

# アサヒビールの今後の経営方針



2019年6月

代表取締役社長

塩澤 賢一

## Asahi Group Philosophy

**Our Mission** 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、  
楽しい生活文化の  
創造

**Our Vision** アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する  
“グローバルな価値創造企業”を目指す

**Our Values** ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

**Our Principles** ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

- 顧客: 期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求
- 社員: 会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成
- 社会: 事業を通じた持続可能な社会への貢献
- 取引先: 双方の価値向上に繋がる共創関係の構築
- 株主: 持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上

  
アサヒビール

## 「長期ビジョン」

お客様の最高の満足のために  
お酒ならではの価値と魅力を創造し続ける

「スーパードライ」に代表されるように、これまで私たちはお客様の最高の満足のために、新しい価値を創造し、期待を超える商品とサービスを提供してきました。

お客様の最高の満足は、私たちが常に追い求めてきたことであり、そのために挑戦し続けることは、私たちの事業活動そのものです。

私たちが製造販売するお酒は、数千年も前から人びとの生活と文化に根付き、伝統の一部にもなってきた飲み物であり、これからも、さらに人びとの人生に彩りを添え、生活をより楽しく、より豊かにできる、素晴らしい可能性をもっています。

私たちはこれからも、お客様の成功の満足のために、お酒ならではの価値と魅力を創造し続ける企業を目指します。

## 「いつもいいことアサヒから」の実践

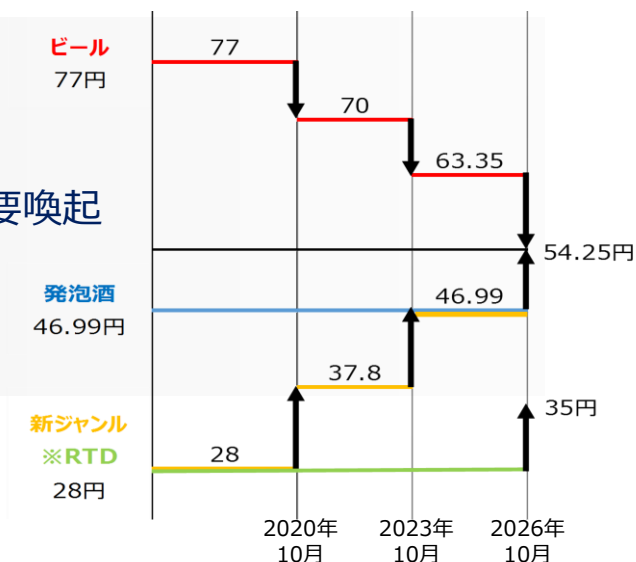
- ・「自ら考え、自ら行動する」
- ・「声を出し、声を聴き、コミュニケーションをする」
- ・「視野を広げ、前向きに仕事に取り組む」



## ◆ 今後の機会とリスク

- ・ビール類市場の成熟化や消費者ニーズの多様化・多価値化
- ・ビール類の税率格差縮小に伴う需要構造、商品ポートフォリオの変化
- ・「東京2020オリンピック・パラリンピック」ゴールドパートナーを活用した需要喚起
- ・物流費、人件費、原材料費などコストアップの継続
- ・デジタル技術の進化などによる消費、競争環境の多様化

＜酒税改正スケジュール（予定）＞



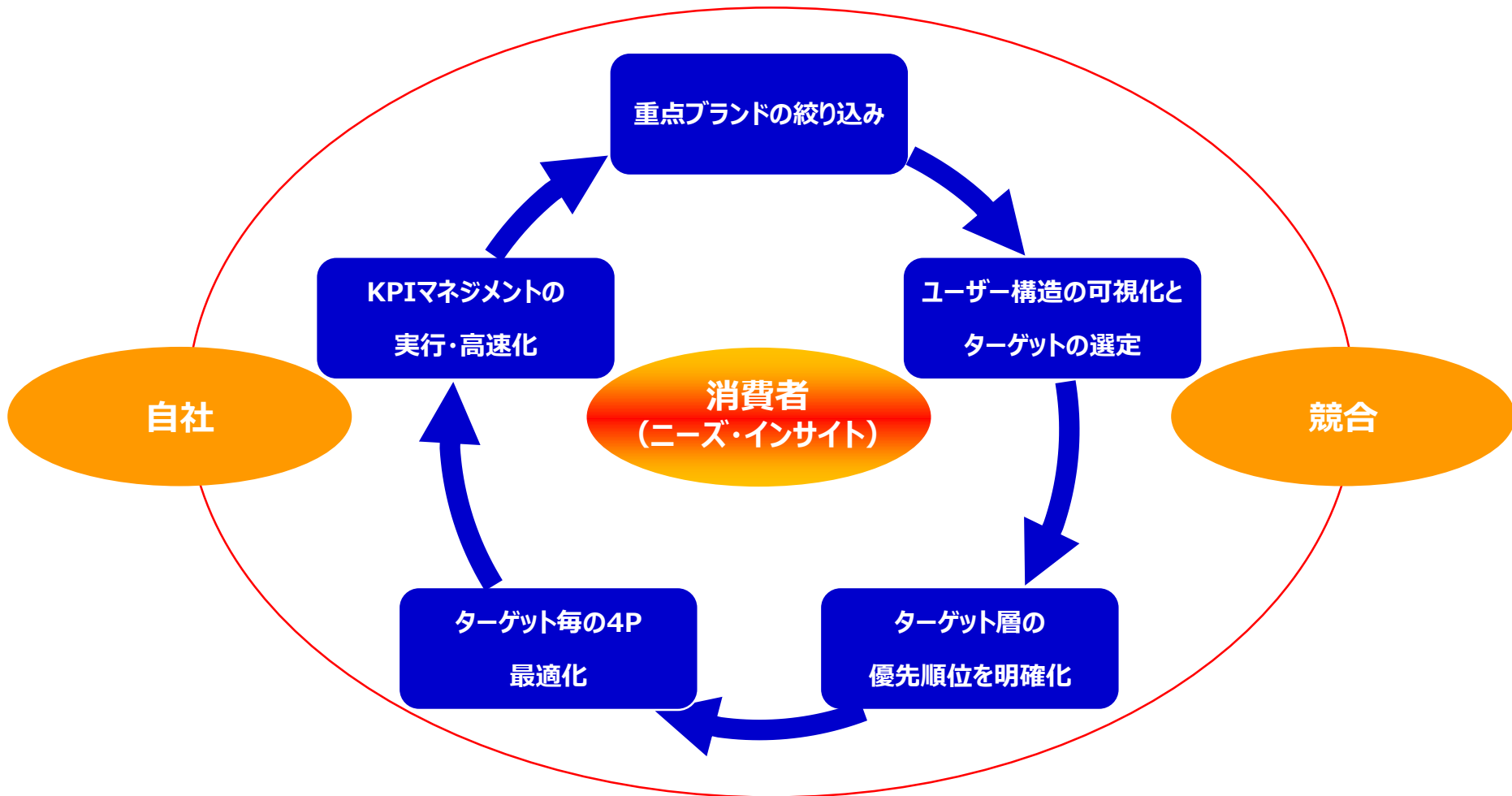
## ◆ アサヒビールの強み

- ・『アサヒスーパードライ』を核としたビール類のトップシェアポジション
- ・各カテゴリーにおける強いブランドポートフォリオ
- ・高品質な製造技術と効率的なサプライチェーンマネジメント
- ・取引先との強いパートナーシップに基づく共創力

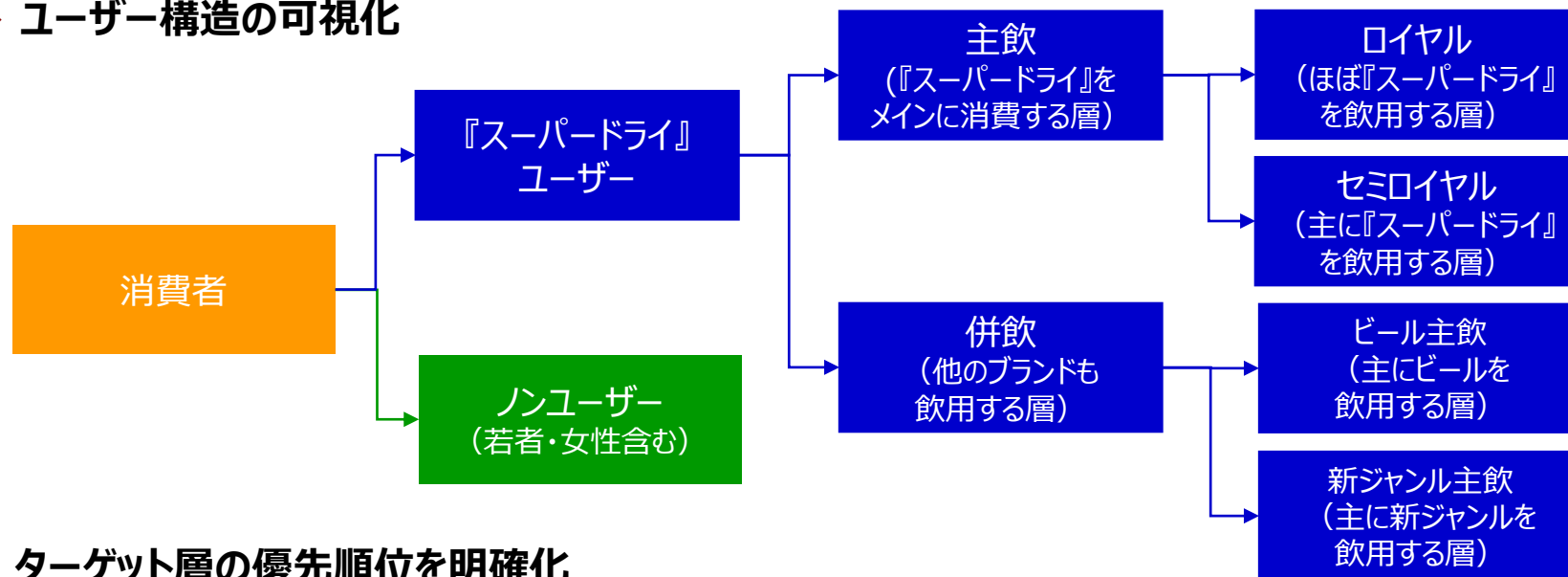
- ◆ **イノベーションとコストリダクションの高度化、国内酒類のリーディングカンパニーの地位確立**
  - ① 環境変化を見据えた市場創造・統合型マーケティング、コアブランド価値の刷新
  - ② Z B Bの推進、最適生産物流体制の構築などによるコスト最小化と成長投資の原資創出
  - ③ 商品開発の高度化、新たな飲用機会の拡大、デジタルトランスフォーメーションの推進



3C分析,STP分析に基づく4P連動による「市場創造・統合型マーケティング」を実践し、  
“強いブランドの育成”と“新価値の創造”の実現を目指す



## ◆ ユーザー構造の可視化



## ◆ ターゲット層の優先順位を明確化

### ① 主飲-セミロイヤル

再定義したコア価値「辛口」のベネフィットの明確化、訴求強化によりロイヤルユーザー化を図る

### ② 併飲-ビール主飲

独自の世界観を訴求することで、マインドシェアを高め、飲用機会の拡大に取り組む

### ③ 新規層（若者・女性）

嗜好や生活価値に対応した新価値提案により、将来のロイヤルユーザーの開拓を目指す

## <目指す姿>

“THE JAPAN BRAND”として、各層に圧倒的な支持を受けるブランド

## <中期的な取組みの方向性>

ターゲットユーザーのインサイトを明確化、それぞれに適合した物性価値・情緒価値を訴求



<コア価値> 物性 = 「辛口」「鮮度」

情緒 = “自分らしく”生きる人を応援、高揚感を高める世界観

ターゲット	主飲 - セミロイヤル	併飲 - ビール主飲	新規層（若者・女性）
ポジショニング	「辛口」「キレ」 「ビールNo.1ブランド」	「楽しいビールライフ」 「最高の品質」	「もう一つの『スーパードライ』」= 私の『スーパードライ』」

各層へ訴求ポイントを明確に伝えるメッセージ性のある広告の継続投入

「東京2020オリンピック・パラリンピック」ゴールドパートナーを活用した施策

## 取組み

- ・「鮮度パック」の進化
- ・パッケージリニューアル
- ・地域・業態別施策



- ・食との相性, 飲用シーン, グローバルへの挑戦などの情緒を広告・店頭により醸成

- ・嗜好性・飲み方・飲用シーン 飲用スタイルの新提案
- ・デジタルを活用した情報発信





## <目指す姿>

強いブランドの育成、顧客潜在ニーズを捉えた新領域の創造

## <中期的な取組みの方向性>

『クリアアサヒ』：最も食事に合うブランド、最もユーザーが多いブランドへ

『極上<キレ味>』：アサヒならではの「本格」×「キレ」の新領域を開拓



## <今後の取組み>

### 『クリアアサヒ』



### 『極上<キレ味>』



最優先 ターゲット	・主飲-セミロイヤル
ポジシ ョ ニ ン グ	・「磨き抜いた“麦の味”」をブランドメッセージに食連動を図ることで、各ユーザーの生活への浸透を図り、飲用比率を高める
取組み	・リニューアルによる中味品質向上 ・食と連動した広告・店頭施策などの展開

・「キレ・刺激」嗜好者
・「本格」×「キレ」の新領域の市場拡大を図る ・市場領域の新奇性や差別性があるため トライアルユーザーの最大化を目指す
・購買喚起に向けた施策の集中 (広告コミュニケーション、デジタルを活用した ターゲットサンプリング、店頭販促等)

## <目指す姿>

**RTD**：アサヒ独自の価値を軸にした強いブランドポートフォリオの構築  
**BTS**：全ターゲット層の圧倒的な支持を得た日本を代表するブランドへ

## <中期的な取組みの方向性>

**RTD**：セグメントの成長を見極め、各ブランドのターゲットに向けたブランドのコア価値を高める  
**BTS**：品質の向上や付加価値提案などにより、飲用機会を増やすことで市場の活性化を図る

## <今後の取組み>

### 『ウィルキンソンRTD』



最優先 ターゲット	・止渴系高アルユーザー
ポジショ ニング	・「ウィルキンソン」ブランドの持つ付加価値である“強炭酸”と“ドライ”によりビールから流出する男性ヘビーユーザーへ訴求
取組み	・既存商品にはない「全く新しいRTD」としての広告訴求を強化 ・ALC度数7%、9%商品のラインアップの充実

### 『ドライゼロ』



・主飲層、若年層
・「もっともビールに近い味」への中味改良によりロイヤルユーザー化を促進 ・新たな飲用シーン提案により若年層を開拓
・リニューアルによる飲用量のアップ ・レジャー施設などでの飲用機会の拡大 ・PET商品『ドライゼロスパーク』の展開

## ◆ サプライチェーンマネジメントの最適化に向けた方向性

- ・カテゴリ間の需要シフト・多品種化に対応した生産・物流体制の構築
- ・容器など資材の軽量化、調達エリア・方法の最適化による原材料費の低減
- ・物流などの協調分野における他社との協業の推進

## <具体的な取組み事例>

- ・グループSCMの全体最適を踏まえたハイブリット工場の推進
- ・RTDなどの伸長、ビール容器比率の変動に対応したSCM体制の最適化
- ・欧州事業と麦芽などの原材料におけるグローバル共同調達の推進
- ・ビール会社4社のモーダルシフトを活用した物流体制、ビールパレットの共同回収の推進



## ◆ ZBBの基本方針

- ・ 広告販促費や人件費など全ての固定費の「見える化」、「止める化」、「重点化」を徹底する
- ・ 「止める化」による原資は、利益の上乗せだけでなく『中期経営方針』の重点課題に投資する

## ◆ 検討取組み事例

2019年

2020年

2021年

中・長期の本質的ZBB

短・中期のZBB

### <ZBBの取組み事例>

- ・ 広告制作費の見直し、マイルージCPの見直し、販促品のオンデマンド化などによるコスト効果をエリア・チェーン毎の個別施策やデジタルマーケティングなどへ組み替え
- ・ TV会議などの活用による全国集合会議の見直しなど、業務マネジメントの刷新
- ・ 輸入ワインにおける検品作業の自動化、樽生ディスペンサーの整備機活用 など

## 東京2020オリンピック・パラリンピック ゴールドパートナー

アサヒビールは、ビールメーカーで唯一のゴールドパートナー  
(国内最高水準のスポンサー)として、ともに大会の成功をめざします。



東京2020オリンピック・  
パラリンピックオフィシャルビール  
『アサヒスーパードライ』



# 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。