

事業会社の戦略とレビュー

食 領 域



麒麟ビール

主力ブランドの強化と高付加価値商品の育成により、
グループの中核事業として収益貢献をしていく

2023年実績 売上収益 6,481億円 / 事業利益 729億円

2024年計画 売上収益 6,766億円 / 事業利益 735億円

2023年振り返り

- ▶ 2023年10月のビール類酒税改正に向けて主力ブランドの投資強化をしました。狭義ビールでは、「一番搾り®」ブランドリニューアルなどにより堅調に推移したことに加え、業務用市場の回復も追い風となり、販売数量が増加しました。
- ▶ クラフトビールについては、「スプリングバレー」ブランドのラインアップを拡充するとともに、流通企業やクラフトブルワリーとも連携し、クラフトビールの売場拡大を進めました。
- ▶ 原材料価格の高騰に対しては、継続したコスト削減や価格改定で対応しました。
- ▶ 売上収益は、業務用回復による家庭用需要減の影響を受けビール類を中心に販売数量減となりましたが、価格改定に伴う売上単価向上により増収となりました。
- ▶ 事業利益は、原材料価格高騰に加え、中長期的なブランド育成に向けマーケティング費を増加させましたが、価格改定効果の発現や運搬費の改善により増益となりました。

2024年計画

- ▶ 2026年のビール類酒税一本化を見据え、主力ブランドへの投資を強化します。市場全体で伸長が予想される狭義のビールは、「一番搾り®」ブランドに加え、17年ぶりの新ブランドである「麒麟ビール 晴れ風」を上市することで幅広いお客様のニーズに添えていきます。
- ▶ 発泡酒、新ジャンル、RTDカテゴリーにおいては、各主力ブランドの地位をさらに強固にし、狭義ビール以外の需要に添えていきます。クラフトビールや国産洋酒、ノンアルコールなど限界利益率が高いカテゴリーを拡大することで収益性向上を図ります。
- ▶ ビール類やRTDなど各カテゴリーで数量増を図り増収を目指します。ビール類酒税一本化を見据えマーケティング投資を強化しますが、ビール類を中心に販売数量増を実現し増益を図ります。
- ▶ 継続が予想される原材料価格高騰には、2023年10月の価格改定効果により相殺できる見込みです。
- ▶ 物流トラック台数削減や輸送効率向上により物流24年問題の影響を最小限にしています。

事例

17年ぶり新ブランド「麒麟ビール 晴れ風」を発売

2023年10月のビール類酒税改正以降、狭義ビールカテゴリーは伸長を続けています。

当社は主力の「一番搾り®」ブランドに加え、17年ぶりの新ブランドである「麒麟ビール 晴れ風」を発売しました。「晴れ風」は、現代のお客様の嗜好を捉えた、ビールとしてのうまみや飲みごたえがありながら飲みやすい、新しいおいしさが特徴です。また自社の収益貢献だけでなく、「晴れ風ACTION」により売上の一部を昔からビールを楽しむシーンを彩り、お客様の笑顔をつくってくれた、お花見や花火などの日本の風物詩を守る活動に寄付します。

麒麟ビールは狭義ビールカテゴリーで市場を上回る成長を実現するだけでなく、発泡酒・新ジャンルも含めて多様なブランドで多様なニーズに添えてビール類全体の成長を実現していきます。



ライオン

主力商品のブランド力強化および豪州・北米のクラフトビール拡充と
組織改革により、収益性を高める

2023年実績 売上収益 2,811億円 / 事業利益 324億円

2024年計画 売上収益 2,963億円 / 事業利益 353億円

2023年振り返り

- ▶ 主力商品のブランド力強化に取り組んだ結果、健康意識の高まりを捉えた「Hahn」の販売が好調だったほか、「XXXX (フォーエックス)」なども堅調に推移しました。また、成長するRTDカテゴリーにおいて日本国内で展開する「麒麟 氷結®」ブランドの豪州・ニュージーランドでの製造および販売を開始しました。
- ▶ 北米クラフトビール事業では、「Voodoo Ranger (ブドゥー・レンジャー)」が引き続き好調に推移したことに加え、Bell's BreweryとNew Belgium Brewingの統合効果も順調に発現しています。
- ▶ 売上収益は、豪州・ニュージーランドは「Hahn」の好調に加え、価格改定効果などにより増収となりました。北米クラフトビールは、「Voodoo Ranger」の販売好調に加え、Bell'sブランドの販売数量トレンドの向上、価格改定効果により、増収となりました。
- ▶ 事業利益は、主力ブランドなどへのマーケティング投資強化や、原材料などの高騰影響を価格改定効果などで相殺し、増益となりました。

2024年計画

- ▶ 豪州においては、主力ブランドへの投資をさらに強化するとともに、RGM※を実施し持続的な売上収益と事業利益の成長を目指します。
- ▶ 成長するRTDカテゴリーにおいて、「麒麟 氷結®」ブランドの複数フレーバー展開により強固なマーケットプレゼンスを実現します。
- ▶ 北米クラフト事業においては販売体制の強化および「Voodoo Ranger」ブランドを伸ばさせ、市場を上回る成長を継続させていきます。

※ Revenue Growth Management：最適な商品を最適な顧客に最適な価格で販売し、売上を最大化する手法



事例

北米クラフト事業の統合効果最大化

北米クラフト事業では、2023年にDaleville (Virginia州)にある醸造所を取得し、製造能力の強化を図るとともに北米市場で急成長しているRTDの製造能力も獲得しました。また、販路拡大など2つのブルワリーの統合効果により、Bell'sブランドの販売が好調に推移し、北米クラフト市場を大きく上回る1割増の成長を実現させました。同時に調達の見直しや製造拠点運用変更などのSCMにおける取り組みにより原価高騰を上回るコスト削減を実現したことで事業利益も3割増と大幅に増加しました。



食 領 域



フォアローゼズ

将来の規模拡大に向けて
設備投資を行うとともに
プレミアム価格帯の成長を実現し、
高収益性の維持を目指す

2023年実績 売上収益 245億円 / 事業利益 90億円

2023年振り返り

- ▶ プレミアム価格帯での競争力を強化するため、ブランドポジショニングを明確にし、パッケージデザインおよびコミュニケーションの一貫性を高めました。
- ▶ 売上の8割近くを占める米国市場においては、景気後退への懸念から流通企業が在庫縮減を進めたことから出荷数量は減少しましたが、小売店頭での販売量は対前年増を達成しました。

2024年計画 売上収益 265億円 / 事業利益 98億円

2024年計画

- ▶ 限定品の発売を含めた施策によってプレミアムブランドとしての認知強化を図り、限られた原酒在庫の収益最大化を目指します。限定品・高価格品の販路チャネルとして、Direct to Consumerの拡充に努めます。
- ▶ また、現在事業成長の律速となっている原酒量を増やすため、引き続き熟成庫への投資と原酒増産を進めます。原材料高騰は継続するものの、価格改定と数量増により、増収増益を目指します。



コーク・ノースイースト

適切な価格戦略と
コストマネジメントにより
収益性の維持を目指す

2023年実績 売上収益 2,501億円 / 事業利益 339億円

2023年振り返り

- ▶ 例年以上の天候不順が重なったことによる影響を受けたものの、炭酸飲料やプレミアムミネラルウォーターを中心に販売数量が順調に推移しました。
- ▶ 売上収益は、価格改定とミックス改善による単価アップを実現し、増収となりました。
- ▶ また、事業利益は、原材料費や人件費の高騰はあるものの、工場や物流拠点の合理化やICT導入などのオペレーション改革による販売費および一般管理費削減の取り組みと価格改定効果などにより増益となりました。

2024年計画 売上収益 2,590億円 / 事業利益 350億円

2024年計画

- ▶ 米国経済をはじめ事業を取り巻く環境の先行きは不透明であるものの、炭酸飲料の販売数量拡大と、適切な価格戦略により売上収益の安定的成長を実現させながら、販売費および一般管理費削減の取り組みを継続することにより、事業利益の向上を図ります。



キリンビバレッジ

基盤ブランドの再成長とヘルスサイエンス飲料の拡充により、
高収益化を目指す

2023年実績 売上収益 2,578億円 / 事業利益 169億円

2023年振り返り

- ▶ 中長期的な収益性向上に向けて基盤ブランドの「午後の紅茶」「生茶」とヘルスサイエンス飲料にブランド投資を集中させました。基盤ブランドでは高付加価値・高単価商品（「生茶Rich」「午後の紅茶TEA SELECTION」）の発売や、ヘルスサイエンス飲料ではプラズマ乳酸菌入り飲料（「キリン おいしい免疫ケア」）などの新商品を発売し商品ラインアップを強化しました。
- ▶ 売上収益は2022年10月に実施した価格改定効果に加えて、基盤ブランドとヘルスサイエンス飲料の高付加価値・高単価商品の拡充による単価向上が影響し、増収となりました。
- ▶ 一方で、事業利益は原材料の高騰を価格改定でカバーしきれなかったことや、販売数量の減少や将来のためのマーケティング投資を強化したことにより減益となりました。

2024年計画 売上収益 2,766億円 / 事業利益 190億円

2024年計画

- ▶ ヘルスサイエンス飲料を強みとした強固な商品ポートフォリオへの変革を加速させ、2024年もブランド育成実現と収益力向上を目指します。
- ▶ また持続的な成長を支える事業基盤の強化にも取り組みます。2023年の春から稼働を開始した湘南工場の新製造ラインによる生産能力向上に加えて、2024年物流問題への対応としてエリア生産・エリア販売戦略や輸送方法の変更を進めています。
- ▶ 2024年は増収増益を計画しています。基盤ブランドとヘルスサイエンス飲料を中心にマーケティング投資を行い、市場を牽引する販売数量成長を目指します。また一部商品の価格改定と、高付加価値・高単価商品やヘルスサイエンス飲料への取り組みを強化し、単価向上を実現します。特にヘルスサイエンス飲料においてはプラズマ乳酸菌入り飲料のラインアップ拡大や継続したニーズ創造によって、販売数量の伸長を見込んでいます。

事例

「キリン おいしい免疫ケア」の販売数量が着実に伸長

プラズマ乳酸菌入り飲料を中心に、お客様のニーズに合わせた多様な商品を市場に投入し、「免疫ケア」の習慣化に取り組んでいます。2023年に発売した「キリン おいしい免疫ケア」は飲みやすいヨーグルトテイストであり、シリーズ化や6本パック形態の販売によって着実に販売数量を伸ばしています。その増分も寄与し、プラズマ乳酸菌入り飲料全体の販売数量は前年比約4割増と大幅に伸長しました。

2024年は「免疫ケア」の習慣化に加え、お客様が日常的に飲用する「緑茶」や「スポーツ飲料」などのカテゴリーにおいて新商品を発売します。「免疫ケア」の入口・習慣化の商品ポートフォリオを拡充し、プラズマ乳酸菌入り飲料のさらなる成長を目指します。





協和キリン

日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、
グローバル戦略品の価値最大化と開発パイプラインの充実を目指す

2023年実績 売上収益 4,422億円 / 事業利益 960億円

2024年計画 売上収益 4,730億円 / 事業利益 820億円

2023年振り返り

- ▶ 日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、成長に向けた取り組みを進めてきました。
- ▶ グローバル戦略品は着実な成長を続けており、北米において自社販売を開始した「クリスピータ」を中心に販売が順調に増加したことなどによって、増収増益を確保しました。
- ▶ 開発パイプラインに関しては、RTA 402などの開発中止があったものの、KHK4083 / AMG 451 (rocatinlimab) などの開発が順調に進捗しました。また、今後の新薬創出力強化に向けて、造血幹細胞遺伝子治療を用いた製品や開発品をもち、事業に必要なプラットフォームを確立しているオーチャードの株式取得に向けた契約を締結しました。

2024年計画

- ▶ グローバル戦略品である「クリスピータ」や「ポテリジオ」の価値最大化に向けて、これまでの活動を通じて蓄積されたエビデンスを活用し、ターゲットとする患者さんにフォーカスした疾病啓発活動を強化するなどして、さらなる成長を目指します。
- ▶ また、開発パイプラインの充実に向け、戦略的にR&D投資を強化し、「KHK4083 / AMG 451 (rocatinlimab)」をはじめとしたグローバルにおける開発を着実に進捗させるとともに、1月に株式取得が完了したオーチャードとのPMIを進め新たな価値創造を目指します。
- ▶ 「クリスピータ」をはじめとしたグローバル戦略品のさらなる成長により増収を計画している一方、オーチャードの取り込みや「KHK4083 / AMG 451 (rocatinlimab)」のph3 (ROCKETプログラム) の進展に伴う研究開発費増加の影響により減益を計画しています。

事例

KHK4083 / AMG 451の臨床試験が順調に進捗

「クリスピータ」に続く成長の柱として期待している「KHK4083 / AMG 451 (rocatinlimab)」のアトピー性皮膚炎を対象とした臨床試験が順調に進捗しており、また、喘息を対象とした臨床試験も実施予定です。

「アトピー性皮膚炎」の市場規模は1兆円以上、新たに開発を検討している「喘息」の市場規模についても1兆円以上と推計しています。

いずれも競合が多い市場ではあるものの、Amgenとのコラボレーションも生かした特徴的な薬剤として一定のシェアを確保できれば、協和キリンにとって、収益の大きな柱の一つになることが期待できます。



ブラックモアズ

各国の売上収益の伸長の実現と
キリングroupでの付加価値創出の
取り組みの推進により、
ヘルスサイエンス事業の成長を牽引する

2023年実績 (下半期) 売上収益 320億円 / 事業利益 ▲5億円

2023年振り返り

- ▶ 下半期に買収手続きが完了し、付加価値創出に向けて、SCM、品質保証、IT、ESG、組織文化などのプロジェクトを設定し、検討を進めました。また、プラズマ乳酸菌をはじめとしたキリンの素材活用などの検討は計画通りに進捗しています。
- ▶ 事業利益は、当初の見込み通りの着地となりました。

2024年計画 売上収益 674億円 / 事業利益 58億円

2024年計画

- ▶ 豪州・ニュージーランド、SEAK[®]、中国の各リージョンで売上収益の伸長を果たし、増収増益を目指します。豪州・ニュージーランドではトップシェアのブランド力を活用して、売上収益の伸長を目指すとともに、価格改定や収益性の高い商品の発売によって、収益性の向上にも取り組みます。SEAKでは新商品の発売や販促活動の効率化などを行ってまいります。中国ではマーケティング投資によりブランド認知率の向上を図り、大幅な成長を目指します。

※ South-East Asia plus Korea

協和発酵バイオ

アミノ酸事業のあらゆる選択肢を
念頭に置いた構造改革の検討と、
スペシャリティ素材への注力による
収益化を実現する

2023年実績 売上収益 514億円 / 事業利益 ▲85億円

2023年戦略振り返り

- ▶ 売上収益はアミノ酸事業の苦戦があるも、シチコリンが健康食品用を中心に販売が堅調に推移したことなどにより増収となりました。
- ▶ 一方で事業利益は、燃料費などの変動コストの増加や競争環境の激化、ワクチン製造原料特需の消失など、アミノ酸事業を中心に厳しい事業環境が継続しており、減益となりました。ヒトミルクオリゴ糖は、各国で規制当局からの承認手続きが進んでいます。

2024年計画 売上収益 589億円 / 事業利益 ▲30億円

2024年計画

- ▶ アミノ酸事業を中心としたコスト削減や伸長するシチコリンへの注力により赤字幅の縮小を計画しています。シチコリンは特に収益性の高い健康食品用に注力し、ヒトミルクオリゴ糖は各国における早期の認証取得に引き続き取り組みます。また、各素材の用途拡大も図ってまいります。