



“Asahi Group Philosophy”の実現 歴史に培われた「挑戦と革新」などの グローバルな価値創造経営を推進し

このたび、代表取締役社長 兼 CEOに就任いたしました勝木敦志です。
ここでは、昨年の総括と今後の経営方針につきまして、特にコロナ禍を
踏まえた中長期の経営戦略をご説明させていただきます。

代表取締役社長 兼 CEO

勝木 敦志

プロフィール

1960年(昭和35年)生まれ、北海道出身。青山学院大学経営学部卒業後、ニッカウヰスキー(株)入社。2002年当社転籍、2014年豪州事業のCEOを経て、2017年に当社取締役、2018年常務、2020年3月、専務兼最高財務責任者(CFO)、同年4月から日本統括本部長も兼務。本年3月、代表取締役社長 兼 CEOに就任。

に向け、 価値観を大切に、 てまいります。

2020年の総括

2020年は、新型コロナウイルスの感染拡大により大変厳しい経営環境となりましたが、「中期経営方針」に基づく“グローバルな価値創造経営”を推進し、各事業における主力ブランドの価値向上や新たな価値提案などを強化するとともに、新型コロナウイルスへの対策に取り組みました。

事業別には、酒類事業では、『アサヒスーパードライ』において、新しいコミュニケーションの提案としてオンラインイベントを展開するなど、生活様式の変化に対応した施策を推進しました。また『アサヒザ・リッチ』では、SNSなどデジタルの活用を強化したことに加え、ビール類以外においても『アサヒザ・レモンクラフト』を発売したRTD*を中心に新たな価値提案に取り組みました。

飲料事業では、『三ツ矢』、『ウィルキンソン』などの

炭酸飲料や、『カルピス』の希釈タイプ商品が積極的なマーケティング活動により過去最高の売上を記録するなど、ブランド価値の更なる向上を図りました。

食品事業では、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を図りました。

国際事業では、欧州において、『Pilsner Urquell』などのプレミアムビールブランドを強化したほか、市場が拡大するアルコールテイスト清涼飲料において、各国の主力ブランドから新たなフレーバー商品を発売するなど、消費者ニーズの変化に合わせた施策を展開しました。また、オセアニアにおいては、6月に取得手続きが完了した豪州のビール・サイダー事業（以下「CUB事業」といいます。）と既存事業を統合し、シナジー創出に向けて強固な販売体制を構築するとともに、主力ブランド『Victoria Bitter』、『Great Northern』のほか、『アサヒスーパードライ』などのグローバルプレミアムビールブランドの価値向上に取り組みました。

以上の結果、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、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、国内・海外ともに飲食店向けのビールの売上が大幅に減少したことなどにより、売上収益は2兆277億円（前期比2.9%減）となりました。

また事業利益についても、同じくCUB事業の連

結効果はあるものの、既存事業の減収や業態別の売上構成比の変化による収益性の悪化などにより、1,678億円（同21.2%減）となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は928億（同34.7%減）となりました。

2021年の見通し

2021年は、地域毎に環境変化を的確に捉え、高付加価値化を推進するとともに、新価値・新需要の創造に挑戦していくことなどにより、グループ全体の回復力を更に高めていきます。また、不確定要素が多い時代において、変化への対応力を更に高めていくために「中期経営方針」を更新し、環境変化を見据えた経営改革を加速していきます。

酒類事業では、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、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。

飲料事業では、100年ブランドの『三ツ矢』、『ウィルキンソン』『カルピス』の強みを活かした取り組み強化を継続するとともに、『十六茶』では環境配慮素材を使用した新容器を採用するリニューアルを行うなど、主力ブランドのブランド価値の向上を図ります。

* 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。

トップメッセージ

食品事業では、『ミンティア』における「マスク着用時専用」などの新商品展開や、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。

国際事業では、家庭用を中心に、プレミアムビールやアルコールテイスト清涼飲料を核とするプレミアム戦略を推進するとともに、業務用の需要回復期における対応策の強化などにより、売上の着実な回復を図っていきます。また、CUB事業の獲得により新たに取得した、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。

こうした取組みにより、2021年の売上収益は、CUB事業の1-5月の新規連結効果に加え、全事業において、新型コロナウイルス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2兆2,960億円（2020年度比13.2%増）を目指します。また事業利益は2,175億円（同29.6%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,520億円（同63.7%増）となる過去最高益を目指していきます。

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、2021年度の年間配当は、2020年度に比べて1株当たり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。

『中期経営方針』の概要

『中期経営方針』は2018年に更新し、3つの重点課題に加えて、3年程度先を想定した「主要指標のガイドライン」や「財務、キャッシュ・フローのガイドライン」を設定し、グローバルな価値創造経営を推進してきました。しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大により、今後の外部環境はグローバルに大きく変化するとともに、CUB事業の取得完了により、事業利益の海外比率は約半分にまで高ま

『中期経営方針』の更新概要

AGPに基づく“グローバルな価値創造経営”の推進

① 高付加価値化や収益構造改革による『稼ぐ力の強化』

全事業での高付加価値ブランドの育成とグローバル5ブランド*の拡大によるプレミアム戦略の推進

- 環境変化を見据えた収益構造改革の加速
-2021-2023年累計の効率化効果は500億円以上を目指し、業績回復を促進するとともに、「経営資源の高度化」・「ESGへの取組み深化」に再投資する

* 『Asahi Super Dry』、『Peroni Nastro Azzurro』、『Kozel』、『Pilsner Urquell』、『Grolsch』

② 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、新価値創造に向けた無形資産（研究開発・人材等）への投資強化
- DX（デジタル・トランスフォーメーション）の加速による新たなオペレーティングモデルの構築

③ 持続的な価値創造プロセスを支える『ESGへの取組み深化』

- 「環境ビジョン2050」、「持続可能なコミュニティ」への取組みなど、サステナビリティを経営戦略に統合
- リスクマネジメントの高度化（ERM）、日欧豪3極を核としたグローバルガバナンスの強化

▶ 財務、キャッシュ・フローのガイドライン

	2021年以降のガイドライン
キャッシュ・フロー	● フリー・キャッシュ・フロー（FCF）： 年平均2,000億円以上 (FCF = 営業CF - 投資CF) ※M&A等の事業再構築を除く
成長投資・債務削減	● FCFは債務削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高める ● Net Debt/EBITDAは 2024年に3倍程度 を目指す (劣後債の50%はNet Debtから除いて算出)
株主還元	● 配当性向 35%程度 を目途とした安定的な増配 (将来的な配当性向は40%を目指す)

り、当社の事業ポートフォリオも大きく変わってきております。そうした環境変化を踏まえ、3つの重点課題につきまして、項目は変えておりませんが、具体的な重点施策などを更新いたしました。

「稼ぐ力の強化」では、当社戦略の最優先課題である高付加価値化、プレミアム戦略をブレずに推進するとともに、コロナ禍による環境変化を見据え、収益構造改革を加速していきます。収益構造改革では、各事業における効率化効果を創出し、業績回復に繋げる一方で、持続的な成長に必要不可欠な「経営資源の高度化」や「ESGへの取組み深化」に再投資していきます。

「経営資源の高度化」では、10年先の未来が先に来たという前提に立ち、消費構造や働き方の劇的な変化を見据え、研究開発や人材への投資、さらにデジタルトランスフォーメーションへの取組みを加速していきます。

「ESGへの取組み深化」では、昨年に刷新した5つのマテリアリティ（重要課題）の中でも、目標の前倒しを進めている「環境ビジョン2050」や各地域の「持続可能なコミュニティ」への取組みなど、アサヒ独自の価値創造に注力していきます。

『中期経営方針』のガイドライン

主要指標のガイドラインについては、EPS（基本的1株当たり利益）やROE（親会社所有者帰属持

分当期利益率）などの主要指標は、2019年まではガイドライン通りの進捗となっていました。昨年の新型コロナウイルスの感染拡大を受け、2020年の業績が大幅に悪化したことにより、計画を下回る結果となりました。

こうした状況を踏まえ、既存の「主要指標のガイドライン」は一旦取り下げ、コロナ禍の影響が落ち着くことが見込まれる2022年に、新たに設定することといたしました。また、来年以降の業績の目途としましては、事業環境はコロナ発生前に完全に戻ることはないという前提に立ちつつ、来年2022年には、CUB事業の取得効果を除いたベースで、2019年の利益水準への回復を目指していきます。

「財務、キャッシュ・フローのガイドライン」については、コロナ禍によるマイナス影響もありますが、CUB事業取得などに伴う「キャッシュ創出力」の拡大を踏まえ更新しています。2021年以降の年平均のフリー・キャッシュ・フローについては、従来の1,700億円から2,000億円以上に上方修正し、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。Net Debt/EBITDA(EBITDA有利子負債倍率)では、コロナ禍の影響などを踏まえ、2024年には3倍程度を目指していきます。

また株主還元では、配当性向35%程度を目途として安定的な増配を図るとともに、配当性向は将来的には40%を目指していく方針も継続してまいります。

株主の皆様へのメッセージ

アサヒグループは、飛躍的なグローバル化を果たし、今後の持続的成長に必要不可欠なグローバルプラットフォームを構築してきました。グループ全体を統括する代表取締役社長兼CEOとして私に課された使命は、グループ理念“Asahi Group Philosophy (AGP)”の実現であり、歴史に培われた「挑戦と革新」などの価値観を大切に、グローバルな価値創造経営を推進してまいります。

今後は、日本・欧州・豪州の3極を核として、ローカルで事業の質を高めるとともに、グループ人材の活用、サプライチェーンの高度化、主力ブランドの展開などをグローバルで進化させることにより成長を加速していきます。また、研究開発など無形資産への投資やデジタルトランスフォーメーションの強化に加え、経営とサステナビリティの統合により、未来の社会からも評価されるグループを目指し、AGPの具現化に取り組んでいきます。世界的に不安定かつ予測困難な時代だからこそ、中長期を見据えたサステナブルな経営を実践し、株主・投資家の皆様をはじめとして、全てのステークホルダーに報いていきたいと思っております。

株主の皆様におかれましては、グローバルな価値創造を推進するアサヒグループに、引き続きご支援をよろしくお願い申し上げます。