

KIRIN



KIRIN REPORT 2015

ACCELERATING

VALUE-DRIVEN GROWTH

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roupの統合報告書「KIRIN REPORT 2015」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、キリングroup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。

「KIRIN REPORT 2015」 オリジナル版



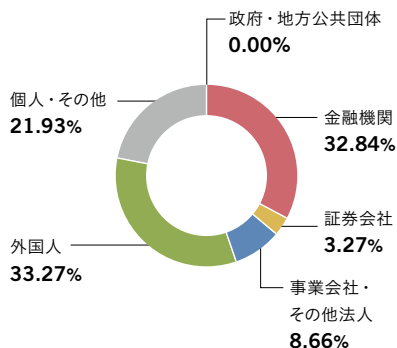
オリジナル版は当社 Web サイトより冊子 PDF 版をご覧ください。また、IR サイト上ではオンライン版もご覧いただけます。冊子をご希望の方は、当社 Web サイトの資料請求画面よりご請求ください。

PDF 版 : <http://www.kirinholdings.co.jp/csv/report/kirinreport/2015.html>

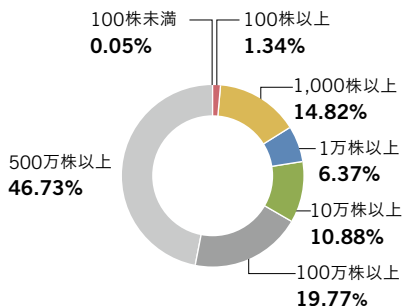
WEB 版 : <http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/integrated/2015/index.html>

▶ 株主データ (2016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

159,575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)	51,803	5.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	40,315	4.42
明治安田生命保険相互会社	32,996	3.62
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	17,552	1.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	16,969	1.86
株式会社三菱東京UFJ銀行	14,501	1.59
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	11,902	1.30
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	11,795	1.29
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,509	1.26
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	11,112	1.22

(注) 持株比率は、自己株式(1,476千株)を控除して計算しております。

社長メッセージ

「2016年－2018年中期経営計画」がスタート
キリンググループならではの
CSV(Creating Shared Value)を実践し、
企業価値向上を加速させます

先進国での少子高齢化による経済の伸び悩みや、新興国の経済成長の鈍化など、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、ものづくり企業が価値を向上し続けるためには、目先のボリューム(販売数量)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、価値創造主導型の成長への転換が不可欠です。

キリンググループは長期経営構想を「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「キリンググループ2016年－2018年中期経営計画」(以下、2016年中計)をスタートしました。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。

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。



代表取締役社長

磯崎 功典

キリンの概要

事業構造

キリングroupは、「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おり、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。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。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。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は、事業会社と一体となった戦略の実行、経営資源の配分を行います。

連結営業利益への貢献度をセグメント別に見る

その他

3%※



医薬・バイオケミカル

36%※



海外総合飲料

25%※



日本総合飲料

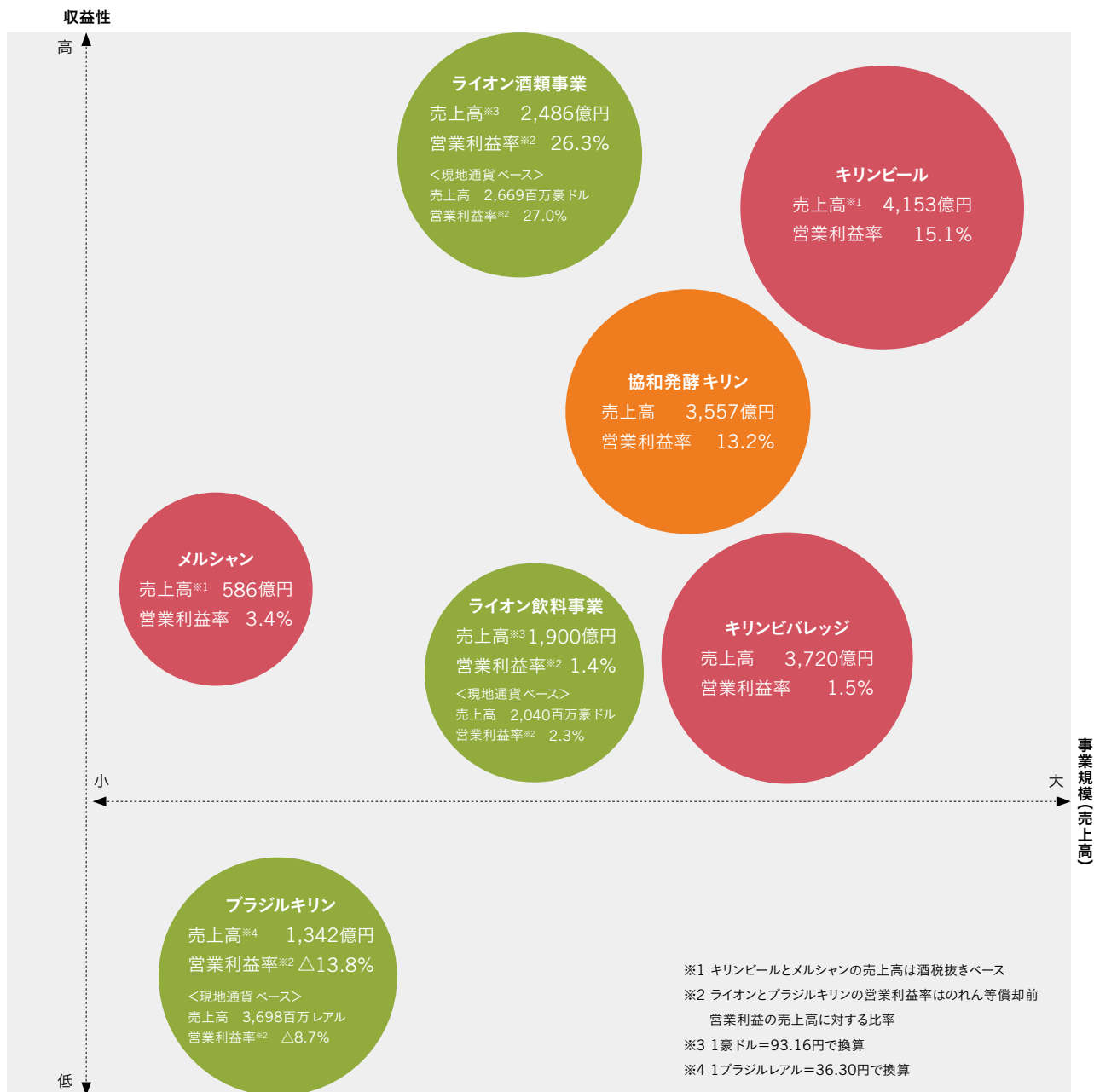
36%※



2015年度
連結営業利益
1,247億円

※ 構成比率は、全て調整前営業利益に対する比率

主要事業別事業規模と収益性



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roup2016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group長期経営構想「キリン・group・ビジョン2021」（略称：KV2021）を「新KV2021」に進化させました。

お客様の期待に応える価値創造に加え、社会課題への取り組みを通じた価値創造を新たな成長機会と位置付け、「2021年のビジョン」および「価値創造に向けた戦略の枠組み」を明確にしました。

改めてキリングgroupの強みを「技術力」と定義し、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルを中核とした事業を通じ、groupの強みである技術力をgroup横断で活かしながら、社会課題の解決とお客様への価値提供を両立し、経済的価値の創造と社会的価値の創造を実現していく、キリングgroupならではのCSVを展開し、社会とともに持続的な成長を目指します。

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group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group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)	The diagram consists of two overlapping light red ovals at the top. The left oval is labeled '社会課題への取り組みを通じた価値創造' (Value creation through engagement with social issues), and the right oval is labeled 'お客様の期待に応える価値創造' (Value creation responding to customer expectations). Below these ovals is a light red trapezoid shape, divided into two horizontal sections. The top section is labeled '価値創造を実現するための技術力' (Technical capabilities for realizing value creation), and the bottom section is labeled '価値創造を実現するための組織能力' (Organizational capabilities for realizing value creation).
“One Kirin” Values	熱意と誠意 “Passion and Integrity”

キリンググループ2016年－2018年中期経営計画

基本方針

構造改革による、キリンググループの再生

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

定量目標

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

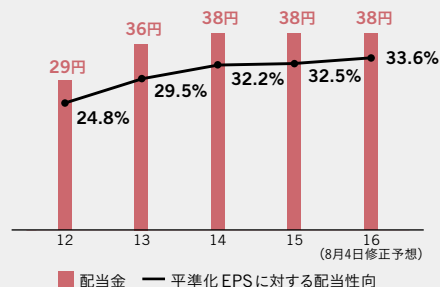
上記定量目標達成時の参考値：2018年度 グループ連結営業利益1,600億円以上

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
2016年度 年間配当予想 38円（2015年度 年間配当実績 38円）

1株当たりの配当金／平準化 EPS に対する配当性向



- ▶ 有利子負債の返済

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
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
有利子負債返済	1,350億円

※ 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た1株当たり利益。



キリングroupは、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2期連続での営業減益という厳しい環境下において、2015年度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ことに成功しました。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roup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^{※1}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。

※1 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）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。

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。

「ボリューム（販売数量）」から「バリュー（価値）」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、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」から「バリュー」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

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※2して、高まり続ける消費者の健康志向に 대응していく戦略を展開しています。同時に、多様な味わい、つく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。

※2 2015年度におけるビール類の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。

個性化・多様化の時代でお客様の支持を得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 대응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. キリンググループが、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。研究開発投資を拡大し、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**

キリンググループ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、キリンググループならではのCSVを体現した事業であり、酒類・飲料と並ぶキリンググループの中核事業です。

研究開発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発酵キリンは、現在、腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経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、キリンググループ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研究開発投資を継続し、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)

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。

ブラジル麒麟—— 販売数量の回復と 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。今後は販売数量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。販売数量の回復への戦略としては、元々、ブラジル麒麟が強い存在感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う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2億レアル(約60億円)のコスト削減を見込んでいます。

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」ブランドが大きく伸長するなど、販売数量は着実に成長を遂げました。

今後は「販売手法や商品・容器構成の改善」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。

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、麒麟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、ライオンの知見を麒麟ビールがうまく活用した実例と言えます。

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。

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。

事業概況

2016年中計では、収益力の向上を最優先課題とし、優先度を明確にした投資による既存事業の競争力強化と低収益事業の収益構造の抜本的改革に向け、取り組みを開始しました。

麒麟ビールの成長に向けた投資を最優先に位置付けるとともに、ビール事業の収益基盤強化に向け、ライオン酒類事業の豪州ビール市場の活性化、ミャンマー・ブルワリーの市場リーダーポジションの維持・強化に取り組みます。ブラジル麒麟、麒麟ビバ

レッジに関しては、収益性改善に向けた再生計画を着実に推進し、構造改革を進めていきます。ブラジル麒麟は、地域別の商品・販売戦略を展開するとともに、サプライチェーン全体でのコスト構造改革を実行します。麒麟ビバレッジは、利益ある成長を目指し、強いブランド体系の構築と収益構造改革に取り組みます。医薬・バイオケミカル事業では、協発発酵麒麟の飛躍的な成長に向けた研究開発投資を強化します。

2016年度連結業績予想(8月4日修正)

売上高

20,800 億円

(前年度比 5.3% 減)

営業利益

1,270 億円

(前年度比 1.8% 増)

経常利益

1,250 億円

(前年度比 2.5% 減)

当期純利益※

800 億円

(前年度比 -)

<定量目標>

平準化 EPS

113 円

(前年度比 3.4% 減)

ROE(のれん等償却前)

16.4 %

(前年度比 -)

第2四半期は、通期計画達成に向けて順調に進捗しました。

麒麟ビールは、「47都道府県の一番搾り」により「ビールカテゴリーの強化」が進みました。販売数量が減少した発泡酒、新ジャンルは下半期に挽回を目指します。麒麟ビバレッジは、主力ブランドの販売数量が大幅に増加し、コスト構造改革も計画を上

回って進捗しました。ブラジル麒麟は、通貨安が輸入原材料費に影響しましたが、販売数量は増加し、地域別の商品・販売戦略が進みました。

一部販売費の売上高控除への変更、為替影響を受けましたが、収益力は確実に向上し、減収ながら増益となりました。

2016年度第2四半期連結業績

売上高

10,081 億円

(前年同期比 5.8% 減)

年初業績予想 10,300億円

営業利益

588 億円

(前年同期比 1.5% 増)

年初業績予想 470億円

経常利益

581 億円

(前年同期比 1.5% 増)

四半期純利益※

338 億円

(前年同期比 2.1% 増)

※「親会社株主に帰属する純利益」を指しております。

第2四半期事業報告

日本綜合飲料事業

連結売上高

5,330 億円

前年同期比
2.7% 減

(通期予想：11,640億円 前年度比 2.3% 減)

連結営業利益

207 億円

前年同期比
116.1% 増

(通期予想：560億円 前年度比 16.7% 増)

清涼飲料、ワインの販売数量が増加しましたが、ビール類が減少したこと、今期より、麒麟ビバレッジとメルシャンの売上高から販売費の一部が控除されていることなどにより、減収となりました。

一方で、麒麟ビバレッジの主力ブランドの販売数量が増加したこと、各社のコスト削減と収益性改善が進んだこと、また、減価償却費の償却方法を変更した影響などにより、111億円の増益となりました。

＞麒麟ビール(減収増益)

- ・「47都道府県の一発搾り」を展開し、「一発搾り」計の販売数量は1%増、ブランド価値向上にも貢献
- ・発泡酒、新ジャンルが減少し、ビール類の販売数量が減少
- ・成長カテゴリであるRTD※、洋酒(ウイスキー等)は、販売数量、販売金額増加を達成
- ・コスト削減は計画を上回る進捗

※ 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。



＞麒麟ビバレッジ(減収増益)

- ・3月にリニューアルした「生茶」、30周年を迎える「午後の紅茶」の販売数量が大幅に増加
- ・収益構造改革、コスト構造改革が計画を上回って進捗

＞メルシャン(減収増益)

- ・伸長するチリワインについて、中高価格帯の「カッシェロ・デル・ディアプロ」の販売数量が大幅増

【TOPICS】

47都道府県の一発搾りプロジェクト

麒麟ビールは、全国の47都道府県ごとに味の違いや個性を楽しめる「一発搾り」“地元うまれシリーズ”『47都道府県の一発搾り』を、2016年5月から地域限定で順次発売し、年代を問わず幅広いお客様にご好評いただいております。

『47都道府県の一発搾り』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つくりあげました。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「一発搾り」で47都道府県のお客様のご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「一発搾り」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

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。

『一発搾り 熊本づくり』については、10月12日から全国で発売し、売上げ1本につき10円を、また、5月から順次発売を開始している『47都道府県の一発搾り』につきましても、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策に活用していきます。

海外総合飲料事業

連結売上高

2,927 億円

前年同期比
12.8% 減

(通期予想：5,550億円 前年度比 11.1% 減)

連結営業利益

232 億円

前年同期比
9.9% 減

(通期予想：420億円 前年度比 26.3% 増)

海外総合飲料事業は、ミャンマー・ブルワリーの新規連結がありました。連結売上高への為替影響、ブラジルキリンの減益などにより、減収減益となりました。

豪州のライオン酒類事業では、販売は堅調に推移しましたが、豪州ビール市場活性化への取り組みによる費用増などにより減益となりました。ライオン飲料事業は、販売数量が減少したものの、継続的なコスト削減により増益となりました。

ブラジルキリンは、販売数量が増加し、コスト削減が順調に進みましたが、通貨レアル安の影響で輸入原材料費が増加したことなどにより、減益となりました。

＞ライオン酒類事業（減収減益）

・豪州ビール市場が縮小する中、成長カテゴリーの「ジェームス・スクワイア」等のクラフトビールが引き続き大幅増

＞ライオン飲料事業（減収増益）

・収益力向上に向けた事業構造改革、サプライチェーン全般の見直しによるコスト削減策を継続
・全体の販売数量は減少したものの、注力する乳飲料カテゴリーでは「デア」の販売数量が増加



＞ブラジルキリン（減収減益）

・レアル安の影響で輸入原材料費が大きく増加し減益
・低迷する経済を背景に市場が縮小する中、プレミアムビール「アイゼンバーン」が大幅に伸長、炭酸飲料「ピバスキ」も大きく増加し、販売数量は3.9% 増



＞ミャンマー・ブルワリー

・主力商品「ミャンマービール」の販売が堅調に推移し、連結初年度を順調にスタート
・今後伸びが期待される高価格帯商品を拡充



医薬・バイオケミカル事業

連結売上高

1,706 億円

前年同期比
2.1% 減

(通期予想：3,360億円 前年度比 5.6% 減)

連結営業利益

168 億円

前年同期比
29.7% 減

(通期予想：350億円 前年度比 25.2% 減)

新製品の伸長があったものの、為替影響や研究開発費の増加等により減収減益となりました。

＞医薬事業（減収減益）

・国内の売上高は、4月に実施された薬価基準引き下げの影響があったものの、「ジラスタ®」等の新製品の伸長等により対前年プラス



ジラスタ®

＞バイオケミカル事業（減収減益）

・通信販売事業は、「オルニチン」のほか、新製品「アルギニンEX」が堅調に推移



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roupが社会とともに将来にわたり持続的に存続・発展するための重要テーマとして「キリングroup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、「社会の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委員会では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検討しました。

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。

<選定した重要テーマ>

- **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

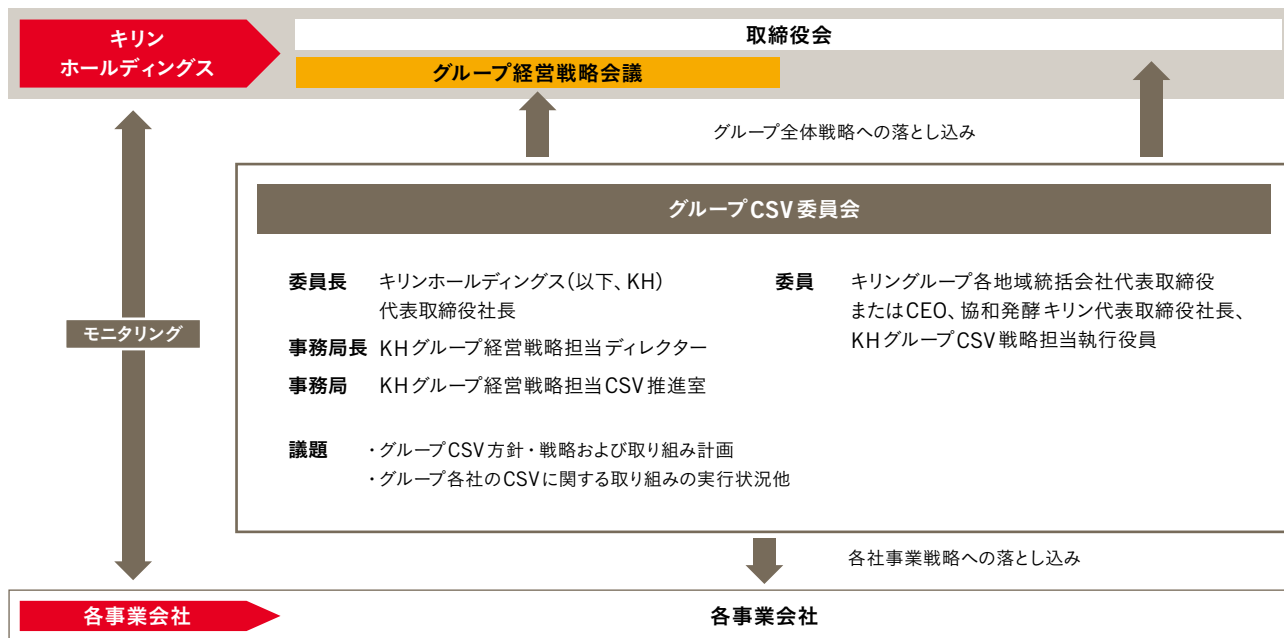
グループCSV委員会は、キリングroupがCSVを積極的・自主的に推進していくために、原則、年に1度キリンホールディングス社長が委員長となり開催しています。

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



2016年度開催報告

2016年度 グループCSV委員会を6月8日に開催しました。

当日は委員長、委員のほか、ゲストとして社外取締役でもあり、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事である有馬利男氏より「昨今のCSRの趨勢とCSV経営について」の講演をいただいた後、中長期的なグループCSVの重点テーマの選定、その重点テーマの今後の進め方等について議論しました。委員である各社社長より「CSVは経営の中核であり、羅針盤。大きな変化の中で、我々の企業活動が社会にどういう影響を与えられるかという視点は非常に重要」「アウトサイドインの考え方を計画に盛り込み、政府やNGO等ステークホルダーとの協働が必要」といった意見が出て、活発に議論が行われました。今回選定されたCSV重点テーマは、主要各社の次年度以降の計画に反映される予定です。

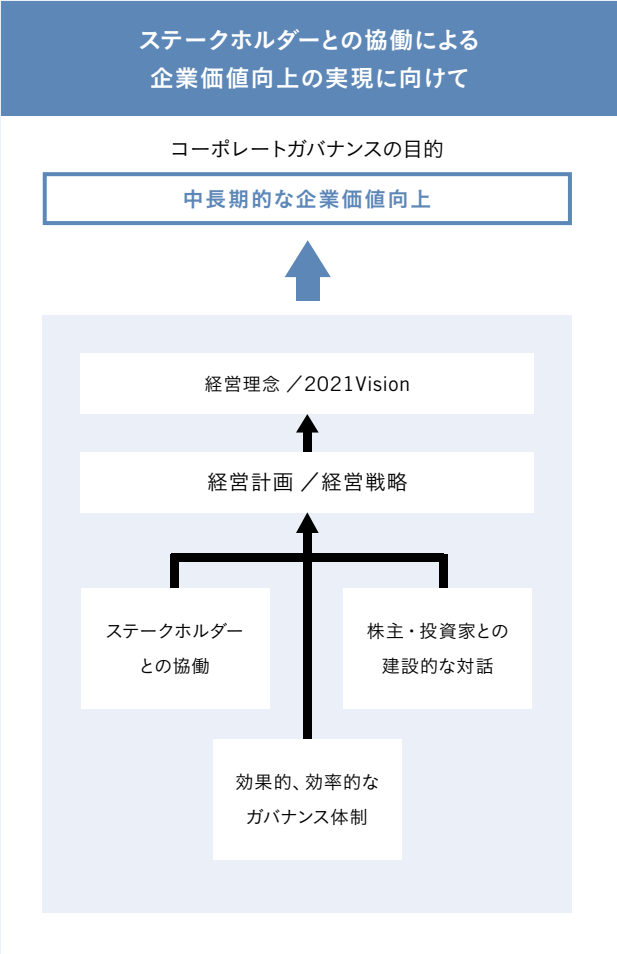


キリンの価値創造の推進体制

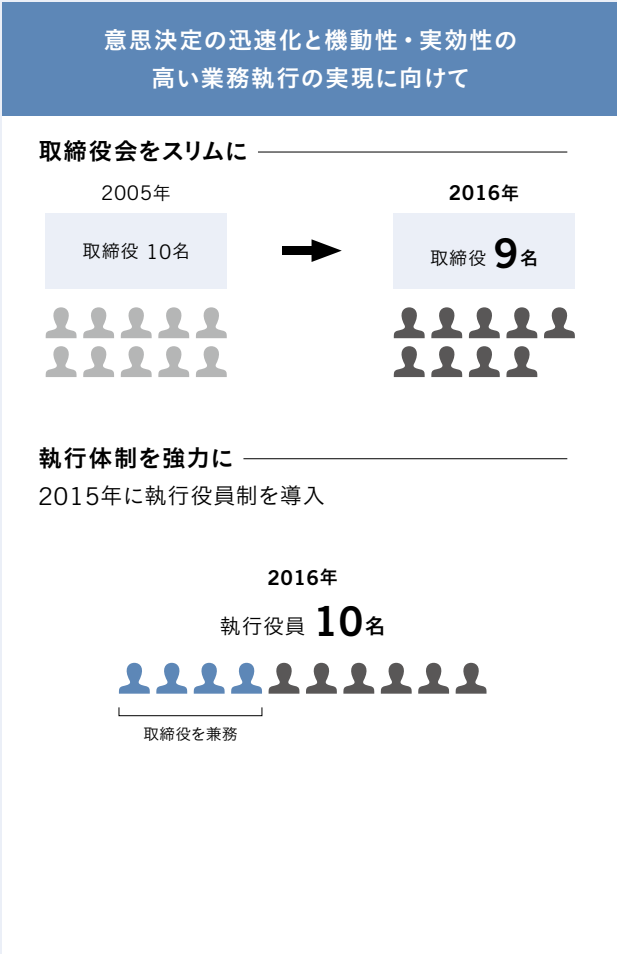
価値創造を迅速かつ着実に実現するために、キリングroupはより先進的で実効性の高い経営体制構築に向けてガバナンス改革を続けています。

キリンのコーポレートガバナンスのPOINT

POINT 1



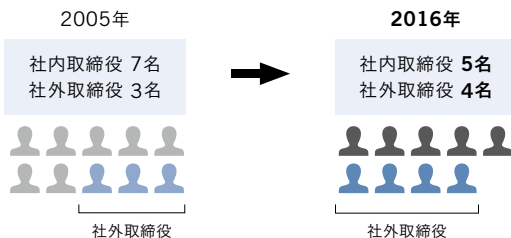
POINT 2



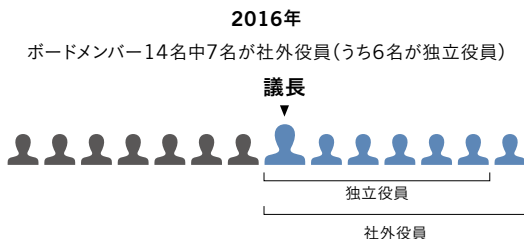
POINT 3

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



※ 株価の上昇額と配当額の合計の投資金額に対する割合。

株式に関する手続きについて

➤ 住所・氏名など届出事項の変更、配当金振込先の指定について

証券会社等に口座をお持ちの株主様 …口座を開設されている証券会社までお問合せください。

特別口座をお持ちの株主様 …………… 下記連絡先(三菱UFJ信託銀行 証券代行部)までお問合せください。

なお、三菱UFJ信託銀行の各支店でもお取次ぎいたします。

➤ 未受領の配当金のお受取りについて

支払期間経過後の配当金については、下記連絡先(三菱UFJ信託銀行 証券代行部)までお問合せください。

株主名簿管理人・特別口座管理機関へのお問合せ

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)

コーポレートデータ(2016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」から商号変更
従業員数(連結)	39,753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。

2016年9月5日発行