



2025年2月14日

各位

会社名 アサヒグループホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 兼 Group CEO 勝木 敦志  
(コード番号 2502 東証プライム)  
問合せ先 Head of Corporate Communications 根本 ささ奈  
(TEL. 0570-00-5112)

## 主要指標のガイドラインおよび財務方針の更新

～ 規律ある成長投資と資本効率の向上により、資本コストや株価を意識した経営を実践する ～

当社は、2022年に策定した『中長期経営方針』における主要指標のガイドラインおよび財務方針につきまして、2030年までを目処として更新しましたので、下記の通りお知らせします。

この度の更新は、東京証券取引所からの要請である「資本コストや株価を意識した経営の実現」にも対応しています。取締役会において当社株価の現状を分析・評価し、資本市場との対話を踏まえた上で、株価のバリュエーション改善に向けて見直しました。詳細につきましては、添付資料「主要指標のガイドラインおよび財務方針の更新」をご覧ください。

### 記

#### 1. これまでの総括と現状認識

当社は、2021年起点の主要指標のガイドラインとして、事業利益およびEPSのCAGR（年平均成長率）やフリー・キャッシュ・フロー（FCF）の創出を掲げ、収益性の向上に取り組みました。また財務方針としては、成長投資の余力を高めるため金融債務の削減を優先し、Net Debt/EBITDAを引き下げると共に、配当性向を段階的に高めることで株主還元の充実に取り組んできました。

2024年までの進捗としては、FCFやNet Debt/EBITDAはガイドラインを達成し、配当性向についても1年前倒しで40%を上回ることができました。一方、2022年からの未曾有のコストアップやオセアニアの厳しい事業環境の継続などにより、事業利益やEPSのCAGRはガイドラインを下回る進捗となりました。加えて、利益率の低下や大幅な円安による為替換算調整勘定の増加などもあり、ROEは7.5%と株主資本コストと同程度まで低下しました。これら主要指標の進捗や今後の改善の見通しが不透明となっていることが、当社のPBRが1倍程度まで低下した主な要因であると認識しています。

#### <主要指標のガイドラインおよび財務方針（2022年策定版）>

主要指標	3年程度を想定したガイドライン	2022-2024年実績
事業利益	CAGR（年平均成長率）：一桁台後半	4.7%
調整後EPS	CAGR（年平均成長率）：一桁台後半	5.9%
FCF	年平均2,000億円以上	年平均2,530億円
財務方針	2022年以降のガイドライン	2024年実績
債務削減	Net Debt/EBITDAは2024年に3倍程度	2.49倍
株主還元	配当性向：2025年までに40%を目指す	40.6%

## 2. 主要指標のガイドラインおよび財務方針の更新

こうした総括や、継続して実施している資本市場との対話を踏まえ、主要指標のガイドラインおよび財務方針について、改めて2030年までを目処として更新しました。

主要指標としては、収益性においてはEPSのCAGRとして「一桁台後半から二桁」をコミットします。事業利益についても、成長戦略の加速などにより額と率の持続的な向上を図っていきますが、事業環境の影響などを受けやすいため、収益性の指標は、利益成長と資本政策が反映されるEPSに一本化し、資本市場との目線を合わせた上で、更なるエンゲージメントを促進します。

また、株価のバリュエーション改善には、収益性だけでなく資本効率の向上を図る必要があるため、今後はROEとROICを主要指標として追加します。2030年までにROEは11%以上、ROICは10%以上を目指し、単に資本コスト（2024年試算：株主資本コスト8%程度、WACC5.5~6%程度）を上回るだけでなく、資本コストの低減を含め、そのスプレッドを拡大していきます。

財務方針におけるキャピタルアロケーションとしては、引き続き、財務健全性を確保（Net Debt/EBITDA：2.5~3倍程度）しつつ、成長投資を優先していきますが、財務戦略の柔軟性が高まったことを踏まえ、資本効率の向上や株主還元の充実にも資本を配分することで、企業価値の向上を図ります。

成長投資については、今後3年間は、経常的な設備投資に加えて、各地域の設備増強やコア戦略（サステナビリティ・DX・R&D）などオーガニック成長投資を拡大します。またM&Aなどインオーガニック投資についても、目指す事業ポートフォリオの構築に向けて検討を継続します。但し、IRR（内部収益率）がWACCを踏まえたハードルレートを上回るなど、財務基準に基づく規律ある投資に努めます。

株主還元については、より安定的な増配を継続すべく、DOE4%を目指して累進配当を実施すると共に、機動的に自己株式も取得していきます。自己株式については、2020年のCUB買収時に実施した公募増資の株数（約15,000万株）をできる限り早期に買い戻し、中長期的にご支援頂いている株主様に報いてまいります。その後もEPSやROEのガイドライン達成に繋げていくことにより、株価のバリュエーションおよびTSRの持続的な向上を目指します。

### < 主要指標のガイドラインおよび財務方針（2025年更新版） >

主要指標	2030年までのガイドライン	2024年実績
EPS (調整後EPS)	CAGR（年平均成長率）：一桁台後半～二桁 〃	126.7円 (120.7円)
ROE (調整後ROE)	11%以上 ※株主資本コスト（8%程度） (14%以上)	7.5% (10.7%)
ROIC	10%以上 ※WACC（5.5~6%程度）	6.9%
財務方針	2030年までのガイドライン	2024年実績
株主還元	DOE：4%以上を目指した累進配当 機動的な自社株買いの実施	2.9%
財務健全性	Net Debt/EBITDA：2.5~3倍程度を維持	2.49倍

アサヒグループは、引き続き規律ある成長投資により、事業ポートフォリオの強靱化やコア戦略を力強く推進すると共に、財務戦略による資本効率の向上、資本市場とのエンゲージメントによる資本コスト低減などに取り組み、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

以上

# 主要指標のガイドラインおよび財務方針の更新

---



～ 規律ある成長投資と資本効率の向上により、資本コストや株価を意識した経営を実践する ～

2025年2月

アサヒグループホールディングス株式会社

## 主要指標および財務方針の進捗（2022年策定版）

- FCFやNet Debt/EBITDAはガイドラインを達成し、配当性向は1年前倒しで40%を上回る
- 未曾有なコストアップやオセアニア事業の低迷などにより、事業利益やEPSのCAGRはガイドラインを下回る

### ● 主要指標のガイドライン

	3年程度を想定したガイドライン	2022~2024年実績
事業利益	・ CAGR（年平均成長率）：一桁台後半 <sup>※1</sup>	4.7%
EPS（調整後 <sup>※2</sup> ）	・ CAGR（年平均成長率）：一桁台後半	5.9%
FCF <sup>※3</sup>	・ 年平均 2,000億円以上	年平均2,530億円

※1 為替一定ベース      ※2 調整後とは、事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース  
 ※3 FCF = 営業CF - 投資CF      (M&A等の事業再構築を除く)

### ● 財務方針

	2022年以降のガイドライン	2024年実績
成長投資	・ 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 <sup>※1</sup> 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)	2.49倍
債務削減		
株主還元	・ 配当性向 <sup>※2</sup> 35%程度を目途とした安定的な増配 (配当性向は2025年までに40%を目指す)	40.6%

※1 Net Debt/EBITDA（EBITDA純有利子負債倍率） = (金融債務 - 現預金) / EBITDA

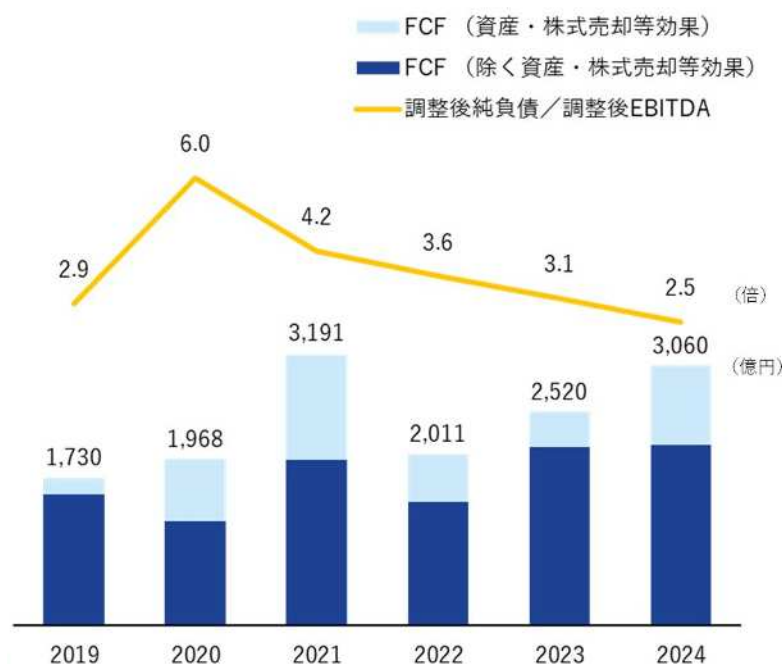
※2 配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失などに係る一時的な損益（税金費用控除後）を控除して算出

# 主要財務指標の推移



- FCF創出力の向上により、大型買収で膨らんだ金融債務を削減し、成長投資の余力を高める財務健全性を回復
- 事業利益やEPSは過去最高水準に回復したが、コストプッシュ型値上げなどにより利益率は低下

### FCFとNet Debt/EBITDA



### EPSと事業利益率



# 資本効率や株価バリュエーションの推移



- 利益率の低下に加えて為替換算調整勘定の増加などにより、ROEが株主資本コストと同程度まで低下
- 利益成長率や資本効率の低下、今後の改善見通しが不透明となっていることが、PBR低迷の主な要因と認識

ROEと自己資本



株価とPBR



## 主要指標および財務方針の更新（2025-2030年）

- 収益性指標は、利益成長と資本政策が反映されるEPSのCAGRに一本化し、「一桁台後半から二桁」をコミット
- 資本効率の向上が急務であり、ROEとROICを主要指標に追加し、資本コストとのスプレッドを拡大する

主要指標	2030年までのガイドライン	2024年実績
E P S	CAGR：一桁台後半～二桁	126.7円
（調整後EPS）※1	CAGR： //	（120.7円）
R O E	11%以上 ※株主資本コスト（8%程度）	7.5%
（調整後ROE）※2	（14%以上）	（10.7%）
R O I C※3	10%以上 ※WACC（5.5～6%程度）	6.9%

※1 事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース

※2 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益（事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース）を親会社の所有者に帰属する持分合計（但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）で除して算出。

※3 税引後事業利益を純有利子負債と親会社の所有者に帰属する持分（但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）の合計で除して算出。

財務方針	2030年までのガイドライン	2024年実績
株主還元	DOE：4%以上を目指した、累進配当 + 機動的な自社株買い	2.9%
財務健全性	Net Debt/EBITDA：2.5～3倍程度を維持	2.49倍

# キャピタルアロケーションの方針

- オーガニックな戦略投資の拡大や目指す事業ポートフォリオの実現に向けた投資により、持続的成長を図る
- 成長投資に加えて、資本効率の向上や株主還元の充実にも資本を配分し、中長期的な企業価値の向上を目指す

<b>営業CF</b> (2030年) 4,500~5,000億円	<b>オーガニック成長投資</b> (2025~2027年) 毎期1,700~2,000億円	<b>経常投資</b> ➤ 生産・研究設備やオフィス・ITインフラ設備などの更新
		<b>戦略投資</b> ➤ プレミアム戦略を推進する各地域の設備増強、コア戦略(サステナビリティ・DX・R&D)や経営基盤強化への投資を拡大
成長戦略や収益構造改革の推進に加え、資本効率を重視して営業CFを拡大	<b>資本効率向上 株主還元の充実</b>	<b>安定的増配</b> ➤ DOE 4 %以上を目指した累進配当の実施
		<b>自社株買い</b> ➤ 機動的な自社株買いでEPSやROEのガイドライン達成に繋げる(2020年CUB買収時の公募株数(約15,000万株)の早期買い戻し)
<b>財務CF</b>	<b>インオーガニック成長投資</b>	<b>M&amp;Aなど</b> ➤ 目指す事業ポートフォリオの実現に向けた投資の検討 ➤ 財務基準 (IRR>ハードルレートなど) に基づく規律ある投資
	<b>財務健全性</b>	<b>金融債務返済・調達</b> ➤ 積極的な成長投資に備えた財務健全性の確保 (Net Debt/EBITDA2.5~3倍程度)