

証券コード:2503

キリンググループの挑戦

～「食と健康」領域でアジア・オセアニアのリーディングカンパニーをめざす～

キリンホールディングス株式会社

コーポレートコミュニケーション部 IR室

2010年11月26日
於 札幌証券取引所

スピーカー自己紹介

山本 冠 (やまもと かん)

➤キリンホールディングス株式会社 コーポレートコミュニケーション部 IR室 主務

➤1970年10月生まれ 40歳

➤略歴

1996年 4月 キリンビール(株)入社 東大阪支店 配属

1999年 10月 近畿圏営業部広域流通第1部

2001年 9月 法務部 (※2007年7月よりキリンホールディングス(株)法務部)

2010年 4月より現職

- キリングroup会社説明
 - キリングroup概要
 - 長期経営構想 KV2015
 - 2010-2012年 中期経営計画
- IR活動について

キリンググループ会社説明

1. キリンググループ概要
2. 長期経営構想 KV2015
3. 中期経営計画 2010-2012年

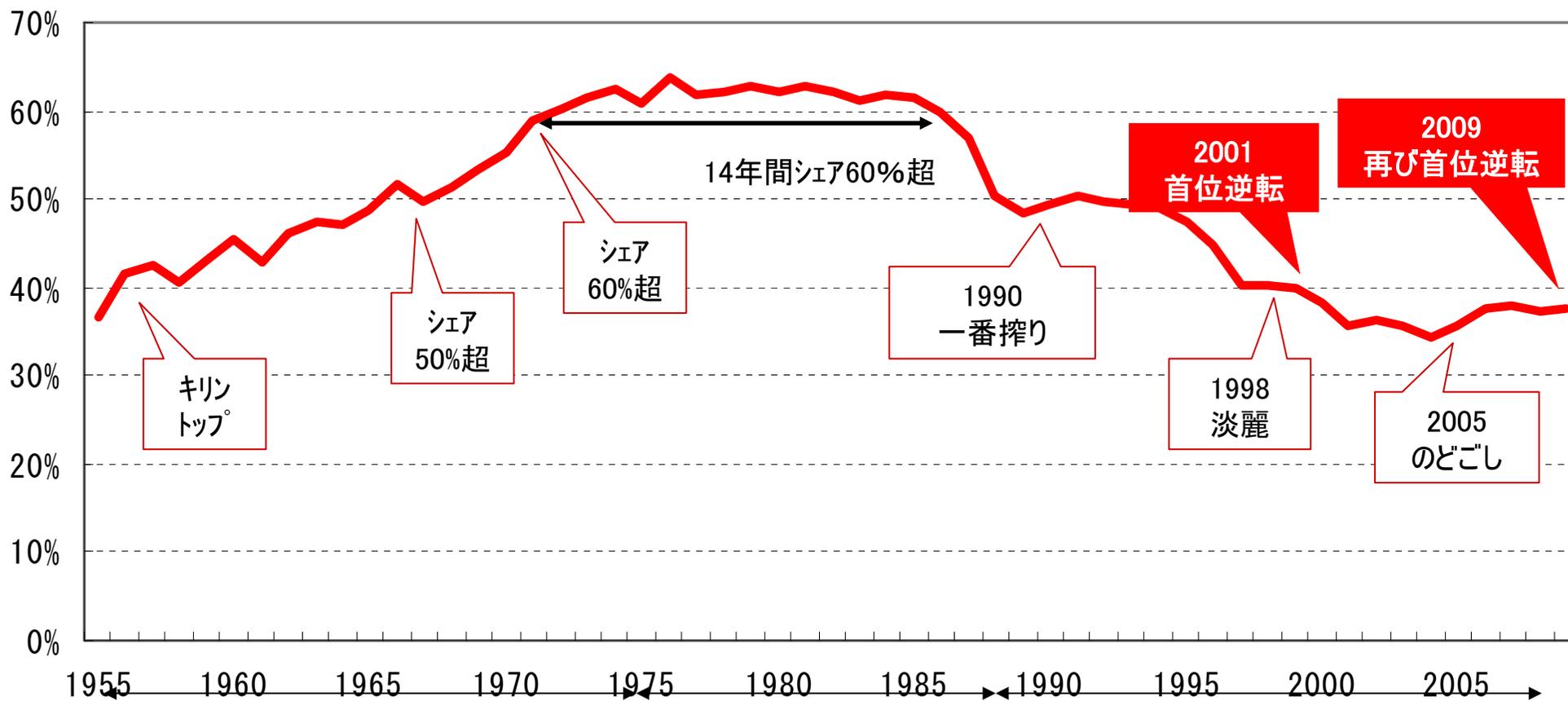
設立	1907年2月23日
主要事業	酒類、飲料・食品、医薬品の製造販売
代表取締役社長	三宅 占二 (2010年3月26日就任)
グループ連結子会社数 (従業員数)	285社 35,150人(2009年12月末時点)
連結売上高	22,784億円(2009年12月期)
連結営業利益	1,284億円 (2009年12月期)
配当	23円(2009年12月期) 25円(2010年12月期・予定)



キリンホールディングス(株)
代表取締役社長
三宅 占二

キリングループ概要

キリンビールの歴史 ～成長と改革、そして挑戦へ～



高度成長期	第一次多角化	第二次多角化	改革期	再チャレンジ
-------	--------	--------	-----	--------

- ・ 近畿ココロ(’60)
- ・ LA/NY駐在員派遣(’63)

- ・ KS(’72)
- ・ 東山農産(’75)
- ・ ナガノト(’76)
- ・ 小岩井(’76)
- ・ KW Inc(’77)

- ・ 医薬参入(’82)
- ・ アグリバイオ(80’s)
- ・ 酵母事業(’87)
- ・ キリンエンジ(’88)
- ・ 台湾キリン(’88)

- ・ ライオンネイサン(’98)
- ・ サンミゲル(’02)
- ・ 永昌源(’02)
- ・ 武田キリン(’02)



事業別売上高比率

✓多角化と国際化を進めた結果、よりバランスの取れたポートフォリオに進化

安定的なキャッシュジェネレーター

酒類事業

48%

- ・国内では長年にわたるビール事業からワイン、スピリッツ、リキュールなども販売する総合酒類事業へ。
- ・連結営業利益の2割以上は国際酒類事業から

■主な事業会社

- ・キリンビール(株)
- ・メルシャン(株)
- ・ライオンネイサン(豪州)
- ・麒麟(中国)投資有限公司



高い収益性と成長性

医薬事業

9%

- ・腎臓、がん、免疫疾患の領域で、抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを強みに研究開発をするスペシャルティ・ファーム。

■主な事業会社

- ・協和発酵キリン(株)



海外市場に高いポテンシャル

飲料・食品事業

32%

- ・豪州No1乳製品・果汁飲料会社ナショナルフーズ(07年12月)、豪州No.2 乳製品会社デアリーファーマーズ(08年11月)を完全子会社化

■主な事業会社

- ・キリンビバレッジ(株)
- ・ナショナルフーズ(豪州)



協和発酵キリンのバイオケミカル事業を含む

その他事業

10%

- ・バイオケミカル事業、ケミカル事業など

■主な事業会社

- ・協和発酵バイオ(株)
- ・協和発酵ケミカル(株)



2010年 キリンビール 商品戦略



キリンブランド価値の向上

「エビデンスマーケティング」のさらなる発展

1. 定番商品強化

- ・「一番搾り」「淡麗<生>」
「のどごしく生」定番ブランド強化
- ・「ラガー」ブラッシュアップ
- ・「コクの時間」リニューアル
- ・「氷結」リニューアル



2. 健康志向への対応強化

- ・「淡麗グリーンラベル」強化
- ・「キリンゼロ<生>」発売
- ・健康志向における潜在ニーズ
を踏まえた新商品の発売
「休む日のAlc0.00%」



3. 総需要拡大

- ・革新的な新商品発売
- ・「本格<辛口麦>」
「キリンフリー」
リニューアル
- ・「世界のハイボール」発売



「フォアローゼズ ハイボール」「I.W.ハーパー ハイボール」 新発売

世界のメジャーブランドでつくった大人のハイボールで、
さらなるウイスキーの楽しさを提案

メジャーブランドならではの“ウイスキー本来の香り”を活かし、当社チーフブレンダーによる
最適ブレンドにより、“飲みやすさと飲みごたえの両立”を実現

フォアローゼズ ハイボール

- 「フォアローゼズ」の特長を活かし、すっきりと爽快な口当たり、華やかな香りが楽しめるおいしさ。
- 現代的なイメージを表現するため、黒のダイヤ柄を背景に、ブランドモチーフである“4輪のバラ”を印象的に配置。

I.W.ハーパー ハイボール

- 「I.W.ハーパー」の特長を活かし、雑味のない味わいと、ドライで爽快な飲みごたえが楽しめるおいしさ。
- ブランドのイメージカラーであるゴールドをベースに、ブランドモチーフである“5つのゴールドメダル”を配置。

商品プロフィール

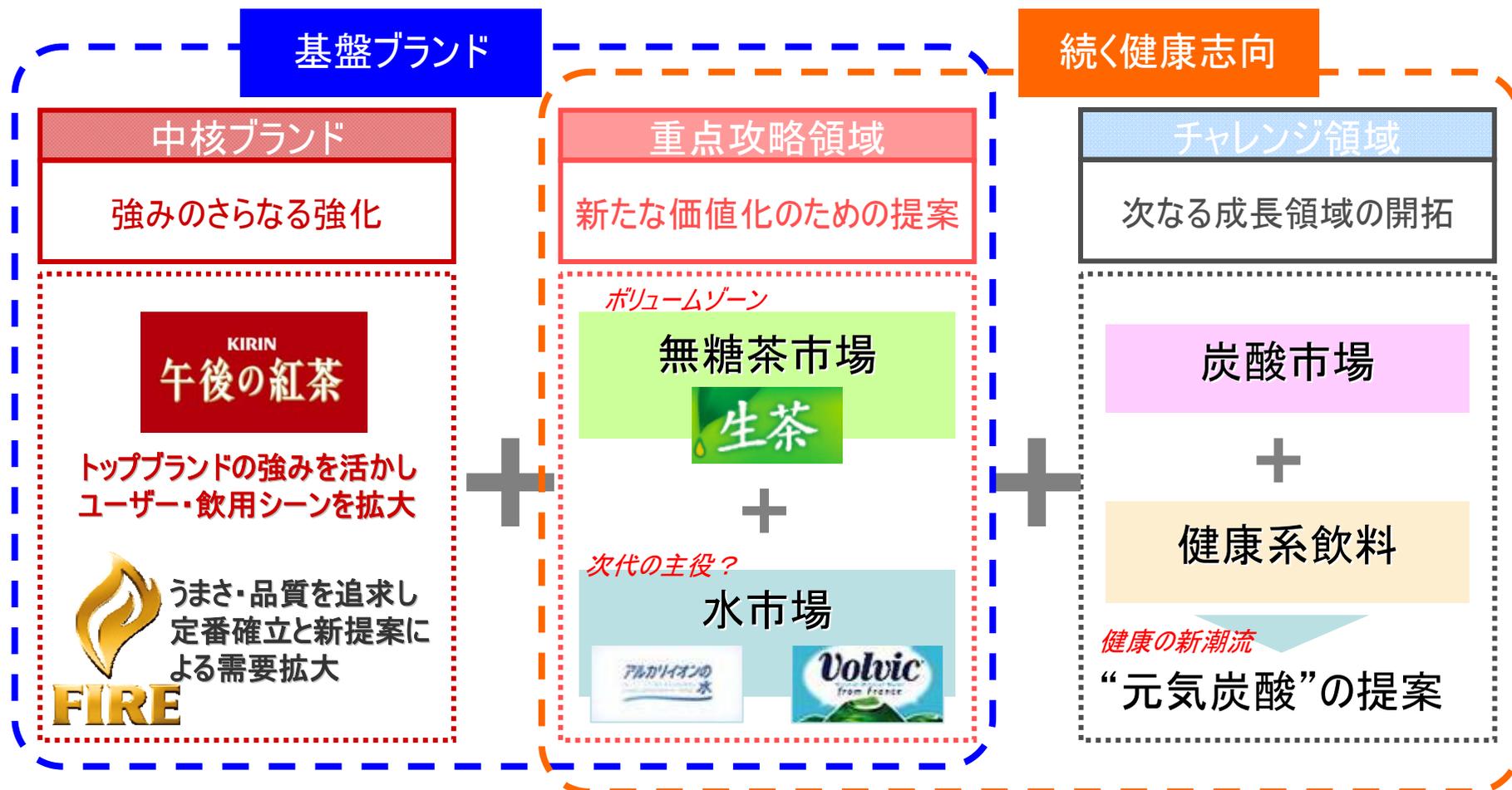
発売日:	2010年11月17日(水)
発売地域:	全国(コンビニエンスストア限定)
容器・容量:	350ml缶
価格:	オープン価格

“ほどよい炭酸感”に
こだわり、バーで楽しむ
本格的なハイボールの
味を再現



「全方位」から「選択・集中」へ

強みに集中しながら、新たな潮流をつくる。



午後の紅茶

おいしさを笑顔に

KIRIN

発売から2ヶ月半で年間販売目標を達成！
年間販売目標を当初目標の3.6倍にあたる
360万ケースに上方修正

仕事の合間のショートブレイクに。
「エスプレッソ」で淹れた紅茶で贅沢ブレイク。



KIRIN 午後の紅茶

ESPRESSO TEA
エスプレッソティー

エスプレッソ抽出した「紅茶葉の良質な苦味」

強い味・深いコクが特徴の「ウバ・アッサム」を中心としたブレンド茶葉を高温・高圧の「エスプレッソ」で濃厚抽出。ミルクに負けない紅茶葉の良質な苦味が味わえます。

「午後の紅茶 エスプレッソティー・ラテ」
10月に新発売

ショートブレイクに最適な「小容量190g缶」 缶コーヒーに負けない「濃さ・嗜好感の高さ」を表現したデザイン

容器は、ショートブレイクに最適サイズである190g缶を採用。デザインは、ロイヤルブルー（濃紺）をベースに、商品特徴である「ESPRESSO」を堂々と訴求することで、味の濃さ・嗜好感の高さを表現しました。



商品プロフィール

発売日: 2010年2月2日(火)
容器・容量: 190g缶
希望小売価格: 115円(税抜き)

「キリン ファイア」は、“缶コーヒーの常識を変える”というポリシーのもと、“革新し続ける缶コーヒーブランド”として、さらなる品質の向上と革新的な新提案を行う

キリン ファイア 直火豆1.5倍珈琲



- 炭火焙煎で深煎りにローストすることで、コーヒーの深いコクと香ばしい豆の香りを実現
- ファイア独自の新技术
Deep Body製法を採用し、
ファイアらしい力強い味わいを実現。

量が少ない・味が薄いに 대응べく
250g缶「FIRE BLACK DEEP BODY」やどこでも携帯できる270ml
入りペットボトルコーヒー「ファイア SUGOUMA 深煎り微糖」、など提案



商品プロフィール

発売日: 2010年10月12日(火)
 容器・容量: 170g缶
 希望小売価格: 115円(税抜き)

キリンの健康プロジェクト

第一線で頑張るアラフォー世代に対し、
共通の健康価値をテーマに、
様々な商品形態で『無理なく、おいしく、手軽に』
生活に取り入れることのできる商品を提供します。



第1弾の共通素材は、回復系アミノ酸 オルニチン

オルニチンは体内で使われても自らがオルニチンに戻るので回復系アミノ酸と呼びます。

- * 商品には1食当たり400mgのオルニチンを配合。(しじみ900個分のオルニチン※)
- * 協和発酵バイオ社が独自に研究開発し、製造を担う。

※この商品のオルニチンは、協和発酵バイオ社の発酵法で生産されており、しじみ由来ではありません。



キリンの健康プロジェクト

新しいビジネスモデルによる、健康分野への取り組み

総合プロデュース機能：健康プロジェクト

素材研究
開発

キリンホールディングス
協和発酵バイオ
キリン協和フーズ
※グループ外
企業からも検討

商品化
プロジェクト

キリンホールディングス
キリンビール・キリンビバレッジ
メルシャン・協和発酵バイオ
キリン協和フーズ・小岩井乳業

生産
販売

キリンビール
キリンビバレッジ
メルシャン
キリン協和フーズ
小岩井乳業

素材開発から販売まで、強みを持ち寄って競争力を発揮

グループ横断ブランドの展開をスタート！

体に
プラス

キリンの健康プロジェクト

KIRIN Plus-i

心に
プラス

私にプラス

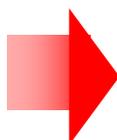
「健康」とは、
自分の人生を豊かにするもの、そして…
家族や友人、周りの人と共に分かち合うもの

長期グループビジョンKV2015に向けて飛躍的な成長を続けている
いよいよ第2期アクションプラン 2010年中計の新たなステージへ

KV2015 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

国内酒類事業の再成長により
基盤を強化

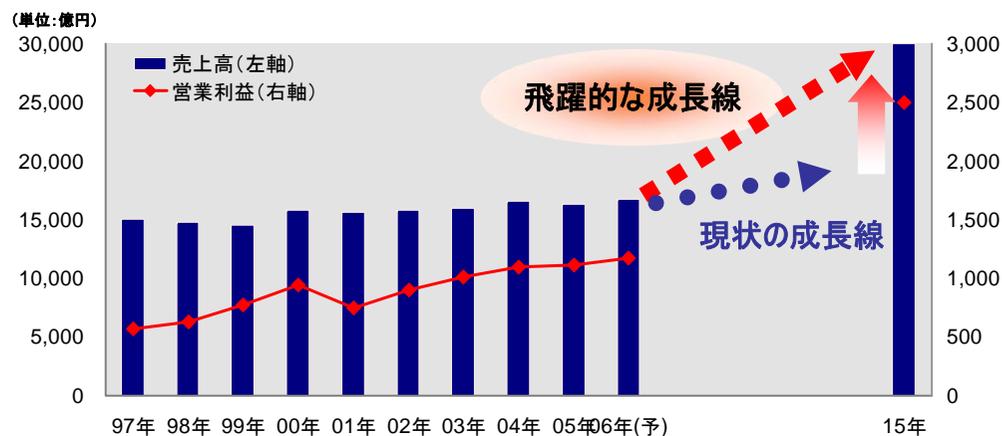


① 総合飲料グループ戦略の推進

② 国際化の推進

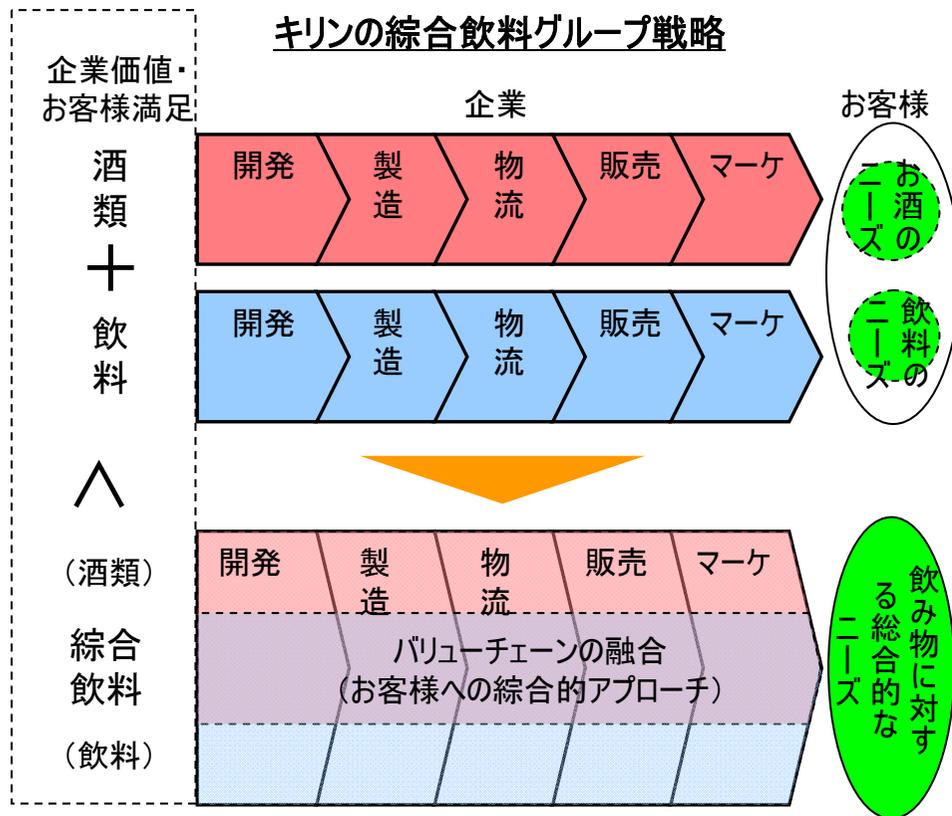
③ 酒類、飲料、医薬に次ぐ健康・機能性食品事業の構築

KV2015 到達目標		2006年	2015年
売上高	酒税込み	1.68兆円	3兆円
	酒税抜き	1.27兆円	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)	18%	約30%
	営業利益	27%	約30%



- ✓ 「酒類と飲料を2本柱とする総合飲料事業」へ
- ✓ お客様の嗜好の変化により、酒類と飲料の垣根が低くなっていることから、酒類事業と飲料事業について、国内外で開発から販売に至るまでのバリューチェーンを融合する。

➡ グローバルビール競合他社と比べて、独自性の高いビジネスモデル



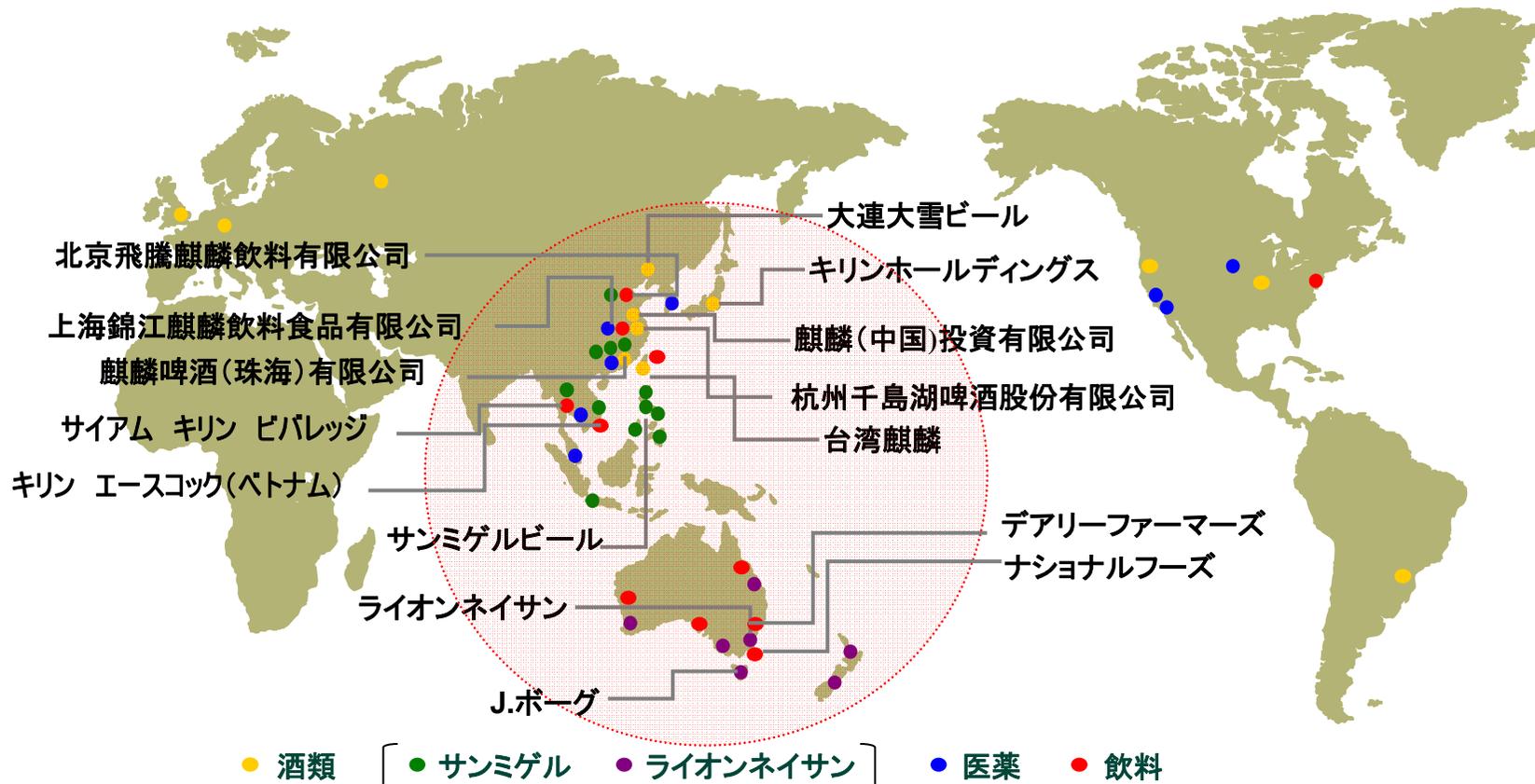
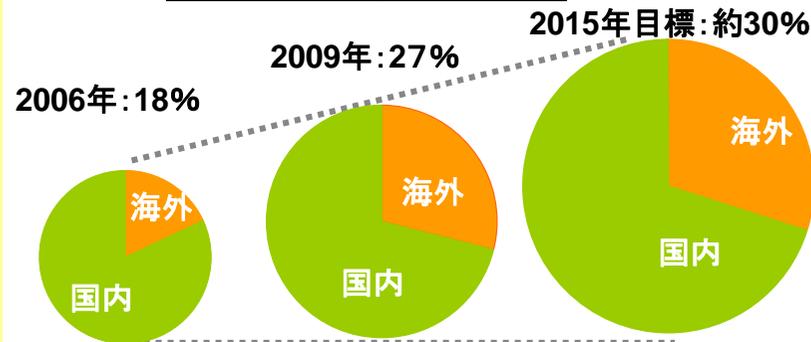
ビジネスモデル比較

	某グローバル大手	キリン
	<p>グローバル ローカル</p> <p>ビール</p>	<p>グローバル ローカル</p> <p>ビール 飲料</p>
ビジネスモデル	ビール事業に特化したグローバル・多ブランド化	酒類事業と飲料事業の総合化
規模の経済	カテゴリ内の規模の経済を重視	カテゴリを超えた範囲の経済に着目
強み／機会	効率	イノベーション

KV2015成長戦略 ② 国際化の推進

- ✓ 酒類と飲料をあわせもつ独自のビジネスモデルをグローバルビール会社との差別化戦略として追求
- ✓ アジア経済圏とオセアニアで事業拡大を進める
- ✓ パートナーとの連携でシナジーを拡大、独自の事業展開モデルを構築
- ✓ 現地化を一層推進、各地域の文化やニーズの反映商品・サービスの提供

売上高(酒税抜き)構成比



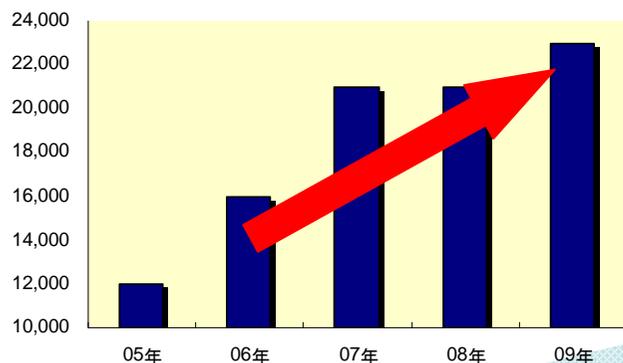
第1ステージ(2007年中計)で順調なスタートダッシュを切った



◆飛躍的成長

09売上高 2兆2,784億円

06年比 36.7%UP



◆基盤事業強化

国内酒類事業収益基盤強化

キリンビール社、極めて高いお客様支持率を獲得



◆海外比率向上

09海外売上比率 27%

06年比 9%UP



お客様価値の創造を目指した企業活動

「信頼」と「躍進」のブランド

おいしさを笑顔に

KIRIN

「食と健康」の新たなよろこび

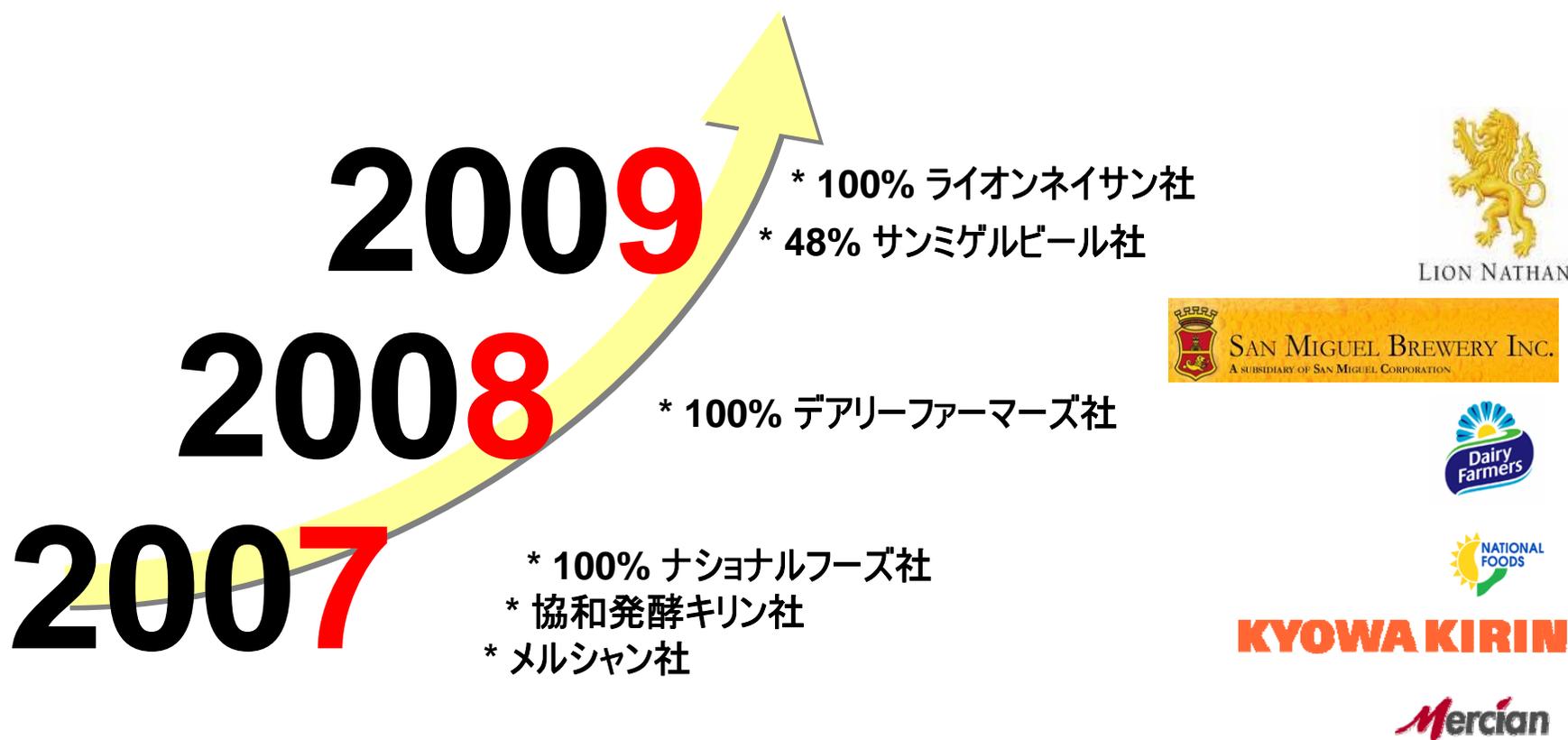
Mercian

KYOWA KIRIN

社会との共生



非連続なアプローチにより、短期間で大胆にグループ化を推進
「食と健康」領域において、内外でポテンシャルを持つ強力なパートナー各社と関係を構築



豪州において総合飲料グループ戦略を推進 ⇒ 豪州最大規模の飲料食品グループに

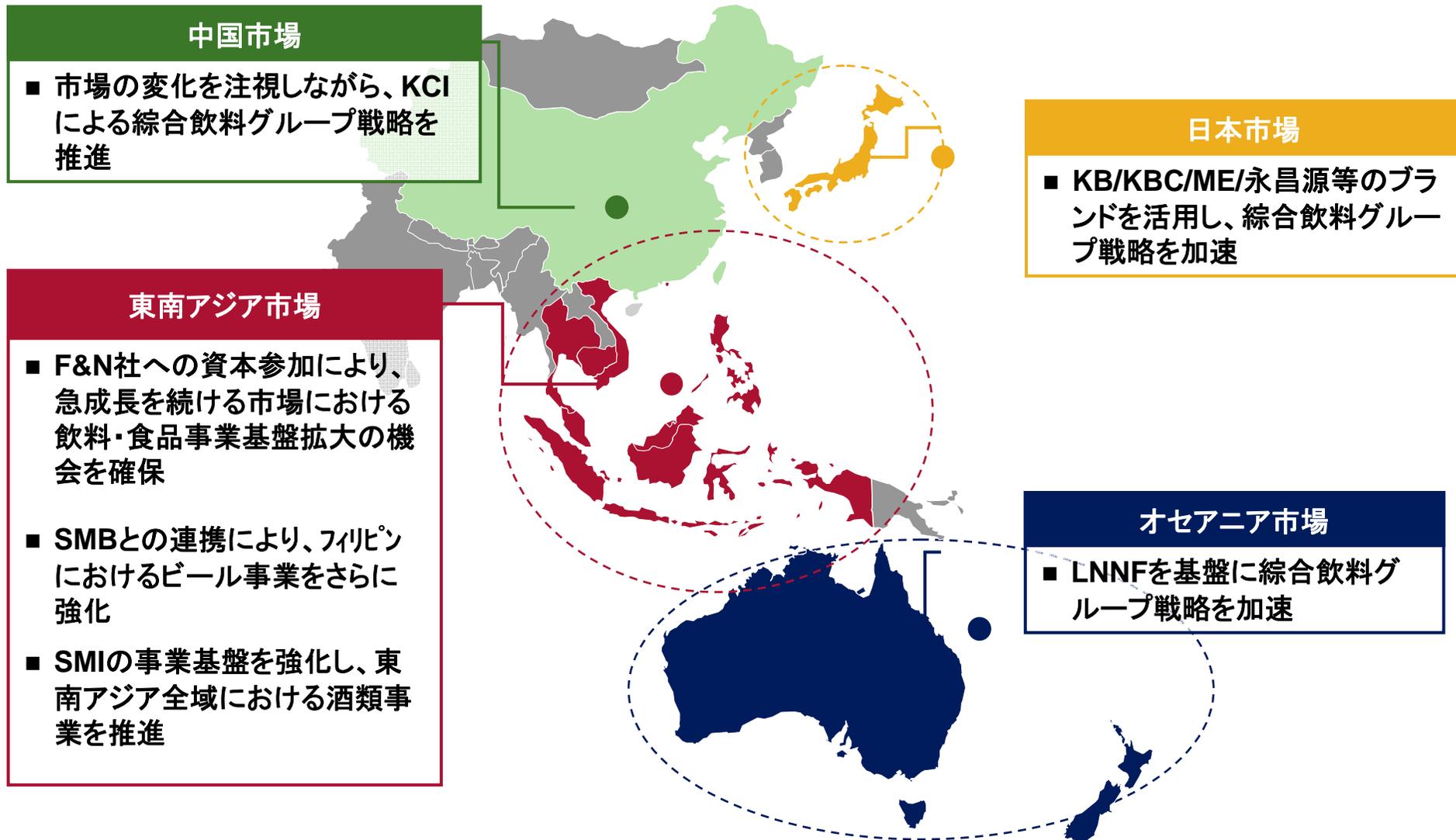


10月21日に2社を持株会社の下に一元化し、新たな経営体制を構築

¹ NFL: KH2008年度決算説明資料(2009年2月10日付)より DF:「デアリーファーマーズ社 全株式売買契約合意について」(2008年8月25日付)より
² 2008年LNアニュアルレポートより

キリングroupのアジアオセアニアにおける事業基盤状況

フレイザー・アンド・ニーヴ社が加わり、国際総合飲料グループ戦略をよりスピードアップして推進



グループ・パートナー企業が展開する強力なブランド群

➤ 酒類・飲料食品の両事業において、各エリアに強力なブランド群を保有

➤ グループシナジー創出により各ブランドを更に強化



東南
アジア
酒類
事業

フィリピン国内で圧倒的な販売量を誇る。中国・東南アジアにもビール事業を展開



東南
アジア
飲料・
食品
事業

マレーシア、シンガポールで第一位の飲料事業を展開



オセア
ニア
飲料・
食品
事業

豪州有数のミルク・果汁飲料ブランドを多数保有

国内
酒類
事業

KIRIN キリンビール



キリンのどごしく生>、キリンチューハイ氷結、キリンフリー など、各カテゴリに強力なブランドを多数保有

国内
飲料
事業

KIRIN キリンビバレッジ



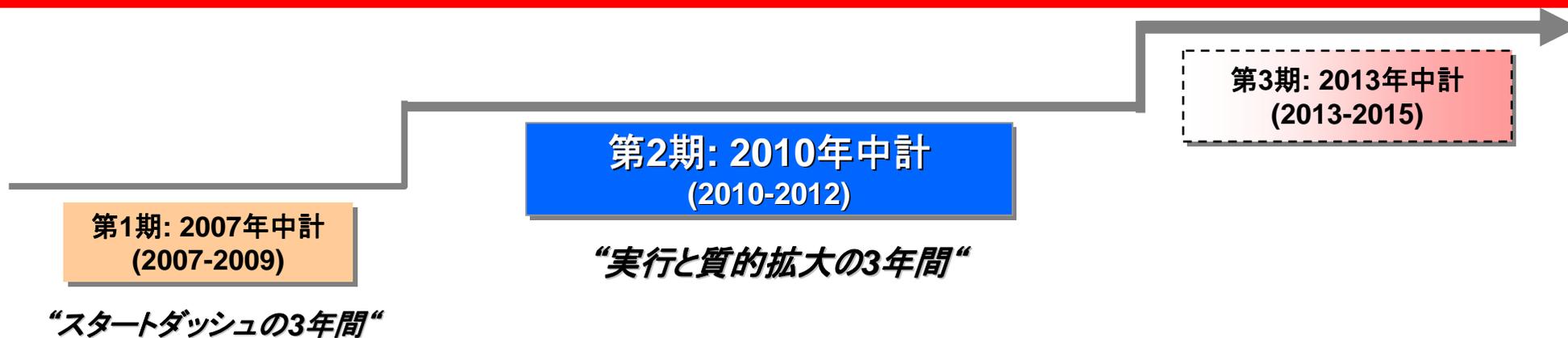
紅茶飲料NO.1(※)のキリン 午後の紅茶をはじめ、キリンFIRE、キリン生茶など各カテゴリに強力なブランドを保有
(※食品マーケティング研究所調べ2009年実績)

オセア
ニア
酒類
事業

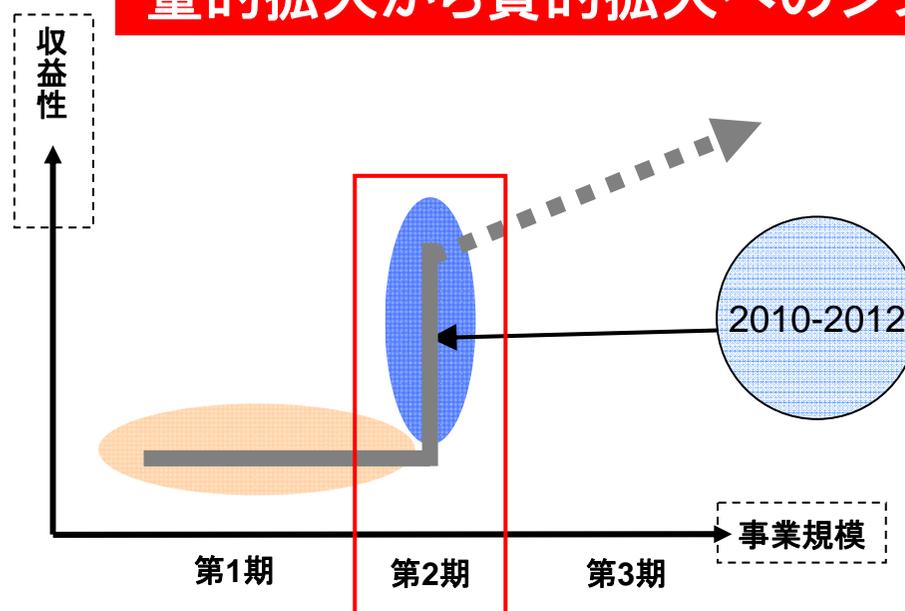


XXXXをはじめ数多くの有力ビールブランドを保有

課題をやりきる「実行の中計」として「量的拡大から質的拡大」への移行を一層推進
⇒長期経営構想(KV2015)の実現へ



量的拡大から質的拡大へのシフト



1. 事業会社の成長促進とシナジー創出によるグループ価値向上

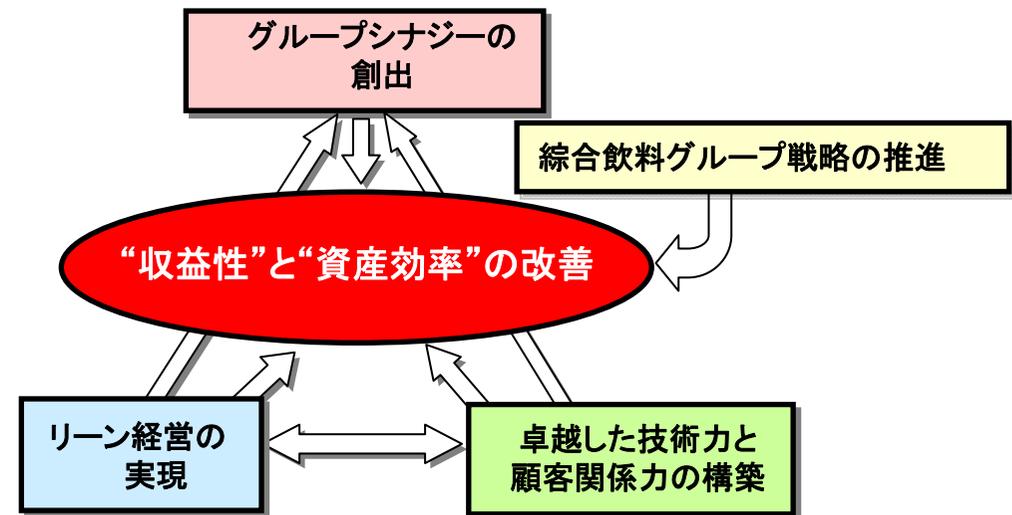
【戦略課題】

- (1) グループシナジーの創出
売上シナジーに加え、確実性の高いコストシナジーの創出には聖域なく取り組む
- (2) リーン経営の実現
お客様価値につながらないムリ・ムダ・ムラを排除し、PDCAを回して環境適応力を高める
- (3) 卓越した技術力と顧客関係力の構築
「多様性」「国際性」「経営力」のある組織づくりに向けた経営資源の重点投資と人材の育成・配置体系を構築する

【戦略シナリオ】

総合飲料グループ戦略の推進

酒類—飲料事業間で活動を共同化・経営技術を転用することで、専門メーカーにはできない価値を創造する



2. グループ価値向上のための財務戦略

「質的拡大」の実現によりキャッシュフローを増加させ、株主還元及び財務健全性の確保に重点を置く

3. 社会と共生する企業グループとしてのCSR実践

“低炭素企業グループの実現”に向けた取り組みの推進

- CO2排出量削減目標：2050年までに バリューチェーン全体で半減（1990年比）
2015年までに 「製造、物流、オフィス」で35%削減（1990年比）

- 日本会計基準に加え、のれん代の影響を排除したキャッシュベースでの指標管理をより意識する
- 中計全体の収益性向上のシナリオに沿い、営業利益額、営業利益率、ROEの顕著な向上を目指す

(金額単位:億円)

定量計画		09年実績	10年目標	対09年	12年計画
売上高	酒税抜き	19,187	18,600	△587	21,300
営業利益	のれん償却前	1,577	1,750	173	2,310
	のれん償却後	1,284	1,330	46	1,880
営業利益率(%)	酒税抜き・のれん償却前	8.2%	9.4%	1.2%	10.8%
	酒税抜き・のれん償却後	6.7%	7.2%	0.5%	8.8%
Cash ROE(%)	のれん償却前	8.3%	9.5%	1.2%	10%以上

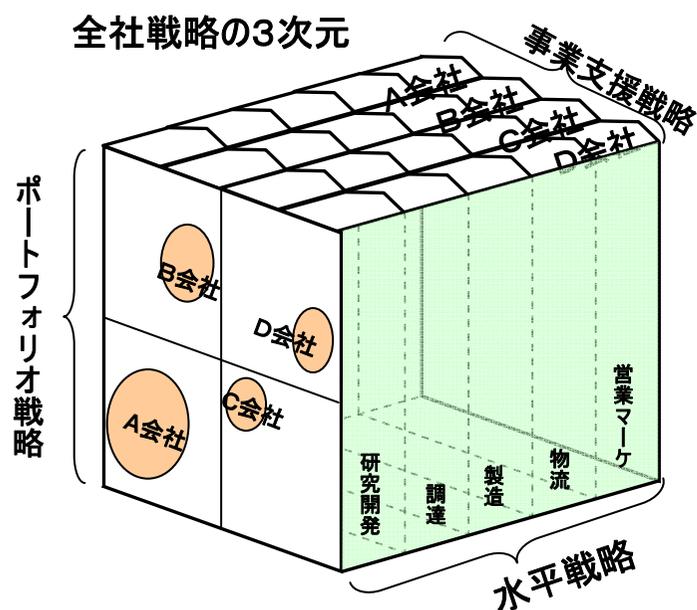
(金額単位:億円)

主要な在外会社損益の為替換算レート

	09年 実績	10年 見込み
オーストラリア\$ (ナショナルフーズ)	74.57 円	80円
オーストラリア\$ (ライオンネイサン)	70.04 円	
フィリピンペソ (サンミゲルビール)	1.99円	1.80円

ガイドライン		09年実績	10年目標	対09年	12年計画
セグメント別売上高	酒類事業	10,976	11,150	174	11,670
	飲料・食品事業	7,350	6,720	△630	8,150
	医薬事業	2,067	2,050	△17	2,250
	その他事業	2,389	2,280	△109	2,830
売上高 計	酒税込み	22,784	22,200	△584	24,900
売上高海外比率(%)	酒税抜き	27%	25%	△2%	29%
EBITDA (億円)		2,128	2,800	672	3,410
DEレシオ		0.91	0.72	△0.19	0.5
総資産回転率		0.70	0.67	△0.03	0.80以上

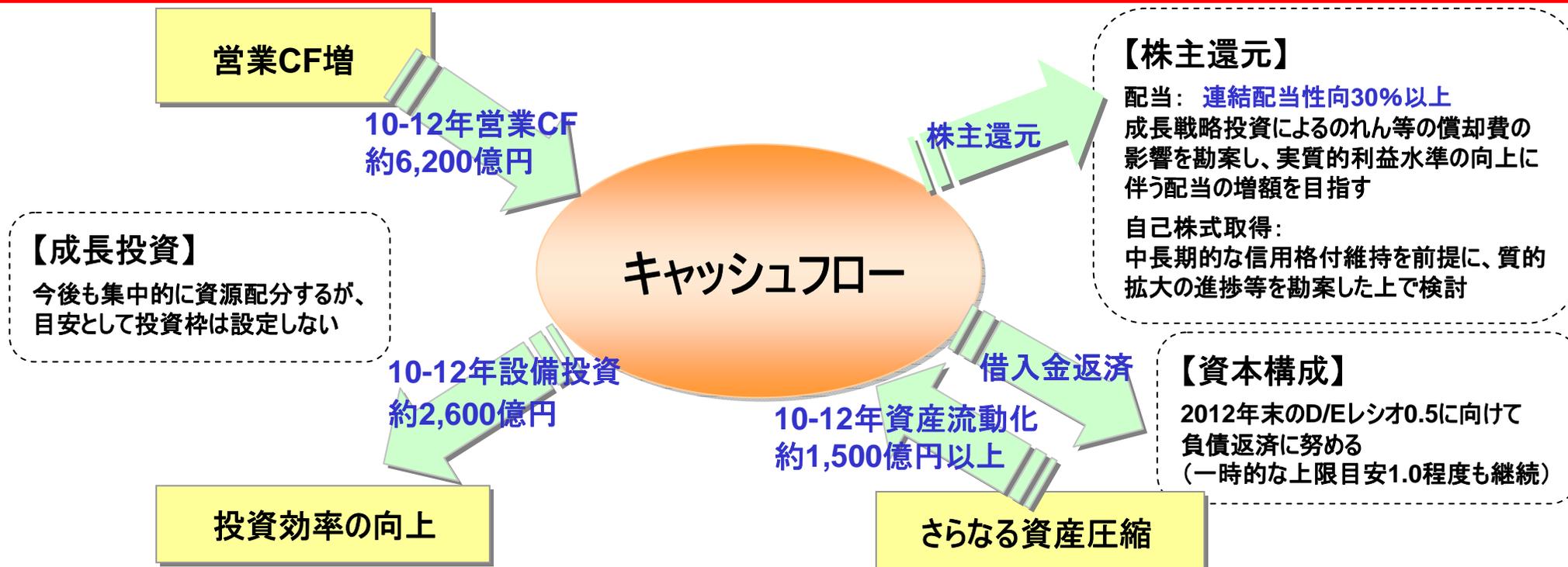
- “シナジー創出”と“グループ経営による価値創造”のプラットフォーム
- CCTでは、事業拠点の最適化や事業統合など、事業会社単位では着手しにくいことにもグループ横断で取り組む
- 効果が計算できるコストシナジーの創出をCCTの最優先テーマとする



【 各CCTによるコストシナジー創出の取り組み 】

営業・マーケティング	KBとメルシャン間、KBとKBC間の業務共同化やスキル移転
生産・物流	KB、KBC、メルシャン3社の生産・物流拠点の最適化と機能の共同化やスキル移転
研究開発	グループR&D拠点最適化
調達	共同購買、業務の集約、情報システムの標準化
資産圧縮・CFマネジメント	資産の圧縮、投資予算管理ルールの見直し
事業統合	グループの中で重なりのある事業領域の統合
人事インフラ	—
IT	グループ内業務アプリケーションシステムの統合、ITインフラ・サービスレベルの適正化

グループシナジー実現・リーン経営・投資効率向上・資産圧縮により、キャッシュフローを大幅増大させる



■ 営業キャッシュフロー 約6,200億円 (前中計約4,100億円)

- 総合飲料グループ戦略推進によるシナジー実現、各事業のリーン経営で増大

■ 投資キャッシュフロー 約△1,100億円 (前中計約△7,700億円)

- 設備投資は2,600億円程度に抑制 (前中計約3,200億円)
- 資産流動化は現中計の約2,700億円 (SMC約800億円を含む) からさらに踏み込み1,500億円以上を目指す

バランスシートの健全性を確保しつつ、投資効率向上・資産圧縮をすすめる



■ 売掛債権・棚卸資産の圧縮

- ・回転率アップへ
- ・各事業資産の圧縮

■ 設備投資

- ・減価償却費の80%を目安とし、投資効率を重視

■ 資産圧縮

- ・投資有価証券
持合株式も圧縮対象として取り組む
- ・不動産の整理・処分
- ・事業ポートフォリオ見直し

■ 資本構成

- ・現在のDEレシオ 0.95(2009年末見込み)
- ・2012年末のDEレシオ0.5に向けて負債返済に努めるが、一時的な上限目安1.0程度は許容

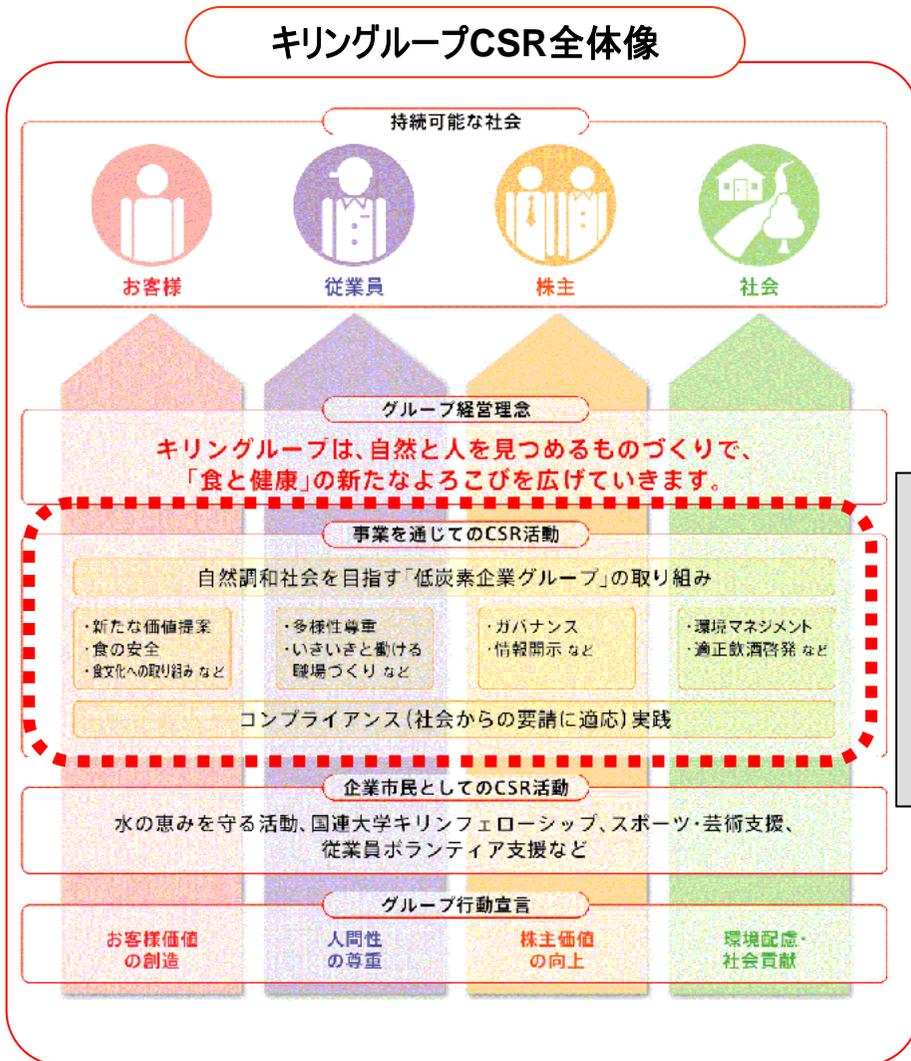
■ 成長戦略のための事業投資に伴う資金調達が必要な場合は有利子負債の活用を主体とする

■ 株主還元

- 配当：連結配当性向30%以上
成長戦略投資によるのれん等の償却費の影響を勘案し、実質的利益水準の向上に伴う配当の増額を目指す
- 自己株式取得：
中長期的な信用格付維持を前提に、質的拡大の進捗等を勘案した上で検討

キリングroupは、「食と健康」を経営理念に掲げる企業グループとして、CSRを重要な経営課題ととらえ、持続可能な社会の実現に向けて、様々な活動を推進

キリングroup CSR全体像



事業と一体となった取り組み

「低炭素企業グループの実現」

～自然と調和・共生する社会づくりを目指して～

①CO2排出量 1990年比

バリューチェーン全体 2050年までに半減
⇔製造・物流・オフィス 2015年までに35%減

②「省資源」「省エネルギー」「環境提案商品」への取り組み

食の安心・安全

問題飲酒の根絶

人間性の尊重/
ダイバシティ(多様性)推進

ガバナンス体制の強化

パートナーとの共生

社会的課題の解決に向けた
商品開発・提案

第3四半期決算 総括

- 「実行と質的拡大」中計初年度課題への取り組みを計画どおり推進
期央修正目標に対し業績も順調に推移。第4四半期の活動を更に強化し、通期計画の達成を目指す
- 7月には、シンガポール、マレーシアで第一位の飲料事業等を有するフレイザー・アンド・ニーヴ社の株式を取得、アジア・オセアニア地域における国際総合飲料グループ戦略を更に加速

(億円)	3Q累計実績	前年増減	前年比(%)	通期業績予想	前年比(%)
売上高 (酒税込み)	16,028	▲654	▲3.9	21,800	▲4.3
営業利益 (のれん等償却後)	1,136	+197	21.0	1,330	3.6
経常利益	1,074	▲26	▲2.4	1,250	▲13.6
四半期純利益	242	▲174	▲41.9	350	▲28.8

- ✓ CCTコストシナジーや各社ブランド強化へ向けた取り組みが順調に推移したことに加え、国内酒類・飲料事業では猛暑効果も加わり、営業利益が増加(第3四半期として過去最高)

投資家様対応(IR活動)について

株主還元について

◆ 配当

07年度より連結配当性向30%以上を新たな指標とし、実質的利益水準の向上に伴う配当の増額を目指している。

	増配額	配当金(年間)	連結配当性向
03年12月期		12円	36.1%
04年12月期	1.5円増配	13.50円	26.7%
05年12月期	1.0円増配	14.50円	27.2%
06年12月期	2.5円増配	17.00円	30.4%
07年12月期	4.0円増配	21.00円	30.1%
08年12月期	2.0円増配	23.00円	27.4%
09年12月期		23.00円	44.6%
10年12月期	2.0円増配	25.00円 予定	49.7%

◆ 株主優待について

- (1) 対象 毎年12月31日現在の株主名簿および実質株主名簿に記載された1,000株以上保有の株主の方
 (2) 優待内容 キリングループ会社商品等



キリンホールディングスのIR活動内容

《株主通信》

- ・個人株主様とのコミュニケーションツールとして位置付け



《個人投資家セミナー》

- ・テーマ:「お酒と健康について」



※パッチテストによるアルコールの
体質判定中

《ホームページIRサイト》

- ・決算説明会(期末)を日本語にてライブ中継、オンデマンド配信(日・英)を実施
- ・経営トップによる個人投資家向けインタビュー動画「トップインタビュー」配信を2006年より開始(四半期毎にアップデート)



《HPコンテンツのご紹介》

☆「お酒を楽しく正しく飲んでいただくために」

未成年飲酒の問題、お酒の特性、飲酒の効用について正しくご理解いただくための情報をご紹介します。

<http://www.kirin.co.jp/about/knowledge>

☆キリンメールニュースのご紹介

商品やキャンペーン情報など最新のニュースにあわせ、イベントのご紹介もしています。登録は以下URLより可能です。

<http://www.kirin.co.jp/userguide/kirinmailnews/regist>

☆キリンビール大学

ビールの道を究めるHPに開設したバーチャルな学校です。多彩な教授陣が至福のビールライフをお約束します！

<http://www.kirin.co.jp/daigaku>

おいしさを笑顔に

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.**