

WWW.KTNG.COM

전사적 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한

KT&G 중장기 마스터플랜

2006. 08

Challenge & Vision

인생의 주인공은 바로 당신입니다.
KT&G와 함께 더 크고 더 넓게 당신의 꿈을 펼치세요.



유의사항

본 내용은 회사의 장래계획에 관한 예측정보이며, 회사의 매출, 영업이익, 순이익 및 향후 주가 등을 추정하였음.
따라서 실제 계획이 현실화될 경우 회사의 향후 매출, 영업이익, 순이익, 향후 주가 등의 경영지표는 경영상황에 따라 그 결과가 달라질 수 있습니다.

또한 본 내용 중 배당, 자사주 취득 및 자사주 소각 등의 절차는 이사회 또는 주주총회의 결의가 필요한 사항이므로 구체적인 내용과 일정은 이사회 또는 주주총회의 결의를 거칠 예정이며 그러한 결의가 있는 경우 그에 따라 필요한 법적 절차는 별도로 진행할 예정에 있습니다. 아울러 이사회 또는 주주총회의 결의는 결의 당시의 경영지표 및 경영상황에 영향을 받게 되므로 그 결의 결과 구체적인 배당, 자사주의 취득 및 자사주 소각 등에 대한 일정과 규모 등은 본 내용과 달라질 수 있습니다.

전사적 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한

KT&G 중장기마스터플랜

CONTENTS

- 핵심 개요
- KT&G의 경영이념과 Vision
- 중장기 사업 Portfolio 전략
- 사업별 가치 극대화 전략
- 이익 환원 정책



Challenge & Vision

인생의 주인공은 바로 당신입니다.
KT&G와 함께 더 크고 더 넓게 당신의 꿈을 펼쳐세요.

전사적 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한

KT&G 중장기마스터플랜



WWW.KTNG.COM

마스터플랜 핵심개요

Challenge & Vision

인생의 주인공은 바로 당신입니다.
KT&G와 함께 더 크고 더 넓게 당신의 꿈을 펼쳐세요.

KT&G
KOREA TELECOM & GAZETTES



마스터플랜 핵심 개요

- KT&G는 1998년부터 2002년까지 민영화 과정을 거쳐 현재에 이르기까지 민영화와 더불어 강력한 구조조정과 경영혁신을 병행하여 추진하였음
- 이를 통하여 인력은 41.3%(3,180명)를 감축하였고, 제조시설은 8개소에서 4개소로, 원료공장은 4개소에서 2개소로의 통폐합과 더불어 현대화를 추진함으로써 고비용·저효율 구조를 혁신하였음
- 아울러 마케팅 역량 강화와 함께 브랜드 파워 구축 등을 통해 지난 8년간 매출 78%, 영업이익 268%를 각각 증대하여 초우량 기업으로 탈바꿈하였음

◆ 이러한 성과를 바탕으로 KT&G는 최근 5년간 배당과 자사주 매입 등을 통해 총 2조 1,400억원을 주주에게 환원하여 5개년 누적 기준 국내기업 중에는 최고 수준, 해외 경쟁사에 비해서도 매우 높은 수준인 101%의 주주이익환원율을 기록하였음

◆ 또한 기업지배구조 개선 및 IR활동에서도 「주주중시경영, 윤리투명경영, 이사회의 효율적 운영과 역할 증대, 이해관계자 배려」 등이 인정되어 국내외 평가기관으로부터 최고 수준의 평가와 신뢰를 받고 있음

※ 한국기업지배구조개선지원센터 : 2004 ~ 2006년 3년 연속 최우수 기업 선정

※ Standard & Poors : 2003 ~ 2004년 연속 Strong (7+) 평가 (국내 기업 중 최고, 해외 우수기업 대비 우수)



마스터플랜 핵심 개요

❧ 마스터플랜 수립배경과 목적

- 『담배사업』은 급격히 강화되고 있는 흡연규제 및 건강중시 Trend 등으로 인해 매년 총수요가 1.6%씩 감소하고 있으며, 경쟁사인 글로벌 담배기업들의 무차별적 시장공략 등 거센 도전에 직면하고 있음
- 『인삼사업』의 경우에도 국내 유수의 대기업들이 인삼시장, 즉 건강기능식품 시장에 적극적으로 진출함에 따라, 시장의 급속한 성장에도 불구하고 날로 경쟁이 치열해지고 있음
- 『주주이익 환원』에서도 지금까지 타기업에 비해 높은 이익환원율을 유지하여 왔으나, 최근 주주들로부터 주주가치 증대에 대한 보다 큰 기대와 다양한 요구가 증대되고 있음
- 『KT&G에게 주는 시사점』은 전사적 변화와 혁신을 통해 기업가치 제고를 위하여 보다 적극적이고 가시적인 노력을 다해 줄 것을 요구 하고 있는 것으로 판단하고 있음

- ◆ KT&G는 그 동안 강력한 구조조정과 경영혁신으로 괄목할만한 경영성과를 시현하여 왔으나, 급격히 강화되는 규제환경과 치열해지는 시장경쟁의 불확실성, 주주의 다양한 요구 증대, 그리고 이에 따른 기업경영의 미래 위험에 대비하기 위하여, 다시 한번 「성장성, 규모, 수익성, 지속성」의 관점에서 KT&G의 기업가치를 균형적, 영속적으로 상승시키기 위한 새로운 관점의 종합적인 전략을 마련할 필요가 대두되었음
- ◆ 이에 KT&G는 세계적 전략컨설팅사인 「부즈알렌해밀턴 (BAH)」의 객관적이고도 신뢰성 있는 경영자문을 기초로, 기업 및 주주가치 극대화를 위한 「중장기 마스터플랜」을 수립하게 되었음
- ◆ 중장기 마스터플랜은 「기업의 경영체질(Fundamental) 강화 ⇒ 장기적인 관점에서 기업 경제적 가치의 획기적 제고 ⇒ 기업의 최고 가치인 지속가능경영 실현」에 목적을 두었음
- ◆ 이를 통해 장기적이고도 안정적인 주주가치 제고로 주주의 신뢰를 구축함은 물론, 구성원에게는 자기계발 기회를 적극 제공하고, 사회에는 책임 있는 기업으로서의 역할 수행을 통해, 「주주에게는 최고의 이익을, 구성원에게는 최고의 보람을, 사회로부터는 신뢰 받는 기업」으로 거듭나고자 함



마스터플랜 핵심 개요

:: 사업 Portfolio 재구축 전략

- ◆ KT&G는 담배시장의 성장 정체에 적극 대비하고, 기업의 영속성장과 지속적 기업가치 창출을 위하여 사업 Portfolio를 재구축할 것임
- ◆ 먼저, 현 시점에서는 내부적 역량 강화와 기존사업들의 잠재가치 실현에 우선 집중하되, 급속히 성장하는 건강기능식품 시장에서의 기회선점에 1차적인 전략의 목표를 두고자 함
- ◆ 이와 함께 환경변화의 불확실성 증대에 따른 미래의 기업경영 위험과 국내 담배시장의 총수요 감소 등 장기적인 기업가치 하락 가능성에 대비하여, 향후 축적된 내부역량과 강화된 기존사업의 성과창출 등을 바탕으로 외부성장기회를 확보하는데도 신중히 대처하겠음

- 『담배사업』은 국내시장의 점유율 탈환과 해외시장에서의 질적 성장을 바탕으로, KT&G 『가치기반사업(Value Base)』으로서의 역할 수행에 주력할 것임
- 『인삼사업』은 매년 15% 이상 급성장하는 건강기능식품 시장에서의 기회를 적극 포착함으로써, KT&G 『가치성장사업(Value Grower)』으로서의 역할을 담당하여 성장을 견인토록 할 것임
※ 국내 건강기능식품 시장 규모 : 현재 약 4.3조원 규모 ⇒ 2010년 8조원 규모 이상 성장 예상
- 『제약사업』은 강력한 구조조정 등으로 자체 기업가치 및 계열사와의 Synergy 제고를 통하여, KT&G 『가치촉매사업(Value Catalyst)』으로서의 역할을 담당하게 될 것임



마스터플랜 핵심 개요

:: 사업별 전략

- 『**국내담배사업**』에서 M/S 탈환은 회사의 존속과 기업가치 제고를 위한 필수 생존요건이므로, 향후 2~3년간 이익이 다소 희생되더라도 제품/품질 경쟁력 제고를 위한 시설합리화와 현대화 투자, 그리고 M/S 탈환을 위한 마케팅 투자와 R&D 투자를 더욱 공격적으로 확대 함으로써, 국내시장에서 부동의 No.1 지위를 유지·강화시키는데 전사적 역량을 집중하겠음
 - 이를 통해 향후 5년 내에 국내 담배시장 점유율 76%를 탈환하여, 2010년 매출 2.1조원, 영업이익 7천억원을 달성하겠음
- 『**해외담배사업**』에서도 현재까지의 양적 성장에서 탈피, 올해의 수익성 기반을 바탕으로 향후 수익과 성장을 동시에 달성하기 위한 보다 적극적인 전략을 추진해 나갈 것임
 - 이를 통해 해외수출은 2010년 매출 7천억원, 영업이익 2천억원, 수출량 500억본 이상을 달성하겠음
- 『**인삼사업(건강기능식품사업)**』은 성장이 제한적인 홍삼 단일소재사업에서 탈피, 이미 매출과 브랜드파워, 유통력, 기술력 등에서 역량이 확인된 건강기능식품 사업을 본격적으로 확충할 것이며, 이를 위해 R&D 및 마케팅, 유통채널 구축 등에 보다 과감한 투자를 시행토록 할 것임
 - 이를 통해 KGC는 2010년 매출 1조원, 영업이익 2.6천억원을 달성하겠으며, 또한 충분한 자체 자금조달 능력을 활용 하여 건강기능식품 시장에서의 외적 성장도 적극 고려하겠음
- 『**제약사업**』은 기업가치 제고를 위해 최단기간 내에 강력한 구조조정으로 사업모델을 재정립하고, KGC 등 계열사와의 Synergy 극대화를 추구함으로써 경제적 가치를 회복하는데 역점을 두겠음
 - 이를 통해 영진약품은 2010년 매출 2,300억원, 영업이익 230억원을 달성하겠음

◆ **KT&G는 자회사를 포함하여 기존사업의 역량 강화를 위해 향후 5년간 R&D 및 마케팅, 시설투자에 총 3조 6천억원을 투입하여, 2010년 총 매출 4조 4천억원, 영업이익 1조 3천억원을 달성함으로써, KT&G의 경제적 가치를 극대화 할 것임**

※ 부동산 매출 3,700억원, 영업이익 750억원 포함



마스터플랜 핵심 개요

:: 자산운영 효율화 전략

- 『비업무용 부동산』은 개별 부동산의 매각가치와 개발가치를 비교 분석하여, 『① 매각, ② 개발, ③ 경제가치 극대화시까지 보유 후 개발』로 구분, 전략을 추진함으로써 보유부동산의 경제적 가치를 극대화시켜 나갈 것임
- 『바이오 투자지분 등 기타 투자자산』은 사업화 가능성과 투자목적 달성 여부 등을 종합적으로 고려하여, 『① 매각, ② 보유, ③ Synergy 확보를 위한 신규투자』로 구분하여 전략적으로 추진하겠음

:: 주주이익 환원 전략

< 주주이익 환원 원칙 >

- 우선, 향후 2~3년간 이익이 다소 감소되더라도 『경영체질 강화 ⇒ 경제적 가치증대』에 주력하여, 장기적이고 안정적으로 주주 기대수준 이상의 기업가치를 창출하겠음
 - 이를 위해 기존 사업의 성장을 위한 재투자 계획과 연계하여 주주환원 규모를 결정하고,
 - 이를 통하여 기업경영의 최고 가치인 『지속가능경영』 구현 및 주주가치 제고에 주력하되, 구성원 및 기업의 사회적 책임 수행 등 주요 이해관계자와의 균형도 함께 고려할 것임
- 『주주이익환원 규모』는 대한민국의 법과 제도 하에서, 기업의 미래성장 기반이 훼손되지 않도록 『현재 배당가능이익 + 향후 창출 잉여현금흐름(FCF)』 범위 내에서 실행하겠음
 - 상법 제462조 제1항과 증권거래법 제189조, 제189조의2, 제190조 및 제192조의 3에 근거, 배당가능이익 범위 내에서 환원
 - 부채차입과 KGC의 IPO 여부는 경쟁심화에 따른 기존사업의 위험과 미래 성장동력 창출을 준비하기 위한 예비자원으로 활용할 것임
- 『주주이익환원 방법』은 전체주주의 이익이 보호되도록 배당과 자사주 매입간의 상호 보완적 역할을 고려하여, 『주주이익 (TSR) = 배당수익률 + 주가수익률』이 극대화되고 지속될 수 있도록 시행 전 이사회 결의를 통해 전략적으로 추진할 계획임



마스터플랜 핵심 개요

전략적 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한

KT&G
중장기 마스터플랜

:: 주주이의 환원 전략

● 「향후 3년간 주주이의 환원 계획」은 기 누적 배당가능이익의 1.3조원과 향후 3년간의 추정 잉여현금흐름(FCF) 1.5조원 등 최대 2.8조원 범위 내에서 시장여건과 주가수준 등을 고려하여 주주에게 환원하겠습니다

- 기 누적 배당가능이익의 1.3조원은 전액 자사주 소각에 활용할 것이며, 이중 1,608억원은 2006년 상반기에 이미 집행한 바 있고, 2006년 하반기에 약 1,200만주, 나머지는 2007년 이후 소각할 계획임
- 또한 향후 3년간의 발생 수익 중 기존사업 역량 강화를 위해 필요한 투자비를 제외한 약 1.5조원의 잉여현금흐름은 배당 및 자사주 매입/소각 등을 통해 주주에게 환원할 것임
 - 배당은 향후 3년간 최소 1조원 수준을 환원함으로써 그 규모를 대폭 확대할 계획이며, 2006년 배당금은 전년 대비 약 40% 이상 증가된 주당 2,400원을 배당할 계획임
 - 잔여 배당가능이익은 적정주가(Fair Value) 지지를 위해 현금흐름 등을 고려하여 자사주 소각 규모와 시기를 탄력적으로 결정하겠습니다

● 「보유 자사주」는 현행법상 소각이 불가능하므로, 시장영향이 최소화되고 전체주주의 이익이 훼손되지 않도록 처리하겠습니다

- 고유계정자사주 (660만주) 중 일부는 ESOP에 활용하고, 잔여분은 EB 발행 등을 고려하겠으며,
- 신탁계정자사주 (850만주)는 증권거래법상 신탁자사주의 현물 인출이 제한되고 있으므로, 시장여건 등을 종합적으로 고려하여 추후 처리방향을 결정할 계획임



마스터플랜 핵심 개요

⋈ 기업 및 주주가치 제고를 위한 KT&G의 노력

- KT&G는 중장기 마스터플랜의 과감한 실행을 통해 각 사업의 경제적 가치를 극대화함은 물론, 보유자산의 운영 효율성을 제고하고, 배당 및 자사주 매입/소각 등 적극적인 주주이익 환원 정책을 추진함으로써, 지속적으로 주주가치를 제고해 나갈 것임
- 또한 사업환경의 불확실성에 대비하고 기업의 영속성과 지속적인 기업가치 창출을 위해, 미래 성장엔진 확보를 위한 노력도 지속적으로 추진해 나갈 것임
- 이와 함께 KGC 등 자회사의 기업가치가 KT&G 주가에 충분히 반영될 수 있도록 보다 체계적이고 활성화된 IR 활동을 전개해 나갈 것이며, KT&G 복지재단과 자체 프로그램 등을 통해 매년 매출액의 2% 수준에서 적극적인 사회공헌활동을 전개함으로써, 기업의 사회적 책임 이행과 『함께하는 기업』이라는 경영이념 구현에도 최선을 다 할 것임

전사적 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한

KT&G 중장기마스터플랜

Challenge & Vision

인생의 주인공은 바로 당신입니다.
KT&G와 함께 더 크고 더 넓게 당신의 꿈을 펼쳐세요.

WWW.KTNG.COM



KT&G의 경영이념과 Vision

- KT&G의 경영이념
- 2010년 Vision
- 마스터플랜 Roadmap

KT&G



KT&G의 경영이념

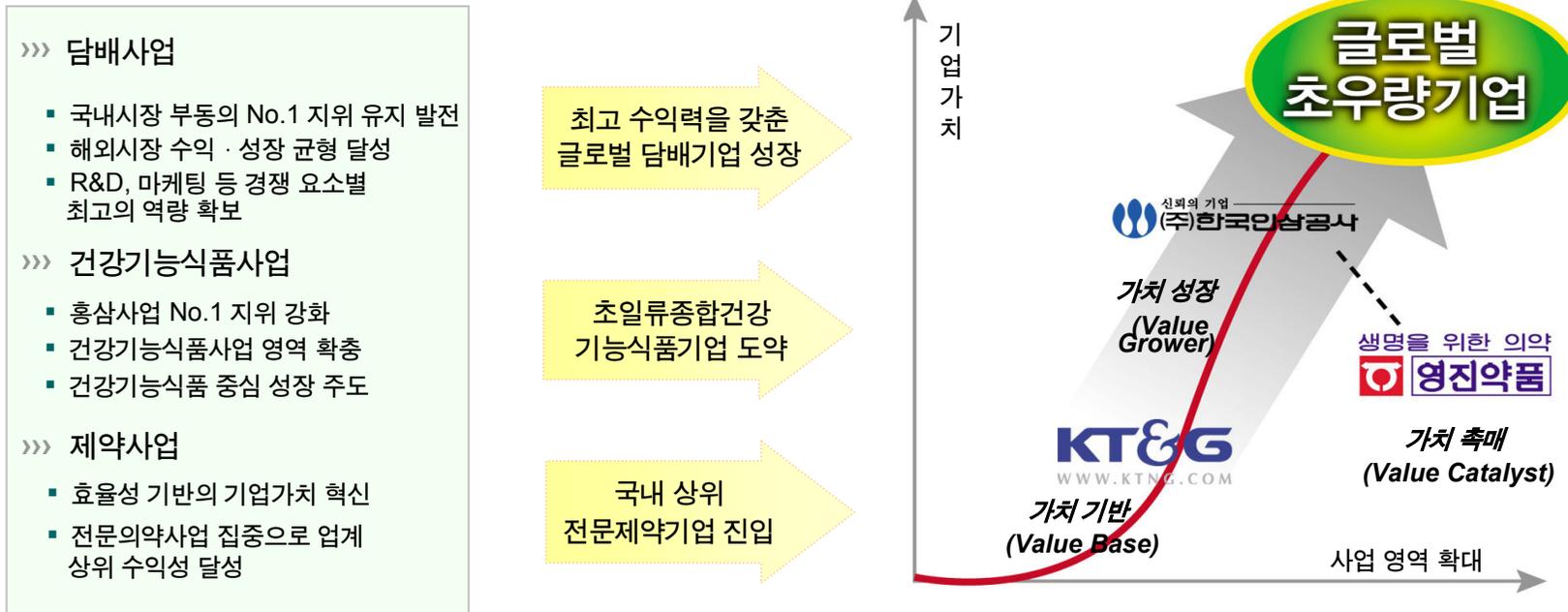
- KT&G는 모든 경영활동에서 경영이념의 완성을 최우선시 하고 있으며, 지배구조, 윤리투명경영, 경영혁신, 사회공헌활동 분야 등에서 이미 국내 최고의 기업으로 인정 받고 있음
- 또한, KT&G가 창출하는 가치가 고객, 주주, 구성원, 사회에 균형 있게 배분 · 공유됨으로써, 경영이념의 실천 및 지속가능경영이 이루어질 수 있도록 최선의 노력을 다할 것임
 - 고객 : 고품질 제품 · 최상의 서비스, 안전하고 덜 해로운 제품개발기술 연구 등 고객만족 추구
 - 주 주 : 기업가치 극대화 및 지속 성장을 통해 최상의 안정적, 장기적인 수익 제공
 - 구성원 : 역동적인 일터, 복리후생, 자기계발 및 자아실현 기회 부여 등 보람과 가치 제공
 - 사회 : 사회복지(어르신 재가복지, 치매예방 등), 문화/예술지원 등 기업의 사회적 책임 이행





2010년 Vision

- KT&G 담배사업은 사업역량 강화를 위한 R&D, 브랜드, 마케팅 등에 대한 집중적인 투자와 해외사업에서의 양적·질적 성장을 통해 강력한 『가치기반사업』으로서 역할을 강화
- 인삼사업 (KGC)은 『가치성장사업』으로 집중 육성, 고성장 추세의 건강기능식품 시장에서 홍삼 및 신소재 R&D, M&A 등을 동력으로 한 공격적 사업확장을 통하여 KT&G의 성장을 견인
- 제약사업(영진약품)은 과감한 구조조정을 통해 경쟁력을 확보하고, 계열사와의 Synergy를 제고함으로써 KT&G 『가치촉매사업』으로서의 기능과 역할을 수행
- ◆ 이를 바탕으로 2010년 KT&G는 담배, 건강기능식품 및 제약의 균형 있는 사업 Portfolio를 구축, 「성장성, 수익성, 안정성, 지속성」을 모두 갖춘 글로벌 초우량 기업으로 도약

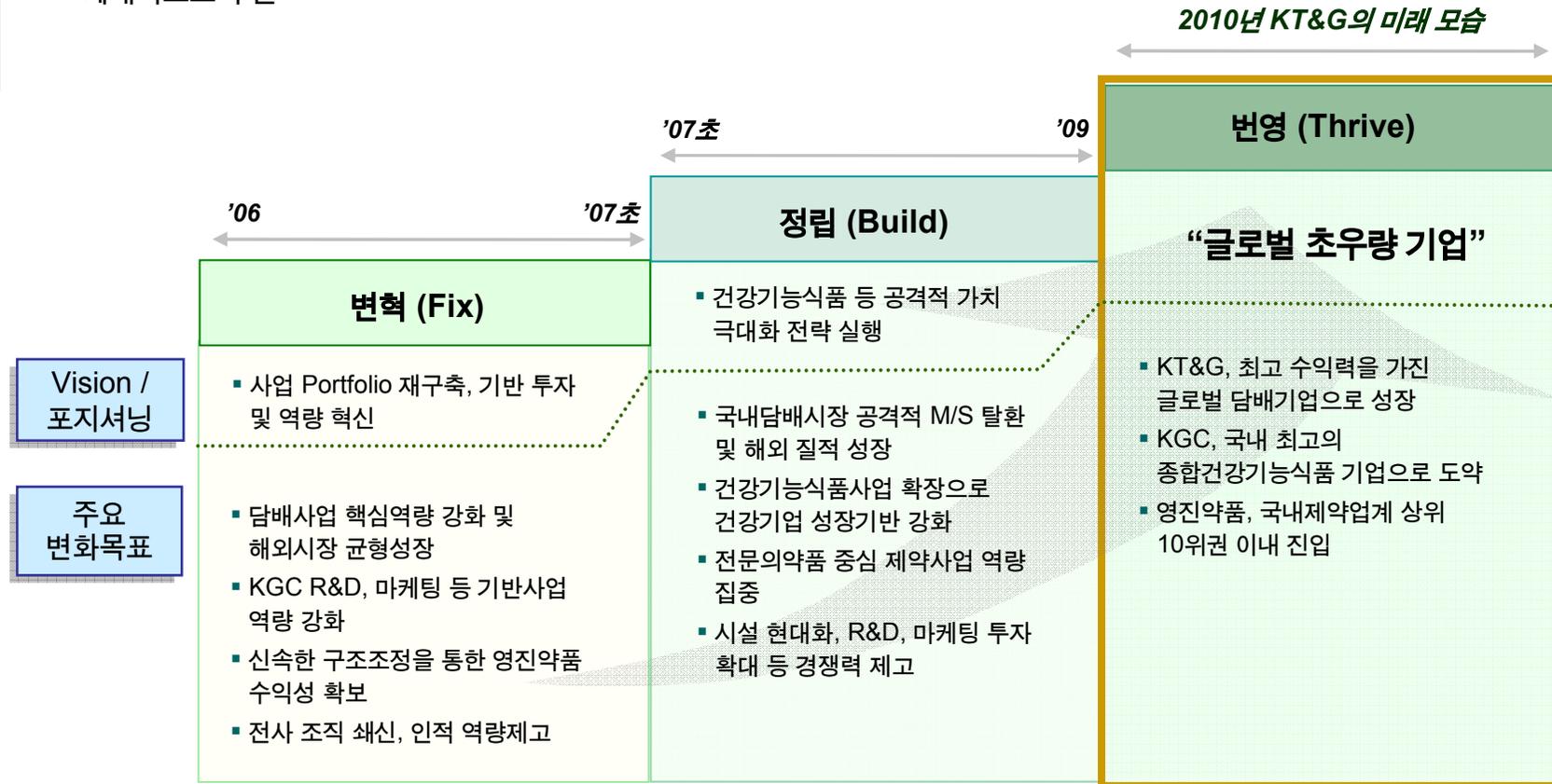


- »» 담배사업
 - 국내시장 부동의 No.1 지위 유지 발전
 - 해외시장 수익·성장 균형 달성
 - R&D, 마케팅 등 경쟁 요소별 최고의 역량 확보
- »» 건강기능식품사업
 - 홍삼사업 No.1 지위 강화
 - 건강기능식품사업 영역 확충
 - 건강기능식품 중심 성장 주도
- »» 제약사업
 - 효율성 기반의 기업가치 혁신
 - 전문의약사업 집중으로 업계 상위 수익성 달성



마스터플랜 Roadmap

- 중장기 마스터 플랜은 기업의 경영체질(Fundamental) 강화를 위하여, 『① 사업 Portfolio 재구축 + ② 사업별 가치극대화 + ③ 주주이익 환원』의 3대 핵심 전략으로 구성
- 2010년 『글로벌 초우량 기업』으로 도약하기 위한 중장기 마스터플랜의 효과적 달성을 위해 각 기간별 로드맵을 설정하여 체계적으로 추진



전사적 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한

KT&G 중장기마스터플랜

Challenge & Vision

인생의 주인공은 바로 당신입니다.
KT&G와 함께 더 크고 더 넓게 당신의 꿈을 펼치세요.

WWW.KTNG.COM

중장기 사업 Portfolio 전략

- 사업 Portfolio 재구축 이슈
- Portfolio 재구축 전략
- Portfolio 재구축 후 모습

KT&G
KLG



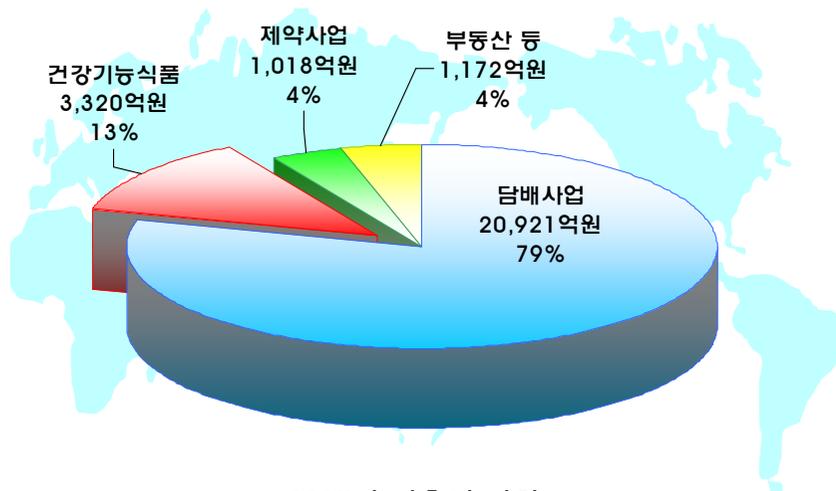
사업 Portfolio 재구축 이슈

신사업 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한

KT&G
중장기 마스터플랜

주력사업인 담배사업 성장 정체 및 건강기능식품사업 경쟁 위협에 직면하여,
기업가치 증대의 가장 중요한 요소인 성장성 훼손에 대비하여야 함

사업의 편중



2005년 매출액 현황

담배 사업의 성장 정체/감소

- 흡연 규제 및 건강 중시 Trend 등 시장 선진화로 인한 수요 정체/감소 (연 평균 감소율 -1.6%)
- 글로벌 경쟁사와의 경쟁 심화로 과거의 우월적 시장 지위 위협 및 담배관련 소송 리스크 증가

건강기능식품사업의 경쟁 위협

- 연평균 15% 이상 성장하고 있으나, 경쟁의 본격적 심화로 인한 독보적 지위 위협
 - 건강기능식품시장(현재 4.3조원 규모) 중 인삼 및 건강식음료 시장 중심으로 국내 대기업들의 진출 증가
- 6년근 원료 수급불균형으로 인한 홍삼사업의 성장 한계

영진약품의 재무 성과 개선 필요

- 성장 위주 전략으로 수익성 약화 (영업이익률 0.2%)

사업편중 완화 및 성장동력 확보

담배사업의 경쟁력 강화와 함께
성장하는 건강기능식품 중심의 사업 Portfolio 재구축 필요



사업 Portfolio 재구축 전략

KT&G의 지속적인 가치창출을 위하여 기존사업의 경제적 가치증대에 집중하되,
급성장하는 건강기능식품시장에서 신속한 역량확충 및 사업확장을 통하여 보다 균형있는 사업 Portfolio를 재구축

보다 균형 있는 사업포트폴리오 재구축

기존사업 경제적 가치 증대

담 배 가치기반 사업 - Value Base Biz

- 국내시장 탈한 및 해외시장에서의 안정적 수익창출
- 영업력 강화 및 품질확보를 위한 마케팅, R&D, 시설 투자

건강식품 가치성장 사업 - Value Grower Biz

- 급속히 성장하는 건강기능식품 시장에서의 기회 선점
- 마케팅 역량 제고로 선도적 시장 지위 유지
- 안정적 원료삼 확보를 위한 과감한 투자

제 약 가치촉매 사업 - Value Catalyst Biz

- 수익성 위주의 제품 조정 및 신속한 자산합리화 추진
- KT&G 바이오 투자의 사업화

건강기능식품사업 확충

신소재 제품확장 - Products Enhancement

- 홍삼을 이용한 다양한 제품 개발
- 신소재의 발굴 및 사업화

R&D 기술확보 - Tech Lineup

- 건강기능식품사업 확장을 위한 대폭적인 R&D 확대 및 인적 역량 확보
- 자체연구 및 외부 네트워크 확장

M&A 외생적 성장 - Acquisitions

- 건강기능식품사업에서의 신속한 역량 확충 및 사업확장을 위한 M&A의 전략적 고려

신사업 진출

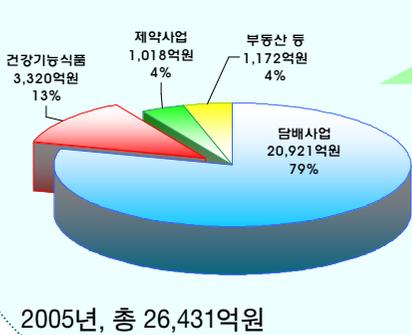
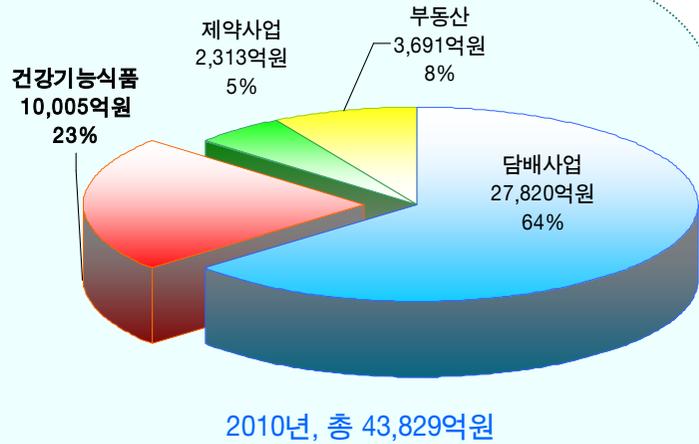
- ① 기존사업의 경제적 가치 증대를 위한 해외담배공장 및 물류사업 상시 기회 포착
- ② 신사업 수행 역량 축적 후 Synergy 효과가 있는 신사업 진출 전략 전개
- ③ KT&G의 자본 비용 및 수익성을 종합 고려하고 엄격한 기준을 적용하여 실행



Portfolio 재구축 후 모습

사업 Portfolio를 재구축을 통하여 건강기능식품사업 매출 비중을 현재의 13%에서 23%로 증대

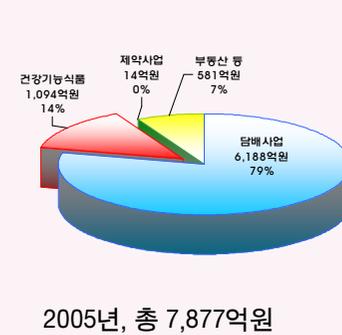
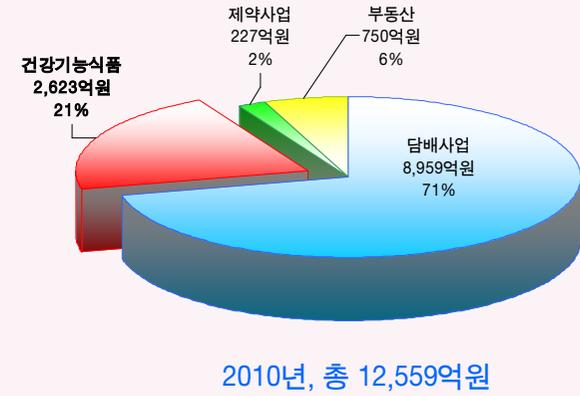
>>> 매출



65.8% 증가

- 기존사업 역량강화를 위해 R&D, 마케팅 및 시설투자에 총 3.6조원 투입
- 투자자금은 각 사 창출 영업현금흐름으로 충당

>>> 영업이익



59.4% 증가

전사적 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한

KT&G 중장기마스터플랜

Challenge & Vision

인생의 주인공은 바로 당신입니다.
KT&G와 함께 더 크고 더 넓게 당신의 꿈을 펼쳐세요.



WWW.KTNG.COM

사업별 가치 극대화 전략

- 담배사업 가치 극대화
- 건강기능식품사업 가치 극대화
- 제약사업 가치 극대화

KT&G
KLG



목표 및 추진전략(1)

담배사업 가치극대화

신사업 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한
KT&G
중장기 마스터플랜

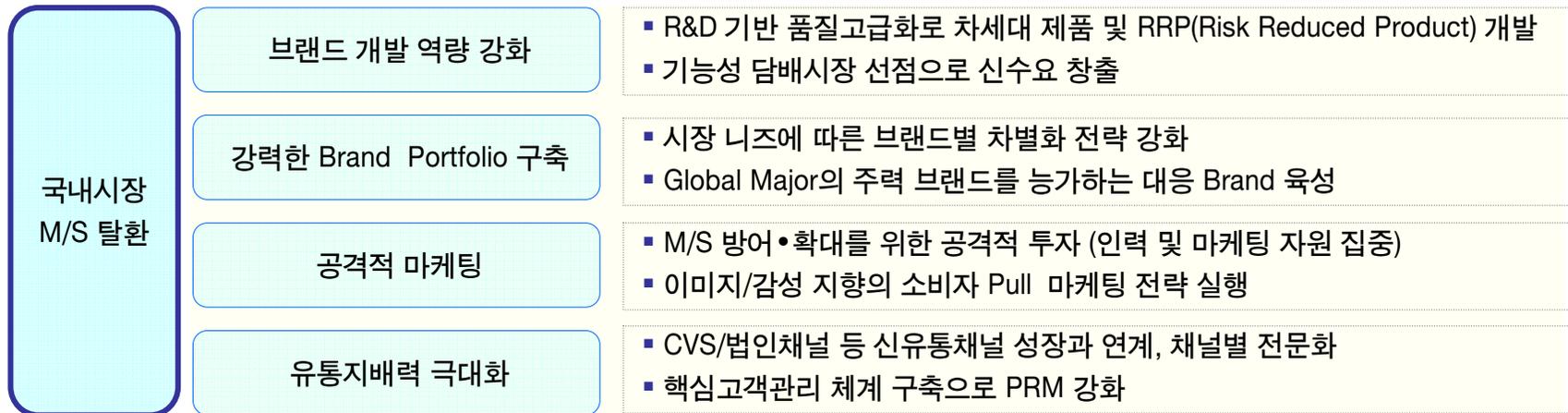
>>> 목표

- 담배사업 2010년 매출 3조 2천억원, 영업이익 9.7천억원
 - 국내담배사업 : 『핵심기반사업』 으로 매출 2.1조원, 영업이익 7천억원, M/S 76%, 판매량 600억본 이상 달성
 - 해외담배사업 : 『핵심전략사업』 으로 매출 7천억원, 영업이익 2천억원, 판매량 500억본 이상 달성
- ※ 부동산 사업 : 매출 3,700억원, 영업이익 750억원

>>> 추진전략

- 국내시장 M/S 탈환을 위한 공격적 마케팅·영업전략 수행
- 해외사업의 수익과 성장의 균형 있는 질적 변혁
- 핵심역량 확보를 위한 기반투자의 과감한 확대

>>> 세부추진전략





목표 및 추진전략(2)

담배사업 가치극대화

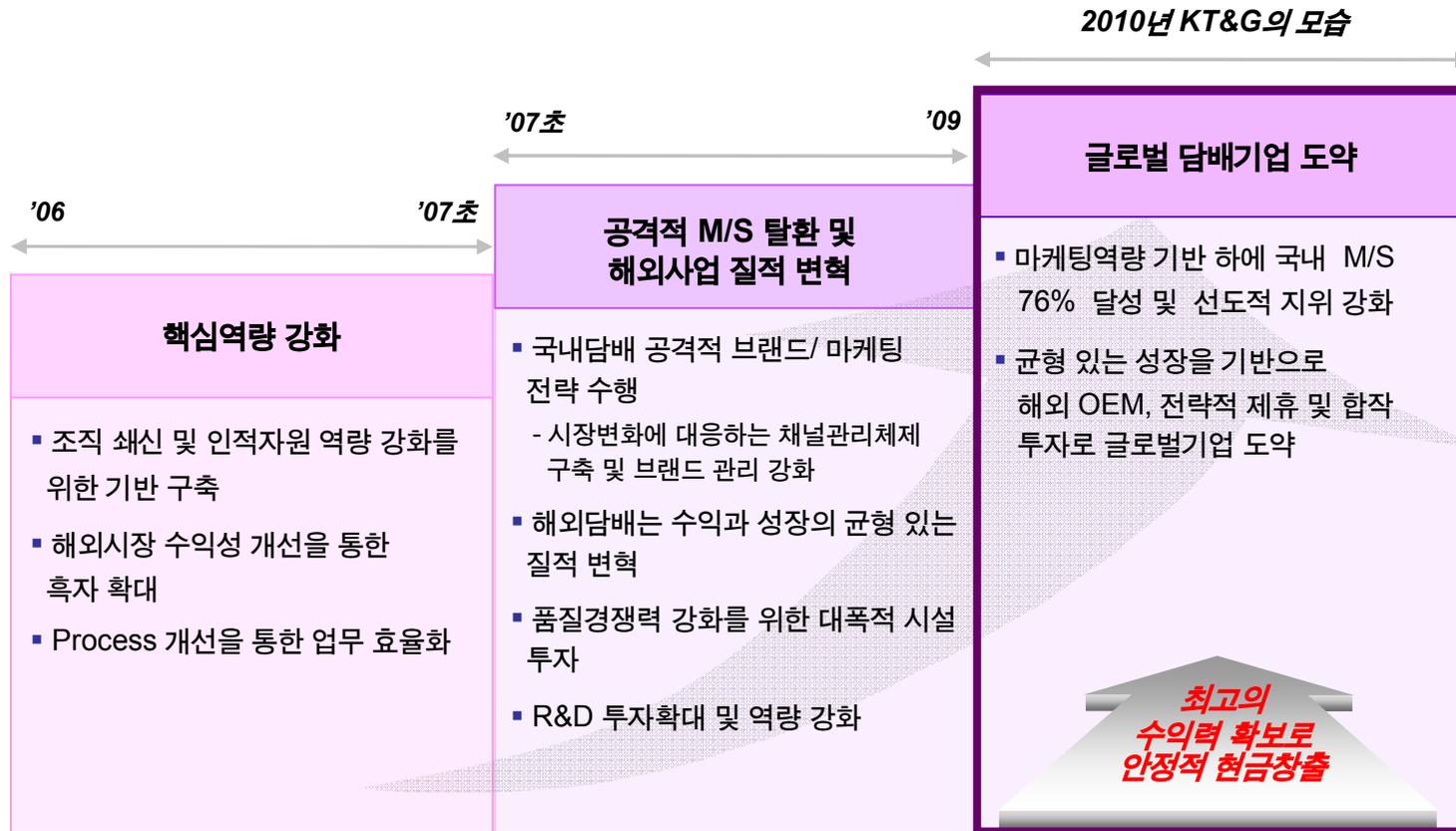
신사업 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한
KT&G
중장기 마스터플랜

>>> 세부추진전략

균형있는 해외사업 성장	Global 투자 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 단기적으로 OEM등 현지 기업과의 전략적 제휴 추진 ▪ 중장기적으로 현지공장 설립/인수 및 합작투자 등 적극적 해외 투자 확대 	
	Global Brand Power 구축	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ESSE의 글로벌 브랜드 육성 ▪ 시장별 특성에 따른 브랜드 Portfolio 구축 및 고수익 제품 판매 확대 	
	마케팅 전략 체계화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현지 시장전략 시행을 위한 시장조사기능 강화 ▪ 시장 다변화를 위한 투자개념의 마케팅 자원 확충 	
	강력한 현지 유통채널 구축	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현지기업과의 전략적 제휴를 통한 강력한 유통채널 확보 ▪ 수입상/도매상의 효과적 관리를 위한 인센티브제도 강화 	
핵심역량 강화	투자 확대	마케팅 자원 투자확대	▪ 국내 M/S 확대 및 해외시장 개척을 위한 공격적 투자 확대
		R&D 강화	▪ 기술경쟁력 강화를 위한 R&D 투자 확대 및 글로벌 정보 네트워크 구축
		설비투자 확대	▪ 품질경쟁력 강화를 위한 제조공장 시설 현대화 투자 확대
	경쟁력 강화	조직체계 혁신	▪ 핵심분야 조직 역량 강화/ 비핵심분야 슬림화 및 인력 재배치
		인적자원 역량 확보	▪ 역량 있는 인력 보강 및 육성 / 성과·역량에 기반한 인사·보수시스템 구축
		Process 효율화	▪ SCM(공급망관리) 도입 및 영업분야 배송 Outsourcing



국내시장의 탈환과 해외시장에서의 안정적 수익창출로 KT&G의 『가치기반사업(Value Base)』 역할 수행





목표 및 추진전략(1)

건강기능식품사업 가치극대화

신사업 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한
KT&G
중장기 마스터플랜

>>> 목표

- 건강기능식품사업 2010년 매출 1조원, 영업이익 2,600억원
 - 건강기능식품사업 : 매출 6,600억원, 영업이익 1,800억원 달성
 - 국내홍삼사업 : 매출 2,900억원, 영업이익 790억원 달성
 - 해외홍삼사업 : 매출 600억원, 영업이익 60억원 달성

>>> 추진전략

- 건강기능식품사업 적극 확장
- 해외홍삼사업 기반 구축 및 적극적 시장 공략
- 국내 홍삼시장의 독보적 지위 유지·강화

>>> 세부추진전략

건강기능 식품사업 적극 확장	특수 소재의 제품 개발역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> ■ 고성장, 고기능성 효능위주의 제품 구성으로 특수기능성 시장 선점 ■ R&D Outsourcing, 건강기능식품 전담 연구소 신설
	프랜차이즈형 복합매장 구축	<ul style="list-style-type: none"> ■ 단기적으로 KGC/영진약품 유통채널 활용 ■ '08년 이후 대도시 위주로 건강기능식품 『프랜차이즈형 복합전문점』 구축
	마케팅 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전문인력 보강 등 사업 전담팀 신설 ■ KGC 핵심고객 유지 및 확충을 위한 광고/판촉 강화
	자체 생산시설 확보	<ul style="list-style-type: none"> ■ '08년 이전 리스크 최소화를 위해 OEM 또는 기존설비 활용 ■ '09년 이후 신공장 건설



목표 및 추진전략(2)

건강기능식품사업 가치극대화

>>> 세부추진전략

선도적 위상 강화를 위한 전략 시행	제품 Portfolio 조정	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고수익/고성장 제품중심으로 Portfolio 조정 ▪ 고기능성, 고부가가치 제품 개발을 위한 R&D 투자 확대
	전략적 유통채널 관리	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 가맹점/백화점 등 주력 유통망의 직영점 확대를 통한 유통지배력 강화 ▪ 할인점·홈쇼핑 등 신유통채널의 적극적 진출 및 개발
	마케팅 및 영업역량 혁신	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 마케팅 조직 역량 및 브랜드 관리 강화를 위한 브랜드팀 신설 ▪ 이미지와 제품/기능 중심의 광고 및 판촉강화로 차별화 전략 시행
	공격적 원료삼 확보	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 적극적 경작면적 확보 및 기술지도 강화 ▪ 100만평 이상 대규모 직영농장 운영
해외시장 공략을 위한 기반구축	시장별 차별화 전략 실행	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장특성을 감안한 해외시장별 맞춤전략 수립 ▪ 시장특성에 맞는 현지 유통채널 구축
	마케팅 전략 체계화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 명확한 고객 Targeting 및 마켓 Positioning을 통한 마케팅 효율성 제고 ▪ 해외에서의 正官庄 인지도 제고를 위한 마케팅 자원 확대
	해외사업역량 혁신	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현지 영업력 강화를 위한 지역별 거점 구축 ▪ 해외전략부서 신설, 현지/외부전문인력 적극 활용
	중국 현지생산체제 구축	<ul style="list-style-type: none"> ▪ '08년 이후 중국 현지원료삼 생산 및 제조/판매 추진 (현지 브랜드화)

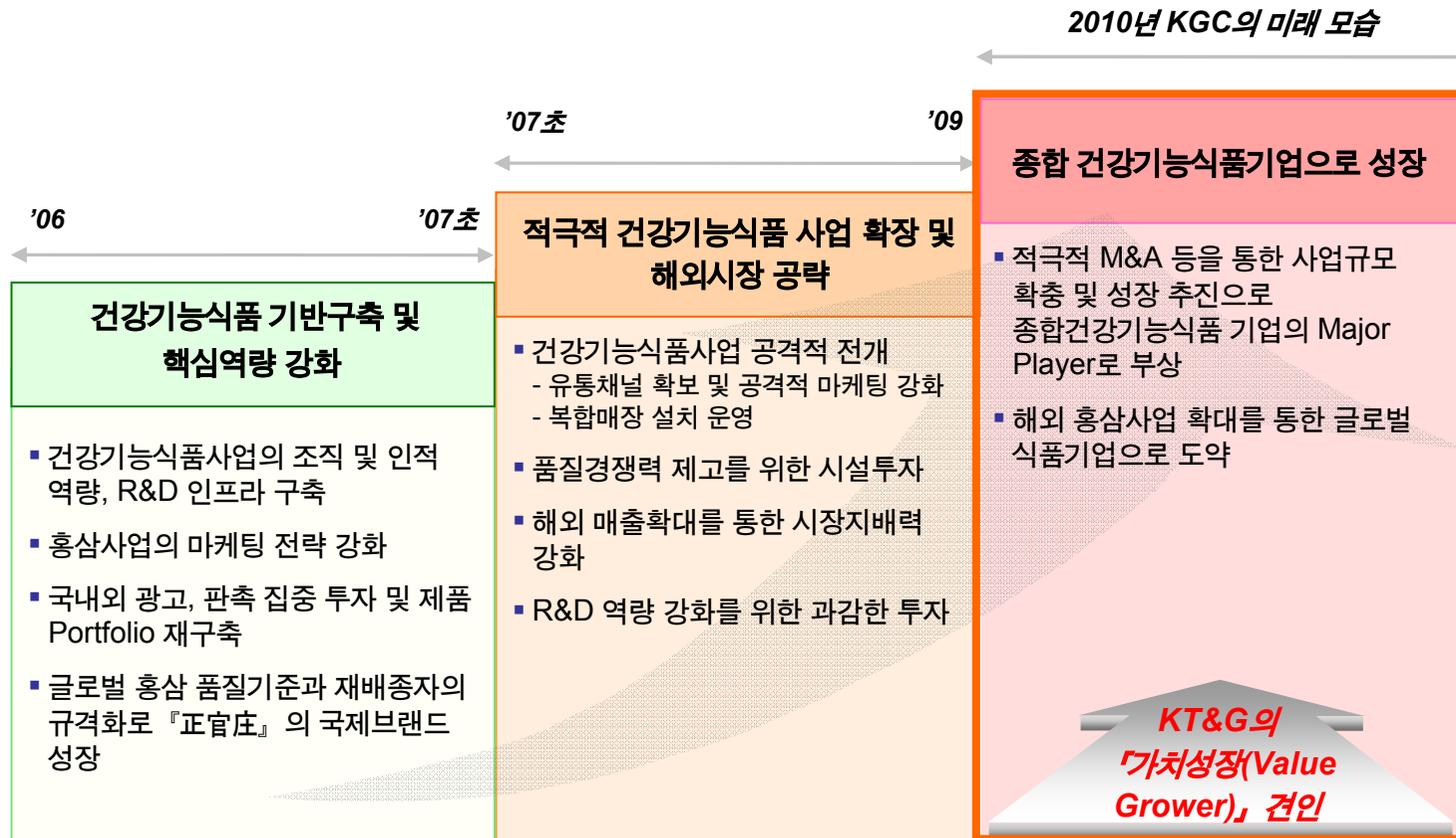


KGC Roadmap

건강기능식품사업 가치극대화

신사업 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한
KT&G
중장기 마스터플랜

기회시장인 건강기능식품사업 영역의 공격적 확충 및 홍삼사업의 국내외 시장지배력 강화로
KT&G의 성장을 주도하는 『종합건강기능식품기업』으로 도약





목표 및 추진전략

제약사업 가치극대화

신사업 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한
KT&G
중장기 마스터플랜

>>> 목표

- 제약사업 2010년 매출 2,300억원, 영업이익 230억원

>>> 추진전략

- 경제적 가치 극대화를 위한 사업 및 자산 구조조정
- 경쟁력 제고를 위한 영업생산성 제고 및 Synergy 창출 극대화

>>> 세부추진전략

구조조정	사업 구조조정	<ul style="list-style-type: none"> ■ 의약품 사업 : Generic 사업 집중, 항생제•OTC 사업 조정 ■ 드링크 사업 : 연 매출 10억원 미만 제품 철수 등 ■ 비제약 사업 : 비핵심사업인 건강식품, 화장품 사업 조정
	자산 구조조정	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전문의약품 생산공장 육성 및 Q10 원료생산공장으로 특화 등 설비효율화 ■ 노후화된 공장 및 설비 조정
경쟁력 제고	영업생산성 제고	<ul style="list-style-type: none"> ■ 영업 및 R&D 역량강화 및 합리적 인력 재배치
	시너지 창출 극대화	<ul style="list-style-type: none"> ■ Q10•드링크 등 KGC와 사업공조 및 KT&G 바이오 투자 상업화



영진약품 Roadmap

제약사업 가치 극대화

신사업 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한
KT&G
중장기마스터플랜

신속한 구조조정과 Fundamental 강화를 통해 상위 제약사의 위상을 구축하고,
KT&G의 價値觸媒事業(Value Catalyst)으로서의 잠재역량을 확충



전사적 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한

KT&G 중장기마스터플랜

Challenge & Vision

인생의 주인공은 바로 당신입니다.
KT&G와 함께 더 크고 더 넓게 당신의 꿈을 펼쳐세요.



WWW.KTNG.COM

보유자산 가치 극대화 및 이익환원정책

- 부동산 운영 효율화
- 투자자산 운영 효율화
- 주주 환원
- 사회 환원
- 이해관계자 환원

KT&G
KT&G

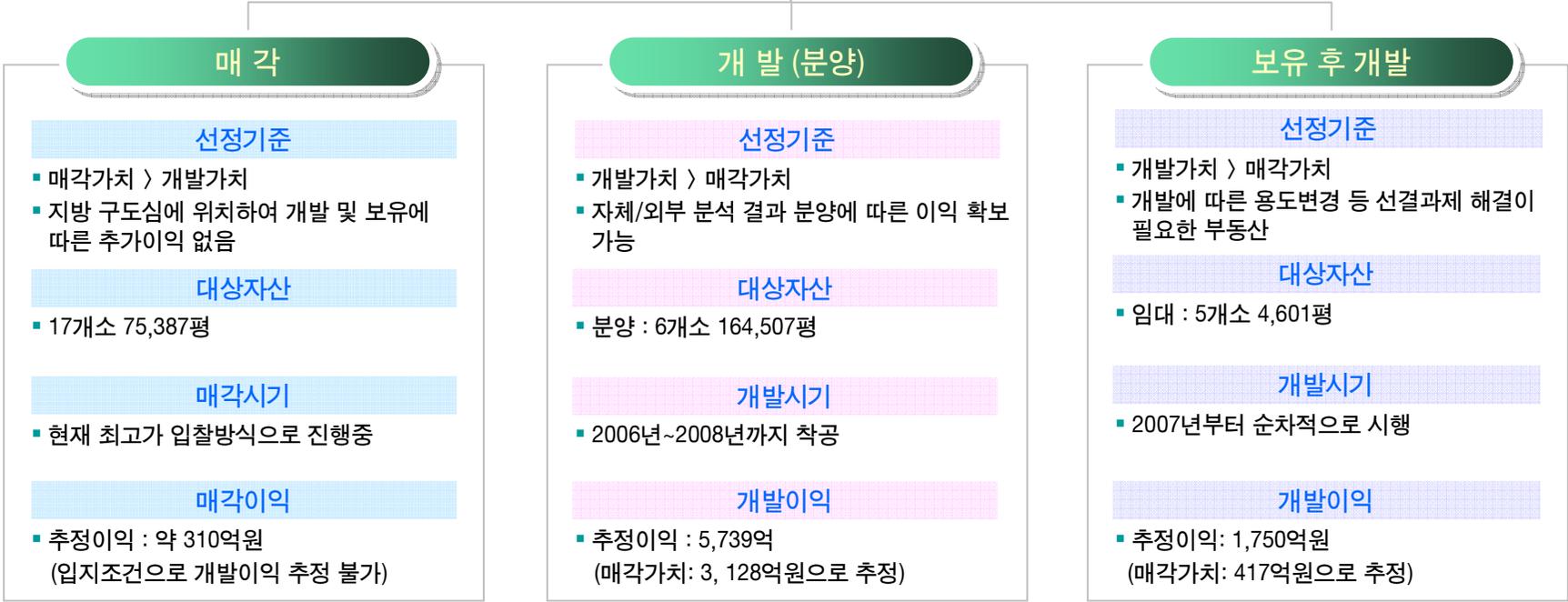


부동산 운영 효율화

비업무용 부동산은 매각과 개발가치를 비교 분석하여 가치가 극대화되도록,
『① 매각, ② 개발, ③ 경제가치 극대화시까지 보유 후 개발』 로 구분 후 전략적 추진

가치산정

- 매각가치 = 추정시가(공시지가/0.8) - 장부가
- 개발가치 = 매출액 - 매출원가 - 판관비 (*토지가격은 장부가로서 매출원가에 포함)



총 7,799억원의 이익 창출 ← 보유 후 개발 포함



투자자산 운영 효율화

바이오 투자지분 등 기타 투자자산은 사업화 가능성과 투자목적 완성여부 등을 고려하여
가치가 극대화되도록 매각 및 사업화를 통한 Synergy 확보에 주력

처리기준

- ◆ 바이오 투자 지분 중 기술개발 및 시장크기를 감안하여 사업화 가능성 고려
- ◆ 타 투자지분과의 Synergy 및 최초 투자목적이 완성된 자산

매각

선정기준

- 사업판권 확보 등 투자목적의 달성
- 환경변화로 보유가치 하락 자산

매각시기

- 상장 주식 : 즉시 추진
- 비상장주식 : 상장 후 매각 추진

대상자산

- 6개사 지분
- 장부가 : 159억원

매각이익

- 추정이익 : 283억원
(투자수익률 : 약78% 추정)

보유(사업화)

선정기준

- 계열사와의 협업을 통한 Synergy 창출이 가능한 바이오 투자자산
- 기술개발 진척 가능성이 있는 자산

대상자산

- 5개사 지분
- 장부가 : 264억원

추가투자

- 지속적인 기술개발을 위하여 매년 50억원 규모로 투자 지속 필요

투자이익

- 추정이익 : 1,700억원 + α
- 투자수익률 : 548% + α

신규투자

투자기준

- 가능성 있는 신규프로젝트의 도입
- 기술개발이 완료된 아이템의 사업화

투자규모

- 프로젝트 도입 : 연평균 100억원
- 사업화: 연평균 150억원



주주 환원 - 원칙

:: 기본 원칙

● 우선, 향후 2~3년간 이익이 다소 감소되더라도 『기업 경영체질 강화 ⇒ 경제적 가치증대』에 주력하여 장기적이고 안정적으로 주주 기대수준 이상의 기업가치 창출

- 이를 위해 기존 사업의 성장을 위한 재투자 계획과 연계하여 주주환원 규모를 결정하고,
- 이를 통하여 기업경영의 최고 가치인 『지속가능경영』 구현 및 주주가치 제고에 주력하되, 구성원 및 기업의 사회적 책임 수행 등 주요 이해관계자와의 균형도 함께 고려할 것임

● 『주주이익환원 규모』는 대한민국의 법과 제도 하에서, 기업의 미래성장 기반이 훼손되지 않도록 『현재 배당가능이익 + 향후 창출 잉여현금흐름(FCF)』 범위 내에서 실행

- 상법 제462조 제1항과 증권거래법 제189조, 제189조의2, 제190조 및 제192조의 3에 근거, 배당가능이익 범위 내에서 환원
- 부채차입과 KGC의 IPO 여부는 경쟁심화에 따른 기존사업의 위험과 미래 성장동력 창출을 준비하기 위한 예비자원으로 활용할 것임

● 『주주이익환원 방법』은 전체주주의 이익이 보호되도록 배당과 자사주 매입간의 상호 보완적 역할을 고려하여, 『주주이익 (TSR) = 배당수익률 + 주가수익률』이 극대화되고 지속될 수 있도록 이사회 결의를 통해 전략적으로 추진할 계획임

- 배당 및 자사주 정책의 상호 보완적 기능을 활용하여 탄력적이고 안정적인 주주이익 환원으로 장단기 주주이익의 균형을 유지하겠음



주주 환원 - 규모 및 보유자사주 활용

환원 규모

향후 3년간 2.8조원 범위 내에서 주주이익 환원

배 당

- 3년간 총 1조원 이상
- '06년 : 주당 2,400원 배당추진 ('07.4월 배당)
- '07년 이후 : 주당 2,400원 이상을 유지하되, 주가추이와 이익규모 등을 고려하여 전략적으로 결정

자사주 매입/소각

- 3년간 총 1.3조원 이상
- '06년 상반기 : 1,608억원(기 시행)
- '06년 하반기 : 1,200만주 내외
- '07년 이후 : 잔여분

추가적 이익환원

- 주가, 당기순이익 및 현금흐름 등을 고려하여 잔여 배당가능이익 범위 내에서 탄력적 자사주 매입/소각

보유자사주 활용

- 보유자사주는 현행법상 소각이 불가능하므로, 시장영향이 최소화되고 전체주주의 이익이 훼손되지 않도록 처리
 - 고유계정 자사주(660만주) : 일부 ESOP 활용, 잔여분 EB 발행 등을 통한 처분 고려
 - 신탁계정 자사주(850만주) : 시장상황과 증권거래법상 신탁자사주의 현물인출 제한규정(제189조의2 제1항 제3호, 부칙 제1항 및 제2항)등을 고려하여 추후 처리방향 결정



사회 환원

- 기업의 사회적 책임 이행과 「함께하는 기업」의 경영이념 구현을 위한 사회공헌활동 적극 전개
- 사회적 약자 및 문화예술/환경보호 등 취약부문 중심으로 사회공헌활동의 선택과 집중

환원 규모

매년 매출액의 2% 수준에서 적극적 사업 전개

- '02년 ~ '05년 평균 매출액 대비 기부금 집행 비율 (2.1%)을 감안하여 설정
- ('05년) 325억원 → ('08년) 566억원 → ('10년) 630억원

KT&G 복지재단

- 노인복지사업을 중점사업으로 지속 추진
 - 고령화 사회에 대비 재가복지센터 설립/운영
 - ※ 재가복지센터 5개 → 점진적 확대
 - 치매노인 치료 전문인력 양성사업 지원 등
- 아동/청소년복지사업 전개
 - 희귀성 난치질환 아동 수술비 지원 등

자체 사회공헌

- 문화예술분야를 중점사업으로 선정/추진
 - 문화예술 발전을 위한 종합프로그램 수립 후 '07년부터 본격 시행
 - KT&G 및 자회사 1社 1山河 가꾸기 등 환경보호사업 추진
- 임직원 참여형 자원봉사활동 전개
 - Senior 봉사단 : 전직 임직원
 - Junior 봉사단 : 현직 임직원(의무화)



이해관계자 환원

관사질 변화와 혁신으로 기업가치 극대화를 위한

KT&G
중장기 마스터플랜

앞담배경작농민, 구성원, 고객 등 이해관계자에 대한 지원/보상,
최상의 서비스 제공 등으로 기업의 지속가능경영 추구

- **앞담배 경작농민 지원은 관련법령과 계약에 의거, 국내 앞담배의 안정적 확보와 주 시장인 국내 담배시장에서의 경쟁력 유지 등을 위해 적극 지원**
 - '02년~'05년까지 총 829억원 지원, '06~'08 매년 200억원씩 총 600억원 지원 계획
 - '08년말 연초생산안정화재단에 1,100억원 특별 출연
 - 담배사업법에 의거, 갑당 15원씩 매월 연초생산안정화기금 납입
 - '02년~'06.6월까지 1,698억원 납입 (담배제조업자 총 납입액 중 81.5%)
 - '06.7월~'08년까지 약 800억원 납입 예상
- **구성원**
 - 기업가치 실현의 주체인 구성원의 자기계발 및 자아실현 기회 대폭 확대
 - 동기 유발 및 성과창출 극대화를 위해 ESOP 등 인센티브 확대
- **고객**
 - 품질 및 서비스 개선, 제품 안전성 제고 등을 통한 고객 만족도 제고