

新グループ理念に基づく『中期経営方針』の更新
2018年総括・2019年方針



2019年2月

2018年決算・2019年予想の概要

- ※ 2019年から、全社調整項目（IFRS調整）について、売上収益、事業利益ともに、各事業会社に配賦する開示方法に変更したことに伴い、各事業会社の2019年予想および比較対象年度の2018年業績は「IFRS調整」を含みます。
- ※ 2019年1月1日の事業再編等により、以下の1、2の変更に伴う影響を2019年予想ならびに比較対象年度の2018年業績に反映しています。
 - 1 酒類事業の「アサヒビール(株)」に含まれていた輸出ビールの販売分を国際事業の「その他・事業内消去」へ移管するなど、輸出スキームの変更影響を含む。
 - 2 国際事業の「その他・事業内消去」に含まれていた台湾カルピスを飲料事業の「アサヒ飲料(株)」へ移管。

(億円)

	2018年				2019年予想		
		前年比		予想比	前年比		
酒類事業	9,194	△ 390	△ 4.1%	△ 232	9,410	276	3.0%
飲料事業	3,688	△ 58	△ 1.5%	△ 9	3,796	88	2.4%
食品事業	1,160	22	1.9%	21	1,180	20	1.7%
国際事業	7,133	763	12.0%	110	7,111	7	0.1%
その他事業	1,095	33	3.1%	△ 13	1,152	61	5.6%
調整額 (全社・消去)	△ 1,066	△ 16	-	△ 73	△ 1,118	△ 125	-
売上収益	21,203	354	1.7%	△ 197	21,530	327	1.5%
酒類事業	1,171	△ 34	△ 2.8%	△ 39	1,139	44	4.0%
飲料事業	381	△ 2	△ 0.6%	△ 8	399	27	7.2%
食品事業	122	6	4.9%	1	127	3	2.7%
国際事業	996	325	48.5%	40	1,058	52	5.2%
その他事業	24	4	19.7%	△ 0	20	△ 5	△ 19.5%
調整額 (全社・消去)	△ 190	13	-	24	△ 233	△ 45	-
買収に伴い生じた無形資産償却費	△ 220	△ 28	-	△ 2	△ 210	10	-
全社調整項目 (IFRS調整)	△ 70	△ 33	-	△ 2	-	-	-
事業利益	2,214	250	12.7%	14	2,300	86	3.9%
営業利益	2,118	286	15.6%	78	2,170	52	2.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,511	101	7.1%	91	1,520	9	0.6%

【2018年】

- ・売上収益：主に国際事業が増収となったが、酒類、飲料事業の減収などにより、予想を下回る前年比1.7%の増収
- ・事業利益：主に酒類事業が減益となったが、欧州を中心とした国際事業の大幅増益により、予想を上回る前年比12.7%の増益

【2019年】

- ・売上収益：酒類を中心とした国内3事業の増収と為替影響を含む国際事業の増収確保により、前年比1.5%の増収予想
- ・事業利益：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3.9%の増益予想

<販売数量>

	2018年			予想比
	前年比	前年比		
ビール	9,351	△ 647	△ 6.5%	△ 234
発泡酒	1,389	△ 112	△ 7.4%	△ 45
新ジャンル	3,975	△ 323	△ 7.5%	△ 185
販売数量	14,716	△ 1,082	△ 6.8%	△ 465

(万箱)

2019年予想		
前年比	前年比	
9,480	129	1.4%
1,360	△ 29	△ 2.1%
4,210	235	5.9%
15,050	334	2.3%

<市場全体>

2018年 前年比	2019年見通し 前年比
▲5~6%	▲1~2%
▲8~9%	▲3~4%
+4~5%	+1%程度
▲2~3%	▲1%程度

※新ジャンルの市場は、他社PBの上乗せ効果を含む

<ブランド別販売数量>

	2018年			予想比
	前年比	前年比		
スーパードライ計	9,085	△ 709	△ 7.2%	△ 225
スタイルフリー計	1,257	△ 78	△ 5.8%	△ 53
クリアアサヒ計	3,276	△ 309	△ 8.6%	△ 194

(万箱)

2019年予想		
前年比	前年比	
9,220	135	1.5%
1,250	△ 7	△ 0.6%
3,300	24	0.7%

<ビール容器別>

2018年	前年比
瓶	△ 10.8%
缶	△ 4.5%
樽	△ 7.3%

【市場全体】

- ・2018年：新ジャンルはPBの上乗せがあったが、他カテゴリーへの流出や業務用の不振などにより、前年比2~3%程度の縮小
- ・2019年：PBの上乗せはあるが、構造要因や他カテゴリーの流出などにより、前年比1%程度の縮小を見込む

【アサヒビール販売数量】

・2018年

- <ビール> 『瞬冷辛口』などにより需要喚起を図るが、市場縮小や前年販促の反動などにより、予想を下回る6.5%の減少
- <発泡酒> 『スタイルフリー』に特化する活動を推進したが、市場縮小などにより、予想を下回る7.4%の減少
- <新ジャンル> 他社新商品の発売などにより、主に『クリアアサヒ プライムリッチ』が縮小し、予想を下回る7.5%の減少

・2019年

- <ビール> 『スーパードライ』ブランドのマーケティング戦略の刷新によるブランド活性化策などにより、1.4%の増加予想
- <発泡酒> 『スタイルフリー』のマーケティング強化を継続するが、市場縮小やその他ブランドの縮小により、2.1%の減少予想
- <新ジャンル> 『クリアアサヒ』ブランドの強化に加え、『極上 <キレ味>』の発売などにより、前年比5.9%の増加予想

<売上収益>

	2018年			
		前年比	前年比	予想比
ビール	5,198	△ 262	△ 4.8%	△ 140
発泡酒	529	△ 50	△ 8.6%	△ 17
新ジャンル	1,318	△ 106	△ 7.5%	△ 62
ビール類合計	7,045	△ 418	△ 5.6%	△ 219
洋酒	578	28	5.1%	9
RTD	444	38	9.5%	△ 8
ワイン	422	9	2.2%	5
焼酎	274	△ 5	△ 1.8%	△ 2
その他	0	△ 0	△ 10.2%	△ 0
ビール類以外の酒類合計	1,719	71	4.3%	4
アルコールテイスト清涼飲料	332	13	4.2%	1
その他・製造受託等	238	△ 3	△ 1.3%	2
アサヒビール	9,334	△ 338	△ 3.5%	△ 211
その他・事業内消去	240	△ 37	△ 13.4%	1
全社調整項目 (IFRS調整)	△ 380	△ 15	-	△ 21
売上収益合計	9,194	△ 390	△ 4.1%	△ 232

(億円)

	2019年予想		
		前年比	前年比
アサヒビール	9,160	266	3.0%
その他・事業内消去	250	10	4.1%
売上収益合計	9,410	276	3.0%

<参考：カテゴリー別売上収益 (リポート控除前)>

ビール	5,243	105	2.1%
発泡酒	517	△ 12	△ 2.3%
新ジャンル	1,396	78	6.0%
ビール類合計	7,157	172	2.5%
洋酒	593	14	2.5%
RTD	500	56	12.6%
ワイン	435	13	3.1%
焼酎	273	△ 0	△ 0.2%
アルコールテイスト清涼飲料	341	9	2.7%

【ビール類以外の売上収益】

- ・2018年：ビール類以外の酒類は、『贅沢搾り』を発売したRTDや『ブラックニッカ』を強化した洋酒などが前年を上回り、トータルでは予想を上回る前年比4.3%の増収
アルコールテイスト清涼飲料は、『ドライゼロ』ブランドの訴求強化などにより、予想を上回る前年比4.2%の増収
- ・2019年：ビール類以外の酒類は、『ウィルキンソン・ハードナイン』を発売するRTDの増加（前年比+12.6%）などにより増収予想
アルコールテイスト清涼飲料は、『ドライゼロスパーク』の発売などにより、前年比2.7%の増収予想

<事業利益>

		2018年		予想比
		前年比		
ビール類数量増減	-	△ 107		△ 63
ビール類構成差	-	6		△ 9
ビール類以外売上増減	-	32		7
変動費コストダウン	-	13		-
変動費コストアップ	-	△ 16		△ 6
広告・販促費増減	1,043	6		2
その他経費増減	-	31		28
アサヒビール	1,162	△ 34	△ 2.8%	△ 40
その他・事業内消去	9	0	1.0%	1
酒類事業（事業利益）	1,171	△ 34	△ 2.8%	△ 39

(億円)

		2019年予想	
		前年比	
売上増減影響等	-	112	
変動費コストダウン	-	22	
変動費コストアップ	-	△ 14	
広告・販促費増減	-	△ 5	
その他経費増減	-	△ 74	
アサヒビール	1,128	42	3.8%
その他・事業内消去	11	2	24.2%
酒類事業（事業利益）	1,139	44	4.0%

【2018年：利益増減要因】（億円）

<主な増減益要因の内訳>

- ビール類数量増減：△107 ※価格改定による影響を含む
- 変動費コストダウン：+13（原材料+4、ビール類以外+7 他）
- 変動費コストアップ：△16（原材料△4、1-ティリティ△7 他）
- 広告販促費増減：+6（広告費△13、販促費+19）（ビール類+15、その他△9）

【2019年：利益増減要因】（億円）

<主な増減益要因の内訳>

- 売上増減影響等：+112（ビール類数量増減+67、その他売上増減+42、構成差異等）
- 変動費コストダウン：+22（原材料+3、ビール類以外+14 他）
- 変動費コストアップ：△14（原材料△5、1-ティリティ△4 他）
- 広告販促費増減：△5（広告費△19、販促費+13）（ビール類±0、その他△5）

<販売数量>

	2018年			予想比
		前年比		
炭酸飲料	6,726	519	8.4%	93
乳性飲料	4,953	516	11.6%	107
コーヒー飲料	4,211	△ 206	△ 4.7%	△ 169
お茶飲料	4,129	109	2.7%	55
ミネラルウォーター	2,396	50	2.1%	△ 84
果実飲料	2,120	△ 122	△ 5.4%	165
その他飲料	2,077	149	7.7%	96
販売数量	26,613	1,015	4.0%	263

(万箱)

<市場全体>

2019年予想			2018年	2019年見通し
	前年比		前年比	前年比
			+2~3%	
			+7~8%	
			0~▲1%	
			+2~3%	
			+3~4%	
			+0~1%	
			+2%程度	前年並み

<ブランド別販売数量>

	2018年		
		前年比	
三ツ矢	3,947	195	5.2%
カルピス	4,263	429	11.2%
ワダ	4,024	△ 141	△ 3.4%
十六茶	2,408	115	5.0%
おいしい水	2,396	50	2.1%
ウィルキンソン	2,225	235	11.8%

(万箱)

2019年予想		
	前年比	

【市場全体】

- ・2018年：自然災害の影響などがあつたが、猛暑効果や各社の積極的な販促活動により、前年比2%程度拡大
- ・2019年：消費税増税などによる消費マインドの低下も想定するが、各社の付加価値商品の強化などにより、前年並みを見込む

【アサヒ飲料販売数量】

- ・2018年：『ワダ』を除く、主カブランドが好調に推移したことなどにより、トータルでは予想を上回る前年比4.0%の増加
- ・2019年：主カブランドを活用した新価値提案商品の展開強化などにより、前年比1.2%の増加予想

<事業利益>

	2018年	2018年		予想比
		前年比	前年比	
販売数量合計	26,613	1,015	4.0%	263
売上収益合計	3,688	△ 58	△ 1.5%	△ 9
販売数量増減	-	43		10
品種・容器構成差他	-	3		1
変動費コストダウン	-	37		-
変動費コストアップ	-	△ 20		△ 4
広告・販促費増減	-	△ 29		△ 11
その他経費増減	-	△ 26		△ 5
アサヒ飲料	379	8	2.3%	△ 8
エルピー	-	△ 9	-	-
その他・事業内消去	2	△ 2	△ 42.5%	0
飲料事業（事業利益）	381	△ 2	△ 0.6%	△ 8

(万箱/億円)

	2019年予想	2019年予想	
		前年比	前年比
販売数量合計	26,920	307	1.2%
売上収益合計	3,796	88	2.4%
売上増減影響等	-	33	
変動費コストダウン	-	21	
変動費コストアップ	-	△ 26	
広告・販促費増減	-	13	
その他経費増減	-	△ 14	
アサヒ飲料	399	27	7.2%
その他・事業内消去	-	-	-
飲料事業（事業利益）	399	27	7.2%

【2018年：利益増減要因】（億円）

<主な増減益要因の内訳>

販売数量増：+43、品種・容器構成差：+3

変動費コストダウン：+37（原料+12、資材+8、操業度向上・内製効果+17）

変動費コストアップ：△20（原料△9、資材△11）、広告販促費増減：△29（広告費+10、販促費△39）

【2019年：利益増減要因】（億円）

<主な増減益要因の内訳>

売上増減影響等：+33（数量増減：+26、構成差異差：+7） ※価格改定による影響を含む

変動費コストダウン：+21（原料+8、資材+6、操業度向上・内製効果+7）

変動費コストアップ：△26（原料△2、資材△24）、広告販促費増減：+13（広告費+5、販促費+8）

<売上収益>

(億円)

	2018年				2019年予想		
		前年比		予想比		前年比	
アサヒグループ食品	1,286	25	2.0%	23	1,180	20	1.7%
その他・事業内消去	△ 0	0	-	△ 0	-	0	-
全社調整項目（IFRS調整）	△ 127	△ 3	-	△ 2	-	-	-
売上収益	1,160	22	1.9%	21	1,180	20	1.7%

<事業利益>

(億円)

	2018年				2019年予想		
		前年比		予想比		前年比	
アサヒグループ食品	118	7	6.3%	2	123	3	2.7%
その他・事業内消去	4	△ 1	△ 25.2%	△ 1	4	0	2.3%
事業利益	122	6	4.9%	1	127	3	2.7%

【2018年】

- ・売上収益：『ミンティア』など主カブランドを中心としたラインアップの拡充などにより、予想を上回る前年比1.9%の増収
- ・事業利益：増収効果に加え、原材料調達の見直しによる製造原価の低減などにより、予想を上回る前年比4.9%の増益

【2019年】

- ・売上収益：主カブランドの価値向上やコア技術を活用した付加価値商品の展開強化などにより、前年比1.7%の増収予想
- ・事業利益：生産効率向上による製造原価の低減や付加価値商品拡大によるミックス改善などにより、前年比2.7%の増益予想

<売上収益>

(億円)

	2018年				2019年予想		
		前年比		予想比	前年比		
欧州事業	4,655	919	24.6%	160	4,645	△ 10	△ 0.2%
オセアニア事業	1,747	15	0.9%	△ 25	1,764	17	1.0%
東南アジア事業	459	△ 95	△ 17.1%	△ 20	447	△ 13	△ 2.8%
中国事業	98	△ 66	△ 40.3%	3	54	△ 43	△ 44.4%
その他・事業内消去	173	△ 11	△ 5.7%	△ 8	201	56	38.9%
売上収益	7,133	763	12.0%	110	7,111	7	0.1%

<売上収益（現地通貨の円換算に伴う為替影響除く）>

(億円)

	2018年				2019年予想		
		前年比		予想比	前年比		
欧州事業	4,570	834	22.3%	76	4,805	150	3.2%
オセアニア事業	1,820	88	5.1%	△ 16	1,867	120	6.9%
東南アジア事業	443	△ 112	△ 20.1%	△ 25	455	△ 5	△ 1.1%
中国事業	97	△ 67	△ 41.0%	4	56	△ 42	△ 42.6%
その他・事業内消去	173	△ 10	△ 5.7%	△ 11	204	60	41.4%
売上収益	7,102	733	11.5%	29	7,387	283	4.0%

【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

<2018年>

- ・オセアニア事業は、飲料は前年を下回ったが、『Peroni』など酒類の好調により、前年比5.1%の増収（飲料▲2%、酒類+15%）
- ・東南アジア事業は、アサヒブランドなどが好調に推移したが、インドネシアの非連結化などにより、前年比20.1%の減収
- ・中国事業は、『スーパードライ』などプレミアムブランドが好調に推移したが、煙台ビールの非連結化などにより、前年比41.0%の減収

<2019年>

- ・オセアニア事業は、付加価値商品の展開やプレミアムブランドの拡大により、前年比6.9%の増収予想（飲料+1%、酒類+9%）
- ・東南アジア事業は、主力ブランドの高付加価値化を強化するが、税制改正による消費低迷などにより、前年比1.1%の減収予想
- ・中国事業は、『スーパードライ』や欧州ブランドの拡大を図るが、豪州向け輸出の移管影響などにより、前年比42.6%の減収予想

<事業利益>

(億円)

	2018年				2019年予想		
		前年比		予想比		前年比	
欧州事業	811	301	58.9%	46	845	34	4.2%
オセアニア事業	148	8	5.5%	△ 4	153	5	3.5%
東南アジア事業	22	14	174.5%	1	28	6	25.0%
中国事業	5	△ 5	△ 50.0%	0	△ 7	△ 12	-
その他・事業内消去	10	7	354.1%	△ 3	39	19	96.1%
事業利益	996	325	48.5%	40	1,058	52	5.2%

<事業利益（現地通貨の円換算に伴う為替影響除く）>

(億円)

	2018年				2019年予想		
		前年比		予想比		前年比	
欧州事業	797	286	56.1%	31	874	63	7.8%
オセアニア事業	154	14	9.9%	△ 3	162	14	9.5%
東南アジア事業	21	13	159.5%	1	29	6	27.1%
中国事業	5	△ 5	△ 50.7%	0	△ 7	△ 12	-
その他・事業内消去	10	7	353.7%	△ 3	39	19	97.8%
事業利益	986	316	47.1%	26	1,097	91	9.0%

【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

<2018年>

- ・オセアニア事業は、酒類の増収効果に加え、システム統合による業務の効率化などにより、前年比9.9%の増益
- ・東南アジア事業は、インドネシアの非連結化や生産性向上による製造原価の低減などにより、前年比159.5%の増益
- ・中国事業は、調達などの製造原価の低減に取り組んだが、煙台ビールの非連結化などにより、前年比50.7%の減益

<2019年>

- ・オセアニア事業は、プレミアムブランド拡大による増収効果や生産性の向上などにより、前年比9.5%の増益予想
- ・東南アジア事業は、ミックスの改善や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27.1%の増益予想
- ・中国事業は、プレミアム化によるミックス改善に取り組むが、豪州向け輸出の移管影響などにより、前年比12億円の減益予想

<売上収益>

(億円)

	2018年	2018年		2019年予想	2019年予想		
		前年比	予想比		前年比	前年比	
西欧事業	1,495	144	10.7%	42	1,544	49	3.3%
中東欧事業 (※) 17年4月より連結	3,161	775	32.5%	118	3,101	△ 60	△ 1.9%
欧州事業	4,655	919	24.6%	160	4,645	△ 10	△ 0.2%

<事業利益>

(億円)

	2018年	2018年		2019年予想	2019年予想		
		前年比	予想比		前年比	前年比	
事業利益	225	29	14.9%	11	240	15	6.6%
一時費用	△ 2	16	-	△ 1	-	2	-
西欧事業	223	46	25.7%	10	240	17	7.5%
事業利益	599	148	32.7%	34	606	6	1.0%
一時費用	△ 11	107	-	2	△ 0	11	-
中東欧事業	588	255	76.5%	36	605	17	2.9%
欧州事業	811	301	58.9%	46	845	34	4.2%
西欧事業	△ 45	△ 2	-	△ 0	△ 44	2	-
中東欧事業	△ 132	△ 35	-	△ 2	△ 126	6	-
無形資産償却費	△ 177	△ 37	-	△ 2	△ 170	7	-

【2018年】

- ・売上収益：全ての母国市場での売上拡大と中東欧の1-3月の新規連結効果などにより、予想を上回る前年24.6%の増収
- ・事業利益：西欧・中東欧の増収効果とミックス改善に加え、新規連結効果などにより、予想を上回る前年58.9%の増益

【2019年】

- ・売上収益：母国市場・第三国での更なるプレミアム化を目指す、円高影響（▲160億円）により、前年比0.2%の減収予想
- ・事業利益：円高によるマイナス影響（▲29億円）はあるが、増収効果とミックス改善により、前年比4.2%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)

	2018年			2019年予想			
		前年比	予想比		前年比		
売上収益	21,203	354	1.7%	△ 197	21,530	327	1.5%
事業利益	2,214	250	12.7%	14	2,300	86	3.9%
事業利益からの調整項目	△ 96	36		64	△ 130	△ 34	
固定資産除売却損益	△ 41	13		6	△ 50	△ 8	
関係会社株式売却損益	-	△ 96		-	-	-	
関係会社再評価損益	14	14		-	-	△ 14	
事業統合関連費用	△ 30	11		△ 22	-	30	
減損損失	△ 3	98		△ 3	-	3	
その他	△ 36	△ 5		83	△ 80	△ 44	
営業利益	2,118	286	15.6%	78	2,170	52	2.5%
金融損益	△ 36	1		△ 3	△ 30	6	
持分法投資損益	9	△ 2		1	7	△ 2	
持分法で会計処理されている投資の売却損益	△ 9	△ 188		-	-	9	
その他	△ 8	6		△ 33	△ 7	1	
税引前当期利益	2,073	103	5.2%	43	2,140	67	3.2%
法人所得税費用	△ 564	18		43	△ 620	△ 56	
当期利益	1,509	121	8.7%	86	1,520	11	0.7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,511	101	7.1%	91	1,520	9	0.6%
非支配持分に帰属する当期利益	△ 1	20		△ 4	-	1	

【2018年】

- ・営業利益：事業利益の増益に加え、その他の費用の減少などにより、予想を上回る前年比15.6%の増益
- ・当期利益(※)：営業利益の増益に加え、法人所得税費用の減少などにより、予想を上回る前年比7.1%の増益

【2019年】

- ・営業利益：関係会社再評価損益の反動やその他の費用増を見込むが、事業利益の増益により、前年比2.5%の増益予想
- ・当期利益(※)：法人所得税費用は増加するが、営業利益の増益などにより、前年比0.6%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

**新グループ理念（AGP）の制定
『中期経営方針』の更新**

◆過去3年間の経営の総括

- ・ 国内3事業の強いブランド基盤の拡大や計画を上回る収益構造改革による収益性の向上
- ・ 欧州ビール事業の取得による成長基盤の飛躍的拡大と迅速な事業ポートフォリオの再構築
- ・ 資産・資本効率の向上やE S Gの強化による主要指標の計画達成と企業価値の向上

◆今後の外部環境

- ・ 消費の多価値化、世界的なプレミアム市場の成長など多様な「機会とリスク」の拡大
- ・ コーポレートガバナンス・コードの改訂などに伴う、統合的情報開示と建設的な対話の深化

◆新グループ理念の制定と『中期経営方針』の更新

- ・ 新たな成長ステージで、世界で共有する“Asahi Group Philosophy (A G P)”を制定
- ・ A G Pを具現化する『中期経営方針』を更新し、“グローバルな価値創造経営”を推進する

◆今後の外部環境

- ・ 各種税制改正やデジタル化の進展などによる、消費の更なる多様化・多価値化の進展
- ・ グローバルなVUCA（※）の高まりや世界的なプレミアムカテゴリーの成長など、多様な「機会とリスク」の拡大
- ・ ガバナンス・コードの改訂や「価値協創ガイダンス」の策定など、統合的な情報開示と建設的な対話の深化

（※） Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）

◆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"> ●ビール類をはじめとした多くのNo. 1ブランドを保有 ●酒類、飲料、食品事業の業界トップクラスの収益性 ○欧州の有力プレミアムブランドと育成ノウハウ・人材の獲得 ○オセアニアやアジア地域での有力なネットワーク 	強み S	弱み W	<ul style="list-style-type: none"> ●少子高齢化などによる酒類・飲料市場の成熟化 ●デフレ環境下で続いた厳しい競争環境 ○グローバル大手による寡占化の進行 ○アルコールや砂糖などに対する各種規制の拡大
<ul style="list-style-type: none"> ●酒税改正などによる市場構造の変化、消費の多様化 ●オリンピック・パラリンピック、万博開催による消費活性化 ●Eコマースやデジタル化による若年層消費の多価値化 ○プレミアム、スーパープレミアムビール市場の持続的成長 ○ノンアルコールビールなど高付加価値カテゴリーの拡大 	○機会 O	○脅威 T	<ul style="list-style-type: none"> ●景気や消費低迷などによる想定以上の市場縮小 ●消費税増税などによる競争環境の悪化 ○重点地域の景気低迷に伴うプレミアム化の減速 ○デジタル化など競合大手のビジネスモデルの進化



Asahi Group Philosophy

Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、
楽しい生活文化の
創造

Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を目指す

Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

顧客： 期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求

社員： 会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成

社会： 事業を通じた持続可能な社会への貢献

取引先： 双方の価値向上に繋がる共創関係の構築

株主： 持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上

AGPに基づく“グローバルな価値創造経営”の推進

◆ 高付加価値化や収益構造改革による『稼ぐ力の強化』

- ・国内外での高付加価値ブランドの育成とクロスセルの拡大などによる売上成長
- ・ZBB（ゼロベース予算）の導入や調達体制の最適化などによる収益構造改革（ZBBを含む収益構造改革の効率化効果（2019-2021年累計）は300億円以上を目指す）
- ・ROICを活用した事業管理、キャッシュフロー最大化などによる資産・資本効率の向上

◆ 新たな成長源泉の拡大に向けた『経営資源の高度化』

- ・イノベーション、ディスラプションを実現する風土改革、無形資産（研究開発・人材力等）への投資
- ・既存事業を補完するボルトオン型M&Aや競合・異業種とのアライアンスの拡大
- ・デジタルトランスフォーメーションによる構造改革、ビジネスモデルの進化

◆ 持続的な価値創造プロセスを支える『ESGへの取組み深化』

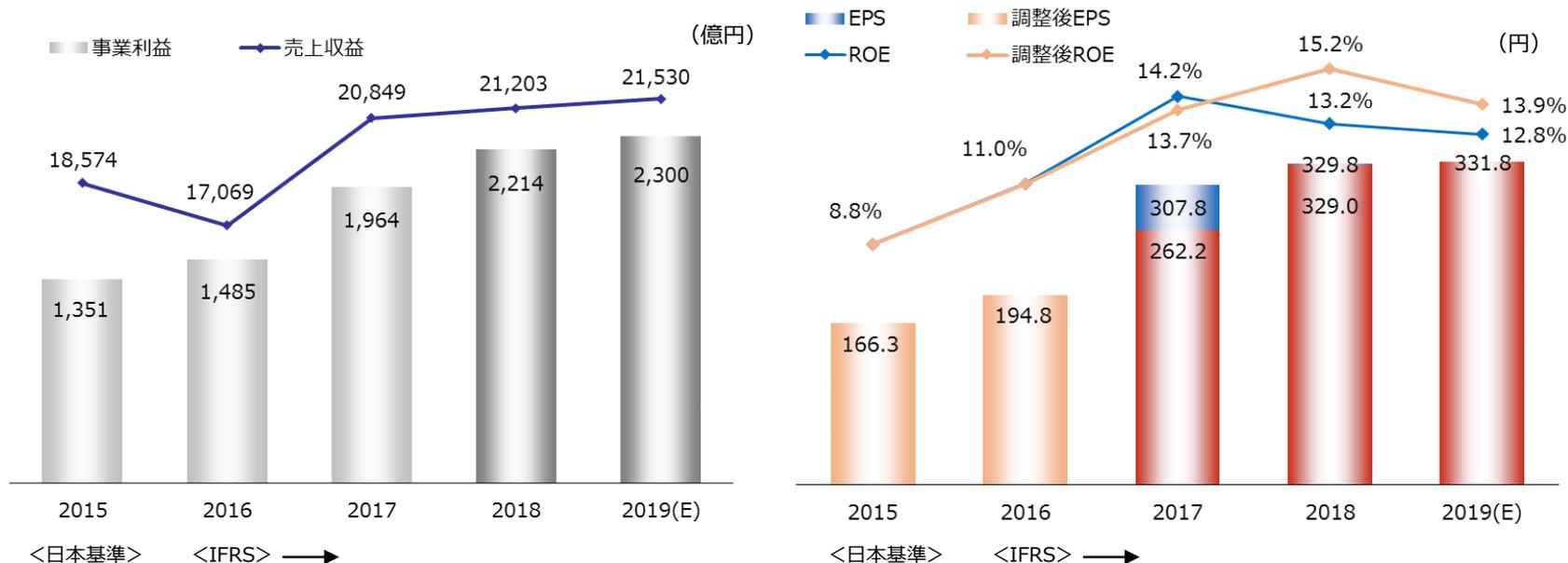
- ・「環境ビジョン2050」の設定、強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上
- ・グローバルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築
- ・リスクマネジメントの高度化（ERM）やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

⇒ 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

	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	・主力事業の安定成長 - 事業再構築 + 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

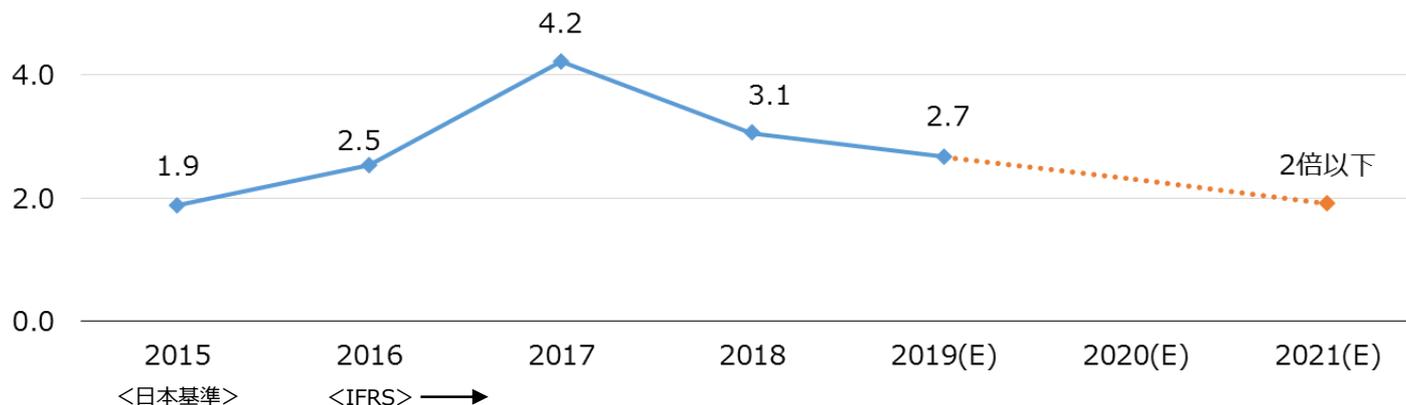
※EPS・ROEは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除くベース



◆ 財務・キャッシュフローのガイドライン

	2019年以降のガイドライン
キャッシュフロー	・フリーキャッシュフロー：年平均1,700億円以上
成長投資・債務削減	・M & Aなどの成長投資を優先しつつ、投資余力を高める債務削減を推進 (Net debt/EBITDA：2021年末には2倍以下)
株主還元	・配当性向35%（～2021年）を目指した安定的な増配 (将来的な配当性向は40%を目指す) ※算出する当期利益は、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

< Net debt/EBITDA推移 >



	中期重点課題
酒類事業	<p>◆イノベーションとコストリダクションの高度化、国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 環境変化を見据えた市場創造・統合型マーケティング、コアブランド価値の刷新 ② Z B Bの推進、最適生産物流体制の構築などによるコスト最小化と成長投資の原資創出 ③ 商品開発の高度化、新たな飲用機会の拡大、デジタルトランスフォーメーションの推進
飲料事業	<p>◆国内飲料トップクラスの収益性を堅持し、業界のリーディングカンパニーを目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 主力6ブランドの価値向上と最適生産物流体制、自販機事業改革などによる収益性向上 ② 新規領域への挑戦、健康領域への経営資源配分などにより、新たな成長の柱を構築 ③ 健康や環境など社会的課題解決によるコーポレートブランド強化、アライアンスの拡大
食品事業	<p>◆「強み」の更なる強化と新たなマーケットの創造による成長基盤の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ① コア技術・原料を活かした強みブランド、カテゴリーの更なるバリューアップ ② 新カテゴリー、新マーケットにおける成長ドライバーの育成、海外マーケットへの展開 ③ バリューチェーン全般における効率化・生産性の向上、品質保証体制の強化
国際事業	<p>◆プレミアム化の推進とクロスセルの拡大展開を軸として、グループの持続的成長を牽引する</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 各国市場でのプレミアムポートフォリオの強化、欧州を中心としたクロスセルの拡大展開 ② ビールテイスト清涼飲料や機能性飲料など、多様化に応じたイノベーションによる機会創出 ③ 継続的なZ B Bの推進と成長への再投資、ボルトオン型M & Aによる成長基盤の強化

◆ 収益構造改革の実績と計画 ※ZBBのネット効果含む

単位：億円	19-21年 3ヶ年予想	取り組み施策	16年-18年 計画	16年-18年 実績
酒類事業	200億円～	・カテゴリー間の需要シフト・多品種化に対応した生産・物流体制の構築 ・容器など資材の軽量化、調達エリア・方法の最適化による原材料の低減	140億円～	171
飲料事業		・操業度向上や委託アライアンス強化による生産・物流体制の更なる最適化 ・製造処方や容器包装の見直しによる製造原価の低減		113
食品事業		・製造能力増強や委託生産の見直しによる最適生産・物流体制の構築 ・製造工程見直しや需給精度向上による製造原価の低減		31
国際事業	100億円～	・調達方法の効率化による製造原価の低減、固定費の最適化（欧州） ・拠点統合と自動倉庫化推進による物流機能の最適化（オセアニア）	60億円～	107
連結合計	300億円～		200～300億円	422

<ZBB（ゼロベース予算）の取り組み>

- ・ 広告販促費や人件費など全ての固定費の「見える化」、「止める化」、「重点化」を徹底する
- ・ 「止める化」による原資は、利益の上乗せだけでなく『中期経営方針』の重点課題に投資する

持続的な価値創造プロセスを支える『ESGへの取組み深化』

◆ 「環境ビジョン2050」の設定、強みを活かす価値創造によるサステナビリティの向上

- ・ 「環境ビジョン2050」の目標
 - ①温室効果ガス排出量ゼロ、②持続可能な資源利用（農産物原料、容器包装、水）100%
- ・ アサヒ独自の強み（酵母・乳酸菌技術）を活かした社会的課題起点の企業価値創造

◆ グローカルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメントの構築

- ・ グローバルな適材適所な配置やローカル人事マネジメントの融合による人材育成・ダイバーシティの推進
- ・ 内外の人権リスクの評価や人権デュー・デリジェンスの刷新など、人権尊重の取組みの強化

◆ リスクマネジメントの高度化（ERM）やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

- ・ ERM（Enterprise Risk Management）の運用によるグローバルなリスクマネジメント体制の強化
- ・ モニタリング型ガバナンスの強化、多様性の向上など取締役会の改革によるガバナンス体制の強化

環境ビジョン2050

2050年までに

- ・事業活動における環境負荷「ゼロ」を目指す
- ・グループの独自技術を活かし、社会により多くの環境価値を創出する

環境負荷ゼロ（ニュートラル）

環境価値創出（プラス）

気候変動への対応

持続可能な
資源利用

微生物・
発酵技術の活用

プロセス
イノベーション

CO2排出量「ゼロ」へ
2030年：30%削減
2050年：排出量ゼロ

農産物原料の調達100%
容器包装利用100%
水資源利用100%

強みを活かした
新たな環境価値創出

画期的な
技術・仕組みの創出

事業別の概況・今後の方針

『スーパードライ』ブランドテーマ : The JAPAN BRAND

統合型マーケティングによるロイヤルユーザ化、ブランドエクイティ向上

SUPER
"DRY"

ブランドコミュニケーション戦略の方針

情緒的価値の訴求

「品質・独創性・チャレンジスピリット」を持つ
日本を代表するブランドイメージを確立

物性価値の訴求

「辛口」「鮮度」の価値の
更なる向上



ブランド価値の訴求を強化した広告戦略

コーポレートイノベーション広告

挑戦するって、
ワクワクする。 SUPER DRY
INNOVATION!

スーパードライブランド広告

世界をドキドキさせる。

新規層獲得に向けた取組み強化



エクストラコールド
"泡品質の向上"



スタイリッシュ
タンブラー



『瞬冷辛口』

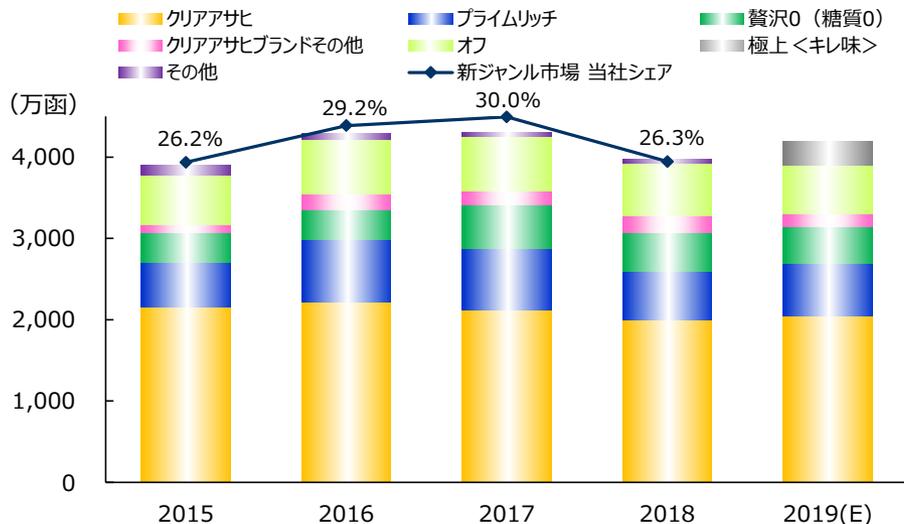
東京2020オリンピック・パラリンピックを活かした販促



555mlジョッキ 47都道府県限定ラベル

アサヒビールは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会ゴールドパートナー (ビール&ワイン) です。

◆ 新ジャンルの販売推移



※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。

<2018年の課題>

他社新商品の影響による『クリアアサヒ』ブランドの縮小、消費トレンドの変化に対する打ち手の遅れ等

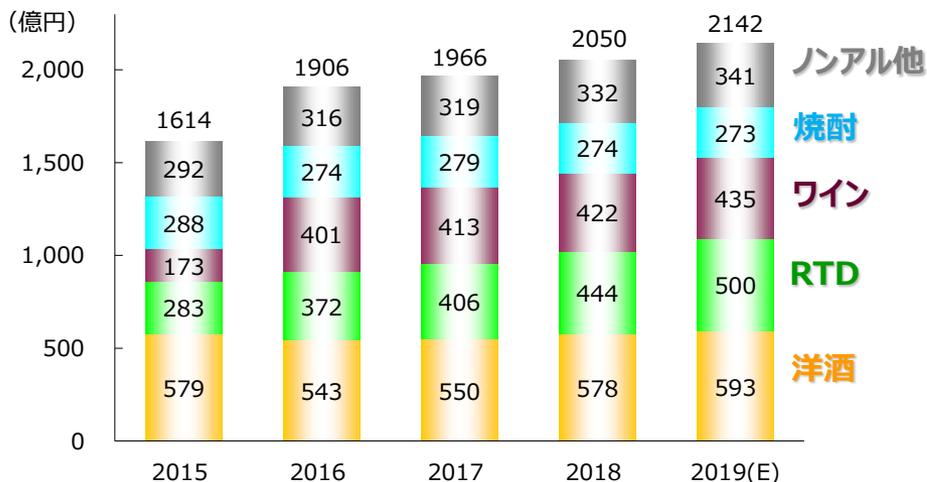
<2019年の方針>

『クリアアサヒ』ブランドの付加価値向上と『極上<キレ味>』発売によるカテゴリー基盤の再構築

◆ 新ジャンル市場の嗜好分類に対応したブランド展開

キレ・爽快嗜好		華やか・コク嗜好	
キレ・刺激	さわやか・爽快	華やか・味わい	コク・濃い味
<p>『アサヒ極上<キレ味>』</p>	<p>『クリアアサヒ』</p>	<p>『クリアアサヒ プライムリッチ』</p>	
<p>“本格的な飲みごたえ” 麦100% × “アサヒらしい冴えるキレ” 独自高発酵醸造技術</p>	<p>磨きぬいた“麦の味” クオリティアップにより 麦の味わいと 心地良い香りを強化</p>	<p>最高級のコクと香り 新ジャンルにおける プレミアムポジションの確立</p>	

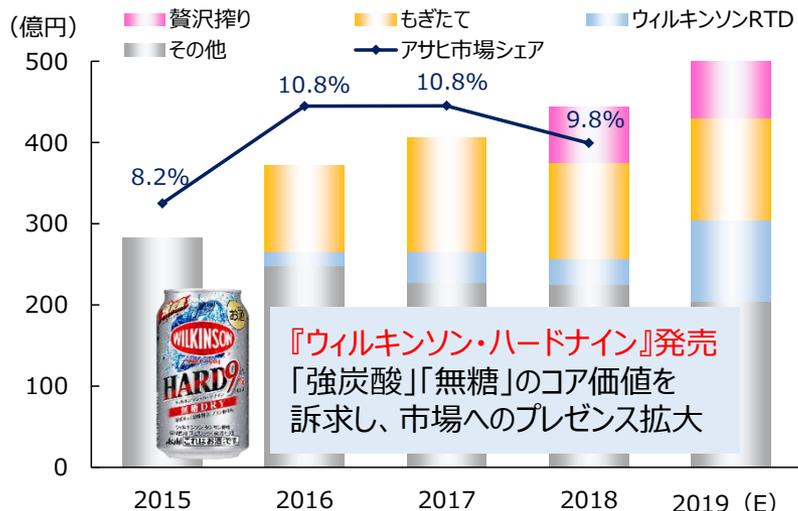
◆ ビール類以外カテゴリーの売上収益推移



※カテゴリー別の売上収益は、従来の日本会計基準ベースの数値を使用



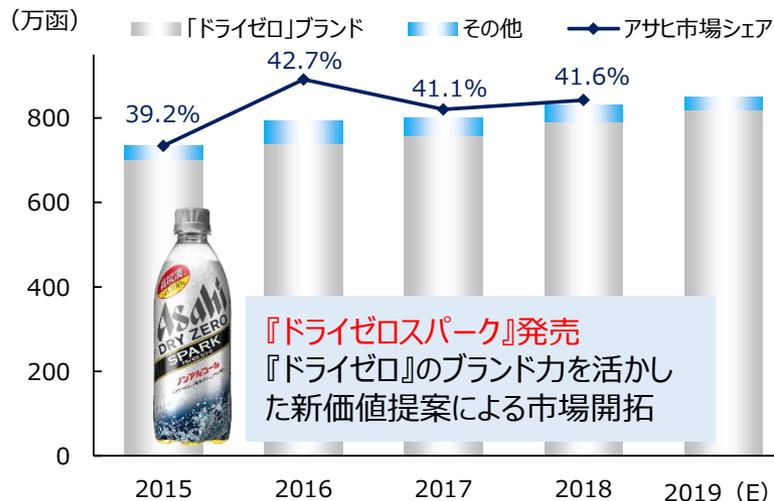
◆ RTDカテゴリーの売上金額・シェア推移



『ウィルキンソン・ハードナイン』発売
「強炭酸」「無糖」のコア価値を
訴求し、市場へのプレゼンス拡大

※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：2015年1月～2018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

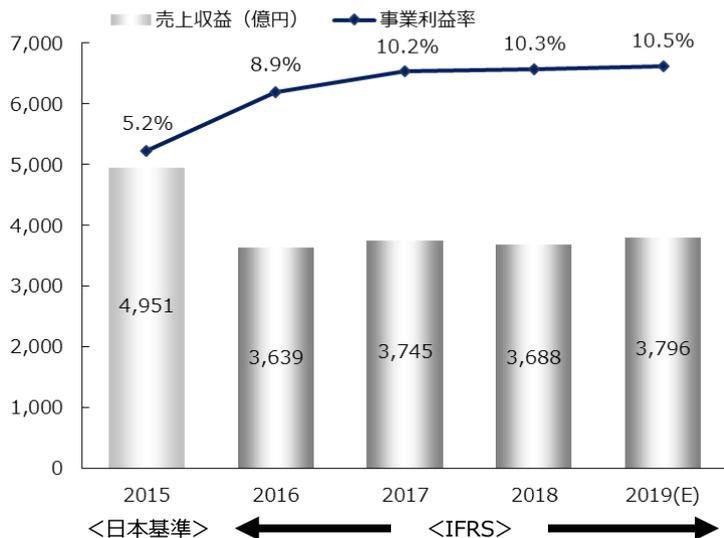
◆ ビールテイスト清涼飲料の売上函数・シェア推移



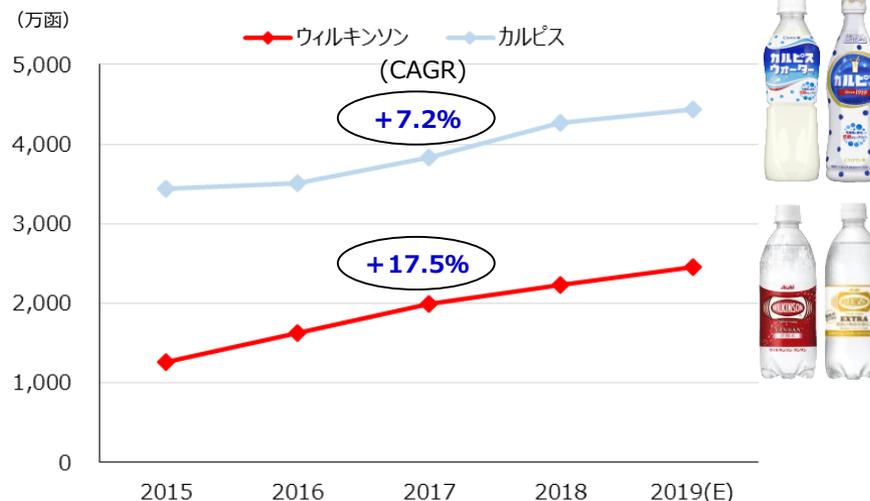
『ドライゼロスパーク』発売
『ドライゼロ』のブランド力を活かした
新価値提案による市場開拓

※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：2015年1月～2018年12月 売上金額シェア
※売上函数推移は、弊社実績・計画値を使用

◆ 売上収益と事業利益率推移



◆ 『ウィルキンソン』『カルピス』販売数量推移



◆ 主な収益性改善ドライバー

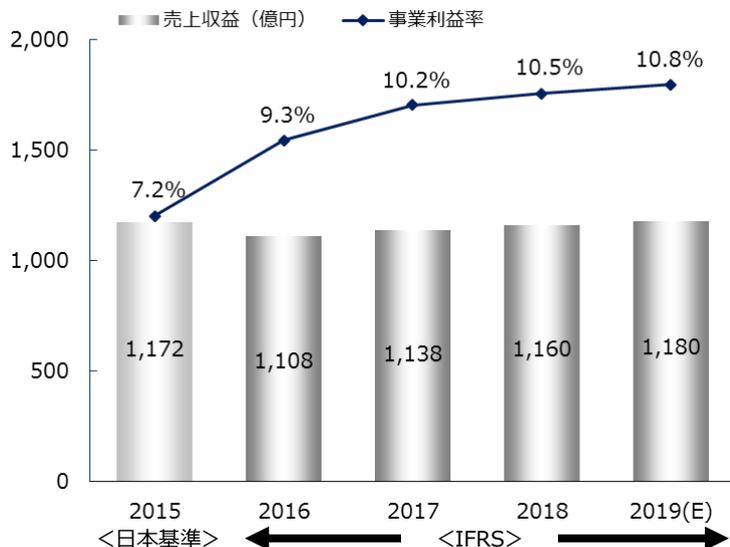
	2014年	CAGR	2018年
① 販売数量増加 (万箱)	23,569	+3.1%	26,613
② 主力6ブランド構成比向上	70.9%		72.4%
③ 小型PET容器構成比向上	54.5%		61.1%
④ 操業度・内製化効果 (合計)	+54億円		

◆ 「健康」領域の強化

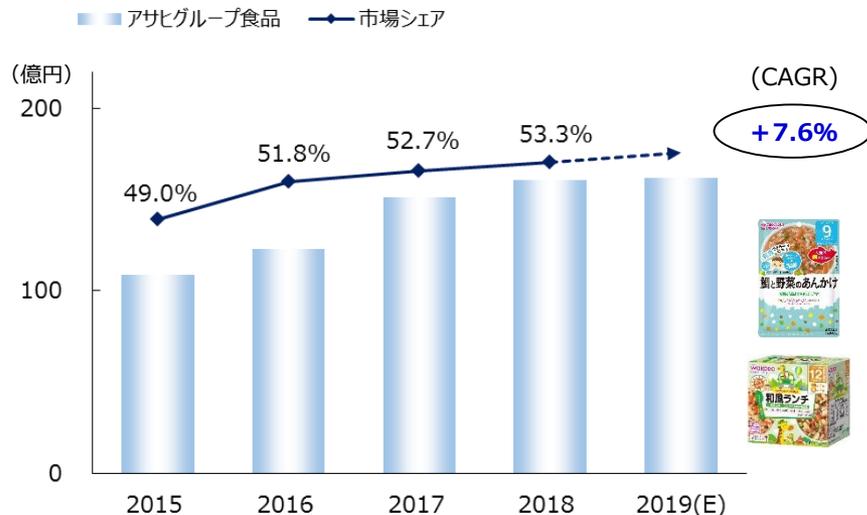
独自の乳酸菌技術を活用した『カルピス』由来の乳酸菌科学シリーズの展開などによる、健康に関わる社会的課題解決への貢献



◆ 売上収益と事業利益率推移

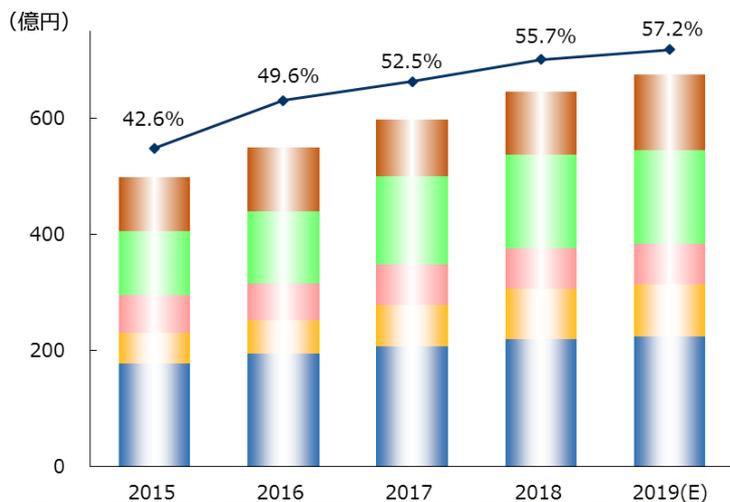


◆ ベビーフードの売上金額と市場シェア推移



※出典：INTAGEベビーフードSDI+専門店/全国/全業態 2015.1-2018.12 (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



◆ 2018年業績と2019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	2018年実績	前年比*2	予想比*3	2019年予想	前年比*4
売上数量	9,351	6%	3%	9,318	0%
売上収益 (酒税抜き)	929	9%	1%	977	5%
事業利益*1	172	13%	2%	190	11%
一時費用	△ 1	13	△ 0	0	1

*1 一時費用控除前の事業利益

*2 前年レート比較

*3 2018年予想レート比較

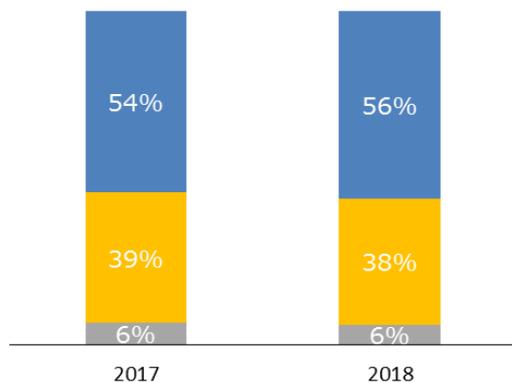
*4 2018年実績レート比較。

【2018年総括】 主カブランドを軸とした全事業の売上拡大と『スーパードライ』のブランド強化などにより、予想を上回る増収増収効果と英国・第三国の成長に伴うミックス改善などにより、予想を上回る増益

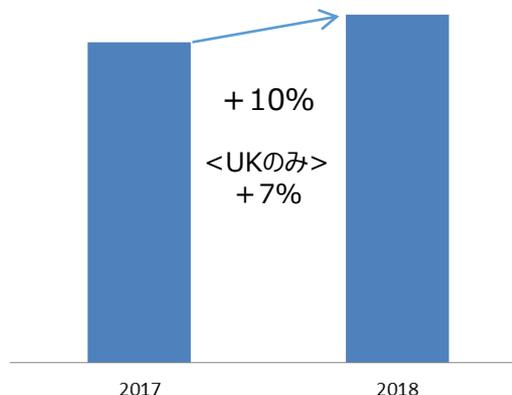
【2019年方針】 『スーパードライ』を含むプレミアムブランドの拡大とコストの適正化などにより、持続的な成長基盤を拡大する

<事業内価格帯別カテゴリ構成比>

■ Economy ■ Mainstream ■ Above Premium



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



◆ 2018年業績と2019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	2018年実績	前年比*2 (12ヶ月ベース)	予想比*3	2019年予想	前年比*4
売上数量	33,531	4%	1%	33,442	0%
売上収益 (酒税抜き)	1,924	7%	2%	1,970	3%
事業利益*1	460	19%	3%	481	6%
一時費用	△ 8	84	2	△ 0	8

*1 一時費用控除前の事業利益

*2 前年レート比較

*3 2018年予想レート比較

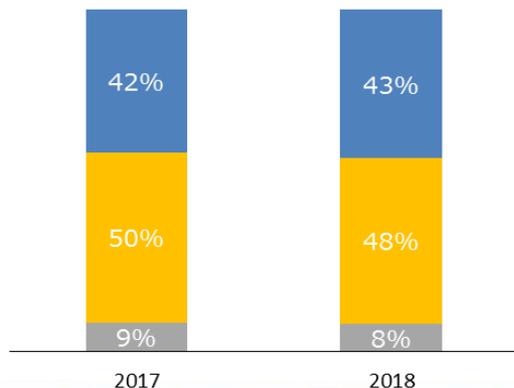
*4 2018年実績レート比較。

【2018年総括】 プレミアム化を軸とした全事業での売上拡大に加え、好天影響などにより、予想を上回る増収
 プレミアム化に伴うカテゴリーミックスの改善と各種コストの効率化などにより、予想を上回る増益

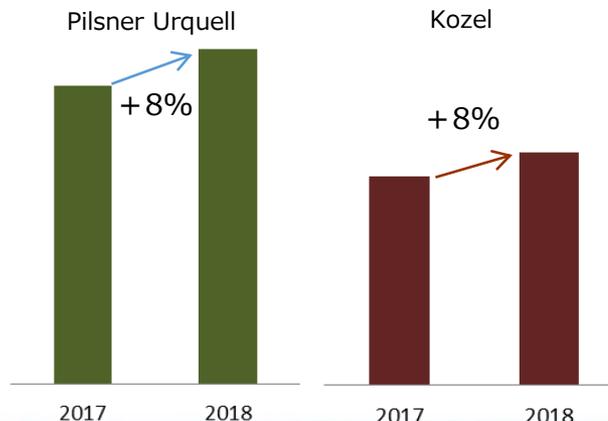
【2019年方針】 プレミアム化の推進と新たな成長ドライバーの強化、コストの最適化などにより、収益基盤を更に強化する

<事業内価格帯別カテゴリー構成比>

■ Economy ■ Mainstream ■ Above Premium



<Pilsner Urquell/Kozel 売上収益成長率> (輸出含む)

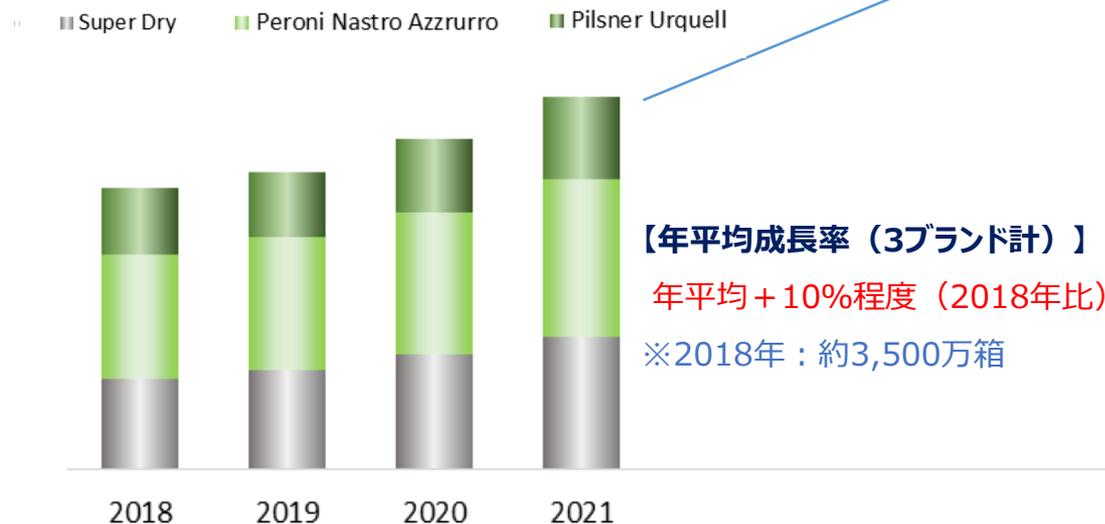


◆ グローバルプレミアムブランドのクロスセル戦略

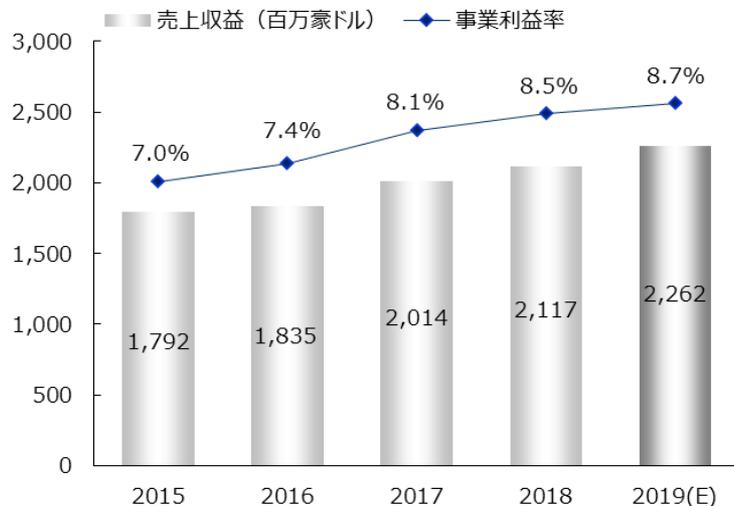
- ◆ ブランド : 『スーパードライ』、『Peroni Nastro Azzurro』、『Pilsner Urquell』
- ◆ 展開エリア : 母国市場以外のスーパープレミアム市場 (UK含む)
- ◆ 基本戦略 : ブランド価値を重視したポートフォリオ戦略
重点地域の主要都市にフォーカスしたエリア戦略



< 3ブランドの母国以外の販売計画 (～2021年) >



◆ 売上収益と事業利益率推移（現地通貨ベース）



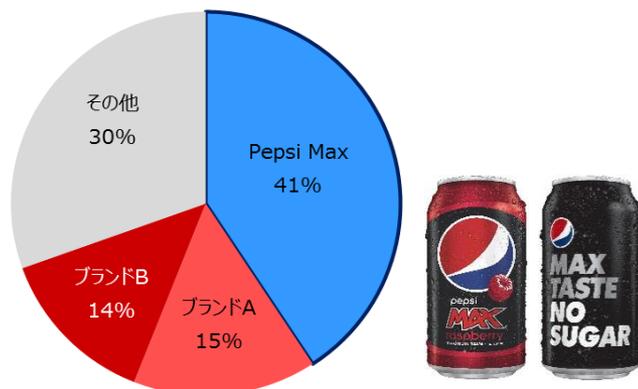
◆ コストダウン（統合シナジー含む）の実績と予想

	2016年	2017年	2018年	2016-2018年 3ヶ年予想
コストダウン	18億円	32億円	23億円	50億円以上



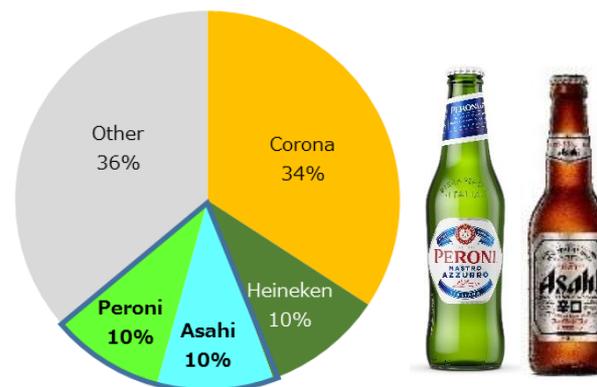
◆ 成長カテゴリでの取組み（豪州）

＜ノン/ローシュガーコーラ ブランド別市場シェア＞
2018年



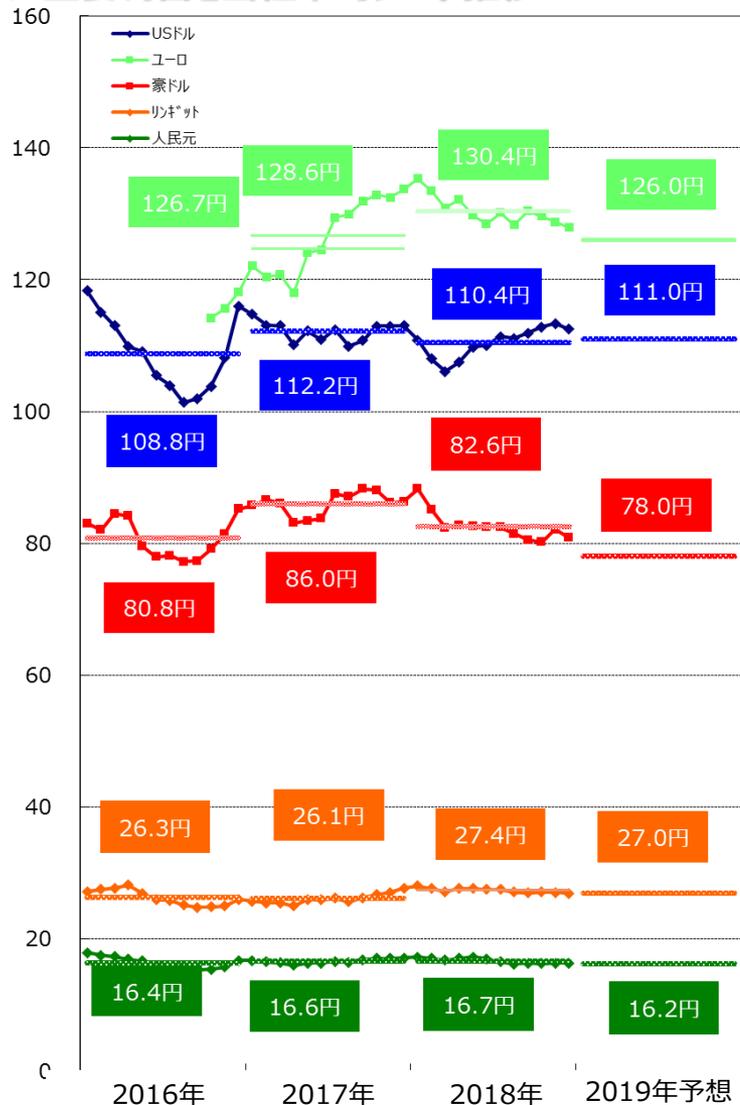
※出典：Aztec、数量ベース

＜海外プレミアムビール ブランド別市場シェア＞
2018年



※出典：Aztec、金額ベース

◆ 主要為替と当社平均レート推移



◆ PLへの為替影響 (実績と計画)

(単位: 億円)

事業名	通貨	2018年実績	2019年予想	備考
欧州事業	ユーロ	85	△160	
オセアニア事業	豪ドル	△73	△103	
東南アジア事業	-	17	△8	
中国事業	中国元	1	△2	
その他	-	0	△3	
売上収益		29	△277	
欧州事業	ユーロ	14	△29	
オセアニア事業	豪ドル	△6	△9	
東南アジア事業	-	1	△0	
中国事業	中国元	0	0	
その他	-	△0	△0	
無形資産償却費	ユーロ	△3	6	
無形資産償却費	豪ドル	1	1	
事業利益		7	△32	

◆ 2019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	126	±37	±7	欧州事業
豪ドル	78	±23	±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

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。