

06 事業会社の戦略とレビュー

収益性の高いカテゴリー・商品を強化し、市場のアウトパフォームを目指す

麒麟ビール



2024年のレビュー

外部環境

・2026年10月の酒税改正に向けて狭義ビールやRTDが伸長しており、各社が当該カテゴリーを伸ばすべく戦略の強化を図っています。一方で、エコノミーカテゴリー（発泡酒・新ジャンル）は想定以上に縮小していることに加えて、原材料費をはじめとしたコスト高騰の影響も継続しました。

2024年の取り組みとその成果

- ・狭義ビールを強化するために、17年ぶりとなる新ブランド「麒麟ビール 晴れ風」を発売しました。「麒麟 一番搾り®」ブランドは、リニューアルにより一層の品質向上を図り、ビール市場での存在感を強化しました。RTDでは、「麒麟 氷結®」ブランドで無糖シリーズを中心に好調に推移しました。
- ・結果、狭義ビールとRTDのカテゴリーにおいて市場をアウトパフォームし、カテゴリーの活性化につなげることができました。
- ・これにより、売上収益は前年比+2.3%の6,627億円、事業利益は+3.0%の751億円となりました。

2025年の計画

外部環境

・今後もビール類の酒税一本化に向けて、各社が投資を強化すると予想されます。また、コストアップの継続を理由に2025年4月に各社が価格改定を実施しました。

2025年の取り組み

- ・収益性の高いカテゴリー・商品を強化し、狭義ビールとRTDで引き続き市場のアウトパフォームを目指します。
- ・エコノミーカテゴリーは想定以上に縮小が継続することを見込むため、その中でシェアを高めるために適切な戦い方を実施していきます。
- ・4月の価格改定により単価を向上させ、収益性改善を図ります。
- ・引き続きコストアップは継続しますが、2025年は価格改定効果と狭義ビール伸長が寄与し、増収増益を目指します。

注力ブランドへの投資や単価向上の打ち手を講じる

ライオン



2024年のレビュー

外部環境

・インフレによる物価の高まりを受けて、豪州では通年で厳しい環境が続き、ビール市場は想定を大きく超えて縮小しました。また、北米においても、市場におけるクラフトビールカテゴリーの消費は縮小が続くなど、厳しい市場環境でした。

2024年の取り組みとその成果

- ・豪州では、ビール販売が市場を上回り、「Stone & Wood」や「Hahn」などのブランドが好調に推移しました。市場をアウトパフォームしたものの、ビール市場が想定を大きく超えて縮小したことで、現地通貨ベースでは売上収益と事業利益ともに前年を下回りました。
- ・北米では、New Belgium Brewingの「Voodoo Ranger」が堅調な販売を継続しました。単価向上により売上収益は前年を上回ったものの、Asheville醸造所のハリケーン被災の影響により、現地通貨ベースでは減益でした。
- ・結果、売上収益は前年比+4.9%の2,947億円、事業利益は-3.2%の314億円となりました。

2025年の計画

外部環境

・豪州は、厳しい市場環境が続く中でも、利下げの実行などによる消費環境への影響に注視する必要があります。また、北米においても、クラフトカテゴリーは引き続き縮小することが見込まれています。

2025年の取り組み

- ・豪州では、RGM[※]や機能性商品強化により、ビール市場をアウトパフォームする勢いを継続させます。
- ・北米クラフトでは、「Voodoo Hard Charged Tea」をはじめとしたRTDの展開を強化し、収益性を高めます。
- ・市況の見通しは不透明ですが、注力ブランドへの投資や単価向上の打ち手を通して、現地通貨ベースでは豪州・ニュージーランド・北米クラフトの全体で増収増益を目指します。

※Revenue Growth Managementの略。最適な商品を最適な顧客に最適な価格で販売し、売り上げを最大化する手法のこと

「免疫ケア」の習慣化を図り、さらなる市場拡大につなげる

麒麟ビバレッジ



2024年のレビュー

外部環境

・原材料費などの高騰も継続しており、2024年10月に各社が価格改定を実施しました。また、緑茶市場のコモディティ化が続いており、各社の競争が激化しています。

2024年の取り組みとその成果

- ・「麒麟 午後の紅茶」や「麒麟 生茶」のブランドの強化に加えて、ヘルスサイエンス飲料の拡大に注力しました。中でもヘルスサイエンス飲料の「麒麟 おいしい免疫ケア」シリーズは、販売数量が増加したほか、価格改定によって単価が改善しました。
- ・価格改定や販売費などのコストコントロールにより、売上収益は前年比+4.3%の2,688億円、事業利益は+8.1%の183億円となりました。

2025年の計画

外部環境

・コモディティ化が進むカテゴリーにおける競争激化や、原材料費などのコストアップが予想されます。また、機能系飲料市場は引き続き拡大を見込んでいます。

2025年の取り組み

- ・収益性の高いヘルスサイエンス飲料の成長を加速させ、単価向上・ミックス改善で事業利益率の向上を図ります。中でも「麒麟 おいしい免疫ケア」シリーズのリニューアルや、「免疫ケア」を毎日の習慣として啓発することで、さらなる市場拡大につなげます。

価格マネジメントとオペレーションの最適化を図り、高い収益性を維持する

コーク・ノースイースト



2024年のレビュー

外部環境

・北米の飲料市場の消費は、引き続き底堅く推移しました。

2024年の取り組みとその成果

- ・消費環境は底堅く、市場環境に合わせた効果的な価格マネジメントによって、好調なモメンタムを維持しました。また、利益率が高い炭酸飲料などの商品構成比を拡大したほか、継続したオペレーションの効率化に取り組んだことにより、売上収益は前年比+14.7%の2,869億円、事業利益は+30.7%の443億円と大幅な増益を実現しました。

2025年の計画

外部環境

・販売数量が底堅く推移しているものの、政権交代などによる消費環境や原材料などへの影響は引き続き注視する必要があります。

2025年の取り組み

- ・安定的な利益創出に向けて、引き続き消費環境を鑑みた価格マネジメントとオペレーションの最適化を図ることで、高い収益性を維持し、2025年も増収増益を目指します。

事例

新規ユーザー獲得に向けた狭義ビールのブランドポートフォリオ強化

2024年4月に発売した「麒麟ビール 晴れ風」は、発売時に掲げた年間目標の1.3倍を販売し、ビール類を飲んでいないお客様の獲得に成功してビール市場の活性化をけん引しました。さらに2025年4月には「麒麟 一番搾り®ホワイティビール」を発売しました。洗練された上質感と軽やかな味わいの新商品で、普段ビールになじみのない方にも楽しんでいただける味わいが特徴です。「麒麟 一番搾り®」ブランドをより強固にするほか、引き続き「麒麟ビール 晴れ風」の育成も強化することで、狭義ビールカテゴリーの伸長に伴い多様化するお客様ニーズを捉え、2025年も市場以上の成長を図ります。



将来的な飛躍に向けて、グローバル戦略品の着実な成長とパイプラインの拡充に取り組む

協和キリン

2024年のレビュー

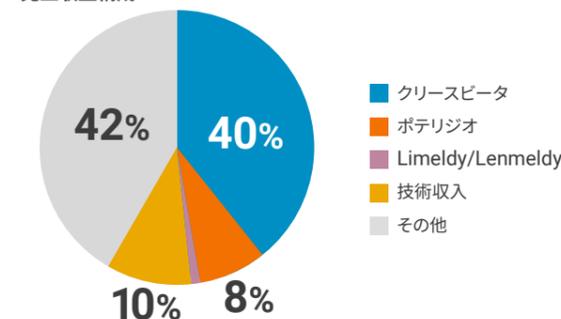
外部環境

- 日本での薬価改定や、世界中で医療費抑制への圧力が強まっているほか、新薬開発の難易度が高まっています。

2024年の取り組みとその成果

- グローバル戦略品である「クリスピータ」「ポテリジオ」は、エビデンスに基づくプロモーション活動や治療可能性の高い医療施設へのアクセス強化にフォーカスしたことで、北米を中心に大きく伸長することができました。また、新たな開発品KHK4083の承認申請に向けた開発を着実に進めました。
- こうした取り組みの結果、売上収益は前年比+12.1%の4,956億円となりました。しかしながら、中長期の成長を担う開発パイプラインの拡充に向けた研究開発費の増加により、事業利益は-4.3%の919億円となりました。

売上収益構成



2025年の計画

外部環境

- 製薬業界を取り巻く変化は激しさを増しており、経済や政治の不安定化や地政学的リスクが増大し長期化しています。その変化を敏感に察知し、迅速に対応していく必要があります。

2025年の取り組み

- 「クリスピータ」「ポテリジオ」は、2025年もプロモーション活動を強化し、継続的な成長を図ります。開発パイプラインのKHK4083については、複数の試験結果が進行中であり、2025年～2026年にアトピー性皮膚炎を対象とした米国承認申請を目指しています。
- 2025年は前年のブランド譲渡益の反動や研究開発増加などの影響を受けて一時的に減収減益を見込んでいますが、2026年～2027年は着実な利益成長を目指します。

「クリスピータ」の売上収益(億円)



EAP(Early Access Program)による収益は2022年度まで売上収益に含めず、2023年度以降は金額的に僅小になることから売上収益に含めている

事例

パイプライン拡充に向けた取り組みを強化

協和キリンでは、開発中のパイプラインの拡充に向けた取り組みを強化しており、KHK4083やziftomenibの臨床試験を進め、将来の成長基盤を築いています。中でもKHK4083はアトピー性皮膚炎の治療薬として期待されており、米国での承認申請を目指しています。また、オーチャード(Orchard)の買収やバイオ医薬品原薬製造工場の建設など、戦略的な投資を進めることで、グローバル戦略品の成長を支え、持続可能な医薬品製造を推進します。

市場規模

| | |
|----------|-------|
| アトピー性皮膚炎 | 1兆円以上 |
| 喘息 | 1兆円以上 |

申請予定：2025-2026年

コミュニケーション手法を進化させ、ブランド成長を加速

ファンケル



2024年のレビュー

外部環境

- 日本では紅麹問題の影響を受けたサプリメント消費の減退、中国では原発処理水問題と消費環境悪化の影響を受けました。

2024年の取り組みとその成果

- サプリメント市場では紅麹問題の影響を受けましたが、10月以降は定期顧客の水準も戻りつつあります。一方、中国では消費環境悪化の影響により、現地セルアウトが不調でした。
- ファンケルは、2024年10月から連結取り込み開始となり、売上収益は345億円、事業利益^{*}は20億円となりました。

^{*}PPA (Purchase Price Allocation) による無形資産などの償却費・一時コストを含む

2025年の計画

外部環境

- 日本では人口減少に伴い大幅な成長は見込めない一方で、競合が増えており、厳しい競争環境が続いています。

2025年の取り組み

- 日本では、化粧品・サプリメントとともに、新商品やプロモーションにより、消費者の需要を喚起していく中で、コミュニケーション手法を進化させ、ブランド成長を加速させています。
- 中国ではアテナの商品の一般貿易販売を開始し、販路拡大を図ります。これにより、2025年は増収増益を目指します。

各国の市場特性に合った取り組みにより、さらなる成長実現を目指す

ブラックモアズ



2024年のレビュー

2024年の取り組みとその成果

- 豪州では、新商品開発や適切な価格設定、コミュニケーションによって着実な成長を実現し、+4%の増収となりました。
- 中国では、消費環境悪化などの逆風に直面したものの、年間の売上収益は価格改定などにより、+8%増収しました。
- 東南アジアでは、市場は継続して拡大しており、ベトナムでは一過性の課題などがあったものの、マレーシアやインドネシアで2桁成長を実現するなど、全体では+5%増収となりました。
- これらにより、売上収益は前年比+116.1%の691億円、事業利益^{*}は60億円となりました。

^{*}PPA (Purchase Price Allocation) による無形資産などの償却費・一時コストを含む

2025年の計画

2025年の取り組み

- 豪州では新商品の上市や、顧客との関係性の強みを生かした売場での購買体験の改善により、持続的な成長実現を目指します。
- 中国では、イノベーションを通じて、新たに進出した国内一般チャネルなど、より多くのチャネルで「BLACKMORES」ブランドを拡大していきます。
- 東南アジアは重点エリアを定め、各国の市場特性にあった取り組みを進めます。特に展開チャネルの拡充や新剤型への取り組みにより、アクセスする顧客を増やしていきます。
- これらの各市場での成長により、ブラックモアズ全体で増収増益を目指します。

事例

プラズマ乳酸菌事業の成長を加速

ヘルスサイエンス事業は、アジア・パシフィック最大級のヘルスサイエンスカンパニーとなるために、さまざまな取り組みを進めています。特に、免疫ケア市場の拡大を目指し、プラズマ乳酸菌の販売拡大を図ります。

日本での基盤を固めつつ、海外では2025年に台湾における上市を皮切りに、毎年1カ国以上の順次展開を予定しています。2025年にはプラズマ乳酸菌事業は黒字化実現を目指し、素材の高付加価値化と国内外での展開拡大を目指します。

