

## SECTION 1

キリングループの理念と戦略

### 社長メッセージ



代表取締役社長  
いそぎき よしのり  
磯崎 功典

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

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

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

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

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

## 社長メッセージ

# 01 経営環境への認識と キリンのビジョン・戦略

## 総合飲料事業

### 現在の環境変化には、価値創造を軸として臨む

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

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

### 新たな価値創造により持続的成長を

#### 可能とするグループの強み

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

こうした過去の価値創造を通して、私たちは、他社にはな

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

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

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

## 医薬・バイオケミカル事業

### グローバル化と新薬創出力の強化

キリングループのもう一つの核である医薬・バイオケミカル事業は、抗体医薬品などのバイオ医薬を強みとしています。バイオ医薬品は、がんや自己免疫疾患など、これまで治療が難しいとされてきた病気に対し、副作用が少なく高い治療効果を発揮することが期待されています。その一方、特に日本では、医療費抑制策の進展に伴う後発医薬品の浸透や薬価



制度の大幅な改定により、医薬品市場の伸びは鈍化しています。こうした中で同事業が長期にわたり成長を続けるためには、グローバル競争力と新薬創出力をさらに強化する必要があります。

### 長期的視野に立ち、グローバル戦略品の 上市と新領域の育成に注力

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

### 社会とともに持続的に成長する企業を目指す

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

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

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

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

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

## 社長メッセージ

## 02 中期経営計画の進捗

## 収益性改善に向けた構造改革の実行

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

※1 「親会社株主に帰属する当期純利益」を指す。

## 低収益事業の再生・再編が大きく進捗

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

## ● キリンビバレッジ

## 利益ある成長に向けて大きな手ごたえ

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

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

## ● ブラジルキリン

## 計画を上回るペースの再生を実現、売却を決断

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

## 低収益事業の2017年度計画

## 営業利益+200億円に対する進捗



※2 減価償却方法変更影響46億円を除く。

## ビール事業の収益基盤強化に向けた

### 新たな価値創造も順調に始動

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

#### ◆「47都道府県の一発搾り」

「一発搾り」のナショナルブランドとしてのプレゼンスを活かしながら、地域のお客様に向き合うという画期的なマーケティングにより、縮小が続く国内ビール市場において、当初目標の2倍を超える270万ケースの年間販売数量を記録する大ヒットとなりました。全国の都道府県ごとに味わい・個性を変えたこの商品は、私たちのマーケティング、研究開発、そしてサプライチェーンにおける強みが可能にしたものであり、お客様に新しい価値を提供しながら、地域活性化に貢献しています。こうした総合的な活動が高く評価され、「47都道府県の一発搾り」は、2016年度の日本マーケティング大賞を受賞することができました。基盤の優位性を活かして価値を創造し、社会とともに持続的成長を目指すというキリンググループのビジョン・戦略に沿った展開は、着実に進展していると考えます。

#### ◆クラフトビール

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

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

#### ◆ミャンマー・ブルワリー

ミャンマー・ブルワリー買収以降の統合プロセスは、順調に進展しています。経済発展に伴う需要増加に対応し、いかに効率的な増産体制を整えるかが課題の一つでしたが、この点において、キリンが持つ効率生産のノウハウの移植が進んでいます。また、生活水準の急速な高まりに対応して、既存のナショナルブランド以外の商品ラインアップを早期に拡充することも課題でしたが、ここでもキリンとのシナジーにより「キリン一発搾り(KIRIN ICHIBAN)」「ミャンマー プレミアム」などの上市を実現し、各価格帯をカバーする強い商品ポートフォリオの構築を進めています。

## 医薬・バイオケミカル事業の

### 飛躍的成長を目指した展開

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

## 社長メッセージ

## 03 課題認識と今後の取り組み

### 構造改革を加速させ、利益ある成長を実現

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

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

### ビール事業の収益基盤強化を継続

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

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

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



### アジア・オセアニアにおけるビール事業基盤強化

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

### 長期的視点に立った新たな事業の創造

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

創造にもつながると私は信じます。

例えば、キリングroupが保有するプラズマ乳酸菌や植物バイオ技術。プラズマ乳酸菌は、既に飲料やヨーグルト、サプリメントとして商品化していますが、免疫の根本を強くするというプラズマ乳酸菌ならではの特徴を活かした新たな価値提案ができないか検討しています。後者の植物バイオに関わる技術は、植物で医薬品に関連した原料などを生産することに応用可能であり、大学や他企業と連携しながら開発を進めています。NEDO<sup>※</sup>の助成・委託事業では活性型ビタミンD<sub>3</sub>をキリン独自の植物大量増殖技術を活用して、高効率・低コストで生産することに取り組んでいます。

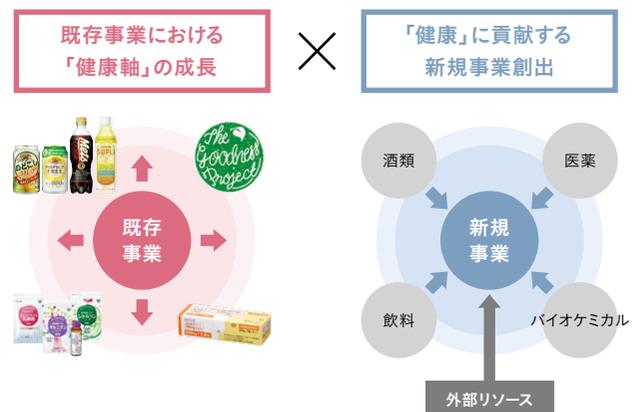
既存事業の成長性を高めながら、活動領域拡大の可能性も積極的に探索し、有望な事業機会に対しては果敢に挑戦していきます。また、そのために必要な基礎研究やオープンイノベーションへの投資も、柔軟に行っていきます。

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

#### アジア・オセアニアにおけるビール事業の展開



#### 「健康」への取り組み



## 社長メッセージ

# 04 ESG課題への取り組み

## 絶対的に信頼される企業を目指して

### コーポレートガバナンスのさらなる強化

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

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

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

### 人と組織風土の変革

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

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

### 資源循環100%社会の実現へ

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

### 株主価値の一層の向上に向けて

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

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

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

## ステークホルダーの皆様へ

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

2016年度の良い流れを本物にできるよう、全力で取り組んでまいりますので、ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きのご支援をよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長

磯崎 功典

### 磯崎 功典

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

