

KIRIN



よろこびが
つなぐ世界へ

Joy brings us together

キリンビールの改革

～ 布施改革のこれまでとこれから ～

2020年3月3日

キリンビール株式会社
代表取締役社長
布施 孝之

2019年業績 振り返り

(千KL)	2019年 実績	2018年 実績	増減
ビール類計	1,715	1,710	0.3%
RTD	382	359	6.3%
ノンアルコール飲料	40	39	1.6%

(億円)	2019年 実績	2018年 実績	増減	%
売上収益	6,650	6,681	-31	-0.5%
酒税抜売上収益	3,901	3,897	5	0.1%
事業利益	833	809	24	3.0%

2018年 事業利益 (億円)		809
対前年 増減	酒類等限界利益 減	-43
	原材料費 減	7
	販売費 減	25
	その他費用 減	35
計		24
2019年 事業利益		833

補足

国内酒類市場

- ▶ ビール類は約-1%の微減となった。
- ▶ RTD市場の拡大が続いており、ビール類 + RTD合計では前年を上回って着地。

販売数量

- ▶ 注力する一番搾り缶と本麒麟がけん引し、ビール類計は市場を上回る+0.3%となった。

売上収益・事業利益

- ▶ 売上収益はビールの構成比減少により減収となったが、酒税抜売上収益は増収で着地。
- ▶ 事業利益はビール、発泡酒の販売数量減や運搬費上昇などによる限界利益の減少を、コスト削減や販売費、その他費用の固定費減少によってカバーし増益となった。

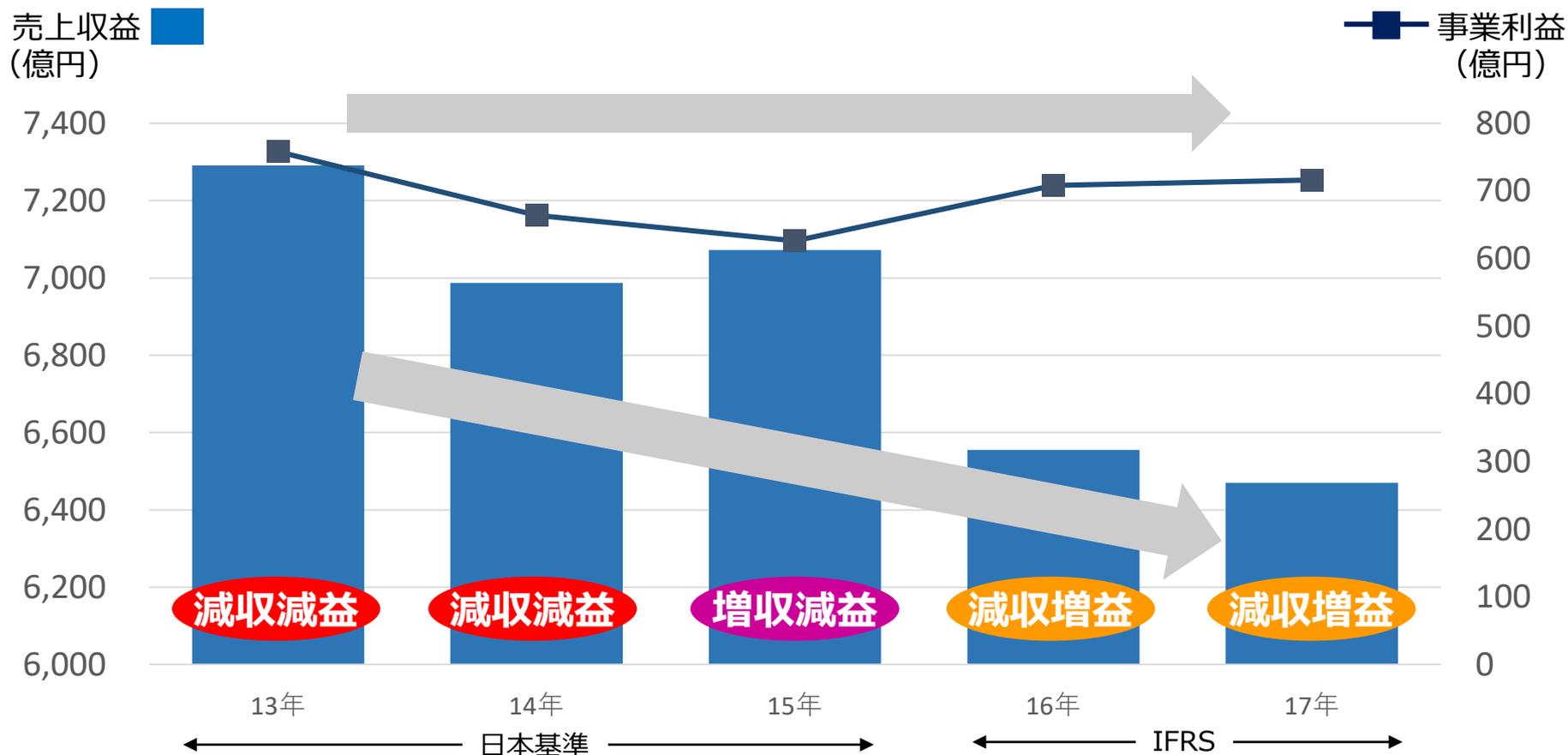
2019年業績 ポイント

- 事業利益は、**4年連続の増益**
- 酒税込み売上収益は減収だが、**酒税抜売上収益は2年連続増収**
- 酒税抜きでは、13年ぶりの**2期連続増収増益**
- ビール類の**販売数量、2年連続増**
- **一番搾り缶、3年連続増**
- **本麒麟、6割増**
- **タップ・マルシェ、昨年比約2倍の13,000店**

■ 布施改革への着手（2017.10～）

長期にわたる負け戦

- 2015年の社長就任時、当社は長期にわたる負け戦の真っ只中にいた。
- 最初は何をやってもうまくいかなかった。



私が訴えてきた変革とは？

危機感

長期的な「負け戦」

生産部門に「大きな痛み」

「赤字転落」が現実的

反省

戦略不在

目先ばかりで負のスパイラル

会社都合の判断

商品戦略・流通政策の反省

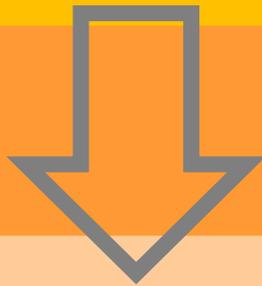
本社と現場の関係

真に「お客様のことを一番考える」組織風土に
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

経営の結果を出すのは現場

戦略・理念
浸透フェーズ

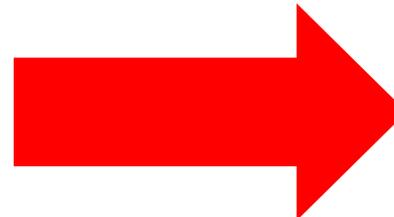
社長
本社



現場

お客様

現場



作戦遂行フェーズ
逆三角形へ

サポート

本社

ハンズオンでの戦略・理念浸透、意識改革、人材育成

	Face to Face 直接対話	社員育成	理念浸透
対象	全11営業拠点 全10工場	選抜社員	全従業員
内容	膝詰めで対話集会 乾き物の懇親会で、本音も2WAYで	将来の基幹人材育成を目的とした 「社長塾」 の開催 同時に改革の実態や現場課題を直接把握	シンプルなメッセージを徹底的に繰り返し訴える 「お客様のことを一番考える」 「世のため人のために取り組み、儲ける」
実績	2年で延べ54回	2年で延べ80人	—



布施改革 2019年の成果

マーケティングの変革 ～絞りの効いたマーケティングの実現～

➤ 変革を実現する3つのポイント

1. 投資するブランドの絞り込み

2. お客様基軸での判断

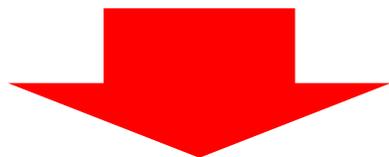
3. ブランド育成の強化

マーケティングの変革 ~絞りの効いたマーケティングの実現~

1. 投資するブランドの絞り込み

BEFORE

- 20ブランド以上に分散投資
- 販促策、エクステンション品に頼る「数字合わせ」の施策頻発



AFTER

- 7ブランドへ集中投資
- ブランド価値向上につながりにくい販促策、エクステンション品の削減

新商品に頼らず、主力ブランドで成長

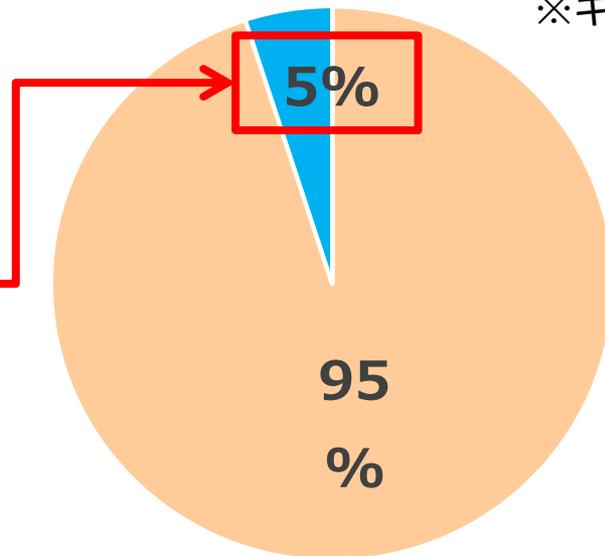
- 44にものぼる新商品の市場における構成比はわずか5%未満
- キリンビールは継続して既存商品領域へ注力

新商品 銘柄数 (ビール類)

	17年	18年	19年
市場全体	65	59	44
キリンビール	12	7	4

2019年販売数量構成比
(ビール類市場全体)

※キリン調べ



- 既存商品
- 2019年新商品

2. お客様基軸での判断

BEFORE

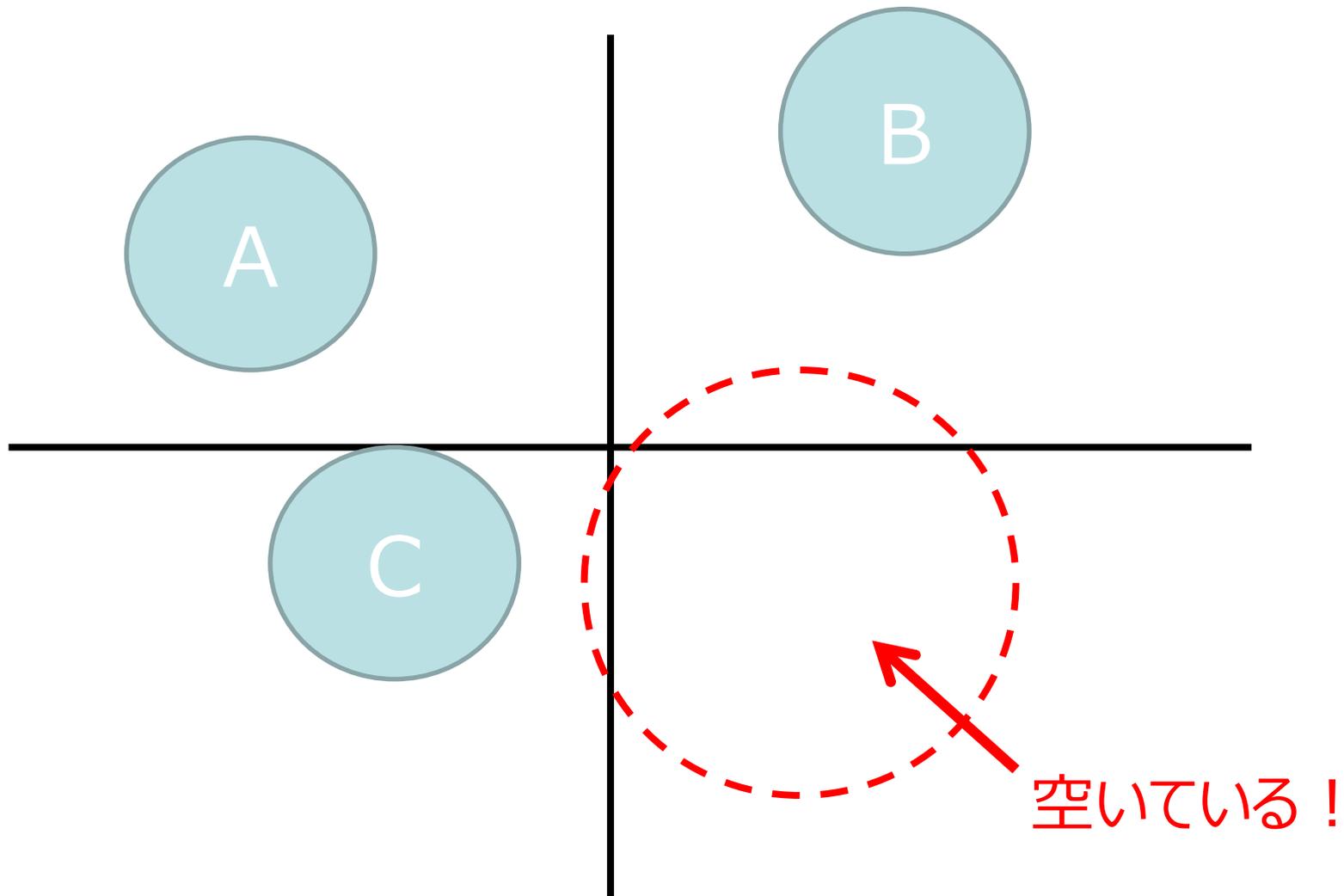
- **どこが競合ブランドと違うかを主張すること**に力点を置く
- 「上の意見」で商品・広告の内容が変わる環境
- **「自社の優位点を主張する」**マーケティング



AFTER

- **「お客様の期待や本音にこたえる」**ことに力点を置く
マーケティング
- 「上の意見」を気にせず、お客様を重視して商品開発・
プロモーション企画ができる環境へ転換

上に通すためによくあったスライド



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！

3. ブランド育成の強化

BEFORE

- 営業・マーケティングの各部門では、ブランド育成の活動や施策を、それぞれの持ち場・立場で個別判断
- 結果的に、**目指す方向も資源も分散**

AFTER

- **10年、20年後の社員に資産（ブランド）を残す。社員の「求心力」をブランド育成に置き、マインドを統一**
- **お客様起点で広告・店頭・施策を連動した全社活動**
- **マーケティングと営業のコミュニケーションの質の向上**

「一番搾り」 全社一丸の19年リニューアル活動

“麦の本来のうまみ”を追求し、お客様が飲みやすく、飲み飽きない
味わいへ進化。営業・本社が連携し、“おいしさ”を伝える活動を推進

本社

営業

CM

デジタル施策

WEB専用動画

6月前期 銘柄別CM好感度 総合7位
6月前期「商品にひかれた」銘柄別で
総合2位！
アルコール業類ではいずれもNO.1※

再生
100万回
超

CM画像



Twitter発話量

前年比 **5倍**

CM画像

ユーザー参加型キャンペーン

新・一番搾りをお試しいただいたみなさまの声はこちら

投稿画像



※出典：CM総合研究所
調査期間：2019年5月20日～6月4日

一番搾り(缶)が絶好調！

一番搾り(缶)は3年連続の販売増を達成

一番搾り(缶)は3年連続前年超えを達成し、ビールカテゴリー市場を牽引！

一番搾り(缶)年間出荷数量



「おいしさ」に向き合ったコミュニケーションも大好評！

CM画像

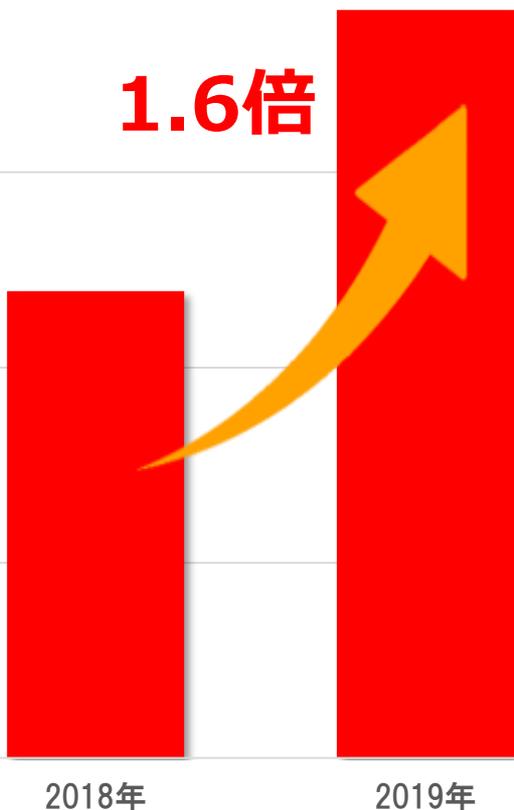
【CM好感度ランキング】
アルコール類No.1

出典：CM総合研究所

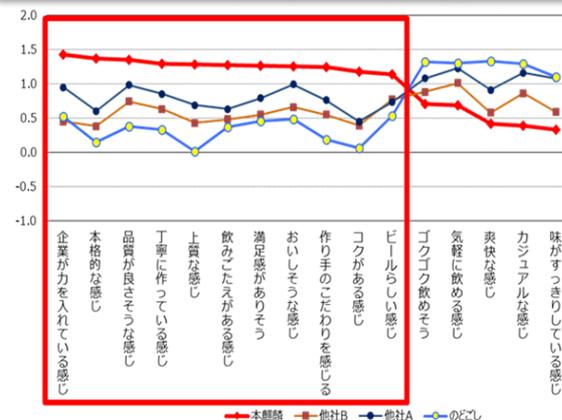
「本麒麟」 2019年も大きな成長を実現

2018年に発売した本麒麟は、19年もリニューアルにより「本格」・「高品質」をさらに磨いてお客様ニーズをとらえた。前年1.6倍の成長を実現。

本麒麟年間出荷数量

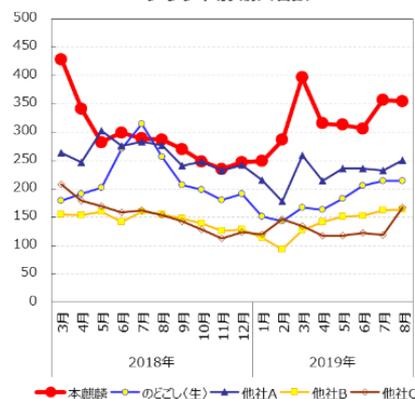


「本格・高品質」のイメージが定着



多くのお客様に手に取っていただいている

ブランド別 購入者数

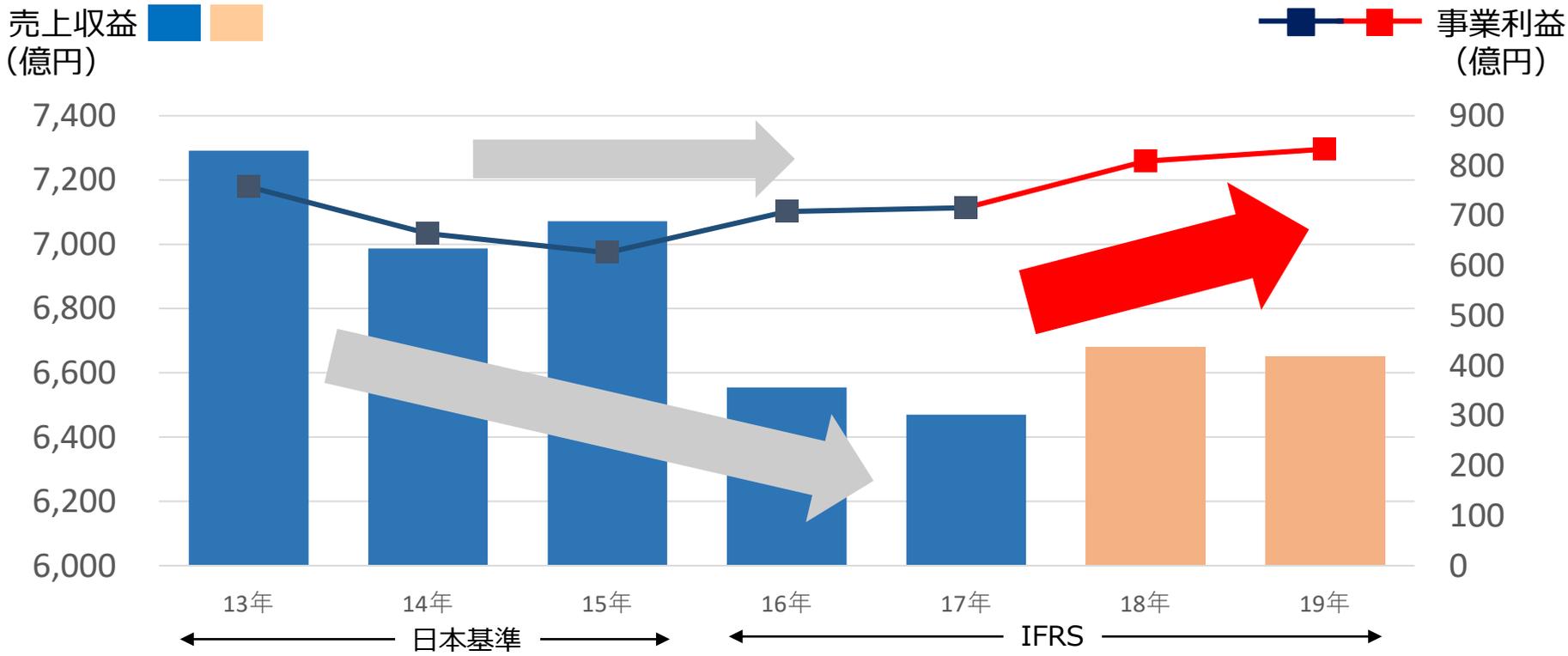


キリンビール業績推移

- 18年は12年振りに増収増益。
- 19年は減収増益で着地。ただし酒税抜きでは2期連続増収増益を達成

長期にわたる負け戦

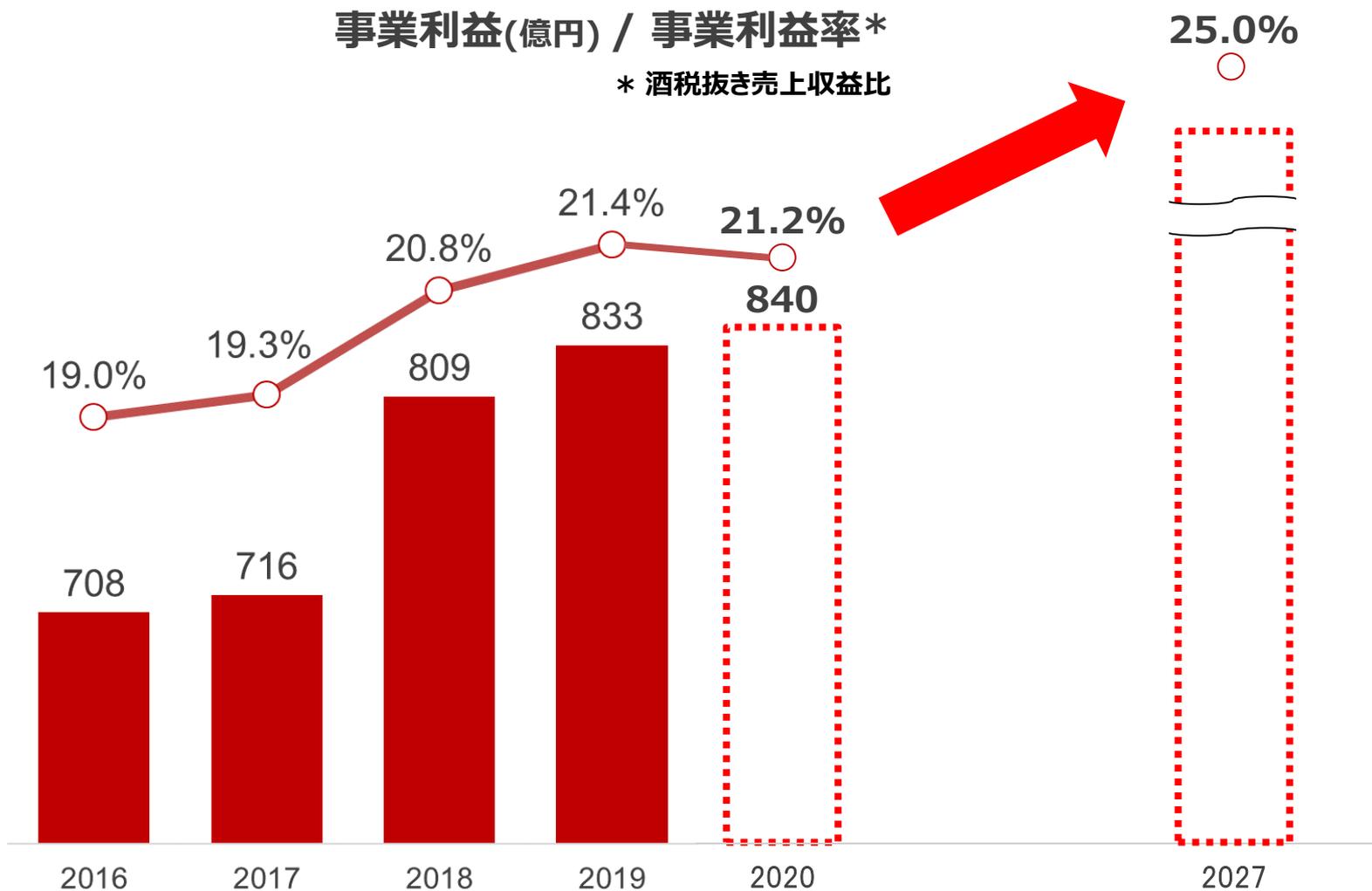
布施改革
(2017.10~)



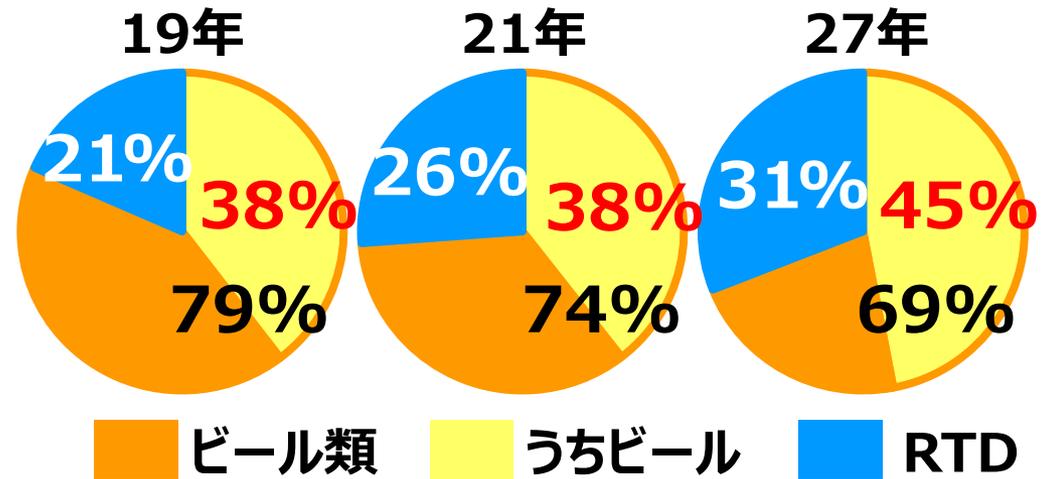
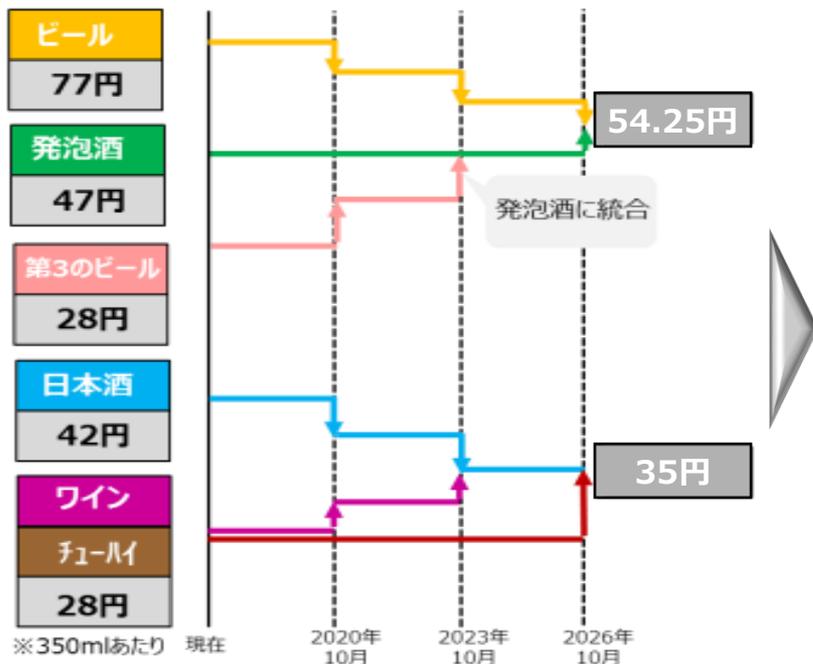
■ これからのキンビールについて

長期経営ビジョン ゴール

➤ 2027年までに事業利益率25%（酒税抜き売上収益比）



- 19年→27年で低アルコール（ビール類+RTD）市場の規模は微減にとどまる。（CAGR▲0.4%）
- 酒税改正により、ビールは伸長するが、ビール類全体は縮小。RTDは大きく拡大し、クラフトビール・国産洋酒は高成長が継続。



◎ 19年→27年予測CAGR

ビール類	RTD	クラフト	国産洋酒
▲2.1%	4.8%	14.2%	9.3%

* 上記データは、いずれもキリン社による市場調査結果に基づく推計

2019年中計：戦略全体像

＜戦略スローガン＞

負け戦からの脱却（増収増益トレンドの定着）

＜戦略の幹-1＞

強固なブランド体系の構築

＜戦略の幹-2＞

新たな成長エンジンの準備

＜戦略の幹-3＞

抜本的な収益構造改革

＜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

世のため人のために取組み、儲ける；
お客様のことを一番考える；現場が主役、本社はサポート

正しい戦略

×

マインド

強固なブランド体系の構築 ～ビール類～

基本的な考え方

- 酒税が一本化される過程で、残るブランドは絞られていく。
- 酒税に加えて、お客様ニーズや消費マインドなどの変化を中長期で見据え、10年後も愛されるブランドを作っていく。
- 短期では、年初スタート時点で今年の酒税改正に向けてブランド体系は整えてきたので、戦略をぶらさず取り組む。

強固なブランド体系の構築 ~ビール類~

酒税改正による定番回帰		手頃感 × 高い価値	
ビール本来の価値	健康意識の高まり	本格的なうまさ	ゴクゴク爽快
			
おいしさで、日本の ビールの本流に	3月上旬製造品から リニューアル 糖質70% 爽やかなおいしさUP	1月中旬製造品から リニューアル うまさと品質 一層強化	太鼓判の人気で ニュースづくり
缶は 4年連続販売増へ	酒税と健康意識の 機会をとらえる	手に取りやすい価格帯で 強固なブランド体系へ	

強固なブランド体系の構築 ～RTD～

基本的な考え方

- RTDカテゴリーは、伸長・競争激化しながら、定番回帰と高価格帯活性の兆し。
- 定番ブランド・定番フレーバーを強くして、持続的かつ収益性の高い商品ポートフォリオの基盤を作っていく。
- 加えて、高付加価値・高価格のブランド育成にもチャレンジして、カテゴリートータルでの収益性を高めていく。

強固なブランド体系の構築 ~RTD~

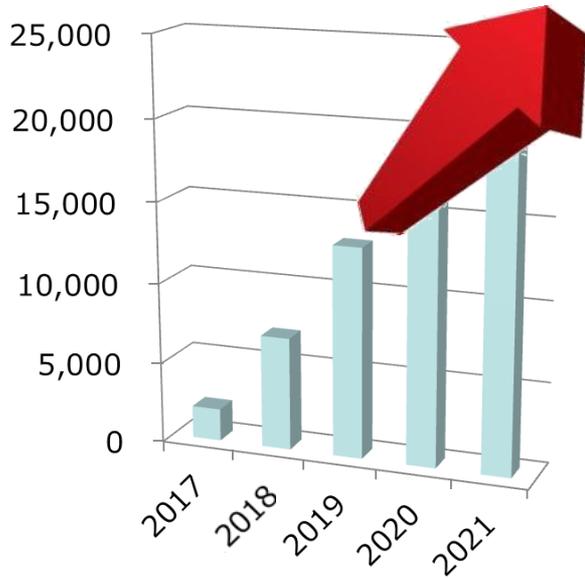
定番への回帰		本物・高価値 志向の高まり	
強いブランド資産	キリンらしい品質感	本物素材、無添加	新たなチャレンジ
	 4月リニューアル	 3月製造品から パッケージリニューアル	
定番フレーバー を徹底強化	上質なストロングへ 大刷新	果実だけを搾った おいしいチューハイ	検討中
上位フレーバー比率を高め定番化し、 カテゴリー伸長のメリットを最大化		本物・高付加価値に こだわって粘り強く育成	

新たな成長エンジン ～クラフトビール タップ・マルシェ～

➤ 全国のブルワリーと共に、ますます盛り上げていく

外食アワード 2019 受賞！

設置13,000店



取扱い 28銘柄



多様な業態



Open Cafe

Italian Restaurant

Hamburgers

Sushi

新たな成長エンジン ~クラフトビール 新たなステージへ~

単年 黒字化

スプリングバレーブルワリー
ブランド強化

タップ・マルシェ拡大

ブルックリン・ブルワリー
世界初の旗艦店 "B"

家飲みニーズへの着手

KIRIN ×



日本橋兜町



家庭用市場
(リピート)

業務用市場
(トライアル)



新たな成長エンジン ～ノンアルコール・国産ウイスキー～

ノンアルコール

多様なニーズを
捉えるラインアップ
への取り組み



国産
ウイスキー

キリンならではの
高収益ポートフォリオ
実現



新ブランド

ミドル～高価格帯
ポートフォリオの強化



キリンディスティラリー
富士御殿場蒸溜所
価値化

抜本的な収益構造改革

➤ 短期と長期を両立させながら、進める

効率化 (既存領域)

これを原資に

高付加価値・高収益領域への ポートフォリオ・シフト

マーケティングROI向上

製造原価低減

生産性向上投資
生産物流体制最適化投資

働き方改革・組織再設計
労働生産性の向上

一般管理費の見直し

一番搾り 強化

クラフトビール・ノンアル・
国産ウイスキー 先行投資

高価格商品へのチャレンジ

人・組織の変革

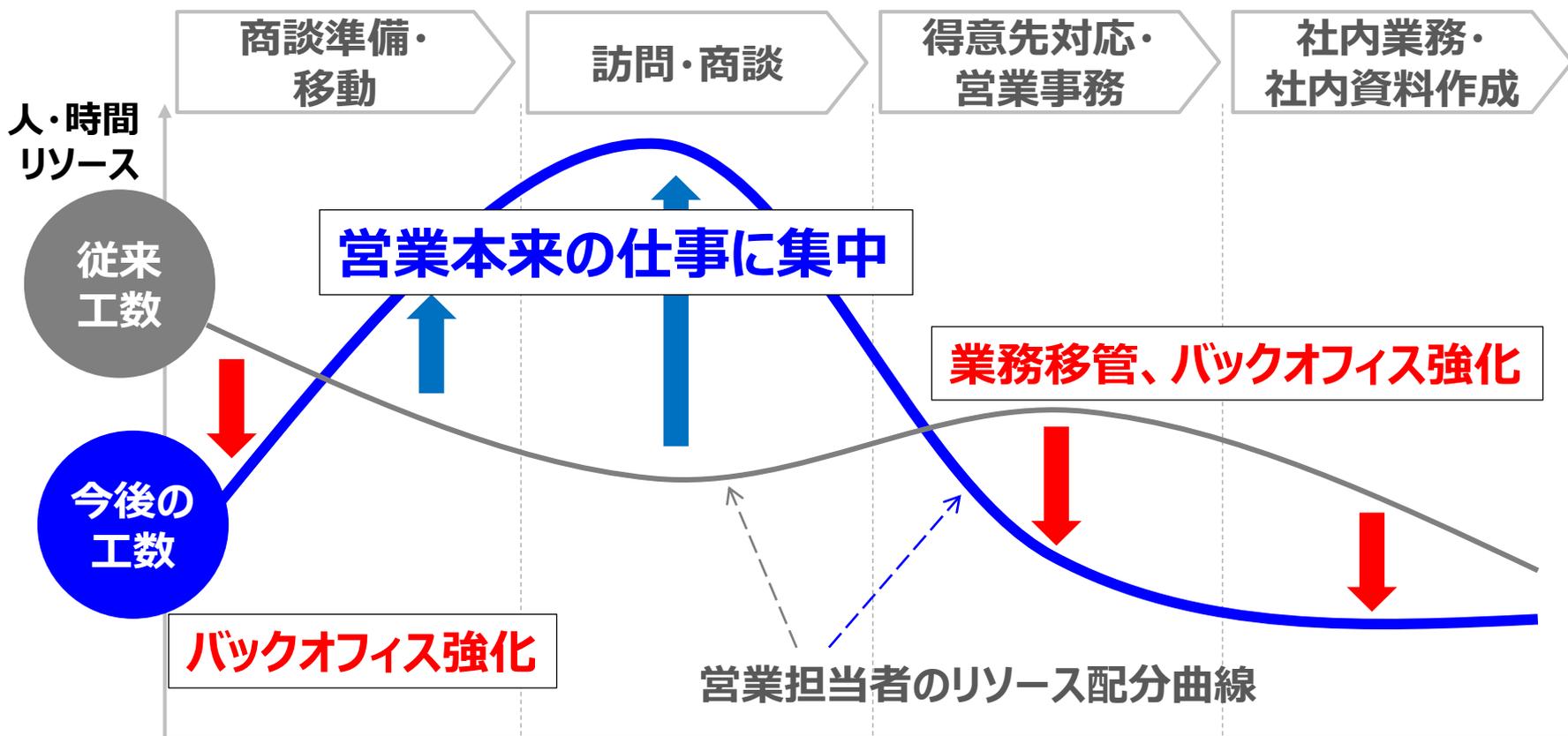
「戦略とマインドの掛け算」をドライブさせる組織へ

- **仕事を通じて人が育つ組織へ**
 - ・戦略～組織目標～個人目標の連動強化
 - ・トップリーダー、ミドルリーダーの育成責務を明確化
 - ・機能軸人材マネジメントの仕組み導入
 - ・抜擢人事（チャレンジによる成長、組織活性化）
- **戦略実行力・ブランド育成力の高い組織へ**
 - ・営業組織の改革

<戦略を実現する強い組織作り>

営業組織の変革 ~戦う環境づくりと実行力向上~

最前線が**営業活動に集中**できる環境を全社でつくる。そのために、組織再編、システム強化、業務プロセス見直し、など一貫した**構造改革**



最後に

これからの環境変化対応 基本的考え方

機会

カテゴリーシフト加速
クラフトビールカテゴリー成長
ノンアル・国産洋酒の需要増
お客様の家庭内消費機会増

リスク

酒類市場ダウントレンド
小売業態間の構造変化加速
業界全体での人手不足
物流コスト上昇
競合他社の戦略同質化
RTD市場でのプレイヤー増

機会を最大化する

更にリスクの中にある社会・業界・お得意先の課題を解決することで機会に転換する

キリンビールの『CSV経営』

お客様のより
豊かなお酒の楽しみ



高付加価値商品

お客様への
新しい価値の提供

お客様の豊かな食生活に貢献し
世の中に笑顔と幸せをもたらす



会社と社員の
CSVマインドと行動



タップ・マルシェ

人口減少 物流課題
環境問題 小売の変化



社会・業界・得意先の課題解決

好循環を生んだ社内変革を継続

➤ 全社員が同じベクトルで、「お客様のことを一番考える会社」の実現へ

正しい戦略



従業員の
マインド

主カブランド
への
集中投資

判断基準は
お客様

社員の
意識改革
(対話集会)

好循環の連鎖

士気が
上がる

成果が
出る



よろこびがつなぐ世界へ Joy brings us together