

キリンググループ°2014年決算説明会

2015年2月
キリンホールディングス株式会社

（１） 2014年決算

（２） 2015年年初計画

（３） 中期経営計画の進捗状況と今後の方針

（１） 2014年決算

（２） 2015年年初計画

（３） 中期経営計画の進捗状況と今後の方針

2014年決算概況

日本・海外の全総合飲料で3Q営業利益見通しを達成するも、医薬において研究開発費等が増加

億円	2014年 実績	2013年 実績	対前年増減 (%)		3Q見通し
売上高	21,957	22,545	△587	△2.6	22,100
日本総合飲料	11,529	11,801	△272	△2.3	11,520
海外総合飲料	6,931	6,852	79	1.2	7,070
医薬・バイオケミカル	3,251	3,313	△62	△1.9	3,270
営業利益	1,145	1,428	△282	△19.8	1,200
日本総合飲料	481	621	△139	△22.4	485
海外総合飲料	312	306	5	1.9	300
医薬・バイオケミカル	388	543	△154	△28.5	460
経常利益	942	1,321	△379	△28.7	1,020
当期純利益	323	856	△532	△62.2	350
平準化EBITDA ※※	2,731	3,014	△283	△9.4	2,790
平準化EPS (円) ※※	118	122	△4	△3.3	117

※※スライド33参照

2014年実績 日本総合飲料 販売状況

消費増税後の競争激化によりビール類の販売数量が減少するも、9月以降着実に回復基調に転換

		2014年実績	対前年増減	3Q見通し	市場
ビール・発泡酒・新ジャンル合計	千KL	1,793	△6.0%	△6.9%	△2% 程度
ビール	千KL	654	△2.8%	△3.0%	△1% 程度
発泡酒	千KL	505	△3.1%	△4.4%	+4% 程度
新ジャンル	千KL	633	△11.2%	△12.2%	△4% 程度
R T D	千KL	262	+15.6%	+15.3%	+7% 程度
ワイン ※	万箱	703	+6%	—	+5% 程度
清涼飲料	万箱	19,737	△2%	△1%	△2% 程度

※国産ワイン：720ml×12本換算、輸入ワイン：750ml×12本換算

ビール類

- ・ 9月の「淡麗プラチナダブル」発売以降、回復基調へ転換。「一番搾り」ブランドの販売増を達成
- ・ 消費増税後の環境変化への対応の遅れなどから、通期ではお客様支持率が低下

R T D

- ・ 新商品「ビターズ」（6月発売）を第3の柱として、市場を大幅に上回る高い成長率を実現

ワイン

- ・ 「シャトー・メルシャン」とデ일리ワインが伸長し、8年連続の販売増を達成

清涼飲料

- ・ 最盛期の天候不順の影響を受けるも、10月以降は上昇基調に転換、通期では市場並みのトレンドを確保



2014年実績 日本総合飲料

対前年減益となるも、中長期視点にたったブランド育成を計画どおりに推進

億円	2014年 実績	2013年 実績	対前年増減 (%)		3Q見通し
売上高	11,529	11,801	△272	△2.3	11,520
麒麟ビール	6,987	7,291	△304	△4.2	6,926
麒麟ビバレッジ	3,457	3,535	△77	△2.2	3,505
メルシャン	691	670	21	3.1	688
その他	393	304	89	29.3	400
営業利益	481	621	△139	△22.4	485
麒麟ビール	422	518	△95	△18.5	425
麒麟ビバレッジ	△18	37	△55	△149.9	△12
のれん償却額	△19	△19	—		△19
計	△38	17	△55	△325.8	△31
メルシャン	2	3	△1	△27.9	5
その他	94	81	12	15.8	86

■ 営業利益 対前年増減

麒麟ビール	億円
限界利益	△116
原材料コスト	3
販売費	△59
その他	77
計	△95

麒麟ビバレッジ	億円
販売数量減	△46
原材料コスト	△1
容器構成差異等	△34
販売費	28
その他	△1
計	△55

- 麒麟ビール : 「一番搾り」を中心に好転し始めたビール類の販売トレンドの本格化に向け、年末最盛期の販促施策を一層強化
- 麒麟ビバレッジ : 水・お茶の大容量品の増加により商品ミックスが悪化するも、「ファイア」強化・「別格」発売等、改善への取り組みを着実に推進
- メルシャン : 急激な円安に伴うワイン・原料果汁価格の上昇により減益となるも、着実に販売を伸ばし増収を実現
- 全社 : 年間約120億円のコストダウンを実現

2014年実績 海外総合飲料 ライオン



酒類事業の堅調な業績と、本社のコスト効率化により3Q利益見通しを達成

左：億円 右：百万AUD	2014年 実績		2013年 実績		対前年増減		対前年増減（%）		3Q見通し	
売上高	4,702	4,989	4,684	5,093	17	△103	0.4	△2.0	4,735	5,037
酒類	2,558	2,715	2,449	2,663	108	51	4.5	1.9	2,588	2,753
飲料	2,143	2,274	2,234	2,429	△91	△155	△4.1	△6.4	2,146	2,283
のれん等償却前営業利益	629	667	633	689	△4	△21	△0.8	△3.2	619	659
酒類	710	753	663	721	46	32	7.1	4.5	690	734
飲料	17	18	73	79	△55	△61	△75.8	△76.3	34	36
本社	△98	△104	△102	△111	4	6			△104	△111
のれん償却額	△311	△330	△303	△330	△7	△0			△310	△330
ブランド償却額	△41	△44	△42	△45	0	1			△41	△43
営業利益	275	292	287	313	△12	△20	△4.2	△6.5	267	284

連結期間：2013年10月～2014年9月 為替レート：94.24円（前年同期：91.97円）

■ のれん等償却前営業利益増減明細

百万AUD	酒類	飲料
2013年実績	721	79
販売数量増減	△33	△23
その他	65	△37
2014年実績	753	18

■ 酒類事業の概況

- クラフトビールブランドが引き続き好調に推移。販売数量は減少（対前年△2.7%）するも、単価アップにより増収増益

■ 飲料事業の概況

- 一部PB商品の契約終了や、果汁飲料の競争激化等により販売数量が減少（対前年△7.3%）した他、乳価上昇が大きく利益に影響

2014年実績 海外総合飲料 ブラジルキリン

競争激化の影響を受け販売数量は減少するも、着実に単価アップを実現し、3 Q 利益見通しを達成

左：億円 右：百万リアル	2014年 実績		2013年 実績		対前年増減		対前年増減（％）		3 Q見通し	
売上高	1,799	3,987	1,783	3,947	15	39	0.9	1.0	1,908	4,240
のれん等償却前営業利益	99	220	88	196	10	23	12.0	12.2	99	221
のれん償却額	△53	△118	△53	△118	0	—			△53	△118
ブランド償却額	△31	△69	△31	△69	0	—			△31	△69
営業利益	14	31	3	7	10	23	297.9	298.3	14	32
E B I T D A	227	503	212	470	15	33	7.1	7.0	225	500

連結期間：2014年1月～12月 為替レート：45.13円（前年同期：45.18円）

■ 当社販売状況等

- サッカー・ワールド杯開催に伴う上半期における価格競争の激化やイベント終了後の需要停滞から、販売数量が減少
- 10月以降、15年以降の戦略的施策に前倒しで着手

- ①効果的・効率的な営業活動の徹底：営業・マーケティング体制の変更、取引条件の見直し
- ②強い物流体制の構築：特約店の一部自社卸化

■ 営業利益増減

- 粗利の増加（約82百万リアル）：値上げによる単価アップ、サプライチェーンの効率化による製造原価の減少
- 販売費及び一般管理費の増加（約△58百万リアル）：最盛期における戦略的ブランド投資の強化 他

	対前年（％）
ビール	△10.1
清涼飲料	△7.3
合計	△9.1

<参考> 市場動向（S I C O B E）

- ・ビール：対前年 +4.3%
- ・飲料：対前年 +1.0%

2014年実績 医薬・バイオケミカル事業

4月の薬価基準引下げの影響や研究開発費の増加により減収減益

億円	2014年 実績	2013年 実績	対前年増減 (%)		3 Q見通し
売上高	3,251	3,313	△62	△1.9	3,270
協和発酵キリン	3,334	3,406	△71	△2.1	3,360
医薬	2,518	2,595	△77	△3.0	2,530
バイオケミカル	815	810	5	0.7	830
その他・内部取引消去	△82	△92	9		△90
営業利益	388	543	△154	△28.5	460
協和発酵キリン	388	543	△154	△28.5	460
医薬	290	461	△170	△37.0	350
バイオケミカル	72	56	16	28.4	80
その他・のれん償却額消去	87	87	—		92
のれん償却額	△62	△62	—		△62

■ 医薬事業

- 薬価基準の引下げ・研究開発費の増加により減収減益

■ バイオケミカル事業

- 医薬品原薬の伸長・為替の円安進行で増収増益

2014年実績 営業外損益の状況

KIRIN

億円	2014年 実績	2013年 実績	対前年増減 (%)	
営業利益	1,145	1,428	△282	△19.8
営業外損益	△203	△106	△96	
金融収支	△179	△142	△36	
持分法による投資損益	29	16	12	
為替差損益	10	33	△22	
その他	△63	△13	△49	
経常利益	942	1,321	△379	△28.7
特別利益 ※	86	732	△645	
特別損失	△250	△481	231	
税金等調整前当期純利益	778	1,572	△793	△50.5
法人税等	△330	△532	202	
少数株主利益	△124	△182	58	
当期純利益	323	856	△532	△62.2

※過年度、フレイザー・アンド・ニーヴ社株式売却益462億円を特別利益として計上

(1) 2014年決算

(2) 2015年年初計画

(3) 中期経営計画の進捗状況と今後の方針

2015年 年初計画

中長期視点にたったブランド投資による日本総合飲料の減益を、海外、医薬でカバーし、増益を目指す

億円	2015年 計画	2014年 実績	対前年増減 (%)	
売上高	22,700	21,957	742	3.4
日本総合飲料	11,900	11,529	370	3.2
海外総合飲料	7,100	6,931	168	2.4
医薬・バイオケミカル	3,460	3,251	208	6.4
営業利益	1,170	1,145	24	2.1
日本総合飲料	380	481	△101	△21.1
海外総合飲料	385	312	72	23.2
医薬・バイオケミカル	445	388	56	14.5
経常利益	1,000	942	57	6.1
当期純利益	400	323	76	23.5
平準化 E B I T D A ※	2,760	2,731	28	1.0
平準化 E P S (円) ※	121	118	3	2.5

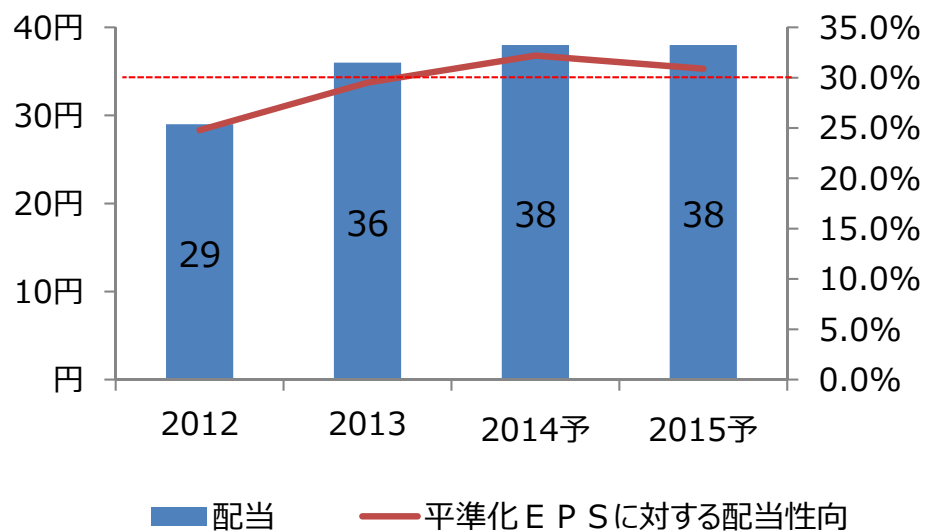
※ P 33参照

2015年財務戦略

中計財務方針に則ったフリーキャッシュフローの配分を実施



■ 配当予定



■ 自己株式の消却

消却する株式の種類	普通株式
消却する株式の数	51,000,000 株
消却前の発行済株式総数に占める割合	5.28%
(参考) 2014年末 自己株式数	52,452,089 株
消却予定日	2015年2月27日
消却後の発行済株式総数	914,000,000 株

<参考> 自己株式取得実績

2013年	約499億円	3,190万株
2014年	約197億円	1,599万株

2015年年初計画 日本総合飲料 販売計画

一貫したブランド育成と価値創造に取り組み、ビール類をはじめとする全ての領域で販売増を目指す

		2015年計画	2014年	対前年	市場
ビール・発泡酒・新ジャンル合計	千KL	1,800	1,793	+0.3%	△1～0% 程度
ビール	千KL	671	654	+2.6%	△1～0% 程度
発泡酒	千KL	496	505	△2.0%	0～+1% 程度
新ジャンル	千KL	633	633	△0.2%	△1～0% 程度
RTD	千KL	290	262	+10.6%	+4～+5% 程度
ワイン ※	万箱	760	703	+8%	+4% 程度
清涼飲料	万箱	20,910	19,737	+5.9%	±0% 程度

※国産ワイン：720ml×12本換算、輸入ワイン：750ml×12本換算

ビール類

- ・ビール：「一番搾り」のブランド体験機会の拡大・こだわりの限定商品発売、クラフトビール事業の本格始動
- ・発泡酒・新ジャンル：「淡麗」「のどごし」ブランドの更なる品質向上、機能性カテゴリーの拡充、ライフスタイル提案型商品の投入

RTD

- ・「氷結」「本搾り」「ビターズ」のロングセラーブランドへの育成、カテゴリー創造型商品の投入

ワイン

- ・「シャトー・メルシャン」の更なる成長、ワインへのエントリー商品の発売等を通じた飲用層拡大、デイリーワインの更なる強化

清涼飲料

- ・「午後の紅茶」の更なる活性化、ボリューム市場（炭酸・コーヒー・無糖茶）の攻略



2015年年初計画 日本総合飲料

ブランド育成を通じた増収の実現を最優先課題とする一方で、中長期視点でのコスト削減を継続する

億円	2015年 計画	2014年 実績	対前年増減 (%)	
売上高	11,900	11,529	370	3.2
麒麟ビール	7,121	6,987	133	1.9
麒麟ビバレッジ	3,701	3,457	244	7.1
メルシャン	704	691	13	2.0
その他	372	393	△21	△5.4
営業利益	380	481	△101	△21.1
麒麟ビール ※1	571	664	△93	△14.0
麒麟ビバレッジ ※1	69	53	15	29.7
メルシャン ※1	14	14	△0	△2.4
その他 ※2	△254	△230	△24	
計	399	501	△101	△20.3
のれん償却額	△19	△19	—	

※1 2015年より持株会社へのマネジメントフィ控除前にて表示（2014年実績も組み替えて表示、P 34参照）

※2 持株会社の費用及びその他構成会社の損益を含む

- ・ 円安による原材料コスト影響を計画に反映
- ・ 年間約80億円のコスト削減を実施（減価償却費等の固定費削減、清涼飲料の自社製造比率向上 等）

■ 営業利益 対前年増減

麒麟ビール	億円
限界利益	50
原材料コスト	△25
販売費	△97
その他	△21
計	△93
麒麟ビバレッジ	億円
販売数量増	126
原材料コスト	22
容器構成差異等	37
販売費	△138
その他	△31
計	15

2015年年初計画 海外総合飲料 ライオン



ビール市場活性化等を通じた酒類事業の強化と飲料事業の再生計画の推進により増益を目指す

左：億円 右：百万AUD	2015年 計画		2014年 実績		対前年増減		対前年増減（％）	
売上高	4,709	4,855	4,702	4,989	6	△134	0.2	△2.7
酒類	2,693	2,777	2,558	2,715	135	62	5.3	2.3
飲料	2,015	2,077	2,143	2,274	△128	△197	△6.0	△8.7
のれん等償却前営業利益 ※	666	686	629	667	36	19	5.9	2.9
酒類 ※	692	714	670	711	22	2	3.4	0.4
飲料 ※	29	30	2	2	26	27	975.0	944.4
本社 ※	△56	△57	△43	△46	△12	△11		
のれん償却額	△320	△330	△311	△330	△9	△0		
ブランド償却額	△39	△40	△41	△44	2	3		
営業利益	306	315	275	292	30	22	10.9	7.8

連結期間：2014年10月～2015年9月 為替レート：97.00円（前年同期：94.24円）

※2014年実績の事業別内訳は、本社費用賦課ルールの変更を反映

■酒類事業

- ・ 総市場は引き続き縮小を見込むが、ビールの価値を伝える営業・マーケティング活動を通じて、市場を上回る販売数量の達成を目指す
- ・ クラフトビールなど高付加価値商品の強化による商品ミックス改善と、着実な価格改定により、増収増益を目指す

■飲料事業

- ・ 収益貢献の低いS K U削減や一部P B商品の契約終了等により減収を計画する一方、再生計画によるコスト削減効果等を折り込み、営業利益の改善を目指す

2015年年初計画 海外総合飲料 ブラジルキリン

きめの細かい地域戦略を展開。価格アップとコスト効率の向上により、2012年（連結初年度）の利益水準の回復を目指す

左：億円 右：百万レアル	2015年 計画		2014年 実績		対前年増減		対前年増減（％）	
売上高	1,981	4,308	1,799	3,987	182	320	10.1	8.1
のれん等償却前営業利益	143	312	99	220	44	91	44.4	41.7
のれん償却額	△54	△118	△53	△118	△1	—		
ブランド償却額	△32	△69	△31	△69	△0	—		
営業利益	56	123	14	31	42	91	295.5	288.1
E B I T D A	276	600	227	503	49	97	21.6	19.3

連結期間：2015年1月～12月 為替レート：46.00円（前年同期：45.13円）

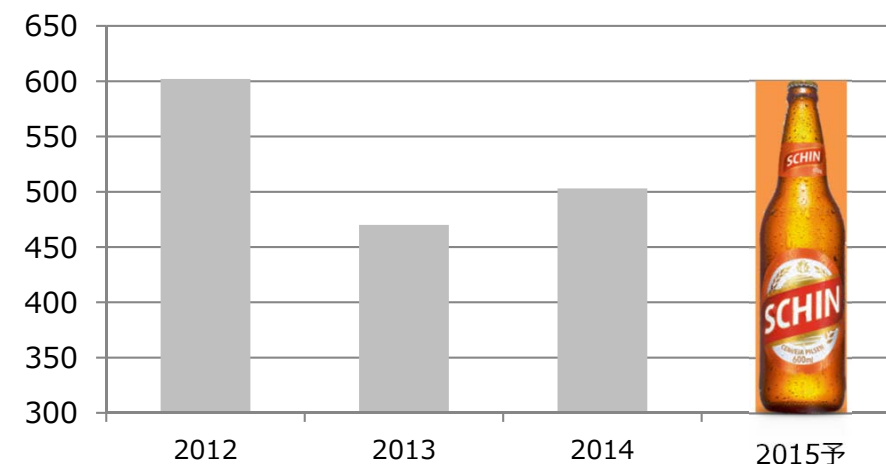
- ・収益性の高いチャネル・商品の販売強化
- ・販売費の効率的な使用の徹底、販売に直結する効果的な営業活動の推進
- ・インフレ分を吸収する着実な販売単価アップの実現
- ・製造原価、管理費の継続的削減

＜参考＞ 主な経済指標予測

- ・GDP：前期比 +0.00%
- ・消費者物価指数 +7.15%

（出典：中央銀行予測 他 2015年2月9日現在）

● E B I T D A 計画（2015年）



2015年年初計画 医薬・バイオケミカル事業

新製品の市場浸透に注力、持続的なキャッシュ創出、事業価値の向上に向けた研究開発費の投資を継続

億円	2015年 計画	2014年 実績	対前年増減 (%)	
売上高	3,460	3,251	208	6.4
協和発酵キリン	3,540	3,334	205	6.2
医薬	2,690	2,518	171	6.8
バイオケミカル	850	815	34	4.2
その他・消去	△80	△82	2	
営業利益	445	388	56	14.5
協和発酵キリン	445	388	56	14.5
医薬	320	290	29	10.1
バイオケミカル	95	72	22	30.5
その他・のれん償却額消去	92	87	4	5.3
のれん償却額	△62	△62	—	

■ 医薬事業

- ・ 新製品を軸とした販売数量増加、 昨年取得した英国アルキメデス社の通年寄与
- ・ 研究開発費の増加

■ バイオケミカル事業

- ・ 主力のアミノ酸・核酸関連物質やオルニチン等の販売数量の増加
- ・ 第一ファインケミカル社の収益改善

2015年年初計画 営業外損益の見通し

	2015年 計画	2014年 実績	対前年増減 (%)	
営業利益	1,170	1,145	24	2.1
営業外損益	△170	△203	33	
金融収支	△155	△179	23	
持分法による投資損益	16	29	△12	
経常利益	1,000	942	57	6.1
特別損益	△40	△163	123	
税金等調整前当期純利益	960	778	181	23.3
法人税等	△425	△330	△95	
少数株主利益	△134	△124	△10	
当期純利益	400	323	76	23.5

(1) 2014年決算

(2) 2015年年初計画

(3) 中期経営計画の進捗状況と今後の方針

2013年中期経営計画（2012年10月発表）

2013年－2015年中期経営計画 基本方針



- キリングループの「ブランドを基軸とした経営」の確立・展開
- グローバル展開地域の成長ステージに応じた成果の創出
- 国内総合飲料事業再成長に向けた競争力強化と強いブランドの育成

<定量目標>

平準化* EBITDA 年平均1桁台半ば(%)の成長



着実なキャッシュフローの創出

平準化* EPS 年平均1桁台後半(%)の成長



収益性強化を通じた株主価値向上

上記定量目標達成時ガイダンス

- 2015年グループ連結売上高 23,000億円以上、営業利益 1,800億円以上

なお、本中期経営計画より、中計売上高・営業利益ガイダンスについては1年毎にアップデートする

<財務方針>

平準化* EPS に対する配当性向30%により増配



株主還元の充実

有利子負債の削減



財務の柔軟性を向上

* 平準化：特別損益等の非経常項目を除外し、より実質的な収益力を反映させるための調整

平準化EBITDA、平準化EPS、配当性向の定義はスライド24を参照 / 2012年予想 平準化EBITDA 3,157億円、平準化EPS 116円

中期経営計画の進捗状況

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 計画	2012年 実績
平準化 EBITDA	年平均 一桁台半ば(%)の成長	年平均 △3.5%	×	2,760 億円	3,073 億円
平準化 EPS	年平均 一桁台後半(%)の成長	年平均 +1.1%	×	121 円	117 円

(売上高・営業利益ガイダンス)

	2015年年初計画	2015年ガイダンス(※)	2012年実績
連結売上高	22,700億円	23,000億円	21,861億円
連結営業利益	1,170億円	1,800億円	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

	2013-2015年 見通し	中期経営計画見通し
営業キャッシュ・フロー	5,457 億円	7,000億円 以上
投資キャッシュ・フロー	※※ 1,538 億円	約3,000億円 (戦略成長投資を含まない)
フリー・キャッシュ・フロー	3,919 億円	4,000億円 以上

※※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

2014年までの総括と今後の方針

2014年までの総括

- 日本総合飲料の再成長の実現に向け積極的なブランド投資を実施するも、消費増税等に伴う競争の更なる激化に対応しきれず、ビール類を中心に販売数量の計画未達が継続
- 海外では、ライオン社が酒類事業の牽引により着実に収益成長を実現するも、マクロ経済の成長鈍化や競合状況の変化によりブラジルキリンの成長が計画未達

次期中期経営計画 に向けた今後の方針

- 2015年は日本総合飲料・ブラジルキリンの再生に最優先で取り組む
- 再生に向けた資源配分は日本総合飲料を最優先とし、ブラジルキリン及びライオン飲料事業は、それぞれの再生計画を着実に推進する
- 事業資産の最適化等にも継続して取り組み、資本効率の向上を図る

※ 2018年の定量目標・コミットメントは次期中期経営計画で具体化するが、2012年営業利益水準の回復とROE10%以上（のれん等償却前）の実現を目指す

グループ組織体制の変更 ～計画実行力の向上に向けて～

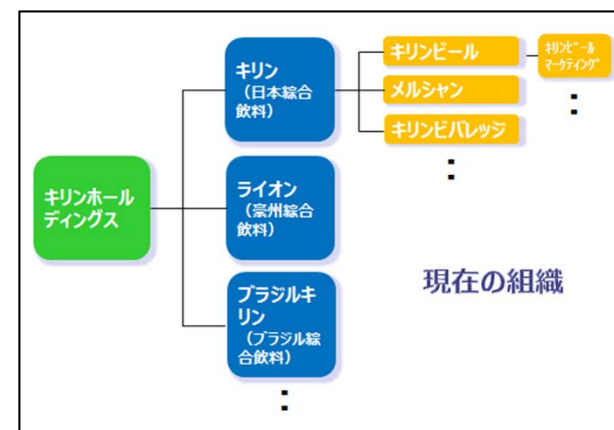
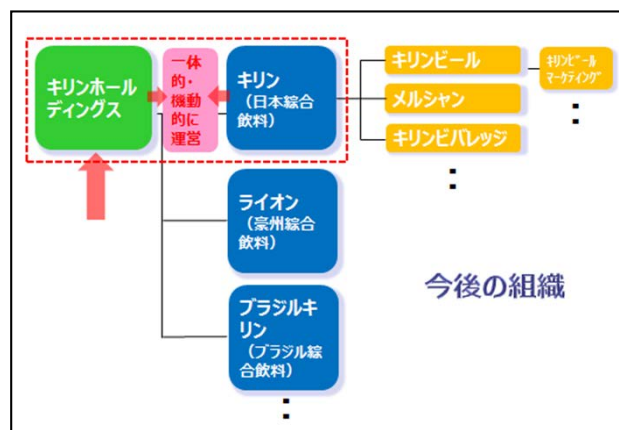
グループ本社と日本統括会社とが一体となった新しい経営組織体制により、グループの計画実行力の更なる向上を図る

現体制の総括

- 純粋持株会社制は、非連続成長にむけた大胆な資源配分やグローバル化の点で一定の成果
- 日本統括会社の設立により、国内における酒類・清涼飲料の枠を超えた資源配分を実現
- 環境変化が激しい中、最前線の事業情報に基づく、より適切でスピーディーな経営の実現が課題

新体制のねらい

- グループ本社と日本統括会社の一体経営を実現し、戦略策定・意思決定のスピード、資源配分の機動性の向上を図る
- ブラジルキリン、東南アジアについては、グループ本社に担当執行役員を設置し、海外総合飲料事業のガバナンス強化を図る



日本総合飲料

KIRIN

ブランドを基軸とした価値創造を通じて、お客様に「驚き」と「感動」を与える日本の総合飲料リーディング企業を目指す

2018年に向けた 収益成長イメージ

- ビール類のお客様支持率の下げ止めを前提に、R T D・清涼飲料を成長ドライバーとして、持続的に売上高を拡大
- “ビール”など高単価商品の構成比アップとコスト削減による収益性向上にも取り組み、2013年並の営業利益水準の回復を目指す

■ 成長を支えるブランドの育成

- 『一番搾り』のブランド体験機会の拡大等を通じた飛躍的成長の実現
- 市場の成長を牽引するR T Dブランド群の更なる強化
- 清涼飲料3大カテゴリー（炭酸・コーヒー・無糖茶）におけるブランドの強化・育成
- 市場を上回る、ワインカテゴリーの着実な成長

■ お客様・社会の驚きや感動につながる価値創造

- 社会・お客様の変化を捉えた、新価値創造マーケティングの推進
- 独自技術の活用による健康課題・環境課題の解決や、地域活性化につながる商品展開等による、社会との共有価値の創造

■ ブランド投資に向けたコスト削減

- 2013年中期経営計画のコスト削減目標200億円を達成。2015年は更に80億円の効率化を目指す（清涼飲料の自社製造比率の向上 他）

一貫した強い商品ブランドの育成



今後強化するカテゴリー

R T D

清涼飲料



ライオン

KIRIN

酒類事業のリーディングポジション確立と、飲料事業の再生計画推進による持続可能な事業構造の確立を目指す

2018年に向けた 収益成長イメージ

- 豪州ビール市場の活性化とブランドポートフォリオ再強化を通じて、安定した収益成長を維持している
- 再生計画の推進により、飲料事業の営業利益が2014年対比で大幅に改善している

■ 酒類市場におけるリーディングポジションの確立

- プレミアム・クラフト・サイダーカテゴリーにおいてより競合優位なポジションを獲得
- 豪州ビール市場の活性化、ブランドポートフォリオの再強化による需要喚起

■ 乳事業ビジネスモデルの転換

- 再生計画（Turnaround Plan）の着実な実行

■ 果汁飲料事業の再生・成長とNARTDへの取り組み強化

- 乳事業と分化した、清涼飲料専門ビジネスの構築
- 健康を基軸とした、特定のビジネス機会への経営資源の集中



ライオン飲料事業 再生計画 (Turnaround Plan)

■ カテゴリー/商品ポートフォリオの改変

- 成長性と市場におけるポジションにより再編したポートフォリオに基づくカテゴリー戦略
- S K U・ブランドの選別、貢献度の低いものの整理
- 注力カテゴリー/商品への重点的資源配分

■ サプライチェーン全体のコスト構造改革

- 調達：酪農家との長期契約等による原乳購入価格の安定化
- 製造：容器・原料を含めたミルク製造工程全般の抜本的見直しによるコスト競争力向上
- 物流：配送網の更なる簡素化によるコスト低減

■ 健康志向・自然志向に応える商品価値提供

- 酪農家との関係構築による高品質な原乳確保、健康志向・自然志向に応える商品提供による消費者の支持獲得

“Goodness Project”

	カテゴリー
Full Force	■ ミルクビバレッジ ■ ヨーグルト ■ スペシャルティ・チーズ
Must Win	■ チルド果汁飲料 ■ クリーム
Manage Business Model	■ ホワイトミルク ■ 常温果汁飲料 ■ エブリディ・チーズ



⇒ SKUの2割削減、製造・配送コスト削減など、順調に進行中

ブラジルキリン

KIRIN

きめの細かい地域戦略を柱とした収益成長基盤の確立を目指す

2018年に向けた 収益成長イメージ

- 市場毎に最適化したブランド／チャネルミックスと、着実な価格アップを通じて、持続的に増収増益を実現している

■収益性の高いブランドポートフォリオの形成

- ビール市場の80%以上を占めるメインストリームカテゴリーにおける、『SCHIN』のブランド力向上
- S K Uの絞り込みによるポートフォリオの簡素化
- 確実な価格改定の実現

■効果的・効率的な営業活動の徹底

- 収益性の高いチャネル・商品の販売強化
- 販売費の効率的な使用の徹底、販売に直結する効果的な営業活動の推進
- 営業スタッフを対象とした人材育成プログラムの推進による販売スキルの向上

■消費者に効率的に商品を届ける強い物流体制の構築

- 自社卸化の推進、ディストリビューションセンターの最適配置、特約店の経営効率向上



東南アジア・中国

引き続き、成長投資・戦略的提携の機会探索を含めた、国・地域ごとの事業基盤の構築に取り組む

2018年に向けた
収益成長イメージ

- 国・地域に応じた進出戦略が推進され、東南アジアの主要な消費市場において、総合飲料の事業基盤が確立されている
- サンミゲルビール、華潤麒麟飲料は、展開市場・カテゴリーで強い市場ポジションを維持・獲得している



1 キリンホールディングスシンガポール

- 中長期的成長基盤の確立に向けた各国進出戦略の推進
- シンガポール、マレーシア、タイにおける「一番搾り」ブランドの強化

2 インターフード、ベトナムキリンビバレッジ

- 営業力・販売網の強化による売上の継続拡大と、製造ロットのコントロール等を通じた製造原価の低減

3 サンミゲルビール

- フィリピン国内におけるNo. 1 ポジションの維持と、サンミゲルインターナショナルの基盤を活用した海外展開の強化

4 華潤麒麟飲料

- 2015年売上高目標100億元を確実に達成し、更なる成長を目指す

医薬・バイオケミカル

薬価基準の引き下げや、後発医薬品・バイオ後続品の影響拡大など、事業環境が変化する中で、中期経営計画の基本戦略に基づき着実に前進。今後も取り組みを継続・加速

■ 中期経営計画骨子（2013年1月発表）



1. 基本戦略

KYOWA KIRIN

グローバル・スペシャリティファーマへの挑戦

- ① カテゴリー戦略による国内競争力の更なる強化
- ② グローバル・スペシャリティファーマへ向けた欧米/アジアでの事業基盤拡充
- ③ バイオケミカル事業の収益基盤の強化

slide no.10

copyright©2008 Kyowa Hakko Kirin Co., Ltd. All Rights Reserved

■ 2014年までの主な成果

- ・ カテゴリー戦略に沿った新薬の市場投入
- ・ 欧州基盤強化のため英国アルキメデス社 買収（2014年）
- ・ 腫瘍免疫領域におけるポテリジオへの期待から英国アストラゼネカ社の他複数の製薬会社と開発提携契約を締結
- ・ 為替リスクに依存した事業構造改善に向けて、世界的なアミノ酸需要に対応すべく「タイ・アミノ酸生産工場」を立ち上げ

社会との共有価値の創造

「健康」・「人や社会のつながりの強化」・「環境」をテーマとして、お客様・社会の驚きや感動につながる価値創造にチャレンジする

健康の増進

【独自技術を活用した健康の増進】



人や社会の つながりの強化

【事業活動を通じた地域活性化】

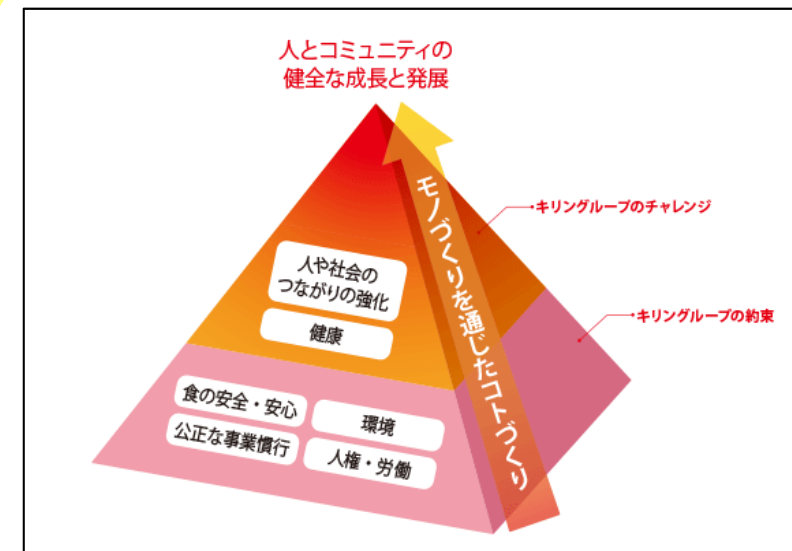


環境への取り組み

【軽量中びん、軽量PET / 持続可能な生物資源利用】



●キリングループのC S Vイメージ



定量目標明細

億円	2015年 計画	2014年 実績	2013年 実績	2012年 実績
■ 平準化EBITDA	2,760	2,731	3,014	3,073
営業利益	1,170	1,145	1,428	1,530
減価償却費	970	989	1,011	1,034
のれん償却額	510	496	479	429
持分法適用関連会社からの受取配当金	112	100	96	79
■ 平準化EPS（円）（②÷①）	121	118	122	117
期中平均株式数（千株） ①	912,547	918,517	943,727	961,665
平準化当期純利益 ②	1,103	1,087	1,154	1,128
当期純利益	400	323	856	561
のれん等償却額	689	673	652	595
税金等調整後特別損益	14	90	△354	△29

日本総合飲料 営業利益表示方法の変更

2015年より持株会社へのマネジメントフィ控除前にて表示

変更前	億円	2015年 計画	2014年 実績	2013年 実績
	営業利益		481	621
	麒麟ビール		422	518
	麒麟ビバレッジ		△18	37
	のれん償却額※		△19	△19
	計		△38	17
	メルシャン		2	3
	その他		94	81

変更後	億円	2015年 計画	2014年 実績	2013年 実績
	営業利益	380	481	621
	麒麟ビール	571	664	758
	麒麟ビバレッジ	69	53	102
	メルシャン	14	14	16
	その他	△254	△230	△236
	計	399	501	641
	のれん償却額※	△19	△19	△19

※麒麟ビバレッジ100%子会社化（2006年）に伴うのれん

■ 為替レート

円	豪ドル	リアル
期中平均レート		
2013年実績	91.97	45.18
2014年実績	94.24	45.13
2015年予想	97.00	46.00
期末レート		
2013年実績	90.87	44.99
2014年実績	95.19	45.39

■ 為替感応度（1円変動による連結業績影響）

億円	豪ドル (ライオン)	リアル (ブラジルキリン)
売上高	49	43
営業利益	3.2	1.2
為替換算調整勘定	約70	約60

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.