

KIRIN



KIRIN REPORT 2015

ACCELERATING

VALUE-DRIVEN GROWTH

キリンホールディングス株式会社

LEAD STORY



OUR VALUE, YOUR HAPPINESS

「食と健康」をテーマに、
新たな価値を創出、提供することで、社会に広く貢献する
—— キリングroupは他にはない価値をお届けしています。



キリングroupは、ビールを中心とした酒類および清涼飲料からなる「総合飲料事業」と、バイオ医薬を中心とする「医薬・バイオケミカル事業」を中核事業としてグローバルに展開しています。

「健康志向で、しかも、おいしい飲み物を」、「地域ならではの魅力が詰まっていて、それが身近なブランドで」、「みんなで楽しめて、手軽な低アルコール飲料を」、「有効な治療法が見つからない疾患領域で医薬品を」…、こうしたお客様の様々なニーズに対して、キリングroupは「食と健康」に関する新たな価値を提案することで、社会に広く貢献しています。

キリングroupは、社会的価値の創造と経済的価値の拡大を一体化させた「キリングgroupならではのCSV」を展開しています。

キリングroupの価値創造事例と事業ドメイン

「一番搾り製法」
による
新しい味わい



キリン一番搾り生ビール

一番搾り麦汁だけを使った主カビール

手軽さ
+
紅茶文化



キリン 午後の紅茶

紅茶飲料の
圧倒的リーダー

新たな
ビール文化の
創造



ジェームス・スクワイア

豪州クラフト
ビールのけん引役

おいしさ
+
機能性



淡麗グリーンラベル

機能性カテゴリーの
リーディングブランド


飲みやすさ
+
斬新・おしゃれ



キリン 氷結®

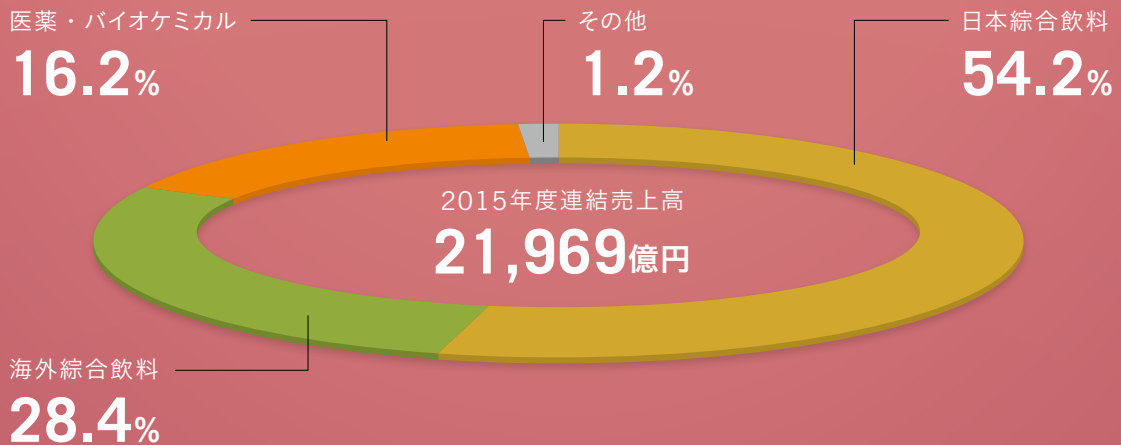
RTD市場の
拡大・牽引役

治療の
困難な疾患への
高い治療効果



KW-0761 (ポテリジオ®)

がん免疫療法において世界の
大きな期待が寄せられている製品



DIFFERENTIATION FIRST

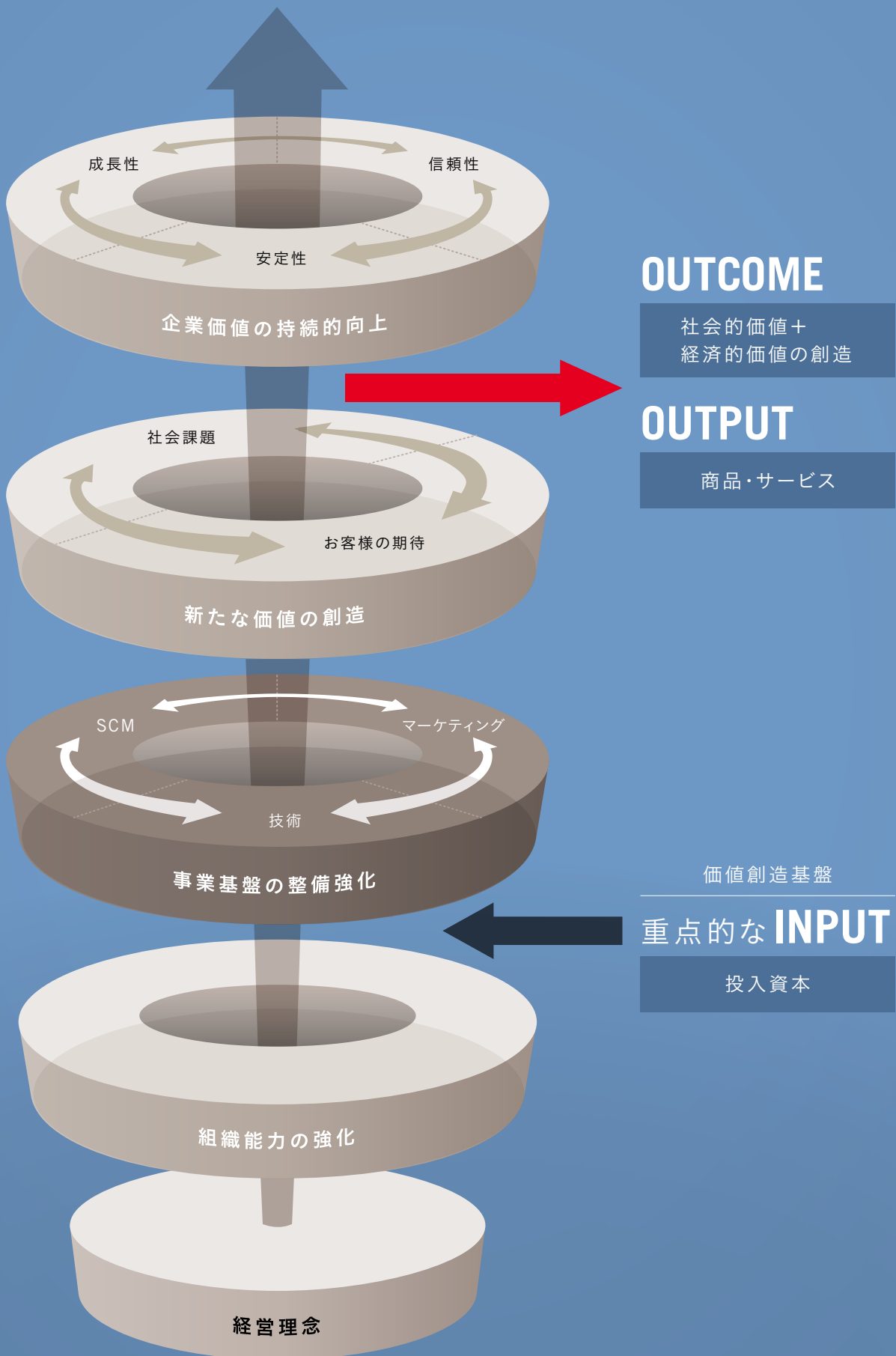
事業基盤が差異化されてこそ「付加価値」が生まれ、
持続的な企業価値向上につながる
—— 私たちキリングroupはそう考えています。



お客様を深く理解し、求める価値を商品・サービスを通じて実現するためには、事業基盤を絶えず強化していく必要があります。日本総合飲料事業では、酒類や飲料の垣根を越えて、お客様起点でのブランドポートフォリオの構築を進めています。お客様のブランド体験を高めていくために組織全体のマーケティング力を進化させています。また、グループが培ってきた発酵の技術は、絶え間ない技術革新により、おいしく安全・安心な商品を提供するだけでなく、協和発酵キリンが有する最先端のバイオテクノロジーの基礎となっています。グループ各社の持つ技術を高め、技術を融合することで、これからの社会やお客様の期待に応える新たな価値創造が可能になると考えています。

お客様を理解する力と技術力に支えられた価値づくりを、効率的なSCM*で実現する。こうした「見えない資産」の優位性の構築こそが、持続的成長の礎になると確信しています。

※ サプライチェーン・マネジメント



FROM VOLUME TO VALUE

持続的な成長の実現に向け、「ボリューム」主導から、
「バリュー」主導へシフトする

—— キリンググループは経営課題を真摯に受け止めます。

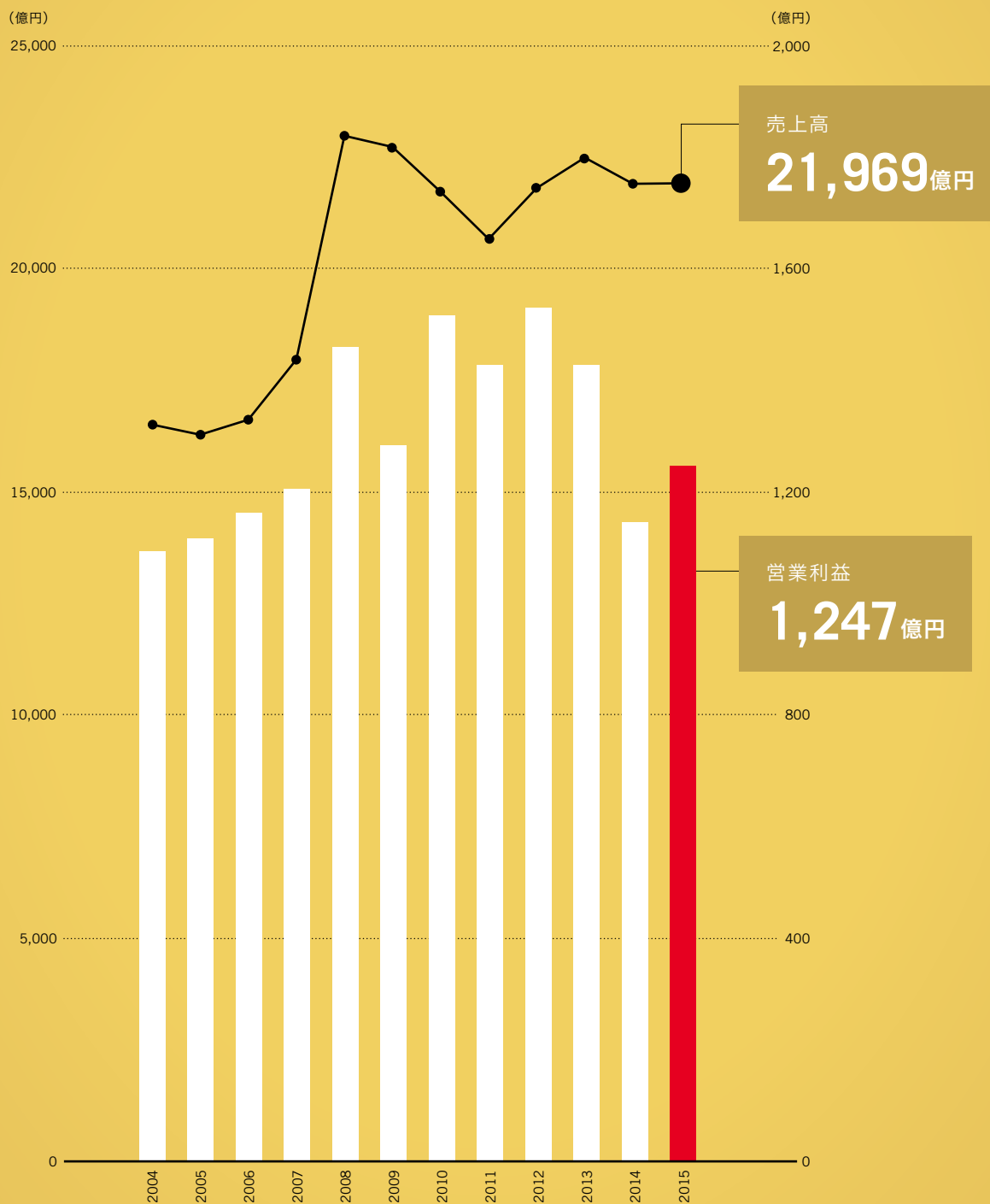


キリンググループの連結売上高は、積極的なM&Aによる海外展開の加速などによって、過去10年余り、拡大を続けてきました。しかし、売上高の拡大ペースに比べ、利益の伸びは緩慢としています。

キリンググループは、海外への事業拡大を進める間、本来の強みであるお客様にとっての新しい価値の創造がおろそかになっていたのかもしれない。もっと社会から価値創造を求められる領域で、技術などの事業基盤の優位性を活かすことによって、「成長性」、「安定性」、「信頼性」の3つを同時に高めていく——これこそがキリンググループの企業価値を向上させるために必要なことであると認識しています。

連結売上高と営業利益

— 売上高 (左軸) ■ 営業利益 (右軸)



VALUE-DRIVEN PRIORITIZATION

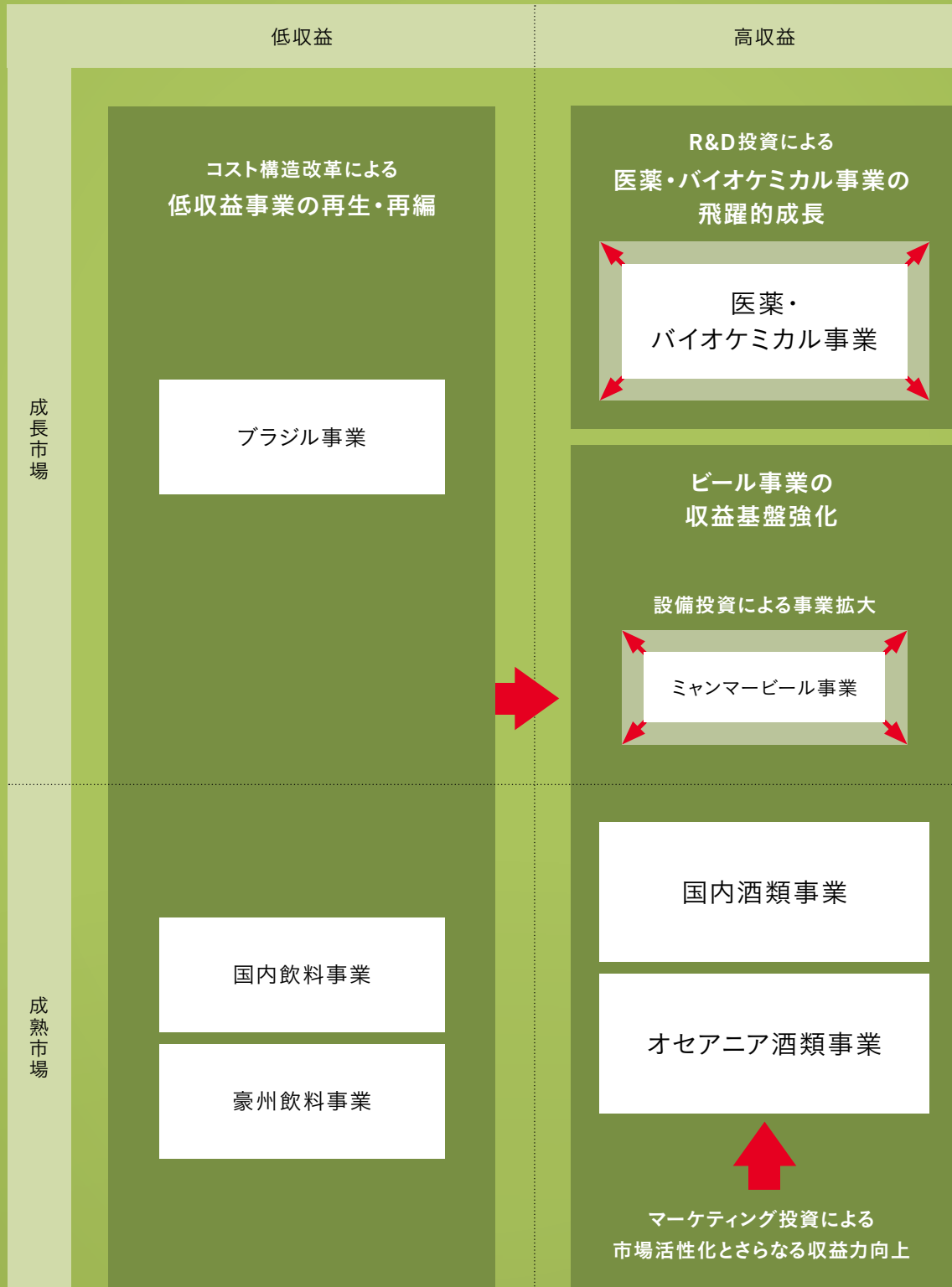
健康などに関わる社会課題への取り組みを成長ドライバーとし、
強みを発揮できる事業に経営資源を傾斜配分する
—— キリングroupは一層の「選択と集中」に動き出しました。



長期経営構想「新KV2021」実現への第一段階となる2016年中計では、限られた経営資源を、大きなプレゼンスを確立できる領域へ更に大胆に集中投下することで、収益性、効率性を向上させていきます。中でも、国内ビール類を中心としたビール事業の収益基盤強化に最優先で取り組むとともに、低収益事業の再生のための構造改革をやり切り、医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長を実現することで、持続的な成長を目指していきます。

また新KV2021では、健康などに関わる社会課題に向き合い、お客様視点に立った価値創造を成長ドライバーとしていくことを明文化しています。そのために、基盤を絶えず強化し、グループシナジーを創出することを志向していきます。

各事業の位置付けに応じた構造改革推進領域と積極投資領域



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

お客様の求めるものを見すえ、自然のもつ力を最大限に引き出し、
それら確かなか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。

CONTENTS

LEAD STORY	1	社外取締役対談	36
経営理念／編集方針	8	私たちの価値創造活動を支えるガバナンス体制	39
ステークホルダーの皆様へ	10	キリンの価値創造基盤を検証する	48
キリンの概要を掴む	12	次世代につなげる地球環境	64
財務・非財務ハイライト	16	キリンの事業を深く知る	68
長期経営構想と中期経営計画	18	2015年度の経営成績および財政状態の報告・分析(連結)	78
社長インタビュー	20	リスク情報	82
特集 キリンならではの価値・市場創造への取り組み	28	グループ会社	84
CFOメッセージ	32	会社概要	86
キリンのコーポレートガバナンスのPoint	34		



グループ共通の価値観

“One Kirin” Values

“Passion and Integrity”

熱意と誠意



編集方針

「KIRIN REPORT 2015」は、財務情報のご提供のみならず、キリングループの「見えない資産（価値創造基盤）」に関する非財務情報についてもわかりやすく解説することで、投資家をはじめとしたステークホルダーの方々に、キリングループの中長期的な企業価値向上への道筋と戦略の妥当性をご理解いただくことを基本方針として作成しています。「財務と非財務」および「価値創造基盤と持続成長力」の「つながり（Connectivity）」を重視した編集としています。ぜひご一読ください。

見通しに関する注意事項

当レポートの記載内容のうち、歴史的事実でないものは、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、将来の記載とは異なる可能性があります。また、2016年度業績見通しは、2016年2月15日の決算発表時点のものです。



「2016年－2018年中期経営計画」がスタート キリングroupならではのCSVを実践し、 企業価値向上を加速させます

先進国では、少子高齢化等の影響により経済のパイが伸び悩み、ブラジル等の新興国では、足元において経済成長が鈍化する厳しい環境の中で、企業間の競争はますます激化の様相を呈しています。

このような経済環境下で、ものづくり企業が企業価値を向上し続けるためには、いたずらに目先のボリュームを追うのではなく、社会にとって価値が高いとお客様に感じていただけるような価値創造主導型の成長へと転換していくことが重要となります。

こうした考え方のもと、キリングgroupは、長期経営構想を「新KV2021」に進化させ、その実現に向けた第一段階のアクションプランである「キリングgroup 2016年－2018年中期経営計画」(以下、2016年中計)をスタートさせました。2016年中計では、ビール事業の収益基盤強化に資源を集中するとともに、ブラジルキリン、キリンビバレッジなどの低収益事業の構造改革を徹底的に実行すること、医薬・バイオケミカル事業を飛躍的に成長させていくことを骨子としています。また、キリングgroupが持つ優位性のある技術基盤を活用して、競争軸を「ボリューム(量)」から「バリュー(価値)」へ変える取り組みを加速させていきます。

2015年度においては、①主力ブランドへの集中投資により、低下し続けていた国内ビール類のシェアが反転・上昇したこと、②国内ビール市場で成長を続ける機能系カテゴリーのシェアが一段と向上したこと、③医薬・バイオケミカル事業が新薬の伸長などにより大幅増益になったことなどの大きな成果が見られたほか、ブラジルキリンの徹底した構造改革に着手しました。ブラジルキリンの業績悪化により減損処理を実施したことで最終損益は赤字となりましたが、価値創造主導型の成長とメリハリをつけた経営資源の配分には確かな手ごたえを感じた一年となりました。

キリングgroupは、技術優位性を活用した価値創造を加速し、競合他社との一層の差異化をスピードと実行力をもって進めていきます。技術力と組織能力を基盤に、「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」を両立することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することができるものと私は確信しています。

ステークホルダーの皆様には、新たな成長ステージに入ったキリングgroupの戦略の妥当性を本報告書でご理解いただき、一層のご支援・ご鞭撻を賜れば幸いです。



代表取締役社長
いそざき よしのり
磯崎 功典

KEY POINTS ABOUT KIRIN

キリンの概要を掴む

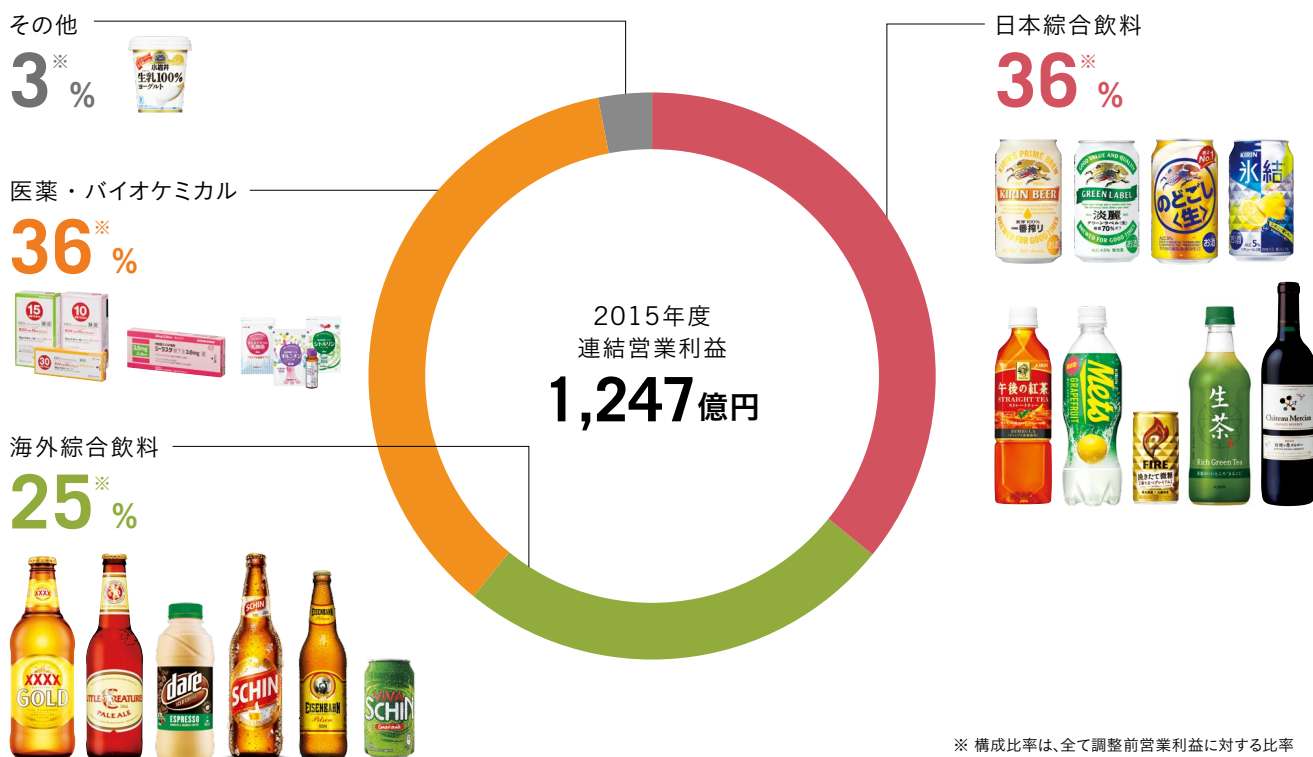
事業構造

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。事業セグメントとしては、酒類、飲料の総合飲料事業と医薬・バイオケミカル事業に分けられます。安定性が比較的高いとされる総合飲料事業と潜在成長性が高い医薬・バイオケミカル事業を併せ持つことで、グループ全体の持続的成長にとって有効かつバランスのよい事業ポートフォリオを構築しています。そして、これらの事業を通じ、「健康」をはじめとした社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」の実現を成長ドライバーとし、持続的成長をより確かなものとしていきます。

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、更に事業会社ごとに戦略の方向性を定めています。事業規模、収益性ともに高く、グループの収益を支えるキリンビール、ライオン酒類事業は、マーケティング投資により収益基盤を一層強化します。現在も連結営業利益の36%を占める医薬・バイオケミカル事業の協和発酵キリンは、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。一方で、収益性が低いブラジルキリン、キリンビバレッジ、ライオン飲料事業は、構造改革の加速による収益性向上を優先し、設備投資も抑制していきます。持株会社であるキリンホールディングスが事業会社と一体となって戦略を実行するとともに、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。

連結営業利益への貢献度をセグメント別に見る



主要事業別事業規模と収益性



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

1888年 「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、本物志向を貫いた。

(発売当初は麒麟麦酒の前身である、ジャパン・ブルワリー)



2001年 「キリンチューハイ 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。



1928年 「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。



2002年 「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。



2005年 「キリン のどごしく生>」発売

新ジャンルへの参入。



1986年 「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だし、瞬間に市場を席卷。



2009年 「キリンフリー」発売

飲酒運転を無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。



1990年 「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年 「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。



事業多角化とグローバル化

- 1907年** **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。
- 1963年** **自動販売サービス株式会社
 (現・キリンビバレッジ株式会社) 設立**
 自動販売機の導入を開始。
- 
- 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
- 1998年** **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。
- 2008年** **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・スペシャリティファーマ」を目指す。
- 2011年** **スキンカリオール(現・ブラジルキリン)
 100%子会社化**
- 2015年** **ミャンマー・ブルワリー買収**

経営体制の変遷

- 2003年** **取締役会のスリム化
 アドバイザリーボードの設置
 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置**
- 2006年** **「KV2015^{※1}」発表**
 M&Aによる地域・事業の拡大を目指す。
- グループ経営戦略会議の設置
 情報開示委員会の設置
 社外役員の増員**
- 2007年** **純粋持株会社制に移行**
- 2012年** **「KV2021^{※2}」発表**
 地域統括会社による自律的経営を目指す。
- 2013年** **キリン株式会社設立**
- 2015年** **キリンホールディングス/キリン(株)
 執行役員制の導入**
- 2016年** **「新KV2021」発表**
**コーポレート・ガバナンス・ポリシー公表
 指名・報酬諮問委員会に統合
 社外取締役が取締役会議長に就任**
- ※1 長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2015」
 ※2 長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2021」

財務・非財務ハイライト

年度	2005	2006	2007	2008	2009
売上高	¥1,632,249	¥1,665,946	¥1,801,164	¥2,303,569	¥2,278,473
うち酒税	397,527	402,321	400,555	380,691	359,743
純売上高	1,234,721	1,263,625	1,400,608	1,922,877	1,918,730
日本総合飲料事業	—	—	—	—	—
海外総合飲料事業	—	—	—	—	—
医薬・バイオケミカル事業	—	—	—	—	—
その他事業	—	—	—	—	—
営業利益	111,708	116,358	120,608	145,977	128,435
のれん等償却前営業利益	—	—	—	—	157,769
EBITDA ^{※1}	188,459	191,161	213,129	264,620	212,838
平準化EBITDA ^{※2}	—	—	—	—	—
経常利益	114,881	120,865	123,389	103,065	144,614
当期純利益	51,263	53,512	66,713	80,182	49,172
平準化当期純利益 ^{※3}	—	—	—	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	104,716	123,685	114,585	131,281	189,907
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 66,693	△ 153,239	△ 269,621	△ 169,330	△ 321,654
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 52,041	△ 50,012	121,555	26,684	174,208

年度末	2005	2006	2007	2008	2009
総資産	¥1,937,866	¥1,963,586	¥2,469,667	¥2,619,623	¥2,861,194
有利子負債	309,976	302,762	673,872	723,703	963,209
自己資本 ^{※4}	972,601	993,989	1,054,811	927,812	981,322

1株当たり情報	2005	2006	2007	2008	2009
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	¥ 53.23	¥ 55.98	¥ 69.86	¥ 84.01	¥ 51.54
平準化EPS (円) ^{※5}	—	—	—	—	—
のれん等償却前EPS (円)	61.21	66.18	79.72	34.72	81.92
配当金 (円)	14.50	17.00	21.00	23.00	23.00

財務指標	2005	2006	2007	2008	2009
ROE (%) ^{※6}	5.6	5.4	6.5	8.1	8.3
のれん等償却前営業利益／純売上高 (%)	—	—	—	—	—
純有利子負債／平準化EBITDA (倍)	—	—	—	—	—
配当性向 (%) ^{※7}	27.2	30.4	30.1	27.4	44.6

(注) 掲載金額は百万円未満切捨てて表示しています。

※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－少数株主持分－新株予約権（連結貸借対照表での記載）

※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。

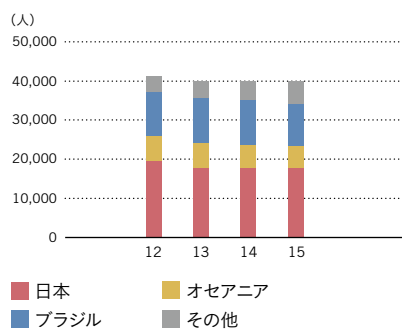
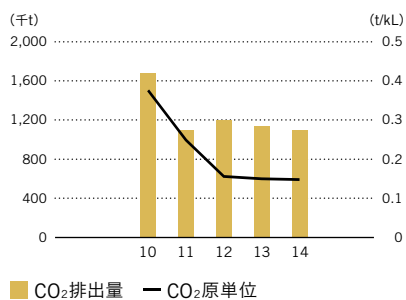
※7 2010年度からの配当性向はのれん等償却前EPSに対する数字であり、キャッシュの流出を伴わない損失等については除いた数値で算出しています。2012年度からの配当性向は平準化EPSに対する数値を表示しています。

(単位：百万円)

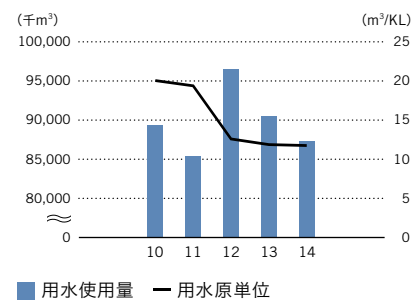
増減率 (%)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015 / 2014
	¥2,177,802	¥2,071,774	¥2,186,177	¥2,254,585	¥2,195,795	¥2,196,925	0.1
	342,527	323,375	315,549	310,798	301,365	305,697	1.4
	1,835,274	1,748,398	1,870,627	1,943,786	1,894,429	1,891,227	△ 0.2
	934,765	859,672	871,842	869,377	851,591	885,856	4.0
	403,977	454,216	579,391	685,254	693,175	624,169	△ 10.0
	404,714	332,843	322,976	331,377	325,149	355,777	9.4
	91,818	101,665	96,417	57,778	24,513	25,424	3.7
	151,612	142,864	153,022	142,818	114,549	124,751	8.9
	193,600	189,812	202,675	198,086	171,542	158,537	△ 7.6
	269,392	247,602	297,185	—	—	—	—
	—	—	307,339	301,486	273,183	258,922	△ 5.2
	140,969	136,818	138,452	132,134	94,211	128,199	36.1
	11,394	7,407	56,198	85,656	32,392	△ 47,329	—
	—	—	112,868	115,426	108,779	107,063	△ 1.6
	218,025	196,792	212,061	205,517	155,247	171,011	10.2
	△ 140,917	△ 361,658	△ 48,379	85,526	△ 139,397	△ 70,659	—
	△ 140,197	193,214	△ 160,008	△ 272,357	△ 80,701	△ 78,221	—
	¥2,649,197	¥2,854,254	¥2,951,061	¥2,896,456	¥2,965,868	¥2,443,773	△ 17.6
	859,376	1,144,786	1,037,188	858,911	873,003	821,478	△ 5.9
	962,476	852,922	948,943	1,075,861	1,101,833	663,842	△ 39.8
	¥ 11.95	¥ 7.70	¥ 58.44	¥ 90.76	¥ 35.27	¥ △ 51.87	—
	—	—	117	122	118	117	△ 0.8
	94.31	70.58	124.87	159.92	108.57	△ 2.83	—
	25.00	27.00	29.00	36.00	38.00	38.00	0.0
	8.8	6.9	12.4	14.0	8.6	△ 0.3	
	10.5	10.9	10.8	10.2	9.1	8.4	
	—	—	2.86	2.25	2.76	2.67	
	26.5	38.3	24.8	29.5	32.2	32.5	

地域別従業員数 (連結)

CO₂排出量 / 原単位

用水使用量 / 原単位



長期経営構想と中期経営計画

キリングroupは、構造改革によるgroupの再生を目指す「キリングroup 2016年－2018年中期経営計画」を策定しました。また、中期経営計画の策定に先立ち、2021年に向けたキリングroup長期経営構想「キリン・group・ビジョン2021」（略称：KV2021）を「新KV2021」に進化させ、「2021Vision」と「価値創造に向けた戦略の枠組み」を明確にしました。

長期経営構想

新KV2021

「新キリン・group・ビジョン2021」

グループ 経営理念	キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、 「食と健康」の新たなよろこびを広げていきます。
2021 Vision	酒類、飲料、医薬・バイオケミカルを中核とした キリングroupの事業を通じて社会課題に向き合い、お客様を理解して、 新しい価値を創造することで、社会とともに持続的に成長する。
経営成果	経済的価値の創造・社会的価値の創造 (財務目標・非財務目標を各中計で設定)
価値創造に向けた 戦略の枠組み (=キリングgroup ならではのCSV)	<p>社会課題への取り組みを通じた価値創造</p> <p>お客様の期待に応える価値創造</p> <p>価値創造を実現するための技術力</p> <p>価値創造を実現するための組織能力</p>
“One Kirin” Values	熱意と誠意 “Passion and Integrity”

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

事業の位置付けに応じた具体的な戦略を展開する

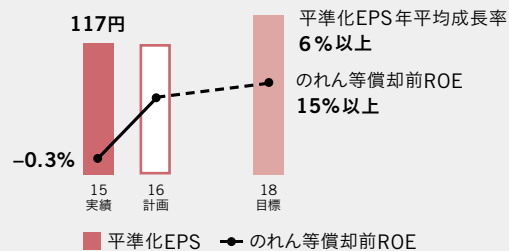
- ▶ **ビール事業の収益基盤強化**（キリンビール、ライオン酒類事業、ミャンマー・ブルワリー）
- ▶ **低収益事業の再生・再編**（ブラジルキリン、キリンビバレッジ、ライオン飲料事業）
- ▶ **医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長**（協和発酵キリン）

定量目標

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

- ▶ のれん等償却前ROE **15%**以上
- ▶ 平準化EPS年平均成長率 **6%**以上

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



財務方針

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

- ▶ 平準化EPSに対する配当性向 **30%**以上
- ▶ 有利子負債の返済

2016年度 年間配当予想 38円（2015年度 年間配当実績 38円）

GROWTH STRATEGY

キリンの成長戦略を知る



代表取締役社長
いそざき よしのり
磯崎 功典

キリングroupは課題を真摯に受け止め、
持続的な企業価値向上に向けた新たな戦略のもと、取り組みを推進しています。
ここでは、グループ最高経営責任者である磯崎功典が
厳しい質問にも真正面からお答えし、
キリングroup再成長への道筋を明確にしていきます。

Q. 2013年度からは2期連続での営業減益、2004年度以降の10年間で見ても売上拡大に利益成長が伴っていない厳しい状況下で、2015年3月に社長に就任されました。キリングroupの課題をどう認識していますか？

A. 「経営資源の効率的な配分」と「事業環境が悪化した際の対応力」に課題があり、競合優位にある価値創造力を活かしきれなかったと認識しています。

**「価値創造力」は
競合他社と比較しても優位にある**

高度な技術力やものづくりの力を活かして高付加価値商品を生み出すという「価値創造」において、キリングroupは卓越した力を持っています。例えば「キリン氷結®」。すっきりとしたウォッカをストレート果汁で割ることによって実現した爽快な飲み心地や、ダイヤカット缶の斬新さなどが消費者に強く支持されて、RTD^{※1}市場を大きく拡大し、現在もその成長を牽引する大ヒット商品となっています。「淡麗グリーンラベル」もキリンならではの高付加価値商品。おいしい上に、糖質70%オフという機能性が多くの消費者に支持されて2002年の発売開始以来、約73億本を売り上げ、ロングセラーブランドとして機能系カテゴリーの成長を牽引してきました。

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

「経営資源の効率的な配分」や「事業環境が悪化した際の対応力」に課題があった

この強い価値創造力をボトムライン成長につなげられなかった要因は大きく二つあります。

一つは、「経営資源の効率的な配分」ができていなかったという点です。例えば国内ビール事業では、ブランドへの投資強化を基本戦略としながらも、ボリュームを追って新商品を発売するなど、一貫性のある戦略が取りきれていませんでした。この結果、複数の商品に投資が分散し、優位性のあるブランドを育てきれなかったと考えます。

二つ目の要因は、「事業環境が悪化した際の対応力」です。子会社のブラジルキリンでは、2013年度下半期からプレーヤー間の競争が激化する中で、利益確保のため過剰とも言える値上げを行ったり、主力ブランドのリニューアルによって、逆に消費者の支持を失ったりするなど、マーケティングの失敗が相次ぎました。こうした事態に対して、キリンホールディングスが即座に動くことが必要でしたが、それに適したガバナンス体制になっていませんでした。

Q. 前述の課題認識のもとで、2015年度において磯崎社長はどのような改革をして、どのような成果がありましたか？また積み残した課題は何でしょうか？

A. **メリハリをつけた投資によって、国内では、長年続いたビール類のシェア低下に歯止めをかけるとともに、中長期的に高い成長が見込める機能系カテゴリーにおいて一層のシェア拡大に成功しました。同時にブラジルキリンの徹底的な構造改革に着手しました。**

主力ブランドへの集中投資により 国内ビール類シェアを反転・上昇

私がまず着手したのは、国内ビール事業の立て直しです。国内ビール事業は、キリングループにとっては正に柱となる事業であり、その立て直しはグループ全従業員の士気に関わってきます。具体的には、フラッグシップブランドである「一番搾り」に投資を集中させました。キリンビールは対前年減益の計画とし、マーケティング投資を増額させた結果、国内ビール類のシェア^{※2}は実に6年ぶりに反転・上昇し、グループ従業員のモチベーションが上がっています。

成長領域の「機能系カテゴリー」 でも大きな成果

元々、競争優位にあったビール類の「機能系カテゴリー」において、キリンビールのシェア^{※2}が2015年度において一段と上昇した点も大きな成果の一つです。消費者の健康志向が一層の高まりを見せる中、この「機能系カテゴリー」は、高い成長が見込め、かつ強みである技術力を活かせる領域です。私たちが中長期的に

目指している「社会課題への取り組みを通じた価値創造」を実現させる上でも重要な領域だと考えています。

※2 2015年度における国内ビール類シェアは2014年度比0.2ポイント増の33.4%（課税移出数量に基づく）に、機能系カテゴリーのシェアは2014年度比5.4ポイント増の44.6%（当社調べ）となっています。

収益が悪化しているブラジルキリンには 大鉈を振るう

一方で、業績が大幅に悪化したブラジルキリンに対しては、徹底した構造改革に着手しました。まず、キリンホールディングスにブラジル専任担当執行役員を設置してガバナンスを強化、ホールディング会社が事業会社と一体となって構造改革を加速できる体制を整えました。また、営業力に定評のある新たなCEOをグループ外部から迎え入れて、スピーディーなマーケティング施策の転換、大胆なコスト削減の取り組みを実施しました。これら一連の施策の成果が業績面に表れるにはまだ時間を要しますが、向こう3年間で必ずやブラジルキリンを再生させます。

3 Q.

総合飲料事業は、日本や豪州などの先進国において、市場が成熟、頭打ちとなっています。そのような事業環境の中で持続的成長が可能でしょうか？成長ドライバーをどこに求めていますか？

A.

主力ブランドへの投資集中を継続するとともに、多様化するニーズに対応した付加価値の拡大によって持続的成長を実現します。

「Volume」から「Value」へと 経営の軸足を移す

質問で指摘されたとおり、国内ビール市場のパイは頭打ちの状況にあります。そのような中で、これまでどおり「ボリューム」だけを追い求めているは、プレーヤー間の競争が激化して、収益性は低下の一途をたどります。

キリングroupならではの技術優位性を活かして、競争軸を、徐々に「ボリューム(量)」から「バリュー(価値)」へ移す

——これこそが私たちキリンの成長戦略なのです。

背景にあるのは消費者ニーズの変遷

ボリュームからバリューへと私たちが舵を切る背景には消費者ニーズの変化があります。市場が拡大を続けていた大量消費時代には、メーカーはナショナルブランドの拡販に注力するだけで成長することが可能でした。

しかし、ニーズの多様化が加速している今日、メーカーは、ナショナルブランドの拡販と並行して、こうした多様なニーズにもきちんと対応していくことが求められています。

健康志向の高まりや個性・地域性・ 季節性へのマッチングへの取り組み^{※3}

日本においては、主力ブランド強化と併せて、機能系カテゴリーを強化して、高まり続ける消費者の健康志向に応えていく戦略を展開しています。同時に、多様な味わい、作り手のこだわりが感じられる商品を求める消費者ニーズに対応すべく、クラフトビールの開発・販売にも注力しています。

また、地元愛や日本ならではの素材・旬への感受性に注目、「地域特性・季節感」に合わせた商品開発、販売に注力し、ビールの新しい楽しみ方を発信することで、ビール市場を活性化し、需要を自らつくり出していく取り組みを始めました。

※3 具体的な取り組み例は「特集—キリンならではの価値・市場創造への取り組み」でご紹介しています。ぜひご参照ください。

個性化・多様化の時代でのWinnerに なるためには技術優位性が不可欠

ニーズの変遷への的確な対応は、決してどのメーカーにもできることではありません。強い研究開発機能を有し、過去においても技術開発力でニーズの変遷に対してタイムリーに応え、まったく新しい価値と市場を創造してきたキリングroupだからこそできる

——私はそのことを確信しています。

Q. キリングroupが、酒類・飲料事業のみならず、医薬・バイオケミカル事業を展開する意味合いは何でしょうか？また、同事業はどのような成長ポテンシャルを持っていて、持続的に成長するために今後どのような戦略で臨むのでしょうか？

A. **医薬・バイオケミカル事業は、価値創造力で多様な医療ニーズに対応し、高成長が期待される、グループの中核事業の一つです。R&D投資を拡大し、中長期的な成長ポテンシャルを最大化します。**

技術主導で社会貢献しながら成長を果たす グループの中核会社

キリングroupはビール事業で培ったバイオテクノロジーを活かせる新規事業として、1980年初頭に医薬事業への参入を決定しました。1990年に発売したバイオ医薬品である腎性貧血治療剤「エスポー[®]」は、ビールの生産技術を応用して大量生産に成功したものです。その後、着々と成長を続けキリンファーマが誕生し、2008年に協和醗酵工業と経営統合しました。

両社は有効な治療法が見つからない疾患領域で高い治療効果が期待でき、副作用が少ないと言われる「抗体医薬」を強みとしていました。この2社が統合することで更にその技術力が強化されました。こういった独自のバイオ技術を通して社会に貢献できるという意味においても、医薬・バイオケミカル事業は、キリングgroupならではのCSVを体現した事業であり、酒類・飲料と並ぶキリングgroupの中核事業です。

R&D投資を継続することで、優れた医薬品を 創出し、欧米市場への飛躍を実現

医薬・バイオケミカル事業を担う協和醗酵キリンは、現在、腎、がん、免疫・アレルギー、中枢領域で有望なパイプラインを持っている成長ポテンシャルの大きな

企業です。とりわけ、X染色体遺伝性低リン血症などを対象疾患としたKRN23は、この5年間でグローバル展開していくステージにあり、がん領域のKW-0761（日本名「ポテリジオ[®]」）は現在注目されているがん免疫療法において、世界から大きな期待が寄せられています。

2015年度においては大幅な増益を達成し、キリングgroupの連結決算に多大な貢献をしてくれましたが、中長期的な視野で考えると、実力はまだまだこんなものではないと考えています。そこで、目先の業績には多少重荷になってもR&D投資を継続し、パイプラインにある開発品の上市を確実なものとし、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により、中長期的に欧米市場での大きな飛躍を果たしたいと考えています。

2020年までに承認予定のグローバル戦略3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)

5 Q.

国内ビール事業および医薬・バイオケミカル事業の収益基盤強化は順調に進展しているとお見受けします。しかし、ブラジル麒麟や麒麟ビバレッジといった低収益事業についてはどのように取り組むのでしょうか？

A.

コスト構造改革を加速させるとともに、高付加価値分野へのメリハリをつけた集中投資によって、2016年中計期間内の低収益構造からの脱却を必ずや実現させます。

低収益事業を長期間放置することは、企業価値を毀損することでもあり、決して許されることではありません。私はグループの最高経営責任者として、2016年中計期間内に低収益事業を再生させるべく全力を上げます。

1. ブラジル麒麟—— トップライン成長力の回復と大胆なコストカットの両立

麒麟ホールディングスのガバナンスがしっかりと効く体制を構築した上で、現地CEOを入れ替え、特約店の立て直し、価格政策の見直しなどマーケティング面の強化を図ってきたブラジル麒麟では、シェアの大幅低下が続く最悪の状態は脱しつつあります。今後はトップラインの成長力の回復を着実なものにするとともに、コスト構造改革を加速させます。トップライン成長力の回復への戦略としては、元々、ブラジル麒麟が強いプレゼンスを発揮していたブラジル北部・北東部においては、主力ブランド「スキン」への集中投資を行います。これに対して競争劣後であった南部・南東部では、クラフトなどプレミアム系ビールを中心とした拡販を図るといふ地域別戦略を展開していきます。

同時に、ブラジル景気の本格回復が見えない中ですので、コスト構造改革を一気に加速させます。自社卸

の経営効率化、製造拠点の最適化、間接費の削減などを通して2016年度には2億リアル(約60億円)のコスト削減を見込んでいます。

2. 麒麟ビバレッジ—— 缶・小型PETの拡販とコスト構造の見直し

麒麟ビバレッジでは、2015年度において、基盤ブランドである「麒麟 午後の紅茶」が好調であった上に、炭酸飲料カテゴリーで「メッツ」ブランドが大きくプレゼンスを高めるなど、トップラインは着実に成長を遂げました。

今後は「販売手法やプロダクトミックスの改善」と「コスト構造の見直し」によって、「利益ある成長」に主眼を置いた経営へと転換します。

前者では、主力ブランドに投資を集中するとともに、収益性の高い缶・小型PETの販売比率を経営目標に置いたマネジメントへ転換します。また、収益性の高い自動販売機による販売の比率を高めるべく、他社との共販体制を強化します。

後者では、サプライチェーン全体における見直しを徹底するとともに、自製比率を高めることで製造原価の低減、コスト削減を実行します。

6 Q.

キリングroupの中長期的な企業価値向上には何が必要だと考えていますか？また、株主価値向上への基本姿勢をお聞かせいただけますか？

A.

社会課題に即した付加価値を提供し続けること、そのための基盤を絶えず強化していくこと、そしてグループでのシナジーを創出していくことなどが企業価値の持続的向上につながります。また引き続き株主還元の充実を優先するとともに、中期経営計画の定量目標を着実に達成することで、配当のみならず株価上昇も含めたトータルでの株主価値の向上に努めます。

社会課題の解決につながる 価値創造の加速

「健康」に関わる社会課題にしっかり向き合い、お客様に喜んでいただける価値創造主導の成長を加速させることがまず重要です。そうすることで、社会的価値と経済的価値の双方を引き上げ、持続的に企業価値を向上させていくことが可能となります。

価値創造基盤の持続的強化

そのためには、キリンならではの付加価値を生み出す事業基盤、特に技術基盤を継続的に強化していくことが重要です。また、事業基盤は人によって支えられているものですから、中長期的な視野で人材の育成には惜しみない投資を続けていきます。また、人材、技術については、必ずしも自前主義にこだわることなく、価値創造を第一義として、時には外部のリソースを活用することも行っていきます。

グループシナジーの創出

グループ内の事業会社が、それぞれの資産を相互活用しシナジーを創出していくことも重要です。例えば、日本におけるクラフトビールへの積極的な取り組み

は、もともと豪州のライオンが現地でも成長カテゴリーであるクラフトビールでトップシェアを持っており、市場を牽引していたもので、ライオンの知見をキリンビールがうまく活用した実例と言えます。

また、2015年8月に買収したミャンマー・ブルワリーは、急成長が見込めるビール需要に対応するために製造能力を拡大していくステージにあります。これに対して、キリンビールが技術支援を行って成果を上げており、更にプレミアムビール商品をブランドポートフォリオに加えることでも協働し、ミャンマー・ブルワリーの成長をサポートすることが可能です。

キリングroupは、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルという事業領域を持った特色のある企業集団です。今後は、この事業ドメイン間でもシナジーを発揮して、社会課題の解決にもつながる「健康」をテーマとした新たな価値創造分野を探索することにも挑戦していきたいと考えています。



経歴

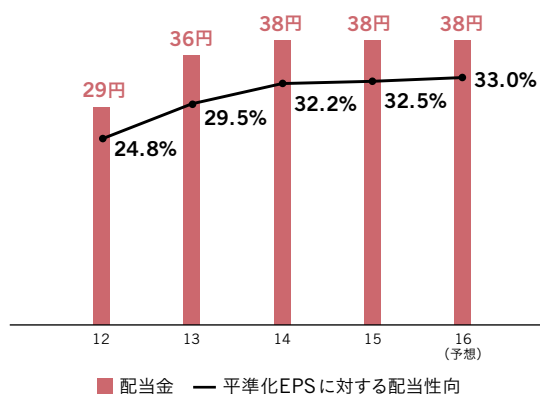
1977年キリンビール株式会社入社。経営企画部門を中心に、国内支店、事業開発（国内、ロサンゼルス）、米国コーネル大学ホテル経営学部への留学、グループのホテル事業、広報、サンミゲル社（フィリピン）副社長等を経験。2010年キリンホールディングス株式会社常務取締役、2012年キリンビール株式会社 代表取締役社長、2013年キリン株式会社 代表取締役社長を経て、2015年3月キリンホールディングス株式会社代表取締役社長に就任。

株主価値の総合的な向上にも注力

当社はこれまでも継続的な増配、自社株買いなどを通して、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EPSの30%以上の配当を安定的に実施していきます。

もちろん、株主価値は配当だけで向上させられるものではありません。株主にとって配当とともに重要な株価を意識した経営を一層推進すべく、まずは2016年中計に掲げた定量目標を着実にクリアすることに全力を上げていきます。

1株当たりの配当金／平準化EPSに対する配当性向



代表取締役社長

磯崎功典

特集

キリンならではの価値・市場創造への取り組み

1 成長カテゴリーの着実な取り込み

「健康」テーマへの取り組み

キリン独自の強みを活用し、 市場の「健康」ニーズに応える

キリングループは「食と健康」を、経営理念に掲げており、社会の変化に応じて多様化する「健康」ニーズに、その技術力をもってお応えしてきました。近年日本では、平均寿命の延びにしたいが、治療から予防に向けた商品やサービスへのニーズも高まり、市場は今後も継続して伸びていくことが予想されます。

私たちは、健康的なライフスタイルを応援するため、「おいしさ」に「健康」価値をプラスした商品や、糖質・カロリーが低く、身体に負担の少ない商品を、創業以来培ってきた発酵・バイオの技術力を基盤とした独自の技術を活用し、次々と展開しています。

これまでの取り組み

世界初!※1「プリン体0×糖質0×カロリーオフ」※2の 新ジャンル「キリン のどごし オールライト」

長年培ってきた技術の知見を活かし、「プリン体0」「糖質0」「カロリーオフ」を実現。従来のプリン体関連商品の飲用層に加え、新たに若年女性層の支持を獲得。想定以上の売上げを記録し、機能系商品市場をけん引しています。



※1 アルコール入りビールテイスト飲料において世界で初めてプリン体0・糖質0・カロリーオフを実現した商品(当社調べ)

※2 100ml当たりプリン体0.5mg未満のものをプリン体0と表示。100ml当たり糖質0.5g未満のものに表示可能(栄養表示基準による)。100ml当たり20kcal以下のものに表示可能(栄養表示基準による)

健康的な生活を推進「The Goodness Project」

豪州のライオン飲料事業では、2019年までに自社商品の80%を、毎日摂取しても健康的な生活が送れるとされる基準にするという「The Goodness Project」を推進しています。また、人工調味料など化学物質の削減や、トランス脂肪酸を使用しない商品づくりにも取り組み、豪州の人々の健康を支援しています。



機能性表示商品

「パーフェクトフリー」「食事の生茶」

ノンアルコール・ビールテイスト飲料の「パーフェクトフリー」は「脂肪の吸収を抑える」「糖の吸収をおだやかにする」というダブル機能、「食事の生茶」には、上記に加え「おなかの調子をすっきり整える」というトリプル機能を持つ、難消化性デキストリンが配合された機能性表示商品です。



「プラズマ乳酸菌」

キリンと小岩井が初めて健康価値を発見した「プラズマ乳酸菌」は、毎日忙しくて休めない方に向けた、「まもるチカラ」の乳酸菌です。現在、ヨーグルトテイスト飲料やヨーグルト、サプリメントなど、様々なカテゴリーでプラズマ乳酸菌シリーズとして展開しています。



クラフトビールが支持される理由

1 DRINK LESS DRINK BETTER

飲む量は控えて、
自分が良いと思う
ビールを飲みたい

2 SEEK VARIETY

バラエティ豊かな、
多様な味わいの
ビールを楽しみたい

3 LOCAL

地産地消、
地域コミュニティ
志向の流れ

4 ARTISAN

既存のルールに
縛られない職人文化、
DIY精神の流れ



クラフトビール

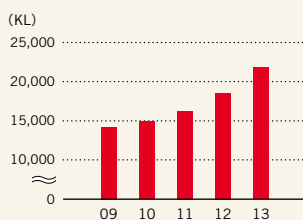
個性ある味わいを楽しむ、

新たなビアカルチャーの創造

ビール市場が縮小傾向にある中、「クラフトビール(Craft Beer)」と呼ばれる個性的なビール群が、先進国を中心に飛躍的な成長を遂げています。これはクラフトビールにより、ビール本来の魅力である「多様性」や「嗜好性」という価値が、消費に「選ぶ楽しさ」という付加価値を求める消費者のライフスタイルにマッチし、旧来のビールファンだけでなく、ビール離れが進む若年層にも「自分の生活を豊かにしてくれるお酒」として受け入れられているからです。

キリンは、このクラフトビールの魅力にいち早く着目し、市場の成長・確立により、ビール文化を豊かなものにしていくとともに、ビール事業の成長ドライバーの一つとするべく積極的に取り組んでいます。

クラフトビールの販売量(日本)



※ 国税庁「地ビール等製造業の概況」をもとに、当社作成

ビール系飲料市場 クラフトビールシェア

	日本	北米
数量ベース	1%未満	約11%
金額ベース	—	約19%

クラフトビールの歴史とその成長

日本では、規制緩和が行われた1994年の「地ビール」ブームがクラフトビール文化の始まりと言われています。当時は、高品質維持の難しさや高価格(割高感)などにより、ビール市場

を牽引する存在とはなりません。しかし、20世紀の大量生産・大量消費に対するカウンターカルチャーの文脈で、アメリカで先行してクラフトビールブームが勃興、欧州や豪州がこれに続き、2010年代に入ると、日本でもその兆しが現れました。

クラフトビールは「多様で個性的な味わいを気軽に楽しめるお酒」として再認識され、次々と高い技術力やブランド力を有するクラフトブルワリーが生まれています。品質や味は年々向上しており、今後、飛躍的に成長する市場として、世界中でその重要性はますます拡大していくと認識されています。

日本、オセアニアのクラフトビール市場で

存在感を発揮

キリングroupでは、「スプリングバレー」や「グランドキリン」などのブランドを展開すると同時に、2014年9月に日本のクラフトビール市場のトップ企業ヤッホーブルーイングと業務・資本提携契約を締結し、2016年春からは同社の代表ブランド「よなよなエール」の樽詰生ビールをキリンビールの販売網で展開するなど、多様化するお客様ニーズに答えています。また、豪州でもビアパブを中心に人気の高いクラフトビール「ジェームス・スクワイア」や「リトル・クリーチャーズ」などを展開し、トップシェアを獲得。ブラジル市場においても引き続き魅力的なクラフトビールを展開し、高付加価値商品のラインアップ強化を目指しています。

今後もキリンは、クラフトビール市場の活性化と魅力的なビール文化の創造とともに推進していきます。

2 「地域ごとに多様化するニーズ」への対応

47都道府県の一番搾りプロジェクト

キリンビールは、全国の47都道府県ごとに味の違いや個性を楽しめる「一番搾り“地元うまれシリーズ”『47都道府県の一番搾り』」を、2016年5月から10月にかけて、地域限定で順次発売を開始します。

『47都道府県の一番搾り』は、“地元の誇りを、おいしさに変えて”をスローガンに、地域で暮らすお客様と一緒に、長い時間をかけて育まれてきた、その地域だけの風土や気質、食文化といった、地元ならではの魅力が詰まった特別なビールです。

この新たな「一番搾り」で47都道府県のお客様の要望に応

えると同時に、地域活性化に貢献し、ビール市場そのものの活性化（総需要拡大）および一番搾りブランドの強化を図っていきます。



味や色合い、地元の名産品との相性など、地域ごとの特性に合わせるこだわり

※「47都道府県の一番搾り」の売上げ1本につき1円を抛出し、熊本地震の被災地の復興支援に活用します。

このたびの熊本地震で被災された皆様、関係者の皆様に、心よりお見舞い申し上げます。

3 「商品売る」から「文化を発信する」ビジネスへの転換

SPRING VALLEY BREWERY (SVB) による

新たなビール文化の創造

キリンは、ビールの未来をつくる中長期的な取り組みとして、「スプリングバレーブルワリー」を展開しています。ビールが本来持っている魅力や新たな楽しさを、これまでにな



い驚きのある体験や、お客様との共創などを通じてお伝えしています。つくり手と飲み手が一緒になって楽しめるビール文化を創造し、ワクワクするビールの未来をともにすることで、ビール市場全体を活性化させることを目指しています。

「スプリングバレーブルワリー」とは、キリンビールの前身であるジャパンプルワリーが受け継いだ、日本で最初に商業的に成功をおさめた醸造所の名前で、私たちにとってはチャレンジやパイオニア精神の象徴とも言えます。つまりSVBブランドは

「キリンビールの価値＝歴史と伝統に根ざした、先進性」を象徴的に伝える存在なのです。その中でSVB東京は、ビールの未来を志す、代官山の新しいビール・カルチャーの発信基地、SVB横浜は、明治の横浜で生まれたSPRING VALLEY BREWERYブランドの歴史と伝統を感じていただく場所として位置付けています。



嗜好性、多様性、革新性を持った多彩なラインアップ

SPRING VALLEY BREWERY 店舗紹介



TOKYO

コンセプト：“CRAFT BEER & ALL DAY DINING”

その場でつくられたクラフトビールが楽しめるオールデイダイニング。多彩なビールとともに、自然の素材を活かした料理が楽しめる。



YOKOHAMA

コンセプト：“BEER TAVERN”

クラフトビールが楽しめるビアタバーン*。明治の横浜を思い起こさせるクラシカルな店内で、こだわりの料理とビールのペアリングが楽しめる。（※タバーンとは酒場のこと）

4 海外の成長市場取り込みへの次の一手

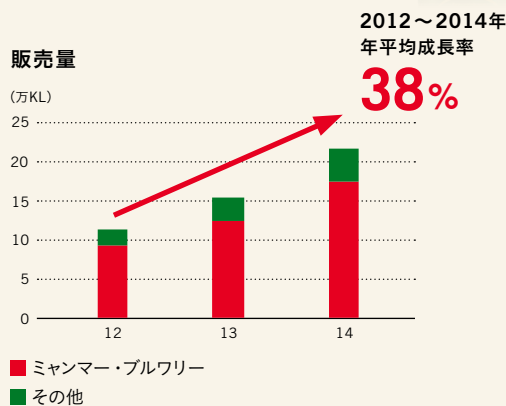
東南アジア市場の中でも、有望市場として注目されるミャンマーに事業基盤を獲得

キリングroupは、2015年8月、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%を取得しました。

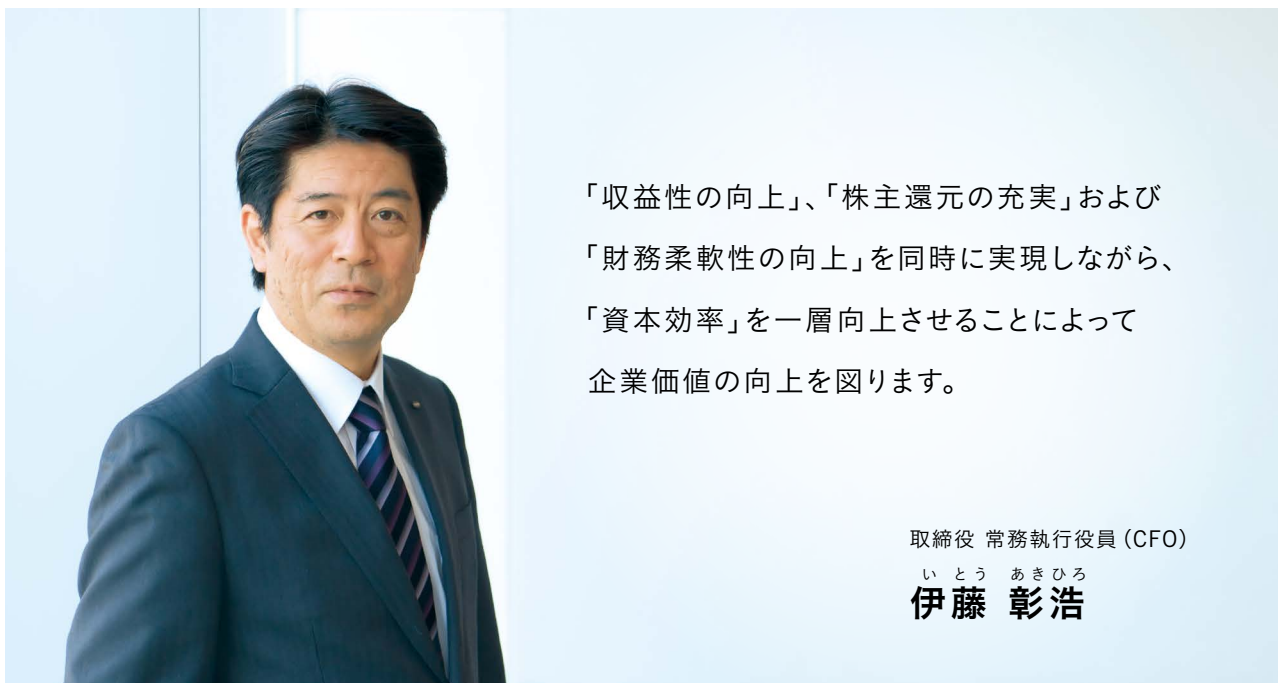
ミャンマーは、昨今の民主化・経済制裁解除の動きの中で今後の高成長・消費拡大が期待されており、近年のGDP成長率は7～8%のペースを維持しています。また、5,100万人を超える人口は、今後ビールの主要顧客層となりうる低年齢層の構成比率が多くなっており、人口一人当たりの年間ビール消費量も3.7L/人と低水準で増加余地が大きいことから、将来大きな成長を見込める魅力的な市場です。

今後は、ミャンマー・ブルワリーの市場リーダーとしてのポジションを維持・強化しながら、市場成長にマッチする生産設備・

販売チャネルの構築に取り組み、徹底した競合参入への対抗措置を取ること、圧倒的なプレゼンスを確保していきます。



CFO メッセージ



「収益性の向上」、「株主還元の充実」および
 「財務柔軟性の向上」を同時に実現しながら、
 「資本効率」を一層向上させることによって
 企業価値の向上を図ります。

取締役 常務執行役員 (CFO)
 いとう あきひろ
伊藤 彰浩

**2016年中計におけるキャッシュ・フロー
 見通しとアロケーションについて**

2016年中計では、「のれん等償却前ROE15%以上」
 「平準化EPS年平均成長率6%以上」を定量目標と
 し、その達成時の参考値 (ガイダンス)として、中計最

終年度である2018年度の連結営業利益を、2015
 年度実績比で約350億円増の1,600億円以上として
 います。価値主導の成長を加速させることで商品ミッ
 クスを改善するとともに、スピード感のあるコスト構造
 改革により効率性を着実に高め、5.5%以上の当期

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	<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 • 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)
投資キャッシュ・フロー ※ 戦略投資を含まない	2,900億円	
フリーキャッシュ・フロー	2,600億円以上	
株主還元 (配当)	1,250億円	<ul style="list-style-type: none"> • 平準化EPSに対する配当性向30%以上の配当による安定した株主還元の実施 • 財務柔軟性向上に向けた着実な負債返済
有利子負債返済	1,350億円	

純利益率を目指します。

利益拡大および収益性の向上によって、向こう3年間で5,500億円以上の営業キャッシュ・フローの創出を見込みますが、投資キャッシュ・フロー2,900億円のうち、設備投資は、投資先の「選択と集中」を厳格に行うことによって2,700億円程度に抑制できる見通しです（2013年－2015年中期経営計画（以下、2013年中計）の3年間では3,300億円）。具体的には、ビール事業等の優先事業への傾斜配分を行うとともに、ブラジルキリン、キリンビバレッジ等の「低収益事業」への設備投資を2013年中計比で約4割削減することにより、総額の抑制も実現します。

これら「優先順位を明確にした資源配分」と構造改革により創出したフリーキャッシュ・フローを、株主還元により優先的に配分し、「平準化EPSの30%以上」を基本方針として、これまで同様に安定的に配当を行っていきます。

その上で、1,350億円程度のキャッシュを有利子負債の返済に充てることにより、財務基盤を一層強化し、将来に備えてのバランスシート上の柔軟性を高めていくことができると考えています。

資本効率向上への取り組みについて

「のれん等償却前ROE15%以上」を達成するために、第一に、前述の収益性向上による当期純利益率の向上を目指します。更に、「効率性（総資産回転率）」および「レバレッジ（財務レバレッジ）」と組み合わせて、最適なバランスにコントロールすることによって、目標達成の確度を高めていく方針です。

効率性指標については、棚卸資産の圧縮等による運転資本の改善と、さらなる資産流動化や事業ポートフォリオの最適化も検討することによって、総資産回転率を0.91回前後に改善することが目標です。

また、財務レバレッジについては、財務の柔軟性を高めるため3.0倍まで下げることを目指しますが、水準としては比較的高い水準を維持する見通しです。

ROE向上に向けた取り組み



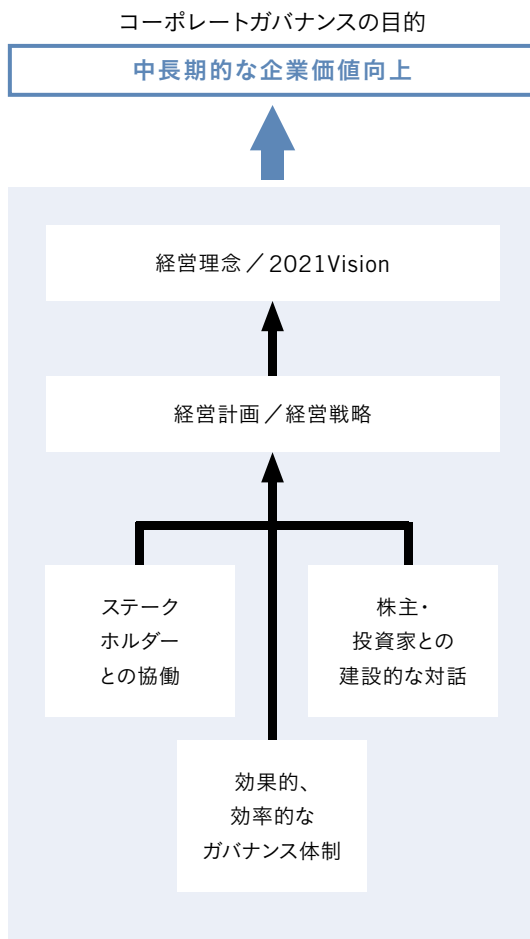
キリンの価値創造の推進体制をチェックする

価値創造を迅速かつ着実に実現するために、
 キリングループはより先進的で実効性の高い経営体制構築に向けてガバナンス改革を続けています。

キリンのコーポレートガバナンスのPOINT

POINT 1

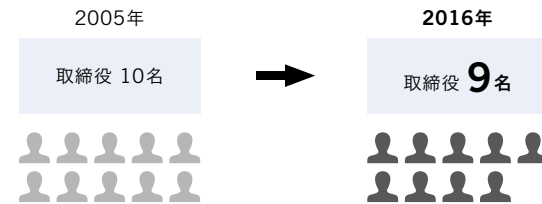
ステークホルダーとの協働による
 企業価値向上の実現に向けて



POINT 2

意思決定の迅速化と機動性・実効性の
 高い業務執行の実現に向けて

取締役会をスリムに



執行体制を強力に

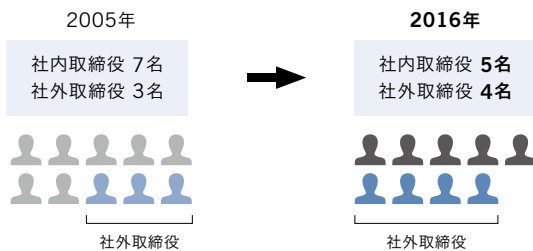
2015年に執行役員制を導入



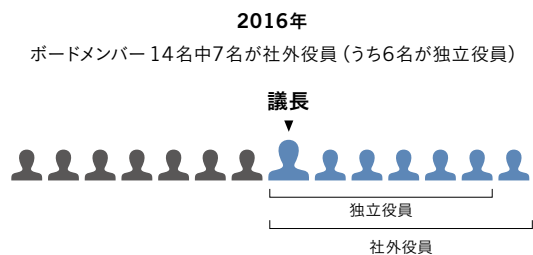
POINT 3

より透明で客観的な経営の実現に向けて

社外取締役を増員

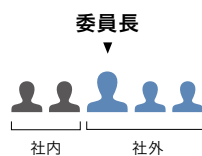


ボードメンバー構成を改善



指名・報酬諮問委員会

- 5名中3名を社外取締役に
- 社外取締役を委員長に



POINT 4

経営陣のオーナーシップと責任の明確化の実現に向けて

業績連動報酬

のれん等償却前ROE、平準化EPS、連結営業利益、
トータル・シェアホルダーズ・リターンなどの指標と連動した
賞与と株式購入報酬からなる業績連動報酬制度



社外取締役対談



いわた きみえ
岩田 喜美枝

【略歴】

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

ありま としお
有馬 利男

【略歴】

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 富士フィ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）

2015年6月より、コーポレートガバナンス・コードが施行され、「攻め」のガバナンスとして、いかにガバナンス体制の充実を図るかということが、企業にとっての大きな経営課題になっています。

キリンホールディングスは、社外取締役の取締役会議長への就任や、ボードメンバーに女性役員を任命するなど、企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

ここでは、2016年4月より、取締役会議長を務める社外取締役の有馬氏と、社外監査役から社外取締役に就任した岩田氏に、対談形式でキリンのコーポレートガバナンスに対してのご提言をいただきました。

就任してからこれまでに感じた、 キリングroupの変化

有馬：当社は真摯に経営に取り組んでいる会社です。考えるべき経営テーマや課題に対し、役員をはじめ、従業員全員がきちんと認識し、真正面から取り組む社風を私は就任当時から高く評価しています。ただ、紳士の過ぎて泥臭さに欠けていた点もあったかと思えます。磯崎社長が普段から指摘されている「実践する力」というか、厳しい競争に何が何でも打ち勝つとか、環境の変化に対して遮二無二対応するという泥臭さにおいてやや物足りない点がありました。しかし近年のピールシェアの反転やブラジルキリンの構造改革などを見ていると、経営課題に対してきっちりと優先順位をつけ、メリハリをつけて実行しているという変化が見られ始めたことは嬉しい限りです。

岩田：有馬さんと似ていますが、私もとにかく誠実な会社であると思えます。経営者も従業員も。一緒に仕事させていただいて、本当に気持ちがいいし、信頼が置ける。しかしその一方で、かつてのトップランナーとしての気質が少し残っているのか、競争条件や事業環境が悪化した時のスピード感がやや足りない印象もありました。

私は2012年にキリンの社外監査役になったのですが、ちょうどその当時からキリンの収益環境は厳しくなりました。ただ、希望が持てたのは、どこが悪かったのかがはっきりしていたことです。例えば、ブラジルでは経営者の問題も大きかったし、商品リニューアルや販売代理店での失敗などもありましたが、原因がはっきりしていたので、現在はきちんと手が打てていると思えます。マーケティング投資が分散していた問題も、だんだん優先順位をつけてやろうということになった。ここ1年で見てみても、明るい兆しが見え始めています。

有馬：海外に関しては、いかにグローバルな視点を持って経営を行って行けるかが課題。そしてグローバル人材をどう育てていくのか。この点はなかなか時間がかかる問題で、一朝一夕に良くなるというものではありませんが、社外取締役としてしっかりと見ていきたいと思えます。

長期経営構想「新KV2021」と 新中計について

岩田：私は「新KV2021」のビジョンに非常に感動しました。経営の成果に「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」というのを、等価値としてならべている。両立させるということを高らかに宣言したのだと感じます。キリンは社会とともに成長していく、それしかキリンが持続的に成長していく道がないのだという認識だと思います。また、戦略の枠組みに「キリングroupならではのCSV」が書かれています。CSV経営は持続的成長に必要な不可欠なものでありながら、その本質を深く理解し、真摯に取り組んでいる企業は意外と少ない。その点、キリンのCSVには本気が感じられ、極めて先進性のある企業だと高く評価しています。

勿論、まだビジョンのレベルなので、これを今後の年度計画のレベルに反映して、本気で実行していくことがここからのキリンの課題となるでしょう。

有馬：ビジョンというお話が出ましたが、私も同感で、やはり「信念」を持たなければなりません。そして、信念を持つためにはこれでいけるという方法論も持たなければなりません。岩田さんもおっしゃったとおり、次の課題は、方法論を示すこと。経営計画とCSVが一体となって、社会的価値と経済的価値の2軸のアプローチで進めていく。そのためにもビジョンをよりかみ砕き、またビルドアップしながら、具体的な方法論を時間軸にどう落とし込んでいくか—それがこれからのキリンに必要なことではないでしょうか。

岩田：社会的価値を創造することで事業自体を伸ばしていくということを宣言し、また具体的な姿も見え始めている点は評価しています。東北の桃を使った「氷結®」や、各地域の個性を打ち出した「一番搾り」を発売するなど、非常に良い方向に向かい始めた。ただ、スタートしたばかりで、ここから本番。今中計では「健康」をキーワードに打ち出しています。これもどう形にして価値を創造していくか—そこに私は期待しています。



有馬：私は時間軸をととても意識しています。企業としては、経営が成り立ち、競争に勝っていかなければ意味がない。東北の桃とか、ある意味では小さな取り組みですが、今はこういった事例を積み上げて一つのビジネスモデルをつくり上げる過程だと考えています。方法論を見つけられれば、それを様々な方面に展開していくという考え方もありだと思います。また、事業以外では、従業員がボランティア活動など社外に出て行くことで、社会の視点が養えることもあると考えています。

キリンのガバナンスの進化について

岩田：キリンのガバナンスについては、私は良い評価をしています。社内取締役の人数を絞ったり、監査役設置会社でありながら、委員会を置いて様々な議論をしている。形で見ると非常に先進的なガバナンス体制を取っていると思います。特に取締役会においては、私たち社外取締役が自由に発言できる雰囲気があります。だからこそ、発言を躊躇することなく、言うべきことをしっかりと言わせてもらっています。勿論、私たちの責任でもありますが、議題の決め方や時間のかけ方などもっと改善すべき点は残っているかと思っています。

有馬：私もまったく同感です。更の一つ加えるとすれば、議長をやってくださいと言われて、非常に戸惑ったし躊躇したのですが、これは日本の企業経営の一つの進化の模索と思いました。お引き受けしたからには、それなりの変化を求めていきたいと思っています。まずは議論の仕方。時間の使い方をもう少し効率的にするためにも、論点をはっきりさせて議論をする、説明をするという形を構築していこうと思います。それと、やは

リアクションにつながる合意というか、決議ですね。「だからどうするんだ」とならないよう、取り組みがはっきりとわかるような議論の方法を考えたいと思います。

もう一つは、議題をどのように選択していくか。これだけ社外の役員がいるのですから、社内には見えない視点から、キリンにはどこに課題やリスクがあり、議論しなければならないというテーマを、社外の立場から放り込んで議論するというような仕組みがあっても良いかと考えています。



岩田：私は2016年に社外監査役から社外取締役になったのですが、2012年に監査役になった際に、キリンのボードで女性は初めてですと言われ、今回取締役になって、また、キリンの取締役で女性は初めてですと言われました。当社がダイバーシティ経営を重視して、社外取締役の数を増やしたり、女性を入れたりする中で、私に期待されていることは理解しているつもりです。これまでも自然体で発言していたので、社外取締役になってもそこは基本的に変わらないと思います。つまり、私は生え抜きの従業員とは異なり、キリンの外で行政や他の企業の経営を経験していますし、また、女性として、消費者としての経験もしていますから、違った価値観というか、情報を持っています。そういうところを活かして、少数意見であっても恐れずに、当社の常識にとらわれない新しい意見を議論に付け加えることができればと思います。

このように大きな企業の経営の一端を担う、それも厳しい市場環境ですから、非常に大役を引き受けたという、気が引き締まる思いなのですが、これまでの経験を総動員して働きたいと思っています。

私たちの価値創造活動を支えるガバナンス体制

コーポレートガバナンスに関する

基本的な考え方

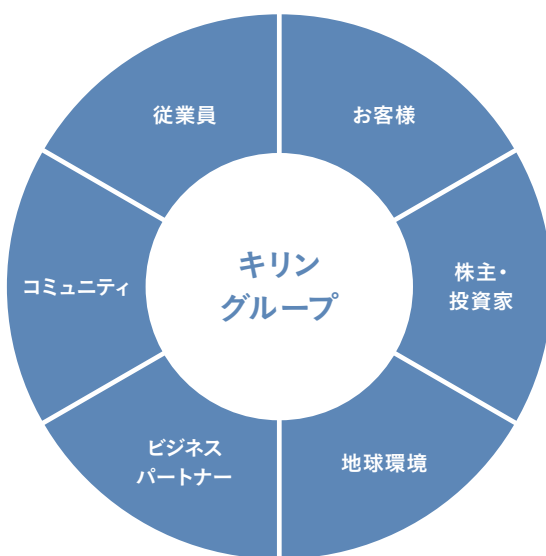
キリングroupは、経営理念およびグループ共通の価値観である“One Kirin” Valuesのもと、長期経営構想「新キリン・グループ・ビジョン2021（新KV2021）」における2021Visionを実現することがグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながるものと認識し、その実現を効果的、効率的に図ることができるガバナンス体制を構築します。

また、経営理念および経営理念に基づく2021Vision実現のためには各ステークホルダーとの協働が不可欠であることを認識し、それぞれの立場を尊重します。

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

グループ経営理念
キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよるこびを広げていきます。
2021Vision
酒類、飲料、医薬・バイオケミカルを中核としたキリングroupの事業を通じて社会課題に向き合い、お客様を理解して、新しい価値を創造することで、社会とともに持続的に成長する
“One Kirin” Values
熱意と誠意 “Passion and Integrity”

ステークホルダーとの協働



お客様

確かなものづくりの技術によって、お客様の期待に応える高い品質を追求し、「食と健康」を通じて世界の人々の健康、楽しさ、快適さに貢献する。

株主・投資家

コーポレートガバナンスのさらなる充実、中長期的な企業価値の向上のために、情報開示の充実、建設的な双方向の対話を行う。

地球環境

バリューチェーンから発生する環境負荷を低減させながら、地球が賄うことができる能力とのバランスが取れるよう資源を循環させる。

ビジネスパートナー

全てのビジネスパートナーと持続可能な社会の実現に向けた公正な取引を通じて信頼関係を築き、お客様によりよい商品・サービスをお届けする。

コミュニティ

事業活動を支える地域社会を大切にし、コミュニティの健全で持続的な発展に貢献する。

従業員

多様な人材が生き生きと働き、仕事を通じて自己成長を実感し、イノベーションに挑戦する組織風土の醸成に取り組む。

コーポレートガバナンス体制

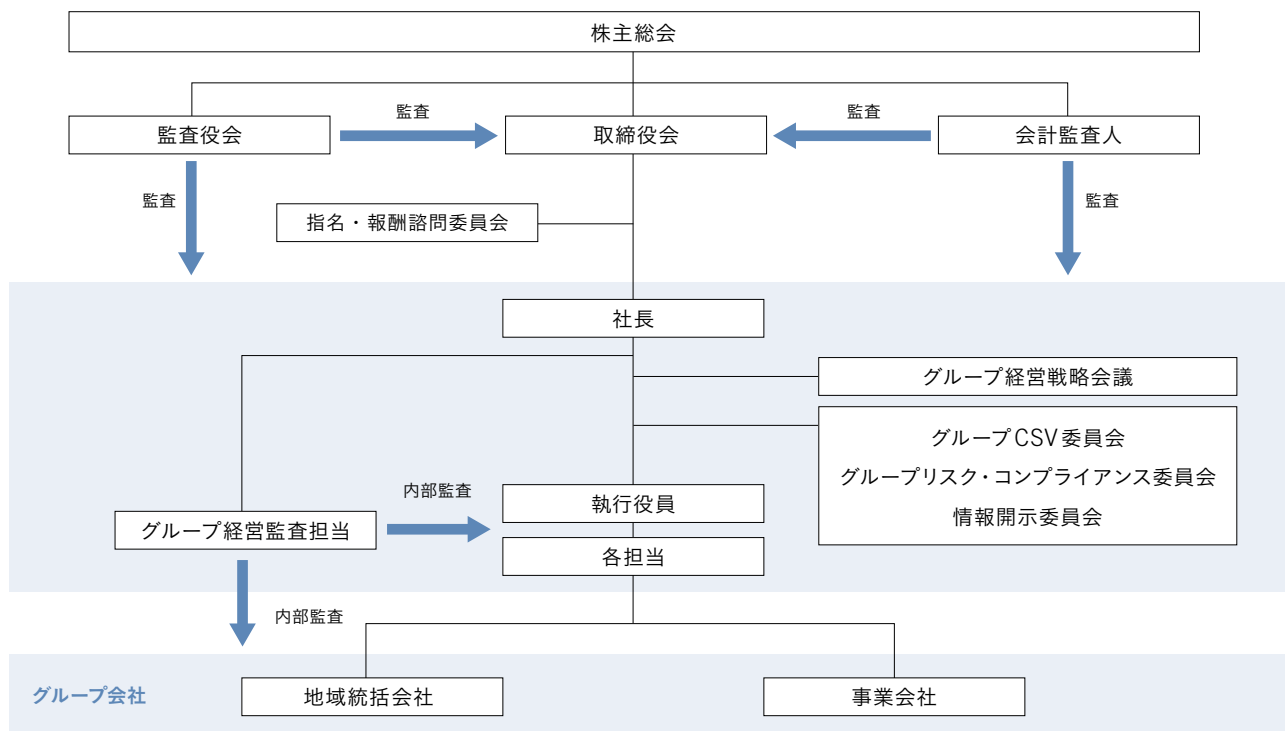
キリングループは、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルを中核とした多様かつグローバルな事業展開を統括する体制として純粋持株会社制を採用しています。純粋持株会社であるキリンホールディングスは、グループ全体戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携によるシナジー創出の推進等の役割を担っています。

グループ各社は、お客様をはじめとしたステークホルダーにより近い場所で自律的かつスピーディーな経営を行います。キリンホールディングスは、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切な権限付与を行うとともに、取締役を派遣すること

で各社の取締役会を通じたガバナンスの向上を図っています。主要グループ会社については、キリンホールディングスの取締役または執行役員が各社の取締役を兼務しています。

キリンホールディングスは、監査役会設置会社を採用し、ステークホルダーにとって透明性の高いガバナンス体制を維持、向上するため、複数の社外取締役を含む取締役会が、複数の社外監査役を含む監査役会と緊密に連携し、監査役の機能を有効に活用しながら重要案件の最終意思決定を行うとともに、経営に対する監督機能の強化を図っています。また、機動的に各事業・各機能戦略を実行し、執行責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。

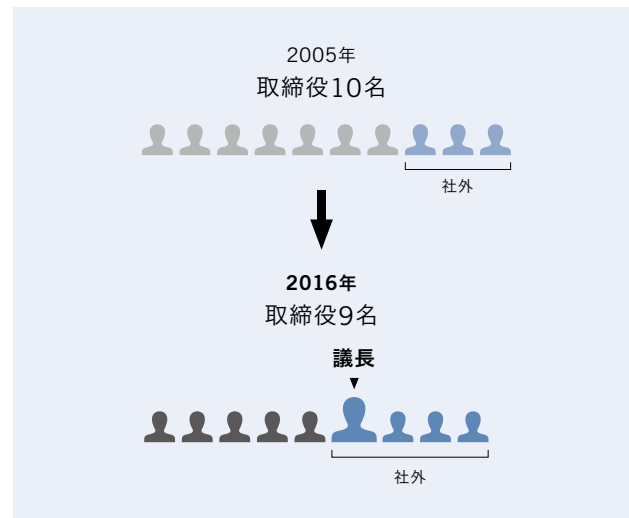
コーポレートガバナンス体制図



取締役会および取締役

取締役会は、株主に対する受託者責任と説明責任を踏まえ、グループや株主共同の利益のため、キリングループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指し、グループ全体および主要グループ会社の長期経営計画、中期経営計画および年度事業計画等の当社グループの重要な業務執行並びに法定事項について決定するとともに、取締役の職務執行を監督する責務、グループ全体の適切な内部統制システムを構築する責務等を担っています。

また、透明性の高いガバナンス体制を構築し、客観的な経営の監督の実効性を確保するため、社外取締役を4名選任し、社外取締役が議長に就任しています。



社外取締役、社外監査役の選任状況

コーポレートガバナンスの公正性、透明性を高め、キリングループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、東京証券取引所が定める独立役員に関する判断基準を参考にした、当社独立性基準を満たす社外取締役3名、社外監査役3名を、独立役員に指定しています。

また、取締役会における活発かつ建設的な議論を推進するため、常勤監査役が主催し、独立社外取締役を含む社外役員（社外取締役および社外監査役）をメンバーとする会合を開催しています。

社外取締役の選任理由

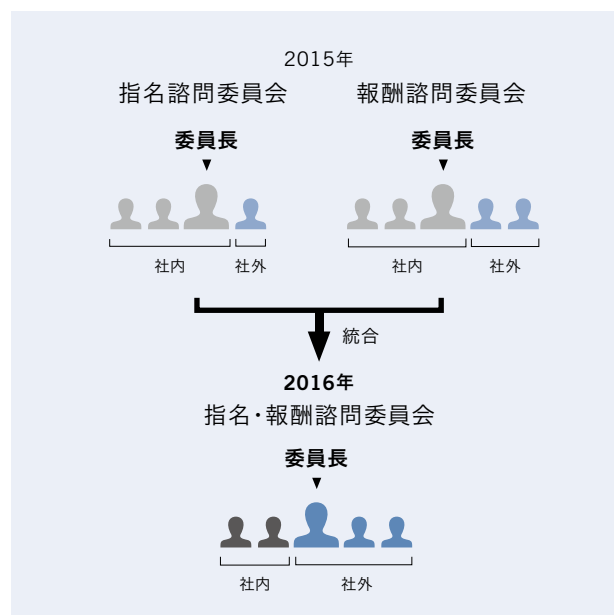
有馬 利男 (独立役員)	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験に基づき、当社経営に対して有益なご意見やご指摘をいただけることを期待できると判断していることから、社外取締役として選任しています。
荒川 詔四 (独立役員)	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験に基づき、当社経営に対して有益なご意見やご指摘をいただけることを期待できると判断していることから、社外取締役として選任しています。
岩田 喜美枝 (独立役員)	長年にわたる行政官および企業経営者としての豊富な経験に基づき、当社経営に対して有益なご意見やご指摘をいただけることを期待できると判断していることから、社外取締役として選任しています。
永易 克典	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験に基づき、当社経営に対して有益なご意見やご指摘をいただけることを期待できると判断していることから、社外取締役として選任しています。

社外監査役の選任理由

橋本 副孝 (独立役員)	弁護士としての企業法務に関する高度な専門知識と豊富な経験に基づき、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけることを期待し選任しています。
森 正勝 (独立役員)	長年にわたるコンサルティング会社経営者、大学学長および理事としての豊富な経験に基づき、企業経営に関わる幅広い知識と高い見識を備えており、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけることを期待し選任しています。
松田 千恵子 (独立役員)	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験に基づき、当社経営に対して有益なご意見やご指摘をいただけることを期待できると判断していることから、社外監査役として選任しています。

指名・報酬諮問委員会

2015年まで、任意の委員会として別々に設置していた指名諮問委員会と報酬諮問委員会を2016年に統合し、取締役、執行役員および監査役の指名および報酬に関する委員会として、指名・報酬諮問委員会に組織変更しました。指名・報酬諮問委員会は、社内取締役2名および社外取締役3名からなる5名の取締役で構成し、その委員長は社外取締役から選定しています。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選任方針、各候補者案、報酬制度・水準、報酬額等について審議し、取締役会へ答申を行います。



企業価値向上と持続的成長に向けた インセンティブ

取締役および執行役員の報酬は、固定報酬である「月額報酬」と、単年度の業績達成および中長期的な株価を意識した経営を動機付ける「業績連動報酬」としています。業績連動報酬は毎年の連結業績等に応じて支給される「賞与」と、基本報酬の一部として支給される「株式購入報酬」で構成しています。賞与は、取締役および執行役員それぞれがオーナーシップをもって2021Visionを達成するため、また、株主価値

を向上するためのインセンティブとなる体系としています。具体的には、2021Vision達成のマイルストーンである重要経営指標として「ROE(のれん等償却前)」「平準化EPS」「営業利益」、株主価値の指標として「TSR」※に連動させています。なお、会長、社長以外の執行役員は個人業績評価も加味されます。

また、2016年中計の定量目標であるのれん等償却前ROEと連鎖するROAを各事業会社の業績評価指標としています。

※ トータル・シェアホルダーズ・リターン。株価の上昇額と配当額の合計の投資金額に対する割合。

2015年度の役員報酬実績

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)および対象員数(人)			
		基本報酬		賞与	
		総額	対象員数	総額	対象員数
取締役(社外取締役を除く)	276	276	8	—	—
監査役(社外監査役を除く)	69	69	3	—	—
社外役員	社外取締役	32	3	—	—
	社外監査役	35	4	—	—
計	413	413	18	—	—

(注) 1. 当社は、使用人分給与はありません。

2. 取締役(社外取締役を含む)の基本報酬は、第164回定時株主総会(2003年3月28日開催)決議による報酬限度額月額50百万円以内です。

3. 監査役(社外監査役を含む)の基本報酬は、第167回定時株主総会(2006年3月30日開催)決議による報酬限度額月額9百万円以内です。

4. 当該事業年度に係る取締役および監査役の賞与については、その支給をしていません。

5. 基本報酬の対象員数には、2015年3月27日付をもって退任した取締役2名、同日付をもって退任した監査役2名の計4名を含んでいます。

リスクマネジメント

キリングroupでは、お客様・従業員・株主および社会等、それぞれのステークホルダーからの長期的な信頼を獲得し、ブランドや資産の毀損を防ぎ、会社の継続性を担保するためにリスクマネジメントの体制を整備し、リスクを管理しています。

具体的には、当社および当社事業の内的・外的要因に起因するリスクを抽出、定期的に見直しながらリスクの未然防止に向けた対応をキリングroupの各組織の活動に組み込むことによって推進しています。

一方、リスクが顕在化し、クライシスが発生した場合に備え、BCP(事業継続計画)等の適切な対応を図るための体制と手順を明確化しています。

リスクマネジメント体制の構築・運用状況については、グループ経営監査担当が内部監査を実施し、業務の適切性を評価しています。

コンプライアンス

キリングgroupでは、コンプライアンスを「法令、社内外の諸規則・ルールおよび社会規範を遵守し、法的責任と社会が求める倫理的責任を果たすこと。それにより、予期せぬ損失や信用の失墜を防止し、ステークホルダーのキリングgroupに対する信頼を維持向上させること」と定義しています。

コンプライアンスをキリングgroup全体に浸透させるために、基本方針であるキリングgroup・コンプライアンス・ガイドラインを定め、各組織の活動に組み込むことで、継続的に推進しています。コンプライアンス・ガイドラインは、社会の変化に適切に対応できるよう、国連グローバル・コンパクト等の国際的なガイドラインを参考にして制定しています。また、従業員へのコンプライアンスに関する教育を実施するとともに、お取引先、例えば、サプライヤーにも、コンプライアンスの重要性をご理解いただいた上で行動していただくことを求めています。

グループ環境管理体制

キリングgroupの環境管理体制は「キリングgroupグローバル環境マネジメントの原則」に定められています。グループ環境総括責任者をキリンホールディングス常務執行役員とし、グループ各社の環境管理担当部署に環境管理推進担当者を配置しています。環境方針やキリングgroup長期環境ビジョンを受け、経営計画の中で環境目標の進捗を管理し、環境リスク・遵法管理、教育、内部監査等を行うことで、ガバナンスを強化しています。

環境リスクはリスクマネジメントで一元管理されており、万が一環境リスクが顕在化した場合には、リスク担当執行役員の指示のもと、直ちに関連部門が連携して情報の共有、対策の実施、再発防止に加え、他部門でも水平展開し、確認と対応を行います。

取締役および監査役 (2016年4月1日現在)



1. 社外取締役
永易 克典

2. 取締役 常務執行役員
野中 淳一

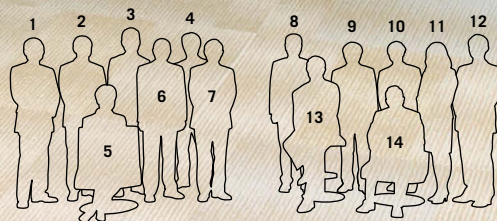
3. 取締役 常務執行役員
三好 敏也

4. 取締役 常務執行役員
伊藤 彰浩

5. 社外取締役
岩田 喜美枝

6. 社外取締役
有馬 利男

7. 代表取締役 社長
磯崎 功典



8. 常勤監査役
鈴木 政士

9. 常勤監査役
石原 基康

10. 社外監査役
森 正勝

11. 社外監査役
松田 千恵子

12. 社外監査役
橋本 副孝

13. 代表取締役 常務執行役員
西村 慶介

14. 社外取締役
荒川 詔四

取締役、監査役および執行役員 (2016年4月1日現在)

取締役



代表取締役 社長
いそぎき よしのり
磯崎 功典

- 1977 当社 入社
- 2004 サンミゲル社 取締役
- 2007 当社 経営企画部長
- 2008 執行役員 経営企画部長
- 2009 常務執行役員 経営企画部長
- 2010 常務取締役 (2012年3月退任)
- 2012 麒麟麦酒株式会社 代表取締役 社長 (2015年1月退任)
- 2013 キリン株式会社 代表取締役 社長 (現任)
- 2015 当社 代表取締役 社長 (現任)



代表取締役 常務執行役員
にしむら けいすけ
西村 慶介

- 1980 当社 入社
- 2009 サンミゲルビール社 取締役 副社長
- 2011 同社 取締役 (現任)、
当社 執行役員 経営戦略部部长
- 2012 当社 取締役、
華潤麒麟飲料社 取締役 (現任)
- 2014 当社 常務取締役
- 2015 当社 代表取締役 常務執行役員 (現任)
ミャンマー・ブルワリー社 取締役副会長
- 2016 同社 取締役 (現任)



取締役 常務執行役員
いとう あきひろ
伊藤 彰浩

- 1983 当社 入社
- 2013 執行役員 グループ財務担当ディレクター
- 2014 当社取締役、キリン株式会社 取締役、
ライオン社 取締役
- 2015 協和発酵キリン株式会社
取締役 (現任)、
当社 取締役 常務執行役員 (現任)、
キリン株式会社 常務執行役員 (現任)、
キリンビジネスシステム株式会社
取締役 (現任)
- 2016 ブラジルキリン社 取締役 (現任)



取締役 常務執行役員
のなか じゅんいち
野中 淳一

- 1978 当社 入社
- 2010 麒麟麦酒株式会社 執行役員
生産本部 技術開発部長
- 2011 同社 執行役員 生産本部 横浜工場長
- 2013 キリン株式会社 常務執行役員
R&D本部長 (現任)
- 2015 当社 取締役 常務執行役員 (現任)、
ライオン社 取締役 (現任)



取締役 常務執行役員
みよし としや
三好 敏也

- 1982 当社 入社
- 2013 執行役員 グループ人事総務担当
ディレクター兼
キリン株式会社 執行役員 人事部長
- 2014 常務執行役員 グループ人事総務担当
ディレクター兼
キリン株式会社 常務執行役員 人事部長
- 2015 当社 取締役 常務執行役員 (現任)、
キリン株式会社 常務執行役員 (現任)、
サンミゲルビール社 取締役 (現任)



取締役^{※1}
ありま としお
有馬 利男

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



取締役^{※1}
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)



取締役^{※1}
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 (現任)
2016 当社 社外取締役 (現役)



取締役^{※1}
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)

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

監査役



常勤監査役
すずき まさひと
鈴木 政士

1980 当社 入社
2008 キリンビバレッジ株式会社
執行役員 経営企画部長
2009 同社 取締役 経営企画部長
2012 当社 取締役、ライオン社
取締役
2013 キリン株式会社 取締役
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
2013 当社 執行役員 グループ
経営監査担当ディレクター 兼
キリン株式会社 執行役員
経営監査部長
2015 協和発酵キリン株式会社
社外監査役、
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)



監査役^{※2}
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)、
内閣官房法曹養成制度改革
顧問会議 顧問



監査役^{※2}
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)



監査役^{※2}
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)

※2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

執行役員



常務執行役員
おがわ ひろし
小川 洋

キリン株式会社
取締役 副社長 執行役員



常務執行役員
はしもと せいいち
橋本 誠一

キリン株式会社
取締役 常務執行役員
CSV本部長



常務執行役員
いし い やすゆき
石井 康之

キリン株式会社
取締役 常務執行役員
兼
キリンビバレッジ株式会社
常務執行役員 生産本部長



常務執行役員
みぞうち りょうすけ
溝内 良輔

ブラジル管掌



常務執行役員
みなかた たけし
南方 健志

ミャンマー・ブルワリー社
取締役 社長



常務執行役員
だいの てるゆき
代野 照幸

グループ経営戦略 担当
ディレクター
兼
キリン株式会社
常務執行役員 経営企画部長

キリンの価値創造基盤を検証する

価値創造基盤の強化に対する基本姿勢

キリングroupは長期経営構想「新KV2021」において、社会的価値の創造と経済的価値の創造を両立するキリンならではのCSVを掲げています。

キリングroupの考える価値創造とは、お客様が心の底で望んでいることを深く理解し、驚きや豊かさ、幸せを感じられる「体験」をお届けすること、そして社会課題の解決に貢献することです。その取り組みを持続可能なものにする上で必要不可欠な事業基盤を強化・整備することを重視しています。

1. 技術 (R&D) 基盤

お客様の潜在ニーズや「健康」をはじめとした社会課題に応える付加価値が高い商品の開発のために重要な基盤です。酒類、飲料、医薬・バイオケミカル事業が一層密に連携することで、さらなる強化を図っていきます。

2. SCM*基盤

グループの各事業を安定的に運営し、継続的に価値創造していくための事業基盤です。調達から生産、物流が一体となって活動し、安全・安心な商品をお客様に確実にお届けしています。

※ サプライチェーン・マネジメント

3. 人材基盤

技術 (R&D) 基盤やSCM基盤をはじめ、グループの持続的成長を支えるのは優秀な人材に他なりません。キリングroupはそのために「人材育成」、「多様性の推進」、「ワーク・ライフ・バランスの実現」に取り組んでいます。

また、事業基盤の強化と整備に加えて、環境負荷の軽減やアルコール関連問題等の事業に関わる社会課題に積極的に取り組むことで、グループを取り巻くステークホルダーと長きにわたり共存共栄し、社会とキリングroupのサステナビリティの実現を目指しています。





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（以下、GC）とは、各企業が責任ある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、世界の持続可能な成長を実現するための取り組みです。GCは、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の分野で10の原則を示しており、企業に対してそれらの原則を支持し、遵守するよう求めています。

キリングroupは、2005年9月にGCへの参加を表明しており、従業員との関係や調達・開発・製造・販売等の企業活動の中で、GC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。

具体的な活動の推進にあたっては、GC10原則や、今後は2015年9月に批准された「持続可能な開発目標（SDGs）」などを参照し、PDCAサイクルを回していきます。

また、GCのネットワークジャパン内に組織されている分科会活動には各テーマの担当者が参加し、他社との情報共有・課題解決に向けた討議等を行っています。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD



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

私たちキリングroupは国連グローバル・コンパクト（GC）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。

GCが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」からなる10原則を基盤として、重点テーマを設定し、社会と企業のサステナビリティ実現に向けて、取り組みを推進しています。

世界各地でビジネスを展開する各国のグループ会社には、それぞれの地域の事情に合わせた対応を求めています。GC10原則をはじめ世界共通の課題にはグループを挙げて取り組んでいきます。

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・マトリクス)

マテリアリティ選定手順

GRI、SASBなどの報告ガイドライン、FTSE、MSCI、Sustainalytics等ESG評価項目をベースに、課題を洗い出します。



多様なステークホルダーの視点を考慮に入れて策定された主要グループ各社のマテリアリティ・マトリクスを項目別に整理し、グループとしてプロットします。

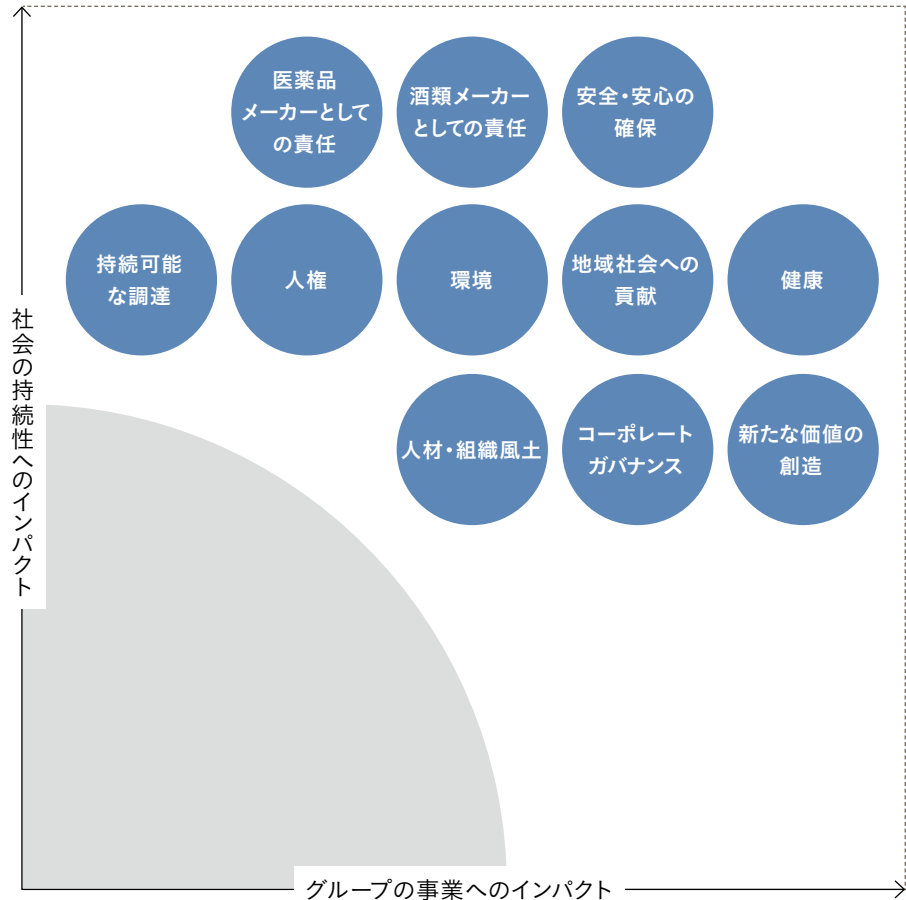
ステークホルダーエンゲージメントの実施(検討中)



グループCSV委員会で、グループで取り組む課題に優先順位付けを行います。



特に重要なテーマはグループとして取り組みを行い、次年度のグループCSV委員会でレビューを行います。また、必要に応じて、項目の見直しを行います。



キリングループの持続的成長のための経営諸課題

長期経営構想「新KV2021」策定時に、キリン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テーマとして「キリングループの持続的成長のための経営諸課題」を選定しました。

選定に際しては、中長期的な企業価値に重要な影響を与える課題を抽出し、「社会的持続性へのインパクト」と「グループの

事業へのインパクト」から、各課題の重要度を整理しました。その後、グループCSV委員会で課題について議論し、グループ全体で優先的に取り組むテーマを決定します。

また、ステークホルダーエンゲージメント等社会の声を取り入れる機会を設け、継続的に見直しを行う仕組みを整えていきます。

<持続的成長のための経営諸課題の中項目>

- 健康 ————— お客様の健康／従業員の安全衛生・健康
- 安全・安心の確保 ————— 安全・安心な製品・サービスの提供／適切な情報提供
- 酒類メーカーとしての責任 ——— アルコール関連問題解決への取り組み
- 医薬品メーカーとしての責任 ——— 製品・サービスの安定供給／医療機関等との透明性
- 人権 ————— 人権問題への取り組み
- 持続可能な調達 ————— 責任ある調達の推進／原材料の安定調達
- 地域社会への貢献 ————— コミュニティーへの貢献／雇用の創出
- 環境 ————— 水資源／廃棄物と汚染／容器包装／地球温暖化／生物資源
- 人材・組織風土 ————— 多様性の推進／人材育成と自由闊達な組織風土
- 新たな価値の創造 ————— 社会・お客様の変化に対応した製品・サービスの探索・創造
- コーポレートガバナンス ————— ガバナンスの透明性確保／リスクマネジメントの強化／コンプライアンスの推進

グループ CSV 委員会について

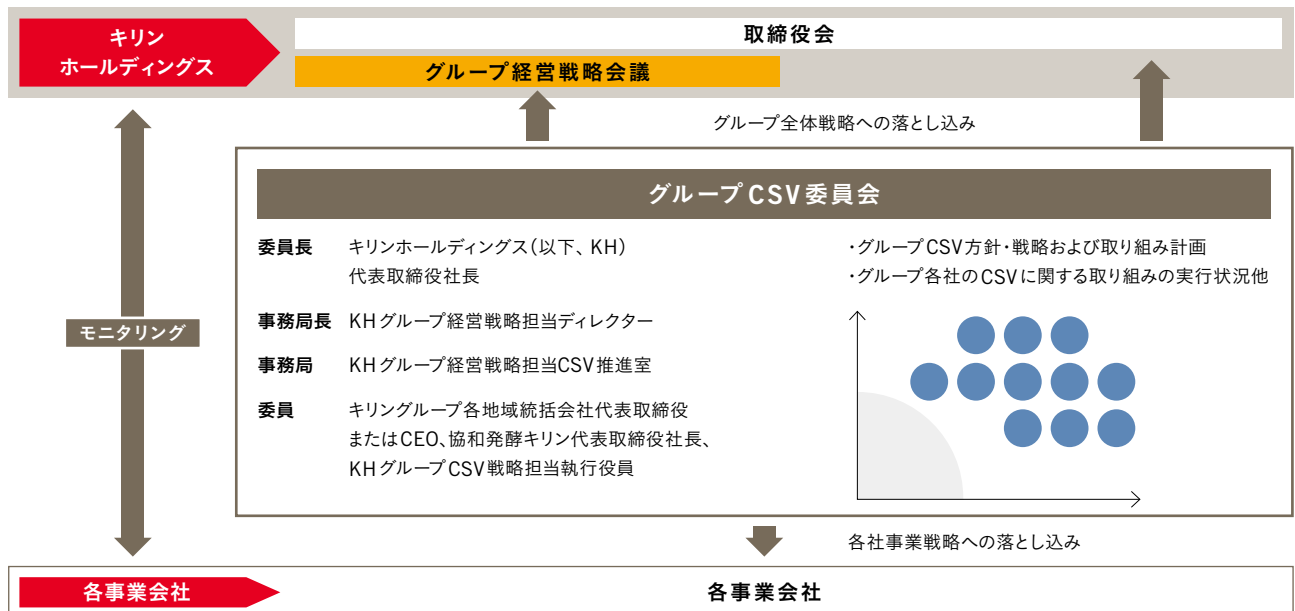
グループ CSV 委員会は、キリングroupが CSV を積極的・自主的に推進していくために、原則、年に1度キリンホールディングス社長が委員長となり開催しています。

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

グループ CSV 委員会で決定した内容は、必要に応じキリンホールディングス グループ経営戦略会議や同取締役会に

付議・報告し、グループ全体戦略へ反映させます。委員長はキリンホールディングス各部門またはグループ各社に対して、CSV の推進に必要と思われる改善指示等を行い、委員会で決定した CSV 方針・戦略の実効度を高めます。事務局のキリンホールディングス CSV 推進室は、CSV に関する情報提供や各社の取り組みの共有など、事業会社や主管部門の支援を行っていきます。

※ キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン、ライオン、ブラジルキリン、ミャンマー・ブルワリー、協和発酵キリン



技術 (R&D) 基盤



R&D戦略担当執行役員

野中 淳一

基盤の役割と強化の方向性

当社は、120年の歴史の中で、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。ビール事業で培った発酵・バイオ技術および量産技術を活か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で、グループ全体として幅広い技術力を有しています。

2016年にスタートした中計では、中核事業である酒類、飲料、医薬・バイオケミカルの各事業を通じて「健康」をはじめとした社会課題に向き合い、新しい価値を創造することで、社会とともに持続的に成長することを目指します。

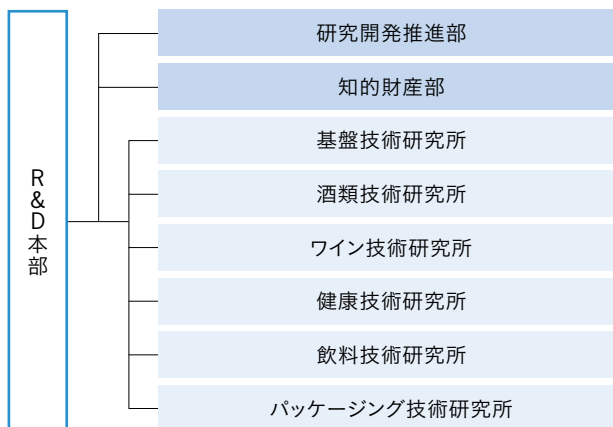
その実現に向けて、酒類・飲料事業と医薬・バイオケミカル事業が一層密に連携し、両事業の持つ技術を組み合わせて新たな価値を創造していく取り組みを加速させていきます。また、有望な技術の開発・応用・実用化を可能にするために、オープンイノベーションをより一層積極的に活用します。

キリングループの強みである技術力を活かしながら、社会課題とお客様の期待に応えるべくチャレンジしていきます。

キリンの研究開発

R&D本部は、基礎研究・応用研究から技術開発までを担う6つの研究所と、研究開発の企画・推進を担う研究開発推進部、知的財産の取得・活用による開発業務支援を行う知的財産部を設置しています。R&D本部が一体となり、他部門やグループ各社と連携しながら研究開発に取り組み、「おいしさ・上質さ」「健康」「環境」の3つの分野において、より良い商品やサービスにつながる新たな価値創出を目指しています。

R&D本部組織図



協和発酵キリンの研究開発

変化が激しく先が読みにくい環境の中で、企業としての使命を果たし、存在感のあるグローバル・スペシャリティファーマとなるために、様々な対策を講じています。

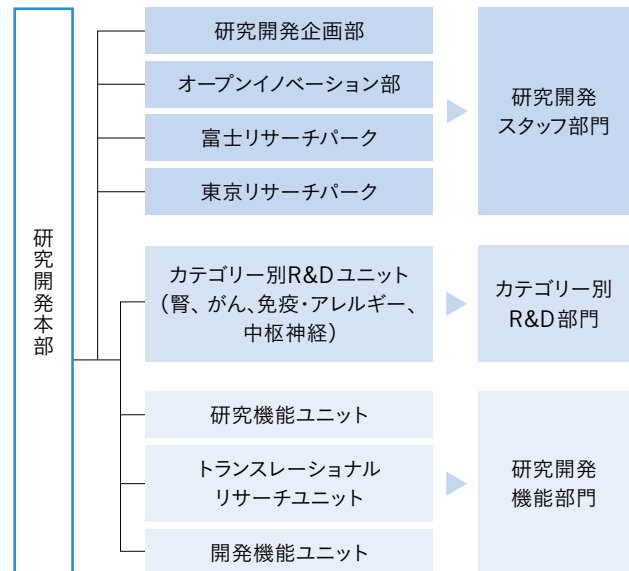
中長期的な戦略に基づき、グローバル組織の整備や多様な人材の育成と活用、カテゴリ戦略の徹底による強みの最大化を行っています。

今後、研究開発本部の特徴であるカテゴリ別組織と機能別組織の自立と連携を更に推進し、グローバル戦略3品の上市、それに続く価値ある開発品の創出を目指します。その過程で得た技術や疾患領域を強みにして、5年後、10年後の新たな治療体系の中にあっても価値のあるパイプラインを拡充し、次のイノベーションへの挑戦を続けていきます。

グループ連携の取り組み

グループ各社がこれまで培ってきた、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルの技術・素材・知見を組み合わせることで、健康領域を中心に新たな価値を創造することを目指し、グループ内オープンイノベーションを推進する場づくりを進めています。研究者同士がアイデアを自由に出し合い、クロスオーバーテーマ推進まで行えるようなグループ横断の交流会や、研究成果を共有する発表会を定期的で開催しています。また、グループ間の人材交流によるR&D人材の活用と育成も積極的に行っており、新たなチャレンジを促す取り組みとして今後も更に強化していきます。

研究開発本部組織図



CSV
活動

持続可能性向上への取り組み事例

1. デカフェ技術ーキリン カフェインゼロ生茶

キリンが独自に開発した「カフェインクリア製法」(特許製法)は、緑茶のおいしさを維持しながら、緑茶中のカフェインを選択的に吸着除去する技術です。この技術は、ペットボトル緑茶飲料としては世界初^{※1}となる、カフェインゼロを実現した「キリン カフェインゼロ生茶」に活用しています。更に、「キリン 午後の紅茶」ブランドの「こだわり素材シリーズ」にも技術展開し、妊産婦や小さなお子様、またシニア世代の方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。

※1 100ml当たりカフェイン含有量0.001g未満のPET容器詰め緑茶飲料、2014年2月SVPジャパン調べ



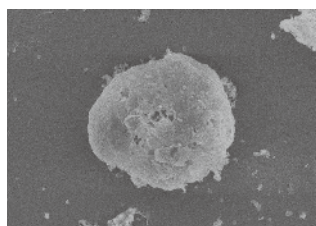
2. DLCコーティング技術

キリンが独自に開発した「DLC(ダイヤモンドライクカーボン)コーティング技術」は、ペットボトルの内側に薄い炭素膜を形成することで、容器の酸素透過率を下げる技術です。この技術を活用した「ワインのためのペットボトル」は、必要な品質安定性を維持しながら、ガラス容器に比べて大幅な軽量化を図ることができます。これは、製造および輸送時のCO₂排出量削減につながっています。キャップやボトルを全てリサイクルできることとあわせ、環境負荷の低減に大きく貢献しています。



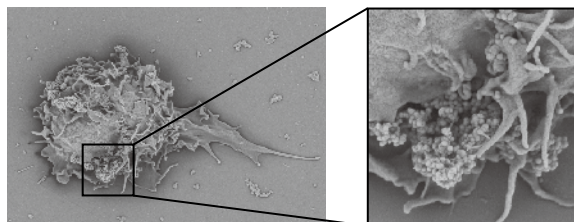
3. 乳酸菌の発見と事業応用ープラズマ乳酸菌

キリンと小岩井乳業の研究グループは、ウイルス感染防御機能を統括するプラズマサイトイド樹状細胞(pDC)を活性化するプラズマ乳酸菌(Lactococcus lactis JCM5805)を見出しました。更に、ヒトにおける効果検証として、冬季の健康者におけるプラズマ乳酸菌摂取が、風邪・インフルエンザ様症状を有意に低下させることを確認しました。これら一連の研究成果と、ヨーグルトや清涼飲料、サプリメントなど様々な商品形態で事業応用を進めていることが評価され、日本農芸化学会が主催する「2016年度農芸化学技術賞」を受賞しています。



活性化していないpDC

↓ プラズマ乳酸菌による活性化



活性化したpDCがウイルスを捕らえる

(拡大)

SCM 基盤



SCM 戦略担当執行役員

石井 康之

基盤の役割と強化の方向性

キリングループの各事業を安定的に運営し、継続的に価値創造をしていくためには効率的な SCM 基盤が不可欠です。

キリン(株)では、各事業会社の生産部門と工場、および物流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・設備の積極的導入により、新たな価値創造にも取り組んでいます。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・サービスを提供していくことが必要であり、それを実現する SCM 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、国内の医療費抑制政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、生産のさらなる効率化と高い GMP^{*1}レベルを実現することで、コスト競争力を強化します。また、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。

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

生産

少量多品種生産を実現する

新たな技術の開発、設備の導入

近年、ビール市場はお客様の嗜好の多様化により、味わいの違いや造り手の想いなど、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。このような流れを受け、キリンビールにおいては、少量多品種生産を実現させる新たな技術の開発および導入を進めています。例えば、現在、「クロスフロー濾過設備」の採用を進めており、ビール濾過における品種切り替え時の無駄や廃棄物の発生を従来の「珪藻土濾過設備」よりも抑え、「一番搾り生ビール」のような定番商品以外にも多種多様な商品を必要となときに必要なだけ低コストで生産できる体制

を整えつつあります。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・代官山にプルワリー併設店舗「スプリングバレープルワリー東京」を開設して、クラフトビールやシードル(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の創造に貢献しています。



SCM 基盤

新規生産技術の積極的な導入によるコスト削減

キリンビバレッジでは販売の7割を占めるPET製品を中心に、包装資材を含めたコスト削減に継続して取り組んでいます。例えば、PETボトルの自製化に先駆けて取り組み、1997年にナガノトマト松本工場（現・信州ビバレッジ）へ日本初のインラインPETブロー無菌充填機を導入しました。更に、2000年にはキリンビバレッジ湘南工場へ高速インラインPETブロー無菌充填機を導入し、大量製造によるコストダウンを実現しました。

また、さらなる包装資材のコスト削減を実現するべく、PETボトルを成形するために必要なプリフォームの自製化にも取り組み、2003年にはキリンディステラリーの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。

今後も新たな生産技術を積極的に導入することで更なるコスト競争力の強化を達成し、企業価値を向上させていきます。



グループシナジーの創出

毎年、キリンホールディングス、キリン(株)、ライオン、ブラジルキリンなど、グループ各社技術部門のトップマネジメントが集まるサプライチェーン&テクニカルトップコミッティーでは、R&D、エンジニアリング、品質保証、環境技術、生産技術などのSCMに関する幅広い分野での協働について議論しています。ここでは各社の先進事例を共有するとともに、分野毎のワーキンググループで取り組むグループ共通のテーマを議論、決定し、グループでのシナジー創出に取り組んでいます。

また、キリン(株)の持つ優れたR&D機能をグループ各社で活用するため、グローバルシズ・ニーズフォーラムを毎年開催しています。キリン(株)のR&D部門のメンバーが直接各地域の事業会社を訪問し、キリン(株)の持つ技術シズと現地事業会社のニーズをマッチングさせることで、各事業の成長を加速させています。



生産基盤を支えるエンジニアリング

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増設・改修を実行する会社で、食品工場・医薬工場のプラントエンジニアリングを特に強みとしています。また、この強みを活かして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、国内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、今では海外にも活動領域を広げています。多様な案件を通じ培ってきた専門技術とユーザ視点のエンジニアリングは、キリンのSCM基盤の維持・強化を支え、お客様のニーズに応える価値創造に貢献しています。

調達

キリングroup調達基本方針

キリングroupは、5つの基本方針（①品質本位、②オープンでフェアなお取引、③コンプライアンスの遵守、④環境への配慮、⑤サプライヤーとの相互の信頼と繁栄）に基づき、調達活動を実施しています。

QCD+安定調達

キリングroupはQ(クオリティ)、C(コスト)、D(デリバリー)+安定調達を目標とし、酒類、飲料、食品、医薬・バイオケミカル事業の調達活動を行っています。

酒類・飲料・食品事業は農産物を中心とした自然の恵みを原料としています。そのため、気候変動に伴う収穫量の増減および需給バランスの変化に伴う市場価格の変動を直接受けることから、安全・安心な製品を最適価格で安定的にお届けできるようにサプライヤーと協働しながらサプライチェーンの維持安定に努めています。

例えば、ビールの主原料であるモルトについては、北米・欧州・豪州の3大陸に分散した調達を実施しています。一方、ホップは農家と長期契約を採用するなど、調達施策を組み合わせる必要量の確保と市況価格の影響の最小化を図っています。

CSR調達

主要（調達額構成比約75%）サプライヤーには、毎年サプライチェーンに対する社会からの要請や期待に関するアンケートを実施し、「サプライヤー CSR 確認書」の提出と、コンプライアンスの遵守を求めています。一方、公正な取引を行うために「サプライヤー満足度調査」を毎年実施し、キリングroupの調達活動に対するフィードバックをいただいています。双方向コミュニケーションにより、オープンでフェアなお取引を実現していきます。

このような取り組みを通じてPDCAサイクルを回しながら、継続的にサプライヤーと連携し、CSR調達を推進していきます。

グループ共同調達

キリングgroupでは、2010年以降、国内総合飲料事業部門のキリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン等の原料、資材、営業資材・一般資材、設備、メディアの調達機能を統合し、コスト削減、業務効率向上を実現しています。2015年からは、医薬・バイオケミカル事業との共同調達に向けた取り組みも開始しました。また、海外においては、オセアニアやブラジルの関係会社とグローバルレベルで連携し、調達戦略の構築から実行まで携わっています。ビールの主原料であるモルトをはじめとする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、グループ価値の最大化を目指しています。



品質保証

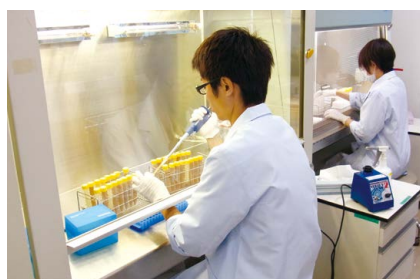
サプライチェーンでの品質保証

キリングループは、安全性の確保とお客様の満足を何よりも優先するという品質方針のもと、グローバルに広がる多様な事業特性や地域性およびそのニーズに対応した品質マネジメントを推進しています。

商品・サービスの最終的な品質はサプライチェーンから独

立した部門が保証しており、日本総合飲料事業の分析・検査業務は、キリン(株)品質保証部の総合飲料分析センターへの集約を進めています。

総合飲料分析センターでは、原料の受入検査や製品の分析業務をはじめ、新商品や新規生産技術に関わる開発アセスメント、お客様からのご指摘調査、販促物の品質アセスメントまで、サプライチェーンとの緊密な連携のもと、価値創造の基盤となる商品・サービスの安全・安心を確保しています。



CSV 活動

持続可能性向上への取り組み事例

メルシャンの取り組み

自社管理畑を拡大し、日本産ブドウの持続的な調達

メルシャンは、「シャトー・メルシャン」を通じた日本ワインの普及と発展を目指し、長野県塩尻市片丘地区において自社管理畑を拡大するため2015年7月より新たに農地の賃借を開始しました。「適地・適品種」の思想のもと1970年代から「シャトー・メルシャン」が培ってきたブドウ栽培やワイン造りの知見を活かし、日本が世界に誇るワイン産地となるよう、日本ワインならではの品質や個性を追求し、長期的な成長を図ります。ブドウの植栽は2017年春に開始し、2023年に成園を迎える計画です。自社管理畑だからこそ可能となる試験的な取り組みを行い、ブドウ栽培の知見を蓄積し、契約栽培にフィード

バックするするとともに、農業の課題である高齢化や離農を踏まえ、企業によるブドウ栽培という新たな農業のあり方を模索します。



アルコール関連問題への対応

キリングroupでは、経営理念である「食と健康の新たなよこびを広げていく」ことを阻害する要因になり得るアルコール関連問題に真摯かつ適切に対応することが、アルコール飲料を製造・販売する企業としての社会的責任と考えています。この問題に対応するため、基本方針や行動指針の策定をはじめとして、適正な飲酒に関する正しい知識の普及啓発や、広告・宣伝活動のより厳しい自主基準の設定と遵守に取り組んでいます。

2014年6月には「アルコール健康障害対策基本法」が施行され、不適切な飲酒により引き起こされるアルコールに関連する社会問題や健康障害を予防する基本計画の策定を、関係者が連携して推進していくことになりました。この中で酒類製造・販売業者は、国・地方公共団体が実施する対策に協力するとともに、事業活動を行うにあたり、アルコール健康障害の発生、進行、再発の防止に配慮する努力義務が規定されました。これを踏まえ、キリングroupではこれまで以上に広告自主基準の運用を徹底・強化するほか、ハンドルキーパー運動を通じた飲酒運転の根絶、未成年者や妊産婦の飲酒防止等に向けた取り組みを進めています。

更に、キリングroupでは各国の酒類業界や政府と連携し、国や地域の事情を考慮した施策づくりに取り組んでいます。2015年には国際組織であるIARD※に加盟し、グローバルな視点を持って、グループ全体で問題飲酒の撲滅と予防に向けて総合的な対策を推進しています。

※ International Alliance for Responsible Drinking



2016年キリン(株)制作 適正飲酒啓発ポスター

“Beer the Beautiful Truth”の取り組み

2015年8月、ライオンはオーストラリアビール業界で初めて、自社で保有するビール製品全てについて、自主的にビンや箱に栄養成分表を記載すると発表しました。現在、ライオンのビールには糖類、保存料、カロリー（キロジュール）、炭水化物含量など、お客様へのお役立ち情報が記載されています。

この取り組みは、総合診療医、認定栄養士、フィットネスの専門家、ビールや醸造の専門家から成る独立諮問委員会の支援を得て実現しました。特にサポートサイトやアルコール飲料のファクトシートの作成においては総合診療医と栄養士にご協力いただき、ファクトシートはお客様へオンラインで情報提供するだけでなく、オーストラリアの栄養士にも配布されました。

この新しいラベル表示は、ビールに関する誤解を解き、正しい情報を伝えるために計画された“Beer the Beautiful Truth”と呼ばれる長期的な取り組みの最初のステージです。ライオンが製造するオーストラリア

ビールが保存料不使用であり、ほとんどのビールが平均して99.9%糖類オフであることも、伝えたい真実の一つです。



ラベル

人材基盤



人事担当執行役員
三好 敏也

基盤の役割と強化の方向性

キリングループの持続的な成長を支えるもっとも大切な経営資源は、無限の可能性を持つ「人材」です。キリングループでは、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、仕事を通じて自らを高めようという成長意欲旺盛な従業員（＝自律した個）に対して、その個性を尊重し、さらなる活躍・成長のステージを提供しています。

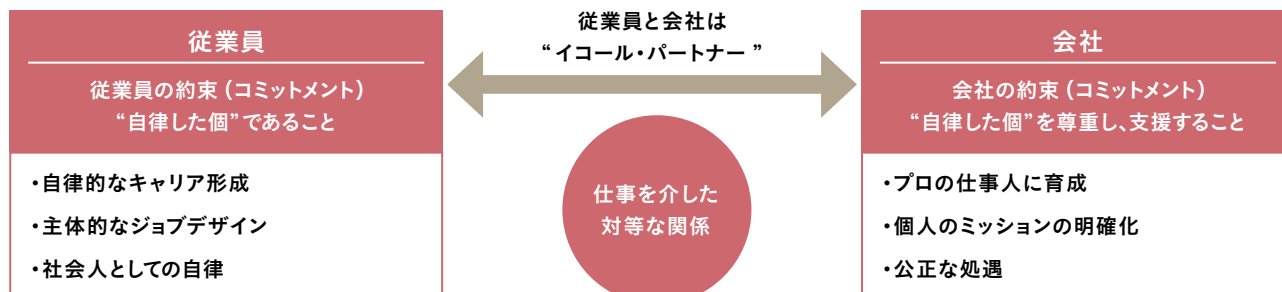
「新キリン・グループ・ビジョン2021」（新KV2021）では、「社会課題に向き合い、お客様を理解して、新しい価値を創造すること」を目指しています。新KV2021を実現するためには、人材の多様性を高め、お互いに違いを受容し、それぞれの強みを最大限に活かす組織づくりが重要です。

多様な従業員がいきいきと働き、キリンにしかできない商品・サービスを創造し、お客様に感動・驚きを届け続けるために、「人材育成」「多様性の推進」「ワーク・ライフ・バランスの実現」に取り組んでいます。

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



人材育成

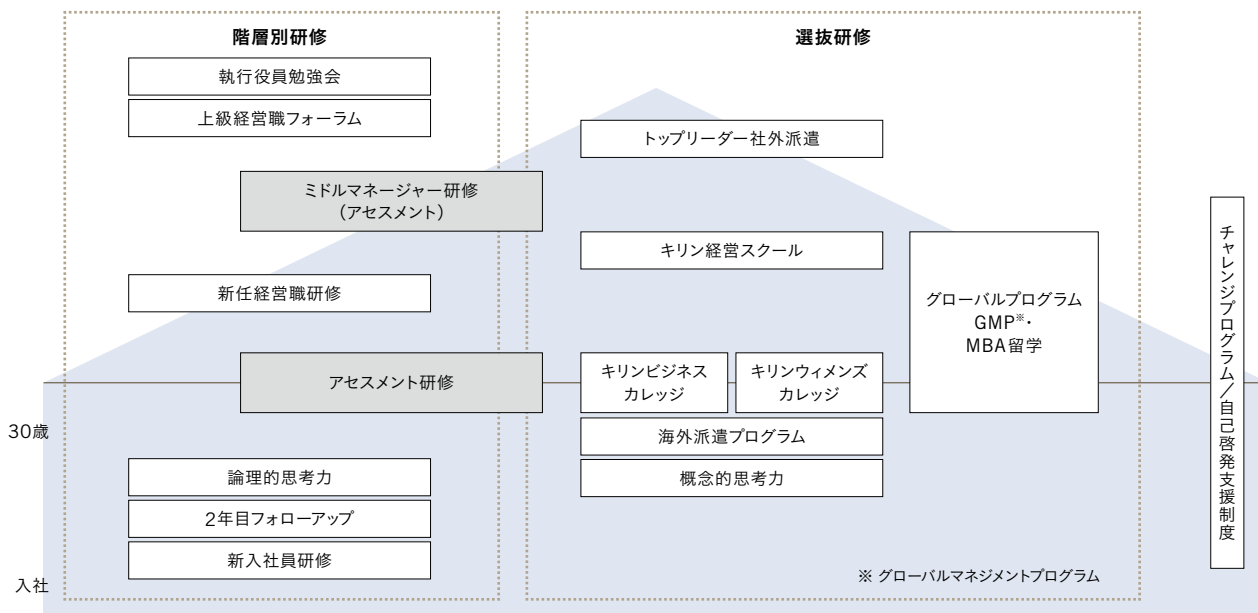
人材育成方針

キリングroup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、「人間性の尊重」を人事の基本理念に据えて、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groupの発展を牽引する人材、成長戦略につながる価値創造を実現できる人材を一人でも多く輩出していかねばなりません。

キリングroupでは、「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、右の3つの重点課題に取り組んでいます。

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。

group人材育成プログラム



【キリン経営スクール】

キリン経営スクールは、45歳未満の経営職（管理職）を対象に8か月にわたって行われる全8回のキリンオリジナルの育成プログラムです。このプログラムは、講義とケーススタディを通じて戦略論等の経営知識を身につけるにとどまらず、その知識を現場の経営で応用可能な状態にし、更には実際に経営改革の先頭に立てる人材の育成を目的としています。

多様性の推進

多様性推進の考え方

現在、キリングroup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＝人材力×組織風土を、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roup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、障がいの有無、年齢、国籍に関係なく、成長意欲を持つ多様な人材が生き生きと働き、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。

キリンホールディングスは、女性を含め多様な視点を企業の強みとし、お客様への新たな商品や価値の創出につなげることが評価され、2013年、経済産業省が主催する「ダイバーシティ経営*企業100選」に選ばれました。



* 多様な人材が能力を最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し価値創造につなげている経営

女性の活躍推進

キリングroupでは、2006年10月に「キリン版ポジティブアクション」を制定し、翌年に女性の活躍とネットワークづくりを積極的に支援するための社内組織「キリンウィメンズネットワーク(略称:KWN)」を発足させ、会社として女性活躍の機会・環境を整備するトップダウンの取り組み、女性の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、2013年に策定した「キリングroup女性活躍推進計画(KWN2021:キリン・ウィメンズネットワーク2021)」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・海外グループ会社の社長、工場長(キリンビール)、支社長(キリンビールマーケティング)、部長(キリン(株))が誕生しています。

今後も、結婚や出産などのライフイベントを乗り越えて女性が活躍するために必要な制度や仕組みづくり、女性が更に仕事にやりがいを持ち、自己成長し続けることへの意識を促すためのキャリア支援やリーダー育成研修等に、継続して取り組んでいきます。

女性活躍推進長期計画「KWN2021」

2021年時点での女性リーダー数を2013年の3倍(300人、女性リーダー比率12%)に拡大することを目標に定め、「ありがたい姿」を実現する組織風土の構築に取り組む。



協和発酵キリンの多様性推進

協和発酵キリンでは、多様な社員の活躍を支援するため、2010年よりDiversity & Inclusionプロジェクトを発足し、全社横断的なワーキングチームを結成して様々な課題に取り組んできました。2013年7月からは、これらの課題に継続的に取り組むため、人事部門に「多様性推進グループ」を設置し、制度の充実や環境整備を推進しています。

また、従業員全員が共通の思いを共有することも大切だと考え、協和発酵キリン設立時に作成した「私たちの志[※]」の浸透を推進し、2014～2015年に「私たちの志」をテーマにしたビデオコンテストを開催しました。

※ http://www.kyowa-kirin.co.jp/about_us/commitment_to_life/index.html

グローバル化の推進

積極的に事業のグローバル化を推進するキリングroupでは、各国グループ会社がお互いを知り、グローバルでの連携を強めるため、「短期人材交流プログラム」をはじめとして、様々な部門間での国際人材交流やベストプラクティスの共有が行われています。

また、グループ経営人材育成の一環として、グローバル経営視点と高い経営能力を備えた次世代リーダーを育成する「グローバルプログラム」が体系化・展開されています。

多様性を重視する環境整備

人権啓発への取り組み

多様な従業員が、お互いの人権を認め合い、生き活きと働くことができる組織風土づくりの取り組みとして、毎年、全従業員を対象とした人権研修およびグループ会社の社長・役員を対象とした経営層向けの人権研修を実施し、役員・従業員に人権尊重の考え方を徹底しています。直近の人権研修では、性的少数者(LGBT)への理解をテーマにするなど、社会的に関心の高いテーマも取り上げています。

また、グループ会社ごとに人権啓発担当を設置し、研究会や担当者研修を行うことでグループ全体の人権意識の向上に努めています。これらの施策の振り返りとして、人権に関する意識調査を毎年実施し、この調査結果から各社の従業員の意識の変化および解決すべき課題を把握し、その後の取り組みに役立てています。

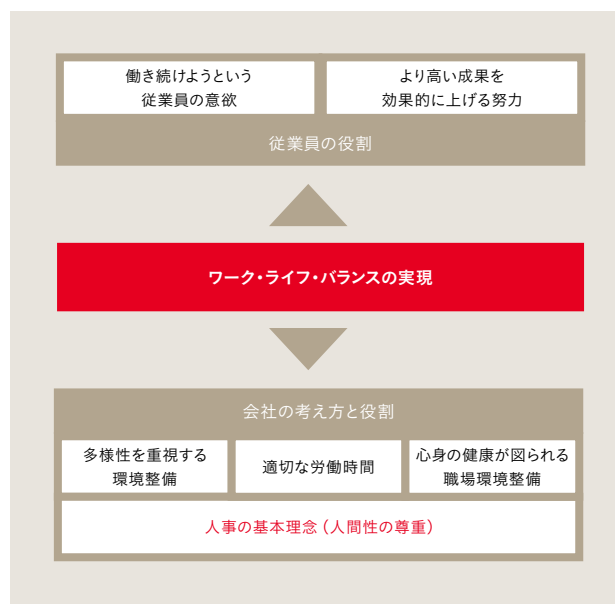
ワーク・ライフ・バランスの実現

ワーク・ライフ・バランスの考え方

従業員一人ひとりが自主性・創造性を発揮し、仕事への誇りとやりがいを持って働くために、ワーク・ライフ・バランスは、重要なテーマです。キリングroupでは、2010年4月にグループとしての「ワーク・ライフ・バランス憲章」を定めました。

適正な労働時間管理、残業削減など基本的な施策に継続的に取り組み、ワーク・ライフ・バランスの基盤となる環境を整備していくことに加え、男女問わず、全ての従業員が、仕事と生活のバランスが取れた働き方ができるよう、各種の制度を整備しています。

今後もグループ各社への制度の適用拡大を検討するなど多様な働き方に対応できる仕組みを整え、従業員一人ひとりが考えるワーク・ライフ・バランスの実現を支援していきます。尚、取り組みの成果が認められ、キリンビールとキリンビバレッジでは2007年に、協和発酵キリンでは2015年に「くるみん(次世代認定マーク)」を取得しました。



心身の健康が図られる職場環境整備

従業員支援プログラム(EAP)

キリングroupの成長を支えるもっとも大切な経営資源である従業員の健康は重要なテーマです。キリングroupでは、2009年よりEAPを導入し、メンタルヘルス不調の未然予防策の実施、早期発見・早期治療に向けた対策の実施および専門性の高い支援体制を構築しており、2015年12月から義務づけられたストレスチェックへの対応も実施しています。

また、EAPの結果を組織ごとに分析し、職場環境や組織風土に関する組織診断も併せて実施することで、人と組織を継続的に成長させることにつなげています。

次世代につなげる地球環境

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。

キリングループの事業は、自然のめぐみである「生物資源」と「水資源」を使用し、「容器包装」に入れてお客様にお届けする事業ですが、その過程で発生するCO₂が「地球温暖化」により、原料である農産物や水に影響を与える、まさに自然資本そのものと直結した事業です。しかし、既に私たちの社会は年間に地球が再生可能な量を超えて資源を消費していると言われており、この「自然のめぐみ」は大きな危機にさらされています。

そこでキリングループは、事業にとって重要な「生物資源」「水資源」「容器包装」の持続可能な利用と「地球温暖化」への対応という4つのテーマを設定し、2050年にバリューチェーンから生じる環境負荷を地球が賄うことができる能力とバランスさせることを目指す「キリングループ長期環境ビジョン」を定め、様々なステークホルダーと連携して取り組みを進めています。

実績

水資源

各地の用水原単位
(2014年実績)

日本総合飲料

4.96m³/kL

ライオン

2.54m³/kL

ブラジルキリン

3.70m³/kL

生物資源

支援したスリランカ紅茶農園数
(2015年末実績)

トレーニング

累計 **70** 農園以上

レインフォレスト・アライアンス認証^{※1}取得

30 農園以上

容器包装

容器軽量化従来比

国内最軽量のリターナブルビール中びん

▲19% (CO₂排出量 ▲19.6%)

国産最軽量の2Lペットボトル

▲17% (CO₂排出量年間 ▲3,309t)

地球温暖化

CO₂排出量
(2014年実績)

国内の製造・物流・オフィスからの排出量

▲55% (1990年比)

バリューチェーンCO₂排出量

▲18% (1990年比)

※1 国際的に認知されている持続可能な農園認証制度の1つ

外部からの評価

キリングループの環境活動は外部からも高い評価をいただいています。

環境コミュニケーション大賞



「環境コミュニケーション大賞」において、「キリングループ環境報告書2014」が最高賞である「環境報告書大賞（環境大臣賞）」を受賞しています。2015年には同じく「環境報告書優秀賞（地球・人間環境フォーラム理事長賞）」を受賞しました。

CDP^{※2}ジャパン500でAリストに2年連続選出



※2 温室効果ガス排出量等の企業や都市の重要な環境情報を測定・開示・管理・共有する国際NPO

キリンホールディングスは、2014年と2015年の2年連続で気候変動活動のパフォーマンスにおいてCDPから最高評価であるAリストに選定されました。2015年は、気候変動の情報開示評価でも満点の100点を取得しています。

WWFジャパン「生物多様性勝手にアワード」最高賞



キリングループは、WWFジャパンが表彰する「ビジネスと生物多様性 勝手にアワード」において、「百獣の王賞」を受賞しました。また、同じく「企業の温暖化対策ランキング」においては、「食料品」業種で第1位の評価を獲得しました。

キリングroup長期環境ビジョン

豊かな地球のめぐみを将来にわたって享受し引き継ぎたいという想いを、バリューチェーンに係わるすべての人々と共につないでいきます。

目指すべき方向性： 資源循環100%社会の実現

キリングroupのバリューチェーンから発生する環境負荷を低減させながら、地球が賄うことのできる能力とのバランスが取れるように資源を循環させていきます。

取り組みの姿勢

NGOや企業コンソーシアムとも連携し、広くステークホルダーとコミュニケーションを取りながら、役割をシェアして活動を展開します。

2050年到達目標と関連するリスク・機会

水資源	
地域と共に、永続的に水源を使用します	
到達目標	2050年までに、それぞれの地域で享受できる水源を永続的に確保している
リスク	上質な水の永続的な確保、水使用コスト増大、災害による生産への影響
機会	高度な節水技術、流域やバリューチェーンでのリスク把握手法の進展

容器包装	
使う人を想い、持続可能な容器を使用します	
到達目標	2050年までに、容器包装を持続可能な状態で使用している
リスク	資源の枯渇、原料費コスト増大、LCA上のCO ₂ 排出量、規制リスク
機会	高度な容器包装開発技術、原材料使用量削減、CO ₂ 排出量削減、コスト削減



生物資源	
生産地に寄り添い、持続可能な生物資源を利用します	
到達目標	2050年までに、生物資源を持続可能な形で使用している
リスク	生産者コミュニティ喪失、原材料の安定的確保、規制リスク、評判リスク
機会	生産者との良好な関係構築、自然に配慮した良質な原料確保

地球温暖化	
つないでくれる人たちと共に、バリューチェーンのCO ₂ 排出量を地球の吸収可能量に抑えます	
到達目標	2050年までに、事業のバリューチェーンでのCO ₂ 排出量を地球の吸収可能な範囲に抑える
リスク	気候変動の事業全般への影響、エネルギー費用増大、規制リスク
機会	高度の省エネ技術、再生可能エネルギー、コスト削減

次世代につなげる地球環境

2015年度の主な取り組み・実績

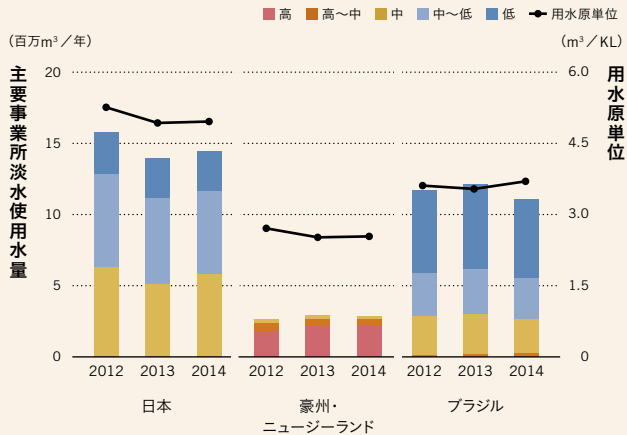
水資源

国や地域あるいは年によって大きく様相の異なる水資源問題に適切な対応を行うために、キリングループではグローバル主要製造事業所35か所^{※1}の立地流域の水リスクを評価したり、バリューチェーン上流の自然資本（水使用量、GHG排出量、土地利用面積）を算定するなど、リスクに応じた対応を進めています。

リスク評価の結果、最もリスクが高いと判断されているオセアニアでは高度な節水に取り組み、2014年には世界最高レベルである2.54m³/klという用水原単位を達成しています。また、2014年から大きな渇水に見舞われているブラジルでは、ブラジルキリンの最大製造拠点であるイトゥ工場においてより一層の節水に努めるとともに、イトゥ市の病院や保育園、学校などにボトル入りの飲料水を無償提供するなどして、市民とともにこの危機を乗り越えようとしています。グローバルで見れば水リスクが比較的高くない日本においても、1990年比で2014年には総量で約70%、原単位で約54%の用水削減を達成しています。

※1 グラフでは水使用量の多い28か所を集計対象としています。

主要事業所^{※1}地域別リスク別水使用量



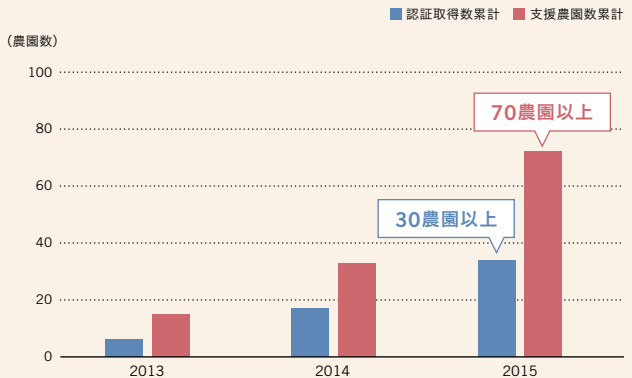
生物資源

地域の持続可能性を高めながら将来にわたり良質な原料を安定的に使用するために、調達する生物資源のリスクを評価し、行動計画を定めて取り組みを進めています。2013年からは「キリン 午後の紅茶」の茶葉主要原産地スリランカにおいて、自ら持続可能性を高めようという意欲ある紅茶農園を支援しています。2015年末までに70を超える農園で、「レインフォレスト・アライアンス認証」の取得に向けたトレーニングが開始され、既に30農園が認証を取得しています。パーム油については調達している全量をRSPO^{※2}が承認するBook & Claim方式で対応し、紙についても持続性の確認を行っています。

2014年からは、ビールとワインの国内原料産地である岩手県遠野市のホップ畑の生き物調査や、メルシャンの椀子(マリコ)ヴィンヤードの生態系調査を開始し、それぞれの畑が里地里山の一要素となっていることの確認を進めています。

※2 Roundtable on Sustainable Palm Oil : 持続可能なパーム油のための円卓会議 (ラウンドテーブル)

スリランカ紅茶園への支援農園数



容器包装

容器包装の資源消費を抑え、リデュース、リユース、リサイクルを促すため、長年にわたり容器包装の環境適合設計と導入を進めてきました。2014年は、「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」に「メカニカルリサイクル」という手法を用いて再生したペット素材を導入し、ペットボトルの水平リサイクルを開始しています。また、2014年12月には従来品より2割も重量を軽くしたリユース可能な国内最軽量^{※3}のビール中びんをガラスメーカーと共同開発して投入し、10年後の全数切り替えを目指して取り組みを開始しました。ペットボトルでは、つぶしやすさにも配慮した国産最軽量^{※3} (28.9g) の2Lペットボトルを開発し、2015年より全国展開しています。

※3 いずれも2015年1月9日時点での当社調査による



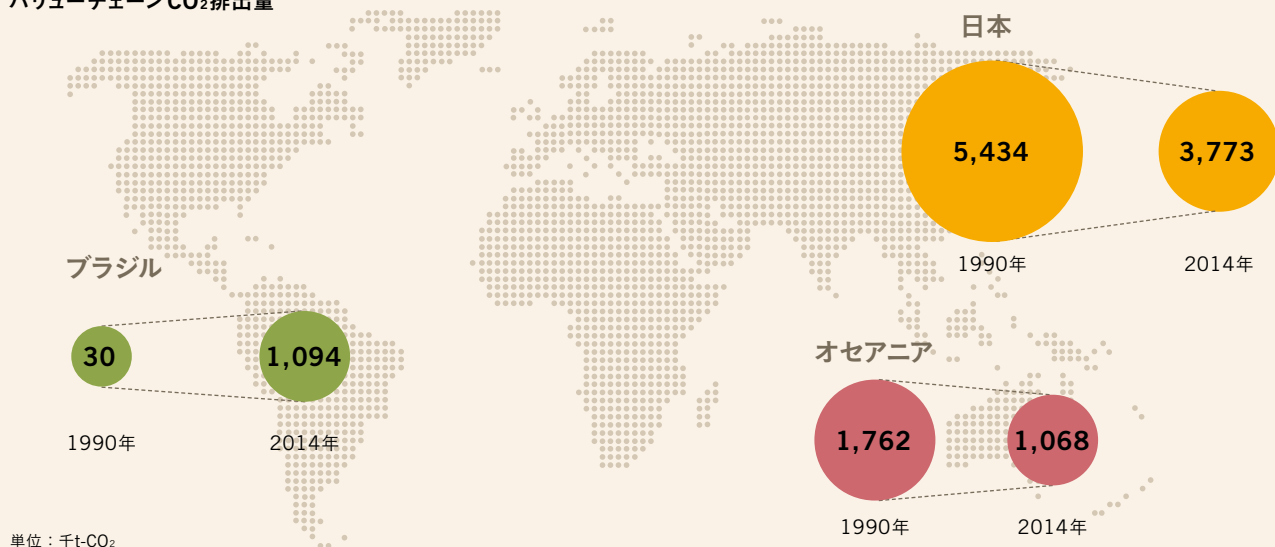
地球温暖化

気候変動リスクへのグローバルな対応とエネルギー消費量削減を目的に、「バリューチェーンでのCO₂排出量を2050年までに1990年比で半減」というグループ目標を掲げて取り組んでいます。2014年からはバリューチェーンでのCO₂排出量算出範囲にブラジルキリンを含んでグローバルで把握できる体制を整えました。グループ全体では2014年には1990年比でCO₂排出量18%削減が達成できています。

省エネルギーに努めるとともに、製造工程から発生する排水を嫌気処理する過程で副生成物として得られるバイオガスを活用するなどして、自社が直接排出するCO₂排出量の削減に取り組んでいます。また、同業他社との共同配送により物流を効率化したり、ヒートポンプ式自動販売機を積極的に導入するなど、輸送時や販売時のCO₂排出量削減にも取り組んでいます。

気候変動情報の開示にも積極的に取り組み、CDPからは2014年、2015年と連続してAリスト企業に選定されています。

バリューチェーンCO₂排出量



A DEEPER LOOK AT KIRIN'S OPERATIONS

キリンの事業を深く知る

At a Glance

キリングroup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

2015年度実績

売上高

11,915 億円

売上構成比率

54%

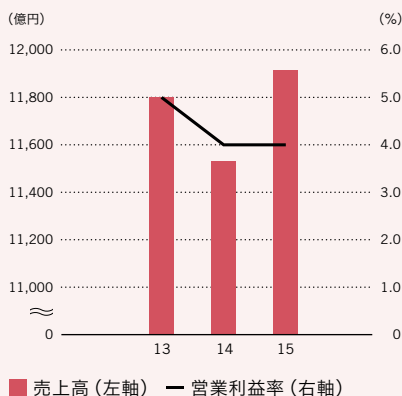
営業利益

479 億円

資産

7,808 億円

3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

2015年度実績

売上高

6,241 億円

売上構成比率

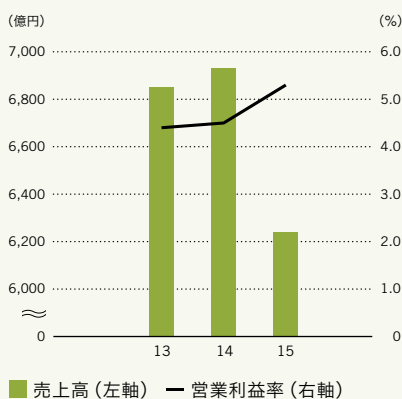
28%

営業利益

332 億円

資産

9,655 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

2015年度実績

売上高

3,557 億円

売上構成比率

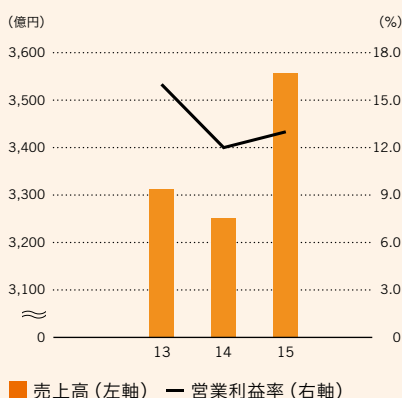
16%

営業利益

468 億円

資産

7,353 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、キリンビール、キリンビバレッジ、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キリン(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、キリン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きます。

キリングroup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、持株会社であるキリン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roupの医薬事業を行っていたキリンファーマが合併し、現在の医薬・バイオケミカル事業を担う協和発酵キリンが誕生しました。

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。

主要商品・製品



日本総合飲料

キリンビール

事業の概要と課題

■ ビール類マーケットシェア第2位 (33.4%※1)

■ RTD マーケットシェア第2位※2

※1 2015年度課税移出数量による

※2 当社調べ

創業以来、「品質本位」「お客様本位」を一貫して実践してきているグループの柱の事業。グループ全体の成長のための経営資源の多くを輩出しており、その収益基盤の強化はグループの最優先課題です。国内ビール類シェア第1位となった2009年度以降シェア下落が続いてきましたが、2015年度に下げ止めに成功。今後、V字回復を本物にすることが課題です。

2015年度販売数量

カテゴリ	増減率
ビール類 計	0.1%
ビール	1.0%
発泡酒	△0.8%
新ジャンル	△0.0%
RTD	7.6%
洋酒 (販売金額)	6.8%

2015年度の事業報告

国内ビール類市場が縮小する中、キリンビールは、フラッグシップブランド「一番搾り」強化に最優先で取り組むとともに、発泡酒、新ジャンルを中心とした機能系カテゴリーでは、強みである技術力を活かして市場を牽引しました。これらにより、ビール類全体の販売数量は前期を上回り、シェアアップ※3を達成しました。伸長するRTDカテゴリー、洋酒でも販売数量が前期を上回り、全体の売上高は増加しましたが、シェア回復のための販売費増加により営業利益は減少しました。

※3 2014年度：33.2%、2015年度：33.4%
2014年度および2015年度課税移出数量による

(単位：億円)

	2015年度	2014年度	増減率
売上高	7,072	6,987	1.2%
酒税抜き売上高	4,153	4,090	0.8%
営業利益	626	664	△5.8%

「一番搾り」ブランド計 +4.2%



機能系カテゴリーシェア1位※

※ 当社調べ



淡麗 グリーンラベル 淡麗 プラチナダブル のどごし オールライト

2016年度の事業計画

ビール類のマーケットシェア上昇を軌道に乗せるため、前年と同水準の販売費を投入しながらも、ビール類の中で最も限界利益率の高いビールの販売数量増を目指します。具体的には、都道府県ごとに味の違いや個性が楽しめる「47都道府県の一搾り」を発売するなど、引き続き「一番搾り」ブランド強化に最優先で取り組みます。市場が拡大を続けるRTD、洋酒の販売数量の増加を継続し、併せて50億円のコスト削減を実現することにより、増収増益を目指します。

(単位：億円)

	2016年度計画	2015年度実績	増減率
売上高	7,110	7,072	0.5%
酒税抜き売上高	4,186	4,153	0.8%
営業利益	708	626	13.1%

(注) 2016年度の営業利益計画には、減価償却方法変更による減価償却額40億円の減少を含む

2016年度販売計画

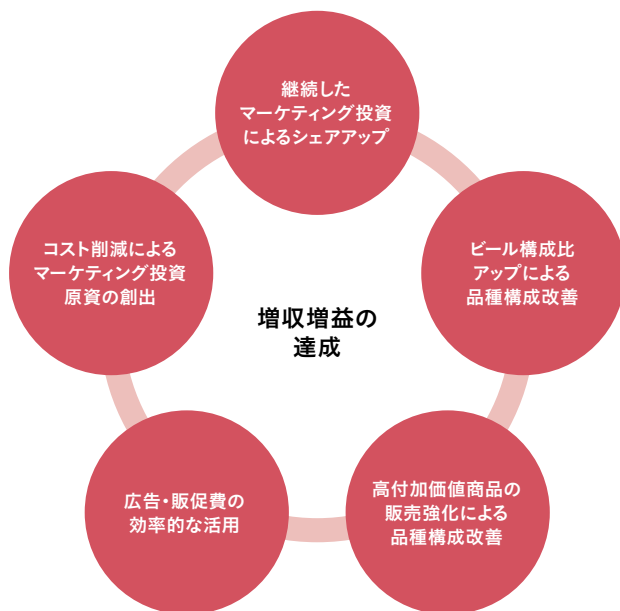
カテゴリ	増減率	市場見込み
ビール類 計	△0.9%	△2%程度
ビール	2.3%	△1%程度
発泡酒	△3.7%	△3%程度
新ジャンル	△2.0%	△2%程度
RTD	4.5%	+3%程度
洋酒 (販売金額)	9.2%	—

➡ 2016年中計達成への基本戦略

2016年中計の3つの重点課題のうち最優先となる「ビール事業の収益基盤強化」の中でも、キリンビールを最重要事業として取り組みます。増収増益を達成し、V字回復を本物にする3年間と位置付け、2015年度に15.1%であった売上高営業利益率*を、2018年度に17%以上とすることをガイドとしています。

日本国内のビール類市場は成熟しており、競争は非常に激しい環境にあります。その中で市場を上回る販売数量を達成しマーケットシェアを上昇させるため、2016年中計の3年間は、2015年度と同水準のマーケティング投資を継続する必要があります。特に、利益率の高いビールの構成比を高めるとともに、ビール、RTD、洋酒の高付加価値商品の販売にも力を入れ、品種構成を改善していきます。広告・販促費の効率的活用を進め、かつ、ブランド投資のための原資をできる限り創出するため、コスト削減の取り組みを着実に推進します。

※ 酒税抜き売上高に対するマネジメントフィー控除前営業利益の割合



【基本戦略】

ビールカテゴリーの魅力化

縮小するビール市場の中で、多様化するお客様の嗜好に応えるべく、「47都道府県の一番搾り」の発売などで、フラッグシップブランド「一番搾り」の強化を図り、ビール構成比をアップさせます。また、自社ブランド「SPRING VALLEY BREWERY」、
「グランドキリン」の展開、ヤッホーブルーイングとの提携など、クラフトビールによる新しいビール文化の創造を目指します。

機能系カテゴリーの強化

発泡酒、新ジャンルを中心とした機能系カテゴリーでは、2014年から2015年にかけて、更に市場におけるポジションを確固たるものとししました。強みである技術力を活かすことにより、お客様の健康的なライフスタイルをサポートできる注力領域としてブランドの強化を図ります。

ブランドに継続投資するための事業基盤強化

中長期的に収益性を高めるためには継続したブランド投資により、選ばれるブランドに育成していくことが不可欠です。その原資を創出するため、コスト削減を継続します。工場生産性の向上、原材料コストの削減など、サプライチェーン全体での高い生産性を実現していきます。

収益改善の施策

2018年ガイド

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

収益改善の施策

- 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
- 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
- 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

日本総合飲料

キリンビバレッジ

事業の概要と課題

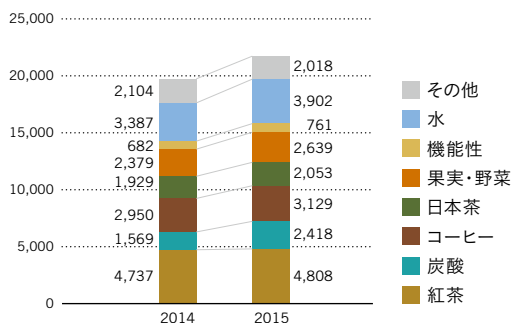
- 国内清涼飲料マーケットシェア第4位*
- 「キリン 午後の紅茶」ブランドが紅茶カテゴリーで圧倒的なポジションを確立

※ 当社調べ (2015年1月~12月)

2016年に30周年を迎える「キリン 午後の紅茶」のほか、無糖茶「生茶」、コーヒー「ファイア」、炭酸「メッツ」などのブランドを展開しています。2015年度は販売数量が前期比10.1%増と大きく増加したものの、営業利益は6.3%増に留まり、営業利益率は1.5%となりました。強固なブランド体系構築と構造改革による収益性向上が課題です。

販売数量

(万ケース)



2015年度の事業報告

基盤ブランド「午後の紅茶」の販売数量が過去最高を記録し、炭酸「メッツ」が前期比147%増を果たすなど、売上高は増加しました。営業利益も増加しましたが、低収益の大型容器の構成比が高まり、販売促進費も想定以上に増加しました。

	2015年度	2014年度	増減率
販売数量 (万ケース)	21,728	19,737	10.1%
売上高 (億円)	3,720	3,457	7.6%
営業利益 (億円)	56	53	6.3%

営業利益増減

(単位: 億円)

要因	増減
数量差異	205
原材料費等減	41
容器構成差異等	△60
販売費増	△179
その他費用増	△4
計	3

2016年度の事業計画

缶・小型PETによる目標管理への転換、大型容器の商品の販売促進費管理、自販機チャネルの強化により、容器・商品構成を改善し、販売促進費を低減します。主力ブランドへ資源をより傾斜配分し、メジャーカテゴリーのブランドを強化します。併せて、サプライチェーン全体でコストを削減し、収益構造改革を進めます。

	2016年度計画	2015年度実績	増減率
販売数量 (万ケース)	21,060	21,728	△3.1%
売上高 (億円)	3,680	3,720	△1.1%
営業利益 (億円)	111	56	96.0%

缶・小型PET販売数量目標 +2%



➡ 2016年中計達成への基本戦略

2016年中計において、キリンビバレッジは低収益事業に位置付けられます。重点課題「低収益事業の再生・再編」のもと、利益ある成長に向けて3年間で構造改革を完遂し、2018年度売上高営業利益率3%以上を目指します。

【基本戦略】

競争が激化するにつれ、キリンビバレッジは収益性の高いコーヒー、炭酸、無糖茶カテゴリーの販売数量が低下してきました。これは、特売による大型容器の増加、構成比拡大の一要因にもなっています。従来ケース数換算による販売数量増加では利益が出にくい構造となっています。

強固なブランド体系の構築

経営資源の傾斜配分により3大メジャーカテゴリーのブランドを強化し、液種構成を変革します。フルリニューアルによる緑茶「生茶」再生、2015年度に大幅にプレゼンスを高めた炭酸「メッツ」定番化、コーヒー「ファイア」強化に取り組みます。

収益構造改革

缶・小型PETによる目標管理へ転換し、営業活動を変革します。また、高収益の販売チャネルである自動販売機では、1台当たり販売数量の増加を重視し、自動販売機専用商品の投入などを行います。これらにより、容器構成、チャネル構成を改善し、販売促進費もコントロールします。

また、調達や物流、製品廃棄に関わるコスト低減など、サプライチェーン全体の構造改革に着手するとともに、生産部門の労働生産性を高めます。

収益改善の施策

2018年ガイド

- 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）
- 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
- 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
- アライアンスによる構造的な課題の解決

メルシャン

事業の概要と課題

■ 国内ワインマーケットシェア首位

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です。為替変動に影響されにくいコスト構造改革、商品ポートフォリオ強化に取り組みます。

2015年度の事業報告と2016年中計の基本戦略

2015年度の販売数量は1%減となりましたが、日本ワイン「シャトー・メルシャン」のブランド強化、ワイン市場の裾野拡大

などを進めました。2016年度は円安の影響を受け減益計画となりますが、コスト削減に取り組み、伸長するチリワインの高価格帯商品育成等を図ることにより、2018年度での売上高営業利益率向上を目指します。

（単位：億円）

	2016年度計画	2015年度実績	2014年度実績
売上高	702	693	691
営業利益	17	19	14

海外総合飲料

ライオン(オセアニア)

事業の概要と課題

- 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
- 飲料事業は、複数のカテゴリーで有力なナショナルブランドを持つ

ビール等の酒類事業と飲料事業を持つオセアニア最大の食品企業です。オーストラリアビール市場の活性化により利益貢献度の高い酒類事業の持続的な成長を確保すること、飲料事業の収益性を向上することが課題です。

2015年度の事業報告

酒類事業はビール市場が縮小する中で販売数量は1.8%減となりましたが、価格改定とクラフトビール販売好調によるミックス改善、コスト抑制により、1.3%減の減益に留め、売上高営業利益率は前期を上回りました。

飲料事業はPBミルク受託契約の終了などにより販売数量が17.4%減となる中、再生計画Turnaround Planのサプライチェーン全般にわたる抜本的コスト削減などで、25百万豪ドル(891.8%)増益となりました。

2016年度の事業計画

酒類事業は、豪ドル安による輸入仕入原価増の影響で3.2%減の減益計画となりますが、クラフトビールやサイダー(りんご酒)などの成長カテゴリー強化、豪州ビール市場活性化の取り組みにより、収益基盤を強化します。

飲料事業はTurnaround Planを継続し、サプライチェーン全体のコスト低減により増益を目指します。また、お客様の健康的な食生活を支援するため、添加物の削減などを行うThe Goodness Projectを推進します。

➡ 2016年中計達成への基本戦略

酒類事業は、成長カテゴリー強化とコスト削減により高利益率維持を目指し、併せて、持続的な成長に向けて、豪州ビール市場縮小に歯止めをかけるべく、ビールの主原料、成分、製造方法等について、表示内容の改善、広告等を行い、ビールが本来持っている価値の伝達を進めます。飲料事業は、高収益カテゴリーの販売に注力しながら継続的なコスト削減を行うことにより、売上高営業利益率5%以上を目指します。

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

- 市場ポジション維持
- 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

- 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
- 成長カテゴリーの強化
 - ・ クラフトビール、サイダーカテゴリーの強化
- 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

- 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

- 重点カテゴリー・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
- 健康志向・自然志向に応える価値提供
 - ・ The Goodness Project によるブランド力強化
- サプライチェーン全体でのコスト構造改革

ブラジルキリン

事業の概要と課題

- ブラジル北部・北東部で高いプレゼンスを持つ
- 南部・南東部ではプレミアム、クラフトビールを展開

ブラジル全土で、ビール、清涼飲料の製造、販売を行っています。2015年度に大幅に減少した販売数量を回復させながら、規模に適した組織、コスト構造へ転換することが課題です。

2015年度の事業報告

年初から大幅な販売数量減少が続いたため、2015年9月から販売・商品戦略を見直し、主力ブランド「スキン」のリニューアル、販売網強化に取り組みましたが、通期販売数量は16.2%減となり、リアル安により原材料コストも増加しました。

(単位：百万リアル)

	2015年度	2014年度	増減率
売上高	3,698	3,987	△7.2%
のれん等償却前営業利益	△322	220	—

のれん等償却前営業利益増減

粗利の減少 △182百万リアル

- 前年度末の価格改定等による競争力の低下、一部卸の経営難等により、販売数量が前期比16.2%減
- ブラジル経済の低迷を背景としたリアル安の進行により、原材料コストが増加

販管費の増加 △360百万リアル

- 2015年9月からの政策変更による価格是正、卸へのインセンティブ強化等により、販売費が増加
- 「スキン」リニューアル、効率化のための一時的費用を含み、一般管理費が増加

2016年度の事業計画

販売数量は下げ止まりつつあり、2015年度末に取り組みを開始したコスト削減効果200百万リアルを見込みますが、リアル安による原材料コスト増が進行し、営業損失が継続する見通しです。

(単位：百万リアル)

	2016年度計画	2015年度実績	増減率
売上高	3,813	3,698	3.1%
のれん等償却前営業利益	△296	△322	—
のれん償却額	—	△117	—
ブランド償却額	△22	△69	—
営業利益	△318	△509	—

コスト削減見通し 約200百万リアル

固定費 間接費	<ul style="list-style-type: none"> • 製造拠点の最適化と資産の売却の検討 • 要員適正化
製造原価	<ul style="list-style-type: none"> • 在庫の削減による製品廃棄減少 • 調達コストダウン
営業活動費 物流費	<ul style="list-style-type: none"> • 自社卸の経営効率化 • 積載率と一店当たり配荷量、取扱SKU数増加

➡ 2016年中計達成への基本戦略

ブラジルキリンは、2019年度での黒字化を可能にするところまで営業損失を減少させていくことをガイドとしています。構造改革を急ぎ、少しでも早い黒字化を目指します。

黒字化に向けた構造改革の完遂

2018年ガイド

- 2019年度営業利益黒字化に目途

収益改善の施策

- 地域別商品戦略による収益領域の成長
 - 北部・北東部における主力「スキン」ブランドへの集中
 - 南部・南東部における高付加価値商品への集中
- 販売数量規模に応じた最適な組織・コスト構造への転換
 - 自社卸の経営効率化等によるサプライチェーン全体でコスト削減
 - 製造拠点の最適化と資産売却の検討
 - 要員数の適正化を含めた間接費の削減
 - SKUの削減
- 事業提携と再編の検討

海外総合飲料

ミャンマー・ブルワリー

事業の概要と課題

- ミャンマーのビールマーケットシェア首位
- 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

ミャンマーでビールの製造、販売を行っており、約80%のマーケットシェアを持っています。グローバルプレーヤーの新規参入による競争環境の変化、成長市場での製造能力アップが課題です。

➡ 沿革と2016年度以降の戦略、計画

ミャンマー・ブルワリーは、1995年に設立され、主力ブランド「ミャンマー・ビール」、エコノミー価格帯ブランド「アンダマン・ゴールド」などを擁し、ミャンマーのビール市場を牽引してきました。キリングroupは、2015年8月に、東南アジア地域統括会社であるキリンホールディングスシンガポールを通して、発行済株式の55%を取得しました。

連結決算への損益取り込みが始まる2016年度以降は、市場リーダーのポジションを維持・強化していくとともに、成長する市場の需要に対応した生産設備、販売チャネルの構築に取り組めます。また、参入した競合に対抗していくため、キリンブランドの上市等、ブランドポートフォリオの拡充を進めます。

市場のリーダーポジションの強化

2018年ガイド

- 市場ポジション維持
 - 市場成長分の増分獲得
- 収益改善の施策**
- 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
 - 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年度計画

	億円	十億チャット
売上高	228	253
のれん等償却前営業利益	88	99
のれん償却額	△16	△17
ブランド償却額	△16	△18
営業利益	56	64

連結期間：2015年10月～2016年9月
為替レート：1,000チャット=90.00円

基本戦略図



医薬・バイオケミカル

協和発酵キリン

事業の概要と課題

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

2015年度の事業報告

国内医薬品では、主力製品「ネスプ®」が堅調に推移するとともに、「ジースタ®」などの新製品が伸長し、海外も順調に推移しました。バイオケミカル事業も、国内通信販売の「オルニチン」や欧米を中心としたアミノ酸の販売が好調で、医薬・バイオケミカル事業全体で増収増益となりました。

(単位：億円)

	2015年度	2014年度	増減率
売上高	3,557	3,251	9.4%
協和発酵キリン	3,643	3,334	9.3%
医薬	2,784	2,518	10.5%
バイオケミカル	859	815	5.3%
その他・内部取引消去	△85	△82	—
営業利益	468	388	20.4%
協和発酵キリン	468	388	20.4%
医薬	362	290	24.6%
バイオケミカル	81	72	11.7%
その他・のれん償却額消去	86	87	△1.4%
のれん償却額	△61	△62	—

➡ 2016年度以降の戦略、計画

協和発酵キリンは、2016年から2020年までの5年間の中期経営計画を策定し、グローバル・スペシャリティファーマへの飛躍を目指します。2016年度は、日本の薬価基準引き下げ

影響などを見込み減収減益となる計画ではありますが、研究開発投資を継続することで、グローバル戦略3品の欧米での上市につなげ、グローバル化に対応した体制構築を進めます。

バイオケミカル事業では、「ブランド力と収益性の向上」を重要課題として、為替の影響を受けにくい事業構造の構築を継続します。

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3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

※営業利益+のれん償却額+持分法投資損益

2020年までに承認予定のグローバル戦略3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)

2016年度計画

(単位：億円)

	2016年度 計画	2015年度 実績	増減率
売上高	3,430	3,557	△3.6%
協和発酵キリン	3,510	3,643	△3.7%
医薬	2,670	2,784	△4.1%
バイオケミカル	840	859	△2.2%
その他・内部取引消去	△80	△85	—
営業利益	330	468	△29.5%
協和発酵キリン	330	468	△29.5%
医薬	230	362	△36.5%
バイオケミカル	70	81	△13.9%
その他・のれん償却額消去	91	86	5.9%
のれん償却額	△61	△61	—

2015年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）

(注) 全ての比較数値は、特に記載のない限り、前期（2014年度）との比較数値となっています。2007年7月に純粋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（「当社」）の連結財務内容の開示は、この組織体制のもとで事業を行う企業グループ（「当社グループ」）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。2015年12月31日現在の当社グループの連結子会社は211社、持分法適用関連会社は15社です。

事業環境概況

当期における世界経済は、先進国を中心に緩やかな回復基調を維持しましたが、中国をはじめとした新興国の成長ペース鈍化や資源国の経済悪化により、全体的に緩やかな減速感を持ちつつ推移しました。

こうした中、わが国経済は、振れを伴いながらも総じて緩やかな回復基調を維持しました。個人消費は、力強さは見られないものの、雇者所得の増加を受けて緩やかな持ち直し基調で推移しました。

連結損益計算書

連結売上高、売上総利益

酒税を含む連結売上高は、豪州ライオン社飲料事業およびブラジルキリン社の販売数量の大幅な減少ならびに前期に比べ円に対する豪ドル安、ブラジルリアル安進行の影響を受けましたが、国内ビール類、RTD、清涼飲料の販売数量および医薬・バイオケミカル事業の売上高が増加したことにより、前期比0.1%増の2兆1,969億円となりました。酒税抜き連結売上高については、前期比0.2%減の1兆8,912億円となりました。

売上原価は前期比2.9%減の9,231億円となりました。この結果、売上総利益は前期比2.6%増の9,680億円となりました。また、酒税抜きの売上総利益率は、49.8%から1.4ポイント増の51.2%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、日本総合飲料における販売費増加、ブラジルキリンにおける販管費増加、医薬・バイオケミカルにおける研究開発費増加等により、前期比1.7%増の8,433億円となりました。酒税抜き連結売上高が微減となったため、酒税抜き売上高販管費比率は、0.8ポイント増の44.6%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7.4%増の612億円（製造費用に含まれる研究開発費を含めると613億円）で、酒税抜き連結売上高の3.2%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510億円で、連結ベースの研究開発費の84.1%となっています。

当期より「企業結合に関する会計基準」等を適用し、支配が継続している場合の子会社に対する当社の持分変動による差額を資本剰余金

として計上するとともに、取得関連費用を発生した連結会計年度の費用として計上する方法に変更しました。これに伴い、当期の期首において、のれん2,639億円が減少し、前期に対して、のれん償却額が218億円減少しています。そのため、日本総合飲料が販売費増加により減益、ブラジルキリンが大幅な減益となる中、のれん等償却後の連結営業利益は、前期比8.9%増の1,247億円となりました。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0.7ポイント減の8.4%、のれん等償却後営業利益率は、前期より0.6ポイント増の6.6%となりました。

営業外損益、経常利益

営業外損益は、前期比237億円増の34億円となりました。そのうち持分法投資損益は132億円増加し、サンミゲルビールの業績好調による増加、キリン・アムジェン社の研究開発費減少による増加などが貢献しました。上記の営業利益増加と相まって、経常利益は、前期比36.1%増の1,281億円となりました。

特別損益

特別利益として、固定資産売却益194億円、投資有価証券売却益68億円を計上したものの、特別損失として、ブラジルキリンのれん等減損1,100億円を含む減損損失1,233億円を計上したため、特別損益純額は、前期の163億円の純損失から更に944億円損失が増加し、純損失1,107億円となりました。

当期純利益（純損失）

多額の特別損失の計上、ライオン課税所得増加等による法人税等の増加、少数株主利益の増加等により、連結当期純利益（純損失）は、前期から797億円の大幅減となる473億円の純損失となりました。1株当たり当期純利益（EPS）は△51.87円、のれん等償却前EPSは△2.83円となりましたが、平準化EPS^{※1}は、前期から1円減の117円となりました。また、のれん等償却前ROEは△0.3%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	2014年度	増減率
売上高	21,969	21,957	0.1%
うち酒税	3,056	3,013	1.4%
酒税抜き売上高	18,912	18,944	△0.2%
売上原価	9,231	9,509	△2.9%
売上総利益	9,680	9,434	2.6%
販売費及び一般管理費	8,433	8,289	1.7%
営業利益	1,247	1,145	8.9%
のれん等償却前営業利益	1,585	1,715	△7.6%
営業外収益	298	157	89.6%
営業外費用	264	360	△26.8%
経常利益	1,281	942	36.1%
特別利益	291	86	236.8%
特別損失	1,399	250	459.9%
税金等調整前当期純利益	174	778	△77.6%
法人税等	459	330	39.1%
少数株主利益	188	124	51.1%
当期純利益	△473	323	—

指標等

	2015年度	2014年度	増減率
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	△51.87	35.27	—
のれん等償却前EPS(円)	△2.83	108.57	—
平準化EPS(円)	117	118	△0.8%
平準化当期純利益 (億円)	1,070	1,087	△1.6%
のれん等償却前ROE (%)	△0.3	8.6	—

連結売上高の変動要因分析

海外総合飲料の減収を、国内のビール類、RTD、清涼飲料の販売数量増と医薬・バイオケミカルの売上増でカバーし、増収を達成

(単位：億円)

	2015年度の対2014年度増減
日本総合飲料	
キリンビールの増収	85
キリンビバレッジの増収	263
海外総合飲料	
ライオンの減収	△315 ^{※1}
ブラジルキリンの減収	△456 ^{※2}
医薬・バイオケミカル	
協和発酵キリンの増収	308
その他・内部取引消去	124
合計	11

連結営業利益の変動要因分析

国内ビール事業への積極的なブランド投資とブラジルキリンの業績悪化により、企業結合会計によるのれん償却額218億円減少があったものの、102億円の増益に留まる

(単位：億円)

	2015年度の対2014年度増減
日本総合飲料	
キリンビールの減益	△38
キリンビバレッジの増益	3
メルシャンの増益	5
海外総合飲料 ^{※3}	
ライオンの増益	11 ^{※1}
ブラジルキリンの減益	△216 ^{※2}
医薬・バイオケミカル	
協和発酵キリンの増益	79
企業結合会計によるのれん償却額の減少	218
その他	40
合計	102

※1 2015年度為替レート：1豪ドル=93.16円 (2014年度：94.24円)

※2 2015年度為替レート：1ブラジルレアル=36.30円 (2014年度：45.13円)

※3 のれん等償却前営業利益の増減益額

連結貸借対照表

資産

2015年12月31日現在の総資産は、前期末に比べ5,220億円（17.6%）減少して2兆4,437億円となりました。「企業結合に関する会計基準」等の適用に伴うのれんの減少およびブラジルキリンにおけるのれん等の減損処理等により、無形固定資産が3,908億円減少しました。有形固定資産も在外子会社の為替影響等により866億円減少し、固定資産は5,021億円減少して1兆6,618億円となりました。

負債

2015年12月31日現在の負債は、前期末に比べ1,244億円（7.6%）減少して1兆5,056億円となりました。流動負債はコマーシャル・ペーパー償還等により1,187億円減少して6,659億円となり、固定負債は57億円減少して8,397億円となりました。

純資産

「企業結合に関する会計基準」等の適用により、過去の期間の全てに新たな会計方針を遡及適用した場合の期首時点の累積的影響額を資本剰余金および利益剰余金から減じています。期首の純資産に累積的影響額が反映されたこと、為替換算調整勘定が1,387億円減少したこと等により、2015年12月31日現在の純資産は、前期末に比べ3,976億円（29.8%）減少して9,380億円となりました。この結果、自己資本比率は、前期末の37.2%から27.2%となり、1株当たり純資産は、前期末から479.95円減少して727.48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	2014年度末	対前年度増減
流動資産	7,819	8,018	△198
現金及び預金	664	494	170
受取手形及び売掛金	3,976	4,087	△110
棚卸資産	2,277	2,462	△185
その他	900	974	△73
固定資産	16,618	21,640	△5,021
有形固定資産	7,117	7,983	△866
無形固定資産	4,585	8,493	△3,908
のれん	2,692	6,424	△3,732
その他	1,893	2,068	△175
投資その他の資産	4,915	5,162	△247
資産合計	24,437	29,658	△5,220
流動負債	6,659	7,846	△1,187
支払手形及び買掛金	1,420	1,601	△180
有利子負債	1,581	2,349	△767
その他	3,657	3,896	△239
固定負債	8,397	8,454	△57
有利子負債	5,989	5,690	299
その他	2,408	2,764	△356
負債合計	15,056	16,301	△1,244
株主資本	6,456	9,570	△3,113
その他の包括利益累計額	181	1,447	△1,265
新株予約権	4	3	0
少数株主持分	2,738	2,335	402
純資産合計	9,380	13,357	△3,976
負債純資産合計	24,437	29,658	△5,220

連結キャッシュ・フロー計算書

2015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196億円増加し、603億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金の収入は、前期より157億円増加して1,710億円となりました。税金等調整前当期純利益が604億円減少、のれん償却額が223億円減少、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37億円増加するなどの減少要因があったものの、減損損失が1,207億円増加、法人税等の支払額が301億円減少したことなどの資金増加要因がありました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金の支出は、前期より687億円減少して706億円となりました。主な資金流出項目としては、有形及び無形固定資産の取得による支出771億円（前期比433億円減）、有価証券および投資有価証券の取得による支出106億円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出528億円などがありました。一方、主な資金流入項目としては、有形及び無形固定資産の売却による収入323億円、事業譲渡による収入128億円、有価証券及び投資有価証券の売却による収入198億円などがありました。

連結キャッシュ・フロー計算書サマリー

(単位：億円)

	2015年度	2014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	1,552	157
税金等調整前当期純利益	174	778	△604
減価償却費	946	989	△43
のれん償却額	273	496	△223
その他	316	△712	1,028
投資活動によるキャッシュ・フロー	△706	△1,393	687
設備投資	△771	△1,204	433
その他	64	△189	253
財務活動によるキャッシュ・フロー	△782	△807	24
有利子負債の増減額	△339	△191	△147
配当金の支払額	△411	△406	△5
その他	△31	△209	177
換算差額等	△23	1	△24
現金及び現金同等物の増減額	198	△647	845

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による資金の支出は、前期より24億円減少の782億円となりました。主な資金流入項目は、長期借入れによる収入1,701億円、社債の発行150億円などがあり、主な資金流出項目は、コマーシャル・ペーパーの減少839億円、長期借入金の返済630億円、社債の償還588億円、配当金の支払346億円などがありました。

これらの結果、キャッシュ・フロー関連指標は、次のとおりとなりました。

	2015年度	2014年度
自己資本比率 (%)	27.2	37.2
時価ベースの自己資本比率 (%)	61.5	46.1
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (%)	480.4	562.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	13.0	10.4

- (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。

リスク情報

事業等のリスク

当社グループの事業その他を遂行する上でのリスクについて、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を以下に記載しています。また、必ずしも重要な影響を及ぼすリスク要因に該当しない事項についても、投資家に対する積極的な情報開示の観点から記載しています。なお、文中における将来に関する事項は、2015年12月31日現在において当社が判断したものです。

1. 法的規制について

キリングroupは事業の遂行にあたって、国内においては、酒税法、食品衛生法、薬事法、独占禁止法等の法的規制の適用を受けています。また、事業を展開する各国においては、当該国の法的規制の適用を受けています。例えば、酒税や消費税の増税が実施された場合、価格の上昇により酒類、飲料等の消費が減少する可能性があります。また、薬事法および関連政省令等の法律の改定が、商品開発の進捗に遅延を招くなど、医薬事業に影響を及ぼすことや、公定薬価制度による薬価引下げが、医薬事業の業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。その他、予測できない法律の改正が行われた場合には、当社グループの事業活動が制限され、業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

2. 酒類に対する規制の強化について

キリングroupは、酒類を製造・販売する企業グループとして、社会的責任を果たすために、広告・宣伝活動にあたっては厳しい自主基準に基づき自ら規制を行っています。一方で、WHOにおいては世界的な規模での酒類販売に関する規制が検討されており、当社グループの予想を大きく上回る規制強化が行われた場合、酒類の消費が減少し、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

3. 訴訟や罰金等の発生について

キリングgroupは、リスクマネジメントサイクルの定着や従業員啓発のための研修を通じたコンプライアンスの推進により、従業員の法令違反等の低減努力を実施しています。しかしながら、国内外の事業活動の遂行にあたって、当社グループ各社およびその従業員の法令等に対する違反の有無にかかわらず、製造物責任・知的財産権・税務等の問題で訴訟を提起される、または罰金等を科される可能性があります。訴訟が提起されること自体、あるいは訴訟の結果によっては、当社グループがお客様からの信頼を失い、業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

4. 原材料・エネルギー価格等の高騰について

キリングgroupの使用する主要な原材料（アルミニウム缶、麦芽、コーン、豪州での原乳等）や原油、電気といったエネルギー等には、その価格が市場の状況により変動するものがあります。それらの価格が高騰することによって、調達、製造、輸送コスト等が上昇し、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

5. 為替・金利の変動について

キリングgroupは、原材料および商品の一部を海外から調達しており、また、海外への事業展開も行っています。予測の範囲を超える急激な為替変動や、国内外の資金調達等における金利の変動があった場合、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

6. 資金調達について

キリングgroupは、事業資金を主に金融機関からの借入、コマーシャル・ペーパーや社債の発行等により調達しています。このため、金融市場の不安定化・金利上昇、また格付機関による当社グループの信用格付けの引下げの事態が生じた場合等には、資金調達の制約を受け、資金調達コストが増加する可能性、あるいはまったくできない状況に直面する可能性があります。これらの事態が発生した場合、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

7. 保有資産の価格変動について

キリングgroupの保有する有価証券等の資産価値が急激な株価変動等によって下落することにより、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

8. 経済・市場環境の動向および人口動態の変化について

キリングgroupは事業の遂行にあたって、景気等の経済状態による消費動向や人口動態の変化に大きく影響を受ける可能性があります。世界同時不況による消費不振や需要減退等が起きた場合、また、日本国内の少子・高齢化現象が市場全体の縮小を招く場合、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

9. 事業・資本提携について

キリングroupは中長期の経営計画に沿い、成長に向けた競争力強化の一環として国内外他社との事業・資本提携を進めています。しかしながら、事業・資本提携においては、当社グループが提携先の経営、事業、資産に対して十分なコントロールができない可能性があり、また、提携先企業の事情等によっても事業遂行上の影響を受ける可能性があります。また、出資先企業の業績不振等により出資に伴うのれん等の減損損失を計上する必要が生じた場合、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

10. 人材について

キリングroupでは、国内外他社との事業・資本提携に伴い、様々な人種・国籍、伝統や文化、企業風土を持つ従業員が働いています。その多様性を尊重し、多様性からイノベーションを生み出す組織を目指していますが、高い専門性を持った人材を十分に確保・育成できないリスクがあります。また、労働安全衛生面において、従業員に重大な影響を与える労働災害や事故などの未然防止を徹底していますが、万が一発生した場合、グループの設備の損害だけでなく貴重な人材に重大な影響を与えます。これらの事態が発生した場合、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

11. 天候・気候変動・自然災害・感染症等について

キリングgroupは事業遂行にあたって、天候不順や冷夏、干ばつ、台風等の異常気象、地球温暖化等の影響を受ける可能性があります。更に地震などの大規模な自然災害や新型インフルエンザなどの感染症の流行や事故が発生した場合、当社グループの事業活動が制限され、業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

12. 海外事業について

キリングgroupは、国内外で事業を展開していますが、主に海外において、以下のような事象が発生し、予測を超える影響を受けた場合には、当社グループの事業活動が制限され、業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(ア)テロ・戦争やその他の要因による政治・経済・社会的混乱

(イ)文化や慣習の違いに起因するトラブル

13. 食品の安全性について

キリングgroupでは、グループの自社工場で製造する製品や、製造委託工場・輸入品等の他社製造品について、一層強化した品質保証マネジメントシステムにより、グループ全体での品質監査を実施する等、「食の安全」をお客様に提供するための品質保証に最大限の努力を払って

います。しかしながら、品質保証の取り組みの範囲を超えて、予期し得ない品質問題等が発生した場合には、当社グループの事業活動が制限され、業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

14. 医薬品の安全性について

キリングgroupの医薬事業においては、グループの自社工場で製造する製品や他社から購入して販売する製品についても、厳しい品質管理基準や規格に適合するよう最大限の努力を払い、品質保証に取り組んでいます。しかしながら、品質保証の取り組みの範囲を超えて、大規模な製商品の回収や製造物責任賠償につながるような予期し得ない製品の欠陥等が生じた場合は、当社グループとしての社会的な信頼性に重大な影響を与え、業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、医薬品は開発段階において厳しい安全性の評価を行い、所轄官庁の審査を経て承認されますが、市販後の使用成績が蓄積された結果、新たに副作用が見つかることも少なくありません。市販後に予期していなかった副作用が発生した場合には、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

15. 環境について

キリングgroupは産業廃棄物の処理について、廃棄物の処理および清掃に関する法律等に則り、マニフェスト管理の徹底を図っています。また、大気、水質、騒音、振動、悪臭、土壌汚染、地盤沈下等の環境諸法令遵守を徹底しています。しかしながら、環境汚染等の環境保全上の問題が発生した場合や、関係法令の改正等により新たな設備投資等の必要性が生じた場合には、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

16. 情報の漏洩・情報システムについて

キリングgroupは、グループ経営に関する重要情報を有しているほか、多数の法人・個人に関する機密情報を保持しています。これらの情報管理については、規定等を整備し、従業員に対する教育・研修等を通じた情報管理の重要性の周知徹底、システム上のセキュリティ対策等を行う体制を整えています。また、情報共有や業務の効率化のため、情報システムを構築しており、システムの安定的な運営確保のための対策を講じています。しかしながら、コンピュータウィルスによる感染や不正アクセス、自然災害の発生等により、情報の消失、漏洩、改ざん、情報システムの停止または一時的な混乱が起こる可能性があります。また、これらの事態が発生した場合、当社グループの業績・財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

グループ会社

(2015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211社、持分法適用関連会社15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麒麟ブランドの販売	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)	台湾における麒麟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)	欧州における麒麟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)	米国における麒麟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
Indústria Agrícola Tozan 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

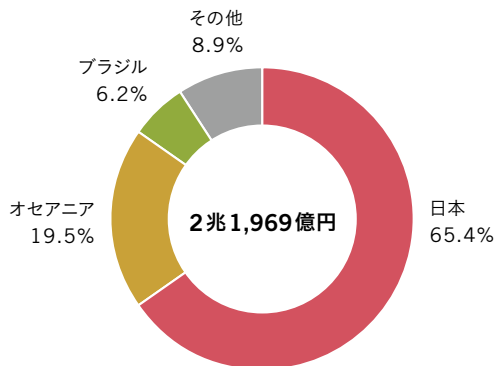
会社名	所在地	事業内容	議決権の 所有割合 (%)
医薬・バイオケミカル事業			
協和発酵キリン株式会社	日本 (東京都)	医療用医薬品の製造・販売	53.1
14 ProStrakan Group plc	イギリス(スコットランド)	医療用医薬品の開発・販売を行う傘下子会社の統括・管理	100.0
協和発酵バイオ株式会社	日本 (東京都)	医薬・工業用原料、ヘルスケア製品等の製造・販売	100.0
Kirin-Amgen, Inc.*	アメリカ(カリフォルニア州)	医薬品の研究開発・ライセンスング	50.0
その他			
小岩井乳業株式会社	日本 (東京都)	牛乳、バター、チーズ、発酵乳、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

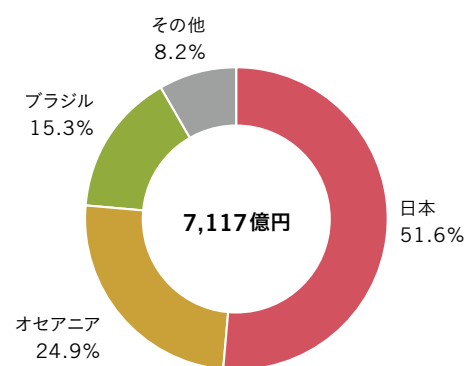


地域ごとの情報

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

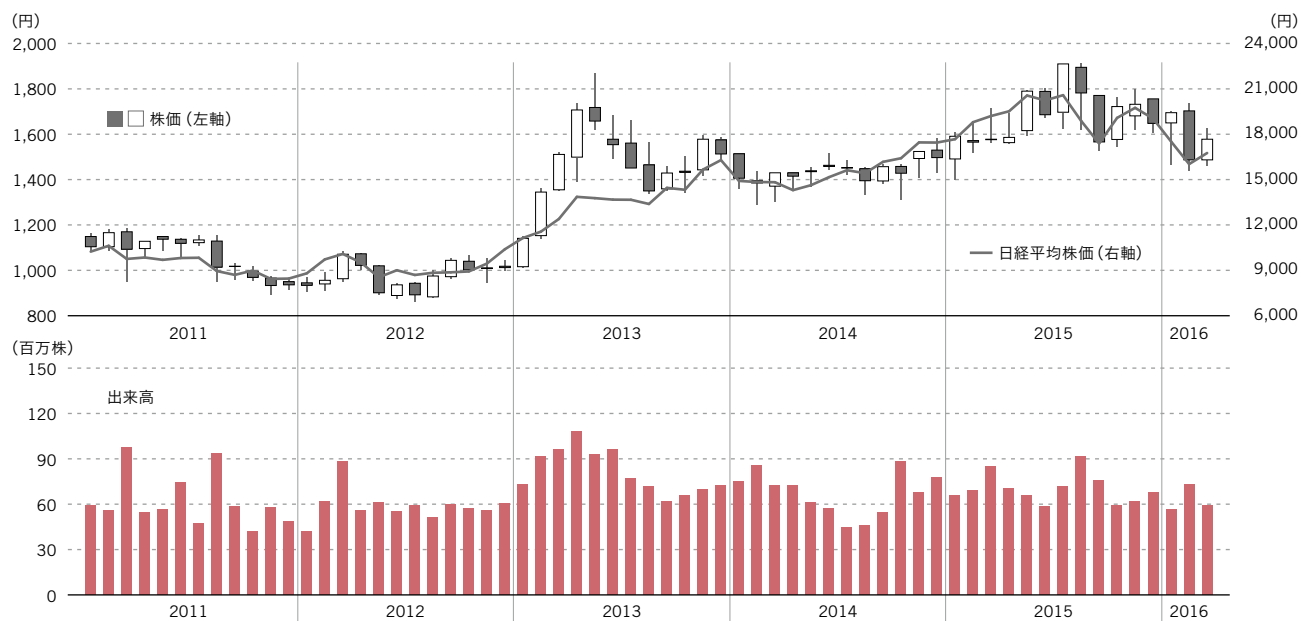
(2015年12月31日現在)

トータル・シェアホルダーズ・リターンに関する情報

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
期末株価 (円)	980	1,472	1,441	1,648
1株当たり配当 (円)	29	36	38	38
1株当たり累計受取配当 (2013年度以降、円)	-	36	74	112
株価上昇額 (2013年度以降、円)	-	492	461	668
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)		528	535	780
率 (%)		53.9	54.6	79.6

※ 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)



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

174,974名

従業員数(連結)

39,888名

株主総会開催日

2016年3月30日

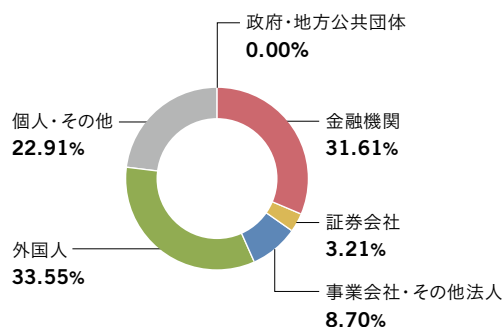
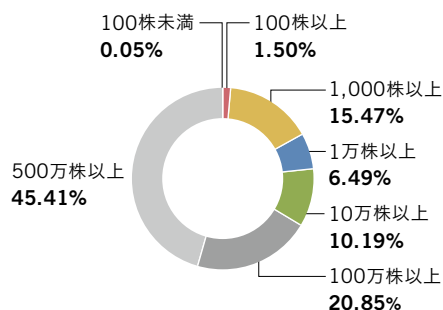
上場証券取引所

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)	47,341	5.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	34,483	3.78
明治安田生命保険相互会社	32,996	3.62
株式会社三菱東京UFJ銀行	19,251	2.11
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	16,633	1.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	16,461	1.80
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C NON TREATY	16,087	1.76
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	12,902	1.41
MELLON BANK, N.A. AS AGENT FOR ITS CLIENT MELLON OMNIBUS US PENSION	12,830	1.41
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	10,709	1.17

※2015年12月31日現在、上記所有株式のほかに、当社は自己株式を1,471千株所有しています。

所有者別分布**所有株数別分布**

KIRIN



Printed in Japan
2016年5月31日発行