

# 新グループ理念に基づく “グローバルな価値創造経営”の推進

# Asahi

2019年4月



(証券コード : 2502)

- 1 アサヒグループの概要と経営方針
- 2 事業別概況と取組み
- 3 株主・投資家様向けの取組み

# 1 アサヒグループの概要と経営方針



**商号** アサヒグループホールディングス株式会社

**設立** 昭和24年（1949年）9月1日

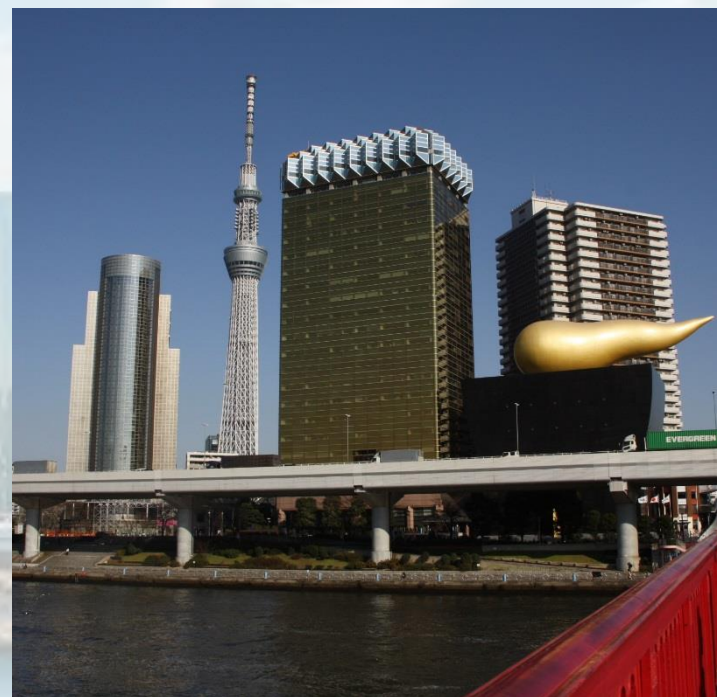
**前身：有限会社大阪麦酒  
（明治22年（1889年））**

**資本金** 182,531百万円

**従業員** 28,055名（連結）

**連結子会社** 142社

※2018年12月31日現在



東京都墨田区の本社ビル



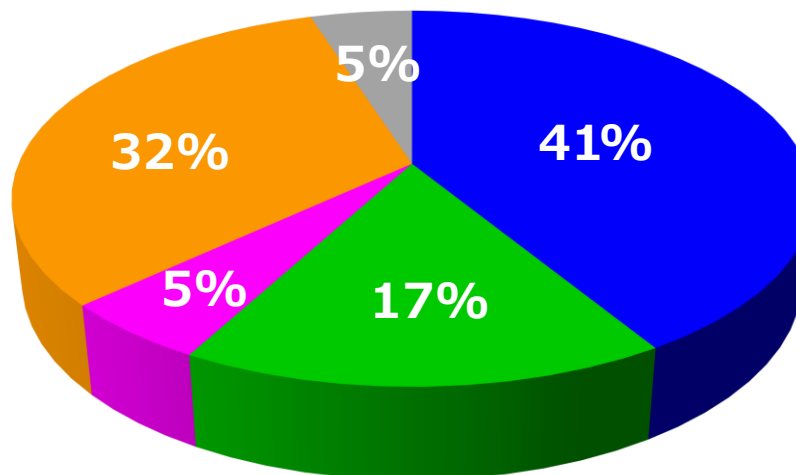
## 国際事業



## 酒類事業



売上収益 (2018年12月期)  
2兆1,203億円



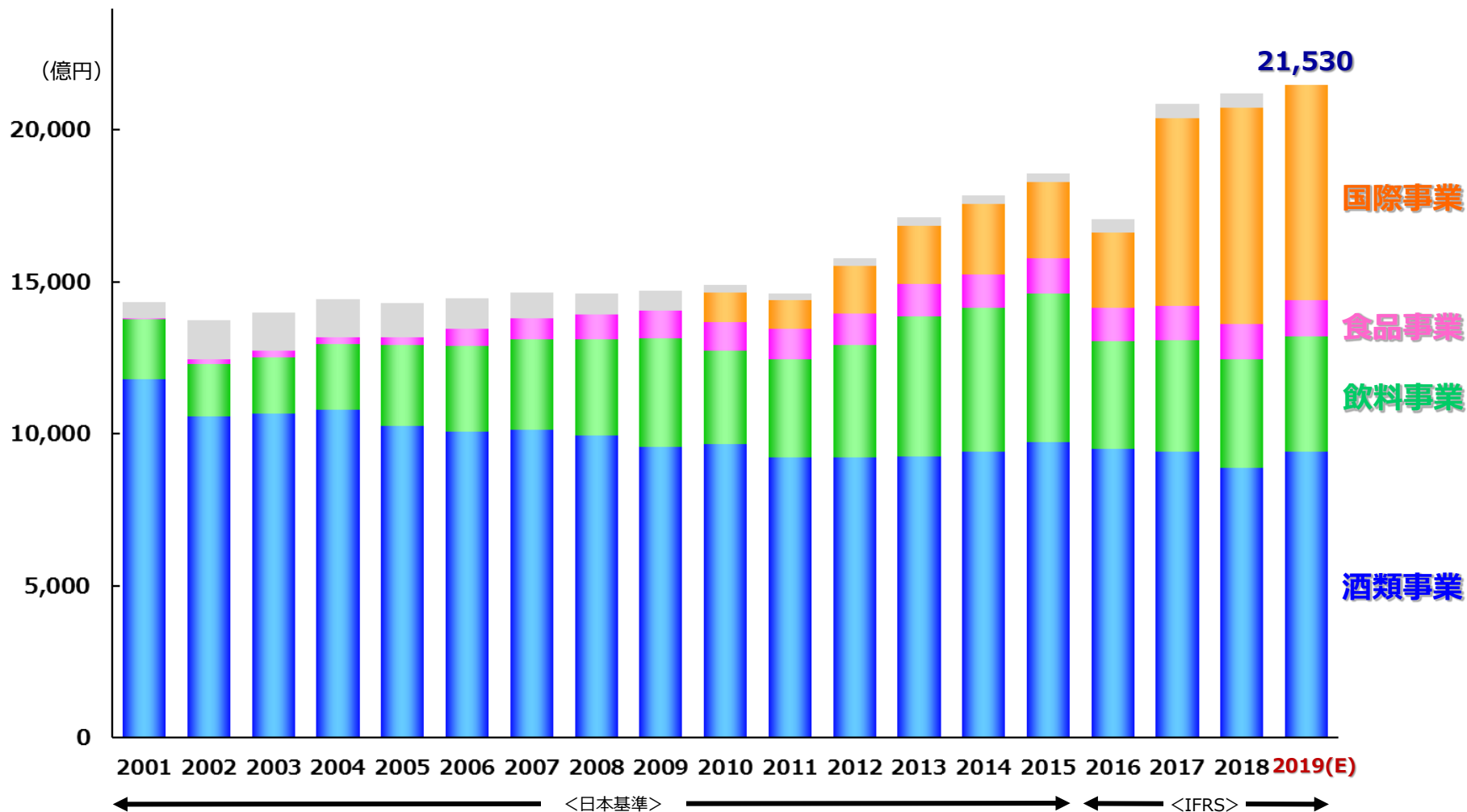
## 食品事業



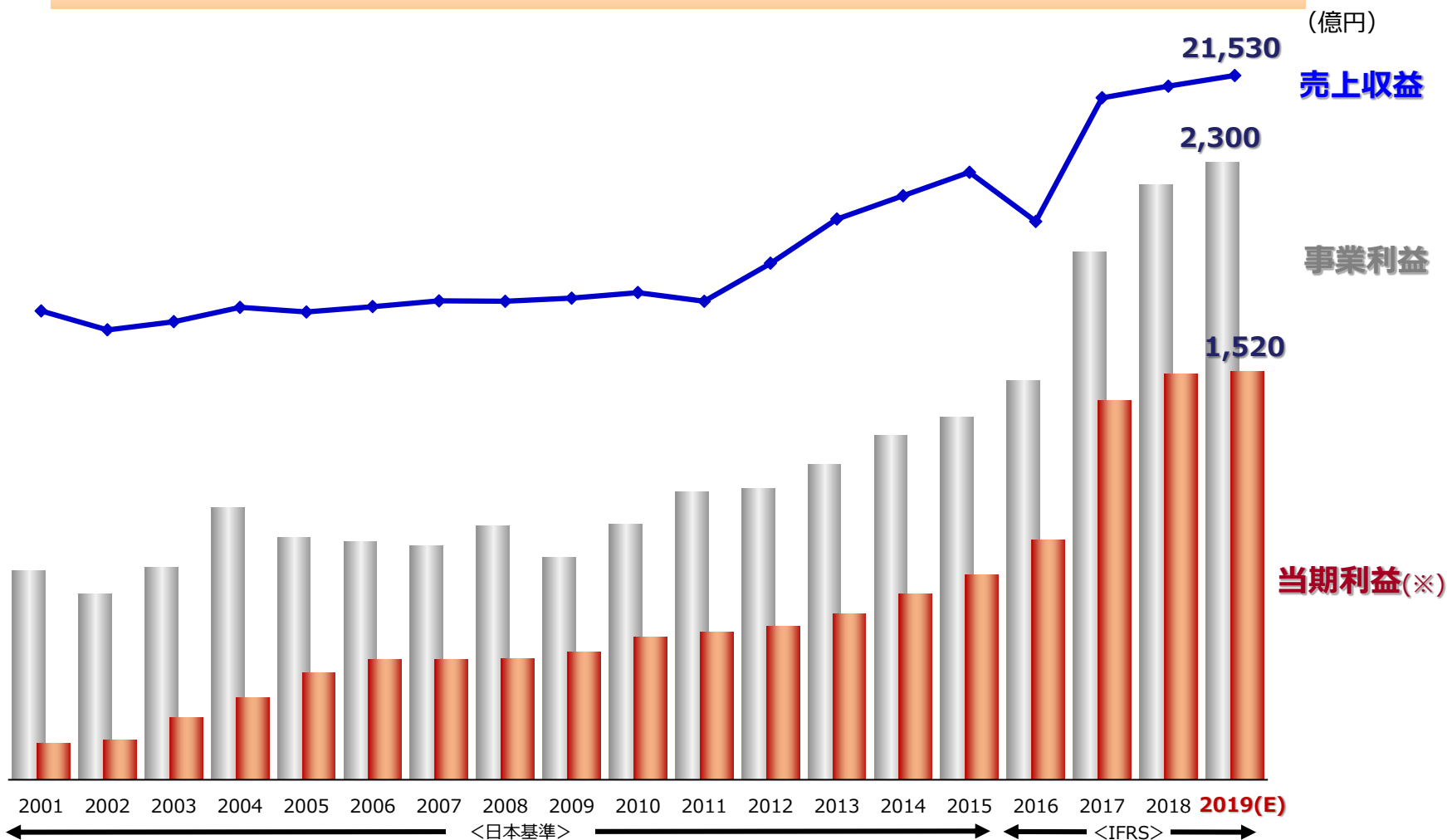
## 飲料事業



## 国内収益基盤の盤石化と国際事業の成長エンジン化の推進



## 売上拡大と収益構造改革により、持続的な利益成長を達成



(※) 当期利益は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」について記載



## Asahi Group Philosophy

**Our Mission** 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、  
楽しい生活文化の  
創造

**Our Vision** アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する  
“グローバルな価値創造企業”を目指す

**Our Values** ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

**Our Principles** ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

顧客： 期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求

社員： 会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成

社会： 事業を通じた持続可能な社会への貢献

取引先： 双方の価値向上に繋がる共創関係の構築

株主： 持続的・利益成長と株主還元による株式価値の向上



## A G P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）
- ・R O I C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

### ◆ 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

### ◆ 持続的な価値創造プロセスを支える『ESGへの取組み深化』

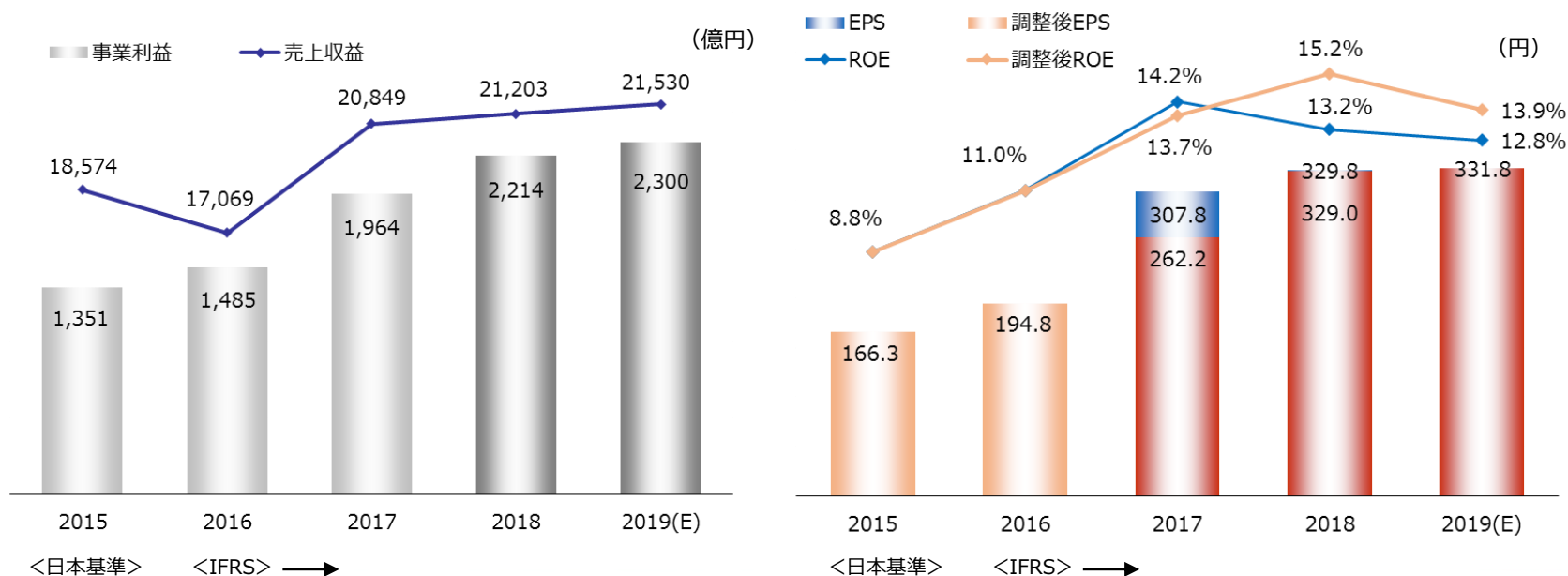
- ・「環境ビジョン2050」の設定、強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上
- ・グローバルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築
- ・リスクマネジメントの高度化（ERM）やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

⇒ 上記重点課題を「エンゲージメント・アジェンダ」として建設的な対話を促進する

## ◆ 主要指標の考え方・ガイドライン

	2017年実績	2018年以降のガイドライン（3年程度を想定）
売上収益	20,849億円	・主力事業の安定成長 - 事業再構築 + 新規M&A
事業利益	1,964億円	・CAGR（年平均成長率）：一桁台半ば～後半
EPS（調整後※）	262.2円	・CAGR（年平均成長率）：一桁台半ば～後半
ROE（調整後※）	13.7%	・13%以上の水準の維持

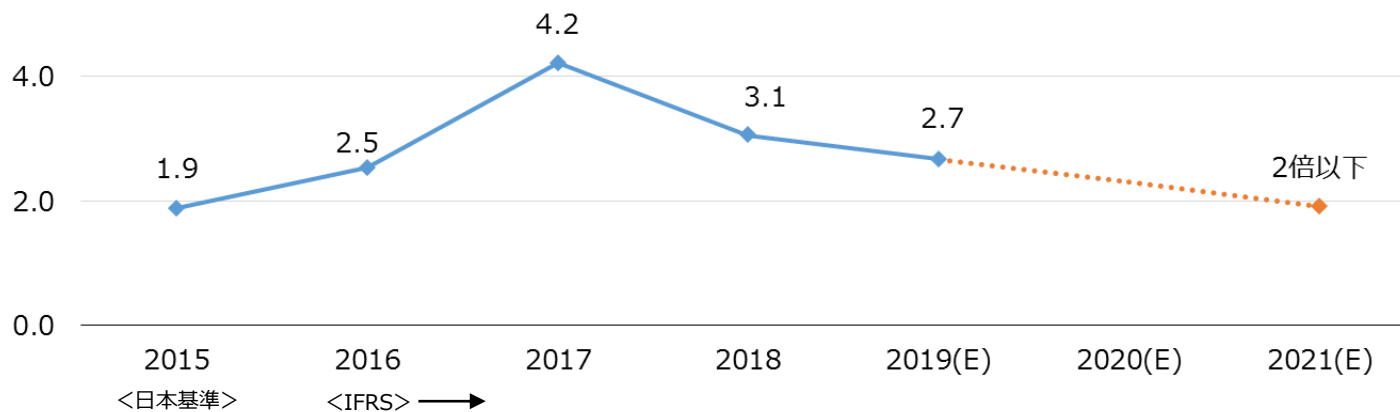
※EPS・ROEは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース



## ◆ 財務・キャッシュフローのガイドライン

	2019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：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%（～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)  ※算出する当期利益は、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

### < Net debt/EBITDA推移 >

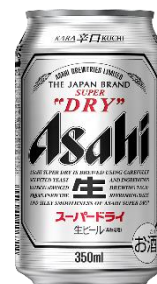
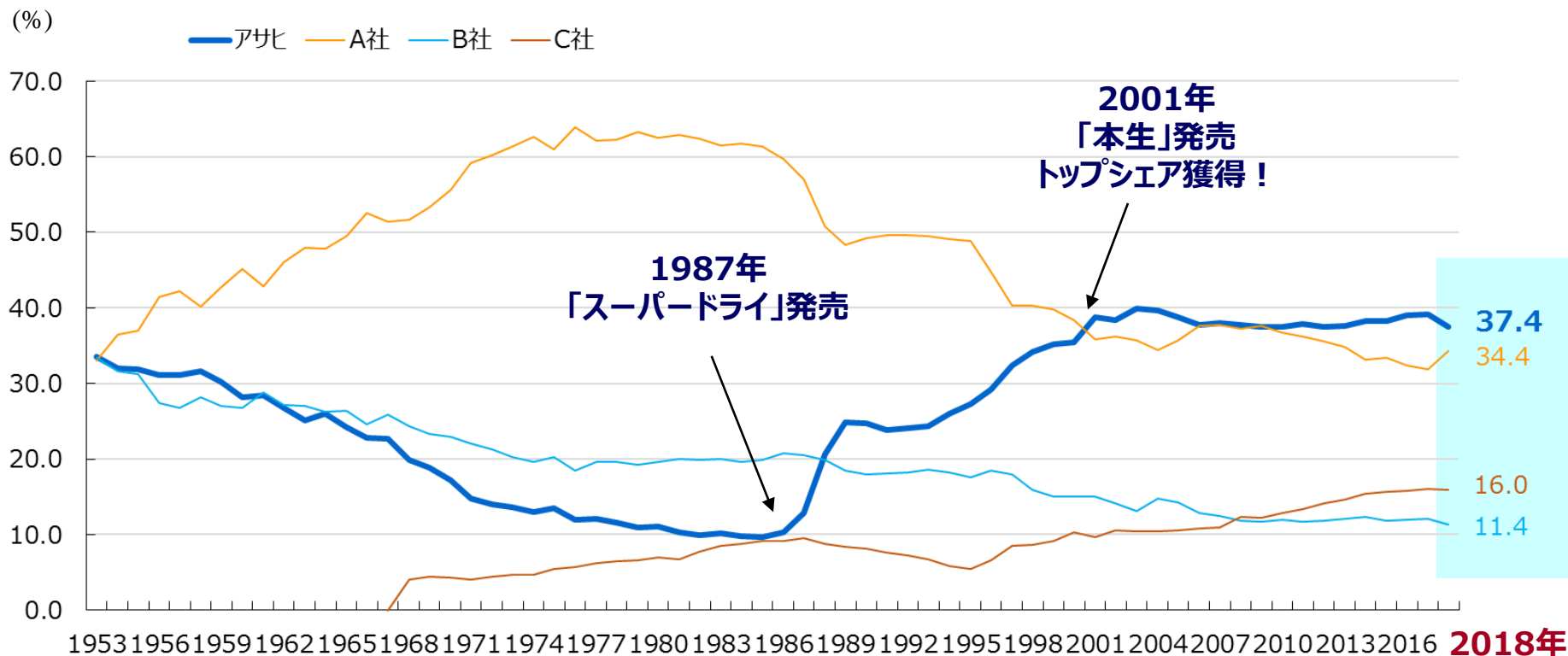


## 2 事業別概況と取組み





## ◆ ビール類（ビール・発泡酒・新ジャンル）シェアの推移



※出典：当社推定

## ◆ 『アサヒスーパードライ』の価値向上

『アサヒスーパードライ』ブランドテーマ：The JAPAN BRAND

統合型マーケティングによるロイヤルユーザ化、ブランドエクイティ向上

SUPER  
"DRY"

### 新規層獲得に向けた取組み強化



エクストラコールド  
"泡品質の向上"



アサヒスーパードライ  
ザ・クール



『瞬冷辛口』



555mlジョッキ



47都道府県限定ラベル

### 東京五輪販促

### ブランド価値の訴求を強化した広告戦略

コーポレートイノベーション広告

挑戦するって、  
ワクワクする。

SUPER DRY  
INNOVATION!

アサヒスーパードライブランド広告

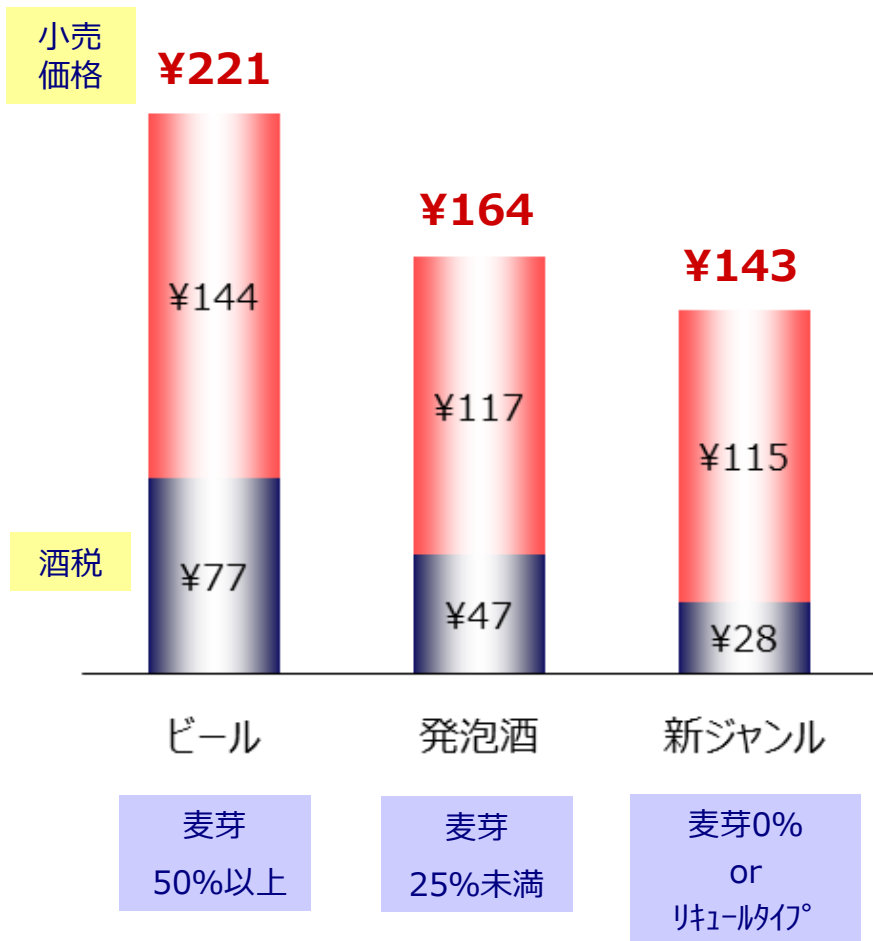
世界をドキドキさせる。

## ◆ 新ジャンル市場の嗜好分類に対応したブランド展開

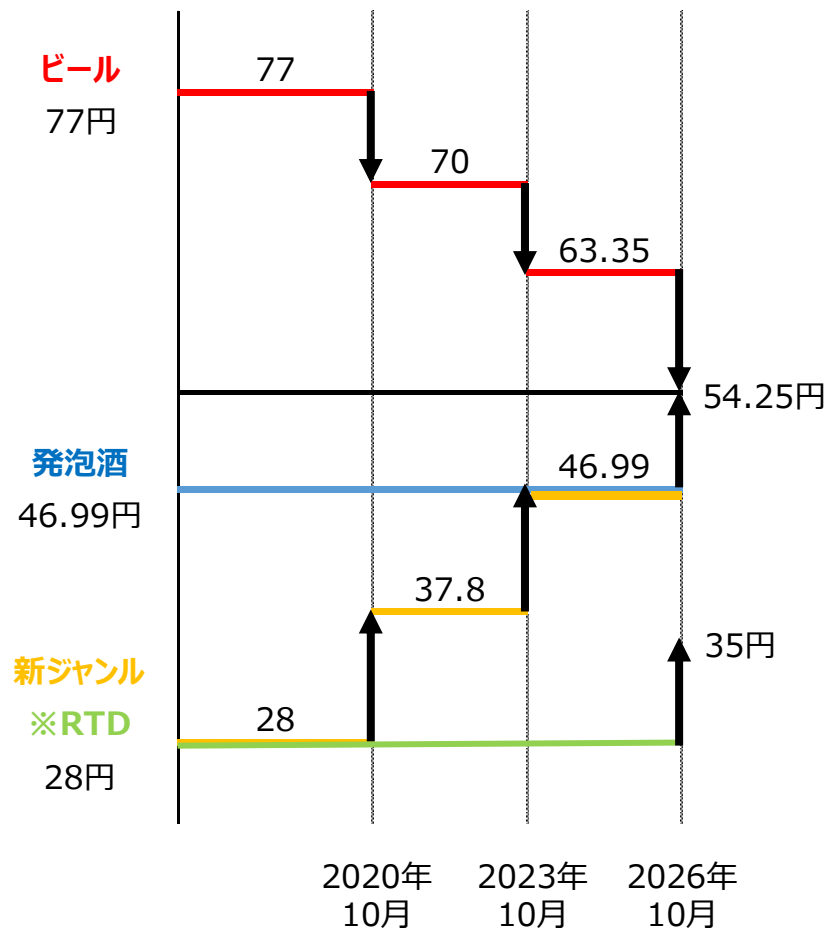
キレ・爽快嗜好		華やか・コク嗜好	
キレ・刺激	さわやか・爽快	華やか・味わい	コク・濃い味
 <p>『アサヒ極上&lt;キレ味&gt;』</p>	 <p>『クリアアサヒ』</p>	 <p>『クリアアサヒ プライムリッチ』</p>	
<p>"本格的な飲みごたえ" 麦100% × "アサヒらしい冴えるキレ" 独自高発酵醸造技術</p>	<p>磨きぬいた"麦の味"  クオリティアップにより 麦の味わいと 心地良い香りを強化</p>	<p>最高級のコクと香り  新ジャンルにおける プレミアムポジションの確立</p>	

## ◆ 350ml当たりの酒税比較

\* 価格は、大手コンビニエンスチェーンの店頭想定価格。



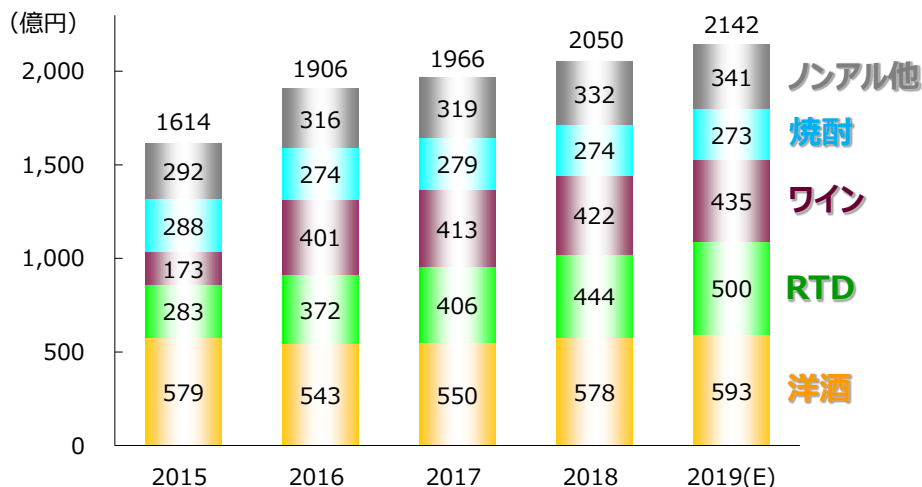
## ＜酒税改定スケジュール（予定）＞



※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す。



## ◆ ビール類以外カテゴリーの売上収益推移



※カテゴリー別の売上収益は、従来の日本会計基準ベースの数値を使用



## ◆ RTD（チューハイ）の取組み



過去最高のガス圧”による強炭酸、  
クリアな後味を実現！

## ◆ ビールテイスト清涼飲料の取組み



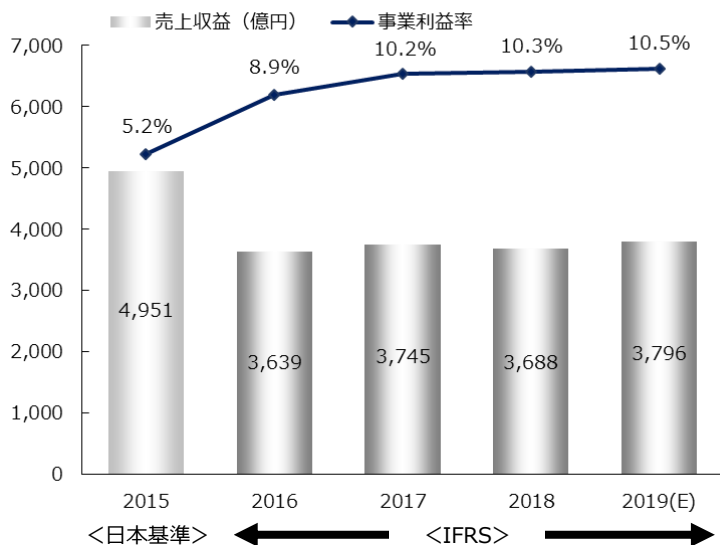
『ドライゼロスパーク』  
新発売



\* インターズRI ノンアルコールビールテイスト飲料市場 2016年1月～2018年12月 累計販売金額 7業態計 (S・M・C・V・S・酒D・S・一般店・業務用酒店・DRUG・ホームセンター 計)



## ◆ 売上収益と事業利益率推移



## ◆ 「カルピス」100周年の取組み



みんなの想いを  
子どもを祝う1杯に。



カルピス  
しゅがくち

## ◆ 「健康」領域の強化

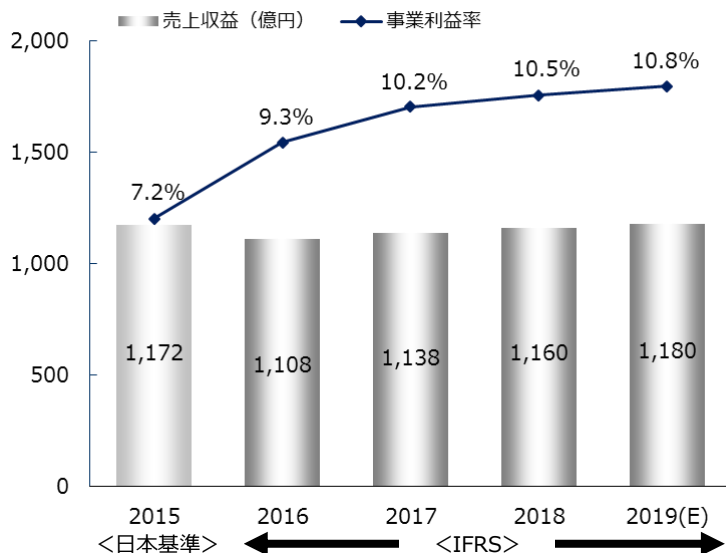
特定保健用食品

機能性表示食品

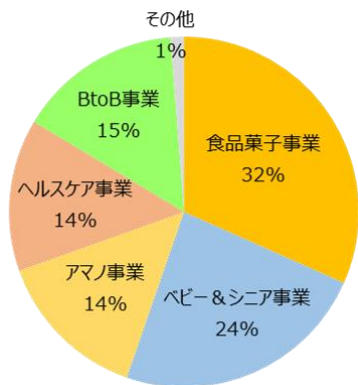
乳酸菌



## ◆ 売上収益と事業利益率推移



## ◆ 売上収益事業別構成比 (2018年)



全101品から選べます。  
※2019年3月時点 ※ディアナチュフ  
ゴールド、ディアナチュラアクティブを含む

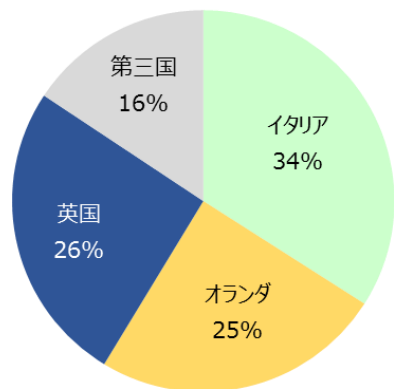
アサヒのサブリ  
Dear-Natura

食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、  
食事のバランスを。

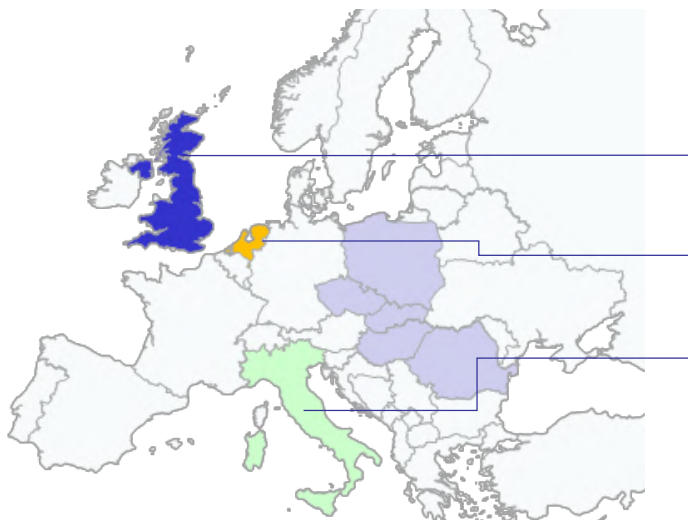




## ◆ 売上収益事業別構成比 (2018年)



## ◆ 国別市場概況 (2018年)



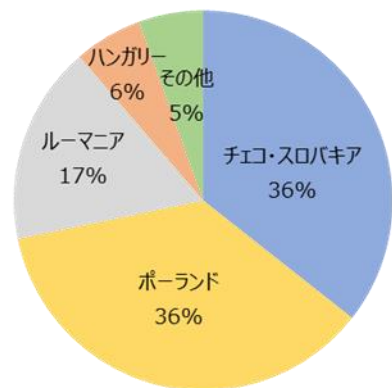
国旗	国名	市場規模	アサヒ市場シェア	プレミアム市場構成比	プレミアム市場成長率*
	英国	45.3mhl	15%*1 (3位)	48%	+6%
	オランダ	13.3mhl	13% (3位)	27%	+6%
	イタリア	18.7mhl	20% (2位)	53%	+3%

※ プレミアム市場成長率は2013-2018年の平均成長率

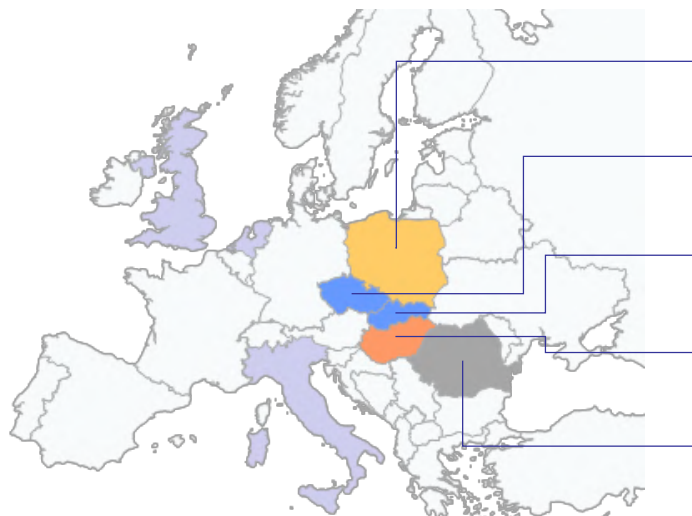
※ 1 スーパープレミアム（最高価格帯）カテゴリーにおけるシェア  
ブランド別では『ペロニ・ナストロ・アズーロ』がスーパープレミアムカテゴリーにおいてNo.1

出典：Global Data

## ◆ 売上収益事業別構成比 (2018年)



## ◆ 国別市場概況 (2018年)



国名	市場規模	アサヒ市場シェア	プレミアム市場構成比	プレミアム市場成長率*
ポーランド	38.2mhl	34% (1位)	28%	+7%
チェコ	15.8mhl	45% (1位)	52%	+3%
スロバキア	4.4mhl	35% (2位)	53%	+9%
ハンガリー	7.2mhl	34% (1位)	22%	+7%
ルーマニア	19.2mhl	36% (1位)	16%	+12%

※ プレミアム市場成長率は2013-2018年の平均成長率

出典：Global Data

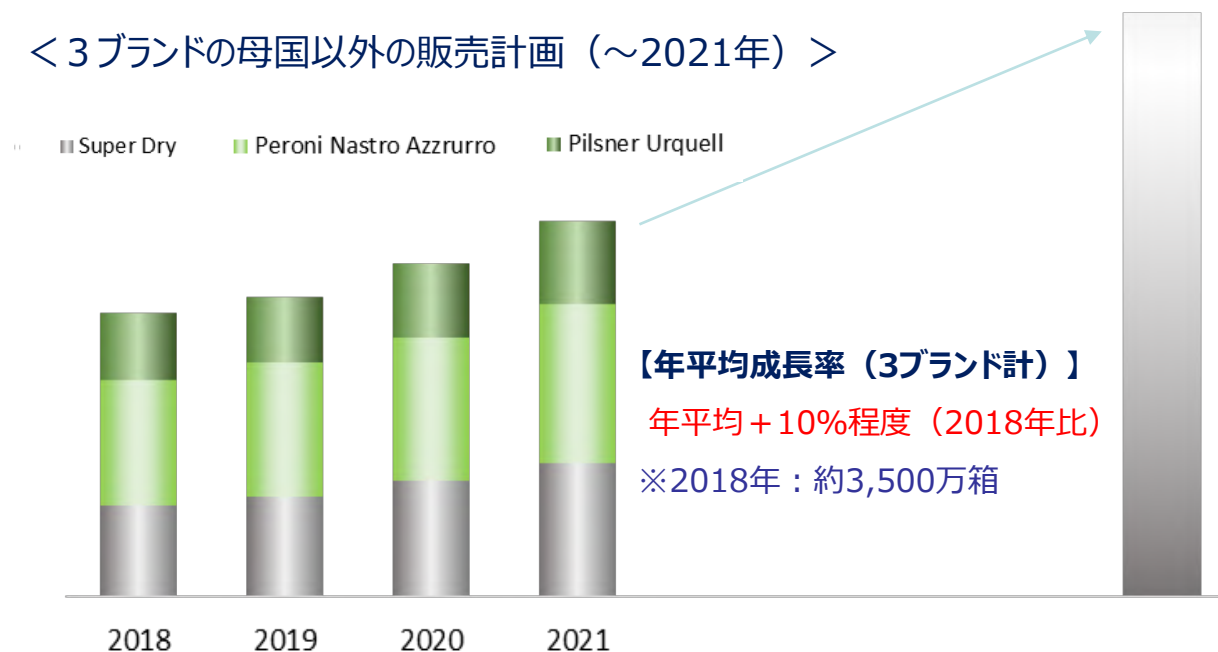


## ◆ グローバルプレミアムブランドのクロスセル戦略

- ◆ ブランド : 『スーパードライ』、『Peroni Nastro Azzurro』、『Pilsner Urquell』
- ◆ 展開エリア : 母国市場以外のスーパープレミアム市場 (UK含む)
- ◆ 基本戦略 : ブランド価値を重視したポートフォリオ戦略  
重点地域の主要都市にフォーカスしたエリア戦略



< 3ブランドの母国以外の販売計画 (～2021年) >



- ◆ 2018年3月 女性活躍推進企業として「なでしこ銘柄」に3年連続4回目の選定
- ◆ 2018年5月 「攻めのIT経営銘柄2018」に4年連続の選定
- ◆ 2018年7月 「FTSE4Good Index Series」と「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定
- ◆ 2019年1月 CDP “気候変動” “ウォーターセキュリティ”の2分野でAリストに選定



FTSE4Good FTSE Blossom Japan



## <その他SRIインデックスへの組み入れ状況>



2017 Constituent  
MSCI Japan Empowering  
Women Index (WIN)



## ◆ 「アサヒグループ環境ビジョン2050」を策定

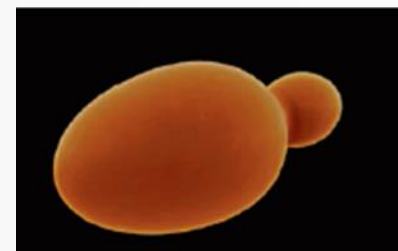
- ① 「アサヒカーボンゼロ」-CO2排出量ゼロを目指す
- ② 持続可能な資源利用100%を目指す（農産物原料、容器包装、水）
- ③ 微生物活用技術などのアサヒの強みを生かした環境価値の創出

## ◆ 「ビール酵母細胞壁」の展開

ビール醸造の副産物である「ビール酵母細胞壁」が持つ力を活用した農業資材事業の展開を推進。

【ビール酵母細胞壁の主なメリット】

農薬や化学肥料の使用量の抑制、収穫量の増加、  
土壌の改善による農産物の品質向上



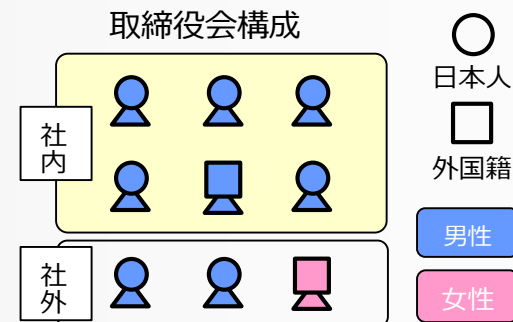
## ◆ ガバナンス（企業統治）改革の強化

より多様性・透明性・専門性を重視したガバナンス体制を構築。

【具体的な取組み】

取締役会の3分の1が独立社外取締役

外国籍の人材や女性を選任

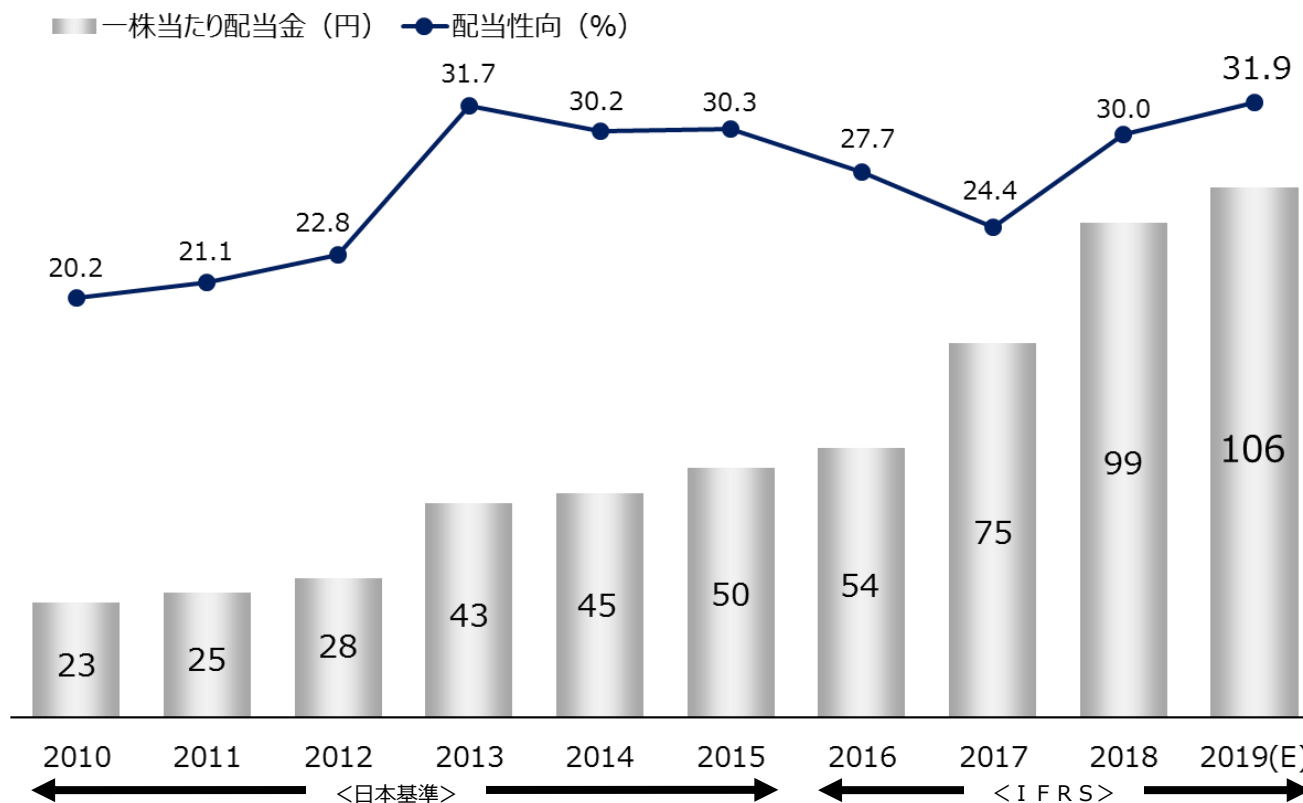


### 3 株主・投資家様向けの取組み



## 成長投資とのバランスを取りながら、安定的な株主還元を実施

2019年以降のガイドライン	
<b>株主還元</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連結配当性向35%（～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）</li> <li>※算出する当期利益は事業ポートフォリオの再構築などの特殊要因を除くベース</li> </ul>



※当社は12月期決算



■ 保有株式数に応じて選択肢の中から好みの優待品をひとつお選びいただけます。

選択肢：「優待品（3種類）」、「環境基金、東日本大震災復興支援活動」への寄附

**株主様限定  
プレミアムビール**

**酒類商品  
詰め合わせ**

**清涼飲料水・  
食品  
詰め合わせ**

100株以上500株未満  
1,000円相当

500株以上1,000株未満  
2,000円相当

1,000株以上  
3,000円相当



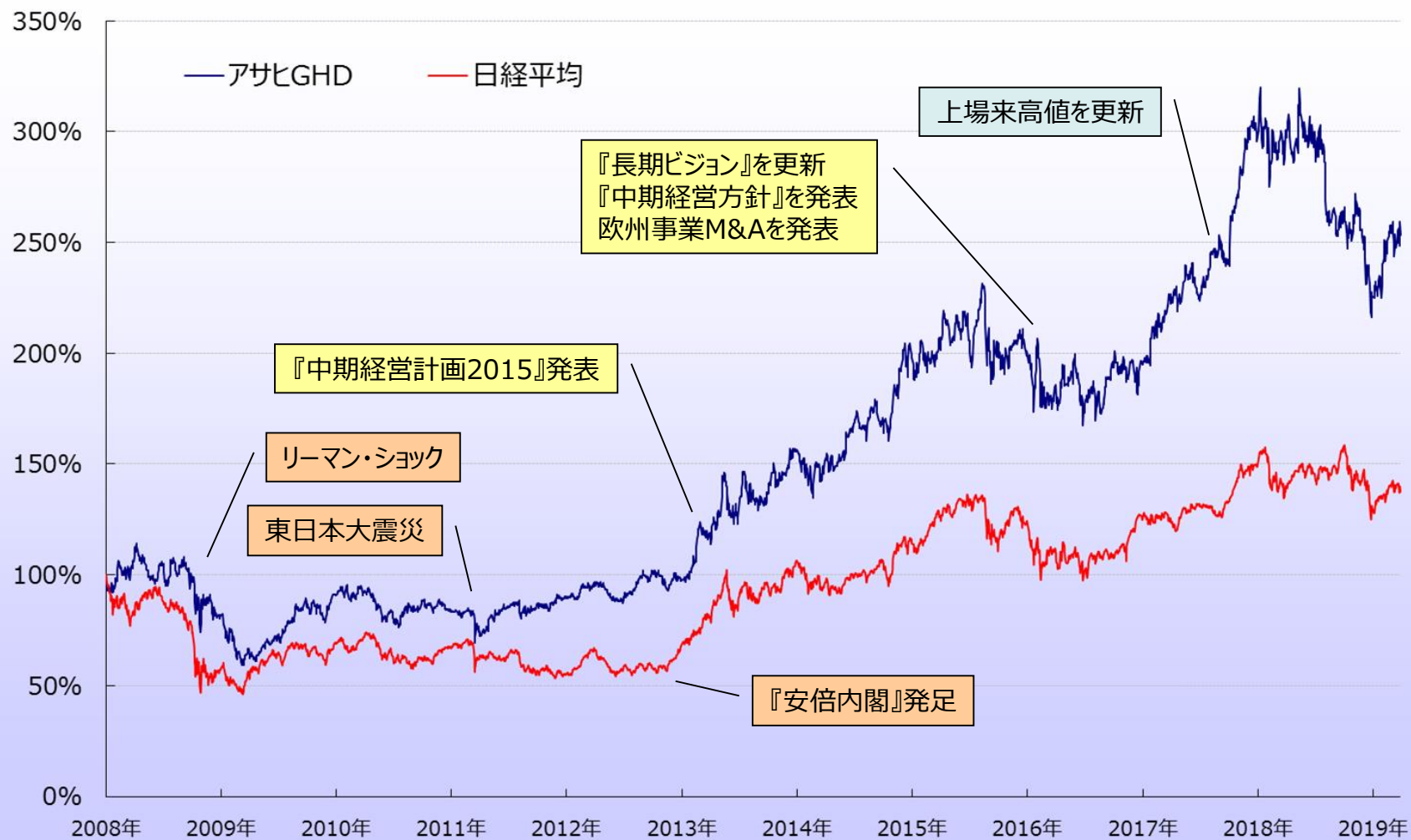
**アサヒグループ環境基金「水の惑星」へのご参加**



**東日本大震災復興支援活動への寄附**



※画像は2018年12月期の1,000円相当の優待品



※2007年12月末終値を100とする。日足終値ベース

# Asahi

本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。  
また、本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。  
万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。