



# 2011年決算 & 今後の事業方針

2012年2月

**Asahi**

**アサヒグループホールディングス株式会社**



## 2011年総括

- ◆ **震災の影響等により減収となるが、計画を上回る過去最高の営業利益を達成**
  - ・震災などによりビール類市場が低迷するなか着実なシェアアップと収益構造改革を実行
  - ・飲料事業の市場平均を大幅に上回る成長と海外不採算事業の整理促進
- ◆ **純粋持株会社化による経営基盤の強化と成長ポートフォリオの構築**
  - ・純粋持株会社化によるグループ経営体制の刷新と成長を担う人材基盤の強化
  - ・M&Aによるオセアニアでの成長基盤の拡大と東南アジアへの進出

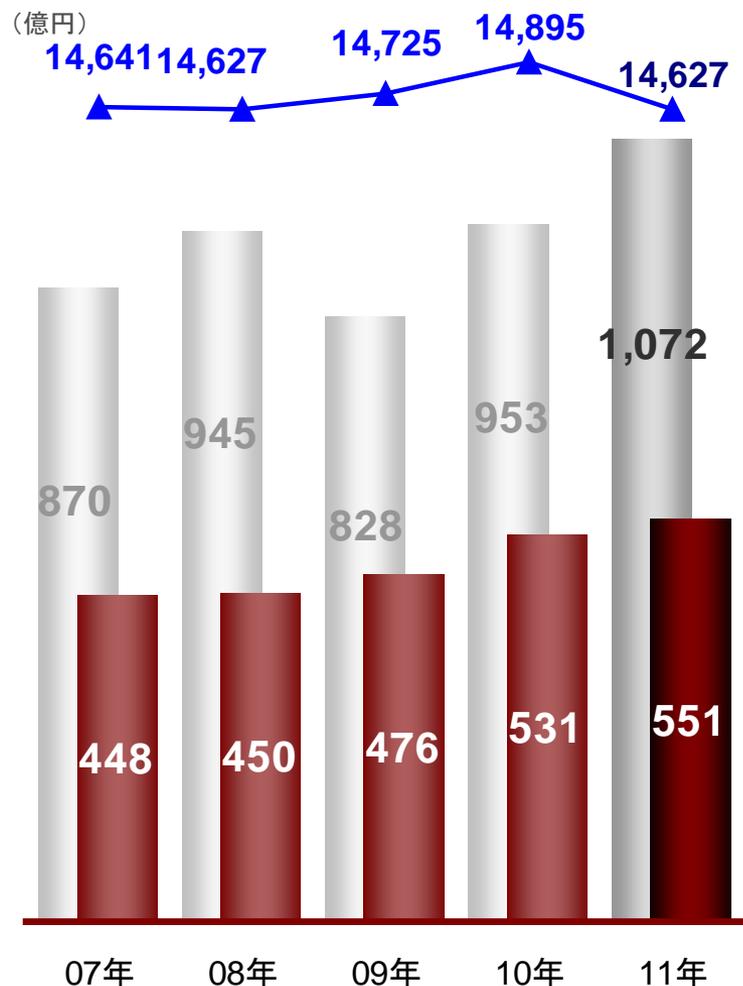
## 2012年方針

- ◆ **『中期経営計画2012』の最終年度として、収益性の向上と株主還元の着実な実行**
  - ・既存事業の営業利益率目標(のれん等償却前8%以上)、当期純利益目標(650億円)を達成する
  - ・2011年の2円増配に加えて2012年も3円増配を実行し、株主還元目標を達成する
- ◆ **シナジー創出による事業ポートフォリオの強化と次期中期計画の策定**
  - ・オセアニア事業の一体運営によるシナジーの創出と新たな成長ポートフォリオの強化
  - ・PLだけでなくBS・CFも重視した経営指標管理に基づく中期経営計画の策定

# 2011年決算概要

震災の影響等により減収となるが、計画を上回る過去最高の営業利益を達成

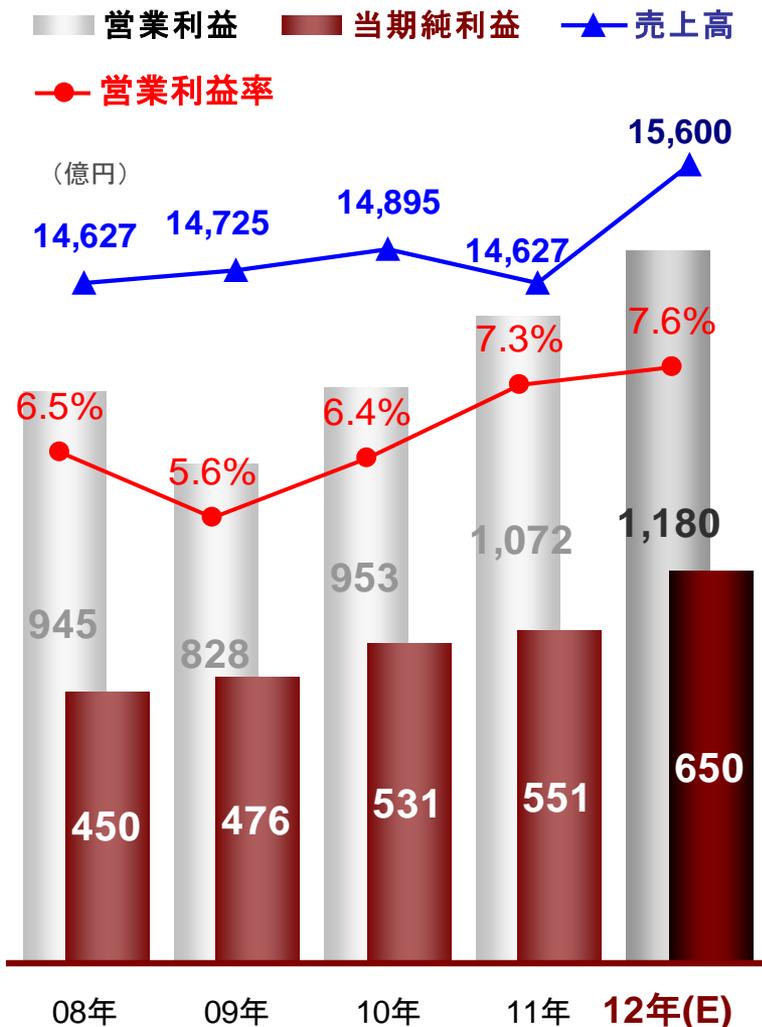
■ 営業利益 ■ 当期純利益 ▲ 売上高



(億円)

	11年実績	10年実績	前年比(率)	
酒類事業	9,424	9,892	△468	△5%
飲料事業	3,298	3,122	+176	+6%
食品事業	1,001	973	+27	+3%
国際事業	942	977	△34	△4%
その他・調整額	△38	△70	+32	-
<b>売上高合計</b>	<b>14,627</b>	<b>14,895</b>	<b>△267</b>	<b>△2%</b>
酒類事業	1,010	872	+138	+16%
飲料事業	142	111	+31	+28%
食品事業	45	46	△2	△4%
国際事業	29	△12	+41	-
その他・調整額	△65	13	△78	-
のれん等償却費	△89	△77	△12	-
<b>営業利益合計</b>	<b>1,072</b>	<b>953</b>	<b>+118</b>	<b>+12%</b>
持分法損益	55	98	△44	△44%
<b>経常利益</b>	<b>1,109</b>	<b>1,011</b>	<b>+98</b>	<b>+10%</b>
特別損益	△205	△87	△118	-
<b>当期純利益</b>	<b>551</b>	<b>531</b>	<b>+20</b>	<b>+4%</b>

『中期経営計画』の最終年度として、各事業の収益性を高め、当期純利益650億円を目指す



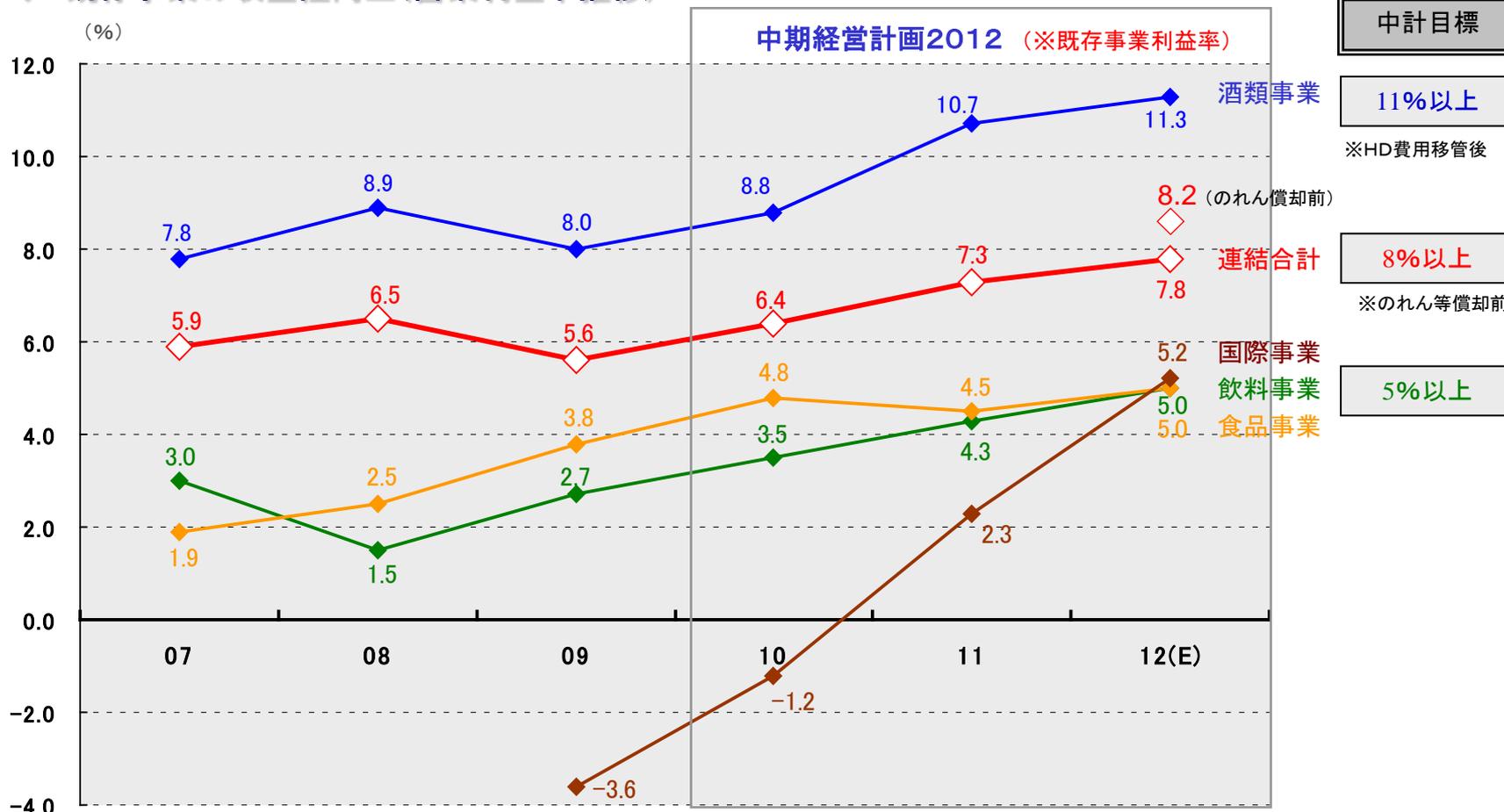
(億円)

	12年 目標	11年 実績	前年比(率)	
酒類事業	9,636	9,424	+211	+2%
飲料事業	3,427	3,298	+129	+4%
食品事業	1,123	1,001	+122	+12%
国際事業	1,477	942	+535	+57%
その他・調整額	△62	△38	△24	-
<b>売上高合計</b>	<b>15,600</b>	<b>14,627</b>	<b>+973</b>	<b>+7%</b>
酒類事業	1,092	1,010	+82	+8%
飲料事業	165	142	+23	+16%
食品事業	56	45	+11	+25%
国際事業	122	29	+93	+322%
その他・調整額	△123	△65	△58	-
のれん等償却費	△132	△89	△43	-
<b>営業利益合計</b>	<b>1,180</b>	<b>1,072</b>	<b>+108</b>	<b>+10%</b>
持分法損益	50	55	△4	△8%
<b>経常利益</b>	<b>1,190</b>	<b>1,109</b>	<b>+81</b>	<b>+7%</b>
特別損益	△60	△205	+145	-
<b>当期純利益</b>	<b>650</b>	<b>551</b>	<b>+99</b>	<b>+18%</b>



# 中期経営計画の進捗 (収益性)

## ◆ 既存事業の収益性向上 (営業利益率推移)



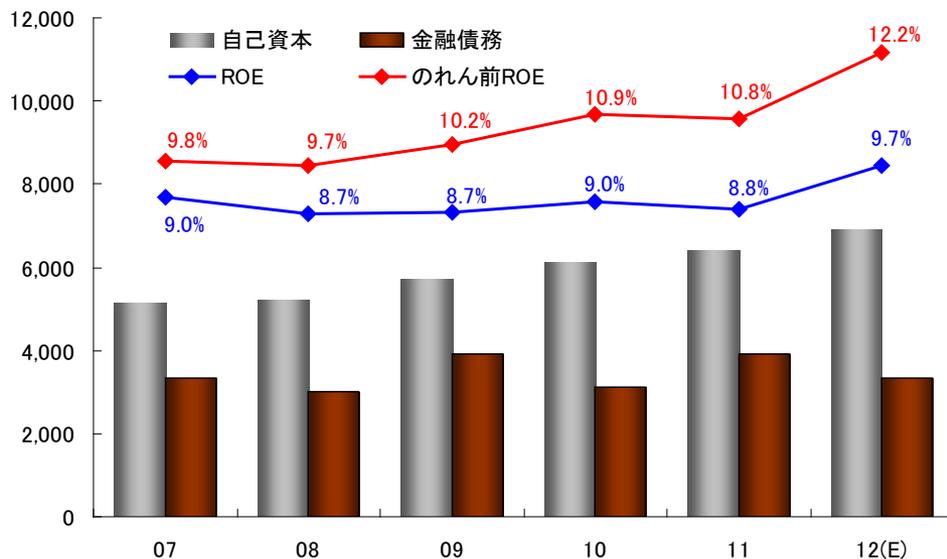
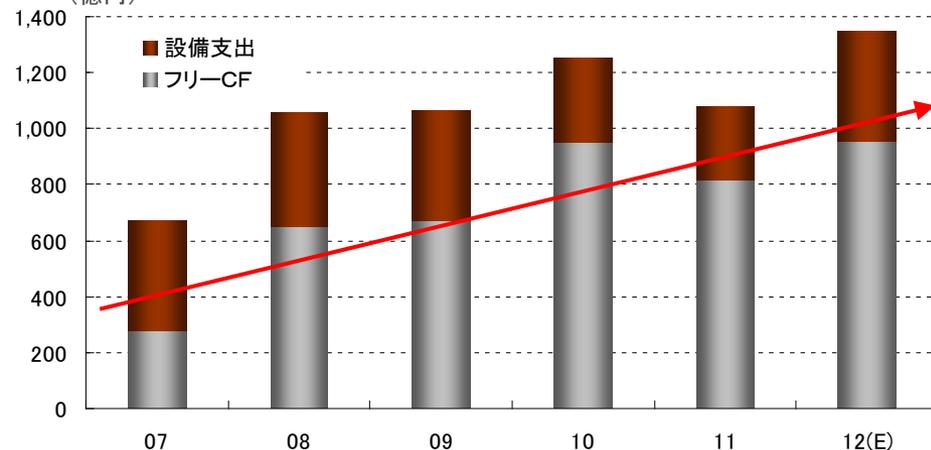
震災等により売上計画は未達となる一方で、各事業で着実な収益性の向上を目指す



# 中期経営計画の進捗(CF・BS)

## ◆ 営業キャッシュフローと資本構成推移

(億円)



(億円)

	10-12年累計	中計目標
営業CF	3,691	3,400
設備支出	957	1,000
フリーCF	2,734	2,400
資産流動化等	250	200
M&A投資額	1,472	—
配当総額	340	—

※フリーCF＝営業CF－設備支出

※M&A投資額は2011年までの累計

	12年計画	中計目標
DELシオ	0.48	—
ROE	9.7%	9%程度
ROE(のれん等償却前)	12.2%	—

※DELシオは2012年に新規投資が無い前提

計画を上回るキャッシュフローの創出と最適な資本バランスに基づく資本効率の向上を目指す



# グループの収益構造改革

## ■ グループコストダウンの進捗

(億円)

	2010年	2011年	2012年	累計	中計目標
アサヒビール	130	186	45	361	250~300
アサヒ飲料	50	33	10	93	40
その他	4	6	8	18	10
合計	184	225	63	472	300~350

中計目標を超過達成

## ■ 震災による業績への影響 <特別損失明細>

(億円)

	合計	アサヒ ビール社	アサヒ 飲料社	その他
固定資産・リース資産の減失・復旧費用	32	27	3	2
棚卸資産の毀損	45	31	13	1
操業停止期間中の製造固定費 (※)	35	33	-	2
広告キャンセル費(AC差替広告料) (※)	30	18	8	4
その他	37	30	7	1
合計	179	138	31	11

(※)震災による固定費からの振替費用

震災による特殊要因を除いたベースでも、中期計画を上回る収益構造改革を実行

# <参考> 酒類事業のマーケティングコスト

## ■ 広告販促費内訳 推移

(億円)

	05年	06年	07年	08年	09年	10年	11年	前年比	12年計画	前年比
販売促進費	778	808	779	649	641	665	625	△40	633	+8
広告宣伝費	322	327	349	323	332	307	260	△47	251	△9
総合計	1,100	1,135	1,128	972	973	972	885	△87	884	△1
<カテゴリー別明細>										
ビール	549	586	595	501	510	511	476	△35	472	△4
発泡酒	122	99	130	101	81	34	30	△4	23	△7
新ジャンル	92	130	100	109	137	175	162	△13	163	+1
ビール類計	763	815	825	710	728	720	668	△52	658	△10
総合酒類部門計	337	320	303	262	245	252	217	△35	226	+9



### <2011年>

震災による広告費の特別損失への振替えや販促施策の抑制により87億円削減

### <2012年>

総額をコントロールしつつ、ビール類や総合酒類部門の主カブランドに重点投資



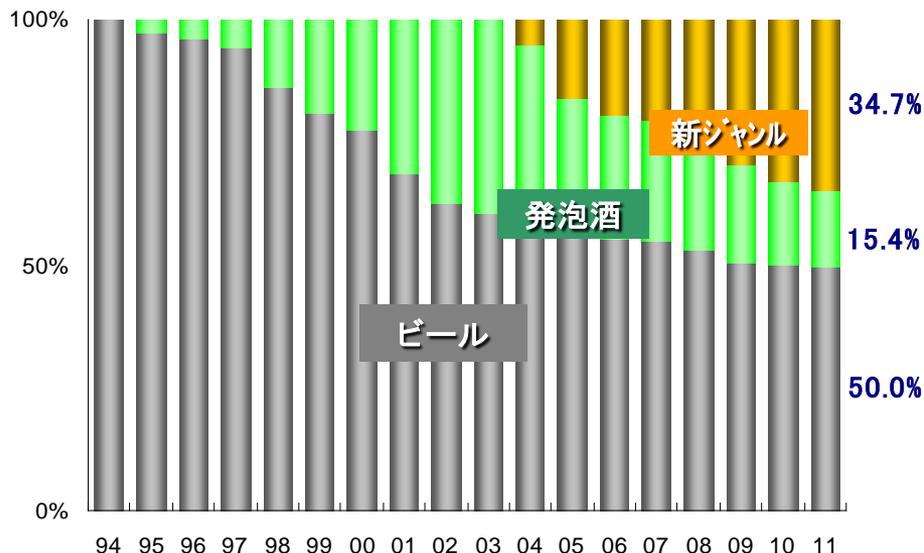
# ビール類 2011年実績

## ■ ビール類 課税数量実績 (1-12月)

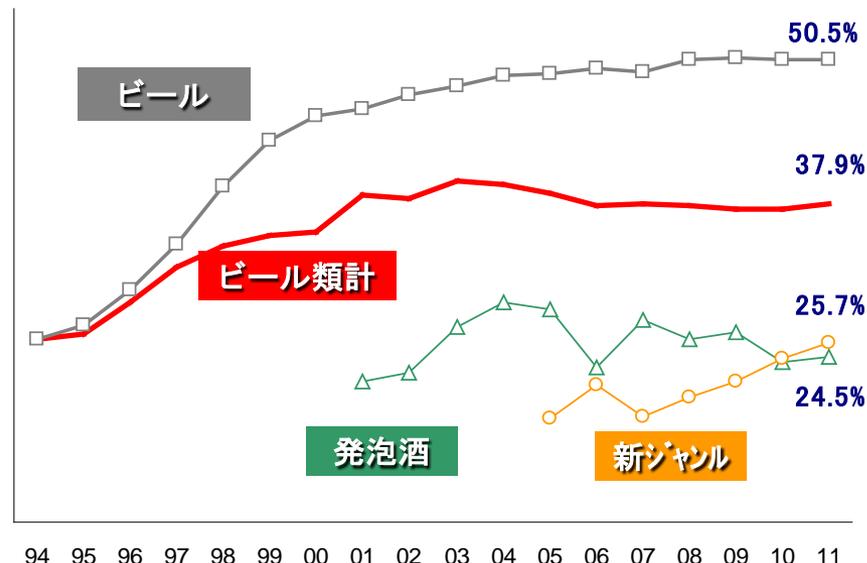
(万函)

	業界全体			アサヒビール			
	函数	前年比	構成比	函数	前年比	シェア	増減
ビール	22,103	△4.1%	50.0%	11,161	△4.3%	50.5%	△0.1%
発泡酒	6,802	△12.9%	15.4%	1,664	△11.2%	24.5%	+0.5%
新ジャンル	15,334	+1.8%	34.7%	3,939	+7.0%	25.7%	+1.2%
合計	44,239	△3.7%	-	16,764	△2.7%	37.9%	+0.4%

<ビール類市場構成比推移>



<アサヒビールシェア推移>



## ■ ビール類のマーケティング方針

### ◆ カテゴリーNo.1ブランドの成長と付加価値向上

・「スーパードライ」「クリアアサヒ」を中心に、カテゴリー・ジャンル毎の基幹ブランドを強化・育成

### ◆ 新カテゴリー創出のためのファーストエントリーの実現

・お客様の潜在ニーズを具現化した新価値・新需要の創造

### ◆ 持続的な利益を創出する商品ポートフォリオの構築とコスト競争力の向上

・重点・成長ブランドへの資源配分強化により、利益を持続的に創出する商品ポートフォリオを構築

## <ブランド別販売目標>

	12年目標	11年実績	11年比
スーパードライ計	10,900	10,850	+0.5%
<b>ビール計</b>	<b>11,100</b>	<b>11,080</b>	<b>+0.2%</b>
スタイルフリー	1,160	1,203	△3.6%
<b>発泡酒計</b>	<b>1,450</b>	<b>1,650</b>	<b>△12.1%</b>
クリアアサヒ	2,650	2,420	+9.5%
アサヒオフ	790	747	+5.8%
ブルーラベル	380	272	+40.0%
<b>新ジャンル計</b>	<b>4,150</b>	<b>3,886</b>	<b>+6.8%</b>
<b>合計</b>	<b>16,700</b>	<b>16,611</b>	<b>+0.5%</b>

## <市場見込み>

	12/11比
ビール	△1~2%程度
発泡酒	△9~10%程度
新ジャンル	+3~4%程度

**ビール類トータル**  
△1~2%

ビール



スーパードライ



エクストラコールドの拡大展開



スーパードライ初の  
エクステンション商品

うまい！を明日へ！  
プロジェクトの継続実施



発泡酒



クオリティアップ(予定)



糖質オフ・ゼロ系市場でのプレゼンス拡大

スタイルフリー



オフ



1月下旬クオリティアップ

爽快人間



ブルーラベル

1月下旬クオリティアップ

ロンドンオリンピック開催

関連商材の発売や広告などを実施し販促を強化



アサヒビールは、オリンピック日本代表のワールドパートナーです。

新ジャンル



クリアアサヒ



昨年12月中旬クオリティアップ

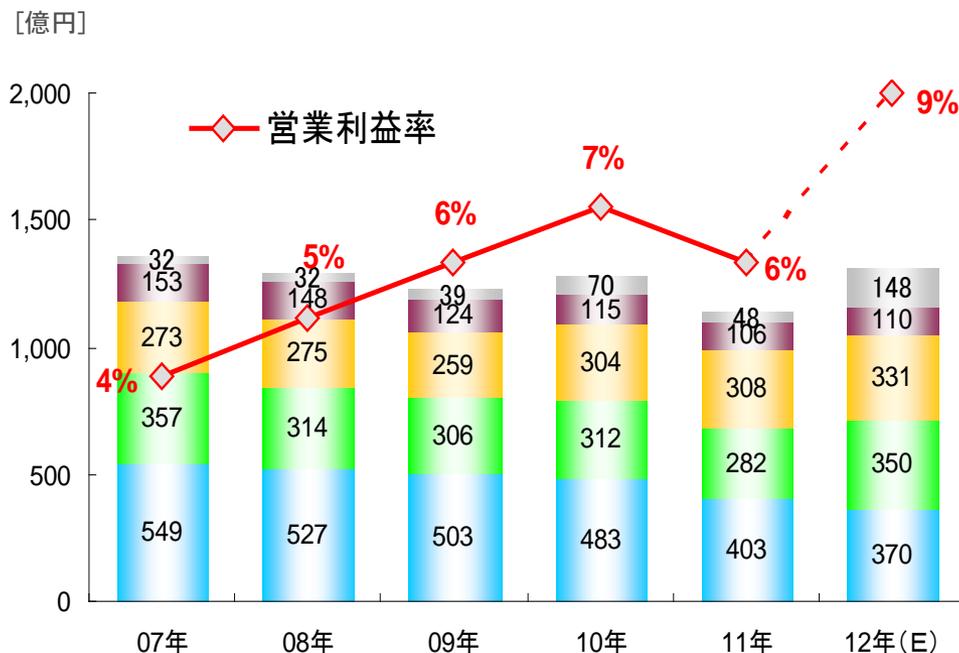


## ■ 2011年の概況と2012年方針

- ◆ 震災により調達・製造・物流面で影響を受け、ノンアルの製造休止やRTDの販売間口の減少などにより減収・減益
  - ⇒ 拡大するノンアル市場において「ドライゼロ」を新発売しプレゼンスを拡大する
  - ⇒ RTDは、リニューアルや販促活動の強化により販売間口の拡大と定番の復活を図る
- ◆ 取引制度の見直しなどによる収益構造改革の推進
  - ⇒ 新取引制度の定着と広告販促費の効率的な活用



### <カテゴリー別売上と営業利益率推移>



## ドライゼロ

本格的な飲みごたえとお客様が  
“求める味”に徹底的にこだわった  
アサヒビールの最高の自信作！



発売予定日  
2月21日(火)  
発売予算  
300万函(大びん換算ベース)  
味特徴  
ドライなノドごしとクリアな後味  
取扱品種  
350缶(マルチ・ルース)  
小瓶334ml(リターナブル)

その他  
ワイン  
洋酒  
低アル  
焼酎

## アサヒ飲料社

### <成長戦略>

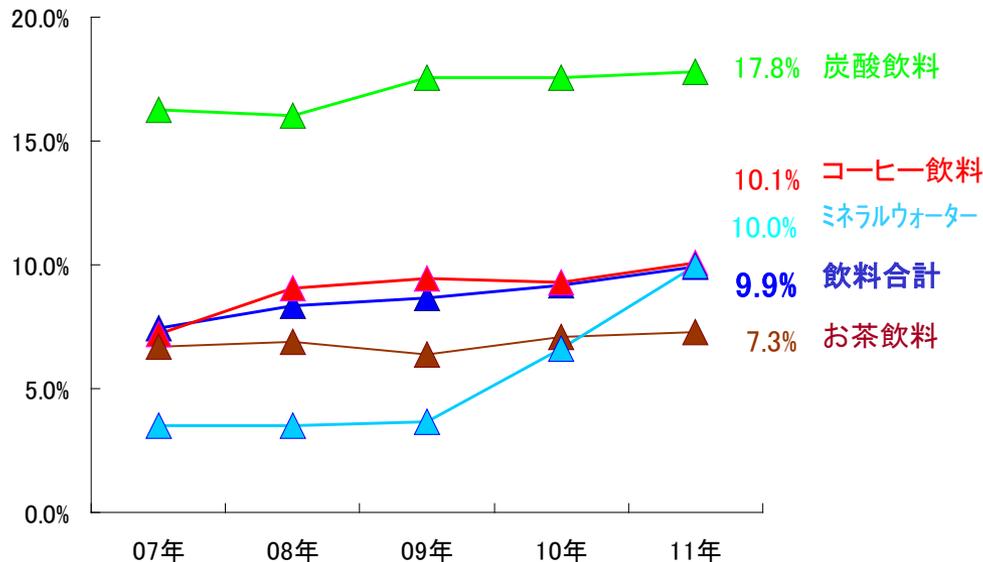
- ◆「WONDA」、「十六茶」が好調に推移し、9年連続の増収。過去最高売上高を達成
- ⇒ 「基幹3ブランド」と「ロングセラーブランド」の強化などによりシェア10%以上を目指す

### <収益構造改革>

- ◆最適生産物流体制の構築や原材料のコストダウンにより33億円の効率化を実行
- ⇒ PET容器の内製化や軽量化など、更なる効率化への取り組みを継続



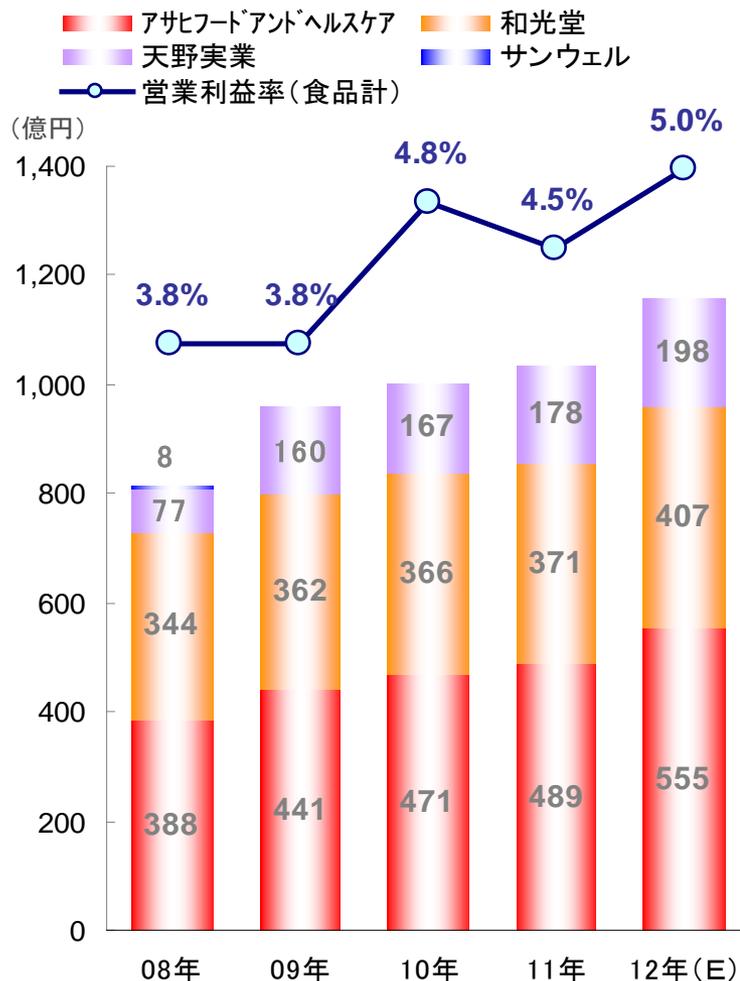
### <カテゴリー別シェア推移> (当社推定)



### <カテゴリー別実績と年間計画>

	2011年実績		2012年目標値	
	箱数	前年比	箱数	前年比
炭酸飲料	4,338	+0.3%	4,550	+4.9%
果実飲料	1,339	+14.3%	1,300	△2.9%
コーヒー飲料	3,858	+8.2%	4,000	+3.7%
お茶飲料	3,597	+1.0%	3,880	+7.9%
健康・機能性飲料	823	△1.1%	890	+8.2%
ミネラルウォーター	1,996	+77.5%	2,060	+3.2%
<b>合計</b>	<b>17,283</b>	<b>+8.7%</b>	<b>18,000</b>	<b>+4.1%</b>

## 業績推移と2012年計画



### アサヒフード・アンド・ヘルスケア

- ◆ヘルスヘア事業の主力商品、調味料事業が好調に推移
- ◆工場経費のコストダウンなどの効率化を推進
  - ⇒既存商品のブランド強化と成長事業の育成
  - ⇒原材料の購買手法の改革と生産の効率化を推進

### 和光堂

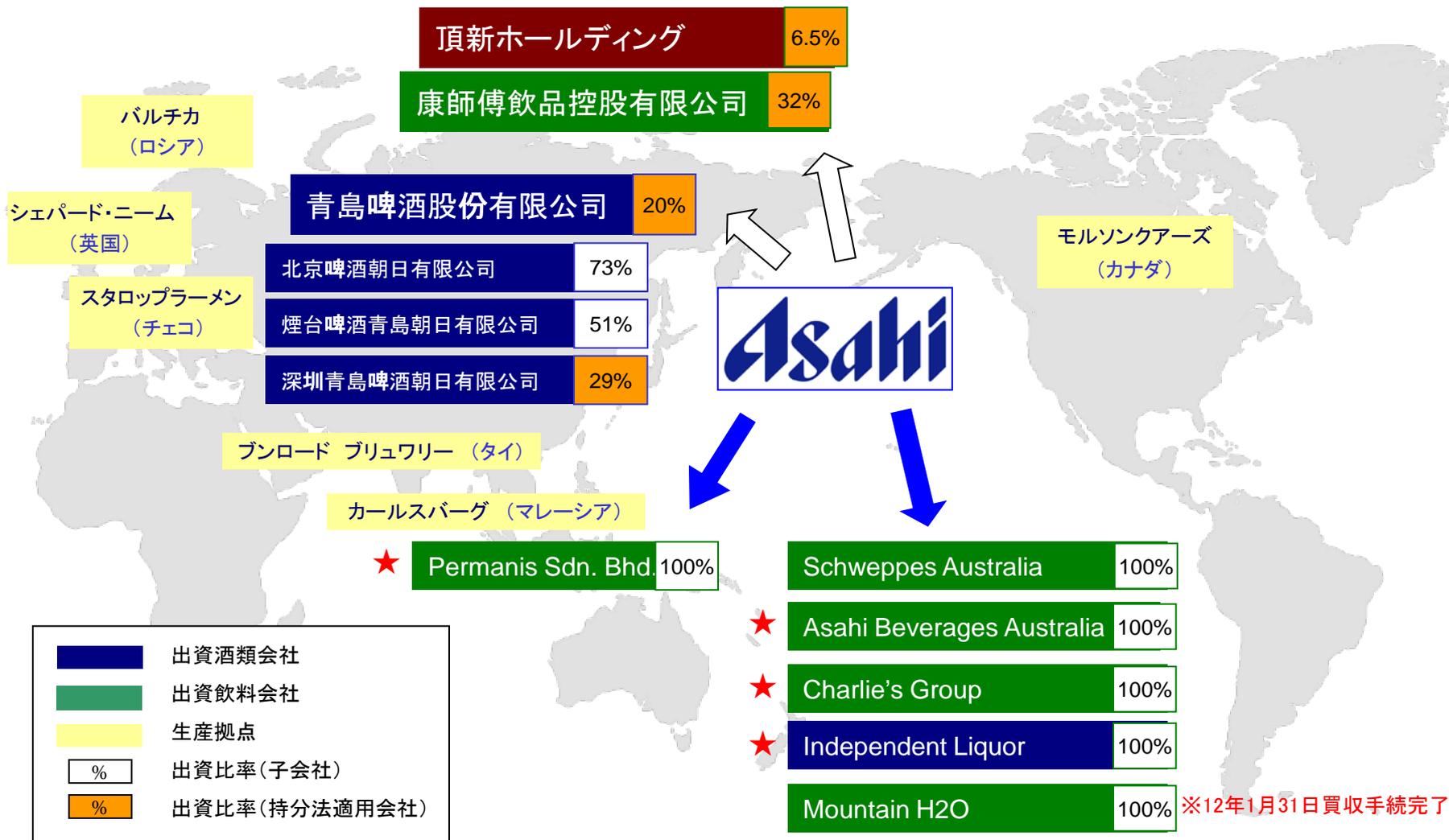
- ◆ベビーフードの主力商品「グーグーキッチン」が好調に推移
- ◆広告販促費の抑制や限界利益の改善施策の実施
  - ⇒ベビー食品(ベビーフード、粉ミルク)でのシェア拡大
  - ⇒部門横断型の収益構造改革の実施

### 天野実業

- ◆流通・通信販売事業での成長戦略の実行
- ◆包装機能の内製化などのコストダウンの推進
  - ⇒各事業における販路拡大による成長の実現
  - ⇒内製化比率の向上や調達の見直しによるコストダウンの推進



# 国際事業の展開



## ◆現地持株会社のグループ一体運営によるシナジーの創出



### Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd

(百万豪ドル)

2011年通期業績(概算値)		事業領域・強み	
飲料	<b>Schweppes Australia</b>		
	売上高	836	・豪州飲料シェア第2位
	EBITDA	79	・炭酸、果汁、水など全カテゴリー ・量販店、一般店、業務用、コンビニ
	<b>Asahi Beverages Australia (※1)</b>		
	売上高	150	・豪州飲料シェア第3位
	EBITDA	17	・果汁、水(低価格、PB) ・量販店
	<b>Charlie's Group</b>		
	売上高	29	・NZ飲料シェア第5位
	EBITDA	4	・チルド果汁、有機炭酸(高価格) ・業務用、コンビニ
	<b>Mountain H2O</b>		
	売上高	31	・水専用製造・販売会社
	EBITDA	-	・水(PB中心) ・量販店
酒類	<b>Independent Liquor</b>		
	売上高	346	・NZ RTDシェア第1位
	EBITDA	83	・RTD飲料 ・一般店、業務用

2014年目標

#### <事業合計>

売上高  
1,393百万豪ドル

EBITDA  
(マージン約13%)  
182百万豪ドル

#### 売上シナジー

- ・販売チャネルの補完
- ・強いブランドへの集中
- ・営業体制の強化
- ・スーパードライの販売依託移管

#### コストシナジー

- ・シェアドサービスセンターの設立
- ・調達の効率化
- ・生産・物流拠点の統廃合

シナジー効果  
約60百万豪ドル  
(EBITDA)

#### <事業合計>

売上高  
(年平均8%成長)  
約1,700百万豪ドル

EBITDA  
(マージン約18%)  
約300百万豪ドル

※業績は各社の旧決算期ベース

※換算レートNZD/AUD 0.76

(※1)旧P&N Beverages 水・果汁事業。業績は買収時の会社試算値

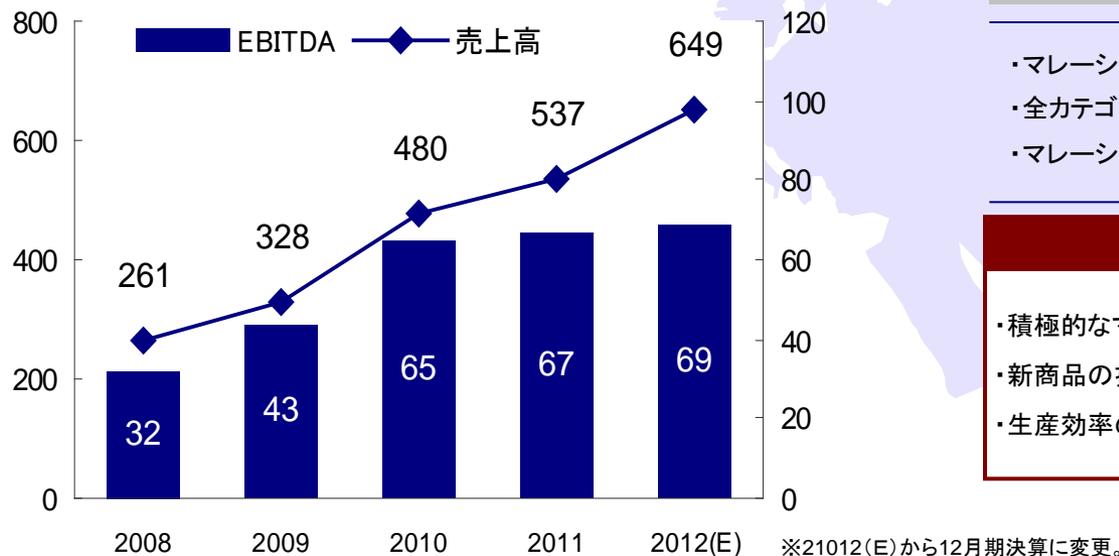
## ■ ペルマニス社事業方針

積極的な成長戦略の推進による事業基盤の強化



<ペルマニス社業績推移と計画>

(百万マレーシアリングット)



### 事業領域・強み

- ・マレーシア飲料第3位
- ・全カテゴリーを網羅する広範な商品ポートフォリオ
- ・マレーシア全土を展開する物流ネットワーク

### 事業方針

- ・積極的なマーケティング投資による売上拡大
- ・新商品の投入による商品ポートフォリオの強化
- ・生産効率の向上に向けた生産設備の増強

## ■ 今後の東南アジアの事業方針

- ・東南アジア地域でシナジーを最大化できる事業ネットワークの拡大を目指す
- ・酒類・飲料事業におけるM&Aや強い事業基盤を有する企業との資本・業務提携の推進



## ■ 2011年の総括

- ◆ 杭州ビールの売却により中国ビール事業を再編
- ◆ 北京・煙台での「青島ブランド」の受託製造増加などにより収益性が改善
- ◆ 青島ビールの業績(10年10月～11年9月)は好調に推移し、持分法投資利益が拡大



### <青島ビール11年1-9月概況>

(百万中国元)

	実績	成長率
売上高	19,173	+17%
営業利益	2,184	+15%
当期純利益	1,664	+11%

### <3Qの概況>

- ・中・高価格帯「青島ブランド」の販売数量の大幅な伸張
- ・「青島ブランド」の値上げ効果などによる売上拡大
- ・ミックスの改善とブランドの集約化により増益を達成

### <今後の方針>

- ・主要ブランドに集中した販売戦略の徹底
- ・積極的な投資による生産能力の拡大と品質強化

## ■ 2012年事業方針

- ・アサヒブランドの生産集約化や青島ブランドの受託製造拡大などによる事業の黒字化
- ・販売チャネル・エリア開拓によるアサヒブランドのプレゼンス向上
- ・青島ビールの成長戦略をサポートし、持分法投資利益を拡大



## ■ 康師傅控股有限公司(飲料セグメント)の実績



＜康師傅社飲料セグメント11年1-9月概況＞

(百万US\$)

	実績	成長率
売上高	3,553	+15%
事業利益	276	△23%
当期純利益	213	△25%

### ＜3Qの概況＞

- ・CPIの上昇による市場環境の悪化や最盛期の悪天候などにより、売上成長が鈍化
- ・砂糖・PETなどの原材料価格や運搬費の高騰に加え、人件費などの固定費のコスト負担が増加したことなどにより減益

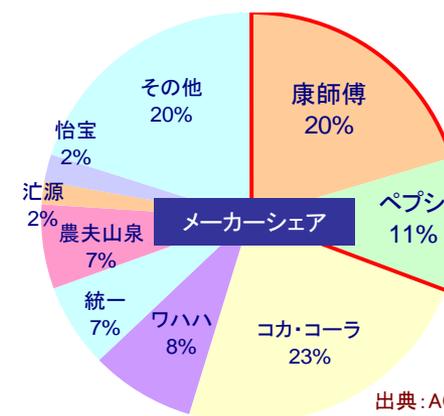
### ＜今後の方針＞

- ・お茶カテゴリーを中心とした主カブランドのブランド力強化
- ・無菌充填ラインの増強やペットボトルの軽量化などによる更なるコスト競争力の強化

## ■ 康師傅飲品社のペプシ社との資本・業務提携

- ・中国のペプシボトラー24社の取得
- ・中国飲料市場において圧倒的なトップメーカーを目指す
  - ・炭酸飲料市場への参入による商品ポートフォリオの強化
  - ・康師傅の強力な販売網の活用による炭酸飲料のシェア拡大
  - ・調達、製造、物流、販売におけるシナジー創出による収益性の向上

＜中国飲料市場 数量シェア(10年10月-11年9月)＞



出典:ACニールセン

# 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。