

“企業価値向上経営”の深化を目指して

Asahi

アサヒグループホールディングス株式会社

2017年3月

昨年の総括

- ◆ **「強み」に集中したブランド戦略を核として「稼ぐ力」を強化**
 - ・国内3事業での主力ブランドの成長とミックス改善、収益構造改革の進展
 - ・オセアニア事業を中心とした成長カテゴリでのブランド育成、統合シナジーの拡大
- ◆ **海外成長基盤の拡大と「資産・資本効率の向上」**
 - ・「西欧ビール事業」の取得と「中東欧ビール事業」の取得合意による海外成長基盤の拡大
 - ・中国の持分法適用会社や国内提携先の株式売却などの保有資産の見直し

今後の方針

- ◆ **高付加価値化を軸とした強いブランドの創出と価値競争を主導するリーダーシップの発揮**
 - ・各事業における高収益なトップブランドやカテゴリの育成と拡大
 - ・商品や営業活動の付加価値競争の促進、業界の協業・協調体制の推進
- ◆ **欧州を中心としたグローバルプレイヤーへの挑戦と事業ポートフォリオの再構築**
 - ・欧州事業の統合とプレミアム市場での成長を軸としたグローバル戦略の再構築
 - ・国内外の更なる資産見直しによる事業ポートフォリオの最適化

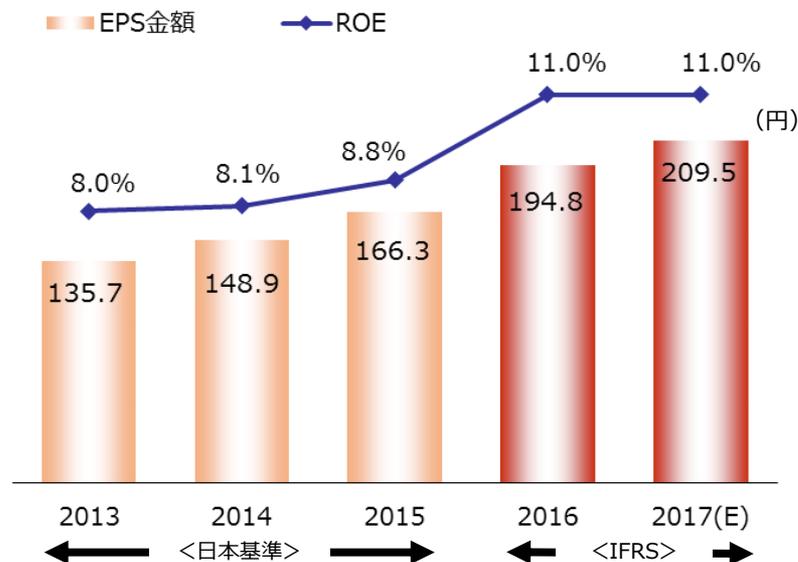
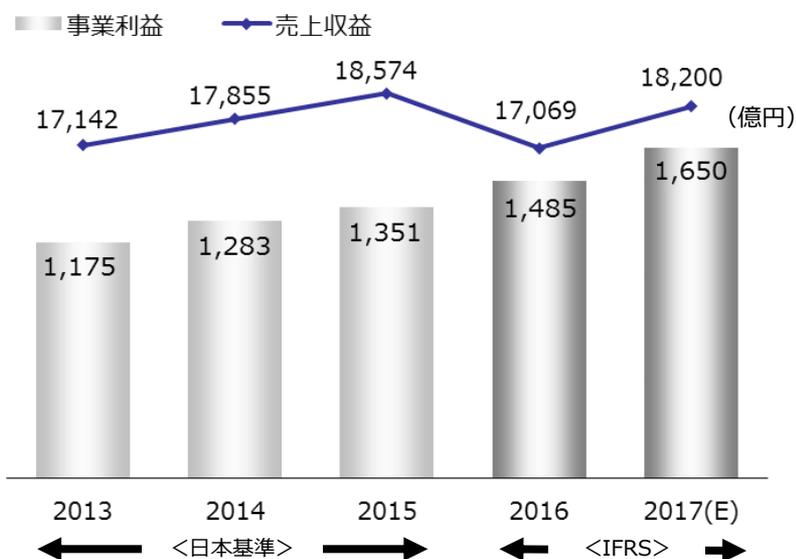
◆ 主要指標の考え方・ガイドライン

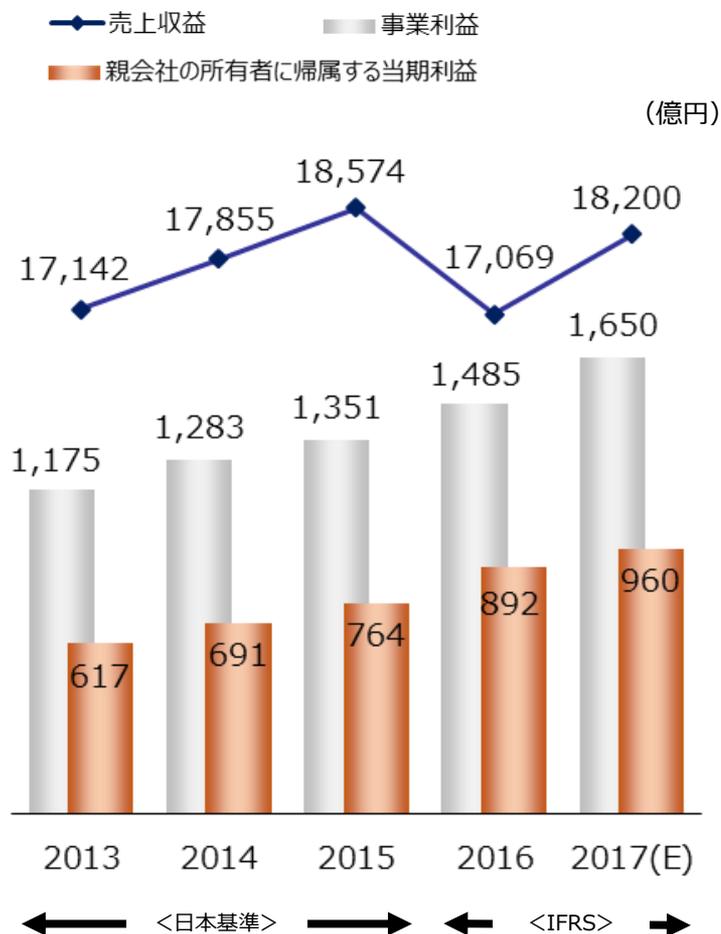
	2015年実績	3年程度を想定したガイドライン
売上収益	18,574億円	・主力事業の安定成長 – 事業再編 + 新規M & A
事業利益	1,351億円	・既存事業（一桁台後半の年平均成長率） + 新規M & A効果
EPS	166.3円	・年平均10%程度の成長
ROE	8.8%	・10%以上の水準の維持・向上

※事業利益とは、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る利益指標

※各指標は、2016年期末のIFRS移行の影響を加味しております。

※為替影響や一時的な特別損益等の特殊要因は除くベースとなります。





単位：億円	2017年 計画	2016年 実績	対前年増減額／率	
酒類事業	9,828	9,766	62	0.6%
飲料事業	3,663	3,639	24	0.7%
食品事業	1,110	1,108	2	0.2%
国際事業	3,546	2,503	1,043	41.7%
その他事業	1,075	1,023	52	5.1%
調整額 (全社・消去)	△ 1,022	△ 971	△ 51	-
売上収益	18,200	17,069	1,131	6.6%
酒類事業	1,220	1,208	12	1.0%
飲料事業	329	323	6	1.7%
食品事業	108	103	5	5.3%
国際事業	316	123	193	155.9%
その他事業	20	20	△ 0	△ 0.0%
調整額 (全社・消去)	△ 209	△ 199	△ 10	-
無形資産償却費	△ 94	△ 62	△ 31	-
全社調整項目 (IFRS調整)	△ 40	△ 31	△ 9	-
事業利益	1,650	1,485	165	11.1%
営業利益	1,460	1,369	91	6.7%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	960	892	68	7.6%

◆ 『アサヒスーパードライ』の価値提案



スペシャルパッケージ
エリア別展開



エクストラハード
限定発売

“コト”消費

SD30周年



東京2020大会開会式
1,000日前イベントの開催

平昌2018大会
樽生乾杯キャンペーン

オリンピック・パラリンピック関連施策

<16年1-12月 容器別実績>

容器	スーパードライ	
	構成比	前年比
缶	50.3%	1.6%
樽	30.3%	△ 2.9%
瓶	19.4%	△ 7.3%
合計	100.0%	△ 1.6%

◆ 『クリアアサヒ』ブランドの価値向上



プライムリッチ

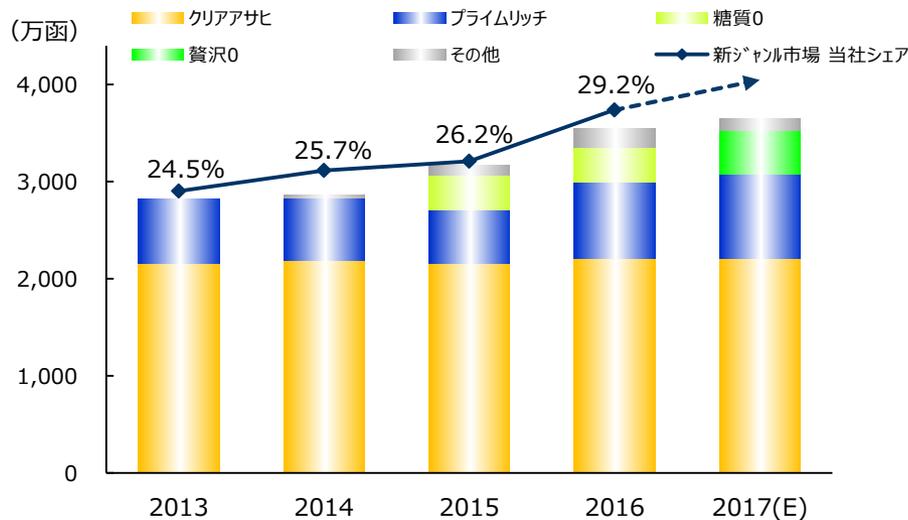


贅沢0 (ゼロ)

◆ 2016年実績 3,548万箱 (前年比+11.7%)

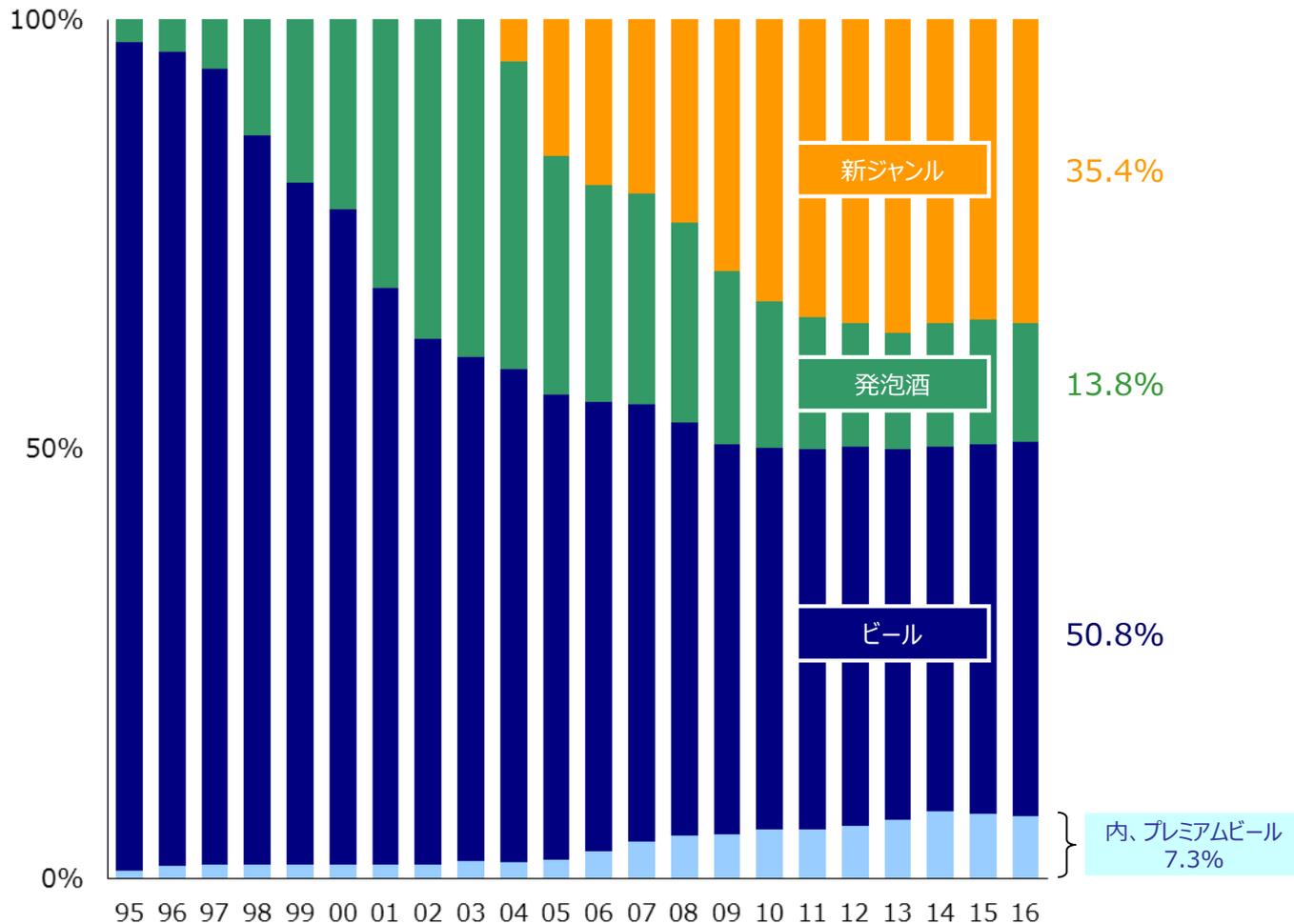
◆ 2017年目標 3,650万箱 (前年比+2.9%)

◆ 『クリアアサヒ』ブランド 販売推移



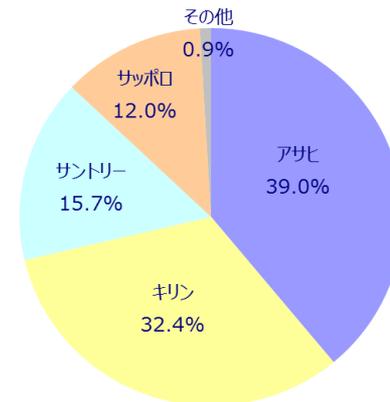
※当社の新ジャンルシェアは課税出荷数量をベースに算出しております。

◆ ビール類市場構成比推移 (数量ベース)

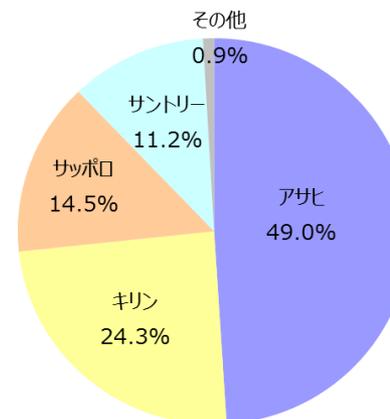


※プレミアムビール市場構成比はアサヒ推定

<2016年ビール類シェア>

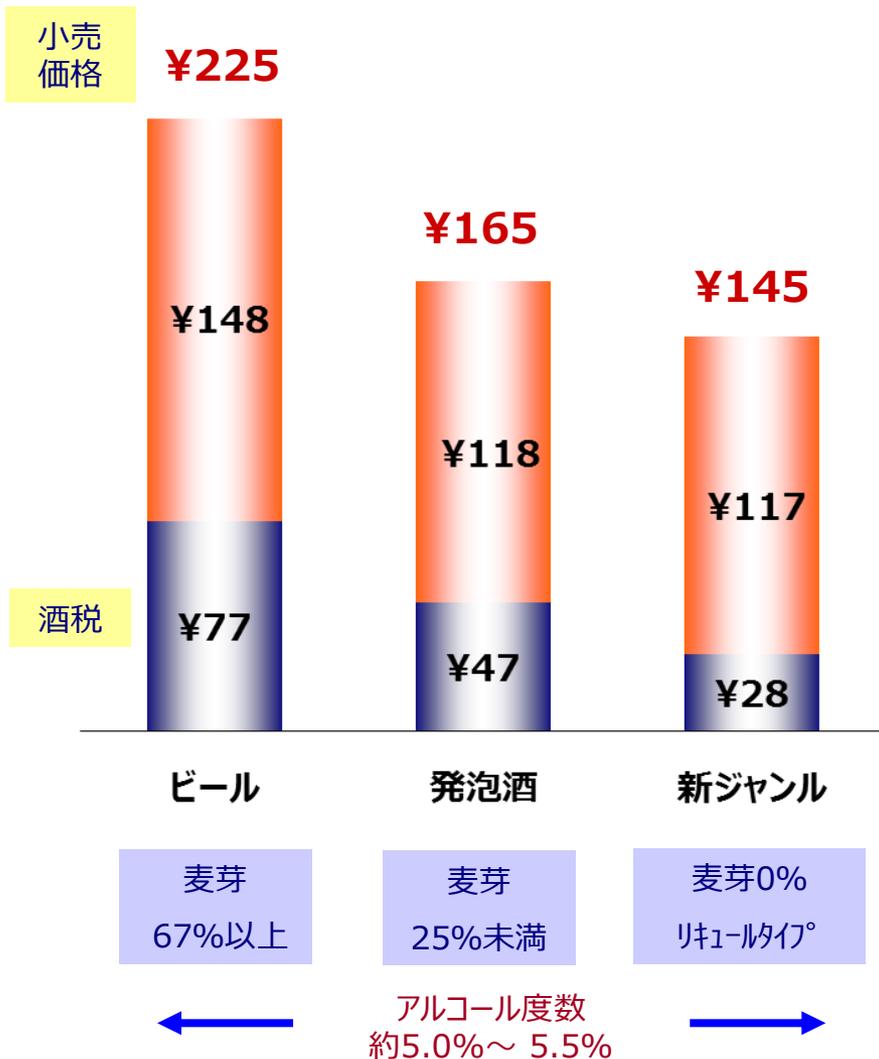


<2016年ビールシェア>

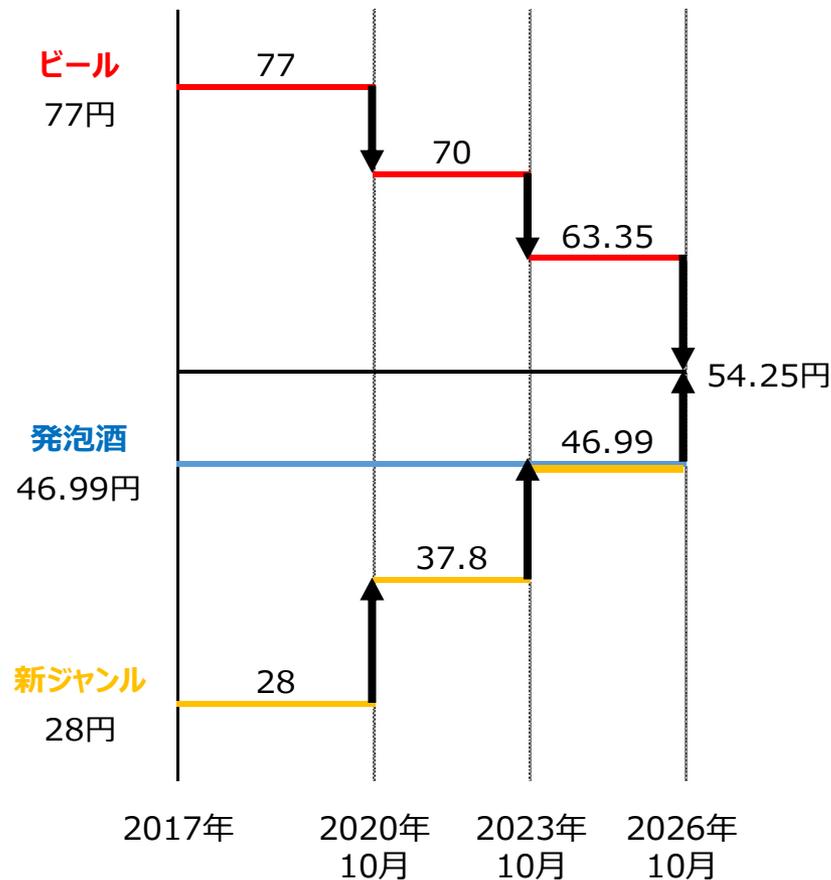


◆ 350ml当たりの酒税比較 (円)

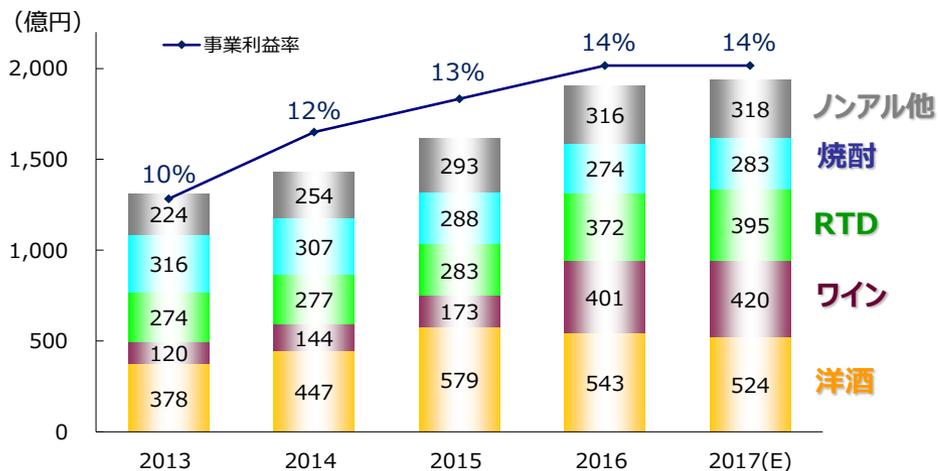
* 価格は、大手コンビニエンスチェーンの店頭想定価格。



<酒税改定スケジュール (予定)>



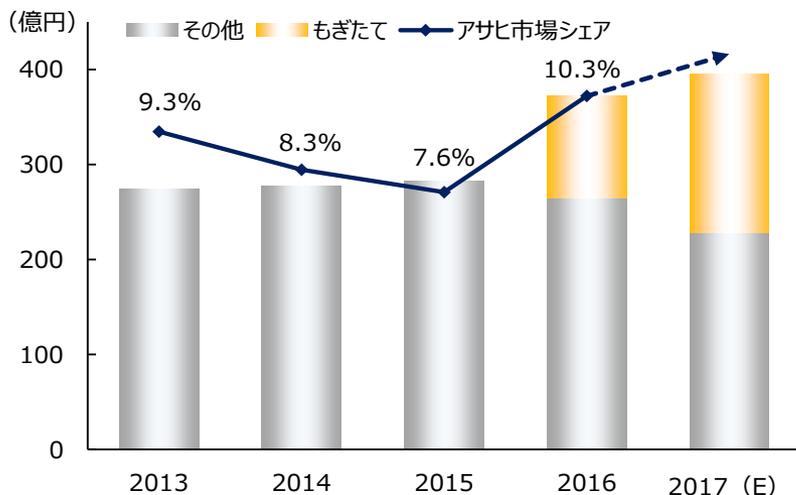
◆ ビール類以外カテゴリーの売上収益・事業利益率推移



※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

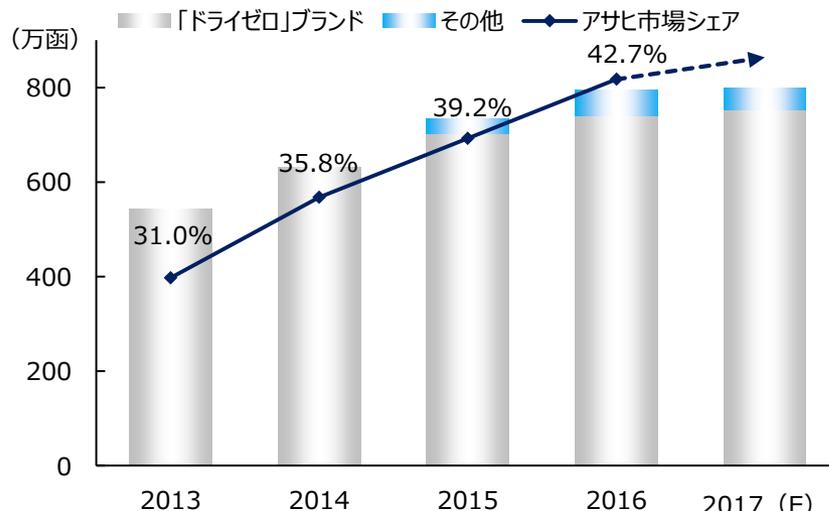


◆ RTDカテゴリーの売上金額・シェア推移



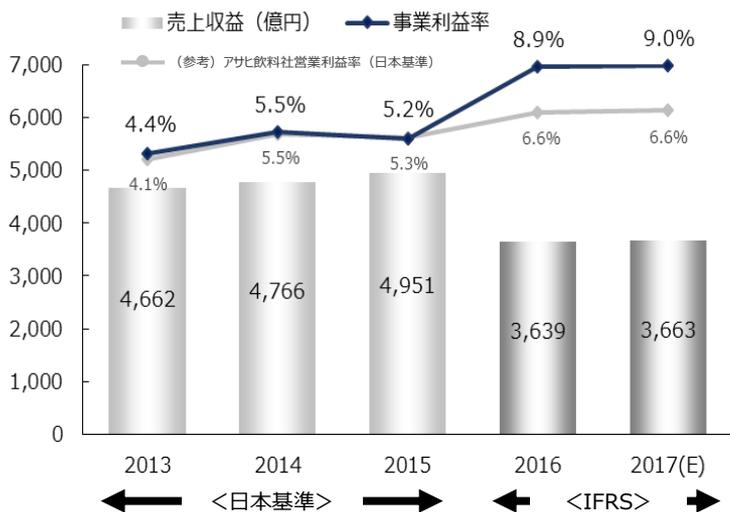
※出典：インテージSRI 低アルコール市場 全国・量販3業態計 (SM/CVS/酒DS)
集計期間：2013年1月～2016年12月 売上金額シェア
※売上金額推移は、弊社実績・計画値を使用

◆ ビールテイスト清涼飲料の売上函数・シェア推移

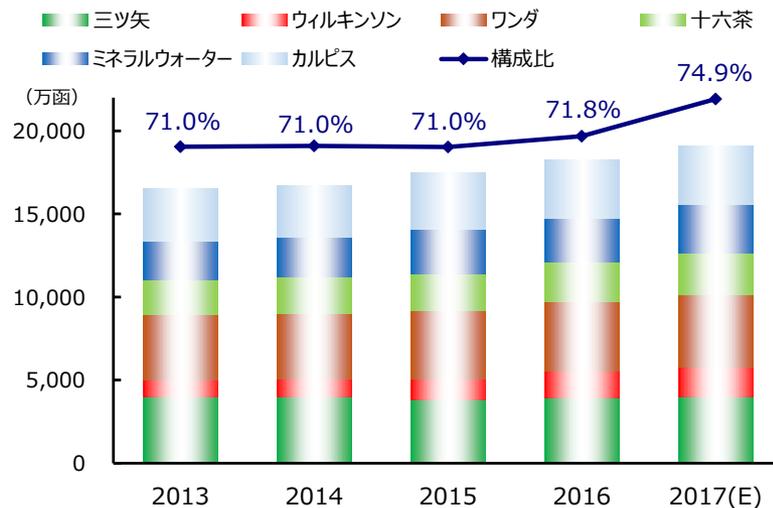


※出典：インテージSRI 7業態計推計販売金額 (SM/CVS/酒DS/HC/DRUG/一般酒店/業務用酒店)
集計期間：2013年1月～2016年12月 売上金額シェア
※売上函数推移は、弊社実績・計画値を使用

◆ 売上収益と事業利益率推移



◆ 主力6ブランドの売上収益構成比推移



◆ 容器・チャネル別 2016年前年比

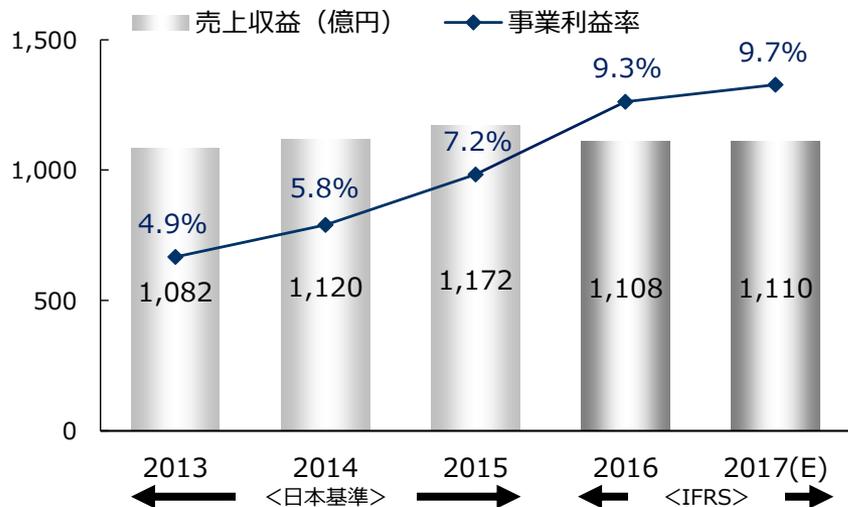
<容器別>		<チャネル別>	
	前年比		前年比
瓶	1.6%	自動販売機	△ 0.2%
PET合計	4.5%	手売り計	3.9%
PET大型	△ 2.8%	CVS	10.6%
PET小型	11.3%	SM	7.6%
缶	0.5%	その他	△ 8.9%
その他	0.0%		

◆ 「健康」領域の強化

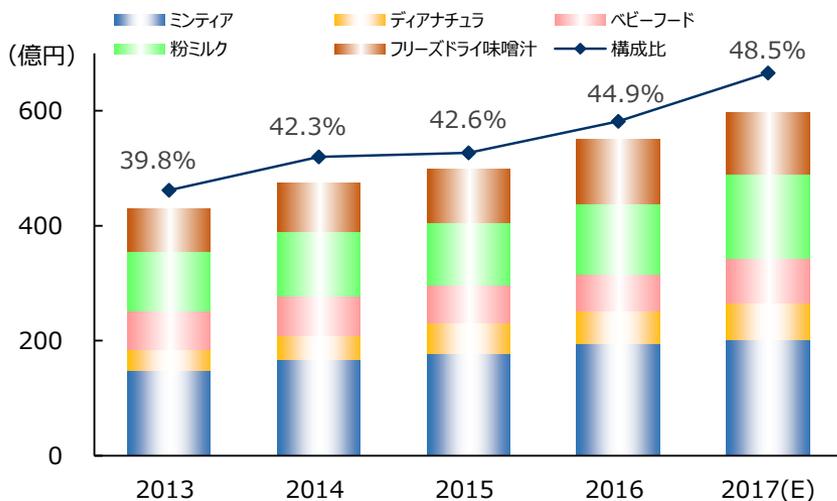
トクホ、機能性表示食品に留まらず幅広い健康価値を訴求
 2016年実績は前年比+17%、2017年は前年比2桁増を目指す



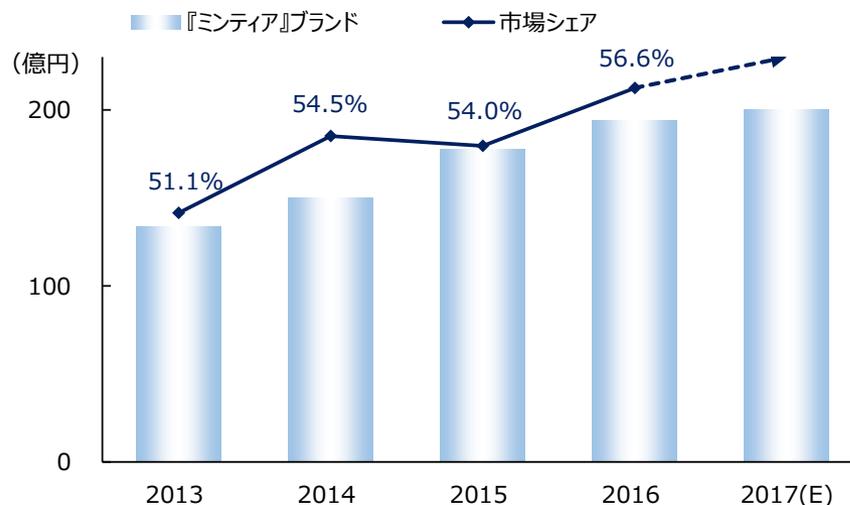
◆ 売上収益と事業利益率推移



◆ 主力ブランドの売上収益構成比推移



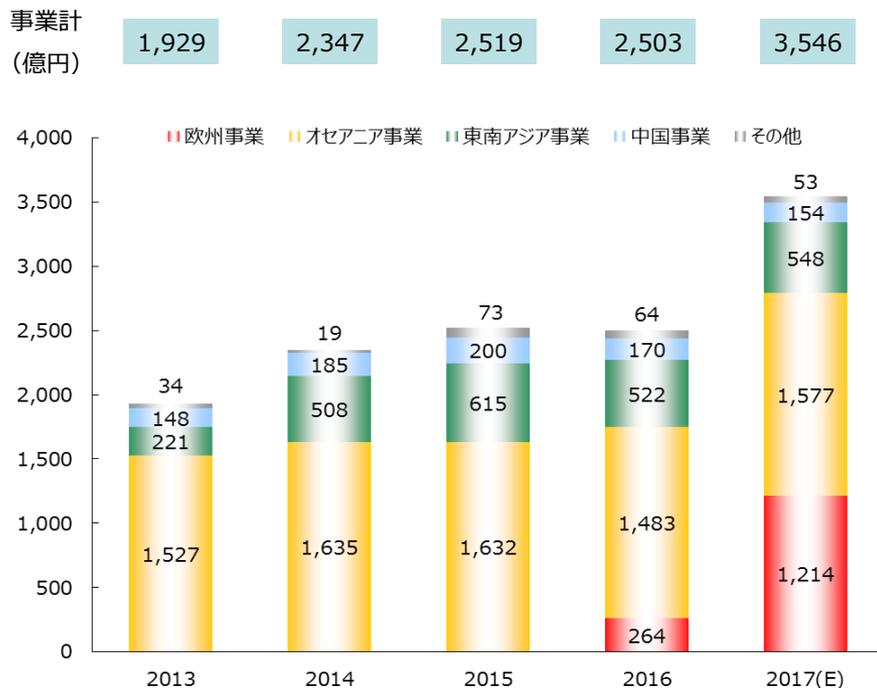
◆ 『ミンティア』ブランドの市場シェア推移



※出典：INTAGE食品SRI/キャンディ（錠菓市場）/全国（沖縄除く）/全業態 2013.1-2016.12（金額）

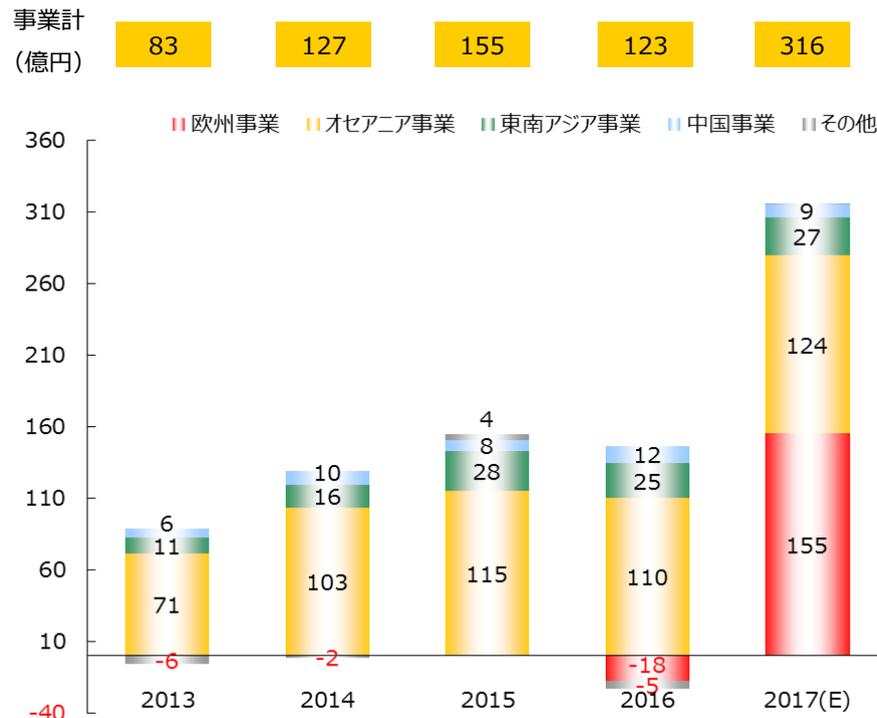
◆ 売上収益推移

(2017年為替影響見込み: +15億円)



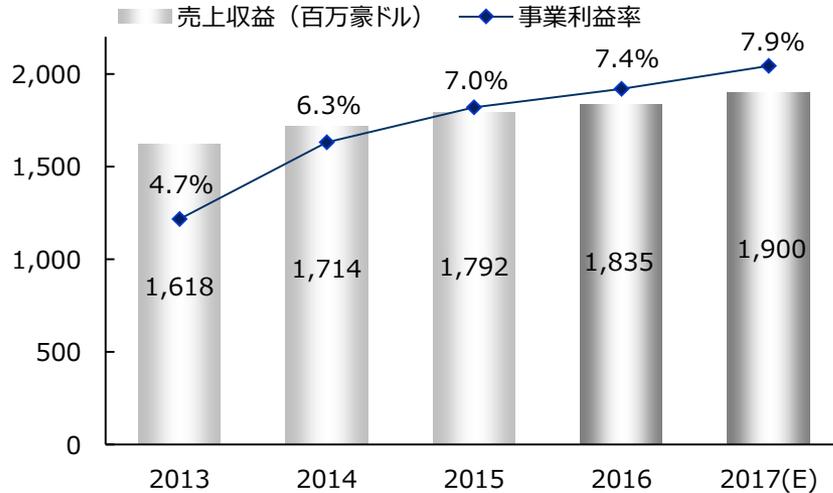
◆ 事業利益推移

(2017年為替影響見込み: +3億円)



※欧州事業 事業利益内訳
 (2016年) (2017年計画)
 事業利益 42億円 174億円
 一時コスト ▲60億円 ▲19億円

◆ 売上収益と事業利益率推移（現地通貨ベース）



◆ コストダウン（統合シナジー含む）の実績と予想

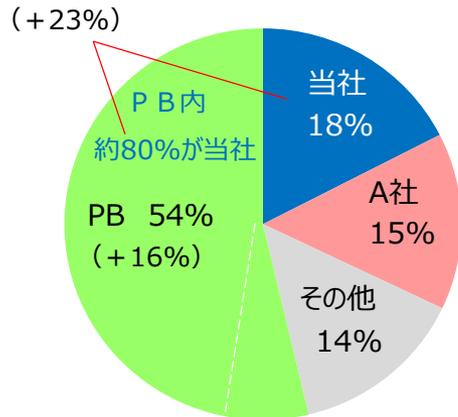
	2016年 実績	2017年 計画	2016-2018年 3年予想
コストダウン	18億円	24億円	50億円以上



◆ 成長カテゴリでの取組み

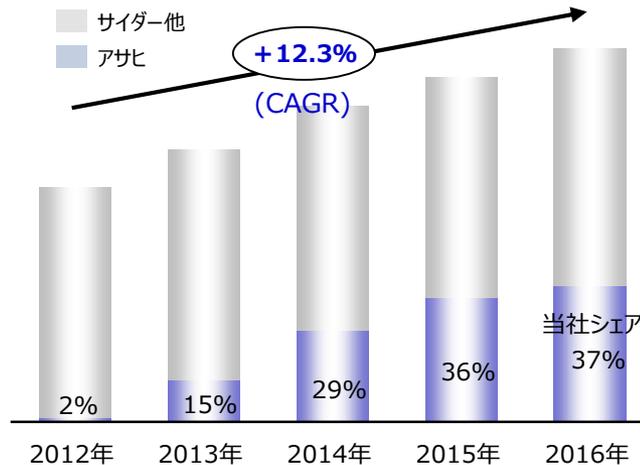
（グラフ：数量ベース、出典：Aztec）

<豪州 水 2016年会社別市場シェア>

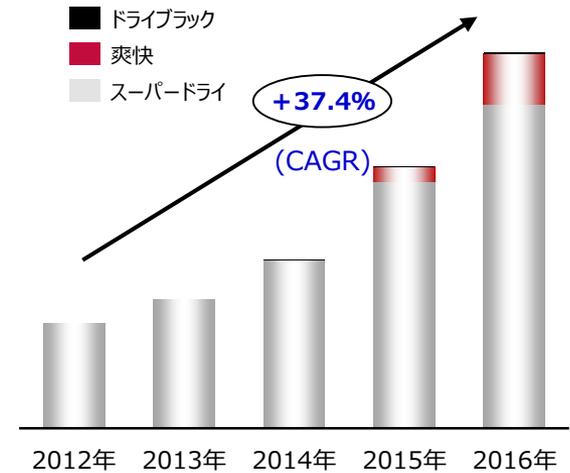


※水計の2016年前年比+19.1%

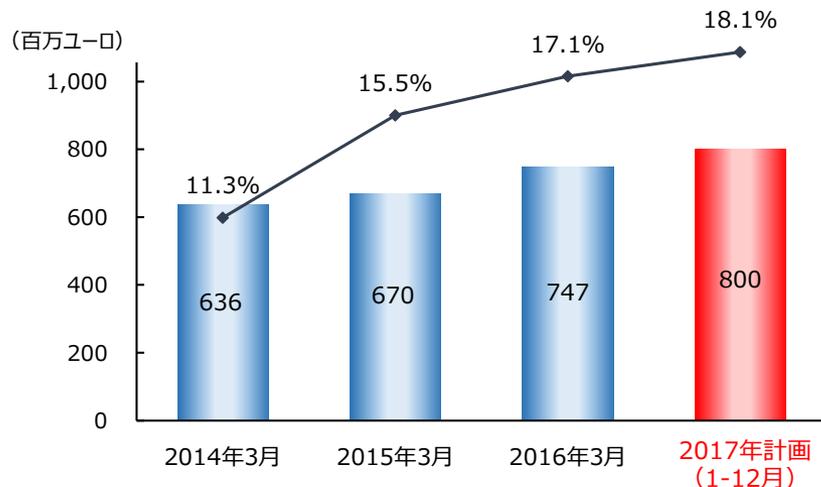
<豪州 サイダー 市場売上と当社シェア推移>



<豪州 スーパードライの売上推移>



◆ 売上収益（酒税抜き）と事業利益率推移

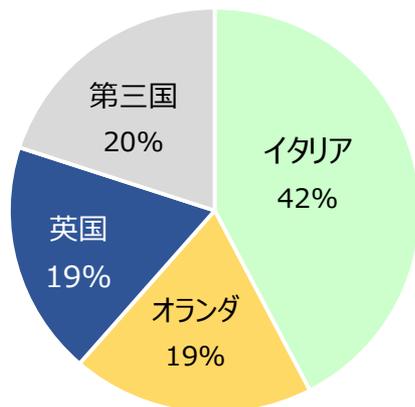


<2016年の業績>

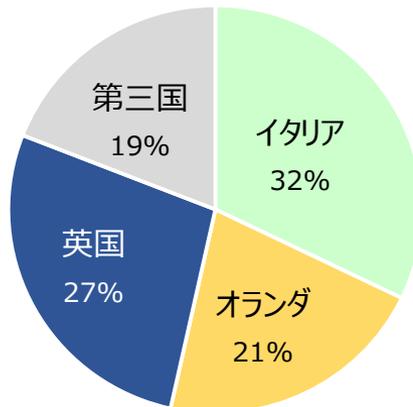
	2016年3月期	13-16年 平均成長率
販売数量	73万KL (約5,700万箱)	+ 3.4%
売上収益	747百万ユーロ (863億円)	+ 5.7%
EBITDA	170百万ユーロ (196億円)	+ 12.2%
事業利益	128百万ユーロ (148億円)	+ 19.6%

◆ 事業別構成比 (2016年1-12月期概算値ベース)

<売上数量>

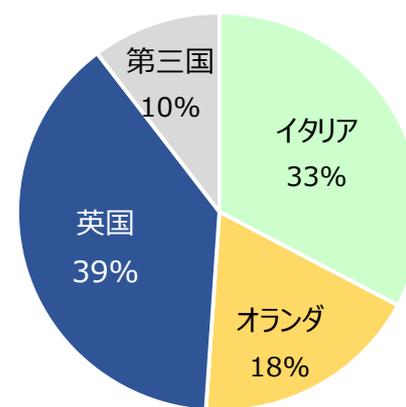


<売上収益>



※会社間消去を除くベース

<事業利益>



※本社費用を除くベース

イタリア



「Peroni」 150年以上の歴史に培われたイタリアNo.1ブランド
ブランドシェアNo.1 (17%)

2016年
市場合計

1,703 千 K L

CAGR
(2012-2016)
+0.3%

Super
Premium
26%

+3.5%

Premium
27%

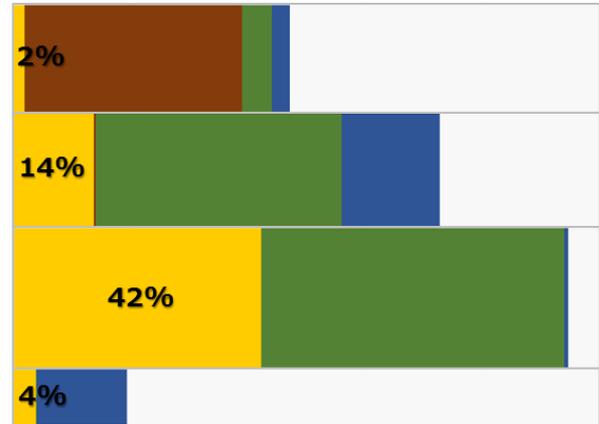
-1.0%

Mainstream
34%

-0.1%

Discount
13%

-1.8%



■ Asahi ■ AB InBev ■ Heineken ■ Carlsberg ■ Others

オランダ



「Grolsch」 400年の歴史を持つスイングトップボトルビール
ブランドシェアNo.2 (12%)

2016年
市場合計

1,155 千 K L

CAGR
(2012-2016)
-1.3%

Super
Premium
6%

+4.0%

Premium
19%

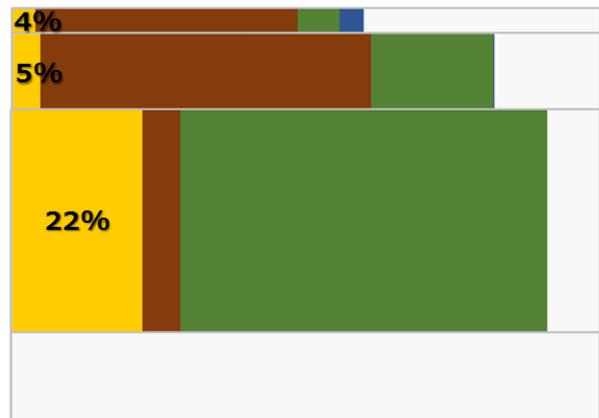
+1.6%

Mainstream
54%

-1.7%

Discount
21%

-3.7%



■ Asahi ■ AB InBev ■ Heineken ■ Carlsberg ■ Others

※ 出典：Canadean、数量ベース

出典：Canadean

英国



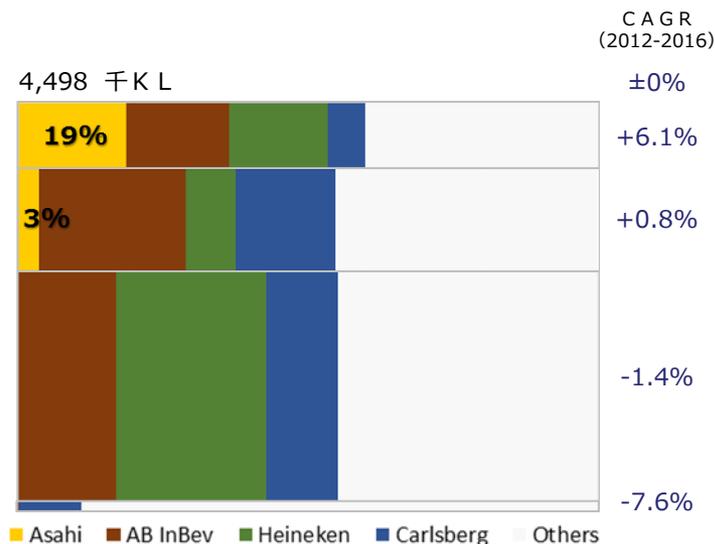
2016年
市場合計 4,498 千K L

Super Premium
16%

Premium
25%

Mainstream
57%

Discount
3%

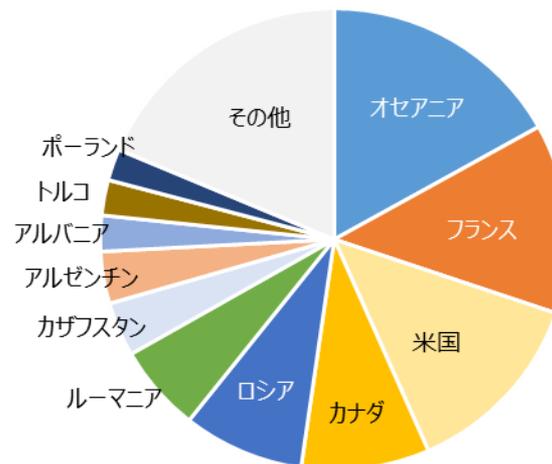


「Peroni Nastro Azzurro」スーパープレミアムNo.1ブランド
ブランドシェアNo.10 (3%)



「Meantime」モダンクラフトビールのパイオニア的存在

◆ 第3国販売数量構成比

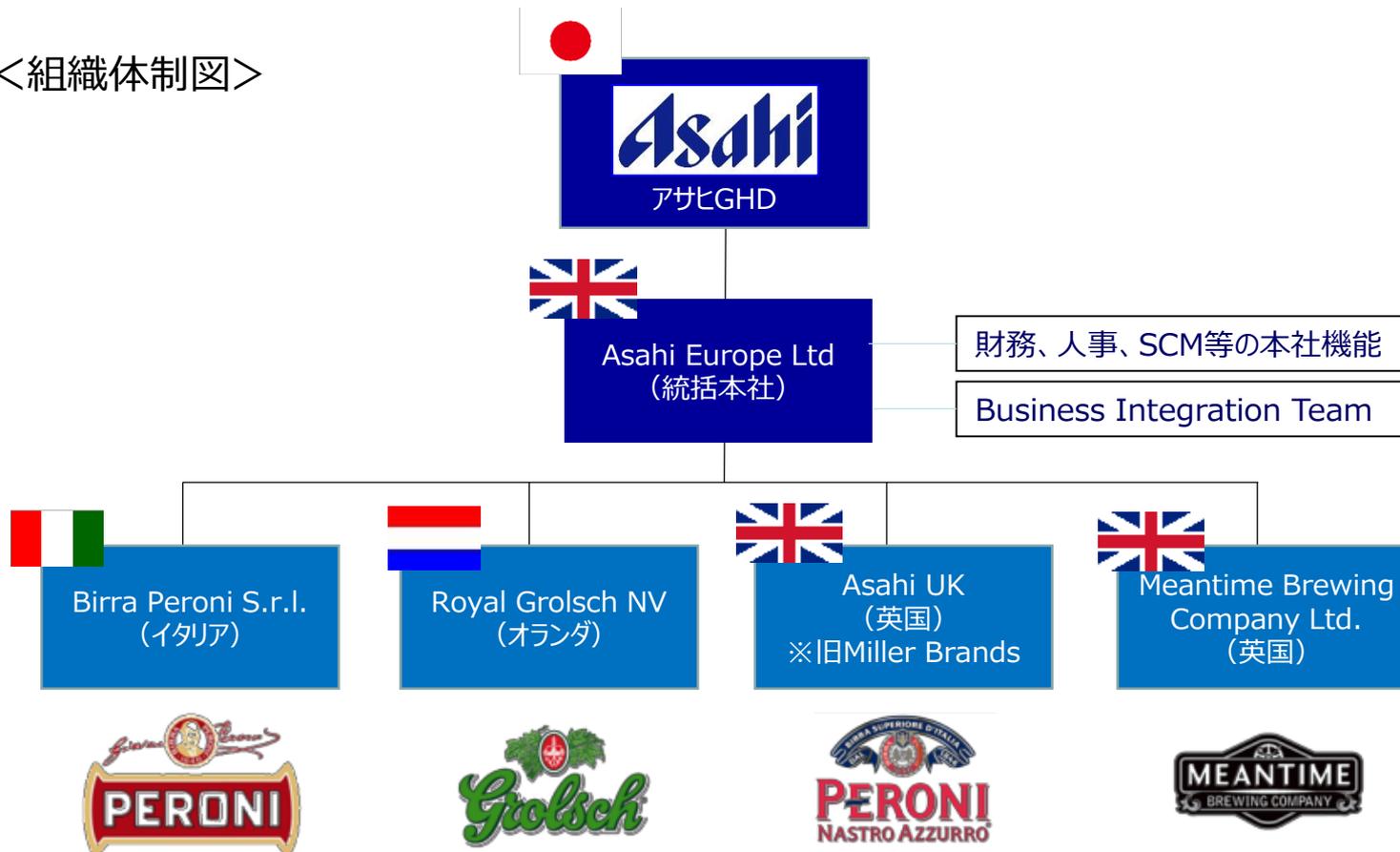


※ 出典：Canadean、数量ベース

※2016年1-12月実績、ライセンス製造・販売含む

- ◆ ホールディングス傘下に欧州統括本社を置き、現地CEOの下、欧州事業全体の本社機能を担う
- ◆ 統括本社内に事業統合チームを配置し、分離・統合及びシナジー創出機能を担う

<組織体制図>



◆アサヒヨーロッパ社の中期ビジョン

Asahi Europe will become a **global premium beer powerhouse**

アサヒヨーロッパは、グローバルプレミアムビールのパワーハウスとなる

Growth Engines & Rockets

自らの強みとこれまでの成功モデルを活用することで、
イタリア・オランダ・英国を安定的な成長エンジンにすると共に、
第3国でのプレミアム化をロケットとして成長し続ける

<3カ年程度のガイドライン>

売上収益：1桁台後半の年成長率 事業利益：10%前後の年平均成長率

◆シナジー創出に向けた戦略オプション

“グローバルプレミアムブランド”の拡大展開

- ・『スーパードライ』のポテンシャルを活かした、プレミアム市場へのアクセス拡大
- ・『ペローニ』『グロールシュ』などグローバルブランドの地域的な拡大展開

日本発の「強み」を活かすシナジーの創出

- ・「コスト競争力」のノウハウを活かしたSCM全般の効率化
- ・ニーズの多様化した日本市場で培った技術、開発力を活かしたイノベーションの拡大展開

◆ 2016年実績と2017年計画

単位：百万ユーロ、khl	2016年実績 (10/11-12/31)	参考：10/1-12/31		2017年 計画	参考：前年比較（*2）		2013-2016年 平均成長率
		前年比	為替影響除く		前年比	為替影響除く(*3)	
売上収益（酒税抜き）	174	△ 1%	4%	800	△ 4%	3%	5.7%
事業利益（*1）	35	3%	10%	145	△ 4%	9%	19.6%
一時費用	△50	-	-	△16	-	-	

*1 一時費用控除前の事業利益

*2 2016年1-12月実績（概算値）を前年実績として算出

*3 2017年計画の為替前提：1ポンド=1.12ユーロ（2016年：1ポンド=1.38ユーロ）

【2017年計画】

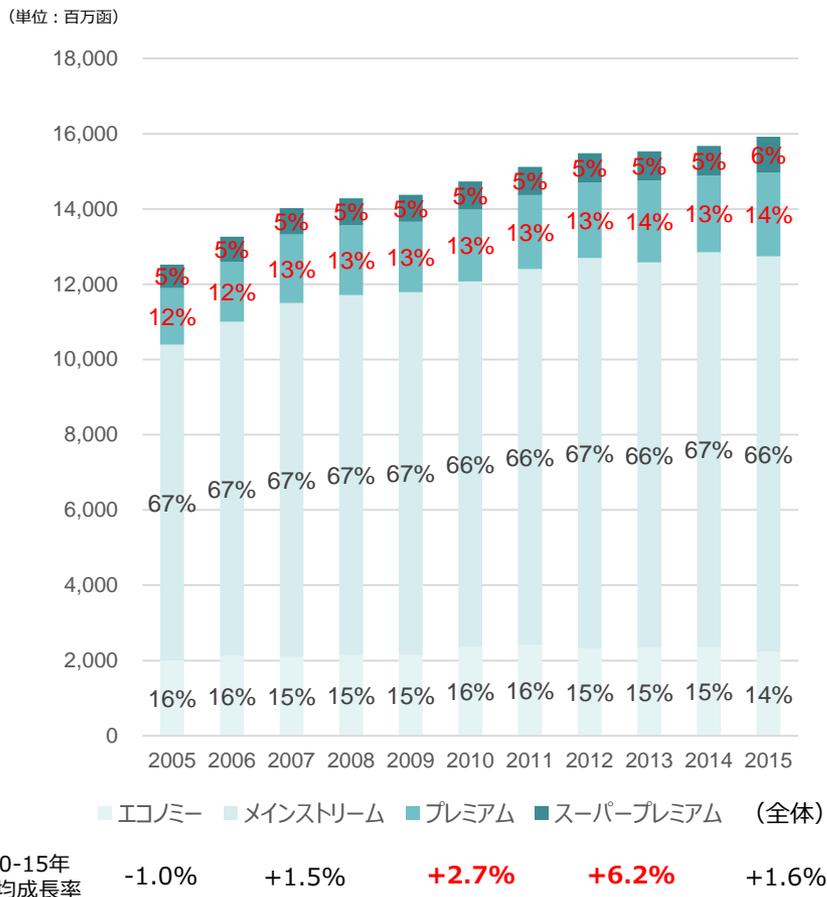
- ・売上収益：主力ブランドを中心とした売上拡大と高付加価値商品による新需要の獲得などにより、800百万ユーロを見込む。
- ・事業利益：増収効果と高付加価値化による単価上昇に加えてコストの効率化を推進することにより、145百万ユーロを見込む。

<事業別戦略>

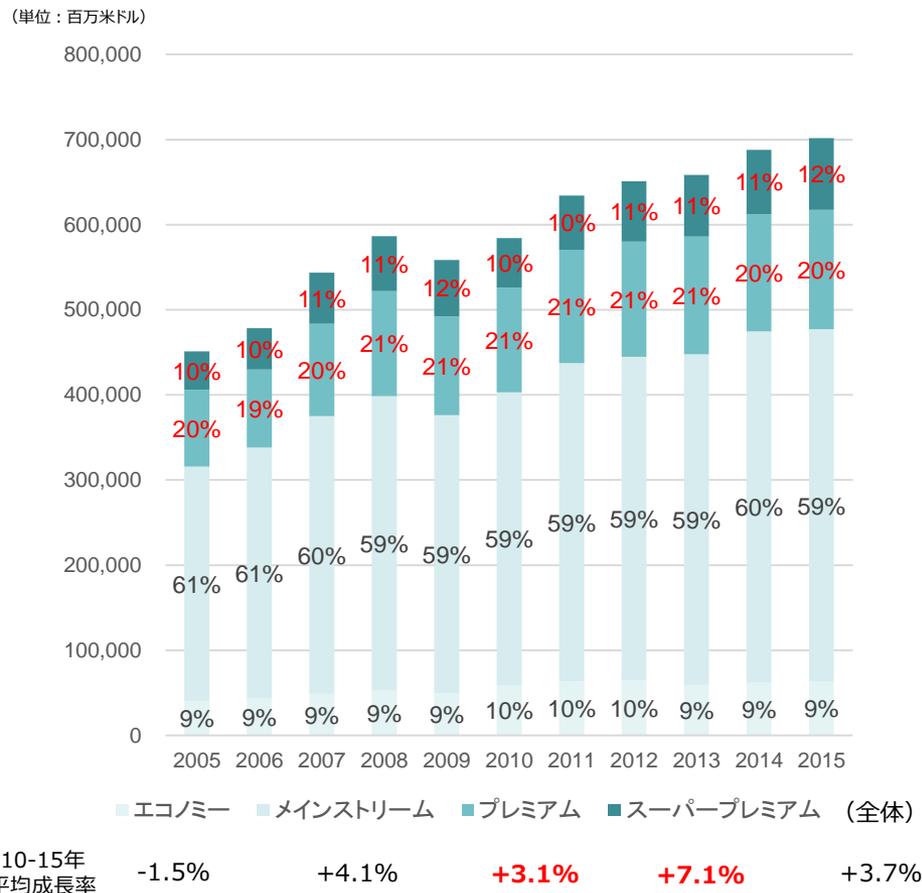
- （イタリア）メインストリーム・プレミアムカテゴリーでの『Peroni』の基盤強化と付加価値カテゴリーでのブランド育成
- （オランダ）『Grolsch』ブランドを活用したポートフォリオの多様化と地域特性に応じたエリア戦略の拡大
- （英国）高付加価値カテゴリー（プレミアム・クラフトビール）に特化したブランド戦略と展開エリアの拡大
- （第三国）成長性の高いプレミアム市場に集中したグローバルブランドの拡大展開

◆ プレミアムとスーパープレミアムカテゴリーが市場全体の約3割となり成長を牽引

<グローバル市場規模と構成比推移（数量）>

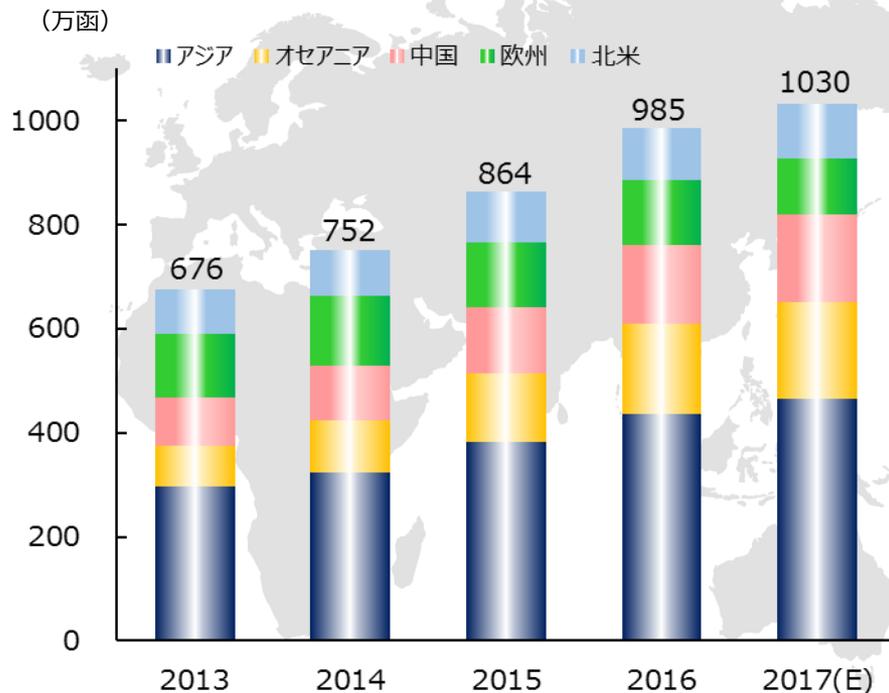


<グローバル市場規模と構成比推移（金額）>



※ 出典：Canadean

<アサヒブランド海外販売推移>



<『スーパードライ』の海外受賞歴>



「ブルーイング・インダストリー・インターナショナル・アワーズ2011」
樽詰ラガー部門（英国の国際ビール品評会）
チャンピオンビール受賞



「ワールドビアカップ2014」
インターナショナルラガー部門（アメリカの国際ビールコンテスト）
ゴールドメダル獲得



「ブリュッセルビアチャレンジ2015」
ラガー・インターナショナルスタイルピルスナー部門
（ベルギーの国際ビールコンテスト）
ゴールドメダル獲得

⇒ 『スーパードライ』のポテンシャルを活かせる、プレミアム市場へのアクセスを拡大

◆ 収益構造改革の進捗

単位：億円	2016年 実績	2017年 予想	取り組み施策	2016-2018年 3ヶ年予想
酒類事業	47	37	麦芽や副原料を中心とした原材料の低減 グループ調達推進などによる資材のコストダウン	140億円～
飲料事業	41	28	原材料の調達や生産処方の見直しなどによる製造原価の低減 事業統合による生産・物流体制の最適化	
食品事業	8	10	原材料を中心とした製造原価の低減 事業統合による共同調達の推進や物流コストの効率化	
国際事業	28	42	SCM統合や最適化によるシナジーの創出（オセアニア事業） 製造コスト削減や物流最適化などSCM全般の効率化（欧州事業）	60億円～
連結合計	124	117		200～300億円

◆ アサヒビール社の広告販促費推移

単位：億円	日本会計基準ベース						IFRSベース			
	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年(E)	前年比	2016年	前年比	2017年(E)	前年比
販売促進費	622	694	742	791	783	△ 8	396	3	383	△ 13
広告宣伝費	290	289	292	294	292	△ 2	294	2	292	△ 3
総合計	912	983	1,034	1,085	1,075	△ 10	691	5	675	△ 16

<カテゴリー別明細>

ビール	519	578	588	607	599	△ 8
発泡酒	24	32	31	26	24	△ 2
新ジャンル	150	155	157	173	166	△ 6
ビール類計	693	764	776	806	789	△ 16
ビール類以外の酒類計	219	219	259	280	286	6

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。