

【資料】 ビジネス・ケース  
アサヒ飲料株式会社——東北支社における地域共創  
を中心にして——

メタデータ	言語: ja 出版者: 公開日: 2023-11-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 矢口, 義教 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/2000064">https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/2000064</a>

## 【資料】

ビジネス・ケース

# アサヒ飲料株式会社

— 東北支社における地域共創を中心にして —

矢口 義教

東北学院大学経営学部教授

### 目次

1. 本ビジネス・ケースの目的
2. アサヒ飲料の企業概要
3. アサヒ飲料の企業沿革
4. 飲料業界におけるアサヒ飲料と自社商品の位置づけ
5. アサヒ飲料東北支社による TSV 活動

## 1. 本ビジネス・ケースの目的

本稿は、飲料業界大手のアサヒ飲料株式会社を事例として考察するビジネス・ケースである。同社は、飲料業界において第3位のマーケットシェアを有する企業であり、三ツ矢サイダーやカルピス<sup>1)</sup>など全国的に知名度の高い商品を数多く擁している。また「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility, 以下, CSR)にも積極的に取り組んでおり、とくに近年では、Porter and Kramer (2011) が提唱した CSV (Creating Shared Value, 共通価値創造) に注力しながら、事業を展開する地域社会とアサヒ飲料の双方にとっての共通価値創造を目指す取り組みが活発に行われている<sup>2)</sup>。東北学院大学の所在地である東北地方においても、アサヒ飲料東北支社が“TSV” (Tohoku Shared Value) という名称で、支社独自の CSV 活動を展開して、地域活性化を図りつつ企業の競争力を同時に強化するための事業活動を実施している。

本稿では、アサヒ飲料の経営戦略や組織的な特徴について、CSR や CSV に焦点を当てながら検討することで、同社の持続的な成長・発展を検討するための資料を提供する。この資料を通して、飲料業界の全体的な構造に加えて、大手飲料企業の経営メカニズムと、そのダイナミズムについての理解促進を図っていく。以下では、まずアサヒ飲料の企業や組織的な概要を述べた後に、

---

1) 「カルピス」「CALPIS」はアサヒ飲料株式会社の登録商標

2) CSVとは、企業の利益と、社会・環境の便益を両立させる事業展開のことであり、企業とステークホルダーが、“win-win”の関係を構築するための取り組みである。詳細については、Porter and Kramer (2011) を参照のこと。

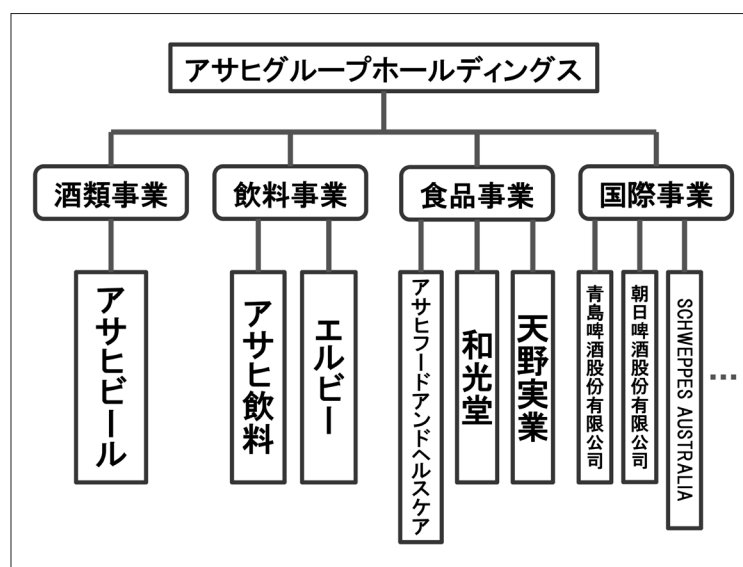
同社の歴史的な沿革についても見ていく。ついで、飲料業界におけるアサヒ飲料のポジション（売上高やマーケットシェアなど）を確認するとともに、競合他社との比較を通して、同社商品（商品力）の強みにも迫る。最後に、東北支社が展開する TSV 活動を見ることで、東北地方での同社の CSR・CSV 活動の展開について検討していく。このことによって、地域社会において企業が存在・活動することの意味も示されるであろう。

## 2. アサヒ飲料の企業概要

### (1) アサヒ飲料の組織体制

アサヒ飲料株式会社（以下、アサヒ飲料、本社所在地：東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号、代表取締役社長：米女太一氏（2023年3月末時点））は、アサヒグループホールディングス株式会社（以下、アサヒグループ）傘下のグループ企業であり、飲料の開発・生産・販売を主として事業展開している。アサヒグループは、主として酒類事業（アサヒビール株式会社）、飲料事業（アサヒ飲料株式会社）、食品事業（食品各社）の3つの事業を柱とし（図表1）、グループ全体の売上高は2兆2,361億円、営業利益は2,119億円、税引き後の当期純利益は1,535億円となっている（2021年度）。その規模や知名度を考慮すると、日本を代表する大手企業の1社と言って良いであろう。

図表1：アサヒグループHDの組織体制



出所：アサヒ飲料HP®に基づいて筆者作成。

アサヒ飲料はアサヒグループの中核企業の1社であり、2021年度の売上高は3,578億円となっておりグループ全体の約16%を占めている。従業員は約3,300名であり、事業内容は、主として

各種飲料水の製造、販売、自動販売機のオペレーション、およびその他の関連業務となっている。また、アサヒ飲料のグループ企業には、カルピス株式会社、アサヒ飲料販売株式会社（飲料の自動販売機販売および小売店への直接販売）、アサヒオリオン飲料株式会社（沖縄県での飲料販売）、株式会社ミチノク（東北地域での自動販売機販売および直接販売）があり、主として、アサヒ飲料とカルピスが商品の開発・製造を担い、各グループ企業が販売を担う形で役割が分担されている。

アサヒ飲料の製造拠点としては、群馬工場（群馬県館林市、主な製造商品：カルピス、バヤリース、ウィルキンソン）、富士山工場（静岡県富士宮市、主な製造商品：十六茶、おいしい水、ウィルキンソン）、富士吉田工場（山梨県富士吉田市、主な製造商品：おいしい水、ウィルキンソン）、北陸工場（富山県入善町、主な製造商品：ワンダ）、明石工場（兵庫県明石市、主な製造商品：十六茶、ワンダ、三ツ矢）、六甲工場（兵庫県神戸市、主な製造商品：おいしい水、ウィルキンソン）、岡山工場（岡山県総社市、主な製造商品：カルピス、ウェルチ、バヤリース）の7工場体制となっている。このうち群馬工場と明石工場の年間生産力が、ともに5,000万函となっており、それぞれ関東と関西の基幹工場に位置づけられている（アサヒ飲料HP）。研究開発体制では、商品開発研究所と技術研究所がともに茨城県守谷市に開設されており、100名以上の研究員が、商品の基礎研究から製品開発まで一貫した研究・開発を実施している。商品開発では、「お客様にワクワク、うれしくなってもらえるような新しい商品作り」という消費者の需要喚起を意識して、技術研究では、安全でおいしい商品の製造方法、生産の効率性や安全性などの向上を目的にして、それぞれ活動している（アサヒ飲料, 2023a, p.16）。

なお、アサヒ飲料東北支社（従業員数80名、2022年10月末時点）については、宮城県仙台市に本拠を構えて、東北地域での同社飲料の販売促進を担っている。東北支社の売上高は324億1,000万円であり、アサヒ飲料全体に占める東北支社の割合は7.2%という状況になっている。

## （2）アサヒ飲料の商品ブランド

アサヒ飲料の商品ブランド（2023年1月末時点）は、三ツ矢（14商品）、カルピス（19商品）、

写真1：アサヒ飲料の主要ブランド



※1：左上から時計回りに三ツ矢、カルピス、ウィルキンソン、ワンダ  
出所：アサヒ飲料HP。

ワンダ（12商品）、アサヒ十六茶（7商品）、ウィルキンソン（12商品）、アサヒおいしい水（9商品）、バヤリース（7商品）、ウェルチ（11商品）、ほっとレモン（1商品）、モンスター（6商品）、ドデカミン（3商品）の11ブランド、商品数は101種類に及んでいる（写真1）。

上記のようなブランドは、TV コマーシャルをはじめとして盛んにプロモーションされているほかに、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなど小売店の店頭でも一般的に見かけられる知名度の極めて高いブランドとなっている。実際に、アサヒ飲料の炭酸飲料については、消費者・市場から高い認知度と評価を受けている。例えば、2021年の「業界別ヒット商品」として「三ツ矢サイダー レモラ」が選抜されたり（『日経TRENDY』DEC.2021, p.119）、また2022年の「メーカー別ヒット総覧」では、「三ツ矢クラフトコーラ」が取り上げられている（写真2, 『日経TRENDY』DEC.2022, p.132）。また、いわゆる「リッチZ世代<sup>3)</sup>」という、月額の小遣い平均が10万円以上のZ世代からも高い評価を得ている。リッチZ世代が好む炭酸飲料ランキングでは、三ツ矢サイダー（2位）、Monster Energy（3位）、カルピスソーダ（5位）となっており、炭酸飲料において大きな支持を得ていることが分かる（日経 XTREND HP）。同社の炭酸飲料は、毎年のようにヒット商品を生み出しているとともに、高所得層の若者からの支持も高い状況にある。

写真2：三ツ矢サイダーレモラとクラフトコーラ



出所：アサヒ飲料HP。

### 3. アサヒ飲料の企業沿革（図表2）

アサヒ飲料の起源は、「お雇い外国人」のウィリアム・ガウランド（W. Gowland）が兵庫県川西市に天然鉱泉を探索して、1884年に、その水を瓶詰めして天然炭酸水「平野水」（のちの「三

3) Z世代とは、インターネットが普及した環境下で生まれた世代であり、1990年代後半から2000年代にかけて誕生した世代のことを言う（パーソル クロステクノロジー HP）。

ツ矢サイダー」を販売したことにある。その後、平野水については、三菱社（三菱本社）や明治屋（三菱食品）が製造販売を一手に引き受けたが、販売が低迷してきたことを受けて、ブランド戦略の観点から、1899年に「三ツ矢」マークを商標登録して他社商品との差別化が図られた。また、1889年にはジョン・クリフォード・ウィルキンソン（J.C. Wilkinson）が、宝塚市において炭酸鉱泉を発掘し、1904年には「TANSAN」（炭酸）と名付けて発売された。これについては、のちにアサヒ飲料が吸収して現在の「ウィルキンソン」ブランドになっている。

1907年になると、帝國礦泉株式会社が設立されて、法人組織として三ツ矢（平野水）の生産・販売体制を拡充していった。帝國礦泉は、1921年には日本製塩と加富登麦酒と合併し、日本麦酒礦泉株式会社となりビール事業へも進出していく。なおビール業界の競争は熾烈であり、日本麦酒礦泉は、1920年代から30年代初頭にかけて、大日本麦酒（アサヒビールやサッポロビールの前身）や麒麟麦酒（キリンビールの前身）の後塵を拝することになったという。結果的に、1933年には日本麦酒礦泉は大日本麦酒に吸収合併されることになる（アサヒ飲料HP①）。この間、1919年には、日本初の乳酸菌飲料「カルピス」がラクトー株式会社（後のカルピス社）から発売されていた。

第2次世界大戦後の1949年には、過度経済力集中排除法の適用を受けて、大日本麦酒は朝日麦酒株式会社と日本麦酒株式会社（現サッポロビール）へと分割された。朝日麦酒は「アサヒビール」や「三ツ矢サイダー」などの商標と、東京吾妻橋を始めとする5工場を継承することになった。このようにして「三ツ矢」は朝日麦酒のブランドの1つとなる。また、1951年には朝日麦酒はウヰルキンソン社から「バヤリース」と「ウィルキンソン」を日本で一手に販売する契約を結んだ（アサヒ飲料HP②）<sup>4)</sup>。1972年になると、朝日麦酒と大手特約店数社の出資の下で、株式会社三ツ矢ベンディングが同年4月1日に設立されることになる。なお、アサヒ飲料によると、同年同日をもって企業設立と位置づけている。当時、朝日麦酒のビールのマーケットシェアは14%まで落ち込み、炭酸飲料についても「キリンレモン」の後塵を拝していた。このような危機感のなかで、自動販売機への進出と直販ルート体制の強化を狙って、新会社となる三ツ矢ベンディングが設立されたのである（アサヒ飲料HP③）。

三ツ矢ベンディングは、業界の平均を上回る販売数量を達成し、設立後10年間で売上高を6倍に拡大させた。そして、1982年には「総合食品販売業へと業務内容の革新を目指す方針」に基づいて、同社を「発展的に解消」して、1982年に三ツ矢フーズ株式会社を設立した。食品分野への商流機能の強化を目的として、食品営業部が設置されて、コンビニやスーパーマーケットへの販路開拓が積極的に展開された。さらに、食品メーカーとの提携によって、新たな新商品開発も行われた（アサヒ飲料HP④）。

1987年には、飲料事業の再編・拡充を目指して三ツ矢フーズを、アサヒビール飲料株式会社へ

4) バヤリースは米国ゼネラルフーズ社（General Foods Corporation）の商品であり、日本ではウヰルキンソン社が製造委託を受けていた。

と改組することになる。同年には朝日麦酒が「スーパードライ」を発売し、同社のビール生産量が飛躍的に伸びて、マーケットシェアも第1位を占めるようになっていた。これとは対照的に飲料事業では、飲料の生産・売上高ともに再び低迷していた。このことを受けて、1989年には飲料事業の製造責任を明確にするためにアサヒビール飲料製造株式会社が設立され、商品の製造と販売を分離することになる（アサヒ飲料 HP ⑤）。アサヒビール飲料は、営業活動に特化した結果として、飲料販売の売上高を従来に比べて1.4倍へと増加させることができた。販売の好調を受けて、アサヒビール飲料製造を中心とする飲料製造各社を、アサヒビール飲料に吸収合併させるかたちで、1996年7月にアサヒ飲料株式会社が設立され今日に至っている。その後、1999年8月には、アサヒ飲料は東京証券取引所第一部へと上場を果たすことになる（アサヒ飲料 HP ⑥）。このような状況下で、アサヒ飲料は、自社物流体制を強化したり、工場における無菌充填システムなどを導入して、商品の品質向上を図ってきた。1996年から1999年にかけて、各工場では ISO9001<sup>5)</sup> や HACCP<sup>6)</sup> の認証を得て、客観的にも、品質が担保できるようにもなったのである。また、環境配慮型容器の開発・導入を積極的に進めて、例えば、PET ボトルラベルにおけるミシン目導入、缶飲料における「タルク缶」の導入、さらには「エコラベル」の使用など環境負荷低減やCO<sub>2</sub>排出削減にも積極的に取り組んできた。

グループ各社の再編にともない、2008年4月には、アサヒ飲料はアサヒビールの完全子会社となり上場を廃止することになる。ビールと清涼飲料も含めて、競争が熾烈になることが考えられ、アサヒ飲料を子会社化することで、迅速な意思決定と行動を可能にするための措置が取られたのである。そして、2011年にはアサヒビールは持株会社体制へと移行してアサヒグループを設立し、アサヒ飲料はその事業子会社となる。また、2012年にはアサヒグループは、味の素株式会社の子会社であったカルピス社の全株式を取得し、アサヒ飲料の子会社として位置づけることになる（アサヒ飲料 HP ⑧）。

また、近年のアサヒグループは、全世界的な ESG (Environment, Social and Governance, 環境・社会・ガバナンス) や SDGs (Sustainable Development Goals, 持続可能な開発目標) への動向を受けて、2016年から「サステナビリティの向上を目指した ESG への取り組み強化」を明文化した。この取り組みを踏まえて、アサヒ飲料も2017年4月にコーポレートコミュニケーション部を開設して、ESG に対して本格的に取り組む体制を構築した。さらに2018年には CSV を確立するために、「アサヒ飲料ビジョン」を策定している（図表3）。その内容は、「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」というものであ

5) ISO 9001では、事業所における組織とリーダーシップを踏まえて PDCA サイクルの体制を整えることで、品質管理に関するマネジメント・システムの構築を求めている。

6) HACCP (ハサップ) とは、Hazard (危害)、Analysis (分析)、Critical (重要)、Control (管理・制御)、Point (点) の頭文字を取ったものであり、食品安全の確保のための衛生管理手法となっている。具体的には、「安全を阻害する要因を特定し、原材料の入荷から製造・出荷へと続く各工程の中で、危害の防止につながるポイントを継続的に管理して、食品の安全を確保」するものである (NEC ソリューションイノベータ HP)。

る。そのスローガンとして「100年のワクワクと笑顔。」を打ちだし、「人生100年時代」において消費者に「感動、健康、笑顔」を届け続ける企業になることを宣言した。そして、100年を超えるブランドを未来へと「つなげる力」がアサヒ飲料の強みであり、それが社会的価値を創出するために必要になるという。アサヒ飲料が擁する商品ブランドは100年を超えており、ブランドを受け継ぐ（あるいはつなげる）ことができている。

アサヒ飲料が解決すべき「社会的な重要課題領域（マテリアリティ）」として、「健康」「環境」「地域共創」の3項目が提示され、この3つの観点からCSV活動を具体的に実践していくことになる。まず健康については、「商品やサービスを通じて・・・(中略)・・・ココロとカラダの健やかさを生み出すサポート」を中心的な主題としている。つまり、事業関連性の高い取り組みを通して、人々の健康を改善する行為である。ついで、環境については、プラスチック使用量の削減についてフォーカスしている。実際に、「ラベルレス商品」の投入や、使用済みペットボトルの再資源化「ボトル to ボトル」リサイクルを開始してきた。2019年には、「持続可能な容器包装100%」を目指して「容器包装2030」を定め、プラスチック製品のリサイクル促進と使用量削減、植物由来の原料使用などの側面から環境負荷の低減に取り組んでいる。最後に地域共創では、健

図表2：アサヒ飲料の企業沿革

1884年	平野水（ひらのすい、後の「三ツ矢サイダー」）発売
1904年	「ウイキソン タンサン」発売
1907年	帝國鑛泉株式会社として法人化
1919年	日本初の乳酸菌飲料「カルピス」発売
1921年	日本麦酒鑛泉株式会社の発足、ビール事業へ参入
1933年	大日本麦酒に吸収合併
1949年	朝日麦酒が「三ツ矢サイダー」の商標を継承
1951年	同社が「バヤリス」と「ウキルキンソン」の販売受託
1972年	三ツ矢ベンディングの設立
1982年	三ツ矢フーズへの発展的改組
1987年	飲料事業の拡充を目指してアサヒビール飲料へと改組
1989年	飲料事業に関する製造と販売を分離
1996年	飲料事業に関する製販を再統合してアサヒ飲料株式会社設立
1999年	東京証券取引所第一部上場
2008年	アサヒビールの完全子会社化、上場廃止
2011年	アサヒグループHD設立、アサヒ飲料はHD傘下の事業会社へ
2012年	カルピスを子会社化
2017年	コーポレートコミュニケーション部開設、CSVへの取り組み開始

出所：アサヒ飲料HP①～⑨に基づいて筆者作成。



康や環境との組み合わせを意識しながら、事業を展開する地域社会において、ともに価値をつくり上げる活動をしている（アサヒ飲料 HP ⑨）。なお地域共創については、後述する通り、東北支社においても“TSV”（Tohoku Shared Value）、つまり「東北地域の共通価値創造」という名称で積極的に展開し、企業と地域社会の“win-win”関係の構築を図っている。

図表3：アサヒ飲料ビジョン



出所：アサヒ飲料HP⑨を加筆修正。

#### 4. 飲料業界におけるアサヒ飲料と同社商品の位置づけ

##### (1) 業界内における位置づけ

以下では2021年の販売実績に基づいて、飲料業界各社のマーケットシェアについて確認する（図表4）。まず総売上数については、日本コカ・コーラ（4億7,000万函）、サントリー（4億1,400万函）、アサヒ飲料（2億5,070万函）、キリンビバレッジ（2億590万函）となっており、アサヒ飲料は業界3位となっている。

この各社の販売数量について、飲料業界において特徴的な自動販売機販売について見ると、その稼働台数では、日本コカ・コーラが75万5,000台（自動販売機比率：32.0%、以下同様）と圧倒的な台数を所有・稼働させていることが分かる。ついで、サントリーが37万8,000台（22.0%）、アサヒ飲料が26万6,000台（21.0%）、キリンビバレッジが194,000台（22.0%）となっている。日本コカ・コーラの自販機販売比率が突出して高いが、飲料上位各社の比率は20%程度であり大きな違いは見られない。ちなみに、ダイドーの自動販売機比率は82.0%となっているように、自動販売機での販売に特化しているメーカーも存在している。そして、パーマシ<sup>7)</sup>については、上位からコカ・コーラが199函、サントリーが241函、アサヒ飲料が198函、キリンビバレッジが233函

7) パーマシとは、自動販売機1台当たりの年間平均販売数を表している。

図表4：自動販売機稼働台数とパーマシ

企業名	総売上数 (万函)	自動販売機 比率 (%)	自動販売機 稼働台数	パーマシ (函)
コカ・コーラ	47,000	32	755,000	199
サントリー	41,400	22	378,000	241
アサヒ飲料	25,070	21	266,000	198
キリンビバレッジ	20,590	22	194,000	233
伊藤園	20,040	15	152,000	198
ダイドー	5,010	82	245,000	168
大塚製薬	5,650	20	65,000	174
ポッカサッポロ	3,840	35	73,000	184

※1：2021年の実績。

出所：『飲料ビジネス』2022年6月号、p.6を加筆修正して筆者作成。

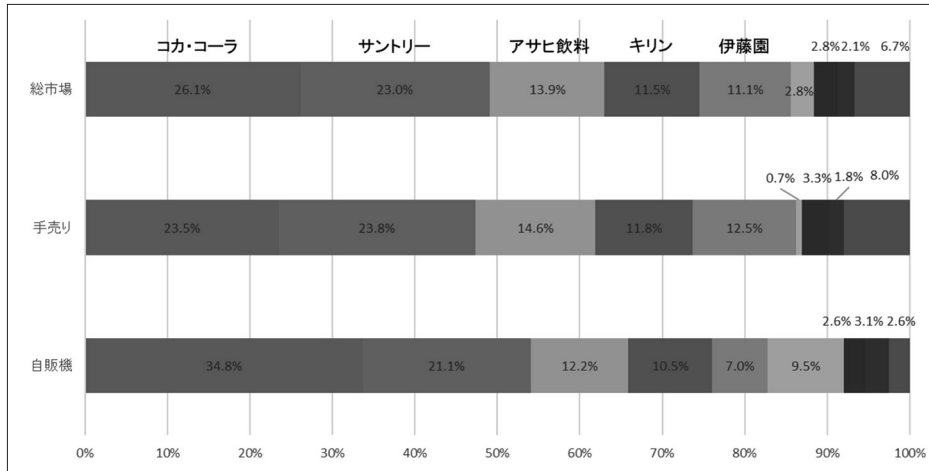
という状況になっている。パーマシで見ると、サントリーとキリンビバレッジが高い数値を示しているが、アサヒ飲料の数値も極端に悪いわけではない。基本的にアサヒ飲料としては、自動販売機の設置台数を拡大させることが販売数を伸ばす手段の1つになると考えられる。

ついで、自動販売機と手売り市場における飲料各社のマーケットシェア（2021年）をより詳細に見ていく（図表5）。飲料業界の総市場は17億9,000万函となっており、その内訳として手売り（販売店での販売）が13億5,810万函、自動販売機が4億3,190万函となっている。業界1位の日本コカ・コーラの総マーケットシェアは26.1%となっているが、手売りと自販機では大きくその数値が変貌する。手売り市場におけるシェアは23.5%と第2位に甘んじているのに対して、自販機市場におけるシェアは34.5%と第1位になっている。日本コカ・コーラの場合には、手売り市場がサントリーとほぼ同等の競争関係にあるものの、自動販売機における販売本数が多いために、総市場で第1位のポジションを得られているのである。

アサヒ飲料のマーケットシェアは総市場において第3位であるが、手売り市場と自販機市場の双方でも3位という状況にある。つまり、両市場におけるマーケットシェアが安定しており、販売方法におけるバランスの良さを見て取れる。しかし、手売り市場および自販機市場の双方において、日本コカ・コーラとサントリーの2社が大きなシェアを占めており、3位以下の企業を引き離している状況にある。アサヒ飲料の業界における順位は、第3位に位置づけられているものの、両社との差が大きくなっており、4位以下のキリンビバレッジや伊藤園には販売数で拮抗している状況にあるのである。それゆえ、まずは販売数量を増加させて、4位以下を引き離して現在のポジションを維持・確立して、最大手2社のシェアにいかにか食い込んでいくかが、競争戦略上の重要テーマの1つとなろう。とくに、自動販売機の市場シェアで上位2社とは大きな差が存在するが、それ自体の総市場に占める割合は24.1%に過ぎないため、75.9%を占める手売り市場にフォーカスすることも重要なかもしれない。この点において、アサヒ飲料の経営戦略を立案

する際の大きなポイントが存在することになる。

図表5：自動販売機および手売り市場のメーカー別シェア



出所：『飲料ビジネス』2022年6月号, p.7を加筆修正して筆者作成。

もちろんアサヒ飲料では、自動販売機の設置台数を伸ばすための取り組みも行われている。一般的な営業活動によって自動販売機の設置台数を増やすだけでなく、環境問題や健康・利便性など人々の「生活の質」（Quality of Life, 以下、QOL）改善に資することで、サステナビリティの観点から自動販売機の性能向上・多様化によって、付加価値を高めようとしているのである。まず、環境面では「カーボンオフセット自販機」の設置が見られている<sup>8)</sup>。アサヒ飲料では、「グリーン電力証書」を購入することで、購入分の電力量（kWh）について再生可能エネルギーで発電したものと見なす仕組みを導入している（アサヒ飲料HP）。ついで、QOL改善に関しては、無料WiFiスポットを完備して地域のインフラとなる「WiFi搭載自動販売機」、カルピスや茶類といった健康飲料を中心に展開する「アサヒ飲料の健康自動販売機」、災害時に商品を提供する「災害対策用自動販売機」、小型カメラを設置して地域防犯に貢献する「みまもる自販機」などがある。自動販売機それ自体については、東日本大震災時において電力の無駄使いを指摘されたり、緊急時に無料で商品を提供できる機械自体がほとんど存在せずに、その存在意義を問われることになった。それゆえ、単純に販売を行うだけでなく、社会に役立つ新たな価値の提供が自動販売機に求められているのであり、同社の自販機はまさにそれに答えようとするものである。ちなみに、アサヒ飲料では、災害対策用の自動販売機を2005年からいち早く導入しており、早期からその社会インフラとしての役割や意義を認識していたという。

8) カーボンオフセットとは、当該企業の事業や製品が排出したCO<sub>2</sub>について、排出量に見合うCO<sub>2</sub>を削減する事業に投資をすることで、排出分を「穴埋め」する仕組みである（環境省HP）。

## (2) 飲料業界におけるアサヒ飲料の商品の位置づけ

ここではアサヒ飲料の商品それ自体について、競合他社との関係から見ていくことにしよう。図表6は、飲料商品の販売数量上位15銘柄（2020年）を表している。年間の販売数1位は「サントリー天然水」（サントリー）、2位は「ジョージア」（コカ・コーラ）、3位は「BOSS」（サントリー）と続いている。これら販売数量15位までを確認すると、サントリー、コカ・コーラ、伊藤園、キリンビバレッジ、そしてアサヒ飲料の5社の商品によって占められていることが分かる。アサヒ飲料では、三ツ矢サイダー（12位）、WONDA（14位）、ウィルキンソン（15位）の3銘柄が、上位15のなかにランクインしているものの、全体のなかでは下位であり、日本コカ・コーラやサントリーなどの人気商品の牙城を崩せていない状況にある。

この上位15銘柄における主要な商品が茶系飲料、コーヒー、ミネラルウォーター（スポーツドリンク含む）であり、12品目を占めている。いわゆる「ジュース」ではなく、健康を意識した自然系飲料への人気が高まっているのである。そして、炭酸飲料がコカ・コーラをはじめとして3種類のみであり、そのうちの2銘柄がアサヒ飲料の商品となっている（三ツ矢とウィルキンソン）。同社では炭酸飲料分野が消費者から支持されているが、このこととは対照的に茶系飲料やミネラルウォーターなどの分野では、販売数量を十分に伸ばせていない状況にある。

図表6：飲料の販売ランキング

順位	商品名	数量	メーカー
1	サントリー天然水	11,290	サントリー
2	ジョージア	10,300	コカ・コーラ
3	BOSS	10,270	サントリー
4	お〜いお茶	8,310	伊藤園
5	コカ・コーラ	7,950	コカ・コーラ
6	綾鷹	5,960	コカ・コーラ
7	伊右衛門	5,560	サントリー
8	午後の紅茶	4,890	キリンビバレッジ
9	森の水だより&いろはす	4,580	コカ・コーラ
10	アクエリアス	4,490	コカ・コーラ
11	DAKARA	4,370	サントリー
12	三ツ矢	4,080	アサヒ飲料
13	健康ミネラルむぎ茶	3,520	伊藤園
14	WONDA	3,360	アサヒ飲料
15	ウィルキンソン	2,970	アサヒ飲料

※1：数量は万箱。

※2：2020年の販売数量に基づいている。

出所：東洋経済新報社HPを加筆修正。

このことを踏まえて、アサヒ飲料は、2023年の重点項目として、①無糖、②炭酸、③健康の3つを成長戦略の「切り口」として新商品を展開していくという。まず、無糖に関しては、近年では、緑茶市場それ自体が伸び悩み停滞している状態、つまり「成熟化・成長鈍化」が見られている。また、この分野において消費者の嗜好も変化しており、「止渴&爽快な味わい」に加えて、近年では「香りの良さ」に対する要求が高まっており、同社では、このような経営環境の変化を踏まえて研究開発を行っている。その代表的成果の1つが、2023年4月4日に発売した「颯」である。さわやかな香りと、ストレス解消という情緒価値を意識した茶系飲料であり、年間販売目標として500万函が設定されている（写真3）。アサヒ飲料では茶系飲料が販売ランキング上位に入っていないので、この颯によって巻き返しを図らんとしている。

ついで、同社の大きな強みの1つである炭酸についても重要な取り組みが行われている。例えば、環境配慮と健康への意識向上であり、原材料を見直しCO<sub>2</sub>排出量を削減するとともに、砂糖不使用、ビタミン配合、国産果実使用などによって、三ツ矢サイダーやウィルキンソンの付加価値を高めて、販売を強化するものである。また、同社の炭酸飲料については、「ソバーキュリアス」<sup>9)</sup>志向の消費者への提供を意識している。最後に、健康に関しては、カルピスにおける乳酸菌に基づいて、免疫機能強化や睡眠の質改善を「売り」にして販売戦略を展開していくという（アサヒ飲料, 2023b, p.17-p.30）。

写真3：新商品「颯」



出所：アサヒ飲料HP。

また、商品のプロモーションの観点からも見ていこう。図表7は主要飲料メーカーにおける商品のCM好感度調査を示しており、そのCMが消費者からどれだけ好感を持たれたかを示している。つまり、飲料業界における各社の商品プロモーションの巧拙の一端を知ることができる。消

9) ソバーキュリアスとは、アルコール飲料を飲める人が、あえて飲まない選択をして、肉体的にも、精神的にも健康的な生活を送ろうとする行為を指す。

費者CM好感度の高い上位20商品を見ていくと、日本コカ・コーラが5本（25.0%）、サントリーが3本（15.0%）、アサヒ飲料が6本（30.0%）、キリンビバレッジが2本（10.0%）といった割合になっている。数字上ではアサヒ飲料の占める割合が最も大きく、多くの商品CMが消費者から好感を持たれている。消費者向けのプロモーションが優れていることは、消費者からのアサヒ飲料に対する商品認知度の高さを示唆していると言える。

この観点から考えると、アサヒ飲料商品の売上を伸ばすには、まず自動販売機の設置台数を増加させることが1つのポイントになるであろう。CMを通して認知した消費者が、アサヒ飲料の商品を「ふらっと」購入したくなくなったとしても、そこに設置されている自動販売機が日本コカ・コーラやサントリーのものであれば、妥協してこれらメーカーの類似商品を購入すると考えられるからである。それゆえ、自動販売機の設置・稼働台数を増やして、消費者の目に触れる機会を増やすことが必要であろう。さらに手売りを増加させるためには、スーパーやコンビニエンスストアなどの小売店において、いかに「棚」を確保するのも重要になる。これは、ある意味では

図表7：飲料CM好感度調査（2022年4月）

順位	飲料名	メーカー	CM好感度	代表作品名
1	ボス	サントリー	63.3	宇宙人ジョーンズ・漫画家
2	カルピス	アサヒ飲料	37.3	長澤まさみ:甘酸っぱいが、きもちいい!
3	伊右衛門	サントリー	18.0	あたらしい京都
4	三ツ矢サイダー	アサヒ飲料	14.0	Hey!Say!JUMP:8人で銭湯
5	ポカリスエット	大塚製薬	13.3	羽はいらない
6	ヤクルト	ヤクルト	13.3	蛭川実花:表現を語る
7	ジョージア	日本コカ・コーラ	12.0	広瀬アリス:1日ずつうまいのだ
8	COLD BREW	UCC上島珈琲	12.0	池田エライザ:やっぱり香るど!
9	伊右衛門 特茶	サントリー	11.3	金の特茶 金のフォース
10	午後の紅茶	キリンビバレッジ	11.3	深田恭子:イングリッシュガーデン
11	カルピス由来シリーズ	アサヒ飲料	10.7	長澤まさみ:寝たはずなのに
12	ワンダ	アサヒ飲料	10.7	二宮和也・中丸雄一:キモチONだ!・最新型
13	ファンタ	日本コカ・コーラ	10.7	はじめてのファンタ:家族のお祝いに
14	やかんの麦茶	日本コカ・コーラ	8.7	小芝風花とかまいたち:やかんの麦茶屋・常連さん
15	和紅茶	アサヒ飲料	8.7	西野七瀬:日本の紅茶、驚きます。
16	コスタコーヒー	日本コカ・コーラ	8.0	米倉涼子:おいしいコーヒーは好きですか?
17	ネスカフェエクセラ	ネスレ日本	7.3	松浦亜弥:はずむ気持・リビング
17	十六茶	アサヒ飲料	7.3	新垣結衣:少年とお店・割砕トーク
19	iMUSE	キリンビバレッジ	7.3	天海祐希:元気すぎる母
20	綾鷹	日本コカ・コーラ	7.3	吉岡里帆:桜ひらく、おいしさひらく

※1：CM好感度スコアは、毎月2回の1,500人ずつに対して行われるCM好感度調査を1,000人あたりの数値に換算した数値である。

出所：『飲料ビジネス』2022年6月号、p.35を加筆修正して筆者作成。

小売店舗に対するプロモーション活動であり、これを充実させてアサヒ飲料商品の魅力的な商品陳列を展開する必要があるとも考えられる。

## 5. アサヒ飲料東北支社による TSV 活動

### (1) TSV 活動を実施する若干の背景

最後にアサヒ飲料東北支社の近年の取り組みについて見ていこう。上記からも分かるように、東北地方は、従来から人口が少ないこともあり、同社全体に占める販売数・売上高の割合は小さい状況にある。東北地方における自動販売機の設置・稼働台数は1万7,801台（自社管理機：1万311台、ミチノク社の管理機：7,490台）となっており（2023年3月時点）、同社全体の設置台数26万6,000台に占める割合としては6.7%に過ぎない<sup>10)</sup>。そもそも、人口が少ない、すなわちマーケットが小さいために止むを得ない状況ではあるが、アサヒ飲料にとって東北地方は大きなポジションを占めているわけではない。

さらに競合他社の日本コカ・コーラについてみると、同社は全国にボトラーを配置する形態であり、全県とは言えないまでも各県に工場を配置している。ボトラーの集約が進んでいるものの、現在においても17工場を日本国内で稼働させている。東北地方においても、宮城県には蔵王工場があり、さらに岩手県にはみちのくコカ・コーラボトリングという別会社を設立して商品を生産している。蔵王工場とみちのくコカ・コーラでの生産体制によって、東北地域への出荷を容易にしているだけでなく、両工場では工場見学も受け入れてコカ・コーラ商品の地域への浸透を図っている。これに対して、アサヒ飲料の工場は東北地方に存在しないため、アサヒ飲料東北支社は販売活動のみの工夫によってマーケットを開拓せざるを得ない状況にある。

このような背景のなかで、アサヒ飲料全体としては、2019年よりスローガンとして「100年のワクワクと笑顔を。」を打ちだし、「人生100年時代」において消費者に「感動、健康、笑顔」を届け続ける企業になることを宣言している。100年を超えるブランドを未来へと「つなげる力」がアサヒ飲料の強みであり、そのことが社会的価値を創出するために必要になるという。ブランドを受け継ぐ（あるいはつなげる）ためには、企業だけが利益を得るのではなく、社会にとっても便益をもたらす共通価値創造、すなわち CSV 活動を行うことが必要になる。そのために、アサヒ飲料では解決すべき「社会的な重要課題領域（マテリアリティ）」として、「健康」「環境」「地域共創」の3項目が提示されている。

まず、健康という領域については、「商品やサービスを通じて・・・(中略)・・・ココロとカラダの健やかさを生み出すサポートをしていく」ことを主題としている。つまり、事業関連性の高い取り組み（飲料商品）を通して、人々の健康を改善するというものである。ついで環境では、プラスチック使用量の削減についてフォーカスしている。実際に、「ラベルレス商品」の投入や、使用済みペットボトルの再資源化「ボトル to ボトル」リサイクルを開始している。2019年には、

10) アサヒ飲料東北支社からの情報提供に基づいている。

「持続可能な容器包装100%」を目指して「容器包装2030」を定め、プラスチック製品のリサイクル促進と使用量削減、植物由来の原料資材などの側面から環境負荷の低減に取り組んでいる。最後に地域共創とは、健康や環境との組み合わせを意識しながら、アサヒ飲料が事業を展開する地域社会において、ともに価値をつくり上げる活動である（アサヒ飲料 HP ⑨）。以下では、東北地方における地域共創について、東北支社による TSV（Tohoku Shared Value）、つまり「東北地域の共通価値創造」活動を見ていこう。

## （2）東北支社における TSV 活動

アサヒ飲料東北支社の TSV 活動の目的は、アサヒ飲料の「ブランドの力で新たな価値を創造し、社会的価値と財務的価値を生み出す」ことにある。周知の通り、東北地方の人口減少は全国的に比べても進んでおり、マーケットの縮小が懸念される。さらに、東日本大震災や台風19号（ハギビス）など大規模な自然災害も相次いで発生している状況にある。そのような状況下で、同社東北支社としては、「東北の一員として、社会貢献と収益を両立する持続可能な新しい」取り組みが必要になると考えている（アサヒ飲料東北支社, 2022, p.6）。実際に東北地方では、①地域共創、②災害対策、③環境対策、④健康対策の4項目の観点から CSV 活動が実施されている。②から④は同社の全国的な取り組みと一致しているのに対して、①は東北支社独自の取り組みであり、これを TSV と位置づけているのである。なお、②災害対策では、長期保存が可能な「アサヒ おいしい水」天然水を備蓄用飲料水として提案すること、③環境対策では、ラベルレス商品でゴミやプラスチック廃棄物の削減、④健康対策では、ヘルスケア商品で人々が健康的な生活を送るための基盤づくりに取り組んでいる。

### ①地域共創について

アサヒ飲料東北支社が最も力を入れて取り組んでいる CSV 活動が、地域共創へ向けた取り組み（すなわち TSV）である。地域共創は東北支社の独自の取り組みであり、「東北6県の地域自治体・企業様と協業し、お客様に対して新しい価値を提案し、需要を創出」する活動として位置づけられている。具体的には、「『カルピス』発酵プロジェクト」（以下、発酵プロジェクト）と「三ツ矢プロジェクト」の2つを TSV の中心に展開している。

まず、発酵プロジェクトとは、カルピスにおける発酵をテーマにして、東北の発酵食品メーカーと協働して、新しい価値を創出し、届けるための活動である（アサヒ飲料東北支社, 2022, p.16）。このプロジェクトでは、東北各県の代表的な発酵企業（カネショウ（青森県）、岩泉ホールディングス（岩手県）、ヤマダフーズ（秋田県）、仙台味噌醤油（宮城県）、鷲田民蔵商店（山形県）、酪農乳業（福島県））と連携することで、消費者キャンペーン企画を実施したり、クロス MD<sup>11)</sup>

11) クロス MD（マーチャндаイジング）とは「関連販売」のことであり、メイン商材に隣接させて、関連商品を陳列することで、消費者への訴求効果の高い情報発信や提案をする商品陳列政策の1つである。



企画を展開してきた（図表8）。消費者キャンペーン企画では、アサヒ飲料商品を購入した消費者が応募すると、上記の連携企業の発酵食品をプレゼントするというものである。クロスMDにおいては、これら各社と共同メニューを考案して、それを小売店舗に提案することで売場確保を目指している。魅力的な共同メニューや売場展開によって、アサヒ飲料、発酵企業、小売店の3者がともに“win-win-win”の関係を築くだけでなく、さらに消費者の健康も増進させることができる。まさに、CSV活動そのものと言って良いであろう。

図表8：発酵プロジェクト連携企業



出所：アサヒ飲料東北支社，2022，p.17。

また、陸前高田市では「カルピス」を用いた街づくりにも参画している。同市は、「地下水が湧き出たことから醸造業が盛んで、暮らしのそばにいつも発酵の香りがただよう」街であり、発酵食品に対する思い入れが強いことで知られている（みんなの発酵ブレンドHP）。そこでは、発酵文化を伝えるテーマパークとして「CAMOCY」（カモシー）という施設が2021年に開業しており（写真4）、アサヒ飲料もカルピスを用いて連携しながら活動してきた。具体的には、CAMOCYの開業時からカルピス関連資料を提示したり、カルピスを用いたレシピ提案イベント

写真4：CAMOCYの外観



出所：CAMOCY HP。

### 写真5：カルピス®ができるまでの工程



出所：アサヒ飲料東北支社, 2021, p.41.

を実施したりしてきた（写真5）。また、乳酸菌勉強会を開催して「発酵文化の新価値提案」につながる連携もしているという。アサヒ飲料東北支社としては、自社の乳酸菌飲料カルピスを用いて、陸前高田市の発酵文化の魅力向上に貢献する取り組みが行われている。

ついで、アサヒ飲料東北支社の地域共創のもう一方の柱である三ツ矢プロジェクトについて説明していく。これは岩手県花巻市の地域活性化・地域おこしに貢献しつつ、三ツ矢ブランドの全国的な知名度向上を図らんとした取り組みである。三ツ矢サイダーと花巻市の接点は、文豪の宮沢賢治が三ツ矢サイダーを好んでいたことにある。教師時代には、給料が支給されると、やぶ屋花巻総本店で天ぷらそばと三ツ矢サイダーを生徒たちにご馳走していたという。このことから、「宮沢賢治と三ツ矢サイダー」をテーマにして、アサヒ飲料東北支社独自の TSV 活動が展開されていく。具体的には、2019年から宮沢賢治×三ツ矢サイダーに関して、知名度向上のためのプロモーションが行われてきた。取り組み例としては、2019年9月の「花巻まつり」、および2020年2月の第62回全国わんこそば全日本大会において、三ツ矢サイダー缶とリーフレット（宮沢賢治とのエピソードを掲載）を配布したり、岩手県内各所に宮沢賢治がデザインされたオリジナル

### 写真6：三ツ矢プロジェクトのポスター



出所：アサヒ飲料東北支社, 2022, p.25.

### 写真7：オリジナルラッピング自動販売機



出所：みちのくHP。

### 写真8：やぶ屋花巻総本店の賢治セット



出所：やぶ屋花巻総本店HP。

ラッピング自動販売機展開などを設置した。さらに、天ぷらそばと三ツ矢サイダーをセットにしたメニュー「賢治セット」を開発して、花巻市内の8店舗のそば屋での提供を行った（写真6・7・8）。このようにして、同社商品を活用しながら、地域の交流人口拡大を目指した取り組みが行われており、CSV的な取り組みの一端を見ることができる。

#### ②災害対策、環境対策、健康対策

災害対策では「アサヒ おいしい水」の賞味期限が6年と長期間の保存が可能なおことから、同商品を活かした取り組みが実施されている（写真9）。実際に、岩手県宮古市と青森県むつ市の両市において、災害に関する協定を締結している。まず、宮古市とは2021年3月に「災害時における飲料の確保に関する協定」（締結主体はミチノク）を結び、災害時に宮古市が飲料の確保と輸送をミチノクに要請し、ミチノクは同市からの要請に可能な限り協力することになった（宮古市HP）。ここで採用される特徴的な方法は「ローリングストック法」であり、購入→備蓄→消費という一連のプロセスにおいて廃棄ロスを削減するものである。宮古市は、賞味期限間近になると商品を福祉施設に寄付して、新しい水を再度購入するという仕組みになっている。また、むつ市においては、2021年8月に同地域を襲った台風9号（厳密には温帯低気圧化）によって、被害

を受けた家屋（断水2,500戸、停電971戸、浸水60戸）に対して、アサヒ飲料東北支社が同市に商品を納入したことを契機に取り組みが始まっている。

環境対策では、ラベルレス商品やシンプルエコラベルを用いることで、プラスチック廃棄物の削減、CO<sub>2</sub>排出量の大幅な削減、さらに消費者にとっての負担軽減につながっている。商品そのものの機能を維持したまま、デザインを工夫することで環境対策に取り組んでいる。なお、シンプルエコラベルの『アサヒ おいしい水 天然水 シンプル eco ラベル』が、2021年度の「グッドデザイン賞」（主催：公益財団法人日本デザイン振興会）を受賞している（写真10）。また、最後に健康対策では、商品そのものを通して健康改善への取り組みを行っている。その際の強力な要素が、カルピス事業における「乳酸菌」の存在である。実際に、「L-92」という乳酸菌飲料は、腸内環境を整えて免疫力を高めることに有効である。また「睡眠の質 腸内環境改善」では、ガセリ菌 CP2305株という乳酸菌を含んでおり、腸内環境を整えるとともに、睡眠の質を改善させる効果があるという（写真11）。

写真9：備蓄用  
「おいしい水」



写真10：ラベルレス  
・エコラベル商品



写真11：健康対策商品



出所：アサヒ飲料東北支社, 2022, p.7. (写真9・10・11すべて)

◇◇◇ケースを読み解くために◇◇◇

- ①アサヒ飲料が、飲料業界における事業基盤を強化し、競合他社に対して競争優位を得るための経営戦略を立案しなさい。
- ②その際に、消費者に対して訴求力の高い商品開発、販売促進、流通方法などのマーケティング・ミックスを考慮すべきである。
- ③また可能であれば、競争力を向上させる真因である組織能力、すなわち「裏の競争力」にも注目し、組織形態・構造、人材育成、研究・開発、生産体制などにも踏み込めれば理想的である。
- ④上記の①から③は、アサヒ飲料の全国的な視点であるが、東北地方に焦点を絞り、同地域でのマーケットシェアの拡大を目指す取り組みを検討しても良い。また、その際には同社と地域社会が、ともに“win-win”の関係で発展するCSV（共通価値創造）の視点を持つ必要が

ある。

### 【引用文献】

- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2011), "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, January-February 2011, p.63-p.76 (編集部訳 (2011) 「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月, p.8-p.31) .
- アサヒ飲料東北支社 (2021) 「アサヒ飲料 (株) 東北支社 CSR 活動 地域共創—『TSV』(Tohoku Shared Value) 実施概要」, p.1-p.49.
- アサヒ飲料東北支社 (2022) 「アサヒ飲料 (株) 東北支社 CSR 活動 地域共創—『TSV』(Tohoku Shared Value) 実施概要」, p.1-p.48.
- アサヒ飲料 (2023a) 「コーポレートコミュニケーションブック」, p.1-p.18.
- アサヒ飲料 (2023b) 「『アサヒ飲料 2023年事業方針説明会』資料」, p.1-p.34.
- 『飲料ビジネス』2022年6月号, p.6・「2021自販機稼働台数とパーマシ」, p.7・「2021自販機 vs. 手売り市場メーカーシェア」, p.35・「飲料CM好感度調査4月度ベスト20」.
- 『日経 TRENDY』日経 BP, DEC.2021, p.119・「2021年の業界別ヒット」, DEC.2022, p.130-p.140・「メーカー別ヒット総覧」。

### 【ホームページ】

- CAMOCY (CAMOCYの外観) 2023年2月22日アクセス  
<https://camocy.jp/news/#i1>
- NECソリューションイノベータ (HACCPの説明) 2023年1月24日アクセス  
[https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/sp/contents/column/20220527\\_haccp.html](https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/sp/contents/column/20220527_haccp.html)
- アサヒ飲料 (カーボンオフセット自動販売機) 2023年2月25日アクセス  
[https://www.asahiinryo.co.jp/company/vending\\_machine/carbon\\_offset/](https://www.asahiinryo.co.jp/company/vending_machine/carbon_offset/)
- アサヒ飲料 (クラフトコーラの写真) 2023年2月19日アクセス  
[https://www.asahiinryo.co.jp/products/carbonated/mitsuya\\_craftcola/](https://www.asahiinryo.co.jp/products/carbonated/mitsuya_craftcola/)
- アサヒ飲料 (工場の概要) 2023年3月17日アクセス  
<https://www.asahiinryo.co.jp/safety/factory/>
- アサヒ飲料 (商用商品のブランド) 2023年2月2日アクセス  
<https://www.asahiinryo.co.jp/index.psp.html>
- アサヒ飲料 (颯の写真) 2023年3月17日アクセス  
[https://www.asahiinryo.co.jp/company/newsrelease/2023/pick\\_0207\\_3.html](https://www.asahiinryo.co.jp/company/newsrelease/2023/pick_0207_3.html)
- アサヒ飲料 (三ツ矢サイダーレモラの写真) 2023年2月19日アクセス  
[https://www.asahiinryo.co.jp/products/carbonated/mitsuya\\_lemola/](https://www.asahiinryo.co.jp/products/carbonated/mitsuya_lemola/)

アサヒ飲料①（アサヒ経営史序章1「天然鉱泉水の探索と『三ツ矢サイダー』の誕生」）

2023年1月20日アクセス

[https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2\\_0%E5%BA%8F%E7%AB%A0-1\\_220809.pdf](https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2_0%E5%BA%8F%E7%AB%A0-1_220809.pdf)

アサヒ飲料②（アサヒ経営史序章2「戦後の再スタート」） 2023年1月21日アクセス

[https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2\\_0%E5%BA%8F%E7%AB%A0-2\\_220301.pdf](https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2_0%E5%BA%8F%E7%AB%A0-2_220301.pdf)

アサヒ飲料③（アサヒ経営史1章1「三ツ矢ベンディングの設立」） 2023年1月22日アクセス

[https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2\\_1%E7%AB%A0-1\\_220218.pdf](https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2_1%E7%AB%A0-1_220218.pdf)

アサヒ飲料④（アサヒ経営史1章3「三ツ矢フーズの設立と量販店営業の本格スタート」）

2023年1月24日アクセス

[https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2\\_1%E7%AB%A0-3\\_220218.pdf](https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2_1%E7%AB%A0-3_220218.pdf)

アサヒ飲料⑤（アサヒ経営史1章5「飲料製造部門の独立」）

2023年1月24日アクセス

[https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2\\_1%E7%AB%A0-5\\_220218.pdf](https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2_1%E7%AB%A0-5_220218.pdf)

アサヒ飲料⑥（アサヒ経営史2章1「アサヒ飲料の発足と株式上場」）

2023年1月24日アクセス

[https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2\\_2%E7%AB%A0-1\\_220218.pdf](https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2_2%E7%AB%A0-1_220218.pdf)

アサヒ飲料⑦（アサヒ経営史4章1「アサヒビールの完全子会社に」） 2023年1月26日アクセス

<https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/A%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2%E7%AB%A0-1.pdf>

アサヒ飲料⑧（アサヒ経営史4章2「ホールディングス体制への移行」） 2023年1月26日アクセス

[https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2\\_4%E7%AB%A0-2\\_220218.pdf](https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2_4%E7%AB%A0-2_220218.pdf)

アサヒ飲料⑨（アサヒ経営史4章3「本格的なCSV経営の実践」） 2023年1月27日アクセス

[https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2\\_4%E7%AB%A0-3\\_220218.pdf](https://www.asahiinryo.co.jp/entertainment/asahiinryohistory/pdf/asahihistory/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E7%B5%8C%E5%96%B6%E5%8F%B2_4%E7%AB%A0-3_220218.pdf)

環境省（カーボンオフセット） 2023年2月25日アクセス

[https://www.env.go.jp/earth/ondanka/mechanism/carbon\\_offset.html](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/mechanism/carbon_offset.html)

東洋経済新報社（清涼飲料販売数） 2023年2月15日アクセス

<https://toyokeizai.net/articles/-/455689>

日経XTREND（リッチZ世代が好む炭酸飲料） 2023年2月18日アクセス

file:///C:/Users/y-y-s/OneDrive/%E3%83%87%E3%82%B9%E3%82%AF%E3%83%88%E3%83%83%E3%83%97/0000481615.pdf

パーソル クロステクノロジー（Z世代の説明） 2023年2月18日アクセス

<https://staff.persol-xtech.co.jp/hatalabo/officework/574.html>

みちのく（宮沢賢治ラッピング自動販売機） 2023年2月25日

<https://www.michinoku-asahigroup.co.jp/michinoku/2021/04/post-65.html>

みんなの発酵BLEND（陸前高田市の発酵文化） 2023年2月22日アクセス

<https://www.hakko-blend.com/column/journey/07.html>

宮古市（災害時における飲料の確保に関する協定） 2023年2月11日アクセス

[https://www.city.miyako.iwate.jp/kikikanri/kyoutei\\_2.html](https://www.city.miyako.iwate.jp/kikikanri/kyoutei_2.html)

やぶ屋花巻総本店（賢治セットの写真） 2023年2月25日アクセス

<https://yabuya.jp/menu/520716>