

# 日本事業全体の戦略、及びAGJ社の機能・役割

---

2022年3月8日

## 事業環境

## 当社への影響

### 目の前 の変化

- コロナショックからの回復
- 2026年の酒税法改正

- コロナ前の水準への売上の回復
- 税制改正によるビールへの追い風

### 構造的 変化

- 世代構成の変化
  - 特にビール類においては消費の中心である中高年世代が今後縮小
  - ミレニアル世代が消費の中心にシフト
- 消費のミックスの変化
  - 世代がシフトしていく中で、世代毎の消費性向の違いによりミックスが変化
  - また、世代の中でも価値観の多様化、嗜好の変化が進展
- 原材料、資材の高騰によるコストの増加
- サステナビリティに対する意識の向上

- 各社がこれまで働きかけていない、新たな需要・オケージョン・価値観が拡大
- これまでとは異なる領域が成長の主戦場に
- コスト増への対応は必須
- サステナビリティが経営の根幹に

アサヒグループの長期戦略コンセプト

おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する



日本事業の戦略コンセプト

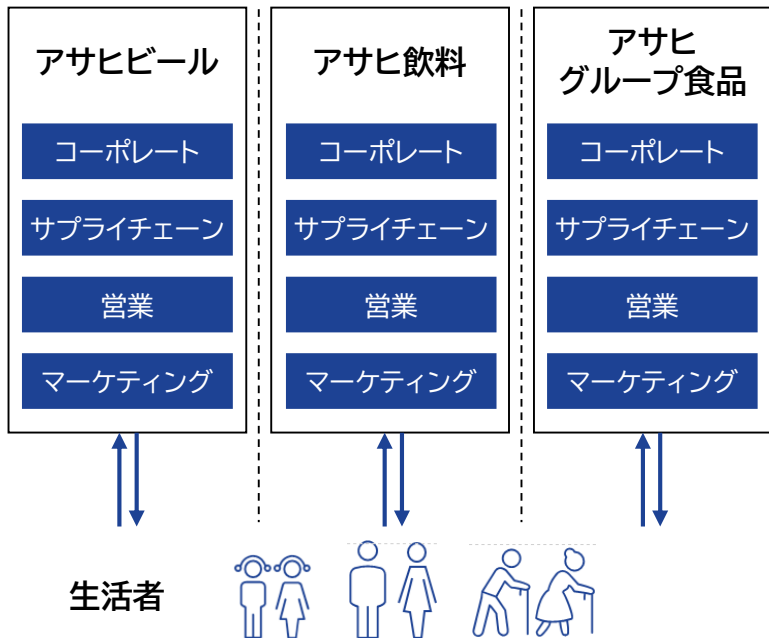
生活者起点でニーズ・変化を先取りし、**One Asahi**で次代の価値創造による成長、社会との共生を実現する

1. 生活者起点で市場を捉え、新たな機会や未開拓のニーズ・オケージョンを発掘・創造
2. 味・品質・機能に加え、体験および情緒的価値を提供
3. スケールに加えアサヒならではのユニークさを追求
4. 世界レベルの効率・コスト競争力
5. 生活者・市場の変化を先取りするスピードとアジリティ
6. 社会と共存し価値を創出するサステナビリティ
7. One Asahiで会社・組織の壁を越えて挑戦

# 個社毎の事業展開からOne Asahiでの価値創造へ進化

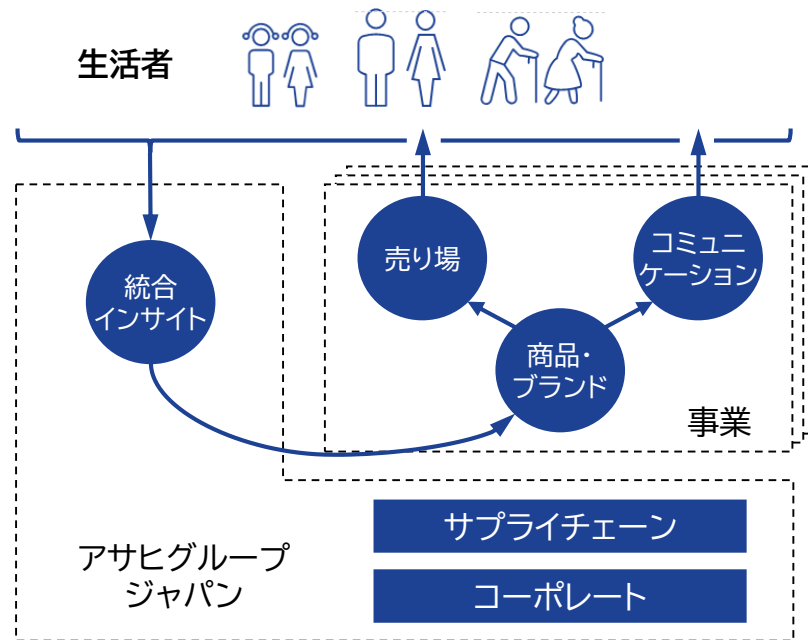
これまで

事業・カテゴリ毎に独立して事業展開

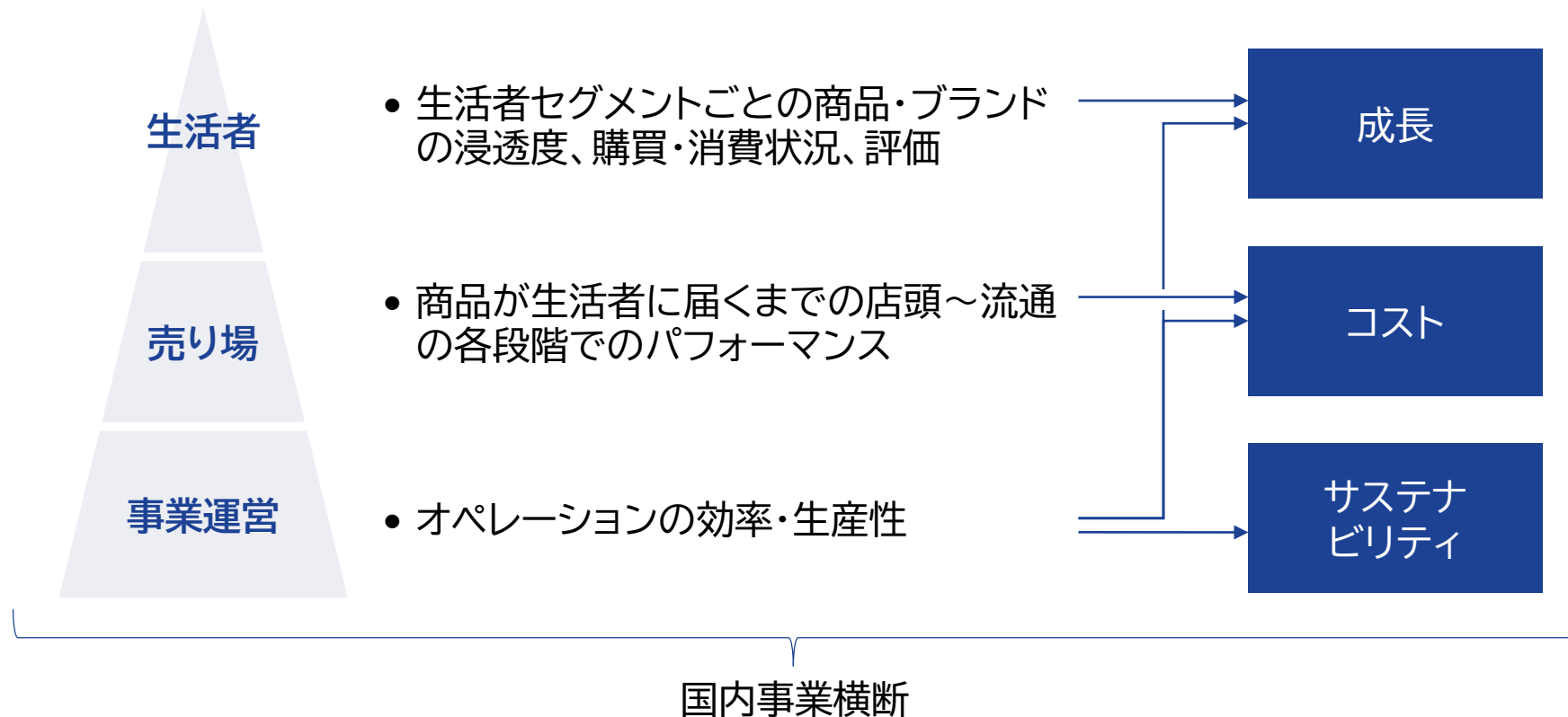


これから

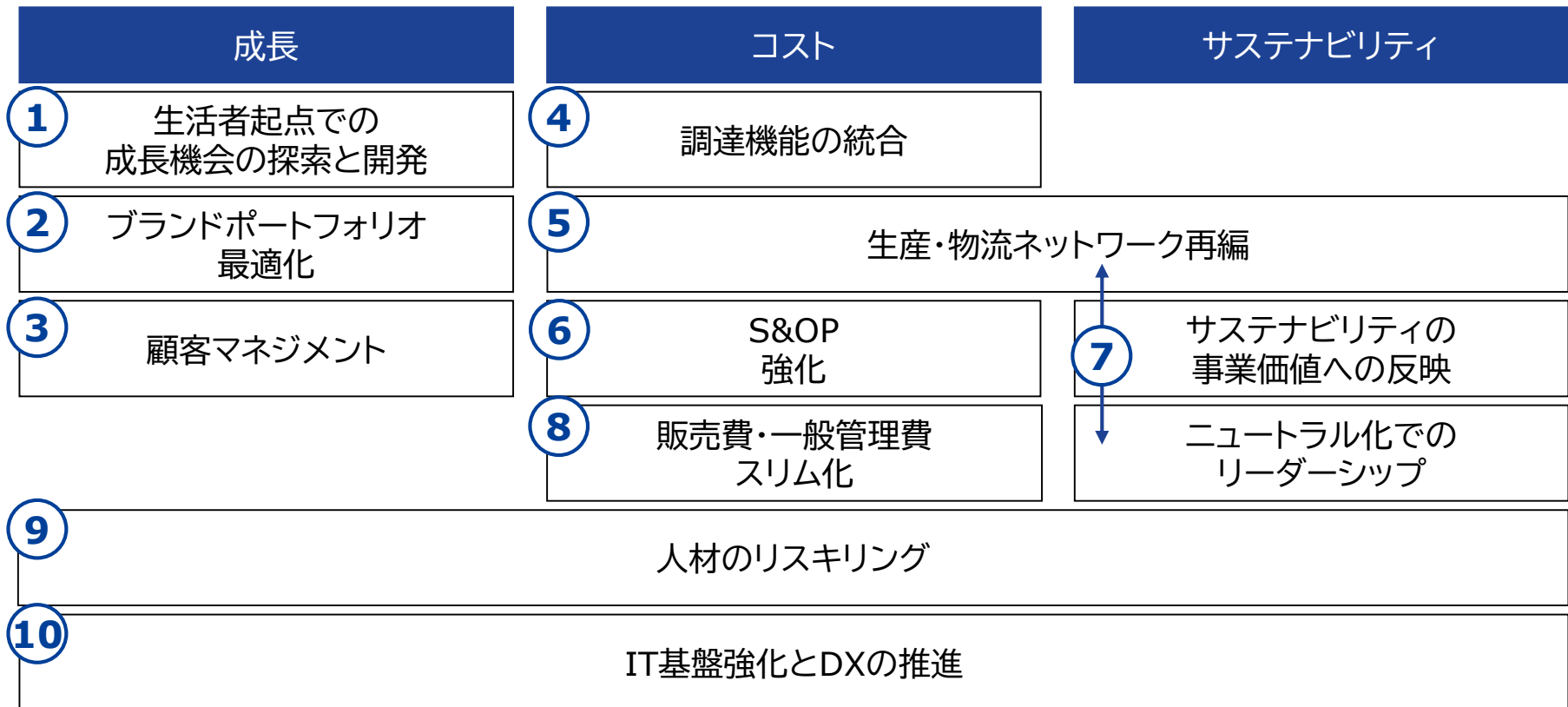
生活者起点・One Asahiで価値提供



# 価値創出に向けて重視する指標と戦略の三つの柱

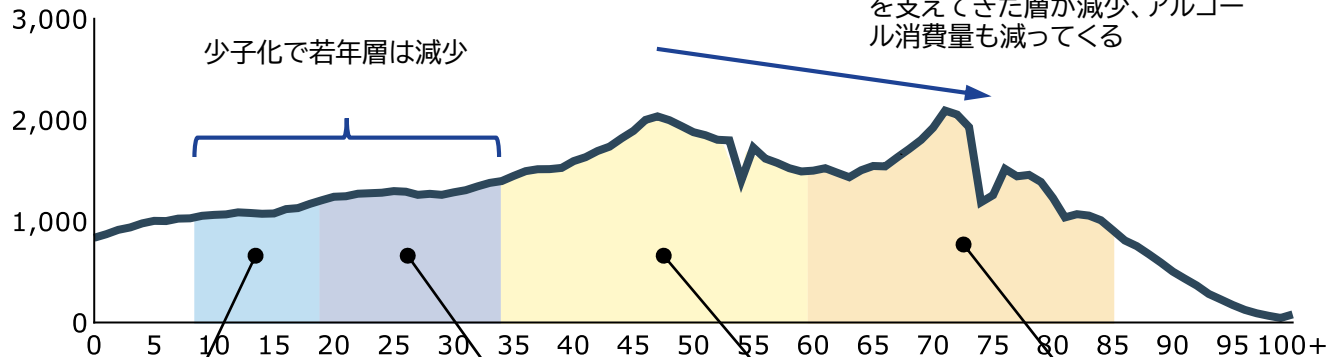


# 戦略の三つの柱を支える優先施策



# 生活者起点での成長機会の探索・開発

年齢別人口(千人)



清涼飲料しか  
飲まない年代

清涼飲料からアルコール  
へシフトしていく年代

アルコール主飲年代

十分に実像を捉えき  
れていない年代

将来に向けた種まき。10  
代が好む商品でライフ  
タイムでの顧客となるアサ  
ヒのファンを増やす

アルコール主飲年代と  
異なる嗜好・価値観に合わ  
せた価値を提供し、アル  
コールへのブリッジを作る

アサヒが従前強い年代、  
強みを強化して勝ち切る

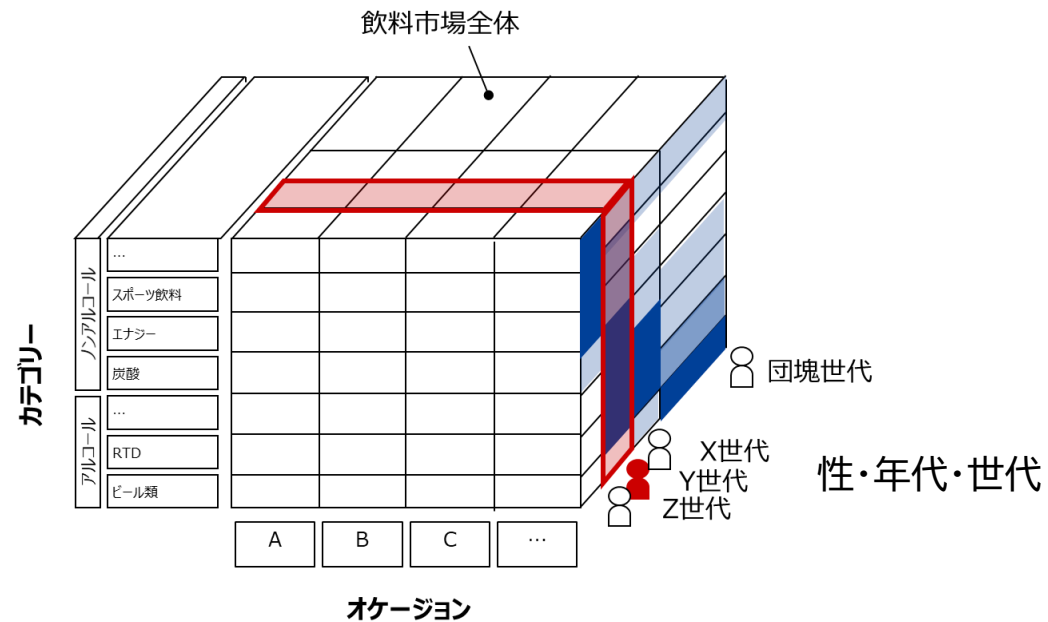
健康や生活負担への  
不安を和らげる

サステナビリティ  
商品・ブランド



- AGJに生活者起点でのインサイト機能を設置
- 生活者単位での嗜好・価値観・飲用オケージョンを明らかにし、潜在ニーズを掘り起こし
- 商品・ブランドの最適化を図る

## カテゴリ起点から生活者起点への転換



市場をカテゴリーではなく、生活者起点(性・年代・世代など)で捉える

## ブランド構築・拡充の方法

- 生活者インサイトを探求し、性・年代・世代などの生活者セグメント毎の嗜好・価値観、オケージョンを理解
- 新しい市場・カテゴリーの創出を含め、成長領域で勝負



### アカウントダッシュボード・ 収益の見える化

- 財務・活動指標を組織・カテゴリ・アカウントレベルで可視化
- ビール社で先行実施。今後他事業にも横展開、統合



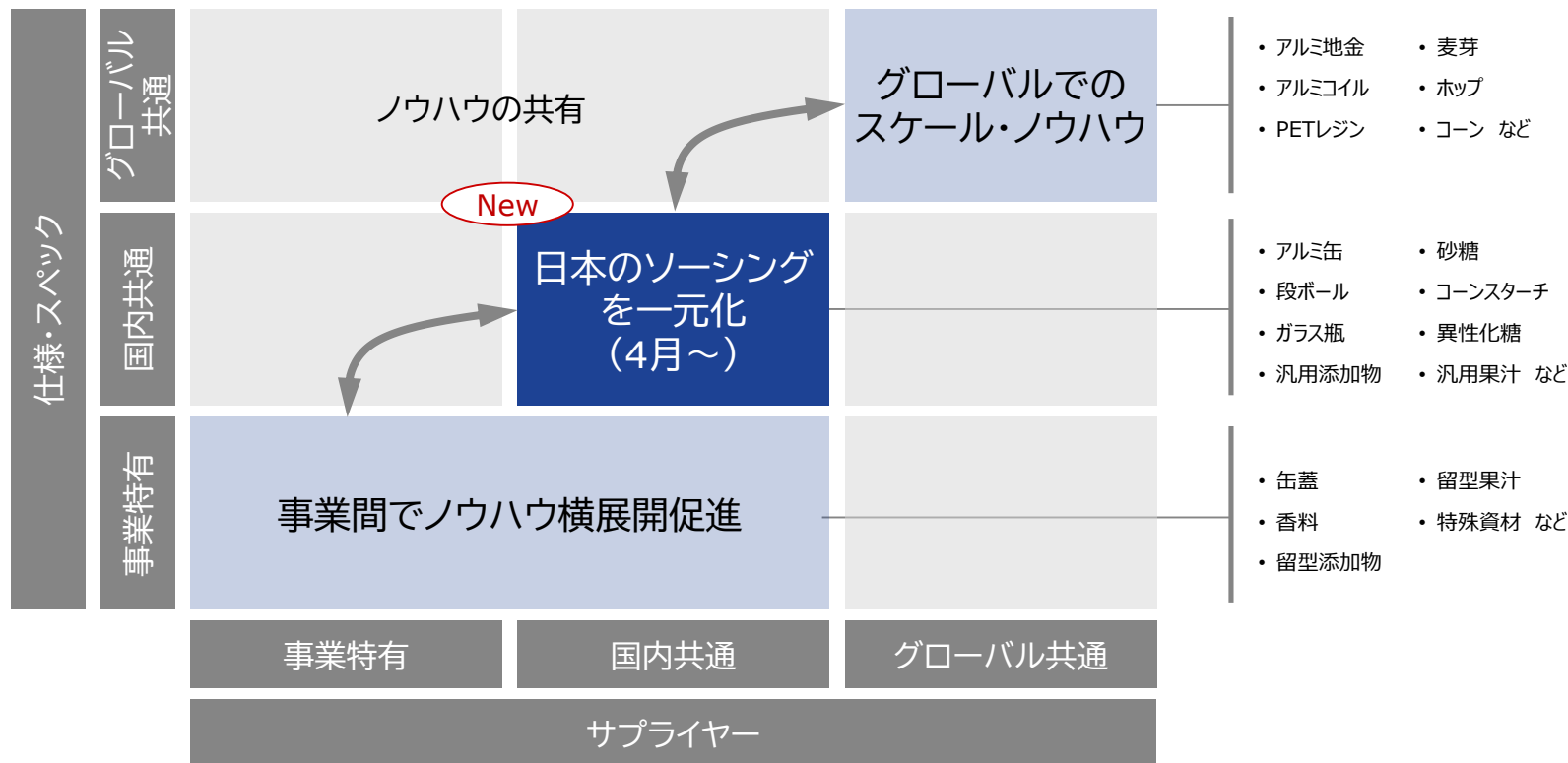
### 営業活動を高度化

- 支社長/支店長/営業担当の各レベルをデータ武装
- データに基づいた営業活動の展開を推進

### アカウントとの Win-win

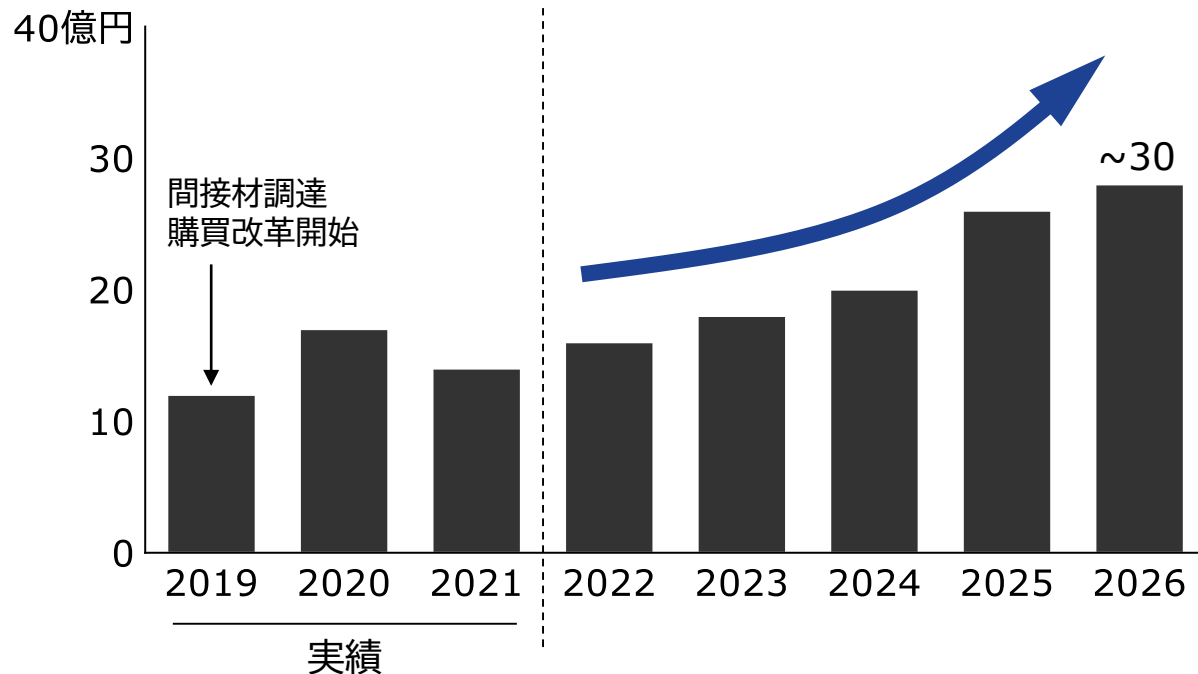
- データに基づくアカウントとの共同取り組み
  - 店頭品揃え構成の最適化
  - 共同販促
  - 結果として、アカウントも当社もこれまで以上に利益が出る状態に

# 直接材の調達機能の統合



# 間接材の調達機能の統合

間接材調達コスト削減効果額



- 2022年より、間接材のセンターソーシング拡大
- ソーシング範囲を90%に拡大
- 間接材ソーシング人材の拡充、および案件への早期関与によりコスト削減力を強化

# 生産・物流ネットワークの再編

## 国内事業SCMが目指す姿

- 生産能力是正による**収益性向上**
  - 中長期的市場動向を見据えた生産能力最適化
  - 生産・物流拠点再配置による物流2024問題対応
- 市場構造変化に対応した**キーセグメント・事業での成長**
  - 多様な液種・品種を効率的に生産可能な体制への移行
- **ESGトッパーの地位確立**
  - 高エネルギー効率の新工場モデルをグループ全体に展開し、アサヒグループとしてESGを推進

## 関西、関東、九州エリアを皮切りに、全国のサプライチェーン変革を実行

● ビール類製造拠点 ● 飲料製造拠点 ● RTD製造拠点



生活者起点の価値訴求、流通顧客とのwin-win

供給運営体制に求められることと役割

瞬発力  
持久力  
供給の優先順位づけ



スピード感を  
持った商品訴求

ボリュームや  
利益の成長

需要・供給の運営プロセス強化



需要計画



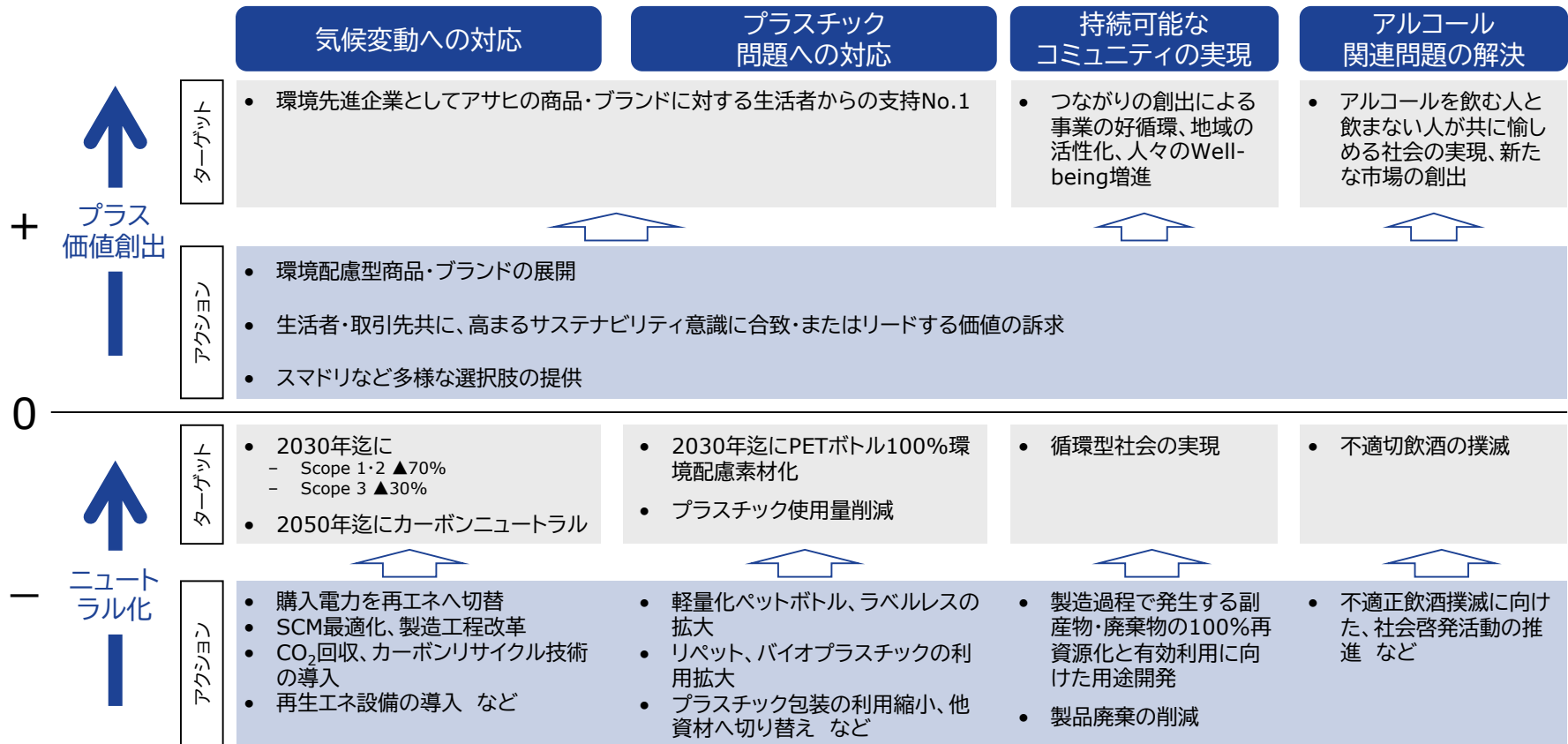
S&OPプロセス



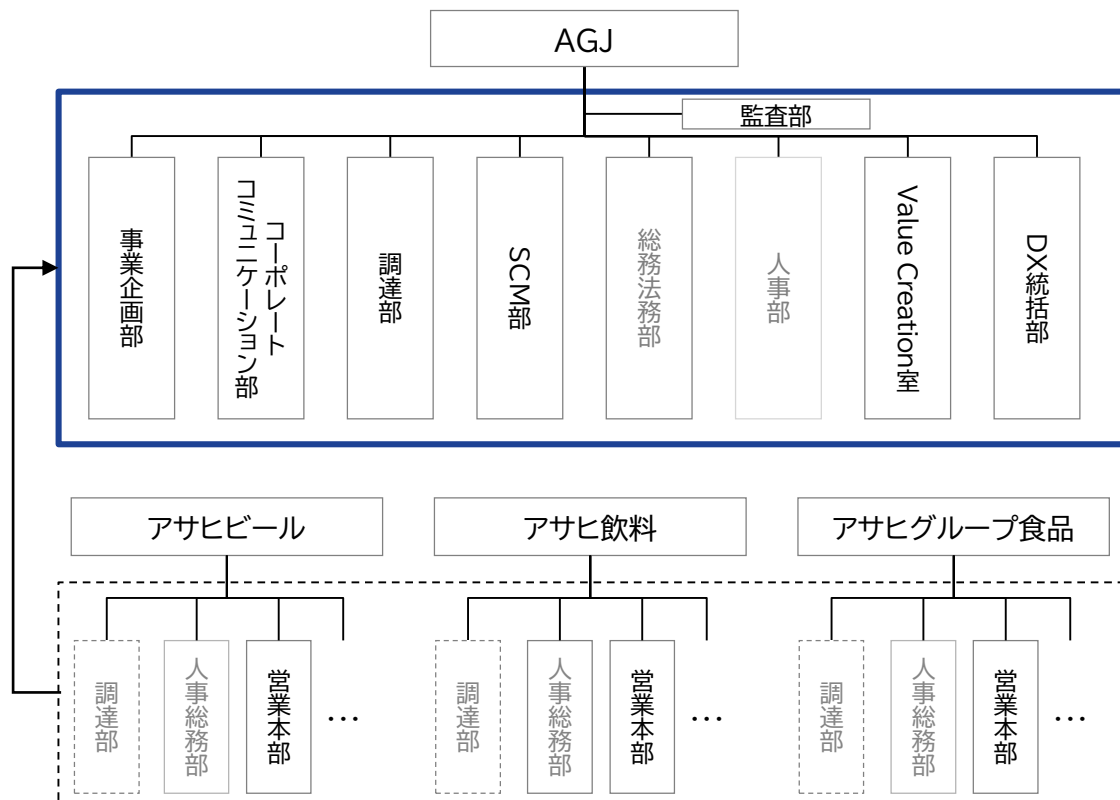
供給計画

収益性最大化や運転資本効率化のための、国内事業横断での供給判断・運営プロセス  
その基礎材料としての、商品ごとの収益性見える化

# サステナビリティの事業価値への反映



# 販売費・一般管理費のスリム化



## 部門管理体制の刷新

- バックオフィス系部門はじめ事業会社横断で管理可能な部門はAGJに集約
- 営業本部など個々の事業会社が管理すべき部門は残す

集約した部門は  
AGJを主体に最適化を推進

# IT基盤強化とDXの推進、および人材のリスキリング

生活者インサイトのベースとなる  
グループ共通のデータ基盤整備

## オペレーションのデジタル化

### 営業支援システム (SFA)

得意先との接点における  
活動の可視化・共有による、  
ノウハウの形式知化・横展  
開、管理工数の削減

### 製品ライフサイクル 管理システム(PLM)

プロジェクト管理と工程情  
報の一元化・見える化によ  
る、商品開発におけるム  
リ・ムダ・ムラの解消

### IoT化

スマートファクトリー化に  
よる生産・物流効率の向上

### その他

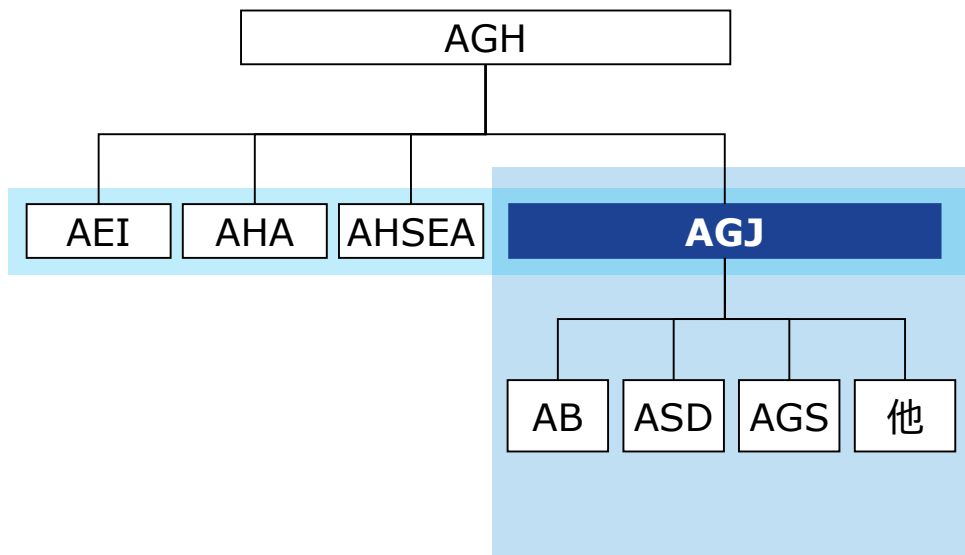
ServiceNow導入による  
申請業務統一

タレントマネジメントシステ  
ム導入による事業横断で  
の人材活用促進 など

## リスキリング

データ基盤を活用し自律的に判断し行動できる人材を養成。  
そのために必要なスキルを標準スキルとして定義し、再教育





## AGJの役割

- One Asahiでの全体最適の追求
- 共通機能の集約による徹底効率化
- 事業会社単独ではやりにくい事業横断での成長・コスト・サステナビリティの取り組みの推進
- 事業会社での取り組みの支援、加速
- 他リージョンとのベストプラクティスの共有、協業



上記役割を果たすにあたって必要な機能を段階的に拡充  
事業会社および他RHQと緊密に連携していく



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。