

“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4月



(証券会社コード : 2502)

- 1 アサヒグループの概要と経営方針
- 2 事業別概況と取組み
- 3 株主・投資家様向けの取組み

1 アサヒグループの概要と経営方針



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 30,864名（連結）

連結子会社 146社

※2017年12月31日現在



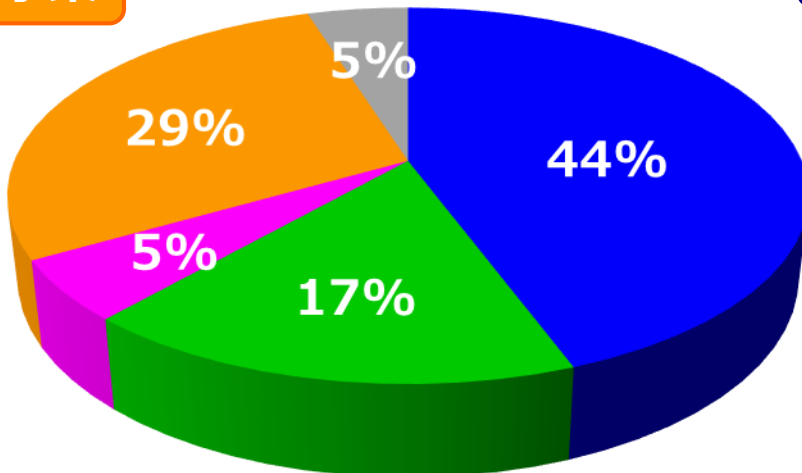
東京都墨田区の本社ビル

2017年12月期売上収益
2兆849億円



国際事業

酒類事業



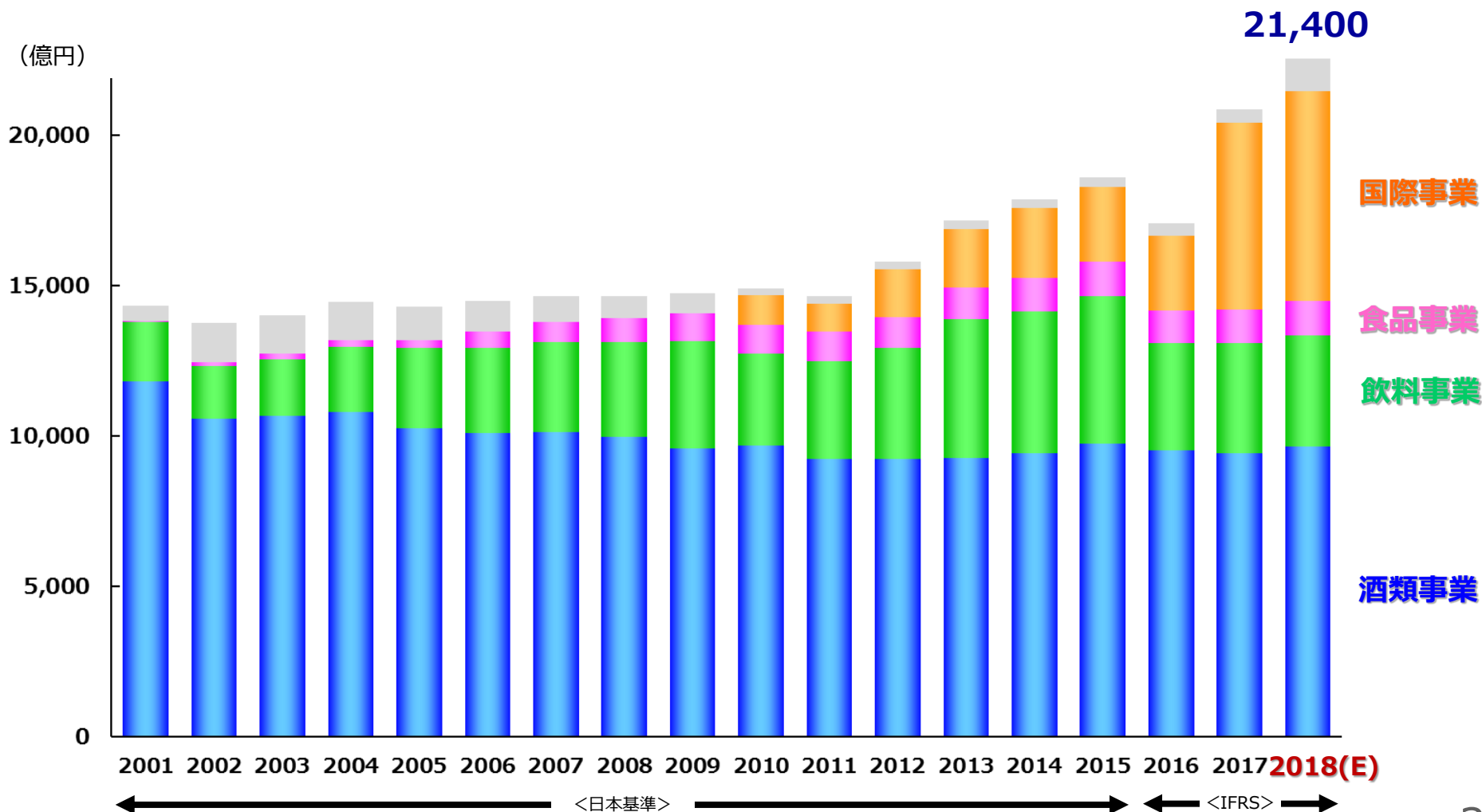
食品事業



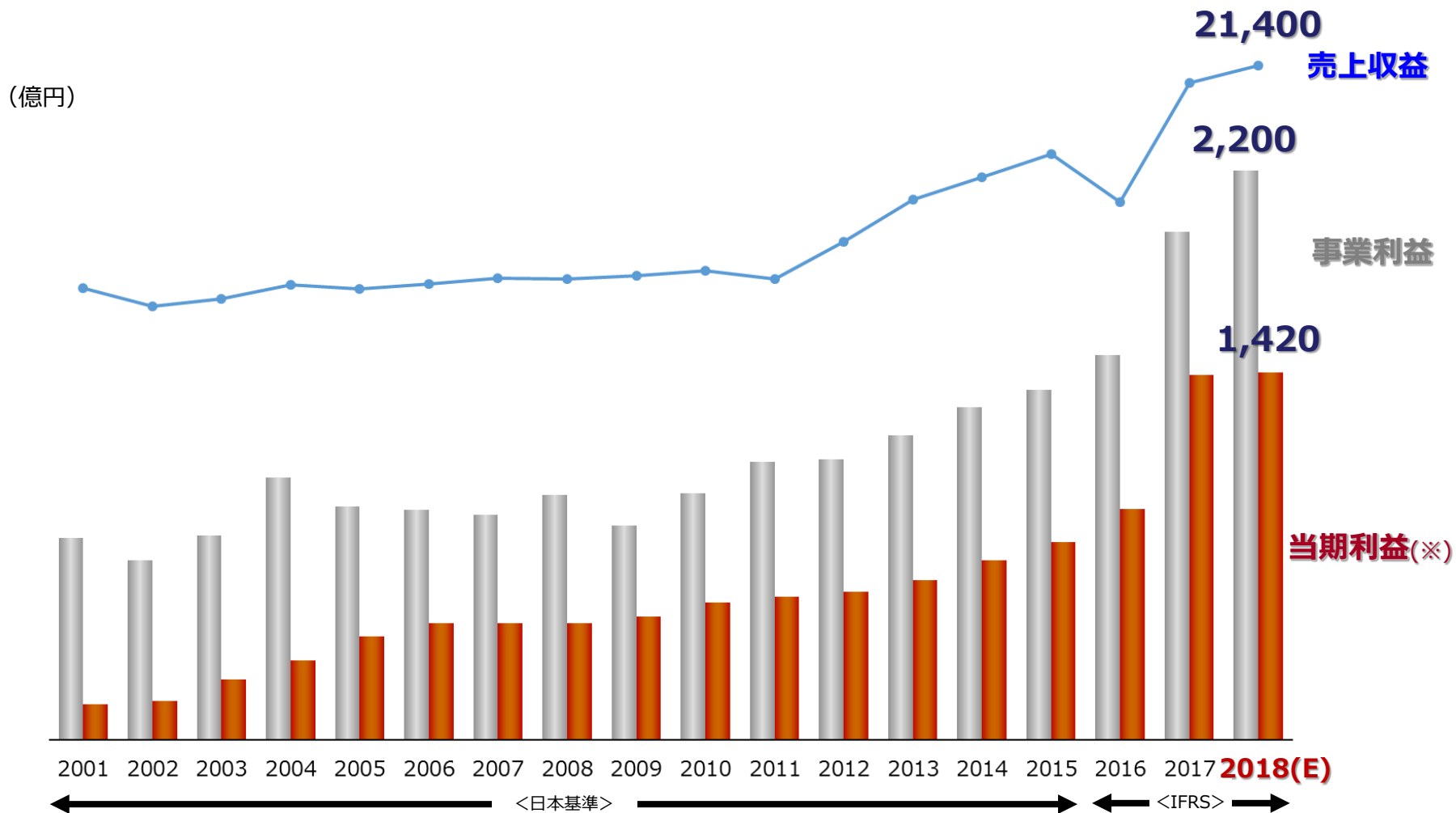
飲料事業



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17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

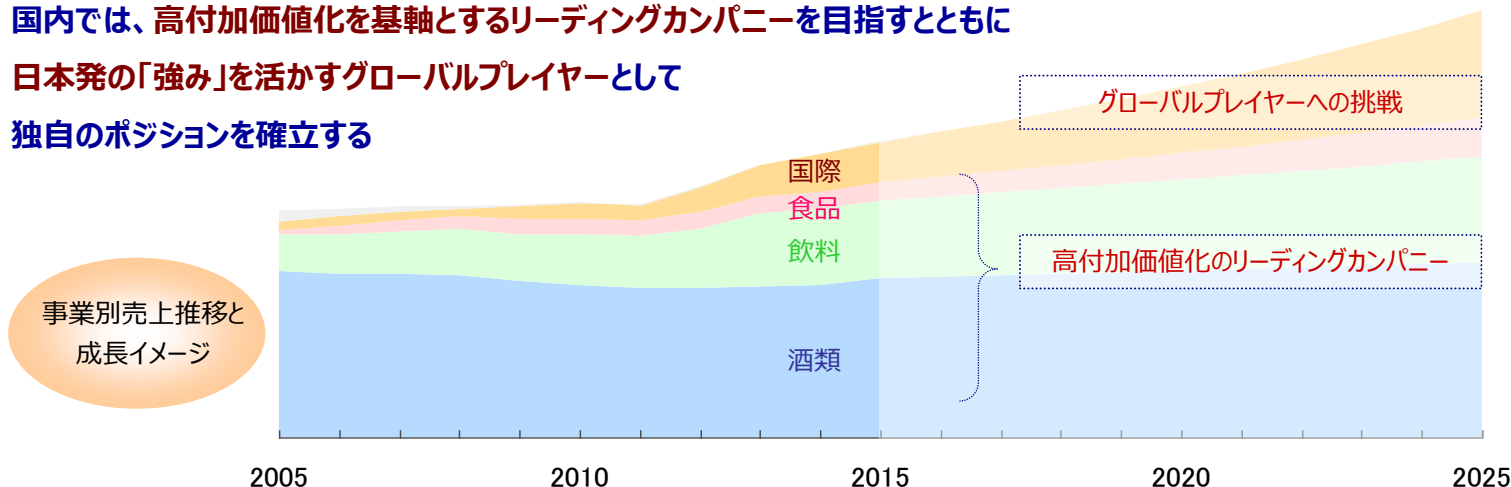
◆ 『食の感動（おいしさ・喜び・新しさ）』を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す

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	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。

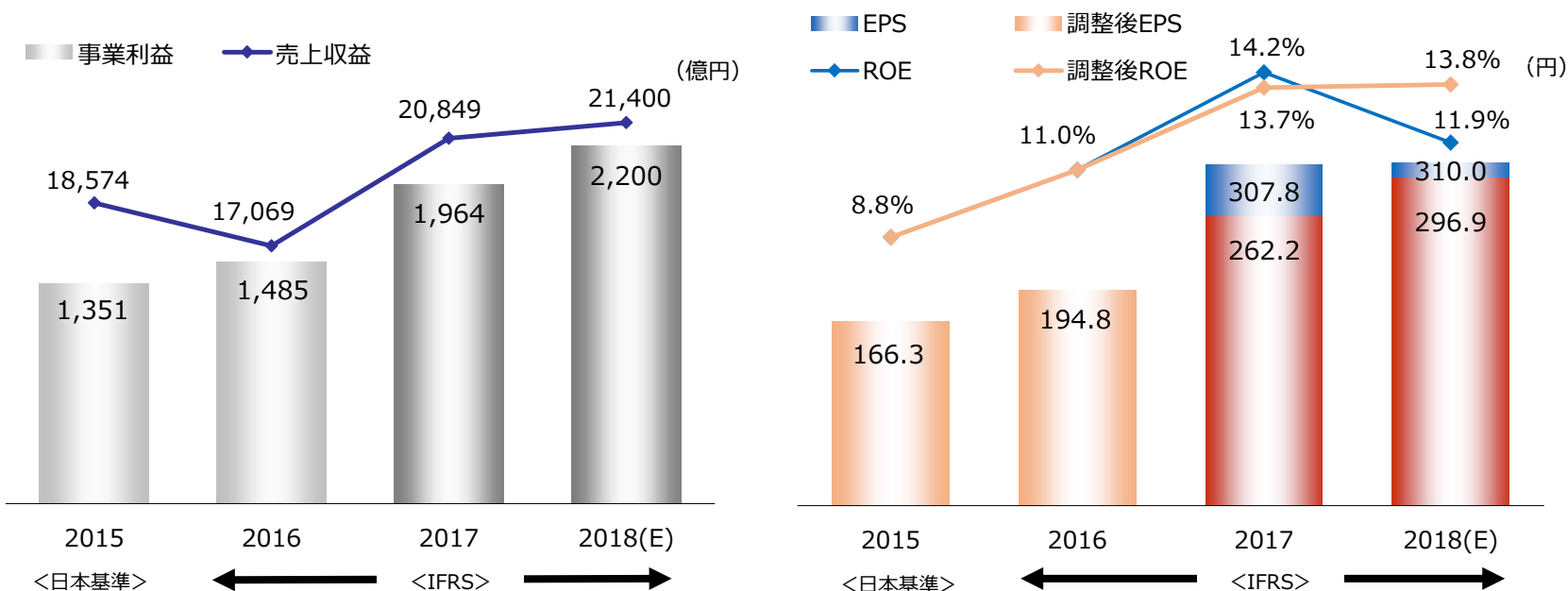
◆ 財務・キャッシュフローのガイドライン

	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

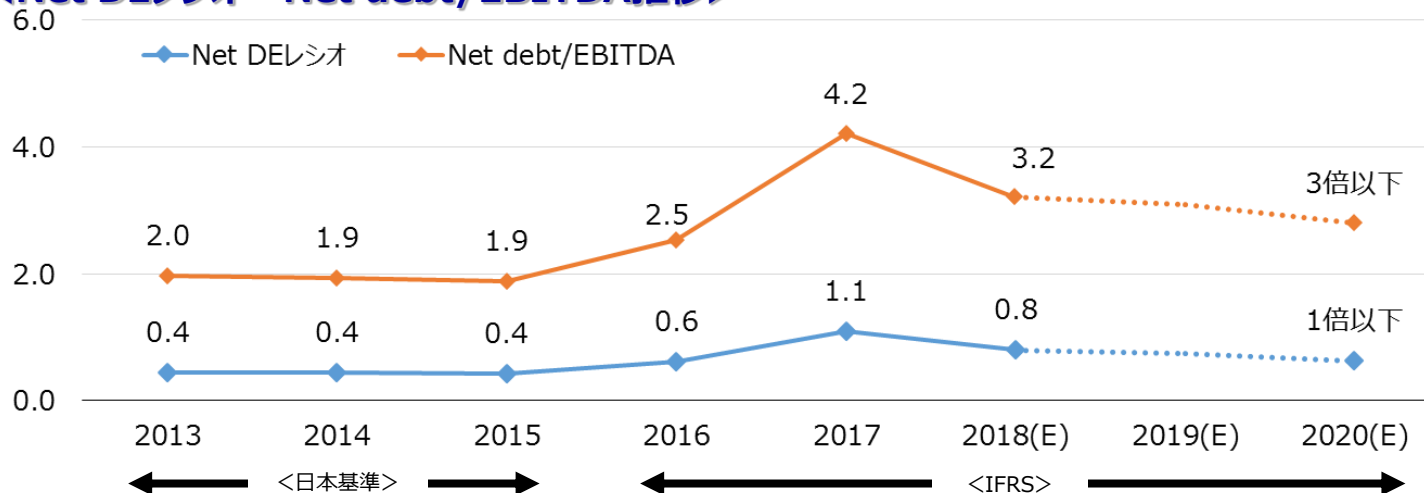
※EPS・ROEは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース



◆ 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>

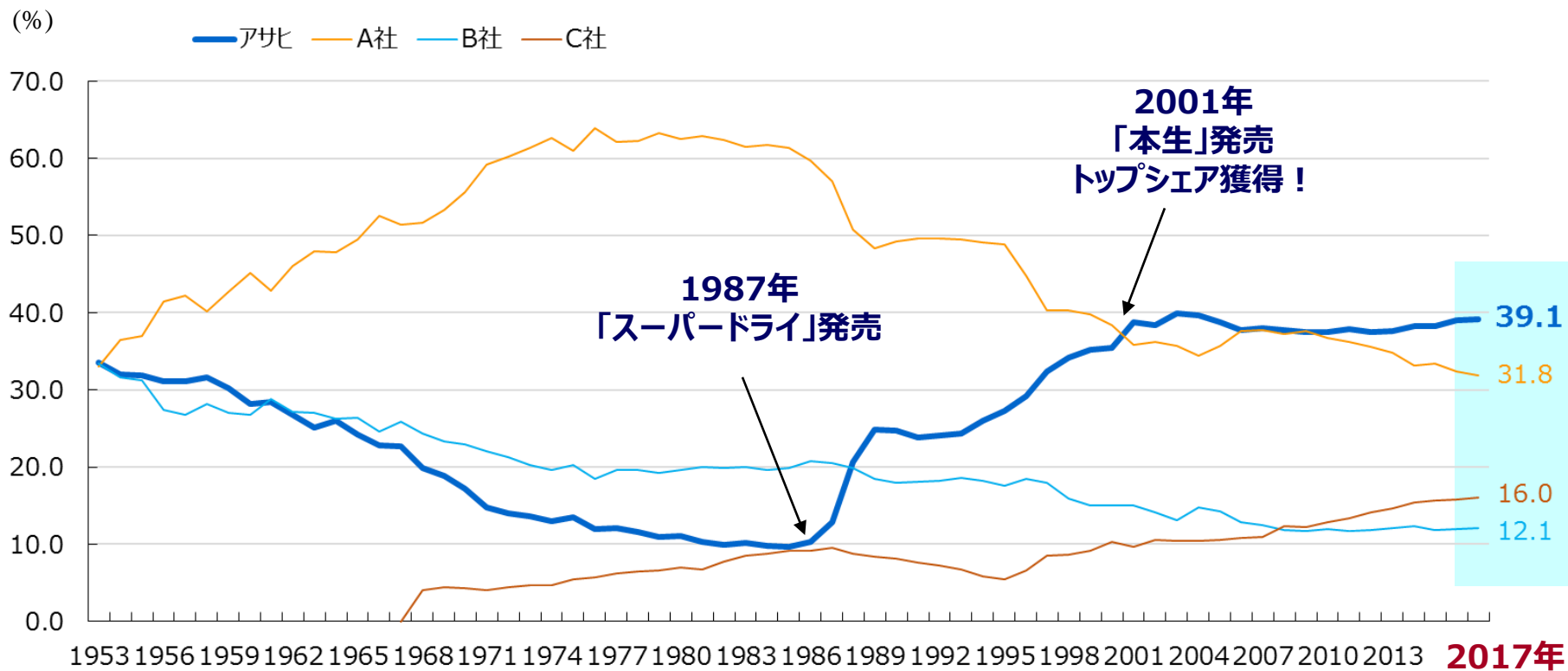
<Net DELシオ・Net debt/EBITDA推移>



2 事業別概況と取組み



◆ ビール類（ビール・発泡酒・新ジャンル）シェアの推移



◆ 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

季節限定
スペシャルパッケージ

<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>

クリアアサヒ



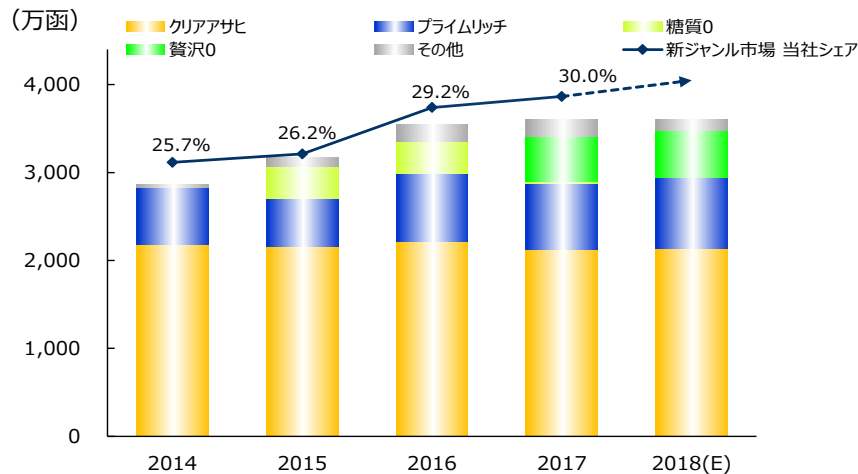
PRIME Rich



クリアアサヒ
贅沢ゼロ



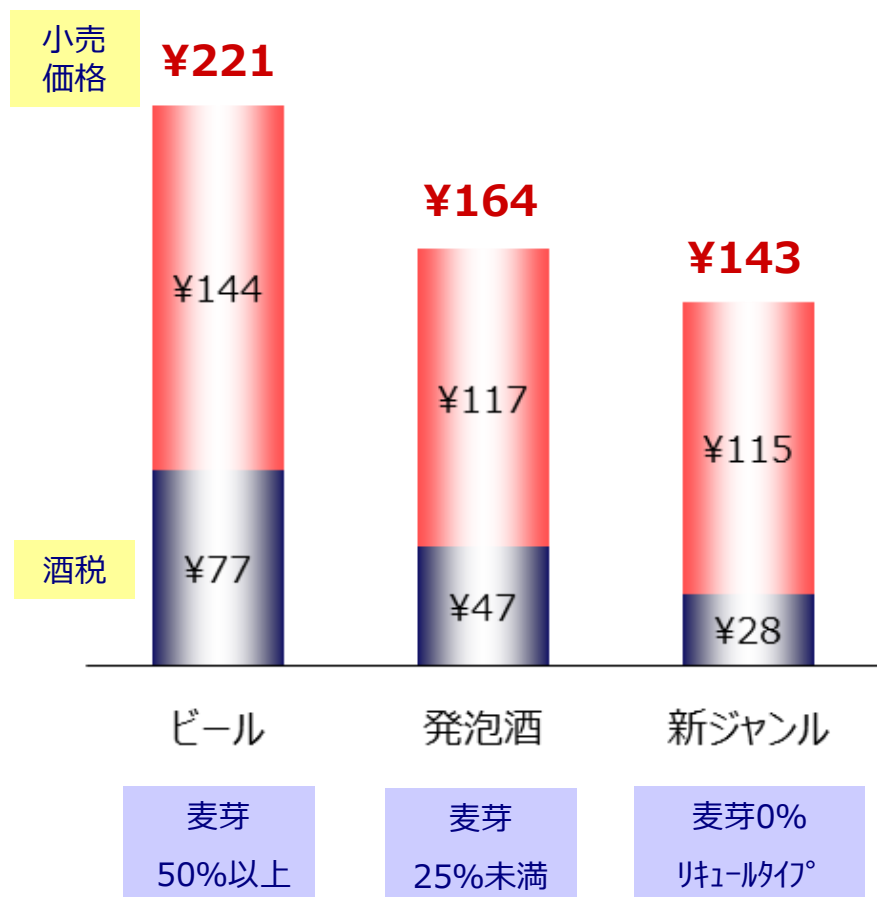
◆ 『クリアアサヒ』ブランド 販売数量推移



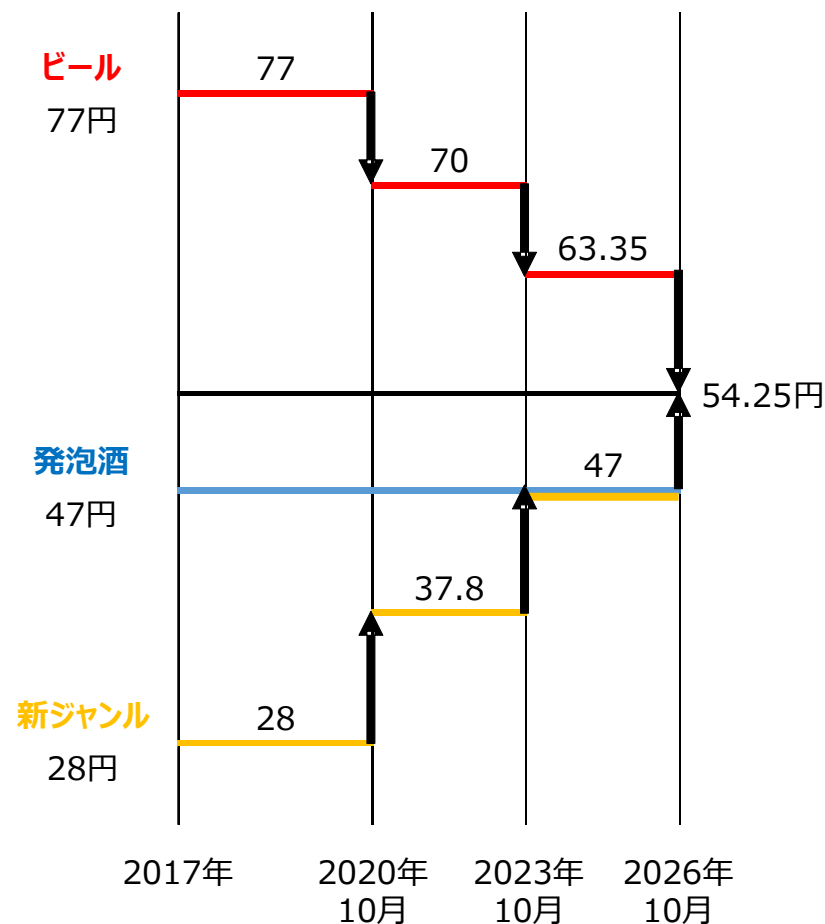
※当社の新ジャンルシェアは課税出荷数量をベースに算出しております。

◆ 350ml当たりの酒税比較

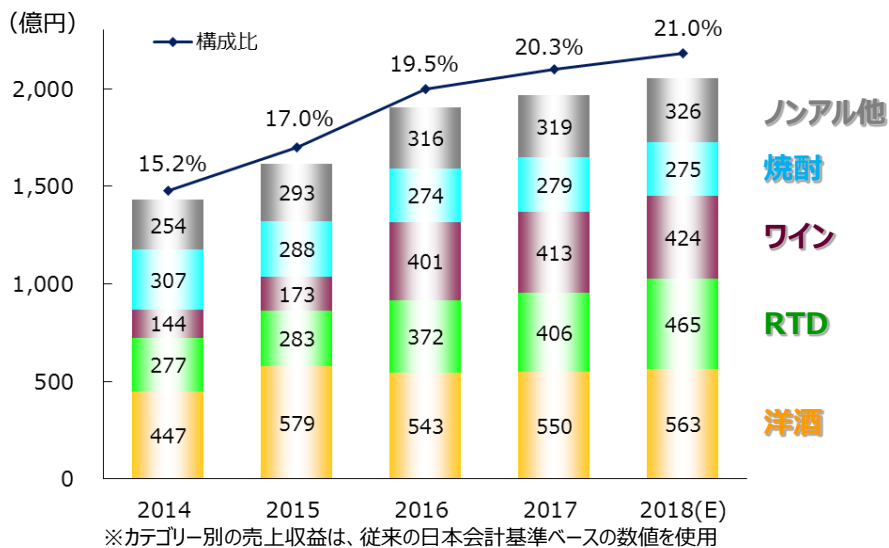
* 価格は、大手コンビニエンスチェーンの店頭想定価格。



＜酒税改定スケジュール（予定）＞



◆ ビール類以外カテゴリーの売上収益・構成比推移



◆ ビールテイスト清涼飲料の強化

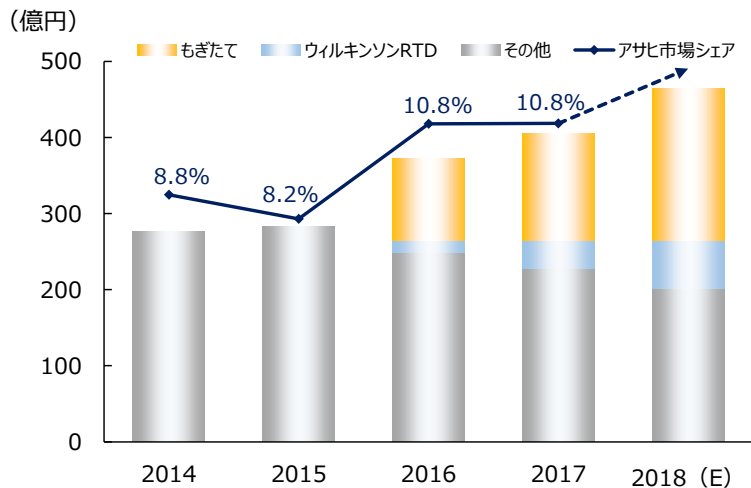
2年連続でノンアルコールビールテイスト売上No.1* を達成



「ドライゼロ」ブランド

※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：2016年1月～2017年12月 売上金額シェア

◆ 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

『アサヒ もぎたて』

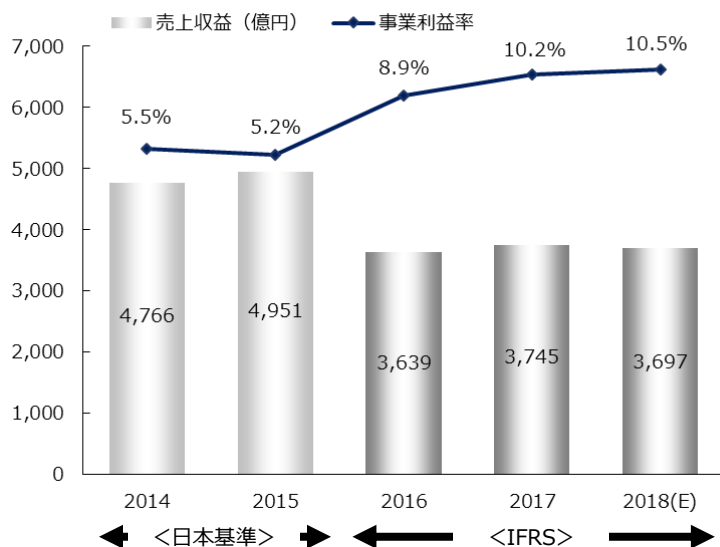
- ・収穫後**24時間**以内搾汁！
- ・高アルコール**9%**の飲みごたえ！



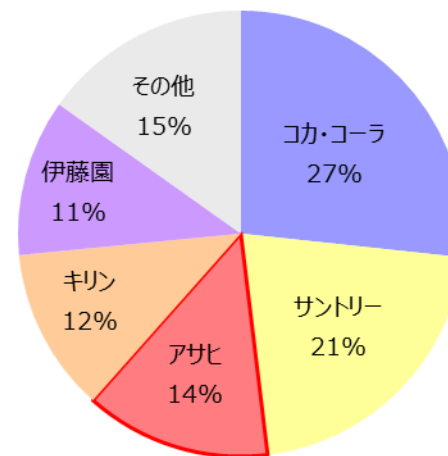
『アサヒ 贅沢搾り』

- ・**3/20新発売**
- ・**果実1/2個分以上**の果汁を使用

◆ 売上収益と事業利益率推移



◆ 2017年販売数量会社別シェア



出典：当社推定

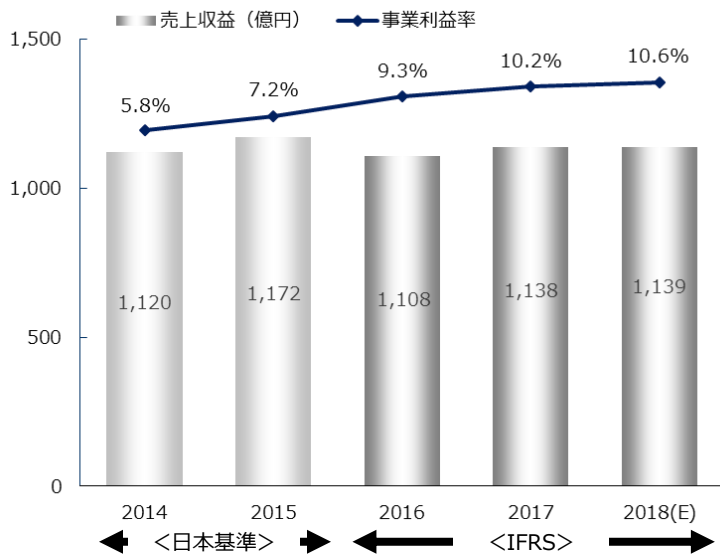
◆ 主力6ブランドの販売数量構成比推移



◆ 「健康」領域の強化



◆ 売上収益と事業利益率推移



MINTIA



MINTIA BREEZE



MINTIA EXCARE



◆ 中期的な事業戦略

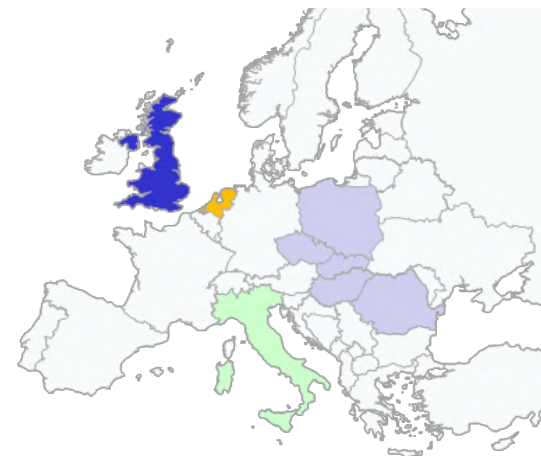
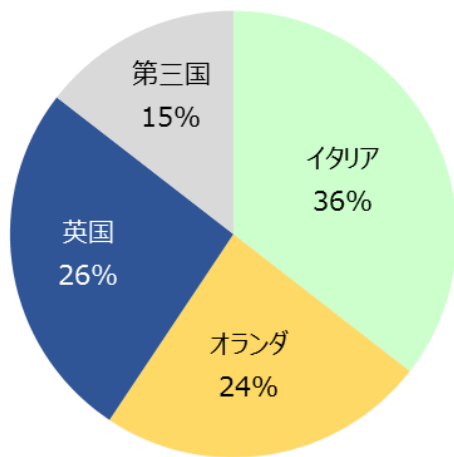
Growth Engines & Rockets

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

<主要地域別方針>

- (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

◆ 売上収益事業別構成比（2017年）



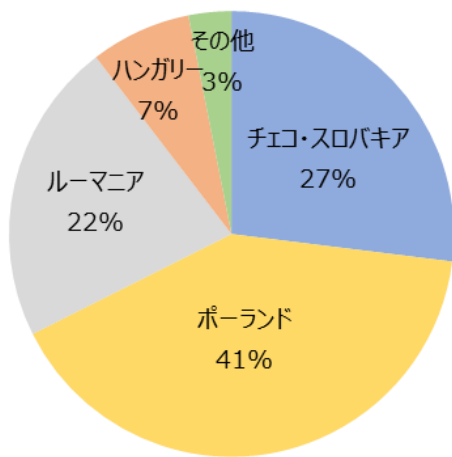
◆ 中期的な事業戦略

- ・ マーケットリーダーのポジションを活かした母国でのプレミアム化とミックス向上戦略の推進
- ・ 『Pilsner Urquell』『Kozel』などグローバルブランドの拡大展開と新たな成長カテゴリーの創出

<主要地域別方針>

- (チェコ) 全価格帯での圧倒的なブランド力と強固な製造・販売基盤に基づくキャッシュ創出力の維持・拡大
- (ポーランド) カテゴリー・プロダクトミックスの向上を軸とした着実な成長と競争力の向上
- (第三国) ドイツ・韓国など既存の主力市場に加え、日本などの新規注力市場でのプレミアムブランドの拡大

◆ 売上収益事業別構成比 (2017年4-12月)



◆ 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

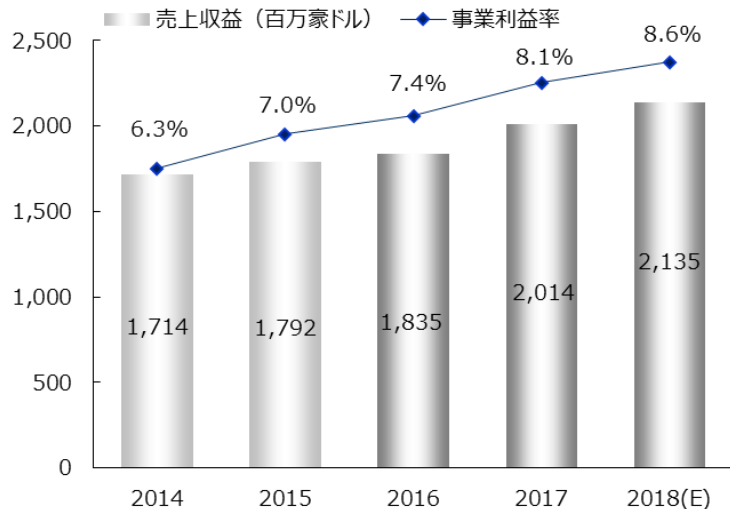
情
緒
的
価
値

・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)



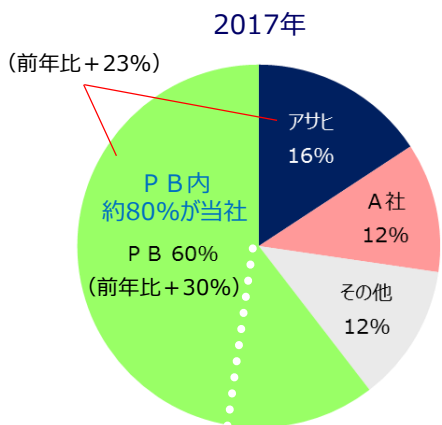
◆ コストダウン (統合シナジー含む) の実績と予想

	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)

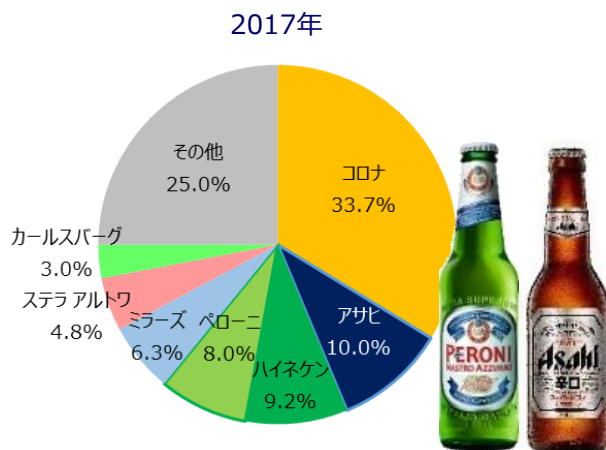
＜水 会社別市場シェア＞



市場の2017年前年比+23%

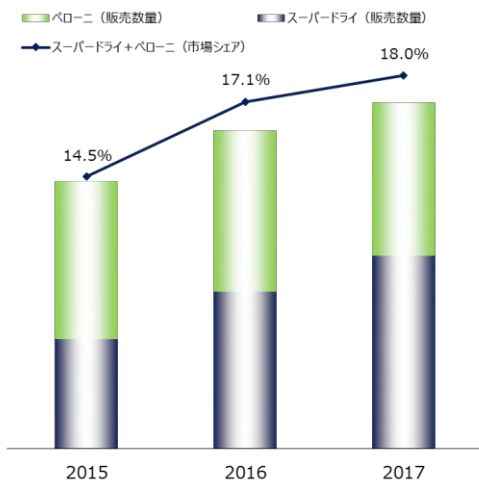
※ 出典：Aztec,数量ベース

＜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+ペローニ 市場シェア推移＞



※ 出典：Aztec,金額ベース

CSV (Creating Shared Value) 戦略への発展

食と健康



長年取り組んできた乳酸菌の研究や微生物応用技術をはじめ、アサヒグループが独自で開発した素材や技術を商品開発に取り入れています。

確かなエビデンスに裏付けされた「特定保健用食品」「機能性表示食品」といった商品はもちろん、アサヒグループのさまざまなブランドが持つ健康価値を強化し、これまでの知見を活かした新たな提案にチャレンジしていきます。

環境



アサヒグループは、ビール醸造の副産物である酵母細胞壁を活用した農業資材の開発を進めています。

この農業資材は、ビール酵母の細胞壁が持つ植物の免疫力を高める力を活用したもので、農産物の収量の増加や品質の向上に効果があります。この農業資材を活用することにより、環境保全型農業の実現や温室効果ガスの削減などに貢献することが可能になります。

人と社会



アサヒグループは東日本大震災復興支援活動の一環として、被災地に新たな産業や交流を生み出すことを目的とした「希望の大麦プロジェクト」を行っています。

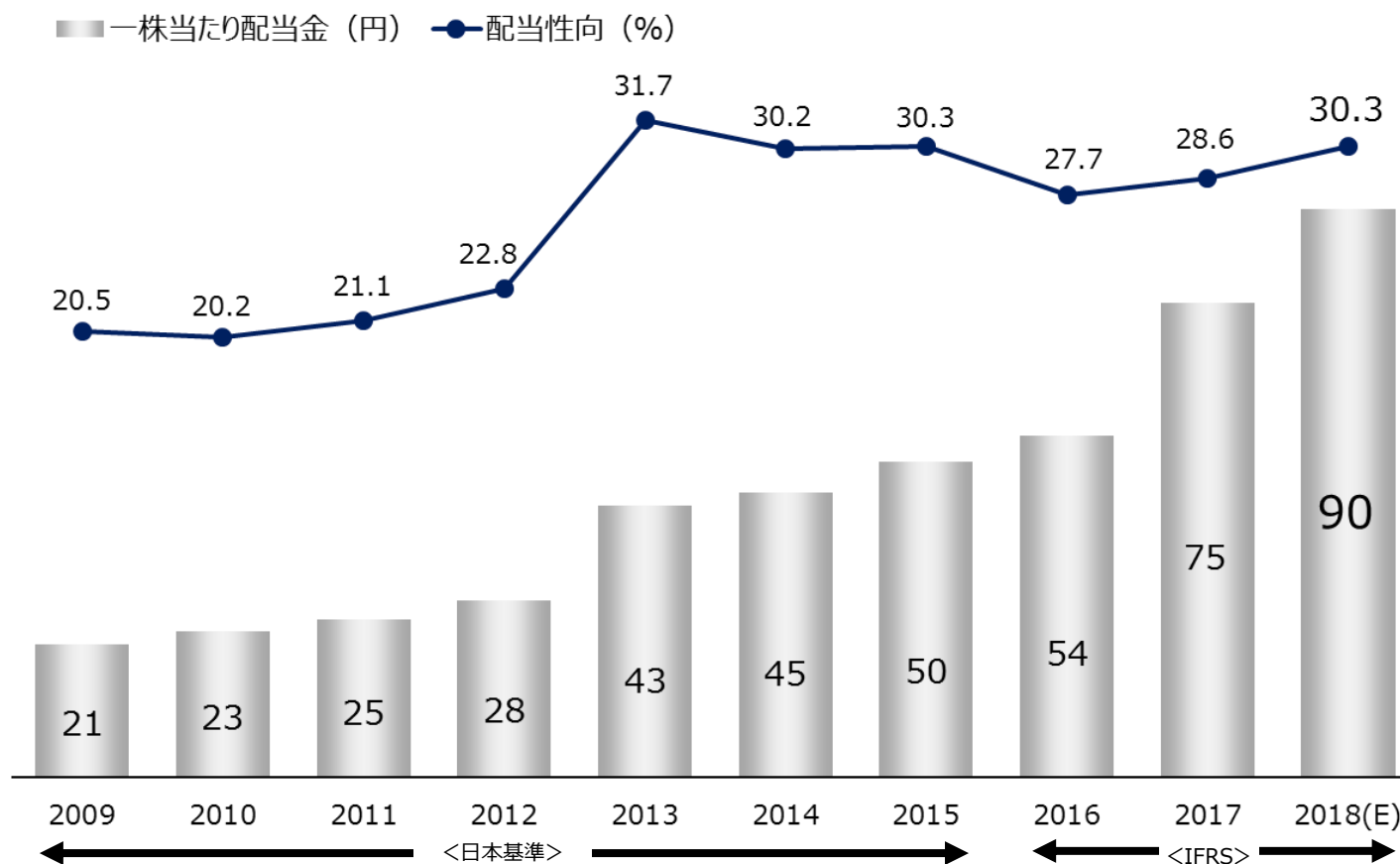
これは、被災地で大麦を栽培し、収穫した大麦を商品に加工して販売する取組みで、一般社団法人東松島みらいとし機構とともに取り組んでいます。

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

2018年以降のガイドライン（3年程度を想定）	
株主還元	・連結配当性向30%（※）を目処とした安定的な増配 ※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



■ 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

**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**

100株以上500株未満
1,000円相当

500株以上1,000株未満
2,000円相当

1,000株以上
3,000円相当



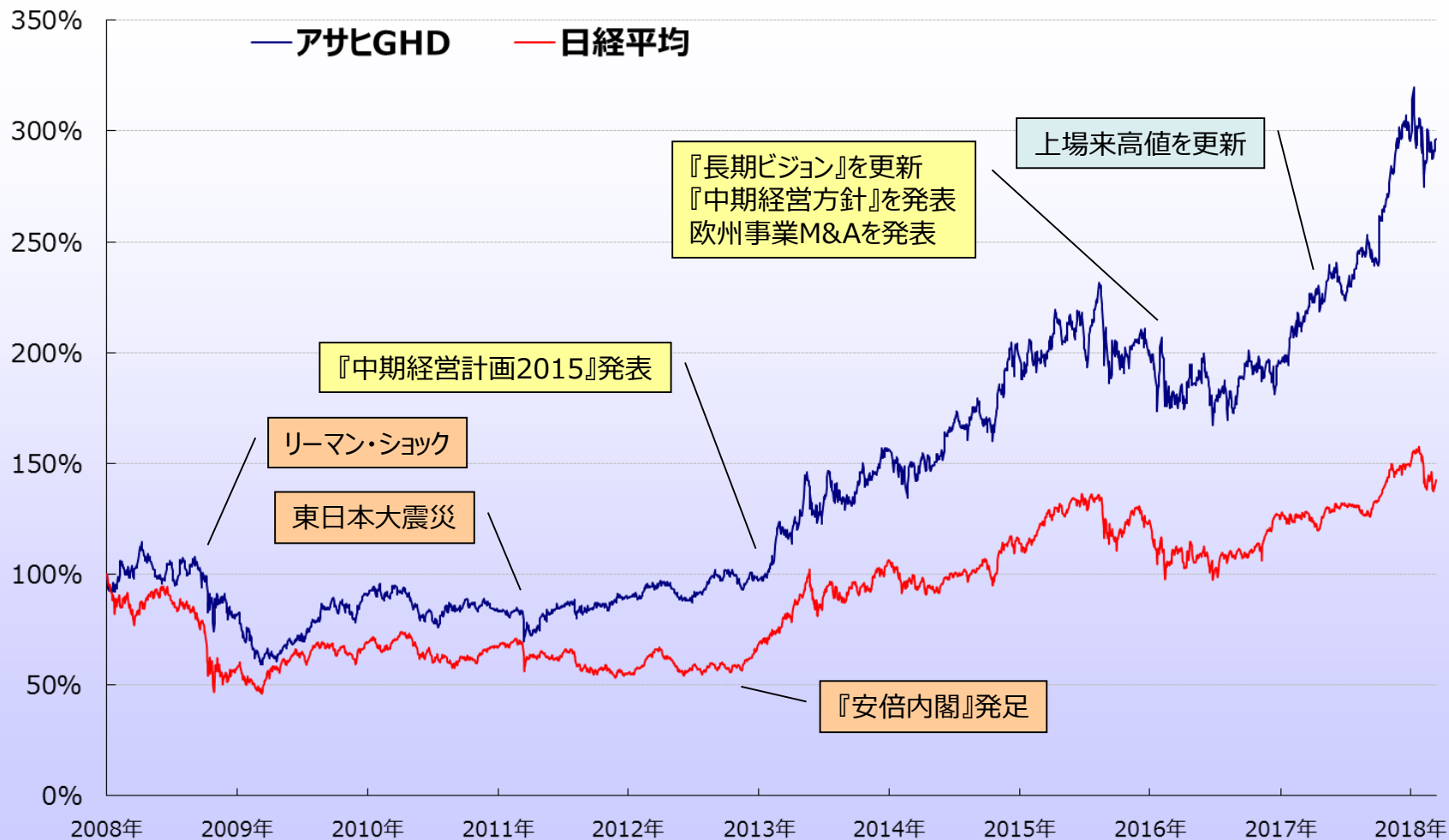
アサヒグループ環境基金「水の惑星」へのご参加



東日本大震災復興支援活動への寄附



※画像は2017年12月期の1,000円相当の優待品 22



※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。