

日本事業の戦略



2023年3月14日
アサヒグループジャパン株式会社

2022年振り返り2023年計画考え方

(億円)	2022年 実績	増減	前年比(%)	予想比	2023年 予想	増減	前年比(%)
売上収益	13,017	823	6.8%	△ 157	13,510	493	3.8%
事業利益	1,089	55	5.3%	△ 25	1,120	31	2.8%



<2022年の総括>

- アサヒグループジャパンの発足、SCM再編による効率化への着手とサステナビリティ戦略高度化
- ビール缶の成長や新価値提案、価格改定効果など、酒類事業を中心とした売上単価の向上



<2023年の方針>

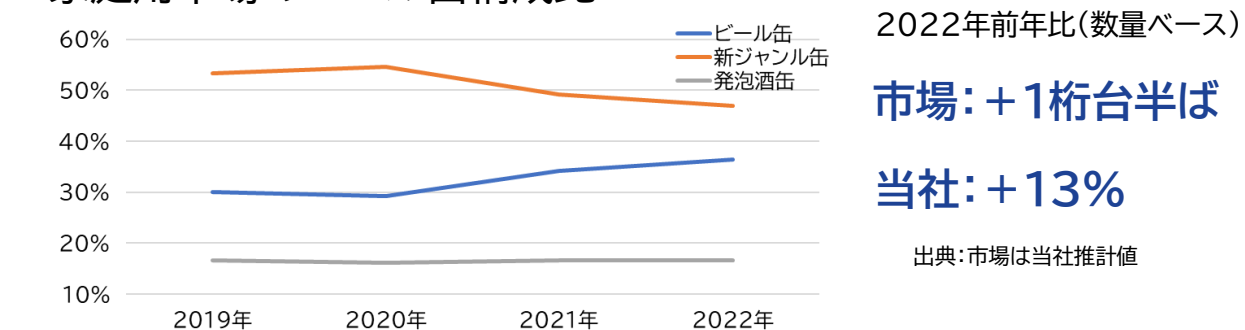
- 各事業における価格改定効果の最大化とミックス改善を重視したマーケティング戦略の遂行
- “One Asahi”としての統合シナジーの創出、持続的成長に向けた戦略投資の継続



日本(酒類):主な取り組み

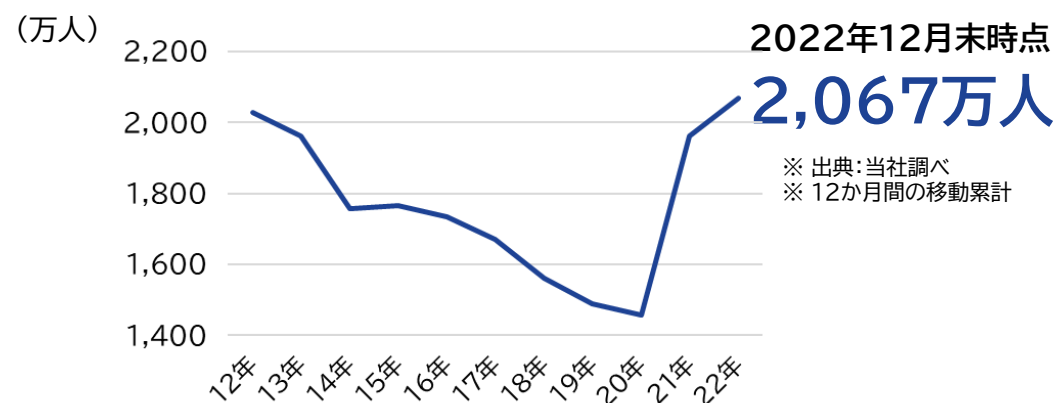
● 拡大するビール缶市場で市場を上回る成長

<家庭用市場のビール缶構成比>



出典:インテージSRI+ ビール缶・発泡酒缶・新ジャンル缶市場 推計販売規模(容量)構成比
2019年1月~2022年12月
7業態(SM/CVS/酒DS/HC/DRUG/一般酒販店/業務用酒販店)

<『アサヒスーパードライ』のユーザー数推移>



● ブランド強化に向けた取り組み

<アサヒスーパードライ>

- ラグビーワールドカップ2023
ワールドワイド・パートナーの活用



- 生ジョッキ缶の広告販促強化



<アサヒ生ビール>

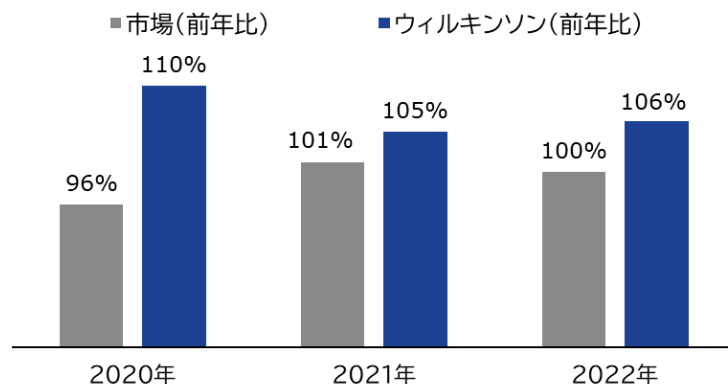
- 多様な飲み方提案の強化
- SKU追加による飲用シーンの拡大



日本(飲料):主な取り組み

● 消費者ニーズの変化への対応強化

無糖炭酸『ウィルキンソン』の市場平均を上回る成長



ECチャネルを中心にラベルレス商品を積極展開

ラベルレス +49%
ECチャネル +25%

※2022年前年比(数量ベース)



● 新価値提案の強化

「#sober」シリーズの展開を強化



緑茶の新ブランド『アサヒ ^{そう} 颯』発売

4月4日発売予定

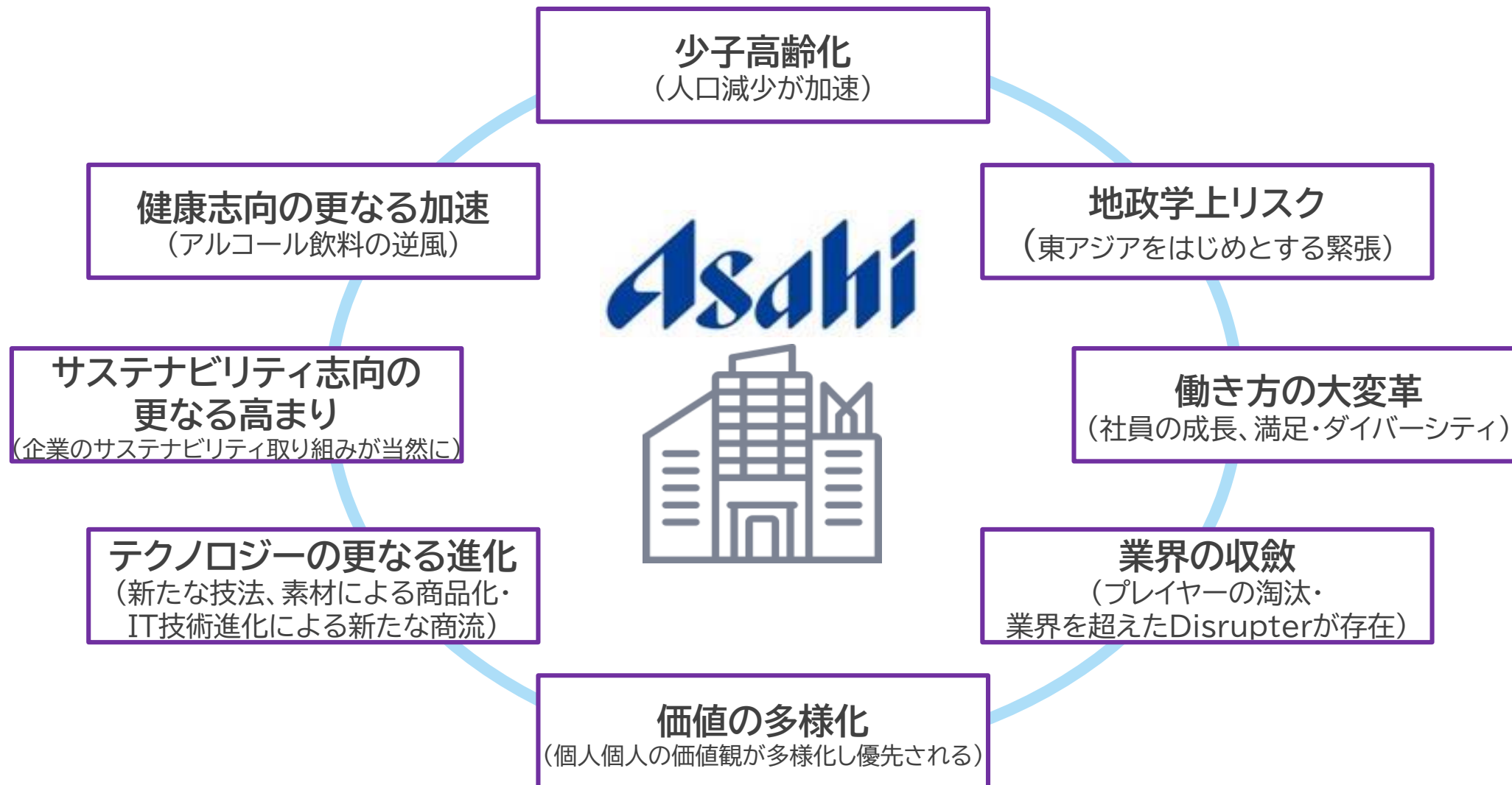
2023年販売目標
500万函



日本事業の今後の戦略

中期の事業環境変化予想

中期で、我々の事業を取り巻く変化の中で注視しておくべきポイントを以下と予想。
環境変化をチャンスととらえ、継続注視しながら成長戦略を推進する。



アサヒグループの長期戦略コンセプト

おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する



日本事業の戦略コンセプト

生活者起点でニーズ・変化を先取りし、

One Asahiで次代の価値創造による成長、社会との共生を実現する

1. 生活者起点で市場を捉え、新たな機会や未開拓のニーズ・オケージョンを発掘・創造
2. 味・品質・機能に加え、体験および情緒的価値を提供
3. スケールに加えアサヒならではのユニークさを追求
4. 世界レベルの効率・コスト競争力
5. 生活者・市場の変化を先取りするスピードとアジリティ
6. 社会と共存し価値を創出するサステナビリティ
7. One Asahiで会社・組織の壁を越えて挑戦

戦略の三つの柱

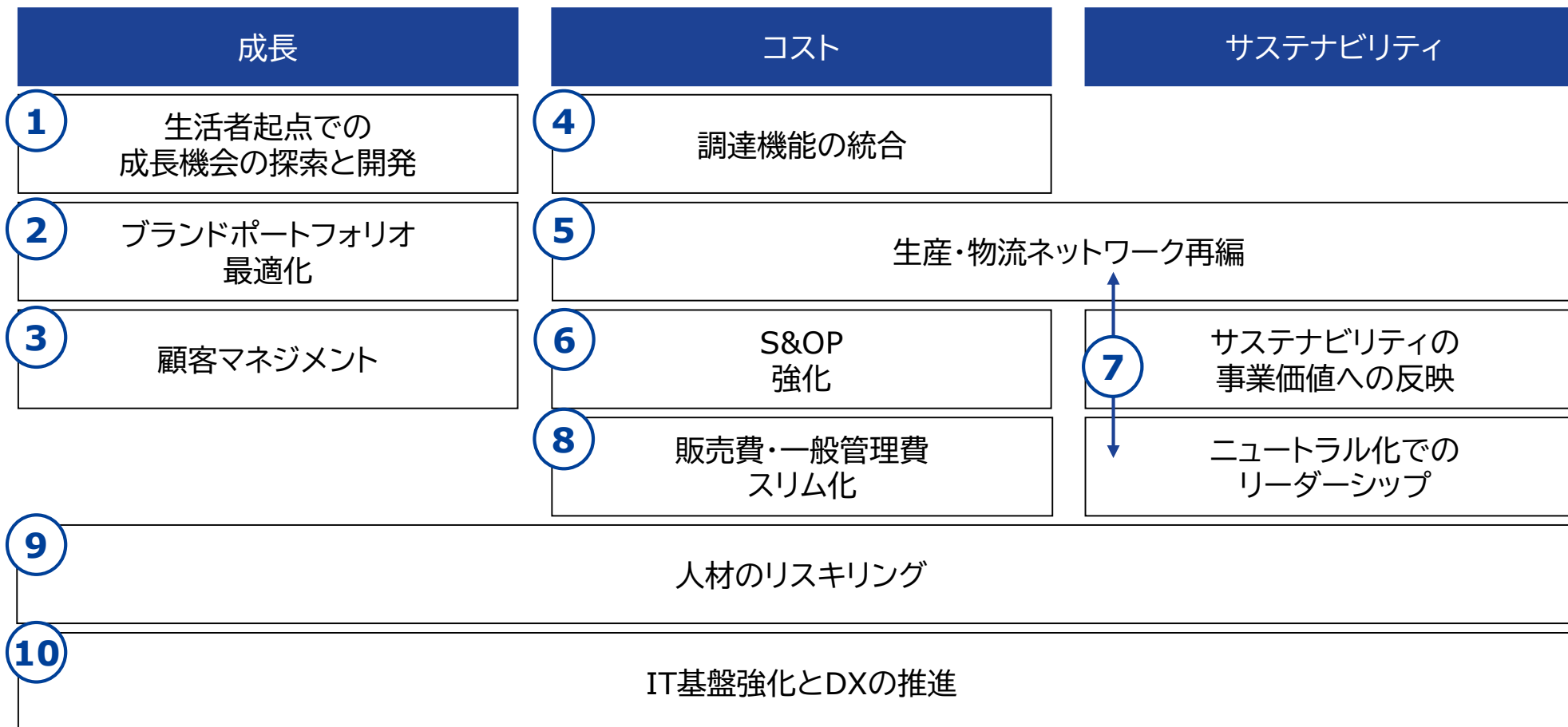
成長

コスト

サステナビリティ

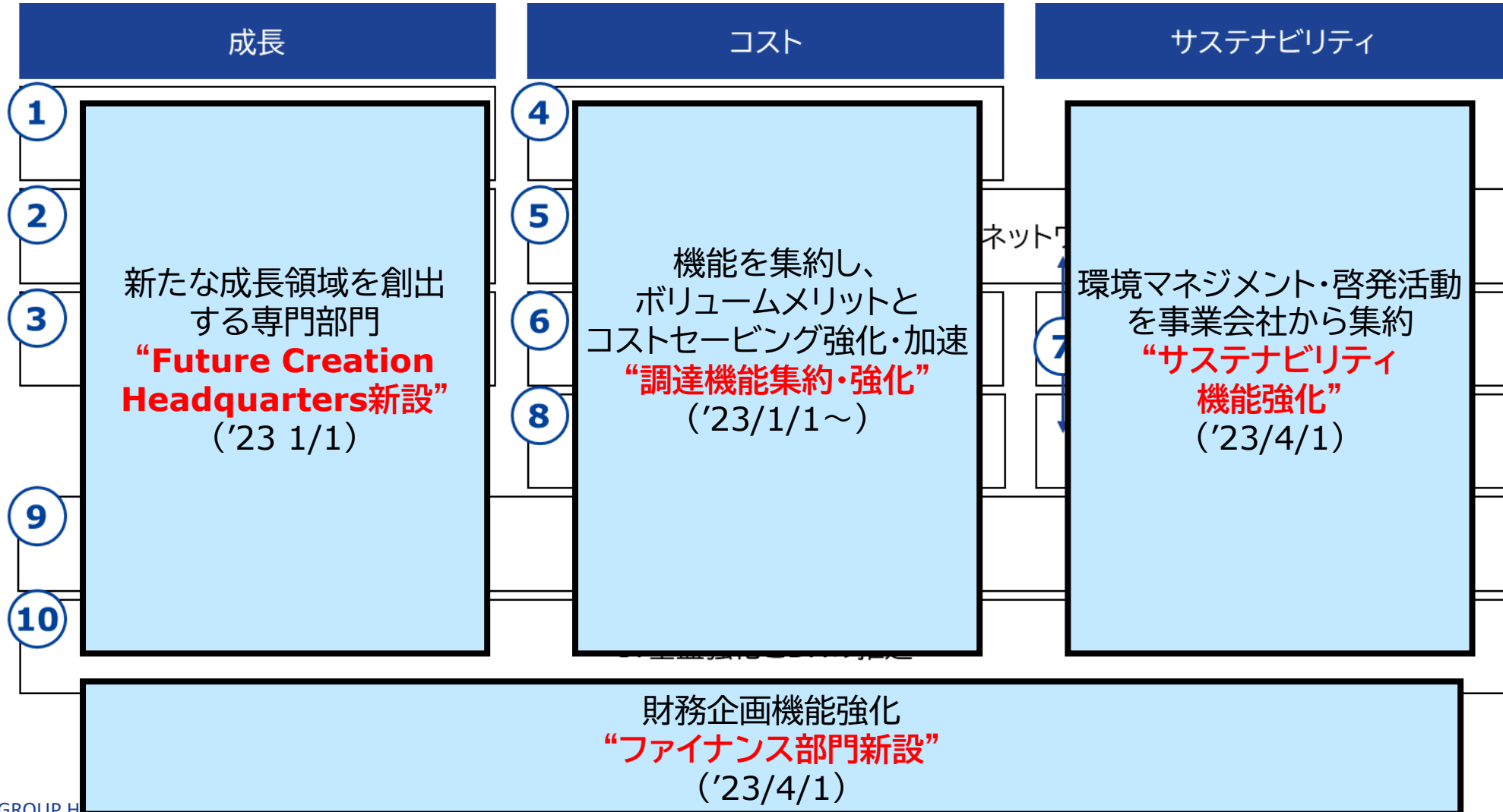
戦略の三つの柱を支える優先施策を相互関連させながら、企業価値最大化に繋げる

戦略の三つの柱を支える優先施策



戦略を実行する機能強化全体像

戦略の実行性を高めるため、戦略の三つの柱“成長”“コスト”“サステナ”機能を強化



成長

ブランドポートフォリオ最適化

生活者起点にたち、コアブランド力の優位性を活かしつつ、“スマドリ”や“Super Premium”推進に加え、“生活者起点の新たな成長領域”に注力したブランドポートフォリオを形成し、企業価値最大化を実現する



コアブランド

ブランド力の優位性を確保しつつ、新たな生活価値を創出



スマドリ


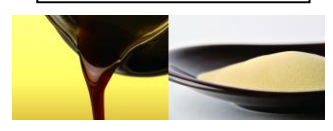
One Asahiと業界一体でのスマドリ推進



新たな成長領域

生活者起点の新たな成長領域
機能性表示素材を活かしたブランド展開

酵母	乳酸菌
----	-----



Super Premium

GO to Market デザインと国際展開拡大

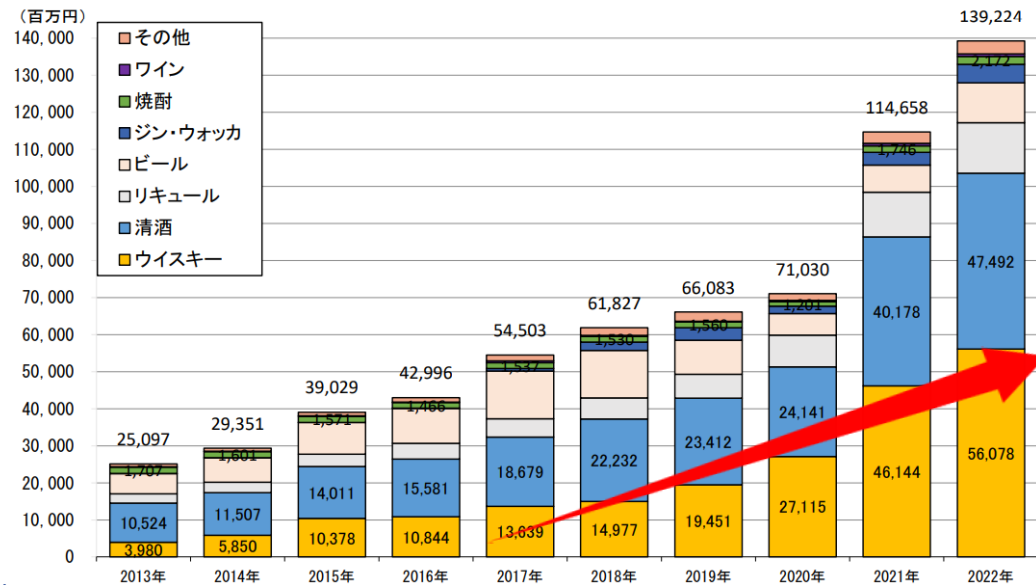


NIKKA WHISKY



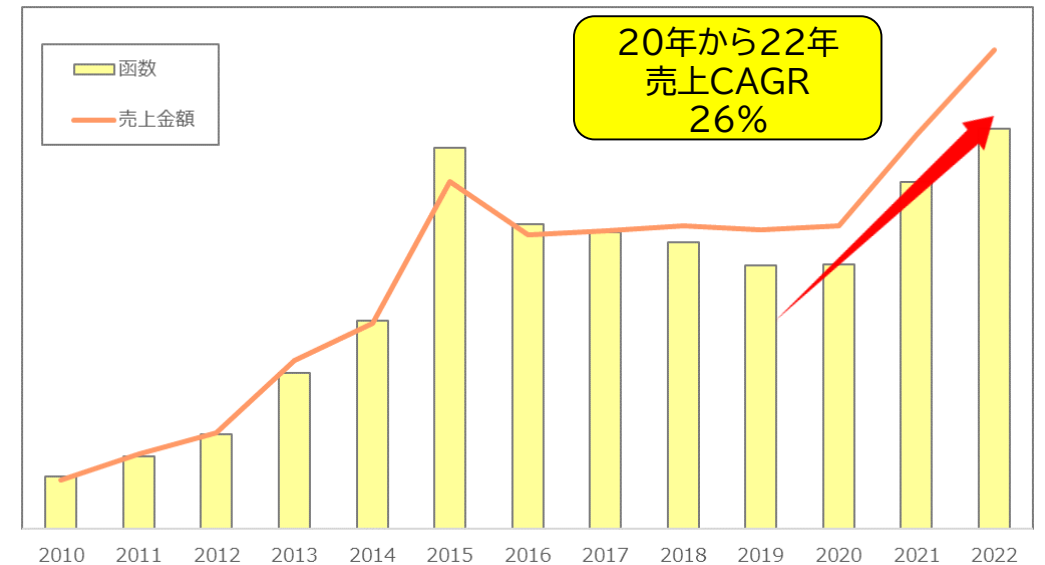
- ウイスキー市場は世界的に活況が続いており、Japanese Whiskyは国内外で高い評価を受けている
- 2022年の日本全体でウイスキー輸出実績は561億円(2021年は461億円)。2025年の政府目標は680億円。
- Japanese WhiskyであるNIKKAブランドを強化しSuper Premium戦略を世界へ展開
- 2023年からニッカへの海外事業移管(「グローバルマーケティング&セールス部」新設)により伸長著しい海外市場に注力

日本全体の国産酒類輸出動向



ニッカウイスキー輸出推移

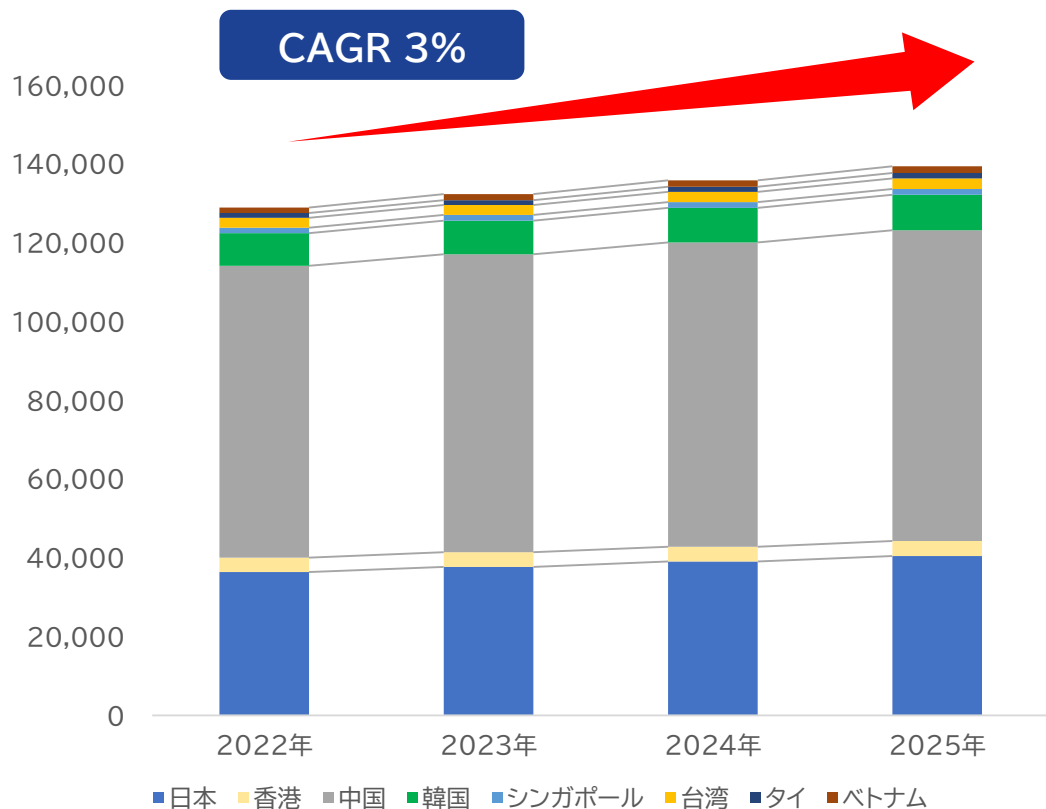
2016年~2020年まで、原酒貯酒を優先するため出荷数量抑制。2021年成長再開





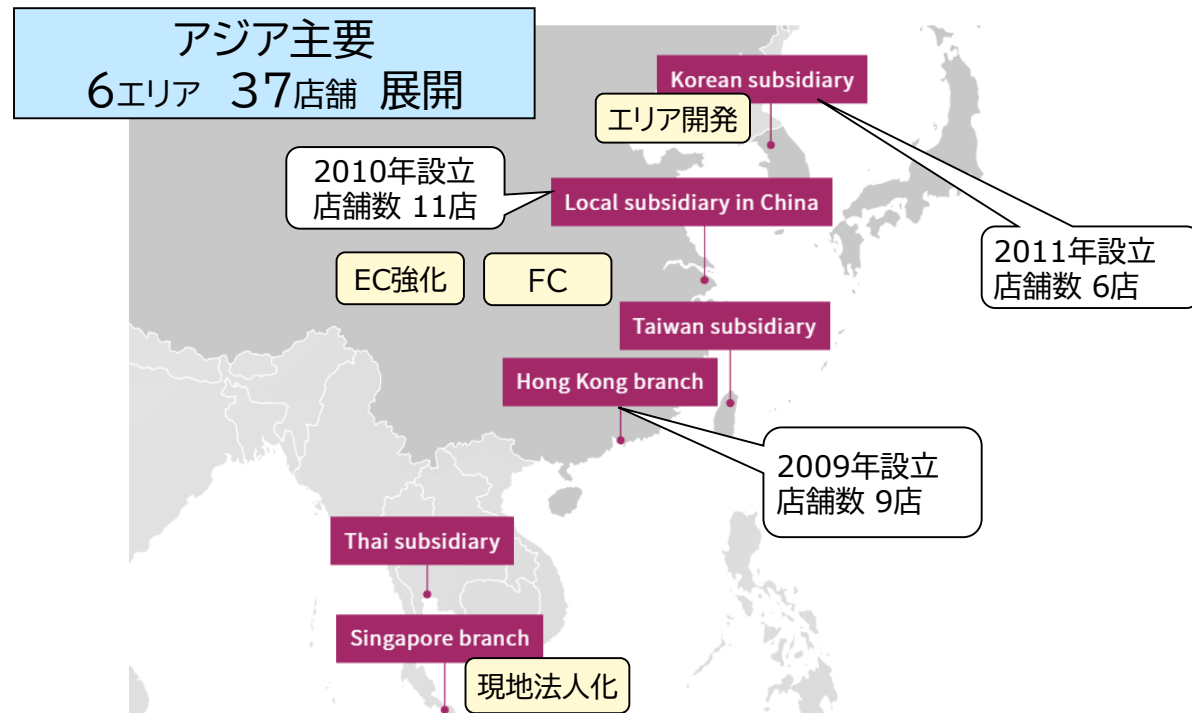
- アジアにおけるワイン市場について、2023-2025年は順調に拡大する見込み。
- 日本国内の持続成長に加え、アジアでの成長を加速させ、ブランド力強化によるマルチカントリー・マルチチャネルの強みを活かした「強いエノテカへ進化し続ける」

アジアにおけるワイン市場

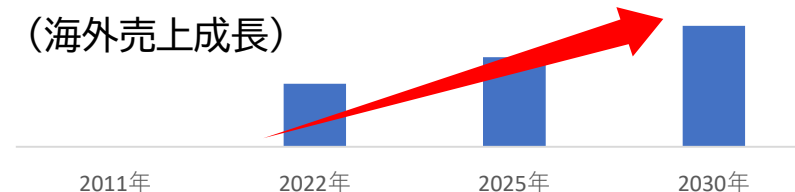


出典: IWSR 単位: 千c/s(9L換算) ※スティール+スパークリング計

マルチカントリー・マルチチャネルの強みを活かした成長

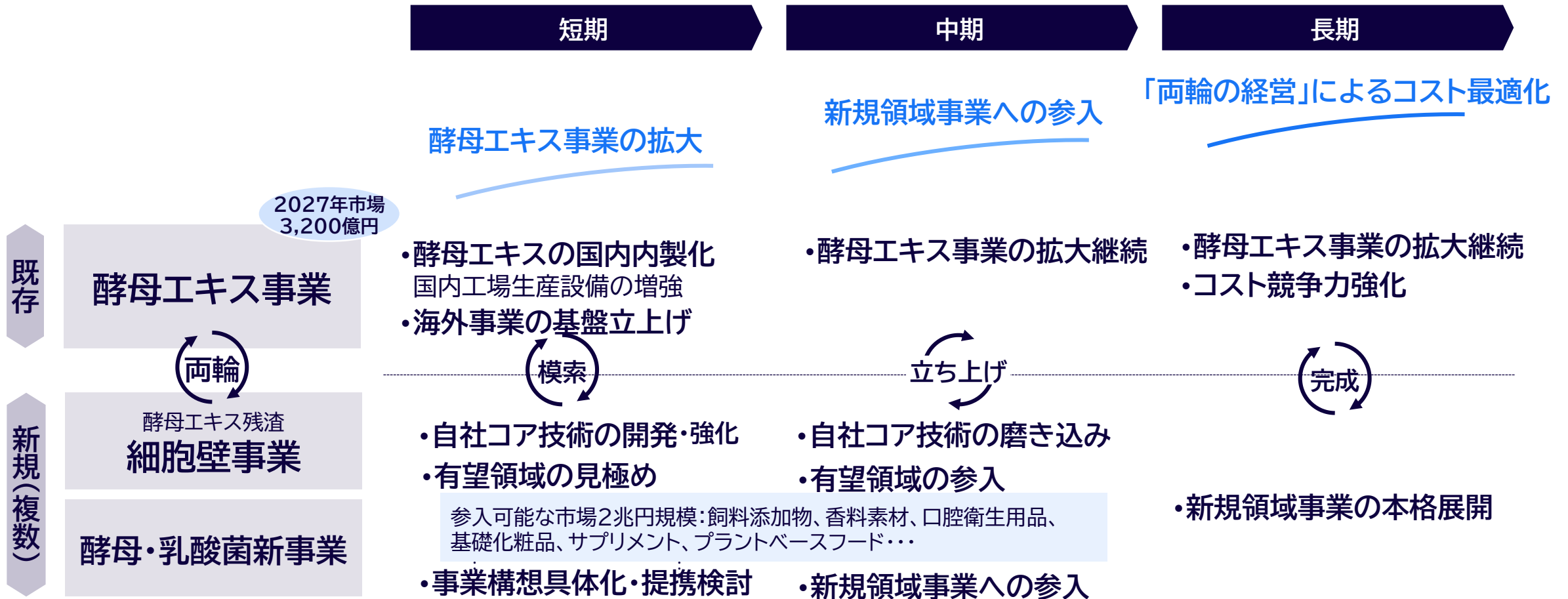


(海外売上成長)



あらたな成長領域 - 酵母 -

- ・短期では酵母エキスの国内内製化による製造能力増強を皮切りに、海外事業基盤の立上げを計画
- ・中期では新規領域事業への参入。長期では“既存”と“新規”の「両輪の経営」によりコスト最適化・優位性強化を図る



あらたな成長領域 -「L-92乳酸菌」のグループ横断の取り組み-



グループ3社の免疫領域の機能性表示食品の届出が受理され、健康な人の免疫機能の維持に役立つ「L-92乳酸菌」を用いた製品販売を計画。アサヒ飲料社を皮切りに、アサヒグループ食品社、アサヒビール社に拡大予定。

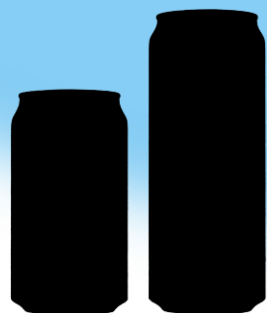
アサヒグループジャパン

L-92
乳酸菌

アサヒビール

アサヒ飲料

アサヒグループ食品



リニューアル予定

2023年6月 リニューアル発売予定

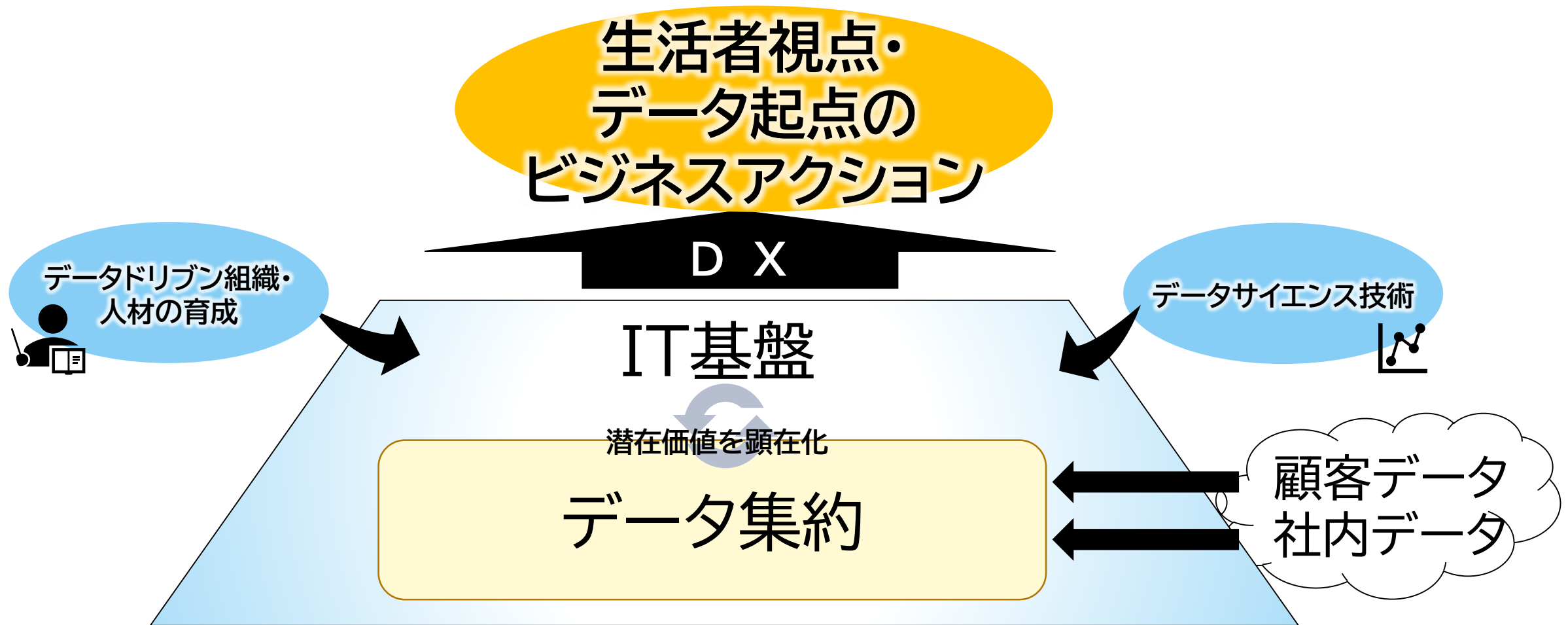


2023年8月以降 発売(一般小売・自社通販)予定



顧客マネジメント × IT基盤強化とDXの推進

- ・顧客をはじめとしたデータを集約し、潜在価値を顕在化する“IT基盤を強化”
- ・さらにその基盤を有効に動かす、“データドリブン組織・人材の育成”と“データサイエンス技術の投入”により、生活者視点・データ起点のビジネスアクション(デジタルトランスフォーメーション)を推進



成長を支える機能強化 -Future Creation Headquarters-

課題意識

不都合な真実や不確実性の増大への即応

- 国内飲酒人口の減少、多様な地域の状態・変化、ライフスタイルの大きく／速く／細かな変化
- 取引先の状態変化、業種業態の垣根を超えた競争激化、等

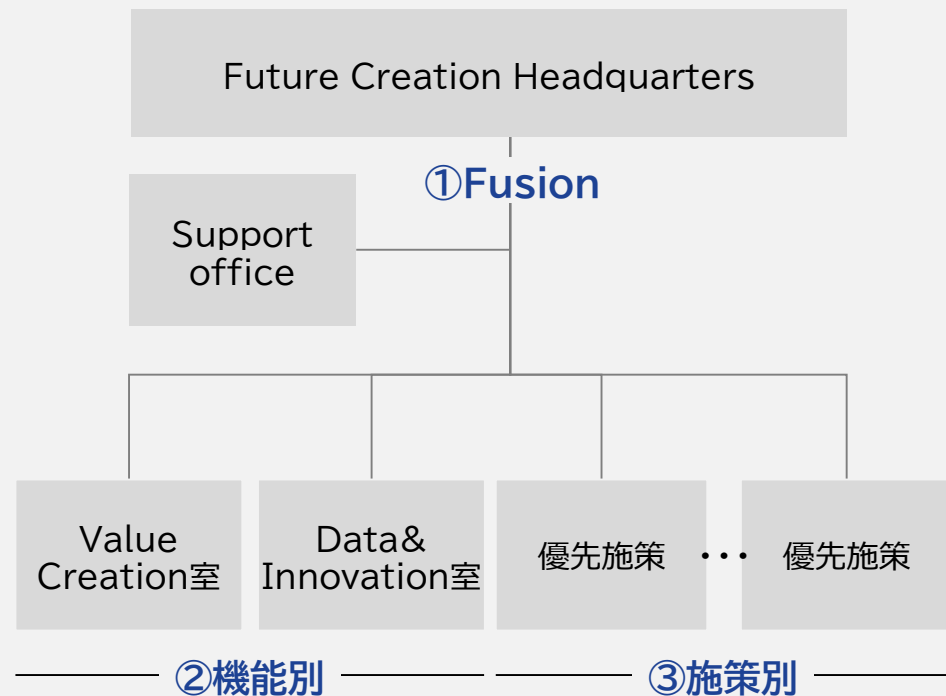
対応方針

AGJ傘下での新価値創造機能の構築（執行と未来創造の分離）

- 中長期的な事業横断課題の解決および新価値・新事業の創出の牽引
- 生活者起点での事業機会の発見や、各社の資産総動員を可能とする仕組みの構築

組織新設

体制・機能



① Fusion

- グループ内外の人材の柔軟な巻き込み／知恵の結集によるアメーバ型組織

② 機能別

- FCHの運営／戦略策定、調査・実験等の仕掛けの設計、リソース確保・体制構築
- 既存領域に捉われない新規事業創出、インキュベーション機能の構築
- 生活者起点でのデータ利活用に向けた仕組み化／実装

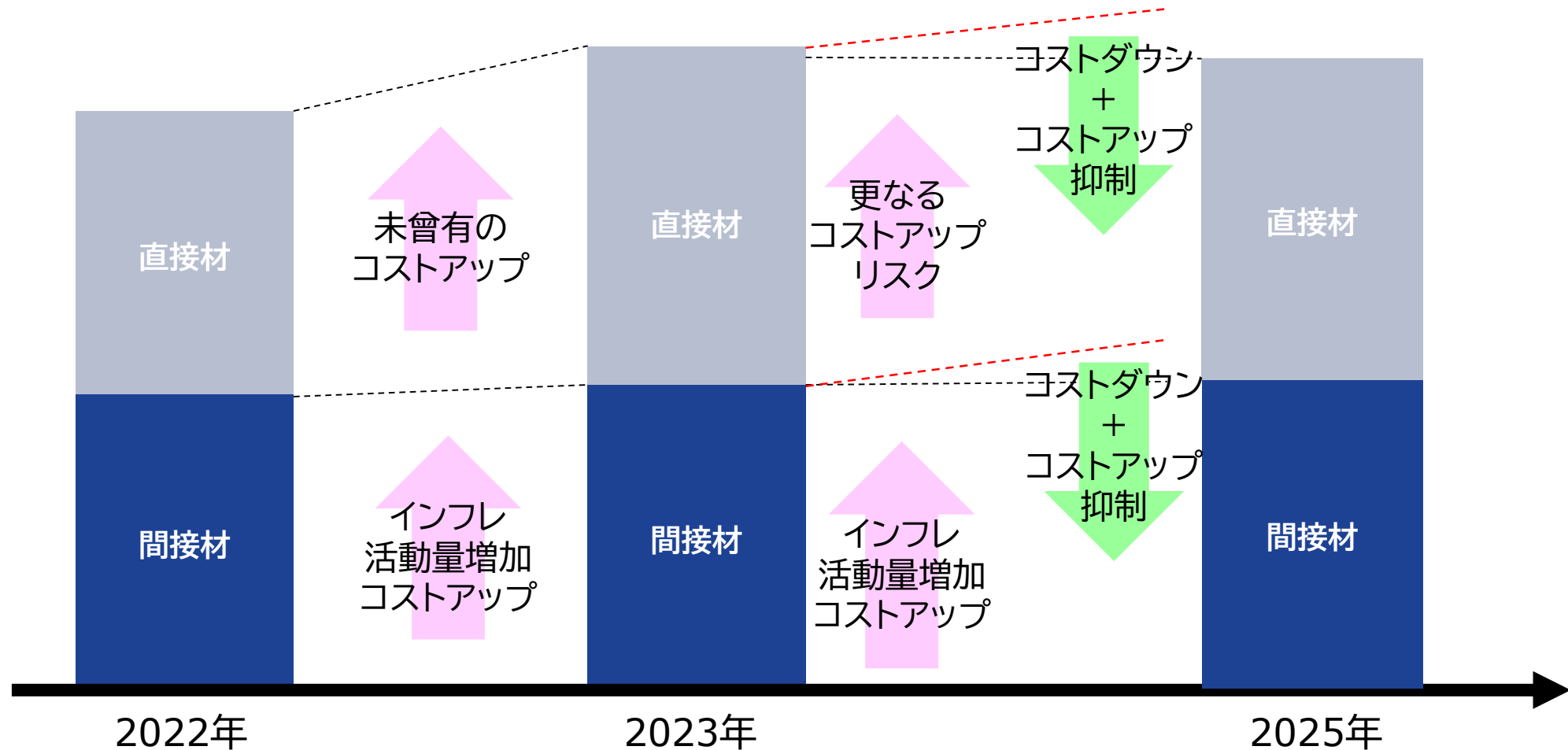
③ 施策別

- 一次的な対象領域：グループ横断的な案件
- 各社の新規事業創出／顧客深耕／マーケティング施策強化も対象

コスト

調達機能の統合 -機能強化の狙い-

- 原材料市況やエネルギー高騰、円安等逆風の中、2025年に2022年比で150億円規模のコストダウン実現を目指す
- 直接材(原料・資材)と間接材トータルの調達コストの最適化を図るマネジメントの強化を進める



- 日本事業をとりまく調達内外環境は従来から大きく変化しており、対応して調達機能の改革が必要である
- コストはもちろん多岐に亘る調達課題が顕在化しており、これらの課題解決により総合的に調達機能の競争力強化を図る

内外環境

調達改革の方向性

- 消費者ニーズ多様化
…新価値商品の新規展開
- 調達コストアップ
…市況、為替、エネルギー
- 安定調達リスク
…気候変動、事業再編
- 地政学的リスク
…急激な環境変化
- サステナビリティアジェンダ
…サプライヤの人権侵害
- 日本事業特有のリスク
- …

従来領域

取組強化

環境変化にあわせた
機能強化

- 継続的なコスト抑制等コントロール
 - 原価企画、開発購買、仕様変更…
 - 業界、サプライヤ連携等の新規取り組み
- **新価値商品の新規原材料の調達**
- **リスクマネジメントの高度化**
 - サプライチェーン各プロセスの安定調達
 - ヘッジマネジメントによるコスト安定化
- **サステナビリティアジェンダの取り組み強化**
 - 環境、人権、農産物

国内One Asahi 調達体制
グループ機動力を強化

生産・物流ネットワーク再編

SCM再編は、順調に進捗。コスト競争力の向上と鳥栖工場でのカーボンネガティブ達成に向けて取り組みを加速中

関西、関東、九州エリアを皮切りに、 全国のサプライチェーン変革を実行

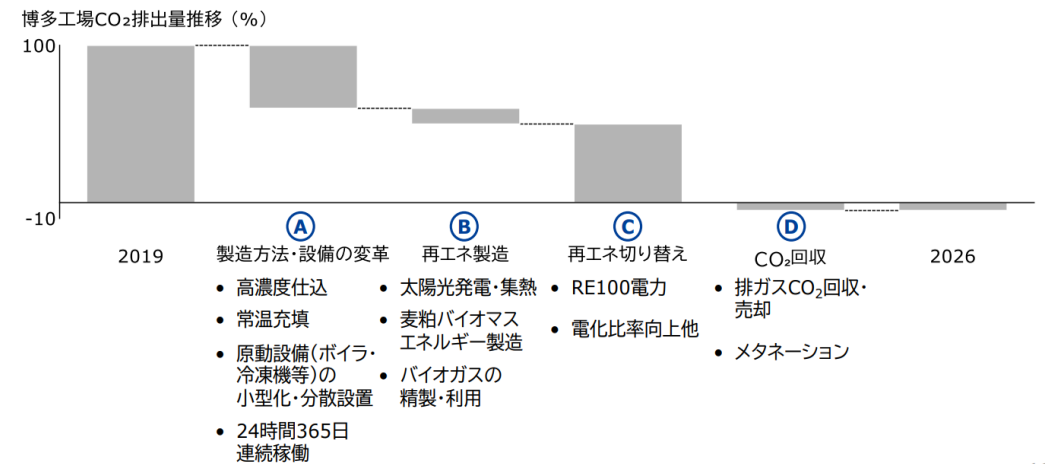
● ビール類製造拠点 ● 飲料製造拠点 ● RTD製造拠点



コスト競争力の向上

2026年に約30億円程度のコストダウンを目指す(2021年比)

鳥栖工場のカーボンネガティブ達成



- ・需要予測の精度向上を目的に「売上予測モデルの構築」に取り組み、22年10月から アサヒビールで先行実施
- ・本年より アサヒ飲料はじめグループ内に仕組み・ノウハウを展開していく

売上予測モデルの構築

- ・ 多様なインプットから予測モデル値を算出、検証を繰り返し 実運用に耐えうるモデルを開発
- ・ 既存のインフラ環境のデータベースを流用することで、ツール開発を効率化
- ・ 一定程度の予測精度を確保しつつ、予測業務の工数削減・業務標準化・脱属人化を実現

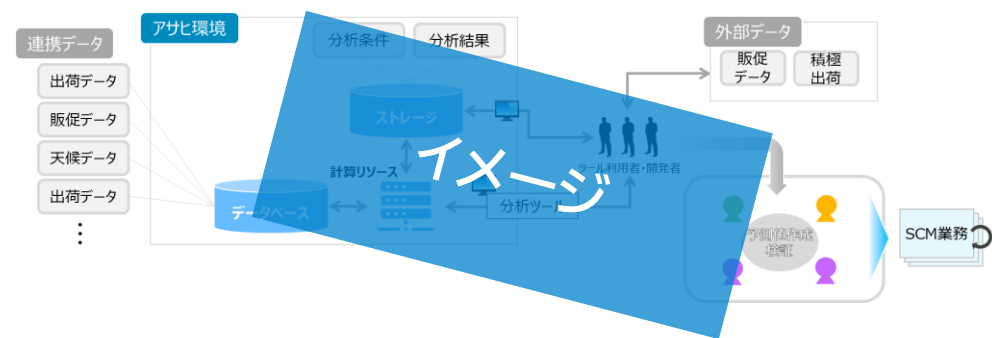
< 予測モデル開発 >

適切なインプットを選び予測モデルを構築

インプット情報			
大分類	中分類	具体例	意味合い
時系列効果	トレンド	時系列トレンド	ベース売上のトレンド
	曜日効果	曜日フラグ、月フラグ、曜日フラグ、年未年始フラグ、忘年会フラグ	曜日、月の特別な動きを学習
天候	天候影響	平均気温、降水量	気温や降水による影響を学習
	緊急事態・まん防	緊急事態、まん防防止	発令による影響を学習
社会変化	コロナ	曜日フラグ、月フラグ、曜日フラグ、年未年始フラグ、忘年会フラグ	コロナ以後の曜日、月の特別な動きを学習
		人流指標	世の中の人流との関連性を学習
		交際指標	世の中の交際との関連性を学習
		内食・中食比率	内食・中食比率との関連性を学習
		居酒屋比率	居酒屋比率との関連性を学習
		Go To Eat	Go To Eat指標
増税・値上げ	酒税法フラグ、消費増税フラグ	税制改正や値上げ前後の挙動を学習	

< 予測ツール開発 >

既存の仕組みを流用・改造し効率的に開発



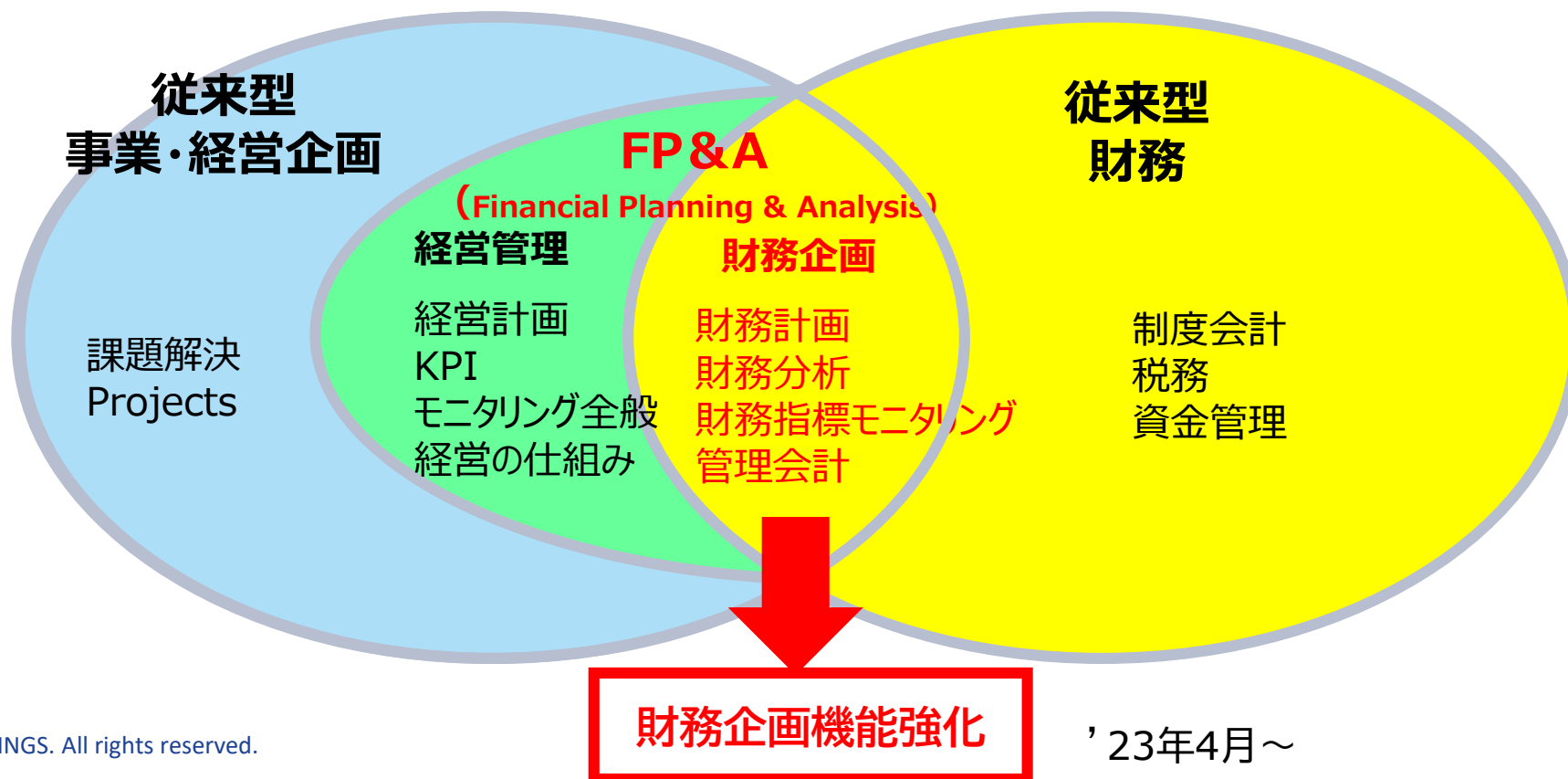
One Asahiでの取り組み強化によるグループシナジー創出

1. 調達機能の集約による“ボリュームディスカウント”と カテゴリマネジャー強化による“コストセービング”によるコストシナジーを創出
2. 事業環境変化への対応をOne Asahiで図る



企業価値向上・計画達成のためのファイナンス観点でのアプローチを強化

1. 持続的企業価値向上のため、戦略と各施策へのファイナンス観点の検証を強化し、経営資源再配分に繋げる
2. 新たな施策を展開していくうえで迅速にPDCAをまわすため定量・財務モニタリングを強化
3. 上記を遂行するための仕組み、管理会計システム高度化及びFP&A人材の育成

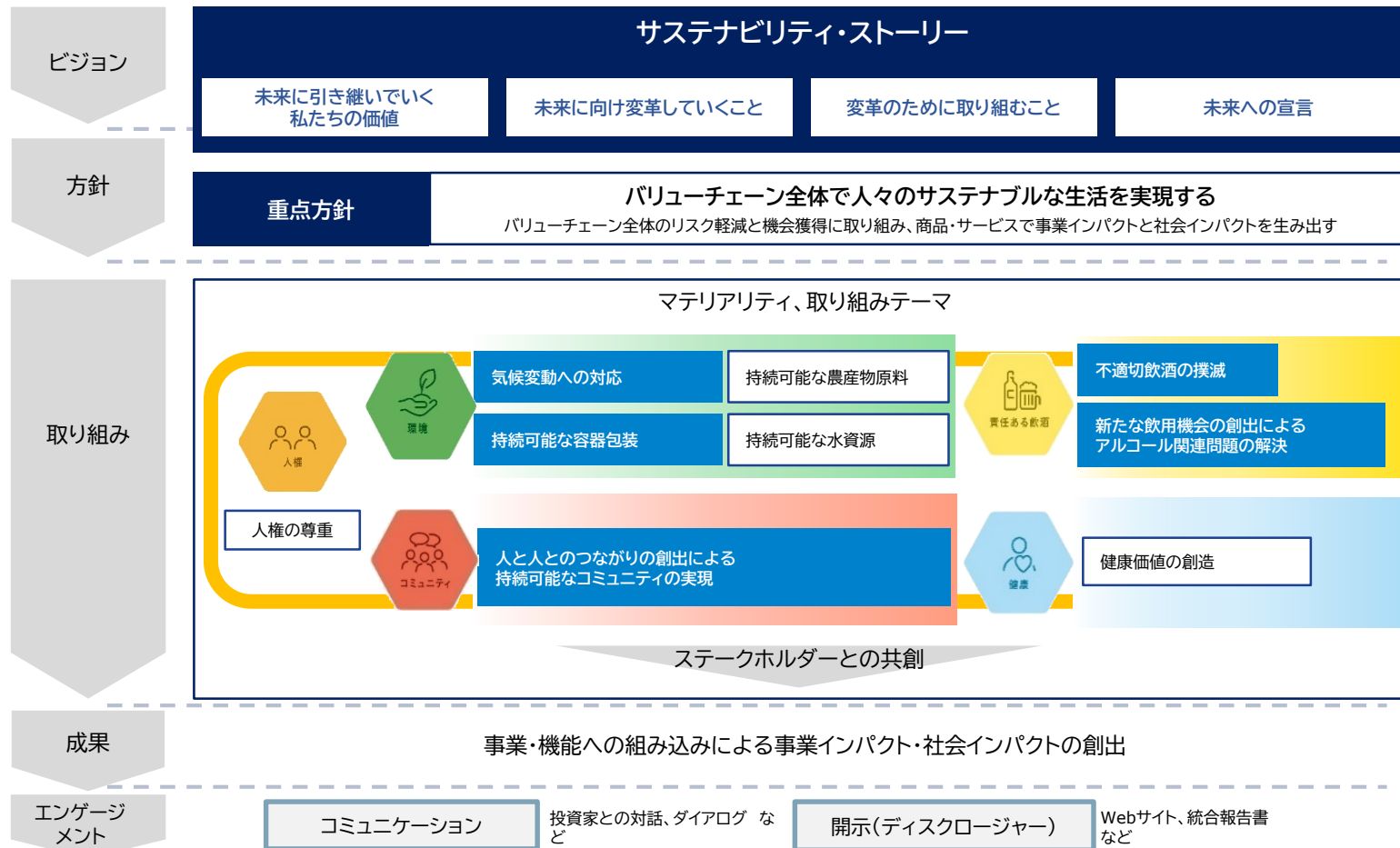


サステナビリティ

グループ戦略と連動する日本事業のサステナビリティ取り組み

グループのサステナビリティ戦略、新環境ビジョン2050と連動し、日本事業で具体的アクションを遂行する

グループサステナビリティ戦略



新環境ビジョン2050

サステナビリティ:「環境ビジョン2050」の見直し

アサヒグループ 環境ビジョン2050

私たちアサヒグループは、100年以上にわたり、自然の恵みを受けて商品・サービスを生み出しています。地球環境問題の深刻化により、このままでは事業の持続可能性のみならず人類の存続までも脅かされていることに危機感を持っています。

自然の恵みなくして私たちは事業を継続しえないため、事業による環境負荷をゼロにし、循環を通して地球環境への価値を最大化するプラネットポジティブを達成する覚悟です。



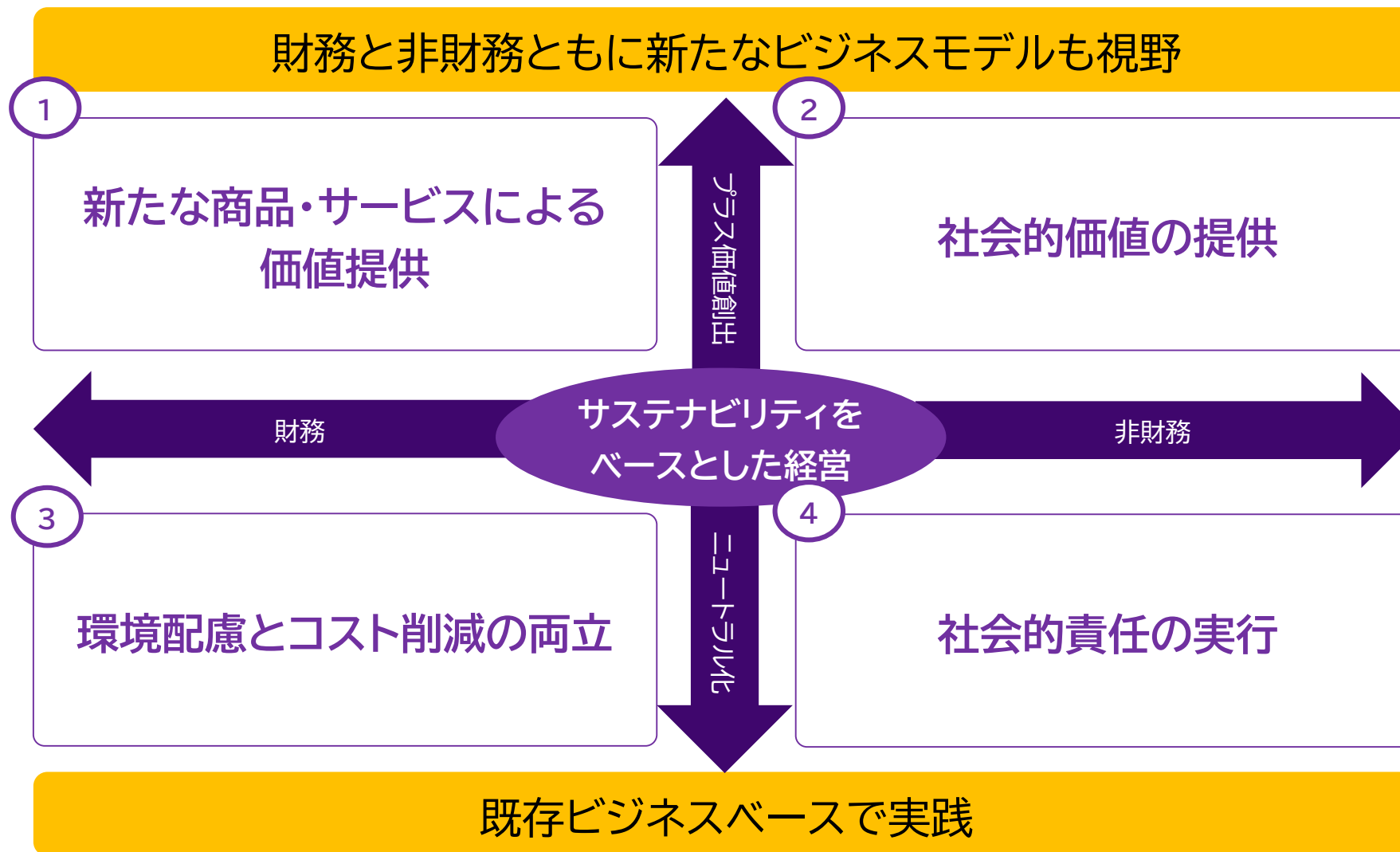
2050年の世界のありたい姿

プラネットポジティブ

気候変動	容器包装	農産物原料	水資源
Beyond カーボンニュートラル	容器包装廃棄物の ない社会	命を育む持続可能な 農産物原料	人と自然のための 健全な水環境
脱炭素社会に向けて、事業の枠を超えた社会全体におけるカーボン排出量が削減され、生物多様性が保全された世界	使用される容器包装の資源利用が最小化され、使用後の容器包装が循環しており、特に海洋生態系が保全された世界	環境配慮、人権尊重、地域活性化が実現された農業が行われ、安定的な生産と生態系の維持が両立した世界	健康、生活環境、生物多様性が保たれる適切な水質・水量、土壌の機能が維持されており、自然災害へのレジリエンスが向上した世界

サステナビリティをベースとした経営

“財務・非財務”と“プラス価値創出・ニュートラル化”を軸にしたサステナビリティ経営を実践



取り組み例 - ①新たな商品・サービスによる価値提供

新たな市場の開拓や商品販売を通じた価値提供

❖ アサヒユウアス 「サステナブル商品の販売」

地球に優しい
森のタンブラー



「森のタンブラー」は、アサヒビールとバナソニックが共同開発したエコカップ。使い捨てプラスチック削減&SDGsへの貢献のために植物繊維を活用した世界初のエコカップです。

❖ アサヒビール 「地域限定商品の販売」



❖ アサヒ飲料 「健康価値創造商品の販売」



❖ アサヒグループ食品 「健康価値創造商品の販売」



取り組み例 -②社会的価値の提供

社会貢献への活動を通じた社会的価値の提供

❖ アサヒグループジャパン 「アサヒの森」



❖ アサヒビール 「事業所周辺でのボランティア活動」



❖ アサヒ飲料 「災害対応・防犯カメラ付き自販機」



❖ アサヒグループ食品 「フードバンク支援」



取り組み例 – ③環境配慮とコスト削減の両立

バリューチェーン上での原材料やエネルギーの使用量節約による、環境配慮とコスト削減の両立を実現

❖ アサヒロジ「食品・酒類の共同配送」



❖ アサヒビール「容器の軽量化」



❖ アサヒ飲料「シンプルecoラベル・ラベルレス商品」



❖ アサヒグループ食品「減プラスチック容器の開発」



取り組み例 - ④社会的責任の実行

社会的責任に対し、全社で取り組みを実行

❖ 全社取組 「再生可能エネルギーの使用(気候変動対応)」



❖ アサヒビール 「責任ある飲酒の推進」



❖ 全社取組 「生産物流の人権リスク調査」



❖ アサヒグループ食品 「RSPO認証パーム油の使用」



グループ一体のサステナビリティ経営実践

1. サステナビリティ全体戦略機能を強化し、グループ一体でのサステナビリティ経営を推進
2. “環境マネジメント”・“啓発”機能を集約によるグループ一貫性をもった活動・情報発信を強化

グループ一体でのサステナビリティ経営



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。