

KIRIN



KIRIN REPORT 2018

KIRIN REPORT 2018

CHAPTER 1 理念と戦略

I

- 03 キリングroupのこれまで
- 05 キリングroupの今
- 07 キリングroupの価値創造モデル
- 09 マネジメントディスカッション①
代表取締役社長 社外取締役
磯崎 功典 × 有馬 利男
- 11 トップメッセージ
磯崎 功典
- 17 マネジメントディスカッション②
取締役常務執行役員 社外監査役
横田 乃里也 × 松田 千恵子
- 21 財務・非財務ハイライト



CHAPTER 2 価値創造報告

II

- 25 CASE 1 「キリン一番搾り」のリニューアルとクラフトビール市場の開拓
- 27 CASE 2 グローバル医薬品の展開
- 29 CASE 3 プラズマ乳酸菌を活用した商品展開
- 31 CASE 4 ミャンマー・ブルワリーの高効率生産設備建設
- 33 CSVコミットメントの成果と目標
- 35 CSV推進体制
- 37 持続的成長を支える重要資産「人材」

編集方針

統合報告書では、グループの企業価値を財務・非財務の両面から統合的に説明しています。「KIRIN REPORT 2018」では、キリンのDNAに基づくグループの強みと中長期の目指す姿を「価値創造モデル図」(P.7-8)をガイドとして、わかりやすくまとめました。

見通しに関する注意事項

当レポートの記載内容のうち、歴史的な事実でないものは、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、2018年度業績見通しは、2018年2月14日の決算発表時点のものであります。

CHAPTER 3 コーポレートガバナンス

III

- 44 2017年度の取り組み
- 47 取締役、監査役および執行役員
- 49 社外取締役インタビュー
岩田 喜美枝
- 51 リスクマネジメント



- 53 事業の概況
- 61 財務の状況
- 65 株式情報・会社概要



CHAPTER

I

理念と戦略

グループ経営理念

キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、
「食と健康」の新たなよろこびを広げていきます。

お客様の求めるものを見すえ、自然のもつ力を最大限に引き出し、
それらを確認なかつちとして生み出していくモノづくりの技術。
私たちは、こうした技術によって、お客様の期待にお応えする高い品質を追求してきました。

これからも、「夢」と「志」をもって新しいよろこびにつながる
「食と健康」のスタイルを一步進んで提案し、
世界の人々の健康・楽しさ・快適さに貢献していきます。



環境変化に柔軟に対応し イノベーションを創出

高度経済成長期にビール人気沸騰、 シェア60%に到達

高度経済成長期、キリンはビールの生産・販売・物流面で大幅に能力を拡充しました。さらに1963年には清涼飲料事業の充実を図り、1972年には洋酒事業にも参入。また、キリンビールは12工場体制となり、シェアは60%に達しました。

1970年代
ビール出荷量・
シェア推移(国内)



経営を多角化、 ビールを中心に豊かな暮らしを応援

1980年代に入ると、ライフサイエンス分野への進出を図り、現在につながる医薬事業に本格参入しました。また、多角化経営を推進するために、新しい企業イメージの構築と企業体質の改善にも取り組みました。

飲料・食品・
その他
7.7%



【前史】 ジャパン・ブルワリー・カンパニー 設立

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がジャパン・ブルワリー・カンパニーを設立。日本人好みの本格的ドイツ風ビールを目指し、原料から醸造機械にもこだわり、資格を持ったドイツ人技師による醸造で、1888年に聖獣「麒麟」をラベルにした「キリンビール」を発売しました。



激化するビール競争の中で、 1907年、麒麟麦酒会社創立

1900年代に入り、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年に「麒麟麦酒株式会社」を創立。定款には100年先の未来を見据えた志が記されました。

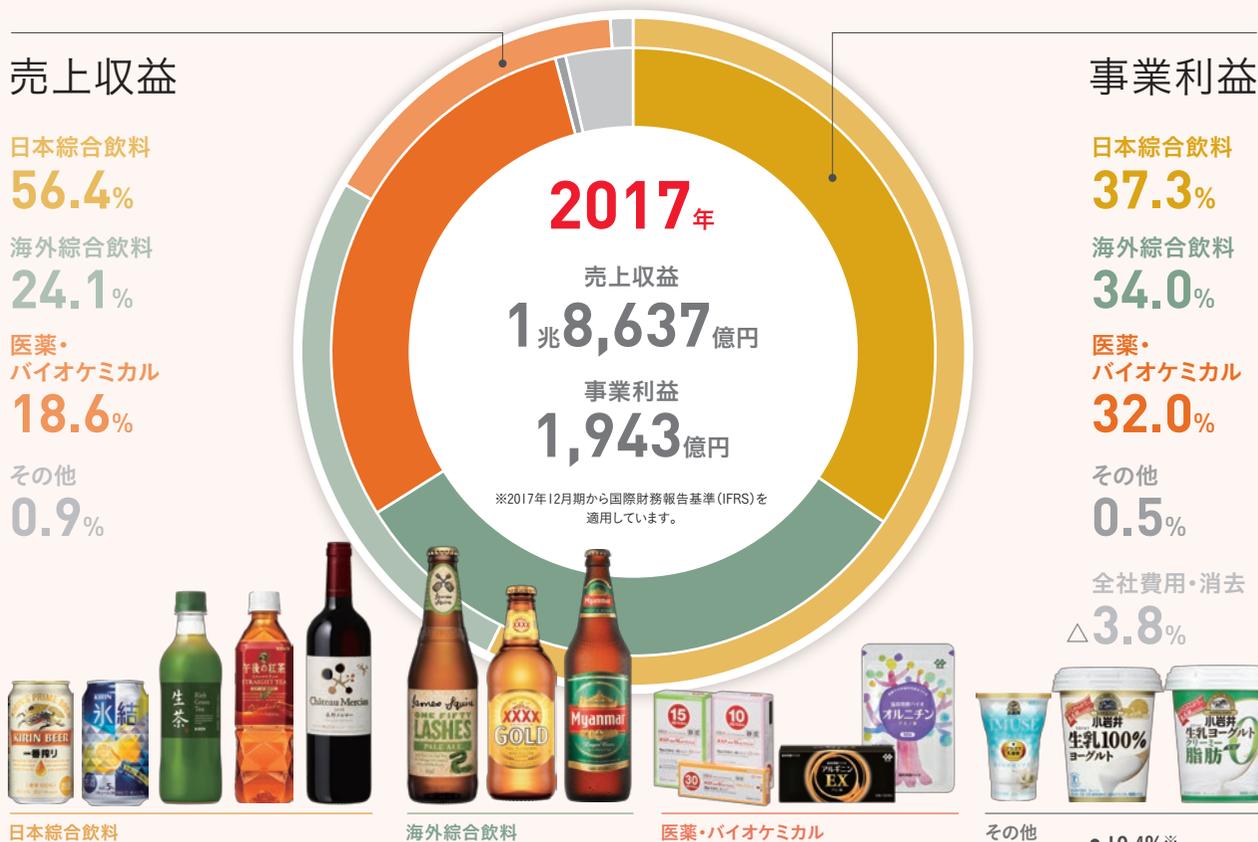


キリンホールディングス発足

創立100周年を迎えた2007年、「キリンホールディングス株式会社」を発足。純粋持株会社制を導入し、グループ経営を強化しました。2013年には日本総合飲料事業をさらに推進していくために、「キリン株式会社」を設立しました。

グローバル化を推進

アジア・オセアニア地域のリーディングカンパニーを目指し、オーストラリアや中国、フィリピン、ミャンマーなどへ事業を拡大。医薬・バイオケミカル事業では2008年に「協和発酵キリン株式会社」を発足させ、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。



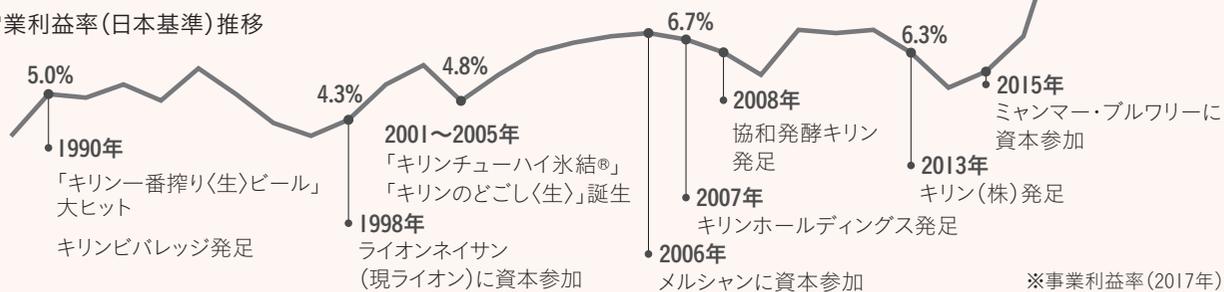
日本総合飲料

海外総合飲料

医薬・バイオケミカル

その他

営業利益率(日本基準)推移

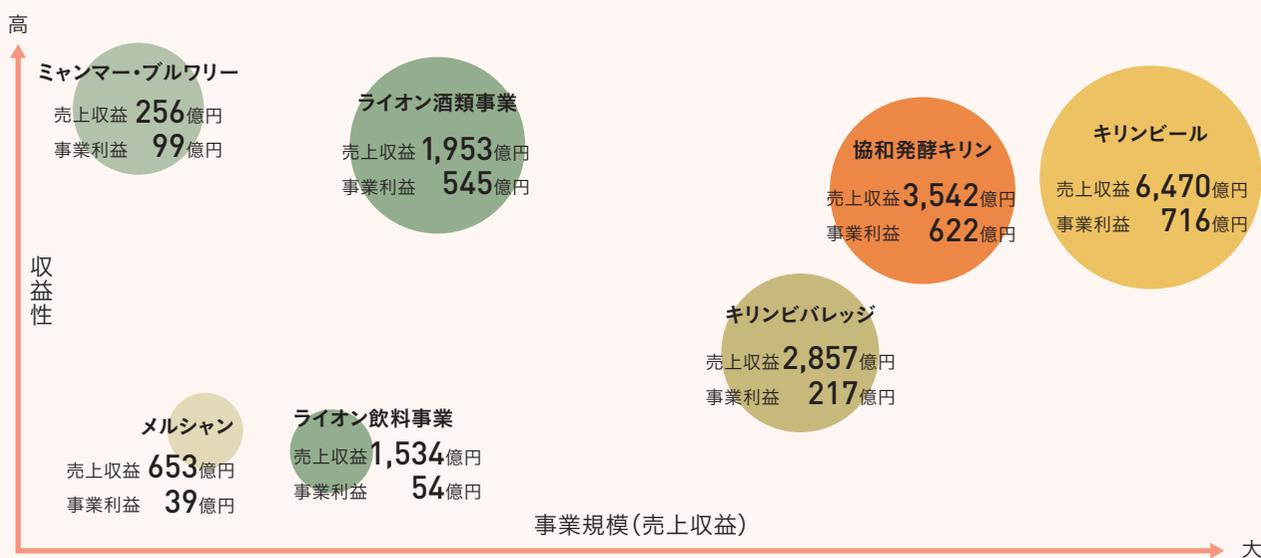


事業、地域、従業員の多様性を強みに



※その他事業セグメント計2社(小岩井乳業(株)など)

事業会社別事業規模と収益性



※キリンビール、メルシャン、協和発酵キリンの売上収益は酒税込み

キリングroupは、その100年以上にわたる歴史の中で酒類事業、飲料事業、医薬・バイオケミカル事業を3つの柱とする、世界でも類を見ないユニークなビジネスポートフォリオを構築。現在では、日本をはじめアジア・オセアニア、米国、欧州などグローバルに事業を展開しています。国内外のグループ企業数は192社

に上り、海外従業員の構成比率も約46%にまで高まっています。このような事業、展開地域、従業員の多様性が生み出す創造性や柔軟性を強みに、世界各地でイノベーションを起こし、新しい価値の創造に挑戦し続けています。

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



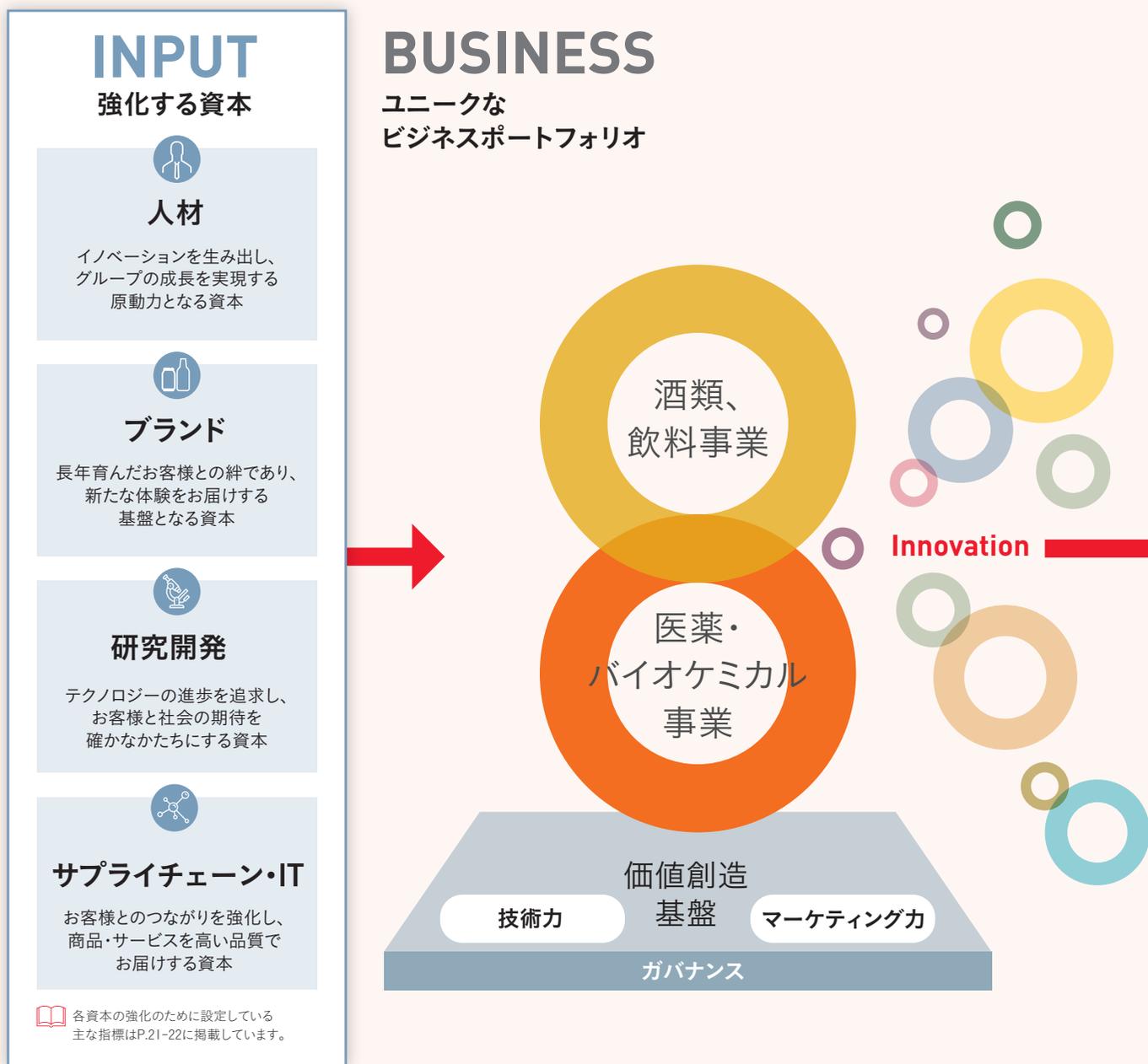
※持分法適用関連会社



従業員数の比較



CSVを事業運営の根幹に据え 経済的価値と社会的価値を高める



キリングroupは「CSV(Creating Shared Value:社会と共有できる価値の創造)」を事業運営の根幹に据えています。人材、ブランド、研究開発、サプライチェーン・ITといった経営資本の強化によって、グループの強みである価値創造基盤となる「技術力」「マーケティング力」を高め、酒類、飲料、医薬・バイオケミカル、さらにそれらの

シナジー効果から生まれる多様な分野にビジネスを展開。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・社会的価値を高め、次の成長に向けて経営資本を強化していく——こうした価値創造のサイクルを回し続けることで、持続的な成長を目指しています。

OUTPUT

商品・サービス



OUTCOME

ROE

EPS

経済的価値

詳細はP.21をご覧ください。

社会的価値

健康

地域社会
への貢献

環境

詳細はP.33-34をご覧ください。



不退転の覚悟でCSV経営を推進し 持続的な成長を実現していきます

事業を通じて「健康」「地域社会への貢献」「環境」に取り組み ステークホルダーとともに価値を創造していく

磯崎 キリングroupには、現在、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルという3つのコア事業があります。特に、酒類や飲料は非常に安定した事業と考えられてきました。しかし、今のままで今後も長期的に成長を続けられるかといえば、決して楽観できない状況にあるのは明らかです。

有馬 少子高齢化や人口減少に伴って、国内の飲料市場は今後さらに成熟化していくのは間違いありません。さらに酒類の場合はアルコール関連問題も大きな制約となっています。

磯崎 実際、日本のビール市場は、1994年をピークに20年以上もマイナス成長が続いています。海外を見ても、欧米やオセアニアはもちろん、中国でも経済成長には陰りが見られるなど、主要マーケットの成熟化が進んでいます。一方、医薬事業も、特に国内では増大する医療費の抑制に向けた薬価引き下げなど逆風となる動きが強まっています。

有馬 どちらの事業もかつてのような高成長は期待しにくい状況です。

磯崎 そのような厳しい環境下でキリングroupが長期的な成長を遂げていくにはどうすればよいか——その重要な鍵を握るのが、2012年からグループ経営の根幹と位置づけて推進してきたCSV(Creating Shared Value:社会と共有できる価値の創造)です。環境変化に対応するという受け身の発想から、逆にそれを事業機会として捉えていくということです。

有馬 最近では、ESG投資、すなわち投資家が企業を評価する尺度として「環境」「社会」「ガバナンス」への取り組みを重視しようという考え方が急速に広がりつつあります。ROEをはじめとする経済的な成長だけでなく、投資家は企業が社会の課題にどのように取り組んでいるかも厳しくチェックしています。

磯崎 社会や環境、従業員といったステークホルダーとの間のトレードオフによって企業が経済的な果実を得ても、それに持続可能性はないという考え方なのだと思います。また、お客様も商品やサービスを選ぶ際に、品質や価格だけでなく、社会にとって良いものかどうかを重視するようになってきました。

有馬 それだけに、キリンが日本企業としていち早くCSVのコンセプトを導入し、「酒類メーカーとしての責任」を前提に「健康」

磯崎 功典

ISOZAKI YOSHINORI

代表取締役社長

1977年、キリンビール入社。サンミゲル取締役、キリンホールディングス経営企画部長、同社常務取締役などを経て、2013年よりキリン(株)代表取締役社長(現任)。2015年、当社代表取締役社長に就任。

「地域社会への貢献」「環境」の3つを重点課題に定め、具体的な活動計画をグループの事業に落とし込んでいるのは高く評価できると思います。

磯崎 当社グループは、ビールをはじめとする酒類、飲料、医薬・バイオケミカルからなる世界でも類を見ないユニークな事業ポートフォリオを構築してきました。その過程で培ってきた技術とマーケティングの強みに経営資本をインプットして、キリンらしい商品・サービスの提供を通じて、社会的価値・経済的価値という確かなアウトカム(成果)に結び付けてこそ、初めて持続的な成長が可能になると考えています。

次の100年を見据えて 新たな価値の創造に挑む

磯崎 2012年から進めてきたCSVですが、2017年は大きな前進がありました。2月に「CSVストーリー」「CSVコミットメント」を発表し、具体的な取り組みに落とし込みました。「健康」では、2016年に新設した事業創造部を中心に、プラズマ乳酸菌の新たな事業展開に取り組んでいます。また今後は、健康・未病領域でのセルフケアを支援する革新的な商品・サービスや新規事業の創造にも挑戦します。「地域社会への貢献」では、地域の方々とコンセプトづくりから一緒に行った「47都道府県の一番搾り」がありますが、そこで培ったネットワークを活かした活動や、クラフトビールへの岩手県遠野市の国産ホップの活用など、地域とWin-Winの関係が築ける活動に力を注いでいます。

有馬 先日、遠野のホップ農園を見学しましたが、農家の方の目

の輝きが印象的でした。キリンがサポートを始めてから「ホップ栽培をやりたい」と弟子入りしてくる若い人が増えたそうです。こうした取り組みを広げて地域を元気にしていくことも大切ですね。

磯崎 海外でも、スリランカの紅茶農園におけるレインフォレスト・アライアンス認証取得の支援や地元小学校への図書寄付などを通じて、公正で安定的な原料調達を実現すると同時に、環境保全・持続可能性の追求と地域社会の発展に貢献しています。これら以外にも国連の「SDGs(持続可能な開発目標)」などを参照しながら、全部で16のCSVコミットメントを掲げています。

有馬 方向性に間違いはありませんから、今後、それぞれの取り組みを一層加速させていただきたいですね。既存事業の枠にとられない新しい事業を創造していくには、ドメインの壁や商慣習の壁など、いろいろな壁を壊していく必要があると思います。また、技術的なイノベーションだけでなく、ビジネスや社会のプロセス、仕組みの部分から変革していくような取り組みも必要ではないでしょうか。

磯崎 おっしゃる通り、いろいろな壁を壊したり、乗り越えたりしながら、社会課題の解決につながる変化をいかに創り出せるかが重要だと考えています。難しいチャレンジではありますが、“これをやり遂げない限りキリングループの持続的な成長はない”という不退転の覚悟で取り組んでいきます。約110年前に創業した時も、創業者たちは「おいしいビールを飲んで皆に元気になってほしい、社会を明るくしたい」という思いから、様々な壁を乗り越えてきたはずです。そんな創業の精神を忘れることなく、次の100年を見据えて新たな価値の創造に挑み続けていきます。

有馬 利男

ARIMA TOSHIO

社外取締役(取締役会議長)

1967年に富士ゼロックス(株)入社後、同社代表取締役社長、富士フィルムホールディングス(株)取締役などを歴任。2011年、当社社外取締役(現任)。2016年からは同取締役会議長に就任。国連グローバル・コンパクトのボードメンバーも務める。





キリングループの
“強み”に磨きをかけ
中長期的な成長戦略を
加速させていただきます

代表取締役社長

磯崎功典

グループの持続的な成長に向け 構造改革と経営基盤強化が順調に進捗

キリングroupは、2016年にスタートした長期経営構想「新KV2021」前半の「2016年－2018年中期経営計画(2016年中計)」において、「ビール事業の収益基盤強化」「低収益事業の再生・再編」「医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長」という3つの重点課題を掲げ、「構造改革による、グループの再生」に全力で取り組んできました。

この2年間、低収益事業の改革で大きな成果を上げたのに加え、2017年は国内ビール事業の収益基盤強化が大きく前進しました。また、各事業の改革と並行して非中核資産の流動化を実行するなど、グループの構造改革は想定以上のスピードで進んでいます。その結果、2017年度は2016年中計3年間のキャッシュフロー創出目標を1年前倒しで実現したほか、過去最高の利益水準を達成することができました。

また、グループ全体に計画をやり切るのだという姿勢も着実に浸透していると認識しています。

計画の最終年である2018年も引き続きスピード感をもって構造改革を進め、中核となる事業領域での利益成長を実現することで、必ずや定量目標、利益ガイダンスを達成できると確信しています。

さらに、こうした構造改革とともに、コーポレートガバナンスのさらなる進化や、「CSVコミットメント」の策定によるCSV経営の強化など、株主価値最大化を目指してグループ経営基盤をより強固なものとしてきました。

これらの取り組みによって「新KV2021」実現に向けた“地固め”はできたと判断しており、後半の2019年－2021年中期経営計画で持続的な成長を目指していきたいと考えています。

長期経営構想 新KV2021「新キリン・グループ・ビジョン2021」

2021Vision	酒類、飲料、医薬・バイオケミカルを中核としたキリングroupの事業を通じて社会課題に向き合い、お客様を理解して、新しい価値を創造することで、社会とともに持続的に成長する。
経営成果	経済的価値の創造・社会的価値の創造(財務目標・非財務目標を各中計で設定)
価値創造に向けた戦略の枠組み (=キリングgroupならではのCSV)	<p>社会課題への取り組みを通じた価値創造</p> <p>お客様の期待に応える価値創造</p> <p>価値創造を実現するための技術力</p> <p>価値創造を実現するための組織能力</p>
“One Kirin” Values	熱意と誠意 “Passion and Integrity”

次年度以降を見据え 既存事業の利益成長に注力

このように事業構造改革は想定以上のペースで進捗していることから、2018年は、引き続き2016年中計の定量目標と利益ガイダンスの達成を目指すと同時に、次期中期経営計画、さらにはその先まで見据えた施策を前倒しで実施していきます。第一優先課題は「既存事業の利益成長」の実現です。

既存事業の中でも、国内酒類のキリンビールとオセアニアのライオン酒類事業については、より収益性の高い事業へと発展させていく方針です。ご存じのように、日本、欧米などの先進諸国ではビール市場の成熟化が進んでいます。国内のビール類総消費量はピーク時の約4分の3にまで減少しています。少子高齢化を背景に今後も減少傾向が続くと予想され、中長期的に大きく販売数量を伸ばすのは極めて困難な状況にあります。そのため国内ビール市場では長らく厳しい価格競争

争が続いてきましたが、2017年6月の酒税法等改正とこれに伴う酒類の公正な取引に関する基準の施行を契機として、ビール業界は収益を重視する方向に大きく変化しました。

この環境変化を捉えて、キリンビールではいち早く競争の軸を「価格」から「ブランド」へと転換させ、これまで以上にブランド強化に力を注いできました。すなわち、販売促進費の抑制に法改正前の同年1月から前倒しで取り組む一方、マーケティングの“費用”をブランド資産への“投資”と位置づけることにより、魅力ある商品の提案や飲食店・量販店でのブランディングに資源を投入しています。例えば、2017年7月にフルリニューアルした「一番搾り」は、より一層進化したおいしさとしてそれを表現した広告がビールを愛飲される幅広い層のお客様から高く評価され、販売数量は市場を上回るペースで増加しています。また、ビールの魅力をさらに高めて市場を活性化していくために、クラフトビール事業の拡大にも注力しています。2018年以降も、投資する商品を一層絞り込み、お客

株主価値最大化に向けた取り組み

2015年度以降に確立してきた基盤のもと 株主価値最大化に向けて3つの取り組みを実行していく

1. 既存事業の利益成長
2. 事業の強みを活かしたシナジー創出
3. 資本コストを意識した財務戦略、将来リスクを低減する非財務戦略

ハンズオン経営

キリンホールディングスと
キリン(株)の一体運営
執行役員制による迅速な意思決定

コーポレートガバナンス進化

取締役会の監督機能強化
透明性・公正性の一層の向上

CSVコミットメント

3つのCSV重点課題および
「酒類メーカーとしての責任」への
取り組みを通じた
持続的成長の具現化

様から長期的に支持される強いブランドの構築に取り組むと同時に、クラフトビールやRTD[※]など成長カテゴリーに積極的に投資します。そして、これらの施策によって麒麟ビールの再成長を図り、中期的には収益性をグローバル企業レベルに高めていきたいと考えています。

ライオン酒類事業では、豪州におけるAnheuser-Busch InBev (ABI) ブランドのライセンス販売終了に伴う利益減少分を回復させるべく、主力ブランドの価値向上やクラフトビールの拡販など、自社の強みを活かした展開に力を注いでいます。2018年もこれらの施策を一層加速させ、ライセンス販売時の利益水準を目指します。

一方、ミャンマー・ブルワリー、麒麟ビバレッジ、協和発酵キリンについては、グループの成長を牽引する事業と位置づけ、成長戦略を推進していきます。

ミャンマー・ブルワリーは、主力の「ミャンマービール」ブランドの強化や、製造キャパシティの整備・拡充などによって持

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

続的な成長を図ります。

麒麟ビバレッジでは、この2年間、不採算取引の見直し、サプライチェーンコストの削減などの改革によって、収益性を大きく改善することができました。そこで2018年からは、これまでの「利益ある成長」から「成長による利益創出」へとステージアップし、強固なブランド体系の構築や新領域の開拓といった積極的な成長戦略を推進し、2021年までに事業利益率を10%に引き上げる計画です。

また、医薬・バイオケミカル事業を担う協和発酵キリンでは、グローバル戦略品「KRN23(プロスマブ)」「KW-076I(モガムリズムマブ)」の開発が順調に進んでいます。特に、「KRN23」は、2018年2月に欧州において、4月に米国において承認されており、年内に欧米での販売を開始できる見込みです。こうしたグローバル戦略品開発のほか、販売体制整備なども含め、同社の5カ年計画は順調に進捗しています。グループの中長期的成長を牽引するグローバル・スペシャリティファーマ(GSP)への飛躍を目指して、今後も計画を着実に実行していきます。

既存事業の利益成長

収益性の高い事業へ

麒麟ビール	販売費の「コスト」から「投資」への転換、成長カテゴリーへの積極投資
ライオン酒類事業	「Post ABI 戦略」の着実な実行

グループの成長を牽引する事業へ

ミャンマー・ブルワリー	主力ブランド強化による成長の実現
麒麟ビバレッジ	「利益ある成長」から「成長による利益創出」のステージへ
協和発酵キリン	グローバル・スペシャリティファーマ(GSP)への飛躍を実現

ライオン飲料事業については、引き続き収益性の向上に努める



**無形資産の強化と新規事業の育成で
CSV経営をさらに加速させる**

また、2018年以降「既存事業の利益成長」の実現に最優先で取り組むとともに、中長期的な成長に向け、CSV経営をさらに加速させていきます。

キリングループのCSV経営は、「酒類メーカーとしての責任」を前提に、「健康」「地域社会への貢献」「環境」といった社会課題への取り組みを通じた価値創造によって、企業価値を高めながら持続的な成長を追求していくものです。

このCSV経営をさらに進化させ、お客様の潜在ニーズを解決しながら社会にインパクトを与えるビジネス・商品・サービスを創り出していくために、次の2つの方針に基づいて取り組んでいきます。ひとつ目は、外部環境の変化に対応しながら、グループが長年事業を成長させる中で培ってきた経営資本―「人材」「ブランド」「研究開発」「サプライチェーン・IT」の4

キリングループ2016年―2018年中期経営計画

基本方針	構造改革による、キリングループの再生
重点課題	<p>事業の位置づけに応じた具体的な戦略を展開する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ビール事業の収益基盤強化(麒麟ビール、ライオン酒類事業、ミャンマー・ブルワリー) ● 低収益事業の再生・再編(ブラジル麒麟、麒麟ビバレッジ、ライオン飲料事業) ● 医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長(協和発酵麒麟)
定量目標	<p>収益力改善に最優先で取り組み、資本効率の向上と株主価値の持続的成長を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ROE 15%以上 ● 平準化EPS年平均成長率 6%以上
財務方針	<p>安定的な配当による株主還元の充実と財務の柔軟性の向上を実現する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 平準化EPSに対する連結配当性向 30%以上 ● 有利子負債の返済

つの無形資産をより一層強化していくことです。とりわけ重要なのが、成長の原動力となる「人材」の強化です。人材・組織の多様性を重視し、新卒採用だけでなく経験者採用をさらに拡大し、様々な経験やスキルを積んできた人材を積極的に活用していきます。また、働き方改革を加速させ、社員一人ひとりが能力をフルに発揮できる環境の整備に力を注ぎます。「人材」を原動力として、ブランド価値のさらなる向上や、免疫など強みをもつ領域でのさらなる研究開発の推進、生産技術やエンジニアリング技術を含めたサプライチェーン強化と最適化、ITを活用した業務プロセス革新などに注力し、より強靱な事業基盤を築きます。

そしてふたつ目が、これら既存事業の強みに立脚しながら、この先10年を見据えたキリングループの成長を支える新たな事業を創造・育成していくことです。特に、キリングループならではのユニークな事業ポートフォリオによるシナジー効果を創出し、健康・未病領域での新規事業をキリンホール

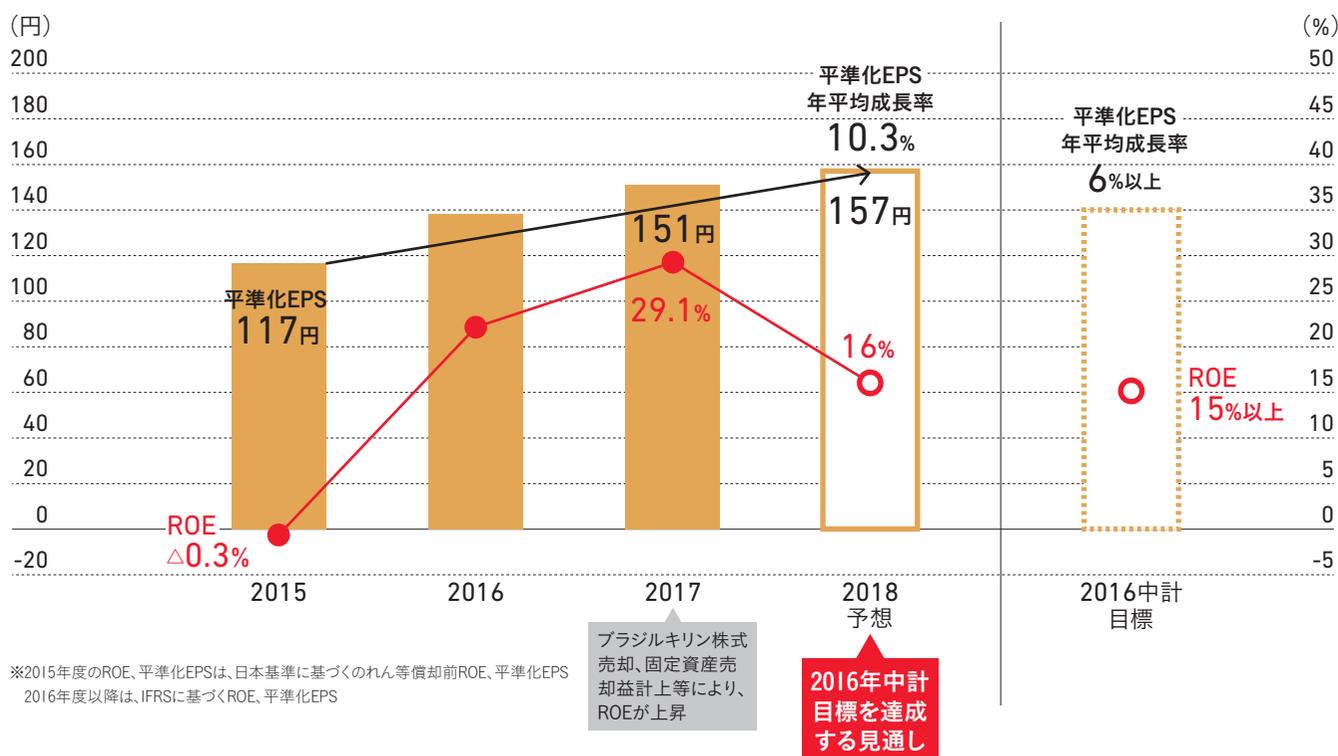
ディングス主導のもとで育成していきます。これまでキリングループが培ってきた有形・無形の資産を活用することで、大規模な投資に頼らず、キリンならではの新しい価値を創造することができると考えています。ただし、グループ内部で賅えない機能やリソースがあれば、戦略的提携やM&Aも柔軟に活用していきます。

キリングループでは、今後もスピード感をもって構造改革を推進し、「既存事業の利益成長」を追求するとともに、CSV経営を着実に実践することによって価値創造、イノベーションを加速させ、グループの持続的な成長と企業価値向上を果たしてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きのご支援をよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長

磯崎 功典

中期経営計画 定量目標の進捗 (ROE/EPS年平均成長率の実績と見通し)



キリングループの課題は何か、 これからの成長への道筋をどう描くのか？

松田 CFOは、単に財務の責任者というだけでなく、戦略遂行やグループガバナンスにおいて、資金調達、成長投資、資本政策などの重要な舵取りを担うポジションです。CFOの立場から現在のキリングループの課題をどのように捉えていますか？

横田 2016年中計の定量目標であるROE、平準化EPS成長率ともに達成の目処が立ってきました。収益性においては、当初設定した一定のゴールを達成できそうだといいところまでできています。フリーキャッシュフローの創出目標はすでに上回っており、有利子負債の返済も進みました。

一方、この2016年中計の基本方針は「構造改革による、キリングループの再生」であり、課題を1つずつ解決し、事業の収益性や財務面を何とか普通の水準にもって来た段階ともいえます。今、キリングループに最も問われているのは、得られたキャッシュをどのように成長につなげていくかということだと認識しています。

松田 形は整った、これからどうするのかというのが課題というわけですね。

キャッシュの使途については、大きな三本柱があると思います。まず、中長期的な、持続的な成長をどう実現していくのかということ。それから、これがCFOとして非常に重要な役割だと思うのですが、成長のためにどのような事業ポートフォリオで、どういった資源配分をしていくのかということ。最後は、保守本流の話になりますが、きちんと資金が回っていくようにしていくための財務をどうするのかということですね。

2016年中計では、特に事業ポートフォリオの変革を進めてきましたが、今後はどのような方針をお持ちでしょうか？

横田 これまでは、既存事業の資産効率を含めた収益性が一

定水準に達しているか、達していなければどう再生するかに注力してきました。キリンビバレッジは事業利益率が7.6%まで改善しましたし、ブラジルキリンは売却を完了しました。

既存事業については、基本的にこの方針を継続しながらマネジメントしていくことにはなりますが、同時に新たな事業領域についても考えていかなければなりません。次期中期経営計画で明確にすべき課題であると考えています。

松田 投資家の立場からすれば、事業の多角化が進んだ企業



長期的な経営ビジョンのもと
適切な資本構成を維持しながら
積極的な成長投資を続けていきます

グループよりも専業の方を 선호しますので、結果としていわゆる
コングロマリット・ディスカウントが懸念されることとなります。こ
れを克服するには、グループ内の投資家であるCEOやCFOが、外
部の投資家以上に厳しい規律をもって内部資本を管理していく
のはもちろん、専業の企業では得られない事業間のシナジー効
果を追求することが重要になります。

横田 おっしゃる通りです。特にシナジー効果の創出につい
ては、キリングループにはメーカーとしての豊富な技術やスキルの



蓄積があるのが強みです。これまでもビール醸造で培った微生
物の培養技術をベースに、抗体医薬品の開発・製造技術に発展
させたり、アミノ酸の大量生産技術を医薬分野に応用したりす
るなど、事業間のシナジー効果を生み出してきました。今後もグ
ループで蓄積してきた様々な技術、さらに社外の技術などを組
み合わせることで、新しい価値を創出できると考えています。

現在、中長期的なビジョンと次期中期経営計画を議論してい
ます。いかにして既存事業を強くしながら、グループとして蓄積
してきた資産を活用してシナジー効果を創出していか、事業
間のシナジー効果による新規領域でどのような経済的価値・社
会的価値を創り出していくかといったビジョンを示したいと思っ
ています。

松田 環境変化が激しければ激しいほど、企業は将来目指すべ
き目標をよりはっきりと示す必要があります。その意味では、まず
長期的なビジョンをしっかりと描き、その目標に向かって足元の
施策を1つひとつ実行していくことが大切だと思います。

ここで改めて、将来の成長のためにキャッシュをどのように配
分していくのか。その方針をお聞かせください。

横田 キリングループはまだまだ成長できると考えていますの
で、何といても「成長投資」を第一優先にしてキャッシュを配分
していく方針です。

成長投資というとM&Aによる事業取得が真っ先に頭に浮かび
ます。キリングループとしても優良なM&A案件は継続して探索し
ていきますが、グローバル再編の進展で機会は限定的になってき
ていきますので、投資判断に規律を効かせていくことが重要です。

このような環境の中、キリングループが持続的に成長していく
ための戦略がCSVです。グループの強みとユニークな事業ポー
トフォリオによって経済的価値・社会的価値を創造していくため
に、それを支える無形資産、すなわち「人材」「ブランド」「研究開

横田 乃里也

YOKOTA NORIYA

取締役常務執行役員
(兼 キリン株式会社 常務執行役員)

1984年、キリンビール入社。同社執行役員
生産本部生産部長、キリンホールディング
スグループ人事総務担当ディレクター、常
務執行役員 グループ経営戦略担当ディ
レクターなどを経て、2018年、取締役常務
執行役員に就任。

× 松田 千恵子

MATSUDA CHIEKO

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、プーズ・アンド・カンパニー
(株)を経て、2016年より当社社外監査役。
首都大学東京都市教養学部教授、同大学
院社会科学部研究科教授も務める。



発」「サプライチェーン・IT」への投資を強化していく方針です。

松田 最近投資家の方々も、経済的価値だけでなく、ESG領域への取り組みなど企業の社会的価値を重視するようになりました。キリンのCSV経営は、時代の先端を行く大変素晴らしい取り組みだと思いますが、一般的にはまだ馴染みのない概念だけに、うまく説明するのが難しいのではないですか。

横田 おっしゃる通りです。それだけに概念的な話だけでなく、「健康」「地域社会への貢献」「環境」という3つの社会課題に対してしっかり取り組んでいく姿勢や、社会課題への取り組みがどのように経済的価値に結び付くかなどについて、投資家の方々にご理解いただけるよう説明責任を果たすこともCFOとしての重要な役割であると考えています。

松田 重要な無形資産として4つ挙げられましたが、ビールや飲料といった嗜好性の高いビジネスでは、ブランド価値が競争力を大きく左右すると思います。どのようにブランドのバリューアップを図っていますか？

横田 重要なのは、マーケティング戦略の強化と徹底したPDCAによるブランド価値向上です。そのためにマーケティング部門の責任者として外部から経験豊富な人材を招聘するなど、積極的

に新しいスキルの導入を進めてきました。その結果、戦略とプロセスが回りはじめ、「一番搾り」や「生茶」のように、着実に成果が上がっています。

ERPや先進ITの導入を進め 業務の効率化・高度化を追求

松田 今後のIT分野への投資戦略についてお聞かせください。

横田 国内事業においては、2020年1月を目指してERP※パッケージソフトウェアを生産・物流・経理の領域に導入し、従来個別に構築・運用してきた多数の情報システムを統合します。これにより、システムのメンテナンスに要するコストや労力を軽減できるほか、これまで各システムに分散していた経営データを一元管理し、より有効に活用できるようになります。

松田 さらにERPの導入による業務標準化も期待できますね。

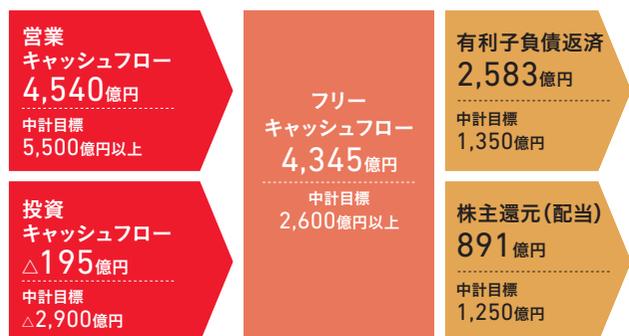
横田 はい。属人的な経験則やスキルに依存してきた要素を排除して、各部門の業務標準化を図り、効率化・省力化を促進していきたいと考えています。

松田 日本の企業にとって管理部門や営業部門の生産性向上は、今後、働き方改革を実現していく上でも重要な課題となっています。ERP導入と同時に業務プロセスそのものをもう一度見直してみることは、とても重要な取り組みですし、こうした改善の積み重ねが、将来、本社の競争力の差となって現れるのではないのでしょうか。

横田 さらにERPだけでなく、ロボティクス・プロセス・オートメーション(RPA)による管理業務の自動化、製造部門におけるAIやIoTの活用といった、新しいテクノロジーの導入についても、費用対効果を考えながらチャレンジしています。

※Enterprise Resources Planningの略称。販売、生産、人事、経理などの基幹情報を統合することで経営の効率化を図る概念およびそのシステムを指す

2016-2017年 2年間でのキャッシュフロー進捗



	2016年	2017年
営業キャッシュフロー	2,323億円	2,217億円
投資キャッシュフロー	△ 827億円	632億円
フリーキャッシュフロー	1,496億円	2,849億円
有利子負債返済	1,110億円	1,473億円
株主還元(配当)	432億円	459億円

グローバルな人事交流・人材登用を推進し 多様な強い組織へと変革していく

松田 人材については、どのように強化・活性化を図っていく方針ですか？

横田 国内では人事制度の統一が進んでいることもあり、グループ共通の人材データベースの活用が可能になっています。ただし、個々の社員がどんなキャリアを歩んできたかなどの定型的な情報は把握できますが、そこでどんなスキルを身に付け、将来どのようなキャリアを目指しているのか、といったデータまではフォローできていません。より適材適所の人材活用を実現していくためにも、今後、データの質的な改善・充実を図っていきたくと考えています。

松田 海外の人材についてはいかがですか？

横田 データベースの連携はまだですが、グローバルでの人材交流は活発になっています。すでに製造やマーケティング、研究開発、IT部門など、機能別のカンファレンスを実施しており、財務などの管理部門でも開催する予定です。また、オーストラリアのライオンで、非常に面白いリーダーシップ開発の取り組みを進めているので、これを参考に日本でもリーダーシップ強化プログラ



ムを開始しています(📖 詳細はP.38-39をご覧ください)。

松田 そうしたグローバルな人事交流や人材登用がさらに活発化していけば、将来、キリングループの組織風土も大きく変わっていくのではないのでしょうか。

横田 はい。よりエンゲージメントの高い組織、多様な価値観を受け入れられる組織へと変革していきたくと考えています。

資本構成を勘案しながら 安定的な株主還元を努める

松田 最後に資本構成と株主還元についての考え方をお聞かせください。

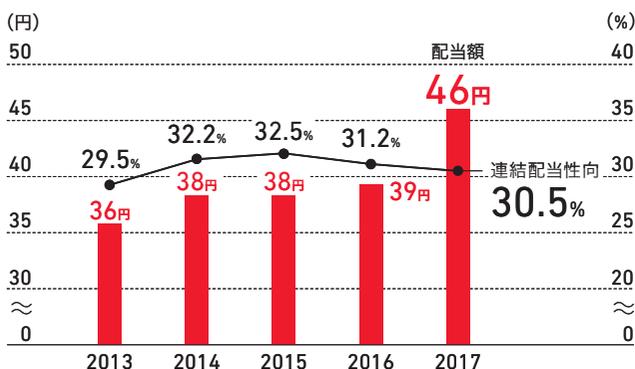
横田 2016年中計以前の2015年度はD/Eレシオが1倍程度まで膨らみましたが、2017年度末は0.51まで低下しました。キリングループが現在置かれているステージにおいては、資本コストを意識しながらも、この水準を維持していくことが適切と判断しています。連結配当性向は現在30%以上としています。今後については、事業戦略・投資戦略に基づいた財務戦略の中で決定します。もちろん、投資家の皆様のご意見も伺いながら検討していきます。

松田 今後も潤沢なキャッシュ創出が見込まれます。もちろん株主還元や有利子負債の返済も重要ですが、やはり将来の成長のための投資を最優先していく方針でしょうか。

横田 はい。厳しい経営環境ではありますが、CSV経営を実践し、お客様の期待や社会の要請に応え続けていくことで、キリングループの成長を実現していきたいと思えます。そのためにも、しっかりとした規律のもとに、投資対効果の高い対象を厳選して資本を配分していきたいと考えています。

松田 CFOとしての目利き力が問われることになりますね。本日はありがとうございました。

配当額／連結配当性向

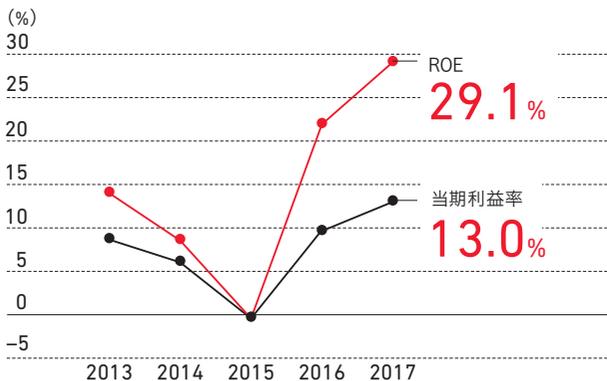


P.7-8価値創造モデルの
OUTCOME: 経済的価値にあたる主な実績

財務ハイライト (2017年度実績)

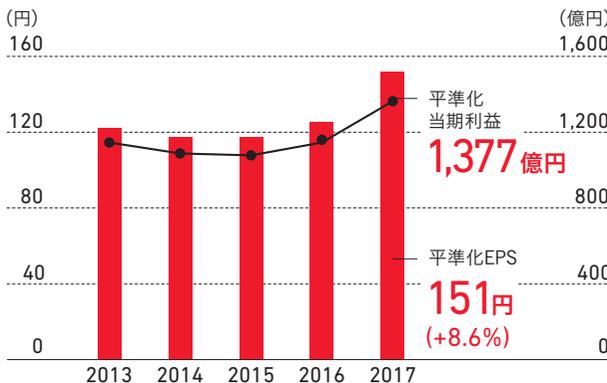
(注)2017年12月期から国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

ROE/当期利益率^{※1}



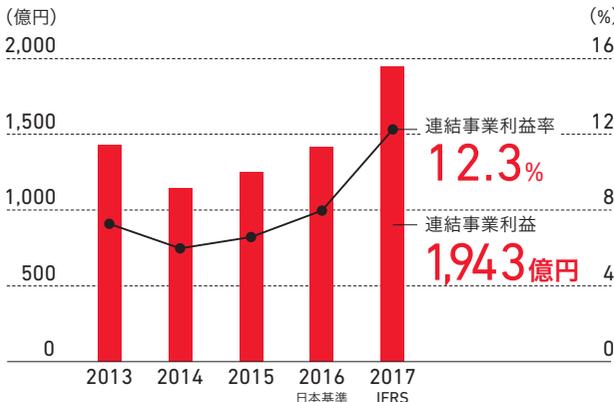
(注)2016年度までは、のれん等償却前ROE、のれん等償却前当期純利益率
※1 親会社の所有者に帰属する当期利益率

平準化EPS^{※2}/平準化当期利益^{※3}



(注)2016年度までは、平準化当期純利益
※2 平準化EPS=平準化当期利益/期中平均株式数
※3 平準化当期利益=当期利益±税金等調整後その他の営業利益・費用等

連結事業利益^{※4}/連結事業利益率



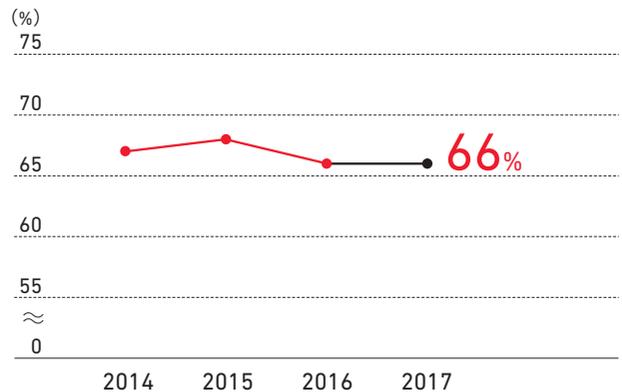
(注)2016年度までは、営業利益(率)
(注)対酒税抜き売上収益(売上高)
※4 事業利益=売上収益-売上原価-(販売費及び一般管理費)
事業の経常的な業績を測る利益指標として使用

P.7-8価値創造モデルの
INPUT: 「人材」「ブランド」「研究開発」「サプライチェーン・IT」の主な実績

非財務ハイライト

(注)いずれもブラジルキリンを除いた実績
(注)ミャンマー・ブルワリーは2016年からカウント。ただし、「温室効果ガス排出量」は2015年からカウント

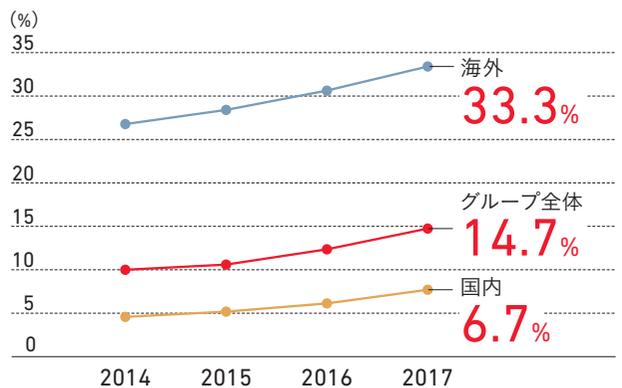
従業員エンゲージメント^{※5}



従業員が、所属会社の方向性や目標に共感し、その実現に向けて全力を尽くす意欲を持つことは、持続的な業績向上とイノベーション創出につながります。従業員エンゲージメントは、そのための重要な指標と捉えています。

(注)対象各社における調査結果の加重平均。ミャンマー・ブルワリーと協和発酵キリングループは2016年度以降カウント

女性マネジャー比率^{※5}



イノベーションの基盤である「人材力」を高めるには、組織のダイバーシティ(多様性)が重要な要素となります。従業員一人ひとりの多様な意見やチャレンジを、今まで以上に経営や事業に反映できる企業風土を目指し、女性の活躍推進に取り組んでいます。

※5 対象範囲: 【国内】キリンホールディングス、日本綜合飲料グループ(キリン、キリンビール、キリンパレージ、メルシャン)、協和発酵キリングループ
【海外】ライオン、ミャンマー・ブルワリー

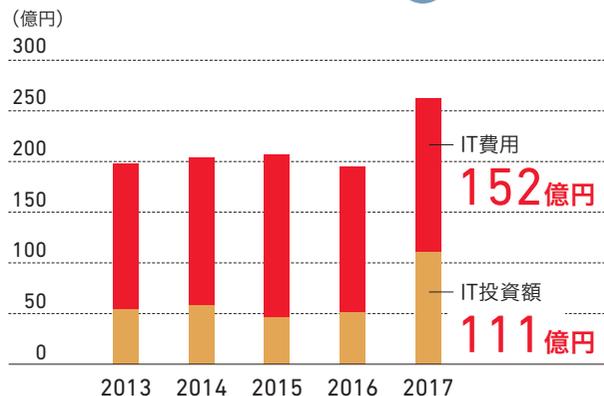
広告費率^{※6}



短期的な販売数量増加を目的とした支出は可能な限り効率化していく一方、ブランド価値向上に寄与する広告には、継続性のある一定水準の投資が必要と考えています。

(注) リポート(実質的な値引きにあたるか否かを問わない)、業務用での商品取扱いにかかる対価、販売促進施策のためのマーケティング費用および広告費の合計に占める広告費の割合

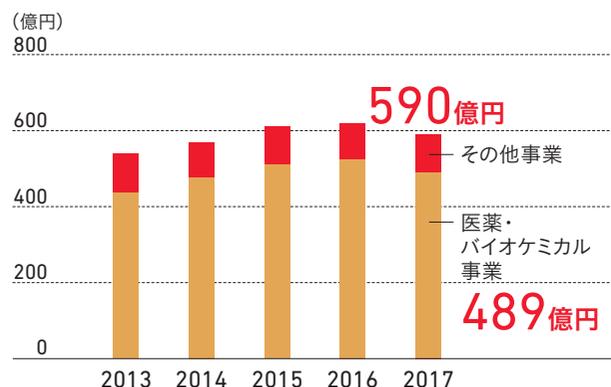
IT費用/IT投資額^{※7}



ITに関する固定的な費用は、グローバルおよび日本国内の業界水準をベンチマークしながら、効率化に努めます。一方、将来の事業成長に必要な攻めのIT投資は、ERP導入に向けた2017年以降の投資を皮切りに、中長期投資計画に組み込み積極的に行います。

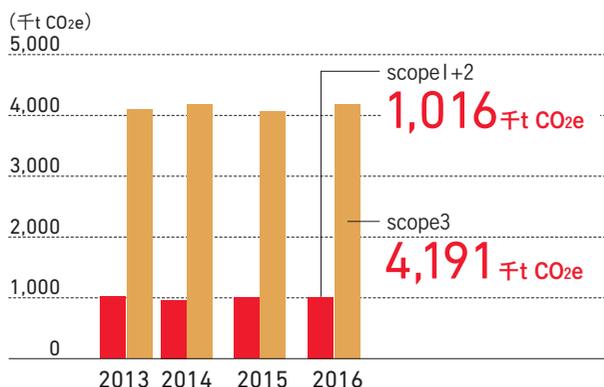
(注) 減価償却費を除くキャッシュベースの金額

研究開発費



イノベーションを通じて、新たな価値創造を継続的に実現していくための源泉として、研究開発の重要性はますます高まっています。研究開発の効率性向上に取り組みながら、一定水準の研究開発投資を継続していくことで、価値創造を促進していきます。

温室効果ガス排出量 (scope1+2)/(scope3)



地球温暖化防止は社会全体での取り組みが必要な課題であり、自らの事業活動によるGHG排出量(Scope1および2)の削減だけでは課題解決につながりません。キリングroupでは、Scope1および2の削減に加え、バリューチェーン全体でのGHG排出量(Scope3)の削減についても目標を設定し、地球温暖化防止に貢献していきます。

※6 対象範囲:【国内】日本総合飲料グループ(キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン)、【海外】ライオン、ミャンマー・プルワリー

※7 対象範囲:【国内】キリンホールディングス、日本総合飲料グループ(キリン、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン)、【海外】ライオン

※がないものは国内・海外グループ全体

CHAPTER

II

価値創造報告

世界各地で キリンの強みを具現化する

キリングループの価値創造の基盤は「技術力」と「マーケティング力」です。「技術力」とは、研究開発だけを指すのではなく、生産技術やエンジニアリング技術、原材料調達や物流なども含めたトータルな技術力であり、私たちの強みです。また「マーケティング力」とは、広告や販促活動のみならず、潜在ニーズを洞察して、商品・サービスとして具現化し、お客様や地域社会とともに新たな市場を創造していく力です。この2つの強みに「人材」「ブランド」「研究開発」「サプライチェーン・IT」の無形資産をインプットして進化させ、グループの事業を通じて世界各地で人々の健康や地域コミュニティの発展、そして環境保全につながる新たな価値を提供していきます。ここでは、キリングループの強みを活かした価値創造への取り組み事例をご紹介します。





地域社会
への貢献

CASE 1

「キリン一番搾り」のリニューアルと
クラフトビール市場の開拓

P.25



健康

CASE 2

グローバル
医薬品の展開

P.27



健康

CASE 3

プラズマ乳酸菌を
活用した商品展開

P.29



環境

CASE 4

ミャンマー・ブルワリーの
高効率生産設備建設

P.31

お客様を「主語」に、ビールをもう一度 “魅力あるもの”にするために

この20年、日本のビール市場は縮小傾向が続いています。これは飲酒人口の減少だけでなく、お客様にとってビールの魅力が薄れているためでもあると麒麟ビールは考えます。そこでビールを再び“魅力あるもの”にしていくために、様々な取り組みを展開しています。

2017年には、フラッグシップブランド「一番搾り」を約4年ぶりにフルリニューアルしました。従来の「メーカー主語のマーケティング」から、「お客様主語のマーケティング」へと考え方を大きく転換。“お客様が本当に求めるビールの味”を把握するために、大規模な市場調査を実施。そして、3年間で1,000回を超える試験醸造を重ねてきたことで、“麦

のうまみ”を増しながら酸味や甘い香りを抑制し、バランスが良く、飲みやすいおいしさを実現しました。

この「新・一番搾り」の展開では、「四つの瞬間」(下記コラム参照)に焦点を当てたお客様中心のマーケティングを全社一丸となって実践しています。また、2016年に発売し、好評を博した「47都道府県の一番搾り」の成果を活かし、自治体や農協など各地の多様なステークホルダーとも連携しながら、お客様ニーズや地域特性に合わせたきめ細かな提案を行っています。2018年1~3月までの「一番搾り」の販売数量は、前年累月比12.4%増の665万ケースと順調に伸長。これからもおいしさの追求と地域の誇りを共有するCSV活動を通じて「一番搾り」を“日本のビールの本流”にしていきます。



CO-CREATION

各地で、そして
パートナーとの共創で
日本のビール市場を変革する。



パートナーとともにお客様との「接点」を拡大しクラフトビール市場を活性化

ビールの魅力向上を目指すもう1つの挑戦が「クラフトビール市場の活性化」です。クラフトビールが日本のビール類市場に占める割合は、数量・金額とも1%前後*でまだ小さな市場ですが、例えば米国では数量で12%、金額では20%以上ものシェアをもつ一大カテゴリーとなっています*。この市場が日本でも急成長する可能性は十分にあり、キリンビールでは市場の拡大と定着を目指し、クラフトビールとお客様の「接点」の拡大を進めています。

その一環として、「スプリングパレーブルワリー」「グランドキリン」など自社ブランドを着実に育成するだけでなく、ヤッホーブルーイングや米国のブルックリンブルワリーといった国内外

※2017年、キリン調べ

の有カブルワリーと提携し、魅力的なラインアップを拡充。また、複数のクラフトビールを手軽に提供できる飲食店向け専用ビールサーバー「タップ・マルシェ」の開発、「スプリングパレーブルワリー」3店舗の展開、体験型セミナーやデジタルコンテンツが楽しめるコミュニティの運営など、多彩な角度からお客様との接点を拡大。こうした取り組みに関わる社内外のパートナーとの協働によって、お客様への新たな価値提供に取り組んでいます。



「四つの瞬間」に焦点を当てたブランディングを推進

キリンビールは、「お客様主語のマーケティング」を展開しています。お客様がブランドに接触する「四つの瞬間」のそれぞれにおいて、獲得したいお客様の「気持ち」や「行動」に焦点を当てた広告・販促施策を推進。例えば、お客様が最初にブランドの情報に触れる「ゼロの瞬間」に対しては、ブランドの認知向上を目指して、TVCM、イベント、SNSなど多様なメディアで情報を発信。また、お客様がブランドを購入する「第一の瞬間」では、量販店や飲食店におけるお客様の行動を科学的、購買意欲の喚起に注力しています。



ゼロの瞬間

お客様がブランドの情報に接触する瞬間

第三の瞬間

お客様がブランドとのさらなるつながりを求める瞬間

第一の瞬間

お客様がブランドを購入する瞬間

第二の瞬間

お客様がブランドを実際に使用し評価する瞬間



RESEARCH & DEVELOPMENT

独自の抗体医薬技術を活かして
画期的な新薬の創製に挑戦。

グローバル・スペシャリティファーマを目指して

協和発酵キリングループは、医療用医薬品、バイオケミカルの分野で事業を展開し、世界の人々の健康と豊かさに貢献する高品質な商品を提供しています。

その中核となる協和発酵キリンでは、「日本発のグローバル・スペシャリティファーマ(GSP)」への飛躍を目標に、強みである

「抗体技術」を核とした最先端のバイオテクノロジーを駆使して、新薬の研究・開発に注力。腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経を重点カテゴリーに定め、「次世代抗体医薬」「新たな低分子創薬」「核酸医薬」「再生医療」という4大創薬モダリティを展開することで、画期的な新薬の創製に取り組んでいます。

4大創薬モダリティの展開

さらなる技術の進化

次世代抗体医薬

- 免疫賦活化抗体
- 組織指向性抗体

新たな低分子創薬

- バイオ医薬品研究との融合
- 標的構造の活用を含む精密分子設計・合成技術



核酸医薬

- 核酸機能増強技術
- 脂質ナノ粒子を中心としたDDS技術

再生医療

- iPS-T細胞技術 (京都大学共同研究)
- 幹細胞培養・分化制御技術

新しい技術の確立



希少疾患の新たな治療への道を開く 「KRN23(ブロスラブ)」

GSPへの飛躍に向けた協和発酵キリンのグローバル戦略品の1つがX染色体遺伝性低リン血症(XLH)の治療薬として開発している「KRN23(ブロスラブ)」です。XLHは血液中のリンやビタミンDが減少し、骨の成長・維持に障害をきたす難病。発症頻度が2万人に1人といわれる希少疾患で、患者さんの多くは成長不全や夜眠れないほどの痛みを苦しんでいます。現在の治療法は、リンやビタミンDを補充する対症療法に限られており、頻回な服薬が必要だけでなく、腎石灰化という副作用も伴います。

こうした中、協和発酵キリンは、ヒト抗体産生技術を活かしてXLHなどの疾患に関与する因子(FGF23)の作用を抑制する抗体医薬品「KRN23」を創製しました。KRN23は、高い安全性と、血清リン濃度を正常域に上昇・維持させるなどXLHに対する優れた有効性を示しており、新しい治療への道を開く治療薬として注目が集まっています。

グループ内外一体での イノベーションを推進

協和発酵キリンは、KRN23など画期的な新薬を創製するために、社外の情報・知見を積極的に活用するオープンイノベーションを推進しています。また、KRN23に関しては、希少遺伝疾患に特化した商品開発で強みをもつ米国の製薬会社Ultragenyx社と2013年から協業し、事業化に向けた取り組みを加速。2018年には欧米での承認を得て、販売を開始する予定です。さらに今後、

日本をはじめアジア・オセアニアでの開発もスピード感をもって進めていきます。

KRN23の事業化を通して、協和発酵キリンでは、グローバル販売体制の整備をはじめGSPへの飛躍に向けた基盤を強化するとともに、グループ内外一体となったイノベーションをさらに推進していきます。今後も社会における様々なニーズを理解し、イノベーションによる画期的な新薬の継続的な創出を目指します。



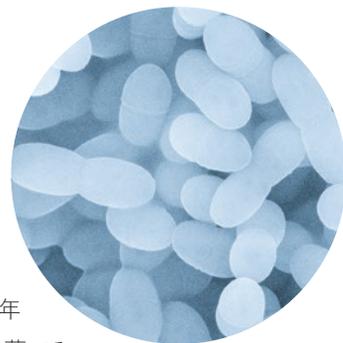
協和発酵キリングループ
2016-2020年中期経営計画発表資料より

ウイルス感染防御に関わる免疫機構の“司令塔”を直接活性化する唯一の乳酸菌

高齢化社会の進展や健康志向の高まりを背景に、毎日手軽に摂取でき、健康づくりに役立つ食品への関心が高まっています。そうした中、キリングループでは、発酵・バイオテクノロジー分野で培った知見・ノウハウをもとに、グループ横断型の研究チームを組織。人々の健康増進に貢献する食品の研究・開発に取り組んできました。

この共同研究チームが2012年に発見したのが「プラズマ乳酸菌」です。プラズマ乳酸菌の大きな特長は、ウイルス感染防御に関わる免疫機構の“司令塔”である「プラズマサイトイド樹状細胞(pDC)」を直接活性化することです。現在のところ、このような作用をもつ乳酸菌はほかには存在しないことが確認されています。

このユニークな働きをするプラズマ乳酸菌に関する研究成果は、医学会での発表や権威ある専門誌への論文の掲載を通じて、高く評価されています。



IP DEVELOPMENT

科学的アプローチに基づく食品開発で
人々の健康づくりに貢献。



ヘルスケア分野の 専門家に向けたアプローチも開始

キリングroupでは、こうした科学的研究の成果の社会実装を進めてきました。小岩井乳業、キリンビバレッジ、協和発酵バイオがそれぞれプラズマ乳酸菌の商品化を行い、ヨーグルト、清涼飲料、サプリメントを発売しています。そして2017年からは、プラズマ乳酸菌を配合したグループ各社の商品のブランドを統一し、外部企業へ導出するなど新たな市場展開を開始しています。

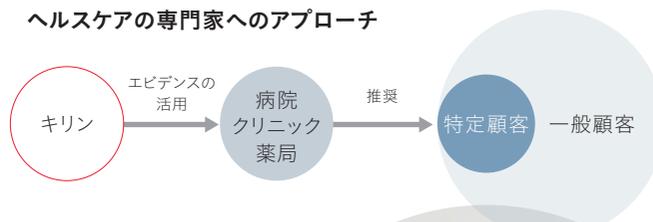
さらに、医師や薬剤師、看護師、栄養士などヘルスケア分野の専門家を直接の訴求対象とする新商品も開発。第1弾としてチュアブル(水なしで飲める)タイプのサプリメントを2017年12月に発売しました。

これまで共同研究チームではプラズマ乳酸菌の機能に関する13報の研究論文を国内外の学術誌などに発表しており、それらの内容はほかの研究者の論文にも頻繁に引用されています。キリングgroupが目指しているのは、プラズマ乳酸菌の有用性を広く社会に伝え、より多くの人の健康増進に貢献すること。そのために、科学的検証を受けたプラズマ乳酸菌の有用性を、



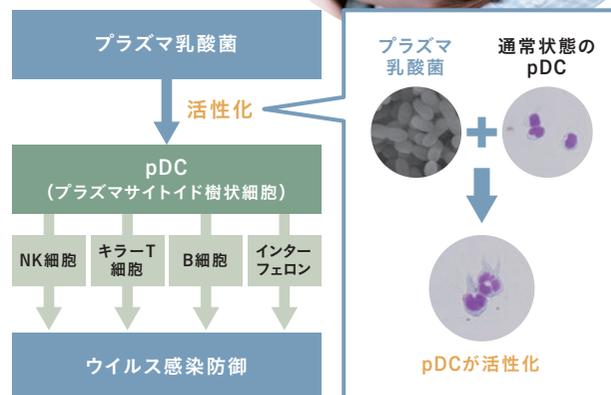
専門知識をもつ方々に評価していただき、さらに専門家を通じて高齢者や幼児のいる家庭など、健康への関心が特に高い人々への普及を図っていきます。同時にプラズマ乳酸菌に対する社会的な認知度を高め、グループ一体となって市場展開を強化することで、健康に関する社会の課題に 대응していきます。

ヘルスケアの専門家へのアプローチ



プラズマサイトイド樹状細胞 (pDC) を 直接活性化する「プラズマ乳酸菌」

ウイルス感染防御は、多くの免疫細胞が協力することによって行われています。一般的な乳酸菌が活性化できるのは、NK細胞などごく一部にとどまります。これに対して、プラズマ乳酸菌はシステム全体の司令塔であるプラズマサイトイド樹状細胞 (pDC) を直接活性化させることが確認されています。すなわち、ウイルスに対する免疫全体が活発に働き、高い効果が期待できるのです。



WEB 詳細はウェブサイト
「プラズマ乳酸菌研究レポート」をご覧ください。

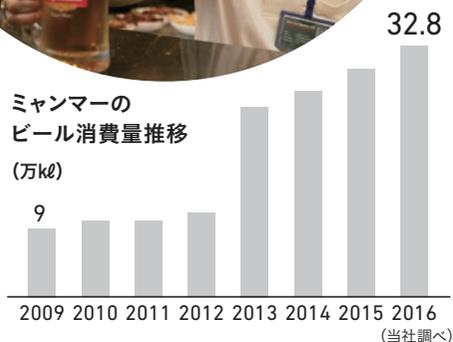


成長するミャンマーのビール市場

2011年の民政化により長年続いた経済制裁が緩和され、「アジア最後のフロンティア」として一躍脚光を浴びるミャンマー。近年のGDP成長率は7~8%で推移しており、急速な経済発展を背景にビール市場も急拡大しています。2016年時点での市場規模は約33万klと、人口1人当たり消費量で見ると周辺のタイやベトナムに比べてまだ低い水準ですが、今後の経済成長に伴い市場の飛躍的な拡大が期待されています。



ミャンマーのビール消費量推移 (万kl)

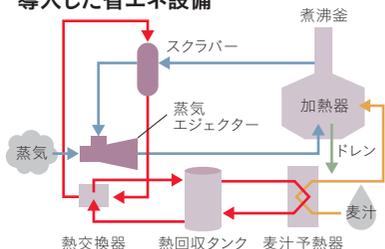


高度なエンジニアリング力で生産能力の増強をサポート

急拡大する需要に応じていくために、MBLでは現在、醸造・充填設備の大規模な増設を進めています。2018年初頭に10万klの高効率ラインが稼働を開始し、同年内には現在の生産能力を大幅に増強する計画です。

これを全面的にサポートしているのが、キリンエンジニアリングをはじめとする当社グループのエンジニアリング部門です。キリンエンジニアリングはキリングループの国内外の製造プラントだけでなく、グループ外の食品メーカーや医薬品企業などのプラントも数多く建設し、高い評価を得てきました。同社スタッフとキリンから出向しているエンジニアリング担当者の豊富な経験と高い技術力によって、新設備の全体設計から機器の選択、設置、チューニング、オペレーションの指導まで、ポテンシャルを最大限に引き出し、投資効率の最大化を目指すMBLの取り組みを支援しています。

導入した省エネ設備



麦汁予熱システム

麦汁煮沸時に発生する蒸気を回収し、熱源として利用

蒸気再圧縮システム

蒸気エジェクターを使用

麦汁煮沸工程での蒸気使用量を半減！
※既存設備比較



社会課題の解決に向けて 省エネ・水資源保全を徹底

現在ミャンマーでは、経済が急速に発展する中、今後のエネルギー需給のひっ迫が懸念されています。こうした状況を受け、MBLの工場では日本政府の「二国間クレジット制度資金援助事業」を活用して最先端の省エネ設備を導入するなど、各工程でエネルギー消費の抑制に努めています。

また、水資源の保全についても、グループの知見を活かし、積極的に取り組んでいます。工場から排出された排水は、徹底した水質管理のもと自社で確実に浄化するとともに、製造量の増加に対応して設備能力の増強を図っています。工場の水使用量については、工程の効率化や新たな技術導入により、水使用原単位を2020年までに2015年比で25%削減する目標を設定し、世界のトップクラスを目指しています。

ミャンマーの経済成長と環境負荷の低減、その双方に貢献しながら、キリングループは同国での持続的な成長を目指していきます。



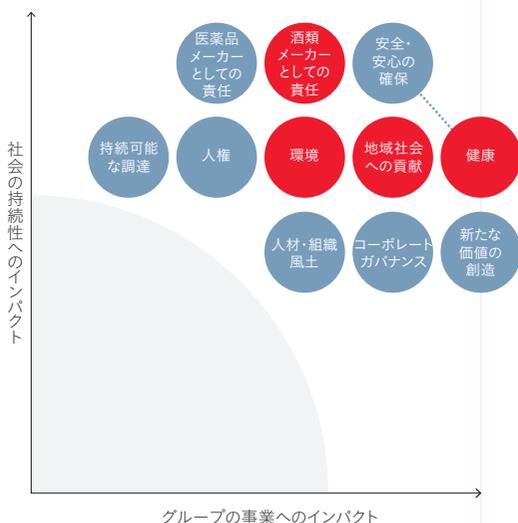
CSV重点課題・コミットメントの進捗と目標

(2017年12月末現在)

キリングループは、長期経営構想「新KV2021」の策定時に、持続的成長を実現するための経営諸課題を特定し、「グループ・マテリアリティ・マトリクス(GMM)」に整理しています。

2016年には、このGMMの中から「酒類メーカーとしての責任」を前提に「健康」「地域社会への貢献」「環境」の3つを特に重点的に取り組むべき課題「CSV重点課題」として設定しました。

グループ・マテリアリティ・マトリクス



さらにグループ一丸となって目的を共有し、「CSV重点課題」に取り組んでいくために、2017年に国連で採択されたSDGs(持続可能な開発目標)などを参照しながら、目指す姿を16のコミットメントとして策定。また、コミットメントの達成に向けた具体的なアプローチ、成果指標を定めて、毎年進捗に応じて更新しています。

	CSV重点課題	コミットメント	
酒類メーカーとしての責任	適正飲酒啓発と豊かなアルコール文化の醸成	0.1 ●アルコール有害摂取対策の推進 ●ノンアルコール・低アルコール商品の開発	
	健康・未病領域におけるセルフケア支援	1.1 ●お客様のカロリー・栄養摂取コントロールの支援	
		1.2 ●お客様のクオリティ・オブ・ライフ向上に寄与する革新的商品・サービスの創造	
	健康	治療領域の進化	1.3 ●画期的な新薬の継続的な創出 1.4 ●バイオ医薬品の普及と世界的課題である医療費抑制への貢献
		健康経営の実現	1.5 ●従業員の健康づくり
	地域社会への貢献	食の安全・安心の確保	1.6 ●グローバルでの安全性とお客様の安心感の向上
サプライチェーンの持続可能性強化		2.1 ●日本産ホップならではのビールづくりを通じた生産地域活性化への貢献	
		2.2 ●スリランカの紅茶農園に対する長期的な支援	
		2.3 ●日本ワインの発展に向けた世界に認められる商品の開発と、それによる産地活性化への貢献	
		2.4 ●酪農家への持続可能な支援	
事業活動を通じた地域活性化	2.5 ●地域が元気になる商品・サービスの展開		
環境	環境活動の事業戦略への反映	3.1 ●温室効果ガス排出量の削減	
		3.2 ●水資源の保全	
		3.3 ●生物資源の保全	
		3.4 ●容器包装の持続性向上	

WEB 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



2017年の主な成果

2018年以降の主な目標

関連ページ

G 「キリン 零ICHI」(日本)が牽引し、ノンアルコール商品のグループ合計販売数量が前年比で57%増加

LN Our Goodness Promiseが順調に進捗。“Best for you”と“Good for you”カテゴリーが飲料事業販売量の76%(前年74%)、Health Star Labeling導入率がSKU※の60%(前年43%)など(豪州)
※Stock keeping Unitの略

G プラズマ乳酸菌を配合したグループ横断の統一ブランドを上市(2027年に230億円の売上を計画)

KHK 「KRN23(プロスマブ)」の製造販売承認申請が受理、米国食品医薬品局より優先審査に指定

KHK 「アダリムマブ」バイオシミラー(FKB327)について英国での特許訴訟に勝訴、欧州での販売承認申請が受理

KC 時間外労働時間を前年比4.7%削減

KHK 長時間労働 対前年削減部門:89.8%

G GFSI(Global Food Safety Initiative)承認スキームの認証取得割合を成果指標として決定(認証取得割合:33%)

KC ウェブサイトでソフトドリンクの原材料、栄養成分などの一覧を開示

KB 岩手県遠野市でのホップ生産者・市民・行政と連携した地域を元気にする「ビールの里構想」を推進
キリンの国産ホップ価値化のプロジェクトと連動し、各地のホップ生産者とクラフトブルワーとのホップサミットを開始

KBC スリランカの紅茶葉調達先農園に占める持続性の高い農園数比率約50%達成
レインフォレスト・アライアンス認証取得農園数:44

ME インターナショナル・ワイン・チャレンジにて金賞受賞など、国内外の著名なワインコンクールでシャトー・メルシャンが高評価を獲得
桔梗ヶ原ワイナリー(2018年)、マリコワイナリー(2019年)の新設を決定

LN Lion Dairy Pride Program開始。持続可能で生産的な酪農を支援するオンラインプログラム。Landcare Australiaと提携し69の酪農家に助成金も提供(豪州)

KB 「47都道府県の一発搾り」を発売

G 温室効果ガス削減目標がScience Based Targets(SBT)により承認

KB 取手工場、**KBC** 湘南工場で水力発電による電力を導入

G 水源の森活動を継続(10カ所、19回実施)

2.2と同文

KB 6缶パック板紙のFSC®認証紙化を完了

KC FSC®のCOC認証ライセンスを取得

G グループ横断の適正飲酒プログラムを作成し、適正飲酒啓発活動の浸透度を測る指標と目標を設定
ノンアルコール商品の認知をさらに向上

KBC 無糖商品の普及に注力(日本)

LN 2019年目標の達成を目指すとともに、商品を通じ生活に必要な栄養素に関する知識を拡げるイニシアチブMilk Loves You Backを拡大(豪州)

G ヘルスケアの専門家を通じて、プラズマ乳酸菌の社会的認知度を向上
上記に続く健康事業・商品の開発にも着手

KHK 「KRN23」を欧米で上市、市場浸透を図る

KHK 「アダリムマブ」バイオシミラーについて米国・日本で承認申請、欧州で承認取得

KC 働き方改革による業務改革・改善の取り組みをPDCAサイクル化

KC **KHK** 健康経営優良法人認定(ホワイト500)を取得

G GFSI承認スキームの認証取得割合を50%以上に向上

KC ウェブサイトで酒類の原材料、栄養成分などの一覧を開示

KB 国産ホップを使用したクラフトビールの展開を拡大
2026年までに国産ホップの調達量100tを維持できるホップ生産体制の確立を目指す

KBC 2020年までにスリランカの紅茶葉調達先農園に占める持続性の高い農園比率70%
同小農園(7,750農園)の認証取得を支援

ME 桔梗ヶ原ワイナリーオープン、マリコワイナリー竣工
シャトー・メルシャン事業の成長を通じて日本ワインの発展に貢献(2018年販売数量増率目標:前年比10%増)

LN 果実農家への支援プログラムを開始
(Develop Orchard Pride Program)

KB 「9工場の一発搾り」の発売を継続、地域活性化に向けた活動を告知・応援するデザイン缶を全国各地で発売

KC 2018-2030年までのGHG削減ロードマップを策定

KB 2030年までに工場購入電力の再生エネルギー比率を50%に拡大

LN 2026年までに10MWの太陽光発電設備を設置

G 水源の森活動を継続(10カ所、19回予定)

MB 2020年までに水使用原単位を25%削減(2015年比)

KHK 2030年までに水使用量を30%削減(2015年比)

2.2と同文

KC 2020年までにすべての紙製容器包装をFSC®認証紙へ切り替え

LN 2030年までにリサイクル可能材料/パッケージング比率を90%以上に向上

リスクマネジメント
P.52

価値創造報告
Case3 P.29

価値創造報告
Case2 P.27

環境報告書

財務・非財務ハイライト
P.22

環境報告書

リスクマネジメント
P.52

環境報告書

環境報告書

環境報告書

G キリングループ全体 **KC** キリン(株) **KB** キリンビール **KBC** キリンビラレッジ **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

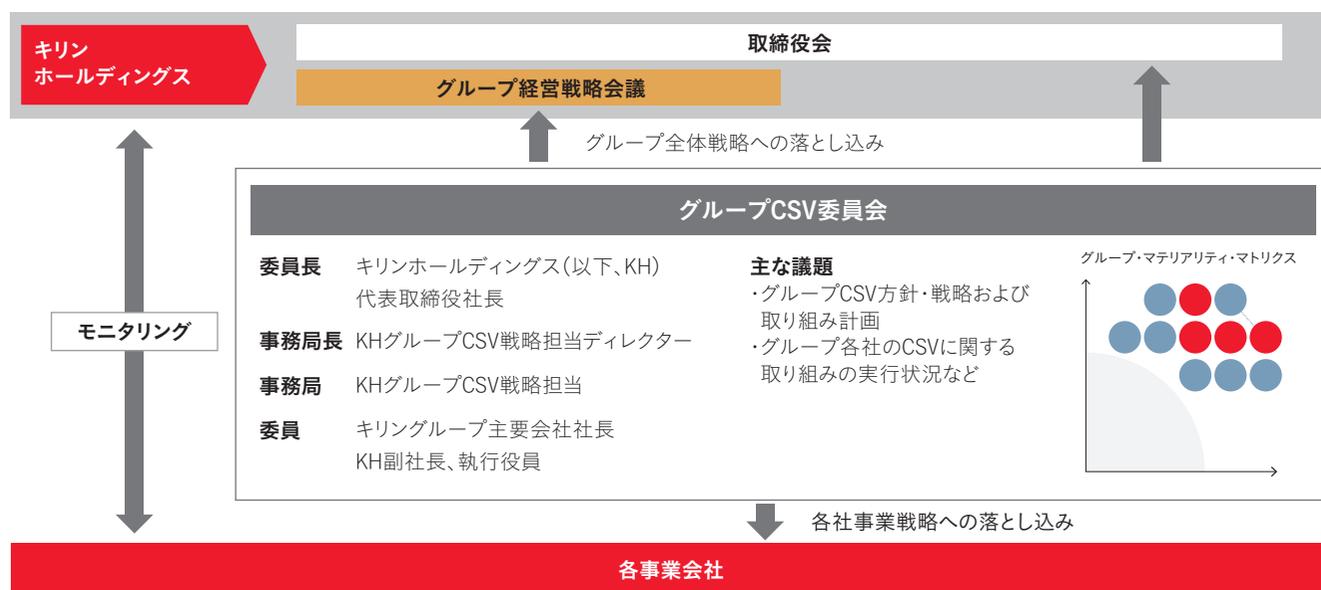
グループCSV委員会

キリングroupは、グループ各社がCSV経営を積極的・自主的に推進していくために、原則として年1回、「グループCSV委員会」を開催しています。キリンホールディングス社長が委員長を務める同委員会には、主要事業会社の社長も委員として出席し、CSVに関する方針・戦略や取り組み計画について討議するとともに、CSVコミットメントの実行状況をモニタリングしています。

同委員会で決定した内容は、必要に応じてキリンホールディ

ングスの「グループ経営戦略会議」や取締役会に付議・報告し、グループ全体の戦略へ反映させています。また、委員長はキリンホールディングスの各部門やグループ各社に対して、CSVの推進に必要な改善指示などを行い、委員会で決定した方針・戦略の実効度を高めています。事務局のキリンホールディングスグループCSV戦略担当は、CSVに関する情報提供や各社の取り組みの共有などを通じて、事業会社や主管部門を支援しています。

CSV推進体制



2017年度活動報告

2017年度のグループCSV委員会を6月8日に開催しました。当日は、ゲストとしてキリンホールディングスの独立社外取締役、取締役会議長であり、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事である有馬利男氏および(株)リそな銀行アセットマネジメント部責任投資グループグループリーダーの松原稔氏から、「ESGと企業価値評価について」と題してご講演いただきました。

その後、CSVコミットメント進捗の共有およびコミットメント共通の課題について意見交換を行いました。「『環境投資』については、環境面だけではなく設備投資全体で考え、その中に、中長期プランとロードマップに基づく環境投資も組み入れていく」「環境

投資は、プロジェクト全体のリターンにも目を向けるべき」「松原氏氏がご講演で触れられた、投資家としての評価項目(切実性、波及性、相反性、持続性、範囲性)について、グループとしてどういう認識をもつべきか」など、活発な議論が交わされました。



国連グローバル・コンパクトに沿った企業活動

国連グローバル・コンパクト(UNGC)は、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みです。

UNGCに署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる10の原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもとに、その実現に努めています。

キリングroupは、2005年9月にUNGCへの参加を表明。社員をはじめステークホルダーとの関係やグローバルでのバリューチェーンを通じた企業活動の中で、UNGCの原則の実現に取り組んでいます。



社長メッセージ

私たちを取り巻く環境は大きく変化しており、様々な課題が顕在化・深刻化しています。こうした社会課題の解決に向けて、各国政府やNGOだけでなく、企業が積極的な役割を担うべきことは、グローバルレベルでの共通認識となりつつあります。国連による「持続可能な開発目標」(SDGs)やCOP21で採択された「パリ協定」など、世界の持続可能性向上に向けた最新の国際的フレームワークにおいても、企業に対してより主体的な取り組みが求められています。

私たちキリングroupは国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名して、グローバルな企業活動の中で社会的責任を果たすことを表明し、実行しています。UNGCの定める4分野(人権、労働、環境、腐敗防止)10原則を基盤として、社会と企業のサステナビリティ実現に向けて、グループを挙げて取り組みを推進しています。

また、SDGsについては、2017年にCSVコミットメントを策定・公表し、中長期的に事業を通じて課題の解決に貢献していきます。



代表取締役社長

磯崎功典





リーダーシップ強化と ダイバーシティ推進で 価値創造の基盤となる「人材力」を高める。

“厳しくて、温かい会社”を目指し「人と組織風土の変革」に注力

人材力を高め イノベーションを起こす

様々な社会課題の解決に貢献する価値創造を通じて持続的な成長を目指すキリングroupは、企業にとっての最重要な資産は人材であると考えています。

新たな価値を創造し、企業として成長していくために、キリングgroupは各事業において従来の視点にとらわれず競争優位を確保する「ゲームチェンジ」に挑戦しています。そして、ゲームチェンジの推進には、研究開発はもちろん、生産、物流、販売、マーケティングなど、企業活動の全部門におけるイノベーションが不可欠です。

「人材力」は、このイノベーションを実現する上での最も重要な資産であり、柔軟で豊かな発想と、強い改革意識、チャレンジ精神をもった従業員の力こそが、CSV経営を推進するキリングgroupのすべての価値創造活動の基盤です。

“厳しくて、温かい会社”に 変えていく

しかし、現在のキリングgroupには「現状を変えなければ」という危機意識や、「新しいことに自ら挑戦したい」というチャレンジ精神がまだまだ不足しています。イノベーション実現が日常事となる企業へと変革するために、キリングgroupでは今、「人と組織風土の変革」を推進しています。

この取り組みによってキリングgroupが目指しているのは“厳しくて、温かい会社”。高い意欲をもってイノベーションに挑戦する従業員には、年齢や階層、所属部門、キャリアに関係なく機会を与え、成長を支援し、成果を公正に評価する。一方で、現状に安住する従業員には自己変革を促す。そうした実力主義を基本にした組織風土を醸成することで、新たな価値創造に向けた大胆なイノベーションを次々と生み出す企業への進化に取り組んでいます。

「人材力」の強化に向けたアプローチ

新たな価値の創造に向けて、高い目標や新しいことへのチャレンジが日常化し、
チャレンジからの学びを次のチャレンジに活かすサイクルが回っている状態

厳しくて、温かい会社

実力主義であり、従業員が活き活きと働き、仕事を通じて成長できる環境

人材育成

働き方改革

多様性の推進

リーダーシップ開発



トップマネジメント層を対象に「リーダーシップ開発」を推進

トップの最大の使命は
人材育成

“厳しくて、温かい会社”への変革において、大きなポイントとなるのが「トップリーダーの意識・行動変革」です。キリングroupでは、これまでも組織風土の改革を進めてきましたが、目指す姿とは、まだギャップがあります。その大きな要因は改革の核となるべきリーダーに求められる役割が明確ではなかったことでした。リーダーの最重要ミッションの1つは人材の育成であり、トップ

層自らがその強い自覚をもち、強力なリーダーシップでメンバーを牽引していかなければ組織変革は進みません。

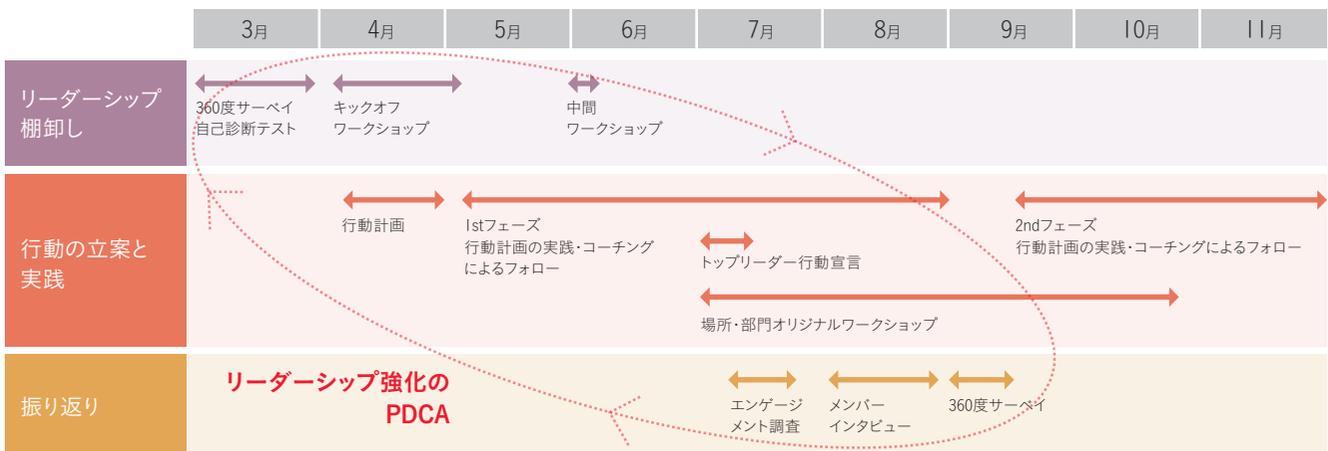
この反省から、キリングroupでは「トップリーダーの意識と行動を変える」という方針を定めました。そしてキリンホールディングスの取締役や主要事業会社のトップ、全国各地の場所長・部門長などトップリーダー層の従業員合わせて約130名を対象に「リーダーシップ開発」プログラムを2017年度から開始しました。このプログラムは、豪州ライオンのプログラムを参考にしながら、日本の状況に適合するよう開発したものです。

2017年トップリーダーセッション



Peter David Pedersen氏((株)イースクエア共同創業者、リーダーシップ・アカデミーTACL代表)による講演

「リーダーシップ開発」プログラムのスケジュール





PDCAサイクルで継続的に自己変革を促す

「リーダーシップ開発」プログラムの展開では、対象者一人ひとりがPDCAサイクルを回すことによる継続的な自己変革を促しています。具体的には、2017年3月に部下や同僚など多方面から対象者を評価する360度サーベイと、リーダーとしての資質を客観的に評価する自己診断テストを実施。この結果を踏まえてキックオフワークショップを開催し、各自が現状の棚卸し(自身のリーダーシップに対する客観評価と課題の明確化)を行い、行動計画を策定しました。

5月からは行動計画に基づく実行第1フェーズとして、社外コーチによる1対1の定期コーチングを開始するとともに、部門単位などでのワークショップを実施。7月には対象者全員がトップリーダー行動宣言を全従業員に公表しました。その後も360度サーベイの再実施やメンバーインタビュー、従業員エンゲージメント調査などを通じて取り組みの成果を評価するとともに、プログラムの内容を継続的に改善しています。今後もトップマネジメント層からミドルリーダー層へ、そしてすべての従業員へと自己変革を促すことで、組織風土を変革していきます。



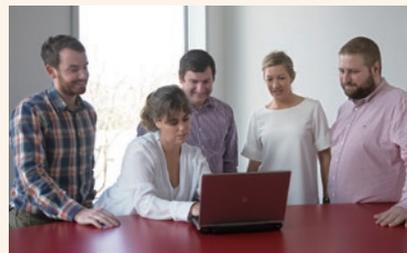
社外コーチによるコーチング

📖 従業員エンゲージメントデータはP.21に掲載しています。

持続的な成長の実現に向けて

ライオンのリーダーシップ・プログラム

オセアニア地域で酒類、飲料事業を展開しているオーストラリアのライオンでも、持続的な成長を目指して、リーダーシップ強化に取り組んでいます。すべての役員・従業員は、毎年度、コーチングを通じて自己の能力・スキルや業績などについて目標を設定。年度末にそれらの達成度に対するレビューを受けています。また、上級経営層には、事業環境変化に適応したマネジメントのあり方について学ぶ「Growing Our Authentic Lion」、経営目標や事業戦略を共有する「Leader's Conference」のほか、昇進やキャリア採用で新たに管理職に就いた従業員を対象にした「Leadership at Lion」など多様なプログラムを実施。リーダーシップを総合的に強化する質の高いプログラムとして、現地でも高い評価を得ており、優秀なリーダー層の育成・獲得に大きく貢献しています。





多様な視点・価値観を活かし イノベーションを実現

従業員が生き活きと活躍できる 環境づくり

イノベーションの基盤である「人材力」を高めるには、組織のダイバーシティ(多様性)が重要な要素となります。市場の変化を捉え、社会課題の解決に貢献していくには、多様な従業員の意見やチャレンジを、今まで以上に経営や事業に反映できる企業風土に変えていく必要がある——この認識のもと、キリングループは性別や障害の有無、年齢、国籍、性的指向・性自認に関係なく、すべての従業員が生き活きと活躍できる組織風土づくりを主要な経営課題に掲げ、その実現に取り組んでいます。

例えば女性の活躍推進に向けて、国内4社※1では2021年までに女性リーダー層の人数を2013年の3倍の300名(12.0%)にする目標を設定し、妊娠・出産などのライフイベントを踏まえ従業員育成プログラムや両立支援制度を拡充。一連の取り組みが評価され、「平成29年度なでしこ銘柄」に選ばれました。また、2017年にはグループ全従業員の行動規範であるコンプ



ライアンス・ガイドラインを改定。個人の尊厳を守り、性的指向・性自認によって不当な差別を行わないことを明記するとともに、これまで法律婚のみを対象としていた慶弔休暇などの取得要件を事実婚・同性婚にも拡大し、これらの周知を図る研修も実施しました。こうした取り組みは社会からも評価されており、キリン(株)は「work with Pride※2」から最上位のゴールド認定を受けています。



※1 キリン(株)、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンの4社
※2 ダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体

📖 女性マネジャー比率データはP.21に掲載しています。

多様な働き方への理解を促し生産性を高める 「なりキリンママ・パパ」プログラム

2016年に営業部門の女性従業員の創意で始まった「なりキリンママ・パパ」プログラムは、実際には子どもがいない従業員がワーキングマザー／ファーザーに「なりきる」試みです。育児で時間が制約され、子の発熱など突発事態が起こる中でも、周囲の協力を得て効率的に業務を進める疑似経験を通して、多様な働き方に対する理解を促すとともに、自身や組織の仕事の仕方を見直し業務効率を高めてもらうことが大きな目的です。開始以来、生産性向上などの面で大きな成果があったことから、2018年からは対象を全社に拡大。また、育児だけでなく、介護、家族の病気の3つのシチュエーションから選択できるようプログラムを拡充しています。



「なりキリンママ・パパ」参加者の机上

プログラムの目的

チャレンジする時間創造×生活者視点強化
チャレンジからの学びを次のチャレンジへ

育児・介護による制約など、
多様な人材を活かせる風土

体験による
リーダーシップ、マネジメント力向上

「お互い迷惑をかけない」から
「理解し支え合うお互い様」へ



CHAPTER

III

コーポレートガバナンス

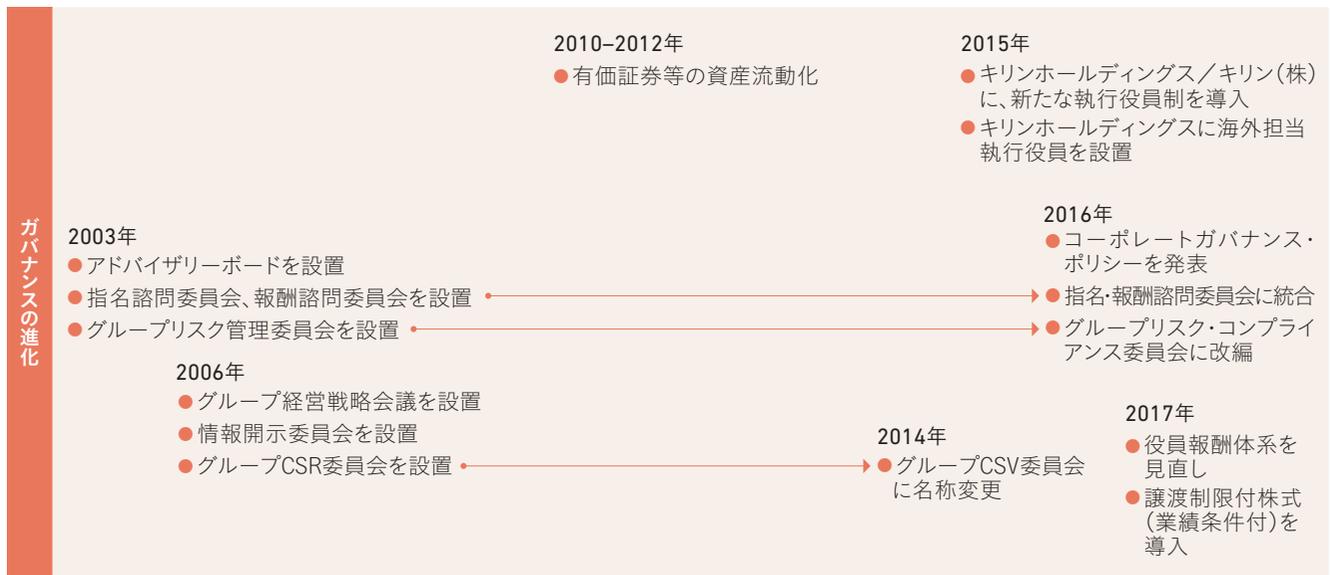
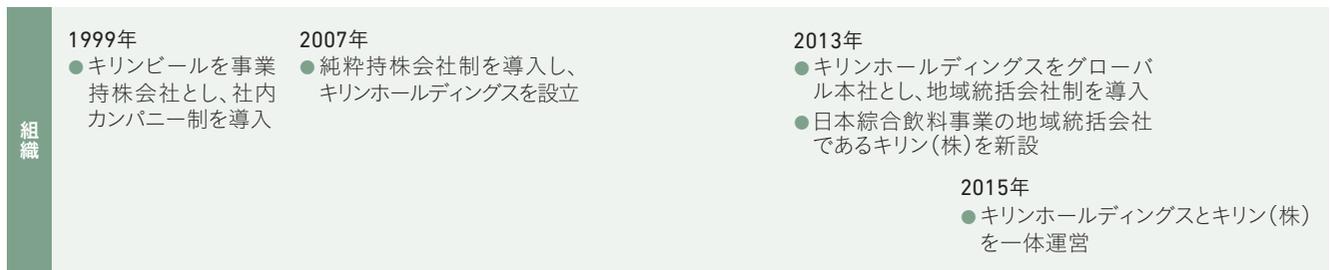
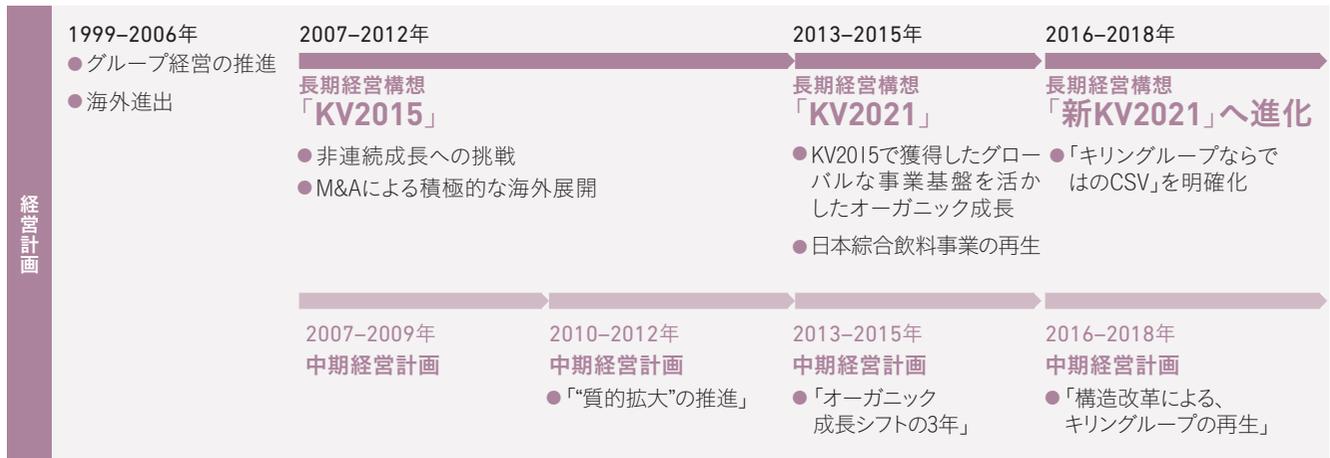
基本的な考え方

キリングroupは、グループ経営理念とグループ共通の価値観である「One Kirin」 Valuesのもと、長期経営構想新KV2021における「2021 Vision」を実現することが当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながるものと認識し、その実現を効果的・効率的に図ることができるガバナンス体制を構築します。

また、グループ経営理念と「2021 Vision」実現のためには各ステークホルダーとの協働が不可欠であることを認識し、それぞれの立場を尊重します。

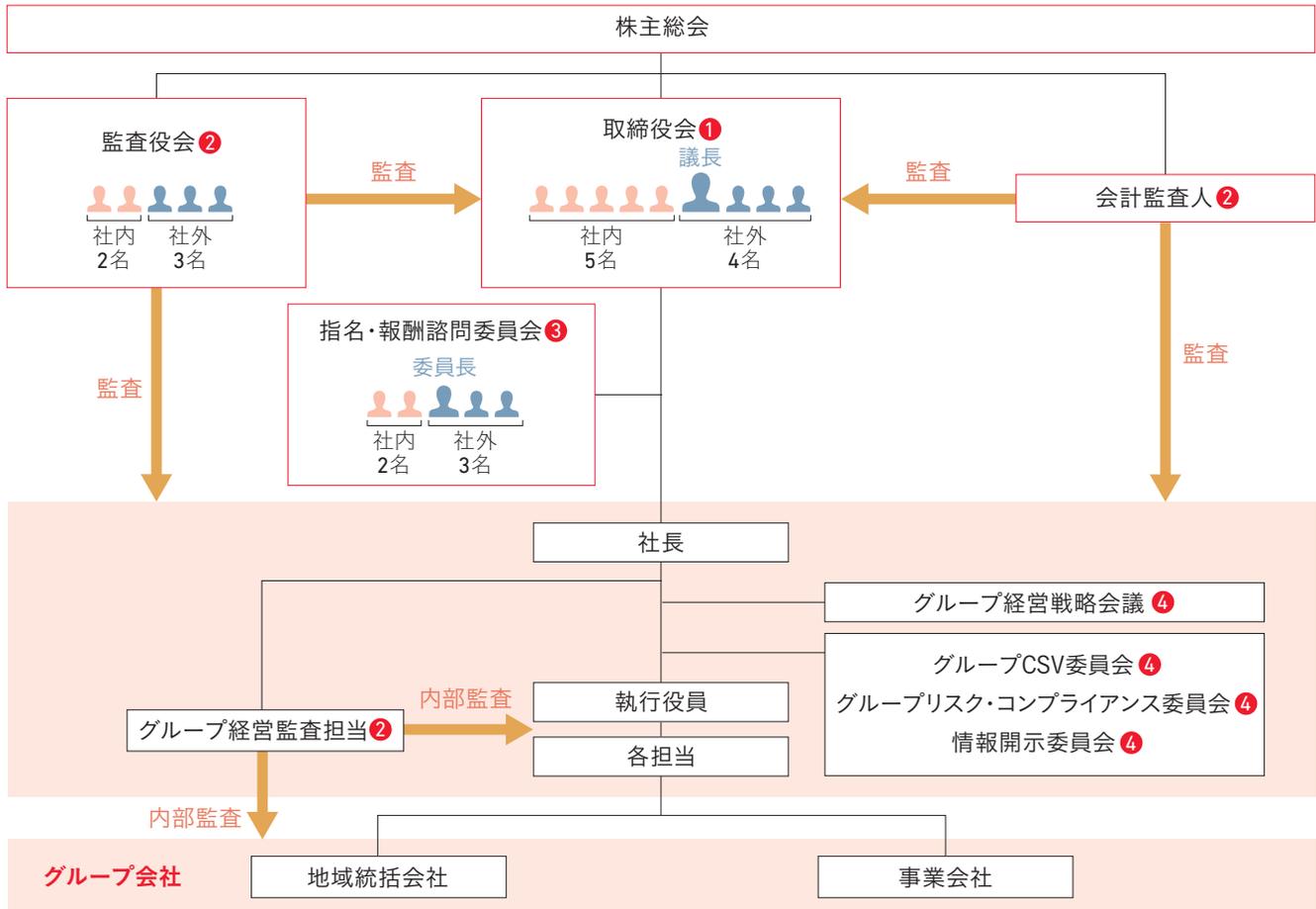
株主・投資家に対しては、透明性、公平性、継続性を基本に迅速な情報開示を行うとともに、建設的な対話を積極的に行い、誠意をもって説明責任を果たしていきます。

コーポレートガバナンスの変遷



※取締役の人数構成。各年4月1日時点の人数を記載

コーポレートガバナンス体制図



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

- 重要案件に絞り込み、中長期・グループ経営視点で議論
- 意思決定機能をコンパクトに(執行側への権限委譲)

「監督」機能

- コーポレートガバナンス・ポリシー制度を導入、モニタリングを強化
- 社外役員を増員し、専門的・客観的な立場から監督機能を発揮

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、グループ経営監査担当(キリン(株)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、グループ経営監査担当、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。グループ経営監査担当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役員とし、客観性・透明性を確保しています。任期は1年です。

【社外】 岩田 喜美枝(委員長)、 荒川 詔四、 永易 克典
【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roup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.35参照

グループリスク・コンプライアンス委員会: P.51参照

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実施し、「重要な意思決定」機能と「監督」機能の担保に努めています。

2016年度

自己評価(アンケート)を起点として取締役会で議論を重ね、取締役会全体のレビューを実施

評価の視点

1. 取締役会と経営陣との関係性
2. 取締役会の構成
3. 取締役会の運営と審議 など

評価の結果

- ・総じて取締役会の実効性が保たれていることを確認した
- ・「取締役会の果たすべき機能」を改めて確認した

強化方針

1. 「グループ経営の視点での議論」を拡充
個別事業ごとのモニタリングから、グループ戦略課題ごとのモニタリングに変更
2. 「経営情報の共有」を拡充
主要会社の月次業績進捗をタイムリーにレポート

強化の結果

1. 提携戦略・財務戦略などについても経営環境の変化を踏まえタイムリーに意見交換を実施し、グループ経営視点での重要な案件の議論が拡充した
2. グループの経営情報共有の拡充により、四半期単位でのモニタリングが円滑になった

2017年度

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、現状の取り組み・改善状況を踏まえつつ、取締役会で議論

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
2. リスク管理と危機管理の監督
3. 健全な企業倫理の周知徹底とその監督
4. 事業買収・撤退などの意思決定の監督
5. 役員報酬および後継者育成計画などの監督
6. ステークホルダーに対する開示全般の監督
7. 取締役会の構成および運営

評価の結果

1. 取締役会全体としては適切に機能していると判断した
2. 概ね取締役会の実効性は確保されていると判断した

強化方針

- 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・向上に努める
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」

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

純粋持株会社である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roup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したガバナンスの向上を図っています。

なお、主要グループ会社については、当社の取締役または執行役員が各社の取締役を兼務しています。

グループ会社の業績評価

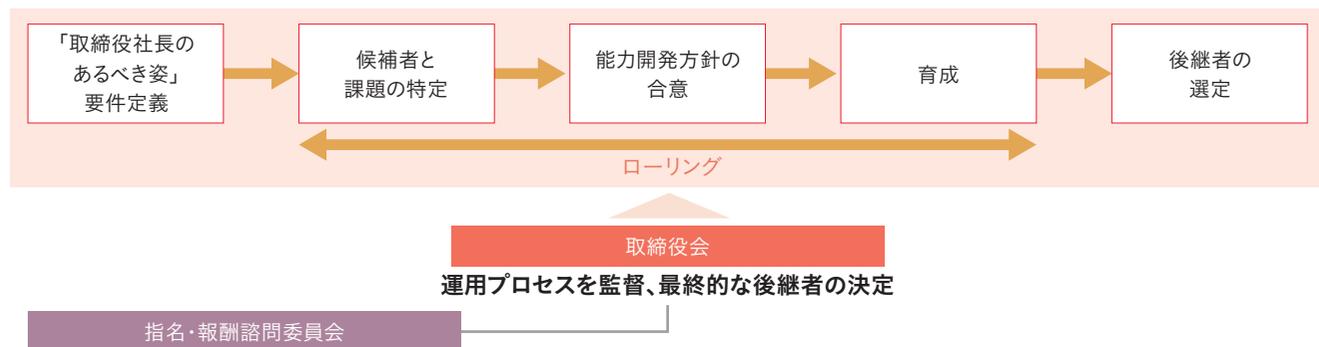
グループ会社の業績評価指標は、定量目標であるROEに連鎖するROA、事業利益ガイダンスに直結する各社事業利益としています。国際財務報告基準(IFRS)の任意適用に伴いグループ会社の業績評価指標もIFRSに置き換えており、ROAは事業利益/総資産により算出しています。

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るべき姿)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



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。

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"> ●ROE ●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%の範囲で設定
算定式	—	<p>個人別支給額の算定式</p> $\frac{\text{個人別支給額}}{\text{賞与基準額}} = \left(\text{会社業績支給率} \times A + \text{個人業績支給率} \times B \right)$ <p>●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>	<p>譲渡制限解除割合の算定式</p> $\text{譲渡制限解除割合} = \left(\text{ROE 譲渡制限解除割合}(\%) \times \frac{1}{2} + \text{平準化EPS 譲渡制限解除割合}(\%) \times \frac{1}{2} \right)$



2017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/>

(2018年4月1日現在)

取締役



代表取締役社長
いそざき 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)

重要な兼職の状況
キリン株式会社 代表取締役社長



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

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
キリン株式会社 常務執行役員
サンミゲルビール社 取締役
華潤麒麟飲料社 取締役
ミャンマー・ブルワリー社 取締役副会長



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、マーケティング戦略、ブランド戦略

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
キリン株式会社 常務執行役員
サンミゲルビール社 取締役



取締役常務執行役員
いし い やすゆき
石井 康之

SCM(生産・物流・調達)戦略

1980 当社 入社
2017 当社 取締役常務執行役員(現任)

重要な兼職の状況
キリン株式会社 常務執行役員



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

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
キリン株式会社 常務執行役員
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

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/policy/pdf/governance20160215_02.pdf

取締役(社外)^{※1}



社外取締役^{※2}
(取締役会議長)
ありま とし お
有馬 利男

- 1967 富士ゼロックス株式会社 入社
- 2002 同社 代表取締役 社長
- 2006 富士フィルムホールディングス株式会社 取締役
- 2011 当社 社外取締役(現任)
- 2012 富士ゼロックス株式会社 イグゼクティブ・アドバイザー(現任)



社外取締役^{※2}
あらかわ しやうし
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^{※2}
(指名・報酬諮問委員会委員長)
いわた きみえ
岩田 喜美枝

- 1971 労働省 入省
- 2004 株式会社資生堂 取締役 執行役員
- 2008 同社 代表取締役 執行役員 副社長
- 2012 当社 社外監査役 株式会社資生堂 顧問
- 2016 当社 社外取締役(現任)



社外取締役
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

※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。

監査役



常勤監査役
いし ほん もと やす
石原 基康

- 1981 キリン・シーグラム株式会社(現キリンディスティラリー株式会社)入社
- 2015 当社 常勤監査役(現任)
- 2016 協和発酵キリン株式会社 監査役(現任)
- 2017 キリン株式会社 監査役(現任)



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)
- キリン株式会社 監査役(現任)



社外監査役^{※3}
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
- 2013 国際大学 副理事長(現任)
- 2015 当社 社外監査役(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)
- 同大学院社会科学部 教授(現任)
- 2016 当社 社外監査役(現任)



社外監査役^{※3}
なかつ のぶ お
中田 順夫

- 1985 弁護士登録、石黒法律事務所 入所
- 1987 樹田江尻法律事務所(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)

※3 会社法第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。

執行役員



常務執行役員
お が わ ひろし
小川 洋

兼 キリン株式会社 取締役副社長

広報戦略、リスク管理統括、
法務統括



常務執行役員
みぞうち りょうすけ
溝内 良輔

兼 キリン株式会社
取締役常務執行役員

CSV戦略



常務執行役員
こばやし のり あき
小林 憲明

兼 キリン株式会社
取締役常務執行役員

R&D戦略、品質保証統括



執行役員
よし むら とおる
吉村 透留

兼 キリン株式会社 常務執行役員

グループ経営戦略
担当ディレクター



より実効性の高い ガバナンス体制を構築し 中長期的な価値向上を 支えています

岩田 喜美枝

IWATA KIMIE

社外取締役

1971年、労働省入省。厚生労働省雇用均等・児童家庭局長を最後に2003年退官。同年(株)資生堂に入社、2008年より代表取締役執行役員副社長。2012年当社社外監査役、2016年当社社外取締役に就任。指名・報酬諮問委員会の委員長も務める。

Q

指名・報酬諮問委員会の委員長として現在のガバナンス体制をどのように評価していますか。

キリングroupは以前からガバナンスの改善に熱心な会社でしたが、2015年に示されたコーポレートガバナンス・コードへの対応をきっかけに、さらにレベルアップできたと考えています。当初示された大きな課題は、より業績連動性の高い役員報酬体系の整備と最高経営者の候補者計画(サクセッションプラン)の策定でした。そこで指名・報酬諮問委員会を中心に、役員報酬体系の見直しとサクセッションプランの策定に取り組んできました。

2017年からスタートした新しい報酬体系では、経営計画の達成や企業価値の向上をより強く意識づけるため、報酬に占める業績連動の割合を約50%にまで高めました。業績連動の仕組みとしては、単年度の事業利益目標の達成に連動す

る賞与の制度だけではなく、株主との中長期的な価値共有を促進するため、新たに株式報酬を導入しました。仕組みの詳細についてはIR活動で情報開示し、株主総会でもご説明しています。今後も委員会では、どういう指標がよいか、また、業績連動の度合いが適切かどうかなどを見直していくと思いますが、ガバナンス強化の観点から非常に望ましい役員報酬システムになったと考えています。

一方、サクセッションプランに関しては、かなりの時間をかけて、キリンホールディングスの「CEOに求められる資質」や「透明性の高い候補者の決定プロセス」について議論を重ねてきました。多くの日本企業の社長人事は、これまで外部から見るとブラックボックスだったと思いますが、当社のサクセッションプランでは、執行側から提案された候補者が適任かどうかを、指名・報酬諮問委員会で審議します。

社外役員が中心の委員会で議論すると、良いことが2つあ

ります。1つは公平性で、候補者の選定において客観的な視点が確保されること。もう1つは、多面的な評価ができることです。委員会はいろいろな専門性をもつ役員の集まりですから、様々な観点から後継者候補を評価していきます。また、プランを形成したことで、次世代の候補者を、少し時間をかけて、計画的に育成できるようになったのも大きなメリットです。

Q ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みに対する評価をお聞かせください。

他の上場企業の役員を務めていた頃、キリングroupで始まった女性管理職候補の育成プログラムの講師としてお招きいただいたことがあり、当時から女性の活躍推進にとても熱心な企業の1社だと感じていました。また、経済産業省の「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれるなど、客観的にも先進的な企業と評価されていると思います。

もちろん、まだ課題もあります。女性活躍には2つの側面があり、1つは出産して子育てをしながらも「仕事を継続できる」ことです。当社では、手厚い制度を設け、育児休暇の取得後は仕事に復帰するのが当たり前になってきています。ただし、もう1つの側面である「キャリアアップ」、すなわち働き続けている女性がスキルアップして重要なポストで活躍できているかといえば、熱心に取り組んでいるものの、時間がかかるものでもあり、まだ成果が出るまでには至っていないと感じています。それでも、女性初の執行役員が誕生したのをはじめ、工場長や統括本部長として活躍する人も現れています。また、2021年までに女性の管理職を全体の12%を占める300名にする目標を掲げています。ぜひ若手社員のうちからじっくりと育成してキャリアアップを支援していただきたいと思います。

Q 最後に取締役会の実効性に関する評価や今後の課題をお聞かせください。

2016年に、取締役と監査役による自己評価形式で、取締役会の実効性評価を開始しました。これまでに実施した評価では、総じて実効性が確保されているという結果が出ており、

また、運営改善のPDCAサイクルも回りつつあります。例えば、従来は取締役会に挙がる議題の数が多かったのですが、評価の中で出てきた意見をもとに議論した結果、執行に委ねる案件を整理し、取締役会での検討対象を「グループ経営視点での重要な意思決定」と「グループ全体の監督」に絞り込みました。これによって、重要な議題に多くの時間を配分できるようになり、取締役会のレベルアップにつながったと思います。

私が取締役に就任してからの2年間で最も大きな議案は、ブラジルキリンの売却でした。この議案についても、ブラジルでの事業を継続するか、それとも売却するか、また事業売却の条件について取締役会で何度も議論し、最終的に重大な意思決定をしました。さらに、ブラジルキリンの買収から売却に至るまでのすべてのプロセスを総括し、このケースから何を学ぶかも時間をかけて話し合い、取締役会全体での議論と学びが深まりました。これから策定する次の長期経営構想、また中期経営計画や今後の年度計画なども、取締役会において実質的な議論を深めていく予定です。

私たちは、これからもグループとして成長していけるよう一層明確な戦略を打ち出す必要があります。社外取締役として今後も重要な意思決定や業務執行の監督などを通じて、キリングroupの持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献を果たしていければと思います。



キリングループリスク管理体制

キリングループでは、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。新たな戦略や重要な外部環境の変化を踏まえてリスクを的確に認識し、確実に対応するために、リスクマネジメント体制を整備しています。リスクマネジメントにおいて「事業計画が未達となるリスク」と「クライシスに転じるリスク」の2つの観点で重要性の高いリスクを抽出するようにしています。

グループ各社は、年度事業計画の策定プロセスにおいて、上記の観点を踏まえ事業環境分析や戦略に沿って重要なリスクを選定し、リスクステートメントやリスク対応計画を作成しています。

キリンホールディングスは、グループのリスクマネジメント全体を統括しており、各社の重要リスクを確認するとともにリスクが顕在化した場合のグループへの影響などを検討し、キリングループの重要リスクを設定しています。

各社は、リスク対応計画の実施状況を四半期ごとにモニタリングし、必要に応じて選定したリスクを見直すなど、リスクのマネジメントサイクルを回しています。また、グループリスク・コンプライアンス委員会は定期的にリスクの状況などについて各社から報告を受け、必要に応じた指示や支援を行い、グループのリスクマネジメントを強化・推進しています。

現時点で認識している主なリスク

事業環境に関するリスク

1. 法令や規制・税制
2. 為替・金利の変動
3. 原材料・エネルギー価格、物流費などの高騰
4. 天候・気候変動・災害・感染症など
5. 資金調達
6. 保有資産の価格変動
7. 経済・市場環境の動向および人口動態の変化
8. 海外事業

事業遂行に関するリスク

1. 事業・資本提携
2. 人材
3. 製品の安全性
4. 情報の漏洩・情報システム
5. 訴訟や罰金等の発生

※リスクの各項目については毎年見直しています。

WEB 事業環境、事業遂行に影響するリスク認識の詳細はウェブサイトをご覧ください。
https://www.kirinholdings.co.jp/csv/governance/risk_management.html

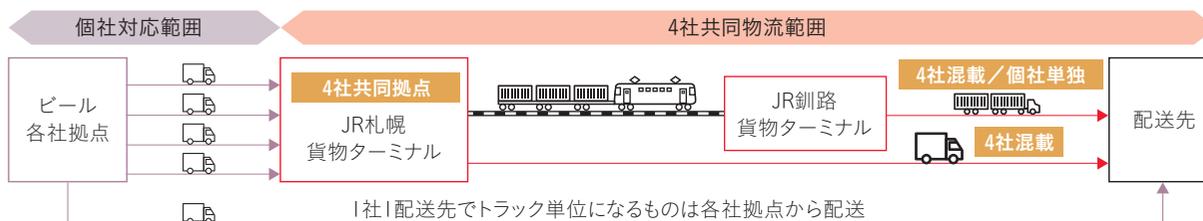
重要リスクへの対応事例

長距離トラック輸送のドライバー不足に伴う物流インフラのひっ迫リスク

重要リスクへの対策例として、物流インフラへの対応があります。国内においてはトラック輸送のドライバー不足に伴い物流インフラがひっ迫しており、物流を取り巻く環境は厳しさを増しています。ドライバー不足は社会課題であるとともに、キリングループにおいてサプライチェーンの分断や輸送コストの高騰につながるなど、マイナスの影響を及ぼす可能性があります。

そこで、2017年に石川県金沢市に共同配送センターを開設。関西エリアの工場からの鉄道コンテナによる共同輸送により、年間1万台相当の長距離トラック輸送を鉄道コンテナにモーダルシフトすることが可能となりました。また、2017年には北海道の道東エリアの一部(釧路・根室地区)において、ビール4社で共同物流を行うことで合意し、年間で長距離トラック約800台の削減が見込まれています。

北海道での共同物流



ESG側面の重点課題

1. 「環境」側面の重点課題

キリンググループは「生物資源」「水資源」「容器包装」「地球温暖化」を重要な4つのテーマとして設定しています。特に気候変動に伴う事業環境悪化のリスクや水リスクが経営に与える影響を把握し、水資源を保全する節水、浄化、汚染防止に取り組んでいます。

水資源の保全

事業拠点を置く各国・地域での高いレベルの節水活動、確実な排水処理、業界に先駆けて始めた製造事業所の水源地での森林保全活動などに取り組んでいます。

さらに、水資源には大きな偏在性があることから、2014年には6カ国35カ所の主要製造事業所における立地流域の水リスク評価や、日本の総合飲料事業を中心としたバリューチェーン上流での水リスク評価を実施するなど、長期的な視点で水リスクが経営に与える影響の把握にも努めています。

WEB 環境マネジメントに関するリスク認識と対応状況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/>

2. 「社会」側面の重点課題

アルコール関連問題

アルコール関連問題は、今や世界的課題の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の共同声明“Beer, Wine and Spirits Producers’ Commitments”を、世界の主要酒類メーカーとともに推進しています。

各事業地域においても、広告・宣伝活動に関する業界自主基準の遵守や、適正飲酒の啓発に取り組んでいます。日本では、「アルコール健康障害対策推進基本計画」に基づき、行政や医療関係者などと連携した施策を業界全体で推進しています。豪州・ニュージーランドでは、低アルコールビールの品揃えを増やすとともに、若年層の健全な飲酒を促す業界協働イニシアチブにも参加しています。



IARD加盟メーカーCEOによるミーティング

人権

キリンホールディングスは、2018年2月、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則して「キリンググループ人権方針」を策定しました。国内外において、グローバルスタンダードである指導原則に準拠した人権尊重を進めていきます。

「人権方針」骨子

人権方針の適用範囲

- キリンググループ(キリンホールディングスおよびその連結子会社)の全役員および従業員
- ビジネスパートナーに対しては本方針の支持を期待し、サプライヤーに対しては遵守を期待

人権方針の位置づけ

- キリンググループの事業活動における人権尊重への取り組みに関するすべての文書・規範の上位方針

人権方針運用責任者

- キリンホールディングス人事戦略担当執行役員

人権方針で表明するコミットメントの要旨(一部)

- 人権への負の影響の特定と救済、是正措置の実施(ホットラインの設置と実効性向上を含む)
- 役員・従業員への教育・能力開発
- 差別やハラスメントの禁止、安全な労働環境の提供、最低賃金の確保、強制労働、児童労働の禁止、先住民を含む地域コミュニティに対する責任を果たしていくこと など

WEB 人権方針の全文はウェブサイトをご覧ください。
https://www.kirinholdings.co.jp/csv/human_rights/

3. 「ガバナンス」側面の重点課題

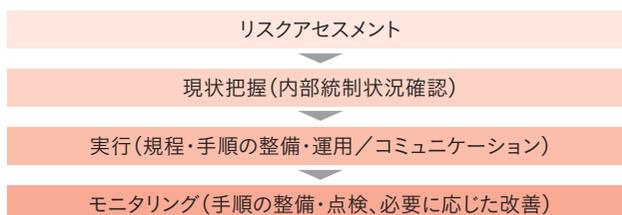
贈収賄防止

日本を含む世界各国で贈収賄に対する規制が強化される中、キリンググループはその事業活動を行う各国・地域の適用法令や規則を遵守し、健全な事業活動・倫理観に沿った公正な事業活動を行い、不正な利益を得るための贈収賄を一切禁止しています。

具体的には、2014年に「キリンググループ贈収賄防止ガイドライン」および「キリンググループ贈収賄防止規程」を策定しました。これらのガイドライン・規程に基づき、各社・各事業のリスクに応じて取り組んでいます。

今後も国内外の指針や法令の適用事例なども踏まえ、引き続き腐敗防止に取り組んでいきます。

贈収賄防止の手順



2017年度のセグメント・事業別概況

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

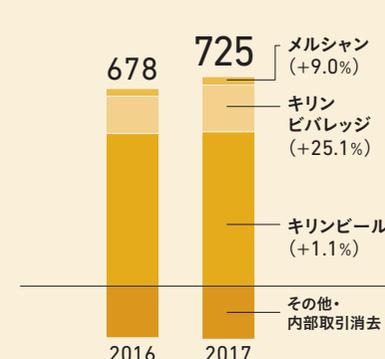
- メルシャン



売上収益(億円)



事業利益(億円)



海外総合飲料

主要事業会社

- ライオン
- ミャンマー・ブルフリー



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)



※()は前年比

■キリンビール

キリンビールは、6月の酒税法等改正に伴う酒類の公正な取引に関する基準施行を見据え、1月から取引条件を見直しました。これにより競合他社品に比べ店頭価格が高い状態が一定期間続くなどの影響を受け、ビール類の販売数量は減少(△4.2%)し、市場を下回りました。ブランド別では、「一番搾り」ブランドは市場並みの△2.4%となりましたが、9月のリニューアル活動以降は缶の販売が好調に推移し、年間でも販売数量が増加(+0.6%)しました。一方、「のどごし」ブランドは販売数量が減少(△4.9%)、新ジャンルにおけるお客様支持回復に課題が残りました。

RTDは、「氷結」「本搾り」を中心に好調を維持し8.4%増加、ノンアルコール・ビールテイスト飲料は、「キリン 零ICHI(ゼロイチ)」の発売などにより、販売数量が58.7%増加しました。

ビール類の販売数量減少により売上収益は減少しましたが、取引条件見直しや缶比率の上昇等により単価・ミックスが改善したほか、コスト削減も奏功し、事業利益は増加しました。

■ライオン

ライオン酒類事業は、豪州におけるAnheuser-Busch InBev (ABI)ブランドのライセンス販売を2016年9月に終了しました。ABIブランド喪失やワイン事業売却により、販売数量は大幅に減少(△10.5%)しましたが、自社ブランドビールの販売数量は好調に推移し、特に、注力するコンテンポラリー、クラフト、インターナショナル・プレミアムといったカテゴリーの販売数量は増加しました。ABIブランド喪失の影響を除けば、売上収益、事業利益はほぼ前年並みとなりました。

ライオン飲料事業は、オレンジ果汁価格高騰の影響により原材料費が増加し、果汁飲料をはじめとした販売数量が減少しましたが、2016年10月に実施した棚卸資産の評価減の反動増等により事業利益は微増となりました。

医薬事業は、国内では後発医薬品の影響等により売上は減少したものの、技術収入の増加や研究開発費を含む販管費の減少によって増収増益となりました。研究開発については、グローバル戦略品の開発が順調に進捗しました。

バイオケミカル事業は、国内、海外ともに医薬・健食用原料や通信販売が堅調に推移し、売上収益は前年並みとなりました。前年に比べ、収益性の高い商品の構成比が上がったことなどにより事業利益は増加しました。

■キリンビバレッジ

「午後の紅茶」は2%増加し過去最高の販売数量を記録、「生茶」は前年のリニューアル効果を含め販売数量が5%増加しました。一方、「ファイア」の販売数量が減少(△8%)したことに加え、受託製造契約の終了に伴う販売数量減少等により、キリンビバレッジの販売数量合計は2%減少し、市場(±0%)を下回りました。健康・スポーツ飲料カテゴリーは、「サプリ」ブランド新商品の好調により11%増加しました。

販売数量減少により売上収益は減少しましたが、「午後の紅茶」「生茶」の構成比上昇、コスト削減効果により、事業利益は大幅に増加しました。

■メルシャン

国内製造ワイン、輸入ワインの注力商品が好調に推移し、ワイン全体の販売数量が増加(+2%)しました。低価格の輸入デイリーワイン増加により売上収益が減少しましたが、コスト削減やマーケティング費用の効率化等により事業利益は増加しました。

■ミャンマー・ブルワリー

低価格帯商品、缶商品の需要増を捉え「アングダマン・ゴールド」の販売数量が大幅に増加(+85%)、「ミャンマービール」も壇のプロモーション等が奏功し4%増加し、全体の販売数量は17%の大幅増となりました。エコノミーカテゴリーの大幅増によりミックスは悪化しましたが、販売数量の大幅増加と前年度と当年度に実施した価格改定効果により、売上収益は現地通貨ベースで増加しました。為替影響により原材料費が増加しましたが、サプライチェーンコスト削減への取り組みも効果を発揮し、事業利益は現地通貨ベースで増加しました。

日本総合飲料の戦略

キリンビール



市場環境

少子高齢化や嗜好の多様化を背景に、国内ビール類市場は今後も縮小が続くことが想定されます。また、2017年6月に酒税法等改正に伴い酒類の公正な取引に関する基準が施行され、ビール類をはじめとする酒類の店頭価格が上昇しました。足元では価格上昇によるビール類の需要減退懸念が強まっており、より低価格の商品やRTD等への需要シフトも見られます。一方、中長期的には、酒税法改正【図1】により、2026年まで段階的にビール、発泡酒、新ジャンルの酒税が一本化に向かっていくこと、2018年4月にビールの定義が拡大されたこと、ビール類とRTDの酒税差が拡大していくことなどが想定されます。

キリンビールは、上記の環境変化を機会と捉え、ビール事業におけるグローバル水準の利益率まで収益性を高めていくことを目指します。

ビール類について【図2】は、将来の酒税改定を見据えつつ、収益性の高いビールカテゴリーの構成比を高めていきます。2016年中計で掲げる戦略の柱である「ビールカテゴリーの魅力化」に一貫して取り組み、総消費量が減少していく市場の中でも利益成長を果たします。その中心となるのが、「一番搾り」のブランド価値向上とクラフトビールの強化、市場拡大です（【図3】「一番搾り」とクラフトビールの取り組みについてはP.25-26をご参照ください）。

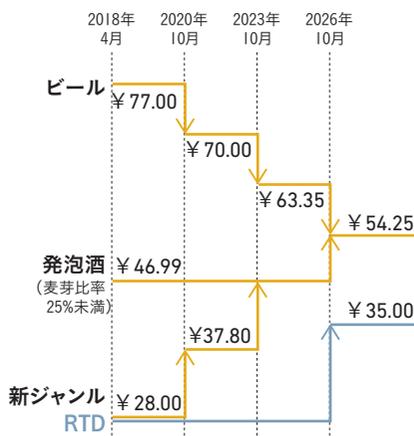
ビール類の酒税が一本化に向かう中で、現在のビール、発泡酒、新ジャンルというカテゴリー区分は次第になくなっていき、別のカテゴリー区分が形成されます。その中でも、低価格帯商品はなお一定の市場構成比を占めるカテゴリーとなる可能性があります。足元のマーケットシェアを回復させるとともに、将来の低価格帯カテゴリーでもプレゼンスを獲得するため、「新ジャンルでのお客様支持回復」は喫緊の課題です。2005年

の発売以来新ジャンルのその他醸造酒（発泡性）①において売上No.1*の「のどごし<生>」の強化を図るとともに、2018年3月に発売した麦系新ジャンル商品「本麒麟」を新たな柱のブランドとすべく取り組んでいきます。

成長を続けるRTDカテゴリーは、ビール類の店頭価格上昇と今後の酒税改定、嗜好の多様化やライフスタイルの変化により、重要性がさらに増していきます。RTD市場は、全体の約6割を占める上位数ブランドが成長を牽引しており、かつ商品の種類が多様です。このような市場において販売数量を増加させていくため、主力の「氷結」「本搾り」のブランド強化に引き続き取り組むとともに、ブランドポートフォリオの拡充にも取り組んでいきます。RTDの中でも特に成長率の高いストロング系において、2018年4月に発売した「キリン・ザ・ストロング」を育成していきます。また、名古屋工場に製造設備を新設し、高まる需要に対応するとともに、東西への輸送を効率化するなど、RTDカテゴリーの収益性を高める取り組みも実行していきます。

*2005年「その他の雑酒②」。2006年～2017年「その他の醸造酒（発泡性）①」課税出荷数量による

【図1】酒類ごとの税率の適用関係(350ml換算)



【図2】カテゴリー・ブランド戦略



これらのカテゴリー・ブランド戦略を実現するための重要な戦略が「お客様主語のマーケティング」です。「お客様主語のマーケティング」では、まず、投資するブランドを絞り込み、長期ブランドを回していくことにより継続的に注力ブランドとお客様との接点を作っていきます。その上で、ブランド接点におけるお客様の気持ちや行動に基づいたマーケティングを展開します。お客様がブランドに触れる「四つの瞬間」(📖「四つの瞬間」に

ついては、P.26をご覧ください)を捉えた統合コミュニケーションを構築し、顧客データを活用したデジタルマーケティングも強化していくことにより、長期的に支持されるブランドを育成していきます。

これらを通じて、マーケティングの投資対効果を最大化し、短期的に販売数量を確保するための販売促進費を低減しながらブランド価値を高め、収益性の高い事業へ成長していきます。

<p>キリンビバレッジ</p> 	<p>市場環境</p> <p>国内飲料市場は、炭酸、コーヒー、無糖茶の3カテゴリーで販売数量の6割以上を占めています。今後数年は、手淹れ市場から茶カテゴリーへの流入などにより飲料総市場は横ばいから微増トレンドが続くものの、その後は減少していくが見込まれます。少子高齢化等を背景に、消費者の健康志向はますます強まっていくことが予想されます。</p>
--	--

キリンビバレッジは、「利益視点の徹底」「ブランド力の強化」「コスト体質の改善」を解決すべき課題とし2016年中計で再生に取り組んできました。収益性の高い容器を中心とした目標管理の導入等の改革を実行、2016年3月には「生茶」をリニューアルし手淹れ市場からも需要を取り込みブランドの再生に成功、徹底的なサプライチェーンコスト削減も成果を上げ、利益率は2015年度の1.5%から2017年度には7.6%まで改善しました。

着実に課題を解決してきたキリンビバレッジは、2018年度以降、持続的な成長に向けて利益率を高めながらトップラインとボトムラインを伸ばす「成長による利益創出」へステージ【図3】を移します。2021年度までに事業利益率10%の達成を目指します。実

現のための戦略の三本柱が「既存領域での成長」「新たな領域での取り組み」「持続可能な仕組みづくり」です。

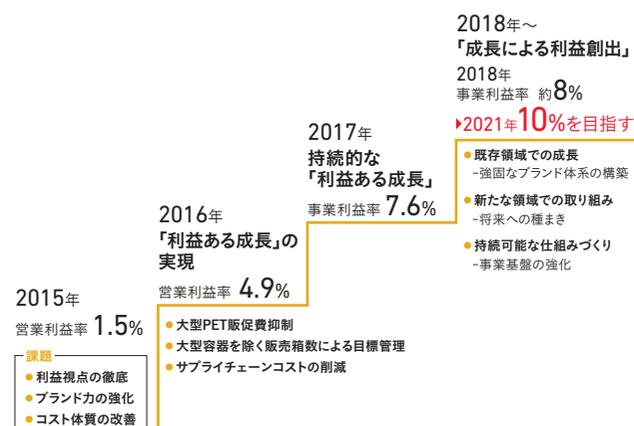
① 既存領域での成長【図4】

成長のベースとなるのが、現在展開している国内飲料事業の領域におけるブランド強化です。特に、基盤ブランド「午後の紅茶」「生茶」「ファイア」にマーケティング投資を重点配分し、ブランド力のさらなる向上を図っていきます。また、さらなる伸長が見込める健康、国産水、無糖茶の各カテゴリーでのブランド育成に取り組み、強固なブランド体系を構築します。

② 新たな領域での取り組み

国内飲料市場の成長に限界が見込まれる中、持続的な成長

【図3】2021年に向けたキリンビバレッジの成長戦略



【図4】「既存領域での成長」

<p>基盤強化 ビジネスの核</p>	<p>午後の紅茶</p>	<p>生茶 Rich Green Tea</p>	<p>FIRE コーヒー</p>
<p>育成 収益・ボリューム確保</p>	<p>炭酸 メッツ キリンレモン</p>	<p>世界のKitchenから</p>	<p>小岩井</p>
<p>チャレンジ 空白カテゴリー開拓</p>	<p>健康・国産水・無糖茶への継続チャレンジに加え、新たなカテゴリー攻略にチャレンジ</p>		

日本総合飲料の戦略

のために将来への種まきをしていく必要があります。飲料の世界を広げる新たな取り組みとして、ブランドアライアンスや海外展開などあらゆる可能性を検討していきます。

③ 持続可能な仕組みづくり

ブランド価値を高め、収益基盤をさらに強固なものにしていくため、CSVを実践【図5】し、効率化やさらなるコスト削減を推進していきます。キリングroupのCSV重点課題「健康」「地域社会への貢献」「環境」への取り組みは、ブランド強化やコスト効率化にもつながります。また、業界共通の課題を解決するとともに、単独では実現できないコスト削減のため、競合他社とのアライアンスも積極的に検討していきます。

【図5】キリンビバレッジのCSVへの取り組み

健康

- 「プラズマ乳酸菌」を活用した商品展開のほか、特定保健用食品や機能性表示食品で健康価値を提供
- 無糖商品やデカフェ商品の展開にも注力

地域社会への貢献

- スリランカの紅茶農園のレインフォレスト・アライアンス認証取得支援を小規模農園に拡大
- 同農園の水資源保全の実施

環境

- 容器軽量化などの省資源化の推進
- バリューチェーン全体での環境負荷低減

メルシャン



市場環境

国内酒類市場の総需要拡大が限定的である中、多様性や健康イメージを持つワインは、過去10年間で1.5倍に成長したカテゴリで、中長期的にも安定した成長が見込まれます。日常の酒類として定着したワインは、家庭用が市場を牽引し、デイリーワインと中高価格・ファインワインによる消費の二極化傾向が見られます。

メルシャンは、国内のリーディングカンパニーとしてワインの魅力を高め、市場拡大を牽引することで自らも成長していきます。また、生産性向上への取り組みを継続し、原料価格や為替の変動影響を最小化し、収益性を高めていきます。

多様性というワインの魅力を高めるためファイン、中価格帯、国内製造デイリー、輸入デイリーといった全ての領域に取り組みながら、各領域で強化するブランドは選択し集中していきます。これにより、収益性の高い商品ポートフォリオを構築していきます。

ファインワイン領域では、フラッグシップブランドである「シャトー・メルシャン」を引き続き強化していきます。日本ワイン「シャトー・メルシャン」の原料ブドウは、国内4県で自社栽培または契約栽培しており、今後さらに2カ所のワイナリーを新設する予定【図6】です。シャトー・メルシャン事業の強化により、「地域社会への貢献」を通じた日本ワインのブランド化を目指します。

中価格帯、デイリーの各領域のブランドも強化し、消費の二極化にも対応していきます。中価格帯ワインでは「カッセルロ・デル・ディアプロ」に継続して注力し、広告や販売促進のほか、新商品展開も行っています。総市場を牽引しているデイリーワインでは、国内製造デイリーに加え、特に高い成長を続けるチリワインを

はじめとする輸入デイリーの販売を強化します。

工場のほか、本社や営業部門の生産性向上にも取り組み、収益性を高めていきます。

【図6】「シャトー・メルシャン」のワイナリー建設



海外総合飲料の戦略

ライオン



市場環境

豪州経済は、天然資源が豊富な国土と人口増加により、今後も堅調な成長を続けていくと見られますが、市場の成熟化、ライフスタイルの変化、健康志向の高まりなどが継続していくことが想定されます。

豪州ビール市場は、総消費量【図7】では日本の約3分の1ですが、1人当たりの消費量は日本の約1.7倍です。しかし、高まる健康志向等を背景に1人当たりの消費量が微減傾向にあり、今後、総市場は微減から横ばいで推移することが想定されます。アルコール度数が中程度のカテゴリー、現代的ライフスタイルに合ったコンテンポラリーカテゴリーの成長、クラフト化、プレミアム化も引き続き進行していくと見えています。

乳・飲料市場は、カテゴリーによる違いは見られるものの、全体としては微増傾向にあります。健康志向は乳・飲料カテゴリーの消費動向にも影響を与えており、これらの傾向は今後も継続することが想定されます。

■酒類事業

2017年度、ライオン酒類事業は、豪州におけるABIブランド喪失により利益額は減少しましたが、利益率は2015年度の27%をやや上回る28%を維持しています。2021年までにABIブランド喪失前である2016年度の利益水準まで回復することを目指し、持続的で収益性の高い事業への成長を図ります。

豪州では、コスト構造改革を進めるとともに成長カテゴリーの販売数量増加と構成比上昇を目指す“Post-ABI戦略”【図8】を推進します。伝統的なスタイルのクラシックカテゴリーにおいて「フォーエックス・ゴールド」などの基盤ブランドを強化しながら、成長するコンテンポラリーカテゴリーの戦略商品「アイアン・ジャック」の販売を強化していきます。

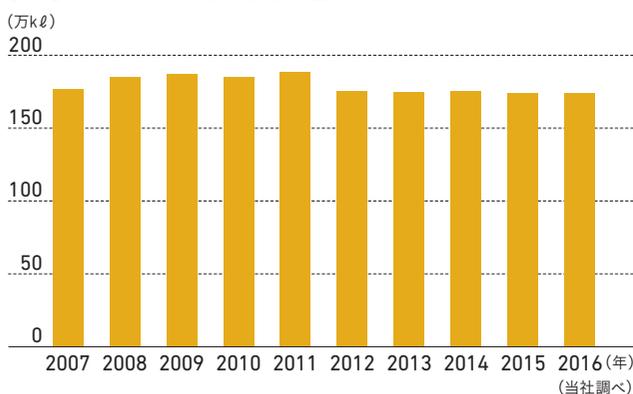
高価格帯商品の販売数量増加によりミックスの改善を図っていきます。クラフトビールでは、主力ブランドである「ジェームス・スクワイア」「リトル・クリーチャーズ」の強化を進めるとともに、豪州で進行しつつあるクラフトのリージョナル化に合わせた商品・ブランド展開を行っていきます。そのための社内組織も整備しており、

成長するクラフトビール市場でさらなるプレゼンスの向上を図ります。インターナショナル・プレミアムカテゴリーでは、2017年度に発売した「一番搾り(KIRIN ICHIBAN)」と「ハイネケン」に注力していきます。「ハイネケン」ブランドについては、従来Heineken社との合併契約に基づいて製造・販売を行ってまいりましたが、2017年度にこれを発展的に解消しました。今後は、完全にライオン豪州ビール事業のポートフォリオに組み入れて、販売に注力していきます。

注力カテゴリーの販売強化などにより、単価・ミックスを改善し、併せて、サプライチェーン全般を通じたコスト効率化を数年にわたり実行します。

ニュージーランドでは、引き続きビールを中心とした総合酒類戦略を進めていきます。2017年8月には、ニュージーランドにおいてABIの豪州ブランドを販売する契約を締結しました。自社主力ブランドに加え、「コロナ」等のABIブランド、ABI豪州ブランドからなるブランドポートフォリオにより、更なるシェア上昇とミックス改善を目指していきます。

【図7】豪州ビール市場の総消費量



【図8】Post-ABI戦略における注力商品



海外総合飲料の戦略

■飲料事業

ライオン飲料事業は、徹底したコスト削減と商品カテゴリーの選択と集中【図9】を継続して実行し、2016年中計のガイダンスとしている事業利益率5%への収益性向上を目指します。

最注力する乳飲料カテゴリーでは、2017年度に、最新鋭の製造設備を持つ工場に生産を集約しました。引き続き主力の「デア」を中心としたブランド強化に取り組むとともに、生産機能の整備を基盤として販売網を再構築し、販路拡大を図っていきます。その他の注力カテゴリーであるヨーグルト、スペシャルティチーズにおいても販売数量を増加させ、プレミアム化の流れにも対応することにより、単価・ミックスを向上させていきます。カテゴリー全体を通じては、引き続きOur Goodness Promiseの達成を目指し高まる健康志向に添えていくことで商品ブランドの価値を高めていきます。

コスト削減については、本社・工場部門の合理化推進に取り組むとともに、酪農家の経営支援を継続していくことにより、原料となる乳の安定的な調達を図ります。

【図9】注力カテゴリー・ブランド



ミャンマー・ブルワリー



市場環境

ミャンマー経済は、今後も1桁後半のGDP成長率と物価上昇率が続く予想されています。

足元のビール市場の成長率はGDP成長率とほぼ同水準と見られ、当面は同様の傾向が続くことが想定されます。ミャンマーのビール市場は、日本や他の東南アジア諸国と比べても、総消費量、一人当たり消費量【図10】ともに非常に少ない状況に留まっています。5,000万人以上の人口と平均年齢の低さなどから、今後の市場成長余地は大きいと考えています。

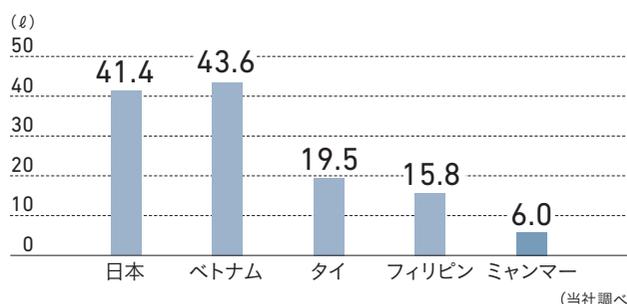
ミャンマー・ブルワリーは、「ミャンマービール」をはじめとする商品ブランドの圧倒的認知、強固なディストリビューション網を強みに、市場の約8割を占める高いマーケットシェアを誇ります。ブランド力の強化により高マーケットシェアを維持するとともに、製造基盤の整備を進めることにより、市場成長分を確実に獲得し、グループの成長を牽引していきます。

ミャンマー・ブルワリーがキリングroupの事業会社となった2015年に、従来ライセンスにより販売していたインターナショナル・プレミアムカテゴリー、プレミアムカテゴリーのブランドを喪失しました。しかし、その直後にプレミアムカテゴリー「ブラックシールドスタウト」を発売し、2016年には「ミャンマープレミアム」、インターナショナル・プレミアムカテゴリー「一番搾り(KIRIN ICHIBAN)」を発売しました。インターナショナル・プレミアムからエコノミーまで全カテゴリーにわたるブランドポートフォリオ(【図】詳細はP.31をご覧ください)により、今後の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。最も重要なメインストリームカテゴリーのフラッグシップブランド「ミャンマービール」には特に注力し、国民の

誇りを喚起するブランドとして強化していきます。

成長を支える基盤として、人材の確保・育成、南北にわたるディストリビューション網の維持、効率性の高い製造設備の増強に取り組んでいきます(【図】製造設備についてはP.31-32をご覧ください)。人材については、社員が能力を最大限に発揮することが出来る企業文化の構築と人材育成を進化させていきます。また、為替リスクによる輸入原材料費への影響を軽減するために国内調達、グループ調達などを進めるとともに、サプライチェーン全般にわたって効率化によるコスト削減に取り組んでいきます。

【図10】一人当たりビール消費量(2016年度)



医薬・バイオケミカルの戦略

協和発酵キリン

KYOWA KIRIN

国内市場環境

少子高齢化社会で国民皆保険制度を維持していくため医療費抑制策が進展し、これに伴う後発医薬品の浸透、薬価制度の大幅な改定により、医薬品市場の伸びは鈍化が継続していく可能性があります。

研究開発志向型の製薬企業は、収益の源泉を長期収載品から新薬へ、国内からグローバルへの転換を早めていく必要があります。協和発酵キリンは、最先端のバイオ技術を基盤に、常に新しい価値を創造し続ける企業グループとして、新薬開発を中核に、バイオシミラー、バイオケミカルの各事業を総合した医薬事業モデルを追求し、「グローバル・スペシャリティファーマ（GSP）への飛躍」を目指します。GSPへの飛躍をテーマとする5ヵ年計画が2016年-2020年中期経営計画〔図11〕であり、最終年度である2020年の経営目標として、コア営業利益1,000億円以上、海外売上比率50%、ROE10%以上を掲げています。

5ヵ年中期経営計画では、4つの戦略課題の達成に取り組んでいきます。

① グローバル競争力の向上

グローバル戦略品であるKRN23（プロスマブ）、KW-0761（モガムリズムマブ）の欧米上市を実現させ、世界の人々の健康と豊かさへの貢献に向けて取り組んでいきます（[📖](#) KRN23については、P.28をご覧ください）。KW-0761は、皮膚T細胞性リンパ腫を対象疾患として欧米で申請を行い、米国ではKRN23に続き2つ目の優先審査品目指定を受けています。これらグローバル戦略品は、その製品価値最大化に向けて、市場浸透施策や事業地域の拡大を進めています。

② イノベーションへの挑戦

腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経の4つのカテゴリー別に設けた各研究所にて、疾患および患者ニーズの深耕により得られた知見と、強みである抗体医薬をはじめ、低分子医薬、核酸医薬、再生医療の領域で培ってきた最先端の創薬基盤技術やオープンイノベーションによる外部技術を組み合わせることで、新薬創出型の製薬企業として魅力あるパイプラインの構築を目指します。

③ 卓越した業務プロセスの向上

研究開発から製造・販売まで一貫した各機能のさらなる連携強化を進め収益力の向上を図るとともに、国内外のグループ社員が守るべき価値観・行動準則を浸透させ、グローバルガバナ

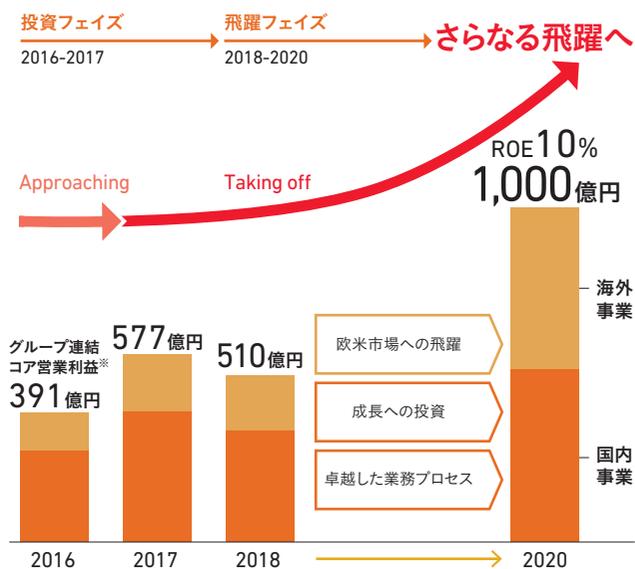
ンス体制の構築やコンプライアンス意識の徹底に努めています。

④ 健康と豊かさの実現

アンメット医療ニーズを充足する革新的医薬品の創出、適応拡大・剤形追加や高品質な製品の安定供給を実施しつつ、医療費抑制策に対する社会的要請への対応策を実施していきます。これを協和発酵キリンのCSVと位置づけ、多様化する医療ニーズに貢献していくとともに、グループ内での連携のもと、健康と豊かさの実現に向けて取り組みを進めていきます。

バイオケミカル事業では、医薬・医療・ヘルスケア領域のスペシャリティ分野での高いシェアを活かし、「収益基盤の強化」と「健康を基軸とした価値提供」を重要課題として取り組みます。収益基盤の強化については、製造拠点の再編を順調に進めてきていることに加え、将来の高収益事業創出に向けた取り組みとしてキリングループ共同で立ち上げたブランド「iMUSE（イミューズ）」をはじめとした新製品の共同開発を進めていきます。

【図11】協和発酵キリングループの中期経営計画



*売上総利益 - 販売費及び一般管理費 - 研究開発費 + 持分法による投資損益

経営成績および財政状態の報告・分析

「キリングroup2016年—2018年中期経営計画」(以下2016年中計)では、「構造改革による、キリングroupの再生」実現の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す。また、定量目標達成時の参考値(ガイダンス)を連結事業利益で示しており、単年度の利益計画達成を積み重ねることで3カ年の中計目標達成につなげるべく経営を進めています。

利益ガイダンスは、事業ごとに設定した2018年ガイド(医薬・バイオケミカル事業は2020年ガイド)およびコスト削減目標の達

成を通じて計画達成を目指しています。各事業の収益性改善を通じた当期利益率向上によりROE目標を達成します。併せて、グループ本社のキリンホールディングスが資産流動化、事業ポートフォリオ最適化を推進し、3年間の目標である2,600億円以上のフリーキャッシュフロー創出を目指すとされています。フリーキャッシュフローは、平準化EPSの30%以上の連結配当性向に基づき安定的な株主還元を充てるとともに、有利子負債返済に充当します。これにより財務柔軟性を向上させ、将来の成長投資に備えます。

2016年中期経営計画 ROE向上に向けた取り組み

ROE	収益性の改善 当期利益率	効率性の改善 資産回転率	レバレッジ 財務レバレッジ
2015 2018 △0.3%→15%以上	2015 2018 △0.1%→5.5%以上	2015 2018 0.85回→0.91回前後	2015 2018 3.09倍→3.0倍前後
グループ本社	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業間の最適な資源配分 ● 本社のスリム化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備投資優先順位づけ ● さらなる資産流動化や事業ポートフォリオ最適化も検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務柔軟性の向上
事業会社	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品ミックス・ブランド力の改善による利益増 ● コスト削減による競争力の向上(グループ全体で300億円を計画) ● 生産効率性の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 棚卸資産の圧縮等による運転資本の改善 ● さらなる資産流動化も検討 	

2017年度の進捗

2016年中計2年目となる2017年度は、上記の中計方針に基づき経営を推進し、計画を上回る業績を上げることができました。各事業が2018年(または2020年)ガイド達成に向け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、連結事業利益は対前年123億円(6.8%)増益の1,943億円となりました。コスト削減の取り組みについては、2016年中計の目標300億円を1年前倒して達成しました。また、低収益事業に位置づけたブラジルキリンの売却を決定し5月に株式譲渡を完了したほか、固定資産等の非中核資産流動化を推進したことにより、グループの構造改革は2016年中計策定当初の想定を上回るスピードで進捗しました。これらにより、2,849億円のフリーキャッシュフローを創出し、3年間のフリーキャッシュフロー創出目標を1年前倒して達成しました。有利子負債返

済も中計目標を大きく上回り、当期利益増加により資本の厚みが増し、財務柔軟性は十分なレベルに向上できたと考えます。

コスト削減の進捗(億円)

事業会社	2016年度実績	2017年度実績	2016-2017通算
キリンビール	72	27	99
キリンビバレッジ	61	17	78
ブラジルキリン(2017年5月売却)	72	12	84
その他	45	34	79
合計	250	90	340

1) 損益計算書

売上収益

酒税を含む連結売上収益は98億円(0.5%)増加し1兆8,637億円(酒税抜きでは164億円(1.1%)増加し1兆5,743億円)となりました。セグメント別の内訳では、日本総合飲料が106億円減収、海外総合飲料が201億円増収、医薬・バイオケミカルが53億円増収となりましたが、海外総合飲料については為替による影響(+201億円)のほか、米国の清涼飲料子会社が近隣テリトリーの製造販売事業を譲り受けたことに伴う増収などが影響しました。

日本総合飲料では、キリンビールがビール類の販売数量減少(△4.2%)により84億円の減収(酒税抜きでは10億円の減収)、キリンビバレッジが清涼飲料全体の販売数量減少(△2.2%)により68億円の減収となりました。

海外総合飲料では、ライオンが89億円の減収となりました。ライオン酒類事業は、2016年9月に豪州におけるABIブランドのライセンス販売を終了したこと、ビール事業へ資源を集中するために豪州ワイン事業を売却したことなどにより販売数量が減少(△10.5%)し、連結為替影響+115億円を含め151億円の減収となりました。一方、ABIブランド喪失およびワイン事業売却の影響を除くと、現地通貨ベースで前年並みの売上収益を維持することができました。ライオン飲料事業は、オレンジ果汁価格高騰の影響による果汁飲料カテゴリーの販売数量減少が影響し全体の販売数量も減少(△3.0%)、連結為替影響+90億円を含め61億円の増収となりました。ミャンマー・プルワリーは、販売数量の大幅な増加(+17.1%)に加え、前年度と今年度に実施した値上げ効果により、連結為替影響△18億円を含めても30億円の増収となりました。

医薬・バイオケミカルの協和発酵キリンは、医薬事業において海外技術収入の増加が大きく貢献し、53億円の増収となりました。

事業利益

連結事業利益は123億円増加し、増益率(6.8%)が増収率を上回ったことからグループ全体の収益性改善は順調に進んだと評価しています。対売上収益事業利益率は、2016年度の9.8%から10.4%に向上(酒税抜き売上収益に対しては11.7%から12.3%に向上)しました。各事業の状況は次のとおりです。

■日本総合飲料

キリンビールの事業利益は、6億円増益の716億円となりました。2017年1月にビール類の取引条件を見直し売上に連動する

販売促進費を削減したことに伴い、主に量販チャネルにおいて競合他社商品よりも店頭価格が高い状態が5月末まで継続しました。6月には酒税法等が改正され店頭価格がさらに上昇、夏から秋にかけての天候不順等も影響し、ビール類販売数量は△4.2%となりました。これにより、ビール類の限界利益は77億円減少しましたが、RTDの販売数量増加(8.4%)およびノンアルコール・ビールテイスト飲料の販売数量増加(58.7%)による限界利益50億円増加と、品種構成差異等(ビール類の売上連動販売促進費低減による限界利益単価改善を含む)による限界利益33億円増加により、限界利益全体では6億円増加となりました。「一番搾り」リニューアル等により広告費が20億円増加しましたが、固定販売促進費が24億円減少(ビール類の取引条件見直しによる料飲チャネルに対する販売促進費削減を含む)したほか、コスト削減等により原材料費が26億円減少し、物流費その他費用の増加をカバーしました。対酒税抜き売上収益事業利益率は19.2%となり、既に2018年ガイドである営業利益率(日本基準)17%を上回っています。

キリンビバレッジの事業利益は、44億円の大増益で217億円となりました。販売数量減少(△2.2%)による24億円の限界利

各事業における2018年・2020年ガイドの進捗

ビール事業の収益基盤強化		2018年ガイド
キリンビール	事業利益率約19%(酒税抜き)	営業利益率17%以上
ライオン酒類	ABIブランド喪失後の市場ポジションはNo.2	市場ポジション維持
	事業利益率約28%	高収益率維持
ミャンマー・プルワリー	マーケットシェア約8割を維持	市場ポジション維持
	2018年最需要期前の生産設備増強完了	市場成長分獲得
低収益事業の再生・再編		2018年ガイド
ブラジルキリン	全株式譲渡を完了	2019年黒字化に目途
キリンビバレッジ	事業利益率約8%と、大きく上回る達成度	営業利益率3%以上
ライオン飲料	事業利益率約4%	営業利益率5%以上
医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長		2020年ガイド
協和発酵キリン	グローバル戦略品の開発が順調に進捗	コア営業利益1,000億円以上

益減少はありましたが、「午後の紅茶」「生茶」の販売数量増加により商品・容器構成差異等が改善し限界利益が30億円増加、全体として6億円の限界利益増加となりました。コスト削減効果により原材料費等が28億円減少するなど、事業利益率は、2018年ガイドである営業利益率(日本基準)3%を大きく上回る7.6%に向上しました。

■海外総合飲料

ライオン酒類事業は、ABIブランド喪失により減益となりました。販売数量減少(△10.5%)による利益への影響は△122百万豪ドルとなりましたが、値上げおよび注力カテゴリーの販売数量増加による単価・ミックス改善、その他費用減少などにより77百万豪ドルの増益効果を出し、事業利益は51百万豪ドル減益の632百万豪ドルでした。ABIブランド喪失影響を除いた事業利益は前年並みを維持し、事業利益率は27.9%と高収益率を維持することができました。円換算後の事業利益は、為替影響+32億円により、9億円の減益に留まりました。

ライオン飲料事業は、オレンジ果汁価格高騰の影響がありましたが、2016年10月に実施した棚卸資産の評価減が前年度事業利益を押し下げたため、事業利益は結果として前年並みを維持しました。販売数量減少(△3.0%)による利益影響は△22百万豪ドルとなりましたが、注力カテゴリーの販売数量増加による単価・ミックス改善効果を含む+23百万豪ドルでカバーしました。連結為替影響+3億円を含め、円換算後の事業利益は5億円の増益となりました。

ミャンマー・プルワリーの事業利益は、現地通貨ベースで18.3%の大幅増となりました。エコノミーカテゴリーの販売数量大幅増加により商品ミックスは悪化しましたが、販売数量増加および前年度と今年度を実施した値上げ効果に加え、コスト削減も効果を上げました。連結為替影響が△7億円となったため、円換算後の事業利益は9億円増加の99億円となりました。

■医薬・バイオケミカル

協和発酵キリンの事業利益は、107億円(20.9%)増加の622億円となりました。医薬事業において、海外での技術収入増加による売上総利益増加のほか、研究開発費の減少などにより、91億円増益しました。バイオケミカル事業は、収益性の高い売上構成比が上昇し、16億円の増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

事業利益の増加に加え、サンミゲルビールの業績好調等に

よって持分法投資利益が96億円増加しました。また、低収益事業に位置づけたブラジルキリン売却、その他非中核資産の流動化を行ったことにより構造改革が当初想定以上のスピードで進捗しました。ブラジルキリン株式譲渡とこれに伴う税効果等により非継続事業からの当期利益が768億円増加し、当期利益は931億円の増益となりました。

構造改革進捗に伴う一時的な増益要因によって2017年度の当期利益率は13.0%まで到達しましたが、その影響を除いた各事業の収益性改善はほぼ2016年中計に沿った進捗と考えています。

なお、2017年度の税負担率は22.2%でした。これはIFRS適用に伴いのれん等が非償却となった影響、日本の法定実行税率の引き下げ、持分法投資利益の増加などによるもので、非継続事業からの当期利益に含まれるブラジルキリン売却に伴う税効果の影響はありません。

2) キャッシュフローの状況および財務戦略の進捗

各事業の収益性改善、ブラジルキリン売却および非中核資産流動化等の構造改革進捗により、営業キャッシュフローは2,217億円、投資キャッシュフローは+632億円となり、2,849億円のフリーキャッシュフローを創出しました。

株主還元(配当)については平準化EPSの30%以上の連結配当性向に基づき459億円、有利子負債返済については1,473億円を配分しました。これにより、2年間の有利子負債返済額は2,583億円となり、2016年中計の目標1,350億円を上回りました。2017年度末現在の有利子負債は4,865億円となりました。

3) 財政状態計算書

資産

資産合計は237億円減少し、2兆3,991億円(前期末2兆4,228億円)となりました。国内のビール工場跡地その他の固定資産の売却などによって圧縮を進めたことに加え、100%子会社であったブラジルキリンの売却等によって有形固定資産が820億円減少しました。その影響もあって、非流動資産額が約1,200億円減少となりました。この中には、非流動資産に計上されていたキリン・アムジェン株式(持分法で会計処理されている投資)の譲渡によって流動資産へと振り替えられた分が400億円以上含まれています。なお、同株式は2018年第1四半期に譲渡されました。

設備投資額は859億円で、2016年度の899億円よりも抑えましたが、不要不急のものについても投資時期や金額を見直し、計画内に収めることができました。

なお、売上収益は、上述のとおり、対前年で98億円増加しましたが、日本基準を前提とした2016年中計の想定を下回ったため、資産回転率は0.77に留まっています。2017年度からIFRSを適用したことで売上に連動する販売促進費が売上控除となったことに伴う減少のほか、ブラジルキリン売却、ライオン酒類事業のABIブランド販売終了、国内ビール類の販売数量減少等が売上収益減少要因となりました。

資本および負債

収益性改善と構造改革の進捗により大幅に増加した当期利益2,421億円が貢献し、利益剰余金が増加、資本(非支配持分と自己株式を除く)は2,519億円増加の9,559億円(前期末7,040億円)となりました。

上述のとおり、資産の圧縮、有利子負債返済が2016年中計の目標を上回って進捗したことにより、財務レバレッジは2.9、D/Eレシオは0.51まで低下し(2015年度末1.14)、財務柔軟性が向上しました。

4) 定量目標の進捗および株主還元

一時的要因を含め当期利益率が13.0%となったことにより、ROEは29.1%となりました。また、平準化EPSについては、非経常項目(ブラジルキリン株式譲渡による非継続事業からの当期利益、税金等調整後その他営業収益・費用等)を除く調整を行い、12円(8.6%)増加の151円となりました。

株主還元(配当)は、平準化EPSの連結配当性向30%以上に基

	2015年 実績	2016年 実績	2017年 実績	2018年 予想
ROE(%)	△ 0.3	22.0	29.1	16.0
親会社の所有者に 帰属する当期利益率(%)	△ 0.1	8.0	13.0	7.9
資産回転率(回)	0.85	0.77	0.77	0.82
財務レバレッジ(倍)	3.1	3.4	2.9	2.5

づき、1株につき7円増配の46円となりました。これにより、2018年度のフリーキャッシュフローから540億円を配当に充当する見込みとなりますが、その他、キリン・アムジェン株式譲渡によるキャッシュインが見込まれることなどから、追加的株主還元として上限金額1,000億円により自己株式取得の実施を決定しました。

2018年度の見通し

2018年度は、営業キャッシュフローとして2,300億円を見込んでいます。これを投資キャッシュフロー、返済期限が到来する有利子負債の返済、上述の自己株式取得を含めた株主還元で充当していきます。

設備投資については2016年中計財務戦略に基づき、総額を抑制しつつ事業の位置づけに応じたメリハリある資源配分を行います。2018年は980億円の設備投資を予定していますが、キリン・アムジェン株式売却によるキャッシュインを含め投資キャッシュフローは+100億円、有利子負債返済は800億円、配当540億円および自己株式の取得1,000億円による株主還元1,540億円を見込んでいます。これによって、ROEは16.0%となる見込みです。

当期利益は、ブラジルキリン売却に伴い2017年度に増加した非継続事業からの当期利益が減少することにより減少する見込みですが、売上収益、事業利益とも、医薬・バイオケミカルにおける減少を他の事業の増加でカバーする計画となっています。

引き続き、利益成長によるキャッシュ創出力を高めながら、資本コストと財務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。

今後のキャッシュ配分方針

2019年度以降のキャッシュ配分方針は次期中期経営計画の財務戦略で決定しますが、優先順位としては、第一に成長機会への投資とし、期限が到来した有利子負債返済に充てた上で、株主還元を行うこととします。

成長投資の対象は、将来の成長ドライバーとしていく「健康」領域のほか、継続して東南アジアにおける機会を探索していきます。なお、今後も投資実行は規律を持って判断します。

また、今後は、グループの持続的成長を支える無形資産である人材、ブランド、研究開発、サプライチェーン・ITへの投資を強化していきます(📖 P.17-20もご覧ください)。

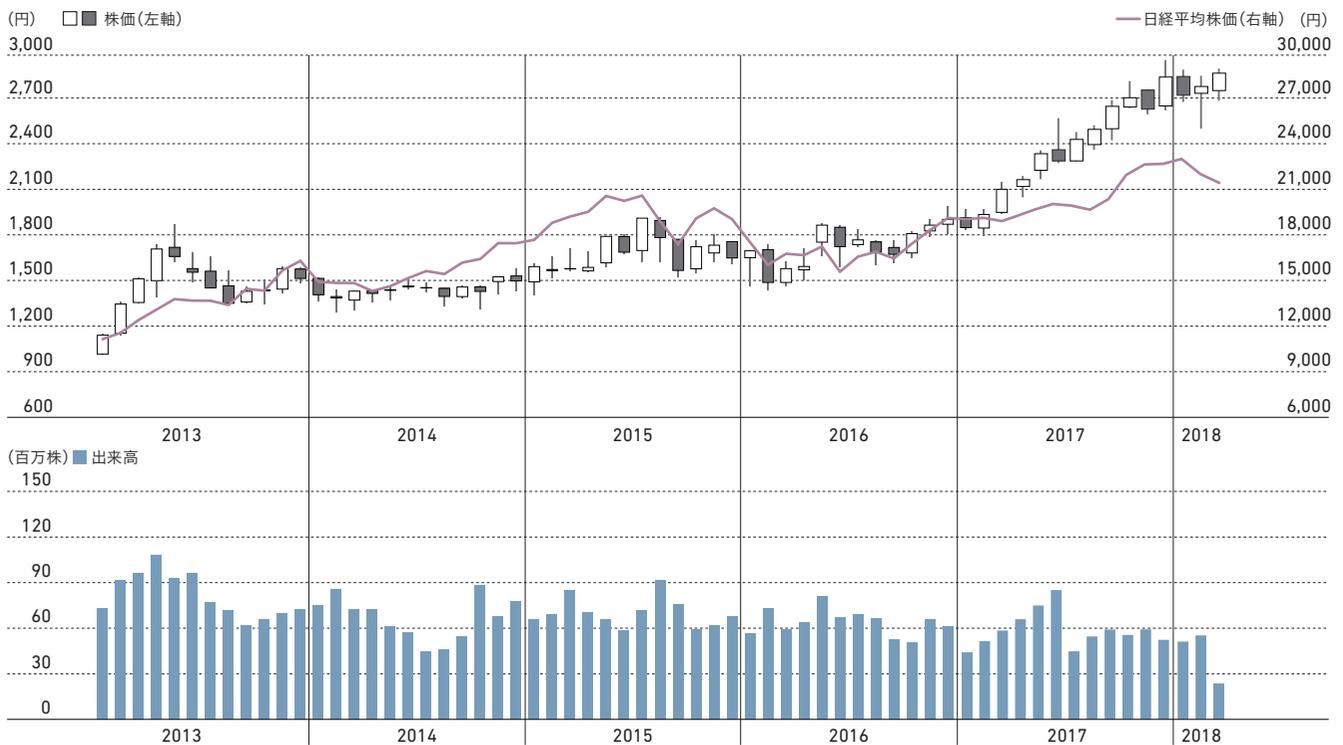
株式情報・会社情報

トータル・シェアホルダーズ・リターンに関する情報

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
期末株価(円)	1,012	1,513	1,497	1,648	1,902	2,840
1株当たり配当(円)	29	36	38	38	39	46
1株当たり累計受取配当(2013年度以降、円)	-	36	74	112	151	197
株価上昇額(2013年度以降、円)	-	501	485	636	890	1,828
1株当たりトータル・シェアホルダーズ・リターン*						
絶対額(円)		537	559	748	1,041	2,025
率(%)		53.1	55.2	73.9	102.9	40.0

※トータル・シェアホルダーズ・リターンは、2012年度末の終値で投資した場合の、2013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

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

本社所在地 〒164-0001
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

従業員数 31,033人
※キリンホールディングス連結従業員数、2017年12月31日現在

上場証券取引所
東京、名古屋、福岡、札幌

株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
〒137-8081 東京都府中市日鋼町1-1
Tel: 0120-232-7111(平日9:00~17:00)

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

ウェブサイトのご案内

「統合報告書」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様が理解しやすい内容に編集しています。
より詳細な情報に関しては、当社ウェブサイトに掲載しています。

統合報告書(冊子・ウェブサイト)

2018年6月発行

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



環境報告書

2018年6月発行

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



データブック

随時更新

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



ESGデータ集

随時更新

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



2016年-2018年 中期経営計画

2016年2月公表

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



コーポレート・ガバナンス報告書

2018年4月発行

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



有価証券報告書

2018年3月末発行

<http://pdf.irpocket.com/C2503/VKXr/D1Do/cQjt.pdf>



社外からの評価



FTSE4Good Index[※]



FTSE Blossom Japan Index[※]



MSCI日本株女性活躍指数(WIN)[※]



CDP気候変動Aリスト



CDP水資源Aリスト



第22回IR優良企業賞「IR優良企業特別賞」



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/

KIRIN