

キリンググループ 2016年度決算、2017年度計画

2017年2月13日
キリンホールディングス株式会社

2016年度は、計画を上回る結果を出した。

中計説明の冒頭で約束したとおり、スピード感と果断をもって構造改革を実行し、キリンビバレッジの収益性向上、ブラジルキリンの利益改善が計画を上回るなど、特に「低収益事業の再生・再編」が大きく前進した。

■ キリングroup2016年中計

はじめに

- ▶ 収益性改善に向けた構造改革を、迅速に、広範かつ大胆に進める
- ▶ 取り組むべき重要課題を明確にし、事業間の資源配分にメリハリをつける
- ▶ 結果にこだわり、計画をやり切る

2016年2月発表 キリングroup中期経営計画資料より抜粋

- 2016年中計の定量目標「のれん等償却前ROE15%以上」、「平準化EPS 年平均成長率6%以上」に対し、2016年度は、それぞれ、21.9%、+6.8%(+8円)
- 連結営業利益は1,418億円、当期純利益は1,181億円で着地、3Q予想に対しても、それぞれ、+78億円、+191億円
- 「低収益事業の再生・再編」では、麒麟ビバレッジの営業利益が、年初計画を61億円上回る172億円で着地、営業利益率は4.9%
- 「ビール事業の収益基盤強化」は、施策は着実に進んだものの、麒麟ビールの発泡酒、新ジャンル販売数量が大きく減少
- コスト削減額は、計画の190億円を大きく上回る250億円を達成

2015年度に専任の執行役員を設置し、8月には現地マネジメントを刷新
キリンホールディングスとブラジルキリン一体となって構造改革を推進

2016年度、市場がマイナスとなる中、ビール、飲料ともに販売数量増加を達成
工場売却を含めた組織・事業の効率化の成果も表れ、**1年前倒しの2018年
黒字化に道筋**

一方、ブラジルの市場環境を鑑みると、**単独で高収益事業へ転換することには
限界があると判断**

キリンホールディングス株主価値のために最適な選択を検討



**Heineken International N.V.社のブラジルにおける完全子会社
Bavaria S.A.社にブラジルキリン社全株式を譲渡することを決定、合意**

持続的成長に向けて

－ 課題認識と今後の取り組み－

2017年度計画

1. ビール事業の収益基盤強化

麒麟ビール

ライオン酒類

ミャンマー・ブルフリー

- ▶ グループ利益の大半を占める**麒麟ビール**、**ライオン酒類**は、**典型的な成熟市場**での競争の渦中にあり、それぞれ、**酒税改正**、**ABIブランド喪失**という**大きな環境変化**に対応しなければならない。
- ▶ **ミャンマー・ブルフリー**は、スピーディーなPMI実行により、プレミアムブランド拡充を完了し、生産設備増強にも目途をつけた。
成長市場の東南アジアにおいて、まず、**ミャンマー・ブルフリーのさらなる成長戦略**を着実に進めること、併せて、**投資機会探索**を継続することが、「ビール事業の収益基盤強化」につながる。

2. 低収益事業の再生・再編

ブラジル麒麟

麒麟ビバレッジ

ライオン飲料

- ▶ 低収益事業は利益改善が大きく前進した。
- ▶ 継続して**収益性を向上させながら、成長も実現する**ためには、**強いブランドと、パートナーシップを含めた競争力強化**が必要である。
- ▶ ブラジル麒麟の円滑な事業譲渡のためには、着実な計画実行の継続が必要である。

3. 医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長

協和発酵麒麟

- ▶ 医療費抑制政策が強化される中、医薬事業の更なる成長のためには、**優れた医薬品を継続的に創出し、海外売上比率を向上**させなければならない。

課題

発泡酒、新ジャンルカテゴリーにおけるお客様の支持回復

- 酒税改正内容と麒麟ビールのカテゴリー構成を踏まえると、**発泡酒、新ジャンルにおけるお客様の支持回復、維持は、麒麟ビールが増収増益となるための喫緊の課題**である
- 変化し続けるお客様の「今」に対する確かな価値提案を積み重ね、特にブランド力の低下が販売数量に表れている「のどごし」を強化する

お客様動向

- 消費二極化がさらに加速
- 「本物志向」などのこだわり消費と「価格の手頃感」への根強い支持が併存

「のどごし」の不振

- 期間限定品とキャンペーンが需要を捉えられず
- 広告等のコミュニケーションがお客様の共感を得られず



課 題

国内ビール類の市場構造の変革

- ・ 縮小を続ける国内ビール市場の中で成長していくために、発泡酒、新ジャンルの販売数量回復とともに、「**ビールカテゴリーの魅力化**」を一貫した戦略として実行していく
- ・ 「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の創出を進め、**クラフトビール市場の拡大**を図る
- ・ 強い意志をもって率先して、**過度な低価格競争に陥らない市場構造への変革**を牽引する



「一番搾り」継続強化

地域活性化など
社会課題への関心



クラフトビール市場の成長牽引

2018年に予定される
ビール定義拡大



過度な価格競争に陥らない市場構造への変革

酒税法等改正による
公正な取引基準

課題

豪州におけるABIブランド販売ライセンス喪失後の利益回復

- 相対的に収益性が低下してきたAnheuser-Busch InBev社ブランドの輸入ビール販売終了を機会と捉え、**自社ブランド、キリンブランド強化に全ての経営資源を集中する**

基盤ブランドと
成長カテゴリーにおけるブランド強化



マーケティング費用や
経営資源の創出

事業ポート
フォリオ改編

豪州ワイン事業の売却

コスト構造改革

業務プロセス改革、ITによる生産性向上

資源の再配分

ABIブランド販売にかけていた営業資源



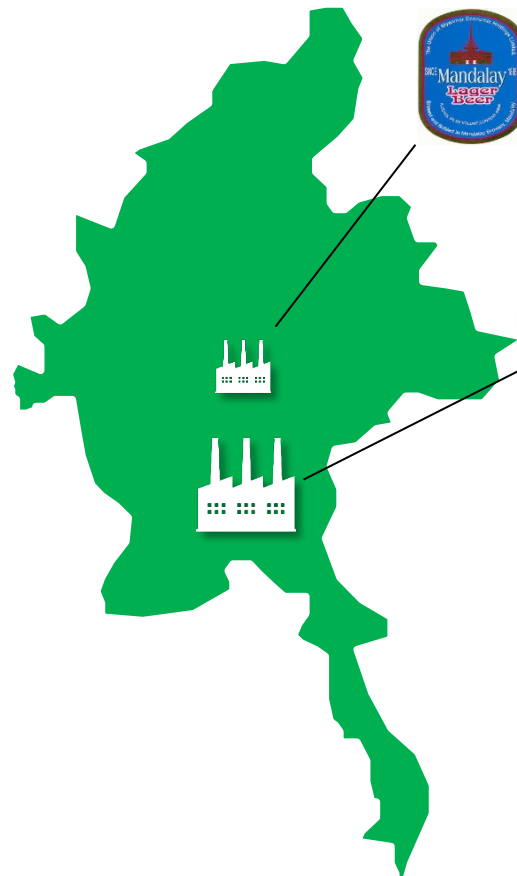
豪州ビール総市場の活性化

Beer The Beautiful Truth
キャンペーンの継続、進化

課題

事業基盤拡大によるミャンマービール事業の成長

- ・ ミャンマー北部のマンダレー・ブルワリーを合併会社化し、51%の持分を取得する
- ・ 市場ポジションをさらに強化し、北部の製造・出荷拠点獲得により、ミャンマーのビール市場の成長を確実に取り込んでいく



Mandalay Brewery 獲得



- Mandalayブランド取得
- 生産設備のさらなる増強
- 北部における製造・出荷拠点獲得



■ 強固なブランドポートフォリオ

海外プレミアム



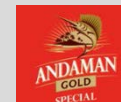
国内プレミアム



中価格帯



低価格帯



■ 生産設備増強

- ✓ キリンビールの技術を活用し設備効率向上、生産量アップ
- ✓ 缶ライン増設
- ✓ 壺ライン増設



課 題

アジア・オセアニアにおけるビール事業基盤強化

- ビール事業の収益基盤強化の選択肢の一つとして、市場成長力の高い東南アジアにおける投資機会探索を継続する



課題

ブランド力の更なる強化と継続的なコスト構造改革

- 「午後の紅茶」「生茶」「FIRE」への集中度を高めることにより、「ブランド力強化」による成長を継続する
- ブランド投資の原資創出とさらなる収益性向上に向け、他社とのアライアンス検討を含めたコスト構造改革を継続する

注力ブランド強化による
缶・小型PETの販売数量増



収益構造改革

アライアンス

課 題

増収増益への転換

- コスト削減効果により、2015年度から**減収増益**が継続してきたが、**Milk Based Beverage**ほか注力カテゴリーへの**重点資源配分**、**The Goodness Project**、販売網の再構築による**ブランド力強化**により、**増収への転換**を果たす



課題

グローバル戦略品目KRN23の欧米における承認

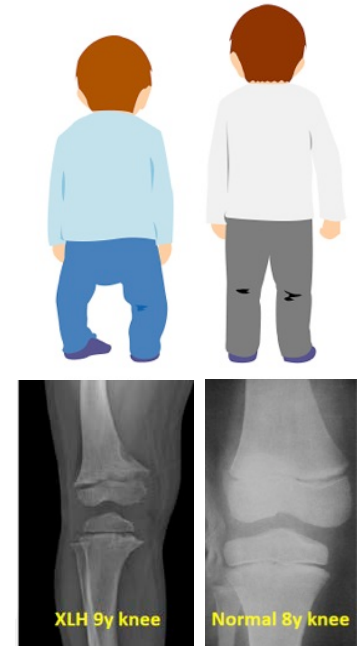
- 「くる病」^(注)を適応症とするKRN23は、2016年6月に、米国食品医薬品局（FDA）により、Breakthrough Therapy（画期的治療薬）に指定されたほか、**2016年末、欧州医薬品庁（EMA）に販売承認申請し、受理された**
- 欧米におけるKRN23の開発を順調に進めることで、**医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長**につなげる

KRN23 ^(注)

適応症		国・地域	開発段階		その他の状況	
			フェーズ2	フェーズ3		
XLH	小児	欧米/アジア	(2018年)		(6月) FDAから Breakthrough Therapy (画期的治療薬) に指定	(12月) 販売承認申請 EMA受理 ※ フェーズ3の 開発と並行
	成人	欧米/アジア	(2017年)			

()は試験終了予定

(注) 主に遺伝的な原因で骨の成長・維持に障害をきたす希少な疾患であるX染色体遺伝性低リン血症の治療薬として開発が進められております。X染色体遺伝性低リン血症は、くる病あるいは骨軟化症の症状を呈する希少な疾患です。



「協和発酵キリングループ
2016-2020年中期経営計画」より

課 題

持続的成長に向けた戦略の枠組み - CSVの取り組み推進

- 中核事業と関連が深い「健康」「地域社会への貢献」「環境」をCSV重点課題に設定。これらの領域で社会課題に主体的に取り組んでイノベーションを生み出し、新KV2021に掲げる持続的成長を具現化していく
- 大前提としてアルコール関連問題にも取り組み、酒類メーカーの責任を果たす

テーマ、主な社会課題

目指すべき成果（例）

3 すべての人に健康と福祉を

酒類メーカーとしての責任

- アルコールの有害摂取



- グループ横断の啓発プログラム整備
- ノン・低アルコール商品の拡充 ほか



零ICHI キリンフリー

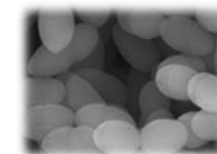
9 産業と技術革新の基盤をつくろう

健康

- 生活習慣病の増加、医療費の増大
- 食の安全・安心への脅威 ほか



- 健康・未病領域の新たな商品、サービス、事業の立ち上げ ほか



プラスマ乳酸菌

8 働きがいも経済成長も

地域社会への貢献

- 地域経済・社会の衰退
- 原料生産者の持続可能性



- 地域の人々と一緒につくった商品・サービスの拡大
- 生産者支援による地域活性化 ほか



47都道府県の一発搾り

12 つくる責任 つかう責任

環境

- 地球温暖化、水資源や生態系の危機、容器包装による環境負荷拡大

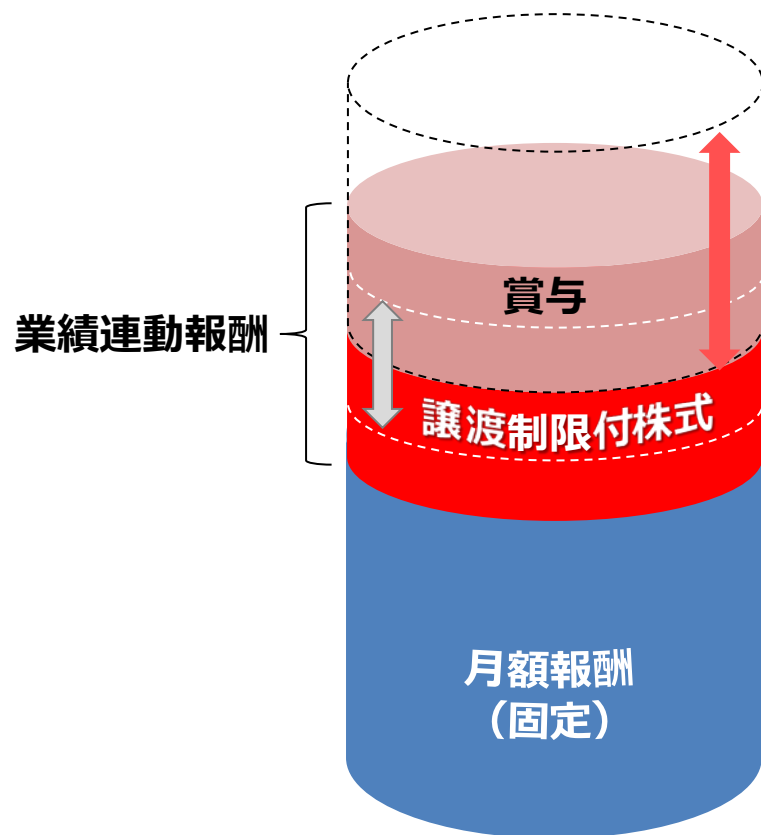


- 再生可能エネルギー比率向上による温室効果ガスのさらなる削減
- 認証原材料の使用拡大 ほか



ビール工場太陽光パネル

- 単年度計画達成とその積み重ねによる中計達成を通じた業績向上と、中長期的な企業価値向上、株主価値向上に向けた経営へのインセンティブを高めるため、譲渡制限付株式報酬を導入する
- 賞与と株式報酬からなる業績連動報酬の評価指標は、2016年中計の定量目標とガイダンスとする



譲渡制限付株式報酬の仕組み

- 単年度の業績達成度に応じて、付与株数が確定する
- 3年後に譲渡制限が解除され、その間に変動した株価で譲渡が可能となる

2017年3月開催の定時株主総会決議後

- **2017年度計画をやりきる。**
実行力と継続力をもって、2016年計画「構造改革による、キリングループの再生」を果たすとともに、持続的成長につなげる。
- **各事業の課題とともに、CSVコミットメントへの取り組みをスタートし、各事業で競争の軸を変える「ゲームチェンジ」を起こし、新たな成長ドライバーの創造、育成を行う。**

持続的成長に向けて
－課題認識と今後の取り組み－

2017年度計画

概要

売却先	Bavaria S.A.社（Heineken International N.V.社の完全子会社）
契約締結	2017年2月13日（月）
売却価額	2,200百万リアル（約770億円）
売却時期	未定（ブラジル公正競争当局からの承認を得た後、速やかに実行）

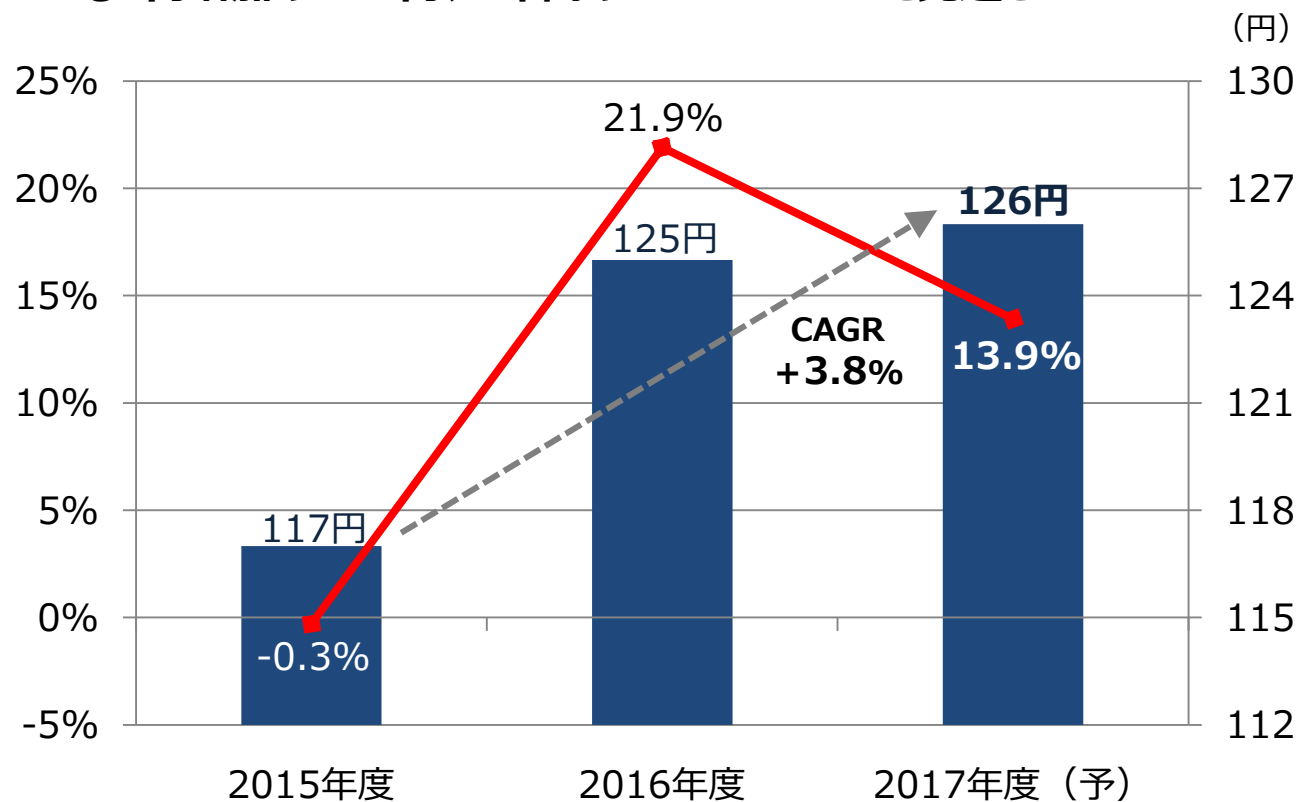
財務への影響

- 売却時期が未確定であるため、売却損益は未定
- 仮に2016年度末の会計数値に基づいて算出すると、当期純利益に対する影響は若干のプラスとなる

- **引き続き、「ビール事業の収益基盤強化」「医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長」へ投資し、キリンビールの成長を最優先する。**
- **キリンホールディングスは、事業間のシナジー創出、提携戦略を推進することにより、事業の収益性向上を後押しする。**
- **各事業は、2016年中計達成に向けた取組みを継続するとともに、CSVを戦略の根幹に据え、競争の軸を変えていく。**
- **連結営業利益目標を1,430億円（前年比0.8%増）とし、のれん等償却前ROE 13.9%、平準化EPS 126円（2015年度からの年平均成長率3.8%）を目指す。**
- **2016年度に引き続き、結果を出し、計画達成を着実に積み上げる。**

（注）ブラジルキリンは、売却時期が不確定であるため、通期連結する前提となっており、売却損、当期純利益への影響等は計画に含んでいない。

- **2016年度ののれん等償却前ROEは**、年初14.0%を計画していたが、**連結営業利益の増加**、豪州におけるABIブランドライセンス契約の解約金などの**特別利益計上により、21.9%**となった
- **2017年度は**、**2016年度からの営業増益により13.9%**を見込む
- 同様に、**平準化EPSも1円増加の126円**、**2年間のCAGR 3.8%**を見込む



のれん等償却前ROE※ (左軸)



平準化EPS※ (右軸)

※ 明細は、p.34参照

- 2016年度は、ABIブランド解約金などにより、営業キャッシュフローが計画を上回り、中長期的視点で財務柔軟性向上のための有利子負債返済1,085億円を前倒して実行した
- 2017年度は、連結営業利益の増加による営業キャッシュフロー1,800億円以上、投資キャッシュフロー△700億円により、フリーキャッシュフロー1,100億円を創出する
- 2016年度のフリーキャッシュフローの過達及び平準化EPSの成長率を鑑み、2016年度配当金を1株につき1円増配の39円とし、2017年度も、連結配当性向30%以上※とする中計方針に基づき、39円を予定する

営業キャッシュフロー
1,800億円

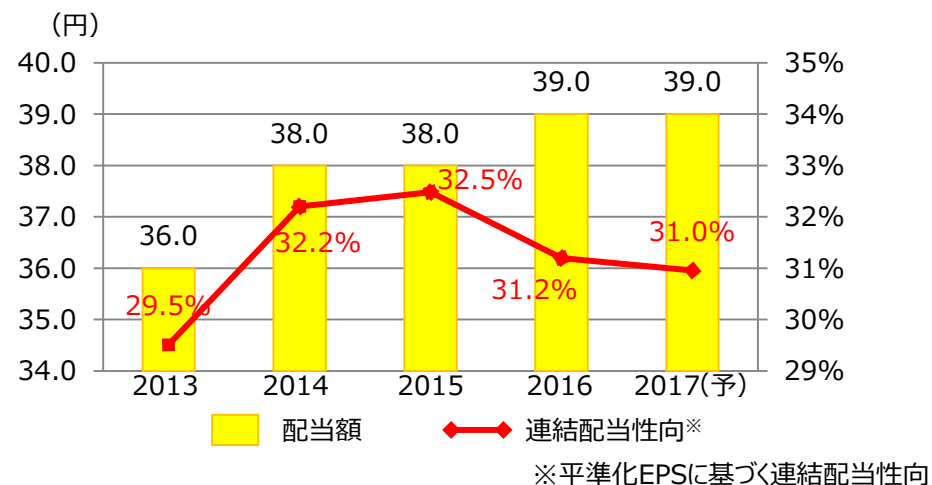
投資キャッシュフロー
△700億円

フリーキャッシュフロー
1,100億円

株主還元（配当）
年間39円

有利子負債返済

	2016年	中計
営業キャッシュフロー	2,264億円	5,500億円以上
投資キャッシュフロー	△775億円	△2,900億円
フリーキャッシュフロー	1,489億円	2,600億円以上
株主還元（配当）	432億円	1,250億円
有利子負債返済	1,085億円	1,350億円



- 売上高、営業利益は増加、当期純利益は、特別損益を除いた平準化ベースでは、増益を見込む

(億円)	2017年 計画	2016年 実績	対前年増減	
売上高	21,000	20,750	249	1.2%
営業利益	1,430	1,418	11	0.8%
経常利益	1,440	1,406	33	2.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	680	1,181	△501	△42.4%
のれん等償却前営業利益 (億円)	1,705	1,699	6	0.4%
EPS (円)	74.52	129.49	54.97	△42.5%
のれん等償却前EPS (円)	116	172	△56	△32.6%

ビール事業

減収減益

- ▶ キリンビールとミャンマー・ブルフリーは増収増益を計画するが、豪州ABIブランドライセンス販売終了及び為替の影響などによるライオン酒類の減収減益が上回る見込み

低収益事業

増収増益

- ▶ ブラジルキリンの販売数量増と単価/Mix改善による増収で、低収益事業全体は増収となるが、キリンビバレッジは一部販売費の売上控除影響(1Q)、ライオン飲料は為替影響などで減収が見込まれる
- ▶ 営業利益は3社とも増益計画

医薬・バイオケミカル事業

増収増益

- ▶ 技術収入の増加や新薬の伸長、研究開発費の減少などにより増収増益の見込み

- ・ ライオン酒類の減益を、医薬・バイオケミカルの増益等によりカバーし、営業増益を見込む

(億円)	2017年 計画	2016年 実績	対前年増減	
営業利益	1,430	1,418	11	0.8%
日本総合飲料	675	672	2	0.4%
麒麟ビール	721	698	22	3.2%
麒麟ビバレッジ	180	172	7	4.1%
メルシャン	22	36	△13	△37.9%
その他	△249	△235	△13	—
海外総合飲料	420	433	△13	△3.0%
ライオン（のれん等償却後）	374	428	△53	△12.5%
のれん償却額	△106	△107	0	—
ブランド償却額	△31	△31	0	—
ブラジル麒麟（のれん等償却後）	△51	△90	39	—
のれん償却額	—	—	—	—
ブランド償却額	△7	△7	△0	—
ミャンマー・ブルフリー（のれん等償却後）	56	54	2	3.8%
のれん償却額	△16	△17	1	—
ブランド償却額	△15	△16	1	—
その他	40	41	△0	△1.8%
医薬・バイオケミカル	380	347	32	9.4%
その他	30	33	△3	△9.9%

キリンビール

売上高

+216億円 (+3.2%)

- ・ビール類販売数量増加
- ・ビール構成比増加によるミックス改善
- ・RTD販売数量増加

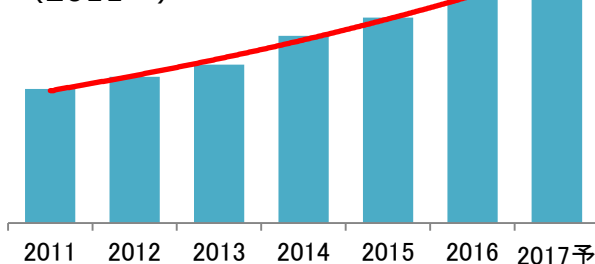
営業利益

+22億円 (+3.2%)

- ・ノンアル販売数量増加による売上総利益増加
- ・原材料費削減努力、退職者不補充等による工場生産性向上を継続
- ・販売費は、ブランド力強化、販売数量増に貢献するよう、効率的に活用しながら、**全体では前年並みの水準**

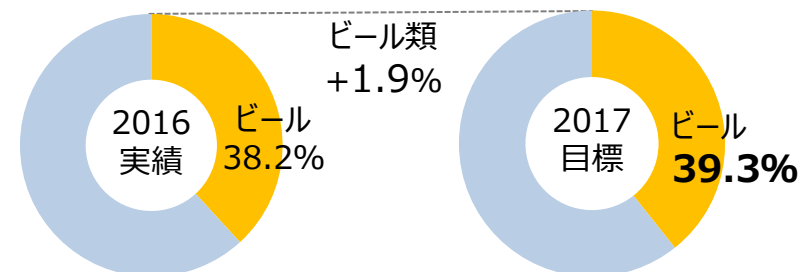


RTD計 +6.2%

RTD販売数量推移
(2011～)

主要ブランド販売数量目標

NEW

「一番搾り」計
+6.9%「のどごし」計
+3.9%「淡麗」計
△2.4%

NEW

「キリン 零ICHI」

ノンアル計 +33.4%

ライオン酒類

売上高

△296百万豪ドル (△11.0%)

- ・ ABIブランド喪失による販売数量減少
- ・ ワイン事業売却による売上高減少
- ・ クラフトビールの販売数量増、価格政策の継続による単価・ミックス改善

のれん等償却前
営業利益△60百万豪ドル (△8.7%)
円ベース △51億円

- ・ 輸入ビール仕入額にかかる豪ドル安影響の減少
- ・ ABIブランド分の販売費減、自社ブランド、キリングループブランドへのマーケティング投資増加

ミャンマー・ブルワリー

売上高

+38 billionチャット (+15.6%)

- ・ 販売数量増加
- ・ 2016年度価格政策による単価上昇効果
- ・ プレミアムブランド通年販売、販売数量増によるミックス改善

のれん等償却前
営業利益+6 billionチャット (+6.5%)
円ベース △0億円

- ・ 輸入原材料コストへのチャット安影響
- ・ ブランド強化のためのマーケティング投資増加
- ・ 労務費、その他費用増加
- ・ 調達・物流・生産におけるコスト削減

営業利益+100億円
に対する進捗

2016年度(実績)

△14億円

2017年度(計画)

△29億円

2016-2017通算(計画)

△43億円

※ 減価償却方法変更
影響43億円を除く

キリンビバレッジ

売上高

△49億円（△1.4%）

- ・ 清涼飲料販売数量前年並み
- ・ 缶・小型PET販売数量増加による単価・ミックス改善
- ・ 一部販売費の売上控除影響（第1四半期のみ）

営業利益

+7億円（+4.1%）

- ・ 原材料コストダウン、注力ブランド集中、SKU削減による廃棄削減
- ・ ブランド力強化に向けた販売費（固定販促費、広告費）増加

販売数量目標

	目標箱数	増減%
清涼飲料計	2億3,350万箱	+0%
うち缶・小型PET	1億3,787万箱	+2%

注力ブランド販売数量目標



「午後の紅茶」

+1%

「生茶」

+8%

「ファイア」

+3%

販売促進策



KIRIN × LINE

キリン独自の自動販売機サービス

「Tappiness (タピネス)」

まだなら、一度試してほしい。

全国**100万本**サンプリング
第2弾



ブラジルキリン

売上高

+ 575百万リアル (+ 15.5%)

- ・ ビール、飲料ともに販売数量増加
- ・ クラフトビール・プレミアムビール、中高価格帯ビール Devassa販売数量増加によるミックス改善
- ・ 2016年度価格政策による単価上昇効果

のれん等償却前
営業利益+ 138百万リアル
円ベース + 40億円

- ・ レアル上昇による輸入原材料コスト減少
- ・ 2016年度マカク工場売却による固定費減少

ライオン飲料

売上高

+ 36百万豪ドル (+ 2.0%)

- ・ Milk Based Beverage、ヨーグルト、スペシャルティ・チーズ等の販売数量増加
- ・ 販売網再構築、営業力強化による販売数量押上げ
- ・ White Milkの販売数量減少

のれん等償却前
営業利益+ 19百万豪ドル (+ 26.2%)
円ベース + 15億円

- ・ 収益性の高いカテゴリーの構成比アップによる収益性向上
- ・ サプライチェーンを通じたコスト削減の継続

営業利益 + 200億円
に対する進捗

2016年度(実績)

+ 119億円

※ 減価償却方法変更
影響46億円を除く

2017年度(計画)

+ 61億円

2016-2017通算(計画)

+ 180億円

協和発酵キリン

売上高

+2億円（+0.1%）

- 国内外の新薬が伸長
- ジェネリック医薬品の浸透進行による、長期収載品の売上減少
- 海外からの技術収入が増加

営業利益

+32億円（+9.4%）

- 技術収入増加による売上総利益増加
- 医薬事業における後期開発品が試験終了に向かい研究開発費減少
- バイオケミカル事業において、収益性の高い事業（通信販売、海外等）の売上が前年よりも増加

- 2016年度は、各社がコスト削減目標を上回る成果を上げ、グループ全体で250億円のコストを削減
- 2017年度は、中計3年間のコスト削減目標300億円の前倒し達成を視野に、グループ全体で40億円以上のコスト削減に取り組む

(億円)	2016年度 コスト削減実績	2017年度 目標	通算	2017年度の主な取り組み
麒麟ビール	72	15	87	原材料、資材調達、サプライチェーンコスト削減
麒麟ビバレッジ	61	9	70	原材料、資材調達、サプライチェーンコスト削減
ブラジル麒麟	72	13	85	マカク工場売却（2016年度に実施済み）
ライオン 他	45	3	48	メルシャン資材調達 ほか
合計	250	40	290	

※2017年期末決算開示からの適用を検討

日本基準	IFRS
売上高	売上収益 △販売促進費（一部）
売上原価	売上原価
販管費	販管費
販売促進費（一部）	その他の営業収益・費用
営業利益	営業利益
営業外損益	
金融収支	金融収支
持分法投資損益	持分法投資損益
その他営業外損益	
経常利益	
特別損益	
税引前利益	税引前利益
法人税等	法人所得税費用
当期純利益	当期利益

影響概算額（17年度計画をベースに試算）

売上収益△700～△800億円

- ・売上に関連する販売促進費を売上収益から控除（組替）
- ・酒税の扱いは変更なし（国内酒類は酒税込）

- ・のれん・ブランド等の非償却（一部、償却継続）
- ・退職後給付費用、減価償却費他

計+290～
+320億円

- ・営業外損益（金融収支除く）、特別損益はその他の営業収益・費用へ（組替）
- ・投資有価証券売却・評価損益はその他の包括利益へ

- ・持分法投資損益に含まれるのれん・ブランド等の非償却

+100億円

- ・経常利益の表示は行わない

税引前利益 + 390～+420億円

（注）上記影響額には、在外子会社における決算日変更の影響は織り込んでいません。

資料編

(億円)	2016年 実績	2015年 実績	対前年増減		2016年 11月2日予想
売上高※1	20,750	21,969	△1,218	△5.5%	20,900
営業利益※2	1,418	1,247	171	13.7%	1,340
経常利益	1,406	1,281	124	9.7%	1,320
親会社株主に帰属する当期純利益（純損失）	1,181	△473	1,654	—	990

※1 2016年度から、麒麟ビバレッジ、メルシャン、及びブラジル麒麟において一部販売費を売上高から控除、ミャンマー・ブルワリーが新規連結

※2 営業利益以下について、2016年度は、2015年度に対し、①ミャンマー・ブルワリーが新規連結、②減価償却方法の変更により償却額が約101億円減少、
③ブラジル麒麟のれん等減損により償却額が約42億円減少

■ 定量目標

	2016年 実績	2015年 実績	対前年増減		2016年 11月2日予想
のれん等償却前 R O E（%）※3	21.9	△0.3	—	—	20.2
平準化 E P S（円）※3	125	117	8	6.8%	115

※3 p.34参照

■ 財務指標

	2016年 実績	2015年 実績	対前年増減	
のれん等償却前営業利益（億円）	1,699	1,585	113	7.2%
E P S（円）	129.49	△51.87	181.36	—
のれん等償却前 E P S（円）	172	△3	175	—

■ のれん等償却前ROE

	2017年 計画	2016年 実績	2015年 実績
のれん等償却前ROE (%)	13.9	21.9	△0.3
当期純利益率(のれん等償却前) (%)	5.0	7.5	△0.1
総資産回転率	0.76	0.74	0.85
財務レバレッジ	3.10	3.35	3.09

■ 平準化EPS

(億円)	2017年 計画	2016年 実績	2015年 実績	2016-2017 CAGR 計画
親会社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	680	1,181	△473	—
のれん等償却額	377	384	447	—
税金等調整後特別損益	94	△427	1,096	—
平準化当期純利益 ①	1,151	1,138	1,070	—
期中平均株式数 (千株) ②	912,515	912,522	912,537	—
平準化EPS (円) ①÷②	126	125	117	+3.8%

・ キリンビバレッジ、ブラジルキリンの増益、ミャンマー・ブルワリーの新規連結などにより、171億円の増益

(億円)	2016年 実績	2015年 実績	対前年増減		2016年 3Q予想
営業利益	1,418	1,247	171	13.7%	1,340
日本総合飲料	672	479	192	40.1%	630
キリンビール	698	626	72	11.6%	708
キリンビバレッジ	172	56	116	205.3%	155
メルシャン	36	19	16	83.3%	25
その他	△235	△222	△12	—	△258
海外総合飲料	433	332	100	30.2%	420
ライオン（のれん等償却後）	428	480	△52	△10.9%	425
のれん償却額	△107	△121	14	—	△108
ブランド償却額	△31	△37	5	—	△31
ブラジルキリン（のれん等償却後）	△90	△185	94	—	△95
のれん償却額	—	△42	42	—	—
ブランド償却額	△7	△25	18	—	△6
ミャンマー・ブルワリー（のれん等償却後）	54				56
のれん償却額	△17				△16
ブランド償却額	△16				△16
その他	41	36	4	11.3%	34
医薬・バイオケミカル	347	468	△120	△25.8%	350
その他	33	38	△5	△13.7%	20

- 「47都道府県の一番搾り」がお客様の共感を得て「一番搾り」ブランドが強化されたこと、クラフトビールの取り組みが着実に進捗したことなど、「ビールカテゴリーの魅力化」に成果。
- サプライチェーン全体でのコスト削減が計画を上回り増益となったが、発泡酒、新ジャンルの「淡麗」「のどごし」ブランドの販売数量が大きく減少し、売上高は減少。キリンビールの復活に課題を残した。

キリンビール

▶ 増収増益を達成し、V字回復を本物にする

2018年ガイド

売上高営業利益率
17%以上

	売上高（酒税抜）	営業利益	営業利益率
2015年度 実績	4,153億円	626億円	15.1%
2016年度 実績	4,022億円	698億円	17.4%

収益改善の施策

ビールカテゴリーの
魅力化

2016年度の進捗

- ✓ 「一番搾り」ブランドが3年連続数量増
- ✓ 米国クラフトビールメーカーのブルックリン・ブルワリー社と資本業務提携を締結。2017年度より、日本で「Brooklyn」ブランドを製造販売予定。
- ✓ 機能系カテゴリーでシェア4割以上、「淡麗プラチナダブル」が2年連続数量増
- ✓ RTD、ウイスキーの販売数量が増加
- ✓ 原材料コストダウン、工場生産性向上により、コスト削減額72億円を達成

機能系カテゴリーの強化

ブランドに継続投資する
ための事業基盤強化

- ・ 売上高、営業利益ともに計画を達成
- ・ 販売数量は減少したものの、値上げ、クラフトビールの増加によりカバーし増収を維持
- ・ 豪ドル安による輸入ビール仕入原価上昇により減益

ライオン酒類

▶ ビール市場の活性化を通じた成長の獲得

2018年ガイド

- 市場ポジション維持
- 高収益率維持

収益改善の施策

ビール総市場の活性化

成長カテゴリーの強化

間接費削減

	売上高	営業利益※	営業利益率
2015年度 実績	2,669百万豪ドル	721百万豪ドル	27.0%
2016年度 実績	2,706百万豪ドル	698百万豪ドル	25.8%

※のれん等償却前営業利益

2016年度の進捗

- ✓ 豪州ビール市場微増。キャンペーン時期に消費量増加が見られることから、他の要因に加えてBeer the Beautiful Truthが寄与したものと評価
- ✓ クラフトビール「James Squire」「Little Creatures」の数量が増加。
豪州、NZにおけるクラフトブルワリー買収完了(Panhead社, Byron Bay社)
- ✓ 「Little Creatures」の海外展開
- ✓ 2015年に要員適正化を実施済みで、予定どおりの効果

- 2015年8月の買収後、PMIをスピーディーに実施したことにより、キリングループの技術を活用し、プレミアムブランドの拡充を完了、生産設備増強にも目途をつけた
- 2015年11月の総選挙におけるアルコール自粛などにより市場成長はやや鈍化、競争も買収以前に比べ激化した
が、計画どおりの営業利益で着地

ミャンマー・ブルワリー

▶ 市場リーダーポジションの強化

2018年ガイド

- 市場ポジション維持
- 市場成長分の増分獲得

2016年度の状況

- ✓ 圧倒的なリーディングポジション、マーケットシェア約8割を維持
- ✓ 生産設備の増強により、今後の市場成長の増分を獲得できるキャパシティアップに
目途

収益改善の施策

ブランドポートフォリオの
拡充

2016年度の進捗

- ✓ 海外プレミアムブランドとして「一番搾り(Kirin Ichiban)」、国内プレミアムとして
「ミャンマー・プレミアム」を開発、発売し、隙のないブランドポートフォリオを構築

事業基盤の強化

- ✓ 新パッケージングラインに加え、2017年度最盛期の需要に対応できる醸出能力
アップの準備が完了
- ✓ キリンビールの生産技術により、生産効率化が進捗
- ✓ 家庭用市場のスーパーマーケットチャネルでの販売が拡大

- ・「午後の紅茶」「生茶」「FIRE」の主力ブランドが強化され、市場を大きく上回る販売数量8.1%増
- ・「ブランド力強化」と「収益構造改革」が好循環し、中計1年目で営業利益率4.9%を達成

キリンビバレッジ

▶ 利益ある成長に向けた構造改革の完遂

2018年ガイド

売上高営業利益率
3%以上

収益改善の施策

強固なブランド体系の
構築

収益構造改革

アライアンスによる
構造的な課題の解決

	売上高	営業利益	営業利益率
2015年度 実績	3,720億円	56億円	1.5%
2016年度 実績	3,546億円	172億円	4.9%

2016年度の進捗

- ✓ 無糖茶カテゴリーで「生茶」ブランドが再生を果たし、販売数量が対前年+44%
- ✓ コーヒーカテゴリーで「FIRE」をリニューアルし、ブランドの育成、強化が進んだ
- ✓ 缶・小型PETの販売数量が8%増。大型PET特売販促費管理強化。
- ✓ 主力ブランド集中により、「午後の紅茶」「生茶」の数量が大幅に増加し、工場の生産性、稼働率が向上したほか、廃棄損も減少し、コスト削減61億円達成
- ✓ ダイードリンコ社との提携が、自動販売機売上増に貢献

- 市場が縮小する中、ビール、清涼飲料ともに販売数量が増加。南部・南東部においてクラフト・プレミアムビールが大幅に増加し、中価格帯ビールとしてリニューアルしたDevassaも伸長

ブラジルキリン

▶ 黒字化に向けた構造改革の完遂

2018年ガイド

2019年営業利益
黒字化に目途

営業利益 (のれん等償却前/後)	円ベース		レアルベース	
	償却前	償却後	償却前	償却後
2015年度 実績	△117億円	△185億円	△322百万レアル	△509百万レアル
2016年度 実績	△83億円	△90億円	△262百万レアル	△284百万レアル

収益改善の施策

地域別商品戦略による
収益領域の成長

販売数量規模に応じた
最適な組織・コスト構造
への転換

2016年度の進捗

- ✓ 販売数量は、対前年で、ビール+1.3%、清涼飲料+7.4%、合計+3.5%
- ✓ クラフト・プレミアムカテゴリーは315.8%増、Devassaは二桁%増
- ✓ 自社卸の経営改善、間接費削減等によるコスト削減額は、計画の60億円（200百万レアル）を上回る約72億円（227百万レアル）
- ✓ 製造拠点の最適化に向けて、リオ・デ・ジャネイロ州のマカク工場の売却を完了

- 重点カテゴリー・商品への重点資源配分が進捗し、**不断のコスト構造改革により増益を達成**
- 脂質、糖、塩分、カロリー、添加物等を低減した商品の割合を増やす取り組み**The Goodness Project**を継続し、**増収につなげていくことが課題**

ライオン飲料

▶ 再生計画の実行による収益力の向上

2018年ガイド

売上高営業利益率
5%以上

	売上高	営業利益※	営業利益率
2015年度 実績	2,040百万豪ドル	46百万豪ドル	2.3%
2016年度 実績	1,820百万豪ドル	72百万豪ドル	4.0%

※のれん等償却前営業利益

収益改善の施策

重点カテゴリー・商品
への重点資源配分

健康志向・自然志向に
応える価値提供

サプライチェーン全体
でのコスト構造改革

2016年度の進捗

- ✓ **Milk Based Beverage**を最注力カテゴリーに位置づけ、**主力ブランド「Dare」の販売数量が増加**
- ✓ **「The Goodness Project」を展開**
- ✓ **再生計画「Turnaround Plan」実行によるコスト削減効果は計画どおりに現れ、販売数量が10.4%減少する中で増益を達成**

・グローバル戦略品目の開発が順調に進捗

協和発酵キリン

▶ グローバル・スペシャリティファーマへの飛躍

2020年ガイド

コア営業利益※
1,000億円以上
(連結前)

コア営業利益※

2015年度 実績 534億円

2016年度 実績 382億円

2016年度 予想 380億円

※営業利益+のれん償却額+持分法投資損益

収益改善の施策

グローバル競争力の
向上

2016年度の進捗

- ✓ **KRN23**が、米国食品医薬品局（FDA）により、**Breakthrough Therapy（画期的治療薬）**に指定されたほか、2016年末に、**欧州医薬品庁（EMA）**に販売承認申請し、受理された

■ グローバル戦略3品

開発番号	適応症・対象疾患
KW-6002	パーキンソン病
KRN23	X染色体遺伝性低リン血症
KW-0761	ATL（成人T細胞白血病リンパ腫）およびCTCL（皮膚T細胞性リンパ腫）

2016年度 セグメント別業績

(億円)	2016年実績	2015年実績	対前年増減		2016年11月2日発表	
				%	予想	予想比
売上高	20,750	21,969	△1,218	△5.5%	20,900	△150
日本総合飲料	11,532	11,915	△383	△3.2%	11,740	△208
海外総合飲料	5,614	6,241	△627	△10.1%	5,550	64
医薬・バイオケミカル	3,357	3,557	△200	△5.6%	3,360	△3
その他	246	254	△7	△3.1%	250	△4
営業利益	1,418	1,247	171	13.7%	1,340	78
日本総合飲料	672	479	192	40.1%	630	42
海外総合飲料	433	332	100	30.2%	420	13
医薬・バイオケミカル	347	468	△120	△25.8%	350	△3
その他	33	38	△5	△13.7%	20	13
全社費用・消去	△67	△71	4		△80	13
経常利益	1,406	1,281	124	9.7%	1,320	86
親会社で帰属する当期純利益（純損失）	1,181	△473	1,654	—	990	191

売上高

- ・ キリンビバレッジ、ブラジルキリン他の販売費一部売上控除影響（約△380億円）、海外総合飲料の為替影響（△696億円）、医薬・バイオケミカル事業の為替影響（△154億円）、薬価基準引下げ影響により対前年△1,218億円減収
- ・ キリンビバレッジ、ブラジルキリンは販売数量過達となるが、主にキリンビールの販売数量未達影響（△206億円）により、計画を150億円下回った

営業利益

- ・ 海外総合飲料の為替影響（△48億円）、医薬事業の技術収入減などの減益要因はあったが、日本総合飲料、海外総合飲料の増益でカバーし、対前年171億円増益
- ・ 医薬事業の技術収入減により若干の未達となるが、日本・海外総合飲料ともに収益改善が計画を上回り、対計画78億円上回る1,418億円

当期純利益

- ・ 持分法投資損益が減益（△43億円）となるが、ライオン受取解約金やブラジルキリン工場売却益により対前年1,654億円増益（前年減損損失の反動）
- ・ サンミゲルビール社の好調（+1億円）、ブラジルキリン還付金（+96億円）により、対計画191億円上回る1,181億円（過去最高益）

(億円)	2017年 計画	2016年 実績	対前年増減	
				%
売上高	21,000	20,750	249	1.2%
日本総合飲料	11,700	11,532	167	1.5%
海外総合飲料	5,700	5,614	85	1.5%
医薬・バイオケミカル	3,360	3,357	2	0.1%
その他	240	246	△6	△2.6%
営業利益	1,430	1,418	11	0.8%
日本総合飲料	675	672	2	0.4%
海外総合飲料	420	433	△13	△3.0%
医薬・バイオケミカル	380	347	32	9.4%
その他	30	33	△3	△9.9%
全社費用・消去	△75	△67	△7	
経常利益	1,440	1,406	33	2.4%
親会社に帰属する当期純利益	680	1,181	△501	△42.4%

売上高

・キリンビバレッジの前年Q2より開始した販売費一部売上控除の影響、ライオン酒類事業のライセンスブランド契約喪失影響があるが、キリンビール、ブラジルキリンの販売数量の増加、海外総合飲料の為替影響（+105億円）により、対前年249億円の増収を計画

営業利益

・日本総合飲料の販売数量増、医薬・バイオケミカル事業での売上増により、ライオン酒類事業のライセンスブランド契約喪失影響を吸収し、対前年11億円の増益を計画

当期純利益

・サンミゲルビール社の好調な業績による持分法投資損益の増益はあるが、特別利益を見込んでいないことなどから、対前年△501億円の680億円を計画

(億円)	2016年実績	2015年実績	対前年増減		2016年 3Q予想	予想比
売上高	11,532	11,915	△383	△3.2%	11,740	△208
麒麟ビール	6,845	7,072	△226	△3.2%	7,051	△206
麒麟ビバレッジ※	3,546	3,720	△174	△4.7%	3,506	40
メルシャン	663	693	△30	△4.4%	674	△11
その他・内部取引消去	477	428	48	11.4%	509	△32
営業利益	672	479	192	40.1%	630	42
麒麟ビール	698	626	72	11.6%	708	△10
麒麟ビバレッジ	172	56	116	205.3%	155	17
メルシャン	36	19	16	83.3%	25	11
その他	△235	△222	△12	—	△258	23

※ 2016年は、売上高から販売促進費338億円を控除

売上高

麒麟ビール：ビール類の数量対前年△5.5%による減収(△281億円)をRTDの数量+3.7%(28億円)、洋酒の売上増加(26億円)でカバーできず減収
 麒麟ビバレッジ：2016年度(2Q)より販売費一部が売上控除に変更されたため減収となったが、清涼飲料販売数量が8.1%増加し、実質的には大幅増収
 メルシャン：ワイン販売数量は対前年+1%となったが、輸入低価格ワイン伸長による価格MIX悪化、販売費一部売上控除影響により減収
 その他：構成会社の好調な業績による増収(48億円)

営業利益

麒麟ビール：ビール限界利益の減少分(△111億円)をその他酒類販売増、容器MIX改善、及びコスト削減効果、減価償却方法変更(43億円)により増益
 麒麟ビバレッジ：販売数量増分限界利益(+78億円)、コスト削減、減価償却方法変更(46億円)により増益
 メルシャン：円高による売上原価改善により増益
 その他：構成会社の為替影響、麒麟本社費用の増加による減益

(億円)	2017年 計画	2016年 実績	対前年増減	
売上高	11,700	11,532	167	1.5%
麒麟ビール	7,061	6,845	216	3.2%
麒麟ビバレッジ	3,497	3,546	△49	△1.4%
メルシャン	661	663	△2	△0.3%
その他・内部取引消去	479	477	2	0.6%
営業利益	675	672	2	0.4%
麒麟ビール	721	698	22	3.2%
麒麟ビバレッジ	180	172	7	4.1%
メルシャン	22	36	△13	△37.9%
その他	△249	△235	△13	—

売上高

麒麟ビール：ビール類数量対前年+1.9%による増収（+137億円）、RTD数量+6.2%（+46億円）、洋酒売上増加（33億円）による増収を計画
 麒麟ビバレッジ：清涼飲料の販売数量は前年並みとなるが、前年Q2より開始した販売費一部売上控除の影響により減収を見込む
 メルシャン：ワイン売上増も、和酒等の減少を見込み減収
 その他：構成会社はほぼ前年並みを計画

営業利益

麒麟ビール：酒類販売数量増による限界利益増により、販売費を前並みとし、設備投資増による減価償却費増、電力・燃料費増等を吸収し、増益を計画
 麒麟ビバレッジ：缶・小型PETの販売数量増による限界利益増により、販売費、その他費用の増加を吸収し、増益を計画
 メルシャン：ブランド投資強化による販売費増を見込み、減益を計画
 その他：KC本社の費用増は見込みないが、構成会社の減益を見込み減益を計画

		2016年 実績	2015年 実績	対前年増減
売上数量 (千KL)	ビール	648	660	△1.8%
	発泡酒	470	501	△6.2%
	新ジャンル	578	633	△8.7%
	計	1,698	1,796	△5.5%
	RTD	292	282	3.7%
	ノンアルコール飲料	26	28	△9.0%

売上高 (億円)	6,845	7,072	△3.2%
酒税売上高 (億円)	4,022	4,153	△3.2%

2015年度営業利益		626	主な内容
対前年増減 (億円)	酒類限界利益減	△84	ビール減 △12千kl △14億、発泡酒減 △31千kl △32億、 新ジャンル減 △55千kl △65億、RTD増 10千kl 9億
	原材料費減	45	原材料費減 37億、包材費減 8億
	販売費減	16	販売促進費増 △18億、広告費減 38億 (計 983億→963億) 他 (ビール・発泡酒・新ジャンル 29億、RTD △8億 他)
	その他費用減	95	減価償却費減 59億、人件費減 20億、電力・燃料費減 13億 他
	計	72	※償却方法変更影響 43億円含む
2016年度営業利益		698	

ビール市場全体

天候不順や業務用市場低迷により、市場全体は△2%程度

キリンビール販売数量

ビール：「一番搾り」ブランド計は3年連続数量増(0.9%)達成、
「47都道府県の一番搾り」は、年初目標の2倍以上と
なる270万ケース（大壺換算）を販売

発泡酒：機能系カテゴリーの「淡麗グリーンラベル」(△2.6%)、
「淡麗プラチナラベル」(+6.6%) が堅調に推移

ビール類計：発泡酒「淡麗 極上<生>」(△13.1%)、新ジャンル「のどごし」ブランド計(△7.1%)の数量減により、
△5.5%

RTD：主力「氷結」ブランドの好調 (+6.0%) により引き続き
伸長

		2017年 計画	2016年 実績	対前年増減
売上数量 (千KL)	ビール	680	648	4.8%
	発泡酒	462	470	△1.9%
	新ジャンル	588	578	1.7%
	計	1,730	1,698	1.9%
	RTD	311	292	6.2%
	ノンアルコール飲料	35	26	33.4%

売上高 (億円)	7,061	6,845	3.2%
酒税売上高 (億円)	4,166	4,022	3.6%

ビール市場全体
引き続き市場全体はマイナス傾向が続き、△1%程度と予測
キリンビール販売数量
ビール：「一番搾り」ブランド計は、「47都道府県の一番搾り」の発売、四季ごとの提案を強化し、+6.9%を計画 発泡酒：機能系カテゴリーの「淡麗グリーンラベル」は新フレーバーの発売により、+2.7%を計画 新ジャンル：「のどごし<生>」本体リニューアルに加え、「のどごしスペシャルタイム」を発売し、「のどごし」ブランド計+3.9%を計画 RTD：主力の「氷結」ブランドを中心に資源を積極投入し、+6.2%を計画 ノンアルコール飲料：ノンアルコールビールテイスト「零ICHI」発売により+33.4%の大幅増を計画

2016年度営業利益		698	主な内容
対前年増減 (億円)	酒類限界利益増	72	ビール増 31千kl 40億、発泡酒減 △9千kl △10億、新ジャンル増 10千kl 12億、RTD増 19千kl 18億 他
	原材料費減	8	原材料費減
	販売費	0	販売促進費・広告費 0億 (計 963億→963億)
	その他費用増	△58	減価償却費増、電力・燃料費増 他
	計	22	
2017年度営業利益		721	

販売数量（万ケース）		2016年 実績	2015年 実績	対前年増減
カテゴリー別	紅茶	5,264	4,808	9.5%
	日本茶	2,877	2,053	40.1%
	コーヒー飲料	3,234	3,129	3.4%
	果実・野菜飲料	2,731	2,639	3.5%
	炭酸飲料	2,312	2,418	△4.4%
	機能性飲料	902	761	18.5%
	水	4,168	3,902	6.8%
	その他	2,008	2,018	△0.5%
容器別	缶	4,169	3,920	6.4%
	大型PET	7,617	6,970	9.3%
	小型PET	9,320	8,570	8.8%
	その他	2,390	2,268	5.4%
	計	23,496	21,728	8.1%

売上高（億円）	3,546	3,720	△4.7%
---------	-------	-------	-------

清涼飲料市場全体

各社の積極的活動等により+2%程度

キリンビバレッジ販売数量

前年比+8.1%と大幅増を達成

カテゴリー：基盤ブランド「午後の紅茶」(+9%)、3月の全面リニューアル後2,600万箱超(年初予定の1.5倍以上)を販売した「生茶」(+44%)が牽引
「FIRE」も10月リニューアルが好スタート

容器：小型容器(缶・小型PET)の販売数量が対前年+8%増

コンビニエンスストア、量販チャネルでの販売が、「生茶」リ
ニューアル効果により好調、自動販売機チャネルでの販
売が、稼働増や専用商材投入、ダイードリンコ社とのア
ライアンス等により好調

※ 2016年度は売上高から販売促進費338億円を控除

2015年度営業利益		56	主な内容
対前年増減 (億円)	清涼飲料限界利益増	52	販売数量増 1,767万ケース 78億 商品・容器構成差異等 △26億
	原材料費等減	67	原料費減 24億、包材費減 16億、加工費減 27億
	販売費増	△21	販売促進費増 △0億円、広告費増 △20億（計 374億→396億）
	その他費用減	17	販売機器費減 他
	計	116	※償却方法変更影響46億円含む
2016年度営業利益		172	

販売数量（万ケース）		2017年 計画	2016年 実績	対前年増減
カテゴリー別	紅茶	5,300	5,264	0.7%
	日本茶	3,100	2,877	7.8%
	コーヒー飲料	3,330	3,234	3.0%
	果実・野菜飲料	2,620	2,731	△4.1%
	炭酸飲料	2,040	2,312	△11.8%
	機能性飲料	1,080	902	19.7%
	水	4,040	4,168	△3.1%
	その他（注）	1,840	1,844	△0.2%
容器別	缶	4,158	4,169	△0.3%
	大型PET	7,285	7,617	△4.4%
	小型PET	9,629	9,320	3.3%
	その他	2,278	2,226	2.3%
	計	23,350	23,332	0.1%

売上高（億円）	3,497	3,546	△1.4%
---------	-------	-------	-------

2016年度営業利益		172	主な内容
対前年増減 （億円）	清涼飲料限界利益増	32	販売数量増 17万ケース 1億 商品・容器構成差異等 31億
	原材料費等減	5	包材費減 5億
	販売費増	△16	販売促進費増 △13億、広告費増 △3億（計 396億→413億）
	その他費用増	△13	自販機償却費増、通信費増 他
	計	7	
2017年度営業利益		180	

清涼飲料市場全体

前年好調の裏返し、節約志向等により、△1～0%程度と予測

キリンビバレッジ販売数量

好調なモメンタムを維持し、市場成長を上回る、前年並みをを目指す

カテゴリー：メリハリをつけた販売計画により、注カブランドの販売数量増（「午後の紅茶」+1%、「生茶」+8%、「FIRE」+3%）を見込む

容器：注カブランドを中心に小型容器（缶・小型PET）の販売数量+2%増を目指す
大型PETは△4%の見込み

（注）カテゴリー「その他」の販売数量：
2017年度連結除外予定の製造子会社受託販売分を除く

	円ベース（億円）				2016年 2Q予想	豪ドルベース（百万豪ドル）				2016年 2Q予想
	2016年 実績	2015年 実績	増減額	増減%		2016年 実績	2015年 実績	増減額	増減%	
売上高	3,726	4,387	△660	△15.1	3,745	4,526	4,709	△182	△3.9	4,513
酒類	2,228	2,486	△258	△10.4	2,205	2,706	2,669	37	1.4	2,657
飲料	1,498	1,900	△402	△21.2	1,540	1,820	2,040	△220	△10.8	1,856
のれん等償却前営業利益	567	639	△72	△11.3	565	688	686	2	0.4	681
酒類※	574	672	△97	△14.5	579	698	721	△23	△3.2	698
飲料※	59	43	16	39.0	64	72	46	26	57.3	77
本社※	△67	△76	8	—	△78	△82	△81	△6	—	△94
のれん償却額	△107	△121	14	—	△108	△130	△130	0	—	△130
ブランド償却額	△31	△37	5	—	△31	△38	△39	1	—	△38
営業利益	428	480	△52	△10.9	425	520	516	4	0.8	512

連結期間：2015年10月～2016年9月

為替レート：82.33円（前年同期：93.16円）

※ 2015年度実績の事業別内訳は、2016年度本社費用賦課ルールの変更を反映

	酒類	飲料
販売数量増減	△1.1%	△10.4%

のれん等 償却前 営業利益 増減 (百万豪ドル)	2015年	721	46
	販売数量増減	△20	△42
	その他	△3	68
	2016年度	698	72

売上高	酒類：豪州酒類事業の販売数量減少分を、クラフトビールの販売数量増、値上げによるMIX改善でカバー 連結為替影響 △293億円
	飲料：エブリデイチーズ事業譲渡、牛乳数量減等による販売数量の減少等により減収 連結為替影響 △197億円
営業利益	酒類：豪ドル安による輸入ビール仕入原価上昇により、減益 連結為替影響 △75億円
	飲料：高付加価値カテゴリーへの注力、コスト削減でカバーし、増益 連結為替影響 △7億円

	円ベース（億円）				豪ドルベース（百万豪ドル）			
	2017年 計画	2016年 実績	増減額	増減%	2017年 計画	2016年 実績	増減額	増減%
売上高	3,498	3,726	△228	△6.1	4,266	4,526	△260	△5.8
酒類	1,976	2,228	△252	△11.3	2,409	2,706	△296	△11.0
飲料	1,522	1,498	24	1.6	1,856	1,820	36	2.0
のれん等償却前営業利益	512	567	△54	△9.6	625	688	△63	△9.2
酒類※	522	574	△51	△9.0	637	698	△60	△8.7
飲料※	75	59	15	25.7	91	72	19	26.2
本社※	△85	△67	△17	—	△104	△82	△22	—
のれん償却額	△106	△107	0	—	△130	△130	△0	—
ブランド償却額	△31	△31	0	—	△37	△38	0	—
営業利益	374	428	△53	△12.5	456	520	△63	△12.2

連結期間：2016年10月～2017年9月

為替レート：82.00円（前年同期：82.33円）

売上高	酒類：ABIブランド喪失による販売数量の減少により減収 連結為替影響 △7億円 飲料：牛乳の減少分を注力カテゴリーの販売数量増でカバーし増収 連結為替影響 △6億円
営業利益	酒類：豪州酒類市場縮小に伴う数量減少分は、クラフトビール等の高付加価値カテゴリー数量増等のMIX改善、価格政策で相殺 ABIブランド喪失影響により減益 連結為替影響 △2億円 飲料：高付加価値カテゴリーの数量増、コスト削減により、増益基調を継続 連結為替影響 △0億円

■ 営業利益率

%	2017 計画	2016 実績
酒類	26.5	25.8
飲料	4.9	4.0

	円ベース（億円）				2016年 2Q予想	レアルベース（百万レアル）				2016年 2Q予想
	2016年実績	2015年実績	増減額	増減%		2016年実績	2015年実績	増減額	増減%	
売上高	1,179	1,342	△163	△12.1	1,129	3,706	3,698	7	0.2	3,765
のれん等償却前 営業利益	△83	△117	33	—	△89	△262	△322	60	—	△296
のれん償却額	—	△42	42	—	—	—	△117	117	—	—
ブランド償却額	△7	△25	18	—	△6	△22	△69	47	—	△22
営業利益	△90	△185	94	—	△95	△284	△509	225	—	△318
EBITDA	△9	2	△11	—	15	△30	5	△36	—	50

連結期間：2016年1月～2016年12月 為替レート：31.83円（前年同期：36.30円）

■ 販売数量増減

(%)	対前年
ビール	+1.3
清涼飲料	+7.4
合計	+3.5

＜参考＞市場動向（SICOBÉ）
（2015年12月～2016年11月）※

- ・ビール：対前年△1.8%
- ・炭酸飲料：対前年△5.4%

※SICOBÉが2016年12月13日をもって
廃止となったため、2015年12月から
2016年11月の1年間を表示

■ のれん等償却前営業利益対前年増減

粗利の減少 △R\$247MM

- ・2015年の増税、会計処理変更により、売上控除額増加
- ・レアル安及び市況による原材料費増加

販管費の減少 R\$307MM

- ・販売費のうち量販店へのリベートが2016年度より売上控除に変更
- ・効率化によるコスト削減

売上高

- ・前年並となったが、2016年度から売上控除となったリベート(R\$77MM)を足し
戻した場合には、+2.3%の増収で、計画も達成
- ・増税分の価格転嫁が遅れたことなどにより単価は低下

営業
利益

- ・為替影響、市況高騰により、輸入原材料コストが増加したが、効率化によるコ
スト削減により、営業損失が改善

	円ベース（億円）			
	2017年計画	2016年実績	増減額	増減%
売上高	1,498	1,179	319	27.1
のれん等償却前営業利益	△43	△83	40	—
のれん償却額	—	—	—	—
ブランド償却額	△7	△7	△0	—
営業利益	△51	△90	39	—
EBITDA	47	△9	57	—

レアルベース（百万レアル）			
2017年計画	2016年実績	増減額	増減%
4,282	3,706	575	15.5
△124	△262	138	—
—	—	—	—
△22	△22	0	—
△146	△284	138	—
135	△30	165	—

連結期間：2017年1月～2017年12月 為替レート：35.00円（前年同期：31.83円）

売上高	- 地域戦略を継続し、ブランドポートフォリオ全体を活用することで、ビール、飲料ともに販売数量増加を目指す 2016年度の価格効果及び収益領域における販売数量増加によるミックス改善効果を見込む （連結為替影響+135億円）
営業利益	- 輸入原材料市況による原材料費増加を見込むが、国内調達への切り替えを含めた施策により、リスク低減を図る - 為替予約により、レアルの変動リスクを低減 2016年11月末のマカク工場売却により、固定費削減を見込む - その他のコスト削減努力も継続して行い、下ぶれリスクの下支えとする （連結為替影響△3億円）

■ブランドポートフォリオ

クラフト	BADEN BADEN	
プレミアム	一番搾り KIRIN ICHIBAN	EISENBAHN
中価格帯	SCHIN	DEVASSA Puro & Malte
エコノミー	GRAU	GLACIAL
清涼飲料	VIVA SCHIN	Stubaina

ビール、飲料ともに販売数量が増加し、**実質+2.3%の増収**を達成
 効率化による大幅なコスト削減と工場売却により、**最終黒字を達成**（247百万リアル）

（百万リアル）	2016年 実績	2015年 実績	増減額	増減%
売上高	3,706	3,698	+7	+0.2
売上高（調整）※1	3,783	3,698	+85	+2.3
のれん等償却前営業利益	△262	△322	+60	—
EBITDA	△30	5	△36	—
当期純利益※2	247	△4,226	+4,473	—

※1 2015年度までは販売費として計上されていた量販店へ支払うリベートが、2016年度から売上高から控除されることとなった。
 同じ基準で比較するための調整として、2016年度の売上高にリベート77百万リアルを足し戻す。

※2 連結調整仕訳前

➤ ハイライト

- ▶ 2015年度の減損損失を除いたベースでも、**当期純利益が893百万リアル増加**
- ▶ 原材料価格高騰、為替のネガティブインパクトを**コスト削減**によりオフセット
- ▶ ビール、飲料ともに市場をアウトパフォームし、**マーケットシェアが上昇**
- ▶ **クラフトビール、プレミアムビールが大幅な販売数量増加を達成**

➤ マーケットシェア



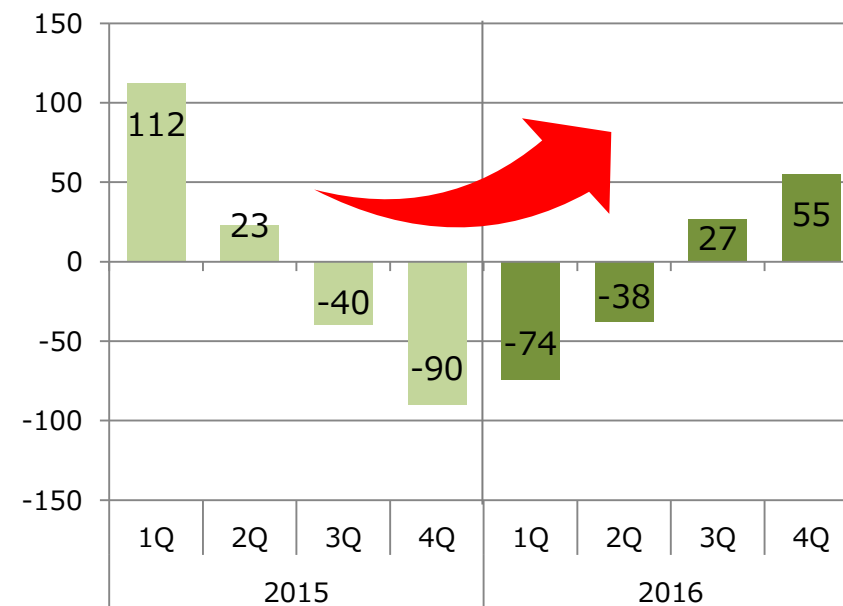
2016年1-12月市場（ニールセン）

ビール：△4.8%

飲料：△9.0%

➤ 利益(EBITDA)

(百万レアル)



円ベース（億円）	2016年 実績	2016年 予想
売上高	224	228
のれん等償却前営業利益	88	88
のれん償却額	△17	△16
ブランド償却額	△16	△16
営業利益	54	56

チャットベース（Billionチャット）	2016年 実績	2016年 予想
売上高	247	253
のれん等償却前営業利益	97	99
のれん償却額	△19	△17
ブランド償却額	△18	△18
営業利益	59	64

連結期間：2015年10月～2016年9月 為替レート：1,000チャット＝90.62円（予想：90.00円）

売上高	・総選挙の影響、製造設備不具合などにより、販売数量が計画を下回り、売上高は未達
営業利益	・販売費等のコストが計画を下回り、のれん等償却前営業利益は現地会計基準では計画どおり

円ベース（億円）	2017年 計画	対前年増減	
売上高	243	18	8.5%
のれん等償却前営業利益	88	△0	△0.1%
のれん償却額	△16	1	—
ブランド償却額	△15	1	—
営業利益	56	2	3.8%

チャットベース（Billionチャット）	2017年 計画	対前年増減	
売上高	286	38	15.6%
のれん等償却前営業利益	104	6	6.5%
のれん償却額	△19	—	—
ブランド償却額	△18	—	—
営業利益	66	6	10.6%

連結期間：2016年10月～2017年9月 為替レート：1,000チャット＝85.00円（前年同期：90.62円）

売上高	・販売数量増加、前年度値上げ効果、プレミアムカテゴリー数量増によるMix改善により増収（連結為替影響△16億円）
営業利益	・ブランド及び人材への投資によるコストアップを効率化により吸収し増益（連結為替影響△5億円）

- ・ 持分48.6%の持分法適用関連会社であるサンミゲルビール社は、経済成長著しいフィリピンで圧倒的なシェアを誇っており、2016年度も業績が好調に推移

■ 持分法による連結取込み

(億円)	2016年度	2015年度
売上高	2,210	2,184
営業利益	604	599
連結純利益（連結取込み）	94	92

持分法による連結取込期間：2015年10月～2016年9月
為替レート：1ペソ=2.38円（前年同期：2.68円）

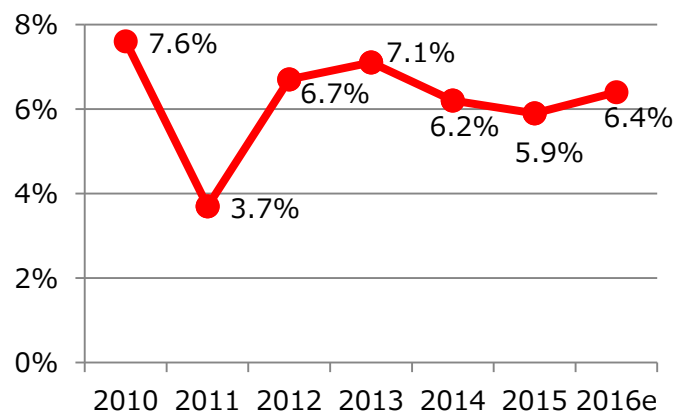
■ 現地ベースの連結業績状況（2016年1月～9月）

(百万ペソ)	2016年	2015年	増減
売上高	69,298	58,790	18%
営業利益	18,714	15,746	19%
営業利益率（%）	27.0%	26.8%	



SAN MIGUEL CORPORATION
2016 September YTD Results より

フィリピンの実質GDP成長率



（出典）IMF World Economic Outlook Data:
October 2016 Edition

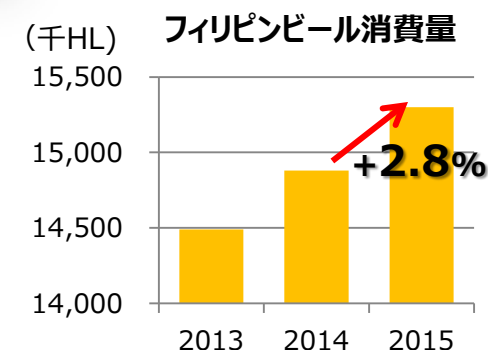
フィリピン国内における
マーケットシェア

約90%

SAN MIGUEL
BREWERY INC.



（出典）Canadean Data



（出典）Canadean Data

(億円)	2016年 実績	2015年 実績	対前年増減		2016年 予想
売上高	3,357	3,557	△200	△5.6%	3,360
協和発酵キリン	3,430	3,643	△212	△5.8%	3,440
医薬	2,625	2,784	△158	△5.7%	2,630
バイオケミカル	805	859	△54	△6.3%	810
その他・内部取引消去	△72	△85	12	—	△80
営業利益	347	468	△120	△25.8%	350
協和発酵キリン	347	468	△120	△25.8%	350
医薬	263	362	△98	△27.3%	275
バイオケミカル	53	81	△28	△34.7%	45
その他・のれん償却額消去	92	86	6	7.2%	91
のれん償却額	△61	△61	—	—	△61

売上高

医薬：新製品群は順調に売上を伸ばしたが、主力製品ネスブや長期収載品アレロックなどは薬価基準引下げや後発医薬品の浸透などの影響を受けて減少
 前年のKHK4563のオプション契約締結に伴う一時金の計上の影響や、ロイヤリティの減少等により技術収入が減少
 海外は為替影響により減収
 バイオケミカル：海外売上高の為替影響（△41億円）などにより減収

営業利益

医薬：売上総利益の減少、研究開発費の増加により減益
 バイオケミカル：為替影響（△25億円）等、売上総利益の減少などにより減益

億円	2017年 計画	2016年 実績	対前年増減	
売上高	3,360	3,357	2	0.1%
協和発酵キリン	3,440	3,430	9	0.3%
医薬	2,630	2,625	4	0.2%
バイオケミカル	810	805	4	0.6%
その他・内部取引消去	△80	△72	△7	—
営業利益	380	347	32	9.4%
協和発酵キリン	380	347	32	9.4%
医薬	290	263	26	10.2%
バイオケミカル	60	53	6	13.0%
その他・のれん償却額消去	91	92	△1	△1.2%
のれん償却額	△61	△61	—	—

売上高

医薬：技術収入の増加、国内外の新製品群の伸長などにより増収
 バイオケミカル：医薬・健康食品用原料の販売伸長

営業利益

医薬：売上総利益が増加
 後期開発品費用の減少などにより増益
 バイオケミカル：売上総利益の増加、原価改善等により増益

キリンの理念	● 技術に立脚した品質本位のものづくりを通じて、人々の健康で心豊かな生活に貢献すること。お客様に寄りそい一緒になって幸せな未来をめざしていくこと。
なぜCSVなのか	● 社会課題に主体的に取り組むことで、お客様の幸せに貢献する。 ● 強みを活かして社会課題に取り組むことが、発想の転換や創意工夫を促し、イノベーションを生み出す。
どのような社会課題に取り組むか	● お客様一人ひとりの幸せな未来に貢献するために、とくに事業と関係が深い「健康」「地域社会」「環境」の3つの社会課題に取り組む。
3つの社会課題のつながり	● 未来につづく美しい環境を有する地球を土台として、豊かで活気あふれる地域社会の中で、一人ひとりが心も身体も健やかであることが、心豊かで幸せな毎日につながる。
未来への想い、意思	● 人々が豊かな地域社会のなかで自然の恵みを享受し健康に過ごせる幸せな未来をめざす。 ● 日々の仕事の中で発想の転換や創意工夫をしながら、ワクワクする価値をお客様と共に創ることで、未来にわたって成長し続ける。

テーマ	項目	コミットメント	成果指標
0. 酒類メーカーとしての責任	適正飲酒啓発と豊かなアルコール文化の醸成	- 地域の課題に応じて、アルコールの有害な摂取の根絶に向けて取り組みます。 - 酒類のカテゴリーごとに、ノンアルコール・低アルコール商品の開発や認知向上に努めます。 3 すべての人に健康と福祉を	2018年までに各地域の課題に応じた啓発プログラムを開発・実施 2019年以降、啓発プログラムの実施人数や回数など、普及度に関する目標を設定 - ノンアルコール・低アルコール商品のアイテム数を拡充
1. 健康	健康・未病領域におけるセルフケア支援	お客様の食生活を支えるバランスの取れた商品ラインアップや情報の提供を通じて、栄養やカロリーの日常的なコントロールを支援し、肥満など生活習慣病への対処に貢献します。 3 すべての人に健康と福祉を	今後、アプローチに対応した具体的な成果指標を策定
		生涯にわたるクオリティ・オブ・ライフの向上に寄与する、革新性のある商品・サービスや、新規事業の創造にチャレンジします。 9 産業と技術革新の基盤をつくろう	2021年までに新たな商品・サービス、事業を複数立ち上げ

テーマ	項目	コミットメント	成果指標
1. 健康	治療領域の進化	画期的な新薬を継続的に創出し、開発・販売をグローバルに展開していきます。（協和発酵キリン） 	X染色体遺伝性低リン血症性くる病（XLH）治療のためのKRN23、成人T細胞白血病リンパ腫・皮膚T細胞リンパ腫治療のためのKW-0761、パーキンソン病治療のためのKW-6002の欧米市場での販売を早期に開始
		安価で高品質なバイオシミラー及びオーソライズドジェネリックを提供し、バイオ医薬品のさらなる普及と世界的課題である医療費の抑制に貢献します。（協和発酵キリン） 	- 各国・地域の特許環境に応じて、早期にバイオシミラーの販売を開始 - 国内でネスプ®のオーソライズドジェネリックの承認取得を目指す
	健康経営の実現	- お客様へ健康をお届けする企業として、従業員が積極的に健康づくりを行う環境・機会をつくっていきます。 - メンタルヘルスや生活習慣病予防に取り組むとともに、酒類メーカーとして従業員の適正飲酒が社会の手本となるよう取り組みます。 	- 柔軟な働き方を実現する制度、施策の推進 「メンタルヘルス」「生活習慣病」「お酒との付き合い方」の問題を抱える従業員の低減

テーマ	項目	コミットメント	成果指標
1. 健康	食の安全・安心の確保	国際標準による製造プロセスの衛生管理※体制を確立し、安全性の向上を図ります。また、品質に関するコミュニケーションを充実させ、お客様の安心感と信頼感の向上に繋げていきます。 ※HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)	2017年に衛生管理体制に関する成果指標を策定 - キリンの商品やその原料に対するお客様の理解促進、及び品質に対するお客様の安心感とキリンブランドへの信頼度向上
			
2. 地域社会への貢献	サプライチェーンの持続可能性強化	日本産ホップの品質向上と安定調達に取り組み、日本産ホップならではの特徴あるビールづくりを行うとともに、生産地域の活性化に寄与します。（キリンビール）	- 日本産ホップの収穫数量減少の歯止め - 日本産ホップを使った個性的な商品の開発 - 日本産ホップが評価され、キリングループに限らず世界で日本産ホップが使用される - その他、地域とキリンとの協働について、取り組み実績を併せて開示
		レインフォレスト・アライアンス認証の取得支援をはじめ、スリランカの紅茶農園を長期的に支援し、認証茶葉の使用を拡大していきます。（キリンビバレッジ）	- レインフォレスト・アライアンス認証取得支援農園数の拡大 - レインフォレスト・アライアンス認証茶葉の使用拡大
			

テーマ	項目	コミットメント	成果指標
2. 地域社会への貢献	サプライチェーンの持続可能性強化	世界に認められる日本ワインの発展を牽引し、ワインづくり、ブドウづくりを支える産地・地域の活性化に貢献します。（メルシャン） 	「シャトー・メルシャン」の評価向上・販売数量の拡大 - 日本ワイン用ブドウ畑の耕作面積の拡大 - 契約栽培地域での取り組みについて、実績を併せて開示
		酪農家との持続可能なパートナーシップを発展させることで、酪農家とメーカー双方の持続的な収益と、サプライチェーンを通じた価値創造を実現します。（ライオン） 	- オーストラリア全土の契約酪農家との長期パートナーシップ - 契約酪農家との確固たるエンゲージメントの維持・構築 - 全契約酪農家を対象とした支援プログラム (Lion Dairy Pride Program)の展開と、オンライン自己評価ツールの実施完了

テーマ	項目	コミットメント	成果指標
2. 地域社会への貢献	事業活動を通じた地域活性化	各地の事業所が中心になって地域のお客様と一緒に、地域が元気になる商品やサービスを展開します。 	- 地域の人々と一緒につくった商品・サービスの拡大 - 地域活性化につながるプロジェクト（イベント参画、地域産品のブランド化を含む）の展開 - 将来を担う地域のリーダー育成支援プログラムの展開
		小口配送を担う地域住民の起業を支援し、地域経済の向上に寄与します。（ブラジルキリン） 	マイクロ・ディストリビューター数の増加
3. 環境	環境活動の事業戦略への反映	再生可能エネルギーの導入をはじめとした更なる温室効果ガス（GHG）排出量削減の取り組みを進めます。 	- SBTによるGHG削減中期目標の達成に向けた取り組みの実施 - 再生可能エネルギー比率の向上（2017年に定量目標を設定）
		生産活動における水使用量を削減するとともに、水源地の保全活動を継続的に行います。 	- 水使用量の削減（2030年で2015年比30%削減）（協和発酵キリン） 2017年度水使用量原単位の2016年度対比1.5%改善（ブラジルキリン） 「水源の森活動」ほか水源地保全継続

テーマ	項目	コミットメント	成果指標
3. 環境	環境活動の事業戦略への反映	原料生産地と事業地域における自然環境を守り、生態系を保全します。 	- スリランカの農園の持続性向上 - 日本の農地における生物多様性の確保 - 森林再生のため育苗、および環境教育（2017年目標：75万苗・5000人受講）（ブラジルキリン）
		容器包装の軽量化を継続するとともに、材料の非再生資源依存を低減し、持続性を高めます。 	- ボトル t o ボトルの維持・拡大 - 植物性樹脂の使用検討・推進 - F S C 認証紙使用紙容器（1次/2次容器）の使用維持・拡大 2030年までに容器材料のリサイクル性を90%以上に向上（ライオン） 2030年までに容器包装資材のリサイクル材料比率を50%以上に向上（ライオン） 2017年にジュース用の軽量PETボトルを開発（ブラジルキリン）

- ・ グループCSVコミットメントにより、国連グローバル・コンパクトにおいて2015年9月に批准された「持続可能な開発目標（SDGs）」17ゴールのうち、8ゴールに貢献する

貢献するSDGs目標



KIRIN

**この資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。
銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。**

This material is intended for informational purposes only and is not a solicitation or offer to buy or sell securities or related financial instruments.