

# CONTENTS

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

## 2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

## 3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

## 5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例  
/ Case Studies of Value Creation

## 6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

## 7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /  
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /  
ガバナンス

## 8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /  
マーケティング戦略

# キリンビール



## 基礎情報 (Basic Information)

### 会社名

キリンビール株式会社

### 事業内容

ビール・スピリッツの製造および販売

### 展開国

日本含む世界約40カ国

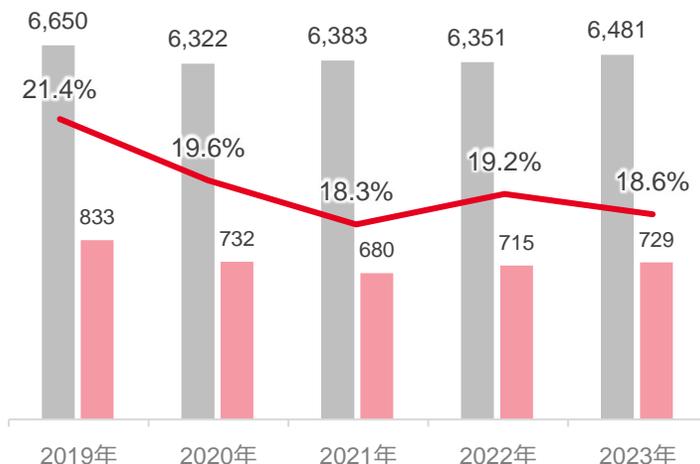
### 製造拠点

全国9工場 (千歳 / 仙台 / 取手 / 横浜 / 名古屋 / 滋賀 / 神戸 / 岡山 / 福岡)  
富士御殿場蒸溜所

### 売上収益・事業利益規模 (2023年)

売上収益 6,481億円  
事業利益規模 729億円

売上収益: ■ (億円)    事業利益: ■ (億円)    事業利益率: — (酒税抜き)



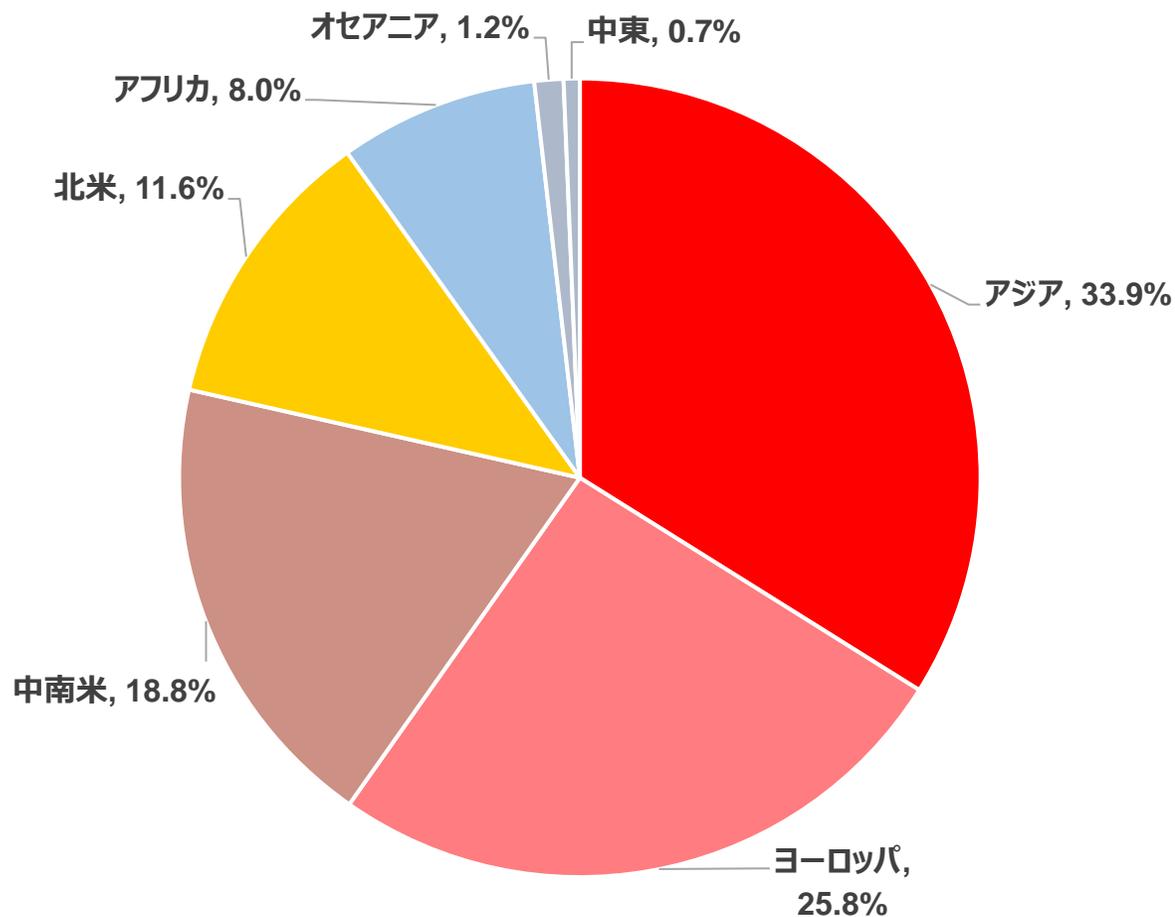
### 歴史

- 1885年 麒麟麦酒株式会社の前身、  
ジャパン・ブルワリー・カンパニー  
設立
- 1907年 麒麟麦酒株式会社創立
- 1990年 キリン一番搾り生ビール発売
- 2018年 本麒麟発売
- 2021年 Spring Valley 豊潤 496 発売

### 主な製品



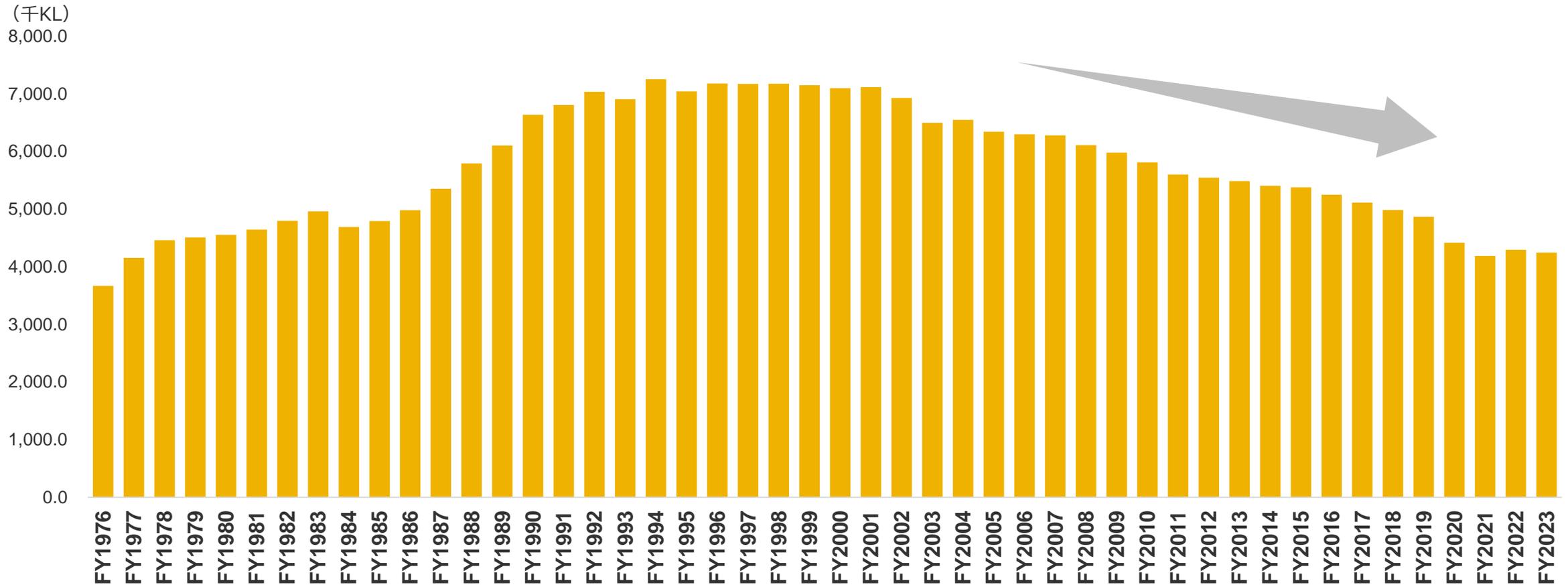
## 日本のビール消費量は世界10位（2022年）



順位	国名	エリア	Country	消費量(KL)	構成比
1	中国	アジア	China	42,035,451	21.9%
2	アメリカ	北米	United States of America	20,377,926	10.6%
3	ブラジル	中南米	Brazil	14,931,939	7.8%
4	メキシコ	中南米	Mexico	9,990,318	5.2%
5	ロシア	ヨーロッパ	Russia	8,497,000	4.4%
6	ドイツ	ヨーロッパ	Germany	7,827,427	4.1%
7	ベトナム	アジア	Vietnam	5,280,180	2.7%
8	イギリス	ヨーロッパ	United Kingdom	4,586,974	2.4%
9	スペイン	ヨーロッパ	Spain	4,440,841	2.3%
10	日本	アジア	Japan	4,294,000	2.2%
11	南アフリカ	アフリカ	South Africa	4,193,643	2.2%
12	ポーランド	ヨーロッパ	Poland	3,755,526	2.0%
13	インド	アジア	India	2,724,606	1.4%
14	コロンビア	アジア	Colombia	2,466,362	1.3%
15	韓国	アジア	South Korea	2,270,711	1.2%
16	イタリア	ヨーロッパ	Italy	2,235,735	1.2%
17	フランス	ヨーロッパ	France	2,205,183	1.1%
18	チェコ共和国	ヨーロッパ	Czech Republic	2,016,450	1.0%
19	アルゼンチン	中南米	Argentina	1,966,329	1.0%
20	カナダ	北米	Canada	1,902,455	1.0%

▶ 1994年をピークに市場は縮小傾向。2020年に発生したCOVID-19の影響による業務用縮小で販売量が減少。

## ビール類計出荷数量推移 1976～2023



▶ ここ数年の外部環境は過去類を見ないほど劇的に変化しているが、リスクと同時に機会も見出しており、**ビール類・RTDの総市場規模はほぼ一定で推移すると予想**

機会

お客様のライフスタイル変化

酒税改正によるカテゴリー流出入

嗜好の多様化、消費の二極化

リスク

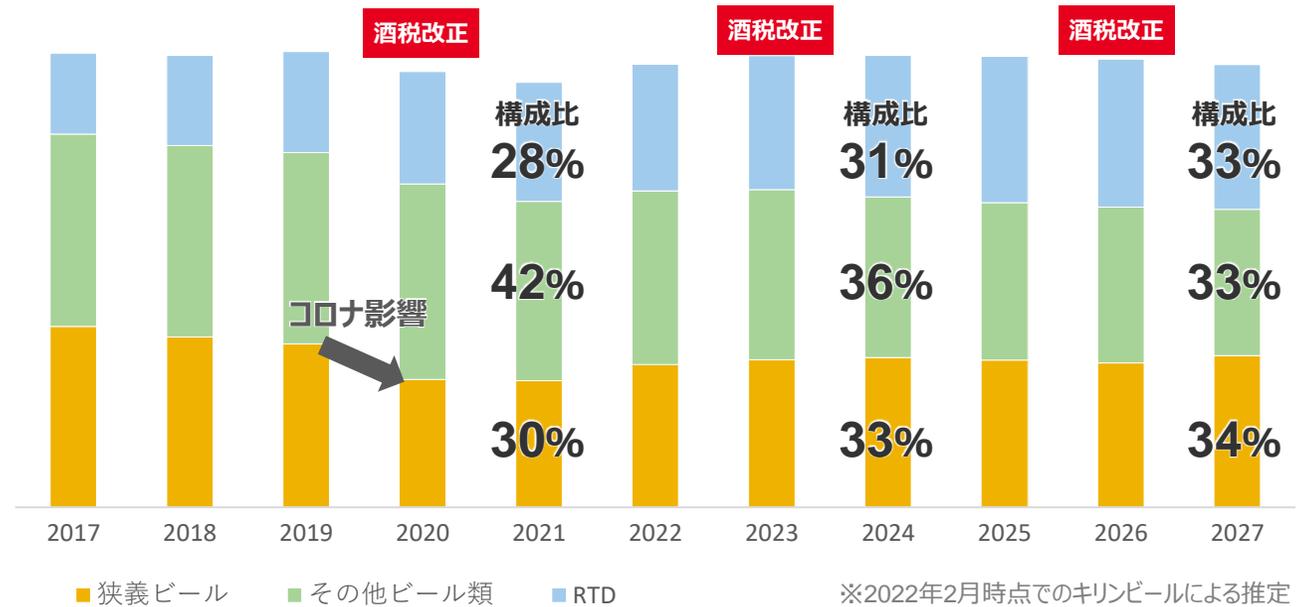
業務用市場 未曾有の打撃

人口減少・高齢化・アルコール離れ

流通の再編成 加速

エネルギー・原材料・物流費 高騰

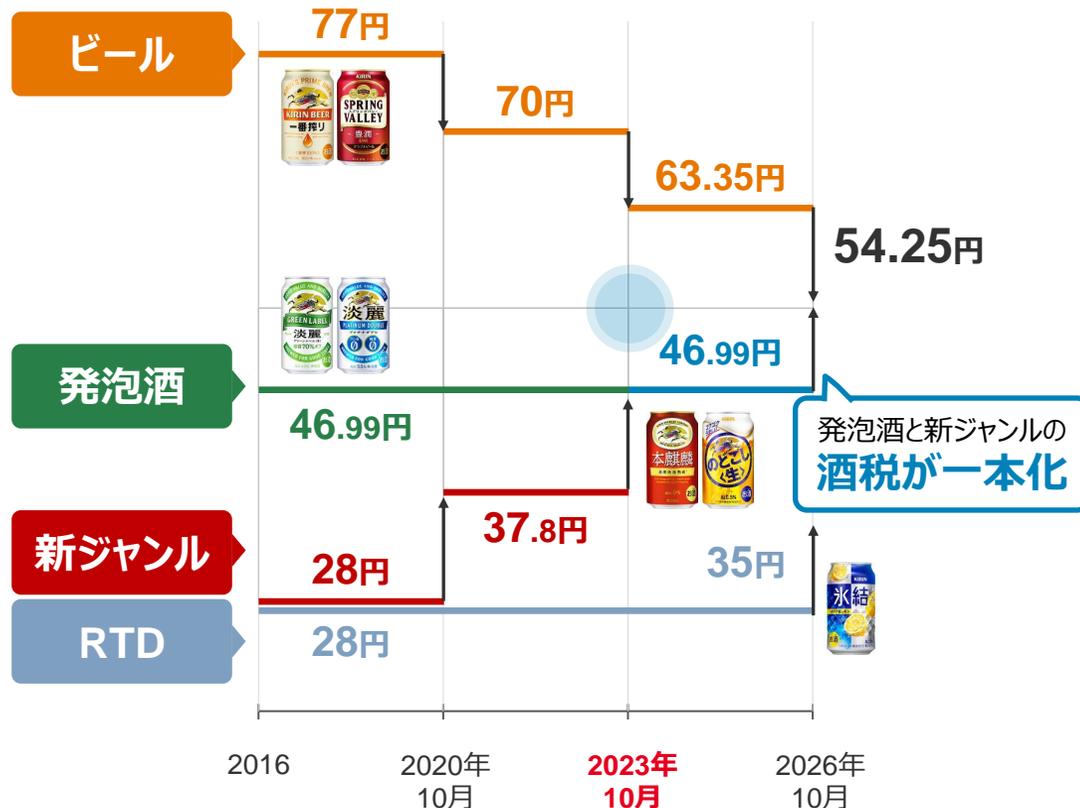
## ビール類・RTD総市場推移予測



▶ コロナ影響により、以前の見立てよりも狭義のビールの構成比は落ちたが、中長期的なメガトレンドに大きな変化はない

- 狭義ビール・発泡酒・新ジャンルの酒税は2026年に一本化される
- RTDも酒税は増加するが、増加後もビール類商品とは酒税の差がある

## 酒税改正に伴う350ml缶 1缶あたりの酒税推移



### ビール

- ①麦芽、ホップ及び水を原料として発酵させたもの（麦芽の使用割合100%）
- ②麦芽、ホップ、水及び麦、米や果実、コリアンダーなどの香味料等の特定の副原料を使用して発酵させたもので、麦芽の使用割合が50%以上のもの

### 発泡酒

- ①麦芽の使用割合が50%未満のもの
- ②ビールの製造に認められない原料を使用したもの、
- ③麦芽を使用せず麦を原料の一部としたもの

### 新ジャンル

- ①麦芽の使用割合が50%未満のもの
  - ②ビールの製造に認められない原料を使用したもの、③麦芽を使用せず麦を原料の一部としたもの。
- 「新ジャンル」は、2023年10月1日から発泡酒の品目に分類される

## キリンビール方針

### プレミアム・スタンダードビール (狭義ビール・クラフトビール)

将来の流入顧客獲得・売上高確保に向け、  
ビールの魅力化・間口拡大



### エコノミーカテゴリー (発泡酒・新ジャンル)

チャンスのあるカテゴリー・ブランドを見極め、  
売上基盤を強化



- ▶ ビール類市場\*はCAGR数%の減少を見込む中で、ミックスの改善や生産性の向上に取り組む
- ▶ 限界利益が高いクラフトビール事業\*\*等に取り組むことで、事業利益率の向上に繋げる

## 外部環境の変化

人口減少・高齢化・  
アルコール離れ

エネルギー・原材料・  
物流費 高騰

インフレーション・  
賃上げ

酒税改正による  
カテゴリー流出

## 戦略に基づく 重点活動

既存事業における  
強固なブランド体系の  
構築



クラフトビール  
事業等による  
高収益化



コスト削減や生産性の  
向上による収益改善

## 収益性の向上にむけて

- クラフトビール缶は通常のビール類と比較して  
限界利益が約**1.5倍**
- クラフトビール缶よりさらに限界利益率が高いHomeTapは、  
**10万人規模の会員数を維持することで  
投資回収**を行う
- クラフトビール事業の自社における売上収益構成比を8%まで  
高めると、全体の**限界利益の10%超を稼ぐ事業**になる
- クラフトビール事業以外にも  
限界利益率が高い  
国産ウイスキー事業等にも  
積極的に取り組み、  
**事業利益の成長に繋げる**



- ▶ 今後もビール類+RTDの市場計が横ばいであることから、現生産・物流拠点数は最適であるが、カテゴリーシフトや物流課題に対応するために柔軟な調整が必要



## 変化に耐えうる十分な生産・物流体制



生産体制

- ▶ 現在の缶詰ラインの稼働率はほぼ適正
- ▶ 今後のRTD、PET(Home Tap等)の伸長へ対応が必要



物流体制

- ▶ ドライバー不足や物流費の高騰などの物流課題
- ▶ それら課題に対応するため、過度な統廃合はリスクを高める結果に

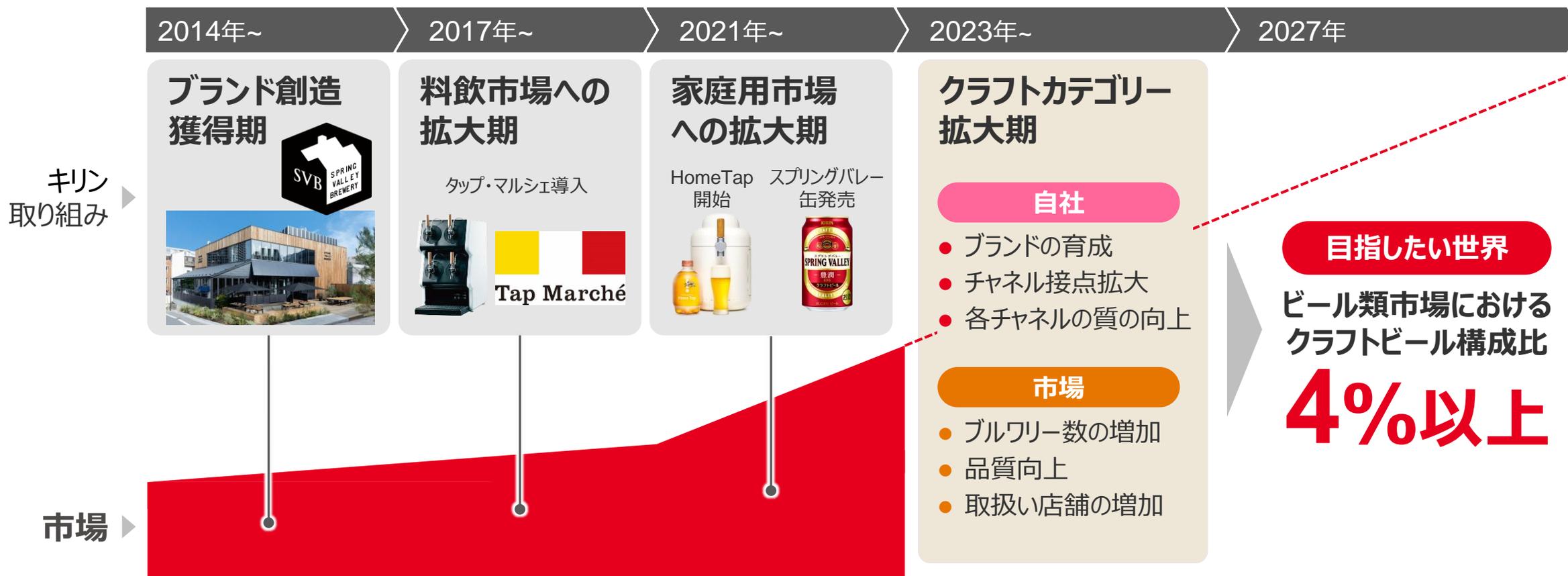


今後の  
取組み

- ▶ 高騰するコスト高に対して、さらなるコスト削減の取組みが必要
- ▶ 容器やカテゴリーシフトに対して、生産・物流能力の最適化で対応
- ▶ より少ないトラックで配送を完遂できる物流構造への変革

# クラフトビール市場の成長イメージ

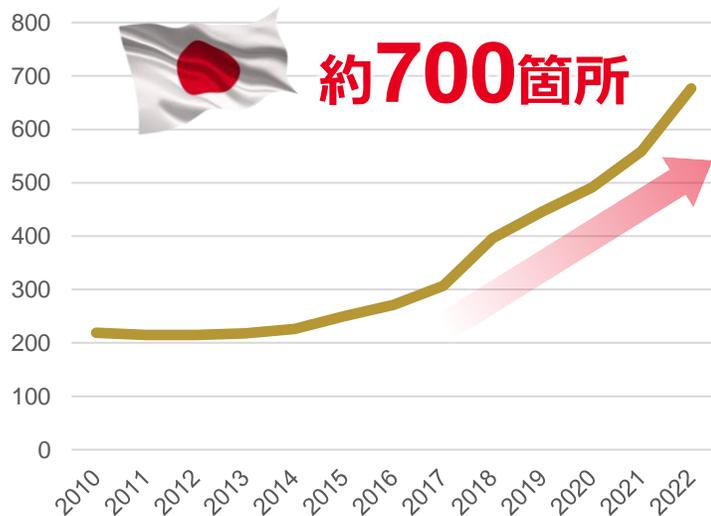
- ▶ ブランド創造や業務用・家庭用での飲用を可能とするチャネル構築を通じて成長を実現してきた
- ▶ 更なる成長に向け、自社ブランドの強化だけでなく、クラフトビール市場全体の拡大を目指す



- ▶ 国内ブルワリー数がここ数年で飛躍的に伸長。クラフトビールへの興味関心も高まっている
- ▶ 一方でビール類に占めるクラフトビールの割合は約1.5%と海外の市場と比較して低く、成長のポテンシャルがある

## 国内クラフトブルワリー数が伸長

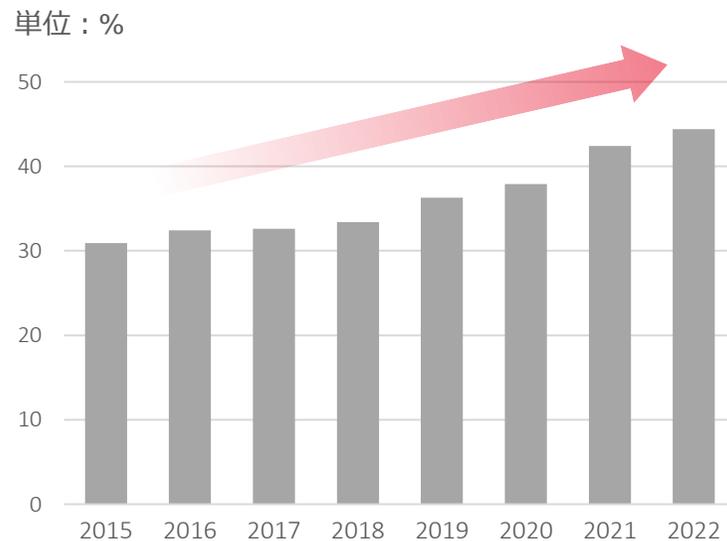
クラフトブルワリー数の推移



出典：きた産業(株)

## クラフトビールへの興味は経年的に上昇

クラフトビールへの興味関心



出典：キリン調べ

## 海外の市場と比較して拡大余地は大きい

各国におけるクラフトビールのビール類に占める数量構成比

		数量構成比
	アメリカ合衆国	13%
	オーストラリア	9%
	ニュージーランド	13%
	日本	1.5%

日本以外は2022年時点、日本は2021年時点  
 出典：キリン調べ

# 国内ブルワリーと共にクラフトビール市場の成長を実現

▶ 国内ブルワリーとのアライアンスをより強固にすることで、クラフトビール市場の拡大に貢献するだけでなく、独自のプラットフォームの拡大にも繋げていく。



# キリン ホームタップ (家庭用クラフトビールサーバー)



▶ ご自宅での本格的な生ビール体験のため、「ビール」「お届け方法」「専用ビールサーバー」に徹底的にこだわったサービス設計

## 01 Beer



- 1 定番ビールは、一番搾り最上位ブランドの「一番搾りプレミアム」
- 2 キリン選りすぐりのクラフトビールを多数展開
- 3 毎月3~4種類から選べる充実のラインアップ

## 02 Delivery



- 1 酸素透過を防ぐコーティングを施したペットボトルを採用
- 2 つくりたてのおいしさをいち早くお届け
- 3 ご自宅まで月2回の定期配送  
※スキップや追加注文も可能

## 03 Beer Server



- 1 シルキーでクリーミーな泡付けが簡単にできる
- 2 いつでも冷たいビールが愉しめる (保冷機能付き)
- 3 コンパクトで、お手入れ簡単 (2016年グッドデザイン賞受賞)

基本料金  
**3,190円**  
/月

+

月2回配達  
**5,060円~**  
/月

# タップマルシェ（業務用クラフトビールサーバー）

- ▶ 複数のクラフトビールの提供に適したサイズの3L小型ペットボトルの容器と、取り扱いが簡便で1台で4種類のクラフトビールの提供が可能な小型のディスペンサー。
- ▶ お客様がクラフトビールを選べる楽しさを気軽に体験できる「場」を増やしていく。



## Tap Marché

Good living is the liberty to enjoy equal measures of good beer, good times and good relationships with good people. Welcome to the marketplace where happy times are always on tap for you.

豊富な  
商品ラインアップ



ヤッホー  
ブルーイング



3Lの小型  
ペットボトル  
容器

取り扱いが  
簡便な  
小型多品種  
ディスペンサー

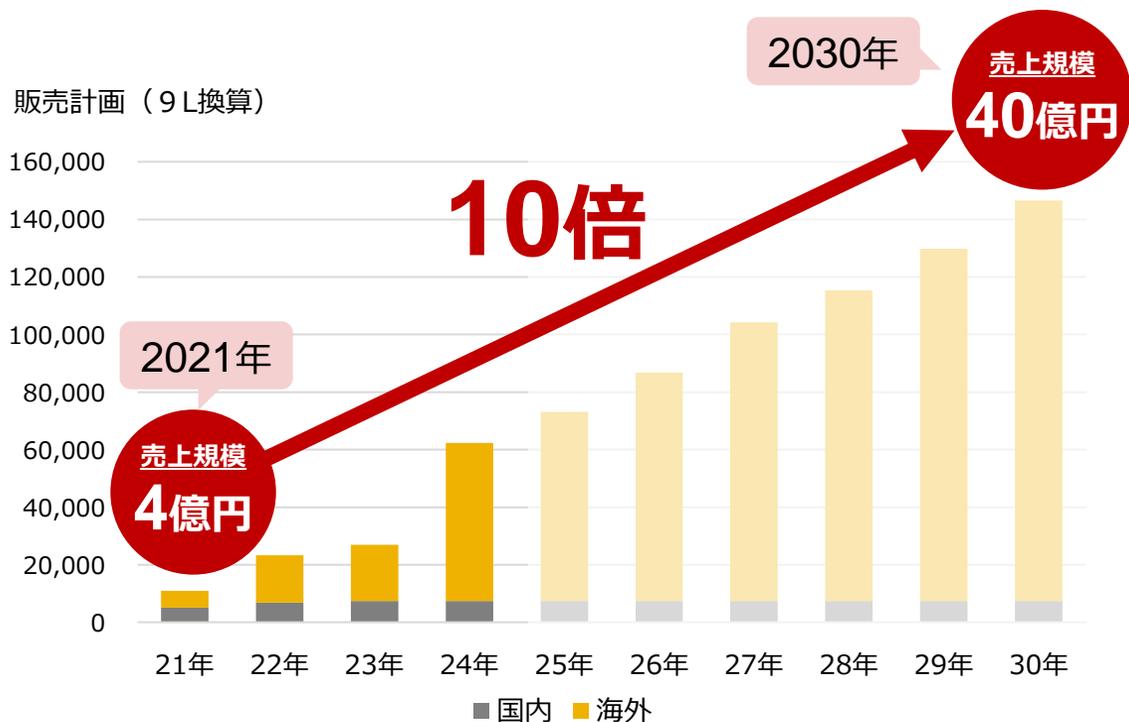


# 「ジャパニーズウイスキー富士」グローバル展開の加速度的な拡大



- 2023年8月にペルノ・リカール社と販売契約を締結、新たに欧州13カ国での販売開始。
- 「富士」ブランドのグローバル展開を加速し、2030年に2021年の売り上げ規模10倍の水準を目指す。

## 「富士」ブランド 中長期販売計画 (国内・海外計 容量)



## 米国・欧州での輸出展開を拡大

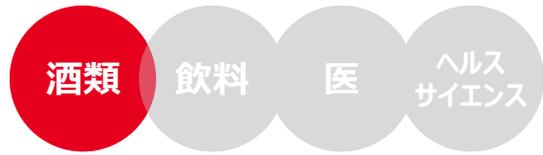


2023年

## 18カ国へ輸出国が拡大



- 展開国では日本の約2倍程度の店頭価格で販売される見込み。
- 事業利益成長に貢献する事業へ育成していく



## 基礎情報 (Basic Information)

### 会社名

Lion Pty Ltd

### 事業内容

ビール、スピリッツ、ワインなどの製造および販売。

### 展開国

豪州・ニュージーランド・北米

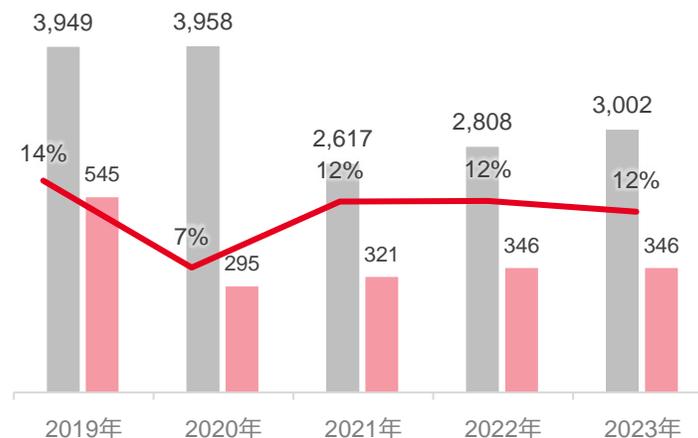
### 製造拠点

大規模工場は、豪州・NZ 5 工場

### 売上収益・事業利益規模 (2023年)

売上収益 3,002mAUD  
事業利益 346mAUD

売上収益 : ■ (million AUD)    事業利益 : ■ (million AUD)    事業利益率 : —



### 決算期

12月

### 歴史

1861年設立  
1998年より出資※2009年に100%

### 主な製品



私たちが活動する世界は、急速に進化し続けています。この市場の変化は同時に、私たちのポテンシャルを最大限に引き出し、より強く、より機敏に、より成功する組織へ成長する機会でもあります。

## 市場動向



## アルกอฮอล์市場の見通し<sup>※1</sup>

2022年-2026年 小売売上高 CAGR<sup>※2</sup>

	ビール <sup>※3</sup>	(-2)-0%
	クラフトビール	(-2)-0%
	RTDs	3-5%
	スピリッツ	3-5%

※1 Lionの主要展開国であるオーストラリア、ニュージーランド、アメリカ市場計 ※2出典：IWSR 2022 and Nielsen 2022, supplemented with IRI 2022 for beer subcategory splits ※3ノンアルコールビール含むビール計

私たちのビジョンは、事業の基盤となるものです。このビジョンの下、私たちは新たな成長時代を切り開き、業績を向上させ、人々の生活を豊かにするための力（Force for good）となることを目指します。



## OUR VISION

*Ushering in a new era of growth in adult beverages with culturally enduring brands that bring joy to every adult social occasion*



### 財務パフォーマンスを向上

トップラインの成長

マージンの拡大と収益性の向上

投資リターンの向上



### 人々の生活を豊かにするための力になる

**環境リーダーシップ**：環境負荷を低減し、事業のあらゆる部分にサステナビリティを根付かせます

**社会的インパクト**：多様でインクルーシブな組織を構築し続け、公平性とジェンダーの平等性を推進し、地域社会に変化をもたらします

**ガバナンス**：強化、保護し、正しいことを長期的に行います

# GROWTH ALGORITHM (成長アルゴリズム)

私たちの成長アルゴリズムは、企業のエンジンとして機能し、私たちの財務および人々の生活を豊かにするための力（非財務）目標の原動力です。その核となるのは、お客様主語、データ&アナリティクスです。

 **OUR VISION :** *Ushering in a new era of growth in adult beverages with culturally enduring brands that bring joy to every adult social occasion*



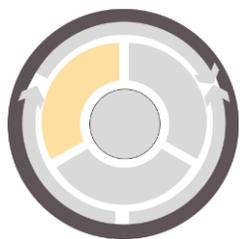
**確実な実行力**



財務目標を実現する



人々の生活を豊かにするための力になる



# ブランド：詳細

ブランドへの戦略的な投資とイノベーションにより、競争力を強化し、市場機会をさらに獲得し、サステナブルな成長と価値の提供を目指します。

## ブランドへの大胆な投資で、 意義性、差異性、想起性を高める

## 成長隣接領域での 集中的なイノベーションと投資



オーストラリア



QLD州※1でブランド力1位を奪還、NSW州※2でブランド力のスコアが伸長※3



売上収益目標を上回り、全国的にブランド力を高めています



超低糖質カテゴリーで初めて市場に投入され、全国に展開しHahnの成長を促進しています。



ニュージーランド



LIONがニュージーランドのビール市場をリードし、市場全体の約42%のシェアを占めています※4



RTDでは、市場シェアが2位であり2.3%伸長※4



発売後3ヶ月でスペシャリティRTDの販売金額シェア22%、セグメント第3位を達成※3



2022年度のクラフトビール新商品で1位



アメリカ



New Belgiumブランドは北米ビールカテゴリー全体の成長をリード



Voodoo Rangerは、北米クラフトカテゴリーの低成長をものともせず、引き続き全米の成長をリード



Fruit Forceは、北米ビールカテゴリー全体の新ブランドの年間累計販売数量で1位を獲得

Wild Nectar Hard Juiceを発売し、RTDの更なる拡大を図ります



# 効率 & ケイパビリティ：オペレーティング・モデル

オペレーティング・モデルを再構築し、コスト削減、投資の拡大、Lionのレガシーの維持・構築のための画期的な改革を実施します。

## 新しいオペレーティングモデルで 実現すること

- ✓ 不必要な複雑さを取り除き、  
組織をシンプル化
- ✓ 成長能力により多くの投資を拡大
- ✓ データとデジタルを活用し、  
お客様体験を促進
- ✓ マーケティングチームの強化
- ✓ ブランドへの投資を拡大

## どのように実現するのか

-  **アカウントビリティを負う各ビジネスユニットの強化と効率的かつ集中的な共有機能を持つ組織へ再編成**
  - より多くの権限と自律性を持たせることで、各市場のユニークなニーズに合わせた戦略を迅速に実行することが可能になります。
-  **付加価値のないプロセスを廃止し、コスト削減を推進するために組織の規模を適正化**
  - 事業全体のプロセスや構造を見直し、煩雑さとコストの削減を実現
-  **イノベーション：迅速な対応力と市場機会を生かすためのケイパビリティ強化**
  - 成長ポートフォリオでは、お客様、データ・分析、戦略、イノベーション、テクノロジーにおいてグローバルに優れた組織を構築、戦略を主導し、各ビジネスユニットをサポートする

2025年までに販管費を、業界ベンチマーク水準である売上高の18～20%まで下げることを目指します

基礎情報 (Basic Information)

会社名

Four Roses Distillery, LLC

事業内容

バーボン「Four Roses」の製造および販売

展開国

アメリカ・日本・欧州を中心に  
テリトリー展開

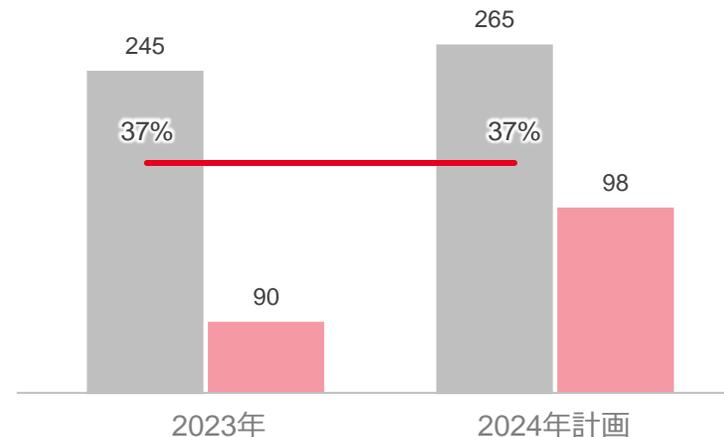
拠点

- 製造拠点：2か所
- ①本社+蒸留所 (Lawrenceburg)
  - ②熟成・瓶詰工場 (Cox's Creek)

市場規模・成長性予測

スピリッツ市場、バーボン・アメリカンウイスキー市場ともにやや伸び率は鈍化するものの引き続き成長が期待されている

売上収益：■ 事業利益：■ 事業利益率：—  
(million USD) (million USD)



歴史

1888年設立。  
2002年キリングループによる100%化

主な製品





# SAN MIGUEL BREWERY INC.

A subsidiary of San Miguel Corporation

酒類

飲料

医

ヘルス  
サイエンス

## 基礎情報 (Basic Information)

### 会社名

San Miguel Brewery Inc.

### 事業内容

フィリピン国内外におけるビール等の製造および販売。  
フィリピンでの市場シェアは9割超。

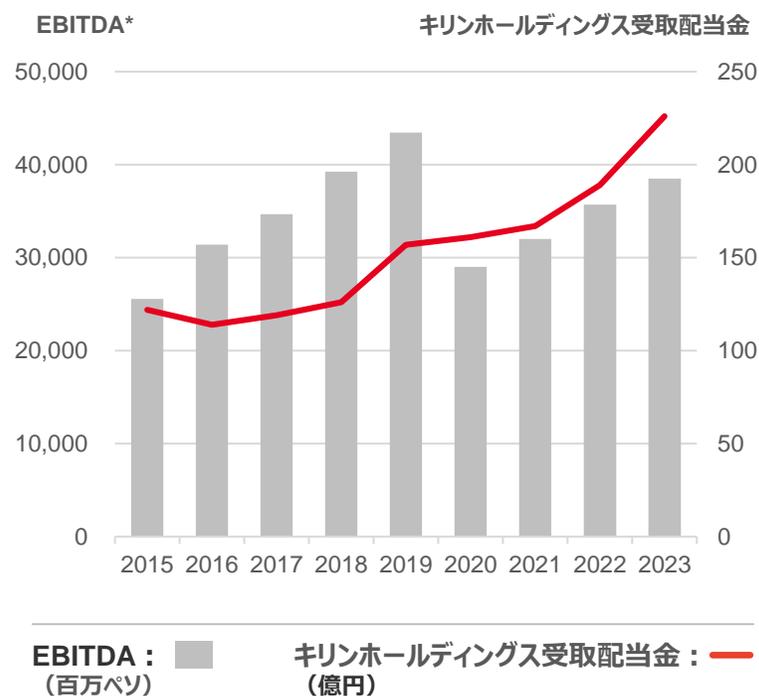
### 展開国

フィリピン・東南アジアを中心に  
テリトリー展開

### 拠点

製造工場：7か所

### 事業の成長実績



\*現地開示ベース (1月~12月)

### 持分比率・決算期

持分法適用会社-持分比率48.4%  
キリンHD年間取り込み期間：10月-9月

### 歴史

1890年San Miguel Corporation設立  
2001年~キリン出資  
2017年にSan Miguel Brewery設立

### 主な製品

