

中期経営方針

中期経営方針の概要

「Asahi Group Philosophy」に基づく
“グローバルな価値創造経営”の推進

高付加価値化や収益構造改革による

「稼ぐ力の強化」



- 国内外での高付加価値ブランドの育成とクロスセルの拡大などによる売上成長
- ZBB(ゼロベース予算)の導入や調達体制の最適化などによる収益構造改革
(ZBBを含む収益構造改革の効率化効果(2019-2021年累計)は300億円以上を目指す)
- ROICを活用した事業管理、キャッシュ・フロー最大化などによる資産・資本効率の向上

P.50

P.52

—

新たな成長源泉の拡大に向けた

「経営資源の高度化」

- イノベーション、ディスラプションを実現する風土改革、
無形資産(研究開発・人材力等)への投資
- 既存事業を補完するボルトオン型M&Aや競合・異業種とのアライアンスの拡大
- デジタルトランスフォーメーションによる構造改革、ビジネスモデルの進化

P.54,56

—

—

持続的な価値創造プロセスを支える

「ESGへの取組み深化」

- 「アサヒグループ環境ビジョン2050」の設定、
強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上
- グローカルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築
- リスクマネジメントの高度化(ERM)やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

P.30

P.32

P.98

事業別の「中期経営方針」の重点課題



酒類事業

イノベーションとコストリダクションの高度化、
国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立

P.60

飲料事業

国内飲料トップクラスの収益性を堅持し、
業界のリーディングカンパニーを目指す

P.64

食品事業

「強み」の更なる強化と新たなマーケットの創造による成長基盤の拡大

P.68

国際事業

プレミアム化の推進とクロスセルの拡大展開を軸として、
グループの持続的成長を牽引する

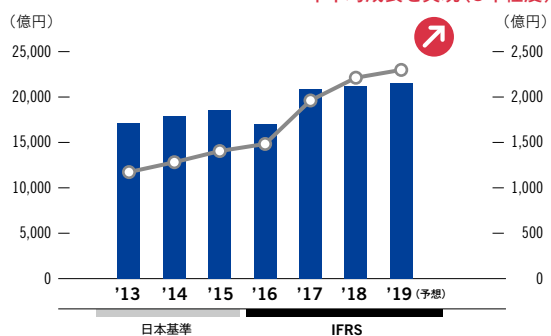
P.72

主要指標の考え方・ガイドライン

2018年以降のガイドライン(3年程度を想定)

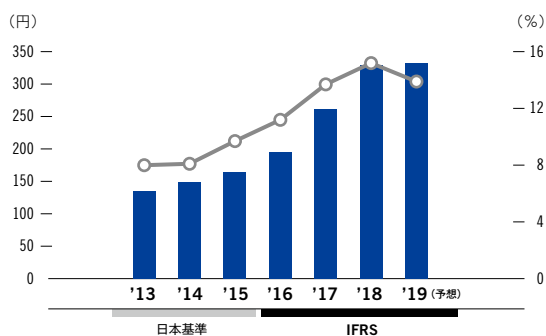
売上収益	主力事業の安定成長—事業ポートフォリオ再構築+新規M&A
事業利益 ^{*1}	CAGR(年平均成長率): 一桁台半ば~後半
EPS(調整後 ^{*2})	CAGR(年平均成長率): 一桁台半ば~後半
ROE(調整後 ^{*2})	13%以上の水準の維持

売上収益/事業利益



(左軸) ■ 売上収益 (右軸) — 事業利益

EPS(調整後)/ROE(調整後)



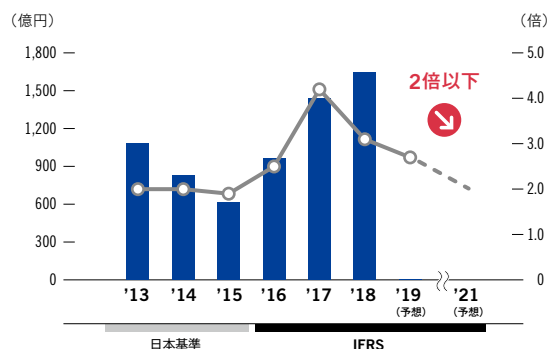
(左軸) ■ EPS(調整後) (右軸) — ROE(調整後)

*1 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る利益指標

*2 EPS・ROEは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース

財務・キャッシュフロー方針

フリー・キャッシュ・フロー^{*3}/Net Debt/EBITDA



(左軸) ■ フリー・キャッシュ・フロー (右軸) — Net Debt/EBITDA

*3 フリー・キャッシュ・フロー = 営業キャッシュ・フロー±有形無形固定資産の取得

*4 算出する親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース

2019年以降のガイドライン(3年程度を想定)

キャッシュ・フロー	フリー・キャッシュ・フロー： 年平均1,700億円以上
成長投資・債務削減	M&Aなどの成長投資を優先しつつ、 投資余力を高める債務削減を推進 (Net debt/EBITDA： 2021年末には2倍以下)
株主還元	配当性向35% ^{*4} (~2021年)を目指した 安定的な増配(将来的な配当性向は 40%を目指す)