

2015年2月

Asahi

アサヒグループホールディングス株式会社

2014年 決算説明会

2014年決算総括
2015年事業方針

2014年総括

- ◆ 「強み」に集中したブランド戦略などにより、当期純利益は14期連続で最高益を更新
 - ・「強い」ブランド資産の最大化やミックス向上、収益構造改革などにより計画を超過達成
 - ・オセアニア事業の構造改革の進展と中国・東南アジアでの収益基盤を強化
- ◆ 着実な利益成長と最適な資本政策によるROEとEPSの成長
 - ・ユーロ円CBの前倒し償還や500億円の自社株買いなど最適な資本政策を実行

2015年方針

- ◆ 中期計画最終年度のKPIを達成すると共に、持続的成長を目指した投資を強化する
 - ・「強み」への集中とシナジー拡大に加えて、資本政策の着実な実行でKPI目標を達成する
 - ・持続的な成長を目指し、チャンスを活かしたブランド投資やグローバルな成長投資を強化
- ◆ 次期中期計画を見据えた、“持続的な企業価値の創造”に向けた経営改革の推進
 - ・ROEを基軸とした「稼ぐ力」の強化と最適な資本政策を両立する経営改革
 - ・「コーポレートガバナンス・コード」やIFRS導入を活かした経営改革

KPIs(特殊要因を除いた補正ROE、EPSの成長率)は、中期計画の達成を目指す

◆ 重要業績評価指標(KPIs)

| | 2013年 実績 | 中計 進捗 | 2014年 実績 | 中計 進捗 | 2015年 計画 | 中計 進捗 | 中期計画目標 (2015年) |
|-----------------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------------|
| ROE | 8.0% | × | 8.1% | × | 8.6% | × | 10%を目処 |
| 補正ROE (※) | 8.7% | △ | 9.4% | △ | 10.1% | ○ | |
| 補正ROE (のれん等償却前) | 11.9% | ○ | 12.6% | ◎ | 12.7% | ◎ | 12%を目処 |
| EPS (成長率) | 10.6% | ○ | 9.7% | △ | 8.9% | △ | 年平均10%以上 |

※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

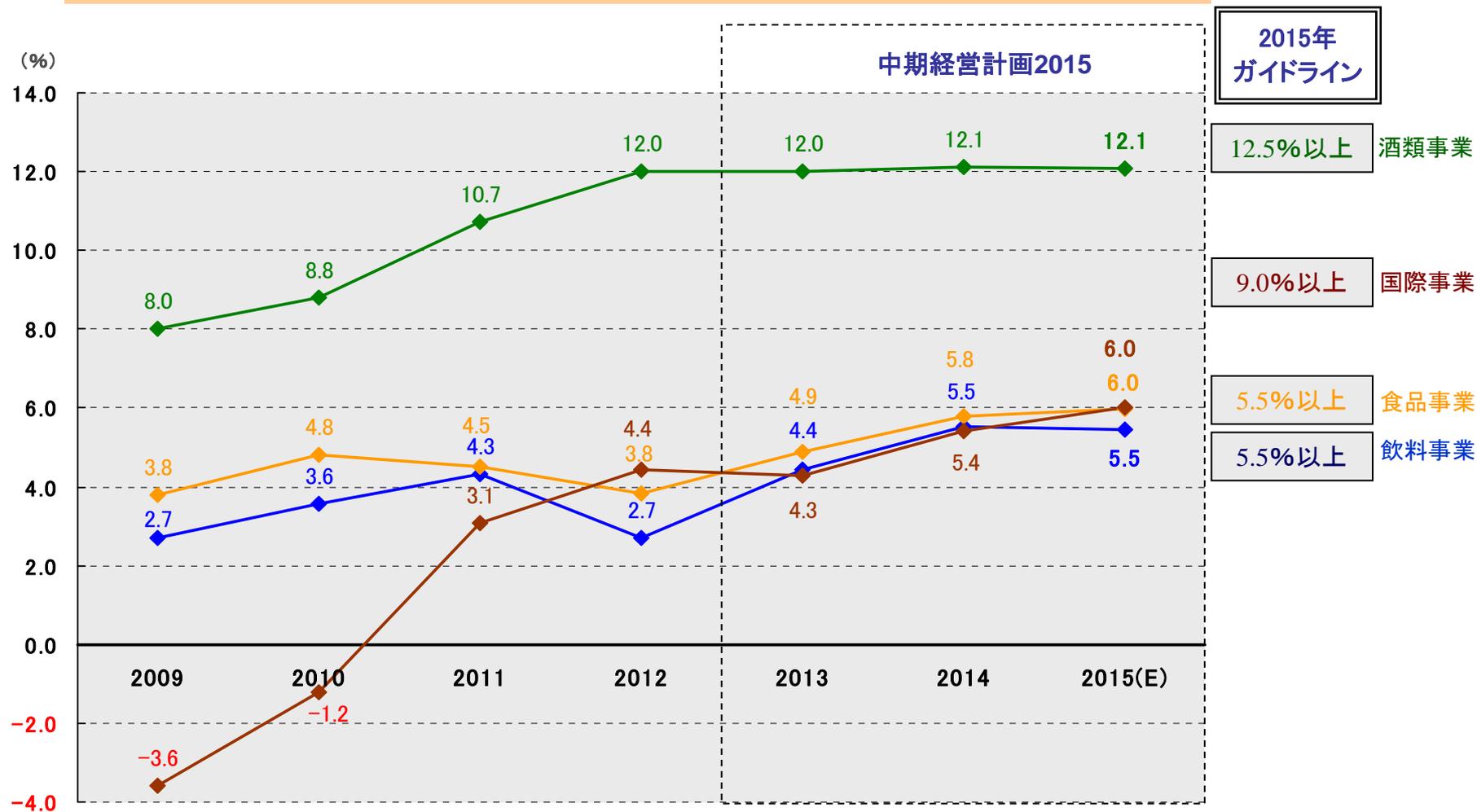
<KPIsの前提ガイドライン>

| | 2013年 実績 | 中計 進捗 | 2014年 実績 | 中計 進捗 | 2015年 計画 | 中計 進捗 | 中期計画ガイドライン (2015年) |
|------------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-----------------------|
| 売上高 | 8.6% | ◎ | 4.2% | ○ | 3.6% | ○ | 年平均成長率 3%以上 |
| EBITDA (※) | 7.4% | ◎ | 4.7% | × | 2.7% | × | 年平均成長率 6%以上 |
| 当期純利益 | 8.0% | ○ | 11.9% | ◎ | 8.5% | ○ | 年平均成長率 7%以上 |
| 営業利益率 | 6.9% | × | 7.2% | △ | 7.3% | △ | 8%以上 |
| 配当性向 | 31.7% | ○ | 30.2% | ○ | 29.6% | ○ | 30%を目処 |
| 総還元性向 | 80.5% | ◎ | 102.8% | ◎ | 29.6% | △ | 50%以上 |

※EBITDA=営業利益(のれん等償却前)+減価償却費

事業別営業利益率の進捗

国際事業を除く各事業の営業利益率は、中期計画ガイドライン達成ペースで進捗



| | 過去2年間の成果・課題 | 今後の方向性 |
|------|--|---|
| 酒類事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・ビール類の販売数量が2年連続の前年超過 ・『ドライゼロ』や洋酒の売上拡大 ・収益構造改革の実行とミックス向上 ・ブランド投資の拡大などによる利益率の未達 | <ul style="list-style-type: none"> ・強いブランド資産の最大化への投資 ・デフレ脱却を見据えたミックス向上 ・洋酒など総合酒類提案の強化 ・収益構造改革の継続 |
| 飲料事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・主カブランドを中心としたシェアの拡大 ・カルピスとの統合シナジーの創出 ・容器、チャネルミックスの改善 ・収益構造改革の実行 | <ul style="list-style-type: none"> ・強いブランドの強化・育成による売上拡大 ・特保商品の拡充などによるミックス向上 ・シナジー拡大を含む収益構造改革の継続 ・資本、業務提携などネットワークの拡大 |
| 食品事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・主カブランド、カテゴリーを中心とした売上拡大 ・カルピスブランドとのシナジー創出 ・製造原価低減や固定費全般の効率化 | <ul style="list-style-type: none"> ・強みを活かしたブランド強化による売上拡大 ・食品事業トータルの収益構造改革の推進 ・事業、カテゴリーの選択と集中 |
| 国際事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・オセアニア事業の構造改革とシナジー創出 ・中国事業、ペルマニス社の収益性向上 ・東南アジアでの事業基盤の拡大 ・営業利益率の未達 | <ul style="list-style-type: none"> ・成長カテゴリーへのシフトなどによる売上成長 ・シナジー創出などによる収益性の向上 ・M&Aなどによる成長基盤の拡大 |

【日本企業と資本市場を取り巻く潮流】

- ・年金運用の変化や数値目標の設定など、ROE重視の経営を促す流れが加速
- ・「ステewardシップ・コード」や「コーポレートガバナンス・コード」による経営スタイルの変化

“持続的な企業価値の創造”に向けた経営改革の推進

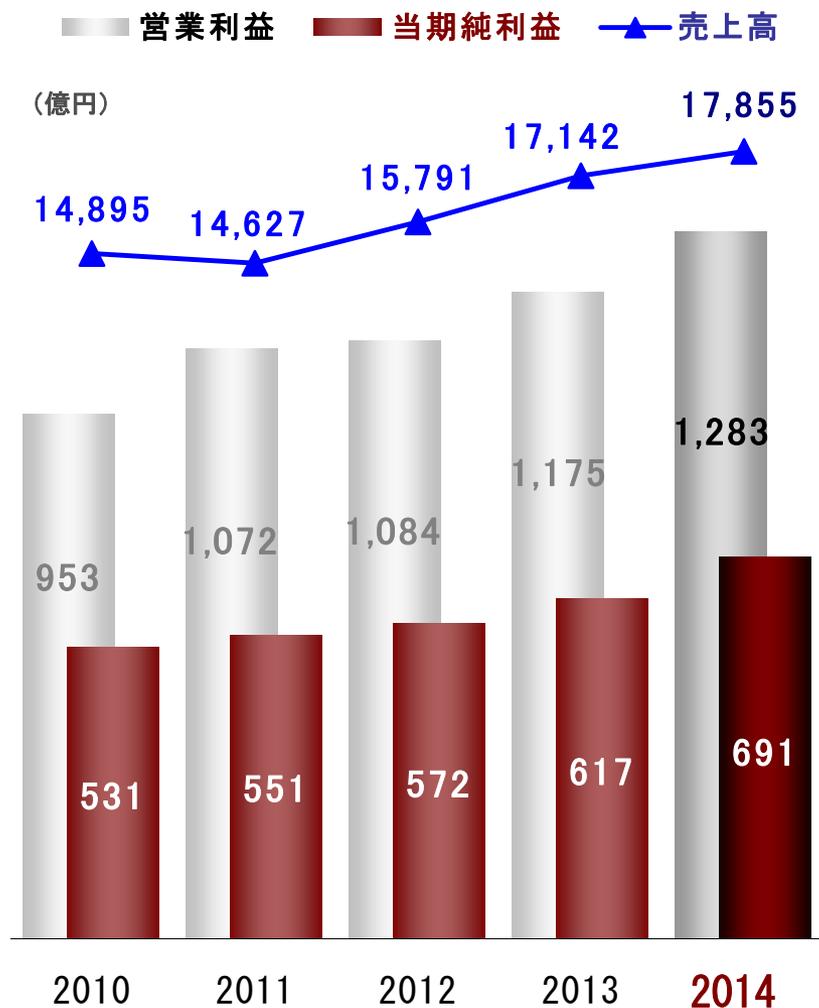
◆ ROEを基軸とした「稼ぐ力」の強化と最適な資本政策を両立する経営改革

- ・「稼ぐ力」とより資本効率を重視した指標管理などにより、持続的なROEの向上を図る
- ・総還元性向を前提としつつ、株主還元のバランスや最適な資本政策の検討

◆ 「コーポレートガバナンス・コード」やIFRS導入を活かした経営改革

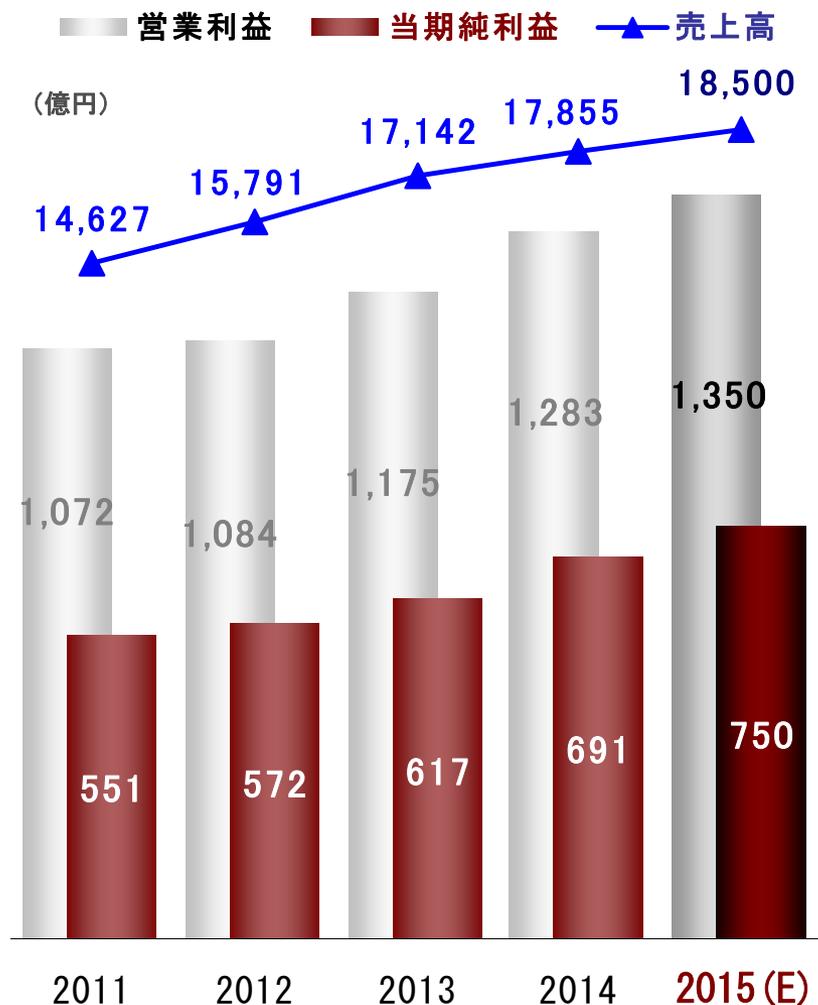
- ・「企業価値の向上」を起点とした経営体制強化とグローバル基準を活かした改革の推進
- ・非財務情報の適切な開示やCSV経営の推進など、「広義の企業価値」創造への取り組み
- ・「ステewardシップ・コード」と「ガバナンス・コード」を活かした資本市場とのエンゲージメント

全事業で増収・増益を果たし、当期純利益は14期連続で過去最高益を達成



| | 2014年 実績 | 2013年 実績 | 対前年増減額／率 | |
|--------------|---------------|---------------|------------|--------------|
| 酒類事業 | 9,646 | 9,486 | 161 | 1.7% |
| 飲料事業 | 4,766 | 4,662 | 103 | 2.2% |
| 食品事業 | 1,120 | 1,082 | 38 | 3.5% |
| 国際事業 | 2,347 | 1,929 | 418 | 21.7% |
| その他・調整額 | △ 24 | △ 16 | △ 8 | - |
| 売上高 | 17,855 | 17,142 | 712 | 4.2% |
| 酒類事業 | 1,170 | 1,137 | 32 | 2.8% |
| 飲料事業 | 264 | 207 | 57 | 27.8% |
| 食品事業 | 65 | 53 | 12 | 22.7% |
| 国際事業 | 127 | 83 | 44 | 53.1% |
| その他・調整額 | △ 148 | △ 121 | △ 27 | - |
| のれん等償却費 | △ 195 | △ 184 | △ 10 | - |
| 営業利益 | 1,283 | 1,175 | 108 | 9.2% |
| 持分法投資損益 | 80 | 88 | △ 8 | △ 9.0% |
| 経常利益 | 1,332 | 1,236 | 96 | 7.7% |
| 特別損益 | △ 40 | △ 131 | 91 | - |
| 当期純利益 | 691 | 617 | 74 | 11.9% |

KPIsの達成に向けて、中期計画の最終年度として全事業で増収・増益を目指す



| | 2015年 計画 | 2014年 実績 | 対前年増減額／率 | |
|--------------|---------------|---------------|------------|-------------|
| 酒類事業 | 9,776 | 9,646 | 130 | 1.3% |
| 飲料事業 | 4,905 | 4,766 | 140 | 2.9% |
| 食品事業 | 1,145 | 1,120 | 25 | 2.2% |
| 国際事業 | 2,662 | 2,347 | 315 | 13.4% |
| その他・調整額 | 12 | △ 24 | 36 | - |
| 売上高 | 18,500 | 17,855 | 645 | 3.6% |
| 酒類事業 | 1,181 | 1,170 | 12 | 1.0% |
| 飲料事業 | 268 | 264 | 4 | 1.6% |
| 食品事業 | 69 | 65 | 4 | 5.8% |
| 国際事業 | 160 | 127 | 33 | 26.2% |
| その他・調整額 | △ 173 | △ 148 | △ 25 | - |
| のれん等償却費 | △ 156 | △ 195 | 39 | - |
| 営業利益 | 1,350 | 1,283 | 67 | 5.2% |
| 持分法投資損益 | 100 | 80 | 19 | 24.0% |
| 経常利益 | 1,390 | 1,332 | 58 | 4.4% |
| 特別損益 | △ 150 | △ 40 | △ 110 | - |
| 当期純利益 | 750 | 691 | 59 | 8.5% |

| 単位: 億円 | 2014年 実績 | | | | 2015年 計画 | | |
|--------|----------|----------|------|--------|----------|----------|------|
| | | 対前年増減額/率 | | 計画比 | | 対前年増減額/率 | |
| 売上高 | 9,646 | 161 | 1.7% | 100.6% | 9,776 | 130 | 1.3% |
| 営業利益 | 1,170 | 32 | 2.8% | 100.3% | 1,181 | 12 | 1.0% |

2014年総括

◆ ブランド資産を活かした市場創造型の取り組みにより、計画ラインの増収・増益を達成

- ・主力ブランドの強化や『ドライブプレミアム』の本格展開などにより、ビール類計の販売数量は2年連続の前年超過
- ・国産洋酒『BLC』『竹鶴』やワインの伸長に加え、『ドライゼロ』のリニューアル効果などにより、酒類トータルの増収を達成
- ・ブランド強化に向けた広告販促費が増加したものの、ミックス向上や固定費全般の効率化などにより増益を達成

2015年方針

◆ ブランド価値の向上と新価値創造による総合酒類提案などを通じて、最強のパートナー企業を目指す

- ・『スーパードライ』や『クリアアサヒ』などの“強い”ブランド資産を活かした商品ポートフォリオの強化
- ・“コト”消費の創出と消費活性化に向けた話題喚起などの新価値提案、販売チャネルとの協働
- ・デフレ脱却や税制改正などを見据えたブランド投資の継続と収益構造改革の推進

◆ブランド別販売実績と計画

| 単位: 万箱 | 2014年 実績 | | | | 2015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 | 10,611 | △ 16 | △ 0.2% | - | 10,700 | 89 | 0.8% |
| ビール計 | 10,826 | △ 62 | △ 0.6% | 98.9% | 10,840 | 14 | 0.1% |
| スタイルフリー計 | 1,204 | △ 35 | △ 2.8% | - | 1,570 | 366 | 30.4% |
| 発泡酒計 | 1,610 | 52 | 3.4% | 107.3% | 1,600 | △ 10 | △ 0.6% |
| クリアアサヒ計 | 2,864 | 43 | 1.5% | - | 3,220 | 356 | 12.4% |
| オフ | 650 | △ 75 | △ 10.3% | - | 650 | - | 0.0% |
| 新ジャンル計 | 3,885 | 10 | 0.3% | 99.6% | 3,900 | 15 | 0.4% |
| 合計 | 16,321 | 0 | 0.0% | 99.8% | 16,340 | 19 | 0.1% |

<市場動向 (販売数量ベース)>

| | 2014年 着地 | 2015年 見込 |
|-------|----------|----------|
| ビール | △1~△2% | △1~△2% |
| 発泡酒 | +4~+5% | 0~△1% |
| 新ジャンル | △4~△5% | △1~△2% |
| 合計 | △1~△2% | △1~△2% |



「スーパードライ」ブランドの取り組み

◆「スーパードライ」の商品戦略

ブランド力を活かした新価値提案
“コト消費の創出”

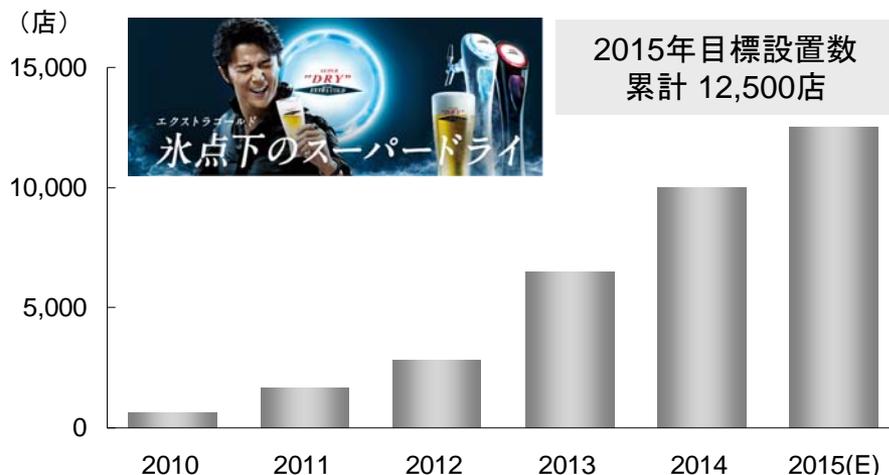


スペシャル
パッケージ
15年2月



エクストラシャープ
15年3月

＜エクストラコールド設置店数(累計)＞



◆「ドライプレミアム」の商品戦略

多様化・多価値化するニーズへの対応



香りの琥珀
14年歳暮ギフト

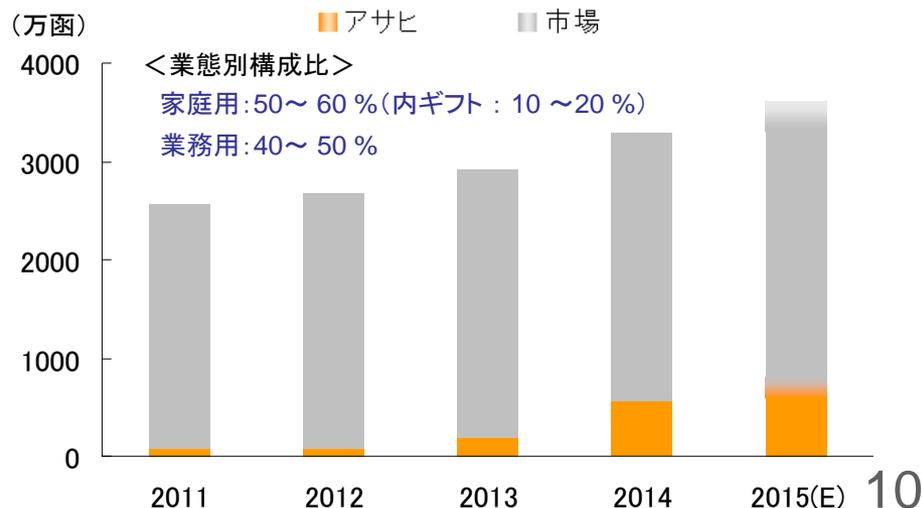


初仕込み
プレミアム
14年12月



煎りたて
コクのプレミアム
15年2月

＜プレミアムビール市場推移＞



◆「クリアアサヒ」ブランドの訴求



クリアアサヒ

クリアアサヒ
プライムリッチ

＜2015年の取り組み＞

- ・クオリティアップにより、品質をさらに向上
- ・年間のイベントに合わせた販促を展開

◆機能性カテゴリー市場でのプレゼンス拡大

発泡酒

新ジャンル

糖質訴求



販売計画
1,170万函

スタイルフリー



販売計画
500万函

3月17日発売

クリアアサヒ
糖質ゼロ

プリン体訴求



販売計画
400万函

4月14日発売

スタイルフリー
【プリン体ゼロ】

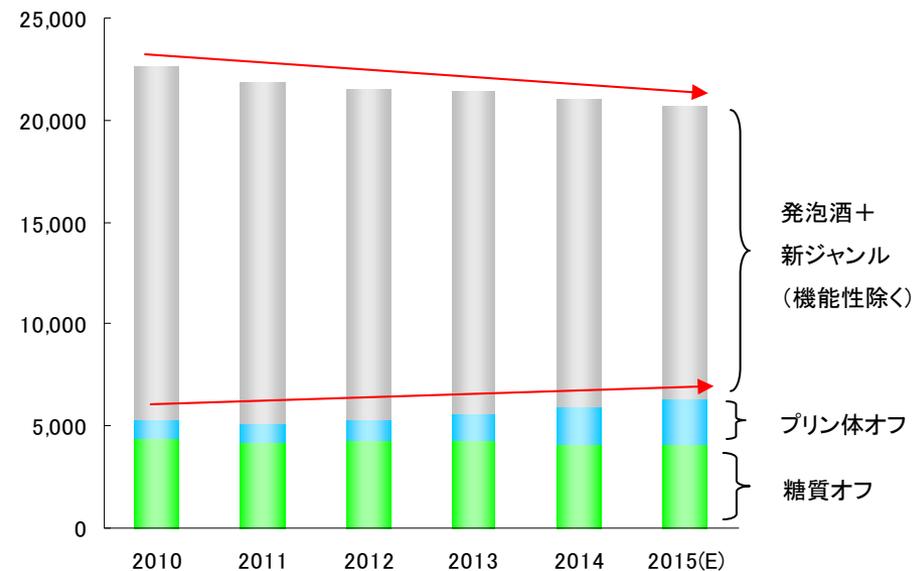


販売計画
650万函

アサヒオフ

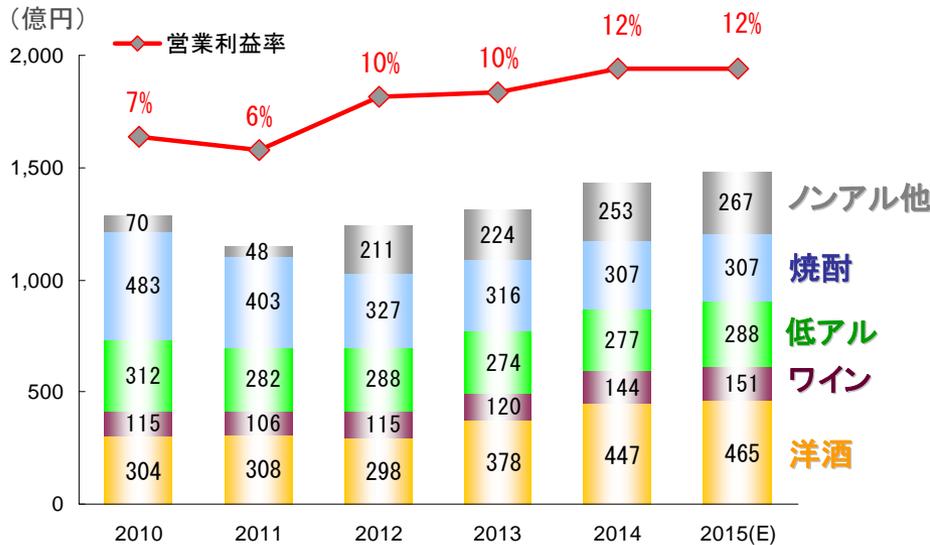
＜発泡酒+新ジャンル市場および機能性カテゴリー市場推移＞

(万函)

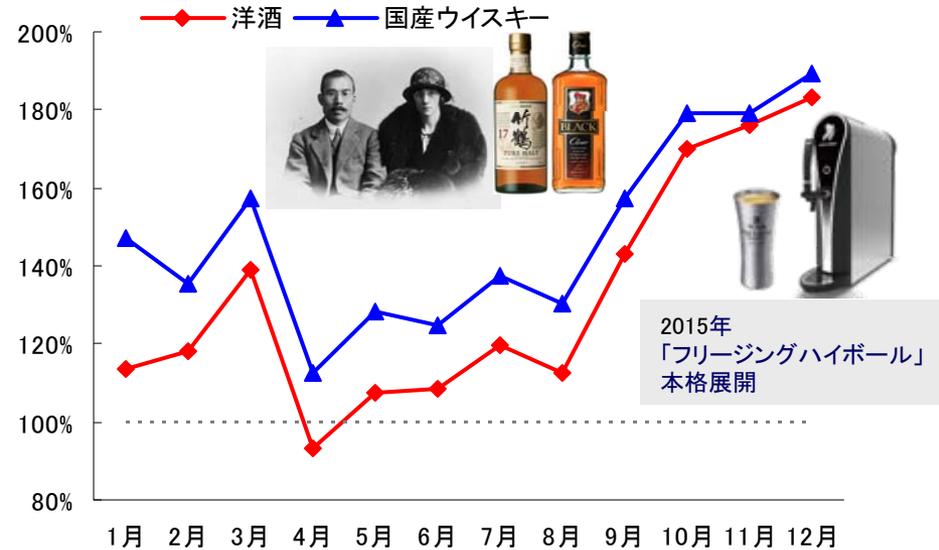


その他酒類、ドライゼロの概況

◆ 酒類(カテゴリー別)売上実績と営業利益率推移



◆ 洋酒販売前年比実績推移(2014年)



◆ 『アサヒドライゼロ』(ビールテイスト清涼飲料)の強化

2014年実績 631万箱(前年比+16%)
2015年目標 680万箱(前年比+8%)



ドライゼロ



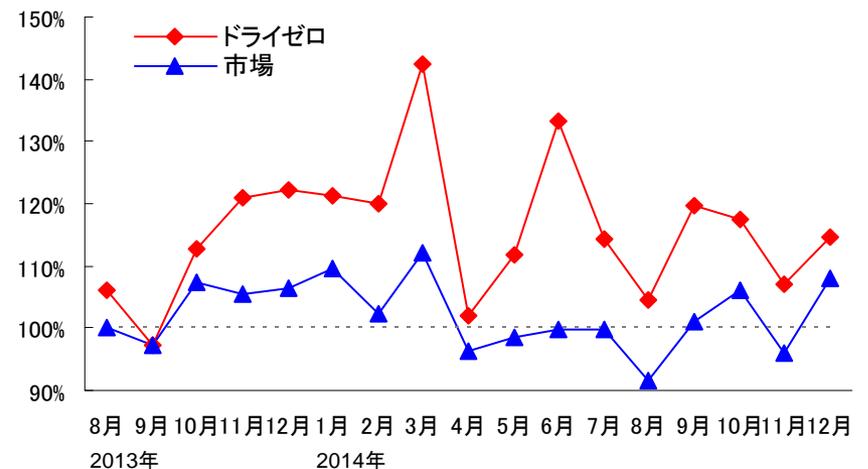
ドライゼロ ブラック



ドライゼロフリー 3月3日発売

販売目標:90万箱

<販売数量前年比推移>



| 単位: 億円 | 2014年 実績 | | | | 2015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 | 4,312 | 654 | 17.9% | 98.9% | 4,400 | 88 | 2.0% |
| カルピス | 258 | △ 642 | △ 71.3% | 94.3% | 298 | 40 | 15.5% |
| エルビー | 226 | 3 | 1.3% | 96.2% | 232 | 6 | 2.6% |
| 売上高 | 4,766 | 103 | 2.2% | 98.3% | 4,905 | 140 | 2.9% |
| アサヒ飲料 | 235 | 85 | 56.5% | 104.5% | 247 | 12 | 5.0% |
| カルピス | 22 | △ 31 | △ 59.0% | 105.5% | 14 | △ 8 | △ 36.1% |
| エルビー | 5 | 1 | 28.2% | 88.9% | 7 | 3 | 61.5% |
| 営業利益 | 264 | 57 | 27.8% | 105.4% | 268 | 4 | 1.6% |

2014年総括

◆ 主力商品を中心としたブランド力強化による増収と収益性構造改革による大幅な増益

- ・主力ブランドを中心としたバランスの良いマーケティング戦略により、業界平均(▲2%)を上回り、12年連続の成長を達成
- ・ミックス向上や製造原価の低減等、コスト全般のコントロールを強化したことにより、27.8%の増益を達成
- ・カルピス社との営業統合や物流・調達部門を中心としたグループシナジーの創出

2015年方針

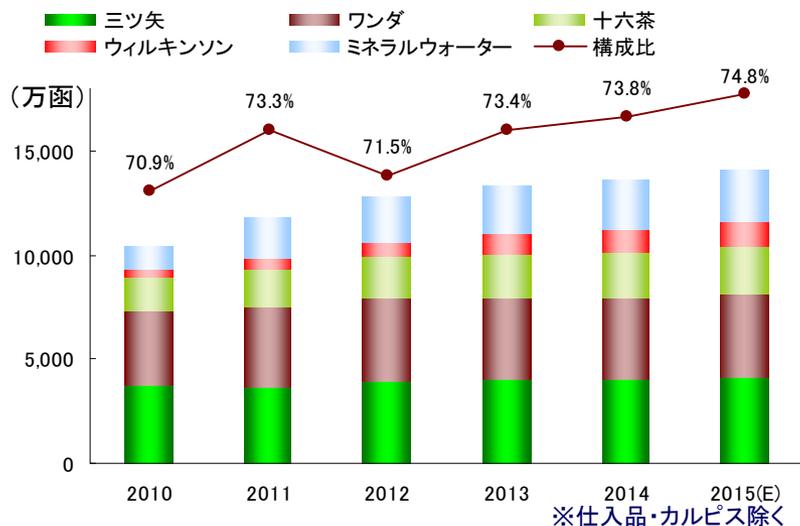
◆ ブランド強化を軸にした売上成長と収益構造改革による強靱な収益構造の確立

- ・主力6ブランドを軸としたマーケティング戦略と新価値創造型提案などにより、13年連続の成長を目指す
- ・容器や高付加価値商品を中心としたミックス向上に加え、生産性向上を中心とした収益構造改革の継続
- ・調達・物流に製造も含めたSCM全般における協業シナジーの拡大

◆ カテゴリー別販売実績と計画

| 単位：万箱 | 2014年 実績 | | | | 2015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 | 5,502 | 78 | 1.4% | 96.2% | 5,630 | 128 | 2.3% |
| 果実飲料 | 1,612 | △ 6 | △ 0.3% | 99.7% | 1,613 | 1 | 0.1% |
| コーヒー飲料 | 3,949 | △ 28 | △ 0.7% | 98.2% | 4,020 | 71 | 1.8% |
| お茶飲料 | 3,803 | 48 | 1.3% | 99.3% | 3,884 | 81 | 2.1% |
| 健康・機能性飲料 | 917 | 13 | 1.4% | 97.2% | 920 | 3 | 0.3% |
| ミネラルウォーター | 2,366 | 58 | 2.5% | 99.3% | 2,420 | 54 | 2.3% |
| カルピス計 | 4,757 | 2,418 | 103.4% | 96.7% | 4,810 | 53 | 1.1% |
| その他・仕入品計 | 663 | 136 | 25.9% | 117.5% | 703 | 40 | 6.1% |
| 合計 | 23,569 | 2,719 | 13.0% | 98.2% | 24,000 | 431 | 1.8% |

<主力5ブランドの構成比推移>



<PET内構成比>

| | 2014年 実績 | 対前年 増減 |
|----|----------|--------|
| 小型 | 47.0% | 0.9% |
| 大型 | 53.0% | △ 0.9% |

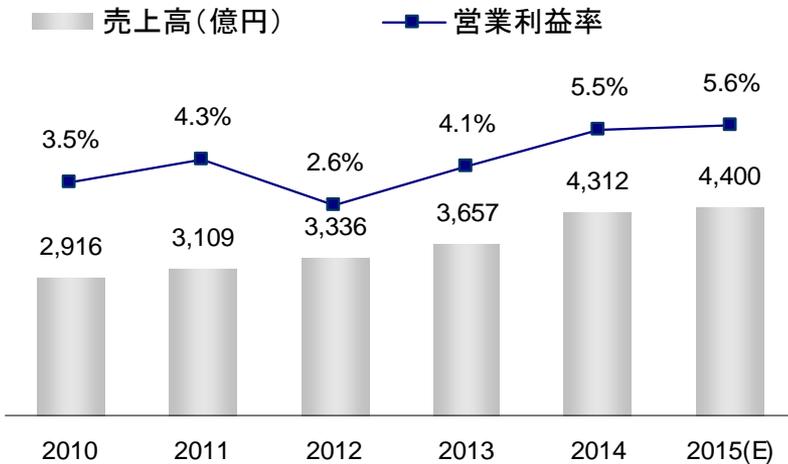
<特定保健用食品 販売動向>

| 単位：万箱 | 2014年 実績 | 対前年 増減率 |
|--------|----------|---------|
| 三ツ矢プラス | 99 | 33% |
| 十六茶W | 180 | - |



※ウィルキンソン：7つめの1000万ケース超ブランドに成長

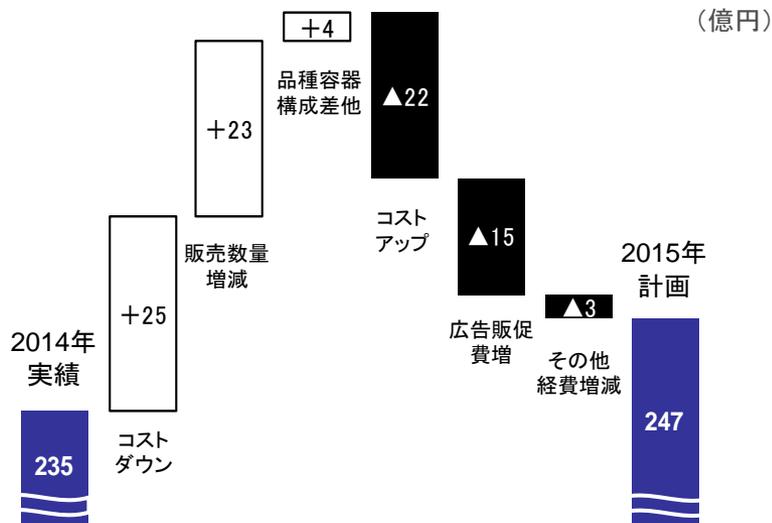
◆ 売上高と営業利益率推移



◆ カルピスとの協業シナジー

| 単位：億円 | 2013年実績 | 2014年実績 | 2015年計画 | 3ヶ年累計 | 中計目標 |
|-------|---------|---------|---------|-------|------|
| 物流 | 10 | 18 | 2 | 30 | 30~ |
| 調達 | 5 | 8 | 2 | 15 | 15~ |
| 生産 | - | 5 | 10 | 15 | 10~ |
| その他 | 4 | - | - | 4 | 5~ |
| 合計 | 19 | 31 | 14 | 64 | 60~ |

◆ 2015年通期 利益増減要因計画と主な取組内容



- ・為替や市況影響によるコストアップ要因を操業度向上や企画購買等を推進し吸収
- ・カルピス岡山工場新ライン稼働によるシナジーの創出
- ・容器構成の改善と販促費のコストコントロールの強化
- ・自動販売機コストの効率化等、固定費全般の効率化

| 単位: 億円 | 2014年 実績 | | | | 2015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 | 575 | 25 | 4.6% | 103.1% | 575 | 0 | 0.0% |
| 和光堂 | 371 | 4 | 1.0% | 99.8% | 381 | 9 | 2.5% |
| 天野実業 | 221 | 19 | 9.2% | 106.2% | 226 | 5 | 2.2% |
| 売上高 | 1,120 | 38 | 3.5% | 102.2% | 1,145 | 25 | 2.2% |
| アサヒF&H | 37 | 8 | 25.6% | 117.3% | 37 | 0 | 0.4% |
| 和光堂 | 19 | 2 | 10.9% | 113.0% | 20 | 0 | 1.5% |
| 天野実業 | 10 | 5 | 89.3% | 101.2% | 12 | 1 | 13.5% |
| 営業利益 | 65 | 12 | 22.7% | 111.3% | 69 | 4 | 5.8% |

2014年総括

- ◆ **主カブランドの強化やコストダウンの推進などにより、事業全体で売上・利益を超過達成**
 - ・アサヒF&Hは、『ミンティア』ブランドの派生商品の発売や製造原価の低減などにより、計画を達成
 - ・和光堂は、付加価値商材の発売によるミックス向上や固定費の効率化などにより、利益計画を達成
 - ・天野実業は、多様化する消費者ニーズを捉えた商品展開や製造工程の効率化などにより、計画を達成

2015年方針

- ◆ **中核事業への集中や主カブランドを活用した商品戦略などにより、増収・増益を目指す**
 - ・アサヒF&Hは、主カブランドの商品ラインナップの拡充などによる着実な成長に加え、製造工程の効率化を推進
 - ・和光堂は、ベビーフードNo.1シェアのブランド力を活かした戦略やカテゴリーミックス改善などにより収益改善を図る
 - ・天野実業は、各販売チャネルのニーズに対応した提案力の強化に加え、原材料費を中心にコストダウンを推進

| 単位: 億円 | 2014年 実績 | | | | 2015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 | 1,635 | 109 | 7.1% | 101.7% | 1,708 | 73 | 4.5% |
| 東南アジア事業計 | 508 | 270 | 113.2% | 98.9% | 746 | 238 | 47.0% |
| 中国事業計 | 185 | 38 | 25.5% | 102.9% | 188 | 3 | 1.8% |
| 売上高 | 2,347 | 418 | 21.7% | 101.2% | 2,662 | 315 | 13.4% |
| オセアニア事業計 | 103 | 32 | 45.1% | 111.7% | 116 | 13 | 12.6% |
| 東南アジア事業計 | 16 | 10 | 166.1% | 90.7% | 38 | 21 | 132.5% |
| 中国事業計 | 10 | 3 | 49.3% | 89.1% | 6 | △ 3 | △ 33.8% |
| 営業利益 | 127 | 44 | 53.1% | 105.7% | 160 | 33 | 26.2% |

2014年総括

◆ オセアニアや中国での着実な収益構造改革の推進などにより、事業全体で売上・利益とも計画達成

- ・オセアニアは、豪州での成長カテゴリーの強化や統合シナジー創出を軸にした事業構造改革により、計画を超過達成
- ・中国は、国内外の「スーパードライ」の販売強化や青島ブランドのOEMの拡大などにより、増収増益
- ・東南アジアは、エチカ社の買収に加え、既存事業でのブランド力の強化などによる事業ポートフォリオの強化・拡大

2015年方針

◆ オセアニアの安定成長できる事業基盤の確立と中国・東南アジアでの成長構造の構築

- ・オセアニアでは、成長カテゴリーの市場プレゼンスの拡大と事業統合シナジーの創出による収益基盤の強化
- ・中国では、「スーパードライ」の販売体制の強化による販売数量の拡大と持分法適用会社の継続的な支援
- ・東南アジアでは、各事業におけるブランド力の向上や競争力ある収益構造の確立による成長基盤の拡大

◆オセアニア事業の実績と計画(現地通貨ベース)

| 単位: 百万豪ドル | 2014年 実績 | | | | 2015年 計画 | | |
|-----------|----------|----------|-------|--------|----------|----------|-------|
| | | 対前年増減額/率 | | 計画比 | | 対前年増減額/率 | |
| 売上高 | 1,714 | 96 | 6.0% | 100.8% | 1,798 | 84 | 4.9% |
| 営業利益 | 108 | 33 | 43.5% | 110.6% | 122 | 14 | 13.0% |

<2014年総括>

- ・成長カテゴリーが大きく伸長した飲料事業と豪州酒類がニュージーランド酒類の不振をカバーし、計画を超過達成
- ・SCM統合・高度化や豪州事業の統合などを中心に、計画を上回るシナジーを創出し、収益基盤を拡大

<2015年方針>

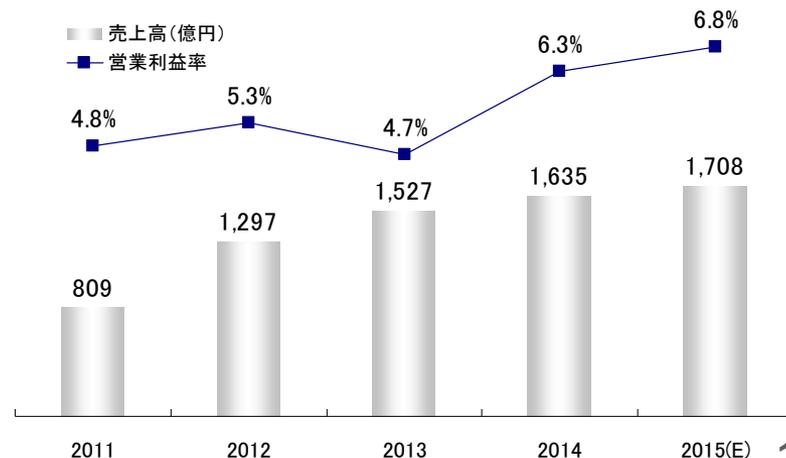
- ・成長カテゴリーや主カブランドへのマーケティング投資を強化し、市場プレゼンスの拡大を目指す
- ・SCMの高度化などを中心とした生産性向上や豪州事業とニュージーランド事業の組織統合による安定した収益基盤の構築

<統合シナジーの実績と計画>

| | 2014年 実績 | 2015年 計画 | 3カ年 合計見込 | 中期計画 累計目標 |
|--------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 統合シナジー | 34億円 | 20億円 | 75億円 | 60億円以上 |



<オセアニア事業売上高と営業利益率推移(円ベース)>



◆豪州事業

<2014年総括と2015年方針>

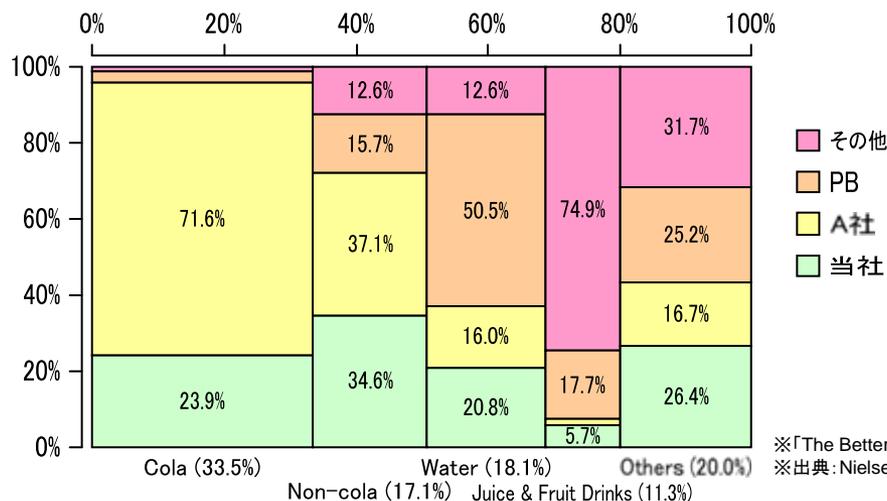
【飲料事業】

- ・市場の影響を受けたコーラ飲料の販売は低迷したものの、水やノンコーラ炭酸飲料の成長でカバーし、トータルで増収
- ・ブランドミックス改善に加え、SCMの統合や間接費の効率化などのシナジーにより、売上・利益とも計画達成
 - ⇒成長カテゴリーの水やノンコーラ炭酸飲料では、市場変化を捉えたフレーバー水やシュガーレスの強化による売上拡大
 - ⇒主力のコーラ飲料での売上と利益のバランスを重視したブランド戦略と非量販業態への販売強化

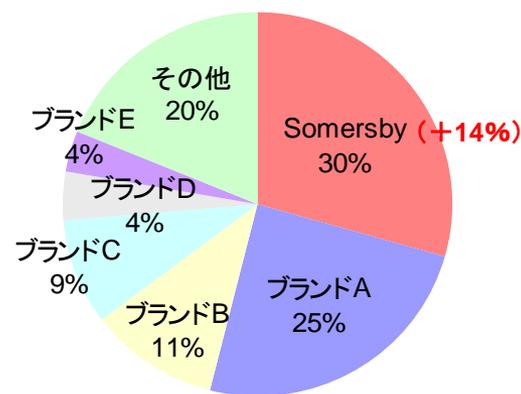
【酒類事業】

- ・成長カテゴリー(サイダー、輸入プレミアムビール)が、『Somersby』『スーパードライ』の好調により市場平均を大きく上回る成長
- ・RTD市場は低迷が続く中、主力の『クルーザー』の販売回復などにより、売上・利益ともに計画を超過達成
 - ⇒成長カテゴリーでは、TVCMを含めたマーケティング活動の強化による市場プレゼンスの更なる拡大
 - ⇒『クルーザー』『ウッドストック』を軸としたRTDカテゴリーの持続的な成長とクラフトビールの販売強化

<飲料市場売上構成比と市場シェア(1-12月、数量)>



<豪州サイダーブランド別市場シェア(1-12月、数量)>



※「The Better Drinks Company」含まず
 ※出典: Nielsen Scan Track

※括弧内は、シェア増減(13年比)
 ※出典: Aztec Total Liquor Report

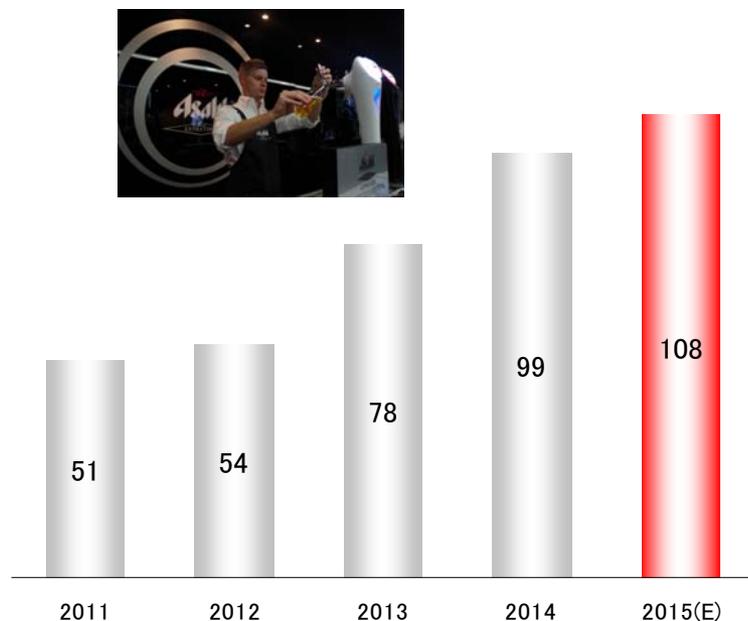
◆ニュージーランド酒類事業

<2014年総括と2015年方針>

- ・市場変化の影響などを受けた主力のRTDの販売低迷が続くなど、計画未達の減収・減益
- ・豪州事業との組織統合により、ブランド戦略や営業活動の見直しなどの中長期的な成長に向けた事業基盤を再構築
 - ⇒主力のRTDに成長カテゴリー(サイダー、輸入・クラフトビール)を加えた6ブランドにフォーカスするブランド戦略の推進による成長基盤の強化
 - ⇒豪州での成功事例の水平展開など、マーケティング活動の強化によるブランド力の向上

<オセアニア事業「スーパードライ」販売実績と計画>

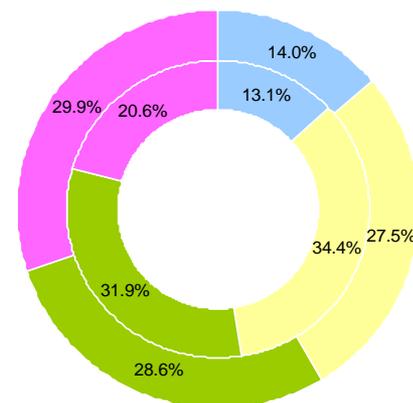
(万箱)



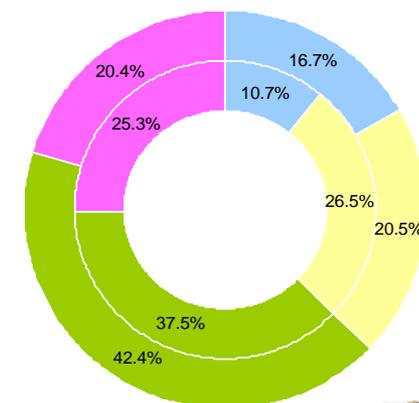
<ニュージーランド酒類事業 成長カテゴリーの市場シェア>

■ 当社 ■ A社 ■ B社 ■ その他

クラフトビール



サイダー



※外側:2014年、内側:2013年
 ※11月までの過去1年間のシェア
 ※出典:AC Nielsen, Aztec

◆ペルマニス社



- ・主力の炭酸飲料や「WONDA」の計画を上回る販売などにより、売上・利益ともに計画達成
- ・原材料費の削減に加え、配送ルートの見直しによる物流コストの抑制などにより、収益性改善を推進
 - ⇒主力4ブランドに集中したマーケティング投資による市場プレゼンスの拡大と利益ある成長
 - ⇒原材料の調達コストの効率化やSCMの最適化の取り組みなどにより、収益性の向上を図る



◆エチカ(マレーシア)



- ・コンデンスミルク事業やフレッシュミルク事業に加え、海外事業を中心に事業規模の拡大を図る
- ・買収後のガバナンス体制の構築など、持続的な成長に向けた経営基盤の強化
 - ⇒コンデンスミルクのブランド強化やフレッシュミルク・海外事業での間口拡大などによる成長基盤の確立
 - ⇒容器の生産性向上や軽量化に加え、固定費を含めたコストコントロール強化による収益性の向上



◆インドネシア事業



- ・自社ブランドのポートフォリオの拡充や水・ペプシブランドの間口拡大により事業基盤を拡大
- ・自社工場の稼働の遅れに伴う製造委託コストの増加などにより、売上・利益ともに計画を下回る
 - ⇒販売機能の強化による間口の拡大やポートフォリオの拡充などによる市場プレゼンスの拡大
 - ⇒自社工場稼働による固定費の低減や原材料の調達コストの低減などによるコスト競争力の向上



◆中国ビール事業(現地通貨ベース)

| 単位: 百万元 | 2014年 実績 | | | | 2015年計画 | | |
|---------|----------|----------|-------|-------|---------|----------|---------|
| | | 対前年増減額/率 | | 計画比 | | 対前年増減額/率 | |
| 売上高 | 1,077 | 151 | 16.3% | 98.9% | 1,047 | △ 30 | △ 2.8% |
| 営業利益 | 56 | 15 | 38.3% | 85.6% | 35 | △ 21 | △ 36.9% |

<2014年総括と2015年方針>

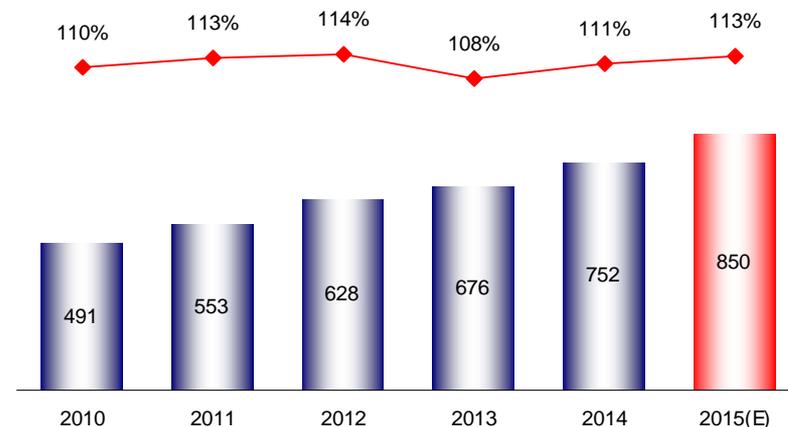
- ・アサヒブランドの全チャネルでのプレゼンスの拡大に加えて、コスト全般の効率化を進めた北京ビールが黒字化を達成
⇒煙台ビールにおける製造受託数量の減少は見込むが、アサヒブランドの拡大とコスト全般における効率化の推進

◆『スーパードライ』のグローバル展開

<2014年総括と2015年方針>

- ・全体の5割強を占める重点国(韓国・中国・香港・豪州)での2桁以上の成長が牽引し、全体でも前年比111%で拡大
⇒重点国を含むアジア・オセアニアを中心に販売ネットワークの強化や『スーパードライ』ブランドマネジメントチームの設立などによる市場プレゼンスの拡大

<アサヒブランドの海外販売数量推移> (単位: 万箱)



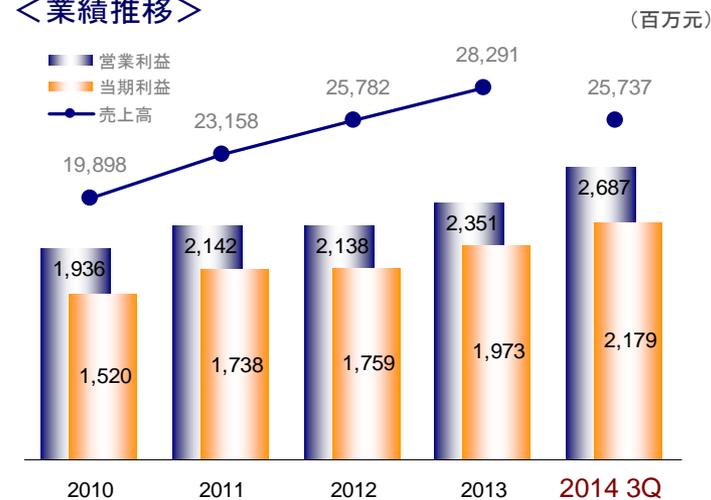
◆ 青島啤酒股份有限公司



<1-9月概況と今後の方針>

- ・主力の「青島」「崂山」ブランドのブランド強化などにより、6%の増収
- ・当期純利益は、昨年の特異要因の反動があったものの、資材関連のコストダウンを推進し、1%の増益
- ⇒青島・崂山ブランドの主力ブランドに集中した成長戦略により、市場平均を上回る成長を目指す。
- ⇒販売数量と利益のバランスを重視した長期安定成長の実現

<業績推移>



◆ 康師傅飲品控股有限公司



<1-9月概況と今後の方針>

- ・主力のお茶カテゴリーが好調に推移したことに加え、ペプシ事業も徐々に回復傾向となってきたものの、夏場の天候不順により、6%の減収
- ・当期純利益は、減収となったものの、原材料・営業資材等の共同購買によるシナジー創出や広告販促費のコントロールにより、8%の増益
- ⇒お茶・水カテゴリーの成長に加えて、成長カテゴリーの販売強化
- ⇒康師傅の競争優位性の強化とペプシとのシナジーの更なる拡大

<業績推移>



< 参考資料 >

(参考)収益構造改革と酒類事業の広告販促費

◆ 収益構造改革の進捗

| 単位: 億円 | 2013年実績 | 2014年実績 | 2015年計画 | 取り組み施策 | 3ヶ年計実績・計画 | 中計目標 |
|--------|---------|---------|---------|---|-----------|------|
| | | | | | | |
| 飲料事業 | 53 | 54 | 39 | ・操業度向上による生産性向上や原材料の効率化 ・SCM全般におけるカルピスとの協業シナジーの創出 | 146 | 100~ |
| 食品事業 | 12 | 15 | 9 | ・最適受給体制による在庫の適正化 ・原材料を中心とした製造原価の低減 | 36 | 30~ |
| 国際事業 | 21 | 35 | 21 | ・最適生産物流体制の構築や事業統合などシナジーの拡大 ・間接財などの共同調達、固定費の効率化 | 77 | 60~ |
| 連結合計 | 155 | 151 | 94 | | 400 | 300~ |

◆ 酒類事業の広告販促費推移

| 単位: 億円 | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 前年比 | 2015年計画 | 前年比 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|---------|-----|
| 販売促進費 | 665 | 625 | 599 | 622 | 694 | 72 | 700 | 6 |
| 広告宣伝費 | 307 | 260 | 272 | 290 | 289 | △1 | 298 | 9 |
| 総合計 | 972 | 885 | 871 | 912 | 983 | 71 | 998 | 15 |
| ＜カテゴリー別明細＞ | | | | | | | | |
| ビール | 511 | 476 | 489 | 519 | 578 | 59 | 586 | 8 |
| 発泡酒 | 34 | 30 | 25 | 24 | 32 | 7 | 31 | △1 |
| 新ジャンル | 175 | 162 | 139 | 150 | 155 | 4 | 152 | △3 |
| ビール類計 | 720 | 668 | 653 | 693 | 764 | 71 | 769 | 5 |
| ビール類以外の酒類計 | 252 | 217 | 218 | 219 | 219 | - | 229 | 10 |

(参考) 中国持分法適用会社の四半期業績



◆青島ビール（Tsingtao）の業績概況

| 単位: 百万元 | 2012年4Q | | 2013年1Q | | 2013年2Q(※) | | 2013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 | 3,986 | 0.0% | 6,312 | 12.7% | 8,659 | 10.9% | 9,221 | 9.9% | 28,179 | 9.3% |
| 事業利益 | △ 58 | - | 648 | 14.3% | 997 | 32.4% | 953 | 8.7% | 2,540 | 17.9% |
| 当期純利益 | 76 | 3.3% | 488 | 8.3% | 907 | 62.9% | 770 | 14.0% | 2,241 | 27.6% |

※: 戦略提携に伴う特殊要因(390百万元)を含む

| 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% |
| 事業利益 | △ 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% |

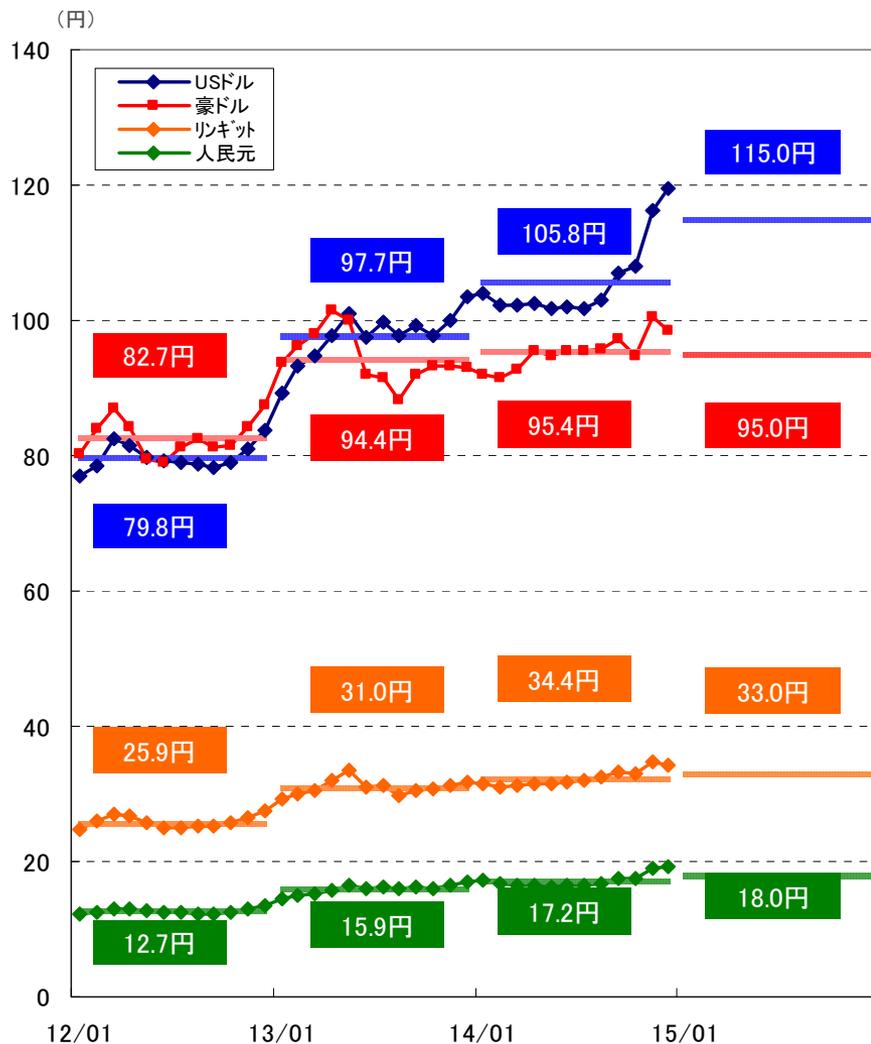
◆康師傅社控股有限公司（飲料セグメント）の業績概況



| 単位: 百万米\$ | 2012年4Q | | 2013年1Q | | 2013年2Q | | 2013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 | 604 | 35.6% | 1,462 | 78.9% | 1,787 | 5.9% | 2,160 | 18.5% | 6,014 | 39.0% |
| 事業利益 | △ 89 | - | 46 | 39.7% | 81 | △ 10.9% | 198 | 50.8% | 236 | △ 7.5% |
| 当期純利益 | △ 87 | - | 21 | △ 89.7% | 66 | 9.8% | 172 | 65.9% | 172 | △ 53.6% |

| 単位: 百万米\$ | 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



◆ 為替のPLへの影響(実績と計画)

(単位: 億円)

| 事業名 | 通貨 | 2014年実績 | 2015年計画 | 備考 |
|--------------|---------|-------------|-------------|-------------|
| オセアニア事業 | 豪ドル | 17 | △ 7 | |
| 東南アジア | - | 14 | 19 | |
| 中国事業 | 中国元 | 9 | 9 | |
| その他 | - | 3 | 5 | 主に、カルピス海外事業 |
| 売上高 | | 43 | 26 | |
| 酒類事業 | 米ドル、ユーロ | △ 14 | △ 12 | 主に、原材料、仕入れ品 |
| その他国内事業 | 米ドル、ユーロ | △ 0 | △ 0 | 主に、原材料、仕入れ品 |
| オセアニア事業 | 豪ドル | 0 | △ 0 | のれん等償却費前 |
| 東南アジア | - | 1 | 1 | のれん等償却費前 |
| 中国事業 | 中国元 | 1 | 0 | |
| その他事業(海外) | - | 1 | 0 | |
| のれん等償却費 | 豪ドル | △ 1 | 0 | オセアニア |
| のれん等償却費 | - | △ 1 | △ 1 | 東南アジア |
| 営業利益 | | △ 13 | △ 12 | |
| 持分法投資損益 | 米ドル | 5 | 6 | 主に、康師傅飲品 |
| 持分法投資損益 | 中国元 | 7 | 6 | 主に、青島ビール |
| 持分法投資損益 | その他 | 1 | △ 0 | |
| その他 | - | 2 | 0 | 主に、為替差損益等 |
| 営業外損益 | | 14 | 12 | |
| 経常利益 | | 1 | △ 0 | |

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。