価値創造事例に見る基盤の優位性

CASE

01 ビール市場の活性化
「47都道府県の一番搾り」

これまでの常識を破る。
地元の誇りをおいしさに変える、お客様との「共創」

キリンビールは2016年5月に「47都道府県の一番搾り」を発売しました。これまで、「ビールは全国どこでつくっても同じ味」がビール業界の常識でしたが、それを打ち破る取り組みでした。

国内ビール市場は、20年間で約180万kl減少、これは「お客様にとって、ビールが魅力的でなくなってきている」ことが原因だと考えました。

そこで、もっと多様な味わい、個性や地域性が楽しめ、つくり手の思いが感じられるビールを目指し、「地元の誇りを、おいしさに変えて」をスローガンに、プロジェクトがスタート。全国9工場の醸造長・全国の営業メンバーが、地元の方々と一緒になって、使用する原料や醸造法にもこだわった地域ごとのレシピを開発し、47種類のビールをつくり上げました。生産部門は、一つの工場で平均5～6種類のビールをつくり分け、テストなしの一度きりの醸造でイメージ通りの味のつくり込みを実現しました。

その商品コンセプトが支持され、年初目標の2倍を超える、270万ケース（大瓶換算）を販売し、2016年度「日本マーケティング大賞」を受賞しました。

「47都道府県の一番搾り」の詳細について、下記ウェブサイトに掲載しています。

WEB 「商品情報」
http://www.kirin.co.jp/products/beer/ichiban/ji/is17_47/index.html

「47都道府県の一番搾り」の成功を実現した価値創造基盤の強み

マーケティング基盤

コンセプトづくりから地域を巻き込む

「47都道府県の一番搾り」は、「日常の暮らしで愛される」「若者にビールの魅力と面白さを」「地域活性化」この3つの思いを元に開発が始まりました。まずは「一番搾り」のブランドコンセプトである「日常の暮らしの中で愛されるビール」を発展させ、全国各地の暮らし、気質、文化、地域の魅力と細部にわたって向き合うため、全国で地元のお客様との「共創ワークショップ」を開催しました。ワークショップでは、支社がネットワークを活かして各都道府県の地域に精通した人たちを招聘し、コンセプトづくりを行いました。例えば、「広島づくり」は中国新聞の社員、オタフクソースの経営者、カープ女子などがこのワークショップに参加し、地元の誇りをこのビールに盛り込みました。

全国の支社長を中心に従業員が一丸となって、地元の方たちとその土地の魅力をとことん考えて生まれたコンセプトが共感を生みました。キリンの資産である地域との強い絆を「地元を元気にしていこう」という思いで昇華させた共創力が当社の強みです。

研究開発基盤

卓越した醸造技術で47種類の味を実現

現在、各ビール会社から年に販売される商品数は1社で数種類～十数種類です。そのような状況において、1年の中で、47種類の商品を開発することは、当社にとって大きなチャレンジでした。各地域の「共創ワークショップ」で、地域の方々とともにつくり上げたコンセプトは、各地域の誇りを体現したものであり、本当に個性的なものでした。その個性の一つ一つを大切にして、地域の皆様に納得していただける商品にしていくことは容易ではありませんでした。

キリン（株）には酒類技術研究所があり、ビール類やRTDに関する技術の開発・評価を行っています。研究所には、これまで開発した「原料」「酵母」「仕込・発酵条件」に関する醸造技術が膨大にストックされています。これらの技術ストックをフル活用し、各工場の醸造技術者が研究所と協働し、各地域のコンセプトを商品に実現していきました。

結果として、色・香り・アルコール度数などが異なる、一つとして同じではない47種類のユニークな「一番搾り」がつくり上げられました。様々な商品を生み出すことができる醸造技術と技術者のこだわりと感性、それらを総合した商品開発力が当社の強みです。

サプライチェーン基盤

密なコミュニケーションが実現した効果的な連携

「47都道府県の一番搾り」では、調達・生産・物流の日頃からの連携が効果的に活かされました。

まず、調達では準備期間が短い中、幅広い調達網を活用して各地域の誇りを体現する、この商品のためだけの地元産原料をはじめとした、様々な原料を納期通り確保しました。

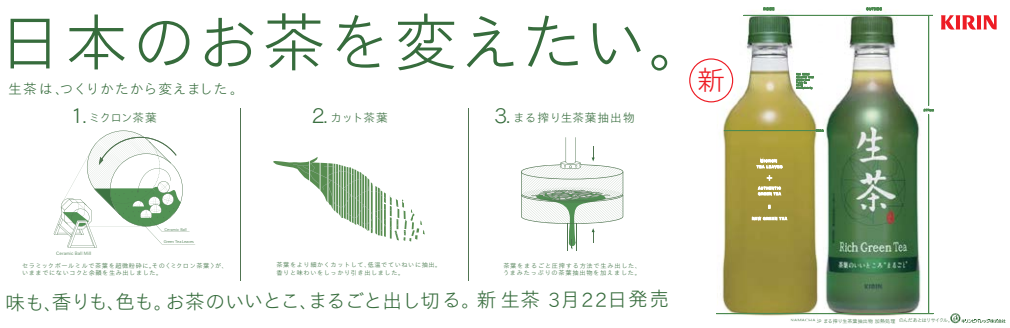
生産でも、通常は試験プラントでテスト醸造してレシピを確定させてから、工場で製造を行いますが、今回は少量製造ということで、過去の知見を総動員して、テストなしの一度きりの醸造で、コンセプトどおりの品質の商品をつくり上げました。また日本全国に9工場あることも、短期間で柔軟な製造を可能にした大きな強みです。そして、物流でも、市場情報に基づく最適な需給管理を行いました。各々が密なコミュニケーションを取ることで、欠品することなくお客様に商品をお届けすることができました。

どんな良いアイディアも、商品として実現し、タイムリーにお客様にお届けできなければ価値は生まれません。このように原料調達から生産、物流までが一貫して強く協働できるサプライチェーン基盤が当社の強みです。

価値創造事例に見る基盤の優位性

CASE

02 進化した緑茶 「生茶」リニューアルで人気復活



日本茶を変えたい。
最新技術×伝統製法で新たな価値を創出

「生茶を復活させる」、2016年の発売に向けてプロジェクトがスタート。「生茶」は2000年の発売後、2003年に3,500万ケースを超える大ヒットとなりましたが、その後徐々に販売を落とし、2014年にはピーク時の約半数まで落ち込みました。一度勢いを失った商品を復活させるのは簡単ではありません。新ブランドを立ち上げるアイデアもありました。

議論を重ねることで行きついた新しいコンセプトは、緑茶が持つ本来のおいしさ・生命力を実現すること、「生茶」のブランドを活かしながら、全く新しいイメージを打ち出すことでした。

リニューアルされた「生茶」は、最新テクノロジーと独自製法による味わいにこだわり、また、ガラス瓶をイメージした容器にもこだわりました。

製品化までには困難な課題が多くありましたが、新しい味覚と洗練されたデザインの新「生茶」は、ペットボトル緑茶の新たな価値を創出し、2000年発売時の2,250万ケースを上回る、2,620万ケースの販売を達成しました。

「生茶」の詳細について、下記ウェブサイトに掲載しています。

WEB **「商品情報」**
http://www.kirin.co.jp/products/softdrink/namacya/

「生茶」リニューアルの成功を可能にした価値創造基盤の強み

マーケティング基盤

お客様のインサイトを探り、商品を進化させる

「新しい緑茶の飲料文化をつくる」という視点でスタートした、生茶リブランディング。新商品を開発するのではなく、発売後15年経った「生茶」というブランド名は変えずに、名前以外の全てを進化させることで、再生に挑みました。

緑茶はもともとは嗜好飲料でしたが、メーカーとしてお客様に満足していただけるものを提供できていなかったという反省のもと、中味を自社の最新技術で実現するとともに、ボトルデザインはスタイリッシュで「いつでも持ち歩きたい緑茶飲料」を目指しました。また、底に溜まる「まるごと微粉砕茶葉」がうま味になっていて、飲んでいただく際に振るひと手間も楽しんでいただくことを考えました。ブランドを大切に育み、お客様に常にご満足いただけるようにインサイトを探り、商品を進化させること、これを実践し続けることが、当社のマーケティングの強みです。

研究開発基盤

中味とパッケージの双方で、新たな価値を創出

「生茶」の再生は「新しい緑茶の飲料文化をつくる」ことを起点に、中味とパッケージの両面で開発を行いました。中味については、茶葉やお茶屋さんに拘るのではなく、独自技術で「自宅の急須では淹れられないお茶」を目指した結果、最新テクノロジー（茶葉まるごと微粉砕：セラミックボールミルで茶葉を超微粉砕に）×伝統製法（甘みを引き出す低温抽出など、お茶の淹れ方を工夫）に辿り着きました。旨みと苦味のバランスがよい、毎日飲んでも飽きない味わいになりました。

また、当社の強みの一つとして、容器を自社内で開発できる技術と設備が備わったパッケージング技術研究所を保有していることが挙げられます。

「生茶」は、嗜好品のように飲んでいただきたいという思いから、キリンビールの「ハートランドビール」の瓶をヒントにして、研究所でガラス瓶のような洗練されたボトルデザインを開発しました。また、ほかにないスタイリッシュなボトルデザインでありながら、輸送時や保管などのストレスをクリアできる耐久性を備えています。新「生茶」は、中味とパッケージの双方を具現化した当社の研究開発の強みによって、新しい緑茶の飲料文化を生み出すことができました。

サプライチェーン基盤

需要増にも「欠品ゼロ」で応えるキリンプライド

お客様が欲しいと思っているときにいつでも購入できる、この当たり前の状態を常に守り続けているのが当社のサプライチェーンの強みです。「生茶」のリニューアル時に、この強みがフルに活かされました。「微粉砕茶葉の添加」、およびコンベア搬送の難易度が高いスタイリッシュなボトルデザイン等による、充填工程でのトラブルが想定されましたが、短い開発期間の中で生産ラインを改造し、「生茶」の安定製造体制を構築しました。また、通常は出荷予定を2割上回ると欠品するリスクがあると言われている中、発売直後の大ヒットにより、当初予定の170%もの出荷となりましたが、調達・生産・物流・営業の関係部門が一丸となり、柔軟な対応を行った結果、一度も欠品することなく、店頭に商品をお届けし続けることができました。見える化された需給システムの活用だけでなく、お客様やお得意様の信頼を守り抜くという意思から培ってきた担当者の細やかなオペレーションスキルも当社の大切な強みです。

価値創造事例に見る基盤の優位性

CASE

03 海外成長市場取り込みへの次の一手
ミャンマー・ブルワリー

グループの総合力を結集する。
盤石の体制で更なる成長の実現へ

「アジア最後のフロンティア」と称されるミャンマー。同国ビール市場で、ミャンマー・ブルワリーは約8割という圧倒的シェアを築き、市場を牽引してきました。しかし、急速な経済成長、新たな競合の参入やお客様ニーズの変化などにより、取り巻く事業環境は日々変化しています。

キリングループは、2015年8月の同社株式取得後、市場リーダーとしてのポジションを盤石なものとすべく、迅速かつ包括的な統合作業を行い、グループが国内事業や海外M&Aで培ったノウハウを注ぎ込むことにより、複数の課題を早期に解決しました。

特に、強固なブランドポートフォリオの構築に加え、長年の課題であった製造能力の拡充にスピーディーに対応。連結初年度に約39%という高い営業利益率※を達成するなど、順調なスタートを切ることに成功しました。

今後も、さらに拡大する需要への対応、人材確保・育成など中長期の課題に対し、グループの価値創造基盤を活かしてスピーディーに対応します。2017年2月には、ミャンマー第2の都市マンダレーにあるマンダレー・ブルワリーへの出資を決定。市場成長を確実に取り込み、東南アジアビール事業の中核として成長させていきます。

※ のれん等償却前営業利益

「ミャンマー・ブルワリー」の成功を可能にした価値創造基盤の強み

マーケティング基盤

独自の調査で新市場のブランド戦略を策定

成長を続けるミャンマーのビール市場にはグローバル競合も参入しており、現在の主戦場はメインストリーム（中価格帯）です。ミャンマー・ブルワリーにとって、この価格帯を支える主力商品「ミャンマービール」のさらなる強化は、最重要の戦略課題です。お客様の潜在ニーズは何か。それに対して、この商品でどんな価値を提供するか。これらを掘り下げて分析すべく、グループ共通のマーケティングフレームの一環をなす、キリン独自の調査手法を活用しました。その結果を、これからの「ミャンマービール」のブランド価値向上を支える基盤コンセプトとしています。また、ミャンマー・ブルワリーの販売ネットワークは極めて強固ですが、経済発展に伴い、今後はチャネルの多様化が見込まれます。ヤンゴンなど都市部における量販チャネルへのシフトを見越し、日本で培った店頭でのブランディング、組織小売業との関係構築などのノウハウの移植を進めていきます。

研究開発基盤

短期間でブランドポートフォリオを構築する開発力

ミャンマーの経済水準向上に伴い、ビール市場においても、プレミアム価格帯への需要が高まっていくことが見込まれます。また、競合もこの価格帯への攻勢を強めてきています。2015年8月の当社出資時、ミャンマー・ブルワリーの商品ポートフォリオにおけるプレミアム価格帯は脆弱でした。しかし、R&D本部が有するパイロットプラントと評価技術をフルに活用することで「ミャンマー プレミアム」と「キリン一番搾り（KIRIN ICHIBAN）」を開発・上市。競合の攻勢に対抗できるフルラインアップの商品ポートフォリオを構築しました。短納期の研究開発において、狙いとするビール香味を得るためには、どのような原料を用い、どのような醸造条件を用いればよいかを高い精度で予測しておく必要があります。ミャンマーにおける成果は、過去に当社が実施した膨大な数の醸造試験の結果を体系化したノウハウを最大限に活かしたケースと言えます。

サプライチェーン基盤

高品質、低コストを実現するキリンのノウハウ

急拡大するビール需要に対応するためには、生産能力をタイムリーに増強していくことが重要です。しかも、導入する生産設備の設計にあたっては、品質・コスト・安全・環境負荷における高い目標を達成する必要があります。これを実現するべく、キリンビールがこれまでに蓄積してきた製造オペレーションやエンジニアリングの技術を最大限に活用しています。2016年は、仕込工程への新技術導入や充填工程の稼働率改善などを行い、年間生産能力を10%以上向上させました。現在は、2017年稼働開始に向けて醸造・充填設備等の大規模な増設を行っており、これにより生産能力は飛躍的に向上する見込みです。また、品質管理においてもキリンの高度な製品分析技術を活用することで、もともと定評のあった品質がさらに向上し、お客様からの評価を高めることができました。調達面では、キリンのグループ調達の仕組みに参加したことによりコスト削減を実現し、将来の成長に向けた事業投資余力を高めました。