

2015年3月

**Asahi**

アサヒグループホールディングス株式会社

企業価値の向上を目指して

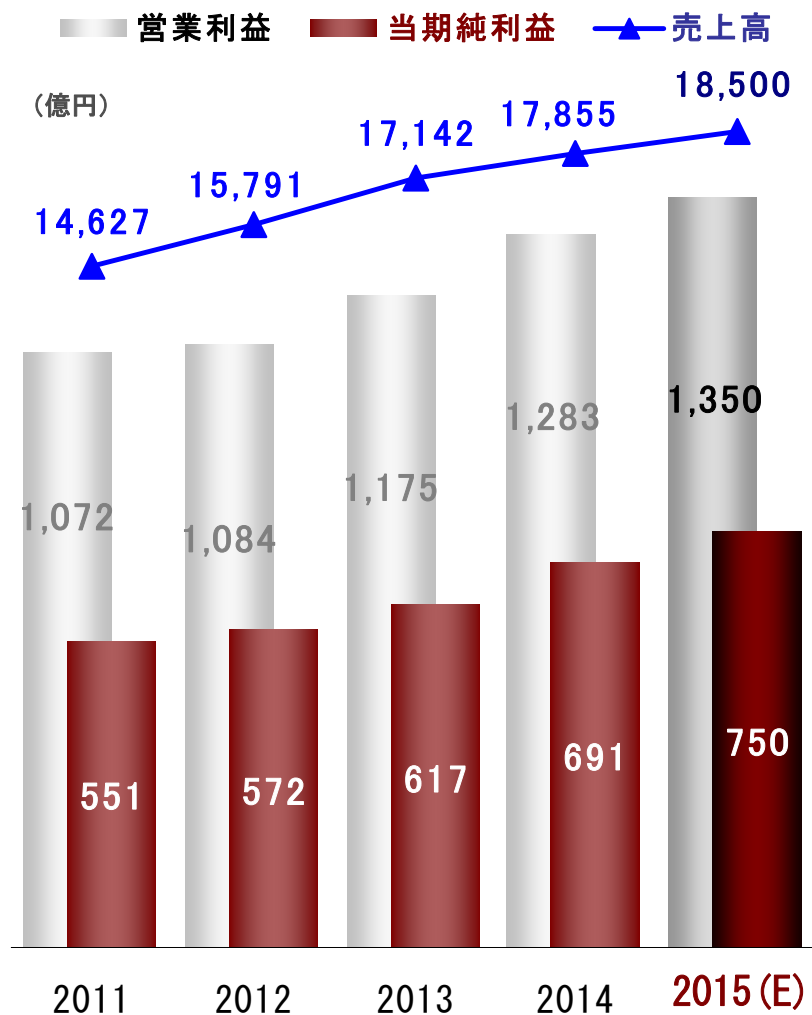
## 2014年総括

- ◆ 「強み」に集中したブランド戦略などにより、当期純利益は14期連続で最高益を更新
  - ・「強い」ブランド資産の最大化やミックス向上、収益構造改革などにより計画を超過達成
  - ・オセアニア事業の構造改革の進展と中国・東南アジアでの収益基盤を強化
- ◆ 着実な利益成長と最適な資本政策によるROEとEPSの成長
  - ・ユーロ円CBの前倒し償還や500億円の自社株買いなど最適な資本政策を実行

## 2015年方針

- ◆ 中期計画最終年度のKPIを達成すると共に、持続的成長を目指した投資を強化する
  - ・「強み」への集中とシナジー拡大に加えて、資本政策の着実な実行でKPI目標を達成する
  - ・持続的な成長を目指し、チャンスを活かしたブランド投資やグローバルな成長投資を強化
- ◆ 次期中期計画を見据えた、“持続的な企業価値の創造”に向けた経営改革の推進
  - ・ROEを基軸とした「稼ぐ力」の強化と最適な資本政策を両立する経営改革
  - ・「コーポレートガバナンス・コード」やIFRS導入を活かした経営改革

KPIsの達成に向けて、中期計画の最終年度として全事業で増収・増益を目指す



	2015年 計画	2014年 実績	対前年増減額／率	
酒類事業	9,776	9,646	130	1.3%
飲料事業	4,905	4,766	140	2.9%
食品事業	1,145	1,120	25	2.2%
国際事業	2,662	2,347	315	13.4%
その他・調整額	12	△ 24	36	-
<b>売上高</b>	<b>18,500</b>	<b>17,855</b>	<b>645</b>	<b>3.6%</b>
酒類事業	1,181	1,170	12	1.0%
飲料事業	268	264	4	1.6%
食品事業	69	65	4	5.8%
国際事業	160	127	33	26.2%
その他・調整額	△ 173	△ 148	△ 25	-
のれん等償却費	△ 156	△ 195	39	-
<b>営業利益</b>	<b>1,350</b>	<b>1,283</b>	<b>67</b>	<b>5.2%</b>
持分法投資損益	100	80	19	24.0%
<b>経常利益</b>	<b>1,390</b>	<b>1,332</b>	<b>58</b>	<b>4.4%</b>
特別損益	△ 150	△ 40	△ 110	-
<b>当期純利益</b>	<b>750</b>	<b>691</b>	<b>59</b>	<b>8.5%</b>

KPIs(特殊要因を除いた補正ROE、EPSの成長率)は、中期計画の達成を目指す

## ◆ 重要業績評価指標 (KPIs)

	2013年 実績	中計 進捗	2014年 実績	中計 進捗	2015年 計画	中計 進捗	中期計画目標 (2015年)
ROE	8.0%	×	8.1%	×	8.6%	×	10%を目処
補正ROE (※)	8.7%	△	9.4%	△	10.1%	○	
補正ROE (のれん等償却前)	11.9%	○	12.6%	◎	12.7%	◎	12%を目処
EPS (成長率)	10.6%	○	9.7%	△	8.9%	△	年平均10%以上

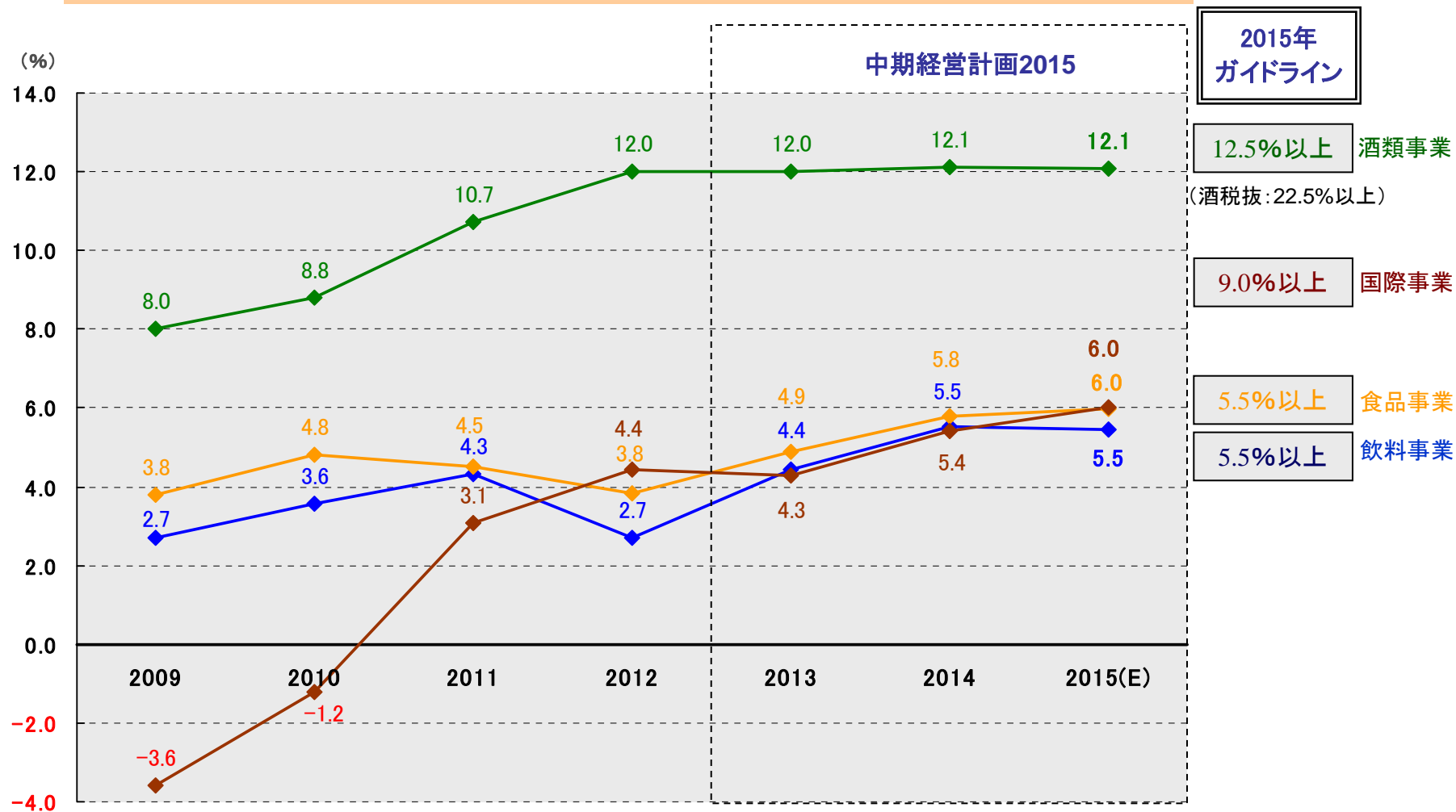
※補正ROE=自己資本から「為替換算調整勘定」、「その他有価証券評価差額金」を除いたベース

## <KPIsの前提ガイドライン>

	2013年 実績	中計 進捗	2014年 実績	中計 進捗	2015年 計画	中計 進捗	中期計画ガイドライン (2015年)
売上高	8.6%	◎	4.2%	○	3.6%	○	年平均成長率 3%以上
EBITDA (※)	7.4%	◎	4.7%	×	2.7%	×	年平均成長率 6%以上
当期純利益	8.0%	○	11.9%	◎	8.5%	○	年平均成長率 7%以上
営業利益率	6.9%	×	7.2%	△	7.3%	△	8%以上
配当性向	31.7%	○	30.2%	○	29.6%	○	30%を目処
総還元性向	80.5%	◎	102.8%	◎	29.6%	△	50%以上

※EBITDA=営業利益(のれん等償却前)+減価償却費

国際事業を除く各事業の営業利益率は、中期計画ガイドライン達成ペースで進捗



## ◆ブランド別販売実績と計画

単位: 万箱	2014年 実績				2015年 計画		
		対前年増減数量/率		計画比		対前年増減数量/率	
スーパードライ計	10,611	△ 16	△ 0.2%	-	10,700	89	0.8%
<b>ビール計</b>	<b>10,826</b>	<b>△ 62</b>	<b>△ 0.6%</b>	<b>98.9%</b>	<b>10,840</b>	14	0.1%
スタイルフリー計	1,204	△ 35	△ 2.8%	-	1,570	366	30.4%
<b>発泡酒計</b>	<b>1,610</b>	52	3.4%	<b>107.3%</b>	<b>1,600</b>	△ 10	△ 0.6%
クリアアサヒ計	2,864	43	1.5%	-	3,220	356	12.4%
オフ	650	△ 75	△ 10.3%	-	650	-	0.0%
<b>新ジャンル計</b>	<b>3,885</b>	10	0.3%	<b>99.6%</b>	<b>3,900</b>	15	0.4%
<b>合計</b>	<b>16,321</b>	0	0.0%	<b>99.8%</b>	<b>16,340</b>	19	0.1%

## <市場動向 (販売数量ベース)>

	2014年 着地	2015年 見込
ビール	△1~△2%	△1~△2%
発泡酒	+4~+5%	0~△1%
新ジャンル	△4~△5%	△1~△2%
<b>合計</b>	<b>△1~△2%</b>	<b>△1~△2%</b>



# 「スーパードライ」ブランドの取り組み

## ◆「スーパードライ」の商品戦略

ブランド力を活かした新価値提案  
“コト消費の創出”

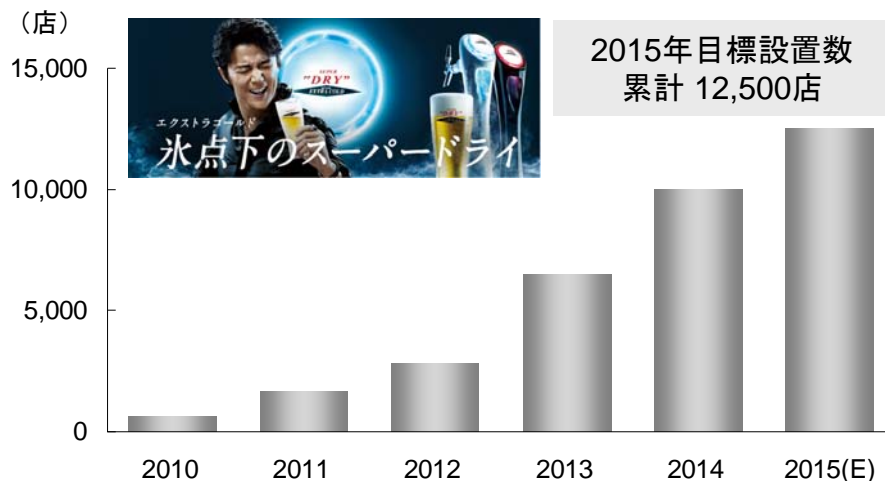


スペシャル  
パッケージ  
15年2月



エクストラシャープ  
15年3月

## ＜エクストラコールド設置店数(累計)＞



## ◆「ドライプレミアム」の商品戦略

多様化・多価値化するニーズへの対応



香りの琥珀  
14年歳暮ギフト

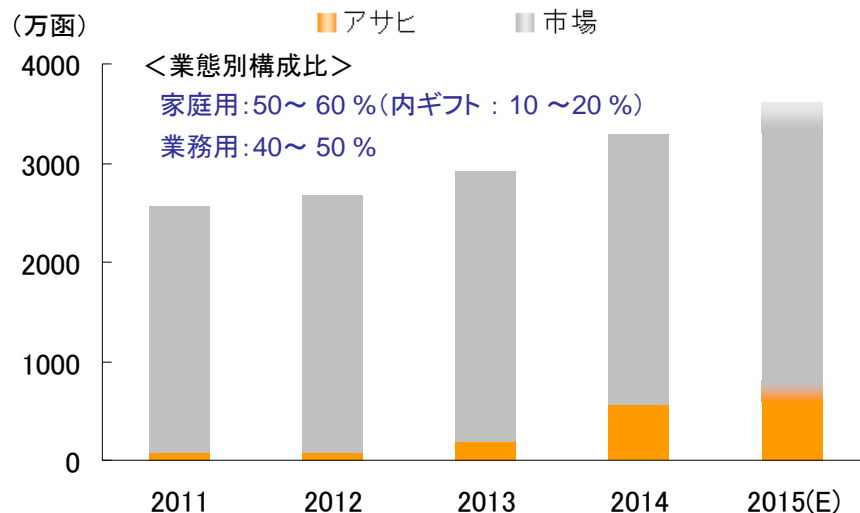


初仕込み  
プレミアム  
14年12月



煎りたて  
コクのプレミアム  
15年2月

## ＜プレミアムビール市場推移＞



# 発泡酒・新ジャンルの取り組み

## ◆「クリアアサヒ」ブランドの訴求



クリアアサヒ

クリアアサヒ  
プライムリッチ

＜2015年の取り組み＞

- ・クオリティアップにより、品質をさらに向上
- ・年間のイベントに合わせた販促を展開

## ◆機能性カテゴリー市場でのプレゼンス拡大

### 発泡酒

### 新ジャンル

糖質訴求



スタイルフリー

販売計画  
1,170万函



クリアアサヒ  
糖質ゼロ

販売計画  
500万函

3月17日発売

プリン体訴求



スタイルフリー  
【プリン体ゼロ】

販売計画  
400万函

4月14日発売

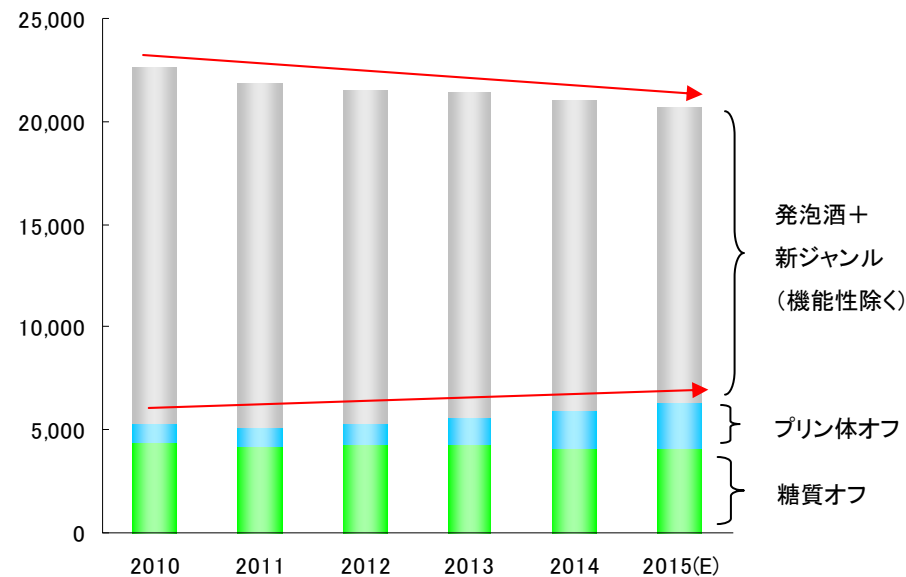


アサヒオフ

販売計画  
650万函

＜発泡酒＋新ジャンル市場および機能性カテゴリー市場推移＞

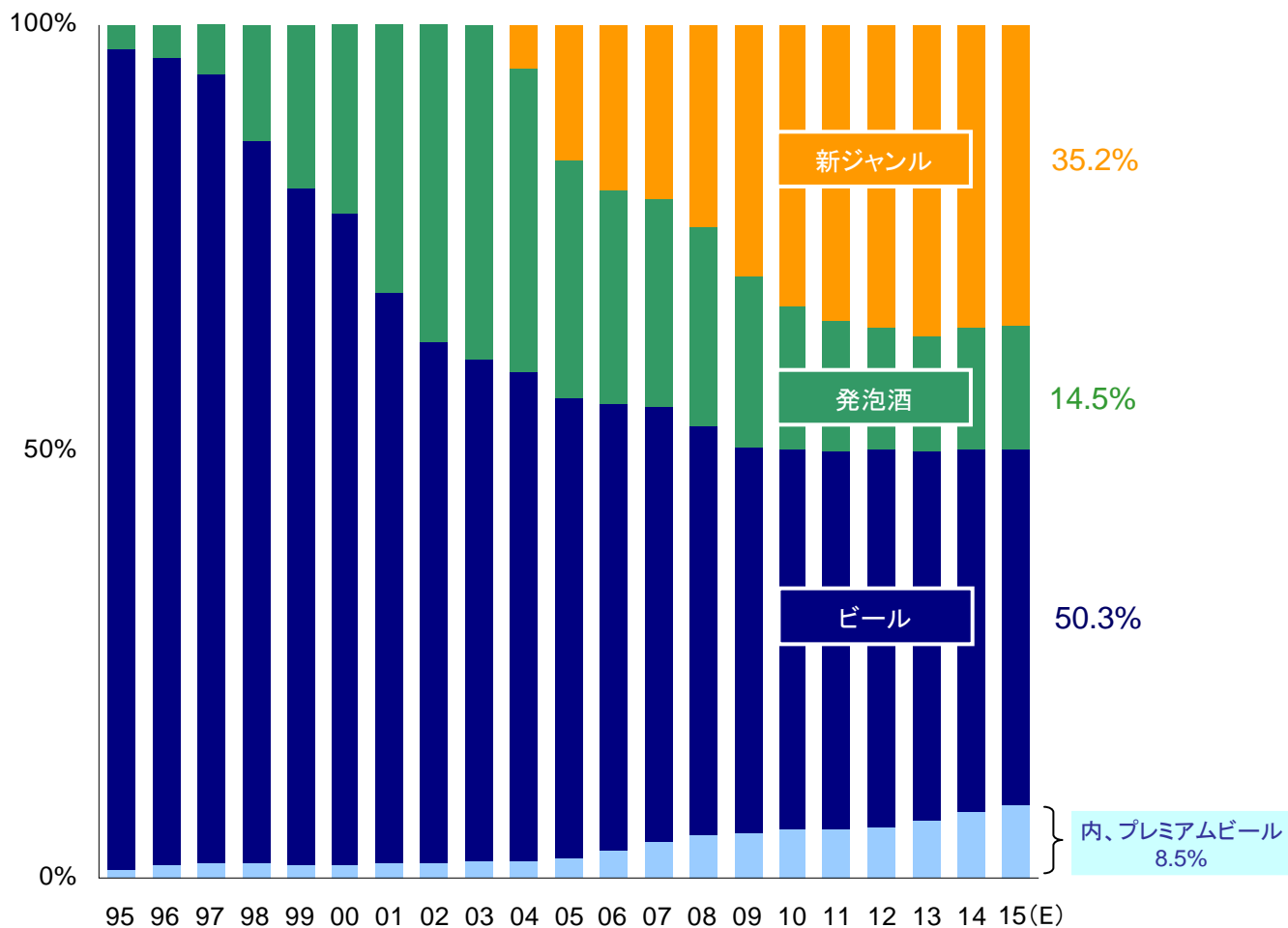
(万函)





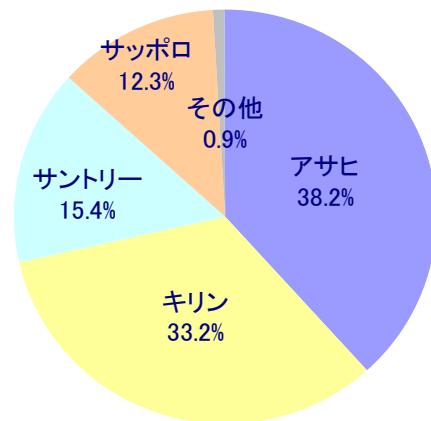
# ビール類市場構成推移と当社シェア

## ◆ ビール類市場構成比推移（数量ベース）

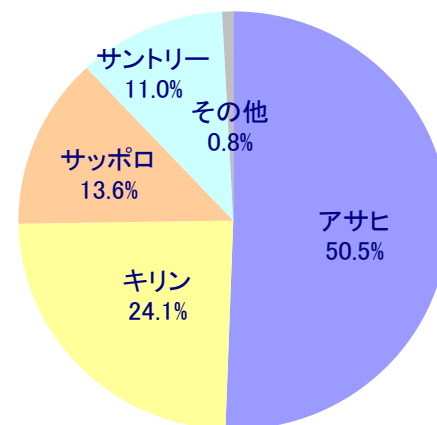


※プレミアムビール市場構成比はアサヒ推定

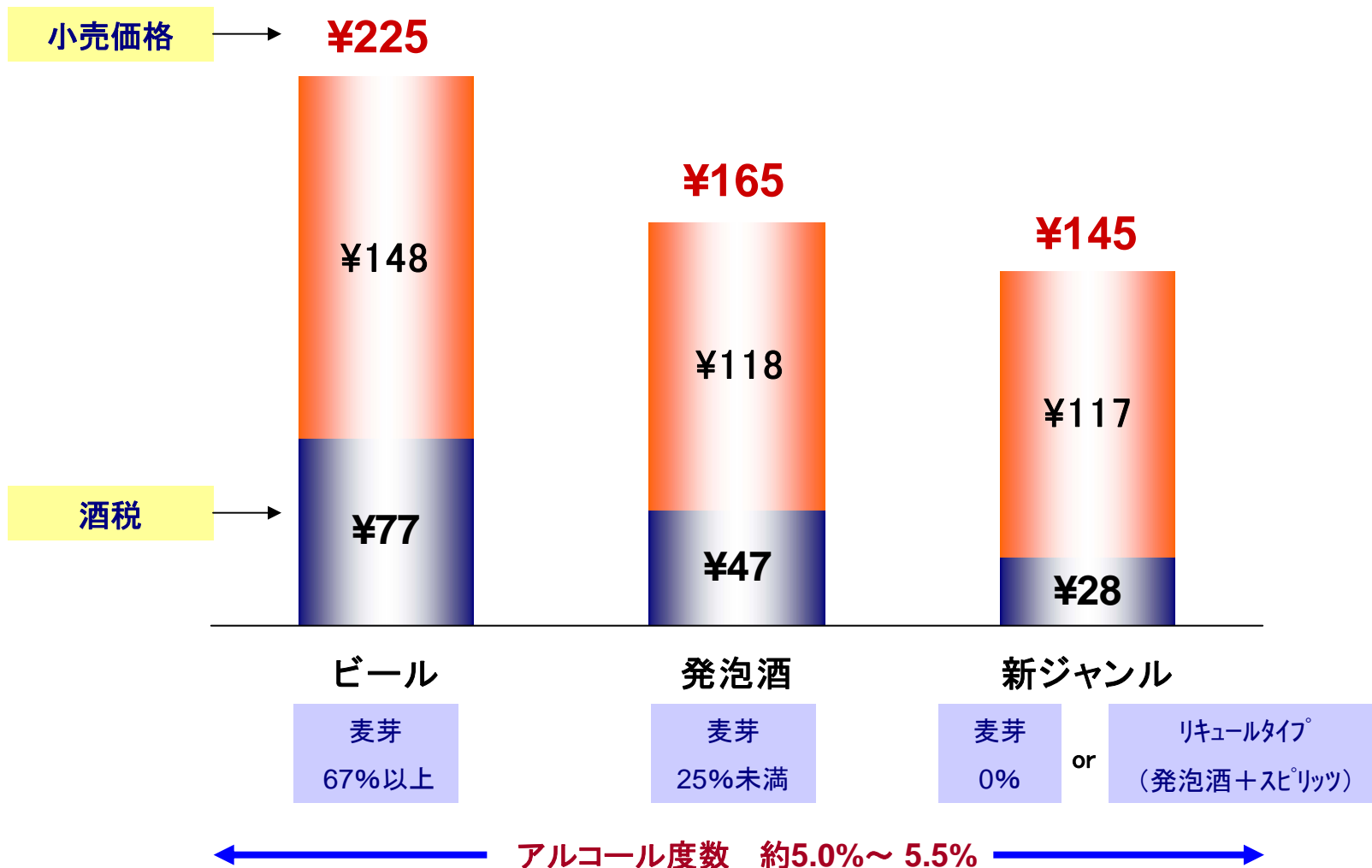
## <2014年ビール類シェア>



## <2014年ビールシェア>

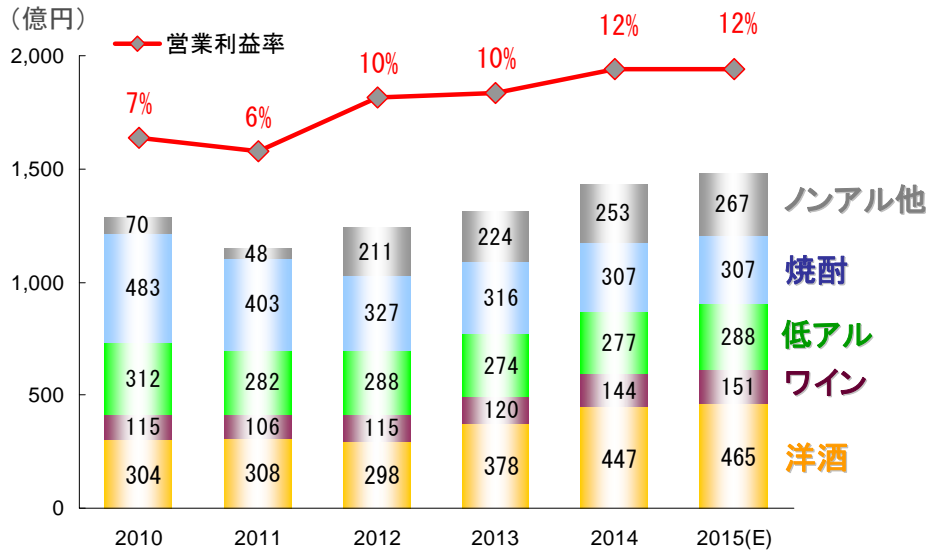


◆ 350ml当たりの酒税比較 (円) \* 価格は、大手コンビニエンスチェーンの店頭想定価格。

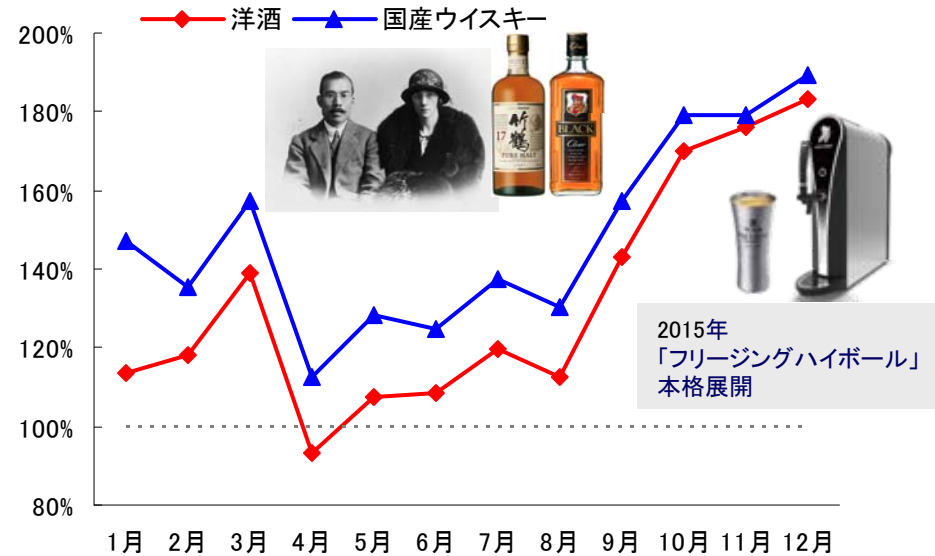


# その他酒類、ドライゼロの概況

## ◆ 酒類(カテゴリー別)売上実績と営業利益率推移



## ◆ 洋酒販売前年比実績推移(2014年)



## ◆ 『アサヒドライゼロ』(ビールテイスト清涼飲料)の強化

2014年実績 631万箱(前年比+16%)  
2015年目標 680万箱(前年比+8%)



ドライゼロ



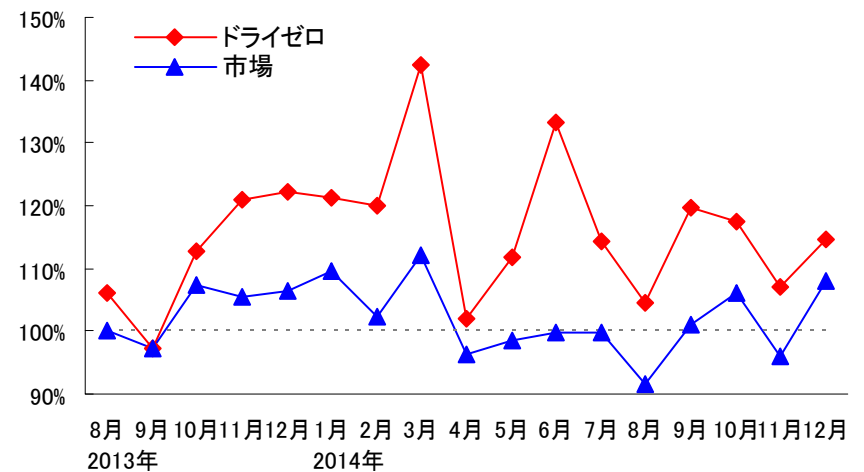
ドライゼロ ブラック



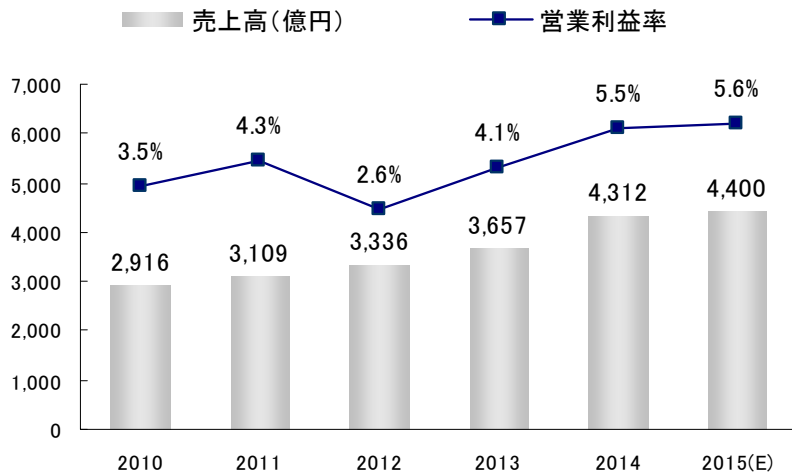
ドライゼロフリー 3月3日発売

販売目標:90万箱

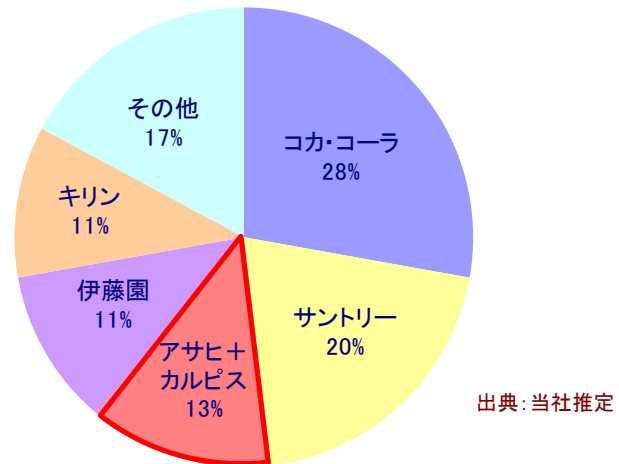
## <販売数量前年比推移>



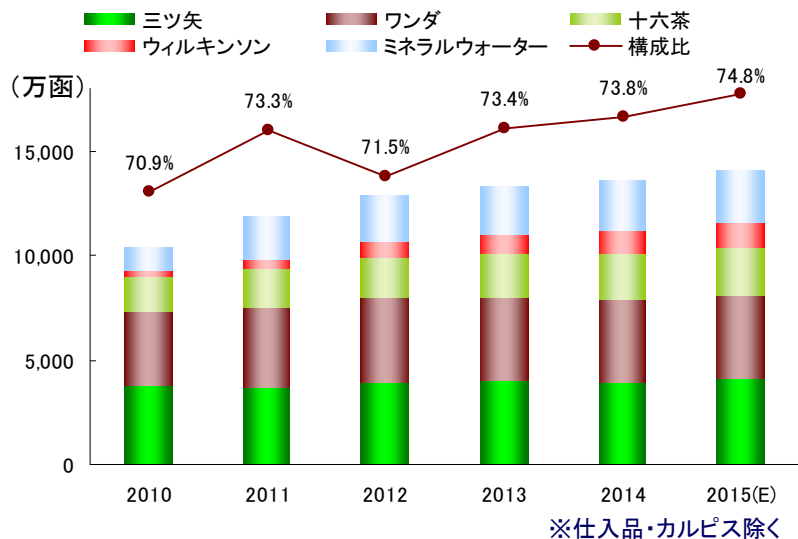
## ◆ 売上高と営業利益率推移



## ＜2014年飲料会社別シェア＞



## ＜主力5ブランドの構成比推移＞



## ＜PET内構成比＞

	2014年実績	対前年増減
小型	47.0%	0.9%
大型	53.0%	△ 0.9%

## ＜特定保健用食品 販売動向＞

単位：万箱	2014年実績	対前年増減率
三ツ矢プラス	99	33%
十六茶W	180	-



※ウィルキンソン：7つめの1000万ケース超ブランドに成長

## 中国

### 出資会社の成長支援とアサヒブランドの拡大

康師傅飲品控股有限公司 30.4%

青島啤酒股份有限公司 20%

北京啤酒朝日有限公司 90%

煙台啤酒青島朝日有限公司 40%

ブンロード ブリュワリー (タイ)

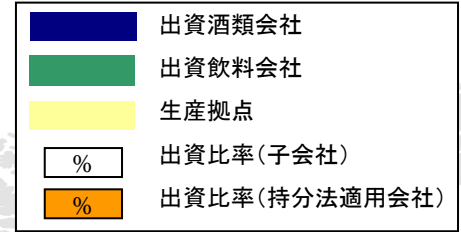
カールスバーグ (マレーシア)

バルチカ  
(ロシア)

シェパード・ニーム  
(英国)

スタロップラーメン  
(チェコ)

モルソクアーズ  
(カナダ)



## 東南アジア

### 成長市場でのネットワークの拡大

(マレーシア) Permanis Sdn. Bhd. 100%

Etika Dairies Sdn Bhd. 100%

(インドネシア) Asahi Indofood Beverage Makmur 51%

(タイ) Calpis Osotspa Co., Ltd. 60%

(ミャンマー) Asahi Loi Hein Company 51%

## オセアニア

### 統合シナジー創出と事業構造改革

Schweppes Australia 100%

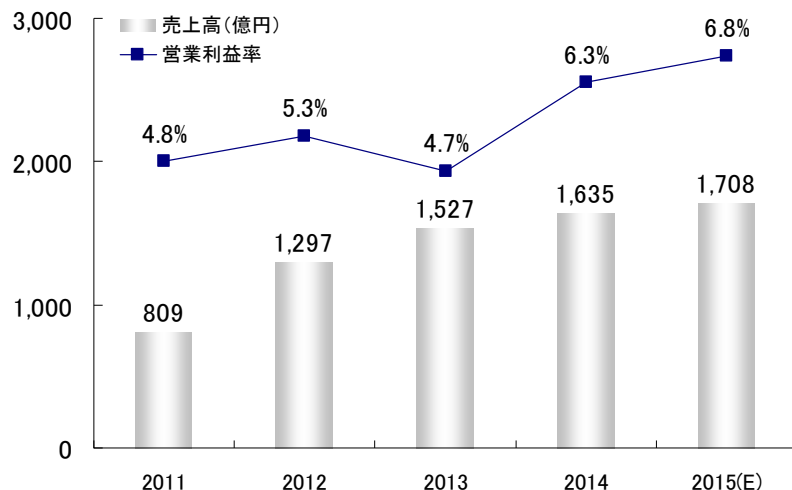
The Better Drinks 100%

Mountain H2O 100%

Independent Liquor (NZ) 100%

Asahi Premium Beverages 100%

## ◆ 売上高と営業利益率推移



## ◆ オセアニア事業の統合シナジー

単位: 億円	2013年実績	2014年実績	2015年計画	3カ年合計見込	中期計画
統合シナジー	21	35	21	77	60~



## <2014年総括>

- ・成長カテゴリーが大きく伸長した飲料事業と豪州酒類がニュージーランド酒類の不振をカバーし、計画を超過達成
- ・SCM統合・高度化や豪州事業の統合などを中心に、計画を上回るシナジーを創出し、収益基盤を拡大

## <2015年方針>

- ・成長カテゴリーや主カブランドへのマーケティング投資を強化し、市場プレゼンスの拡大を目指す
- ・SCMの高度化などを中心とした生産性向上や豪州事業とニュージーランド事業の組織統合による安定した収益基盤の構築

## ◆ペルマニス社



- ・主力の炭酸飲料や「WONDA」の計画を上回る販売などにより、売上・利益ともに計画達成
- ・原材料費の削減に加え、配送ルートの見直しによる物流コストの抑制などにより、収益性改善を推進
  - ⇒主力4ブランドに集中したマーケティング投資による市場プレゼンスの拡大と利益ある成長
  - ⇒原材料の調達コストの効率化やSCMの最適化の取り組みなどにより、収益性の向上を図る



## ◆エチカ(マレーシア)



- ・コンデンスミルク事業やフレッシュミルク事業に加え、海外事業を中心に事業規模の拡大を図る
- ・買収後のガバナンス体制の構築など、持続的な成長に向けた経営基盤の強化
  - ⇒コンデンスミルクのブランド強化やフレッシュミルク・海外事業での間口拡大などによる成長基盤の確立
  - ⇒容器の生産性向上や軽量化に加え、固定費を含めたコストコントロール強化による収益性の向上



## ◆インドネシア事業



- ・自社ブランドのポートフォリオの拡充や水・ペプシブランドの間口拡大により事業基盤を拡大
- ・自社工場の稼働の遅れに伴う製造委託コストの増加などにより、売上・利益ともに計画を下回る
  - ⇒販売機能の強化による間口の拡大やポートフォリオの拡充などによる市場プレゼンスの拡大
  - ⇒自社工場稼働による固定費の低減や原材料の調達コストの低減などによるコスト競争力の向上

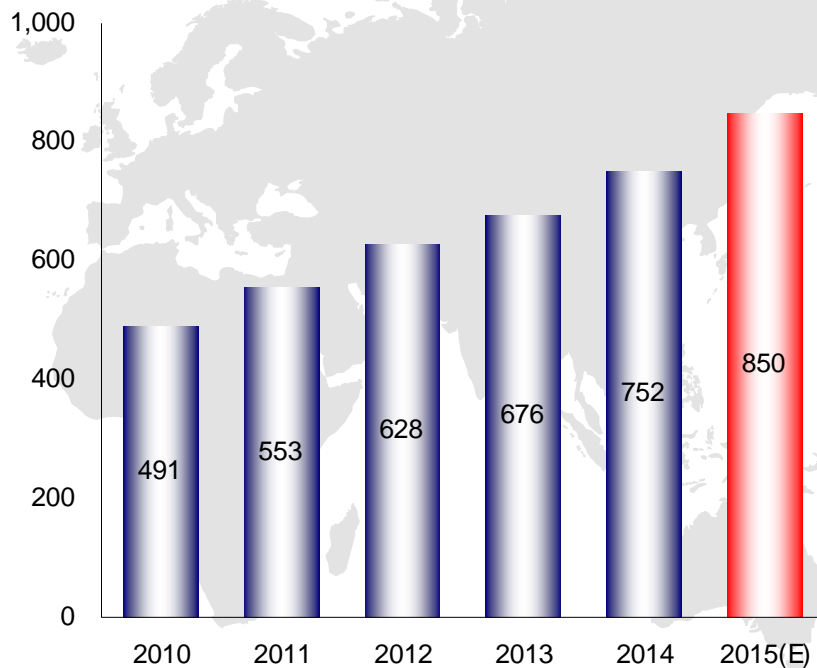


## 『スーパードライ』の“アジアNo.1プレミアムブランド”を目指したマーケティングの強化

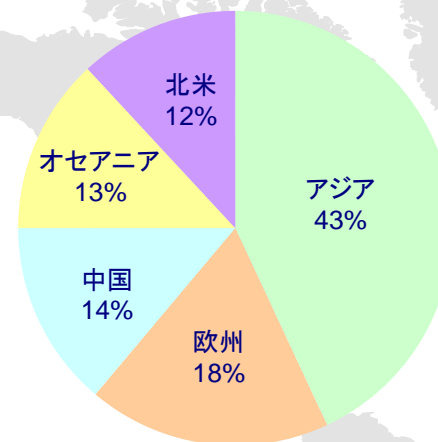
- ◆ 2015年の『アサヒ』ブランドの海外販売数量850万箱を目指す
- ◆ グローバルマーケティング機能の強化と販売ネットワークの拡大

### <アサヒブランド海外販売推移>

(万箱)

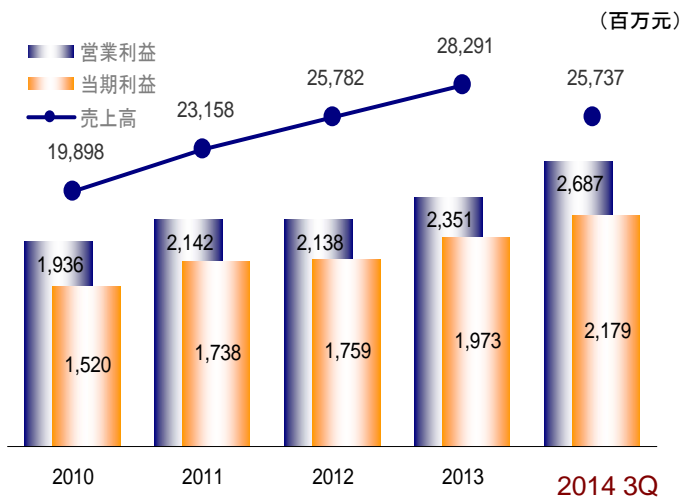


### <2014年アサヒブランドエリア別構成比>





## ◆ 青島啤酒股份有限公司の業績推移

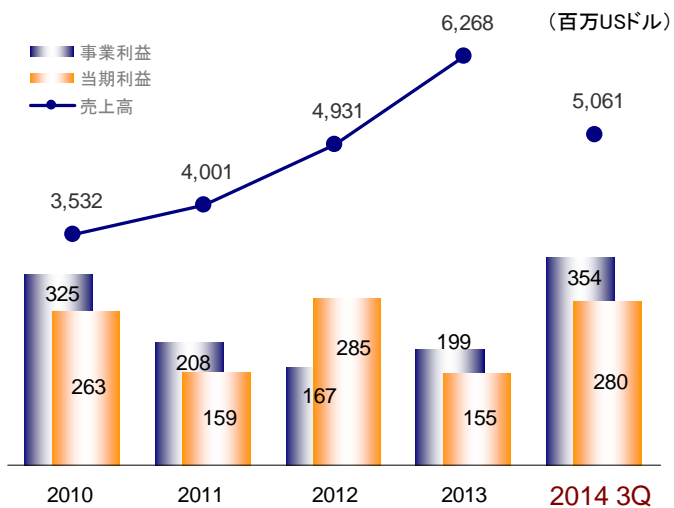


## <2013年上位ビール会社業績概要>

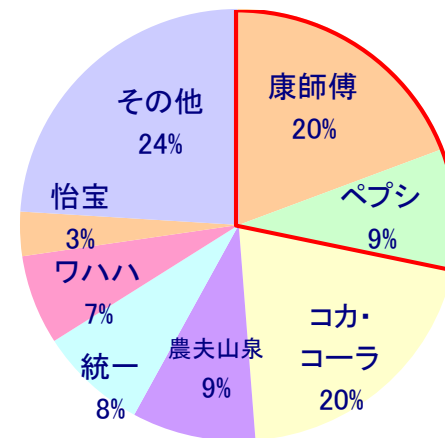
会社名	販売数量 販売シェア		売上高		当期純利益	
	(万kl)	(%)	(億円※)	(億円)	(億円※)	(億円)
華潤雪花	1,172	23.2%	330	4,289	9	118
青島ビール	870	17.2%	282	4,653	20	311
インベブグループ	655	12.9%	-	-	-	-
北京燕京	571	11.3%	137	2,261	6.8	112

※1人民元 = 16.5円  
 ※華潤雪花のみ香港ドル(1香港ドル = 13円)

## ◆ 康師傅飲品控股有限公司(飲料セグメント)の業績推移



## <中国飲料市場 2013年シェア>



## 【日本企業と資本市場を取り巻く潮流】

- ・年金運用の変化や数値目標の設定など、ROE重視の経営を促す流れが加速
- ・「ステewardシップ・コード」や「コーポレートガバナンス・コード」による経営スタイルの変化

## “持続的な企業価値の創造”に向けた経営改革の推進

### ◆ ROEを基軸とした「稼ぐ力」の強化と最適な資本政策を両立する経営改革

- ・「稼ぐ力」とより資本効率を重視した指標管理などにより、持続的なROEの向上を図る
- ・総還元性向を前提としつつ、株主還元バランスや最適な資本政策の検討

### ◆ 「コーポレートガバナンス・コード」やIFRS導入を活かした経営改革

- ・「企業価値の向上」を起点とした経営体制強化とグローバル基準を活かした改革の推進
- ・非財務情報の適切な開示やCSV経営の推進など、「広義の企業価値」創造への取り組み
- ・「ステewardシップ・コード」と「ガバナンス・コード」を活かした資本市場とのエンゲージメント

## ◆ 収益構造改革の進捗

単位: 億円	2013年 実績	2014年 実績	2015年 計画	取り組み施策	3ヶ年計 実績・計画	中計目標
飲料事業	53	54	39	<ul style="list-style-type: none"> <li>・操業度向上による生産性向上や原材料の効率化</li> <li>・SCM全般におけるカルピスとの協業シナジーの創出</li> </ul>	146	100~
食品事業	12	15	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最適受給体制による在庫の適正化</li> <li>・原材料を中心とした製造原価の低減</li> </ul>	36	30~
国際事業	21	35	21	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最適生産物流体制の構築や事業統合などシナジーの拡大</li> <li>・間接財などの共同調達、固定費の効率化</li> </ul>	77	60~
連結合計	155	151	94		400	300~

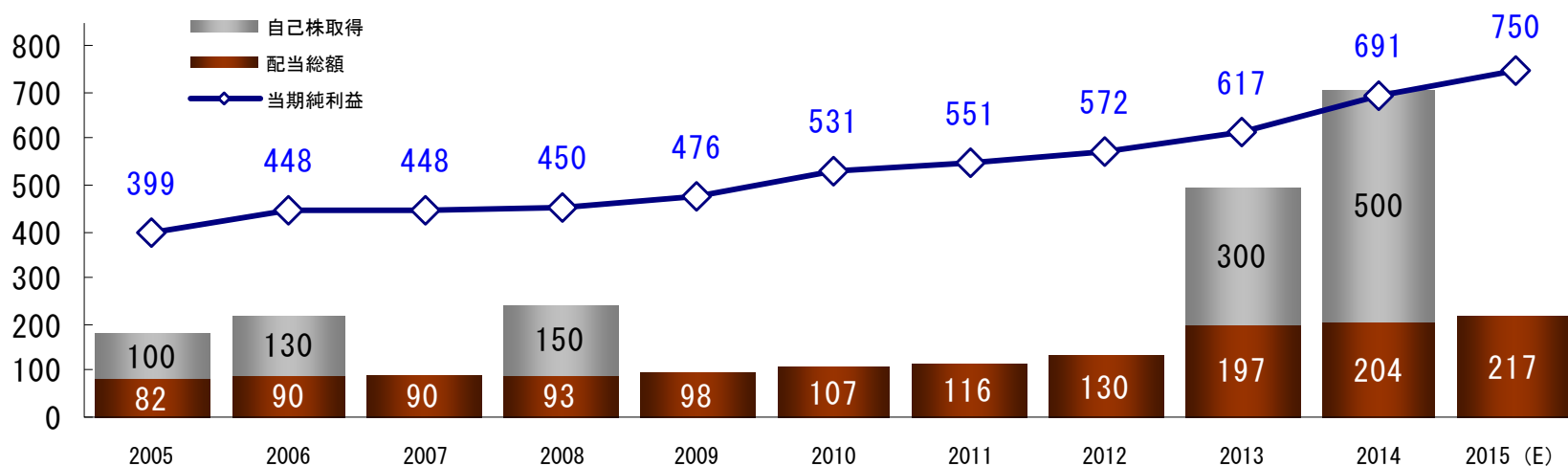
## ◆ カルピスとの協業シナジー

単位: 億円	2013年 実績	2014年 実績	2015年 計画	3ヶ年 累計	中計目標
物流	10	18	2	30	30~
調達	5	8	2	15	15~
生産	-	5	10	15	10~
その他	4	-	-	4	5~
合計	19	31	14	64	60~



	「中期経営計画2015」の方針
営業キャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「バリュー&amp;ネットワーク経営」に基づいて安定的な利益成長を図る</li> <li>⇒ 中計期間3か年で<b>4,000億円以上</b>を創出する</li> </ul>
フリーキャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最適生産・物流体制の構築、効率化などの設備投資に<b>1,200億円程度</b>投資</li> <li>⇒ 中計期間3か年で<b>3,000億円程度</b>を創出する（「キャッシュ拡大施策」で<b>200億円以上</b>を創出）</li> </ul>
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外の成長ネットワークの拡大に向けて最優先課題として取り組む</li> <li>・自己資金以上の資金需要が発生する際には、<b>D/Eレシオで1倍</b>（Net Debt / EBITDAで4倍）程度を目処に金融債務を活用する</li> </ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連結配当性向で、<b>30%を目処</b>（25～35%）に安定的な増配を目指す</li> <li>・総還元性向では、<b>50%以上</b>を目処に機動的な自社株買いを実施する</li> </ul>

（億円）



# 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。