



# ニュー・ノーマルを見据えて、 回復力・柔軟性・強靱性・ サステナビリティを重視した 経営改革を実行していきます。

新型コロナウイルス（COVID-19）の感染が世界中に拡大し、未だ終息の見通しは立っていません。罹患された方とご家族に対して心よりお見舞い申し上げますとともに、昼夜を問わず最前線で対応されている医療従事者など、関係者の皆様に深く敬意を表し感謝申し上げます。

当社は、CEOを本部長とする「新型コロナウイルス緊急事態対策本部」を設置し、社員の安全、サプライチェーン、業績影響などの情報を集約し、迅速に意思決定を行い、対策を講じています。緊急事態にあたり、当社はグループ一丸となってこの困難を乗り越え、グループ理念に基づき、全てのステークホルダーに対する責任を果たしてまいります。

代表取締役社長 兼 CEO

小路明善

## 2020年度上半期の総括

本年上半期は、グループ理念“Asahi Group Philosophy”や「中期経営方針」に基づき、各事業の主力ブランドの価値向上や新たな価値提案な

などを強化しました。

酒類事業では、『アサヒスーパードライ』の新ブランドメッセージに基づくビール飲用価値の再発見と特別な飲用体験を提供し、新たなデジタル施策にも取り組みました。また、『アサヒ ザ・リッチ』での広告・販売促進活動に加え、洋酒やRTD\*などのビール類以外においても主力ブランドのリニューアルなどを通し、新たな価値提案の強化に取り組みました。

飲料事業では、『三ツ矢』、『ウィルキンソン』のブランド強化に加えて、『カルピス』ブランドから豆乳を発酵した植物生まれの『GREEN CALPIS』を発売するなど、市場の活性化を図りました。

食品事業では、『ミンティア』のユーザー層の拡大や、『うちのおみそ汁』シリーズから健康志向の高まりに対応した新商品を発売するなど、展開領域の拡大に取り組みました。

国際事業では、欧州において、『Pilsner Urquell』を中心としたプレミアムブランドの強化や、オンラインを活用したイベントの開催などにより、各国における主力ブランドの価値向上を推進しました。また、オセアニアにおいては、プレミアムビールを中心にブランド価値の訴求を強化したほか、6月には「Anheuser-Busch InBev SA/NV」が保有していた豪州のビール・サイダー事業（以下「CUB事業」）の取得手続きが完了し、シナジー創出に向け

た統合プロジェクトがスタートしました。

しかしながら、世界各国における新型コロナウイルスの感染拡大に伴いビール類の消費が縮小したことなどにより、上半期の売上収益は、8,742億円（前年同期比11.1%減）となりました。

また、事業利益についても、減収の影響に加えて、飲食店向けの売上減少に伴うミックス悪化などにより、526億円（41.3%減）となり、親会社の所有者に帰属する四半期利益は、301億円（同50.9%減）となりました。

※ RTD：「Ready To Drink」の略。購入後、そのまま飲用可能な缶チューハイなどを指します。

## 2020年度通期の見通し

こうした上半期の総括を受け、下半期は様々な価格帯に対応した重点ブランドの見直しや家庭用向け販売の強化など、ローカルの変化に応じた柔軟なマーケティング戦略に取り組みます。また、固定費の効率化など収益構造改革の加速に加えて、最適な資金調達計画や安定的な増配による株主還元を実行していきます。

こうした取組みにより、2020年の売上収益は、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2兆70億円（前年同期比3.9%減）、事業利益は1,470億円（同31.0%減）、親会社の所有者に

帰属する当期利益は800億円（同43.7%減）を目指していきます。

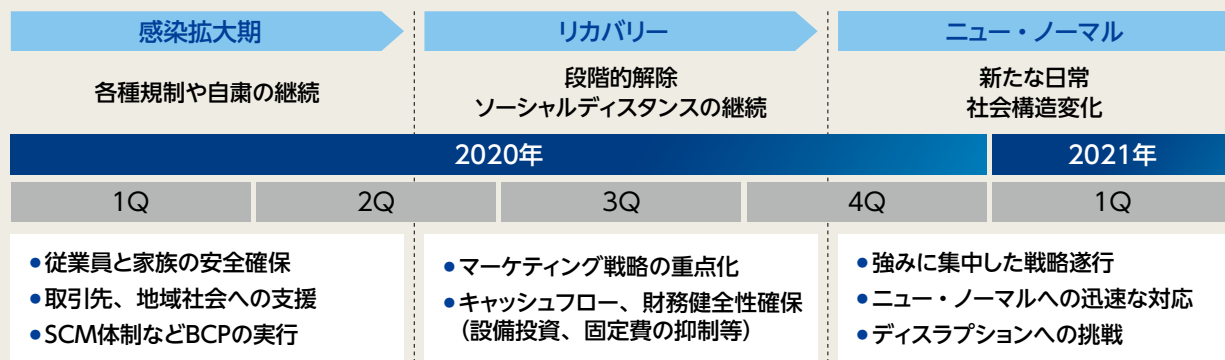
## 新型コロナウイルスの影響について

新型コロナウイルスの感染が拡大した3月以降、各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、飲食店向け販売を中心に売上が減少しました。その後は4月をボトムとし、5月以降は各国の規制緩和を受け、回復傾向にはありますが、未だに厳しい状況が続いています。

今期の年間計画については、第2波など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く思います。

今後のコロナ禍への対応方針としては、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ともに、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いますが、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います。

## 新型コロナウイルスへの対応方針：フェーズに応じた対策の重点化



→ブランド・SCM・人材などの強みを発揮することで、フェーズに応じたモメンタムの回復に注力

## 今後の経営改革の方向性について

私は、ニュー・ノーマルを見据えた経営改革では、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。当社では、「消費者」「取引先」「社員・社会」の観点から、経営改革を着実に実行していくことにより、アサヒグループの強靭性を高めていきます。

消費者の観点では、既に節約志向によるトレードダウンが起きていますが、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。こうした構造変化に対して、国内・海外において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にしっかりと取り込むべく、各国の重点プレミアムブランドへの投資やアルコールテイスト清涼飲料などを強化し、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、飲食店向け販売の縮小は継続する一方で、Eコマースなどオンライン向け販売が更に拡大していくと見ています。当社としては、業務用向け販売の回復に向けてお得意先への事業継続の支援やデジタル対応の強化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。

社員・社会の観点では、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います。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くることが予想されます。当社は、新たな働き方となる「リモートスタイル」の導入など、テレワークを前提としたデジタルトランスフォーメーションへの投資や、ESGへの取り組みもより一層深化させていく方針です。

## CUB事業における株式取得の目的と概要

CUB事業は、豪州No.1シェアのビール会社として、全てのカテゴリー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。特に、輸入プレミアムカテゴリーでは、トップブランドである『Corona』を有しており、当社が保有するブランドと合わせ、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カテゴリーでも『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。

今後は、グループ理念の共有を図るとともに、短期・中期のシナジー創出の具体化に着手していきます。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、経営資源の高度化を推進していきます。シナジー創出の具体的な取組みとしては、売上面では、CUB社が有する広範な流通ネットワークを活用し、『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzuro』などの輸入プレミアムブランドの更なる成長を目指します。コスト面では、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ともに、ITやシェアドサービスの効率化などにより、シナジーの創出を目指していきます。

### 株主の皆様へのメッセージ



新型コロナウイルスの感染拡大により、業績は短期的には落ち込むこととなりますが、ニュー・ノーマルな社会は我々に新たな成長の芽をもたらしてく

れると考えています。なぜなら、アサヒグループにはグローバルとローカルで愛されてきたブランドがあり、また、こうした危機においても最高の品質で生産する技術を持ち、そして何より、一丸となってグループ理念の実現を目指す社員がいるからです。全世界のグループ社員が想いを一つとし、全てのステークホルダーの皆様との強固な共創関係を構築していくことにより、この苦境は必ず乗り越えられると確信しています。

株主の皆様におかれましては、グローバルビジネスを積極的に展開し、“グローバルな価値創造経営”を推進するアサヒグループへのご支援をよろしくお願い申し上げます。



### オセアニア事業の2019年の概要

	 既存事業	 CUB事業
売上収益(酒税抜き)	1,969百万豪ドル(約1,450億円)	2,257百万豪ドル(約1,710億円)
事業利益	205百万豪ドル(約155億円)	888百万豪ドル(約670億円)
従業員数	約2,300人	約1,700人

### CUB事業の主要ブランド



Victoria Bitter



Carlton Draught



Great Northern

※ 既存事業の酒税込み売上収益は2,273百万豪ドル(約1722億円) ※ 為替レートは、1豪ドル=75.8円で換算