

2010-2012年キリングroup中期経営計画（「KV2015ステージII」） ～飛躍的な収益力向上により“質的拡大”を推進するとともに、 「食と健康」の新たなよろこびをさらに広げ、力強い成長を実現～

キリンホールディングス株式会社（社長 加藤壹康）は、キリングroup長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2015」（略称：KV2015）を実現するための第2ステージとして、「2010-2012年キリングroup中期経営計画」を策定しました。

「2010-2012年中期経営計画」の骨子

2007年からの中期経営計画では、KV2015実現に向けた第1ステージとして、従来の延長線ではない飛躍的な成長に向けた取り組みを推進し、国内酒類事業を再成長の軌道にのせ、総合飲料グループ戦略を国内外において展開するとともに、大胆な資源配分により大型投資を成立させ、成長実現に向けて事業基盤の拡張を図りました。

2010年からの中期経営計画は、課題をやりきる「実行の中計」として、不断の構造改革やグループシナジー拡大に取り組むことにより、グループ全体で収益力の飛躍的な向上や効率性の追求を図り、さらに進化したステージに向かいます。また、お客様のニーズに応える新しい価値創造に挑戦し続けることで、より一層「食と健康」の新たなよろこびを広げるとともに、あらゆる企業活動を通じて安心して快適な社会の維持発展に貢献していきます。

併せて、株主重視の経営および財務健全性の確保に重点をおいた財務戦略を推進します。定量目標として、2012年時点でグループ連結売上高2兆4,900億円（酒税込み）、営業利益1,880億円、営業利益率8.8%（酒税抜き売上高ベース）を実現し、収益性と効率性に優れたグループ経営を行います。また、株主資本利益率（ROE）目標を2012年時点で10%以上（のれん償却前）を達成します。

【目標】

- KIRINブランドがあらゆる企業活動を通じて、「信頼」と「躍進」のブランドとして評価を得る。
- 各事業の商品・サービスを通じて、「食と健康」の新たなよろこびを提供する。
- 安心して快適な社会の維持発展に貢献し、社会との共生を重んじる企業グループとして高い評価を獲得する。

【基本方針】

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
 - (1) 総合飲料グループ戦略の推進
 - (2) グループシナジーの創出
 - (3) リーン経営の実現
 - (4) 卓越した技術力と顧客関係力の構築
2. グループ価値向上のための財務戦略
3. 社会と共生する企業グループとしてのCSR実践

【定量目標】

	2012年目標	2009年（見込）	差異	2015年
連結売上高（酒税込み）	2兆4,900億円	2兆3,000億円	1,900億円	3兆円
連結売上高（酒税抜き）	2兆1,300億円	1兆9,300億円	2,000億円	2兆5,000億円
営業利益	1,880億円	1,250億円	630億円	2,500億円
営業利益率（酒税抜き）	8.8%	6.5%	2.3%	10%以上
ROE	10%以上	9.3%	—	—

※ROEはのれんなど償却前。

基本方針の具体的取り組み

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

(1) 総合飲料グループ戦略の推進

キリングroupは、KV2015において、グローバルな競争環境下で企業価値を高める戦略として、総合飲料グループ戦略を独自のビジネスモデルとして確立することを目指しています。グループの中核事業である国内酒類事業ともう一方の柱となる飲料事業の事業基盤をさらに磐石なものとし、より広範にグループシナジーを創出していきます。また、海外においても総合飲料グループ戦略を推進し、アジア・オセアニア市場でのプレゼンスを拡大します。

国内酒類事業については、少子高齢化や嗜好の多様化、および生活防衛意識の高まりの下、ブランド価値の一層の強化と、技術力、リサーチ・マーケティング力に基づく新たな付加価値の創造に取り組めます。キリンビール社では、ビール・発泡酒・新ジャンル、RTD※を中核カテゴリーとして、長期的視点に立ってカテゴリーNo. 1ブランドを育成するとともに、新しい価値提案によるカテゴリー創造に挑戦し、お客様支持率トップの定着を目指します。同時に、開発・調達・生産・物流・営業の各部門において、コスト構造改革を実行しながら、グループ各社との融合を推進し、成長実現を果たします。メルシャン社では、重点ブランドへのマーケティング投資の集中によりブランド育成を強化し、ローコスト運営を追求し、確固とした収益構造を構築します。

※ Ready to Drinkの略。栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料。

飲料事業については、今後国内市場の成熟化が進み、さらなる競争激化が予測される中で、キリンビバレッジ社では、競争力を再構築し、収益基盤を確立します。注力すべきブランドへの“選択と集中”と競合優位な価値営業の推進により、お客様視点に基づいた強いブランド創りを図るとともに、チャネル戦略の見直しと、それに基づく大胆な経営資源の再配分を行うなど、抜本的なコスト構造改革を実行し、厳しい環境下に打ち勝つ収益構造を構築します。また、各バリューチェーンにおいて、キリンビール社を中心とした連携を一層強化し、グループシナジーによる価値創出にも取り組んでいきます。

海外市場での展開については、新たに発足する豪州持株会社ライオンネイサン ナショナルフーズ社の下、ライオンネイサン社とナショナルフーズ社間のシナジーを具現化するとともに、お客様に新たな商品価値を提供することで、オセアニア市場における総合飲料グループ戦略を推進します。

(2) グループシナジーの創出

前中計では飛躍的成長に向けた事業領域の拡張に重点的に取り組んできましたが、今後は収益力の飛躍的向上を目指し、グループシナジーの創出を加速します。グループ横断で機能別に構成されたクロス・カンパニー・チーム主導の下、取り組みを強化し、生産・物流・研究開発部門における事業拠点配置のグループ最適化や、業務統合による業務の合理化と質の向上、また資産の整理、事業ポートフォリオの見直しを継続的に行い、グループプレミアムの創出を図ります。今後、技術力の核となる研究開発拠点を再編成・集約し、グループ内の機能連携を強化し、研究開発のスピードアップを目指します。また、協和発酵キリン社、キリン協和フーズ社で医薬事業、食品事業の統合効果を各々発揮していくとともに、新たに協和発酵バイオ社とメルシャン社で共通する原料アルコール事業、およびメルシャン社とキリン協和フーズ社で共通する加工用酒類・発酵調味料事業を各々統合し、グループシナジーの最大化と事業会社の企業価値向上を図ります。健康・機能性食品カテゴリーでは、2008年に発足した健康・機能性食品事業推進プロジェクトと各事業会社の連携により、グループシナジーを最大化するビジネスモデルを構築し、2010年の商品上市を目指し、お客様の身近な健康ニーズに応える新たな価値を提供していきます。

(3) リーン経営の実現

景気の低迷などによる厳しい経営環境の下での成長実現に向けて、グループ全体でお客様価値を効率的・効果的に創造するリーン経営を推進していきます。収益力の向上を目指して、グループ間接部門の統合、事業会社における抜本的構造改革やプロセス改善、事業会社をまたがる資源配分の最適化、資産の圧縮などを進めていきます。グループの基盤事業を担うキリンビール社では、全体的な構造改革の一環として、さらなる生産性の向上を目指して生産拠点再編成により生産能力を適正化し、2010年最盛期後を目途に、栃木工場と北陸工場の生産機能を他工場に順次集約していきます。また、より地域に密着した生産性の高い営業組織を実現するために、キリンビール社とキリンマーチャング

イジング社の販売体制の抜本的な見直しを進め、営業機能全体の分社化を選択肢の一つとして検討していきます。海外においても、ライオンネイサン ナショナルフーズ社発足に伴う経営の効率化を追求します。

(4) 卓越した技術力と顧客関係力の構築

KV2015実現に向けた経営課題を確実にやりきるために、グループの強みである技術力・顧客関係力をさらに強化していきます。「センター・オブ・エクセレンス」や戦略的に重要な機能・事業分野に経営資源を重点的に投資し、継続的に強みを育成するとともに、事業統合後の迅速なシナジー創出モデル構築やクロス・カンパニー・チームなど独自のグループ経営ビジネスモデルを開発していきます。また、事業領域や地域などの多様性を根拠にしたイノベーションの促進や、環境適応力の向上を図ります。そして、組織能力の基盤となる人的資源の強化・活用を図り、「多様性」「国際性」「経営力」のある組織づくりに向けた人材育成機会の充実やグループ間の人材交流の拡大など、グループ全体の人材の育成・配置体系を整備し、グループの成長を支えていきます。

2. グループ価値向上のための財務戦略

企業価値の最大化に向けて、株主還元と財務健全性の確保に重点をおいた財務戦略を推進します。シナジーの創出、リーン経営の推進、資産の圧縮などにより、収益性・効率性の飛躍的な向上を目指し、創出したキャッシュフローは株主還元および有利子負債の返済に充当します。配当については、連結配当性向30%以上の指標を継続し、実質的利益水準の向上に伴う配当の増額を目指します。また、有利子負債の削減により財務健全性を確保し、将来の成長戦略投資に備えて経営戦略上の柔軟性を維持していきます。あわせて、各事業資産の圧縮、投資効率を重視した設備投資の抑制、さらなる資産流動化など資本効率の改善にも取り組みます。なお、質的拡大のための事業投資には、今後も集中的に資源配分していきます。

3. 社会と共生する企業グループとしてのCSR実践

キリングroupは、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「食と健康」を経営理念に掲げるグループとして、事業と一体となった取り組みを進めています。今後は、自然と調和・共生する社会づくりを目指し、「低炭素企業グループの実現」に向けて一層取り組みを強め、CO₂排出量をバリューチェーン全体で、2050年までに1990年比で半減、「製造、物流、オフィス」において、2015年には1990年比で35%削減することを目標として定めるとともに、「省資源」「省エネルギー」「環境提案商品」に重点的に取り組み、グループ各社の事業活動に組み込んで展開していきます。また、問題飲酒根絶へのソリューションの一つとして発売した「キリンフリー」のような、社会的課題の解決に向けた商品の開発・提案にも取り組みます。今後CSR活動の取り組みについては、企業として目指す姿を宣言し、お客様とコミュニケーションを図りながら、課題解決に向けて積極的に取り組んでいきます。

キリングroupは「おいしさを笑顔に」をグループスローガンに掲げ、いつもお客様の近くで様々な「絆」を育み、「食と健康」のよろこびを提案していきます。

このリリースに関するお問い合わせ先

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 広報担当
東京都中央区新川2-10-1 Tel: 03-5540-3448
キリンホールディングスホームページ <http://www.kirinholdings.co.jp>

<添付資料>

キリングroup 2010 - 2012 年中期経営計画における キンビール社の企業構造改革推進について

キンビール株式会社(社長 松沢幸一)は、2010-2012年キリングroup中期経営計画(「KV2015ステージII」)の基本方針で掲げる「お客様価値を効率的・効果的に創造するリーン経営の実現」を目指し、質的成長に向けた企業構造改革を推進していきます。

生産部門では、長期的な企業の競争力と生産性の継続的な向上を目指し、栃木工場(栃木県塩谷郡高根沢町)、北陸工場(石川県白山市)の2工場再編成によって、生産能力の適正化を図ります。2010年最盛期後を目処に生産を終了し、栃木工場のRTD機能など移転が必要となる工場機能は、他工場への集約を検討していきます。

また、営業部門では、国内最強の総合酒類メーカーを目指して、より地域に密着した生産性の高い営業組織を実現するために、キンビール社とキンマーチャンドライジング社を含む販売体制の抜本的な見直しを進め、営業機能全体の分社化も選択肢の一つとして検討していきます。

当社は、ビール・発泡酒・新ジャンル、RTDを中核カテゴリーとして長期的視点に立ってカテゴリーNo.1ブランドを育成するとともに、新しい価値提案によるカテゴリー創造に挑戦し、市場の活性化を図り、お客様の笑顔と豊かなひとときに貢献する企業としてさらなる成長を目指していきます。同時に、開発・調達・生産・物流・営業の各部門において、グループシナジー創出を拡大しうるコスト構造改革を実行することで、確固たる収益基盤を築き、グループの成長実現に貢献します。

【再編成工場の概要】

栃木工場

1. 所在地 栃木県塩谷郡高根沢町大字花岡147番地
2. 操業開始 1979年4月
3. 工場長 岡田 明彦(おかだ あきひこ)
4. 従業員数 約200名(2009年10月1日現在)
5. 生産能力 11万kl
6. 主な製造品種 「キンラガービール」「キン一番搾り生ビール」
「麒麟淡麗<生>」「淡麗ダブル」ほか
7. 出荷地域 栃木県・群馬県・埼玉県(一部地域)・新潟県(一部地域)
※一部商品は全国に出荷

北陸工場

1. 所在地 石川県白山市竹松町2480番地
2. 操業開始 1993年5月
3. 工場長 浅野 秀明(あさの ひであき)
4. 従業員数 約130名(2009年10月1日現在)
5. 生産能力 7万kl
6. 主な製造品種 「キンラガービール」「キン一番搾り生ビール」
「麒麟淡麗<生>」「淡麗グリーンラベル」
「キリンのどごし<生>」ほか
7. 出荷地域 石川県・富山県・福井県・新潟県(一部地域)