



長期ビジョン2015 & 中期経営計画2012

2009年12月

Asahi

アサヒビール株式会社



目次

「第3次中期経営計画」の総括.....	1
長期ビジョン策定の背景.....	2
長期ビジョン2015.....	3
中期経営計画2012	4
財務・キャッシュフロー方針.....	5
資本・業務提携の方向性.....	6
国内酒類事業方針.....	7
酒類事業の収益構造改革.....	8
国内飲料事業方針.....	9
食品事業方針.....	10
国際酒類事業方針	11
国際飲料事業方針.....	12
コーポレートブランドステートメントの制定	13



成果

計画を大幅に上回る収益構造改革の実行

- ・最適生産・物流体制の構築や広告販促費などの固定費の効率化

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

既存グループ事業(国内飲料・食品)の基盤強化

- ・自販機事業強化などによる「アサヒ飲料」の成長、「天野実業」との資本・業務提携

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、財務管理、戦略構築などでサポート

課題

酒類事業の成長計画の未達

- ・ビール類消費の急速な新ジャンルへのシフトなどによる販売計画の未達

国内飲料・国際事業の営業利益計画の未達

(単位: 億円)

↓
定量目標の未達

	売上高 目標	達成度	営業利益 がイライン	達成度
酒類事業	11,100	×	900	
飲料事業	2,900		145	×
食品・薬品事業	800		30	
国際事業	700	×	15	×
合計	16,000	×	1,100	×

会計制度変更等特殊要因の影響を除いたベースでの評価



経営理念(存在意義)

アサヒビールグループは、
最高の品質と心のこもった行動を通じて、
お客様の満足を追求し、
世界の人々の
健康で豊かな社会の実現に貢献します。

グループの現状

酒類・飲料事業の国際ネットワーク拡大
飲料・食品事業基盤の拡大
酒類事業の伸び悩み

新たな目標
(長期ビジョン)

事業を取り巻く潮流

国内酒類・飲料市場の成熟化
国内外での食品企業の大型再編
流通再編と低価格志向の拡大
調達環境の悪化

予想される法律・規制の変化

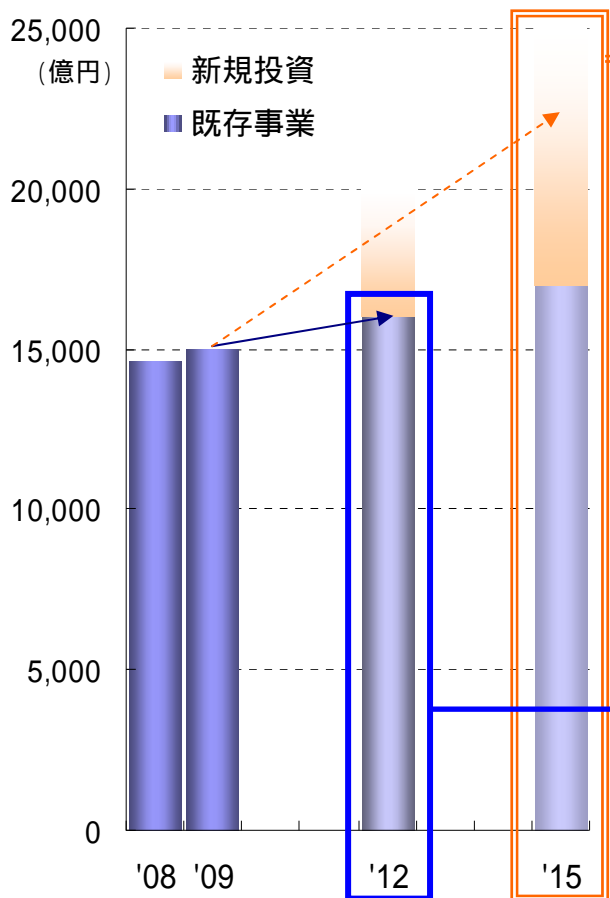
国際会計基準の導入
消費税・酒税の改正
環境規制の強化と環境意識の高まり
食の安全・安心に対する規制強化
アルコールに対する社会的規制の強化

存在意義の再確認と事業環境の変化を踏まえた新たな目標を設定 **第3の創業をスタート**

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

既存事業売上ガイドライン(～2012)

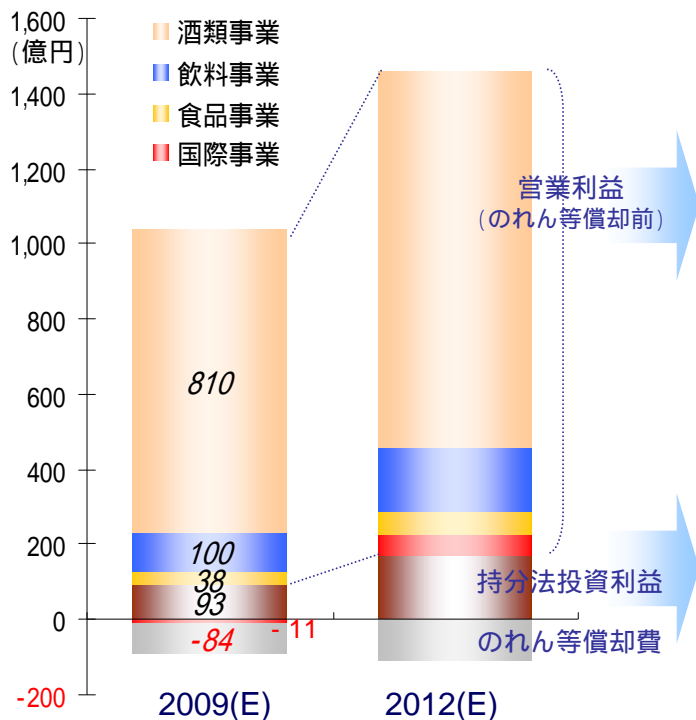
(億円)

	2009年 見込み	年平均成長率	2012年 (ガイドライン)
酒類事業	10,050	±0%程度	(10,000)
飲料事業	3,065	4%程度	(3,500)
食品事業	975	6%程度	(1,200)
国際事業	806	10%程度	(1,100)
売上合計	15,080	2%程度	(16,000)

+

2015年の売上目標(2～2.5兆)に向け
国内外での積極的な事業投資を目指す

既存事業利益目標 (営業利益 + 持分法投資利益)



営業利益率は8% (酒税抜き12%)程度を目指す

- ・酒類事業の営業利益率は10% (酒税抜き:18%)以上を目指す
- ・世界の酒類メーカートップレベルの収益性を目指す
- ・飲料・食品・国際事業の営業利益率は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

当期純利益は650億円を目指す

(のれん等償却前:約750億円)



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

キャッシュフロー配分のガイドライン *経営・事業環境を勘案し柔軟に配分*

**成長基盤の強化
に向けた投資**

- 事業基盤強化・効率化を目指した設備投資: 約1,000億円**
- ・最適生産・物流体制の構築、飲料・食品事業の効率化投資
- ・低炭素社会に向けた環境投資
- 事業投資・資本業務提携を積極的に推進**
- ・自己資金以上の資金需要には金融債務を活用
(D/Eレシオは0.7倍程度を適正水準として一時的な上昇は許容する)

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**
- 自社株買い: 資金需要と財務健全性のバランスを鑑み検討**
- 事業投資を優先し、株価上昇による株主還元を目指す

ROE目標 : 現状水準(9%程度)を維持する



世界の食品企業トップ10レベルの事業規模を目指して、資本業務提携を積極的に推進する

事業・エリア別の方向性

	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

優先順位高

優先順位低

投資基準

・IRR(内部収益率) > ハードルレート(WACC + リスクプレミアム + カントリーリスク)



安定した事業基盤を確立するとともに、収益性をグローバルトップ水準に高める

ビール事業

ビール・新ジャンルのブランド強化に経営資源を集中し、市場ポジションを向上させる

- ・『スーパードライ』と『クリアアサヒ』のブランド強化を最優先課題としてトータルマーケティングを展開
- ・『スタイルフリー』・『オフ』は、それぞれのジャンルで健康機能性ブランドNo.1を目指す
- ・差別化された価値を提供する新商品の企画・開発とブランドポートフォリオの再構築を図る
- ・強いブランドの強化・育成には広告・販促費の投資を拡大する

< 販売数量ガイドライン >

	12/09比
ビール	8%程度
発泡酒	50%程度
新ジャンル	+70%程度
ビール類計	0~+1%程度

< 市場見込み >

	12/09比
	10%程度
	25%程度
	+20~25%程度
	3~4%程度



総合酒類事業

収益性向上を最優先課題として、中核ブランドの強化と効率化を推進する

- ・各ジャンルでの中核ブランドの育成・強化。ブランドの絞込みや製造子会社のコスト競争力強化を図る

収益構造改革

国内酒類事業の営業利益率10%以上(酒税抜き18%以上)を目指した構造改革を実行

限界利益率の向上 (100億円以上)

- ・調達手法の見直しやグループ調達の推進などによる原材料コストの低減
- ・製造子会社などの間接コスト低減などによる総合酒類部門の原価低減



固定費の効率化 (150～200億円程度)

<生産・物流部門>

- ・設備投資水準の適正化による減価償却費の圧縮
- ・グループ人員配置の見直しなどによる人的生産性の向上



<営業・販売部門>

- ・グループ営業体制の再構築による効率化
- ・広告販促費は、ブランド投資を強化する一方で業務用コストなどでの効率化を推進



収益構造改革の目標(12/09年比) : 250～300億円

業界再編の核となるべく、強いブランドの育成と収益性の向上を図る

アサヒ飲料社

「成長戦略」 年平均4%程度の成長を目指す

- ・基幹ブランド『三ツ矢』、『WONDA』はさらなるブランド強化に取り組み4,000万箱超を目指す
- ・革新的な新ブランドを開発し、1,000万箱を超えるブランドを確立する
- ・自動販売機は、毎年1万台の純増を目指すとともにパーマシンの向上を目指す

「収益構造改革」 営業利益率5%以上を目指す

- ・PET内製化比率の向上などの最適生産・物流体制の推進。販促費の効率的運用推進。

<2012年ガイドライン>

	12/09比	市場見込み
販売数量	+13%程度	横ばい～微減
	12年計画	09年見込み
営業利益率	5%以上	3.2%



エルピー社

事業基盤強化を最優先し収益性の向上を図る

- ・チルド飲料事業の再編戦略の核となるべく、サプライチェーン全体で効率化を推進する



各社の自力成長とシナジーの追及

年平均成長率6%、営業利益率5%以上を目指す

アサヒフードアンドヘルスケア社

事業規模の拡大と収益性の強化

- ・既存事業の中核ブランド強化に加えて、酵母エキス・天然調味料事業の拡大(海外含む)
- ・生産性の向上、広告販促費の効率化、取引条件の改善等による営業効率の向上



和光堂社

「安全・安心」をベースに事業基盤を確立、更なる収益性向上を図る

- ・ベビーフードのNo.1シェアの盤石化など育児品事業の更なる成長
- ・高齢者事業、海外事業の事業拡大と次なる成長に向けた新規事業の開拓



天野実業社

アマノブランドのブランド力強化と業界トップクラスの収益性の実現

- ・未開拓チャネル、エリアでの販路拡大と通信販売事業の成長
- ・生産・物流拠点の見直しや製造原価低減などによる効率化の推進





青島ビールとの提携効果による中国酒類事業の強化とアジアでのプレゼンス拡大

中国ビール事業

青島ビールとの提携による中国ビール事業の収益性向上

既存ビール事業の青島ビールとの提携による収益改善 (早期黒字化)

- ・北京ビール・杭州ビール: 製造・販売面での提携スキームを検討

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 (業績目標: 非開示)

- ・製造技術、品質・資産管理、販売戦略などで協力

アサヒブランドの中国全土での展開

- ・青島ビールの製造拠点・販売網を活用した事業展開を検討



グローバル酒類事業

「アサヒスーパードライ」でアジアNo.1プレミアムブランドを目指す

- ・パートナーの発掘・提携の強化による新規市場の開拓や既存展開エリアでのプレゼンス拡大

アジア・オセアニア地域において、グループネットワークを活用した収益性の向上を図る

シュウェップス豪州社

豪州飲料事業の成長基盤強化と収益性の向上（平均成長率5%、利益率8%）

- ・主力ブランド、成長ブランドの育成・強化と販売チャネルの開拓による売上の拡大
- ・グループノウハウを活用した、生産・物流部門の効率化・コストダウンの推進



ヘテ飲料社

収益構造改革に加えてブランド強化による成長戦略を推進（早期黒字化）

- ・『サンキスト』『平昌水』を核としたブランドへの集中投資などによる売上拡大
- ・追加の収益構造改革による固定費削減やリベートの見直しなどによる収益性の改善



康師傅飲品社

持分法適用会社（業績目標：非開示）

中国No.1飲料メーカーを目指した成長支援を強化

- ・主力カテゴリーに経営資源を集中し更なる市場シェアの拡大を図る
- ・追随を許さないコスト競争力を確立することで、競争優位性を更に高める
- ・生産、品質、マーケティング分野でのサポートを更に強化する





アサヒビールグループ 新ブランドステートメント



Asahi

その感動を、わかちあう。

私たちアサヒビールグループは、世界中の人々に感動していただける商品やサービスを提供し続け、その感動をお客さまとわかちあいながら成長を続ける企業グループを目指していきます。

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。