

NEWS

Årsregnskab 2007 – Information til aktionærer 19. februar 2008

Carlsberg
Group





4

Nøgleordene i Carlsbergs strategi er vækst og værdiskabelse.



14

Bred fremgang og stigende markedsandele på en række vigtige markeder i 2007.



6

Nettoomsætningen steg til 44,75 mia. kr. (+9%), og resultat af primær drift steg med 30%.



Kursen er fast ...



2007 blev et flot år for Carlsberg med fremgang på vigtige markeder og en rekordhøj indtjening fra bryggeridriften. Men året blev også et skelsættende år, idet vi sammen med en af vores globale konkurrenter tilbød at købe Scottish & Newcastle. Når købet af Scottish & Newcastle forhåbentlig falder på plads, vil det betyde en markant ændring af Carlsbergs forretningsmæssige fundament – men ikke af vores overordnede forretningsstrategi. Hvis transaktionen ikke bliver gennemført, vil Carlsberg fortsat være en virksomhed med et stort udviklingspotentiale.

Uanset hvad vil den succesrige kurs og strategi, som Carlsberg har fulgt gennem de seneste år, grundlæggende fortsat være den samme. Strategien har vist sin værdi gennem fremgang og forbedrede resultater, og den er i dag stærkt forankret i vores organisation. Vores forretning er således fokuseret på ølmarkerne i Vesteuropa, Østeuropa og Asien.

2007 var også året, hvor jeg overtog posten som koncernchef i Carlsberg A/S efter Nils Smedegaard Andersen. Det skete pr. 1. oktober, og det er mig en stor glæde at bidrage til den fortsatte udvikling og vækst i Carlsberg.

Dette nummer af NEWS indeholder en detaljeret beskrivelse af vores regioner. Her skal blot fremhæves følgende hovedtræk:

Den driftsmæssige udvikling i 2007 var meget tilfredsstillende. Samlet opnåede Carlsberg-gruppen en fremgang i resultat af primær drift før særlige poster på +30% til 5,3 mia. kr.

På de vesteuropæiske markeder blev der – til trods for en ualmindelig våd sommer – skabt et godt resultat. Carlsberg har vundet markedsandele, og opskriften har været innovation og lancering af nye produkter kombineret med investering i reklame for derved at styrke vores ølmærker. Derudover kommer et konstant fokus på, hvordan processer kan gøres mere effektive og dermed understøtte en forbedret omkostningsstyring.

I Østeuropa blev det til endnu et år med solid fremgang. BBH, hvis hovedmarked er Rusland, styrkede sin position yderligere. En fantastisk historie ikke kun for Rusland, men for hele Østeuropa, er Tuborg-mærkets sejrsgang på disse markeder. I løbet af få år er

Tuborg vokset fra nærmest ingenting til i dag at være det førende mærke i det russiske premium-segment, og markedet står for en væsentlig del af den samlede salgsmængde for BBH.

De asiatiske markeder står på spring. Carlsberg har været i gang med at opbygge en forretning i denne region gennem et par år for derved at sikre et godt fundament for fremtidig vækst. I 2007 udvidede vi vores aktiviteter med et joint venture i det sydlige Vietnam samt investeringer i Indien.

Der er mange opmuntrende tegn i det forgangne års udvikling af forretningen. Der er også mange udfordringer, som vi ved, vi skal tackle i det nye år. De kraftigt stigende råvarepriser nødvendiggør løbende prisforhøjelser på øl og andre drikkevarer, og konkurrencen på vores markeder er ikke blevet mindre.

Vi vil arbejde på fortsat at styrke vores konkurrenceevne, ikke mindst ved yderligere at styrke vores innovationsprocesser, investere i vores varemærker og reducere vores omkostninger.

I 2008 afholdes europamesterskaberne i fodbold i Schweiz og Østrig. Carlsberg er som ved tidligere lignende lejligheder hovedsponsor. Det er en væsentlig begivenhed, som vil bidrage til den internationale styrkelse af Carlsberg samt give mulighed for en lang række aktiviteter i både detailhandlen og på udskækningsstederne.

Efterhånden som Carlsberg bliver mere international, vil vi også i højere grad forsøge at internationalisere vores organisation og engagere vores mange stærke ledere og medarbejdere på tværs af Carlsberg-organisationen.

På Carlsbergs vegne vil jeg gerne takke medarbejderne, som har ydet en stor indsats for at nå i mål med årets resultat. Jeg vil også gerne takke vores kunder, leverandører og andre partnere for et godt samarbejde.

Det større råderum, der er skabt gennem de seneste år via forbedrede økonomiske resultater og en styrket organisation, har naturligt nok givet os mod på at hæve ambitionsniveauet yderligere og sætte nye mål for Carlsberg-gruppens udvikling. Til gavn for Carlsberg, til gavn for vores medarbejdere, kunder og forbrugere og til gavn for vores aktionærer.

Vi vil være verdens bedste bryggeri – probably.

Jørgen Buhl Rasmussen
Koncernchef

DOWNLOAD HELE MEDDELELSEN

Download hele regnskabsmeddelelsen pr. 31. december 2007 på www.carlsberggroup.com

VÆKST OG VÆR

Brygning, markedsføring og salg af øl er Carlsbergs kernekompetence.

Men det er også en del af gruppens strategi at udvikle, producere og markedsføre andre drikkevarer såsom læskedrikke, cider, energidrikke og sundhedsdrikke, som kan bidrage positivt til forretningen. Hertil kommer en fokuseret og veldefineret innovationsproces, der skal bidrage med såvel markante, skelsættende nyheder som udvikling og forbedring af den eksisterende produktportefølje.

Carlsberg skal være den første til at spotte og udnytte nye tendenser og muligheder i omverdenen og gøre dette bedre end konkurrenterne.

Nøgleordene for den måde, der skal arbejdes på i Carlsberg, er effektivitet og hurtighed.

Carlsbergs regioner

Carlsbergs aktiviteter er fokuseret på de markeder, hvor selskabet har de rette kompetencer og de rigtige produkter til at sikre ledende positioner. Derfor består forretningsporteføljen af bryggeriaktiviteter i tre geografiske regioner: Vesteuropa, Østeuropa og Asien.

Ølmarkederne i disse regioner varierer meget – fra meget modne markeder i Vesteuropa til spirende ølmarkeder i Østeuropa og Asien. Der er store forskelle i væksten, forbruget pr. indbygger, og hvilke typer øl der drikkes – og på, om øl nydes hjemme eller ude. Derfor er der også stor forskel på, hvordan regionerne bidrager til væksten, resultaterne og udviklingsmulighederne i gruppen – aktuelt og på længere sigt.

I forretningsporteføljen er Vesteuropa et særdeles vigtigt aktiv, hvor prioriteten er værdi frem for volumen samt et konstant fokus på effektivisering for således at sikre en fortsat stabil pengestrøm. Dagsordenen er at stimulere oplevelsen ved blandt an-

det at udvikle og markedsføre nye produkter inden for øl og andre drikkevarer.

I Østeuropa prioriteres hurtig, rentabel vækst nu såvel som i de kommende år. I BBH er den altoverskyggende udfordring til stadighed at udnytte det store vækstpotentiale, der ligger i såvel det russiske marked som en række af de øvrige markeder i regionen. En vigtig opgave er at sikre en optimal balance mellem værdilvæksten og volumenudviklingen. Det vil på den ene side sige styrkelse af mærkevareloyaliteten og afsætning af dyrere øl og på den anden side udbud af konkurrencedygtige og attraktivt prissatte øl, der kan vinde kunder og omsætning fra navnlig spiritusprodukter.

Endelig er det målsætningen at udvikle den asiatiske forretning, så denne region kan bidrage til fortsat vækst, når vækstkurven i Østeuropa ad åre flader ud. På de mindre modne markeder i Østeuropa og på de nye markeder i Asien vil indsatsen i de kommende år i vid udstrækning være koncentreret om at skabe balanceret vækst mellem volumen og værdi.

I de lande, hvor Carlsberg ikke ejer bryggerier, afsætter Carlsberg-gruppen sine produkter via eksport og licensaftaler. Carlsberg søger via dynamiske partnerskaber med licens-, eksport- og duty free-partnere rundt om i verden at etablere og udvikle stærke markedspositioner med sine internationale premium-mærker Carlsberg, Tuborg og Holsten. Ud over de velkendte internationale premium-mærker er fokus også på at fortsætte den særdeles positive udvikling for eksporten af de alkoholfrie ølmærker Moussy og Holsten Non Alcoholic i de arabiske lande, hvor mærkerne har markedsledende positioner.

Strategiske initiativer

Værdiskabelse og profitabel vækst spiller en central rolle i Carlsbergs strategi. De strategiske målsætninger nås via en række tiltag af såvel offensiv som mere defensiv karakter.

I de senere år er der kommet et stigende fokus på offensive initiativer, der retter sig imod at øge omsætningen og skabe vækst, men aktiviteterne og indsatsområderne varierer fra region til region og fra marked til marked.

For at kunne leve op til vækststrategien er det i fremtiden nødvendigt hurtigt og effektivt at kunne reagere på nye tendenser blandt forbrugerne. Først og fremmest sker det ved at systematisere og målrette indsatsen inden for innovation. Samtidig med at produktporteføljen vil blive udviklet lokalt, vil indsatsen imidlertid i stigende grad blive koncentreret på større internationale lanceringer.

Carlsberg vil forstærke sit fokus ikke blot på udvikling og lancering af helt nye produkter men også på videreudvikling af allerede eksisterende produkter. For eksempel nye emballageformer som følge af et stigende salg i døgnbutikker og kiosker, nye smagsvarianter og lignende. Carlsberg har gennem de seneste år udviklet og globalt markedsført en række nye produkter og tiltag inden for såvel øl som andre drikkevarer, og denne indsats vil blive intensiveret fremover.

Også salgs- og markedsføringsindsatsen vil blive yderligere raffineret i årene fremover. Sofistikerede metoder og intelligente værktøjer er udviklet og taget i brug til analyse af forbrugeradfærd og til at forbedre produktplaceringen og salget i supermarkeder, kiosker, restauranter, cafeer, barer med videre. Endvidere vil der være en stigende anvendelse af nye medier som platform for reklamekampagner. Online-reklamer er eksempelvis blevet benyttet med stor succes og er blot eksempler på en mere avanceret tilgang til salg og markedsføring i Carlsberg.

Den defensive del af strategien tager afsæt i til stadighed at tilpasse og optimere omkostningsbasen – herunder bryggeristrukturen – på alle markeder. På de

DISKABELSE

vesteuropæiske markeder har Carlsberg i de senere år gennemført en række Excellence-programmer, som har omfattet en systematisk effektivisering af processer og arbejdsgange inden for blandt andet produktion, indkøb, administration og logistik.

Gennemførelsen af disse programmer har givet et betydeligt erfaringsgrundlag, som nu – i tilpasset form – udnyttes på de mindre modne markeder, så omkostningsbasen også her kan optimeres.

Som en naturlig fortsættelse af Excellence-programmerne er standardisering næste

fase i Carlsbergs vedvarende arbejde med at effektivisere alle dele af virksomheden. Fremover vil også centralt indkøb på gruppeniveau bidrage til at sikre de mest gunstige indkøbsbetingelser. Målet er at finde den optimale balance mellem på den ene side centralt definerede måder at drive virksomheden på – på tværs af funktioner og landegrænser – og på den anden side respekt for og hensyntagen til lokale markeder, kunder og forbrugsmønstre.

Standardiseringen vil blive gennemført over de kommende år. Første fase er en identifikation og kortlægning af de mange

driftsmæssige og administrative processer i Carlsberg-gruppen med henblik på at designe og samtidig optimere ensartede arbejdsgange og it-systemer på tværs af gruppens selskaber. Lige som i tidligere projekter vil standardiseringsprojektet først omfatte de modne europæiske markeder, senere gruppens øvrige markeder. Ud over at skabe umiddelbare synergier ved at reducere kompleksiteten i gruppen giver standardisering en gennemsigtighed på tværs af virksomheden, der giver nye muligheder for at optimere arbejdsmetoder og -processer.

Somersby

– den nye internationale cider fra Carlsberg

Carlsberg lancerer nu sit første internationale cidermærke. Somersby har et alkoholindhold på 4,7% og er en frisk, frugtagtig cider, som vi anbefaler at servere "on the rocks".

Forbrugerundersøgelser på eksisterende og potentielle cidemarkeder over hele Europa bekræfter, at markedet er modent til en international cider. "Vi har her en mulighed for at tiltrække en ny målgruppe af mere modne forbrugere, som efterspørger en mere moderne, forfriskende og naturlig cider end de eksisterende mærker på markedet," siger international produktchef Jo Huergo.

Samarbejde på tværs af grænser

Udviklingen af Somersby er sket under ledelse af Carlsbergs Innovation Centre i København i tæt samarbejde med cidereksperten hos Sinebrychoff i Finland, Carlsberg i Sverige (som står for produktionen), Group Supply Chain og Procurement i København samt nationale projektgrupper fra de ledende markeder, nemlig Danmark (som har stået for udviklingen af markedsføringskonceptet) og Norge.

Somersby blev lanceret i Norge den 1. februar og vil blive lanceret i Danmark den 31. marts.



Årsregnskabsmeddelelse pr. 31. december 2007

Betydelig fremgang og stærke resultater

- Organisk volumenvækst på 11% og stigende markedsandele på de fleste vigtige markeder på tværs af alle geografiske segmenter.
- Nettoomsætningen steg med 9% til i alt 44,8 mia. kr. (41,1 mia. kr. i 2006). Opgjort i lokale valutaer steg nettoomsætningen med 10%.
- Resultat af primær drift blev 5.262 mio. kr. (4.046 mio. kr. i 2006). Resultat af drikkevareaktiviteterne udgjorde 5.001 mio. kr. svarende til en stærk fremgang på 25% i forhold til året før. BBH, Østeuropa og Vesteuropa bidrog alle positivt til udviklingen.
- Nettoresultatet steg til 2.297 mio. kr. (1.884 mio. kr. i 2006), og som følge heraf steg indtjeningen pr. aktie med 22%.
- Det indstilles til generalforsamlingen, at der i lighed med sidste år udbetales udbytte på 6,00 kr. pr. aktie.
- For 2008 forventer Carlsberg – baseret på det nuværende forretningsomfang - et resultat af primær drift på ca. 5,9 mia. kr., heraf ca. 5,6 mia. kr. fra drikkevare-aktiviteterne. Nettoresultatet ventes at stige med ca. 20%.

Hoved- og nøgletal

Mio. kr.	2003	2004 IFRS	2005 IFRS	2006 IFRS	2007 IFRS	
Volumen, brutto (mio. hl)						
Øl	81,4	92,0	101,6	100,7	115,2	
Læskedrikke	21,2	19,4	19,1	20,2	20,8	
Resultatopgørelse						
Nettoomsætning	34.626	36.284	38.047	41.083	44.750	
Resultat af primær drift før særlige poster	3.564	3.401	3.518	4.046	5.262	
Særlige poster, netto	-401	-598	-386	-160	-427	
Koncernresultat	1.719	1.269	1.371	2.171	2.596	
Heraf:						
Minoritetsinteresser	763	169	261	287	299	
Aktionærer i Carlsberg A/S	956	1.100	1.110	1.884	2.297	
Balance						
Aktiver i alt	46.712	57.698	62.359	58.451	61.220	
Investeret kapital	28.815	43.466	42.734	43.160	45.394	
Rentebærende gæld, netto	8.929	21.733	20.753	19.229	19.726	
Egenkapital for aktionærer i Carlsberg A/S	11.276	15.084	17.968	17.597	18.621	
Pengestrøm						
Pengestrøm fra drift	4.517	3.875	4.734	4.470	4.837	
Pengestrøm fra investeringer	-1.904	-2.363	-2.354	65	-4.927	
Fri pengestrøm	2.613	1.512	2.380	4.535	-90	
Finansielle nøgletal						
Overskudsgrad	%	10,3	9,4	9,2	9,8	11,8
Afkast af gennemsnitlig investeret kapital (ROIC)	%	12,4	8,1	7,8	9,2	11,7
Egenkapitalandel (soliditetsgrad)	%	38,3	29,1	31,3	32,5	32,6
Gæld/egenkapital (finansiel gearing)	x	0,50	1,29	1,06	1,01	0,99
Gæld/resultat af primær drift før af- og nedskrivninger	x	1,43	3,53	3,29	2,73	2,43
Rentedækning	x	7,50	2,95	2,84	4,72	4,38
Aktierelaterede nøgletal						
Resultat pr. aktie (EPS)	Kr.	15,7	15,5	14,6	24,7	30,1
Pengestrøm fra drift pr. aktie (CFPS)	Kr.	74,2	54,6	62,1	58,4	63,2
Fri pengestrøm pr. aktie (FCFPS)	Kr.	42,9	21,3	31,2	59,3	-1,2
Udbytte pr. aktie (foreslået)	Kr.	5,0	5,0	5,0	6,0	6,0
Udbytte/resultat (pay-out ratio)	%	32	32	34	24	20
Aktiekurs (B-aktier)	Kr.	259,5	278,1	337,5	561,0	617,0
Antal aktier (ultimo)	1.000	60.863	76.078	76.278	76.271	76.246
Antal aktier (gennemsnitligt, ekskl. egne aktier)	1.000	60.862	71.006	76.228	76.265	76.254

Beregning af enkelte nøgletal er justeret i 2007. Sammenligningstal er tilpasset.

VOLUMEN, ØL (PRO RATA)

Q4 2007		18,7 mio. hl
Q4 2006		17,2 mio. hl

Q1-Q4 2007		82,0 mio. hl	↑ 13%
Q1-Q4 2006		72,6 mio. hl	

NETTOOMSÆTNING

Q4 2007		10.818 mio. kr.
Q4 2006		10.285 mio. kr.

Q1-Q4 2007		44.750 mio. kr.	↑ 9%
Q1-Q4 2006		41.083 mio. kr.	

RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT

Q4 2007		834 mio. kr.
Q4 2006		529 mio. kr.

Q1-Q4 2007		5.001 mio. kr.	↑ 25%
Q1-Q4 2006		3.997 mio. kr.	

Forretningsmæssig udvikling

2007 blev for Carlsberg et år med betydelig fremgang og stærke resultater – såvel operationelt som strategisk.

De mange initiativer, der er igangsat over de seneste år under Operational Excellence- programmet, har skabt en mere professionel organisation og mere effektive arbejdsgange inden for bl.a. salg, produktion, distribution og administration. Det har styrket Carlsbergs forretningsmodel og rustet virksomheden til de markeds-mæssige udfordringer.

Carlsberg havde fremgang i 2007 og vandt markedsandele såvel på markeder med vækst som på markeder med stagnation og tilbagegang.

Den samlede markedsudvikling i Vesteuropa viste en generel afmatning i forhold til den positive udvikling året før. Det gjaldt især vigtige markeder som Storbritannien, Tyskland og Danmark, der alle måtte notere en generel tilbagegang bl.a. som følge af det dårlige sommervejr.

På vækstmarkederne i Østeuropa og Asien fortsatte den positive udvikling imidlertid med uformindsket styrke. Det gjaldt ikke mindst det vigtige russiske marked. Også på flere af de andre vækstmarkeder klarede Carlsberg sig bedre end konkurrenterne.

Carlsberg afsatte i alt 82,0 mio. hl øl (pro rata-opgjort volumen) og opnåede dermed en fremgang på 13% (72,6 mio. hl i 2006); heraf 11% organisk vækst og 2% som følge af akquisitioner. Alle regioner bidrog til den højere afsætning. Afsætningen af øvrige drikkevarer steg med 2% til 17,8 mio. hl (17,5 mio. hl i 2006).

De internationale mærker Carlsberg og Tuborg fortsatte begge den positive udvikling og opnåede en stigning i volumen på hen-

VOLUMEN, ØL – 2007**NETTOOMSÆTNING (MIO. KR.) – 2007**

Vesteuropa		27.499
BBH		10.435
Østeuropa		4.267
Asien		2.535
Ikke fordelt		14
Total		
2007		44.750
2006		41.083

RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT (MIO. KR.) – 2007

Vesteuropa		2.738
BBH		2.338
Østeuropa		477
Asien		330
Ikke fordelt		-882
Andre aktiviteter		261
Total		
2007		5.262
2006		4.046

(fortsættes næste side)

holdsvis 5% og 18%. Carlsberg-mærkets positive udvikling skyldes en højere afsætning primært i Storbritannien, Polen og Rusland, medens Tuborg-mærkets fortsat høje vækstrate blev drevet af BBH.

Nettoomsætningen steg med 9% til 44,8 mia. kr. (41,1 mia. kr. i 2006). Alle regioner bidrog til den stigende omsætning. BBH og det øvrige Østeuropa tegnede sig dog for mere end 90% af fremgangen.

Ændringen i den relative fordeling mellem de enkelte geografiske regioner førte til en lavere gennemsnitlig salgspris pr. liter øl.

Resultat af primær drift før særlige poster steg med 30% til 5.262 mio. kr. (4.046 mio. kr. i 2006). Resultatet fra drikkevareaktiviteterne udgjorde heraf 5.001 mio. kr. (3.997 mio. kr. i 2006), svarende til en fremgang på 25%. Vesteuropa tegnede sig for ca. 30% af fremgangen, og de væksttunge segmenter Østeuropa og BBH stod for de øvrige positive bidrag, idet Asien fik et resultat på niveau med sidste år. Den højere indtjening fulgte dels af en positiv volumenudvikling i vækstmarkeder og dels af de fortsat positive resultater, der løbende skabes gennem Excellence-programmerne. Resultat fra øvrige aktiviteter, herunder salg af ejendomme, udgjorde 261 mio. kr. mod 49 mio. kr. i 2006.

Som følge af den positive resultatudvikling blev der opnået et afkast af den investerede kapital (ROIC) i drikkevareaktiviteterne på 15,2% mod 12,4% i 2006.

Nettoresultatet steg med 22% til 2.297 mio. kr. (1.884 mio. kr. i 2006), og indtjeningen pr. aktie steg ligeledes med 22% til 30,1 kr. (24,7 kr. i 2006).

Årets resultatudvikling oversteg dermed forventningerne ved årets begyndelse, jf. regnskabsmeddelelsen for 2006, samt de opdaterede forventninger, der blev meddelt i løbet af 2007, jf. delårsrapporterne, senest opdateret i forbindelse med delårsrapporten offentliggjort den 7. november 2007.

I løbet af året fortsatte de effektivitetsfremmende investeringer i Vesteuropa, herunder bl.a. kapacitetstilpasning i Danmark, Finland og Italien som følge af bryggerilukninger samt opførelse af nyt højlager i Danmark.

På vækstmarkederne blev der i BBH foretaget væsentlige investeringer i ny produktionskapacitet i Rusland (Novosibirsk og Samara), Ukraine (Zaporizhje) og Usbekistan (Tashkent).

Udbygningen af aktiviteterne i Asien fortsatte i løbet af året, og i forlængelse af de seneste års investeringer primært i Kina investerede Carlsberg i Indien gennem købet af et bryggeri i Himachal Pradesh nord for New Delhi. Endvidere investerede Carlsberg i Vietnam gennem bygningen af et nyt bryggeri i Phu Bai og etablerede et joint venture i den sydlige provins Vung Tau sammen med Hanoi Beer & Beverage Corp. Endelig styrkede Carlsberg sin position i Laos gennem købet af en majoritetspost i Lao Soft Drink Co. Ltd.

Arbejdet med at optimere produktionskapaciteten på de modne markeder fortsatte. Som led i denne proces blev det besluttet at samle den italienske produktion på Varese- bryggeriet nord for Milano – og dermed afvikle bryggeriet i Ceccano. Endvidere blev det besluttet at lukke bryggeriet i Loulé i det sydlige Portugal.

De initiativer der er igangsat under Excellence-programmerne videreføres og vil løbende styrke Carlsbergs konkurrenceevne. Stigninger i råvareomkostninger nødvendiggør imidlertid prisstigninger på øl på alle markeder.

SCOTTISH & NEWCASTLE PLC ("S&N")

Den 25. januar 2008 offentliggjorde Carlsberg og Heineken N.V. (tilsammen "Konsortiet"), at de sammen byder GBP 8 pr. aktie i S&N, og at bestyrelsen i S&N anbefaler dette bud til sine aktionærer.

Såfremt transaktionen gennemføres, vil Carlsberg efterfølgende erhverve de resterende 50% af BBH samt det franske bryggeri Brasseries Kronenbourg, det græske bryggeri Mythos samt investeringer i det kinesiske Chongqing og det vietnamesiske Vinatab.

Carlsberg har sikret sig nye bindende lånefaciliteter til at finansiere budet, herunder en mellemfinansiering, der gælder frem til en kapitalforhøjelse med fortegningsret for eksisterende aktionærer på op til 31,5 mia. kr. Finansieringen er struktureret således, at Carlsberg kan bevare sin investment grade-rating.

Konsortiets bud er detaljeret beskrevet i selskabsmeddelelse af 25. januar 2008.

Der er pr. 31. december 2007 i balancen aktiveret i alt 104 mio. kr. som transaktionsomkostninger vedrørende budet.

RESULTATFORVENTNINGER

Det er vigtigt at erindre, at indtjeningen i 2008 vil være fordelt anderledes over året sammenlignet med 2007. Dette skyldes primært den usædvanligt varme periode i BBH-landene først på året i 2007 samt det dårlige sommervejr i Vesteuropa i 2007, som medfører højere sammenligningstal i første halvår af 2008.

For 2008 forventer Carlsberg – med basis i den nuværende forretning – at nettoomsætningen vil stige med ca. 10% drevet af en fortsat stærk vækst i BBH, Østeuropa og Asien.

Resultat af primær drift forventes at stige til ca. 5,9 mia. kr., heraf ca. 300 mio. kr. fra øvrige aktiviteter (herunder avancer ved salg af fast ejendom).

Drikkevareaktiviteterne ventes at vise organisk fremgang på ca. 12% i forhold til sidste års resultat på 5.001 mio. kr. Der forventes fremgang i alle geografiske segmenter. Indeholdt i resultatfor-

ventningerne er i lighed med tidligere væsentlige centrale omkostninger (segmentet "Ikke fordelt") til marketing, til standardisering af processer, forretningsgange, it-systemer mv. samt til andre Gruppe-relaterede omkostninger.

Der er indgået aftaler om levering af ejendomme og lejligheder på Tuborg Syd. De økonomiske konsekvenser estimeres på nuværende tidspunkt til at være, at der i 2008 og 2009 vil blive investeret henholdsvis ca. 475 mio. kr. og ca. 300 mio. kr., mens salgsprouvet vil udgøre henholdsvis ca. 1 mia. kr. og ca. 850 mio. kr. Salgsavancer eller nye lejeindtægter i 2008 og 2009 forventes at udgøre henholdsvis ca. 425 mio. kr. og ca. 250 mio. kr. I henhold til den nuværende områdeplan resterer herefter på Tuborg-området at blive bygget og solgt, hvad der svarer til ca. 60.000 m² boliger og ca. 10.000 m² ejendomme til offentlige formål.

Særlige poster forventes at blive ca. -200 mio. kr., heri indeholdt væsentligst fratrædelsesgodtgørelser mv. i forbindelse med restrukturiseringsprojekter.

Finansielle omkostninger forventes højere end i 2007.

For 2008 forventes for nærværende en samlet effektiv skatteprocent i niveauet 27%.

Minoritetsinteressernes andel forventes stadig at være stigende, primært som følge af en forventet positiv udvikling i BBHs aktiviteter i Rusland.

Nettoresultatet forventes at stige med ca. 20% (2.297 mio. kr. i 2007).

I tillæg til ovenstående er der i forbindelse med offentliggørelse af bud på S&N fremlagt særskilte forventninger til udviklingen i BBH.

Den russiske markedsvækst har de seneste år været væsentlig, men på baggrund af afgiftsforhøjelser, generelle prisstigninger, fortsatte begrænsninger i reklameaktiviteter samt en usædvanlig varm periode først på året i 2007 vurderes markedet i 2008 at se en mere moderat udvikling med en stigningstakt på ca. 5%.

Det forventes, at BBHs ølvolumen (100%) i 2008 vil stige til ca. 60,4 mio. hl (ca. +12% i forhold til 2007). Resultat af primær drift før særlige poster (100%) forventes at blive ca. EUR 740 mio., heri medregnet effekter af stigende råvarepriser og distributionsomkostninger.

Tidligere kommunikerede finansielle målsætninger for indtjeningen i Vesteuropa fastholdes for nærværende. Der forventes således en kontinuerlig årlig forbedring af overskudsgraden i Vesteuropa i årene 2008-09 inden for intervallet 10-12%.

Ovenstående udsagn og forventninger vil blive opdateret, når og hvis købet af S&Ns aktiviteter gennemføres. Ligeledes vil den anvendte geografiske segmentering af Carlsbergs aktiviteter i så tilfælde blive justeret.

Ovenstående udsagn om fremtidige forhold, herunder forventningerne om udviklingen i omsætning og resultat, afspejler ledelsens nuværende forventninger baseret på de oplysninger, som er tilgængelige på tidspunktet for offentliggørelsen af dette dokument og er forbundet med risici og usikkerhed. Udsagn er baseret på antagelser og forventninger, som selskabet anser for at være rimelige på tidspunktet for offentliggørelsen, men som senere kan vise sig at være fejlagtige. Mange faktorer, hvoraf nogle vil være uden for ledelsens kontrol, kan medføre, at den faktiske udvikling afviger væsentligt fra forventningerne. Disse faktorer er blandt andet – men er ikke begrænset til – uforudsete udviklinger i økonomiske og politiske forhold (herunder rente- og valutamarkeder), finansielle og lovgivningsmæssige ændringer, ændringer i efterspørgslen på Gruppens produkter, konkurrence fra andre bryggerier, tilgængelighed af og priser på råvarer og emballage, prisreduktioner som følge af markedsdrevne prisnedsættelser, markedsaccept af nye produkter, lancering af rivaliserende produkter eller andre uforudsete faktorer. Skulle en eller flere af disse risici eller usikkerhedsfaktorer indtræffe, eller skulle en eller flere af de angivne udsagn vise sig at være forkerte, kan udviklingen afvige væsentligt fra de fremsatte forventninger.

Carlsberg frasiger sig enhver forpligtelse til at opdatere eller revidere sådanne udsagn om fremtiden eller opdatere de mulige årsager til at faktiske resultater kan vise sig at afvige væsentligt fra forventninger angivet i udsagn om fremtiden.

GENERALFORSAMLING

Selskabets ordinære generalforsamling afholdes mandag den 10. marts 2008 på Radisson SAS Falconer Hotel, København.

Bestyrelsesbeslutninger og indstilling til generalforsamlingen

Moderselskabets resultat for 2007 udgjorde 410 mio. kr. Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen, at der betales udbytte på 6,00 kr. pr. aktie. Hertil medgår 458 mio. kr. Forskellen på -48 mio. kr. foreslås trukket på selskabets reserver.

Derudover foreslår bestyrelsen ændring af vedtægternes §8 om udvidelse af bestyrelsens bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen og §§15, 18 og 20 om indkaldelsesprocedure samt tilføjelse til §30 om retningslinier for direktionens incitamentsafslønning.

35%



35%

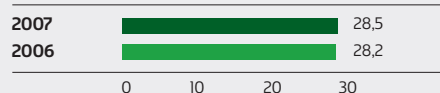
VESTEUROPA

BBH

VESTEUROPA

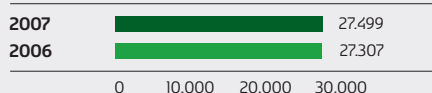
VOLUMEN, ØL

↑ 1%



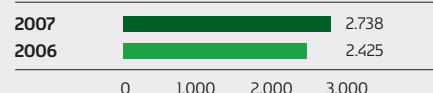
NETTOOMSÆTNING

↑ 1%



RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT

↑ 13%

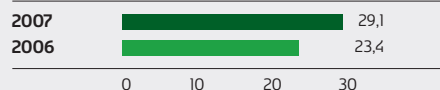


Mio. kr.	4. kv. 2007	4. kv. 2006	Ændring (%)	2007	2006	Ændring (%)
Salg af øl (mio. hl)	7,3	7,2	2	28,5	28,2	1
Nettoomsætning	6.973	7.108	-2	27.499	27.307	1
Resultat af primær drift	654	529	23	2.738	2.425	13
Overskudsgrad (%)	9,4	7,4	2,0	10,0	8,9	1,1

BALTIC BEVERAGES HOLDING (50%)

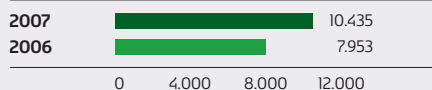
VOLUMEN, ØL

↑ 25%



NETTOOMSÆTNING

↑ 31%



RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT

↑ 30%



Mio. kr.	4. kv. 2007	4. kv. 2006	Ændring (%)	2007	2006	Ændring (%)
Salg af øl (mio. hl)	6,2	5,4	17	29,1	23,4	25
Nettoomsætning	2.261	1.805	25	10.435	7.953	31
Resultat af primær drift	379	320	18	2.338	1.804	30
Overskudsgrad (%)	16,7	17,7	-1,0	22,4	22,7	-0,3



18%



12%



ØSTEUROPA

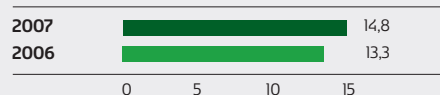
ASIEN

Andele af Carlsberg-gruppens salg 2007 (volumen)

ØSTEUROPA ekskl. BBH

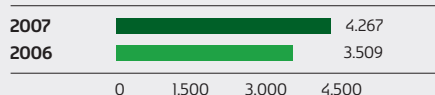
VOLUMEN, ØL

↑ 11%



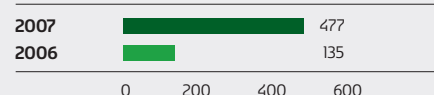
NETTOOMSÆTNING

↑ 22%



RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT

↑ 254%

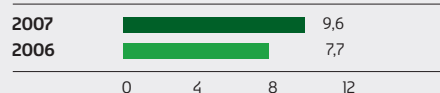


Mio. kr.	4. kv. 2007	4. kv. 2006	Ændring (%)	2007	2006	Ændring (%)
Salg af øl (mio. hl)	3,1	2,9	6	14,8	13,3	11
Nettoomsætning	962	827	16	4.267	3.509	22
Resultat af primær drift	52	-44	216	477	135	254
Overskudsgrad (%)	5,4	-5,5	10,9	11,2	3,8	7,4

ASIEN

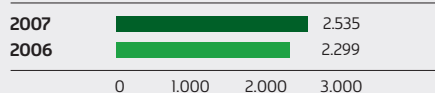
VOLUMEN, ØL

↑ 25%



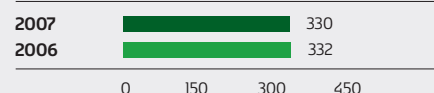
NETTOOMSÆTNING

↑ 10%



RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT

↓ 1%



Mio. kr.	4. kv. 2007	4. kv. 2006	Ændring (%)	2007	2006	Ændring (%)
Salg af øl (mio. hl)	2,1	1,7	21	9,6	7,7	25
Nettoomsætning	597	562	6	2.535	2.299	10
Resultat af primær drift	68	21	224	330	332	-1
Overskudsgrad (%)	11,4	3,7	7,7	13,0	14,4	-1,4

**PRØV DEN NYE
CARLSBERG SPORT**
PÅ GADEN MIDT I JANUAR



SPORT INSIDE

Carlsberg er en af verdens betydeligste bryggerigrupper med en omfattende mærkevareportefølje inden for øl og læskedrik. Carlsberg, som er det førende ølmærke, er blandt de hurtigst voksende og mest kendte ølmærker i verden. Over 30.000 medarbejdere i 48 lande arbejder for Carlsberg, og vores produkter sælges på mere end 150 markeder. I 2007 solgte Carlsberg mere end 115 mio. hl øl, hvilket svarer til omtrent 95 mio. flasker øl om dagen.

Læs mere på www.carlsberggroup.com.

CARLSBERG B-AKTIE

Grafen viser udviklingen i Carlsberg B-aktien sammenlignet med Heineken, InBev, Scottish & Newcastle og SABMiller, 01.01.2007 - 28.12.2007



Vesteuropa

De modne vesteuropæiske markeder viste i 2007 en generelt svagt vigende tendens. På de ølmarkeder, hvor Carlsberg driver forretning, var der et generelt fald på ca. 2-3%. Udviklingen var bl.a. påvirket af dårligt vejr i sommermånederne samt i nogle lande indførelse af rygeforbud i pubber og på restauranter.

Ikke mindst på den baggrund er det tilfredsstillende, at afsætningen af øl blev på i alt 28,5 mio. hl, hvilket er en stigning på 1% i forhold til 2006.

Carlsberg vandt markedsandele i alle lande på nær Portugal og Italien. Medvirkende til den positive udvikling har været initiativerne fra Commercial Excellence-programmet kombineret med innovation, herunder introduktion af nye produkter og mersalg af premium-øl, som for eksempel DraughtMaster fadølsanlæg og LITE-versioner af Tuborg og Ringnes til det norske marked. Derudover blev en række lokale "Powerbrands" yderligere aktiveret med stor succes. Uden for øl-kategorien blev den maltbaserede Eve by Cardinal i Schweiz godt modtaget, og endelig blev der lanceret nye varianter af energidrikken Battery på det finske marked. Nettoomsætningen steg med 1% til i alt 27.499 mio. kr. mod 27.307 mio. kr. i 2006.

I perioden er der gennemført generelle prisstigninger i lokale valutaer på 2-3% for Vesteuropa ekskl. Storbritannien. I Storbritannien udviklede den gennemsnitlige salgspris sig negativt som følge af et fortsat skift fra salg til pubber og restauranter til salg til detailhandelen, hvor salgsprisen pr. hl øl er lavere. Inden for en række vigtige råvarekategorier er der sket væsentlige prisstigninger, hvorfor der generelt blev noteret et pres på den relative bruttomargin. Fortsatte effektiviseringer, herunder initiativer i forbindelse med Logistic Excellence, og disciplineret omkostningsstyring har generelt sikret lavere driftsomkostninger, primært inden for salg og distribution (-5%) samt administration (-8%).

Resultat af primær drift blev 2.738 mio. kr. mod 2.425 mio. kr. i 2006, svarende til en stigning på 13%. Indtjeningen i 2006 indeholdt 92 mio. kr. mod 94 mio. kr. i 2007 i avancer fra salg af aktiver og andre indtægter af engangskaraktter. Endvidere var resultatet i 2006 negativt påvirket af nedskrivning til imødegåelse af tab på debitorer i Sverige og Storbritannien på i alt 105 mio. kr. Den underliggende resultatforbedring er herefter på 206 mio. kr. (+8%). Overskudsgraden steg med 1,1%-point til 10,0%.

Norden

Carlsberg vandt markedsandele i alle nordiske markeder, og markederne udviklede sig generelt positivt med Danmark som den eneste undtagelse. Den danske forretning havde imidlertid en meget tilfredsstillende og lønsom udvikling og styrkede generelt sin konkurrencemæssige position på markedet. En række nye produktlanceringer i Norden var med til at understøtte den positive udvikling. Der blev generelt opnået en positiv indtjeningsudvikling som følge af prisforhøjelser, et bedre mix samt fortsat løbende fokus på omkostningsudviklingen.

Storbritannien

Carlsberg opnåede god fremgang inden for detailhandelen og øgede markant såvel volumenandel som værdiandel af markedet. Dermed mere end kompenserede Carlsbergs forretning for en lavere afsætning til pub- og restaurationssegmentet, der bl.a. fulgte af et dårligt sommervejr og indførelse af rygeforbud. Carlsberg-mærket fortsatte med at vinde markedsandele, og også Tuborg-mærket, som blev introduceret i foråret, bidrog til vækst. Korrigeret for et større tab på et enkelt kunde-forhold i 2006 var resultatet i 2007 på niveau med resultatet i 2006.

Tyskland, Schweiz, Italien og Portugal

I Schweiz og Portugal blev der realiseret fremgang i indtjeningen i forhold til 2006. Tyskland opnåede et lidt lavere resultat end i 2006, hvilket til dels skyldes lavere salg i sommermånederne, der i 2006 inkluderede salg under VM i fodbold. De stærke lokale mærker Feldschlösschen og Cardinal (begge Schweiz), Super Bock (Portugal) samt Holsten (Tyskland) opnåede alle højere afsætning.

Udfordringerne fortsatte i Italien med vigende omsætning og yderligere nedskrivninger på tilgodehavender. Sidst på året blev der gennemført en styrkelse af ledelsen, og der arbejdes nu målrettet på at optimere produktporteføljen og reducere forretningens kompleksitet og omkostningsbase – specielt inden for den betydelige distributionsforretning.



Vesteuropa har en central plads i Carlsbergs portefølje af forretninger og bidrager med 61% af koncernens omsætning. Den strategiske målsætning i Vesteuropa er at forbedre rentabiliteten gennem fortsat effektivisering samt øget fokus på innovation og optimal udnyttelse af salg- og marketingressourcer.

Baltic Beverages Holding (50%)

Det russiske marked oplevede en ekstraordinært positiv udvikling i 1. halvår med en vækst på 23%. Som ventet blev væksten i de sidste to kvartaler mere moderat med stigninger på henholdsvis 9% og 10%, hvorefter markedsvæksten for året som helhed blev 16%. Innovation og introduktion af nye produkter spillede en væsentlig rolle for den fortsatte substitution af spiritus med øl, og kombineret med prisstigninger var dette med til at sikre højere gennemsnitlige salgspriser.

De øvrige markeder, hvor BBH driver forretning, viste også en generelt positiv udvikling med samlet markedsvækst på 19% i Ukraine, 15% i Kasakhstan og 1% i de baltiske lande.

Med disse markedsforhold som udgangspunkt steg den samlede afsætning af øl i BBH med 22%, mens den pro rata-opgjorte stigning blev på 25% til 29,1 mio. hl som følge af fortsat høj vækst for især Tuborg-mærket (+70% til 3,4 mio. hl).

Nettoomsætningen steg med 31% til 10.435 mio. kr. (7.953 mio. kr. i 2006), og denne stigning følger af et forbedret pris/mixbidrag på ca. 11% og ca. -3% som følge af ændringer i valutakurser. Til trods for et stærkt stigende aktivitetsniveau betød højere priser på råvarer og distribution, at omkostningerne udviklede sig parallelt med omsætningen, og resultat af primær drift blev herefter 2.338 mio. kr. (1.804 mio. kr. i 2006), svarende til en fremgang på

30%. Overskudsgraden blev 22,4% (22,7% i 2006).

Rusland

BBH har i 2007 yderligere styrket sin position i Rusland og realiserede for hele året en markedsandel på 37,6% (36,4% i 2006). Udviklingen var drevet af en stærk udvikling for Baltika-mærket, herunder specielt Baltika Cooler, samt for Tuborg-mærket i premium-segmentet. Tuborg og Carlsberg er nu henholdsvis nummer 2 og nummer 9 på listen over BBHs største mærker målt på værdi og er en væsentlig del af BBHs nuværende og fortsatte succes.

De baltiske lande og Ukraine

I de baltiske lande fortsatte den positive udvikling, og markedsandelen blev øget til 45,2% (44,9% i 2006). En fortsat succesrig produktstrategi med løbende innovationer inden for såvel øl som andre drikkevarer bidrog positivt til udviklingen, og en stærk vækst i andre drikkevarer kompenserede for, at ølmarkederne i Estland og Litauen var stagnerende. I Ukraine fortsatte arbejdet med den langsigtede turn-around, og specielt mærkerne Slavutich og Tuborg viste en positiv udvikling. Markedsandelen blev øget med 2,3%-point til 20,6%.



Den overordnede strategi i BBH har fokus på vækst både i volumen og i værdi, baseret på en solid markedsposition og stærke ølmærker på de nuværende markeder. Rusland er og vil fortsat være det største og vigtigste marked i BBH, men i årene fremover vil der blive gjort en ihærdig indsats for, at de øvrige lande i regionen kommer til at spille en stadig større rolle

Østeuropa ekskl. BBH

I Østeuropa steg Carlsbergs samlede ølvolumen med 11% til 14,8 mio. hl. Den stærke udvikling var drevet dels af en generel positiv markedsudvikling, men også øgede markedsandele i bl.a. Polen, Serbien, Kroatien og Bulgarien underbyggede den positive trend. Nettoomsætningen blev på 4.267 mio. kr. (3.509 mio. kr. i 2006), svarende til en fremgang på 22%, og resultat af primær drift blev på 477 mio. kr. mod 135 mio. kr. året før. Udviklingen skyldtes en markant forbedring af indtjeningen i

Polen samt en ligeledes positiv udvikling i landene i South East Europe. Indeholdt i resultatet er endvidere indtægter fra salg af fast ejendom i Polen på 63 mio. kr. (realiseret i 1. kvartal 2007).

Polen og South East Europe-regionen

I Polen var der fremgang for såvel Carlsberg-mærket som for de lokale mærker Okocim og Harnas, medens der i flere af de øvrige lande, herunder Bulgarien, Kroatien og Serbien, blev skabt gode resultater

med Tuborg. Carlsbergs centrale programmer Logistic Excellence og Commercial Excellence implementeres nu i regionen.

Tyrkiet

Udfordringerne i Tyrkiet fortsatte trods en lidt positiv markedsudvikling. Prisfastsættelsen i Tyrkiet var en udfordring, og indsatsen var derfor koncentreret om forbedring af forretningsmodellen samt lancering af et nyt lokalt ølmærke støttet af betydelige salgs- og marketinginvesteringer.

Carlsbergs aktiviteter i det øvrige Østeuropa omfatter Polen, en række lande på Balkan samt Tyrkiet. De østeuropæiske markeder er i en opbygningsfase. Målsætningen er vækst, og strategien omfatter blandt andet initiativer til at rationalisere og styrke produktporteføljen.



Asien

De asiatiske markeder gennemgik også i 2007 generelt set en positiv udvikling. Vækstmarkederne i bl.a. Kina og Vietnam steg med henholdsvis 12-14% og 19% og påviste dermed igen, hvor vigtigt det er at støbe et fremtidigt fundament for Carlsbergs samlede forretning i denne region.

Den samlede ølvolumen steg med 25% til 9,6 mio. hl (7,7 mio. hl i 2006). Af denne stigning tegnede den organiske vækst sig for 14%-point, medens 11%-point hidrørte fra tilkøbte forretninger. Nettoomsætningen blev 2.535 mio. kr. mod 2.299 mio. kr. i 2006, svarende til en fremgang på 10% drevet af en positiv udvikling, primært i Kina og Indokina-regionen. Som følge af

den stærke vækst på lavprismarkedene relativt til de øvrige markeder blev den gennemsnitlige salgspris pr. hl øl 3% lavere end året før.

Resultat af primær drift blev 330 mio. kr. mod 332 mio. kr. i 2006. Resultatet dækker over et første halvår med en noget lavere indtjening i Malaysia som følge af ændringer i forretningsmodellen. I andet halvår blev der imidlertid opnået et højere resultat, således at indtjeningen for hele året blev på niveau med resultatet for 2006.

Malaysia, Hongkong og Singapore

Til trods for Carlsbergs tab af markedsandele under restruktureringen af grossist- og

salgsorganisationen i Malaysia opnåede de mere modne markeder samlet en uændret afsætning i forhold til 2006. Der blev igangsat en række initiativer til at styrke Carlsberg-mærket, herunder anvendelse af internationale reklamekampagner.

Kina og Vietnam

Carlsbergs kinesiske forretning havde stærk organisk volumenvækst i de vestlige provinser, hvilket kombineret med fortsat stigende salg af Carlsberg Chill førte til en positiv udvikling i indtjeningen. Carlsbergs samlede resultat i Kina blev positivt. Udviklingen i Vietnam var ligeledes præget af stærk vækst, hvilket i perioder førte til knaphed på produktionskapacitet.

Carlsberg er blandt de ledende bryggerigrupper i Asien og har førende positioner på en række traditionelle såvel som nye markeder. En stærk udgangsposition, fortsat udvikling af aktiviteterne, regionens generelle vækst samt yderligere investeringer forventes at øge Asiens andel af Gruppens samlede forretningsportefølje fremover.



Andre aktiviteter

I tillæg til drikkevareaktiviteterne har Carlsberg interesser inden for udvikling og salg af fast ejendom, primært på sine tidligere bryggeriarealer, samt drift af Carlsberg Forskningscenter. Disse andre aktiviteter gav i 2007 et resultat af primær drift på 261 mio. kr. mod 49 mio. kr. året før.

Det danske ejendomsmarked oplevede i lighed med en række andre europæiske

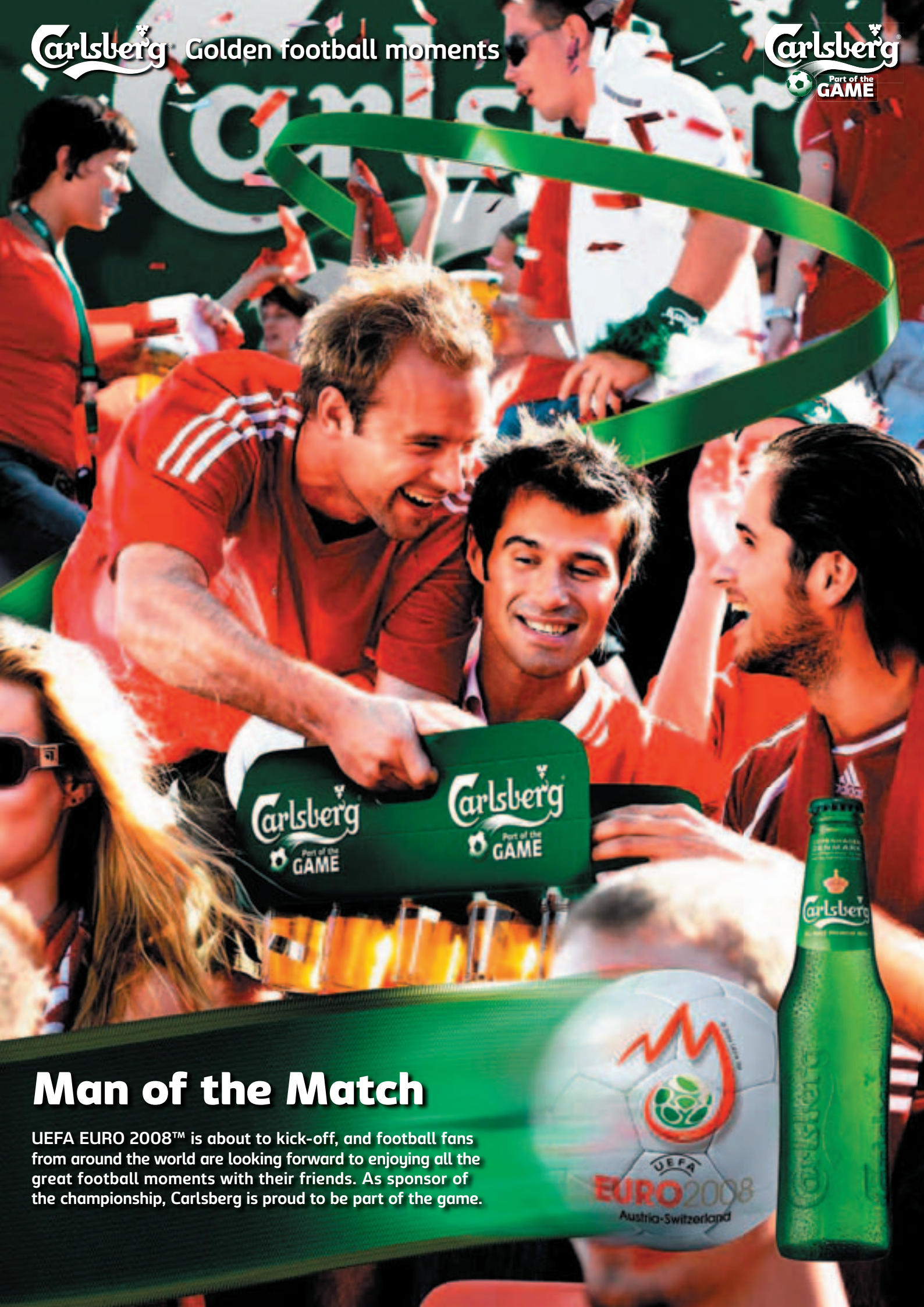
markeder en vis afmatning i det forgangne år, og som følge heraf har salget af projektlejligheder været vigende.

Ved udgangen af 2008 lukker bryggeriet i Valby, og det efterfølgende salg af fast ejendom ventes på mellemlangt sigt at have en væsentlig positiv effekt på Carlsbergs netto rentebærende gæld og balance. Carlsberg-området i Valby udgør i alt ca.

330.000 m². Som led i forberedelserne har der været afholdt en arkitektkonkurrence med det formål at få belyst udviklingsmulighederne for området, og det vindende projekt foreslog en samlet bebyggelse på ca. 550.000 m². Carlsberg venter selv at skulle bruge 60-70.000 m² i Valby efter udflytning af produktionen. Udformning og godkendelse af offentligt plangrundlag for området forventes at finde sted i 2008.

Carlsberg Golden football moments

Carlsberg
Part of the
GAME



Man of the Match

UEFA EURO 2008™ is about to kick-off, and football fans from around the world are looking forward to enjoying all the great football moments with their friends. As sponsor of the championship, Carlsberg is proud to be part of the game.



Resultatopgørelse

Mio. kr.	4. kv. 2007	4 kv. 2006	2007	2006
Nettoomsætning	10.818	10.285	44.750	41.083
Produktionsomkostninger	-5.664	-5.271	-22.423	-20.151
Bruttoresultat	5.154	5.014	22.327	20.932
Salgs- og distributionsomkostninger	-3.667	-3.711	-14.528	-14.173
Administrationsomkostninger	-789	-869	-3.123	-3.065
Andre driftsindtægter, netto	195	55	485	267
Andel af resultat efter skat i associerede virksomheder	35	25	101	85
Resultat af primær drift før særlige poster	928	514	5.262	4.046
Særlige poster, netto	-243	-401	-427	-160
Resultat af primær drift	685	113	4.835	3.886
Finansielle indtægter	192	175	651	725
Finansielle omkostninger	-620	-404	-1.852	-1.582
Resultat før skat	257	-116	3.634	3.029
Selskabsskat	-173	60	-1.038	-858
Koncernresultat	84	-56	2.596	2.171
Heraf:				
Minoritetsinteresser	47	24	299	287
Aktionærer i Carlsberg A/S	37	-80	2.297	1.884
Resultat pr. aktie	0,5	-1,1	30,1	24,7
Resultat pr. aktie, udvandet	0,5	-1,1	30,0	24,6

Balance

Mio. kr.	31. dec. 2007	31. dec. 2006
Aktiver		
Immaterielle aktiver	21.205	21.279
Materielle aktiver	22.109	20.367
Finansielle aktiver	2.965	2.724
Langfristede aktiver i alt	46.279	44.370
Varebeholdninger og tilgodehavender fra kunder	10.159	9.328
Andre tilgodehavender m.v.	2.499	2.154
Likvide beholdninger	2.249	2.490
Kortfristede aktiver i alt	14.907	13.972
Aktiver bestemt for salg	34	109
Aktiver i alt	61.220	58.451
Passiver		
Egenkapital for aktionærer i Carlsberg A/S	18.621	17.597
Minoritetsinteresser	1.323	1.390
Egenkapital i alt	19.944	18.987
Lån	19.385	16.241
Udskudt skat, pensioner m.v.	4.680	4.851
Langfristede forpligtelser i alt	24.065	21.092
Lån	3.869	6.556
Leverandørgæld	5.833	5.147
Øvrige kortfristede forpligtelser	7.509	6.668
Kortfristede forpligtelser i alt	17.211	18.371
Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg	-	1
Passiver i alt	61.220	58.451

OVERBLIK

NYT OM MEDARBEJDERE

Ny administrerende direktør for Sinebrychoff

Pekka Tiainen er udnævnt til ny adm. direktør for Sinebrychoff. Pekka Tiainen har en eMBA fra Helsinki School of Economics. Han startede sin karriere i Sinebrychoff som salgsdirektør i 2001 men har også fra tidligere stor erfaring inden for arbejde med forbrugsvarer. Pekka Tiainen er den 13. administrerende direktør i Sinebrychoffs 188 år lange historie.

Ny administrerende direktør for Carlsberg Croatia & Hungary

Thomas Kure Jakobsen er udnævnt til adm. direktør for Carlsberg Croatia & Hungary pr. 1. februar 2008. Thomas Kure Jakobsen har været ansat som Vice President for Export, License & Duty Free i Carlsberg siden 2004. Thomas Kure Jakobsen har en uddannelse inden for international handel og startede sin karriere i Carlsberg i 1997 som international leder-trainee.

Ny administrerende direktør for Carlsberg Serbien

Aleksandar Radosavljević er udnævnt til adm. direktør for Carlsberg i Serbien pr. 1. januar 2008. Aleksandar Radosavljević blev ansat i Carlsberg Serbia i november 2003 som Commercial Director og blev forfremmet til viceadm. direktør i januar 2007. Før Aleksandar Radosavljević kom til Carlsberg, havde han flere stillinger som Senior Sales Manager.

FINANSKALENDER FOR REGNSKABSÅRET 2008

Regnskabsåret følger kalenderåret, og følgende datoer for offentliggørelse m.v. er fastsat:

1. mar.	2008	Trykt årsregnskab for 2007
10. mar.	2008	Generalforsamling
7. maj	2008	Regnskabsmeddelelse pr. 31. marts 2008
5. aug.	2008	Regnskabsmeddelelse pr. 30. juni 2008
5. nov.	2008	Regnskabsmeddelelse pr. 30. september 2008

Carlsbergs kommunikation til investorer, analytikere og presse er underlagt særlige begrænsninger i en periode på fire uger forud for offentliggørelsen af kvartals- og årsregnskaber.

FONDSBØRSMEDDELELSER

Meddelelser til Københavns Fondsbørs A/S. 1. januar 2007 – 19. februar 2008

20. feb.	2007	Årsregnskabsmeddelelse pr. 31. december 2006
27. feb.	2007	Generalforsamling (Dagsorden)
13. mar.	2007	Generalforsamling (Referat)
27. apr.	2007	Carlsbergfondet ansøger om godkendelse af fundatsændringer
9. maj	2007	Regnskabsmeddelelse pr. 31. marts 2007
16. maj	2007	Carlsbergfondet har fået godkendt ansøgning om fundatsændring
1. jun.	2007	Aktiekapitalmeddelelse pr. 1. juni 2007
22. jun.	2007	Nils Smedegaard Andersen får nyt topjob
1. aug.	2007	Halvårsregnskab 2007 fra Baltic Beverages Holding AB (BBH)
8. aug.	2007	Regnskabsmeddelelse pr. 30. juni 2007
3. sep.	2007	Ny administrerende direktør for Carlsberg
17. okt.	2007	Carlsberg A/S og Heineken N.V. svarer på de seneste bevægelser i Scottish & Newcastle plc's aktiekurs
23. okt.	2007	Carlsberg svarer på S&N's meddelelse om BBH aktionæroverenskomst
25. okt.	2007	Carlsberg A/S og Heineken N.V.'s henvendelse til Scottish & Newcastle plc
31. okt.	2007	Carlsbergs svar på meddelelse fra Scottish & Newcastle
31. okt.	2007	Carlsberg og Heineken konsortiet opfordrer igen Scottish & Newcastle til at forhandle
7. nov.	2007	Regnskabsmeddelelse pr. 30. september 2007
15. nov.	2007	Carlsberg og Heineken giver Scottish & Newcastle et fuldt og fair forslag
15. nov.	2007	Carlsberg og Heineken – Scottish & Newcastles uforsonlige bestyrelse sætter aktionærernes værdier på spil
16. nov.	2007	Carlsberg og Heineken (Konsortiet) – Konsortiets forhøjede forslag er baseret på begrænsede og almindelige forhåndsforhold, som alle kan frafaldes
20. nov.	2007	Carlsberg og Heineken – intet nyt fra Scottish & Newcastles trading & strategy update
10. dec.	2007	Carlsberg og Heineken - præcisering
17. dec.	2007	Carlsberg og Heineken ("Konsortiet") har noteret sig den seneste meddelelse fra The Takeover Panel.
3. jan.	2008	Carlsbergs svar på udtalelse fra Scottish & Newcastle om forløbet af voldgiftssagen i Sverige
8. jan.	2008	Scottish & Newcastle analyse af Voldgiftssagen om BBH bygger på fejlagtige antagelser
10. jan.	2008	Carlsberg og Heineken – Aktionærerne må handle for at sikre det forhøjede tilbud på 780 pence – Konsortiet afviser fjendtlig overtagelse – yderligere information om BBH
17. jan.	2008	Scottish & Newcastle indleder drøftelser med Carlsberg og Heineken
24. jan.	2008	Scottish & Newcastle indvilger i at forlænge drøftelserne med Carlsberg og Heineken
25. jan.	2008	Anbefalet kontant bud på Scottish & Newcastle plc fra Sunrise Acquisitions Limited (et selskab, der ejes af Heineken og Carlsberg i forening)
19. feb.	2008	Årsregnskabsmeddelelse pr. 31. december 2007