

## 国内ビール・スピリッツ

### 市場環境

日本国内のビール類市場は、少子高齢化や消費者の嗜好の多様化を背景に今後も縮小が続くことが想定されます。

また、2017年に酒税法等が改正されたことに加え、2018年に業務用向け商品の一部で値上げが実施されたことなどから、価格上昇によるビール類の需要減退への懸念が強まっており、より低価格の商品やRTDへの需要シフトも見られます。2019年10月には消費税の増税が予定されており、消費マインドの低下により手頃感

のある新ジャンル商品の拡大継続が予想される他、引き続き嗜好の変化によるRTDなどへの需要シフトが想定されます。2020年には酒税改正が予定されていますが、改正翌年となる2021年の段階では、依然としてビールと新ジャンルとの価格差が一定以上残ることから、狭義のビールの市場構成比は40%程度に維持されると見えています(2017年と同様の構成比。母数にはRTDを含む)。

### 戦略

麒麟ビールは前中計同様、収益性を重視した基幹ブランドへの投資を継続することで、増収増益を目指します。

フラッグシップブランドである「麒麟一番搾り」は、更なるブラッシュアップを図り、4月にリニューアルをすることで、お客様支持の拡大を目指します。また、新ジャンルでありながらビールに近い味わいで大ヒットした「本麒麟」(2018年発売)や、リニューアルした「麒麟のどごしく生」のコミュニケーションを強化します。「本麒麟」のヒットを受け、競合他社が新商品を発売して攻勢を強めてくることが予想されますが、これに対して、エクステンション品や販売数量の増加を目的とした新商品の投入に依存することなく、既存商品のさらなる成長を優先させます。常にお客様を中心とした活動に努め、今後も継続してビール類全体の魅力向上による需要喚起に取り組みます。

同時に、2020年以降の酒税法改正を見据えたポートフォリオ戦略を進めます。そのため、ビールカテゴリーを代表する「キ

リン一番搾り」はもちろんのこと、2019年は成長が期待される発泡酒カテゴリー「淡麗グリーンラベル」への投資を強化します。

さらに、クラフトビール事業を高収益ビジネスへ成長させることを中長期的な目標としており、市場の拡大に向け、飲用体験の場を広げていきます。2018年に展開店舗数が累計約7,000店となった「Tap Marché(タップ・マルシェ)」を、2019年は約13,000店まで拡大します。

また、RTDカテゴリーでは、「麒麟氷結」「麒麟・ザ・ストロング」を中心にブランド強化を図ります。2019年5月には、約50億円を投資して新設した名古屋工場のRTD製造設備が稼働予定であり、高まる需要に対応するとともに、東西への輸送の効率化などによってRTDカテゴリーの収益性を高めていきます。

その他、ノンアルコール・ビールテイスト飲料の「麒麟零ICHI(ゼロイチ)」や、高収益化を目指す国産洋酒などの販売拡大にも注力します。



## 国内飲料

### 市場環境

2019年の清涼飲料市場は、引き続き堅調な成長が見込まれますが、前年の猛暑の影響の反動などにより、市場全体として前年並、あるいは微減程度で推移すると予想されます。清涼飲料には軽減税率が適用されることから、消費税増税による直接的な影響は想定していませんが、

消費マインドの低下による間接的な影響を受ける可能性があります。

一方、少子高齢化などを背景とする消費者の健康志向の高まりに加え、若年層の「糖離れ」トレンドも確認されており、微糖・無糖カテゴリーの伸長が見込まれます。

### 戦略

キリンビバレッジは、前中計での構造改革により、収益性が大きく改善しました。損益マネジメントの仕組みの改善や、SCMコストの削減などにより、事業基盤を強化しました。また、「キリン生茶」の販売数量がV字回復するとともに、発売90周年を迎えた「キリンレモン」が記録的な販売数量を達成するなど、強固なブランド体系の構築に一定の成果を上げました。

一方、エリア戦略の強化や統合マーケティングの実行、「キリンFIRE」の育成といった継続した課題もあるため、2019年は、成長による利益創出を目指した2018年の戦略フレームを継続します。

強固なブランド体系の構築では、「キリン午後の紅茶」「キリン生茶」「キリンFIRE」の基盤ブランドを一層強化します。4月にお客様のニーズに応じて「キリンFIRE」ブランドからPETボトルコーヒーを新発売した他、無糖・健康領域の商品を強化します。

容器戦略では、収益性の高い小型PET商品などを中心とした目標管理を継続し、「キリン生茶」「キリンレモン」などのブランド戦略と連動させることで価値最大化を図ります。

その他、持続可能な仕組みづくりに向けて調達、生産、物流などサプライチェーンの強化を進めます。

### 既存領域での成長

- ▶ 基盤3ブランドの強化
- ▶ 無糖・健康領域の強化



### 新たな領域での取り組み

- ▶ KIRIN naturalsの展開

### 持続可能な仕組みづくり

- ▶ SCMコストダウンの推進
- ▶ 安定した物流網の構築



## オセアニア総合飲料

### 市場環境

豪州のビール市場は、健康志向の高まりなどを背景に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、豪州では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、コン

※ 2017年12月にNew South Wales州、2018年11月にQueensland州にて導入済み。

テンポラリーカテゴリーやクラフトビールの市場は引き続き成長を続けています。

乳・飲料市場は、カテゴリーによって違いは見られるものの、健康志向の高まりなどにより全体としてはやや成長傾向にあります。

### 戦略

酒類事業では伝統的なスタイルのクラシックカテゴリーから、コンテナポラリーカテゴリー、クラフトカテゴリーへのトレンドシフトを受け、主力ブランドへの集中投資を継続し、成長カテゴリーでのブランド強化を図ります。これにより、高単価・高収益商品の販売構成比を高め、中長期的に収益改善を目指します。

また、将来の利益成長に向けて、今後拡大が見込めるクラフトビールの海外展開やプレミアム飲料への投資をさらに加速し、今後の柱の1つとして育成していきます。

飲料事業については、ライオンの事業価値やキリングループの株主価値を最大化する観点から、同事業を第三者に譲渡することが最適な方向性であるとの結論に至り、2019年中の株式譲渡を検討着手しています。

豪州ではクリーンエネルギーへの切り替えを見据え、老朽化した石炭火力発電所を閉鎖したことで、国内の電力供給が逼迫し、エネルギーコストが上昇しています。ライオンでは引き続きサプライチェーンの効率化によるコスト削減を強化するとともに、ERPシステムの導入など本社機能の再編によるコスト削減にも取り組んでいきます。

#### ビール事業の拡大に向けたブランド育成



#### 新たな成長に向けた取り組み

プレミアムクラフト飲料

グローバルクラフトビール事業



#### 持続可能な事業を目指しての投資

将来に向けたICT基盤の構築

事業構造改革

# 医薬・バイオケミカル

## 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。これに伴う後発医薬品の浸透や、薬価制度の大幅な改定により、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。

## 戦略

協和発酵キリンは、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 (Creating Shared Value) 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。

医薬事業は、日本において薬価基準引下げの影響などを受けることが予想されるものの、米国および欧州において2018年に発売を開始したグローバル戦略品CrysvitaおよびPoteligeoの伸長により、前年同期比で増収を目指します。また、グローバル戦略品の収益拡大・価値最大化に向けた販売費の増加や、研究開発費の増加が見込まれますが、海外売上収益の増加により、コア営業利益<sup>\*</sup>は増益となる見通しです。

バイオケミカル事業に関しては、当社が将来の成長ドライバーとするべく注力する健康領域事業における更なる協業の可能性につき、協和発酵キリンと協議・検討を進めました。その結果、協和発酵バイオを当社の直接の子会社とすることによって、相互の強みや経営資源の更なる有効活用および健康領域をはじめとした事業開発スピードの向上を実現することが可能となり、グループシナジーおよび協和発酵バイオの企業価値の最大化につながると判断しました。また、これにより、協和発酵キリンにおいても、新薬開発を中心とした医薬事業に経営資源を集中することで、さらに成長スピードを加速させることが可能となると考えています。本取り組みは、2019年3月に開催された協和発酵キリン株主総会で承認され、同年4月24日に、予定通り株式の95%の取得が完了いたしました。

<sup>\*</sup> 売上収益-売上原価-販売費および一般管理費  
-研究開発費+持分法投資損益

### グローバル戦略品の価値最大化

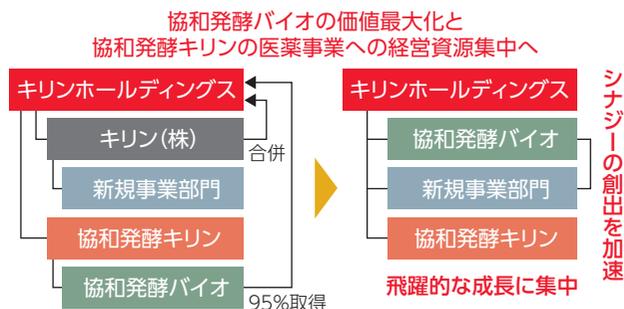
- > Crysvita            市場浸透を継続
- > Poteligeo        欧州で上市予定
- > KW-6002        米国で承認申請予定

### 「One Kyowa Kirin」体制の構築

- > 北米を、独立した地域として統括
- > 地域軸×機能軸でのマネジメントを開始  
(日本・EMEA・北米・アジア/オセアニア)

<sup>\*</sup> EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)

### キリンホールディングスによる協和発酵バイオの株式取得



## その他

### 戦略

#### メルシャン

カテゴリーごとに注カブランドの選択と集中をさらに進めることでブランドの強化を図り、成長性・収益性の高い商品ポートフォリオの構築に取り組みます。「シャトー・メルシャン」については、「3つのワイナリー」を拠点としたCSV活動を強化し、ワイン・ブドウづくりを支える産地・地域の活性化に貢献します。

#### ミャンマー・ブルワリー

ミャンマーでは、今後も1桁台後半のビール市場成長率が続

くと予想され、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。今後、「ミャンマービール」「アンダマンゴールド」を中心とする主力商品への販促活動や投資を優先させることで、市場でのプレゼンスをさらに高めていきます。

#### CCNNE

製造拠点の再編など、今後の収益力の強化に向けて抜本的な構造改革を継続します。

## 2019年度 通期業績予想 事業利益

(億円)	2019年予想	2018年実績	増減	%
連結 事業利益	1,900	1,993	-93	-4.7%
国内ビール・スピリッツ	847	827	20	2.4%
キリンビール	835	809	26	3.2%
その他	12	18	-6	-31.9%
国内飲料	240	233	7	2.9%
キリンビバレッジ	240	233	7	2.9%
オセアニア総合飲料	482	518	-36	-7.0%
ライオン	482	518	-36	-7.0%
酒類	521	533	-12	-2.3%
飲料	57	51	5	10.0%
本社	-96	-67	-30	—
医薬・バイオケミカル	620	588	32	5.5%
医薬(協和発酵キリン)	540	504	36	7.1%
バイオケミカル(協和発酵バイオ)	80	81	-1	-1.6%
その他	—	3	-3	—
その他	184	190	-6	-3.3%
メルシャン	25	26	-0	-1.9%
ミャンマー・ブルワリー	95	101	-6	-5.9%
CCNNE	38	28	10	33.5%
その他	25	35	-9	-27.0%
全社費用・セグメント間取引消去	-473	-363	-110	—