

価値創造モデル BUSINESS

ヘルスサイエンス

戦略担当役員メッセージ

「BtoB／BtoC連動モデル」という
ユニークなビジネスモデルで、
プラズマ乳酸菌をはじめとした
スペシャリティ素材の価値最大化を図る

ヘルスサイエンス領域

キリンホールディングス

キリンビバレッジ

小岩井乳業

協和発酵バイオ

食領域

キリンビール

ライオン

キリンビバレッジ

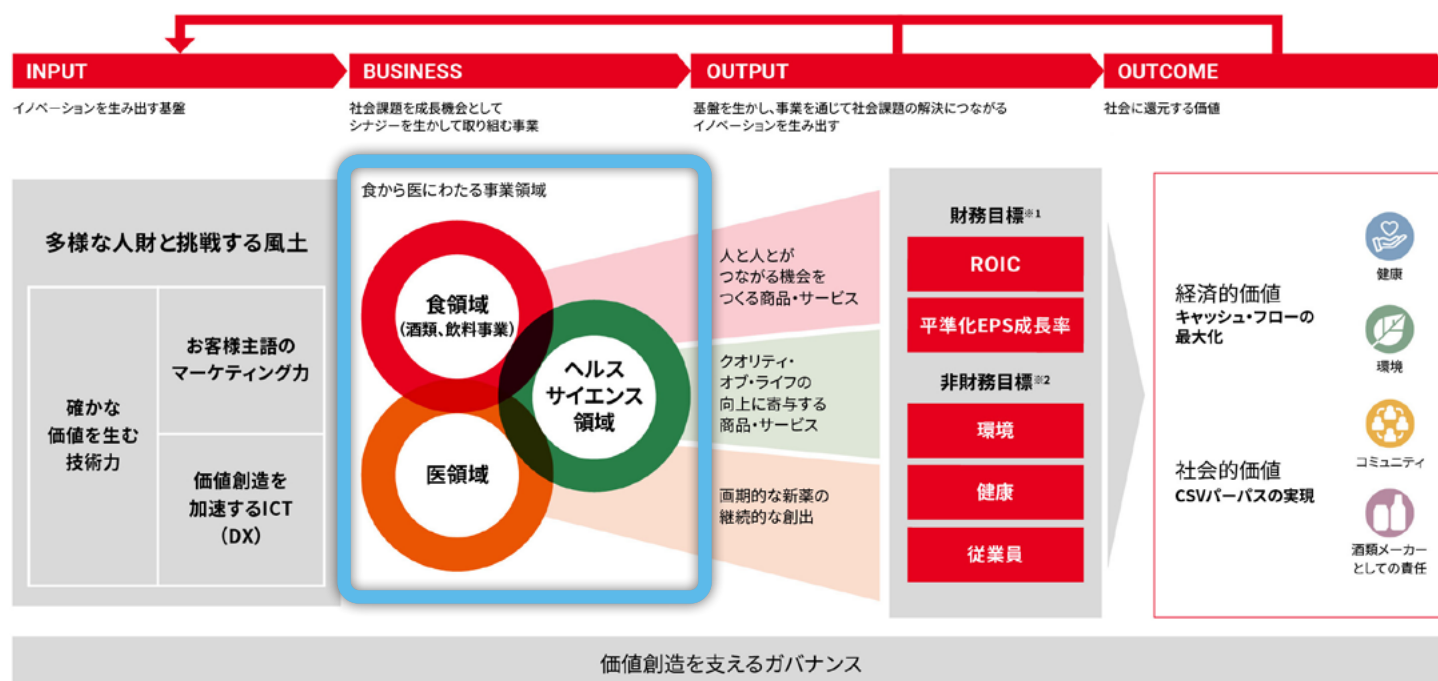
メルシャン

コーク・ノースイースト

医領域

グループ経営理念

キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します



Message from Senior Executive Officer of Health Science Strategy



ヘルスサイエンス戦略担当役員メッセージ

「BtoB / BtoC連動モデル」というユニークなビジネスモデルで、 プラズマ乳酸菌をはじめとしたスペシャリティ素材の 価値最大化を図る

キリンホールディングス株式会社

取締役常務執行役員

南方 健志

「発酵・バイオテクノロジー」の 技術で、健康課題解決に取り組む

——キリングroupがヘルスサイエンス領域に取り組む理由をお聞かせください。

キリングroupは2013年からCSVを経営の根幹に据えて、事業を通じた社会課題解決に取り組んできました。コロナ禍の影響で、健康に対する意識は世界的に高まってい

ることもあり、「健康」という社会課題は、社会的価値、経済的価値両面で大切な領域だと考えています。当社グループの強みは、100年以上にわたるビール事業から培ってきた発酵・バイオテクノロジーであり、この技術が40年前の医薬事業への参入を可能としました。次は、発酵・バイオテクノロジーをヘルスサイエンス領域に応用し世の中の健康課題解決に貢献していきます。ヘルスサイエンス事業を、食と医薬に次ぐ事業として、当社グループを支える3つ目の柱にし

なければいけないという使命感に燃えて取り組んでいます。

私たちは昨年まで、免疫、脳、腸内環境を中心とした健康課題解決に取り組んできましたが、2023年にこの考え方を進化させ、免疫力にアプローチする、「土台の健康づくり」と、生活習慣病や脳機能といった「個別の健康課題」解決の両面で取り組み、人間が元来もっている力を高める当社グループの独自のアプローチとして整理し直しました。

当社グループが目指す姿は「人生100年時代の健康ライフスタイルパートナー」です。発酵・バイオテクノロジーを中心とした技術を基盤に、サイエンスに基づく商品・サービスを通じて人間が元来もっている力を高めることで、人々の幸せな生活につなげ、健康の先にある「笑顔」や「喜び」を世界にお届けしていきたいと考えています。

——ヘルスサイエンス戦略担当役員に就任されて1年が経過しました。事業全体を通じて見てきた「成果」をお聞かせください。

2022年4月にヘルスサイエンス事業本部を立ち上げた背景には、キリングroupがヘルスサイエンス事業に本気で取り組むために、各事業会社が共通した目指す姿の実現に向けて、協力し合い、学び合い、スピード感をもって突き進む「体制づくり」が必要だったことがあります。立ち上げから1年が経過し、協和発酵バイオや小岩井乳業をはじめとした事業会社とヘルスサイエンス事業本部間で一体感が生まれました。事業会社間の連携がスムーズになったことで、各社とともに作り上げた事業戦略を実行する体制ができ、意思決定のスピードも格段に上がりました。

私が事業本部長に就任して以後、一番の成果は、先ほど申し上げた健康課題解決に対する独自のアプローチを



整理できたことに加えて、技術と素材の幅広い展開（BtoB）と技術基盤を用いてさまざまな健康課題の解決手段を提供する顧客接点（BtoC）の両輪で健康課題の解決を図っていく「BtoB / BtoC連動モデル」※1構築への道筋を描き、プラズマ乳酸菌を軸に実践できたことです。これにより、2022年はプラズマ乳酸菌関連商品の売上金額が対前年比140%と大きく増加しました。この目標は私たちが特に達成したかった目標であり、達成したことで自信につながりました。最近ではプラズマ乳酸菌関連商品を手に取っていらっしゃるお客様の姿を街中でも見掛けるようになりました。また、プラズマ乳酸菌の広告のコミュニケーションを刷新したことや、超小型容器の「朝の免疫ケア」など自社商品の展開、ドラッグストアでのカバレッジアップ、外部企業への素材導出によって、顧客接点が大幅に増加したことが成果につながりました。

※1 BtoCビジネスで自社商品を販売することで得られる知見を活用し、素材販売にとどまらない新たなBtoBビジネスを展開する、両ビジネスが連動したビジネスモデル

さらに、パートナー企業にもプラズマ乳酸菌の価値を知っていただき、各社商品の販促活動に活用いただいていることも成果の一つです。素材導出の際には品質保証を重要視しており、パートナー企業に素材を販売して終わりではなく、パートナー企業の最終商品におけるプラズマ乳酸菌の活性評価についてもしっかり行っています。

私たちがプラズマ乳酸菌をはじめとした独自素材を自社で囲い込まず、パートナー企業に素材導出をしている理由は、当社グループが世の中の健康課題に貢献するという社会的意義を果たし、目指す姿を実現するためです。パートナー企業、商品が増えてお客様との接点が拡大することで、自社グループだけでは実現できない、より大きな「免疫対策市場」を形成できます。私たちが目指すのは「免疫ケアの日常化」です。日本国内では免疫ケアに関心はあるものの、実際に行動に移して免疫ケアを習慣化している人は少なく、私たちの調査ではわずか1割ほどという結果でした。市場には免疫に対するニーズは潜在的にあるのに、顕在化していない状態です。だからこそ私たちはパートナー企業の皆様とともに「免疫対策市場」を創造していきたいと思っています。

事業化マインドをもった 研究員を育成し、 事業化のスピード感を上げる

——ヘルスサイエンス事業全体を通じて見えてきた「課題」をお聞かせください。

プラズマ乳酸菌以外のスペシャリティ素材で売上目標を達成できていないことが課題です。シチコリン※2は、目標と

していた売上金額を達成できていません。ヒトミルクオリゴ糖（HMO）※3は3品目の製造菌株が中国で安全性審査を通過しましたが、タイの自社工場での商業生産が始まったばかりで販売開始はまだ先です。ヘルスサイエンス事業の規模感是十分ではないと感じています。

ヘルスサイエンス事業本部では2027年売上収益2,000億円を目標として掲げています。達成するためには、スペシャリティ素材の価値最大化が不可欠です。まずはプラズマ乳酸菌、ヒトミルクオリゴ糖、シチコリンの3つのスペシャリティ素材の価値最大化のために、ヒト試験を地道に根気よく進める必要があります。その次に協和発酵バイオが強みとしてきた素材開発力で、次なる「スペシャリティ素材」を発掘したいと思います。開発した素材がどのような健康課題に寄与するかというデータも、ヒト試験や解析を通じて一層増やさなければなりません。

ヘルスサイエンス事業のスピードを加速するために、2023年4月にヘルスサイエンス事業部の一部と、キリン中央研究所の一部機能を統合し、「ヘルスサイエンス研究所」をヘルスサイエンス事業本部内に設立しました。事業と研究開発部門を密接に連動させることで、素材の開発から事業化までのPDCAサイクルを早め、事業化マインドをもった研究員を育成していきます。元々あるキリン中央研究所は引き続きヘルスサイエンス領域におけるシーズ創出を目的に、中長期的な基礎・応用研究を進めていきます。各研究所が連携し、新たな素材の開発と事業化を、スピード感をもって進めていくことに期待しています。

もう一つの課題は、協和発酵バイオにおけるアミノ酸事業の収益性悪化です。業績悪化を受けて、2022年度に減損損失を計上しました。アミノ酸事業は売り上げ規模が大

きいものの収益性が低く、商品のコモディティ化や、価格競争が厳しくなっていることが課題でした。昨年は原料価格や燃料価格の高騰、新型コロナウイルス感染拡大に伴うロックダウンによる中国上海工場の製造休止などでさらに厳しい状況となり、減損損失に至りました。環境変化のスピードが増していることを認識し、アミノ酸事業の縮小を当初の計画から前倒して進め、スペシャリティ素材への集中に舵を切ることで、来年の黒字化につなげたいと考えています。

- ※2 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きをもつ、体内に存在する成分。世界各国で脳疾患の治療薬や認知機能向上をサポートする健康食品などに利用されている素材
- ※3 母乳に含まれるオリゴ糖の総称。200種類以上が母乳中に含まれており、「免疫」「脳機能」などに寄与する研究成果が報告されている

「BtoB / BtoC連動モデル」で、 スペシャリティ素材を世界に展開

——ヘルスサイエンス領域における、キリングroupの強みについてお聞かせください。

このビジネスモデルが当社グループ独自の強みになりつつあると認識しています。当社グループのスペシャリティ素材を他の企業に導出することが「BtoB」であり、一方でキンビバレッジの飲料などを通じ、自ら商品化してお客様に届けることが「BtoC」です。まずは、プラズマ乳酸菌の事業が先行事例となりました。

プラズマ乳酸菌を素材として導出しようとするとき、当社グループが既にさまざまな商品を開発し販売している知見がパートナー企業との交渉や、商品開発に貢献しています。

この強みによって、まずはプラズマ乳酸菌でヘルスサイエンス事業の成長スピードを加速していきます。さらにはプラズマ乳酸菌で蓄積した知見を活用し、今後はヒトミルクオリゴ糖やシチコリンといったスペシャリティ素材もグローバルに販売を広げていきたいと考えています。

また、課題の解決や、非連続な成長実現のために、M&Aの活用も検討してきました。2023年4月に、豪州のナチュラルヘルス企業 Blackmoresについて、子会社化の手続きを進めることを発表しました。キリンのスペシャリティ素材と、オセアニア・東南アジア・中国のサプリメント業界で高いプレゼンスを持つBlackmoresのブランドを掛け合わせることで、スペシャリティ素材とBlackmoresブランド、双方の価値向上につながり、グローバルでの成長が実現できると期待しています。両社で「健康」という社会課題解決に取り組み、より多くの経済的価値と社会的価値を創出することを目指していきます。

——今後のヘルスサイエンス事業にける意気込みをお聞かせください。

かつては、既存の企業によるイノベーションは難しいと言われていましたが、ここ十数年で企業発のイノベーションがどんどん起きています。イノベーションの原則は着想、育成、量産化といわれていますが、この量産化のステージでは企業の既存のプラットフォームを生かします。当社グループの各事業会社がもつプラットフォームを活用し、新規事業であるヘルスサイエンス事業の成長をスピードアップする。当社グループはその流れを既に体現しています。

ヘルスサイエンス事業は今、「芽」が見えています。多彩なノウハウが当社グループの既存事業にたまっていて、多



様な人財がいて、それらを活用できる恵まれた環境にいる。これこそが私たちの一番の強みです。

当社グループは、情熱のある組織です。力を合わせてヘルスサイエンス事業を育てようと、グループ全体が私たちが応援していて、それが成長に向かう原動力となっています。確かに、新しい事業の成長には時間がかかります。しかし、ここだけは焦らずにしっかりと育てていかなければいけません。プラズマ乳酸菌の事例を起点とし、ここから新しい素材の活用を進め、市場の拡大につなげます。そして将来はヘルスサイエンスを当社グループの経営を支える事業に成長させていきます。

ヘルスサイエンス領域



キリングループは、ビール事業で培った発酵・バイオテクノロジーを発展させ、微生物や植物の研究を長年進めてきました。その結果、健康課題の解決に貢献できる多くの素材を発見、開発することに成功しました。

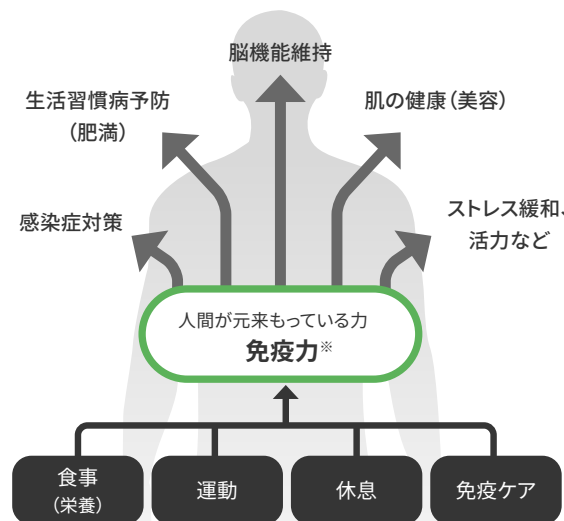
より多くのお客様に、エビデンスのある価値の高い素材を届け、健康課題の解決に貢献するとともに、事業の成長を実現するために2019年にヘルスサイエンス領域を立ち上げました。

大きな社会課題ということもあり、健康領域には各社が参入しており、市場は国内外で拡大が続いています。また、スタートアップ、大手企業の参入などによる技術革新も目覚ましく、環境変化のスピードが非常に速い市場です。

キリングループの強みは発酵・バイオテクノロジーによる機能性素材開発と、食領域の知見を活用した工業化技術、さらに国内における幅広い顧客接点であり、BtoBとBtoCを組み合わせた「BtoB / BtoC連動モデル」※という独自の事業モデル構築によって、持続的な成長の実現を目指します。

独自のアプローチによる健康課題の解決

従来のように個別の健康課題にそれぞれ対処するのではなく、人間が元来もっている力を高めるという考えに基づいた、土台の健康づくりと個別の健康課題、両方から働き掛ける独自のアプローチにより、根本的かつ効果的な解決に導く。



※人間が元来もっている力のうち、健康を司るソフトウェアのように、人種や性別、年齢関係なく全ての人にとって重要なもの。

個別の健康課題

素材からサービスまでグループの強みを発揮し
健幸を損なう困り事を解決

例：シチコリン（脳機能）、オルニチン（活力）など

土台の健康づくり

プラズマ乳酸菌・ヒトミルクオリゴ糖などの素材、
商品と腸内細菌叢検査など生活習慣のサポートで
免疫力へアプローチし健康の土台をつくる

例：プラズマ乳酸菌・ヒトミルクオリゴ糖の展開、アミノ酸事業・乳製品など
栄養サポート、睡眠の質向上や運動目的のサプリメント、
腸内細菌叢検査サービスなど

※BtoCビジネスで自社商品を販売することで得られる知見を活用し、素材販売にとどまらない新たなBtoBビジネスを展開する、両ビジネスが連動したビジネスモデル

「スペシャリティ素材」の成長を通して、お客様の健康課題を解決し、「人生100年時代の健幸ライフスタイルパートナー」を目指す

キリングループの保有素材や、発酵という生物の力を活用した技術を基盤としていることを踏まえ、個別の健康課題への対処だけではなく、「土台の健康」である人間が元来もっている力にもアプローチすることで、お客様の健康により効果的に貢献していきます。

キリングループ2022年-2024年中期経営計画（2022年中計）においては、BtoBとBtoCを連携させた免疫分野の成長、BtoB事業の再生と高収益化への基盤づくり、BtoCでの顧客接点拡大（キリンビバレッジなどの既存事業）、M&A活用の検討に取り組んでいます。同時に、戦略実現のための人財戦略を策定し、組織能力の向上を図ります。

2022年はプラズマ乳酸菌関連商品の好調により、年初計画には若干未達となったものの、対前年増収の売上収益1,036億円となりました。

2023年は、引き続き国内での確実な売上成長の実現を目指し、プラズマ乳酸菌の機能認知度を高めるために、マーケティング活動を強化し前年比2桁成長を継続させていくことに注力します。さらに、BtoB活用による導出先企業と国内外で協働することで、機能認知向上と売上拡大の好循環を生み出していきます。

減損を計上した協和発酵バイオは、コモディティとなっているアミノ酸事業の縮小に取り組むとともに、付加価値の高いスペシャリティ素材であるシチコリンやヒトミルクオリゴ糖に資源を集中させていきます。

キリンビバレッジは収益性の高い小型容器商品をリニューアルするなど、高収益化に向けた取り組みを行います。小岩井乳業はヘルスサイエンス領域の商品構成比を高める計画を策定します。両社ともに、日本市場における利益成長を目指します。

プラズマ乳酸菌を通じた免疫ケア習慣の定着・浸透を目指す

当社グループは、プラズマ乳酸菌を通じた免疫ケア習慣を世界に広げ、「免疫ケアといえばキリングループ」といわれる状態になることを目指しています。一方で、免疫ケアの重要性は8割以上の方が理解している一方、行動に移せている人は1割程度にとどまります。これはお客様がどうやって免疫ケアを行えば良いのか認知していないことによるものであると調査の結果分かっています。当社グループは手軽に免疫ケアができるように、自社商品の魅力化・ラインアップ拡大を進めるとともに、パートナー企業と連携して、お菓子や青汁など、自社だけではアプローチできないお客様にもプラズマ乳酸菌をお届けできる環境をつくってきました。今後も、より多くの人々にプラズマ乳酸菌を通じた免疫ケア習慣を広げていくことで、世界の人々の健康で前向きな日常生活に貢献していきます。



キリンホールディングス

ヘルスサイエンス領域



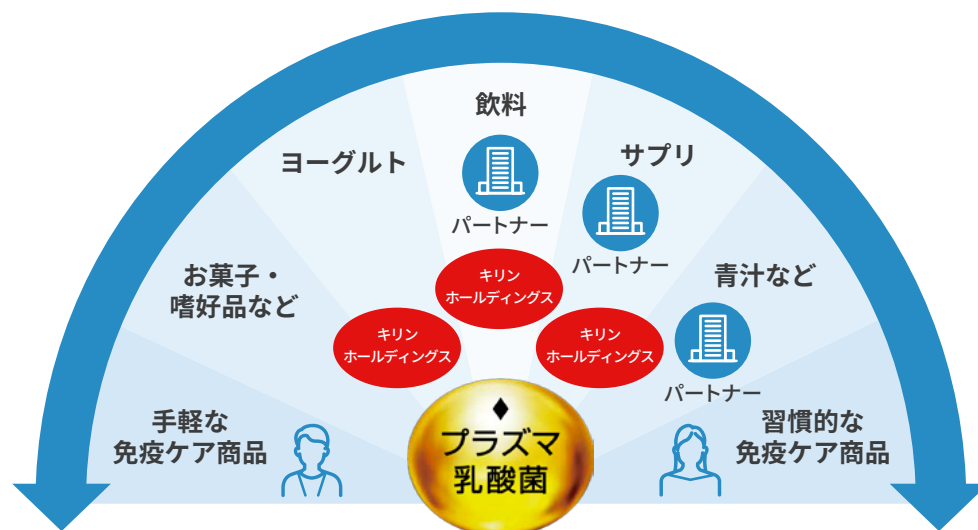
キリンホールディングス ヘルスサイエンス事業部は、ヘルスサイエンス事業の全体を統括するヘルスサイエンス事業本部の下で、パートナー企業へのスペシャリティ素材の販売などを行うBtoB事業と、サプリメントの通信販売事業などを行うBtoC事業を行っています。

BtoBとBtoCを連携させ、免疫事業において早期に成果を創出

パートナー企業の皆様とタッグを組むことで、お客様接点が飛躍的に拡大します。

また、お客様理解が進むことがイノベーションにつなが

り、より多くのお客様の健康課題解決に寄与します。将来的に、プラズマ乳酸菌の機能性表示食品数は現在の2倍を目指します。



2022年振り返り

- 日本ではここ数年、健康食品市場の成長は限定的で、新型コロナウイルス感染拡大に伴い一時的に拡大した免疫市場も2022年は前年から縮小しました。しかし、長期的には高齢化の拡大や、社会保障費の増加などの社会課題がさらに顕在化することにより市場拡大の機会があると考えられます。また、世界的には、健康食品市場は拡大傾向が続いています。
- 2022年はヘルスサイエンス事業本部を立ち上げ、体制を一新しました。ヘルスサイエンス領域の中長期戦略立案および各社への戦略落とし込み、モニタリングを実行しました。また、キリンビバレッジや協和キリンとの連携や、M&Aの検討、組織能力向上に取り組みました。
- キリンホールディングス直下で管轄する、プラズマ乳酸菌のBtoB、BtoC事業は、「免疫ケア」の習慣化を目指した取り組みを展開。プラズマ乳酸菌関連商品の売上は前年比140%と好調に推移しました。

ヘルスサイエンス領域

キリンホールディングス

2023年取り組み

- BtoBにおいては、プラズマ乳酸菌の導出先であるパートナー企業との連携を強化し、ラインアップをさらに充実させていくことで、生活におけるあらゆるシーンで免疫ケアができる環境をつくります。
- BtoCにおいては、グループの一貫した戦略実行のため、キリンビバレッジなど事業会社と共通の複数年先を見据えたプランの策定を行い、計画的なマーケティング活動を実行します。さらに、学術情報の開発を継続し、機能認知の向上につなげていきます。
- 自社BtoCだけでなく、BtoB事業のパートナー企業も巻き込むことで素材の価値向上を図る「BtoB／BtoC連動モデル」の取り組みをさらに進めることで、免疫ケア習慣を浸透させ、市場を大きく拡大します。
- 自社のDtoCチャネルにおいて高付加価値サプリメントのラインアップを拡充していきます。
- 長期的な視点から、スペシャリティ素材のパイプライン充実は、必要不可欠です。そのため、2023年4月にヘルスサイエンス事業本部内にヘルスサイエンス研究所を設立し、事業と研究開発部門を連動させながら新たな素材研究や開発にさらに注力していきます。

事例

「キリン iMUSE 免疫ケア・良眠プラス」 「キリン iMUSE 免疫ケア・内臓脂肪ダウン」を 発売



キリンホールディングス
ヘルスサイエンス事業本部
ヘルスサイエンス事業部
マーケティンググループ
塚田 彩子



「免疫」は健康の土台として非常に重要な役割を担っているものの、効果実感が乏しいことや、「睡眠」や「肥満」といった個別の健康課題とは異なり、ニーズが顕在化しにくいという課題を抱えていました。特に健康意識が低い方に顕著な傾向があり、免疫ケアが必要な方々にどのようにアプローチすればニーズを喚起できるのか、免疫ケアを日本の健康習慣として定着させていくための大きなテーマでした。

そこで、顕在化したニーズである「睡眠」「内臓脂肪」という健康課題と、免疫ケア習慣化の両立を目指した商品として「キリン iMUSE 免疫ケア・良眠プラス」「キリン iMUSE 免疫ケア・内臓脂肪ダウン」を発売しました。

実は、「睡眠」「内臓脂肪」は免疫低下リスクの要因にもなっています。私たちは、ダブルケアの重要性を啓発することで、免疫ケアの必要性を多くのお客様に理解いただくことを目指しました。その結果、お客様から高い評価をいただくとともに、トライアル購入を獲得することができ「キリン iMUSE免疫ケア・良眠プラス」は2022年の目標比で約170%、「キリン iMUSE免疫ケア・内臓脂肪ダウン」は目標比約230%の売り上げを達成しました。当社が目指す免疫ケア習慣化に向けた裾野の拡大に貢献できたと実感しています。

キリンビバレッジ

ヘルスサイエンス領域



キリンビバレッジは1963年の設立以来、約半世紀にわたる歴史の中で培われたキリンググループの基本姿勢である「品質本位」「お客様本位」の下、清涼飲料を通じてお客様の期待にお応えべく、新しい飲料文化の創造に取り組んでいます。キリンビバレッジならではの提案性のあるものづくりと、ブランド・パーパスに基づく一貫したマーケティングでお客様に新たな価値をお届けするとともに、全国を網羅する販売ネットワークと買い場づくりで、食の楽しさもお届けします。

基盤ブランドの再成長とヘルスサイエンス領域の拡大により 高収益化を目指す

キリンビバレッジグループ2022年-2024年中期経営計画（以下、2022年中計）において、既存飲料事業では「キリン 午後の紅茶」「キリン 生茶」を中心とした基盤ブランドの再成長、ヘルスサイエンス領域では「プラズマ乳酸菌入り飲料」の拡大に取り組んでいます。これにより、当社の強みを発揮できる強固なブランドポートフォリオを構築し、

高収益化を目指します。

さらに、将来的に持続可能な事業インフラの整備・確立にも取り組み、生産・物流体制のコスト競争力強化を進めています。これらの取り組みを通じて、キリンググループのCSV経営をけん引し、社会課題解決に貢献していきます。

2023年戦略方針

“お客様の毎日に、おいしい健康を。”を、最適なタッチポイントで提供し、
お客様に支持される強いブランドづくりにより高収益化を実現。
キリンググループのCSV経営をけん引し、社会課題解決に貢献する

戦略課題 1

毎日の健康に貢献する
強固なブランドポートフォリオの構築

- ① プラズマ乳酸菌入り飲料による高収益化
- ② 基盤ブランド育成による再成長

戦略課題 2

毎日の健康に貢献する
事業インフラの整備・確立

- ① 生産・SCM のコスト競争力強化

2022年振り返り

- 国内飲料市場は、2022年3月まではまん延防止法等重点措置の影響がありましたが、4月以降は経済活動・人流の回復や夏の好天などにより前年を上回りました。また、新型コロナウイルス感染症の完全終息が見通せない中で健康意識のさらなる高まりにより、機能性・無糖茶カテゴリーが伸長※1しました。
- このような環境の中、「既存飲料事業」における基盤ブランドへの注力や「ヘルスサイエンス領域」におけるプラズマ乳酸菌入り飲料の新商品上市やリニューアル活動により、年間累計販売数量が「キリン 午後の紅茶」は前年比103%、「キリン 生茶」は102%、「プラズマ乳酸菌入り飲料」は126%で着地しました。

※1 株式会社食品マーケティング研究所調べ（2022年実績）

2023年取り組み

- 成長戦略を統合・加速する上位概念として、「お客様の毎日に、おいしい健康を。」（お客様との約束）を新たに制定しました。キリンビバレッジの競争優位の核となる「健康」にフォーカスし、健康を

ヘルスサイエンス領域

キリンビバレッジ

起点とした商品やサービスを通じて、心と体の健康につながるおいしさをお届けするとともに、キリングループ環境ビジョンに基づく「持続可能な容器包装」への取り組みと、人と社会をつなぐ未来の「コミュニティ」への貢献を進めます。

- 2023年は、2022年中計で掲げた方針に基づき、成長ドライバーである「ヘルスサイエンス領域」へのリソース集中・投資強化を進めるとともに、中高価格帯商品の拡張にチャレンジします。
- 「プラズマ乳酸菌入り飲料」のポートフォリオ強化、およびファンケルとの協業加速により、将来に向けた高収益化を目指していきます。

事例

「免疫ケア」習慣化への取り組み



キリンビバレッジ
マーケティング部
松岡 祥子



キリンビバレッジ
営業部
桑原 美奈



「キリン iMUSE 朝の免疫ケア」は、「免疫ケア」を新しい健康習慣として世の中に広げ、「みんなが元気に過ごしてほしい」という思いで生まれた商品です。小容量の飲むヨーグルト・乳酸菌飲料は朝に飲まれることが多く、また、朝の行動は習慣化しやすいことが分かっていました。この市場に、手軽にプラズマ乳酸菌を摂取できる免疫機能の機能性表示食品を発売することで、「免疫ケア」という提案を通じて新しい市場の創造を目指しました。

手軽においしく飲み続けていただくためには容量や味覚が大事なポイントです。忙しい朝のプラス1品として取り入れやすい容量、冷蔵庫の中にストックしやすい容器を重視し、当社グループでは初めて100mlペットボトル容器を採用しました。味覚は爽やかなヨーグルトアイス

トで、毎朝飲み続けやすいおいしさにこだわって開発しました。

容量や味覚だけでなく、「売り場」や「売り方」にもこだわりました。これには営業部門やSCM部門との連携が欠かせませんでした。小容量の飲むヨーグルト・乳酸菌飲料は、そのほとんどがチルドカテゴリーでの販売です。新習慣の定着による新たな市場創造を目指して、当社が直接お取引先と連携して市場をつくっていききたい、という思いから、2022年3月の「キリン iMUSE 朝の免疫ケア」全国販売開始に向け、チルド物流体制やチルドカテゴリーバイヤーとの商談の仕組みを構築しました。

また、習慣化を推進するため「まとめ買い用」の販売形態を開発当初から計画していました。このカテゴリーでのまとめ買い用商品は10本パックが主流でしたが、営業から「トライアル時期に10本のまとめ買いは購入障壁が高そう」などの情報が寄せられました。そこで、トライアルを促しつつ、まとめ買いのハードルを下げるために、「6本パック」の形態で販売することにしました。この6本パックは、お客様の免疫への意識の高まりが飲用の習慣化につながっていくにつれ、自分のためだけでなく「誰かのため」に購入している方からも好評いただき、小容量の乳酸菌入り飲料として着実に販売を伸ばしました。

2023年3月からは、機能とおいしさがより伝わるよう、ネーミング・デザインを刷新して新たに「キリン おいしい免疫ケア」として発売しています。多くのお客様に毎日の暮らしの中に免疫ケアの習慣を取り入れていただくことで、免疫ケア市場のさらなる拡大を目指していきます。

ヘルスサイエンス領域

麒麟ビバレッジ

事例

麒麟×ファンケル カロリミット
アップルスパークリング

麒麟ビバレッジ
マーケティング部
松岡 祥子



株式会社ファンケル
健康食品事業本部商品企画部
商品企画第二グループ
柿木 綾音



当社グループとファンケル両社のシナジーをさらに高めていく協議の中で、世の中の「不」の解消を経営理念としているファンケルとともに、おいしい飲料で健康悩みを解消し、体も心も満たす健やかな日常を過ごす後押しをしたいという思いから、開発が決定しました。

ファンケルのロングセラーサプリメント「カロリーミット」とコラボした、食事とも一緒に楽しめるアップルスパークリング。難消化性デキストリンの働きで、食事の糖や脂肪の吸収を抑えます。パッケージの側面のカロリーミット紹介文に「カラダもココロも満たす」と書いていますが、これは「おいしく食べる幸せにより、ココロもカラダも満たされる状態」を意味しています。

飲料に対して特定保健用食品や機能性表示食品などの期待が高まるのは40代以降^{※2}となっており、特定保健用食品や機能性表示食品と、炭酸の組み合わせは食事のシーンで受容されています。特定保健用食品・機能性表示食品×炭酸のボリューム層は40～50代男性^{※3}となっており、この層は自動販売機利用率も相対的に高いため、自動販売機チャネルをメインに発売しました。現在は、手売りチャネルへの展開も検討しています。

※2 キリンホールディングス調べ

※3 インテージSCI (70代含む)、全国、2022年1月1日～2022年12月31日

小岩井乳業

ヘルスサイエンス領域



小岩井乳業は、明治24年の創業以来、岩手山南麓の不毛の原野を緑豊かな環境へ地道に開墾し、わが国の畜産や乳製品のパイオニアとして歩んできた「小岩井農場」を原点とした企業です。120余年にわたる先人たちの不屈のチャレンジ精神と環境との共生の中で培われてきた誠実な取り組みを大切にし、丁寧なものづくりを通じた安全・安心で価値ある商品をお届けします。「小岩井ならではの価値」を追求し、お客様との絆を育みながら、当社ならではの創造的で魅力的な価値ある商品を提案し、より多くのお客様の「おいしい」「うれしい」の期待にお応えすることで、豊かな食生活に貢献します。

収益基盤固めと人財育成に取り組み、小岩井ブランドの価値をさらに高める

お客様接点の拡大に向けては、これまでと変わらず小岩井ブランドの商品価値を正しく伝え、ブランド価値を向上し続けることが必要です。これからも、小岩井ブランドの価値イメージと体験（喫食）機会を増やし間口拡大に努めることで、収益改善を図っていきます。

小岩井ブランドのもつ価値の訴求を継続し、ブランド力を向上

お客様接点の拡大

1

生乳群の再成長

生乳群の再成長に向けて、お客様との接点拡大を図る。

生乳100%ヨーグルト

回転 UP

(店当たり販売数量拡大)

生乳だけで作った脂肪0(ゼロ)

リニューアル

カバレッジ・回転 UP

2

ヘルスサイエンス領域の持続成長

機能性領域で「免疫ケア」＝「iMUSE」のイメージを定着させ、継続成長。

iMUSE (イミューズ)

新商品発売
カバレッジ UP

3

マーガリンの好調維持

停滞する市場で好調を維持するマーガリンの成長を達成。

マーガリン

リニューアル
カバレッジ UP

収益改善

直送化、直取引化、条件見直し、不採算商品改善など

2022年振り返り

- 発酵乳（ヨーグルト）、乳製品（バター、マーガリン、チーズ）ともに市場は微減だった中で、小岩井ブランドの育成に取り組み、主力の「小岩井 生乳（なまにゅう）100%ヨーグルト」シリーズ、「小岩井 マーガリン」2品が堅調に推移しました。
- 「小岩井 iMUSE (イミューズ) ヨーグルト」シリーズが前年比約4割増と大幅に増加しました。
- 原材料や包装材価格、物流、エネルギーコストの上昇があったものの、機敏に価格改定も実行し増収を達成しました。

2023年取り組み

- 小岩井農場を原点に、長年培った乳の恵みを生かした確かなものづくりで、小岩井乳業ならではのおいしさと健康で楽しい時間をお客様にご提供し続けるため、小岩井ブランド価値向上と、それを支える人財育成に積極的に取り組みます。
- 発酵乳（ヨーグルト）の再成長と、乳製品（バター、マーガリン、チーズ）の収益性改善に努めます。
- 発酵乳では、商品のおいしさ、機能、品質の高さを訴求し、喫食体験を増やすことで、新たな顧客ならびにコアユーザーの拡大を目指します。

ヘルスサイエンス領域

小岩井乳業

- 主力の「小岩井 生乳（なまにゅう）100%ヨーグルト」では、フルーツとの食べ合わせ提案なども実施。また、「小岩井 生乳だけでつくったおいしい脂肪0（ゼロ）ヨーグルト」は、より酸味を抑えたおいしい味覚にリニューアルを実施。キリンホールディングスの独自素材であるプラズマ乳酸菌を1,000億個含有した「小岩井 iMUSE（イミューズ）ヨーグルト」シリーズでは、「小岩井 iMUSE（イミューズ）ヨーグルト砂糖不使用」を新発売し、「甘さ控えめ」「低脂肪」「砂糖不使用」と3つのラインアップを揃えます。
- キリングroup全体のプラズマ乳酸菌事業はBtoC事業に加えて、BtoB事業としての素材販売も好調に推移しており、菌体の需要が拡大しています。そこで、小岩井乳業の東京工場ではプラズマ乳酸菌の新ラインを稼働することで、菌体の製造能力を倍増します。
- 乳製品群ではマーガリン群をリニューアルし、販売を強化していきます。
- 人財育成・成長については、各部門に必要なスキルの可視化と計画的な人財育成を進め、従業員が生き生きと働ける組織づくりに引き続き注力します。

事例

「小岩井 生乳100%ヨーグルト」をはじめとした商品の価値提案



小岩井乳業
首都圏支店
販売推進第二部
青木 祥平



小岩井乳業
首都圏支店
営業企画部
三善 大地



小岩井乳業
首都圏支店
営業企画部
塚脇 優



小岩井乳業
首都圏支店
営業企画部
高橋 沙季



お客様の購買に価格が影響するのは間違いなく、値上げをすれば一般的に需要は減ります。昨今の消費者物価の上昇は、結果として、ブランド力の重要度が増したともいえます。

そのような厳しい市場環境の中、今まで「小岩井 生乳（なまにゅう）100%ヨーグルト」をご購入いただいた

お客様も、値上げによって購買しなくなる、あるいは購買頻度が下がる方が一定程度発生することを想定しました。そのため、価格政策だけに頼らず、一人でも多くのお客様に「おいしさ」を実感いただき、多少価格が高くてその価値を認めていただける施策を実施しました。

一つは、お客様においしさを実感いただくためのサンプリング活動による喫食体験の創出です。実現可能なスーパーの店頭でサンプリングを実施し、当社ヨーグルトの「酸味の少なさ、ミルク感、なめらかさ」、そのおいしさを実感いただきました。おいしさは言葉では伝わりにくいので、やはり食べてもらうこと（喫食体験）が重要と考えています。

もう一つは、店頭やオウンドメディアでのレシピ提案の強化です。新型コロナウイルス感染拡大以降のヨーグルトを食材として使用する機運の高まりに合わせ、店頭POP、当社ホームページ、Instagramでの提案訴求を強化しました。ホームページにおけるレシピや商品に対し、お客様がコメントをより投稿しやすく、閲覧しやすくできるよう改善しました。

値上げによって一時的に離れてしまうお客様、あるいはまだこの商品を口にすることがないお客様にも、当商品のおいしさを実感いただくことで、購買意欲を喚起していきます。私たちは、生乳100%のおいしさ、機能をもたらす価値を通じて、お客様の心と体の健康に貢献するとともに、売り上げ拡大を目指します。

協和発酵バイオ

ヘルスサイエンス領域



協和発酵バイオは1949年協和発酵工業として設立し、2008年キリングループに合流しました。機能性アミノ酸や核酸に代表される医薬品原料やヘルスケア素材を製造し、お客様へ提供しています。その用途は幅広く、健康食品・医薬品原薬・中間体・細胞培養培地・化粧品など多岐にわたります。市場ニーズに沿った機能性素材を開発し、各分野へ供給することにより、世界の人々の健康と豊かさに貢献することを目指しています。

スペシャルティ素材の販売強化に取り組む

中長期戦略としては、スペシャルティ素材の販売強化に取り組むことで、収益改善の実現を目指しています。アミノ酸事業の大幅縮小を実行するとともに、あらゆる選択肢を念頭に抜本的な構造改革を前倒しで実現していきます。また、スペシャルティ素材であるシチコリン^{※1}とヒトミルクオリゴ糖^{※2}に資源を集中します。

※1 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きをもつ、体内に存在する成分。世界各国で脳疾患の治療薬や認知機能向上をサポートする健康食品などに利用されている素材

※2 母乳に含まれるオリゴ糖の総称。200種類以上が母乳に含まれており、「免疫」「脳機能」などに寄与する研究成果が報告されている



2022年振り返り

- 2022年は、新型コロナウイルス感染拡大や原材料などの高騰などにより、収益面・販売面で厳しい影響を受けました。こうした背景の中で、元々縮小する予定であった低収益のアミノ酸事業の構造改革を急ぐ必要があり、資産を大幅に減損するという経営判断をしました。
- 一方で、今後の事業の成長を担うスペシャルティ素材である、シチコリンとヒトミルクオリゴ糖については順調に取り組みを進めています。シチコリンは製造工場を増設するとともに、市場の大きい北米エリアでの販売体制を強化しました。ヒトミルクオリゴ糖についてはタイに製造工場を新設し、上市に向けた準備を着実に進めています。

2023年取り組み

- シチコリンとヒトミルクオリゴ糖の販売を強化し、コモディティ化しているアミノ酸事業の縮小を計画から前倒しして実行していきます。
- シチコリンは2023年には150億円の市場規模に達すると見込まれています。山口事業所（防府市）に設備を増設し、2023年内に健康食品用の商業製造に向けて試運転を開始します。また、スペシャ

ヘルスサイエンス領域

協和発酵バイオ

リティ素材に特化するために営業体制の再編を行った米国に注力し、シチコリンの製品ブランドであるCognizin（コグニチン）のブランディングを強化、販売戦略をさらに強化していきます。

- ヒトミルクオリゴ糖入り粉ミルク市場の2022年～2027年における年平均成長率は20%～30%程度^{※3}と見込まれています。機能性に関する研究を強化しつつ、世界各国における上市に向けた規制対応を進め、営業活動を推進していきます。今期中に東南アジアでの販売開始を目指します。THAI KYOWAから安定的に、安全で高品質なヒトミルクオリゴ糖を供給することで、世界中の乳幼児の健全な発育と成長に寄与します。
- 2023年4月に設立された「ヘルスサイエンス研究所」との連携を深めて、上記2品のスペシャリティ素材だけでなく、次世代を担う開発パイプラインの拡充を推進します。

※3 Barclays, “HMOs the next frontier of Infant Formula innovation”, March 2022
ヒトミルクオリゴ糖入り粉ミルク市場の年平均成長率は、2022年～2027年にかけての予測値

事例

ヒトミルクオリゴ糖の生産設備が完成



THAI KYOWA
社長
長野 宏



協和発酵バイオ
営業マーケティング部
落合 将之



THAI KYOWA ヒトミルクオリゴ糖生産設備 外観

協和発酵バイオは、2000年に世界で初めて^{※4}工業レベルで大量生産が可能なヒトミルクオリゴ糖生産技術を確立しました。

ヒトミルクオリゴ糖は母乳に含まれるオリゴ糖^{※5}の総称です。母乳に含まれる固形成分の中で、ラクトース、脂質に次ぐ、三番目に多い成分で、これまでに200種類

以上のヒトミルクオリゴ糖が母乳から発見されています。牛乳や他哺乳類由来の乳にはほとんど含まれず、特にヒトの初乳に多く含まれることから、乳幼児にとって重要な成分であることが知られています。ヒトミルクオリゴ糖入り粉ミルク市場は欧米で継続的に伸長しているだけでなく、人口増加が見込まれる中国・東南アジア地域でも消費拡大が期待されており、今後の年平均成長率は20%～30%程度と予測されています。

今回、消費拡大が見込まれるアジアへの展開と、優秀な人財やヒトミルクオリゴ糖の生産に必要な原材料が確保できる利点を踏まえ、キリングroupのエンジニアリング部門の知見と技術を集約させてTHAI KYOWAにHMO生産設備を建設しました。ヒトミルクオリゴ糖の製造は2022年から開始し、2023年から粉ミルクメーカーなどへの販売を始めるとともに、当社グループ内での商品開発も行い、ヒトミルクオリゴ糖のニーズが高い世界各国への展開を目指します。

※4 Tetsuo Endo et. al., Appl. Microbiol. Biotechnol. 53, 257-261 (2000)

※5 数個の単糖が結合した糖類。ヒトミルクオリゴ糖は主にグルコース、ガラクトース、フコース、N-アセチルグルコサミン、N-アセチルノイラミン酸によって構成される

食領域

キリングループは、1907年の創業より、100年以上にわたって酒類事業と飲料事業を展開し、成長を続けてきました。1990年代以降にはアジア・オセアニアを中心にグローバル展開を加速させ、豪州のライオンや北米のフォアローゼズ・ディスティラリー、コーク・ノースイーストなどをグループに迎え入れ、多様なブランド展開を全世界で行っています。祖業であるビール事業を中心に、現在もグループの基盤となる事業領域の一つです。

プレミアム戦略と 生産性の向上により、 サステナブルな利益成長を実現

キリングループにおける主要な市場は、日本、オーストラリア、北米です。これらの市場はいずれも成熟市場であり、今後も急激な販売数量の成長は見込めません。従って、歴史や文化などにひも付くローカルなニーズを満たしながらも、グループ全体で「既存ブランドの成長」に加えて、「プレミアム戦略の推進」によるトップライン成長を目指します。また外部環境や組織の変化に対応した「生産性の向上」に取り組み、継続的な利益成長を実現します。

酒類事業においては、各領域で展開するクラフトビール事業の推進によるプレミアム化を目指します。まだカテゴリーとして拡大余地があるとみているクラフトビールでは、日本では麒麟ビールが、オーストラリアおよび北米市場ではライオンが、クラフトビールのプラットフォーム構築推進を担います。成熟市場である北米においては、複数のブ

ルワリーの統合によるシナジー効果を見据えたM&Aも検討していきます。

飲料事業においても課題は同じです。日本市場では健康にフォーカスし、付加価値の高いヘルスサイエンス領域の商品群を強化していくことで、利益率改善に努めます。北米では、ボトラービジネスを展開していますが、適切な価格戦略やプロモーション戦略によるマージンの改善を図ることで、高水準の利益率を保持していきます。



キリンビール

食領域



キリンビールは1907年の創業以来、「お客様本位」、「品質本位」の基本姿勢に基づき、いつの時代もお客様に新しい価値を提供するさまざまなチャレンジを行ってきました。「キリン一番搾り生ビール（以下、一番搾り）」など、お客様にご支持いただける価値・商品を創造し続けるとともに、クラフトビールのような新たな価値をお客様へ提案することで「ビールカテゴリーの魅力化」を推進します。このような活動を通し、お客様に寄り添いながら身近な存在として豊かで幸せな未来を創造します。

2023年も引き続き「強固なブランド体系の構築」と 「新たな成長エンジンの育成」を軸に企業価値を最大化する

3つの幹に基づく戦略を実行し、中長期的な成長を目指します。

1つ目は、既存事業におけるブランド育成です。酒税改正を見据え、投資の選択と集中を行い、強固なブランド体系を構築していきます。

2つ目は、今後の利益成長を加速させる新たな成長エン

ジンの取り組みの強化です。成長ポテンシャルがあるクラフトビール市場において、あらゆるチャネル接点を活用したクラフトビールの商品やサービスの展開を行っていきます。

3つ目は、収益構造改革です。コロナ禍や酒税改正などさまざまな外部環境の変化に適した組織体制や生産・物流体制を構築し、生産性の向上を目指します。

2022年振り返り

- 2022年はウィズコロナの生活が定着し、ビール市場は飲食店での消費回復もあり大きく伸長しました。その中で当社は「強固なブランド体系の構築」と「新たな成長エンジンの育成」の2つの戦略を軸に、企業価値の最大化を目指しました。
- ビールカテゴリーでは「一番搾り」、「SPRING VALLEY（スプリングバレー）」ブランドがけん引し、前年比約104%と2年連続の対前年プラスで着地しました。

2023年取り組み

- 10月の酒税改正で高まると予測されるビール需要に応え、強固なブランド構築のために「一番搾り」を2年ぶりにリニューアルします。さらにクラフトビール事業ではお客様接点を統合した包括的なアプローチを実施し、新たな成長エンジンとして育成します。
- 「一番搾り」ブランドとクラフトビールの2領域へ投資を集中し、さらなる成長を目指します。
- クラフトビールは4つのポイント（①認知・理解 ②体験 ③接点 ④品質）を統合した包括的なアプローチを実施することで、クラフトビールならではの

2027年までに事業利益率25.0%※を達成する（2022年：19.2%）

※対酒税抜き売上収益



食領域

麒麟ビール

の体験を創出します。その取り組みをけん引するブランドとして、「SPRING VALLEY 豊潤<496>」をリニューアルし、育成に注力していきます。

- ノンアルコールカテゴリーでは、ビールが飲めないときの代替ではなく、飲み物として好きだから日常的にも飲むものとしてシーンを波及させていきます。そのために「キリン グリーンズフリー」の販売強化や機能性表示食品である「キリン カラダフリー」などニーズに応じたブランドポートフォリオでお客様の求める価値を提供していきます。
- RTDカテゴリーは基幹ブランドである「キリン 氷結®」を軸にしながら、「麒麟特製」や「キリン 本搾り™チューハイ」を通じて多様なニーズに応えていくことで、強固なブランド体系を構築します。
- コロナ禍の影響による家飲み需要の高まりもあり、お客様はRTDにも付加価値を求めたり、食中酒としてすっきり爽快感を求める傾向があります。昨年から拡大を続ける「キリン 氷結®無糖」にも引き続き注力し、拡大するニーズへ応えていきます。

事例

クラフトビールカテゴリー創造への取り組み



麒麟ビール
事業創造部 主査
牧原 達郎



麒麟ビール
事業創造部 主査
久保 育子

クラフトビールカテゴリーの拡大に向けて、お客様に多様なクラフトビールの世界を知っていただくために、2022年も国内のクラフトブルワリーと連携した取り組みを展開しました。まず、会員制生ビールサービスの「ホームタップ」ではクラフトビールならではの選べる楽しさをお客様に訴求するため、ラインアップの拡充を図りました。ヤッホーブルーイング社の「よなよなエール」、「インドの青鬼」、Far Yeast Brewing社の「東京ホワイト」など提携するクラフトブルワリー商品を販売し、大変好評いただきました。また、全国のクラフトブルワリーの品質向上に向けて、麒麟ビールとしての品質支援の取り組みも開始しました。キリングループが培ってきた醸造に関するノウハウを生かし、品質分析や品質向上に向けた技術や知見を伝える仕組みを構築し、業界全体のさらなる品質向上を図ることで、この先もビールが社会にとって魅力的で価値のある存在であることに貢献することを目指しました。

さらに2022年は、「SPRING VALLEY シルクエール<白>」発売に伴い「ビールの新たな楽しみ方」の提案を

目指し、スプリングバレーブルワリー東京を拠点に「おいしさ感動体験会」を開催したところ、2日間で713人のお客様に参加いただき、6割以上がSNSに感想を投稿するなど、クラフトビールの体験に関して大きな反響をいただきました。私たちは、「SPRING VALLEY」ブランドを中心としたクラフトビールへの取り組みを強化し、ビールにまだ魅力を感じていないお客様にも「ビールって、こんなにおいしいものなんだ」という感動体験を創出していきます。

ブランドとしては好調に推移する一方で、カテゴリーとしてクラフトビールの認知率に関してはまだまだポテンシャルがあると考えています。2023年は、①認知・理解②体験③接点④品質の4つのポイントを中心に、お客様接点を統合した包括的なアプローチを実施し、クラフトビールならではの体験を強化していきます。クラフトビールの魅力をお伝えするため、「SPRING VALLEY」ブランド初の限定品「SPRING VALLEY サマークラフトエール<香>」を契機とした価値提案に力を入れます。さらに、クラフトビールカテゴリーの魅力を伝える新TVCMの放映やクラフトブルワリーとの協働イベント「クラフトビールフェスティバル」の実施、全国の「タップ・マルシェ」を取り扱っている飲食店と展開する「コラボショップ」などあらゆるお客様接点を生かし、この先もずっと愛される“ビールの未来”に向けて、クラフトビールカテゴリー創造に本気で取り組んでいきます。



ライオン

食領域



オーストラリアに本社を置くライオンは、設立以来1世紀以上にわたり、アルコール飲料とノンアルコール飲料の製造、マーケティング、販売、流通を手掛けています。ライオンは人々のつながりの中心にあるとの考えから、社会的責任をもって、人と人をつなぎ付けることを使命としています。2009年にはキリンホールディングスの傘下に入り、オーストラリア、ニュージーランド、米国とグローバルに展開しています。

主力ブランドの再成長に加え、 北米や豪州におけるクラフトビールを中心としたプレミアム戦略を推進

ライオン社は、「XXXX（フォーエックス）」等重点ブランドへのマーケティング活動を強化します。

好調なクラフトビールでは、北米や豪州における事業基

盤強化に注力します。また、事業運営モデルの変革により、コスト削減と持続的な成長を目指します。



2022年振り返り

- 豪州の酒類市場は、業務用市場が新型コロナウイルス感染拡大の影響から回復傾向にあった一方で、家庭用市場は軟調に推移しました。ライオンにおいても業務用はコロナ禍前の水準まで回復し、家庭用は主力ブランドの「フォーエックス」を中心としたマーケティング活動の強化により、前年並みとなりました。
- 2021年に取得したFermentum社の貢献により、クラフトビールカテゴリーも好調に推移しました。
- 北米においては、ニュー・ベルジャン・ブルーイング社の「Voodoo Ranger」ブランドの成長や、ベルズ・ブルワリー社の統合により、2桁成長を実現しました。

2023年取り組み

- ライオンは、「フォーエックス」や「Tooheys」、「Hahn」などの注力ブランドへのマーケティング活動を強化し、トップライン成長を目指します。
- 好調なクラフトビールでは、豪州や米国における製造ラインの拡充など基盤強化を図りながら、成長を目指します。
- 効率性・柔軟性の向上による顧客サービス改善とコスト削減を行うとともに、酒類事業に適したコーポレート機能になるための本社機能の最適化を行うことで、持続的な成長を目指します。

食領域

ライオン

事例

**2021年11月より連結化された
Fermentumのクラフトビールブランド
「Stone & Wood」の拡売**

ライオンは、大手メーカーながらクラフトブルワリーの創業者精神をリスペクトし、ブランドイメージを高く保ちながらスケールアップすることでクラフト市場をけん引してきました。その考え方がオーストラリア1位の独立系クラフトブルワリー「Fermentum」の共感を得たことに加え、ビジネスやビール醸造に対する共通する価値観も多く、高い相乗効果が見込まれると判断し、2021年11月にFermentumを連結化しました。2022年、ライオンはFermentumとの統合を成し遂げ、家庭用市場が軟調に推移する中、当初見込んでいた計画を達成しました。主力ブランドであるStone & Woodは、ライオングループの主力商品として、豪州市場での成長が期待されています。

キリンビバレッジ

食領域



キリンビバレッジは1963年の設立以来、約半世紀にわたる歴史の中で培われたキリンググループの基本姿勢である「品質本位」「お客様本位」の下、清涼飲料を通じてお客様の期待にお応えべく、新しい飲料文化の創造に取り組んでいます。キリンビバレッジならではの提案性のあるものづくりと、ブランド・パーパスに基づく一貫したマーケティングでお客様に新たな価値をお届けするとともに、全国を網羅する販売ネットワークと買い場づくりで、食の楽しさもお届けします。

基盤ブランドの再成長とヘルスサイエンス領域の拡大により高収益化を目指す

キリンビバレッジグループ2022年-2024年中期経営計画（以下、2022年中計）において、既存飲料事業では「キリン 午後の紅茶」「キリン 生茶」を中心とした基盤ブランドの再成長、ヘルスサイエンス領域では「プラズマ乳酸菌入り飲料」の拡大に取り組んでいます。これにより、当社の強みを発揮できる強固なブランドポートフォリオを構築し、高収益

化を目指します。

さらに、将来的に持続可能な事業インフラの整備・確立にも取り組み、生産・物流体制のコスト競争力強化を進めています。これらの取り組みを通じて、キリンググループのCSV経営をけん引し、社会課題解決に貢献していきます。

2023年戦略方針

“お客様の毎日に、おいしい健康を。”を、最適なタッチポイントで提供し、お客様に支持される強いブランドづくりにより高収益化を実現。キリンググループのCSV経営を牽引し、社会課題解決に貢献する

戦略課題 1

毎日の健康に貢献する 強固なブランドポートフォリオの構築

- ① プラズマ乳酸菌入り飲料による高収益化
- ② 基盤ブランド育成による再成長

戦略課題 2

毎日の健康に貢献する 事業インフラの整備・確立

- ① 生産・SCM のコスト競争力強化

2022年振り返り

- 国内飲料市場は、2022年3月まではまん延防止法等重点措置の影響がありましたが、4月以降は経済活動・人流の回復や夏の好天により前年を上回りました。
- 新型コロナウイルス感染症の完全終息が見通せない中で健康意識のさらなる高まりにより、機能性・無糖茶カテゴリーが伸長しました。
- このような環境の中、当社は「既存飲料事業」と「ヘルスサイエンス領域」の両輪を回して持続的成長に向けた取り組みを推進し、注力する基盤ブランドが好調に推移しました。「キリン 午後の紅茶」は前年比103%、「キリン 生茶」は前年比102%、「プラズマ乳酸菌入り飲料」は前年比126%で着地しました。

2023年取り組み

- 成長戦略を統合・加速する上位概念として、「お客様の毎日に、おいしい健康を。」（お客様との約束）を新たに制定しました。キリンビバレッジの競争優位の核となる「健康」にフォーカスし、健康を起点とした商品やサービスを通じて、心と体の健康につながるおいしさをお届けするとともに、キリ

食領域

麒麟ビバレッジ

ングループ環境ビジョンに基づく「持続可能な容器包装」への取り組みと、人と社会をつなぐ未来の「コミュニティ」への貢献を進めます。

- 2023年も、2022年中計で掲げた「基盤ブランドの再成長」という方針は変更せず、「麒麟 午後の紅茶」「麒麟 生茶」への資源集中と中高価格帯拡張へのチャレンジを行います。
- お客様本位・品質本位に立ち返り、品質を大切にする風土を醸成し、誇りと責任をもてる組織への転換と機能強化を促進していきます。具体的には、マーケティングの組織能力・業務プロセスの強化、生産・SCM体制の最適化、ICT環境整備と活用への取り組みなどを推進していきます。

事例

「麒麟 午後の紅茶」の取り組み



麒麟ビバレッジ
マーケティング部
大竹野 晋平



「麒麟 午後の紅茶」は、麒麟ビバレッジだけでなく当社グループの中で最も多くのお客様に支持されているブランドの一つで、清涼飲料における紅茶カテゴリーの中で最もお客様の支持をいただいているブランドです。1986年の発売以来、日本初のペットボトル入り紅茶を発売するなど、常に日本のパッケージ入り紅茶飲料として新しい挑戦を続け、紅茶市場をけん引してきました。2022年も「いつでもお客様に幸せなときめきを届ける」というブランドパーパスに基づき、「麒麟 午後の紅茶 ストレートティー」「麒麟 午後の紅茶 ミルクティー」「麒麟 午後の紅茶 レモンティー」を定番の

3品と位置付け、いつでもどこでも紅茶が楽しめる機会をお客様に提供してきました。

また、もっと多くのお客様に紅茶を飲む機会を提供したい、日本に紅茶を飲む文化を定着させたい、という思いから無糖紅茶飲料である「麒麟 午後の紅茶 おいしい無糖」の育成にも取り組んでいます。日本では、緑茶を中心に食事中や休憩時などあらゆるシーンで無糖茶を飲用する文化は広く根付いており、無糖茶と同じように無糖紅茶を皆様に飲んでいただく機会を増やしていくことが、お客様へ新しい紅茶の価値を提供できると考え、2011年より「麒麟 午後の紅茶 おいしい無糖」を発売しています。約11年にわたるブランド育成により、無糖紅茶に対する認知やイメージは着実に広がっています。加えて、昨今の健康志向の高まりから、無糖茶飲料へのニーズも一層高まっています。2022年は、「麒麟 午後の紅茶 おいしい無糖」の3年ぶりフルリニューアルや「麒麟 午後の紅茶 おいしい無糖 香るレモン」のリニューアルに取り組み、商品の鮮度向上を図るとともに、「お弁当に合う紅茶」として大々的にプロモーションを行ったことで、「麒麟 午後の紅茶 おいしい無糖」シリーズは10年連続で販売実績が伸長、2年連続で1,000万ケースを超えるシリーズへと成長しました。

これからも、単なる紅茶飲料としての味覚価値を届けるだけでなく、社会課題の解決に貢献するブランドとして、健康・コミュニティ・環境の3つの領域を中心に、さまざまな社会的価値の提案を行っていきます。



メルシャン

食領域

メルシャンは「ワインのおいしい未来をつくる」というワイン事業スローガンの下、メルシャンの社名（フランス語のMerci（感謝する）+an（人））のもつ「感謝」の通り、社会や自然の恵みに対しての「感謝」、お客様をはじめとする全てのステークホルダーの方々への「感謝」の思いを大切に、心豊かな社会の実現に向けた企業活動を実践します。

ワインのリーディングカンパニーとして、常にお客様基点の経営を実践し、安全・安心で、お客様にとって付加価値の高い魅力的な商品・サービスをこれからもお届けすることで、ワイン市場を魅力的なものにし、新たなワイン文化をつくることに挑戦し続けます。

他にも、「八代不知火蔵」で製造する乙類焼酎などの蒸留酒事業や、ワインや焼酎造りで培った技術を生かした梅酒事業を展開し、長年にわたり高い評価をいただいています。

CSV経営を幹とし、お客様のインサイトを捉え、 ワインのあるライフスタイルを楽しめる体験価値を提供する

ワインの魅力は多様性にあり、ワインへの関与度やTPOによってお客様が求めるワインのタイプは異なります。メルシャンでは、それぞれ異なる魅力をもったブランドがお客様

を迎え入れる「扉」となることで、お客様にワインのある豊かな生活をお届けし、日本で当たり前になるワインが楽しめる未来をつくります。

ワインのおいしい未来をつくる



2022年振り返り

- コロナ禍による行動制限の解除に伴い、業務用市場は回復基調にあるものの、家庭用市場の冷え込みは大きくなっています。これを受け、2022年のワイン市場は、ワイン計97%、国内製造ワイン93%、輸入ワイン99%と前年を下回って推移。当社の実績は、数量ベースでワイン計94%、国内製造ワイン93%、輸入ワイン96%の結果となりました。
- 国内製造のワインでは「ビストロ」、輸入ワインでは、高価格帯の「ロバート・モンダヴィ」や注力ブランドの「カッセル・デル・ディアブロ」、そして、2022年に新たに上市した新ブランド「メルシャン・ワインズ」については好調に推移しました。

2023年取り組み

- 各カテゴリーで商品の価値を磨き上げ、ワインの魅力を発信していくことで市場拡大につなげていきます。具体的には、ワイン入門編として国内製造ワインの「おいしい酸化防止剤無添加ワイン」、ワインの楽しみを広げるブランドでは、2022年に新発売した「メルシャン・ワインズ」やチリNo.1ワイナリー※の「カッセル・デル・ディアブロ」、ワイン

食領域

メルシャン

の魅力を伝えるブランドとしては「シャトー・メルシャン」の育成に取り組みます。

- ワイン選びの新たな選択肢となることを目指して発売した「メルシャン・ワインズ」では、世界の造り手とメルシャンがタッグを組み、日本のお客様のために共創した商品を展開しました。サステナブルで新しいワインの魅力をつくり、お届けしています。また、海外パートナーがもつブランドの付加価値を、ストーリーとともにあらゆるチャネルで発信しています。特に好調な「カッセルロ・デル・ディアブロ」に注力し、日本のワイン市場拡大につなげていきます。
- 2023年は、「日本のワイン造り145周年」や「梶子ヴィンヤード開場20周年」など、日本ワインにおける重要な1年となります。「日本を世界の銘醸地に」の実現に向け、お客様体験コンテンツ（地域共生のイベント、特別ツアーなど）を拡充させるとともに、家庭用・業務用チャネルでのさらなる活性化を目指します。具体的には、4月にクオリティシリーズ（藍茜・萌黄・ももいろ）の5年ぶりのリニューアルを実施するなど、トライアルユーザー獲得、「シャトー・メルシャン」の認知・売上拡大を目指します。

※INTELVID-Chile

事例

日本ワインの持続的成長に向け、スタートアップワイナリーへのコンサルティングを開始



メルシャン株式会社
マーケティング部 ブランドグループ
シャトー・メルシャン
シニア・ワインメーカー
藤野 勝久



日本におけるワイン市場が伸び悩む一方、日本ワインの市場構成比は、2015年から2021年までの間に約1.5倍に伸長しており、ワイナリー数も、直近5年で約1.5倍まで増加しました。しかしながら、スタートアップワイナリーの多くは低収益かつ小規模で、ワイン造りを体系的に学べる場所が限られていることも影響し、栽培や醸造技術など品質の面で大きな課題を抱えていま

す。こうした日本ワイン産業における構造的な課題の解決に向け、当社ではワイン造りに精通する人財と、145年にわたるワイン造りの知見を活用し、スタートアップワイナリーへのコンサルティング事業を2022年に開始しました。

具体的には、ワイン用のブドウ栽培やワイン醸造に関する技術的なサポートから、マーケティングや販売までの幅広いコンサルティングなど、当社の人的財産・知的財産を活用し、それぞれのワイナリーの課題に応じた適切な支援を展開しています。現在、宮城県や岩手県などを中心に、合計4つのワイナリーでコンサルティングを実施しています。このコンサルティングを行うことで、日本ワイン市場全体を盛り上げ、ひいてはメルシャンの日本ワインの成長にもつながると信じています。ワイナリーの支援のみならず、日本ワイン産業の持続的な成長に向けて役割を果たし、日本ワイン市場の魅力化・活性化に貢献していきます。

※参考：国税庁「酒類製造業及び酒類卸売業の概況」

コーク・ノースイースト

食領域



コーク・ノースイーストは、1977年にニューハンプシャー州のボトリング事業から始まり、40年以上にわたり米国北東部で事業を展開しています。2019年10月に社名変更し、今では全米のTOP10に入るコカ・コーラ・ボトラーとなっています。コーク・ノースイーストは、お客様においしい飲料をお届けするだけでなく、人財に投資し、お客様の声に耳を傾け、地域社会に貢献することによって、「品質」「情熱」「誠実さ」「多様性」「臨機応変さ」という価値観を実践することを約束します。

価格戦略とコスト管理により、安定的に事業利益を創出する

米国経済の鈍化が予想される中、コカ・コーラブランドの強みを生かした価格戦略、店頭活動を積極的に展開しま

す。さらにSCMに関わるコストマネジメントを強化し、安定的な利益創出を目指します。

2022年振り返り

- 戦略的な価格マネジメントによる売上貢献を実現しました。
- 原材料や人件費などの高騰に対して、適切な価格戦略やコストコントロールを実施し、計画を大幅に上回る実績を残すことができました。
- 価格戦略の一つである値上げはブランドオーナーであるコカ・コーラ社とボトラーズが連携して実施しますが、各地域の特性に即した価格マネジメントが重要になります。コーク・ノースイーストは、売上戦略チームと営業担当、そして各企業との連携により、適切なタイミングでプロモーションを投入、戦略的な販売価格のマネジメントを行った結果、コロナ禍の量販市場の消費拡大も助長し、大幅な売上拡大につながりました。

2023年取り組み

- 2022年と同様、インフレ率と消費者の動向を注視しながら、適切な価格戦略とコストコントロールにより2022年以上の事業利益を創出します。
- カテゴリーごとに価格戦略とプロモーション戦略を策定し、マージンの高いSKUに注力するなど、ケースごとの収益性を向上させます。

食領域

コーク・ノースイースト

- 配送や倉庫のコスト上昇リスクを抑制する取り組みを実施し、生産性を向上させ事業利益を創出していきます。
- 将来の成長基盤拡大のため、積極的に設備投資を実行していきます。ボストンにあるセールスセンター（営業および配送拠点）では、半自動ピッキングシステムを導入し、効率性の改善を目指します。

事例

SAPを活用したデータマネジメントによる
生産性の向上

コーク・ノースイースト
IT担当副社長
ポール・ヘーリング



コーク・ノースイースト
ビジネス・インテリジェンス部長
ジェフリー・アルチョウィアック



コーク・ノースイースト
業務担当副社長
デービッド・デュモン



コーク・ノースイースト
物流本部長
マイケル・アダム



コーク・ノースイーストではSAPを活用したデータマネジメントを強化しており、人事、製造、倉庫・配送、販売などの事業オペレーション効率化、コロナ禍から続くサプライチェーン問題、インフレなど多くのコスト上昇が発生する中で、自社のコスト削減・上昇抑制を実現しました。特に配送、倉庫業務、営業などあらゆる部門でのパフォーマンスをリアルタイムで数値化し、確認できるシステムを構築し、各セールスセンター間の比較を行うことで、課題定義、アクションのスピードが向上しました。結果として、各部門の生産性の向上に貢献しています。



医領域



キリングループでは、祖業であるビール事業で培った微生物や細胞の知見にバイオテクノロジーを掛け合わせ、1980年代に医薬品の研究開発に乗り出しました。今では当社グループの主要事業にまで発展し、バイオ医薬品を中心としてグローバルに事業を展開しています。

2008年にキリンファーマと協和発酵工業が合併して誕生したのが協和キリンです。同社は抗体技術を核に、最先端のバイオテクノロジーを駆使する研究開発型企業として成長を続けてきました。これからも、日本を代表するライフサイエンス企業として常に新しい可能性に挑戦し、新しい価値の創造によって世界の人々の健康と豊かさに貢献していきます。

日本発のグローバル・ スペシャリティファーマとして、 グローバル戦略品の価値最大化と 開発パイプラインの充実を目指す

協和キリンは、2021年-2025年中期経営計画で掲げた

戦略の幹に基づき、売上収益平均成長率(CAGR)10%以上、2025年時点の事業利益率24%以上、そして2025年以降の持続的成長基盤の確立を目標としています。2023年以降は、日本発の「グローバル・スペシャリティファーマ」として事業基盤を確立するとともに、グローバル戦略品の価値最大化によるトップライン成長と、2025年以降の成長を支える開発パイプラインの進捗および充実を目指します。

グローバル戦略品は着実な成長を続けており、中でも「Crysvita」は2022年の売上収益が1,271億円と、協和キリンとして初めての売上1,000億円を超える製品となりました。2023年春からは、北米での販売活動をウルトラジェニクス社から引き継ぎ、協和キリンによる自販を開始します。2018年の発売以来蓄積されてきたエビデンスやノウハウを有効活用し、さらなる価値最大化に取り組めます。

また、2025年以降の持続的成長

を見据え、「画期的な医薬品の継続的な創出」にも取り組んでいきます。アムジェン社と共同開発しているKHK4083/AMG 451(一般名: rocatinlimab)のPhase III試験や、昨年Phase I試験を完了したKHK4951(一般名: tivozanib)のPhase II試験など、開発パイプラインの進捗を加速。また、協和キリン独自のバイスペシフィック抗体技術「Regulgent®」を搭載した抗体医薬品の臨床入りを目指すなど、成長のための研究開発投資に注力していきます。

2021年-2025年中期経営計画で掲げる戦略

UMNを満たす医薬品の提供	患者さんを中心においた医療ニーズへの対応
・グローバル戦略品の価値最大化 ・画期的な医薬品の継続的創出	・ペイシエントアドボカシー ・医薬品にとどまらない価値の提供
Life-changingな価値を実現する人財・基盤の強化	社会からの信頼獲得
・人財育成・組織力・デジタル基盤・その他	・高品質な医薬品の安定供給 ・地球環境の保全への貢献

医領域

協和キリン

事例

患者さんの声を聞き、 未充足の医療ニーズの解決に取り組む、 ペイシェントアドボカシー活動を 世界中で展開



Kyowa Kirin Inc
VP, Public Affairs
Lauren Walrath



Kyowa Kirin International plc,
SVP, Corporate Affairs
Stacey Minton



協和キリン
コーポレートコミュニケーション部
PRグループマネジャー
Gibbs 好美

協和キリンでは、2030年に向けたビジョンの達成に向けて「患者さんを中心に置いた医療ニーズへの対応」を戦略の幹の一つに据えています。そうした中、当社では患者さんにより良い医療と生活環境を提供することを目的に、毎年2月最終日の「世界希少・難治性疾患の日（RDD）」に、世界各国でペイシェントアドボカシー活動を展開。患者さんや医師コミュニティとの対話・連携を通じて広く疾患への正しい理解を促すとともに、未充足の医療ニーズの解決に取り組み、病気と向き合う人々に笑顔をもたらすために日々活動しています。

日本では「RDD Japan」への協賛に加え、開催事務局を務めるNPO法人ASridが設立した希少疾患情報コミュニティ「STEP※」にも参画し、患者さんやその家族をはじめとしたステークホルダーの「知りたい」に応える体制づくりを推進。また、社内向けの啓発活動にも積極的に取り組んでおり、乾癬（かんせん）の改善に効果的なラジオ体操の様子や、乾癬患者に向けた食事レシピを再現する様子など、社内SNSに従業員から複数の投稿が寄せられました。

米国では、全米希少疾患患者協議会とともに、米国において希少・難治性疾患のシンボルとされるシマウマにちなみ、疾患の理解拡大を目的とした「#ShowYourStripesキャンペーン」を展開。欧州では、アート作品や新聞の記事広告、オンライン配信のニュース番組などさまざまなメディアを通じ、希少・難治性疾患の患者さんが直面する問題や当社の取り組みについ

て発信を行いました。

オーストラリアでは、X染色体連鎖性低リン血症（XLH）の患者支援団体「XLHオーストラリア」とともに、患者さんやその家族、介助者が直面するさまざまな負担に関する初の調査を実施。その結果を公開することで疾患の認知向上につなげました。シンガポールでは、シンガポールの希少疾患協会（RDSS）が開催した「キャリアホープチャレンジ2022」に参加し、RDSSのマスコット「HOPE（ホープ）」と一緒に、7.7km分のランニング、ウォーキング、バイクを行う様子をSNSに投稿しました。

協和キリンは、これからも世界中で希少・難治性疾患と向き合い、サポートを続けていくことで、経営理念「世界の人々の健康と豊かさに貢献」の実現に取り組んでいきます。

※Strategic Translational Action for Empowering Patientsの略語で、「患者当事者・家族が自らの力を発揮するための戦略的な橋渡しを実施する」ことを目指し設立されたプラットフォーム。疾患領域と患者と家族、医療関係者、企業、団体などの横断的視点から、関係者を Empowering していく（力を付け、自信を付けていく）ことに貢献していくことを目標としている。