

KIRIN



よろこびが
つなぐ世界へ

Joy brings us together

キリングループ
2019年-2021年中期経営計画

Shifting Gear from Revitalization to Growth
－ 再生から成長へ －

2019年2月
キリンホールディングス株式会社

強いコミットメントと戦略対話により、定量目標を全て達成

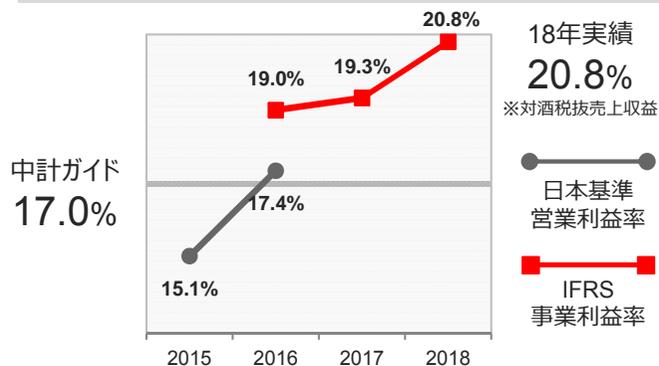
- ▶ 課題の明確化と迅速な決断
- ▶ 結果にこだわったグループ経営の推進
- ▶ 株主・投資家を始めとするステークホルダーとの緊密な対話

定量目標、ガイダンス等		実績	達成度 評価
指標	目標		
ROE	2018年度 15%以上	17.5%	◎
平準化EPS	年平均成長率 +6%以上	+12.6%	◎
連結事業利益	2018年度 1,960億円以上	1,993億円	◎

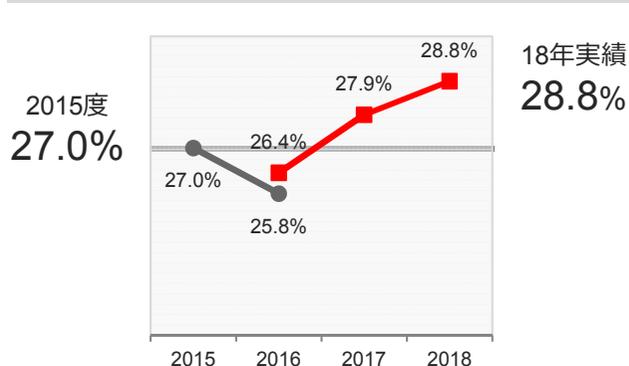
2016年中期経営計画の振り返り 各事業の成果

1. ビール事業の収益基盤強化

キリンビール



ライオン酒類



ミャンマー・ブルワリー

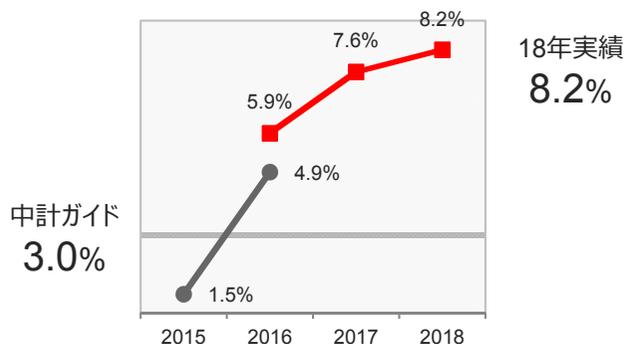
中計ガイド:
市場ポジション維持 & 市場成長分獲得

▼

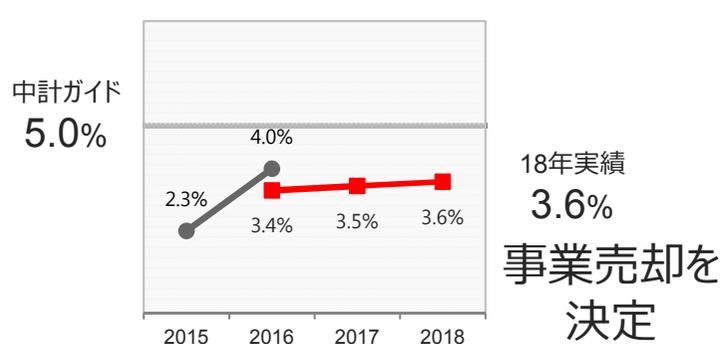
18年実績:
市場シェア8割を維持
生産設備増強完了

2. 低収益事業の再生・再編

キリンビバレッジ



ライオン飲料



ブラジルキリン

中計ガイド:
2019年黒字化に目途

▼

全株式譲渡を完了

3. 医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長

協和発酵キリン

グローバル戦略品Crysvitaの欧米での上市、
POTELIGEOの米国での上市を実現

「構造改革による、キリングループの再生」の実現

- 既存事業の高いキャッシュ創出力、強固な財務基盤を実現
- キャッシュ創出目標を大きく超過し、自己株式取得を実施

営業キャッシュ・フロー 約6,520億円

投資キャッシュ・フロー 約280億円

収益性改善により、
キャッシュ創出力が向上

フリーキャッシュ・フロー 約6,800億円
(中計目標 2,600億円以上)

株主還元 約2,448億円
(自己株式取得 約1,000億円 を含む)

有利子負債返済 約3,267億円

ノンコア資産売却による
キャッシュを、有利子負債
返済と追加的株主還元へ

- 成長を続けていくための第一条件は、盤石な既存事業の更なる強化
- キリングroupが事業を展開する食から医にわたる領域で顕在化する「QOLの向上」、「疾病の予防」等の社会課題は成長機会となりうる

社会の変化

- ▶ 世界的に大規模な自然災害が発生している
- ▶ 既存の産業構造が劇的に変化し、より先行きが不透明な時代となっている
- ▶ 社会課題解決への貢献が企業に期待されている

市場環境の変化

- ▶ 先進国ビール市場の成熟化、世界的なクラフト化やプレミアム化が進行する
- ▶ アルコール規制や砂糖税導入圧力が更に高まる
- ▶ 医療費抑制政策が進展する

食領域と医領域の間にキリン独自の「医と食をつなぐ事業」を立ち上げ、育成



2027年までに実現

- ▶ 持続的な成長を可能にする事業ポートフォリオの構築
- ▶ 社会課題をグループの成長機会に変える「イノベーションを実現する組織能力」の獲得

2019～2021年の取り組み

- ▶ 既存事業（食領域・医領域）の利益成長
- ▶ 「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ、育成

2027年 目指す姿

食から医にわたる領域
で価値を創造し、
世界のCSV先進企業
となる

Shifting Gear from Revitalization to Growth － 再生から成長へ －

- ▶ 既存事業のキャッシュ創出力を更に高める
- ▶ 株主還元の更なる充実を図り、企業価値を最大化する
- ▶ 既存事業領域(食領域・医領域)の中間に、複数の「医と食をつなぐ事業」を立ち上げ、育成し、グループの持続的な成長につなげる

3年にわたり、総額1兆円以上を、無形資産への投資、既存事業領域での設備投資・事業投資、「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ、育成へ振り向ける

Shifting Gear from Revitalization to Growth
— 再生から成長へ —

重要成果指標の達成

**将来の
成長機会**

既存事業で培った資産の活用と投資による
「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ、育成

**成長の
基盤**

効率的な設備投資・事業投資と規律ある投資による
既存事業の利益成長
食領域：収益力の更なる強化 医領域：飛躍的成長の実現

**成長の
原動力**

無形資産投資（ブランド、研究開発、情報化、人材・組織）による
イノベーションを実現する組織能力の強化

総額1兆円以上の投資

- ▶ 引き続き、平準化EPS成長による株主価値向上を目指す
- ▶ 成長投資を優先的に実施するため、財務指標は新たにROICを採用

財務目標

- 平準化EPS 年平均成長率 **5%以上**
- ROIC **2021年度 10%以上**
(2018年度 11.9%)

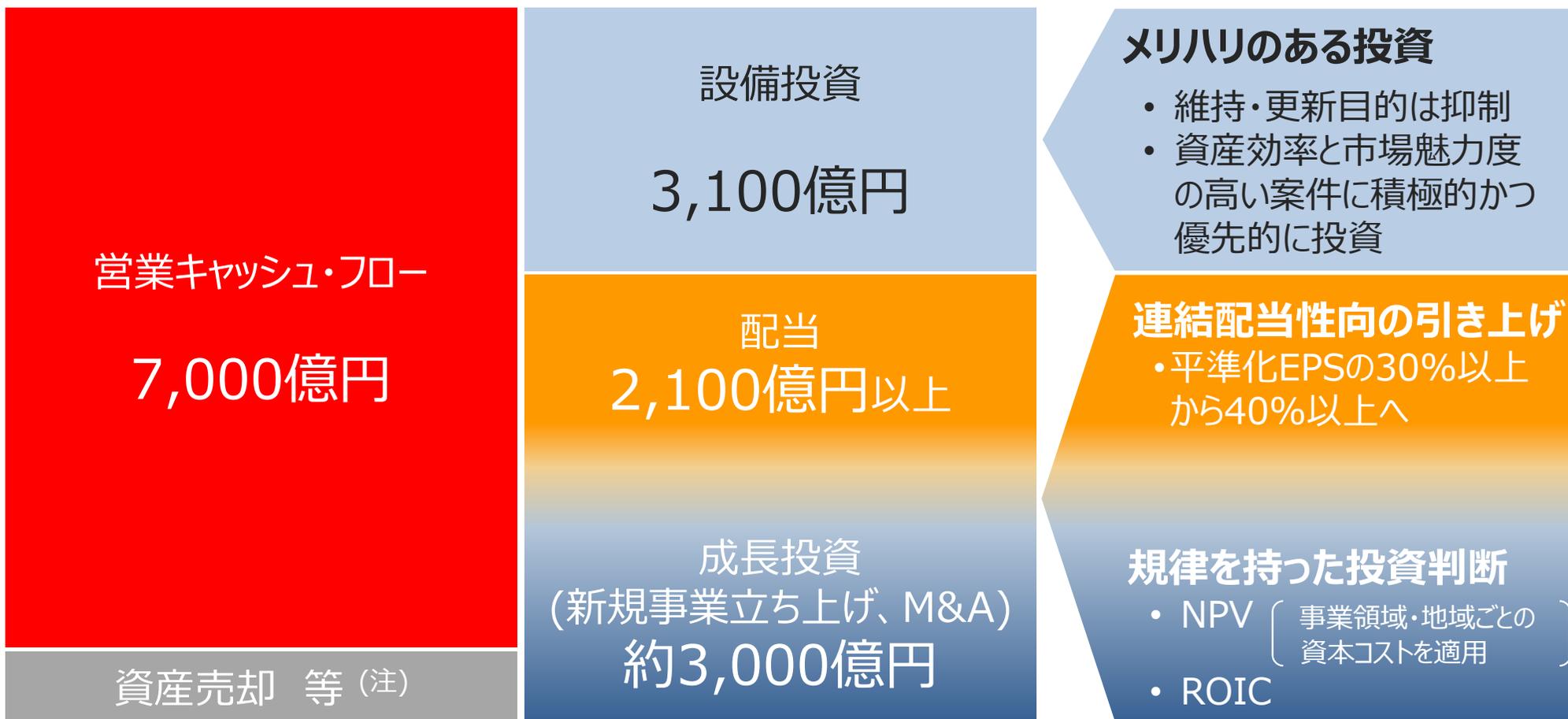
- (注) 1. ROIC=利払前税引後利益 / (有利子負債の期首期末平均+資本合計の期首期末平均)
2. 資産売却益等の非定常影響を除くベースで算出した2018年度ROICは9.4%
3. 事業利益ガイダンス：年平均成長率1桁台半ば
4. 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除く

非財務目標

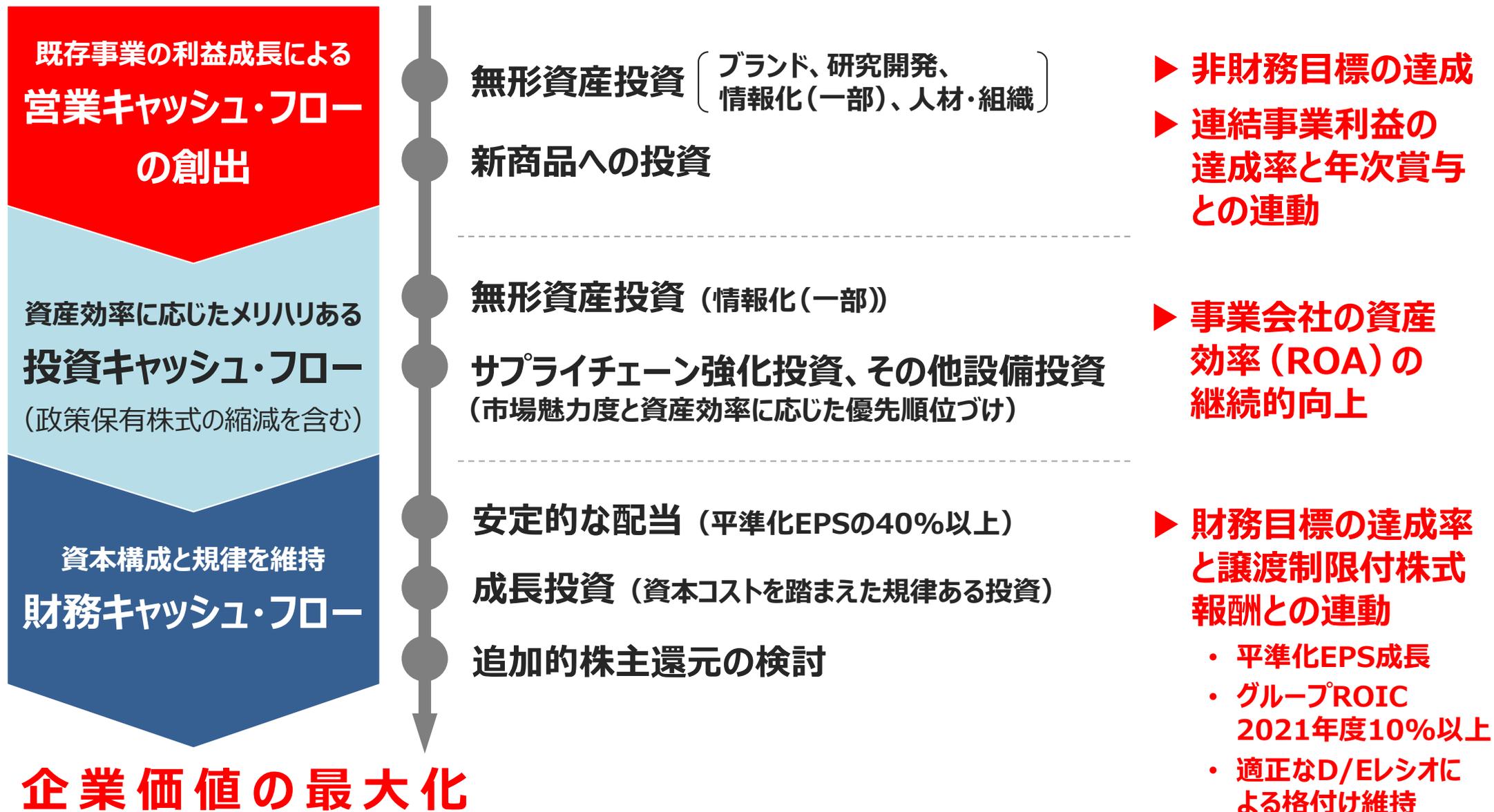
- CSVコミットメント
- 企業ブランド価値* **2021年度 2,200 百万米ドル以上** (2018年度 1,731 百万米ドル)
- 従業員エンゲージメント **2021年度 72%以上** (2018年度 70%)

* 企業ブランド価値評価にあたっては、インターブランドジャパン社「ブランドランキング」におけるKIRINブランド価値評価を使用

既存事業の成長により創出した営業キャッシュ・フローは、第一優先的に成長投資に振り向けた上で、追加的株主還元への機動的なアロケーションも検討



(注) ライオン飲料事業売却、その他の資産売却等を含み、金額は未定

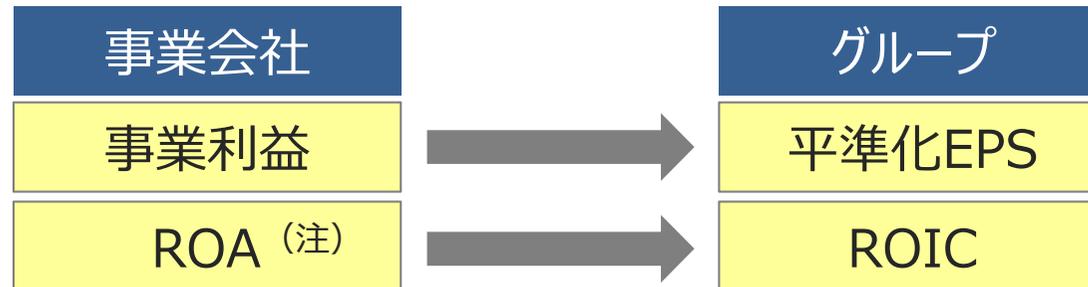


役員報酬の評価指標

業績連動報酬	業績評価指標	
	2016年中計	2019年中計
年次賞与	<ul style="list-style-type: none"> 連結事業利益 	<ul style="list-style-type: none"> 連結事業利益
譲渡制限付株式報酬 (譲渡制限期間は原則3年)	<ul style="list-style-type: none"> 平準化EPS • ROE 	<ul style="list-style-type: none"> 平準化EPS • ROIC

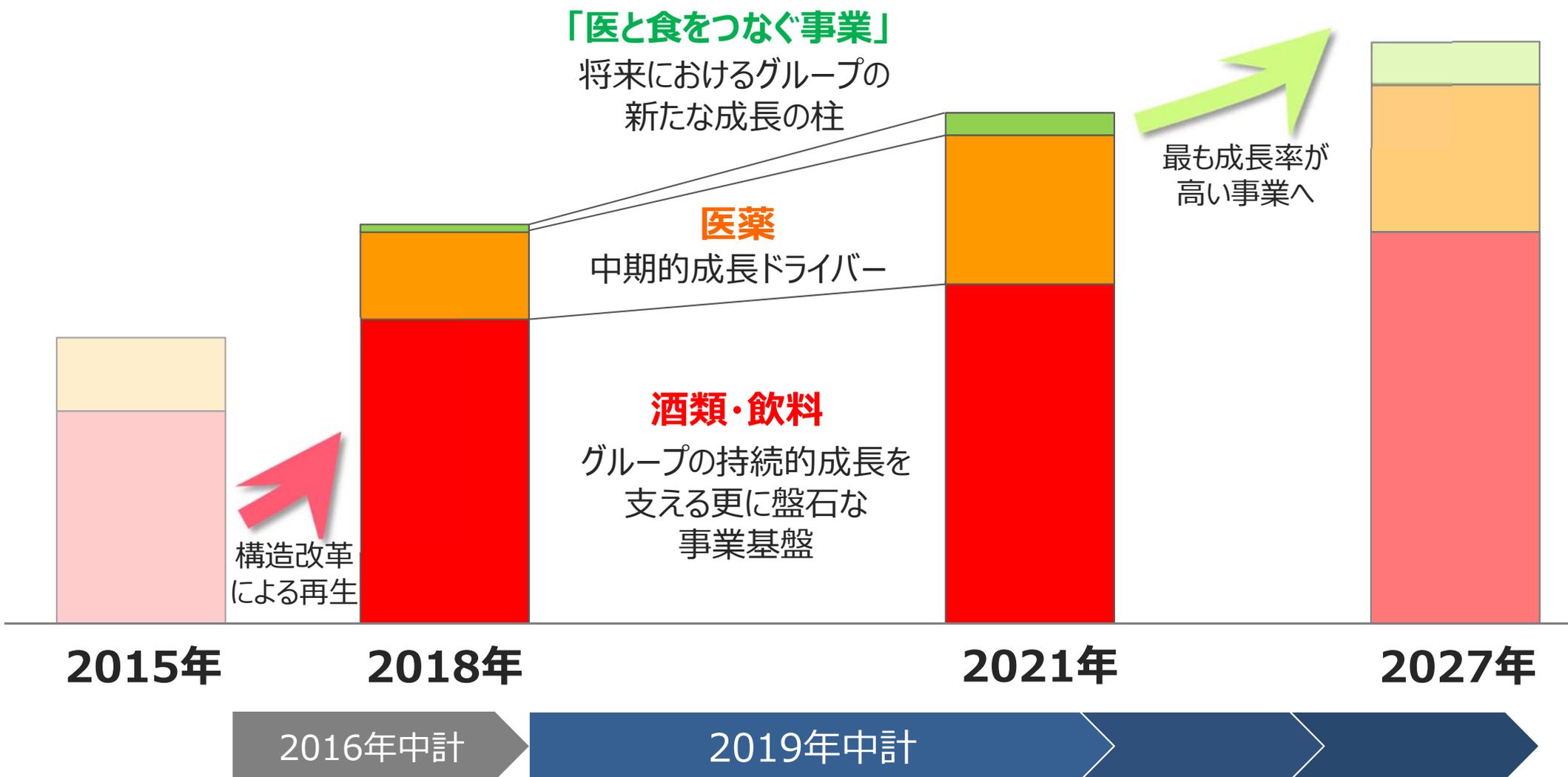
事業会社の業績評価

キリンホールディングスは、グループ重要成果指標に連動する指標により事業会社をマネージする



(注) 事業会社ROAにはEBITを用い、グループROICと連動させる

既存事業によるグループ利益拡大、将来の成長ドライバー創出を同時に実現する



食領域
酒類・飲料事業

収益力の更なる強化

- ▶ 自国における強固なブランド力と収益基盤の確立
- ▶ クラフトビール等の高付加価値カテゴリーを中心とした海外事業展開

医領域
医薬事業

飛躍的成長の実現

- ▶ グローバル戦略品の価値最大化
- ▶ 新たなグローバル品の開発によるパイプライン拡充

**医と食を
つなぐ事業**

立ち上げと育成

- ▶ 高機能素材事業の展開強化
- ▶ キリン独自のビジネスモデル構築

キリンビール

増収増益モデルの構築

1. トップライン成長の実現

- ビール類、RTD、ノンアルコール飲料の主力ブランドへ投資を集中し、販売数量を伸ばす
- 日本産ホップ支援やタップ・マルシェなどのキリン独自の取り組みを通じたクラフトビール事業の拡大により、ミックスを向上する

2. 収益力の更なる強化

- ブランド損益管理の実践により、マーケティングROIを向上する
- RTDの限界利益率を高めていく
- 製造効率の更なる改善により、コストを削減する

3. 次の成長ドライバーの創造

- タップ・マルシェ、ホームタップといった事業展開を強化するとともに、新たな成長エンジン探索にも取り組む

ライオン

高収益率の維持と新たな成長基盤の獲得

1. オセアニア酒類市場における成長

- 豪州で成長するコンテンポラリー、クラフト、プレミアムカテゴリー構成比増により、商品ミックスを改善する
- ブランドを豪州・NZ間で横展開することにより価値を最大化する

2. 高収益カテゴリーへの成長投資

- 飲料事業売却後、強みを活かせる高収益カテゴリーへの資源配分を強化する
- 海外クラフトビール市場で競争優位なポジションを確立する
- クラフトコーヒー、Kombucha等のノンアルコール飲料事業を拡大する

3. 基盤強化

- 消費者インサイトを先取りするICT基盤を構築する
- サプライチェーン効率化により、外部環境変化による利益下押し影響を最小化する

キリンビバレッジ

高収益ビジネスモデルへの進化

1. 強固なブランド体系の構築

- 基盤ブランド「午後の紅茶」「生茶」「ファイア」への重点投資を継続する
- 基盤ブランドを含む無糖領域強化により成長を加速する
- 無糖・健康領域を将来の成長の柱とするためブランド育成する

2. 収益力の更なる向上

- デジタルも活用した統合マーケティングの実行によりマーケティングROIを向上する
- SKU削減、サプライチェーン最適化によりコスト競争力を高める
- 競合他社とのアライアンスによるコスト削減機会を模索する

3. 新たな事業機会の創出

- 海外キリングループ連携他事業機会の探索、輸出拡大の検討

ミャンマー・ブルワリー

成長投資によるお客様支持拡大

1. 市場を上回る成長の実現

- メインストリームを最重点カテゴリー、エコノミーを重点カテゴリーとし、ブランド投資を集中する
- 拡大する量販チャネルにおける販売促進活動を強化する
- 圧倒的な顧客接点に基づくデータ活用により、マーケティングの効果を向上する
- ミャンマーの社会課題解決への貢献度を高め、企業ブランドの再構築と価値向上に繋げる

2. 収益力の更なる強化

- 製品在庫の適正化、原材料の国内調達率上昇、IT投資により、製造原価や要員の増加影響を最小化する
- マンダレーブルワリーを含めたミャンマー全体での最適な事業モデル構築に移行していく

メルシャン

1. 成長性・収益性の高いポートフォリオの構築

- カテゴリー毎に注力ブランドの選択と集中を進め、重点的に投資を行う
- シャトー・メルシャン事業の拡大により、日本ワインの活性化と地位強化を図る
- ブランド資産を活かした容器容量展開などイノベーションによりワイン市場の間口を拡大する

2. 生産性向上

- サプライチェーンにおけるコスト削減に引き続き取り組む

CCNNE

1. テリトリー拡大後PMIの着実な実行

- 拡大テリトリーでの販売数量増加、価格改定を含めた単価・ミックスの改善により、限界利益率を高める
- サプライチェーン最適化、業務の平準化を中心とした業務プロセス再構築により、事業コストを最小化する

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

1. グローバル戦略品の価値最大化

- Crysvita、POTELIGEO、KW-6002の着実な上市、市場浸透、適応拡大を実現する
- 日米欧亜の4地域グローバル体制を整備し、地域ごとの市場特性に応じた製品価値の最大化、機能最適化、グローバルコンプライアンス強化を図る

2. 新たなグローバル品の開発によるパイプライン拡充

- 現有パイプラインの開発を着実に進める
- 協和発酵バイオの株式譲渡に伴い、新薬の研究開発に資源を集中させ、将来の成長を牽引するパイプライン拡充を図る

- ▶ **既存事業の更なる収益力強化に優先的に投資する**
- ▶ **規律ある投資判断、株主還元の充実により、企業価値を最大化する**
- ▶ **結果にこだわる経営姿勢で、定量目標を達成する**

KIRIN



よろこびが
つなぐ世界へ

Joy brings us together

キリングループ 2019年-2021年中期経営計画

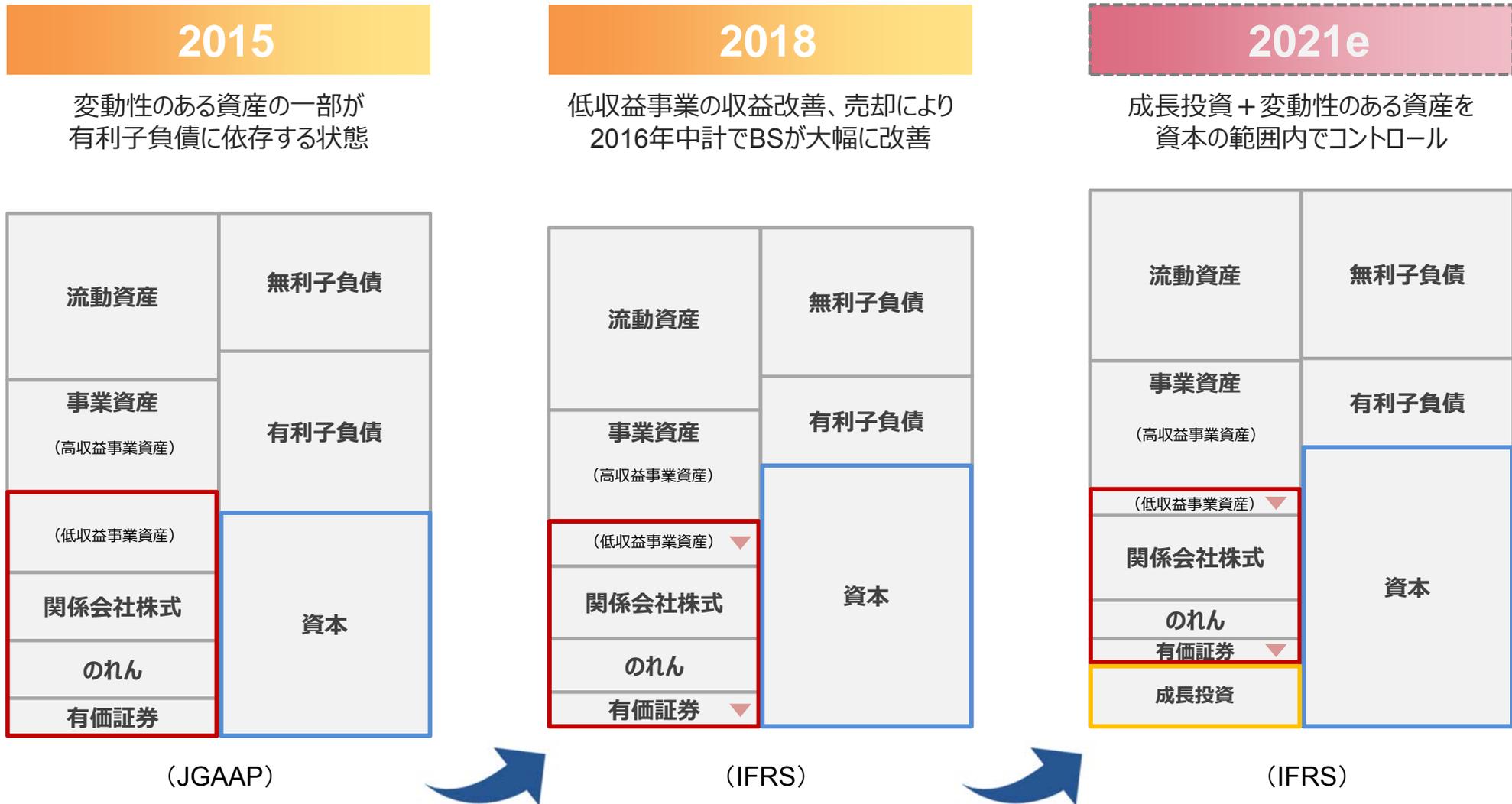
財務戦略 補足

成長投資 + 変動性のある資産を、有利子負債に依存しないレベルでコントロール



※イメージ図

健全なバランスシートを保ちつつ、成長投資による企業価値向上を目指す

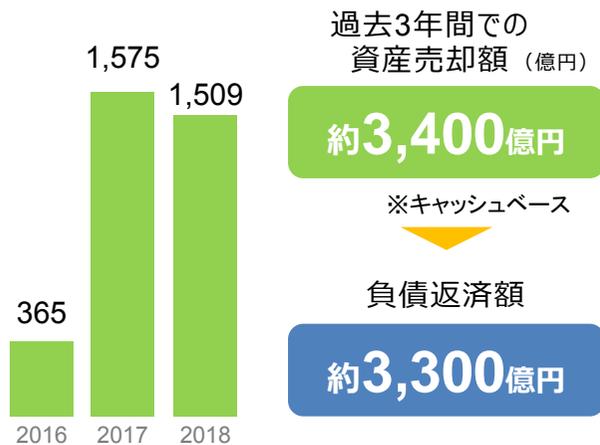


※イメージ図

ノンコアアセットの整理、政策保有株式の売却などにより強固なバランスシートへ

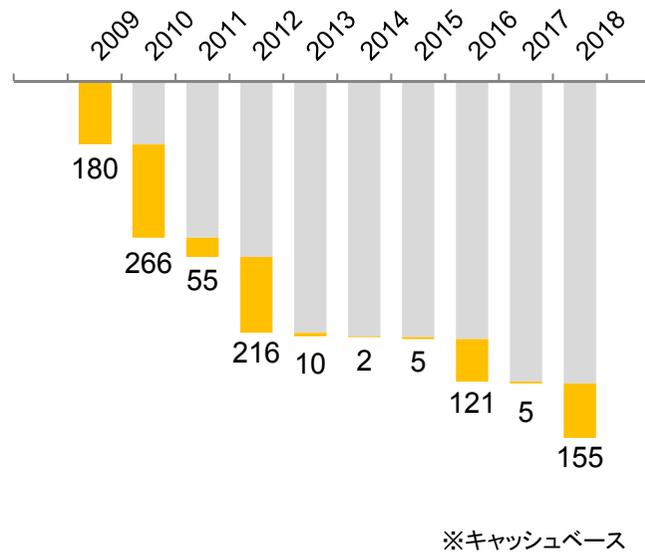
ノンコアアセットの売却

2016年中計でグロースD/Eレシオは
1.14 → **0.45**に改善



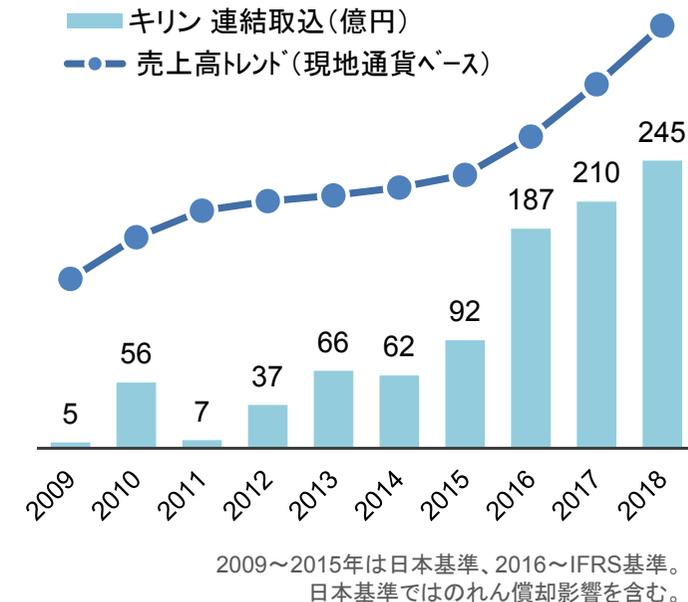
政策保有株式の縮減

政策保有株式の売却額は
10年で約**1,000億円**



優良な持適会社からの貢献

サンミゲルビールからの連結取込は
10年で約**1,000億円**
(持分法投資利益)



Appendix

長期経営構想「KV2027」の全体構造

グループ 経営理念	キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、 こころ豊かな社会の実現に貢献します
2027年 目指す姿	食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる
経営成果	経済的価値の創造（財務目標の達成） ・ 社会的価値の創造（非財務目標の達成）
戦略の 枠組み	<p>健康・地域社会・環境などの 社会課題への取組みを通じた価値創造</p> <p>一人ひとりとのつながりを強めて、 お客様の期待に応える価値創造</p> <p>イノベーションを 実現する組織能力</p> <p>お客様主語のマーケティング力</p> <p>多様な人材と挑戦する風土</p> <p>確かな価値を生む技術力</p> <p>価値創造を加速するICT</p>
価値観 “One KIRIN” Values	熱意、誠意、多様性 “Passion. Integrity. Diversity.”



健康

健康な人を増やし、
疾病に至る人を減らし、
治療に関わる人に
貢献する。



地域社会・コミュニティ

お客様が家族や仲間と
過ごす機会を増やすとともに、
サプライチェーンに関わる
コミュニティを発展させる。



環境

2050年までに、
資源循環100%社会の
実現を目指す。



酒類メーカーとしての責任

全ての事業展開国で、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させる。
(Zero Harmful Drinking)



CSVコミットメントの概要

	CSVコミットメント	事業会社	アプローチ	成果指標
酒類メーカーとしての責任	適正飲酒啓発と豊かなアルコール文化醸成 ・アルコール有害摂取対策の推進	キリンビール ライオン ミャンマー メルシャン	① 適正飲酒啓発プログラムの実施 ② 適正な飲酒習慣をサポートするアルコール量の表示 ③ お客様の選択の幅を広げるノンアルコールの拡充	① 参加人数 ② アルコール量ラベル表示実施 ③ ノンアルコール売上増率/構成比
健康	健康・未病領域におけるセルフケア支援 ・カロリー・栄養摂取コントロールの支援 ・QOL向上に寄与する革新的商品・サービスの創造	キリンHD キリンビバレッジ 小岩井乳業	① 無糖商品・健康機能エビデンス関連商品の拡充 ② 健康機能性素材(プラズマ乳酸菌)の新たな価値の継続的な創造	① 商品売上/構成比率 ② 購入できる人口・国数
	治療領域の進化 ・画期的な新薬の継続的な創出	協和発酵キリン	バイオ医薬品の提供を通して培った強みである研究開発力と製造技術力を核として創薬基盤を強化し、自社創薬の新薬を世界へ提供	① 複数地域での上市品目数、国数
地域社会・コミュニティへの貢献	事業活動を通じたコミュニティ形成への貢献 ・商品やサービスを共に楽しむ機会の提供による人のつながり形成	キリンビール キリンビバレッジ ミャンマー メルシャン	キリングループ商品がある食卓や料飲店・レクリエーション・催事・スポーツ・音楽イベントなど、人と人がつながる機会の拡大、創出	人と人がつながる機会をつくる商品・サービス数量
	サプライチェーンの持続可能性強化 ・生産地域活性化と生産持続可能への貢献	キリンビール ミャンマー メルシャン	持続的な調達と生産地域の活性化に向け、長期的な視点に立った原材料の価値化と生産地または契約農家への支援	① 日本産ホップ調達量 ② 醸造米契約栽培切替 ③ 日本ワイン用ブドウ生産量
環境	環境活動の事業戦略への反映 ・温室効果ガス（GHG）排出量削減 ・包装容器の持続可能性向上	グループ全体	① 再生可能エネルギー導入と省エネルギー推進 ② プラスチック製容器包装の3R推進と不要なプラスチック製品の削減（仮）	① GHG削減率 ② リサイクル率

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.



よろこびがっなぐ世界へ Joy brings us together