

# “グローバルな価値創造経営”の推進



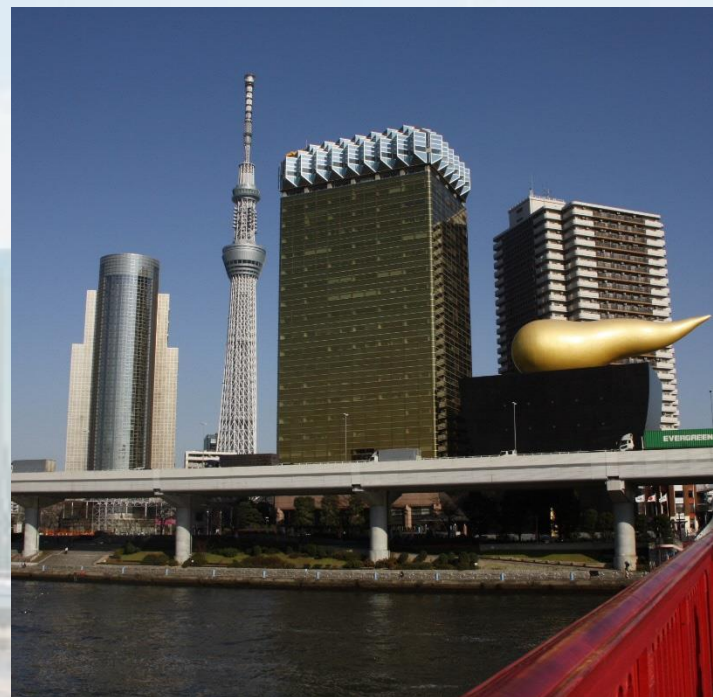
**2019年3月**

代表取締役社長 兼 CEO

**小路明善**

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

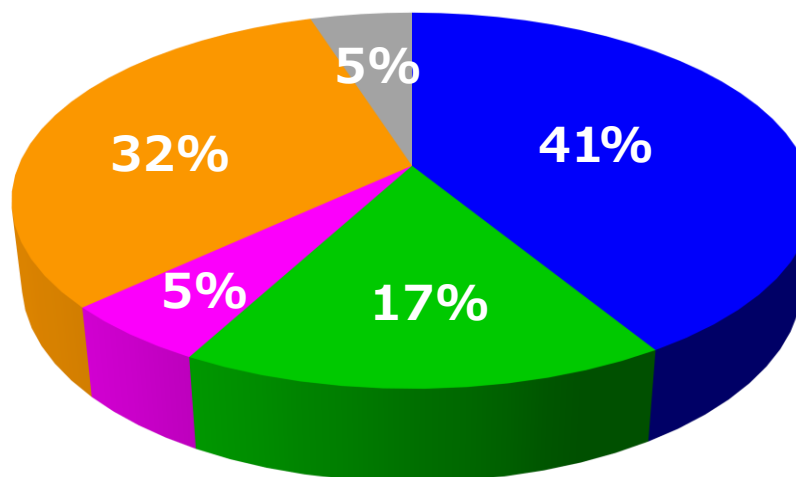
## 国際事業



## 酒類事業



売上収益 (2018年12月期)  
2兆1,203億円



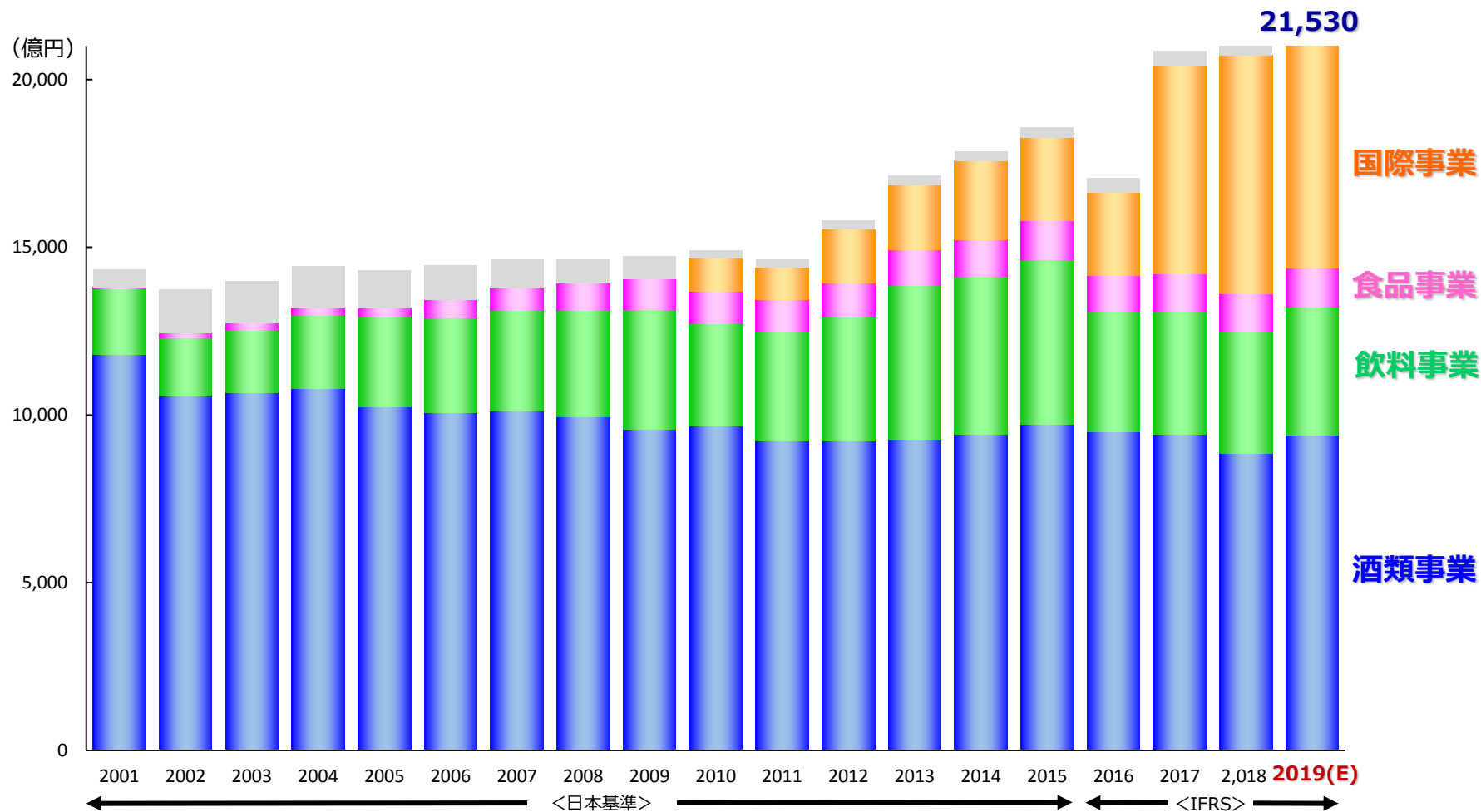
## 食品事業



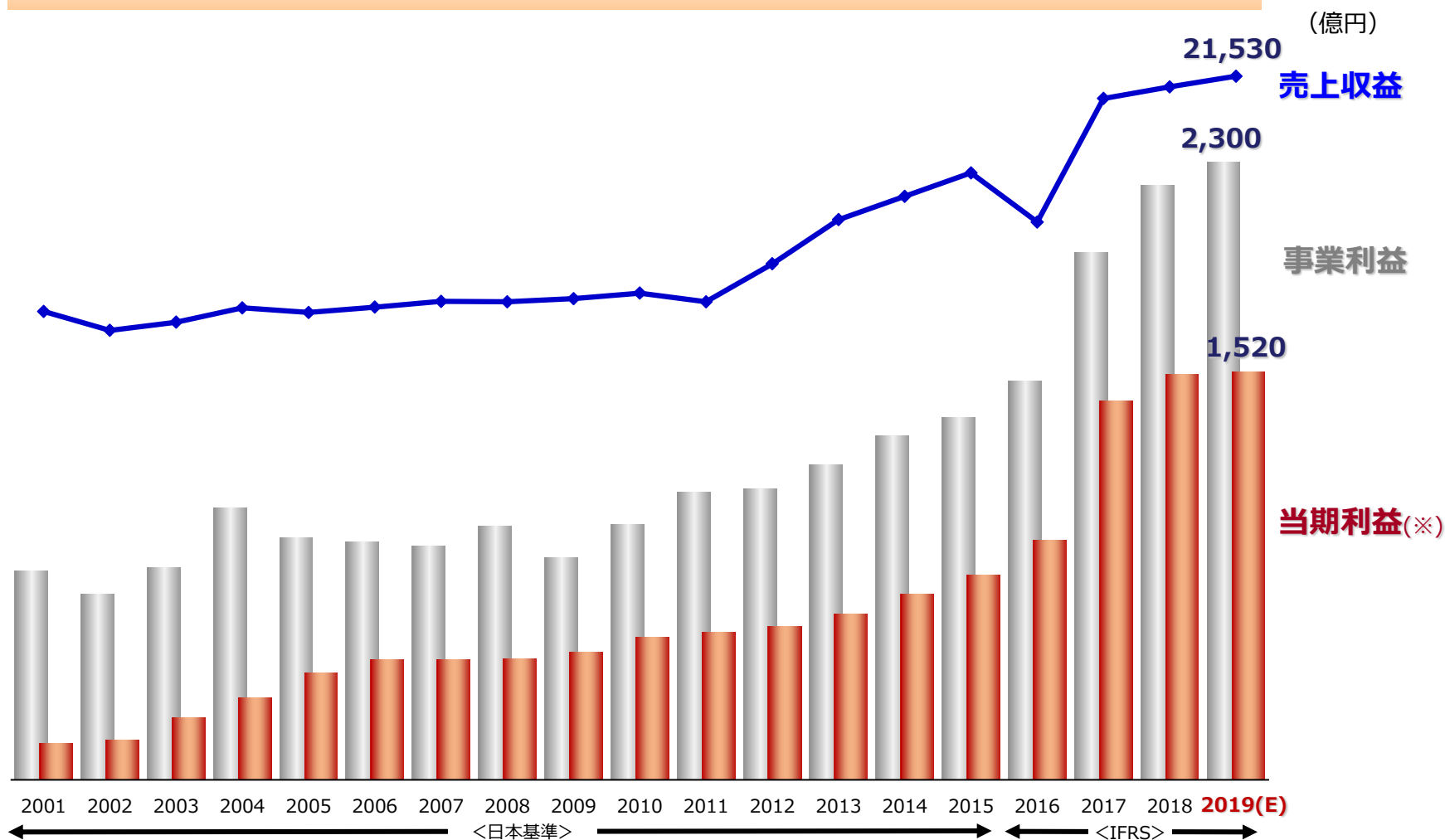
## 飲料事業



## 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



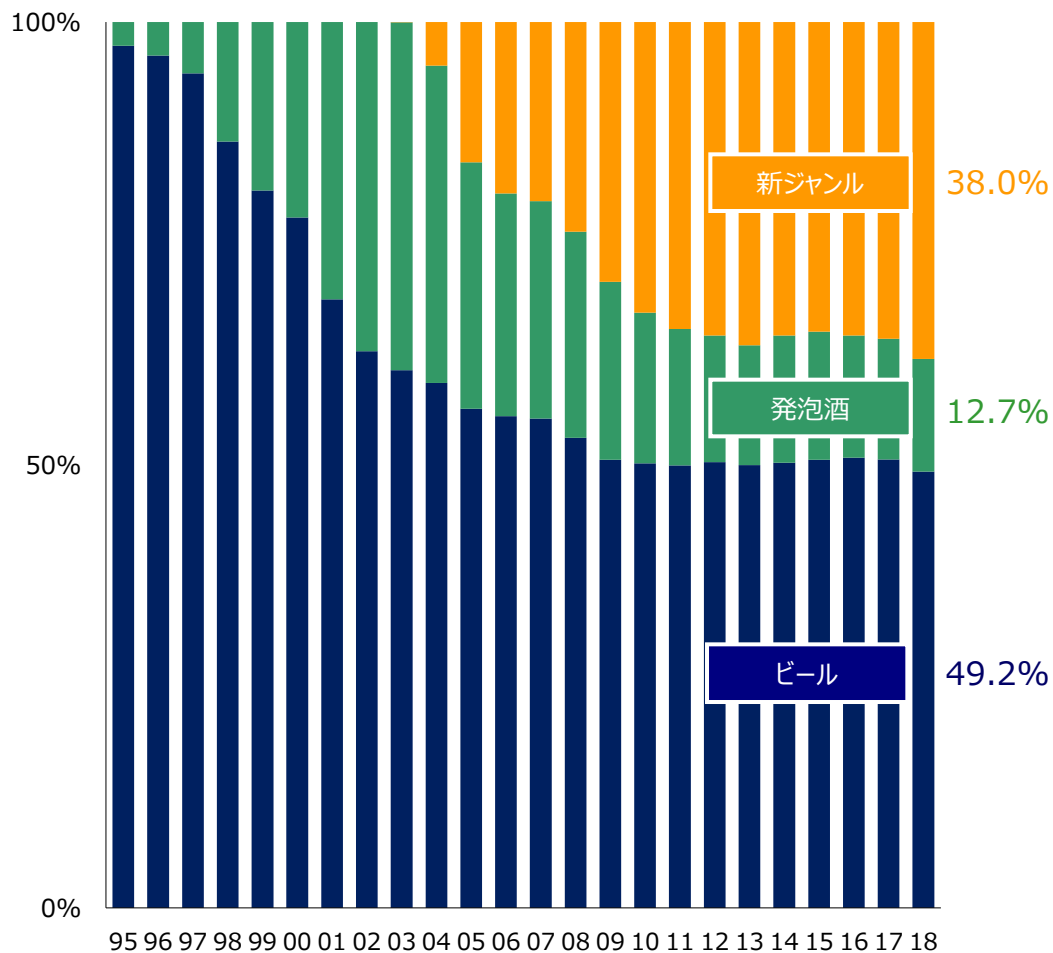
## 売上拡大と構造改革により、持続的な利益成長を達成



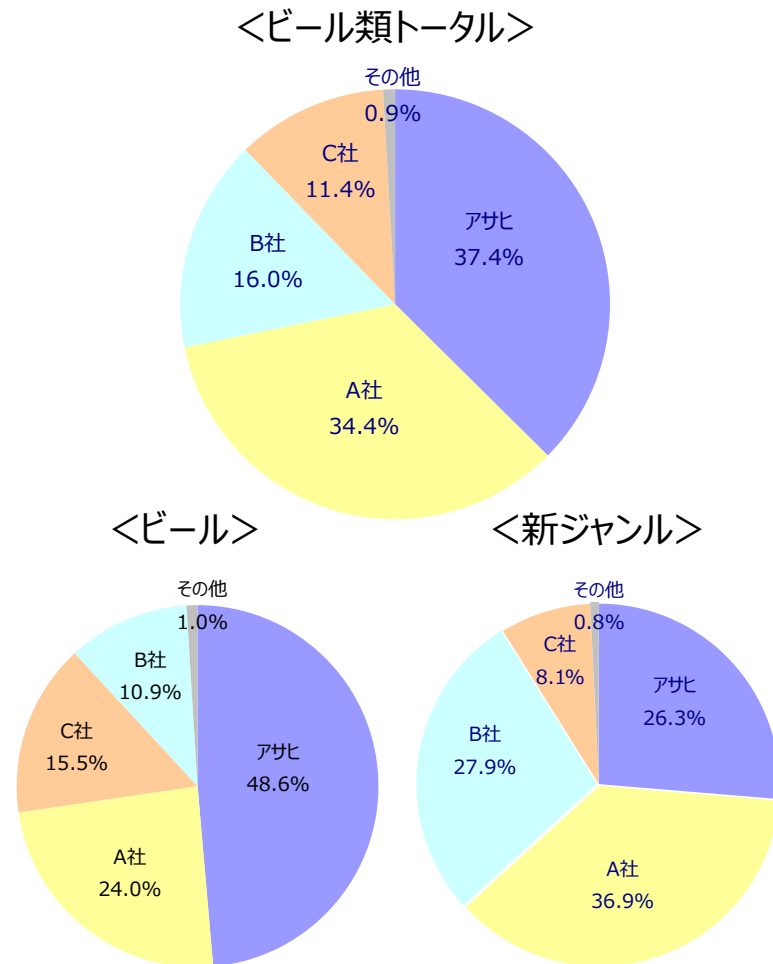
(※) 当期利益は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」について記載



## ◆ ビール類市場構成比推移 (数量ベース)



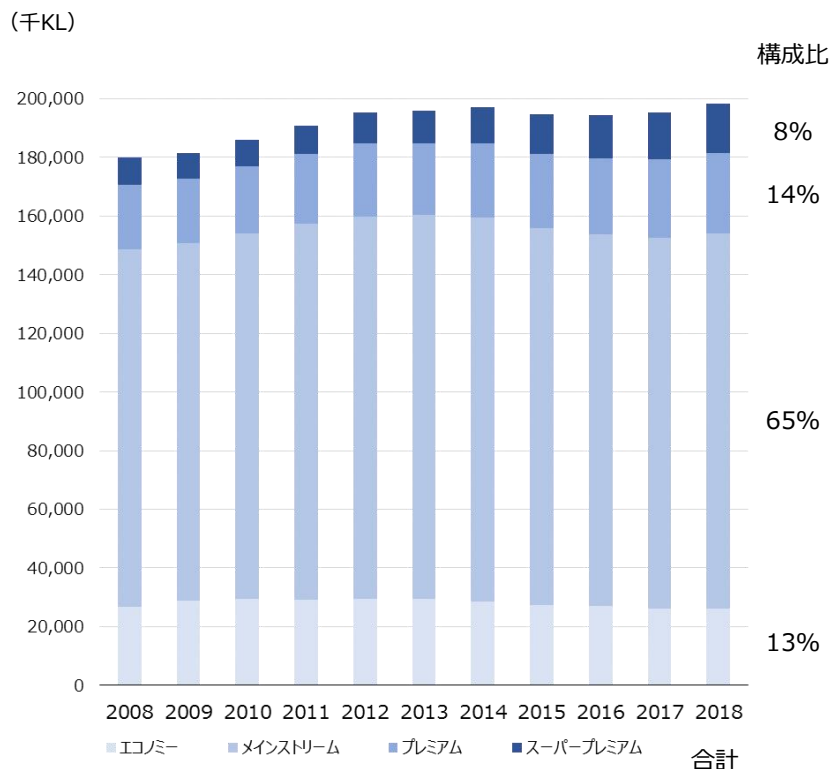
## ◆ ビール類シェア (2018年)



※出典：当社推定

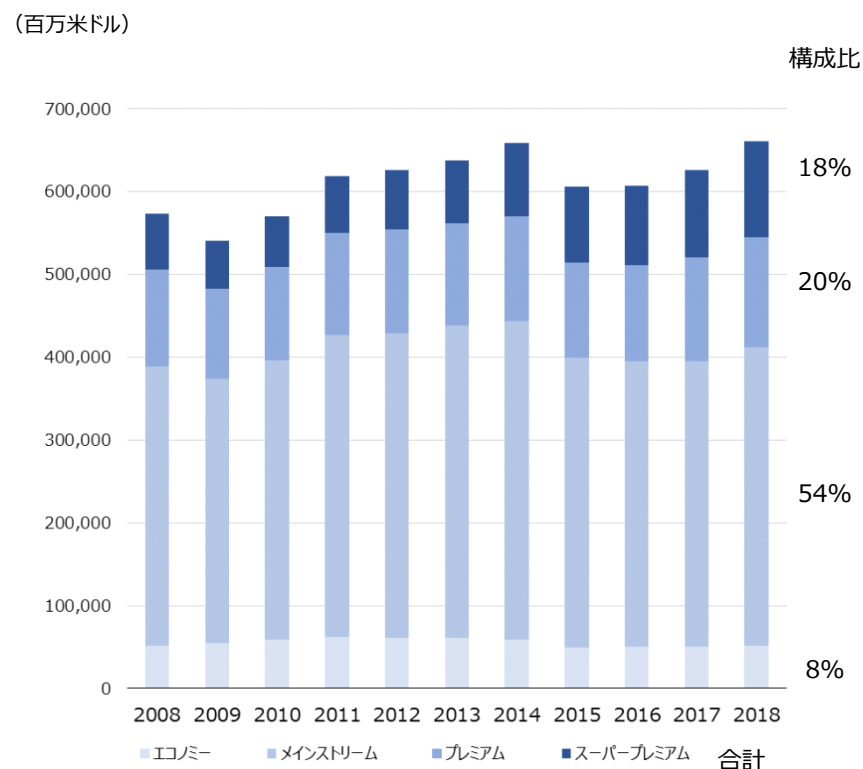
## ◆ プレミアムとスーパープレミアムカテゴリが市場全体の約4割（金額）となり成長を牽引

### <グローバル市場規模と構成比推移（数量）>



2008-2018 平均成長率 △0.3% +0.5% **+2.3%** **+5.9%** +1.0%

### <グローバル市場規模と構成比推移（金額）>



2008-2018 平均成長率 +0.0% +0.7% **+1.3%** **+5.6%** +1.4%

※ 出典：Global Data

## ◆今後の外部環境

- ・ 各種税制改正やデジタル化の進展などによる、消費の更なる多様化・多価値化の進展
- ・ グローバルなVUCA（※）の高まりや世界的なプレミアムカテゴリーの成長など、多様な「機会とリスク」の拡大
- ・ ガバナンス・コードの改訂や「価値協創ガイダンス」の策定など、統合的な情報開示と建設的な対話の深化

（※）Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）

## ◆事業ポートフォリオにおける主なSWOT

※青字：国内 茶字：海外

<ul style="list-style-type: none"> <li>●ビール類をはじめとした多くのNo. 1ブランドを保有</li> <li>●酒類、飲料、食品事業の業界トップクラスの収益性</li> <li>○欧州の有力プレミアムブランドと育成ノウハウ・人材の獲得</li> <li>○オセアニアやアジア地域での有力なネットワーク</li> </ul>	<b>強み</b> <b>S</b>	<b>弱み</b> <b>W</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●少子高齢化などによる酒類・飲料市場の成熟化</li> <li>●デフレ環境下で続いた厳しい競争環境</li> <li>○グローバル大手による寡占化の進行</li> <li>○アルコールや砂糖などに対する各種規制の拡大</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●酒税改正などによる市場構造の変化、消費の多様化</li> <li>●オリンピック・パラリンピック、万博開催による消費活性化</li> <li>●Eコマースやデジタル化による若年層消費の多価値化</li> <li>○プレミアム、スーパープレミアムビール市場の持続的成長</li> <li>○ノンアルコールビールなど高付加価値カテゴリーの拡大</li> </ul>	<b>機会</b> <b>O</b>	<b>脅威</b> <b>T</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●景気や消費低迷などによる想定以上の市場縮小</li> <li>●消費税増税などによる競争環境の悪化</li> <li>○重点地域の景気低迷に伴うプレミアム化の減速</li> <li>○デジタル化など競合大手のビジネスモデルの進化</li> </ul>





## 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』

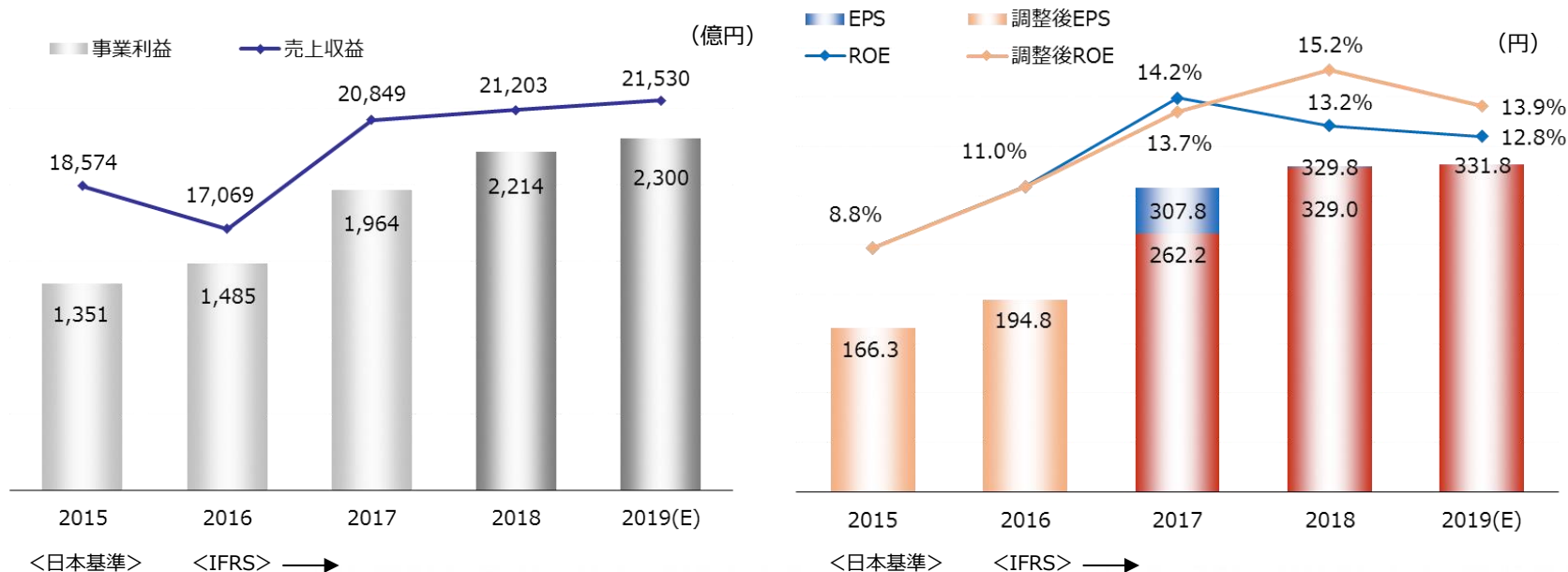
- ・「環境ビジョン2050」の設定、強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上
- ・グローバルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築
- ・リスクマネジメントの高度化（ERM）やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

⇒ 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

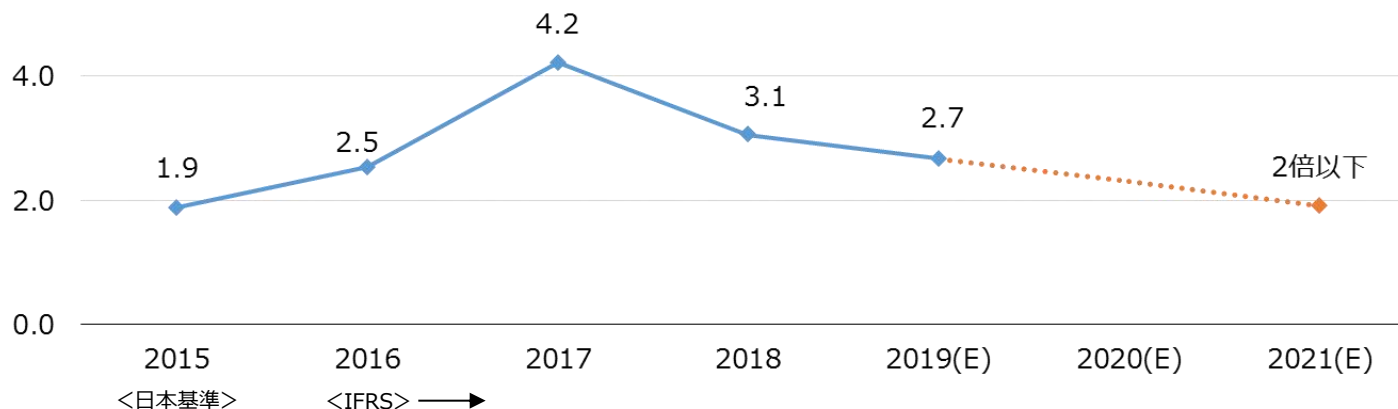
※EPS・ROEは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース



## ◆ 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

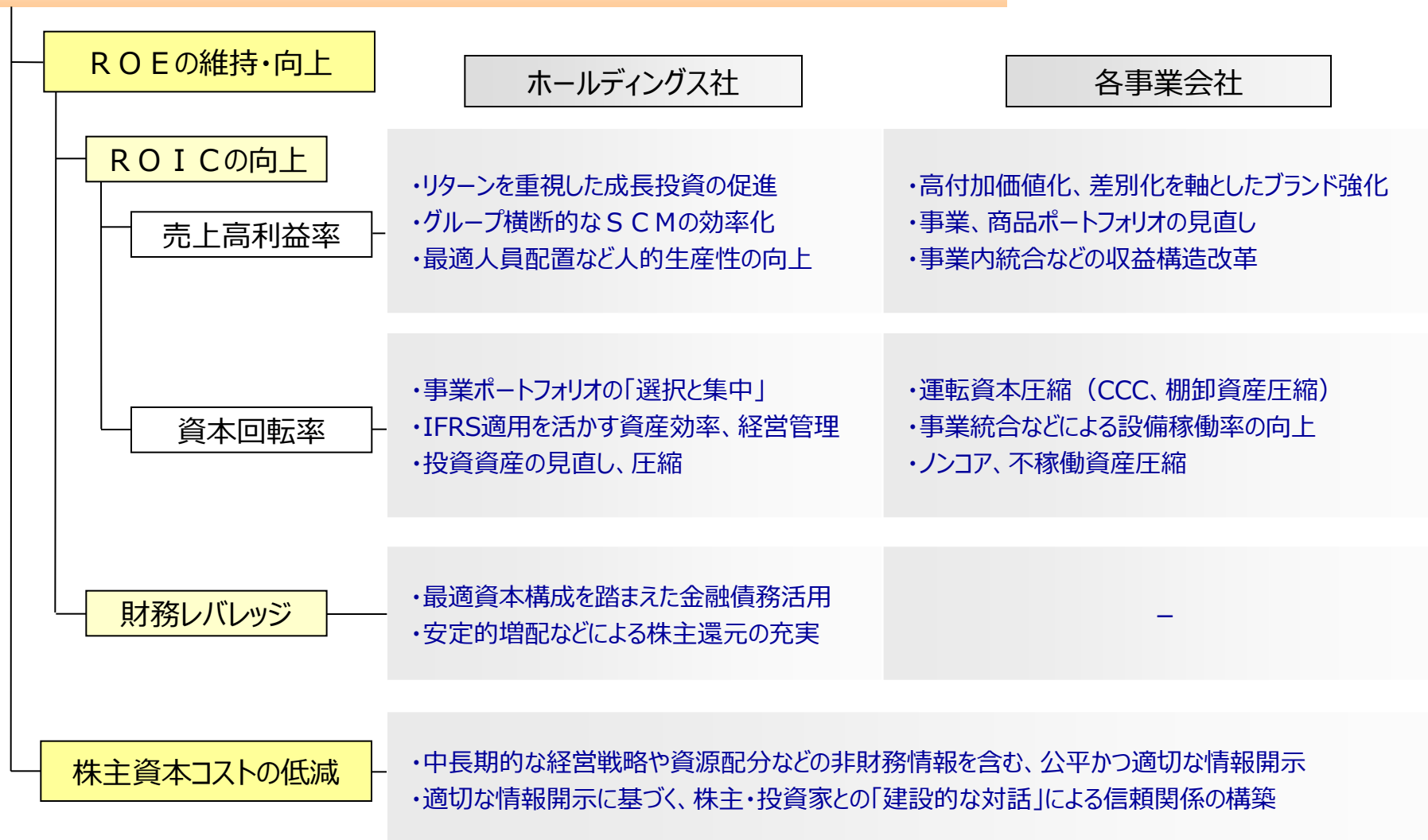
## < Net debt/EBITDA推移 >



	中期重点課題
酒類事業	<p>◆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> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 環境変化を見据えた市場創造・統合型マーケティング、コアブランド価値の刷新</li> <li>② Z B Bの推進、最適生産物流体制の構築などによるコスト最小化と成長投資の原資創出</li> <li>③ 商品開発の高度化、新たな飲用機会の拡大、デジタルトランスフォーメーションの推進</li> </ul>
飲料事業	<p>◆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> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 主力6ブランドの価値向上と最適生産物流体制、自販機事業改革などによる収益性向上</li> <li>② 新規領域への挑戦、健康領域への経営資源配分などにより、新たな成長の柱を構築</li> <li>③ 健康や環境など社会的課題解決によるコーポレートブランド強化、アライアンスの拡大</li> </ul>
食品事業	<p>◆「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> <ul style="list-style-type: none"> <li>① コア技術・原料を活かした強みブランド、カテゴリーの更なるバリューアップ</li> <li>② 新カテゴリー、新マーケットにおける成長ドライバーの育成、海外マーケットへの展開</li> <li>③ バリューチェーン全般における効率化・生産性の向上、品質保証体制の強化</li> </ul>
国際事業	<p>◆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> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 各国市場でのプレミアムポートフォリオの強化、欧州を中心としたクロスセルの拡大展開</li> <li>② ビールテイスト清涼飲料や機能性飲料など、多様化に応じたイノベーションによる機会創出</li> <li>③ 継続的なZ B Bの推進と成長への再投資、ボルトオン型M &amp; Aによる成長基盤の強化</li> </ul>



## エクイティスプレッドを重視した資産・資本効率の向上



## ◆ リターンを重視した成長投資

2016年10月 西欧ビール事業の買収手続完了  
買収価格 2,550百万ユーロ（約2,945億円）

2017年3月 中東欧ビール事業の買収手続完了  
買収価格 7,300百万ユーロ（約8,738億円）



## ◆ 事業ポートフォリオの再構築

2017年11月 「(株)エルビー」の株式譲渡

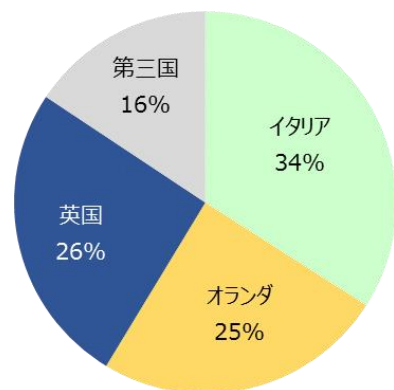
2017年12月 「康師傅飲品控股有限公司」の株式譲渡

2018年3月 「青島啤酒股份有限公司」の株式譲渡

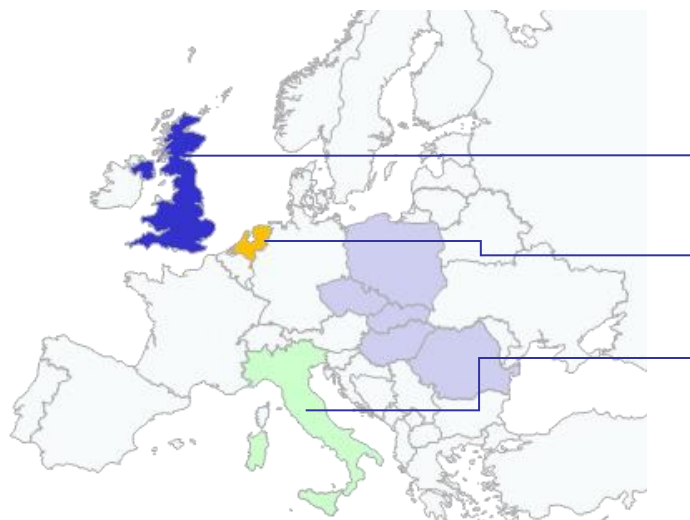
2018年3月 「インドネシア飲料合併事業」の株式譲渡

（2016年～2018年 「政策保有株式」の売却等）

## ◆ 売上収益事業別構成比（2018年）



## ◆ 国別市場概況（2018年）



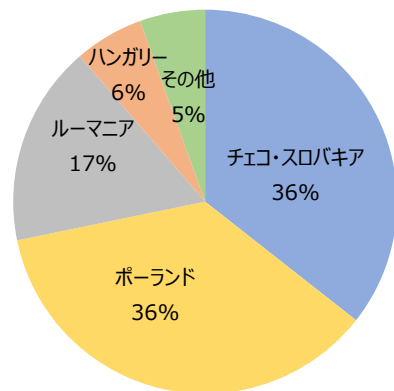
国旗	国名	市場規模	アサヒ市場シェア	プレミアム市場構成比	プレミアム市場成長率
	英国	45.3mhl	15%*1 (3位)	48%	+6%
	オランダ	13.3mhl	13% (3位)	27%	+6%
	イタリア	18.7mhl	20% (2位)	53%	+3%

※ プレミアム市場成長率は2013-2018年の平均成長率

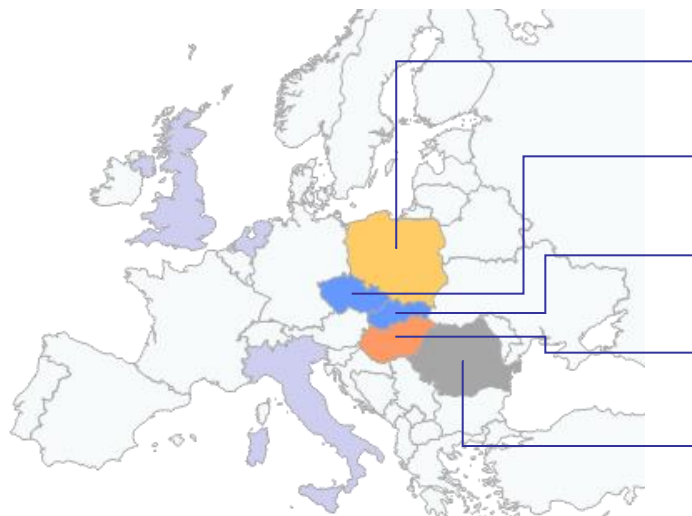
※ 1 スーパープレミアム（最高価格帯）カテゴリにおけるシェア  
ブランド別では『ペロニ・ナストロ・アズーロ』がスーパープレミアムカテゴリにおいてNo.1



## ◆ 売上収益事業別構成比 (2018年)



## ◆ 国別市場概況 (2018年)



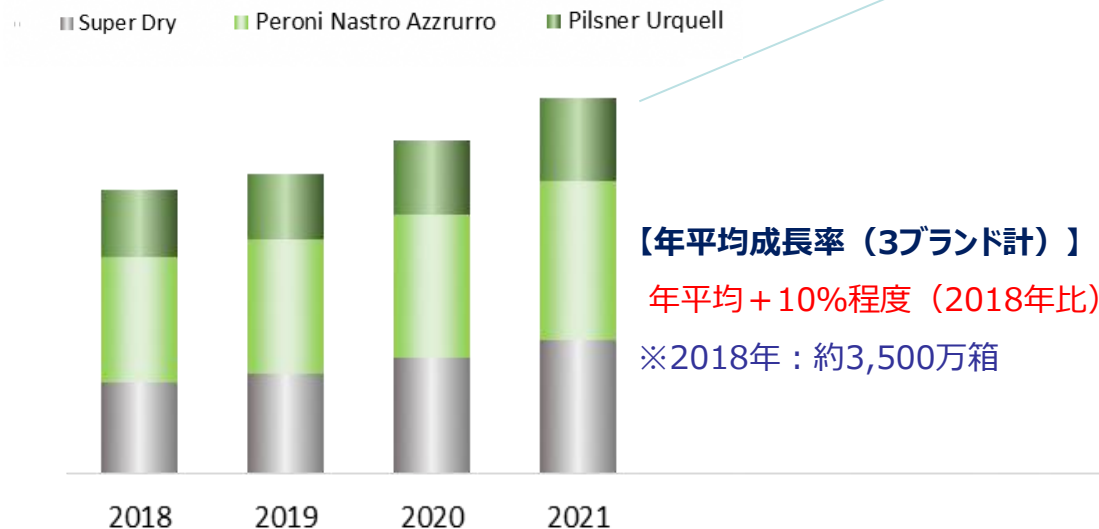
国名	市場規模	アサヒ市場シェア	プレミアム市場構成比	プレミアム市場成長率
ポーランド	38.2mhl	34% (1位)	28%	+7%
チェコ	15.8mhl	45% (1位)	52%	+3%
スロバキア	4.4mhl	35% (2位)	53%	+9%
ハンガリー	7.2mhl	34% (1位)	22%	+7%
ルーマニア	19.2mhl	36% (1位)	16%	+12%

## ◆ 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



CLIMATE CHANGE



WATER SECURITY

## <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)



## 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、強みを活かす価値創造によるサステナビリティの向上

#### ・ 「環境ビジョン2050」の目標

①温室効果ガス排出量ゼロ、②持続可能な資源利用（農産物原料、容器包装、水）100%

#### ・ アサヒ独自の強み（酵母・乳酸菌技術）を活かした社会的課題起点の企業価値創造

### ◆ 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、人権マネジメントの構築

#### ・ グローバルな適材適所な配置やローカル人事マネジメントの融合による人材育成・ダイバーシティの推進

#### ・ 内外の人権リスクの評価や人権デュー・デリジェンスの刷新など、人権尊重の取組みの強化

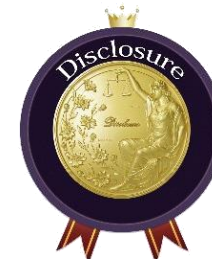
### ◆ リスクマネジメントの高度化（ERM）やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

#### ・ ERM（Enterprise Risk Management）の運用によるグローバルなリスクマネジメント体制の強化

#### ・ モニタリング型ガバナンスの強化、多様性の向上など取締役会の改革によるガバナンス体制の強化

- ◆ 「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」  
（公益社団法人日本証券アナリスト協会）  
食品部門第**1**位（2年連続14回受賞）

ディスクロージャー  
2018年度 優良企業



SAAJ 日本証券アナリスト協会  
The Securities Analysts Association of Japan

- ◆ 「IR 優良企業賞」  
（一般社団法人日本IR協議会）  
IR 優良企業大賞（2014年）  
IR 向上企業選定（2018年）



- ◆ 「日経アニュアルレポートアワード」  
優秀賞（2015年、2017年、2018年）

- ◆ 「WICIジャパン統合報告表彰」  
優秀企業賞（2015年）

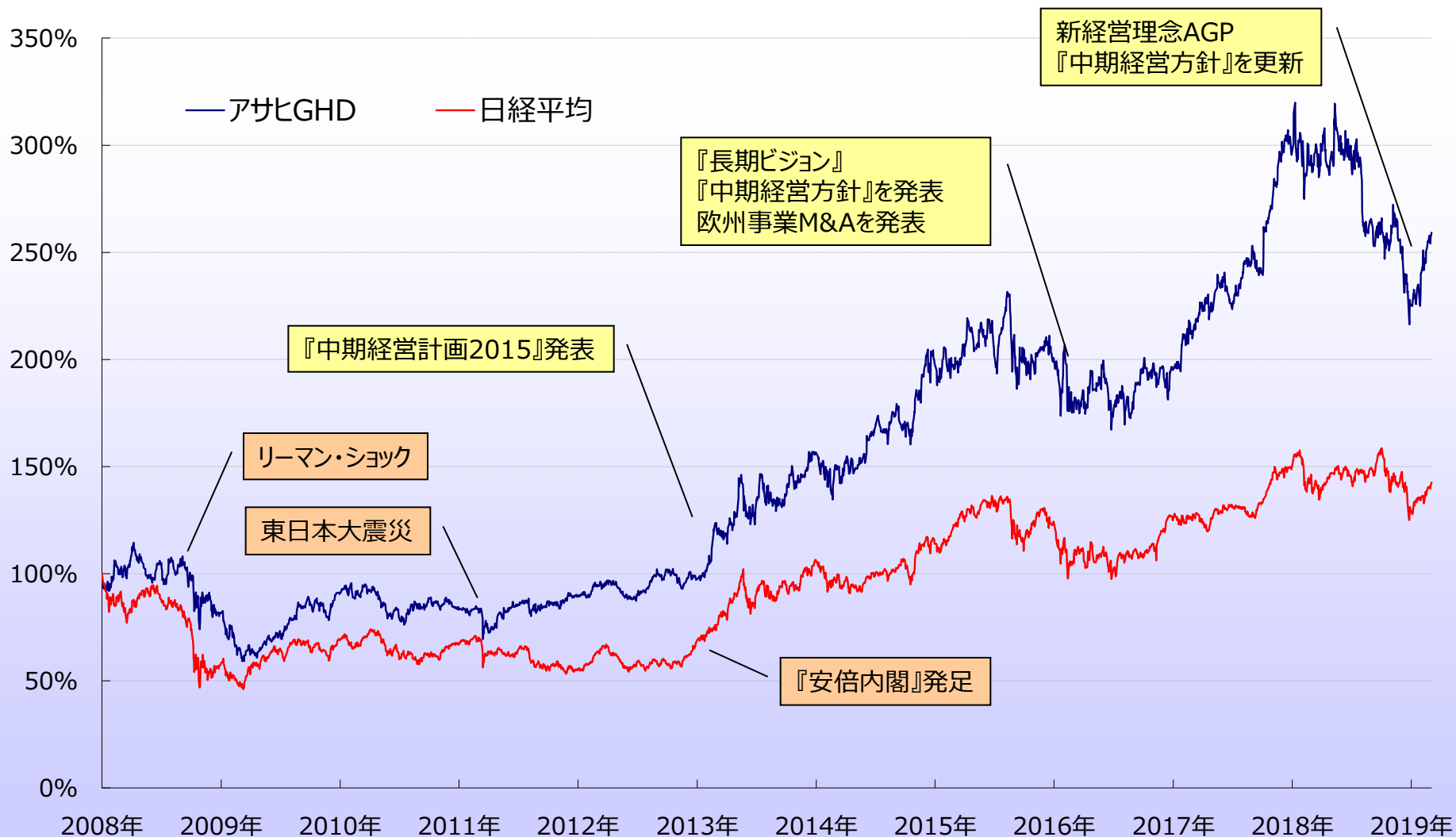
- ◆ 「企業価値向上表彰」  
（株式会社東京証券取引所）  
優秀賞（2018年）



イベント	対象・内容	対応者	頻度
決算・中期経営計画説明会 （ラージミーティング）	・国内機関投資家、アナリスト（150名程度）	◎ 経営トップ（HD社長） ・事業トップ、担当役員等	年2回
四半期決算説明会 （1Q・3Q:テレコン）	・国内機関投資家、アナリスト（100名程度）	◎ I R 部門 ・財務担当、事業会社担当	年2回
スモールミーティング	・国内機関投資家（20名程度）	◎ 経営トップ（HD社長）	年2回程度
個別訪問（上期・年度末） 個別取材対応	・決算説明会後に2日間程度実施 ・個別取材は、国内150件、海外100件程度	◎ 経営トップ（HD社長） ・ I R 部門	年300件程度
事業説明会・工場見学会	・国内外機関投資家5～50名程度 ・国内ビール工場、中国、豪州の拠点等	◎ 事業会社トップ、担当役員 ・工場関係者	年3回程度
海外ロードショー	・北米・欧州・アジアの機関投資家 （年3回、各1週間程度）	◎ 経営トップ（HD社長） ・ I R 部門	年3回程度
証券会社主催カンファレンス	・国内外機関投資家向けカンファレンス	・ I R 部門	年5回程度
個人投資家向け説明会	・社長個人投資家説明会 ・ビール工場での個人投資家説明会	◎ 経営トップ（HD社長） ・ I R 部門	年1回 年20回程度







※2007年12月末終値を100とする。日足終値ベース



## 東京2020オリンピック・パラリンピック ゴールドパートナー

アサヒビールは、ビールメーカーで唯一のゴールドパートナー  
(国内最高水準のスポンサー)として、ともに大会の成功をめざします。



東京2020オリンピック・  
パラリンピックオフィシャルビール  
『アサヒスーパードライ』



# Asahi

その感動を、わかちあう。

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。