

2020年8月6日

アサヒグループホールディングス株式会社

2020年12月期第2四半期 決算説明会 要旨

日時：2020年8月6日(木) 15:30~17:00

当社登壇者：代表取締役社長 兼 CEO 小路 明善

専務取締役 兼 CFO 勝木 敦志

◆ 上半期総括と今後の経営方針 / 代表取締役社長 兼 CEO 小路 明善

<エグゼクティブ・サマリー> P1

- ・ 本年上半期は、新型コロナウイルスの感染拡大により、国内・海外共にビール類の業務用消費が縮小したことなどにより、グループ全体の売上収益は前年比11%の減収、事業利益は41%の減益となりました。
- ・ 国内では、「スーパードライ」の飲食店向け需要や飲料の自動販売機、食品の「ミンティア」などが低迷し、また海外でも、収益性の高い業務用チャンネルが縮小するなど、当社の「強み」に対するマイナス影響が拡大しました。
- ・ 一方、6月1日には豪州 CUB 事業の取得が完了したことにより、グローバルな成長基盤を大きく拡大することができました。既にシナジー創出に向けた事業統合プロジェクトを本格的にスタートさせています。
- ・ 但し、コロナ禍での大型買収であり、キャッシュフローの確保、適切なファイナンスプランによる財務健全性の確保も課題となっています。
- ・ こうした上半期の総括を受け、通期の業績予想としては、新型コロナウイルスのマイナス影響の緩和や CUB 事業の6月以降の連結効果を織り込み、売上収益では4%の減収、事業利益では31%の減益計画といたしました。
- ・ 下半期は、既に着手しておりますが、低価格化・トレードダウンに対応した重点ブランドの見直しや家庭用チャンネルの強化など、ローカルの変化に応じた柔軟なマーケティング戦略により、計画の達成を目指していきます。
- ・ また、固定費の効率化や設備投資の抑制など収益構造改革の加速に加えて、最適なファイナンスプランや安定的な増配による株主還元を実行していきます。
- ・ 更に、ニュー・ノーマルにおける構造変化を見据え、プレミアム戦略の継続や3極のグローバルプラットフォームの構築に加えて、回復力、柔軟性、強靭性、サステナビリティを重視した経営改革を実践していく方針です。

<新型コロナウイルス影響（地域別）> P2

- ・ 2 ページでは、地域毎のビール類の売上推移を、7 月の見込みを含めて記載しています。
- ・ 感染が拡大した 3 月以降、地域によって影響は異なるものの、外出自粛やロックダウンなどにより、業務用を中心に売上が減少しました。
- ・ その後、4 月をボトムとして、各国の規制緩和などを受け、5 月以降は回復傾向となっていることが見て取れるかと思えます。

<新型コロナウイルス影響（飲料・食品）> P3

- ・ 3 ページでは、飲料、食品事業の月次売上動向も記載しております。
- ・ 同じく 4 月をボトムとして、自販機やミンティアなどが回復しつつありますが、前年比では未だ厳しい状況が続いています。
- ・ 下段に各事業の回復状況やソーシャルディスタンスの継続も踏まえた下半期の売上見込みを記載しており、今回発表した業績予想は、この数値を前提としています。
- ・ 但し、第 2 波、第 3 波による再度の大規模な社会的制限までは想定していないため、状況の変化などにより業績の見通しが変わる場合には、改めて皆様に開示していきたいと思えます。

<新型コロナウイルスへの対応方針> P4

- ・ 4 ページでは、1Q 決算でもご説明しておりますが、当社は 4 月に「新型コロナウイルスに対する対応方針」を公表し、各ステークホルダーに対する責任を果たすと共に、3 つのフェーズに分けて対策の重点化を図っています。
- ・ 現在は、感染拡大期からリカバリー期に移行しておりますが、今後のニュー・ノーマルにおいては、社会全体の構造変化を見極め、迅速に対応していくことが、事業全体の回復力を左右するものと考えております。

<ニュー・ノーマルを見据えた改革の方向性> P5

- ・ 5 ページでは、消費者、取引先、社員・社会といったステークホルダー別に、既に顕在化しているものや今後の予測を含め、構造変化とそれに対する経営改革の方向性について整理しております。
- ・ 私は、コロナによって 10 年後の未来が先に来たと考えており、ニュー・ノーマルを見据えた経営改革では、先程ご説明したように、回復力、柔軟性、強靭性、サステナビリティの 4 つを重視して取り組む必要があると考えています。
- ・ 先ず、消費者の変化としては、一定の外出自粛や家庭内消費の増加が続く中、節約志向によるトレードダウンが起こっていますが、一方で欧州では家庭内でのプレミアム化が進んでいるなど、消費構造の 2 極化が進展すると思われます。
- ・ 加えて、信頼性・安全性の高いブランドや健康志向の製品などへの需要が、コロナによって更に拡大してくるものと思われます。
- ・ こうした構造変化に対して、当社としては、国内で言えば新ジャンル、海外ではメインストリームの強化など、トレードダウンに対応した柔軟な資源配分の見直しを図っています。
- ・ 一方、プレミアム消費の回復をしっかりと取込むべく、各国の重点プレミアムブランドへの投資や

- ノンアルコールビールなどを強化し、成長の柱であるプレミアム戦略の持続性を高めていきます。
- ・取引先の観点では、飲食店などの業務用チャネルの縮小は継続し、完全には戻らないことを前提に、合従連衡なども進行すると見えています。
 - ・さらに、Eコマースなどオンラインチャネルが一般化すると共に、サプライチェーンの寸断リスクなどにも備える必要があります。
 - ・当社としては、業務用チャネルの回復に向けて事業継続の支援などに取り組む一方で、需要の減少に応じた効率化も推進していきます。
 - ・また、デジタル対応の強化に加えて、既に欧州や豪州の組織再編も進めておりますが、各リージョンの共通機能の統廃合など、より効率的な組織体制を構築していきます。
 - ・社員・社会の視点では、従業員の安全確保とそれに伴うテレワークの浸透、また営業や生産・物流に携わる人たちの働き方も多様化してきます。
 - ・更に、社員や社会への支援など ESG を重視する企業価値評価の視点は、従来にも増して高まっていくことが予想されます。
 - ・当社は、あらゆるリスクを想定して ERM の運用に取り組んでいますが、更にこうしたパンデミックにも対応するクライシス・マネジメントを強化していきます。
 - ・また、今週 3 日に発表しております新たな働き方「リモートスタイル」の導入など、テレワークを前提とした DX への投資や、ESG への取り組みもより一層深化させていく方針です。
 - ・今後は、こうしたニュー・ノーマルを見据えた経営改革を着実に実行に移しくことにより、アサヒの強靱性の回復を力強いものにしていきたいと思っております。

< CUB 事業の取得目的と概要 > P6

- ・ 6 ページでは、6 月 1 日に買収手続きが完了した CUB 事業につきましてご説明します。
- ・ CUB 事業の取得は、グローバルな成長基盤の拡大を目指す中期戦略の一環であり、シナジー創出による収益性の向上だけでなく、日本、欧州、豪州 3 極のグローバルプラットフォームを構築することで、グローバルな成長戦略を力強く推進することが可能となります。
- ・ CUB 社は、下段にも記載しているように、豪州 No.1 のビール会社として、全てのカテゴリで強いブランドポートフォリオを有し、グローバルでもトップクラスの収益性を誇っています。

< 豪州市場と主要ブランド > P7

- ・ 7 ページの記載の市場概況をご覧頂くと、豪州ビール市場の中では輸入プレミアムビールを含むプレミアム市場の成長が年率 3% と最も高くなっております。
- ・ 右側の円グラフにもあるように、輸入プレミアムカテゴリでは、トップブランドである「Corona」を有しており、当社が持つ「Peroni」や「Asahi Super Dry」と合わせ、今後は同市場での圧倒的な優位性を築くことができます。
- ・ 更に、トップブランドである「Carlton」に加えて、拡大する低アルコール (easy-drinking) カテゴリでも「Great Northern」を短期間で No.1 ブランドに育成するなど、高いマーケティング力や商品開発力を備えています。

<オセアニア事業の中期戦略と概要> P8

- ・ 8 ページには、事業全体の中期戦略と事業概要を記載しております。今後のオセアニア事業は CUB 事業が加わったことにより、総合酒類・飲料企業としてオセアニアにおける更なるプレゼンスの拡大を目指していきます。
- ・ 既存のオセアニア事業と CUB 事業の売上規模は同レベルであり、現在、リージョナルハブの下、「Alliance for Growth」というプロジェクトに基づいて、ビジネスフィロソフィーの共有を図ると共に、短期・中期のシナジー創出の具体化に着手しています。
- ・ また、ブランドやインフラの統合だけでなく、CUB 事業の優秀な人材やノウハウを融合していくことで、グローバルプラットフォームの重要拠点として、経営資源の高度化を推進していきます。

<オセアニア事業におけるシナジー創出> P9

- ・ 9 ページには、シナジー創出の具体的な取組みについて記載しております。先ずトップラインシナジーとしては、CUB 社が有する広範なディストリビューション・ネットワークを活用し、先程ご説明した「Asahi Super Dry」や「Peroni」など輸入プレミアムブランドの更なる成長を目指します。
- ・ また、RTD、飲料の販路拡大に加えて、マーケティング力や商品開発力の知見なども融合していくことで、新たな成長ドライバーを創出していきます。
- ・ コストシナジーでは、スケールメリットにより、最適生産・物流体制の構築や調達力の強化を図ると共に、IT やシェアドサービスの効率化などにより、今後 5 年程度で 100 億円以上のシナジー創出を目指していきます。
- ・ トップラインについては、全て定量化することは難しいですが、輸入プレミアムブランドやノンアルの成長目標などは、順次定量化していく方針です。
- ・ 新型コロナの感染拡大により、CUB 事業の業績も短期的には落ち込むこととなりますが、中長期的には、安定した人口増と豊かな資源をベースに経済成長が見込まれる豪州において、収益性を持続的に高めていくことは十分可能だと考えています。
- ・ モチベーションの高い新たな仲間と共に、グローバルビジネスをアグレッシブに展開し、「グローバルな価値創造経営」を実践していきたいと思えます。

<最後に>

- ・ コロナ禍の大変厳しい事業環境ではありますが、改めて“グローバルな価値創造経営”を推進するアサヒグループにご支援をお願いしまして、私の話を終わらせて頂きます。ご清聴ありがとうございました。