

**キリングroup
2012年決算・2013年事業方針**

2013年2月14日
キリンホールディングス株式会社

・ 2012年 連結業績ハイライト	P 3
・ 2013年 業績予想	P 4
・ 2012年 振り返り	P 5
・ 2013年 基本方針 ～オーガニック成長シフト初年度～	P 6
・ 2013年 財務戦略	P 7
・ 日本総合飲料	P 8-10
・ ライオン	P11-12
・ ブラジルキリン	P13-14
・ その他海外総合飲料	P15
・ 協和発酵キリン 2013年-2015年中期経営計画	P16
・ CSRからCSVへ	P17
・ 補足資料	P18-21

2012年 連結業績ハイライト

営業利益が過去最高を更新。海外総合飲料、医薬事業の好調が大きく寄与

		2012年 (億円)	対前年増減 (億円) (％)	
	国内酒類	8,518	▲164	▲1.9
	国内飲料	3,353	207	6.6
	海外酒類・飲料	5,793	1,251	27.6
	医薬・バイオケミカル	3,229	▲98	▲3.0
	その他	966	▲52	▲5.2
売上高		21,861	1,144	5.5
	国内酒類	633	▲72	▲10.2
	国内飲料	44	16	58.8
	海外酒類・飲料	276	122	79.4
	医薬・バイオケミカル	555	60	12.2
	その他	48	▲13	▲22.3
営業利益		1,530	101	7.1
	持分法による投資損益	▲6	▲112	—
経常利益		1,384	16	1.2
	特別損益	▲48	470	—
税金等調整前当期純利益		1,335	486	57.3
当期純利益		561	487	658.7

● 売上高

- ・ ブラジルキリンの損益取込みによる
海外酒類・飲料事業の増収
- ・ キリンビバレッジの販売増（対前年+10%）
→1,144億円増の2兆1,861億円

● 営業利益

- ・ 海外酒類・飲料事業が豪州・ブラジルともに
増益計画を達成
- ・ 医薬・バイオケミカル事業は、薬価改定の影響を
受けるも主力医薬品が順調に推移
→101億円増の1,530億円（過去最高）

● 経常利益

→16億円増の1,384億円

● 当期純利益

- ・ 特別損失の減少
→487億円増の561億円
- 年間配当予定29円／株（当初予定より2円増配）

2013年 業績予想

海外総合飲料の順調な成長を見込み、グループ全体で増収増益を目指す

		2013年 (億円)	対前年増減 (億円) (％)	
	日本総合飲料	11,880	▲20	▲0.2
	海外総合飲料	6,770	999	17.3
	医薬・バイオケミカル	3,290	60	1.9
	その他	960	▲1	▲0.1
売上高		22,900	1,038	4.7
	日本総合飲料	605	▲84	▲12.3
	海外総合飲料	380	103	37.5
	医薬・バイオケミカル	580	24	4.5
	その他	50	12	32.2
営業利益		1,550	19	1.3
	持分法による投資損益	▲43	▲36	—
経常利益		1,320	▲64	▲4.7
	特別損益	410	458	—
税金等調整前当期純利益		1,730	394	29.5
当期純利益		900	338	60.1

- **日本総合飲料事業**
 - ・ RTD・ワイン・飲料で販売増を計画
 - ・ 商品ブランドの戦略的育成に向け販売費を増加
- **海外総合飲料事業**
 - ＜豪州ライオン＞
 - ・ 高付加価値・成長カテゴリー商品の販売強化により売上反転、利益成長を加速
 - ＜ブラジルキリン＞
 - ・ 戦略的な設備・販促広告投資による収益拡大
- **医薬・バイオケミカル事業**
 - ・ 主力医薬品を中心に販売数量増を計画、為替（対前年円安）も増益寄与
- **当期純利益**
 - ・ フレイザー・アンド・ニュー社株式売却益（特別利益 約470億円）

※2013年より報告セグメントの区分を変更

2012年 振り返り

ブラジルの好スタート・豪州の業績改善で、海外が計画を達成

■ 海外総合飲料事業の収益力向上を実現

成果

- ライオン：酒類成長カテゴリーの商品ポートフォリオ強化と飲料事業の構造改革成果により、再成長に向けた基盤を構築
- ブラジルキリン：PMI活動を着実に推進、売上・利益ともに計画達成

課題

- ライオン：飲料事業における高付加価値カテゴリー強化と構造改革の継続による収益力強化
- ブラジルキリン：ブランド強化を通じた市場プレゼンスの更なる拡大

■ 国内総合飲料事業の再成長に向け始動

成果

- ～新しいお客様価値の創造～
- キリンビバレッジ：史上初特保のコーラ「キリン メッツ コーラ」大ヒット
- キリンビール：新食感の生ビール「一番搾りフロズン〈生〉」話題獲得

課題

- キリンビール：新ジャンル・ノンアルコールカテゴリーにおける成長実現

2013年 基本方針 ～オーガニック成長シフト初年度～

海外の成長をベースに国内再成長に注力、グループ全体の収益性を向上

- 連邦型グループ経営による、グローバル展開地域の成長ステージに応じた着実な成果創出
- 戦略的投資による強いブランドの育成を通じた、国内における再成長軌道への転換実現
- 組織の枠を越えた協業によるイノベーション促進を通じた、グループ全体の価値創造力向上

<中計定量目標>

<2013年目標>

平準化* EBITDA 年平均1桁台半ば(%)の成長



3,160億円(対前年2.8%増)

平準化* EPS 年平均1桁台後半(%)の成長



121円(対前年3.4%増)

(グループ連結業績ガイダンス)

・売上高

2015年
23,000億円以上

2013年
22,900億円

・営業利益

1,800億円以上

1,550億円

<中計財務方針>

<2013年方針>

平準化* EPS に対する配当性向30%により増配



年間予定 36円/株(7円増配)

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

2012年実績 平準化EBITDA 3,073億円、平準化EPS 117円

2013年 財務戦略

中計財務方針に沿ったフリーキャッシュフローの配分

営業キャッシュフロー

2,200億円

(中計財務方針)

- ・2010年中計より増加させ、7,000億円以上※

投資キャッシュフロー

±0億円

- ・設備投資 1,400億円(－)
- ・フレイザー・アンド・ニーヴ社
株式売却ほか 1,400億円(＋)

(中計財務方針)

- ・約3,000億円(戦略成長投資を含まない)※
- 注：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は含まない

フリーキャッシュフロー
2,200億円

(中計財務方針) 4,000億円以上※

株主還元の充実

- 年間配当予定36円／株(7円増配)
- 自己株式取得等の追加的株主還元
施策を検討

(中計財務方針)

- ・平準化EPSの成長に応じた増配
- ・平準化EPSに対する配当性向30%
- ・自己株式取得を含む追加的株主還元施策も検討

有利子負債削減

財務の柔軟性を向上

(中計財務方針)

- ・同上

※中計期間累計(2013-2015年)

日本綜合飲料（１） 2012年実績

選択と集中による基盤ブランドの強化と新しいお客様価値の創造に注力

		2012年 (億円)	対前年増減 (億円) (%)	
	麒麟ビール※2	7,524	▲228	▲2.9
	メルシャン	697	▲21	▲2.9
	麒麟ビバレッジ	3,368	197	6.2
売上高※1		11,871	43	0.4
	麒麟ビール※2	578	▲87	▲13.2
	メルシャン	21	8	67.5
	麒麟ビバレッジ	39	13	50.2
営業利益※1		678	▲55	▲7.6

※1 国内酒類+国内飲料

※2 麒麟ビール+麒麟ビールマーケティング

● 酒類・飲料ともに、お客様のニーズに応えた新しい価値創造への取り組みで成果を実現



業務用大樽
対前年プラス

麒麟一番搾り フローズン<生>



初年度販売数量
602万ケース

史上初特保のコーラ
「麒麟 メッツコーラ」

● 年間販売目標を達成

- ・メルシャンワイン販売数量 対前年+13%
- ・麒麟ビバレッジ販売数量 対前年+10%

● 麒麟午後の紅茶が、3年連続で過去最高の販売実績を更新



日本総合飲料（２） 2013年計画

お客様との価値共創による市場の活性化を通じた、キリンブランドの価値向上

		2013年 (億円)	対前年増減 (億円) (％)	
売上高	キリンビール※	7,431	▲93	▲1.2
	メルシャン	682	▲14	▲2.1
	キリンビバレッジ	3,513	144	4.3
		11,880	▲20	▲0.2
営業利益	キリンビール※	517	▲61	▲10.6
	メルシャン	18	▲2	▲13.5
	キリンビバレッジ	16	▲23	▲59.5
		605	▲84	▲12.3

※キリンビール+キリンビールマーケティング

- 新しいブランドコミュニケーションの実践
 - ・ キリン のどごし<生> 新プロモーション
 - ・ 一番搾りツートン<生>等の飲み方提案



**一番搾り
ツートン<生>**

- ・ WEB・SNS活用によるお客様との双方向のコミュニケーション拡充



- 注力ブランドへの積極投資
 - ・ 氷結への積極的資源投入
 - ・ 午後の紅茶への一層の注力
 - ・ メッツコーラをメガブランドへ育成

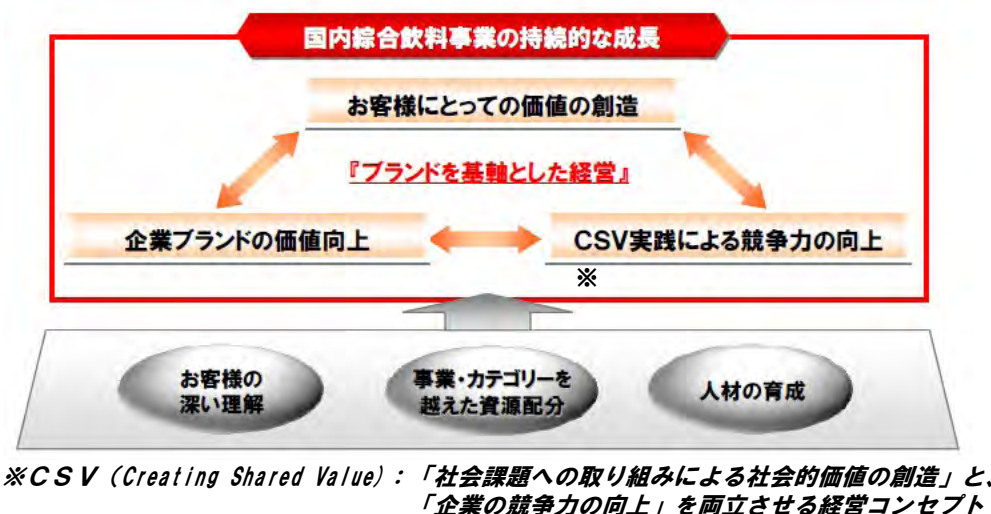


- 新たな領域へのチャレンジ
 - ・ ミネラルウォーター宅配事業への参入

～カテゴリーの枠を越えた総合飲料発想によるブランドコミュニケーションを次々と展開～
(2月下旬、新ジャンル・RTDの新提案を予定)

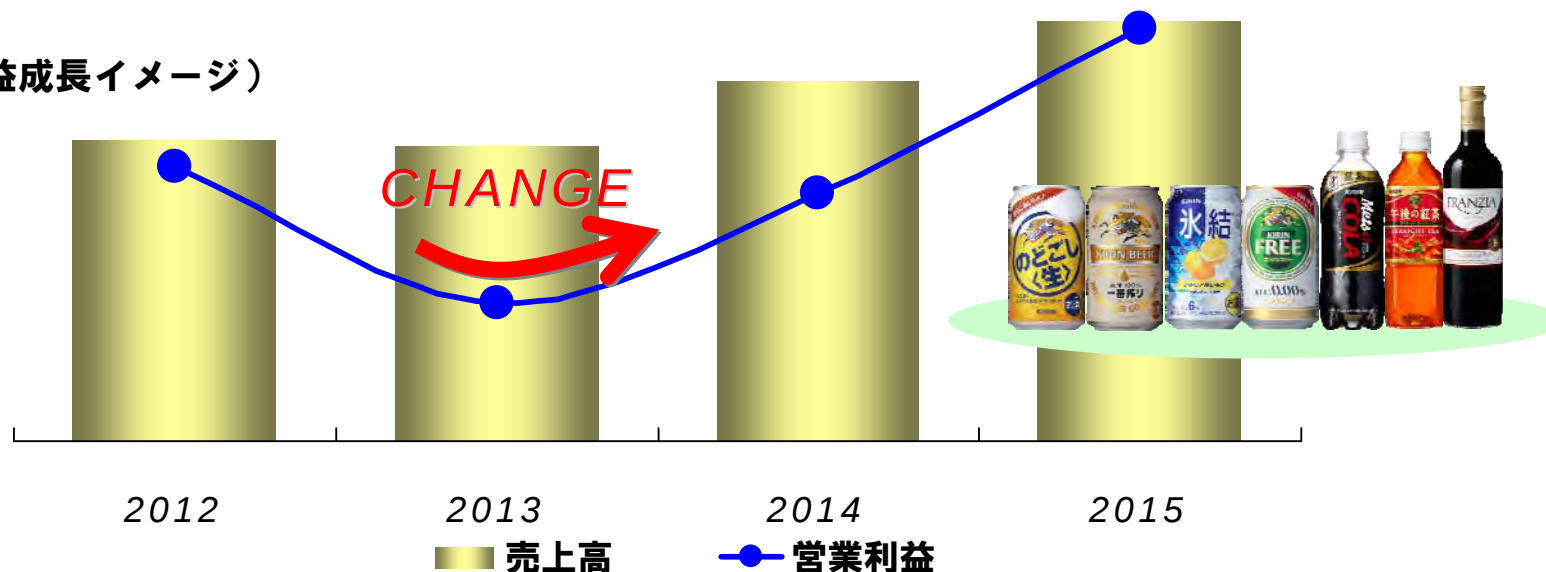
日本総合飲料（３） 国内再成長イメージ

2013年は再成長軌道へ着実に転換



- 国内総合飲料事業が一体となった「ブランドを基軸とした経営」で再成長を目指す
- 各事業会社のマーケティングリサーチ機能・R&D機能の統合による、専門能力の早期向上
- 強化ポイントを明確にし、成長カテゴリーへの集中的資源配分を実践
- 2013年はブランド強化に注力し、再成長軌道へと着実に転換。中計後半において成長加速・成果実現

（売上高・営業利益成長イメージ）



ライオン（１） 2012年実績

豪州ビール市場トップシェアを獲得した酒類事業が成長を牽引し、増益計画を達成

		日本円ベース 億円 前年増減%		現地通貨ベース 百万AUD 前年増減%	
酒類	販売数量			対前年	0.2%
飲料	販売数量			対前年	▲13.3%
	酒類	1,898	1.7	2,326	3.9
	飲料	2,068	▲11.9	2,535	▲10.0
売上高		3,966	▲5.8	4,862	▲3.9
	酒類	500	4.8	613	7.0
	飲料	74	▲3.7	91	▲1.7
	本社費用	▲79	23.5	▲97	26.1
営業利益		496	1.0	608	3.1
のれん償却額		▲252		▲308	
ブランド償却額		▲38		▲47	
のれん等償却後営業利益		205	47.0	252	50.1

連結期間：2011年10月～2012年9月 為替レート：81.58円

		2012年	2011年	増減	内訳
酒類		613	573	40	▲3 販売数量
					▲34 原材料コスト
					77 その他
飲料		91	93	▲2	▲123 販売数量
					▲51 原材料コスト
					172 その他

酒類

- 基盤ブランドの販売が好調
- 新規獲得した国際的なプレミアムブランド「コロナ」「ステラ・アルトワ」等の収益貢献



飲料

- パーミエートフリーミルク（未加工乳）をはじめとする高付加価値商品戦略と、事業構造改革の継続により、収益性が向上

ライオン（２） 2013年計画

高付加価値・成長カテゴリーの販売強化により売上反転、利益成長を加速

		日本円ベース 億円 前年増減%		現地通貨ベース 百万AUD 前年増減%	
売上高	酒類	2,354	24.1	2,616	12.5
	飲料	2,317	12.0	2,575	1.6
		4,672	17.8	5,191	6.8
営業利益	酒類	618	23.5	687	11.9
	飲料	117	57.3	130	42.6
	本社費用	▲108	36.9	▲120	24.1
営業利益		627	26.5	697	14.6
のれん償却額		▲296		▲329	
ブランド償却額		▲40		▲44	
のれん等償却後営業利益		290	41.4	323	28.2

連結期間：2012年10月～2013年9月

予想為替レート：90.00円

酒類

- 成長するクラフトビールカテゴリーを一層強化
 - ・ジェームズスクワイア（豪州）の更なる拡売
 - ・新規獲得ブランドによる顧客接点拡大

リトル・ワールド・ビバレッジ社ブランド（豪州）
エマーソンズ社ブランド（NZ）



豪州クラフトビール市場
2007-2011年平均成長率

+20%

ライオン社豪州クラフト
ビール市場シェア

No.1

- 西オーストラリア州パースのビール生産拠点
集約による効率性向上

飲料

- 高付加価値商品戦略への更なる注力
- 生産拠点最適化効果による製造原価改善
- 将来成長に向けたNARTDブランドの確立



ブラジルキリン（１） 2012年実績



販売数量・売上高・利益ともに初年度目標を達成、中期的成長に向け好スタート

		日本円ベース		現地通貨（百万BRL）	
		実績	12年計画	実績	12年計画
	酒類			対前年 + 5.5%	
	飲料			対前年 +11.0%	
販売数量				対前年 + 7.4%	
売上高		1,488	1,505	3,623	3,500
営業利益（PPA調整前 ※）		164	152	400	355
営業利益（PPA調整後 ※）		130	—	317	—
のれん償却額※		▲48	▲96	▲118	▲225
ブランド償却額※		▲28	—	▲69	—
のれん等償却後営業利益		52	55	128	129
EBITDA		240	236	602	550

連結期間：2012年1月～12月 為替レート：41.08円

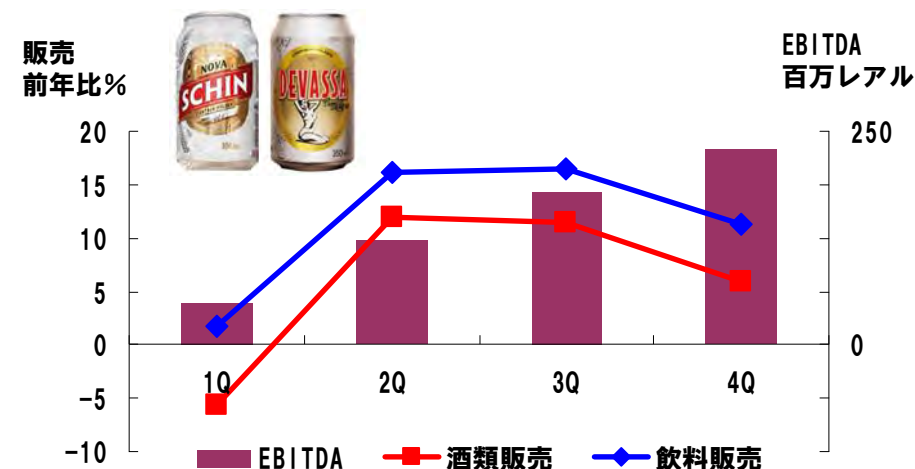
※PPA（Purchase Price Allocation：企業結合に伴う取得原価の配分）
ブラジル会計基準に基づき、企業結合日のブラジルキリンの資産・負債を時価評価した。PPA前ののれんを有形・無形固定資産等に配分した結果、現地償却費等は増加（83百万BRL）する一方、連結上ののれん等償却費は対予算で減少（合計38百万BRL）している。

<売上高明細※※>

	億円	百万BRL
酒類	1,041	2,536
飲料	285	706

※※制度会計上含まれる税金等を除く管理会計ベース売上高

四半期業績推移



PMI活動を計画どおり完遂

・調達プロセス改善では計画を上回る進捗

北部・北東部における高いプレゼンスを堅持



ブラジルキリン社名変更社内イベントの様子

ブラジルキリン（２） 2013年計画



戦略的な設備・販促広告投資による収益拡大ステージへ

	日本円ベース		現地通貨ベース	
	億円	前年増減％	百万BRL	前年増減％
売上高	1,768	18.8	4,112	13.5
営業利益	156	20.2	364	14.8
のれん償却額	▲51		▲118	
ブランド償却額	▲29		▲69	
のれん等償却後営業利益	75	42.8	175	36.4
EBITDA	288	20.0	670	11.3

連結期間：2013年1月～12月 予想為替レート：43.00円

<売上高明細※>

	億円	増減％	百万BRL	増減％
酒類	1,250	20.0	2,909	14.7
飲料	349	22.5	813	15.2

※制度会計上含まれる税金等を除く管理会計ベース売上高

● 市場に連動した成長

- ・ 2013年実質GDP成長率3.3％程度 ※1
- ・ インフレ率5％台 ※1
- ・ ビール市場成長見通し4.9％ ※2
- ・ 飲料市場成長見通し5.9％ ※2

※1：ブラジル中央銀行レポート等に基づく当社推計
※2：当社見通し

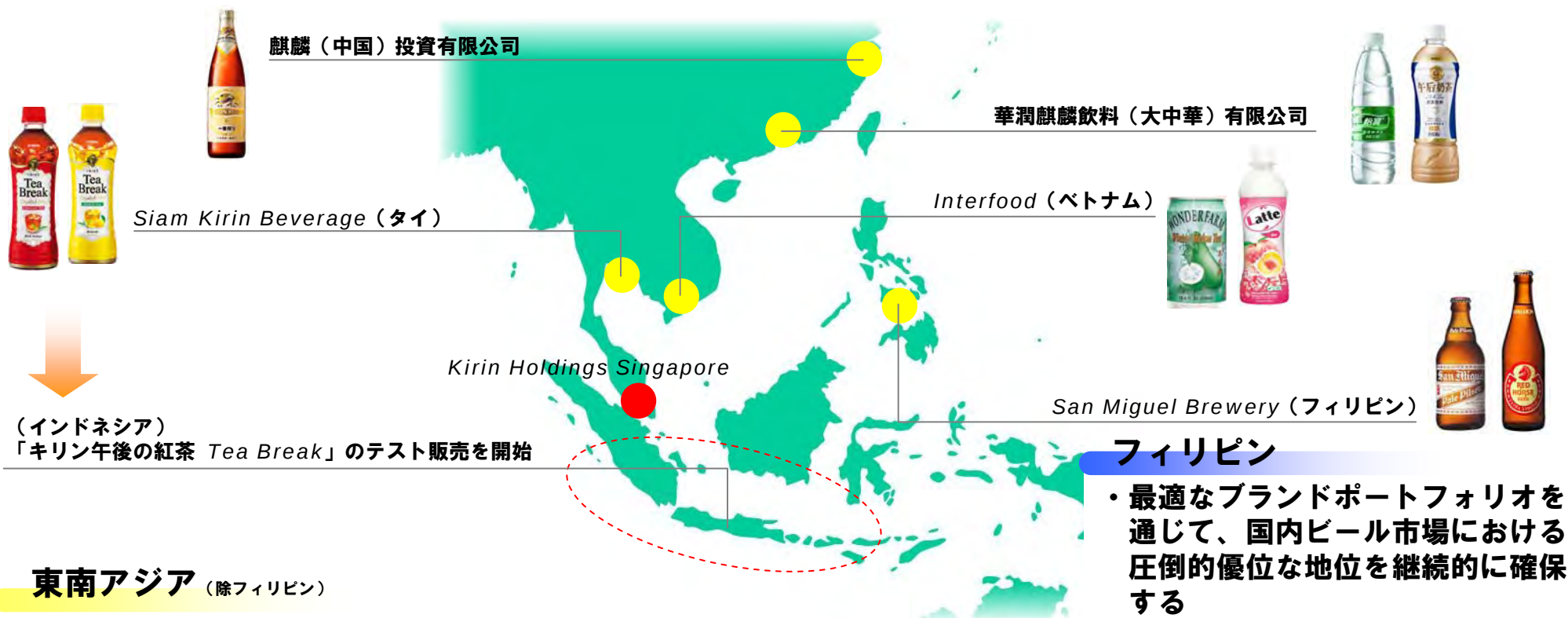
● 成長実現に向けた取り組み

- ・ 缶ラインを増設、家庭用需要拡大に対応
- ・ 低プレゼンス地域へのリーチを強化
- ・ 基盤ブランドへの資源集中
- ・ 広告・店頭プレゼンスの強化と、イベント等による飲用経験の拡大

● 効率性向上に向けた取り組み

- ・ 飲料の粗利率改善
→ビール・飲料合計の粗利率40％台へ

その他海外総合飲料



東南アジア（除フィリピン）

（2013年2月1日 当社はフレイザー・アンド・ニーヴ社株式売却を決定）

- ・ Kirin Holdings Singaporeを中心に、ベトナム、タイの既存事業基盤を活用し、東南アジアでの更なる事業拡大を目指す

中国

- ・ 飲料事業：華潤麒麟飲料（大中華）により全国規模の総合飲料プラットフォームを構築し、飛躍的な成長を実現する
- ・ ビール事業：収益基盤の安定と麒麟ブランド事業の持続的成長を実現する

協和発酵キリン 2013-2015年中期経営計画

協和発酵キリングループの事業シナジーを活かした、外部環境の変化に適応した持続的成長の実現

2013-2015年中期経営計画基本方針

- カテゴリー戦略による国内競争力の更なる強化
～研究開発から販売まで、一貫通貫したカテゴリー毎のPPM※を形成
生産性の向上を図りながら、自社の持続的成長を達成～
- 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
- バイオケミカル事業の収益基盤の強化

※プロダクトポートフォリオマネジメント

<協和発酵キリン定量目標>

単位：億円	2012年 実績	2013年 計画	2015年 ガイダンス ³⁾	対2012年 差分
売上高	3,331	3,380	3,580	+249
※ 営業利益 ¹⁾ (売上高営業利益率)	529 (15.9%)	550 (16.3%)	600 (16.8%)	+71
経常利益 ¹⁾	490	490	530	+40
当期純利益 ¹⁾	241	300	300	+59
EPS ²⁾ (円)	61.0	71.7	71.7	+10.7

1)利益はのれん償却後利益で記載 2)EPSはのれん償却前当期純利益から算出 3)ガイダンスについては1年毎にアップデート致します。

※当社連結営業利益（のれん調整後） 2012年実績：555億円 2013年計画：580億円

医薬事業



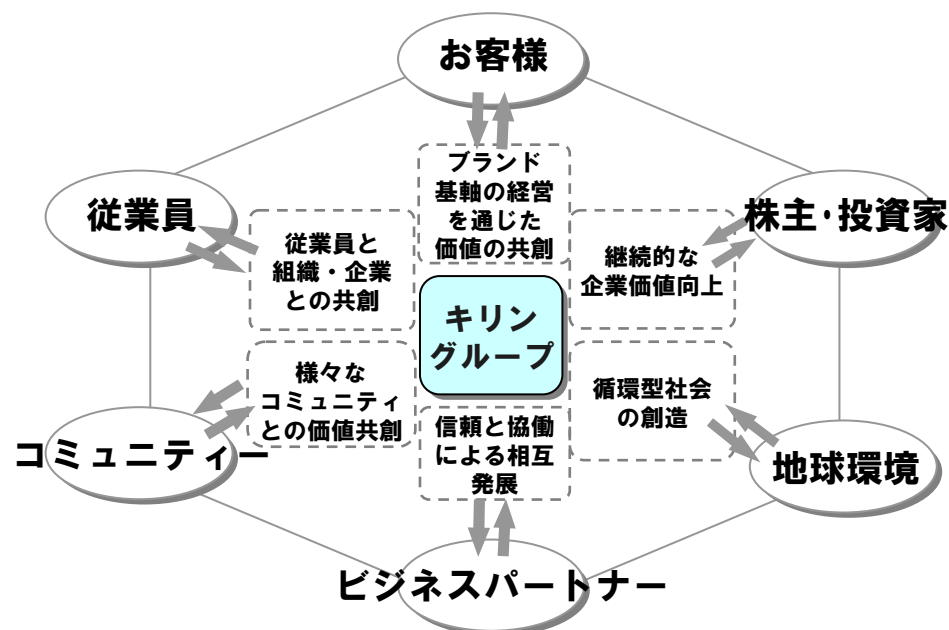
バイオケミカル事業



CSRからCSVへ

ステークホルダーとのエンゲージメントをより深め、「ブランドを基軸とした経営」を推進するため、CSRを一步進め、CSVの考え方に立脚し、バリューチェーンを中心とした事業活動全体を通じて様々なステークホルダーとの「共有価値の創造」を行っていく

グループ共通のステークホルダーとの 共有価値の創造



2012年9月6日 キリンチャレンジカップ2012
対UAE代表戦 先発メンバー



2012年7月11日 キリンチャレンジカップ2012
対オーストラリア女子代表戦 先発メンバー



補足資料

補足 1. 指標等明細

(平準化EBITDA) (億円)

	2013年 予想
営業利益	1,550
減価償却費	1,060
のれん償却額	467
持分法適用関連会社からの 受取配当金	83
平準化EBITDA	3,160

(平準化EPS) (億円)

	2013年 予想
当期純利益	900
のれん等償却額	621
税金等調整後特別損益	△353
平準化当期純利益 ①	1,167
期中平均株式数 ②	961,497,936
平準化EPS ①÷②	121円

補足 2. 2013年 為替感応度

(為替レート)

(円)

	AUD	BRL
期中平均レート		
2012年実績	81.58 (2011年10月～2012年9月)	41.08
2013年予想	90.00 (2012年10月～2013年9月)	43.00
期末レート		
2012年実績	81.12 (2012年9月末)	42.37

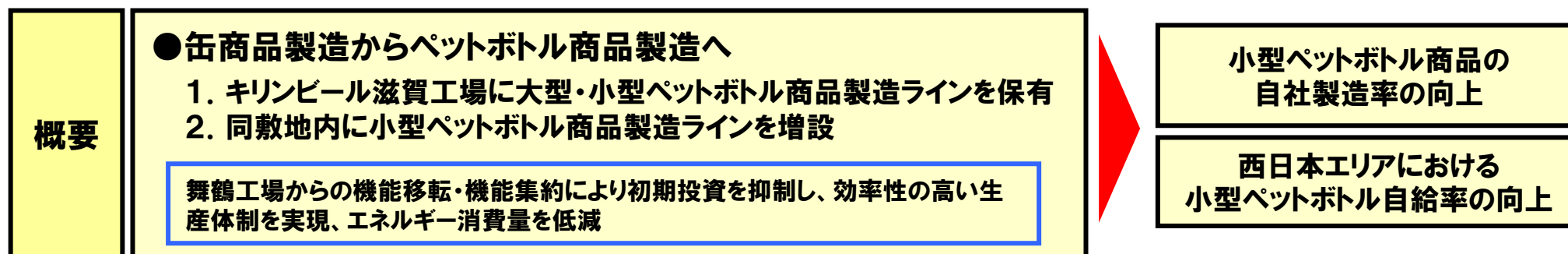
(為替変動 1 円による連結業績影響)

(億円)

	AUD (ライオン)	BRL (ブラジルキリン)
連結売上高	51	41
連結営業利益	3.2	1.8
為替換算調整勘定	約60	約60

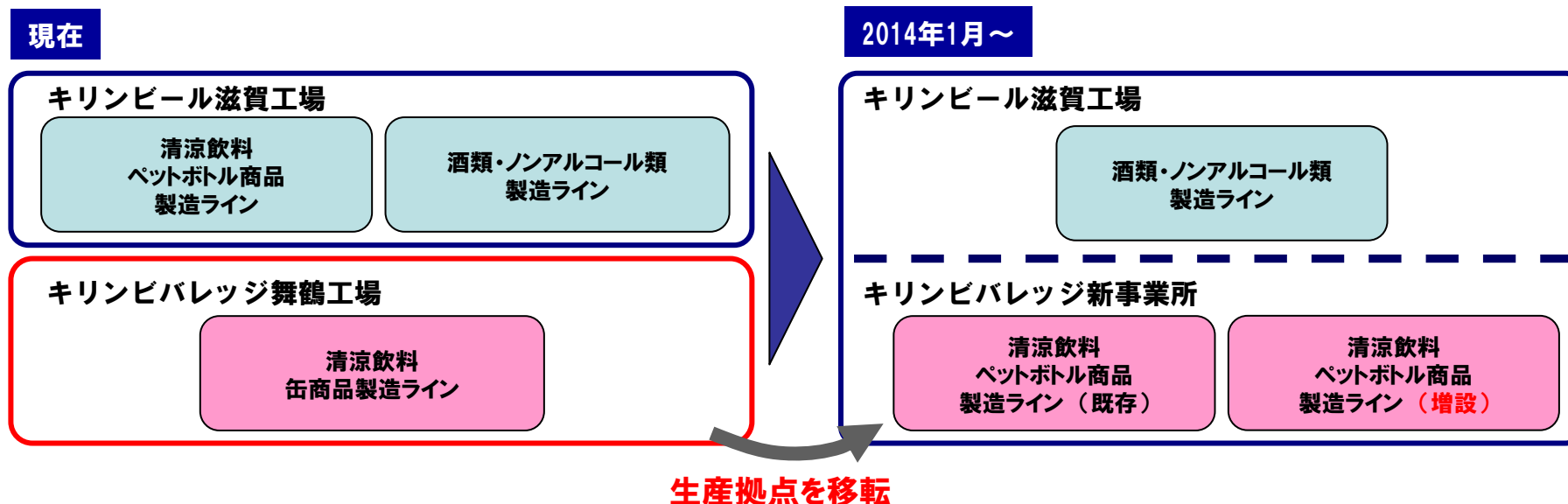
補足 3. 国内総合飲料事業再成長に向けた清涼飲料生産体制の強化（概要）

市場環境の変化に対応し、コスト競争力の高いペットボトル商品の自社製造体制を強化
～戦略的資源の配分により、業界トップレベルの生産性を目指す～



<スケジュール>

- ・ 2013年 秋 舞鶴工場の製造を終了
- ・ 2014年1月 キリンビール滋賀工場内に小型ペットボトル商品製造ラインを増設し、キリンビバレッジ新事業所として製造を開始



おいしさを笑顔に

KIRIN