

2013年2月

Asahi

アサヒグループホールディングス株式会社

『中期経営計画2015』

2012年決算総括
2013年事業方針

『長期ビジョン2020』 & 『中期経営計画2015』

- ◆ 『中期経営計画2012』では、既存事業の収益性の向上と新たな成長基盤を拡大した一方で、主に飲料・食品事業の利益計画の未達などの課題を残す

- ◆ これまでの総括に加えて、経営環境の変化やステークホルダーのニーズを踏まえ、従来の『長期ビジョン2015』をリバイズし、新たな『長期ビジョン2020』を策定

- ◆ 『長期ビジョン2020』の実現を目指した実行計画『中期経営計画2015』を策定
 - ・ “バリュー&ネットワーク経営”に基づき、「強み」を活かした価値創造と国内外のネットワークの拡大により、長期安定的な成長を目指す
 - ・ KPIに「ROE」と「EPS」の向上を掲げ、売上・利益の成長に加えて、株主還元の充実などによる資本効率の向上を図ることで、「企業価値」の向上を目指す

『中期経営計画2012』の総括



既存事業の収益性向上と成長基盤を拡大する一方で、主に飲料・食品事業の利益計画が未達

◆既存事業の収益性の向上（定量目標の達成度）

	売上高 (年平均 成長率)	達成度	営業 利益率	達成度	成果・課題
酒類事業	±0%程度	×	11%以上	◎	・震災等によるビール類市場の想定以上の縮小などにより売上未達 ・工場再編等による計画を上回る収益構造改革やミックス改善で利益率達成
飲料事業	+4%程度	◎	5%以上	×	・基幹ブランドの強化を中心に10年連続で販売数量を拡大し売上達成 ・震災の反動等による2012年の大幅な販売経費の増加などにより利益率未達
食品事業	+6%程度	×	5%以上	×	・「AFH」「天野実業」は計画ラインで進捗したものの、口蹄疫や原発事故の影響による粉ミルクの市場縮小や競争激化などで「和光堂」が計画未達
国際事業 (M&A除く)	+10%程度	×	5%以上	○	・不採算事業(「ヘテ飲料」「杭州ビール」)の売却に伴う売上未達 ・豪州「シュウェップス社」の貢献と不採算事業の売却などで利益率達成
連結合計	+2%程度	×	8%程度	△	・M&A影響を除く既存事業の平均成長率は0.7%増と計画に対して未達 ・のれん等償却前の営業利益率は7.9%と計画に対して若干の未達
持分法 投資利益	年平均15%程度の成長			×	・「青島ビール」は計画ラインで進捗したものの、お茶市場の低迷や株式持分の低下などによる「康師傅飲品」の収益性悪化で計画未達
当期純利益	650億円			○	・特殊要因である「のれん調整差額80億円」を除くベースで650億円を達成

◆新たな成長ポートフォリオの構築

- ・乳性飲料トップメーカー「カルピス(株)」の株式取得による国内飲料事業の成長基盤強化
- ・オセアニアにおいて、それぞれ強みを持つ飲料・酒類の事業会社4社の買収による収益基盤の強化
- ・マレーシア飲料2位の「ペルマニス社」の買収、インドネシアでの飲料事業の合併など、東南アジアの事業基盤拡大

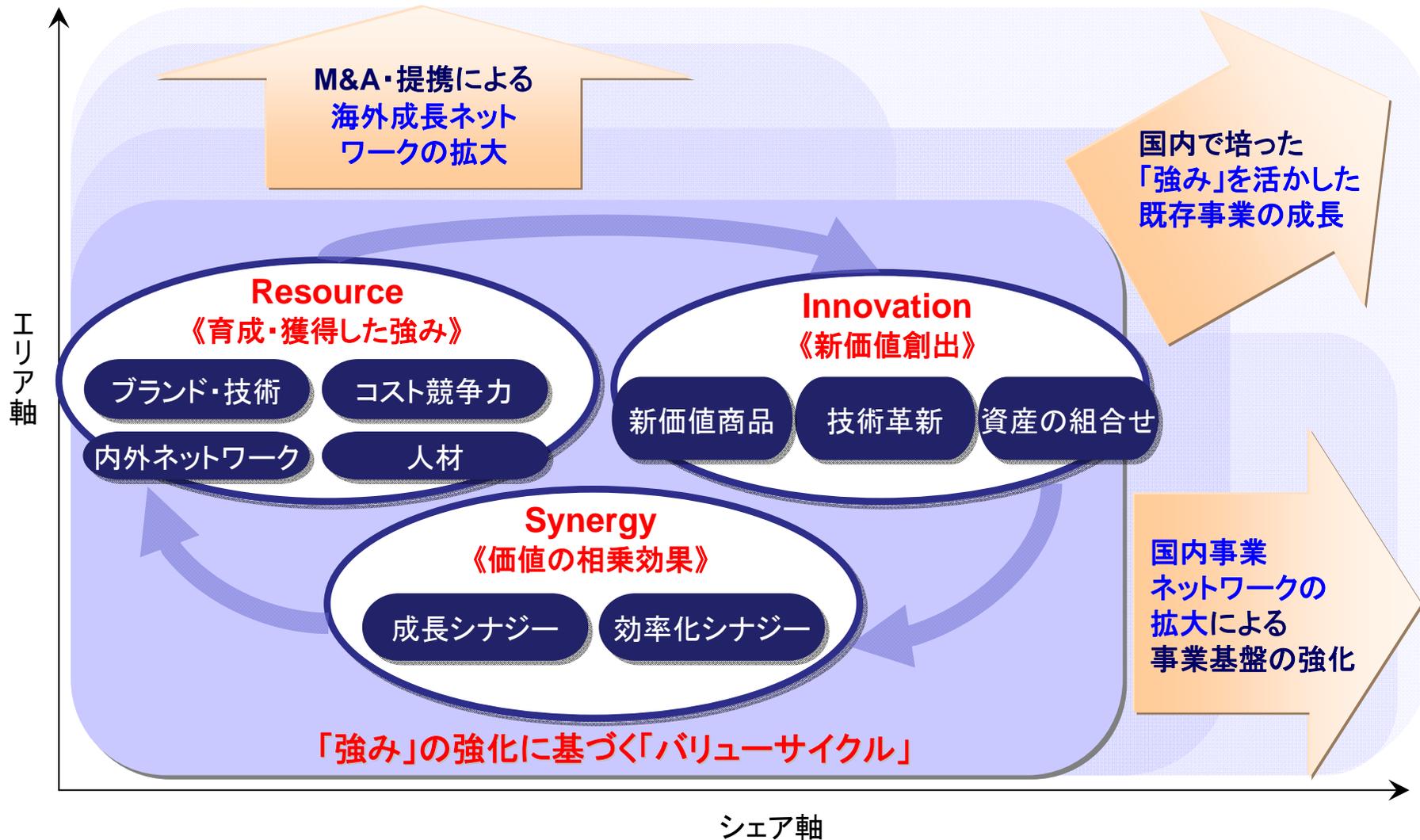
『食の感動(おいしさ・喜び・新しさ)』を通じて 世界で信頼される企業グループを目指す

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、 生き生きと働ける環境 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>

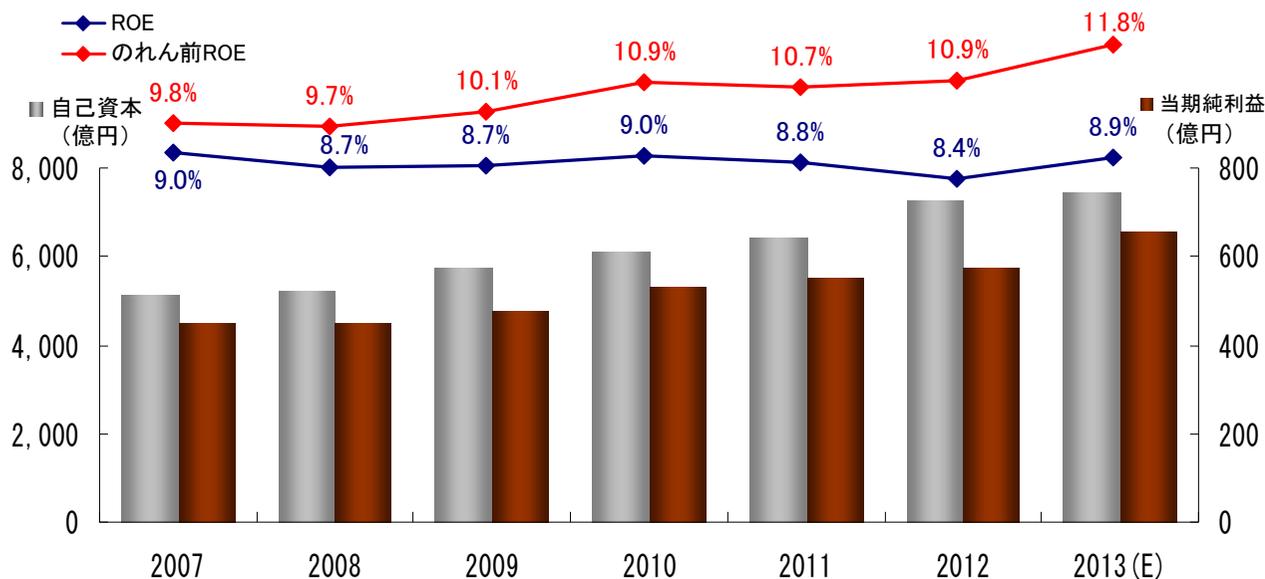
	2012年実績	2015年目標	のれん等償却前
売上高	15,791億円	年平均成長率 3%以上	—
EBITDA(※)	1,710億円	年平均成長率 6%以上	—
当期純利益	572億円	年平均成長率 7%以上	—
営業利益率	6.9%	8%以上	9%以上
配当性向	22.8%	30%を目処	—
総還元性向	22.8%	50%以上	40%以上

(※)EBITDA : 営業利益(のれん等償却前) + 減価償却費

ROE向上に向けた取り組み

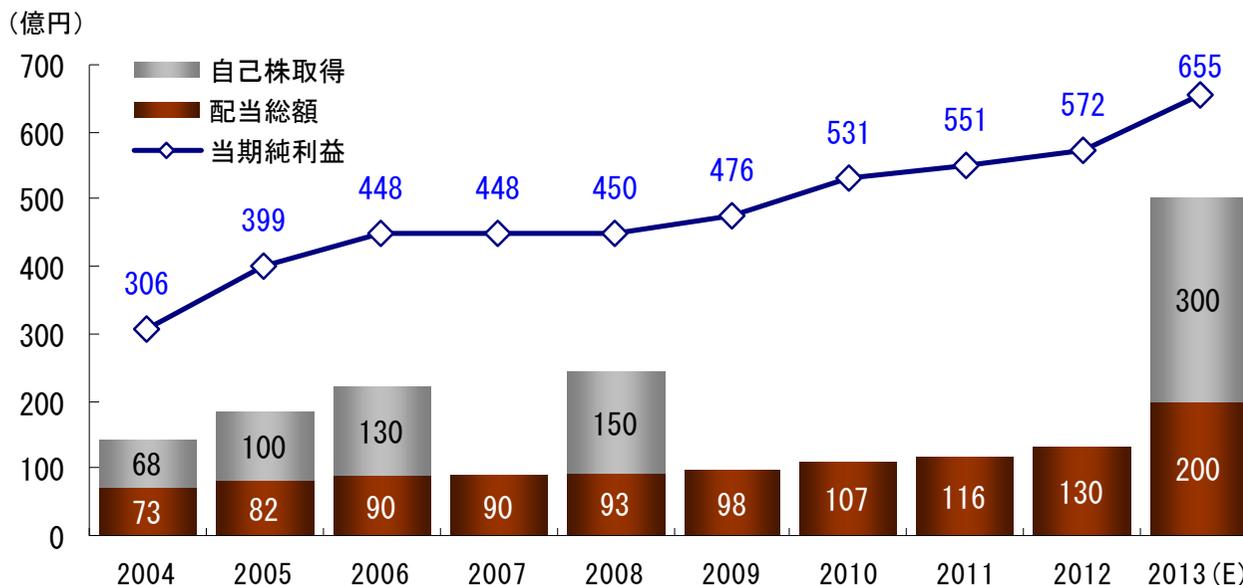


	ホールディングス社	各事業会社
売上高利益率 (純利益／売上高)	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外のネットワーク拡大など事業投資による収益基盤の拡大 ・グループ横断的なSCM全般の効率化による間接固定費の圧縮 	<ul style="list-style-type: none"> ・「バリュー&ネットワーク経営」に基づく強いブランドの強化・育成による成長とミックスの向上 ・「強み」を活かした収益構造改革の推進による収益性の向上
総資産回転率 (売上高／総資産)	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ事業ポートフォリオの「選択と集中」 ・保有資産の最適化による資産効率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・設備投資含む資産効率を重視した事業戦略の遂行 ・各事業の運転資本の圧縮、適正化
財務レバレッジ (総資産／株主資本)	<ul style="list-style-type: none"> ・財務健全性の維持を前提として、金融債務を活用した成長投資の推進 ・現状の自己資本を毀損しないレベルでの株主還元の充実化 	—



利益成長を最優先としつつ、株主還元充実などによる資本効率の向上でROEの持続的成長を図る

	「中期経営計画2015」の方針
営業キャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> ・「バリュー&ネットワーク経営」に基づいて安定的な利益成長を図る ⇒ 中計期間3か年で4,000億円以上を創出する
フリーキャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> ・最適生産・物流体制の整備、効率化などの設備投資に1,200億円程度投資 ⇒ 中計期間3か年で3,000億円程度を創出する（「キャッシュ拡大施策」で200億円以上を創出）
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外の成長ネットワークの拡大に向けて最優先課題として取り組む ・自己資金以上の資金需要が発生する際には、D/Eレシオで1倍（Net Debt / EBITDAで4倍）程度を目処に金融債務を活用する
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



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

消費税増税などリスクへの対応を含め、更なる事業投資と収益構造改革を推進する

◆ 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

3C(Consumer・Channel・Competitor)を機軸とした付加価値の創出を通じて、
市場創造型の総合酒類トップ企業を目指す

	2012年実績	2015年ガイドライン	
売上高	9,440億円	年平均成長率0~1%	※ビール類市場:年平均成長率▲1~▲2%
営業利益率	12.0%	12.5%以上	※増益要因:ブランド強化、ミックス改善、収益構造改革
(酒税抜き営業利益率)	(21.1%)	(22.5%以上)	

◆ 『スーパードライ』など中核ブランドの強化と“ブランド資産”の最大化

- ・『スーパードライ』のブランドエクステンションやエクストラコールドなどの価値提案を通じた**ブランド資産の最大化**
- ・『クリアアサヒ』のブランドエクステンションや機能系ブランドの強化による**市場の拡大**
- ・『ドライゼロ』のブランド強化により、**ノンアルコール清涼飲料市場におけるNo. 1**を目指す
- ・BF社ブランド(『ジャックダニエル』、『アーリータイムズ』等)の強化などによる**商品ポートフォリオの拡充**

◆ 消費者ニーズを機軸とした新価値・新需要の創造

- ・消費者の顕在ニーズに加え、**潜在ニーズを的確に捉えたトータルマーケティング**の推進
- ・「強み」のある技術・R&Dの強化や**グループ資産の活用による新価値・新需要の創造**

◆ 販売チャネルのニーズに基づいた営業体制の強化

- ・量販店、外食チェーンに対する**課題解決型営業**の強化
- ・家庭用、業務用それぞれの**流通チャネルとの協働・共栄体制**の構築

◆ グローバルトップレベルのコスト競争力の強化

- ・収益構造改革の推進により**100億円以上の効率化**を目指す(生産効率の向上、調達手法の見直し、固定費効率化等)



「強み」のあるコアブランドへ経営資源を集中し、
強い営業力とネットワークの拡大により、業界トップクラスの収益基盤を構築する

	2012年実績	2015年ガイドライン	
売上高	3,754億円	年平均成長率10%以上	※カルピスの新規連結効果を除く成長率:3%以上
営業利益率	2.7%	5.5%以上	※飲料事業トータルの効率化目標:100億円以上

◆「アサヒ飲料」：“利益ある成長”の実現

(2015年ガイドライン:年平均成長率3%以上、営業利益率4%以上)

- ・基幹3ブランド(『三ツ矢』『ワンダ』『十六茶』)のブランド力強化を核とした**市場地位の向上**
- ・『三ツ矢』『ワンダ』等のブランド育成ノウハウの拡大展開と「強み」を活かした**新価値・新需要の創造**
- ・**販売経費の効率化**や販売チャネル・容器**ミックスの改善**による収益性の向上
- ・更なる**収益構造改革**の推進(容器内製化の取り組み拡大、生産・物流体制の最適化)

◆「カルピス」：グループシナジーを活かした成長とコスト競争力の向上

(2015年ガイドライン:年平均成長率3%以上[※通年ベース]、営業利益率6%以上)

- ・乳性飲料トップブランド『カルピス』の**価値向上**と国内外での“**ブランド資産**”の**拡大展開**
- ・グループの連携強化による調達・物流などの**協業シナジーの創出**(60億円以上)

◆「エルビー」：グループ資産を活用した“チルド・LL飲料事業”の成長

- ・『カルピス』『バイリース』等の**グループ資産**を活用した**付加価値戦略**の展開

◆ 国内のネットワーク構築力を「強み」として、更なる資本・業務提携を推進する



「強み」のあるブランド・事業と育成すべき事業の「選択と集中」を推進し、
グループの次世代の収益基盤を育成する

	2012年実績	2015年ガイドライン	
売上高	1,035億円	年平均成長率5%以上	
営業利益率	3.8%	5.5%以上	※食品事業トータルの効率化目標: 30億円以上

◆ 「アサヒフードアンドヘルスケア」：「強み」のあるブランドの活性化と「選択と集中」の実行

(2015年ガイドライン: 年平均成長率5%以上、営業利益率5%以上)

- ・『ミンティア』『バランスアップ』などの**主力ブランドの活性化に経営資源を集中**する
- ・酵母など「強み」を活かした**事業の育成**と不採算事業の整理



◆ 「和光堂」：ベビー食品NO.1の「強み」を活かした事業展開と収益構造改革の推進

(2015年ガイドライン: 年平均成長率5%以上、営業利益率5%以上)

- ・ベビー食品(ベビーフード・粉ミルク)市場での**圧倒的なNO.1の確立**
- ・海外事業、高齢者事業への経営資源のシフトと販売費・固定費全般の**収益構造改革**の実行



◆ 「天野実業」：フリーズドライ技術を「強み」とした事業の拡大展開

(2015年ガイドライン: 年平均成長率5%以上、営業利益率5%以上)

- ・競合優位性がある「フリーズドライ技術」を活かした**ブランド強化**と**新価値・新需要**の創造
- ・技術革新や販売チャネルの**選択と集中**による収益性の向上



◆ 食品各社の「強み」のあるブランドや技術を活かした海外展開の拡大

『ブランド力』、『技術力』、『コスト競争力』などの「強み」を活かし、
グローバルネットワークを強化することで成長基盤を拡大する

	2012年実績	2015年ガイドライン	
売上高	1,580億円	年平均成長率5%以上	
営業利益率	4.4%	9.0%以上	※国際事業トータルの効率化目標:60億円以上

- ◆ 「オセアニア事業」：市場変化を捉えた成長ポートフォリオの構築と統合シナジーの創出
(2015年ガイドライン:年平均成長率5%以上、営業利益率10%以上)
 - ・【飲料事業】「シュウェップス社」を中心とした炭酸主カブランドの強化とグループ資産を活用した新需要の創出
 - ・【酒類事業】RTD主カブランドの活性化と成長カテゴリーでのブランド育成による成長基盤の再構築
 - ・オセアニア5社の一体運営による統合シナジーの最大化

- ◆ 「東南アジア事業」：ペルマニス、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】販売ネットワークの強化と新たな「強み」を活かした新カテゴリーの創出
 - ・【インドネシア】本格的な市場参入に向け、商品開発力・技術力を活かしたブランド開発や最適生産体制の構築

- ◆ 「中国事業」：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」のプレゼンス拡大と生産拠点の効率化を推進

- ◆ 『スーパードライ』の“アジアNO. 1プレミアムブランド”を目指したエリアマーケティングの強化
 - ・グローバルマーケティング機能の強化と販売ネットワークの強化・拡大で、海外販売数量1,000万箱を目指す

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

活動領域	社会的課題	重点テーマ	目指すべき姿
『食と健康』 すべての人々の 心身の健康	<ul style="list-style-type: none"> 健康を害する食生活の広がり 食生活における不安・不信感の広がり 固有の食文化の軽視 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	世界的に販売規制が強化される中、 アルコール事業者としての責任を果たす
『環境』 自然の恵みを 明日へ	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動／地球温暖化 資源の枯渇 (資源調達困難の懸念) 生態系サービスの喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	環境保全においては、国内にとどまらず、 国際的な先進企業を目指す
『人と社会』 笑顔と感動を すべての人々に	<ul style="list-style-type: none"> 多様な価値観への受容・対応 生活基盤の劣化 	<ul style="list-style-type: none"> 人間性の尊重 安全で豊かな社会への貢献 持続可能な水資源への貢献 	人々の健康で豊かな社会の実現に貢献 することで社会からの信頼を獲得する

『コーポレートガバナンス』 企業経営の土台形成の取り組み

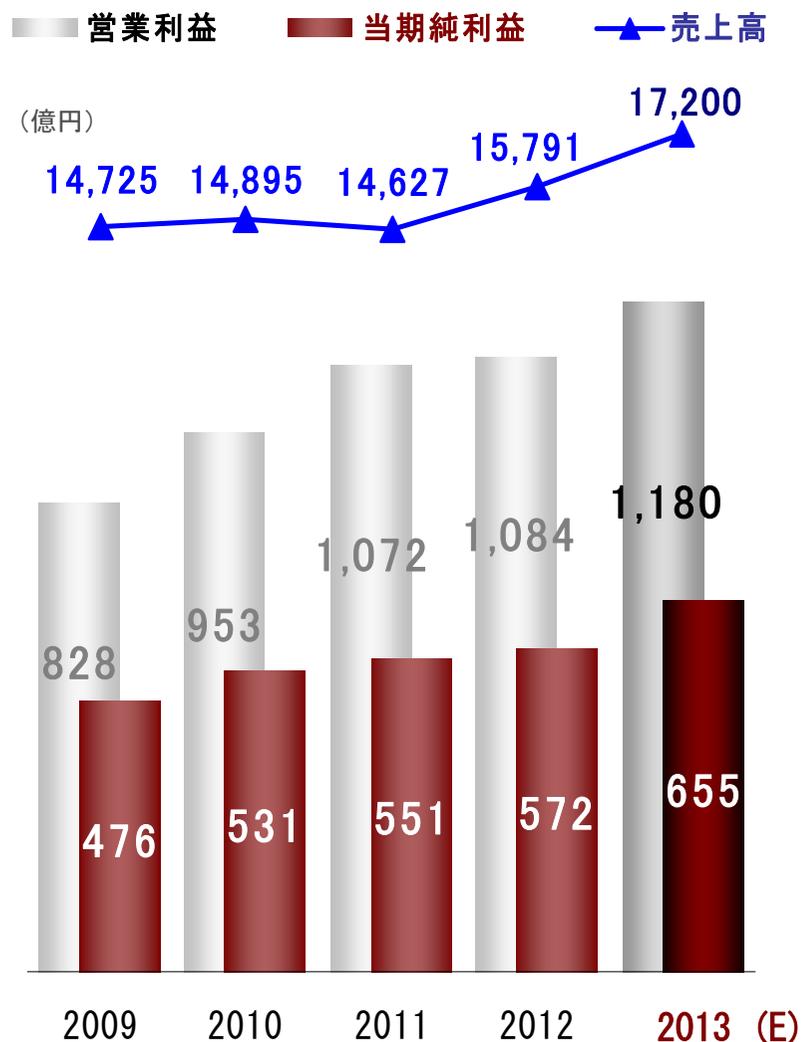
- 法令順守、コンプライアンス、説明責任、公正さ/公平/透明性への取り組みを強化する
- 「企業価値」向上に重点を置いた「中期経営計画2015」に合わせて『買収防衛策』を廃止

2012年総括と2013年の事業方針

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%

単位: 億円	2012年実績			2013年計画		
		対前年増減額/率	計画比		対前年増減額/率	
売上高	9,440	16 / 0.2%	98.7%	9,664	224 / 2.4%	
営業利益	1,133	123 / 12.2%	101.9%	1,133	0 / 0.0%	

2012年総括

◆ ビール類のブランド強化や新価値提案に加えて、収益構造改革の推進で増収・増益を達成

- ・ビールでは、『ドライブラック』の発売や「エクストラ・コールド」の拡大展開などにより、前年比増収を達成
- ・ビールテイスト清涼飲料『ドライゼロ』や国産ワイン『リラ』などの新価値提案で、カテゴリーミックスが向上
- ・減価償却費や販促費など固定費全般の効率化により、営業利益は計画を上回る12.2%の増益を達成

2013年方針

◆ 中核ブランドの強化や商品ポートフォリオの拡充に経営資源を投入し、着実な増収を図る

- ・『スーパードライ』のブランド資産の最大化や『クリアアサヒ プライムリッチ』の発売などによるブランド強化
- ・『ドライゼロ』のカテゴリーNo.1を目指した家庭用、業務用市場での販促強化
- ・BF社ブランド(『ジャックダニエル』『アーリータイムズ』等)などを核とした、商品ポートフォリオの拡充
- ・グループ調達への推進や設備投資の最適化などによる減価償却費の低減



ビール類 販売実績と計画



◆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%

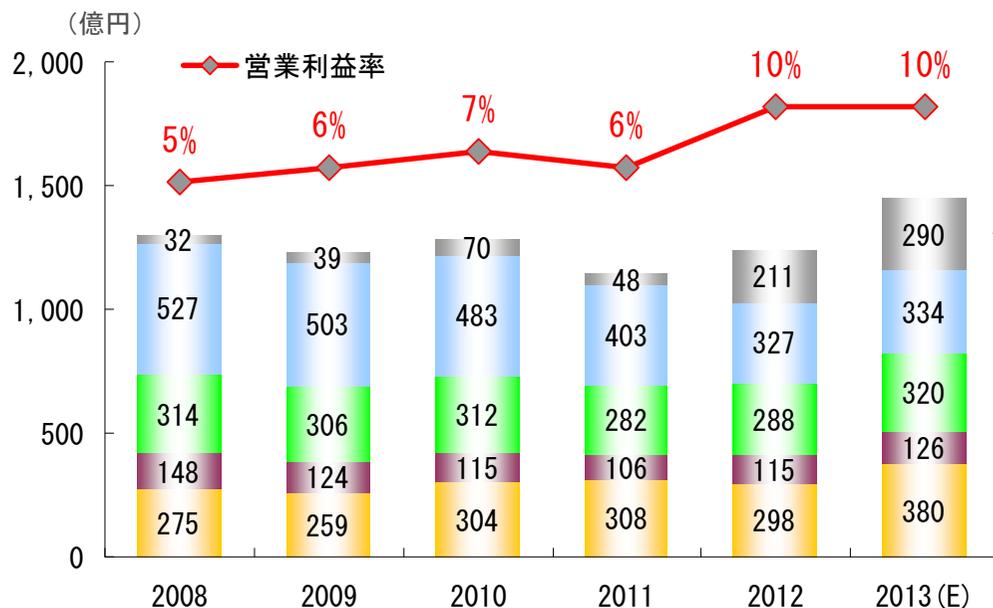


スーパードライ スーパードライ
ードライブラックー クリアアサヒ クリアアサヒ
プライムリッチ

酒類(カテゴリー別)実績と計画



◆酒類(カテゴリー別)売上実績と営業利益率推移



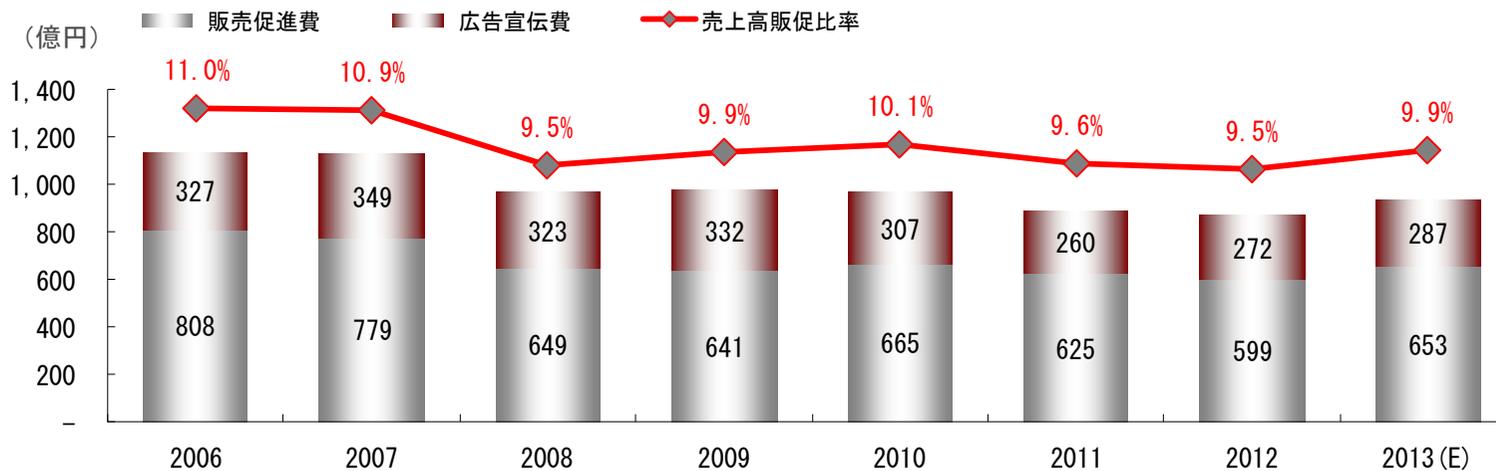
◆『アサヒドライゼロ』(ビールティスト清涼飲料)販売計画

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	+30~+40%		+8~+9%	



◆酒類事業の広告販促費推移

単位：億円	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	前年比	2013年計画	前年比
販売促進費	808	779	649	641	665	625	599	△ 26	653	54
広告宣伝費	327	349	323	332	307	260	272	12	287	15
総合計	1,135	1,128	972	973	972	885	871	△ 14	940	69
＜カテゴリ別明細＞										
ビール	586	595	501	510	511	476	489	13	491	2
発泡酒	99	130	101	81	34	30	25	△ 5	23	△ 2
新ジャンル	130	100	109	137	175	162	139	△ 23	154	15
ビール類計	815	825	710	728	720	668	653	△ 15	668	15
ビール類以外の酒類計	320	303	262	245	252	217	218	1	272	54



単位: 億円		2012年実績			2013年計画			
			対前年増減額/率	計画比		対前年増減額/率		
	アサヒ飲料	3,336	227	7.3%	101.1%	3,440	104	3.1%
	カルピス	265	265	-	-	1,200	935	352.9%
	エルビー	204	△ 8	△ 3.9%	92.9%	215	11	5.2%
	売上高	3,754	456	13.8%	-	4,708	954	25.4%
	アサヒ飲料	88	△ 46	△ 34.4%	62.7%	120	32	36.7%
	カルピス	10	10	-	-	72	62	629.3%
	エルビー	2	△ 4	△ 65.0%	32.9%	4	2	73.7%
	営業利益	102	△ 40	△ 28.0%	-	196	94	91.9%

2012年総括

◆ アサヒ飲料の成長とカルピスの連結化で大幅増収となるが、販売経費の増嵩で大幅減益

- ・アサヒ飲料は、市場平均(+3%)を大幅に上回る11.6%の数量増を達成(10年連続で販売数量を拡大)
- ・10月より連結したカルピス社が、ピースボトルの好調に加え、シナジー創出に向けた協業体制をスタート
- ・アサヒ飲料の販売経費の増嵩やミックス悪化に加えて、エルビーの減収減益などにより大幅な減益

2013年方針

◆ カルピス社のフル連結効果に加えて、販売経費の効率化等により大幅な増収・増益を目指す

- ・アサヒ飲料の基幹ブランド(『三ツ矢』『ワンダ』『十六茶』)の強化を核とした販売チャネル・容器ミックスの改善
- ・『カルピス』ブランドの価値向上と物流や調達面での連携強化による協業シナジーの拡大
- ・エルビーは、『カルピス』等のグループ資産の活用やグループ調達推進により収益性の向上を図る。
- ・効率的なマーケティング投資の徹底と生産・物流部門のコストダウンの推進

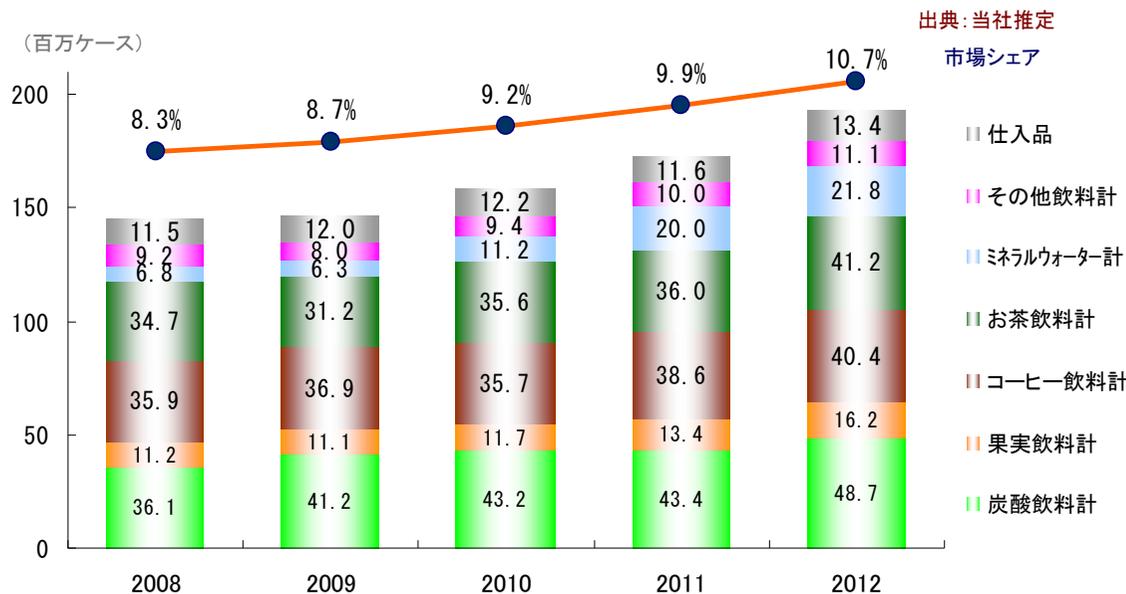
アサヒ飲料社の販売実績と計画



◆ブランド・カテゴリ別販売実績と計画

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	
炭酸飲料計	4,870	532	12.3%	99.2%	5,340	470	9.7%
コーヒー飲料計	4,042	184	4.8%	101.1%	4,130	88	2.2%
お茶飲料計	4,123	526	14.6%	103.6%	4,105	△18	△0.4%
ミネラルウォーター計	2,185	189	9.4%	100.2%	2,230	45	2.1%
果実飲料計	1,617	278	20.8%	109.6%	1,575	△42	△2.6%
健康・機能性飲料計	862	39	4.8%	103.8%	800	△62	△7.2%
その他飲料計	250	73	41.4%	109.2%	200	△50	△20.0%
仕入品計	1,345	189	16.4%	104.0%	1,420	75	5.6%
合計	19,293	2,010	11.6%	102.1%	19,800	507	2.6%

◆カテゴリ別販売実績推移



カルピス社の概要とシナジー目標

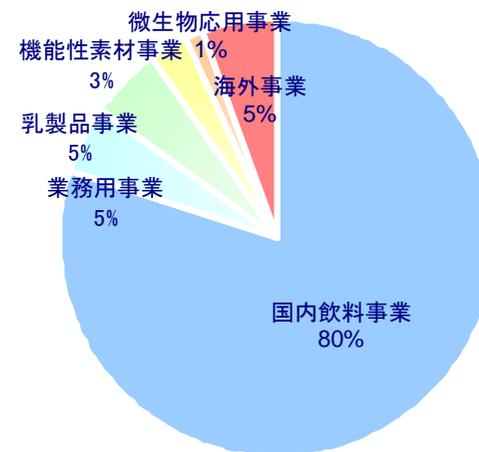


◆カルピス社業績推移

カラダにピース
CALPIS



＜事業別売上構成比＞



◆協業シナジー目標内訳

単位: 億円	効率化目標	取組施策
物流	30~	グループ物流網の活用による効率化
調達	15~	原料・資材のグループ調達の推進
生産	10~	最適生産体制の構築
その他	5~	人件費、間接材などを含めた固定費全般の効率化
合計	60~	



単位: 億円	2012年実績				2013年計画		
		対前年増減額/率		計画比		対前年増減額/率	
アサヒF&H	513	23	4.8%	98.6%	540	27	5.4%
和光堂	364	△ 7	△ 1.9%	95.7%	380	16	4.4%
天野実業	197	19	10.9%	99.7%	213	16	8.0%
売上高	1,035	34	3.4%	97.8%	1,097	62	5.9%
アサヒF&H	23	3	14.1%	101.1%	24	1	3.2%
和光堂	10	△ 7	△ 43.4%	55.8%	15	5	54.2%
天野実業	7	0	3.7%	95.0%	8	1	20.4%
営業利益	40	△ 5	△ 11.1%	82.7%	47	8	19.3%

2012年総括

◆ 食品各社の主力ブランドの強化により増収となるが、主に和光堂の経費増により減益

- ・アサヒF&Hでは、中核事業における主力ブランドの好調に加え、製造原価低減などにより増収・増益を達成
- ・和光堂では、ベビーフード、粉ミルクの市場シェアは拡大したものの、粉ミルクの販売経費増加などにより減益
- ・天野実業は、通販事業や販路拡大による量販チャンネルで大きく伸張し、売上高は二桁成長を達成

2013年方針

◆ 主力ブランドや中核事業への集中とコストダウンの推進により、増収・増益を目指す

- ・アサヒF&Hは、主力ブランドへの集中投資と原材料・調達プロセスの変革などにより、着実な増収増益を目指す
- ・和光堂では、ベビー食品シェアNO. 1を活かした取り組みと生産・販売部門の効率化で収益改善を図る
- ・天野実業は、通販事業、量販店における売上拡大と調達・生産部門のローコストオペレーションを推進する

単位: 億円	2012年実績				2013年計画		
		対前年増減額/率		計画比		対前年増減額/率	
オセアニア事業	1,297	488	60.3%	99.8%	1,450	153	11.8%
中国事業	111	△ 6	△ 4.8%	93.9%	120	9	8.3%
ペルマニス	155	155	-	95.7%	188	32	20.8%
売上高	1,580	637	67.6%	98.8%	1,771	192	12.1%
オセアニア事業	69	30	75.8%	83.9%	101	32	46.7%
中国事業	△ 1	9	-	-	1	1	-
ペルマニス	6	6	-	92.6%	8	2	39.3%
営業利益	70	41	142.1%	80.6%	107	37	52.8%

2012年総括

◆ オセアニアでの事業買収やペルマニス社の連結効果により、大幅な増収・増益となる

- ・オセアニアでは、統合シナジーを着実に創出したものの、酒類(RTDカテゴリー)の販売低迷により利益計画が未達
- ・中国では、杭州ビールの売却に加え、青島の受託製造増加や『アサヒブランド』の生産集約化により収益改善
- ・ペルマニスは、シェア拡大を優先したマーケティング投資や販売体制を強化するが、計画比で若干の未達

2013年方針

◆ オセアニア事業での成長基盤の強化と統合シナジーの創出を核として、増収・増益を目指す

- ・オセアニアでは、統合シナジーの最大化による収益基盤強化と環境変化に対応した酒類事業の成長基盤を再構築する
- ・中国では、『スーパードライ』のプレミアム市場でのプレゼンス拡大と生産集約化により収益性向上を図る
- ・ペルマニスでは、売上と利益のバランスを重視すると共に、インドネシアにおける本格参入に向けて基盤を整備する

◆オセアニア事業の5社一体運営によるシナジー最大化

	2012年実績	「中期経営計画2015」の計画			中期計画2015 累積
		2013年	2014年	2015年	
コストシナジー	12億円	20億円以上	20億円以上	20億円以上	60億円以上

- ・シェアドサービスセンターの設立による固定費の効率化や原材料・間接財の共同調達への推進
- ・グループ生産・物流体制の最適化や生産ライン増設などの効率化
- ・コアブランド強化と成長カテゴリーへの集中や業務用などの共同営業の強化

◆オセアニア飲料事業

<2012年総括>

- ・『シュウェップス』『ペプシ』などの主カブランドの成長が牽引し、売上は順調に推移
- ・商品・販売チャネルのミックス改善による着実な収益性の向上

<2013年方針>

- ・炭酸飲料や水を中心とした重点ブランドの強化や成長分野でのブランド投入などによる成長戦略の推進
- ・「商品ポートフォリオ×販売チャネル」の最適な販売戦略の構築による収益基盤の拡大



◆豪州酒類事業

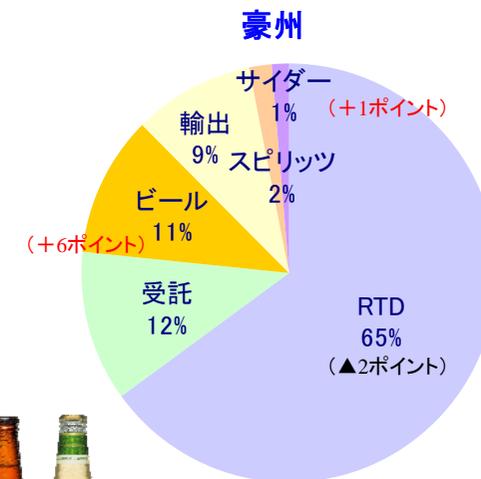
<2012年総括>

- ・市場全体の低迷に伴うRTDカテゴリーの販売数量の低下などにより、売上・利益ともに計画未達
- ・成長カテゴリー(輸入プレミアムビールやサイダー)に参入し、事業ポートフォリオの多角化を推進

<2013年方針>

- ・昨年10月にリニューアルした『クルーザー』を中心とした主力RTDブランドのマーケティング活動強化
- ・成長カテゴリーの販売強化やポートフォリオの拡充などにより、成長基盤を再構築

<カテゴリー別金額構成> ※括弧: 2012年上期比



◆ニュージーランド酒類事業

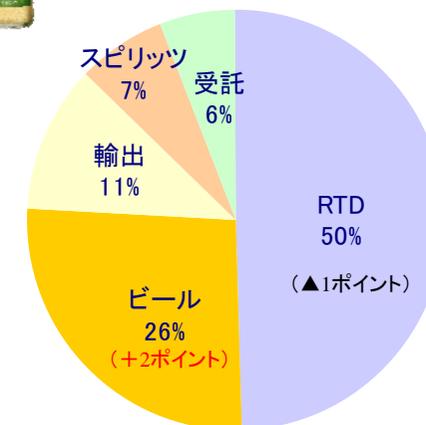
<2012年総括>

- ・主力のRTDカテゴリーの販売数量は増加したが、競争激化により販売単価が低下し、売上・利益ともに計画未達
- ・ビール事業における海外ブランドの拡充とクラフトビールのラインナップ強化による成長分野の拡大

<2013年方針>

- ・主力RTDブランドの強化による業界のリーダーポジションの磐石化
- ・成長分野の強化や業務用市場の開拓などにより、持続的成長を目指した事業基盤の確立

ニュージーランド



◆ペルマニス社(マレーシア飲料事業)



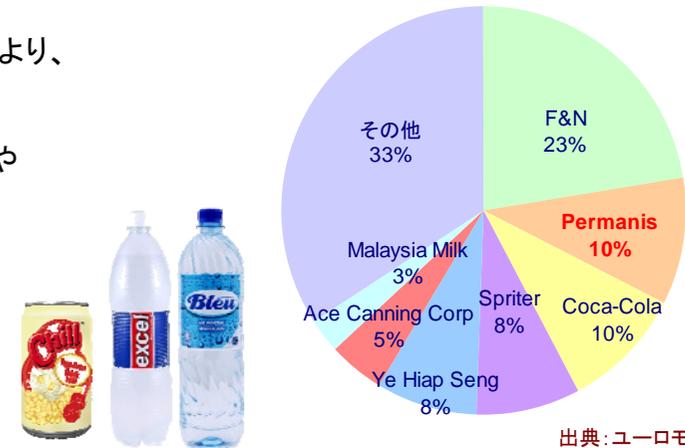
<2012年総括>

- ・市場全体の成長率が、競争激化により想定以上に鈍化したことなどにより、売上・利益ともに若干の計画未達
- ・直販体制の拡大など販売ネットワークの強化などにより、主力の炭酸や果汁飲料の売上が大きく増加

<2013年方針>

- ・シェア重視から「売上と利益のバランス」を重視した戦略への転換
- ・柔軟なマーケティング投資と直販体制の強化による売上拡大と新価値提案型商品の展開

<飲料市場数量シェア(2011年)>



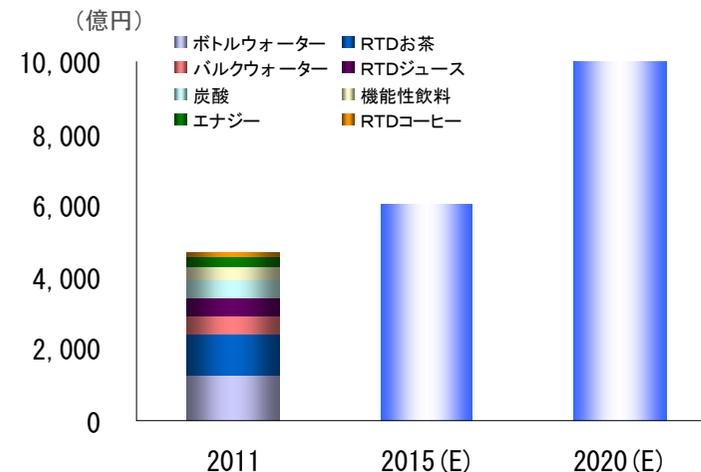
出典:ユーロモニター

◆インドネシア飲料合併事業

<2013年方針>

- ・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
- ・コスト競争力のある生産体制など、本格参入に向けた事業基盤の構築

<インドネシア飲料市場の成長(売上金額)>



◆青島ビールの業績概況

(百万中国元)	12年決算 取込み期間									
	2011年3Q		2011年4Q		2012年1Q		2012年2Q		2012年3Q	
	実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比
売上高	7,123	11.0%	3,985	12.2%	5,600	6.8%	7,806	14.7%	8,390	17.8%
営業利益	903	1.9%	△ 43	-	567	8.7%	753	△ 0.9%	876	△ 2.9%
当期純利益	674	1.5%	74	180.1%	451	14.5%	557	△ 6.6%	672	△ 0.4%



<1-9月概況と今後の方針>

- ・中国ビール市場全体が+3～+4%となる中、売上数量は+13%を達成するが、費用増加に伴い利益はほぼ横ばい
- ⇒ 『青島』ブランドを最優先とする成長戦略とブランド投資の集中化による販売コストの効率化

◆康師傅社控股有限公司(飲料セグメント)の業績概況

(百万USD)	12年決算 取込み期間									
	2011年1Q-3Q		2011年4Q		2012年1Q		2012年2Q		2012年3Q	
	実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比
売上高	3,553	15.3%	446	△ 1.2%	817	△ 21.6%	1,687	24.9%	1,822	57.0%
事業利益	276	△ 23.4%	△ 67	-	33	△ 72.0%	287	228.3%	139	96.0%
当期純利益	213	△ 25.3%	△ 53	-	17	△ 80.5%	251	259.4%	104	93.7%



<1-9月概況と今後の方針>

- ・新ブランドの投入や原材料コストの低減に加え、「負ののれん」の計上などにより当期純利益は大幅増益
- ⇒ 主力の「お茶」「果汁」ブランドの立て直しと「ペプシ」事業を含むコスト競争力の強化



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。