

COMPANY RESEARCH AND ANALYSIS REPORT

|| 企業調査レポート（ESG 統合版） ||

麒麟ホールディングス

2503 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

2017 年 2 月 17 日 (金)

執筆：客員アナリスト

香川大輔

FISCO Ltd. Analyst **Daisuke KAGAWA**



FISCO Ltd.

<http://www.fisco.co.jp>

目次

■ 要約	01
■ 事業の特徴と収益概要	03
■ 企業理念と中長期の成長戦略	12
■ 経営の正当性・透明性・柔軟性	17
■ 環境	18
■ 社会	24
■ ガバナンス	27
■ ESG にかかる外部評価	29

本レポートは、環境省実施の環境情報開示基盤整備事業に参画している各企業が
環境情報開示システムに登録している環境情報を一部参照しています。

■ 要約

CSV の考え方で社会と自社の共通価値を創造する

キリンホールディングス <2503> は、酒類、飲料を中心とした食品メーカー。日本総合飲料事業を展開するキリン株式会社を中核とし、医薬・バイオケミカル事業を持つほか、グローバルに事業を展開している。安定性が高い総合飲料事業を収益源としながら、市場の拡大に期待が持てる医薬・バイオケミカル事業を展開しており、バランスの良い事業ポートフォリオを構成していると言える。

1. 経済価値

「新 KV2021」の実現に向けた第 1 段階のアクションプランが「2016 年 -2018 年中期経営計画」。2016 年中期経営計画では、事業を低収益・高収益・成長市場・成熟市場の 4 つのカテゴリーに分類する。その上でビール事業の収益基盤の強化に資源を集中させるとともに、ブラジルキリン、キリンビバレッジ（株）といった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る。

定量的な目標値は、のれん等償却前 ROE が 15% 以上、平準化 EPS 年平均成長率 6% 以上としている。売上げや利益よりも収益の還元を重視した目標値と言える。同社では、収益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な成長を目指すことでこうした目標値を達成させる考えだ。

2. 環境価値

同社では長期環境ビジョンを設定している。

同社の事業は、生物資源である原料と水資源を使って容器に充填し消費者に提供するという形態を取っているため、自然の恵みがないと成り立たない事業であり環境への依存度が高いと言える。そこで、2050 年の社会とともに持続可能な成長を目指し、バリューチェーンのすべてを対象に長期環境ビジョンを制定した。この中で、特に生物資源・水資源・容器包装・地球温暖化を特に重要なテーマとして掲げている。どのテーマにおいても地域や国によって法律や体制が異なっている。同社ではワールドワイドの視点を取り、地域特性に合わせた環境対策を実施していく方針である。

3. 社会価値

同社は長期経営構想の中で、そのビジョンを「酒類、飲料、医薬・バイオケミカルを中核としたキリングループ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。」と定めている。

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

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

また、「価値創造に向けた戦略の枠組み（＝キリングroupならではの CSV）」では、価値創造を実現するための組織能力・技術力を基盤として、「社会課題への取り組みを通じた価値創造」と「お客様の期待に応える価値創造」に取り組み、経済的価値と社会的価値の創造を目指している。

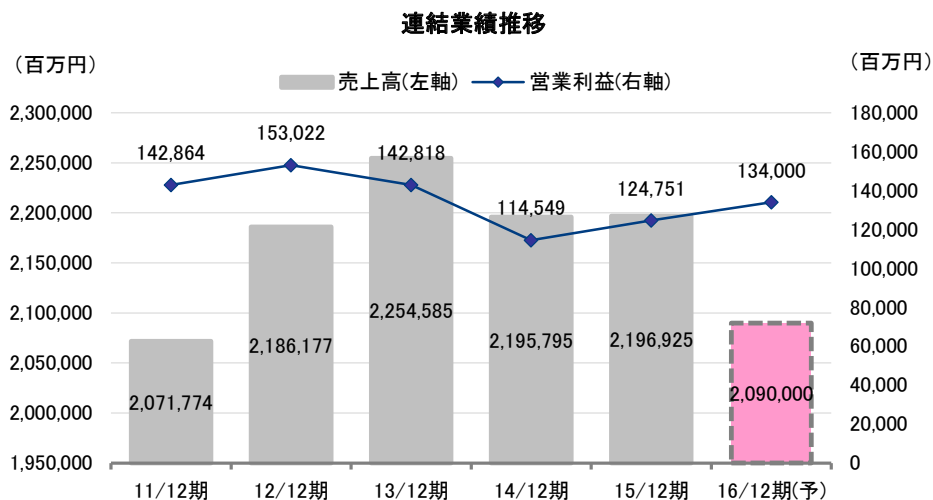
そして「新 KV2021」策定時に、キリングroupが社会とともに将来にわたりサステナブルに存続・発展するための重要テーマとして「キリングroupの持続的成長のための経営諸課題」を選定している。

4. ガバナンス

グループ全体を統括する体制として純粋持株会社制を採用。傘下の各グループ会社には、適切な権限委譲を行うとともに、取締役を派遣し各社の取締役会を通じたガバナンスの強化を図っている。各グループ会社にも社外取締役を選定し、グループ全体の透明性の確保を図っている。

ガバナンス体制としては監査役会設置会社を採用。取締役会、監査役会ともに、複数の社外取締役と監査役をそれぞれ組み入れ、緊密に連携しながらも経営に対する監督機能の強化を図っている。

9 人いる取締役のうち、4 人が社外取締役で、取締役会の議長を社外取締役が務めていることは同社の大きな特徴だ。



出所:決算短信よりフィスコ作成

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

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

■ 事業の特徴と収益概要

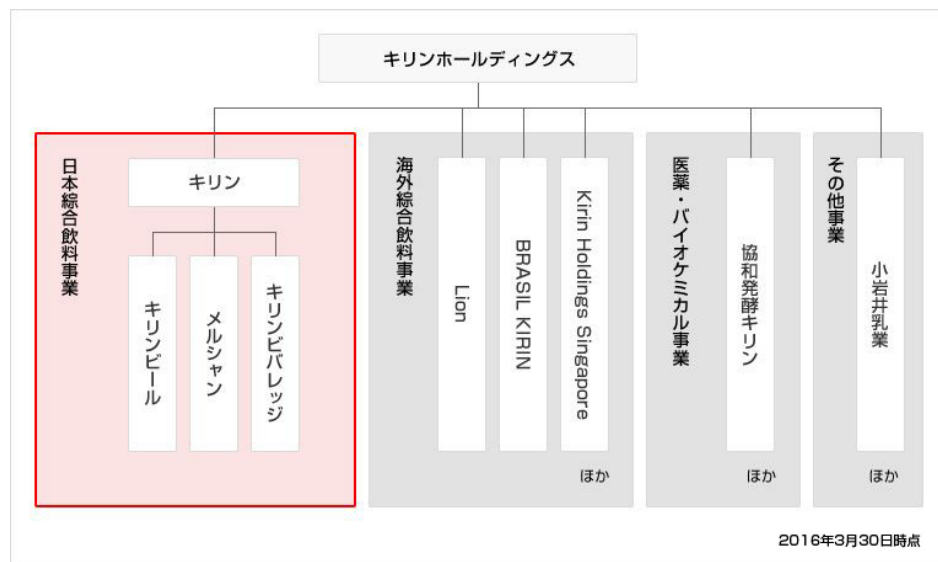
バランスの良い事業ポートフォリオを構成する事業構造

1. 会社概要

同社は、日本総合飲料事業を展開するキリンを中核に据え、「食と健康」をドメインとした事業をグローバルに展開する。その歴史は 1907 年までさかのぼる。ジャパン・ブルワリー・カンパニーから経営を引き継ぎ麒麟麦酒株式会社が設立されたことが同社の歴史のスタート地点だ。その後は国内のトップブランドにまで成長させたキリンビール（株）を皮切りに、経営の多角化も促進。清涼飲料事業への参入のほか、グローバル展開を加速させ 2015 年に海外売上高比率を 30% まで伸ばした。2008 年には協和発酵キリン（株）を設立し、抗体技術を生かした最先端のバイオテクノロジーを生かした新薬の開発を目指している。

現在は、日本総合飲料事業をけん引するキリン（株）傘下のキリンビール、メルシャン（株）、キリンビバレッジのほか、医薬・バイオケミカル事業をけん引する協和発酵キリン、及び海外子会社などによりキリングループが形成されている。

グループ概要図



出所：キリンホームページより掲載

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

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

事業の特徴と収益概要

2. 事業の概要

同社の事業セグメントは、国内で清涼飲料や酒類を提供する日本総合飲料事業、東南アジア・オセアニアを中心に清涼飲料や酒類を提供する海外総合飲料事業、協和発酵キリンが中心の医薬・バイオケミカル事業の 3 つで構成される。安定的に収益が得られる総合飲料事業を持つほか、成長が期待できる海外総合飲料事業や医薬・バイオケミカル事業による事業ポートフォリオを構成。安定収入と成長市場という 2 つに大別される事業を両輪に持続的な成長を目指す。

3. 主力事業の総合飲料事業

同社の主力事業は日本総合飲料事業だ。同事業はキリン傘下のキリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンを中心に、日本国内で酒類、飲料の製造、販売を行っている。ビール類のマーケットシェアは第 2 位、国内清涼飲料マーケットシェア第 4 位、国内ワインマーケットシェア第 1 位と、市場において高い存在感を示す事業分野だ。ブランドメッセージとして「Quality with Surprise」を掲げ、「健康」や「人と社会のつながり」といった社会課題と向き合いながら共通価値の創造を目指す。地域に密着しその地域の魅力と向き合った「47 都道府県の一番搾り」は、こうした概念により生み出された商品と言えるだろう。

日本総合飲料事業の主要商品・製品



出所：KIRIN REPORT2015 より掲載

4. 海外事業をけん引する海外総合飲料事業

2009 年に完全子会社化した LION、ブラジルのビール大手であるスキンカリオールを買収して設立したブラジルキリン、2010 年に設立された Kirin Holdings Singapore などにより事業を展開している。豪州やニュージーランドでビールマーケットシェア第 1 位を誇るほか、Kirin Holdings Singapore がミャンマー市場に参入するなど今後の成長が期待できる事業分野である。一方で、ブラジルキリンにおいて 2015 年 12 月期に減損損失を計上するなど、先行きの見通しが難しい事業分野でもある。その地域に根差したブランドの育成のほか、原材料コストの削減やサプライチェーンの最適化といった活動が求められる。

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

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

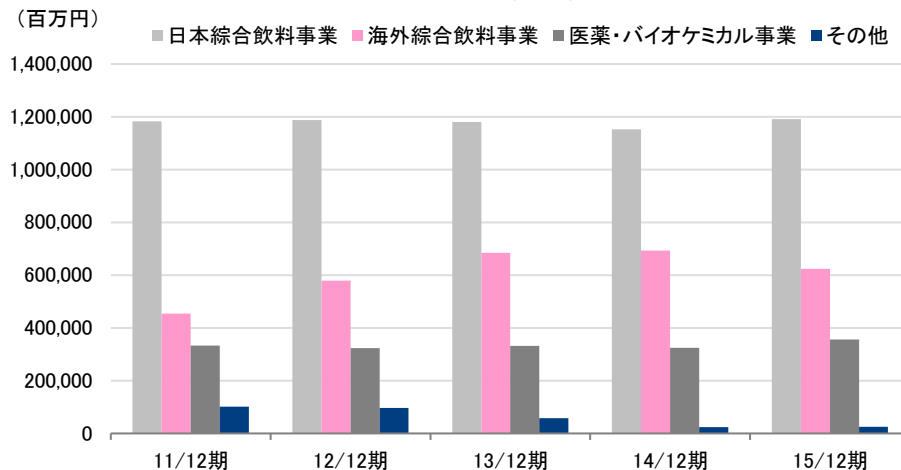
事業の特徴と収益概要

売上高、利益ともに国内総合飲料事業が存在感を示すも 医薬・バイオケミカル事業の成長にも期待

6. セグメント別業績の推移

セグメント別に見て売上高をけん引するのは、日本総合飲料事業だ。2014 年に消費税増税の影響を受けたものの、過去 5 年間に於いて売上げの増減は少なく今後も売上げを安定的に確保できる事業分野と言えそうだ。ただし長期的には人口減少の影響を受け、大きな伸びは期待しにくく緩やかに減少していくことが予想される。事業を持続的に成長させるためにも、海外事業や医薬・バイオケミカル事業に期待したい。

セグメント別売上高の推移



出所: 決算短信よりフィスコ作成

一方で、営業利益の推移で見ると、売上高と同様に日本総合飲料事業が業績をけん引するものの収益性は低下傾向にあることには注意が必要だ。市場における競争が激化、価格の低下に歯止めがかかっていないといった要因等があると考えられる。そんななか、医薬・バイオケミカル事業の存在感が大きい。実際に 2015 年 12 月期の売上げ・営業利益の構成比を見ると、売上げにおいては医薬・バイオケミカル事業は 16.2% を占めるにとどまるが、営業利益では 37.5% を占める。継続的な投資は必要になるものの今後の成長を占う上では医薬・バイオケミカル事業の存在感は大きいと言えるだろう。海外総合飲料事業も期待が持てる事業分野だ。しかし、2015 年 12 月期にブラジル事業で減損損失を発生させ、同社が最終赤字となる原因を作っている。海外総合飲料事業は、こうした一時的な要因があるものの豪州事業では安定的な収益源となっており、今後の同社の成長を占う上で重要な事業分野であると言えるだろう。

キリンホールディングス

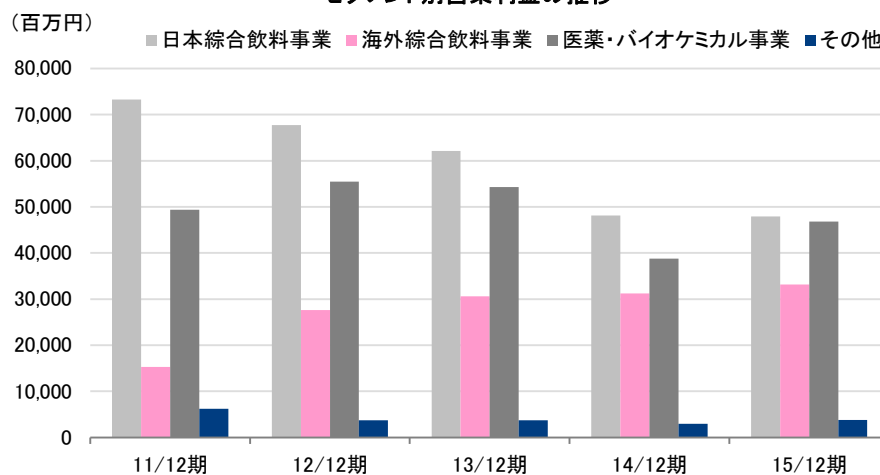
2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

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

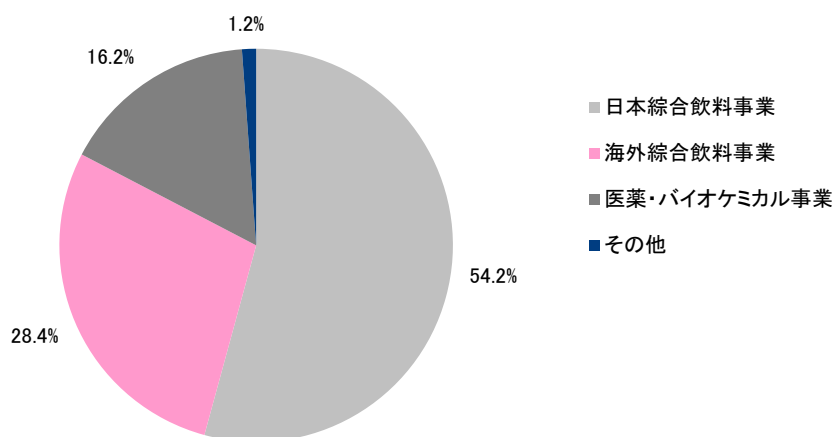
事業の特徴と収益概要

セグメント別営業利益の推移



出所: 決算短信よりフィスコ作成

15/12期セグメント別売上構成



出所: 決算短信よりフィスコ作成

キリンホールディングス

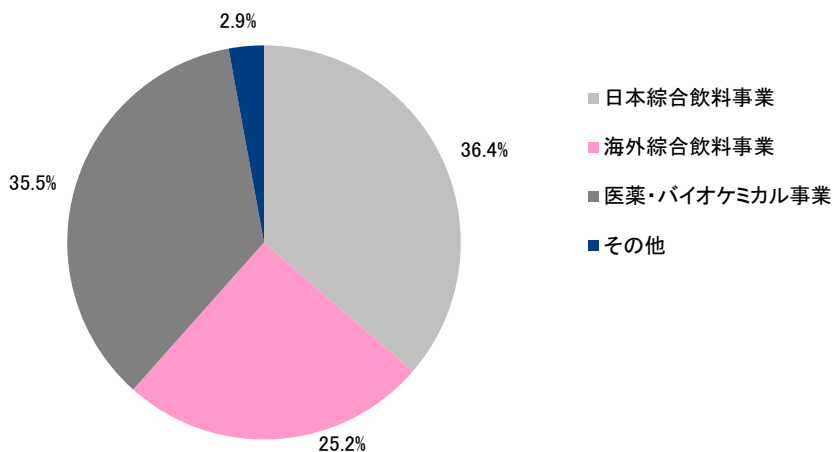
2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

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

事業の特徴と収益概要

15/12期セグメント別営業利益構成



出所: 決算短信よりフィスコ作成

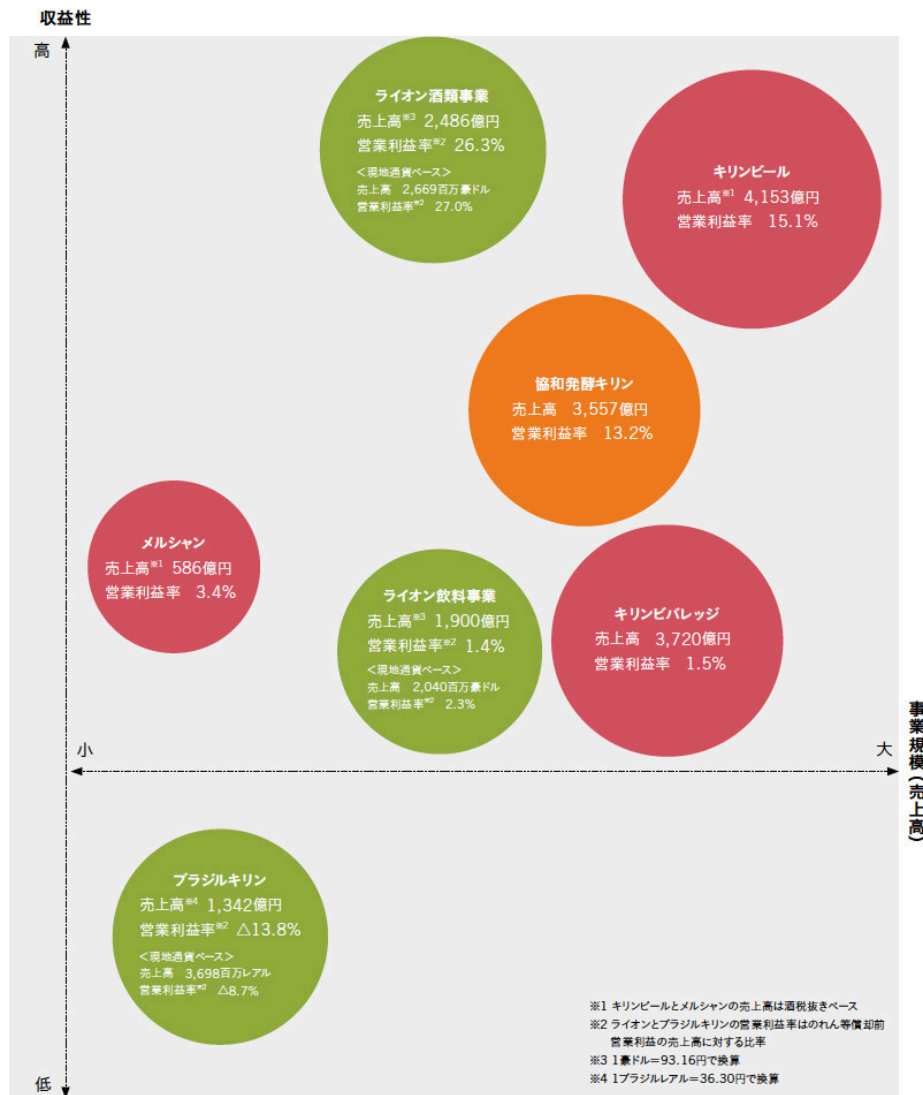
7. グループ全体の業績をけん引するのは麒麟ビール

さらに細かく同社の事業別収益性を見ると、ビールを中心に事業展開する麒麟ビールが売上高・収益性の両面で大きな存在感を示しており、営業利益率も 15.1%（酒税抜き売上高換算）と高い収益力を持っている。その背景にあるのはブランド力と言えるだろう。主力ブランド「麒麟一番搾り生ビール」を筆頭に、2009 年には国内ビールシェアで第 1 位を獲得。その後 2009 年以降シェアの低下が続いていたが、2015 年に下げ止めに成功。今後は、「一番搾り」ブランドの強化を図るためブランド投資を継続するとともに、「47 都道府県の一番搾り」に代表される地域や社会に寄り添った商品開発を加速させ、増収増益を達成して V 字回復を本物にすることを目指す。このほかにも海外総合飲料事業において豪州で事業展開するライオン酒類事業や、医薬・バイオケミカル事業の協和発酵麒麟など収益性が高く今後の成長が期待できる事業を持ち、安定性の高い事業ポートフォリオを構成している。

麒麟ホールディングス | 2017 年 2 月 17 日 (金) 2503 東証 1 部 | http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/

事業の特徴と収益概要

主要事業別事業規模と収益性



出所：KIRIN REPORT2015 より掲載

8. 配当政策

同社で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1つと考えており、明治40年の創立以来、毎期欠かさず配当を継続している。各期の業績、実質的利益水準を勘案した連結配当性向及び今後の経営諸施策等を総合的に考慮の上、安定した配当を継続的に行うとしている。今回発表された2016年から2018年の中期経営計画においては、営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローを除いて手元に残るフリーキャッシュ・フローについて2,600億円以上が得られると想定しているが、これを株主還元と有利子負債に約半分ずつ割り当てると発表している。

キリンホールディングス | 2017 年 2 月 17 日 (金)
 2503 東証 1 部 | <http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>

事業の特徴と収益概要

これが実現されれば平準化 EPS に対する連結配当性向は 30% 以上となる予定。そのほかにも中期経営計画においては、のれん等償却前 ROE を 15% 以上、平準化 EPS の年平均成長率を 6% 以上としており、1 株当たりの利益を持続的に増加させることで増配につなげていく考えだ。

損益計算書（セグメント別）

	11/12 期	12/12 期	13/12 期	14/12 期	15/12 期
売上高（百万円）下段は前期比（%）	2,071,774 -4.9	2,186,177 5.5	2,254,585 3.1	2,195,795 -2.6	2,196,925 0.1
日本総合飲料事業	1,182,801 -7.3	1,190,001 0.6	1,180,175 -0.8	1,152,957 -2.3	1,191,554 3.3
海外総合飲料事業	454,216 12.4	577,056 27.0	685,254 18.7	693,175 1.2	624,168 -10.0
医薬・バイオケミカル事業	332,843 -17.9	322,976 -3.0	331,377 2.6	325,149 -1.9	355,777 9.4
その他	101,912 10.8	96,142 -5.7	57,778 -39.9	24,513 -57.6	25,424 3.7
営業利益（百万円）下段は前期比（%）	142,864 -5.8	153,022 7.1	142,818 -6.7	114,549 -19.8	124,751 8.9
日本総合飲料事業	73,382 -3.1	68,948 -6.0	62,112 -9.9	48,181 -22.4	47,994 -0.4
海外総合飲料事業	15,388 -32.8	27,640 79.6	30,672 11.0	31,250 1.9	33,260 6.4
医薬・バイオケミカル事業	49,447 1.5	55,503 12.2	54,337 -2.1	38,877 -28.5	46,819 20.4
その他	6,259 -22.8	3,780 -39.6	3,749 -0.8	3,083 -17.8	3,860 25.2
調整（消去）	-1,613	-2,764	-8,054	-6,843	-7,182
経常利益（百万円）下段は前期比（%）	136,818 -2.9	138,452 1.2	132,134 -4.6	94,211 -28.7	128,199 36.1
当期純利益（百万円）下段は前期比（%）	7,407 -35.0	56,198 658.7	85,656 52.4	32,392 -62.2	-47,329 -

※ 11/12 期は 12/12 期以前の報告セグメントで独自に算出
 出所：決算短信よりフィスコ作成

キリンホールディングス | 2017 年 2 月 17 日 (金)
2503 東証 1 部 | <http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>

事業の特徴と収益概要

貸借対照表

(単位：百万円)

	11/12 期	12/12 期	13/12 期	14/12 期	15/12 期
資産	2,854,254	2,951,061	2,896,456	2,965,868	2,443,773
流動資産	758,065	789,496	814,788	801,830	781,933
現預金・現金同等物	76,218	83,916	113,759	49,450	66,465
受取手形及び売掛金	406,448	413,138	396,113	408,709	397,692
商品及び製品	112,986	122,159	136,494	161,391	153,901
固定資産	2,096,189	2,161,564	2,081,667	2,164,038	1,661,839
有形固定資産	763,833	763,437	764,378	798,398	711,763
負債	1,806,359	1,797,159	1,595,729	1,630,157	1,505,689
流動負債	715,419	718,137	659,898	784,671	665,913
支払手形及び買掛金	146,955	151,184	155,863	160,106	142,052
短期借入金	85,517	37,048	118,410	99,096	128,160
コマーシャルペーパー	121,989	77,994	-	83,994	-
固定負債	1,090,939	1,079,022	935,831	845,485	839,775
社債	365,487	285,579	259,454	209,988	194,991
長期借入金	468,999	483,005	383,213	359,012	403,952
純資産	1,047,895	1,153,901	1,300,726	1,335,711	938,083
資本金	102,045	102,045	102,045	102,045	102,045
自己株式	-3,271	-3,509	-53,093	-74,797	-2,103

出所：決算短信よりフィスコ作成

キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	11/12 期	12/12 期	13/12 期	14/12 期	15/12 期
営業活動によるキャッシュ・フロー	196,792	212,061	205,517	155,247	171,011
投資活動によるキャッシュ・フロー	-361,658	-48,379	85,526	-139,397	-70,659
財務活動によるキャッシュ・フロー	193,214	-160,008	-272,357	-80,701	-78,221
現金及び現金同等物の期末残高	70,847	78,041	105,472	40,730	60,336

出所：決算短信よりフィスコ作成

キリンホールディングス | 2017 年 2 月 17 日 (金)
2503 東証 1 部 | http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/

事業の特徴と収益概要

収益性・安全性分析

	11/12 期	12/12 期	13/12 期	14/12 期	15/12 期
収益性分析					
売上高営業利益率 (%)	10.9	10.8	10.2	9.1	8.4
売上高経常利益率 (%)	7.8	7.4	6.8	5.0	6.8
売上高当期純利益率 (%)	0.4	3.0	4.4	1.7	-2.5
平準化 EPS (円)	-	117	122	118	117
のれん等償却前 E P S (円)	70.58	124.87	159.92	108.57	-2.83
BPS (円)	886.86	986.94	1,157.66	1,207.43	727.48
DPS (円)	27.00	29.00	36.00	38.00	38.00
配当性向	38.3	24.8	29.5	32.2	32.5
ROA (%)	5.0	4.8	4.5	3.2	5.0
ROE (%)	6.9	12.4	14.0	8.6	-0.3
総資産回転率	0.7	0.7	0.8	0.7	0.9
安全性分析					
自己資本比率 (%)	29.9	32.2	37.1	37.2	27.2
流動比率 (%)	106.0	109.9	123.5	102.2	117.4
当座比率 (%)	67.5	69.2	77.3	58.4	69.7
固定比率 (%)	200.0	187.3	160.0	162.0	177.2
固定長期適合率 (%)	98.0	96.8	749.1	782.4	697.5
ネット・デッド (キャッシュ) (百万円)	-65,568	-74,281	-105,849	-41,411	-58,895
有利子負債 (百万円)	10,650	9,635	7,910	8,039	7,570
現金及び現金同等物 (百万円)	76,218	83,916	113,759	49,450	66,465

※売上高営業利益率・売上高経常利益率・売上高当期純利益率の売上高は、酒税抜き売上高で算出

※売上高営業利益率の営業利益は、のれん等償却前営業利益として算出

※ 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などを除いて算出

※平準化 EPS= 平準化当期純利益 / 期中平均株式数

※配当性向はのれん等償却前 EPS に対する数字。2012 年度からは平準化 EPS に対する数値

出所：決算短信よりフィスコ作成

企業理念と中長期の成長戦略

多様化する「健康」ニーズに応えるために

1. 経営理念

同社の経営理念は次のように定めている。

「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。」

多様化する社会の「健康」ニーズに対し、同社のグループ会社がつもモノづくり技術により消費者の期待に応える高い品質を追求するとともに、健康的なライフスタイルを応援するための「健康」価値をプラスした商品を展開する。また、協発発酵キリンが有する最先端のバイオテクノロジーを基盤として、「医薬」「バイオケミカル」の事業分野において、高品質の製品を開発・提供している。こうした活動を通じて世界の人々に健康・楽しさ・快適さを提供する考えだ。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレマー）をお読みください。

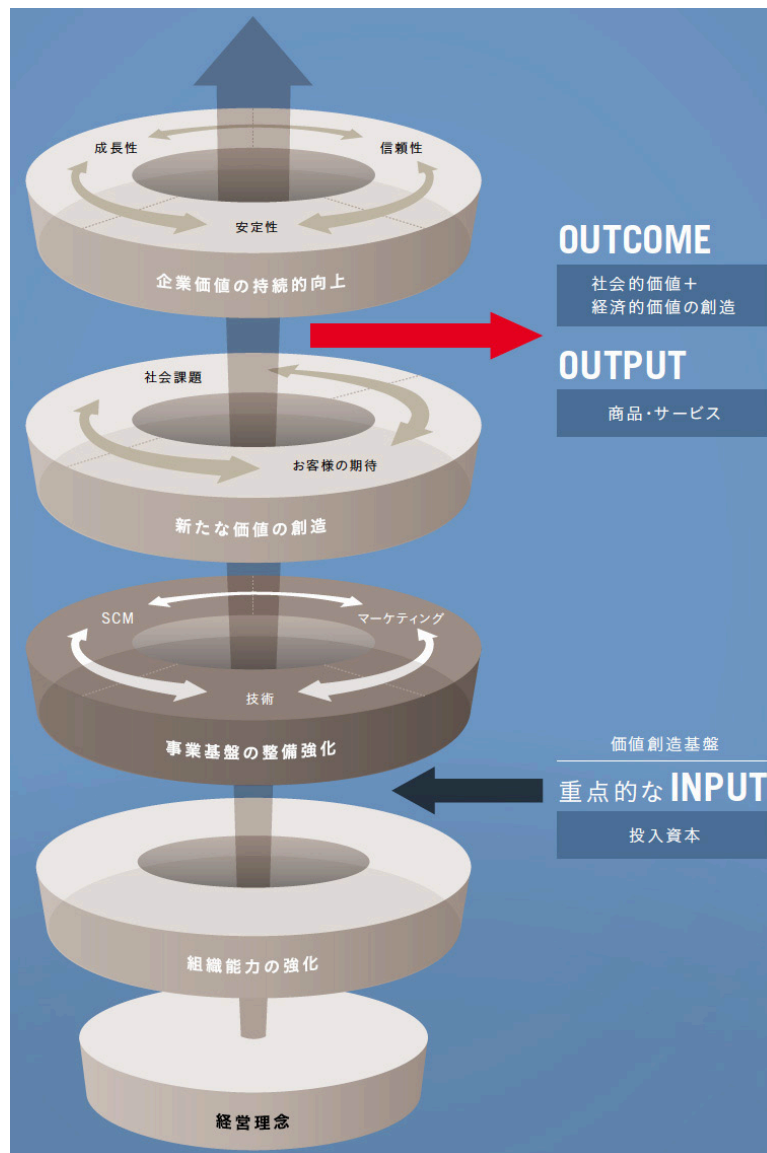
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

麒麟ホールディングス | 2017 年 2 月 17 日 (金) 2503 東証 1 部 | <http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>

企業理念と中長期の成長戦略

こうした経営理念は空気のように当たり前に社員に浸透しているという。社員一人ひとりに浸透した経営理念は組織力の強化につながる。こうして組織全体のマーケティング力を高めて同社のブランド力を強化させ、企業価値の持続的な向上につなげる考えだ。

「食と健康」に根ざした事業展開は、社会的価値の創造と経済的価値の拡大を一体化させる CSV の概念にも通ずる。「食と健康」をベースに地域や社会の課題と向き合い自社の利益にもつなげる考え方は、実際に成果を生んでいる。プリン体 0、糖質 0、カロリーオフを世界で始めて実現した「麒麟のどごし オールライト」や、「脂肪の吸収を抑える」、「糖の吸収をおだやかにする」といったダブル機能を持つ機能性表示商品「パーフェクトフリー」といった商品は「健康」ニーズに応える代表格と言えるだろう。



出典：KIRIN REPORT2015 より掲載

持続的な成長を実現するために「Volume」から「Value」へシフト

2. 持続的な成長戦略

同社は積極的な M&A や海外展開に代表されるように、売上高の拡大にまい進してきた。このような戦略のもと、同社の売上は拡大してきたが、利益の伸びは売上ほど伸びていない。顧客ニーズが多様化するなかで、量を追い求めても価格競争に巻き込まれ販売価格は低下、ひいては利益性を悪化させる。こうしたなか、同社が打ち出した成長戦略が「Volume」から「Value」へのシフトだ。同社のグループ会社が持つ技術優位性を生かして多様化する消費者のニーズに応えることで、競合に対する競争力の強化を図る。こうした戦略の成果の芽も出てきた。同社の主力事業である国内ビール事業において、フラッグシップブランドである「麒麟一番搾り生ビール」に投資を集中。ビール類の「機能系カテゴリー」においても今まで以上のシェアの拡大につなげ、国内ビール類のシェアが 6 年ぶりに上昇することとなった。

一方で海外のビール市場においては、大再編の波が訪れ、世界最大手の企業と 2 位の企業の合併が実現するなど、シェア拡大を追う動きは止まらない。国内のビール会社の世界シェアは数 % と低く、こうした動きに対し「Volume」から「Value」による戦略でどこまで通用するのかについては注目する必要があるようだ。

3. 長期経営構想「新 KV2021」と CSV

同社では、「Volume」から「Value」へシフトするという考え方のもと、長期経営構想を「新麒麟・グループ・ビジョン 2021：新 KV2021」に進化させた。「新 KV2021」のもと低収益事業の構造改革や医薬・バイオケミカル事業の飛躍的な成長を実現する構えで、そのための成長ドライバーが CSV の概念だ。社会課題への取り組みを通じた価値創造とお客様の期待に応える価値創造の実現を図り、同社の利益の最大化を目指す。その経営成果も経済的価値・社会的価値の両面で捉えるとしており、社会とともに持続的な成長を実現する考えだ。

同社はもともと CSR の考え方のもと、様々な社会貢献活動を行ってきた。しかし、従来の CSR の考え方では事業を通じた取り組みは難しいという判断のもと、社会の課題の解決と経済貢献を両立する CSV の考え方に至った。実際に CSV 推進体制を構築するきっかけとなったのは、2010 年ダボス会議の置けるポーター賞の獲得だ。実際にポーター氏からの指導もあって、まだ国内に前例のない CSV 推進室の設立に至っている。

キリンホールディングス | 2017 年 2 月 17 日 (金)
2503 東証 1 部 | http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/

企業理念と中長期の成長戦略

長期経営構想

新KV2021

「新キリン・グループ・ビジョン2021」



出所：KIRIN REPORT2015 より掲載

4. 2016 年 -2018 年中期経営計画

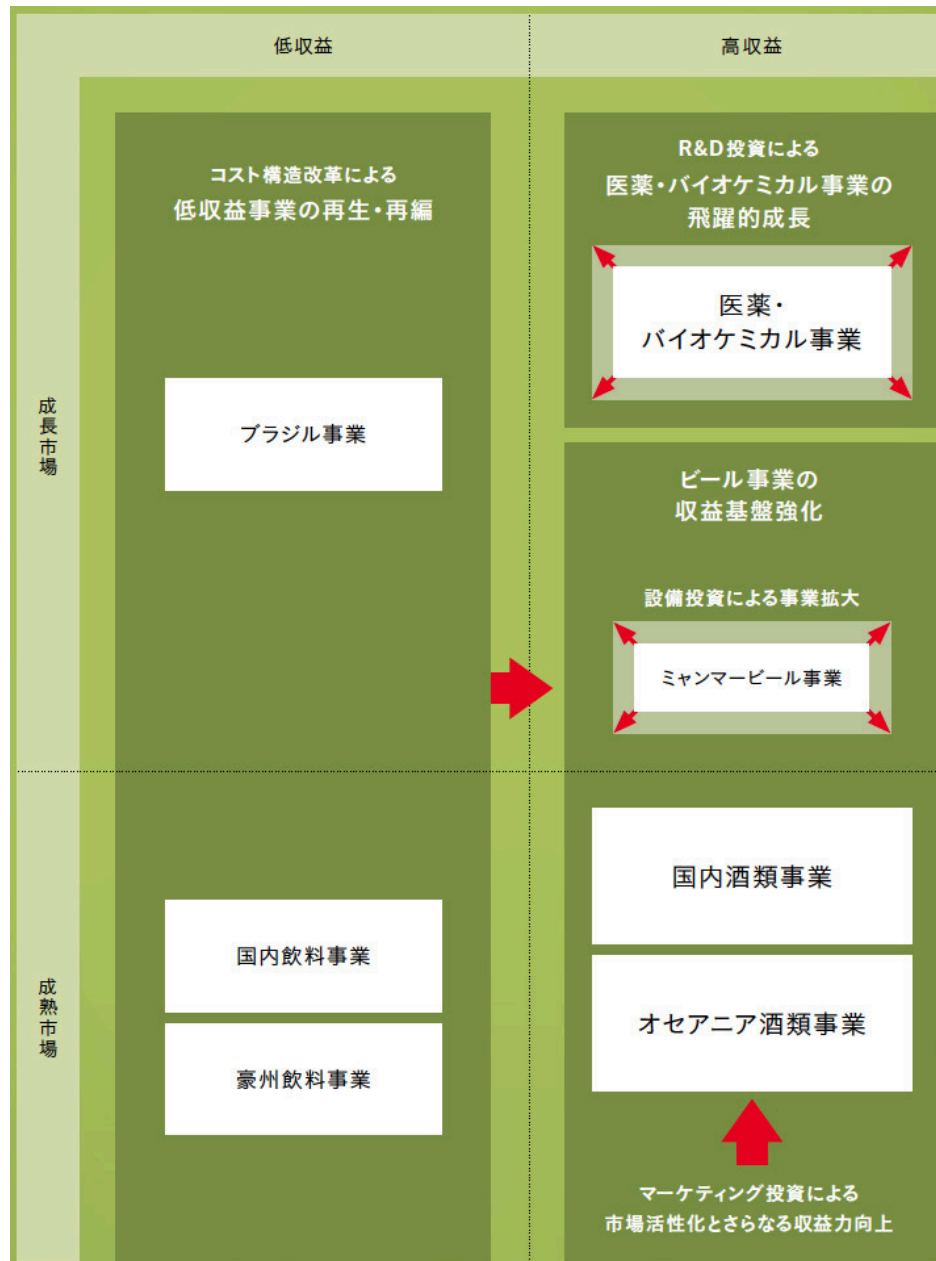
「新 KV2021」の実現に向けた第 1 段階のアクションプランが「2016 年 -2018 年中期経営計画」（以下 2016 年中計）。2016 年中計では、事業を低収益・高収益・成長市場・成熟市場の 4 つのカテゴリーに分類する。その上でビール事業の収益基盤の強化に資源を集中させるとともに、ブラジルキリン、キリンビバレッジといった低収益事業の構造改革を徹底的に実行すること、医薬・バイオケミカル事業を飛躍的に成長させていくことを骨子としている。

定量的な目標値は、のれん等償却前 ROE が 15% 以上、平準化 EPS 年平均成長率 6% 以上としている。売上げや利益よりも収益の還元を重視した目標値であると言えるだろう。なお、本目標値を達成した場合の 2018 年度の連結営業利益の参考値は 160,000 百万円以上となる。同社では、収益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な成長を目指すことでこうした目標値を達成させる考えだ。

キリンホールディングス 2017 年 2 月 17 日 (金)
2503 東証 1 部 <http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>

企業理念と中長期の成長戦略

各事業の位置付けに応じた構造改革推進領域と積極投資領域



出所：KIRIN REPORT2015 より掲載

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

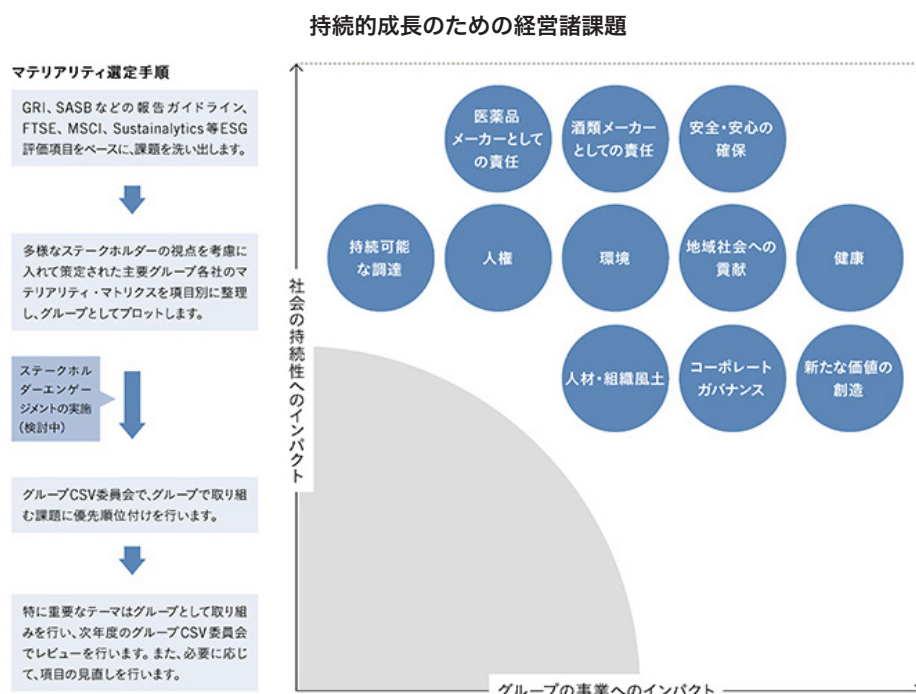
2017 年 2 月 17 日 (金)

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

■ 経営の正当性・透明性・柔軟性

1. CSV 活動で解決を目指す企業の課題

長期経営構想「新 KV2021」策定時に同社が解決すべき課題の洗い出しを行った。キリングroupと親和性が高い課題として、「環境」「地域社会への貢献」「健康」に重点的に取り組むこととしている。これらの重点的な課題等については年に 1 度キリンホールディングス社長が委員長であるグループ CSV 委員会で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う。



出所：キリンホールディングスホームページより掲載

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/

環境

生物資源・水資源・容器包装・地球温暖化の 4 つのテーマを掲げて長期環境ビジョンを推進

同社の事業は、生物資源である原料と水資源を使って容器に充填し消費者に提供するという形態を取っているため、自然の恵みがないと成り立たない事業であり環境への依存度が高いと言えるだろう。同社では 2050 年の社会とともに持続可能な成長を目指し、バリューチェーンのすべてを対象に長期環境ビジョンを制定。この中で、生物資源・水資源・容器包装・地球温暖化を特に重要なテーマとして掲げている。どのテーマにおいても地域や国によって法律や体制が異なっている。同社ではワールドワイドの視点を取り、地域特性に合わせた環境対策を実施していく方針だ。

キリングループの長期環境ビジョン

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。

2050 年到達目標と関連するリスク・機会



出所：キリングループ環境報告書 2016 より掲載

生物資源に対する取り組み

同社では生物資源に対する取り組み目標として「2050 年までに、生物資源を持続可能な形で使用している」としている。具体的な生物資源として紅茶葉、紙・印刷物、パーム油を特定し、行動計画を策定して取り組みを進めてきた。このほかにも、国内原料生産地についても生態系調査を開始している。

紅茶葉についてはスリランカの紅茶農園におけるレインフォレスト・アライアンス認証取得支援が代表的な取り組みだ。日本が輸入している紅茶葉の 6 割がスリランカ産であり、その約 1/3 が「キリン 午後の紅茶」の原料に使われている。そこで同社はスリランカの意欲ある農園に対し、自然に優しい農園に向けて持続可能な農園認証制度の取得支援に乗り出した。レインフォレスト・アライアンス認証は、農園が環境保護、社会的公正、経済的競争力のすべてで持続可能であることを監査して認証する国際的認証制度。同社はこうした認証制度の取得のために必要なトレーニングの費用を助成し、2013 年から 2015 年までの 3 年間で累計 70 農園以上がトレーニングを開始、30 農園が認証取得に至っている。こうした取り組みにより、同社は良質な茶葉を持続的に確保することが可能となる。まさに CSV 活動の好例と言えるだろう。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

キリンホールディングス | 2017 年 2 月 17 日 (金)
2503 東証 1 部 | <http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>

環境

背景と支援の仕組み



※1 財務省の2015年貿易統計からキリン調べの数字です。支援を開始した際は約25%（2011年実績）でした。

※2 株式会社食品マーケティング研究所調べ（2013年実績）。

※3 監査費用は紅茶農園で負担する仕組みとしています。

出所：キリングループ環境報告書 2016 より掲載

紙・印刷物については、WWF ジャパンと協同で行動計画を策定。使用しているすべてのコピー用紙について、「キリングループ持続可能な生物資源調達ガイドライン」に準拠していることを確認している。「キリングループ持続可能な生物資源調達ガイドライン」の準拠は、同社の調達先にまで拡大。容器包装資材のすべてで準拠していることをアンケートで確認済みだ。そのほかにも可能な限り FSC 認証を取得した用紙を使用。FSC 認証とは合法性だけでなく森林の持続可能性なども評価している認証制度。同社では FSC 認証を取得した用紙の使用を拡大しており、名刺のほか、封筒、商品カタログにまでその活用範囲を広げている。さらに 2016 年からは「トロピカーナ 100%」シリーズの 250ml 紙パックで FSC 認証紙を採用している。

パーム油についてはその使用量はごく少量であるものの、WWF と協働で対応方法を検討し、持続可能な認証油の購入方式（Book & Claim 方式）を利用することとしている。こうした方法は、持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）が承認するもので、二次原料についてもサプライヤーへのアンケートなどからその使用量を推計して Book & Claim 方式で調達する方針だ。

2. 水資源に対する取り組み

同社では水資源に対する取り組み目標として「2050 年までに、それぞれの地域で享受できる水資源を永続的に確保している」としている。従来から積極的な節水活動を行い高いレベルの成果を出してきた。既にその対策が限界に近くなってきていることから、バリューチェーンにおける製造拠点、及びその上流における水リスク評価を実施、現状の認識を行い各国・地域ごとの水リスクに合った取り組みを進めるとしている。

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

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

環境

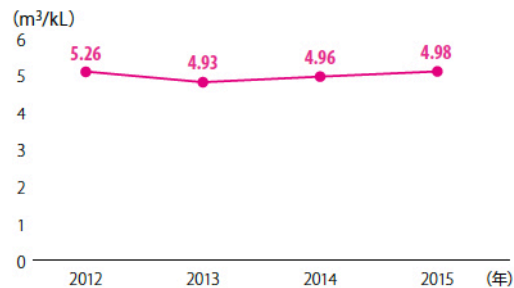
水の恵みを守る活動も積極的だ。「水源の森を守る活動」では、地域の NPO や森林組合と協働し植生や生態系を尊重した森作りをするため、従業員とその家族が下草刈りや植林、間伐作業を実施している。こうした取り組みは、全国 12 ヶ所合計 850ha、参加人数は 1,465 名に及ぶ。

製造工程における水使用の効率化は対策が進んでいる。各設備の洗浄に使ったすすぎ水は、前洗い工程の洗浄水として利用するなど、洗浄水のカスケード利用により大幅に水の使用量を削減した。キリンビールの 2015 年度の用水原単位は昨年に比べて 2.4% 増となったが、1990 年比では総量で約 68%、原単位でも 53.3% の削減に成功している。

水使用量の実績

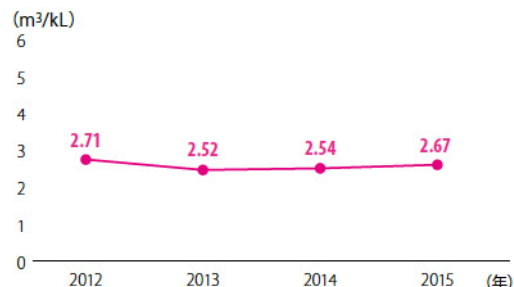
日本総合飲料事業

4.98 m^3/kL
(対前年比+0.4%)



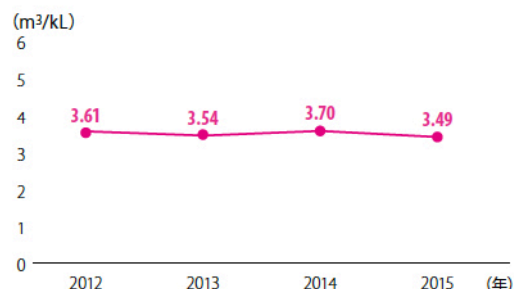
ライオン

2.67 m^3/kL
(対前年比+5.1%)



ブラジルキリン

3.49 m^3/kL
(対前年比▲5.8%)



● 用水原単位 (m³/kL)

出所：キリングループ環境報告書 2016 より掲載

キリンホールディングス | 2017 年 2 月 17 日 (金) 2503 東証 1 部 | <http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>

環境

3. 容器包装に対する取り組み

同社では容器包装に対する取り組み目標として「2050 年までに、容器包装を持続可能な状態で使用している」としている。ペットボトル、缶・びん、紙製容器包装のそれぞれについて、消費者の利便性に配慮した軽量化や、リサイクル、FSC 認証用紙の利用などを進めている。

ペットボトルについては、軽量化による環境対策が顕著だ。2003 年に 2L のペットボトルを 63g から 42g まで軽量化。2010 年の 35g を経て 2014 年には 28.9g の国産最軽量（2015 年 2 月現在キリン調べ）の 2L ボトルの開発に成功した。この軽量化により年間 983t のペット樹脂と年間約 3,390t の CO₂ 排出量の削減を実現できる計算だ。ただ単に軽量化するのではなく、強度のほか利用者の利便性も向上させ、さらにはつぶしたときのカサを減らし、リサイクル性も向上させた。ペットボトルの素材にも工夫を凝らしている。その素材には再生ペット素材を活用、「ボトル to ボトル」に取り組んでいる。「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」のパッケージの一部では再生ペット素材 100% の採用を開始。従来の石油由来ペット素材と比較し、石油資源を 90%、CO₂ 排出量を 60% 削減することが可能となる。

キリン アルカリイオンの水



出所：キリングループ環境報告書 2016 より掲載

缶・びんについても、軽量化が環境対策の中心となる取り組みだ。缶については、キリンビールと製缶 3 社と協働で 350ml アルミ缶を 15.2g から 4% 軽量化し 14.6g の業界最軽量を実現した。こうしたアルミ缶の採用により、1994 年から 2015 年までに原材料 32.3 万 t、CO₂ 排出量 279 万 t の削減に成功している。こうした取り組みはキリンビバレッジでも同様に行っている。

びんについても、環境対策は進んでいる。キリンビールのリターナブルびんは、ほぼ 100% が回収され平均 8 年、24 回リユースされているのが実情だ。こうした取り組みに加え軽量化も促進。大びんを例にとると、従来の大びん（650g）より 21% の軽量化に成功、国内最軽量を実現した。中びんや小びんでも同様の成果を挙げており、10 年間で全数の切り替えが完了すればそろって国内最軽量を実現することとなる。こうした取り組みにより、製造工程と物流工程の CO₂ 排出量が削減可能だ。

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

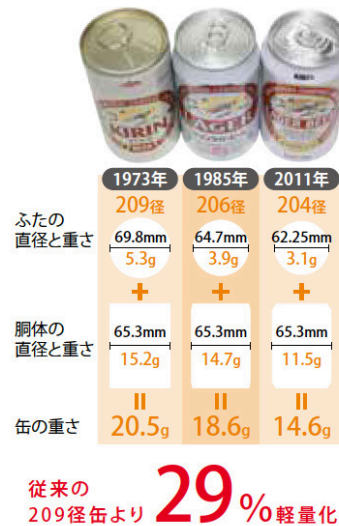
2017 年 2 月 17 日 (金)

http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/

環境

缶・ビン

350mlアルミ缶の重さの推移



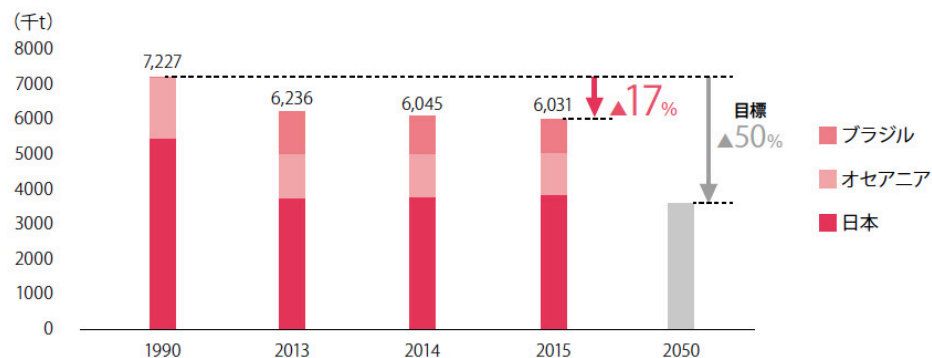
ビール中びんの軽量化



出所：キリングroup環境報告書 2016 より掲載

4. 地球温暖化に対する取り組み

同社では地球温暖化に対する取り組み目標として「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」としている。その具体的な定量目標として、「キリングroupのバリューチェーンでの CO₂ 排出量を 2050 年までに 1990 年比で半減する」を掲げた。こうした目標を達成するため、2011 年に業界に先駆けて「GHG プロトコル」に従ったバリューチェーン全体の CO₂ 排出量を把握して開示。日本とオセアニアに加えてブラジルについても算定を行い、ほぼすべての事業領域においてバリューチェーン全体の CO₂ 排出量を算定している。

バリューチェーン CO₂ 排出量の推移


出所：キリングroup環境報告書 2016 より掲載

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

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

環境

同社では既に省エネ活動や再生可能エネルギー利用の積極化により CO₂ 排出量の削減に貢献してきた。バリューチェーン CO₂ 排出量は 1990 年比で 17% 削減したほか、日本国内の製造・物流・オフィスでは、1990 年比で 55% の削減を実現している。こうした地球温暖化に対する情報開示が外部機関でも評価されており、CDP から気候変動のパフォーマンスに優れた企業として 3 年連続で最高評価の A リストに選定されているほか、WWF ジャパンの「企業の温暖化対策ランキング」の食料品業種において第 1 位を獲得している。今後も同業他社との共同配送の取り組みや、バイオ燃料や太陽光・風力発電に代表される再生可能エネルギーの活用を促進し、地球温暖化に対する取り組みを積極的に行っていく考えだ。

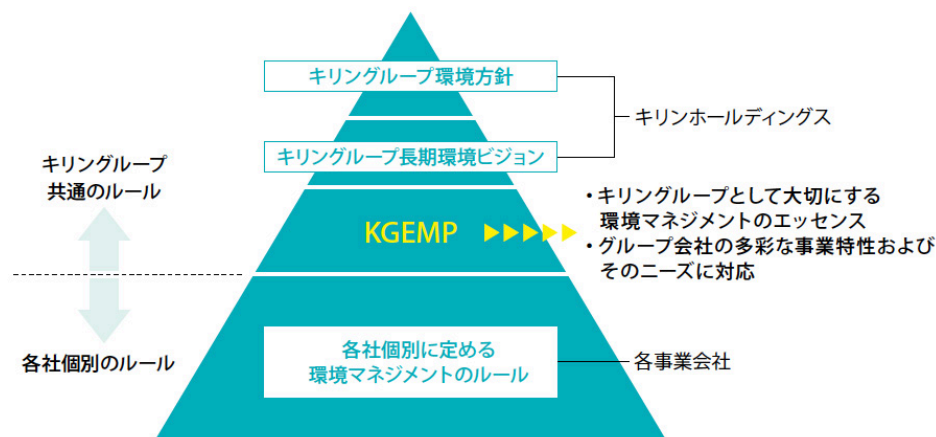
こうした地球温暖化対策の取り組みは、同社の収益力向上にも寄与しそうだ。地球温暖化対策を進めることでエネルギー使用量の削減につながり、結果的に原価率の低減につながる。CSV の概念でより前向きで積極的な活動を促進する考えだ。

5. 環境管理体制

キリングroup全体の環境管理体制は、「キリングroupグローバル環境マネジメントの原則（KGEMP）」で定められている。グループ全体の環境管理を統括する機能はキリン社 CSV 推進部に統合された。環境マネジメントを実行するなかでガバナンスを強化するとともに、価値創造につなげていくことを目指している。

具体的な推進体制として、各事業会社・事業所で ISO14001 に準拠した環境マネジメントシステムを運用、バリューチェーン全体に環境保全活動を広げている。こうした活動については、CSV 推進部が各グループ会社の環境監査を実施し、PDCA サイクルを回している。

キリングroupグローバル環境マネジメントの原則（KGEMP）



出所：キリングroup環境報告書 2016 より掲載

■ 社会

「新 K V 2021」の実現に必要な不可欠なステークホルダーとの協働

ステークホルダーとのコミュニケーション

同社では、経営理念に基づく「新 KV2021」を実現させるためには、各ステークホルダーとの協働が不可欠であると考えます。消費者並びに地域社会との積極的な交流を通じて社会の課題を解決し、経済的価値との両立を目指すとともに、長期環境ビジョンに示された地球環境にも向き合う。こうした活動の源泉になるのが CSV 活動と言えるだろう。

ビジネスパートナーとの関わりについては、次の 3 つの視点から関係を構築し、持続可能な社会の実現を目指す考えです。

- ✓ すべてのビジネスパートナーに対し、良識と誠実さを持って接し、公平かつ公正な関係を構築する
- ✓ すべてのビジネスパートナーに対し、キリングroupが取り組む社会的責任の推進に対する理解と協力を得る
- ✓ ビジネスパートナーと協働して、お客様にとって価値のある、安全・安心で高品質な商品・サービスを提供する

バリューチェーンの各プロセスについてビジネスパートナーとの双方向コミュニケーションを深めて共存共栄するとともに、新しい価値の創出を目指す。

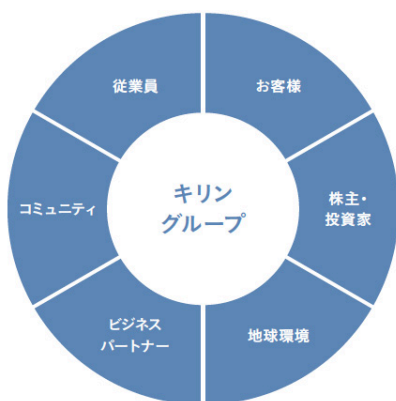
株主・投資家とのコミュニケーションとしては、IR 活動に注力している。機関投資家との面談数は年間で 300 を超えるという。株主や投資家に対する自社開催の説明会は、2015 年は年間 6 回に及んだ。ステークホルダーとのコミュニケーションを重要視していることの表れと言えそうだ。

ステークホルダーダイアログの開催も、同社の特徴的な取り組みであると言えるだろう。同社の CSV の考え方や具体策について、専門家や一般消費者を招いて忌憚のない意見を収集。ホームページや報告書を通じて開示している。

麒麟ホールディングス | 2017 年 2 月 17 日 (金) 2503 東証 1 部 | <http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>

社会

ステークホルダーとの協働



出所：KIRIN REPORT2015 より掲載

お客様
確かなものづくりの技術によって、お客様の期待に応える高い品質を追求し、「食と健康」を通じて世界の人々の健康、楽しさ、快適さに貢献する。

株主・投資家
コーポレートガバナンスのさらなる充実、中長期的な企業価値の向上のために、情報開示の充実、建設的な双方向の対話を行う。

地球環境
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、地球が賄うことができる能力とのバランスが取れるよう資源を循環させる。

ビジネスパートナー
全てのビジネスパートナーと持続可能な社会の実現に向けた公正な取引を通じて信頼関係を築き、お客様によりよい商品・サービスをお届けする。

コミュニティ
事業活動を支える地域社会を大切にし、コミュニティの健全で持続的な発展に貢献する。

従業員
多様な人材が生き生きと働き、仕事を通じて自己成長を実感し、イノベーションに挑戦する組織風土の醸成に取り組む。

多様な人材を強みに新たな価値創造へ

1. 人的資源管理

同社では、従業員と会社をイコール・パートナーであると位置付けその個性を尊重するとともに、活躍・成長のステージを提供している。「新 KV2021」を実現するためにも、人材の多様性を高め、それぞれの強みを最大化する組織作りに注力している。

人事の基本理念



出所：KIRIN REPORT2015 より掲載

女性の活躍を促進する活動も活発化。社内組織として「麒麟ウィメンズネットワーク (KWN)」を発足させ、女性が活躍し働きやすい環境の整備を行ってきた。2013 年には「キリングループ女性活躍推進計画」に基づき活動をより具体化。計画的な女性の職域拡大や登用を促進させ、執行役員や国内・海外グループ会社の社長、工場長が誕生している。2014 年には 100 人の女性管理職を、2021 年までに 3 倍の 300 人にと公表した。

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

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

社会

そのほかにも、国籍や性別に左右されずに従業員を登用する制度や在宅勤務などの従業員が働きやすい環境の整備を進めている。このように多様性を受け入れて多角的な視点を企業の強みとし、新たな商品や価値の創出につなげている点は市場からも評価が高い。2013 年には経済産業省が主催する「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選ばれている。

安全性の確保と顧客満足を何よりも優先する品質方針

2. 品質管理体制

同社では、安全性の確保と顧客満足を最優先する方針のもと、グローバルに広がる多様な事業において国や地域の特性に応じた品質マネジメントを推進している。その中心にあるのが「キリングroup グローバル品質マネジメントの原則」だ。国内外のグループ会社での適用を順次進め、グループ全体の品質マネジメントの更なる強化を図る考えだ。

各グループ会社では、原材料から製品の出荷まで徹底したトレーサビリティを構築しており、原料や商品を遡及・追跡できる仕組みも構築済みだ。

キリングroup グローバル品質マネジメントの原則



出所：キリンホールディングスホームページより掲載

キリンホールディングス

2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

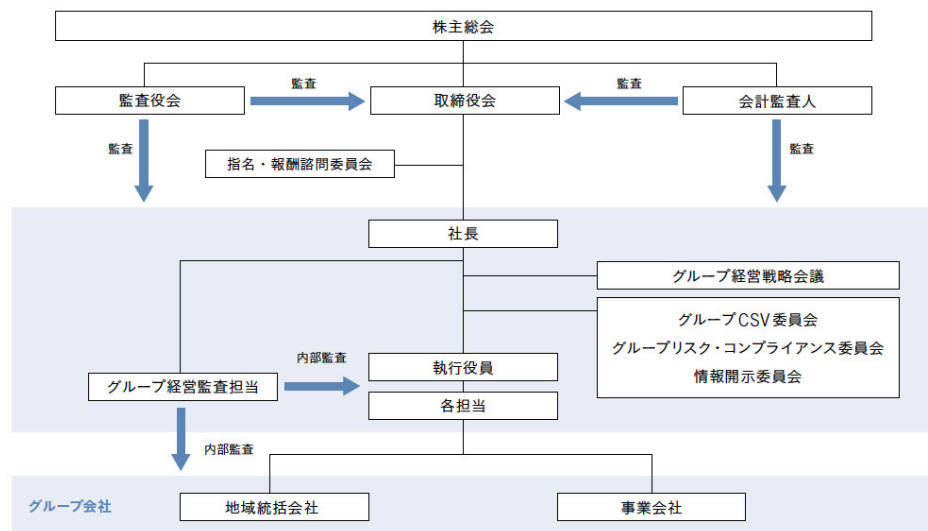
<http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>

■ ガバナンス

純粋持株会社制のもと、同社独自のガバナンスを推進

グループ全体を統括する体制として、同社がグループ全体の戦略の策定と推進を行う純粋持株会社制を採用している。持株会社傘下の各グループ会社には、適切な権限委譲を行うとともに、取締役を派遣し各社の取締役会を通したガバナンスの強化を図っている。各グループ会社にも社外取締役を選定し、グループ全体の透明性の確保を図っている。

コーポレートガバナンス体制図



出所：KIRIN REPORT2015 より掲載

同社では、監査役会設置会社を採用している。取締役会、監査役会ともに、複数の社外取締役と監査役をそれぞれ組み入れ、緊密に連携しながらも経営に対する監督機能の強化を図っている。同社のガバナンスとして特徴的な点として挙げられるのが、取締役会の議長だ。9人いる取締役のうち、4人が社外取締役だが、取締役会の議長を務めるのは社外取締役となっており、うち1名は女性だ。透明性の高いガバナンス体制を構築していると言えるだろう。監査役会についても、東京証券取引所が定める判断基準を参考に、3名の社外監査役を独立役員として指名している。

キリンホールディングス

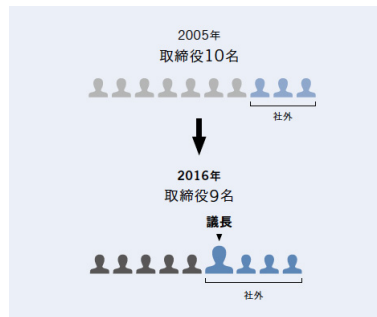
2503 東証 1 部

2017 年 2 月 17 日 (金)

http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/

ガバナンス

取締役会および取締役

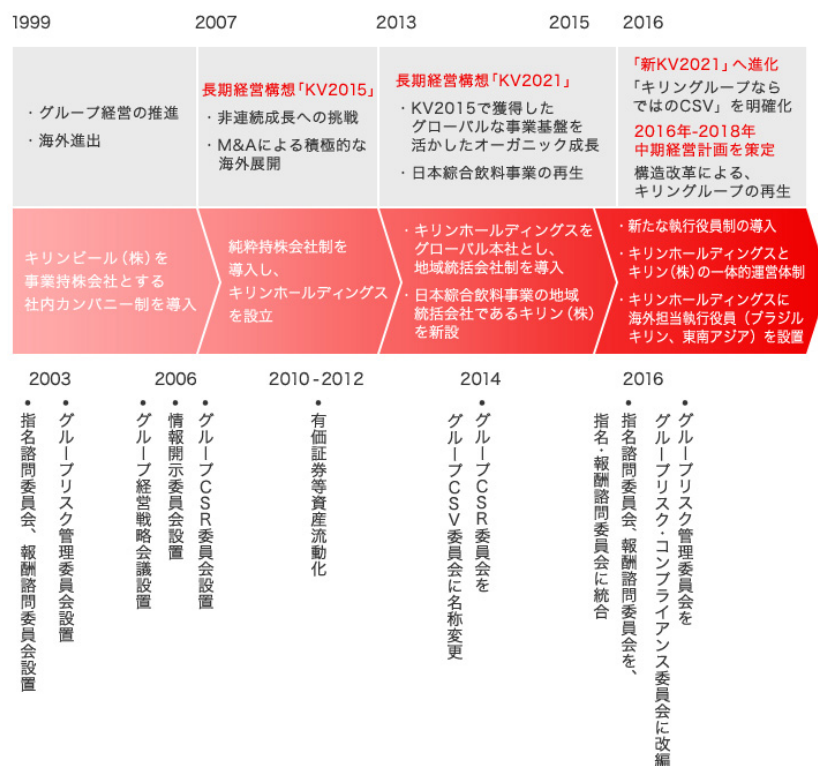


出所：KIRIN REPORT2015 より掲載

同社ではコーポレート・ガバナンスの強化に向け、これまでガバナンス体制を進化させてきた。最近の取り組みとしては、2014 年にはグループ CSR 委員会をグループ CSV 委員会に名称変更したほか、2016 年には独自の委員会として指名諮問委員会と報酬諮問委員会を 1 つに統合、指名・報酬諮問委員会としている。ちなみに、この委員会は 5 名の取締役で構成しているが 3 名は社外取締役で、委員長は社外取締役から選定している。社内の論理では物事が決められない体制となっており、ガバナンスが徹底されている。

さらに 2016 年には、グループリスク管理委員会を発展させ、グループリスク・コンプライアンス委員会に改編している。

コーポレートガバナンス取組みの変遷



出所：同社 IR サイトより掲載

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

■ ESG にかかる外部評価

環境関連を中心に市場から幅広く評価

環境への取り組みに対しては、2014 年度、2015 年に引き続き、2016 年度も気候変動のパフォーマンスに優れた企業として CDP から最高評価である A リストに 3 年連続で選定された。また、WWF ジャパン「企業の温暖化対策ランキング食品業種」で第 1 位を獲得している。ほかにも省エネ大賞 資源エネルギー庁長官賞を受賞するなど、様々な外部団体から幅広く評価されている。

また社会面の取り組みに対する評価では、女性を含め多様な視点を企業の強みとし、お客様への新たな商品や価値の創出につなげていることが評価され、経済産業省が主催する「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選ばれている。



出所：同社ホームページより掲載

重要事項（ディスクレーマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社東京証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは強く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは強く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ