

日本(酒類・飲料)のSCM再編



2022年 3月 8日

- **アサヒSCMが目指す姿**
 - 背景
 - 目指す姿
- 生産拠点の改革
 - 改革スケジュール
 - 施策の全体像
 - 新九州工場モデルおよび具体的施策
- 見込む成果

ビール類は余剰生産能力を抱える一方、今後の成長カテゴリーで製造能力増強による収益性向上を見込む



【ビール類】

- 販売数量は、ビール中心に拡販に取り組むが、市場減少影響を受け、横ばいもしくは微減
- 生産能力は、業務用市場縮小影響を受けて抱えた余剰能力を是正する



【RTD】

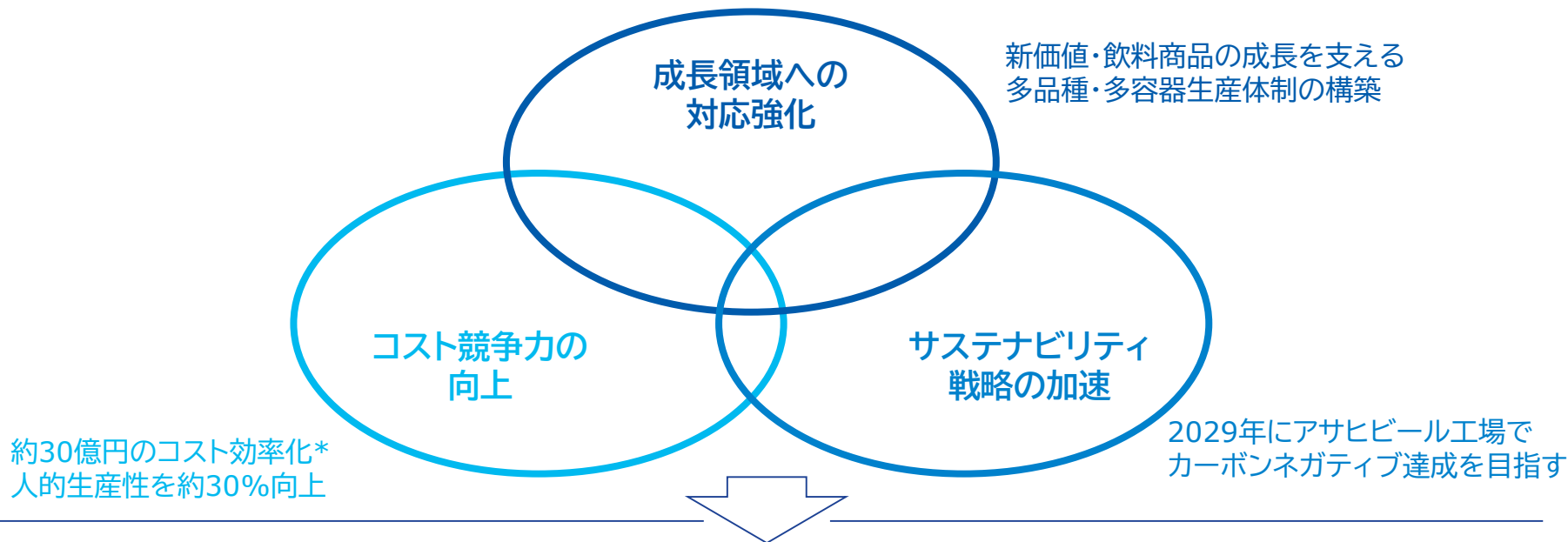
- 販売数量は、ニーズが高まる市場であり、大幅な成長を目指す
- 生産能力は、販売数量増加に合わせて増強する



【飲料】

- 市場は微増傾向にあり、当社販売数量も安定した成長を目指す
- 生産能力は、販売数量増加に合わせて増強する

アサヒグループジャパン主導により、コスト、成長、サステナビリティにおいて国内外トップクラスを目指す



酒類・飲料・食品国内事業のシナジー、グローバルでのスケールや知見の活用、
調達・生産・物流に関する戦略的意思決定のアサヒグループジャパンへの集約・主導による
横断的な施策の踏み込みとスピードの向上

SCM再編構想の概要

国内事業横断的な視点で、生産体制の改革を端緒に、調達・生産・物流体制を改革する

調達



- スケールやベストプラクティスを活用した酒類・飲料の調達集約化やグローバル調達
- 缶の軽量化やリサイクル素材の活用といった調達における脱炭素化の導入
- プラスチック容器における環境配慮資材の使用

生産



- 国内事業総体での生産能力・拠点配置の合理化
- 高効率化・新価値への対応
- カーボンネガティブ達成に向けた取組みの加速

物流

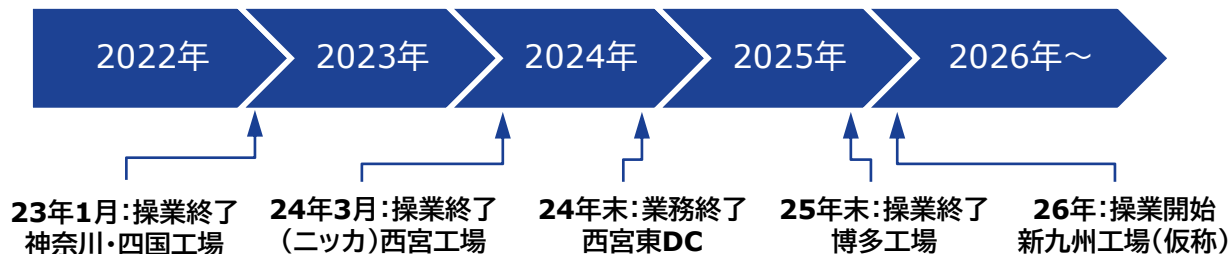


- 生産体制に合わせた物流ネットワークの合理化
- 輸送効率の最大化
- 上記施策によるCO₂排出量の削減および、物流2024年働き方改革への対応

- アサヒSCMが目指す姿
 - 背景
 - 目指す姿
- **生産拠点の改革**
 - 改革スケジュール
 - 施策の全体像
 - 新九州工場モデルおよび具体的施策
- 見込む成果

改革スケジュール

酒類・飲料の事業横断の取組みによる、最適なSCM体制の構築

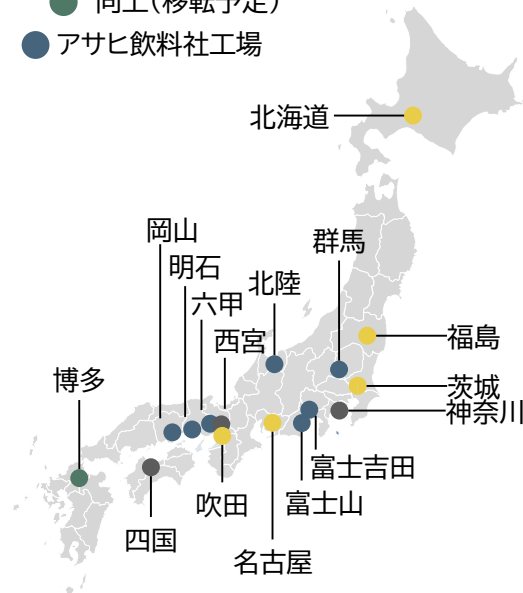


- アサヒビール社2工場(神奈川・四国)の閉鎖に加え、博多工場の機能を新設する新九州工場(仮称)へ移管。酒類・飲料合わせた最適生産体制を構築
- 新九州工場の次世代生産体制モデルを他工場へ展開

注: アサヒビール社工場(操業終了予定)はニッカ社西宮工場を含む

ビール社・飲料社の生産拠点

- アサヒビール社工場
- 同上(操業終了予定)
- 同上(移転予定)
- アサヒ飲料社工場



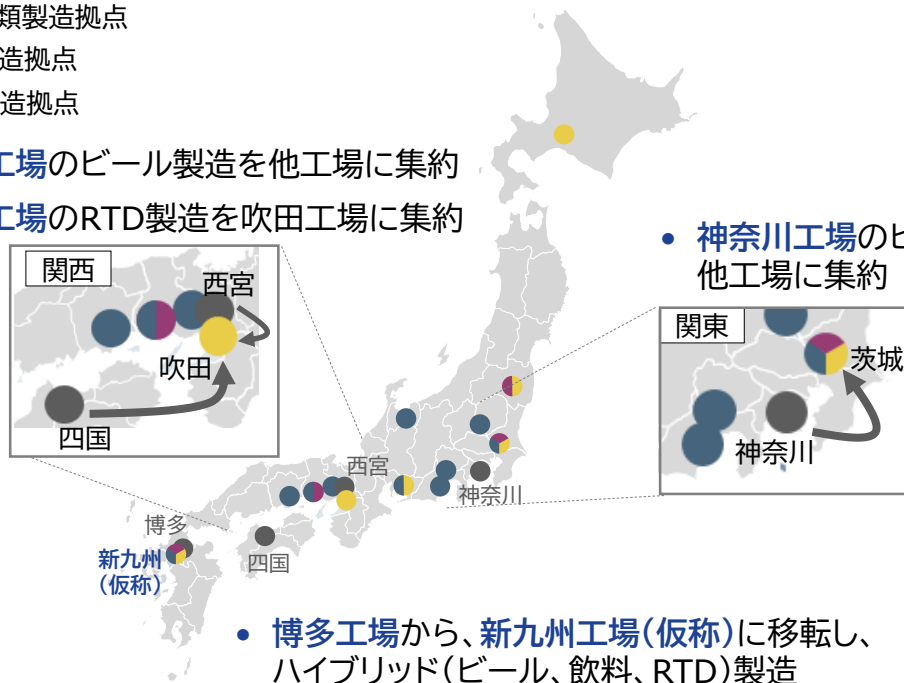
グループ生産効率の向上

最適なサプライチェーンの構築により、グループ生産効率を向上

国内サプライチェーンの最適化を実施

- ビール類製造拠点
- 飲料製造拠点
- RTD製造拠点

- 四国工場のビール製造を他工場に集約
- 西宮工場のRTD製造を吹田工場に集約



サプライチェーンの再編を通じて収益改善を実現

- 製造拠点集約と生産能力適正化による**操業度向上**
- 各エリアの市場規模に応じた製造拠点配置(地産地消による**輸送コスト削減**)
- 飲料・RTD製品の販売成長に伴う**生産能力確保**

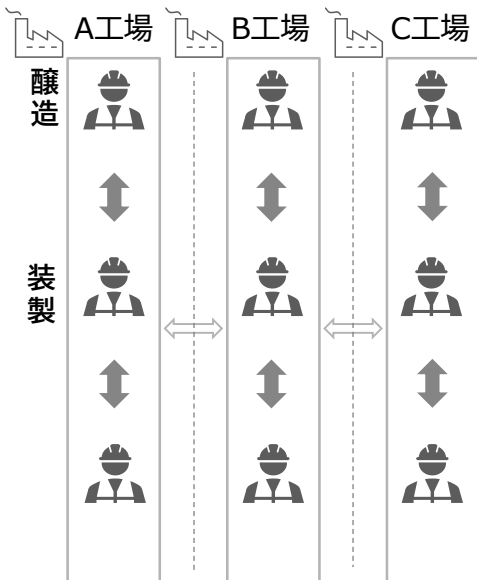
工場操業度を**10%向上**

コスト競争力の向上（生産運営体制の変革）

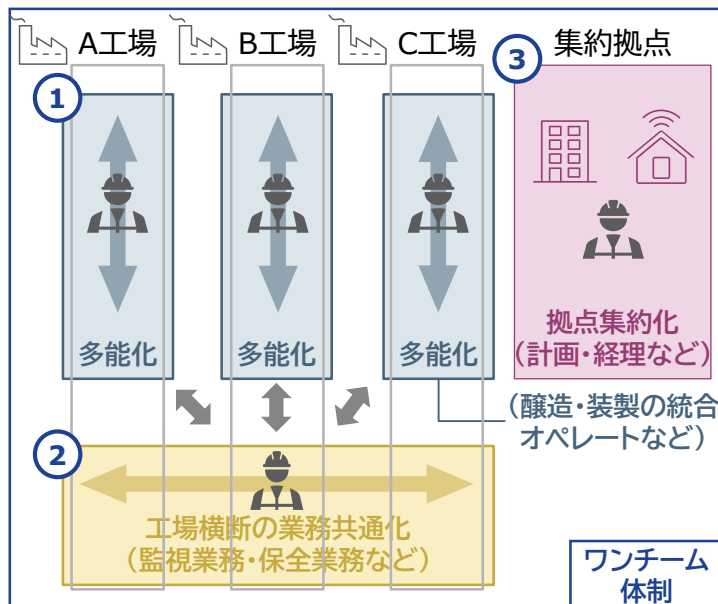
ワンチーム体制の確立により、操業効率を抜本的に向上

生産運営体制の変革

従来の運営



ワンチーム体制での組織横断的な効率的な働き方



操業効率向上策

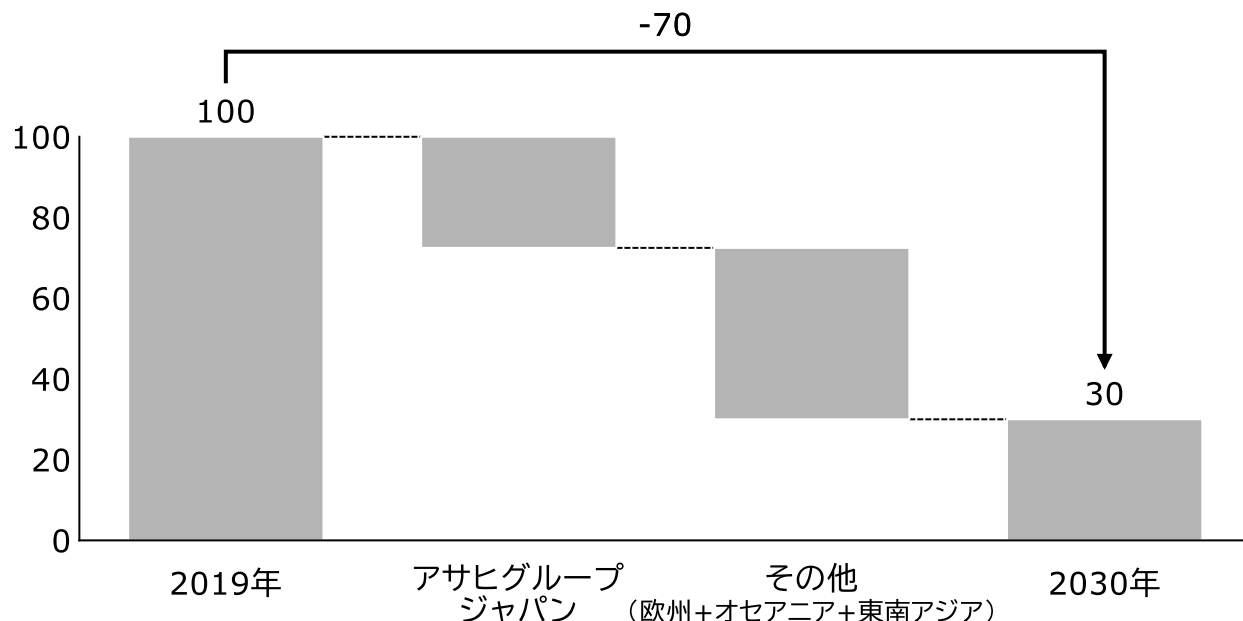
- 1 多能化: 部門や工程を越えたオペレーション統合、マルチタスク化
 - 2 工場横断の業務共通化: 製造支援業務等の工場横断での連携・管理による業務効率化
 - 3 拠点集約化: 計画・事務業務等の集約化による業務の品質向上・効率化
- 自動化・省力化: 設備の新鋭化やデジタル技術の活用による業務の最小化

人的生産性を30%向上

サステナビリティ取組み強化（CO2排出削減目標）

アサヒビール社カーボンネガティブ実現を目指し、グループ全体の削減目標▲70%(2019年比)に貢献

アサヒグループCO2排出量推移(%、2019年比)



アサヒグループジャパンの 主な取組み

- 製造方法・設備の変革
 - 製造プロセスの見直し
 - 原動設備の効率化
 - 連続稼働
- 再エネ製造
 - 太陽光エネルギー
 - バイオマスエネルギー
- 再エネ切り替え
 - RE100電力

新九州工場の概要

次世代生産体制のモデルとして、新九州工場(仮称)を2026年に操業開始予定

環境対応力の強化

- 多品種製造への対応
(10品種→30品種に拡大)
- RTD、樽ハイ、飲料商品の製造対応
- 多容器製造対応

コスト競争力の向上

- エネルギー原単位は従来比50%減
- リモート化、自動化など新技術導入による生産性向上
- 物流効率化を含めたトータルコストの効率化

サステナビリティ戦略の加速

- 製造方法変革、エネルギー効率化
- CO₂回収、カーボンリサイクル技術の導入
- 再生可能エネルギー設備の導入



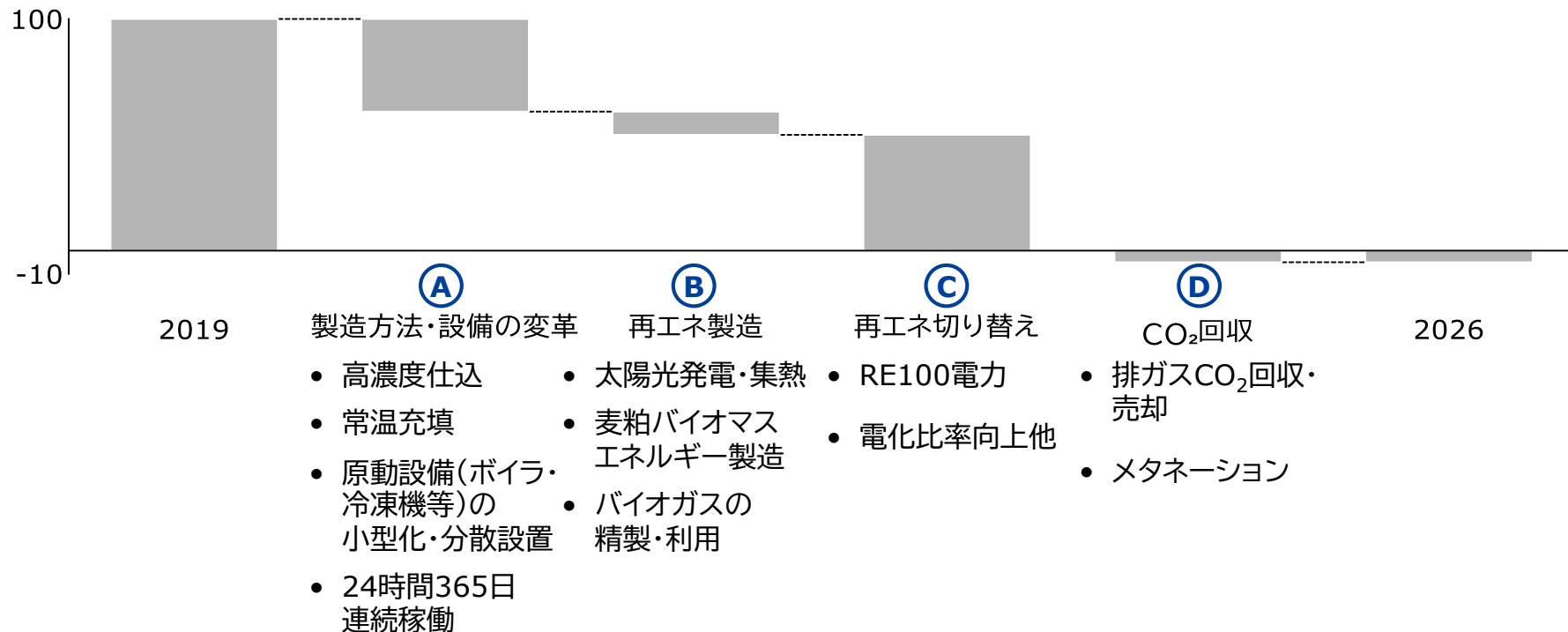
※完成イメージ図

- **2026年に単独工場でのカーボンネガティブの実現を目指す**
- **同工場でのベストプラクティスをグループ各生産拠点に拡大展開予定**

サステナビリティ戦略の加速（カーボンネガティブ達成）

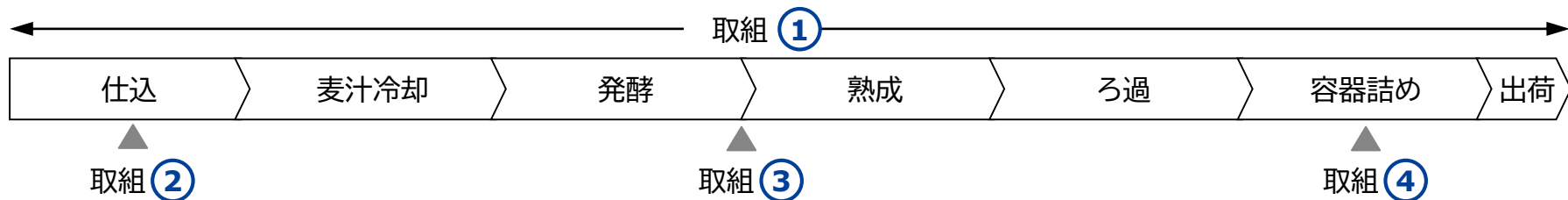
製造方法変革、再エネ製造、再エネ切り替え、CO2回収により、カーボンネガティブ達成を目指す

博多工場CO₂排出量推移（%）



サステナビリティ戦略の加速（A:製造方法・設備の変革）

製造方法・設備の変革により、CO2排出量を削減



① 工程横断での効率化

- 原動設備（ボイラ・冷凍機等）の小型化・分散化による現場設置で輸送ロスを削減
- ヒートポンプ等の活用により熱電変換を効率化



② 高濃度仕込

- 従来製法よりも高濃度で仕込を行うことで、加熱エネルギーを削減



③ 発酵タンク熟成

- 発酵・熟成工程の見直しにより、冷却効率向上
- ビール冷却に要する電力を大幅に削減



④ 全容器での常温充填

- びん・缶・樽全容器での常温充填を目指す（びん・樽での実施は当社初。缶列は実施済み）
- 結露防止のため製品を加熱しているエネルギーを削減、冷熱エネルギーを回収して麦汁冷却などの工程に利用



サステナビリティ戦略の加速（B:再エネ製造）

再生可能エネルギー設備の導入により、CO2排出量を削減

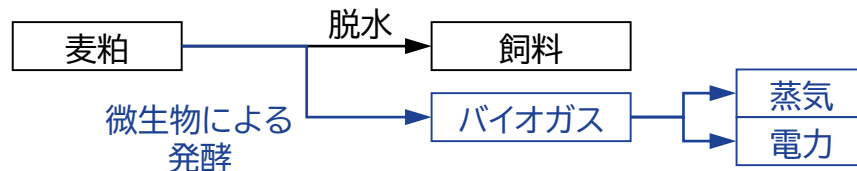
太陽光エネルギー

- 新工場の屋根や壁に太陽光発電・集熱パネルを全面的に設置
 - 当社最大規模の機器を設置予定

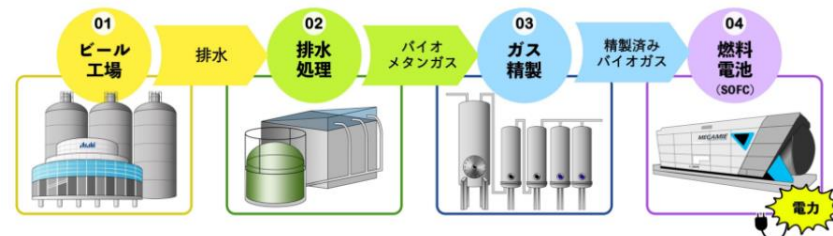


バイオマスエネルギー

- 麦粕を発酵処理し発生するメタンガスの利用を開始
 - 新九州工場で新たに導入する技術



- バイオガスを精製することにより、バイオマス利用の用途拡大が可能
 - 2020年10月工場排水から得られるバイオガスを動力源とした燃料電池発電技術の確立を目指した試験を開始



サステナビリティ戦略の加速（C:再エネ切り替え）

外部調達エネルギーの再生可能エネルギーおよび電化比率向上により、CO2排出量を削減

RE100電力

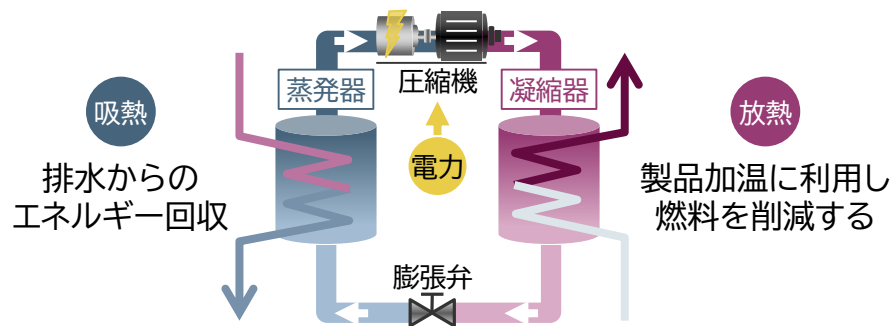
- 購入電力を再生可能エネルギー電力に切り替える
 - 2009年より再エネ電力の使用を開始
 - アサヒスーパードライは自然エネルギーにより発電された「グリーン電力」を日本一活用している商品
 - 2023年4月までに国内全生産拠点での購入電力の切り替えを目指して取組中



電化比率向上

- 生産プロセスで使用するエネルギーを燃料から電気に変更する
 - 現在活用できていない排熱を吸熱源とし、給湯、製品加温工程に活用する事で、電化を進める（ヒートポンプ活用など）

イメージ図



$$\text{吸熱} + \text{電力} = \text{放熱}$$

サステナビリティ戦略の加速 (D:CO2回収)

CO2回収、カーボンリサイクル技術の導入により、CO2排出量を削減

CO₂回収技術



- ボイラー等の排出ガスから、CO₂を高効率で回収
- 用途: 合成メタン(燃料)の原材料
液化炭酸として売却(冷媒・植物工場など)
- アサヒグループ研究開発センター(茨城県守谷市)にて
2020年1月より実証試験を実施中

メタネーション技術(合成メタン燃料製造)

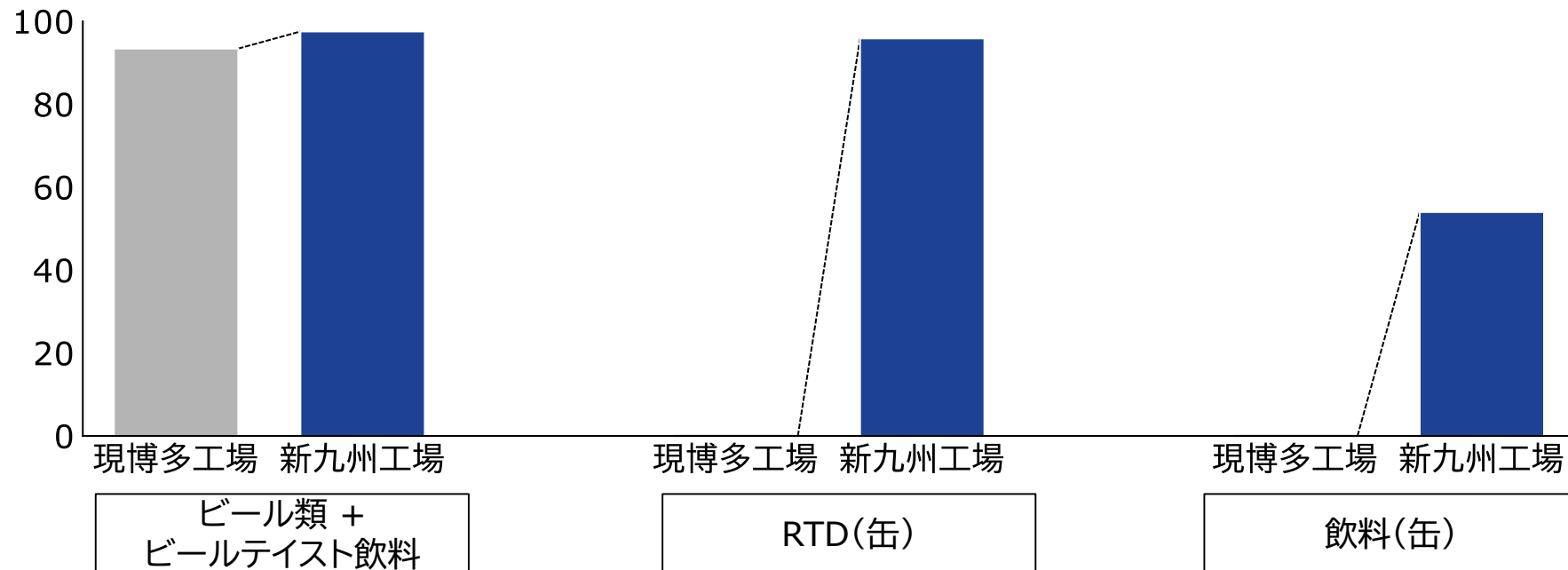


- 回収したCO₂を、装置内で発生させる水素と反応させ
メタンを合成
- 用途: ボイラ・コージェネ・燃料電池の燃料
熱量調整、付臭等を行い、都市ガス導管に注入・売却
- アサヒグループ研究開発センター(茨城県守谷市)にて
2021年9月より実証試験を実施中

成長を支える体制の強化（エリア需給率の向上）

多品種生産によりエリア需給率は、ビール類・ビールテイスト、RTDで約100%、飲料は約50%に向上

九州エリア需給率(%)



注: 九州エリア需給率=九州エリア製造量÷九州エリア出荷量

- アサヒSCMが目指す姿
 - 背景
 - 目指す姿
- 生産拠点の改革
 - 改革スケジュール
 - 施策の全体像
 - 新九州工場モデルおよび具体的施策
- **見込む成果**

見込む成果

SCM再編によりグループ生産効率向上によるコストの低減、成長領域の供給体制確立、2029年アサヒビール全工場でのカーボンネガティブの達成を目指す



エネルギー原単位50%減
人的生産性30%向上
操業度向上による固定費削減

新九州
工場



グループ製造品種*
10種→30種へ拡大



カーボンネガティブ
2026年達成を目指す

次世代生産モデルを拡大展開

コスト効果**
約30億円

アサヒ
ビール全体

供給体制
多品種・多容器の
生産拡大

カーボンネガティブ(全工場)
2029年達成を目指す

*ビール類のみで30品種へ拡大、RTDや飲料はこれに追加で拡大予定

**2026年に達成



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。