

2017年度のセグメント・事業別概況

日本総合飲料

主要事業会社

- キリン(株)
- キリンビール

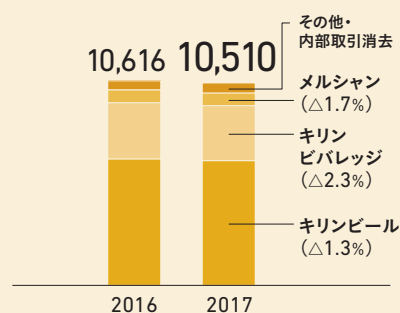


- キリンビバレッジ

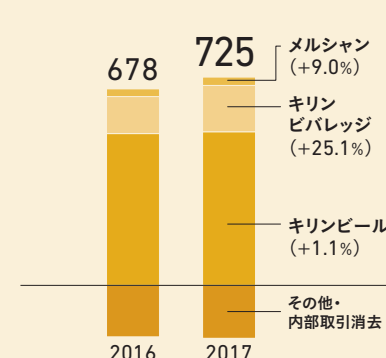
- メルシャン



売上収益(億円)



事業利益(億円)



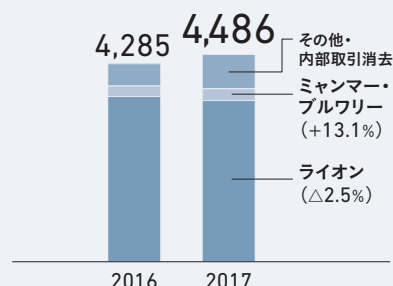
海外総合飲料

主要事業会社

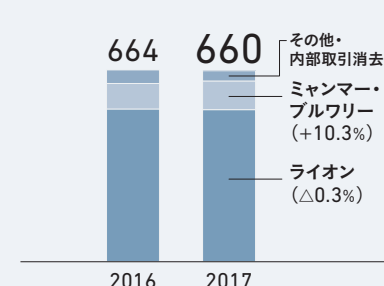
- ライオン
- ミャンマー・プルワリー



売上収益(億円)



事業利益(億円)



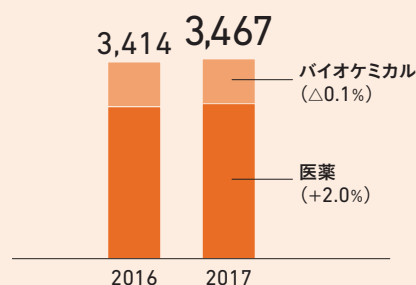
医薬・バイオケミカル

主要事業会社

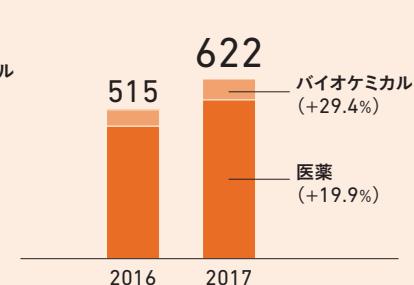
- 協和発酵キリン
- 協和発酵バイオ



売上収益(億円)



事業利益(億円)



※()は前年比

■キリンビール

キリンビールは、6月の酒税法等改正に伴う酒類の公正な取引に関する基準施行を見据え、1月から取引条件を見直しました。これにより競合他社品に比べ店頭価格が高い状態が一定期間続くなどの影響を受け、ビール類の販売数量は減少(△4.2%)し、市場を下回りました。ブランド別では、「一番搾り」ブランドは市場並みの△2.4%となりましたが、9月のリニューアル活動以降は缶の販売が好調に推移し、年間でも販売数量が増加(+0.6%)しました。一方、「のどごし」ブランドは販売数量が減少(△4.9%)、新ジャンルにおけるお客様支持回復に課題が残りしました。

RTDは、「氷結」「本搾り」を中心に好調を維持し8.4%増加、ノンアルコール・ビールテイスト飲料は、「キリン 零ICHI(ゼロイチ)」の発売などにより、販売数量が58.7%増加しました。

ビール類の販売数量減少により売上収益は減少しましたが、取引条件見直しや缶比率の上昇等により単価・ミックスが改善したほか、コスト削減も奏功し、事業利益は増加しました。

■キリンビバレッジ

「午後の紅茶」は2%増加し過去最高の販売数量を記録、「生茶」は前年のリニューアル効果を含め販売数量が5%増加しました。一方、「ファイア」の販売数量が減少(△8%)したことに加え、受託製造契約の終了に伴う販売数量減少等により、キリンビバレッジの販売数量合計は2%減少し、市場(±0%)を下回りました。健康・スポーツ飲料カテゴリーは、「サブリ」ブランド新商品の好調により11%増加しました。

販売数量減少により売上収益は減少しましたが、「午後の紅茶」「生茶」の構成比上昇、コスト削減効果により、事業利益は大幅に増加しました。

■メルシャン

国内製造ワイン、輸入ワインの注力商品が好調に推移し、ワイン全体の販売数量が増加(+2%)しました。低価格の輸入デ일리ワイン増加により売上収益が減少しましたが、コスト削減やマーケティング費用の効率化等により事業利益は増加しました。

■ライオン

ライオン酒類事業は、豪州におけるAnheuser-Busch InBev (ABI)ブランドのライセンス販売を2016年9月に終了しました。ABIブランド喪失やワイン事業売却により、販売数量は大幅に減少(△10.5%)しましたが、自社ブランドビールの販売数量は好調に推移し、特に、注力するコンテンポラリー、クラフト、インターナショナル・プレミアムといったカテゴリーの販売数量は増加しました。ABIブランド喪失の影響を除けば、売上収益、事業利益はほぼ前年並みとなりました。

ライオン飲料事業は、オレンジ果汁価格高騰の影響により原材料費が増加し、果汁飲料をはじめとした販売数量が減少しましたが、2016年10月に実施した棚卸資産の評価減の反動増等により事業利益は微増となりました。

■ミャンマー・ブルワリー

低価格帯商品、缶商品の需要増を捉え「アングマン・ゴールド」の販売数量が大幅に増加(+85%)、「ミャンマービール」も量のプロモーション等が奏功し4%増加し、全体の販売数量は17%の大幅増となりました。エコノミーカテゴリーの大幅増によりミックスは悪化しましたが、販売数量の大幅増加と前年度と当年度に実施した価格改定効果により、売上収益は現地通貨ベースで増加しました。為替影響により原材料費が増加しましたが、サプライチェーンコスト削減への取り組みも効果を発揮し、事業利益は現地通貨ベースで増加しました。

医薬事業は、国内では後発医薬品の影響等により売上は減少したものの、技術収入の増加や研究開発費を含む販管費の減少によって増収増益となりました。研究開発については、グローバル戦略品の開発が順調に進捗しました。

バイオケミカル事業は、国内、海外ともに医薬・健食用原料や通信販売が堅調に推移し、売上収益は前年並みとなりました。前年に比べ、収益性の高い商品の構成比が上がったことなどにより事業利益は増加しました。

日本総合飲料の戦略

麒麟ビール

KIRIN
麒麟ビール

市場環境

少子高齢化や嗜好の多様化を背景に、国内ビール類市場は今後も縮小が続くことが想定されます。また、2017年6月に酒税法等改正に伴い酒類の公正な取引に関する基準が施行され、ビール類をはじめとする酒類の店頭価格が上昇しました。足元では価格上昇によるビール類の需要減退懸念が強まっており、より低価格の商品やRTD等への需要シフトも見られます。一方、中長期的には、酒税法改正【図1】により、2026年まで段階的にビール、発泡酒、新ジャンルの酒税が一歩化に向かっていくこと、2018年4月にビールの定義が拡大されたこと、ビール類とRTDの酒税差が拡大していくことなどが想定されます。

麒麟ビールは、上記の環境変化を機会と捉え、ビール事業におけるグローバル水準の利益率まで収益性を高めていくことを目指します。

ビール類について【図2】は、将来の酒税改定を見据えつつ、収益性の高いビールカテゴリーの構成比を高めていきます。2016年中計で掲げる戦略の柱である「ビールカテゴリーの魅力化」に一貫して取り組み、総消費量が減少していく市場の中でも利益成長を果たします。その中心となるのが、「一番搾り」のブランド価値向上とクラフトビールの強化、市場拡大です（【図3】「一番搾り」とクラフトビールの取り組みについてはP.25-26をご参照ください）。

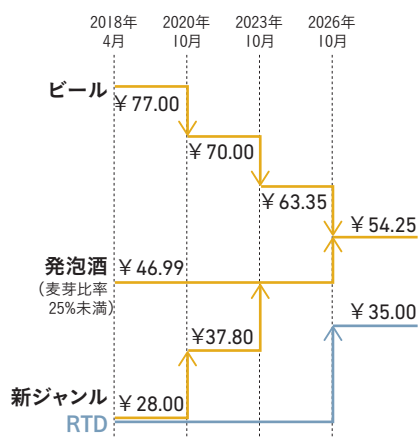
ビール類の酒税が一歩化に向かう中で、現在のビール、発泡酒、新ジャンルというカテゴリー区分は次第になくなっていき、別のカテゴリー区分が形成されます。その中でも、低価格帯商品はなお一定の市場構成比を占めるカテゴリーとなる可能性があります。足元のマーケットシェアを回復させるとともに、将来の低価格帯カテゴリーでもプレゼンスを獲得するため、「新ジャンルでのお客様支持回復」は喫緊の課題です。2005年

の発売以来新ジャンルのその他醸造酒（発泡性）①において売上No.1*の「のどごし<生>」の強化を図るとともに、2018年3月に発売した麦系新ジャンル商品「本麒麟」を新たな柱のブランドとすべく取り組んでいきます。

成長を続けるRTDカテゴリーは、ビール類の店頭価格上昇と今後の酒税改定、嗜好の多様化やライフスタイルの変化により、重要性がさらに増していきます。RTD市場は、全体の約6割を占める上位数ブランドが成長を牽引しており、かつ商品の種類が多様です。このような市場において販売数量を増加させていくため、主力の「氷結」「本搾り」のブランド強化に引き続き取り組むとともに、ブランドポートフォリオの拡充にも取り組んでいきます。RTDの中でも特に成長率の高いストロング系において、2018年4月に発売した「麒麟・ザ・ストロング」を育成していきます。また、名古屋工場に製造設備を新設し、高まる需要に対応するとともに、東西への輸送を効率化するなど、RTDカテゴリーの収益性を高める取り組みも実行していきます。

※2005年「その他の雑酒②」。2006年～2017年「その他の醸造酒（発泡性）①」課税出荷数量による

【図1】酒類ごとの税率の適用関係（350ml換算）



【図2】カテゴリー・ブランド戦略



これらのカテゴリ・ブランド戦略を実現するための重要な戦略が「お客様主語のマーケティング」です。「お客様主語のマーケティング」では、まず、投資するブランドを絞り込み、長期ブランドプランを回していくことにより継続的に注力ブランドとお客様との接点を作っていきます。その上で、ブランド接点におけるお客様の気持ちや行動に基づいたマーケティングを展開します。お客様がブランドに触れる「四つの瞬間」(📖「四つの瞬間」に

ついては、P.26をご覧ください)を捉えた統合コミュニケーションを構築し、顧客データを活用したデジタルマーケティングも強化していくことにより、長期的に支持されるブランドを育成していきます。

これらを通じて、マーケティングの投資対効果を最大化し、短期的に販売数量を確保するための販売促進費を低減しながらブランド価値を高め、収益性の高い事業へ成長していきます。

キリンビバレッジ

KIRIN
キリンビバレッジ

市場環境

国内飲料市場は、炭酸、コーヒー、無糖茶の3カテゴリで販売数量の6割以上を占めています。今後数年は、手淹れ市場から茶カテゴリーへの流入などにより飲料総市場は横ばいから微増トレンドが続くものの、その後は減少していくことが見込まれます。少子高齢化等を背景に、消費者の健康志向はますます強まっていくことが予想されます。

キリンビバレッジは、「利益視点の徹底」「ブランド力の強化」「コスト体質の改善」を解決すべき課題とし2016年中計で再生に取り組んできました。収益性の高い容器を中心とした目標管理の導入等の改革を実行、2016年3月には「生茶」をリニューアルし手淹れ市場からも需要を取り込みブランドの再生に成功、徹底的なサプライチェーンコスト削減も成果を上げ、利益率は2015年度の1.5%から2017年度には7.6%まで改善しました。

着実に課題を解決してきたキリンビバレッジは、2018年度以降、持続的な成長に向けて利益率を高めながらトップラインとボトムラインを伸ばす「成長による利益創出」へステージ【図3】を移します。2021年度までに事業利益率10%の達成を目指します。実

現のための戦略の三本柱が「既存領域での成長」「新たな領域での取り組み」「持続可能な仕組みづくり」です。

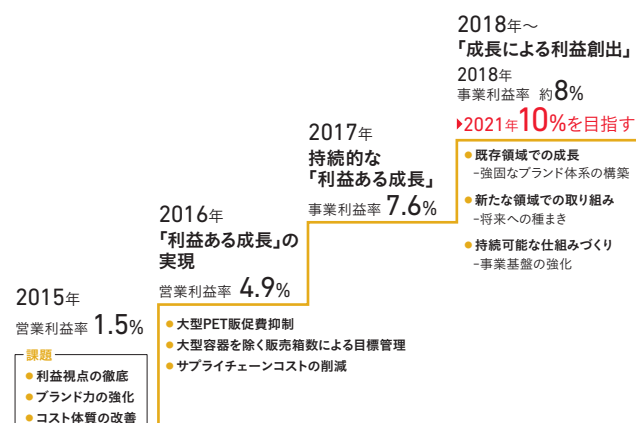
① 既存領域での成長【図4】

成長のベースとなるのが、現在展開している国内飲料事業の領域におけるブランド強化です。特に、基盤ブランド「午後の紅茶」「生茶」「ファイア」にマーケティング投資を重点配分し、ブランド力のさらなる向上を図っていきます。また、さらなる伸長が見込める健康、国産水、無糖茶の各カテゴリーでのブランド育成に取り組み、強固なブランド体系を構築します。

② 新たな領域での取り組み

国内飲料市場の成長に限界が見込まれる中、持続的な成長

【図3】2021年に向けたキリンビバレッジの成長戦略



【図4】「既存領域での成長」



日本総合飲料の戦略

のために将来への種まきをしていく必要があります。飲料の世界を広げる新たな取り組みとして、ブランドアライアンスや海外展開などあらゆる可能性を検討していきます。

③ 持続可能な仕組みづくり

ブランド価値を高め、収益基盤をさらに強固なものにしていくため、CSVを実践【図5】し、効率化やさらなるコスト削減を推進していきます。キリングループのCSV重点課題「健康」「地域社会への貢献」「環境」への取り組みは、ブランド強化やコスト効率化にもつながります。また、業界共通の課題を解決するとともに、単独では実現できないコスト削減のため、競合他社とのアライアンスも積極的に検討していきます。

【図5】麒麟ビバレッジのCSVへの取り組み

健康

- 「プラズマ乳酸菌」を活用した商品展開のほか、特定保健用食品や機能性表示食品で健康価値を提供
- 無糖商品やデカフェ商品の展開にも注力

地域社会への貢献

- スリランカの紅茶農園のレインフォレスト・アライアンス認証取得支援を小規模農園に拡大
- 同農園の水資源保全の実施

環境

- 容器軽量化などの省資源化の推進
- バリューチェーン全体での環境負荷低減

メルシャン



市場環境

国内酒類市場の総需要拡大が限定的である中、多様性や健康イメージを持つワインは、過去10年間で1.5倍に成長したカテゴリで、中長期的にも安定した成長が見込まれます。日常の酒類として定着したワインは、家庭用が市場を牽引し、デイリーワインと中高価格・ファインワインによる消費の二極化傾向が見られます。

メルシャンは、国内のリーディングカンパニーとしてワインの魅力を高め、市場拡大を牽引することで自らも成長していきます。また、生産性向上への取り組みを継続し、原料価格や為替の変動影響を最小化し、収益性を高めていきます。

多様性というワインの魅力を高めるためファイン、中価格帯、国内製造デイリー、輸入デイリーといった全ての領域に取り組みながら、各領域で強化するブランドは選択し集中していきます。これにより、収益性の高い商品ポートフォリオを構築していきます。

ファインワイン領域では、フラッグシップブランドである「シャトー・メルシャン」を引き続き強化していきます。日本ワイン「シャトー・メルシャン」の原料ブドウは、国内4県で自社栽培または契約栽培しており、今後さらに2カ所のワイナリーを新設する予定【図6】です。シャトー・メルシャン事業の強化により、「地域社会への貢献」を通じた日本ワインのブランド化を目指します。

中価格帯、デイリーの各領域のブランドも強化し、消費の二極化にも対応していきます。中価格帯ワインでは「カッセル・デル・ディアプロ」に継続して注力し、広告や販売促進のほか、新商品展開も行っていきます。総市場を牽引しているデイリーワインでは、国内製造デイリーに加え、特に高い成長を続けるチリワインを

はじめとする輸入デイリーの販売を強化します。

工場のほか、本社や営業部門の生産性向上にも取り組み、収益性を高めていきます。

【図6】「シャトー・メルシャン」のワイナリー建設



海外総合飲料の戦略

ライオン



市場環境

豪州経済は、天然資源が豊富な国土と人口増加により、今後も堅調な成長を続けていくと見られますが、市場の成熟化、ライフスタイルの変化、健康志向の高まりなどが継続していくことが想定されます。

豪州ビール市場は、総消費量【図7】では日本の約3分の1ですが、1人当たりの消費量は日本の約1.7倍です。しかし、高まる健康志向等を背景に1人当たりの消費量が微減傾向にあり、今後、総市場は微減から横ばいで推移することが想定されます。アルコール度数が中程度のカテゴリー、現代的ライフスタイルに合ったコンテンポラリーカテゴリーの成長、クラフト化、プレミアム化も引き続き進行していくと見ています。

乳・飲料市場は、カテゴリーによる違いは見られるものの、全体としては微増傾向にあります。健康志向は乳・飲料カテゴリーの消費動向にも影響を与えており、これらの傾向は今後も継続することが想定されます。

■酒類事業

2017年度、ライオン酒類事業は、豪州におけるABIブランド喪失により利益額は減少しましたが、利益率は2015年度の27%をやや上回る28%を維持しています。2021年までにABIブランド喪失前である2016年度の利益水準まで回復することを目指し、持続的で収益性の高い事業への成長を図ります。

豪州では、コスト構造改革を進めるとともに成長カテゴリーの販売数量増加と構成比上昇を目指す“Post-ABI戦略”【図8】を推進します。伝統的なスタイルのクラシックカテゴリーにおいて「フォーエックス・ゴールド」などの基盤ブランドを強化しながら、成長するコンテンポラリーカテゴリーの戦略商品「アイアン・ジャック」の販売を強化していきます。

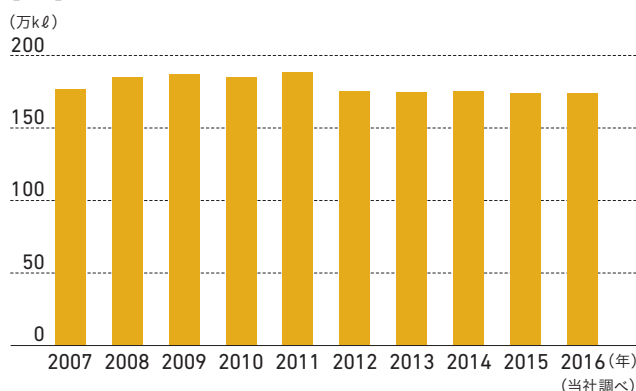
高価格帯商品の販売数量増加によりミックスの改善を図っていきます。クラフトビールでは、主力ブランドである「ジェームス・スクワイア」「リトル・クリーチャーズ」の強化を進めるとともに、豪州で進行しつつあるクラフトのリージョナル化に合わせた商品・ブランド展開を行っていきます。そのための社内組織も整備しており、

成長するクラフトビール市場でさらなるプレゼンスの向上を図ります。インターナショナル・プレミアムカテゴリーでは、2017年度に発売した「一番搾り(KIRIN ICHIBAN)」と「ハイネケン」に注力していきます。「ハイネケン」ブランドについては、従来Heineken社との合併契約に基づいて製造・販売を行ってききましたが、2017年度にこれを発展的に解消しました。今後は、完全にライオン豪州ビール事業のポートフォリオに組み入れて、販売に注力していきます。

注力カテゴリーの販売強化などにより、単価・ミックスを改善し、併せて、サプライチェーン全般を通じたコスト効率化を数年にわたり実行します。

ニュージーランドでは、引き続きビールを中心とした総合酒類戦略を進めていきます。2017年8月には、ニュージーランドにおいてABIの豪州ブランドを販売する契約を締結しました。自社主力ブランドに加え、「コロナ」等のABIブランド、ABI豪州ブランドからなるブランドポートフォリオにより、更なるシェア上昇とミックス改善を目指していきます。

【図7】豪州ビール市場の総消費量



【図8】Post-ABI戦略における注力商品



海外総合飲料の戦略

■飲料事業

ライオン飲料事業は、徹底したコスト削減と商品カテゴリーの選択と集中【図9】を継続して実行し、2016年中計のガイダンスとしている事業利益率5%への収益性向上を目指します。

最注力する乳飲料カテゴリーでは、2017年度に、最新鋭の製造設備を持つ工場に生産を集約しました。引き続き主力の「デア」を中心としたブランド強化に取り組むとともに、生産機能の整備を基盤として販売網を再構築し、販路拡大を図っていきます。その他の注力カテゴリーであるヨーグルト、スペシャリティチーズにおいても販売数量を増加させ、プレミアム化の流れにも対応することにより、単価・ミックスを向上させていきます。カテゴリー全体を通じては、引き続きOur Goodness Promiseの達成を目指し高まる健康志向に添えていくことで商品ブランドの価値を高めていきます。

コスト削減については、本社・工場部門の合理化推進に取り組むとともに、酪農家の経営支援を継続していくことにより、原料となる乳の安定的な調達を図ります。

【図9】注力カテゴリー・ブランド



ミャンマー・ブルワリー



市場環境

ミャンマー経済は、今後もI桁後半のGDP成長率と物価上昇率が続く予想されています。

足元のビール市場の成長率はGDP成長率とほぼ同水準と見られ、当面は同様の傾向が続くことが想定されます。ミャンマーのビール市場は、日本や他の東南アジア諸国と比べても、総消費量、一人当たり消費量【図10】ともに非常に少ない状況に留まっています。5,000万人以上の人口と平均年齢の低さなどから、今後の市場成長余地は大きいと考えています。

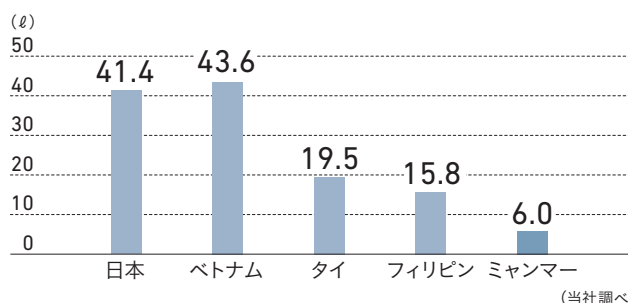
ミャンマー・ブルワリーは、「ミャンマービール」をはじめとする商品ブランドの圧倒的認知、強固なディストリビューション網を強みに、市場の約8割を占める高いマーケットシェアを誇ります。ブランド力の強化により高マーケットシェアを維持するとともに、製造基盤の整備を進めることにより、市場成長分を確実に獲得し、グループの成長を牽引していきます。

ミャンマー・ブルワリーがキリングroupの事業会社となった2015年に、従来ライセンスにより販売していたインターナショナル・プレミアムカテゴリー、プレミアムカテゴリーのブランドを喪失しました。しかし、その直後にプレミアムカテゴリー「ブラックシールドスタウト」を発売し、2016年には「ミャンマープレミアム」、インターナショナル・プレミアムカテゴリー「一番搾り(KIRIN ICHIBAN)」を発売しました。インターナショナル・プレミアムからエコノミーまで全カテゴリーにわたるブランドポートフォリオ(【図10】詳細はP.31をご覧ください)により、今後の経済成長に応じて増加するビールエントリー層や、より高価格帯カテゴリーへとアップグレードしていく顧客層を確実に獲得していきます。最も重要なメインストリームカテゴリーのフラッグシップブランド「ミャンマービール」には特に注力し、国民の

誇りを喚起するブランドとして強化していきます。

成長を支える基盤として、人材の確保・育成、南北にわたるディストリビューション網の維持、効率性の高い製造設備の増強に取り組んでいきます(【図10】製造設備についてはP.31-32をご覧ください)。人材については、社員が能力を最大限に発揮することができるよう企業文化の構築と人材育成を進化させていきます。また、為替リスクによる輸入原材料費への影響を軽減するために国内調達、グループ調達などを進めるとともに、サプライチェーン全般にわたって効率化によるコスト削減に取り組んでいきます。

【図10】一人当たりビール消費量(2016年度)



医薬・バイオケミカルの戦略

協和発酵キリン

KYOWA KIRIN

国内市場環境

少子高齢化社会で国民皆保険制度を維持していくため医療費抑制策が進展し、これに伴う後発医薬品の浸透、薬価制度の大幅な改定により、医薬品市場の伸びは鈍化が継続していく可能性があります。

研究開発志向型の製薬企業は、収益の源泉を長期収載品から新薬へ、国内からグローバルへの転換を早めていく必要があります。協和発酵キリンは、最先端のバイオ技術を基盤に、常に新しい価値を創造し続ける企業グループとして、新薬開発を中核に、バイオシミラー、バイオケミカルの各事業を総合した医薬事業モデルを追求し、「グローバル・スペシャリティファーマ（GSP）への飛躍」を目指します。GSPへの飛躍をテーマとする5ヵ年計画が2016年-2020年中期経営計画【図11】であり、最終年度である2020年の経営目標として、コア営業利益1,000億円以上、海外売上比率50%、ROE10%以上を掲げています。

5ヵ年中期経営計画では、4つの戦略課題の達成に取り組んでいきます。

① グローバル競争力の向上

グローバル戦略品であるKRN23（プロスマブ）、KW-0761（モガムリズムマブ）の欧米上市を実現させ、世界の人々の健康と豊かさへの貢献に向けて取り組んでいきます（[図10](#) KRN23については、P.28をご覧ください）。KW-0761は、皮膚T細胞性リンパ腫を対象疾患として欧米で申請を行い、米国ではKRN23に続き2つ目の優先審査品目指定を受けています。これらグローバル戦略品は、その製品価値最大化に向けて、市場浸透施策や事業地域の拡大を進めています。

② イノベーションへの挑戦

腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経の4つのカテゴリー別に設けた各研究所にて、疾患および患者ニーズの深耕により得られた知見と、強みである抗体医薬をはじめ、低分子医薬、核酸医薬、再生医療の領域で培ってきた最先端の創薬基盤技術やオープンイノベーションによる外部技術を組み合わせることで、新薬創出型の製薬企業として魅力あるパイプラインの構築を目指します。

③ 卓越した業務プロセスの向上

研究開発から製造・販売まで一貫した各機能のさらなる連携強化を進め収益力の向上を図るとともに、国内外のグループ社員が守るべき価値観・行動準則を浸透させ、グローバルガバナ

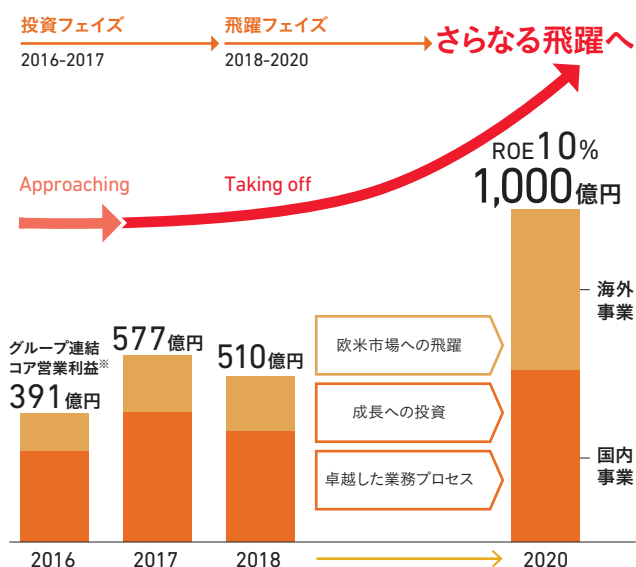
ンス体制の構築やコンプライアンス意識の徹底に努めています。

④ 健康と豊かさの実現

アンメット医療ニーズを充足する革新的医薬品の創出、適応拡大・剤形追加や高品質な製品の安定供給を実施しつつ、医療費抑制策に対する社会的要請への対応策を実施していきます。これを協和発酵キリンのCSVと位置づけ、多様化する医療ニーズに貢献していくとともに、グループ内での連携のもと、健康と豊かさの実現に向けて取り組みを進めていきます。

バイオケミカル事業では、医薬・医療・ヘルスケア領域のスペシャリティ分野での高いシェアを活かし、「収益基盤の強化」と「健康を基軸とした価値提供」を重要課題として取り組みます。収益基盤の強化については、製造拠点の再編を順調に進めてきていることに加え、将来の高収益事業創出に向けた取り組みとしてキリングループ共同で立ち上げたブランド「iMUSE（イミューズ）」をはじめとした新製品の共同開発を進めていきます。

【図11】協和発酵キリングループの中期経営計画



※売上総利益 - 販売費及び一般管理費 - 研究開発費 + 持分法による投資損益