

日本総合飲料の戦略

キリンビール



市場環境

少子高齢化や嗜好の多様化を背景に、国内ビール類市場は今後も縮小が続くことが想定されます。また、2017年6月に酒税法等改正に伴い酒類の公正な取引に関する基準が施行され、ビール類をはじめとする酒類の店頭価格が上昇しました。足元では価格上昇によるビール類の需要減退懸念が強まっており、より低価格の商品やRTD等への需要シフトも見られます。一方、中長期的には、酒税法改正【図1】により、2026年まで段階的にビール、発泡酒、新ジャンルの酒税が一本化に向かっていくこと、2018年4月にビールの定義が拡大されたこと、ビール類とRTDの酒税差が拡大していくことなどが想定されます。

キリンビールは、上記の環境変化を機会と捉え、ビール事業におけるグローバル水準の利益率まで収益性を高めていくことを目指します。

ビール類について【図2】は、将来の酒税改定を見据えつつ、収益性の高いビールカテゴリーの構成比を高めていきます。2016年中計で掲げる戦略の柱である「ビールカテゴリーの魅力化」に一貫して取り組み、総消費量が減少していく市場の中でも利益成長を果たします。その中心となるのが、「一番搾り」のブランド価値向上とクラフトビールの強化、市場拡大です（【図3】「一番搾り」とクラフトビールの取り組みについてはP.25-26をご参照ください）。

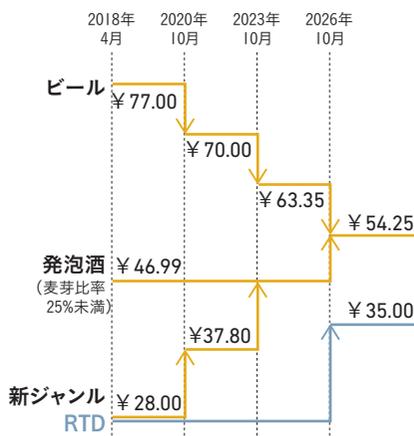
ビール類の酒税が一本化に向かう中で、現在のビール、発泡酒、新ジャンルというカテゴリー区分は次第になくなっていき、別のカテゴリー区分が形成されます。その中でも、低価格帯商品はなお一定の市場構成比を占めるカテゴリーとなる可能性があります。足元のマーケットシェアを回復させるとともに、将来の低価格帯カテゴリーでもプレゼンスを獲得するため、「新ジャンルでのお客様支持回復」は喫緊の課題です。2005年

の発売以来新ジャンルのその他醸造酒（発泡性）①において売上No.1*の「のどごし<生>」の強化を図るとともに、2018年3月に発売した麦系新ジャンル商品「本麒麟」を新たな柱のブランドとすべく取り組んでいきます。

成長を続けるRTDカテゴリーは、ビール類の店頭価格上昇と今後の酒税改定、嗜好の多様化やライフスタイルの変化により、重要性がさらに増していきます。RTD市場は、全体の約6割を占める上位数ブランドが成長を牽引しており、かつ商品の種類が多様です。このような市場において販売数量を増加させていくため、主力の「氷結」「本搾り」のブランド強化に引き続き取り組むとともに、ブランドポートフォリオの拡充にも取り組んでいきます。RTDの中でも特に成長率の高いストロング系において、2018年4月に発売した「キリン・ザ・ストロング」を育成していきます。また、名古屋工場に製造設備を新設し、高まる需要に対応するとともに、東西への輸送を効率化するなど、RTDカテゴリーの収益性を高める取り組みも実行していきます。

*2005年「その他の雑酒②」。2006年～2017年「その他の醸造酒（発泡性）①」課税出荷数量による

【図1】酒類ごとの税率の適用関係(350ml換算)



【図2】カテゴリー・ブランド戦略



これらのカテゴリー・ブランド戦略を実現するための重要な戦略が「お客様主語のマーケティング」です。「お客様主語のマーケティング」では、まず、投資するブランドを絞り込み、長期ブランドを回していくことにより継続的に注力ブランドとお客様との接点を作っていきます。その上で、ブランド接点におけるお客様の気持ちや行動に基づいたマーケティングを展開します。お客様がブランドに触れる「四つの瞬間」(📖「四つの瞬間」に

ついては、P.26をご覧ください)を捉えた統合コミュニケーションを構築し、顧客データを活用したデジタルマーケティングも強化していくことにより、長期的に支持されるブランドを育成していきます。

これらを通じて、マーケティングの投資対効果を最大化し、短期的に販売数量を確保するための販売促進費を低減しながらブランド価値を高め、収益性の高い事業へ成長していきます。

キリンビバレッジ



市場環境

国内飲料市場は、炭酸、コーヒー、無糖茶の3カテゴリーで販売数量の6割以上を占めています。今後数年は、手淹れ市場から茶カテゴリーへの流入などにより飲料総市場は横ばいから微増トレンドが続くものの、その後は減少していくが見込まれます。少子高齢化等を背景に、消費者の健康志向はますます強まっていくことが予想されます。

キリンビバレッジは、「利益視点の徹底」「ブランド力の強化」「コスト体質の改善」を解決すべき課題とし2016年中計で再生に取り組んできました。収益性の高い容器を中心とした目標管理の導入等の改革を実行、2016年3月には「生茶」をリニューアルし手淹れ市場からも需要を取り込みブランドの再生に成功、徹底的なサプライチェーンコスト削減も成果を上げ、利益率は2015年度の1.5%から2017年度には7.6%まで改善しました。

着実に課題を解決してきたキリンビバレッジは、2018年度以降、持続的な成長に向けて利益率を高めながらトップラインとボトムラインを伸ばす「成長による利益創出」へステージ【図3】を移します。2021年度までに事業利益率10%の達成を目指します。実

現のための戦略の三本柱が「既存領域での成長」「新たな領域での取り組み」「持続可能な仕組みづくり」です。

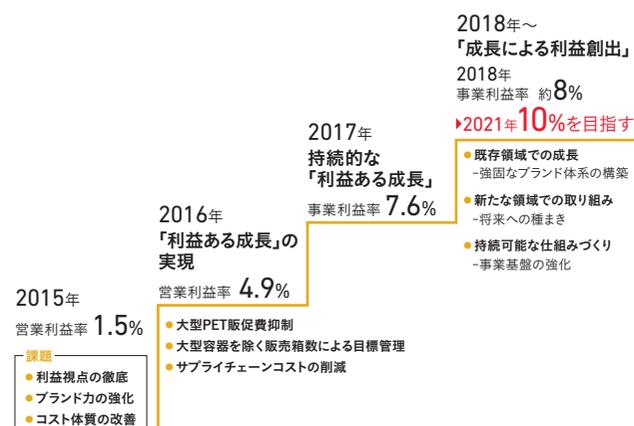
① 既存領域での成長【図4】

成長のベースとなるのが、現在展開している国内飲料事業の領域におけるブランド強化です。特に、基盤ブランド「午後の紅茶」「生茶」「ファイア」にマーケティング投資を重点配分し、ブランド力のさらなる向上を図っていきます。また、さらなる伸長が見込める健康、国産水、無糖茶の各カテゴリーでのブランド育成に取り組み、強固なブランド体系を構築します。

② 新たな領域での取り組み

国内飲料市場の成長に限界が見込まれる中、持続的な成長

【図3】2021年に向けたキリンビバレッジの成長戦略



【図4】「既存領域での成長」



日本総合飲料の戦略

のために将来への種まきをしていく必要があります。飲料の世界を広げる新たな取り組みとして、ブランドアライアンスや海外展開などあらゆる可能性を検討していきます。

③ 持続可能な仕組みづくり

ブランド価値を高め、収益基盤をさらに強固なものにしていくため、CSVを実践【図5】し、効率化やさらなるコスト削減を推進していきます。キリングループのCSV重点課題「健康」「地域社会への貢献」「環境」への取り組みは、ブランド強化やコスト効率化にもつながります。また、業界共通の課題を解決するとともに、単独では実現できないコスト削減のため、競合他社とのアライアンスも積極的に検討していきます。

【図5】キリンビバレッジのCSVへの取り組み

健康

- 「プラズマ乳酸菌」を活用した商品展開のほか、特定保健用食品や機能性表示食品で健康価値を提供
- 無糖商品やデカフェ商品の展開にも注力

地域社会への貢献

- スリランカの紅茶農園のレインフォレスト・アライアンス認証取得支援を小規模農園に拡大
- 同農園の水資源保全の実施

環境

- 容器軽量化などの省資源化の推進
- バリューチェーン全体での環境負荷低減

メルシャン



市場環境

国内酒類市場の総需要拡大が限定的である中、多様性や健康イメージを持つワインは、過去10年間で1.5倍に成長したカテゴリで、中長期的にも安定した成長が見込まれます。日常の酒類として定着したワインは、家庭用が市場を牽引し、デイリーワインと中高価格・ファインワインによる消費の二極化傾向が見られます。

メルシャンは、国内のリーディングカンパニーとしてワインの魅力を高め、市場拡大を牽引することで自らも成長していきます。また、生産性向上への取り組みを継続し、原料価格や為替の変動影響を最小化し、収益性を高めていきます。

多様性というワインの魅力を高めるためファイン、中価格帯、国内製造デイリー、輸入デイリーといった全ての領域に取り組みながら、各領域で強化するブランドは選択し集中していきます。これにより、収益性の高い商品ポートフォリオを構築していきます。

ファインワイン領域では、フラッグシップブランドである「シャトー・メルシャン」を引き続き強化していきます。日本ワイン「シャトー・メルシャン」の原料ブドウは、国内4県で自社栽培または契約栽培しており、今後さらに2カ所のワイナリーを新設する予定【図6】です。シャトー・メルシャン事業の強化により、「地域社会への貢献」を通じた日本ワインのブランド化を目指します。

中価格帯、デイリーの各領域のブランドも強化し、消費の二極化にも対応していきます。中価格帯ワインでは「カッセルロ・デル・ディアプロ」に継続して注力し、広告や販売促進のほか、新商品展開も行っています。総市場を牽引しているデイリーワインでは、国内製造デイリーに加え、特に高い成長を続けるチリワインを

はじめとする輸入デイリーの販売を強化します。

工場のほか、本社や営業部門の生産性向上にも取り組み、収益性を高めていきます。

【図6】「シャトー・メルシャン」のワイナリー建設

