

# アサヒグループの収益構造改革（生産・物流・調達）と 今後の方向性

The Asahi logo is rendered in a bold, blue, sans-serif font. The letters are closely spaced, and the 'i' at the end has a distinctive dot. The logo is positioned on the right side of the slide, above the company name.

アサヒグループホールディングス株式会社

**2018年11月**

1. 収益構造改革の実績と『中期経営方針』の概要
2. 生産・物流・調達部門の取組みと今後の方向性
3. 環境への取組み



## 1. 収益構造改革の実績と『中期経営方針』の概要

## 2. 生産・物流・調達部門の取組みと今後の方向性

## 3. 環境への取組み



## 持続的成長を目指した“企業価値向上経営”の深化

### ◆ 国内収益基盤の盤石化と国際事業の成長エンジン化による「稼ぐ力」の強化

- ・高付加価値化、差別化を軸としたイノベーションの促進とリーダーシップの発揮
- ・事業統合やバリューチェーンの高度化による収益構造改革、ビジネスモデルの進化
- ・日本発の「強み」を活かす海外を中心とした成長基盤の獲得

### ◆ 資本コストを踏まえた資産・資本効率の向上

- ・エクイティスプレッド（ROE－株主資本コスト）を重視した資本効率の向上
- ・ROIC（投下資本利益率）を活用した事業管理、事業ポートフォリオの再構築

### ◆ 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

- ・自然、社会関係資本や人材など「見えない資本」の高度化、CSV戦略への発展
- ・企業価値向上経営の実行に資する「攻めのコーポレートガバナンス」の推進

⇒ 上記重点課題を「エンゲージメント・アジェンダ」として建設的な対話を促進する

## 2016年～2018年の3ヶ年目標：200億～300億

事業統合によるシナジー効果や戦略的な設備投資による生産効率の向上などを推進

### ◆ 国内の取組み：140億円以上

- ・アサヒ飲料社とカルピス社の完全統合、食品3社の統合によるシナジー創出
- ・グループ調達の推進による間接コストの削減や製造原価の低減
- ・市場環境の変化に対応した設備投資や生産能力増強による生産性の向上

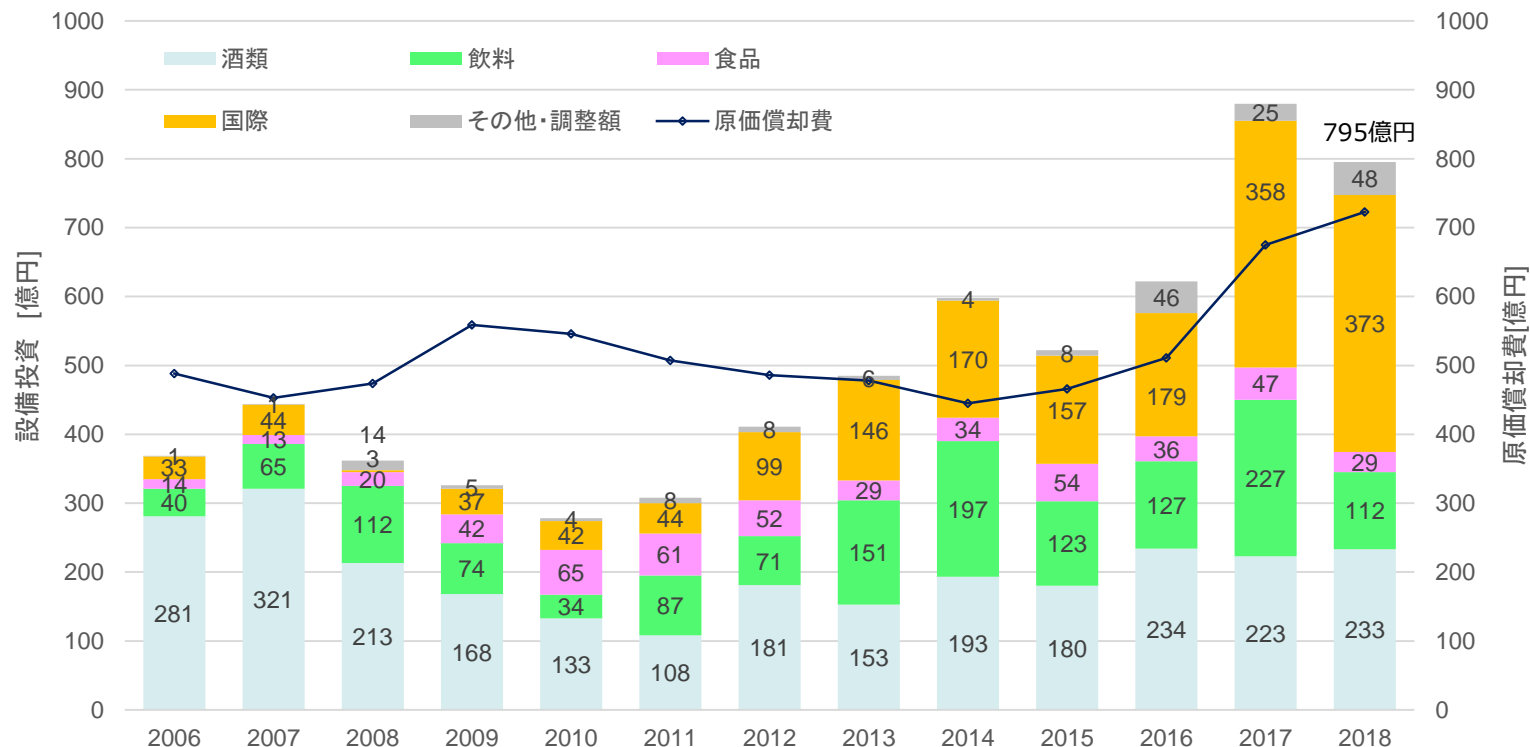
### ◆ 海外の取組み：60億円以上

- ・オセアニア事業におけるPETボトル内製化、生産・物流拠点の統廃合など、統合シナジーの最大化
- ・マレーシアのペルマニス社とエチカ社の統合による間接コスト、調達コストの効率化

『第6次中期経営計画（2016-2018）』の収益構造改革予測：200～300億円  
 目標を達成するペースで進捗している。

単位：億円	2016年 実績	2017年 実績	2018年 予想	取り組み施策	3ヶ年予想
酒類事業	47	79	21	麦芽や副原料を中心とした原材料の削減 グループ調達推進などによる資材のコストダウン	140億円～
飲料事業	41	35	37	原材料の調達や生産処方の見直し等による製造原価の低減 製造ライン改造などによる操業度の向上	
食品事業	8	13	10	原材料を中心とした製造原価の低減 事業統合による共同調達の推進や物流コストの効率化	
国際事業	28	40	17	SCM統合や最適化によるシナジーの創出（オセアニア事業） 製造処方の見直し等による製造原価の低減（東南アジア事業）	60億円～
連結合計	124	167	85		200～300億円

# 1-(4) 設備投資の推移と今後の方向性



## 【2016年～2018年の累計ガイドライン】

設備投資：1,800～2,200億円

- ・国内では、酒類事業における事業継続投資、収益改善投資やRTDと洋酒の生産能力の増強に加え、飲料事業における自社製造比率の向上を目指した投資などを実施。
- ・海外では、スーパードライの欧州生産対応や、欧州ブランドの売上増進に向けた製造設備増強などを実施。

1. 収益構造改革の実績と『中期経営方針』の概要
2. 生産・物流・調達部門の取組みと今後の方向性
3. 環境への取組み





# 2-(1)アサヒビールの取組み（容器包装の改良）

適性品質を確保した省資源型の容器包装を志向し、コストリダクションとサステナビリティを両立するとともに、ユニバーサルデザインの積極的な登用を目指す。また、業界内での仕様共通化を推進し、BCP向上（より安定的な調達環境の構築）に取り組む。

	Step 1 (昨今の取組み成果)	Step 2 (現在進行中)	Step 3 (中・長期的計画)
内容	マルチパックシート減容化 ※チャイムロック式マルチパックへ移行 500マルチ・350ルスカートン軽量化	350ml・500ml缶胴軽量化	カートンゲージダウン 開けやすいカートン ライナー原紙共有化など
ステータス	実施済み	実施済み	計画中



減容化マルチパック



軽量化



カートンゲージダウン

### ◆当社物流体制の環境変化による影響

酒類事業の  
多品種化による  
転送費増嵩・在庫増加

飲料事業の  
自社製造比率向上  
による転送量の増加

トラックドライバーの  
供給不足

海外事業会社の  
増加による物流  
体制の管理・支援

### ◆次世代グループ物流体制構築を目指した取組み

① S C M全体視点での意思決定を実現

②蓄積した物流ノウハウ提供による業界プラットフォーム化

<実現に向けた具体的な施策を実施・検討>

事業横断での  
物流拠点の統廃合

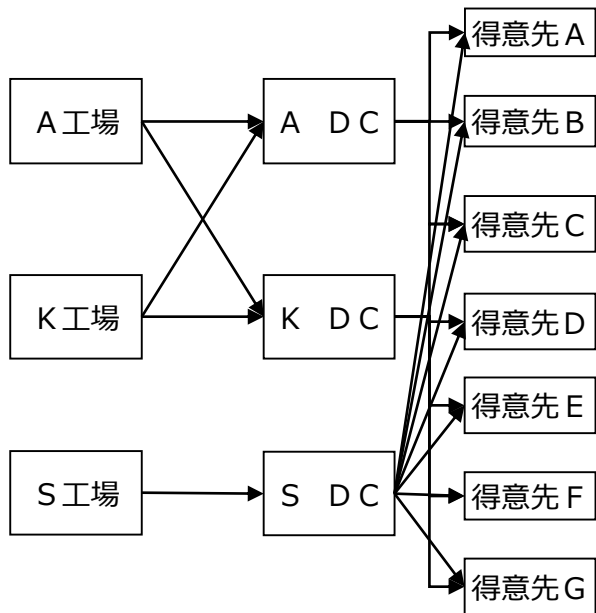
モーダルシフト  
の活用

同業他社、他業社  
との物流協業

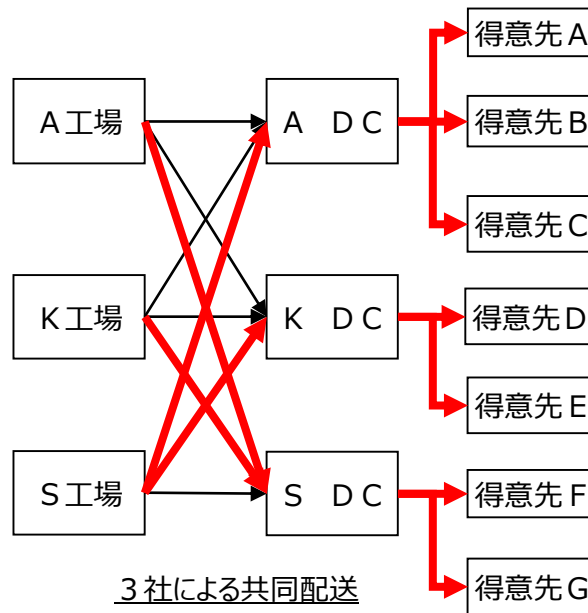
国内物流ノウハウを  
海外へ展開

# 2-(1)アサヒビールの取組み (他社との共同配送網の構築)

## 2011年～ : キリンとの共同配送開始



## 2015年～ : サッポロを加えた3社共同配送構築



東京都 配送エリア **CO2削減効果 ▲30% (2社合計)**

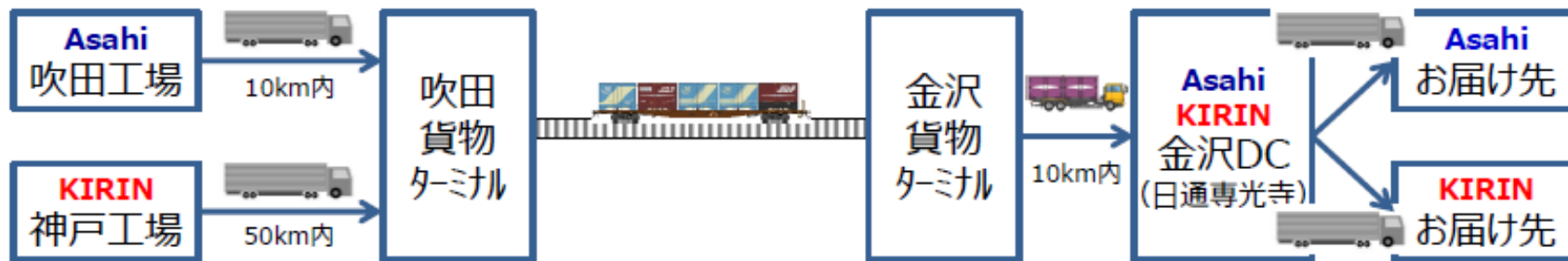


東京都 配送エリア **CO2削減効果 ▲18% (3社合計)**



# 2-(1)アサヒビールの取組み（他社との共同配送網の構築）

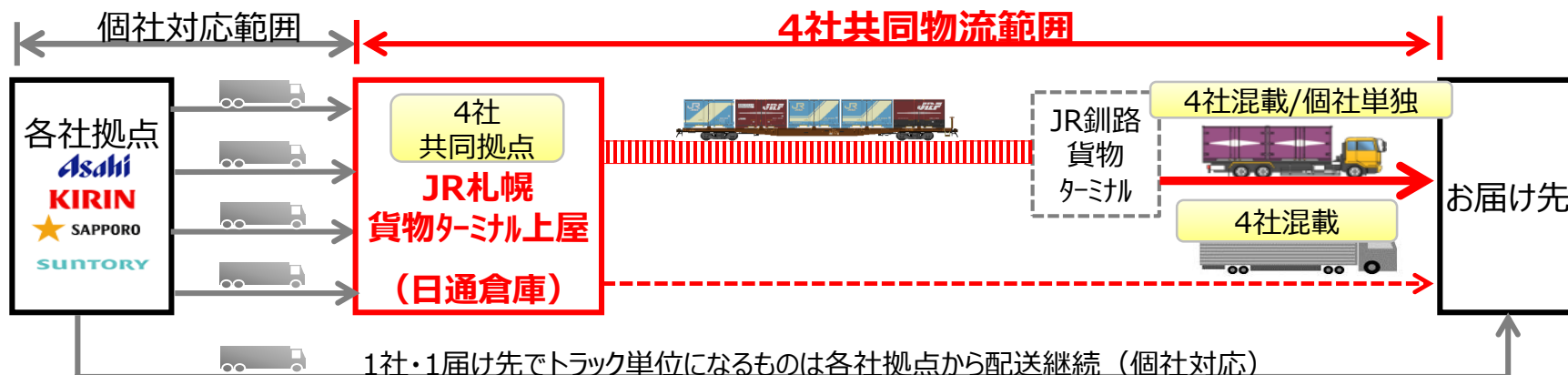
2017年1月～：北陸エリアビール2社によるコンテナ活用による共配



CO2削減効果 ▲56%（2社合計）

※ 第18回（平成29年度）物流環境大賞受賞

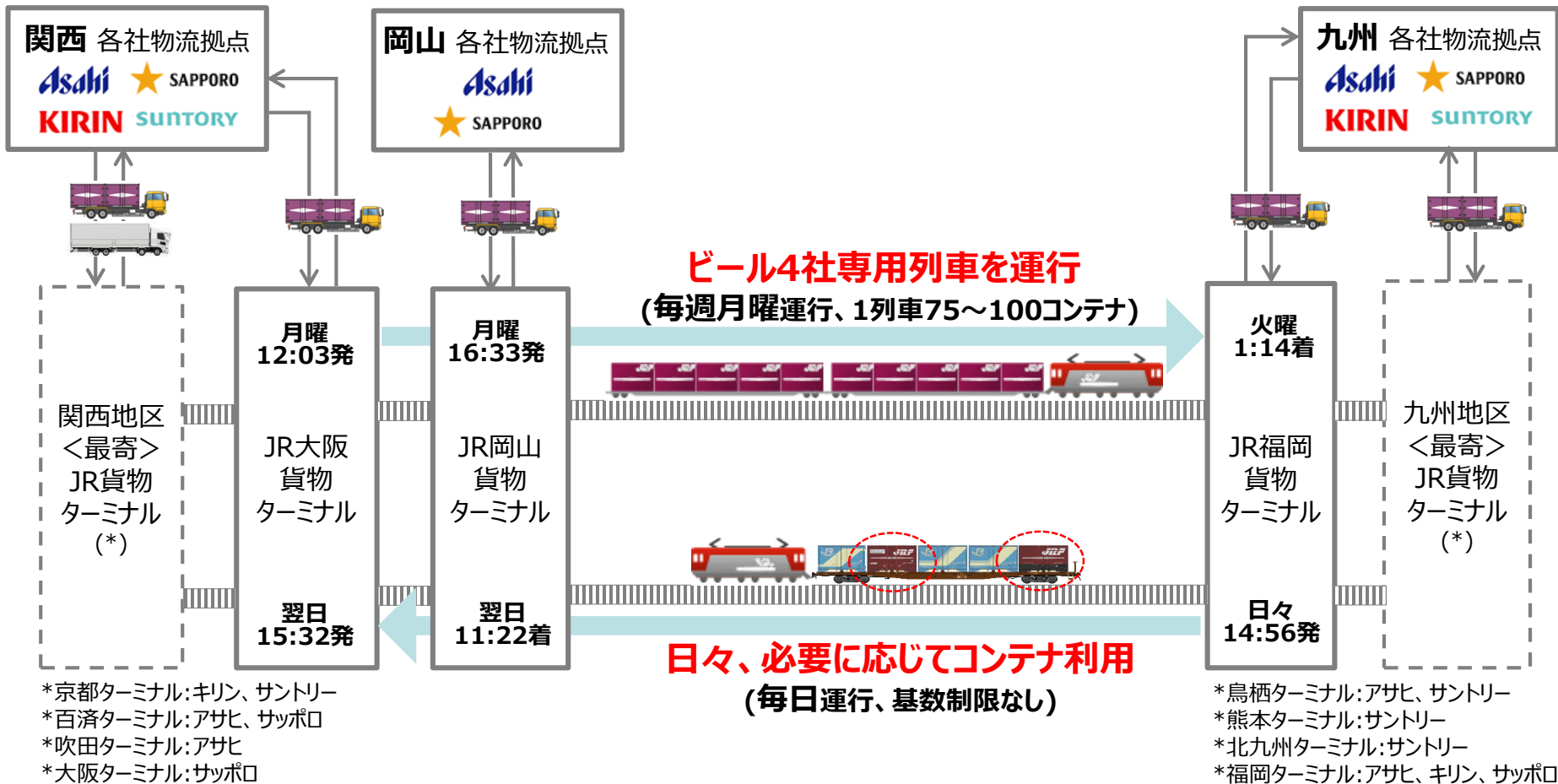
2017年9月～：道東エリアビール4社によるコンテナ活用による共配



CO2削減効果 ▲28%（4社合計）

# 2-(1)アサヒビールの取組み（他社との共同配送網の構築）

2018年4月～：関西・中国～九州間ビール4社によるコンテナ活用による共配



CO2削減効果 ▲74% (4社合計)



### 吹田工場 物流関係施設の変更（製品倉庫増強、JR吹田貨物ターミナル駅行ゲート変更）

#### （1）環境負荷の低減及び交通渋滞の緩和

- ✓ 1日約70運行分のトラック直通化により、吹田市の環境負荷低減・渋滞緩和に貢献
- ✓ 特に工場出入口、JR専用道路出入口での台数緩和は地域に大きく寄与

#### （2）工場トラック入退場時の事故リスクの軽減緩和

- ✓ 工場出入口でのトラック入退場台数の緩和が実現
- ✓ 吹田工場のトラック入退場時の安全取組（視認性向上、警備体制強化、HHKT等）と合わせ、工場入出門口における事故・トラブル等のリスクを軽減緩和

#### （3）モーダルシフトの推進・訴求

- ✓ 本取組で得た物流面での最適環境を活用してモーダルシフトを促進、トラックドライバーの負荷軽減
- ✓ 年間で1万台相当の長距離トラック運行を鉄道輸送へ振替（北陸5千台、吹田～他工場転送5千台）
- ✓ 吹田市、JR貨物、日本通運との連携取組として、社会への共同訴求も検討

## 2-(1)アサヒビールの取組み (これまでの物流効率化のとり組み)

第1・2・3次 (2001~2009)

第4次 (2010~2012)

第5次 (2013~2015)

第6次 (2016~2018)

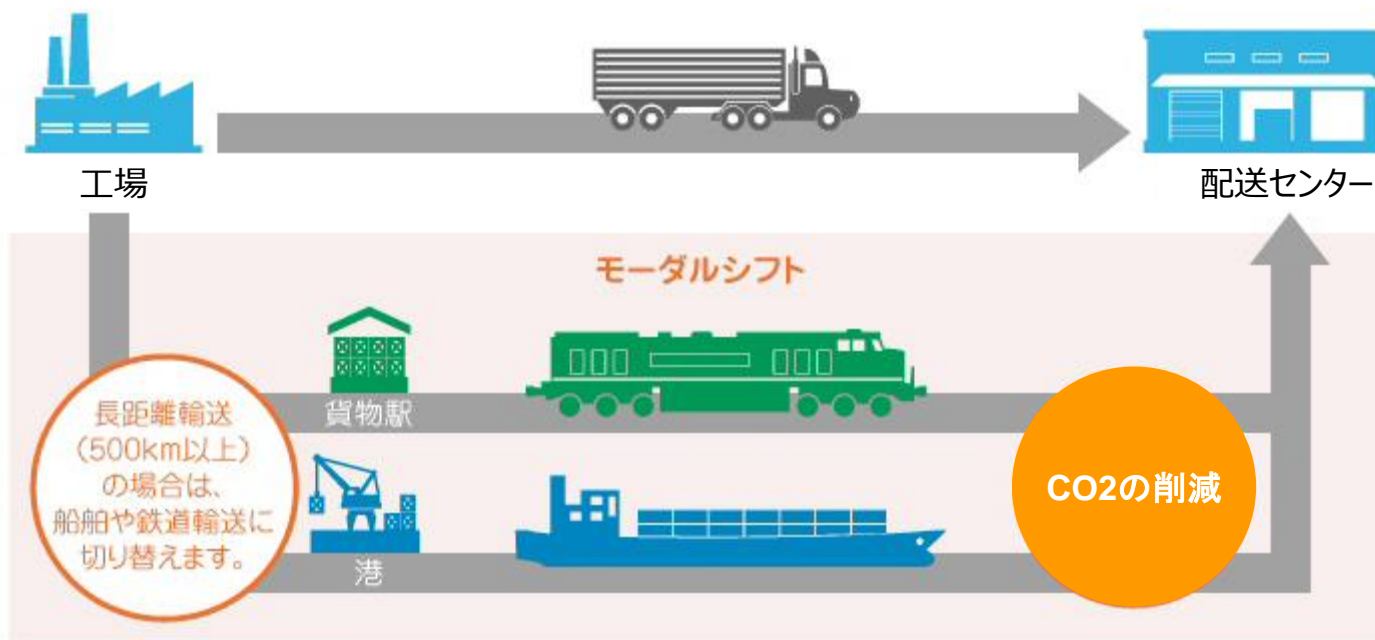
### コストダウンの 主な取組み

- 工場直送比率向上による運搬費の削減
- 在庫削減、リードタイム短縮による配送拠点の集約
- ビール・総合酒類同送による運搬費の削減
- グループ共同物流配送の展開
- 拠点間転送両削減による運搬費削減

- グループ共同物流・配送の展開
- 在庫管理システム (WMS)の展開
- キリンとの共同配送

- グループ物流のインフラ強化
- グループ共同物流・配送の展開
- モーダルシフトの推進
- カルピスとのシナジー効果獲得
- 他社との共同配送の拡大

- 飲料大型拠点の建設による外部倉庫料の削減
- グループ共同使用拠点による共同配送の展開
- 中長距離のモーダルシフトの推進
- 競合他社・異業種との協業の展開



アサヒグループ 2017年モーダルシフト化率 46.8%

CO2排出量の削減に向けた物流部門の取組みとして、鉄道や船舶などの輸送手段を用いる「モーダルシフト」を推進しており、モーダルシフト化率は着実に向上 (2015年35.7%より毎年増加)



## 生産体制構築：自社工場の操業度向上による製造委託費の削減と、 物流経費極小化の推進。売上増加に対応。

### 次期最適生産物流体制構築コンセプト

「あらたな量産フル操業体制の構築」

重点6ブランドの  
量産体制

- ✓ あらたな主力製品群を加えた自社量産フル操業体制を構築し、大ロットの委託流出を防ぐ

「自社生産能力の最大活用」

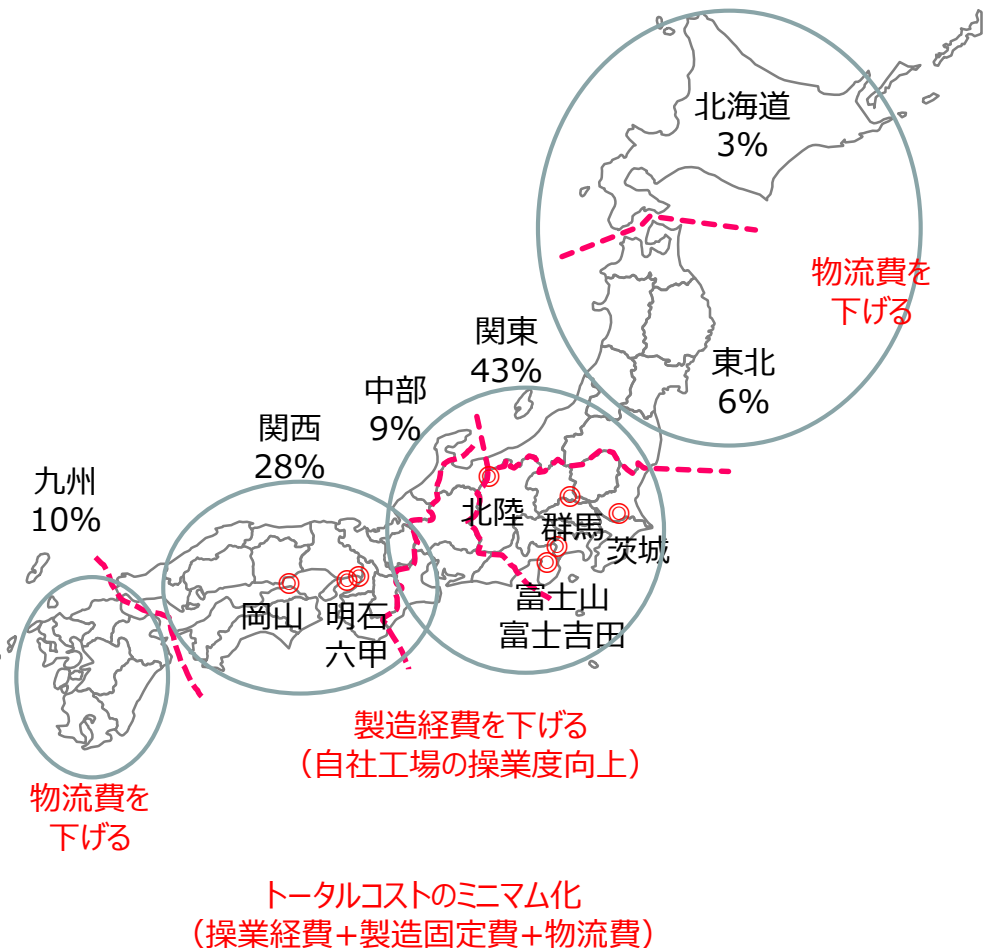
自社工場をまわす

- ✓ 製造シフト変更や型換・整備効率化等による、自社工場の操業度向上

「エリア需給体制の細分化」

製品をはこばない

- ✓ 東西2拠点から4ブロック体制に移行
- ✓ コストアップ及び運べないリスクのある長距離輸送の極少化に取り組む



※%はエリア別の2017年販売構成比

### 第6次中期経営計画期間の実績

#### アサヒ飲料・旧カルピス生産統合の効果

◆ 製造設備の増強や改造によるコストメリット

##### ・群馬工場（旧カルピス）PETライン 更新（2017年3月稼働開始）

： 小型PETアセプティック充填、軽量化PET容器に対応。

多品種対応と充填速度向上により操業度を向上。委託製造費を削減。



##### ・資材軽量化（2016年実施）

： PET用キャップ、小型PETボトルの軽量化



### アサヒ飲料・旧カルピス生産統合の効果

- ・PETボトルプリフォーム製造設備更新（2017年実施）  
明石工場から岡山工場への供給開始により自社製造量増加。



2016年 1月1日より 食品事業会社3社を  
アサヒグループ食品(株) に統合



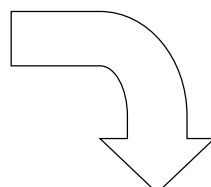
物流や生産設備、管理システムの効率的な運用により、  
食品事業の利益率向上を実現する。

## 食品3社統合に伴う物流拠点の集約・再編

物流拠点集約・再編メリットを最大限とする最適配送ネットワークを構築する。

集約前	
会社	拠点
AFH	①所沢
	②西宮
和光堂	③栃木
	④西宮
	⑤井原
天野	⑥平和島
	⑦門真
	⑧岡山

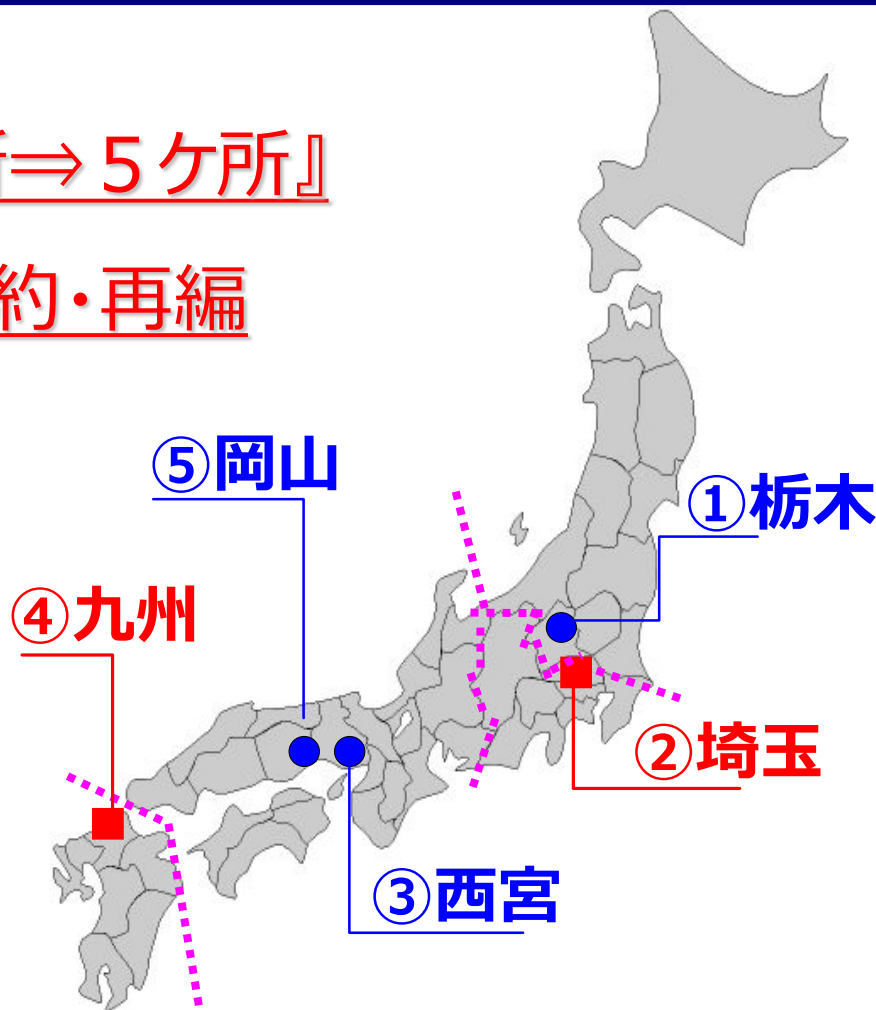
『8ヶ所⇒5ヶ所』  
に集約・再編



[集約前] = ②と④は同一拠点

拠点集約・再編案		
拠点	物件	出荷エリア
①栃木	和光堂	北海道、東北、北関東 新潟、外部倉庫分
②埼玉	賃貸	首都圏、甲信越 (新潟以外)、静岡
③西宮	AB	北陸、東海(静岡除く) 近畿、中国、四国
④九州	AL	九州、沖縄
⑤岡山	賃貸	北陸、東海(静岡除く) 中・四国、九州(沖縄)

[再編] = ②と④は新規拠点



## 包装資材極少化、パレット積載効率化により CO2排出量約44%削減

大型伸長商品である「うちのお味噌汁」シリーズに対し、包装形態変更を実施しました。

### リニューアル前

資材使用量大、積載・輸送の非効率



5袋/カートン



4カートン/ケース

4箱×6段=480袋/パレット

### リニューアル後（カートン廃止）

6袋/ケースに変更、4ケースをシュリンクフィルム包装



6袋/ケース



4ケース/シュリンク



9箱×4段=864袋/パレット

### 栃木小金井工場 排水嫌気処理設備 更新とバイオマスガス有効利用



嫌気排水処理設備  
(設置より33年)を  
高効率設備に更新



#### バイオマスガス発電機 (25kW×8基) 導入

発生したバイオマスガスを発電機の燃料として使用することで製造の繁閑によらず、全量有効に利用している。



## <基本方針>

- ・取引先との「共創力」や「コスト競争力」を重視した安定調達の推進
- ・取引先をパートナーとする品質保証体制の確立
- ・グループ、グローバル調達機能の強化に向けたソーシングネットワークの拡大
- ・環境負荷の低減や人権に配慮した調達の推進



◆2016年-2018年の取組み 施策によるコストダウン計画：3年間で90～100億円を目指す

- ・グループ横断による取り組み事例の共有、展開を加速化
  - 直接材は、日本、オセアニア、東南アジアといった エリア横断型の横串連携を推進
  - 間接材は、国内グループを中心に 協働カテゴリーの範囲の拡大と ベストプラクティスを共有  
合わせて、海外各エリアとのエリア横断での情報交換により調達レベルの底上げを図る。
- ・グローバル横串で市況（商品・為替相場）リスクマネジメントを高度化 など



◆見通し： 上記目標に対して、超過達成の見通し（約160億円強の見通し）

## <直近の環境変化>

- 欧州事業の買収により、
  - ・海外グループ会社の調達支出額の比率は全調達支出額の約40%に上昇
  - ・ビール事業の購買力の拡大
    - 欧州原産 原材料比率の増加
    - ⇒ 安定調達含めたシナジー機会の増加

## <今後の強化課題>

- ・グローバル調達ネットワークを活用した調達シナジーの創出（コスト・安定調達・イノベーション）
- ・間接材の調達カバー率の拡大
- ・上記を支えるグローバル調達基盤の確立（ガバナンス・組織・人材・システムなど）

これまで

これから



## アサヒグループ経営理念

### アサヒグループ調達基本方針

- ① 安全の最優先と品質の確保
- ② コンプライアンスの徹底
- ③ 環境への配慮
- ④ 公平・公正な取引
- ⑤ 情報セキュリティの保持

### アサヒグループCSR基本方針

持続可能な社会の発展に貢献  
法令や諸ルールを遵守  
グローバルな視点で社会的責任を果たす  
活動を自主的、かつ積極的に推進  
私たちを取り巻くすべての人々と  
共に考え、行動していきます。

グループ  
内

ともに  
PDCAを  
回す

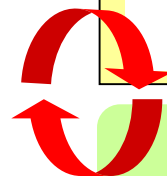


取引先

### アサヒグループサプライヤーCSR行動指針

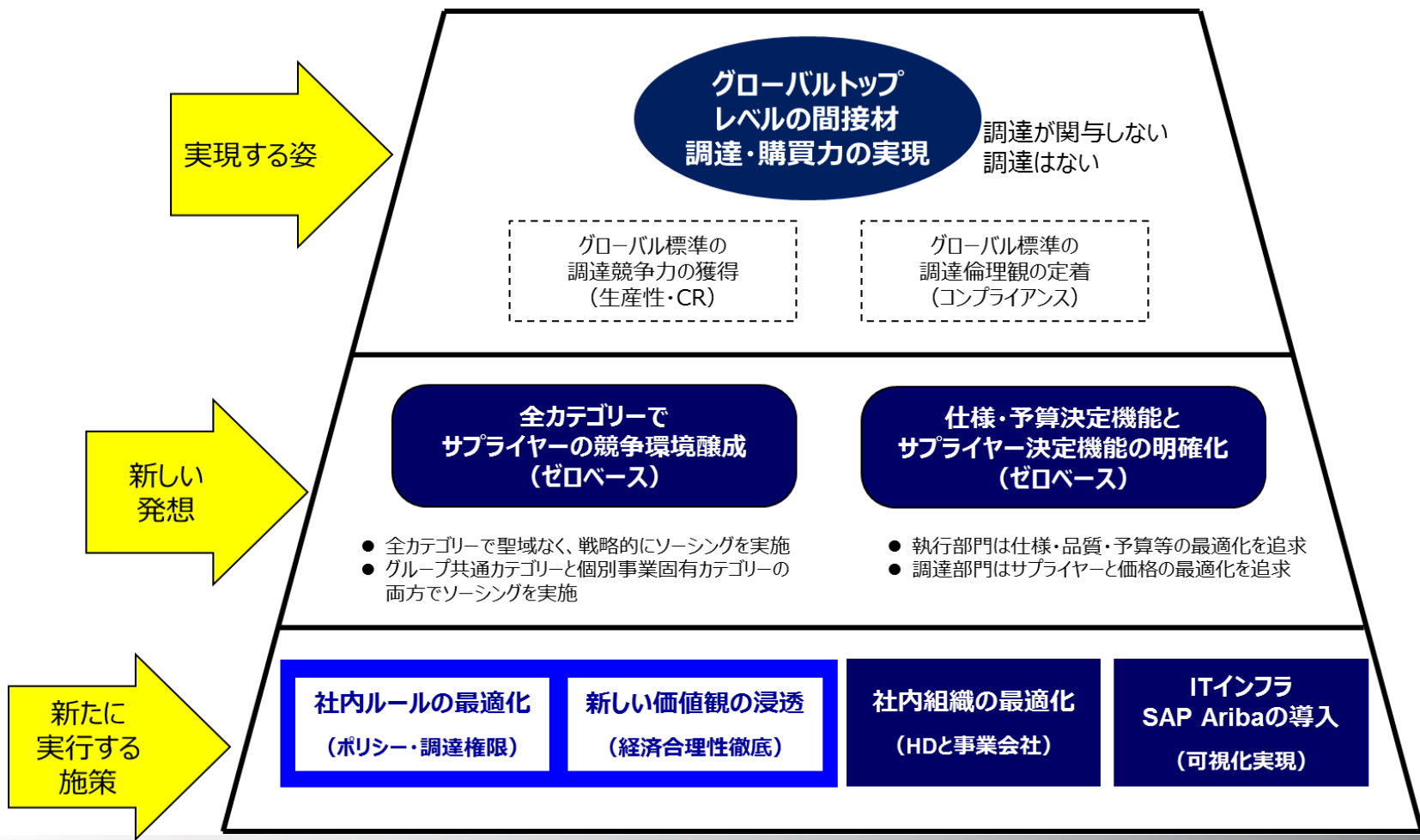
- (1) **人権への配慮** ●安全で衛生的な職場環境を確保すること。  
●強制労働や差別を撤廃すること。  
●児童労働を実効的に廃止すること。
- (2) **環境への配慮** ●省資源、省エネルギー及び水の有効利用を推進すること。  
●廃棄物の削減と有効利用を推進すること。  
●環境にやさしい技術の開発と普及を推進すること。
- (3) **法令の順守** ●全ての関連諸法令と社会規範を順守すること。  
●接待・贈答などに関する社内規定を順守し、贈収賄などの腐敗を防止すること。  
●取引上の情報や技術の機密保持を徹底すること。

継続的  
改善



- 主要サプライヤーへの定期的な方針説明会の実施
- 定期的なサプライヤー評価・CSRアンケート結果のフォローアップ

- ・間接材の調達カバー率 80%以上を目指して、間接材購買改革プロジェクトを実行中。
- ・CRの取組み範囲の拡大とグループ展開の連携の更なる強化を図る



## 2-(5)海外事業の取組み (国内・国外の技術展開とコストダウン)

国内と海外工場でのビール製造技術展開により、ビール品質の向上とコスト削減を目指している。

目的	プロジェクト項目	展開の目論見と実績	HD	国内	東欧	西欧	豪州
品質向上	グローバルプレミアムブランド 香味耐久性向上	日本及び欧州のノウハウの相互展開し、SD・PNA・PUの酸化耐久性を向上させる。 ⇒抗酸化仕込法の設備展開の検討を開始	○	○	○	○	—
	ホップ最適添加技術	PUをモデルに飲みやすい高苦味ビールの仮説の立案する。 ⇒仮説を立案し、新商品開発に応用予定。	○	○	○	○	—
	製品微生物事故ゼロ	高感度培地展開により、輸入ブランドの微生物事故リスクの低減を計る。 ⇒2019年より、ローマ・グロールシュ・ピルゼン工場にて展開開始予定。	○	—	○	○	—
コストリダクション	グローバル生産体制構築	グループ工場における現地製造を展開。 ⇒AEL社パドバ工場（伊）でのSD製造開始（2017年） ⇒AHAラバトン工場（豪）でのPNA(2018年)及びSD(2019年)及び製造開始。	○	—	—	○	○
	ベストプラクティス展開 （工程ロス削減） （エネルギーロス削減）	日本と欧州のベストプラクティス展開により、コストリダクションを実現する。 ⇒モデル工場としたABEGポズナン工場（波蘭）で50百万円/年の工程ロス削減効果創出。 2018年9月より他のポーランド2工場へ展開開始。 2019年より同施策を欧州工場に展開予定。	○	○	○	○	—
	装整列稼働率向上	グロールシュ装整列をモデルに日本の設備保全ノウハウを展開する。 ⇒保全ノウハウにより稼働率が向上。	○	—	—	○	—

## 2-(5)海外事業の取組み (国内・国外の技術展開とコストダウン)

・ヨーロッパ 16工場内、規模や品種を考慮してPJ対象工場を決定。

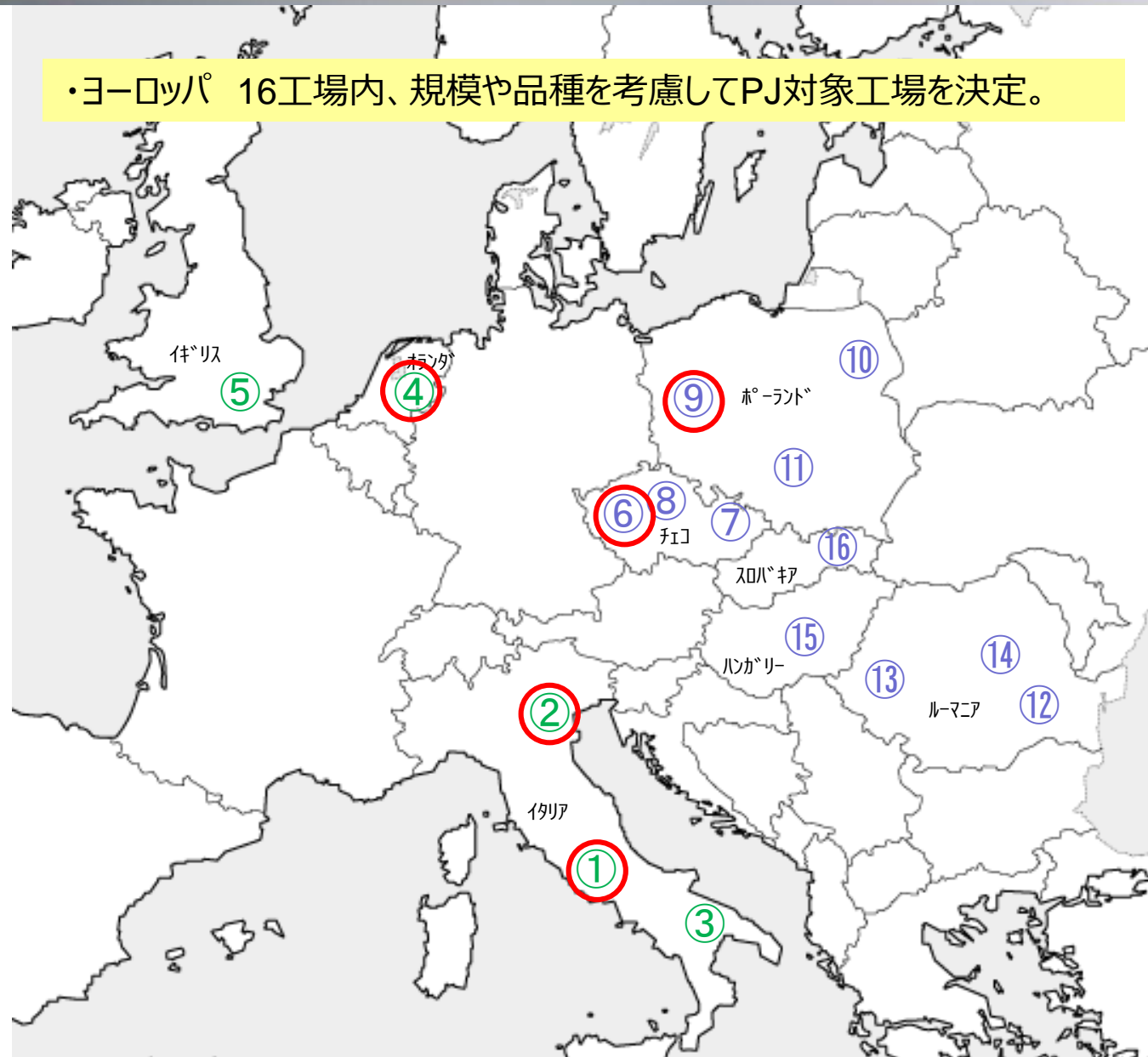
Asahi Europe Ltd (AEL)

工場名

- ①ローマ
- ②パドヴァ
- ③バーリ
- ④インスブロー
- ⑤ミンタイム

Asahi Breweries Europe Ltd (ABEG)

- ⑥ピルゼン
- ⑦ヴルツブルグ
- ⑧ポピツェ
- ⑨ポズナン
- ⑩ビアウストック
- ⑪ティヘー
- ⑫ブザウ
- ⑬ティシヨアラ
- ⑭ブラショフ
- ⑮ドブレ
- ⑯ザリス



## 伊パドバ工場でのSD (生ビール) 製造

- ✓ 微生物管理レベル向上の為、数百カ所にのぼる工程改善を実施
- ✓ 最新鋭の微生物管理室導入
- ✓ 製造場内のグリーンエリア化を実施



パドバ工場  
(ベニス郊外)

## 工程改善シート

Line	改善項目	現状	改善後	実施状況	効果
1	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
2	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
3	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
4	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
5	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
6	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
7	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
8	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
9	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
10	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
11	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
12	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
13	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
14	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
15	洗浄機	写真	改善後	完了	緑
16	洗浄機	写真	改善後	完了	緑

## 微生物管理室



## グリーンエリア化 (ゾーニング)



### 豪州でのグローバルプレミアムブランド製造

- ✓ Peroni社ブルーマイスターによるコミッションが完了。2018年11月よりPNA製造開始予定
- ✓ 2019年1月からはSD現地製造を開始予定



### 新発酵・貯酒タンク



### 新濾過ライン



1. 収益構造改革の実績と『中期経営方針』の概要

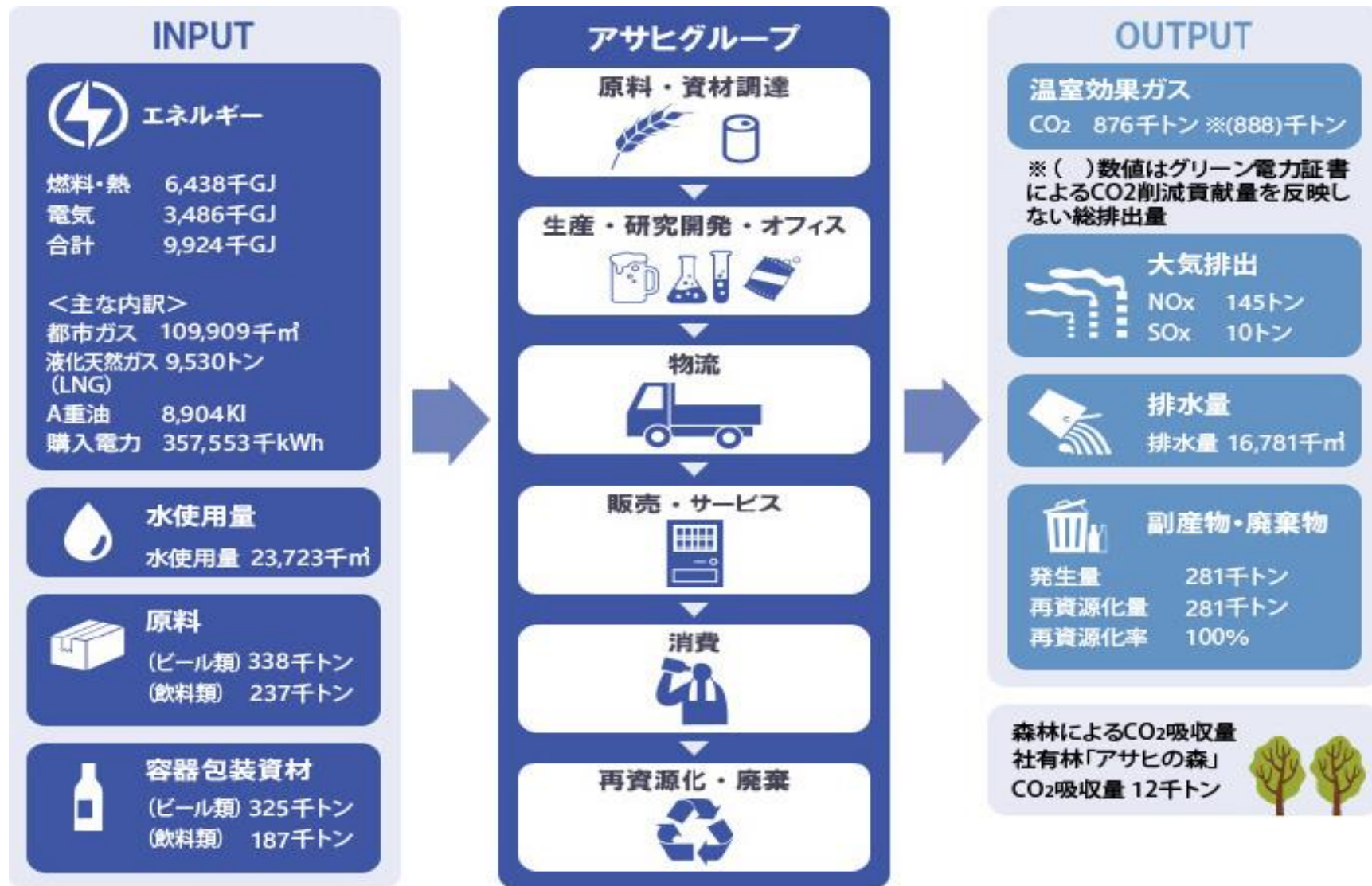
2. 生産・物流・調達部門の取組みと今後の方向性

**3. 環境への取組み**



# 3-(1) 環境配慮の取り組み

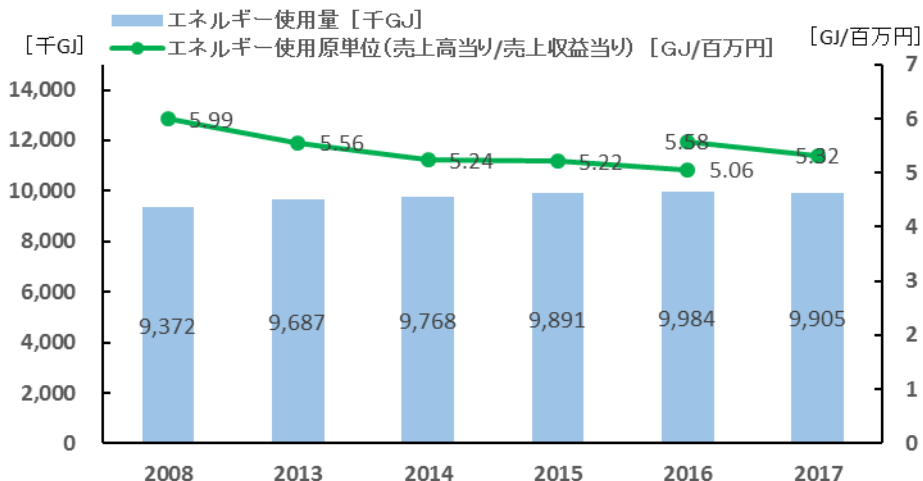
マテリアルバランス（アサヒグループ） 対象期間：2017年1月～12月





# 3-(2) エネルギー使用量、水使用量の推移

## ◆エネルギー使用量・原単位の推移

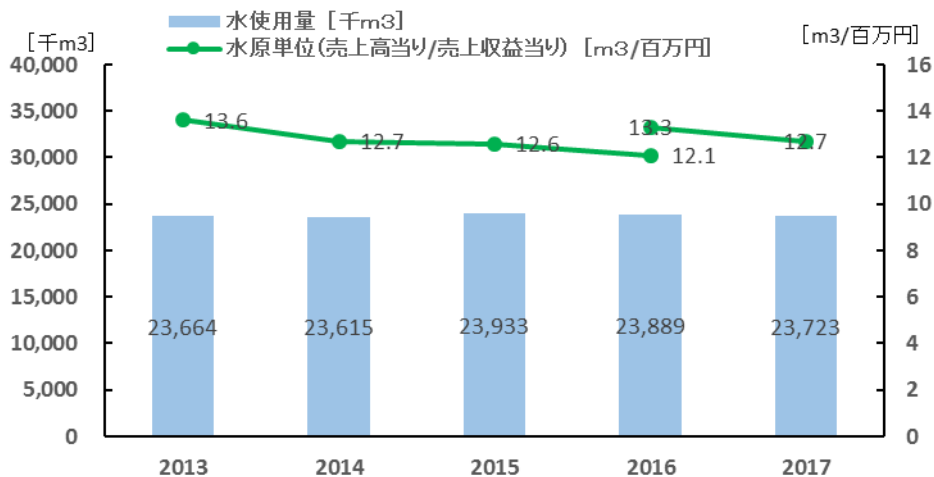


※2016年からの原単位の算出に国際財務報告基準(IFRS)に準拠した売上収益を適用しています。

◆エネルギー使用量（燃料及び電力の使用総量）  
 9,891千GJ（2015年）  
 9,905千GJ（2017年） **+0.1%**

◆エネルギー原単位(売上高当たり)  
 5.76GJ/百万円（2015年）注) IFRS準拠としての換算値  
 5.32GJ/百万円（2017年） **▲7.6%**

## ◆水使用量・原単位の推移



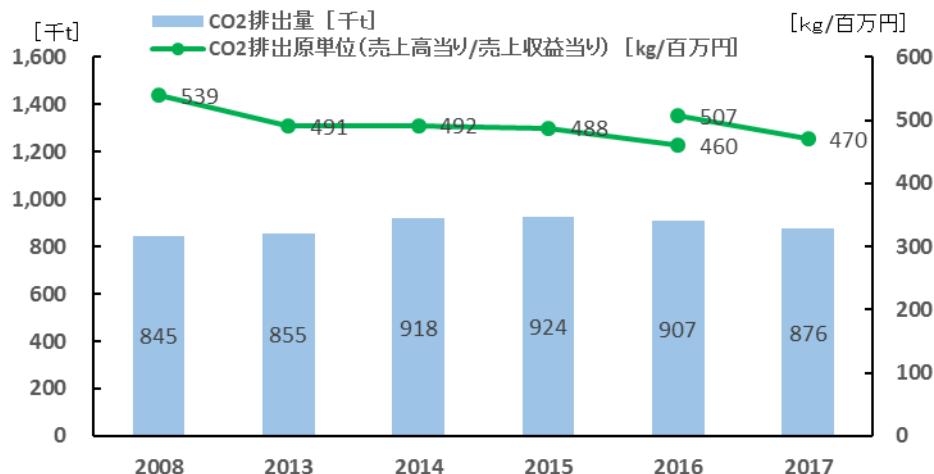
※2016年からの原単位の算出に国際財務報告基準(IFRS)に準拠した売上収益を適用しています。

◆水使用量  
 23,933千m³（2015年）  
 23,723千m³（2017年） **▲1.0%**

◆水原単位(売上高当たり)  
 13.8 m³/百万円（2015年）注) IFRS準拠としての換算値  
 12.7 m³/百万円（2017年） **▲8.0%**



## ◆CO2排出量・原単位の推移



※2016年からの原単位の算出に国際財務報告基準(IFRS)に準拠した売上収益を適用しています。

## ◆CO2排出量

924千トン (2015年)  
876千トン (2017年) ▲5.2%

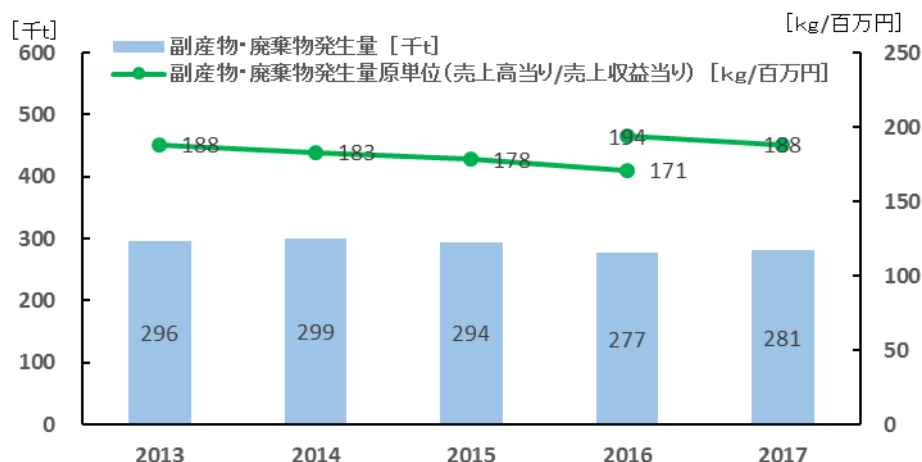
## ◆CO2原単位(売上高当たり)

537 kg/百万円 (2015年) 注) IFRS準拠としての換算値  
470 kg/百万円 (2017年) ▲12.5%

算定範囲は地球温暖化対策の推進に関する法律に基づきます。  
(生産拠点+事務所+自販機+荷主責任)



## ◆副産物・廃棄物発生量・原単位の推移



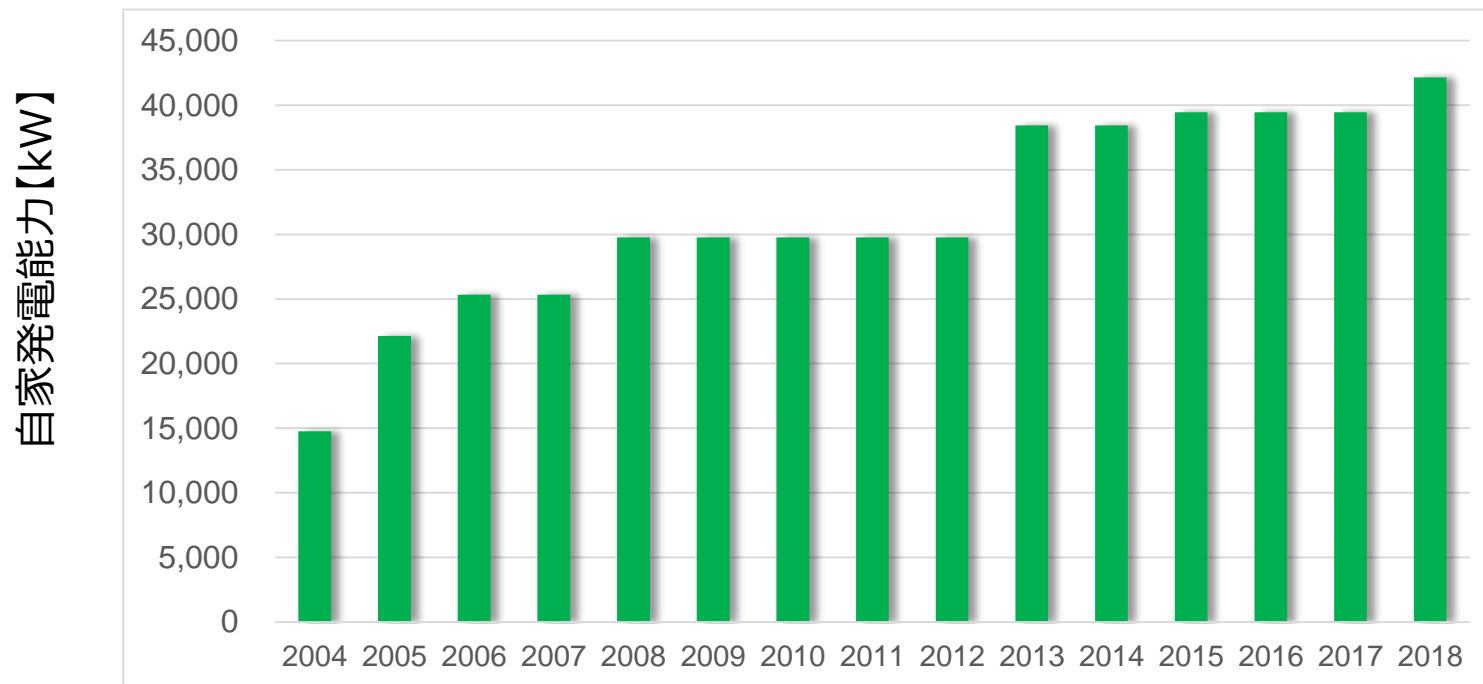
※2016年からの原単位の算出に国際財務報告基準(IFRS)に準拠した売上収益を適用しています。

## 副産物・廃棄物再資源化による利用方法 (例)

	再利用先
モルトフィード	飼料など
汚泥・スクリーンかす	有機肥料、たい肥など
ガラス屑類	再生びん、新びん、建材など
原料集塵芥	飼料など
余剰酵母	『エビオス』などの医薬部外品 酵母エキスなどの食品素材 『スーパービール酵母』など
段ボール・紙類	段ボールの原紙など
廃パレット	製紙、燃料用チップなど
ラベル粕	化粧箱の原紙
廃棄プラスチック函	プラスチックパレットなど

再資源化率 100%達成を継続

## グループ製造工場 自家発電能力 推移



2008年 ビール7工場（当時9工場）へコージェネレーション設備を導入完了  
⇒ 自家発電能力 : 29,337kW

2013年 ビール茨城工場（7,620kW）と飲料明石工場(4,400kW)へコージェネ設備を導入

2015年 和光堂社栃木工場(1,000KW)へガスエンジンコージェネレーション設備を導入  
⇒ 自家発電能力 : 39,447KW

2018年 アサヒ飲料群馬工場（2,650kW）試運転中

# Asahi

その感動を、わかちあう。

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。