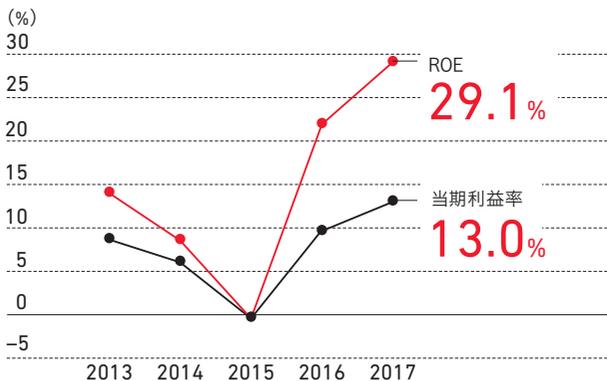


P.7-8価値創造モデルの
OUTCOME: 経済的価値にあたる主な実績

財務ハイライト (2017年度実績)

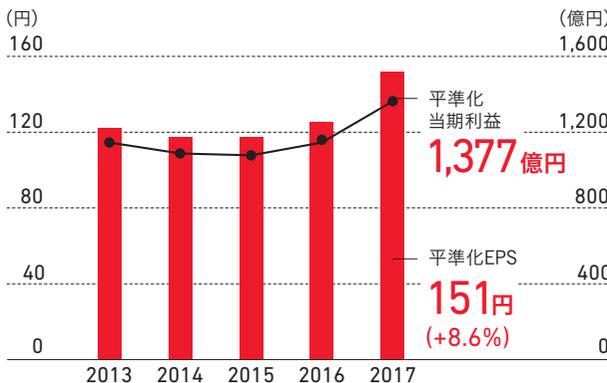
(注)2017年12月期から国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

ROE/当期利益率^{※1}



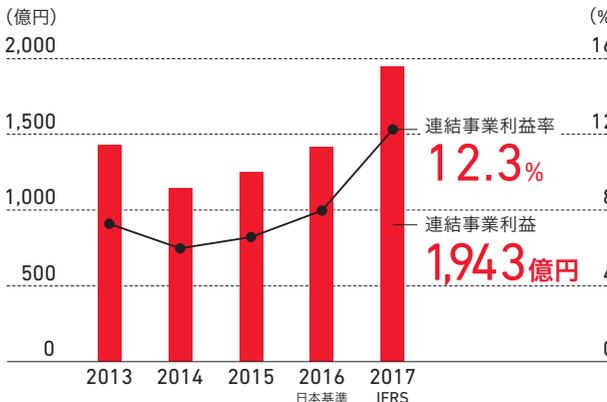
(注)2016年度までは、のれん等償却前ROE、のれん等償却前当期純利益率
※1 親会社の所有者に帰属する当期利益率

平準化EPS^{※2}/平準化当期利益^{※3}



(注)2016年度までは、平準化当期純利益
※2 平準化EPS=平準化当期利益/期中平均株式数
※3 平準化当期利益=当期利益±税金等調整後その他の営業利益・費用等

連結事業利益^{※4}/連結事業利益率



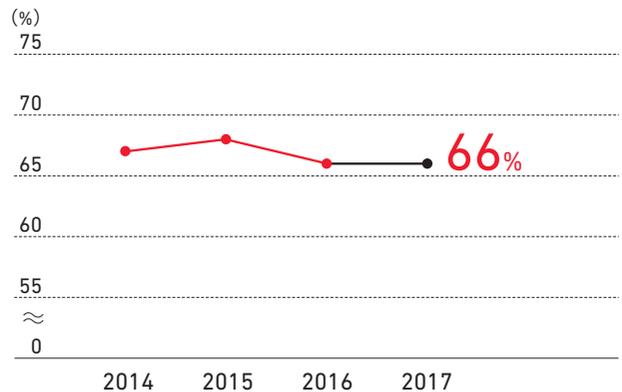
(注)2016年度までは、営業利益(率)
(注)対酒税抜き売上収益(売上高)
※4 事業利益=売上収益-売上原価-(販売費及び一般管理費)
事業の経常的な業績を測る利益指標として使用

P.7-8価値創造モデルの
INPUT: 「人材」「ブランド」「研究開発」「サプライチェーン・IT」の主な実績

非財務ハイライト

(注)いずれもブラジルキリンを除いた実績
(注)ミャンマー・ブルワリーは2016年からカウント。ただし、「温室効果ガス排出量」は2015年からカウント

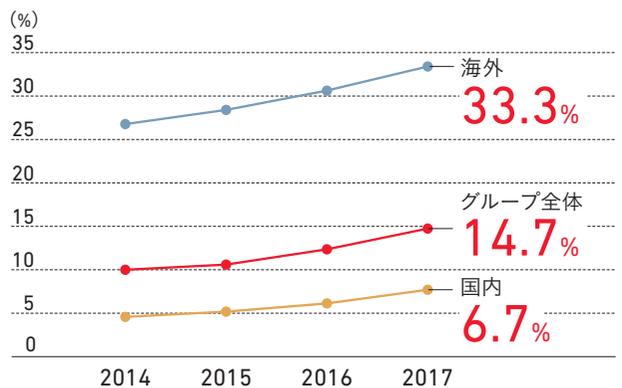
従業員エンゲージメント^{※5}



従業員が、所属会社の方向性や目標に共感し、その実現に向けて全力を尽くす意欲を持つことは、持続的な業績向上とイノベーション創出につながります。従業員エンゲージメントは、そのための重要な指標と捉えています。

(注)対象各社における調査結果の加重平均。ミャンマー・ブルワリーと協和発酵キリングループは2016年度以降カウント

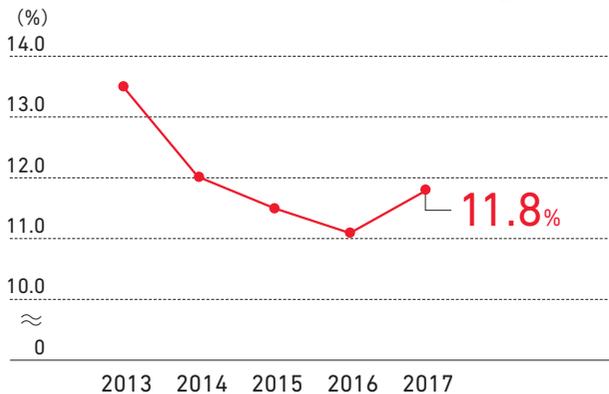
女性マネジャー比率^{※5}



イノベーションの基盤である「人材力」を高めるには、組織のダイバーシティ(多様性)が重要な要素となります。従業員一人ひとりの多様な意見やチャレンジを、今まで以上に経営や事業に反映できる企業風土を目指し、女性の活躍推進に取り組んでいます。

※5 対象範囲: 【国内】キリンホールディングス、日本綜合飲料グループ(キリン、キリンビール、キリンパレージ、メルシャン)、協和発酵キリングループ
【海外】ライオン、ミャンマー・ブルワリー

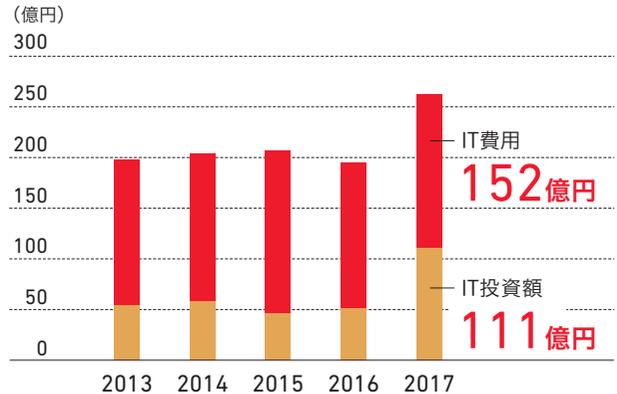
広告費率^{※6}



短期的な販売数量増加を目的とした支出は可能な限り効率化していく一方、ブランド価値向上に寄与する広告には、継続性のある一定水準の投資が必要と考えています。

(注) リポート(実質的な値引きにあたるか否かを問わない)、業務用での商品取扱いにかかる対価、販売促進施策のためのマーケティング費用および広告費の合計に占める広告費の割合

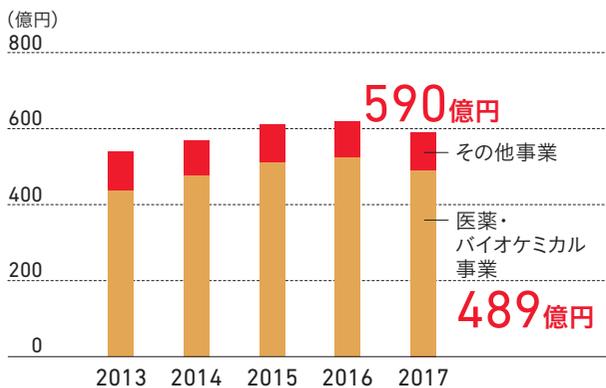
IT費用/IT投資額^{※7}



ITに関する固定的な費用は、グローバルおよび日本国内の業界水準をベンチマークしながら、効率化に努めます。一方、将来の事業成長に必要な攻めのIT投資は、ERP導入に向けた2017年以降の投資を皮切りに、中長期投資計画に組み込み積極的に行います。

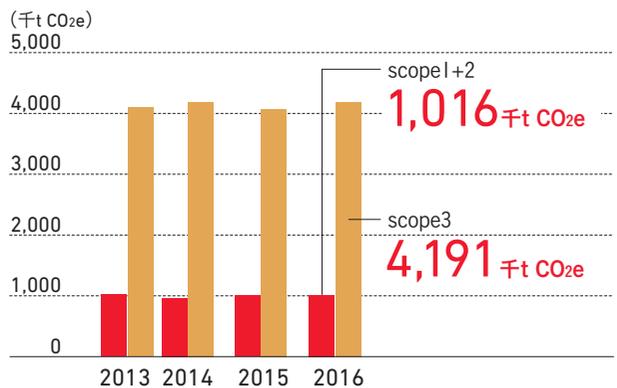
(注) 減価償却費を除くキャッシュベースの金額

研究開発費



イノベーションを通じて、新たな価値創造を継続的に実現していくための源泉として、研究開発の重要性はますます高まっています。研究開発の効率性向上に取り組みながら、一定水準の研究開発投資を継続していくことで、価値創造を促進していきます。

温室効果ガス排出量 (scope1+2)/(scope3)



地球温暖化防止は社会全体での取り組みが必要な課題であり、自らの事業活動によるGHG排出量(Scope1および2)の削減だけでは課題解決につながりません。キリングroupでは、Scope1および2の削減に加え、バリューチェーン全体でのGHG排出量(Scope3)の削減についても目標を設定し、地球温暖化防止に貢献していきます。

※6 対象範囲:【国内】日本総合飲料グループ(キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン)、【海外】ライオン、ミャンマー・プルワリー

※7 対象範囲:【国内】キリンホールディングス、日本総合飲料グループ(キリン、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン)、【海外】ライオン

※がないものは国内・海外グループ全体