

KIRIN

**Transforming
Our Group**

KIRIN REPORT 2014
キリンホールディングス株式会社



▶ 本冊子について

本冊子は、キリングループの戦略レポートとして制作された統合報告書「KIRIN REPORT 2014」のダイジェスト版として制作されています。特に重要な情報をまとめ、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの方々に、長期的に企業価値向上を実現する道筋と、キリングループの「変化の兆し」をご理解いただくことを目指し編集しています。是非ご一読ください。

なお、従来発行しておりました株主通信「HARMONIA」は廃止させていただきます。何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。

「KIRIN REPORT 2014」オリジナル版

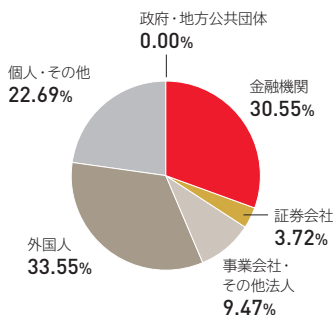


※オリジナル版は下記よりご確認、ダウンロードいただけます。併せてご利用ください。
また、冊子をご希望の方は、キリンホールディングスのホームページの資料請求画面よりご請求ください。

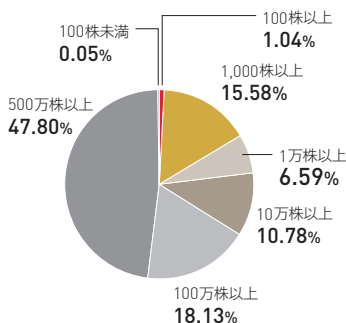
<http://www.kirinholdings.co.jp/csv/report/pdf/index.html>

▶ 株式データ (2015年6月30日現在)

所有者別分布



所有株数別分布



発行済株式総数 914,000,000株

株主数 142,147名

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)	45,642	4.99
明治安田生命保険相互会社	32,996	3.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	29,297	3.20
株式会社三菱東京UFJ銀行	19,251	2.10
MELLON BANK, N.A. AS AGENT FOR ITS CLIENT MELLON OMNIBUS US PENSION	16,693	1.82
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	16,347	1.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	16,176	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	14,390	1.57
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	13,465	1.47
野村證券株式会社	12,321	1.34

(注) 2015年6月30日現在、上記所有株式のほか、当社は自己株式を1,461千株保有しております。



代表取締役社長
いそざき よしのり
磯崎 功典

キリングroupは変わります。
新社長である私の役割は、
キリングroupを再成長軌道に乗せ、
「社会的価値の創造」と
「経済的価値の創造」の両立により、
企業価値を向上させることです。

まず、この厳しい状況を真摯に受け止めます

2015年3月に代表取締役社長に選任されました磯崎功典です。キリングroupは今、非常に重要な局面を迎えています。キリンを必ず復活させること、「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」の両立により、企業価値を向上させることが私の役割です。

**最大の課題は日本総合飲料事業の再成長実現、
海外総合飲料事業の課題はブラジルキリンの収益基盤確立**
国内におけるビール類のマーケットシェアは、2007年の37%台後半から2014年には33%台まで低下してしまいました。キリングroupでは、これまで、日本総合飲料事業で生み出された経営資源を、海外事業への投資に結び付けるというモデルを描いてきました。そのため、マーケティングや営業の戦略において、中長期的なブランド育成や新しい価値の創造がおろそかになっていました。これは、飲料事業においても共通しています。国内

総合飲料事業の再成長に向け、「ブランドを基軸とした経営」を揺るぎのないものとし、粘り強く取り組む覚悟です。

海外では、2013年中期経営計画において成長ドライバーの一角を担うブラジルキリンの収益基盤確立が課題です。連結初年度の2012年度に計画を上回る業績を上げたブラジルキリンでしたが、ここ2年間のマクロ経済や競合環境の劇的な変化に対応しきれず、残念ながら期待を大きく下回る結果が続きました。

私は、キリンホールディングスの新社長として、この厳しい現実を直視し、中長期の再成長の道筋を示し、業績反転に向けた施策をスピーディーに打ち出していきます。

課題の克服に向けて

最優先課題である日本総合飲料事業の再成長実現のため、まず、国内ビール事業において、中長期的な視点でブランド投資を強化し、お客様の支持の向上を目指します。そして国内飲料事業で3大カテゴリー（炭酸、コーヒー、無糖茶）において魅力あるブランドを創造し、継続的な成長を目指します。海外総合飲料事業では、ブラジルにおいて、競争環境の変化に対応できる強い事業基盤をつくり、持続的な増収増益ステージへ導くことを目指します。

機動的な経営のために経営組織体制を変更

再生に向けた資源配分は日本総合飲料事業を最優先とし、ブラジルキリンは、その再生計画を着実に推進していきます。事業の「今」の情報に基づき機動的に対応し続けるために、経営組織体制を変更しました。2015年3月末より、キリンホールディングスと日本総合飲料事業を統括するキリン(株)をより一体的に運営し、グループの最優先課題である日本総合飲料事業の

再成長にスピーディーに取り組みます。同時に、ブラジルキリンおよび東南アジアについて、キリンホールディングスに担当執行役員を設置し、これまで以上に重点的に事業の監督・支援を行います。

100年の歴史が培った変化対応力

キリングroupは、過去100年以上の歴史の中で、「変化の脅威」を「成長の機会」と捉え、何度も苦境を乗り越えてきた経験があります。医薬品事業への進出や、1994年から国内ビール消費量が減少する中、発泡酒、新ジャンル、RTD※での新たな提案、ワイン事業への本格参入、清涼飲料事業の拡大などを行いました。

目の前の厳しい現実を直視せざるをえませんが、私たちに脈々と流れるDNAである「お客様本位」「品質本位」を根に、多様性やイノベーションを掛け合わせることで時代の変化をリードしていきます。

※ 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。

CSV を経営戦略の中核に据えて推進します

キリングroupは、2013年、創業以来取り組んできた経営姿勢をより鮮明にするために、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」を両立させるCSV (Creating Shared Value) を経営戦略の中核に位置付けることを決断しました。CSVのテーマは6つです。

「人や社会のつながりの強化」「健康」の2テーマは、キリングgroupのチャレンジと位置付けています。「食と健康」に関わる事業における、モノ（商品）づくりで、お客様のコト（経験・価値）づくりに貢献し、人と人の絆を深める存在になること、グローバルに事業展開するそれぞれの地域で社会と共に発展することを

目指しています。そのために前述の2テーマに事業を通じて取り組み、キリングループならではの価値を提供していきます。

また、事業の前提であるとともに、社会に対する約束として、「公正な事業慣行」「人権・労働」「食の安全・安心」「環境」の4テーマにも継続的に取り組んでいきます。

私は企業価値の向上をお約束します

資本政策においては、株主還元を充実させるとともに、ROEの向上に取り組んでいきます。基本的な考え方として、長期成長のために必要なブランド育成、人材・技術、社会との共生のための投資を強化し、将来のフリーキャッシュフローの創出力を高めるとともに、投資を実行した後のフリーキャッシュフローは、配当を中心に株主還元強化を行っていきます。ROEは、私を含めた取締役の業績連動報酬の評価指標の一つとして、向上に取り組んでいきます。具体的な目標設定、施策、キャッシュフローマネジメントについては、次期中期経営計画でご説明いたします。

2015年度は、連結営業利益1,390億円を計画しています。厳しい環境の中、キリングループの再生に向け、各事業の課題を徹底的に分析し、2015年の戦略的施策に前倒しで着手することで、いくつかの領域で、成長の原動力となる前向きな変化の兆しが出てきています。これらの変化の兆しを確実な変化に結び付け、次期中期経営計画につなげていきます。

ステークホルダーの皆様の期待に応えるべく、熱意と誠意を持って経営に取り組んでまいります。変わらぬご理解とご支援を心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長

磯崎功典

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。

長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2021」(KV2021)

2021年のビジョン

- ▶ お客様本位・品質本位に基づく価値作りで、人と人との絆を深める
- ▶ 多様な人々が活き活きと働き、地域社会と共に発展し、自然環境を守り育てる企業グループとなる
- ▶ 「食と健康」の分野でグローバルな事業展開を行い、それぞれの地域に根ざした自律的な成長を遂げる

経営成果

自律的な成長と世界レベルの経営品質の実現による持続的な企業価値の向上

グループ共通の価値観

“One Kirin” Values

熱意と誠意 “Passion and Integrity”

キリングループ2013年-2015年中期経営計画

～ KV2021実現に向けた最初のステージ～

基本方針

- ▶ キリングループの「ブランドを基軸とした経営」の確立・展開
- ▶ 海外での事業展開地域それぞれの成長性に応じた成果の創出
- ▶ 国内総合飲料事業再成長に向けた競争力強化と強いブランドの育成

定量目標

EBITDA[※]年平均1桁台半ば(%)の成長

1株当たり利益[※]年平均1桁台後半(%)の成長

財務方針

1株当たり利益[※]に対する配当性向30%により増配
有利子負債の削減

※ 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をしています。

キリンの 変化対応力

脈々と流れるイノベーターのDNA

キリングループの価値向上の原動力は変化対応力です。私たちは100年以上にわたる長い歴史の中で、環境変化に柔軟に対応することで、多様性を高め、数々のイノベーションを創出してきました。

変化対応

新しい事業領域への挑戦

- 清涼飲料、ワイン、和酒、洋酒を扱う総合飲料会社
- ビール分野で培った知見を活かした医薬事業の展開

海外展開

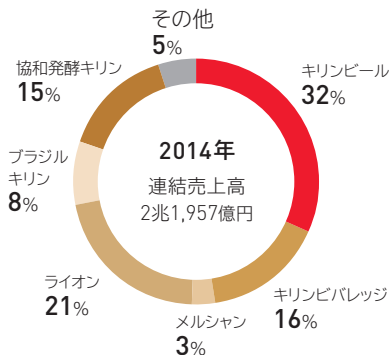
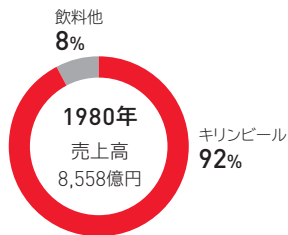
- 東南アジア、オーストラリア、ブラジルへの進出

創業以来大切にしてきたこと

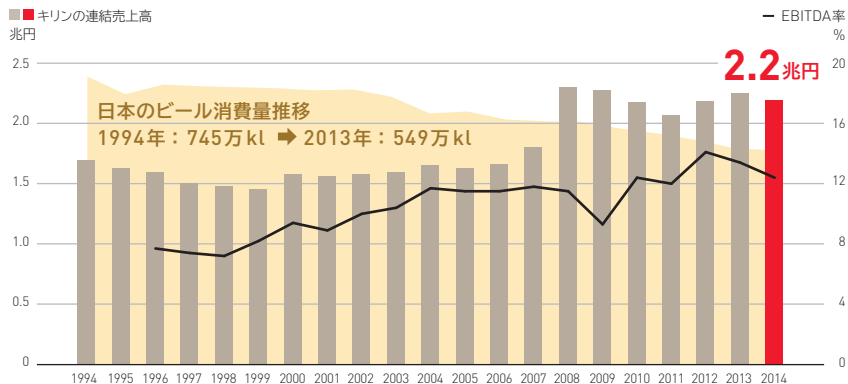
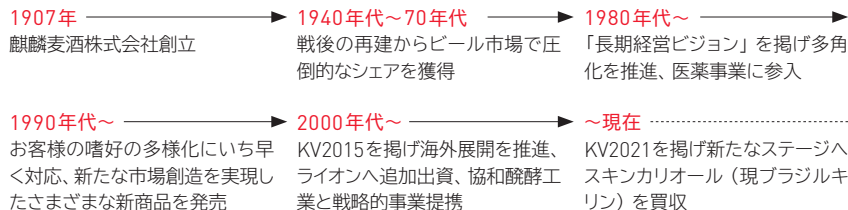
イノベーションの追求

品質本位

お客様本位



HISTORY



キリンの 特長

多様性の高い事業ポートフォリオと展開地域

キリングroupは事業規模を拡大しながら、
日本・ビール主体の事業を転換し、
多様性の高い事業構造を築き上げました。

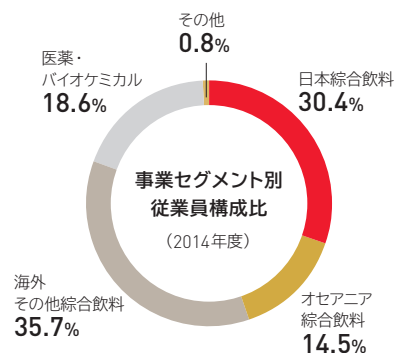
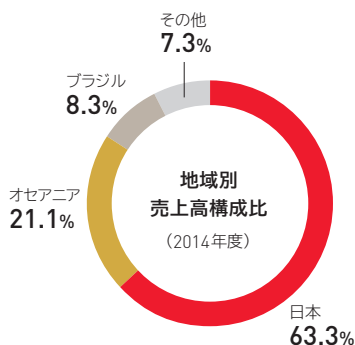
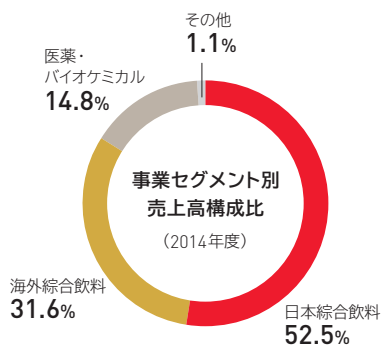
キリングroupの特長

「食と健康」の事業領域

酒類、飲料、医薬のユニークな事業ポートフォリオ

日本、オセアニア、ブラジルに強固な事業基盤を持つ

歴史、事業、地域、従業員と多様な文化を形成



日本



欧米



アジア



ブラジル



オセアニア

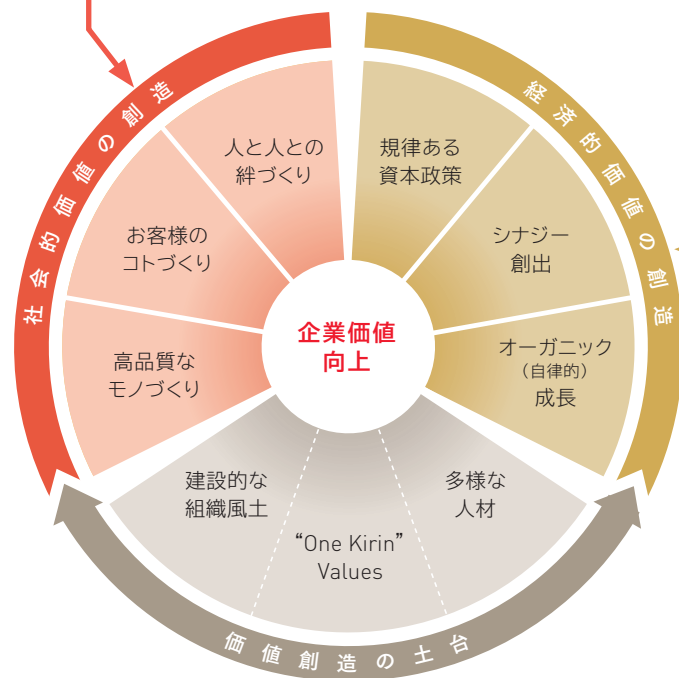


キリンの ビジネスモデル

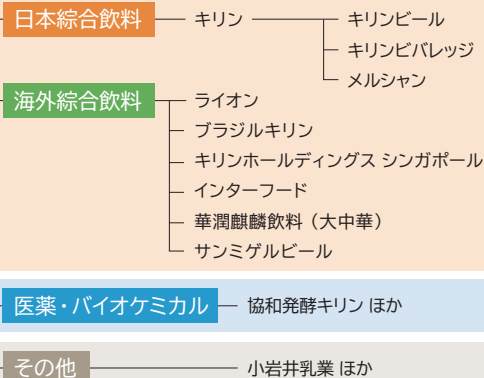
CSVによる企業価値向上

キリングループは、「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します。

商品やサービス（モノづくり）を通じて、お客様に驚きや感動を与える（コトづくり）。そして、そのお客様の体験を社会で共有し、人と人との絆を深め、地域社会に貢献していきます。



キリンホールディングス



PROCESS & ROAD MAP

キリングループが企業価値向上を確実に進めていくためのロードマップです。各事業がオーガニック（自律的）に成長し、シナジーを創出することで、フリーキャッシュフローの創出力を高めていきます。創出したフリーキャッシュフローは、株主還元強化を優先し、財務の健全性も高めていきます。

短期・中期的な課題克服 >> P10-11

日本総合飲料 再成長
ブラジルキリン 成長基盤の確立
ライオン飲料事業 収益性改善

持続的成長 >> P14-15

「人や社会のつながり強化」への取り組み
「健康」への取り組み

グループ連携による機能強化 >> P12

ベストプラクティスの共有・展開
グローバル協働取り組み

株主還元強化 >> P8

1株当たり利益*成長に応じた増配
自社株取得

有利子負債削減 >> P8

※ 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をしています。

創立来欠かさず配当を継続してきました

キリングroupは株主への適切な利益還元を経営における最重要課題の一つと位置付け、創立以来、業績の厳しい年度も含めて、毎期欠かさず配当を実施してきました。特に2007年度からは、利益成長との連動性を高め、配当性向30%を目安とし、成長に応じた配当を実施してきました。2014年度は厳しい決算となりましたが、前年比2円増の1株当たり38円の配当を実行、2007年の21円から年率換算で8.8%の増配を実現しています。

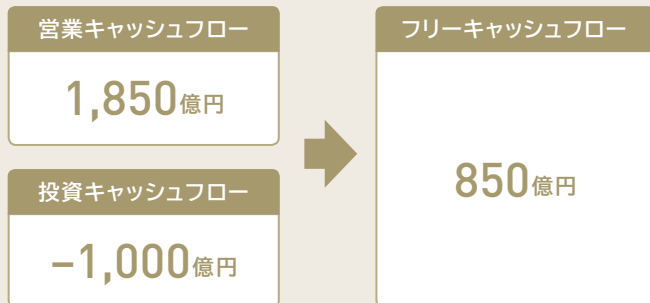
資本政策の規律を守ります

キリングgroupでは、持続的な利益成長と資本効率改善による企業価値向上を実現するための資本政策を実行します。中期的には、持続的な1株当たり利益の成長、継続的な事業資産の最適化等によるROE改善を目指します。

中期のキャッシュフロー計画

現在の中期経営計画期間(2013-2015年)の3年間累計のキャッシュフローとしては、7,000億円以上の営業キャッシュフローの獲得と、約3,000億円の投資キャッシュフローにより、4,000億円以上のフリーキャッシュフローを生み、成長に応じた増配、機動的な自己株取得等の株主還元の充実、有利子負債の削減に活用する計画を立てています。営業キャッシュフローが計画に届かない見込みではありますが、2013年度にフレイザー・アンド・ニーズ株式売却によるプラスの投資キャッシュフローがあったこと等から、フリーキャッシュフローはほぼ計画通りの水準となる見込みです。次期中期経営計画でも株主還元を重視して、資本効率を高めていく基本方針は変わりません。

2015財務戦略



中期経営計画財務方針

株主還元の充実

- 1株当たり利益^{※1}の成長に応じた増配
- 1株当たり利益^{※1}に対する配当性向30%
- 自己株式取得を含む追加的株主還元施策も検討

財務の柔軟性向上

- 有利子負債の返済

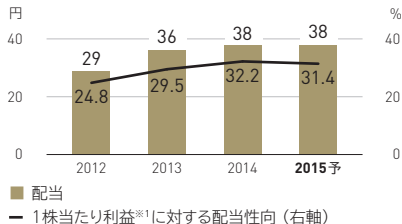
キャッシュフローの見通し

	2013～2015年見通し	中期経営計画見通し
営業キャッシュフロー	5,457億円	7,000億円以上
投資キャッシュフロー	-1,538億円 ^{※2}	-約3,000億円 (戦略成長投資を含まない)
フリーキャッシュフロー	3,919億円	4,000億円以上

※1 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をしています。

※2 フレイザー・アンド・ニーズ株式売却によるキャッシュイン(1,370億円)を含む

配当予定



キリングroupの事業

キリングroupは、2007年に純粋持株会社制を導入し、酒類・飲料・医薬を主力事業として積極的に海外展開を行い、事業基盤を拡大してきました。2013年度からスタートした長期経営構想KV2021では、その事業基盤を活かし、「食と健康」の領域で、それぞれの地域に根ざしたオーガニック(自律的)な成長を目指しています。

2014年度連結業績

売上高

2兆1,957 億円

(前年度比2.6%減)

EBITDA^{※2}

2,731 億円

(前年度比9.4%減)

営業利益

1,145 億円

(前年度比19.8%減)

1株当たり利益^{※2}

118 円

(前年度比3.3%減)

経常利益

942 億円

(前年度比28.7%減)

当期純利益

323 億円

(前年度比62.2%減^{※1})

※1 フレイザー・アンド・ニーズ社の株式譲渡による多額の投資有価証券売却等を計上した前年度との比較

※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をしています。

2015年度計画および今後の方針

2015年度は、中期経営計画の最終年度ではありますが、さらに先を見据えて、持続的成長を可能とするため、日本総合飲料事業とブラジルキリンの再生に取り組みます。再生に向けた資源配分は、日本総合飲料事業を最優先とし、ブランド投資の強化による減益は、海外総合飲料事業および医薬・バイオケミカル事業でカバーし、対前年度増益を目指します。

2015年度連結業績予想

売上高

2兆2,200 億円

(前年度比1.1%増)

EBITDA^{※2}

2,730 億円

(前年度比0.1%減)

営業利益

1,390 億円^{※1}

(前年度比21.3%増)

1株当たり利益^{※2}

120 円

(前年度比1.7%増)

経常利益

1,280 億円^{※1}

(前年度比35.9%増)

当期純利益

670 億円^{※1}

(前年度比106.8%増)

※1 前年度に対し、2015年度は、企業結合会計適用により、のれん償却額が減少

※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をしています。

用語
解説

EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

税引前利益に支払い利息と減価償却費を加算したもので、グローバル企業における金利や税率、会計基準等の違いによる企業の見かけ上の利益格差を抑えるための指標として用いられ、広義のキャッシュフローを意味します。

第2四半期事業報告

日本総合飲料事業

連結売上高

5,476 億円

(通期予想 1兆1,900億円)

前年同期比
3.2%増

連結営業利益

95 億円

(通期予想 420億円)

前年同期比
31.1%減

中長期視点でブランド強化を図るため、マーケティング、営業活動の質、量をもとに上げたことにより、販売費が増加し減益となりましたが、ビール類、RTD※、清涼飲料の販売数量が増加し増収となりました。

- ▶ 「一番搾り」等主力ブランドの販売数量が増加、ビール類お客様支持率が上昇
- ▶ 技術力、営業力を発揮し、機能性ビール類で確固たる地位を確立
- ▶ 成長カテゴリーのRTD※では、「キリン本搾り™チューハイ」好調などにより+12%の大幅増
- ▶ 炭酸飲料「メッツ」好調等により、清涼飲料は+7%の大幅増

※ RTD：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。



今後の方針

キリングroupの中核であり、大部分の経営資源を輩出する日本総合飲料事業の再成長は、グループの最優先課題です。一貫したブランド育成、価値創造を通じて、お客様に「驚き」と「感動」を与える日本の総合飲料リーディングカンパニーを目指します。

中期的な
収益成長イメージ

ビール類のお客様支持率の下げ止めを前提に、RTD・清涼飲料を成長ドライバーとして、持続的に売上高を拡大
“ビール”等高単価商品の構成比アップとコスト削減による収益性向上にも取り組み、2013年並の営業利益水準の回復を目指す

キリンの価値創造のキーワード

『Quality with Surprise』

キリンの強みである“ていねいなモノづくり”や
“品質へのこだわり”が生み出す商品やサービスを通じて、
お客様に驚きや感動を提供する

成長を支えるブランドの育成

お客様・社会の驚きや
感動につながる価値創造

ブランド投資に向けたコスト削減

海外総合飲料事業

連結売上高

3,359 億円

(通期予想 6,540 億円)

前年同期比
5.8% 減

連結営業利益

258 億円

(通期予想 510 億円)

前年同期比
39.4% 増

オセアニア (ライオン)

縮小する豪州ビール市場の中で酒類事業の販売数量は減少しましたが、飲料事業で引き続きサプライチェーン全般の抜本的見直しによるコスト削減を進めました。その結果、売上高は減少しましたが、会計基準変更によるのれん償却額減少等により増益となりました。

- ▶ ビール販売数量は減少するも、クラフトビールは引き続き大幅増
- ▶ 飲料事業は、注力カテゴリーでの成長と抜本コスト削減が順調に進捗



ブラジル (ブラジルキリン)

ブラジル経済が低調に推移する中、競争環境は引き続き厳しく、販売数量が減少しました。販売費等のコスト効率は向上しましたが、レアル安の影響で原材料コストが増加し、減収減益となりました。

- ▶ 収益性の高いチャネル・商品の販売に注力するも、販売数量が減少
- ▶ レアル安の進行により原材料コストが増加



医薬・バイオケミカル事業

連結売上高

1,743 億円

(通期予想 3,510 億円)

前年同期比
10.7% 増

連結営業利益

239 億円

(通期予想 500 億円)

前年同期比
21.9% 増

医薬事業では、「カテゴリー戦略による国内競争力のさらなる強化」「グローバル・スペシャリティファーマを目指した欧米/アジアでの事業基盤拡充」、バイオケミカル事業では、「収益基盤の強化」を重要課題として取り組み、特に医薬事業において国内新薬の伸長、英国アルキメデス社買収効果等により、医薬・バイオケミカル事業全体で増収増益となりました。

- ▶ 「ジーラスタ®」等の新薬好調、海外も順調に推移し、増収増益
- ▶ タイにアミノ酸生産工場を竣工し、バイオケミカル事業の生産体制を拡充



ネスプロ®



アレロック®



グループ連携によるシナジーの創出

キリングroupはそれぞれの事業の自律的な成長に加え、多様性を活かしたシナジーの創出に取り組んでいます。それぞれの事業が持つ強みや知見を活用し、新たなイノベーションを実現します。

キリングroupはグループ経営理念のもと、機能部門や事業会社、国境を越えて直接的に連携することでシナジーを創出します。



ベストプラクティスの共有と展開

キリングroupの強みであるR&Dや製造技術、環境技術等の共有を進め、各機能の強化を図るため、キリンホールディングス、キリン(株)、ライオン、ブラジルキリンの各機能のトップマネジメントが参加するテクニカル・トップ・コミティを毎年開催しています。

また、マーケティング機能のトップマネジメントが参加するグローバルマーケティングカンファレンスや、CSVの考え方について議論を行うグローバルCSV会議等、それぞれの機能においてグローバルレベルの取り組みを開始しています。



グループ連携による機能強化

調達機能は現在、キリン(株)、ライオン、ブラジルキリンの3社を中心にグローバルレベルで連携し、調達戦略を構築・実行しています。モルトをはじめとする3社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図っています。

言葉や文化、各社の調達環境は異なりますが、議論を尽くして乗り越え、「グローバルで通用する調達」を目指しています。



強みを転用した商品開発

グループの知見をグローバルで活用

「Höpt」はライオンが2014年3月にニュージーランドで発売した大人向けソーダです。爽快感のあるユニークな大人向けフレーバーのアイデアと糖分50%カットを実現する中身開発はライオンの技術陣とキリンビバレッジのメンバーが連携して成し遂げました。また、フレーバーの一つ「ソルティライチ」はキリンビバレッジの「世界のKitchenから」を参考にして開発する等、両社のブランドや知見を最大限に活用することでユニークな商品が完成しました。「Höpt」は国際的にも評価が高く、数々の賞を受賞しています。

キリングroupが目指すこと

CREATING SHARED VALUE

キリングroupは、モノづくりでお客様のコト（価値作り）に貢献し、人と人との絆を深める存在となること、そして事業を展開するそれぞれの地域で社会と共に発展していくことを目指しています。

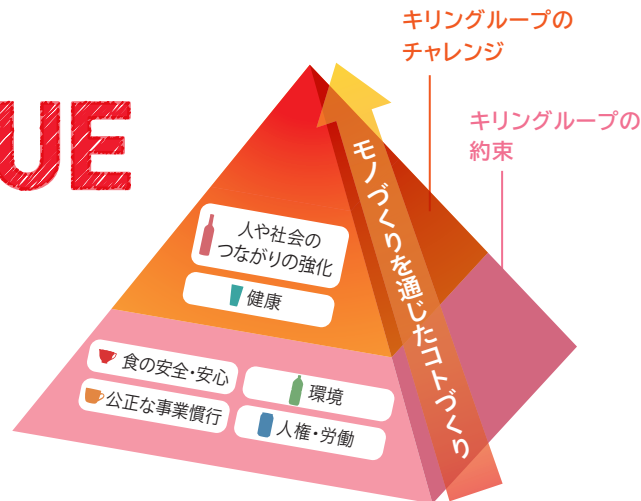
そのため、これまで取り組んできたCSRの考え方を一歩進め、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むCSVの考え方を経営の中心に据えています。CSVを実践することで社会的価値の創造と経済的価値の創造を両立させ、持続的な企業価値向上の実現に取り組んでいます。

➤ 事業を通じて提供するCSVの6つのテーマ

キリングgroupでは、持続的成長のために重要と思われる6テーマを設定しています。

設定にあたっては、これまでのCSRの取り組みを見直し、KV2021で目指していること、取り組むべき社会課題、事業リスクと機会、さらにはステークホルダーとの対話、国連グローバル・コンパクト等の国際規範を踏まえ、決定しました。

特に「人や社会のつながりの強化」「健康」については、キリングgroupの強みを活かし、社会的価値の創造を実現するためのチャレンジとして注力していく方針です。



キリングgroupのチャレンジ

・ 人や社会のつながりの強化

人と人との絆を深め、コミュニティが成長していくために、新たな価値を持つ、商品やサービスを提案し続けます。

・ 健康

世界中の人々の健康と豊かさに貢献できる事業に挑戦しています。

キリングgroupの約束

・ 環境

持続可能なかたちで将来につなぐ「資源循環 100%社会の実現」を目指していきます。

・ 食の安全・安心

確かな品質で「食の安全」に応えるべく、最高レベルの品質保証を目指しています。

・ 人権・労働

キリングgroupの成長を支える、もっとも大切な経営資源である人材の育成に努めます。

・ 公正な事業慣行

コンプライアンス、リスクマネジメントおよびビジネスパートナーとの公平・公正な関係の構築に取り組みます。

地域社会を発展させ 人と人とのつながりを育む

事業を通じて、社会や人との絆を深めるきっかけをつくる。

キリングroupは創業以来100年以上の歴史の中で、ビールをはじめとした酒類・飲料を提供する企業グループとして、「モノづくりでお客様のコト（価値作り）に貢献し、人と人との絆を深める存在となること」を目指してきました。

飲みものを囲んで家族や友人の笑顔が広がり、絆が深まる、そこにはいつもキリンの商品がある。私たちは商品やサービスを通じて絆づくりに役立っている、そういう存在であり続けたいと考えています。



▶ 「人や社会のつながりの強化」を実現する取り組み

キリングroupは、「人や社会のつながりの強化」を、キリンのCSVの大きなチャレンジテーマと位置付け、2つの側面から取り組みを進めています。

地域社会の発展に向けた活動

キリングroupが持続的に事業を展開していくためには、地域社会の発展が不可欠です。私たちは東日本大震災の復興支援活動に取り組む中で、事業活動そのものが地域産業の活性化と地域社会の発展につながっていくことに気付きました。

こうした気付きを確かな成果へと育むとともに、グループの各事業を通じて、食と健康に関する分野で地域社会に貢献できることを探索していきます。

人と人との絆づくりの活動

少子高齢化やライフスタイルの変化等により、人や社会のつながりや地域のつながりが希薄化しており、私たちは、これをキリングroupが貢献すべき社会課題と認識しています。人と人とのコミュニケーションを促進し、つながりを強化する役割を果たす商品やサービスを提案していきます。

活動報告「震災復興からCSVへ」

キリングroupは、2011年に東日本大震災復興支援活動として「復興応援 キリン絆プロジェクト」（以下、「キリン絆プロジェクト」）を立ち上げ、取り組みを継続しています。

農業・水産業の復興支援については、活動立ち上げ当初は復旧のためのハード支援を行い、2013年からは“生産から食卓までの支援”をテーマに、地域ブランドの再生・育成や6次産業化[※]による販路拡大の支援に加え、将来にわたるリーダー育成支援を行ってきました。

また、2015年3月には、「キリン氷結[®]福島産桃」を期間限定で発売しました。福島産の桃を使用することで、福島を応援し、福島への豊かな恵み、おいしさを伝えました。



※ 農業・水産業が1次産業にとどまらず、それを加工し販売するところまで視野に入れた事業展開により、農業・水産業の活性化につなげる。

技術やノウハウを結集させ 健康的な生活に貢献する

商品を通じて、人々の健康意識の向上に取り組む。

キリングroupは経営理念のもと、社会の変化に応じて多様化する「健康」というテーマに事業を通じて向き合ってきました。グループの持つ技術やノウハウをグローバルで共有しながら、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・カロリー等が低く、身体に負担の少ない商品を次々に展開しています。

また、医薬・バイオケミカル事業を担う協和発酵キリングroupでは、「腎」「がん」「免疫・アレルギー」「中枢神経」を重点カテゴリーとして定め、病気と闘う患者さんのために新薬の創出等に取り組んでいます。



▶ バランスのよい食生活を支える取り組み

キリングroupでは、アルコール度数や糖質・カロリー等が低く、お客様ニーズに対応した価値ある商品の提供により、健康的なバランスのよいライフスタイルをサポートします。

商品例（一部）

- 1 パーフェクトフリー
- 2 淡麗プラチナダブル
- 3 キリンのどごし オールライト
- 4 キリン 午後の紅茶 おいしい無糖
- 5 食事の生茶
- 6 小岩井 生乳（なまにゆう）100% ヨーグルト
- 7 KIRIN Fibz（ブラジル）



ライオンの取り組み「The Goodness Project」

オーストラリアで乳製品・果汁飲料事業を展開するライオンでは、「The Goodness Project」による健康な食生活を支援する商品づくりを目指しています。

オーストラリアでは、朝食を食べない人の増加や、乳製品やビタミン・ミネラル等の栄養素が不足した食生活による成人と子どもの肥満増加が社会問題となっています。ライオンでは、政府機関や科学的基準をベースとした3つの栄養基準「Best」「Good」「Treat」を設定しました。5年後には商品の80%を、毎日摂取しても健康的な生活を送れるとされる「Best」「Good」とすることを目指しています。また、人工調味料、着色料、甘味料等の添加物の削減を目指すとともに、トランス脂肪酸を使用しない商品づくりで、オーストラリアの人々の健康を支援していきます。



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。

キリングループは、総合飲料事業を核とする企業グループです。自然のめぐみである農作物や水を原料とし、エネルギーを使って商品をつくり、容器に入れてお客様にお届けしています。事業に直結する環境問題である「生物資源」「水資源」「容器包装」「地球温暖化」の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「資源循環100%社会の実現」を目指して、到達目標と行動計画を定め、さまざま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。



水資源



地域と共に、持続的に水源を使用します

地域や国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するため、各地で水使用の合理化に努めるとともに、水リスクの把握・評価を進めています。2014年は、日本総合飲料事業について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）を算定し、バリューチェーンでの水使用量の62%をオーストラリアと米国が占めることを把握しました。

容器包装



使う人を想い、持続可能な容器を使用します

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、再生ペット素材100%からつくる「R100PETボトル」、従来品より2割軽い国内最軽量※2のリユース可能なビール中びんを導入。国産最軽量※2のつぶししやすい2Lペットボトルも全国展開しています。

※2 いずれも2015年1月9日時点での当社調査による

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

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、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。既に「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、30を超える農園で「レインフォレスト・アライアンス 認証※1」の取得に向けたトレーニングが開始されています。

※1 国際的に認知されている持続可能な農園認証制度の一つ

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CO₂排出量を地球の吸収可能量に抑えます

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。2013年には、バリューチェーンのCO₂排出量を28%削減しました。また、気候変動情報の開示にも積極的に取り組んでいます。

価値創造を支える見えない資産の進化

キリングループは、「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ため、基盤である「見えない資産（非財務資産）」の強化に、継続的に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス

キリングループは、コーポレート・ガバナンスの充実を経営課題の一つとして捉えており、社内外からの信頼を得るとともに、公正で効率的な企業経営を行うため、グループ全体としてコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制

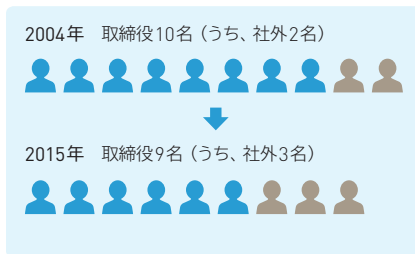
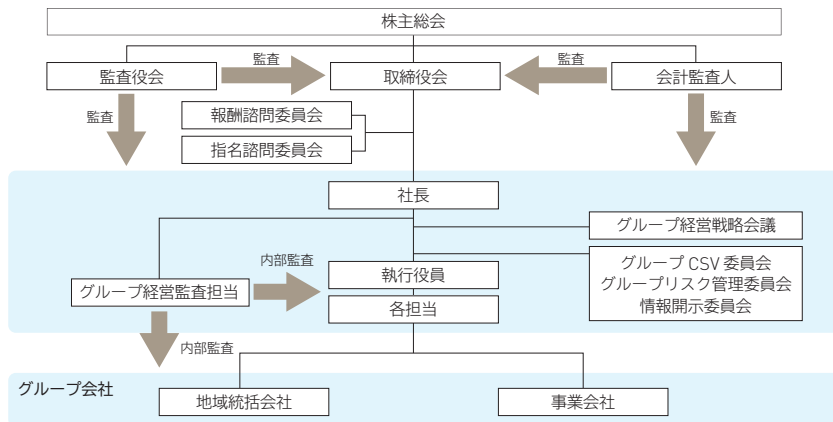
キリングループは、2007年7月に純粋持株会社制を導入し、国内および海外の総合飲料事業および医薬・バイオケミカル事業等の自律的成長と、グループ成長戦略の推進に適した組織構造を構築しています。また、2015年3月より、キリンホールディングスおよびキリン(株)に執行役員制を導入、執行役員が双方を兼務し、両社の一体的かつ機動的な運営を目指すとともに、最優先課題である日本総合飲料事業の再成長にスピード感をもって取り組みます。さらに、ブラジルキリンおよび東南アジアの担当執行役員をキリンホールディングスに設置し、重点的に事業の監督・支援を行います。

各地域統括会社・事業会社とグループ本社(持株会社)との役割・責任を明確にし、事業の自主性・機動性の強化や持株会社主導のグループプレミアム創出を促進する体制とし、意思決定の充実と迅速化、経営の透明性・健全性の向上によるグループ企業価値の最大化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数	9人
うち、社外取締役の人数	3人
監査役の数	5人
うち、社外監査役の人数	3人
取締役の任期	1年
独立役員の人数	5人
会計監査人	有限責任あずさ監査法人
執行役員制度の採用	有

コーポレート・ガバナンス体制図





企業理念の浸透

現在、キリングroupでは、長期経営構想KV2021を掲げ、事業を推進しています。

KV2021では日本を含む世界の多様なキリングroup従業員が事業・地域の垣根を越えて連携していくためのグループ共通の価値観として“One Kirin” Values（熱意と誠意“Passion and Integrity”）を定めています。

理念浸透活動

経営理念やKV2021のグループ内への浸透を図るため、経営トップと従業員との直接対話の機会であるタウンホールミーティングを実施しています。2014年は国内外のリーダー層約1,200人に対し「多様性を力に変えるマネジメント」をテーマに社長との直接対話を実施しました。

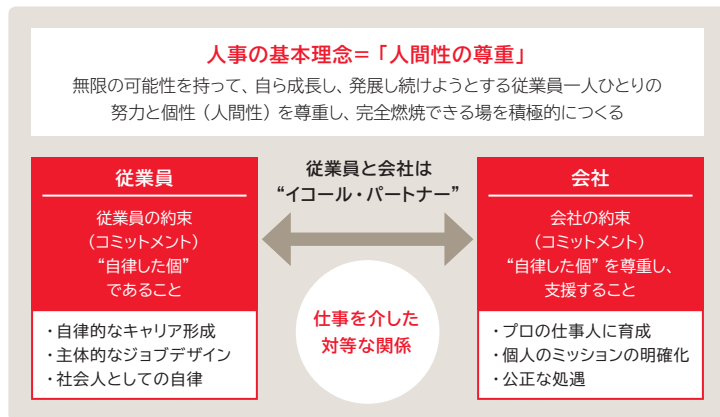


グループ一丸となった建設的組織風土の醸成

グループ一体感および建設的な組織風土醸成の一環として、定期的に国内外のグループ会社社長が参加するキリングroup社長会を開催しています。グループ社長会では、キリンホールディングス取締役と各事業会社社長が同じテーブルにつき、エンゲージメントの強化やそれぞれの事業会社が抱える課題について白熱した議論を行っています。2014年はキリンホールディングスの社外取締役と社外監査役も参加し、積極的な議論を行いました。

キリングroupの人材に対する考え方

キリングroupの成長を支えるもっとも大切な経営資源は人材です。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、人事の基本理念として「人間性の尊重」を掲げ、従業員に対して会社から約束することと会社として期待する従業員像を明確にしています。



多様性の尊重 ～女性活躍の推進～

「キリンウイメンズネットワーク」が中心となり、結婚や出産等のライフイベント時にも女性が活躍するために必要な制度やしくみづくりを行うとともに、女性が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を行っています。



株式に関するお手続きについて

1. 証券会社等の口座に記録された株式

証券会社等の口座に記録された株式の各種お手続きにつきましては、一部を除き原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）で承ることとなっておりますので、口座を開設されている証券会社等にお問合せください。

お手続き、ご照会の内容	お問合せ先	
<ul style="list-style-type: none"> ● 郵送物の発送と返戻に関するご照会 ● 支払期間経過後の配当金に関するご照会 ● 株式事務に関する一般的なお問合せ 	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 東京都江東区東砂七丁目10番11号 ☎ 0120-232-711 (平日9:00 - 17:00)
● 上記以外のお手続き、ご照会等	口座を開設されている証券会社等にお問合せください。	

2. 特別口座に記録された株式

特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、下記連絡先までお問合せください。

お手続き、ご照会の内容	お問合せ先	
<ul style="list-style-type: none"> ● 特別口座から一般口座への振替請求 ● 単元未満株式の買取・買増請求 ● 住所・氏名等のご変更 ● 特別口座の残高照会 ● 配当金の受領方法の指定※ 	特別口座の 口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 ☎ 0120-232-711 (平日9:00 - 17:00)
<ul style="list-style-type: none"> ● 郵送物等の発送と返戻に関するご照会 ● 支払期間経過後の配当金に関するご照会 ● 株式事務に関する一般的なお問合せ 	株主名簿管理人	手続き用紙のご請求方法 音声自動応答電話によるご請求 ☎ 0120-244-479 インターネットによるダウンロード http://www.tr.mufj.jp/daikou/

※ 特別口座に記録された株式をご所有の株主様は、配当金の受領方法として株式数比例配分方式はお選びいただけません。

コーポレートデータ (2015年6月30日現在)

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
従業員数(連結)	39,091名
事業年度	1月1日から12月31日まで
株主確定日	定時株主総会・期末配当金12月31日 中間配当金6月30日
定時株主総会	3月下旬開催
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
公告の方法	電子公告により行います。但し、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。 公告掲載URL http://www.kirinholdings.co.jp/
証券コード	2503



この報告書は、「FSC® 認証紙」および石油系溶剤の代わりに植物油を用いた「植物油インク」を使用し、有害廃液を排出しない「水なし印刷方式」で印刷しています。本冊子の印刷・製本工程で使用した電力は、日本自然エネルギー株式会社が発電したグリーン電力（風力）でまかっています。