

海外総合飲料の戦略

ライオン



市場環境

豪州経済は、天然資源が豊富な国土と人口増加により、今後も堅調な成長を続けていくと見られますが、市場の成熟化、ライフスタイルの変化、健康志向の高まりなどが継続していくことが想定されます。

豪州ビール市場は、総消費量【図7】では日本の約3分の1ですが、1人当たりの消費量は日本の約1.7倍です。しかし、高まる健康志向等を背景に1人当たりの消費量が微減傾向にあり、今後、総市場は微減から横ばいで推移することが想定されます。アルコール度数が中程度のカテゴリー、現代的ライフスタイルに合ったコンテンポラリーカテゴリーの成長、クラフト化、プレミアム化も引き続き進行していくと見えています。

乳・飲料市場は、カテゴリーによる違いは見られるものの、全体としては微増傾向にあります。健康志向は乳・飲料カテゴリーの消費動向にも影響を与えており、これらの傾向は今後も継続することが想定されます。

■酒類事業

2017年度、ライオン酒類事業は、豪州におけるABIブランド喪失により利益額は減少しましたが、利益率は2015年度の27%をやや上回る28%を維持しています。2021年までにABIブランド喪失前である2016年度の利益水準まで回復することを目指し、持続的で収益性の高い事業への成長を図ります。

豪州では、コスト構造改革を進めるとともに成長カテゴリーの販売数量増加と構成比上昇を目指す“Post-ABI戦略”【図8】を推進します。伝統的なスタイルのクラシックカテゴリーにおいて「フォーエックス・ゴールド」などの基盤ブランドを強化しながら、成長するコンテンポラリーカテゴリーの戦略商品「アイアン・ジャック」の販売を強化していきます。

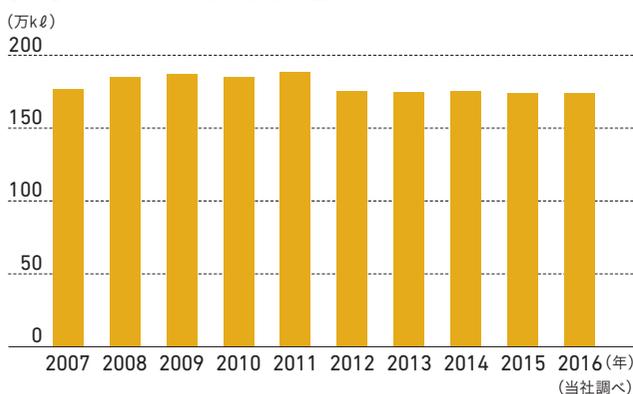
高価格帯商品の販売数量増加によりミックスの改善を図っていきます。クラフトビールでは、主力ブランドである「ジェームス・スクワイア」「リトル・クリーチャーズ」の強化を進めるとともに、豪州で進行しつつあるクラフトのリージョナル化に合わせた商品・ブランド展開を行っていきます。そのための社内組織も整備しており、

成長するクラフトビール市場でさらなるプレゼンスの向上を図ります。インターナショナル・プレミアムカテゴリーでは、2017年度に発売した「一番搾り(KIRIN ICHIBAN)」と「ハイネケン」に注力していきます。「ハイネケン」ブランドについては、従来Heineken社との合併契約に基づいて製造・販売を行ってまいりましたが、2017年度にこれを発展的に解消しました。今後は、完全にライオン豪州ビール事業のポートフォリオに組み入れて、販売に注力していきます。

注力カテゴリーの販売強化などにより、単価・ミックスを改善し、併せて、サプライチェーン全般を通じたコスト効率化を数年にわたり実行します。

ニュージーランドでは、引き続きビールを中心とした総合酒類戦略を進めていきます。2017年8月には、ニュージーランドにおいてABIの豪州ブランドを販売する契約を締結しました。自社主力ブランドに加え、「コロナ」等のABIブランド、ABI豪州ブランドからなるブランドポートフォリオにより、更なるシェア上昇とミックス改善を目指していきます。

【図7】豪州ビール市場の総消費量



【図8】Post-ABI戦略における注力商品



海外総合飲料の戦略

■飲料事業

ライオン飲料事業は、徹底したコスト削減と商品カテゴリーの選択と集中【図9】を継続して実行し、2016年中計のガイダンスとしている事業利益率5%への収益性向上を目指します。

最注力する乳飲料カテゴリーでは、2017年度に、最新鋭の製造設備を持つ工場に生産を集約しました。引き続き主力の「デア」を中心としたブランド強化に取り組むとともに、生産機能の整備を基盤として販売網を再構築し、販路拡大を図っていきます。その他の注力カテゴリーであるヨーグルト、スペシャリティチーズにおいても販売数量を増加させ、プレミアム化の流れにも対応することにより、単価・ミックスを向上させていきます。カテゴリー全体を通じては、引き続きOur Goodness Promiseの達成を目指し高まる健康志向に添えていくことで商品ブランドの価値を高めていきます。

コスト削減については、本社・工場部門の合理化推進に取り組むとともに、酪農家の経営支援を継続していくことにより、原料となる乳の安定的な調達を図ります。

【図9】注力カテゴリー・ブランド



ミャンマー・ブルワリー



市場環境

ミャンマー経済は、今後も1桁後半のGDP成長率と物価上昇率が続く予想されています。

足元のビール市場の成長率はGDP成長率とほぼ同水準と見られ、当面は同様の傾向が続くことが想定されます。ミャンマーのビール市場は、日本や他の東南アジア諸国と比べても、総消費量、一人当たり消費量【図10】ともに非常に少ない状況に留まっています。5,000万人以上の人口と平均年齢の低さなどから、今後の市場成長余地は大きいと考えています。

ミャンマー・ブルワリーは、「ミャンマービール」をはじめとする商品ブランドの圧倒的認知、強固なディストリビューション網を強みに、市場の約8割を占める高いマーケットシェアを誇ります。ブランド力の強化により高マーケットシェアを維持するとともに、製造基盤の整備を進めることにより、市場成長分を確実に獲得し、グループの成長を牽引していきます。

ミャンマー・ブルワリーがキリングroupの事業会社となった2015年に、従来ライセンスにより販売していたインターナショナル・プレミアムカテゴリー、プレミアムカテゴリーのブランドを喪失しました。しかし、その直後にプレミアムカテゴリー「ブラックシールドスタウト」を発売し、2016年には「ミャンマープレミアム」、インターナショナル・プレミアムカテゴリー「一番搾り(KIRIN ICHIBAN)」を発売しました。インターナショナル・プレミアムからエコノミーまで全カテゴリーにわたるブランドポートフォリオ(【図】詳細はP.31をご覧ください)により、今後の経済成長に応じて増加するビールエントリー層や、より高価格帯カテゴリーへとアップグレードしていく顧客層を確実に獲得していきます。最も重要なメインストリームカテゴリーのフラッグシップブランド「ミャンマービール」には特に注力し、国民の

誇りを喚起するブランドとして強化していきます。

成長を支える基盤として、人材の確保・育成、南北にわたるディストリビューション網の維持、効率性の高い製造設備の増強に取り組んでいきます(【図】製造設備についてはP.31-32をご覧ください)。人材については、社員が能力を最大限に発揮することが出来る企業文化の構築と人材育成を進化させていきます。また、為替リスクによる輸入原材料費への影響を軽減するために国内調達、グループ調達などを進めるとともに、サプライチェーン全般にわたって効率化によるコスト削減に取り組んでいきます。

【図10】一人当たりビール消費量(2016年度)

