

稼ぐ力の強化

クロスセルの拡大展開により グローバルプレミアムブランドの価値を強化

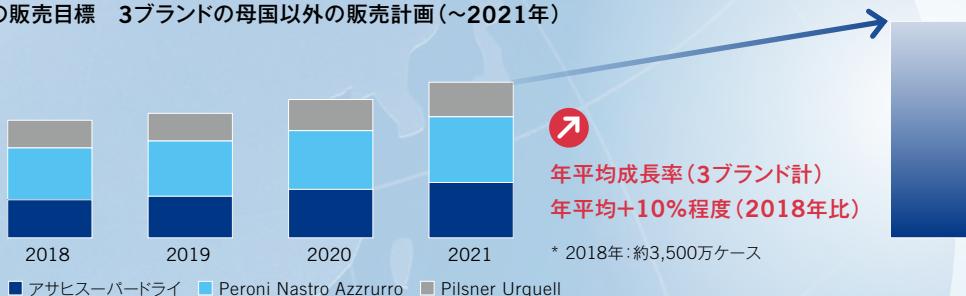
当社は、欧州事業の買収を機に、グローバルに有力なプレミアムビールブランドを獲得しました。今後は、『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』の3ブランドをグローバルプレミアムブランドと定義し、グループが保有する販売ネットワークの活用を軸にクロスセルの拡大を実現し、新たな成長ドライバーへと育成してまいります。今後3年程度では、母国以外の市場において、3ブランド合計で年平均10%程度の販売数量の成長を目指していきます(2018年実績(約3,500万ケース)比)。

ただし、単に短期的な数量成長を追求するのではなく、ブランドごとのグローバルなブランドマネジメントのもと、中長期視点でのブランド価値の向上に注力していきます。『アサヒスーパードライ』は、『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』と並ぶグローバルブランドとして、ビジョン・ミッションの共有、役割分担の明確化、協働体制の構築などにより、グローバルとローカルチームの両チームが両輪となって取り組めるマネジメント体制が整っており、グローバルプレミアムブランドとしての価値の強化を目指していきます。

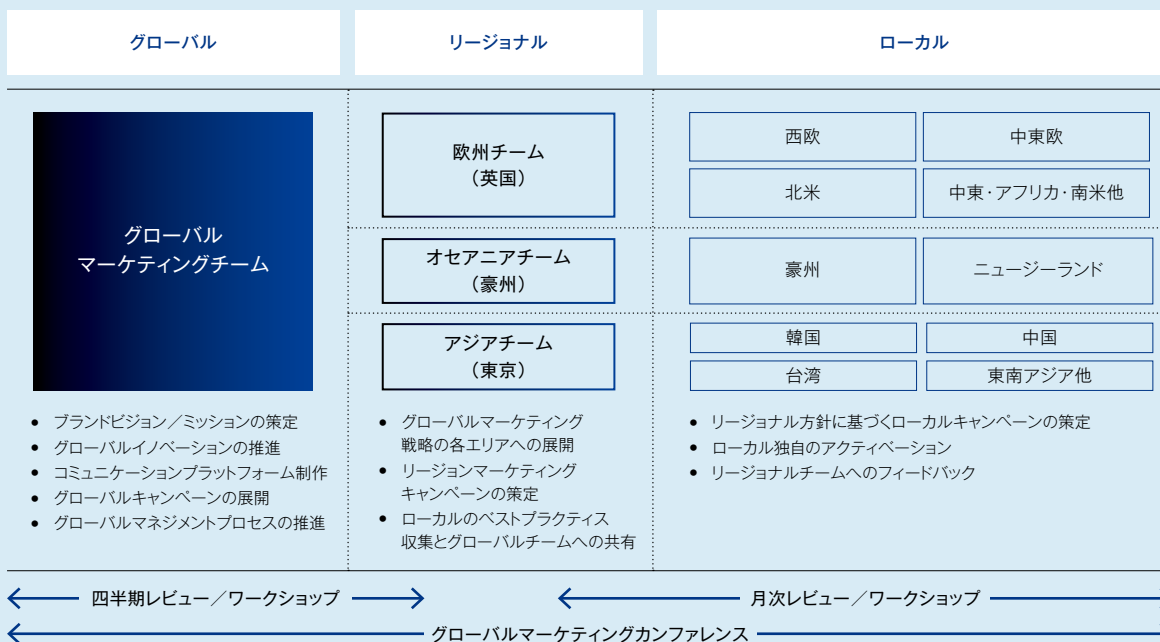
グローバルブランドマネジメント

	グローバル	ローカル
中長期プラン	<ul style="list-style-type: none"> グローバル戦略 <ul style="list-style-type: none"> 中期/長期目標設定 重点エリアの選定 	<ul style="list-style-type: none"> エリア戦略 <ul style="list-style-type: none"> エリアでの中長期戦略構築 チャンネル戦略の策定
ブランド戦略	<ul style="list-style-type: none"> ブランド戦略 <ul style="list-style-type: none"> ブランドのビジョン/ミッションの策定 差別的優位性の構築 ターゲットの設定 	<ul style="list-style-type: none"> ブランド戦略のエリア最適化 <ul style="list-style-type: none"> ビジョン/ミッションの浸透 ターゲットのローカライズ
プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> ブランドガイドラインとプラットフォーム <ul style="list-style-type: none"> ブランドガイドラインの策定 ビジュアル・動画/ブランドツールの制作 イノベーションの推進 	<ul style="list-style-type: none"> プラットフォームの活用とエリア展開 <ul style="list-style-type: none"> ガイドラインの浸透 ビジュアル・動画/ブランドツールの最適化と展開
アクティビティ	<ul style="list-style-type: none"> グローバルマーケティング活動プラン <ul style="list-style-type: none"> ブランドガイドラインの策定 ビジュアル・動画/ブランドツールの制作 	<ul style="list-style-type: none"> ローカルマーケティング活動プラン <ul style="list-style-type: none"> ガイドラインの浸透 ビジュアル・動画/ブランドツールの最適化と展開
カイゼン	<ul style="list-style-type: none"> ブランドの監査 活動の改良 <ul style="list-style-type: none"> ブランドエクイティの測定 グローバルマーケティング活動の改良 	<ul style="list-style-type: none"> 活動の改良 <ul style="list-style-type: none"> ベストプラクティスの創出とグローバルチームへのフィードバック

今後の販売目標 3ブランドの母国以外の販売計画(～2021年)



『アサヒスーパードライ』のグローバルブランドマネジメント体制



VOICE

当社は、『アサヒスーパードライ』が国内市場でNo.1ブランドになることと並行して、海外展開を推進してきました。約20年前から各国での基盤整備を開始し、10年前からは積極的なマーケティングを展開した結果、アジア・オセアニアを中心に、日本のプレミアムビールとして顧客・消費者に認知されるブランドに成長しました。次の10年では、真の国際的なプレミアムビールとして、世界中で愛されるビールを目指していきます。

そのために、世界のいつでもどこでも最高品質の『アサヒスーパードライ』が提供され、かつ国際的なプレミアムブランドとして認知される状況を作る必要があります。品質面においては、「Karakuchi (辛口)」という日本語をキーワードに、世界中で『アサヒスーパードライ』(=辛口)を飲む瞬間の品質を向上させる活動を開始しました。また、新たに「ブランドワールド」(ブランドコミュニケーションガイドライン)を制作し、国際的なプレミアムブランドとしての世界統一ブランドコミュニケーションを開始します。2019年5月には、グローバルカンファレンスを開催し、



ブランド戦略やプラットフォームの世界展開を図りました。これらのアイデアはアジア・オセアニアと新たに加わった欧州チームとの混成メンバーでの議論から生み出されたものであり、異なる視点や経験が結融合した結果と言えます。今後の『アサヒスーパードライ』は、国籍やポジションを超えた議論、かつ迅速に意思決定されるプロセスを超高速で進めていく方針です。

梶浦 瑞穂

アサヒグループホールディングス(株) 国際ビール部門
Head of Global Marketing

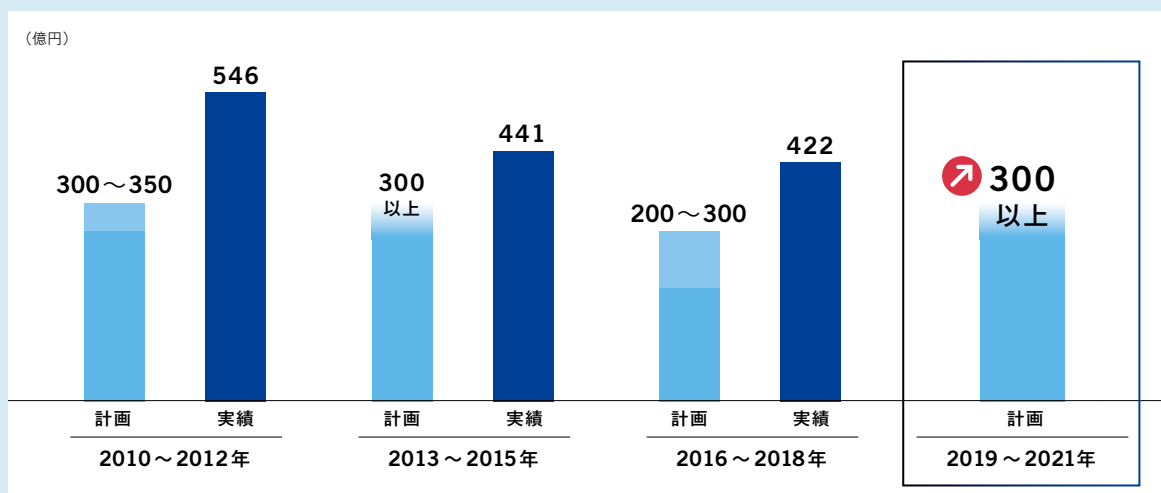
収益構造改革

2016年から2018年の収益構造改革（期中に買収した欧州事業除くベース）において、3カ年累計の計画（200億～300億円）に対して大幅に上回る422億円のコスト効率化の成果を出すことができました。

今後、2021年までの3カ年においてもグループ全体で300億円以上の効率化を目指していきます。

具体的には、各事業におけるサプライチェーンマネジメント全般を軸としたコストダウンに継続的に取り組むとともに、新たに前例踏襲型の予算策定や管理手法を見直すゼロベース予算（ZBB）の導入や調達体制の最適化など、更なる収益構造の強化を図っていきます。

収益構造改革実績と計画



		計画	取組み施策
国内	酒類事業	200億円以上	<ul style="list-style-type: none"> • カテゴリー間の需要シフト・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の低減
	飲料事業		<ul style="list-style-type: none"> • 操業度向上や委託アライアンス強化による生産・物流体制の更なる最適化 • 製造処方や容器包装の見直しによる製造原価の低減
	食品事業		<ul style="list-style-type: none"> • 製造能力増強や委託生産の見直しによる最適生産・物流体制の構築 • 製造工程見直しや需給精度向上による製造原価の低減
海外	国際事業	100億円以上	<ul style="list-style-type: none"> • 調達方法の効率化による製造原価の低減、固定費の最適化(欧州) • 拠点統合と自動倉庫化推進による物流機能の最適化(オセアニア)

ゼロベース予算 (ZBB)

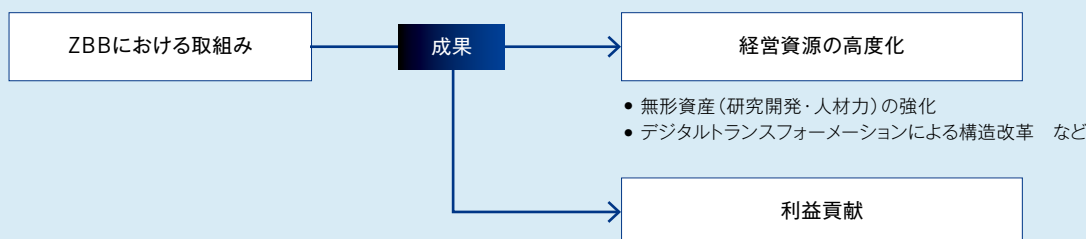
これまで欧州事業を中心に海外子会社で先行的に取り組んでいたZBBを国内事業においても2019年から本格的に導入を進めています。

当社のZBBは、広告販促費や製造固定費、管理費など、すべての固定費を中心にゼロベースで予算を見直して、短期的な利益貢献はもとより、創出した原資を「中期経営方針」で掲げている経営資源の高度化に配分することにより、事業の持続可能性を高めていくことを最大の目的としています。

欧州事業が蓄積してきたこれまでのノウハウや経験な

どを共有し、2018年は各社の固定費を中心に費用の徹底的な可視化「見える化」を進め、十分な成果を生まない支出の「やめる化」、成長領域への配分の「重点化」に取り組みました。

今後は、各社での取組みを加速するとともに、社員一人ひとりがZBBの推進者となるよう、「見える化」「やめる化」「重点化」プロセスのサイクルを日頃の業務全般に組み込むことを通じて、企業文化として浸透させ、常に新たな発想で収益構造改革を推進する体制構築を目指します。



調達体制の最適化

新たな成長ステージに立ったことを受け、調達機能についてもグローバルに拡大したネットワークを活用し、今後3年程度で、グループ全体での調達体制の最適化を推進していきます。

主に、①直接材(原材料)において、海外子会社を含めたグローバルでの調達体制の最適化と、②間接材(原材料以外の購買品)において、国内を中心に新調達ポリシーや間接材調達システムの導入及び調達カテゴリーマネジメント体制の構築など、この2点を新たな取組みの柱として取り組んでいきます。

直接材については、グローバルで共通するビールや飲料の原材料(麦芽、ホップ、果汁、レジンなど)を対象に、共同調達体制の強化を目指していきます。まずは、国内

事業を対象に2019年1月から新たな調達体制での運営を開始し、今後、段階的に強化・拡大を図っていきます。

間接材は、国内事業を中心に(すでに欧州では導入済み)、新たな調達ポリシーや間接材専用の調達システムの導入及び調達材ごとのカテゴリーマネジメント体制を構築し、グローバルトップレベルの低コストな間接材調達の実現を目指していきます。すでに、2019年1月から当社では新ポリシー及び新システムの運用を開始しており、これらの間接材の新たな調達マネジメントを、今後段階的に各事業会社に展開し、2021年には調達部門における間接材の調達カバー率を80%以上にすることにより、コストダウン効果を創出していく方針です。