

Asahi



第3次グループ中期経営計画 (2007 2009)

2007年2月

アサヒビール株式会社

URL <http://www.asahibeer.co.jp>



目次

総括と今後の方向性	2006年 決算概況	1
	「第2次中期経営計画」の総括	2
	「第3次中期経営計画」策定の背景	3
第3次中期経営計画	長期ビジョンと中期事業方針	4
	中期定量目標	5
	事業別ガイドライン	6
	酒類事業方針：ビール類	7
	総合酒類部門	8
	収益構造改革と組織体質の強化	9
	飲料事業方針	10
	食品・薬品事業方針	11
	国際事業方針	12
	財務・キャッシュフロー戦略	13
	経営基盤強化に向けた取り組み	14
2007年 事業方針	2007年 業績予想	15
	事業別方針	16
	ビール類販売目標	17
	ビールカテゴリー戦略	18
	発泡酒・新ジャンルカテゴリー戦略	19
	総合酒類部門の取り組み	20
	<参考> マーケティングコスト推移	21

第2次中期経営計画の総括と 今後のグループ経営の方向性

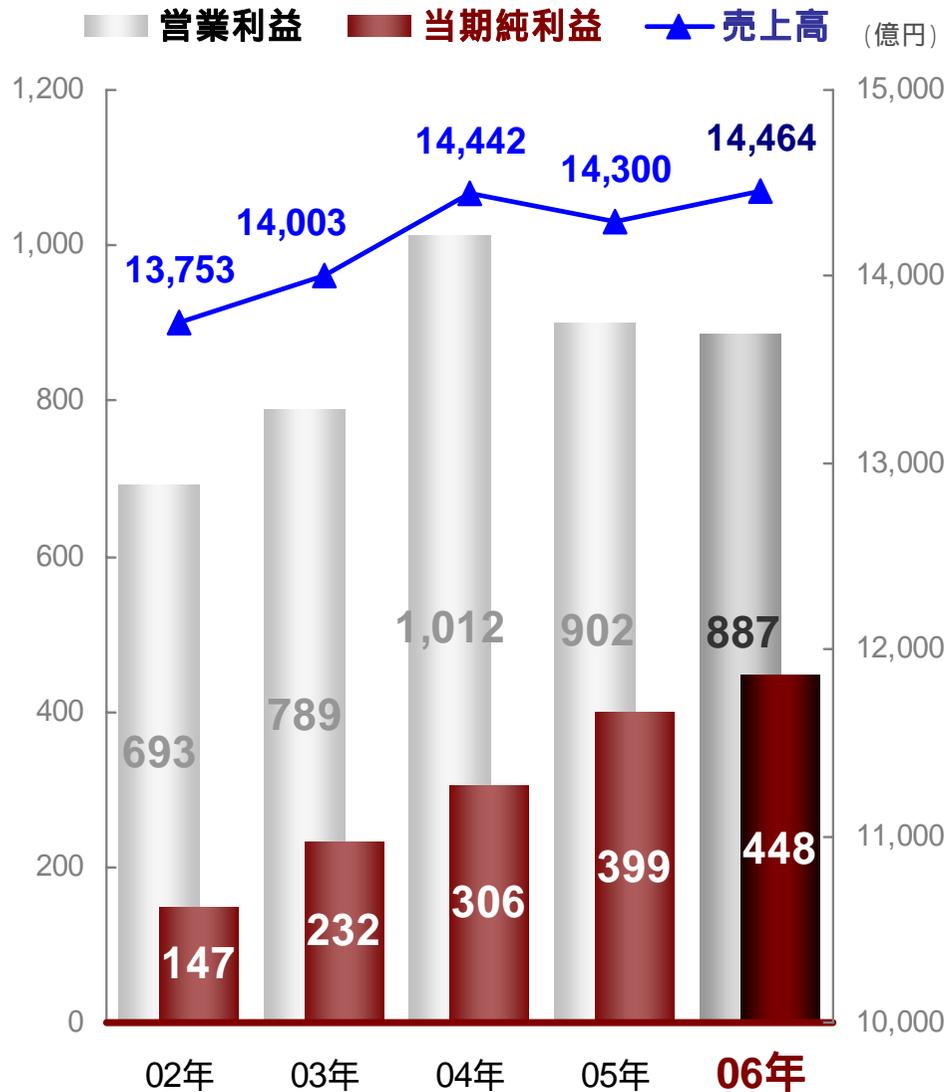
代表取締役会長兼 CEO

池田 弘一





2006年 決算概況



(単位: 億円)

	06年実績	05年実績	前年比(率)	
ビール社	10,311	10,542	231	2%
飲料社	2,316	2,252	+64	+3%
F&H社	303	268	+35	+13%
その他	1,534	1,238	+296	+24%
売上高合計	14,464	14,300	+164	+1%
ビール社	786	785	+1	+0%
飲料社	101	96	+5	+5%
F&H社	7	7	+0	+4%
その他	7	14	21	-
営業利益合計	887	902	15	2%
営業外損益	14	12	+2	+15%
経常利益	901	914	13	1%
特別損益	89	157	+68	-
当期純利益	448	399	+49	+12%



成果

グループの新たな成長基盤の取得

- ・ M & Aによる中国・韓国の飲料事業、チルド事業、食品・薬品事業の事業領域の拡大。

計画を大幅に上回る収益構造改革の実行

- ・ 酒類事業における限界利益の向上と固定費の効率化。飲料事業の構造改革の推進。
- ・ 酒類製造子会社、物流事業の再編。最適生産・物流体制の構築に着手。

当期利益の着実な向上

財務体質の強化と株主還元の充実化

- ・ 減損会計導入、事業再編処理の推進。金融債務の削減。高水準の株主還元の実施。

課題

酒類事業の成長戦略の未達

- ・ 中核事業であるビール類の市場地位の低下。総合酒類部門の収益貢献の未達。

M & Aによる収益貢献の未達

- ・ 取得した事業基盤の収益貢献は未だ限定的(持分法適用会社「康師傅飲品」は大幅貢献)

トータルの定量目標の未達

(単位: 億円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	ROE	営業利益率
2006年実績	14,464	887	901	448	9.6%	6.1%
第2次中計目標	16,600	1,150	1,100	500	10%	7%



『第3次中期経営計画』策定の背景



想定される環境変化

消費構造

消費者ニーズの多様化

品質・安全性の要求水準の高度化

経済構造

M & A・合従連衡の拡大

消費税改正・酒税格差の縮小

流通構造

流通の巨大化・上位集中化

原材料コストの上昇

お客様目線で“ものづくり”における競争力を強化
“商品ブランド”および“コーポレートブランド”価値の強化が必要

アサヒブランドの価値向上

グループの多角ブランド

自律的連携とシナジーの追求

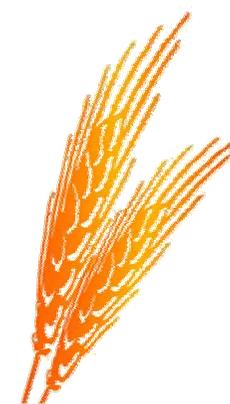
コーポレートブランド価値の向上を目指して「新たな成長軌道」を確立

第3次グループ中期経営計画

(2007 - 2009)

代表取締役社長兼COO

荻田 伍





長期ビジョンと中期事業方針

Asahi

グループ長期ビジョン

『食と健康』を事業ドメインとして、アジア地域を中心に、
お客様へ『生涯を通じた喜びと感動』を提供し続けることにより、
成長性溢れる“リーディングカンパニー”を目指す

中期事業方針（成長シナリオ）

酒類事業

『アサヒスーパードライ』を中心として、酒類事業における
アサヒブランドの基盤を整備し、再成長軌道に乗せることにより、
安定的かつ長期的なキャッシュフローの創出を図る。

グループ事業

既存グループ会社の更なる成長に加えて、
M&Aで取得した新たな事業基盤とのシナジーの追求、
積極的な投資の継続により、グループの新たな成長軌道を確立する。



グループ中期定量目標



連結定量目標

(単位: 億円)

	2009年目標	2006年実績	2006年比
売上高	16,000	14,464	+ 11%
営業利益 (EBITDA (1))	1,100 (1,590)	887 (1,396)	+ 24% (+ 14 %)
経常利益 (2)	1,160	901	+ 29%
当期純利益	550	448	+ 23%
R O E	10%以上	9.6%	-
営業利益率 (酒税抜き営業利益率)	7%以上 (11%以上)	6.1% (9.5%)	- -

1: EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (有形・無形固定資産及び連結調整勘定の償却費)

2: 持分法適用会社「康師傅飲品社」の目標は非開示。但し、経常利益への一定の貢献を織り込む。



事業別ガイドライン



事業別ガイドライン(既存事業計画)

(単位:億円)

	2009年目標	2006年実績	2006年比	備考
酒類事業	11,100	10,311	+ 8%	=アサヒビール社
飲料事業	2,900	2,499	+ 16%	=アサヒ飲料社+エルピー2社
食品・薬品事業	800	557	+ 44%	=F&H社+和光堂+サンウェル
国際事業	700	571	+ 23%	=海外ビール事業+ヘテ飲料 他
その他	500	526	5%	=その他・連結修正含む
売上高合計	16,000	14,464	+ 11%	
酒類事業	900	786	+ 15%	
飲料事業	145	101	+ 43%	09年連結調整勘定(11億)
食品・薬品事業	30	4	+ 648%	09年連結調整勘定(13億)
国際事業	15	39	-	09年連結調整勘定(1億)
その他	10	35	71%	
営業利益合計	1,100	887	+ 24%	

既存事業計画に加えて、戦略的事業投資の実行により、更なる成長基盤の拡大を図る



酒類事業方針(ビール類)



“お客様満足の追求”という原点に立ち返り、ブランド及び事業活動全般を整備

ビール類の基本方針

ビール

- ・『アサヒスーパードライ』の“トータルマーケティング”の強化。
 - ・独自のブランド価値を最大限に訴求する投資を拡大し、ブランドを通じて、お客様に“喜びと感動”をご提供する活動を推進。
- コーポレートブランド価値の向上を牽引!**



発泡酒・新ジャンル

- ・お客様への提供価値を明確にしたブランド戦略の展開。
- ・多様化・分散化するニーズに対して、新たな価値・需要を創造するマーケティング活動の推進。

09年販売計画

(単位:万函)

	09年目標	06年実績	06年比
ビール	14,100	13,720	+2.8%
発泡酒	3,350	2,920	+14.7%
新ジャンル	2,750	2,100	+31.0%
ビール類計	20,200	18,740	+7.8%

<市場見込み>

09/06比
5%程度
6%程度
+8%程度
3%程度



総合酒類部門の基本方針

各カテゴリー・ジャンルでのリーディングブランドの育成

・お客様のニーズが多様化する中、独自の価値や強みを持ったリーディングブランドの育成に向けた投資を拡大。

収益構造改革による利益貢献の拡大

- ・最適生産・物流体制の推進。製造子会社のコスト競争力の強化。
- ・低アルコール、焼酎分野の取引条件の見直しなど、広告販促費の効率化の推進。



09年売上計画

(単位:億円)

	09年目標	06年実績	06年比
焼 酎	700	572	+22.4%
低アルコール	430	327	+31.3%
洋 酒	280	274	+2.1%
ワイン	160	151	+6.2%
その他	30	29	+3.6%
総合酒類 計	1,600	1,353	+18.2%

< 市場見込み >

09/06比
横ばい
+5%程度
2%程度
横ばい



収益構造改革

限界利益の向上

- ・効率化投資、最適生産・物流体制の構築(茨城工場への集約化等)。

固定費の効率化

- ・生産・物流・営業・本社全部門にわたる固定費の更なる効率化の推進。

広告販促費の投資と効率化

- ・07年は「スーパードライ」の20周年、発泡酒のブランド刷新に向けてブランド投資を拡大。
- ・取引条件の見直しなど、費用対効果を鑑みた効率化の推進。



収益構造改革の目標(09/06年比) : 100~150億円

組織体質の強化

商品開発体制の強化

- ・お客様目線の徹底を最優先に、組織的な開発力強化の観点から商品開発体制を見直し。

営業体制の再整備

- ・組織量販チェーンに対する全社営業体制の確立。業務用営業体制の更なる強化。



グループ事業第2の柱として、アサヒ飲料社を中核に事業基盤を拡大

アサヒ飲料

「成長戦略」・「構造改革」・「新規領域への挑戦」

- ・基幹3ブランドの「磐石なブランド化」と強化カテゴリでのブランド育成。
- ・成長分野での機能性素材を活用した商品開発。新規チャネルの開拓。
- ・グループ連携と技術開発による最適生産・物流体制の推進。全部門での不断のコストダウンの実行。



エルピー

チルド事業の中核会社として製販全般の基盤を強化

- ・アサヒ飲料のチルド事業を統合。増産・効率化を目指した設備投資の実施。
- ・グループ内資源を活用した商品ラインアップの強化と販売チャネルの拡大。

戦略的M & A・事業提携

- ・既存インフラ(自販機チャネル・ブランド等)の強み、弱みを補完するM & A・提携の検討、実施。
- ・チルド事業における商品・ブランド及びバリューチェーン強化のためのM & A案件の探索。



既存ブランドの価値向上とグループシナジーを活用した成長軌道の確立

アサヒフードアンドヘルスケア

「成長戦略」「構造改革」「安全・安心の確保」による事業基盤の強化

- ・既存事業分野でのブランドの強化と高加価値商品の開発と育成。
- ・原価、販促、固定費構造の改革。製品品質と企業品質の向上。



和光堂・サンウエル

- ・和光堂: 育児部門のトップメーカーとしてブランド力を強化。研究開発素材を活用した商品開発。
幼児食事業、高齢者食事業への本格的進出と海外への事業展開の検討、実施。
- ・サンウエル: 販売会員数の拡充と新規販路の拡大。グループシナジーによる商品開発。

戦略的M & A・事業提携

- ・更なる成長領域への拡大を目指した、新規投資の検討・実施。
- ・商品・ブランド及び研究開発素材の強化を目指したM & A案件の探索。



アサヒブランド、ローカルブランド双方の成長による事業基盤強化と収益性の改善

国際酒類事業

中国を中心としたアジア地域での事業基盤の拡大と収益改善

- ・中国の既存ビール各社の飛躍的成長。北京ビールの成長と収益性の改善。
- ・アジア全域で、「スーパードライ」をプレミアムブランドとして確固たる地位を築く。



国際飲料事業

アジア全域での飲料事業基盤の拡大

- ・ヘテ飲料: 経営体制強化の支援による安定成長路線の構築と収益改善。
- ・康師傅飲品: 中国飲料NO.1を目指した飛躍的成長の実現に向けて、経営サポートを強化する。

戦略的M & A・事業提携

- ・東アジア・東南アジアにおける、酒類・飲料事業の新たな成長基盤取得の検討、実施。
- ・アジア地域を中心とした食品・薬品事業への進出機会の探索。



営業キャッシュフロー(07-09累計) 約 3,000 億円

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 1,400 億円

・最適生産・物流体制の構築、海外・チルド・食薬事業の強化

M & Aを含む戦略的事業投資: 上限枠の設定なし

・「食と健康」領域で、国内外を問わず検討、実施

金融債務の柔軟な活用

・資金需要に応じて、D/Eレシオを勘案しつつ調達を検討、実施

株主還元

連結配当性向: 20%以上を目処に安定的な増配を目指す

自社株買い: 資金需要等を鑑みながら積極的に実施する

(金庫株は使用用途も鑑みながら一定数以上は償却する)



組織体質の変革と人材育成

- ・グループ全体で“お客様目線”に基づいた事業活動を徹底。
- ・新たな挑戦のDNAを築く組織体質への変革。
- ・拡大する事業に対応した経営層、キーポスト人材の育成・配置体系の導入。



買収防衛策導入と役員制度の改革

- ・第3次中期経営計画の円滑な遂行を目指し、事前警告型の敵対的買収防衛策を導入。
- ・取締役・執行役員の任期を2年から1年に短縮。

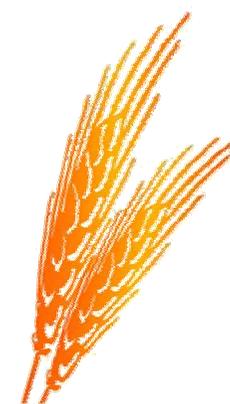
経営管理体制の強化

- ・事業の業績評価基準および投資・撤退基準にROIC(投下資本収益率)を採用し、事業ポートフォリオ経営を推進。
- ・内部統制システムの整備とリスク管理体制の強化によるコーポレートガバナンスの向上。

2007年 事業方針

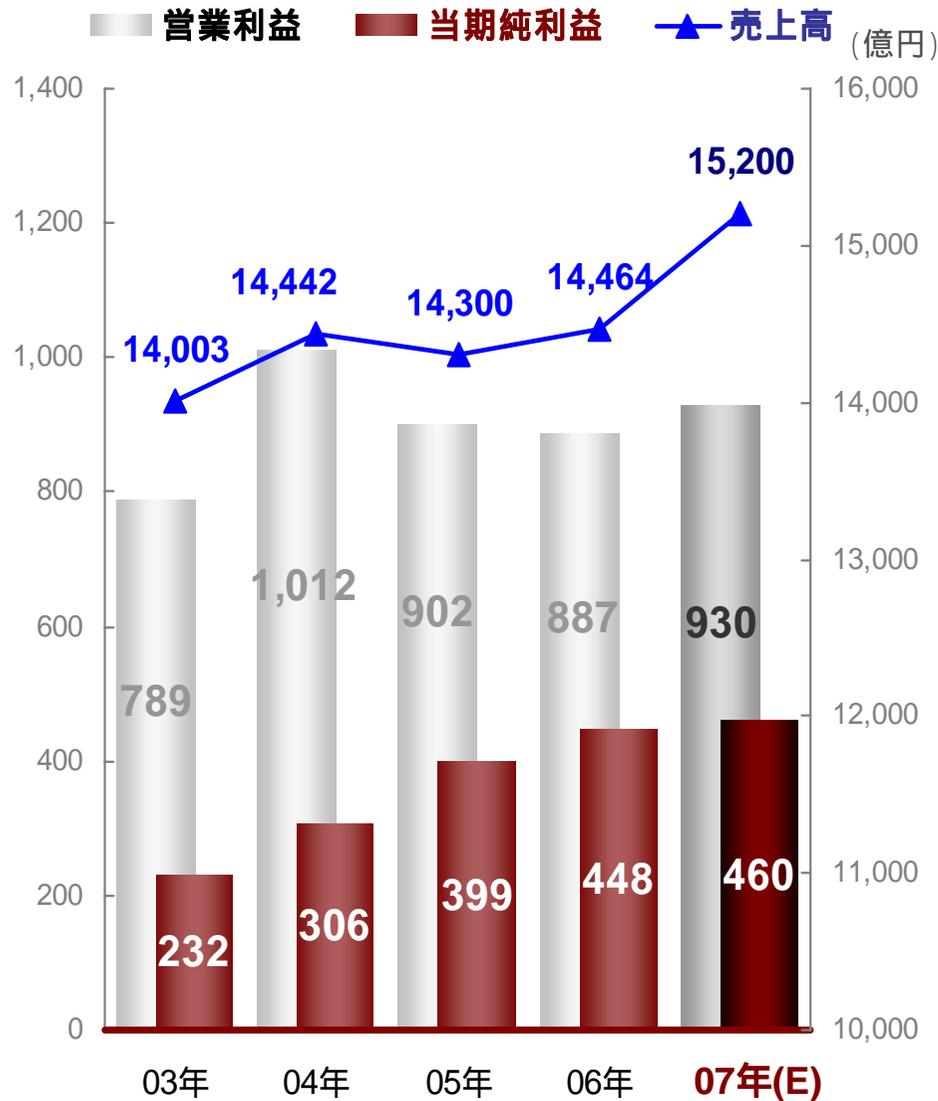
代表取締役社長兼COO

荻田 伍





2007年 業績予想



(単位: 億円)

	07年目標	06年実績	前年比(率)	
酒類事業	10,780	10,311	+469	+ 5%
飲料事業	2,631	2,499	+132	+ 5%
食品・薬品事業	671	557	+114	+ 20%
国際事業	617	571	+46	+ 8%
その他	501	526	25	5%
売上高合計	15,200	14,464	+736	+ 5%
酒類事業	800	786	+14	+ 2%
飲料事業	107	101	+6	+ 6%
食品・薬品事業	8	4	+4	+ 106%
国際事業	15	39	+24	-
その他	30	35	5	14%
営業利益合計	930	887	+43	+ 5%
営業外損益	0	14	14	-
経常利益	930	901	+29	+ 3%
特別損益	75	89	+14	-
当期純利益	460	448	+12	+ 3%



国内酒類事業

「アサヒスーパードライ」のブランド投資を軸に、“ビール類の競争力強化”を目指す

- ・発売20周年を迎える『アサヒスーパードライ』のトータルマーケティング活動の展開。
- ・発泡酒のラインアップの一新と幅広いニーズにお応えする新ジャンルのブランド強化。
- ・総合酒類部門における中核ブランドの強化と独自性のある商品提案。更なる収益構造の改革。

グループ事業

基幹ブランドの強化とグループシナジーの創出による成長基盤の強化

- ・アサヒ飲料社の基幹ブランド強化とエルビーのチルド事業基盤強化を中心とした投資の拡大。
- ・食品・薬品事業各社の中核ブランドの強化とシナジーを発揮した多角ブランドの開発、育成。

国際事業

アジア全域における成長基盤の整備と収益性の改善

- ・北京ビール、杭州ビールの生産能力増強とアジア全域でのスーパードライの成長基盤強化。
- ・ヘテ飲料の経営強化による収益改善。康師傅飲品の積極的な投資と新商品開発のサポート。



ビール類販売目標

07年ブランド別販売目標

(単位:万函)

	07年目標	06年実績	06年比
スーパードライ	13,400	13,260	+1.1%
プライムタイム	160	155	+3.2%
その他	340	305	+11.5%
ビール計	13,900	13,720	+1.3%
本生ドラフト	1,450	-	-
本生アクアブルー	700	1,020	31.4%
贅沢日和	480	175	+174.3%
スタイルフリー	600	-	-
本生	-	1,460	-
その他	70	265	73.6%
発泡酒計	3,300	2,920	+13.0%
極旨	1,800	380	+373.7%
ぐびなま。	700	840	16.7%
新生3	100	880	88.6%
新ジャンル計	2,600	2,100	+23.8%
合計	19,800	18,740	+5.7%

< 市場見込み >

	07/06比
ビール	2%程度
発泡酒	3%程度
新ジャンル	+5%程度



ビールカテゴリー戦略

Asahi

「アサヒスーパードライ」のブランド価値向上を目指し、
トータルマーケティング活動 “Challenge2007” の展開

- ・ 選ばれる理由である“ブランド価値”を一層強化する取り組みの強化
- ・ お客様とのすべての接点で、魅力ある情報発信を最大化する

商品

Challenge 2007

「辛口」のうまさは新たなステージへ、

スーパー鮮度製法の導入

Challenge 2007

「辛口」のうまさ、新スタイル、

スリムボトル缶発売 (3/13,首都圏)



20周年メッセージ缶



広告

Challenge 2007

「辛口」のシンボルとなる挑戦者登場、

松井秀喜世界一への挑戦篇



松坂大輔メジャーリーグへの挑戦篇

販促活動

Challenge 2007

アサヒビール史上最大規模のキャンペーン!

ご愛飲感謝CP (1/24~)



Challenge TourプレゼントCP (4/2~)



発泡酒・新ジャンルカテゴリー戦略



発泡酒・新ジャンルは、市場セグメント・飲用シーンに対応した商品ラインアップを構築し、成長の核となるブランドを育成・確立する

発泡酒のラインアップの一新と幅広いニーズにお応えする新ジャンルのブランド強化

発泡酒

定番・本格系市場 (全体の55%)



2月20日発売

本生
ドラフト

2月20日発売

本生
アクアブルー



発泡酒はビールより
すっきり飲みやすい



贅沢日和

コク・リッチ市場 (全体の15%)

スタイル
フリー

3月27日発売



糖質オフ市場 (全体の30%)

新ジャンル

ヘビーユーザー向け

コク・飲みごたえ

キレ・スッキリ

極旨



新生3



新ジャンルは発泡酒より
低価格で気軽



ぐびなま。



ライトユーザー向け

2月中旬製造分～
リニューアル



総合酒類部門の取り組み



ブランド強化による総合酒類市場での存在感の向上と収益構造改革の推進

焼酎： カテゴリー毎の中核ブランド「かのか」、「大五郎」、「さつま司」の強化

低アルコール： 主力ブランド「カクテルパートナー」、「旬果搾り」の強化

洋酒： 業務用の「竹鶴」、家庭用の「ブラックニッカ・クリアブレンド」の育成

ワイン： 「サントネージュ」ブランドの育成



07年売上計画

(単位:億円)

	07年目標	06年実績	06年比
焼酎	605	572	+5.8%
低アルコール飲料	340	327	+3.8%
洋酒	275	274	+0.2%
ワイン	155	151	+2.9%
その他	25	29	13.6%
総合酒類 合計	1,400	1,353	+3.5%

< 市場見込み >

07/06比
± 0%
+ 1%
1%
± 0%



<参考> マーケティングコスト推移



カテゴリー別広告販促費の推移

(単位:億円)

	02年	03年	04年	05年	06年	07年計画	前年比
販売奨励金	679	779	763	778	808	849	+41
広告宣伝費	381	312	323	322	327	364	+37
総合計	1,060	1,091	1,086	1,100	1,135	1,213	+78

<内訳>

ビール	660	603	580	549	586	642	+56
発泡酒	196	205	204	122	99	129	+30
新ジャンル	-	-	-	92	130	124	6
ビール類 計	856	808	784	763	815	895	+80
総合酒類部門 計	204	283	302	337	320	318	2



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。