

**キリングroup  
2016年-2018年中期経営計画**

**構造改革による、キリングroupの再生**

**キリンホールディングス株式会社**

2016年2月

# キリングループの現状認識

- ▶ 2015年を新中計のゼロ年度と位置付け、変革を開始
  - キリンホールディングス/キリンの一体経営による意思決定を迅速化
  - 国内酒類事業の再生に最優先で取り組む
  - ライオン飲料事業、ブラジル事業の再生計画を実行

## 成果

- ✓ 国内ビール類において、6年ぶりのシェアアップを達成  
⇒従業員のマインドも変化し、復活の兆しに手ごたえ
- ✓ 将来成長が期待される、マンマー・ブルワリーを獲得
- ✓ ライオン飲料事業の収益性を改善
- ✓ 医薬事業における海外開発品目の着実な進展と腫瘍免疫療法への期待の高まり

## 課題

- ✓ 国内酒類事業の復活を本物に
- ✓ ブラジル事業での減損損失の発生、再生に遅れ
- ✓ 国内飲料事業の収益性回復の遅れ

## はじめに

- ▶ 収益性改善に向けた構造改革を、迅速に、広範かつ大胆に進める
- ▶ 取り組むべき重要課題を明確にし、事業間の資源配分にメリハリをつける
- ▶ 結果にこだわり、計画をやり切る

# 基本方針～持続的な企業価値の向上を目指して～

## ▶ 構造改革による、キリングroupの再生

### 1. ビール事業

キリンビール

ライオン  
酒類

ミャンマー・  
ブルワリー

▶ **ビール事業の収益基盤強化**

### 2. 低収益事業

ブラジル  
キリン

キリン  
ビバレッジ

ライオン  
飲料

▶ **低収益事業の再生・再編**

### 3. 医薬・バイオケミカル事業

協和発酵キリン

▶ **医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長**

# 定量目標

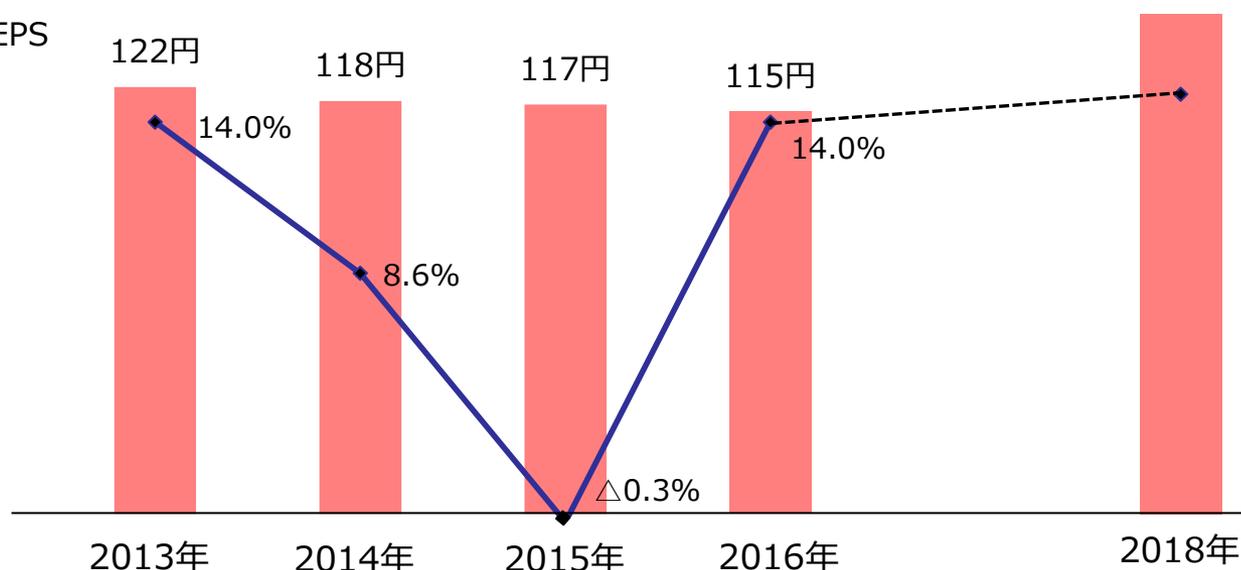
▶ グループの収益性改善を最優先に、ROEとEPSの成長を目指す

定量目標	➤ のれん等償却前ROE	15%以上
	➤ 平準化EPS※年平均成長率	6%以上

ガイダンス（定量目標達成時の参考値）：2018年グループ連結営業利益1,600億円以上

◆ のれん等償却前ROE

■ 平準化EPS



※平準化EPS=平準化当期純利益/ 期中平均株式数 平準化当期純利益 = 当期純利益 + のれん等償却額 ± 税金等調整後特別損益  
為替レート：豪ドル = 83.00円、ブラジルレアル = 30.00円、ミャンマーチャット = 0.09円

# ROE向上に向けた取り組み

▶ 収益性の改善を柱にROEの向上に向けてグループ本社・事業会社で取り組む

$$\text{ROE} = \text{収益性の改善} \times \text{効率性の改善} \times \text{レバレッジ}$$

当期純利益率  $\times$  総資産回転率  $\times$  財務レバレッジ

2015  $\rightarrow$  2018:  $\Delta 0.1\% \rightarrow$  **5.5%以上**      0.85回  $\rightarrow$  **0.91回前後**      3.09倍  $\rightarrow$  **3.0倍前後**

グループ本社の  
取り組み

- ▶ 事業間の最適な資源配分
- ▶ 本社のスリム化

- ▶ 設備投資優先順位付け
- さらなる資産流動化や事業  
ポートフォリオ最適化も検討

- ▶ 財務柔軟性の向上

事業会社の  
取り組み

- ▶ 商品ミックス・ブランド力の改善による利益増
- ▶ コスト削減による競争力の向上  
(グループ全体で300億円を計画)
- ▶ 生産効率性の改善

- ▶ 棚卸資産の圧縮等による  
運転資本の改善
- さらなる資産流動化も検討

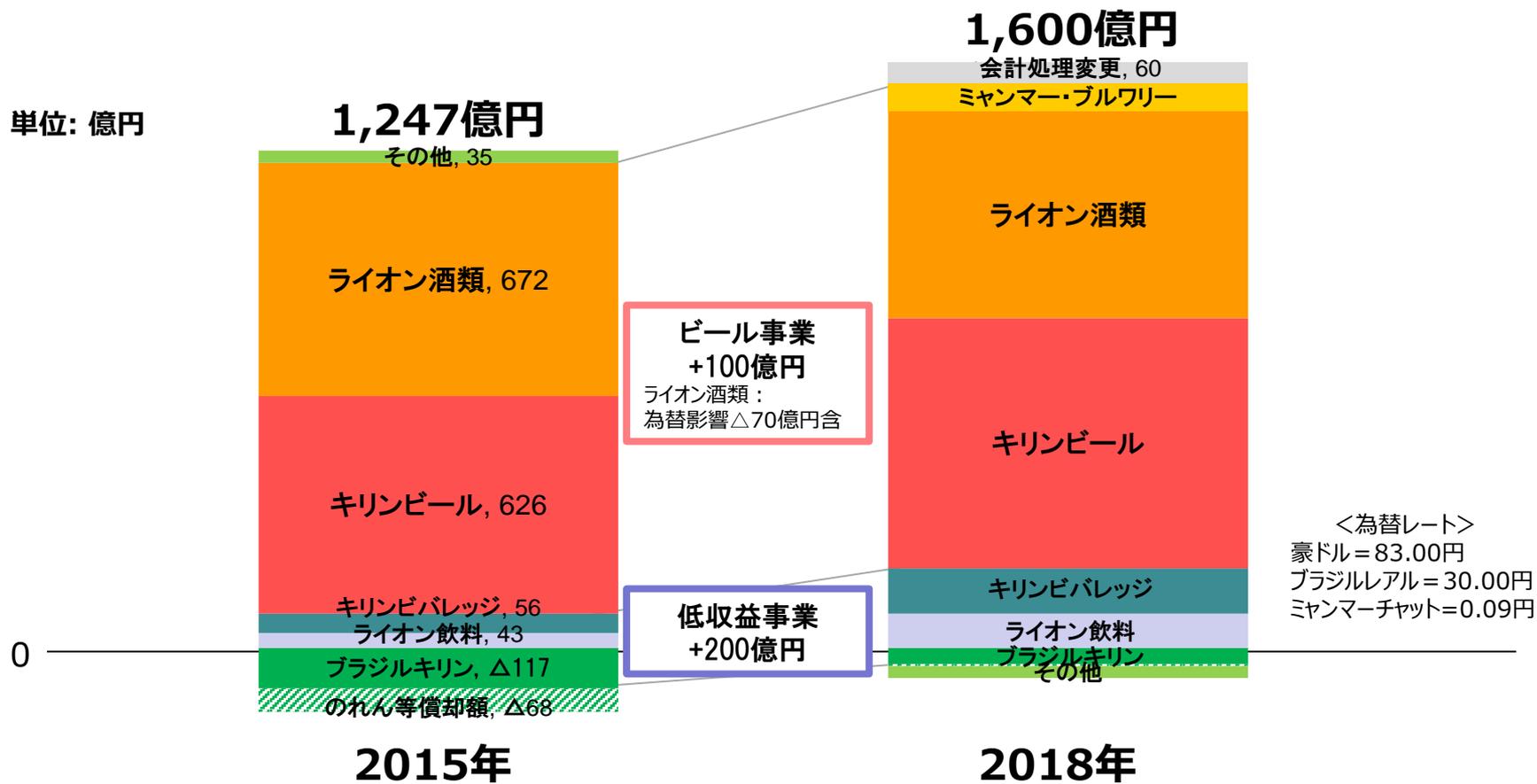


**2018年**  
**ROE 15%以上\***

\*のれん等償却前

# ガイダンス（定量目標達成時の参考値）

2018年グループ連結営業利益1,600億円以上



- その他：協和発酵麒麟、メルシャン、本社費用（麒麟・ライオン）、のれん等償却費(ライオン) 他
- 会計処理変更：麒麟ビール・麒麟ビバレッジ・メルシャン減価償却費、定率法から定額法に変更
- のれん等償却額：2015年度末ブラジル麒麟の減損損失計上により、2016年以降のれん償却費は発生せず

# 収益構造改革のシナリオ

## 1. ビール事業の収益基盤強化

2018年 +100億

### 麒麟ビール

#### ▶ 増収増益を達成し、V字回復を本物にする

#### 2018年ガイド

- 売上高営業利益率  
17%以上  
(酒税抜/マージメントフィー控除前)
- 2015年実績：15.1%

#### 収益改善の施策

- 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
- 機能系カテゴリーの強化
  - ✓ 技術力を生かした多様なラインナップで市場成長をリード
- 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

# 収益構造改革のシナリオ

## 1. ビール事業の収益基盤強化

2018年 +100億

### 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

- 市場ポジション維持
- 高収益率維持

2015年実績：27.0%  
(売上高営業利益率)

##### 収益改善の施策

- 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
- 成長カテゴリーの強化
  - ✓ クラフトビール、シードルカテゴリーの強化
- 間接費削減
  - ✓ 業務効率化によるコスト削減（2015年実施済み）

### ミャンマー・ブルワリー

#### ▶ 市場リーダーポジションの強化

##### 2018年ガイド

- 市場ポジション維持
- 市場成長分の増分獲得

##### 収益改善の施策

- 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検討
- 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

# 収益構造改革のシナリオ

2. 低収益事業の再生・再編

2018年 +200億

## ブラジルキリン

### ▶ 黒字化に向けた構造改革の完遂

#### 2018年ガイド

- 2019年営業利益黒字化に目途

2015年実績：▲185億円  
(のれん等償却後営業利益)

#### 収益改善の施策

- 地域別商品戦略による収益領域の成長
  - ✓ 北部・北東部における主力Schinブランドへの集中
  - ✓ 南部・南東部における高付加価値商品への集中
- 販売数量規模に応じた最適な組織・コスト構造への転換
  - ✓ 自社卸の経営効率化等によるサプライチェーン全体でコスト削減
  - ✓ 製造拠点の最適化と資産売却の検討
  - ✓ 要員数の適正化を含めた間接費の削減
  - ✓ 低採算取引の削減
  - ✓ SKUの削減
- 事業提携と再編の検討

# 収益構造改革のシナリオ

2. 低収益事業の再生・再編

2018年 +200億

キリンビバレッジ

▶ 利益ある成長に向けた構造改革の完遂

## 2018年ガイド

- 売上高営業利益率  
3%以上  
(マネジメントフィー控除前)
- 2015年実績：1.5%

## 収益改善の施策

- 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
- 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
- アライアンスによる構造的な課題の解決

# 収益構造改革のシナリオ

## 2. 低収益事業の再生・再編

2018年 +200億

### ライオン飲料

#### ▶ 再生計画の実行による収益力の向上

##### 2018年ガイド

- 売上高営業利益率  
5%以上  
(のれん等償却前)

2015年実績：2.3%

##### 収益改善の施策

- 重点カテゴリー・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
- 健康志向・自然志向に応える価値提供  
✓ 「The Goodness Project」によるブランド力強化
- サプライチェーン全体でのコスト構造改革

# 収益構造改革のシナリオ

## 3. 医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長

### 協和発酵キリン

#### ▶ グローバル・スペシャリティファーマへの飛躍

2020年ガイド	収益改善の施策
コア営業利益※ 1,000億以上（連結前）	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ グローバル競争力の向上                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グローバル戦略3品の欧米上市</li> <li>✓ グローバル化に対応した組織の構築と販売インフラ整備</li> </ul> </li> </ul>

※営業利益+のれん償却額+持分法投資損益

#### <2020年までに承認予定のグローバル戦略3品>

開発番号	適応症・対象疾患
KW-6002	パーキンソン病
KRN23	X染色体遺伝性低リン血症
KW-0761	ATL（成人T細胞白血病リンパ腫）およびCTCL（皮膚T細胞性リンパ腫）

# 収益構造改革のシナリオ

## 3. 医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長

### 協和発酵キリン

### ▶ グローバルスペシャリティファーマへの飛躍



※営業利益 + のれん償却額 + 持分法投資損益

# 財務戦略

- ▶ 優先順位を明確にした資源配分の実行
- ▶ 事業の収益性向上を通じた着実なキャッシュ・フロー創出力の向上
- ▶ 安定した株主還元の実現と財務柔軟性の向上

営業キャッシュ・フロー  
5,500億円以上

- ・最優先事業であるキンビールへの投資強化
- ・コスト削減による成長投資の原資創出

投資キャッシュ・フロー  
2,900億円  
※戦略投資を含まない

- ・低収益事業への設備投資削減 (13年中計比40%減)

フリーキャッシュ・フロー 2,600億円以上

株主還元（配当）  
1,250億円

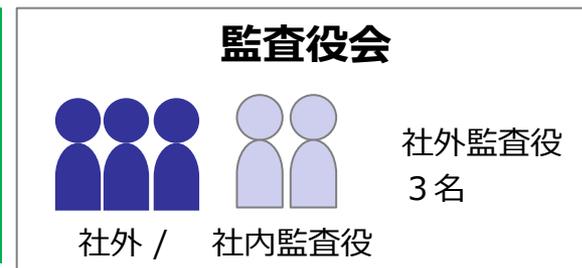
- ▶ 平準化EPSに対する配当性向30%以上の配当による安定した株主還元の実施

有利子負債返済  
1,350億円

- ▶ 財務柔軟性向上に向けた着実な負債返済

# コーポレートガバナンス

- ▶ 取締役会による経営監督機能の強化
- ▶ 経営の透明性・公平性の向上



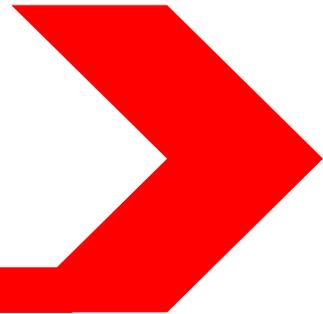
- ▶ 中計達成へのインセンティブ強化

中計定量目標 (ROE・EPS) ・ガイダンス (営業利益) 、及び株価水準と役員賞与との連動性を強化

## 終わりに

- ▶ **ビール事業の収益基盤強化、医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長へ投資する**
- ▶ **低収益事業の再生・再編を含めた構造改革を実行する**
- ▶ **結果にこだわる ROE向上とEPS成長を達成し、企業価値の向上を実現する**
- ▶ **コーポレートガバナンスを強化する**
- ▶ **キリングroupならではの価値創造により、ステークホルダーとともに持続的な成長を実現する**

# Appendix



持続的な成長に向けて

# 新たな長期経営構想の全体構造（新KV2021）

▶ 中計検討に先立ち、具体的で明確なビジョンへ進化

グループ  
経営理念

キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、  
「食と健康」の新たなよろこびを広げていきます。

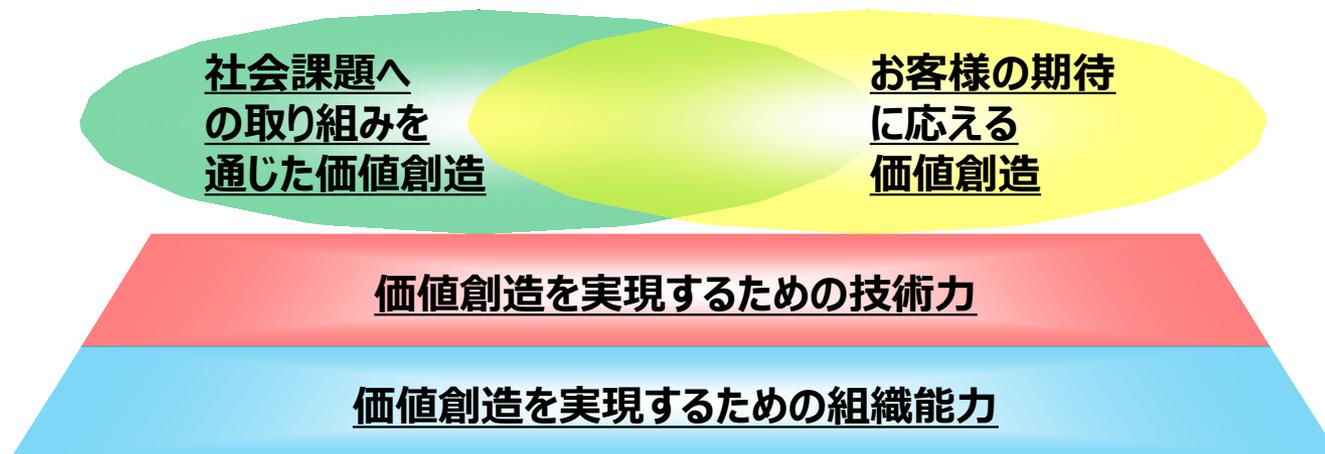
2021  
Vision

酒類、飲料、医薬・バイオケミカルを中核としたキリングroupの事業を通じて社会課題に向き合い、お客様を理解して、新しい価値を創造することで、社会とともに持続的に成長する

経営成果

経済的価値の創造 ・ 社会的価値の創造  
(財務目標・非財務目標を各中計で設定)

価値創造  
に向けた  
戦略の  
枠組み  
(=キリン  
group  
ならではの  
CSV)



“One Kirin” Values

熱意 と 誠意 “Passion and Integrity”

# IFRS任意適用の検討とその影響

▶ 2016年中計期間中の2017年度期末からのIFRS適用を検討中

## ■スケジュール



## ■現時点で想定されるIFRS適用による業績への影響

➤ のれん・ブランドの非償却等により当期純利益へ + 約400億円

➔ ✓ のれん等償却前ROE、平準化EPSに影響が発生する場合には、必要に応じて定量目標を修正する

## ■配当について

✓ 定量目標修正の有無に関わらず、「（日本基準による）平準化EPSの30%以上」という水準は変えず配当を実施する

# 振り返り

海外がグループの成長を牽引し、その間に日本総合飲料の再成長に取り組む計画であったが  
計画策定後の環境変化に対応できず、定量目標が計画未達

## ■ 定量目標

	中期経営計画 定量目標	2013-2015年 CAGR見通し	達成度	2015年 実績	2012年 実績
平準化EBITDA	年平均 一桁台半ば(%)の成長	年平均 △5.6%	×	2,589 億円	3,073 億円
平準化EPS	年平均 一桁台後半(%)の成長	年平均 0.0%	×	117 円	117 円

(売上高・営業利益ガイダンス)

	2015年ガイダンス(※)	2015年実績	2012年実績
連結売上高	23,000億円	21,969億円	21,861億円
連結営業利益	1,800億円	1,247億円	1,530億円

※2012年10月発表時のガイダンス。その後、連結営業利益を1,700億円に修正（2014年2月）

## ■ キャッシュフローの見通し

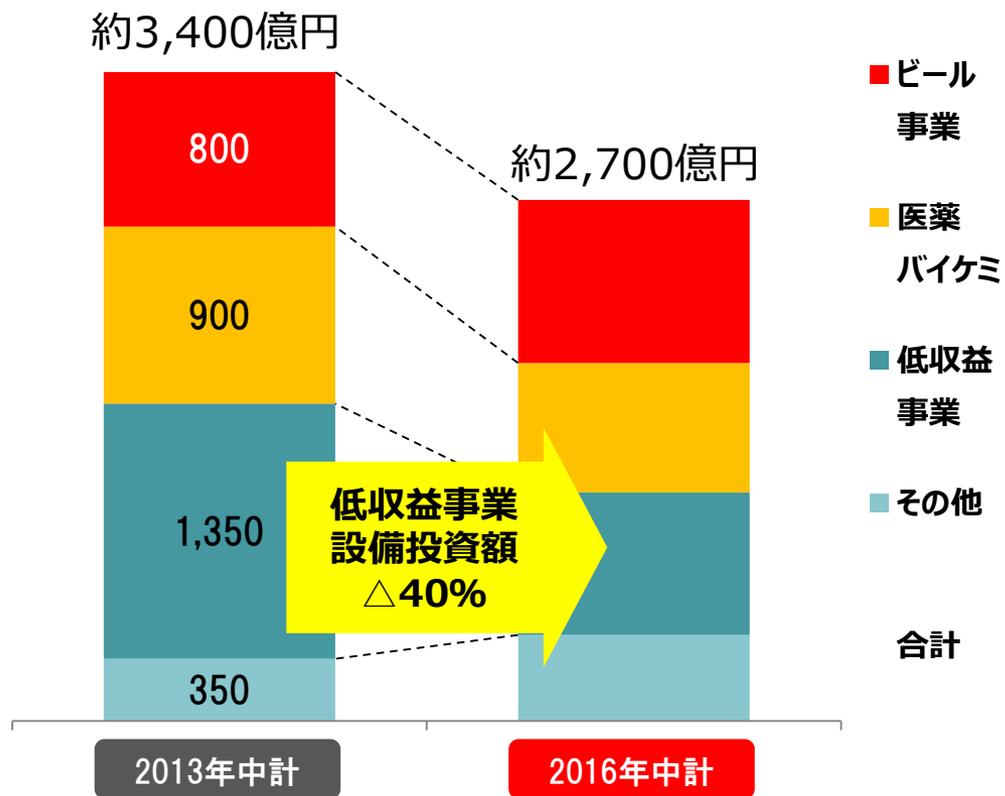
	中期経営計画見通し	2013-2015年 実績
営業キャッシュ・フロー	7,000億円 以上	5,317 億円
投資キャッシュ・フロー	約3,000億円 (戦略投資を含まない)	※※ △1,245 億円
フリー・キャッシュ・フロー	4,000億円 以上	4,072 億円

※※フレイザー・アンド・ニーヴ社株式売却による  
キャッシュイン（1,370億円）を含む

# 設備投資計画

- ▶ 事業の位置付けに応じたメリハリのある資源配分を計画

## 設備投資 総額抑制と優先事業への傾斜配分



# KIRIN

