	3,191億円	年平均2,000億円以上

※1 2021年為替一定ベース

※2 調整後とは、事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース

※3 FCF=営業CF-投資CF ※M&A等の事業再構築を除く

<財務方針>

	2022年以降のガイドライン
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%程度を目標とした安定的な増配 (将来的な配当性向は40%を目指す)

以上