

## 海外総合飲料事業

# Lion

## ライオン (オセアニア)

- ① ビール等の酒類事業と飲料事業を持つオセアニアの食品企業
- ② 豪州、ニュージーランドともにビールマーケットシェア首位\*
- ③ 飲料事業は、複数のカテゴリで有力なナショナルブランドを持つ

※ 当社調べ (2016年9月末現在)



### 2016年中計の基本戦略

酒類事業は、ABI社\*ブランド商品の販売ライセンス喪失後の利益回復が、2017年度以降の新たな課題です。飲料事業は、高収益カテゴリの販売に注力しながら継続的にコストを削減し、収益性を高めます。

※ Anheuser-Busch InBev社の略

#### ライオン酒類

##### ビール市場の活性化を通じた成長の獲得

#### 2018年ガイド

- ① 市場ポジション維持
- ② 高収益率維持 (2015年度売上高営業利益率: 27.0%)

#### 収益改善の施策

- ① ビール総市場の活性化
  - Beer the Beautiful Truth キャンペーンによる活性化
- ② 成長カテゴリの強化
  - クラフトビール、シードルカテゴリの強化
- ③ 間接費削減
  - 業務効率化によるコスト削減 (2015年度実施済み)

#### ライオン飲料

##### 再生計画Turnaround Planの実行による収益力の向上

#### 2018年ガイド

- ① 売上高営業利益率5%以上 (2015年度実績: 2.3%) (のれん等償却前)

#### 収益改善の施策

- ① 重点カテゴリ・商品への重点資源配分
  - Milk Based Beverage他、収益性の高い商品の販売に注力
- ② 健康志向・自然志向に定める価値提供
  - The Goodness Project によるブランド力強化
- ③ サプライチェーン全体でのコスト構造改革

### 2016年度の事業報告

酒類事業では、豪ドル安による輸入ビールの仕入れ原価上昇により、営業利益率は1.2%減となりましたが、主要ブランドとクラフトビールの強化により、現地ベースで売上高と営業利益は計画を達成しました。飲料事業では、SCM全般の見直しによるコスト削減を進め、販売数量が減少する中で、増益を達成しました。

#### ライオン酒類 2016年度の進捗

- ① ビール総市場の活性化
  - 豪州ビール市場微増。キャンペーン時期に消費量増加が見られることから、他の要因に加えて Beer the Beautiful Truth が寄与したものと評価
- ② 成長カテゴリの強化
  - クラフトビール「James Squire」「Little Creatures」の数量が増加。豪州、ニュージーランドにおけるクラフトブルワリー買収完了 (豪州: Panhead社、ニュージーランド: Byron Bay社)
  - 「Little Creatures」の海外展開開始
- ③ 間接費削減
  - 業務効率化によるコスト削減 (2015年度実施済み)

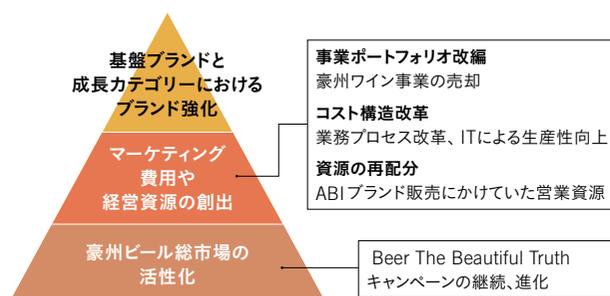
#### ライオン飲料 2016年度の進捗

- ① 重点カテゴリ・商品への重点資源配分
  - Milk Based Beverageを最注力カテゴリに位置付け、主力ブランド「Dare」の販売数量が増加
- ② 健康志向・自然志向に定める価値提供
  - 「The Goodness Project」を展開
- ③ サプライチェーン全体でのコスト構造改革
  - 再生計画「Turnaround Plan」実行によるコスト削減効果は計画通りに現れ、販売数量が10.4%減少する中で増益を達成

## 2017年度の事業計画

酒類事業では、新たなブランドポートフォリオを構築し、収益の回復を図ります。飲料事業では、注力する乳飲料カテゴリーでの営業力を一段と強化するとともに、SCM全般を見直すことでコストを削減し、増収・増益を目指します。

### 豪州におけるABIブランド販売ライセンス喪失後の利益回復



### 売上高・営業利益の推移

(百万豪ドル)

ライオン酒類



■ 売上高 ■ のれん等償却前営業利益  
— のれん等償却前営業利益率

ライオン飲料



### ライオン酒類

売上高  $\Delta$  **296**百万豪ドル  $\Delta$ 11.0%

- ① ABIブランド喪失による販売数量減少
- ② ワイン事業売却による売上高減少
- ③ クラフトビールの販売数量増、価格政策の継続による単価・ミックス改善

のれん等償却前営業利益  $\Delta$  **60**百万豪ドル  $\Delta$ 8.7%  
(円ベース $\Delta$ 51億円)

- ① 輸入ビール仕入額にかかる豪ドル安影響の減少
- ② ABIブランド分の販売費減、自社ブランド、キリングループブランドへのマーケティング投資増加

### ライオン飲料

売上高 **+36**百万豪ドル **+2.0%**

- ① Milk Based Beverage、ヨーグルト、スペシャリティ・チーズ等の販売数量増加
- ② 販売網再構築、営業力強化による販売数量押し上げ
- ③ White Milkの販売数量減少

のれん等償却前営業利益 **+19**百万豪ドル **+26.2%**  
(円ベース+15億円)

- ① 収益性の高いカテゴリーの構成比アップによる収益性向上
- ② サプライチェーンを通じたコスト削減の継続

## Brasil Kirin

### ブラジルキリン



- ① ブラジル全土で、ビール・清涼飲料事業を展開
- ② ブラジル北部・北東部で高いプレゼンスを持つ
- ③ 南部・南東部ではプレミアム、クラフトビールを展開

### ブラジルキリンの売却

2016年度は、市場がマイナス成長となる中、ビール、飲料ともに販売数量増を達成。工場売却等の効率化の成果も表れ、2019年度の営業利益黒字化に目途をつけることができました。しかし、今後単独で収益性の高い事業構造に転換するには限界があると考え、株主価値向上のため、事業提携や売却等を広く視野に入れ、最適な選択を検討してきました。

そして、2017年2月に、Bavaria S.A社 (Heineken International B.V.社のブラジルにおける完全子会社)にブラジルキリンの全株式を譲渡する株式譲渡契約を締結しました。今後は、円滑な事業譲渡に向けた、着実かつ継続的な計画の実行が課題です。

## 海外総合飲料事業



# Myanmar Brewery

ミャンマー・ブルワリー

- ① ミャンマーでビールの製造・販売
- ② ミャンマーのビールマーケットシェア首位(約80%)\*
- ③ 圧倒的なブランド力、強固なディストリビューション力が強み

\* 当社調べ(2015年度)



## 2016年中計の基本戦略

製造能力の強化やブランドポートフォリオの拡充により、市場の成長を確実に取り込み、圧倒的な市場リーダーポジションの維持・強化を進めます。

### 市場リーダーポジションの強化

#### 2018年ガイド

- ① 市場ポジション維持
- ② 市場成長分の増分獲得

#### 収益改善の施策

- ① ブランドポートフォリオの拡充
  - ・プレミアムブランドの上市
- ② 事業基盤の強化
  - ・生産設備の増強
  - ・販売チャネルの増強・拡大

## 2016年度の事業報告

企業買収後の統合作業をスピーディーに進め、主力商品「ミャンマービール」の販売数量が順調に伸長する中、ブランドポートフォリオの強化に取り組みました。さらに、キリンの技術支援による生産設備の増強と効率化を進めました。

## 2016年度の進捗

### ① ブランドポートフォリオの拡充

- ・海外プレミアムブランドとして「一番搾り(KIRIN ICHIBAN)」国内プレミアムとして「ミャンマー・プレミアム」を開発、発売し、隙のないブランドポートフォリオを構築

### ② 事業基盤の強化

- ・新パッケージングラインに加え、2017年度最盛期の需要に対応できる醸出能力アップの準備が完了
- ・キリンビールの生産技術により、生産効率化が進捗
- ・家庭用市場のスーパーマーケットチャネルでの販売が拡大

## 2017年度の事業計画

商品カテゴリごとの適切なマーケティングと、組織能力向上のための人材育成を進めます。さらに、キリンの技術やノウハウを活用して、製造設備の増設等を進めます。なお、ミャンマー北部のマダレー・ブルワリーに51%出資することを決定しました。ビールの生産と出荷の新たな拠点を獲得することで、市場の成長を確実に取り込んでいきます。



## 売上高・のれん等償却前営業利益の推移

(10億チャット)

