

日本事業の戦略

2024年3月19日

アサヒグループジャパン株式会社

Asahi

2023年振り返り/2024年方針

	売上収益	事業利益	事業利益率
2023年実績	+6.3%	+9.8%	11.3%
2024年予想	+2.0%	+1.9%	11.3%

※売上収益、事業利益は前年比
※酒税を除くベース



<2023年の総括>

- 適切な価格戦略や主力ブランドへの投資強化などにより、計画を上回る業績を達成
- “One Asahi”としてのシナジー拡大、環境やスマドリなどサステナビリティの取り組み推進

<2024年の方針>

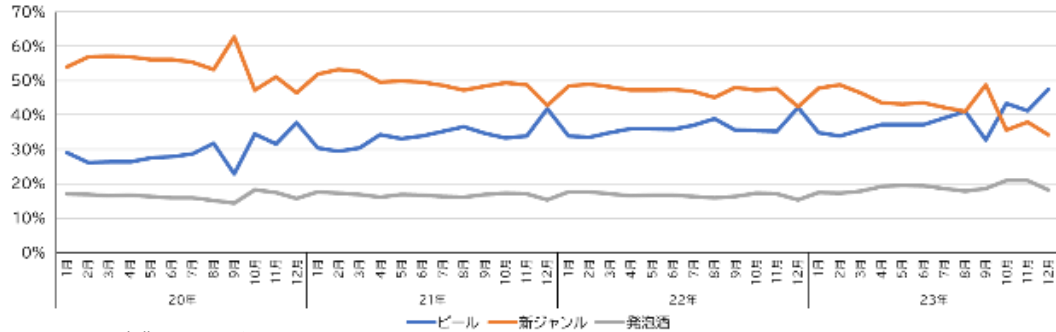
- 需要変化に応じた主力ブランドの強化、新価値提案や高付加価値カテゴリーの拡大
- 日本全体での人的資本・組織機能の高度化、サステナビリティの加速による更なる経営基盤強化



日本: 酒類事業の主なトピックス

● 継続するビール回帰の流れ

<ビール類缶市場 カテゴリ別構成比>



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 2020年1月~2023年12月
7業態(SM/CVS/酒DS/HC/DRUG/一般酒販店/業務用酒販店)

● High-Valueカテゴリの強化

<アサヒ食彩>



3月5日全業態で全国発売

<未来のレモンサワー>



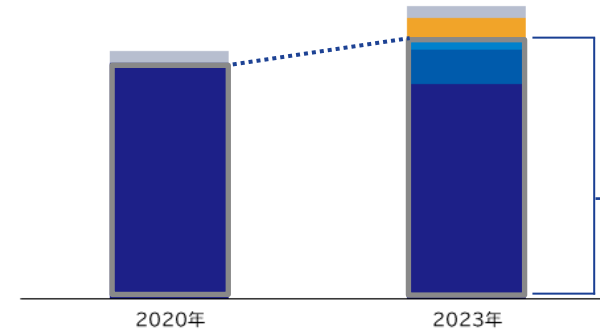
6月11日 首都圏・関信越で数量限定発売



● ブランド投資の成果

当社ビール缶(販売数量)の推移

2023年販売数量 (2020年比)



ビール缶 +18%

→ スーパードライ缶* +9%

*2020年: スーパードライ本体
2023年: スーパードライ本体、生ジョッキ缶、ドライクリスタルの合算

■スーパードライ(生ジョッキ缶除く) ■生ジョッキ缶 ■ドライクリスタル ■マルエフ ■その他

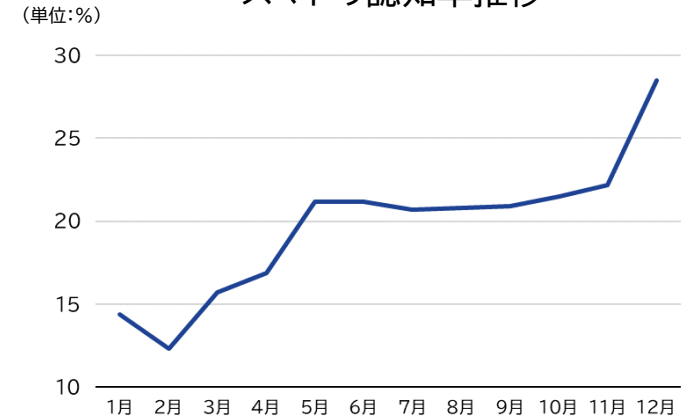
● スマートカテゴリ(スマドリ)の拡大

<アサヒ ゼロ>



4月9日 全国発売

スマドリ認知率推移



出典: アサヒビール調べ

日本: 飲料・食品事業の主なトピックス

● 飲料事業

<2023年>

- 『アサヒ 颯』発売
- 健康志向を踏まえた価値提案の強化

2023年販売数量
(前年比) **健康飲料※計 +2%**

※『カルピス由来の乳酸菌科学シリーズ』などの
機能性表示食品・特定保健用食品



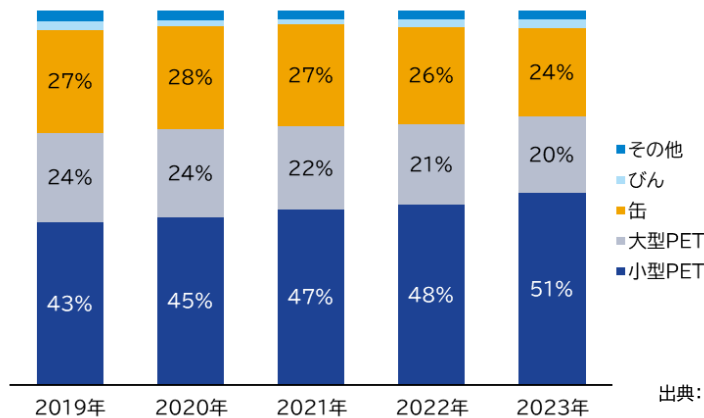
<2024年>

- 『三ツ矢』『ウィルキンソン』の周年施策
(リニューアル、新商品発売)
- ラベルレスの強化

2024年販売数量
(前年比) **ラベルレス商品計 +19%**



- 収益性の高い小型PETの強化



出典: 当社販売数量構成比

● 食品事業

<『ミンティア』の売上拡大>

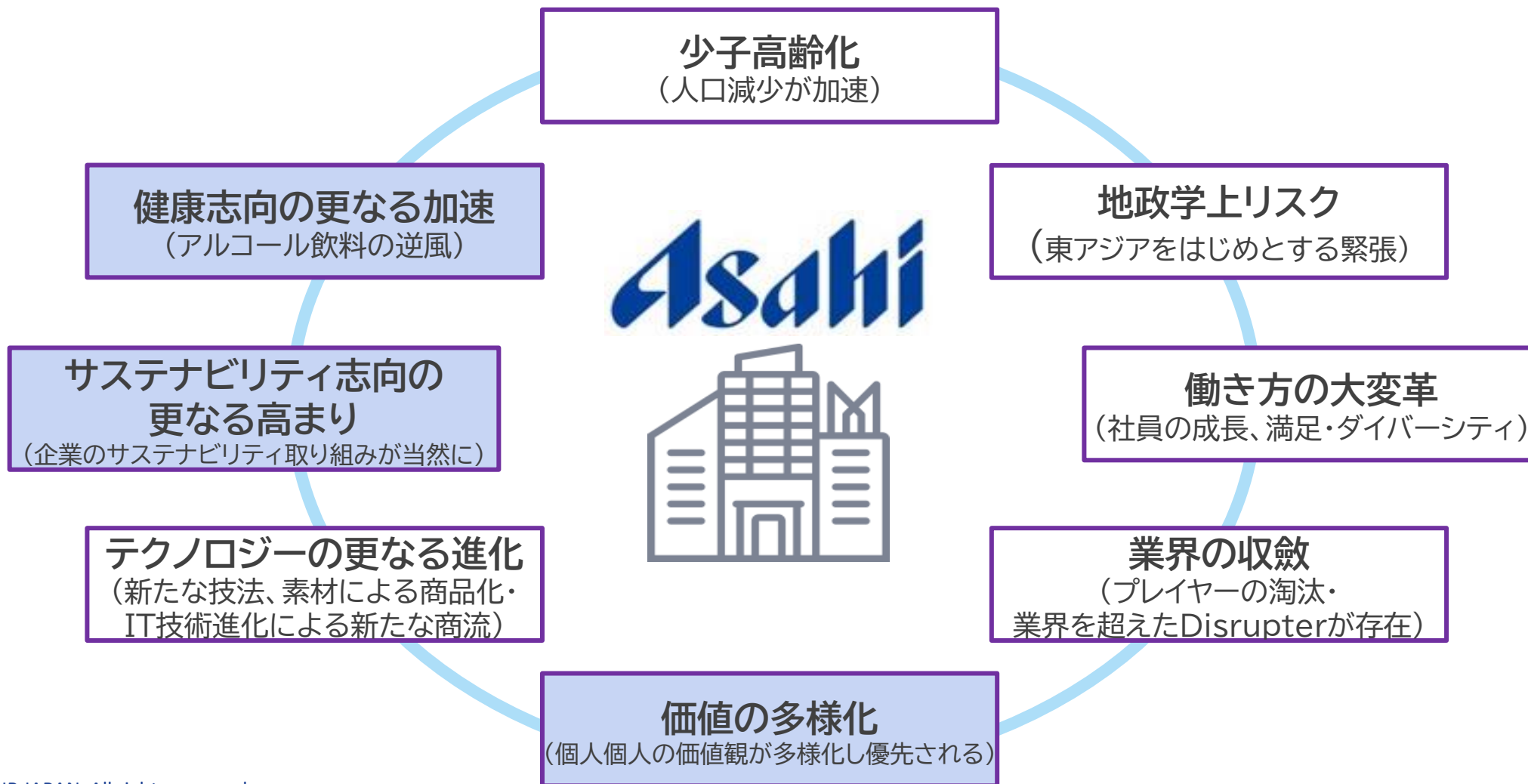
2023年売上金額
(前年比) **+23%**

2024年売上金額
(前年比) **+6%**



日本事業の今後の戦略

- 事業環境の変化の中でも、特に生活者の価値観の変化に寄り添った戦略策定の重要性が増している



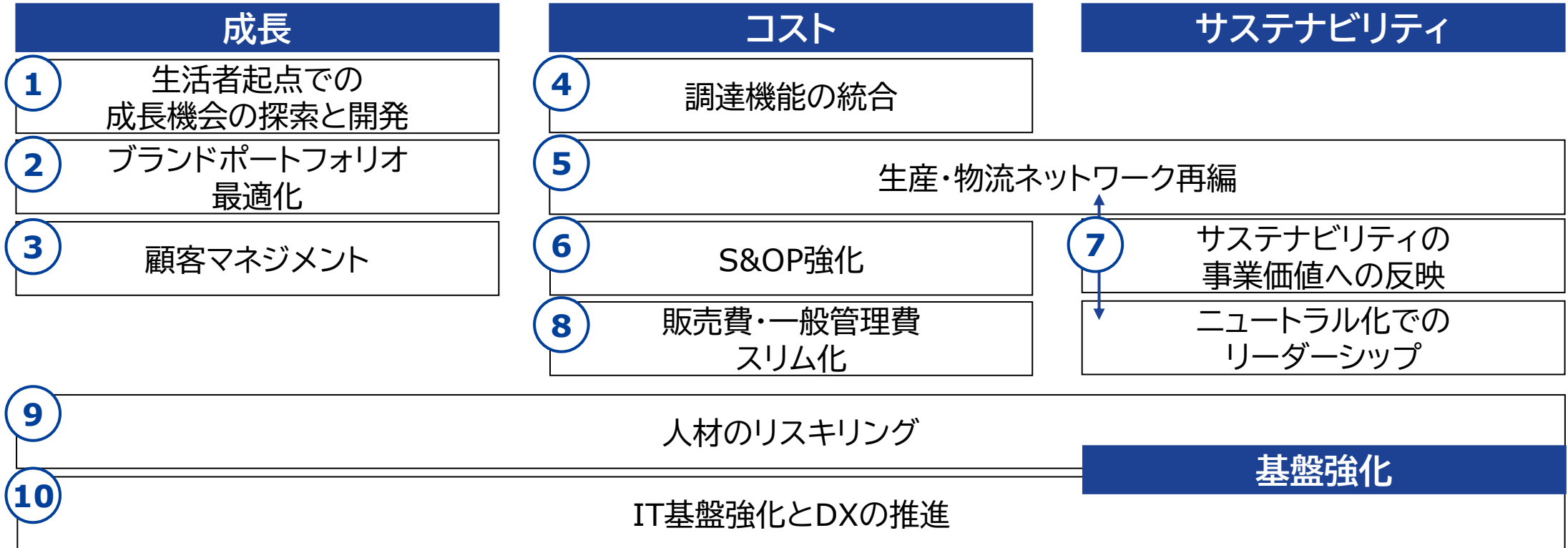
日本事業の今後の戦略

- 3+1の戦略の柱、10の優先施策を相互関連させ、企業価値の最大化を実現する

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

戦略の三つの柱と優先施策



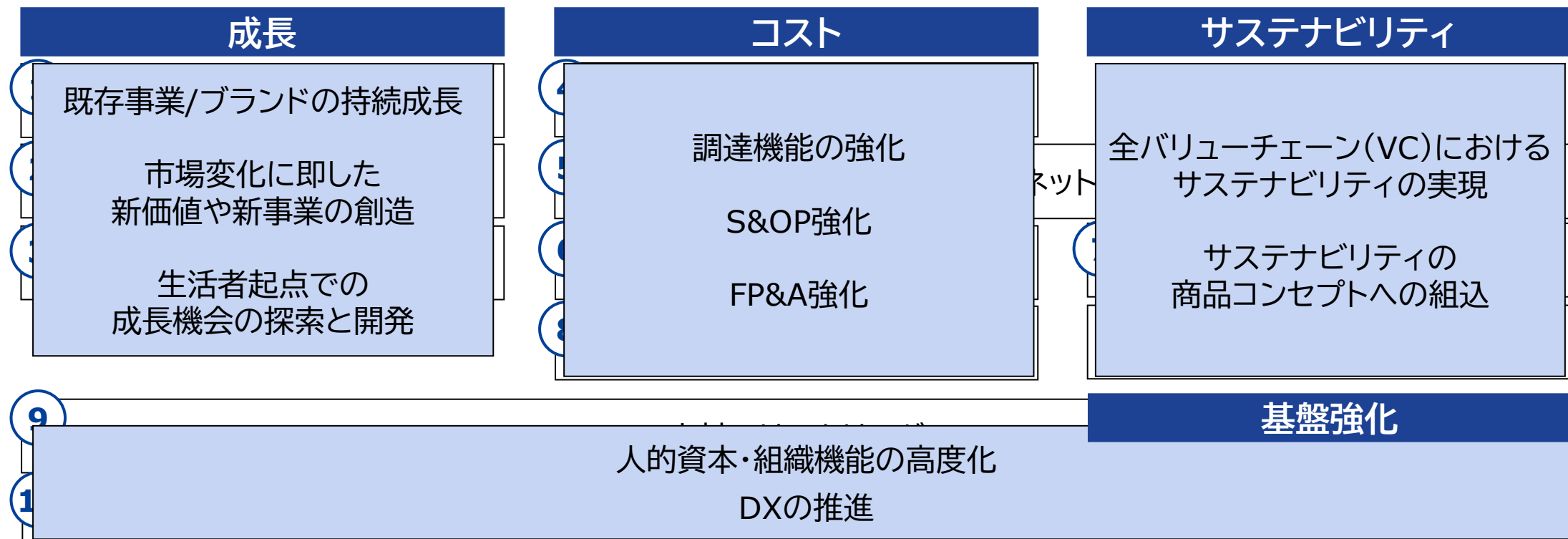
本日のトピックスメニュー

- 本日はRHQ3年目にして「実行フェーズ」に当たる本年度の取り組みについてご説明させていただきます

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

戦略の三つの柱と優先施策



成長戦略

既存事業/ブランドの持続成長

- 既存事業/ブランドの安定成長から創出される利益を次の成長領域に投資する



既存コアブランドを更に強化
安定成長から創出される利益を
次の成長に投資



既存事業/ブランドの持続成長-ニッカウヰスキーへの投資拡大- Asahi

- 更なるブランド強化に向けて、原酒の増産・高付加価値商品ならではのマーケティングを展開する



市場変化に即した新価値や新事業の創造①

- 市場変化に即した新価値/新事業を創造し、既存と新規領域における両利きの経営を行う

酵母

国内における酵母培養を開始、
酵母エキス・酵母細胞壁の活用を拡大



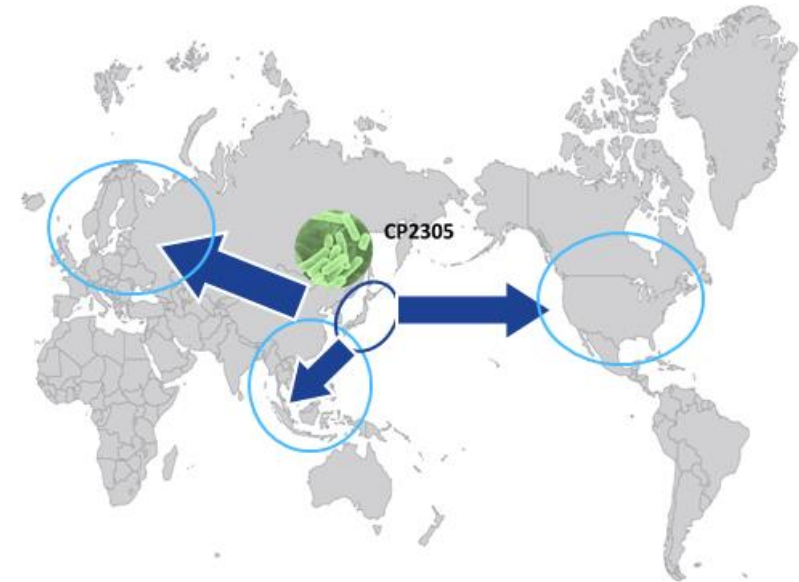
アサヒビール茨城工場にて
酵母を培養



アサヒグループ食品栃木小
金井工場にて製品化

乳酸菌

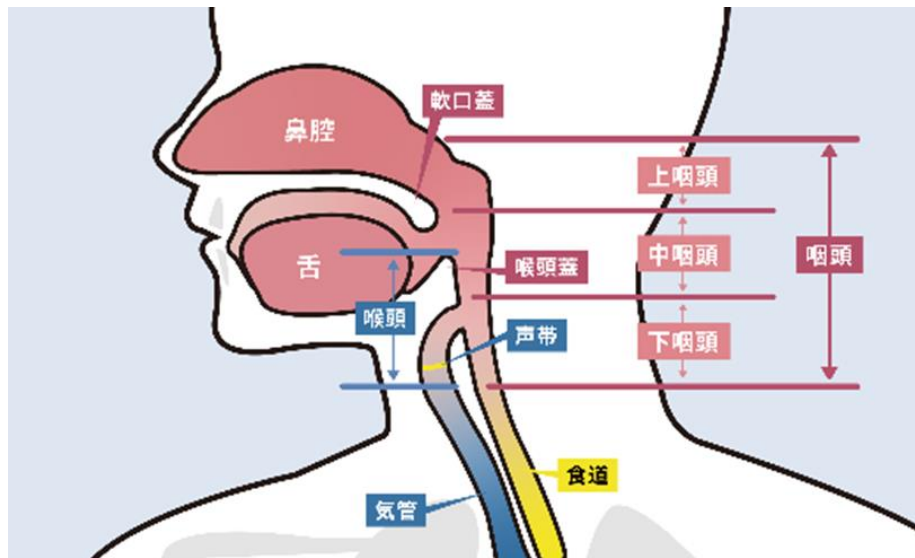
グループ横断での共通素材ブランドとしての展開、
食品原料として販売



B2B市場におけるプレゼンスの強化

- Future Creation Headquartersにて「AIx医療」領域における未来志向の取り組みを推進する

「アイリス株式会社」



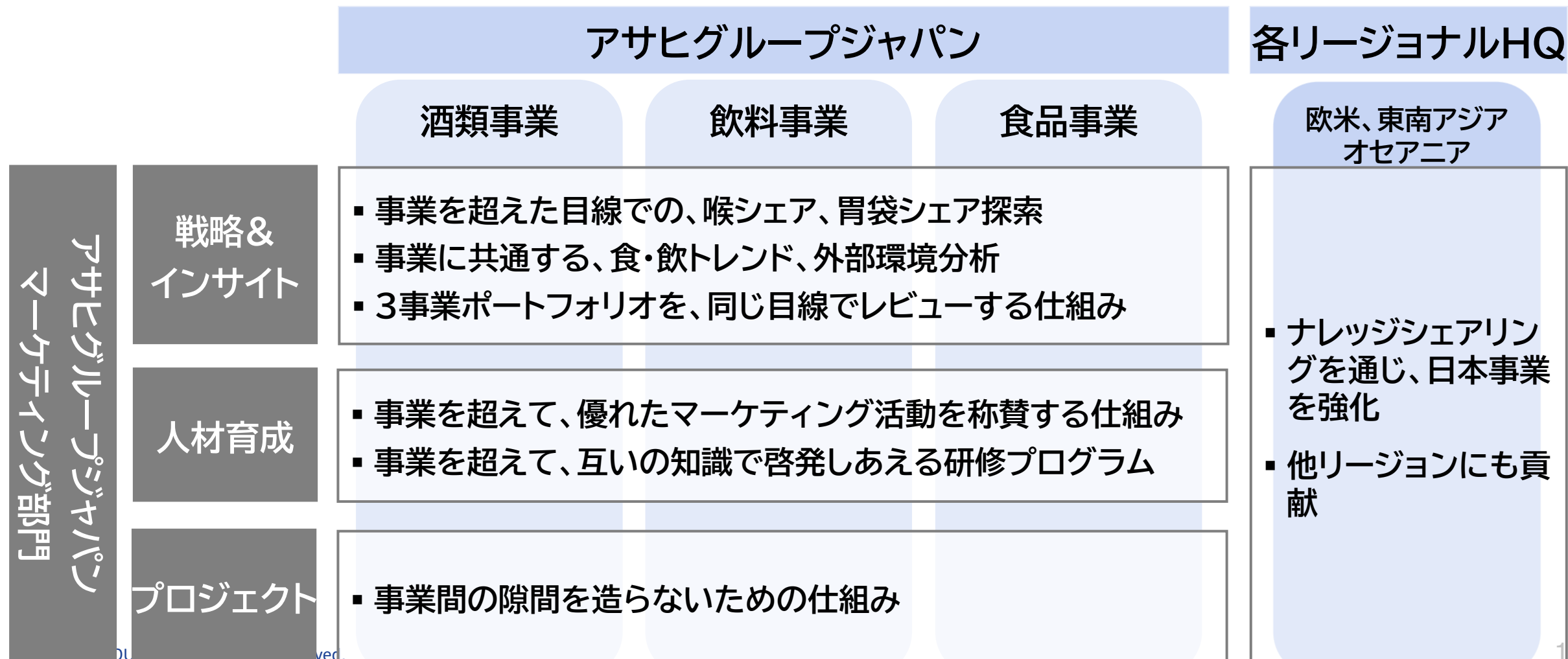
摂食嚥下関連事業等における
コラボレーションを模索中

口腔衛生・口腔ケアを取り巻く課題を解決
健康なカラダづくり、Lifetime Value (LTV)の最大化をはかる

アイリス株式会社は「みんなで共創できる、ひらかれた医療をつくる」
のミッションの下、AI技術による診断支援を行うスタートアップ。

生活者起点での成長機会の探索と開発-Marketing部新設- Asahi

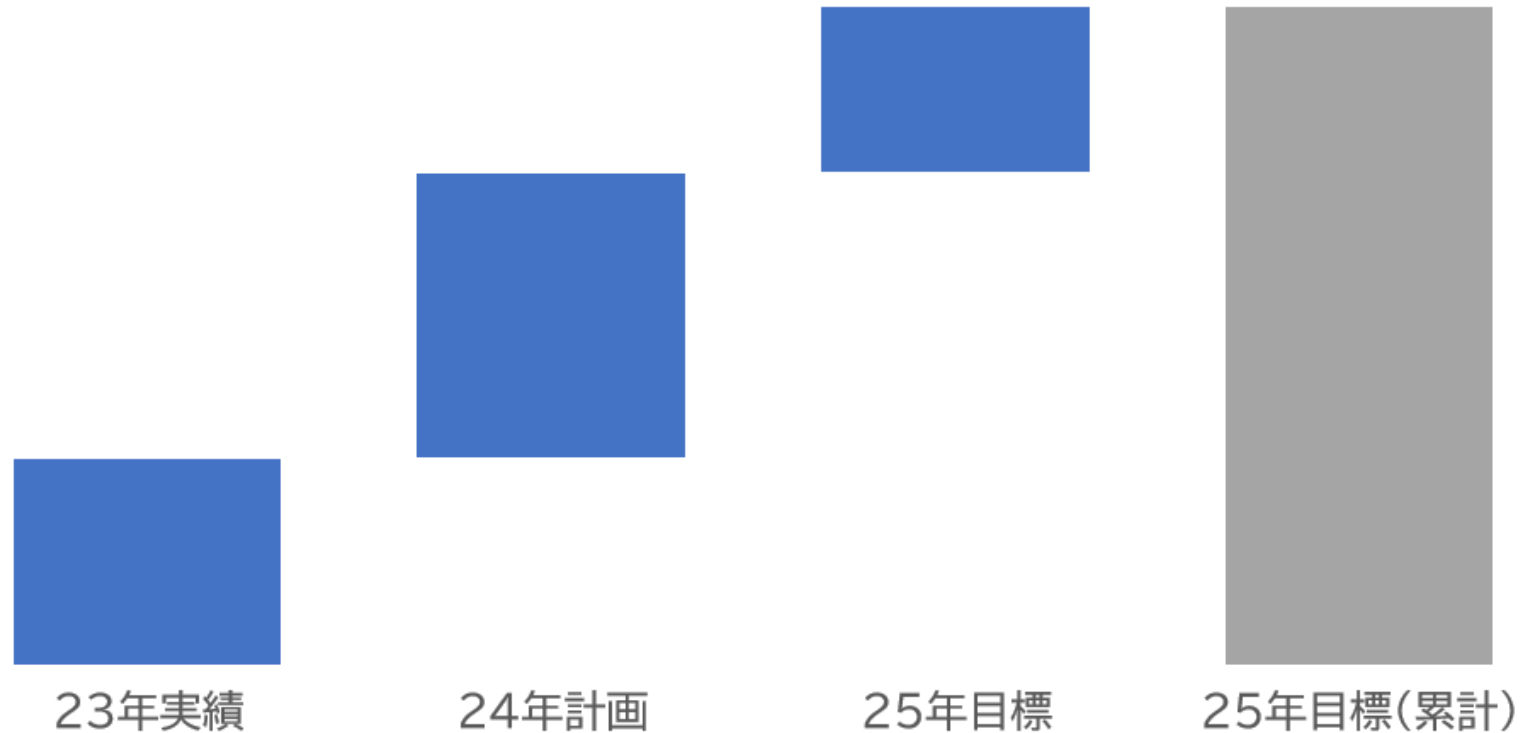
- Marketing専門のコーポレート機能部門が、高い専門性を用いて業務支援する



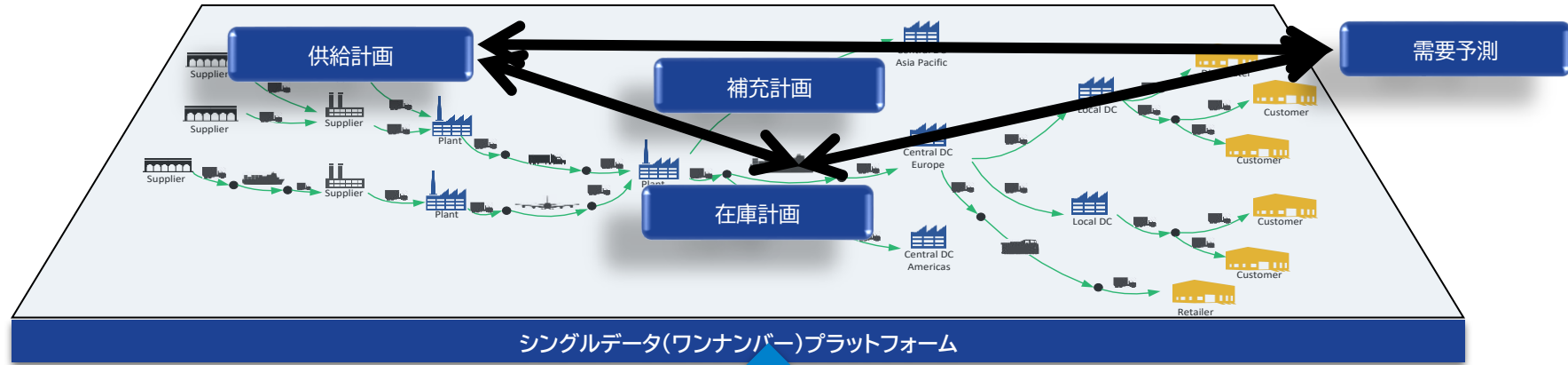
コスト戦略

調達機能の強化

- 2025年までに2022年比で、直接材と間接材について、約150億円のコストリダクションを目標に推進していく



- 「需要予測の精度向上」が実証されたため、今後活用範囲を広げ、コスト効率化を実現していく

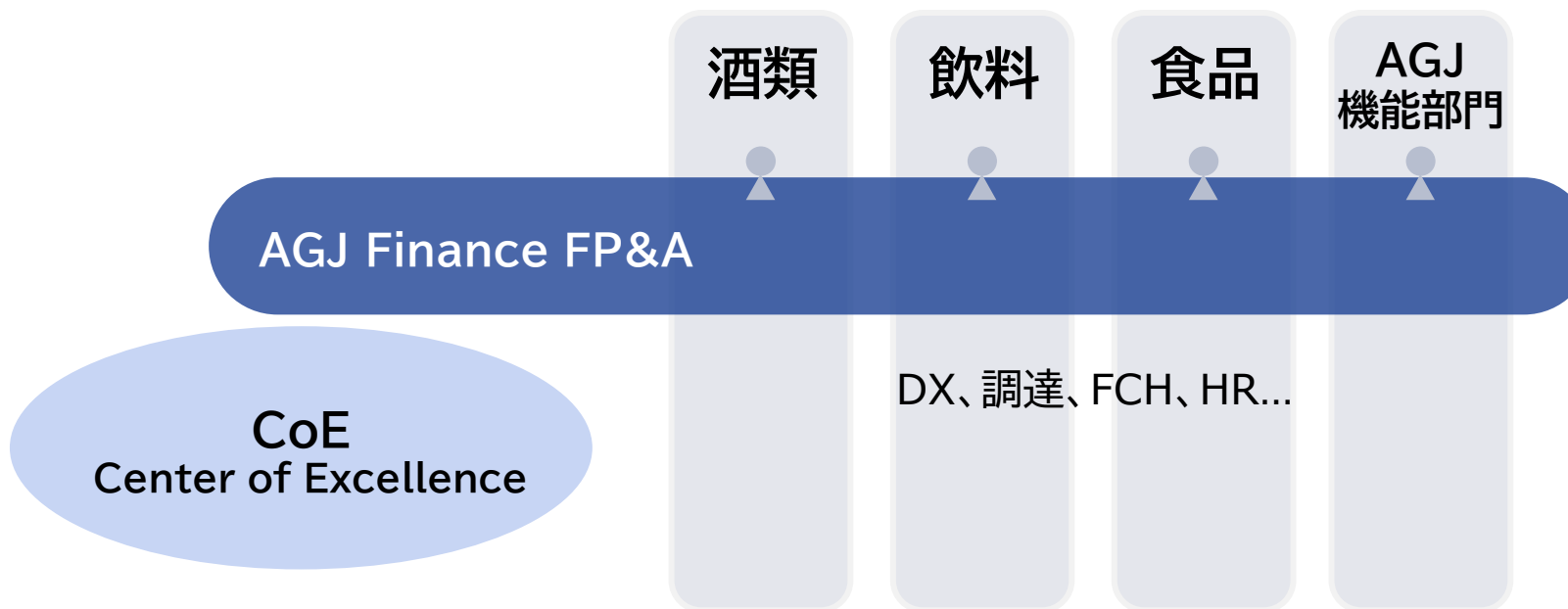


意思決定プロセス コントロールタワー シナリオプランニング

モデルFC領域マップ			対象業務				
			FC業務		SCM業務・S&OP業務 (利益・全体最適)		
			中長期FC	短期FC	仕込み計画	在庫・転送計画	生産計画
対象カテゴリ	B類	既存品	1 モデル・ツールの磨き込み	-	-	-	-
		新商品	2 予測領域拡大	-	-	-	-
	RTD	既存	-	-	-	-	
	その他	既存	-	-	-	-	

3 業務領域をS&OP/SCM領域に拡大

- 各事業会社/機能へファイナンス・ビジネスパートナーを配置し、FP&Aネットワーク化を推進する



- 全体設備投資マネジメントをはじめ、優先度の高い、DX、調達、FCH、HR機能へのファイナンス・ビジネスパートナーの配置を開始、財務ガバナンスの整備へ着手
- 各施策毎のフィナンシャル・チェック強化、施策進行ゲートチェック制度(DX)導入、等

サステナビリティ戦略

全VCにおけるサステナビリティの実現

- 地球にも、人にもやさしく、未来にわたり持続可能な企業活動としていくことを目指す

調達

製造

物流

販売

消費

具体例)

環境

CO2排出量の少ない原材料を購入する

工場で使う燃料や電力を再生可能エネルギーに変更する

他社と共同でモーダルシフトを進めてトラック長距離輸送を減らす

流通過程で発生するCO2を回収して活用する

食べた後・飲んだ後の容器がリサイクルされる活動を行う

人権

人権に配慮されて生産された農産物を購入する

工場で働く人が安心して働ける環境を整える

ドライバー不足による長時間労働を改善する

人権に配慮された経営を行っている取引先と取引する

外国人労働者の人権が配慮されている飲食店と取引する

全VCにおけるサステナビリティの実現-活動事例-

- 全てのバリューチェーンにおいてサステナビリティを実現すべく、多様な施策を推進する

調達



環境取組説明会：
アサヒグループの
主要な原料・資材
のサプライヤー
約50社・100名

販売



「都会の中に森を作る」

製造

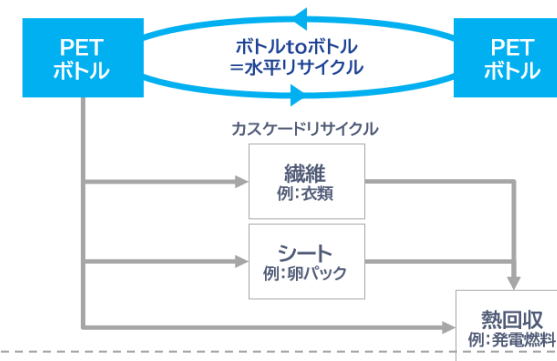


アサヒビール 博多工場



ニッサイカワキセキ 門司工場

消費



物流



- ホワイト物流の推進を通して持続可能な物流の実現を目指す

種別		今後の取り組み
店入		✓ホワイト物流の更なる推進/平準化(売上波動の抑制) ✓運行効率の向上
転送	近距離 (~300km)	✓運行効率の向上
	中長距離 (300km~700km)	✓中継輸送の仕組み化
	超長距離(700km超)	✓モーダルシフトへ一本化(JR社との連携強化)
車両連携強化		✓アサヒロジ社による外販強化、得意先・資材車両等との連携強化

運行効率の
向上

実働率
走行時間を如何に増やせるか

×

実車率
荷物を積んで如何に走れるか

×

積載率
高積載を如何に確保出来るか

※現状を数値化するため、動態管理システムを導入。今後、各種KPIを設定し、取組を推進していく。

サステナビリティの商品コンセプトへの組込

- アサヒグループ企業は商品やマーケティング活動を通しサステナビリティを実践する

アサヒビール社



紙の使用面積約77%減
(350ml6缶パック)

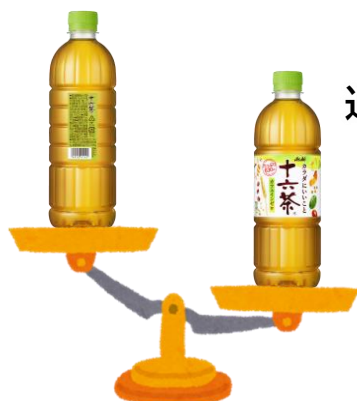
アサヒグループ食品社



プラ削減率約11%
(ミンティアレギュラーシリーズ)

アサヒ飲料社

シンプルecoラベル



通常品

プラ削減率約33%



プラ削減率約78%
(ボトル容器→詰め替えパウチ)

基盤強化

人的資本と組織機能の高度化

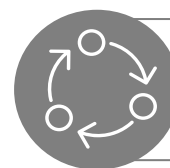
- 人事制度改革を通じて、人的資本の高度化・従業員への価値還元を促進する



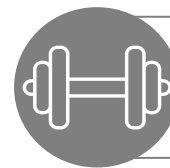
ジョブ型人事制度



AGJ転籍



制度基盤の進化



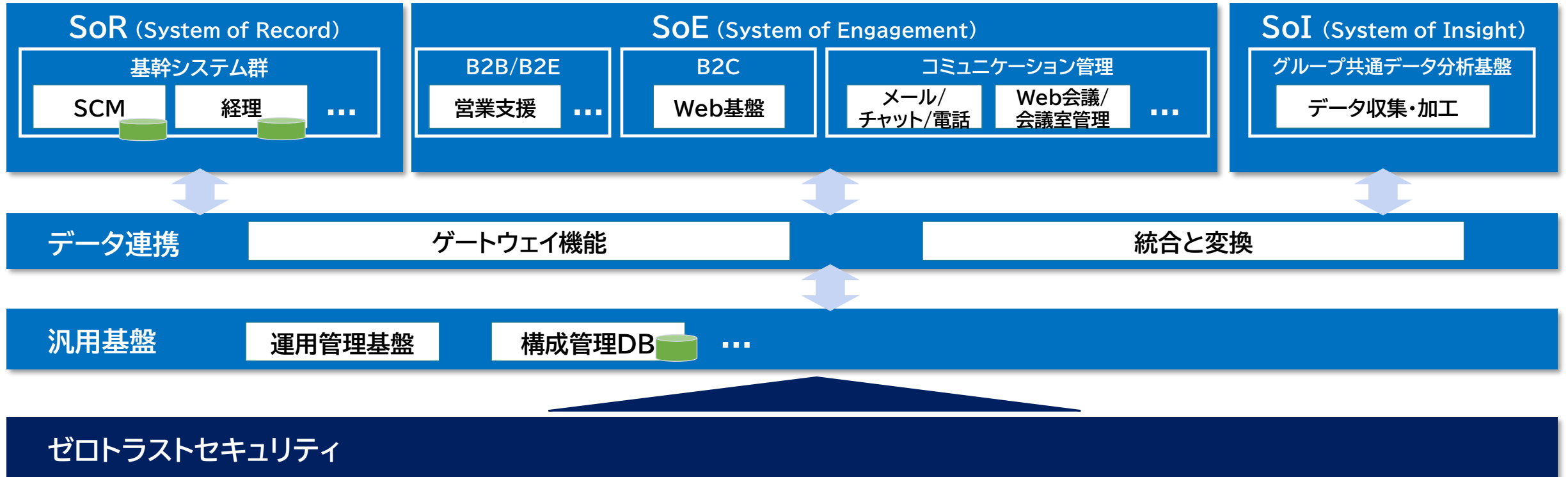
プロフェッショナル育成の強化



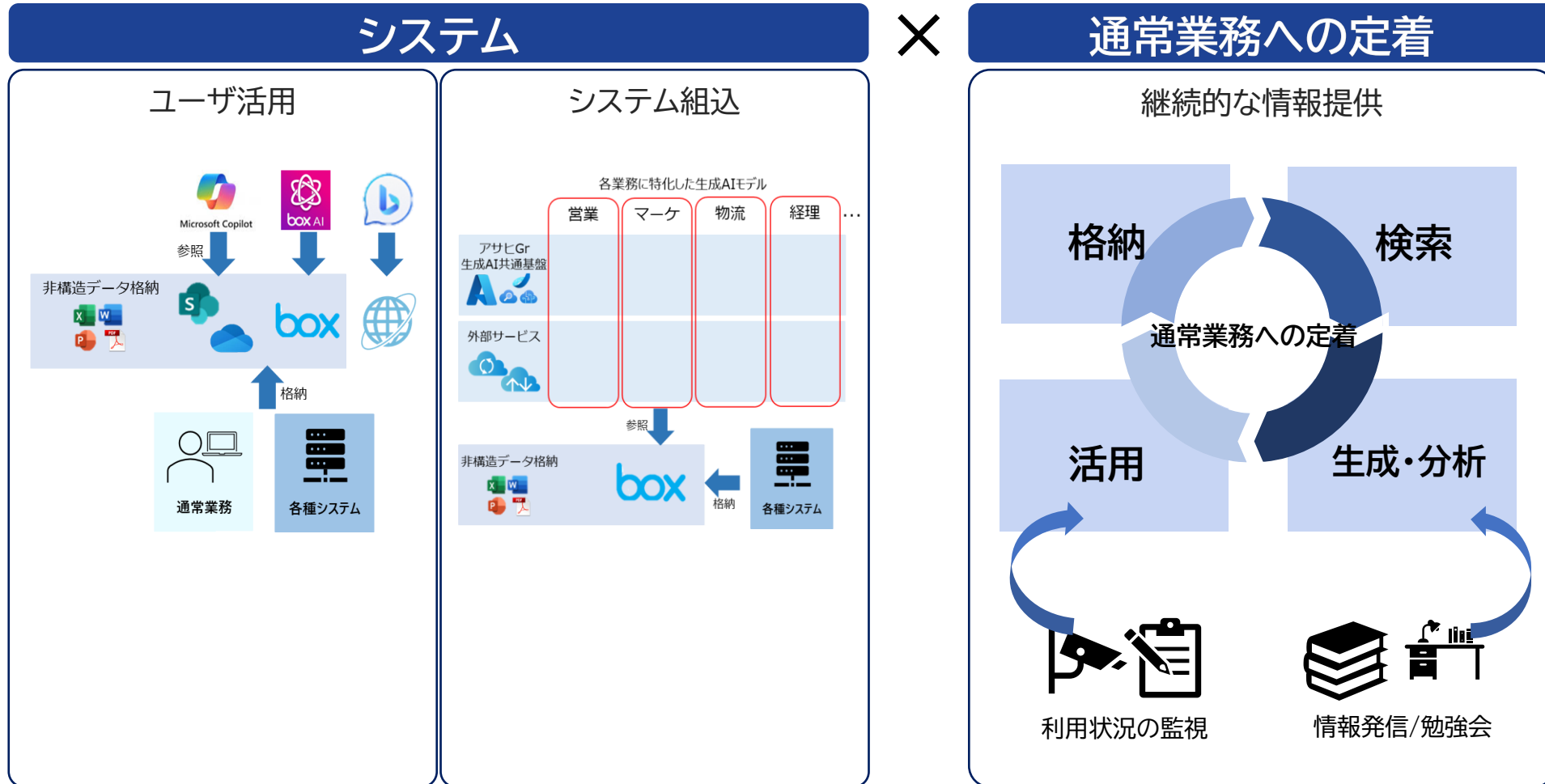
従業員エンゲージメントの向上

DXの推進-基幹系システムのアップグレード-

- 環境変化や業務要件に素早く柔軟に対応できるシステム基盤を構築する



- 業務システムに生成AIを組み込み、自らオペレーション変革を実現できるような環境を整備する



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。