

# 2017年12月期 決算説明資料

2017年総括  
2018年方針

The logo for Asahi, featuring the word "Asahi" in a stylized, blue, sans-serif font.

アサヒグループホールディングス株式会社

**2018年2月**

# 2017年決算・2018年予想の概要

取締役 兼 執行役員 (CFO)

濱田 賢司

(億円)

	2017年				2018年予想		
		前年比		予想比	前年比		
酒類事業	9,689	△ 78	△ 0.8%	△ 36	9,630	46	0.5%
飲料事業	3,745	106	2.9%	2	3,697	△ 48	△ 1.3%
食品事業	1,138	30	2.7%	△ 1	1,139	1	0.1%
国際事業	6,211	3,708	148.1%	557	6,975	605	9.5%
その他事業	1,061	39	3.8%	△ 2	1,102	41	3.8%
調整額 (全社・消去)	△ 995	△ 25	-	29	△ 1,143	△ 94	-
売上収益	20,849	3,780	22.1%	549	21,400	551	2.6%
酒類事業	1,215	7	0.6%	△ 15	1,250	45	3.8%
飲料事業	383	60	18.5%	12	389	6	1.5%
食品事業	116	14	13.4%	1	121	5	4.1%
国際事業	659	536	434.0%	70	920	250	37.2%
その他事業	20	△ 0	△ 0.4%	△ 1	24	4	20.5%
調整額 (全社・消去)	△ 202	△ 3	-	18	△ 219	△ 17	-
買収に伴い生じた無形資産償却費	△ 192	△ 129	-	△ 6	△ 217	△ 25	-
全社調整項目 (IFRS調整)	△ 36	△ 5	-	4	△ 68	△ 32	-
事業利益	1,964	479	32.2%	84	2,200	236	12.0%
営業利益	1,832	463	33.8%	159	2,000	168	9.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,410	518	58.0%	310	1,420	10	0.7%

## 【2017年】

- ・売上収益：酒類事業が減収となったが、欧州事業が上乘せとなった国際事業の増収により、予想を上回る前年比22.1%の増収
- ・事業利益：国内3事業に加え、欧州事業が上乘せとなった国際事業の増益により、予想を上回る前年比32.2%の増益

## 【2018年】

- ・売上収益：事業譲渡により飲料事業は減収となるが、欧州を中心とした国際事業の売上拡大により、前年比2.6%の増収予想
- ・事業利益：酒類を中心とした国内3事業の増益に加え、欧州を中心とした国際事業の増益により、前年比12.0%の増益予想

## <販売数量>

	2017年		
		前年比	予想比
ビール	9,998	△ 311 △ 3.0%	△ 152
発泡酒	1,501	△ 26 △ 1.7%	51
新ジャンル	4,298	6 0.1%	△ 102
販売数量	15,797	△ 331 △ 2.1%	△ 203

(万箱)

## <市場全体>

2018年予想		
	前年比	
	△ 148 △ 1.5%	
	△ 51 △ 3.4%	
	2 0.0%	
	△ 197 △ 1.2%	

2017年 前年比	2018年見直し 前年比
△2~3%	△2~3%
△4%程度	△3%程度
△1~2%	△1%程度
△2~3%	△2%程度

## <ブランド別販売数量>

	2017年		
		前年比	予想比
スーパードライ計	9,794	△ 206 △ 2.1%	△ 206
スタイルフリー計	1,335	△ 1 △ 0.1%	△ 5
クリアアサヒ計	3,585	37 1.0%	△ 75

(万箱)

## <ビール容器別>

2018年予想		
	前年比	
	△ 244 △ 2.5%	
	5 0.4%	
	15 0.4%	

2017年	前年比
缶	△ 2.7%
樽	△ 2.2%
瓶	△ 5.2%

## 【市場全体】

- ・2017年：主カブランドやエクステンション商品の強化に取り組んだが、夏場の天候不順などにより、前年比2~3%程度の縮小
- ・2018年：構造要因に加え一部店頭価格の上昇によるマイナス影響なども加味し、前年比2%程度の縮小を見込む

## 【アサヒビール販売数量】

- ・2017年
  - <ビール> 『スーパードライ』は、発売30周年関連施策などに取り組んだが、業務用の低迷などにより、前年比3.0%の減少
  - <発泡酒> 『スタイルフリー』ブランドは微減に抑えたものの、その他のブランドの減少により、前年比1.7%の減少
  - <新ジャンル> 『クリアアサヒ』ブランドが、『贅沢ゼロ』や期間限定商品の発売などにより堅調に推移し、前年比0.1%の増加
- ・2018年
  - <ビール> 『スーパードライ 瞬冷辛口』や『グランマイルド』を発売するが、市場の縮小もあり、前年比1.5%の減少予想
  - <発泡酒> 『スタイルフリー』ブランドに特化した活動を推進するが、その他のブランドの縮小などにより、前年比3.4%の減少予想
  - <新ジャンル> 主力のリニューアルや期間限定商品の発売などによる『クリアアサヒ』ブランドの強化により、前年並みを予想

## <売上収益>

(億円)

	2017年			2018年予想			
		前年比	予想比		前年比		
ビール	5,461	△ 143	△ 2.5%	△ 71	5,476	15	0.3%
発泡酒	579	△ 12	△ 2.0%	19	559	△ 20	△ 3.5%
新ジャンル	1,424	2	0.1%	△ 34	1,429	5	0.3%
ビール類合計	7,463	△ 153	△ 2.0%	△ 85	7,463	0	0.0%
洋酒	550	7	1.2%	0	563	13	2.4%
ワイン	413	11	2.9%	1	424	11	2.7%
RTD	406	34	9.1%	△ 9	465	59	14.6%
焼酎	279	5	1.8%	2	275	△ 4	△ 1.4%
その他	0	△ 0	△ 9.1%	△ 0	1	0	8.5%
ビール類以外の酒類合計	1,648	57	3.6%	△ 6	1,728	80	4.8%
アルコールテイスト清涼飲料	319	3	1.0%	△ 3	325	6	1.9%
その他・製造受託等	241	1	0.5%	△ 4	249	7	3.1%
アサヒビール	9,672	△ 91	△ 0.9%	△ 98	9,765	93	1.0%
その他・事業内消去	382	△ 15	△ 3.8%	27	235	△ 42	△ 15.3%
全社調整項目 (IFRS調整)	△ 365	28	-	35	△ 370	△ 5	-
売上収益合計	9,689	△ 78	△ 0.8%	△ 36	9,630	46	0.5%

### 【ビール類以外の売上収益】

- ・2017年：ビール類以外の酒類は、RTDを中心に各カテゴリーが堅調に推移したことにより、前年比3.6%の増収  
アルコールテイストは、『ドライゼロ』は好調に推移したことにより、前年比1.0%の増収
- ・2018年：ビール類以外の酒類は、『もぎたて』の拡大や新ブランド発売によるRTD強化などにより、前年比4.8%の増収予想  
アルコールテイストは、『ドライゼロ』のリニューアルなどにより、前年比1.9%の増収予想

## <事業利益>

(億円)

	2017年			2018年予想		
		前年比	予想比		前年比	
ビール類数量増減	-	△ 57	△ 34	-	26	
ビール類構成差	-	3	△ 2	-	18	
ビール類以外売上増減	-	30	0	-	26	
変動費コストダウン	-	38	7	-	10	
変動費コストアップ	-	△ 5	△ 1	-	△ 10	
広告・販促費増減	1,049	36	11	1,045	4	
その他経費増減	-	△ 45	△ 1	-	△ 29	
アサヒビール	1,196	1	0.1%	1,241	45	3.8%
その他・事業内消去	19	6	48.7%	9	0	2.8%
酒 類 事 業 ( 事 業 利 益 )	1,215	7	0.6%	1,250	45	3.8%

### 【2017年：利益増減要因】(億円)

#### <主な増減益要因の内訳>

ビール類数量減：△57（ビール △55、発泡酒 △3、新ジャンル +1）

変動費コストダウン：+38（原材料 +28、ビール類以外の構成差改善 +10）

変動費コストアップ：△5（原材料 △1、他）

広告販促費減：+36（広告費 +12、販促費 +24）（ビール類 +48、その他 △12）

### 【2018年：利益増減要因】(億円)

#### <主な増減益要因の内訳>

ビール類数量増：+26 ※価格改定による影響を含む

変動費コストダウン：+10（原材料 +4、ビール類以外の構成差改善 +4、他）

変動費コストアップ：△10（原材料 △6、ユーティリティ △4）

広告販促費減：+4（広告費 △3、販促費 +7）（ビール類 +15、その他 △11）

## <販売数量>

	2017年			
		前年比		予想比
炭酸飲料	6,206	387	6.7%	16
果実飲料	2,242	△ 118	△ 5.0%	79
コーヒー飲料	4,417	17	0.4%	△ 133
お茶飲料	4,020	△ 190	△ 4.5%	△ 35
ミネラルウォーター	2,346	△ 249	△ 9.6%	6
乳性飲料	4,437	310	7.5%	87
その他飲料	1,929	54	2.9%	△ 63
販売数量	25,598	212	0.8%	△ 42

(万箱)

## <市場全体>

2018年予想			2017年	2018年見通し
	前年比		前年比	前年比
	346	5.6%	0~1%	
	△ 288	△ 12.8%	+1~2%	
	183	4.1%	△ 1~2%	
	55	1.4%	+1~2%	
	134	5.7%	△ 2~3%	
	299	6.7%	+1~2%	
	23	1.2%	-	
	752	2.9%	前年並み	0~1%

## <ブランド別販売数量>

	2017年		
		前年比	
三ツ矢	3,752	△ 151	△ 3.9%
ウィルキンソン	1,990	360	22.1%
ワダ	4,165	△ 26	△ 0.6%
十六茶	2,293	△ 112	△ 4.7%
おいしい水	2,346	△ 248	△ 9.6%
カルピス	3,834	319	9.1%

(万箱)

2018年予想		
	前年比	
	258	6.9%
	110	5.5%
	235	5.6%
	147	6.4%
	134	5.7%
	196	5.1%

## 【市場全体】

- ・2017年：夏場以降が天候不順であったものの、各社の主力ブランドを中心とした販売強化により、前年並みで着地
- ・2018年：各社がブランド価値を活かした新価値提案を強化することなどにより、前年並み～+1%程度を見込む

## 【アサヒ飲料販売数量】

- ・2017年：ミネラルウォーターなどが減少したものの、「ウィルキンソン」や「カルピス」の好調などにより、前年比0.8%の増加
- ・2018年：主力6ブランドのブランド価値向上や独自技術を活用した健康領域の強化により、前年比2.9%の増加予想

## <事業利益>

(万箱/億円)

	2017年			2018年予想			
		前年比	予想比		前年比		
販売数量合計	25,598	212	0.8%	△ 42	26,350	752	2.9%
売上収益合計	3,745	106	2.9%	2	3,697	△ 48	△ 1.3%
販売数量増減	-	18		△ 5	-	33	
品種・容器構成差他	-	12		1	-	2	
コストダウン	-	34		4	-	34	
コストアップ	-	△ 3		0	-	△ 17	
広告・販促費増減	-	9		5	-	△ 14	
その他経費増減	-	△ 12		5	-	△ 21	
アサヒ飲料	370	58	18.5%	10	387	17	4.5%
エルピー	9	1	7.1%	1	-	△ 9	-
その他・事業内消去	4	2	65.0%	1	2	△ 2	△ 49.9%
飲料事業（事業利益）	383	60	18.5%	12	389	6	1.5%

### 【2017年：利益増減要因】（億円）

#### <主な増減益要因の内訳>

コストダウン：+34（原料 +15、資材 +7、操業度向上・内製化 +12）

コストアップ：△3（原料 △1、資材 △2）

広告販促費増減：+9（広告費 △5、販促費 +14）

### 【2018年：利益増減要因】（億円）

#### <主な増減益要因の内訳>

コストダウン：+34（原料 +10、資材 +8、操業度向上・内製化 +16）

コストアップ：△17（原料 △8、資材 △9）

広告販促費増減：△14（広告費 +5、販促費 △19）



## <売上収益>

(億円)

	2017年				2018年予想		
		前年比		予想比		前年比	
アサヒグループ食品	1,261	38	3.1%	9	1,263	2	0.2%
その他・事業内消去	△ 0	△ 0	-	△ 0	-	0	-
全社調整項目（IFRS調整）	△ 123	△ 8	-	△ 10	△ 124	△ 1	-
売上収益	1,138	30	2.7%	△ 1	1,139	1	0.1%

## <事業利益>

(億円)

	2017年				2018年予想		
		前年比		予想比		前年比	
アサヒグループ食品	111	11	10.6%	0	117	5	4.7%
その他・事業内消去	5	3	168.6%	1	4	△ 0	△ 9.3%
事業利益	116	14	13.4%	1	121	5	4.1%

### 【売上収益】

- ・2017年：『ミンティア』『ディアナチュラ』など主力ブランドが好調に推移したことにより、前年比2.7%の増収
- ・2018年：事業構造改革による減収を見込むものの、主力ブランドの付加価値商品の展開強化により、前年比0.1%の増収予想

### 【事業利益】

- ・2017年：増収効果に加え、原材料調達の見直しや生産効率の向上による製造原価の低減などにより、前年比13.4%の増益
- ・2018年：付加価値商品の展開強化によるミックス改善に加え、製造原価低減などにより、前年比4.1%の増益予想

## <売上収益>

(億円)

	2017年	2017年		2018年予想	2018年予想		
		前年比	予想比		前年比	前年比	
欧州事業	3,736	3,472	-	365	4,389	653	17.5%
オセアニア事業	1,732	249	16.8%	139	1,836	104	6.0%
東南アジア事業	554	32	6.2%	52	468	△ 86	△ 15.5%
中国事業	173	3	2.0%	12	69	△ 95	△ 58.0%
その他・事業内消去	15	△ 49	△ 76.7%	△ 11	213	29	16.0%
全社調整項目 (IFRS調整)	-	-	-	-	-	-	-
売上収益	6,211	3,708	148.1%	557	6,975	605	9.5%

## <売上収益（現地通貨の円換算に伴う為替影響除く）>

(億円)

	2017年	2017年		2018年予想	2018年予想		
		前年比	予想比		前年比	前年比	
欧州事業	3,644	3,381	-	313	4,387	651	17.4%
オセアニア事業	1,628	145	9.8%	76	1,836	104	6.0%
東南アジア事業	555	33	6.2%	34	471	△ 84	△ 15.1%
中国事業	171	1	0.4%	6	70	△ 94	△ 57.5%
その他・事業内消去	12	△ 53	△ 82.0%	△ 12	220	36	19.7%
全社調整項目 (IFRS調整)	-	-	-	-	-	-	-
売上収益	6,009	3,506	140.1%	417	6,983	614	9.6%

**<売上収益（現地通貨の円換算に伴う為替影響除く）>** ※欧州事業はP10に内訳を記載

### <2017年>

- ・オセアニア事業は、水に加え、新たに『Peroni』が加わったビールの好調などにより、前年比9.8%の増収（飲料事業+5%、酒類事業+17%）
- ・東南アジア事業は、マレーシアでのアサヒブランドの好調に加え、インドネシアでも主力ブランドが堅調に推移したことにより、前年比6.2%の増収
- ・中国事業は、『スーパードライ』の中国国内向けやオセアニアへの輸出が好調に推移したことにより、前年比0.4%の増収

### <2018年>

- ・オセアニア事業は、水や『スーパードライ』『Peroni』の販売強化などにより、前年比6.0%の増収予想（飲料事業△7%、酒類事業+22%）
- ・東南アジア事業は、主力ブランドを中心にブランド価値の向上に取り組むものの、インドネシアが連結を外れることにより、前年比15.1%の減収予想
- ・中国事業は、『スーパードライ』を中心にプレミアム市場への活動を強化するものの、煙台ビール社が連結を外れることにより、57.5%の減収予想

## <事業利益>

(億円)

	2017年				2018年予想		
		前年比		予想比		前年比	
欧州事業	511	528	-	77	732	222	43.5%
オセアニア事業	140	30	27.6%	9	157	17	11.8%
東南アジア事業	8	△ 16	△ 66.7%	△ 5	21	13	154.3%
中国事業	9	△ 3	△ 24.6%	△ 1	2	△ 7	△ 74.0%
その他・事業内消去	△ 9	△ 4	-	△ 10	7	5	252.6%
事業利益	659	536	434.0%	70	920	250	37.2%

## <事業利益（現地通貨の円換算に伴う為替影響除く）>

(億円)

	2017年				2018年予想		
		前年比		予想比		前年比	
欧州事業	499	516	-	70	733	222	43.5%
オセアニア事業	132	22	19.9%	4	157	17	11.8%
東南アジア事業	8	△ 16	△ 65.4%	△ 6	21	13	155.5%
中国事業	9	△ 3	△ 25.8%	△ 1	2	△ 7	△ 73.7%
その他・事業内消去	△ 9	△ 4	-	△ 10	8	6	272.4%
事業利益	639	516	417.5%	57	921	250	37.3%

## 【事業利益（現地通貨の円換算に伴う為替影響除く）】 ※欧州事業はP10に内訳を記載

### <2017年>

- ・オセアニア事業は、増収効果に加え、統合シナジーの創出などにより、前年比19.9%の増益
- ・東南アジア事業は、インドネシアが赤字幅を縮小したものの、主にマレーシアでの原材料価格の高騰などにより、前年比65.4%の減益
- ・中国事業は、資材価格の高騰や、青島ビールの受託製造分のミックス悪化などにより、前年比25.8%の減益

### <2018年>

- ・オセアニア事業は、酒類でのプレミアム化の推進によるミックス改善に加え、生産物流体制の強化などにより、前年比11.8%の増益予想
- ・東南アジア事業は、増収効果に加え、製造処方の見直しによる製造原価の低減などにより、前年比155.5%の増益予想
- ・中国事業は、プレミアムビールの強化によるミックス改善に取り組むものの、煙台ビール社の連結対象外の影響により、前年比73.7%の減益予想

## <売上収益>

(億円)

	2017年			2018年予想			
		前年比	予想比		前年比		
西欧事業 (※) 16年10月より連結	1,350	1,087	411.9%	99	1,453	102	7.6%
中東欧事業 (※) 17年4月より連結	2,385	2,385	-	265	2,936	551	23.1%
欧州事業	3,736	3,472	-	365	4,389	653	17.5%

## <事業利益>

(億円)

	2017年			2018年予想			
		前年比	予想比		前年比		
事業利益	196	154	369.1%	14	214	18	9.4%
一時費用	△ 18	41	-	△ 2	△ 1	17	-
西欧事業	177	195	-	12	213	36	20.0%
事業利益	452	452	-	51	532	80	17.7%
一時費用	△ 118	△ 118	-	14	△ 12	107	-
中東欧事業	333	333	-	65	520	186	55.9%
欧州事業	511	528	-	77	732	222	43.5%
西欧事業	△ 44	△ 34	-	0	△ 45	△ 1	-
中東欧事業	△ 97	△ 97	-	△ 7	△ 127	△ 31	-
無形資産償却費	△ 140	△ 131	-	△ 6	△ 173	△ 32	-

### 【売上収益】

- ・2017年：新規連結効果に加えて、主カブランドの数量増加とカテゴリーミックスの改善などにより、前年比3,472億円の増収
- ・2018年：中東欧の1-3月分の上乗せに加えて、着実な売上拡大とミックス改善などにより、前年比17.5%の増収予想

### 【事業利益】

- ・2017年：新規連結効果に加えて、増収効果とミックス改善、各種コストの効率化などにより、前年比528億円の増益
- ・2018年：増収効果とミックス改善に加えて、シナジーを含めたコスト効率化などにより、前年比43.5%の増益予想

# 営業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益

(億円)

	2017年				2018年予想		
		前年比	予想比		前年比		
売上収益	20,849	3,780	22.1%	549	21,400	551	2.6%
事業利益	1,964	479	32.2%	84	2,200	236	12.0%
事業利益からの調整項目	△ 132	△ 16	-	75	△ 200	△ 68	-
固定資産除売却損益	△ 55	△ 68	-	5	△ 60	△ 5	-
関係会社株式売却損益	96	96	-	96	-	△ 96	-
事業統合関連費用	△ 40	4	-	△ 23	-	40	-
減損損失	△ 101	△ 38	-	△ 101	-	101	-
その他	△ 31	△ 9	-	98	△ 140	△ 109	-
営業利益	1,832	463	33.8%	159	2,000	168	9.2%
金融損益	△ 38	△ 28	-	△ 0	△ 38	△ 1	-
持分法投資損益	11	△ 9	△ 46.6%	△ 19	8	△ 2	△ 21.8%
持分法で会計処理されている投資の売却益	179	57	47.1%	179	-	△ 179	-
その他	△ 14	△ 14	-	16	60	74	-
税引前当期利益	1,970	469	31.3%	335	2,030	60	3.1%
法人所得税費用	△ 581	48	-	△ 46	△ 607	△ 26	-
当期利益	1,388	517	59.4%	288	1,423	35	2.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,410	518	58.0%	310	1,420	10	0.7%
非支配持分に帰属する当期利益	△ 22	△ 0	-	△ 22	3	25	-

## 【2017年】

- ・営業利益：事業利益の大幅な増益や子会社株式譲渡に伴う売却益の発生などにより、前年比33.8%の増益
- ・当期利益(※)：営業利益の増益や康師傅飲品社の株式売却益などにより、前年比58.0%の増益

## 【2018年】

- ・営業利益：固定資産除売却損やその他費用増などを見込むが、事業利益の増益などにより、前年比9.2%の増益予想
- ・当期利益(※)：持分法適用会社の株式売却益などが無くなるものの、営業利益の増益などにより、前年比0.7%の増益予想

(※) 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

# 2017年総括と今後の経営方針

代表取締役社長

小路 明善

## 昨年の総括

- ◆ **「ブランド力」と「コスト競争力」の向上による持続的な「稼ぐ力」の強化**
  - ・ トップカテゴリーの育成や販促費効率化などによる酒類事業の収益力強化
  - ・ 強いブランドへの集中や統合シナジー拡大などによる飲料・食品事業の-margin向上
- ◆ **国際事業の成長エンジン化と事業ポートフォリオ再構築**
  - ・ 欧州事業のプレミアム化とシナジー創出に向けて、成長戦略が好調にスタート
  - ・ 事業の「選択と集中」の促進によるポートフォリオの再構築、資産・資本効率の向上

## 今後の方針

- ◆ **高付加価値化を軸に成長するグローバルな“価値創造企業”を目指す**
  - ・ 国内成熟市場における付加価値競争を主導するリーダーシップの発揮
  - ・ “強い競争力を持つプレミアムビールメーカー”を目指したクロスボーダー戦略の推進
- ◆ **新たなステージに入るグループの“企業価値向上経営”の深化**
  - ・ 持続的成長に向けた理念・長期ビジョンの再構築と中期経営方針のリバイス
  - ・ 成長戦略に資するガバナンス改革など、企業価値とリンクしたESGの取組み強化

## ◆ 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

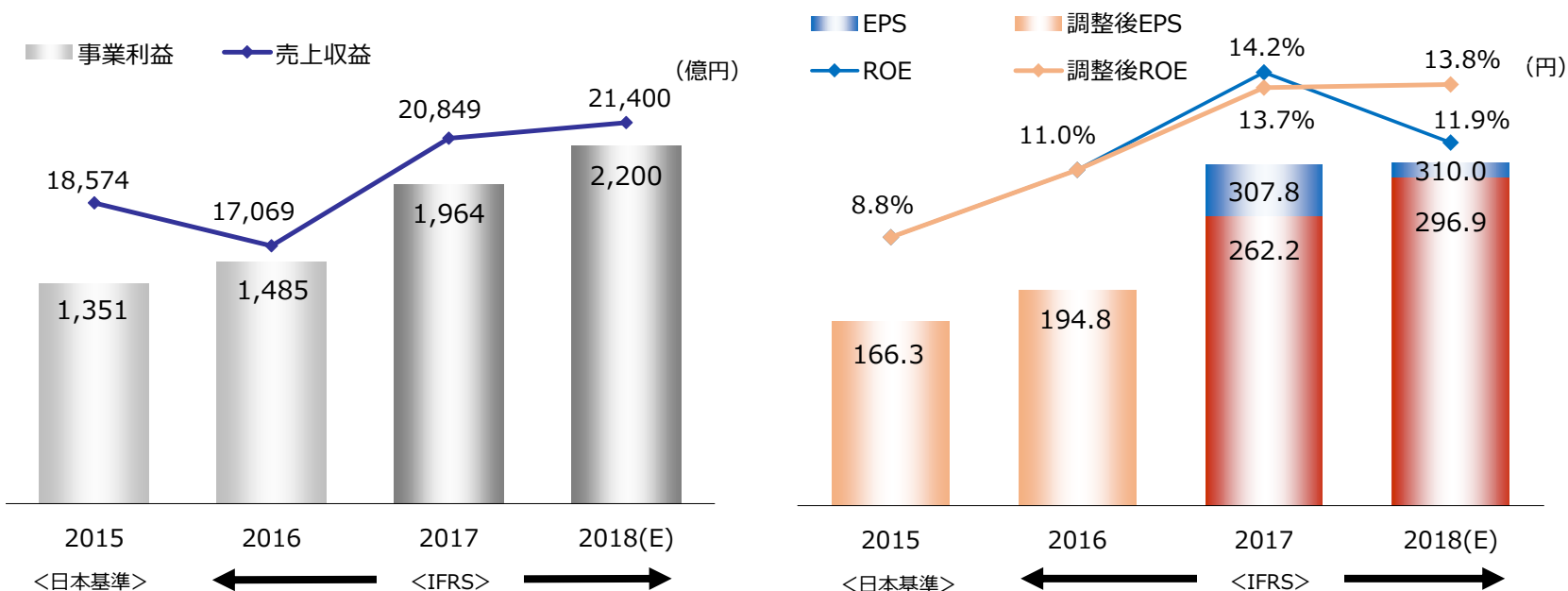
	2016年～2018年の累計ガイドライン	18年予想含む進捗
キャッシュフロー	・創出C F : 4,700億円以上（営業C F + 最大化施策 + 資産の見直し） ・設備投資 : 1,800～2,200億円	創出C F : 9,100億円 設備投資 : 2,400億円
成長投資	・M & A など成長基盤の獲得に積極投資 （大型の資金需要が発生する際はD E レシオ1倍程度を許容）	成長投資 : 12,000億円 （D E レシオ : 0.86）
株主還元	・2018年までに配当性向30%（IFRS基準）を目指した安定的な増配 ・成長投資とのバランスに鑑みた機動的な自社株買い	29%（特殊要因除く 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

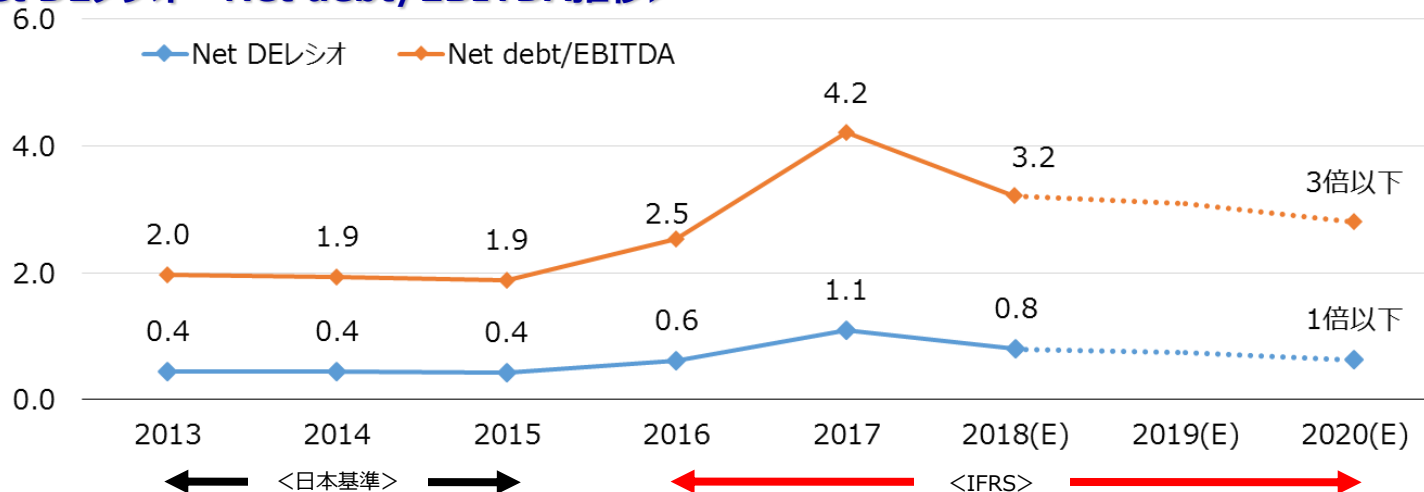
※EPS・ROEは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース



## ◆ 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"> <li>・FCF：年平均1,400億円以上</li> <li>・資産整理効果：1,000億円程度（2018年見込み）</li> </ul>
債務削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Net debt/EBITDA：2019年末までに3倍程度</li> <li>・Net DELシオ：2018年末までに1倍以下</li> </ul>
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務体質強化を優先しつつ、成長基盤拡大に向けたM&amp;Aを検討</li> </ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連結配当性向30%（※）を目処とした安定的な増配</li> </ul> <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>



## ◆ 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

参考：17年1-12月 容器別実績

容器	スーパードライ計	
	構成比 (前年増減)	前年比
缶	52.0% (+0.7%)	△ 0.8%
樽	29.7% (△0.1%)	△ 2.2%
瓶	18.3% (△0.6%)	△ 5.2%
合計	100.0%	△ 2.1%

＜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＞

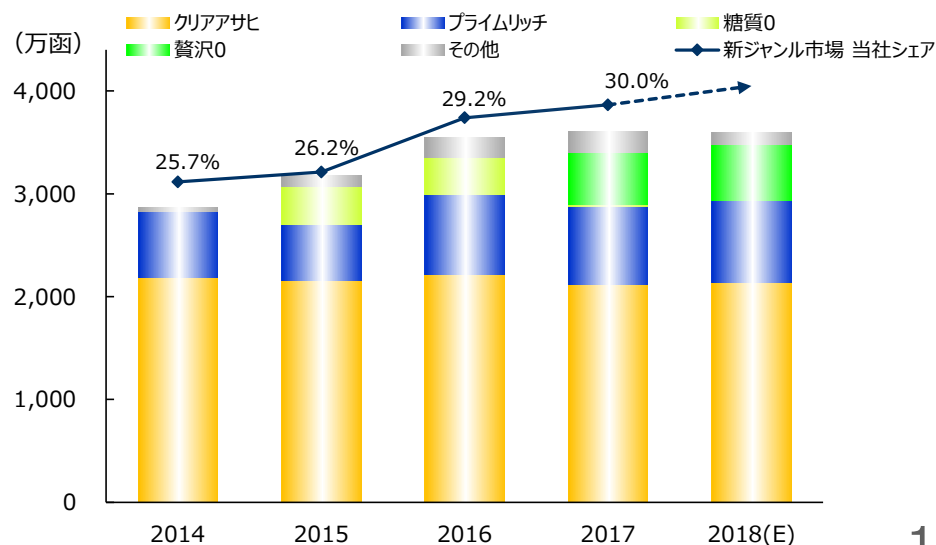


プライムリッチ



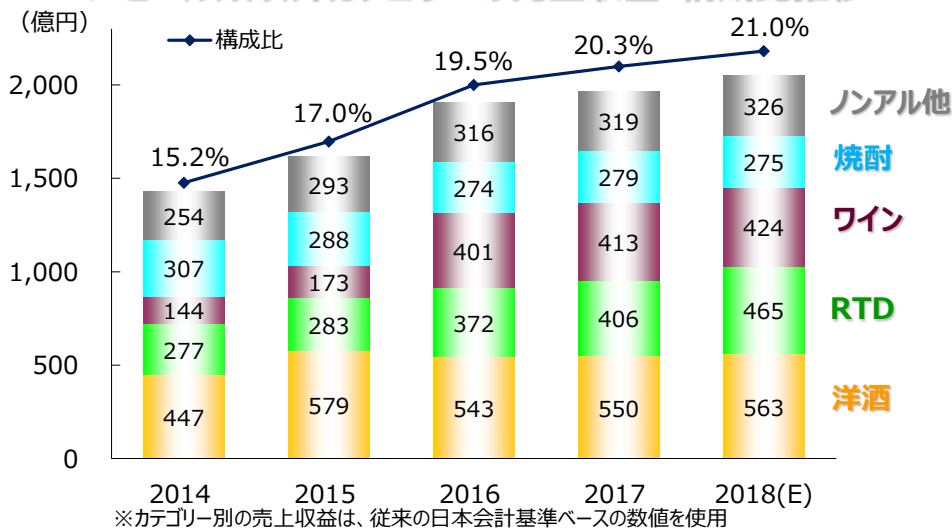
贅沢0 (ゼロ)

## ◆ 『クリアアサヒ』ブランド 販売数量推移

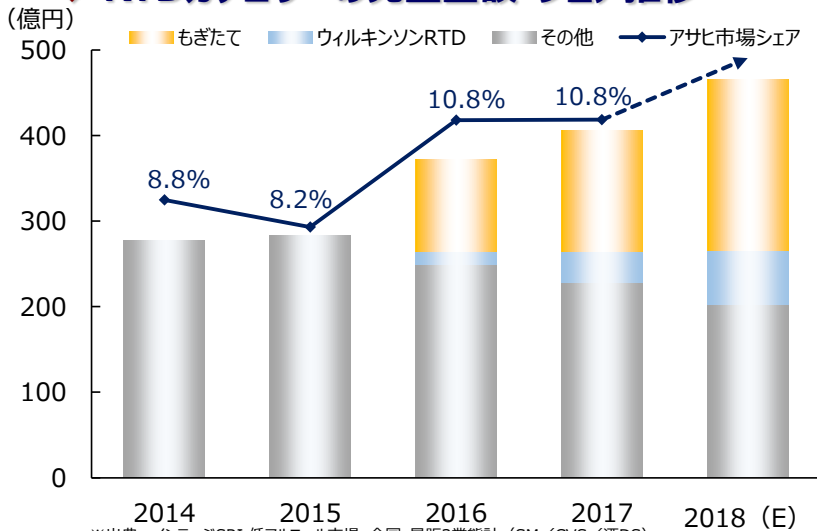


※ 当社の新ジャンルシェアは課税出荷数量をベースに算出しております。

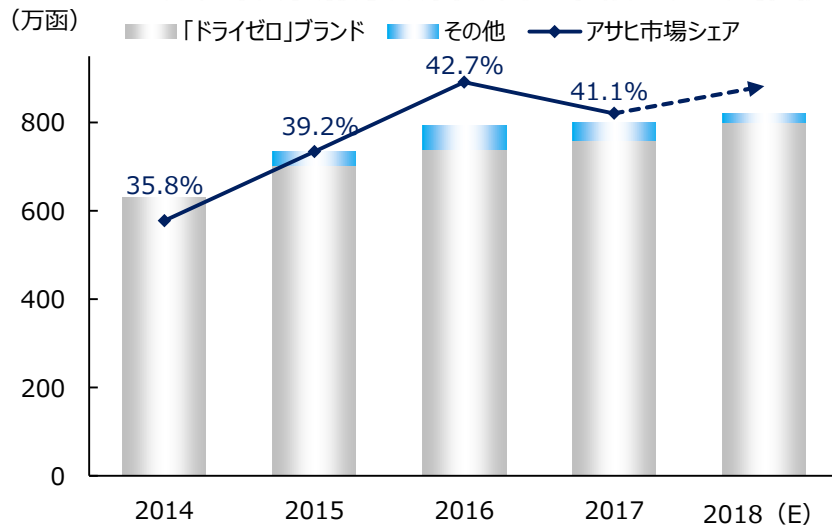
## ◆ ビール類以外カテゴリーの売上収益・構成比推移



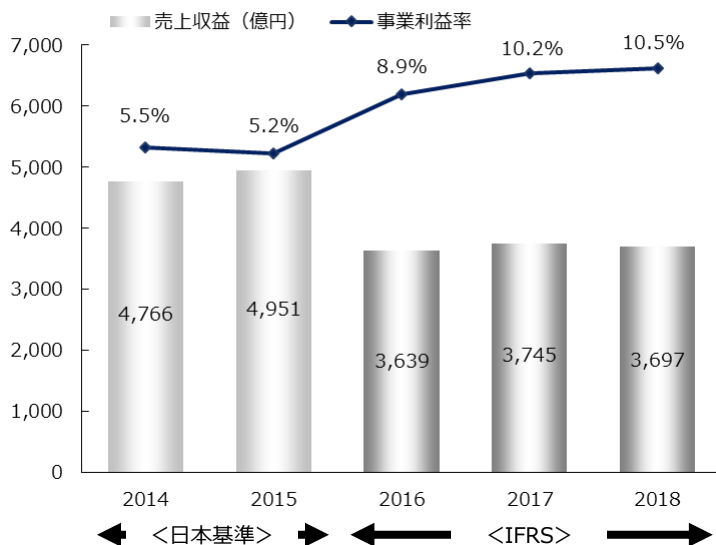
## ◆ RTDカテゴリーの売上金額・シェア推移



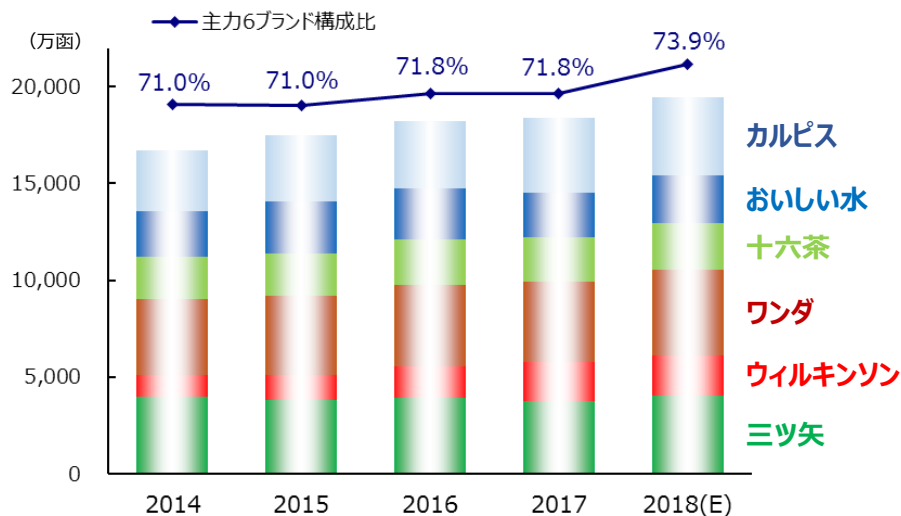
## ◆ ビールテイスト清涼飲料の売上函数・シェア推移



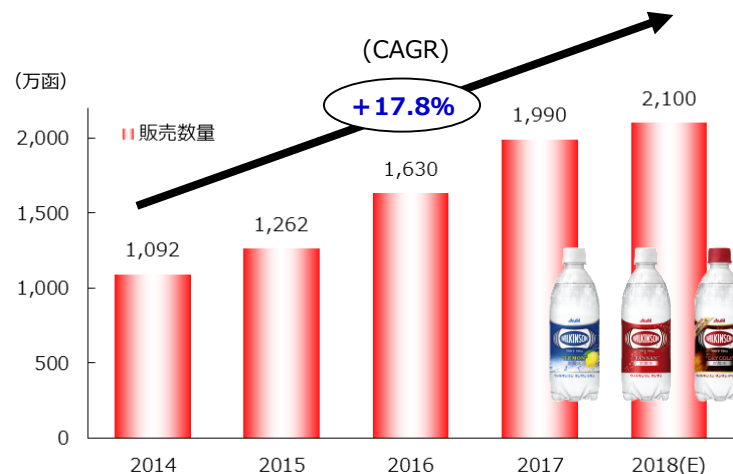
## ◆ 売上収益と事業利益率推移



## ◆ 主力6ブランドの販売数量構成比推移



## ◆ 『ウィルキンソン』販売数量推移

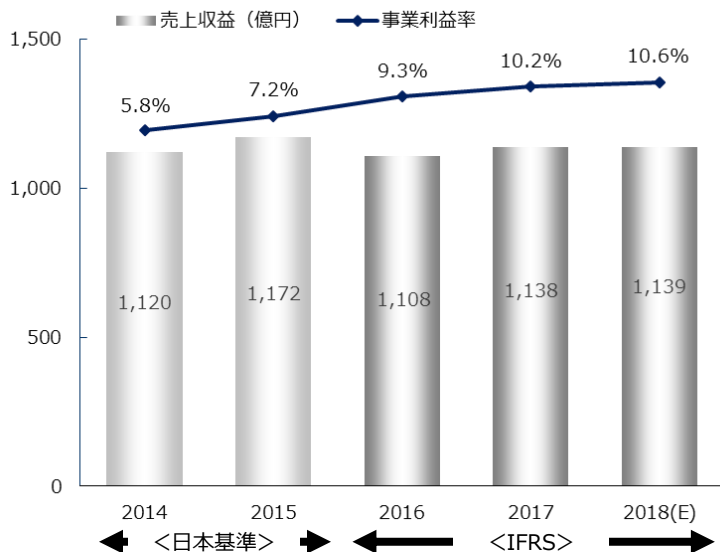


## ◆ 「健康」領域の強化

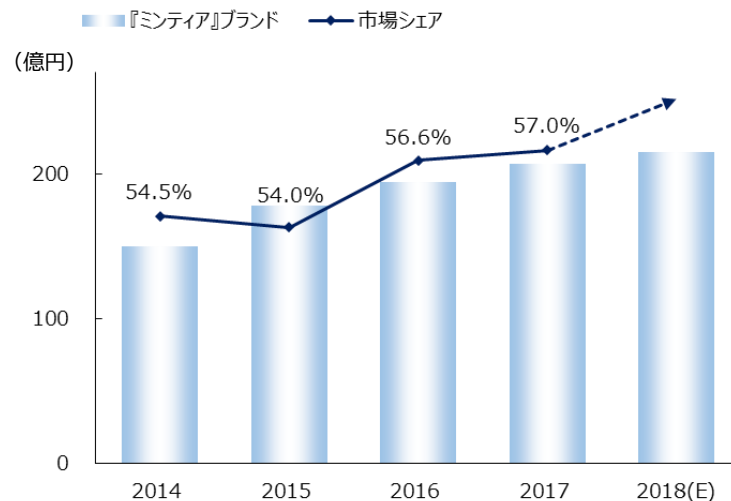
乳酸菌などの独自技術を活用して幅広い健康価値を訴求  
2017年実績は前年比+29%



## ◆ 売上収益と事業利益率推移

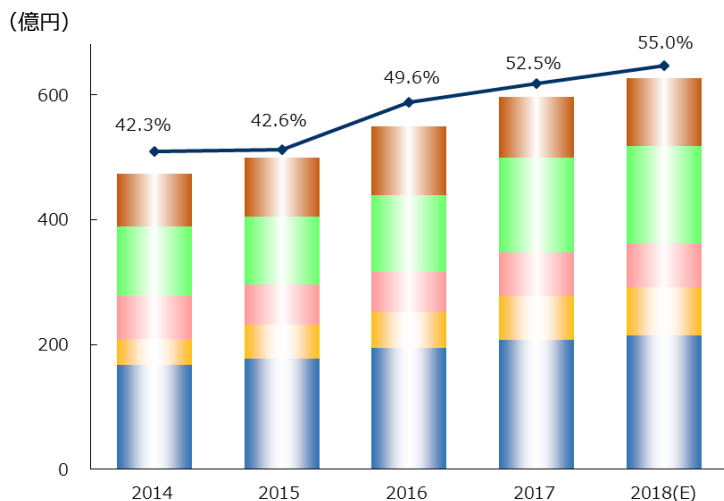


## ◆ 『ミンティア』ブランドの売上金額市場シェア推移



※出典：INTAGE食品SRI/キャンディ(錠菓市場)/全国(沖縄除く)/全業態 2014.1-2017.12(金額)

## ◆ 主カブランドの売上収益構成比推移



フリーズドライ  
みそ汁

ベビーフード

粉ミルク

ディアナチュラ

ミンティア



## ◆ 2017年業績と2018年予想 (ユーロベース、現地通貨のユーロ換算時の為替影響を除く)

klh、百万ユーロ	2017年実績	前年比*2	予想比*3	2018年予想	前年比*4
売上数量	8,786	7%	6%	9,119	4%
売上収益 (酒税抜き)	859	9%	5%	905	7%
事業利益*1	154	13%	3%	167	10%
一時費用	△ 14	36	△ 1	△ 1	14

\*1 一時費用控除前の事業利益

\*2 前年レート比較。前年実績は概算値を使用

\*3 2017年予想レート比較

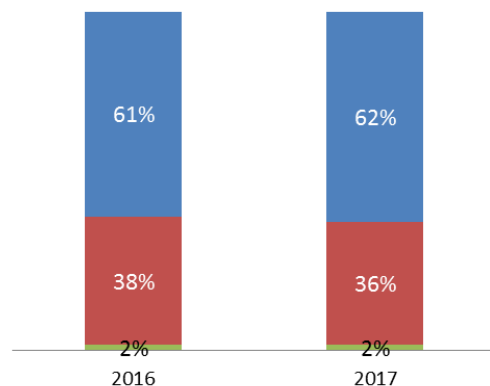
\*4 2017年実績レートでの比較。

【2017年総括】 プレミアム化の進展と全事業での主カブランドの好調などにより、計画を上回る増収  
英国・第三国の成長に伴うミックス改善と各種コストの効率化などにより、計画を上回る増益

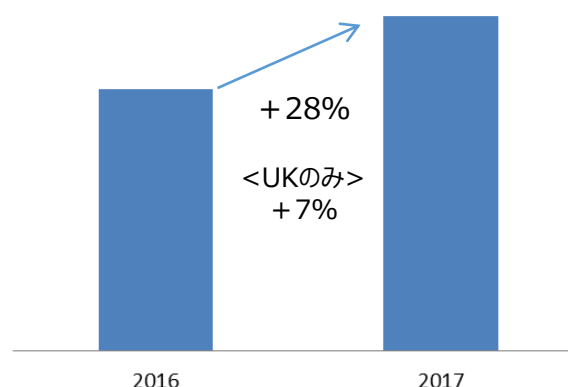
【2018年方針】 『スーパードライ』のブランド育成を含むプレミアムブランドの拡大を軸として、持続的な成長基盤を拡大する

### <事業内価格帯別カテゴリー構成比>

■ Economy ■ Mainstream ■ Above Premium



### < Peroni Nastro Azzurro売上収益成長率> (グローバル)



## ◆ 2017年業績と2018年予想 (ユーロベース、現地通貨のユーロ換算時の為替影響を除く)

khl、百万ユーロ	2017年実績 (4-12月)	前年比*2	予想比*3	2018年予想	前年比*4 (年間ベース)
売上数量	26,084	△ 1%	2%	32,300	0%
売上収益 (酒税抜き)	1,463	1%	4%	1,810	1%
事業利益*1	351	6%	3%	415	7%
一時費用	△ 92	-	17	△ 9	83

\*1 一時費用控除前の事業利益

\*2 前年レート比較。前年実績は概算値を使用

\*3 2017年予想レート比較

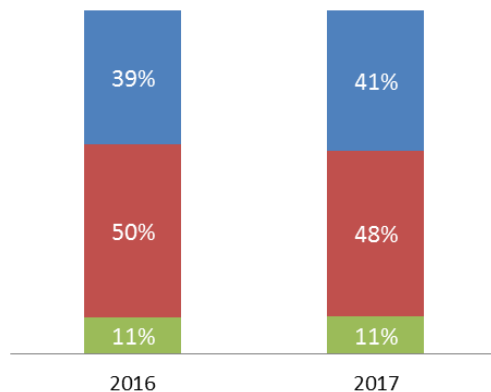
\*4 2017年実績レートでの比較。前年実績は概算値を使用

【2017年総括】 ポーランドは減収だが、チェコ・ルーマニアなどの数量増とプレミアム化の進展により、計画を上回る増収  
プレミアム化に伴うミックス改善と各種コストの効率化などにより、計画を上回る増益

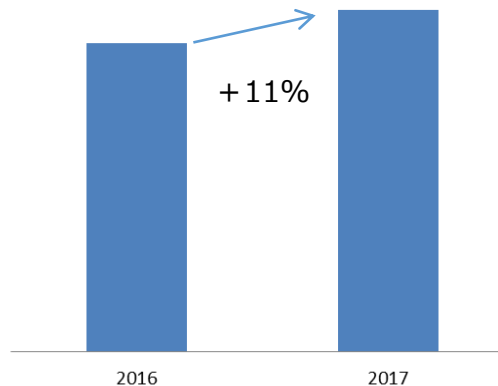
【2018年方針】 『Pilsner Urquell』を核としたプレミアムブランドの拡大と更なる効率化の推進により、収益性の向上を目指す

### <事業内価格帯別カテゴリー構成比>

■ Economy ■ Mainstream ■ Above Premium



### < Pilsner Urquell 売上収益成長率 > (グローバル)





## ◆ シナジー創出：100億円以上（5年程度のガイドライン）

### <売上シナジー（順次定量化）>

- ・クロスセルによるグローバルプレミアムブランドの拡大
- ・双方の技術・開発力を活かしたイノベーションの拡大展開

### <コストシナジー（100億円程度）>

- ・SCM：スケールメリットによる調達コスト低減、最適生産・物流体制の構築等
- ・IT：インフラやシステム、機能の見直しによる最適化等
- ・その他：業務プロセスやバックオフィスの見直しによる効率化等

## ◆ 取り組みの進捗

### <売上シナジー>

- (2017)** ・欧州での『スーパードライ』の自社生産体制の構築
- ・豪州での『Peroni Nastro Azzurro』などの販売移管
- (2018)** ・イタリア・英国・フランスでの『スーパードライ』の販売開始（1月～）
- ・オランダ・ハンガリー（年度内に展開予定）
- ・日本・中国での欧州プレミアムブランドの販売開始（日本：4月～）

### <コストシナジー>

- (2017)** ・各事業におけるITインフラ・システムの最適化によるITコストの低減
- (2018)** ・SCMの最適化によるコスト低減、バリューエンジニアリングや容器軽量化などによる調達コストの効率化
- ・ITの継続的な最適化、業務プロセスやバックオフィスの効率化による固定費低減



## ◆ 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

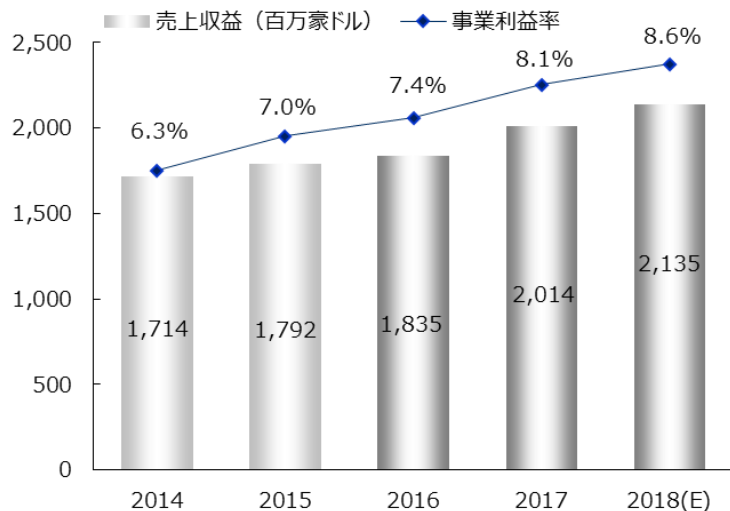
情  
緒  
的  
価  
値

・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）



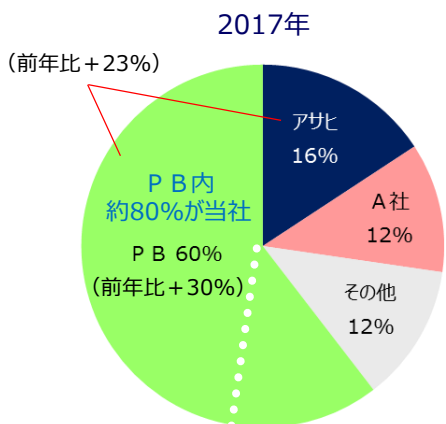
## ◆ コストダウン（統合シナジー含む）の実績と予想

	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



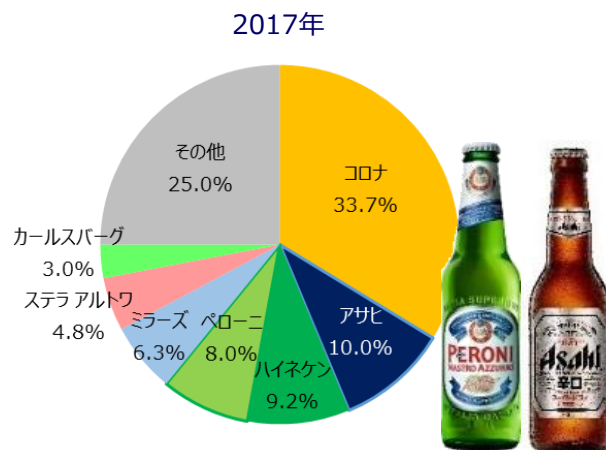
## ◆ 成長カテゴリでの取組み（豪州）

＜水 会社別市場シェア＞



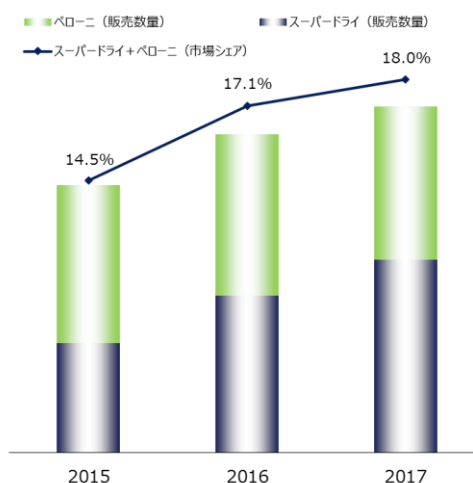
※ 出典：Aztec, 数量ベース

＜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

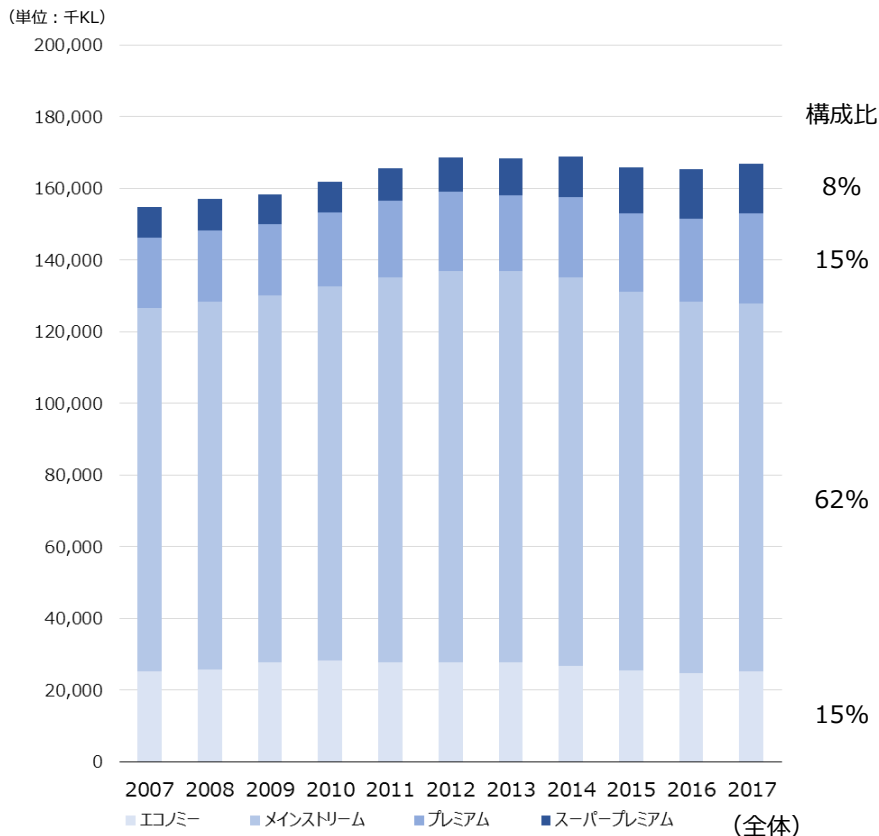
＜スーパードライ+ペローニ 市場シェア推移＞



※ 出典：Aztec, 金額ベース

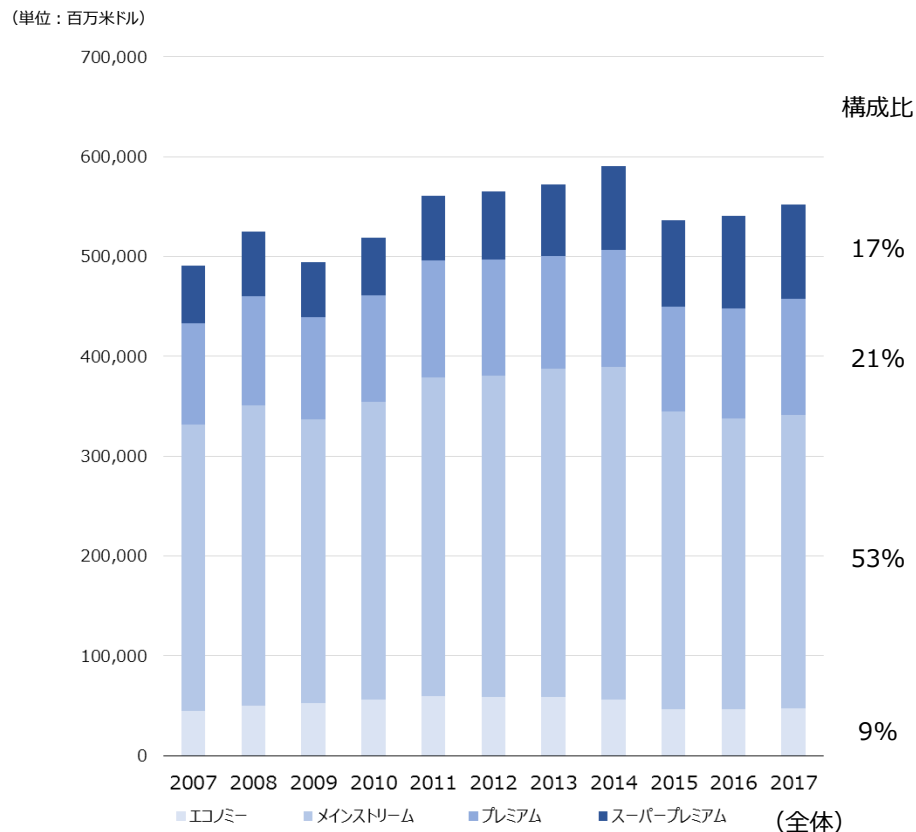
## ◆ プレミアムとスーパープレミアムカテゴリーが市場全体の約3割となり成長を牽引

### <グローバル市場規模と構成比推移（数量）>



07-17年 平均成長率 0.0% +0.1% **+2.5%** **+5.0%** +0.8%

### <グローバル市場規模と構成比推移（金額）>



07-17年 平均成長率 +0.5% +0.2% **+1.4%** **+5.0%** +1.2%

※ 出典：Canadean

## ◆ 収益構造改革の進捗

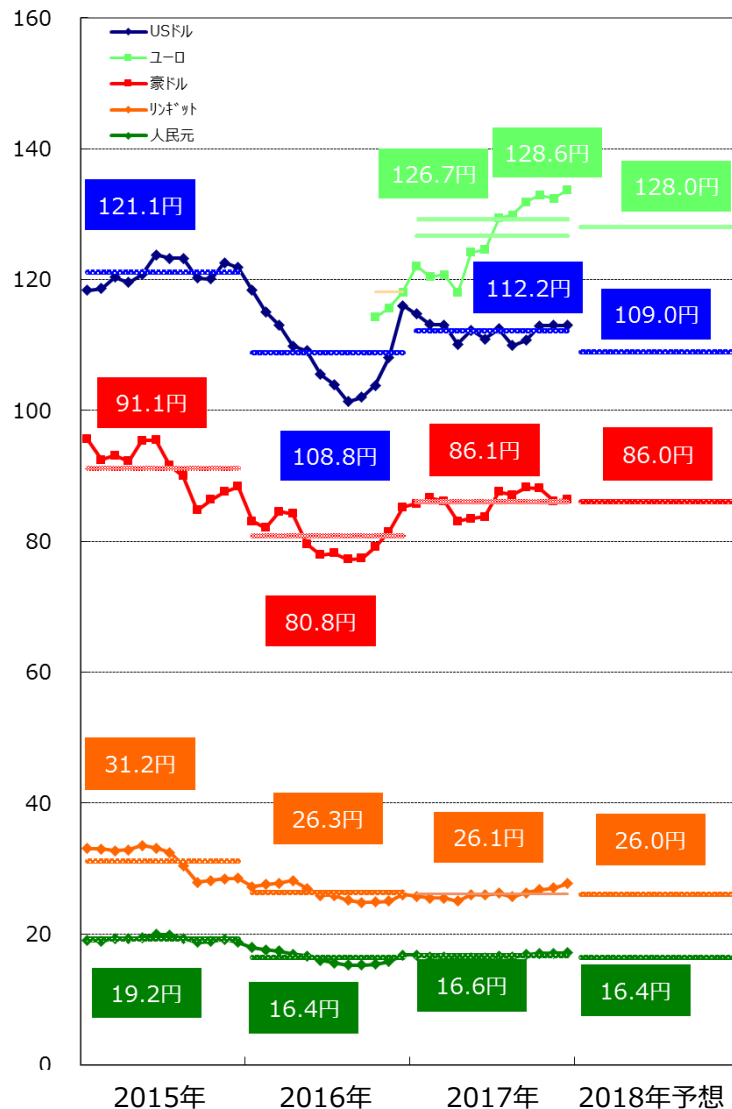
単位：億円	2016年 実績	2017年 実績	2018年 予想	取り組み施策	2016-2018年 3ヶ年予想
酒類事業	47	79	14	麦芽や副原料を中心とした原材料の低減 グループ調達推進などによる資材のコストダウン	140億円～
飲料事業	41	35	34	原材料の調達や生産処方の見直しなどによる製造原価の低減 製造ライン増設などによる操業度の向上	
食品事業	8	13	10	原材料を中心とした製造原価の低減 事業統合による共同調達の推進や物流コストの効率化	
国際事業	28	40	16	SCM統合や最適化によるシナジーの創出（オセアニア事業） 製造処方の見直しなどによる製造原価の低減（東南アジア事業）	60億円～
連結合計	124	167	74		200～300億円

※国際事業には欧州事業は含まず。

## ◆ アサヒビール社の広告販促費推移

単位：億円	2015年	2016年	2017年	前年比	計画比	2018年予想	前年比
販売促進費	741	791	<b>767</b>	△ 24	△ 6	<b>760</b>	△ 7
広告宣伝費	292	294	<b>282</b>	△ 12	△ 5	<b>285</b>	3
総合計	1,034	1,085	<b>1,049</b>	△ 36	△ 11	<b>1,045</b>	△ 4
＜カテゴリー別明細＞							
ビール	588	607	<b>579</b>	△ 27	△ 9	<b>572</b>	△ 7
発泡酒	31	26	<b>20</b>	△ 7	△ 1	<b>19</b>	△ 1
新ジャンル	157	173	<b>158</b>	△ 15	2	<b>152</b>	△ 7
ビール類計	776	806	<b>757</b>	△ 48	△ 8	<b>742</b>	△ 15
ビール類以外の酒類計	259	280	<b>292</b>	12	△ 3	<b>303</b>	11

## ◆ 主要為替と当社平均レート推移



## ◆ PLへの為替影響 (実績と予想)

(単位: 億円)

事業名	通貨	2017年実績	2018年予想	備考
欧州事業	ユーロ	92	2	
オセアニア事業	豪ドル	105	△0	
東南アジア事業	-	△1	△2	
中国事業	中国元	3	△1	
その他	-	13	△8	
<b>売上高</b>		<b>211</b>	<b>△10</b>	
欧州事業	ユーロ	12	△0	
オセアニア事業	豪ドル	8	△0	
東南アジア事業	-	△0	△0	
中国事業	中国元	0	△0	
その他	-	1	△0	
無形資産償却費	ユーロ	△3	0	
無形資産償却費	豪ドル	△1	0	
無形資産償却費	-	0	0	その他
<b>事業利益</b>		<b>18</b>	<b>△1</b>	
<b>持分法損益</b>		<b>△2</b>	<b>0</b>	

## ◆ 2018年主要通貨為替感応度

1円変動による影響額 (通期)

(単位: 億円)

通貨	為替前提	売上収益	事業利益	対象事業
ユーロ	128	±34	±6	欧州事業
豪ドル	86	±21	±2	オセアニア事業

※無形資産償却費に対する為替影響は含んでいません。

※為替影響=現地通貨業績の円換算における影響 (貿易為替影響除く)

# 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。