

“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

2018年3月

昨年の総括

- ◆ **「ブランド力」と「コスト競争力」の向上による持続的な「稼ぐ力」の強化**
 - ・ トップカテゴリーの育成や販促費効率化などによる酒類事業の収益力強化
 - ・ 強いブランドへの集中や統合シナジー拡大などによる飲料・食品事業のマージン向上
- ◆ **国際事業の成長エンジン化と事業ポートフォリオ再構築**
 - ・ 欧州事業のプレミアム化とシナジー創出に向けて、成長戦略が好調にスタート
 - ・ 事業の「選択と集中」の促進によるポートフォリオの再構築、資産・資本効率の向上

今後の方針

- ◆ **高付加価値化を軸に成長するグローバルな“価値創造企業”を目指す**
 - ・ 国内成熟市場における付加価値競争を主導するリーダーシップの発揮
 - ・ “強い競争力を持つプレミアムビールメーカー”を目指したクロスボーダー戦略の推進
- ◆ **新たなステージに入るグループの“企業価値向上経営”の深化**
 - ・ 持続的成長に向けた理念・長期ビジョンの再構築と中期経営方針のリバイス
 - ・ 成長戦略に資するガバナンス改革など、企業価値とリンクしたESGの取組み強化

◆ 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	18年予想含む進捗
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	17.6%（既存のみ 6.6%）
E P S	166.3円	・年平均10%程度の成長	23.1%（調整後 21.3%）
R O E	8.8%	・10%以上の水準の維持・向上	11.9%（調整後 13.8%）

※各指標は、2016年期末の I F R S 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。

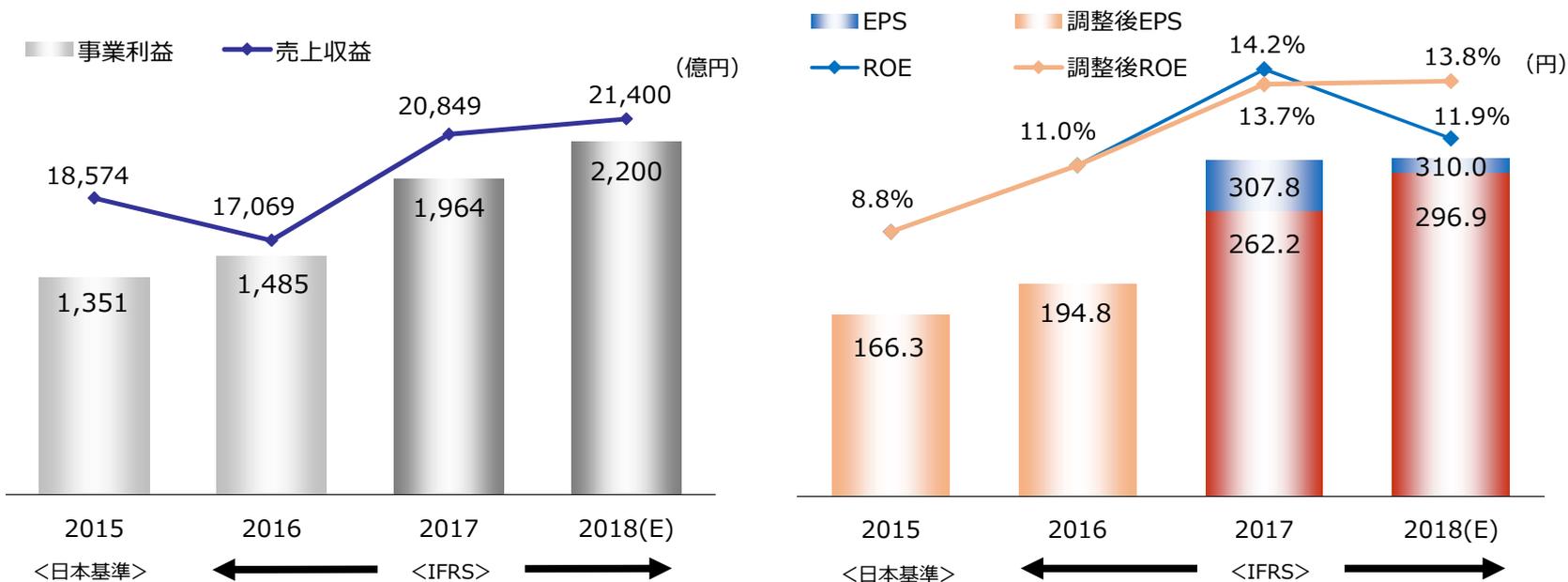
◆ 財務・キャッシュフローのガイドライン

	2016年～2018年の累計ガイドライン	18年予想含む進捗
キャッシュフロー	・創出C F：4,700億円以上（営業C F + 最大化施策 + 資産の見直し） ・設備投資：1,800～2,200億円	創出C F：9,100億円 設備投資：2,400億円
成長投資	・M & A など成長基盤の獲得に積極投資 （大型の資金需要が発生する際はD E レシオ1倍程度を許容）	成長投資：12,000億円 （D E レシオ：0.86）
株主還元	・2018年までに配当性向30%（IFRS基準）を目指した安定的な増配 ・成長投資とのバランスに鑑みた機動的な自社株買い	29%（特殊要因除く 30%）

◆ 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	・既存事業の安定成長 - 事業ポートフォリオ再構築 + 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

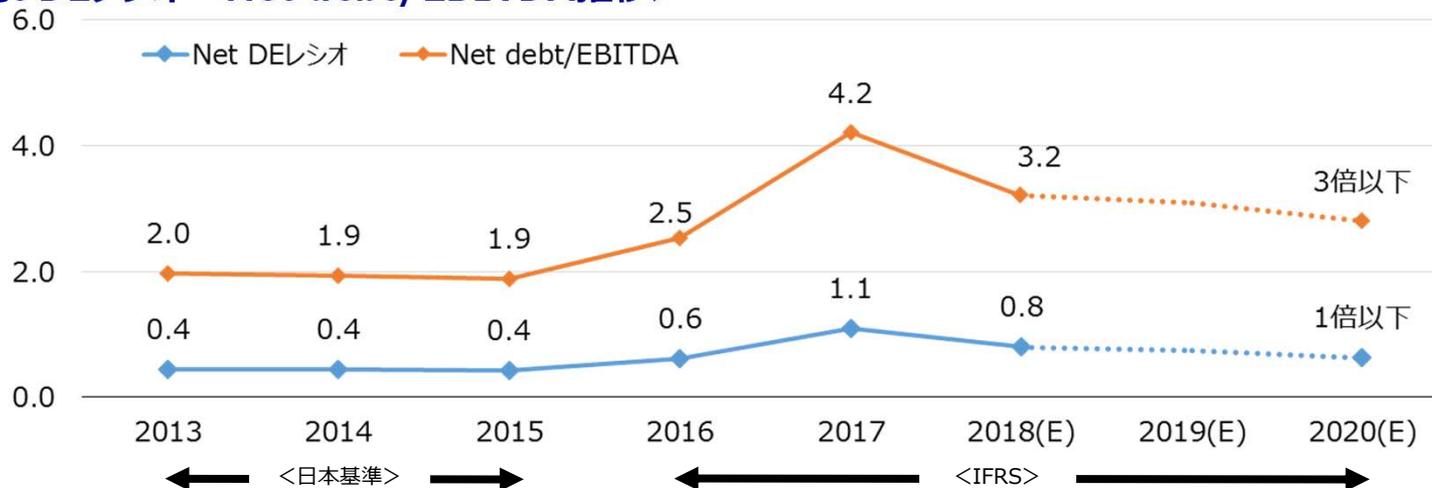
※EPS・ROEは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース



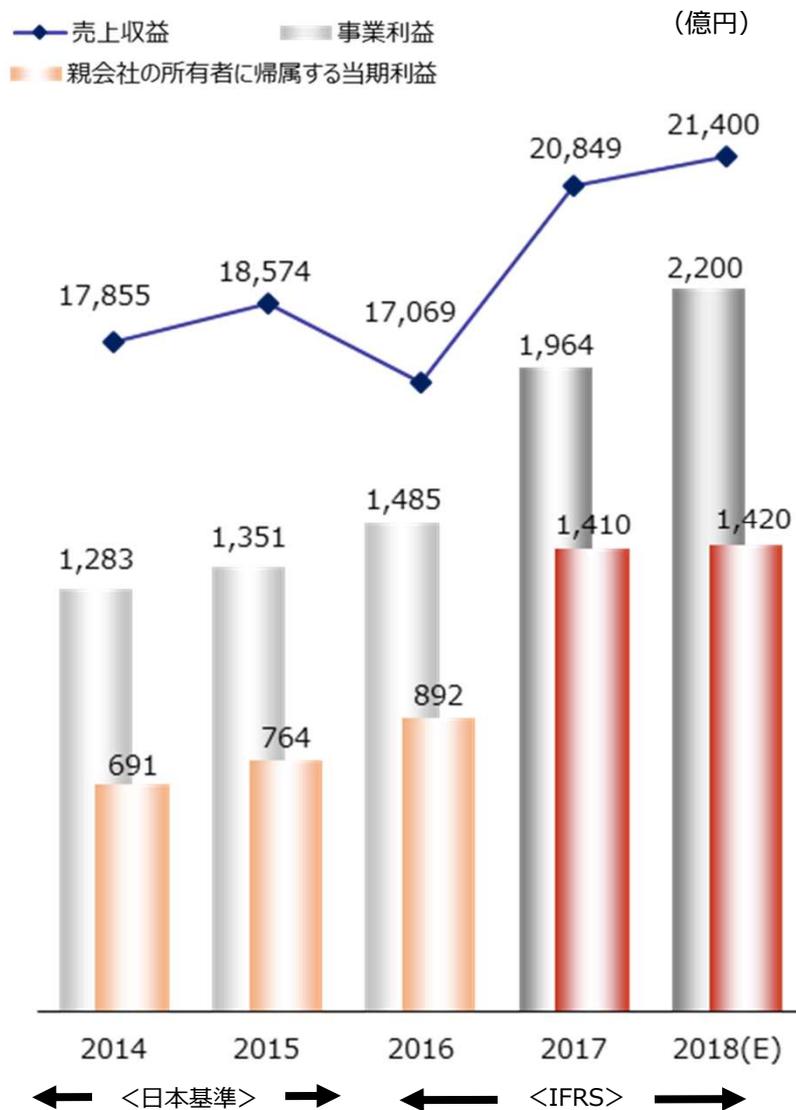
◆ 財務・キャッシュフローのガイドライン

	2018年以降のガイドライン（3年程度を想定）
キャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> ・FCF：年平均1,400億円以上 ・資産整理効果：1,000億円程度（2018年見込み）
債務削減	<ul style="list-style-type: none"> ・Net debt/EBITDA：2019年末までに3倍程度 ・Net DELシオ：2018年末までに1倍以下
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ・財務体質強化を優先しつつ、成長基盤拡大に向けたM&Aを検討
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・連結配当性向30%（※）を目処とした安定的な増配 <p>※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</p>

<Net DELシオ・Net debt/EBITDA推移>



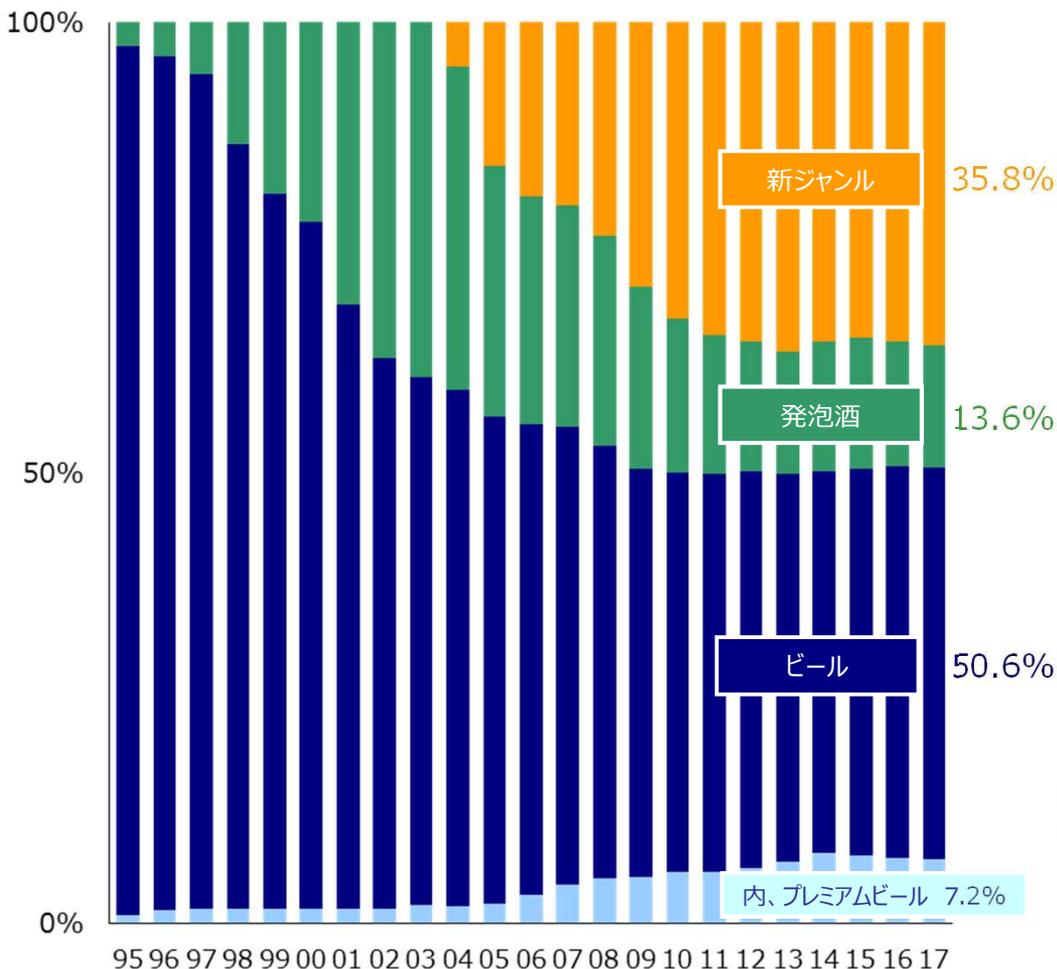
2018年業績予想



(億円)

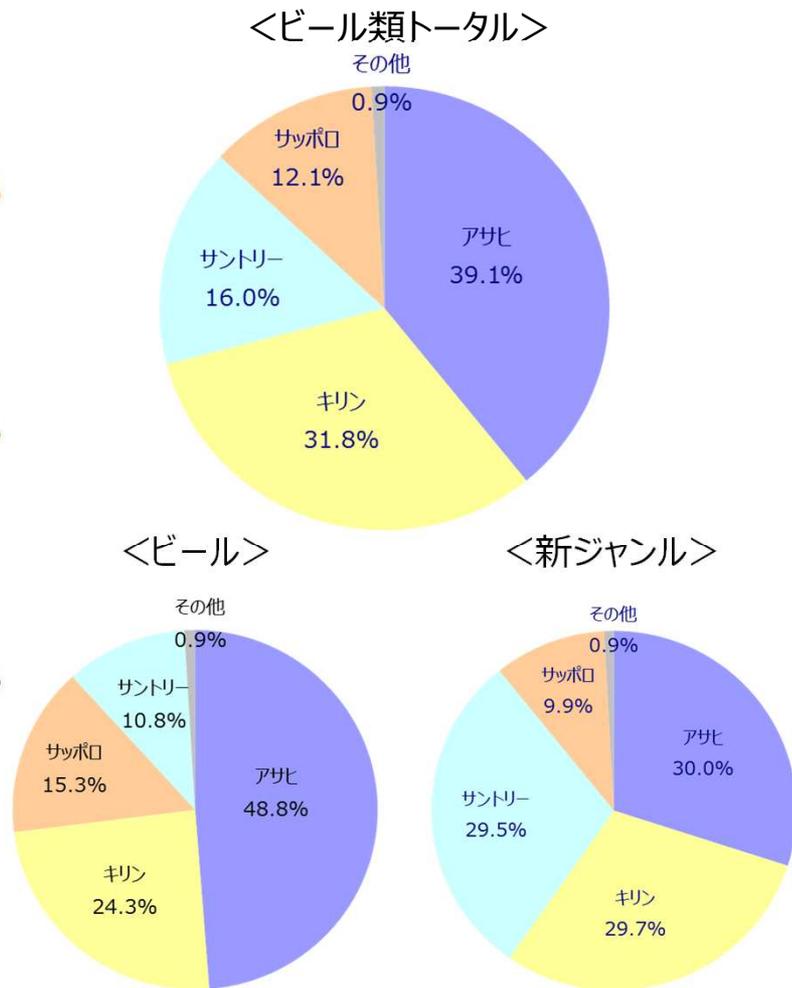
	2018年 予想	2017年 実績	対前年増減額/率	
酒類事業	9,630	9,584	46	0.5%
飲料事業	3,697	3,745	△ 48	△ 1.3%
食品事業	1,139	1,138	1	0.1%
国際事業	6,975	6,370	605	9.5%
その他事業	1,102	1,061	41	3.8%
調整額 (全社・消去)	△ 1,143	△ 1,049	△ 94	-
売上収益	21,400	20,849	551	2.6%
酒類事業	1,250	1,205	45	3.8%
飲料事業	389	383	6	1.5%
食品事業	121	116	5	4.1%
国際事業	920	670	250	37.2%
その他事業	24	20	4	20.5%
調整額 (全社・消去)	△ 219	△ 202	△ 17	-
無形資産償却費	△ 217	△ 192	△ 25	-
IFRS調整	△ 68	△ 36	△ 32	-
事業利益	2,200	1,964	236	12.0%
営業利益	2,000	1,832	168	9.2%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,420	1,410	10	0.7%

◆ ビール類市場構成比推移 (数量ベース)



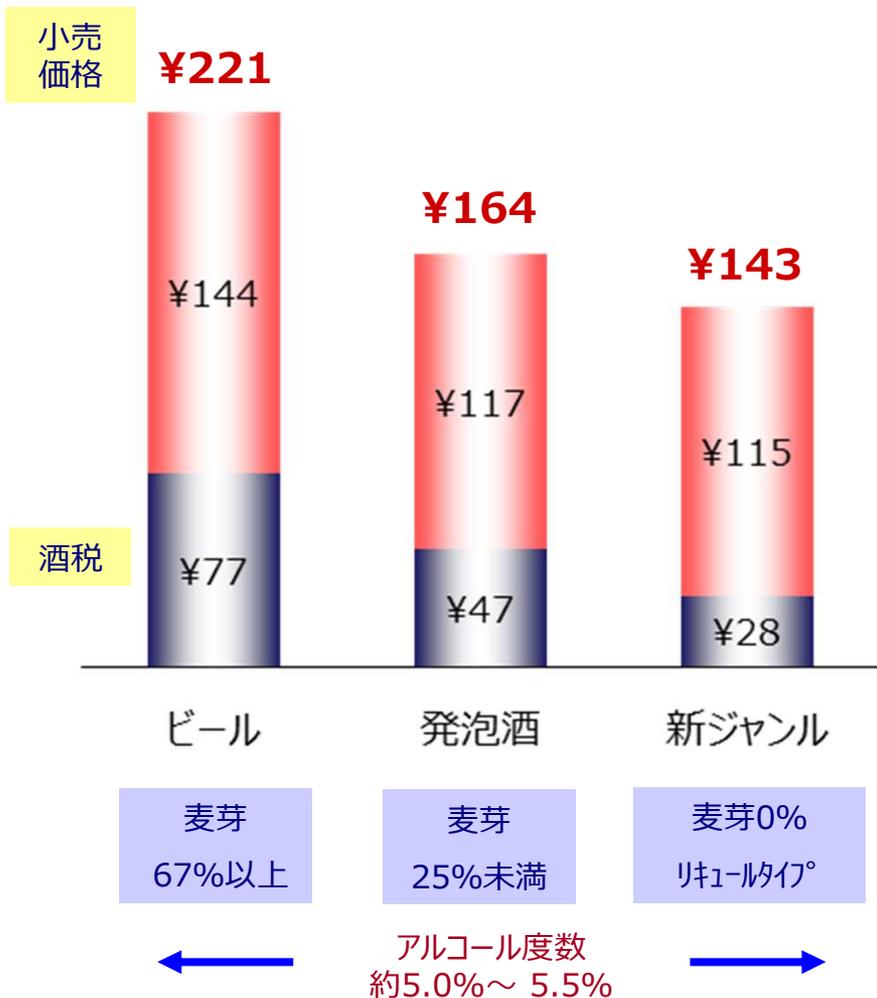
※プレミアムビール市場構成比はアサヒ推定

◆ ビール類シェア (2017年)

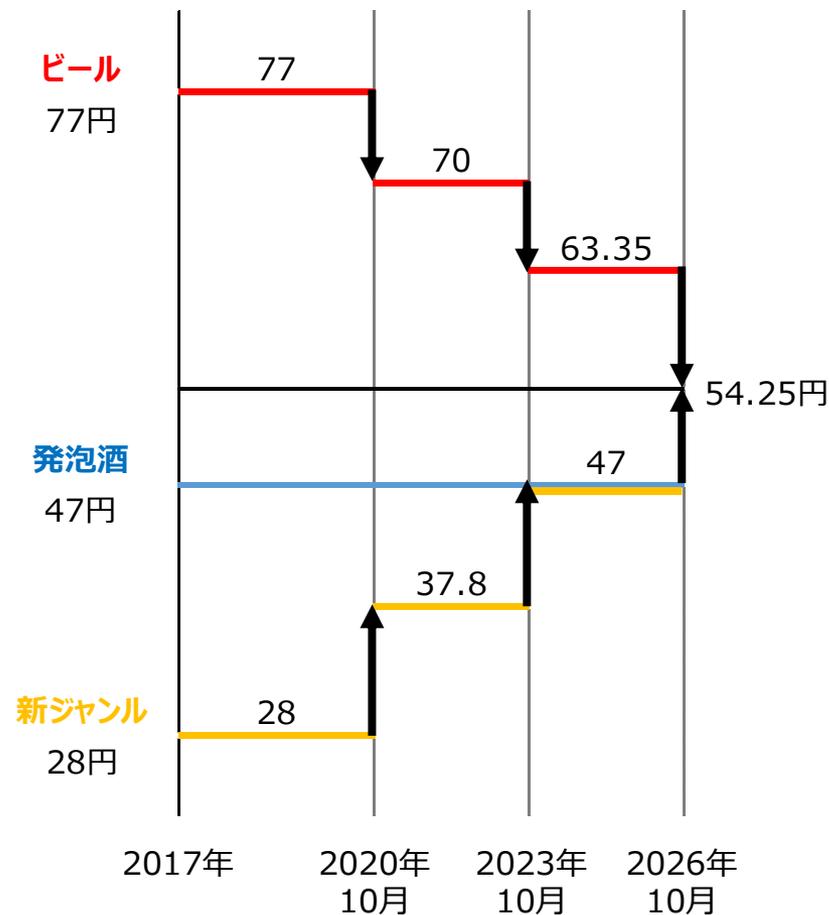


◆ 350ml当たりの酒税比較

* 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)>



◆ ビール市場の活性化に向けた取組み

＜『スーパードライ』の価値向上＞



瞬冷辛口

参考：17年1-12月 容器別実績

容器	スーパードライ計	
	構成比 (前年増減)	前年比
缶	52.0% (+0.7%)	△ 0.8%
樽	29.7% (△0.1%)	△ 2.2%
瓶	18.3% (△0.6%)	△ 5.2%
合計	100.0%	△ 2.1%

＜新たな需要の創造に向けた挑戦＞

ビールの定義変更へファーストエントリー



グランマイルド



欧州ビール

欧州プレミアムビールの本格展開

◆ 新ジャンルにおける地位向上に向けた取組み

＜『クリアアサヒ』のブランド基盤の強化＞

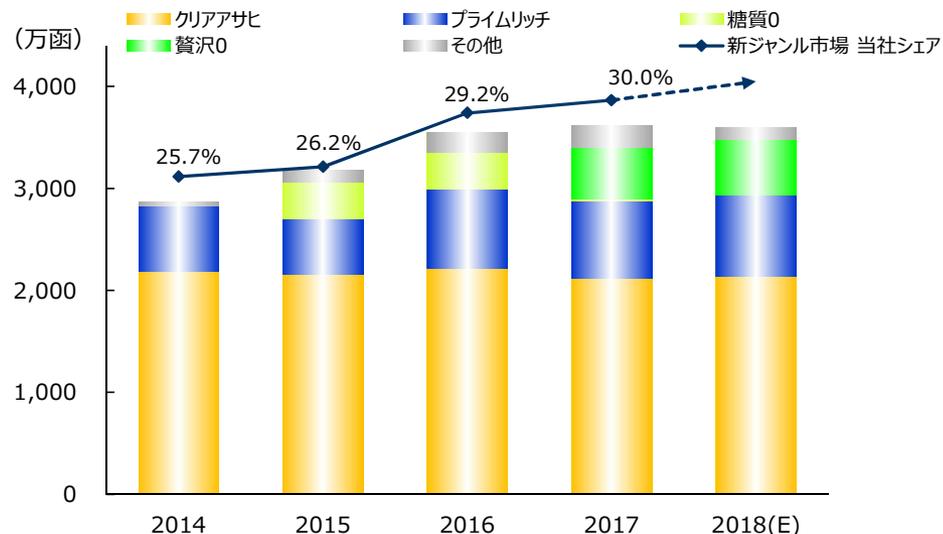


プライムリッチ



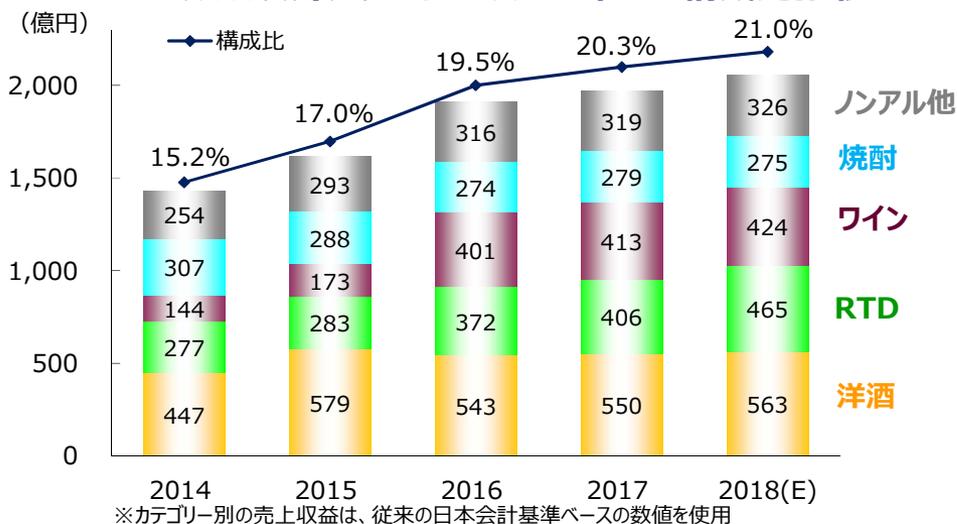
贅沢0（ゼロ）

◆ 『クリアアサヒ』ブランド 販売数量推移

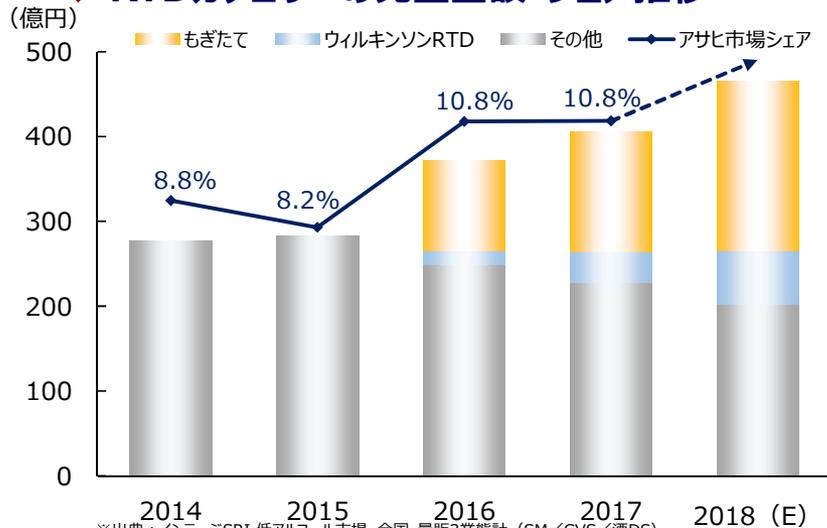


※ 当社の新ジャンルシェアは課税出荷数量をベースに算出しております。

◆ ビール類以外カテゴリーの売上収益・構成比推移

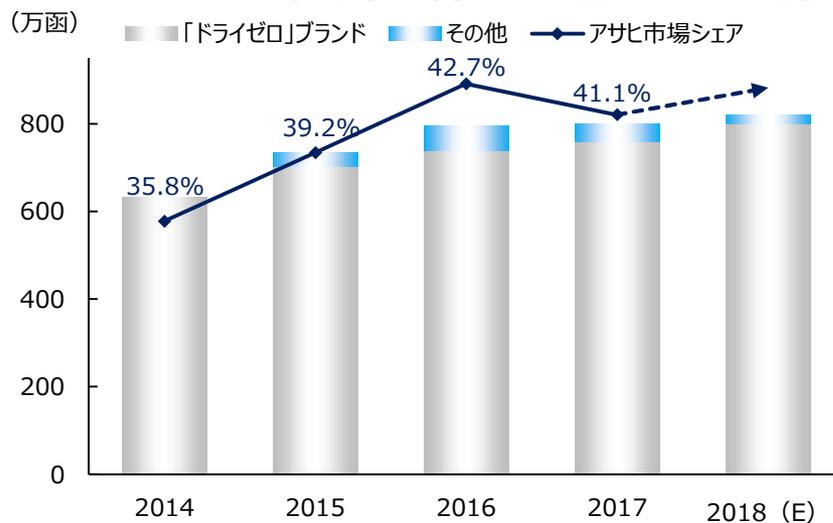


◆ RTDカテゴリーの売上金額・シェア推移



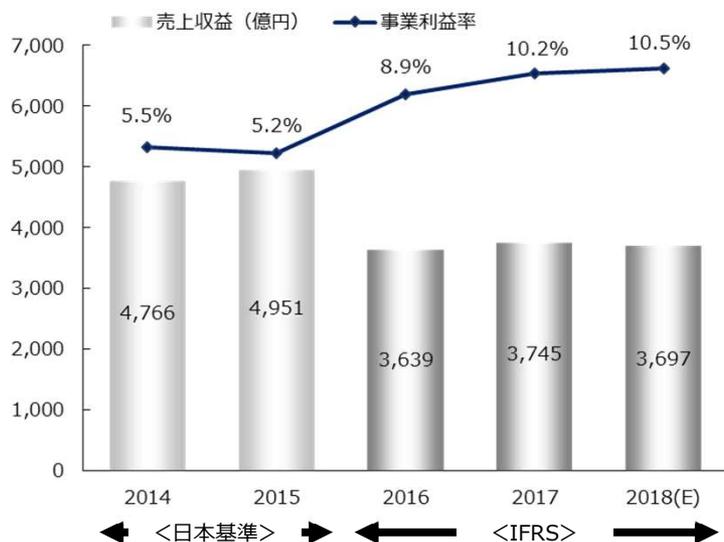
※出典：インテージSRI 低アルコール市場 全国・量販3業態計 (SM/CVS/酒DS)
集計期間：2014年1月～2017年12月 売上金額シェア
※売上金額推移は、弊社実績・計画値を使用、2018年シェアは弊社見込み

◆ ビールテイスト清涼飲料の売上函数・シェア推移

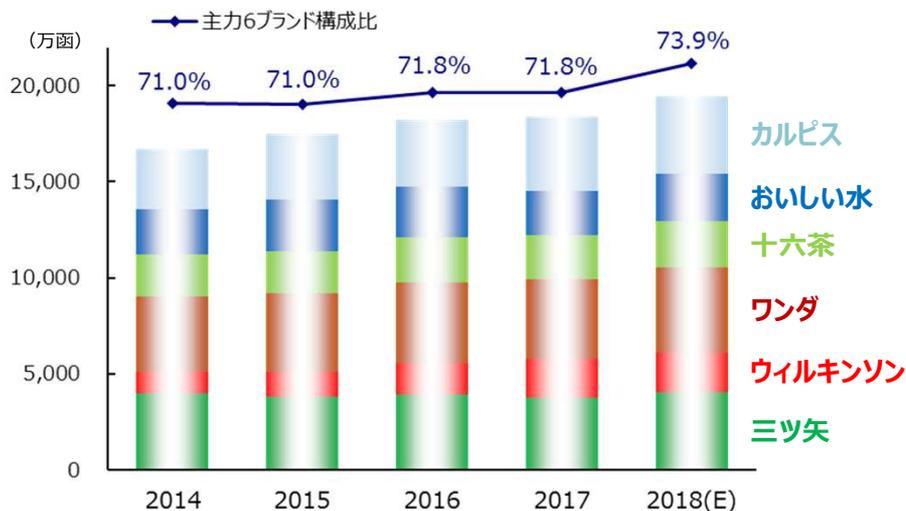


※出典：インテージSRI ビールテイスト清涼飲料市場
7業態計 (SM/CVS/酒DS/HC/DRUG/一般酒店/業務用酒店)
集計期間：2014年1月～2017年12月 売上金額シェア
※売上函数推移は、弊社実績・計画値を使用、2018年シェアは弊社見込み

◆ 売上収益と事業利益率推移



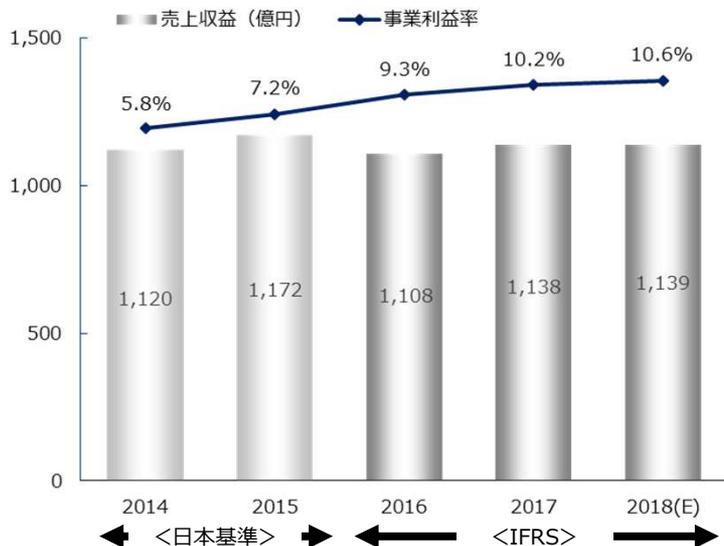
◆ 主力6ブランドの販売数量構成比推移



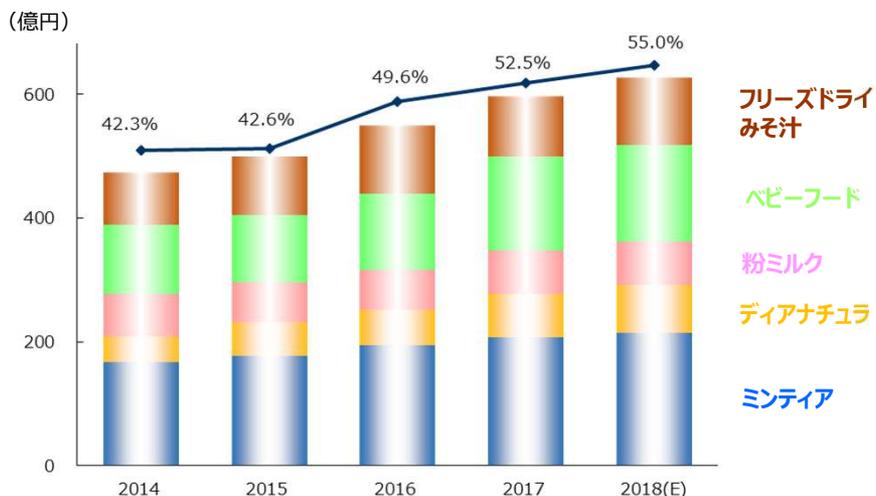
◆ 容器・チャネル別 2017年前年比

<容器別>		<チャネル別>	
	前年比		前年比
PET合計	3.8%	自動販売機	1.0%
PET大型	△ 6.7%	手売り計	0.8%
PET小型	12.3%	CVS	11.3%
缶	△ 5.0%	SM	△ 2.2%
瓶	3.6%	その他	△ 2.2%
その他	△ 2.7%		

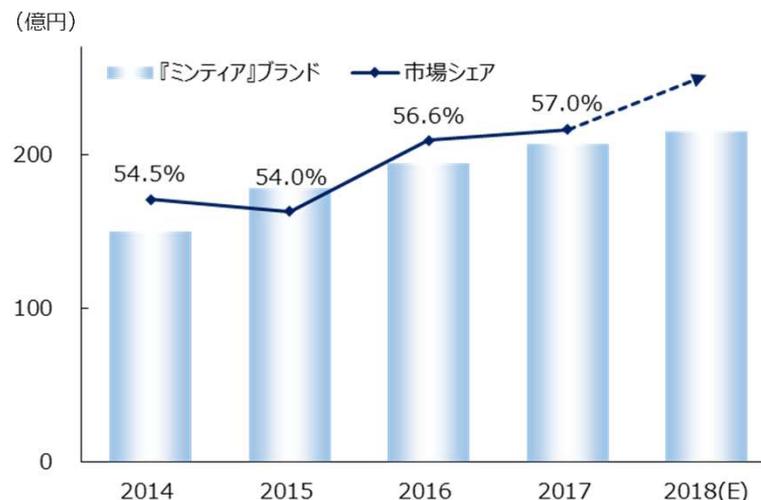
◆ 売上収益と事業利益率推移



◆ 主力ブランドの売上収益構成比推移



◆ 『ミンティア』ブランドの売上金額市場シェア推移



※出典：INTAGE食品SRI/キャンディ（錠菓市場）/全国（沖縄除く）/全業態 2014.1-2017.12（金額）

◆ 2017年業績と2018年予想 (ユーロベース、現地通貨のユーロ換算時の為替影響を除く)

klh、百万ユーロ	2017年実績	前年比*2	予想比*3	2018年予想	前年比*4
売上数量	8,786	7%	6%	9,119	4%
売上収益 (酒税抜き)	859	9%	5%	905	7%
事業利益*1	154	13%	3%	167	10%
一時費用	△ 14	36	△ 1	△ 1	14

*1 一時費用控除前の事業利益

*2 前年レート比較。前年実績は概算値を使用

*3 2017年予想レート比較

*4 2017年実績レートでの比較。

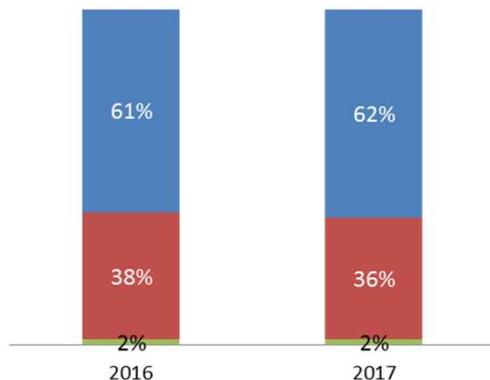
【2017年総括】 プレミアム化の進展と全事業での主カブランドの好調などにより、計画を上回る増収

英国・第三国の成長に伴うミックス改善と各種コストの効率化などにより、計画を上回る増益

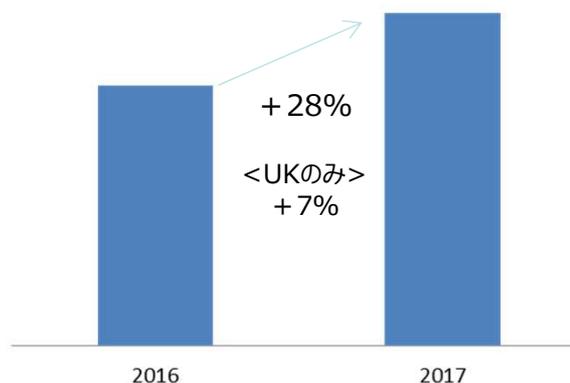
【2018年方針】 『スーパードライ』のブランド育成を含むプレミアムブランドの拡大を軸として、持続的な成長基盤を拡大する

<事業内価格帯別カテゴリー構成比>

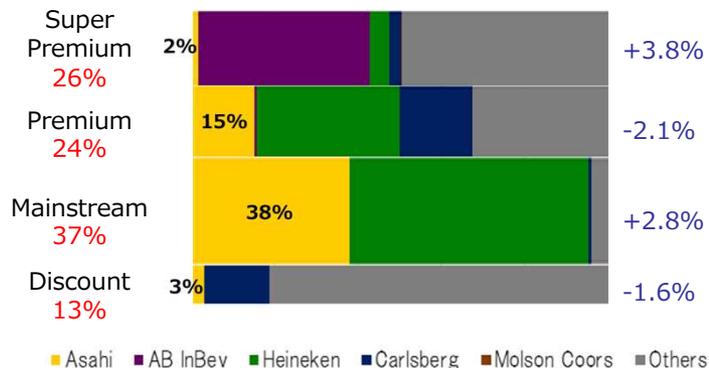
■ Economy ■ Mainstream ■ Above Premium



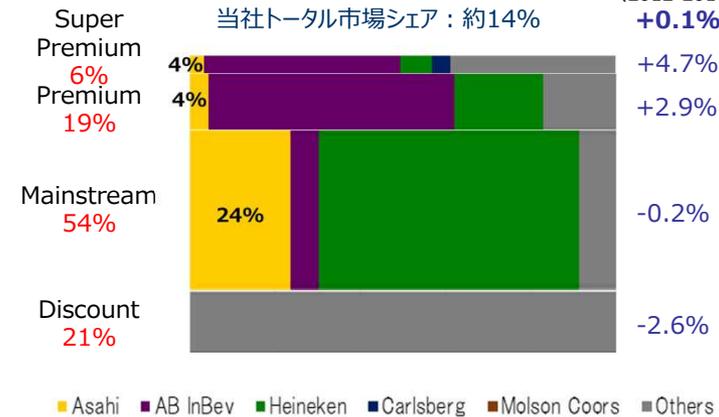
< Peroni Nastro Azzurro売上収益成長率> (グローバル)



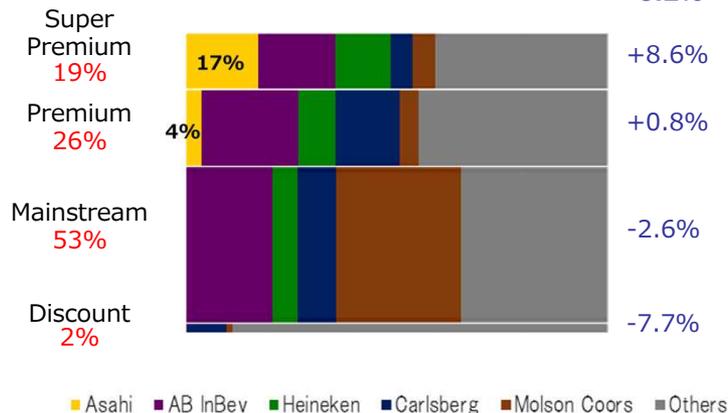
＜イタリア＞ 2017年市場合計 1,780千KL
 当社トータル市場シェア：約19%
 CAGR (2012-2017) **+1.1%**



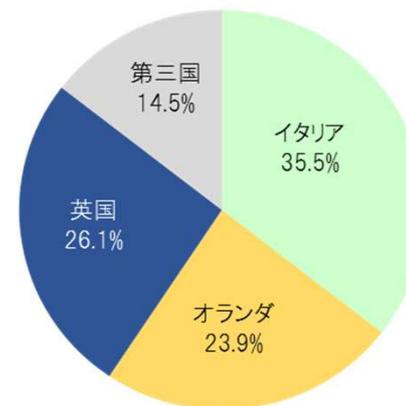
＜オランダ＞ 2017年市場合計 1,222千KL
 当社トータル市場シェア：約14%
 CAGR (2012-2017) **+0.1%**



＜英国＞ 2017年市場合計 4,458千KL
 当社トータル市場シェア：約4%
 CAGR (2012-2017) **-0.2%**



◆ 売上収益事業別構成比（2017年1月-12月）



◆ 2017年業績と2018年予想 (ユーロベース、現地通貨のユーロ換算時の為替影響を除く)

khl、百万ユーロ	2017年実績 (4-12月)	前年比*2	予想比*3	2018年予想	前年比*4 (年間ベース)
売上数量	26,084	△ 1%	2%	32,300	0%
売上収益 (酒税抜き)	1,463	1%	4%	1,810	1%
事業利益*1	351	6%	3%	415	7%
一時費用	△ 92	-	17	△ 9	83

*1 一時費用控除前の事業利益

*2 前年レート比較。前年実績は概算値を使用

*3 2017年予想レート比較

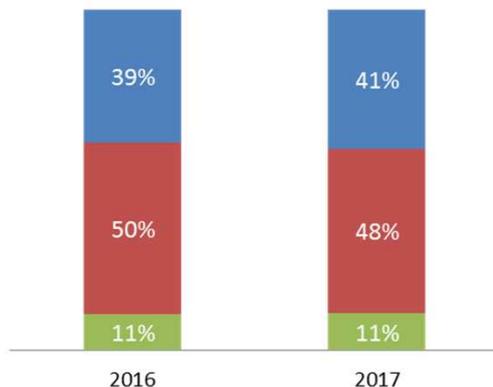
*4 2017年実績レートでの比較。前年実績は概算値を使用

【2017年総括】 ポーランドは減収だが、チェコ・ルーマニアなどの数量増とプレミアム化の進展により、計画を上回る増収
プレミアム化に伴うミックス改善と各種コストの効率化などにより、計画を上回る増益

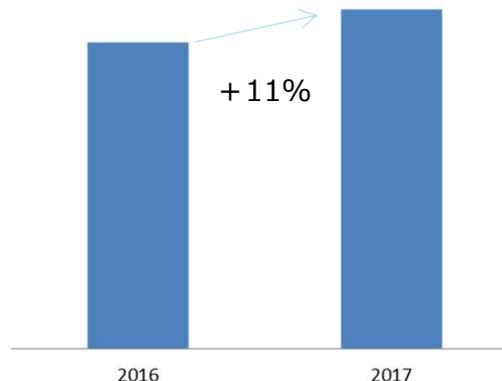
【2018年方針】 『Pilsner Urquell』を核としたプレミアムブランドの拡大と更なる効率化の推進により、収益性の向上を目指す

<事業内価格帯別カテゴリー構成比>

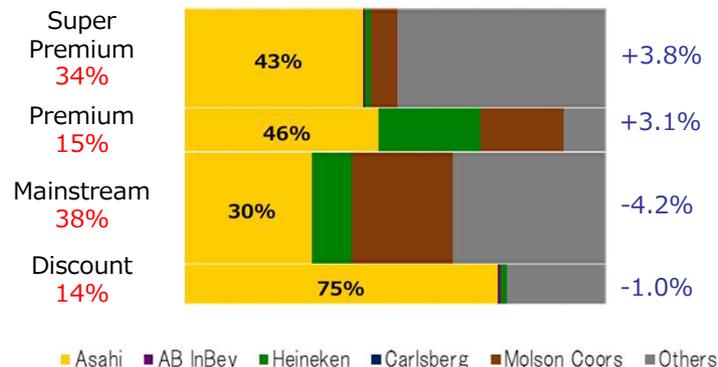
■ Economy ■ Mainstream ■ Above Premium



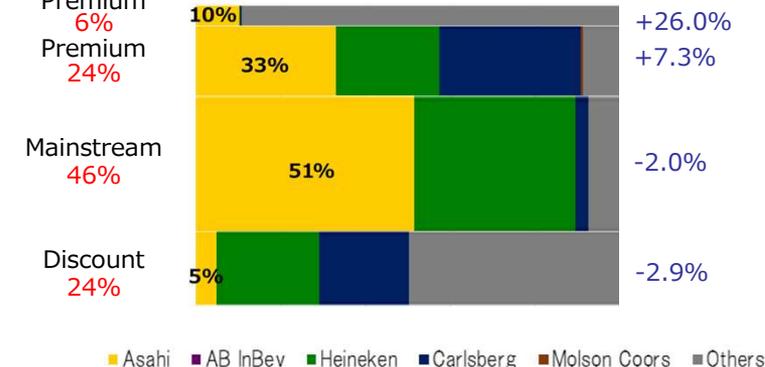
< Pilsner Urquell 売上収益成長率 > (グローバル)



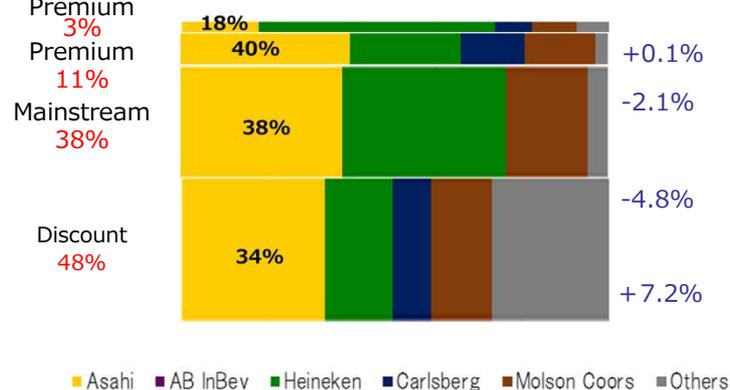
＜チェコ＞ 2017年市場合計 1,660千KL
 当社トータル市場シェア：約43%
 CAGR (2012-2017) **-0.4%**



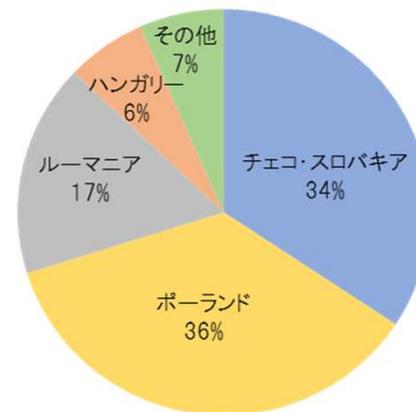
＜ポーランド＞ 2017年市場合計 3,912千KL
 当社トータル市場シェア：約33%
 CAGR (2012-2017) **+0.5%**



＜ルーマニア＞ 2017年市場合計 1,900千KL
 当社トータル市場シェア：約36%
 CAGR (2012-2017) **+0.5%**



◆ 売上収益事業別構成比 (2017年4月-12月)



◆ シナジー創出：100億円以上（5年程度のガイドライン）

<売上シナジー（順次定量化）>

- ・クロスセルによるグローバルプレミアムブランドの拡大
- ・双方の技術・開発力を活かしたイノベーションの拡大展開

<コストシナジー（100億円程度）>

- ・SCM：スケールメリットによる調達コスト低減、最適生産・物流体制の構築等
- ・IT：インフラやシステム、機能の見直しによる最適化等
- ・その他：業務プロセスやバックオフィスの見直しによる効率化等

◆ 取り組みの進捗

<売上シナジー>

- (2017)** ・欧州での『スーパードライ』の自社生産体制の構築
- ・豪州での『Peroni Nastro Azzurro』などの販売移管
- (2018)** ・イタリア・英国・フランスでの『スーパードライ』の販売開始（1月～）
- ・オランダ・ハンガリー（年度内に展開予定）
- ・日本・中国での欧州プレミアムブランドの販売開始（日本：4月～）

<コストシナジー>

- (2017)** ・各事業におけるITインフラ・システムの最適化によるITコストの低減
- (2018)** ・SCMの最適化によるコスト低減、バリューエンジニアリングや容器軽量化などによる調達コストの効率化
- ・ITの継続的な最適化、業務プロセスやバックオフィスの効率化による固定費低減



◆ ブランド戦略

物性的価値と情緒的価値の訴求によるプレミアム市場でのプレゼンスの確立

<ターゲット層>

- 1: The Enrichment Seeker - 人生をポジティブに楽しむ人々
- 2: 25-40 Male & Female - ヤングエグゼクティブ
- 3: Premium Drinker - プレミアムビールユーザー

<拡大展開していく上でのKey factor>

- 1: Provenance - Japan's NO.1 Beer
- 2: Authenticity - 生ビールなど日本品質の実現
- 3: Aspiration - ターゲット層からの熱狂的支持



物
性
的
価
値



・自社製造（パドバ）による鮮度向上



・飲むとき品質の向上

情
緒
的
価
値

・プロモーション展開による情報発信強化

・プレミアムを演出するツール



◆ 売上収益と事業利益率推移 (現地通貨ベース)



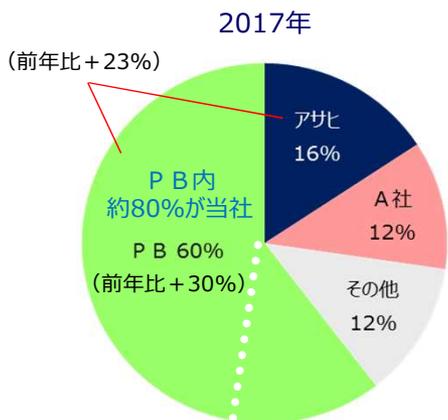
◆ コストダウン (統合シナジー含む) の実績と予想

	2016年	2017年	2018年 予想	2016-2018年 3ヶ年予想
コストダウン	18億円	32億円	10億円	50億円以上



◆ 成長カテゴリーでの取組み (豪州)

〈水 会社別市場シェア〉



市場の2017年前年比+23%

※ 出典: Aztec, 数量ベース

〈輸入プレミアムビール ブランド別市場シェア〉



※ 出典: Aztec, 金額ベース

〈スーパードライ+ペロニー 市場シェア推移〉



※ 出典: Aztec, 金額ベース

◆ 収益構造改革の進捗

単位：億円	2016年 実績	2017年 実績	2018年 予想	取り組み施策	2016-2018年 3ヶ年予想
酒類事業	47	79	14	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	35	34	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 製造ライン増設などによる操業度の向上	
食品事業	8	13	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	40	16	SCM統合や最適化によるシナジーの創出（オセアニア事業） 製造処方の見直しなどによる製造原価の低減（東南アジア事業）	60億円～
連結合計	124	167	74		200～300億円

※国際事業には欧州事業は含まず。

◆ アサヒビール社の広告販促費推移

単位：億円	2015年	2016年	2017年	前年比	計画比	2018年予想	前年比
販売促進費	741	791	767	△ 24	△ 6	760	△ 7
広告宣伝費	292	294	282	△ 12	△ 5	285	3
総合計	1,034	1,085	1,049	△ 36	△ 11	1,045	△ 4

<カテゴリー別明細>

ビール	588	607	579	△ 27	△ 9	572	△ 7
発泡酒	31	26	20	△ 7	△ 1	19	△ 1
新ジャンル	157	173	158	△ 15	2	152	△ 7
ビール類計	776	806	757	△ 48	△ 8	742	△ 15
ビール類以外の酒類計	259	280	292	12	△ 3	303	11

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。