



# 2010年 アサヒビール決算説明会

2011年2月

**Asahi**

**アサヒビール株式会社**



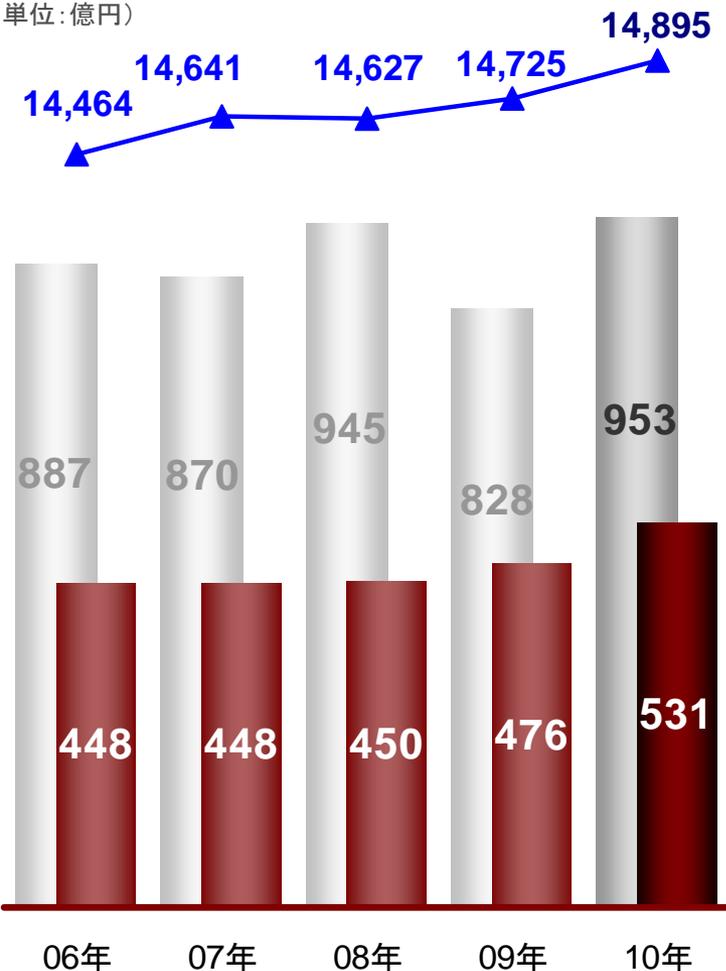
# 目次

2010年決算概要.....	1
2011年業績計画.....	2
2010年の総括と今後の方針.....	3
ビール類 2010年実績.....	4
ビール類 2011年の方針.....	5
ビール類のブランド戦略.....	6
総合酒類部門の総括と方針.....	7
酒類事業の収益構造改革.....	8
飲料事業の総括と方針.....	9
食品事業の総括と方針.....	10
2010年 国際事業の展開.....	11
豪州飲料事業の総括と方針.....	12
中国ビール事業の総括と方針.....	13
中国飲料事業の総括と方針.....	14
長期ビジョンと業務資本提携の方向性.....	15

## 『中期経営計画2012』の初年度として、計画を上回る増収・増益を達成

■ 営業利益 ■ 当期純利益 ▲ 売上高

(単位:億円)

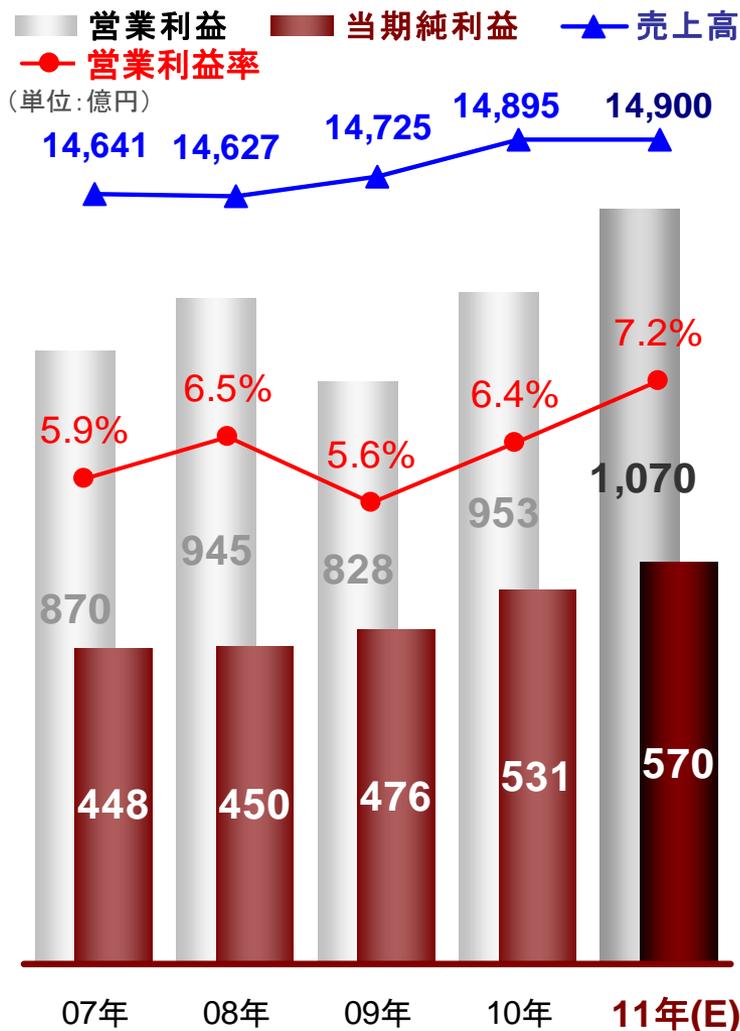


(単位:億円)

	10年実績	09年実績	前年比(率)	
酒類事業	9,633	9,855	222	2%
飲料事業	3,152	2,969	+184	+6%
食品事業	1,005	963	+41	+4%
国際事業	978	785	+193	+25%
その他	127	153	26	17%
<b>売上高合計</b>	<b>14,895</b>	<b>14,725</b>	<b>+170</b>	<b>+1%</b>
酒類事業	847	785	+62	+8%
飲料事業	110	80	+31	+39%
食品事業	46	37	+9	+26%
国際事業	11	28	+17	-
その他	40	46	+6	-
(のれん等償却費)	(77)	(71)	(7)	-
<b>営業利益合計</b>	<b>953</b>	<b>828</b>	<b>+126</b>	<b>+15%</b>
持分法損益	98	85	+13	+16%
<b>経常利益</b>	<b>1,011</b>	<b>905</b>	<b>+106</b>	<b>+12%</b>
特別損益	87	25	62	-
<b>当期純利益</b>	<b>531</b>	<b>476</b>	<b>+54</b>	<b>+11%</b>



## 酒類事業をキャッシュカウとして、本格的な『グループ・グローバル経営』を推進



(単位: 億円)

	11年目標	10年実績	前年比(率)	
酒類事業	9,575	9,633	58	1%
飲料事業	3,278	3,152	+126	+ 4%
食品事業	1,076	1,005	+71	+ 7%
国際事業	864	978	114	12%
その他	107	127	20	16%
<b>売上高合計</b>	<b>14,900</b>	<b>14,895</b>	<b>+5</b>	<b>+ 0%</b>
酒類事業	900	847	+53	+ 6%
飲料事業	132	110	+22	+ 19%
食品事業	50	46	+4	+ 8%
国際事業	44	11	+56	-
その他	56	40	17	-
(のれん等償却費)	( 72)	( 77)	+5	-
<b>営業利益合計</b>	<b>1,070</b>	<b>953</b>	<b>+117</b>	<b>+ 12%</b>
持分法損益	94	98	4	4%
<b>経常利益</b>	<b>1,120</b>	<b>1,011</b>	<b>+109</b>	<b>+ 11%</b>
特別損益	80	87	+7	-
<b>当期純利益</b>	<b>570</b>	<b>531</b>	<b>+39</b>	<b>+ 7%</b>

## 成果

### ■ 収益構造改革の実行による利益計画の達成

- ①酒類事業中心にグループ全部門で効率化を推進
- ②ビール工場再編の意思決定

### ■ グループ事業(飲料・食品)の成長基盤の拡大

- ①「六甲のおいしい水」、「六条麦茶」の取得
- ②和光堂、天野実業の生産能力の増強

### ■ 国際事業の収益基盤強化

- ①「青島ビール」との提携強化
- ②韓国飲料事業の売却
- ③「P&N」の買収
- ④「頂新」への出資

## 課題

### ■ 国内酒類事業におけるSCM全般のイノベーション

- ①新価値・新需要を創造するマーケティング
- ②開発から販売に至るSCM全般の構造改革

### ■ グループ事業基盤の整備・強化

- ①国内飲料の提携・再編
- ②食品事業の選択と集中
- ③グローバルな成長基盤の拡大

### ★ 純粋持株会社に移行し、本格的な『グループ・グローバル経営』を推進

- ①各事業の権限と責任の明確化、専門性の追求による収益基盤の強化
- ②スピードある意思決定と成長領域への最適な資源配分で成長戦略を加速



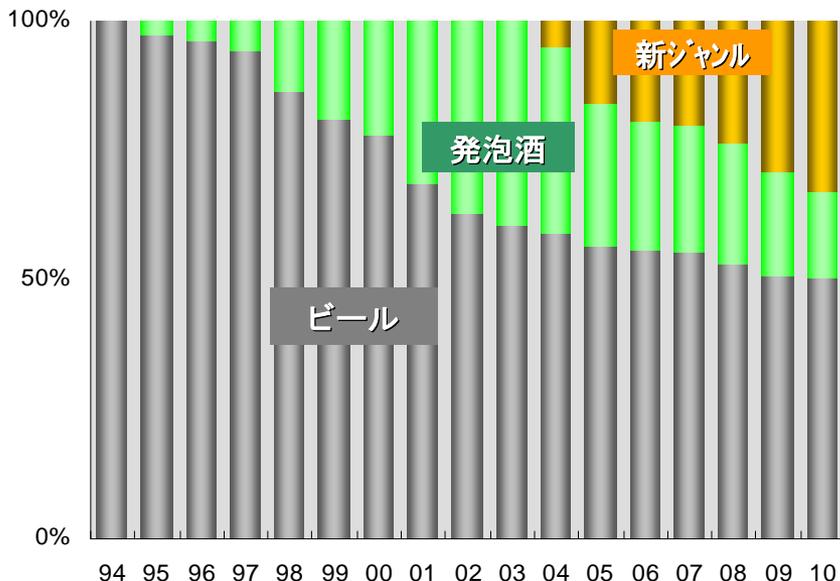
# ビール類 2010年実績

## ■ ビール類 課税数量実績 (1-12月)

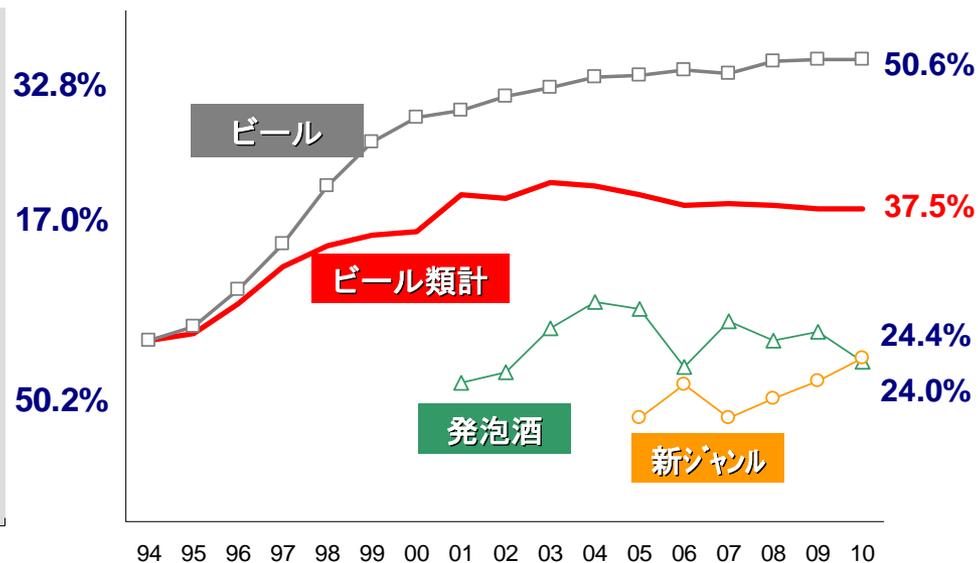
(単位:万函)

	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	23,048	3.6%	50.2%	11,665	3.6%	50.6%	+ 0.0%
発泡酒	7,807	17.7%	17.0%	1,875	25.8%	24.0%	2.6%
新ジャンル	15,063	+ 8.7%	32.8%	3,682	+18.9%	24.4%	+ 2.1%
合計	45,917	2.8%	-	17,222	2.8%	37.5%	+ 0.0%

＜ビール類市場構成比推移＞



＜アサヒビールシェア推移＞





## ■ ビール類のマーケティング方針

### ■ 持続的に利益を生み出す商品ポートフォリオの構築

・「スーパードライ」「クリアアサヒ」を中心に、カテゴリー・ジャンル毎の基幹ブランドを強化・育成

### ■ 需要創造型の商品開発と新カテゴリーの創出

・消費行動の変化に対応した「コトモノ研究室」の始動、酒類・飲料等を組み合わせた新価値提案

### <ブランド別販売目標>

	11年目標	10年実績	10年比
スーパードライ	11,080	11,265	1.6%
<b>ビール計</b>	<b>11,300</b>	<b>11,608</b>	<b>2.7%</b>
スタイルフリー	1,140	1,145	0.4%
<b>発泡酒計</b>	<b>1,450</b>	<b>1,863</b>	<b>22.2%</b>
クリアアサヒ	2,540	2,143	+18.5%
アサヒオフ	770	717	+7.4%
一番麦	500	-	-
<b>新ジャンル計</b>	<b>4,250</b>	<b>3,644</b>	<b>+16.6%</b>
<b>合計</b>	<b>17,000</b>	<b>17,115</b>	<b>0.7%</b>

### <市場見込み>

	11/10比
ビール	△3~4%程度
発泡酒	△12~13%程度
新ジャンル	+5~6%程度

**ビール類トータル**  
**△2~3%程度**



# ビール類のブランド戦略

ビール



スーパードライ

## コアユーザーへの継続的取り組みと流入層(若年・女性)取込みの強化



エクストラコールドの拡大展開



うまい！を明日へ！  
プロジェクトの継続実施

発泡酒



スタイルフリー

4月上旬クオリティアップ



## 糖質オフ・ゼロ系市場でのプレゼンス拡大



オフ

2月上旬クオリティアップ



新ジャンル



クリアアサヒ

## 麦の新ジャンルNo. 1を訴求したブランド展開、業務用樽詰の拡大



年初クオリティアップ



一番麦

3月1日 新発売

### 麦100%の新ジャンル

- ・本格的な飲みごたえ
- ・さわやかな後味

## ■ 2010年の概況と2011年方針

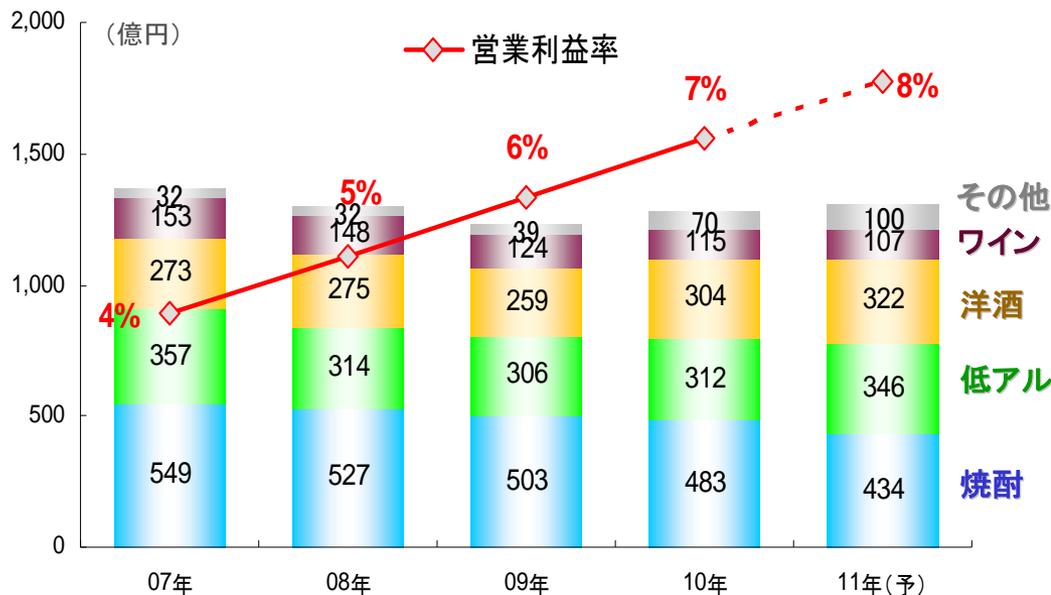
◆ハイボール缶の伸長とビールテイスト清涼飲料の発売などによる売上拡大

⇒ ①中核ブランドの強化による収益性向上 ②「ダブルゼロ」のプレゼンス拡大

◆製造・販売コストの効率化とカテゴリーミックスの向上により営業利益率7%を達成

⇒ ①焼酎、洋酒、ワインの取引制度の見直し ②生産コストの効率化などによる収益性向上

### <カテゴリー別売上と営業利益率推移>



	10実績	成長率	11計画	成長率
焼酎	483	△4.0%	434	△10.1%
低アル	312	+2.1%	346	+10.9%
洋酒	304	+16.9%	322	+5.9%
ワイン	115	+7.0%	107	7.3%
その他	70	+79.8%	100	+43.4%
合計	1,284	+4.3%	1,309	+1.9%



# 酒類事業の収益構造改革

## ■2010年総括

- ◆計画を上回る130億円の効率化を実行
- ◆関西のビール工場の統合を決定(2011年9月に統合)  
・9工場→8工場体制へ(稼働率97%へ向上)



## ■2011年計画

- ◆製造原価コストダウン(31億円)・原材料コスト、生産プロセス改善等
- ◆固定費の削減(38億円)・減価償却費など生産体制の再構築等
- ◆広告販促費の効率化(20億円)



### <広告販促費内訳 推移>

(単位: 億円)

	05年	06年	07年	08年	09年	10年	前年比	11年計画	前年比
販売促進費	778	808	779	649	641	665	+24	675	+10
広告宣伝費	322	327	349	323	332	307	25	277	30
総合計	1,100	1,135	1,128	972	973	972	1	952	20

### <カテゴリー別明細>

ビール	549	586	595	501	510	511	+1	496	15
発泡酒	122	99	130	101	81	34	47	26	8
新ジャンル	92	130	100	109	137	175	+38	183	+8
ビール類計	763	815	825	710	728	720	8	705	15
総合酒類部門計	337	320	303	262	245	252	+7	247	5



## アサヒ飲料社

### <成長戦略>

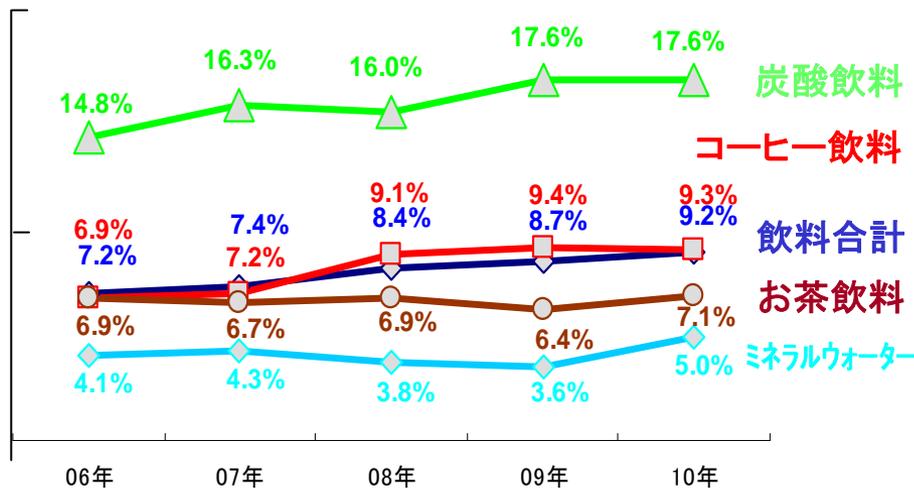
- ◆ 猛暑や新発売した「ティオ」、「六甲のおいしい水」効果などにより、8年連続で過去最高売上高を更新  
⇒ シェア10%を目指し、基幹3ブランド+「ティオ」「水事業」「六条麦茶」「ウィルキンソン」の強化

### <収益構造改革>

- ◆ 最適生産体制の構築や原材料で約50億円のコストダウンを実行  
⇒ PETの内製化・軽量化等で中計目標を上回る更なる効率化を目指す



### <カテゴリー別シェア推移>



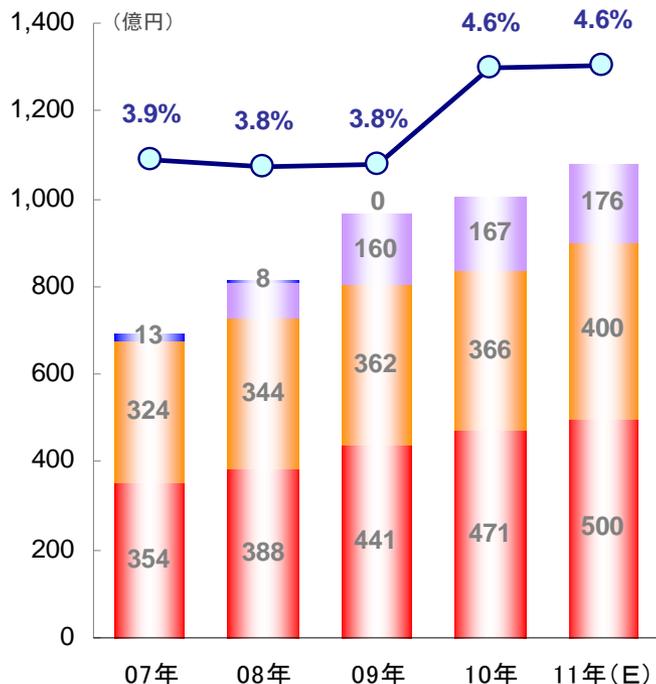
## エルビー社

- ◆ エルビー(東京)とエルビー(名古屋)を統合  
⇒ チルド事業での新ポートフォリオの構築  
⇒ 重複機能の集約化による収益性の向上



## <業績推移と2011年計画>

■ アサヒフード&ヘルスケア    ■ 和光堂  
■ 天野実業                    ■ サンウェル  
○ 営業利益率(食品計)



### アサヒフード&ヘルスケア

◆ 基幹ブランドの着実な成長と生産コスト等の効率化

⇒ 成長事業への投資拡大、酵母エキス事業の基盤整備

### 和光堂

◆ ベビーフード事業の堅調な成長と主力工場のリニューアル

⇒ 既存事業の強化、海外展開など新規分野の基盤整備

### 天野実業

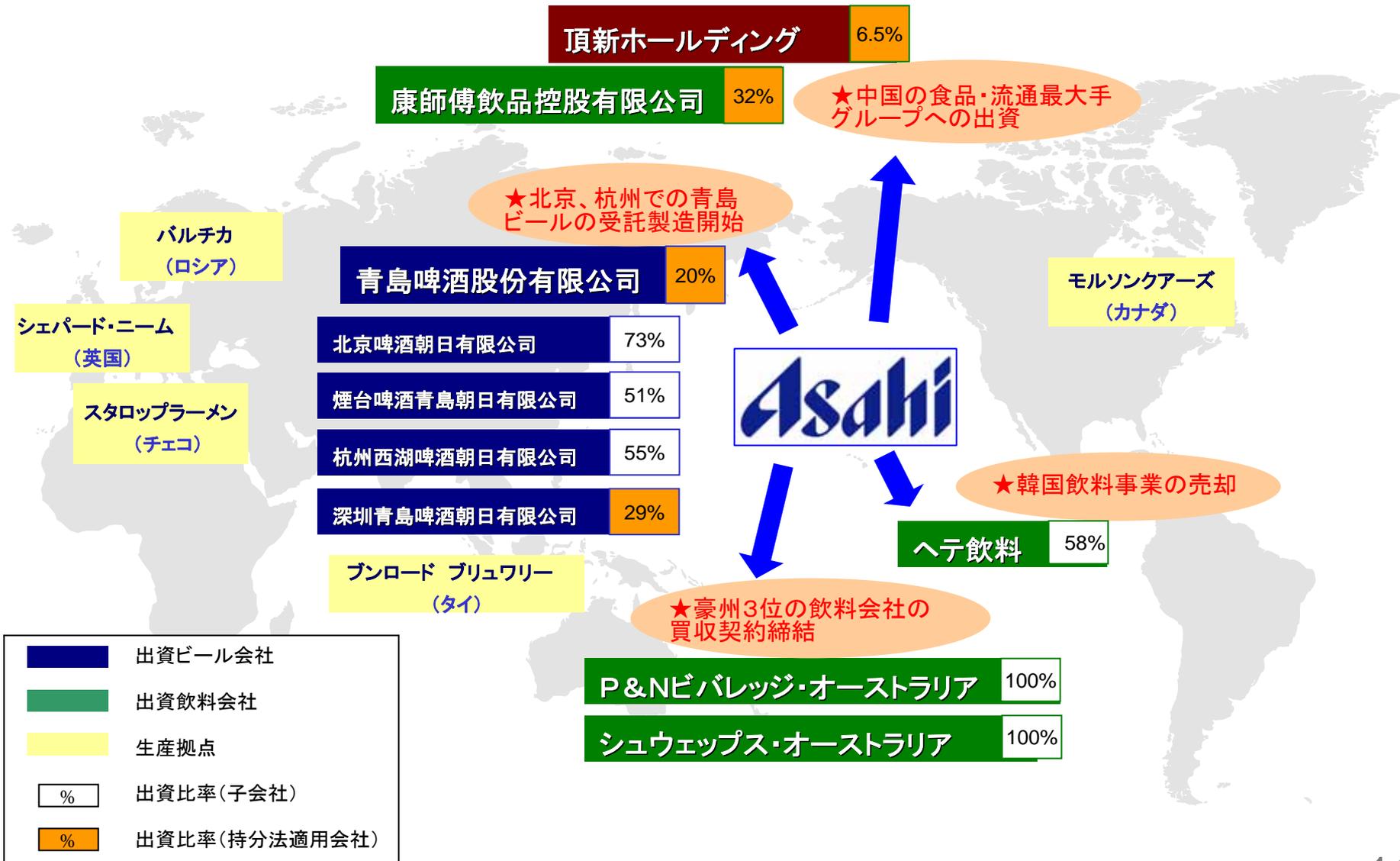
◆ 通販事業、流通部門の拡大と製造能力の増強

⇒ 販路の更なる拡大と新カテゴリ創出による成長

主カブランドの強化と新規事業領域の拡大、中国頂新グループとの連携



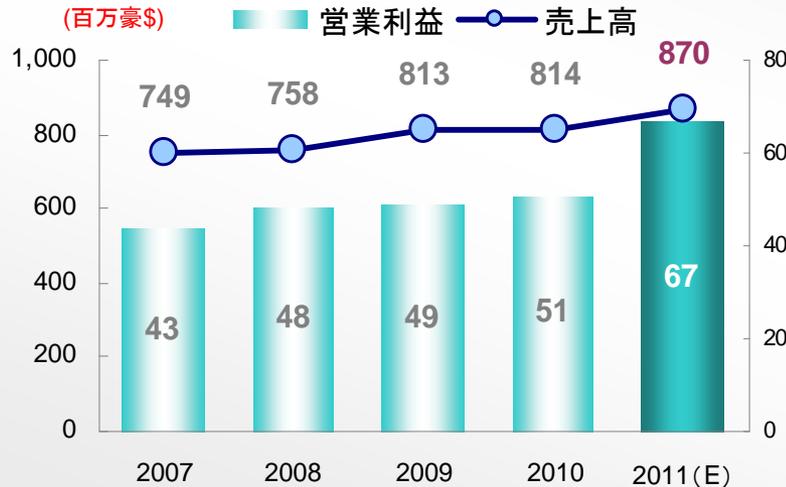
# 2010年 国際事業の展開





## ■ シュウェップス・オーストラリア社 業績推移と計画

※現地通貨 通年ベース



### <2010年総括>

- ・値上げや利益率の高いコンビニ、業務用チャネル、一般店などの開拓により、増収・増益(豪ドル通年ベース)を達成
- ・最盛期の天候不順などにより計画未達

### <今後の方針>

- ・主要ブランドおよび成長分野への積極投資と高採算チャネルを引き続き拡大
- ・SCM全般の効率化を継続
- ・P&Nとの買収完了に伴う事業統合の推進

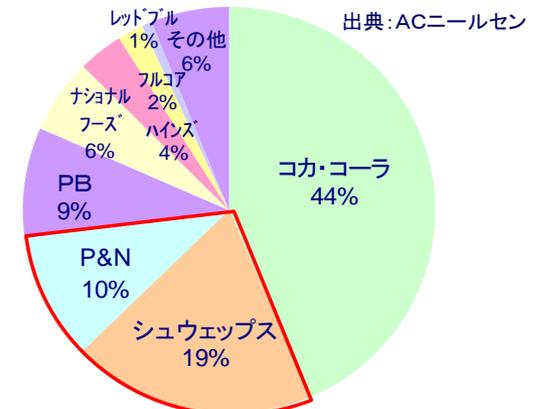


## ■ P&Nビバレッジ社の買収

### ◆オーストラリア飲料事業における成長戦略を加速する

- ①補完性の高い商品群の融合による商品ポートフォリオの強化
- ②強みを持つ販売チャネルの補完による売上の拡大
- ③SCM全般の効率化によるコストシナジーの創出

### <豪州飲料市場 数量シェア(2010年1-11月)>



## ■ 2010年の総括

- ◆全拠点での「青島ブランド」の受託製造などにより収益性が改善
- ◆青島ビールの業績(09年10月～10年9月)は好調に推移し、持分法投資利益が拡大

< 青島ビール社業績推移 > ※現地通貨ベース



< 青島ビール1-9月概況 >

(百万中国元)

	実績	成長率
売上高	16,348	+11%
営業利益	1,893	+21%
当期純利益	1,525	+22%



- ・単価の高い「青島ブランド」の大幅な伸張
- ・単価上昇による売上金額と収益の拡大
- ・ブランドの集約化、原材料単価低減による効率化

## ■ 2011年事業方針

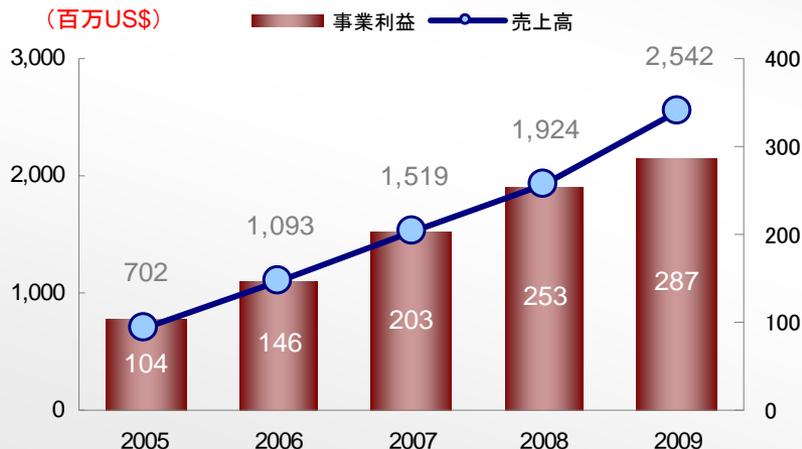
- ①全拠点での「青島ブランド」の受託製造拡大などによる営業利益の黒字化
- ②青島ビールの成長戦略をサポートし、持分法投資利益を拡大する
- ③青島、有力卸との提携など、販売チャネル・エリア開拓によるアサヒブランドのプレゼンス向上



## ■ 康師傅控股有限公司(飲料セグメント)の実績

※現地通貨ベース

(百万US\$)



### <1-9月概況>

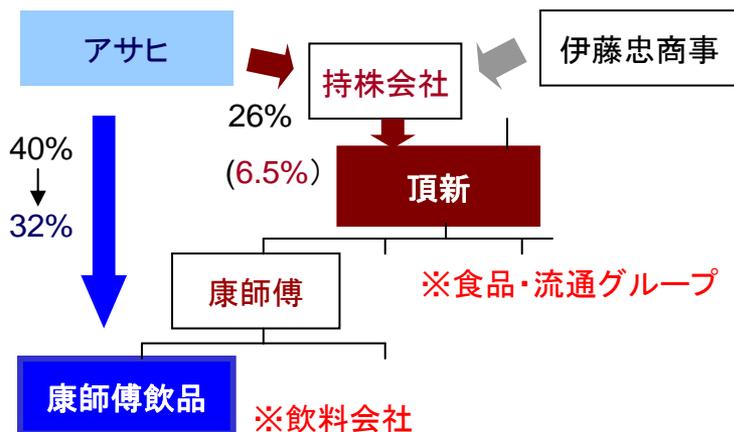
- ◆売上高(+41%)、事業利益(+28%)
- ・キャンペーン効果などによりお茶・果汁が大幅に伸張
- ・原材料のコストアップに対して広告費等の固定費を効率化

### <今後の方針>

- ◆主力3カテゴリーを中心に中国シェアNo. 1を目指して積極的な販売戦略を遂行



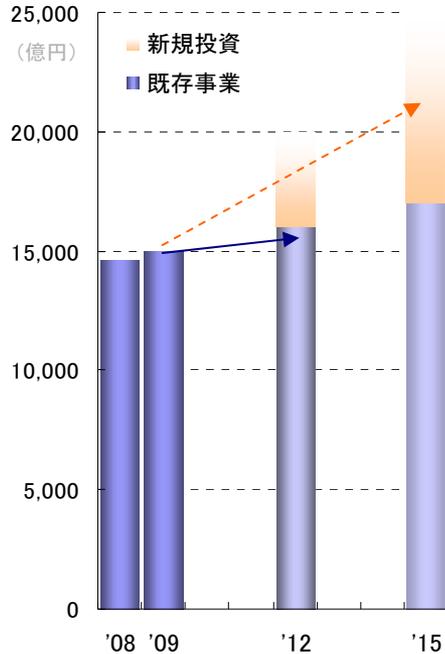
## ■ 頂新ホールディングスへの出資



- ◆頂新グループ全体への出資により、中国の飲料事業に加えて、食品・流通事業全体での業務提携を推進
- ◆国内食品3社を加えたプロジェクトを始動



## ■ 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)

## ■ 資本・業務提携の方向性

	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

# 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。