

# 長期ビジョン&中期経営方針

2015年総括・2016年方針



アサヒグループホールディングス株式会社

**2016年2月**

## ◆ 『中期経営計画2015』の総括

- ・ 「強み」への集中による事業成長と資本効率の向上によりR O EとE P S目標を達成
- ・ 主に飲料、国際事業の利益計画の未達、高付加価値化や新需要創出などに課題を残す

## ◆ 今後の外部環境

- ・ デフレ脱却や各種税制改正などによる消費の多様化、グローバルな大型再編の進行
- ・ 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

## ◆ 『長期ビジョン』&『中期経営方針』の策定

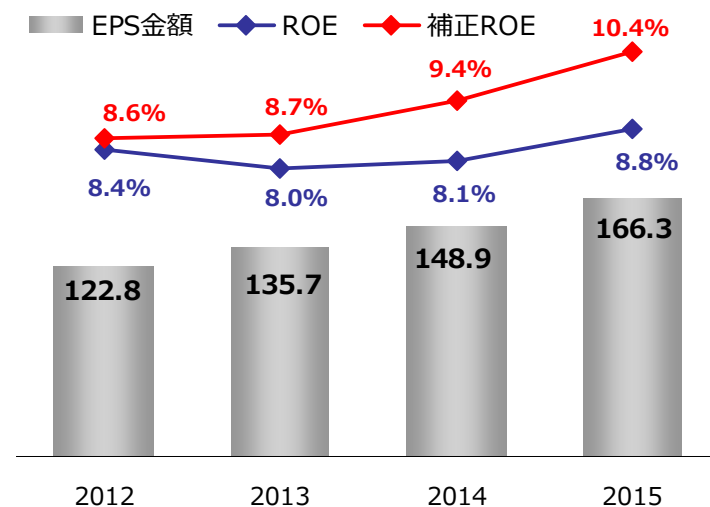
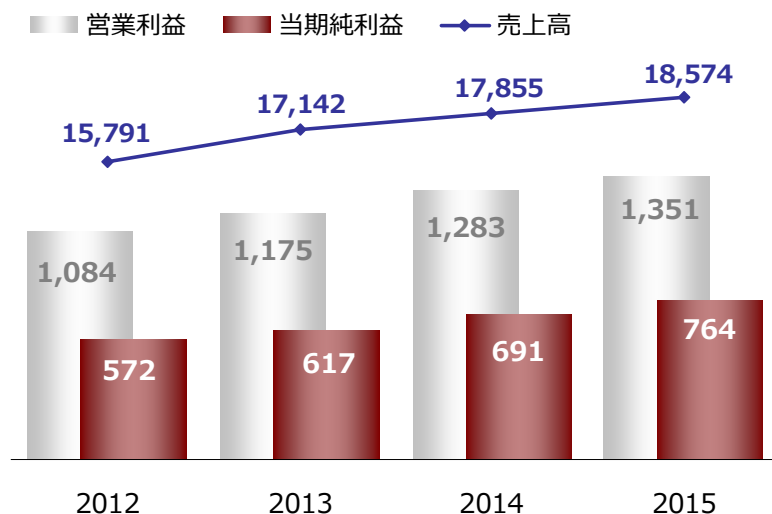
- ・ 『長期ビジョン』は、10年程度先を見据えた事業の将来像を付加して更新
- ・ 『中期経営計画』は、アクションプラン型から中期的な方針を重視した『中期経営方針』に改訂

## 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



## ◆ 重要業績評価指標（KPIs）

	2012年 実績	2015年 実績	3カ年 平均成長率	中計 進捗	中期計画目標 (2015年)
<b>ROE</b>	8.4%	8.8%	-	×	10%を目処
<b>補正ROE</b> (※)	8.6%	10.4%	-	○	12%を目処
<b>補正ROE</b> (のれん等償却前)	11.2%	13.1%	-	◎	年平均10%以上
<b>EPS</b> (成長率)	123円	11.6%	10.6%	○	

※補正ROE = 自己資本から「為替換算調整勘定」、「その他有価証券評価差額」を除いたベース

## <KPIsの前提ガイドライン>

	2012年 実績	2015年 実績	3カ年 平均成長率	中計 進捗	中期計画ガイドライン (2015年)
<b>売上高</b>	15,791億円	4.0%	5.6%	◎	年平均成長率 3%以上
<b>EBITDA</b> (※)	1,710億円	3.0%	5.0%	×	年平均成長率 6%以上
<b>当期純利益</b>	572億円	10.6%	10.1%	◎	年平均成長率 7%以上
<b>営業利益率</b>	6.9%	7.3%	-	×	8%以上
<b>配当性向</b>	22.8%	30.1%	30.6%	○	30%を目処
<b>総還元性向</b>	22.8%	56.1%	78.9%	◎	50%以上

※EBITDA = 営業利益 (のれん等償却前) + 減価償却費

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

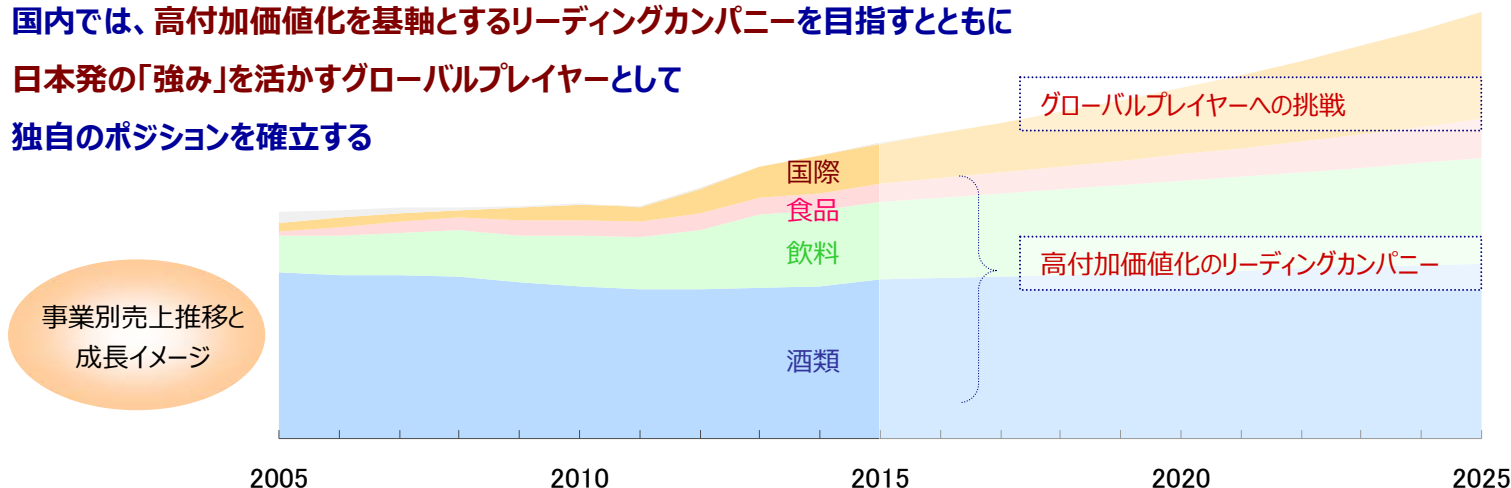
## ◆『食の感動（おいしさ・喜び・新しさ）』を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す

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
売上高	18,574億円	・主力事業の安定成長－事業再編＋新規M & A
営業利益	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
E P S	166.3円	・年平均10%程度の成長
R O E	8.8%	・10%以上の水準の維持・向上

※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。

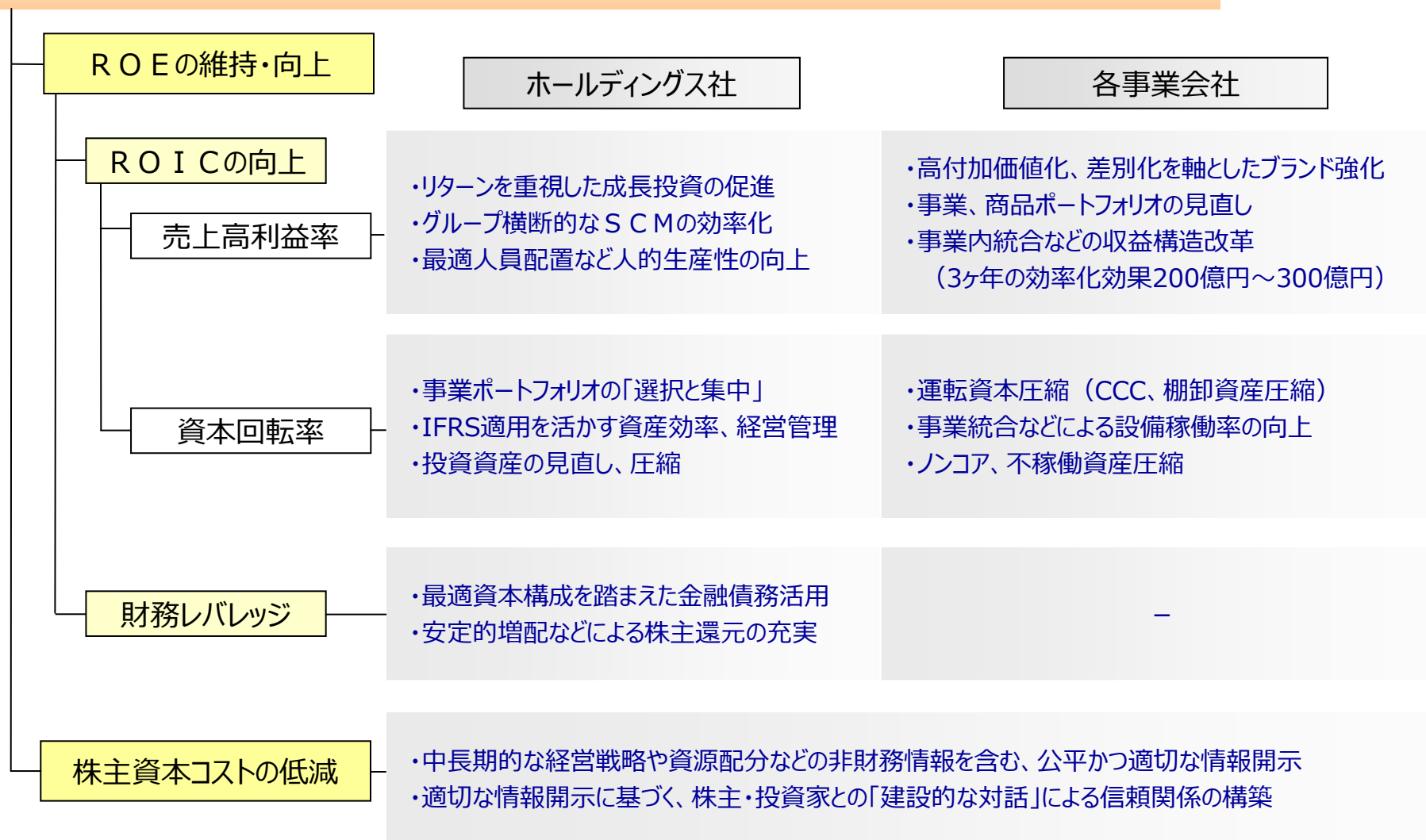
## ◆ 財務・キャッシュフロー方針

	2016年～2018年の累計ガイドライン
キャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・設備投資 : 1,800～2,200億円</li> </ul>
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・M &amp; 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）</li> </ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2018年までに配当性向30%（IFRS基準）を目指した安定的な増配</li> <li>・成長投資とのバランスに鑑みた機動的な自社株買い</li> </ul>



	事業別 中期重点課題
酒類事業	<p>◆グループ最大のキャッシュカウビジネスとして、高い収益性の維持・向上を図る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 総合酒類No.1企業として、高付加価値化や業界収益向上に向けたリーダーシップの発揮</li> <li>② 各カテゴリーでの強い中核ブランドの育成とイノベーションによる新価値創造型提案の強化</li> <li>③ バリューチェーンの高度化・協業などによる収益構造改革、E Cなどビジネスモデルの進化</li> </ul>
飲料事業	<p>◆グループ第2の柱として、差別化されたポジションの確立により利益ある成長を実現する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 主力商品のブランド力強化を軸とした個性的で際立ったポジションの確立</li> <li>② 健康志向に対応した高付加価値化やチルド飲料を含むイノベーションによる新価値提案</li> <li>③ 統合シナジーの最大化、販売チャネル・容器構成比の改善、S K U削減などの収益構造改革</li> </ul>
食品事業	<p>◆「強み」への集中と事業統合を挺にして、グループの次世代の成長基盤を育成する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 強い既存カテゴリーへの集中によるブランド価値向上と高付加価値商品の提案強化</li> <li>② 事業統合を挺にした、機能性表示食品などイノベーションによる新価値・新需要の創出</li> <li>③ 事業の選択や統合シナジーの創出、バリューチェーンの最適化による収益構造改革</li> </ul>
国際事業	<p>◆「強み」を活かすグローバルな成長基盤を拡大し、グループの持続的な成長を牽引する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① オセアニア、東南アジアなど、既存事業のブランド強化・育成を軸とした成長戦略の推進</li> <li>② 統合シナジーの拡大展開などによる収益構造改革、地域別事業ポートフォリオの再構築</li> <li>③ ブランド力やコスト競争力など、日本発の「強み」を活かす新たな成長基盤の獲得</li> </ul>

## エクイティスプレッド（ $ROE - \text{株主資本コスト} = \text{企業価値の創造}$ ）を重視した資本効率の向上



## 「サステナビリティ（持続可能性）」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

#### ・サステナビリティを重視した自然、社会関係資本の高度化

（CO<sub>2</sub>排出量・原単位、水使用量・原単位の削減、地域社会・取引先との「協創」の拡大）

#### ・持続的成長に不可欠な人的資本の高度化

（グループ人材活用・活性化、経営・グローバル人材の育成、ダイバーシティの推進）

#### ・「強み」を活かすCSV（共通価値の創造）戦略への発展

（ビジネスモデルの進化、健康機能カテゴリーの強化、東京オリンピック・パラリンピックの活用）

### ◆ 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

#### ・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」や「ガバナンスコード」に基づいた更なる改革の推進

（企業価値と連動する役員報酬の見直し、サクセッションプランの策定、取締役会の実効性評価）

#### ・戦略機能強化や中長期的な成長ドライバーの構築に向けたグループガバナンスの強化

（ホールディングス社の戦略機能強化、国際事業推進体制、イノベーション組織などの見直し）

# **2015年総括と2016年事業方針**

単位：億円	2015年 実績				2016年 計画		
		対前年増減額／率		計画比		対前年増減額／率	
売上高	9,998	352	3.6%	99.8%	10,195	136	1.4%
営業利益	1,195	25	2.2%	100.1%	1,203	6	0.5%

※2016年計画、ならびに対前年増減額／率は、国際事業からの事業移管の影響を加味した値を記載しております。

## 2015年総括

### ◆ No.1ブランドの育成など総合酒類化の進展や収益構造改革の実行により、増収・増益を達成

- ・『スーパードライ』のコト消費の提案などを拡大した一方で、『ドライプレミアム』の反動減もあり、ビール類の販売数量は未達
- ・国産洋酒『竹鶴』やワインの伸長に加え、『ドライゼロ』ブランドが好調に推移し、酒類トータルの増収を達成
- ・増収効果に加え、洋酒を中心としたミックス改善効果や固定費全般の効率化などにより、酒類トータルの増益を達成

## 2016年方針

### ◆ 総合酒類提案のリーディング・カンパニーを目指し、ブランド価値の向上とイノベーションを推進

- ・ビール類の“コト消費”提案の更なる拡大に加え、『ザ・ドリーム』などの新価値・新需要創造型提案の強化
- ・『サンタ・ヘレナ アルパカ』『ドライゼロ』などトップブランドの強化や新ブランドの投入による総合酒類提案の強化
- ・ビール類のカテゴリーミックスの改善や収益構造改革の推進、オリンピック・パラリンピックなどを見据えたブランド投資の強化

## ◆ ブランド別販売実績と計画

単位：万箱		2015年 実績				2016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	10,383	△ 228	△ 2.1%	98.4%	10,400	17	0.2%
ビール計		10,606	△ 220	△ 2.0%	98.3%	10,850	244	2.3%
	スタイルフリー計	1,330	126	10.5%	100.8%	1,280	△ 50	△ 3.8%
発泡酒計		1,580	△ 30	△ 1.8%	101.9%	1,350	△ 230	△ 14.6%
	クリアアサヒ計	3,175	311	10.9%	97.7%	3,230	55	1.7%
新ジャンル計		3,899	14	0.4%	97.5%	3,950	51	1.3%
合計		16,085	△ 236	△ 1.4%	98.4%	16,150	65	0.4%

## <市場動向 (販売数量ベース)>

	2015年 着地	2016年 見込
ビール	0～△1%	0～△1%
発泡酒	0～+1%	△4～△5%
新ジャンル	△2～△3%	前年並み
合計	0～△1%	△1%程度



## ◆ スーパードライの新価値提案

ブランド力を活用した“コト消費”提案



## ＜「エクストラコールド」設置店数推移＞

(店数)



## ◆ 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

3月23日発売  
販売計画：400万箱

## ◆ プレミアムビールの再構築



成果と課題を踏まえた商品戦略

### 成果

- ・プレミアムギフト市場約3割のシェア
- ・発売時の話題喚起による市場拡大

### 課題

- ・「コク」や「味わい」などの満足感
- ・他商品と差別化した商品特長



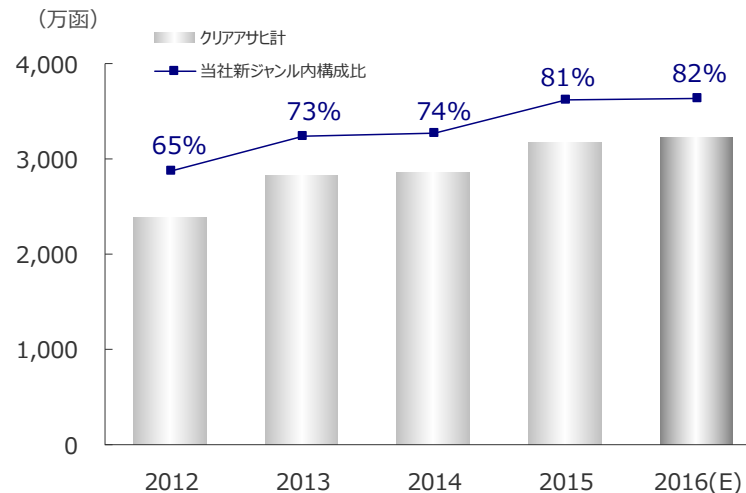
## ◆「クリアアサヒ」ブランドの訴求

「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

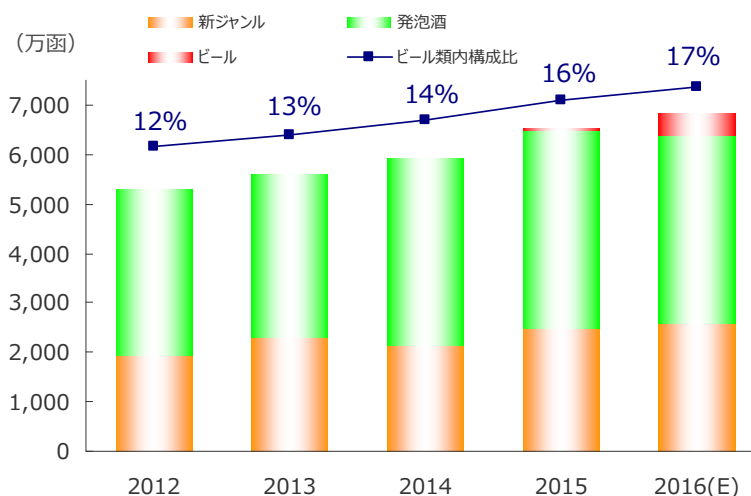
## <「クリアアサヒ」ブランド販売推移>



## ◆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
<p>・糖質50%オフ ・究極のコクキレ</p>	<p>・糖質ゼロ ・24Kcal (100ml当たり)</p>	<p>・糖質ゼロ ・Alc.6%</p>
	<p>・プリン体0.00 ・糖質ゼロ ・Alc.6%</p>	<p>・プリン体ゼロ ・糖質ゼロ</p>

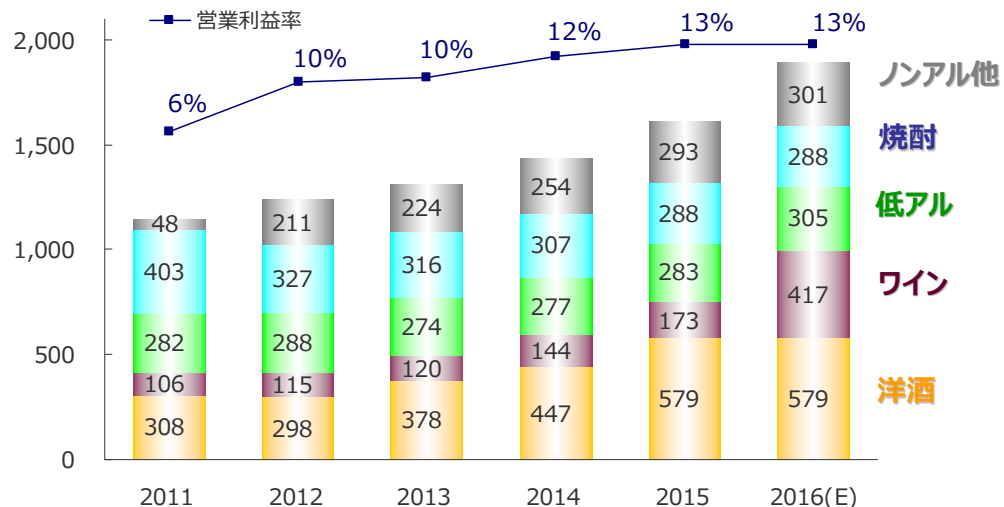
## <ゼロ・オフ系ビール類市場推移>





## ◆ ビール類以外カテゴリー 売上高・営業利益率推移

(億円)



## ◆ ビールテイスト清涼飲料の強化

2015年ノンアルコールテイスト売上No.1\* を達成



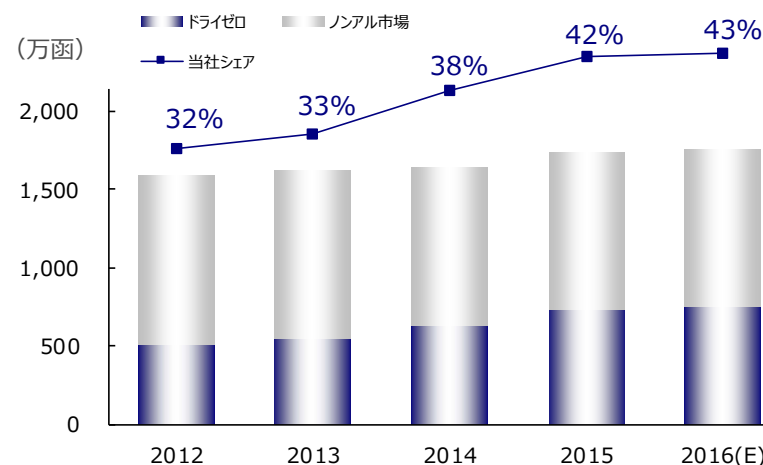
「ドライゼロ」ブランド

ヘルシースタイル  
(特定保健用食品)  
2月16日発売

2015年実績 734万箱 (前年比+16%)  
2016年目標 750万箱 (前年比+2%)

※出典：インテージSRI 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>



単位：億円		2015年 実績				2016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（※）	4,461	149	3.5%	100.5%	4,600	28	0.6%
	カルピス	289	31	12.1%	97.1%	-	-	-
	エルビー	226	0	0.1%	97.6%	227	1	0.3%
売上高		4,951	185	3.9%	100.0%	4,806	33	0.7%
	アサヒ飲料（※）	213	△ 22	△ 9.3%	88.2%	260	19	7.7%
	カルピス	31	10	44.9%	147.0%	-	-	-
	エルビー	7	3	54.8%	95.8%	8	0	5.8%
営業利益		256	△ 8	△ 3.1%	95.4%	270	17	6.9%

※2016年計画、ならびに対前年増減額／率は、カルピス社のアサヒ飲料社への統合影響を加味した値を記載しております。

## 2015年総括

### ◆ 主要ブランドの価値向上を核として増収を達成するが、販促費の増嵩などにより減益

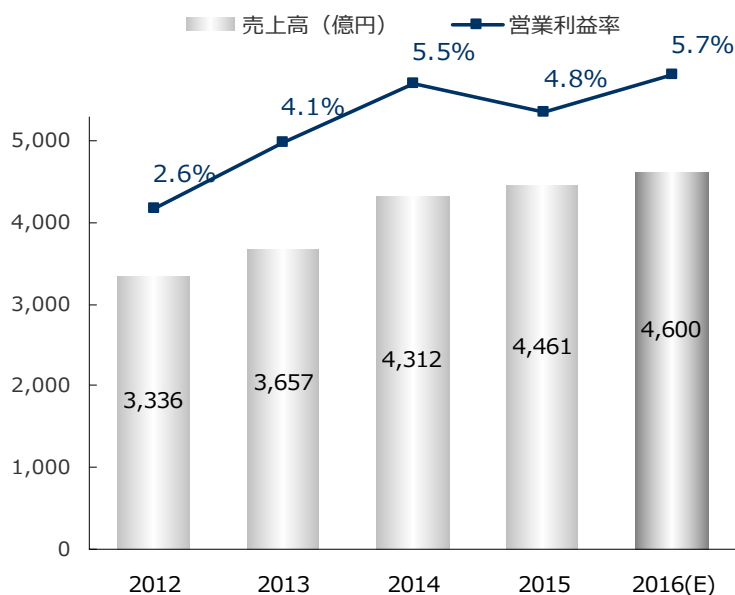
- ・主要ブランドへの経営資源の集中や健康機能など新価値提案の強化などにより、業界平均を上回る販売数量を達成
- ・カルピス社との最適生産・物流体制の構築などSCM全般の協業シナジーを創出
- ・カテゴリー・容器ミックスの悪化や積極的な広告販促費の投入などにより減益

## 2016年方針

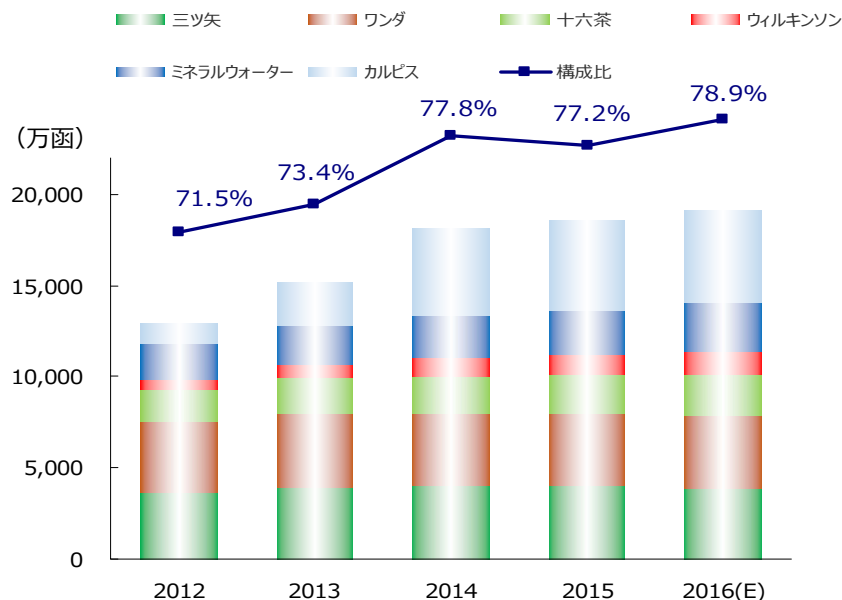
### ◆ 確固たるブランドの育成を通じた売上成長と強靱な収益構造の確立

- ・重点 6 ブランドへの集中した資源投資と、健康を軸とした商品開発を通じて、14年連続の売上成長を目指す
- ・「特定保健用食品」「機能性表示食品」など、独自技術を最大限活用し、「健康に強みのある会社」というイメージを醸成
- ・チャネル・容器ミックスの改善に加え、最適生産・物流体制の構築や操業度の向上などによる強靱な収益構造の確立

## ◆ 売上高と営業利益率推移



## ◆ 主力6ブランドの構成比推移



## ◆ 健康領域における新価値提案



## ◆ カルピスとの統合シナジー

単位：億円	15年実績	13-15年 実績（累計）	13-15年 計画（累計）	16-18年 計画（累計）
合計	16億円	66億円	60億円以上	65億円以上

- 原料・資材のグループ調達の推進
- 全6工場での最適生産・物流体制の再構築
- マーケティング、営業体制の統合促進
- 人件費、間接材などを含めた固定費全般の効率化

単位：億円	2015年 実績				2016年 計画		
		対前年増減額／率		計画比		対前年増減額／率	
売上高	1,172	52	4.7%	102.1%	1,125	△ 47	△ 4.0%
営業利益	84	20	30.2%	120.2%	85	1	0.6%

## 2015年総括

### ◆ 強いブランドへの集中やコストダウンの推進などにより、事業全体で計画を超過達成

- ・アサヒF&Hでは、『ミンティア』の強化や機能性表示食品の展開に加え、製造原価の低減などにより、計画を達成
- ・和光堂では、業務用の営業強化に加え、原材料を中心としたコストダウンの推進などにより、計画を達成
- ・天野実業では、量販店の販路が拡大したものの、業務用向けの法人販売事業の不振などにより、計画未達

## 2016年方針

### ◆ 「アサヒグループ食品」として、事業やブランドの「選択と集中」と統合シナジーを創出する

- ・事業ポートフォリオの見直しなどにより減収となるが、強いブランドと技術の融合による成長戦略を推進
- ・『ミンティア』やベビーフードなどのトップブランドの更なる強化に加え、高付加価値商品の展開を強化
- ・事業統合によるグループ調達の推進や物流拠点の再編などによる統合シナジーの創出

単位：億円		2015年 実績			2016年 計画		
			対前年増減額／率		計画比		対前年増減額／率
	オセアニア事業計	1,632	△ 3	△ 0.2%	100.4%	1,540	△ 92 △ 5.6%
	東南アジア事業計	615	107	21.1%	89.5%	678	64 10.4%
	中国事業計	200	15	8.2%	94.2%	199	△ 1 △ 0.7%
売上高		2,519	172	7.3%	97.0%	2,490	△ 15 △ 0.6%
	オセアニア事業計	115	12	11.5%	102.3%	109	△ 6 △ 5.2%
	東南アジア事業計	28	11	70.5%	101.7%	32	5 17.1%
	中国事業計	8	△ 1	△ 13.7%	96.4%	10	2 20.5%
営業利益		155	28	21.7%	99.4%	148	8 6.1%

※2016年計画、ならびに対前年増減額／率は、酒類事業、飲料事業との事業移管の影響を加味した値を記載しております。

## 2015年総括

### ◆ オセアニアを中心としたブランド力の強化と着実な収益構造改革により、事業全体の利益計画を達成

- ・オセアニア事業は、成長カテゴリーの売上拡大と統合シナジーの創出などにより、売上・利益ともに計画を達成
- ・東南アジア事業は、ペルマニスの計画を上回る増益によりインドネシアの未達をカバーし、利益計画を達成
- ・中国事業は、『スーパードライ』の販売数量拡大やコストの効率化を推進したが、製造受託数量減などにより計画未達

## 2016年方針

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

- ・オセアニア事業は、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
- ・東南アジア事業は、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
- ・中国事業は、『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

## （現地通貨ベース）

単位：百万豪\$	2015年 実績				2016年 計画		
		対前年増減額／率		計画比		対前年増減額／率	
売上高	1,792	78	4.5%	101.4%	1,856	64	3.6%
営業利益	126	18	16.8%	103.3%	131	5	4.0%

## 2015年総括

### ◆ 成長カテゴリーの市場平均を上回る成長とシナジーの拡大により、売上・利益ともに計画を超過達成

- ・飲料事業では、水の大幅な数量増と炭酸飲料の販売強化、シナジーの拡大などにより、計画を達成
- ・豪州酒類事業では、主力のRTDや成長カテゴリーの市場平均を上回る売上拡大などにより、計画を達成
- ・ニュージーランド酒類事業では、主力ブランドの数量増と価格政策の効果などにより、収益性が改善
- ・SCM全般の効率化や固定費の削減など、シナジーの拡大により、事業トータルで利益計画を達成

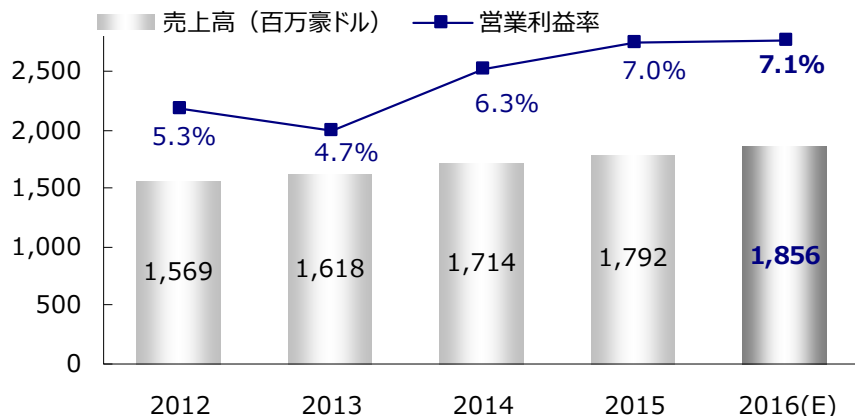
## 2016年方針

### ◆ 主力ブランドや成長カテゴリーの価値向上とシナジーの拡大展開により計画の達成を目指す

- ・飲料事業では、水の強化や市場変化を捉えた炭酸飲料などの新商品展開により、市場平均を上回る売上拡大
- ・豪州酒類事業では、主力・成長カテゴリーを軸にしたポートフォリオの拡充により、成長基盤を拡大
- ・ニュージーランド酒類事業では、主力ブランドへの経営資源の集中によるミックス改善などにより、計画達成を目指す
- ・豪ドル安による原材料コストの上昇を見込むが、生産・物流拠点の再編・垂直統合などにより収益構造を強化



## ◆ 売上高と営業利益率推移（現地通貨ベース）



## ◆ コストダウン（統合シナジー含む）の実績と計画

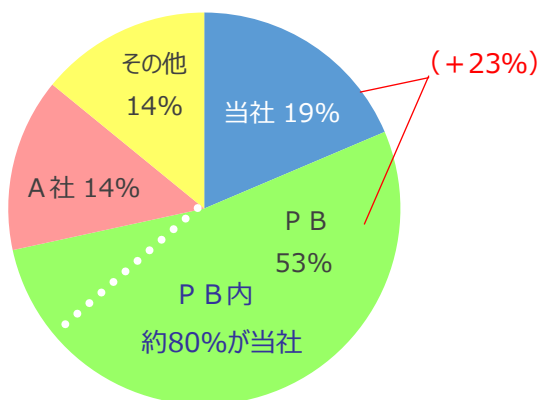
	15年実績	13-15年実績（累計）	13-15年計画（累計）	16-18年計画（累計）
コストダウン	25億円	80億円	60億円以上	50億円以上



## ◆ 成長カテゴリでの取組み

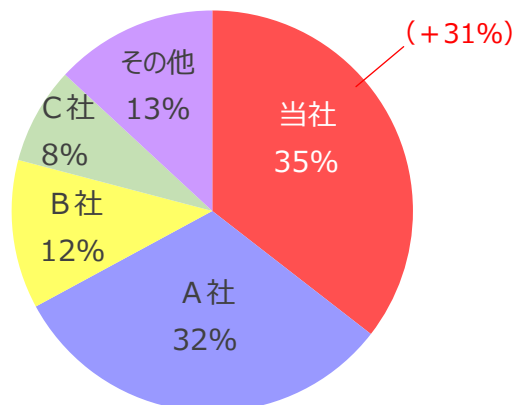
（グラフ：1-11月／数量ベース、括弧：1-12月成長率）

<豪州 水 会社別市場シェア>



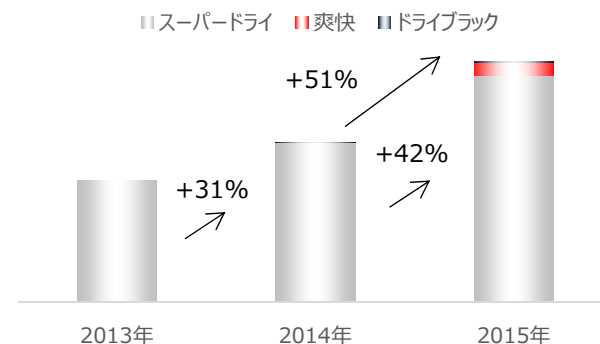
出典：Nielsen

<豪州 サイダー 会社別市場シェア>



出典：Aztec

<豪州 スーパードライの売上推移>



出典：Aztec 移動年累計

## (現地通貨ベース)

単位：百万元		2015年 実績			2016年 計画		
		対前年増減額／率		計画比	対前年増減額／率		
売上高	1,041	△ 36	△ 3.4%	95.5%	1,105	63	6.1%
営業利益	43	△ 13	△ 22.9%	97.8%	55	12	28.8%

## <2015年総括と2016年方針>

- ・アサヒブランドの全チャネルでのプレゼンス拡大に取り組んだものの、煙台ビールでの製造受託数量減などにより減益  
⇒煙台ビールにおける製造受託数量の減少は見込むが、アサヒブランドの拡大とコスト全般における効率化を推進

### ◆ 青島啤酒股份有限公司



#### <1-9月概況と今後の方針>

- ・主力ブランドの強化に努めたものの、6%の減収
- ・当期純利益は、減収影響に加え、販促費増高などにより、20%の減益  
⇒「青島」「崂山」ブランドへの投資を強化するとともに、高価格帯の構成比の向上により、売上の成長を目指す。  
⇒高付加価値商品の投入によるミックスの改善に加え、固定費のコントロールにより、収益性の改善を図る。

### ◆ 康師傅飲品控股有限公司



#### <1-9月概況と今後の方針>

- ・主力のお茶や炭酸に投資を集中したものの、9%の減収
- ・当期純利益は、固定費の効率化などに努めたものの、減収影響により、23%の減益  
⇒お茶や炭酸への注力に加え、機能性飲料などへの取り組みを強化し、売上の成長を目指す。  
⇒原価や固定費削減を強化するとともに、ペプシとのシナジー創出を更に促進することで収益性の改善を図る。



## ＜参考資料＞

# (参考) 中国持分法適用会社の四半期業績

## ◆青島ビール社の業績概況



単位：百万元	2014年4Q		2015年1Q		2015年2Q		2015年3Q		取込期間合計	
	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率
売上高	3,313	△ 19.2%	7,178	△ 3.1%	8,888	△ 6.9%	8,248	△ 6.0%	27,628	△ 7.4%
営業利益	△ 403	-	675	3.1%	770	△ 24.8%	649	△ 35.7%	1,691	△ 30.7%
当期純利益	△ 189	-	521	△ 11.0%	678	△ 17.2%	547	△ 29.5%	1,556	△ 21.7%

単位：百万元	2013年4Q		2014年1Q		2014年2Q		2014年3Q		取込期間合計	
	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率
売上高	4,098	2.8%	7,408	17.4%	9,550	10.3%	8,778	△ 4.8%	29,835	5.9%
営業利益	△ 247	-	655	1.0%	1,025	2.8%	1,008	5.8%	2,440	△ 3.9%
当期純利益	△ 192	-	586	20.0%	819	△ 9.7%	775	0.6%	1,988	△ 11.3%

## ◆康師傅控股有限公司（飲料セグメント）の業績概況

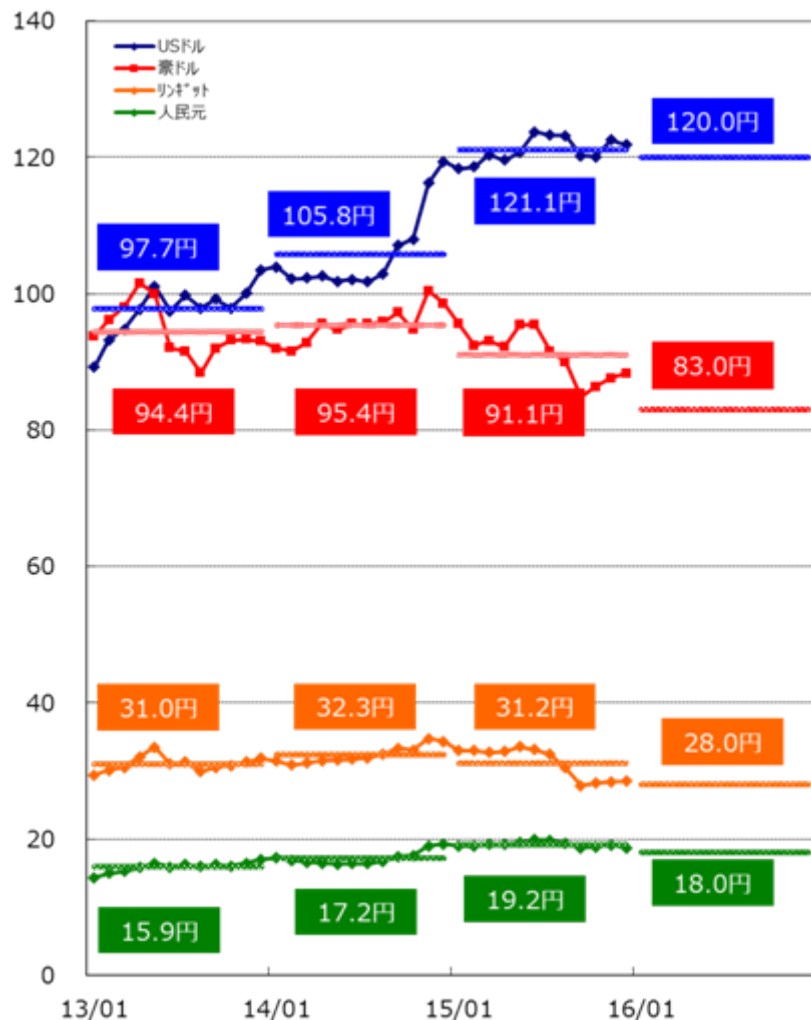


単位：百万米ドル	2014年4Q		2015年1Q		2015年2Q		2015年3Q		取込期間合計	
	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率
売上高	739	△ 13.9%	1,260	△ 18.9%	1,702	△ 4.3%	1,638	△ 5.3%	5,339	△ 9.8%
事業利益	△ 133	-	64	△ 44.0%	124	△ 8.9%	103	0.5%	158	△ 30.3%
当期純利益	△ 126	-	47	△ 44.3%	91	△ 20.2%	79	△ 4.6%	90	△ 48.5%

単位：百万米ドル	2013年4Q		2014年1Q		2014年2Q		2014年3Q		取込期間合計	
	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率	実績	増減率
売上高	858	42.0%	1,554	6.3%	1,778	△ 0.5%	1,729	△ 19.9%	5,919	△ 1.6%
事業利益	△ 127	-	115	150.2%	136	68.1%	102	△ 48.3%	227	△ 3.9%
当期純利益	△ 105	-	84	288.9%	113	71.9%	83	△ 52.0%	175	1.5%

## ◆ 主要為替と当社平均レート推移

(円)



## ◆ 為替のP Lへの影響 (実績と計画)

(単位：億円)

事業名	通貨	2015年実績	2016年計画	備考
オセアニア事業	豪ドル	△ 77	△ 150	
東南アジア	-	△ 12	△ 47	
中国事業	中国元	21	△ 14	
その他	-	10	△ 7	
売上高		△ 59	△ 217	
オセアニア事業	豪ドル	△ 5	△ 11	のれん等償却費前
東南アジア	-	△ 1	△ 4	のれん等償却費前
中国事業	中国元	1	△ 1	のれん等償却費前
その他国際事業	-	0	△ 0	
のれん等償却費	豪ドル	3	6	オセアニア
のれん等償却費	-	1	3	東南アジア
のれん等償却費	-	-	0	その他
営業利益		△ 2	△ 6	
持分法投資損益	米ドル	4	0	康師傅飲品
持分法投資損益	中国元	8	△ 4	主に、青島ビール
持分法投資損益	その他	0	△ 0	
営業外損益		13	△ 4	
経常利益		11	△ 10	



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。