

アサヒグループホールディングス株式会社 2021年12月期 決算説明会 要旨

日時：2022年2月16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)

- 当社は、2019年にアサヒグループフィロソフィー“AGP”を施行し、合わせて更新した『中期経営方針』に基づいて、グローバルに価値創造経営を推進してきました。
- 20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、家庭用市場でのプレミアム戦略の推進や、豪州 CUB 事業の取得により、強固なグローバルプラットフォームを構築してきました。
- また、キャッシュフロー重視の経営や最適なファイナンスプランの実行などにより、財務体質の改善にも道筋をつけております。
- こうした環境変化に柔軟に対応した経営を推進する一方、コロナ禍により10年先の未来が前倒しで訪れているという前提に立ち、中長期戦略を検討する上で、10年ではなく30年先のメガトレンドからバックキャストして課題を抽出する必要があると考え、取締役会を中心に幅広く議論を重ねてきました。
- そうした議論を踏まえ、従来の『中期経営方針』は、長期戦略を含む『中長期経営方針』として更新致しました。
- 変化する“人類の Well-being”に応える事業ポートフォリオを構築すると共に、サステナビリティや DX、R&D などコア戦略を一層強化していくことで、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。詳細は後程ご説明させていただきます。
- また2021年の総括としては、新型コロナウイルス感染の影響が長引くなか、プレミアム戦略や新価値提案の強化、更なる効率化の推進などにより、決算としては、過去最高の売上収益と当期利益を達成することができました。
- また、豪州 CUB 事業の統合によるシナジーの創出に加えて、キャッシュフロー最大化施策の推進などにより、計画を上回る金融債務の削減を図りました。

- 感染再拡大や原材料のコストアップなどが課題となっておりますが、2022年は、全事業で着実な増収増益を果たすと共に、更新した「中長期経営方針」に基づいて、目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略の取組みを力強く推進していく方針です。こちらも詳細は後程ご説明させていただきます。

◆メгатレンド分析 (P2)

- 2050 年までのメгатレンドとしては、気候変動や資源不足といった地球規模の課題を抱える中、人口動態の変化や経済力のシフトに加え、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もたらすものと想定しています。
- そうした潮流の中で、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、サステナビリティとテクノロジーによって実現される、個人個人の Well-being は、より多様化しパーソナライズされていくものと思われる。
- 詳細な説明は省きますが、そこから導かれた 10 年程度先のメгатレンドとしては、記載のように、健康志向やアルコール関連課題の逆風やサステナビリティ志向の一層の高まりなどが挙げられます。
- 中長期的な時間軸で文化や人々の行動の変容を見据えておくことは、酒類を中核とする企業にとって、大変重要な課題となります。従来のやり方や考え方を見直し、アルコールがもたらす豊かさ・潤い・楽しさは活かしつつも、新たな価値提案やビジネスモデルの創出などに繋げていくことが、企業存続の条件になってくると考えています。

◆『中長期経営方針』の概要 (P3)

- こうしたメгатレンド分析や当社事業の課題などを踏まえ、『中長期経営方針』における長期戦略のコンセプトとしては、「おいしさと楽しさで“変化する Well-being”に答え、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを掲げました。
- Well-being の変化への対応は、AGP のミッションに掲げる「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」と極めて親和性が高く、このコンセプトは、今後いかに AGP を実践していくかを示したものでもあります。
- このコンセプトに基づき、目指す事業ポートフォリオでは、人々の Well-being の多様化に答えていく中での「リスクと機会」を捉えながら、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。

- また、社会的課題の解決を通じた事業の成長を目指したサステナビリティと経営の統合、DX や R&D などコア戦略を一層強化していく方針です。
- 更に、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」の推進など、「人的資本の高度化」や「グループガバナンスの進化」でこれらの戦略を支え、社会的責任に応えつつ、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

◆目指す中長期的な事業ポートフォリオ (P4)

- 先ず、目指す中長期的な事業ポートフォリオとしては、先程触れましたように、健康志向やアルコール関連の課題認識などを踏まえ、今後もビールを中心とした既存事業の成長を図りつつも、新規領域を拡大していきます。
- 既存事業については、パーソナル化やエシカル消費の拡大なども見据えながら、プレミアム戦略の一層の推進やグローバルブランドによる展開地域の拡大など、これまで取り組んできた戦略をさらに加速していきます。
- 一方、新規領域については、酒類事業と飲料事業で培った技術やノウハウを相互に活用できるのは、グローバルで見ても当社独自の強みであり、健康志向や多様な嗜好を捉え、強みを活かした新たな付加価値提案を拡大します。
- 具体的には、BAC(Beer Adjacent Categories)として定義した、低アルコール飲料やノンアルコール飲料、成人向け清涼飲料など、ビールに隣接する飲料カテゴリーにおいて、R&D の強化と連動させて、その構成比を高めていきます。
- また、食品事業も含めたシナジーとしては、培った酵母・乳酸菌技術を活用した新商材やサービスを創出すると共に、当社グループが持つ技術を、社会課題解決型のビジネスモデルの構築にも活用していきます。
- ビールを中心に培ってきたケイパビリティや事業基盤を活かし、BAC や新商材・新サービスの領域で成長機会を拡大していくことで、メガトレンドを踏まえた最適な事業ポートフォリオを構築していく方針です。

◆サステナビリティと経営の統合 (P5)

- ステートメントでは、「自然やコミュニティ、社会とのより良いつながりを実現し、社会に貢献し続けることで、かけがえのない未来を元気にしていく」という意志を、この「Cheer the Future」という言葉に込めています。

- また右側の風車は、当社のサステナビリティの戦略を図式化したものであり、真ん中の円は、サステナビリティと経営の統合のサイクルとなり、外側の 4 つの羽は、私たちがとるべきアクションを示しています。
- 改めてこの「未来への約束」を果たすために、自然の力を使いながら風車を回し、グループ全体でサステナビリティと経営の統合サイクルを加速していく方針です。

◆サステナビリティ戦略の重点方針・テーマ (P6)

- 「バリューチェーン全体で人々のサステナブルな生活を実現する」ため、マテリアリティに掲げる取り組みテーマの中から、社会や当社にとって特に重要と思われる4つの重点テーマを設定しています。
- 「気候変動への対応」については、2030年までの CO2 排出量を 50%から 70%削減へと上方修正しており、今後は、投資規模も500億円以上として、太陽光発電設備をはじめ、エネルギー効率化、燃料関連の新技术開発などに取り組んでいきます。
- また、「プラスチック問題への対応」についても、具体的な目標設定を行い、その責任を果たすと共に、ミッションで掲げる「楽しい生活文化の創造」のために、「持続可能なコミュニティ」の実現にも貢献していきます。
- そして、メガトレンド分析でも触れたように、アルコールの製造販売を中核とする企業としては、「不適切な飲酒の撲滅」を推進することに加え、ノンアルコール商品や低アルコール商品の展開など、これまで以上に新たな飲用機会の創出に取り組めます。

◆サステナビリティ戦略における価値創出 (P7)

- サステナビリティの重点テーマにおける価値創出について、具体的な事業インパクトや社会インパクト、KPIなどを記載しています。
- これまでもサステナビリティ戦略で重視してきた「リスク軽減と機会獲得」について、バリューチェーン全体で捉え直し、商品やサービスを通じて、それぞれのインパクトの創出を図っていきます。
- 「サステナビリティ志向の一層の高まり」は注目すべきメガトレンドのひとつであり、エシカル消費などを捉えた新価値提案が拡大していくことは間違いありません。引き続き、社会的課題の解決が同時にビジネスにも貢献するモデルを構築していく方針です。

◆DX(デジタル・トランスフォーメーション)戦略 (P8)

- 当社の DX は単なるデジタルイノベーションではなく、生き残りをかけた経営改革であると認識しており、DX=BX(ビジネストランスフォーメーション)と捉え、「プロセス」「組織」「ビジネスモデル」の領域において、三位一体でイノベーションを推進していきます。
- プロセスイノベーションでは、今後3カ年で300億円以上を投資し、グループ内外のデータを収集、蓄積、活用するデータプラットフォームを構築します。また、それを劣化させないよう、グローバルレベルでデータ品質を恒常的に維持・向上させるマネジメントプロセスを高度化していきます。
- 組織のイノベーションでは、データドリブン・アジャイルなデジタルネイティブ組織への転換やインキュベーション機能を強化すると共に、既にデータアナリストなど、専門人材の育成も進めていますが、外部機関との連携なども拡大していく方針です。
- ビジネスイノベーションとしては、個々人の Well-being への欲求に応えるべく、パーソナライゼーションへの対応など、新たなビジネスモデルの構築に繋がっていきます。また、商品価値を向上させる情報の提供、人々の心身の状態などに合わせた商品・体験価値の提供など、その仕組みづくりを含めイノベーションを推進していきます。

◆R&D 戦略 (P9)

- 変化する Well-Being に応え持続可能な社会に貢献し、かつ事業成長も両立していくためには、既存商品価値の向上に加え、新たな素材や市場の創造に絶えず挑戦することが不可欠です。
- R&D 戦略では、「アルコール」「ヘルス & ウェルネス」「サステナビリティ」「新規事業」の4テーマで、新たな価値創造や、リスク軽減に向けた商品・技術開発に取り組んでいきます。
- 今後は4つのテーマを軸に、更にケイパビリティを高めるための人材育成や外部人材の獲得にも積極的に投資すると共に、AI などの新興技術の導入や大学・ベンチャー企業との連携といったオープンイノベーションも推進します。
- また、酵母・乳酸菌など強みを活用した新製品・技術などの開発、Beer Adjacent Category や新規事業などにおける新たな価値提案の創出を目指していきます。

◆人的資本の高度化 (P10)

- 「Diversity, Equity & Inclusion の推進などによるありがたい企業風土の醸成」や「継続的な経営者人材の育成」、「必要となる新たなケイパビリティと人材の獲得」の取組み

を同期化して推進することで、中長期戦略の実効性を高めていきます。

- 具体的には、昨年 3 月の「People Statement」の制定に続き、その実現に向けて「shine AS YOU ARE」というコアメッセージの下、「Diversity, Equity & Inclusion Statement」を策定することなどにより、ありたい企業風土の醸成やエンゲージメントの向上を推進しています。
- 今後も、目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略の遂行に向けた「人的資本の高度化」により、AGP の実践と中長期戦略の実行にドライブをかける好循環を生み出していきたいと思えます。

◆各地域統括会社の長期重点戦略 (P11)

- 日本の3事業を統括するアサヒグループジャパンとしては、各事業の商品ポートフォリオの最適化に加えて、日本事業全体でのシナジー創出を推進します。
- また、欧州では、引き続きグローバル5ブランド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、オセアニアでは、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と統合シナジーの創出を成長戦略の柱としております。
- さらに、各地域でそれぞれに変化する Well-Being に応えるべく、BAC などの付加価値の創造、再生エネルギーの積極活用など、サステナビリティを重視した新価値提案や SCM 改革などを推進していきます。
- 確立した4RHQ体制の下、グループ全体でベストプラクティスも共有しながら、バランスのとれた事業ポートフォリオを構築していく方針です。

◆グローバルブランドの拡大 (P12)

- 今後は、『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』の 5 つをグローバルブランドとして、展開地域を拡大することで、トータルで年平均 10%程度の成長を目指します。
- 特に、最優先するスーパープレミアムブランドである『スーパードライ』と『Peroni Nastro Azzurro』については、グローバルプレミアムビールの中でもトップクラスの販売量を目指せるブランドとなります。
- 既にブランド訴求のトーン&マナーをグローバルで統一し、地域を問わず同じ世界観を発信できる体制を構築しています。

- 新たなエクステンション商品の展開に加えて、『スーパードライ』では、2023年のラグビーワールドカップにおいて、アジア企業初となるワールドワイド・パートナーになるなど、世界中のプレミアムビールユーザーに向けて、『スーパードライ』をアピールする絶好の機会も獲得しています。
- 引き続き、成長戦略の柱としてグローバル5ブランドの拡大を図り、グループ全体の成長を牽引すべく取り組んで参ります。

◆中期的な主要指標のガイドライン (P13)

- 主要指標のガイドラインについては、コロナ禍の影響を踏まえ一旦取り下げておりましたが、2021年を起点としたガイドラインとしては、事業利益やEPSでは、年平均で一桁台後半の成長を目指していきます。
- コロナ禍の影響が想定以上に長引いていることや原材料のコストアップなどリスク要因もございますが、『中長期経営方針』に基づいて、各事業の成長戦略を推進し、来期以降の回復基調を確かなものとしていきます。
- また、主要指標に新たに採用しましたフリー・キャッシュ・フローについては、引き続き年平均2,000億円以上を創出し、債務削減へ優先的に充当することで、将来の成長投資への余力を高めていきます。

◆中期的な財務方針 (P14)

- 中期的な財務方針に変更はなく、Net Debt/EBITDAでは、2024年には3倍程度を目指すと共に、株主還元につきましては、引き続き配当性向35%程度を目途として安定的な増配を図ってまいります。

◆日本(酒類・飲料)のSCM再編 (P15)

- 更新した『中長期経営方針』に基づき、中長期的な市場見通しやメガトレンドを踏まえ、この度、酒類・飲料の事業横断によるSCM体制の再編を行うことに致しました。
- 再編のポイントとしては、ニーズの多様化など、変化する事業環境への対応力の強化とコスト競争力の向上に加え、カーボンネガティブの早期実現に向けたサステナビリティ戦略の加速の3つとなります。
- 具体的には、23年1月にビール社の神奈川工場と四国工場を閉鎖し、24年にはニッカ西宮工場の生産機能を吹田工場へ集約し、それに伴い、隣接している西宮東配送センターの業務も終了します。さらに、26年からは現在の博多工場を移転し、次世代生産体制

のモデル工場として、新工場を立ち上げる計画です。

◆新九州工場の概要 (P16)

- 新工場は、飲料商品を含む多品種・多容器生産への対応強化や、新技術の導入、ハイブリット化による生産・物流体制の最適化に加え、CO2 回収やカーボンリサイクル技術などを導入した最先端の工場に生まれ変わります。
- また、ビール社の工場の運用体制についても、これまで各工場で担ってきた生産関連業務の共通化、集約化や製造業務の支援を行うワンチームセンターを立ち上げ、全工場における更なる操業効率化を推進していきます。
- こうした一連の取組みを通じて、2026 年までに物流費などの費用増加分とネットして、30 億円のコスト効率化を実現するとともに、将来の SCM 体制の更なる最適化に向けたモデルを構築していく方針です。

◆売上収益・事業利益(2021 年実績) (P17)

- 左の為替一定ベースでご説明すると、昨年の売上収益は、酒類事業が業務用を中心に減収となりましたが、国際事業の新規連結効果や業務用の回復などにより、トータルでは前年比 6.1%の増収となりました。
- 事業利益は、酒類事業は減益となりましたが、飲料事業の回復に加え、新規連結効果やチャンネルミックスの改善などによる国際事業の増益により、トータルでは前年比 23.1%の増益となりました。

◆売上収益・事業利益(2022年予想) (P18)

- 2022年予想につきましては、1 月に日本の地域統括会社として「アサヒグループジャパン社」を設立したことに合わせ、本年より4つの RHQ 毎の開示セグメントに変更しております。
- 先ず売上収益につきましては、業務用における一定の需要回復を見込んでいることに加え、それに伴うチャンネルミックスの改善などにより、前年比 10.5%の増収を目指します。
- 事業利益については、これまでご説明してきました原材料の市況影響に加え、ユーティリティや物流費などの影響も加味すると、グループ全体で 400 億円程度のコストアップとなりますが、各種ミックスの改善やコストマネジメントの強化などにより、トータルでは前年比11.4%の増益を目指していきます。

◆営業利益・当期利益 (P19)

- 営業利益につきましては、事業統合関連費用の増加や減損損失を計上しましたが、ほぼ計画通りの前年比56.8%増益の2,119億円となり、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は、前年比65.4%増益の1,535億円となりました。
- 右側に記載しております2022年予想につきましては、営業利益は、日本のSCM再編に伴う損失や事業統合関連費用などを計上するものの、事業利益の増益でカバーし、トータルでは前年比2.6%増益の2,175億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」につきましては、前年比4.6%の減益を見込んでおりますが、SCM再編による損失などの特殊要因を除く調整後当期利益では、前年比1.2%増益の1,565億円を目指していきます。

◆BS・CFの概要 (P20)

- 総資産合計では、円安影響に伴い、のれんや商標権が増加したことなどにより、トータルでは前期末比1,084億円増加の4兆5,477億円となりました。
- 金融債務残高は、事業利益の増加に加え、運転資本の圧縮や非事業用資産の売却などもあり、計画を大幅に上回る圧縮を進めており、2022年も、2,150億円のフリー・キャッシュ・フローを創出し返済を優先することで、Net Debt/EBITDAは3.6倍程度となる見込みです。
- また、配当につきましては「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、2022年の年間配当は、1株当たり前期比2円増配の111円を計画しております。

◆地域別売上推移 (P21)

- 昨年11月以降に発生したオミクロン株の感染拡大などにより、今年の影響を正確に見通すのは難しい状況ですが、各国の規制状況が変わってきていることなどを踏まえると、年間を通じては、業務用の回復は進むものと見ております。
- 一方で、想定以上のマイナス影響が生じる場合などには、計画の柔軟な見直しも行き、適切なタイミングで適宜開示していきたいと思っております。

◆日本の総括と方針 (P22)

- 酒類事業につきましては、昨年は、想定以上に業務用の縮小が続いた中、主力ブランドやカテゴリーへの投資の重点化に加え、『生ジョッキ缶』の発売や微アルコール市場の開

拓などにより、販売モメンタムを回復基調に転じることができました。

- 本年も『スーパードライ』のフルリニューアルに加え、『生ジョッキ缶』や『アサヒ生ビール』などを中心に、家庭用需要を喚起するブランド投資を一層強化していく方針です。後ほど、詳しくご説明致します。
- また、先程ご説明したように、中長期的なメガトレンドを踏まえた SCM の再編など、抜本的な構造改革などを通じて、強固な収益基盤の構築を目指します。
- 飲料事業につきましては、昨年は、コロナ影響の長期化などにより、売上収益は計画には届きませんでした。炭酸飲料を中心としたカテゴリーミックスの改善に加え、操業度向上などの効率化を推進し、事業利益はコロナ前の水準まで回復することができました。
- 本年については、原材料の大幅なコストアップなどが課題となりますが、主力ブランドへのブランド投資は継続しつつ、ニーズの変化に対応したポートフォリオの拡充や環境配慮型商品の展開などにも注力していきます。
- 食品事業につきましては、昨年は、『ミンティア』の回復はまだ道半ばではありますが、『アマノフーズ』『1本満足バー』『ディアナチュラ』など、新たなニーズを捉えた主要ブランドの売上拡大などにより、計画を上回る増収増益を達成することができました。
- 本年については、新価値提案による『ミンティア』の売上回復や主要ブランドの更なる成長に加え、在庫管理の適正化など一層の収益性改善に取り組んでまいります。

◆ビールの取り組み (P23)

- 下段の POS データのグラフにありますように、2020 年 10 月の酒税改正以降、家庭用市場ではビールへの回帰が着実に進んでおり、2023 年と2026 年の酒税改正も踏まえると、この流れは継続するものと思われます。
- そうした中、昨年の当社は、『生ジョッキ缶』の発売効果などにより、『スーパードライ』のユーザー数が前年比で 35%増加するとともに、新商品『アサヒ生ビール』の販売数量が、想定を大きく上回るなど、モメンタムの回復に向けて一定の成果をあげることができました。
- 本年は、『スーパードライ』発売以来 36 年目で初のフルリニューアルを行い、「辛口」という特徴を進化させた上で、唯一無二のブランドとして、時代に合わせてその価値を更に磨いていく方針です。

- また、『生ジョッキ缶』については、生産能力を前年比5倍に増強した上で、泡立ちスピードを更に速めるなどの改良を加え、更なるユーザー数の獲得を図っていきます。

◆スマートドリンクの取り組み (P24)

- 昨年より、様々な状況や場面における“飲み方”の選択肢を拡大すべく、3月の『ビアリー』の発売を皮切りに、スマート提案を拡大してきました。
- 右のグラフにありますように、『ビアリー』は、これまでのノンアルコールビール市場と大きなカニバリを起こすことなく、市場全体の拡大に貢献することができました。
- 本年は、1月には、電通デジタル社と共同で「スマドリ株式会社」を設立し、「お酒を飲まない」あるいは「飲めない」方に焦点を当てたコミュニケーションやマーケティング活動を強化します。
- 商品ラインナップの拡充を図りながら、「微アルコールカテゴリーの成長」、そして、飲める飲めないに関わらず、お互いが尊重し合える社会の実現を目指す「スマートドリンクの浸透」に向けて、更に取組みを強化してまいります。

◆欧州 (P27-29)

- 昨年の総括としましては、コロナ禍のマイナス影響が残る中、主力ブランドへの投資や取引先への営業支援を継続的に強化してきたことなどにより、力強いトップラインの回復を図ることができました。
- 次のページに掲載してるように、業務用の回復によるチャンネルミックスの改善に加え、家庭用においても、『スーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』に加え、ノンアルコールビールが成長したことなどにより、売上単価は、前年より7ポイント改善しました。
- 一方で、消費者ニーズの変化に対応した新たな成長カテゴリーの創出や、コストアップを見据えた収益構造の再構築などが課題となっています。
- 本年の方針としては、大幅なコストアップに対しては、業務用の回復に伴うミックス改善に加え、柔軟な価格戦略や最適なコストマネジメントの実行により、対応していきます。これまでも実践してきたレベニューマネジメントを強化し、各国の状況に応じて適切なタイミングでの価格戦略を実行していきます。

- 本年に入っても、欧州各国でオミクロン株による感染者数は拡大していますが、大きな規制強化にはなっておらず、今後の事業環境は改善の方向に向かうと見ております。
- まだ不透明な状況は続きますが、引き続きプレミアム戦略の推進とコストコントロールの強化を軸に、年間計画の達成を目指していきます。

◆オセアニア (P30-31)

- 昨年の総括としては、主力カテゴリーを中心としたブランド価値向上や CUB との統合シナジーの創出により、競争優位性を更に強化することができました。
- 次のページに掲載しておりますように、当社の主力ブランドである『Great Northern』は、家庭用の市場シェア拡大などにより、市場を大きく上回る12%の成長を果たし、コンテンポラリー・カテゴリー市場を牽引しています。
- また、コストシナジーに加え、トップラインにおいても、『スーパードライ』や『Peroni』の間口拡大により、2 ブランド平均の販売数量は前年比 6%の増加となり、飲料商品についても、酒類と飲料におけるクロスセルにより取扱い店舗は前年比 90%増加しています。
- 本年の方針としては、オセアニアについても、原材料の市況や物流面の混乱など、厳しい事業環境が続くことが想定されますが、飲料事業における Revenue Growth Management の定着など、更なるマルチビバレッジ戦略の推進や統合シナジーの創出により、収益基盤の強化に取り組んでいきます。
- また、『スーパードライ』や『Peroni』の一部を現地生産に切り替えるなど、最適なサプライチェーン体制の構築により、更に強固な事業基盤を構築していく方針です。

以上