

KIRIN



**Transforming
Our Group**

KIRIN REPORT 2014

キリンホールディングス株式会社



編集方針

「KIRIN REPORT 2014」は、業績等の財務情報・事業概況、戦略等に加え、キリングループの持続的成長を実現する見えない資産（キリンらしさ）を明確にし、長期的に企業価値向上を実現する道筋を、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの方々にご理解いただく「戦略レポート」を目指して編集しています。

現在の課題を真摯に受け止め、その克服へ向けて舵を切り始めたキリングループの「変化の兆し」をご理解いただき、将来のキリングループへご期待いただくことを目標に作成しています。是非ご一読ください。

コンテンツ

- 01 編集方針／経営理念
- 02 社長メッセージ
- 08 キリンの価値向上
- 16 CFOメッセージ
- 18 財務・非財務ハイライト
- 20 事業概況
 - 22 日本総合飲料事業
 - 26 【PICK UP】新たな成長ドライバー <クラフトビール>
 - 28 海外総合飲料事業
 - 32 医薬・バイオケミカル事業
 - 34 グループ連携によるシナジーの創出
- 36 CSVの実践
 - 38 人や社会のつながりの強化
 - 40 健康
 - 44 環境
- 48 技術が生むイノベーション
- 52 業界データ
- 54 価値創造を支える見えない資産の強化
 - 56 取締役および監査役
 - 58 コーポレート・ガバナンス
 - 62 取締役、監査役および執行役員
 - 64 社外役員メッセージ
 - 66 企業理念の浸透
 - 68 キリングループの人材に対する考え方
- 72 財務セクション
- 79 会社概要
- 80 グループ会社



A group of diverse people, including an older man, a woman, and a younger man, are sitting at a white outdoor table. They are smiling and looking towards the camera. The table is set with various dishes, including salads, bread, and small bowls. There are also bottles of wine and water. The background is a blurred outdoor setting with greenery.

経営理念

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

お客様の求めるものを見すえ、自然のもつ力を最大限に引き出し、それらを確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。

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、2015年度業績見通しは、2015年2月12日の決算発表時点のものです。



代表取締役社長
いそざき よしのり
磯崎 功典

キリンググループは変わります。
新社長である私の役割は、
キリンググループ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。キリンググループは今、非常に重要な局面を迎えています。キリンを必ずや復活させること、「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だと認識しています。

➤ 最大の課題は日本総合飲料事業の 再成長実現

最大の課題は、グループの中核である日本総合飲料事業の再成長を実現することです。キリンビールのビール類における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、お客様のご支持を毎年のように少しずつ失ってきたというのが実態です。改めて振り返ると、マーケティングや営業の戦略において、本来一貫して大切にすべき

中長期的なブランド育成や新しい価値の創造が、いつの間にかおろそかになっていました。これは、酒類事業だけでなく、キリンビバレッジの飲料事業にも共通しています。「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。

➤ 海外総合飲料事業の課題は ブラジルキリンの収益基盤確立

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年間でマクロ経済や競合環境が劇的に変化しました。環境変化に対応しながら成果を出すことに努めてきましたが、残念ながら期待を大きく下回る結果が続きました。

➤ 2013年中期経営計画定量目標の未達

2015年を最終年度とする2013年中期経営計画では、平準化EBITDAで年平均1桁台半ば(%)の成長、平準化EPSで年平均1桁台後半(%)の成長を目指してきましたが、達成が極めて困難な状況です。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、どちらかという国内では営業利益確保を重視し、マーケティング投資等を手控えてきました。しか

し、そのことによって販売面で苦戦を強いられ、利益確保のためにさらに投資を絞るという、負のスパイラルに陥ってしまった側面が否めません。一方、グループの成長を牽引する役割の海外総合飲料事業については、特にブラジルキリンが、急激な環境変化に対応しきれず、2013年中期経営計画前に比べて収益力が低下してしまいました。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

2016年度からスタートする次期中期経営計画はこれから具体的に策定していきますが、2013年-2015年中期経営計画の前提となった2012年水準の回復を中期的なマイルストーンとして考えています。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、

ブラジルキリンは、その再生計画を着実に推進していきます。計画通りに進まないリスクはありますが、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。

キリングroupでは、2007年から純粋持株会社制を導入し、全体の経営資源の配分と事業執行を分離する経営をしてきましたが、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する経営組織体制に変更しました。グループ全体の戦略的資源配分の意思決定を、機動的かつ適正に実現するとともに、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むことが目的です。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

キリンググループは、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。例えば、1970年代には、事業の多角化にチャレンジし、発酵等の技術を活かして医薬品事業に進出しました。これは、戦略的提携を経て、協和発酵キリンとして3,251億円（2014年度連結売上高）の事業に発展しています。さらに、1994年をピークとして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を行いました。

目の前の厳しい現実には直視せざるをえませんが、私自身は、キリンググループとその従業員が持っている底力と明るい未来を確信しています。私たちに脈々と流れるDNAである「お客様本位」「品質本位」を礎に、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

キリンググループは、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、キリンググループ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

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。



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。例えば「環境」では、生態系や水資源に大きな影響を与える気候変動問題にグループ全体で取り組み、バリューチェーンCO₂排出量の半減を目標に掲げて取り組み、2013年までに28%削減（1990年比）を達成しました。

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の強化を行っていきます。ROEは、中期的な目標として、のれん等償却前で二桁を目指し、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。

＞ キリングループは変わります

2015年度は、連結営業利益1,170億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。

日本総合飲料事業では、将来を見据え、ビールカテゴリー、特に「一番搾り」に継続して最注力してい

きます。2014年度は「一番搾り」ブランドの強化に注力した結果、年間販売数量をプラスに転じさせることができました。2015年1月には、キリンビールの社長がキリンビールマーケティングの社長を兼務する体制とし、製販一体となった迅速な意思決定と事業運営ができるようにしました。中長期視点でのブランド育成に加え、競合に引けを取らないマーケティング投資を行い、営業力も再活性化していきます。また、強みである技術開発力を活かし、伸長する機能性カテゴリーへも新たな提案を行っていきます。2014年より参入したクラフトビール市場へは、海外グループの知見を活かし、キリンならではの多様性のあるビールブランドを提案することで、ビールの新しい楽しみ方を広げていきます。

海外総合飲料事業では、まず収益性低下が続いてきたライオンのオーストラリア飲料事業において、徹底的なカテゴリー戦略を軸とした再生計画実行に2014年度から着手し、2015年第1四半期に成果が現れてきています。非注力カテゴリーのエブリディ・チーズ事業を売却することも決定しており、飲料事業の持続的成長に向けて、再生計画を着実に実行していきます。ブラジルキリンでは、これまでのように全国一律的に販売数量増を追うのではなく、地域ご

経営課題

緊急度の高い経営課題

日本総合飲料事業の再成長

- 国内ビール事業のブランド投資を強化し、お客様支持率を下げ止め、首位を取り戻すこと
- 国内飲料事業の3大カテゴリー（炭酸、コーヒー、無糖茶）で魅力あるブランドを創造し、カテゴリー・ブランドポートフォリオを強化、構築すること

海外総合飲料事業の再生

- ブラジル麒麟の収益基盤確立
- ライオン飲料事業の再生計画の着実な実行

CSVを経営戦略の中核に

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」の両立により、企業価値向上を実現すること

とに異なる市場特性に合わせて強みを最大限に活かす、きめ細かな地域戦略を実行していきます。2014年第4四半期から前倒しで戦略実行に着手し、計画どおりの結果を出すことができています。同時に、環境変化の激しいブラジル市場においても安定的かつ持続的に収益を上げていくため、中長期的視点で解決すべき課題への取り組みも進めています。

医薬事業では、2014年4月の薬価基準引下げ、後発医薬品、バイオ後続品の浸透進行等事業環境が変

化する中、国内での新薬上市、強みを持つ抗体医薬における開発提携契約の締結、欧州での基盤拡充等、グローバル・スペシャリティファーマ実現に向けて着実に前進しています。

これら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

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

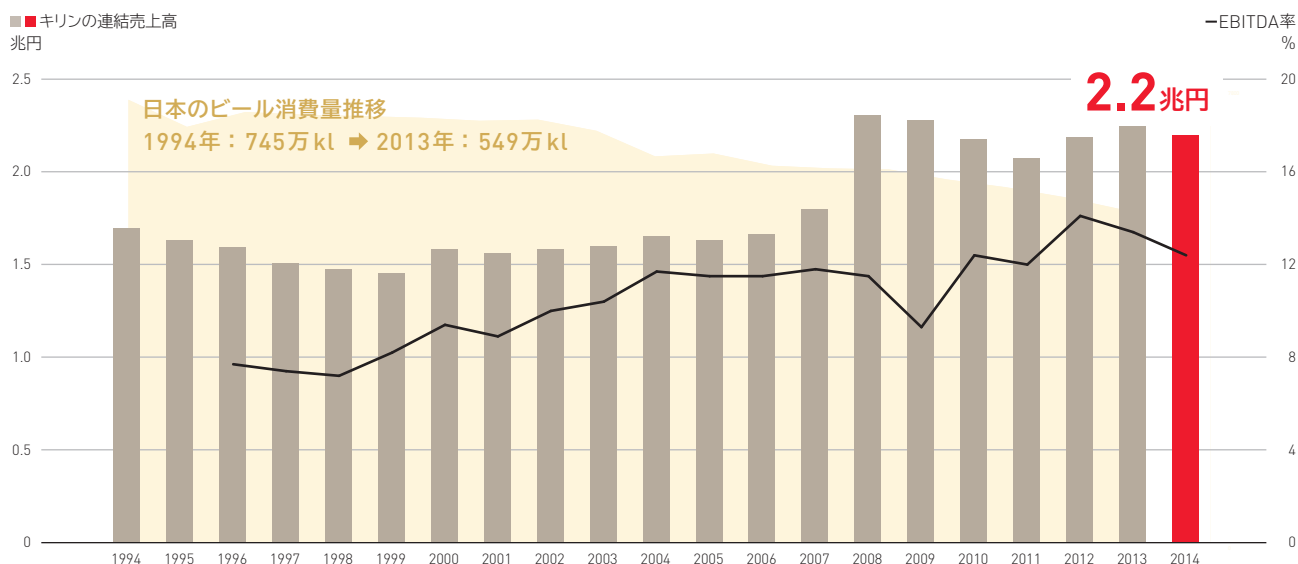
- ・東南アジア、オーストラリア、ブラジルへの進出

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

1907年

麒麟麦酒株式会社創立

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
麒麟麦酒株式会社が創
立されました。



創業時の
「麒麟ビール」ラベル

1940年代～ 70年代

戦後の再建から
高度経済成長期へ

戦後、工場や支店を再建
し、新たな販売網を強化
することでビール市場で
圧倒的なシェアを獲得し
ました。また、清涼飲料
事業を拡充し、洋酒事業
に参入しました。



当時の「麒麟レモン」

1980年代～

「長期経営ビジョン」を掲げ
多角化を推進

ビール分野で培った知見を活かし、1980年代に
は医薬事業に本格的に参入しました。また、
1986年に発売した
「麒麟 午後の紅茶」
が大ヒットとなり、紅
茶飲料市場を創出し
ました。



腎性貧血治療剤
「エスポー®」

1990年代～

お客様の嗜好の多様化に
いち早く対応

2001年の発売以来、圧倒的な支持をいただい
ている「麒麟 氷結®」、糖質70%オフを実現し、
健康系カテゴリーを確立
した「淡麗グリーンラベル」(2002年)、アルコール
分0.00%のビール
風味炭酸飲料「麒麟
フリー」(2009年)等、
さまざまな提案により、
新たな市場を創造しま
した。



発売時の
「淡麗グリーンラベル」

2000年代～

KV2015を掲げ
海外展開を推進

長期経営構想KV2015を掲げ、ライオンへ
追加出資する等海外展開を加速させました。ま
た、国内では2006年にメルシャン、2007年に協
和発酵工業と戦
略的事業提携を
行い、事業を拡
大しました。



当時のライオン商品

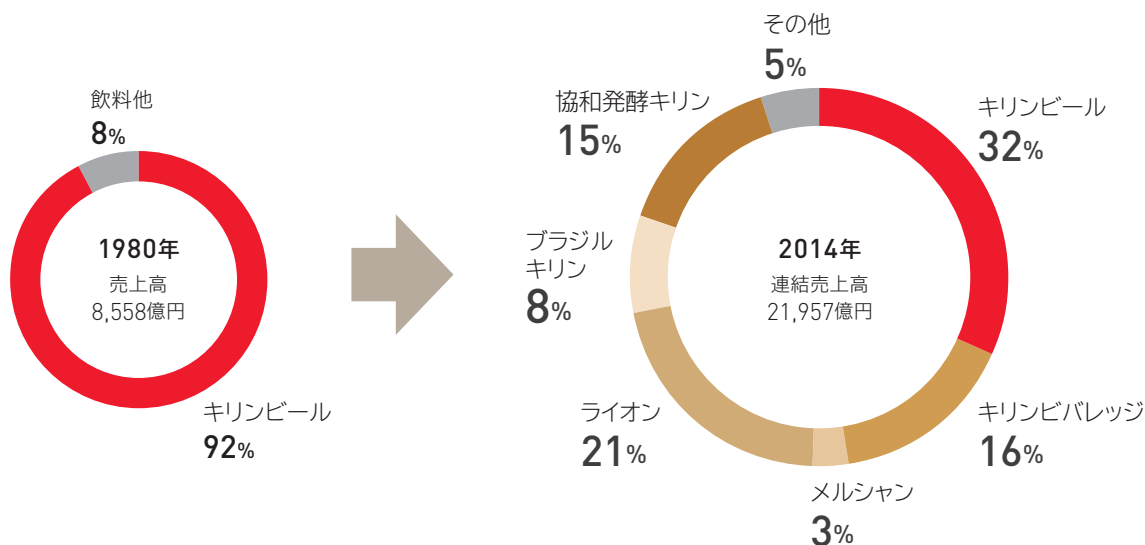
～現在

KV2021を掲げ
新たなステージへ

2011年にスキンカリオール(現ブラジルキ
リン)を買収し、ブラジル市場に進出しました。
2014年には「ビールにわくわくする未来を」を
テーマに、象徴的な取り組みとして「SPRING
VALLEY BREWERY」プロジェクトを始動しま
した。



2015年開業店舗のイメージ



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

キリングループ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。

キリングループの特長

「食と健康」の事業ドメイン

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

NORTH AMERICA

北米



EUROPE

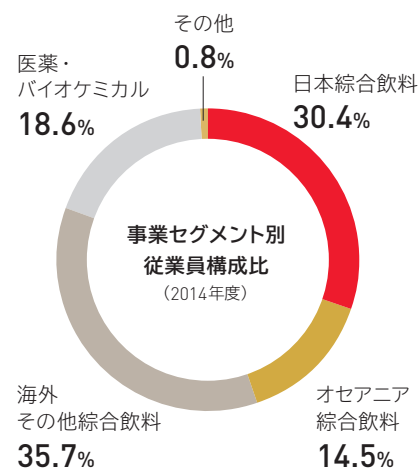
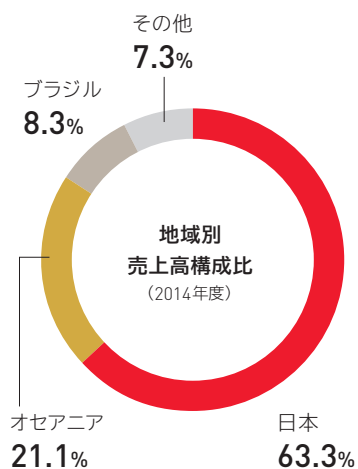
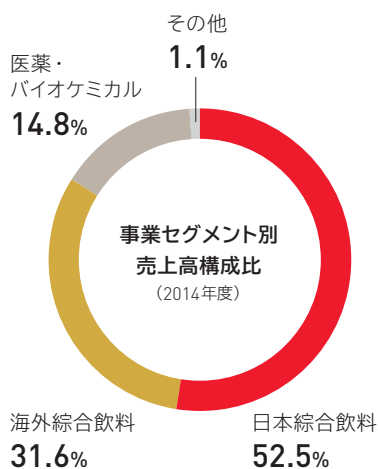
ヨーロッパ



BRAZIL

ブラジル





ASIA

アジア



JAPAN

日本



OCEANIA

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。

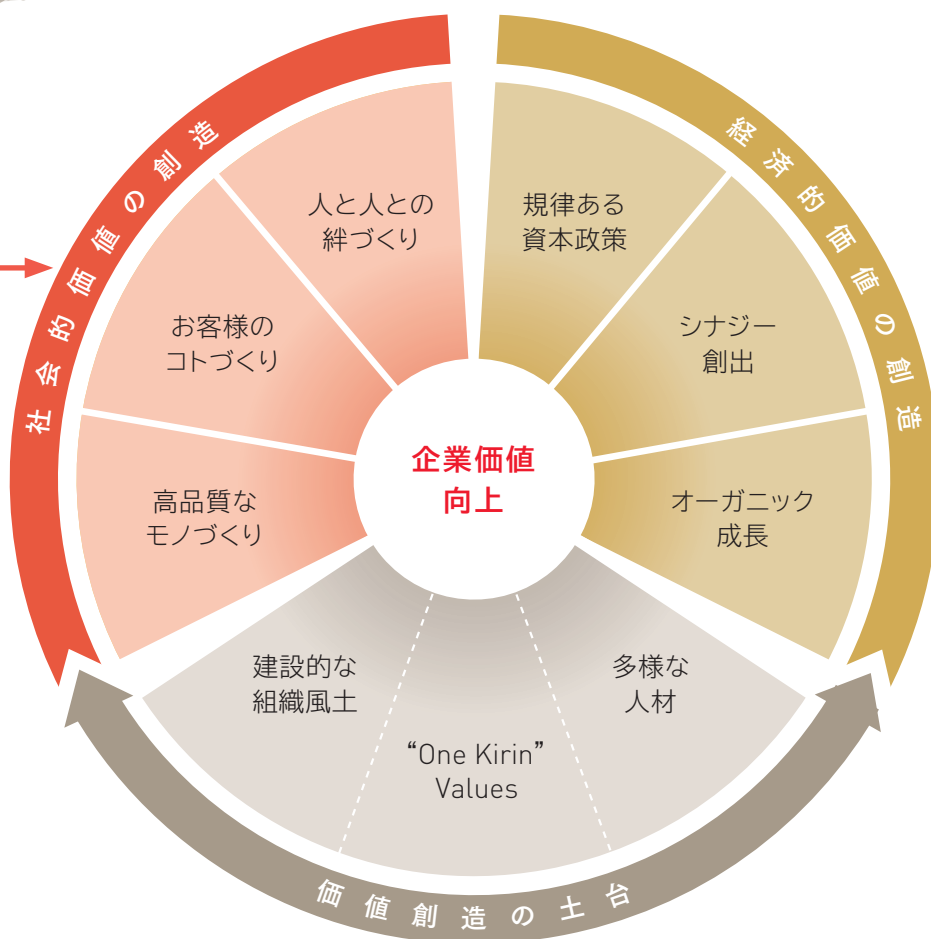
2021 ビジョン

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

多様な人々が生き活きと働き、
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
根ざした自立的な成長を遂げる

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。



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。長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2021」(KV2021)を元に2013年－2015年中期経営計画を実行中です。

各事業がオーガニックに成長し、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。



3

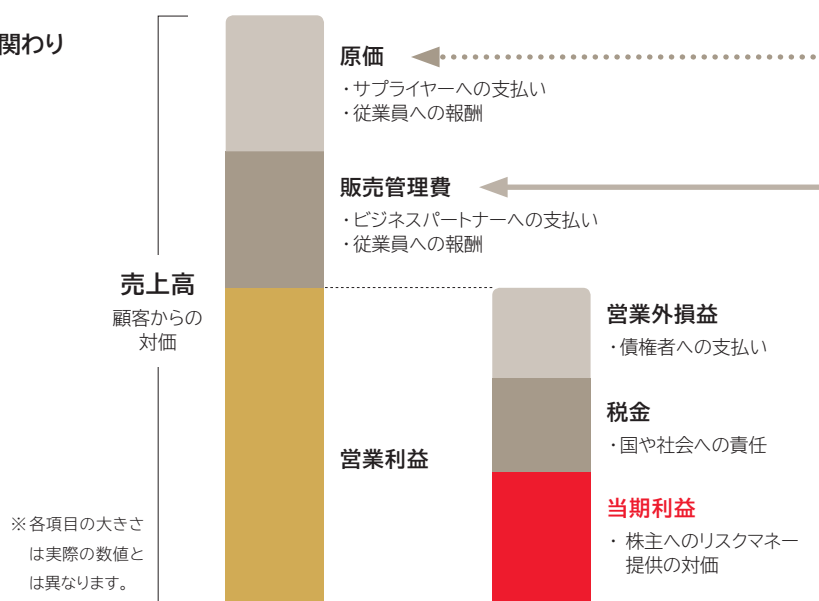
キリンのビジネスモデル

キリングroupは、財務資産・非財務資産を活用して企業価値を向上させています。バリューチェーンのそれぞれの活動で、ステークホルダーからの製品・サービス・資本の提供を受け、対価を支払っています。

VALUE CHAIN

売上高・費用・利益とステークホルダーとの関わり

自己資本に加え、資本市場・金融市場で調達した資金をベースに、バリューチェーンの各段階で、すべてのステークホルダーに対価を支払います。また、強みを磨いていくことにより経済的価値を生み出し、ROEを向上させる（リスクマネーの提供者である株主に適切なリターンで報いる）ことで価値向上が実現します。



企業価値を支える非財務・財務資産

主な非財務資産

- ・ブランド
- ・技術・技能
- ・経営理念を共有した従業員
- ・企業文化
- ・ロイヤリティの高い顧客
- ・サプライヤーとの良好な関係
- ・ビジネスパートナーとの良好な関係
- ・社会・地域との良好な関係

財務資産

流動資産

現預金・売上債権・商品・在庫等

有形固定資産

生産設備等

無形固定資産

のれん等

投資 その他

負債・資本（資産の調達）

有利子負債

その他負債

純資産

ROEの向上

企業理念



商品開発 R & D



調達



製造



物流



販売

(広告・宣伝含む)

お客様

フィードバック

強み

- お客様のニーズを把握する深い洞察力
- 飲料・醸造・パッケージングに加え、基盤研究や発酵・バイオ等幅広い研究体制とイノベーション創出力
- 環境に配慮した商品設計力

- 環境・人権に配慮したCSR調達
- グローバルネットワークを活かしたグループ調達

- グローバル安全・品質基準（グローバル品質マネジメント）
- 環境負荷の少ない製造体制（グローバル環境マネジメント）
- 製品の安定供給を可能にする生産体制

- 広範な物流ネットワーク
- 機動的な需給対応力

- 多チャネルを利用した広告戦略
- お客様接点を創造するきめ細かな販売体制
- 営業ノウハウ・ベストプラクティスを共有する情報システム

社会に提供する価値の創出事例

- 製造技術の提供
- 健康ニーズに応える成分の開発

>> P48-51

- 原料農園の生物多様性保全（レインフォレスト・アライアンス認証）
- 東日本大震災の被災地（東北）の農産物を原料として調達

>> P44-47

- 環境負荷軽減（水使用量削減）
- 原材料情報の開示

>> P44-47

- 環境負荷軽減（容器包装軽量化）

>> P44-47

- アルコールの正しい知識の提供
- アルコールの新しい楽しみ方の提供
- 小売店、料飲店を通じたおいしさ、楽しさの提供
- 食の安全・安心の提供

>> P43

本社の役割であるグループ最適の視点での戦略的な経営資源の配分と
ポートフォリオマネジメント、キャッシュアロケーションの実現、グループ企業の
自律経営の実行のモニタリングを行うことで、企業価値向上に貢献してまいります。



取締役 常務執行役員（CFO）
伊藤 彰浩

➤ 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、每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。

※ 2013年度からは平準化EPSに対して30%の配当性向を目安としています。

➤ 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。まず、営業キャッシュフローを設備投資に充当します。その上でのフリーキャッシュフローの主な使途は、平準化EPSの成長に応じた配当と、財務の柔軟性確保のための有利子負債の返済となります。自己株式の取得については、株価水準や将来の投資資金を勘案した上で検討していきます。2014年度は、約1,599万株（発行済株式総数の1.66%）の自己株式を約197億円で取得しました。中期的には、持続的なEPS成長、継続的な事業資産の最適化等によるROE改善（のれん等償却前で10%以上）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した。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・ニーヴ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。次期の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

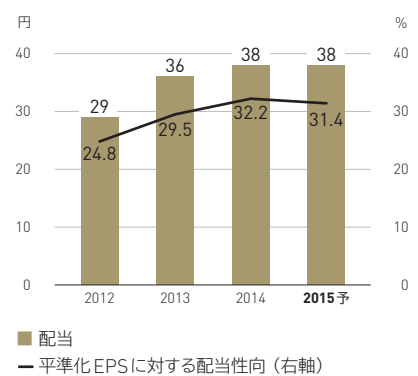


キャッシュフローの見通し

	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※	-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

※ フレイザー・アンド・ニーヴ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



財務・非財務ハイライト

年度	2004	2005	2006	2007	2008
売上高	¥1,654,886	¥1,632,249	¥1,665,946	¥1,801,164	¥2,303,569
うち酒税	430,957	397,527	402,321	400,555	380,691
純売上高	1,223,929	1,234,721	1,263,625	1,400,608	1,922,877
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	109,392	111,708	116,358	120,608	145,977
EBITDA ^{※1}	193,507	188,459	191,161	213,129	264,620
平準化EBITDA ^{※2}	—	—	—	—	—
経常利益	106,562	114,881	120,865	123,389	103,065
当期純利益	49,099	51,263	53,512	66,713	80,182
平準化当期純利益 ^{※3}	—	—	—	—	—
営業活動によるキャッシュフロー	127,963	104,716	123,685	114,585	131,281
投資活動によるキャッシュフロー	(44,252)	(66,693)	(153,239)	(269,621)	(169,330)
財務活動によるキャッシュフロー	(35,901)	(52,041)	(50,012)	121,555	26,684

年度末					
総資産	¥1,823,790	¥1,937,866	¥1,963,586	¥2,469,667	¥2,619,623
有利子負債	325,594	309,976	302,762	673,872	723,703
自己資本 ^{※4}	858,615	972,601	993,989	1,054,811	927,812

1株当たり情報										
1株当たり当期純利益（EPS）（円）※5	¥	50.58	¥	53.23	¥	55.98	¥	69.86	¥	84.01
平準化EPS（円）※5		—		—		—		—		—
配当金（円）		13.50		14.50		17.00		21.00		23.00

主要財務指標					
のれん等償却前営業利益／純売上高（％）	—	—	—	—	—
ROE（％）※6	5.9	5.6	5.4	6.5	8.1
平準化ROE（％）※7	—	—	—	—	—
純有利子負債／平準化EBITDA（倍）	—	—	—	—	—
配当性向（％）※5	26.7	27.2	30.4	30.1	27.4

（注）掲載金額は百万円未満切捨てで表示しています。

※1 2008年度以降：

EBITDA＝営業利益＋持分法による投資損益＋減価償却費＋のれん償却額＋特別損益
（ただし、のれん等に関わ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）

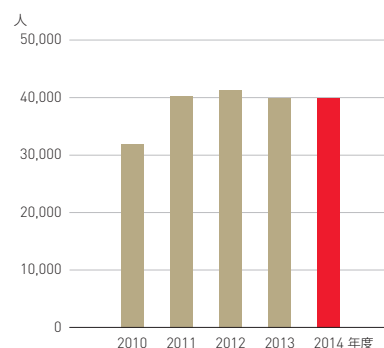
※5 2010年度からの1株当たり当期純利益（EPS）、配当性向はのれん等償却前の数字であり、キャッシュの流出を伴わない損失等については除いた数値で算出しています。2012年度からの配当性向は平準化EPSとしての数値を表示しています（平準化EPS＝平準化当期純利益／期中平均株式数）。

※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 平準化ROE＝平準化当期純利益／平準化期中平均自己資本

従業員数（連結）

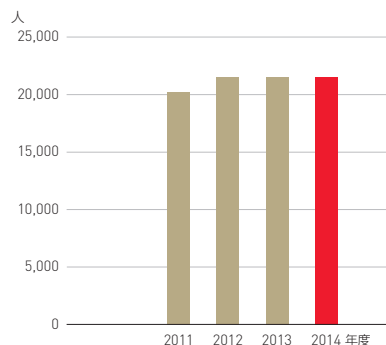


単位：百万円

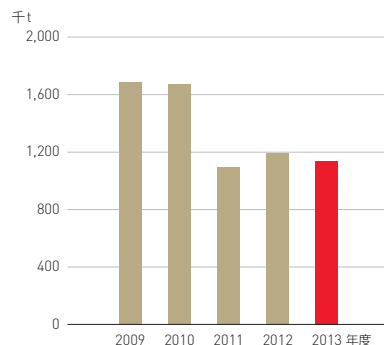
増減率 (%)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014 / 2013
¥2,278,473	¥2,177,802	¥2,071,774	¥2,186,177	¥2,254,585	¥2,195,795	(2.6)
359,743	342,527	323,375	315,549	310,798	301,365	(3.0)
1,918,730	1,835,274	1,748,398	1,870,627	1,943,786	1,894,429	(2.5)
—	934,765	859,672	871,842	869,377	851,591	(2.0)
—	403,977	454,216	579,391	685,254	693,175	1.2
—	404,714	332,843	322,976	331,377	325,149	(1.9)
—	91,818	101,665	96,417	57,778	24,513	(57.6)
128,435	151,612	142,864	153,022	142,818	114,549	(19.8)
212,838	269,392	247,602	297,185	—	—	—
—	—	—	307,339	301,486	273,183	(9.4)
144,614	140,969	136,818	138,452	132,134	94,211	(28.7)
49,172	11,394	7,407	56,198	85,656	32,392	(62.2)
—	—	—	112,868	115,426	108,779	(5.8)
189,907	218,025	196,792	212,061	205,517	155,247	(24.5)
(321,654)	(140,917)	(361,658)	(48,379)	85,526	(139,397)	—
174,208	(140,197)	193,214	(160,008)	(272,357)	(80,701)	—
¥2,861,194	¥2,649,197	¥2,854,254	¥2,951,061	¥2,896,456	¥2,965,868	2.4
963,209	859,376	1,144,786	1,037,188	858,911	873,003	1.6
981,322	962,476	852,922	948,943	1,075,861	1,101,833	2.4
¥ 51.54	¥ 94.31	¥ 70.58	¥ 58.44	¥ 90.76	¥ 35.27	(61.1)
—	—	—	117	122	118	(3.3)
23.00	25.00	27.00	29.00	36.00	38.00	5.6
—	10.5	10.9	10.8	10.2	9.1	
8.3	8.8	6.9	12.4	14.0	8.6	
—	—	—	11.6	10.9	9.5	
—	—	—	2.86	2.25	2.76	
44.6	26.5	38.3	24.8	29.5	32.2	

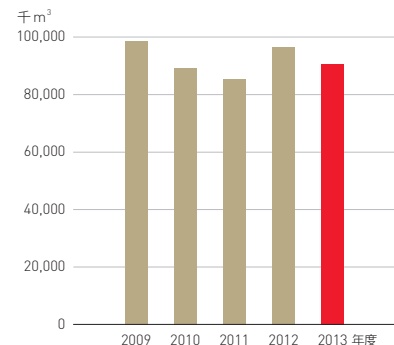
海外従業員数（連結）



CO₂排出量



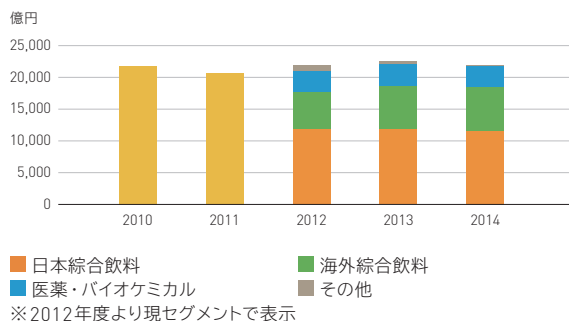
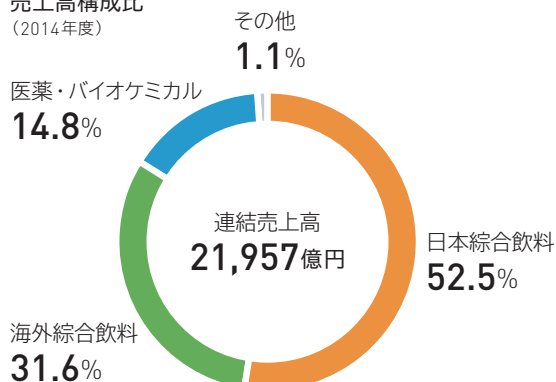
用水使用量



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差したオーガニックな成長を目指しています。総合飲料事業では、日本、オセアニア、ブラジル、東南アジアの各地域統括会社が、お客様に近い場所で自律のかつスピーディーな経営を推進し、キリンホールディングスは、事業・地域を超えた経営資源の配分と機能共有によるシナジー創出を促進します。

売上高推移

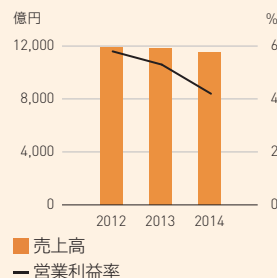
売上高構成比
(2014年度)

2014年度実績

日本総合飲料事業

売上高
11,529億円
純売上高
8,515億円
営業利益
481億円
のれん償却額
25億円
平準化EBITDA
858億円

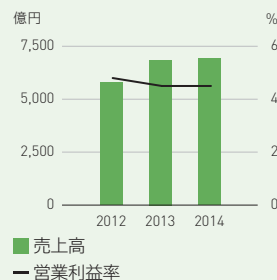
売上高・営業利益率



海外総合飲料事業

売上高
6,931億円
のれん等償却前
営業利益
757億円
営業利益
312億円
のれん償却額
372億円
ブランド償却額
73億円
平準化EBITDA
1,162億円

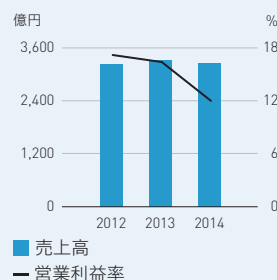
売上高・営業利益率



医薬・バイオケミカル事業

売上高
3,251億円
営業利益
388億円
平準化EBITDA
727億円

売上高・営業利益率



2014年度までの総括

KV2021の第1ステージ「2013年－2015年中期経営計画」では、海外総合飲料事業がグループ全体の成長を牽引し、その間、日本総合飲料事業をブランド強化により再成長軌道に乗せることを基本方針としてきました。しかしなが

ら、国内においてはビール類を中心に販売数量の計画未達が続き、海外においては、経済環境や競合を含めた市場環境の変化によりブラジルキリンの成長が計画を下回る状況が続きました。

2015年度年初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ます。中期的視点に立ったブランド投資を強化することに

より日本総合飲料事業は減益の計画となりますが、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。これにより、中期的には、営業利益で2012年度水準への回復を目指します。

2015年度年初計画

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
売上高 11,900 億円（前年度比3.2%増）	売上高 7,100 億円（前年度比2.4%増）	売上高 3,460 億円（前年度比6.4%増）
営業利益 380 億円（前年度比21.1%減）	営業利益 385 億円（前年度比23.2%増）	営業利益 445 億円（前年度比14.5%増）

また、計画実行力の向上を図るため、グループ経営組織体制を変更します。新たな経営組織体制では、キリンホールディングスおよび日本総合飲料事業を統括するキリン（株）に執行役員制を導入した上で、執行役員が双方を兼務することにより、両社を一体的かつ機動的に運営します。これにより、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。新たな経営組織体制の下、グループ本社であるキリンホールディングスと地域統括会社が一体となって、それぞれの事業の強化に取り組みます。

インターナショナル・アドバイザリー・ボード（IAB）

それぞれの事業のオーガニック成長を実現するとともに、真のグローバル企業として着実な成果を上げていくために、2012年より、キリンホールディングス社長の諮問機関として、インターナショナル・アドバイザリー・ボード（IAB）を設置しています。

IABのメンバーは、海外地域統括会社の独立取締役を中心に選定しており、グローバルビジネスに対する幅広い知識、経験を有しています。グローバル成長戦略に加え、リスクマネジメント、ガバナンスに関する提言・助言を行い、キリングループのグローバル化推進に反映させています。

日本総合飲料事業

日本総合飲料事業は、酒類・飲料の製造・販売を日本国内で展開しているキリングループの中核を担う事業です。2013年に設立した地域統括会社である麒麟（株）の下、麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、メルシャンの3社間のシナジーを高めるとともに、酒類・飲料の枠を超えた戦略的な資源配分を行い、商品ブランドおよびコーポレートブランドの強化とお客様にとっての新しい価値の創造に取り組んでいます。

連結売上高

11,529 億円

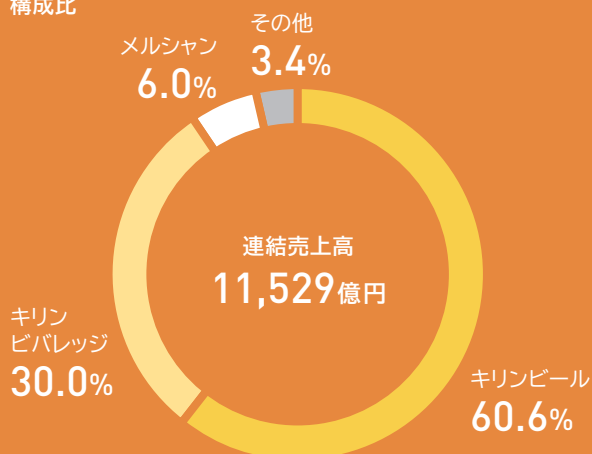
（前年同期比 2.3% 減）

連結営業利益

481 億円

（前年同期比 22.4% 減）

構成比



2014年度の事業報告

国内ビール類・清涼飲料市場は、2014年4月の消費税率引上げ後の需要減および夏場の天候不順による消費の下押し等の影響もあり、年間の総市場が縮小しました。厳しい事業環境の中、酒類・飲料の枠を超えた戦略的資源配分を行うとともに、効率化およびコスト削減による経営資源創出に努め、各社によるフラッグシップブランドを中心としたブランド育成、お客様にとっての新しい価値の創造、CSVの実践に一貫して取り組みました。

麒麟ビール

フラッグシップブランド「麒麟一番搾り生ビール」の強化を最優先事項として、顧客接点の最大化、製法へのこだわりや贅沢さの訴求に努めました。これにより「一番搾り」は10年ぶりの販売数量増を果しましたが、消費税率引上げ後の需要減により、販売競争が激化したこと等からビール類全体の販売数量は減少しました。一方、6月に発売した「麒麟チューハイ ピターズ」のヒット等により、RTD全体の販売数量は大幅に増加しました。

麒麟ビバレッジ

「麒麟 午後の紅茶」は、「麒麟 午後の紅茶 おいしい無糖」が好調だったこと等から、前年並みの販売数量を維持しました。夏場の天候不順により清涼飲料市場全体が縮小する中、麒麟ビバレッジ全体の販売数量は減少しました。



メルシャン

日本産ブドウを100%使用した日本ワインの代表ブランド「シャトー・メルシャン」の魅力を発信するとともに、主力商品のブランド強化に努め、全体の販売数量も増加しました。



2015年度の計画

2014年度は、年間のビール類、清涼飲料の販売数量は減少しましたが、巻き返しを図り、積極的な販売施策を実行した2014年9月以降は回復基調となりました。2015年度は、このトレンドを継続し、ビール類、RTD、ワイン、清涼飲料すべてで販売数量増加を目指します。増収の実現を最優先課題として取り組み、ブランドへの投資を強化することにより、営業利益は減少する計画となりますが、中長期視点でのコスト削減にも引き続き取り組みます。

麒麟ビール

消費動向を的確に捕らえたお客様への提案や、販売促進を含めたマーケティング施策を企画・実行する組織力の強化が課題であることから、マーケティング部門の専門能力向上・発揮および迅速な意思決定を行うための権限委譲を行います。商品戦略では、事業環境の変化を見据え、ビール類においては、ビールカテゴリーに最注力し「麒麟一番搾り生ビール」のさらなる販売数量増を目指すとともに、伸張する機能性カテゴリーでの成長を図ります。また、拡大を続けるRTDにおいて、商品ブランドの強化を行い、市場を上回る販売数量増を目指します。

麒麟ビバレッジ

中期的視点で持続的な成長につなげるため、カテゴリー・ブランドポートフォリオの構築・強化に取り組みます。「麒麟 午後の紅茶」をはじめとしたブランド強化を継続するとともに、市場規模の大きな炭酸、コーヒー、無糖茶カテゴリーにおける商品ブランド育成を図るべく、2015年度は、炭酸カテゴリーにおいて「麒麟メッツ」ブランドから新商品を発売します。より地域に密着した営業戦略、自動販売機事業を担う新会社の立ち上げ等により専門性を高め、販売数量増を目指します。



メルシャン

フラッグシップブランド「シャトー・メルシャン」の育成を継続するとともに、市場に比べて相対的に構成比が低い輸入ワインの強化に取り組みます。製造、輸入販売および、ワイナリーの3つの機能を持つワイン企業グループとしての強みを発揮し、お客様のさらなる支持獲得を目指します。

2015年度年初計画

億円	2015年度計画	2014年度実績	対前年増減	対前年増減 (%)
売上高	11,900	11,529	370	3.2
麒麟ビール	7,121	6,987	133	1.9
麒麟ビバレッジ	3,701	3,457	244	7.1
メルシャン	704	691	13	2.0
その他	372	393	(21)	(5.4)
営業利益	380	481	(101)	(21.1)
麒麟ビール	571	664	(93)	(14.0)
麒麟ビバレッジ	69	53	15	29.7
メルシャン	14	14	(0)	(2.4)
その他	(254)	(230)	(24)	—
計	399	501	(101)	(20.3)
のれん償却額	(19)	(19)	—	—

今後の方針

キリングループの中核であり、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

- 「一番搾り」のブランド体験機会の拡大等を通じた飛躍的成長の実現
- 市場の成長を牽引するRTDブランド群のさらなる強化
- 清涼飲料3大カテゴリー（炭酸、コーヒー、無糖茶）におけるブランドの強化・育成
- 市場を上回る、ワインカテゴリーの着実な成長

お客様・社会の驚きや感動につながる価値創造

- 社会・お客様の変化を捉えた、新価値創造マーケティングの推進
- 独自技術の活用による健康課題・環境課題の解決や、地域活性化につながる商品展開等による、社会との共有価値の創造

ブランド投資に向けたコスト削減

- 2013年中期経営計画のコスト削減目標200億円は既に達成。2015年度はさらに80億円の効率化を目指す（清涼飲料の自社製造比率の向上ほか）

一貫した強い商品ブランドの育成



午後の紅茶／一番搾り／シャトー・メルシャン

今後強化するカテゴリー



RTD



炭酸／コーヒー／無糖茶

キリンが商品開発で続けてきたこと

キリングループはこれまでの長い歴史の中で、多くの商品を生み出してきました。お客様の声を丹念に聞き、それをもとに開発した商品コンセプトを技術陣の創意工夫で一つの商品として創り上げる。一過性のトレンドに流されず、絶えずおいしさを追求すると同時に品質や機能を高める。私たちは失敗から学び、何度も挑戦する強い思いを持ち続けることで、これからもお客様に満足いただける商品を創り続けたいと考えています。

健康への取り組み

キリングループの健康に対する取り組みは、“カラダ元気でモチイイ”“おいしい糖質オフ”というコンセプトを商品化した「淡麗グリーンラベル」に代表されますが、その開発の裏側には多くの知見や技術の蓄積がありました。1980年に発売した「キリンライトビール」ではその画期的な技術が農芸化学技術賞※を受賞する等、先進的な取り組みでライトビールという新しい価値の提案をしました。そしてその知見は糖質約50%オフを実現した「ラガースペシャルライト」（1999年発売）の設計に活かされました。これらの商品で得たさまざまな知見や技術が、その後の「淡麗グリーンラベル」の開発に活かされ、大ヒット商品が生み出されたのです。

※ 公益社団法人 日本農芸化学会が、農芸化学分野において注目すべき技術的業績をあげた正会員に対して授与する賞。その業績は実用的価値があることを要する。



キリンが取り組むクラフトビール

キリンのクラフトビールへの取り組みは今に始まったものではありません。1994年、酒税法の改正によりビールの醸造免許を得るのに必要な年間生産量が2,000klから60klへ引き下げられた、いわゆる“地ビール解禁”以前から継続的に取り組んできました。例えば1986年に発売し、エメラルドグリーンの特徴的なボトルで多くのファンを獲得している「ハートランドビール」は六本木にオープンした「ビアホールハートランド」のハウスビールでした。また、1988年にはキリンビール京都工場内に日本初のミニブルワリーを建設し、そこでつくられた京都のクラフトビール「京都1497」は京都の地ビールとして定着しました。2015年春から展開する、その場でつくられたクラフトビールが楽しめるブルワリー、「SPRING VALLEY BREWERY TOKYO」〈スプリングバレーブルワリー東京〉と「SPRING VALLEY BREWERY YOKOHAMA」〈スプリングバレーブルワリー横浜〉は、1991年から展開していた横浜工場内のパブブルワリー「スプリングバレー」のパイオニア精神とノウハウが活かされています。



新たなビール文化の創造を目指す麒麟のビール戦略

もっと“おいしく” “面白い”ビールの未来



クラフトビール市場確立に向けての挑戦

「ビールを愛する造り手の技術と独創性で、日本のビール文化をお客様と一緒に創り続けていきたい」。私たちは、ビール事業においてこのような想いを実現させたいと考えています。

現在、ライフスタイルの多様化が進む中、「クラフトビール（Craft Beer）」と呼ばれる個性的なビール群が、世界各国で飛躍的な成長を遂げています。これはクラフトビールが、ビール本来の魅力である「多様性」や「嗜好性」という価値を届け

るとともに、人と人をつなげるコミュニケーションツールとして支持を得ているためだと考えられます。

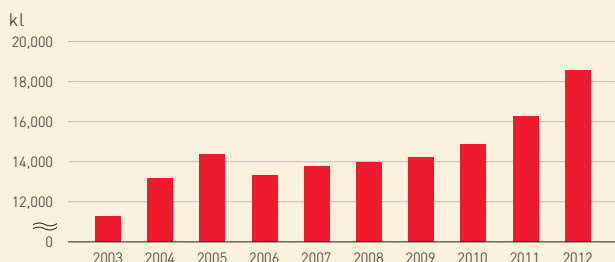
私たちは、このクラフトビール市場の成長・確立により、日本のビール文化を豊かなものにしていくとともに、ビール事業の成長ドライバーの一つとして、先陣を切って積極的に取り組んでいきます。

世界中でシェアを伸ばすクラフトビールとは

私たちはクラフトビールを“嗜好性・多様性を持ち、味や個性、つくり手のこだわりが楽しめる”ビール群と捉えています。日本では、まだビール系飲料市場全体において1%のシェアにも満たない市場ですが、北米では数量ベースで約8%、金額ベースで約14%まで拡大しています。オーストラリアでも急成長を遂げており、先進国を中心に世界的な潮流となっています。

日本でも、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、認知度が向上しており、中長期的には市場が飛躍的に成長する可能性を秘めています。

クラフトビール（地ビール）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

数量ベース

1%未満

日本

数量ベース

約8%

北米

金額ベース

約14%

クラフトビール市場を牽引する取り組み事例

「スプリングバレーブルワリー」プロジェクト

クラフトビールへの象徴的な取り組みが“ビールにワクワクする未来を”をテーマとした「スプリングバレーブルワリー」プロジェクトです。「スプリングバレー」とは、麒麟ビールの前身であるジャパンブルワリーが受け継いだ、日本で最初に成功した醸造所の名前で、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。私たちは、このプロジェクトを通じて、クラフトビールならではの個性や味わいと、麒麟ビールの伝統と技術を融合させ、新たな時代のクラフトビールの提案を目指しています。

2014年9月に、麒麟イノベーションファクトリー横浜※内に小規模醸造設備を立ち上げ、2015年春にはさまざまなビールの楽しさが体験できるブルワリー併設型の店舗を、横浜と東京（代官山）にオープンしました。また、商品をWebサイト「DRINX」限定にて販売開始する等、より多くのお客様にビールの魅力や楽しさを届けていきます。

※ 多様な容器、中味の多様性（ビール類、果実酒、RTD）に対応できる、仕込、調合、パッケージングが一貫した製造拠点（2014年9月より稼働開始）



東京店 イメージ



スプリングバレーブルワリーの商品

ヤッホーブルーイングとの提携

2014年9月に、「よなよなエール」を代表ブランドに持つ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、同社に33.4%出資しました。これにより、両社間でのシナジー創出（製造力の活用、お客様接点づくりやマーケティングノウハウを持ち寄った両社の人材育成、原材料の共同調達等）に加え、クラフトビール市場の拡大と魅力的なビール文化の創造を共に推進していきます。



ヤッホーブルーイングの代表的な商品

オセアニアのビール愛好家を虜にしたライオン

オセアニアでは、ビール市場の微減傾向が継続する中、クラフトビールが20%以上の成長をしています。クラフトビールは、つくり手のこだわり、地元密着度、味・香り・ラベルやビールグラスの多様性が現代の感性に合っていることが人気の理由であり、既存のビール好きだけでなく、これまでビールを飲まなかった女性の支持も得ています。

キリングループのオセアニア事業を担うライオンは、早くからこの可能性に気づき、経営資源を投下してきた結果、オセアニアのクラフトビールでトップシェアを獲得し、新しいビール文化の創造をリードしています。



ライオンのクラフトビール

海外総合飲料事業

キリングループは、積極的な国際化で獲得した事業基盤により、総合飲料事業をグローバルに展開しています。KV2021では、その事業基盤を活かし、着実に成果を示すため、各地域統括会社が、地域に根差した自律的かつスピーディーな経営を推進し、オーガニック成長を追求します。また、共通の価値観“One Kirin” Valuesのもと、シナジーを最大化することで企業価値を高めていきます。

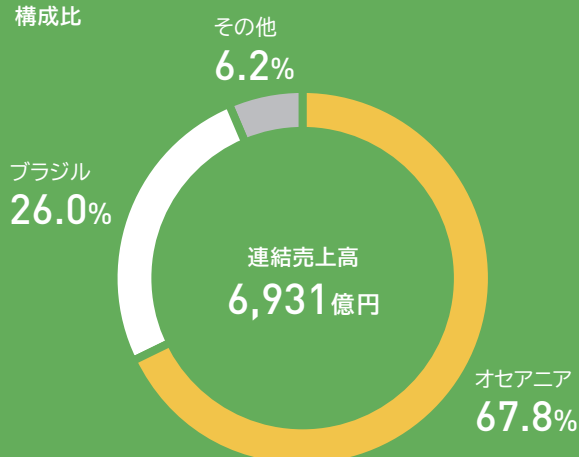
連結売上高

6,931 億円
(前年同期比 1.2% 増)

連結営業利益

312 億円
(前年同期比 1.9% 増)

構成比



2014年度の事業報告

オセアニア（ライオン）

オーストラリア経済は、雇用情勢の改善が進まず、個人消費は低調に推移し、厳しい市場環境が続きました。

オーストラリアビール市場の縮小が続く中で、ライオン酒類事業においても、全体の販売数量は減少しましたが、引き続き、基盤ブランド強化と成長を続ける輸入プレミアムビールやクラフトビールといった高付加価値カテゴリーの販売強化を進め、収益力をさらに高めました。一方、飲料事業では、「デア」等の乳飲料の販売数量が引き続き前年を上回りましたが、牛乳、果汁飲料、チーズ等の販売数量が前年を下回ったほか、原料乳の高騰による影響を大きく受け、減益となりました。



ブラジル（ブラジルキリン）

ブラジル経済は、物価上昇率の高止まりを背景に内需が低迷し、弱い外需とも相まって、景気後退局面にも入る等、厳しい状況が続きました。

ブラジルキリンは、ビールの主力ブランド「スキン」のプレゼンスを向上させる活動に注力するとともに、清涼飲料においても、炭酸飲料「スキン」を中心とした基盤ブランド強化に取り組みました。価格上昇効果等により、売上高、営業利益は増加しましたが、年間を通じて競合他社との競争が激化し、ビールおよび清涼飲料の販売数量は前年を下回りました。

主な海外進出の歴史

- 1998年 Lion Nathan Limited（ニュージーランド）に資本参加
- 2007年 National Foods Limited（オーストラリア）を完全子会社化
- 2009年 San Miguel Brewery（フィリピン）に資本参加
- 2009年 Lion Nathan Limited を完全子会社化
- 2010年 Kirin Holdings Singapore Pte. Ltd.（シンガポール）設立
- 2011年 スキンカリオール（現ブラジルキリン）を完全子会社化
- 2011年 華潤創業（中国）との飲料合併会社設立
- 2011年 インターフード（ベトナム）株式取得

2015年度の計画

オセアニア（ライオン）

厳しい市場環境が続く中、酒類事業では、基盤ブランドおよび成長する高価格帯カテゴリーであるクラフトビール等のブランドを引き続き強化することにより、収益性を高めます。同時に、微減が続くビール市場全体を活性化する活動にも取り組み、持続的な成長を目指します。飲料事業では、原材料価格の変動に影響されにくい事業構造へ転換していきます。注力するカテゴリー、ブランド、商品を絞り込むとともに、ムダを最小化したシンプルな生産・物流体制を構築することにより、コスト低減を図ります。また、ライオン全体でのコスト削減にも引き続き取り組みます。

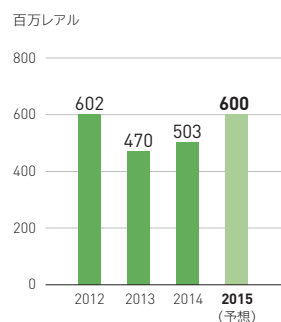
ブラジル（ブラジルキリン）

中期経営計画の前提としていた市場成長、競争環境が、現状に合わなくなっていることから、今後のビール・清涼

飲料の事業環境に合った戦略実行とのための事業基盤づくりに取り組みます。きめの細かい地域戦略を展開し、収益性の高いチャネル・商品の販売を強化するとともに、着実な販売単価アップとマーケティング費用の効率的活用により利益水準の回復を目指します。併せて、販売網の改善、営業活動の効果

最大化、「スキン」を中核としたより強力なブランドポートフォリオの構築等、中期的な視点で事業基盤を整備・強化していくための取り組みを進めます。

ブラジルキリン
EBITDA計画（2015年度）



2015年度年初計画 ライオン

億円	2015年度計画	2014年度実績	対前年増減	対前年増減（％）
売上高	4,709	4,702	6	0.2
酒類	2,693	2,558	135	5.3
飲料	2,015	2,143	(128)	(6.0)
のれん等償却前営業利益	666	629	36	5.9
酒類	692	670	22	3.4
飲料	29	2	26	975.0
本社	(56)	(43)	(12)	—
のれん償却額	(320)	(311)	(9)	—
ブランド償却額	(39)	(41)	2	—
営業利益	306	275	30	10.9

2015年度年初計画 ブラジルキリン

億円	2015年度計画	2014年度実績	対前年増減	対前年増減（％）
売上高	1,981	1,799	182	10.1
のれん等償却前営業利益	143	99	44	44.4
のれん償却額	(54)	(53)	(1)	—
ブランド償却額	(32)	(31)	(0)	—
営業利益	56	14	42	295.5
EBITDA	276	227	49	21.6

今後の方針

オセアニア（ライオン）

オーストラリアでは、個人消費が低調に推移する中、ビール市場も微減が続いており、乳製品や果汁飲料は低価格化傾向にあります。厳しい環境の下、今後の持続的成長を実現するため、

酒類事業のリーディングポジションを確固たるものにするとともに、飲料事業の収益性向上に向けた再生計画を推進します。

中期的な 収益成長イメージ

オーストラリアビール市場の活性化とブランドポートフォリオ再強化を通じて、安定した収益成長を維持

再生計画の推進により、飲料事業の営業利益が2014年対比で大幅に改善

酒類市場におけるリーディングポジションの確立

- ・プレミアムビール・クラフトビール・シードルにおいて、より競合優位なポジションを獲得
- ・オーストラリアビール市場の活性化、ブランドポートフォリオの再強化による需要喚起

乳事業ビジネスモデルの転換

- ・再生計画（Turnaround Plan）の着実な実行

果汁飲料事業の再生・成長とNARTD（清涼飲料）への取り組み強化

- ・乳事業と分化した、清涼飲料専門ビジネスの構築
- ・健康を基軸とした、特定のビジネス機会への経営資源の集中



飲料事業 再生計画（Turnaround Plan）

カテゴリー／商品ポートフォリオの改変

- ・成長性と市場におけるポジションにより再編したポートフォリオに基づくカテゴリー戦略
- ・SKU（Stock Keeping Unit）・ブランドの選別、貢献度の低いものの整理
- ・注力カテゴリー／商品への重点的資源配分

サプライチェーン全体のコスト構造改革

- ・調達：酪農家との長期契約等による原乳購入価格の安定化
- ・製造：容器・原料を含めたミルク製造工程全般の抜本的見直しによるコスト競争力向上
- ・物流：配送網のさらなる簡素化によるコスト低減

健康志向・自然志向に応える商品価値提供

- ・酪農家との関係構築による高品質な原乳確保、健康志向・自然志向に応える商品提供による消費者の支持獲得（“The Goodness Project”）



SKUの2割削減、製造・配送コスト削減、エブリディ・チーズ事業の売却決定等、順調に進行中

	カテゴリー
Full Force	ミルクビバレッジ ヨーグルト スペシャルティ・チーズ
Must Win	チルド果汁飲料 クリーム
Manage Business Model	ホワイミルク 常温果汁飲料 エブリディ・チーズ



ブラジル（ブラジルキリン）

世界のビール消費量の約13%を占め、中南米最大の人口と経済規模を持つブラジルのビール市場、清涼飲料市場は長期的には高い成長ポテンシャルを持っています。しかしながら、足元では、景気の停滞により、ビール、清涼飲料市場も成長の鈍化が続いており、販売競争が激化しています。

このような環境の下、ブラジルキリンは、市場の拡大に連動した売上成長の実現を目指し、きめの細かい地域戦

略を実施していきます。また、持続的な収益成長基盤の確立を図るため、効果的・効率的な営業活動の徹底、最適な販売網の構築を行います。炭酸飲料カテゴリーにおけるプレゼンス向上と、ビールの主力ブランド「スキン」を中核とし、成長率の高い高価格帯ブランドを含めた強力なブランドポートフォリオを構築し、ビール市場におけるストロングNo.2の地位確立に努めます。

中期的な
収益成長イメージ

市場ごとに最適化したブランド／チャネルミックスと、着実な価格アップを通じて、持続的に増収増益を実現

収益性の高いブランドポートフォリオの形成

- ビール市場の80%以上を占めるメインカテゴリーにおける、「スキン」のブランド力向上
- SKUの絞り込みによるポートフォリオの簡素化
- 確実な価格改定の実現

効果的・効率的な営業活動の徹底

- 収益性の高いチャネル・商品の販売強化
- 販売費の効率的な使用の徹底、販売に直結する効果的な営業活動の推進
- 営業スタッフを対象とした人材育成プログラムの推進による販売スキルの向上

消費者に効率的に商品を届ける強い物流体制の構築

- 自社卸化の推進、ディストリビューションセンターの最適配置、特約店の経営効率向上



アジア

中国

華潤創業との合併による華潤麒麟飲料が、華潤創業ブランドおよび麒麟ブランド飲料の製造・販売を行っています。キリングループの強みである商品開発力、技術力と、華潤創業が有する物流・販売ネットワーク等の強固な事業基盤を融合し、新たな商品カテゴリーやマーケットへの進出を加速していきます。

東南アジア

東南アジアでは、キリンホールディングスシンガポールが、これまで以上にキリンホールディングスと一体となって、地域に密着したスピーディーな事業展開により、各国市場における酒類・飲料事業の基盤強化および機会探索により、事業の成長を図ります。

医薬・ バイオケミカル事業

2008年、協和発酵工業社とキリングループのキリンファーマ社が合併し、現在の医薬・バイオケミカル事業が誕生しました。

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。

連結売上高

3,251 億円
(前年同期比 1.9% 減)

連結営業利益

388 億円
(前年同期比 28.5% 減)

構成比

バイオケミカル
24.4%

連結売上高
3,251 億円

医薬
75.5%

2014年度の事業報告

医薬事業（協和発酵キリン）

医薬事業では、協和発酵キリンの国内医薬品の売上高は、2014年4月に実施された薬価基準引下げの影響等により、前年を下回りました。主力製品である腎性貧血治療剤「ネスプ®」は堅調に推移しましたが、抗アレルギー剤「アレロック®」および抗アレルギー点眼剤「パタノール®」は、花粉飛散量の減少に加え、「アレロック®」については薬価基準引下げや後発医薬品の浸透が進んだ影響を受けました。グローバル戦略製品である抗CCR4ヒト化抗体KW-0761（日本製品名「ポテリジオ®」）では、製品価値の最大化に向けて、固形がんを対象とした腫瘍免疫療法に関する開発提携契約を3件締結しました。医薬品の輸出および技術収入では、輸出は堅調に推移したものの、技術収入が前年を下回り、売上高が減少しました。海外では、プロストラカンの主力製品が順調に伸張しました。また、グローバル・スペシャリティファーマを目指した海外事業基盤の拡充を目的に、プロストラカンを通じて、疼痛・がん・クリティカルケア※の領域に強みを持つ英国のアルキメデスを8月に買収しました。

※ 重篤な疾患等により生命の危機に陥っている患者さんに対して行われる集中治療。



ネスプ®



アレロック®



パタノール®

バイオケミカル事業（協和発酵バイオ）

バイオケミカル事業では、協和発酵バイオにおいて、医薬・医療領域では、医薬品原薬が堅調に推移し、ヘルスケア領域では、「オルニチン」をはじめとする通信販売事業が順調に推移したものの、夏場の天候不順により、飲料・食品用原料が伸び悩み、前年並となりました。海外事業の売上高は、円安の影響等により、前年を上回りました。



2015年度の計画

世界的な新薬開発競争の激化や、国内におけるジェネリック医薬品の使用促進や薬価基準の引下げ等、取り巻く環境は厳しさを増しています。

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」を重要課題として取り組みます。国内では、腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経の4つの重点カテゴリーで、研究開発から製造・販売まで一貫した各機能の連携を強化し、豊富なパイプラインからの新薬の着実な上市、高い専門性を活かした営業体

制により、売上の最大化、医療現場の信頼獲得につなげます。海外では、アルキメデス買収により、プロストラカンを中心とした欧州事業基盤のさらなる強化が進んでおり、今後は、米国における販売体制の構築、中国における事業基盤の再構築を進めていきます。

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ます。引き続き、コスト競争力のさらなる向上、為替の影響を受けにくい事業構造の構築、世界的なアミノ酸類の需要増に対する生産拠点の増強、再編・整備を進めていきます。

2015年度年初計画

億円	2015年度計画	2014年度実績	対前年増減	対前年増減 (%)
売上高	3,460	3,251	208	6.4
協和発酵キリン	3,540	3,334	205	6.2
医薬	2,690	2,518	171	6.8
バイオケミカル	850	815	34	4.2
その他・消去	(80)	(82)	2	—
営業利益	445	388	56	14.5
協和発酵キリン	445	388	56	14.5
医薬	320	290	29	10.1
バイオケミカル	95	72	22	30.5
その他・のれん償却額消去	92	87	4	5.3
のれん償却額	(62)	(62)	—	—

グローバル・スペシャリティファーマへの挑戦

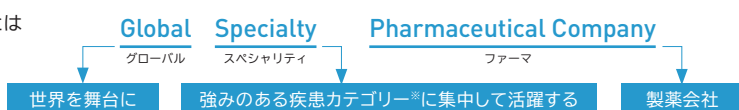
協和発酵キリングループは、世界の人々の健康と豊かさに貢献する、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとなることを目指しています。そのため、独自のバイオ技術を駆使した抗体医薬によってアンメットメディカルニーズに真摯に応えるべく、研究開発力の向上に磨きをかけています。また、グローバルでその使命を果たすためにも、海外事業にお

ける経営基盤の充実や販売地域の拡大、さらには多様性を受け入れることで組織に活力とイノベーションをもたらすさまざまな施策を実施しています。

医療、さらには医療経済を踏まえたアンメットニーズに応え、「新しい価値」を創造し社会に貢献することで、持続的な成長を目指していきます。

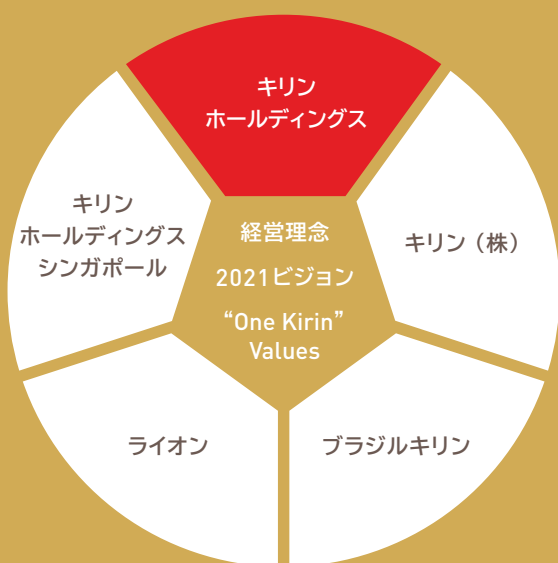
グローバル・スペシャリティファーマとは

※腎臓、がん、免疫・アレルギー、
中枢神経の4分野



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・コミッティを毎年開催しています。会議では複数のプロジェクトテーマを定め、年間を通して取り組みを推進しています。



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、麒麟（株）、ライオン、ブラジル麒麟の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

キリングroupでは各事業が持つブランドや製造技術を礎にした商品開発に取り組んでいます。

麒麟ブランドならではの「和」のコンセプトを実現

ライオンのシードル「KIRIN 薫り」は麒麟ブランドが持つ洗練された「和」のイメージを最大限に活用し、急成長を遂げるオーストラリアのシードル市場で発売した商品です。開発にあたっては、ライオン、麒麟（株）、麒麟ビールのマーケティングチームが一体となり、「日本らしさ」や「麒麟らしさ」を大胆に表現することができました。「KIRIN 薫り」は2013年10月に発売後、お客様から支持を獲得しています。



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。

ブラジルでの麒麟ブランド価値向上

ブラジル麒麟では麒麟の主力商品である「麒麟一番搾り生ビール」の現地製造・販売を開始しています。既にブラジル国内での取扱店は約4,000店を超え（2014年12月現在）、多くのお客様の支持をいただいています。麒麟ブランドが持つ高品質（高級）と信頼（安全・安心）のイメージに加え、「一番搾り」の独特な製法とこの製法だからこそ実現できる味わいをブラジルのお客様に丁寧に伝えていくことで、ブラジル国内における麒麟ブランドの価値向上を実現します。



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麒麟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”は麒麟ビバレッジの「世界のKitchenから」



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。

また、CSVを戦略的に実践していくための組織として、2014年3月にCSV推進室をグループ経営戦略担当内に新たに設置しました。CSVをグループ経営戦略の中核に位置付け、グループ全体でCSVを推進する役割を担っています。

➤ 事業を通じて提供するCSVの6つのテーマ

キリングroup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

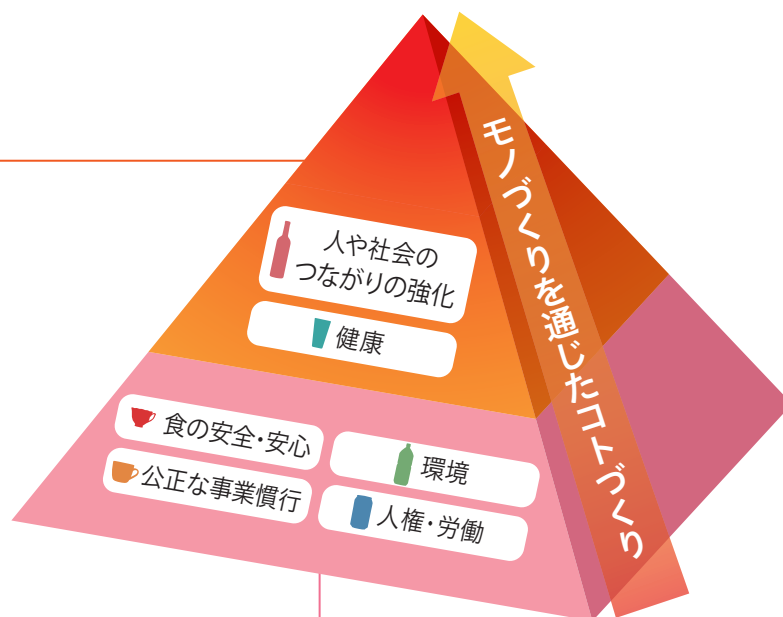
確かな品質で「食の安全」に応えるべく、最高レベルの品質保証を目指しています。

・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めます。



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group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。東日本大震災は多くの地域社会に被害をもたらしました。私たちはさまざまな復興支援活動に取り組む中で、私たちの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、groupの各事業を通じて、食と健康に関わ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、人と人とのつながりや地域のつながりが希薄化し、さまざまな社会課題を引き起こしています。

私たちは人や社会のつながりの希薄化を、キリングroupが貢献すべき社会課題と認識し、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」

キリングループは、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。

今後は、農業や水産業の復興を中核とする地域産業の活性化やまちづくり等、“復興から未来へ”をテーマとした地方創生に貢献する活動にステージを移し、キリングループの事業との関わりを深めることでCSVの実現を目指していきます。

※ 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こと。

水産業支援事例

「宮城県産 殻付き牡蠣」のブランド化を推進

全国でも有数の牡蠣の産地として知られる宮城県は、東日本大震災で壊滅的な被害を受けました。養殖施設や加工場等の再建は進みましたが、失われた販路の回復のためには、まず宮城県産殻付き牡蠣のブランド化の推進が必要と考え、宮城県や宮城県漁業協同組合が取り組みを開始しています。

「キリン絆プロジェクト」は、宮城県漁業協同組合が行う「宮城県産 殻付き牡蠣 ブランディングプロジェクト」への助成を日本財団の協力のもとに行い、ブランド育成、首都圏を中心とする販路拡大やPR活動支援を行っています。

2015年1月からの期間限定営業となった東京・大手町の「宮城 牡蠣の家（かきのや）」では、宮城県産殻付き牡蠣と「キリン一番搾り生ビール」を一緒に楽しんでいただくブランディング活動を協働で行いました。



農業支援事例

遠野パドロン ブランド育成、販路拡大

農業における支援活動事例として、「遠野パドロンブランディングプロジェクト」があります。

スペインの定番おつまみ「パドロン」を、ホップ栽培で知られる岩手県遠野市でビールに合う新おつまみ野菜「遠野パドロン」ブランドとして生産し、販路を拡大する取り組みを支援しています。

このプロジェクトは、「キリン絆プロジェクト」が将来にわたるリーダー育成支援を目的に2013年に立ち上げた「東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト」から生まれました。2014年には、ビアレストラン「キリンシティ」で季節メニューとして採用され、生産体制の強化にもつながりました。

このプロジェクトのネットワークを活用・拡大することで、遠野市の産業の活性化に発展させる取り組みも始まっています。

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、病氣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。



生活習慣病予防に向けたキリングroupの役割

近年、生活習慣病の増加は、世界的に深刻な社会課題となっています。生活習慣病の4大要因は、喫煙、不健康な食生活（糖分、塩分、脂肪分の過剰摂取）、アルコールの有害使用、運動不足とされており、特に不健康な食生活とアルコールの有害使用への対応を通じて生活習慣病の

リスク低減に取り組んでいくことは、キリングgroupにとって重要な社会的役割と捉えています。

現在、キリングgroupでは各事業分野において、生活習慣病予防に向けた商品展開を行っています。



生活習慣病の4大要因

喫煙

不健康な食生活

アルコールの有害使用

運動不足

➤ 独自技術の活用により、「おいしさ」に「健康」価値をプラス

キリングroupでは、創業以来培ってきた発酵・バイオの技術力を基盤に、多様化する健康課題とニーズに応える研究開発・商品開発に取り組んでいます。

キリンの健康プロジェクト「キリン プラス-アイ」では、毎日の「おいしい」に「健康」をプラスした商品を展開しています。特定保健用食品および新たな機能性表示制度への対応のほか、「回復系アミノ酸オルニチン※」を配合した飲料・食品（キリンビール、キリンビバレッジ、協和発酵バイオ）や、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「プラズマ乳酸菌®」を配合した飲料・ヨーグルト・食品（キリンビバレッジ、小岩井乳業、協和発酵バイオ）を発売する等、グループ各社と連携し、さまざまな形態で飲料・食品への応用を進めています。今後もキリングroupの持つ研究成果や技術を活かして、毎日無理なく手軽にとれる健康価値をプラスした商品の提案を行っていきます。

キリンの健康プロジェクト「キリン プラス-アイ」商品紹介（一部）

- 1 **キリン メッツ コーラ**
食事から摂取した脂肪の吸収を抑え、排出を増加させる特定保健用食品
- 2 **小岩井 大人のチーズ**
回復系アミノ酸オルニチン※を配合した、大人のおつまみチーズ
- 3 **キリン まもるチカラのサプリ**
プラズマ乳酸菌を配合した、ヨーグルトテイストの乳性飲料
- 4 **キリン まもるチカラのみず**
プラズマ乳酸菌を配合した、無糖・カロリーゼロの日常水

- 5 **小岩井 カラダへの贈りもの プラズマ乳酸菌 のむヨーグルト**
プラズマ乳酸菌を配合した、低脂肪タイプの飲むヨーグルト
- 6 **小岩井 プラズマ乳酸菌 ヨーグルト KW乳酸菌プラス**
プラズマ乳酸菌と、腸まで届くKW乳酸菌を配合した、低脂肪タイプの食べるヨーグルト

キリンの健康プロジェクト

KIRIN Plus-i

毎日の「おいしい」に、「健康」をプラス。



1



2



3



4



5



6

※ オルニチンは体内で使われても自らがオルニチンに戻るので回復系アミノ酸と呼びます。

➤ 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。

バランスのよい食生活を支える商品紹介（一部）

1 キリン フリー

アルコール0.00%のノンアルコール・ビールテイスト飲料

2 キリン バタフライ

アルコール1%で身体への負担が少ない、気軽に飲めるRTD

3 淡麗プラチナダブル

糖質0^{※1}、プリン体0.00^{※2}でありながら、本格的なうまさを味わえる機能系発泡酒

※1 栄養表示基準による

※2 100ml当たりプリン体0.005mg未満を「プリン体0.00」と表示

4 キリン のどごし オールライト

糖質0^{※1}、プリン体0^{※2}、カロリーオフ^{※3}という世界初^{※4}の機能性を持ち合わせた新ジャンル

※1 栄養表示基準による

※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

※3 栄養表示基準による ※4 当社調べ

5 キリン 午後の紅茶 おいしい無糖

食事によく合う無糖の紅茶飲料

6 小岩井 生乳（なまにゅう）100%ヨーグルト

生乳だけをじっくりと発酵させたプレーンヨーグルト（おなかの調子を整える特定保健用食品）

7 KIRIN Fibz（ブラジル）

食事の際に脂肪の吸収を抑える「キリン メッツ コーラ」の技術を活用した飲料



1



2



3



4



5



6



7

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。



➤ 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上げていく」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自主基準の運用を徹底・強化し、ハンドルキーパー運動を通じた飲酒

運転事故の防止、未成年者や妊産婦の飲酒防止等に向けた取り組みに努めています。

さらに、キリングgroup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

健康的に楽しくお酒とつきあうためのポイントをまとめた冊子「適正飲酒のススメ」をビール酒造組合のWebサイトから無償で配布しています。

<http://www.brewers.or.jp/contents/tekisei.html>



➤ 医薬分野での取り組み

協和発酵キリンでは、「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、新たな医療価値の創造に取り組んでいます。2014年には、アンメットニーズに応える2つの新しい製品を日本で発売することができました。持続型G-CSF製剤「ジーラスタ®」には、発熱性好中球減少症（多くの抗がん薬にみられる副作用）の発症リスクを低減することに加え、薬の作用時間が従来のG-CSF製剤に比べて長いため、患者さんの通院や投与の負担を軽減すること等が期待されています。また、尋常性乾癬治療剤「ドボベット®」は、慢性かつ難治性の皮膚疾患である尋常性乾癬の治療薬として、速やかな効果の発現と「1日1回1剤塗布」の高い利便性を通じて、患者さんのQOL向上が期待されています。

医薬品の提供のほかに、患者さんやご家族、一般の方向けに、病気の原因、症状、治療法、日常生活で参考にしていただけの情報を掲載した「病気と健康の情報サイト」を運営しています。例えば、慢性腎臓病の情報サイトでは、腎臓の働きが低下した場合に現れる腎性貧血等を、マンガや動画で紹介しています。「花粉症ナビ」では、スマートフォンアプリとして、お薬の飲み忘れを防ぐのに便利なアラーム機能、症状や花粉飛散量を記録できる「花粉症日記」等、花粉症患者さん向けのお役立ちツールを充実させています。



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roup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。



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CO₂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、CO₂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CO₂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CO₂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

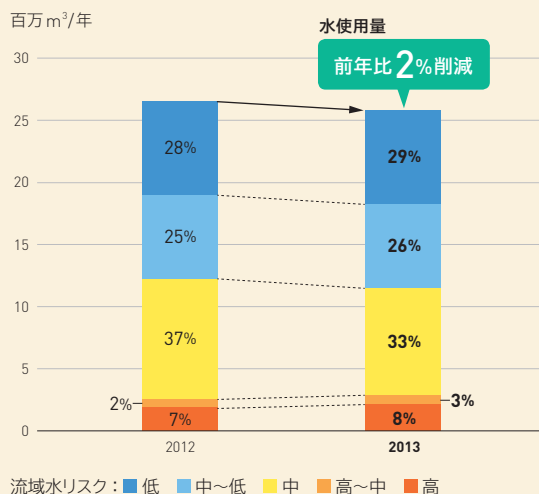
➤ 2014年の主な取り組み・実績

水資源

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。また、グローバル主要製造事業所35カ所※1の立地流域の水リスクを評価し、オセアニアの水リスクが極めて高いこと、それに比べ日本の水リスクが相対的に低いことがわかりました。オーストラリアでは高度な節水に取り組み、2013年に用水原単位2.56m³/klを実現しています。今後も水リスクの把握と地域の実情に合わせた対応を進めます。

※1 グラフでは水使用量の多い28カ所を集計対象としています。

グローバル主要製造事業所の流域水リスク別水使用量

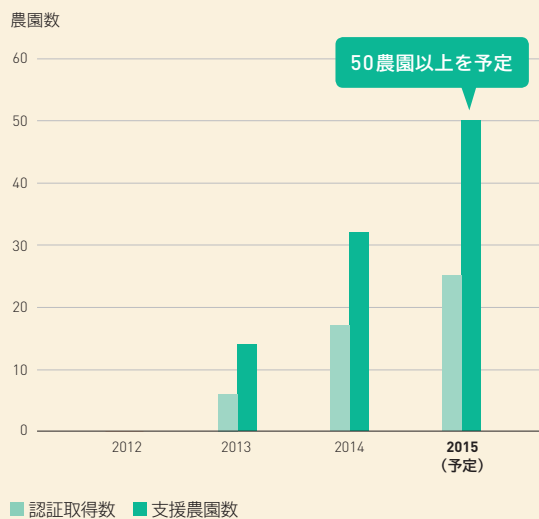


生物資源

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、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。2014年までに30を超える農園で、「レインフォレスト・アライアンス認証※2」の取得に向けたトレーニングが開始されています。2014年はさらに、ビールとワインの国内原料産地にも持続可能な生物資源の利用の取り組みを広げ、岩手県遠野市のホップ農場の生き物調査や、メルシャンの梔子（マリコ）ヴィンヤードの生態系調査を開始しました。

※2 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

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、「麒麟 午後の紅茶 おいしい無糖」に再生ペット素材100%からつくる「R100PETボトル」を導入し、石油資源投入量の90%減、CO₂排出量の60%減を達成しています。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年より全国展開します。

※3 いずれも2015年1月9日時点での当社調査による

ビール中びん・2Lペットボトルの軽量化



地球温暖化

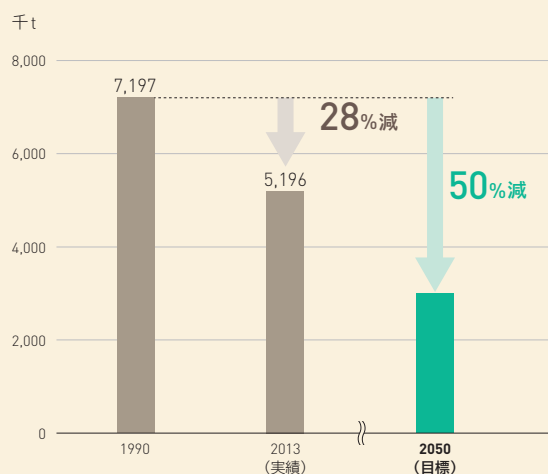
気候変動リスクへのグローバルな対応とエネルギー消費量削減を目的に、「バリューチェーンでのCO₂排出量を2050年までに1990年比で半減」というグループ目標を掲げて取り組んでいます。2013年には、バリューチェーンのCO₂排出量を28%削減しました。気候変動情報の開示にも積極的に取り組み、CDP^{※4}から2014年の「気候変動情報開示先進企業^{※5}」および「気候変動パフォーマンス先進企業^{※6}」に選定されました。

※4 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

※5 クライメート・ディスクロージャー・リーダーシップ・インデックス：CDLI

※6 クライメート・パフォーマンス・リーダーシップ・インデックス：CPLI

バリューチェーン全体でのCO₂排出量の推移

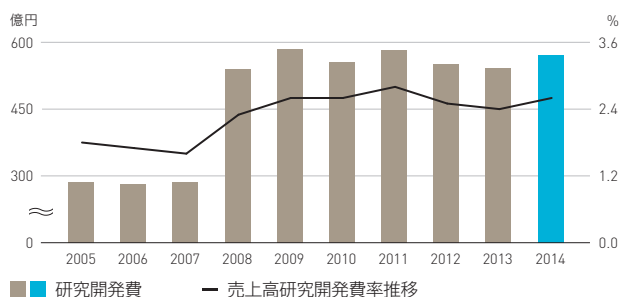




イノベーションを創出する研究開発

RESEARCH & DEVELOPMENT

研究開発費・売上高研究開発費率推移



新たな技術を創造することは、クラフトマンシップの原点であり、キリンググループは、継続して研究開発に投資してきました。

2013年に誕生した麒麟株式会社と各事業会社は“1つの事業グループ”という考え方のもと、研究開発部門を集約し、お客様や社会がワクワクするような、イノベーションを創出する研究開発に取り組んでいます。

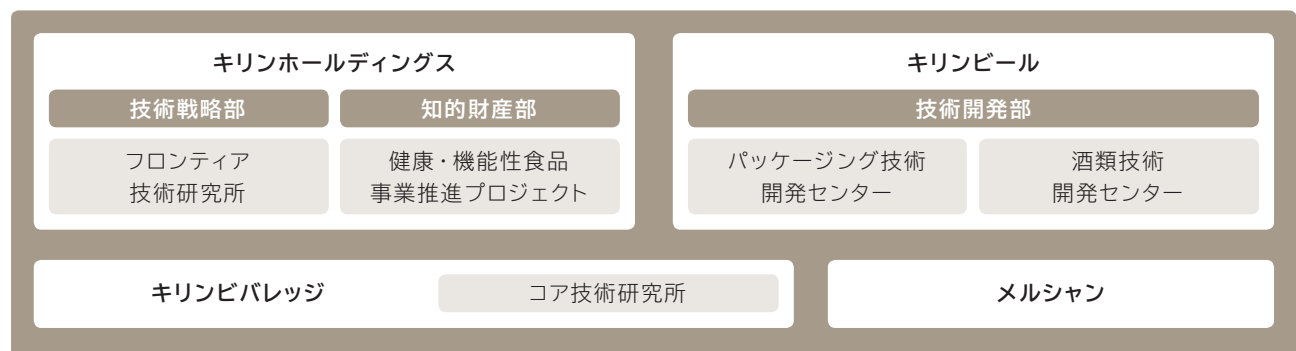
今後お客様や社会にとって新しい価値をイノベーションで生み出し、『飲みもの』を進化させることで、『みんなの日常』をあたらしめていく。」ことを実践していきます。

＞ 新たな価値創造の体制構築

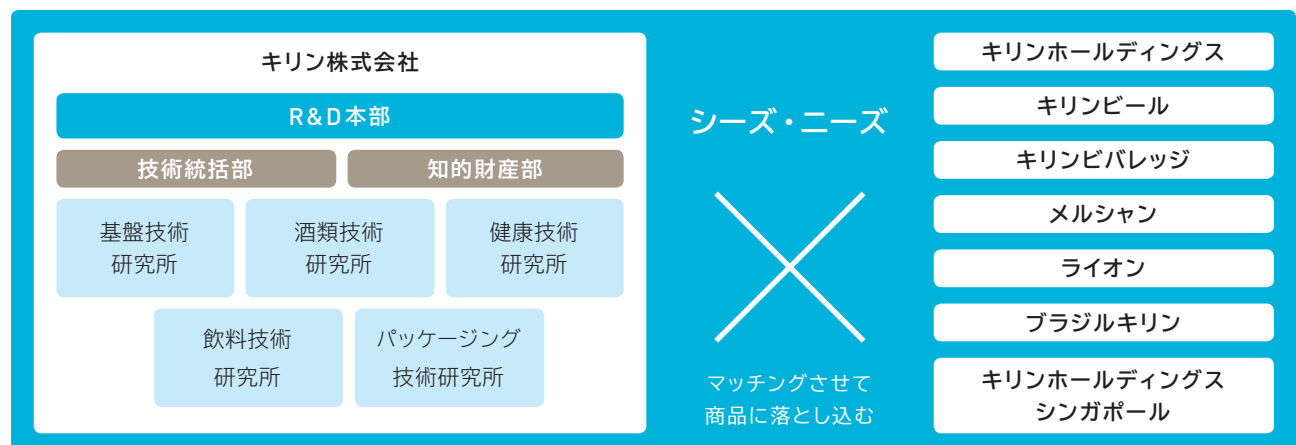
麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、メルシャン、キリングroupオフィス、麒麟ホールディングスの一部機能を集約して設立した麒麟（株）の下に、各事業会社に設置されていた研究開発部門を統合した、R&D本部を発足させました。この統合により、従来の組織では困難であったクロスオーバー研究の推進と、研究開発プロセスの一層の効率化の実現を目指しています。

研究所相互のアイデアや技術を融合し、新たな技術を生み出す環境が整ったことで、既にいくつかの技術が融合した開発成果も出てきており、酒類や飲料だけでなく、健康、医薬の研究開発部門を持つキリングroupの強みが発揮され始めています。

組織改編前



組織改編後（2013年）



ワクワクする価値を創造

クラフトマンシップをカタチにする、キリングループのR&D。

質の高い技術シーズを創出し、それをお客様ニーズと掛け合わせ、事業会社と一体となって、効率的・効果的な研究開発を推進し、独創的な技術を開発することがR&D本部のミッションです。お客様や社会がワクワクするような新たな価値を創造するため、「イノベーション」「クロスオーバー」「スピード」の3つのキーワードを重視し日々の研究に取り組んでいます。

新生R&D本部は、キリングループ全体のモノづくりのしぐみを大きく変える可能性を秘めています。



INNOVATION

イノベーション

イノベーションとは、単なる技術革新ではなく、お客様や社会にとって意味のある新しい価値を生み出し、生活を進化させることです。どんなに斬新で画期的な技術であっても、お客様に価値を提供できなければ、それはイノベーションとは言えません。

CROSSOVER

クロスオーバー

約300人の研究員が、研究所の壁を越えて直接コミュニケーションをとり、技術やアイデアを出し合います。また、生産、販売、マーケティングのメンバーとも意見交換を行い、異なる知見を取り込むことで、課題解決につながる技術の開発に取り組んでいます。

SPEED

スピード

これまでとは次元の異なるスピード感で、お客様の価値につながるタイムリーな商品開発を実現していきます。僅差であっても、そのカテゴリーで一番乗りであることは極めて重要であり、今まで以上に開発期間を短縮することを目指しています。

● 主な研究テーマ

キリンのR&Dは「おいしさ・上質さ」「健康」「環境」の3つの分野において、より良い製品とサービスにつながる技術を創出することを目指して、研究所・本社の各組織が一体となって研究開発活動に励んでいます。

おいしさ・
上質さ

健康

環境

➤ 新生 R&D 本部が生み出した新たな価値

「特保コーラ」という新たな市場の創出

「キリン メッツ コーラ」は、体に優しい特定保健用食品市場初のコーラ飲料で、新たな市場、カテゴリーを創出し、大ヒットしました。

この開発は、基盤技術研究所の持つ添加物への知見や、健康技術研究所のノウハウと飲料技術研究所の経験がクロスオーバーしたことで実現できました。

1つの素材で事業会社を超えた商品開発を実現

「プラズマ乳酸菌[®]」はキリンと小岩井乳業の共同研究の中で発見された、「まもるチカラ」の乳酸菌で、キリングループの発酵技術を活かし各商品に配合されています。小岩井乳業から発売された「のむヨーグルト」で使用されている生菌だけでは商品展開が限定されてしまうプラズマ乳酸菌を、粉末でも効果があることを検証し、キリンビバレッジの「キリン まもるチカラのみず」等の商品に展開しました。これは1つの素材で事業会社を超えたプロジェクトが実現した事例となっています。

カフェインゼロの緑茶という新たなニーズの創出

「やさしさ生茶カフェインゼロ」（現「キリンカフェインゼロ生茶」）は世界初[※]となるカフェインゼロを実現した緑茶です。ノンカフェインなので、寝る前の水分補給や、お子様、さらには妊娠中の方にも安心して飲んでいただけます。この商品も医薬品、清涼飲料、健康に知見のある研究員が集結したことで開発できた商品です。

※ ペットボトル緑茶史上初（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）



シーズ・ニーズ フォーラム

キリングループでは、R&D本部で生み出されたシーズをニーズに結び付ける取り組みとして、「シーズ・ニーズ フォーラム」を開催しています。

これは、R&Dの研究開発結果をマーケティング担当者にも知ってもらうことが目的で、海外のグループ会社も含め、研究開発の結果であるシーズを共有し、ニーズに結び付くものがないか、また、そのシーズが今後商品化につながるかどうかの判断を行う場であり、2014年は5月に中野グループ本社での開催を皮切りに、ブラジル、オーストラリア、ベトナムで行いました。



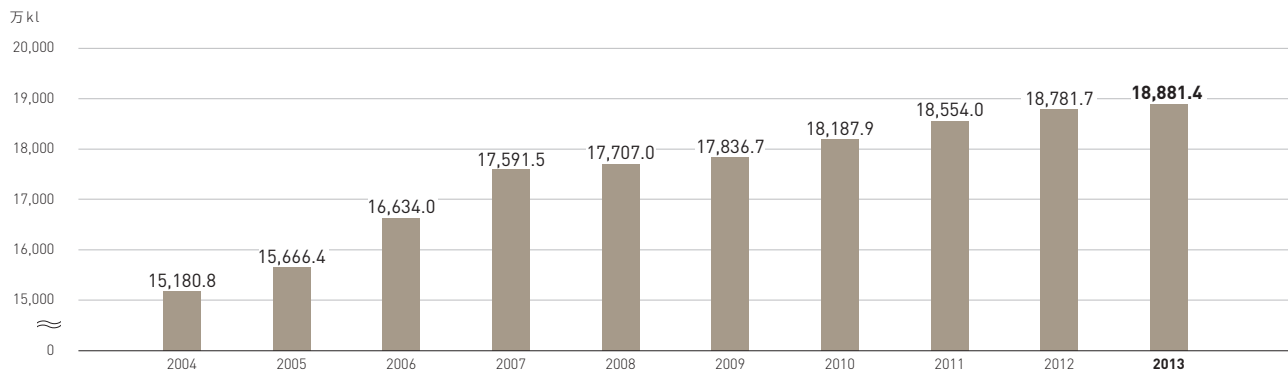
➤ 医薬事業の R&D について

ポテリジェント技術やヒト抗体産生マウス等の独自の抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを駆使し、アンメットメディカルニーズに応える画期的な新薬の創出に取り組んでいます。研究開発のスピードアップと成功確率の向上を目指し、外部の研究機関との共同研究等を通じて創薬シーズの発掘や技

術の開発に挑戦するオープンイノベーションや、早い段階から臨床での効果を予測して創薬につなげるためのトランスレーションリサーチを活用しています。また、国際共同治験の推進等、グローバルネットワークの強化に注力しています。

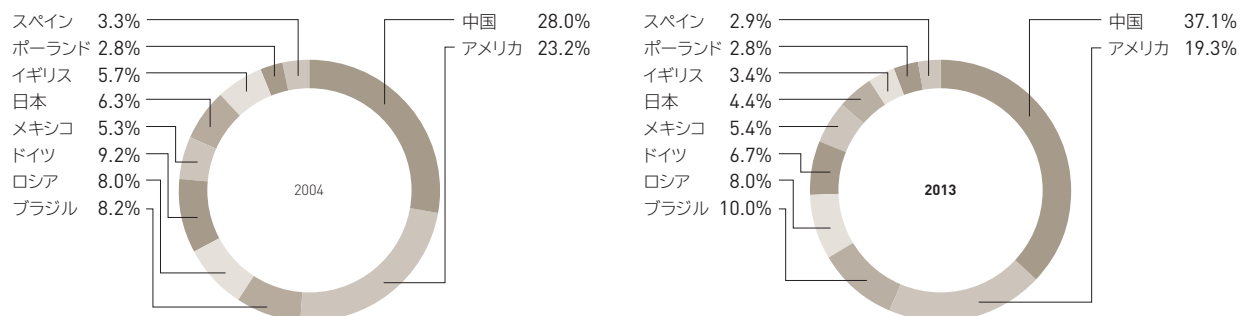
業界データ

世界のビール消費量推移



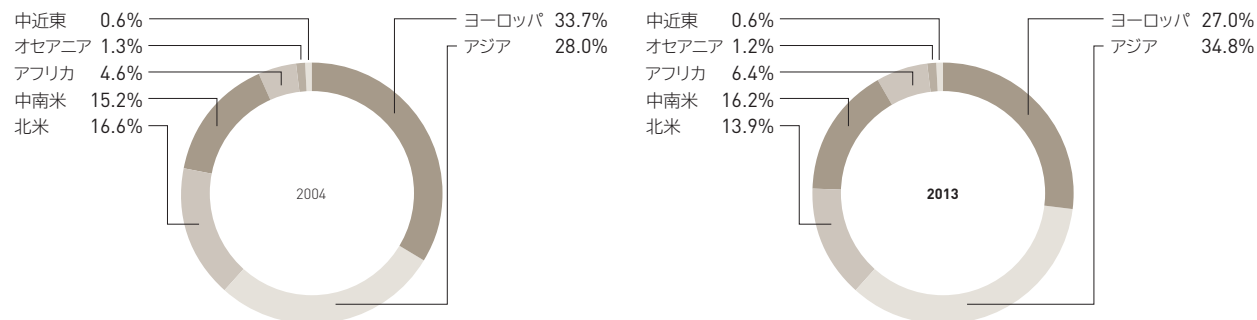
出所：当社調べ

国別ビール消費量構成比



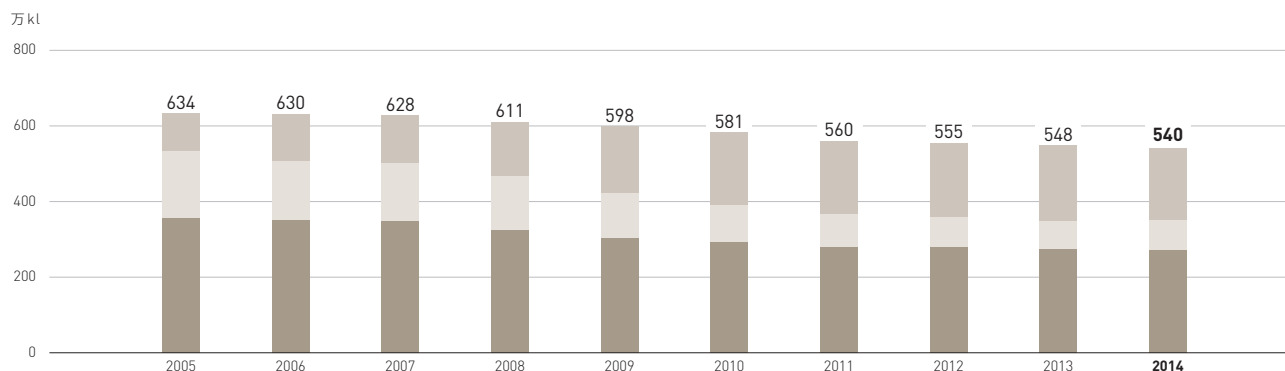
出所：当社調べ

地域別ビール消費量構成比



出所：当社調べ

国内ビール、発泡酒、新ジャンル課税数量推移（大手5社計）

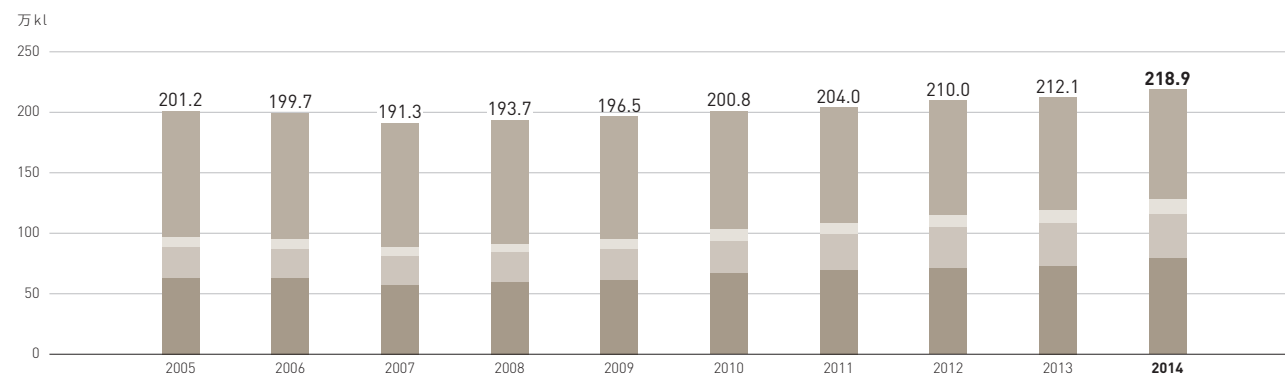


■ ビール ■ 発泡酒 ■ 新ジャンル

※ 課税数量は他4社（アサヒ、サッポロ、サントリー、オリオン）を含む

出所：当社調べ

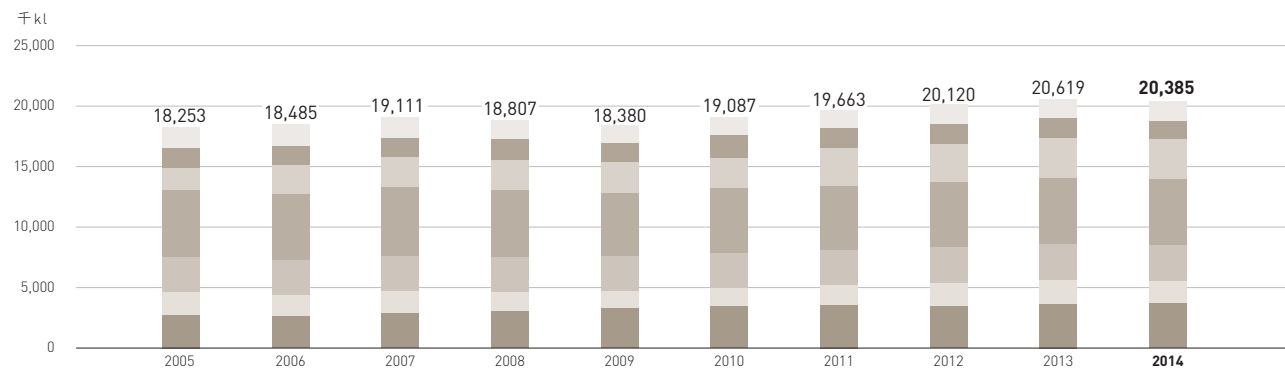
国内カテゴリー別酒類課税数量推移



■ チューハイ ■ ワイン ■ ウイスキー ■ 焼酎

出所：当社調べ

国内カテゴリー別清涼飲料生産量推移



■ 炭酸 ■ 果実 ■ コーヒー ■ 茶系 ■ ミネラルウォーター ■ スポーツドリンク ■ その他

出所：全国清涼飲料工業会

ミネラルウォーターについては、輸入実績を含む

価値創造を支える見えない資産の進化

キリングroup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ます。

サッカー教室「JFA・キリン スマイルフィールド」
開催校数、参加小学生人数（2011年9月～2014年12月末）

628校、94,840人

（公財）日本サッカー協会の協力を得て、岩手県、宮城県、福島県の小学生を対象に、巡回によるサッカー教室を開催し、スポーツの楽しさ、心の豊かさを伝えています。

健康・機能系商品（日本総合飲料・食品）

2014年12月末

52品目

キリングroupは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、商品を通じて人々の健康意識向上に取り組めます。

海外従業員数（グループ全体）

2011年

20,211名

2014年

21,503名

グローバル企業であるキリングroupには、様々な国籍を持つ従業員が働いています。全ての従業員がお互いを受け入れ、その多様性を強みに変える企業文化を目指しています。

女性リーダーの比率（日本総合飲料）

2012年

3.9%

2014年

4.6%

キリングroupは、女性の活躍支援に積極的に取り組んでおり、女性リーダーの数は年々伸びています。現在4.6%の女性リーダー比率を2021年までに12%にすることが目標です。

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。

また、GCのジャパンネットワーク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。



水使用量原単位（キリンビール）

1990年 2013年
10.4_{m³/t} > 4.9_{m³/t}

飲料を扱うキリングroupにとって、水資源は非常に重要です。水の高効率使用の推進とともに、ステークホルダーと連携・協働して地域の水資源を守る活動を行なっています。

研究開発費（グループ全体）

2004年 2014年
282 億円 > 571 億円

研究開発はキリンのクラフトマンシップの原点です。多様化するお客さまのニーズに応える新しい技術を開発し、新たな価値を創出し続けます。

キリンウィメンズカレッジ累積卒業生数 （日本総合飲料）（2009年～）

172 名

キリンウィメンズカレッジはリーダー育成とビジネスリテラシーを備えた女性社員の育成を目的とした選抜型研修です。

人権・コンプライアンス研修受講者数（国内）

2014年
21,654 人

キリングroupでは、人権尊重・コンプライアンスの徹底を図るため、毎年、国内全従業員を対象に人権・コンプライアンス研修を実施しています。



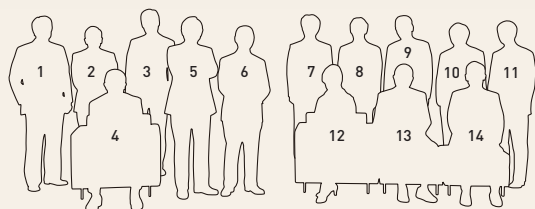
私たちキリングroupは国連グローバル・コンパクトに署名して、グローバルな企業活動の中で社会的責任を果たすことを表明し実行しています。グローバル・コンパクトが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」からなる10原則を基に、「環境」「人権・労働」「公正な事業慣行」を重点テーマとして設定し、これに食品を扱う企業として必須であり、社会からの関心も高い「食の安全・安心」を加えた4つを、キリングgroupが社会的責任を果たす“キリングgroupの約束”として位置付けています。ビジネスの面では各国のグループ会社地域に地域の事情に合わせた自立的な展開を求めています。これら必須のテーマは全世界共通のものとして取り組んでいきます。

キリンホールディングス株式会社
代表取締役社長

磯崎功典

取締役および監査役

(2015年4月1日現在)



1. 取締役（非常勤）

三木 繁光

2. 取締役（非常勤）

荒川 詔四

3. 取締役 常務執行役員

三好 敏也

4. 代表取締役 常務執行役員

西村 慶介

5. 代表取締役 社長

磯崎 功典

6. 取締役 会長

三宅 占二



7. 取締役 常務執行役員
伊藤 彰浩

8. 取締役 常務執行役員
野中 淳一

9. 常勤監査役
鈴木 政士

10. 常勤監査役
石原 基康

11. 監査役
森 正勝

12. 監査役
岩田 喜美枝

13. 取締役（非常勤）
有馬 利男

14. 監査役
橋本 副孝

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。

基本的な考え方

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、グループ全体の経営資源の配分を担うキリンホールディングスと日本総合飲料事業を牽引するキリン（株）をより一体的に運営する経営組織体制へ変更することにより、グループの戦略的資源配分の意思決定を機動的かつ適正に実現するとともに、最重要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、KV2021実現をより確かなものとしていきます。

コーポレート・ガバナンス体制については、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

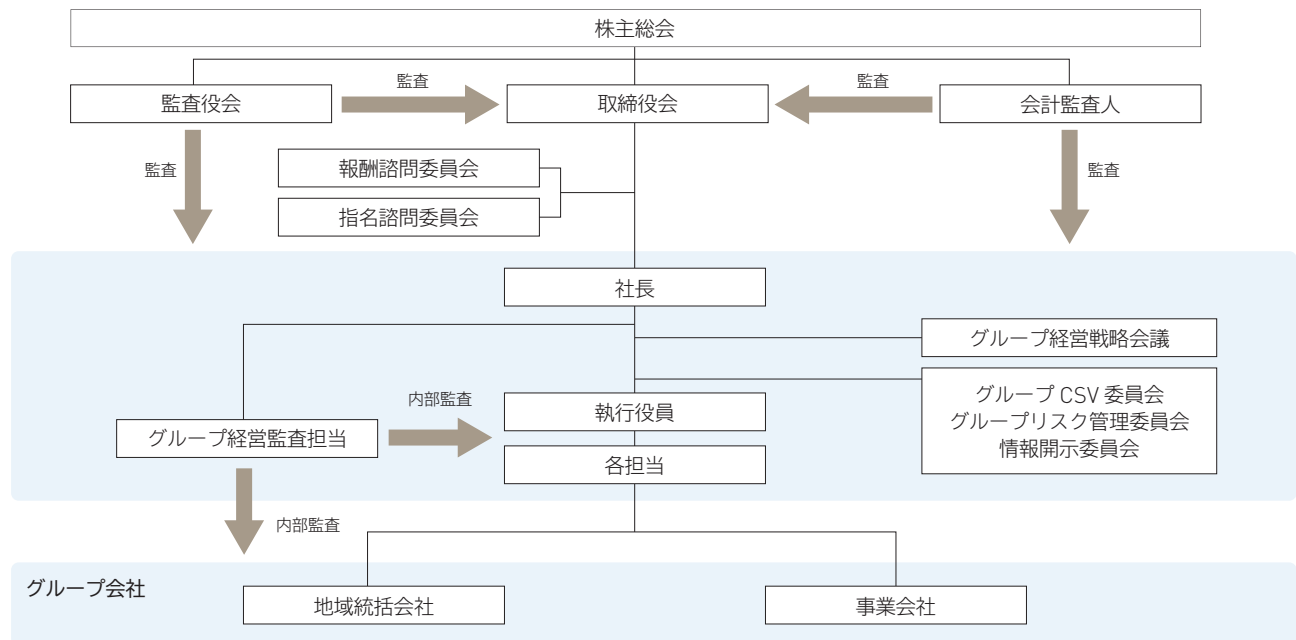
組織形態	監査役設置会社
取締役の人数	9人
うち、社外取締役の人数	3人
監査役の人数	5人
うち、社外監査役の人数	3人
取締役の任期	1年
独立役員の人数	5人
会計監査人	有限責任あずさ監査法人
執行役員制度の採用	有

コーポレート・ガバナンスに関する施策の実施状況

当社は、複数の社外取締役を含む取締役会と複数の社外監査役を含む監査役会が緊密に連携し、監査役機能を有効に活用しながら経営に対する監督機能の強化を図ることにより、内外投資家にとって透明性の高いガバナンス体制を維持できると考え、現在の体制を採用しています。また、取締役会と監査役会という企業統治の基礎となる機関のほか、社外取締役を含む報酬諮問委員会・指名諮問委員会や、意思決定・執行内容の性質に応じた会議体を設置することにより、透明性が高く、かつ効率的な企業運営に努めています。

なお、2015年3月より、キリンホールディングスおよびキリン（株）に新たな執行役員制度を導入しています。キリンホールディングス執行役員はグループ全体戦略の策定に参画し、事業又はグループ各機能の業務執行の責任を担う一方、キリン（株）執行役員は、日本総合飲料事業戦略の策定に参画し、各機能又は同社の統括する事業の業務執行の責任を担います。両社で一体的かつ機動的に運営する執行体制をつくり、取締役が執行役員を兼務することにより、意思決定と執行を緊密に連携させるとともに、日本総合飲料事業の再成長を推進していきます。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会および取締役

キリンホールディングスの取締役は9名で構成されており、うち社外取締役が3名となっています。取締役会は、当社の重要な業務執行および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負います。加えて、グループ全体および主要グループ会社の中期経営計画および年度事業計画を決定・承認し、事業環境の変化等を踏まえたモニタリングを定期的に行うことにより、グループ企業価値の最大化を図っています。これらの意思決定および経営監督をより適切

かつ高いレベルで行うべく、当社の社外取締役は、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的、客観的かつ専門的な視点から、有益な指摘・意見提起を行う役目を担っています。

2004年 取締役10名（うち、社外2名）



2015年 取締役9名（うち、社外3名）



価値創造を支える見えない資産の進化

社外取締役・社外監査役の選任状況

当社は、社外取締役および社外監査役（以下、合わせて「社外役員」という）の独立性を客観的に判断するために、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準を参考に独自の基準を定めて選定を行っています。

社外取締役は現在3名を選任しており、取締役会のほか、当社のコーポレート・ガバナンス体制の中における重要な機関である報酬諮問委員会および指名諮問委員会を有効に機能させるのに十分な員数であると考えています。

社外監査役は、複数の企業における社外取締役・社外監査役の経験や、財務・会計・法律等に関する専門性等により、企業統治のしくみとして当社が採用している監査役の機能の充実に貢献しています。社外監査役は現在3名を選任していますが、常勤監査役2名と合わせて5名の体制となっており、取締役の職務執行状況を監査するのに十分な員数であると考えています。

社外取締役の選任理由

三木 繁光	長年にわたる銀行経営者としての豊富な経験と見識に基づき、当社の経営に対して有益な指摘、意見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。
有馬 利男 (独立役員)	長年にわたる製造業および販売業の経営者としての豊富な経験と見識に基づき、当社の経営に対して有益な指摘、意見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)	長年にわたる製造業および販売業の経営者として、国内外で培ってきた豊富な経験と見識に基づき、当社の経営に対して有益な指摘、意見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

岩田 喜美枝 (独立役員)	長年の行政分野における経験に加え、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。
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。

役員報酬の内容

役員報酬は、固定報酬である「月額報酬」と、連結業績等に連動する業績連動報酬によって構成されています。業績連動報酬は、毎年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」からなり、単年度の連結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構成としています。なお、監査役および社外役員は、「月額報酬」および「賞与」のみの構成としています。

取締役（社外取締役を除く）の「賞与」は、平準化EBITDA、連結ROE（のれん等償却前）、連結EVA、連結酒税売上高という4つの連結業績指標および個人業績評価に連動して支給額が決定されます。報酬総額における業績連動報酬（「賞与」および「株式購入報酬」）の割合は、連結業績等標準時に40～50%となるように報酬額の設計を行っています。

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）	334	249	7	84	5
監査役（社外監査役を除く）	76	69	3	6	2
社外役員	社外取締役	25	2	2	2
	社外監査役	38	4	3	3
計	474	378	16	96	12

(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. 賞与額は、2015年3月27日開催の定時株主総会において決議された金額です。

5. 基本報酬の対象員数には、2014年2月28日付をもって辞任した取締役1名、2014年3月27日付をもって退任した取締役1名、同日付をもって任期満了となり退任した監査役1名および同日付をもって辞任した監査役1名の計4名を含んでいます。

内部統制システムの整備の状況

当社は、取締役会において業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の基本方針を制定しています。取締役は、この内部統制システムに基づき、より適正かつ効率的な体制の構築に努めています。

コンプライアンスに関しては、基本方針を決定するとともに、実効化する規程・体制を整備し、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。また、コンプライアンスに関する教育を実施し、グループ経営監査担当がその実施状況についての内部監査を行う体制を構築しています。財務報告の

信頼性を確保するための内部統制報告体制も構築しており、その有効かつ効率的な運用および評価を行っています。

なお、日本国内においては、2015年5月1日より会社法施行規則の改正を控えており、当社の内部統制システムもその改正に合わせた再決議を行う予定です。現行における内部統制システムの基本方針は、下記Webサイトよりご確認ください。

Web

<http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/pdf/governance20140331.pdf>

リスク管理体制の整備の状況

取締役は、キリングroupにおけるリスクマネジメントの基本方針を決定するとともに、これを実効化する組織および規程を整備し、各組織の活動に組み込むことにより推進します。併せて、リスクマネジメントに関する教育を実施する一方、リスク

の開示およびクライシス発生時の対応に関する手順を明確化し、これを周知します。これらの体制の構築・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ます。

グループ環境管理体制

キリングroup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。環境方針に沿って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、再発防止および他部門でも水平展開を行い、確認と対応を行います。

取締役、監査役および執行役員

(2015年4月1日現在)

取締役



取締役 会長

み や け せ ん じ
三宅 占二

1970 当社 入社
2002 取締役 東海地区本部長
2003 執行役員 東海地区本部長
2004 常務執行役員
首都圏地区本部長
2005 常務執行役員
首都圏統括本部長
2006 常務執行役員
国内酒類カンパニー 社長
2007 麒麟麦酒株式会社
代表取締役 社長
2009 当社 代表取締役 副社長
2010 代表取締役 社長
2015 取締役 会長（現任）



代表取締役 社長

い そ ざ 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
経営戦略部部長
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 代表取締役
常務執行役員（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 取締役、
キリン株式会社 取締役、
ライオン社 取締役（現任）
2015 協和発酵キリン株式会社
社外取締役（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）



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 執行役員 生産本部
技術開発部長
2011 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}み き しげみつ
三木 繁光

1958 株式会社三菱銀行 入行
2006 株式会社三菱東京UFJ銀行
代表取締役 会長
2008 同行 相談役
2010 当社 社外取締役 (現任)、
株式会社三菱東京UFJ銀行
特別顧問 (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 富士フイ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)

※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
2012 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 キリンディステリャー
株式会社) 入社
2015 協和発酵キリン株式会社
社外監査役 (現任)、
当社 常勤監査役 (現任)

監査役^{※2}い わ た き み え
岩田 喜美枝

1971 労働省 入省
2004 株式会社資生堂 取締役、
執行役員
2008 同社 代表取締役、
執行役員 副社長
2012 当社 社外監査役 (現任)、
株式会社資生堂 顧問 (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)
2014 当社 社外監査役 (現任)

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)

※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
生産本部長



常務執行役員

み ぞ う ち り ょ う す け
溝内 良輔

当社 グループ提携戦略担当
ディレクター兼ブラジルキリン社
取締役



常務執行役員

み な か た た け し
南方 健志

当社 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

社外役員メッセージ

社外取締役



株式会社三菱東京UFJ銀行
特別顧問

三木 繁光

“「食と健康」の新たなよこびを広げていく。” “世界の人々の健康・楽しさ・快適さに貢献する。” この経営理念・基本戦略を実現すべく、懸命な経営が行われています。

取締役会では活発な議論が交わされ、経営の基本的な決定がされています。内外の中長期戦略、ガバナンス体制、コンプライアンス、CSV等さまざまな事項について意見が交わされますが、社外役員としてこれまでの経験を踏まえて発言し、責務を果たしていきたいと思っています。

このところ業績は厳しいですが、変化の兆しはあります。グループ全員の皆さんと共に明るく積極的に立ち向かう所存です。



富士ゼロックス株式会社
イグゼクティブ・アドバイザー

有馬 利男

統合報告が企業経営の新しい指針として普及し始めています。日本では未だ報告書の定型的な姿は定まっていないようですが、そのねらいは、企業のサステナブルな発展に向けた経営の意志と戦略を、幅広いステークホルダーに伝えることにあります。

キリンはいち早くCSVを掲げ、新しい社会的な価値の創出に取り組んでいます。このようなチャレンジを通じて、キリンのブランドを支える新しいビジネスモデルが生まれ、ブランド価値そのものが大きく育っていくことにもなり、サステナブルな経営につながっていくのではないのでしょうか。私も社外役員の一人として大いに支援していきたいと思っています。



株式会社ブリヂストン 相談役

荒川 詔四

キリングroupでは、グローバル化の進展に向けて、世界の主要地域で基盤づくりが進行しています。そして、KV2021でグループの基本戦略も策定され、今後の道筋も示されています。今後は、各個社や地域間に厚みの差や多様性がある各種経営資源を、相互に、より円滑に活用し合うしくみを磨き上げ、実行をスピードアップすることで、より大きなシナジーを生んで、グループ連結でさらに上の結果を出していけるものと期待しています。

新経営体制がスタートします。新任取締役として、グループのコアである盤石な国内事業基盤の構築とグローバル化の成功によって、持続的に発展するグループの経営に貢献してまいりたいと思います。

社外監査役



株式会社資生堂 顧問

岩田 喜美枝

当社のガバナンスの特徴としては、取締役会での活発な議論が挙げられます。これは、充実した資料の事前配信と社外役員の発言を歓迎・傾聴する社長以下の経営陣の姿勢によります。

もう一つは、経営課題に合わせてガバナンスを常に見直している点です。2015年度は、キリンホールディングスとキリン（株）の運営の一体化、執行役員にブラジル担当を置くこと等の改革を行うこととしています。このような改革が磯崎新社長の下で、国内事業の活性化とブラジル事業の復活に良い効果をもたらすことを期待しています。

またキリン（株）では、女性の育成に力をいれています。女性管理職の数値目標も設定し、登用にも熱心に取り組んでおり、活躍している女性も出てきました。女性の活躍は必ずキリンの活性化・発展につながることを確信していますので、これからますます楽しみです。



弁護士登録、東京八丁堀法律事務所

橋本 副孝

取締役会における活性化した審議は、企業ガバナンスの要諦の一つです。就任して1年が経ちましたが、メンバーが活発に発言し、社内・社外、取締役・監査役の区別なく討論を交わして重要事項を決定するというキリンの開かれた取締役会の在り方は、就任当初から今に至るまで変わりません。厳しい経営環境が伝えられることの多い昨今でしたが、活発な審議等を通じて、改革に向けたさまざまな取り組みが行われつつあり、今後の着実な進展が期待されます。良きモノづくりの伝統に培われた真摯な社風を礎としつつ、多様化・複雑化する社会のニーズにより積極的に応え、これを発信することのできる活力ある「キリン」をどのように構築し続けていくかが、コンプライアンスのさらなる充実とともに、今後の課題と認識しています。微力を尽くす所存です。よろしくお願いいたします。



国際大学 副理事長

森 正勝

100年以上にわたり築き上げてきた輝かしい歴史と質の高い企業価値を持つ当社に、2015年度より社外監査役として迎えていただき、感謝するとともに高い誇りを感じます。

ダーウインの説を借りれば、「この世で繁栄し持続できる企業は、賢く財力のある企業ではなく、経営環境の変化に対応し変化し続ける企業である」「外的変化のスピードよりも内的変化のスピードの遅い企業は衰退の道を辿り、その逆は繁栄の道を辿る」ことになります。

さて、就任に当たりKV2021に向けて当社が取り組むべき短期・中期の経営課題とその優先度を1日も早く理解し、長期的な視点に立って企業価値の創造に寄与していきたいと思います。

企業理念の浸透

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」の新たなよこびを上げていきます。

2021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立的な成長を遂げる

“One Kirin” Values

熱意と誠意 “Passion and Integrity”

現在、キリングroupでは、長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2021」（KV2021）を掲げ、事業を推進しています。KV2021は、2006年に策定した長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2015」（KV2015）の下でグローバルに拡大した事業展開の状況や経営環境の変化を踏まえ、改めて長期的な視

点で“キリングroupの目指す姿”を明確化し、2012年10月に公表しました。

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。



またキリングgroupは、創立100周年の2007年7月1日に純粋持株会社に移行したことを機に、この日を「グループの日」として制定しています。2014年は期間限定でグローバル共通サイトを開設し、全世界の従業員に対し、“One Kirin” Valuesの浸透を図りました。



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ループ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。

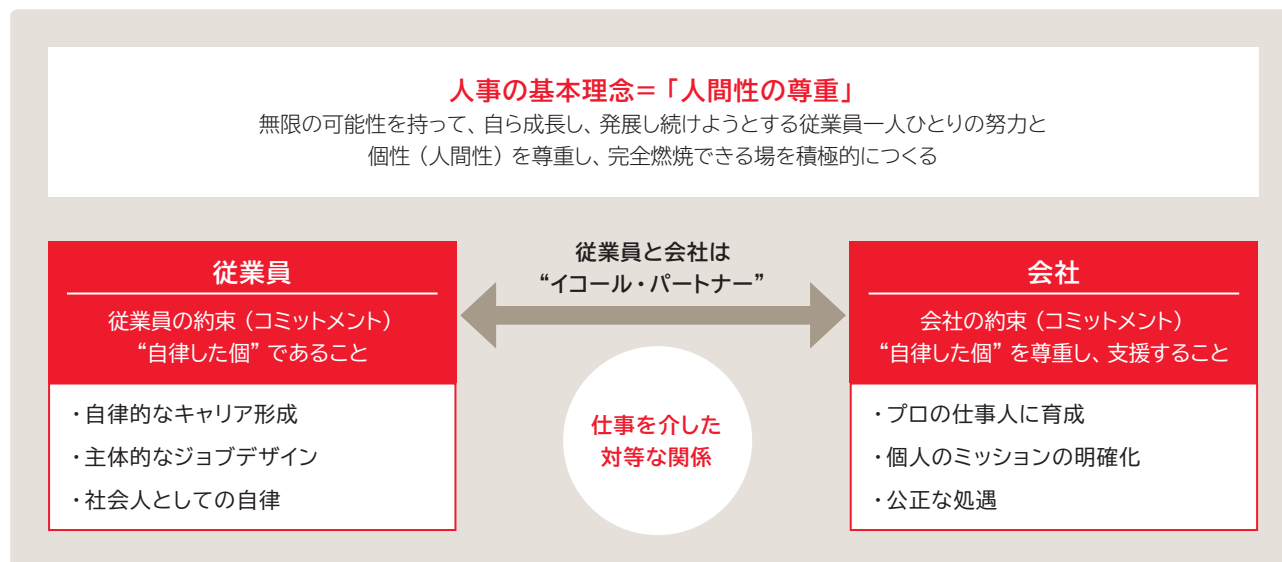


中野グループ本社での一体感醸成

2013年5月にキリンホールディングスを含む国内グループ会社14社が中野新本社に移転しました（2015年3月末現在、16社）。新本社では、会社の枠を超えた連携を推進するため、サッカーフィールドほどあるオフィスフロアの仕切りをなくし、会社ごとではなく営業、生産等業務ごとの機能別レイアウトを採用しています。また、“Tsudoi”と称する誰でもいつでも使用可能な共有スペースの設置や、従業員同士のつながりを深める“コミドリ”（コミュニケーションドリリンク）の定期開催等、多様性からイノベーションが生まれる環境づくりを実現しています。



キリンググループの人材に対する考え方



キリンググループ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、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。

KV2021では、グローバルな事業フィールドでキリンググループ

の事業に関わる人材が、お互いを受け入れ、強みに変えていく組織風土・場づくりに取り組んでいます。

また、人権については、キリンググループの事業に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重する企業経営を目指しています。

人権尊重の取り組み

キリンググループは従業員にとどまらず、バリューチェーン全体で人権の尊重を徹底していくことを目指しています。

2005年からは国連グローバル・コンパクトの参加表明を行い、原則の内容を「キリンググループ コンプライアンス・ガイドライン」および「キリンググループ・サプライヤー CSRガイドライン」に反映し、遵守・徹底に努めています。

人権尊重の考え方を徹底するため、毎年、国内全従業員を対象とした人権・コンプライアンス研修およびグループ会社の社長・役員を対象としたトップ層向けの人権研修を実施しています。海外においては、リスク管理システムのしくみを通じて運用を行っています。



人材の育成

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いう認識のもと、人事の基本理念である「人間性の尊重」に基づき、人材育成に力を入れてきました。

社会人としての基礎である「基本ビジネススキル」をベースに、各部門での実務経験、OJT・研修等を通じて、組織の力を高めることができるプロ人材の育成を目指しており、それが「お客様価値の創造」、さらには「あたらしい飲料文化の創造」につながると考えています。その中で、特に戦略的に重要と思われる4つの重点課題を設定し、中期的に取り組みを進めています。

重点課題

1 育成意識・実践の強化

職場全体でメンバーを育成する意識醸成、環境整備、実践を推進し、競争優位な組織能力を持続させる。

2 若年層社員の育成

若年層社員が成果を生み出すプロフェッショナルとして主体的に能力を発揮し、会社の成長に貢献する。

3 グループ経営人材の育成

将来のキリングroupの経営を担う人材が計画的・継続的に育成され、経営戦略、事業展開をリードする。

4 キャリア開発の強化

若年層、中堅、シニアの各ステージで従業員全員が主体的にキャリアビジョンを描き、その実現に向けて努力する。

多様性の尊重

現在、キリングroupでは約4万人の従業員が働いており、その拠点はグローバルに広がっています。急速なグローバル化が進む中、さまざまな人種・国籍、伝統や文化、企業風土を持つ多様な従業員が、お互いを受け入れ、強みに変えていく企業文化を創造することが重要です。

キリングroupでは、多様性の推進を経営戦略の一つとして組み込み、性別、障害の有無、年齢、国籍に関係なく、成長意欲を持つ多様な従業員が働きやすい環境を整備することで、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。

グループ共通の価値観“Passion and Integrity”の下で力を結集し、社会に、そして人に価値を提供する企業グループを実現していきます。

グローバル化の推進

グローバルの連携を強めるために、「人材交流プログラム」を実施しています。海外グループ会社の従業員が、国内のグループ会社を訪問し、製造施設の視察、マーケティングに対するレクチャー、新製品に関するプレゼンテーション等を通して、情報交換を活発に行っています。



女性活躍の推進

「キリンウィ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。





"ONE KIRIN"

"Passion and





VALUES

Integrity”



連結貸借対照表

キリンホールディングス株式会社および連結子会社
2013年および2014年12月31日現在

単位：百万円

	2014	2013
資産の部		
流動資産：		
現金および預金	¥ 49,450	¥ 113,759
受取手形および売掛金	408,709	396,113
商品および製品	161,391	136,494
仕掛品	35,670	34,488
原材料および貯蔵品	49,203	54,063
繰延税金資産	29,854	27,432
その他	71,170	56,297
貸倒引当金	(3,620)	(3,860)
流動資産合計	801,830	814,788
固定資産：		
有形固定資産：		
建物および構築物	565,927	558,431
減価償却累計額	(336,415)	(335,327)
建物および構築物（純額）	229,511	223,104
機械装置および運搬具	958,805	919,837
減価償却累計額	(707,275)	(679,032)
機械装置および運搬具（純額）	251,530	240,804
土地	185,516	186,820
建設仮勘定	92,008	74,805
その他	185,574	182,887
減価償却累計額	(145,743)	(144,043)
その他（純額）	39,830	38,844
有形固定資産合計	798,398	764,378
無形固定資産：		
のれん	642,470	649,519
その他	206,886	187,417
無形固定資産合計	849,356	836,936
投資その他の資産：		
投資有価証券	403,467	376,155
退職給付に係る資産	6,830	—
繰延税金資産	49,380	44,585
その他	61,848	64,902
貸倒引当金	(5,243)	(5,291)
投資その他の資産合計	516,283	480,351
固定資産合計	2,164,038	2,081,667
資産合計	¥2,965,868	¥2,896,456

		単位：百万円	
負債の部		2014	2013
流動負債：			
支払手形および買掛金	¥ 160,106	¥ 155,863	
短期借入金	99,096	118,410	
コマーシャル・ペーパー	83,994	—	
1年内償還予定の社債	51,832	30,000	
未払酒税	83,400	82,718	
未払法人税等	12,154	28,429	
賞与引当金	5,322	5,571	
役員賞与引当金	199	266	
未払費用	132,235	114,774	
その他	156,329	123,864	
流動負債合計	784,671	659,898	
固定負債：			
社債	209,988	259,454	
長期借入金	359,012	383,213	
繰延税金負債	74,865	71,340	
再評価に係る繰延税金負債	1,286	1,286	
退職給付引当金	—	62,461	
役員退職慰労引当金	256	260	
自動販売機修繕引当金	3,550	4,238	
環境対策引当金	1,019	1,407	
訴訟損失引当金	25,116	30,711	
工場再編損失引当金	3,304	3,390	
退職給付に係る負債	60,483	—	
受入保証金	61,212	62,033	
その他	45,388	56,032	
固定負債合計	845,485	935,831	
負債合計	1,630,157	1,595,729	
純資産の部			
株主資本：			
資本金	102,045	102,045	
資本剰余金	81,417	81,417	
利益剰余金	848,381	850,511	
自己株式	(74,797)	(53,903)	
株主資本合計	957,047	980,071	
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	49,556	44,506	
繰延ヘッジ損益	827	128	
土地再評価差額金	(2,140)	(2,581)	
為替換算調整勘定	110,259	53,737	
退職給付に係る調整累計額	(13,716)	—	
その他の包括利益累計額合計	144,786	95,790	
新株予約権	332	306	
少数株主持分	233,544	224,558	
純資産合計	1,335,711	1,300,726	
負債純資産合計	¥2,965,868	¥2,896,456	

連結損益計算書

キリンホールディングス株式会社および連結子会社
2013年および2014年12月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

	2014	2013
売上高	¥2,195,795	¥2,254,585
売上原価	1,252,315	1,287,590
売上総利益	943,480	966,995
販売費および一般管理費	828,930	824,177
営業利益	114,549	142,818
営業外収益：		
受取利息	3,881	4,429
受取配当金	2,532	2,634
持分法による投資利益	2,925	1,643
その他	6,406	7,848
営業外収益合計	15,746	16,555
営業外費用：		
支払利息	24,378	21,351
その他	11,707	5,887
営業外費用合計	36,085	27,239
経常利益	94,211	132,134
特別利益：		
固定資産売却益	7,333	22,729
投資有価証券売却益	179	46,959
関係会社株式売却益	—	1,793
その他	1,155	1,744
特別利益合計	8,668	73,227
特別損失：		
固定資産除却損	3,260	3,259
固定資産売却損	728	2,677
減損損失	2,638	14,017
投資有価証券評価損	3	2
投資有価証券売却損	1,656	187
事業構造改善費用	12,048	9,689
在外子会社税制特別措置適用支払金	—	8,422
工場再編損失引当金繰入額	—	3,390
その他	4,664	6,508
特別損失合計	25,000	48,155
税金等調整前当期純利益	77,879	157,206
法人税、住民税および事業税	40,240	59,265
法人税等調整額	(7,220)	(6,007)
法人税等合計	33,019	53,257
少数株主損益調整前当期純利益	44,859	103,948
少数株主利益	12,466	18,292
当期純利益	¥ 32,392	¥ 85,656

単位：円

	2014	2013
1株当たり情報：		
1株当たり当期純利益	¥35.27	¥90.76
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	35.24	90.73
1株当たり配当金	¥38.00	36.00

連結包括利益計算書

キリンホールディングス株式会社および連結子会社
2013年および2014年12月31日に終了した連結会計年度

	単位：百万円	
	2014	2013
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 44,859	¥103,948
その他の包括利益：		
その他有価証券評価差額金	5,682	(12,869)
繰延ヘッジ損益	698	9,427
為替換算調整勘定	47,418	114,567
持分法適用会社に対する持分相当額	13,704	22,820
その他の包括利益合計	67,504	133,945
包括利益	¥112,364	¥237,894
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 94,548	¥209,231
少数株主に係る包括利益	17,815	28,662

連結株主資本等変動計算書

キリンホールディングス株式会社および連結子会社
2013年および2014年12月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

株主資本

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2013年1月1日現在	¥102,045	¥81,415	¥796,737	¥ (3,509)	¥976,689
当期変動額					
剰余金の配当			(31,921)		(31,921)
当期純利益			85,656		85,656
自己株式の取得				(50,417)	(50,417)
自己株式の処分		1		23	25
土地再評価差額金の取崩			38		38
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	1	53,773	(50,394)	3,381
2014年1月1日現在	¥102,045	¥81,417	¥850,511	¥(53,903)	¥980,071
当期変動額					
剰余金の配当			(34,081)		(34,081)
当期純利益			32,392		32,392
自己株式の取得				(20,898)	(20,898)
自己株式の処分		(0)		4	4
土地再評価差額金の取崩			(441)		(441)
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	(0)	(2,129)	(20,894)	(23,024)
2014年12月31日現在	¥102,045	¥81,417	¥848,381	¥(74,797)	¥957,047

単位：百万円

	その他の包括利益累計額						新株予約権	少数株主 持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
2013年1月1日現在	¥ 59,113	¥(9,298)	¥(2,543)	¥ (75,017)	¥ —	¥ (27,746)	¥203	¥204,754	¥1,153,901
当期変動額									
剰余金の配当									(31,921)
当期純利益									85,656
自己株式の取得									(50,417)
自己株式の処分									25
土地再評価差額金の取崩									38
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	(14,607)	9,427	(38)	128,755		123,536	103	19,804	143,444
当期変動額合計	(14,607)	9,427	(38)	128,755	—	123,536	103	19,804	146,825
2014年1月1日現在	¥ 44,506	¥ 128	¥(2,581)	¥ 53,737	¥ —	¥ 95,790	¥306	¥224,558	¥1,300,726
当期変動額									
剰余金の配当									(34,081)
当期純利益									32,392
自己株式の取得									(20,898)
自己株式の処分									4
土地再評価差額金の取崩									(441)
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	5,050	698	441	56,522	(13,716)	48,996	26	8,985	58,008
当期変動額合計	5,050	698	441	56,522	(13,716)	48,996	26	8,985	34,984
2014年12月31日現在	¥ 49,556	¥ 827	¥(2,140)	¥110,259	¥(13,716)	¥144,786	¥332	¥233,544	¥1,335,711

連結キャッシュフロー計算書

キリンホールディングス株式会社および連結子会社
2013年および2014年12月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

	2014	2013
営業活動によるキャッシュフロー：		
税金等調整前当期純利益	¥ 77,879	¥ 157,206
減価償却費	98,914	101,126
減損損失	2,638	14,017
のれん償却額	49,686	47,910
退職給付信託の設定額	(19,000)	—
受取利息および受取配当金	(6,413)	(7,064)
持分法による投資損益（〔 〕は益）	(2,925)	(1,643)
支払利息	24,378	21,351
為替差損益（〔 〕は益）	(1,165)	(1,641)
固定資産売却益	(7,333)	(22,729)
固定資産除売却損	2,917	5,230
投資有価証券売却益	(179)	(46,959)
関係会社株式売却益	—	(1,793)
売上債権の増減額（〔 〕は増加）	(10,886)	7,916
たな卸資産の増減額（〔 〕は増加）	(14,261)	(12,573)
仕入債務の増減額（〔 〕は減少）	(270)	5,482
未払酒税の増減額（〔 〕は減少）	580	(3,833)
未払消費税等の増減額（〔 〕は減少）	4,644	(5,694)
預り金の増減額（〔 〕は減少）	7,484	4,153
その他	12,003	6,816
小計	218,690	267,278
利息および配当金の受取額	14,627	15,239
利息の支払額	(14,945)	(15,801)
法人税等の支払額	(63,125)	(61,199)
営業活動によるキャッシュフロー	155,247	205,517
投資活動によるキャッシュフロー：		
有形および無形固定資産の取得による支出	(120,480)	(117,393)
有形および無形固定資産の売却による収入	12,999	47,476
有価証券および投資有価証券の取得による支出	(26,670)	(4,424)
有価証券および投資有価証券の売却による収入	1,746	155,162
子会社株式の取得による支出	(5)	(25,423)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(14,510)	(751)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	364	24,370
その他	7,159	6,510
投資活動によるキャッシュフロー	(139,397)	85,526
財務活動によるキャッシュフロー：		
短期借入金の増減額（〔 〕は減少）	(7,847)	5,851
コマーシャル・ペーパーの増減額（〔 〕は減少）	83,994	(77,994)
長期借入れによる収入	67,313	12,197
長期借入金の返済による支出	(132,595)	(40,587)
社債の償還による支出	(30,000)	(80,000)
自己株式の取得による支出	(19,778)	(50,417)
配当金の支払額	(34,081)	(31,921)
少数株主への配当金の支払額	(6,555)	(6,907)
その他	(1,150)	(2,576)
財務活動によるキャッシュフロー	(80,701)	(272,357)
現金および現金同等物に係る換算差額	109	8,743
現金および現金同等物の増減額（〔 〕は減少）	(64,741)	27,430
現金および現金同等物の期首残高	105,472	78,041
現金および現金同等物の期末残高	¥ 40,730	¥ 105,472

会社概要

(2014年12月31日現在)

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

発行済株式総数

965,000,000

※ 2015年2月27日付で自己株式51,000,000株を消却した
ことにより、現在の発行済株式総数は914,000,000株
となっています。

株主数

145,836

従業員数（連結）

39,894

株主総会開催日

2015年3月27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)

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）	43,282	4.48
明治安田生命保険相互会社	32,996	3.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	32,446	3.36
株式会社三菱東京UFJ銀行	19,251	1.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4）	15,977	1.65
MELLON BANK, N.A. AS AGENT FOR ITS CLIENT MELLON OMNIBUS US PENSION	14,869	1.54
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	14,397	1.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	13,861	1.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505041	11,376	1.17
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	11,056	1.14

※ 2014年12月31日現在、上記所有株式のほか、当社は自己株式を52,452千株所有しています。
なお、2015年2月27日付で自己株式51,000千株を消却しました。

株価・出来高推移（東京証券取引所）



グループ会社

(2014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、連結子会社216社、持分法適用関連会社16社から構成されています。

会社名	所在地	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
連結子会社			
キリン株式会社	日本（東京都）	日本総合飲料	100.0
キリンビール株式会社	日本（東京都）	日本総合飲料	100.0
キリンビールマーケティング株式会社	日本（東京都）	日本総合飲料	100.0
メルシャン株式会社	日本（東京都）	日本総合飲料	100.0
キリンビバレッジ株式会社	日本（東京都）	日本総合飲料	100.0
株式会社永昌源	日本（東京都）	日本総合飲料	99.9
キリンディスティラリー株式会社	日本（静岡県）	日本総合飲料	100.0
キリンシティ株式会社	日本（東京都）	日本総合飲料	100.0
1 麒麟（中国）投資有限公司	中国（上海市）	日本総合飲料	100.0
麒麟啤酒（珠海）有限公司	中国（広東省）	日本総合飲料	100.0
2 台湾麒麟啤酒股份有限公司	台湾（台北市）	日本総合飲料	100.0
3 Kirin Europe GmbH	ドイツ（デュッセルドルフ市）	日本総合飲料	100.0
4 Kirin Brewery of America, LLC	アメリカ（カリフォルニア州）	日本総合飲料	100.0
5 Four Roses Distillery, LLC	アメリカ（ケンタッキー州）	日本総合飲料	100.0
6 Lion Pty Ltd	オーストラリア（ニューサウスウェールズ州）	オセアニア総合飲料	100.0
Lion Nathan Pty Limited	オーストラリア（ニューサウスウェールズ州）	オセアニア総合飲料	100.0
Lion-Dairy & Drinks Pty Ltd	オーストラリア（ビクトリア州）	オセアニア総合飲料	100.0
Kirin Foods Australia Holdings Pty Ltd	オーストラリア（ニューサウスウェールズ州）	オセアニア総合飲料	100.0
Berri Limited	オーストラリア（ビクトリア州）	オセアニア総合飲料	100.0
Castlemaine Perkins Pty Limited	オーストラリア（クイーンズランド州）	オセアニア総合飲料	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）	オセアニア総合飲料	100.0
Lion Nathan Enterprises Pty Limited	オーストラリア（ニューサウスウェールズ州）	オセアニア総合飲料	100.0
LD Nathan & Co Limited	ニュージーランド（オークランド州）	オセアニア総合飲料	100.0
Lion-Beer, Spirits & Wine (NZ) Limited	ニュージーランド（オークランド州）	オセアニア総合飲料	100.0
Great Northern Developments Limited	ニュージーランド（オークランド州）	オセアニア総合飲料	100.0
7 Brasil Kirin Holdings S.A.	ブラジル（サンパウロ州）	海外その他総合飲料	100.0
Brasil Kirin Participacoes e Representacoes Ltda.	ブラジル（サンパウロ州）	海外その他総合飲料	100.0
Brasil Kirin Industria de Bebidas Ltda.	ブラジル（サンパウロ州）	海外その他総合飲料	100.0
Brasil Kirin Bebidas Ltda.	ブラジル（リオデジャネイロ州）	海外その他総合飲料	100.0



会社名	所在地	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
8 Kirin Holdings Singapore Pte. Ltd.	シンガポール	海外その他総合飲料	100.0
9 Interfood Shareholding Company	ベトナム（ドンナイ省）	海外その他総合飲料	94.7
The Coca-Cola Bottling Company of Northern New England, Inc.	アメリカ（ニューハンプシャー州）	海外その他総合飲料	100.0
Indústria Agrícola Tozan Ltda.	ブラジル（サンパウロ州）	海外その他総合飲料	88.4
協和発酵キリン株式会社	日本（東京都）	医薬・バイオケミカル	53.2
協和発酵バイオ株式会社	日本（東京都）	医薬・バイオケミカル	100.0
小岩井乳業株式会社	日本（東京都）	その他	99.9
株式会社横浜アリーナ	日本（神奈川県）	その他	58.8
その他179社	—	—	—
持分法適用関連会社			
株式会社ヤッホーブルーイング	日本（長野県）	日本総合飲料	33.3
ハインケン・キリン株式会社	日本（東京都）	日本総合飲料	49.0
キリン・トロピカーナ株式会社	日本（東京都）	日本総合飲料	50.0
10 San Miguel Brewery Inc.	フィリピン（メトロマニラ）	海外その他総合飲料	48.6
11 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	海外その他総合飲料	40.0
Kirin-Amgen, Inc.	アメリカ（カリフォルニア州）	医薬・バイオケミカル	50.0
その他10社	—	—	—

KIRIN

その他の情報につきましては、

IR <http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>

CSV <http://www.kirinholdings.co.jp/csv/>

をご参照ください。



Printed in Japan
2015年5月1日発行
20150611