

2013年5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

『中期経営計画2015』

アサヒグループの会社概要

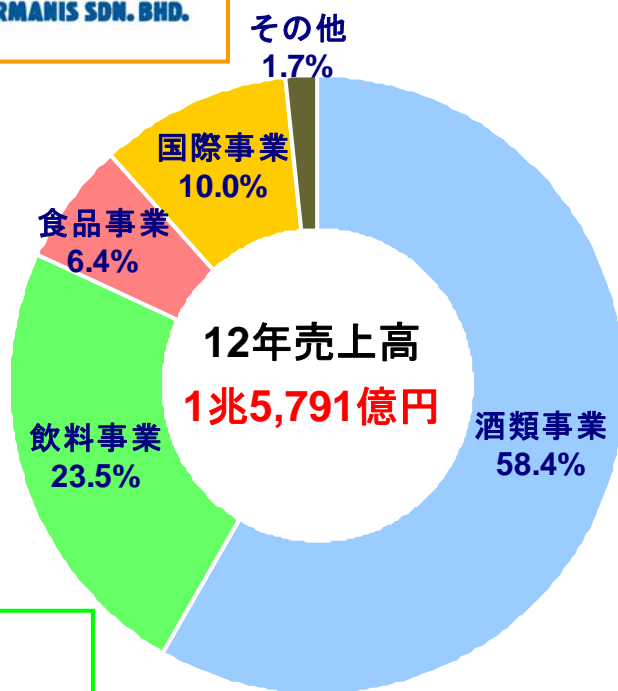
Asahi

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))
代表者	代表取締役社長 泉谷 直木
資本金	182,531百万円
従業員	17,956名(連結)
グループ会社数	連結子会社:84社



東京都墨田区の本社ビル

事業別売上構成



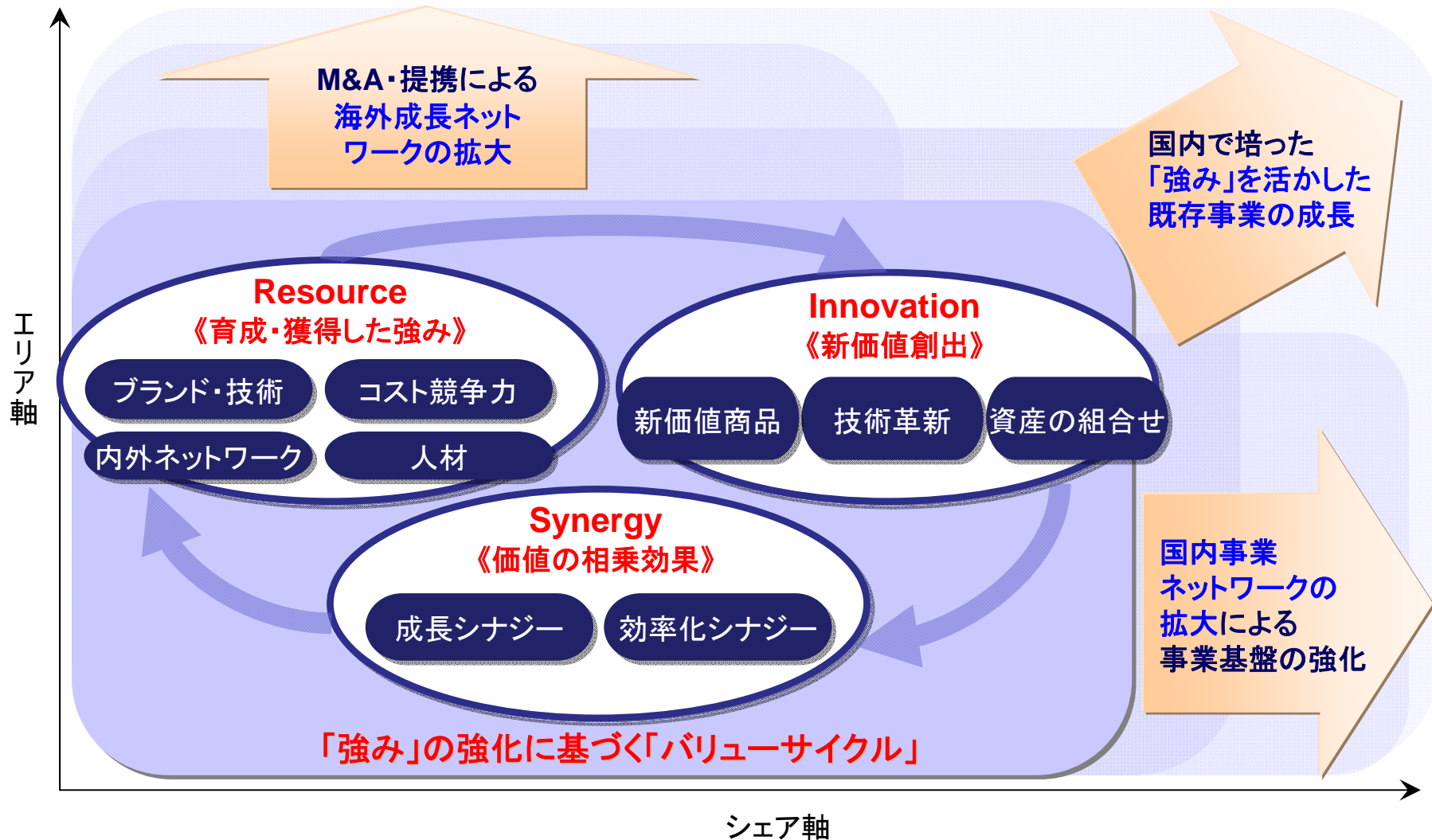
『食の感動(おいしさ・喜び・新しさ)』を通じて 世界で信頼される企業グループを目指す

当社グループが提供する商品やサービスにおいて、「お客様の期待を超えるおいしさ・喜び・新しさ」を「感動」と定義し、その感動を通じて、世界で信頼される企業グループを目指します。



	ステークホルダーに対するビジョン
顧客	国内で培った「強み」を基に新たな価値創造を続け、日本をはじめとしてグローバルでも エリアNo.1の顧客満足 を獲得する。
取引先	取引先や提携先とも新たな価値創造を通じて、 共に成長できる関係 を構築する。
社会	事業を通じて健全な食文化の発展など 社会的課題の解決 に貢献する。
社員	社員が自身の成長と会社の成長を実感し、 生き活きと働ける環境 を構築する。
株主	持続的な利益創出と株主還元により 企業価値(株式価値)の向上 を図る。

“バリュー&ネットワーク経営”の推進による、長期安定成長の実現



『中期経営計画2015』の定量目標



売上・利益の成長を最優先に、株主還元などによる資本効率の向上により、
「ROE」と「EPS」の持続的成長を目指す

◆ 重要業績評価指標 (KPIs)

	2012年実績	2015年目標	のれん等償却前
ROE (株主資本利益率)	8.4%	10%を目処	12%を目処
EPS (1株当たり当期純利益)	123円	年平均成長率 10%以上	—

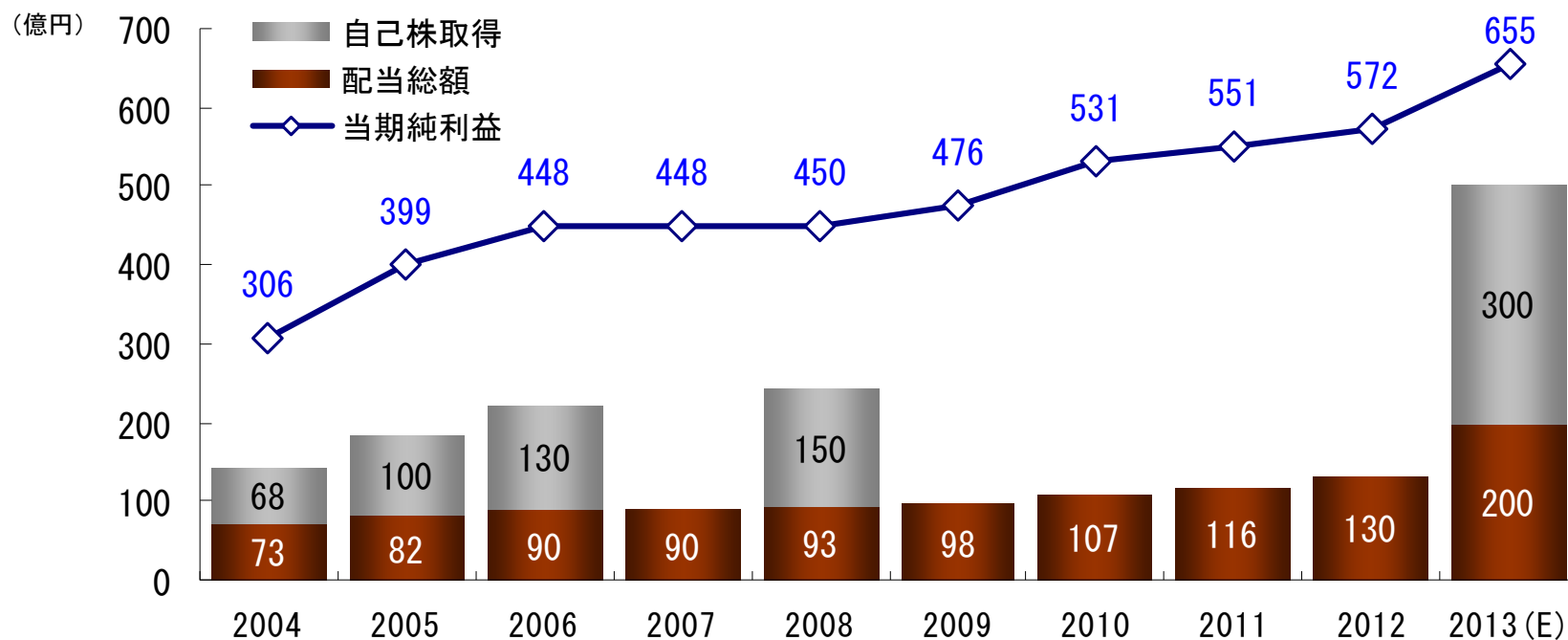
<KPIsの前提ガイドライン>

	2012年実績	2015年目標	のれん等償却前
売上高	15,791億円	年平均成長率 3%以上	—
EBITDA(※)	1,710億円	年平均成長率 6%以上	—
当期純利益	572億円	年平均成長率 7%以上	—
営業利益率	6.9%	8%以上	9%以上
配当性向	22.8%	30%を目処	—
総還元性向	22.8%	50%以上	40%以上

(※) EBITDA : 営業利益(のれん等償却前) + 減価償却費

キャッシュ創出力や投資余力の拡大に伴い株主還元を拡大する

「中期経営計画2015」の方針	
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・連結配当性向で、30%を目処(25～35%)に安定的な増配を目指す ・総還元性向では、50%以上を目処に機動的な自社株買いを実施する



配当金/1株	15円	17円	19円	19円	20円	21円	23円	25円	28円	43円
配当性向	24.0%	20.7%	20.2%	20.0%	20.8%	20.5%	20.2%	21.1%	22.8%	30.6%
総還元性向	46.1%	45.6%	49.0%	20.0%	54.0%	20.5%	20.2%	21.1%	22.8%	76.0%

◆ 2015年 事業別業績ガイドライン

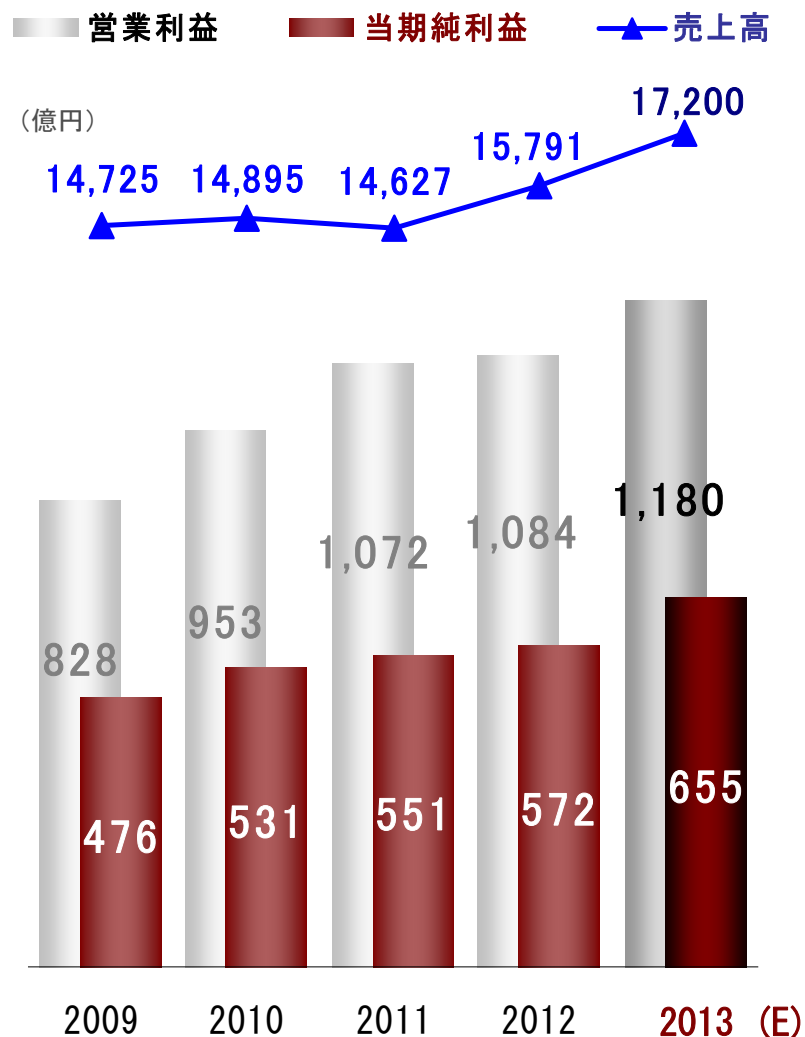
	売上高		営業利益率	
	2012年実績	2015年ガイドライン (年平均成長率)	2012年実績	2015年ガイドライン
酒類事業	9,440億円	0~1%	12.0%	12.5%以上
飲料事業	3,754億円	10%以上	2.7%	5.5%以上
食品事業	1,035億円	5%以上	3.8%	5.5%以上
国際事業	1,580億円	5%以上	4.4%	9.0%以上
連結合計	15,791億円	3%以上	6.9%	8.0%以上

◆ 収益構造改革 (効率化目標:3ヵ年累計)

	効率化目標	取り組み施策
酒類事業	100億円以上	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資の最適化による減価償却費の低減などの固定費効率化 生産効率の向上、グループ調達の推進などによる限界利益の向上
飲料事業	100億円以上	<ul style="list-style-type: none"> 調達、物流などのカルピスとの協業シナジー(60億円以上) 容器内製化の取り組み拡大、生産・物流体制の最適化
食品事業	30億円以上	<ul style="list-style-type: none"> 製造プロセスの見直しなどによる製造原価の低減 強みのあるブランド、事業への集中による広告販促費の効率化
国際事業	60億円以上	<ul style="list-style-type: none"> SSCによる間接コストの低減、最適生産・物流体制の構築 共同調達による原材料費の削減
連結合計	300億円以上	(※)各事業のさらなる積み上げで300億円以上の達成を目指す

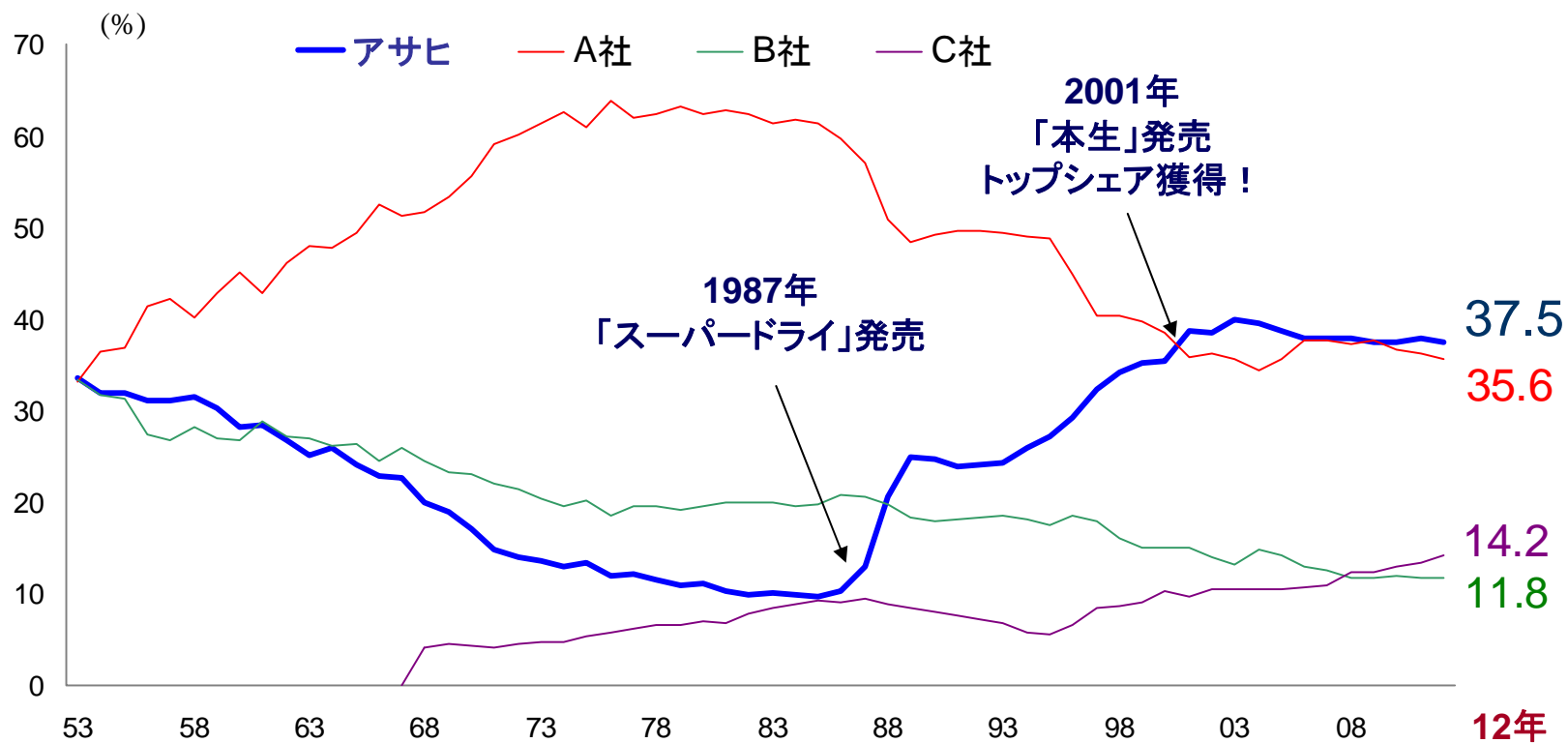
業績推移と2013年計画

『中期経営計画2015』の初年度として、着実な増収・増益により13期連続の最高益を目指す



	2013年 計画	2012年 実績	対前年増減額／率	
酒類事業	9,664	9,440	224	2.4%
飲料事業	4,708	3,754	954	25.4%
食品事業	1,097	1,035	62	5.9%
国際事業	1,771	1,580	192	12.1%
その他・調整額	△ 40	△ 18	△ 22	-
売上高	17,200	15,791	1,409	8.9%
酒類事業	1,133	1,133	0	0.0%
飲料事業	196	102	94	91.9%
食品事業	47	40	8	19.3%
国際事業	107	70	37	52.8%
その他・調整額	△ 125	△ 120	△ 5	-
のれん等償却費	△ 178	△ 140	△ 38	-
営業利益	1,180	1,084	96	8.8%
持分法投資損益	48	106	△ 58	-
経常利益	1,180	1,148	32	2.8%
特別損益	△ 60	△ 150	90	-
当期純利益	655	572	83	14.5%

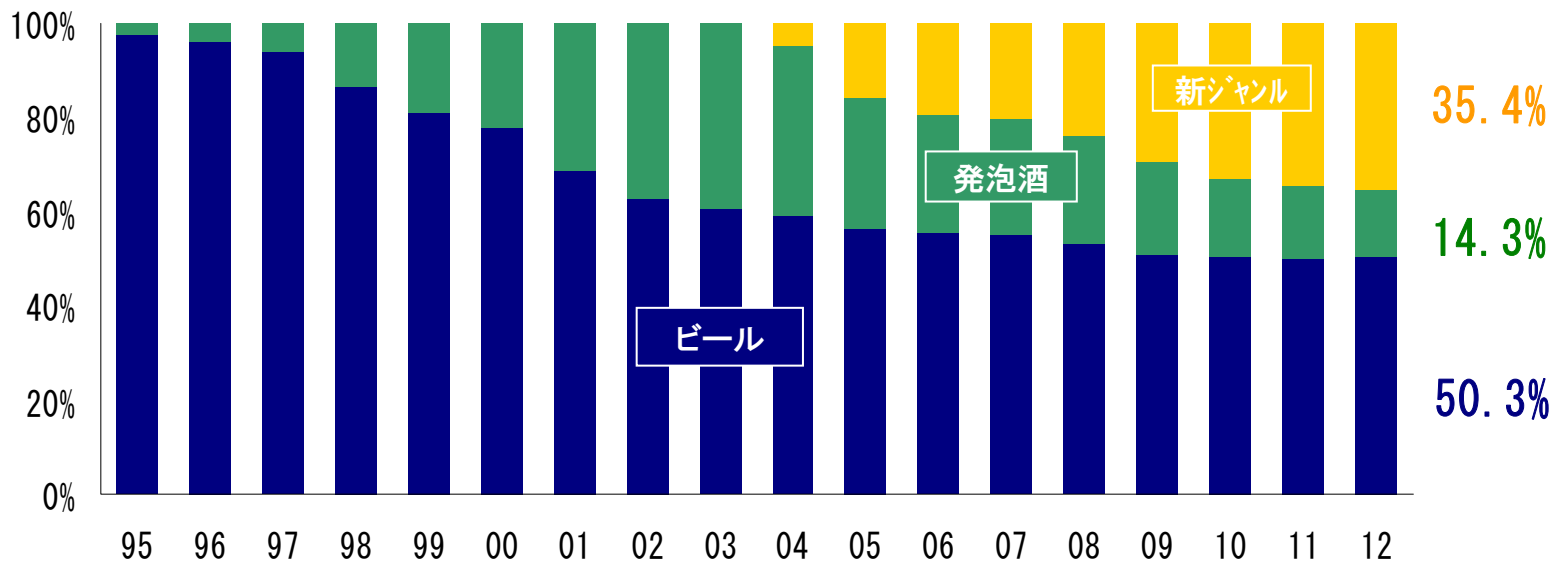
◆ ビール類(ビール・発泡酒・新ジャンル)シェアの推移



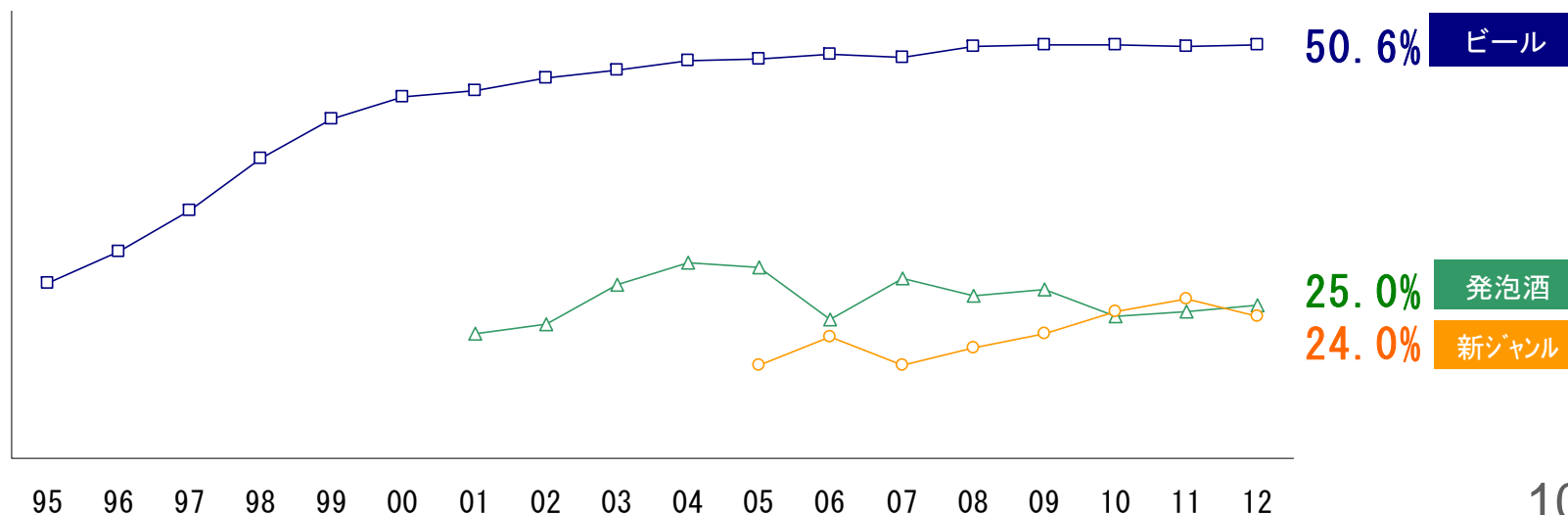
ビール類 市場構成比とシェア推移



◆ ビール類市場構成比推移



◆ カテゴリー別 アサヒビールシェア推移

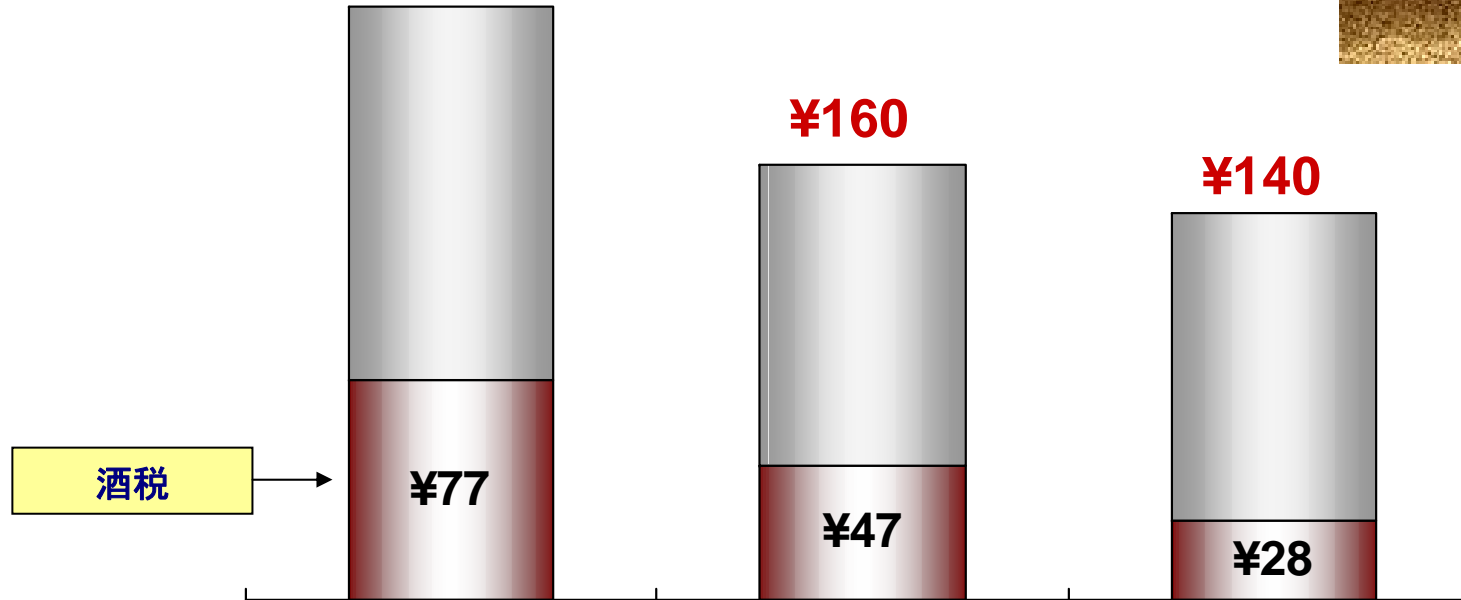


(参考)ビール類の酒税比較



◆ 350ml当たりの酒税比較 (円)

小売価格 → **¥215** * 価格は、大手コンビニエンスチェーンの平均店頭価格。



ビール
麦芽
67%以上



発泡酒
麦芽
25%以下

新ジャンル
麦芽
0%

or
リキュールタイプ
(発泡酒+スピリッツ)



← アルコール度数 約5.0%~ 5.5% →

「強み」であるビールの活性化と新ジャンルの新たな価値提案の強化

◆ブランド別販売目標

単位: 万箱	2012年実績				2013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	10,880	30	0.3%	98.5%	10,880	0	0.0%
ビール計	11,096	18	0.2%	98.6%	11,100	4	0.0%
スタイルフリー	1,190	△13	△1.1%	102.6%	1,140	△50	△4.2%
発泡酒計	1,545	△102	△6.2%	106.6%	1,450	△95	△6.2%
クリアアサヒ計	2,377	△43	△1.8%	94.3%	2,800	423	17.8%
オフ	747	0	0.0%	100.9%	730	△17	△2.3%
新ジャンル計	3,675	△211	△5.4%	94.2%	3,850	175	4.8%
合計	16,315	△296	△1.8%	98.3%	16,400	85	0.5%

<市場見込み>

	2012年着地	2013年見込
ビール	前年並み～△1%	△1～△2%
発泡酒	△8～△9%	△8～△9%
新ジャンル	+1～+2%	+2～+3%
合計	前年並み～△1%	△1～△2%



スーパードライ スーパードライ
ードライブラックー クリアアサヒ
クリアアサヒ
プライムリッチ

『スーパードライ』のブランド戦略



コアユーザーへの継続的な取り組みと新規層(若年・女性)への取り組み強化



エクストラコールドの拡大展開



エクステンション商品



スーパードライ ドライブラック



うまい！を明日へ！
プロジェクトの継続実施



スーパードライ プレミアム
(ギフト専用)



『クリアアサヒ』のブランド戦略



クオリティーアップやエクステンション商品発売によるブランド力の強化



クリアアサヒ



クリアアサヒ プライムリッチ



『クリアアサヒ』発売6年目の
“初”エクステンション商品
3月12日発売



市場が拡大している糖質オフ・ゼロ系市場のプレゼンス拡大



スタイルフリー



ウマけりゃ、いい。ゼロだから、いい。アサヒスタイルフリー



オフ



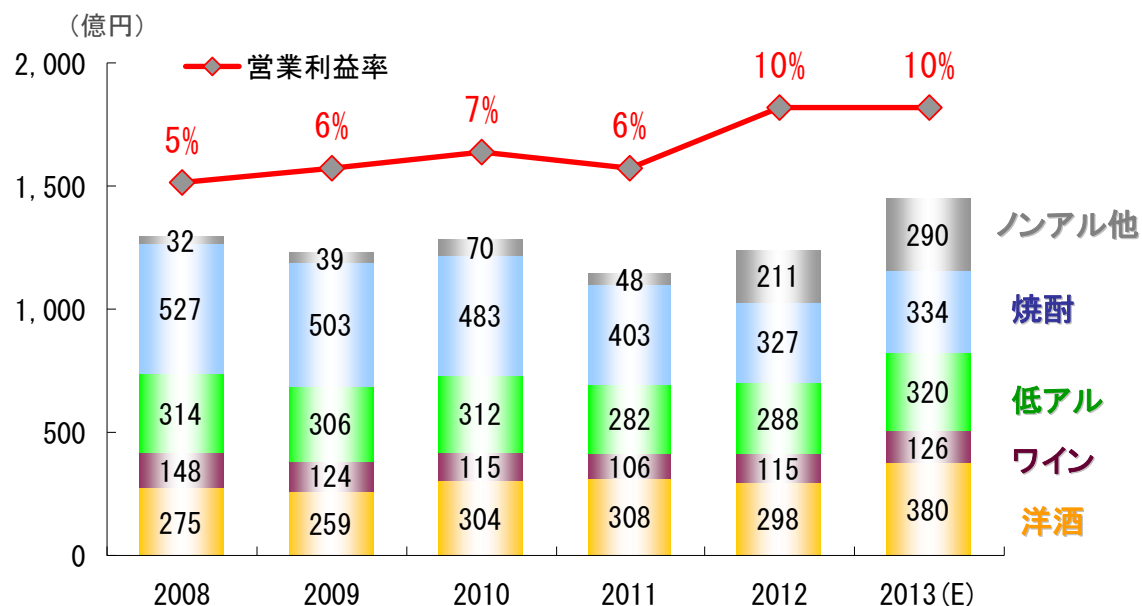
ふんわり



カロリー最少級でしっかりとした味わい
4月9日発売

多様なラインアップによる『総合酒類事業』の強化と収益性の向上

◆ 酒類(カテゴリー別)売上実績と営業利益率推移



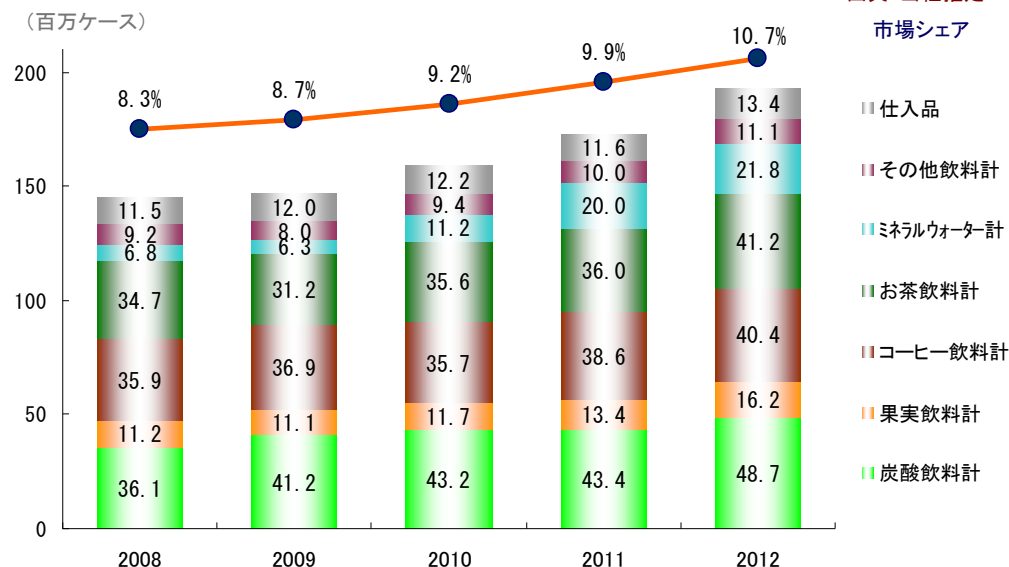
◆ 『アサヒドライゼロ』(ビールテイスト清涼飲料)販売計画

単位: 万箱	2012年実績	前年比	2013年計画	前年比
ドライゼロ	502	—	700	39.4%
市場全体	1,588	36.4%	1,730	8.9%

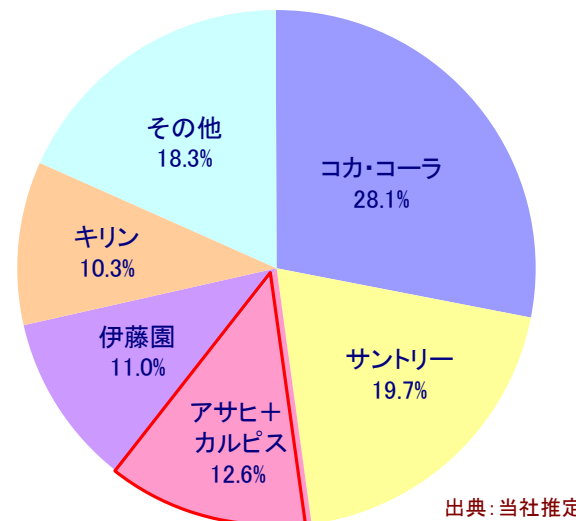


基幹ブランドを中心に10年連続で販売数量を拡大し、業界3位の地位を確立

◆ カテゴリー別販売実績推移



◆ 12年会社別売上数量シェア



出典: 当社推定



グループシナジー(相乗効果)を活かした売上成長とコスト競争力の強化

◆ カルピス会社概要

創業	1917年（大正6年）
資本金	130億円
従業員数	841名（2012年末時点）
売上高	1,137億円（2012年3月期）

カラダにピース
CALPIS



◆ アサヒグループ各社との協同提案の拡大



カルピス®×ミンティア



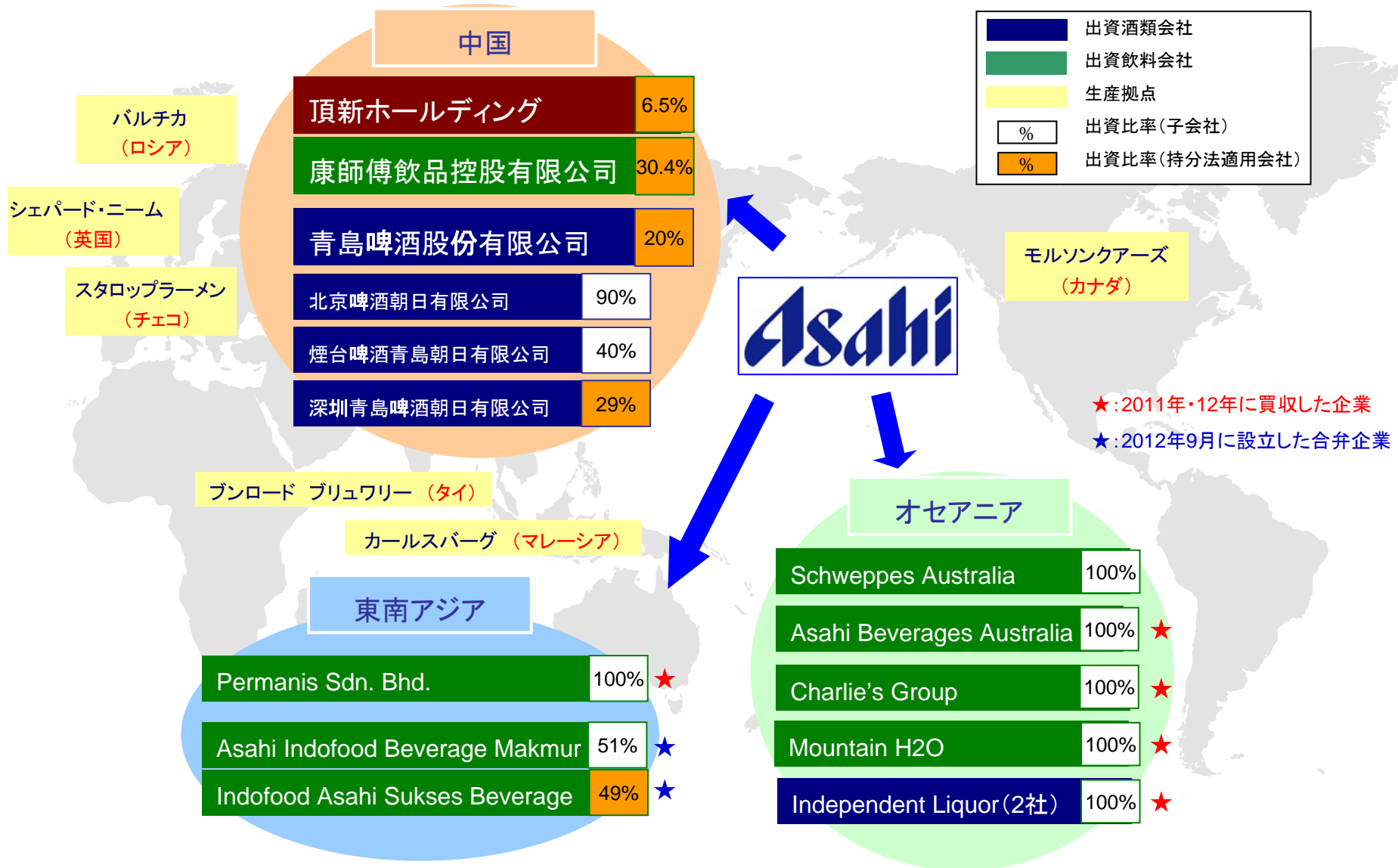
カルピス®キャンディ



チルド飲料



ダブルカルチャード
(ビール+カルピス)



現地持株会社の下、グループ一体運営によるシナジー(相乗効果)の創出

- ・ブランド、販売チャネルの補完など、事業ポートフォリオの強化による売上の拡大
- ・間接部門の統合による効率化や最適な生産・物流体制の構築などによるコストシナジーの創出



持分法適用会社の成長サポートとネットワークを活かした事業基盤の強化

- ・持分法適用会社2社(青島ビール・康師傅飲品)の成長サポートと提携強化による成長基盤の拡大
- ・中国プレミアムビール市場での『スーパードライ』のプレゼンス拡大

青島啤酒股份有限公司

中国第2位ビール会社



康師傅飲品控股有限公司

中国第1位飲料会社

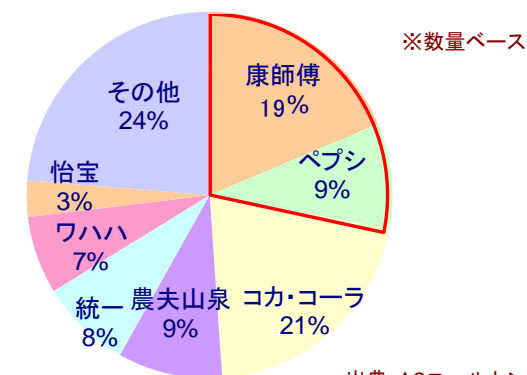


<2012年上位ビール会社業績概要>

会社名	販売数量		売上高		当期純利益	
	(万kl)	販売シェア (%)	(億元)	(億円)	(億元)	(億円)
華潤雪花	1,064	21.7%	281	3,452	8	101
青島ビール	790	16.1%	258	3,173	18	216
インペブグループ	575	11.7%	非開示	非開示	非開示	非開示
北京燕京	540	11.0%	130	1,694	6	80
河南金星	106	2.2%	非開示	非開示	非開示	非開示
珠江ビール	117	2.4%	35	427	1	10
重慶ビール	114	2.3%	31	409	2	21

(1元=13円)

<中国飲料市場 会社別シェア(12年1月-12月)>



出典: ACニールセン

ペルマニス(マレーシア第2位)、インドネシア合併事業を核とした成長ネットワークの拡大

◆ペルマニス社(マレーシア飲料事業) PERMANIS SDN. BHD.

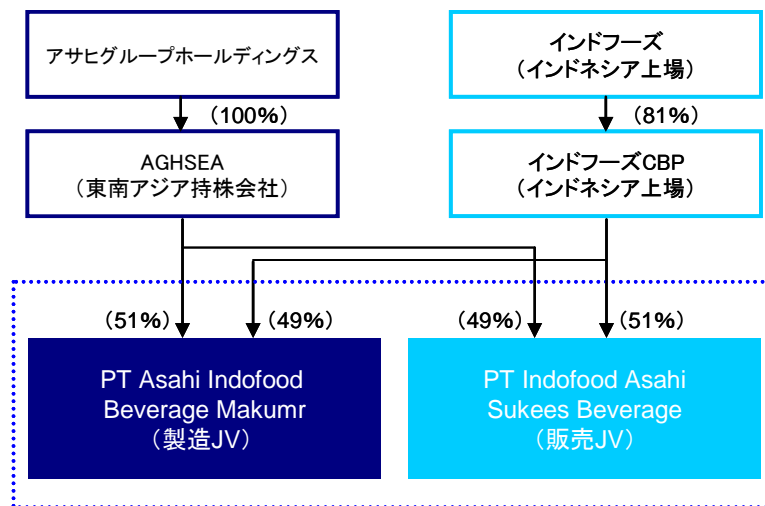
・販売ネットワークの強化と「強み」を活かした新カテゴリーの創出による事業基盤の拡大



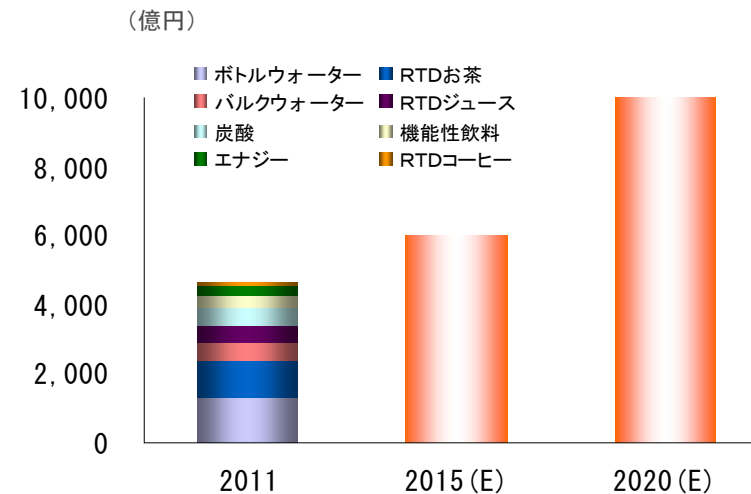
◆インドネシア飲料合併事業

・当社の「強み」であるマーケティング力、商品開発力、技術力を活用した自社ブランドの開発

<出資スキーム>



<インドネシア飲料市場の成長(売上金額)>



各事業領域の「強み」を活かし、事業を通じて社会的課題の解決に貢献することで、信頼される企業グループを目指す

食と健康

すべての人々の心身の健康

- アルコール関連問題への対応
- 「食の安全・安心」への貢献
- 健全な食文化・酒文化の伝承



適正飲酒啓発活動

環境

自然の恵みを明日へ

- 低炭素社会の構築への貢献
- 循環型社会の構築への貢献
- 生物多様性の保全への貢献



「バイオエタノール」の研究

人と社会

笑顔と感動をすべての人々に

- 人間性の尊重
- 安全で豊かな社会の実現への貢献
- 持続可能な水資源への貢献



水源地の森保全活動

株主・投資家様向けの取り組み



◆ 単元株の引き下げ 1,000株 → 100株 (2003年9月～)

◆ 『株主総会』の改革



・都心のホテルで、集中日を外した午後開催 (3月)

◆ アサヒスーパーレポート(株主通信)



・年2回発行

◆ 株主様向けホームページ



■ 保有株式数に応じて選択肢の中からお好みの優待品をひとつお選びいただきます。

選択肢：「優待品(3種類)」、「環境基金、東日本大震災支援活動」への寄附

100株以上1,000株未満
1,000円相当

1,000株以上
2,500円相当

株主様限定
特製ビール

酒類商品
詰め合わせ

飲料・食品
詰め合わせ



アサヒグループ環境基金「水の惑星」へのご参加



東日本大震災支援活動への寄附



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。