

2009年 アサヒビール決算説明会

2010年2月

Asahi

アサヒビール株式会社



目次

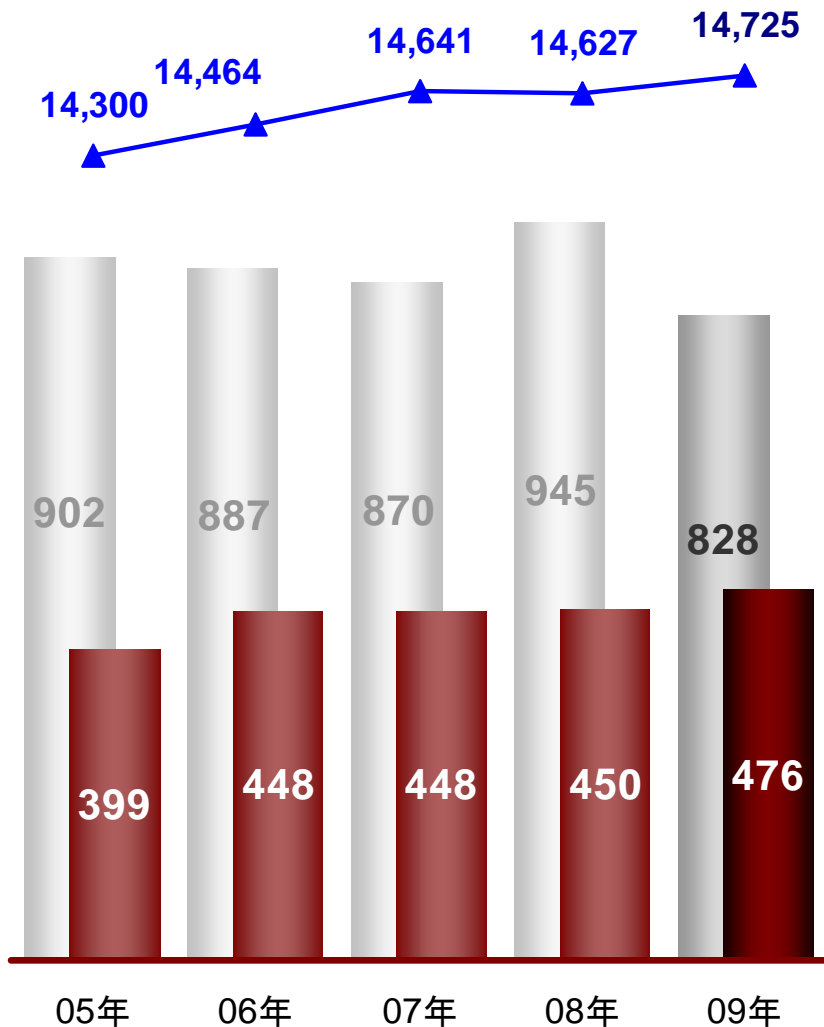
2009年決算概要.....	1
	2
2009年の総括.....	3
長期ビジョン2015.....	4
中期経営計画2012の概略.....	5
中期経営計画2012(定量目標).....	6
2010年業績計画.....	7
ビール類2009年販売実績.....	8
	9
ビール類2010年販売計画.....	10
	11
・ビールの潜在需要喚起.....	12
・糖質ゼロ・オフニーズへの対応強.....	13
・多様化する新ジャンルへの新価値提案.....	14
総合酒類部門の総括と今後の方針.....	15
酒類事業の収益構造改革.....	16
アサヒ飲料2009年の総括.....	17
アサヒ飲料2010年の方針.....	18
食品事業の総括と今後の方針.....	19
既存国際事業の総括と今後の方針.....	20
青島啤酒股份有限公司の現状と今後の方向性.....	21
康師傅飲品控股有限公司の現状と今後の方向性.....	
シュウエップス豪州の現状と今後の方向性.....	



2009年決算概要

(単位: 億円)

■ 営業利益 ■ 当期純利益 ▲ 売上高



(単位: 億円)

	09年 実績	08年 実績	前年比(率)	
酒類事業	9,855	10,196	341	3%
飲料事業	2,969	2,966	+3	+0%
食品・薬品事業	963	817	+146	+18%
国際事業	785	433	+352	+81%
その他	153	215	62	34%
売上高合計	14,725	14,627	+97	+1%
酒類事業	785	911	125	14%
飲料事業	80	74	+5	+8%
食品・薬品事業	37	31	+6	+18%
国際事業	28	58	+30	-
その他	46	13	33	-
(のれん等償却費)	(71)	(40)	(31)	-
営業利益合計	828	945	117	12%
持分法損益	85	91	6	7%
経常利益	905	965	59	6%
特別損益	25	135	+111	-
当期純利益	476	450	+26	+6%



成果

■ 酒類・飲料事業の国際ネットワーク拡大

・「シュウェップス・オーストラリア」の買収、「青島ビール」への出資による事業基盤強化

■ 計画を上回る収益構造改革の実行

・最適生産・物流体制の構築やグループ全体の固定費効率化

■ 既存グループ事業(国内飲料・食品)の基盤強化

・主力ブランドの強化による「アサヒ飲料」、食品3社の着実な成長

■ 中国飲料事業の飛躍的成長をサポート

・「康師傅飲品」の業績拡大を生産技術、品質管理、戦略構築などでサポート

課題

■ ビール類の販売計画の未達

・各ジャンルでシェアアップしたものの、景気低迷による新ジャンルへのシフトによりトータルの販売計画は未達

■ 連結営業利益計画の未達

・主に特殊要因(111億円)により減益となったが、トータルの利益計画は未達

<参考:会計制度の変更等による特殊要因一覧>

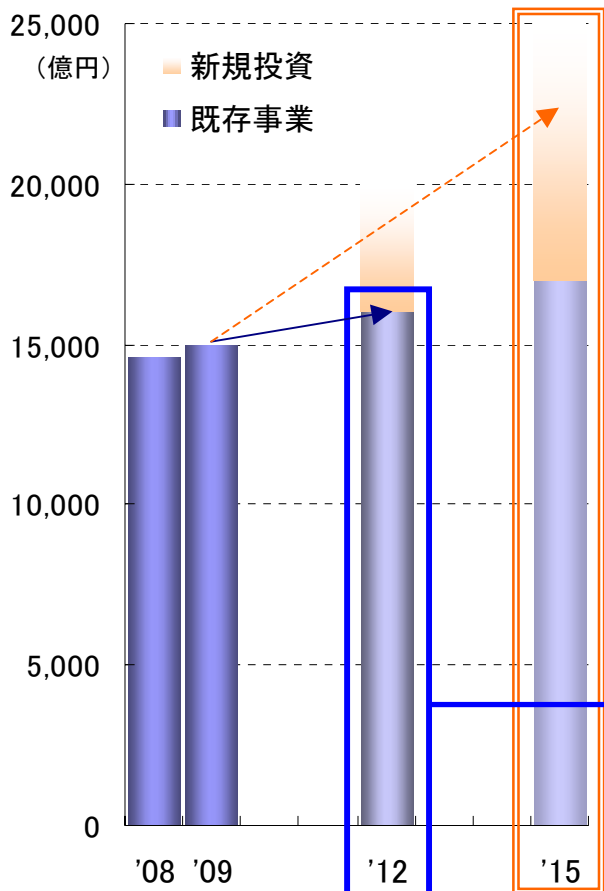
内容	連結	単体
税制改正:機械装置の減価償却費耐用年数見直し(主に14年→10年に短縮)	59億円	60億円
会計基準の変更:棚卸資産の評価方法の変更(廃棄損の科目変更)	16億円	6億円
退職給付費用増	36億円	36億円



自然のめぐみを、食の感動へ。「世界品質」で信頼される企業を目指す。

- ・自然由来の素材を活かした“ものづくり力”を強みとして、お客様満足を追求する
- ・あらゆる企業品質を世界で通用するレベルに高め、それぞれの地域にローカライズすることで信頼を獲得する

■中長期売上ガイドライン



<長期ビジョン2015>

◆ 売上高で2兆～2.5兆円を達成し、グローバル食品企業トップ10レベルの事業規模を目指す

- ・既存事業の安定的な成長に加えて国内外の事業投資を拡大する
- ・海外事業の売上構成比は20～30%程度を目処とする

◆ EBITDA／売上高比率で12%以上を目指す

- ・国内酒類事業を中心に既存事業の収益性向上を図る
- ・新規の事業投資でもEBITDA／売上高比率で10%以上を目指す

※EBITDA＝経常利益＋支払利息＋減価償却費(のれん等償却費含む)

<中期経営計画2012>

◆ 長期ビジョン達成に向けて、既存事業の収益性向上を図る



■ 長期ビジョンの達成を目指して、既存事業の収益性向上を図る

- 営業利益率は8% (酒税抜き: 12%) 程度を目指す
 - ・酒類事業は成長を前提とせず、営業利益率で10% (酒税抜き: 18%) 以上を目指す
 - ・飲料・食品・国際事業では、安定的な成長と共に営業利益率で5%以上を目指す
- 持分法投資利益は年平均15%以上の成長を目指す
 - ・「康師傅飲品」、「青島ビール」で市場平均を上回る成長をサポートする
- 当期純利益は650億円を目指す (※のれん等償却前: 約764億円)

■ 長期ビジョンの達成を目指して、国内外での資本・業務提携を推進する

	国内	海外	提携の方向性
酒類事業	個別案件毎に精査	アジア・オセアニア地域中心	◆ 長期的ビジネスパートナーとの国際ネットワーク構築
飲料事業	業界再編	アジア・オセアニア地域中心	◆ ブランド、チャネル等の補完による競争力強化 ◆ 長期的ビジネスパートナーとの国際ネットワーク構築
食品事業	個別案件毎に精査	個別案件毎に精査	◆ 将来の食品事業の核となる事業基盤整備を検討



中期経営計画2012(定量目標)

<既存事業の定量目標・ガイドライン>

(億円)

	2012年 (ガイドライン)	2009年 実績	増減
酒類事業	9,750	9,855	105
(酒税売上高)	(5,470)	(5,345)	(105)
飲料事業	3,350	2,969	381
食品事業	1,150	963	187
国際事業	1,050	785	265
売上高	15,600	14,725	875
(酒税売上高)	11,300	10,202	1,098

年平均 成長率目標
±0%程度
—
4%程度
6%程度
10%程度
2%程度
—

	2012年 (ガイドライン)	2009年 実績	増減
酒類事業	1,000	785	215
(酒税抜きベース)	—	—	—
飲料事業	170	80	90
食品事業	60	37	23
国際事業	60	28	88
(のれん等償却費)	77	71	6
営業利益	1,230	828	402
(のれん等償却前)	1,307	899	408
(+酒税抜きベース)	—	—	—

営業利益率 2012年目標	2009年 実績
10%以上	8.0%
18%以上	14.7%
5%以上	2.7%
5%以上	3.8%
5%以上	—
—	—
8%程度	5.6%
8%以上	6.1%
12%程度	8.8%

	2012年 (ガイドライン)	2009年 実績	増減
持分法投資損益	160	99	61
(のれん等償却費)	37	14	23
経常利益	1,310	905	405
(EBITDA)	1,990	1,590	400
当期純利益	650	476	174
(のれん等償却前)	764	560	204

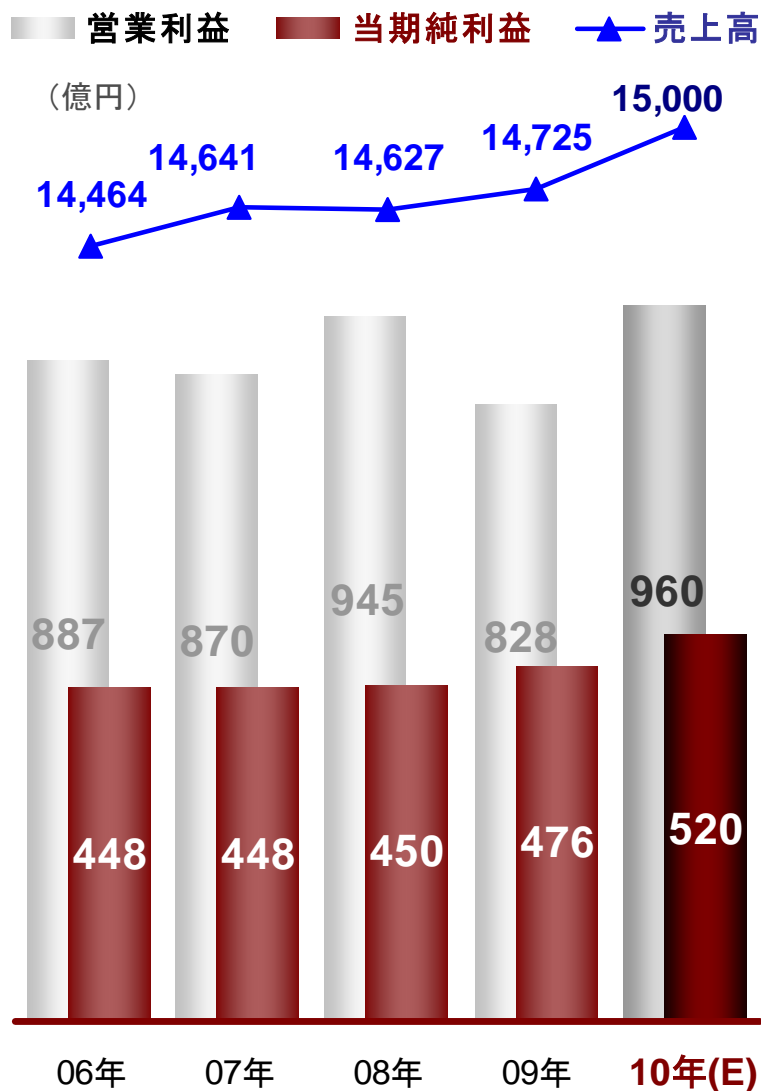
年平均 成長率目標
15%以上
—
—
—
—

※EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費(のれん等償却費含む)



2010年業績計画

(単位: 億円)



(単位: 億円)

	10年目標	09年実績	前年比(率)	
酒類事業	9,715	9,855	140	1%
飲料事業	3,089	2,969	+120	+ 4%
食品・薬品事業	1,031	963	+68	+ 7%
国際事業	1,020	785	+235	+ 30%
その他	145	153	8	5%
売上高合計	15,000	14,725	+275	+ 2%
酒類事業	860	785	+75	+ 10%
飲料事業	100	80	+20	+ 26%
食品事業	47	37	+10	+ 27%
国際事業	12	28	+40	-
その他	59	46	13	-
(のれん等償却費)	(77)	(71)	6	-
営業利益合計	960	828	+132	+ 16%
持分法損益	95	85	+10	+ 12%
経常利益	1,010	905	+105	+ 12%
特別損益	95	25	70	-
当期純利益	520	476	+44	+ 9%



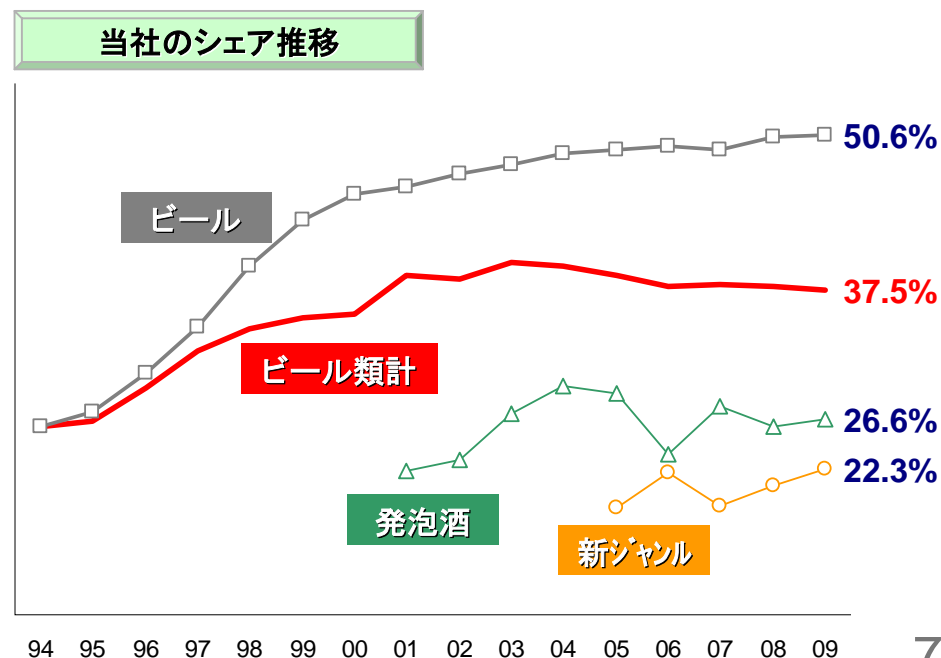
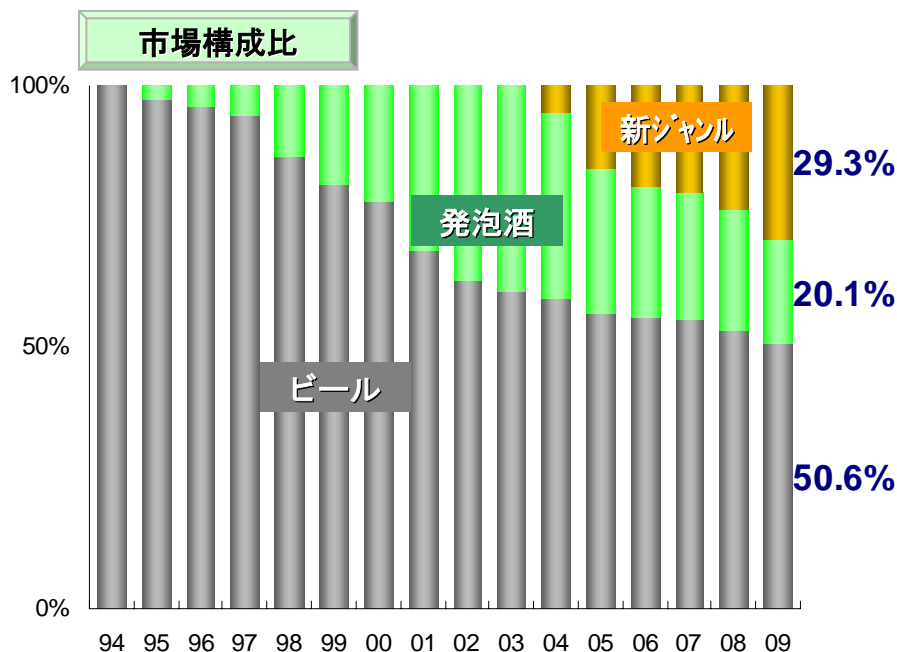
ビール類 2009年販売実績

■ ビール類 課税数量実績 (09年1-12月)

(単位:万函)

	業界全体			アサヒビール			
	函数	前年比	構成比	函数	前年比	シェア	増減
ビール	23,904	6.7%	50.6%	12,098	6.4%	50.6%	+ 0.1%
発泡酒	9,488	15.6%	20.1%	2,527	13.4%	26.6%	+ 0.7%
新ジャンル	13,859	+ 21.4%	29.3%	3,095	+29.7%	22.3%	+ 1.4%
合計	47,251	2.1%	-	17,720	2.8%	37.5%	0.3%

■ カテゴリー別構成比とシェア推移





■ 10年マーケティング方針

「ビール」の
潜在需要喚起

糖質ゼロ・オフ
ニーズへの対応強化

多様化する新ジャンル
への新価値提案

■ 10年ブランド別販売目標

(単位:万箱)

	10年目標	09年実績	09年比
スーパードライ	11,100	11,700	5.1%
ザ・マスター	100	148	32.4%
ビール計	11,500	12,115	5.1%
スタイルフリー	1,300	1,172	+10.9%
発泡酒計	2,000	2,511	20.4%
クリアアサヒ	2,200	1,933	+13.8%
アサヒオフ	800	729	+9.7%
麦搾り	300	265	+13.2%
ストロングオフ	600	-	-
新ジャンル計	4,100	3,068	+33.6%
合計	17,600	17,694	0.5%

■ 10年市場見込み

	10/09比
ビール	△5～6%程度
発泡酒	△12～14%程度
新ジャンル	+11～13%程度



**ビール類トータルで
1～2% 程度の減少**



ビールの潜在需要喚起

アサヒスーパードライ

既存メインユーザーのロイヤルティ向上に加えて、潜在ユーザーの需要を喚起する

既存メインユーザーのロイヤルティ向上

「うまい！を明日へ！」プロジェクト



3月～ 第3弾実施

バンクーバー五輪販促



潜在ユーザーの需要喚起

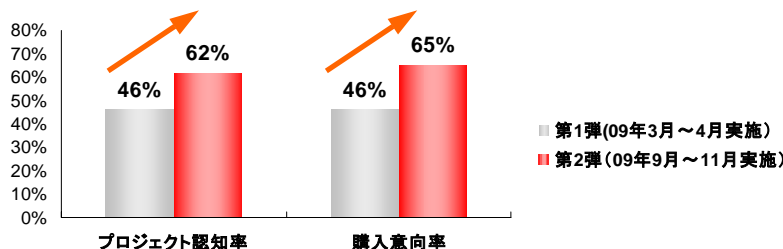


新機軸の飲み方提案



「都会的」「男性的」なイメージを訴求したインパクトのあるブランディング広告

【「うまい！を明日へ！」プロジェクトの反応】 (2009年5月,12月実施弊社調査より)





糖質ゼロ・オフニーズへの対応強化

アサヒスタイルフリー

糖質ゼロ・オフカテゴリーのトップブランドを目指す

「おいしさと糖質ゼロ」を訴求した広告・販促展開を強化



TVCMと連動した
消費者キャンペーン



アサヒオフ

クオリティアップにより「糖質オフ+プリン体オフ」を訴求しトライアルを獲得



1月下旬製造～
クオリティアップ

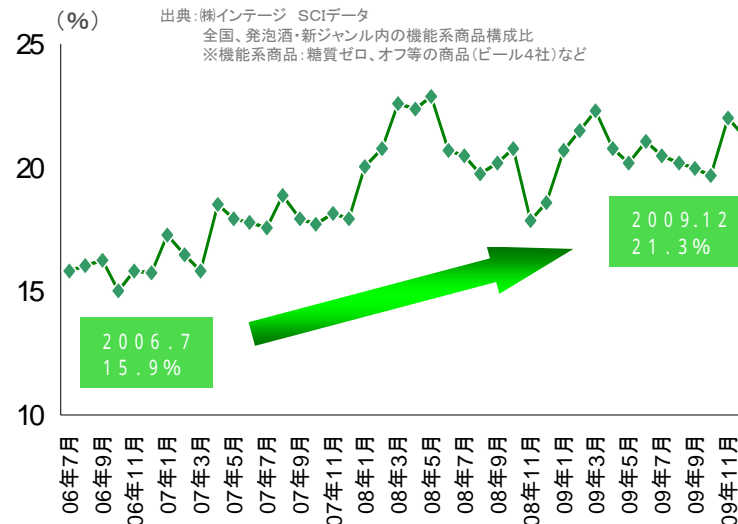
消費者キャンペーン
「さあ、offを楽しもう！」

ターゲットサンプリング

新たな広告展開による
商品特性の訴求



【健康訴求系ビール類の構成比推移】





多様化する新ジャンルへの新価値提案

アサヒスタイルフリー

「麦の新ジャンル 2年連続売上No.1」を訴求した広告販促展開



1月下旬製造～
クオリティアップ

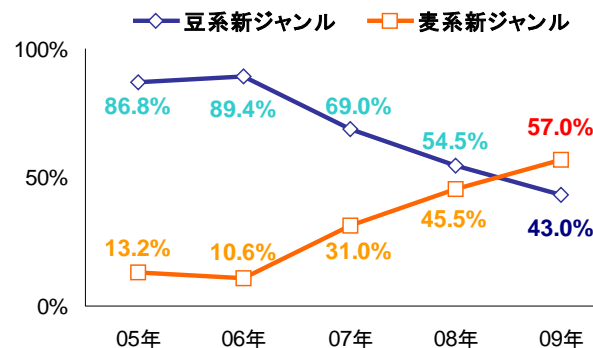
消費者キャンペーン

大規模サンプリング

アクティブな広告を
過去最大級出稿



【新ジャンル内構成比推移】



※麦系新ジャンル: <リキュール(発泡性)①>
豆系新ジャンル: <その他の醸造酒(発泡性)>

アサヒストロングオフ

「高アルコール」と「糖質オフ」を両立した新価値提案による市場活性化

満足感
アルコール分由来の
「グッとくる飲みごたえ」

高アルコール新ジャンルに求められている価値

糖質オフという価値付加
「スッキリとした味わい」

既存高アルコール新ジャンルの課題

味覚面での課題
スッキリ感がない

ストロングオフ
3/24 新発売

アルコール7%
×
糖質60%オフ

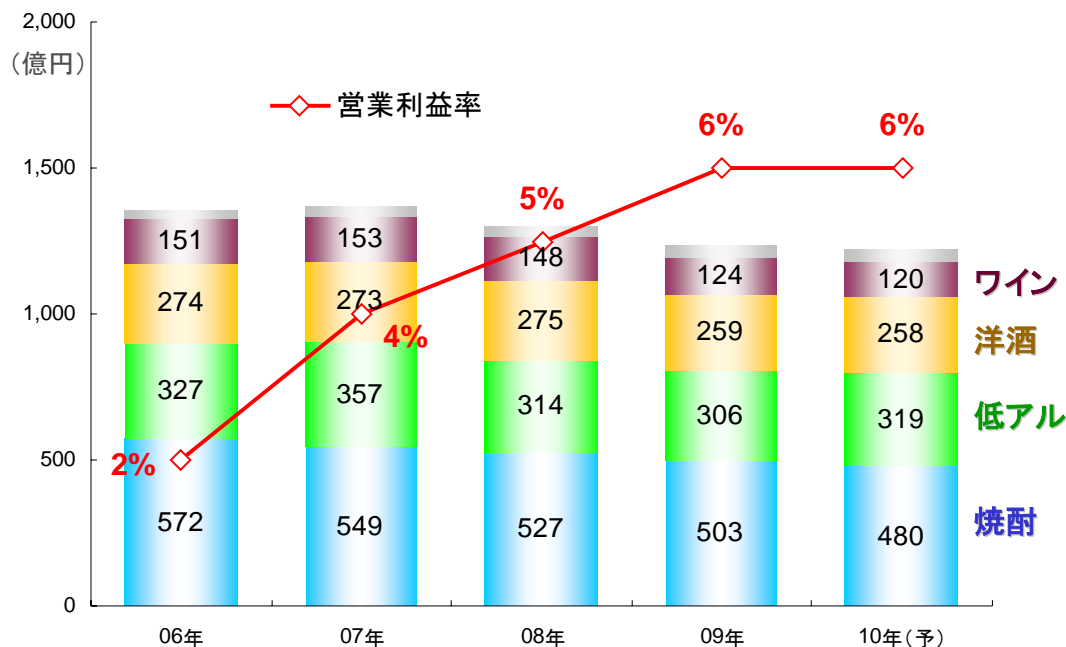




■ 2009年の概況

- ・『かのか』が16年連続、『ブラックニッカクリアブレンド』が30ヶ月連続で販売数量が前年実績を上回るなど、主カブランドは順調に売上を拡大
- ・09年2月に発売した“カロリー最少級”の『Slat(すらっと)』の販売数量が計画を上回る(497万箱)
- ・広告販促費の効率化を中心に収益構造改革を推進(営業利益率6%を達成)

■ カテゴリー別売上と営業利益率推移



- ・リーディングブランドの育成・強化により市場でのプレゼンスを拡大
- ・製造コストの低減や販促費の効率化など更なる構造改革を推進





<中期計画2012: 収益構造改革目標>

◆ 営業利益率10%以上(酒税抜き18%以上)を目指し、3年間で250~300億円の構造改革を実行

■ 2010年目標 ⇒ 約110億円の収益構造改革を目指す

□ 原材料コストの低減

・ 麦芽、副原料を中心に約60億円の効率化

□ 限界利益率の向上

・ 製造作業費・運搬費等の効率化、ユーティリティコストの圧縮

□ 固定費の削減

・ 減価償却費の低減、営業系関係会社の見直しを含めた人件費削減

□ 広告販促費の効率化



(単位: 億円)

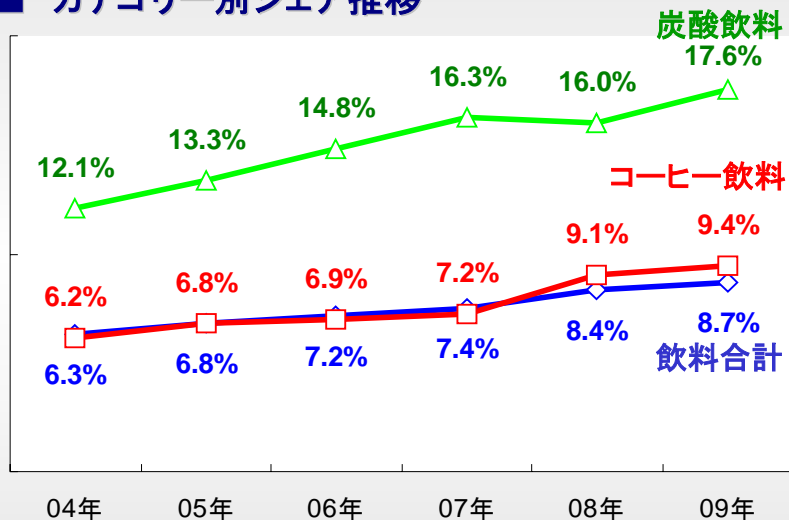
	04年	05年	06年	07年	08年	09年	前年比	10年計画	前年比
販売促進費	763	778	808	779	649	641	8	620	21
広告宣伝費	323	322	327	349	323	332	+9	343	+11
総合計	1,086	1,100	1,135	1,128	972	973	+1	963	10
<カテゴリー別明細>									
ビール	580	549	586	595	501	510	+9	503	7
発泡酒	204	122	99	130	101	81	20	47	34
新ジャンル	-	92	130	100	109	137	+28	176	+39
ビール類計	784	763	815	825	710	728	+18	726	2
総合酒類部門計	302	337	320	303	262	245	17	237	8

・ 09年はビール、新ジャンルのブランド投資(広告投入)を強化する一方で総合酒類部門の効率化を推進
 ・ 10年は新ジャンルの強化に重点投資しつつトータルでは効率化を継続



成長戦略

■ カテゴリー別シェア推移



- ◆ 基幹ブランド「三ツ矢」「ワンダ」への重点投資により、**7年連続で過去最高の販売数量を更新**
- ◆ 「三ツ矢」は「オールゼロ」の発売により前年比112%、3,700万箱を達成
- ◆ 「ワンダ」はコーヒー市場が停滞する中、前年比103%を達成し、ブランドシェア3位に躍進

収益構造改革

■ コストダウン実績 (08-09年)

	08年	09年
PETボトル内製化効果	20	17
自社製造比率向上等	9	5
原材料コスト低減	3	11
合計	32	33

- ◆ **過去2年累計で65億円の効率化を実行**
- ◆ 09年は、原材料コストアップ、積極的な販促投資、棚卸廃棄損の会計処理変更等の減益要因があったものの、明石工場へのPETボトルライン導入など計画を上回るコストダウンで増益を確保



2012年シェア10%達成に向けた強いブランドの育成と収益性の向上を図る

◆「成長戦略」

- ・『三ツ矢』は「透明価値」の継続訴求や『オールゼロ』の育成により4,000万箱を目指す
- ・『ワンダ』は伸長する微糖・無糖カテゴリーでプレゼンス拡大を図り、更なるブランド強化を図る
- ・自動販売機は、1万台の純増を目指すとともに、効率的なオペレーションを確立する

◆「収益構造改革」

- ・茨城工場での新PETライン稼動など、最適生産・物流体制の構築を継続

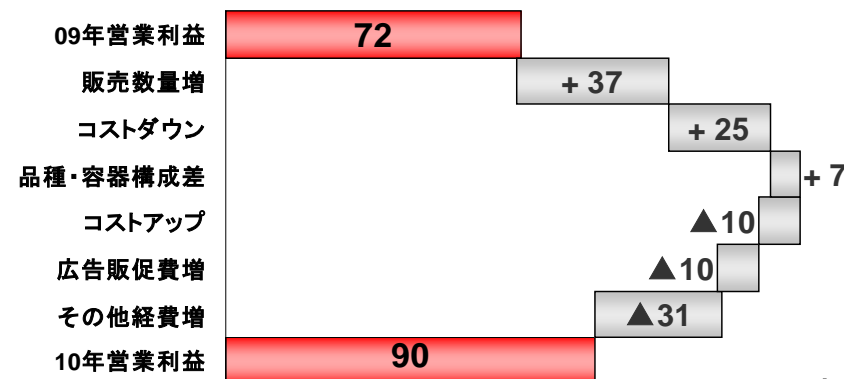
	08年実績	09年実績	10年計画
PET内製化比率	49.2%	59.4%	67.3%
自社生産比率	55.8%	56.5%	60.5%



■ アサヒ飲料社 10年計画

	10年計画	前年比	09年実績	前年比
販売数量 (万箱)	15,200	+3.6%	14,674	+1.0%
売上高 (億円)	2,850	+3.9%	2,744	+0.3%
営業利益	90	+25.5%	72	+1.8%

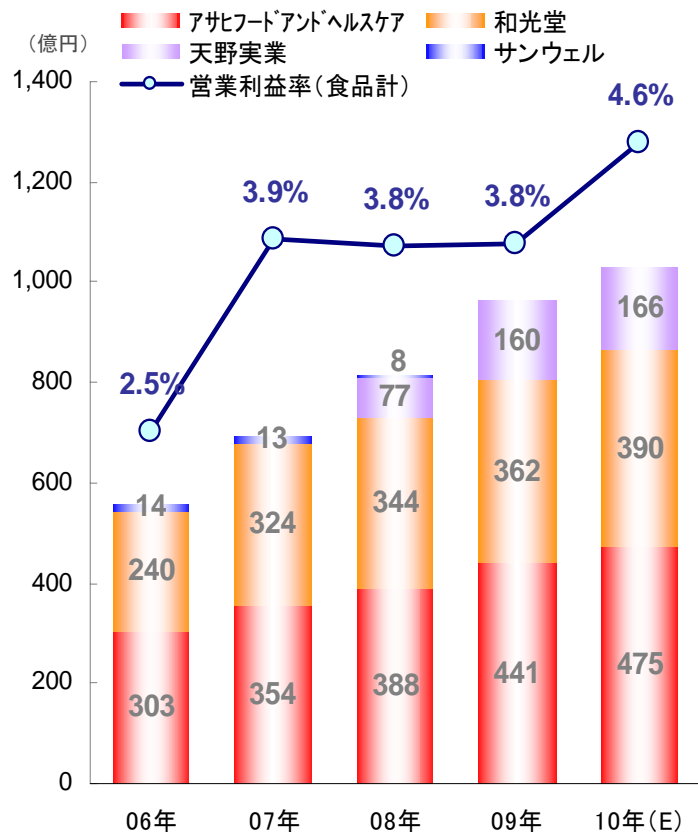
<営業利益増減要因>





食品事業の総括と今後の方針

業績推移と2010年計画



アサヒフード&ヘルスケア社

- ◆ 中核ブランドの強化、通販事業拡大により計画以上の増収を達成
⇒ 売上拡大による成長の加速化と生産・営業効率の向上を図る

和光堂

- ◆ 主力ブランドの着実な成長と各種コストダウンにより計画達成
⇒ 育児品事業の成長と海外への本格進出による事業基盤の拡大

天野実業

- ◆ 通販・法人販売事業の拡大と限界利益率の向上により計画達成
⇒ 販路拡大等による成長と拠点の見直し等による効率化の推進

グループシナジーによる商品提案と事業領域の拡大、SCMトータルの効率化を推進



中国ビール事業

- 青島ビールとの提携効果や効率化の推進で営業利益は前年比で改善

⇒ 全拠点における青島との提携を実現し、黒字化に向けた収益基盤を再構築する



	09年総括
煙台啤酒青島朝日有限公司	青島ビールの製造受託により収益が回復
北京啤酒朝日有限公司	固定費の圧縮により収益は改善したが減収
杭州西湖啤酒朝日有限公司	競争環境が一層激化したことにより減収減益

<10年の方向性>

青島ビールの受託製造拡大による収益性の向上

青島ビールとの提携による収益基盤の再構築を目指す

韓国へテ飲料

- 生産・営業拠点の統廃合など、収益構造改革は計画通りに進捗
- 主カブランド「サンキスト」の販売低迷、値引き抑制による売上減により計画未達

⇒ 主カブランドへの集中投資による売上拡大と追加の構造改革により収益性の改善を図る





■ 青島啤酒股份有限公司の現状

◆09年1-9月成長率 ※現地通貨ベース

	売上高	営業利益	当期純利益
前年比	+13%	+61%	+79%



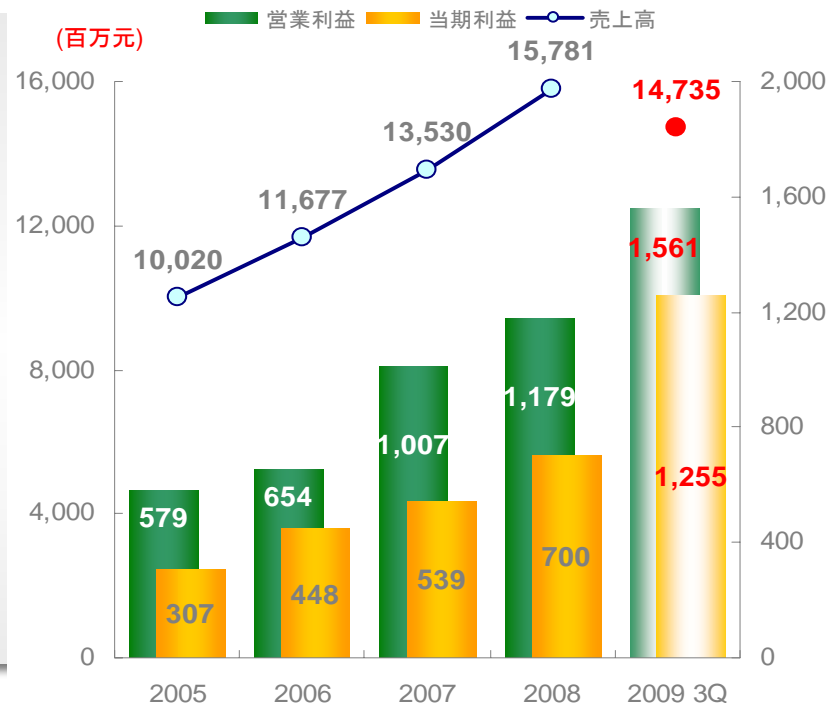
◆販売状況 (09年1-9月) ※単位:千KL

	数量	前年比
青島ブランド	2,600	+23.4%
合計	4,900	+10.2%



- 主要4ブランドへの集約化により売上総利益が増加
- 法人税の低減により当期純利益が大幅に伸長

＜青島啤酒股份有限公司 業績推移＞



※純利益は、少数株主持分を差し引いた数値です。
 ※2009年3Qは中国会計基準による開示。その他は、香港会計基準。

■ 戦略パートナーシップの方向性

- ① 中国の既存ビール事業の収益性改善
- ② 青島ビールの成長戦略のサポート
- ③ アサヒビールブランドの中国でのプレゼンス拡大

- ・ 生産技術・品質管理力の向上
- ・ 在庫圧縮など物流面での効率化
- ・ 商品開発・マーケティング手法での協業



■ 康師傅控股有限公司(飲料事業)の現状

◆09年1-9月成長率

※現地通貨ベース

	売上高	事業利益
前年比	+32.8%	+19.3%



※事業利益: 経常利益-財務費用

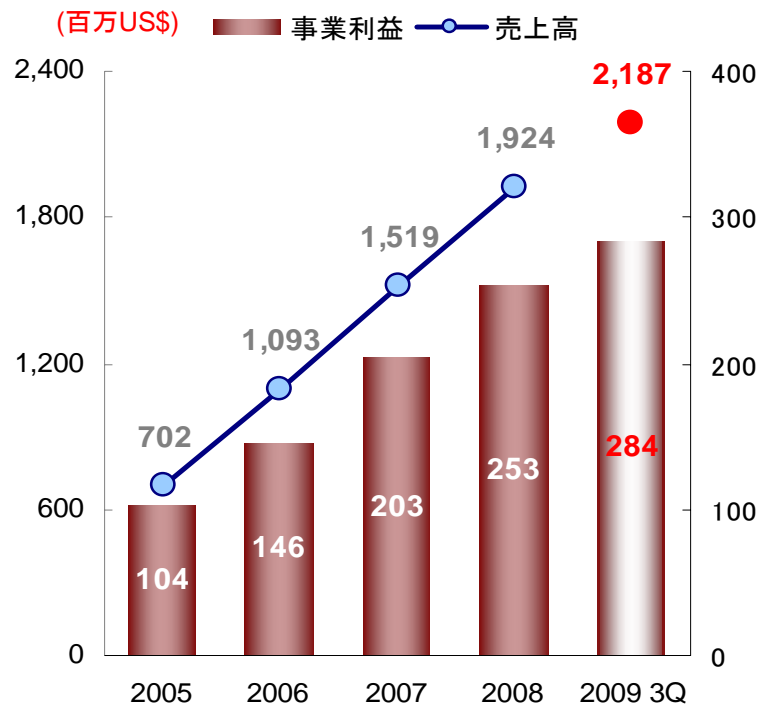
◆マーケットシェア動向

	全体	お茶	水	果汁
シェア※	18.2%	47.7%	22.6%	14.4%
前年比	+1.5%	+3.7%	+0.1%	▲1.3%

※集計期間: 08年10月~09年9月(出典: ACニールセン)

→ 主力カテゴリーにマーケティング投資を集中すると共に、数量増に伴う稼働率向上による効率化を推進

<康師傅控股有限公司(飲料事業) 業績推移>



■ 今後の成長戦略の方向性

- ① 主力3カテゴリー(お茶・水・果汁)のブランド力強化
- ② 積極的なマーケティング投資によるシェア拡大
- ③ 追従を許さないコスト競争力の更なる向上

★アサヒのサポート体制

- ・ 生産技術・品質管理ノウハウの共有化
- ・ 人材育成のサポート(生産部門)
- ・ マーケティングを含むサポート範囲の拡大



■ シュウェップス豪州の業績

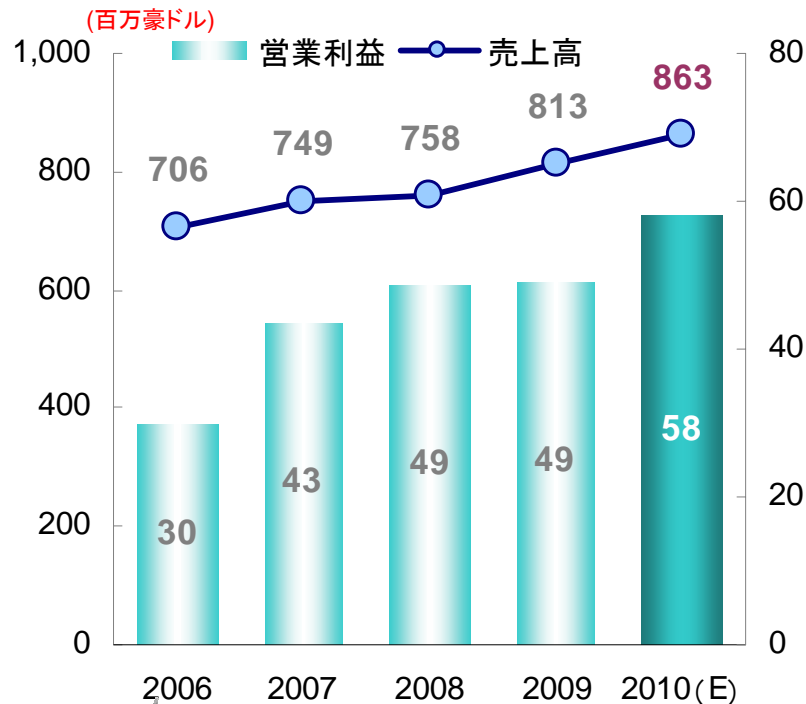
※単位:千KL

<販売数量>	1-3月	4-12月	1-12月	
			実績	前年比
シュウェップス	42	113	155	+8.1%
ソロ	39	94	133	+7.1%
ペプシ	70	195	265	+5.9%
その他	45	119	164	+7.0%
数量合計	196	521	717	+6.9%

※単位:百万豪ドル

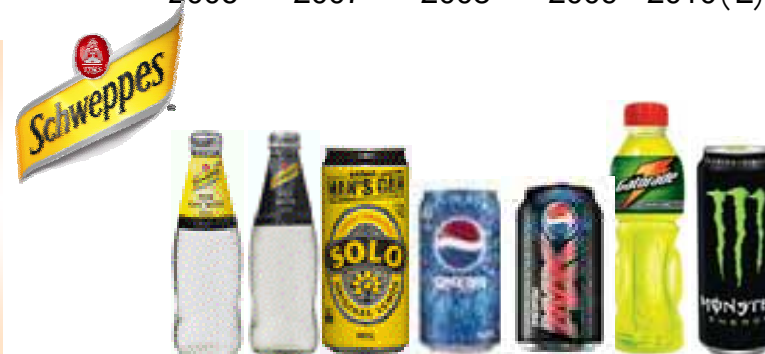
売上高	215	597	813	+7.1%
営業利益	22	27	49	+1.8%

<シュウェップス豪州 業績推移>



■ 今後の成長戦略の方向性

- ① 主要・成長ブランドを中心としたブランド力の強化
- ② 量販店以外の販売チャネルの開拓による売上拡大
- ③ 生産・物流部門を中心としたSCM全体の効率化





営業キャッシュフロー＋資産流動化(2010－12年累計)

3,600億円以上

成長基盤の強化 に向けた投資

- ◆ 設備投資(最適生産・物流体制の構築、効率化 & 環境投資)
⇒ 約**1,000億円**(2010年:350億円)
- ◆ 資本・業務提携の推進
⇒ 資金需要に応じて金融債務を活用

株主還元

- ◆ 連結配当性向
20%以上を目安に安定的な配当を継続 (09年配当:21円[+1円])
- ◆ 自社株買い
資金需要と財務健全性のバランスに鑑み検討(事業投資優先)
※ROE目標 : 現状水準(**9%程度**)を維持する

■ フリーキャッシュフロー最大化に向けた方向性

資産効率の向上

グループ全体の生産・物流拠点、投融資資産などの最適化

実効税率の軽減

税制改正の有効活用、損金認容額の最適化

運転資本の圧縮

グループ全体の在庫水準の見直し、サイトの見直し

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。