

# 日本事業の戦略

---

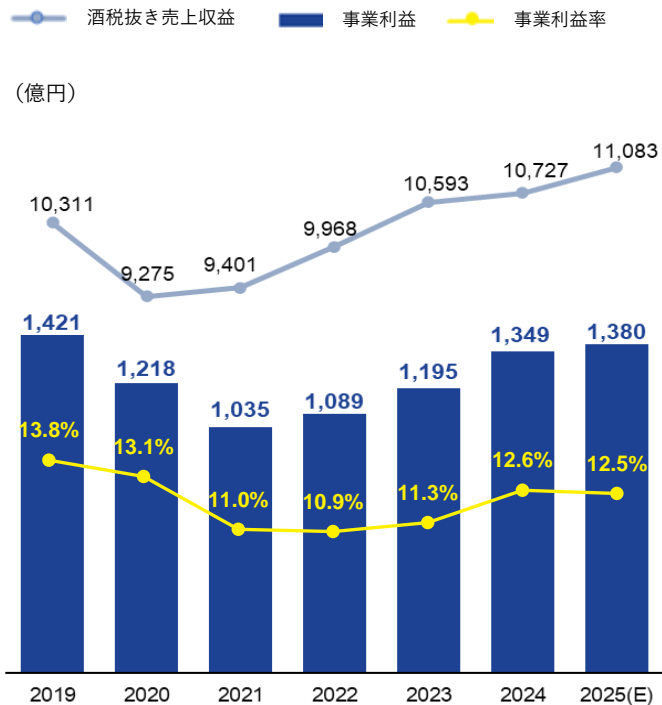


2025年3月11日

アサヒグループジャパン

# 日本事業の総括と今後の方針

# 日本事業の中期総括と今後の方針



※2019年は、現在の日本事業計に組み替えた概算値  
※2020年は、「酒類」「飲料」「食品」の単純合算値

## < 中期総括 >

- 売上収益は、コロナ後の業務用縮小の影響は残るが、大幅な価格改定やビール構成比向上により、2023年には2019年水準を上回る
- 事業利益は、2022年以降大幅なコストアップ影響を受けたが、単価向上とコストマネジメントの強化により増益基調に転じ、利益率も徐々に回復傾向となる

## < 中期方針 >

- 成長領域（酒類でのビール・BAC、各事業での健康系・High-Value系）の拡大を中心として、持続的な成長を目指す
- 成長領域拡大による単価向上や収益構造改革により、事業利益の額と率について、早期に2019年水準への回復を目指す

## < 成果 > (2024年/2019年比)

【酒類】 単価上昇率※1 <b>+17%</b>	【酒類】 ビール缶構成比※2 <b>+12pt</b> (2019年47%→2024年59%)	【酒類】 ビールテイスト清涼 飲料※3数量成長率 <b>+43%</b>
--------------------------------	--	---

※1 酒税抜き。ビール類+ビール  
テイスト清涼飲料（微アル含む）

※2 ビール類缶に占める  
ビール缶の数量構成比

※3 微アル含む

- 「スーパードライ」をはじめとするコアブランドへの注力を継続するとともに、コスト競争力を高める取り組みによって持続的な利益成長力を強化してきた

## 成長

持続的な成長へ、酒類、飲料、食品の各事業のコアブランドを継続強化

「アサヒゼロ」や「未来のレモンサワー」といった新たな成長への取り組み



## コスト

AGPRO（グローバル調達会社）のベネフィット創出

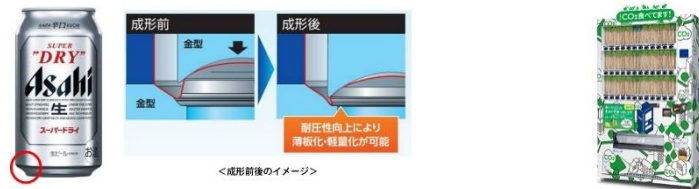
S&OP機能の拡充によるバリューチェーン全体を通じたコスト効率化

- サステナビリティを主力事業の戦略の一環と位置づけ、PETボトルのリサイクル素材使用やアルミ缶の軽量化といったインパクトの大きい原材料分野で環境対応を推進

## サステナビリティ

PETボトル水平循環の2030年目標※に向けて、計画を上回る進捗  
(※100%リサイクル素材・バイオ由来の素材等への切り替え)

ビール類のアルミ缶軽量化への取り組みや「CO2を食べる自販機」の展開を拡大



## 基盤強化

人的資本への投資を継続して行うとともに、全国の生産拠点の労働安全衛生を高める取り組みを通じ、従業員のエンゲージメント向上、品質担保、人材確保といった事業の基盤を強化

# 日本事業の今後の主要戦略

- 4つのテーマで戦略を推進し、持続的な企業価値向上を目指す

## 成長

既存事業のコアブランド強化と新価値提供により持続的に利益を創出し、次の成長領域へ投資

## コスト

AGPROによる調達メリット創出の継続

サプライチェーンの最適化を通じて2027年までに100億円程度を効率化

## サステナビリティ

PETボトルの水平循環や缶資材など原材料分野での環境への取り組み継続  
サステナビリティの取り組みとビジネスを両立する新規事業の創出

## 経営基盤強化

人的資本への投資を継続するとともに、DXや構造改革を通じた業務の高度化を推進

# 主要ブランドの持続的成長と成長投資

- 既存事業のコアブランドによる安定的な利益創出と、次世代の成長領域への投資・育成を循環させることで、長期的な企業価値向上を目指す

成長
コスト
サステナビリティ
基盤強化

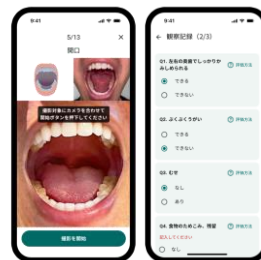
## コアブランドの持続的成長

「スーパードライ」をはじめとする  
既存事業の安定成長で利益を創出



## 成長領域への投資

新しいビジネスチャンスや新規事業の  
探索・創出と育成

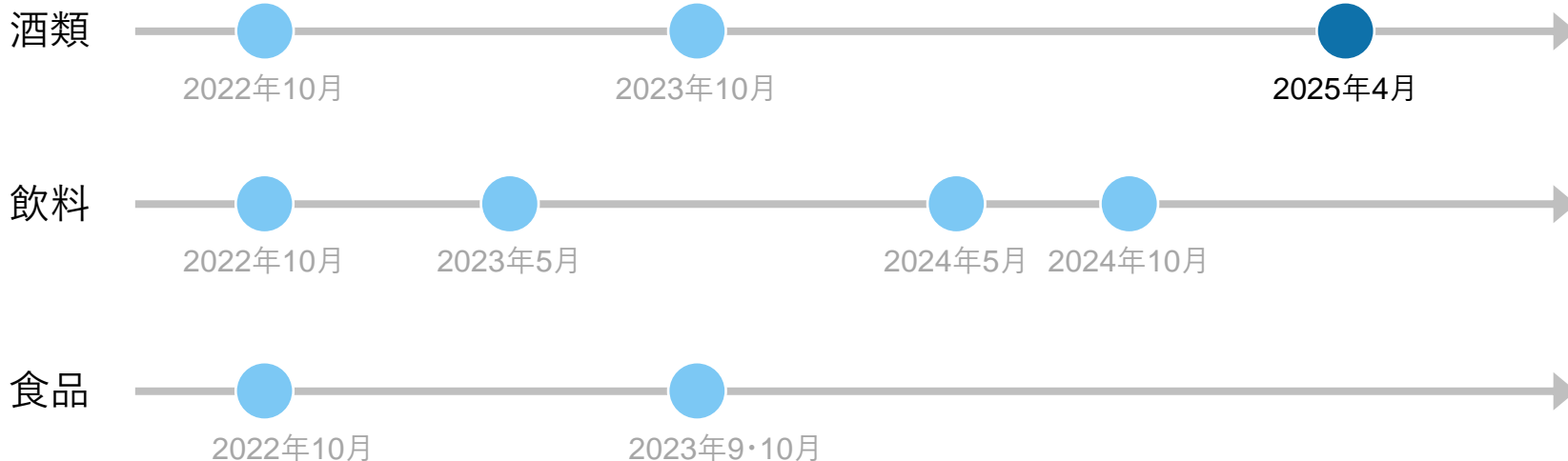




- 引き続き戦略的なプライシングの実行を通じ、コストアップをはじめとする不透明な事業環境に機動的に対応し、収益基盤の盤石化を図っていく

成長
コスト
サステナビリティ
基盤強化

## 主な商品の価格改定



# ニッカウキスキーを中長期成長ドライバーへ

- 2034年のニッカ創業100周年をマイルストーンとしながら、長期的なプレミアム化の推進とポートフォリオ拡充を見据えて原酒増産とマーケティング投資を行い、アサヒグループの長期成長のけん引役としていく

成長
コスト
サステナビリティ
基盤強化

## コアブランドのマーケティング活動積極化



## ブランド強化とグローバルでの販路拡大



原酒増産・生産体制の最適化

# 新規事業「WATER BASE」の実証実験を開始

- アサヒ飲料で国内初のアプリ連動型ウォーターマネジメントサーバー「WATER BASE」の実証実験を開始
- サステナビリティを意識した消費行動のニーズに応えるとともに、手軽に「ウォーターマネジメント」ができる新たな給水体験を提案

成長
コスト
サステナビリティ
基盤強化

ID管理・ドアロック機能搭載  
自動販売型サーバー



スマートに解錠可能  
QRコード付き専用ボトル



協賛メーカー様

全米No.1ボトルブランド  
Hydro Flask®



REVOMAX

水を飲んだ効果を可視化できる  
専用Webサイト



自動販売型サーバー解錠機能

利用ログ

# 新規事業「クチミル」の実証実験を開始

- 専用アプリケーションで主に高齢者の口腔の健康状態を評価するサービス「クチミル」の実証実験を開始
- 介護職員や看護師が「クチミル」を利用することで被介護者の口腔管理に関する業務負荷を削減することが可能となる
- 今後はAIを活用しサービス品質や評価スピードの向上を目指す

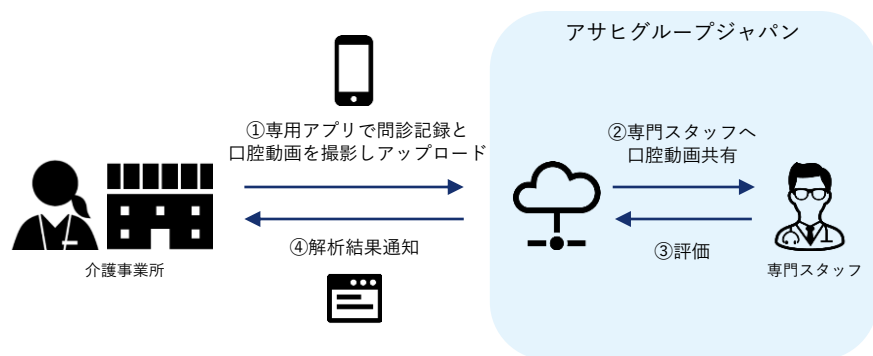
成長

コスト

サステナビリティ

基盤強化

## サービス運用フロー



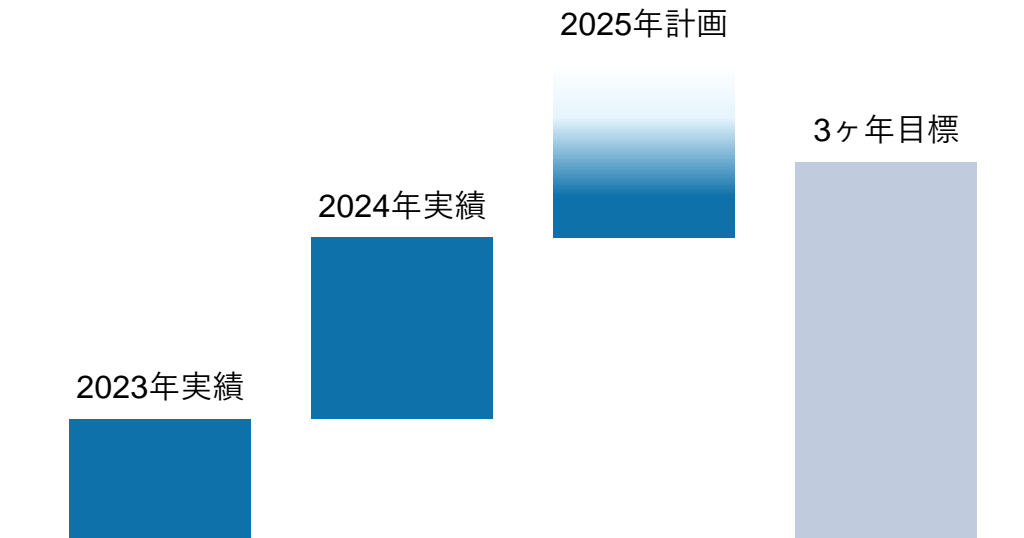
## アプリケーションとWEBシステム イメージ



# 調達機能の強化によるコスト最適化の取り組み

- 2023年から2025年までの3年間におけるコスト最適化目標約150億円に対して、2024年まで順調に進捗
- 2025年で目標達成を見込む

成長
<b>コスト</b>
サステナビリティ
基盤強化



- 「SCM最適化（事業会社毎の取り組み・シナジー創出）」 「物流の最適化」により、2025年から2027年までの3年間で100億円程度の効率化を目指す

成長

コスト

サステナビリティ

基盤強化

## SCMの最適化

- ・ライン更新による省人化、半製品製造拠点の見直しによる物流効率化
- ・ハイブリッド化、グループ視点での拠点の最適化

## 物流の最適化

- ・モーダルシフトの推進、地産地消の推進
- ・運行効率の可視化&向上、外部との連携強化等

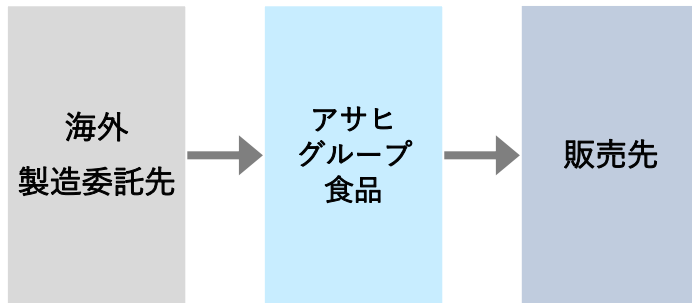


# 酵母事業の成長加速とコスト最適化の取り組み

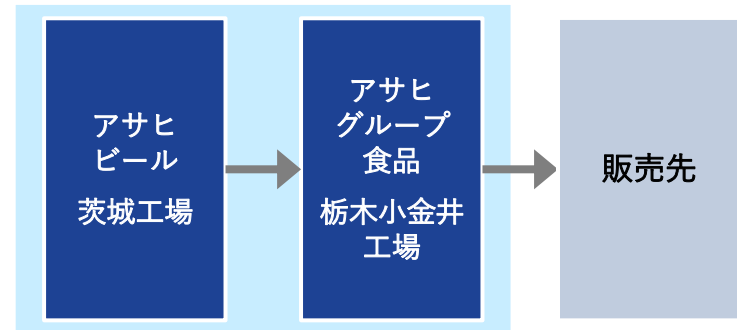
- 従来は海外に委託していた酵母エキス製造をアサヒビールの設備と培養ノウハウを活用して2025年から内製化
- グループ外へのキャッシュ流出をおさえるとともに中長期の成長を見据え生産体制を強化する

成長
コスト
サステナビリティ
基盤強化

ビール酵母由来以外の酵母エキスは  
海外の委託先に製造を委託し  
アサヒグループ食品が販売



アサヒビールの  
設備と酵母培養のノウハウを活用し  
ビール酵母由来以外の酵母エキスもグループで内製化



# ドイツのビール酵母関連製品製造販売会社の株式取得

- アサヒグループ食品は、2025年4月末を目途にドイツを中心にグローバルにビジネスを展開するビール酵母関連製品製造販売会社Leiber社の株式を100%取得予定
- 欧州における酵母事業の基盤を獲得し、これまでに国内で培った酵母培養技術、および酵母エキス・酵母細胞壁の加工技術を活用した酵母事業を強化

成長
コスト
サステナビリティ
基盤強化

## Leiber社概要

社名	Leiber GmbH
本社所在地	Franz-Leiber-Str.1, 49565 Bramsche, Germany
CEO	Bernd Schmidt-Ankum
創業年	1954年
従業員数	約290名
製造拠点	ドイツ3拠点、スペイン2拠点、ポーランド1拠点
主な事業内容	乾燥酵母・酵母エキス・酵母細胞壁を活用した調味料、食品向け素材、動物飼料、細胞/微生物用培地等の製造販売



# 環境負荷の低い缶蓋「EcoEnd™」の採用

- 缶蓋の製造時に発生する温室効果ガス（GHG）排出量が約4割※少ない飲料缶蓋「EcoEnd™」をビール類の一部商品に採用  
（「EcoEnd™」は東洋製罐株式会社と株式会社UACJが共同開発したものです）  
（※東洋製罐株式会社の従来品比。缶蓋1枚当たりの削減量）
- アサヒビールのほかビールメーカー各社で持続可能な社会の実現に向けて業界をあげて取り組むべく、流通量の多いビール類から開始

成長

コスト

サステナビリティ

基盤強化



# PETボトル水平循環の取り組み

- PETボトルのリサイクル素材使用率<sup>※</sup>は、2024年は目標を上回る進捗
- 2030年には使用率を100%に高める計画  
(※PETボトルのリサイクル素材、バイオ由来の素材等への切替)

成長
コスト
サステナビリティ
基盤強化



# 管理間接業務の高度化とプロフェッショナル人材の育成

- 国内グループ各社の管理間接業務を担う100%子会社であるアサヒプロマネジメント社（APM）の株式をアクセンチュア社に譲渡。管理間接業務の高度化とプロフェッショナル人材の育成を推進

成長
コスト
サステナビリティ
基盤強化



✓ 業界・技術の知見



間接業務の  
更なる業務改革を  
加速

新APM

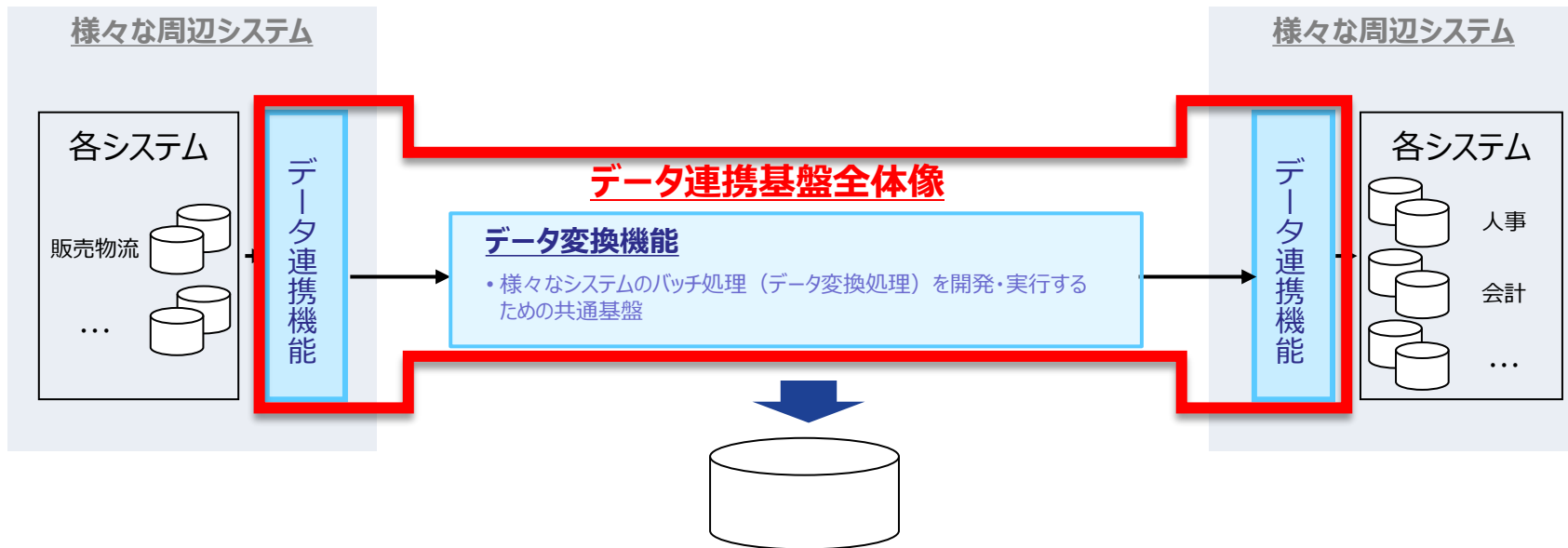


- ✓ グローバルの専門知識
- ✓ デジタルケイパビリティ



- 各システムを業務単位でビジネスサービスとして独立させ、システム間のデータのやり取りは全てデータ連携基盤を通じて行う仕組みを構築
- これによりシステム改修やメンテナンスコストを抑えるとともに蓄積したデータの利活用の可能性を拡げる

成長
コスト
サステナビリティ
<b>基盤強化</b>



- 事業継続上の大きなリスクであるサイバー攻撃に対し、境界防御型セキュリティからクラウド時代のデファクトスタンダードであるゼロトラストモデル型のセキュリティ環境へ変革

成長
コスト
サステナビリティ
<b>基盤強化</b>



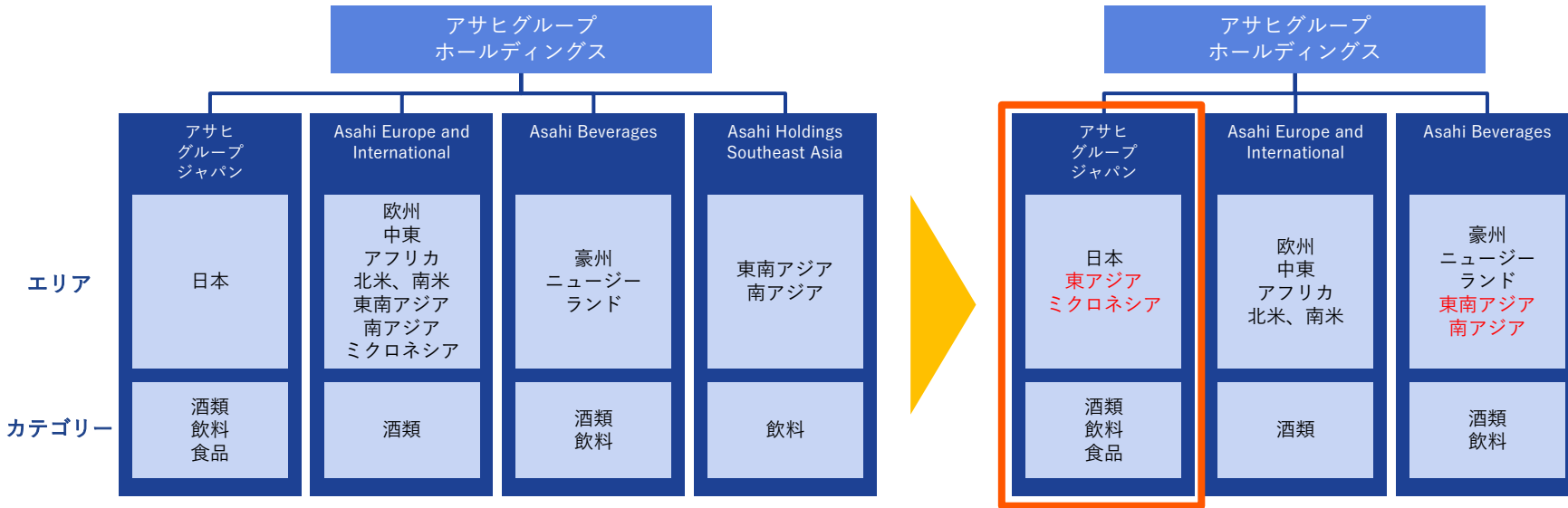
# Regional Headquarters体制の変更による成長戦略加速

- 2025年4月から日本と地理的に近い東アジアを一体で運営し、マルチバレッジ戦略とコアブランドの成長戦略を加速していく

成長
コスト
サステナビリティ
基盤強化

< 変更前 >

< 変更後：2025年4月～ >





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。