

業績振り返り

- 2020年業績等

お客様主語のマーケティング

- 変革① お客様のことを一番考え、全ての判断軸をお客様に置く
- 変革② お客様起点の戦術を計画し、全社でブランド育成を行う
- 変革③ マーケティング人材を育成する

新たな成長エンジンの育成

- 戦略全体像
- 高付加価値商品・サービスの必要性および機会
- キリンビールが取り組む高付加価値商品・サービス

業績振り返り

Joy brings us together

キリンビール2020年販売実績

各カテゴリーについても、市場を上回る成果

	販売数量	前年比	市場見込み（数量）
ビール類計	1億2,941万ケース	-4.5%	-9%程度
ビール	3,602万ケース	-18.6%	-22%程度
発泡酒	3,033万ケース	-2.1%	-1%程度
新ジャンル	6,307万ケース	+4.6%	+3%程度
RTD計	7,152万ケース	+12.3%	+10～+11%程度
ノンアルコール飲料計	349万ケース	+10.4%	+2～+3%程度
	販売金額	前年比	市場見込み（金額）
洋酒計	264億円	-10.8%	-12～-10%程度

ビール類・ノンアル：大びん633ml×20本換算 RTD：250ml×24本換算、販売数量は、KLから万ケースに換算後、1万ケース単位で算出

なぜ、これらを実現することができたか？

お客様主語のマーケティングを 実践してきたことによる成果

お客様主語のマーケティング

Joy brings us together

真に
「お客様のことを一番考える」
会社になる



判断基準は、常に「お客様」
「現場が主役」「本社はサポート」
他責はノーサイド



【お客様主語のマーケティング】

変革① お客様のことを一番考え、全ての判断軸をお客様に置く

Joy brings us together

変革① お客様のことを一番考え、全ての判断軸をお客様に置く



麒麟ビールを再生するために、お客様のことを一番考え、全ての判断軸をお客様に置くマーケティングに変える

FROM

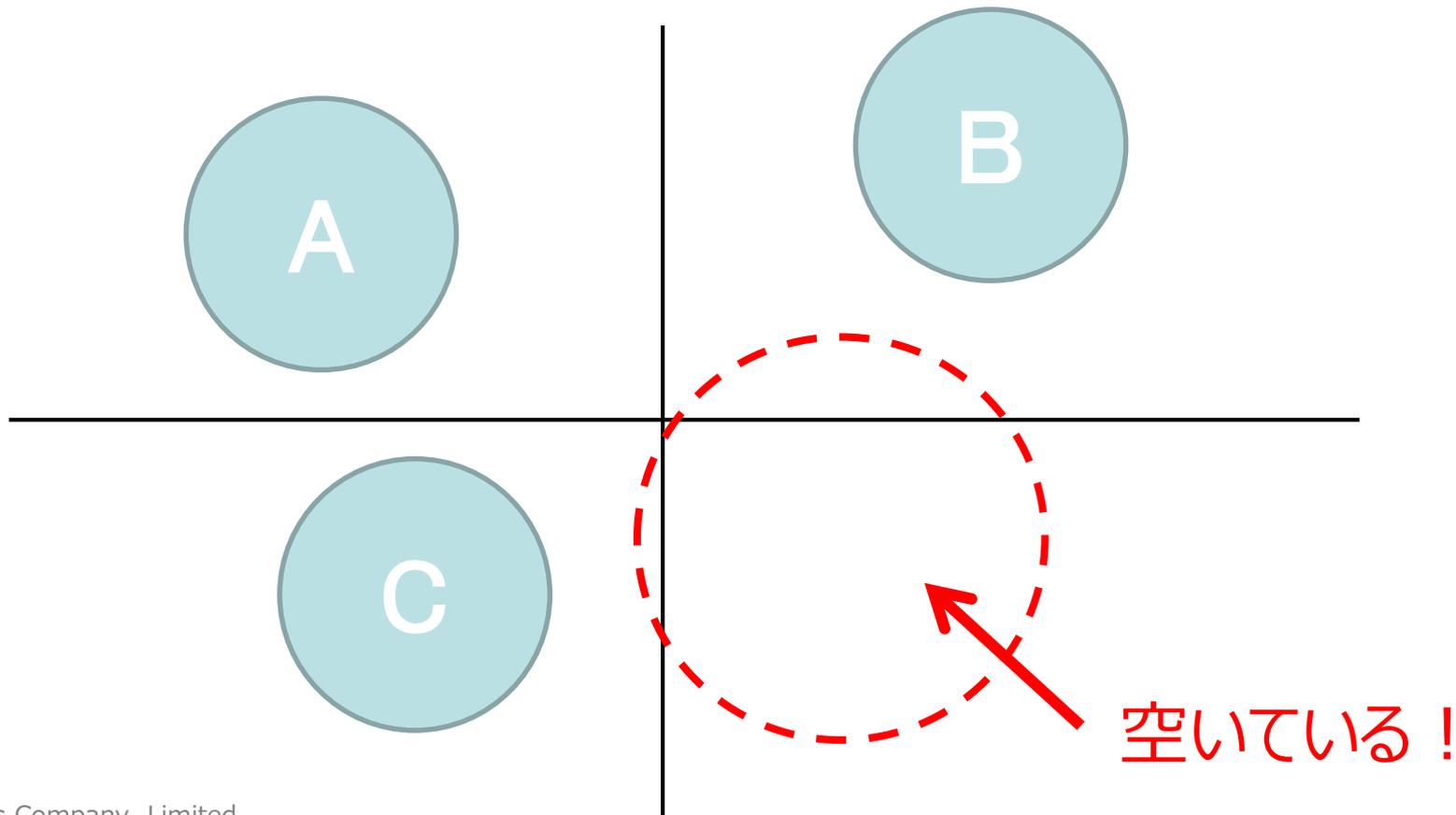
- ▶ 企業主語（企業都合で発想する）マーケティング
- ▶ 事情、時間を優先した開発スケジュール（＝曖昧な判断軸）



TO

- ▶ お客様主語（お客様の期待や本音を捉えることに力点を置く）マーケティング
- ▶ お客様の期待に応えられているかを判断軸にGo, No Goを決定する

上に通すためによくあったスライド



**「競合と何が違うか」の
議論が中心**

**「お客様は何を求めているか」に
議論をシフト**

空いている！

徹底したお客様理解

よろこびがつなく世界へ



「1人のお客様」の深い理解にこだわり、訓練を重ねながら、お客様が本当に求めていることを捉え、応えられるまで何回も何回も取り組む



お客様

N=1の深いお客様理解

KIRIN



商品開発プロセスの見直し

よるこびがつなく世界へ



お客様の期待に応える = 成功確度を上げるために、商品開発プロセスに通過ゲートを設定し、妥協なく準備し、厳しく審査する

商品開発のゲートシステム



結果、2017年、商品開発案件の
35%をストップすることとなった

【お客様主語のマーケティング】

変革② お客様起点の戦術を計画し、全社でブランド育成を行う

Joy brings us together

FROM

- ▶ 戦い方を現場に過度に依存し、バラバラで組織的な動きができていないことから、ROIが低い（ex.広告と店頭の分断）
- ▶ ブランドを育てるという風土が醸成しきれておらず、短期的



TO

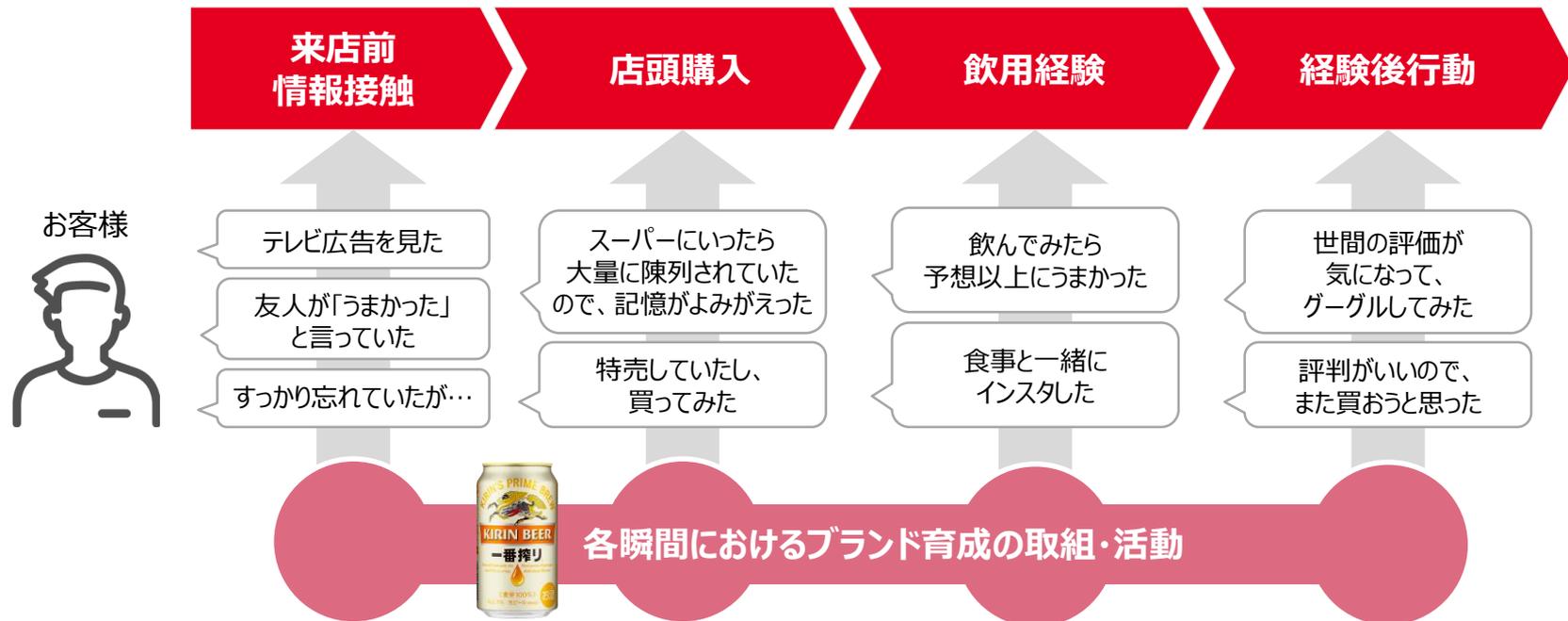
- ▶ 本社と現場をつなぐお客様起点のフレームを開発・導入し、戦略と整合した一貫性のある作戦を展開する
- ▶ 全社で力を合わせ、ブランド育成を実践する組織へ

カスタマージャーニー（四つの瞬間）

よろこびがつなく世界へ



以下の通り、カスタマージャーニーを基点にブランド育成のための実行計画を組み立てる。各チームは、各瞬間で目指すお客様の気持ちや行動の実現に向け、専門性を発揮する。これにより、各種マーケティング要素をお客様を中心に統合し、戦略の一貫性を担保し実行することが可能になる



「ブランドを育てる」組織へ

よるこびがつなく世界へ



この活動とともに、お客様とブランド理解を深めていく中で、社員全員で「ブランドを育成する」組織風土が確実に強まっている



【お客様主語のマーケティング】
変革③ マーケティング人材を育成する

Joy brings us together

変革③ マーケティング人材を育成する

FROM

- ▶ マーケティングは商品開発という色彩が強い文化
- ▶ 求められるマーケティング人材が定義されておらず、精神論的
- ▶ 長期の負け戦から、勝つことへのこだわりが薄い



TO

- ▶ マーケティング=ビジネスである意識とシステムの変革を行う
- ▶ マーケティング人材を明確に定義し、人材育成をマネジメントプロセスの一環として取り組む
- ▶ 退路を断って勝つことにこだわるマインドセットを醸成する（リーダーシップ）

ヒットメーカー、
広告上手、アイデアマン、
その他…

**ブランドビジネス
(経営) ができる
マーケター**

- **ブランドマネジャー制の導入**
- **ブランドPDCAの強化（月次・年間）**
- **ブランドROIシステムの開発・導入**



経営ができる仕組みの構築

求めるマーケティング人材をコンピテンシーと専門性の観点で規定し、人材育成のマネジメントプロセスの一環として実施

- ▶ キリンのマーケティングでは、全てのリーダーがコンピテンシーベースの人材育成に取り組んでいる（グループ水平展開）

コンピテンシーと専門性の向上



コンピテンシー〈行動様式〉



マーケティング専門性

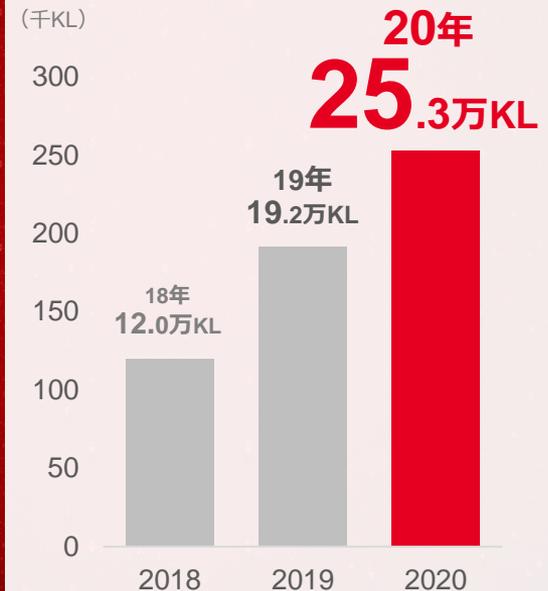
変革による成果 ビール類：重点投資ブランドの成長

シェアが続伸、2年連続前年プラス



※SRI 1-12月 ビール内シェア
データソース：SRI(酒類)-M拡大 沖縄除く 集計期間：2018/1/1 - 2020/12/31（積上） - 拡大推計値

2年連続大幅増の実現



※当社出荷実績

変革による成果 RTD：市場を超える成長の実現

よろこびがっなく世界へ



既存ブランドの成長・高価格帯市場の開拓によって市場を超える成長を実現
20年10月以降高付加価値ブランドの発売により、**限界利益率が反転**



4月にリニューアル実施し、

前年比**140%以上**で成長



10月に氷結無糖を上市后、

氷結ブランド計**108%**で伸長
10-12月前年比



上市后、高価格帯市場を開拓し、

当初目標比約**3倍**を達成

600 (千KL)

400

200

0

2018

2019

2020

過去最高
売上数量の

42.9万KL

※当社出荷実績

20年10月以降高付加価値ブランドの発売により、
限界利益率が反転

対直前期+1%強*

18年実績

19年実績

20年1~9月

20年10~12月

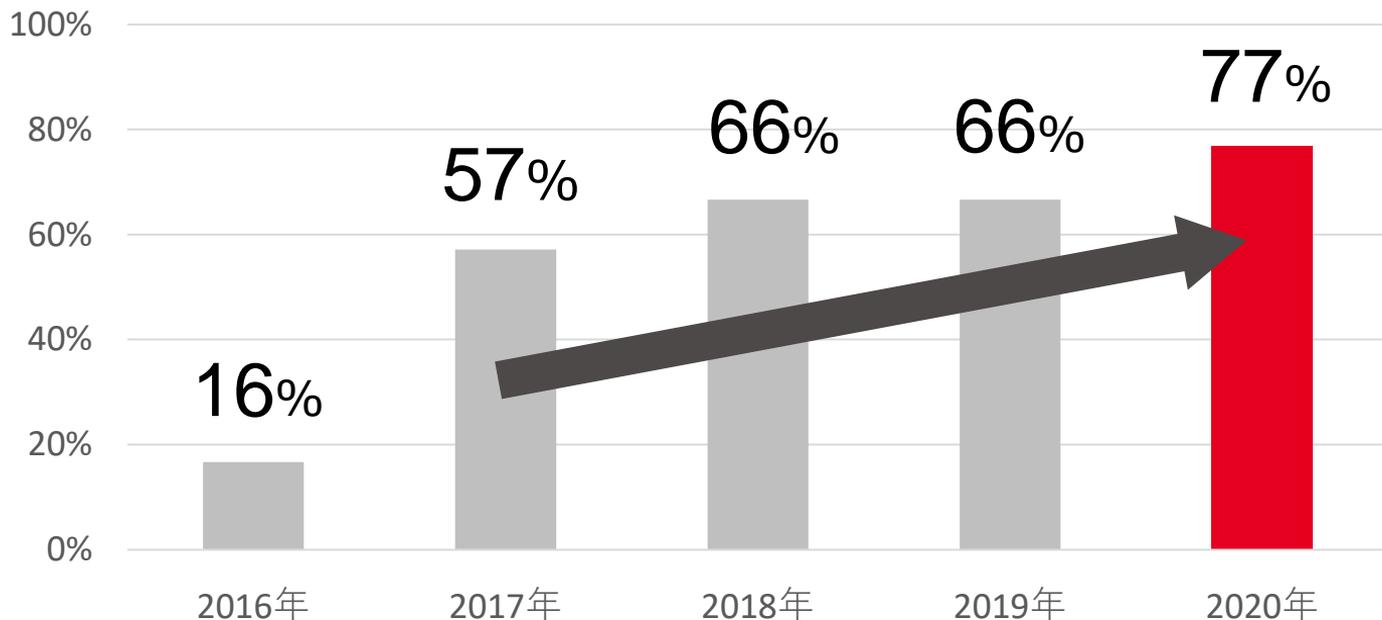
※20年は予算単価による理論計算

変革による成果 新商品・リニューアル商品の施策成功率



17年以降、新商品および主要ブランドのリニューアルにおける施策成功率※は年々上昇し、20年は最高水準に到達

新商品・リニューアル商品の施策成功率推移



新たな成長エンジンの育成

Joy brings us together

持続的成長の実現に向けた戦略全体像

2027年までに事業利益率**25.0%***を達成する (2019年：21.4%)

※対酒税抜き売上収益

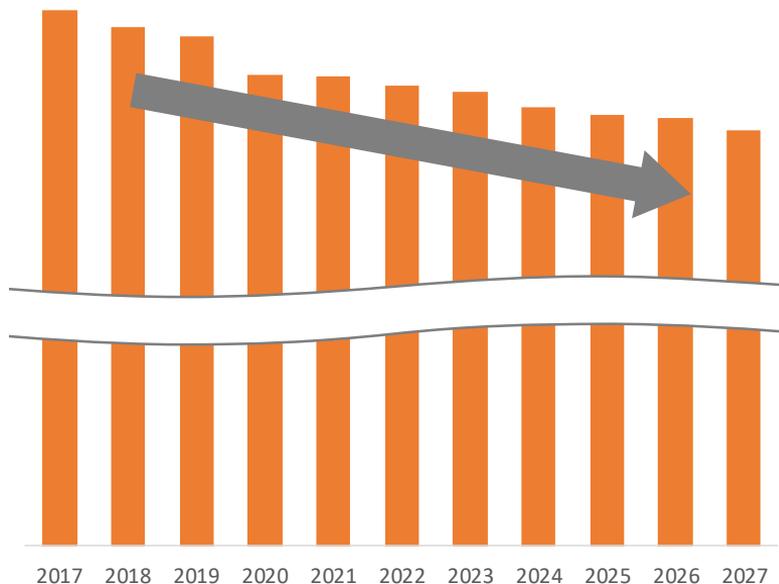


＜戦略を実現する強い組織作り＞ 人材、組織体制、業務プロセスの変革

酒類市場を取り巻く環境

ビール類市場の推移はコロナ前の分析である△2.1%からさらに悪化する見込み。
Afterコロナにおいても市場環境は依然として厳しい状況が続くと予測

ビール類市場推移予測



基幹ブランドのシェアアップによる
トップライン伸長だけでは限界がある



Mix改善の実現と
カテゴリーの活性化が
肝要

加えて、20年からは新型コロナウイルスによりお客様の生活に変化が生じている。お客様のインサイトを迅速に捉えながら、市場の活性化のための新たなチャレンジを行う必要性が高まっている

コロナ禍によるお客様の意識と行動の変化



在宅生活の
充実の高まり



健康に対する
意識



在宅時間の
増加



社会との
共生意識や
共感の重要性



消費の
二極化

キリンビールは、市場の活性化へ中長期の視点で取り組んでいく



新たな成長エンジンの育成（高付加価値商品・サービス）

よろこびがつなく世界へ



本日は以下をご説明

Home Tap



クラフトビール



高付加価値RTD



本物の生ビールが家で飲める時代が遂にきた！ 会員制 生ビールサービス、キリン ホームタップ新登場！



それは、ビール工場とあなたの家をつなぎ、ビールのある暮らしを、もっと豊かにするサービス。

醸造家だけが知っていた、つくりたての生ビールのおいしさをご自宅までお届け。

専用のビールサーバーから注がれるビールが、食卓と、食卓を囲む時間を特別にします。

Tapとは、ビールの注ぎ口のこと。KIRIN Home Tapから、

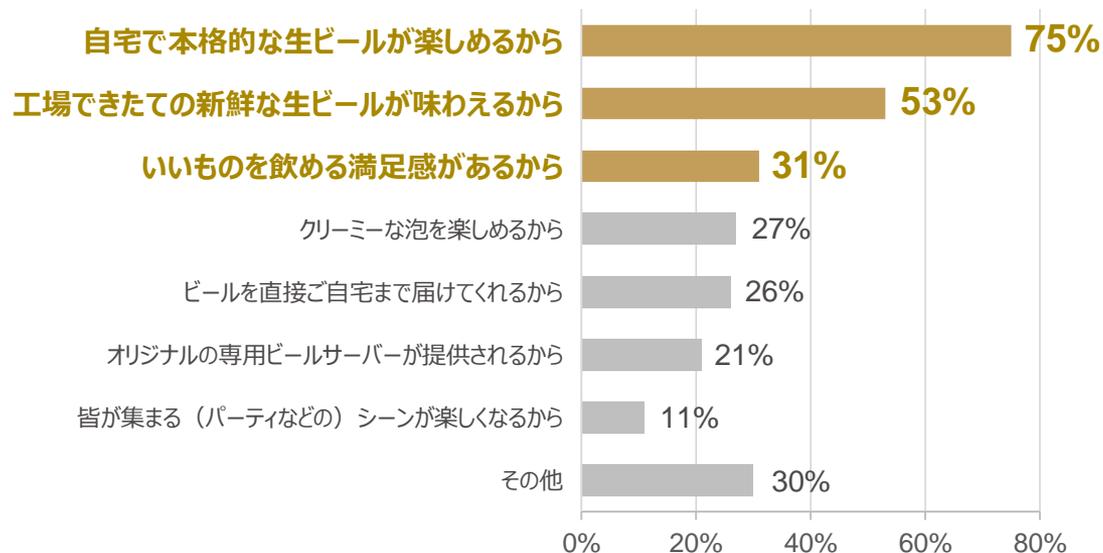
かつてないビールの新体験がはじまります。

Home Tapは、ビールのおいしさにおいてお客様から非常に高い評価をいただいている



※ データ元：19年2月ホームタップ会員様アンケート（N=355）

お客様からの声



※ データ元：20年2月～12月ホームタップ会員様アンケート（N=3,322）

Home Tapの21年展開プラン

よるこびがつなく世界へ



- ▶ ビールカテゴリーの魅力化・活性化に向けて、21年は会員10万人規模を目指す
- ▶ そのために、マーケティング活動を強化。TVCMやPR活動による認知向上策に加え、デジタル接点、オフライン広告、リアル接点での取り組みなど、包括的な施策を展開していく

新たなビールのおいしさを10万人のお客様へ



タレント画像





SPRING VALLEY



クラフトビール（これまでの取り組み）

よるこびがつなく世界へ



キリンビールは、2014年のヤッホー社との提携以降、業務用市場を中心にクラフトビール市場の拡大を牽引



クラフトビール（今後の取組強化）

21年、これまで業務用市場で丁寧に育ててきたブランドを、家庭用量販市場に本格進出し、高価格帯カテゴリーの拡大、ビールの高付加価値化を図る

SPRING VALLEY
豊潤 <496>

2021年3月23日発売



家庭用市場
業務用市場



家庭用量販市場進出による期待効果

よろこびがつなく世界へ



量販市場への進出を通じて、以下のとおり、ブランドの認知 < 飲用機会 < 共感・好意の向上を実現し、クラフトビール市場を拡大する



量販市場
への進出

ブランドを
多くの方に
知っていただく

ブランド認知

ブランドを
体験いただく



ブランド飲用機会

ブランドへの共感
→ 習慣的な飲用



ブランド好意

クラフトビール市場の 広がりの実現

クラフトビール

よるこびがつなく世界へ



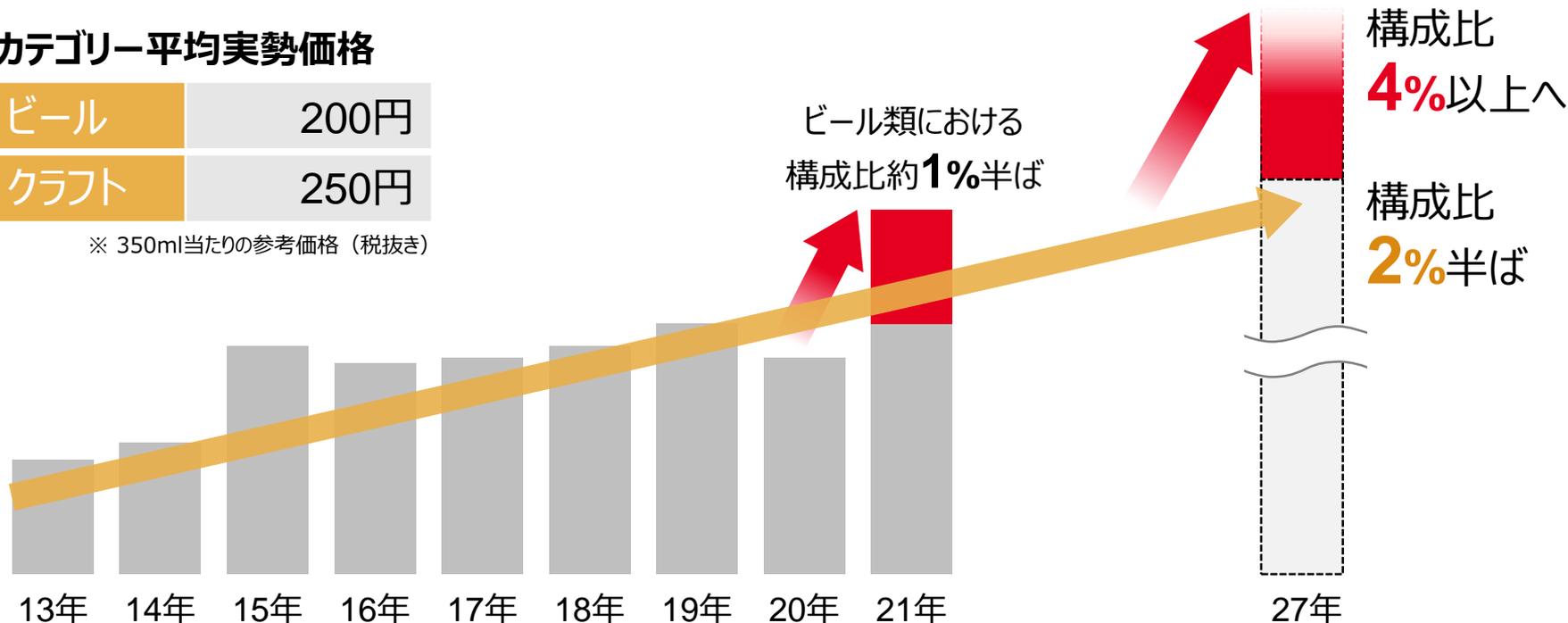
13年⇒19年のCAGRを適用すると、27年におけるクラフトビールのビール類内構成比は2%台
496をフックに市場拡大を非線形に加速させる

カテゴリ平均実勢価格

ビール 200円

クラフト 250円

※ 350ml当たりの参考価格（税抜き）



高付加価値RTDの取り組み強化

よろこびがたなく世界へ



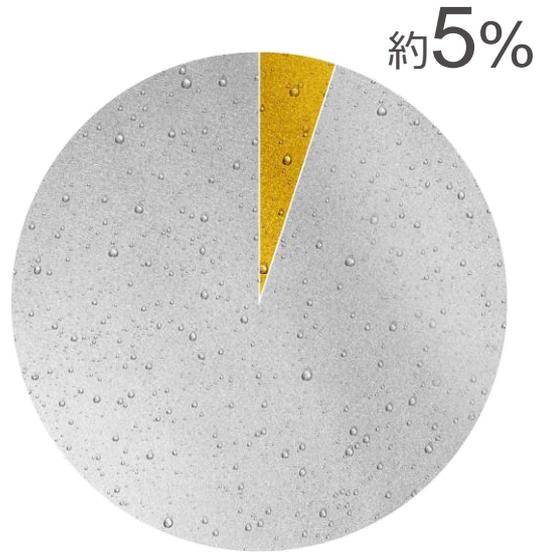
20年秋に上市した「麴レモンサワー」は好調に推移。21年は、更に「麒麟 発酵レモンサワー」に注力し、ブランドとして大きく育てる



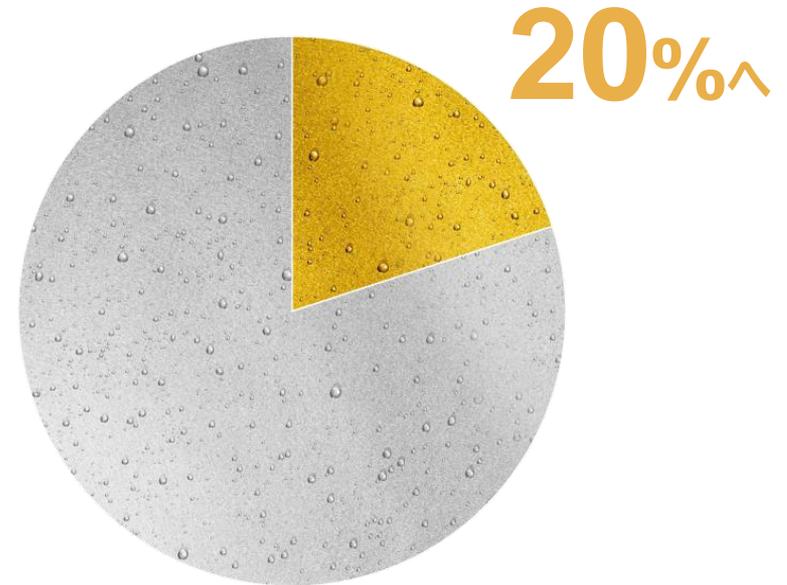
高付加価値RTDの取り組み強化

高付加価値RTDを市場におけるカテゴリー内構成比20%程へ成長させる

2020年RTD市場



2026年RTD市場



 高付加価値RTD

キリンビールは、市場の活性化へ中長期の視点で取り組んでいく





「お客様のことを一番考える」

お客様を創造し、
そして、お客様に新しい価値を提供し続ける



よろこびがつなぐ世界へ Joy brings us together