

アサヒ飲料社の今後の経営方針



2021年3月

代表取締役社長

米女 太一

# 1. 中長期的なビジョン

## 2. 経営方針

## 3. 経営方針を支える主な取り組み概要



社会の新たな価値を創造し、我々の「つなげる力」で発展させ、  
いちばん信頼される企業となる



3つのマテリアリティ（重点課題領域）

1. 中長期的なビジョン

2. 経営方針

3. 経営方針を支える主な取り組み概要

## 中期経営方針

### 「業界のリーディングカンパニーを目指す」

「業界トップクラスの収益性」「新規領域への挑戦」「非競争領域における協調の主導」「CSV経営基盤の確立」

## 2021年 経営方針

ブランド強化と新たな価値の創出により、社会でひととき存在感が高く、  
しなやかで強い業界のリーディングカンパニーを目指す

## 2021年 計画

	計画	2020年	比較
販売数量	26,200万函	24,867万函	1,333万函 105.4%
売上収益	3,724億円	3,534億円	191億円 105.4%
事業利益	295億円	278億円	17億円 106.3%
(利益率)	(7.9%)	(7.9%)	(0.1%)

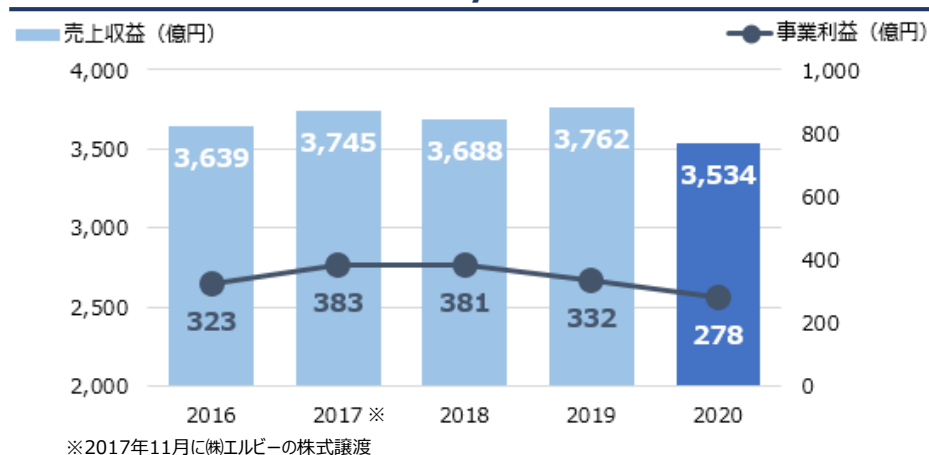
ブランド	販売数量	前年比
三ツ矢	4,190万函	102.8%
カルピス	4,020万函	106.7%
ワンダ	3,430万函	102.2%
アサヒ 十六茶	2,370万函	110.1%
アサヒ おいしい水	1,840万函	111.7%
ウィルキンソン	3,200万函	107.9%
重点6ブランド計	19,050万函	106.0%
飲料計	26,200万函	105.4%

## コロナ禍の厳しい環境下において、業界を上回る販売数量となった

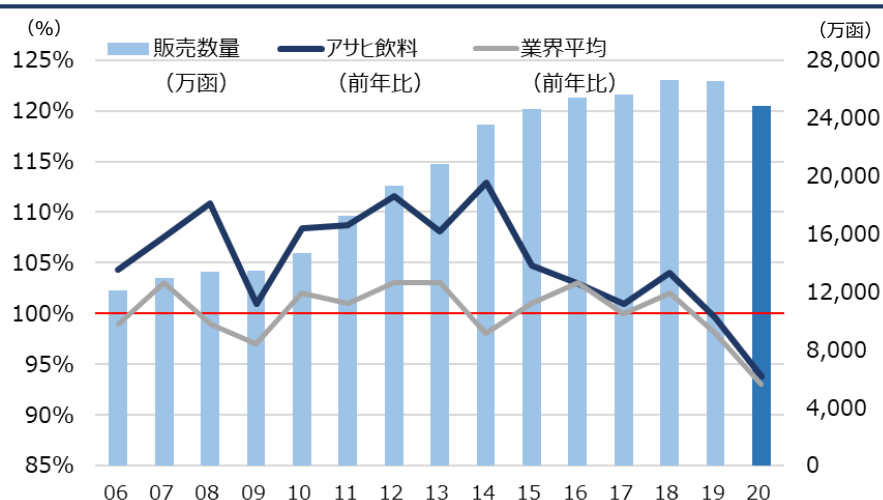
### 2020年販売実績

ブランド	販売実績	前年比
<b>三ツ矢</b>	<b>4,075万函</b>	<b>104.1%</b>
カルピス	3,767万函	90.2%
<b>内) 希釈用商品</b>	<b>474万函</b>	<b>105.6%</b>
<b>ウィルキンソン</b>	<b>2,966万函</b>	<b>110.1%</b>
ワンダ	3,356万函	85.0%
アサヒ 十六茶	2,153万函	94.2%
アサヒ おいしい水	1,647万函	82.7%
重点6ブランド計	17,964万函	94.5%
飲料計	24,867万函	93.8%

### 年度別 売上収益/事業利益 推移



### 年度別 売上数量 推移



- ✓ アサヒ飲料の強みである100年を超えるロングセラー3ブランドの「三ツ矢」、「カルピス」(希釈用)、「ウィルキンソン」において過去最高の販売数量を更新
- ✓ 炭酸カテゴリーの強化を図り、炭酸入り飲料計※で1億函を達成  
※有糖炭酸（三ツ矢、カルピスソーダ等）、無糖炭酸（ウィルキンソン）、エナジードリンク（モンスター、ドデカミン）
- ✓ 群馬工場にて乳性飲料や炭酸飲料を製造するPETラインの新設と「モンスター」や「三ツ矢」ブランドの缶製品を製造するラインの稼働

## 3つの重点課題領域にて、社会的価値向上に向けた取り組みを推進



### 健康

自分も、会社も、  
世の中も健康に

**健康ニーズに応える商品や様々な取り組みにて、人々の健康な毎日を支える新たな価値の創造にチャレンジする**

- ✓ 体調管理・睡眠改善商品の強化
- ✓ 「カルピス」こども乳酸菌研究所
- ✓ 社員自らが“健康”とは何かを考え、学び、実践  
(社員の健康チャレンジ！)



### 環境

自然の恵みを  
次代につなぐ

**PETボトルなどプラスチック製の容器包装を利用する企業の責任として、『容器包装2030』を制定し、プラスチック資源循環や海洋プラスチック問題の対策に取り組む**

- ✓ ラベルがないからごみが減り、分別もラクな「ラベルレス商品」
- ✓ PETボトルの「ボトル to ボトル」リサイクルを推進
- ✓ 近隣自治体の森林の保全活動への協力
- ✓ きれいな水を守るため、水源地の森保全活動の取り組み



### 地域共創

人に寄り添い、  
豊かな地域を共に創る

**次代を担う子どもたちの心とカラダの健康的な成長と地域経済の活性化のため、地域の皆様とともに新しい価値を創造する**

- ✓ 新生活様式への提案として、学習支援のコンテンツ提供  
「おうち時間を楽しもう」
- ✓ 全国の「こども食堂」を応援
- ✓ 50年以上続く「カルピス」ひなまつりプレゼント





## 外部環境変化によって生じた「機会とリスク」に対して当社独自の「強み」をもって課題解決を図り、更なる事業の成長を促進させる

### 機会とリスク

- 生活様式の変化による購買導線や消費カテゴリーの変化  
(外出頻度の減少、家庭内需要の高まり)
- 景況感悪化に伴う消費鈍化・節約志向の継続
- 人手不足による物流費や市況悪化による原材料費などのコストアップ
- 免疫力向上ニーズ等、健康意識の更なる高まり
- 廃プラスチック問題など環境領域における社会的課題の拡大

### 当社の強み

- カテゴリートップのロングセラーブランドを保有（「三ツ矢」、「カルピス」、「ウィルキンソン」）
- 異なる文化や考え方といった、多様性を理解して受け入れる力
- 業界以上の販売数量を獲得することに向けたやりきる力
- 生産物流体制の最適化による安定供給体制と業界トップクラスの収益性
- 健康や環境など社会的課題に取り組むコーポレートカルチャー

1. 中長期的なビジョン

2. 経営方針

**3. 経営方針を支える主な取り組み概要**

どのような環境でも、柔軟に、しなやかに対応し、いちばん信頼される企業へ

## 成長戦略

- ✓ 需要の変化に対応する主力ブランドのマーケティング戦略

## 構造改革

- ✓ 自販機市場の構造変化を踏まえた今後の方向性
- ✓ グループ最適生産体制の構築
- ✓ SCM改革

## 経営基盤

- ✓ 他社との協業
- ✓ 社会課題への取り組み

# 「共感」お客様に寄り添うマーケティング

100年を超えるブランド これからも共に

## ① 『100年ブランド』 新たなチャレンジ



馴染みの無糖茶カテゴリーで、アサヒならではの提案

## ② 『十六茶』 リブランディング



お客様にも地球にも、アサヒならではの価値提案

## ③ 『CSV』 取り組み多様化

健康

環境

## 「三ツ矢サイダー」を軸としたブランドの基盤強化にて持続的な成長を図る

### 「三ツ矢サイダー」



#### 2020年 取り組みと成果

- ✓ 商品リニューアル  
(ロールラベル採用/年間樹脂量 約60t削減)
- ✓ 国民的グループによるTV広告
- ✓ 学習支援のコンテンツ提供  
「おうち時間を楽しもう」
- ✓ 「爽快」評価UP
- ✓ 「品質の良さ」No.1※



※主要炭酸飲料内比較

#### 2021年 活動ポイント

- ✓ 「爽快」「品質」「日本生まれ」の価値を磨き続ける
- ✓ 新生活様式に合わせたデジタル販促  
非接触型推奨販売で行なう  
「三ツ矢の日」

NEW

### 「三ツ矢サイダー」レモラ



成長領域である有糖炭酸・炭酸水併飲ユーザー向けの大型新商品

“さっぱりした甘さで、おいしい”  
これからの時代に、王道の炭酸飲料

ゴクゴク飲めて、  
爽やかな気分

レモンとライムの  
爽やかさ

ほどよい甘さ

単独TV広告予定

目標販売箱数 300万箱

## カルピスコックで家庭内需要を獲得し、ストレート商品で甘さニーズを満たす

### カルピスコック（希釈用）



#### 2020年 取り組みと成果

- ✓ 希釈用 1994年以降最高売上
- ✓ コロナ禍における汎用性を活かした提案



#### 2021年 活動ポイント

- ✓ 希釈用商品ならではの「つくる楽しさ」をご提案
- ✓ 時代にマッチしたデジタル販促実施

うちのカルピス、作ろう!

### カルピスストレート

「『CALPIS』 Light Blue」を加えた「カルピス」のシリーズ展開で、甘さニーズを多面的に満たします

甘さ濃いめ



大人の贅沢濃い味!

定番の甘さ



オールターゲット!

軽甘(かるあま)



働く女性のリフレッシュ!



砂糖不使用の新しいカルピス  
“すっきり軽い甘さ”  
気分転換に  
ぴったりのおいしさ

「ウィルキンソン」はNo.1ブランドとして、お客様に価値を提供し続ける



## 2020年 取り組みと成果

- ✓ 13年連続で最高売上更新!
- ✓ 女性の購入規模 前年比120%
- ✓ 「刺激の強さ」で最も高い評価
- ✓ 大容量PET1L 前年比169%

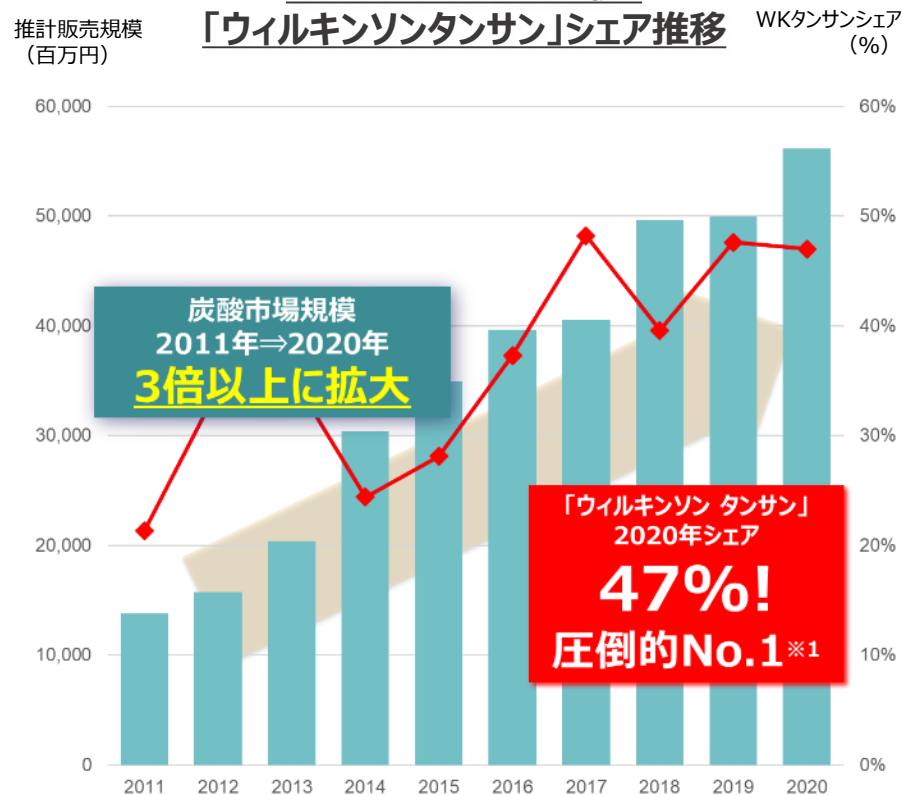


## 2021年 活動ポイント

- ✓ 「ウィルキンソン」の価値を磨き続ける
- ✓ 「刺激的×無糖」の価値に留まらず、健康価値を提供
- ✓ 女性ユーザー、新規ユーザーの拡大



## 炭酸水市場規模推移・「ウィルキンソンタンサン」シェア推移



※1インテージSRI調べ 炭酸水市場（フレーバー含む）2020年1月～2020年12月 累計販売金額 全国/全業態計（SM/CVS/DRUG）

## 「十六茶」は「人にやさしく、地球にやさしい」ブランドへリブランディング



### 人にやさしく、地球にやさしい

人にやさしく

**素材・品質**

- ・発酵素材
- ・素材の力を引き出す製法

地球にやさしく

**環境**

- ・サステナビリティ容器
- ・賞味期限延長 (9カ月→12カ月)

**生活者のニーズ**

(生活に自然を取り入れたい)



自然に、健康。



自然に、健康。



## お客様にも地球にも、アサヒならではの価値提案で共通価値を創出する

### 健康 (Health)



- ✓ 新しい日常の“生活リズム”を無理なく整え、ココロとカラダが健やかになることを通して“笑顔”を広げていく。



体調管理



気持ちの高まり  
前向きな気持ち  
リフレッシュ



質の良い睡眠



生活習慣予防

運動習慣



### 環境 (Eco)



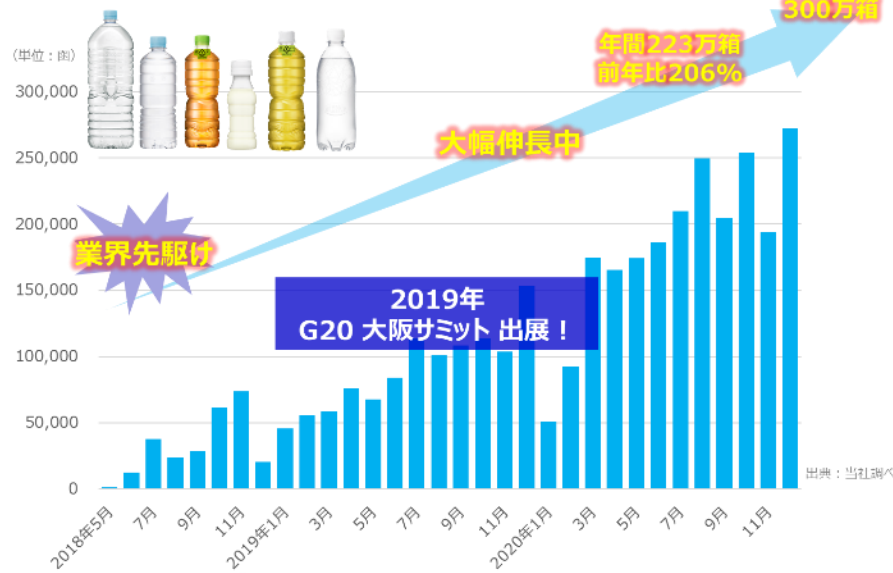
- ✓ 2018年、ラベルレス商品の展開を業界に先駆けて開始して以降、順調に成長
- ✓ 21年はバラ売りでのテスト販売を開始予定



エリア限定  
テスト販売

2021年目標  
366万箱

#### 「アサヒ ラベルレスボトル」シリーズ 出荷実績



お客様の声

歩み

ラベルがないからエコ  
ECチャネル中心に  
販売開始

手間が省けてラク  
商品ラインアップ  
拡充

エコでラク!  
ラベルレス専用商品  
展開

## 自販機事業の構造改革を推進し、収益性を更に高めていく

### ✓ 固定費圧縮を中心とした収益性の改善

- リニューアル機の活用促進によるハードコストの抑制
- ルート最適化による生産性の向上
- 不採算機の整理

### ✓ 台あたり自動販売機の売上アップ

- 他社機との売れ筋商品の相互投入推進
- 新型コロナウイルス影響を踏まえた開拓方針と商品ラインナップの見直し

### ✓ 新たな生活様式を踏まえた自動販売機の進化

- 非接触での購入機会創出（アプリ、カードリーダー等）
- 自動販売機の抗菌対応

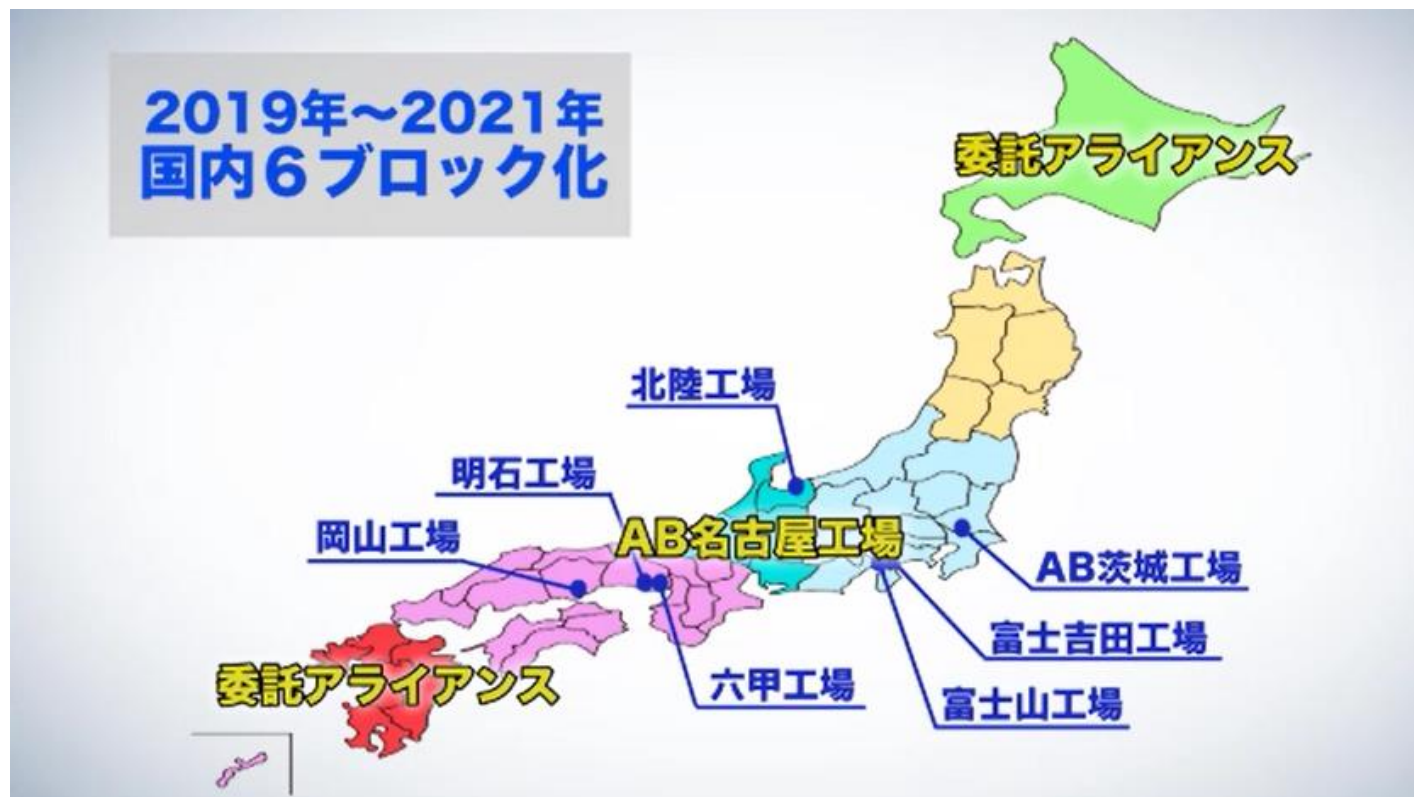


## アサヒビール名古屋工場でのPETライン新設



- ✓ アサヒビール名古屋工場で本年5月よりPETボトルの製造を開始予定
- ✓ 「カルピスウォーター」などを年間900万函生産可能
- ✓ 投資額は約50億円

運ばない物流を実現し、コロナ禍においてもエリアでの安定供給を実現



- ✓ 全国を従来の4ブロック⇒6ブロックに分け、自社工場のないエリアはアライアンス契約を進めるなどし、エリア内供給体制を強化する
  - ブロック外転送の数量が減少、運搬費の減少という成果を創出

## “他社との協調”を推進し、業界全体の課題解決に取り組む

【課題】自販機オペレーション業務の効率化

### キリンビバレッジ社

自動販売機の修理委託業務エリアを拡大

労働環境改善、売り切れロス防止、サービスレベル向上

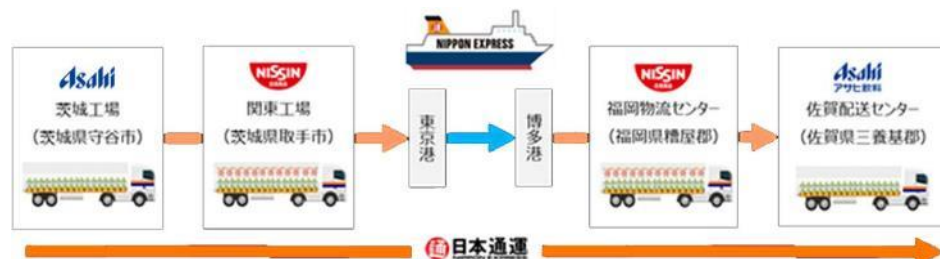


【課題】持続可能な物流体制構築、環境負荷低減

### 日清食品社、日本通運社

関東～九州間の共同輸送を2020年9月より開始

積載率の向上によりトラック使用台数を20%削減



## 持続可能な容器包装を実現するための「容器包装2030」を推進

### 【リサイクルPET、環境配慮素材について】

➢2030年までにプラスチック製容器包装（PETボトル、ラベル、キャップ、プラスチックボトル）の全重量の60%にリサイクルPET、植物由来の環境配慮素材などを使用することを目指します。

### 【リデュースについて】

➢ラベルレスボトルを拡大するなどプラスチック製容器包装の重量削減を目指します。

### 【環境に配慮した新容器開発について】

➢プラスチック以外の容器や、新しい環境配慮素材の研究開発を目指します。



## 環境配慮素材の使用やケミカルリサイクルへの投資

ボトルtoボトルの再生事業者である日本環境設計株式会社へ融資し、子会社であるペトリファインテクノロジー株式会社の工場再稼働への支援



日本環境設計の子会社  
ペトリファインテクノロジー株式会社の工場

## ラベルレスボトルの拡大

### 2020年

**ラベルレスボトル前年比2倍増（223万箱）**

### 2021年

**ラベルレスボトル300万箱を目指す**



# Asahi

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。