

キリンググループ2011年決算・2012年事業方針

2012年2月10日
キリンホールディングス株式会社

<目次>

・ 2011年 連結業績ハイライト	・・・ P 3
・ 2012年 業績予想	・・・ P 4
・ 2011年の振り返り	・・・ P 5
・ 2012年 グループ事業計画	・・・ P 6
・ 2012年 営業利益目標（中計増益計画との差異）	・・・ P 7
・ 収益性・効率性のより一層の向上	・・・ P 8
・ 国内総合飲料グループ戦略の更なる推進	・・・ P 9
・ 海外総合飲料事業の成長とグローバル経営力の強化	・・・ P 10
・ ライオン	・・・ P 11～12
・ スキンカリオール	・・・ P 13～15
・ 東南アジアにおけるグループ経営力強化	・・・ P 16
・ 医薬事業の国内基盤強化とグローバル展開	・・・ P 17
・ 社会と共生する企業グループとしてのCSR実践	・・・ P 18
・ 2012年 財務戦略	・・・ P 19
.....	
・ 補足資料	・・・ P 21～32

2011年 連結業績ハイライト

2010年中計2年目として引き続き質的拡大に取り組み、収益性・効率性の更なる向上を実現

	11年実績 (億円)	対前年増減 (億円) (%)	
国内酒類	8,682	△602	△6.5
国内飲料	3,145	△332	△9.5
海外酒類・飲料	4,542	502	12.4
医薬・バイオケミカル	3,328	△727	△17.9
その他	1,019	99	10.8
売上高	20,717	△1,060	△4.9
国内酒類	705	△26	△3.6
国内飲料	28	3	14.2
海外酒類・飲料	153	△75	△32.8
医薬・バイオケミカル	494	7	1.5
その他	62	△18	△22.8
営業利益	1,428	△87	△5.8
持分法による投資損益	105	10	11.2
経常利益	1,368	△41	△2.9
特別損益	△518	87	—
税金等調整前当期純利益	849	45	5.7
当期純利益	74	△39	△35.0

<国内総合飲料事業>

キリンビールが販売回復に向け定番商品をさらに強化、メルシャンではデイリーワインの販売が好調。キリンビバレッジは商品力・営業力の強化と継続した収益構造改革に取り組む

<海外総合飲料事業>

豪州では、自然災害の影響や経済の先行き不透明感から消費マインドが低迷。酒類・飲料ともに厳しい事業環境の中、修正利益目標を達成

<医薬・バイオケミカル事業>

協和発酵キリンの医薬事業では主力製品が好調に推移。新薬候補の開発も順調に進む

■投資有価証券評価損、東日本大震災関連損失及び固定資産減損損失等の計上により、当期純利益が減少

2012年 業績予想

国内総合飲料事業・海外総合飲料事業ともに増収増益を計画

	12年予想 (億円)	対前年増減 (億円) (%)	
国内酒類	8,830	147	1.7
国内飲料	3,400	254	8.1
海外酒類・飲料	5,870	1,327	29.2
医薬・バイオケミカル	3,180	△148	△4.5
その他	1,020	0	0.1
売上高	22,300	1,582	7.6
国内酒類	735	29	4.1
国内飲料	60	31	114.1
海外酒類・飲料	275	121	78.7
医薬・バイオケミカル	510	15	3.1
その他	65	2	3.8
営業利益	1,620	191	13.4
持分法による投資損益	11	△93	△88.9
経常利益	1,400	31	2.3
特別損益	△120	398	—
税金等調整前当期純利益	1,280	430	50.7
当期純利益	480	405	548.0

<国内総合飲料事業>

ブランド力・営業力の強化とお客様のニーズに応えた新しい価値の提供を通じて、国内総合飲料トータルで増収増益を目指す

<海外総合飲料事業>

ライオンでは、飲料事業の構造改革と酒類事業のブランド強化により利益改善を見込む。昨年末から連結したスキンカリオールでは、新たな経営体制の下、売上拡大と収益性向上を図る

<医薬・バイオケミカル事業>

主力製品の販売拡大と新製品の早期市場浸透等により医薬事業で増収増益を計画、昨年の化学品事業外部化の影響を吸収

2011年の振り返り

質的拡大に向けた取り組みを着実に推進

海外総合飲料事業の収益力強化と国内総合飲料事業の成長実現が課題

成果

➤ 収益性・効率性の更なる向上

対酒税抜き売上高・のれん等償却前営業利益率 10.9%（2010年 10.5%）

➤ 2010年中計目標を上回るグループシナジー創出を達成

① C C Tコストシナジー 280億円 ②資産流動化 1,703億円 ③グローバルシナジー創出に向け活動を開始

➤ 海外の事業基盤が拡大

①ブラジル・スキンカリオール社の100%子会社化 ②華潤麒麟飲料（大中華）有限公司による中国飲料事業の再構築

課題

➤ 国内総合飲料事業の再成長

①選択と集中による基盤ブランドの成長実現 ②新しいお客様価値の創造 ③更なる営業力強化

➤ 海外総合飲料事業の収益力強化

①豪州事業の生産から販売に亘る事業構造改革の徹底 ②ブラジル事業におけるP M I ※課題への迅速な取り組み

※P M I : Post Merger Integration

2012年 グループ事業計画

ブランド力・営業力の強化と新たなお客様価値の創造を通じ売上反転・拡大を目指すとともに、引き続き収益性向上に向けた施策を進めることで、質的拡大の目標達成を図る

基本方針

- ブランド基軸の経営による国内総合飲料グループ戦略推進
- 海外総合飲料事業における成長の追求
- 国際化進展に伴うグループ経営力強化
- 医薬事業における国内基盤強化とグローバル展開推進
- 社会と共生する企業グループとしてのCSR実践

定量目標

		11年実績	12年目標	中計目標
酒税抜き売上高		17,483 億円	19,050 億円	21,300億円
営業利益	のれん等償却前	1,898 億円	2,132 億円	2,310億円
	のれん等償却後	1,428 億円	1,620 億円	1,880億円
営業利益率	酒税抜き・のれん等償却前	10.9%	11.2%	10.8%
	酒税抜き・のれん等償却後	8.2%	8.5%	8.8%
のれん等償却前 ROE		6.9%	11.6%	10%以上
(ガイドライン)				
酒税抜き売上高海外比率		31%	35%	29%
EBITDA		2,476億円	3,010億円	3,410億円
D/Eレシオ		1.25	1.06	0.50
総資産回転率（酒税抜き売上高）		0.64	0.67	0.80以上

2012年営業利益目標（中計増益計画との差異）

2012年営業利益目標は中計目標を下回るが、KV2015の最終中計である2013年中計に繋げる1年として、積み残し課題の解決に取り組み、今期目標の達成を目指す

■2010-2012年営業利益増分における中計目標との差異（のれん等償却後）（億円）

		中計目標	10-12年 実績+計画	差異	差異の内訳
国内	国内総合飲料 および医薬事業他による 国内成長分	222	24	△198	国内総合飲料事業 △220億円 医薬・バイオケミカル △40億円 その他 +61億円
	CCTコストシナジー※	191	356	165	
海外	豪州	183	△99	△282	酒類 △27億円 飲料 △194億円 その他 △61億円（本社費用及び のれん等償却額の調整他）
	ブラジル	—	55	55	
対09年 営業利益増分		596	336	△260	

※CCT=クロス・カンパニー・チーム。シナジー創出とグループ経営力強化を目的としてグループ横断で組織する機能別チーム

- 国内では、総合飲料事業において市場成長率が中計の想定を下回る中、2010年から2011年は酒類、飲料ともに販売が計画に届かず。医薬・バイオケミカル事業は、化学品事業外部化影響（70億円）が大きいが医薬事業は予定を大幅に上回る
- 豪州は、飲料事業が販売数量減と原材料コスト上昇により大幅な目標未達、酒類でも厳しい事業環境により販売数量・価格の伸びが予定を下回り、全体の利益水準が低下した

収益性・効率性のより一層の向上

中計目標を超えたコストシナジー創出と資産流動化は、さらなる実行を進める

定量目標

(億円)

	10－11年 実績	12年 計画	10－12年 実績＋計画	中計目標
CCCTコストシナジー合計	280	76	356	191
生産・物流	107	38	145	50
調達	131	13	144	101
IT他	42	25	67	40
資産流動化	1,703	340	2,043	1,500億円以上

① CCCTによるコストシナジー創出（主な取り組み）

- 生産・物流 : 製造変動費の削減
- 調達 : 引き続き国内のコスト削減を進めるとともに、豪州、ブラジルと連携した取り組みも開始
- IT他 : 営業支援システムの統合

② 資産流動化 : 投資有価証券・不動産を中心とした固定資産売却を引き続き推進

国内総合飲料グループ戦略の更なる推進

麒麟ビール、メルシャン、麒麟ビバレッジ3社の一層の連携強化により、国内総合飲料事業全体での成長を目指す

取り組み骨子

➤ 商品ブランド基軸の経営の具現化

- ・各社のブランドマネジメント手法を相互活用した、より効果的な国内マーケティングの実践
- ・選択と集中による基盤ブランドの成長実現
- ・新しい価値の創造

➤ バリューチェーン全体の構造改革

- ・CCTとも連動した調達・製造・物流・販売における更なる効率化

(単位：億円)

定量目標 国内総合飲料計

	11年実績	12年目標	対前年増減%
売上高 ※	11,828	12,230	3.4
内 麒麟ビール	7,752	7,898	1.9
メルシャン	718	703	△2.2
麒麟ビバレッジ	3,170	3,422	7.9
営業利益 ※	733	795	8.3
内 麒麟ビール	666	700	5.1
メルシャン	12	13	2.8
麒麟ビバレッジ	26	58	120.9

※売上高、営業利益は国内酒類、国内飲料の合算

2013年には3社を中心に国内グループ各社の本社組織を拠点集約し、連携をさらに強化

海外総合飲料事業の成長とグローバル経営力の強化

- アジア・オセアニア、ブラジルの事業基盤強化と事業・国を超えた協働による成長の実現
- グローバルでの中期的成長にむけ、グループ経営体制の基盤構築を推進

■海外酒類・飲料事業

	11年実績	12年目標	増減
売上高	4,542億円	5,870億円	+29.2%
営業利益	153億円	275億円	+78.7%

- 豪州事業の収益性回復とブラジル事業の着実な成長の実現
- 東南アジアの組織体制の整備・強化により、グループシナジー創出を加速

麒麟（中国）投資有限公司
 華潤麒麟飲料（大中華）有限公司
 サンミゲルビール
 フレイザー・アンド・ニュー
Kirin Holdings Singapore



SCHINCARIOL

- 連結子会社
- 持分法適用関連会社

ライオン（１） 2011年実績

自然災害の影響および経済の先行き不透明感から消費マインド弱く、他の豪州国内消費産業と同様、酒類・飲料ともに厳しい事業環境の中、修正利益目標の588百万AUDを達成

<11年実績>

	KH連結ベース		現地ベース	
	億円	前年増減%	百万AUD	前年増減%
酒類	1,866	0.4	2,240	▲3.0
飲料	2,346	26.3	2,817	21.2
売上高 計	4,213	13.4	5,057	9.1
酒類	477	▲5.4	573	▲8.7
飲料	77	▲1.0	93	▲5.0
本社費用	▲64	33.3	▲77	28.7
営業利益 計	491	▲8.2	589	▲11.5
のれん償却	▲257	7.2	▲308	3.4
ブランド償却	▲94	3.3	▲113	▲0.4

※2010年度（酒類）1AUD= 80.42円，（飲料）1AUD= 79.95円 2011年度 1AUD= 83.30円

<酒類>

- プレミアム化とミックス改善により販売数量減の影響を低減
- 厳しい市場環境の中、クラフトビールのジェイムススクワイヤーや高付加価値商品のトゥーヒーズ5シーズ*が好調な販売を見せた

*サイダーカテゴリー（リンゴ酒）

<飲料>

- P B契約減少および白牛乳の低価格化による厳しい市場環境継続
- 白牛乳・ジュースが厳しい市場環境にある中、高付加価値カテゴリーの乳飲料やスペシャリティチーズの販売で成果
- 目標達成に向け、コスト構造改革を継続

<のれん・ブランド償却前営業利益 増減要因>

（百万AUD）

	10年実績	11年実績	増減	主な要因	
酒類	628	573	▲54	販売数量増減 ▲43	（販売数量 ▲4.2 %）
				原材料コストダウン 5	
				その他 ▲17	
飲料	98	93	▲4	販売数量増減 ▲132	（販売数量 ▲14.9 %）
				原材料コストアップ ▲69	
				その他 163	
				決算期変更の影響 34	

ライオン（２） 2012年計画

人材、ブランド等のコア資産への戦略的な投資と抜本的事業構造改革を通じ、持続可能な成長を目指すとともに、豪州における総合飲料戦略を推進する

重点取り組み

1. 飲料事業の構造改革：

高付加価値カテゴリー強化に向けた体制整備とブランド力強化、および生産拠点の最適化を継続することで、強い事業基盤構築を目指す

2. 酒類事業のブランド強化：

糖質オフや成長するクラフトビールの強化を通じ、プレミアム化と高付加価値商品へのシフトを進めることで、プロダクトミックスの改善を目指す

3. コスト構造改革：全社横断で固定費を削減

<12年計画>

		KH連結ベース 億円 前年増減%		現地ベース 百万AUD 前年増減%	
	酒類	1,947	4.4	2,374	6.0
	飲料	2,157	▲8.1	2,631	▲6.6
売上高 計		4,105	▲2.6	5,006	▲1.0
	酒類	496	4.0	605	5.6
	飲料	79	1.9	96	3.5
	本社費用	▲84	32.3	▲103	34.4
営業利益 計		491	▲0.1	598	1.5
のれん償却		▲253	▲1.6	▲308	-
ブランド償却		▲40	▲57.4	▲48	▲56.8

<酒類>

主にプレミアム化と成長市場への集中投資等のブランドマネジメントによるミックス改善、および継続的なコスト削減により利益増を目指す

<飲料>

P B 拡大に伴う市場の低価格化および消費マインドの冷え込みが継続、原材料費も高止まりが続く中、調達コストマネジメント、ミックス改善、間接コスト削減等の施策により利益増を目指す

※2011年度 1 AUD= 83.30円、2012年 1AUD=82.00円

スキンカリオール（１） 中長期的な成長に向けて

<PMIを通じた評価>

強み

- 総合飲料事業としての充実した商品ポートフォリオ、優れた製造品質、発展地域でのプレゼンス
- ブランド・人材重視の経営姿勢やチームワークの強さ等、グループシナジー創出の基盤も強固
- リスク管理機能は高いレベルで整備されており、税制や訴訟・環境問題への対処も適切

課題

- 過去のファミリー経営の下、売上志向が強く、収益性への意識と業務プロセスの開発が課題
- ブランド力の地域格差、各機能間の連携不足によるバリューチェーン上の非効率
- 旧株主間対立による経営上の混乱や障害から生じた、市場対応の遅れを早急に挽回する必要

中長期的な成長ビジョン

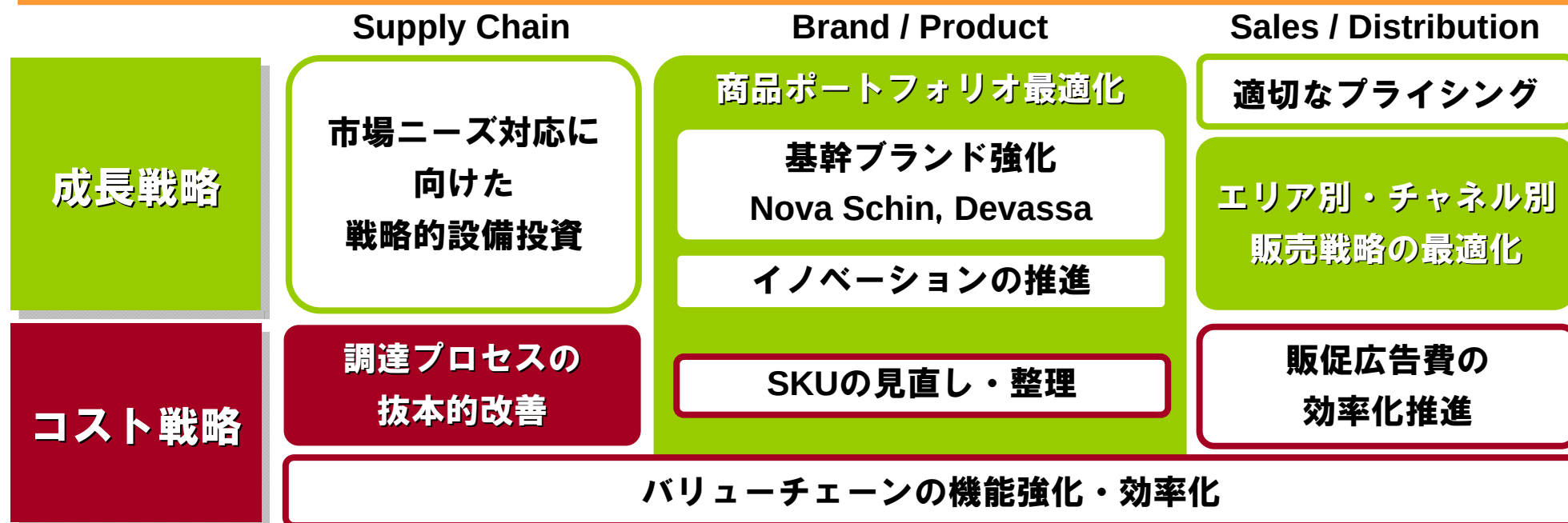
SCHINCARIOL

《力強く拡大するブラジル市場において、売上と利益を両立した成長を実現》

- 旧体制の弊害を刷新した新経営体制の下、キリン・スキンカリオール両社の強みを融合して現在の課題を解決、潜在的な収益力を発現させ、期待成長を獲得する
- 顧客志向のバリューチェーンを確立し、ブランド価値の強化を図る
- 調達から販売までのムリ・ムダ・ムラを削減し、生産性の向上を実現する
- 総合飲料グループ戦略の重要な一翼として、新たなグループシナジーを創出する

スキンカリアル（２） 2012年事業計画

- 新経営体制の下、PMI課題に迅速に取組み、昨年の一時的停滞を払拭して大幅な業績向上を達成するとともに、キリンの知見を導入した中長期的な成長基盤の確立に着手
- 市場の実態に即したマーケティング戦略の最適化を推進し、収益成長を加速
- バリューチェーン全体の機能強化と効率性向上を実現



目標

売上高 **3,300** 百万BRL（前年比+12%）
営業利益 **355** 百万BRL
（のれん償却前）

更なる成長を目指し
2013-2015年中期計画を
本年中に策定

スキンカリアル（3） 2012年計画

<12年計画（連結組替後）>

	12年予想 ※1	
	（億円）※2	（百万BRL）
売上高 計	1,419	3,300
酒類	1,100	2,560
飲料	319	740
営業利益 計	55	129
酒類・飲料合計	152	355
のれん償却額	▲96	▲225
EBITDA	236	550

12年予想 要因

- ビール市場は対前年+2.8%見通し（数量ベース）
市場の伸びに連動した成長に加え、ブランド強化や適切なプライシング等により、収益性向上を図る
- 清涼飲料市場は対前年+3.8%見通し（数量ベース）
去年の需給ギャップ反動で市場を超える成長を目指す
- 調達プロセスの抜本的改善によるコスト削減
- 顧客・SKU別の利益管理や広告投資の戦略的配分等による販促広告費の効率化

【参考】		単位：百万BRL
11年実績（現地ベース）		※3
売上高	2,946	
EBIT	▲20	
平準化調整後EBITDA	400	※4

11年実績 要因

- ビール市場+3.4%増、清涼飲料市場+7.9%増※5の中、販売数量はビール・清涼飲料とも約+2%の増加に留まる
- 価格引上げがインフレ率・増税分の反映に留まり、原材料価格高騰をカバーできず。商品ミックスの悪化や販促広告費の過大投資も影響。春以降の株主間対立激化による経営の停滞・混乱も一因
- 2010年EBIT（124百万BRL）からの増減：
販売数量増+21百万BRL、原材料コストアップ▲76百万BRL、その他▲89百万BRL

※1 当社連結取り込みベース

※2 1BRL=43円

※3 当社連結取り込みなし

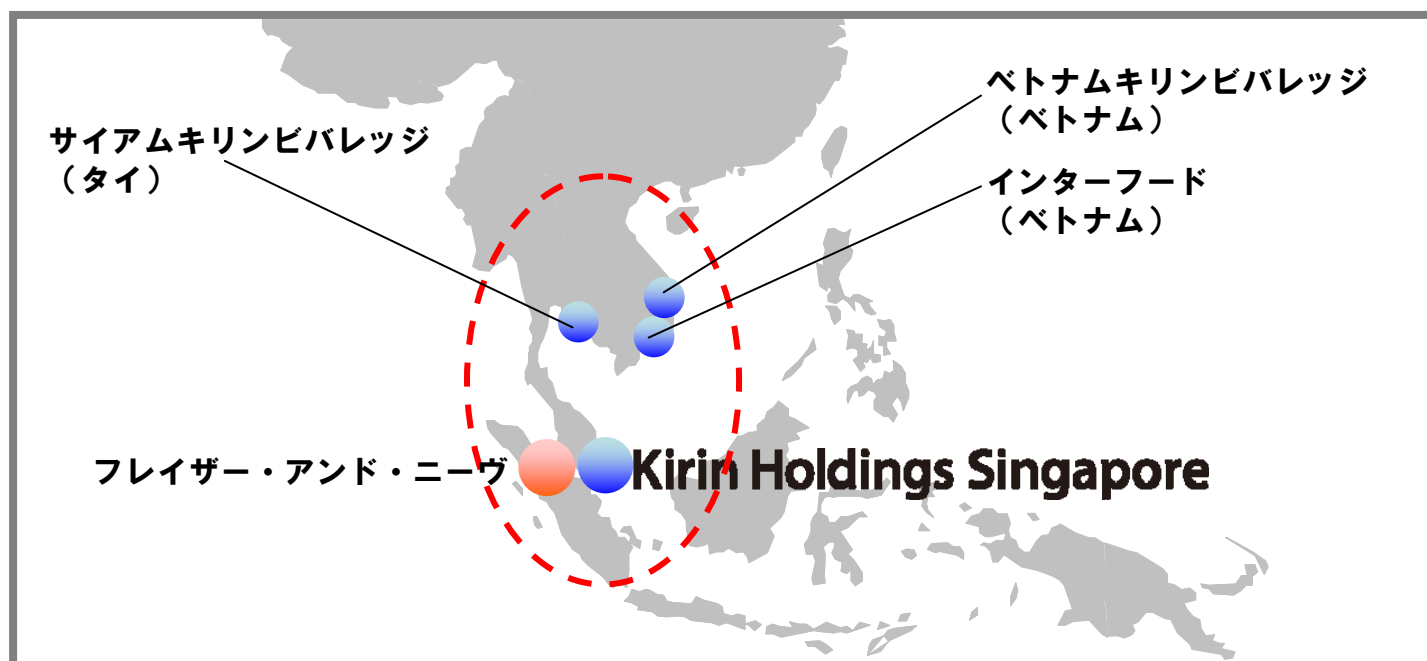
※4 一時的キャンペーン費用や創業家費用負担等も調整したEBITDA

※5 いずれも数量ベース、出所：SICOBÉ

東南アジアにおけるグループ経営力強化

キリンホールディングス・シンガポールが東南アジア各事業会社を統括。
機能統合と事業再編により、グループシナジー創出を加速

- ベトナム・キリンビバレッジとインターフードの営業統合
- 現地のお客様の嗜好にあった商品開発体制の強化
- 域内事業各社の製造拠点を相互活用したサプライチェーンのエリア展開



<東南アジアにおけるキリングループブランドの展開拡大>

- フレイザー・アンド・ニューヴ社の販売ルートを活用し、上半期を目処にシンガポール、マレーシアでキリンビバレッジブランドの商品発売を予定
- 今後もキリンホールディングス・シンガポールが中心となり、キリン及びグループ各社のブランドを活用した販売エリアの拡大や、各エリアのお客様嗜好に合う新商品開発を推進

医薬事業の国内基盤強化とグローバル展開

国内における基盤強化と海外展開の積極的推進

取り組み 骨子

- 国内営業力の更なる強化による、主力製品の販売拡大と新製品の早期市場浸透の実現
- 欧米での開発・販売のグローバル展開に向けた、英国プロストラカン社との連携強化
- バイオシミラー市場での新ビジネスモデル構築に向けた、富士フィルム社との合併会社設立

医薬事業 定量目標

	11年実績 (億円)	12年目標 (億円)	増減 (%)
売上高	2,291	2,420	5.6
営業利益	413	457	10.6

製品別 販売目標

		12年目標 (億円)	増減 (%)
腎	ネスブ	505	△10.5
	エスポー	40	△24.5
	レグパラ	131	13.9
免疫・ アレルギー	アレロック	297	2.1
	パタノール	113	△0.9
がん	グラン	133	△10.1
循環器系	コニール	173	△12.2
新製品	フェントス	49	58.1
	アサコール	41	46.4

<新薬開発状況>

KW-0761

成人T細胞白血病リンパ腫の治療剤として開発。本年上市を予定

KW-6500

パーキンソン病の運動合併症による運動機能低下に対する治療薬として開発。
昨年7月に承認申請

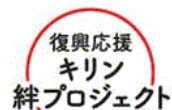
ARQ 197

進行又は転移性の非小細胞肺癌を対象として、昨年8月に日本、韓国及び台湾で第Ⅲ相国際共同治験を開始

社会と共生する企業グループとしてのCSR実践

「食と健康」の新たなよろこびを提供する企業グループとして、CSRを重要な課題ととらえ、「あらゆるステークホルダーとの絆を育むこと」をテーマに、事業を通じて社会課題の解決に取り組む

1. 東日本大震災の被災地への復興支援活動



笑顔で結ぶ。人を、日本を。

グループをあげて継続的に取り組むべく、「復興応援 キリン絆プロジェクト」として、3年間で約60億円を拠出。2年目の本年は、グループ一体となって引き続き被災地のニーズに合わせた取り組みを推進

- 地域食文化・食産業の復興支援
 - ・ 農業の復興支援
 - ・ 水産業の復興支援
- 子供の笑顔作り支援
 - ・ 農業関連の高校生への就学支援
 - ・ 音楽を通じた支援
 - ・ 卓球を通じた支援
- 心と体の元気サポート
 - ・ サッカーを通じた支援

※放射性物質の問題も含め、さらなる「食と健康」領域の安全・安心にむけ、グループでの連携やお客様とのコミュニケーションを強化

2. 地球環境の保全への取り組み

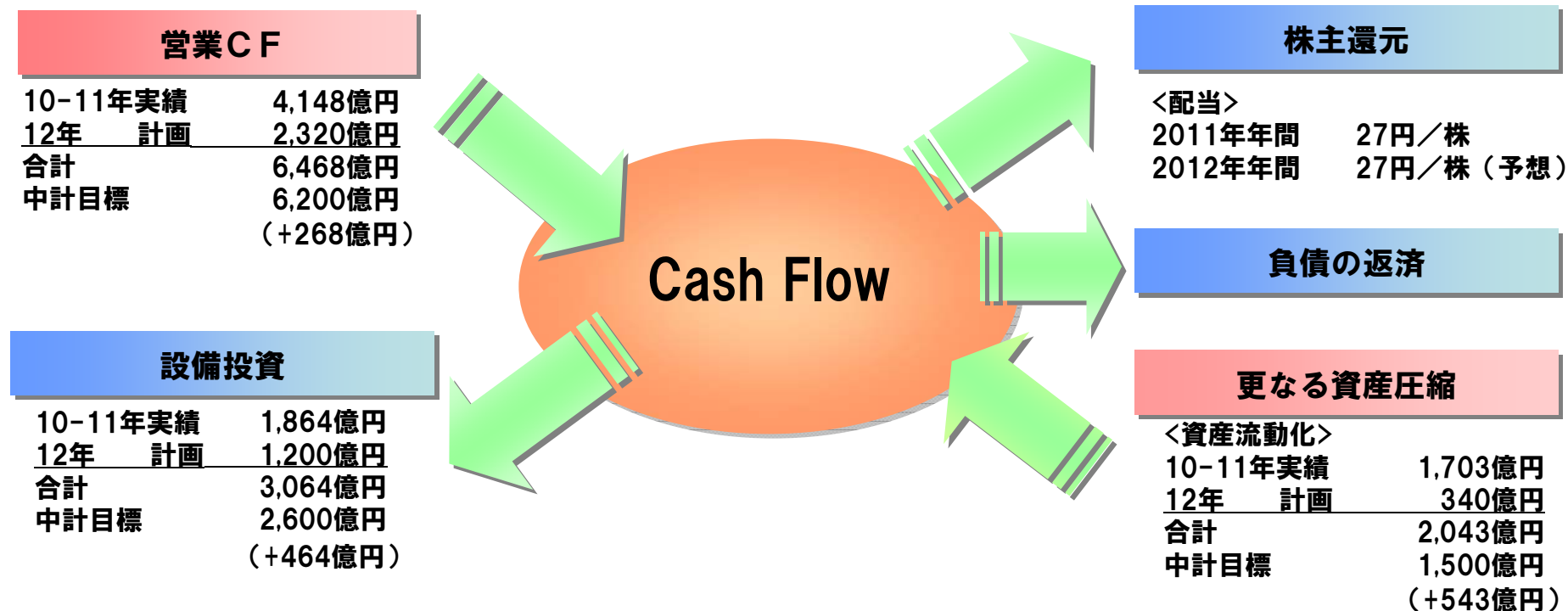
- ・ CO₂排出量削減や生物多様性保全に配慮した調達等、バリューチェーン全体の環境負荷低減

3. アルコール関連問題への対応の一層の推進

- ・ アルコール度数0.00%のビールテイスト飲料「キリンフリー」の提供を通じた飲酒運転根絶活動
- ・ 適正飲酒を啓発する活動

2012年 財務戦略

着実なキャッシュ・フロー創出と有利子負債の返済により、財務体質強化を図る



- 株主還元 ①配当： 成長投資によるのれん等の償却影響を勘案した連結配当性向30%以上を指標とする
- ②自己株式取得： 2012年については有利子負債の返済を優先する
- 資本構成 D／Eレシオは2011年度末に1倍を超過したが、早期に1倍以内に収めるよう負債返済を進める
- 設備投資 中計ガイドを上回るが、収益性・効率性向上に必要な設備投資は実行する
- 事業投資 既存事業とのシナジー創出が可能な事業投資については検討する

おいしさを笑顔に

KIRIN

1. 国内総合飲料事業2012年計画

キリンビール

メルシャン

キリンビバレッジ

2. ライオン

3. スキンカリオール

4. サンミゲルビール

5. 新薬開発状況

6. 2012年 のれん等一覧

7. 連結期間一覧

1-1. 国内総合飲料事業2012年計画 キリンビール

ブランド力の更なる向上による持続的成長の実現

基本方針

- 選択と集中による基盤ブランドの強化、お客様にとっての新しい価値創造
- キリンビールマーケティング社設立による営業力の強化

販売目標

	11年実績 万ケース	12年目標 万ケース	増減 %
一番搾り	3,340	3,420	+2.4
ビール計	5,640	5,510	△2.3
淡麗グリーンラベル	1,690	1,760	+4.1
発泡酒計	4,710	4,530	△3.8
のどごし生	4,780	5,200	+8.8
麦のごちそう	-	470	-
新ジャンル計	5,680	6,320	+11.3
ビール類合計	16,030	16,350	+2.0
氷結	2,860	3,000	+4.9
ワインスプリッツァ	-	83	-
RTD計	3,220	3,670	+14.0
キリンフリー	410	510	+24.4
清涼発泡飲料	440	550	+25.0

5ブランドへの 資源集中



新しい価値創造



売上反転に向けて、販売活動を一層強化し、営業利益は33億円増の700億円を目指す

1-2. 国内総合飲料事業2012年計画 メルシャン

酒類事業への経営資源集中

ワイン事業 基本方針

- 商品戦略：各カテゴリーNo.1を目指した商品ブランドの強化・育成
- 営業戦略：価値営業の「質」の進化による収益拡大
- 市場創造への挑戦
- **Mercian** ブランド基軸の経営
- 不断の改善による生産性・コスト競争力の向上
- 飛躍的な成長を実現するための人材育成・組織力強化

定量目標

(億円)

	11年実績	12年目標	前年増減
売上高	718	703	△2.2%
営業利益	12	13	2.8%

<ワイン販売目標>

(万ケース)

		11年実績	12年目標	増減
	国産	357	375	18
	輸入	230	253	23
合計		587	628	41

主力のデイリーワインを中心に商品ブランドを更に強化、キリンビールマーケティング社とも連携し、酒類事業で増収増益を目指す

1-3. 国内総合飲料事業2012年計画 キリンビバレッジ

「収益構造改革の継続」と「成長による収益拡大の実現」

基本方針

➤ お客様が選ぶ理由とターゲットが明確な魅力ある商品提案の実行

- ① カテゴリーNo.1ブランドの更なる拡大と創出
- ② カテゴリーを超えた提案による領域拡大
- ③ ボリュームの大きな無糖茶カテゴリーへの新たな提案
- ④ チャネル別商品戦略の強化

➤ 価値営業の推進強化

- ① 社会貢献型自販機の拡大
- ② 店頭活動体制の強化

販売目標

	11年実績 万ケース	12年目標 万ケース	前年比 %
午後の紅茶	4,544	4,850	107
ファイア	2,936	3,100	106
生茶	2,026	2,300	114
国産ミネラルウォーター	2,357	2,450	104
ボルヴィック	1,005	950	95
果実・野菜飲料	1,836	2,150	117
炭酸飲料	846	1,100	130
国内清涼飲料計	17,024	18,600	109

2012年成長ドライバー

<無糖茶カテゴリー活性化>



キリンの健康プロジェクト
KIRIN Plus-i

収益構造改革をベースに、主力ブランドに集中した活動で売上成長に取り組み、31億円増の58億円の営業利益を目指す

2-1. ライオン（飲料事業） 中長期的な課題と取組み

2010年中計目標（のれん等償却前営業利益）の主な未達要因と課題

中計目標 350百万AUD → 2012年予想 96百万AUD

【主な未達要因】

1. プライベートブランド商品拡大を背景とした販売数量減による粗利減
2. ミルクおよび果汁等の原材料コストアップ

【課題】

持続可能な成長実現に向けた
環境変化に強い事業基盤の構築

目指す事業の姿と実現に向けた中長期的な重点取り組み

- 低価格化や原材料コスト変動等の環境変化に耐えうる筋肉質な事業体へ
- 営業利益率改善→2015年を目途に利益率倍増を目指す

ライオン社として共通の企業文化浸透（達成志向の企業文化）

トップライン

効率的なブランドマネジメント
～旧LNからのベストプラクティス注入～

パワーブランド戦略

白牛乳差異化

NARTD戦略推進

原乳調達価格の最適化

ボトムライン

効率的経営の確立

- ・生産拠点の最適化
- ・間接部門統合、情報システム一元化
- ・持続的なコスト構造改革

2-2. ライオン（飲料事業） 重点取り組みおよび進捗

トップライン

ボトムライン

パワーブランド 戦略

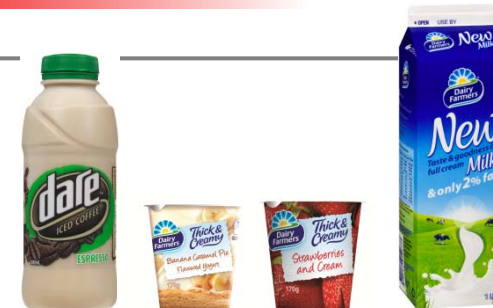
- 主力ブランドへの集中
- 差別化可能カテゴリー強化
（フレーバードミルクやヨーグルト、スペシャリティチーズ等
付加価値商品の構成比アップ）

白牛乳 差異化

- コモディティとしての白牛乳のウェイトを下げるべく、高付加価値商品（健康志向商品等）
を充実

NARTD 戦略

- 販売物流網整備：既存のチルド流通網（特にCFSチャネル）の整備と受発注システムのIT化を
西オーストラリア州で実施。成果を元にニューサウスウェールズ州他でも展開を予定
- 新商品導入：今後成長が期待される健康志向商品等強化に向け、機会探索を含め商品開発実施



ボトムライン

原乳調達価格 の最適化

- 2tier pricing systemの導入
2tier pricing system：必要な原乳に対してより適切な価格を反映して調達する仕組み
余乳調達コストを抑え、原価変動への対応力を強化。順次導入中

効率的経営 の確立

- 生産拠点の最適化
予定通りの進捗。計画完了後は、従来の31拠点から17拠点に集約
- コスト構造改革
飲料事業のみならず部門横断で固定費削減を中心に持続可能なコスト削減を継続

3-1. ブラジル市場 概観

市場規模 ※1

(2011年、Volume)

ビール市場

1,327万KL

清涼飲料市場

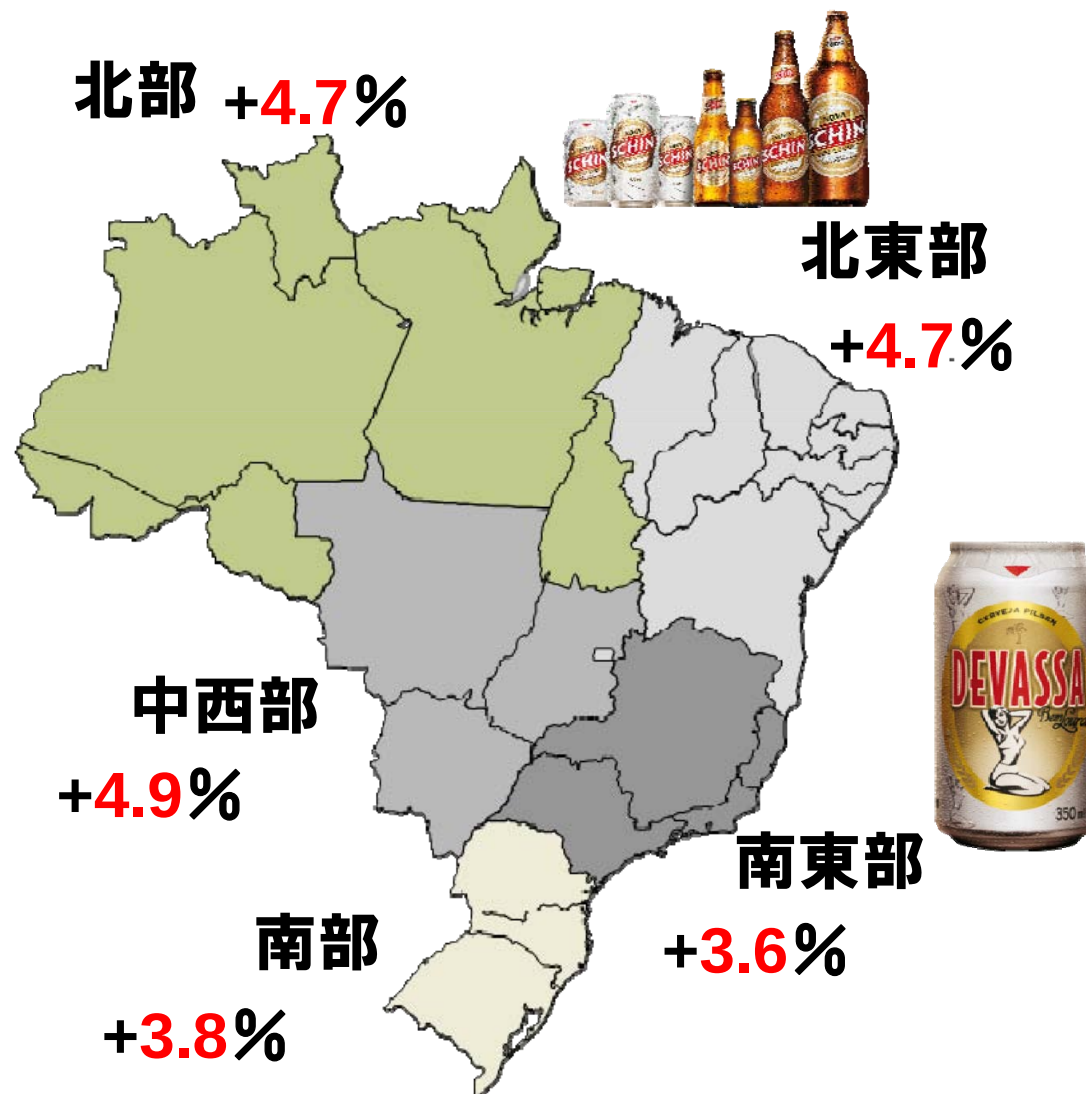
1,624万KL

市場成長率 ※2

(2007~2011年CAGR、Value、名目ベース)

ビール市場 **+ 13.5%**

清涼飲料市場 ※3 **+ 11.2%**



エリア別 GDP成長率 ※4

(2001~2008年CAGR、実質ベース)

※1 出所：SICUBE ※2 出所：Nielsen

※3 炭酸飲料のみ ※4 出所：IBGE

3-2. スキンカリオール 新経営体制について

ファミリー企業から脱却し、経営の合理性・透明性の向上と迅速化を図るべく、
キリンのガバナンスと現地の自主的事業運営を両立した新経営体制とする

スキンカリオール 新経営体制



➤ 取締役会

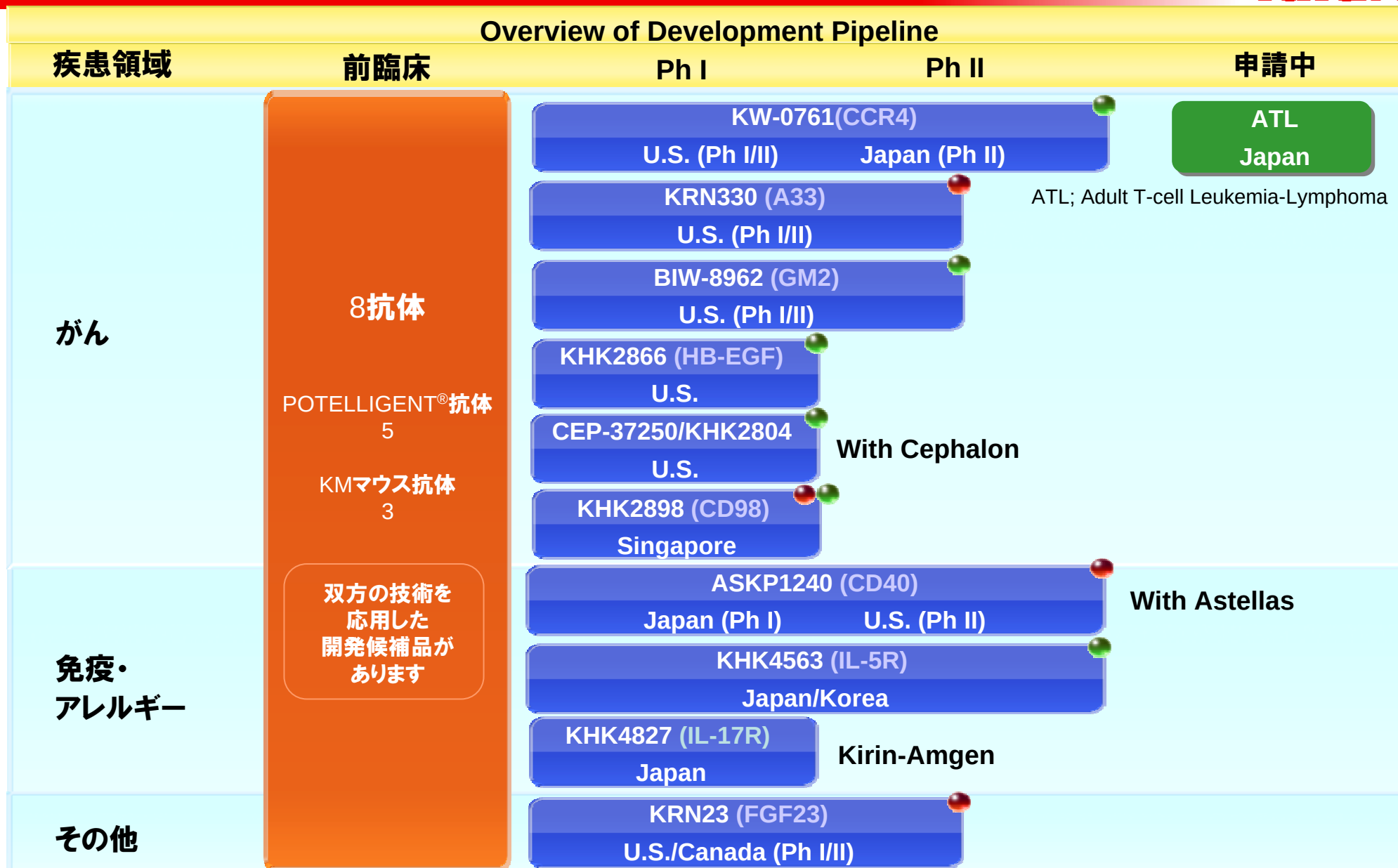
CEO、ブラジル市場に精通した社外取締役2名、キリン3名の計6名で構成（予定）

社外取締役：Fernando Mitri（元 IBMブラジル社長）

Vinicius Prianti（元 ユニリーバブラジル社長）

➤ 委員会：キリンとスキンカリオール両社メンバーで構成、経営上の重要課題に対処

5. 抗体医薬 新薬開発状況（2012年1月現在）



6. 2012年のれん等一覧

		取得年	のれん等償却額合計 ①+② ※1						
			のれん			ブランド			
			償却額①	未償却残高	残年数	償却額② ※2	未償却残高	残年数	
連結子会社	ライオン	1998 ～ 2009	253	3,559	14	40	429	2～19	293
	麒麟ビバレッジ	2006	19	269	14	—	—	—	19
	協和発酵麒麟	2007	62	947	16	—	—	—	62
	スキンカリオール	2011	96	1,840	19	—	—	—	96
	その他		39	—	—	—	—	—	39
	連結子会社計		472			40			512
持分法	サンミゲルビール	2009	59	987	17	15	254	17	75
	フレイザー・アンド・ニーヴ	2011	16	300	19	—	—	—	16
	華潤麒麟飲料	2011	17	337	19	—	—	—	17
	持分法適用関連会社計		94			15			109
合計			566			55			621

※1：指標等における「のれん等償却」

※2：科目：減価償却費

- ライオン：のれんを会社単位で把握することにより、償却も一本化
- スキンカリオール、華潤麒麟飲料が追加
- フレイザー・アンド・ニーヴは、通期連結に伴いのれん償却額が増加

7. 各社連結期間

■2012年

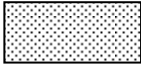
	11年				12年											
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
麒麟ホールディングス																
ライオン																
スキンカリオール																
サンミゲルビール																
フレイザー・アンド・ニーヴ																

■2011年

	10年				11年											
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
麒麟ホールディングス																
ライオン（酒類・飲料）																
サンミゲルビール																
フレイザー・アンド・ニーヴ																

■2010年

	09年				10年											
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
麒麟ホールディングス																
ライオンネイサン ナショナルフーズ（酒類）																
ライオンネイサン ナショナルフーズ（飲料）																
サンミゲルビール																

 麒麟ホールディングス
  連結子会社
  持分法適用関連会社