

“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4月



(証券会社コード : 2502)

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

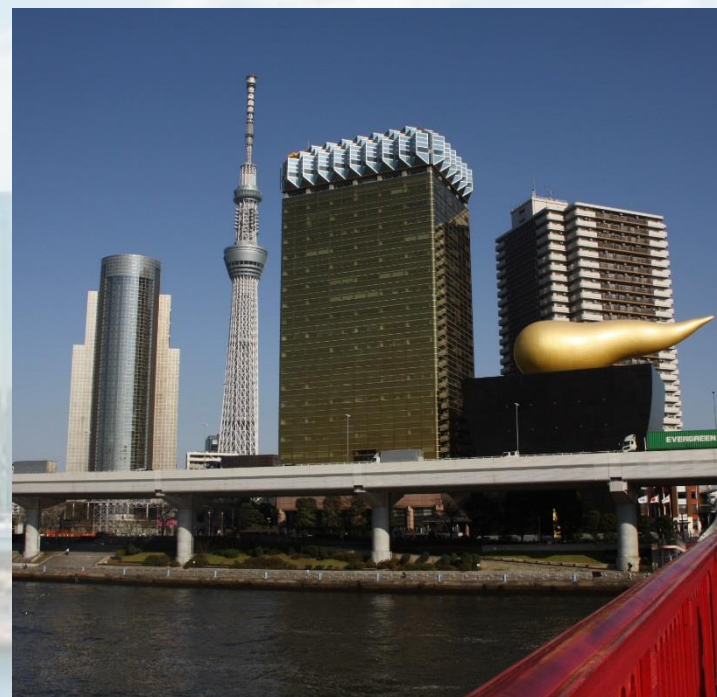
**前身：有限会社大阪麦酒
（明治22年（1889年））**

資本金 182,531百万円

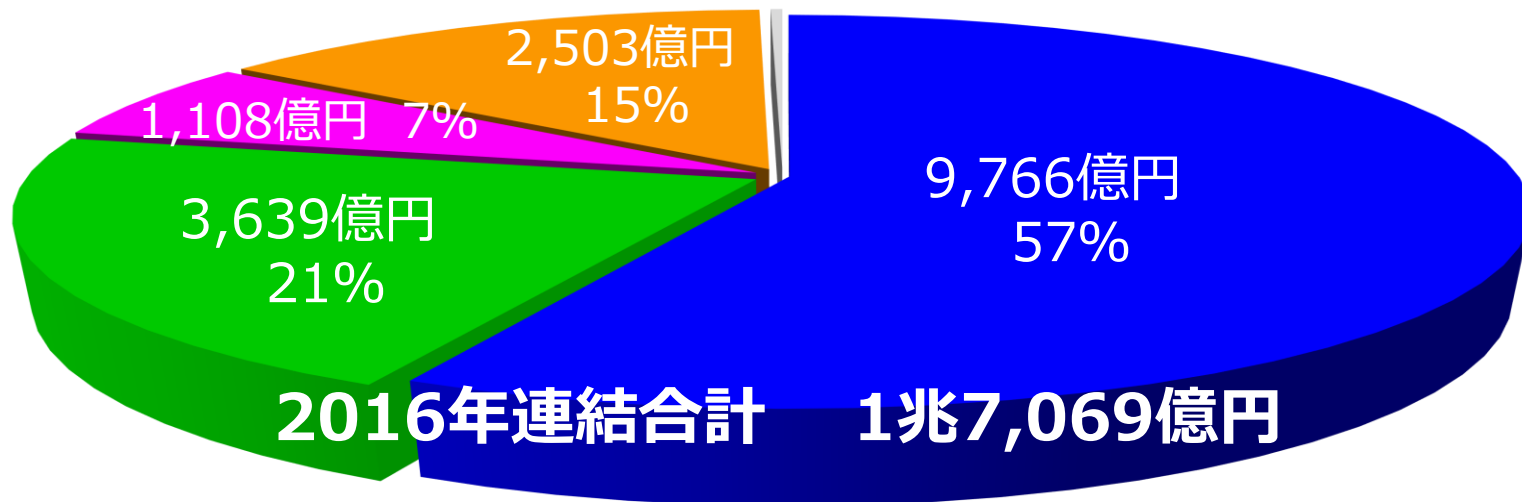
従業員 23,619名（連結）

連結子会社 137社

※2016年12月31日現在



東京都墨田区の本社ビル



国際事業



食品事業



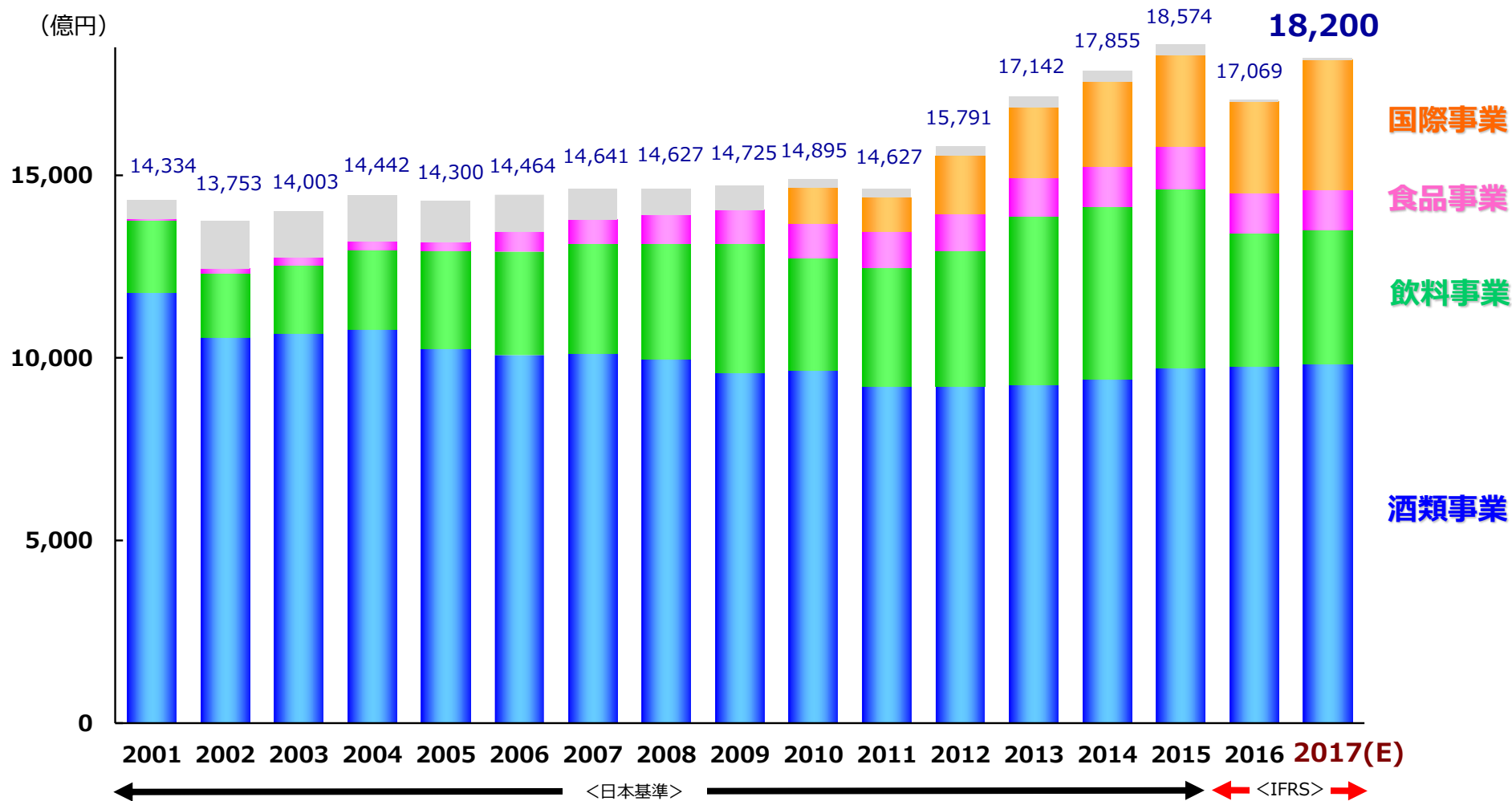
飲料事業



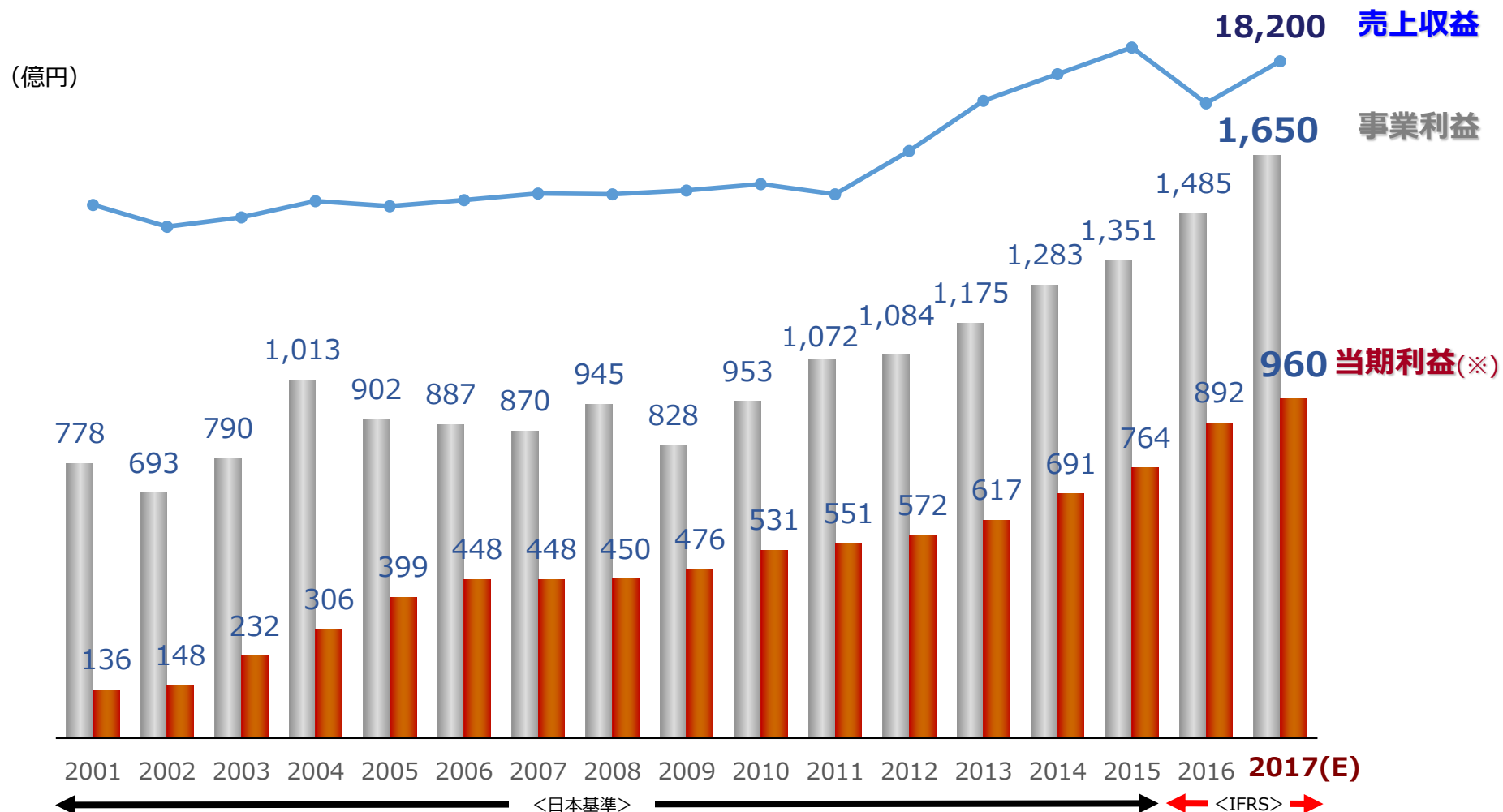
酒類事業



国内収益基盤の盤石化と国際事業の成長エンジン化の推進



当期利益は16期連続の最高益更新



(※) 当期利益は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」について記載

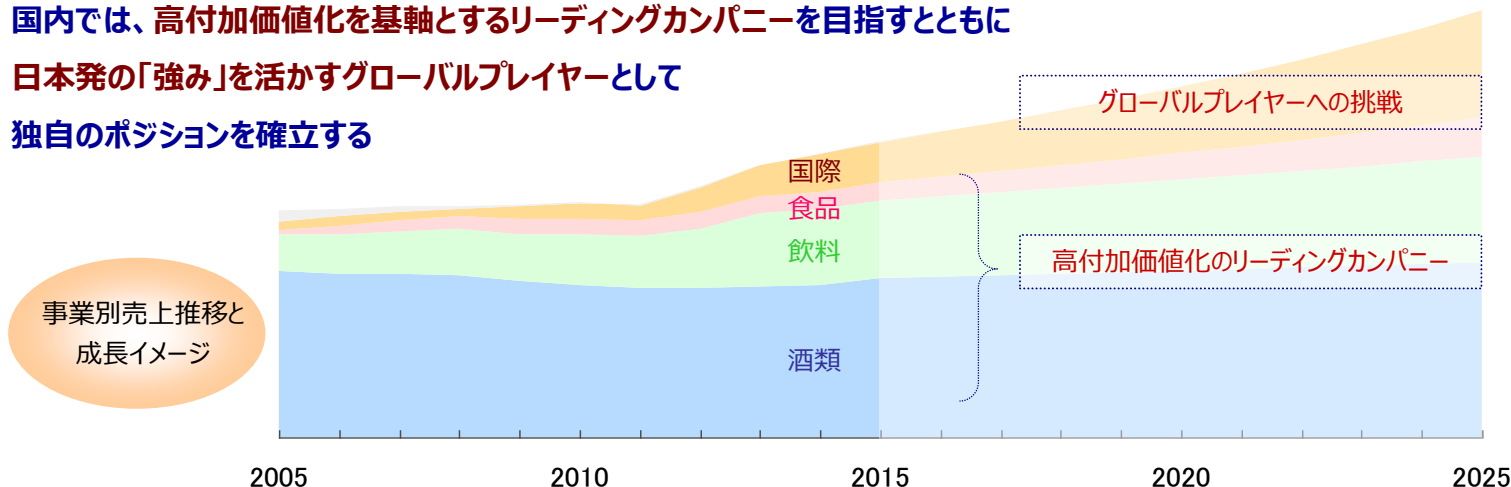
◆ 『食の感動（おいしさ・喜び・新しさ）』を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す

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

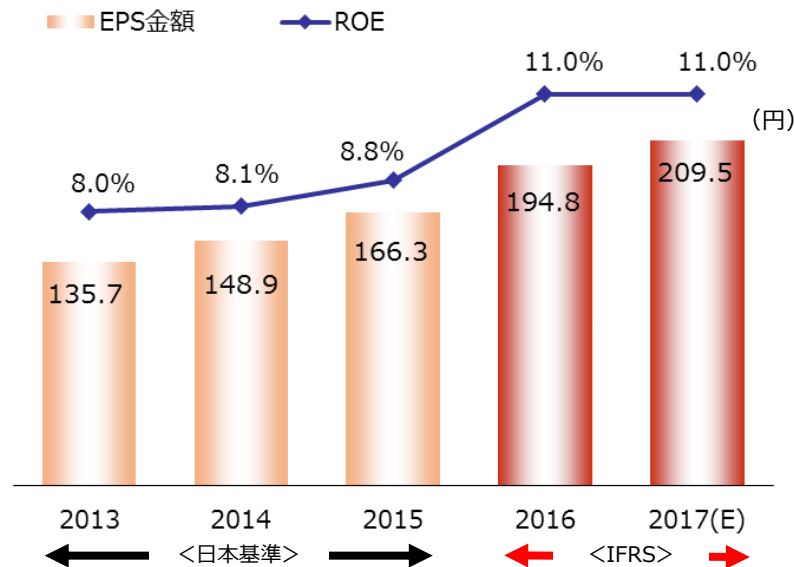
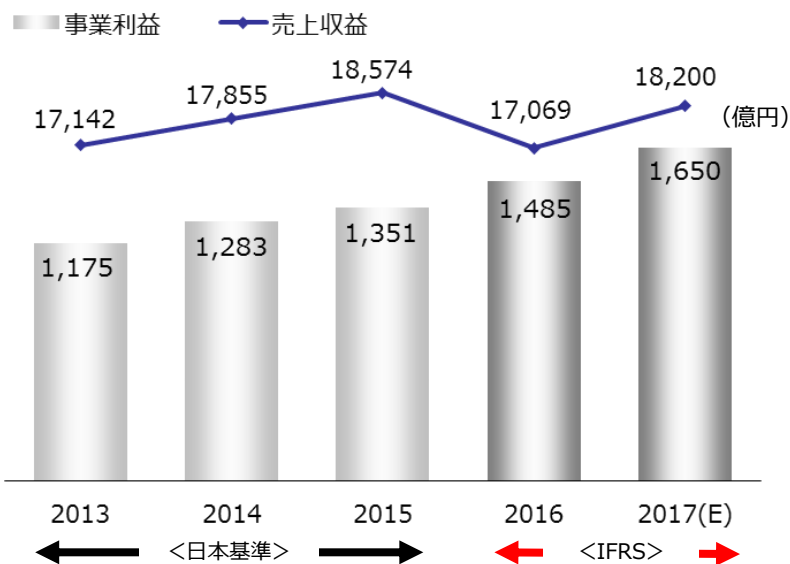
- ・自然、社会関係資本や人材など「見えない資本」の高度化、CSV戦略への発展
- ・企業価値向上経営の実行に資する「攻めのコーポレートガバナンス」の推進

⇒ 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

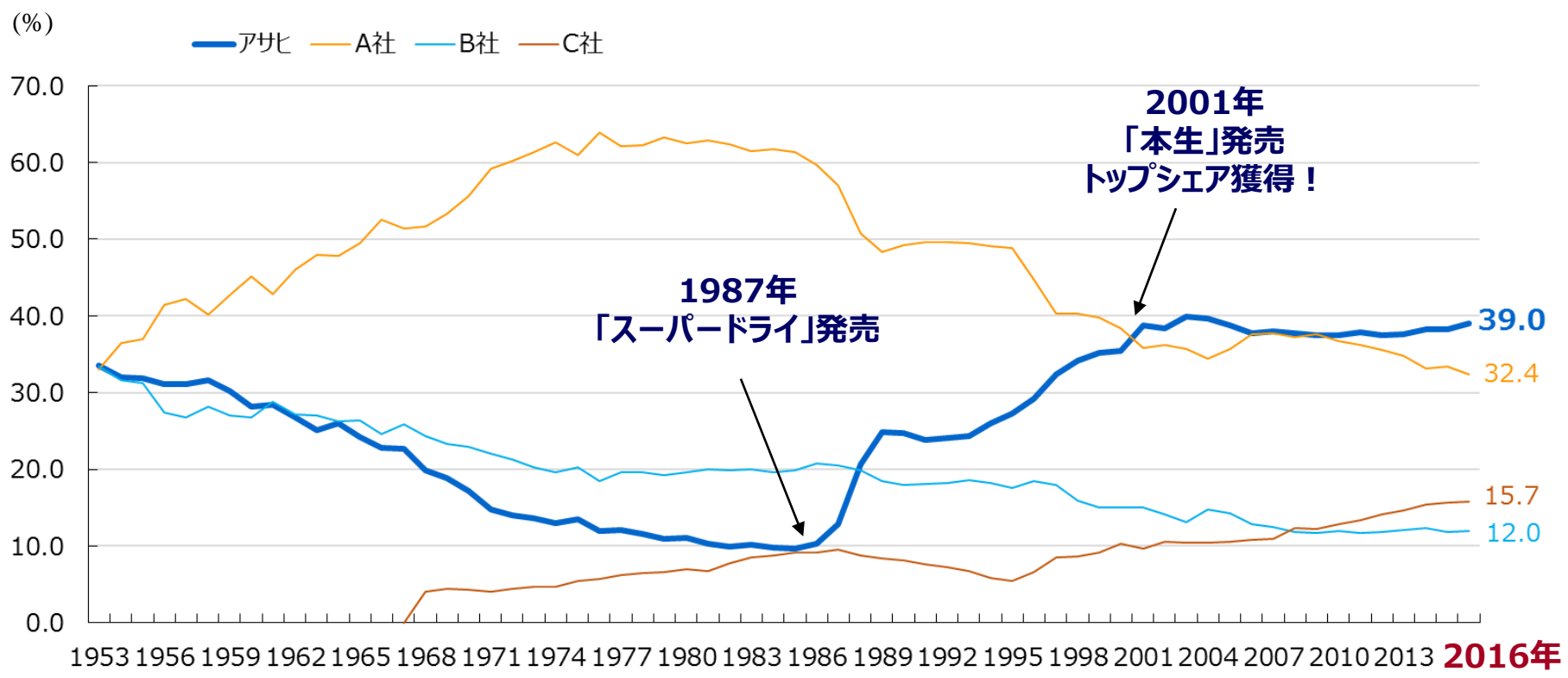
◆ 主要指標の考え方・ガイドライン

	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 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。



◆ ビール類（ビール・発泡酒・新ジャンル）シェアの推移



◆ 『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

<2016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

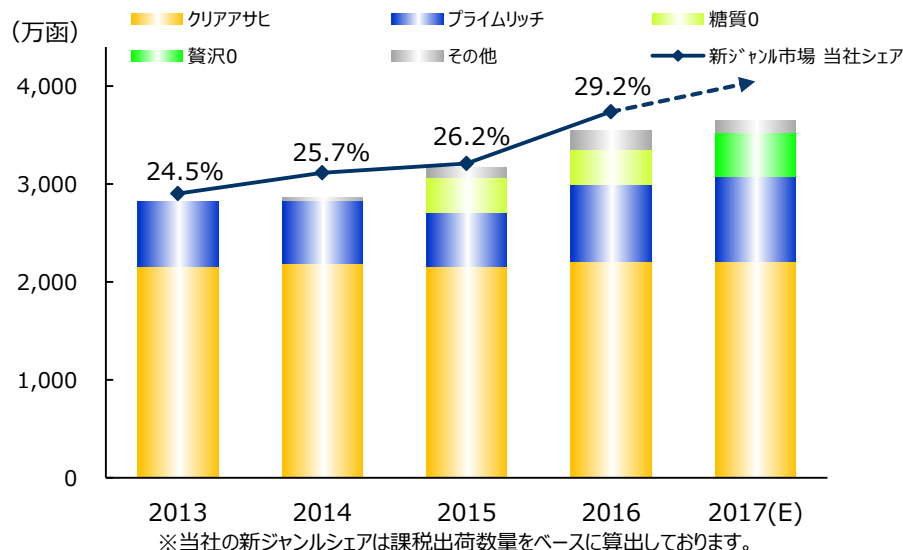


贅沢0 (ゼロ)

◆ 2016年実績 3,548万箱 (前年比+11.7%)

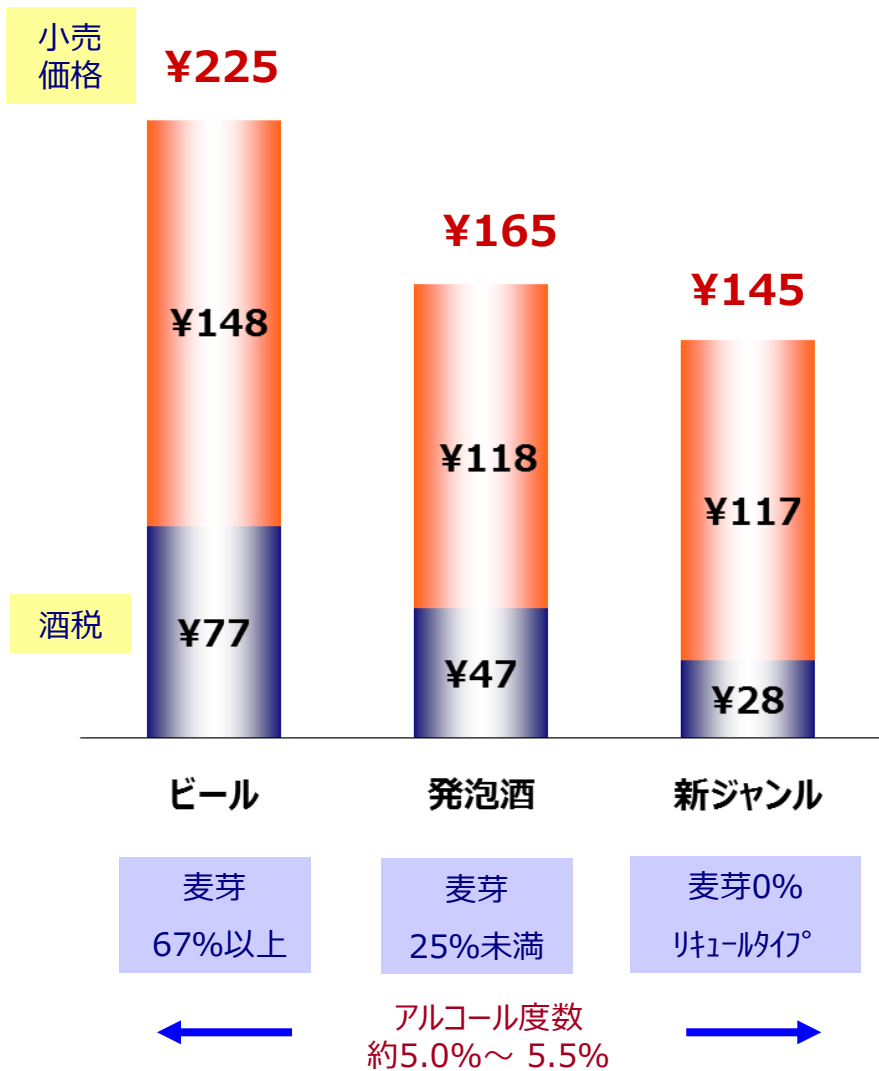
◆ 2017年目標 3,650万箱 (前年比+2.9%)

◆ 『クリアアサヒ』ブランド 販売推移

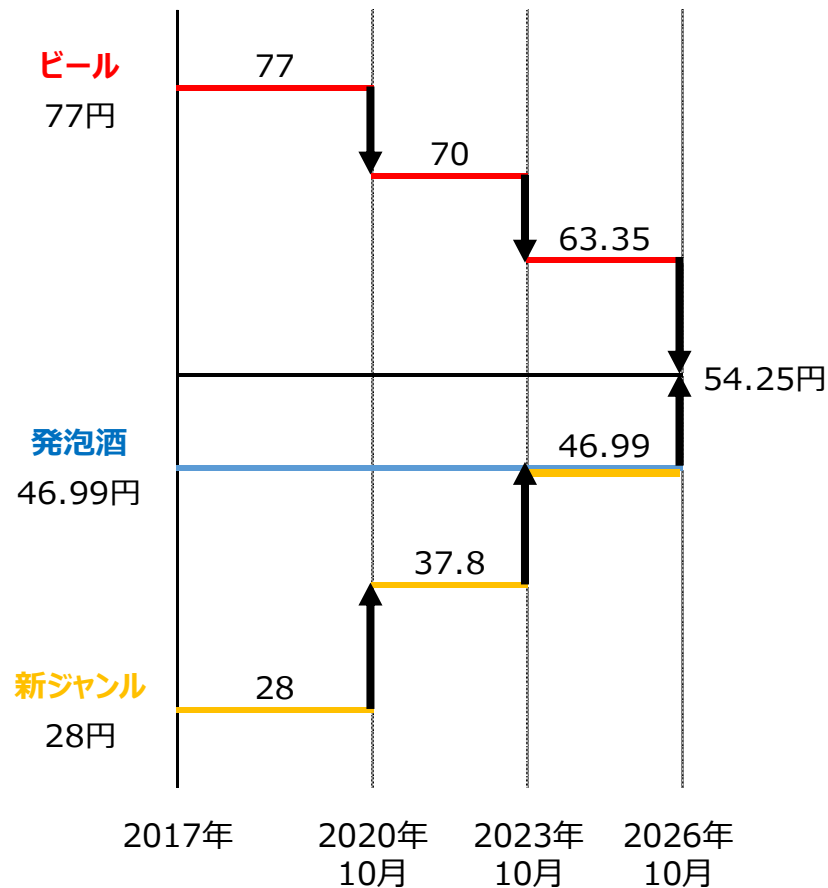


◆ 350ml当たりの酒税比較 (円)

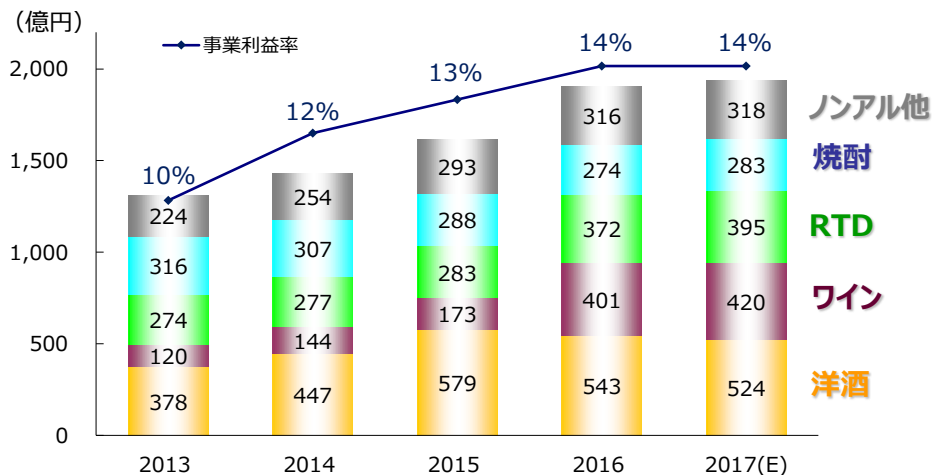
* 価格は、大手コンビニエンスチェーンの店頭想定価格。



<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

◆ ビールテイスト清涼飲料の強化

2年連続で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)

※出典：インターシRI 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：2015年1月～2016年12月 売上金額シェア

◆ 「もぎたて」の価値向上

『アサヒ もぎたて』

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

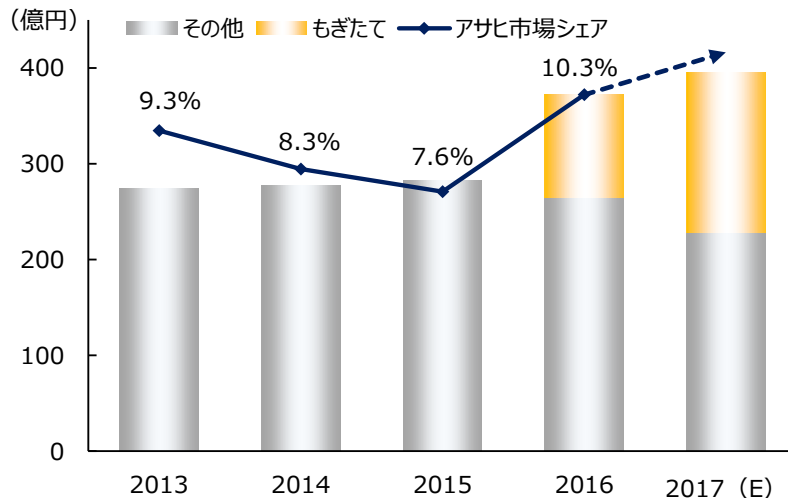


基幹フレーバー
クオリティアップ



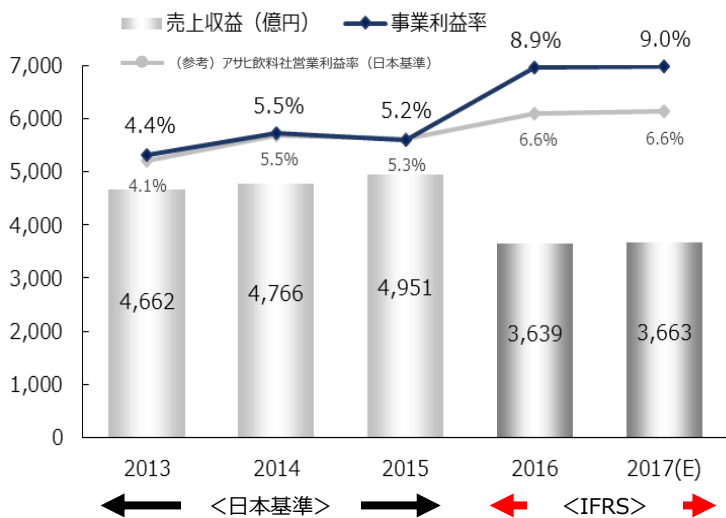
季節限定缶

◆ RTDカテゴリーの売上金額・シェア推移

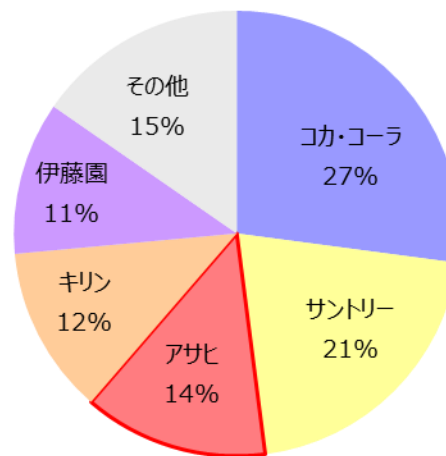


※出典：インターシRI 低アルコール市場 全国・量販3業態計 (SM/CVS/酒DS)
集計期間：2013年1月～2016年12月 売上金額シェア
※売上金額推移は、弊社実績・計画値を使用

◆ 売上収益と事業利益率推移



◆ 2016年会社別市場シェア



出典：飲料総研

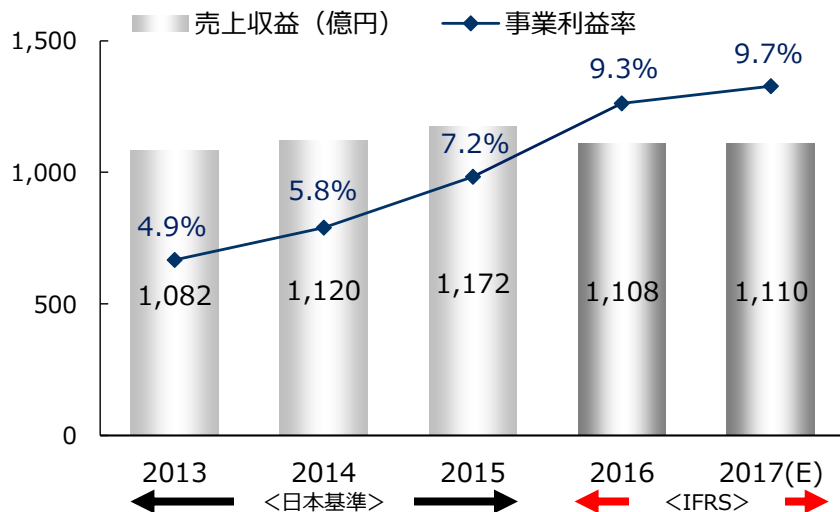
◆ 重点6ブランドの取組み



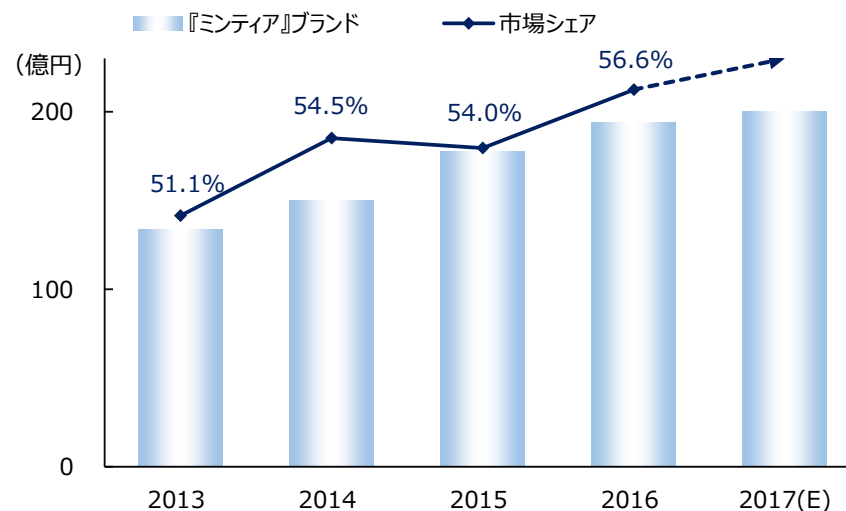
◆ 「健康」領域の強化



◆ 売上収益と事業利益率推移



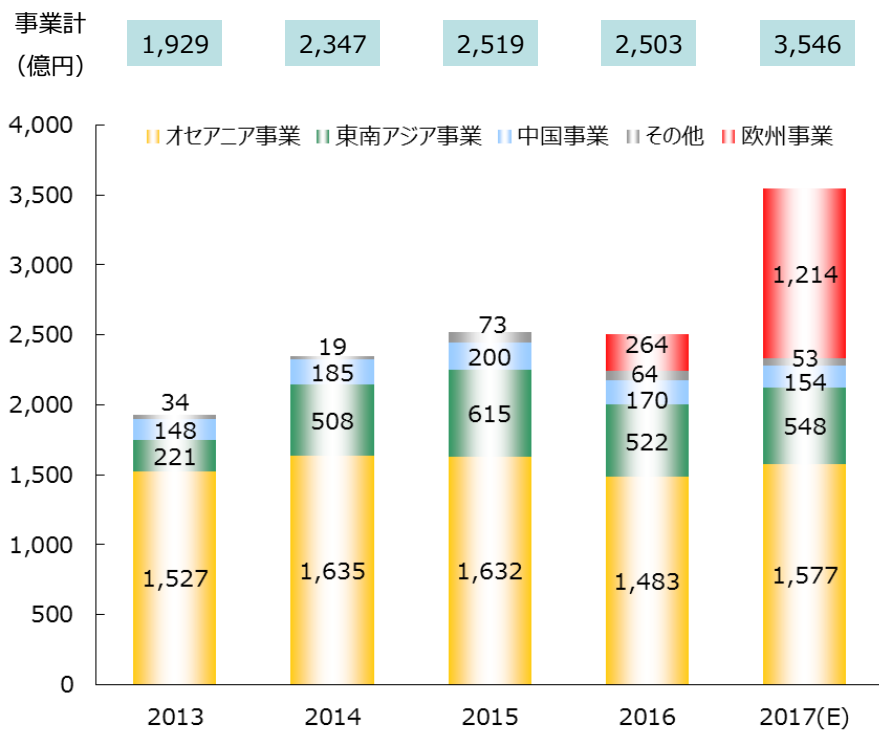
◆ 『ミンティア』ブランドの市場シェア推移



※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）

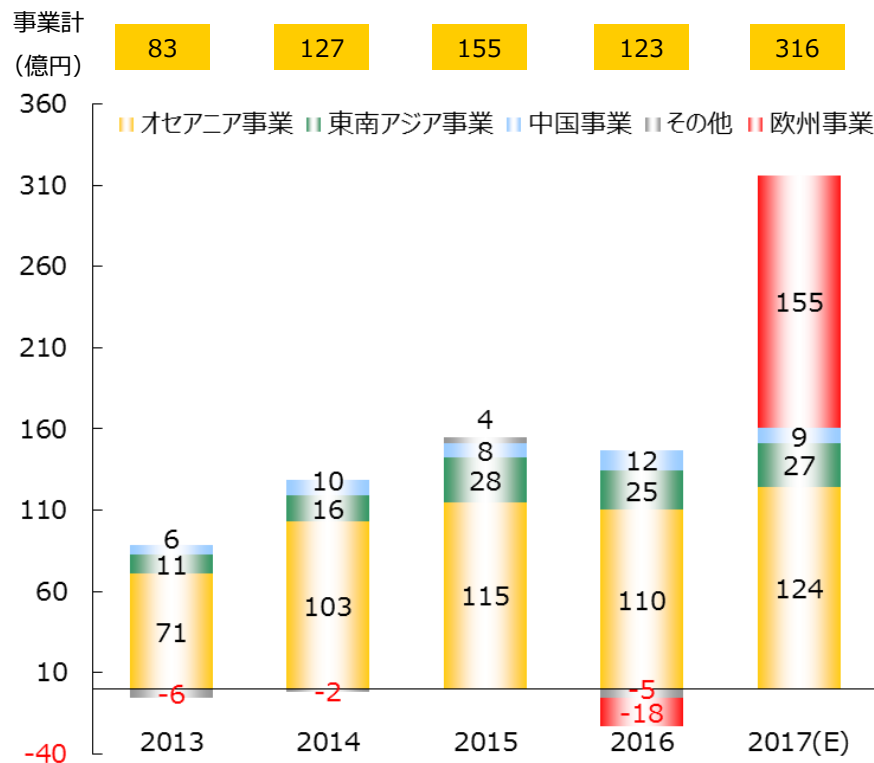
◆ 売上収益推移

(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)



オセアニア

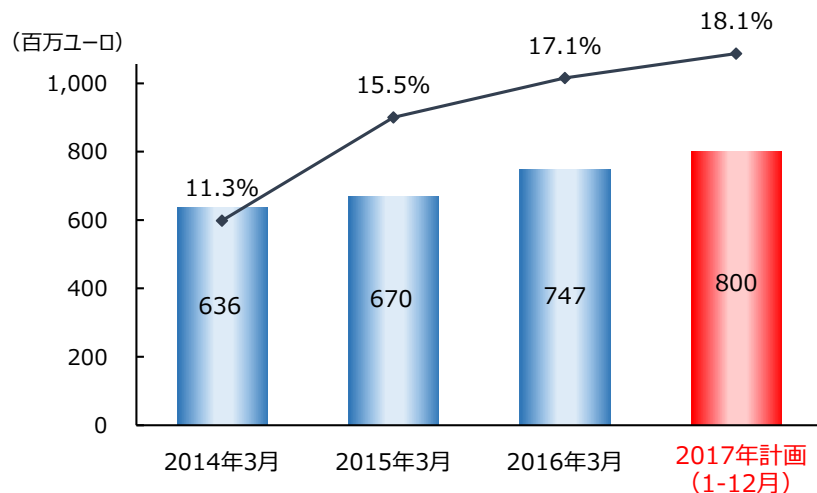


マレーシア



インドネシア

◆ 売上収益（酒税抜き）と事業利益率推移

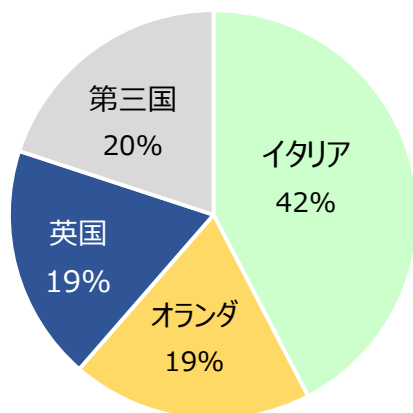


<2016年の業績>

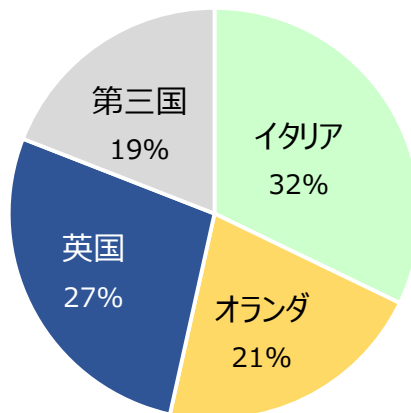
	2016年3月期	13-16年 平均成長率
販売数量	73万KL (約5,700万箱)	+ 3.4%
売上収益	747百万ユーロ (863億円)	+ 5.7%
EBITDA	170百万ユーロ (196億円)	+ 12.2%
事業利益	128百万ユーロ (148億円)	+ 19.6%

◆ 事業別構成比 (2016年1-12月期概算値ベース)

<売上数量>

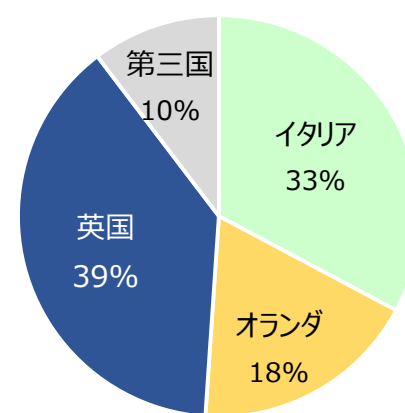


<売上収益>



※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%)

英国



「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%)

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%)



「Meantime」 モダンクラフトビールのパイオニア的存在

※ 出典：Canadean、数量ベース

◆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

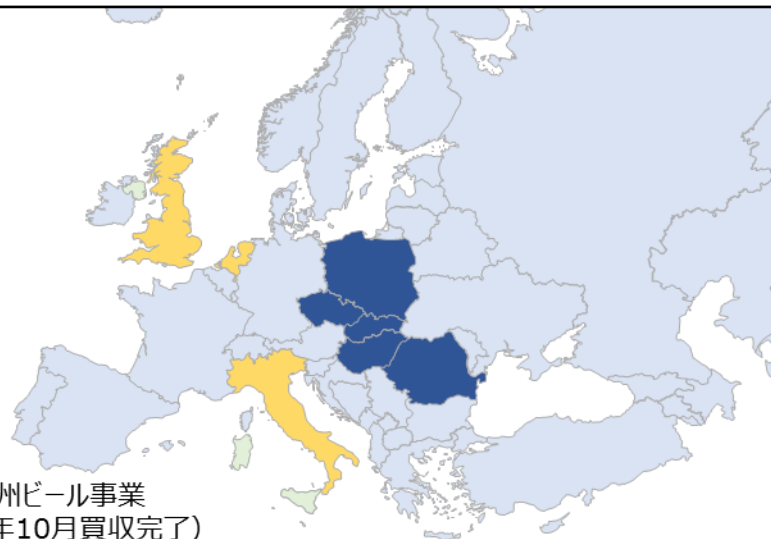
◆ 買収目的

- ・ 『長期ビジョン』と『中期経営方針』に基づく海外成長基盤の獲得
- ・ 欧州における強固な成長ネットワークの構築とプレミアムブランドを軸とした戦略オプションの拡大

◆ 事業概要

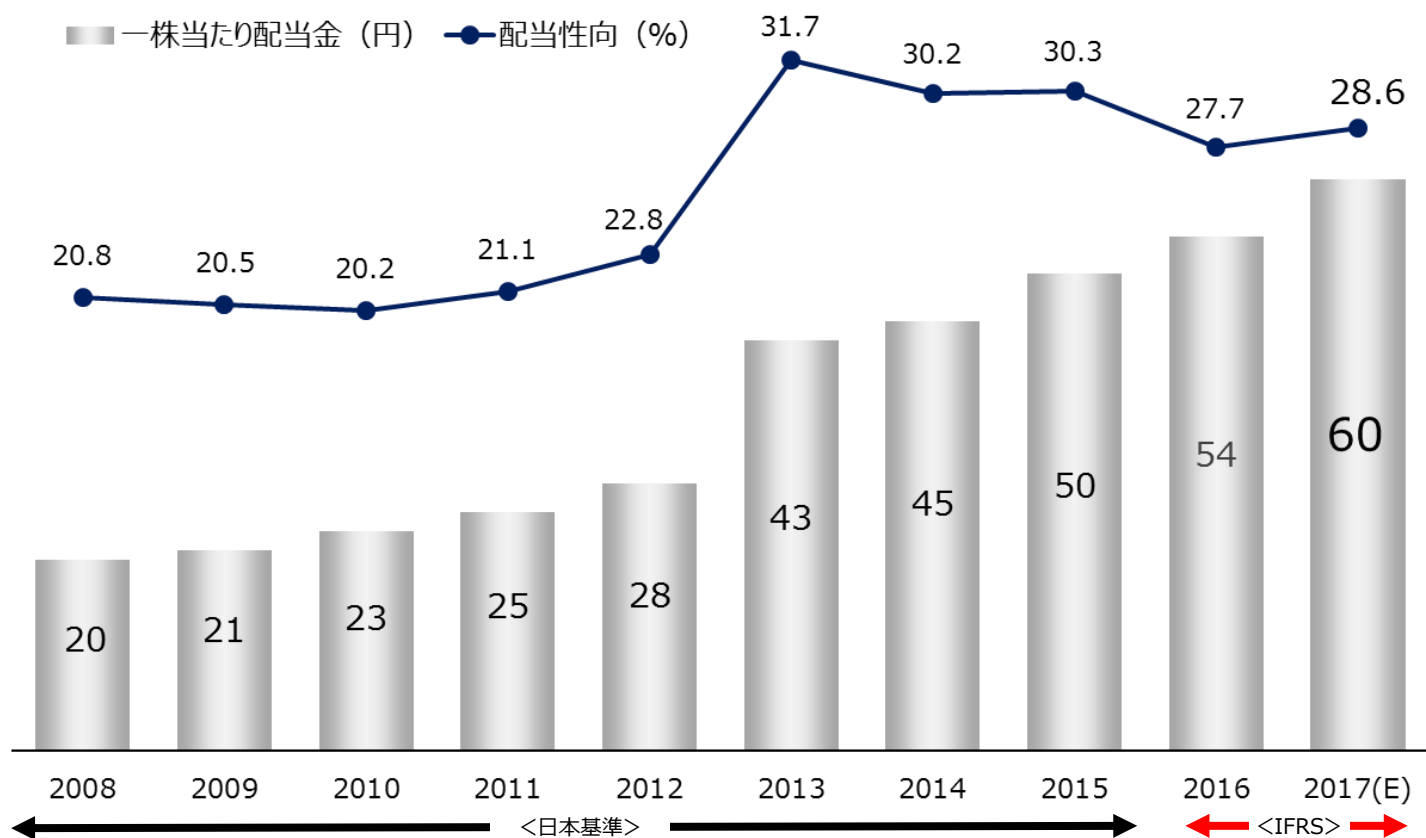
(2016年3月期、1ユーロ=120円)

買収事業	中東欧5か国の製造・販売会社及び、「Pilsner Urquell」などのブランドと知的財産権	
売上収益	1,641百万ユーロ（約1,970億円）・ 約317万KL（約2.5億箱）	
事業利益	約355百万ユーロ（約426億円）	※事業利益率：21.6%
EBITDA	約494百万ユーロ（約593億円）	※EBITDAマージン：30.1%



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お好みの優待品をひとつお選びいただけます。

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

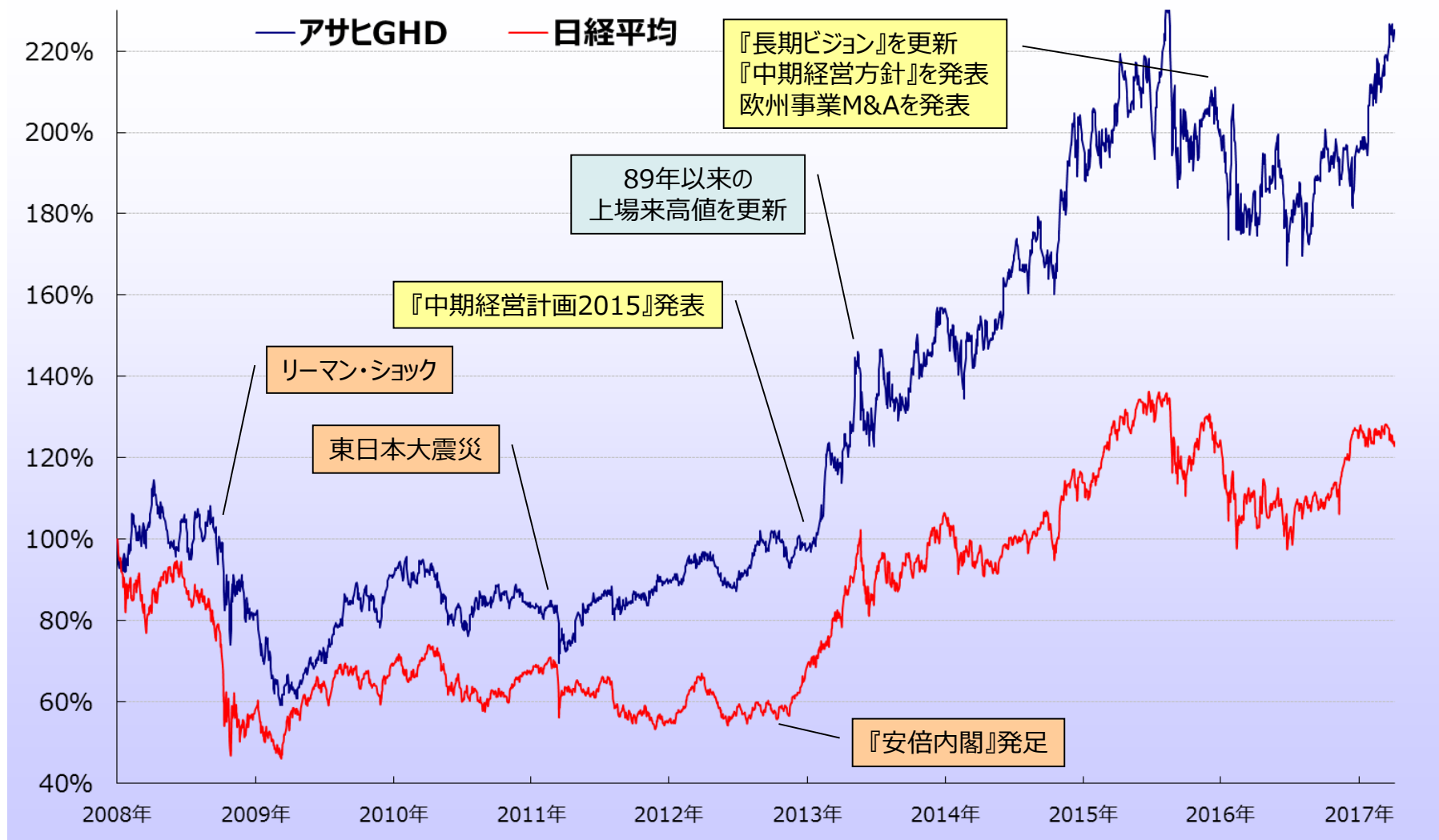


アサヒグループ環境基金「水の惑星」へのご参加



東日本大震災復興支援活動への寄附





※2007年12月末終値を100とする。日足終値ベース

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。