

キリンとアサヒの戦略評価分析

小松 寛明

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

本研究では、まず私は会計の勉強をする上で、企業分析は大切なことだと感じた。そこで競合他社である二社の戦略を調べ考察する。次に安全性、収益性で比較分析することで、二社が抱える経営の問題点などを把握し定義する。その定義したことを踏まえて今後の事業展開について検討する。

2. プロジェクト背景

2.1 キリンビール

2011年12月期連結決算は、売上高2兆717億円（前年比4.9%減）、営業利益1,428億円（同5.8%減）で減収減益となった。2011年度は長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2015」ステージ2の2年目として、さらなる“質的拡大”に取り組んだ。国内酒類事業では、定番商品強化に努めたほか、「キリンフリー」の販促強化や「キリンチューハイ氷結」に新シリーズ「氷結やさしい果実の3%」を投入。海外事業では、アジア・オセアニアでの基盤強化の一方で、ブラジルのスキンカリオール社を100%子会社とするなど、成長機会を追求。しかし、国内酒類は震災の影響などで減収減益、国内飲料では収益構造改革の取り組みで利益は2桁増となったが減収、海外でも消費者の低価格志向など厳しい事業環境で大幅な減益と、競合他社に比べ厳しい決算内容となった。2012年度は新ジャンル「のどごし生」のリニューアルに加え、プレミアムビール「GRAND KIRIN」、冷たい泡の「一番搾りフローズ生」などを投入し、コンセプトシ

ョップ「FROZEN GARDEN」を展開。また、コーラ系飲料としては初の特定保健用食品「キリンメッツコーラ」を発売。引き続き、総合飲料グループ戦略を一層推進し、選択と集中によるブランド強化と収益構造改革で、売上反転・拡大を目指す。

ビール、発泡酒、新ジャンル、ノンアルコール・ビールテイスト飲料をはじめ、チューハイ、洋酒、中国酒など総合的なラインアップでお客様のニーズを実現。安全・安心を追求することで、お客様から信頼されるモノづくりを目指す。

2.2 アサヒビール

最大の強みであるビール類事業では、『アサヒスーパードライ』と『クリアアサヒ』を中核ブランドとして、ビール・新ジャンルカテゴリーを最優先に各ブランドの強化に経営資源を集中することで、市場ポジションの向上を図る。

また、総合酒類事業では、収益性の向上を最優先課題として、製造子会社のコスト競争力の強化を進め、各カテゴリーにおける中核ブランドの育成、強化を図る。

酒類事業全体の収益構造改革としては、グループ調達推進による原材料コストの低減などにより、限界利益率の向上を図る。また、設備投資水準の適正化による減価償却費の圧縮や生産・販売体制の見直しなど、固定費の圧縮も進めることにより、トータルで09年比250~300億円の効率化を目指している。

アサヒグループホールディングスの2011年12

月期の連結決算は、売上高 1 兆 4,627 億円（前年比 1.8%減）、営業利益 1,072 億円（同 12.4%増）の減収増益であった。売上高全体の 6 割以上を占める酒類事業は、震災の影響などで減収となったが営業利益は二桁増となった。これは、ビール類において「スーパードライエクストラゴールド」の展開を継続させるなど「スーパードライ」ブランド価値向上に注力したほか、新ジャンルの主力「クリアアサヒ」、発泡酒「スタイルフリー」や新商品「ブルーラベル」など糖質ゼロ商品へマーケティング投資を集中させたことによる。また、ペットボトル内製化など収益構造改革の一方で、「三ツ矢」「ワンダ」など基幹ブランドに加えて「バヤリース」「ウィルキンソン」などロングセラーブランドの活性化に成功した飲料事業や、「アサヒフードアンドヘルスケア」「天野実業」などグループ各社が事業拡大している食品事業も堅調である。中期経営計画の最終年度にあたる 2012 年度は、「エクストラゴールド」の取組拡大に加え、「スーパードライ」ブランド初となるエクステンション商品「ドライブブラック」を投入。また、前年度よりアジア・オセアニア地域で計 5 件の M&A を実施したほか、中国の持分法適用会社「康師傅飲品」と米国ペプシコ社との業務提携など、投資を加速させている国際事業が注目される。

3, 研究の目的

企業を分析するにあたって、キリンとアサヒのビールは日頃から飲んでいるので二社の会社の経営状況に興味を持った。私自信が競合他社である二社を比較し、企業の経営戦略の神髄を学ぶことを目的とする。

4, 国内・海外での事業展開比較

ビール企業は市場の成長鈍化やビール離れなどを背景に苦戦を強いられている。一方で、投資対

象としては再編期待もくすぶっていることから注目度は高い。グローバル企業比較、バドワイザーやベックスなど世界トップ 10 のうち 4 つのブランドを保有する世界最大のビール企業アンハイザー・ブッシュ・インベブ、日本国内で激しい競争を繰り広げているアサヒビール、キリンホールディングスを取り上げる。

5, 結論

5.1 まとめ

現在、最も注目しているのはノンアルコール飲料である。アルコール度数 0% の商品が登場してからは本格的に注目されるようになり、市場は急成長している。ビールメーカー各社は、ビール風ノンアルコール飲料だけでなく、チューハイ風やカクテル風、ワイン風など新商品を開発し、新市場の開拓を進めている。

5.2 今後の事業展開への提案

今後のビール業界で注目すべき点は、特に各社の海外戦略である。ここでの裁量が成否を分けるといっても過言ではない。決して国内市場が重要でないというわけではない。

しかし、持続的な成長を考えると、これまでのような国内市場のみでは限界があるといえる。海外でいかに存在感を高めていくか、各社の動向から目が離せない。

参考文献

- 1,アサヒグループホールディングス株式会社
有価証券報告書
- 2,キリンホールディングス株式会社
有価証券報告書
- 3,日本のビール産業【発展と産業組織論】:水川 侑