

アサヒグループホールディングス株式会社
2022年12月期 決算説明会 説明概要①

日時：2023年2月15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)

- 昨年は、地政学リスクの顕在化や未曾有のコストアップなど、大変厳しい経営環境となる中、只今説明がありましたように、各リージョンにおける適切な価格戦略とコストマネジメントの強化などにより、8.0%の増収、事業利益で5.9%の増益を果たしました。
- 業務用の回復に合わせ、主力ブランドを核とした売上単価の向上や新価値提案への投資強化などにより、グループ全体でプレミアム戦略を力強く推進することができました。
- また、詳細は後程ご説明させていただきますが、昨年2月に発表しました『中長期経営方針』に基づき、「サステナビリティと経営の統合」など、コア戦略の推進に加えて、アサヒグループジャパンの設立などにより、グループガバナンスの強化を図りました。
- 本年も原材料やエネルギー価格を中心に大幅なコストアップが継続する見込みですが、2024年以降の業績回復も見据え、ブレずにプレミアム戦略を推進するとともに、引き続き、コア戦略や人的資本への投資を継続していく方針です。
- また、キャッシュフロー重視の経営により財務体質の改善も順調に進んでいることなどを踏まえ、配当性向は2025年までに40%に引き上げていくこととし、着実な業績回復と合わせて株主還元の充実化を図っていくことで、株主・投資家の皆様のご期待に応えていく所存です。

◆**『中長期経営方針』の進捗（事業ポートフォリオ）**(P2)

- 「目指す事業ポートフォリオ」の構築においては、既存事業の拡大の詳細は、この後の各事業のパートでご説明いたしますが、記載のグローバルブランドの成長を含め、プレミアム戦略が着実に進展しています。
- また、「周辺領域・新規領域の拡大」については、各地域の特性に応じて、欧州を中心としてノンアルコールカテゴリーの拡大を果たすとともに、日本においては、多様な飲み方を提案する「スマートドリンク」の浸透に向けて投資を継続しています。
- また、Beer Adjacent Category の開拓に向けて、このほど、米国サンフランシスコ

を拠点に Startup Investment Fund を立ち上げました。今後、高い成長ポテンシャルを有するブランドや、新たな販売・製造手法に繋がるテクノロジーを持つスタートアップ企業への出資や協業を通じて、次世代の成長ドライバーとなり得るシーズの探索も推進していきます。

◆『中長期経営方針』の進捗（コア戦略：サステナビリティ）(P3)

- 先ず「サステナビリティと経営の統合」につきましては、投資家の皆様をはじめとする様々なステークホルダーとの対話などを踏まえ、重点方針や戦略体系を再構築し、重点テーマの見直しなどを行っています。
- 重点テーマにおいては、グローバル目標を設定し、その達成に向けて取り組みを強化しています。19 ページに詳細を掲載しておりますので、後ほどご確認頂ければと思います。
- また、新たに設定した重点方針に基づき、環境などに配慮した商品のガイドラインを定め、各リージョンの事業戦略にきちんと落とし込むとともに、重点テーマの事業・社会インパクトの可視化においても、具体的な取り組みを開始しています。
- 可視化については、5つの重点テーマにおいて、価値関連性分析や俯瞰型分析、インパクト加重会計の3つの手法を用いて、外部機関とも連携し、過去データの収集や精査を進めながら、具体的な検証を行っています。
- こうした検証を通じて、サステナビリティの取り組みがどう企業価値に結びつくのか、社会にどのようなインパクトを生み出すのかを可視化し、経営判断に活かしていく方針です。取り組みの方向性については16ページに掲載しておりますが、今後の進捗度合いに応じて、皆様との対話に活かしていきたいと思っております。
- 下段の各重点テーマの主な進捗は記載の通りですが、気候変動や容器包装への対応については、野心的な目標を設定するとともに、「環境ビジョン 2050」も発展的な更新を図っています。
- 「持続可能なコミュニティの実現」では、重点活動に持続可能な農産物を設定し、「責任ある飲酒」においても、各リージョンの特性に応じて、不適切飲酒の撲滅に向けた具体的な情報発信やマーケティングを強化しています。20 ページ以降に詳細を記載しておりますので、こちらも後程ご参照いただければと思います。

◆『中長期経営方針』の進捗（コア戦略：DX、R&D）(P4)

- DX戦略については、「ビジネスモデル」「プロセス」「組織」の三つの領域において、イノベ

ーションを推進しております。「Business Innovation」においては、パーソナライゼーションとサステナビリティ領域に重点を置いており、例えば、適正飲酒の促進に活用できるデジタルツールの開発などにおいて、データの集積と仮説検証を重ねています。

- 「Process Innovation」では、SCM やサステナビリティの領域で構築したグローバルプラットフォームを、Internal Communication や HR などに拡大展開するとともに、「Organization Innovation」においては、データ活用や IT 人材育成のみならず、日本とオセアニアでインキュベーション組織を立ち上げ、具体的な取組みを開始しています。
- 引き続き、外部との連携を含め、従来とは異なる視点でケイパビリティの開発などに取り組み、スピードをあげて新たなビジネス創出に向けた基盤構築を進めていきます。
- 下段の R&D 戦略につきましても、記載の 4 つの重点課題において、事業化や実用化に向けた技術開発や機能性素材のグループ内展開などを推進しています。
- また、未来シナリオを適宜刷新し、持続可能な社会への貢献と事業成長を両立させるべく、中長期的な研究への投資を拡大しています。
- R&D につきましては、なかなか具体的な進捗を開示するのは難しい面もございますが、引き続き、高度人材の獲得や育成に加えて、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、ケイパビリティの更なる向上に取り組んでいきます。

◆『中長期経営方針』の進捗（戦略基盤強化）(P5)

- 「人的資本の高度化」においては、一昨年から実施しているエンゲージメント・サーベイを活用した具体的なアクションプランの実行に加えて、経営者育成においては、プログラムの階層を拡大するなど、ともにグローバル化の進展を踏まえた取組みを強化しています。
- 更に、グローバル本社であるホールディングス社においては、新たな報酬制度の導入などにより、グローバルに優秀な人材を獲得すべく、採用競争力の強化を図っております。
- また「グループガバナンスの進化」においては、冒頭申し上げたように、「アサヒグループジャパン」の設立により、4 つの Regional Headquarters が対等に並び、迅速な意思決定を可能とする体制を整えました。
- 更に、外国人幹部の登用など、グループ本社の機能強化に向けた具体的な改革もスタートしており、将来を見据えた最適な経営管理指標の設定なども含め、グローバルな競合とも遜色のないガバナンス体制を強化していく方針です。

◆売上単価向上（2022年実績）（P6）

- 売上単価の昨年の実績としては、事業によって牽引するドライバーは異なりますが、主要3リージョンともに着実な向上が継続しています。
- 日本の酒類事業は、『スーパードライ』を中心とした缶ビールが前年比13%増と大きく成長したことに加え、10月の価格改定効果などにより、前年比 3.8%の上昇となりました。
- 欧州と豪州では、業務用の回復に伴うチャネルミックスの改善や価格改定効果に加え、プレミアム化の進展、Revenue Growth Management の推進などにより、それぞれ前年比11.7%、4.7%上昇しております。
- この3リージョンにおいては、マーケットリーダーとして適正な価格改定を主導しつつ、ほぼ全ての主要国における家庭用市場のシェアが向上するなど、競争優位性を高めています。引き続き、グローバルブランドの拡大展開も含め、成長戦略の柱である「プレミアム化」を力強く推進していく方針です。

◆コストアップ状況と今後の対応策（P7）

- 昨年は、グループ全体の変動費のコストアップは、未ヘッジ分の市況高騰や円換算時の円安の影響などにより、従来予想を若干上回り、トータルで850億円程度の規模となりました。
- 本年につきましては、昨年と同程度を想定していましたが、追加的なコストの発生や為替の影響などにより、「1,000億円程度」を業績予想に織り込んでおります。
- 追加的なコストとしては、主にエネルギー価格やインフレに起因するサプライヤーからの値上げ要請などがあり、また、為替については、円安による影響やオセアニアにおける米ドル建ての調達影響などを見込んでいます。
- 過度なインフレによる消費への影響は注視していく必要がありますが、基本的には、各リージョンにおいて、変動費のコストアップ分については価格転嫁でカバーしていく方針です。
- 冒頭に申し上げたように、経営環境の変化に左右されることなく、ブレずにプレミアム戦略やコア戦略への投資を継続していくことにより、持続的な成長を図ってまいります。

◆日本の総括と方針（P8）

- 昨年の総括としては、冒頭で触れましたように、日本事業全体を束ねる「アサヒグループ ジャパン」を設立し、SCM の再編によりビール生産体制の最適化に着手するとともに、サステナビリティを重視した酒類・飲料のハイブリット工場への移管などを進めています。
- また、大幅なコストアップに対しては、主要3事業で価格改定を実施し、飲料事業は単価改善などで課題を残していますが、酒類事業は、『スーパードライ』のフルリニューアルの成果などにより、着実なミックス改善を果たしております。
- 今後の方針としては、昨年を上回るコストアップが想定される中、先ずは各事業における価格改定効果を最大化するとともに、強みを持つ高付加価値カテゴリーでのブランド強化、新価値提案など、ミックスを重視したマーケティング戦略を展開していきます。
- また、One Asahi として、酒類・飲料・食品事業の枠を超えた抜本的なコスト構造改革に加えて、各社が持つ消費者や取引先のデータや知見などを融合し、DX や R&D と連携した、新規事業開発、更にはビジネスモデルの進化においてもシナジーを創出していきます。

◆日本(酒類):主な取り組み (P9)

- 上段左手のグラフが示している通り、家庭用市場では、2020年10月の酒税改正以降、ビール回帰の傾向が続いており、本年と2026年の酒税改正も踏まえると、この流れは継続することが想定されます。
- そうした中、当社は、『スーパードライ』の昨年3月に実施したフルリニューアル効果に加え、『生ジョッキ缶』の通年発売や『アサヒ生ビール』の上乗せなどにより、市場平均を大きく上回る13%の増加となりました。
- 記載のように『スーパードライ』のユーザー数は、新たな飲用体験となった『生ジョッキ缶』で新規ユーザーを獲得するとともに、フルリニューアルにおいて情報発信を強化したことなどにより、昨年は、2012年の水準を超えるまで回復しております。
- 本年は、ラグビーワールドカップのワールドワイドパートナーなどをフックに情報発信を強化するとともに、『生ジョッキ缶』や『アサヒ生ビール』では、拡大したラインナップを活用した引用シーンの拡大などにより、モメンタムの持続性を高めていきます。

◆日本(飲料):主な取り組み (P10)

- 昨年の販売数量は、市場平均並みの前年比 2.9%増となりましたが、当社は、主力ブランドの強化に加え、消費者ニーズやライフスタイルの変化を捉えた新商品の展開に注力

しました。

- 具体的には、記載のように『ウィルキンソン』では、新しいライフスタイルに着目した『ウィルキンソン Sober』シリーズの発売などにより、炭酸市場全体を大幅に上回る成長を継続しています。
- また、当社がパイオニアとして展開を開始したラベルレス商品についても、ニーズの変化を的確にとらえることで、その需要を大きく拡大できております。
- 本年も大幅なコストアップを見込み、業績面では厳しい予想となっておりますが、新価値提案の継続はもちろん、先週発表した追加の価格改定効果の最大化やガイドー社との自販機事業の包括的な業務提携など、抜本的な収益構造改革を推進してまいります。

◆欧州 (P11、P12)

- 昨年の総括としましては、冒頭にご説明致しました通り、大幅なコストアップが生じたものの、プレミアムカテゴリーを中心に数量成長を果たすとともに、売上単価は 11.7% 向上するなど、プレミアム戦略は着実に進展しています。
- 次のページの上段に掲載しているように、業務用の回復や価格改定効果に加え、ノンアルコールビールの拡大展開などにより、プレミアムカテゴリーの販売数量が大幅に拡大し、チャンネルとカテゴリーミックスがそれぞれ改善しています。
- また、上段右手に利益増減の Waterfall チャートを掲載しておりますが、昨年は、変動費のコストアップは、価格改定を含めたミックスの向上で吸収することができております。
- 本年も、昨年以上の大幅なコストアップとなる見込みですが、追加の価格改定を含む更なるミックスの向上でカバーしつつ、引き続き、持続的な成長を目指したマーケティングや人件費などへの投資を拡大していく方針です。
- 今後は、インフレによる消費動向の変化を注視していく必要がありますが、足元ではトレードダウンなどの変化はみられておらず、概ね affordable luxury として消費は底堅い状況が続いています。
- 引き続き、プレミアム化を柱とした成長戦略を欧州各国で推進してまいります。

◆オセアニア (P13、P.14)

- 昨年の総括としては、主力ブランドを核とした数量増や酒類と飲料の販売網を相互活用

するマルチビバレッジ戦略の推進などにより、好調な成長モメンタムが継続しています。

- 具体的には次のページに掲載しておりますように、主力ブランドの『Great Northern』が、引き続き市場全体を上回る8%の成長を果たし、また、クラフトビールが13%拡大するなど、新たな成長ドライバーの育成でも成果をあげています。
- 更に、統合シナジーにおいては、コストシナジーは、目標としていた100億円を2年前倒して超過達成し、更にトップラインにおいても、酒類、飲料のクロスセルの拡大効果などにより、『スーパードライ』と『Peroni』が前年比9%増加しています。
- 本年は、インフレや人件費高騰などを背景としたサプライヤーからの追加の値上げ要請や、ドル建て調達によるマイナス影響に加えて、ブランドや人材投資の強化などにより、事業利益の成長率は一時的に縮小する見込みです。
- 但し、事業全体の競争優位性は更に高まっており、欧州同様に、来期以降の業績回復を見据えながら、足元の厳しい事業環境を乗り越えていきたいと思っております。

◆グローバルブランド (P15)

- 昨年の5つのグローバルブランド全体の販売数量は、トータルでは前年比8%の増加となりました。
- 中でも、『スーパードライ』は、中国のロックダウンによるマイナス影響がある中、英国での4割程度の成長をはじめ、各国での業務用の回復効果もあり、トータルの販売数量は前年比15%増加しました。
- また、『Peroni Nastro Azzurro』についても、英国での市場平均を上回る成長に加えて、ノンアルコールビール『Peroni Nastro Azzurro 0.0』の展開国の拡大などにより、前年比13%の増加となりました。
- 本年は、『スーパードライ』のラグビーワールドカップや『Peroni Nastro Azzurro』のF1 チームなど、世界的なスポーツイベントのスポンサーシップを活用したマーケティング強化に加え、『スーパードライ 0.0』のエクステンション商品の拡大展開などにより、グローバルでの更なるプレゼンス拡大を図っていきます。

◆最後に

- 本年の事業利益は、想定を上回るコストアップに加えて、各リージョンでブランドや人件費などへの投資も強化するため、一旦足踏みすることになりますが、「中長期経営方針」に掲げた利益成長ガイドラインも見据えながら、来期以降の業績回復を確かなものとし

ていく方針です。

- 世界的なインフレに伴う消費動向の変化など、一定のリスクに備える必要がありますが、持続的な成長に一定の自信があるからこそ、配当性向の引き上げを具体化したことにご理解をいただければ幸いです。

以上