

キリングroup長期経営構想 「キリン・group・ビジョン2015」

～ 純粋持株会社制の導入による新たなgroup経営体制の構築に取り組み、
飛躍的な成長とgroupプレミアムの創出により、企業価値の向上を目指す ～

うれしいを、
つぎつぎと。

KIRIN

2006年5月

- ◆ **キリン・グループ・ビジョン2015(KV2015)**
 - ・キリングループ 10年間のプロGRESS
 - ・KV2015 策定の背景
 - ・KV2015 全体構造
 - ・KV2015 ビジョン・目指す姿
 - ・KV2015 到達目標
- ◆ **基盤事業の強化と成長シナリオ**
 - ・飛躍的な成長のための基盤事業の強化
 - ・飛躍的な成長のための3つのシナリオの実現
- ◆ **“目指す姿”を実現するための強化点**
 - ・「技術力」及び「顧客関係力」の強化
 - ・KIRINブランド価値の向上
- ◆ **成長実現に向けたグループ経営体制の構築**
 - ・純粋持株会社制の導入
 - ・キリンビバレッジ完全子会社化
- ◆ **財務戦略**
- ◆ **参考資料**

麒麟・グループ・ビジョン2015
(KV2015)

キリンググループ 10年間のプログレス

KIRIN

総合酒類会社への進化

- 1998年発泡酒市場参入、2001年チューハイ市場参入、2005年新ジャンル市場参入

⇒ いずれの 카테고리でも早期にトップポジションを獲得、維持

⇒ 伝統ブランド中心のビール会社から、付加価値マーケティングで新市場を創造し、お客様の満足を目指す総合酒類会社に進化

飲料事業の成長

- 卓越した商品開発力・マーケティング力で大ヒット商品を連続して上市
- 業界トップ3の一角をなす規模に成長

アジア・オセアニアを中心に海外事業を拡大

⇒ グループの海外事業は連結営業利益の2割以上を稼ぐ規模に成長

酒類：ライオンネイサン（オーストラリア）、サンミゲル（フィリピン）、麒麟啤酒（珠海）（中国）、大連大雪（中国）への出資を通じてビール事業を展開、連結業績に大きく貢献

飲料：中国で上海錦江麒麟ほか合弁会社を通じてキリンブランドを確立、2006年にはタイでも飲料の製造販売を開始

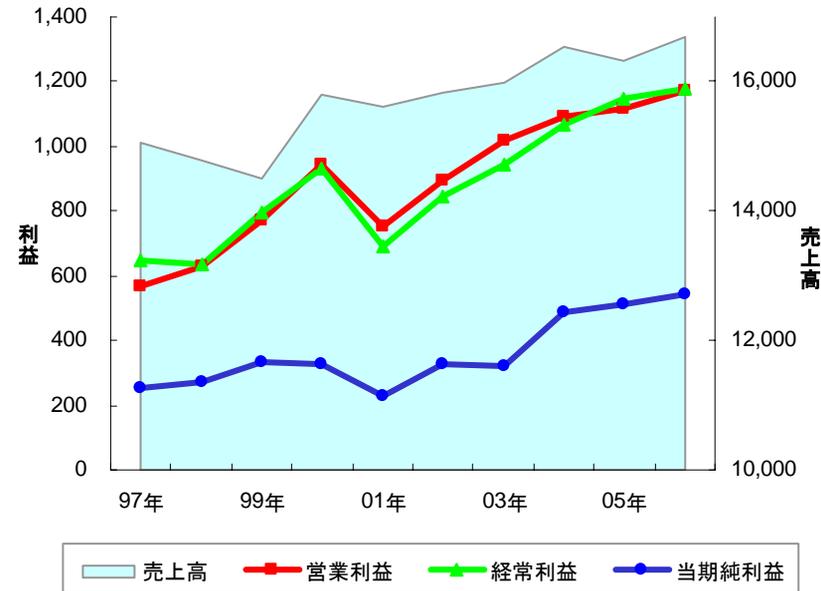
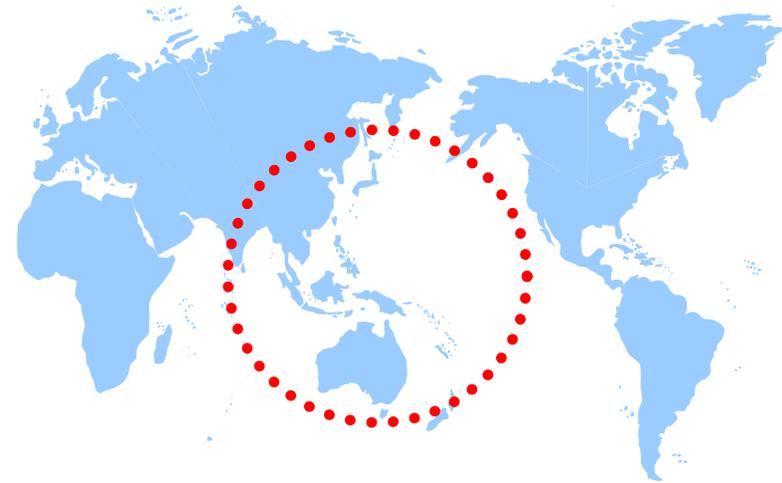
医薬：中国、韓国、台湾、香港に加え、2006年からはASEAN6カ国でも医薬品の販売を順次開始

多角化の進展

- 医薬事業の売上高・利益の拡大、完全自販体制確立、ヒト抗体医薬などR&Dの進展
- 機能食品事業へのチャレンジ

コスト構造改革

- 4工場再編他、全社的なコスト構造改革



(単位: 億円)

世界の食品セクターランキング

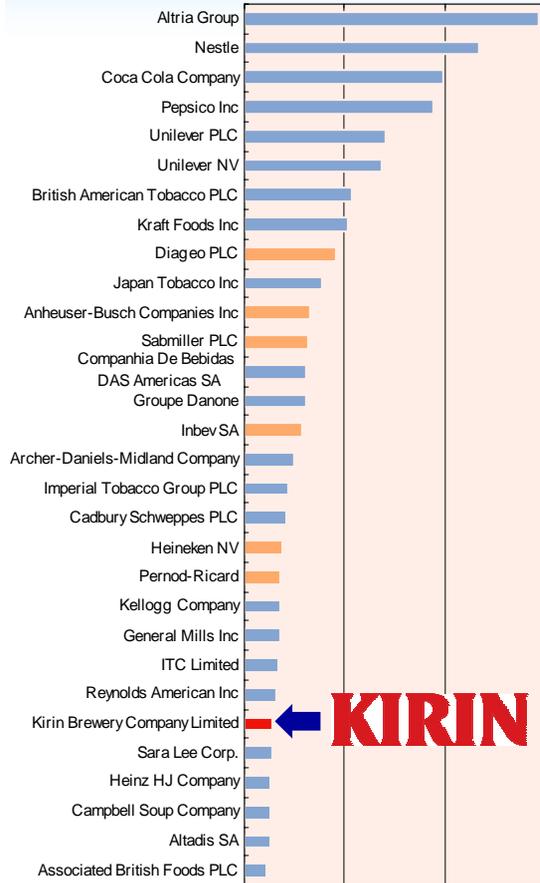
出所: Datastream, Worldscope

単位: 百万ドル 対象: 上場会社

直近時価総額 上位30社

2006年4月末時点

0 50,000 100,000 150,000



売上高 上位30社 (2005年実績)

酒類関連企業の売上高は税抜き

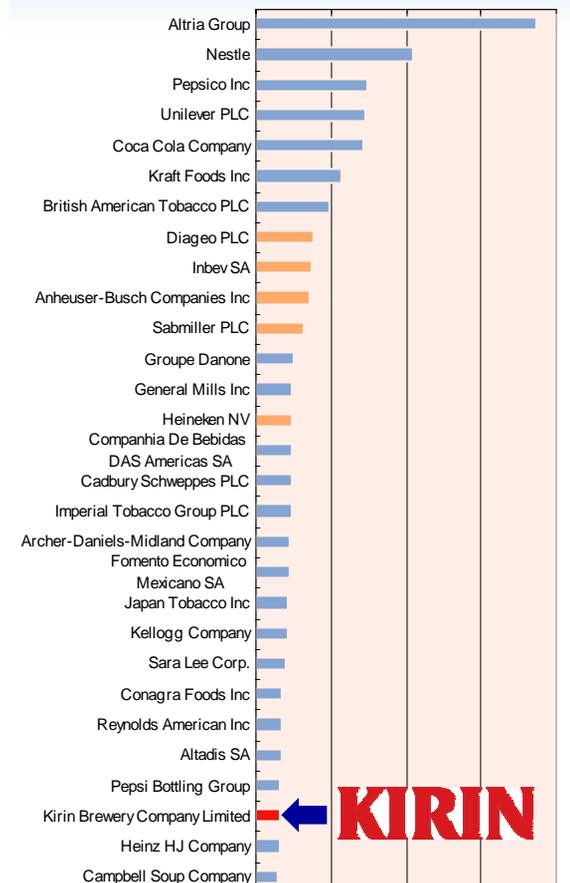
0 25,000 50,000 75,000



EBITDA 上位30社 (2005年実績)

EBITDA: 利払い前・税引き前・減価償却・その他償却前利益

0 5,000 10,000 15,000 20,000



キリングroupは世界の食品セクターの中では、まだ十分に大きな規模とはいえない

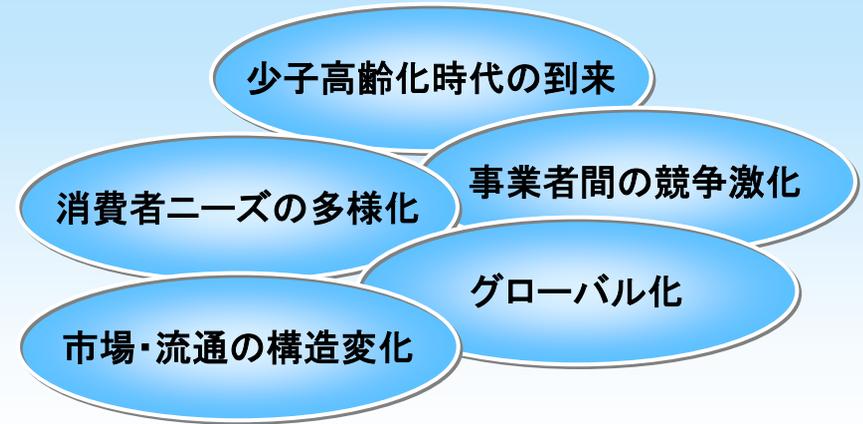
国内外の業界の動き

- 国内ビール系総市場の縮小
- 海外の大手ビールメーカーの再編と統合
- 国内飲料事業の競争激化
- 酒類、飲料間のボーダーレス化と消費者ニーズの多様化

キリングroupの環境変化

- 中核事業である国内酒類事業の再成長
- 飲料・医薬などの成長によるビジネスポートフォリオの進化

予想を越えて加速する経営環境の変化



現状ビジネスの延長線上では
成長が限定的

“環境”を自分たちで変えていく**攻め**の姿勢が必要

10年先を見据えた **飛躍的な成長** シナリオを策定

成長実現の3本のシナリオ

- 総合飲料グループ戦略の推進
- 国際化の推進
- 酒類・飲料・医薬に次ぐ健康・機能性食品事業の構築

基盤強化

- 国内酒類事業の再成長

2015年グループの目指す姿

成長の実現

KIRINブランド価値の向上

信頼される企業グループ

グループの基本姿勢 3C

連結到達目標

- 売上
3兆円(酒税込み)
2兆5千億円(酒税抜き)
- 営業利益率
10%以上
- 海外比率
売上高(酒税抜き)
及び利益約30%

強味に立脚した企業グループ

- 卓越した技術力
- 卓越した顧客関係力

コスト競争力の強化

- 低コスト事業モデルへの革新
- 不断のカイゼン

グループ組織運営

- 組織風土革新
- 「人」重視の経営
- マネジメント力強化

グループ経営体制の構築

- 企業構造改革
- グループ本社機能の整理・強化

グループビジョン

- いつもお客様の近くで様々な「絆」を育み、「食と健康」のよろこびを提供する
- 「発酵・バイオ」「モノづくり」「リサーチ・マーケティング」の技術を総合し、独自の価値と最上の品質を追求する
- 酒類・飲料・医薬を主力事業として、アジア・オセアニアのリーディングカンパニーを目指す

● 3つの成長シナリオの実現

- 酒類事業と飲料事業の総合的な連携を強め、確固たる収益基盤を築く
- アジアの複数市場において、成長基盤を築く
- 「食と健康」領域において新たな主力事業を築く

- これまで築きあげた信頼感にさらに磨きをかけ、地球環境保全をはじめとした**社会的な役割**を主体的に果たし、安心して快適な社会の維持発展に貢献する

目指す姿

成長の実現

KIRINブランド価値の向上

信頼される企業グループ

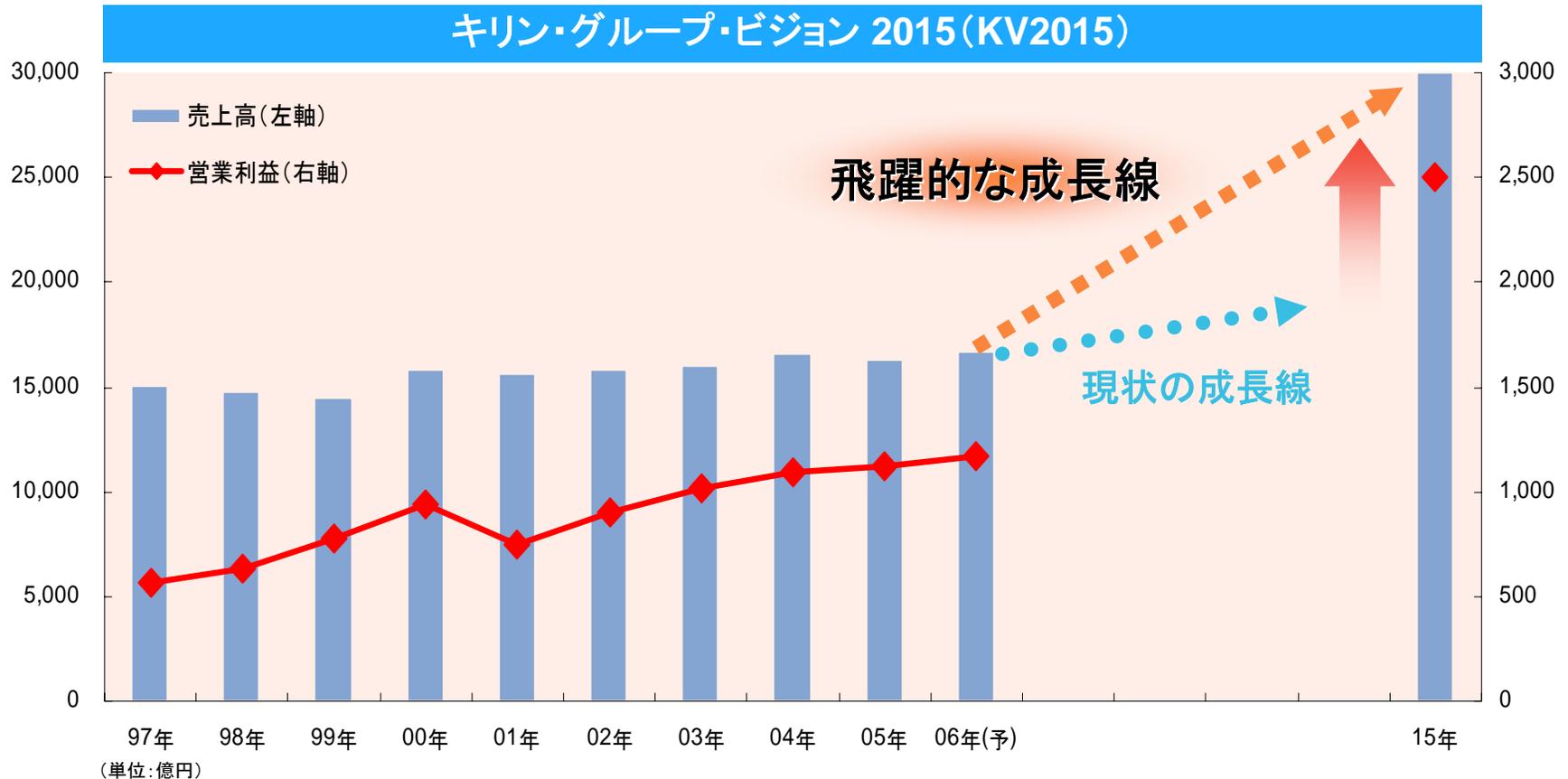
グループの基本姿勢 3C

- 「信頼」と「躍進」のブランドとして、**KIRINブランドの価値向上**を図る

- 「**挑戦**」 Challenge
「**達成責任**」Commitment
「**協働**」Collaboration
を基本姿勢として、一人一人が能力をいかに発揮し、競争優位の原動力となっている。

到達目標		2006年(見込み)	2015年
売上高	酒税込み	1.6兆円	3兆円
	酒税抜き	1.2兆円	2.5兆円
営業利益率	対酒税抜き	9%	10%以上
海外比率	売上高(酒税抜き)	19%	約30%
	営業利益	27%	約30%

*セグメント別の売上高目標は次期中期経営計画にて具体化



基盤事業の強化と成長シナリオ

- ・飛躍的な成長のための基盤事業の強化
 - 国内酒類事業の再成長
- ・飛躍的な成長のための3つのシナリオの実現
 - 総合飲料グループ戦略の推進
 - 国際化の推進
 - 健康・機能性食品事業の構築

基盤事業である国内酒類事業の再成長

- 好調なトレンドを加速し、更なる成長につなげる
 - ビール・発泡酒・新ジャンル計の出荷量プラストレンドを加速
 - オープン価格制の導入や製造・物流・営業の協力体制などチャレンジ・コラボレーションといったグループ基本姿勢を強化
- 進化した総合酒類戦略を展開する
 - 「技術力」と「顧客関係力」を発揮し、魅力的な商品提案や販売方法を開発する
 - 今後の市場環境の変化を捉えて新たな需要を創出するカテゴリーを提案する
- お客様の期待に応える新しい価値の創造に取り組む
 - 国内酒類カンパニーに新設したSCM本部^{*1}を中心にバリューチェーン^{*2}全体を視野に入れた価値の創造とコスト構造改革をすすめる
 - 開発・提案型の営業活動を一層強化する
- 常にアルコール業界をリードしていく
 - 取引環境の整備など業界の活性化を牽引する

3つの成長シナリオをサポート

国内酒類事業の再成長
により基盤を強化

① 総合飲料グループ戦略の推進

② 国際化の推進

③ 健康・機能性食品事業の構築

*1 SCM:

サプライチェーンマネジメント: 商品が消費者などに届くまでの、受発注から資材の調達、製造、運搬、流通、販売といった供給活動の流れを統合的に管理すること

*2 バリューチェーン: 商品が消費者などに届くまでの過程で生じる付加価値の連鎖のこと

総合飲料グループ戦略の推進

*単純にまとめるという意味の「総」ではなく、高い次元で統合するという意味を込めて「総合」とした。

- KIRINブランドでグループシナジーの最大化を実現するため、酒類・飲料市場全体を視野に入れた総合飲料グループ戦略を推進する
- 経営戦略、人事、R&Dのほか、事業におけるバリューチェーン全体での連携を強化し、お客様の期待に応える価値の創造を目指す

グループシナジーの最大化

経営全般

ブランドマネジメントの連携、国際事業の協働、新規事業の共同開発、外部との連携

R&D

新商品・新カテゴリーの開発、R&D機能の統合による技術・ノウハウのシナジー追求

人事

人材の相互連繫

調達

共同調達の拡大

製造

生産機能の融合化

物流

共同物流の拡大

販売・マーケティング

グループマーケティングリサーチ機能の融合
チャンネル共同開発

サービス

顧客接点の共有化、コミュニケーション戦略の連携

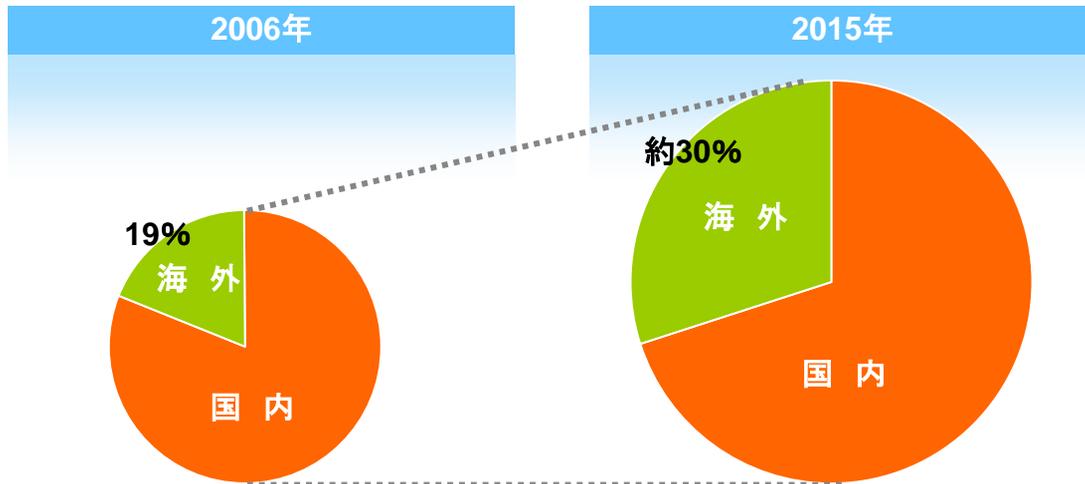
事業におけるバリューチェーン全体での連携強化

国際化の推進

到達目標 2015年に売上高(酒税抜き)・利益で海外比率約30%に

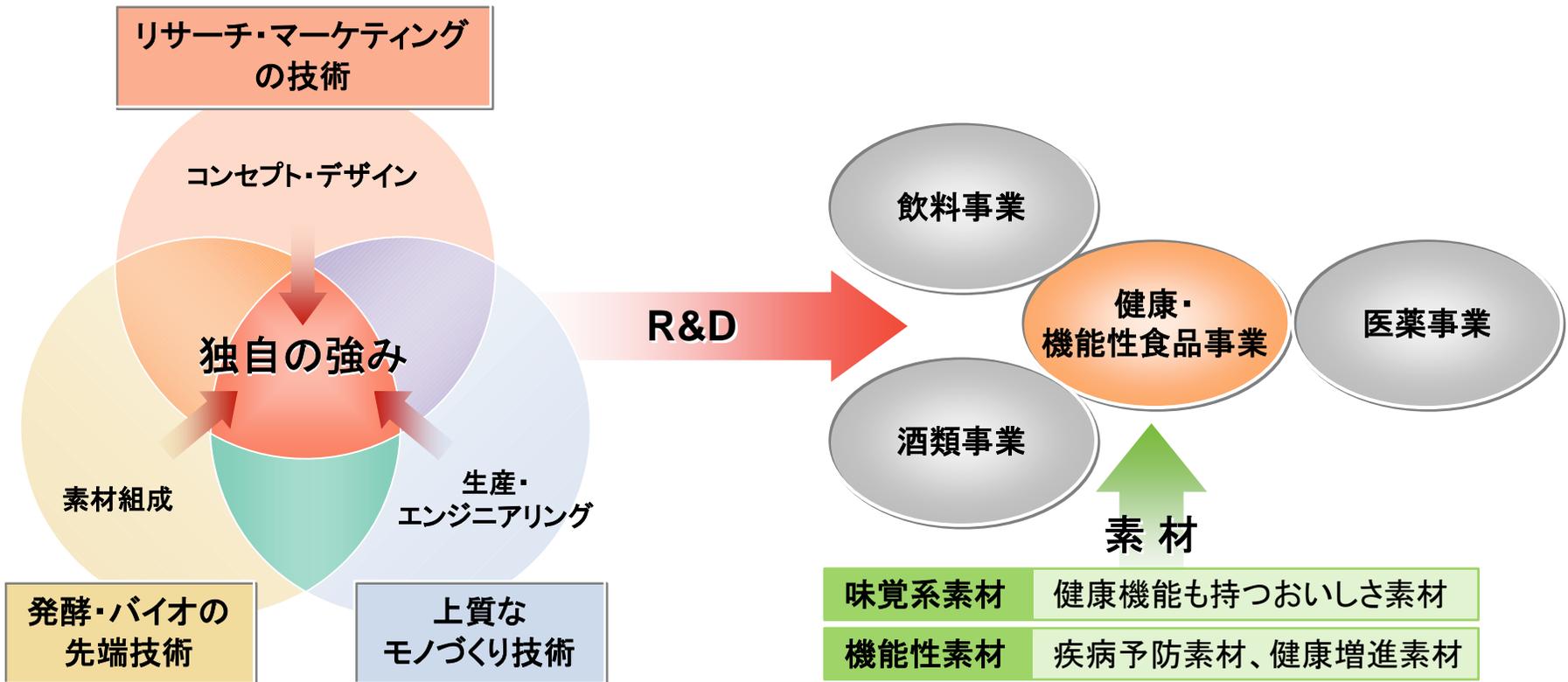
- アジア・オセアニアでのリーディングカンパニーとなる
- 中国およびASEANを含む東アジア経済圏を中心に事業拡大を進める
- グループ・パートナー会社との連携によるシナジー拡大を目指すとともに外部との提携を通じて、独自の事業展開モデルを構築し、競争優位性を確立する
- 現地化を一層推進し、各地域の文化やニーズを反映したお客様にとって魅力のある商品・サービスを提供することで「食と健康」領域でお客様の生活の価値向上に貢献する

売上高(酒税抜き)構成比



酒類、飲料、医薬に次ぐ健康・機能性食品事業の構築

- 酒類・飲料事業と医薬事業をつなぐ中間領域となる健康・機能性食品事業を次の主力事業に育てる
- キリンウェルフーズ社を中核に置いて事業育成を図る
- 発酵・バイオの先進技術を生かし、独自の食品素材を開発する
- ヤクルト本社とキリングループの両社の強みをいかした共同事業化へ



“目指す姿”を実現するための強化点

- ・「技術力」及び「顧客関係力」の強化
- ・KIRINブランド価値の向上

「お客様本位」「品質本位」を追求する上で **キリングループの強み** の両輪を「技術力」と「顧客関係力」と考え、それぞれを強化するとともに相互連鎖を高める

- 技術力とは...

発酵・バイオの先進技術やモノづくり・品質へのこだわりと、お客様のニーズを商品・サービスに反映させるリサーチ・マーケティングをあわせた力

- 顧客関係力とは...

お客様との双方向コミュニケーションを全ての業務に組み込み、お客様の心理・嗜好を研究することにより、お客様を常に身近に感じ信頼関係を構築し維持していく力

キリングループの強味

技術力

お客様価値の創造

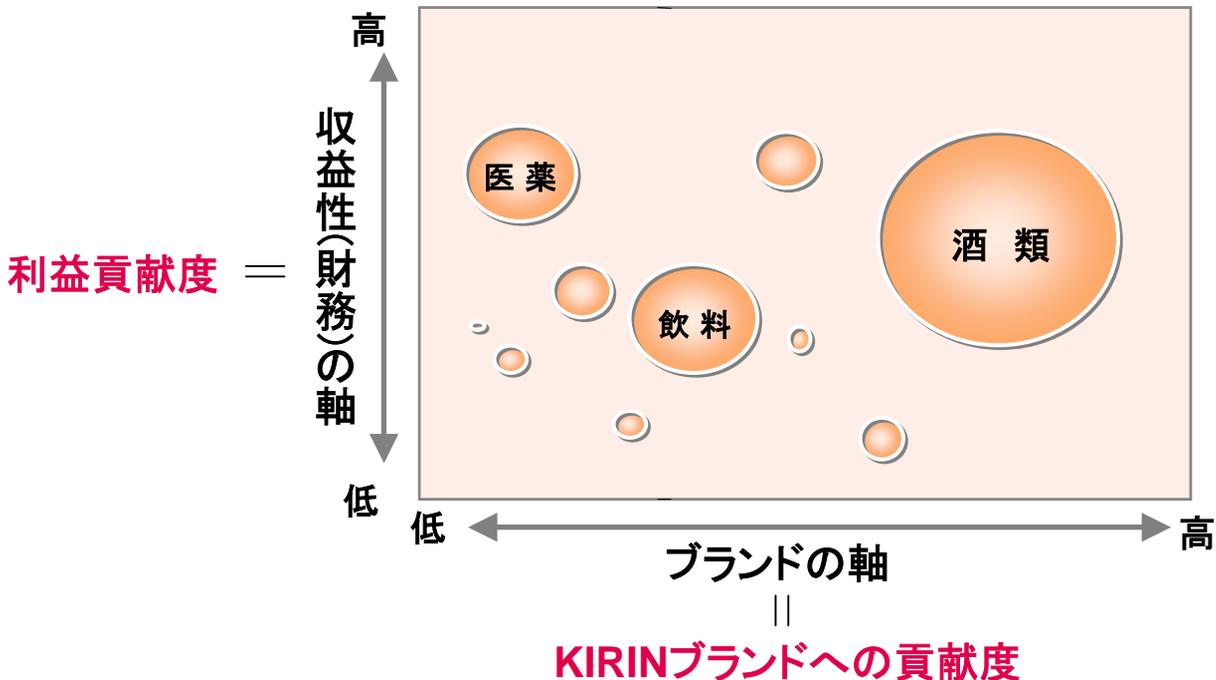
顧客関係力

キリングループならではの価値提案を実現

「KIRINブランド」への貢献視点を加えたグループ経営の推進

- KIRINが「信頼」と「躍進」のブランドとしてお客様から支持されるとともに、グループの求心力としての役割を果たすべく、一層のブランド価値向上に取り組む
- 財務的な視点にブランド貢献の視点を加え、各事業がキリングループの企業価値向上に果たす役割を明確にしたグループ経営を推進する
- 2007年のキリンビール創立100周年に向けて、KIRINブランドのあるべき姿を明確にし、新たな経営理念やグループスローガンなどの理念体系について再構築を進める

事業別貢献イメージ

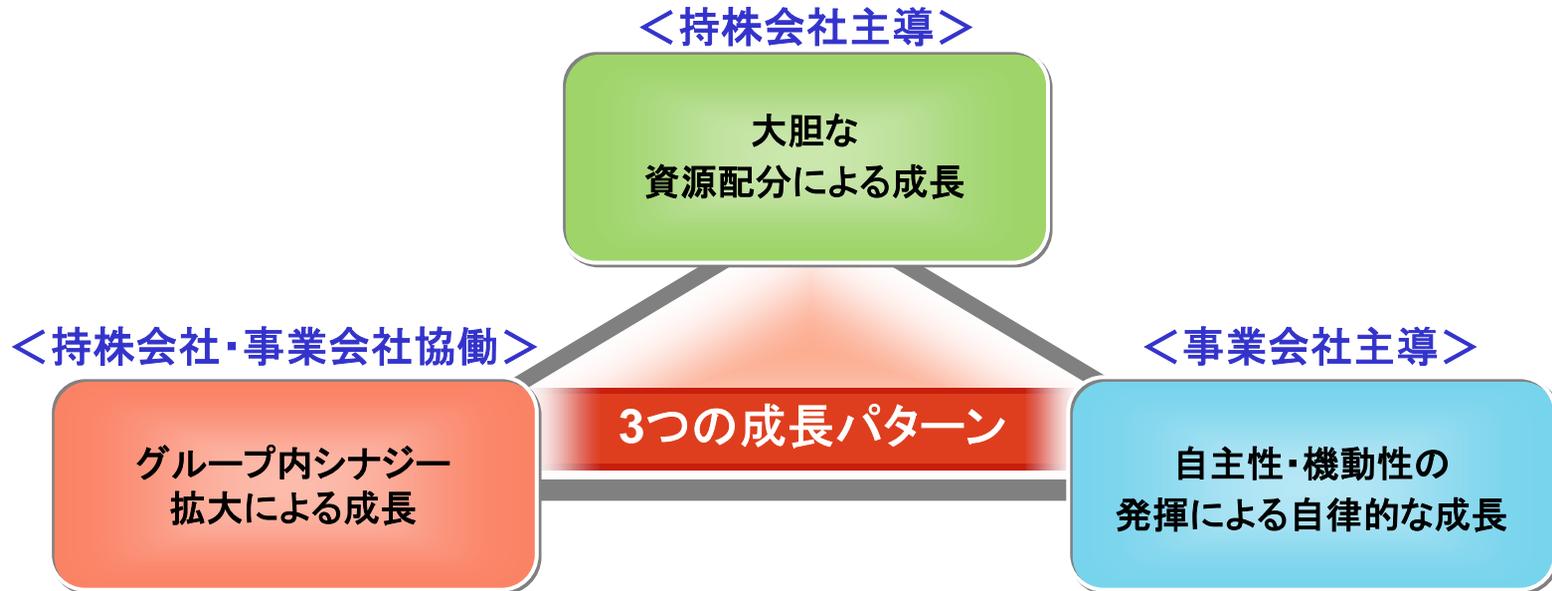


成長実現に向けたグループ経営体制の構築

- ・純粋持株会社制の導入
- ・キンビバレッジ完全子会社化

基盤事業強化と飛躍的な成長のために...

大胆な資源配分、グループ内シナジー拡大、自主性・機動性の発揮による成長 の全てを可能とする経営体制が求められる。



グループ本社としての持株会社と事業会社との役割・責任を明確にしたマネジメントスタイルへの転換が必要

持株会社

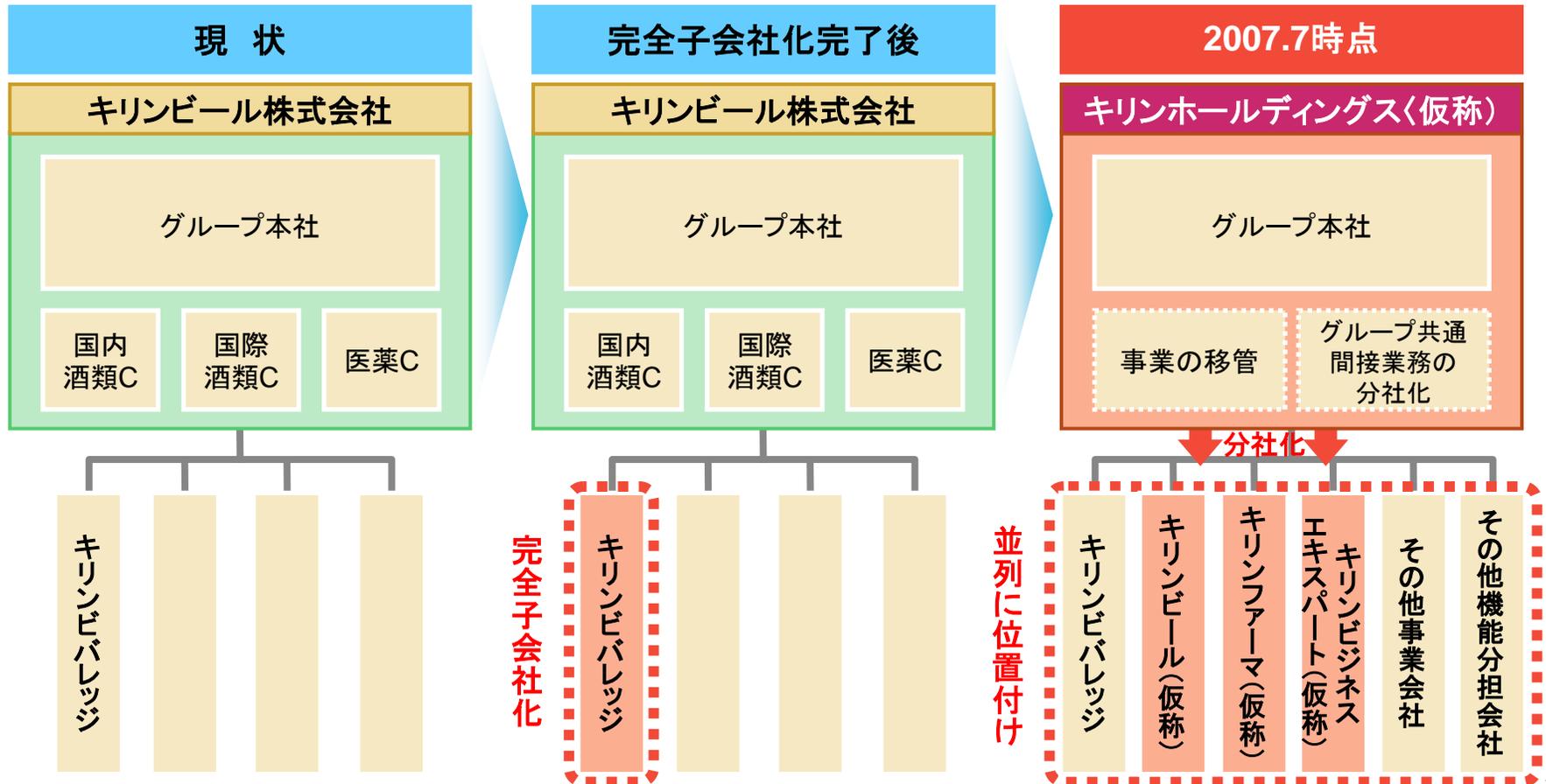
グループ全体最適の投資判断、新規事業の発掘と育成、事業間のシナジー機会の発見と連携の促進を図る

事業会社

権限・責任を明確にし、市場に密着した経営による意思決定のスピードアップと独自性を生かし、柔軟な資源配分と投資による一層の自律成長を目指す

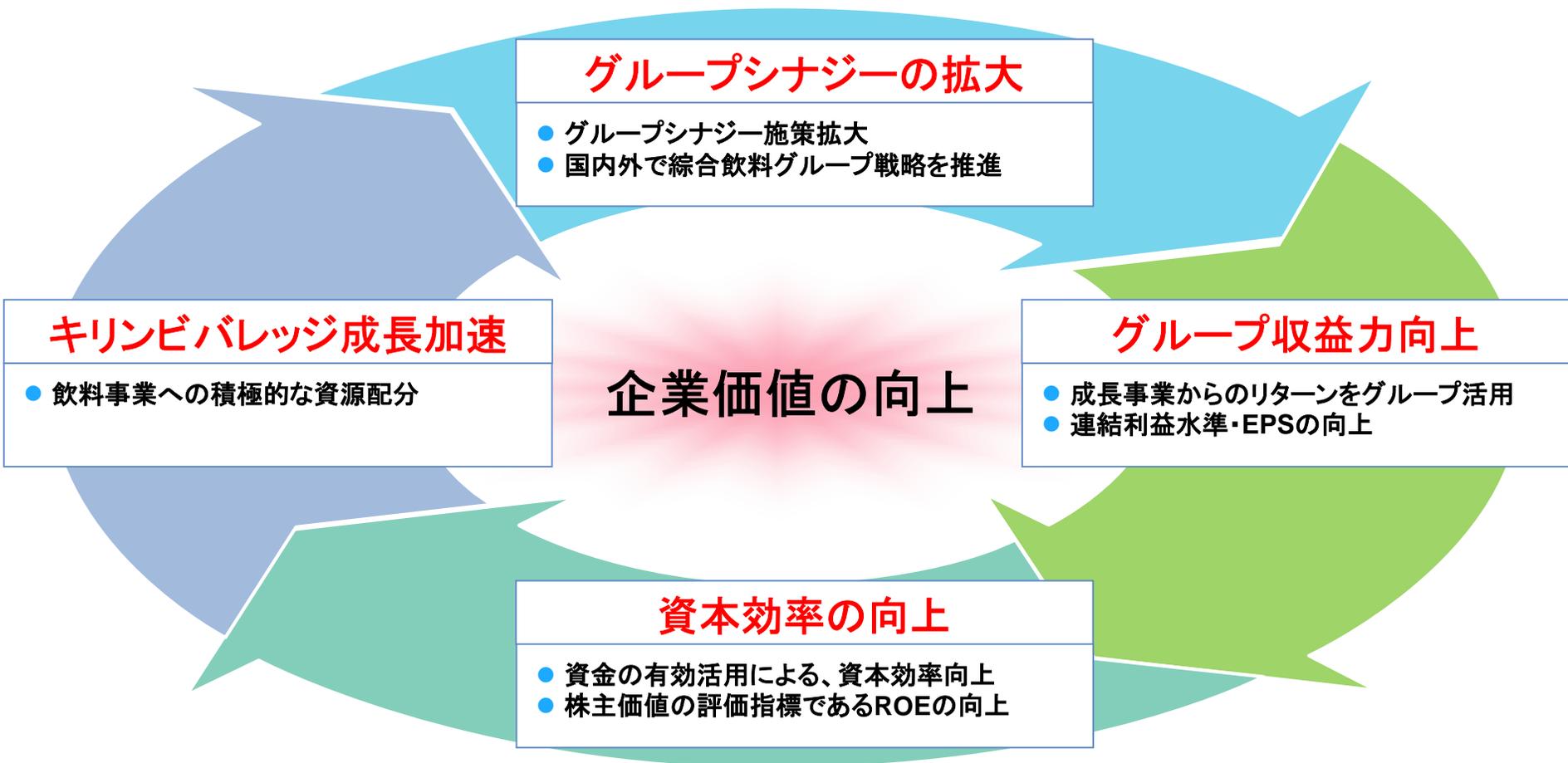
純粋持株会社制の導入

- キリンビバレッジを完全子会社化
- 純粋持株会社制導入(2007年7月)
 - 国内酒類事業、医薬事業、グループ共通の間接業務を分社化
 - 国内酒類事業、飲料事業、医薬事業などを並列に配置



キリングroupとして飛躍的な成長を実現するために...

企業価値向上のための戦略オプションが増加する
キリンビバレッジの完全子会社化が必要不可欠



財務戰略

事業投資

- 飛躍的な成長の中核を担う、国内・海外飲料事業、海外酒類事業、医薬事業に集中的に資源投入

キャッシュフロー
プライオリティーNo.1

配当方針

- 株主への安定的な利益還元として、事業投資に次ぐプライオリティ
- 利益水準の向上による持続的な増配を目指す

連結での配当性向を
視野に

自己株式取得

- 株式需給や株価水準を考慮し、機動的な実施を検討

配当に次ぐ弾力的な
株主還元

資金調達

- 有価証券・不動産の流動化等による資金の創出
- 有利子負債を活用した柔軟な財務戦略を推進

機動的な資金調達

參考資料

NK21 (1998-2000)

- 発泡酒市場に参入
- ライオンネイサン社に出資
- 工場再編成
- 自社株買いの積極推進

KG21 アクションプラン (2001-2003)

- 総合酒類事業の推進
- サンミゲル社への投資
- 武田食品の調味料部門買収
- コスト構造改革

2004-2006中期経営計画

- 国内酒類成長分野でリード拡大
- 大連大雪社に出資
珠海社の完全子会社化
サンミゲル社への追加出資
- 医薬事業の完全自販化他多角化
事業の自立

KV2015(長期経営構想大綱)

NK21
1998-2000

KG21
アクションプラン
2001-2003

2004年中計
2004-2006

2007年中計
2007-2009

2010年中計
2010-2012

2013年中計
2013-2015

KG21 (1999)

21世紀初頭(2005年)に向けた経営戦略

- 2015年に向けた最初のアクションプラン
- KV2015で目指す姿を早期に実現するための計画

- キリンビバレッジ完全子会社化、国内酒類事業・医薬事業・グループ共通間接業務の分社化による純粋持株会社化（2007年7月）により、新たなグループ組織体制に移行

2007年7月時点の新体制（純粋持株会社制）

キリンホールディングス（仮称） （純粋持株会社）

※ 主な連結対象会社のみ記載
※ 新会社の社名は06年5月時点での仮称



(1) 会社分割の日程 (予定)

平成19年2月	分割契約書の取締役会承認
平成19年3月	麒麟麦酒株式会社定時株主総会 (分割契約書の承認)
平成19年7月1日	分割の効力発生日

(2) 分割の対象事業および分割方式

麒麟麦酒株式会社を分割会社として、国内完全子会社3社に、国内酒類事業、医薬事業、及びグループ共通の間接業務を承継させる会社分割を行う予定。

麒麟麦酒株式会社は分割後に純粋持株会社となり、新社名(仮称:キリンホールディングス株式会社)に商号変更する予定。

■ 完全子会社化の流れ

- (1) キリンビバレッジ株式会社の株式を公開買付けにより取得
- (2) 産業活力再生特別措置法(産活法)に基づく事業再構築計画の認定申請
- (3) 認定後、法律*に基づき、公開買付けにより取得できなかった株式を、金銭交付による株式交換により取得

* 会社法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律第450条第7項の規定によりなお効力を有するものとされる同法第449条の規定による改正前の産業活力再生特別措置法第12条の9

■ 産業活力再生特別措置法(産活法)について

主務大臣の認定を受けた企業に対して、会社法や税制の特例などで政策支援をする法律

下記4要件を満たす事業再構築計画(3年間以内)を策定

⇒ ①生産性の向上、②財務の健全化、③事業革新、④雇用への配慮

■ 認定のメリット

(1) 合併等の対価の柔軟化 ⇒ 金銭を対価とする株式交換が可能に

(2) 略式組織再編の要件の特例

⇒ キリンビールがキリンビバレッジの議決権の3分の2(会社法上の原則は10分の9)以上を保有していればキリンビバレッジの株主総会の承認が不要に

(3) 会社分割時の登録免許税の軽減

(1) 公開買付け期間

平成18年5月12日から平成18年6月15日まで(35日間)

(2) 買付け価格

1株につき3,350円

(3) 買付け価格の算定の基礎

キリンビバレッジの普通株式の市場価格、財務状況及び将来収益、第三者算定人である野村證券株式会社によるキリンビバレッジの株式価値評価等の諸要素を総合的に勘案して決定したもので、東証一部における平成18年5月10日までの過去3ヶ月間の株価終値の平均値に約17.2%のプレミアムを加えた価格になる。

(4) 買付け予定株式総数

22,344,488株(発行済株式総数の40.62%) 応募株券をすべて買付け

(5) 公開買付けによる所有株式数の異動

買付け前所有株式数 32,657,480株 (所有比率59.37%)

買付け後所有株式数* 55,001,968株 (所有比率100%)

*買付け予定株式総数を買付けた場合の株式数

キリンビバレッジ株式会社の発行済株式総数 55,002,370株 (自己株式402株含む)

うれしいを、
つぎつぎと。

KIRIN

この資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。
銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

**This material is intended for informational purposes only and is not a solicitation
or offer to buy or sell securities or related financial instruments.**