

## CUB事業取得による事業基盤拡充

豪州の新たな事業取得により、3極を核としたグローバルなプラットフォームの確立を目指す

### 買収意義

2020年6月1日にAnheuser-Busch InBev社グループが保有していた豪州のビール・サイダー事業(以下、CUB事業)を取得しました。この買収により、国際事業の「稼ぐ力の強化」だけでなく、「経営資源の高度化」をさらに推進していくことにより、日本、欧州、豪州の3極を核としたゆるぎないグローバルマネジメントのプラットフォームを構築していきます。

具体的には、今回の買収により既存事業を含めたオセアニア事業のEBITDAは約1,000億円と欧州事業と同規模となり、日本の2,000億円規模と合わせて3極体制が整うことになります。これまで培ってきた3拠点のブランドや人材などの「強み」を融合していくことで、AGPで掲げている“グローバルな価値創造企業”の実現に向けて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

### 事業概況

CUB事業は、ビールとサイダー事業を中心とした事業会社です。CUB事業の強みは、

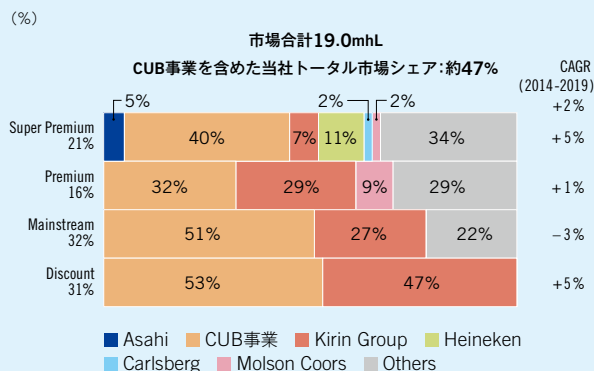
- ① トップブランドである『Carlton』や『Great Northern』を含めた多様なブランドポートフォリオ
- ② 広範かつ強力な販売ネットワークと、テクノロジーを活用した新たなチャネル開拓力
- ③ 市場変化に対応できる高い商品開発力やマーケティング力
- ④ EBITDAマージン40%以上の強固な収益構造
- ⑤ 上記の4つの強みを下支えする優秀な人的資源

などの高度な経営資源を有し、豪州における盤石な事業基盤を確立していることです。

特に、ビールカテゴリーにおいては、国内外のプレミアムビール、クラフトビール、メインストリームビールのブランドを数多く展開し、豪州市場で46%のシェア\*1を有しています。また、豪州のビール市場は、全体の販売数量は過去5年の年平均成長率は2%\*1と推移する中、プレミアムとスーパープレミアム市場は、それぞれ1%\*1と5%\*1と安定的に拡大を続けています。

今後は、新型コロナウイルス感染症の影響により、一時的にはプレミアム化が減速する可能性はありますが、中長期的にはプレミアムの潮流は継続していくと推測しています。

### 豪州ビール市場価格帯別会社別シェア(2019年)



## 今後の方向性

今後は、まずCUB事業のアサヒグループへの統合作業を進め、アサヒグループとCUB事業がこれまで培ってきた「強み」を融合し、豪州におけるより一層の強い事業基盤を構築するとともに、早期のシナジーの創出を目指していきます。また、取得したブランドの一部\*2の売却プロセスを進めていきます。

特に、CUB事業の広範で強力な販売ネットワークを活用した『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』などの当社ブランドの拡大展開に加え、CUB事業が保有するブランドを含めたブランド価値の更なる向上を図るこ

とにより、持続的なトップラインシナジーを創出していきます。

また、コスト面においても物流部門などの効率化、スケールメリットを活かした共同調達によるコスト削減を中心にシナジーを追求し、更なるマージンの改善を図っていく方針です。さらには、優秀な人材を獲得することにより、グローバルなタレントマネジメントをさらに拡大し、人材面における経営資源の高度化を推進していきます。

\*1 出典：Global Data

\*2 売却ブランドは、ビール2ブランド（『Stella Artois』『Beck's』）とサイダー3ブランド（『Strongbow』『Little Green』『Bonamy's』）

## Voice

Carlton & United Breweries (CUB事業) とアサヒグループは豪州と日本のそれぞれで最も有名な、その国の象徴とも言えるビールメーカーであり、どちらも強固な伝統に根ざしています。私たちの商品は、その歴史の中で消費者から深く愛されてきました。1854年から醸造されている『Victoria Bitter』をはじめとするブランドは、豪州におけるビールの代名詞とも言える存在です。例えば、1832年から継続的に操業している私たちのタスマニア州のカスケード醸造所は豪州で最も古い製造工場です。今回私たちは、豪州と日本における最高のビールメーカーが力を合わせる特別な機会を手にすることができました。アサヒグループと一体になることで、特別な何かを成し遂げることができると確信しています。

アサヒグループは現在、世界中のメーカーの羨望の的となるようなポートフォリオを保持しています。すべてのビールを愛する人たちの期待に応える商品を有しており、そのほかのアルコール飲料についても積極的に拡充しています。そして今後も、消費者の多様化するニーズにこれまで以上にお応えしていくとともに、マーケットシェアと利益の面においても成長を果たしていくことにお約束します。豪州で最も人気のあるビールである『Great Northern Super Crisp』や、当社初のノンアルコールビールである『Carlton Zero』などを開発・育成してきたように、私たちの抱える豪州で最高のイノベーター、醸造者、マーケティング担当者が一丸となって、常に競合他社の先を行く会社で



Peter Filipovic

Chief Executive Officer,  
Carlton & United Breweries

あり続けることを目指していきます。

私たちは事業を展開するコミュニティに深く根ざした企業でもあります。これまでも、豪州中の地域社会をサポートすることに力を注いできました。干ばつや火災の影響を受けたコミュニティに対して飲料を無償で提供したり、コミュニティの中心にある地元のスポーツクラブを支援したりするなど、豪州という地域とそこに住む人々をよりよい未来へとつなげたいのです。同時に、サステナビリティの面においても野心的な目標を掲げて取り組んでいます。その一例として、2025年までに使用するエネルギーを100%再生可能エネルギーにすることを目標として掲げましたが、すでにこの目標を前倒しで達成しています。

私たちは、お互いの理解を深めていくことによってこれまで以上に素晴らしい企業となれるはずで、アサヒグループとの協業は、両社にとって素晴らしいものとなると確信しています。アサヒグループの一員となったことを非常に喜んでおり、これからともに歩む未来を楽しみにしています！

## 人材（組織）力の強化

再定義した人事戦略がグローバルに浸透し、実効性はさらに向上

アサヒグループが目指す人事戦略は、現地経営陣がグローバル共通の「ポリシー」を十分に理解した上で、自らの手で運用する自立型の戦略です。2019年は、「統合報告書2018」で説明した通り、グローバルタレントマネジメントを目に見える形で社員に実感してもらう1年と位置付け、グローバルでの共通の仕組みの浸透と

各社のユニークな施策運営を着実に推し進めてきました。2020年6月から豪州のCUB事業がグループ入りし、地域を跨いだ成長機会の提供など、人材という経営資源の高度化をさらに推進するとともに、このようなグローバルな人事施策によって、早期にシナジーを発揮できる見通しです。

### 「グローバル人事会議2019」開催

2018年に続き「グローバル人事会議2019」を開催し、サクセッションプランを中心に討議しました。各地のCEOクラスだけでなく、幹部人材にまで裾野を広げて討議を行いました。具体的には、後継者候補の人数や育成状況を

共有し、異なる市場でキャリアを試してみたい人材がいないか、他の地域に後継者候補となりえる人材がいないか、また人事評価のアプローチはどうあるべきかなどさまざまなアジェンダについて議論を重ねました。

#### タレントマネジメントの運用手法

- ・「ポテンシャルモデル」のグローバルでの標準化及びパフォーマンスとポテンシャルによる人材評価軸の統一
- ・グローバル共通のグレード(等級)制度の展開
- ・外部データのベンチマークによる、各エリアで競争力のある報酬パッケージの設定

### 今後の新たな人事施策

2020年4月からの、日本、欧州、豪州でのRegional Headquarters(以下、RHQ)制導入に伴い、人事戦略も各RHQに権限を委譲し、RHQが自ら戦略を立案・実践していく体制としました。RHQ内で事業や機能の枠組みを超えた人材の再配置が加速していくことが期待されます。例えば、日本では酒類・飲料・食品の3つの事業がありますが、人事制度は事業ごとに異なっています。これを平準化するとともに、事業の垣根を取り払い、これまで以上に事業間で異動することも可能になります。例えば、飲料事業のマーケティング部門に所属していた社員が、酒類事業のマーケティング部門に異動することで、これまでの経験

と新たな視点を組み合わせ、更なる成果を発揮してもらいます。一つの事業の視点だけで能力を推し量るのは実にもったいなく、別な視点から見ることで、人材が持つ能力やポテンシャルを解き放つ考えです。

また、近年、サステナビリティを意識した経営の重要性が叫ばれていますが、人事戦略でもそのサステナビリティをテーマにした施策を強化します。人事のサステナビリティと言うと、ダイバーシティ、LGBT、人権、労働安全衛生が挙げられますが、ここでは、社員がサステナブルに能力を発揮して最大限に活躍してもらえるようなアプローチも含まれます。サステナビリティ=経営とするならば、人事=サステナ

ビリティ=経営として考え、人事部門は、持続的な企業価値の向上という視点から、経営戦略に紐付いた人事戦略の立

案・実行に責任を持つ組織へ進化していきます。

## グローバルな人材マネジメントの深化

グローバルな人材マネジメントの深化において、グローバルに共通化すべき考え方やポリシーが浸透したことで、改めてグローバル共通化とローカルのユニークさの線引きで課題が見えるようになりました。報酬面での競争力は欧州と豪州、日本それぞれ異なるため、基本的に報酬のユニークネスは残しますが、ユニークネスが強すぎると、グローバルな異動の障壁となりかねません。AGPを抛り所に、評価制度はできる限り共通化します。一方で、人材育成やキャリア形成については、本社工催のグローバル共通施策と各RHQ主催のものを組み合わせ、多様な能力の成

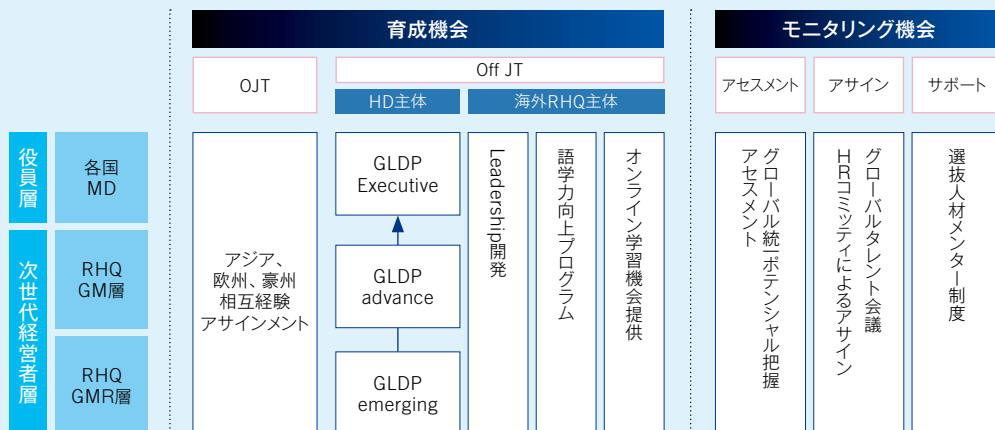
長ニーズに応じていきます。その取組みの一環がGlobal Leadership Developments Program (GLDP) です。GLDPは言わば、多様な地域の多様な能力を持つ社員がアサヒグループの中でキャリアを実現していくためのチケットを手にする場です。そのチケットをどう使うかは各自次第で、実際の仕事の場でどう使っているのかを見ていきます。GLDPはこれまで各地域の部門長クラスを対象としていましたが、今後は対象を役員クラス、部門長クラス、若手役職者の3階層に拡充して、更なる人材リソースの強化・拡大を図っていく方針です。

### 人事戦略 FAQ

#### Q 人事戦略によってグループ経営に変化はあるか？

モビリティポリシーなどはすべて実効性を伴うサクセッションプランを意識したものとなっています。人事戦略の浸透に伴い、例えば、ホールディングスの指名委員会において、ホールディングスの経営人材だけでなく、海外現地の経営人材の後継候補についても議論の必要性が認識されるようになりました。実際、日本も含めた各地の経営陣とその後継候補について、指名委員会では議論が交わされています。指名委員会では、それぞれの人材の情報を集約しており、スピードと実効性を備えた意思決定につなげます。

#### 育成体系



\* 海外における人材流動性の高さを考慮しマネージャー層以上へ集中して育成

\* 2020年におけるGLDPの実施時期については、新型コロナウイルス感染症の影響のため未定

## 研究開発

重点領域への取組みにより、グループの持続的な発展を支援する研究開発を推進

### AQIの設立と中長期研究開発力の強化

アサヒグループでは、新商品開発や品質管理といった事業に直結する研究開発を各事業会社の研究開発組織が担っています。一方、グループの持続的な発展につながる中長期的な研究テーマについては、2019年4月に研究開発子会社として新たに設立したアサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)(AQI社)が担います。各事業会社の研究開発組織とAQI社はお互いに連携しながら研究開発を進めています。

AQI社では、中長期的な社会環境や競争環境の変化を見据えた5つの重点研究領域を設定し、個別テーマにおける投下資源をモニタリングしながら研究開発を進めています。また、酵母・乳酸菌といったグループ独自の素材・技術を基盤とする研究に加え、AIなどの新興技術の導入や大学・ベンチャー企業との連携といったオープンイノベーションを積極的に推進しています。

#### AQI社で取り組む研究開発の5つの重点領域

重点領域	2019年の取組み
1. 新たな事業の柱を打ち立てるためのR&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>発酵技術や酵母技術を活かした新価値創造のための研究開発</li> </ul>
2. 優れた健康素材を提供するためのR&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ラクトノナデカペプチド」を機能性関与成分として配合した商品をグループで展開</li> </ul>
3. 開発イノベーションを実現するためのR&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>VR/AIによる飲料パッケージデザインの開発</li> <li>AI検査機によるベビーフード原料の選別</li> </ul>
4. 環境負荷低減など社会的価値の向上につながるR&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型容器の研究開発</li> <li>CO<sub>2</sub>の排出量削減に向けた取組みの推進</li> </ul>
5. 知の取り込みを通じた新規事業創出のためのR&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーヒーの副産物を原料とした、農作物の凍霜害を抑える製剤の開発(ベンチャー企業との連携)</li> </ul>

### AQI社の今後の研究開発方針

AQI社では、グループの事業領域が拡大していく中で、投資の優先順位付けを明確にすることにより研究開発資源配分の最適化を図ります。機能性商品の開発に対する研究をこれまで以上に効率的に推進していく一方、新価値を提供する飲料の開発や環境負荷低減に向けたテーマに

もバランスよく投資していく方針です。また、ベンチャー投資などに対するガバナンス体制やグローバル視点による酒類の基礎研究を強化することなどにより、グループの持続的な成長に向けた研究開発を推進します。



## Topics

## 「ラクトノナデカペプチド」を機能性関与成分として 配合した商品を展開

アサヒグループでは食を通じて人々の健康に貢献するため、長年機能性素材の研究・活用に取り組んでいます。

乳酸菌が作り出す発酵乳の中から独自に見出された「ラクトノナデカペプチド」は、認知機能を高める効果を持つ機能性素材として、「集中力」「記憶力」「情報処理能力」などに効果があることが、中高年を対象としたヒト試験の結果により実証されています。

2019年9月には、アサヒ飲料(株)より「ラクトノナデカペプチド」を配合した機能性表示食品『はたらくアタマに』シリーズを発売しました。また、アサヒグループ食品(株)でも、『おいしく解けるショコラ』シリーズに使用するなど、グループ商品への積極的な活用が始まっています。

今後もアサヒグループでは、独自の優れた健康素材を見出すための研究開発を進め、グループの高付加価値商品の創出に取り組みます。



## コーヒーの副産物を有効活用し、 農作物の凍霜害を抑える防止剤を開発

AQI社と関西大学発ベンチャー(株)KUREiは、農作物の凍霜害防止剤(商品名:『フロストバスター』)を共同で開発しました。

『フロストバスター』は、缶コーヒーの製造副産物である「コーヒー粕」を原料として製造される液体の製剤で、氷の結晶の形成を妨げる効果があります。

凍霜害は、明け方の急激な気温低下に伴って霜が発生し、花芽の細胞を部分的に破壊するなどして農作物の収穫に悪影響を与えるもので、農業者の所得低下や離農者の発生など、農業の持続性に深刻な影響を与えています。

農地での実証試験において、『フロストバスター』の散布が凍霜害の影響を著しく軽減することが複数の作

物種で確認されたことから、2020年3月より試験販売を開始しました。

今後もアサヒグループでは、副産物を有効活用した新たな製品開発により、事業活動を通じた環境へのプラス価値を創出することで、社会的課題の解決を目指します。

