



2013年2月13日

各位

会社名 アサヒグループホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 泉谷 直木
(コード:2502、東証・大証第1部)
問合せ先 広報部門ゼネラルマネージャー爲定 一智
(TEL. 03-5608-5126)

『長期ビジョン 2020』および『中期経営計画 2015』の策定に関するお知らせ

“バリュー&ネットワーク経営”による企業価値の向上を目指す

アサヒグループホールディングス株式会社（本社 東京、社長 泉谷直木）は、2020年を目処としたグループ全体の“ありたい姿”を示した『長期ビジョン 2020』と、その実現に向けた実行計画である2015年までの3ヵ年計画、『中期経営計画 2015』を策定しました。

アサヒグループは、昨年までの3ヵ年計画である『中期経営計画 2012』において、「既存事業の収益性の向上」と「新たな成長構造の構築」に注力するとともに、グループシナジーを創出することで、グループ全体の企業価値向上に取り組んでまいりました。

「既存事業の収益性の向上」につきましては、各事業会社の主力ブランドの強化・育成に加え、最適生産・物流体制の構築や海外の不採算事業の整理など、計画を上回る収益構造改革を実現しました。

また、「新たな成長構造の構築」につきましては、国内では、乳性飲料のトップメーカーである「カルピス(株)」の全株式を取得し、海外では、オセアニアや東南アジアにおいて、飲料、酒類の事業会社5社を買収したことなどにより、国内外での成長基盤を拡大することができました。

今後は、欧州の債務問題に端を発した世界経済の停滞や、国内においてもマーケットが成熟する中、2014年以降に消費税の増税が見込まれるなど、事業を取り巻く環境は大きく変化し、厳しさを増していくことが想定されます。また、各ステークホルダーのニーズも、こうした経営環境の変化に加えて、当社の事業構造の変化や財務体質の向上に合わせて多様化してきております。

そこで、2009年に設定した『長期ビジョン 2015』は、2020年を目処として改め、これまでの経営方針は踏襲しつつ、グループ全体の“ありたい姿”とステークホルダーに対するビジョンとして再設定いたしました。また、長期ビジョンでは固定的な定量目標は設定せず、環境変化に応じて事業戦略や経営資源の配分を柔軟に見直していく体制に変更しております。

1. 『長期ビジョン 2020』の概要

『食の感動（おいしさ・喜び・新しさ）』を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す

当社グループが提供する商品やサービスにおいて「お客様の期待を超えるおいしさ・喜び・新しさ」を「感動」と定義し、その感動を通じて、世界で信頼される企業グループを目指します。

<ステークホルダーに対するビジョン>

【顧客】国内で培った「強み」を基に新たな価値創造を続け、日本をはじめとしてグローバルでもエリア No. 1 の顧客満足を獲得する。

【取引先】取引先や提携先とも新たな価値創造を通じて、共に成長できる関係を構築する。

【社会】事業を通じて健全な食文化の発展など社会的課題の解決に貢献する。

【社員】社員が自身の成長と会社の成長を実感し、生き活きと働ける環境を構築する。

【株主】持続的な利益創出と株主還元により企業価値（株式価値）の向上を図る。

2. 『中期経営計画 2015』の概要

“バリュー&ネットワーク経営”による企業価値の向上を目指す

『長期ビジョン 2020』の実現を目指した実行計画である『中期経営計画 2015』では、“バリュー&ネットワーク経営”の推進により「企業価値の向上」を目指します。

“バリュー&ネットワーク経営”では、これまで育成・獲得してきた「ブランド」「技術」「コスト競争力」などの「強み」への集中と「強み」を活かした新たな価値創造・イノベーションにより、成長と効率化のシナジーを創出します。さらに、創出された「価値」を、これまで構築してきたグループ間の連携やグローバルネットワークを活用して拡大展開するとともに、国内外のネットワークをより一層拡大することにより、長期安定的な成長を目指します。

また、『中期経営計画 2015』では、重要業績評価指標（KPIs）に「ROE（株主資本利益率）」と「EPS（1株当たり当期純利益）の成長率」を採用し、“バリュー&ネットワーク経営”に基づく売上・利益の成長を最優先としつつ、グローバル水準もベンチマークした株主還元の充実などによる資本効率の向上を図ることで、「企業価値の向上」を目指します。

◆重要業績評価指標（KPIs）

	2012年実績	2015年目標	
		のれん等償却前	
ROE（株主資本利益率）	8.4%	10%を目処	12%を目処
EPS（1株当たり当期純利益）	123円	年平均成長率 10%以上	—

<KPIsの前提ガイドライン>

	2012年実績	2015年ガイドライン	
		のれん等償却前	
売上高	15,791億円	年平均成長率 3%以上	—
EBITDA(※)	1,710億円	年平均成長率 6%以上	—
当期純利益	572億円	年平均成長率 7%以上	—
営業利益率	6.9%	8%以上	9%以上
配当性向	22.8%	30%を目処	—
総還元性向	22.8%	50%以上	40%以上

(※) EBITDA：営業利益（のれん等償却前）＋減価償却費

3. 財務・キャッシュフロー戦略

『中期経営計画 2015』の3カ年で創出されるフリーキャッシュフロー（※）は、3,000億円程度を想定しています。フリーキャッシュフローは、**国内外のネットワーク拡大など成長投資を最優先として活用**します。尚、大型の投資案件などより、自己資金以上の資金需要が発生する際には、D/Eレシオ（負債資本比率）で1倍程度までを前提に金融債務を活用していきます。

株主還元では、これまでのキャッシュフロー創出力の向上と自己資本の拡大で投資余力が向上したため、2015年までに**配当性向で30%を目処**（25～35%）として、安定的な増配を目指します。自己株式取得を含む**総還元性向では50%以上**を目処に、総合的な株主還元の充実に努めていきます。

（※）フリーキャッシュフロー：営業キャッシュフロー－設備支出

4. 事業別方針の概略

【1】 酒類事業

酒類事業では、3C（Consumer・Channel・Competitor）を機軸とした付加価値の創出を通じて、**市場創造型の総合酒類トップ企業**を目指します。

そのために、『アサヒスーパードライ』など中核ブランドの強化と、ブランドエクステンションや新たな価値提案などを通じた**ブランド資産の最大化**に取り組みます。また、消費者の潜在ニーズを的確に捉え、当社の「強み」を活かした**新価値・新需要の創造**や、販売チャネルのニーズに基づいた**課題解決型営業を強化**していきます。加えて、生産効率の向上などの収益構造改革（効率化目標：100億円以上）により、**グローバルトップレベルのコスト競争力**を目指していきます。

<参考>2015年ガイドライン：売上高年平均成長率0～1%、営業利益率12.5%以上

【2】 飲料事業

飲料事業では、「強み」のあるコアブランドへ経営資源を集中し、「強い営業力」と「ネットワークの拡大」により、**業界トップクラスの収益基盤の確立**を目指します。

アサヒ飲料社は、基幹3ブランド（『三ツ矢』『ワンダ』『十六茶』）の強化を核として、引き続き市場地位の拡大を目指す一方で、販売経費の効率化などにより**“利益ある成長”**を目指します。また、カルピス社は、『カルピス』ブランドの価値向上と**国内外でブランド資産の拡大展開**を図るとともに、飲料事業全体で**協業シナジーと更なる効率化**に取り組みます（効率化目標：100億円以上）。さらに、飲料事業では国内のネットワーク構築力を「強み」として、**さらなる資本・業務提携を推進**します。

<参考>2015年ガイドライン：売上高年平均成長率10%以上、営業利益率5.5%以上

【3】 食品事業

食品事業では、「強み」のあるブランド・事業と育成すべき事業の「選択と集中」を推進し、**グループの次世代の収益基盤の育成**を目指します。

アサヒフードアンドヘルスケア社の『ミンティア』や和光堂社の『ベビー食品事業』、天野実業社の『フリーズドライ事業』など**業界トップクラスの商品や事業の強化**に加えて、酵母などの「強み」を活かした**事業の育成**に取り組みます。また、収益構造改革を継続する（効率化目標：30 億円以上）とともに、グローバルネットワークを活用し「強み」のある**ブランド・事業の海外展開**を拡大します。

<参考>2015 年ガイドライン：売上高年平均成長率 5%以上、営業利益率 5.5%以上

【4】 国際事業

国際事業では、『ブランド力』、『技術力』、『コスト競争力』などの「強み」を活かし、**グローバルネットワークの活用と一層のネットワークの拡大**により、成長基盤の強化を目指します。

オセアニアでは、市場の構造変化を捉えた**成長ポートフォリオの再構築**に加えて、**5 社一体運営によるシナジーの最大化**（効率化目標：60 億円以上）を図ります。また、ペルマニス社やインドネシアの合弁事業を核とした**東南アジアでのネットワークの拡大**や、**中国の強いネットワークを活かした事業基盤の拡大**を目指します。さらに、『アサヒスーパードライ』の“**アジア NO.1 プレミアムブランド(1,000 万箱以上)**”を目指したエリアマーケティングを強化していきます。

<参考>2015 年ガイドライン：売上高年平均成長率 5%以上、営業利益率 9%以上

5. 社会的価値の向上

企業価値の向上を目指した『中期経営計画 2015』では、各事業の「強み」を活かし、事業を通じて社会的課題の解決に貢献することで、社会的価値の向上に努めてまいります。具体的には、「食と健康」「環境」「人と社会」の3つの活動領域において、重点テーマを定めて取り組みを強化します。

「食と健康」の領域では、**アルコール問題への対応**や**食の安全・安心への貢献**、さらには**健全な食文化、酒文化の伝承**などに取り組み、アルコール事業者としての責任を果たしてまいります。また、「環境」の領域では、**低炭素社会、循環型社会の構築**や**生物多様性の保全への貢献**により、国内はもとより、国際的な先進企業を目指して取り組みを強化します。「人と社会」の領域では、**人間性の尊重**に加えて、**安全で豊かな社会や持続可能な水資源への取り組み**を通じて、人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します。

さらに、企業経営の土台となる「コーポレートガバナンス」につきましても、『中期経営計画 2015』で掲げている「企業価値の向上」を目指してその強化に努めてまいります。尚、企業価値の向上を目指していくにあたり、その必要性が相対的に低下したため、2007 年より導入した「**買収防衛策**」は、**本年の株主総会をもって廃止**いたします。

<参考>『中期経営計画 2012』期間中の主なトピックス

年号		トピックス	事業
2010年	1月	香港：カールスバーグ香港社との『アサヒスーパードライ』販売提携	酒類
	5月	日本：ハウス食品社のミネラルウォーター事業を取得	飲料
	7月	マレーシア：カールスバーグマレーシア社と『アサヒスーパードライ』の販売提携	酒類
	7月	中国：北京ビール社で青島啤酒の受託製造開始	酒類
	9月	中国：頂新ホールディング社の株式6.54%を取得	食品
	12月	日本：カゴメ社から「六条麦茶」ブランドを取得	飲料
2011年	1月	韓国：ヘテ飲料社の株式を売却	飲料
	1月	日本：エルビー<東京>とエルビー<名古屋>を統合	飲料
	7月	純粋持株会社「アサヒグループホールディングス(株)」へ移行	—
	9月	豪州：P&N社のミネラルウォーターと果汁の飲料事業取得	飲料
	9月	ニュージーランド：チャーリーズ社の事業取得	飲料
	9月	ニュージーランド、豪州：インディペンデントリカー社の事業取得	酒類
	11月	マレーシア：ペルマニス社の事業取得	飲料
2012年	1月	豪州：マウンテンH20社の事業取得	飲料
	8月	日本：アサヒビール社西宮工場の吹田工場への機能統合	酒類
	9月	インドネシア：インドフード社と合弁会社設立	飲料
	10月	日本：カルピス社の事業取得	飲料

以上