

## 日本総合飲料事業



## Kirin Brewery

## キリンビール

- ① ビール類、RTD、洋酒等を製造・販売するグループの柱となる事業
- ② ビール類マーケットシェア第2位 (32.4%) ※1
- ③ RTDマーケットシェア第2位 ※2

※1 課税移出数量 (2016年度)

※2 当社調べ (2016年度)



## 2016年中計の基本戦略

グループ全体における経営資源の多くを輩出しており、その収益基盤強化はグループの最優先課題です。

## 増収増益を達成し、V字回復を本物にする

## 2018年ガイド

- ① 売上高営業利益率17%以上 (2015年度：15.1%)  
(酒税抜き/マネジメントフィー控除前)

## 収益改善の施策

- ① ビールカテゴリーの魅力化
  - ・「一番搾り」の継続強化によるビールカテゴリーでの数量増
  - ・クラフトビールブランドの育成
- ② 機能系カテゴリーの強化
  - ・技術力を活かした多様なラインナップで市場成長をリード
- ③ ブランドに継続投資するための事業基盤強化
  - ・RTDやウイスキーでの高付加価値商品の展開
  - ・広告・販促費の効率的な活用
  - ・サプライチェーン全体での高い生産性の実現

## 2016年度の事業報告

ビール市場の活性化を目指し、主力商品「キリン一番搾り生ビール」の強化とクラフトビールの育成に取り組みました。また、収益基盤強化に向けた原材料調達コスト削減、工場の生産効率向上により、大幅なコスト削減 (72億円) を達成しました。

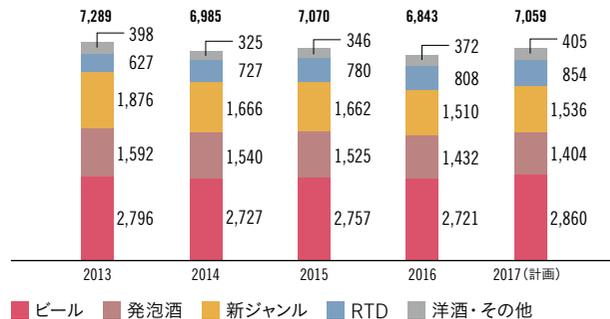
しかしながら、発泡酒・新ジャンルカテゴリーは、「キリンのどごし(生)」等の販売数量が伸び悩み、ビール類全体の販売数量は前年を下回りました。RTD・洋酒カテゴリーは、好調に推移しました。

## 2016年度の進捗

- ① ビールカテゴリーの魅力化
  - ・「一番搾り」ブランドが3年連続数量増
  - ・米国クラフトビールメーカーのブルックリン・ブルワリー社と資本業務提携
  - ・2017年度より、日本で「Brooklyn」ブランドの製造販売開始
- ② 機能系カテゴリーの強化
  - ・機能系カテゴリーでシェア4割以上 (当社調べ)、「淡麗プラチナダブル」が2年連続数量増
- ③ ブランドに継続投資するための事業基盤強化
  - ・RTD、ウイスキーの販売数量が増加
  - ・原材料コストダウン、工場生産性向上により、コスト削減額72億円を達成

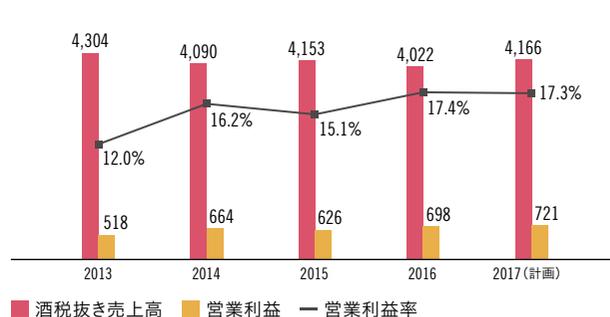
## 各カテゴリー売上高の推移 (酒税込)

(億円)



## 売上高・営業利益の推移

(億円)



※ 2013年の営業利益は、持株会社のマネジメントフィー控除後

## 2017年度の事業計画

2016年度に決定された酒税改正の道筋を見据え、ビールカテゴリーの魅力化と、課題である発泡酒・新ジャンルカテゴリーの復権を図ります。引き続きSCMコストの削減等により事業基盤を強化し、さらに、過度な低価格競争に陥らない市場構造の変革に、率先して取り組みます。

酒税抜き売上高 **+144億円** **+3.6%**

- ビール類販売数量増加
- ビール構成比増加によるミックス改善
- RTD販売数量増加

営業利益 **+22億円** **+3.2%**

- ノンアル販売数量増加による売上総利益増加
- 原材料費削減努力、退職者不補充等による工場生産性向上を継続
- 販売費は、ブランド力強化、販売数量増に貢献するよう、効率的に活用しながら、全体では前年並みの水準

## 2017年度販売計画

カテゴリー	2016年度 増減率	2017年度 増減率	2017年度 市場見込
ビール類 計	△ 5.5%	1.9%	△ 1%程度
ビール	△ 1.8%	4.8%	△ 1%程度
発泡酒	△ 6.2%	△ 1.9%	△ 2%程度
新ジャンル	△ 8.7%	1.7%	±0%程度
RTD	3.7%	6.2%	+6%程度
ノンアルコール飲料	△ 9.0%	33.4%	±0%程度
洋酒 (販売金額)	14.0%	2.7%	+3%程度

## 主要ブランド販売数量目標



## 基本戦略

### ビールカテゴリーの魅力化

ビールを通じて新たな価値を提供し、お客様にとって、ビールがさらに魅力あるものになるよう取り組みます。地域活性化への貢献を目指した「47都道府県の一発搾り」の継続販売や、「タップ・マルシェ」などによりクラフトビールを体験できる場を創出するなど、ビール市場を活性化します。

### 発泡酒・新ジャンルカテゴリーの復権

将来の酒税改正とキリンビールのカテゴリー構成を踏まえると、発泡酒・新ジャンルの販売数量の回復は、喫緊の課題です。主力ブランドの強化に向け、味覚や機能を向上させた新商品の発売や既存商品のリニューアルを行います。特に、新ジャンルNo.1ブランドである「のどごし」ブランドから、通年型エクステンション商品となる「のどごし スペシャルタイム」を発売するなど、取り組みを強化します。

### ブランドに継続投資するための事業基盤強化

ビール・発泡酒・新ジャンルカテゴリーにおける基本戦略の推進には、継続したブランド投資が不可欠です。その原資を創出するため、バリューチェーン全体でのコスト構造改革を継続するとともに、販売費の効率的な活用などにより、収益構造の変革に取り組みます。

## 日本総合飲料事業

## Kirin Beverage

キリンビバレッジ

- ① 国内清涼飲料マーケットシェア第4位※
- ② 「キリン 午後の紅茶」ブランドが紅茶カテゴリーで圧倒的なポジションを確立
- ③ 「キリン 生茶」、「キリン ファイア」、「キリン メッツ」などのブランドを展開

※ 当社調べ（2016年度）



## 2016年中計の基本戦略

利益ある成長を実現するために、強固なブランド体系の構築と収益構造改革を進めます。

## 利益ある成長に向けた構造改革の完遂

## 2018年ガイド

- ① 売上高営業利益率3%以上（2015年度：1.5%）  
（マネジメントフィー控除前）
- ② 強固なブランド体系の構築
  - ・3大メジャーカテゴリー育成
- ③ 収益構造改革
  - ・缶・小型PETを中心とした目標マネジメントへの変更
  - ・サプライチェーンコストの構造改革
  - ・労働生産性の向上
- ④ アライアンスによる構造的な課題の解決

## 2016年度の事業報告

「キリン 午後の紅茶」の販売数量が初めて5,000万ケースを超え、全面刷新した「キリン 生茶」は、当初目標の1.5倍以上となる2,620万ケースを販売し、清涼飲料全体の販売数量は市場を大きく上回る8.1%増を達成しました。さらに、抜本的な収益構造改革も着実に進み、販売数量の増加とコスト削減（61億円）により大幅な増益となりました。

## 2016年度の進捗

## ① 強固なブランド体系の構築

- ・無糖茶カテゴリーで「生茶」ブランドが再生を果たし、販売数量が対前年+44%
- ・コーヒーカテゴリーで「FIRE」をリニューアルし、ブランドの育成、強化が進んだ

## ② 収益構造改革

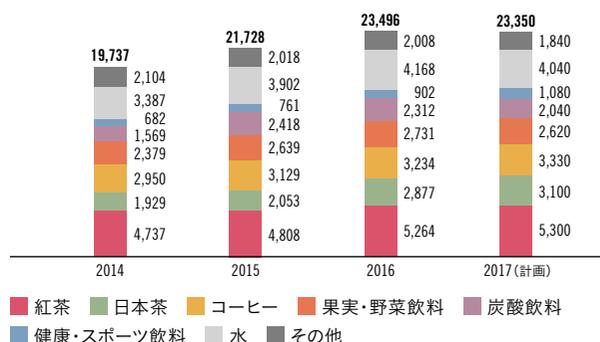
- ・缶・小型PETの販売数量が8%増。大型PET特売販促費管理強化
- ・主力ブランド集中により、「午後の紅茶」「生茶」の数量が大幅に増加し、工場の生産性、稼働率が向上したほか、廃棄損も減少し、コスト削減61億円達成

## ③ アライアンスによる構造的な課題の解決

- ・ダイドードリンコ社との提携が、自動販売機売上増に貢献

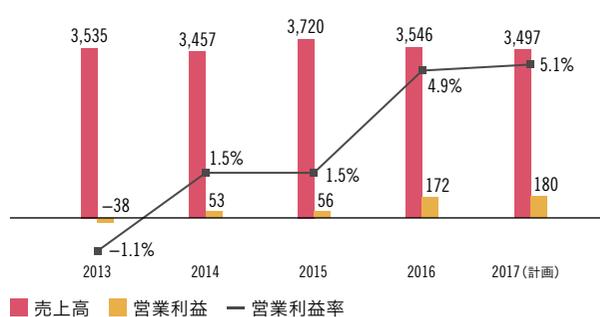
## 各カテゴリー販売数量推移

(万ケース)



## 売上高、営業利益の推移

(億円)



※ 2013年の営業利益は、持株会社のマネジメントフィー控除後。

## 2017年度の事業計画

利益ある成長を実現するため、注力ブランドの強化と「健康」カテゴリーでの新たな価値創造に取り組みます。また、収益性の高い事業構造への転換を継続します。

売上高 **△49億円** **△1.4%**

- 清涼飲料販売数量前年並み
- 缶・小型PET販売数量増加による単価・ミックス改善
- 一部販売費の売上控除影響（第1四半期のみ）

営業利益 **+7億円** **+4.1%**

- 原材料コストダウン、注力ブランド集中、SKU削減による廃棄削減
- ブランド力強化に向けた販売費（固定販促費、広告費）増加

### 主要ブランド販売数量目標



## 基本戦略

### 強固なブランド体系の構築

「午後紅茶」「生茶」「ファイア」を注力ブランドとするとともに、「健康」を基軸にした価値創造を行い、商品の進化・新規開発により持続性のある強固なブランド体系の構築を進めます。また、LINE社とキリン独自の自動販売機サービス「Tappiness(タピネス)」による新たな販売促進活動を展開します。

### 収益性の高い事業構造への転換

缶・小型PET容器を中心とした販売目標管理による利益マネジメント、工場の製造効率改善等によるSCMコスト削減を引き続き進めます。また、業務を一層効率化し、水カテゴリー

等の低収益領域の収益改善に取り組みます。さらに、他社とのアライアンスも検討し、Win-Winになる領域を模索していきます。

# Mercian

メルシャン

- ➔ 製造、輸入販売、ワイナリーの3つの機能を持つワイン企業グループ
- ➔ 国内ワインマーケットシェア首位※

※ 当社調べ（2016年度）



## 2016年度の事業報告と

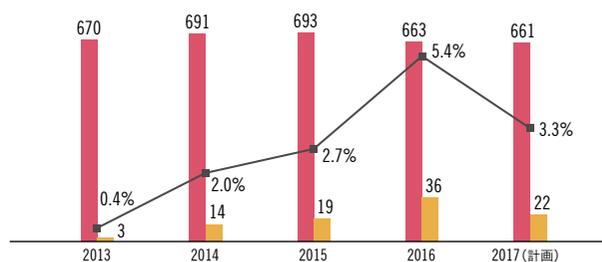
### 2017年度戦略の概要

2016年度は「シャトー・メルシャン」が、国内外の多数のワインコンクールで高い評価を得ました。また、輸入ワイン「カッセル・デル・ディアプロ」が大きく伸長し、ワイン全体の販売数量は1%増となりました。売上高は、販売費の一部を売上高から控除した影響等により減収となりましたが、円高等により増益となりました。

2017年度は、ワイン市場全体の持続的な拡大を目指し、カテゴリーごとに注力ブランドを絞り、お客様の飲用シーン充実や、ワイン市場の裾野拡大に向けた提案を行います。

### 売上高・営業利益の推移

(億円)



■ 売上高 ■ 営業利益 — 営業利益率

※ 2013年の営業利益は、持株会社のマネジメントフィー控除後。