

KIRIN



KIRIN CSV REPORT 2019

コーポレートスローガン

よろこびがつなぐ世界へ



よろこびがつなぐ世界へ

これは、キリングループが未来へ向かうための合い言葉です。

どんなに世界が変わったとしても、心も身体もすこやかに生き生きと暮らすよろこびが、

一人ひとりにとって、身近な人達にとって、社会にとって、

あらゆる幸せへとつながっていくと私たちは信じています。

よろこびは、人や社会をつなぐ根源的な力。人を励まし、良い連鎖を生みます。

すこやかに生きるよろこびを。地域と共に生きるよろこびを。

人と人がつながって生きるよろこびを。

たくさんのよろこびの連鎖をキリンから広げていくよう、

挑戦をつづけることを約束します。

聖獣麒麟について

麒麟の聖獣麒麟は、
みなさまのところへ幸せを運んでくる生きものです。
伝説では、よいことがある前触れとして姿を現すと言われています。
麒麟は心優しい動物で、虫や草を踏まないよう、
地に足をつけず、空を翔けています。
太平の世のしるし、とも呼ばれ、平和で穏やかな日々をもたらす
幸福の象徴とも言われています。
麒麟は1888年の「麒麟ビール」という商品のラベルにはじめて
この麒麟を採用して以来、130年に渡って、みなさまの幸せを願ってきました。
これからも、幸せ、よろこびをつなげていきたいと考えています。



CONTENTS

- 1 コーポレートスローガン
 - 4 編集方針／刊行物のご案内
-
- 5 キリングループのこれまでと今
 - 9 新理念体系
-

持続的成長への道筋

- 11 トップメッセージ
- 17 価値創造モデル
- 19 CFOインタビュー
- 22 財務・非財務ハイライト
- 23 非財務資本の強化



CSVストーリーズ

- 31 CSVパーパス&CSVコミットメント
 - 33 CASE1 健康：世界の患者さんのクオリティ・オブ・ライフ向上に貢献する
 - 35 CASE2 健康：技術資産を活かした機能素材の提供で健康な生活に貢献する
 - 37 CASE3 地域社会・コミュニティ：ブドウ生産地のコミュニティと協働で「シャトー・メルシャン」の販売拡大を目指す
 - 39 CASE4 環境：エネルギー転換の推進でGHG排出量36%、燃料コスト10億円規模削減へ
 - 41 CASE5 酒類メーカーとしての責任：豪州で人々のつながりを生む飲酒文化を醸成する
-

各事業の進捗とリスクマネジメント

- 43 2018年度のセグメント・事業別概況
 - 45 2019年度事業別市場環境と戦略
 - 50 リスクマネジメント
-

コーポレートガバナンス

- 53 マネジメントディスカッション
- 57 コーポレートガバナンスの変遷
- 58 コーポレートガバナンス体制
- 59 取締役、監査役および執行役員
- 61 社外監査役インタビュー
- 63 実効性の強化



財務情報

- 67 経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー状況の分析
-
- 73 株式情報・会社情報
-
- 74 社外からの評価
-

編集方針

キリングroupは、2019年を初年度とする長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027(KV2027)」において“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”ことを目指しています。このゴールに向けた価値創造の道筋を示す意味を含め、今号よりレポートの名称を「KIRIN CSV REPORT」としました。本レポートでは、CEO・CFOによる

KV2027および「2019年-2021年中期経営計画」詳細説明とあわせ、キリンのDNAに基づく強みと中長期のビジョンを再定義し「価値創造モデル図」に記しています。グループがその歴史と現在地点を踏まえ未来へ向かう姿を理解いただく一助として、ぜひ本レポートをご活用ください。

刊行物のご案内

「KIRIN CSV REPORT」は、キリングroupの財務・非財務情報から、企業価値の向上に直結する特に重要度の高い情報を集約、ストーリー化することで、ステークホルダーの皆さまが理解しやすい内容に編集しています。財務及びESG等に関わる詳細については以下の開示情報をご参照ください。

CSV REPORT(冊子・ウェブサイト)

2019年6月発行



キリングroupの財務・非財務情報から、企業価値の向上に直結する特に重要度の高い情報を集約、ストーリー化し、掲載しています。

<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/integrated/>



2019年-2021年中期経営計画

2019年2月公表

長期経営構想「キリングgroup・ビジョン2027」の実現に向けた最初の3カ年計画として「キリングgroup2019年-2021年中期経営計画」を掲載しています。

<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/medium.html>



環境報告書

2019年7月発行予定

キリングgroupの事業の特性と環境の取り組みを考慮して、年次の活動内容を掲載しています。

<https://www.kirinholdings.co.jp/csv/report/env/>



コーポレート・ガバナンス報告書

2019年4月発行

「コーポレート・ガバナンスコード」に従い、キリングgroupのコーポレートガバナンスの考え方や体制などを掲載しています。

https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/governance_report.pdf



データブック

随時更新

各市場データや医薬開発のパイプライン、過去11年間の財務データ等を掲載しています。

<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/integrated/>



有価証券報告書

2019年3月末発行

金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、企業の概況、事業内容、設備状況、営業状況、財務諸表などを掲載しています。

<https://pdf.irpocket.com/C2503/szUc/bLjj/Trd7.pdf>



ESGデータ集

随時更新

環境、社会、ガバナンスについての、各種データを経年で掲載しています。

https://www.kirinholdings.co.jp/csv/esg_gri/



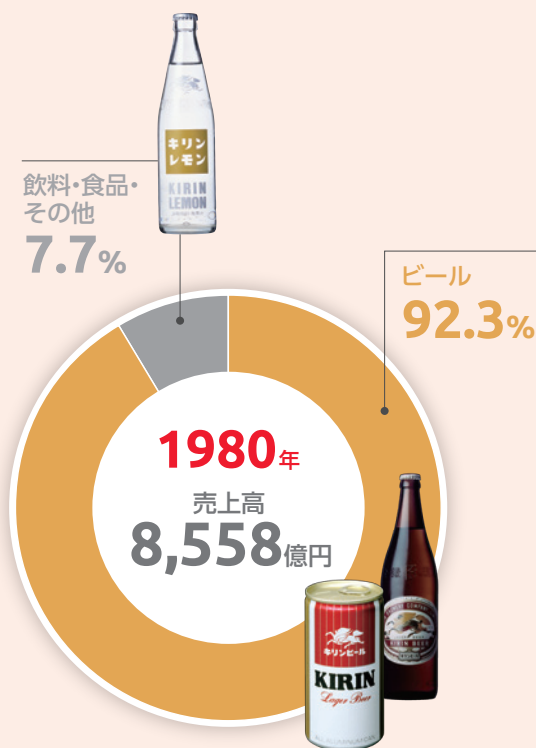
見通しに関する注意事項

当レポートの記載内容のうち、歴史的事実でないものは、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、将来の記載とは異なる可能性があります。また、2019年度業績見通しは、2019年2月14日の決算発表時点のものであります。

環境の変化に応じて、 事業ポートフォリオを最適化

「食」から「医」にわたる ユニークな事業ポートフォリオを構築

キリングループは、社会や市場の変化に柔軟に対応できる事業体制の構築に取り組んできました。日本が高度経済成長期を迎え、ビール需要が急激に拡大していた1950年代半ばから、麒麟ビールは生産・販売・物流面における能力を大幅に拡充。1972年には全国に12工場を配置してシェア60%を確保しました。その一方で、変化する市場やお客様のニーズに応える「変化対応力」を強みに、1963年に現麒麟ビバレッジ株式会社を設立し、飲料事業を拡大したの続き、1972年には現麒麟ディスティラリー株式会社を設立して洋酒事業にも参入しました。さらに1981年、キリングループは初の「長期経営ビジョン」を策定。経営の多角化をさらに進め、持続的な成長を目指す姿勢を明確化し、中長期的に成長が見込めるライフサイエンス分野へ進出しました。そして、2008年には協和発酵麒麟株式会社が発足。「食」から「医」にわたるユニークな事業ポートフォリオを構築し、社会に新たな価値を提供し続けています。



ビール競争が激化していた1907年、麒麟麦酒株式会社創立

1885年、ビール事業が将来有望であると見込んだ横浜山手の在留外国人たちによってジャパン・ブルワリー・カンパニーが設立されました。ジャパン・ブルワリー・カンパニーは、日本人好みの本格的ドイツ風ビールの醸造を追求。ドイツ人技師を招聘し、原料から醸造機械にもこだわり、1888年に“聖獣麒麟”をラベルにした「麒麟ビール」を発売しました。その後1900年代に入ると、日本のビール業界は激しい競争の時代になりました。そうした中、岩崎家、三菱合資、明治屋の関係者たちはジャパン・ブルワリー・カンパニーの経営を操業状態のまま引き継ぎ、1907年、「麒麟麦酒株式会社」が創立しました。



「麒麟ビール」は発売翌年の1889年にラベルデザインを変更し、麒麟を大きく描いた、現在の「麒麟ラガービール」のラベルの原型となるデザインに変更

売上収益

国内ビール・スピリッツ
35.5%

国内飲料
14.7%

オセアニア
総合飲料
17.1%

医薬・バイオケミカル
17.6%

その他
15.2%

事業利益

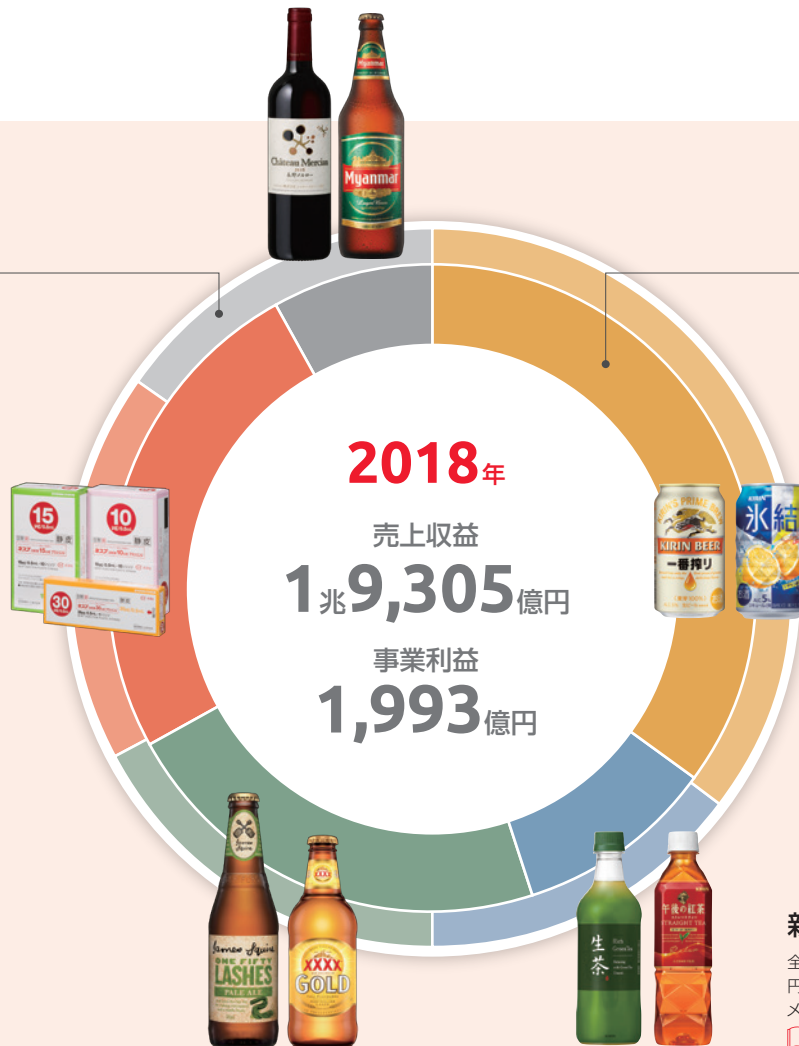
国内ビール・スピリッツ
35.1%

国内飲料
9.9%

オセアニア
総合飲料
22.0%

医薬・バイオケミカル
25.0%

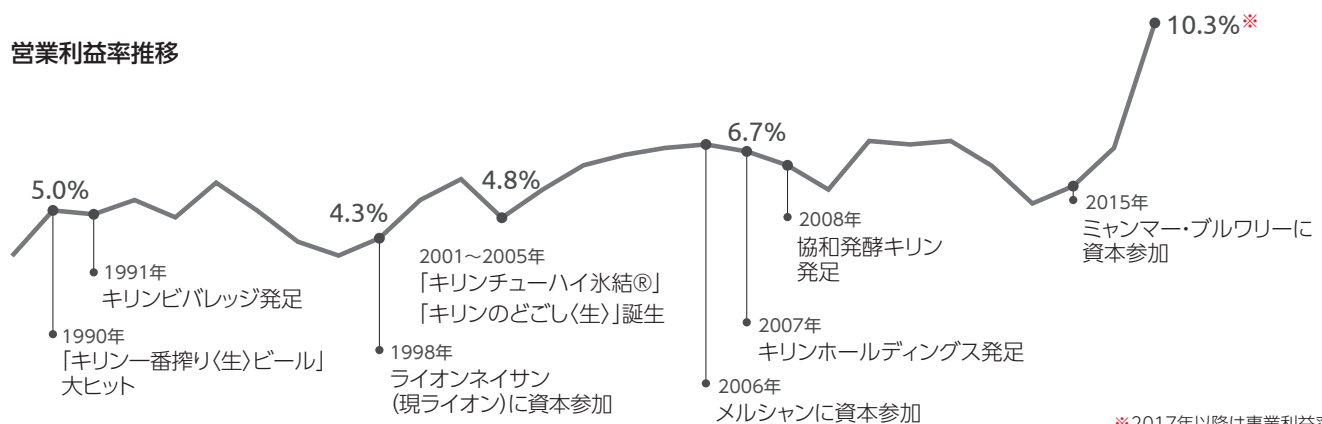
その他
8.1%



新報告セグメント

全社費用・セグメント間取引消去(約363億円)を除いた額に対するセグメント別マネジメントフィー控除前事業利益の構成比を記載
P.44をご覧ください。

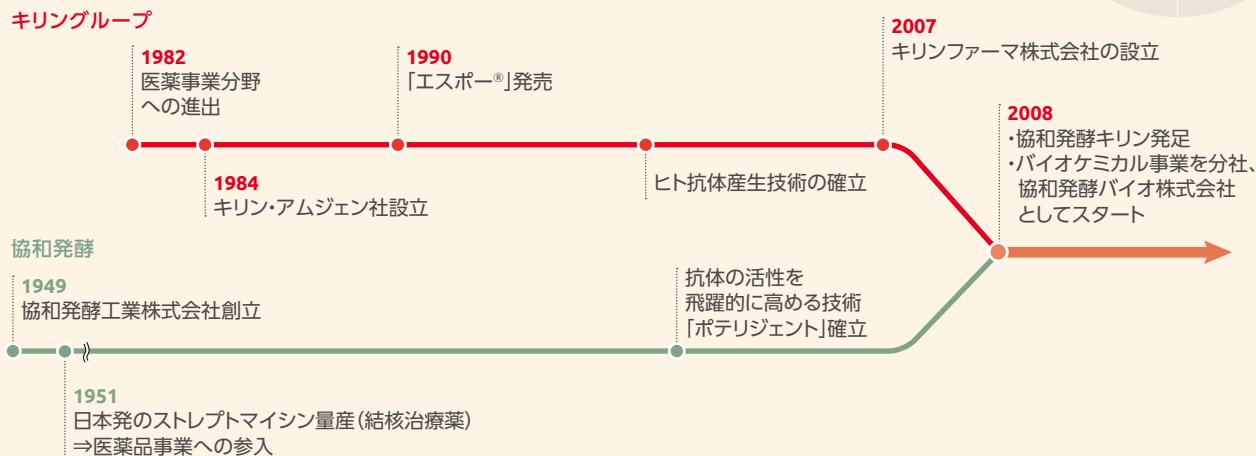
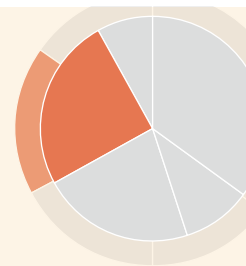
営業利益率推移



*2017年以降は事業利益率

In focus

蓄積した技術資産を基盤に 医薬・バイオケミカル事業を強化



バイオテクノロジーを活かして医薬事業へ進出

1981年に初めて策定した「長期経営ビジョン」において、キリングループは「嗜好、健康、文化に関連を持つ分野に事業を拡大し、ビールを核として生活の質的向上(豊かでゆとりのある生活)に貢献する企業＝ライフインダストリー」になるという目標を掲げました。多角化経営を積極的に推進することで、ビール事業に依存していたそれまでの事業ポートフォリオをバランスのとれたものに変え、収益力のさらなる

向上を図る姿勢を明確に打ち出したのです。

そして、この長期経営ビジョンに沿って、キリングループが発酵や培養を祖として培ってきたバイオテクノロジーを活かした新規事業への参入を加速。その技術力を活かし、中長期的に市場の成長が見込める医薬品開発などライフサイエンス分野へ進出しました。

米国アムジェン社との提携でお互いの強みを活かし、第1号医薬品「エスポー®」を発売

キリングループの医薬事業を大きく飛躍させるきっかけとなったのが、当時はベンチャー企業だった米国の製薬企業アムジェン社との1984年の提携でした。同社の優れた研究開発力と、キリンの生産技術力によって「ヒトエリスロポエチン(EPO)」の大量生産に成功。1990年には腎性(貧血治療)貧血治療などに使用される第1号の医薬品「エスポー®」の発

売を開始しました。提携後6年という異例の短期間で商品化が実現できたのは、キリンの起業家精神とパートナーとの協働の成果でもあります。

その後もバイオテクノロジーを駆使した研究開発で創薬を続け、2007年には、医薬事業の営業利益はグループ全体の約10%を占めるまでに成長しました。

医薬事業の飛躍的な成長と「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ・育成をめざす

2007年に純粋持株会社制を導入し、キリンホールディングスが発足したことに伴い、キリンファーマを設立。さらに2008年には、協和発酵工業とキリンファーマを統合して協和発酵キリンが誕生しました。両社の抗体医薬やバイオテクノロジーのシナジーにより、新薬を創出。その成果の1つが2018年欧米で承認取得発売を開始したX染色体連鎖性低

リン血症(XLH)治療薬Crysvitaです。今後は、長期経営構想「KV2027」のもと、協和発酵キリンは「グローバル・スペシャリティファーマ」への飛躍をめざしていきます。また、新たに「医と食をつなぐ事業」を立ち上げ、ビジネスの育成に挑戦していきます。



積極的なM&Aによってグローバル化を推進

キリングroupは、アジア・オセアニア地域を重点市場と位置づけて積極的なM&Aを実施し、グローバル化を推進してきました。オーストラリアで酒類・飲料事業を展開しているライオンをはじめ、ミャンマー・ブルワリーなどのグループ各社は、グ

ループ全体の成長を牽引する企業として成長を続けています。また、協和発酵キリンにおいては、蓄積してきたバイオテクノロジーを活かし、グローバル医薬品の開発に取り組んでいます。

キリングroupの海外展開

- 酒類・飲料事業
- 医薬・バイオケミカル事業



* 持分法適用会社



新たな長期経営構想の策定に合わせて、 理念体系を進化させました

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」の新たなよるこびを広げ、
こころ豊かな社会の実現に貢献します

2027年の目指す姿

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

“One KIRIN” Values

熱意

Passion

自由な発想で、進んで新しい価値をお客様・社会に提案することへの我々の熱い意志。会社やブランドに誇りを持ち、目標をやりきる熱い気持ち

誠意

Integrity

ステークホルダーの皆さまのおかげでキリングroupは存在しているということへの感謝の気持ち、謙虚な気持ちで確かな価値を提供し、ステークホルダーに貢献するという誠実さ

多様性

Diversity

個々の価値観や視点の違いを認め合い、尊重する気持ち。社内外を問わない建設的な議論により、「違い」が世界を変える力、より良い方法を生み出す力に変わるという信念

よるこびがつながる世界へ



※ 下線部…前理念体系からの追加、変更箇所

新理念体系の浸透に向けて

酒類事業、飲料事業と医薬・バイオケミカル事業を強化するとともに、「医と食をつなぐ事業」を育成し、社会課題の解決につながる新たな価値を創出します。キリングroupは、「世界のCSV先進企業」への進化を目指して、2019年2月、長期経営構想「KV2027」を策定しました。そして、経営の根幹としてのCSVへの想いを社内外のステークホルダーに示すために、グループの経営理念体系も新たに、お客様や社会からみたキリングroupの存在意義をシンプルに表現した新しいコーポレートスローガン「よるこびがつなぐ世界へ」を制定しました。

キリングgroupは、グローバル30,464名の社員一人ひとりにCSVの実践を促し、持続的な成長に挑戦しています。

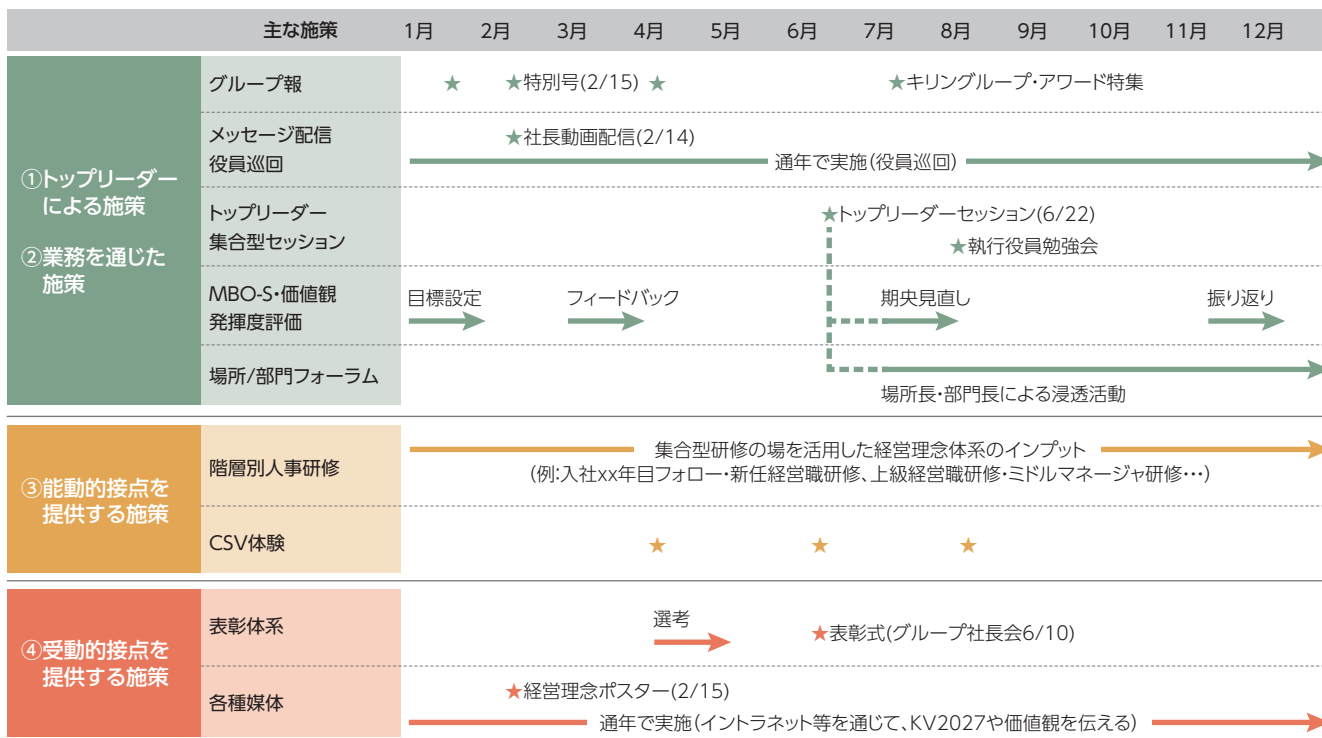
従業員に意識・行動の変化を促す4つの施策を展開

キリングgroupが「世界のCSV先進企業」へ進化するためには、CSVの担い手である従業員に理念や価値観の浸透を図り、意識と行動の変化を促すことが不可欠です。そこでキリングgroupでは、「トップリーダーによる施策」「業務を通じた施策」「能動的接点を提供する施策」「受動的接点を提供する施策」の4つのアプローチで、理念浸透の取り組みを推進。従業

員が理念・価値観の重要性を理解し、自らの業務の中で体現できるよう環境を整備するとともに、従業員の行動を評価し、次のアクションにつなげています。

また、従業員アンケートなどを通じて理念浸透の度合いを定期的に調査するなど、PDCAサイクルを回すことで、各施策の見直しも行っています。

個々の施策と年間スケジュール



グループ報(特別号)を発行するとともに、社長のメッセージ動画を配信し、従業員に理念・価値観の浸透を図っています。



能動的接点の1つとして、CSV体験プログラムを実施しています。従業員がCSV体験を“考える場”にとらえ、参加することで理解を深め、自分ゴト化する機会を提供しています。

「再生」から「新たな成長」へとステージを進化させ
食から医にわたる独自の事業領域で
社会的価値と経済的価値を創造していきます

代表取締役社長

磯崎功典



右記QRコードから、
メッセージ動画が
ご覧いただけます。



「構造改革による、キリングループの再生」を進め 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

キリングループは、2018年12月をもって「構造改革による、キリングループの再生」をテーマに掲げた「2016年～2018年中期経営計画(2016年中計)」を終了し、同計画におけるすべての定量目標を達成しました。

私が代表取締役社長に就任した2015年当時、グループを取り巻く環境は厳しく、キリンビールやキリンビバレッジなどの国内事業は販売が低迷し、ブラジルキリンやライオン飲料事業では構造的な課題を抱えていました。既に当時中計の目標未達は明らかで、投資家の皆さまから「キリンは一度も中計を達成できていない」と指摘され、株価も低迷が続いていました。

2016年中計の策定にあたっては、グループを再生させるために事業の収益性向上に徹底的にこだわり、やり切るべき重要課題を3つに絞りました。

1つ目は「ビール事業の収益基盤強化」です。特に、グループの根幹を支える国内酒類事業の再成長を最優先課題としました。2つ目は「医薬・バイオケミカル事業の飛躍的な成長」です。協和発酵キリンを中心に展開しているこの事業は、成長ドライバーとなる高いポテンシャルを有しているにもかかわらず、それまでは中核事業として明確に位置づけられていませんでした。しかし、元来キリングループが1980年代から長期的に取り組んできた分野であることから、改めて、酒類・飲料事業に並ぶキリングループの中核事業に位置づけました。そして3つ目は「低収益事業の再生・再編」です。低収益からの再生が果たせなければ撤退・売却もあることを明確化し、退路を断って構造改革を大胆に進めることとしました。

この厳しい計画を実現するためには、まずグループの従業員一人ひとりが本気になって取り組むことが不可欠であると考えました。従業員に対するメッセージの発信や直接対話を通じ、「これをやり遂げない限り、グループの未来はない」という覚悟をもって、改革の重要性を一人ひとりに伝えていきました。また、社内のみならず、社外からもリーダーとなる人材を積極的に登用し、特に強化領域であったマーケティング部門などで組織能力を大きく向上させることができました。

一方、環境変化は待ってくれません。ライオンが豪州でライセンス販売していた海外プレミアムブランドの契約が終了することとなった他、国内ビール事業においては、新ジャンル「のどごし」ブランドが伸び悩むなど、中計スタート時に想定していなかった課題に直面しました。投資家の中には「さまざまな課題も同時に解決できるからこそCEOになったのだろう」とおっしゃる方もいました。とにかくスピード感をもって、結果にこだわり、事業会社と戦略対話を密に行いながら改革を推進しました。

各事業会社も従業員一人ひとりも自力を発揮し、3つの重要課題のいずれにおいても大きな成果を上げました。この難局を乗り越えた経験や自信によって実行力が高まり、業績の伸びがモチベーション向上につながるという好循環が生まれました。

ブラジルキリンは売却が完了し、ライオン飲料事業についても売却の方向性を決定しましたが、これらも構造改革によりスピーディーな収益性改善を実現したからこそです。その他の事業は、それぞれ設定した2018年ガイドを上回る水準で目標達成し、既存事業のキャッシュ創出力は盤石になったといえます。また、ノンコア資産の売却を積極的に進め、中計の想定を大きく上回るフリーキャッシュ・フローを創出したこと

2016年中期経営計画の振り返り 定量目標の達成

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	◎

により、財務基盤を固めるとともに、2018年度には約1,000億円の自己株式取得を行うことができました。

**持続的な成長の実現に向け
 新たな長期経営構想を策定**

酒類・飲料という盤石な事業基盤に加え、医薬・バイオケミカル事業の飛躍的な成長を実現できるステージとなりました。投資家の皆さまからいただいていた「再生を果たしたことはよくわかったが、ここからどのように成長していくのか」という問いに対する答えを明確にすべきときが来ました。2019年、キリングroupは、次の成長に向けて新しい長期経営構想「KV2027」を策定しました。

キリングroupが成長していこうとする未来はどのような世界になっているのか。誰も正解を知りません。今後は、益々不確実性の高い時代を迎えます。

足下の環境を見回しても、国内では、少子高齢化、労働力不

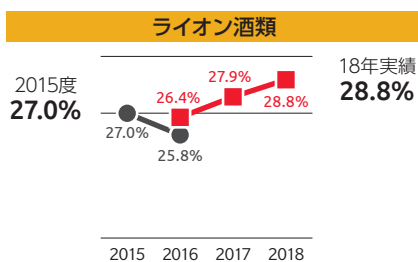
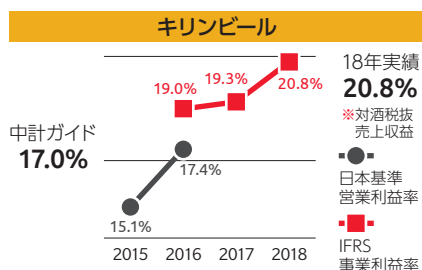
足があらゆるビジネスに影響を及ぼしています。急速な技術の進化により、産業構造自体も劇的に変化しています。キリングgroupが展開する事業を取り巻く環境としては、アルコールによる健康リスクに対する意識や、飲料に対する砂糖税等の規制圧力の高まり、医療費抑制政策の進展も見られます。

このように既存事業は大きな環境変化に晒されていますが、課題を機会に変えることができれば、それは新たな成長につながります。既存事業によるキャッシュ創出が十分に見込める今だからこそ、持続的な成長を果たしていくために、長期的な視点で事業ポートフォリオの構築に取り組んでいきます。

キリングgroupは、酒類・飲料と医薬・バイオケミカルそれぞれで強い事業を保有しているという極めて高い独自性があるグループです。また、これまでも強みである技術力等を活かし、イノベティブな商品やサービスを生み出してきた実績もあります。そこで「KV2027」では、「2027年の目指す姿」として「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」というビジョンを掲げました。キリングgroup

各事業の成果

1. ビール事業の収益基盤強化



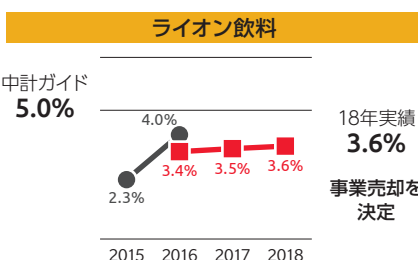
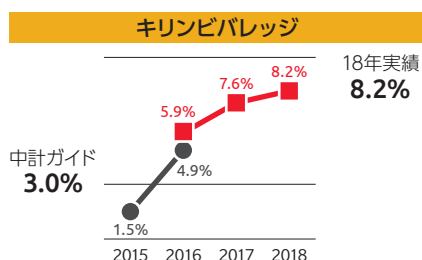
ミャンマー・ブルワリー

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



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の米国の上市を実現

が2013年から取り組んできたCSVは、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、社会的価値と経済的価値を同時に創出することで、持続的な成長を実現しようという経営の考え方で、自社の利益のみを優先する「社会とのトレード・オフ」によるアプローチでは持続的成長はできません。社会課題を成長機会に変え、社会とともに成長していくCSVのアプローチこそが、不確実性の高い時代に成長を持続するための指針であると考えます。

リスクの観点でいえば、中核である酒類事業を例にとると、WHOにおいて世界的な規模で酒類販売に関する規制が検討されており、この影響が拡大していく可能性があります。今後は、飲酒する人に支持されるだけでなく、飲酒しない人からも支持される企業グループであることが成長の前提になります。

また、長期的に成長を続けていく上で重要なことは、現在のステークホルダーはもちろん、将来世代からも支持される企業グループになるということです。環境をはじめとした社会課題に取り組み、将来の負担をできる限り低減することにより、将来世代の支持獲得にもつなげたいと考えています。

グループ従業員一人ひとりの高い実行力をこの指針に向けていくために、理念体系を再構築するとともに、長期非財務目標を策定しました。理念体系の再構築については、グループの経営理念に「こころ豊かな社会の実現に貢献します」という文言を加え、「社会」との関わりをより強く示しました。この経営理念のもと、「世界のCSV先進企業」を実現するための長

期非財務目標が「キリングroup CSV パーパス」です。さらに、「CSV パーパス」を遂行するためのイニシアチブが「CSV コミットメント」であり、グループの事業計画に落とし込まれる形になっています。「酒類メーカーとしての責任」を果たすことを前提に、重点課題である「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」の解決に貢献する事業を推進し、リスクにもスピーディーに対処しながら、3つの成長シナリオを実行していきます。

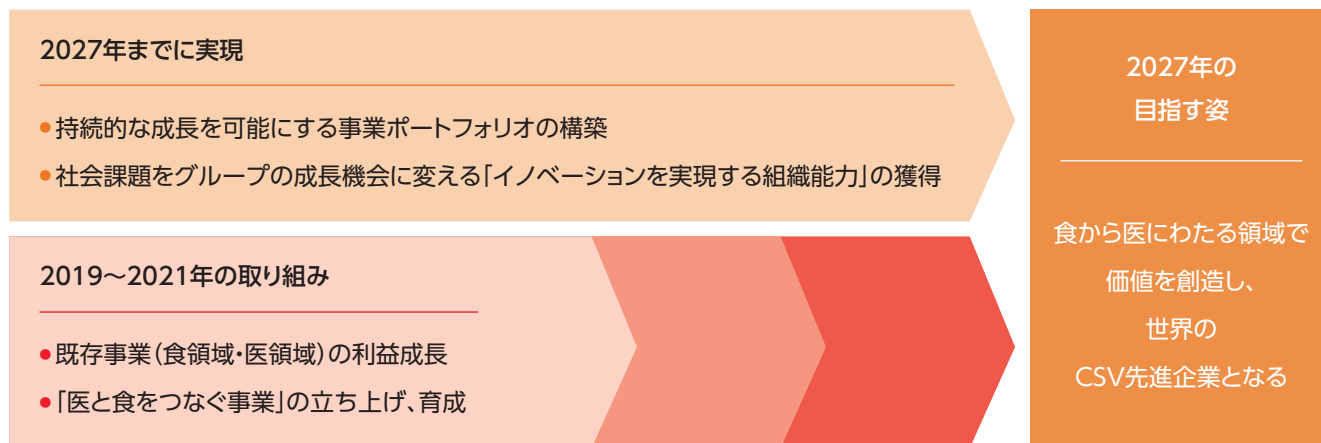
1つ目の食領域(酒類事業・飲料事業)では、お客様との接点であるブランドを強くしながら徹底的に収益力を強化し、外部環境変化に耐えうる基盤を構築するとともに、CSVを実践して新たな成長機会の追求も実行していきます。

2つ目は医領域であり、グローバル市場で価値のある医薬品を提供する真の「グローバル・スペシャリティファーマ」に向けて、グローバル戦略品の展開エリアの拡大など新薬を着実に世界の患者さんにお届けできる体制を整えていきます。

そして3つ目は、将来に向けて「医と食をつなぐ事業」に取り組むことです。

なぜこの領域に取り組むのか。「健康」は、日本だけに留まらず、世界的な社会課題となっています。日本では人生100年といわれる超高齢社会を迎え、いくつになっても健康に暮らしたいと願うアクティブなシニア世代がさらに増える一方で、若い世代においても健康への関心が大きく高まっています。そうした人々の健康な暮らしをサポートする商品やサービスは、生活の質の向上に寄与するのはもちろん、増加する医療費・社会保障費の抑制や、不足する労働力の確保といった社

長期経営構想「KV2027」およびその第1ステージ2019年中期経営計画



会課題の観点からも極めて重要な取り組みだと認識しています。食から医にわたる領域で強みをもつキリングループの資源を活かし、例えば食を通じた疾患の予防や、病状の進行抑制による健康の維持など、既存の医薬品・食品では十分に満たされない健康課題に対応していくことによって将来のグループの成長の柱となる事業へ育成していきます。

医と食をつなぐ事業のビジネスモデル

- 健康状態の改善および増進意欲がある顧客セグメントを対象に、複数の事業を立ち上げ、将来の柱として育成する
- 協和発酵バイオを「医と食をつなぐ事業」の中核に据え、グループ保有資源の最大活用により成長を目指す



多様な人材の力を活かして イノベーションを実現する

成長シナリオを具現化していくため、イノベーションを生み出す組織能力や技術資産をさらに進化させていきます。キリングループは、これまでも、社会とおお客様に対する深い理解に基づき、高度な技術力や研究開発力を駆使し、イノベーションを起こしてきました。一方、業種業界は異なりますが、近年、世界のビジネスにイノベーションを起こしてきたGAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) などのグローバルプレイヤーに比べると、キリングループには新しい分野に挑戦する組織風土や既存のビジネスを革新する力などがまだまだ足りないと感じています。

「KV2027」では、「お客様主語のマーケティング力」「確かな価値を生む技術力」「価値創造を加速するICT」「多様な人材

と挑戦する風土」の4つからなる「イノベーションを実現する組織能力」を強化していきます。「お客様主語のマーケティング力」については、これまでも強化領域として取り組み、成果を上げてきましたが、今後はマーケティング部門だけでなく、すべての部門においてマーケティングの視点をもちながら業務を遂行していくことで、全社的にマーケティング力を高めていきます。「確かな価値を生む技術力」については、新規事業だけでなく既存事業においても知見や技術の蓄積によって新しいアイデアを生み出していきます。商品・サービスを創り出すためにオープンイノベーションなどグループ外の力も取り入れていきますが、良いパートナーを獲得するためにも当社側の技術力を向上させる必要があります。「価値創造を加速するICT」については、今後を見越すと、大量消費・大量販売を前提とした戦略が通用しなくなってくると想定しています。ビッグデータを読み解き、個々のおお客様の価値観や消費動向を把握して、個別化されたニーズに応える能力をさらに高めていきます。

そしてイノベーションの最大の原動力として重視しているのが「人材の多様性」です。マーケティング力、技術力、ICTについての高度な専門性を有する人材をはじめ、外部からの獲得を推進します。将来的には、外部から登用した専門人材で大半が構成されるような組織があっても良いと考えています。そのためにも、価値観・考え方、能力・経験などにかかわらず、誰もが働きやすく、能力を100%発揮できる職場環境を整備し、高い専門性やチャレンジ精神あふれる多様な人材が、自ずと集まってくるような会社にしていきたいと考えています。

イノベーションを実現し価値を生み出す組織能力の構築や風土の実現には、長期的な視点を持ち、たとえすぐに目に見える成果が出なくても粘り強く取り組みを継続することも必要です。実際に、協和発酵キリンの有力なグローバル戦略品となったCrysvitaもそうした長期的な取り組みによって生まれた成果の1つです。

新たな成長に向けた基盤づくりを目指す KV2027の第1ステージ「2019年中計」を始動

「KV2027」実現に向けた最初のステップとして、「2019年－2021年中期経営計画(2019年中計)」をスタートさせまし

た。この3カ年計画においては、「新たな成長を目指した、キリングループの基盤づくり」に取り組んでいきます。最優先課題は、食領域(酒類・飲料事業)と医領域(医薬事業)からなる「既存事業の利益成長」です。

まず、グループの成長を支える事業基盤である食領域をさらに盤石なものとし、[収益性の拡大][成長による利益創出][収益基盤改善]に各事業を区分し、収益力を強化していきます。資産効率が高く、市場規模も大きいキリンビール、ライオンは、収益性の拡大を図ります。キリンビールは、主力ブランドへの集中投資により、ビール類、RTD、ノンアルコール飲料の合計販売数量増加を目指すとともに、クラフトビールや国産ウイスキーなどの高付加価値カテゴリーの構成比を高めます。マーケティングROI向上、コスト削減を継続し、増収増益モデルを構築していきます。ライオンは、豪州市場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の構成比拡大や、国内外における高収益カテゴリーへの資源配分を強化します。キリンビバレッジとマンマー・ブルワリーは、引き続き成長による利益創出を目指します。キリンビバレッジは、デジタルを活用した統合マーケティングや更なるコスト競争力の強化を行いながら、強固なブランド体系の構築に取り組み、マンマー・ブルワリーは、重点的なブランド戦略やチャネル戦略を展開し、市場の伸びを上回る成長を実現していきます。メルシャンおよびCCNNE※は、収益性の改善を図っていきます。

医領域(医薬事業)を担う協和発酵キリンは、グループの中期的成長ドライバーとして、グローバル戦略品の価値最大化により飛躍的な成長を実現するとともに、新たなグローバル品の開発によりパイプラインの拡充を図ります。

各事業会社が自律的かつスピーディーな経営を進めるとともに、キリンホールディングスは、タイムリーに事業の現状を把握しながら、ガバナンスを発揮していきます。

こうした既存事業の利益成長のもと、複数の「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ、育成を図ります。「iMUSE」や2019年よりキリンホールディングスの直接保有となった協和発酵バイオの高機能素材を活用した事業展開を強化する他、一人ひとりの体質や生活習慣に応じた商品・サービスを提供する独自



のビジネスモデルの構築に挑みます。持株会社であるキリンホールディングス主導のもと、グループ内外の組織能力を最大限に活用していきます。

これらの基盤づくりを実現し、将来の成長につなげていくため、既存事業から創出されるキャッシュは、優先的に成長投資に割り当てます。3年間の成長投資枠は約3,000億円としていますが、大半は酒類・飲料事業へ投資し、一部を「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ・育成に割り当てます。

株主還元の更なる充実も2019年中計の基本方針の1つです。既存事業の利益成長による平準化EPSの向上と連結配当性向の40%以上への引き上げにより、安定的な配当継続と増配を目指します。さらに、キャッシュ創出や成長投資の状況などを勘案し、条件が揃えば、2018年度に実施した自己株式取得と同様、追加的株主還元を検討し、株主価値の最大化を図ります。

2016年中計同様、結果にこだわる経営姿勢を貫き、2019年中計達成につなげます。グループ従業員一人ひとりが社会との関わりを意識しながら新たな価値創造に挑むことによって、持続的な成長と企業価値の向上を果たしてまいります。今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

磯崎 功典


※ The Coca-Cola Bottling Company of Northern New England, Inc.(米国)
米国ニューイングランド地方の7州でコカ・コーラ製品など清涼飲料を製造・販売

CSVを経営の根幹に据え 経済的価値と社会的価値を高める

グループ経営理念

INPUT

イノベーションを生み出す基盤


お客様主語の
マーケティング力


確かな価値を生む
技術力
研究開発費
581億円(2018年度)


価値創造を
加速するICT
ICT費用
167億円(2018年度)
ICT投資額
135億円(2018年度)


多様な人材と
挑戦する風土
連結従業員数
30,464人
(2018年12月31日現在)

BUSINESS

社会課題を成長機会として取り組む事業

食から医にわたる
事業領域

食領域
(酒類、飲料事業)

医と食を
つなぐ事業

医薬事業

OUTPUT

基盤を活かし、事業を通じて
社会課題の解決につながる
イノベーションを生み出す

人と人がつながる機会を
つくる商品・サービス

クオリティ・オブ・ライフの
向上に寄与する
商品・サービス

画期的な新薬の
継続的な創出

価値創造を支えるガバナンス

キリングループは「CSV(Creating Shared Value:社会と共有できる価値の創造)」を経営の根幹に据えています。マーケティング力、技術力、ICT、人材と風土といったイノベーションを生み出す基盤を活かして、食領域(酒類、飲料)、医薬・バイオケミカル事業、さらに「医と食をつなぐ事業」にビジネスを展開。それぞれ

の事業分野で提供する商品・サービスを通じて経済的価値・社会的価値を創出し、次の成長に向けてイノベーションを生み出す基盤に投資し、強化する—こうした価値創造のサイクルにより、持続的な成長を実現します。

OUTCOME

社会に還元する価値



📖 詳細はP.55~をご覧ください。



積極的かつ規律ある 投資によって 持続的成長の基盤構築と 企業価値最大化を図ります

取締役常務執行役員
横田 乃里也

右記QRコードから、
メッセージ動画が
ご覧いただけます。



2016年中計の振り返り

事業構造改革を推し進め すべての定量目標を達成

Q まず、前中計の振り返りをお願いします。

キリングroupは、2016年中計において、グループの再生を目指し構造改革を進めてきました。

ビール事業では、「コスト」から「投資」へと発想転換を行い、特に国内においては注カブランドへの投資集中や、販売促進費の効率化を進め、収益力を強化しました。医薬事業ではグローバル戦略品の着実な上市と販売拡大に取り組みました。また、低収益事業については、ブラジルキリンを売却し、ライオン飲料事業の売却も決断しました。さらにノンコア資産の売却や有利子負債の返済などによって財務基盤も強化してきました。

こうした取り組みの結果、既存事業の収益改善が確実に進み、グループのキャッシュ創出力は大きく向上しました。中計3年間のフリーキャッシュ・フローは、目標の2,600億

円以上を大幅に上回り、約6,800億円に達しました。2015年には有利子負債は約7,500億円、グロスD/Eレシオは1倍超でしたが、財務体質は大幅に改善し、2018年の有利子負債は約4,150億円、グロスD/Eレシオは0.45倍となりました。2018年には約1,000億円の自己株式取得を実施し、株主還元を拡充しました。

2016年中計の重要成果指標に設定した定量目標と事業利益ガイダンスについても、ROEが17.5%(目標：15%以上)、平準化EPSの年平均成長率が+12.6%(目標：+6%

2016年中期経営計画の振り返り

営業キャッシュ・フロー

約6,520億円

中計目標
5,500億円以上

投資キャッシュ・フロー

約280億円

中計目標
-2,900億円以上

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

中計目標
1,350億円以上

以上)、連結事業利益が1,993億円(ガイダンス:1,960億円以上)となり、すべてを達成することができました。

2019年中計の財務戦略

中長期的な成長を実現する基盤を構築するために

Q どのように今後の成長を実現していくのでしょうか?

キリングroupは、新たな長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」を策定しました。その最初のステージとして、2019年中計では「新たな成長を目指した、キリングgroupの基盤づくり」を進めていきます。groupの再生は果たせましたが、中長期視点で持続的な成長を実現するためには積極的に投資していく必要があります。既存事業から潤沢なキャッシュ創出が見込めるうちに、基盤を固めるための投資を行おうと考えています。

Q どのような投資を行うのですか?

3年間で成長投資に約3,000億円、設備投資に3,100億円を振り向ける計画です。さらに、長期的な成長の実現に向けて組織能力強化のための投資も行っていきます。

設備投資については、可能な限り既存設備の維持・更新に対する投資を抑制し、資産効率と市場魅力度の高い領域には積極的・優先的に資源配分し、投資に対するリターンを高めます。

成長投資については、既存事業の利益成長を最優先します。中でも優先するのが、グローバル市場において安定

して高い収益性が見込めるビール事業です。M&Aも含めて投資していきたいと考えています。新規事業領域を含め、メリハリをつけた投資でキャッシュを生む力が強い事業に資源を振り向けていきます。

Q ビール事業での投資とは具体的にどのようなものでしょうか?

地域も事業領域も、成長しているところに投資していきます。地域では、東南アジアを中心に機会探索を行っています。事業領域としては、伸長が続くクラフトビールのポートフォリオを拡充し、グローバルに展開していきたいと考えています。さらに、国内市場ではRTDや洋酒といったビール以外のカテゴリーが今後も伸長することが見込まれており、積極的な設備投資を行い成長につなげていきます。

Q 「医と食をつなぐ事業」ではどのような投資を行うのですか?

さまざまな切り口があります。医療・ヘルスケアの充実には重要な社会課題であり、キリングgroupのCSVコミットメント(P.32参照)においても「健康・未病領域におけるセルフケア支援」を大きな柱の1つとしています。今後も食から医にわたるgroupの経営資源を最大限活用し、社会的価値のある新たなビジネスの創出に挑んでいきます。例えば、海外では遺伝子検査によって一人ひとりの体質(遺伝的特性)を調べ、それぞれに最適な医療やサービスなどを提供する事業が生まれています。当社は、米国で個別化サプリメント事業を展開しているThorne社に出資し、キリングgroupの高機能素材・商品を提供して同事業の拡大を図り、日本においても独自のビジネスモデルの開発を進めていく計画です。さらに、不足しているケイパビリティについては獲得・強化していきます。

Q 組織能力の強化とはどういうことを考えていますか?

既存事業でも新規事業でも社会課題やお客様のニーズを成長機会としていくために、今ある組織能力を高め、さらには外部から獲得した能力も取り入れてイノベーションを生み出し価値を創出していきます。そのために成長を支

3カ年キャッシュ・フロー計画



*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

える組織能力として無形資産である「ブランド」「研究開発」「ICT」「人材・組織」を強化したいと考えています。

Q 具体的にどのように強化するのでしょうか？

会計上は費用として計上される投資の効果を最大化させたいと考えています。これまでも取り組んできましたが、十分に投資できていない側面がありました。必要なケイパビリティとそこにかかる金額を明確にして、継続して強化していきます。例えばICTではAI・RPA活用のためのシステム導入や、デジタルマーケティングの基盤となるデータベース強化を進めます。最新技術によってスピーディーにお客様理解を深め、新たなイノベーション創出によってお客様へ付加価値の高い商品・サービスを届けたいと考えています。また、人材の多様化を進める取り組みにも積極的に投資を行っていきます。将来的なトップライン上昇に貢献するもの、コスト縮小につながるもの、双方からリターンを獲得していきます。

KPIとキャッシュアロケーション

**規律をもった投資判断によって
企業価値最大化を実現する**

Q 今回なぜKPIを変更したのでしょうか？

投資を積極的に行っていく上で、いかに規律ある判断を行えるかが重要です。有利子負債を含めた投下資本を分母とするROICによって、投資に対する収益性をより正確に把握したいと考えています。投資案件については、ROICやNPVを指標にチェック機能を強化し、規律ある投資判断を行っていきます。定量的な財務KPIとしては、株主価値向上のため平準化EPSの年平均成長率5%以上を目標とします。また、資本コストを上回るリターンを創出すべく、ROIC10%以上を目指します。

Q バランスシートマネジメントについてはどのように考えていらっしゃいますか？

成長投資に関わる資産と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していきます。将来の成長に必要な資金を安易に有利子負債に頼ることなく、

変動性のある資産を適切にマネジメントして投資余力を創出していきます。例えば、資本コストに見合わない政策保有株式については引き続き縮減し、過去3年間の売却額と同程度の売却を目指します。

Q キャッシュ・フローの見込みについてお聞かせください。

営業キャッシュ・フローは3年間で7,000億円以上を創出する計画です。成長投資と設備投資に加えて、平準化EPSに対する連結配当性向を30%以上から40%以上に引き上げ、配当金として2,100億円以上の拠出を計画しています。

Q 最後にメッセージをお願いします。

キリングroupは再生を果たし、次のステージへ進むことができました。経営の根幹に据えるCSVによって社会課題を解決し、経済的価値を創出していきます。今中計では積極的な投資を行うことを計画していますが、規律ある投資判断によって企業価値最大化に取り組んでいきます。

2021年に目指すべきバランスシートの状態

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

利益・キャッシュの創出につながるメリハリの効いた投資判断

流動資産	無利子負債
事業資産 メリハリのある設備投資 (高収益事業資産) ▲ (低収益事業資産) ▼ 関係会社株式 優良資産化 のれん 有価証券	有利子負債
成長投資	資本

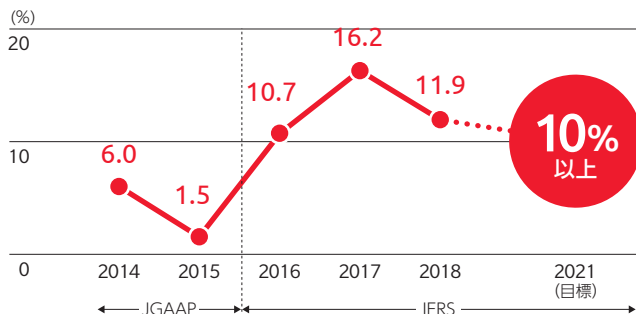
政策保有株式の売却による非事業資産の圧縮

- 変動性のある資産 (キャッシュ創出力や資産価値のボラティリティーが比較的高い資産)
- 成長投資 □ 資本
- ※ イメージ図

財務ハイライト

資本効率性

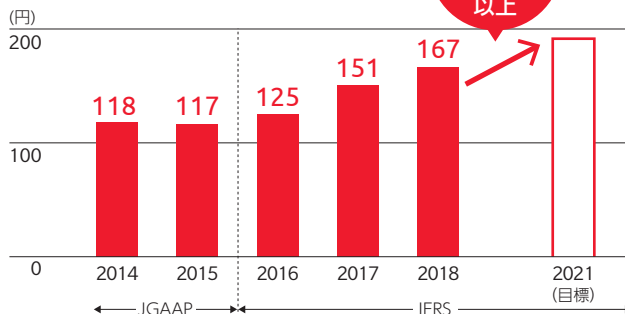
ROIC(投下資本利益率)



(注) 1. 2015年以前は、のれん等償却前
2. 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)
3. 資産売却益等の非正常影響を除くベースで算出した2018年度ROICは9.4%

収益性・成長性

平準化EPS



※ 3年間平均

非財務ハイライト

CSVコミットメント(重点領域ごとの代表的なコミットメント)

KB キリンビール
 KBC キリンビバレッジ
 ME メルシャン
LN ライオン
 MB ミャンマー・ブルワリー
 KHK 協和発酵キリン

「世界のCSV先進企業」となるために、CSVコミットメントの重点領域ごとに成果指標・目標値を定めています。

※ 新たに成果指標を定めたため、2018年実績値のない項目もあります。

酒類メーカーとしての責任

適正飲酒啓発と次世代へのお酒の文化継承

適正飲酒啓発プログラム・

飲酒マナー広告などの参加人数、閲覧数

2018 **13万人** → 2021(目標) **100万人**



KB ME LN MB

地域社会・コミュニティ

原料生産の持続可能性強化

ミャンマー国産の醸造米調達数量の契約栽培比率

2018 **00%** → 2021(目標) **10%**



資材のミャンマー国産化比率

2018 **缶資材 47%** → 2021(目標) **70%**



MB

健康

治療領域の進化

自社創業の新薬の複数地域での上市品目数
上記製品のおべ上市国数

2018 **プロスマブおよびモガムリズマブを上市** → 2021(目標) **3品目以上**
ベンラリズマブをアストラゼネカ社より上市 → **のべ50カ国以上で上市**



KHK

環境

容器包装の取り組み

PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂の使用率

2018 **3%** → 2027(目標) **50%**



KB KBC ME

従業員エンゲージメント(%)

2018 **70%** → 2021(目標) **72%以上**

企業ブランド価値

2018 **1,731**百万米ドル → 2021(目標) **2,200**百万米ドル以上

※ インターブランド社[Japan's Best Domestic Brands]ランキング

非財務資本の強化

イノベーションによって持続的な成長を実現する——キリングループは、イノベーションを創出する上での基盤である「お客様主語のマーケティング力」「確かな価値を生む技術力」「多様な人材と挑戦する風土」「価値創造を加速するICT」の4つの組織能力の強化に注力しています。ここでは、マーケティング力を活かした「本麒麟」のブランド価値向上の取り組みを紹介します。

イノベーションを実現する組織能力

お客様主語の マーケティング力	確かな価値を 生む技術力
価値創造を 加速するICT	多様な人材と 挑戦する風土

「本麒麟」のマーケティング変革

社内改革がもたらした成功

2018年に発売した「本麒麟」は計画を大きく上回り、発売初年度で累計出荷本数が3億本を突破するという、大変好調な販売数量を達成しました。この成功をもたらした大きな要因は、キリンビール株式会社社長の布施が先頭に立って「お客様のことを一番考える会社になる」という社内改革を強力に推進したことによるものです。

負のスパイラルに阻まれた適切な戦略

キリンビールは、新ジャンルカテゴリーのいわゆる麦系商品(リキュールに分類)を、およそ10年に亘って10ブランド以上発売しましたが、どのブランドも苦戦しました。シェア低下を食い止めようと、場当たりの販促施策やブランド育成につながらない派生商品を発売するといった短期的な思考に陥っていました。さらには、自社商品内で競合することを恐れ、お客様が本当に求めている商品をお届けできていませんでした。その結果、お客様にとって価値の高いブランドを長期的な視点で育てることができずにいたのです。



キリンビール
マーケティング部
本麒麟アシスタント
ブランドマネージャー
永井 勝也

2005年キリンビール入社
スーパーなど量販向け営業
を経て、2011年マーケティング部に配属。
のどご(生)・氷結などのブランドマネージメント・商品開発を担当後、本麒麟には商品コンセプト策定段階から携わり、2017年10月より現職。

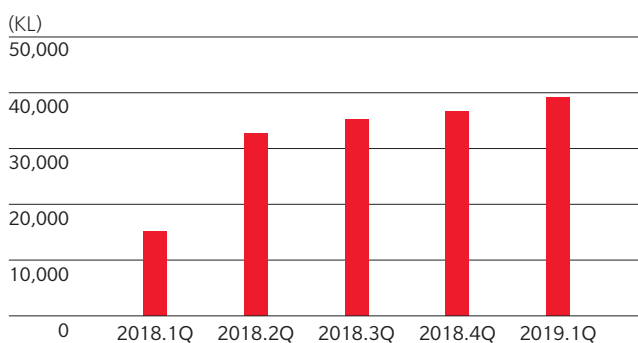
絞りの効いたマーケティング戦略

こうした負のスパイラルから脱却するために、今回取り組んだ改革の大きな柱の一つが、「絞りの効いたマーケティング戦略」です。改革前は、ブランド数を減らすとトータルの販売数量も減少してしまうことを恐れて、とることのできなかった戦略です。この施策では、投資を行うブランド数を絞り込み、その分長期的に育成・強化するブランドを明確にし、集中的にかつ継続的に投資を行います。この方針に基づき、マーケティング部では単なるヒット商品を目指すのではなく、10年後も多くのお客様に愛されるブランドづくりを目標に掲げ、中長期的視点で戦略を描き、「お客様主語のマーケティング」を推進。その効果はまず、2017年に実施した主力商品「一番搾り」のリニューアルにあらわれました。

新戦略で実現した「本麒麟」の成功

そして「本麒麟」では、商品開発を行う際に、まずは過去の全商品を詳細に分析。その結果として得られた知見を、「本麒麟」の商品開発やマーケティングプランなどに落とし込んでいきました。従来は管理する商品が多かったため、ブランド戦略に基づく活動を各部署間で一貫して推進することは難しかったのですが、「本麒麟」では早い段階から営業現場とマーケティング部門が情報を共有し、戦略的な位置づけやブランド価値の理解、必要な販促施策・活動方針のすり合わせに時間をかけ徹底して取り組みました。これにより、お客様とブランドをつなぐさまざまな接点において一貫したマーケティングを行う組織体制が構築でき、初動だけでなく、その勢いを継続させることができたのです。

「本麒麟」販売数量(四半期ごと)



マーケティングを強みに

マーケティング部「本麒麟」担当の永井勝也は、「マーケティングで競合優位性が創出できるという自信を持っています」と語ります。キリンが元々持っていたモノづくりに対する技術や品質本位の姿勢と、外部から学んだ知見とノウハウを積極的に取り入れることで強化されたマーケティング部門が相乗効果を生み出し、お客様に高いブランド価値をお届けできる組織体制ができ上がってきました。これからも、デジタルやICTなど最新の技術を活用しながら、お客様理解をさらに深めていきます。

私たちは、このようにキリンビールで進化させている「お客様主語のマーケティング」をグループ会社にも広げていくことで、さらなる組織能力の強化を図り、業界をリードするイノベーションを創出しています。

最新ICTを活用した付加価値創出で好調なブランドのさらなる成長を

注力ブランドの好調さを維持・向上させることで、さらなる成長を目指します。そのために、ICT活用による付加価値創出を進めています。

営業現場におけるAI導入

お客様に、より満足していただけるよう、最新テクノロジーの活用を進めています。2018年にはAIを使った営業支援ツールを導入し、立地や客層に応じた量販店売場を実現する取り組みを開始。営業担当の作業時間短縮にもつながると期待しています。

デジタルマーケティング

お客様とのダイレクトな接点から、お客様理解をより進め、マーケティング施策に反映させる取り組みを深化させていきます。さらには、SNSやECチャネルなど、自社ソースに加えて異なる領域のデータベースとのマッチングを進め、データマネジメント基盤を強化し、お客様の潜在ニーズを把握する仕組みを進化させていきます。

R&D戦略:「確かな価値を生む技術力」へ



キリングroupが持つ強み技術を結集し、食領域・医領域と「医と食をつなぐ事業」で新たな価値を創造し世界の社会課題解決に貢献します

「食」と「医」、2つの事業領域を有するキリングroupは、祖業であるビール事業で培ってきた発酵・バイオなどの技術、1980年代の多角化展開で得られた医薬・バイオケミカルなどの技術を強みとして、さらなる価値創造を実現し社会課題の解決に貢献していきます。さらに、「医と食をつなぐ事業」を新たな事業ポートフォリオとすべく、既存事業で獲得してきた強いエビデンスをもった独自素材と技術力を競争力の源泉として、オープンイノベーションも活用しながら持続可能なキリングroupの柱を目指して育成していきます。

食の領域では、サプライチェーン全般にわたって、品質および収益性の向上につながる技術開発を進め、新たな価値をもった商品を開発することで、豊かな社会の実現に貢献して

いきます。

医の領域では、最先端のバイオテクノロジーを駆使し「腎」「がん」「免疫・アレルギー」「中枢神経」の4領域を研究開発の中心に据え、新たな医療価値の創造を目指します。

「医と食をつなぐ事業」においては、「生活サポート」「免疫機能」「脳機能」「植物スマートセル」の4つの分野で新たな価値を提供していきます。顧客セグメントとしては、大きく分けて「特別ニーズ」と「疾患手前の段階」の2つを考慮しており、前者では、医療では満たされないアンメットメディカルニーズに対して高機能素材等を用いた「食」を通じて貢献します。後者では、医薬事業を持つキリングgroupならではの知見を活かし、個別化ニーズを満たす独自のビジネスを構築していきます。

植物細胞を使ったスマートセル生産技術を確立 「医」や「医と食をつなぐ」事業分野への応用を進めています

キリン独自の有用物質生産プラットフォーム

バイオ医薬品を製造するときのプラットフォームには、微生物や動物細胞を使うことが主流です。複雑な構造を持つタンパク製造には動物細胞が用いられますが、その製造には高度な環境制御の技術と設備が必要とされます。近年、簡易な設備で医薬品製造が可能になる、植物を使った製造プラットフォームが着目されています。キリングループは、この植物の大量培養技術を長年開発してきており、協和発酵キリンの「動物細胞」、協和発酵バイオの「微生物」に加えて、「植物細胞」という3つの有用物質生産プラットフォームに強みを持つ、世界でも稀有なグループです。

キリンは、1980年代からアグリバイオビジネスを手掛け、植物に関するさまざまな技術を蓄積してきました。その中で特に大きな成果をあげたのが、培養した植物体をもとに、茎や芽、不定胚を、液体の培地で大量に増殖する独自の技術です。それまでも大量増殖技術は開発されていましたが、多くは手作業でその生産には手間のかかるものでした。キリンは、高い生産効率の液体培養を用いて、多数の植物種において商業生産を実現し、アグリバイオビジネスを支えていました。

また商業生産においては、低コスト化も重要です。ここでもキリンは独自の研究により、高額な大型培養槽設備に代わる、安価な袋型の培養槽システムを開発しました。このシステムでは、培養槽を特殊なプラスチック製の袋で作製することで簡易化や軽量化を図り、少人数でも大量培養が簡単に低コストで行える仕組みを構築

しています。

キリンは、この技術を発展させ、植物細胞による有用物質生産を行う植物スマートセル技術に取り組み、無菌での培養という特長を生かし、高度な品質管理が要求される医の領域での研究開発を進めています。

2027年には医薬品原料の製造を目指す

2016年、国家プロジェクトとしてNEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)が5カ年の計画でスタートさせた「植物等の生物を用いた高機能品生産技術の開発」というスマートセルプロジェクト事業に参画。骨粗しょう症などの医薬品に用いられる活性型ビタミンD₃を、植物を利用した増殖技術により、効率的に大量生産するプロセスの開発に取り組んでいます。

また、2018年には、植物細胞による医療関連の研究用試薬や医薬品関連の原料生産プロセスの実証施設として、クリーンルーム仕様のパイロット施設である「プラントリサーチセンター」を基盤技術研究所の敷地内に設立。植物バイオのプラットフォーム技術をブラッシュアップし、医薬品関連の原料事業参入に向けた基盤づくりを推進しています。

今後の展開として、2021年に医療関連の研究用試薬事業、2024年には動物用医薬品の原料事業と、段階的にビジネス化を推進し、2027年には医療用医薬品の原料事業という高付加価値分野への参入を目指しています。

2018年
植物バイオプロジェクト
プラントリサーチセンター設立

2021年
医療関連の
研究用試薬事業へ

2024年
動物用医薬品の
原料事業へ

2027年
医療用医薬品の
原料事業へ

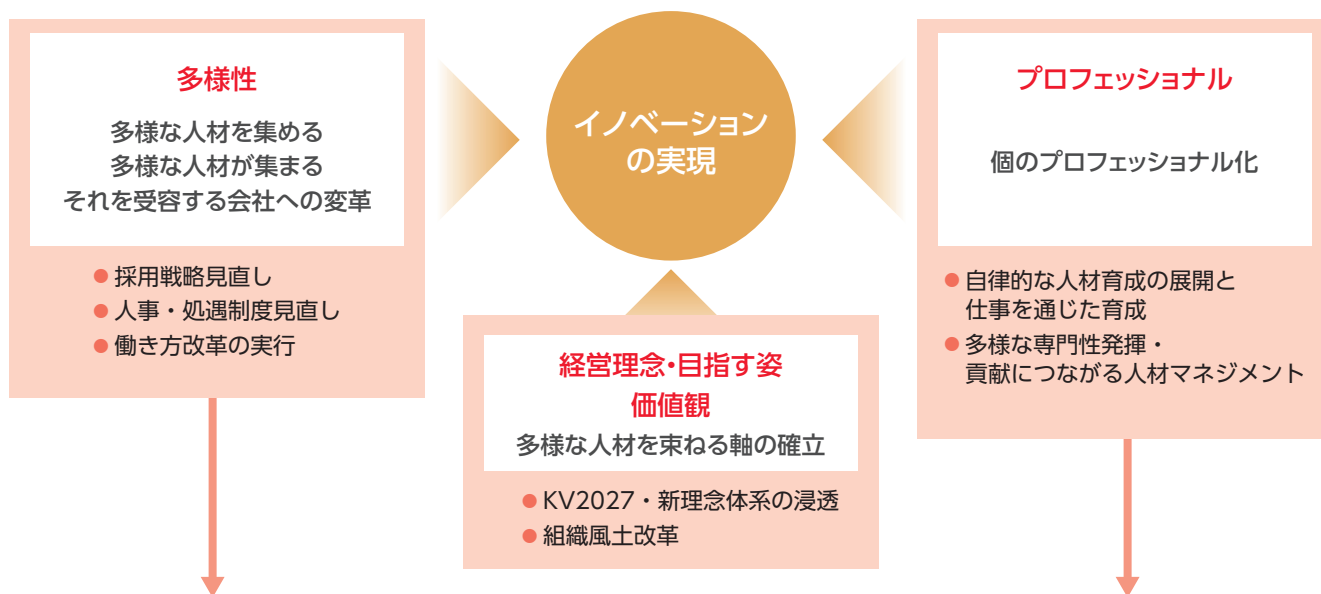


人材戦略:「多様な人材と挑戦する風土」へ

お客様や社会に価値を提供していくためには、「イノベーションの実現」が不可欠です。その基盤となる重要な組織能力の1つが「多様な人材と挑戦する風土」だと考えています。

多様な価値観・専門性を持つ人材が“経営理念と戦略への共感”を軸に集い、ベクトルを揃えて、イノベーションの実現を通じて常に価値創造を目指します。

多様な価値観・考え方・能力・経験の掛け合わせによる、イノベーションの実現



キリングループの「多様性」

KV2027において、グループ共通の価値観に「多様性 (Diversity)」を追加しました。「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」ためのドライバーは、「多様性 (Diversity)」であると確信しています。性別・国籍・障がいの有無などの外的なものだけではなく、価値観・感性・経験などの内的なものも含めた「違い」を受け入れ、臆することなくぶつけ合い、掛け合わせることで、新たな価値やイノベーションは生まれます。キリングループは、採用のあり方の見直し、働き方改革の取り組み等を通じて、多様な人材が集うグループへの変革を推進し、これらの変革を根子にイノベーションの実現を目指します。

キリングループの「プロフェッショナル」

社員一人ひとりが、それぞれの現場・立場で仕事にコミットし、自身の能力を磨き上げ、「この仕事、この分野なら私が一番」という「専門性」を卓越した水準で追求していくこと、既存の枠組みにとらわれない発想を取り入れ自律的にチャレンジすることが、キリングループの事業を強くし、新しい未来を切り拓くと考えています。その源泉は一人ひとりの成長意欲です。年齢やキャリアや仕事内容に関係なく、成長意欲を持ち続け、伸ばし続ける社員を積極的に支援し、処遇し、成長の機会を用意することで、キリングループの事業を推進していく人材を育成していきます。

キリングループの「多様性」「プロフェッショナル」を推進する施策の一部

なりキリンママ・パパ	社員がママ・パパになりきり、時間制約や突発事態への対応を要する働き方を1カ月間体験するキリン独自の取り組み。本人の労働生産性向上や、周囲の巻き込み、上司によるマネジメント等を通じた組織的なカバーにより、成果を出し続けられる組織風土づくりの一環。
“留職”制度	若手の社員を対象に、新興国の民間非営利団体(NPO)や企業に派遣する制度。本業を生かしながら新興国などで社会課題に取り組む原体験を通じて、CSV経営を支える人材の早期育成につなげる。

コンピテンシー評価で、個々のプロフェッショナル力を高める 麒麟ビール マーケティング部門の取り組み

評価の公平性・透明性を高めたことで 成長スピードが確実に向上

マーケティング部では、これまでもマーケティング組織能力強化のため、人材育成に取り組み、持続性のある育成の仕組みづくりに努めてきました。そして今回、中期経営計画で示された「人的資本の強化」に基づき、より一層マーケティングリーダーの育成強化を推進。中でもより力を入れて進めているのが、コンピテンシー評価です。

コンピテンシー評価の最も特長的なポイントは、人材に対する要求内容をすべて具体的な行動レベルにまで落とし込み、その内容に対する評価まで可視化して公平性と透明性を高めたことです。これにより、上司がメンバーの成長や目標達成を支援するコーチングの言葉や方向性が統一されました。その結果、メンバーにとっては、プロフェッショナルとしての目標や評価を手にするために求められるパフォーマンス指標が明確になり、達成すべきゴールが具体的にわかることから、日々の業務に取り組む意欲が向上し、チャレンジする風土が育ち、成長スピードは確実にアップしています。

主力製品のブランドマネージャーにも 必要な能力を身につけた若手を抜擢

また、コンピテンシー評価の採用により、メンバーは年齢に関係なく、求められる能力を身につければ、大きなチャンスを得ることができます。その一例といえるのが、ブランドマネージャーです。リニューアルした『一番搾り』や『本麒麟』のブランドマネージャーを務めているのは、30代半ば。お客様の生活に近いところにいる人材が、担当ブランドのビジネスに責任感と緊張感をもって取り組み、良好な結果を導いています。

もう1つ、新たな動きとして感じているのは、お互いに刺激し合うプロジェクトを自発的に立ち上げ、麒麟ビールにとって最適なマーケティング人材を自分たちで育て、組織全体の能力を高めようとしていることです。メンバーそれぞれが部内を見渡し、課題になっていることを把握。その内容が、マーケティングやブランド

ビジネス、さらには経営関連など、自らがプロフェッショナルとしてもつ専門性で解決できるとわかれば積極的に勉強会を開いてナレッジの共有を行い、課題解決に取り組んでいます。また、悩んでいるメンバーを集めてチームをつくり、自らの専門性を発揮してコーチングに励み、問題解決をリードしているメンバーもいます。

こうした取り組みが継続して進められる環境をいち早く根付かせることにより、常にマーケティングのプロフェッショナルを育成し、企業が掲げる業績目標の達成に貢献し続けます。

麒麟ビールの成果に基づき 同様の仕組みをグループ全体へ拡大

このように、麒麟ビールで一定の成果があらわれてきたことから、今後、同様の仕組みを他グループ各社のマーケティング部へ展開していくことを計画しています。この仕組みをグループ全体へ確実に浸透させ、機能させることによってマーケティングをリードする人材をグループ各社で育成し続け、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

voice

企業の目標達成に貢献できるよう引き続き マーケティング人材の強化を推進します

コンピテンシーという明確な指標により、一人ひとりの人材を公平に、客観的に評価する仕組みが実現。その結果、チャレンジする風土が育まれ、責任をもって自らの業務に取り組むカルチャーが強く意識され、マーケティングのメンバーは着実に能力を高めています。こうしたマーケティング人材の強化が会社全体の強化につながり、企業の目標達成に貢献できるよう、これからも努力を続けていきます。

麒麟ビール株式会社
常務執行役員 マーケティング本部 マーケティング部長
山形 光晴

CSVストーリーズ

社会課題の解決につながる新たな価値の創出を通じて、「世界のCSV先進企業」への進化を目指す——その実現に向けてキリングroupは、長期的な目標・指針である「CSVパーパス」と、アクションプランである「CSVコミットメント」を策定しました。ここでは、CSV重点課題として設定している「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」「酒類メーカーとしての責任」に関わる5つの取り組みを紹介します。

CSVパーパス& コミットメント

P.31

CASE

1

健康 医薬事業 P.33

世界の患者さんの
クオリティ・オブ・ライフ
向上に貢献する



CASE

2

健康 医と食をつなぐ事業 P.35

技術資産を活かした
機能素材の提供で
健康な生活に貢献する



社会と企業のサステナビリティ実現に向けて

グループを取り巻く環境は大きく変化しており、社会課題の解決に向けて、企業が積極的な役割を担うことを期待されています。私たちキリングroupは2005年9月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)への参加を表明しており、以来UNGCの定める4分野10原則※を基盤に、社会と企業のサステナビリティ実現に向けて取り組みを推進しています。「持続可能な開発目標(SDGs)」については、今年策定したCSVパーパスを指針として、グループ全体で中長期的に事業を通じた課題解決に取り組んでいます。

※ 普遍的な価値として世界的に採択・合意された「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」の4分野。



キリンホールディングス株式会社

代表取締役社長 磯崎功典



CASE
3

地域社会・コミュニティ P.37

ブドウ生産地のコミュニティと協働で「シャトー・メルシャン」の販売拡大を目指す



CASE
4

環境 P.39

エネルギー転換の推進でGHG排出量30%、燃料コスト10億円規模削減へ



CASE
5

酒類メーカーとしての責任 P.41

豪州で人々のつながりを生む飲酒文化を醸成する

社会と価値を共創するための 新しい指針と目標を設定

CSVパーパスの策定

キリングroupでは、2017年にグループを取り巻く社会課題から「酒類メーカーとしての責任」を前提に、「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」を重点課題として選定しました。SDGsを参照し、ターゲットとゴールを設定した上で、これらの社会課題に対して、長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」の長期非財務目標であり、社会と価値を共創し持続的に成長するための指針として「CSVパーパス」を策定しました。

 私たちのCSVパーパス
<https://www.kirinholdings.co.jp/csv/purpose/>



グループCSV委員会においてグループ・マテリアリティ・マトリックスを見直し

全社がCSVを積極的・自主的に推進していくために、原則年1度、キリンホールディングス社長が委員長となるグループCSV委員会を開催しています。

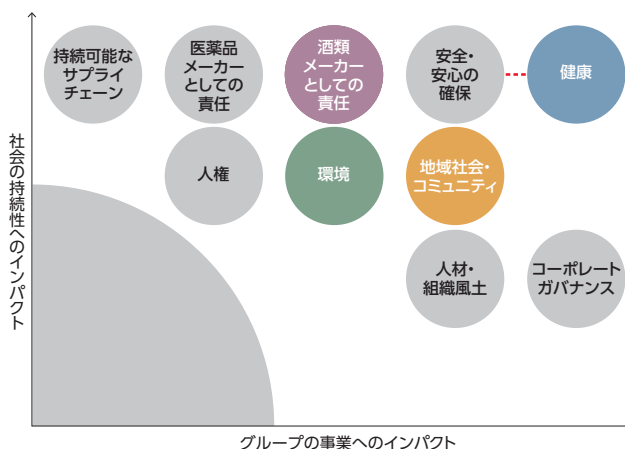
主要事業会社*の社長も委員として出席し、最適なグループCSV方針・戦略および取り組み計画策定のための討議を行うとともに、CSV推進計画の実行状況のモニタリングを行います。

2018年5月に開催したCSV委員会では、新中期経営計画の策定に合わせ、ステークホルダーダイアログなどのプロセスを経て、将来にわたる社会からの要請を把握し、課題の対応範囲や中味を見直しました。

* キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン、ライオン、ミャンマー・ブルワリー、協和発酵キリン、協和発酵バイオ

 持続的成長のための経営諸課題
<https://www.kirinholdings.co.jp/csv/materiality/>

グループ・マテリアリティ・マトリックス



CSVコミットメント目標値を中期経営計画の非財務目標に

2027年に向けたキリングループ長期経営構想で定めたありたい姿を達成するために、各事業の中長期アクションプランである19の「CSVコミットメント」を、キリングループ2019年-

2021年中期経営計画の非財務目標として設定しました。今後、グループ全体でのCSVの実行度を上げて、成果についても積極的に情報開示を行ってまいります。

 コミットメントアプローチ・成果指標などの詳細はウェブサイトをご覧ください。
https://www.kirinholdings.co.jp/csv/commitment/pdf/CSV_all_J.pdf

	主なCSVコミットメント	成果指標	2021年目標値
酒類メーカーとしての責任  CASE5 P.41	適正飲酒啓発と次世代へのお酒の文化継承	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 【キリンビール、メルシャン、ライオン、ミャンマー・ブルフリー】	① 参加人数:100万人 ② アルコール量ラベル表示実施 ^{*1}
	健康  CASE1 P.33  CASE2 P.35	健康・未病領域におけるセルフケア支援 治療領域の進化	① 無糖商品・健康機能エビデンス関連商品の拡充 【キリンビバレッジ、小岩井乳業】 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 【キリンホールディングス】 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 【協和発酵キリン】
地域社会・コミュニティ  CASE3 P.37	コミュニティ活性化への貢献 原料生産の持続可能性強化	キリングループ商品がある食卓・飲食店・レクリエーション・季節ごとの行事・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 【キリンビール、メルシャン、キリンビバレッジ、ミャンマー・ブルフリー】 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農家への支援 ① 日本産ホップ調達量 【キリンビール】 ② 日本ワイン用ブドウ生産量 【メルシャン】 ③ 醸造米契約栽培切替率 【ミャンマー・ブルフリー】 ④ レインフォレスト・アライアンス認証支援小規模農園数 【キリンホールディングス、キリンビバレッジ】	人と人がつながる機会をつくる商品・サービス数量 ^{*2} ① 100t(2027年) ② 200t(2027年) ③ 10% ④ 10,000農園(2025年)
	環境  CASE4 P.39	気候変動影響への対応 容器包装の取り組み	再生可能エネルギー導入と省エネルギー推進 【グループ全体】 容器包装の3R・資源循環推進 【キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン】

^{*1} 1 個社ごとに設定 ^{*2} 目標値は検討中 ^{*3} 温室効果ガス

CSVコミットメント | 治療領域の進化

キリングループの医薬事業を担う協和発酵キリンは、「ライフサイエンスとテクノロジーの進歩を追求し、新しい価値の創造により、世界の人々の健康と豊かさに貢献します」という経営理念を掲げています。この理念のもと、抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを駆使し「腎」「がん」「免疫・アレルギー」「中枢神経」の4つの疾患領域を研究開発における重点カテゴリと位置づけた新薬創出活動を展開しています。

その一例として、2018年に欧州委員会およびアメリカ食品医薬品局から医薬品販売承認を取得した「X染色体連鎖性低リン血症(XLH)」の治療薬「KRN23(欧米製品名:Crysvita、一般名:ブロスマブ、開発番号:KRN23)」の開発事例を紹介します。



成果指標

自社創薬の新薬の複数地域での上市品目数
およびのべ上市国数

2021年目標値

複数地域上市：3品目以上のべ50カ国以上

CASE

1

健康

医薬事業



世界の患者さんのクオリティ・オブ・ライフ向上に貢献する



協和発酵キリン株式会社
執行役員 経営戦略企画部長
薬学博士

山下 武美

Takeyoshi Yamashita, Ph.D.

PROFILE

1987年、キリンビール(株)入社。医薬開発研究所(当時)で「骨代謝」を研究。2000年に生体内分子「FGF23」が骨の組成であるリンの調節に関わることを世界で初めて発見。FGF23を抑える抗体「KRN23」の創製に成功。

難病「XLH」の治療を革新する

2018年にアメリカおよびヨーロッパの一部で販売が開始された新薬Crysvita(欧米製品名、一般名:ブロスマブ、開発番号:KRN23)は、X染色体連鎖性低リン血症(XLH)という病気の治療薬です。

XLHは骨の形成に必要なリンやビタミンDが腎臓から漏れ出てしまい、骨の成長や維持に障害をきたす難病です。発症頻度は2万人に1人程度の希少疾患で、患者さんの多くは成長不全に苦しんでいます。

これまでXLHの治療法は、リンとビタミンDを補充する対処療法しかなく、しかも1日に何度も服薬が必要で、さらに腎臓の石灰化という副作用も伴うものでした。これに対しKRN23による治療は、2または4週間に1回の注射で済みます。これにより血中リン濃度が正常域に上昇・維持され、骨の成長、痛みや身体機能の改善など、XLH患者さんのクオリティ・オブ・ライフ(QOL:生活の質)が大幅に高まることが確認されています。



KRN23のパイプライン (2018年12月31日現在)

対象疾患	フェーズ	地域
X染色体連鎖性 低リン血症	1 2 3 申請中	イスラエル、 スイス、UAE
X染色体連鎖性 低リン血症(成人)	1 2 3	北米、欧州、 日本、韓国
X染色体連鎖性 低リン血症(小児)	1 2 3	北米、欧州、 オーストラリア、 日本、韓国
腫瘍性骨軟化症/ 表皮母斑症候群	1 2	米国、日本、 韓国

「FGF23」がリンの調節因子であることを 世界で初めて発見

私はもともとキリンの医薬開発研究所(当時)で、「骨代謝」を研究していたのですが、そこに重点領域の「腎」を重ね合わせ、リンに着目したことが開発のきっかけでした。リンはカルシウムに次いで体内に多く存在するミネラルで、骨や歯の主要構成要素です。しかしカルシウムに比べるとリンの調節の仕組みに関する研究は世界的に遅れており、そこにチャンスがあると考えたのです。

2000年には低リン血症の病態研究などから、「FGF(線維芽細胞増殖因子)23」が血中リン濃度の調整で中心的な役割を担うことを世界で初めて見出しました。FGF23は骨細胞で産生される血中リンを低下させる液性因子(ホルモン)であり、これ自体がすぐに薬となるわけではありませんでした。しかしFGF23を抑制することでビタミンDが上昇し、腎臓からのリンの排出が抑えられることから、XLHの治療に役立つのではないかと考え、研究を続けました。

問題は どうやってこのFGF23を抑えるかでしたが、自社のもつ「ヒト抗体産生技術」を活用することで、FGF23を抑える治療目的に適した完全ヒト抗体「KRN23」を創製することができたのです。

欧米で先行して製造販売承認を取得

KRN23はXLH治療薬の有望候補となり、2006年からは米国で臨床試験を開始しました。対象が希少疾患で患者数が限られることもあり、当初はかなり苦労しましたが、2013年に希少疾患を得意とするバイオベンチャーであるウルトラジェニクス・ファーマシューティカル社をパートナーに迎えたことで、開発は一気にスピードアップしました。

2018年2月には欧州委員会から条件付き医薬品販売承認を取得、そして2018年4月にはアメリカ食品医薬品局から医薬品販売承認を得ることができました。「XLHを適応症とする世界初の治療薬」が誕生したのです。

今後、日本をはじめアジア、オセアニアでもKRN23の承認取得を目指していきます。私たちはこれからも製薬会社の使命である革新的医薬品の創出と安定供給に努めるとともに、健康分野での社会課題の解決や、世界の患者さんのQOL向上に貢献することで、持続的に成長していきたいと考えています。

CSVコミットメント | **健康・未病領域におけるセルフケア支援**

キリングループは、「食」領域(酒類事業、飲料事業)と「医」領域(医薬事業)それぞれの事業拡大とともに、この2つの領域のシナジーを活かして、その中間に「医と食をつなぐ」事業を立ち上げ、新たな価値創造に取り組んでいます。既存の医薬品や食品では十分に満たされない健康ニーズを捉え、持続的な成長の柱となる新事業の確立を目指しています。

具体的には、グループが蓄積してきた知見・技術資産の活用や国内外のアカデミアとの連携などによって、科学的論拠のある「健康機能性素材」の開発・提案を進めており、2021年までにキリンの健康機能性素材にアクセスできる国・人口を、日本、ベトナムをはじめとする東南アジア、北米の5カ国・6.5億人にまで拡大することを目標に掲げています。ここでは、その一例として「プラズマ乳酸菌」の展開事例を紹介します。



成果指標

キリンの健康機能性素材にアクセスできる

2021年目標値

国数：5カ国
(総人口6.5億人)



CASE

2

健康

医と食をつなぐ事業

技術資産を活かした機能素材の提供で 健康な生活に貢献する

キリンホールディングス株式会社
ヘルスサイエンス事業部 主査

八木澤 智正
Tomomasa Yagisawa

PROFILE

1997年、協和発酵工業にMRとして入社。米国で戦略論・マネジメントを学んだ後、製品戦略担当、北米市場のプロダクトマネジャーを務めた。協和発酵キリン(株)の発足後は、海外医薬事業と協和発酵キリングループ全体の人材開発を担当。2013年よりキリンホールディングス(株)に出向し、キリングループ全体の経営戦略担当を経験した後、健康領域の新規事業を検討。2016年にはキリン(株)事業創造部[※]において、ヘルスケアプロフェッショナル事業を立ち上げた。

[※]現キリンホールディングス(株)ヘルスサイエンス事業部

科学的論拠のある素材だけを製品化

人々のクオリティ・オブ・ライフ(QOL：生活の質)を考えるとき、まずは「病気になるない」ことが大切です。その意味で、日常生活で口にする飲料や食品にもできることはたくさんある、私たちヘルスサイエンス事業部ではその可能性を追求してきました。

いわゆる「健康食品」の中には、科学的論拠がはっきりしないものも少なくありません。しかし私たちは、素材の作用機序[※]に立脚し、さらにヒトを対象とした試験で統計的有意差(エビデンス)を示したものを商品化しています。一般に、食品は医薬品に比べて効果がマイルドに出るため、エビデンスを示すことは難しいのですが、協和発酵キリンをグループにもつ強みも活かして、医学的に高度な検討を行っています。また、アカデミアとの連携をはじめ、研究成果を事業化に結びつけるための資産や体制も整っています。こうした強みから生まれた成果の1つが「プラズマ乳酸菌」です。

[※]作用機序：
機能性成分が生体に効果を及ぼす仕組み





「プラズマ乳酸菌」の普及拡大で 人々のQOL向上に貢献

プラズマ乳酸菌の特長は、ウイルス感染から身体を守る免疫の“司令塔”「プラズマサイトイド樹状細胞」を直接活性化する点にあり、私たちはこの作用を世界で初めて発見しました。そして、積み上げてきた研究成果は、世界の医学会からも評価を得ています。

すでにプラズマ乳酸菌を配合した複数の製品をキリングroupから上市しており、外部企業への導出も開始しています。今後、さらに多くの人々にアクセスしてもらえるように、医師、薬剤師、看護師、栄養士など科学的論拠を理解していただける医療従事者の方々を通じてプラズマ乳酸菌の普及拡大を図っていきます。

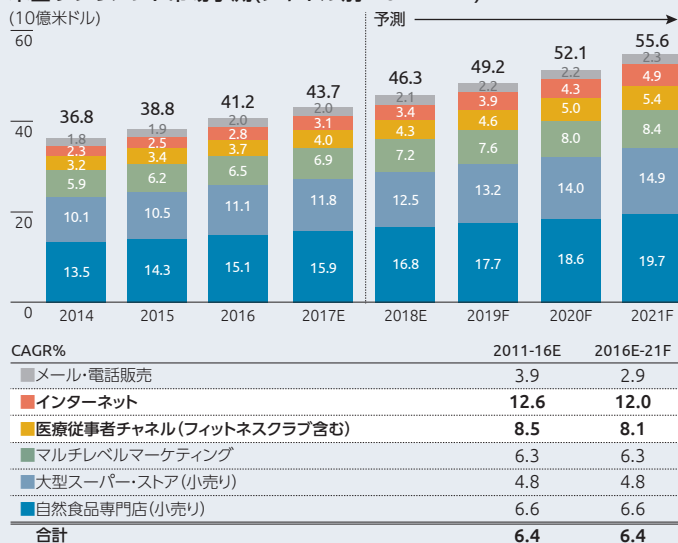
グループでは、他にもオルニチンやグルタチオン、シチコリンなど、さまざまな健康機能素材を用いた製品の開発をグローバルに進めています。健康を中心とした社会課題に関する新規事業を開発・実行することが私たちの部門の役割であり、これからも世界の人々のQOL向上に貢献するこうした取り組みに力を注いでいきます。

Thorne Research社との協業

キリングroupは2018年10月に米国のThorne Research社の持株会社に、三井物産社と共同で出資しました。Thorne社は成長を続ける米国サプリメント市場において特に大きく成長しているインターネットおよび医療従事者を通じた販売を主なチャネルとしており、豊富な科学的エビデンスを持ち、有効性や体内吸収率の高い原料を採用した高機能サプリメントを開発・製造・販売しています。また、独自の“No” Listに従い加工助剤や人工甘味料を使用しないなど安全・安心にもこだわっています。キリングgroupとの連携により、新たな製品開発や日本等の他地域への進出などThorne社の価値向上や事業拡大を目指します。

参照: “No” List <https://www.thorne.com/thorne-no-list>

米国サプリメント市場予測(チャネル別 2011-21F)



Source: Nutrition Business Journal

CSVコミットメント | 原料生産の持続可能性強化

キリングroupは、お客様が家族や仲間と楽しく過ごす機会を提供するとともに、サプライチェーンに関わるコミュニティの発展に貢献することを大きな事業目的の1つとしています。日本国内のホップやブドウ、ミャンマーの醸造米、スリランカの紅茶など、商品の原材料生産における持続可能性を強化する取り組みの中で、さまざまな地域のサプライヤーが抱える課題の解決につながる活動を推進。さらなる経済価値の創出と新たな社会価値の創出を目指しています。

そうした活動の一例として、ブドウ生産地と協働で日本ワインのブランド強化を進めるメルシャンの事例を紹介します。



成果指標

自社管理畑のブドウ生産量

2027年目標値

200t



CASE

3

地域社会・コミュニティ

ブドウ生産地のコミュニティと協働で「シャトー・メルシャン」の販売拡大を目指す



メルシャン株式会社
マーケティング部
シャトー・メルシャン
チーフ・ブランドマネージャー

神藤 亜矢

Aya Jindo

PROFILE

1996年、メルシャン(株)入社。英国留学でワインビジネスとマーケティングを学び、輸入ワインのブランドマネージャーを10年間務める。2014年、キリンビール(株)に移籍し、クラフトビールやシードルの商品開発を経験。2017年からメルシャン(株)に復帰し、自身が立案した「3つのワイナリー構想」を推進中。

「質」と「量」の両面から

「シャトー・メルシャン」ブランドを強化

近年、日本人のワイン消費量は増加傾向にあります。日本ワイン^{*}のシェアは5%にとどまっています。そうした中、当社は2027年までに「シャトー・メルシャン」を中心とする日本ワインの販売数量を、現在の約1.5倍の6.7万ケースに拡大する目標を掲げています。この目標の達成に向けては「お客様が誇りをもって日本ワインを飲む日常」を醸成することが重要であり、それこそが私たちの存在意義だと考えています。

従来から「シャトー・メルシャン」は国際的なワインコンクールで品質に高い評価を得てきました。しかし、市場の中で価格も含めて総合的に「価値の高いワイン」として選ばれるためには、「質」の向上とともに「量」の拡大が必要です。そのため、現在は50haの自社管理ブドウ畑を2027年までに76haまで拡



大して収穫量を倍増させつつ、ワインづくりに必要な人材も育成していきます。

3つのワイナリーを展開し

サプライヤーとともに地域社会の発展に貢献

私は、ワイン事業は農業であり、ブランド産地で育まれるという考えから、ブドウ産地に隣接した「3つのワイナリー構想」を進めています。山梨県甲州市にはブランドの「玄関口」となる「勝沼ワイナリー」を、長野県塩尻市には一般公開を年10日間程度としたプレミア性の高い「桔梗ヶ原ワイナリー」を展開しています。

そして、第3のワイナリーとして2019年秋に開設するのが、長野県上田市の「梶子(まりこ)ワイナリー」です。面積は、自社管理畑では最大規模の29ha。360度がブドウ畑に囲まれた一番の高台に建物を設置することで、ブドウ栽培からワイン醸造までを見学できる“ブティックワイナリー(右上コラム参照)”となります。

ただし、当社のみで運営していくことは難しいため、「地域との共生」を梶子ワイナリーのテーマとしています。地元の

地域と共生するブティックワイナリー

ブティックワイナリーとは、手摘みのブドウを使って高品質のワインをつくる比較的小規模なワイナリーのことです。2019年秋にオープンする梶子ワイナリーは、「産業・経済との共生」「自然との共生」「未来との共生」をコンセプトとした“地域と共生するブティックワイナリー”です。ここでは、ブドウ栽培から醸造までワインづくりのすべてを公開するとともに、ワイナリーの2階には抜群の眺望のテラス席を用意するなど、貴重な体験を提供する予定です。



梶子ワイナリー外観イメージ



梶子ワイナリー内部イメージ

シルバー人材センターを通じて畑仕事を手伝っていただく方を雇用している他、子どもたちへの農業体験機会の提供、将来的にはワイナリーを開放したお祭りの開催なども構想しています。3つのワイナリーを展開することは、ビギナーの方にもコアなファンの方にも他にない体験価値と高い満足を提供することになりますし、ワイナリーの発展は地域の活性化につながるものと考えています。

日本ワインの未来を見据えて

ワイナリーでお客様に満足体験を提供して商品をお買い求めいただき、ご家庭や友人とワインを傾けて楽しんでいただく。その思い出とともにリピーターとしてまたワイナリーにお越しいただく。さらに充実したコンテンツの自社サイトを通じてお買い求めいただき、ワインファンを着実に増やしていく。そうした海外ワイナリーの成功事例を取り入れ、ワインの直接販売比率を20%まで引き上げ、利益率も向上させていく計画です。

また、海外市場へ「シャトー・メルシャン」の輸出を開始しました。香港では三ツ星レストランでの提供が決まり、今後はロンドンやニューヨークなどでも「価値の高いワイン」として認知を得ることを目指しています。私たちは、こうした取り組みを継続し、「シャトー・メルシャン」を日本を代表するブランド、世界から評価されるブランドに育成していきます。

※ 日本ワイン:日本国内で栽培されたブドウを100%使用して日本国内で醸造されたワイン。輸入濃縮果汁や輸入ワインを原料に国内で製造されたワインと区別している。

CSVコミットメント | 気候変動影響への対応

キリングループにとっても重要な課題の1つである地球温暖化については、2009年に「グローバルグループのバリューチェーン全体のCO₂排出量を、2050年までに1990年比で半減する」という高い目標を設定して取り組みを進めてきました。

さらに、2017年3月には、企業活動などで直接排出するGHG(温室効果ガス)およびバリューチェーンで排出されるGHGを、2030年までにそれぞれ2015年比30%削減するという中期削減目標※2を設定し、事業を通じて取り組みを始めています。今回は、キリンビールが意欲的に取り組む、世界で最もGHG排出量の少ない生産システム※3について紹介します。

※2 この削減目標は国際的イニシアチブである「Science Based Targets」からも温室効果ガス排出量削減目標として、日本の食品・飲料業界として初めて承認されました。

※3 キリン調べ



成果指標

グループ全体GHG削減率
(Scope1と2の合計)

2030年目標値

30%(2015年比)

CASE

4

環境

エネルギー転換の推進で GHG排出量36%※1、燃料コスト10億円規模削減へ

※1 キリンビールでは、キリングループの目標達成に向け、より高い目標を設定

GHG排出量の削減に向け 化石燃料からの脱却を目指す

キリンビールでは、世界のビール業界をリードする技術力と数々の先進的な施策によって、1990年～2015年までの25年間でGHG排出量を約70%も減らしてきました。

さらに、現在当社はキリングループが2017年に策定したGHG排出量削減目標の達成に向けて、一層の技術革新に挑戦しています。

この解決策として、私たちが目指しているのが「化石燃料から電力へのエネルギーシフト」です。現在、ビール工場ではエネルギー源として「電力」と「化石燃料」を使用しています。このうち、GHGの排出源の大部分は「化石燃料」、つまり加熱に使うエネルギーです。このような状況で、GHGを削減するためには、エネルギー効率を高めてその使用量を減らし、さらに

キリンビール株式会社
生産本部・技術部
生産技術開発担当 主務

吉川 創祐
Sosuke Yoshikawa

PROFILE

2005年、キリンビール(株)入社。2007年のキリンビール滋賀工場リニューアルにおいて、エネルギーシステム全般を担当。その後、本社でエンジニアリング業務に従事し、2014年にブラジルに赴任。現地ビール・飲料会社の工場建設や省エネルギー施策の立案を担当し、大幅な省エネルギー化を達成。現在は環境・エネルギー技術を統括している他、GHG排出量削減戦略の策定・推進も担う。



エネルギーミックスを「電力」にシフトし、その上で再生可能エネルギーでつくられた電力を活用することが最も効果的と考えています。

強みのエンジニアリング技術を活かし 世界最高水準のエネルギーシステムの実現に挑戦

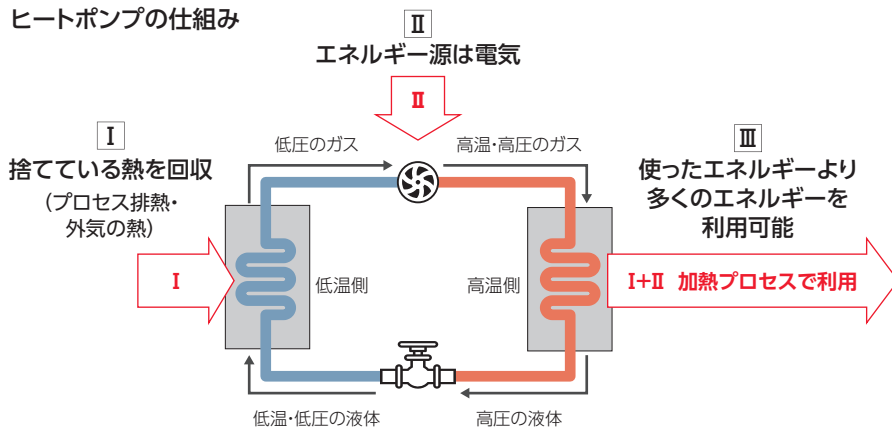
GHG削減の鍵となる技術が「ヒートポンプ」です。ヒートポンプ・システムを導入することで、省エネルギーと電化を両立させることができます。しかし、単純な設備の導入で成果を生むことはできません。導入の前段で製造プロセスにおけるすべての熱の流れを解析し、最適化する高度な設計が不可欠で

す。キリングroupには高いエンジニアリング技術が蓄積されており、私のチームではその経験を活用して世界で最もGHG排出量の少ない生産システムの実現を目指しています。この取り組みにより2030年以前にGHG排出量削減目標を達成できる見込みで、同時に年間10億円規模のエネルギーコストの削減が達成可能となります。

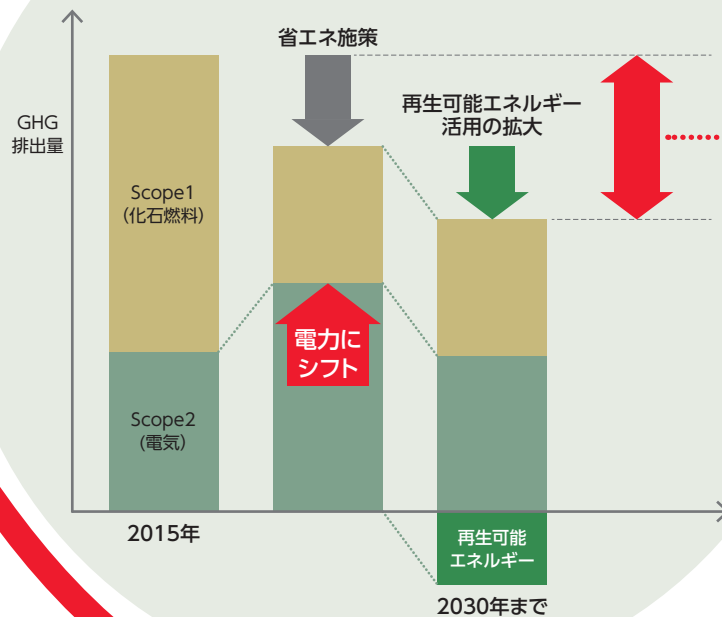
2019年から岡山工場をモデルとして段階的にエネルギーシステムを再構築し、さらに同工場での成果を見ながら国内外のすべての工場へ展開する方針です。

世界最高水準のエネルギーシステムの実現に向けて、当社は技術力を強みに挑戦を続けていきます。

ヒートポンプの仕組み



GHG削減施策のイメージ



GHG排出量
36%^{※1}削減
年間10億円規模の
コスト削減



CSVコミットメント

適正飲酒啓発と 次世代へのお酒文化の継承に向けて

アルコールは、多くの人に楽しみや潤いのある豊かな暮らしをもたらします。しかし、適量で節度ある飲酒を心がけなければ、アルコールは有害にもなります。

そこで、キリングループは、事業を展開するすべての地域において、不適切な飲酒の根絶に向けた「Zero Harmful Drinking」プロジェクトを推進しています。このプロジェクトでは、それぞれの地域の価値観を理解し尊重しながら、各地域に合った適正飲酒の啓発を進めることで、持続可能で節度ある飲酒文化の醸成を目指しています。

ここでは、豪州ライオンが推進している適正飲酒の啓発活動を紹介합니다。



成果指標

適正飲酒啓発プログラム・
飲酒マナー広告などの参加
数・閲覧数

2021年目標値

100万人

CASE

5

酒類メーカーとしての 責任

豪州で 人々のつながりを生む 飲酒文化を醸成する



ライオングループ
ゼネラルカウンセル&
エクスターナルリレーションズ
ディレクター

リビー・デビッドソン

PROFILE

2005年、ライオン入社。14年以上にわたり、法務、渉外、M&A、ガバナンスなどの幅広い業務を経験する。現在は、サステナビリティディレクターを兼任。多くの革新的施策を推進し、適正飲酒の啓発活動において重要な役割を担っている。

オーストラリアとニュージーランドが直面する アルコール関連問題

オーストラリアとニュージーランドでは、過度な飲酒は、ここ10年近く減少傾向にあり、飲酒する成人の多くは、節度をもって飲酒を楽しんでいます。また、未成年者の飲酒も過去最少にまで改善されています。しかし、不適正な飲酒が撲滅されたわけではなく、未だに社会問題となっています。私たちは、この問題に真摯に向き合い、対処していく必要があると考えています。

オーストラリアとニュージーランドにおいては、「アルコールは反社会的行動を助長する」という間違った認識があるのも事実です。反社会的な行動の要因は、社会的または文化的なものであるという調査結果もあり、飲酒は必ずしも反社会的行動を助長するものではありません。実際、ライオンが最近オーストラリアで実施した調査でも、普段飲酒する際に“行きつけの場所”がある人々は、人生に満足し、オープンで友人も多く、人とのつながりを重視するため孤立感を感じにくく、地域への密着度が高いことが明らかになり、この調査結果を公表しています。したがって、適正な飲酒と不適正な飲酒を混同すべきではないと、私たちは考えています。

私たちライオンでは、不適正飲酒の問題の解決に向けた活動を積極的に支援しています。例えば、アルコールの過剰摂取などによって、暴力や反社会的行動が起きる問題に対しては、政府の政策に積極的に参加しています。また、秩序ある社会を維持するために、各地域の酒類販売の免許制度を支持しています。



節度ある飲酒文化の醸成へ

私たちライオンでは、地域との共通価値の創造に向けて、オーストラリアとニュージーランドにおいて、人と人とのつながりを深めるような、節度ある飲酒文化の醸成に取り組んでいます。

例えば、味や質をそのまま維持した低アルコール飲料の提供や、マーケティングキャンペーンを通じて、常に責任ある飲酒を啓発し、“酔う”ために飲むのではなく、お酒を飲む機会そのものを楽しむよう推奨しています。また、飲酒に関わる行動や態度を改善する施策などにも投資しており、「DrinkWise Australia」や「Cheers! New Zealand」などと連携しています。

「DrinkWise Australia」は、アルコール誤飲と未成年者飲酒の問題に取り組む独立した非営利団体です。ライオンは同団体の最大の出資社として、年間を通じて大型キャンペーンに貢献しています。一方、「Cheers! New Zealand」は、ニュージーランドで人々に飲酒行動の影響に対する理解を促し、適切な選択を行うことを啓発している団体です。ライオンのオンライン・インタラクティブ・トレーニングプログラム「Alcohol & Me」は、こうした啓発活動の推進に役立っており、現在ニュージーランドの多くの企業で採用されています。

このように、お客様への飲酒リスクの啓発は、当社の最大のプライオリティです。そのため、ライオンのすべてのアルコール飲料商品には「妊娠中はアルコール摂取を避けることが最も安全である」というメッセージを表示しています。また、飲料ごとのアルコール含有量をシンボル化して商品ラベルに印刷し、お客様が自身の摂取量をすぐに把握できるようにしています。

節度ある飲酒社会を構築するというライオンの目標は、最終的には社会的に孤立する人々の問題にも取り組むことにつながり、そうした人々を減らしていくという決意の表れでもありま

す。私たちは、ライオンの商品が、人々の暮らしの中で、触れ合いの時間の中心にあってほしいと切に願っています。そして、そのような時間を支え、障壁を取り除くことによって、お互いが面倒を見合い環境に目を配り合うような地域社会の中で、人々が安心して暮らし、働ける世界の実現を目指しています。

アルコール関連問題への国際的な取り組み

アルコール関連問題は、世界的課題の1つです。2015年には国連SDGsも有害な飲酒の防止を目標に組み込みました。こうした環境に対応すべく、キリングループは国際NPO「IARD(International Alliance for Responsible Drinking)」に加盟し、適正飲酒の推進と有害飲酒の低減を実現するため、世界の主要酒類メーカーとともに取り組んでおります。

2018年9月にパリで加盟各社CEOが集まり、デジタル分野のプラットフォーム各社<Facebook(Instagram), Google(YouTube), Twitter, Snapchat>と連携し、未成年へアルコールの広告を見せない、また消費者が自分の意志でアルコール広告の表示の有無を選択できるように取り組むことを宣言しました。



日本総合飲料

主要事業会社

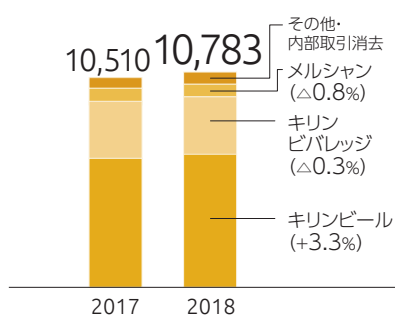
- キリン(株)
- キリンビール



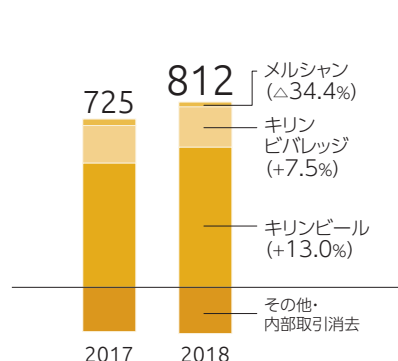
- キリンビバレッジ
- メルシャン



売上収益(億円)



事業利益(億円)



※()は前年比

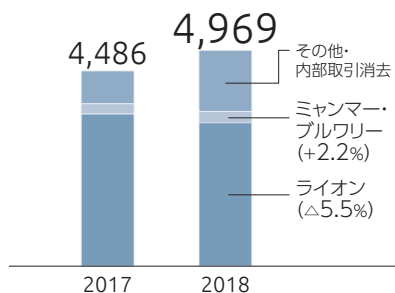
海外総合飲料

主要事業会社

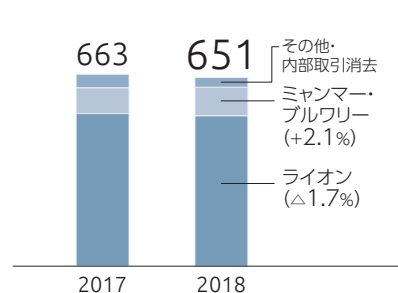
- ライオン
- ミャンマー・ブルワリー



売上収益(億円)



事業利益(億円)



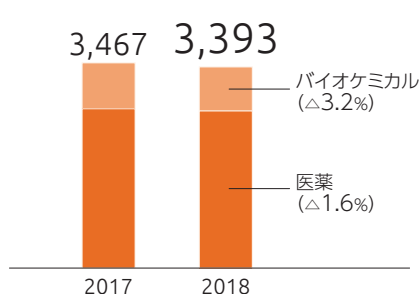
医薬・バイオケミカル

主要事業会社

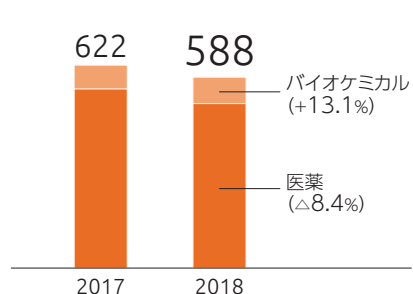
- 協和発酵キリン
- 協和発酵バイオ



売上収益(億円)



事業利益(億円)



新報告セグメントについて

当社グループの報告セグメントの区分を、2018年度までの「日本総合飲料事業」「オセアニア総合飲料事業」「海外その他総合飲料事業」「医薬・バイオケミカル事業」から、「国内ビール・スピリッツ事業」「国内飲料事業」「オセアニア総合飲料事業」「医薬・バイオケミカル事業」に変更しました。(2019年第1四半期連結会計期間より)これは、主に「キリングroup2019年

-2021年中期経営計画」において今後の事業戦略の実現に適した体制を検討した結果、グループ一体経営をさらに推進するためには、当社とキリン株式会社を統合し、機動的な組織体制を構築することが最適と判断し、当社グループにおける内部モニタリング単位を変更したことによるものです。



* 2019年4月24日に、協和発酵キリン株式会社から、協和発酵バイオ株式会社の株式の95%を取得完了したことに伴い、第2四半期連結会計期間よりセグメント名が「医薬事業」に変更されます。

国内ビール・スピリッツ

市場環境

日本国内のビール類市場は、少子高齢化や消費者の嗜好の多様化を背景に今後も縮小が続くことが想定されます。

また、2017年に酒税法等が改正されたことに加え、2018年に業務用向け商品の一部で値上げが実施されたことなどから、価格上昇によるビール類の需要減退への懸念が強まっており、より低価格の商品やRTDへの需要シフトも見られます。2019年10月には消費税の増税が予定されており、消費マインドの低下により手頃感

のある新ジャンル商品の拡大継続が予想される他、引き続き嗜好の変化によるRTDなどへの需要シフトが想定されます。2020年には酒税改正が予定されていますが、改正翌年となる2021年の段階では、依然としてビールと新ジャンルとの価格差が一定以上残ることから、狭義のビールの市場構成比は40%程度に維持されると見えています(2017年と同様の構成比。母数にはRTDを含む)。

戦略

麒麟ビールは前中計同様、収益性を重視した基幹ブランドへの投資を継続することで、増収増益を目指します。

フラッグシップブランドである「麒麟一番搾り」は、更なるブラッシュアップを図り、4月にリニューアルをすることで、お客様支持の拡大を目指します。また、新ジャンルでありながらビールに近い味わいで大ヒットした「本麒麟」(2018年発売)や、リニューアルした「麒麟のどごしく生」のコミュニケーションを強化します。「本麒麟」のヒットを受け、競合他社が新商品を発売して攻勢を強めてくることが予想されますが、これに対して、エクステンション品や販売数量の増加を目的とした新商品の投入に依存することなく、既存商品のさらなる成長を優先させます。常にお客様を中心とした活動に努め、今後も継続してビール類全体の魅力向上による需要喚起に取り組みます。

同時に、2020年以降の酒税法改正を見据えたポートフォリオ戦略を進めます。そのため、ビールカテゴリーを代表する「キ

リン一番搾り」はもちろんのこと、2019年は成長が期待される発泡酒カテゴリー「淡麗グリーンラベル」への投資を強化します。

さらに、クラフトビール事業を高収益ビジネスへ成長させることを中長期的な目標としており、市場の拡大に向け、飲用体験の場を広げていきます。2018年に展開店舗数が累計約7,000店となった「Tap Marché(タップ・マルシェ)」を、2019年は約13,000店まで拡大します。

また、RTDカテゴリーでは、「麒麟氷結」「麒麟・ザ・ストロング」を中心にブランド強化を図ります。2019年5月には、約50億円を投資して新設した名古屋工場のRTD製造設備が稼働予定であり、高まる需要に対応するとともに、東西への輸送の効率化などによってRTDカテゴリーの収益性を高めていきます。

その他、ノンアルコール・ビールテイスト飲料の「麒麟零ICHI(ゼロイチ)」や、高収益化を目指す国産洋酒などの販売拡大にも注力します。



国内飲料

市場環境

2019年の清涼飲料市場は、引き続き堅調な成長が見込まれますが、前年の猛暑の影響の反動などにより、市場全体として前年並、あるいは微減程度で推移すると予想されます。清涼飲料には軽減税率が適用されることから、消費税増税による直接的な影響は想定していませんが、

消費マインドの低下による間接的な影響を受ける可能性があります。

一方、少子高齢化などを背景とする消費者の健康志向の高まりに加え、若年層の「糖離れ」トレンドも確認されており、微糖・無糖カテゴリーの伸長が見込まれます。

戦略

キリンビバレッジは、前中計での構造改革により、収益性が大きく改善しました。損益マネジメントの仕組みの改善や、SCMコストの削減などにより、事業基盤を強化しました。また、「キリン生茶」の販売数量がV字回復するとともに、発売90周年を迎えた「キリンレモン」が記録的な販売数量を達成するなど、強固なブランド体系の構築に一定の成果を上げました。

一方、エリア戦略の強化や統合マーケティングの実行、「キリンFIRE」の育成といった継続した課題もあるため、2019年は、成長による利益創出を目指した2018年の戦略フレームを継続します。

強固なブランド体系の構築では、「キリン午後の紅茶」「キリン生茶」「キリンFIRE」の基盤ブランドを一層強化します。4月にお客様のニーズに応じて「キリンFIRE」ブランドからPETボトルコーヒーを新発売した他、無糖・健康領域の商品を強化します。

容器戦略では、収益性の高い小型PET商品などを中心とした目標管理を継続し、「キリン生茶」「キリンレモン」などのブランド戦略と連動させることで価値最大化を図ります。

その他、持続可能な仕組みづくりに向けて調達、生産、物流などサプライチェーンの強化を進めます。

既存領域での成長

- ▶ 基盤3ブランドの強化
- ▶ 無糖・健康領域の強化



新たな領域での取り組み

- ▶ KIRIN naturalsの展開

持続可能な仕組みづくり

- ▶ SCMコストダウンの推進
- ▶ 安定した物流網の構築



オセアニア総合飲料

市場環境

豪州のビール市場は、健康志向の高まりなどを背景に販売数量は微減から横ばいで推移することが想定されます。加えて、豪州では廃棄物の削減を目的とする飲料の容器保証金制度※の導入が進められており、販売価格の上昇による消費者の購買行動にも影響が生じています。一方、コン

※ 2017年12月にNew South Wales州、2018年11月にQueensland州にて導入済み。

テンポラリーカテゴリーやクラフトビールの市場は引き続き成長を続けています。

乳・飲料市場は、カテゴリーによって違いは見られるものの、健康志向の高まりなどにより全体としてはやや成長傾向にあります。

戦略

酒類事業では伝統的なスタイルのクラシックカテゴリーから、コンテンポラリーカテゴリー、クラフトカテゴリーへのトレンドシフトを受け、主力ブランドへの集中投資を継続し、成長カテゴリーでのブランド強化を図ります。これにより、高単価・高収益商品の販売構成比を高め、中長期的に収益改善を目指します。

また、将来の利益成長に向けて、今後拡大が見込めるクラフトビールの海外展開やプレミアム飲料への投資をさらに加速し、今後の柱の1つとして育成していきます。

飲料事業については、ライオンの事業価値やキリングループの株主価値を最大化する観点から、同事業を第三者に譲渡することが最適な方向性であるとの結論に至り、2019年中の株式譲渡を検討着手しています。

豪州ではクリーンエネルギーへの切り替えを見据え、老朽化した石炭火力発電所を閉鎖したことで、国内の電力供給が逼迫し、エネルギーコストが上昇しています。ライオンでは引き続きサプライチェーンの効率化によるコスト削減を強化するとともに、ERPシステムの導入など本社機能の再編によるコスト削減にも取り組んでいきます。

ビール事業の拡大に向けたブランド育成



新たな成長に向けた取り組み

プレミアムクラフト飲料

グローバルクラフトビール事業



持続可能な事業を目指しての投資

将来に向けたICT基盤の構築

事業構造改革

医薬・バイオケミカル

市場環境

少子高齢社会にある日本では、国民皆保険制度を維持していくために医療費の抑制政策が進められています。これに伴う後発医薬品の浸透や、薬価制度の大幅な改定により、医薬品市場の伸びは鈍化傾向が継続する可能性があります。

戦略

協和発酵キリンは、最先端のバイオテクノロジーを基盤として絶えずイノベーションで変化に対応し、独自性の高い製品やサービスにより患者さんの真のニーズを満たす新しい価値を創造することで企業価値を高めるCSV (Creating Shared Value) 経営を推進します。これにより、世界の人々の健康と豊かさに力強く貢献し、日本発の世界トップクラスの研究開発型ライフサイエンス企業を目指します。

医薬事業は、日本において薬価基準引下げの影響などを受けることが予想されるものの、米国および欧州において2018年に発売を開始したグローバル戦略品CrysvitaおよびPoteligeoの伸長により、前年同期比で増収を目指します。また、グローバル戦略品の収益拡大・価値最大化に向けた販売費の増加や、研究開発費の増加が見込まれますが、海外売上収益の増加により、コア営業利益^{*}は増益となる見通しです。

バイオケミカル事業に関しては、当社が将来の成長ドライバーとするべく注力する健康領域事業における更なる協業の可能性につき、協和発酵キリンと協議・検討を進めました。その結果、協和発酵バイオを当社の直接の子会社とすることによって、相互の強みや経営資源の更なる有効活用および健康領域をはじめとした事業開発スピードの向上を実現することが可能となり、グループシナジーおよび協和発酵バイオの企業価値の最大化につながると判断しました。また、これにより、協和発酵キリンにおいても、新薬開発を中心とした医薬事業に経営資源を集中することで、さらに成長スピードを加速させることが可能となると考えています。本取り組みは、2019年3月に開催された協和発酵キリン株主総会で承認され、同年4月24日に、予定通り株式の95%の取得が完了いたしました。

^{*} 売上収益-売上原価-販売費および一般管理費
-研究開発費+持分法投資損益

グローバル戦略品の価値最大化

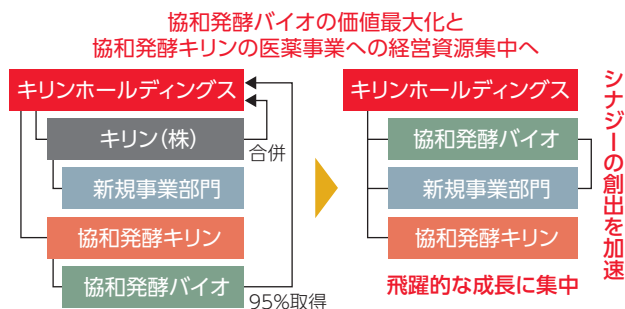
- > Crysvita 市場浸透を継続
- > Poteligeo 欧州で上市予定
- > KW-6002 米国で承認申請予定

「One Kyowa Kirin」体制の構築

- > 北米を、独立した地域として統括
- > 地域軸×機能軸でのマネジメントを開始
(日本・EMEA・北米・アジア/オセアニア)

^{*} EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)

キリンホールディングスによる協和発酵バイオの株式取得



その他

戦略

メルシャン

カテゴリーごとに注カブランドの選択と集中をさらに進めることでブランドの強化を図り、成長性・収益性の高い商品ポートフォリオの構築に取り組みます。「シャトー・メルシャン」については、「3つのワイナリー」を拠点としたCSV活動を強化し、ワイン・ブドウづくりを支える産地・地域の活性化に貢献します。

ミャンマー・ブルワリー

ミャンマーでは、今後も1桁台後半のビール市場成長率が続

くと予想され、経済成長に応じて増加するビールエントリー層や、より高価格帯カテゴリーへとアップグレードしていく顧客層を確実に獲得していきます。今後、「ミャンマービール」「アンダマンゴールド」を中心とする主力商品への販促活動や投資を優先させることで、市場でのプレゼンスをさらに高めていきます。

CCNNE

製造拠点の再編など、今後の収益力の強化に向けて抜本的な構造改革を継続します。

2019年度 通期業績予想 事業利益

(億円)	2019年予想	2018年実績	増減	%
連結 事業利益	1,900	1,993	-93	-4.7%
国内ビール・スピリッツ	847	827	20	2.4%
キリンビール	835	809	26	3.2%
その他	12	18	-6	-31.9%
国内飲料	240	233	7	2.9%
キリンビバレッジ	240	233	7	2.9%
オセアニア総合飲料	482	518	-36	-7.0%
ライオン	482	518	-36	-7.0%
酒類	521	533	-12	-2.3%
飲料	57	51	5	10.0%
本社	-96	-67	-30	—
医薬・バイオケミカル	620	588	32	5.5%
医薬(協和発酵キリン)	540	504	36	7.1%
バイオケミカル(協和発酵バイオ)	80	81	-1	-1.6%
その他	—	3	-3	—
その他	184	190	-6	-3.3%
メルシャン	25	26	-0	-1.9%
ミャンマー・ブルワリー	95	101	-6	-5.9%
CCNNE	38	28	10	33.5%
その他	25	35	-9	-27.0%
全社費用・セグメント間取引消去	-473	-363	-110	—

リスクマネジメントの考え方

キリングroupでは、経営目標の達成や企業の継続性に大きな影響を与える不確実性を「リスク」と定義しています。また、ある時点を境にリスクが顕在化し、対応に緊急性を要するものを「クライシス」と定義しています。

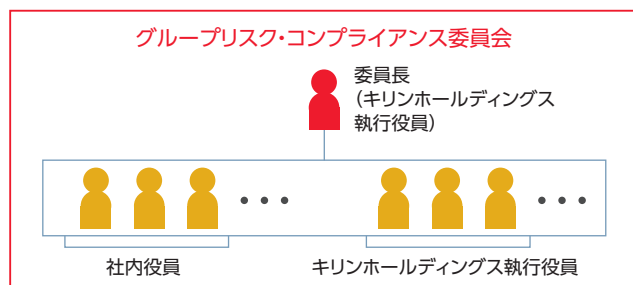
キリングroupは、お客様、従業員、株主、社会から長期的に信頼を獲得できるよう、リスクの顕在化を未然に防止するとともに、コンプライアンスを徹底することをリスクマネジメントにおける基本方針としています。

リスクマネジメント体制

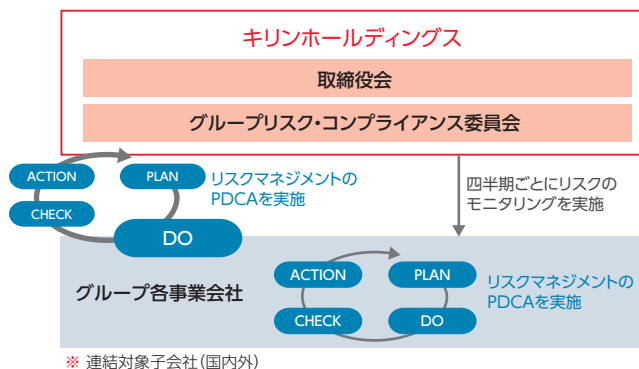
キリンホールディングスにグループリスク・コンプライアンス委員会を置き、キリングroupのリスクマネジメント活動を統括しています。同委員会はキリンホールディングスの社内取締役と執行役員で構成され、リスク担当の執行役員が委員長を務めています。

また、グループ各社においても、それぞれリスクマネジメントを統括する委員会などを設置しており、キリンホールディングスとグループ各社との間で四半期ごとにリスクのモニタリングを行っています。

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメントPDCAサイクル

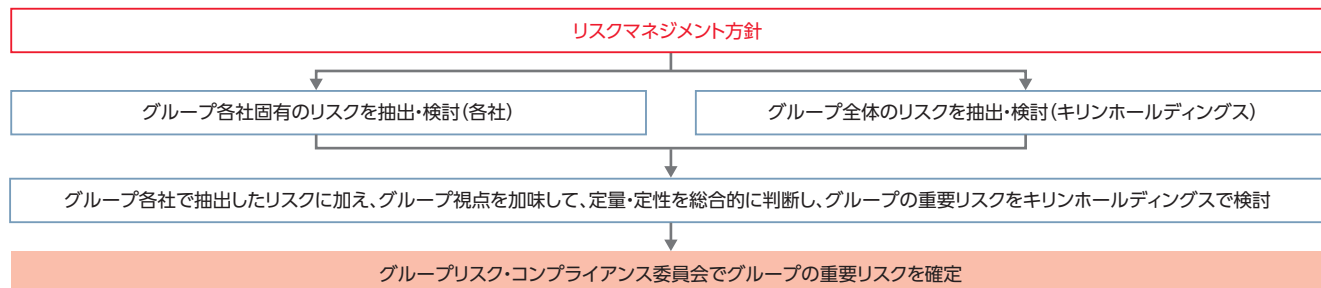


重要リスクの確定プロセス

グループ各社は、キリングroupのリスクマネジメント方針に基づき、定量・定性の両面から事業固有のリスクを抽出・検討しています。これらリスクをグループリスク・コンプライアンス委員会事務局(キリンホールディングス経営企画部)で集

約・精査し、影響度が大きく発生確率が高いリスクやグループ全体に共通するリスクについては、グループリスク・コンプライアンス委員会で審議の上、グループの重要リスクとして確定しています。

重要リスク確定



リスクによる事業への影響と対策

キリングroupでは、影響度と発生確率から各リスクを定量的に評価した上で定性的な評価も織り込み、グループの重要リスクを選定しています。重要リスクは、グループ会社やキリンホールディングスの主管部門などと共有し、各社・部門の

役割を明確にしてリスク低減に向けた対策を講じています。また、定期的に状況をモニタリングし、対応の進捗や重要リスクの見直しなどを行っています。

各事業領域における重要リスク

	主なリスク	事業への影響	対策
①食領域 (酒類事業・飲料事業)	価格の二極化や嗜好の多様化など、お客様嗜好の変化などによる市場環境の変化や競合の影響による主要商品の販売動向の変化	主要商品の販売計画の未達成による競争優位性の低下	強いブランドを維持・育成するお客様主語のマーケティング力の強化
	地震などの大規模自然災害や、天候不順、冷夏、干ばつ、集中豪雨などの気候変動の影響	サプライチェーンの分断による商品供給の停止や遅延	輸送力の増強、BCPの策定・整備、災害時の対策本部設置
②健康領域 (医薬・バイオケミカル事業)	グローバル戦略品の開発・上市、海外での事業展開の未達	事業展開の遅延	欧米垂でのビジネス展開、持続的成長に向けた事業基盤の確立
	製造施設・物流施設における技術上・法規制上の問題発生	製品の供給の停止・遅延・供給不足	グローバルSCM体制の構築
③医と食をつなぐ事業領域	優位性のあるビジネスモデルや適切な組織・ガバナンス体制構築の遅延、技術開発の遅延	新規事業の立ち上げ・育成の停滞	・キリングroupが培ってきた知見・経験を活かした事業の推進 ・お客様から得られるインサイトの具現化やそれを実現する組織能力の向上

「医と食をつなぐ事業」に関わる機会・リスクの認識と今後の方針

医療技術の進歩による長寿化を背景に、健常な状態と病気の治療との間にある予防や健康管理、いわゆる未病領域に国内外で注目が集まっています。社会課題解決への貢献を目指すキリングroupは、こうした動きを「機会」と捉え、「食」と「健康」の領域で培ってきたノウハウや強みを活かして、将来のグループの成長の柱となる「医と食をつなぐ事業」の立ち上げに取り組んでいます。

しかし、新規事業の立ち上げには、優位性のあるビジネスモデルの構築や、適切な組織・ガバナンス体制の確立、新たな研究・技術開発など、さまざまな課題があることを認識しています。これらの課題を解決できない場合は、事業立ち上げの遅延や事業計画の停滞が生じる可能性があります。そこで、キリングroupでは、プラズマ乳酸菌を配合した商品「iMUSE」などで培った技術や知見・経験を活かし、グループ各社が一体と

なった取り組みに注力。中長期的な時間軸の中で、新規性のある商品開発やビジネスモデルの構築を推進しています。

また、新規事業における市場開拓や販売促進、研究開発にあたっては、ICTの活用や社外の専門家や事業者との連携が不可欠です。このため、キリングgroupでは従来以上に深いお客様理解から得られるインサイトを具現化したICTソリューションやプラットフォームの構築、多様な価値観・専門性もつ人材・組織の能力向上、オープンイノベーションの積極的な推進、法令や社内外の諸規則・社会規範の遵守や品質保証体制の確立、採算性評価に基づく投資範囲や投資額の決定、事業・資本提携先のデューディリジェンスや提携後のモニタリングなどを実施していきます。

TCFDの提言に基づく気候変動リスクのシナリオ分析

キリングroupは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に日本の食品企業として初めて賛同し、2018年1月～5月にかけて気候変動が事業に及ぼす影響についてシナリオ分析を試行しました。

分析の結果、気候変動が重要な原料である農産物に対して大きな影響を与える可能性があることを改めて確認しました。また、持続可能な農園認証や森林認証の取得拡大や水源地の保全、GHG排出量の削減など、キリングroupの従来か

らの取り組みが気候変動に対するレジリエンスに寄与することも再確認しました。

今後は分析によって得られた情報も加味して対応を進めていきます。さらに現在は、ごく初期的な段階にとどまっている気候変動の財務的な影響の把握や、十分に解析できていない移行シナリオについての検討を進め、事業計画へ反映していく計画です。



シナリオ分析の詳細はウェブサイト「環境報告書」をご覧ください。
https://www.kirinholdings.co.jp/csv/report/env/pdf/environmental2018_2_06.pdf

プラスチック廃棄物問題に対する方針と取り組み

キリングgroupでは、「環境」に関する大きな社会課題の1つである「プラスチック廃棄物課題」の解決に向けた取り組み方針「キリングgroup プラスチックポリシー」を2019年2月に策定しました。キリングgroupでは、プラスチックが抱える本質的な課題を把握し、グループ各社が提供するプラスチック容器包装等に対する適切な取り組みを迅速に進めることで、プラスチックの持続可能な使用および資源の循環を推進していきます。

PETボトルの資源循環を推進

キリングgroupは、PETボトルの資源循環を推進するため、日本国内で販売されるPETボトルに使用されるリサイクル樹脂の割合を2027年までに50%に高めるとともに、より一層の軽量化等、PETボトル原料の持続性向上を目指します。また、PETボトル以外のグループ各社が提供するワンウェイプラスチックの削減に努め、他の素材への代替へも取り組みます。



「キリングgroup プラスチックポリシー」はウェブサイトをご覧ください。
https://www.kirinholdings.co.jp/news/2019/0207_01.html
プラスチック廃棄物に対する取り組みの詳細はウェブサイト「環境報告書」をご覧ください。
https://www.kirinholdings.co.jp/csv/report/env/pdf/environmental2018_2_04.pdf

ミャンマー事業における人権影響評価

キリングgroupは、2018年2月に「キリングgroup人権方針」を制定して以降、グループの事業に関係する人権への負の影響を特定し、その予防・軽減に取り組んでいます。出発点として、社外専門家と協働で人権影響評価の範囲を決め、国際労働機関(ILO)条約やミャンマー法令を参照しながら、同年5月にミャンマーにおいて最初の人権影響評価を実施しました。

その後、同年8月にも評価を追加実施し、社外の専門家や有識者、地域のステークホルダーとの協議を行い、ミャンマー事業においては「労働安全衛生」「労働者の権利」「強制労働」「児童労働」「サプライチェーン」「周辺コミュニティ」が、人権への負の影響のリスクが相対的に多い分野であることを特定しました。これを踏まえて、既存の事業慣行や方針からリス

クの高い事項や改善を要する事項を洗い出し、モニタリング項目に追加するとともに、2021年までの活動目標を設定。特に、米のサプライチェーンにおける透明性の確保とマネジメントの強化に努めています。



米農家へのヒアリング

キリングgroupでは、今後も国際的な基準やベストプラクティスに沿って、事業慣行や活動目標を定期的に見直し、人権尊重への取り組みを強化していきます。



ミャンマー事業における人権影響評価の詳細はウェブサイトをご覧ください。
https://www.kirinholdings.co.jp/csv/human_rights/pdf/myanmar_jp.pdf



サー・ロッド・エディントン

Sir Rod Eddington

IABメンバー

2012年よりライオンの取締役、豪日経済委員会の会長を務める。キャセイパシフィック、ブリティッシュエアウエイズのCEO、アンセットオーストラリアの執行役会長を歴任。航空業界への功績から2005年にナイトの称号を授与される。

グローバルアプローチの ガバナンス体制を構築し 長期的な成功と関係強化を実現

非上場企業であるライオンにおいて 優れたガバナンス体制を構築

磯崎 キリンホールディングスは、2009年にライオンの株式を100%取得して子会社としました。子会社化以前のライオンは上場しており、高いレベルのガバナンスおよび内部統制システムを整備していましたので、キリンは、ライオンの取締役会をそのまま維持することとしました。ライオンから学ぶべきことが多くあるはずだと考えたためですが、私たちの決断は正しかったと思っています。当時、独立社外取締役を置き、監督と執行を分離している非上場企業は非常に珍しかったですね。

エディントン ライオンはキリンホールディングスの子会社になり上場を廃止しましたが、キリンは担当役員や駐在員をすぐに任命し、ライオンの独立社外取締役とともに賢明かつ適切なガバナンス体制の構築を進めてきました。オーストラリアにおける従前のガバナンスが採用されたことで、ライオンの社員に安心感と自信がもたらされたと思います。そして何より、キリングroupになって以降のライオンの業績が、キリンの取締役会における判断が正しいものだったことを証明しています。

磯崎 ライオンの会長として、これまで最も力を入れてきたことはどのようなことでしょうか。

エディントン 私はこれまで、CEOのスチュワート・アーバイン、CFOのステファニー・ニクソンをはじめとするライオンの役員とキリンのマネジメントチームが良好な協力関係を築けるよう尽力してきました。また、キリンもそのための体制を構築してきましたので、互いの役員の間で緊密で円滑な関係が実現しています。

キリンとライオンの緊密な連携体制

磯崎 グローバルビジネスを成功させるためには、グループ各社が全体戦略を踏まえた施策を推進するのももちろん、現地の実情に即した意思決定を行うことが不可欠です。その意味で、現地子会社の取締役会とCEOは、その子会社と本社をつなぐ重要な鍵を握っていると考えています。

エディントン その通りです。ライオンの幹部役員が日本に赴き、磯崎さんをはじめ日本の経営陣と直接対話することは、非常に重要なことです。磯崎さんは当社のトップミーティングに毎年出席し、当社の幹部役員と直接対話を重ねていますが、目的は同じですよ。

磯崎 はい、対面でのコミュニケーションは、非常に意義があると思っています。豪日経済委員会の会長を長年にわたり務め、両国のビジネスに精通しているエディン

トンさんは、ライオンにとって理想的な人材であり、会長にふさわしい人物だと考えています。麒麟とライオンの橋渡し役として、両社の緊密な連携に大きく貢献しています。

エディントン ありがとうございます。麒麟が体制を整備してくれたので、うまく橋渡しをすることができました。また、麒麟のグローバルビジネスを成功に導くために、両社の社員が密接に協力してきたことも高く評価できる点だと思います。

磯崎 エディントンさんはライオンの会長職に加えて、21世紀フォックスやスワイヤーグループといったグローバル企業の非常勤取締役や、APECビジネス諮問委員会のメンバーを兼任しています。取締役のポーラ・ドワイヤーさんも、Tabcorpの会長をはじめ、オーストラリア・ニュージーランド銀行の非常勤取締役、豪テイクオーバーパネルのメンバーを兼任しています。そうした重要な役割を果たしながら、非上場企業であるライオンの非常勤取締役をこれだけの長期間にわたって続けてきた理由はどこにあるのでしょうか。

エディントン それは磯崎さんが私たちの意見を尊重してくれるからです。また、ライオンだけでなく、グローバルに事業を展開しているキリングroup全体の成功に向けたコミットメントを共有しているからです。ライオンの代表としての誇りもありますが、いつも私たちをキリングroupの家族の一員として接してくれることに感謝しています。

麒麟ホールディングスCEOの 諮問機関としてのIABの有効性

磯崎 IAB(International Advisory Board)*の創立メンバーとして、その有効性をどのように見ているか意見を聞かせてください。

エディントン IABは麒麟ホールディングスCEOの諮問機関として2012年に設置されました。以来、年2回のペースで開催されていますが、議題はキリングroupの継続的な進化と海外展開の拡大に伴って変化してきています。しかし、さまざまな地域で経営を経験してきたメンバーの知見を結集することで、こうした変化にも効果的かつ迅速に対応できています。麒麟の海外における評価を向上させ展望を切り開くための新たな解決策について、健全で効果的なアドバイスを行えているのではないのでしょうか。

磯崎 全く同感です。IABでは、麒麟の東南アジア戦略、贈賄防止対策やコンプライアンス、人権対策、さらには世界的に拡大し、成長機会となっているクラフトビール市場への取り組みなど、グローバルレベルの重要議題を多数扱ってきました。IABによる議論や提言は、非常に建設的です。

エディントン その通りですね。これは建設的な対話に努め、長期的な成功に重点を置いてガバナンス体制を強化してきた麒麟の成果の1つだと思います。こうした貴重なミーティングがもたれることで、キリングgroupは、今後も健全な判断を行えるのだと思います。

磯崎 以前、麒麟ホールディングスのCEOはIABへの出席は求められていませんでしたが、直接的な対話の機会を設けるために方針を変更しました。



磯崎 功典

Yoshinori Isozaki

代表取締役社長

1977年、麒麟ビール入社。サンミゲル取締役、麒麟ホールディングス経営企画部長、同社常務取締役などを歴任。2015年、当社代表取締役社長に就任。



エディントン CEO不在のIABは、ほとんど意味がないというのが個人的な意見です。IABに磯崎さんがいることは、非常に重要なことです。また、ライオンの幹部が日本を訪れ、公式・非公式に建設的な対話の機会をもつことができるという利点もあります。

意思決定プロセスに グローバルで多様な視点を反映

磯崎 IABの目的は、日本のキリンホールディングスの意思決定プロセスにグローバルな視点・多様な視点を反映することにあります。意思決定に欧米の視点を取り入れることで、対応が後手に回るのを防ぎ、環境変化に先回りして対策を講じています。

エディントン 全くその通りです。キリンは、CEOや役員が多様な情報や考え方を取り入れられるように体制を整備しています。IABやライオンの取締役会も、そうした体制を支える仕組みの1つです。

磯崎 それは重要な点です。多くの投資家から、キリングループが日本の上場企業にふさわしいガバナンス体制を構築しているか、また、今後ガバナンス体制をどのように変えていくのか、さまざまな場面で尋ねられます。こうした質問に対する回答は、例えば外国籍の非常勤取締役を置いているか否かや、その存在を最大限に活かす仕組みの有無など、突き詰めれば取締役会の本質的な機能や構成の問題に関わってきます。実際、なぜキリンホールディングスの取締役会には外国籍の取締役がいないのかと問われたこともあります。

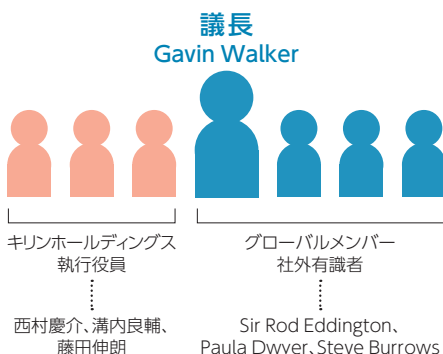
エディントン IABを設置していることは、そうした質問に対する回答になりますね。加えて、キリンにおけるIABは、重要な戦略的課題に特化した機関として、キリンホールディングスの取締役会における意思決定をサポートしています。この仕組みはキリンを他の日本企業の中でユニークな存在にしていると思います。

磯崎 IABでの議論の多くはまさに、キリングループのグローバル戦略に反映されています。有望な市場であったミャンマーへの参入に向けた投資をはじめとする東南アジア戦略はその最たる例です。予定通りには進まなかったものの、ベトナムのSABECO(サベコ)への投資に関してもリスクと機会を綿密に検討しました。当然、このときもIABのメンバーから大変貴重なアドバイスを受けました。

エディントン 自由で開かれた会話を促し、画期的なアイデアの創出をサポートする。このことこそがIABの最大の役割であり、キリングループには持続的な成長を実現するための体制がしっかり整備されているといえます。

※ IAB(International Advisory Board)について
 キリンホールディングスCEOの諮問機関として設置。事業の買収・売却をはじめキリングループが推進するグローバル成長戦略や、リスクマネジメント、コーポレートガバナンスについてアドバイス・提言しています。国際経験が豊富で多様なバックグラウンドをもつグローバルメンバー4名と、キリンホールディングスの取締役、執行役員など3名で構成。議長はグローバルメンバーからキリンホールディングスが任命しています。会議は年2回以上開催しており、検討内容はキリンホールディングスのCEOへ正式に報告され、CEOの求めがある場合は取締役会でも報告を行っています。

International Advisory Board



「KV2027」を共有しCSV経営を推進

磯崎 キリングループは2019年、長期経営構想「KV2027」を発表しました。この構想に基づく施策を進める上でのリスクや機会について、エディントンさんはどのように見えていますか。

エディントン 「KV2027」において、前向きに考え行動していくための目標やビジョンが、ライオンの社員はもちろん、グループの全社員に示されたことは非常に素晴らしいと思います。この長期経営構想は、キリンを真のグローバル企業へと導くもの

であり、それには世界的な成功を持続させる戦略が必要になります。また、株主に対しては、長期的かつ最善の成果を実現せねばなりません。さらに、お客様に優れた商品をお届けし、市場におけるキリンの長期的なプレゼンスを維持、強化していくことなど、企業としての責務も忘れてはなりません。

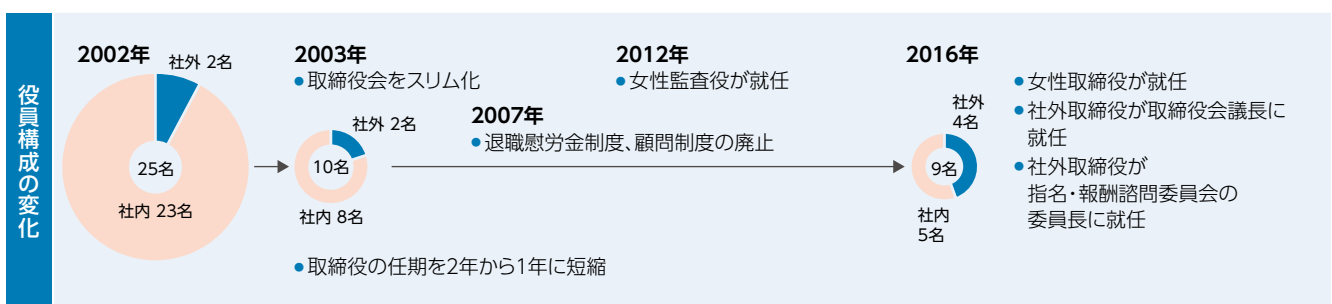
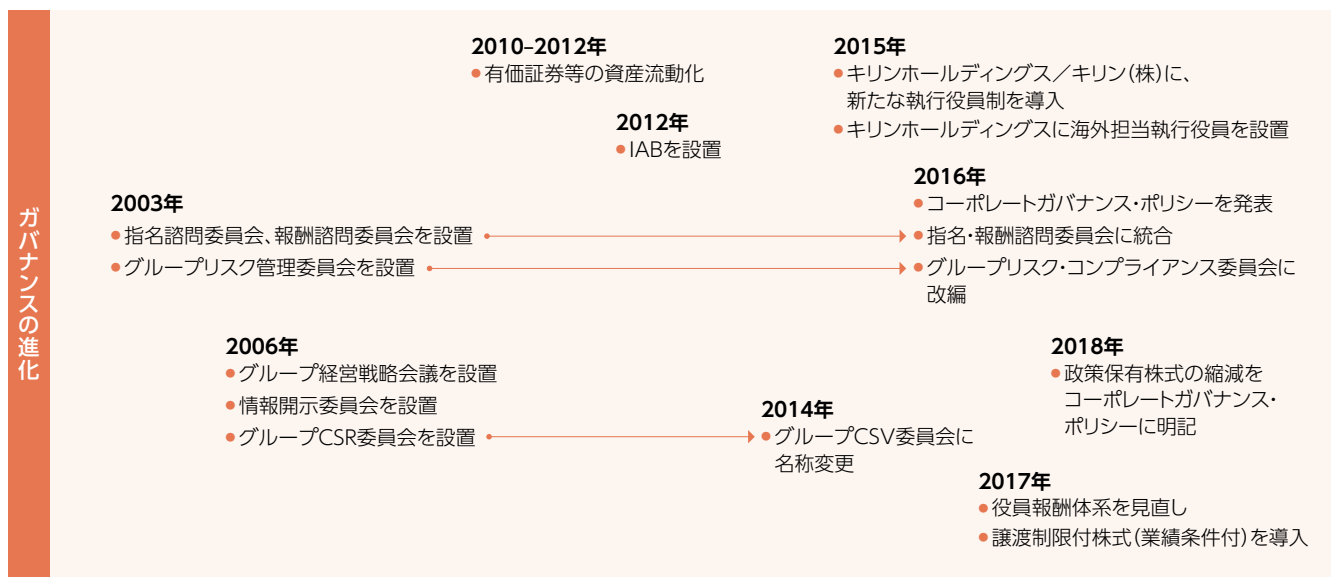
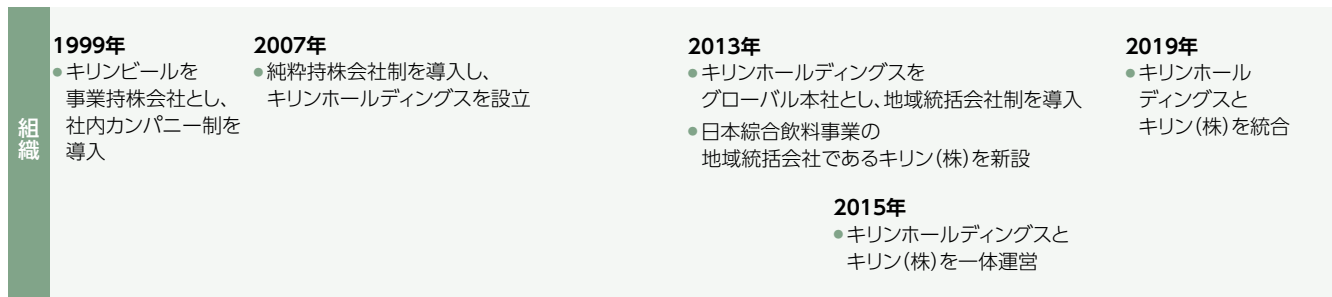
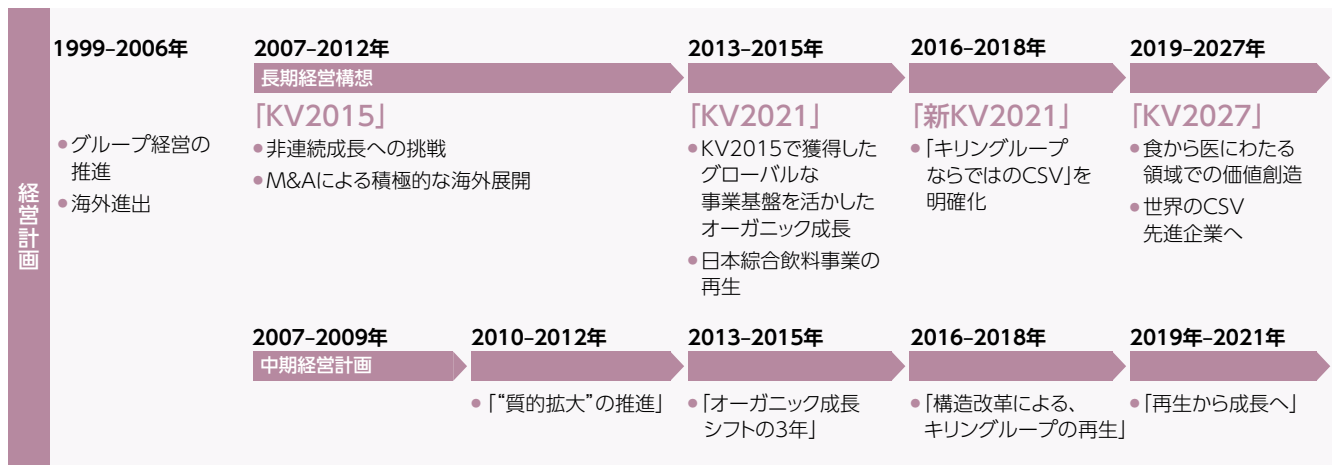
一方で、課題があることも認識しています。どの企業もテクノロジーの進化やお客様の行動変化への迅速な対応が求められています。私たちのビジネスモデルに支障をきたしかねないこうした変化は、時として苦痛が伴います。ですが、こうした変化をチャンスに変えられなければ、キリンが長期的に生き残っていくことは難しくなるでしょう。

磯崎 その通りだと思います。「KV2027」の柱はCSVです。社会が抱えている課題に解決策を提示し、社会に貢献することは、私が以前から強調し続けている、キリンが追求すべき価値です。そして、この価値を生み出すために、企業理念も見直しました。新しい企業理念は「自然と人を見つめるものづくりで、『食と健康』の新たなよるこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します」です。エディントンさんはCSV活動、特に社会課題の解決に関してどのように考えていますか。

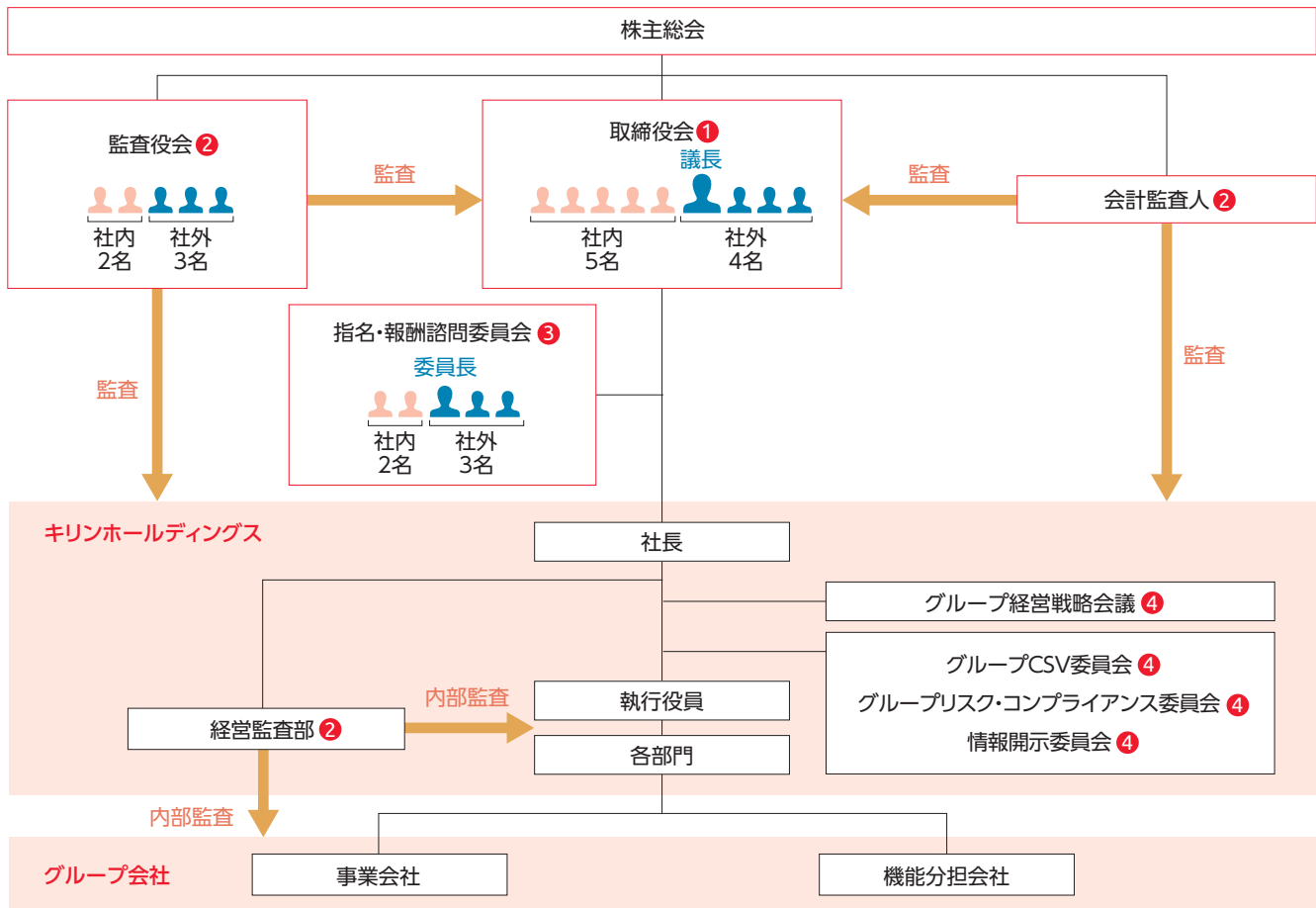
エディントン 長期的に利益を確保して成功を実現していくには、社会的責任を果たし、さまざまなコミュニティの期待に応えることが重要です。それができない企業であれば、お客様はその商品を買わなくなるでしょうし、社員は働かなくなるでしょう。また、地域社会が受け入れてくれることもなくなるでしょう。CSVに対する姿勢を企業理念として明文化することで、これらのリスクを認識していることを示すことになります。社会から信頼を得るためには、理念に沿ってしっかりと経営判断を下し、一貫性のある発言と行動を続けていくことが重要だと考えています。

磯崎 エディントンさん、本日はありがとうございました。





※取締役の人数構成。各年4月1日時点の人数を記載



① 当社が考える「取締役会の果たすべき機能」

執行・事業会社の戦略(仮説)を検証し、大所高所からの確な提言を行うことで、「重要な意思決定」機能、「監督」機能を発揮し、中長期的な企業価値向上を促進しています。

「重要な意思決定」機能

- 執行側への権限移譲により意思決定機能をコンパクトにすることで、重要案件への絞り込みや中長期・グループ経営視点での議論に集中

「監督」機能

- コーポレートガバナンス・ポリシーの導入や業績評価などによりモニタリングを強化
- 社外役員が専門的・客観的な立場からの監督機能を発揮

② 監査役、会計監査人と内部統制部門の相互連携

- 監査役は、監査役会に加えて、取締役会など重要な会議への出席や、国内外グループ会社への往査などを通じて、取締役の職務執行状況を監査しています。また、グループ各社の監査役と緊密に連携し、監査の実効性を高めています。
- 内部監査については、経営監査部がグループの重要リスクおよび内部統制に関する監査を実施しています。なお、経営監査部、監査役および会計監査人は、情報・意見交換や協議を適宜行っています。経営監査部と監査役は内部統制部門の会議への出席を通じて必要な情報を得ており、会計監査人も必要に応じて内部統制部門に対してヒアリングを行い、それぞれ実効性のある監査を実施しています。

③ 取締役会の諮問機関

指名・報酬諮問委員会：キリンホールディングスは、2016年に指名諮問委員会と報酬諮問委員会を統合し、指名・報酬諮問委員会を設置しました。取締役会の諮問機関である同委員会は、客観的かつ公正な視点から、当社および主要グループ会社の取締役、監査役、執行役員などの選解任、報酬と、当社取締役社長の候補者計画(サクセッションプラン)について審議する役割を担っています。

構成については、委員長および委員の過半数を社外取締役とし、客観性・透明性を確保しています。任期は1年です。

【社外】 荒川 詔四(委員長)、 永易 克典、 柳 弘之
【社内】 磯崎 功典、 三好 敏也

④ 社長の諮問機関

グループ経営戦略会議：キリングループに影響の大きい戦略および投資に関する事項について、社長の意思決定を補佐・支援しています。

情報開示委員会：社長の委任により、株主・投資家への有益な情報提供の観点から、適時開示情報をはじめとする情報の重要性和開示の必要性をタイムリーに審議・決定しています。

グループCSV委員会： P.31参照

グループリスク・コンプライアンス委員会： P.50参照

取締役、監査役および執行役員

(2019年3月28日現在)

取締役



代表取締役社長
いそ ぎき よし のり
磯崎 功典
1977 当社 入社
2015 当社 代表取締役社長(現任)



代表取締役副社長
にし むら けい すけ
西村 慶介
事業提携・投資戦略、海外担当、
海外クラフトビール戦略
1980 当社入社
2017 当社 代表取締役副社長(現任)
重要な兼職の状況
ライオン社 取締役
ミャンマー・プルフリー社 取締役副会長
サンミゲルビール社 取締役
華潤麒麟飲料社 取締役



取締役常務執行役員
みよし とし や
三好 敏也
人事総務戦略

1982 当社 入社
2015 当社 取締役常務執行役員(現任)
重要な兼職の状況
キリンビール株式会社 取締役
サンミゲルビール社 取締役



取締役常務執行役員
よこた の り や
横田 乃里也
財務戦略、IR戦略、情報戦略、
業務プロセス改革担当

1984 当社 入社
2018 当社 取締役常務執行役員(現任)
重要な兼職の状況
協和発酵キリン株式会社 取締役
キリンビジネスシステム株式会社 取締役



取締役常務執行役員
こばやし の り あき
小林 憲明
R&D 戦略、品質保証統括、健康戦略

1983 当社 入社
2019 当社 取締役常務執行役員(現任)
重要な兼職の状況
協和発酵バイオ株式会社 取締役
(2019年4月25日就任)



社外取締役*2
(指名・報酬諮問委員会委員長)
あらかわ しょう し
荒川 詔四

1968 株式会社ブリヂストン 入社
2006 同社 代表取締役 社長
2012 同社 取締役 会長
2013 同社 相談役(現任)
2015 当社 社外取締役(現任)



社外取締役*1
(指名・報酬諮問委員会委員)
なが やす かつ のり
永易 克典

1970 株式会社三菱銀行 入行
2008 株式会社三菱東京UFJ銀行
代表取締役 頭取
2012 株式会社三菱東京UFJ銀行
代表取締役 会長
2016 株式会社三菱東京UFJ銀行
相談役
当社 社外取締役(現任)
2018 株式会社三菱UFJ銀行 特別顧問
(現任)



社外取締役*2
(取締役会議長)
もり まさ かつ
森 正勝

1969 アーサーアンダーセンアンド
カンパニー 入社
1995 アンダーセンコンサルティング
(現アクセンチュア株式会社)
代表取締役 社長
2015 当社 社外監査役
2018 国際大学 特別顧問(現任)
2019 当社 社外取締役(現任)



社外取締役*2
(指名・報酬諮問委員会委員)
やなぎ ひろ ゆき
柳 弘之

1978 ヤマハ発動機株式会社 入社
2007 同社 執行役員
2009 同社 上席執行役員
2010 同社 代表取締役 社長 兼
社長執行役員
2018 同社 代表取締役 会長(現任)
2019 当社 社外取締役(現任)

監査役



常勤監査役

いとう あきひろ
伊藤 彰浩

1983 当社 入社
2015 当社 取締役常務執行役員
2018 当社 常勤監査役(現任)
2019 協和発酵バイオ株式会社 監査役(現任)
(2019年4月25日就任)



常勤監査役

くわ た けいじ
桑田 啓二

1985 当社 入社
2019 当社 常勤監査役(現任)
協和発酵キリン株式会社 監査役(現任)



社外監査役^{*3}

まつだ ちえこ
松田 千恵子

1987 株式会社日本長期信用銀行 入行
2006 マトリックス株式会社 代表取締役
2011 首都大学東京都市教養学部 教授(現任)
同大学院社会科学研究科教授(現任)
2016 当社 社外監査役(現任)



社外監査役^{*3}

なかた のぶお
中田 順夫

1985 弁護士登録、石黒法律事務所 入所
1987 榎田江尻法律事務所(現 西村あさひ法律事務所)入所
1991 ニューヨーク州弁護士登録
1992 同事務所パートナー
2007 アレン・アンド・オーヴェリー-外国法共同事業法律事務所 入所
パートナー
2012 日比谷中田法律事務所 設立
代表パートナー(現任)
2018 当社 社外監査役(現任)



社外監査役^{*3}

あんどう
安藤 よし子

1982 労働省 入省
2003 滋賀県副知事
2006 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課長
2013 同省 労働基準局 労災補償部長
2014 同省 雇用均等・児童家庭局長
2015 同省 政策統括官(労働担当)
2016 同省 政策統括官(統計・情報政策担当)
2017 同省 人材開発統括官
2019 当社 社外監査役(現任)

執行役員



副社長執行役員

おがわ ひろし
小川 洋

広報戦略、リスク管理統括、法務統括
キリンビール株式会社 取締役



常務執行役員

みぞうち りょうすけ
溝内 良輔

CSV 戦略、デジタル戦略、北米ビール事業統括
ライオン社 取締役
CCNNE社 取締役
メルシャン株式会社 取締役



常務執行役員

よしむら とおる
吉村 透留

経営企画部長
キリンビバレッジ株式会社 取締役



常務執行役員

つぼい じゅんこ
坪井 純子

マーケティング戦略、ブランド戦略、ブランド戦略部長



常務執行役員

まえはら まさお
前原 正雄

SCM(生産・物流・調達)戦略
キリンビバレッジ株式会社 取締役



常務執行役員

ふせ たかゆき
布施 孝之

キリンビール株式会社 代表取締役社長



常務執行役員

ほりぐち ひでき
堀口 英樹

キリンビバレッジ株式会社 代表取締役社長

役員選任に関連する以下の情報を、当社ウェブサイトに掲載しています。

「役員紹介」(略歴・選任理由)
<https://www.kirinholdings.co.jp/company/board/>

「社外役員の独立性に関する基準」
https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/criteria_outsideofficer.pdf

- ※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役
- ※2 株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。
- ※3 会社法2条第16号に定める社外監査役。株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。



グループシナジーの 最大化を追求し コングロマリット プレミアムの実現を

松田 千恵子

Chieko Matsuda

社外監査役

1987年に(株)日本長期信用銀行入行後、ムーディーズジャパン(株)、(株)コーポレイトディレクション、ブーズ・アンド・カンパニー(株)を経て、2016年より当社社外監査役。首都大学東京経済経営学部教授、同大学院経営学研究科教授を務める。

ボードメンバーの内面の多様性を高め ガバナンスのさらなる実効性向上へ

近年、多くの企業がコーポレートガバナンスに力を注いでいます。しかし、形式だけを整えても、取締役会や監査役会での議論が形骸化し、経営のモニタリングがうまく機能しなければ意味がありません。肝心なのはガバナンスの実効性をいかに高めるかにあります。麒麟ホールディングスの取締役会、監査役会では、毎回、私たち社外監査役、社外取締役もそれぞれの経験や専門分野に基づいて、率直、かつ活発な発言を行っています。経営の意思決定やモニタリングの場でそうした議論がなされているという点で、一定の実効性が確保されていると考えています。

また、監査役の場合には、監査という機会を通して事業の現場に足を運ぶ機会が多く、社外監査役としてもそこから多くの知見を得ています。麒麟ホールディングスでは、そうした監査義務のない社外取締役の方々ともご一緒

に、監査役会の主催で工場などを視察する機会を設けていただいておりますが、とても良いことだと思います。このように第三者の目で経営を監督する立場にある社外役員が、事業の現場を視察して、社員の声に耳を傾け、事業・業務への理解を深める機会を積極的につくってきたことも、実効性のあるガバナンスにつながっていると思います。

そしてもう1つ、ガバナンスの実効性を担保する上で欠かせないのが、ボードメンバーのダイバーシティです。昨今、ダイバーシティというと女性役員の登用などジェンダー部分だけが注目されがちですが、重要なのは、そうした形式要件だけでなく、知識や知見、経験、価値観といった内面のダイバーシティです。麒麟ホールディングスの社外取締役、社外監査役は、法曹界や官公庁出身者、企業経営者など、さまざまな分野をカバーできるバランスのとれたメンバー構成になっています。今後は、海外での事業展開も踏まえながら、国籍や民族などの多様性を確保することなども考えられるかもしれません。

投資家としての見極めと シナジー最大化の実現へ

キリングroupは、2019年1月から新たな長期経営構想「KV2027」と「2019年-2021年中期経営計画(2019年中計)」をスタートさせました。その策定プロセスでは、取締役会などで長期経営構想の根幹となるCSV経営や、中期経営計画の成長シナリオなどについて盛んに議論が行われました。

こうした計画策定に関しては、社内で検討を進めてほぼ内容が固まってから社外役員に共有する企業も多いようですが、当社の場合は検討段階での議論が何度も行われました。このように社外役員の意見を聞く機会が数多く設けられたことは、経営の透明性・公正性を高めるというガバナンスの目的からも望ましい策定プロセスであったと思います。

2019年中計は「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ・育成を大きな柱の1つとしています。その進捗に伴い、今後はグループの事業が一層多角化していくことになります。投資家目線で読み解くと、今回の中期経営計画の背景にあるテーマは「コングロマリットプレミアム」にあると考えています。そのためには、持株会社であるキリンホールディングスが最適な事業ポートフォリオマネジメントを実行し、資金や技術、人材、顧客基盤といったグループの経営資源を有効活用していくこと、そしてその中から事業会社でなければできない事業間のシナジーを最大化させていくことが必要になってきます。

事業ポートフォリオマネジメントの巧拙は、今や世界中の多角化企業にとって最重要の経営課題であり、投資家の大きな関心事ともなっています。持株会社であるキリンホールディングスには、まずはグループ内投資家として事業領域における投資のリスクとリターンを見極める能力に

長けていること、かつ、事業会社間のシナジーの実現に向けて全社のベクトルを合わせることは、どうしても求められるのではないのでしょうか。そして、それに加えて、キリングroupであればCSVに代表されるような、グループアイデンティティをしっかりと確立していくことが何より重要かと思われます。それらを、能動的・積極的な対話により正しく伝えていくことで、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼と支持が得られるのではないのでしょうか。キリングgroupが社会からの期待に応えていけるよう、社外監査役としての務めを果たしていきたいと考えています。



取締役、監査役、執行役員の専門性と経験

		専門性と経験								
		企業経営・経営企画	海外事業	技術・R&D	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法律	行政	学術研究・教育
代表取締役社長	磯崎 功典	●	●		●					
代表取締役副社長	西村 慶介	●	●			●				
取締役常務執行役員	三好 敏也	●				●				
取締役常務執行役員	横田 乃里也	●	●	●		●				
取締役常務執行役員	小林 憲明	●	●	●						
取締役(社外) ^{※1}	荒川 詔四	●	●							
取締役(社外)	永易 克典	●								
取締役(社外) ^{※1}	森 正勝	●	●				●			●
取締役(社外) ^{※1}	柳 弘之	●	●	●						
常勤監査役	伊藤 彰浩	●					●			
常勤監査役	桑田 啓二	●								
監査役(社外) ^{※2}	松田 千恵子						●			●
監査役(社外) ^{※2}	中田 順夫		●					●		
監査役(社外) ^{※2}	安藤 よし子								●	
副社長執行役員	小川 洋	●			●	●				
常務執行役員	溝内 良輔	●	●		●					
常務執行役員	吉村 透留	●	●	●						
常務執行役員	坪井 純子	●			●					
常務執行役員	前原 正雄	●	●	●						
常務執行役員	布施 孝之	●			●					
常務執行役員	堀口 英樹	●	●		●					

※1 株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

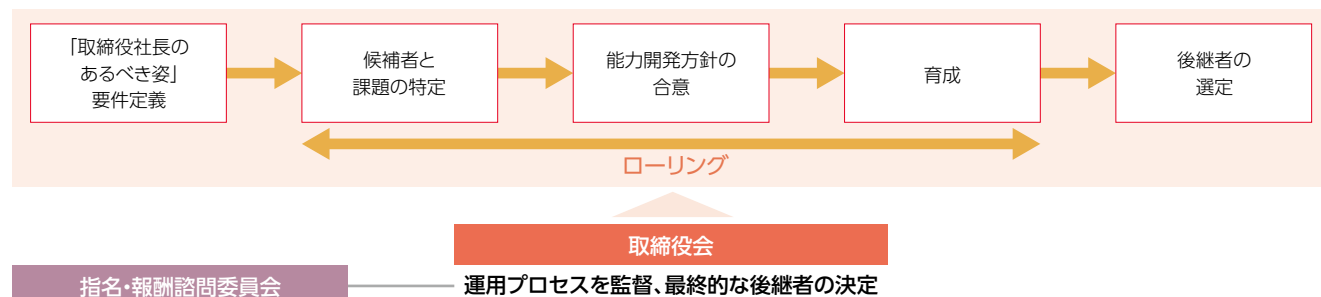
※2 会社法2条第16号に定める社外監査役。株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

取締役社長の候補者計画(サクセッションプラン)

キリンホールディングスの指名・報酬諮問委員会では、2016年に取締役社長の候補者計画(サクセッションプラン)の策定方針について審議し、候補者の要件(キリンホールディングス社長のありべき姿)と決定プロセスを取締役に答申しました。

この答申に基づき、将来の客観性・透明性の高い後継者決定に向け、2017年から候補者の選定・評価・育成を取締役会の監督のもとで進めています。

サクセッションプランの運用プロセス



取締役会の実効性評価

キリンホールディングスは、取締役会の運営や議論の内容などに対する評価を定期的に行い、「重要な意思決定」機能と「監督」機能の担保に努めています。

2017年度の実効性評価による2018年度の強化方針

1. 環境・社会・ガバナンス(ESG)などの「非財務情報」の視点での議論
2. リスクのグローバル化・複雑化に合わせた「全社的なリスクマネジメント(ERM)」に関する議論

強化方針に対する2018年度の取り組み

1. 「非財務情報」の視点での議論の拡充

「KV2027」の策定にあたり、取締役会ではグループ全体を俯瞰した「事業ポートフォリオ」の観点からCSV重点課題の解決を通じた成長シナリオに関する議論が十分なされました。また、「2019年中計」の策定にあたり、ESGに関する議論を充実させることができ、「CSVコミットメント」を重要成果指標として位置づけました。

2. 「リスクマネジメント」に関する議論の拡充

グローバルなリスクがタイムリーに報告され、重大クライシスに転ずるリスクについても議論がなされました。また、戦略・事業遂行上のリスクについては「2019年中計」の議論の中で確認しました。

2018年度の実効性評価と結果

取締役会の実効性評価として、第三者であるアドバイザーの調査に基づく「評価の視点」を盛り込んだアンケートを実施し、取り組み・改善状況を踏まえつつ、取締役会で議論しました。

評価の視点

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| 1. 戦略の策定とその実行およびモニタリングの監督 | 5. 役員報酬および後継者育成計画等の監督 |
| 2. リスク管理と危機管理の監督 | 6. ステークホルダーに対する開示全般の監督 |
| 3. 健全な企業理論の周知徹底とその監督 | 7. 取締役会の構成および運営 |
| 4. 事業買収・撤退等の意思決定の監督 | 8. 実効性向上に向けての強化ポイント |

その評価の結果、取締役会全体としては適切に機能しており、概ね実効性が確保されていると判断しました。今後は以下の議論を充実させることにより、取締役会の実効性の維持・向上に努めていきます。

2019年度の強化方針

1. リスクのグローバル化・複雑化に合わせた「リスクマネジメント」に関する議論
2. 「非財務目標」(CSVコミットメント、企業ブランド価値、従業員エンゲージメントなど)の議論
3. 全体戦略実行に必要な「事業別戦略」(医と食をつなぐ事業、クラフトビール展開など)および「機能別戦略」(ブランド、研究開発、情報化、人材・組織)の議論

グループ会社のガバナンスと業績評価

グループ会社の業務執行・監督体制

キリンホールディングスは、グループ戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携によるシナジー効果の創出などの役割を担っています。

キリングループ各社は、お客様をはじめステークホルダーにより近い場所で自律的かつスピーディな経営を行っています。当社は、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切に業務執行権限を付与するとともに、グループ各社へ取締役を

派遣することで各社の取締役会を通じたガバナンスの向上を図っています。

グループ会社の業績評価

グループ会社の業績評価指標は、定量目標であるROICに連鎖するROA、事業利益成長率ガイダンスに直結する各社EBITとしています。

$$\text{ROIC} = \frac{\text{利払前税引後利益}}{\text{有利子負債の期首期末平均} + \text{資本合計の期首期末平均}} \quad \text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{総資産}}$$

役員報酬制度

キリンホールディングスは、役員に経営計画の達成をより強く動機づけ、株主・投資家との中長期的な価値共有をさらに促進するために、2017年3月に新たな役員報酬制度を導入しました。報酬水準の妥当性については、国内大手企業との比較、外部調査期間のデータを用いて毎年検討しています。また、2019年中計の導入にあたり、譲渡制限付株式報酬の評価指標をROEからROICに変更しました。

基本方針

- 業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
- 当社グループ役員の役割および職責に相応しい水準とする。
- 社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保する。

決定手続き

- 社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長である指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申する。

- 報酬の具体的決定については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定する。

報酬の位置づけ

取締役(社外取締役を除く)

業務執行を担うことから、短期の連結業績目標達成および中長期の企業価値向上を意識づける報酬構成としています。

社外取締役

客観的立場から当社および当社グループ全体の経営に対して監督および助言を行う役割を担うことから、基本報酬(固定報酬)のみとしています。

監査役

客観的立場から取締役の職務の執行を監査する役割を担うことから、基本報酬(固定報酬)のみとしています。

役員報酬制度の概要

	固定的な報酬 概ね50%程度	業績連動報酬 概ね50%程度	
	基本報酬	年次賞与	譲渡制限付株式報酬
	基本報酬	年次賞与	譲渡制限付株式報酬(業績条件付)
位置づけ	固定報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> 取締役(社外取締役を除く) 社外取締役 監査役 	取締役(社外取締役を除く)	取締役(社外取締役を除く)
付与方式	現金	現金	株式(譲渡制限付株式付与のための金銭債権報酬)
評価指標	—	<ul style="list-style-type: none"> 連結事業利益 個人業績評価(取締役会長、取締役社長以外) 	<ul style="list-style-type: none"> ROIC 平準化EPS
付与方法	役割・職責ごとに支給額を設定	支給額は、目標達成時を100%として、0~200%の範囲で変動	<ul style="list-style-type: none"> 原則として、譲渡制限付株式を毎年度割り当て 譲渡制限が解除される割合は、譲渡制限期間(原則3年間)の初年度の目標達成度合いに応じて33~100%の範囲で変動
算定式	—	<p>個人別支給額の算定式</p> $\frac{\text{個人別支給額}}{\text{賞与基準額}} = \left(\frac{\text{会社業績支給率} \times A}{100\%} + \frac{\text{個人業績支給率} \times B}{100\%} \right) \times \text{賞与基準額}$ <ul style="list-style-type: none"> 賞与基準額は、内規で役位ごとに設定 [A]は会社業績連動部分の比率、[B]は個人業績連動部分の比率であり、各比率は内規にて役位ごとに設定 	<p>譲渡制限解除割合の算定式</p> $\text{譲渡制限解除割合} = \left(\frac{\text{ROIC 譲渡制限解除割合}(\%) \times \frac{1}{2} + \text{平準化EPS 譲渡制限解除割合}(\%) \times \frac{1}{2}}{100\%} \right) \times 100\%$

2018年度の取締役・監査役の報酬の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。
<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/yuka/>

(1)経営成績の状況**①事業全体の状況**

キリングループでは、「キリングループ2016年-2018年中期経営計画」(略称：2016年中計)の最終年度である当年度において、「構造改革による、キリングループの再生」の実現に向けて、キリンビールの収益基盤強化を最優先課題として取り組み、成熟が進む国内酒類市場の活性化を図りました。

また、長期経営構想「新キリン・グループ・ビジョン2021」(略称：新KV2021)の実現に向け策定した「グループCSVコミットメント」に基づき、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルの各事業で、CSV重点課題である“健康”、“地域社会・コミュニティ”、“環境”、“酒類メーカーとしての責任”の解決に向けた取り組みを一段と前進させました。

	2018年実績	2017年実績*	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆9,305億円	1兆8,637億円	668億円	3.6%
連結事業利益	1,993億円	1,946億円	47億円	2.4%
連結営業利益	1,983億円	2,110億円	△127億円	△6.0%
連結税引前利益	2,469億円	2,337億円	131億円	5.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,642億円	2,420億円	△778億円	△32.1%

※ 2017年に実施した事業の取得に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、2017年の財務数値を遡及修正しています。

これらの結果、当年度の売上収益は、キリンビールの販売数量増加による日本総合飲料事業での増収と、事業エリアを拡大したCCNNE社の販売数量増加による海外その他総合飲料事業での大幅な増収により増加しました。事業利益は、オセアニア総合飲料事業におけるオセアニアの為替影響や、医薬・バイオケミカル事業における協和メデックスの連結除外の影響等により両事業において減益となりましたが、キリンビールの好調を背景に日本総合飲料事業での大幅な増益が貢献し、過去最高益となりました。営業利益については、前年

に計上した固定資産売却益の反動等により、減益となりました。税引前利益は、サンミゲル社の販売数量が前年を上回ったことによる持分法投資利益の貢献に加え、キリン・アムジェン社の全株式譲渡に伴う売却益の計上により過去最高益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年同期にブラジルキリン社の全株式譲渡に伴う売却益等を計上した反動で減少しましたが、その影響を除くと過去最高であった前年と同水準であり、収益性は着実に高まっています。

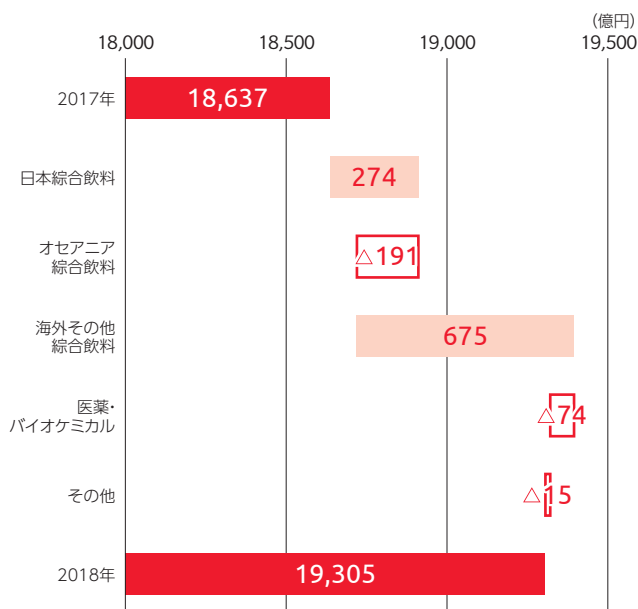
②セグメント情報に記載された区分ごとの状況

セグメント別の業績は次の通りです。

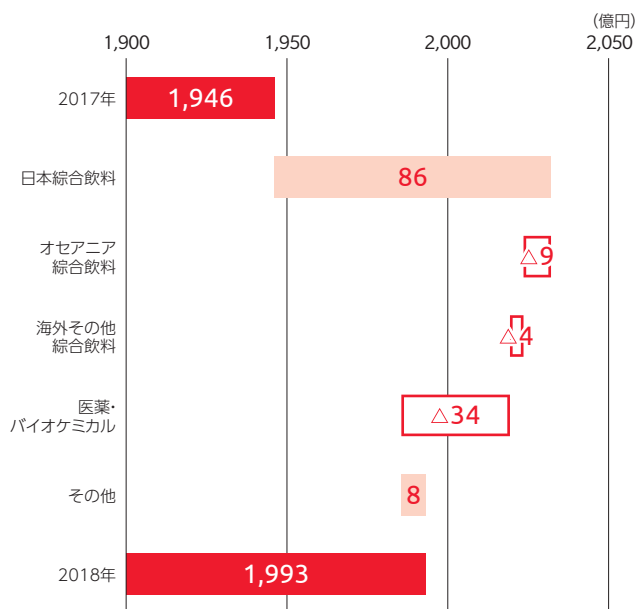
	2018年実績	2017年実績*	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆9,305億円	1兆8,637億円	668億円	3.6%
日本総合飲料	1兆783億円	1兆510億円	274億円	2.6%
オセアニア総合飲料	3,295億円	3,486億円	△191億円	△5.5%
海外その他総合飲料	1,674億円	999億円	675億円	67.5%
医薬・バイオケミカル	3,393億円	3,467億円	△74億円	△2.1%
その他	160億円	175億円	△15億円	△8.4%
連結事業利益	1,993億円	1,946億円	47億円	2.4%
日本総合飲料	812億円	725億円	86億円	11.9%
オセアニア総合飲料	517億円	526億円	△9億円	△1.7%
海外その他総合飲料	134億円	137億円	△4億円	△2.6%
医薬・バイオケミカル	588億円	622億円	△34億円	△5.5%
その他	△57億円	△65億円	8億円	—

※ 2017年に実施した事業の取得に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、2017年の財務数値を遡及修正しています。

連結売上収益 対前年分析



連結事業利益 対前年分析



● 日本総合飲料事業

キリンビールはビール類全体の魅力化に注力するとともに、ブランドを絞り込んだ投資対効果の高いマーケティング活動を実行し、販売数量増加による限界利益増加と販売費減少を同時に実現しました。ビールカテゴリーでは、フラッグシップブランドである「キリン一番搾り」の販売数量が市場平均前年比を上回り、クラフトビール市場の拡大と活性化を目指した「Tap Marché(タップ・マルシェ)」は、合計7ブルワリー・19銘柄のラインアップを展開し、累計展開店舗数は全国で約7,000店となりました。新ジャンルカテゴリーでは3月に発売した「本麒麟」が販売数量増加に大きく貢献した他、5月にリニューアルした「キリンのごとし<生>」の復調等もあり、ビール類市場が前年比マイナスとなる中、当社のビール類全体の販売数量は増加(+5.2%)しました。RTDカテゴリーでは、主力商品である「キリン氷結」が堅調に推移し、「キリン本搾り™チューハイ」や4月に発売した「キリン・ザ・ストロング」も非常に好調で販売数量は増加(+13.1%)しました。結果、売上収益は211億円の増収(+3.3%)、事業利益は93億円の増益(+13.0%)となり、事業利益率(対酒税売上収益)は20.8%(前年度19.3%)に向上しました。

キリンビバレッジは一層強固なブランド体系の構築と事業基盤の強化に取り組みました。基盤ブランドである「キリン午後の紅茶」は、西日本豪雨に伴う大型PET商品の出荷停止等によりブランド全体では販売数量が減少しましたが、小型PET商品の販売数量は増加しました。3月にリニューアルした「キリン生茶」は、3年連続で販売数量が増加しました。また、4月にリニューアルした「キリンレモン」は販売数量が前年の2倍を超え、事業全体の販売数量増に貢献しました。一方、コーヒーの「キリンFIRE」は、缶コーヒー市場の縮小傾向の影響を受けて販売数量が伸び悩みました。結果、販売数量は増加したものの、売上収益は商品・容器構成が悪化し9億円の減収(△0.3%)となりました。一方、原材料調達、廃棄削減によるコスト削減効果、販売費の減少等により、事業利益は16億円増加(+7.5%)し、事業利益率は8.2%(前年度7.6%)に向上しました。

● オセアニア総合飲料事業

ライオン酒類事業では、中長期的な利益回復を目指したブランドポートフォリオ戦略に基づき、成長カテゴリーでのブランド強化を進めました。ニュー・サウス・ウェールズ州で2017年12月に導入された容器保証金制度によるマイナス影響がありましたが、「アイアン・ジャック」ブランドや「ジェームス・スクワイア」、オーストラリアで全国展開を進める「ファーフィー」の販売数量増加により、ライオン酒類事業全体の販売数量はほぼ前年並み(△0.1%)となりました。また、物流、調達を中心としたサプライチェーンコストの削減が奏功し、事業利益率(現地通貨ベース)は28.8%(前年度27.9%)に向上しました。ライオン飲料事業では、注力カテゴリーを中心にブランド強化を進め、乳飲料の主力商品「デア」や、ヨーグルトの「ファーマーズユニオン」ブランドの販売数量が対前年で増加しました。大型容器入り果汁飲料の販売数量減少等により、飲料全体での販売数量は前年を下回りました(△3.9%)が、高単価の商品構成比上昇により売上収益は微減(△1.3%)となりました。また、コストダウン施策の効果により、事業利益率(現地通貨ベース)は3.6%(前年度3.5%)となりました。ライオン社全体では、現地通貨ベースでは増益(+3.7%)となったものの、為替影響(売上収益△168億円、事業利益△29億円)が連結業績を圧迫しました。結果、オセアニア総合飲料事業の売上収益は191億円の減収(△5.5%)、事業利益は9億円の減益(△1.7%)となりました。

なお、2018年10月に当社およびライオン社は、ライオン飲料事業を第三者に譲渡する検討の開始について発表しました。同飲料事業は、事業構造の変革によりこれまで着実に収益性が向上してきましたが、将来の成長に向けた戦略遂行へステージを移していくにあたり、戦略的な選択肢を慎重に検討した結果、同飲料事業の売却による事業分離が最善策であると判断しました。会計上は、ライオン飲料事業は非継続事業への分類要件には該当せず、継続事業に含めています。

● 海外その他総合飲料事業

ミャンマー・ブルワリー社は、販促キャンペーンやリニューアルの効果により主力商品「ミャンマービール」が缶を中心に好調に推移し、市場が拡大する中でも高シェアを維持しました。また、製造能力増強により供給が安定したエコノミーカテゴリーの「アングマン ゴールド」が大幅に販売数量増となりました。エコノミーカテゴリー構成比の上昇、現地通貨安による輸入原材料費の増加などの影響を、販売数量増加とコスト削減でカバーし、現地通貨ベースで増収(+9.4%)増益(+9.4%)を達成しましたが、為替影響(売上収益△19億円、事業利益△7億円)により、売上収益は6億円の増収(+2.2%)、事業利益は2億円の増益(+2.1%)となりました。

なお、北米でコカ・コーラのボトラー事業を展開するCCNNE社が大幅な増収となりましたが、2017年9月の販売エリア拡大に伴う販売数量の大幅増加によるものです。

● 医薬・バイオケミカル事業

協和発酵キリンの医薬事業では、「グローバル・スペシャリティファーマ」への飛躍を目指し、グローバル戦略品の価値最大化を目指すと共に、新製品群を中心とした既存製品の市場浸透や、エリア別の顧客関係力強化、新たな開発パイプラインの充実を進めました。国内においては、新製品群である発熱性好中球減少症発症抑制剤「ジースタ」^{*}、パーキンソン病治療剤「ノウリアスト」、2型糖尿病治療剤「オングリザ」が好調に推移しましたが、協和メデックスの連結除外の影響に加え、4月に実施された薬価基準引き下げおよび医療費抑制策に伴う後発医薬品の浸透や競合品の影響等により、売上は前年より減少しました。一方、2018年に販売を開始したX染色体連鎖性低リン血症治療剤Crysvitaや、皮膚T細胞性リンパ腫の治療薬「Poteligeo」を中心とした海外での売上が増加したことにより、医薬事業全体では協和メデックスの連結除外の影響を除くと、増収となりました。事業利益については、海外におけるグローバル戦略品の浸透を図るための販管費が増加したことにより、46億円の減益(△8.4%)となりました。

バイオケミカル事業においては、国内における前年の植物成長調整剤事業譲渡の影響や、海外での一部品目の競争激化の影響により、売上が前年から26億円減少(△3.2%)しました。一方で、海外工場の本格稼働によるコスト改善や製品構成の見直しにより、事業利益は9億円増加(+13.1%)しました。

^{*}白血球の一種である好中球を増加させる薬剤です。

③ 目標とする経営指標の達成状況等

2016年中計では“構造改革による、キリングループの再生”の実現を目指し、重要成果指標としてROE15%以上および平準化EPS年平均成長率6%以上を定量目標としていました。各事業が目標達成に向けて順調に収益性を向上させるとともに、グループ全体でのコスト削減施策が着実に成果を上げ、目標を上回る業績を上げることができました。

成果指標	2015年実績	2016年実績	2017年実績	2018年実績	年平均成長率
ROE	△6.3%	17.6%	29.1%	17.5%	—
平準化EPS	117円	125円	151円	167円	12.6%

(2) 財政状態

① 事業全体の状況

当年度末の資産合計は、有形固定資産、のれん等の無形固定資産、その他の金融資産(非流動)および売却目的で保有する非流動資産の減少等により、前年度末に比べ949億円減少して2兆3,036億円となりました。有形固定資産およびのれん等無形固定資産の240億円の減少は、前年同期よりも豪ドルおよびミャンマーチャットに対して円高が進行したことによる在外子会社資産の円換算時の目減り等によるものです。その他の金融資産(非流動)は、保有株式の時価減少、政策保有株式の売却等に伴い308億円減少しましたが、業績が好調に推移したサンミゲル・ビール社の持分法投資利益増加等により、持分法で会計処理されている投資が298億円増加しました。売却目的で保有する非流動資産の763億円の減少は、キリン・アムジェン社株式の売却によるものです。

資本は、利益剰余金は増加したものの、株主還元の更なる充実を目的に実施した約1,000億円の自己株式取得に伴う自己株式の増加および、739億円のその他の資本の構成要素の減少等により、前年度末に比べ282億円減少して1兆2,009億円となりました。その他の資本の構成要素の減少は、在外営業活動体の換算差額が、豪ドルおよびマンマータチャットに対する円高進行に伴って減少したことや、保有株式の時価減少に伴いその他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動が減少したことによるものです。

負債は、返済に伴う社債および借入金の減少等により、前年度末に比べ667億円減少して1兆1,027億円となりました。非流動負債とじての社債については、2018年3月に償還期限を迎えた約700億円の社債返還を実施した一方、2018年11月に、新たに250億円の普通社債(2023年12月償還期限)を起債した他、長期借入金の返済を進めたことで、非流動負債の合計額は437億円の減少となる5,128億円となりました。流動負債においては未払法人所得税が75億円増加した一方、1年内償還・返済期限の社債、長期借入金の返還・返済を進めたことで268億円減少しました。これらにより、流動負債合計では230億円減少し、5,899億円となりました。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は39.8%、グロスDELシオは0.45倍となりました。

②セグメント情報に記載された区分ごとの状況

日本総合飲料事業

当年度末のセグメント資産は、無形資産の増加等により、前年度末に比べ235億円増加して8,191億円となりました。無形資産の増加は、主に将来の成長に向けて2017年以降取り組んでいるERP導入に伴うシステム投資によるものです。

● オセアニア総合飲料事業

当年度末のセグメント資産は、有形固定資産およびのれんの減少等により、前年度末に比べ308億円減少して4,896億円となりました。有形固定資産およびのれんの減少は、前年

同期よりも豪ドルに対して円高が進行したことによるライオン社資産の円換算時の目減りによるものです。

● 海外その他総合飲料事業

当年度末のセグメント資産は、その他の金融資産(非流動)の増加等により、前年度末に比べ2,722億円増加して6,746億円となりました。その他の金融資産(非流動)の増加は、セグメント間の貸付によるものです。

● 医薬・バイオケミカル事業

当年度末のセグメント資産は、売却目的で保有する非流動資産の減少等により、前年度末に比べ282億円減少して7,063億円となりました。売却目的で保有する非流動資産の減少は、協和発酵キリンによる協和メデックスの一部株式譲渡によるものです。

(3) キャッシュ・フロー

①キャッシュ・フローおよび流動性の状況

当年度における現金および現金同等物(以下「資金」という。)の残高は、前年度末に比べ111億円増加の1,731億円となりました。活動ごとのキャッシュ・フローの状況は以下の通りであります。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動による資金の収入は前年同期に比べ237億円減少の1,981億円となりました。税引前利益は131億円増加しましたが、税務上みなし配当となるキリン・アムジェン社株式売却益198億円(税率5%)が含まれるため法人所得税の支払額は212億円減少した一方、社債および借入金減少に伴い支払利息も減少し、運転資金の流出が215億円増加しました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動による資金の収入は前年同期に比べ158億円減少の474億円となりました。有形固定資産および無形資産の取得については、前年同期に比べ9億円減少の879億円を支出しました。一方、持分法で会計処理されている投資の売却

(キリン・アムジェン社株式売却)により851億円、政策保有株式などの投資の売却により304億円、土地・建物等の有形固定資産および無形資産の売却により187億円、子会社株式の売却(協和メデックスの売却)により91億円の収入があり、ノンコア・アセットの整理を進めることができました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動による資金の支出は前年同期に比べ445億円増加の2,267億円となりました。長期借入により306億円、社債の発行により250億円の収入がありました。一方、自己株式の取得により1,001億円、社債の償還により700億円、配当金の支払により557億円、長期借入金の返済により549億円の支出がありました。

上記の結果、2016年中計の定量目標をすべて達成し、構造改革を通じて既存事業のキャッシュ創出力を飛躍的に高めることができたため、中計策定時の想定を上回る株主還元や有利子負債返済を進めることができました。2018年末時点のグロスDEレシオは0.45倍となり、財務柔軟性および健全性が確保された適切な水準まで改善されたものと考えております。

2019年度は、営業キャッシュ・フローとして1,900億円を見込んでおり、投資キャッシュ・フローにおける設備投資額は1,200億円を予定しております。創出したフリーキャッシュ・フローについては財務戦略に則り、第一優先的に酒類・飲料などの既存事業を主な対象とする成長投資に振り向け、「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ・育成に一部を使うとともに、追加的株主還元への機動的なアロケーションも検討していきます。なお、株主還元については、2019年度より平準化EPSに対する連結配当性向を30%以上から40%以上に引き上げ、約600億円の配当を見込んでおります。引き続き、利益成長によるキャッシュの創出力を高めながら、資本コストと財務の柔軟性のバランスを考慮した適切な資本構成を維持していく方針です。

②資本政策の基本的な方針

当社は、「キリングroup2019年-2021年中期経営計画」(略称：2019年中計)にて策定した財務戦略に基づき、事業への資源配分および株主還元について以下の通り考えております。

事業への資源配分については、資産効率と市場魅力度に応じた優先順位づけを行いながら、既存事業のさらなる強化・成長に資する投資(設備投資・事業投資)を最優先とします。将来のキャッシュ・フロー成長を支える無形資産(ブランド・研究開発・ICT・人材など)および「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ・育成のための資源配分を安定的かつ継続的に実施します。なお、投資に際しては、資本コストを踏まえ、グループ全体の資本効率を維持・向上させる観点からの規律を働かせます。

株主還元については、経営における最重要課題の1つと考えております。2019年中計より連結配当性向を引き上げ、「平準化EPSに対する連結配当性向40%以上」による配当を継続的に実施するとともに、最適資本構成や市場環境および投資後の資金余力等を総合的に鑑みながら、資産売却による追加的キャッシュインがある場合などに、機動的な追加的株主還元として自己株式取得の実施等を検討していきます。

資金調達については、経済環境等の急激な変化に備え、金融情勢に左右されない高格付けを維持しつつ、必要が生じた場合には、負債による資金調達を優先します。支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資金調達については、当社グループ長期経営構想「KV2027」や2019年中計の目標の達成やステークホルダーへの影響等を十分に考慮し、取締役会にて検証および検討を行った上で、株主に対する説明責任を果たします。

以上により、2019年中計では「ROIC10%以上」、「平準化EPS平均成長率5%以上」の達成を目指します。

株式情報・会社情報

トータル・シェアホルダー・リターンに関する情報

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
期末株価(円)	1,513	1,497	1,647.5	1,901.5	2,840.5	2,298.5
1株当たり配当(円)	36	38	38	39	46	51
1株当たり累計受取配当(2013年度以降、円)	-	74	112	151	197	248
株価上昇額(2013年度以降、円)	-	-16	134.5	388.5	1,327.5	785.5
1株当たりトータル・シェアホルダー・リターン*						
絶対額(円)		58	246.5	539.5	1,524.5	1,033.5
率(%)		3.8	16.3	35.7	100.8	68.3

*トータル・シェアホルダー・リターンは、2013年度末の終値で投資した場合の、2014年度以降の期末時点の値です。

株価・出来高推移(東京証券取引所)



会社概要

商号 キリンホールディングス株式会社
Kirin Holdings Company, Limited

上場証券取引所
東京、名古屋、福岡、札幌

設立 1907年(明治40年)2月23日
* 2007年7月1日持株会社化に伴い「麒麟麦酒株式会社」より商号変更

株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
〒183-0044 東京都府中市日鋼町1-1
Tel: 0120-232-711(平日9:00~17:00)

本社 〒164-0001
所在地 東京都中野区中野4-10-2 中野セントラルパークサウス

資本金 102,045,793,357円

米国預託証券(ADR)
J.P. Morgan Chase Bank N.A.
P.O. Box 64504
St. Paul, MN 55164-0504
アメリカ国内からのフリーダイヤル: +1 800 990 1135
アメリカ国外からの電話: +1 651 453 2128

従業員数 30,464人
* キリンホールディングス連結従業員数、2018年12月31日現在

社外からの評価

キリングループは、投資家をはじめとしたステークホルダーに対して、透明性のある情報開示を実施しています。統合報告書「KIRIN CSV REPORT」や環境報告書をはじめ、Webサイトへの開示の充実を図っており、その結果グローバルでのインデックスの組み入れや外部からの評価を得ています。



FTSE4Good Index



FTSE Blossom Japan Index



MSCI日本株女性活躍指数(WIN)



CDP水資源Aリスト



CDPサプライヤー・
エンゲージメント・レーティング



健康経営優良法人500



ダイバーシティ経営企業100選



なでしこ銘柄2019



30% Club



workwith Prideゴールド認定



各指標に関する説明はウェブサイトをご覧ください。
https://www.kirinholdings.co.jp/csv/esg_gri/

よろこびがつなぐ世界へ

