

キリンググループ 2016年度第2四半期決算説明会

2016年8月5日
キリンホールディングス株式会社

(1) 第2四半期決算概要

(2) 2016年中計の進捗状況と課題

2 Q連結業績

減収増益

- ・ 国内ビール類販売数量の減少、麒麟ビバレッジにおいて2 Qから販売費の一部を売上控除に変更したことによる影響、海外総合飲料における為替換算の影響などにより、**621億円の減収**
- ・ 麒麟ビバレッジの大幅増益、ミャンマー・ブルワリーの新規連結等により、**8億円の営業増益**

計画を大幅に上回る営業利益

- ・ 麒麟ビバレッジ、ブラジル麒麟、協和発酵麒麟が牽引し、**計画を118億円上回る営業利益**

通期業績予想修正

売上高を下方修正

- ・ 国内ビール類販売数量目標の下方修正、麒麟ビバレッジ等における一部販売費の売上控除の影響等を反映し、**売上高を600億円下方修正**

営業利益を上方修正

- ・ 協和発酵麒麟の業績予想修正を反映し、**営業利益を20億円上方修正し、1,270億円へ**

親会社株主に帰属する当期純利益を大幅に上方修正

- ・ 豪州輸入ビールライセンス販売終了に伴う特別利益等を見込み、**200億円上方修正し、800億円へ**

2Q連結決算概要

- ・ 対前年減収ながら、営業利益、経常利益、および親会社株主に帰属する四半期純利益は増益
- ・ 対計画では、売上高は未達となるも実質的にはほぼ計画線、営業利益は大きく上回った

億円	2016年実績	2015年実績	対前年増減		2Q業績予想
売上高※1	10,081	10,702	△621	△5.8%	10,300
営業利益※2	588	579	8	1.5%	470
経常利益	581	572	8	1.5%	
親会社株主に帰属する四半期純利益	338	331	6	2.1%	

※1 2016年度から、麒麟ビバレッジ、メルシャン、およびブラジル麒麟において一部販売費を売上高から控除、ミャンマー・ブルフリーが新規連結

※2 営業利益以下について、2016年度は、2015年度に対し、①ミャンマー・ブルフリーが新規連結、②減価償却方法変更により償却額が約41億円減少、③ブラジル麒麟のれん等減損により償却額が約23億円減少

■ 定量目標

	2016年実績	2015年実績	対前年増減	
平準化EPS（円）※3	53	57	△4	△7.0%

※3 明細は、Appendix 1 を参照

■ 財務指標

	2016年実績	2015年実績	対前年増減	
のれん等償却前営業利益（億円）	732	754	△21	△2.8%
EPS（円）	37.07	36.30	0.76	2.1%
のれん等償却前EPS（円）	59	61	△2	△3.9%

- 国内ビール類の販売数量減少、為替影響を含めた海外総合飲料の売上高減少などにより、減収

億円	2016年実績	2015年実績	対前年増減	
売上高	10,081	10,702	△621	△5.8%
日本総合飲料	5,330	5,476	△145	△2.7%
麒麟ビール	3,125	3,250	△124	△3.8%
麒麟ビバレッジ	1,676	1,699	△22	△1.3%
メルシャン	310	325	△14	△4.4%
その他・内部取引消去	217	201	15	7.7%
海外総合飲料	2,927	3,359	△431	△12.8%
ライオン	2,062	2,399	△336	△14.0%
ブラジル麒麟	507	718	△210	△29.3%
ミャンマー・ブルワリー	122	—	122	—
その他・内部取引消去	234	241	△7	△2.9%
医薬・バイオケミカル	1,706	1,743	△37	△2.1%
その他	116	123	△6	△5.1%

- ・ キリンビバレッジの大幅増益、ミャンマー・ブルワリーの新規連結等により、増益

億円	2016年実績	2015年実績	対前年増減	
営業利益	588	579	8	1.5%
日本総合飲料	207	95	111	116.1%
キリンビール	240	231	9	3.9%
キリンビバレッジ	59	△34	93	—
メルシャン	14	2	12	566.0%
その他	△107	△103	△3	—
海外総合飲料	232	258	△25	△9.9%
ライオン（のれん等償却後）	252	286	△34	△11.9%
のれん償却額	△55	△62	6	—
ブランド償却額	△16	△19	2	—
ブラジルキリン（のれん等償却後）	△74	△44	△29	—
のれん償却額	—	△23	23	—
ブランド償却額	△3	△14	10	—
ミャンマー・ブルワリー（のれん等償却後）	35	—	35	—
のれん償却額	△8	—	△8	—
ブランド償却額	△8	—	△8	—
その他	18	15	2	17.2%
医薬・バイオケミカル	168	239	△71	△29.7%
その他	11	18	△7	△37.7%

- ・ビールカテゴリーを強化するため、「地域とのつながり」をテーマとした「47都道府県の一番搾り」を展開
- ・成長市場であるRTD、ウイスキーにおいても、販売数量、販売金額増加を達成
- ・発泡酒、新ジャンルカテゴリーでは、上半期の商品・施策の量・質が不十分で、「淡麗」「のどごし」がマイナス

ビールカテゴリー強化

「47都道府県の一番搾り」

「一番搾り」ブランド計 販売数量

1Q **-1%** → 2Q **+1%**



店頭での「一番搾り」との併陳

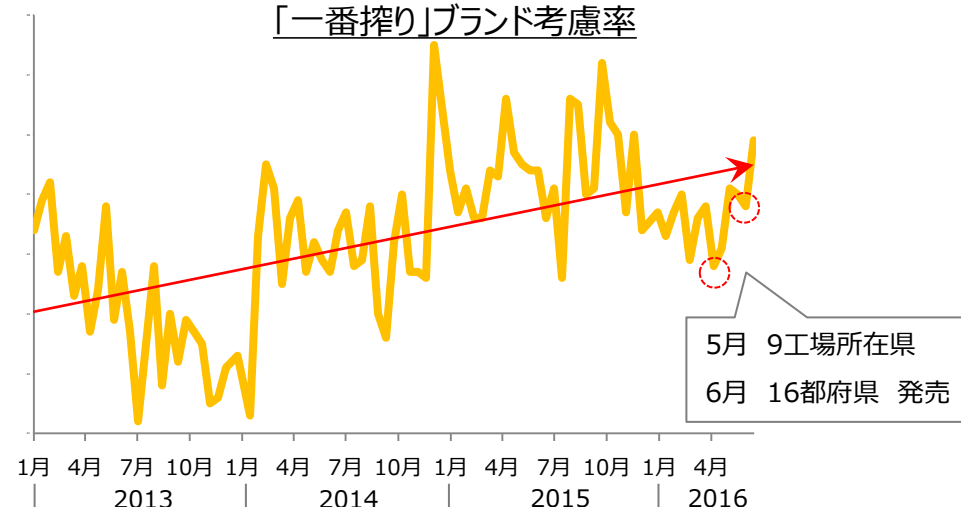


壺の業務用展開



アソートギフト好調

「一番搾り」ブランド考慮率



成長カテゴリー強化

RTD



「キリン 氷結®」
+10%

洋酒（ウイスキー等）

+16%



- ・ ステークホルダーの皆様と共に創り上げた「47都道府県の一発搾り」は、年代を問わずお客様の共感と呼び、2016年中計の施策「ビールカテゴリーの魅力化」が進むとともに、「一発搾り」のブランド価値向上が実現

地元のお客様と商品コンセプトを作成



「一発搾り」の
ブランド価値向上

コミュニティのご協力も得たPR



地元の気質、風土に合わせた
味覚開発



ステークホルダー
との価値の共創

物流、チャネルといった
ビジネスパートナーに
よる展開



		2016年度	2015年度	対前年増減
売上数量 (千KL)	ビール	288	292	△1.4%
	発泡酒	219	239	△8.4%
	新ジャンル	269	301	△10.7%
	計	777	833	△6.8%
	RTD	136	130	4.5%
	ノンアルコール飲料	12	12	△0.7%

売上高 (億円)	3,125	3,250	△3.8%
酒税売上高 (億円)	1,840	1,912	

2015年度営業利益		231	主な内容
対前年増減 (億円)	酒類限界利益減	△45	ビール減 △4千kl △4億、発泡酒減 △20千kl △21億、新ジャンル減 △32千kl △38億、RTD増 6千kl 6億、品種構成による差異 他
	原材料費減	14	原料費減 11億、包材費減 4億 他
	販売費増	△10	販売促進費増 △26億、広告費減 16億 (計 473億→483億) 他 (ビール・発泡酒・新ジャンル △5億、RTD △1億 他)
	その他費用減	50	減価償却費減 29億、人件費減 10億、電力・燃料費減 7億 他
計		9	※償却方法変更影響 20億円含む
2016年度営業利益		240	

- ・「ブランド力強化」と「収益構造改革」の両輪により、「利益ある成長」を実現するための基盤づくりは着実に進捗

ブランド力強化



午後の紅茶

+10%

メッツ

+15%

生茶

+32%

ファイア

+5%

収益構造改革

営業戦略

缶・小型PET中心の
目標管理運用

大型PET特売販促費
コントロール

自動販売機戦略

自動販売機専用商品に
よる販売数量増

ダイードリンク社との
コラム交換

コスト削減

製造効率改善等による
計画を上回るコスト削減

施策による
原材料コスト削減

日本綜合飲料 キリンビバレッジ 2016年度 2Q実績



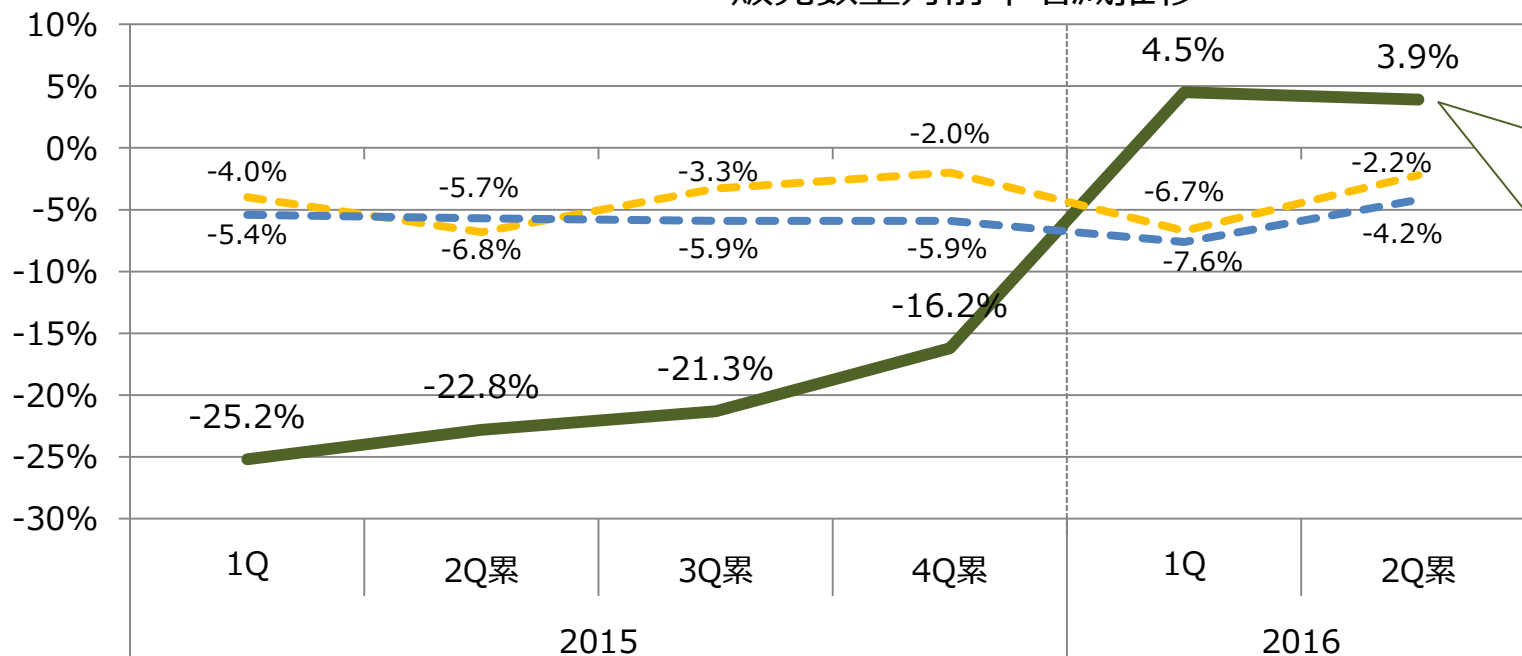
販売数量（万ケース）		2016年度	2015年度	対前年増減
カテゴリー別	紅茶	2,418	2,198	10.0%
	日本茶	1,216	942	29.1%
	コーヒー飲料	1,506	1,415	6.4%
	果実・野菜飲料	1,282	1,272	0.8%
	炭酸飲料	1,127	1,089	3.5%
	機能性飲料	363	339	7.1%
	水	2,002	1,766	13.4%
	その他	871	889	△2.0%
容器別	缶	1,956	1,754	11.5%
	大型PET	3,498	3,165	10.5%
	小型PET	4,237	3,947	7.3%
	その他	1,094	1,044	4.8%
	計	10,785	9,910	8.8%
売上高（億円）		1,676	1,699	△1.3%

※ 2016年度 売上高から販売促進費 112億円を控除

2015年度営業利益（損失）		△34	主な内容
対前年増減 （億円）	清涼飲料限界利益増	17	販売数量増 874万ケース 38億 商品・容器構成差異等 △21億
	原材料費等減	33	原料費減 10億、包材費減 6億、加工費減 15億
	販売費減	25	販売促進費減 3億、広告費減 22億（計 197億→172億）
	その他費用減	17	販売機器費減 他
	計	93	※償却方法変更影響 21億円含む
2016年度営業利益		59	※ 第2四半期より限界利益ベースの利益増減内容に変更（詳細は、Appendix 9 を参照）

- 高付加価値ビール、炭酸飲料「Viva Schin」が大きく伸長し、販売数量は対前年プラスで推移

販売数量対前年増減推移



— ブラジルキリン

— ビール市場 (注)

— 炭酸飲料市場 (注)

(注) SICOBE (市場トレンドの参考値)

高付加価値ビール **+390%**



EISENBAHN



清涼飲料



+14%

- 昨年末に「Eisenbahn」「一番搾り」をプレミアムへ、本年2Qには「Devassa」をリニューアルし中高価格帯へリポジショニングしたことにより、穴のないブランドポートフォリオを構築

カテゴリー

(市場構成比)

クラフトビール

(1%未満)

プレミアムビール

(約5%)

中価格帯ビール

(約75%)

エコノミービール

(約20%)

炭酸飲料

ポートフォリオの再構築



BADEN BADEN

EISENBAHN
一番搾り
KIRIN ICHIBAN



一番搾り
KIRIN ICHIBAN

EISENBAHN



DEVASSA



DEVASSA
TROPICAL BEER
Puro Malte



	円ベース（億円）				リアルベース（百万リアル）			
	2016年	2015年	増減額	増減%	2016年	2015年	増減額	増減%
売上高	507	718	△210	△29.3	1,647	1,784	△136	△7.7
のれん等償却前営業利益	△70	△6	△64	—	△229	△16	△213	—
のれん償却額	—	△23	23	—	—	△58	58	—
ブランド償却額	△3	△14	10	—	△11	△34	23	—
営業利益	△74	△44	△29	—	△240	△110	△130	—
EBITDA	△27	54	△81	—	△88	135	△223	—

連結期間：2016年1月～2016年6月 為替レート：30.81円（前年同期：40.25円）

■ 販売数量増減

(%)	対前年
ビール	△0.9
清涼飲料	+12.6
合計	+3.9

<参考> 市場動向（SICOBÉ）

- ・ビール : 対前年△2.2%
- ・炭酸飲料 : 対前年△4.2%

のれん等償却前営業利益対前年増減

粗利の減少 △R\$265MM

- ・2015年の増税、会計処理変更による売上控除額増加による売上高減少
- ・リアル安による原材料費増加

販管費の減少 R\$52MM

- ・販売費のうち、量販店へのリベートで売上控除となった分が減少

	億円	Billion チャット
売上高	122	131
のれん等償却前営業利益	52	56
のれん償却額	△8	△8
ブランド償却額	△8	△9
営業利益	35	38

連結期間：2015年10月～2016年3月 為替レート：1,000チャット = 93.20円

海外プレミアム



3月 (2Q) 樽 発売

6月 (3Q) 缶、壺 発売

国内プレミアム



11月 (1Q)
缶、壺 発売
(樽は9月(前期)
発売済み)



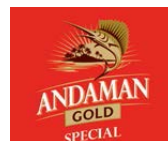
3月 (2Q) 樽 発売

6月 (3Q) 缶、壺 発売

中価格帯



低価格帯



Myanmar Premium と Kirin Ichiban

プレミアムカテゴリー
ブランド拡充完了

	円ベース（億円）			
	2016年	2015年	増減額	増減%
売上高	2,062	2,399	△336	△14.0
酒類	1,261	1,380	△119	△8.6
飲料	801	1,018	△217	△21.3
のれん等償却前営業利益	324	368	△43	△11.8
酒類	331	381	△50	△13.1
飲料	26	22	4	18.2
本社	△33	△36	2	—
のれん償却額	△55	△62	6	—
ブランド償却額	△16	△19	2	—
営業利益	252	286	△34	△11.9

豪ドルベース（百万豪ドル）			
2016年	2015年	増減額	増減%
2,404	2,514	△110	△4.4
1,469	1,446	23	1.6
934	1,067	△133	△12.5
378	385	△7	△1.9
386	400	△13	△3.4
31	23	7	31.4
△39	△38	△1	—
△65	△65	0	—
△19	△20	1	—
294	300	△6	△2.0

連結期間：2015年10月～2016年3月 為替レート：85.81円（前年同期：95.42円）

※ 2015年度実績の事業別内訳は、2016年度本社費用賦課ルールの変更を反映

■ 販売数量増減

(%)	対前年
酒類	△2.1
飲料	△12.7

■ のれん等償却前営業利益増減

百万豪ドル	酒類	飲料
2015年度	400	23
販売数量増減	△20	△36
その他	7	43
2016年度	386	31

億円	2016年度	2015年度	対前年増減	
売上高	1,706	1,743	△37	△2.1%
協和発酵キリン	1,740	1,788	△47	△2.7%
医薬	1,318	1,349	△30	△2.3%
バイオケミカル	422	439	△17	△3.9%
その他・内部取引消去	△34	△44	10	—
営業利益	168	239	△71	△29.7%
協和発酵キリン	168	239	△71	△29.7%
医薬	116	185	△68	△37.2%
バイオケミカル	34	39	△5	△12.9%
その他・のれん償却額消去	47	45	2	6.3%
のれん償却額	△30	△30	—	—

- 上半期実績を踏まえ、ビール類販売数量目標を下方修正する
- 「一番搾り」「淡麗グリーンラベル」の上昇トレンドを加速するとともに、**中断のない販売施策により、ビール類の修正販売数量目標を達成する**
- 「**グランドキリン**」チャンネル拡大でクラフトビールの接点を増やし、「**ビールカテゴリーの魅力化**」を進める
- 計画を上回るコスト削減進捗により、引き続き**年初計画営業利益達成を目指す**

勢いあるブランドの販売強化



ブランド群での販売強化



ビールカテゴリーの魅力化

個性ある
エクステン
ション



秋味 堪能
8月発売

エントリー
クラフト



グランドキリン
9月
SM等量販店
ECにチャンネル
拡大

コア
クラフト



- 引き続き「ブランド力強化」と「収益構造改革」の両輪により、**小型容器の販売数量増加**を目指す
- 主力ブランドへの投資を強化**する
- 販売数量目標を上方修正**するが、ブランド投資強化等により年初営業利益計画を据え置き、中長期的視点で**ブランド力を強化**する

ブランド力強化



30周年をフックに、秋冬のピーク時需要を最大化する

生茶



「生茶」本来の良さを強調・訴求しリピートを更に高める



夏場の水分補給、塩分補給需要を最大限取り込む

収益構造改革

缶・小型PET中心の販売活動

大型PET商品の販促費コントロール

自動販売機
オンライン化
による効率的
な商品補充



- ・ ビール販売数量の挺入れとマージンの改善のため、地域戦略を継続し、営業戦略に最適かつ効率的な組織とサプライチェーンの構築を図る



北部・北東部

- ・ 「Schin」を中心に、収益性の高い容器、チャネルにおけるカバレッジアップ、顧客接点の拡大
- ・ 「Devassa」の浸透によるマージンの改善

南東部

- ・ 5月に中高価格帯にリポジショニングした「Devassa」の販売促進、ブランド強化

南部・南東部

- ・ 「Eisenbahn」缶発売などにより、高付加価値商品の販売を更に加速

通期連結業績予想修正

- 国内ビール類販売数量の下方修正、麒麟ビバレッジにおける一部販促費の売上控除への変更、ライオン飲料販売数量の下方修正、その他海外総合飲料における為替影響、協和発酵麒麟下方修正等により、売上高を下方修正
- 協和発酵麒麟上方修正のみを反映し営業利益を20億円上方修正、他事業は年初計画営業利益達成を目指す
- 豪州における輸入ビールライセンス販売終了に伴う特別利益計上等を見込み、親会社株主に帰属する当期純利益は200億円上方修正
- 平準化EPS予想は2円減少の113円となるが、配当は年間38円を維持

億円	通期連結業績予想		差異	セグメントごとの修正額等	2015実績	対前年増減
	2Q修正	年初予想				
売上高	20,800	21,400	△600	日本総合飲料：△320 海外総合飲料：△210 医薬・バイオケミカル：△70	21,969	△5.3%
営業利益	1,270	1,250	20	医薬・バイオケミカル：20	1,247	1.8%
経常利益	1,250	1,290	△40	為替影響およびこれに伴う持分法投資損益 △45 など	1,281	△2.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	800	600	200	豪州における輸入ビールライセンス販売終了 に伴う特別利益 など	△473	—

(定量目標)

	2Q修正予想	年初予想	差異	2015実績	対前年増減
のれん等償却前ROE	16.4%	14.0%	—	△0.3%	—
平準化EPS	113円	115円	△2円	117円	△3.4%

- ・ 2Q時点における各事業会社の見通しを反映し、2016年中計3年間のコスト削減額300億円のうち、2016年度に実現可能な削減額を190億円に変更
- ・ 事業会社別のコスト削減額及び主な取り組みは以下のとおり

億円	コスト削減額		主な取り組み
	2Q見直し	年初	
麒麟ビール	70	50	原材料・資材調達、工場における生産効率向上
麒麟ビバレッジ	25	15	原材料・資材調達、稼働率向上、サプライチェーンコスト適正化
ライオン	35	35	飲料事業Turnaround Plan、サプライチェーンコスト削減、要員適正化（2015年実施済み）
ブラジル麒麟	60	60	製造生産性向上、調達コストダウン、物流合理化、要員適正化
合計	190	160	

(1) 第2四半期決算概要

(2) 2016年中計の進捗状況と課題

- 2016年中計は、概ね順調に進捗している
- 計画どおり課題の解決が進んでいるものがある一方で、成果が出ていない課題、新たに浮上してきた課題もある
- これらの課題に対しては迅速に手を打つ
- 以上により、2016年度営業利益計画は達成可能

1. ビール事業

キリンビール

ライオン
酒類

マンマー・
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

2016年2月発表 キリングループ中期経営計画資料より

成 果

- ✓ 「一番搾り」のブランド強化に手ごたえ
- ✓ コスト削減が計画以上に進捗

課 題

- ✓ 発泡酒、新ジャンル販売数量未達

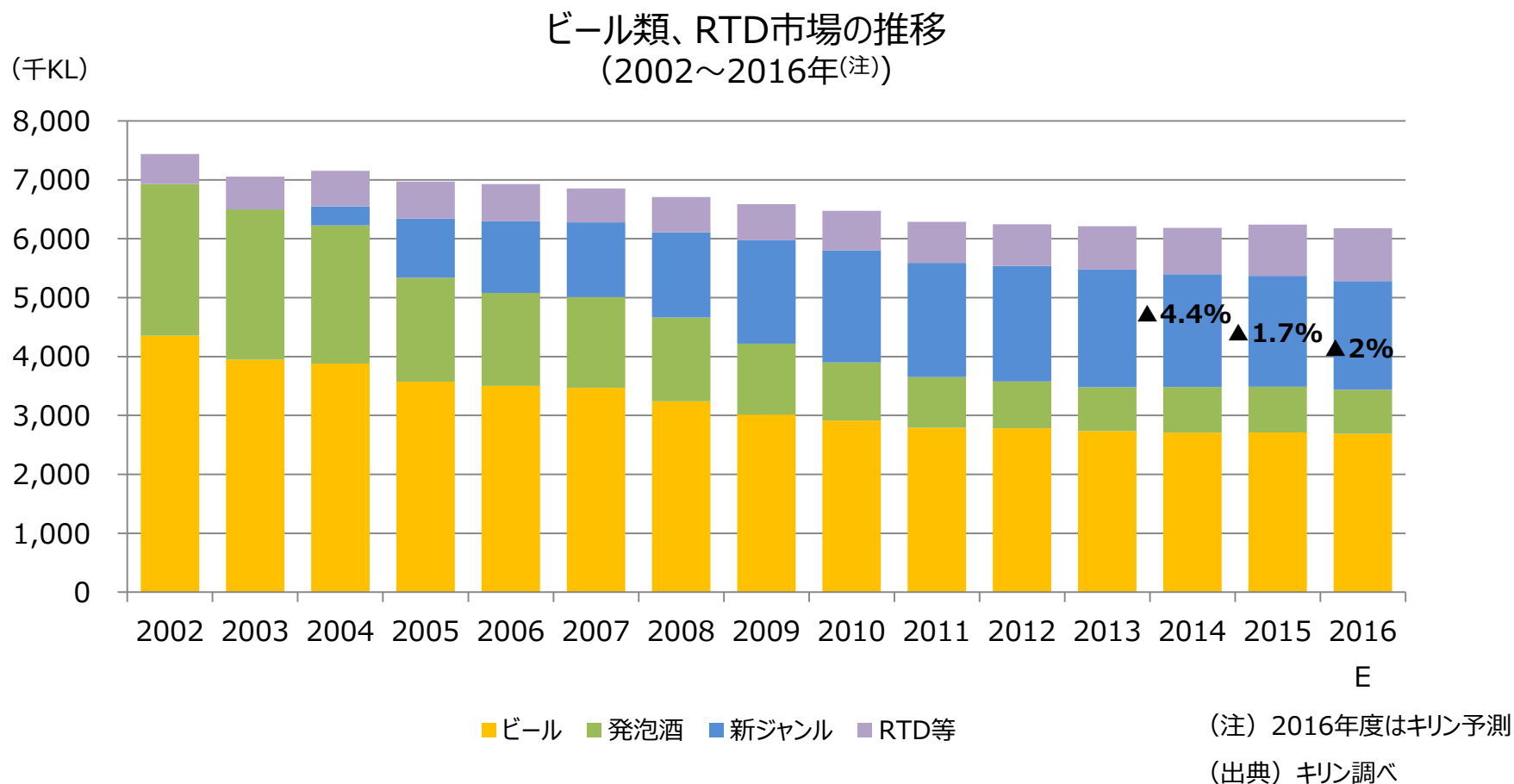
キリンビール

▶ 増収増益を達成し、V字回復を本物にする

2018年ガイド	収益改善の施策
□ 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%	□ 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

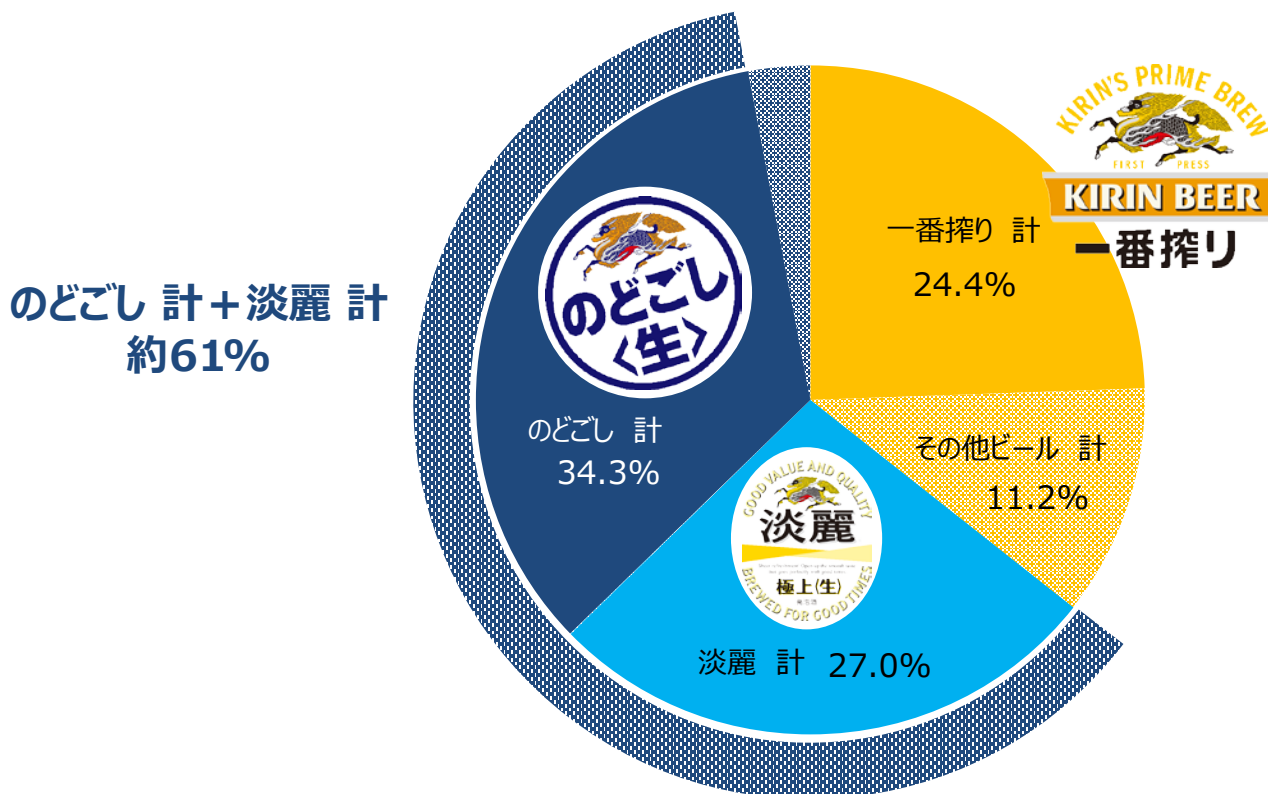
2016年2月発表 キリングループ中期経営計画資料より

- ✓ 発泡酒市場は、新ジャンルの増加に歩調を合わせて縮小
- ✓ 新ジャンルは、嗜好の多様化により、近年RTDへの流出等で市場は縮小、競争が激化



- ✓ 「一番搾り」を中心としてビールカテゴリーの構成比を高めることが重要
- ✓ しかし、それだけでは麒麟ビールの増収増益は達成できない
全体の6割を構成する「のどごし」「淡麗」のブランドロイヤルティ向上は必須課題

麒麟ビール ビール類販売数量構成
(2016年度上半期)



課 題

✓ 豪州における輸入プレミアムブランドのライセンス販売終了

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	収益改善の施策
□ 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)	□ 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）

2016年2月発表 キリングroup中期経営計画資料より

- ✓ ブランドポートフォリオ再構築、ブランドへの資源配分見直しなどにより、利益水準回復を目指す

カテゴリー別の主なブランド

	2016年度 (2016年9月30日まで)	2017年度から (2016年10月1日から)
クラフト	  	  
プレミアム	        など	    ブランド拡充などによるポートフォリオ強化
クラシック (スタンダード)	  	  
コンテンポラリー (機能系など)	 	 
サイダー (シードル)		

成果

- ✓ 「午後の紅茶」「生茶」が牽引し、主力ブランド構成比が上昇
- ✓ 大型PET商品の販売促進費コントロールの取組み実施
- ✓ サプライチェーンコスト削減が計画以上に進捗
- ✓ ダイードリンコ社とのコラム交換のアライアンスを実施

課題

- ✓ 炭酸「メッツ」定番化、コーヒー「ファイア」ブランド再生

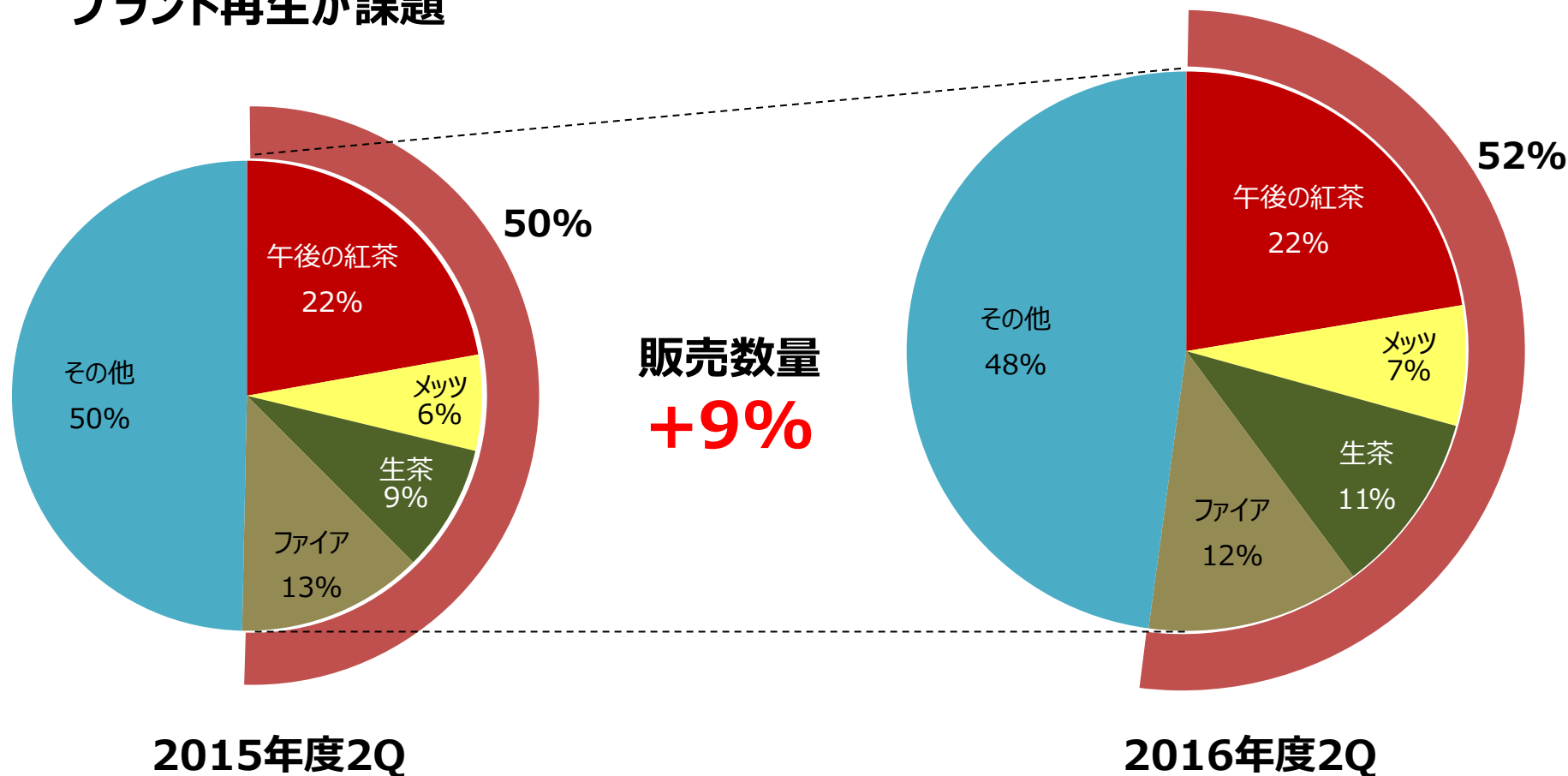
キリンビバレッジ

▶ 利益ある成長に向けた構造改革の完遂

2018年ガイド	収益改善の施策
□ 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%	□ 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

2016年2月発表 キリングループ中期経営計画資料より

- ✓ 清涼飲料全体の販売数量が+9%と大幅に増加する中で、「午後の紅茶」「生茶」が牽引し、主力ブランド比率が向上
- ✓ 今後は、「生茶」ブランドの継続強化に併せて、「メッツ」定番化、「ファイア」ブランド再生が課題



成果

- ✓ 「午後の紅茶」「生茶」が牽引し、主力ブランド構成比が上昇
- ✓ 大型PET商品の販売促進費コントロールの取組み実施
- ✓ サプライチェーンコスト削減が計画以上に進捗
- ✓ ダイードリンコ社とのコラム交換のアライアンスを実施

課題

- ✓ 炭酸「メッツ」定番化、コーヒー「ファイア」ブランド再生

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	収益改善の施策
□ 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%	□ 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

2016年2月発表 キリングroup中期経営計画資料より

- ✓ 課題に沿った戦略、実行するための仕組み、徹底的なコミュニケーションによる組織全体での課題共有が「実践」につながっている

【課題に沿った戦略】

ブランド > 販売数量



小型容器 > 大型容器



収益性 > 規模拡大



【仕組みの整備】

既存ブランド
強化・再生 > 新商品投入

手売り

小型容器による目標管理

変動販促費管理制度

大型PET販促費コントロール

自動販売機

自販機専用商品拡充

コラム交換アライアンス

本社と支社のコミュニケーション
危機意識の共有

全社一体
となった
戦略の実践

成 果

- ✓ 南部・南東部における高付加価値商品の販売数量増加
- ✓ サプライチェーン全体でのコスト削減が順調に進捗
- ✓ 製造拠点最適化の取組みが進行

課 題

- ✓ 北部・北東部における販売数量回復の遅れ

ブラジルキリン

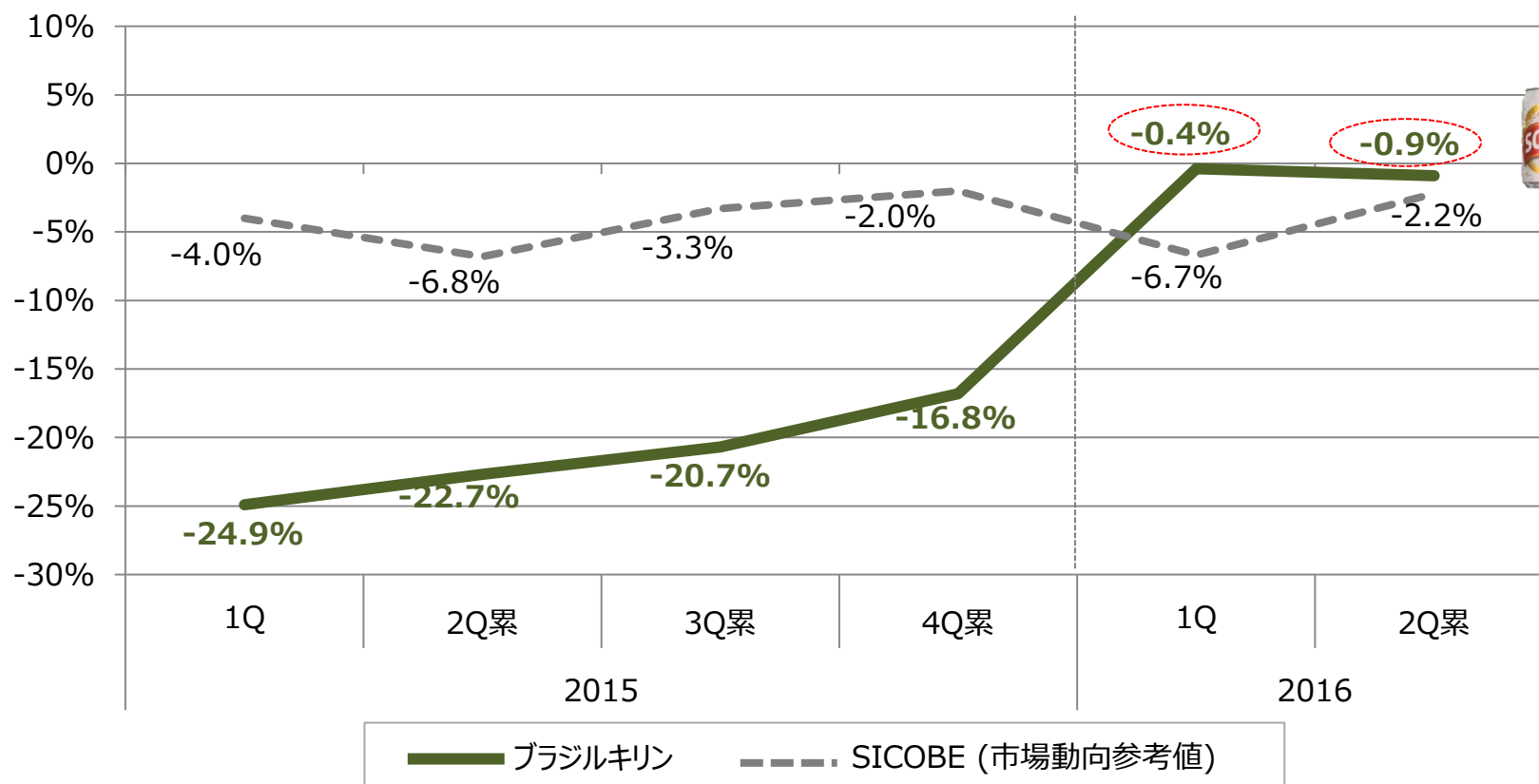
▶ 黒字化に向けた構造改革の完遂

2018年ガイド	収益改善の施策
□ 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)	□ 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

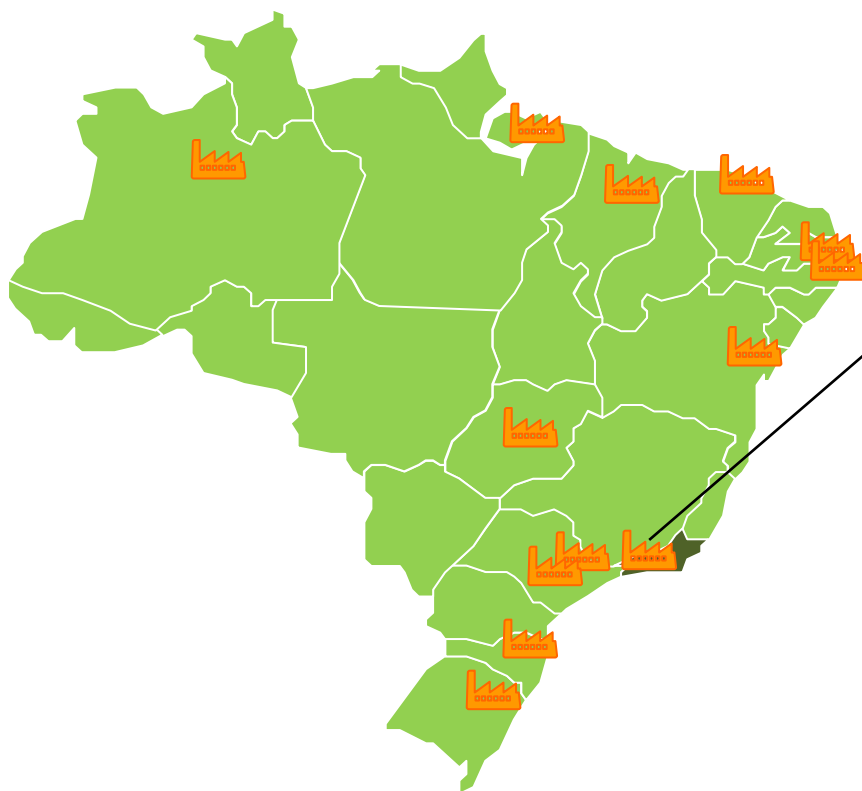
2016年2月発表 キリングroup中期経営計画資料より

- ✓ 地域経済停滞を背景に、販売数量増を目指す北部・北東部では、ビールの販売数量が計画どおりに回復していない
- ✓ その結果、ビール販売数量全体も、総市場は上回るものの、対前年－0.9%

ビール販売数量対前年増減推移



- ✓ R\$200MMのコスト削減の順調な進捗に加え、製造拠点最適化に向けてマカク工場売却が正式承認



マカク工場

- 2016年4月 経済擁護行政委員会 (CADE)へ売却承認を申請
- 2016年6月 CADEが、売却は公正な競争に問題がないことを公表
- 2016年7月 異議申立てがなく、CADEが正式に売却を承認

➡ 契約締結に向けて協議中

成果

✓ グローバル戦略3品の開発が順調に進捗

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）

- グローバル競争力の向上
 - ✓ グローバル戦略 3 品の欧米上市
 - ✓ 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

※営業利益 + のれん償却額 + 持分法投資損益

2016年2月発表 キリングループ中期経営計画資料より

<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（くる病）
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）



米国食品医薬品局(FDA)により、
Breakthrough Therapy (画期的治療薬)に指定
指定により図られる優遇策例

- 効率的に開発プログラムを進めるためのFDAガイダンスが適用
- 経験豊富なFDAの担当者が審査へ積極的に関与

<国内で製造販売承認(承認日：7月4日)を受けた製品>

販売名	適応症・対象疾患
ルミセフ®皮下注210mgシリンジ	既存治療で効果不十分な、尋常性乾癬、関節症性乾癬、膿疱性乾癬、感染性紅皮症

- ▶ **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**

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.

Appendix

億円	2016年目標 (2Q修正)	2016年 2 Q	2015年 2 Q
親会社株主に帰属する四半期純利益	800	338	331
のれん等償却額	386	197	229
税金等調整後特別損益	△151	△54	△43
平準化四半期純利益 ①	1,035	481	517
期中平均株式数（千株）②	912,524	912,526	912,542
平準化EPS（円）①÷②	113	53	57

億円	2016年 (2Q修正)	2015年 実績	対前年増減	
売上高	11,640	11,915	△275	△2.3%
麒麟ビール	7,051	7,072	△21	△0.3%
麒麟ビバレッジ ※	3,427	3,720	△293	△7.9%
メルシャン	674	693	△19	△2.9%
その他・内部取引消去	487	428	59	13.9%
営業利益	560	479	80	16.7%
麒麟ビール	708	626	81	13.1%
麒麟ビバレッジ	111	56	54	96.0%
メルシャン	17	19	△2	△10.5%
その他	△276	△222	△53	—

2016年 (年初)	対前年 増減
11,960	0.4%
7,110	0.5%
3,680	△1.1%
702	1.3%
466	9.0%
560	16.7%
708	13.1%
111	96.0%
17	△10.5%
△276	—

※ 2016年(2Q修正) 売上高から販売促進費 323億円を控除 (2016年(年初)は控除なし)

		2016年 (2Q修正)	2015年 実績	対前年増減	2016年 (年初)	対前年増減
売上数量 (千KL)	ビール	687	660	4.1%	676	2.3%
	発泡酒	475	501	△5.3%	483	△3.7%
	新ジャンル	587	633	△7.3%	621	△2.0%
	計	1,750	1,796	△2.6%	1,780	△0.9%
	RTD	298	282	5.7%	295	4.5%
	ノンアルコール飲料	26	28	△9.8%	30	4.1%

売上高 (億円)	7,051	7,072	△0.3%	7,110	0.5%
酒税売上高 (億円)	4,133	4,153	△0.5%	4,186	

2015年度営業利益		626	主な内容
対前年増減 (億円)	酒類限界利益減	△19	ビール増 27千kl 36億、発泡酒減 △26千kl △28億、 新ジャンル減 △46千kl △53億、RTD増 16千kl 12億、 品種構成による差異 他
	原材料費減	29	原材料費減 他
	販売費	0	販売促進費・広告費増 0億 (計 983億→983億)
	その他費用減	71	減価償却費減、人件費減 他
	計	81	※償却方法変更影響 40億円含む
2016年度営業利益		708	

2016年 (年初)	
酒類限界利益増	21
原材料費減	19
販売費	0
その他費用減	41
計	81
営業利益	708

通期業績予想修正 日本総合飲料 キリンビバレッジ



販売数量（万ケース）		2016年（2Q修正）	2015年 実績	対前年増減
カテゴリー別	紅茶	5,190	4,808	7.9%
	日本茶	2,300	2,053	12.0%
	コーヒー飲料	3,160	3,129	1.0%
	果実・野菜飲料	2,700	2,639	2.3%
	炭酸飲料	2,320	2,418	△4.1%
	機能性飲料	790	761	3.8%
	水	3,890	3,902	△0.3%
	その他	1,880	2,018	△6.8%
容器別	缶	4,093	3,920	4.4%
	大型PET	6,666	6,970	△4.4%
	小型PET	9,176	8,570	7.1%
	その他	2,295	2,268	1.2%
	計	22,230	21,728	2.3%

2016年（年初）	対前年増減
4,820	0.2%
1,910	△7.0%
3,150	0.7%
2,650	0.4%
2,310	△4.5%
730	△4.1%
3,540	△9.3%
1,950	△3.4%
3,893	△0.7%
6,081	△12.8%
8,845	3.2%
2,241	△1.2%
21,060	△3.1%

売上高（億円）	3,427	3,720	△7.9%
---------	-------	-------	-------

3,680	△1.1%
-------	-------

2015年度営業利益		56	主な内容
対前年増減 （億円）	清涼飲料限界利益増	34	販売数量増 501万ケース 22億 商品・容器構成差異等 12億
	原材料費等減	47	原料費減 16億、包材費減 8億、加工費減 22億
	販売費増	△37	販売促進費・広告費増 △37億（計 374億→411億）
	その他費用減	10	販売機器費減 他
計		54	※償却方法変更影響40億円含む
2016年度営業利益		111	

※ 年初の利益増減内容も限界利益ベースで記載

2016年（年初）	
清涼飲料限界利益増 （商品・容器構成差異等）	33 (63)
原材料費等減	32
販売費増	△12
その他費用減	1
計	54
営業利益	111

	円ベース（億円）				2016年 （年初）
	2016年 （2Q修正）	2015年 実績	増減額	増減%	
売上高	3,745	4,387	△641	△14.6	3,840
酒類	2,205	2,486	△281	△11.3	2,218
飲料	1,540	1,900	△360	△19.0	1,622
のれん等償却前営業利益	565	639	△74	△11.6	565
酒類※	579	672	△92	△13.8	579
飲料※	64	43	21	49.1	64
本社※	△78	△76	△2	—	△78
のれん償却額	△108	△121	13	—	△108
ブランド償却額	△31	△37	5	—	△31
営業利益	425	480	△55	△11.5	425

	豪ドルベース（百万豪ドル）				2016年 （年初）
	2016年 （2Q修正）	2015年 実績	増減額	増減%	
売上高	4,513	4,709	△196	△4.2	4,627
酒類	2,657	2,669	△12	△0.5	2,673
飲料	1,856	2,040	△184	△9.0	1,954
のれん等償却前営業利益	681	686	△5	△0.8	681
酒類※	698	721	△23	△3.2	698
飲料※	77	46	31	67.3	77
本社※	△94	△81	△12	—	△94
のれん償却額	△130	△130	0	—	△130
ブランド償却額	△38	△39	1	—	△38
営業利益	512	516	△3	△0.7	512

連結期間：2015年10月～2016年9月 為替レート：83.00円（前年同期：93.16円）

※ 2015年度営業利益の事業別内訳は、本社費用配賦ルールの再変更を反映

	円ベース（億円）				2016年 （年初）
	2016年 （2Q修正）	2015年 実績	増減額	増減%	
売上高	1,129	1,342	△213	△15.9	1,143
のれん等償却前 営業利益	△89	△117	28	—	△89
のれん償却額	—	△42	42	—	—
ブランド償却額	△6	△25	18	—	△6
営業利益	△95	△185	89	—	△95
EBITDA	15	2	12	613.8	15

	レアルベース（百万レアル）				2016年 （年初）
	2016年 （2Q修正）	2015年 実績	増減額	増減%	
	3,765	3,698	66	1.8	3,813
	△296	△322	25	—	△296
	—	△117	117	—	—
	△22	△69	47	—	△22
	△318	△509	191	—	△318
	50	5	44	763.7	50

連結期間：2016年1月～2016年12月 為替レート：30.00円（前年同期：36.30円）

	2016年計画	
	億円	Billionチャット
売上高	228	253
のれん等償却前営業利益	88	99
のれん償却額	△16	△17
ブランド償却額	△16	△18
営業利益	56	64

連結期間：2015年10月～2016年9月

為替レート：1,000チャット = 90.00円

億円	2016年 (2Q修正)	2015年	対前年増減		2016年 (年初)
売上高	3,360	3,557	△197	△5.6%	3,430
協和発酵キリン	3,440	3,643	△203	△5.6%	3,510
医薬	2,630	2,784	△154	△5.5%	2,670
バイオケミカル	810	859	△49	△5.7%	840
その他・内部取引消去	△80	△85	5	—	△80
営業利益	350	468	△118	△25.2%	330
協和発酵キリン	350	468	△118	△25.2%	330
医薬	275	362	△87	△24.0%	230
バイオケミカル	45	81	△36	△44.6%	70
その他・のれん償却額消去	91	86	5	5.9%	91
のれん償却額	△61	△61	—	—	△61

キリンビバレッジ 「主な営業利益増減内容」開示の変更



- 2 Qから、一部の販売促進費を売上高から控除することに合わせ、決算短信補足説明資料の「主な営業利益増減内容」を、従来の売上総利益ベースから、**限界利益ベースに変更**した
- 販売数量に応じて変動する販売促進費全額および運搬費は、「清涼飲料限界利益増減」に反映させ、「販売費増減」には含めないこととした**
- その結果、「販売費増減」は、上記以外の販売促進費および広告費の増減となり、併せて、絶対額を内容欄に記載した

会社名	要因	対前年増減	内容
キリンビバレッジ	清涼飲料限界利益増	17	販売数量増 874万ケース 38億円
			商品・容器構成差異等 △21億円
	原材料費等減	33	原料費減 10億、包材費減 6億 加工費減 15億
	販売費減	25	販売促進費減 3億、広告費減 22億
			(計 197億→172億円)
	その他費用減	17	販売機器費減 他
計		93	* 償却方法変更影響 21億円含む

販売数量に応じて変動する販売促進費全額と運搬費を反映した限界利益増減に変更

商品や容器の違いによる限界利益単価差異の増減を内訳として記載

販売数量によって変動しない固定的な販売促進費と広告費の増減をそれぞれ記載

販売費の絶対額を記載