

食領域

重点地域にて付加価値の高い商品を戦略的に展開し、強固な事業基盤を確立

キリングループは、日本市場にとどまらず、海外においても積極的なM&Aを実施し、グローバル化を推進してきました。オセアニアでライオンが酒類事業を展開していることに加え、近年では北米市場においてクラフトビールの有力ブランドを展開し、グループ全体の成長を牽引しています。

食領域における方針

「既存事業のブランド強化＋新規ビジネス拡大」による収益構造の変革

キリンビール：基盤ブランドへの投資集中と、高付加価値商品・サービスの強化
 ライオン：家庭用チャネルの収益性改善と、海外クラフトビール事業の強化
 キリンビバレッジ：「キリン 午後の紅茶」、「キリン 生茶」の再成長と、自販機チャネルの構造改革

各事業会社の戦略

キリンビール

2027年までに事業利益率25.0%※を達成する (2021年：18.3%)

※対酒税抜き売上収益



<戦略を実現する強い組織づくり> 人材、組織体制、業務プロセスの変革

市場環境

ビール類の国内酒類市場は、人口減少などの影響により逡減しています。また2020年に実施された酒税の改正と、継続する新型コロナウイルス感染拡大の影響により消費の二極化が進み、新ジャンルカテゴリーの構成比が減少する一方で、ビールカテゴリーやRTDカテゴリーの構成比が増加しております。全てのカテゴリーの酒税が統一される2026年まで、この傾向は続くと思われていますが、ビール類とRTDを合計した総市場の規模はほぼ横ばいで推移すると考えられます。

なお、2020年より継続する新型コロナウイルス感染拡大の影響により、引き続き業務用チャネルの販売数量が大きく減少していますが、健康志向の高まりにより、家庭で過ごす時間を充実させる高付加価値商品への需要は増加しています。

戦略

3つの取り組みを進めることで、2027年に酒税抜き売上収益に対する事業利益率25%を目指します。

1つ目は基盤となる主力ブランドのさらなる強化です。お客様を基点としたマーケティング、生産から営業まで全社を通じたブランド育成によって「キリン一番搾り生ビール」「本麒麟」「氷結」の強化に継続して取り組んでいきます。

2つ目は新たな成長エンジンの育成です。2021年には、自宅で本格生ビールを楽しめる「キリンホームタップ」の会員数を大幅に増やし、10万人以上のお客様に、一番搾りプレミアムやクラフトビールなどのビールを工場から直送することで特別なおいしさを提供しました。主に業務用チャネルで取り組んできたクラフトビールは、家庭用チャネル向けに「スプリングバレー 豊潤<496>」の缶を発売し、日本のクラフトビール市場の拡大を牽引しています。縮小が続く市場において、高い付加価値を有するブランド、サービスの構成比を高めることで、収益性の向上を目指します。

3つ目は抜本的な収益構造改革です。クラフトビールや高付加価値RTDのカテゴリー内における構成比を高め、収益ミックスを改善させることに加え、原材料費の見直し、物流費の最適化などのコスト削減の取り組みも加速させます。さらに、マーケティング費用の効率化を図ることや、量販チャネルにおける販促施策の効率化などによって販売費のROIを高めていきます。

ライオン

市場環境

2021年の豪州・ニュージーランド(NZ)ビール市場は、上期は新型コロナウイルス感染拡大からの影響に回復が見られたものの、下期は再度感染が拡大したことでパブやレストランの一時的な閉鎖などにより業務用を中心に影響を受けました。今後も新型コロナウイルスの変異株などによる一定の影響は継続しますが、新規感染者数の減少や感染対策規制の緩和に伴い徐々に回復することが予想されます。

カテゴリー別では、クラフトビールなど嗜好性の高い製品に加え、ライトな味わいのビールやハード・セルツァーへの関心が高まっています。

戦略

ライオンは、対象市場においてお客様に最も愛されるブランドをもつことで、社会とのつながりを創造し、お客様に心豊かな生活を送っていただくことを目指しています。そのための戦略として、常にお客様を中心に据え、事業の成長と生産性の向上を加速させることに焦点を当てた事業活動を行っています。

具体的には、主力商品のブランド力を強化しつつ、クラフトビール、ハード・セルツァーなどの成長カテゴリーへの投資を行います。豪州クラフトビール事業をより盤石なものにするために、豪州最大手の独立系クラフトビールメーカーであるファーマンタム社の株式を取得しました。米国クラフト事業では好調に推移しているニュー・ベルジャン・ブルーイング社に加え、米国事業の規模拡大とシナジー創出に向けて、ベルズ・ブルワリー社の株式を取得しました。

機能効率面では、2021年に実施したサプライチェーン最適化を含むコスト削減に継続的に取り組みます。また、導入済のERPシステムにより、業務の効率化やデータ分析の高速化によるスピーディーな意思決定を実現します。

2022年7月就任の新CEOのもと、上記マーケティング改革とサプライチェーン最適化等を通じた収益性改善に注力することで、中計達成に向けて戦略を着実に進めていきます。

キリンビバレッジ



市場環境

2021年の国内清涼飲料市場は、新型コロナウイルス感染拡大の影響が継続し、前年比101%と微増となりました。2022年は、前年比102%を見込んでいますが、中長期的には総人口の減少に伴って緩やかに縮小することが予想されます。

一方で、無糖カテゴリーや健康飲料[※]は、コロナ禍による健康志向の高まり、高齢化の進展などに伴い、今後も増加傾向が続くと考えられます。また、在宅勤務定着の影響を受けて、自動販売機チャネルの販売数量の減少が続くなど、事業環境が大きく変化しています。

※ 特定保健用食品、機能性表示食品。

戦略



事業環境が大きく変化する中、キリンビバレッジは「既存飲料事業」と「ヘルスサイエンス領域」の両輪を回すことで、持続的成長を実現します。

「既存飲料事業」では、選択と集中による収益強化の実現を目指します。基盤ブランドである午後の紅茶と生茶に集中することで、ブランドの再成長を図ります。

「ヘルスサイエンス領域」では、同領域を強化し健康に貢献する飲料企業へと変革を進めます。2020年8月に、消費者庁により機能性表示食品の届出を受理された、プラスマ乳酸菌を配合した商品など、健康機能素材を活用したヘルスサイエンス関連商品の販売拡大を図ります。特に、免疫領域でのさらなる拡大のため、2022年3月から「キリン iMUSE 朝の免疫ケア」を全国展開し、チルドカテゴリーでの「朝の習慣領域」の獲得を目指します。

また、収益構造改革にも継続して取り組みます。自動販売機ビジネスの構造改革については、同チャネルの販売数量が今後も減少傾向になると考えられることから、2022年以降も構造改革を継続します。

環境対応については、プラスチックを取り巻く環境課題に対して、ケミカルリサイクルを活用した循環システムの構築や、使用後から再生までのプロセス構築による「プラスチックが循環し続ける社会」の実現を目指します。

メルシャン

新型コロナウイルス感染拡大の影響をはじめとしたワインの飲用スタイルも多様化する中、引き続き家庭用ワイン市場での飲用者拡大と収益性向上に取り組めます。健康志向やエシカル消費の浸透も踏まえ、2021年ノンアルコールサングリア「モクバル」を発売。高品質で自然環境等に配慮したオーガニックワインの展開も進めました。また、「シャトー・メルシャン」では「シャトー・メルシャン 梔子ワインナリー」が「ワールド・ベスト・ヴィンヤード」※に2年連続で2021年も選出される快挙を達成しました。2022年は新たな輸入ワインブランドとして「メルシャン・ワインズ」を立ち上げます。環境への配慮等、持続可能なワインづくりに真摯に取り組むワインナリーと、日本人の味覚に合う高品質な輸入ワインを共創し、ワインが本来もつ価値を再発信し、ワイン市場の魅力化を実現します。

※世界最高峰のワイン・コンペティション「インターナショナル・ワイン・チャレンジ」を開催する英国のウィリアム・リード・ビジネス・メディアが主催の「世界最高のワインナリーベスト50」を選出するアワード。2021年は2,000以上のワインナリーがノミネートされ、「シャトー・メルシャン 梔子ワインナリー」は世界第33位に選ばれました。

コーク・ノースイースト

テリトリー拡大後の事業構造改革を着実に実行した結果、2021年は事業利益率が10.6%まで向上し、同社過去最高益を達成しました。今後も、ブランドパートナーやお取引先との連携をさらに強化するとともに、適切な価格戦略の推進や、コストコントロールを強化していきます。