



KIRIN

KIRIN REPORT 2016

READY FOR A LEAP

Toward Sustainable Growth
through KIRIN's CSV

キリンホールディングス株式会社

CONTENTS

COVER STORY

What is Kirin ?

グループの強み、価値創造の実績、
成果と課題のエッセンスなどを
わかりやすくご紹介します。

P.2



| | |
|---------------|----|
| キリンを際立たせているもの | 2 |
| キリンが先導してきたもの | 4 |
| キリンの新たな一手 | 6 |
| キリンの成果と課題 | 8 |
| キリングループの価値創造 | 10 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |

SECTION 1

キリングループの 理念と戦略

グループを取り巻く事業環境と、
その中で持続的に成長するための
ビジョン・戦略などをご説明します。

P.14



| | |
|----------------------|----|
| 社長メッセージ | 14 |
| TOPICS 未来の価値創造に向けて | 24 |
| 長期経営構想と中期経営計画 | 26 |
| CSVコミットメント | 28 |
| CFOメッセージ | 32 |
| 事業概要 | 34 |

SECTION 2

キリングループの 価値創造基盤

グループの資産である3つの基盤について、
具体的事例と併せてご説明します。

P.36



| | |
|------------------------------------|----|
| 価値創造事例に見る基盤の優位性 | |
| ◆ビール市場の活性化 「47都道府県の一歩搾り」 | 36 |
| ◆進化した緑茶 「生茶」リニューアルで人気復活 | 38 |
| ◆海外成長市場取り込みへの次の一手 「ミャンマー・ブルワリー」 | 40 |
| マーケティング基盤 | 42 |
| 研究開発基盤 | 44 |
| サプライチェーン基盤 | 46 |

SECTION 3

キリングループの ESG

価値創造を支えるコーポレートガバナンスをはじめ、ESG についてご紹介します。



p.48

| | |
|-----------------------------|----|
| 国連グローバル・コンパクトへの参加 | 48 |
| ESG 課題への取り組みについて | 49 |
| 持続的成長を支える重要資源 —— 「人材」 | 50 |
| コーポレートガバナンス | |
| ◆ 社外取締役インタビュー | 54 |
| ◆ 基本的な考え方 | 56 |
| ◆ コーポレートガバナンスのポイント | 57 |
| ◆ 取締役および監査役 | 62 |

SECTION 4

キリングループの 事業

事業セグメントごとの2016年度の成果と、2017年度の戦略をご紹介します。



p.66

| | |
|--------------------|----|
| 進化の歴史 | 66 |
| At a Glance | 68 |
| 日本総合飲料事業 | 70 |
| 海外総合飲料事業 | 74 |
| 医薬・バイオケミカル事業 | 77 |

編集方針

「KIRIN REPORT 2016」では、キリングループの企業価値を、財務的価値、非財務的価値の両面から統合的にご説明しています。

お客様・社会のニーズを起点に、グループの強みを活かして新たな価値を創造することにより、再生から持続的成長を目指す姿をわかりやすくまとめました。

| | |
|----------------------------------|----|
| 財務情報 | 78 |
| ◆ 11年間の主要財務データ | 78 |
| ◆ 2016年度の経営成績および財政状態の報告・分析 | 80 |
| グループ会社 | 84 |
| 会社概要 | 86 |

見直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、将来に関する見直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、2017年度業績見直しは、2017年2月13日の決算発表時点のものです。

What is KIRIN ?

**OUR
VISION &
STRENGTH**

キリンを際立たせているもの

キリングループの創業は1907年。当時まだ身近でなかったビールを家庭まで届けることで、新しい生活文化を創造してきました。その後、事業領域を酒類、飲料、食品、そしてビールの発酵・バイオ技術を進化させた先進医薬へ、活動の場も日本から世界へ広げてきました。大切にしてきたのは、食と健康の領域で、技術に立脚した品質本位のものづくりを通じて人々の健康で心豊かな生活に貢献し、お客様と一緒に幸せな未来をめざしていくこと。これがキリンの理念です。

この理念に支えられ、競争環境の変化に対応しながら、常に新たな価値創造に挑戦することで、キリングループは独自の強みを培ってきました。発酵・バイオ技術を中核とした「研究開発」、高品質の商品・サービスを効率的に実現する「サプライチェーン」、お客様のニーズを深く洞察する「マーケティング」。これら各領域の強みが有機的につながり、私たちの持続的成長を支える基盤となっています。

独自の強みで 価値創造に挑戦

「おいしさ・上質さ」「健康」「環境」の3つの分野で、より良い商品やサービスにつながる新たな価値創造に取り組みます。

研究開発

発酵・バイオ技術を
中核とした研究開発

□ □ P.44-45



お客様起点の発想で
イノベーションを生み、
新しい商品・サービス
をお届けします。



マーケティング

お客様のニーズを
深く洞察するマーケティング

□ □ P.42-43

サプライチェーン

高品質の商品・サービスを
具現化するサプライチェーン

□ □ P.46-47



高品質・低コストを実現
するサプライチェーン基
盤の構築により、グルー
プ一体となり多様な商
品・サービスの提供を実
現します。

What is KIRIN ?

OUR LEADERSHIP

キリンが先導してきたもの

キリングループは、お客様が潜在的に求めていた本物の味、健康志向を先取りした機能性飲料、さらには治療方法の確立されていない医療分野で患者さんのお役に立てる医薬品などを、他社に先駆けて提供してきました。

既に顕在化した市場ニーズを、競合と同じやり方で追うのではなく、独自の優位性を活用して、お客様にとっての新たな価値を創造すること。これこそが、キリングループが貫いてきた姿勢です。今まで存在していなかった市場そして技術をイノベーションによって生み出し、次の時代をリードする文化を真っ先に発信する。これにより、長く愛される商品・企業ブランドを、お客様とともに育てていく——これがキリングループの誇りであり、私たちの価値創造基盤をさらに強くする原動力となってきたものです。



一番搾り麦汁
だけを使った
贅沢な味わい

◀ キリン一番搾り生ビール



ストレート果汁を
使った飲みやすさ。
RTD市場を牽引

◀ キリン 氷結®

OUR LEADERSHIP

新たな市場創造と 生活文化の創造

おいしくて
リーズナブル。
さらに糖質オフの
新たなカテゴリー
を創出

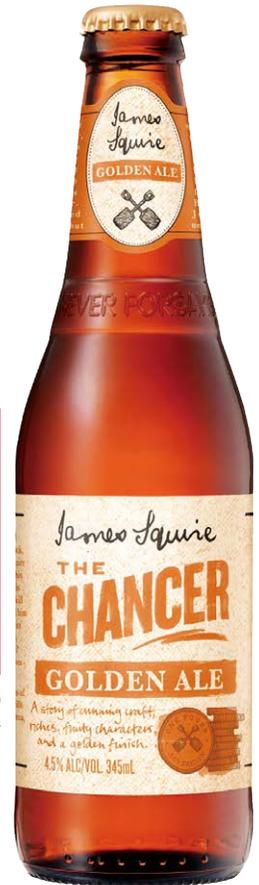
淡麗プラチナダブル(左) ▶

淡麗グリーンラベル(右) ▶



豪州クラフトビールの
牽引役

▶ ジェームス・スクワイア



腎性貧血治療薬の
スタンダードとして
患者さんのQOLに
貢献

◀ ネズブ®



ペットボトルで
手軽に味わえる
本格紅茶

◀ キリン 午後の紅茶

What is KIRIN ?

OUR NEW DEVELOPMENTS

キリンの新たな一手

キリングroupは、長期にわたる持続的成長に向け、新たな価値創造に挑戦しています。社会と共有できる価値の創造(CSV[※])です。

創業以来100年以上が経った今、健康問題、医療費高騰、高齢化、人と人とのつながりの希薄化、経済格差などが進み、地球温暖化や自然破壊が深刻化しています。私たちは、こうした社会問題の解決に事業を通じて取り組むことが、お客様の幸せに貢献すると考えます。グループの強みを活かした社会課題への取り組みが発想の転換やイノベーションを生み出し、これにより組織能力が向上し、お客様にとっての価値を持続的に提供できるのです。

これを経営の根幹とした上で、戦略的なフォーカスをより明確にした成長市場への投資も進めます。クラフトビール市場における地位確立、ミャンマーをはじめとした東南アジアビール事業の強化、そして、医薬・バイオケミカル事業でのグローバル展開を進めていきます。

※ Creating Shared Valueの略。社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」の両立により、企業価値向上を実現すること。

OUR NEW DEVELOPMENTS

社会と共有できる 価値創造 (CSV)の加速



01

クラフトビール
における優位性

自分たちだけの味
ビールの新たな楽しみ方
を発信

02

東南アジア市場
での事業拡大

新たな高成長市場に
いち早く展開し、
確かな地位を確立



03

医薬・バイオケミカル
のグローバル展開

画期的新薬の上市により、
人々の健やかな
暮らしに貢献

What is KIRIN ?

OUR ACHIEVEMENTS & CHALLENGES to OVERCOME

キリンの成果と課題

「キリングループ2016年－2018年中期経営計画」初年度は、年初計画を上回る成果を上げ、順調なスタートを切りました。収益性の低下していた日本国内の清涼飲料事業、ブラジル事業、および豪州の乳飲料事業などの収益構造改革が進んだことに加え、新たな価値創造による成長への取り組みが順調に進捗しています。

しかし、国内ビール事業では、発泡酒・新ジャンルカテゴリーの販売数量減が課題となっています。また、豪州酒類事業では、ライセンスブランドの契約喪失により利益水準が低下します。これらの課題に対しては真摯に向き合い、適正かつスピーディーに対処していきます。

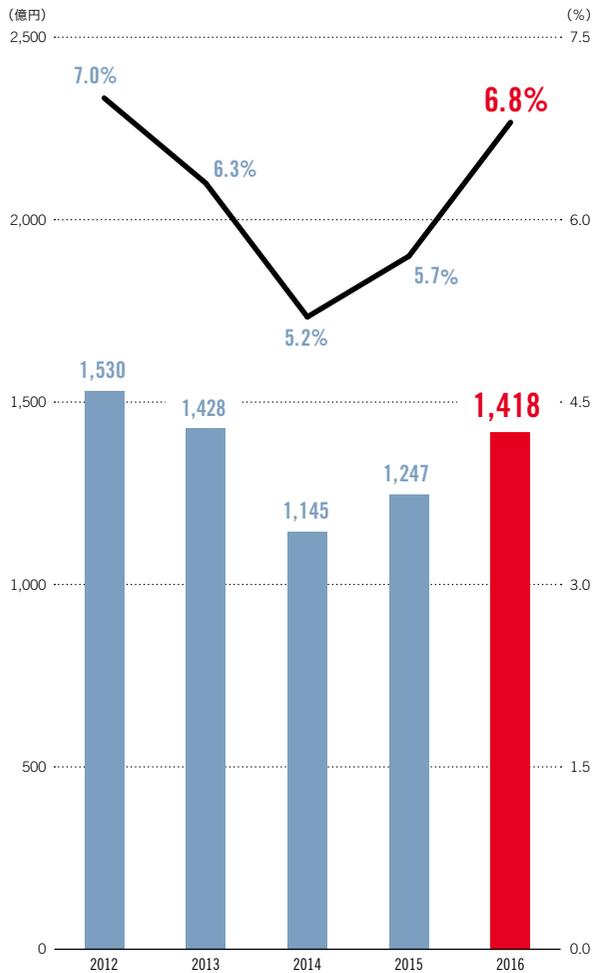
これからも構造改革を推進し、低収益事業の収益性を高めていきます。さらに、収益性の高いビール事業においても、商品・サービスのさらなる魅力化により、事業拡大を図り、収益基盤の強化に取り組みます。

目線を上げて 更なる飛躍を目指す

ACHIEVEMENTS

キリングroupの
連結業績推移

収益性の改善が順調に進む



■ 営業利益 (左軸) — 営業利益率 (右軸)

CHALLENGES

持続的な企業価値向上
実現への次の課題

1

ビール事業の一層の
収益基盤強化

- ▶ クラフトビールの拡大等、嗜好の多様化・個別化に対応した顧客価値創造の加速
- ▶ 東南アジアでの事業基盤の一層の強化

2

低収益事業の
構造改革の継続

3

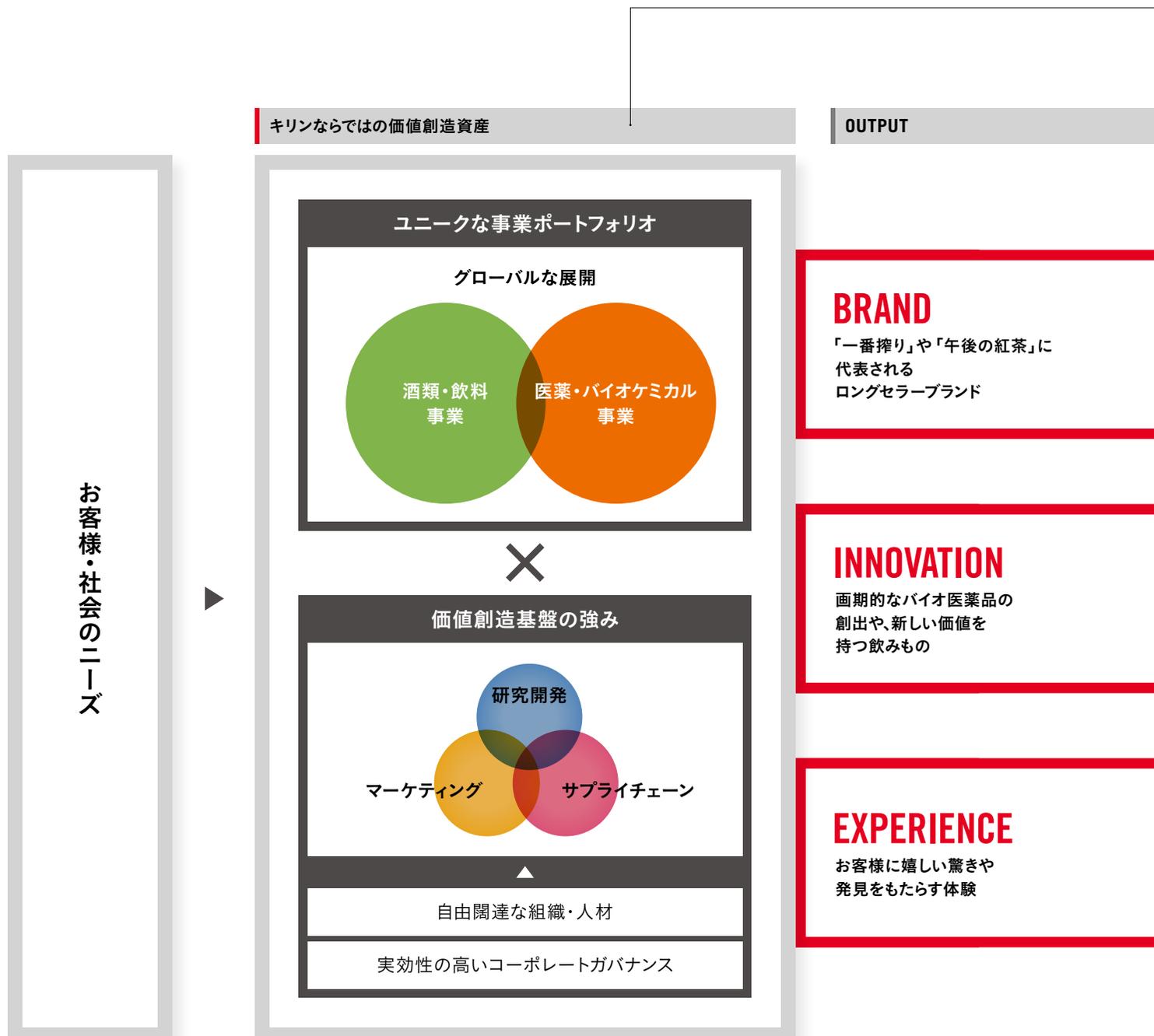
医薬・バイオケミカルにおける
大型新薬の着実な上市と
グローバル展開

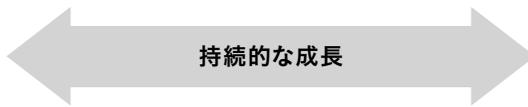
OUR VALUE CREATION PROCESS

キリングループの価値創造

キリングループは、お客様・社会のニーズを起点に、酒類・飲料事業および医薬・バイオケミカル事業をグローバルに展開しています。

各事業では、価値創造基盤の強みを活かした、様々な付加価値を持つ商品・サービスを通じて、CSV(社会的価値の創造と経済的価値の創造の両立)を実現し、ステークホルダーの皆様にご貢献していきます。

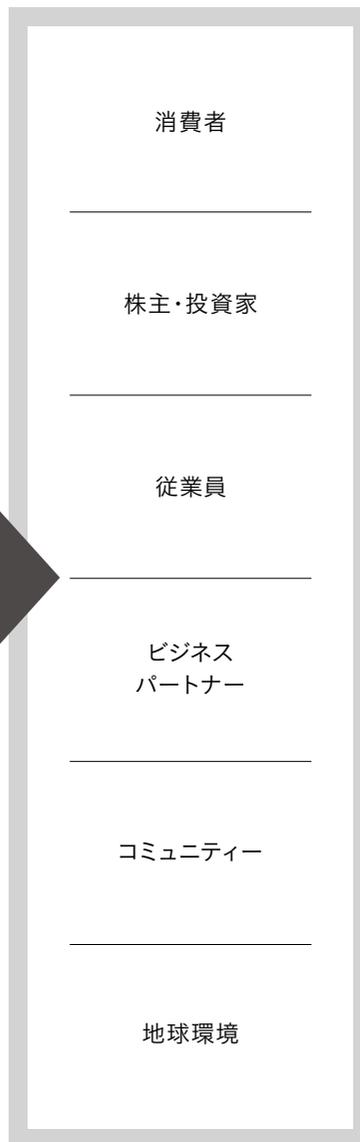




OUTCOME



価値提供



財務・非財務ハイライト

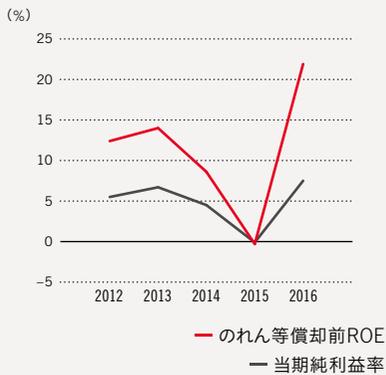
財務ハイライト (2016年度実績)

のれん等償却前ROE

21.9%当期純利益率^{※1}**7.5%**

当期純利益率の向上により、ROEの向上を図る。

※1 のれん等償却前・対酒税込み売上高



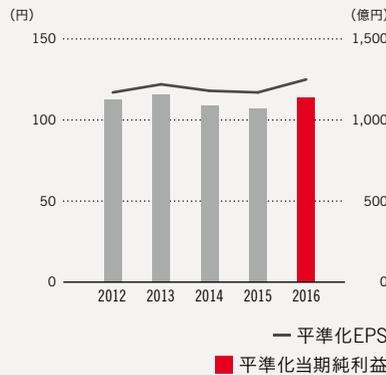
平準化EPS

125円(+6.8%)

平準化当期純利益

1,138億円

収益力の改善により、EPSの成長を図る。



連結営業利益

1,418億円連結営業利益率^{※2}**9.6%**

事業の位置付けに応じた具体的な戦略を展開し、ビール事業+100億円、低収益事業+200億円を目指す。

※2 のれん等償却前・対酒税抜き売上高



営業CF(キャッシュ・フロー)

2,264億円

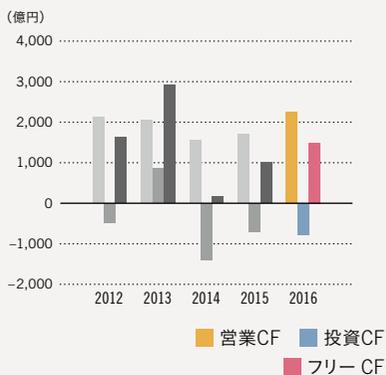
投資CF

775億円

フリーCF

1,489億円

優先順位を明確にした資源配分、事業の収益性向上を通じた着実なキャッシュ・フローの向上を図る。



連結配当性向(平準化EPS)

31.2%

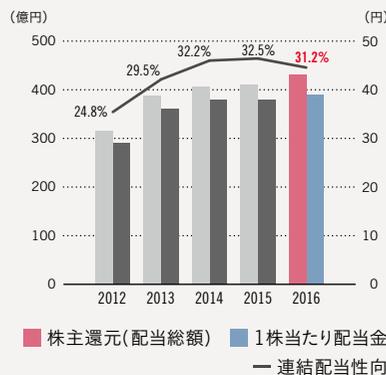
配当総額

431億円

1株当たり配当金

39円

平準化EPSに対する連結配当性向30%以上の配当により安定した株主還元を実施する。

純有利子負債^{※3}**5,896億円**

ネットD/Eレシオ

0.87倍

財務柔軟性向上に向け着実に負債を返済する。

※3 有利子負債-現金及び預金-受入補償金等



非財務ハイライト

用水使用量

86,625千m³

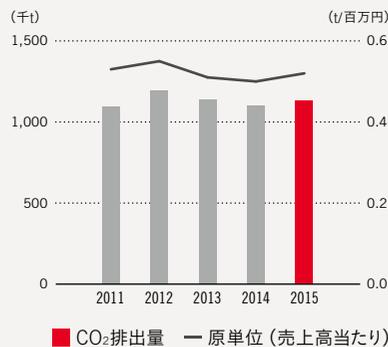
重要な原料である水資源を永続的に使うことを目指し、各地域の課題に応じた適切な水利用を進めています。製造拠点や原料生産地の水リスクの把握を実施し、節水や水源地の保全活動を継続しています。



CO₂排出量

1,134千t

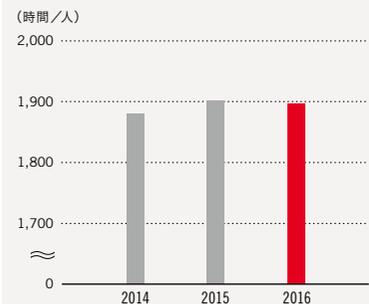
バリューチェーンのCO₂排出量を地球の吸収可能量に抑えることを目指し、取り組みを進めています。従来の省エネルギー活動に加え、再生可能エネルギー利用の拡大などの取り組みも強化していきます。



従業員1人当たりの総実労働時間^{※4}

1,896.5時間

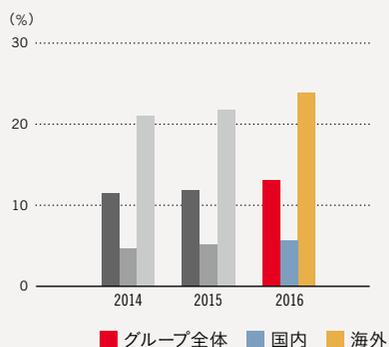
国内の従業員総実労働時間は、ほぼ前期並み。2017年からは「健康経営」の実現を目指し、従業員が柔軟な働き方ができる制度・施策を推進していきます。



女性マネジャーの比率^{※5}

13.1%

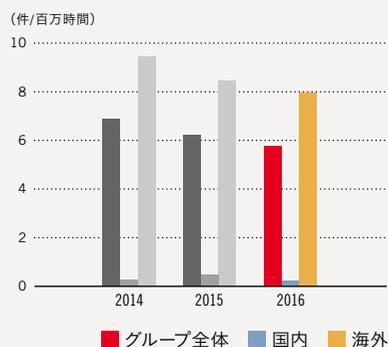
キリン(株)では、「キリングroup女性活躍推進計画(KWN2021)」に基づく計画的な育成、配置により、女性の執行役員、国内外グループ会社の社長、工場長が誕生。協和発酵キリンでは、女性管理職比率が7.1%に上がりました。



休業災害度率^{※5}

5.77件

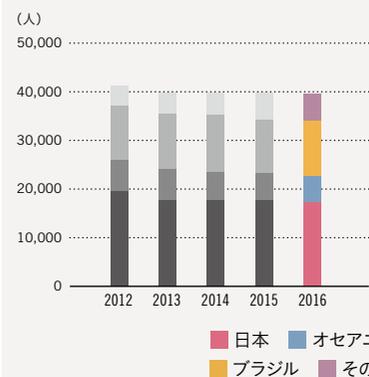
労働災害については、海外事業での安全衛生の取り組みが強化されたことにより、発生率が減少しています。



地域別従業員数

39,733人

地域別従業員の構成比は、この数年大きな変化はありません。



※4 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、キリンビバレッジ、メルシャン)、協和発酵キリングroup

※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、キリンビバレッジ、メルシャン)、協和発酵キリングroup (海外)ライオン、ブラジルキリン

SECTION 1

キリングループの理念と戦略

社長メッセージ



代表取締役社長
いそぎき よしのり
磯崎 功典

**キリングループは独自の強みにより、
社会とともに新たな価値を創造し、
持続的な成長を実現します。**

「キリングループ2016年－2018年中期経営計画」(以下、2016年中計)の初年度は、期初のガイダンスを大きく上回る増益を達成しました。

低収益事業の構造改革が想定以上のスピードで進捗しているだけでなく、キリングループの強みを活かした新しい価値創造への挑戦が順調に始動しました。

しかし、私たちキリングループの挑戦はまだ始まったばかりです。構造改革をさらに推し進め、強固な収益基盤を確立します。また、グループ主力事業と特に関連の深い「健康」「地域社会」「環境」を中長期的に重点を置く社会課題と定めて、イノベーションの創出を一層加速し、社会的価値と経済的価値の実現にコミットする経営を前進させます。

私は、キリングループのCEOとして、結果にこだわり、企業価値向上に向けて実績を一年一年積み重ねることで、キリングループをステークホルダーの皆様から強く信頼される企業へと導いていきます。

社長メッセージ

01 経営環境への認識と キリンのビジョン・戦略

総合飲料事業

現在の環境変化には、価値創造を軸として臨む

キリングループの総合飲料事業における外部環境は、2つの大きなトレンドに直面しています。1つは、特に先進国における、少子高齢化の進展などによる市場成長の頭打ちです。これを背景に、グローバル企業による世界的な業界再編が起きました。もう1つは、消費者の生活スタイルの変化に伴う嗜好の多様化・個別化です。これを受けて、巨大なグローバルブランドも、これまでのプレゼンスを維持することが困難となっています。

このような中で、成長余地が限られたパイの奪い合いに終始することは、キリングループの企業価値の向上に寄与しないと考えます。私たちは、バリューチェーンにおける優位性を活用し、お客様にとっての新しい価値を創出することで、持続的に成長していく道を選びます。

新たな価値創造により持続的成長を

可能とするグループの強み

キリングループは、常にお客様に新たな価値を提供することで競争環境の変化を生き抜いてきました。世界で初めて一番搾り麦汁だけを使用した「一番搾り」、ペットボトル入りの本格紅茶というそれまでにない市場を切り拓いた「午後の紅茶」、斬新なコンセプトでRTD^{*1}市場を一気に拡大した「氷結[®]」などはいずれも、お客様とともに新しい生活文化を創造し、ロングセラーブランドとなっています。また、ビール醸造で培った発酵・バイオ技術は、バイオ医薬品の開発と安定した品質での生産体制を実現させて、医薬・バイオケミカル事業をグループのコア事業へと成長させました。

こうした過去の価値創造を通して、私たちは、他社にはな

い独自の強みを持ったバリューチェーンをつくり上げてきました。グループ事業の共通基盤である発酵・バイオ技術に根差し幅広いものづくりを可能とする研究開発、多様な商品・サービスを効率的かつ高品質で形にしてお客様に届けるサプライチェーン、そして、お客様一人ひとりのニーズを深く洞察しイノベーションを牽引するマーケティングです。これらを一層有機的につなげることにより、ますます多様化するお客様一人ひとりの嗜好に対応した新たな価値を創造し、既存事業の収益性を高めていくことができると考えています。

また、これらの価値創造基盤は、新たなマーケットへ進出する上でシナジーを発揮します。2015年にキリングループの一員となったミャンマー・プルワリーの統合プロセスでは、私たちの生産技術やマーケティング力が最大限に発揮されました。今後の市場成長に伴い必要となる更なる生産能力の増強や営業力の強化などにも、グループがこれまで培った経験や知見が生きてきます。こうしたシナジー実現の蓄積は、成長市場である東南アジアでのビール事業を拡大していく上で大きな武器になります。

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

医薬・バイオケミカル事業

グローバル化と新薬創出力の強化

キリングループのもう一つの核である医薬・バイオケミカル事業は、抗体医薬品などのバイオ医薬を強みとしています。バイオ医薬品は、がんや自己免疫疾患など、これまで治療が難しいとされてきた病気に対し、副作用が少なく高い治療効果を発揮することが期待されています。その一方、特に日本では、医療費抑制策の進展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しています。こうした中で同事業が長期にわたり成長を続けるためには、グローバル競争力と新薬創出力をさらに強化する必要があります。

長期的視野に立ち、グローバル戦略品の 上市と新領域の育成に注力

私たちのグループで同事業を担う協和発酵キリンは、「ポテリジェント技術」や「ヒト抗体産生技術」など、抗体医薬品の研究開発における世界トップクラスの技術力を有しています。それらを最大限に活用したグローバル戦略品を欧米で速やかに上市することが、目標である2020年の飛躍を実現するために不可欠です。また、抗体医薬以外の領域で培った最先端の創業基盤技術を活用し、核酸医薬や再生医療など、次世代の有望な新領域における魅力的なパイプラインの構築も進めていきます。2016年から開始した同社の5か年中期経営計画の前半では、これらの飛躍に向けた準備段階として、短期的な増益よりも積極的な開発投資を優先していきます。

社会とともに持続的に成長する企業を目指す

キリングroupの大きな特徴は、総合飲料事業と医薬・バイオケミカル事業を併せ持つユニークな事業ポートフォリオにあります。私たちグループが、これからも新たな価値を創造し、持続的な成長を実現していくために、この特徴を最大限に活かしたいと考えています。社会と共有できる価値の創造(CSV^{※2})は、それに向けたグループ経営の根幹となる戦略の枠組みであり、これまでに述べた価値創造基盤の活用と強化につながるものです。

世界経済の数十年にわたる成長の影で、生活習慣病や地球温暖化など、深刻な社会課題が増加しています。それを背景に、企業がその解決に果たしうる役割が大きクローズアップされています。また、特に成熟市場においては、お客様が企業とその商品・サービスに求める価値も変化しています。優れた機能や魅力あるデザインだけでなく、社会を良くすることに役立つかが新たな選択基準となりつつあるのです。

2012年にCSVのコンセプトを日本企業としていち早く導入して以来、各事業において個別に成功例を積み上げてきましたが、今回「CSVコミットメント」の策定によってそれをさらに一歩進め、キリングroupとして進むべき方向性を明確にしました。事業に関連が深く強みを活かせる「健康」「地域社会」「環境」を重点的な社会課題として設定し、各課題において私たちの事業がどう貢献したいかを、その達成に向けたアプローチと成果指標も含めて宣言したものです。内外の知見を結集し、総合飲料事業と医薬・バイオケミカル事業の枠を超えたイノベーションの創出などにより、私たちの価値創造基盤を一層厚くしていきます。

キリングroupは、社会的価値の創造と経済的価値の創造を両立し、社会とともに持続的に成長していくことを目指します。

※2 Creating Shared Valueの略。社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」の両立により、企業価値向上を実現すること。

社長メッセージ

02 中期経営計画の進捗

収益性改善に向けた構造改革の実行

2016年度のキリングループ連結業績は、営業利益、当期純利益^{※1}ともに年初計画を上回る結果となりました。私たちは、持続的な企業価値向上にあたっては、まず低下した収益性の改善と事業再生が必要不可欠と考え、構造改革にスピード感をもって取り組んできましたが、その成果が出てきたと考えています。

※1 「親会社株主に帰属する当期純利益」を指す。

低収益事業の再生・再編が大きく進捗

キリングループには、キリンビール、協和発酵キリン、ライオン酒類事業など、比較的収益性の高い事業と、キリンビバレッジ、ブラジルキリンなどの収益性の低い事業が混在し、後者がグループ全体の企業価値を毀損しているところに大きな課題がありました。私が2015年3月に社長に就任して以降、国内ビール事業の再強化とともに、低収益事業を低収益のまま放置しないという方針で取り組んできました。

● キリンビバレッジ

利益ある成長に向けて大きな手ごたえ

紅茶カテゴリーで圧倒的シェアを誇る「午後の紅茶」に次ぐブランド育成を目指し、市場構成比の大きい無糖茶・コーヒー・

炭酸の各カテゴリーにおけるポジショニング強化を進めました。特に、「生茶」の全面リニューアルによるリブランディングは、その味わいやボトルデザインがお客様のニーズに合致し、緑茶市場におけるプレゼンスを大きく高めることに成功しました。これにより、課題である収益構造改革においても、収益性の高い小型容器の拡大、店頭での定番位置獲得による販促費の効率的活用、および自社製造比率改善などの好循環を生み出し、キリンビバレッジの収益性は大きく改善しました。

● ブラジルキリン

計画を上回るペースの再生を実現、売却を決断

経済不振の影響で市場が縮小する中、きめ細かな地域別商品戦略を徹底し、2016年度は販売数量をプラスに転じることに成功しました。また、自社卸の経営効率改善やサプライチェーンを通じたコスト削減も奏功し、製造拠点最適化のため工場1拠点の売却を完了するなど、計画を上回るペースで再生を進めました。しかし、ブラジルの政治・経済・社会の先行き不透明な状況と競合環境を考えるとブラジルキリン単独での持続的な成長は容易ではありません。自主再建を含めた様々な選択肢との比較検討を行った結果、このタイミングでの事業売却が将来のキリングループとブラジルキリン双方のステークホルダーにとって最善と判断し、2017年2月にハイネケン社への全株式譲渡を決定しました。

低収益事業の2017年度計画

2016年度（実績）^{※2}

+119億円

営業利益+200億円に対する進捗

2017年度（計画）

+61億円

2016-2017通算（計画）

+180億円

※2 減価償却方法変更影響46億円を除く。

ビール事業の収益基盤強化に向けた

新たな価値創造も順調に始動

収益性の高いビール事業においても、低収益事業と同じくコスト効率化を進め、2016年中計におけるグループ全体でのコスト削減額目標300億円に向けて、計画以上のペースで進捗しています。これを下支えとしながら、ビール事業の中長期的な成長に向けた新たな価値創造に取り組んでおり、既に成果を生み出しつつあります。

◆「47都道府県が一番搾り」

「一番搾り」のナショナルブランドとしてのプレゼンスを活かしながら、地域のお客様に向き合うという画期的なマーケティングにより、縮小が続く国内ビール市場において、当初目標の2倍を超える270万ケースの年間販売数量を記録する大ヒットとなりました。全国の都道府県ごとに味わい・個性を変えたこの商品は、私たちのマーケティング、研究開発、そしてサプライチェーンにおける強みが可能にしたものであり、お客様に新しい価値を提供しながら、地域活性化に貢献しています。こうした総合的な活動が高く評価され、「47都道府県が一番搾り」は、2016年度の日本マーケティング大賞を受賞することができました。基盤の優位性を活かして価値を創造し、社会とともに持続的成長を目指すというキリンググループのビジョン・戦略に沿った展開は、着実に進展していると考えます。

◆クラフトビール

日本では、クラフトビール市場のさらなる拡大を牽引すべく、自社ブランドの育成やヤッホーブルーイング社との協働に加え、新たにブルックリン・ブルワリー社と資本・業務提携を開始しました。ビール市場の再活性化に向け、クラフトビールを

通じた日本独自のビール文化を広げていきます。豪州では子会社であるライオンにおいて、「ジェームス・スクワイア」「リトル・クリーチャーズ」などの販売好調が続いています。同社では、本物の味・自分だけの味を求める消費者ニーズを一層満たすべく、豪州とニュージーランドそれぞれにおいてクラフトビール会社を新たに買収し、事業拡大に向けた基盤をさらに強化しました。

◆ミャンマー・ブルワリー

ミャンマー・ブルワリー買収以降の統合プロセスは、順調に進展しています。経済発展に伴う需要増加に対応し、いかに効率的な増産体制を整えるかが課題の一つでしたが、この点において、キリンが持つ効率生産のノウハウの移植が進んでいます。また、生活水準の急速な高まりに対応して、既存のナショナルブランド以外の商品ラインアップを早期に拡充することも課題でしたが、ここでもキリンとのシナジーにより「キリン一番搾り(KIRIN ICHIBAN)」「ミャンマー プレミアム」などの上市を実現し、各価格帯をカバーする強い商品ポートフォリオの構築を進めています。

医薬・バイオケミカル事業の

飛躍的成長を目指した展開

グローバル戦略品の開発が順調に進捗しています。特に、KRN23が2016年6月に米国関連当局より「Breakthrough Therapy(画期的治療薬)」の指定を受けたことに続いて、年末には欧州医薬品庁への販売承認申請が受理されました。

社長メッセージ

03 課題認識と今後の取り組み

構造改革を加速させ、利益ある成長を実現

グループの収益性は、2015年度との比較においては大きく改善されたものの、まだまだ改革は道半ばであり、引き続き攻めの姿勢で構造改革を加速していくことが必要不可欠であると認識しています。

キリンビバレッジについては、利益ある成長の実現に向けて、ブランド強化と収益構造改革を、戦略の両輪としてさらに推進します。2016年度は、計画を上回る営業利益率4.9%を達成しましたが、より強固な収益基盤の構築を目指します。強いブランド体系の構築に向けて、「午後の紅茶」「生茶」に続き、コーヒーカテゴリーでは「ファイア」に集中し、ロングセラーブランドを育成します。しかし、グローバル水準の営業利益率二桁を目指すには、自社の取り組みだけでは限界があります。物流・製造分野などにおけるコスト構造改革に向け、同業他社とのアライアンスを引き続き検討していきます。

ビール事業の収益基盤強化を継続

グループの収益力向上に向けては、キリンビールの収益基盤強化が最優先課題です。2016年度は、発泡酒・新ジャンルカテゴリーで大きく販売数量を落としました。特に、新ジャンルNo.1ブランドである「キリン のどごし〈生〉」の再成長は喫緊の課題であり、早急の流れを変えなければなりません。もう一つの課題は、市場構造そのものを変えていくことです。縮小が続くビール市場を活性化するため、「47都道府県の一番搾り」など、ビールの魅力を高めるキリンならではの取り組みを継続します。同時に、クラフトビールの展開を加速します。2018年の酒税法改正により「ビール」の定義が拡大される予定であり、多様な付加価値のある商品提案が可能となる

ため、キリンビールにとっては非常に大きなチャンスです。新たな料飲市場向けサービス「タップ・マルシェ」などによりクラフトビールを体験できる場を増やし、市場の拡大を図ります。さらに、過当競争からの脱却に向け、販促費抑制に率先して取り組みます。

ライオンでは、「コロナ」など輸入ビールのライセンス販売契約終了による減収影響をどう克服するかが課題となっています。しかし、自社ブランドの育成に集中できる環境となることは、中長期的に見ればむしろプラスになると考えます。また、柱であるビール事業に資源を集中するため、収益性の低い豪州ワイン事業の譲渡も実施しました。主力商品「フォーエックス・ゴールド」などのブランド価値を一層高めるとともに、人気が高まっているクラフトビールなど、自社の強みの領域を活かした取り組みを加速させていきます。



アジア・オセアニアにおけるビール事業基盤強化

まず、市場成長力の高い東南アジアでのビール事業基盤強化、特にミャンマー・ブルワリーの持続的成長の実現に最優先で取り組みます。ミャンマー北部の製造・出荷拠点獲得のため、マンダレー・ブルワリーへの出資を決定しました。これにより市場成長を確実に取り込み、圧倒的なリーディングポジションをさらに盤石なものとしします。また、アジア・オセアニア全域においてグループシナジーを発揮し、キリンブランドやクラフトビールブランドの拡大を進めていきます。さらに、選択肢の一つとして、現地企業への出資や業務提携も有力な戦略オプションとして検討していきます。

長期的視点に立った新たな事業の創造

研究開発等の基盤の優位性を活かしてキリンならではの価値創造を行っていくことは、既存事業の競争力強化に加えて、これまでの事業の枠を超えた領域における新たなビジネス

創造にもつながると私は信じます。

例えば、キリングroupが保有するプラズマ乳酸菌や植物バイオ技術。プラズマ乳酸菌は、既に飲料やヨーグルト、サプリメントとして商品化していますが、免疫の根本を強くするというプラズマ乳酸菌ならではの特徴を活かした新たな価値提案ができないか検討しています。後者の植物バイオに関わる技術は、植物で医薬品に関連した原料などを生産することに応用可能であり、大学や他企業と連携しながら開発を進めています。NEDO※の助成・委託事業では活性型ビタミンD₃をキリン独自の植物大量増殖技術を活用して、高効率・低コストで生産することに取り組んでいます。

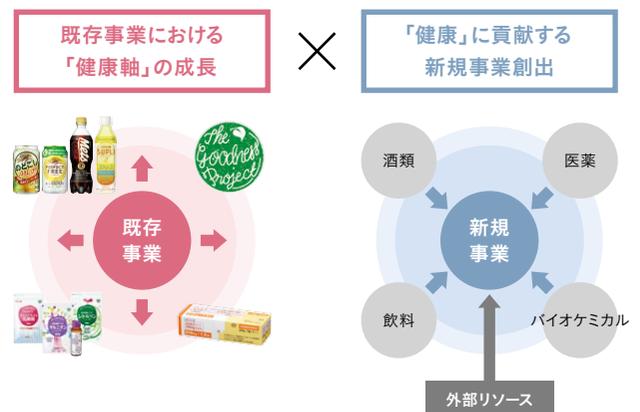
既存事業の成長性を高めながら、活動領域拡大の可能性も積極的に探索し、有望な事業機会に対しては果敢に挑戦していきます。また、そのために必要な基礎研究やオープンイノベーションへの投資も、柔軟に行っていきます。

※ 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構。New Energy and Industrial Technology Development Organizationの略。

アジア・オセアニアにおけるビール事業の展開



「健康」への取り組み



社長メッセージ

04 ESG課題への取り組み

絶対的に信頼される企業を目指して

コーポレートガバナンスのさらなる強化

中長期での持続的な企業価値向上を実現していくためには、これまで述べた価値創造基盤と戦略の遂行を支える、企業としての土台を盤石なものとする必要があります。また、CSVを掲げるキリングroupにとって、様々なステークホルダーからの信頼獲得は極めて重要です。これが、ESG^{※1}課題への取り組みにおける私たちの考え方です。

まず、コーポレートガバナンスをさらに強化します。キリンホールディングスでは、2016年度に、監査役を含むボードメンバー14名のうち半数の7名を社外役員（うち6名が独立役員）とし、社外役員から取締役会の議長を選任すると同時に、指名・報酬諮問委員会への改組に際しては、5名中3名を社外取締役、委員長も社外取締役とする改革を実施しました。取締役会では、従来以上に活発な議論が尽くされ、経営監督機能は大きく向上しており、今後の業績向上にもつながっていくと確信しています。さらに2017年度は、単年度の計画達成と中長期での企業価値の向上の双方に対するインセンティブを高めるべく、役員報酬制度を刷新しました。私を含めた経営陣による経営計画達成へのコミットメントにより、業績向上を積み重ね、株主との価値共有をさらに促進します。

※1 Environmental(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治：ガバナンス)に関する課題。社会と企業の持続的成長のためにこれらの課題への取り組みが提唱されている。

人と組織風土の変革

ビジョン・戦略がいくら正しくても、それを実行するのは人と組織であり、その能力が最大限引き出される体制が整っていないければ、絵に描いた餅になると私は考えます。キリングgroupが目指すのは、「厳しくて、温かい会社」つまり、実力主義であり、従業員が新たな価値の創造に向かって常にチャレンジしながら生き活きと働き、仕事を通じて成長できる環

境を備えた会社づくりです。そのために、リーダーシップの変革をベースとして、人材配置・育成のあり方や働き方を改革していきます。加えて、新しい価値創造のためには、多様性に富み、そのパワーが最大限に発揮される組織風土をつくることが重要です。女性の活躍推進を中心として、積極的に取り組みを展開していきます。

資源循環100%社会の実現へ

自然の恵みを利用してお客様に商品を届ける私たちにとって、環境問題への取り組みは不可欠です。中でも地球温暖化に対しては、世界各国が連携して本格的な対策に着手しており、キリングgroupとしても積極的に貢献すべきと考えています。その第一歩として、2017年より、日本企業の国内使用分としては最大級の規模で再生可能エネルギーを導入します。長期的なコスト最適化にも寄与すると考えています。これからも、資源循環100%社会の実現を目指し、様々な施策を実行します。

株主価値の一層の向上に向けて

当社では、これまでも安定配当、自己株式取得などを通して、株主還元に対しては積極的に取り組んできました。今後も引き続き平準化^{※2}EPSの30%以上の配当を安定的に実施することで、グループの成長の果実を適切かつタイムリーに、株主の皆様にご享受いただきたいと考えます。

もちろん、株主価値は配当だけで向上できるものではなく、株価を意識した経営を一層前進させる必要があります。役員報酬制度の刷新により、役員に株式を直接交付する制度を導入するとともに、報酬と業績との連動性をさらに高めます。

※2 特別損益等の非経常項目を除外し、より実質的な収益力を反映させるための調整。

ステークホルダーの皆様へ

キリングroupは、社会から愛され、信頼され、株主・従業員・取引先など全てのステークホルダーから「存在価値が高く、社会に欠くことができない」とご評価いただける企業の実現を目指します。

2016年度の良い流れを本物にできるよう、全力で取り組んでまいりますので、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

磯崎 功典

1977年キリンビール株式会社入社。経営企画部門を中心に、国内支店、事業開発（国内、ロサンゼルス）、米国コーネル大学ホテル経営学部への留学、グループのホテル事業、広報、サンミゲル社（フィリピン）副社長等を経験。2010年キリンホールディングス株式会社 常務取締役、2012年キリンビール株式会社 代表取締役社長、2013年キリン株式会社 代表取締役社長を経て、2015年3月キリンホールディングス株式会社 代表取締役社長に就任。



TOPICS

未来の価値創造に向けて

キリングroupが持続的に成長していくためには、既存事業の競争力を強化することに加え、キリンならではの価値創造により新たなビジネスを生み出していくことが不可欠です。このコーナーでは、未来の価値創造に向けた取り組みをご紹介します。



キリンのパイオニア精神

キリンビール発祥の地である横浜・山手には、かつて「スプリングバレー・ブルワリー」というビール醸造所がありました。1870年に創業したこの小さな醸造所が、日本ビール産業の礎を築きました。その醸造所の跡地には、のちに麒麟麦酒が設立されました。150年近く経った現在、私たちは、当時のパイオニア精神を甦らせ、再びクラフトビールによって、ビールをもっと豊かで魅力的な存在にしようと挑戦しています。

成長を続けるクラフトビール市場でのプレゼンス

先進国を中心にビール市場が飽和する中、ビール本来の魅力である「多様性」や「嗜好性」にあらためて消費者の注目が集まり、クラフトビールカテゴリーの飛躍的な成長と、革新的なブルワリーの増加をもたらしています。キリングroupは、このカテゴリーの可能性にいち早く注目し、ビール市場の活性化と、事業の成長ドライバーとしての育成にチャレンジしています。

日本では、私たちのベンチャースピリットの象徴であるブルワリーの名前を冠した「スプリングバレーブルワリー」と、家庭用市場を中心に人気を博する「グランドキリン」を中心に、

プレゼンスを確立しつつあります。豪州でも、同国クラフトビールを代表する「ジェームス・スクワイア」、クラフトビールならではの遊び心を体現する「リトル・クリーチャーズ」などの有力ブランドにより、2016年度も約10%の成長を達成し、カテゴリートップシェアを堅持しました。



クラフトビール類の販売量（日本）（大手5社の数量を除く）
（KL）



出典：国税庁「地ビール等製造業の概況」

国境を超えた連携で魅力あるラインアップを形成

クラフトビールの魅力は、その多様性と個性にあります。また、ストーリー性に富み、味と品質に優れたブランドは、国境を超えてお客様の支持を広げています。私たちは、自社ブランド育成に加え、国内外ブルワリーとの連携を積極的に推進しラインアップ拡充を図っています。2016年には、アメリカのクラフトビール市場を代表し、世界でも人気を誇るブルックリン・ブルワリー社と資本・業務提携を行いました。これにより、

日本国内の有クラフトブルワリーである
 ヤッホーブルーイング社との提携と併せ、ますます
 多様化するお客様のニーズに応える体制
 を構築しました。豪州子会社のライオンも含
 め、それぞれが蓄積した経験や技術、知見を
 融合することにより、ブランドをさらに高付加価値化し、クラフ
 トビールの世界を深く豊かにするための価値創造基盤を強
 化していきます。



▶ 新しいビール文化の体験の場を積極的に拡大

クラフトビール市場のさらなる活性化のキーは、トライアルの
 増加、すなわち、お客様の体験の場を創り出していくことで
 す。「スプリングバレーブルワリー」は、新しいビール文化の発
 信拠点として、ブルワリー併設型の店舗を展開。独創的な
 ビールやコラボレーションイベントなどを通じ、これまでにない
 ビール体験を提供しています。好評な東京・代官山、横浜
 に続き、2017年秋には京都に新店舗をオープンする予定で
 す。ライオンは「リトル・クリーチャーズ」のビアレストランを香
 港にオープンし、成長するアジア市場でのブランド認知を高
 めつつあります。そして、日本では2017年より、「多様なクラフ
 トビールを気軽に楽しめる」場を広げるべく、料飲市場向け
 の新たなサービス「タップ・マルシェ」を展開します。キリンの
 強みである技術力を活かして開発した専用ディスペンサーと
 3リットルPETボトル容器により、提携先を含むバラエティ豊
 かなブランドを提供し、初年度は首都圏で1,000店舗の開
 展を目指します。

キリングroupは、クラフトビール市場での成長を通じ、ワ
 クワクするビールの未来を創ります。



嗜好性、多様性、革新性を持った多彩なラインアップ



キリングroupの価値創造基盤の優位性を活かした新たな
 ビジネスを創造するため、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルと
 いう事業の枠を超えた取り組みを開始しています。2016年
 4月に事業創造部を設置し、協和発酵キリングroupからの
 出向者を含む多様な経験・専門性を持つ人材が、自由な発
 想で新たな市場機会を探索しています。

また、新規事業の創出にあたり、オープンイノベーションも積
 極的に活用しています。健康で豊かな生活の実現につな
 がる革新的な新規事業を興すことを目標に、コーポレートアクセ
 ラレータープログラム※「KIRINアクセラレーター」を2016年
 から開始しました。167件のビジネスプランのご応募があり、
 その中から6チームを選抜、2016年8月～2017年1月の期
 間で支援を行いました。

今後も、キリングroupの価値創造基盤と外部の資産を
 組み合わせながら、新規事業の創出に取り組みます。

※ 大手企業とベンチャー企業が互いの強みと弱みを補完し合い、事業を共創するプログラム。



長期経営構想と中期経営計画

グループ経営理念

キリングループは、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た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。

長期経営構想 新KV2021

「新キリン・グループ・ビジョン2021」



📄 キリングroup 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roupの再生 |
| 重点課題 | <p>事業の位置付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（キリンビール、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（ブラジルキリン、キリンビバレッジ、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（協和発酵キリン） |
| 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"> ▶ のれん等償却前ROE 15%以上 ▶ 平準化EPS年平均成長率 6%以上 <p><small>※ 上記定量目標達成時の参考値：2018年度 グループ連結営業利益1,600億円以上</small></p> |
| 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 <p><small>※ 2017年度 年間配当予想 39円（2016年度 年間配当実績 39円）</small></p> |

現状の課題認識と今後の取り組み

▶ ビール事業の収益基盤強化

- キリンビール ————— 発泡酒、新ジャンルカテゴリーにおけるお客様の支持回復、国内ビール類市場の変革
- ライオン酒類事業 ———— 豪州におけるABIブランド販売ライセンス喪失後の利益回復
- ミャンマー・ブルワリー —— 事業基盤拡大によるミャンマービール事業の成長
アジア・オセアニアにおけるビール事業基盤強化

▶ 低収益事業の再生・再編

- キリンビバレッジ ———— ブランド力の更なる強化と継続的なコスト削減
- ライオン飲料事業 ———— 増収増益への転換
- ブラジルキリン ————— 円滑な事業譲渡

▶ 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KRN23の欧米における承認

CSVコミットメント



キリングループは、
「健康」「地域社会」「環境」という
3つの社会課題に取り組み、
お客様と共に幸せな未来を
めざしていきます。

※ CSVストーリーの全文は、当社Webサイトをご覧ください。

 「私たちのCSVストーリー」
<http://www.kirinholdings.co.jp/csv/materiality/story.html>



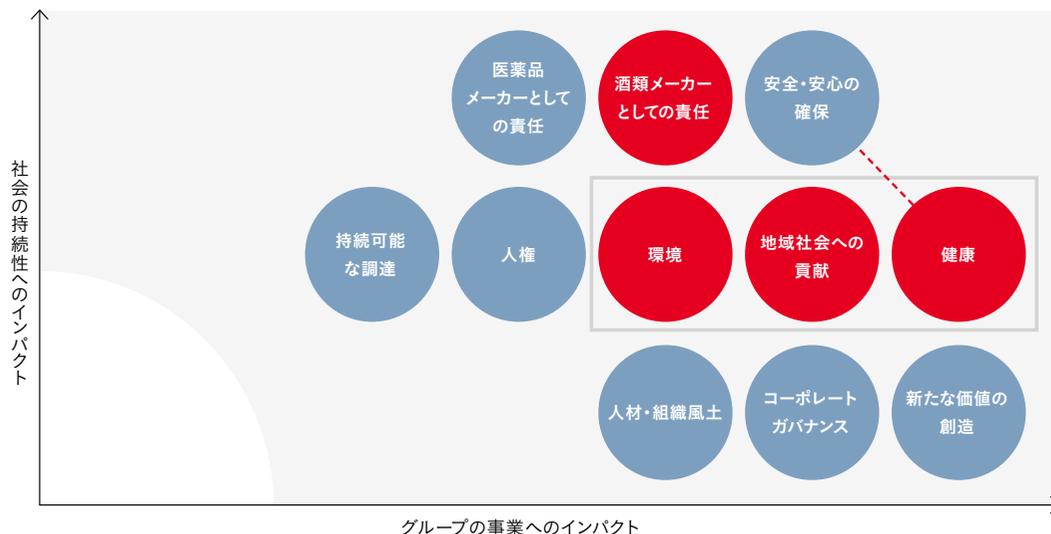
キリングループは、社会とともに持続的に成長していくため、長期経営構想「新・キリン・グループ・ビジョン2021」において、CSVを経営の根幹に位置付けています。

このたび重点的に取り組む社会課題として「健康」※1「地域社会への貢献」「環境」および酒類を扱う企業グループの前提として「酒類メーカーとしての責任」を選定しました。それらの社会課題について、「持続可能な開発目標」(SDGs※2)等を参照しながら、事業を通じて中長期的に目指す姿を明らかにする17のコミットメント(P.30参照)を策定しました。また、これらのコミットメントの達成に向けた具体的なアプローチおよび成果指標を定めました。私たちは、グループ一丸でこのコミットメントに取り組むことにより、お客様の幸せな未来に貢献することを目指します。

※1 「食の安全・安心の確保」については、「健康」価値を飲料を通じて提供するに当たり、重点課題の一つとして「健康」の中で取り扱います。

※2 世界の持続可能な発展を実現するために、2016年から2030年までの15年間で国際社会が取り組むべき課題を定めたもので、2015年9月に国連サミットで採択されています。

持続的成長のための経営諸課題 (グループ・マテリアリティ・マトリックス)



コミットメント策定にあたって

2016年6月に開催されたグループCSV委員会※1において、委員長であるキリンホールディングス社長および主要会社の社長がグループとして取り組むべき社会課題について議論し、最重点に取り組む課題を決めました。その後、事業会社および関連部門等と議論を重ねて、CSVストーリーおよびコミットメントが完成しました。策定にあたっては、社会の視点を取り入れるためにグローバルのガイドライン等を参考にだけでなく、外部有識者とグループCSV担当役員等によるダイアログを開催し、いただいたご意見もコミットメントに反映しました。

※1 キリングループがCSVを積極的・自主的に推進していくために、原則、年に一度キリンホールディングス社長が委員長となり、開催。

いただいたご意見の一部

【アルコール関連問題】今までの取り組みの有効性評価が重要。患者さんや医師とも対話し、課題と向き合った対策・啓発プログラムにしてほしい。

【健康】世界共通の課題である医療費の増大に対するチャレンジとして、よい取り組みだと思う。

【地域社会】日本のホップとワインは自社製品向け調達だけでなく、観光など地方創生の観点から持続可能なビジネスとして盛り上げていってはどうか。

(有識者)
株式会社大和総研 調査本部 主席研究員 河口真理子氏
IIHOE[人と組織と地球のための国際研究所] 代表者 川北秀人氏 (社内)
キリンホールディングス 常務執行役員 CSV戦略担当 橋本誠一
キリン(株) 執行役員 CSV推進部長 林田昌也
キリンホールディングス グループCSV推進室長 森田裕之 (2016年12月現在)



CSVコミットメント

キリングループは、中長期的に17のコミットメントに取り組みます。

コミットメント達成のための具体的なアプローチや成果指標は当社Webサイトをご参照ください。



「私たちのCSVコミットメント」

<http://www.kirinholdings.co.jp/csv/materiality/commitment.html>

| CSV重点課題 | 項目 | SDGs | 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 | | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 地域の課題に応じて、アルコールの有害な摂取の根絶に向けて取り組みます。 ▶ 酒類の 카테고리ごとに、ノンアルコール・低アルコール商品の開発や認知向上に努めます。 |
| | | | ▶ 生涯にわたるクオリティ・オブ・ライフの向上に寄与する、革新性のある商品・サービスや、新規事業の創造にチャレンジします。 |
| 健康 | 健康・未病領域におけるセルフケア支援 | | ▶ お客様の食生活を支えるバランスの取れた商品ラインアップや情報の提供を通じて、栄養やカロリーの日常的なコントロールを支援し、肥満など生活習慣病への対処に貢献します。 |
| | | | ▶ 生涯にわたるクオリティ・オブ・ライフの向上に寄与する、革新性のある商品・サービスや、新規事業の創造にチャレンジします。 |
| | 治療領域の進化 | | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 画期的な新薬を継続的に創出し、開発・販売をグローバルに展開していきます。(協和発酵キリン) ▶ 安価で高品質なバイオシミラーおよびオーソライズドジェネリックを提供し、バイオ医薬品のさらなる普及と世界的課題である医療費の抑制に貢献します。(協和発酵キリン) |
| | 健康経営の実現 | | <ul style="list-style-type: none"> ▶ お客様へ健康をお届けする企業として、従業員が積極的に健康づくりを行う環境・機会をつくっていきます。 ▶ メンタルヘルスや生活習慣病予防に取り組むとともに、酒類メーカーとして従業員の適正飲酒が社会の手本となるよう取り組みます。 |
| 食の安全・安心の確保 | 食の安全・安心の確保 | | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 国際標準による製造プロセスの衛生管理*体制を確立し、安全性の向上を図ります。また、品質に関するコミュニケーションを充実させ、お客様の安心感と信頼感の向上につなげていきます。 ※ HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) |
| | | | ▶ 国際標準による製造プロセスの衛生管理*体制を確立し、安全性の向上を図ります。また、品質に関するコミュニケーションを充実させ、お客様の安心感と信頼感の向上につなげていきます。 |
| 地域社会への貢献 | サプライチェーンの持続可能性強化 | | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 日本産ホップの品質向上と安定調達に取り組み、日本産ホップならではの特徴あるビールづくりを行うとともに、生産地域の活性化に寄与します。(キリンビール) ▶ レインフォレスト・アライアンス認証の取得支援をはじめ、スリランカの紅茶農園を長期的に支援し、認証茶葉の使用を拡大していきます。(キリンビバレッジ) ▶ 世界に認められる日本ワインの発展を牽引し、ワインづくり、ブドウづくりを支える産地・地域の活性化に貢献します。(メルシャン) ▶ 酪農家との持続可能なパートナーシップを発展させることで、酪農家とメーカー双方の持続的な収益と、サプライチェーンを通じた価値創造を実現します。(ライオン) |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 各地の事業所が中心になって地域のお客様と一緒に、地域が元気になる商品やサービスを展開します。 ▶ 小口配送を担う地域住民の起業を支援し、地域経済の向上に寄与します。(ブラジルキリン) |
| | | | ▶ 再生可能エネルギーの導入をはじめとした更なる温室効果ガス (GHG) 排出量削減の取り組みを進めます。 |
| 環境 | 環境活動の事業戦略への反映 | | ▶ 生産活動における水使用量を削減するとともに、水源地の保全活動を継続的にを行います。 |
| | | | ▶ 原料生産地と事業地域における自然環境を守り、生態系を保全します。 |
| | | | ▶ 容器包装の軽量化を継続するとともに、材料の非再生資源依存を低減し、持続性を高めます。 |
| | | | ▶ 再生可能エネルギーの導入をはじめとした更なる温室効果ガス (GHG) 排出量削減の取り組みを進めます。 |

コミットメント紹介 (一部)



健康

「健康・未病領域におけるセルフケア支援」

コミットメント

お客様の食生活を支えるバランスの取れた商品ラインアップや情報の提供を通じて、栄養やカロリーの日常的なコントロールを支援し、肥満など生活習慣病への対処に貢献します。

アプローチ

安全性はもちろん、味に妥協することなく、最適なカロリー・栄養の飲料・食品を、バランスの取れたラインアップで提供していきます。地域ごとの健康課題に応じ、各事業において以下の取り組みを選択的に進めます。

- ① 添加糖類・塩分および脂肪分の削減
- ② 低糖・無糖・カロリーオフ等の商品の開発・拡充
- ③ 小容量容器の選択肢拡大
- ④ よりわかりやすい栄養成分情報の提供
- ⑤ バランスの取れた食事と生活の実現に向けたお客様への啓発・アドバイス
- ⑥ お客様に最適な商品ポートフォリオを提供するための研究開発

成果指標

今後、アプローチに対応した具体的な成果指標を策定

取り組み事例

生活習慣病の予防は、喫緊の世界的な課題です。お客様のセルフケアを支援する商品ポートフォリオは、この課題解決に貢献すると同時に、事業のリスク耐性を高めます。豪州・ニュージーランドで乳製品・果汁飲料事業を展開するライオンでは、食卓の栄養バランス改善や子どもの肥満減少に貢献すべく「Our Goodness Promise」を2014年から展開。毎日摂取しても健康的な生活を送ることができ商品構成比の増加や、添加物の削減に取り組んでいます。2019年までの到達目標に向けて順調に進捗しており、お客様のライフスタイル改善と事業の価値向上に寄与しています。



地域社会への貢献

「サプライチェーンの持続可能性強化」

コミットメント

日本産ホップの品質向上と安定調達に取り組み、日本産ホップならではの特徴あるビールづくりを行うとともに、生産地域の活性化に寄与します。(キリンビール)

アプローチ

- ① 長期的な視点に立ち、日本産ホップの育種開発やホップ生産地域の魅力を高める取り組みを支援し、新規就農者を増やすなど、ホップ農家の高齢化や担い手不足を解消し、安定的な収穫量の維持と品質向上を実現します。
- ② 日本産ホップの特徴を活かした個性的なビールを開発して高い評価をいただくことで、日本産ホップの価値を高め、世界のクラフトビールづくりにおいても活用される姿を目指します。

成果指標

- ① 日本産ホップの収穫数量減少の歯止め・日本産ホップを使った個性的な商品の開発
- ② 日本産ホップが評価され、キリングループに限らず世界で日本産ホップが使用される
- ③ その他、地域とキリンとの協働について、取り組み実績を併せて開示

取り組み事例

ホップはビールに様々な個性を与えます。しかし、日本産ホップは生産者の高齢化等に伴い年々収穫が減少しています。国内のホップ農家と長期的な関係を築き、品質向上に取り組むとともに、生産地域の皆様とともに地域の活性化に取り組まします。それにより、収穫したばかりのホップを使った「一番搾りとれたてホップ生ビール」や、摘みたての日本産ホップ「IBUKI」を手を加えずそのまま使用したクラフトビールなど、日本産ホップでなければできない特徴的で高品質なビールづくりを継続・拡大していきます。同時に個性的な日本産ホップを世界に発信していきます。



環境

「環境活動の事業戦略への反映」

コミットメント

容器包装の軽量化を継続するとともに、材料の非再生資源依存を低減し、持続性を高めます。

アプローチ

- ① 容器への再生素材および持続可能な素材の利用を拡大します。(再生PET・植物性樹脂・FSC認証紙など)
- ② 製品や容器の開発の早期段階での容器材料選定と同様に容器のライフサイクル評価(LCA)を導入します。(ライオン)

成果指標

- ① ボトルtoボトルの維持・拡大
- ② 植物性樹脂の使用検討・推進
- ③ FSC認証紙使用紙容器(1次/2次容器)の使用維持・拡大
- ④ 2030年までに容器材料のリサイクル性を90%以上に向上(ライオン)
- ⑤ 2030年までに容器包装資材のリサイクル材料比率を50%以上に向上(ライオン)
- ⑥ 2017年にジュース用の軽量PETボトルを開発(ブラジルキリン)

取り組み事例

キリングループは6缶パック板紙、ギフト箱、紙パック、製品用段ボールなど1次/2次容器包装で多くの紙を使っています。

2017年2月に「持続可能な生物資源利用行動計画」を改定し、国内総合飲料事業で使用する全ての紙製の容器包装で、2020年末までにFSC認証紙への切替を目指すことにしました。この取り組みは、「キリングループ長期環境ビジョン」の4つの重点テーマ中、「生物資源」と「容器包装」に該当し、容器包装の材料の持続可能性を高めることで、持続的な生物資源活用、容器包装の使用を実現するための取り組みです。

CFO メッセージ



構造改革による「収益力」の一層の改善を図り、
「資産効率性向上」「財務柔軟性向上」を
同時に実現しながら、企業価値を高めます。

取締役 常務執行役員(CFO)
伊藤 彰浩

CFOのミッション

のれん等償却前ROE向上と平準化EPSの成長に向け、CFOとして3つのことに取り組んでいます。1つ目は、収益力の改善です。構造改革によるグループの再生を進め、収益力を向上させます。2つ目は、資産効率性の向上です。保有資産の見直しや事業ポートフォリオ最適化を検討し、バランスシートを適正化します。3つ目は、財務柔軟性の向上です。安定した配当を実現するとともに、有利子負債の着実な返済を進め、財務レバレッジのバランスを最適化します。

収益力の向上 (PL マネジメント)

のれん等償却前ROEの向上に向け、当期純利益率向上を柱にしています。事業会社は、ブランド力強化・コスト削減等による売上高営業利益率向上をガイドとして設定しており、実行状況をモニタリングしています。2016年中計初年度の営業利益が計画を上回るなど、順調に推移しています。グループ本社では、事業間の最適な資源配分を実行するとともに、本社機能の業務改革に取り組み、業務統合等による業務生産性向上を進めます。

POINT 2016年中計のROE向上に向けた取り組み



資産効率性の向上 (BS資産のマネジメント)

収益性の低い資産の見直しを進め、総資産回転率向上に取り組んでいます。ブラジルキリンのマカク工場売却、ライオンのワイン事業譲渡等、資産圧縮による効率化と経営資源の選択と集中を進めました。

財務の最適化 (BS負債・資本のマネジメント)

創出したフリーキャッシュ・フローから、財務柔軟性の向上のための有利子負債削減を前倒しで進めました。将来の戦略投資にも対応できるように、現格付[※]を維持したいと考えており、2018年末のネットD/Eレシオを0.7以下まで下げます。当社は企業価値向上のための効果的な戦略オプションの一つとしてM&Aを検討しますが、その目的を明確にした上で、適正な価格であることを前提とします。

※ R&I A+ (アウトルック：ネガティブ)、Moody's A3 (アウトルック：ネガティブ)
(2016年12月末現在)

安定配当と株主資本コスト低減

平準化EPSに対する連結配当性向30%以上の安定配当の方針に基づいた株主還元を行います。2016年度は、中計を上回るフリーキャッシュ・フローが創出できたことを勘案し、1円増配しました。今後、さらなる収益力改善によって平準化EPSを成長させることにより、株主還元の充実につなげてい

主要財務指標の経年変化

| | 2015年度 (実績) | 2016年度 (実績) | 2017年度 (計画) |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| 営業利益率 ^{※1} | 8.4% | 9.6% | 9.5% |
| 当期純利益率 ^{※2} | △0.1% | 7.5% | 5.0% |
| 総資産回転率 | 0.85回 | 0.87回 | 0.89回 |
| のれん等償却前ROE | △0.3% | 21.9% | 13.9% |
| ネットD/E レシオ | 1.0倍 | 0.9倍 | 0.7倍 |
| 財務レバレッジ | 3.09倍 | 3.35倍 | 3.10倍 |

※1 酒税抜・のれん等償却前

※2 酒税込・のれん等償却前

きたいと思います。また、株主や投資家の皆様の信頼を高める経営を行い、引き続き「適切な情報開示」や「建設的な目的を持った対話」によって、当社では5%程度と認識している株主資本コストの低減に努めていきます。

ブラジルキリン売却

グループ全体の収益性の改善やBS上の負債の圧縮が図られ、株主価値向上に資する最適な選択肢だと考えています。現在、売却を完了する時期が未定のため、売却損益は未定ですが、決定次第速やかに開示します。

POINT 2016年中計中のキャッシュ・アロケーション

| | | | |
|----------------------------|-----------|--------------------------------------|---|
| 営業キャッシュ・フロー | 5,500億円以上 | 2016年度実績：2,264億円 2017年度計画：1,800億円 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 最優先事業であるキリンビールへの投資強化 ▶ コスト削減による成長投資の原資創出 |
| 投資キャッシュ・フロー ※ 戦略投資を含まない | 2,900億円 | 2016年度実績：775億円 2017年度計画：700億円 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 設備投資2,700億円のうち、低収益事業への設備投資削減 (2013年中計比40%減) |
| フリーキャッシュ・フロー | 2,600億円以上 | 2016年度実績：1,489億円 2017年度計画：1,100億円 | |
| 株主還元 (配当) | 1,250億円 | 2016年実績：431億円 | ▶ 平準化EPSに対する連結配当性向30%以上の配当による安定した株主還元の実施 |
| 有利子負債返済 | 1,350億円 | 2016年実績：1,085億円 | ▶ 財務柔軟性向上に向けた着実な負債返済 |

事業概要

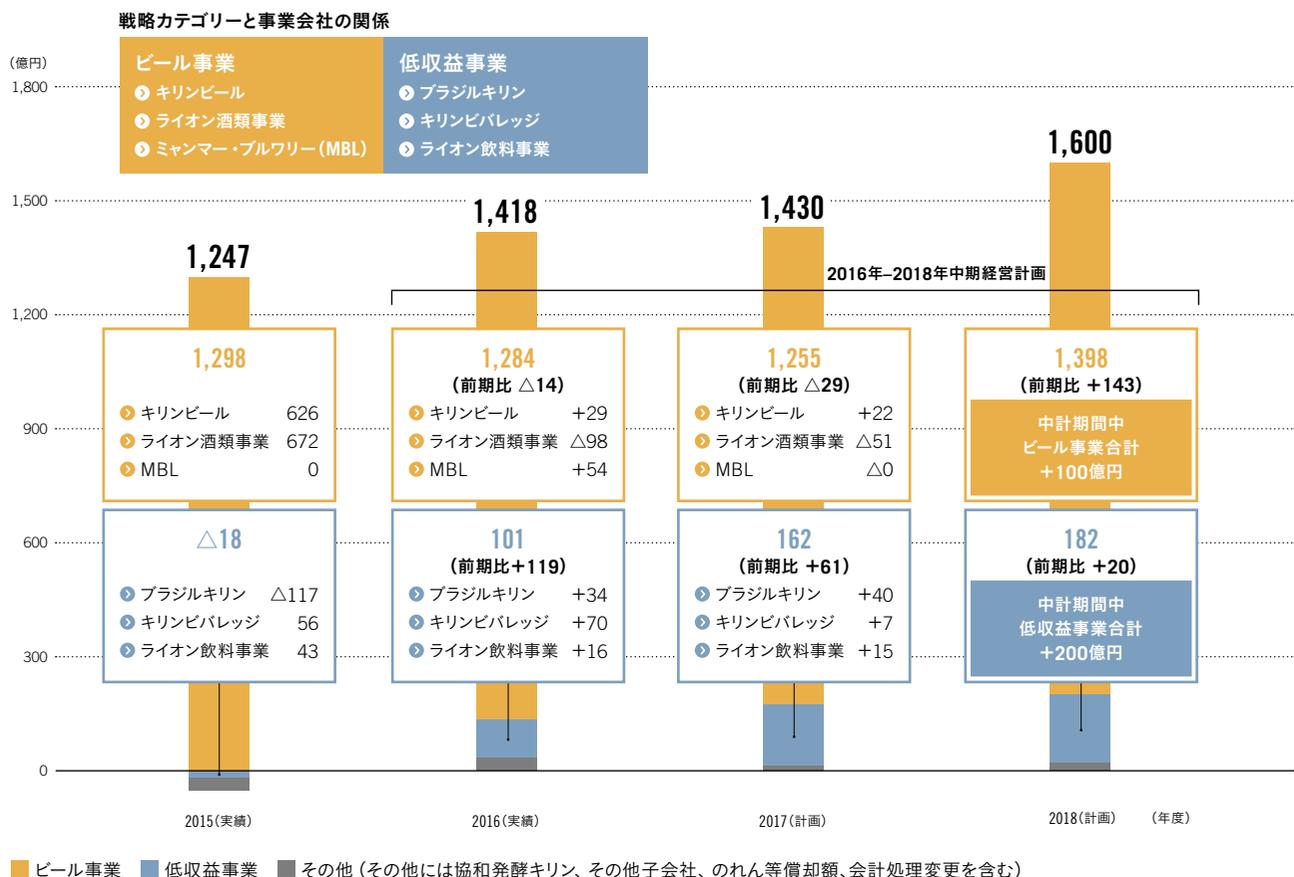
事業構造

キリングループは、純粋持株会社であるキリンホールディングスのもと、「食と健康」をドメインとした事業をグローバルに展開しています。酒類、飲料を扱う総合飲料事業では、グループ各社、現地企業が一体となり、お客様や社会の声にしっかりと耳を傾け、様々なライフスタイルや価値観に合う商品やサービスを提供しています。医薬・バイオケミカル事業では、高度な技術とユニークな視点で独自の研究を進め、世界の人々の健康と暮らしに貢献する、高品質の製品を開発・提供しています。これらの事業を通じ、社会に新しい価値を提供することで、持続的な成長を実現していきます。

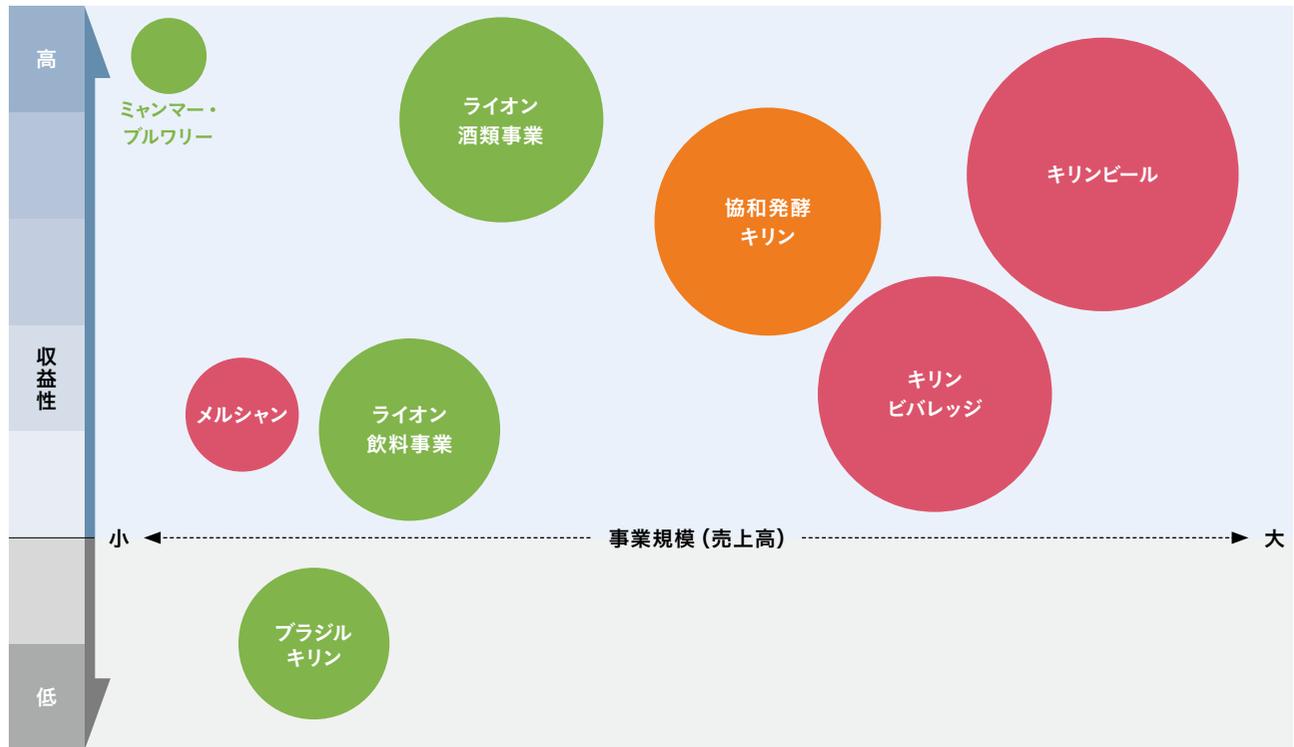
収益構造

連結営業利益の事業セグメント別内訳は、非常にバランスの取れた構成になっています。この収益構造を基盤としつつ、市場成長性と収益性の観点から、事業ごとの戦略を定めています。グループの収益を支えるビール事業では、収益基盤のより一層の強化に取り組み、医薬・バイオケミカル事業では、積極的に研究開発費を投じ、中長期的に「飛躍的な成長」を実現します。低収益事業においては、強固なブランド体系、構造改革の加速により、利益ある成長を目指します。キリンホールディングスは経営資源の配分にメリハリをつけることで、グループとしての収益力を高め、持続的成長につなげます。

戦略カテゴリー別事業会社の営業利益 ～中計計画と初年度進捗～



事業会社別事業規模と収益性



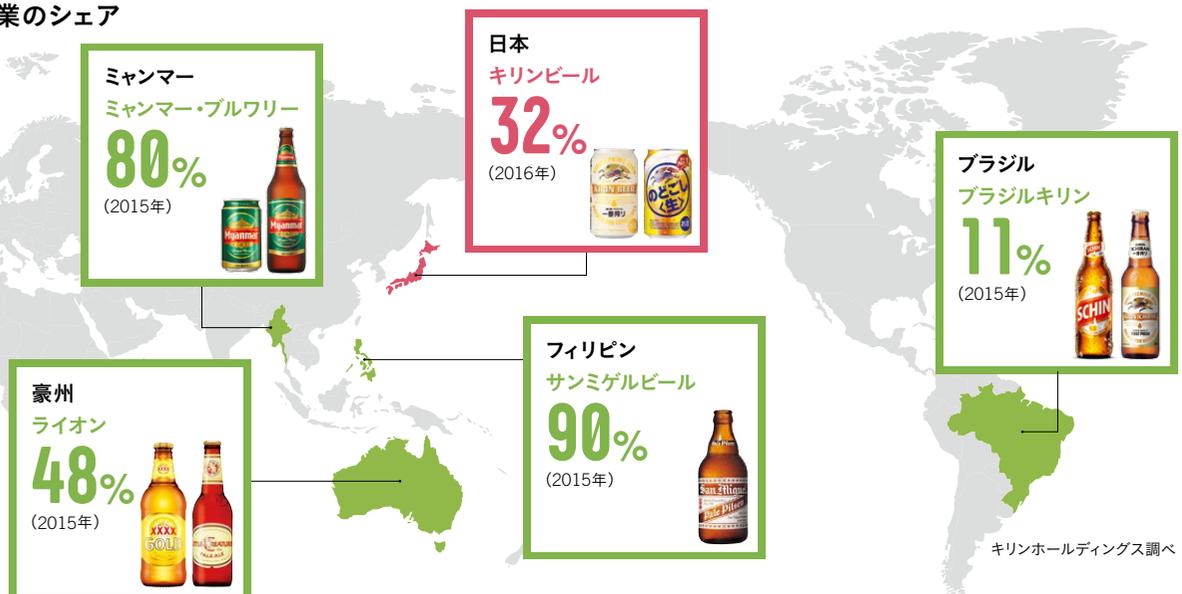
| 2016年度 | | 麒麟ビール ^{※1} | 麒麟ピバレッジ ^{※1} | メルシャン ^{※1,※2} | ライオン(酒類) ^{※3} | ライオン(飲料) ^{※3} | ブラジル麒麟 ^{※3} | ミャンマー・ブルワリー ^{※3} | 協和発酵キリン |
|----------|--------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------|---------|
| 売上高(億円) | | 4,022 | 3,546 | 663 | 2,228 | 1,498 | 1,179 | 224 | 3,357 |
| 営業利益(億円) | | 698 | 172 | 36 | 574 | 59 | △83 | 88 | 347 |
| 営業利益率(%) | 2015年度 | 15.1 | 1.5 | 2.7 | 27.0 | 2.3 | △8.7 | — | 13.2 |
| | 2016年度 | 17.4 | 4.9 | 5.4 | 25.8 | 4.0 | △7.0 | 39.2 | 10.3 |
| | 2017年度 | 17.3 | 5.1 | 3.3 | 26.4 | 4.9 | △2.9 | 36.2 | 11.3 |

※1 麒麟ビール、麒麟ピバレッジ、メルシャンの営業利益は、マネジメントフィー控除前。

※2 メルシャンの売上高は酒税込み。

※3 ライオン、ブラジル麒麟、ミャンマー・ブルワリーの営業利益はのれん等償却前営業利益。

ビール事業のシェア



価値創造事例に見る基盤の優位性



CASE

01 ビール市場の活性化 「47都道府県の一番搾り」



これまでの常識を破る。

地元の誇りをおいしさに変える、お客様との「共創」

キリンビールは2016年5月に「47都道府県の一番搾り」を発売しました。これまで、「ビールは全国どこでつくっても同じ味」がビール業界の常識でしたが、それを打ち破る取り組みでした。

国内ビール市場は、20年間で約180万kl減少、これは「お客様にとって、ビールが魅力的でなくなってきた」ことが原因だと考えました。

そこで、もっと多様な味わい、個性や地域性が楽しめ、つくり手の思いが感じられるビールを目指し、「地元の誇りを、おいしさに変えて」をスローガンに、プロジェクトがスタート。全国9工場の醸造長・全国の営業メンバーが、地元の方々と一緒になって、使用する原料や醸造法にもこだわった地域ごとのレシピを開発し、47種類のビールをつくり上げました。生産部門は、一つの工場ですべての種類のビールをつくり分け、テストなしの一度きりの醸造でイメージ通りの味のつくり込みを実現しました。

その商品コンセプトが支持され、年初目標の2倍を超える、270万ケース（大瓶換算）を販売し、2016年度「日本マーケティング大賞」を受賞しました。

「47都道府県の一番搾り」の詳細について、下記ウェブサイトに掲載しています。



「商品情報」

http://www.kirin.co.jp/products/beer/ichiban/ji/is17_47/index.html



「47都道府県の一発搾り」の成功を実現した価値創造基盤の強み



マーケティング 基盤

コンセプトづくりから地域を巻き込む

「47都道府県の一発搾り」は、「日常の暮らしで愛される」「若者にビールの魅力と面白さを」「地域活性化」この3つの思いを元に開発が始まりました。まずは「一発搾り」のブランドコンセプトである「日常の暮らしの中で愛されるビール」を発展させ、全国各地の暮らし、気質、文化、地域の魅力と細部にわたって向き合うため、全国で地元のお客様との「共創ワークショップ」を開催しました。ワークショップでは、支社がネットワークを活かして各都道府県の地域に精通した人

ちを招聘し、コンセプトづくりを行いました。例えば、「広島づくり」は中国新聞の社員、オタフクソースの経営者、カープ女子などがこのワークショップに参加し、地元の誇りをこのビールに盛り込みました。

全国の支社長を中心に従業員が一丸となって、地元の方たちとその土地の魅力をとことん考えて生まれたコンセプトが共感を生みました。キリンの資産である地域との強い絆を「地元を元気にしていこう」という思いで昇華させた共創力が当社の強みです。



研究開発 基盤

卓越した醸造技術で47種類の味を実現

現在、各ビール会社から年に販売される商品数は1社で数種類～十数種類です。そのような状況において、1年の中で、47種類の商品を開発することは、当社にとって大きなチャレンジでした。各地域の「共創ワークショップ」で、地域の方々とともに作り上げたコンセプトは、各地域の誇りを体現したものであり、本当に個性的なものでした。その個性の一つ一つを大切に、地域の皆様に納得していただける商品にしておくことは容易ではありませんでした。

キリン(株)には酒類技術研究所があり、ビール類

やRTDに関する技術の開発・評価を行っています。研究所には、これまで開発した「原料」「酵母」「仕込・発酵条件」に関する醸造技術が膨大にストックされています。これらの技術ストックをフル活用し、各工場の醸造技術者が研究所と協働し、各地域のコンセプトを商品に実現していきました。

結果として、色・香り・アルコール度数などが異なる、一つとして同じではない47種類のユニークな「一発搾り」が作り上げられました。様々な商品を生み出すことができる醸造技術と技術者のこだわりと感性、それらを総合した商品開発力が当社の強みです。



サプライチェーン 基盤

密なコミュニケーションが実現した効果的な連携

「47都道府県の一発搾り」では、調達・生産・物流の日頃からの連携が効果的に活かされました。

まず、調達では準備期間が短い中、幅広い調達網を活用して各地域の誇りを体現する、この商品のためだけの地元産原料をはじめとした、様々な原料を納期通り確保しました。

生産でも、通常は試験プラントでテスト醸造してレシピを確定させてから、工場で製造を行います。今回は少量製造ということで、過去の知見を総動員して、テストなしの一度きりの醸造で、コンセプトどおり

の品質の商品をつくり上げました。また日本全国に9工場あることも、短期間で柔軟な製造を可能にした大きな強みです。そして、物流でも、市場情報に基づく最適な需給管理を行いました。各々が密なコミュニケーションを取ることで、欠品することなくお客様に商品をお届けすることができました。

どんな良いアイデアも、商品として実現し、タイムリーにお客様にお届けできなければ価値は生まれません。このように原料調達から生産、物流までが一貫して強く協働できるサプライチェーン基盤が当社の強みです。

価値創造事例に見る基盤の優位性

CASE

02 進化した緑茶
「生茶」リニューアルで人気復活

日本のお茶を変えたい。

生茶は、つくりかたから変えました。

1. ミクロン茶葉



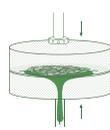
マイクロメートルレベルで茶葉を超微粉砕し、その（マイクロ茶葉）が、いままでになかった味と香りを生み出しました。

2. カット茶葉



茶葉をより細かくカットして、底まででいいのに抽出し、香りとお茶の味をしっかりと引き出しました。

3. まる搾り生茶葉抽出物



茶葉をまるごと圧搾する方法で生み出した、うまみたっぷりの茶葉抽出物を取りました。

味も、香りも、色も。お茶のいいところ、まるごと出し切る。新生茶 3月22日発売



日本茶を変えたい。

最新技術×伝統製法で新たな価値を創出

「生茶を復活させる」、2016年の発売に向けてプロジェクトがスタート。「生茶」は2000年の発売後、2003年に3,500万ケースを超える大ヒットとなりましたが、その後徐々に販売を落とし、2014年にはピーク時の約半数まで落ち込みました。一度勢いを失った商品を復活させるのは簡単ではありません。新ブランドを立ち上げるアイデアもありました。

議論を重ねることで行きついた新しいコンセプトは、緑茶が持つ本来のおいしさ・生命力を実現すること、「生茶」のブランドを活かしながら、全く新しいイメージを打ち出すことでした。

リニューアルされた「生茶」は、最新テクノロジーと独自製法による味わいにこだわり、また、ガラス瓶をイメージした容器にもこだわりました。

製品化までには困難な課題が多くありましたが、新しい味覚と洗練されたデザインの新「生茶」は、ペットボトル緑茶の新たな価値を創出し、2000年発売時の2,250万ケースを上回る、2,620万ケースの販売を達成しました。

「生茶」の詳細について、下記ウェブサイトに掲載しています。

WEB

「商品情報」

<http://www.kirin.co.jp/products/softdrink/namacya/>



「生茶」リニューアルの成功を可能にした価値創造基盤の強み



マーケティング 基盤

お客様のインサイトを探り、商品を進化させる

「新しい緑茶の飲料文化をつくる」という視点でスタートした、生茶リブランディング。新商品を開発するのではなく、発売後15年経った「生茶」というブランド名は変えずに、名前以外の全てを進化させることで、再生に挑みました。

緑茶はもともと嗜好飲料でしたが、メーカーとしてお客様に満足していただけるものを提供できていなかったという反省のもと、中味を自社の最新技術

で実現するとともに、ボトルデザインはスタイリッシュで「いつでも持ち歩きたい緑茶飲料」を目指しました。また、底に溜まる「まるごと微粉碎茶葉」がうま味になっていて、飲んでいただく際に振るひと手間も楽しんでいただくことを考えました。ブランドを大切に育み、お客様に常にご満足いただけるようにインサイトを探り、商品を進化させること、これを実践し続けることが、当社のマーケティングの強みです。



研究開発 基盤

中味とパッケージの双方で、新たな価値を創出

「生茶」の再生は「新しい緑茶の飲料文化をつくる」ことを起点に、中味とパッケージの両面で開発を行いました。中味については、茶葉やお茶屋さんに拘るのではなく、独自技術で「自宅の急須では淹れられないお茶」を目指した結果、最新テクノロジー（茶葉まるごと微粉碎：セラミックボールミルで茶葉を超微粉碎に）×伝統製法（甘みを引き出す低温抽出など、お茶の淹れ方を工夫）に辿り着きました。旨みと苦味のバランスがよい、毎日飲んでも飽きない味わいになりました。

また、当社の強みの一つとして、容器を自社内で開

発できる技術と設備が備わったパッケージング技術研究所を保有していることが挙げられます。

「生茶」は、嗜好品のように飲んでいただきたいという思いから、キリンビールの「ハートランドビール」の瓶をヒントにして、研究所でガラス瓶のような洗練されたボトルデザインを開発しました。また、ほかにないスタイリッシュなボトルデザインでありながら、輸送時や保管などのストレスをクリアできる耐久性を備えています。新「生茶」は、中味とパッケージの双方を具現化した当社の研究開発の強みによって、新しい緑茶の飲料文化を生み出すことができました。



サプライチェーン 基盤

需要増にも「欠品ゼロ」で応えるキリンプライド

お客様が欲しいと思っているときにいつでも購入できる、この当たり前の状態を常に守り続けているのが当社のサプライチェーンの強みです。「生茶」のリニューアル時に、この強みがフルに活かされました。「微粉碎茶葉の添加」、およびコンベア搬送の難易度が高いスタイリッシュなボトルデザイン等による、充填工程でのトラブルが想定されましたが、短い開発期間の中で生産ラインを改造し、「生茶」の安定製造体制を構築しました。また、通常は出荷予定を2割上回

ると欠品するリスクがあると言われていた中、発売直後の大ヒットにより、当初予定の170%もの出荷となりましたが、調達・生産・物流・営業の関係部門が一丸となり、柔軟な対応を行った結果、一度も欠品することなく、店頭に商品をお届けし続けることができました。見える化された需給システムの活用だけでなく、お客様やお得意様の信頼を守り抜くということから培ってきた担当者の細やかなオペレーションスキルも当社の大切な強みです。

価値創造事例に見る基盤の優位性



CASE

03 海外成長市場取り込みへの次の一手 ミャンマー・ブルワリー



グループの総合力を結集する。 盤石の体制で更なる成長の実現へ

「アジア最後のフロンティア」と称されるミャンマー。同国ビール市場で、ミャンマー・ブルワリーは約8割という圧倒的シェアを築き、市場を牽引してきました。しかし、急速な経済成長、新たな競合の参入やお客様ニーズの変化などにより、取り巻く事業環境は日々変化しています。

キリングループは、2015年8月の同社株式取得後、市場リーダーとしてのポジションを盤石なものとするべく、迅速かつ包括的な統合作業を行い、グループが国内事業や海外M&Aで培ったノウハウを注ぎ込むことにより、複数の課題を早期に解決しました。

特に、強固なブランドポートフォリオの構築に加え、長年の課題であった製造能力の拡充にスピーディーに対応。連結初年度に約39%という高い営業利益率[※]を達成するなど、順調なスタートを切ることに成功しました。

今後も、さらに拡大する需要への対応、人材確保・育成など中長期の課題に対し、グループの価値創造基盤を活かしてスピーディーに対応します。2017年2月には、ミャンマー第2の都市マンダレーにあるマンダレー・ブルワリーへの出資を決定。市場成長を確実に取り込み、東南アジアビール事業の中核として成長させていきます。

[※] のれん等償却前営業利益



「ミャンマー・ブルワリー」の成功を可能にした価値創造基盤の強み



マーケティング 基盤

独自の調査で新市場のブランド戦略を策定

成長を続けるミャンマーのビール市場にはグローバル競合も参入しており、現在の主戦場はメインストリーム（中価格帯）です。ミャンマー・ブルワリーにとって、この価格帯を支える主力商品「ミャンマービール」のさらなる強化は、最重要の戦略課題です。お客様の潜在ニーズは何か。それに対して、この商品でどんな価値を提供するか。これらを掘り下げて分析すべく、グループ共通のマーケティングフレームの一環をなす、

キリン独自の調査手法を活用しました。その結果を、これからの「ミャンマービール」のブランド価値向上を支える基盤コンセプトとしています。また、ミャンマー・ブルワリーの販売ネットワークは極めて強固ですが、経済発展に伴い、今後はチャンネルの多様化が見込まれます。ヤンゴンなど都市部における量販チャンネルへのシフトを見越し、日本で培った店頭でのブランディング、組織小売業との関係構築などのノウハウの移植を進めています。



研究開発 基盤

短期間でブランドポートフォリオを構築する開発力

ミャンマーの経済水準向上に伴い、ビール市場においても、プレミアム価格帯への需要が高まっていくことが見込まれます。また、競合もこの価格帯への攻勢を強めてきています。2015年8月の当社出資時、ミャンマー・ブルワリーの商品ポートフォリオにおけるプレミアム価格帯は脆弱でした。しかし、R&D本部が有するパイロットプラントと評価技術をフルに活用することで「ミャンマー プレミアム」と「キリン一番搾り（KIRIN ICHIBAN）」を開発・上市。競合の攻勢に対抗できるフルラインアップの商品ポートフォリオを構

築しました。短納期の研究開発において、狙いとするビール香味を得るためには、どのような原料を用い、どのような醸造条件を用いればよいかを高い精度で予測しておく必要があります。ミャンマーにおける成果は、過去に当社が実施した膨大な数の醸造試験の結果を体系化したノウハウを最大限に活かしたケースと言えます。



サプライチェーン 基盤

高品質、低コストを実現するキリンのノウハウ

急拡大するビール需要に対応するためには、生産能力をタイムリーに増強していくことが重要です。しかも、導入する生産設備の設計にあたっては、品質・コスト・安全・環境負荷における高い目標を達成する必要があります。これを実現すべく、キリンビールがこれまでに蓄積してきた製造オペレーションやエンジニアリングの技術を最大限に活用しています。2016年は、仕込工程への新技術導入や充填工程の稼働率改善などを行い、年間生産能力を10%以上向上させ

ました。現在は、2017年稼働開始に向けて醸造・充填設備等の大規模な増設を行っており、これにより生産能力は飛躍的に向上する見込みです。また、品質管理においてもキリンの高度な製品分析技術を活用することで、もともと定評のあった品質がさらに向上し、お客様からの評価を高めることができました。調達面では、キリンのグループ調達の仕組みに参加したことによりコスト削減を実現し、将来の成長に向けた事業投資余力を高めました。



キリン株式会社 執行役員
ブランド戦略部長
坪井 純子

持続的な成長を支えるキリングループのマーケティング

キリンが目指すのは、常にお客様起点で企業活動を統合したマーケティングです。“Quality with Surprise[※]”は品質本位のDNAを受け継ぐ価値創造のキーワードで、キリンのマーケティングの基本となる考え方です。これを具現化し、お客様起点でマーケティングを組み立てるプラットフォームがグループ共通のマーケティングフレーム“Kirin Way for (4) Brand Building(KW4BB)”です。

CSVとデジタルマーケティングは、お客様起点でマーケティングを推進するドライバーです。社会にとっての価値をお客様にとっての価値として実現するとともに、最新のデジタルを駆使してマーケティング全体をお客様起点で最適化させ、さらに進化させていきます。

キリンの最大の資産は、長年の歴史の中で育ててきたお客様との絆です。これからも徹底してお客様の側に立ってイノベーションを生み続けることで、持続的な成長を実現していきます。

※ “Quality with Surprise”は日本総合飲料事業における価値創造のキーワードで、徹底してお客様のそばに立ち続け、卓越したもののづくりでお客様の新しい経験を生み出す(よいモノで、よいコトをつくる)という、キリンのマーケティングの基本となる考え方。

マーケティング基盤におけるキリンの優位性

KW4BBは、グループで蓄積してきた知見をベースに、世界のマーケティング・エクセレント・カンパニーの事例も参考にしながら独自に組み立てました。これを活用し、ライオンや日本総合飲料事業では各ブランドのターゲットとなるお客様のインサイト^{※1}とプロポジション^{※2}を再構築し、インサイト・ファーストのマーケティングへ転換を図ったほか、海外で展開する「KIRIN ICHIBAN」にも応用しています。「生茶」は発売時のDNAに根差したリニューアルを行い、お客様起点で統合したコミュニケーションでKW4BBを実践し、お客様の大きな支持を得て、ブランド力向上による価値の創出に結び付けました。

CSVをドライバーとするマーケティングでは、お客様と一緒に地域の誇りを応援する盛り上がりを生み出した「47都道府県が一番搾り」などユニークな取り組みを進めています。

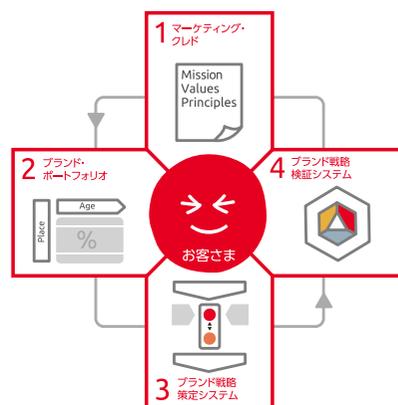
またデータによってお客様を深く理解し、ブランド体験を深めるのがデジタルマーケティングです。「キリン 氷結[®]」はデジタルも駆使した統合コミュニケーションで、ブランドの若返りに成功しました。

当社の資産であるお客様との絆をさらに強固にするためには、これからも事業に携わる全従業員でブランドを構築していく必要があります。今後は、KW4BBへの理解を深めるプログラム等を通じて、全従業員にお客様起点の発想を深く根付かせます。それにより、様々なイノベーションを生み出し、「よいモノで、よいコトをつくる」基盤を強化していきます。

※1 お客様が口に出されるとは限らない、心の奥にある本音。

※2 インサイトに応えるブランドならではの提案。

グループ共通のマーケティングフレーム KW4BBの全体像



事例 「シャトー・メルシャン」を日本ワインの牽引役に

マーケティングとCSVを統合し、社会にとっての価値を、お客様にとっての価値として実現するのが、キリンのマーケティングの強みです。

メルシャンでは、世界で日本ワインへの注目が高まる中、日本ワインの原料となる国産ブドウの品質向上と、ブドウ畑の拡大に長期的な視点で取り組んでいます。長野県にある椀子（マリコ）ヴィンヤードでは、適地適品種を目指したブドウ栽培が、遊休荒廃地の活用につながっています。ワインづくりを通じて日本の農業と地域の活性化に貢献することで、地元で愛され、誇りを持ってもらえるブランドとして育てていきます。さらに、「シャトー・メルシャン」を通じて、日本ワインの品質をより広く伝え、より多くのお客様にお届けすることで、日本ワインの世界的評価を高めることに貢献してまいります。



これから強化すべきこと

デジタルマーケティングでは他業界からも注目される成果を出しています。

マス×デジタル×リアルのコミュニケーションを連携させた統合型マーケティングが加速し始め、特に「一番搾り」や「氷結®」、「淡麗グリーンラベル」では若年層も含めて大きな話題を呼ぶことに成功し、ブランドのみならず企業イメージの向上にも寄与しています。また、独自のECサイト「DRINX」はお客様との価値共創のプラットフォームとして特に酒類に関与度の高いお客様との関係構築をはじめ、クラフトビールや日本ワイン、ウイスキーのブランド育成においても新しいマーケティングモデルを築いています。

こうしたマーケティング活動で得られたお客様の行動データを蓄積し、一人ひとりのお客様にパーソナライズした最適なブランド経験を提供することでお客様との持続的な関係を構築していきます。また、デジタルデータを駆使して効果検証を高度化することでマーケティングROIの向上を図るとともに、AIなどの最新技術の積極導入やビッグデータの活用により、マーケティングの革新にも取り組んでいます。

お客様一人ひとりとブランドとの継続的な関係をデジタルで築く時代です。そしてブランドを支え、新たなイノベーションを生み出すのは人の力です。最新の技術を駆使したデジタルマーケティングをドライバーに、マーケティングの組織能力をさらに高めるとともに、一人ひとりのお客様との関係を深め、マーケティングをさらに深化させていきます。



Research & Development

研究開発基盤



常務執行役員 R&D戦略担当
小林 憲明

持続的な成長を支えるキリングループの研究開発

当社は長い歴史の中で、技術力を活かして様々な付加価値を持つ商品をお客様に提案してきました。そして、ビール事業で培った発酵・バイオ技術および量産技術を応用して医薬事業に進出し、その後協和醗酵工業と経営統合して誕生した協和発酵キリンがグループに加わったことにより、グループ全体として幅広い技術力を有しています。

キリン(株) R&D本部の6つの研究所のクロスオーバーによる効果的・効率的な研究開発や、協和発酵キリン研究開発本部の特徴であるカテゴリー別組織と機能別組織の自立と連携に基づく研究開発によって、イノベーションの創出を推進しています。さらに、両社の持つ技術や知見を組み合わせ、キリングループならではの価値創造にも挑戦しています。

キリングループの強みである技術力をさらに強化し、社会とお客様に新しい価値を提供していきます。

研究開発基盤におけるキリンの優位性

キリン(株)の研究開発

キリン(株) R&D本部は、食と健康を中心とした領域での新たな価値創造を目指し、研究開発を行っています。約300人の研究員が、研究所の壁を超えて技術やアイデアを融合させ、キリングループ内外の異なる知見を積極的に取り入れることで、様々なイノベーションを創出しています。

多様なビール類の試験醸造に対応できるパイロットプラントを持つ酒類技術研究所や、自社で包装容器の開発・評価を行うパッケージング技術研究所などの強みを活かし、研究開発成果を速やかに商品・サービスに展開しています。

これまで培った10の主要技術を強みとして、様々な技術と組み合わせながら、将来を見据えた新たな価値の創出に活かしています。



○: 飲料 □: 健康 ○: 包装容器 □: 植物バイオ ○: 高度分析評価

協和発酵キリンの研究開発

協和発酵キリンは、バイオ医薬品で培った独自の研究開発力および製造技術力とオープンイノベーションを最大限に活用し、抗体医薬、低分子医薬、核酸医薬、再生医療の4つのモダリティを核とした新薬創出活動を展開しています。アンメット医療ニーズに応える画期的な医薬品を継続的に創製し、いち早く上市することを目指して、「腎」「がん」「免疫・アレルギー」「中枢神経」のカテゴリーごとに創薬から開発、育薬までを統括して取り組む体制で研究開発を進めています。

協和発酵キリンの強みとなる技術の一つに、抗体医薬品製造技術があります。長年のバイオ医薬品研究の成果として、抗体医薬品の性能を飛躍的に高める「ポテリジェント技術」「コンプリジェント技術」や、ヒト型の抗体を作成することができる「ヒト抗体産生技術」などを確立してきました。抗体医薬品の創出から改良まで一貫した研究プラットフォームと多彩な技術は、抗体医薬品開発に大きく貢献しています。

事例 1 選択的成分除去技術の応用

主要技術の一つである選択的成分除去技術は、おいしさを維持しながら不要な成分だけを選択除去する技術です。

発泡酒中に含まれるプリン体を選択的に除去する世界初の技術である「プリン体カット製法」を活用した「キリン 淡麗 プラチナダブル」はお客様の高い支持を得ており、2016年度は前期比+6.6%の650万ケースを販売しました。

また、カフェインを選択的に吸着する天然吸着剤を活用することにより、緑茶や紅茶の味や香りなどのおいしさを維持しながら、茶中のカフェインを除去する「カフェインクリア製法」は、2016年の日本清涼飲料研究会において、「全国清涼飲料工業会賞」を受賞しました。この技術は「カフェインゼロ生茶」（2017年5月に「生茶デカフェ」へリニューアル予定）や「午後の紅茶 こだわり素材」シリーズへと展開され、妊産婦の方や小さなお子様などにも安心して飲んでいただける商品づくりに貢献しています。



事例 2 グローバル戦略品KRN23の開発

協和発酵キリンのKRN23は、グローバル競争力の向上を牽引するグローバル戦略品として開発を進めています。KRN23の開発はリン代謝^{*1}に着眼した研究から始まりました。その後、腫瘍性骨軟化症やX染色体遺伝性低リン血症^{*2}などの疾患に関与する因子としてFGF23を発見。独自の抗体技術により、FGF23の作用を抑える抗体であるKRN23の創製に成功しました。FGF23の発見を科学的な意義だけに留めず、KRN23という治療薬候補の創出に結び付けることができたのは、病気に苦しむ患者さんのために必要とされる新薬を開発するという、協和発酵キリンの思いを具現化したものです。協和発酵キリンは、海外での持続的な成長を実現するために、北米、欧州、日本、韓国などでKRN23のX染色体遺伝性低リン血症を対象とした国際共同第III相臨床試験を進めています。



※1 リンは吸収と排泄以外に骨を貯蔵庫にした代謝回転により最適な血中濃度が維持されています。

※2 血中に高濃度に存在するFGF23により、体内のリンが過剰に排泄され低リン血症となり、その結果として骨の成長・維持に障害をきたす希少疾患。

これから強化すべきこと

酒類・飲料事業と医薬・バイオケミカル事業が一層密に連携し、両事業の持つ技術を組み合わせる新たな価値を創造していく取り組みを加速させるため、キリン(株) R&D本部と協和発酵キリングループの研究員間の交流を活発化させる取

り組みを開始しました。両社の協働テーマを着実に進捗させ、具体的な研究成果を実現させていきます。

また、有望な技術の開発・応用・実用化に向けたオープンイノベーションをより一層積極的に行っていきます。

Supply Chain

サプライチェーン基盤



取締役 常務執行役員 SCM戦略担当
石井 康之

持続的な成長を支えるキリングループのサプライチェーン

キリングループの各事業を安定的に運営し、継続的に価値を創造していくためには高品質で効率的なサプライチェーン基盤が不可欠です。

日本総合飲料事業では、調達・生産・物流の各部門が一体となって活動し、安全・安心な商品を低コストで、安定的にお客様のもとへお届けしています。これまで培ってきた技術・ノウハウに加え、新規技術・設備を積極的に導入することで、新たな価値を創造しています。特に、お客様の消費スタイルがより個性を楽しむものに変化していく中、多様な商品・サービスの提供を実現するサプライチェーンの構築は、重要な課題となっています。

また、この数年で製薬業界を取り巻く環境は大きく変化しており、国内の医療費抑制策に対応していくためには、生産コストの見直しが必要となっています。協和発酵キリンでは、現在進めている生産拠点の再編により、生産の効率化と高いGMP※レベルを実現するとともに、コスト競争力を強化します。さらに、生産技術の向上に継続的に取り組み、競争優位性を維持・向上していきます。

※ Good Manufacturing Practice (医薬品等の製造管理および品質管理の基準)

サプライチェーン基盤におけるキリンの優位性

キリンビールの生産技術

キリンビールの生産技術における強みの一つは少量多品種製造技術です。お客様の嗜好の多様化により、味わいの違いやつくり手の思いなど、より個性を楽しめるビールへのニーズが高まっています。キリンビールでは新たな技術の開発・導入により、多種多様な商品を、必要なだけ高効率に生産できる体制を構築しています。これにより、9工場で「47都道府県の一番搾り」をつくり分けたり、「よなよなエール」や「ブルックリンラガー」などの生産を行ったりすることが可能となっています。

また、2014年には横浜工場内に小規模・多品種醸造設備「イノベーションファクトリー横浜」を新設、2015年には東京・代官山にブルワリー併設店舗「スプリングバレーブルワリー東京」を開設し、2017年秋には「スプリングバレーブルワリー京都」をオープンする予定です。これらの拠点から、クラフトビールやシールド(りんご由来の果実酒)といった、既存のビールにとどまらない多様な価値を創造していきます。

協和発酵キリンの生産技術

協和発酵キリンでは、これまでに培った独自の技術・ノウハウに、最先端技術を組み合わせ、世界トップクラスの品質と生産性を兼ね備えた実生産プロセスを確立しています。バイオ生産技術研究所、CMC研究センターでは、生産プロセスや製剤化技術の開発を行っており、開発された技術を製品として形にすることで世界の人々に新たな価値を提供し続けています。



エンジニアリング技術

生産基盤を支えるエンジニアリング技術もキリングループのサプライチェーンを支える強みの一つです。子会社であるキリンエンジニアリングは、主にキリンビール、キリンビバレッジ、協和発酵キリンといったグループ内の工場建設や生産設備等の新增設・改修を実行する、食品工場・医薬工場のプ

ラントエンジニアリングを強みとする会社で、グループ外の食品業界・医薬バイオ業界向けにも事業展開しています。

長年の工場建設や改修を経験し、技術を蓄積してきた様々な分野のエンジニアを揃え、ライオンやミャンマー・ブルワリーなど海外のグループ会社における大規模工事にも参画することで、設備投資の効率的・効果的な活用に貢献しています。

事例 グループ競争力向上に向けた取り組み

サプライチェーン全体でのコスト削減はグループの競争力を向上する上で重要な取り組みです。

調達部門では、グループのスケールメリットを活かしたコスト削減に取り組んでいます。キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン等の調達機能を統合し、コスト削減や業務効率向上を実現するとともに、協和発酵キリングループとの共同調達にも取り組んでいます。また、ライオンやミャンマー・ブルワリーと連携し、ビールの主原料であるモルトなど共通品目の共同調達や、互いのベストプラクティスを共有しています。

生産部門では、新規技術の導入によるコスト削減を進めています。キリンビバレッジではPETボトルの自製化に先駆けて取り組み、日本初のインラインPETブロー無菌充填機を導入することで、大量製造による製造原価の低減を実現しました。また、PETボトルの成形に必要なプリフォームの自製化にも取り組み、飲料製造ラインへプリフォーム成形機を業界に先駆けて導入しました。

物流部門では、同業他社との共同配送や長距離トラック輸送から鉄道コンテナへのモーダルシフトなどにより、配送コストやCO₂の排出量の削減、トラックドライバー不足の解消に取り組んでいます。



これから強化すべきこと

キリン(株)はビジネスパートナーであるサプライヤーの皆様とともに、社会の要請や期待に応え事業を通じて様々な価値を創出し続けるために、「キリングループ・サプライヤーCSRガイドライン」を策定し、CSR調達に取り組んでいます。コンプライアンスや人間性の尊重、環境、安全・安心、アルコール関連問題、社会貢献など、グループのサプライヤーとして遵守すべき項目について共有し、主要サプライヤーには「サプライヤーCSR確認書」の提出をお願いしており、原料や包材資材のサプライヤーからは100%の提出を目指して

います。また、「サプライヤー満足度調査」を毎年実施し、サプライヤーとの双方向コミュニケーションによるオープンでフェアな取引を実現していきます。

今後は、国内ホップ農家育成、レインフォレスト・アライアンス認証^{※1}やFSC[®]認証^{※2}の拡大、グリーン電力の活用などサプライヤーと連携してCSR調達をさらに強化していきます。

※1 農園が環境保護、社会的公正、経済的競争力の全てで持続可能であることを監査し認証する国際的認証制度。

※2 森林の環境保全に配慮し、森林のある地域社会の利益にかなない、経済的にも継続可能な形で生産された木材や紙に与えられる認証。

国連グローバル・コンパクトへの参加

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、その実現に向けて努力しています。

キリンググループは、2005年9月にUNGCへの参加を表明しており、従業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の原則実現につながる具体的な取り組みを進めています。



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。

私たちキリンググループは国連グローバル・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、グループとして中長期的に取り組むCSVコミットメントを策定・公表し、UNGCの署名企業の一員として、グローバルで課題の解決に貢献していきます。

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



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



ESG 課題への取り組みについて

キリンホールディングスでは、ESG 課題について、グループが社会とともに将来にわたりサステナブルに存続・発展するための重要な課題として、「持続的成長のための経営諸課題（グループ・マテリアリティ・マトリックス）」^{※1}の中で整理しています。私たちの価値創造基盤を支える「人材・組織風土」「コーポレートガバナンス」を強化しながら、社会と共存する企業として「環境」をはじめとした社会課題に対する責務を確実に果たしてまいります。

※1 P.29をご参照ください。

主要な取り組み課題について

社会からの要請・期待に応えて、グループで取り組みを推進している主な課題をご紹介します。「地球温暖化」「アルコール関連問題」「食の安全・安心」については、CSVコミットメント^{※2}で掲げる重点課題に含めて、グループ全体で取り組んでいきます。

※2 P.30をご参照ください。

1 地球温暖化

キリンググループでは、自然のめぐみの持続可能性を高め、事業経営の安定と地球環境の保護を目指すため、2013年に「キリンググループ長期環境ビジョン」を策定し、2050年に向けての長期目標を設定しました。

2015年の「パリ協定」締結以降、急速にその重要性が増している地球温暖化対策については、“Science Based Targets” (SBT^{※3})の手法による温室効果ガス(GHG)中期削減目標を設定しました。この目標達成に向けて、更なるエネルギーの効率利用を進めるとともに、再生可能エネルギーの導入拡大を図ってまいります。

※3 世界の平均気温の上昇を「2度未満」に抑えるために、企業に対して、科学的な知見と整合した削減目標を設定するよう求める、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI（世界資源研究所）、WWFによる共同イニシアチブ。

2 アルコール関連問題

キリンググループは、責任ある酒類メーカーとして、アルコールの有害な摂取が人々の健康に悪影響をもたらす、社会問題につながり得ることを懸念しています。これらの問題に対処すべく、広告・宣伝活動に関する厳しい自主基準の設定・運用や、適正飲酒の啓発活動に取り組んでいます。

日本では、2016年策定の「アルコール健康障害対策推進基本計画」に基づき、不適切な飲酒の誘引を防止するための施策を、行政や医療関係者などと連携し、アルコール業界全体で推進しています。豪州・ニュージーランドでは、低アルコール度数のビールのラインアップを増やして適正飲酒に貢献するとともに、若年層や成人全般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。

3 食の安全・安心

フードテロや食品偽装、食中毒など、食の安全が脅かされる事態が発生し、お客様の商品品質に対する安全・安心への関心も高まっています。食の安全・安心は、食品を扱う企業グループの責任として、最優先して取り組むべき課題だと認識しています。キリンググループ品質方針である「お客様本位・品質本位」に基づき、安全性の確保を図るとともに、様々な接点でお客様の安心につながる情報の提供を行うことで、品質に対するお客様の安心感と信頼感の向上につなげてまいります。常にお客様の声に真摯に耳を傾け、お客様とのコミュニケーションを大切に、信頼につながる情報を誠実にお伝えしてまいります。

持続的成長を支える重要資源 —— 「人材」



担当役員メッセージ

キリングroupの持続的な成長を支える最も大切な経営資源は、無限の可能性を持つ「人材」です。キリングroupでは、従業員と会社はイコール・パートナーであるという考えのもと、高い成長意欲を持って本気で仕事に取り組む従業員に対して、その努力と個性を尊重し、さらなる挑戦・成長の機会を提供しています。この考えは、「人事の基本理念」として、キリングroupの人材育成の基本方針として掲げており、人材育成やキャリア形成の取り組みに活かされています。

会社を取り巻く環境が変化し続ける中、お客様にとって新たな価値を提供し続けるためには、その基盤である組織能力を高める必要があります。そのために「リーダーシップ開発」「人材育成」「働き方改革」「多様性の推進」に重点を置き、様々な取り組みを行っています。

取締役 常務執行役員 人事総務戦略担当
三好 敏也

人事の基本理念

人事の基本理念 = 「人間性の尊重」

無限の可能性を持って、自ら成長し、発展し続けようとする従業員一人ひとりの努力と個性（人間性）を尊重し、完全燃焼できる場を積極的につくる



新しい価値を創造する、 人と組織風土の変革

キリングループでは「人と組織風土の変革」をテーマに、新しい価値の創造に向けて、「厳しくて、温かい」組織風土を持った会社を目指しています。年齢等に関係なく、高い成長意欲を持って本気で仕事に取り組む従業員には挑戦・成長の機会を与えます。そして仕事を通じた従業員の成長を真剣に願い、深く関わる「厳しさ」と「温かさ」を持つ会社を目指します。

これにより、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をつくり出していきます。そのための重要な取り組みが「リーダーシップ開発」「人材育成」「働き方改革」「多様性の推進」です。



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、従業員が生き活きと働き、仕事を通じて成長できる環境

2
人材育成

3
働き方改革

4
多様性の推進

1
リーダーシップ開発

1 リーダーシップ開発

お客様にとって新たな価値を提供し続けるためには、高い目標や新しいことへのチャレンジが日常化している組織風土であることが必要です。キリングループではリーダーの言動が組織風土に最も影響を与え、との考えに立ち、「リーダーシップ開発」に取り組んでいます。経営層・部門長と全メンバーとの間で、双方向のダイレクトコミュニケーションの機会を増やします。また、リーダーの役割である「組織目標達成」「人材育成」を高い次元で実現するため、約130名のトップリーダーから行動変革に向けたプログラムを展開しています。

持続的成長を支える重要資源——「人材」

2 人材育成

キリングループでは、価値創造の源泉である「人材力」を高めることが重要であるとの認識のもと、人材育成に継続して取り組んでいます。経営環境が厳しく、変革が求められる時代において企業競争力を強化するためには、将来のグループの発展を牽引する人材、価値創造を実現できる人材を一人でも多く育成していかなければなりません。

「人は仕事を通じて成長する」を人材育成の基本的な考え方として、「経営変革を実現するため、一人ひとりが主体的・意欲的に自己成長を目指す」という人材育成方針を定め、下記の3つを重点課題としています。

1. リーダーはメンバーの育成に責任を持ち、OJTを実践する。
2. 各自が人材育成体系を十分に理解し、自己成長のために積極的に活用・努力する。
3. 将来の経営人材を目指す者は、自覚と覚悟を持って自己研鑽する。

3 働き方改革

これまで適正な労働時間管理の観点から、「36協定」の遵守、連続休暇推進等、働く環境への取り組みを行ってきました。2017年度は、「チャレンジする時間・じっくり考える時間の創出」の実現に取り組まします。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をつくっていきます。

インターネットを通して自宅の私有パソコンから会社のサーバーに接続できるようにするなど、全従業員に在宅勤務環境を用意したことで、生産性・効率性を高め時間の創出につながっています。

また、協和発酵キリンでは、2016年7月の本社移転を機に、組織風土・従業員の意識改革の取り組みとして「スマートワーク」を実践しています。

● 健康経営の実現

キリングループでは、お客様に健康をお届けする企業として、健康経営に取り組み、従業員が積極的に健康づくりを行う環境・機会をつくり、活気あふれる組織を醸成しています。従来実施している安全衛生活動（定期健診・ストレスチェック・長時間労働健康障害防止策など）の取り組みがより効果的になるような視点を加え、一步踏み込んだ活動をしています。

2017年には、従業員に向けてキリンホールディングス社長による「健康宣言」を発信しました。従業員の安全衛生・健康に関わる重要な課題と捉えている「生活習慣病」「メンタルヘルス」「働く環境」「お酒との付き合い方」を4つの柱として、取り組んでいきます。

キリンホールディングス・協和発酵キリンは、2017年2月に「健康経営優良法人」として認定されました。



4 多様性の推進

現在、キリングループではグローバルな拠点で約4万人の従業員が働いており、多様な人材の強みを最大限に引き出すことで組織能力を高めることを、主要な経営課題として位置付けています。「新キリン・グループ・ビジョン 2021」(新KV2021)では、グローバルな事業フィールドでキリングループの事業に関わる人材が、お互いを受け入れ、強みに変えていく企業文化を目指し、多様性推進室を中心に性別、障害の有無、年齢、国籍、性的指向・性自認に関係なく、価値創造に向け、成長意欲を持つ多様な人材が活き活きと働き、仕事を通じて成長を実現できる組織風土・場づくりに取り組んでいます。

女性活躍推進

女性の活躍とネットワークづくりを積極的に支援する社内組織「キリン・ウィメンズネットワーク(KWN)」の発足から10年、女性活躍の機会・環境を整備するトップダウン、自己成長やキャリアを支援するボトムアップの取り組みの両輪で、活動を継続しています。

近年では、女性活躍推進法に先んじて2013年に策定した女性活躍推進長期計画「KWN2021」に基づく計画的な育成、配置により女性の職域拡大や登用も進み、執行役員、国内外グループ会社の社長、工場長、部長が誕生しています。

エイジョカレッジ大賞受賞

キリンは営業女性従業員の活躍促進に向け異業種で取り組む「エイジョカレッジ」に発足以来参加しています。実際には子どもがいない従業員が営業ママになりきった時間に制約がある働き方を徹底し、労働生産性を大幅向上させるなどの実証実験を従業員チームが展開しました。実験からわかった、営業女性がママになっても働き続けるための周囲マネジメント向上策(ママ取扱説明書)や、ママ名刺の提案、カルチャー改革に向け男性行動変革に活かせる研修などの提言は、社外審査員の評価をいただき2016年度の大賞を受賞しました。キリンとして本施策を本格的に活かし、女性が一層活躍できる組織風土を醸成していきます。



TOPICS ミャンマー・ブルワリーへの人材育成支援

2015年8月にミャンマー・ブルワリーへ出資し、環境変化が激しい同国ビール市場でのリーディングポジションの維持・強化に向けてキリングループが総力を挙げて支援を行う中、人材育成支援として、同社幹部候補者向けのトレーニングを企画・実施しました。目的は、キリングループに対する理解を深めエンゲージメントを醸成すること、グローバルリーダー人材として相応しい経営リテラシーを磨くことです。

海外現地法人の次世代リーダー育成に対し、支援・関与することは初めての取り組みであり、ノウハウを蓄積するとともにグローバル人事の組織能力を強化することにもつながりました。



コーポレートガバナンス

社外取締役インタビュー



側面支援だけでなく、
監督機能をしっかりと果たすことで
キリングroupの
価値創造主導の成長を
支えてまいります。

社外取締役
有馬 利男

1967年 富士ゼロックス株式会社 入社
2002年 同社 代表取締役 社長
2006年 富士フイルムホールディングス株式会社 取締役
2011年 当社 社外取締役 (現任)
2012年 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)

2016年4月より、キリンホールディングスの取締役会議長を務める社外取締役の有馬氏に、キリンのガバナンス体制について、率直なご意見をお聞きしました。

Q

キリンホールディングスのガバナンス体制をどのように評価されていますか。

キリンホールディングスは、特にここ数年、ガバナンス体制を大幅に強化しています。社外取締役は、ボードメンバーの半数近くになりましたし、私自身、2016年から議長の大役を仰せつかっています。また、指名・報酬諮問委員会を一つに統合した一方で、単年度の事業計画達成のみならずその積み重ねによる中長期的な企業価値向上に向けてのインセンティブを高める方向に役員報酬体系を改善するなど、先進的なガバナンス体制へと進化させてきたと評価しています。

Q

その強化された体制はうまく機能しているのでしょうか。

キリンホールディングスの良い面は、まさに、ガバナンスの実効性を高めようとする積極的な姿勢にあります。

例えば、社外取締役制度。コーポレートガバナンス・コードに準拠して形だけを整えようとしているのではない「本気度」を強く感じています。キリングroupが持続的な成長を果たすためには、新たな価値創造やグローバル化をますます進める必要がありますが、そこには、様々なリスクも伴うわけで、そのリスクをミニマイズしながら成長を実現するために、社外の知見・様々な視点を吸収していくことがいかに大切である

かを熟知されています。

社外取締役が積極的にその役割を果たすためには、経営執行側の考えや現場の状況を十分に理解しておくことが必要ですので、2016年から新たに社外役員の勉強会や磯崎社長との合同ブリーフィングを設定していただきました。また、国内外の事業の現場をモニタリングできる機会を数多く設けていただいています。その効果もあって、社外取締役は、取締役会において活発に議論に参加し、社外取締役ならではの多様な視点が経営に取り入れられるケースが多くなっています。具体的には「取締役会の果たすべき機能」の整理や、M&A交渉、モニタリング等に反映されています。

Q

社外取締役としての時間が限られている中で、取締役会の運営を効率的に進めることが重要だと思うのですが、この点はいかがでしょう。

おっしゃる通りです。私は2016年に取締役会議長を引き受けて以来、ホールディングスの取締役会の運営の効率化について、磯崎社長とかなり踏み込んだ議論を行ってきました。

それ以前は、グループ傘下の個別の子会社に関するテーマにかなりの時間が割かれていたのですが、2017年から、そうしたテーマは可能な限り執行・事業会社に権限移譲し、キリンホールディングスとしてはグループワイドの大きな戦略視点での議論を深めるようになりました。

Q

有馬さんは、国連グローバル・コンパクトのボードメンバーでいらっしゃいます。そのお立場から、キリングループのCSV経営をどのようにご覧になっていますか。

キリングループは、CSVを経営の根幹に位置付けたという意味で、日本の中では先駆者的な存在であると言えます。従来はCSRの枠を超えたシェアード・バリューやESGの概念をよく理解していると思います。何よりも評価できるのは、経営

計画の策定にあたって、「健康」「地域社会」「環境」の3つの社会課題を出発点としているところ。そこから、グループ傘下の事業計画に落とし込んでいくプロセスはCSV経営そのものであると感じています。

今後の課題としては、そうした社会課題への取り組みを、社会的価値の向上はもちろんとして、それが経済的価値へどのように結実していくのかについても、しっかりと説明できることが重要です。「47都道府県の一番搾り」など、社会的価値と経済的価値の両立に向けた良い実例が着実に芽を出し始めていますが、さらにその取り組みを加速し、広げてほしいと思います。

また国連のSDGsについては、キリンはいち早く取り組みを開始しました。国連グローバル・コンパクトではSDGsを普及させるためのガイドブックとして産業別の「インダストリー・マトリックス」をつくり、数々のグローバル企業の実例を紹介しています。キリングループは、その翻訳版が公開される前から参照していますが、今後は是非、そのガイドブックで紹介されるような世界的なお手本企業へと飛躍されることを期待します。

Q

取締役会議長として、今後の抱負をお願いします。

サッカーの例えを使えば、良いレフリーは、選手を主役としてリスペクトし、押し立てながら、質の高いゲームとなるようにしっかりとマネージします。私は、取締役会議長として、そのような存在でありたいと思います。

キリングループには、多くの強みがあります。その強みを最大限活かして、社会的価値の向上と経済的価値の向上を両立させ、価値創造主導の成長を実現してほしいと思っています。

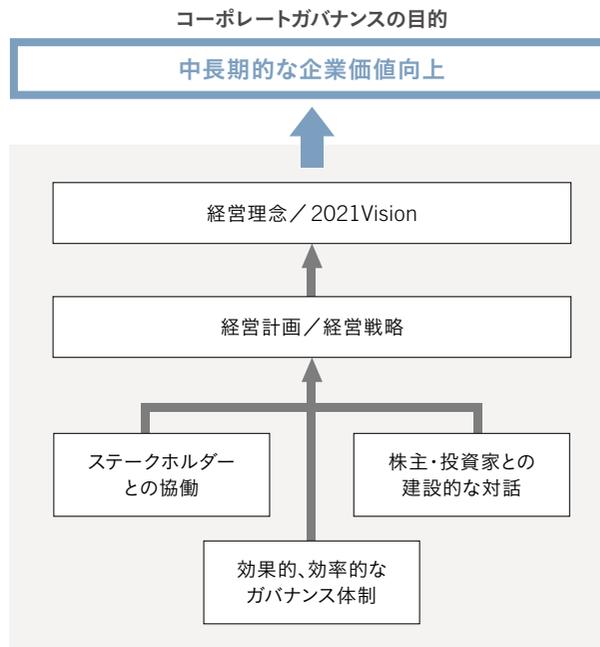
私たち社外取締役はそれを側面支援するだけでなく、監督機能もしっかりと果たしていきます。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

キリングループでは、ガバナンスの強化を、経営の重要課題として捉えています。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」で掲げる2021Visionの実現が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との認識を持ち、その時々最適なガバナンス体制へ深化させています。

また、経営理念と2021Visionの実現のためにはステークホルダーの皆様との協働が不可欠であることを認識し、皆様のそれぞれの立場を尊重しています。特に株主・投資家の皆様への経営の説明責任は、誠意をもって果たしていきます。



コーポレートガバナンスの変遷



※「コーポレートガバナンス・ポリシー」「コーポレートガバナンス報告書」をはじめとするキリングループのコーポレートガバナンス関連規程について、当社ウェブサイトに掲載しています。



「コーポレートガバナンス」関連規定

<http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/provisions.html>

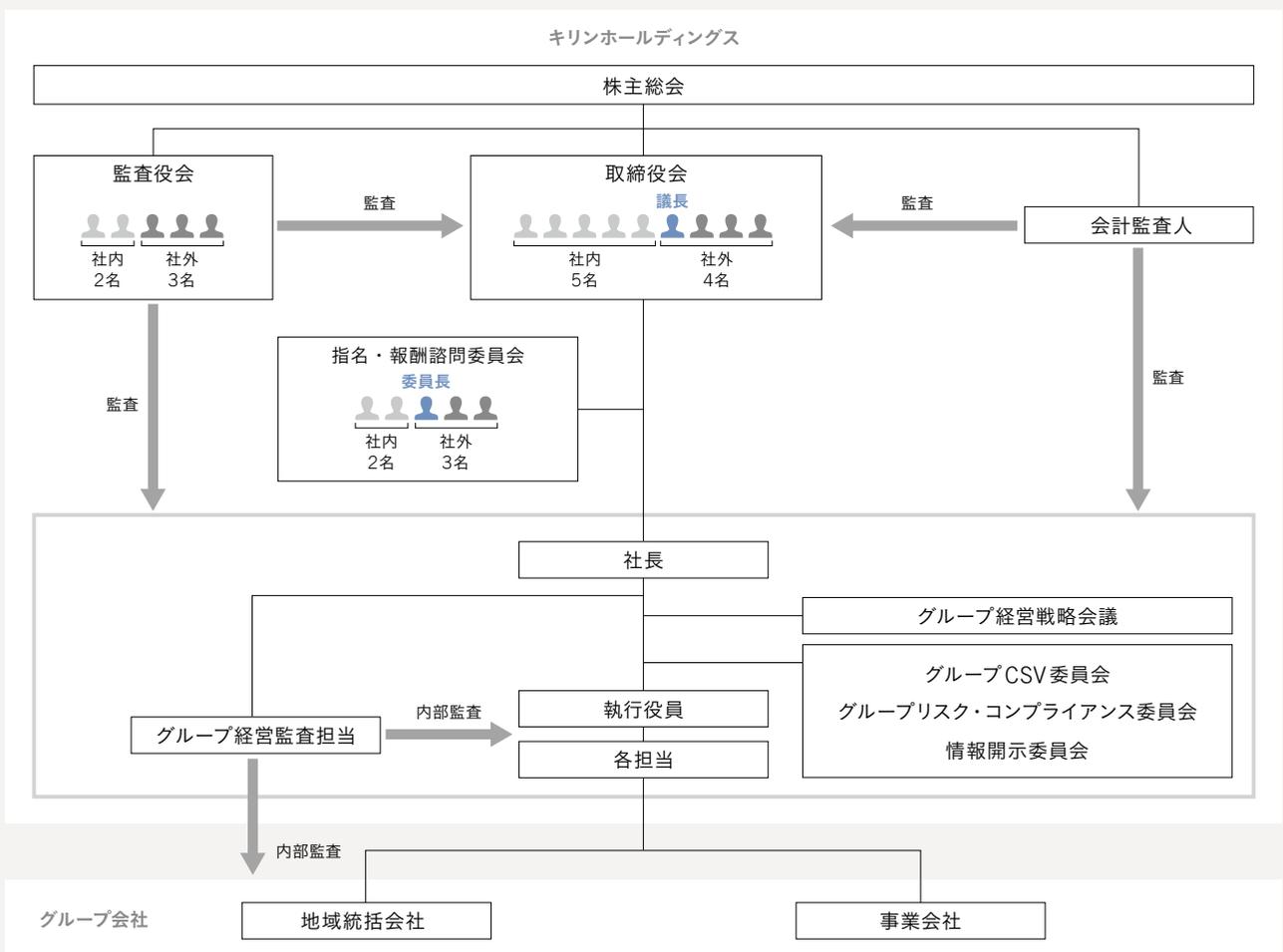
コーポレートガバナンスのポイント

- Point 1** 透明性・公正性を一層高めたガバナンス体制 ➔ □ P.58

- Point 2** 機動性が確保されたグループ業務執行体制 ➔ □ P.59 - 60

- Point 3** 株主価値向上のインセンティブを高める報酬制度 ➔ □ P.61

ガバナンス体制 (2017年4月1日現在)



コーポレートガバナンス

Point

透明性・公正性を一層高めたガバナンス体制

取締役会と監査役会の組織と責務

取締役会はグループの重要な業務執行や法定事項を決定するとともに、取締役の業務執行の監督、グループ全体の内部統制を構築する責務を担っています。客観的かつ実効性のある経営の監督機能を確保するために、取締役9名中社外取締役を4名とし、社外取締役が取締役会議長に就任しています。

監査役会は、常勤監査役によるキリングループ内における情報収集力と社外監査役による独立性を活かし、また、社外取締役と意見交換をし、監査活動を通じて得られた情報を提供しています。

TOPICS

1 取締役会の実効性評価を開始

2016年3月末から取締役会新体制をスタートさせ、取締役と監査役による自己評価（アンケート）を起点とし、取締役会で議論を重ねました。取締役会全体のレビューは「取締役会と経営陣との関係性」「取締役会の構成」「取締役会の運営と審議」等の観点から実施し、総じて実効性が確保されていると評価しています。一方で、グループ経営視点での議論、経営情報共有の拡充等に

課題があることを認識し、その改善につなげる取り組みを2017年1月から開始しています。

2 社外役員による情報交換の場を設定

キリングループの事業への理解を深めるために、ビール工場施設における社外役員のための勉強会や、取締役会議長の主催による社外役員の意見交換会を開催しました。また、社外取締役と監査役の連携確保に向けた情報交換会も実施しました。

指名・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、取締役、執行役員および監査役の指名とその報酬について審議し、取締役会に答申します。透明性の高いコーポレートガバナンスの実現を図る観点から、構成メンバーの過半数は社外取締役とし、委員長を社外取締役としています。

同委員会での審議内容

- ① 役員*の選任方針と各候補者案の作成
- ② 役員*の報酬制度・報酬水準・報酬額
- ③ キリンホールディングス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および主要グループ会社の取締役、執行役員および監査役

TOPICS

1 役員報酬制度について審議（P.61参照）

2 最高経営責任者の候補者計画を監督

CEOの要件定義や、透明性の高い候補者の決定プロセスを含む候補者計画の概要を審議しました。

Point 2 機動性が確保されたグループ業務執行体制

キリンホールディングスでは、社長の諮問機関として、以下の会議体を設けています。

| | グループ経営戦略会議 | グループCSV委員会 | グループリスク・コンプライアンス委員会 | 情報開示委員会 |
|-----------|---|--|--------------------------------|---|
| 主宰者または委員長 | 取締役社長 | 取締役社長 | リスク管理担当役員 | 財務担当役員 (CFO) |
| 構成員または委員 | ・執行役員 ・常勤監査役 ・付議案件に関する各部門長 ・グループ会社社長 | ・グループ各地域統括会社社長 ・協和発酵キリン社長 ・CSV戦略担当執行役員 | グループ経営戦略会議のメンバーと同一 | グループ経営戦略担当・財務担当・法務担当・コーポレートコミュニケーション担当の各ディレクター ※ オブザーバー：監査役、グループ経営監査担当ディレクター |
| 事務局 | グループ経営戦略担当 | グループCSV戦略担当 | グループ経営戦略担当 | グループコーポレートコミュニケーション担当 IR室 |
| 開催頻度 | 月1回程度 | 原則年1回 | リスクマネジメントのサイクルおよびリスクの状況を踏まえて開催 | 四半期に1回 |

グループ経営戦略会議とグループCSV委員会

グループ経営戦略会議は、キリングループに関して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。

グループCSV委員会は、キリングループが積極的にCSVを推進するために開催しています。主要会社の社長が一堂に会し、経営の根幹に据えるCSVについての進捗を確認し社会の声を聴いて議論をするなど、さらにCSVへの取り組みをレベルアップするための場で、特にCSVコミットメントのモニタリングを行います。委員長は、取り組みの実効度を高めるため、次年度に向けての改善指示等を行います。

グループ会社へのガバナンス

キリンホールディングスは、傘下の各グループ会社に適切な権限移譲を行うとともに、取締役または執行役員を派遣し、各社の取締役会を通してガバナンスの強化を図っています。特に、海外総合飲料事業については、海外事業全体を統括する担当役員を置くほか、ブラジルキリンとミャンマー・ブルワリーには業務管掌執行役員を置き、現地の経営課題に迅速かつ確に対応するための体制を整えています。

COLUMN

政策保有株式について

キリンホールディングスでは、毎年取締役会で、政策保有株式の保有の合理性を検証しています。資金・原材料の安定調達、業務提携、営業政策等の事業運営上の必要性や、株価動向、収益性、保有リスク等を総合的に勘案した上で、保有意義の薄い株式については売却を進めています。保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式は39銘柄、貸借対照表計上額の合計額は722億3,200万円です(2016年12月末現在)。

コーポレートガバナンス

Point 2 機動性が確保されたグループ業務執行体制

リスクマネジメント

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リスクを的確に認識し、確実な対応を図るために、リスクマネジメント体制を整備・推進しています。特に、新たな戦略や取り組みに伴い発生するリスクや重大な外部環境の変化といったリスクを、重点領域として設定しています。

グループ各社は、年度事業計画の策定プロセスにおいて、グループの内外環境要因から重要なリスクを選定し、対応を行っています。

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方針を提示するとともに、各社で重要なリスクが選定されているかを確認し、リスク対応計画やその実行状況をモニタリングすることで、グループ全体としてのリスクマネジメントを推進しています。

リスクマネジメントのサイクル



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・エネルギー価格等の高騰
4. 天候・気候変動・災害・感染症等
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

※「事業等のリスク」の詳細について、当社ウェブサイトに掲載しています。

WEB 「事業等のリスク」
<http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/risks.html>

Point 3 株主価値向上のインセンティブを高める報酬制度

新しい役員報酬制度の導入

役員に経営計画の達成をより強く動機付け、株主・投資家の皆様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月に役員報酬制度を刷新しました。取締役・執行役員の新しい報酬体系は、固定的な報酬としての「基本報酬」、短期インセンティブとしての「年次賞与」、中長期インセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬（業績条件付）」から構成されます。社外取締役・監査役の報酬体系は、監督または監査の機能を中心に担う職責を考慮し、固定的な「基本報酬」のみの構成としています。

2017年度は、以下のような仕組みでこの報酬制度を運用します。

従来との違い

1 報酬の業績連動を一段と強化

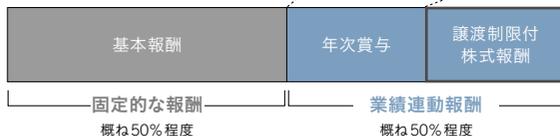
報酬構成に占める業績連動報酬の割合を、業績目標達成時に概ね50%程度となるようにしています。

- ▶ 年次賞与：業績評価指標は連結営業利益とし、その支給率は目標達成時を100とした場合に0から200で変動するなど連動の幅を大きくし、メリハリをつけた支給を可能としています。
- ▶ 譲渡制限付株式報酬（業績条件付）：業績評価指標は2016年中計で定量目標としているのれん等償却前ROEと平準化EPSとし、計画の達成をより強く動機付ける仕組みとしています。

従来



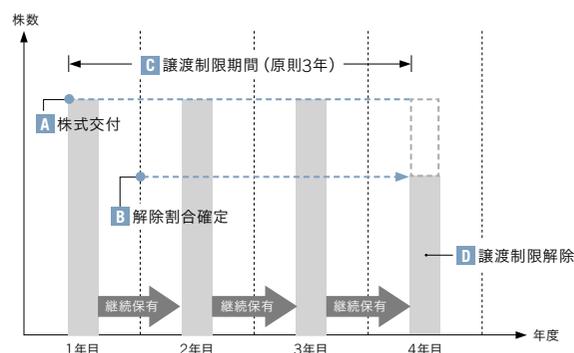
現行



2 「譲渡制限付株式報酬（業績条件付）」の導入

取締役・執行役員に一定期間の譲渡制限が付された株式を交付することにより、継続的な経営努力を喚起するとともに、株価向上を動機付けるものです。

- A 原則として毎年度、譲渡制限付株式を交付します。
- B 初年度の業績評価の結果に応じて、譲渡制限が解除される割合が33%から100%の間で決定されます。
- C 取締役・執行役員は、本制度を通じて交付された株式を譲渡制限期間中、保有し続けます。これにより、継続的な経営努力を喚起し、株価向上を動機付けます。
- D 譲渡制限期間（原則3年間）の満了時に、Bで確定した割合で譲渡制限が解除され、譲渡制限解除部分以外の株式は会社が無償で取得します。



コーポレートガバナンス

取締役および監査役 (2017年4月1日現在)



取締役 常務執行役員
伊藤 彰浩

社外取締役
永易 克典

取締役 常務執行役員
三好 敏也

常勤監査役
鈴木 政士

社外取締役
岩田 喜美枝

社外取締役
有馬 利男

代表取締役 社長
磯崎 功典



社外監査役
橋本 副孝

社外監査役
松田 千恵子

社外監査役
森 正勝

常勤監査役
石原 基康

代表取締役 副社長
西村 慶介

社外取締役
荒川 詔四

取締役 常務執行役員
石井 康之

コーポレートガバナンス

取締役、監査役および執行役員 (2017年4月1日現在)

取締役

□ = 担当業務



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



取締役 常務執行役員
いとう あきひろ
伊藤 彰浩

財務戦略、IR、情報戦略

1983 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
キリンビジネスシステム株式会社 取締役
ブラジルキリン社 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、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

役員選任に関する以下の情報を、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)

<http://www.kirinholdings.co.jp/company/board/>



「社外役員の独立性に関する基準」

http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/pdf/governance20160215_02.pdf

取締役 (社外)^{※1} ※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役



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
イクゼクティブ・アドバイザー
(現任)



社外取締役^{※2}

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^{※2}

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 (現任)
当社 社外取締役 (現任)

※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

すずき まさひと
鈴木 政士

1980 当社 入社
2014 当社 常勤監査役 (現任)
キリン株式会社 監査役
(現任)



常勤監査役

いしはら 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)



社外監査役^{※3}

はしもと ふくたか
橋本 副孝

1979 弁護士登録、東京八丁堀
法律事務所 入所 (現任)
2012 第二東京弁護士会会長
日本弁護士連合会副会長
2014 当社 社外監査役 (現任)
内閣官房法書養成制度改革
顧問会議 顧問



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)

※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、ブラジル管掌



常務執行役員

みなかた たけし
南方 健志

兼 ミャンマー・ブルワリー社
取締役 社長

ミャンマー管掌



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



常務執行役員

よこた のりよ
横田 乃里也

兼 キリン株式会社
取締役 常務執行役員

グループ経営戦略

進化の歴史

キリングループは、横浜・山手に設立されたジャパン・ブルワリーの経営を引き継ぎ、1907年に麒麟麦酒株式会社を創立したことから、その歴史が始まりました。以来、「商品の高付加価値化」「事業の多角化とグローバル化」「経営の高度化」に注力し、進化を続けてきました。

これからも創業以来のDNAである「イノベーションの追求」「お客様本位」「品質本位」を大切にし、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、企業価値の向上に取り組みます。

商品の高付加価値化

事業多角化とグローバル化

「進化の歴史」の詳細について、当社ウェブサイトに掲載しています。



「沿革」

<http://www.kirinholdings.co.jp/company/history/>

1888

「キリンビール」発売

本格的ドイツ風ビールとして、原料や設備をドイツから輸入、ドイツ人技師も雇い入れ、本物志向を買いた。

(麒麟麦酒の前身である、ジャパン・ブルワリーが発売)



1928

「キリンレモン」発売

お客様の安全・安心を考え、人工着色料を一切使わない清涼飲料「キリンレモン」を発売。



1986

「キリン 午後の紅茶」発売

日本初のペットボトル入りの本格紅茶。紅茶をどこでも気軽に楽しむという新しいシーンをつくり出し、瞬く間に市場を席巻。



1888

1980s

ジャパン・ブルワリー・カンパニーから麒麟麦酒創立へ

キリンビールは国内トップブランドとしてシェア60%に到達

経営を多角化。ビールを核にした豊かな暮らしを応援

1907

麒麟麦酒株式会社創立

ジャパン・ブルワリー・カンパニーの経営を引き継ぎ、岩崎家、三菱合資・明治屋関係者らによって麒麟麦酒株式会社を創立。



1970s

1970年代

第一次多角化の推進

清涼飲料・洋酒事業の育成強化に努める一方、食品分野に進出。1976年には小岩井乳業株式会社を設立し、チーズやバターなど乳製品の全国販売を開始。

1980年代

第二次多角化の推進

「長期経営ビジョン」において、多角化の推進を打ち出す。「非ビール5本柱」として、飲料・食品・ライフサイエンス・サービス・海外事業で事業開発を進める。



※ 医薬事業の本格参入として腎性貧血治療剤「エスポー®」を発売

2001
「キリンチューハイ 氷結®」
(現「キリン 氷結®」)発売
キリンビールの総合酒類化第一号として発売。缶チューハイ市場のメジャーブランドとして確かな地位を確立。



2009
「キリンフリー」発売
飲酒運転をなくしたいという想いから生まれた、世界初のアルコール0.00%のノンアルコール・ビールテイスト飲料。



2016
「47都道府県の一番搾り」発売
地域で暮らすお客様と一緒に、地域の魅力を発掘しながらつくり出す、特別な「一番搾り」。



2000
「生茶」発売
緑茶のおいしさに徹底的にこだわり、緑茶のうまみ成分を豊富に含む生茶葉抽出物を使用し、新しい発想と製法で緑茶のおいしさを開拓。



2002
「淡麗グリーンラベル」発売
糖質70%オフを実現した、からだも気持ちもこちよい発泡酒。健康系カテゴリーを確立。



2012
「グランドキリン」発売
クラフトビールによる、ビールの新たな楽しみ方を提案。



1990
「キリン一番搾り生ビール」発売
キリンビールにしかつくれない本流本物のビールを目指し、一番搾り麦汁だけを使用したビールを開発。



2012
「キリン メッツ コーラ」発売
特定保健用食品史上初のコーラ系飲料。食事の際に脂肪の吸収を抑える難消化性デキストリンを配合。



1990s

2016

「一番搾り」発売。
異例の大ヒットを記録

グローバル化を推進。
協和発酵キリン設立。

新しい飲料文化の
創出に取り組む

2000s

1998
ライオンネイサン(現・ライオン)に資本参加
オセアニアで事業を展開するビール会社、ライオンネイサンに資本参加。また、中国での事業も積極的に展開。



2006
メルシャンに資本参加
ワイン・焼酎・洋酒などを製造販売するメルシャンに資本参加。2007年以降、キリングループのワイン事業の中核となる。

2011
スキンカリオール(現・ブラジルキリン) 100%子会社化

2008
協和発酵キリン株式会社設立
2007年に資本参加した協和発酵工業とキリンファーマが統合して誕生。日本発の「グローバル・スペシャルティファーマ」を目指す。

2015
ミャンマー・ブルワリー買収
ミャンマー市場において約8割のシェアを有するミャンマー・ブルワリーの発行済株式総数の55%を取得。



At a Glance

キリングループは、「食と健康」をドメインとして、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルを中核とした事業をグローバルに展開し、「新たな価値の創造」にチャレンジしています。

日本総合飲料事業

2016年度実績

売上高

11,532 億円

売上構成比率

56%

営業利益

672 億円

資産

8,216 億円

5か年業績推移



主要会社

- ▶ キリン(株)
- ▶ キリンビール
- ▶ キリンビバレッジ
- ▶ メルシャン

海外総合飲料事業

2016年度実績

売上高

5,614 億円

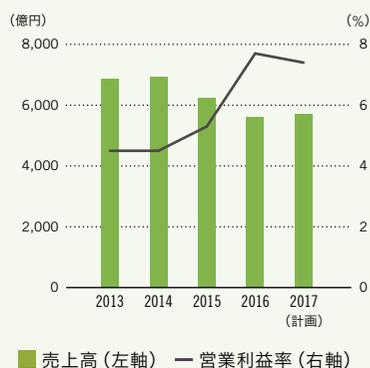
売上構成比率

27%

営業利益

433 億円

資産

9,327 億円


- ▶ ライオン
- ▶ ブラジルキリン
- ▶ ミャンマー・ブルワリー※

※ 損益の連結への取り込みは2016年度からです。

医薬・バイオケミカル事業

2016年度実績

売上高

3,357 億円

売上構成比率

16%

営業利益

347 億円

資産

7,207 億円


- ▶ 協和発酵キリン
- ▶ 協和発酵バイオ

事業内容

日本総合飲料事業は、麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、メルシャンを中心に、日本国内で酒類、飲料の製造、販売を行っています。地域統括会社である麒麟(株)が、酒類、飲料の枠を超えた経営資源の配分を行うことにより主力ブランドを強化するとともに、ブランドメッセージである“Quality with Surprise”のもと、お客様の「健康」や「人と社会のつながり」といった社会課題と向き合いながら、卓越した品質とおいしさで、驚きや感動につながる価値創造に取り組んでいます。

また、麒麟ブランド商品のアジア、欧米などの地域での販売拡大も行っています。

主要商品・製品



キリングループは、積極的な海外展開で獲得した事業基盤により、酒類、飲料等の製造、販売をグローバルに行っています。各事業会社が自律的に経営を進めながら、持株会社である麒麟ホールディングスが戦略の策定と実行、課題解決に積極的に関与し、事業の成長ポテンシャルの最大化を図っています。

同時に、新KV2021を共通のビジョン、戦略フレームとし、海外事業会社それぞれが持つ強みと日本で培われた技術力等の強みを相互に活用することで、グループ全体の成長につなげています。



2008年、協和醗酵工業社とキリングループの医薬事業を行っていた麒麟ファーマが合併し、現在の医薬・バイオケミカル事業を担う協和発酵麒麟が誕生しました。

医薬事業では、最先端のバイオテクノロジーを基盤とした医療用医薬品の開発、製造、販売を行い、バイオケミカル事業では、発酵と合成の革新的技術を駆使した、医薬・医療・ヘルスケア領域のニーズを満たす高付加価値機能性素材を提供しています。



日本総合飲料事業



Kirin Brewery

キリンビール

- ① ビール類、RTD、洋酒等を製造・販売するグループの柱となる事業
- ② ビール類マーケットシェア第2位 (32.4%) ※1
- ③ RTDマーケットシェア第2位 ※2

※1 課税移出数量 (2016年度)

※2 当社調べ (2016年度)



2016年中計の基本戦略

グループ全体における経営資源の多くを輩出しており、その収益基盤強化はグループの最優先課題です。

増収増益を達成し、V字回復を本物にする

2018年ガイド

- ① 売上高営業利益率17%以上 (2015年度：15.1%)
(酒税抜き/マネジメントフィー控除前)

収益改善の施策

- ① ビールカテゴリーの魅力化
 - ・「一番搾り」の継続強化によるビールカテゴリーでの数量増
 - ・クラフトビールブランドの育成
- ② 機能系カテゴリーの強化
 - ・技術力を活かした多様なラインナップで市場成長をリード
- ③ ブランドに継続投資するための事業基盤強化
 - ・RTDやウイスキーでの高付加価値商品の展開
 - ・広告・販促費の効率的な活用
 - ・サプライチェーン全体での高い生産性の実現

2016年度の事業報告

ビール市場の活性化を目指し、主力商品「キリン一番搾り生ビール」の強化とクラフトビールの育成に取り組みました。また、収益基盤強化に向けた原材料調達コスト削減、工場の生産効率向上により、大幅なコスト削減 (72億円) を達成しました。

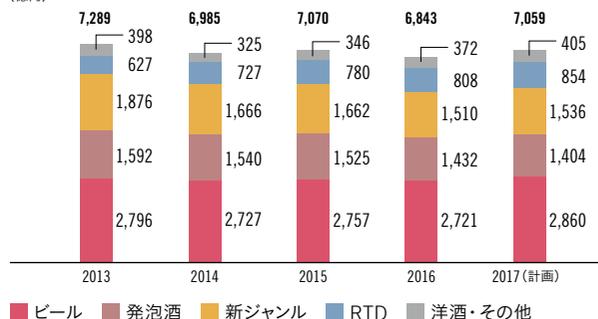
しかしながら、発泡酒・新ジャンルカテゴリーは、「キリンのどごし(生)」等の販売数量が伸び悩み、ビール類全体の販売数量は前年を下回りました。RTD・洋酒カテゴリーは、好調に推移しました。

2016年度の進捗

- ① ビールカテゴリーの魅力化
 - ・「一番搾り」ブランドが3年連続数量増
 - ・米国クラフトビールメーカーのブルックリン・ブルワリー社と資本業務提携
 - ・2017年度より、日本で「Brooklyn」ブランドの製造販売開始
- ② 機能系カテゴリーの強化
 - ・機能系カテゴリーでシェア4割以上 (当社調べ)、「淡麗プラチナダブル」が2年連続数量増
- ③ ブランドに継続投資するための事業基盤強化
 - ・RTD、ウイスキーの販売数量が増加
 - ・原材料コストダウン、工場生産性向上により、コスト削減額72億円を達成

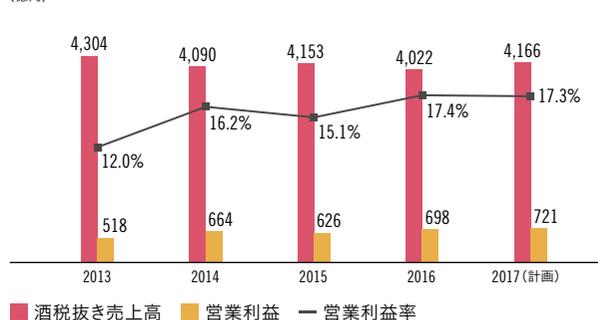
各カテゴリー売上高の推移 (酒税込)

(億円)



売上高・営業利益の推移

(億円)



※ 2013年の営業利益は、持株会社のマネジメントフィー控除後

2017年度の事業計画

2016年度に決定された酒税改正の道筋を見据え、ビールカテゴリーの魅力化と、課題である発泡酒・新ジャンルカテゴリーの復権を図ります。引き続きSCMコストの削減等により事業基盤を強化し、さらに、過度な低価格競争に陥らない市場構造の変革に、率先して取り組みます。

酒税抜き売上高 **+144億円** **+3.6%**

- ビール類販売数量増加
- ビール構成比増加によるミックス改善
- RTD販売数量増加

営業利益 **+22億円** **+3.2%**

- ノンアル販売数量増加による売上総利益増加
- 原材料費削減努力、退職者不補充等による工場生産性向上を継続
- 販売費は、ブランド力強化、販売数量増に貢献するよう、効率的に活用しながら、全体では前年並みの水準

2017年度販売計画

| カテゴリー | 2016年度 増減率 | 2017年度 増減率 | 2017年度 市場見込 |
|-----------|---------------|---------------|----------------|
| ビール類 計 | △ 5.5% | 1.9% | △ 1%程度 |
| ビール | △ 1.8% | 4.8% | △ 1%程度 |
| 発泡酒 | △ 6.2% | △ 1.9% | △ 2%程度 |
| 新ジャンル | △ 8.7% | 1.7% | ±0%程度 |
| RTD | 3.7% | 6.2% | +6%程度 |
| ノンアルコール飲料 | △ 9.0% | 33.4% | ±0%程度 |
| 洋酒 (販売金額) | 14.0% | 2.7% | +3%程度 |

主要ブランド販売数量目標



基本戦略

ビールカテゴリーの魅力化

ビールを通じて新たな価値を提供し、お客様にとって、ビールがさらに魅力あるものになるよう取り組みます。地域活性化への貢献を目指した「47都道府県の一発搾り」の継続販売や、「タップ・マルシェ」などによりクラフトビールを体験できる場を創出するなど、ビール市場を活性化します。

発泡酒・新ジャンルカテゴリーの復権

将来の酒税改正とキリンビールのカテゴリー構成を踏まえると、発泡酒・新ジャンルの販売数量の回復は、喫緊の課題です。主力ブランドの強化に向け、味覚や機能を向上させた新商品の発売や既存商品のリニューアルを行います。特に、新ジャンルNo.1ブランドである「のどごし」ブランドから、通年型エクステンション商品となる「のどごし スペシャルタイム」を発売するなど、取り組みを強化します。

ブランドに継続投資するための事業基盤強化

ビール・発泡酒・新ジャンルカテゴリーにおける基本戦略の推進には、継続したブランド投資が不可欠です。その原資を創出するため、バリューチェーン全体でのコスト構造改革を継続するとともに、販売費の効率的な活用などにより、収益構造の変革に取り組みます。

日本総合飲料事業

Kirin Beverage

キリンビバレッジ

- ① 国内清涼飲料マーケットシェア第4位※
- ② 「キリン 午後の紅茶」ブランドが紅茶カテゴリーで圧倒的なポジションを確立
- ③ 「キリン 生茶」、「キリン ファイア」、「キリン メッツ」などのブランドを展開

※ 当社調べ（2016年度）



2016年中計の基本戦略

利益ある成長を実現するために、強固なブランド体系の構築と収益構造改革を進めます。

利益ある成長に向けた構造改革の完遂

2018年ガイド

- ① 売上高営業利益率3%以上（2015年度：1.5%）
（マネジメントフィー控除前）
- ② 強固なブランド体系の構築
 - ・3大メジャーカテゴリー育成
- ③ 収益構造改革
 - ・缶・小型PETを中心とした目標マネジメントへの変更
 - ・サプライチェーンコストの構造改革
 - ・労働生産性の向上
- ④ アライアンスによる構造的な課題の解決

2016年度の事業報告

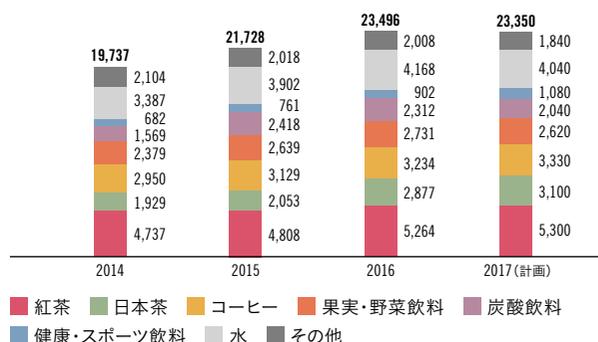
「キリン 午後の紅茶」の販売数量が初めて5,000万ケースを超え、全面刷新した「キリン 生茶」は、当初目標の1.5倍以上となる2,620万ケースを販売し、清涼飲料全体の販売数量は市場を大きく上回る8.1%増を達成しました。さらに、抜本的な収益構造改革も着実に進み、販売数量の増加とコスト削減（61億円）により大幅な増益となりました。

2016年度の進捗

- ① 強固なブランド体系の構築
 - ・無糖茶カテゴリーで「生茶」ブランドが再生を果たし、販売数量が対前年+44%
 - ・コーヒーカテゴリーで「FIRE」をリニューアルし、ブランドの育成、強化が進んだ
- ② 収益構造改革
 - ・缶・小型PETの販売数量が8%増。大型PET特売販促費管理強化
 - ・主力ブランド集中により、「午後の紅茶」「生茶」の数量が大幅に増加し、工場の生産性、稼働率が向上したほか、廃棄損も減少し、コスト削減61億円達成
- ③ アライアンスによる構造的な課題の解決
 - ・ダイドードリンコ社との提携が、自動販売機売上増に貢献

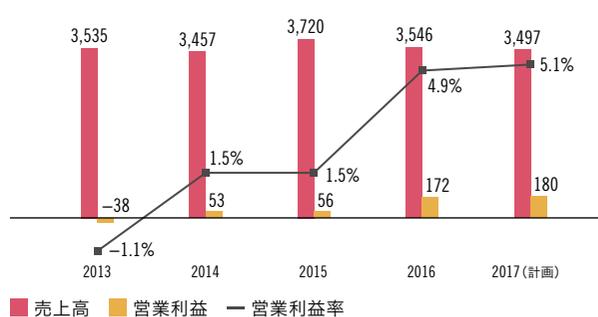
各カテゴリー販売数量推移

(万ケース)



売上高、営業利益の推移

(億円)



※ 2013年の営業利益は、持株会社のマネジメントフィー控除後。

2017年度の事業計画

利益ある成長を実現するため、注力ブランドの強化と「健康」カテゴリーでの新たな価値創造に取り組みます。また、収益性の高い事業構造への転換を継続します。

売上高 **△49億円** **△1.4%**

- 清涼飲料販売数量前年並み
- 缶・小型PET販売数量増加による単価・ミックス改善
- 一部販売費の売上控除影響（第1四半期のみ）

営業利益 **+7億円** **+4.1%**

- 原材料コストダウン、注力ブランド集中、SKU削減による廃棄削減
- ブランド力強化に向けた販売費（固定販促費、広告費）増加

主要ブランド販売数量目標



基本戦略

強固なブランド体系の構築

「午後紅茶」「生茶」「ファイア」を注力ブランドとするとともに、「健康」を基軸にした価値創造を行い、商品の進化・新規開発により持続性のある強固なブランド体系の構築を進めます。また、LINE社とキリン独自の自動販売機サービス「Tappiness(タピネス)」による新たな販売促進活動を展開します。

収益性の高い事業構造への転換

缶・小型PET容器を中心とした販売目標管理による利益マネジメント、工場の製造効率改善等によるSCMコスト削減を引き続き進めます。また、業務を一層効率化し、水カテゴリー

等の低収益領域の収益改善に取り組みます。さらに、他社とのアライアンスも検討し、Win-Winになる領域を模索していきます。

Mercian

メルシャン

- ➔ 製造、輸入販売、ワイナリーの3つの機能を持つワイン企業グループ
- ➔ 国内ワインマーケットシェア首位※

※ 当社調べ（2016年度）



2016年度の事業報告と

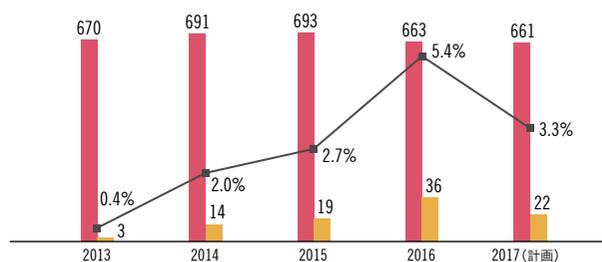
2017年度戦略の概要

2016年度は「シャトー・メルシャン」が、国内外の多数のワインコンクールで高い評価を得ました。また、輸入ワイン「カッセル・デル・ディアプロ」が大きく伸長し、ワイン全体の販売数量は1%増となりました。売上高は、販売費の一部を売上高から控除した影響等により減収となりましたが、円高等により増益となりました。

2017年度は、ワイン市場全体の持続的な拡大を目指し、カテゴリーごとに注力ブランドを絞り、お客様の飲用シーン充実や、ワイン市場の裾野拡大に向けた提案を行います。

売上高・営業利益の推移

(億円)



■ 売上高 ■ 営業利益 — 営業利益率

※ 2013年の営業利益は、持株会社のマネジメントフィー控除後。

海外総合飲料事業

Lion

ライオン (オセアニア)

- ① ビール等の酒類事業と飲料事業を持つオセアニアの食品企業
- ② 豪州、ニュージーランドともにビールマーケットシェア首位*
- ③ 飲料事業は、複数のカテゴリで有力なナショナルブランドを持つ

※ 当社調べ (2016年9月末現在)



2016年中計の基本戦略

酒類事業は、ABI社*ブランド商品の販売ライセンス喪失後の利益回復が、2017年度以降の新たな課題です。飲料事業は、高収益カテゴリの販売に注力しながら継続的にコストを削減し、収益性を高めます。

※ Anheuser-Busch InBev社の略

ライオン酒類

ビール市場の活性化を通じた成長の獲得

2018年ガイド

- ① 市場ポジション維持
- ② 高収益率維持 (2015年度売上高営業利益率: 27.0%)

収益改善の施策

- ① ビール総市場の活性化
 - Beer the Beautiful Truth キャンペーンによる活性化
- ② 成長カテゴリの強化
 - クラフトビール、シードルカテゴリの強化
- ③ 間接費削減
 - 業務効率化によるコスト削減 (2015年度実施済み)

ライオン飲料

再生計画Turnaround Planの実行による収益力の向上

2018年ガイド

- ① 売上高営業利益率5%以上 (2015年度実績: 2.3%) (のれん等償却前)

収益改善の施策

- ① 重点カテゴリ・商品への重点資源配分
 - Milk Based Beverage他、収益性の高い商品の販売に注力
- ② 健康志向・自然志向に定める価値提供
 - The Goodness Project によるブランド力強化
- ③ サプライチェーン全体でのコスト構造改革

2016年度の事業報告

酒類事業では、豪ドル安による輸入ビールの仕入れ原価上昇により、営業利益率は1.2%減となりましたが、主要ブランドとクラフトビールの強化により、現地ベースで売上高と営業利益は計画を達成しました。飲料事業では、SCM全般の見直しによるコスト削減を進め、販売数量が減少する中で、増益を達成しました。

ライオン酒類 2016年度の進捗

- ① ビール総市場の活性化
 - 豪州ビール市場微増。キャンペーン時期に消費量増加が見られることから、他の要因に加えて Beer the Beautiful Truth が寄与したものと評価
- ② 成長カテゴリの強化
 - クラフトビール「James Squire」「Little Creatures」の数量が増加。豪州、ニュージーランドにおけるクラフトブルワリー買収完了(豪州: Panhead社、ニュージーランド: Byron Bay社)
 - 「Little Creatures」の海外展開開始
- ③ 間接費削減
 - 業務効率化によるコスト削減 (2015年度実施済み)

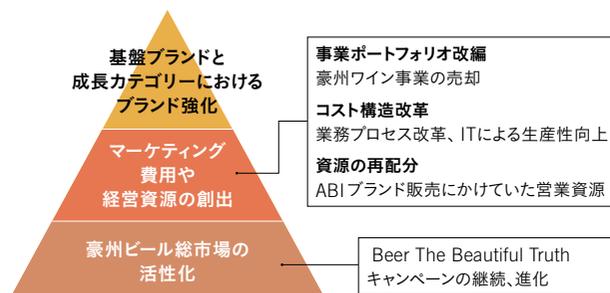
ライオン飲料 2016年度の進捗

- ① 重点カテゴリ・商品への重点資源配分
 - Milk Based Beverageを最注力カテゴリに位置付け、主力ブランド「Dare」の販売数量が増加
- ② 健康志向・自然志向に定める価値提供
 - 「The Goodness Project」を展開
- ③ サプライチェーン全体でのコスト構造改革
 - 再生計画「Turnaround Plan」実行によるコスト削減効果は計画通りに現れ、販売数量が10.4%減少する中で増益を達成

2017年度の事業計画

酒類事業では、新たなブランドポートフォリオを構築し、収益の回復を図ります。飲料事業では、注力する乳飲料カテゴリーでの営業力を一段と強化するとともに、SCM全般を見直すことでコストを削減し、増収・増益を目指します。

豪州におけるABIブランド販売ライセンス喪失後の利益回復



売上高・営業利益の推移

(百万豪ドル)

ライオン酒類



■ 売上高 ■ のれん等償却前営業利益
— のれん等償却前営業利益率

ライオン飲料



ライオン酒類

売上高 Δ **296**百万豪ドル Δ 11.0%

- ① ABIブランド喪失による販売数量減少
- ② ワイン事業売却による売上高減少
- ③ クラフトビールの販売数量増、価格政策の継続による単価・ミックス改善

のれん等償却前営業利益 Δ **60**百万豪ドル Δ 8.7%
(円ベース Δ 51億円)

- ① 輸入ビール仕入額にかかる豪ドル安影響の減少
- ② ABIブランド分の販売費減、自社ブランド、キリングループブランドへのマーケティング投資増加

ライオン飲料

売上高 **+36**百万豪ドル **+2.0%**

- ① Milk Based Beverage、ヨーグルト、スペシャリティ・チーズ等の販売数量増加
- ② 販売網再構築、営業力強化による販売数量押し上げ
- ③ White Milkの販売数量減少

のれん等償却前営業利益 **+19**百万豪ドル **+26.2%**
(円ベース+15億円)

- ① 収益性の高いカテゴリーの構成比アップによる収益性向上
- ② サプライチェーンを通じたコスト削減の継続

Brasil Kirin

ブラジルキリン



- ① ブラジル全土で、ビール・清涼飲料事業を展開
- ② ブラジル北部・北東部で高いプレゼンスを持つ
- ③ 南部・南東部ではプレミアム、クラフトビールを展開

ブラジルキリンの売却

2016年度は、市場がマイナス成長となる中、ビール、飲料ともに販売数量増を達成。工場売却等の効率化の成果も表れ、2019年度の営業利益黒字化に目途をつけることができました。しかし、今後単独で収益性の高い事業構造に転換するには限界があると考え、株主価値向上のため、事業提携や売却等を広く視野に入れ、最適な選択を検討してきました。

そして、2017年2月に、Bavaria S.A社 (Heineken International B.V.社のブラジルにおける完全子会社)にブラジルキリンの全株式を譲渡する株式譲渡契約を締結しました。今後は、円滑な事業譲渡に向けた、着実かつ継続的な計画の実行が課題です。

海外総合飲料事業



Myanmar Brewery

ミャンマー・ブルワリー

- ① ミャンマーでビールの製造・販売
- ② ミャンマーのビールマーケットシェア首位（約80%）*
- ③ 圧倒的なブランド力、強固なディストリビューション力が強み

* 当社調べ（2015年度）



2016年中計の基本戦略

製造能力の強化やブランドポートフォリオの拡充により、市場の成長を確実に取り込み、圧倒的な市場リーダーポジションの維持・強化を進めます。

市場リーダーポジションの強化

2018年ガイド

- ① 市場ポジション維持
- ② 市場成長分の増分獲得

収益改善の施策

- ① ブランドポートフォリオの拡充
 - ・プレミアムブランドの上市
- ② 事業基盤の強化
 - ・生産設備の増強
 - ・販売チャネルの増強・拡大

2016年度の事業報告

企業買収後の統合作業をスピーディーに進め、主力商品「ミャンマービール」の販売数量が順調に伸長する中、ブランドポートフォリオの強化に取り組みました。さらに、キリンの技術支援による生産設備の増強と効率化を進めました。

2016年度の進捗

① ブランドポートフォリオの拡充

- ・海外プレミアムブランドとして「一番搾り(KIRIN ICHIBAN)」
- ・国内プレミアムとして「ミャンマー・プレミアム」を開発、発売し、隙のないブランドポートフォリオを構築

② 事業基盤の強化

- ・新パッケージングラインに加え、2017年度最盛期の需要に対応できる醸出能力アップの準備が完了
- ・キリンビールの生産技術により、生産効率化が進捗
- ・家庭用市場のスーパーマーケットチャネルでの販売が拡大

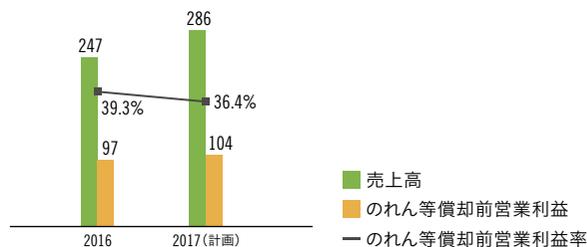
2017年度の事業計画

商品カテゴリごとの適切なマーケティングと、組織能力向上のための人材育成を進めます。さらに、キリンの技術やノウハウを活用して、製造設備の増設等を進めます。なお、ミャンマー北部のマンダレー・ブルワリーに51%出資することを決定しました。ビールの生産と出荷の新たな拠点を獲得することで、市場の成長を確実に取り込んでいきます。



売上高・のれん等償却前営業利益の推移

(10億チャット)



医薬・バイオケミカル事業

Kyowa Hakko Kirin

協和発酵キリン

医薬事業

➡ 最先端かつ独自のバイオ技術による
抗体医薬に強み

➡ 研究開発から製造、販売まで一貫した機能を持つ

バイオケミカル事業

➡ 医薬、医療、ヘルスケア領域の
アミノ酸・核酸関連物質を世界中に提供



2016年中計の基本戦略

グローバル・スペシャリティファーマへの飛躍を目指して、欧米でのグローバル戦略品の上市等により、2020年時点でのコア営業利益※1,000億円以上を計画しています。そのため、新薬開発に向けた研究開発投資を継続し、海外での販売体制の整備を進めます。

グローバル・スペシャリティファーマへの飛躍

2020年ガイド

➡ コア営業利益※ 1,000億円以上 (連結前)

収益改善の施策

➡ グローバル競争力の向上

- ・グローバル戦略品の欧米上市
- ・グローバル化に対応した組織の構築と販売インフラの整備

※ コア営業利益 (連結前) = 営業利益 + のれん償却額 + 持分法投資損益

2016年度の事業報告と

2017年度の事業計画

医薬事業では、後発医薬品の浸透や4月に実施された薬価基準引下げの影響で売上高は前年を下回りましたが、国内では、主力製品「ネスプ®」や新製品群の売上が順調でした。研究開発の分野では、飛躍的な成長の鍵を握るKRN23をはじめ、早期承認取得と上市に向けた準備を進めています。

引き続きグローバル戦略品を中心に、早期上市の実現とその価値最大化に向けた取り組みを推進します。

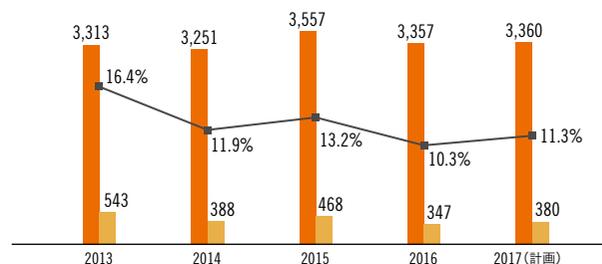
2016年度の進捗

➡ グローバル競争力の向上

- ・KRN23は、ウルトラジェニクス社との共同開発を進めており、6月に米国食品医薬品局 (FDA)により、画期的治療薬の指定を受けたことに続き、年末に、欧州医薬品庁 (EMA) に販売承認申請し、受理された

売上高・営業利益の推移

(億円)



■ 売上高 ■ 営業利益 — 営業利益率

売上高 **+2億円** **+0.1%**

- ➡ 国内外の新薬が伸長
- ➡ ジェネリック医薬品の浸透進行による、長期収載品の売上減少
- ➡ 海外からの技術収入が増加

営業利益 **+32億円** **+9.4%**

- ➡ 技術収入増加による売上総利益増加
- ➡ 医薬事業における後期開発品が試験終了に向かい研究開発費減少
- ➡ バイオケミカル事業において、収益性の高い事業 (通信販売、海外等)の売上が前年よりも増加

2020年までに承認予定のグローバル戦略品

| 開発番号 | 適応症・対象疾患 |
|---------|--------------------------------------|
| KW-6002 | パーキンソン病 |
| KRN23 | X染色体遺伝性低リン血症 |
| KW-0761 | ATL(成人T細胞白血病リンパ腫)およびCTCL(皮膚T細胞性リンパ腫) |

11年間の主要財務データ

| 年度 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 売上高 | ¥1,665,946 | ¥1,801,164 | ¥2,303,569 | ¥2,278,473 | ¥2,177,802 |
| うち酒税 | 402,321 | 400,555 | 380,691 | 359,743 | 342,527 |
| 純売上高 | 1,263,625 | 1,400,608 | 1,922,877 | 1,918,730 | 1,835,274 |
| 日本総合飲料事業 | — | — | — | — | 934,765 |
| 海外総合飲料事業 | — | — | — | — | 403,977 |
| 医薬・バイオケミカル事業 | — | — | — | — | 404,714 |
| その他事業 | — | — | — | — | 91,818 |
| 営業利益 | 116,358 | 120,608 | 145,977 | 128,435 | 151,612 |
| のれん等償却前営業利益 | — | — | — | 157,769 | 193,600 |
| EBITDA ^{※1} | 191,161 | 213,129 | 264,620 | 212,838 | 269,392 |
| 平準化EBITDA ^{※2} | — | — | — | — | — |
| 経常利益 | 120,865 | 123,389 | 103,065 | 144,614 | 140,969 |
| 当期純利益 | 53,512 | 66,713 | 80,182 | 49,172 | 11,394 |
| 平準化当期純利益 ^{※3} | — | — | — | — | — |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 123,685 | 114,585 | 131,281 | 189,907 | 218,025 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △ 153,239 | △ 269,621 | △ 169,330 | △ 321,654 | △ 140,917 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △ 50,012 | 121,555 | 26,684 | 174,208 | △ 140,197 |

年度末

| | | | | | |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 総資産 | ¥1,963,586 | ¥2,469,667 | ¥2,619,623 | ¥2,861,194 | ¥2,649,197 |
| 有利子負債 | 302,762 | 673,872 | 723,703 | 963,209 | 859,376 |
| 自己資本 ^{※4} | 993,989 | 1,054,811 | 927,812 | 981,322 | 962,476 |

1株当たり情報

| | | | | | |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1株当たり当期純利益 (EPS) (円) | ¥ 55.98 | ¥ 69.86 | ¥ 84.01 | ¥ 51.54 | ¥ 11.95 |
| 平準化EPS (円) ^{※5} | — | — | — | — | — |
| のれん等償却前EPS (円) | 66.18 | 79.72 | 34.72 | 81.92 | 94.31 |
| 配当金 (円) | 17.00 | 21.00 | 23.00 | 23.00 | 25.00 |

財務指標

| | | | | | |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| ROE (%) ^{※6} | 5.4 | 6.5 | 8.1 | 8.3 | 8.8 |
| のれん等償却前営業利益／純売上高 (%) | — | — | — | — | 10.5 |
| 純有利子負債／平準化EBITDA (倍) | — | — | — | — | — |
| 連結配当性向 (%) ^{※7} | 30.4 | 30.1 | 27.4 | 44.6 | 26.5 |

(注) 掲載金額は百万円未満切捨てで表示しています。

※1 2008年度以降：EBITDA＝営業利益＋持分法による投資損益＋減価償却費＋のれん償却額＋特別損益（ただし、のれん等に関する減損損失他を除く）

2007年度以前：EBITDA＝税金等調整前当期純利益＋支払利息－受取利息・配当金＋減価償却費＋のれん償却額

※2 平準化EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却額＋持分法適用関連会社からの受取配当金

※3 平準化当期純利益＝当期純利益＋のれん等償却額 ± 税金等調整後特別損益

※4 自己資本＝純資産－非支配株主持分－新株予約権（連結貸借対照表での記載）

| | | | | | | (単位：百万円) | 増減率 (%) |
|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|-------------|---------|
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2016 / 2015 | |
| ¥2,071,774 | ¥2,186,177 | ¥2,254,585 | ¥2,195,795 | ¥2,196,925 | ¥2,075,070 | △ 5.5 | |
| 323,375 | 315,549 | 310,798 | 301,365 | 305,697 | 296,028 | △ 3.2 | |
| 1,748,398 | 1,870,627 | 1,943,786 | 1,894,429 | 1,891,227 | 1,779,041 | △ 5.9 | |
| 859,672 | 871,842 | 869,377 | 851,591 | 885,856 | 857,225 | △ 3.2 | |
| 454,216 | 579,391 | 685,254 | 693,175 | 624,169 | 561,439 | △ 10.1 | |
| 332,843 | 322,976 | 331,377 | 325,149 | 355,777 | 335,733 | △ 5.6 | |
| 101,665 | 96,417 | 57,778 | 24,513 | 25,424 | 24,642 | △ 3.1 | |
| 142,864 | 153,022 | 142,818 | 114,549 | 124,751 | 141,889 | 13.7 | |
| 189,812 | 202,675 | 198,086 | 171,542 | 158,537 | 169,915 | 7.2 | |
| 247,602 | 297,185 | — | — | — | — | — | |
| — | 307,339 | 301,486 | 273,183 | 258,922 | 253,006 | △ 2.3 | |
| 136,818 | 138,452 | 132,134 | 94,211 | 128,199 | 140,676 | 9.7 | |
| 7,407 | 56,198 | 85,656 | 32,392 | △ 47,329 | 118,158 | — | |
| — | 112,868 | 115,426 | 108,779 | 107,063 | 113,880 | 6.4 | |
| 196,792 | 212,061 | 205,517 | 155,247 | 171,011 | 226,468 | 32.4 | |
| △ 361,658 | △ 48,379 | 85,526 | △ 139,397 | △ 70,659 | △ 77,520 | — | |
| 193,214 | △ 160,008 | △ 272,357 | △ 80,701 | △ 78,221 | △ 145,184 | — | |
| ¥2,854,254 | ¥2,951,061 | ¥2,896,456 | ¥2,965,868 | ¥2,443,773 | ¥2,348,166 | △ 3.9 | |
| 1,144,786 | 1,037,188 | 858,911 | 873,003 | 821,478 | 711,762 | △ 13.4 | |
| 852,922 | 948,943 | 1,075,861 | 1,101,833 | 663,842 | 680,662 | 2.5 | |
| ¥ 7.70 | ¥ 58.44 | ¥ 90.76 | ¥ 35.27 | ¥ △ 51.87 | ¥ 129.49 | — | |
| — | 117 | 122 | 118 | 117 | 125 | 6.8 | |
| 70.58 | 124.87 | 159.92 | 108.57 | △ 2.83 | 172.00 | — | |
| 27.00 | 29.00 | 36.00 | 38.00 | 38.00 | 39.00 | 2.6 | |
| 6.9 | 12.4 | 14.0 | 8.6 | △ 0.3 | 21.9 | — | |
| 10.9 | 10.8 | 10.2 | 9.1 | 8.4 | 9.6 | — | |
| — | 2.86 | 2.25 | 2.76 | 2.67 | 2.33 | — | |
| 38.3 | 24.8 | 29.5 | 32.2 | 32.5 | 31.2 | — | |

※5 平準化EPS=平準化当期純利益/期中平均株式数

※6 ROE=当期純利益/平均株主資本

2009年度からのROEはのれん等償却前の数字であり、キャッシュの流出を伴わない損失等については除いた数値で算出しています。

※7 2010年度からの配当性向はのれん等償却前EPSに対する数字であり、キャッシュの流出を伴わない損失等については除いた数値で算出しています。2012年度からの連結配当性向は平準化EPSに対する数値を表示しています。

2016年度の経営成績および財政状態の報告・分析

(注) 全ての比較数値は、特に記載のない限り、前期(2015年度)との比較数値となっています。2007年7月に持株会社制が導入されたため、キリンホールディングス株式会社の連結財務内容の開示は、この組織体制の下で事業を行う企業グループ(キリングroup)の国内外における活動に関するものであり、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠しています。2016年12月31日現在のキリングroupの連結子会社は188社、持分法適用関連会社は18社です。

事業環境・業績概況

当期における世界経済は、中国を始めとするアジア新興国や資源国の景気に少し持ち直しの動きが見られましたが、国際金融・資本市場の変動、各国の政治環境の変化及び地政学的なリスクが懸念され、不確実性をもって推移しました。

わが国経済は、個人消費は一部に弱さが見られたものの、雇用・所得環境の着実な改善を背景に総じて底堅く、全体としては緩やかな回復基調で推移しました。

そうした中、キリングroupでは、構造改革によるキリングroupの再生に向けて、収益力の改善を最優先課題とし、優先度を明確にした投資による事業の競争力強化に取り組みました。その結果、重点課題のうち“低収益事業の再生・再編”は、キリンビバレッジ及びブラジルキリンの業績回復を中心に計画を上回って進捗し、“医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長”は計画通りに進捗しました。一方で、特にキリンビールでビール類全体の販売数量が前年を下回るなど、“ビール事業の収益基盤強化”に課題が残りました。

損益計算書

◆ 連結売上高、売上総利益

酒税を含む連結売上高は、日本総合飲料事業におけるキリンビールでのビール類の販売数量減少、キリンビバレッジで第2四半期から販売促進費の一部を売上高控除とした影響に加え、海外総合飲料事業における為替の影響により、前期比5.5%減の2兆750億円となりました。

酒税抜き連結売上高については、前期比5.9%減の1兆7,790億円となりました。

酒税抜き売上原価は前期比6.7%減の8,616億円となりました。この結果、売上総利益は前期比5.2%減の9,173億円となりました。また、酒税抜き売上総利益率は、51.2%から0.4ポイント増の51.6%となりました。

◆ 販売費及び一般管理費、営業利益

販売費及び一般管理費(販管費)は、医薬・バイオケミカル事業での研究開発費の増加はありましたが、キリンビールでの販売費減少、ブラジルキリンにおける販管費減少等により、前期比8.0%減の7,754億円となりました。酒税抜き売上高販管費比率は、1.0ポイント減の43.6%となりました。

販管費に含まれている研究開発費は前期比2.7%増の628億円(製造費用に含まれる研究開発費を含めると629億円)で、酒税抜き連結売上高の3.5%を占めています。このうち、医薬・バイオケミカル事業の協和発酵キリンの研究開発費は535億円で、連結ベースの研究開発費の84.7%となっています。

のれん等償却後の連結営業利益は、キリンビバレッジでの大幅増益及びグループ各社でコスト削減が250億円となるなど収益性改善の取り組みが進展したこと等により増益となり、前期比13.7%増の1,418億円となりました。これらの結果、酒税抜き連結売上高に対し、のれん等償却前営業利益率は、前期より1.2ポイント増の9.6%、のれん等償却後営業利益率は、前期より1.4ポイント増の8.0%となりました。

◆ 営業外損益、経常利益

営業外損益は、対前年46億円減の12億円の損失となりました。そのうち持分法投資損益は43億円減少し、サンミゲルビールの業績は好調でしたが、主に医薬・バイオケミカル事業セグメント子会社の投資損益減少の影響を受けました。上記の営業利益増加と相まって、経常利益は、前期比9.7%増の1,406億円となりました。

◆ 特別損益

豪州におけるアンハイザー・ブッシュ・インベブ社とのビール販売ライセンス契約の終了による解約金246億円、ブラジルキリン子会社(マカク工場)の株式譲渡契約締結に伴う売却益154億円の計上等により、主にライオンにおける事業構造改善費用の計上等による特別損失が272億円発生しましたが、前年の巨額な減損損失の計上の反動もあり、特別損益は1,508億円改善し、400億円となりました。

◆ 親会社株主に帰属する当期純利益

営業利益増加、多額の特別利益の計上により、親会社株主に帰属する連結当期純利益は、前期から1,654億円の大幅増となる1,181億円となり、過去最高益を更新しました。1株当たり当期純利益(EPS)は129.49円、のれん等償却前EPSは172円となり、平準化EPS^{※1}は、前期から8円増の125円となりました。また、のれん等償却前ROEは21.9%となりました。

※1 平準化EPS=平準化当期純利益/期中平均株式数
平準化当期純利益=当期純利益+のれん等償却額±税金等調整後特別損益

連結損益計算書サマリー

(単位：億円)

| | 2015年度 | 2016年度 | 増減率 |
|---------------------------|--------|--------|---------|
| 売上高 | 21,969 | 20,750 | △ 5.5% |
| うち酒税 | 3,056 | 2,960 | △ 3.2% |
| 酒税抜き売上高 | 18,912 | 17,790 | △ 5.9% |
| 売上原価 | 9,231 | 8,616 | △ 6.7% |
| 売上総利益 | 9,680 | 9,173 | △ 5.2% |
| 販売費及び一般管理費 | 8,433 | 7,754 | △ 8.0% |
| 営業利益 | 1,247 | 1,418 | 13.7% |
| のれん等償却前営業利益 | 1,585 | 1,699 | 7.2% |
| 営業外収益 | 298 | 208 | △ 30.0% |
| 営業外費用 | 264 | 221 | △ 16.3% |
| 経常利益 | 1,281 | 1,406 | 9.7% |
| 特別利益 | 291 | 673 | 130.6% |
| 特別損失 | 1,399 | 272 | △ 80.5% |
| 税金等調整前当期純利益 | 174 | 1,807 | 938.5% |
| 法人税等 | 459 | 470 | 2.6% |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 188 | 155 | △ 17.7% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△) | △ 473 | 1,181 | — |

指標等

| | 2015年度 | 2016年度 | 増減率 |
|----------------------|---------|--------|------|
| 1株当たり当期純利益 (EPS) (円) | △ 51.87 | 129.49 | — |
| のれん等償却前EPS(円) | △ 3 | 172 | — |
| 平準化EPS(円) | 117 | 125 | 6.8% |
| 平準化当期純利益 (億円) | 1,070 | 1,138 | 6.4% |
| のれん等償却前ROE(%) | △ 0.3 | 21.9 | — |

連結売上高の変動要因分析

(単位：億円)

| | 2016年度の 対2015年度増減 |
|------------------|----------------------|
| 日本総合飲料 | △ 383 |
| キリンビールの減収 | △ 226 |
| キリンビバレッジの減収 | △ 174 |
| メルシャンの減収 | △ 30 |
| 海外総合飲料 | △ 627 |
| ライオンの減収 | △ 660 ^{※1} |
| ブラジルキリンの減収 | △ 163 ^{※2} |
| ミャンマー・ブルワリーの新規連結 | 224 ^{※3} |
| 医薬・バイオケミカル | △ 200 |
| 協和発酵キリンの減収 | △ 212 |
| その他 | △ 7 |
| 合計 | △ 1,218 |

※1 2016年度為替レート：1豪ドル=82.33円(2015年度：93.16円)

※2 2016年度為替レート：1ブラジルリアル=31.83円(2015年度：36.30円)

※3 2016年度為替レート：1,000ミャンマーチャット=90.62円

連結営業利益の変動要因分析

(単位：億円)

| | 2016年度の 対2015年度増減 |
|----------------------|----------------------|
| 日本総合飲料 | 192 |
| キリンビールの増益 | 72 |
| キリンビバレッジの増益 | 116 |
| メルシャンの増益 | 16 |
| 海外総合飲料 ^{※4} | 100 |
| ライオンの減益 | △ 72 ^{※1} |
| ブラジルキリンの増益 | 33 ^{※2} |
| ミャンマー・ブルワリーの新規連結 | 88 ^{※3} |
| 医薬・バイオケミカル | △ 120 |
| 協和発酵キリンの減益 | △ 120 |
| その他 | △ 5 |
| 合計 | 171 |

※4 のれん等償却前営業利益の増減益額

2016年度の経営成績及び財政状態の報告・分析

貸借対照表

● 資産

2016年12月31日現在の総資産は、前期末に比べ956億円(3.9%)減少して2兆3,481億円となりました。流動資産は337億円減少して7,481億円となり、固定資産は無形固定資産の償却および在外子会社の為替影響による減少等により618億円減少して1兆6,000億円となりました。

● 負債

2016年12月31日現在の負債は、前期末に比べ1,036億円(6.9%)減少して1兆4,020億円となりました。流動負債は155億円減少して6,503億円となり、固定負債は有利子負債の減少等により880億円減少して7,517億円となりました。

● 純資産

2016年12月31日現在の純資産は、前期末に比べ80億円(0.9%)増加して9,460億円となりました。

この結果、自己資本比率は、前期末の27.2%から29.0%となり、1株当たり純資産は、前期末から18.44円増加して745.92円となりました。

連結貸借対照表サマリー

(単位：億円)

| | 2015年度末 | 2016年度末 | 対前年度増減 |
|-------------|---------|---------|---------|
| 流動資産 | 7,819 | 7,481 | △ 337 |
| 現金及び預金 | 664 | 589 | △ 74 |
| 受取手形及び売掛金 | 3,976 | 3,935 | △ 41 |
| 棚卸資産 | 2,277 | 2,076 | △ 201 |
| その他 | 900 | 880 | △ 20 |
| 固定資産 | 16,618 | 16,000 | △ 618 |
| 有形固定資産 | 7,117 | 7,052 | △ 65 |
| 無形固定資産 | 4,585 | 4,019 | △ 566 |
| のれん | 2,692 | 2,289 | △ 402 |
| その他 | 1,893 | 1,729 | △ 164 |
| 投資その他の資産 | 4,915 | 4,929 | 13 |
| 資産合計 | 24,437 | 23,481 | △ 956 |
| 流動負債 | 6,659 | 6,503 | △ 155 |
| 支払手形及び買掛金 | 1,420 | 1,358 | △ 62 |
| 有利子負債 | 1,581 | 1,349 | △ 232 |
| その他 | 3,657 | 3,796 | 139 |
| 固定負債 | 8,397 | 7,517 | △ 880 |
| 有利子負債 | 5,989 | 5,137 | △ 852 |
| その他 | 2,408 | 2,379 | △ 28 |
| 負債合計 | 15,056 | 14,020 | △ 1,036 |
| 株主資本 | 6,456 | 7,289 | 832 |
| その他の包括利益累計額 | 181 | △ 482 | △ 664 |
| 新株予約権 | 4 | 5 | 1 |
| 非支配株主持分 | 2,738 | 2,648 | △ 89 |
| 純資産合計 | 9,380 | 9,460 | 80 |
| 負債純資産合計 | 24,437 | 23,481 | △ 956 |

キャッシュ・フロー計算書

2016年12月31日現在の現金及び現金同等物の残高は、前期末より26億円減少し、577億円となりました。

◆ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金は、関係会社株式売却益が154億円増加、減損損失が1,229億円減少などの減少要因がありましたが、税金等調整前当期純利益が1,633億円増加、売上債権・たな卸資産・仕入債務・未払酒税・未払消費税等の増減による運転資金の流出が296億円減少したことなどにより、前期比554億円増加の2,264億円となりました。

◆ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金は、有形及び無形固定資産の取得について、前期より179億円多い950億円の支出、有価証券及び投資有価証券の取得により207億円の支出がありましたが、一方、有形及び無形固定資産の売却により201億円、有価証券及び投資有価証券の売却により161億円の収入がありました。これらの結果、前期比68億円増加の775億円となりました。

◆ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による資金は、長期借入れによる収入が383億円、コマーシャル・ペーパーの増加が450億円あった一方、長期借入金の返済が1,292億円、社債の償還が300億円、配当金の支払が431億円ありました。これらの結果、前期比669億円増加の1,451億円となりました。

これらの結果、キャッシュ・フロー関連指標は、次の通りとなりました。

| | 2015年度 | 2016年度 |
|-----------------------|--------|--------|
| 自己資本比率 (%) | 27.2 | 29.0 |
| 時価ベースの自己資本比率 (%) | 61.5 | 73.9 |
| キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (%) | 480.4 | 314.3 |
| インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍) | 13.0 | 22.9 |

- (注) 1. 自己資本比率：自己資本／総資産
 2. 時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産
 ※ 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式控除後）により算出しています。
 3. キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／営業キャッシュ・フロー
 ※ 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としています。
 4. インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー／利払い
 ※ 利払いは、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しています。

連結キャッシュ・フロー計算書サマリー

(単位：億円)

| | 2015年度 | 2016年度 | 対前年度増減 |
|------------------|--------|---------|--------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 1,710 | 2,264 | 554 |
| 税金等調整前当期純利益 | 174 | 1,807 | 1,633 |
| 減価償却費 | 946 | 774 | △ 171 |
| のれん償却額 | 273 | 223 | △ 50 |
| その他 | 316 | △ 540 | △ 856 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △ 706 | △ 775 | △ 68 |
| 固定資産の取得 | △ 771 | △ 950 | △ 179 |
| その他 | 64 | 175 | 110 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △ 782 | △ 1,451 | △ 669 |
| 有利子負債の増減額 | △ 339 | △ 996 | △ 656 |
| 配当金の支払額 | △ 411 | △ 431 | △ 20 |
| その他 | △ 31 | △ 24 | 7 |
| 換算差額等 | △ 23 | △ 63 | △ 40 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | 198 | △ 26 | △ 224 |

グループ会社 (2016年12月31日現在)

キリングroupは、純粋持株会社であるキリンホールディングス株式会社のもと、以下の会社を含む連結子会社188社、持分法適用関連会社18社から構成されています。

| 会社名 | 所在地 | 事業内容 | 議決権の 所有割合 (%) |
|--|------------------------|--|------------------|
| 日本総合飲料事業 | | | |
| キリン株式会社 | 日本 (東京都) | 日本総合飲料事業の管理および専門サービスの提供 | 100.0 |
| キリンビール株式会社 | 日本 (東京都) | ビール類その他酒類等の製造・販売 | 100.0 |
| キリンビールマーケティング株式会社 | 日本 (東京都) | ビール類その他酒類の営業・販売促進 | 100.0 |
| メルシャン株式会社 | 日本 (東京都) | ワインその他酒類の輸入・製造・販売 | 100.0 |
| キリンビバレッジ株式会社 | 日本 (東京都) | 清涼飲料の製造・販売 | 100.0 |
| キリンビバレッジバリューベンダー株式会社 | 日本 (東京都) | 自動販売機に関わる清涼飲料および食品の企画・販売 | 100.0 |
| キリンディスティラリー株式会社 | 日本 (静岡県) | 富士御殿場蒸溜所における国産洋酒の製造 | 100.0 |
| スプリングバレーブルワリー株式会社 | 日本 (東京都) | 「SPRING VALLEY BREWERY」ブランドのクラフトビール商品の開発、各種企画、醸造設備併設店舗の運営・管理 | 100.0 |
| 株式会社ヤッホーブルーイング* | 日本 (長野県) | クラフトビールの製造・販売 | 33.3 |
| 1 麒麟 (中国) 投資有限公司 | 中国 (上海市) | 中国における酒類事業の統括および新たな投資先の探索などの事業開発、長江デルタ地域でのキリンブランドの販売 | 100.0 |
| 麒麟啤酒 (珠海) 有限公司 | 中国 (広東省) | ビールの製造・販売 | 100.0 |
| 2 台湾麒麟啤酒股份有限公司 | 台湾 (台北市) | 台湾におけるキリンブランド商品の輸入および販売 | 100.0 |
| 3 Kirin Europe GmbH | ドイツ (デュッセルドルフ市) | 欧州におけるキリンブランド商品の現地生産および販売の統括 | 100.0 |
| 4 Kirin Brewery of America, LLC | アメリカ (カリフォルニア州) | 米国におけるキリンブランド商品のマーケティングおよび南北アメリカ大陸への輸出 | 100.0 |
| 5 Four Roses Distillery, LLC | アメリカ (ケンタッキー州) | バーボンウィスキーの製造・販売 | 100.0 |
| オセアニア総合飲料事業 | | | |
| 6 Lion Pty Ltd | オーストラリア (ニューサウスウェールズ州) | オセアニアにおけるキリングroup事業会社 (酒類および乳製品・果汁飲料事業) の所有と経営統括 | 100.0 |
| Lion-Beer, Spirits & Wine Pty Limited | オーストラリア (ニューサウスウェールズ州) | 豪州におけるビールその他酒類の製造・販売 | 100.0 |
| Lion-Dairy & Drinks Pty Ltd | オーストラリア (ビクトリア州) | 豪州における乳製品、飲料等の製造・販売 | 100.0 |
| Lion-Beer, Spirits & Wine (NZ) Limited | ニュージーランド (オークランド州) | ニュージーランドにおけるビールその他酒類の製造・販売 | 100.0 |
| 海外その他総合飲料事業 | | | |
| 7 Brasil Kirin Holdings S.A. | ブラジル (サンパウロ州) | ブラジルにおけるビール事業、清涼飲料事業 | 100.0 |
| 8 Kirin Holdings Singapore Pte. Ltd. | シンガポール | 東南アジアにおける総合飲料事業戦略の策定と実行 | 100.0 |
| 9 Myanmar Brewery Limited | ミャンマー (ヤンゴン市) | ミャンマーにおけるビールの製造および販売 | 55.0 |
| 10 Interfood Shareholding Company | ベトナム (ドンナイ省) | ベトナムにおける清涼飲料事業、食品事業 | 95.7 |
| 11 San Miguel Brewery Inc.* | フィリピン (メトロマニラ) | フィリピンにおけるビールの製造および販売 | 48.6 |
| 12 華潤麒麟飲料 (大中華) 有限公司* | イギリス領ヴァージン諸島 | 清涼飲料等の製造・販売 | 40.0 |
| 13 The Coca-Cola Bottling Company of Northern New England, Inc. | アメリカ (ニューハンプシャー州) | 米国ニューイングランド地方の7州でのコカ・コーラ製品などの清涼飲料の製造・販売 | 100.0 |
| AZUMA KIRIN Indústria e Comércio de Bebidas e Alimentos Ltda. | ブラジル (サンパウロ州) | ブラジルにおける日本酒・食料品の製造・販売 | 100.0 |

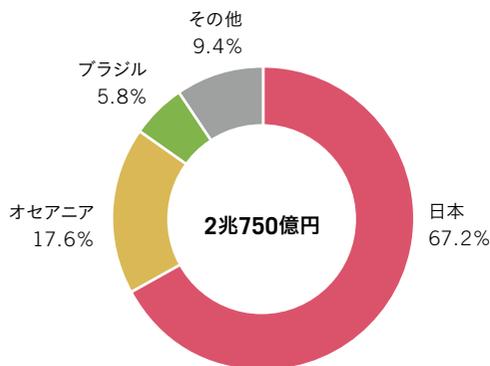
| 会社名 | 所在地 | 事業内容 | 議決権の 所有割合 (%) |
|----------------------------------|----------------|--|------------------|
| 医薬・バイオケミカル事業 | | | |
| 協和発酵キリン株式会社 | 日本 (東京都) | 医療用医薬品の製造・販売 | 52.8 |
| 14 Kyowa Kirin International plc | イギリス(スコットランド) | 医療用医薬品の開発・販売を行う傘下子会社の統括・管理 | 100.0 |
| 協和発酵バイオ株式会社 | 日本 (東京都) | 医薬・工業用原料、ヘルスケア製品等の製造・販売 | 100.0 |
| Kirin-Amgen, Inc.※ | アメリカ(カリフォルニア州) | 医薬品の研究開発・ライセンスング | 50.0 |
| その他 | | | |
| 小岩井乳業株式会社 | 日本 (東京都) | 牛乳、バター、チーズ、発酵乳、その他乳製品およびマーガリン、ジャム類、はちみつ、その他食料品の製造・販売 | 99.9 |

※ 持分法適用関連会社

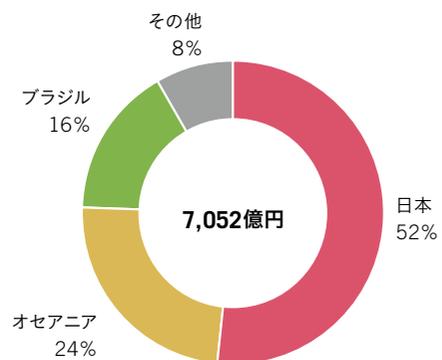


地域ごとの情報

売上高※構成比率



有形固定資産構成比率



※ 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

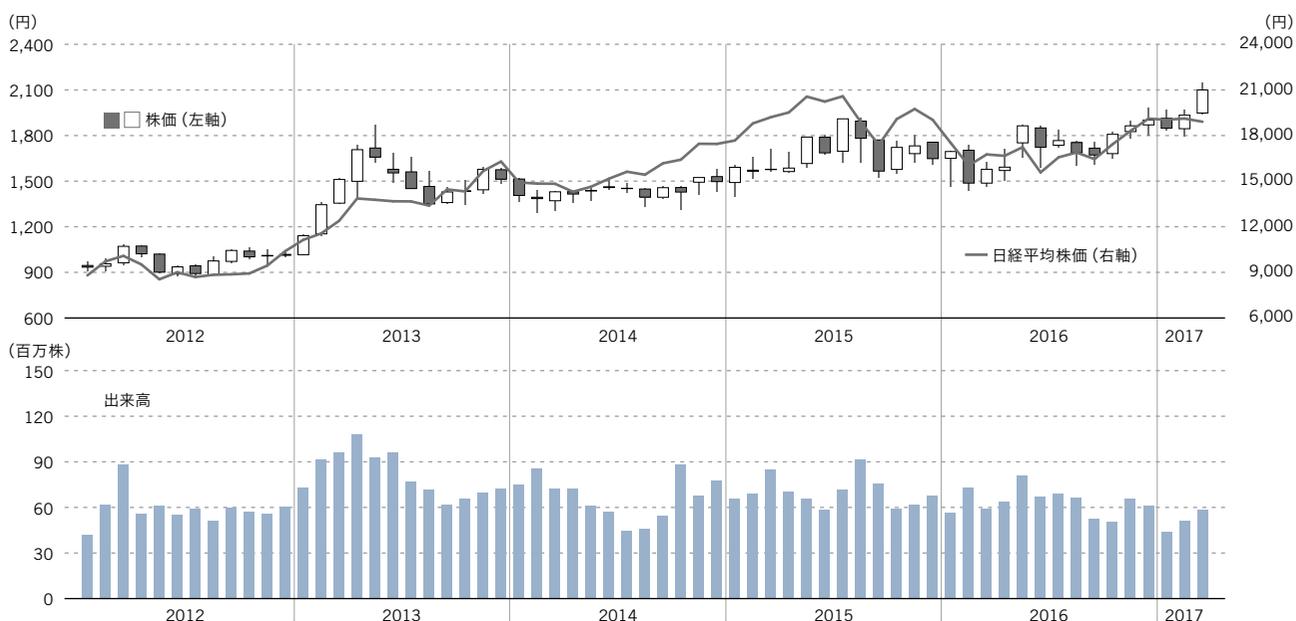
会社概要 (2016年12月31日現在)

トータル・シェアホルダーズ・リターンに関わる情報

| | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 期末株価 (円) | 1,012 | 1,513 | 1,497 | 1,648 | 1,902 |
| 1株当たり配当 (円) | 29 | 36 | 38 | 38 | 39 |
| 1株当たり累計受取配当 (2013年度以降、円) | — | 36 | 74 | 112 | 151 |
| 株価上昇額 (2013年度以降、円) | — | 501 | 485 | 636 | 890 |
| 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 |
| 率 (%) | | 53.1 | 55.2 | 73.9 | 102.9 |

※ 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)



ウェブサイトのご案内

さらに詳しい活動内容やデータについては、当社ウェブサイトに掲載しています。



商号

キリンホールディングス株式会社

本社所在地〒164-0001
東京都中野区中野四丁目10番2号中野セントラルパークサウス**設立**

1907年2月23日

※ 2007年7月1日純粋持株会社化に伴い、「麒麟麦酒株式会社」より商号変更

資本金

102,045,793,357円

発行可能株式総数

1,732,026,000株

発行済株式総数

914,000,000株

株主数

169,600名

従業員数(連結)

39,733名

株主総会開催日

2017年3月30日

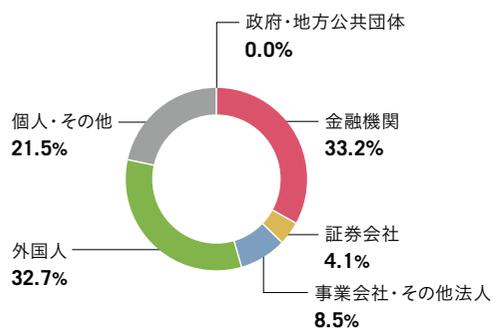
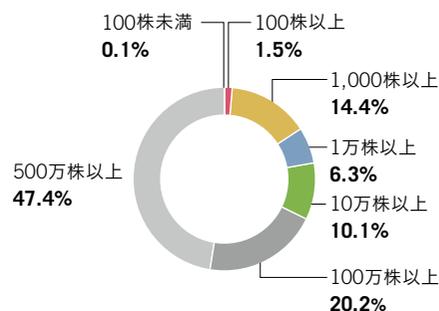
上場証券取引所

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 東京都江東区東砂7-10-11
Tel: 0120-232-711(平日9:00~17:00)**米国預託証券(ADR)**JPMorgan Chase Bank, N.A.
JPMorgan Service Center
P.O.Box 64504 St. Paul, MN 55164-0504 U.S.A.
Tel: +1-800-990-1135 (toll-free)
Tel: +1-651-453-2128 (outside U.S.A)**大株主**

| 株主名 | 所有株式数(千株) | 持株比率(%) |
|---|-----------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 53,885 | 5.9 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 41,901 | 4.6 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 32,996 | 3.6 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4) | 17,463 | 1.9 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225 | 17,058 | 1.9 |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行 | 14,501 | 1.6 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 12,644 | 1.4 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7) | 12,523 | 1.4 |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044 | 11,179 | 1.2 |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10 | 11,107 | 1.2 |

※ 持株比率は、自己株式(1,484千株)を控除して計算しております。

所有者別分布**所有株数別分布**

KIRIN

