

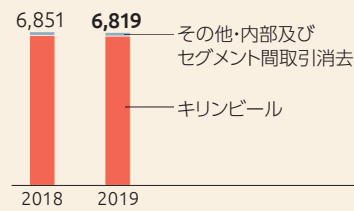
# セグメント・事業別概況

## 国内ビール・スピリッツ

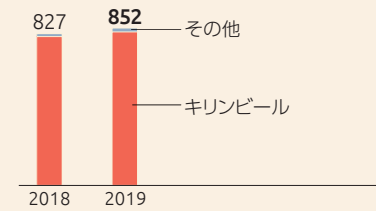
主要事業会社  
●キリンビール

- 食領域
- 医領域
- ヘルスサイエンス領域

売上収益(億円)



事業利益(億円)

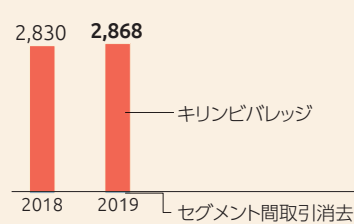


## 国内飲料

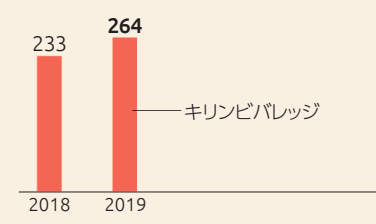
主要事業会社  
●キリンビバレッジ

- 食領域
- 医領域
- ヘルスサイエンス領域

売上収益(億円)



事業利益(億円)

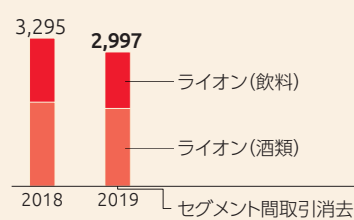


## オセアニア総合飲料

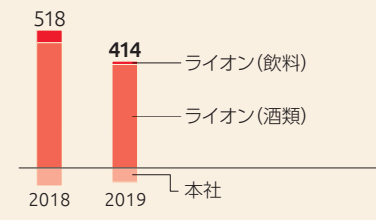
主要事業会社  
●ライオン

- 食領域
- 医領域
- ヘルスサイエンス領域

売上収益(億円)



事業利益(億円)

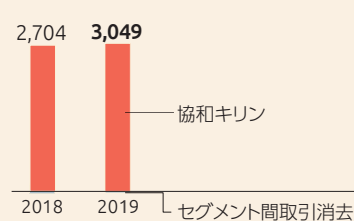


## 医薬

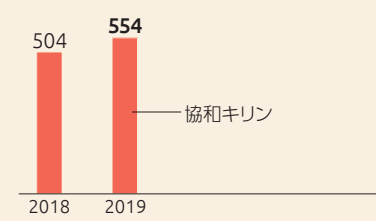
主要事業会社  
●協和キリン

- 食領域
- 医領域
- ヘルスサイエンス領域

売上収益(億円)



事業利益(億円)

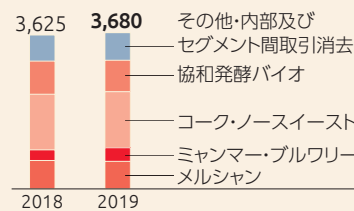


## その他

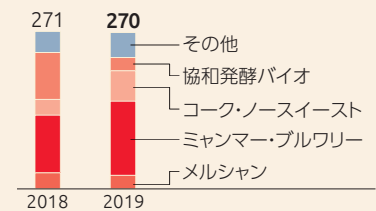
主要事業会社  
●メルシャン  
●ミャンマー・ブルワリー  
●協和発酵バイオ

- 食領域
- 医領域
- ヘルスサイエンス領域

売上収益(億円)



事業利益(億円)



# 国内ビール・スピリッツ

## 市場環境

人口の減少や少子高齢化、嗜好の多様化などを背景に、国内のビール類市場は緩やかに縮小が続くと見られます。一方で、低価格志向の継続や嗜好の多様化を捉えたRTD市場は拡大が進むことが想定されます。

また、2020年10月から酒税が段階的に改正され、ビール類については2026年に酒税上の3つの区分

(ビール・発泡酒・新ジャンル)が統一されます。2020年は酒税改正が10月に行われるため、通期業績に対する影響は大きくないと思われませんが、2021年以降は、RTDの伸長の加速やビールカテゴリーの活性化などの傾向が現れると考えられます。

## 戦略

市場環境の変化に対応し同質化競争から抜け出すため、“10年後も残るブランド”づくりを進めます。具体的には、主力ブランドに投資を集中したマーケティング活動と、営業現場と本社部門の協働により、「キリン一番搾り生ビール」や「本麒麟」などの主力ブランド育成に注力します。

「キリン一番搾り生ビール」では、より収益性の高い量販チャンネルでの数量増を目指しながら、業務用チャンネルにおいてブランド価値を高める施策を進めていきます。

また、将来の成長に向けた種まきとして、クラフトビール拡大に向けた活動の強化や、お客様のニーズを先取りしたイノベティブな商品やサービスの開発も進めます。クラフトビールは、業務用チャンネルにおけるタップ・マルシェの設置店数が

順調に拡大しており、今後もクラフトビールの飲用機会増加を実現していきます。

伸長が続くRTDでは、ロングセラーの「氷結®」ブランドのさらなる強化に加えて、発売3年目となる「キリン・ザ・ストロング」を全面リニューアルし、市場と同等の成長を目指します。

さらに2020年は、今後も市場拡大が見込まれるノンアルコール・ビールテイスト飲料や国産洋酒においても取り組みを進めます。4月にはノンアルコール・ビールテイスト飲料「キリン グリーンズフリー」、国産洋酒の新ブランド「富士」を発売しました。

コスト管理面においては、原材料費や物流費の上昇も予想されるため、全社最適の視点で生産・物流体制を構築し、SCMコストの低減を目指します。

## キリンビール 2020年度計画



## 国内飲料

### 市場環境

堅調に成長を続けてきた国内飲料市場は、2019年にマイナスに転じ、今後は総人口の減少に伴って横ばいから緩やかな縮小へと推移することが想定されます。

しかしながら、総市場の約65%を占めるまでとなった無糖カテゴリーは、健康志向の高まり、高齢化の進展、

手淹れからパッケージ飲料への流入などにより、増加傾向が続くと考えられます。労働力の多様化、環境意識の高まりといった社会の変化や、原材料費の高騰などが顕在化する中、数量獲得よりも利益重視の競争環境が定着しつつあります。

### 戦略

市場環境が急速に変化する中、高収益事業モデルへ進化していくため、3つの戦略の柱（「強固なブランド体系の構築」、「収益力のさらなる向上」および「新たな事業機会の創出」）にCSVを一貫した軸として据え、「CSVの実践を軸とした成長による利益創出」に取り組みます。また、ブランドの社会的存在意義に基づくマーケティングで長期的なブランド力向上を目指す「パーパス・ブランディング」を実行するとともに、継続的にSKU数を適正化していきます。

「強固なブランド体系の構築」では、基盤ブランド「午後の紅茶」「生茶」への資源配分をより高めます。また、2019年に約9%成長した無糖・低糖カテゴリーを、基盤ブランドを中心に拡充・強化するとともに、キリングループの独自素材「プラズマ乳酸菌」などの素材を配合した商品を育成します。ブランド

の幹を太くすることでより収益性の高いブランド体系の構築を目指します。

「収益力のさらなる向上」では、今後も物流の逼迫とコスト増が予想されます。自然環境にも配慮しながら確実に商品を提供していくとともに、製造工場の近隣に設置した「門前倉庫」を本稼働させ、原材料の柔軟な運び入れを可能にする体制を構築し、CO<sub>2</sub>排出および長距離輸送トラックの台数を削減します。

「新たな事業機会の創出」では、健康プログラムと組み合わせた法人などへの直販ビジネスモデル「KIRIN Naturals」に加え、ファンケルとの共同商品開発、アジアを中心とした輸出エリアの拡大に取り組みます。

### CSVの実践を軸とした成長による利益創出

#### 健康

健康な人を増やし、疾病に至る人を減らし、治療に関わる人に貢献する。



#### 強固なブランド体系の構築

##### 無糖・低糖カテゴリー、健康カテゴリーの拡充

- 無糖飲料、健康カテゴリーの販売数量増加

#### 新たな事業機会の創出

健康の社会課題に対応する新たなビジネスモデル、ファンケル社との協業の推進

#### 環境

ポジティブインパクトで、持続可能な地球環境を次世代につなぐ。



#### 収益力のさらなる向上

##### 持続可能な物流体制の再構築

- 運びやすい生産体制への進化
- 門前倉庫の取り組みをさらに推進

キリングループ プラスチックポリシーの実現に向けた取り組みの推進

関連ページ:P.41-42

## オセアニア総合飲料

### 市場環境

豪州ビール市場は、健康志向の高まりなどを背景とし、販売数量は微減から横ばいで推移することが想定されます。加えて、廃棄物の削減を目的とする飲料の容器保証金制度の導入が進められており、販売価格の上昇による消費者の購買行動にも影響が生じています。一方、プレミアムやクラフトビールカテゴリーの市場は

引き続き成長を続けています。

競合環境においては、アサヒグループホールディングス株式会社によるカールトン・アンド・ユナイテッド・ブリュワリーズ社の買収計画が発表されており、今後の競争環境に変化を及ぼす可能性があります。

### 戦略

ライオンは、お客様が求める商品をより徹底して見つめ直し、ブランド成長の実現を目指します。具体的には、成長分野であるコンテンポラリー、プレミアム、クラフトビールカテゴリーの中核となる5ブランドへの資源配分を高めることで、収益改善を進めると同時に、中長期的に持続可能なブランド・ポートフォリオを構築します。

また、新たなERPシステムを導入することで、社内プロセスの共通化による本社業務の効率化や、データ分析の高速化によるスピーディーな意思決定の実現につなげます。さらに、ライオンが中核となり、2020年1月より連結化した北米のクラフトビール事業会社「ニュー・ベルジャン・ブルーイング」とのPMIを進めることで、海外クラフトビール市場における競争優位なポジションの確立を目指します。ブランド投資による販促費の増加のほか、サプライチェーンコストの増加や、ERPシステム導入などに伴う一時的な費用増が見込まれますが、一般管理費などのコスト削減を進めることで、影響を最小化します。

これらにより、ライオンは同社が2019年中計で掲げた「高収益率の維持と新たな成長基盤の拡大」に向けた取り組みを着実に進めていきます。

### ライオン 2020年度計画

- お客様視点の徹底によるブランド成長の実現
- 米国および英国におけるグローバルクラフトビール戦略の遂行
- 豪州におけるERP導入



## 医薬

### 市場環境

少子高齢社会にある日本では、国民皆保険制度を維持していくために医療費の抑制政策が進められています。これに伴い後発医薬品が浸透し、また、薬価制度の改定が毎年実施されるなど、国内医薬品市場の伸びは

鈍化傾向が継続する可能性があります。

一方、アンメットメディカルニーズに対する画期的な医薬品は依然として世界中で待ち望まれています。

### 戦略

協和キリンは、最先端のバイオテクノロジーを基盤として、絶えずイノベーションで変化に対応し、独自性の高い製品やサービスにより患者さんの真のニーズを満たす新しい価値を創造することで企業価値を高めるCSV経営を推進します。これにより、世界の人々の健康と豊かさに力強く貢献し、日本発の世界トップクラスの研究開発型ライフサイエンス企業を目指します。そのために、抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを駆使し、腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経の各カテゴリーを研究開発の中心に据え、資源を効率的に投入することにより、新たな医療価値の創造と創薬のさらなるスピードアップを図ります。

2019年は、「Crysvita」「Poteligeo」の欧米での販売拡大と「Nourianz」の米国上市を達成し、「グローバル・スペシャリティファーマ」への飛躍に向けてさらに前進することができました。2020年もグローバル戦略品の価値最大化に努め、「Crysvita」の適応拡大や「Poteligeo」の欧州上市を果たすことで増収を目指します。

これからも「One Kyowa Kirin<sup>※</sup>」体制の定着と、「グローバル・スペシャリティファーマ」にふさわしい企業文化の醸成を進めていきます。

<sup>※</sup> One Kyowa Kirin:事業のグローバル化に対応するため、日本、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)、北米、アジア/オセアニアの「地域(リージョン)軸」と、地域を超えた「機能(ファンクション)軸」を組み合わせたマトリックスマネジメント体制のこと。

### 世界へ向けた画期的新薬

その他	がん	中枢神経	免疫・アレルギー
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>日</span> <span>米</span> <span>欧</span> </div> <p><b>Crysvita</b> 発売済み</p> <p>ヒト型抗FGF23抗体 FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症など</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>日</span> <span>米</span> </div> <p><b>Poteligeo</b> 欧州発売準備中</p> <p>ヒト化抗CCR4抗体 皮膚T細胞性リンパ腫 末梢性T細胞リンパ腫 成人T細胞白血病リンパ腫など</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>日</span> <span>米</span> </div> <p><b>Nouriant/Nourianz</b> 欧州申請中</p> <p>アデノシンA<sub>2A</sub>受容体拮抗剤 パーキンソン病</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>日</span> <span>米</span> <span>欧</span> </div> <p><b>benralizumab</b> 発売済み</p> <p>気管支喘息</p>
グローバル戦略品			アストラゼネカ社へ導出
<p>全世界売上収益</p> <p><b>326億円</b> (2019年)</p> <p><b>602億円</b> (2020年予想)</p>	<p>全世界売上収益</p> <p><b>128億円</b> (2019年)</p> <p><b>163億円</b> (2020年予想)</p>	<p>全世界売上収益</p> <p><b>98億円</b> (2019年)</p> <p><b>134億円</b> (2020年予想)</p>	<p>売上ロイヤリティ</p> <p><b>89億円</b> (2019年)</p>

## その他

### 戦略

#### ●メルシャン

2019年に日欧EPAの発効により欧州産ワインの関税が撤廃され、2020年には日米貿易協定によりボトルワインの関税が段階的に撤廃されるものの、ワイン市場は踊り場にあり、微減から横ばいで推移することが想定されます。

そのような中、メルシャンでは過度な売上拡大に頼らず、カテゴリーやブランド・チャンネルごとの収益性の見直しをさらに進めるとともに、カジュアルスパークリングやオーガニックワイン※など、ワインバリアを低減するイノベティブな商品開発・施策展開を通じて、間口拡大・需要創造を図ります。

※ 国際有機農業運動連盟 (IFOAM) の基準に則ったワインを指す。

#### ●ミャンマー・ブルワリー

ミャンマー市場では、新たなプレイヤーの市場参入により競争環境が厳しさを増していますが、引き続き1桁後半から10%ほどの市場拡大が見込まれます。主力商品「ミャンマービール」と成長著しいエコノミーカテゴリーの「アングマンゴールド」を軸に、強みであるSCM機能の活用や、先進のマーケティング手法の導入などにより、変化に柔軟に対応し急成長する需要を取り込みます。

#### ●コーク・ノースイースト

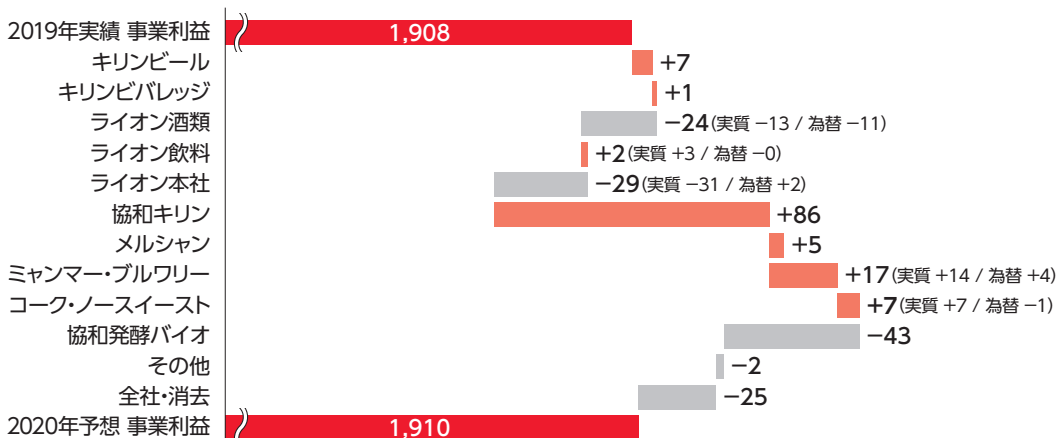
炭酸飲料を中心とした単価改善、業務効率化やコスト削減を推し進め、収益性を高めていきます。事業エリア統合後の一体感醸成に向けた取り組みも継続し、さらなる収益力強化に向けて構造改革を継続します。

#### ●協和発酵バイオ

2019年4月に当社の直接子会社となった協和発酵バイオでは、ヘルスサイエンス領域の成長を担う中核会社の1つとして、高機能素材の探索や低コストでの発酵生産技術により、「健康」を軸に「お客様の未充足ニーズ」に応える商品やサービス展開に貢献します。

なお、協和発酵バイオでは2019年8月に製造手順に関する問題が発覚しました。今後は品質保証体制を抜本的に見直すとともに、従業員教育、手順書自体の見直しや設備の自動化などの対応を行うことで、生産・品質管理体制を再構築し、2021年までに事業再生を成し遂げます。

### 2020年度 事業会社別業績予想 (億円)



(注) 年初の当社為替予想により算出した業績への為替影響の数字を記載しています