

“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

2016年4月



(証券会社コード : 2502)

Copyright © ASAHI GROUP HOLDINGS. All rights reserved.

- 1 アサヒグループの概要
- 2 アサヒグループの事業別戦略
- 3 株主・投資家様向けの取組み

1 アサヒグループの概要



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））

資本金 182,531百万円

従業員 22,194名（連結）

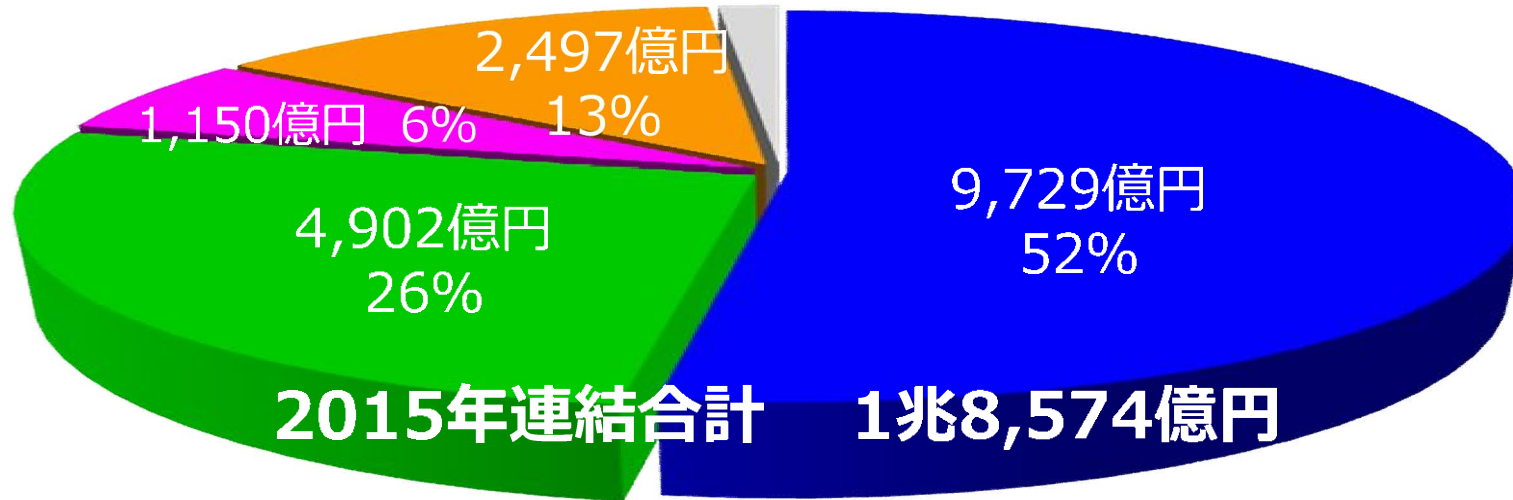
連結子会社 118社

※2015年12月31日現在



東京都墨田区の本社ビル

事業別売上高（主要会社・主力商品）



国際事業



食品事業



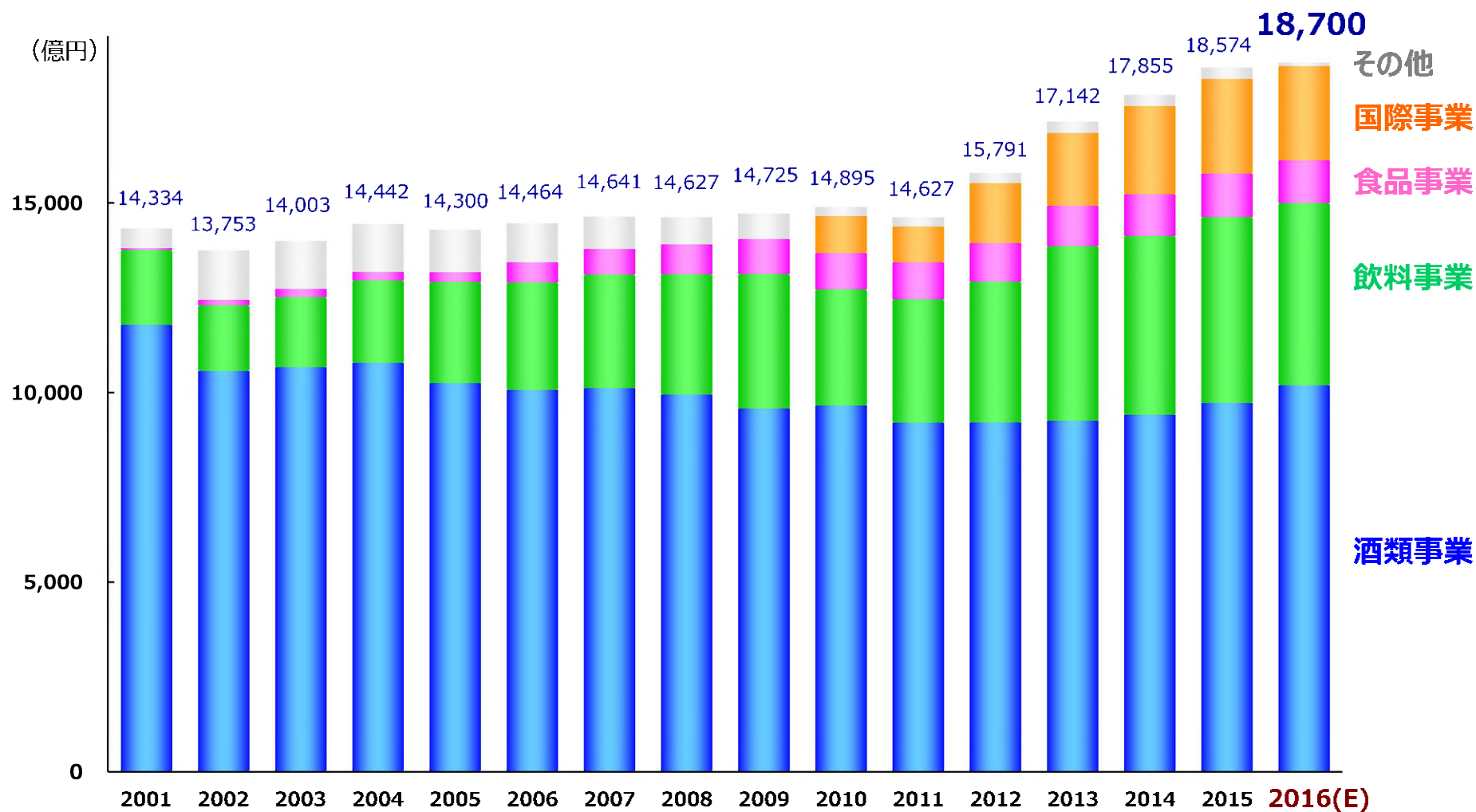
飲料事業



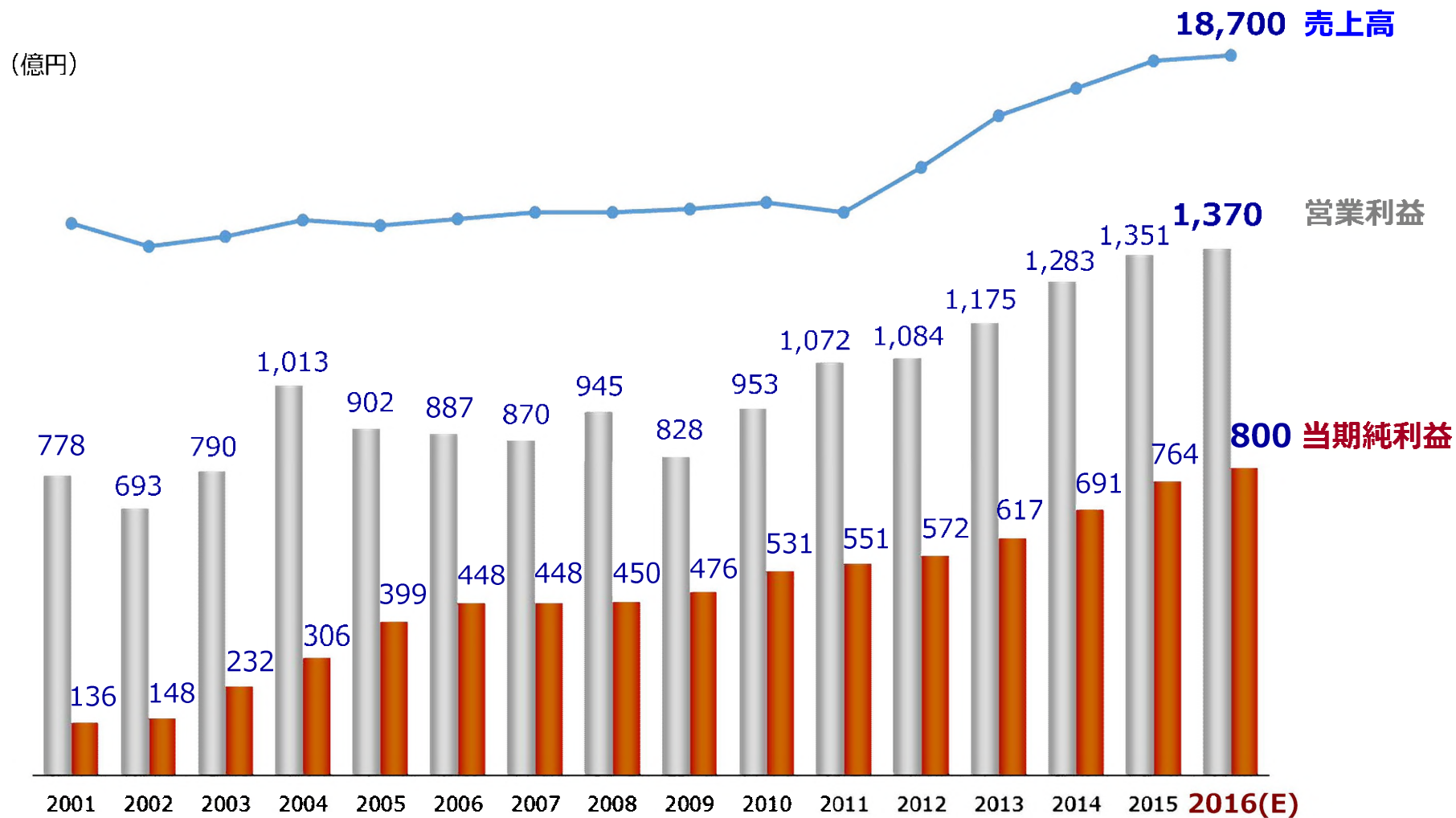
酒類事業



国内収益基盤の盤石化と国際事業の成長エンジン化



当期純利益は15期連続の最高益を更新

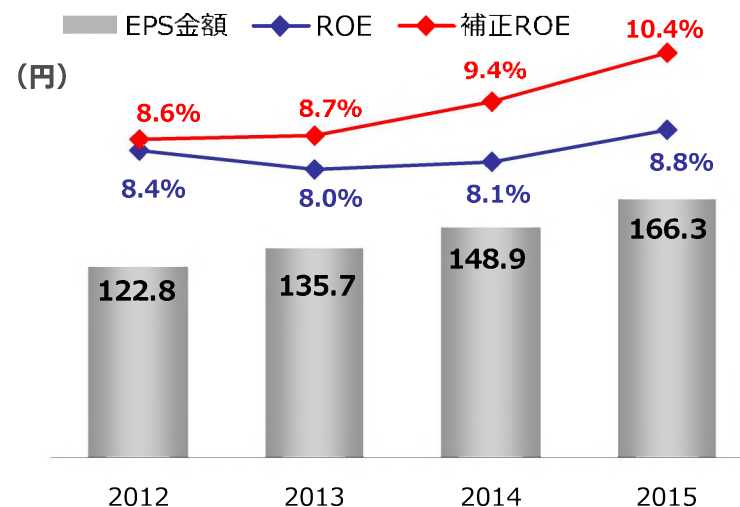
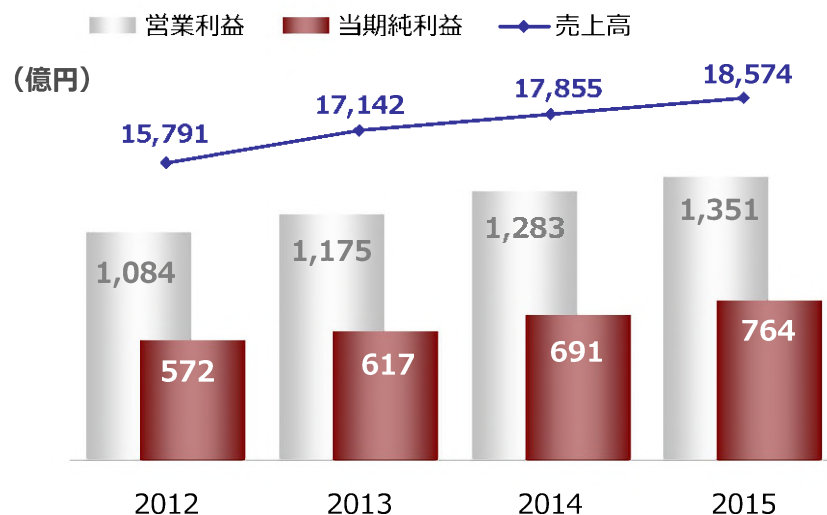


成果

- ・「強み」への集中による事業の安定成長と資本効率の向上により、ROEとEPS目標を達成
- ・No.1ブランドの育成などによる総合酒類化の進展、各事業における強いブランド基盤の拡大
- ・計画を上回る収益構造改革の推進、株主還元の充実など最適な資本政策の実行

課題

- ・主に飲料・国際事業の利益計画の遅れなどにより、トータルの収益性目標が未達
- ・持続的成長に繋がるイノベーション、更なる高付加価値化や新価値・新需要の創出
- ・オセアニアや東南アジアなど既存国際事業の成長戦略の加速、グローバルな成長基盤の拡大



◆今後の外部環境の変化

- ・デフレ脱却の流れや各種税制改正などによる、消費の更なる多様化・多価値化の進展
- ・新興国経済の成長鈍化、グローバルな大型再編の進行などによる「リスクと機会」の顕在化
- ・ガバナンス・コードなどに応じた、経営スタイルやステークホルダーの中長期的視点へのシフト

◆事業ポートフォリオにおける主なSWOT

※青字：国内 茶字：海外

<ul style="list-style-type: none"> ・国内ビール類の市場シェアNo.1 (ビールだけの市場シェアは50%) ・国内飲料の市場シェア第3位 ・カテゴリトップクラスの食品ブランド・事業を保有 ・オセアニア、東南アジア、中国での有力ネットワーク 	強 み S	弱 み W	<ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化などによる酒類・飲料市場の成熟化 ・デフレ環境下で続いた厳しい競争環境 ・国際事業の売上高構成比14% ・グローバル大手企業による寡占化の進行
<ul style="list-style-type: none"> ・デフレ脱却や税制改正などによる消費の多価値化 ・健康機能性カテゴリーなど高付加価値化の進展 ・東京オリンピック開催や「和食」の文化遺産登録 ・新興国を中心とした酒類・飲料市場の成長 ・グローバル再編などによる進出機会の拡大 	O 機 会	T 脅 威	<ul style="list-style-type: none"> ・景気低迷などによる想定以上の市場縮小 ・各種税制改正による競争環境の悪化 ・進出地域（オセアニア、東南アジア、中国）の景気減速 ・グローバル大手企業の攻勢などによる競争激化

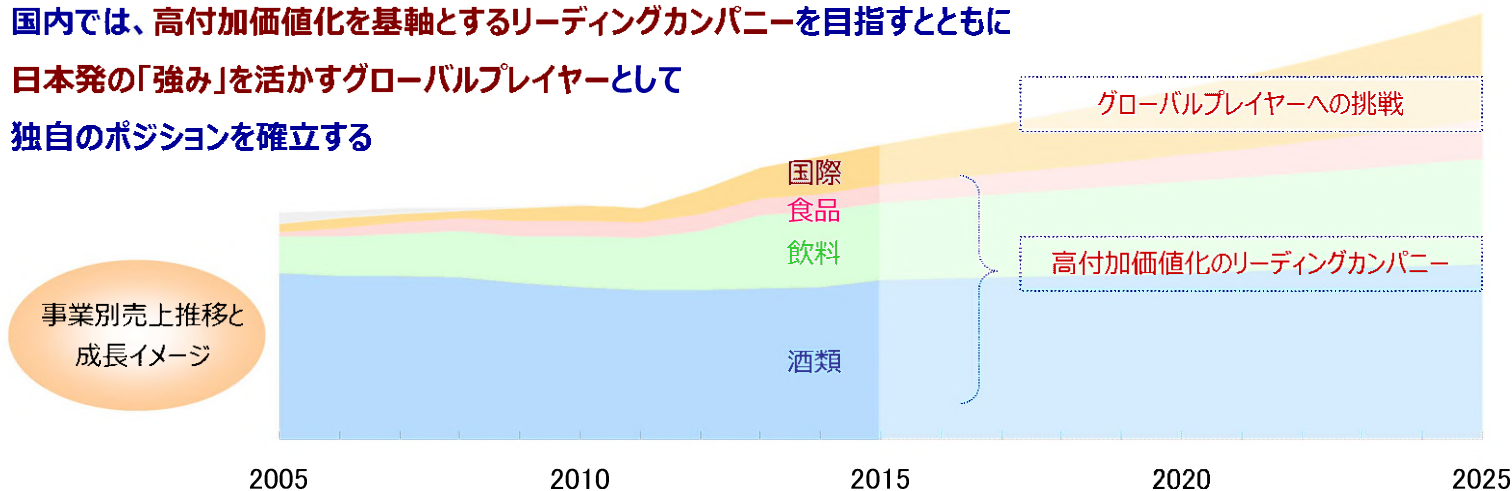
◆ 『食の感動（おいしさ・喜び・新しさ）』を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す

酒類を中核とする総合飲料食品グループとして、

国内では、高付加価値化を基軸とするリーディングカンパニーを目指すとともに

日本発の「強み」を活かすグローバルプレイヤーとして

独自のポジションを確立する



◆ 全てのステークホルダーの満足を追求し、『持続的な企業価値の向上』を図る

	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	事業を通じた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。

持続的成長を目指した“企業価値向上経営”の深化

◆ 国内収益基盤の盤石化と国際事業の成長エンジン化による「稼ぐ力」の強化

- ・高付加価値化、差別化を軸としたイノベーションの促進とリーダーシップの発揮
- ・事業統合やバリューチェーンの高度化による収益構造改革、ビジネスモデルの進化
- ・日本発の「強み」を活かす海外を中心とした成長基盤の獲得

◆ 資本コストを踏まえた資産・資本効率の向上

- ・エクイティスプレッド（ROE－株主資本コスト）を重視した資本効率の向上
- ・ROIC（投下資本利益率）を活用した事業管理、事業ポートフォリオの再構築

◆ サステナビリティの向上を目指したESGへの取り組み強化

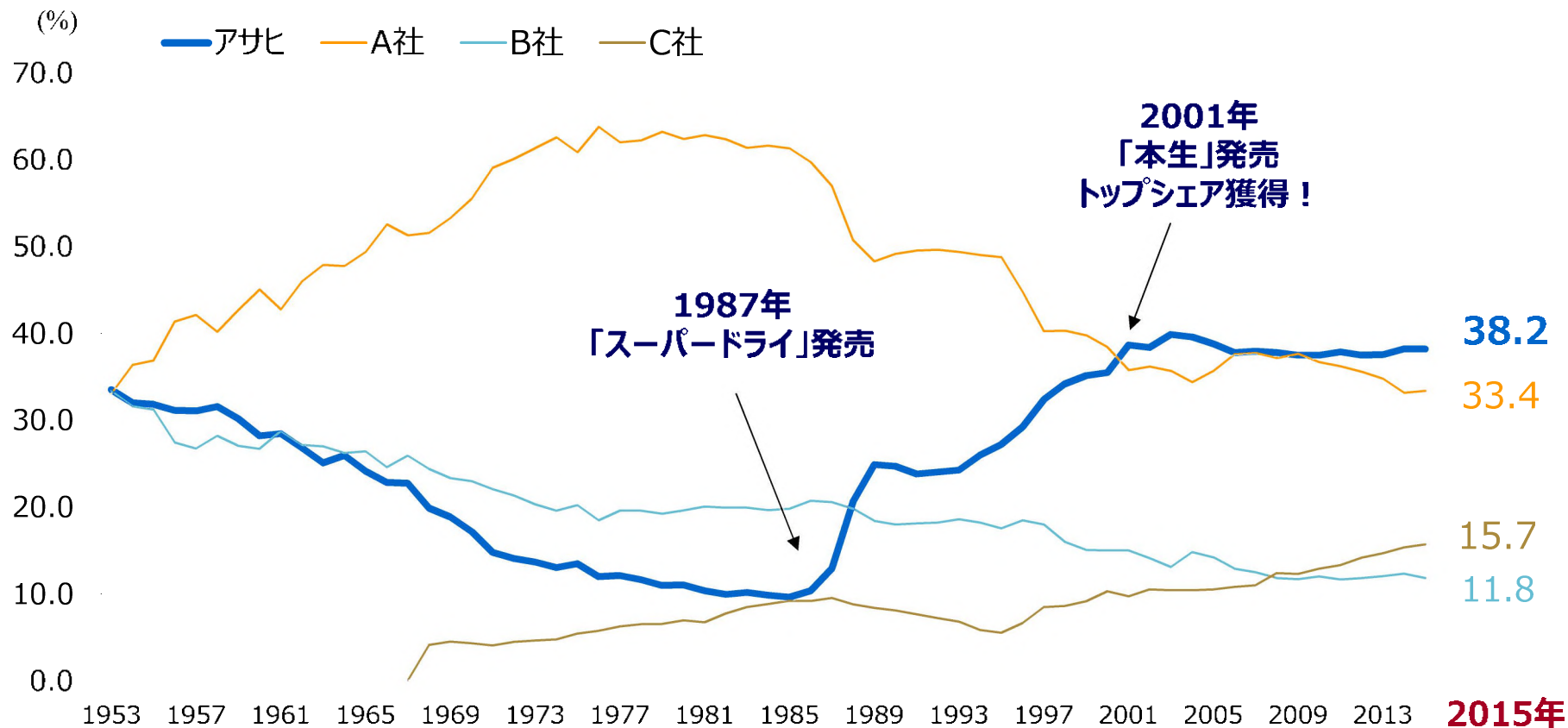
- ・自然、社会関係資本や人材など「見えない資本」の高度化、CSV戦略への発展
- ・企業価値向上経営の実行に資する「攻めのコーポレートガバナンス」の推進

⇒ 上記重点課題を「エンゲージメント・アジェンダ」として建設的な対話を促進する

2 アサヒグループの事業別戦略



◆ ビール類（ビール・発泡酒・新ジャンル）シェアの推移



◆ スーパードライの新価値提案

ブランドカを活用した“コト消費”提案



＜「エクストラコールド」設置店数推移＞



◆ ビール新市場創出の挑戦



「アサヒ ザ・ドリーム」の発売

究極の“コク”と“キレ”

- ・通常の1.2倍の麦芽使用比率
- ・高度な酵母管理技術を採用

糖質50%オフ

◆ プレミアムビールの再構築



「アサヒドライプレミアム豊醸」の発売

最大級のコクと香り

- ・麦芽の増量による濃厚な味わい
- ・希少なホップの使用による華やかな香り

最大級のアルコール分 6.5%

クリアアサヒ、ゼロ・オフ系ビール類の取組み

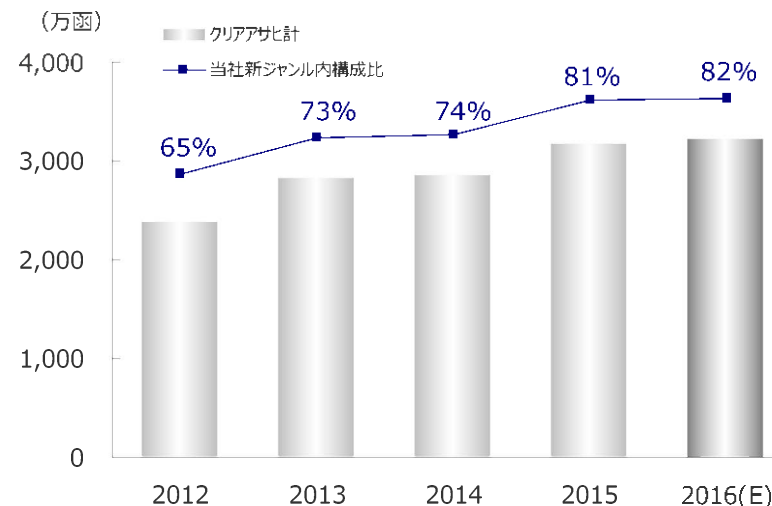
◆ 「クリアアサヒ」ブランドの訴求

「クリアアサヒ」のブランド資産の最大化



「桜の宴」
2月2日 期間限定発売

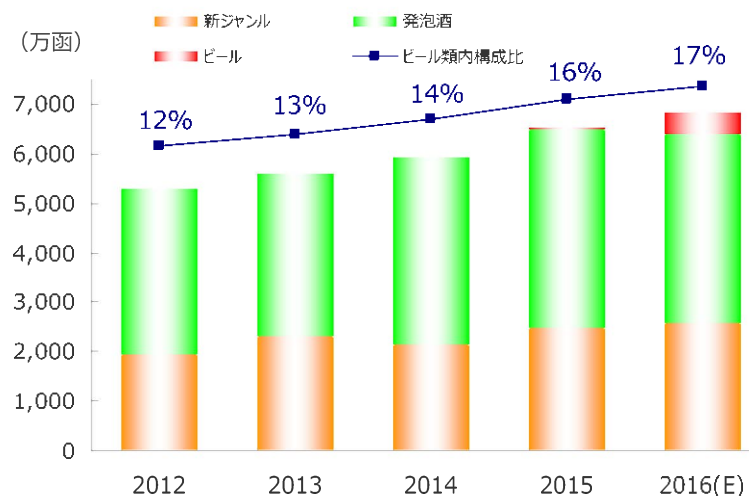
<「クリアアサヒ」ブランド販売推移>



◆ ゼロ・オフ系ビール類市場でのプレゼンスを拡大

ビール	発泡酒	新ジャンル
<ul style="list-style-type: none"> ・糖質50%オフ ・究極のココキレ 	<ul style="list-style-type: none"> ・糖質ゼロ ・24Kcal (100ml当たり) 	<ul style="list-style-type: none"> ・糖質ゼロ ・Alc.6%
	<ul style="list-style-type: none"> ・プリン体0.00 ・糖質ゼロ ・Alc.6% <p>スタイルフリー パーフェクト 5月31日発売</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・プリン体ゼロ ・糖質ゼロ

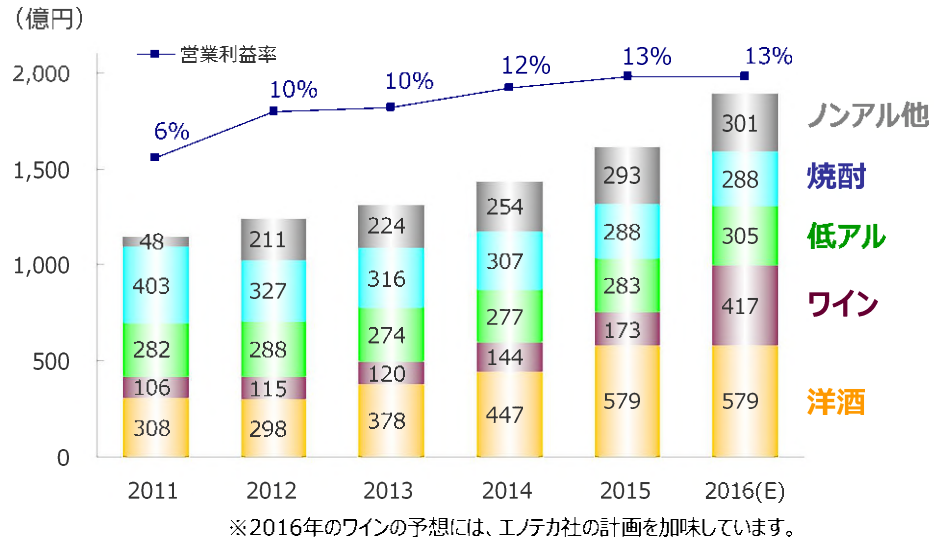
<ゼロ・オフ系ビール類市場推移>



その他酒類、ドライゼロの取組み



◆ ビール類以外カテゴリー 売上高・営業利益率推移



◆ チューハイ市場への新価値提案



「アサヒもぎたて」 4月5日(火) 発売

- ・収穫後**24時間**以内搾汁！
- ・高アルコール**9%**の飲みごたえ！

◆ ビールテイスト清涼飲料の強化

2015年ノンアルコールビールテイスト売上No.1* を達成

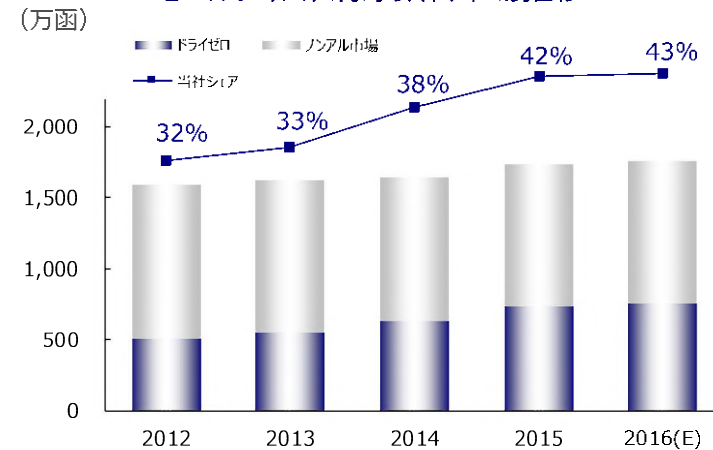


「ドライゼロ」ブランド

ヘルシースタイル
(特定保健用食品)
2月16日発売

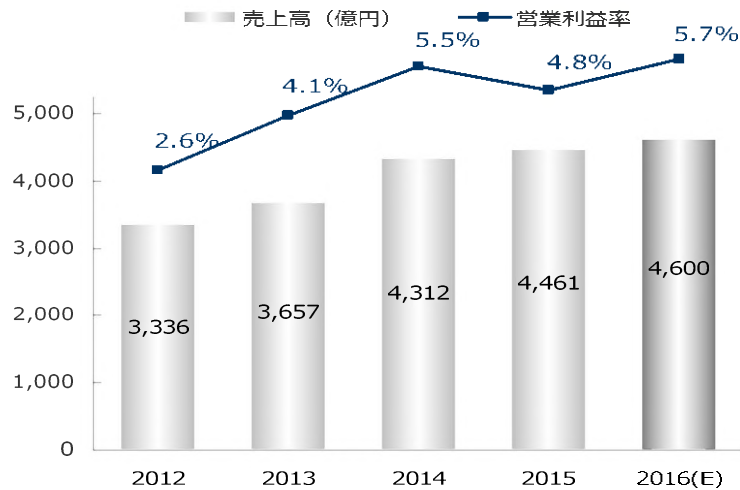
※出典：インターズリー7業態（SM/CVS/酒DS/HC/DRUG/一般酒販店/業務用酒販店）
2014年12月～2015年11月 累計販売規模（金額）ノンアルコールビールテイスト清涼飲料市場

<ビールテイスト清涼飲料市場推移>

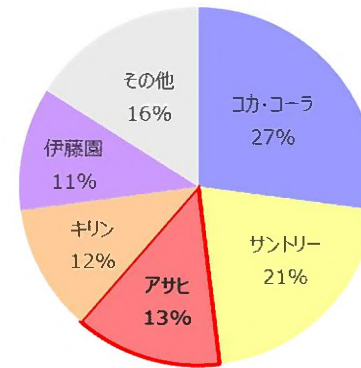


重点6ブランドへの集中投資と健康を軸とした商品開発などにより、14年連続の成長を目指す

◆ 売上高と営業利益率推移



◆ 2015年会社別市場シェア



出典：飲料総研

◆ 重点6ブランドの取組み

<健康領域における新価値提案>

特定保健用食品

機能性表示食品

水



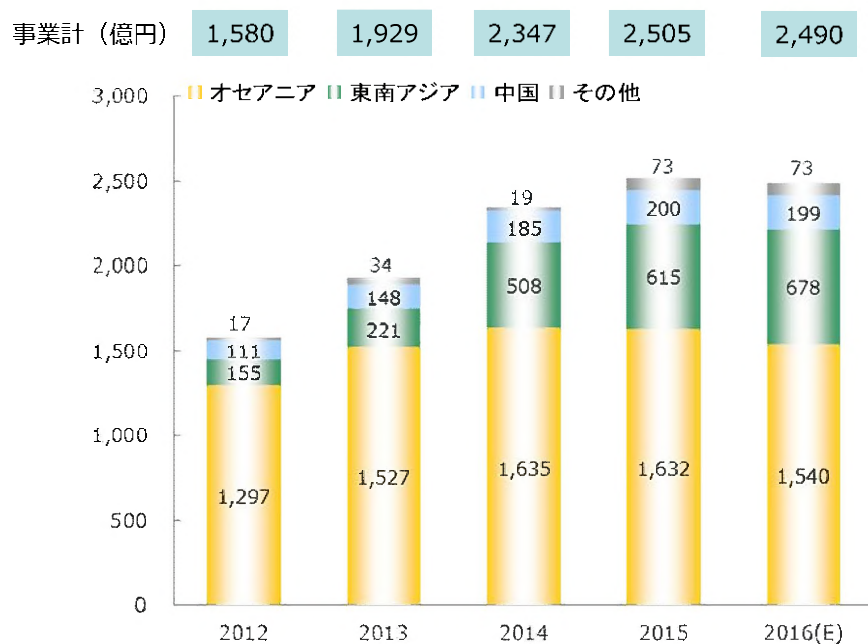
オセアニアでの安定成長に向けた事業基盤の確立と中国・東南アジアでの成長基盤の強化

(オセアニア) 成長ポートフォリオの強化・拡充と統合シナジーの拡大などにより、収益基盤を強化

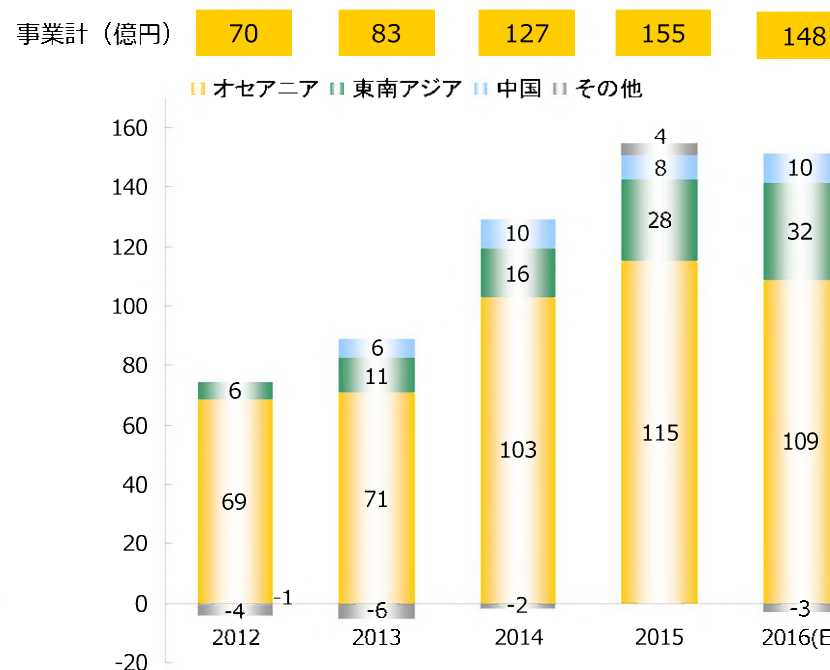
(東南アジア) 各事業の主力ブランドの育成・強化と販売ネットワークの拡大により、中期的な成長基盤を構築

(中国) 『スーパードライ』の販売チャネルの拡大と製造コストの低減、ミックス改善により収益性を改善

◆ 売上高推移



◆ 営業利益 (のれん等償却前) 推移



◆ 買収目的

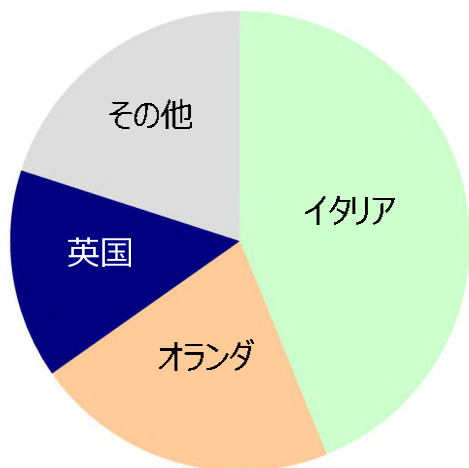
- ・欧州における有力プレミアムブランドと製造・販売インフラの獲得による海外成長基盤の拡大
- ・『スーパードライ』のグローバルブランド化など、販売ネットワークやマーケティングノウハウを活用したシナジー創出

◆ 買収事業概要

買収事業	「Peroni」「Grolsch」「Meantime」ブランド及び、その製造・販売会社4社
売上高	約670百万ユーロ（約900億円） ※年平均成長率5～6%（過去3年）
EBITDA	約145百万ユーロ（約190億円） ※年平均成長率12～13%（過去3年）

※ 2015年3月期実績

＜地域別売上高構成＞



【イタリア】
「Peroni」
 ブランドシェアNo.1 (13%)
 年平均成長率 +2%



【英国】
「Peroni Nastro Azzurro」
 ブランドシェア10位 (2%)
 年平均成長率 +10%



【オランダ】
「Grolsch」
 ブランドシェア3位 (18%)
 年平均成長率 +2%



【英国】
「Meantime」
 クラフトビールのパイオニア
 年平均成長率 +50%

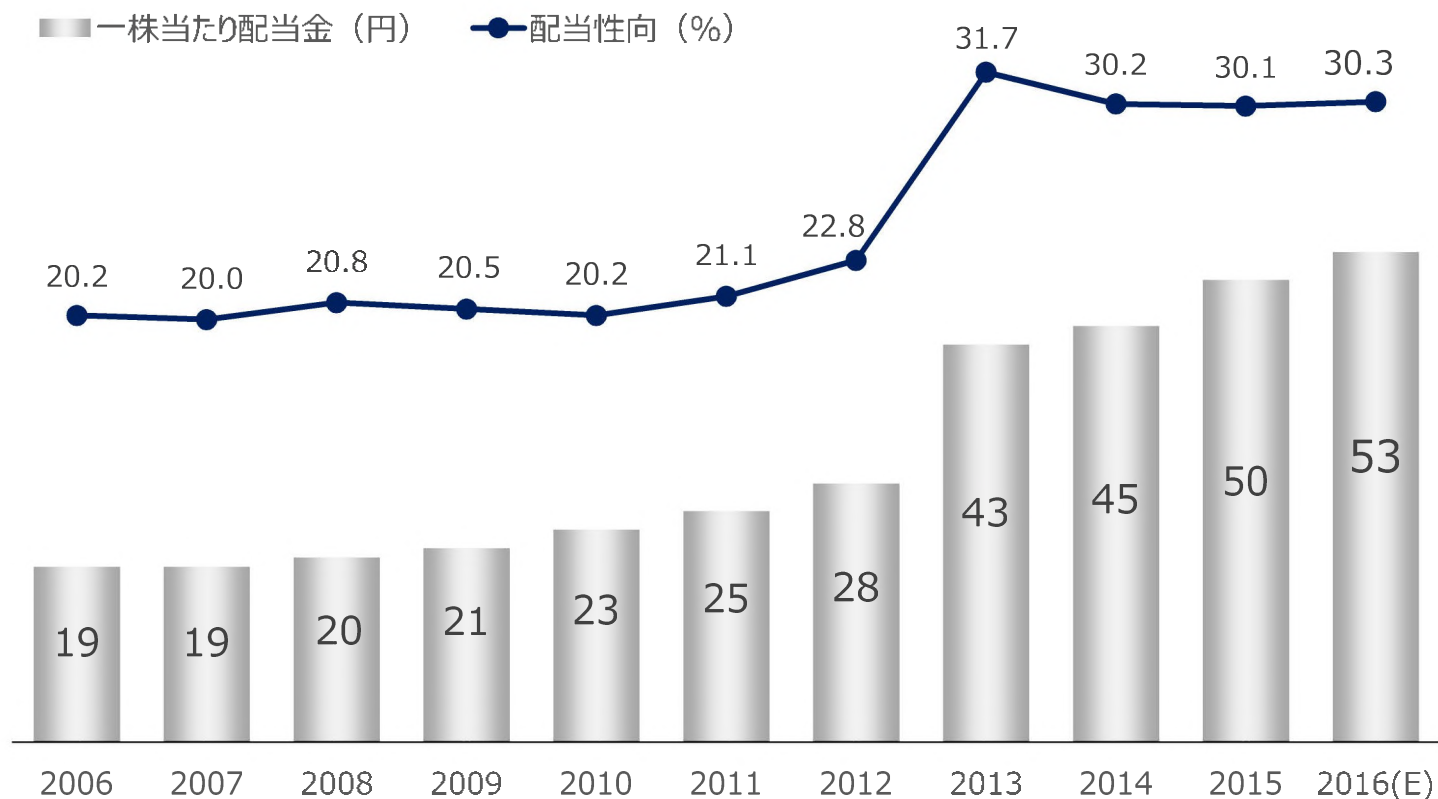
※ 数量ベース、過去3ヶ年平均成長率

3 株主・投資家様向けの取組み



成長投資とのバランスを取りながら、安定的な株主還元を実施

2016年～2018年の累計ガイドライン	
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・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



■ 保有株式数に応じて選択肢の中から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、東日本大震災復興支援活動」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
プレミアムビール



酒類商品
詰め合わせ



清涼飲料水・
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



東日本大震災復興支援活動への寄附



◆ I Rホームページ「株主・投資家のみなさまへ」

<http://www.asahigroup-holdings.com/ir/>

アサヒグループ I Rニュース 配信登録のご案内

IRニュース配信登録



クリック

投資家情報（I R）サイトの更新、ニュースリリースなどをEメールでタイムリーにお知らせいたします。是非、ご登録下さい。

◆ 株主様向けの取り組み

【アサヒスーパーレポート（株主通信）】



・年2回発行



【株主様工場見学会（年2回開催）】



第8回株主様工場見学会（2015年11月12日・13日）
「ニッカウヰスキー（株）門司工場」

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。