

2021年2月15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 決算説明会 要旨

日時：2021年2月15日(月) 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

### ◆ 2020年事業概況・2021年事業戦略の概要 / 専務取締役 兼 CFO 勝木 敦志

#### <決算ハイライト> P10

- ・ 昨年の売上収益は、CUB事業の6月からの新規連結効果により、国際事業は増収となりましたが、国内3事業が、コロナウイルスの影響により減収となったことにより、トータルでは前年比2.6%減収の2兆346億円となりました。
- ・ 事業利益は、同じくCUB事業の連結効果はあるものの、既存事業の減収やチャネルミックス悪化などにより、トータルでは前年比21.1%減益の1,681億円となりました。尚、予想比では国際事業を中心に全事業で計画を上回り、199億円の超過達成となりました。
- ・ 2021年予想については、CUB事業の1-5月の新規連結効果に加え、全事業において、コロナのマイナス影響からの一定の回復を見込んでいることから、売上収益は、前年比12.1%増収の2兆2,722億円を目指します。
- ・ 事業利益については、国際事業を中心として、全事業で着実な増益を果たすことにより、トータルでは前年比27.7%増益の2,143億円を目指していきます。
- ・ 尚、ホールディングスの費用などが含まれる「調整額(全社・消去)」が、本年65億円増加する計画ですが、これは「中期経営方針」に基づいて、DXや研究開発費、グローバルマーケティングなど「経営資源の高度化」に投資するものであり、厳しい環境下ですが、持続的成長に向けた取組みを強化していきたいと思えます。
- ・ 為替影響を含めた決算短信ベースの2021年業績予想は、売上収益と事業利益ともに、CUBの新規連結効果などもあり、コロナ禍前の2019年の実績を上回る見込みです。

#### <営業利益・当期利益> P12

- ・ 営業利益については、事業利益の減益に加え、コロナウイルス関連の一時コストの増加や外食事業など一部の国内会社の減損損失などにより、前年比32.9%減益の1,352億円となりました。
- ・ 「親会社の所有者に帰属する当期利益」については、法人所得税費用は減少したものの、持分法投資の売却損や借入金増加に伴う金融費用の増加などにより、前年比34.7%減益の928億円となりました。

- ・ 2021 年予想については、営業利益は、キャッシュ創出の一環で取り組むノンコア資産の売却益を見込む一方で、事業統合関連費用や資産効率の向上を 目的とした財務リストラ費用などを保守的に「その他」に計上しているため、トータルでは前年比 59.8%増益の 2,160 億円を見込んでいます。
- ・ 「親会社の所有者に帰属する当期利益」については、事業利益の増益などにより、前年比 63.7%増益の 1,520 億円を見込んでおり、営業利益、当期利益共に過去最高益を目指します。

#### <BS・CFの概要> P13

- ・ 資産合計は、CUB 事業取得によるのれんや商標権の増加などにより、トータルでは前期末比 1 兆 2,986 億円増加の 4 兆 4,393 億円となりました。
- ・ 金融債務残高は、CUB 事業取得に伴い 8,804 億円の増加となりましたが、利益の上積みや運転資本の圧縮、非事業用資産の売却などにより、下段に記載しているように、計画を大幅に上回るキャッシュフローを創出し、負債の圧縮を進めました。
- ・ 本年についても、事業利益の回復や資産圧縮などにより更にキャッシュ創出力を高め、1,500 億円以上を返済し、Net Debt/EBITDA では 4.5 倍程度への引き下げを目指します。
- ・ また、配当については「配当性向 35%を目途に安定的な増配を目指す」という方針に基づき、今年年間配当は、1 株当たり前期比 3 円増配の 109 円を計画しており、厳しい事業環境が続きますが「安定的な増配」を継続していく方針です。

#### <新型コロナウイルス影響> P14

- ・ 新型コロナウイルスの影響について、月次の売上動向ですが、10 月以降は地域によって差が出ており、豪州では業務用の制限などが残っている州がありますが、事業全体としては、最盛期の 第 4 四半期は、前年を大きく上回る水準に回復しています。
- ・ 一方、感染再拡大の影響を受けた日本に加えて、欧州につきましては、チェコをはじめ、主要国におけるロックダウンなどにより、売上は大幅な減少トレンドとなりました。
- ・ 1 月に入りましても、日本と欧州は、緊急事態宣言の発出や規制強化の長期化などにより、厳しい状況が続いております。
- ・ 今後の影響を想定するのは難しい状況ですが、日本と欧州の 1Q 決算は想定 よりも厳しくなる可能性があります。但し、年間計画では、コロナ禍の一定のマイナスリスクを織り込んでいるため、現時点では、第 2 四半期以降で挽回を図り、年間計画の達成を目指していく方針です。
- ・ 一方で、想定以上のマイナス影響が続く場合などには、計画の柔軟な見直しも行き、決算発表のタイミングなどで適宜開示していきます。

#### <酒類事業の総括と方針> P15

- ・ 昨年の酒類事業は、主に業務用ビールの減少により 14.5%の減収となり、事業利益は広告販促費など固定費全般の効率化を推進したものの、23.8%の減益となりました。
- ・ 総括としては、コロナ禍で消費行動や消費マインドが大きく変化する中、家庭用での主力ブランド

の強化や各種コストの見直しなどに取組み、新ジャンルの活性化などで一定の成果をあげることができました。

- ・ 一方で、10月の酒税改正以降の『スーパードライ』の活性化や、ライフスタイルの変化を捉えた価値提案などに課題を残しており、また今後は、販売チャネルを含む収益構造改革を更に推進していく必要があると認識しています。
- ・ 2021年は、こうした課題認識を踏まえ、『スーパードライ』を中心に主力ブランドの新価値提案の強化や消費構造の変化を先取りした新需要の創造などに、重点的に取り組んでいきます。
- ・ また、収益構造改革については、業務用改革を含めた販売チャネル・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により、事業利益で4.9%の増益を目指します。

#### <『スーパードライ』の取組み> P16

- ・ 『スーパードライ』の取組みについては、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、ビール缶の前年を上回る傾向となるなど、ビールへの一定の回帰が起こっています。
- ・ こうした流れをチャンスと捉え、既に発表しておりますが、4月には、缶の蓋を全開すると泡が自然に発生する『スーパードライ生ジョッキ缶』を発売し、家庭においても生ジョッキのような飲用体験を演出するなど、新たな価値提案を強化します。
- ・ また、「自宅やアウトドアなどでも最高においしい生ビールを飲みたい」というニーズにお応えするため、家庭用ホームサーバー事業を5月から開始するとともに、「ASAHI SUPER DRY VIRTUAL BAR」の展開などにより、『スーパードライ』の活性化とブランド価値向上を図っていきます。

#### <ビール以外の取組み> P17

- ・ 発泡酒・新ジャンルにおいて、『クリアアサヒ』や『ザ・リッチ』を中心とした主力ブランドの価値向上に加え、健康ニーズの高まりを受けて拡大している「糖質ゼロブランド」の強化を図ります。
- ・ また、RTDにおいては主力3ブランドに経営資源を絞り込むとともに、アルコールテイスト清涼飲料では、昨年12月に提唱しました「スマートドリンク宣言」に基づき、アルコール度数0.5%の『ビアリー』を発売し、新たな選択肢として“微アルコール”市場を創造していきます。
- ・ 足元では、緊急事態宣言が継続されるなど、厳しい事業環境が続いていますが、新価値提案や新市場創造などによる売上成長に加えて、収益構造改革を加速していくことで、年間計画の達成を目指していきます。

#### <飲料事業> P18

- ・ 昨年の飲料事業は、主に外出自粛に伴う自販機の販売低迷により6.2%の減収となり、事業利益は変動費のコストダウンや広告販促費を抑制したものの、16.9%の減益となりました。
- ・ 総括としては、トータルの販売数量は減少しましたが、巣ごもり需要や健康需要などを捉えた『三ツ矢』『ウィルキンソン』や『カルピス』の希釈用商品が、過去最高の売上を記録するなど、カテゴリーミックスの改善を図りました。
- ・ また、コスト面においては、操業度の向上や広告販促費の効率化を推進したものの、環境変化を踏

まえた更なる価値提案、自販機の売上不振を補完するチャンネルミックスの改善などが今後の課題となっております。

- ・ 本年の方針としては、次のページに炭酸飲料の取組みなどを記載しておりますが、ニーズの変化を踏まえた主力ブランドの新価値提案の強化に加え、自販機以外の販売チャンネルの強化などにより、販売数量は2019年水準までの回復を目指す方針です。
- ・ また、引き続き広告販促費の重点化に加え、操業度向上策の追加的实施などにより、事業利益で6.3%の増益を目指します。

#### <食品事業> P20

- ・ 食品事業については、昨年の総括としましては、健康志向や巣ごもり需要の高まりを受け、サプリメント『ディアナチュラ』やフリーズドライ食品のブランド強化に加え、固定費全般の効率化などに取組みました。
- ・ しかしながら、オフィスや移動中の需要減などにより主力の『ミンティア』の減少をカバーするには至らず、19.9%の減益となりました。
- ・ 本年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、「マスク着用時専用」などの新商品展開などにより、『ミンティア』の販売モメンタムの回復を図るとともに、成長カテゴリーである『ディアナチュラ』やフリーズドライ食品の更なる成長を目指します。
- ・ また、成長カテゴリーへのマーケティング投資の重点化や、在庫水準の適正化などを図り、事業全体の回復力を高めていきたいと思っております。

#### <欧州事業> P22

- ・ 欧州事業について、主要国別の月次販売状況を掲載しておりますが、10月以降、二度目のロックダウンなど規制が再強化され、第4四半期は一転し厳しさが増す形となりました。
- ・ そうした中でも、環境変化に迅速に対策を講じ、家庭用における主力のプレミアムブランドやノンアルコールが伸びたことや、最盛期における想定以上の業務用の回復などにより、売上収益と事業利益ともに、計画を上回ることができました。
- ・ 一方、業務用の数量減に伴うミックス悪化への対応や、業務用需要が完全には戻らないことを前提としたチャンネル政策などを見直していく必要があります。
- ・ 本年は、こうした課題を踏まえ、引き続き家庭用を中心に、プレミアムビールやノンアルコール清涼飲料を核とするプレミアム戦略を強化するとともに、業務用の需要回復期における対応策の強化などにより、トップラインの着実な回復を図ります。
- ・ また、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ことにより、更なる販路拡大を図ります。
- ・ 尚、今年に入っても、欧州の主要国においてロックダウンが継続しています。欧州の第1四半期決算は、想定よりも厳しくなる可能性があります。年間では一定のリスクを織り込んでいることに加え、プレミアム戦略の継続とコストコントロールの強化により、年間計画の達成を目指します。

#### <オセアニア事業> P25

- ・ オセアニア事業について、昨年の総括としましては、6月にCUB事業の取得を完了し、10月には既存事業と組織を統合するなど、シナジーの最大化に向けてPMIを着実に進めています。
- ・ また、事業全体としては、コロナ禍の影響により業務用の売上が減少しましたが、酒類・飲料事業の家庭用のマーケティング活動を強化したことなどにより、売上収益と事業利益ともに、計画を大幅に超過達成することが出来ました。
- ・ 一方で、業務用の需要減少への対応に加え、CUBブランドへの再投資とトップラインシナジーの創出が、持続的な成長に向けた新たな課題と考えています。
- ・ 本年の方針としましては、新たに取得した、強力且つ広範な販売チャネルを活かしながら、強固なブランドポートフォリオでプレミアム戦略を推進していきます。
- ・ 事業利益については、10月の組織統合に伴い、既存事業とCUB事業の明確な費用配賦はできなくなったため、オセアニア事業トータルの開示となっております。

#### <オセアニア事業におけるシナジー創出> P27

- ・ これまで、コストシナジーの目標を2024年までに100億円以上と設定し、既に組織統合による効率化に加えて、スケールメリットを活かした調達などで成果をあげており、今後、更なる前倒しを検討していく予定です。
- ・ 加えて、トップラインシナジーにつきましては「順次定量化」としておりましたが、プロジェクトチームで議論を重ねた結果、2024年までに、50億円程度のシナジー創出を目指すことに致しました。
- ・ CUB事業は、特に業務用において強力な販売ネットワークを有しており、『スーパードライ』などのビールに加え、ビール以外の酒類や飲料の拡大展開を図ることにより、環境変化を見据えた持続的な成長基盤を強化します。

#### <最後に>

- ・ 今年はコロナ禍の大変厳しい事業環境が続くことが想定されます。
- ・ 次期CEOとして、業績回復に向けたアクションプランに加えて、更なる環境悪化に備えたりカバリ一策も講じていくなど、今期計画の達成確度を高めていく方針です。
- ・ また、予測困難な時代だからこそ、中長期的な視野にたって「経営資源の高度化」や「ESGへの取り組み深化」に投資し、持続的な成長を目指した「挑戦と革新」を続けていきます。