

KIRIN



Kirin Group
Investor's Guide

2024年4月

- 業績等の実績について更新
- 開示セグメント変更に伴う掲載順序の変更

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略



基礎情報

会社名

キリンホールディングス株式会社

設立年月日

1907年（明治40年）2月23日

資本金

1,020億円

代表取締役

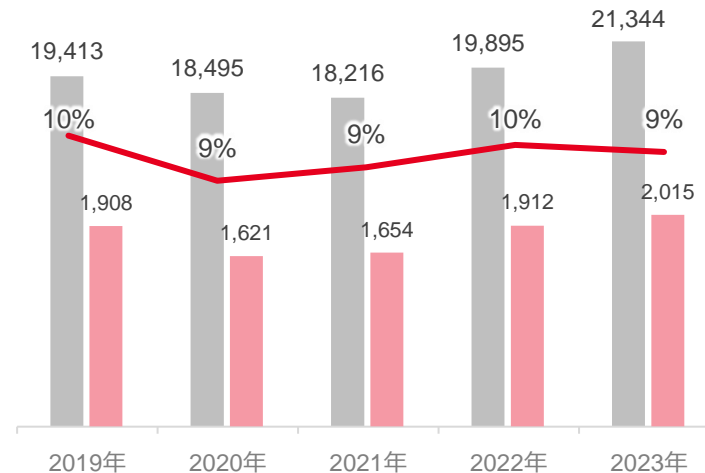
代表取締役会長CEO
磯崎 功典

代表取締役社長COO
南方 健志

売上収益・事業利益規模

売上収益 2兆1,344億円
事業利益 2,015億円

売上収益：■ 事業利益：■ 事業利益率：—
(億円) (億円)



決算期

12月

グループ会社数

連結子会社:171社
持分法適用関連会社:30社

本社所在地

東京都中野区中野4-10-2

従業員数（連結）

30,183人

グループ経営理念

社会における永続的、長期的なキリンの存在意義

**キリングループは、
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、
こころ豊かな社会の実現に貢献します**

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。

コーポレートスローガン

お客様や社会からみたキリンの存在意義をシンプルに表現したもの

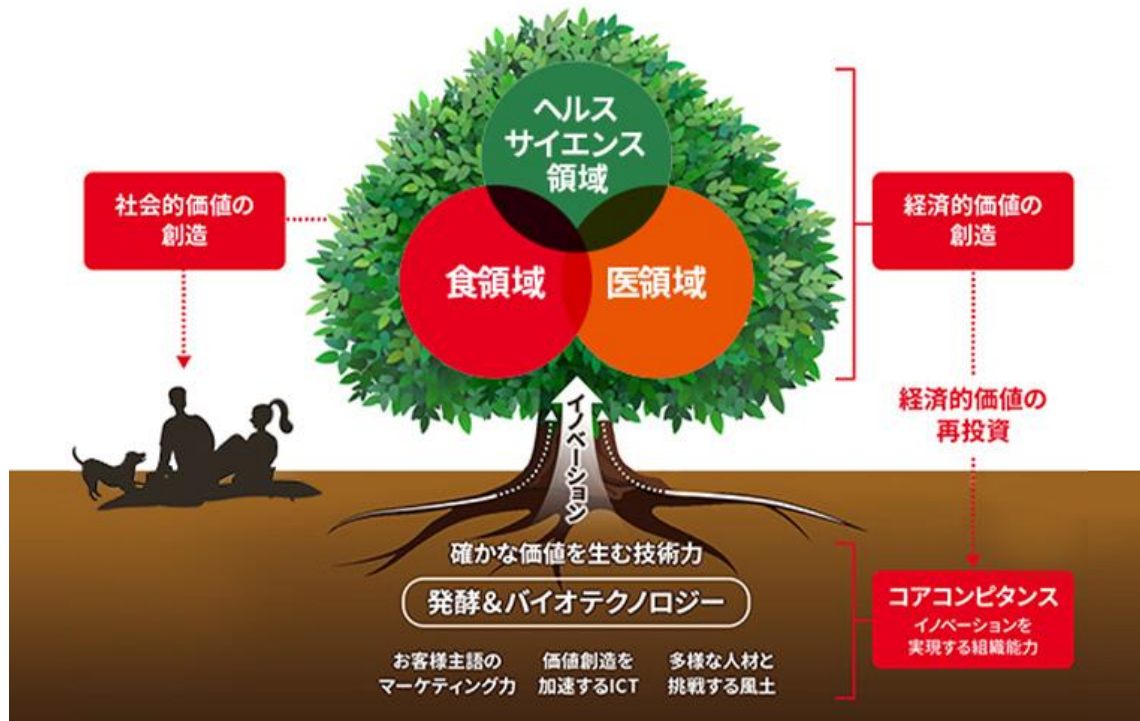
よろこびがつなぐ世界へ

お客様や社会にとっての存在意義を表すと同時に、社員一人ひとりが挑戦を重ねていくための合言葉。



ビール事業で培った発酵・バイオ技術を活かしたユニークな事業ポートフォリオ

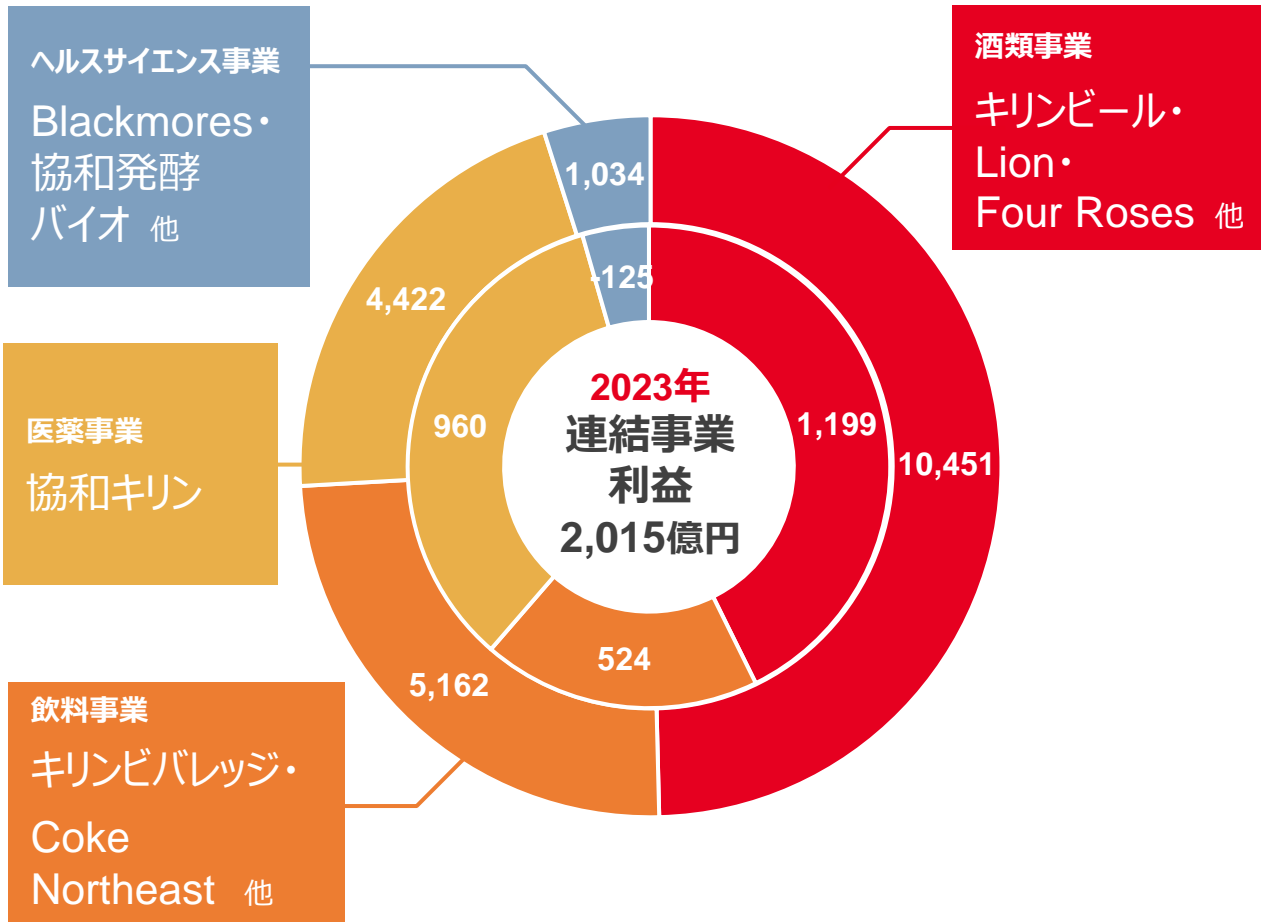
- ▶ キリングroupは、発酵バイオテクノロジーをコアコンピタンスとして、3つの事業領域（食・ヘルスサイエンス・医）で価値創造を目指します。
- ▶ 多角化を進めていますが、飛び地に多角化をしようとしているわけではなく、すべてベースは発酵・バイオテクノロジーを活用した事業領域を行っています。
- ▶ 一般消費ニーズにお応えする食領域、医療ニーズにお応えする医領域に加え、新たな柱にすべく取り組んでいるのが、病気になる前の未病段階における健康ニーズにお応えするヘルスサイエンス領域の3つに取り組みます。



キリンホールディングスの事業概要

連結売上収益 2兆1,344億円

商品・サービス ラインアップ



地域別構成比 (2024年計画)

▶ 主に日本、北米、アジア・パシフィックで事業を展開。地域特性を考慮しながら事業ポートフォリオを検討

地域別の構成比 FY2024計画値を元に算出

*売上収益は全て酒税抜き

アジア・パシフィック

酒類事業の構造改革とヘルスサイエンス事業の
基盤構築でグループ内のプレゼンスを高める

売上収益 約**15%**
事業利益 約**15%**
平準化EPS 約**30%**



日本

酒類等の基盤事業の安定した収益貢献に加え
ヘルスサイエンス事業の規模拡大を図る

売上収益 約**50%**
事業利益 約**40%**
平準化EPS 約**35%**



北米・他

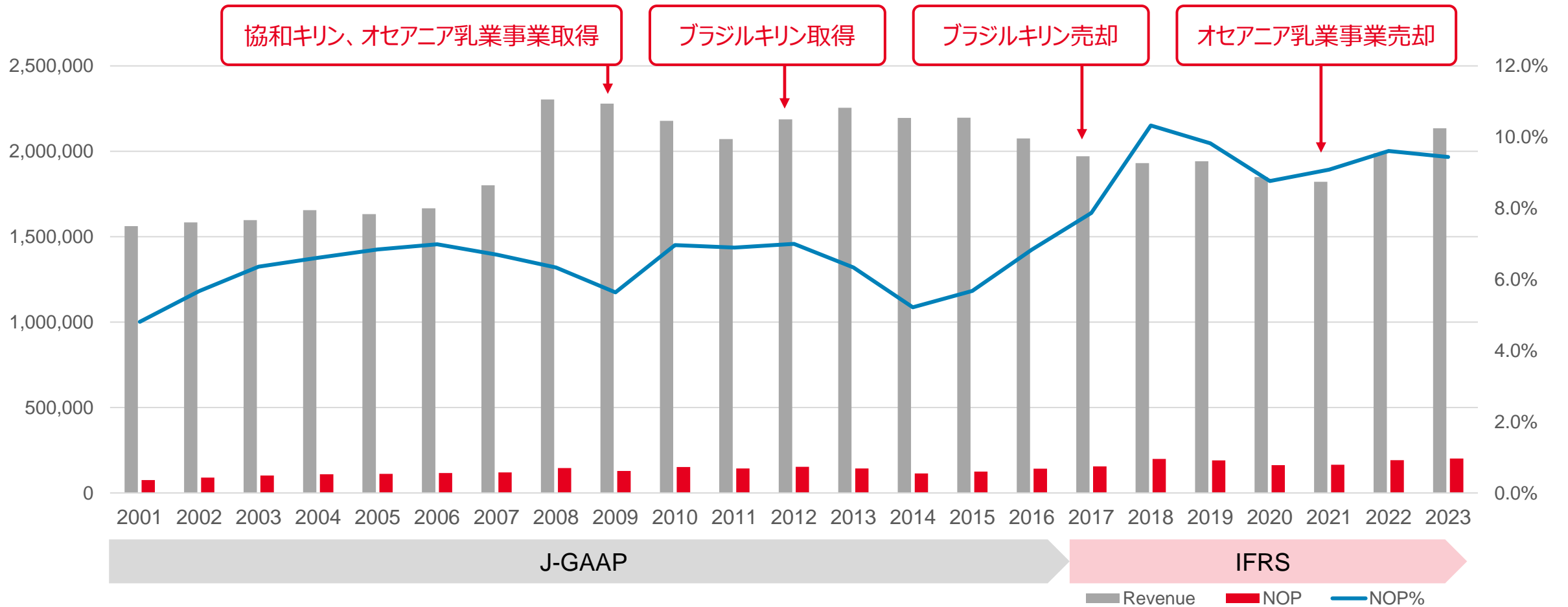
安定する経済環境による事業成長と
将来的な新規事業探索により成長を実現する

売上収益 約**35%**
事業利益 約**45%**
平準化EPS 約**35%**



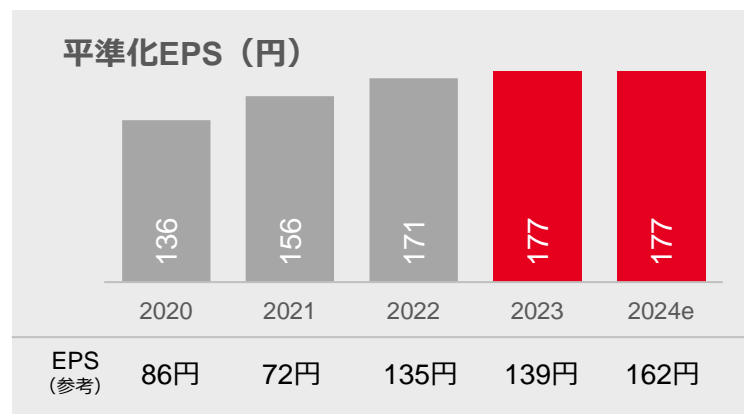
売上収益・事業利益推移

▶ 過去より利益率を着実に増加。コロナ感染拡大により減少した利益の回復し、成長を目指す

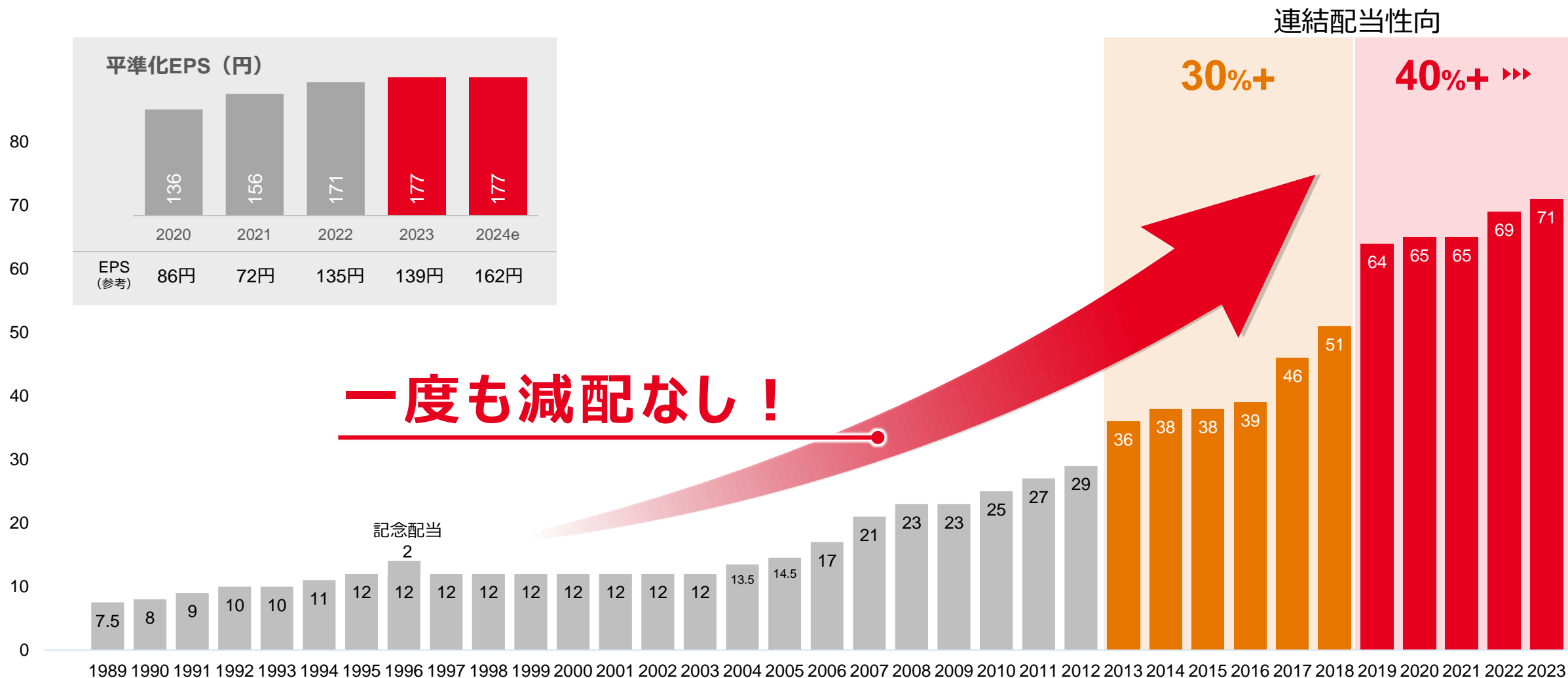


株主還元（配当）

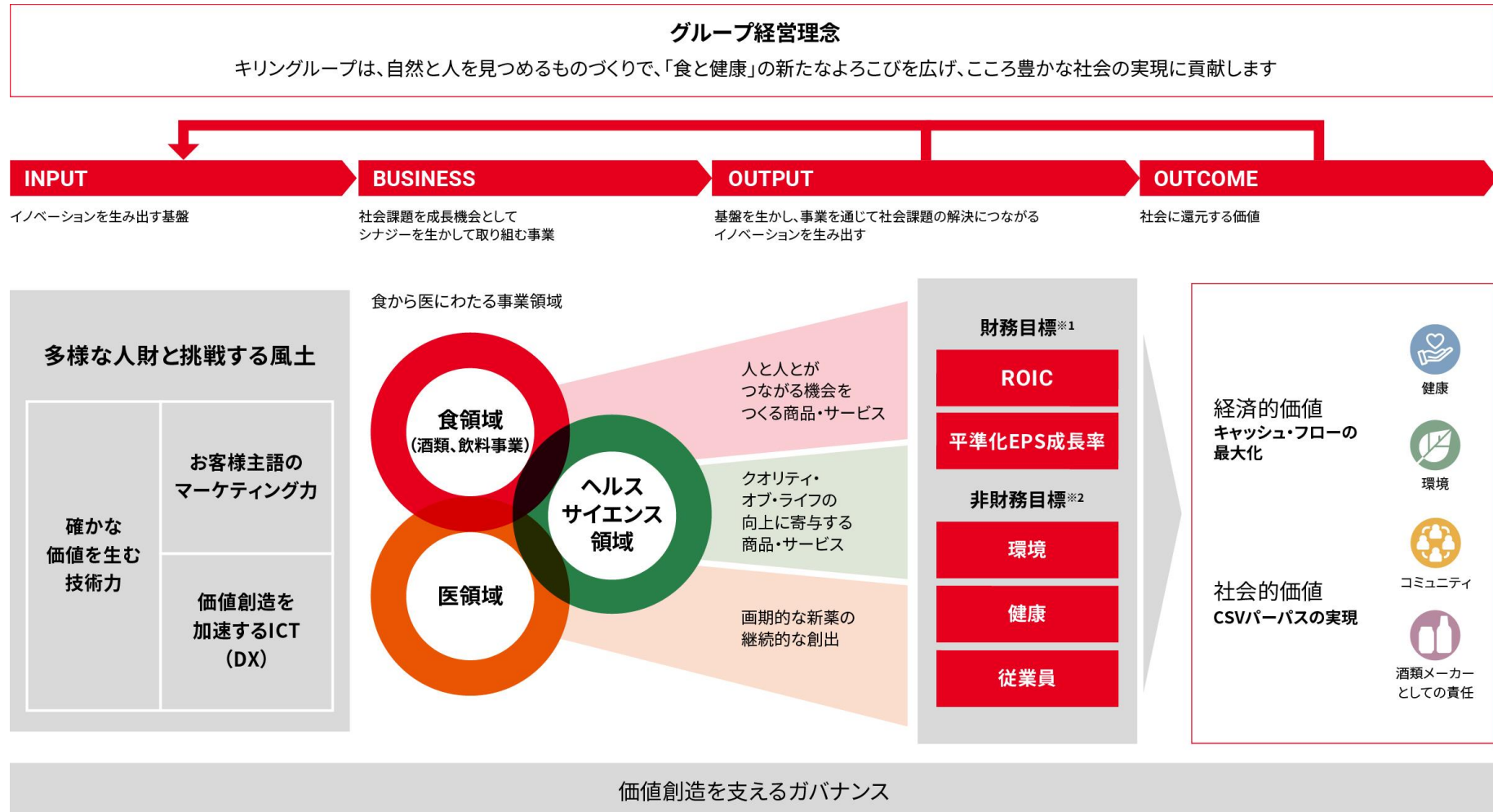
▶ 配当はキャッシュフロー上、最優先で配分



一度も減配なし！



- 展開する事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、社会的価値を生み出すと同時に経済的価値を創出
- 得られた経済的価値を組織能力に再投資する循環によって、2つの価値を増幅させる持続的な仕組み



- 「酒類メーカーとしての責任」「健康」「コミュニティ」「環境」という4つのパーパスを追求
- 醸造哲学である「生への畏敬」はキリングroupならではのCSV経営の拠り所

CSVパーパス



「生への畏敬」



キリングループの歴史

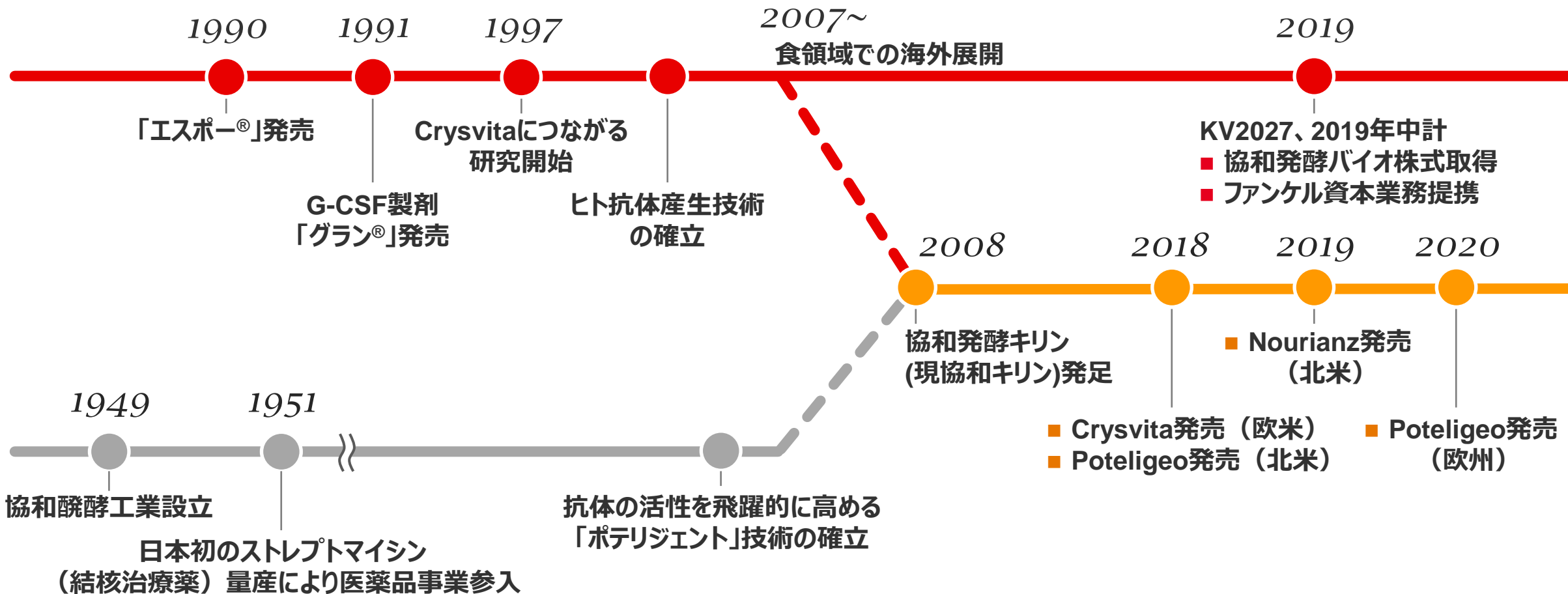
- ▶ ビール事業を祖業に1980年代から医薬事業に参入
- ▶ キリングループは核となる技術を活用し、未充足ニーズに応えることで成長を果たしてきた



医薬事業の成り立ちと技術力

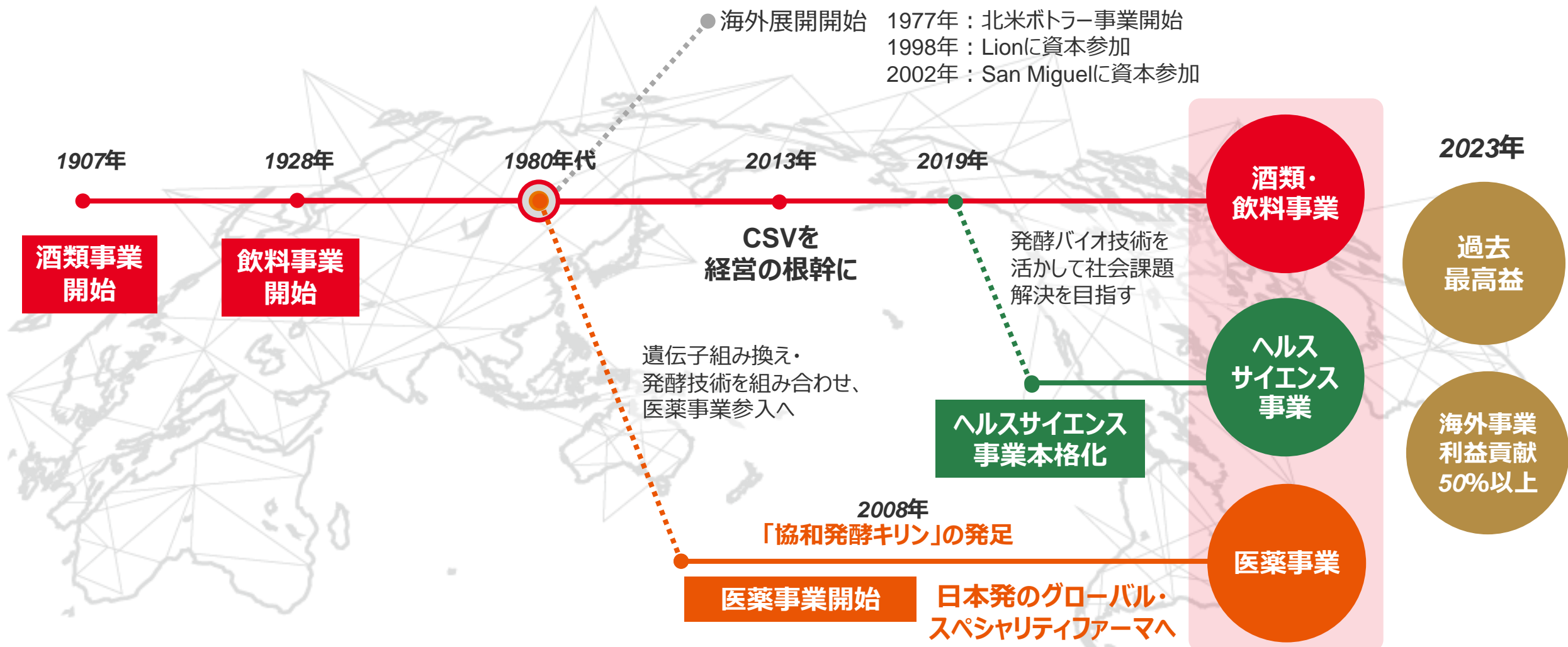


- ▶ 発酵・バイオ技術に立脚した研究スピリッツを発揮
- ▶ 微生物の探索や細胞培養による生産技術といった研究開発力を高めてきた



事業ポートフォリオ経営によって、2023年はグループ過去最高益を達成

▶ 時代の変化を見据え、両利きの経営及びグローバル化を推進し、最適な事業ポートフォリオを構築



CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる

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」の新たなよろこびを広げ、 こころ豊かな社会の実現に貢献します
2027年 目指す姿	食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる
経営成果	経済的価値の創造（財務目標の達成） ・ 社会的価値の創造（非財務目標の達成）
戦略の 枠組み	<p>The diagram consists of two overlapping ovals at the top: a light green one on the left and a yellow one on the right. Below them is a light blue trapezoidal shape containing four smaller rounded rectangular boxes. The text is as follows:</p> <ul style="list-style-type: none">Left oval: 健康・地域社会・環境などの社会課題への取組みを通じた価値創造Right oval: 一人ひとりとのつながりを強めて、お客様の期待に応える価値創造Bottom-left box: イノベーションを実現する組織能力Bottom-middle-left box: お客様主語のマーケティング力Bottom-middle-right box: 多様な人財と挑戦する風土Bottom-right box: 確かな価値を生む技術力Bottom-right box: 価値創造を加速するICT
価値観 “One KIRIN” Values	熱意、誠意、多様性 “Passion. Integrity. Diversity.”

キリングroup・ビジョン2027 (KV2027)

食から医にわたる領域で価値を創造し
世界のCSV先進企業となる

新たな成長軌道へ

3領域へ経営資源を集中



食領域の
利益増大



ヘルスサイエンス
領域の規模拡大



医領域の
グローバル基盤強化

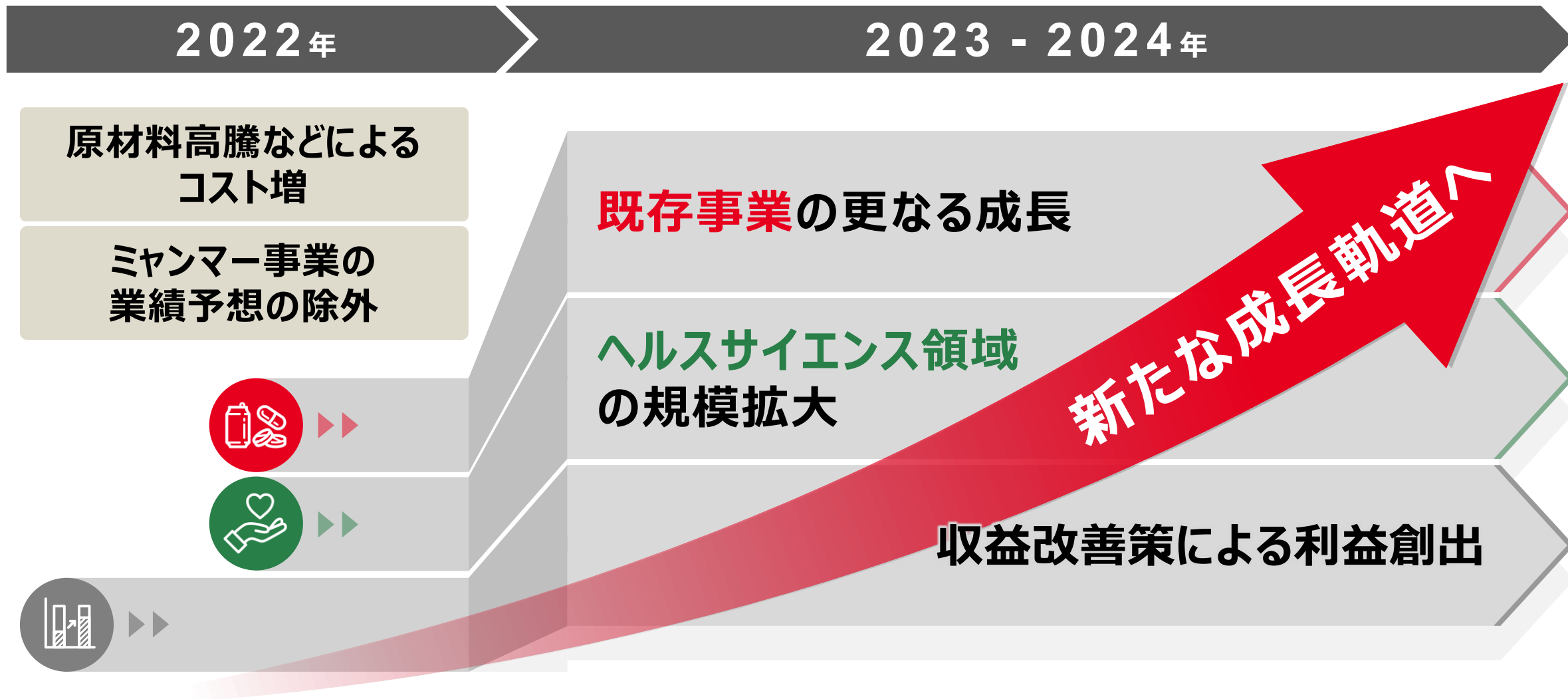
KV2027の
実現へ

変革の
基盤づくり

2019-2021 中計

2022-2024 中計

2025-2027 中計



Before

項目	テーマ	非財務指標
CSV コミットメント	ARP	CSVコミットメント 約20のコミットメント、 約40の成果指標
	健康	
	コミュニティ	
	環境	
ブランド	組織能力	企業ブランド価値 インターブランドスコア
従業員	組織風土	従業員エンゲージメント エンゲージメントスコア

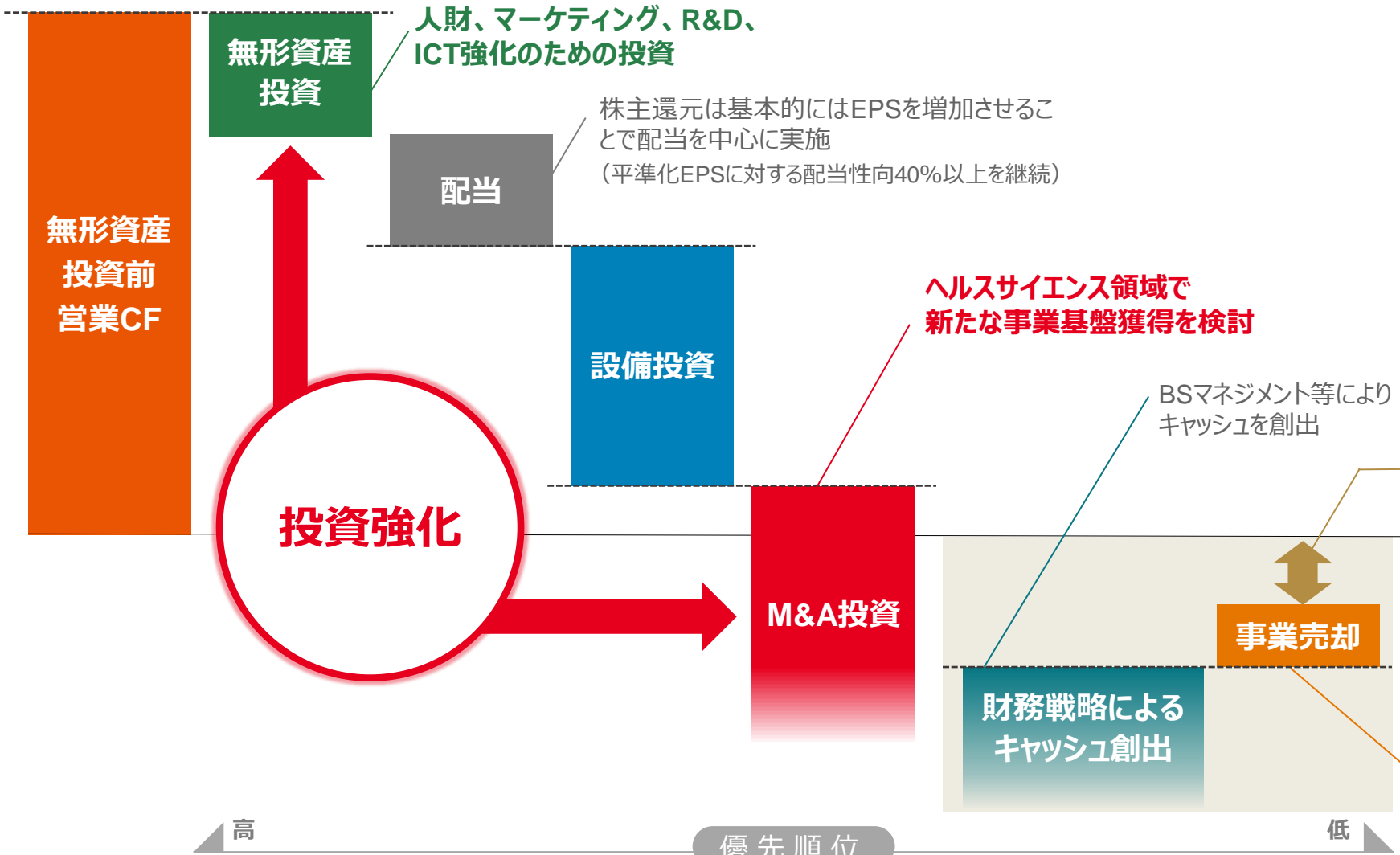
より直接的に経済的価値に
繋がる指標へ

After

項目	テーマ	非財務指標 New	経済的価値への繋がり
環境	気候変動	GHG 対19年 Scope 1+2 排出量削減率	省エネ効果による炭素税導入時の費用増低減
	容器包装	PETボトル リサイクル樹脂使用率	価値創造による利益創出、PET原料安定調達
	水資源	水 水ストレスが高い製造拠点の使用原単位	製造コスト低減、渴水による製造リスク低減
健康	中期ヘルスインス 戦略推進	免疫の維持支援	売上収益、事業利益拡大
		重点3領域 新価値創造 および 医領域シナジー	未実現ニーズの充足による利益創出 新たな健康価値創出による利益創出
従業員	組織風土	従業員エンゲージメント エンゲージメントスコア	価値創造による利益創出、生産性向上
	多様性	多様性向上 日本国内 女性経営職比率 日本国内 キャリア採用比率	価値創造による利益創出、生産性向上
	労働安全衛生	休業災害 休業災害度数率	労働環境改善による意欲向上、生産性向上

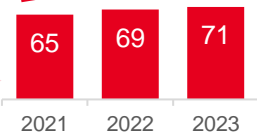
無形資産と将来の事業基盤獲得にキャッシュを振り向ける

➤ キャッシュアロケーションの優先順位は不変も、中長期的な成長のために、無形資産とM&A投資によりリソースを割っていく



一株当たり配当金

EPS成長により
今期2円の増配



キャッシュ創出 22-24年見込み

財務戦略によるキャッシュ創出

- ・政策保有株式の売却：約150億円の縮減
- ・G-CMS*：約700億円のキャッシュ創出
- ・CCC**の改善など：約200億円の改善

事業売却

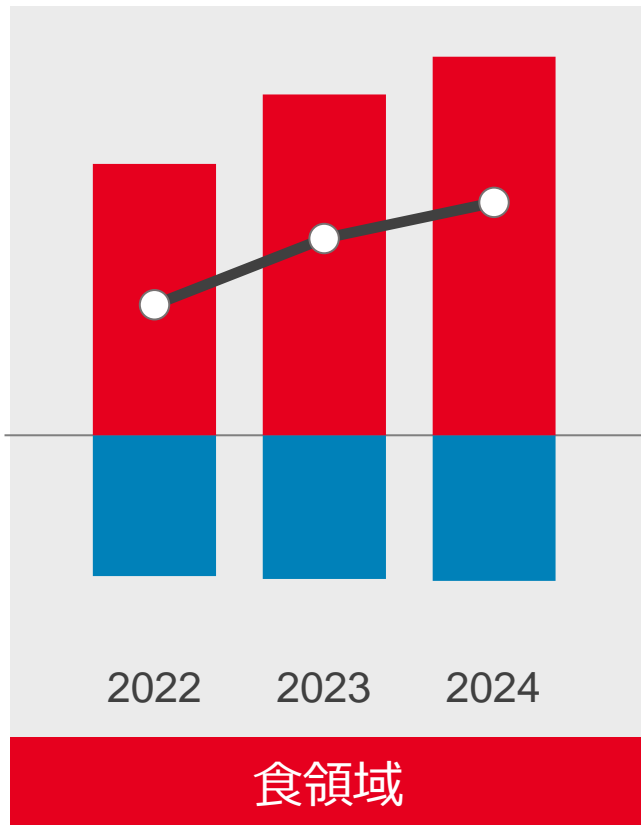
- ・22年：華潤飲料、23年：Thorne 他

M&Aのための資金は財務戦略や事業売却などによって賄うが、それでも不足する場合は一時的なD/Eレシオの悪化は許容

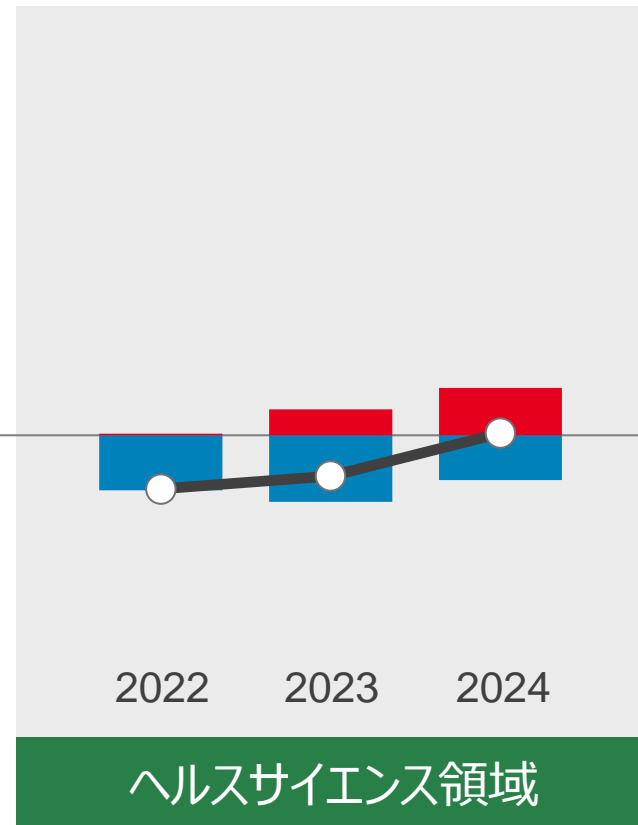
自己株式取得

投資機会、事業売却等で生成されるキャッシュイン/アウトのバランスを考慮しながら機動的に判断

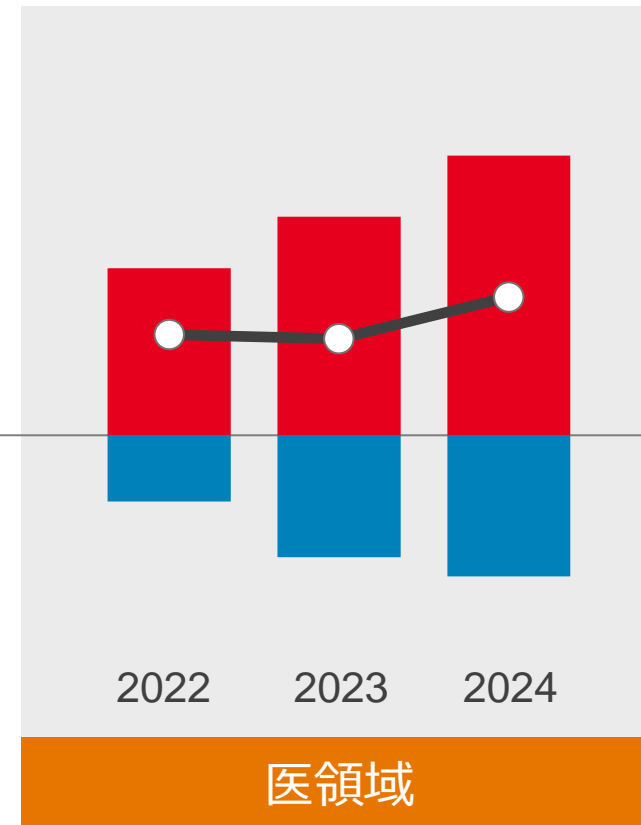
既に完全なノンコア事業は存在しないが、最適な事業ポートフォリオのために入れ替えは随時検討する



着実なキャッシュ
フローの創出



グループ経営資源を投入し
営業CFを成長させる



医領域が生み出す
営業CFで投資を実施

■ 営業CF
■ 投資CF
● フリーCF

※計画段階の案件を含む中計策定時の投資CF額を記載。計画および実行のタイミングは変動する可能性あり。

各セグメントで積極的な投資を行い、キャッシュ創出力を最大化

- 基盤となる人財投資やICT投資に加え、各事業毎に強化すべき部分に積極的に投資する

	 酒類・飲料事業	 医薬事業	 ヘルスサイエンス事業
各事業への積極的な投資	 ブランド育成のためのマーケティング投資	 パイプライン拡充のためのR&D投資  北米事業基盤強化	 ブランド・R&D投資  M&Aによる事業拡大
基盤としての人的資本やICTへは共通して投資する			

- 各事業から生まれる中長期的な営業CFの創出力を最大化する
- 確保できたキャッシュのアロケーションはタイミングに応じて柔軟に決定する

現状は投資フェーズの事業も存在するが、中長期的には各事業でキャッシュが回る状況を目指す

財務戦略骨子

BS・PF* マネジメントによるキャッシュ創出

- 1,000億円以上の資産圧縮（グローバルCMS**の導入、SCM効率化によるCCC***改善）
- ノンコア事業の売却

成長ドライバー獲得への規律ある投資

- ヘルスサイエンスを中心とした成長投資の加速
- ROICを基準とした投資効率を重視

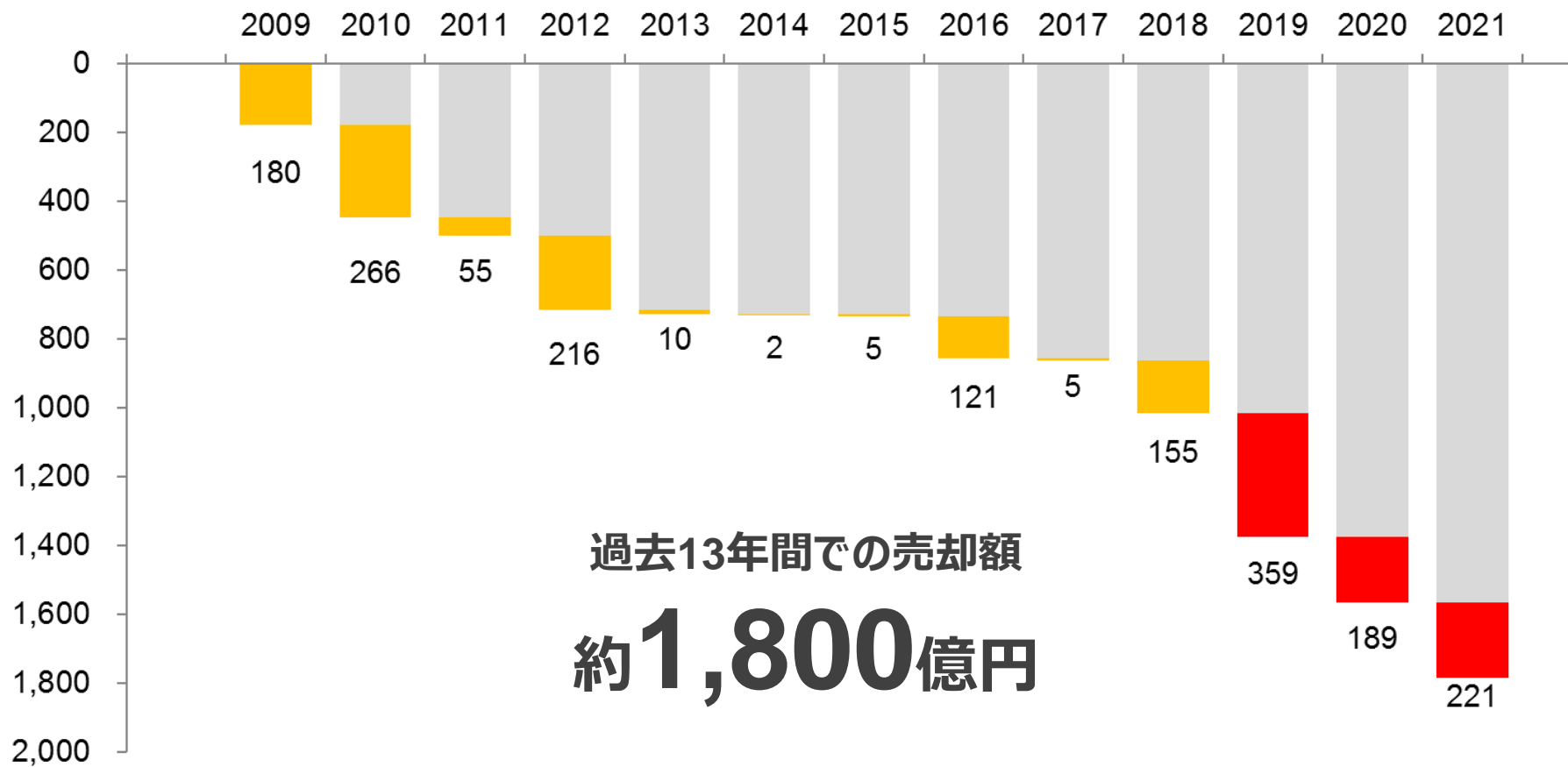
機動的な株主還元施策

- 成長投資を優先するも、自己株式取得は機動的に実施



ROIC (資本効率)	平準化EPS (株主価値)	事業利益額・率 (収益成長)
✓		
✓	✓	✓
	✓	

* BS = バランスシート PF = ポートフォリオ
 ** Cash Management System
 *** Cash Conversion Cycle



過去13年間での売却額
約1,800億円

2009年～2018年
での売却額

1,015億円

2019年中計期間
での売却額

768億円

2022年・2023年 売却額

約 **150億円**

CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

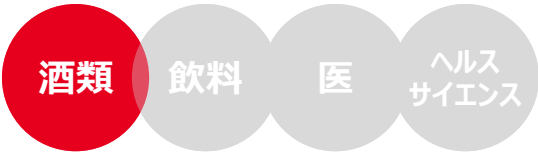
7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

キリンビール



基礎情報 (Basic Information)

会社名

キリンビール株式会社

事業内容

ビール・スピリッツの製造および販売

展開国

日本含む世界約40カ国

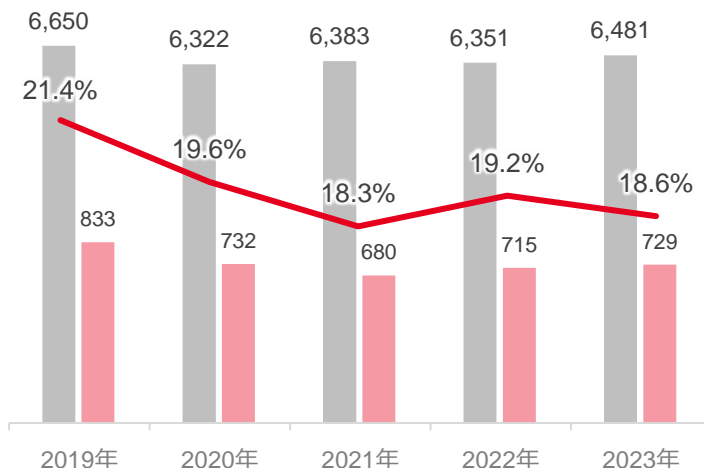
製造拠点

全国9工場 (千歳 / 仙台 / 取手 / 横浜 / 名古屋 / 滋賀 / 神戸 / 岡山 / 福岡)
富士御殿場蒸溜所

売上収益・事業利益規模 (2023年)

売上収益 6,481億円
事業利益規模 729億円

売上収益: ■ (億円) 事業利益: ■ (億円) 事業利益率: — (酒税抜き)



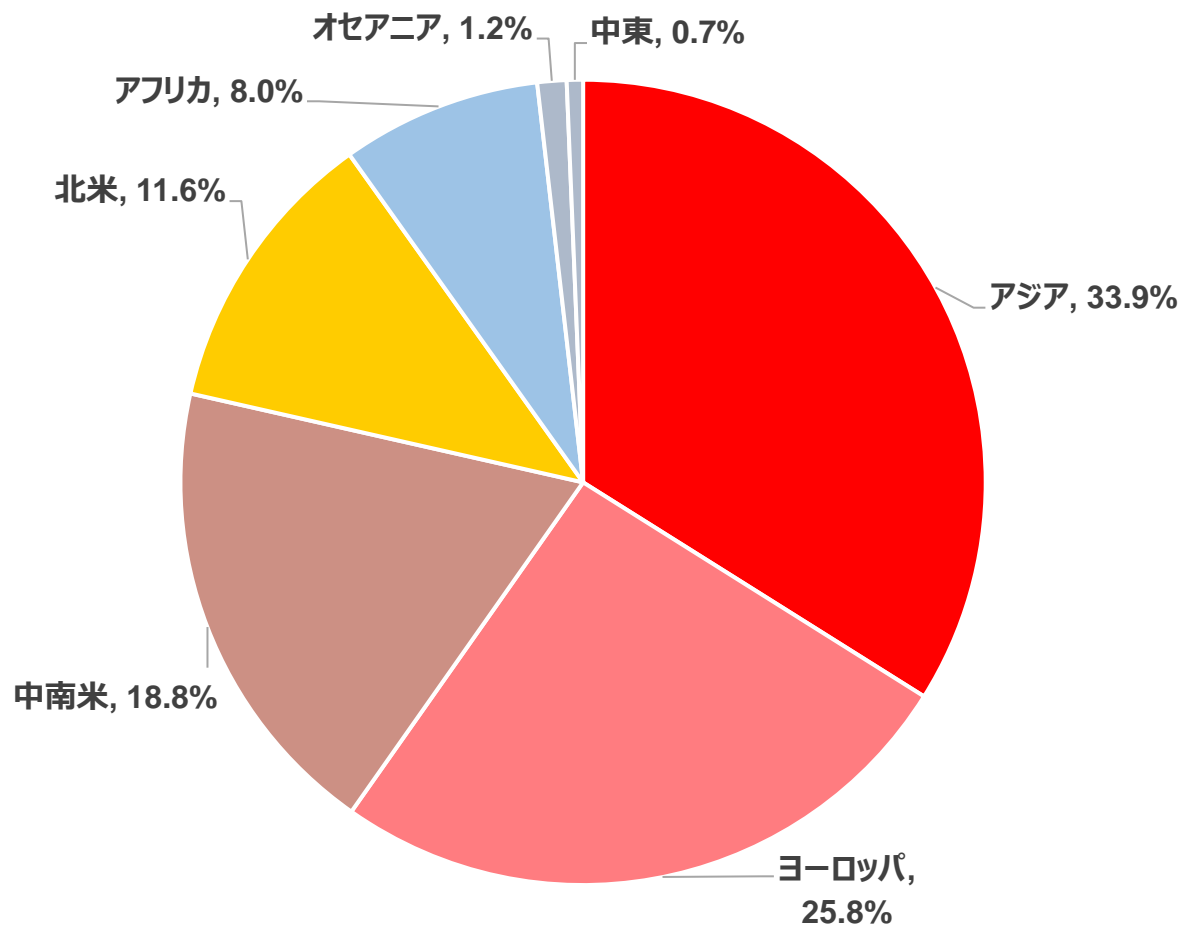
歴史

- 1885年 麒麟麦酒株式会社の前身、
ジャパン・ブルワリー・カンパニー
設立
- 1907年 麒麟麦酒株式会社創立
- 1990年 キリン一番搾り生ビール発売
- 2018年 本麒麟発売
- 2021年 Spring Valley 豊潤 496 発売

主な製品



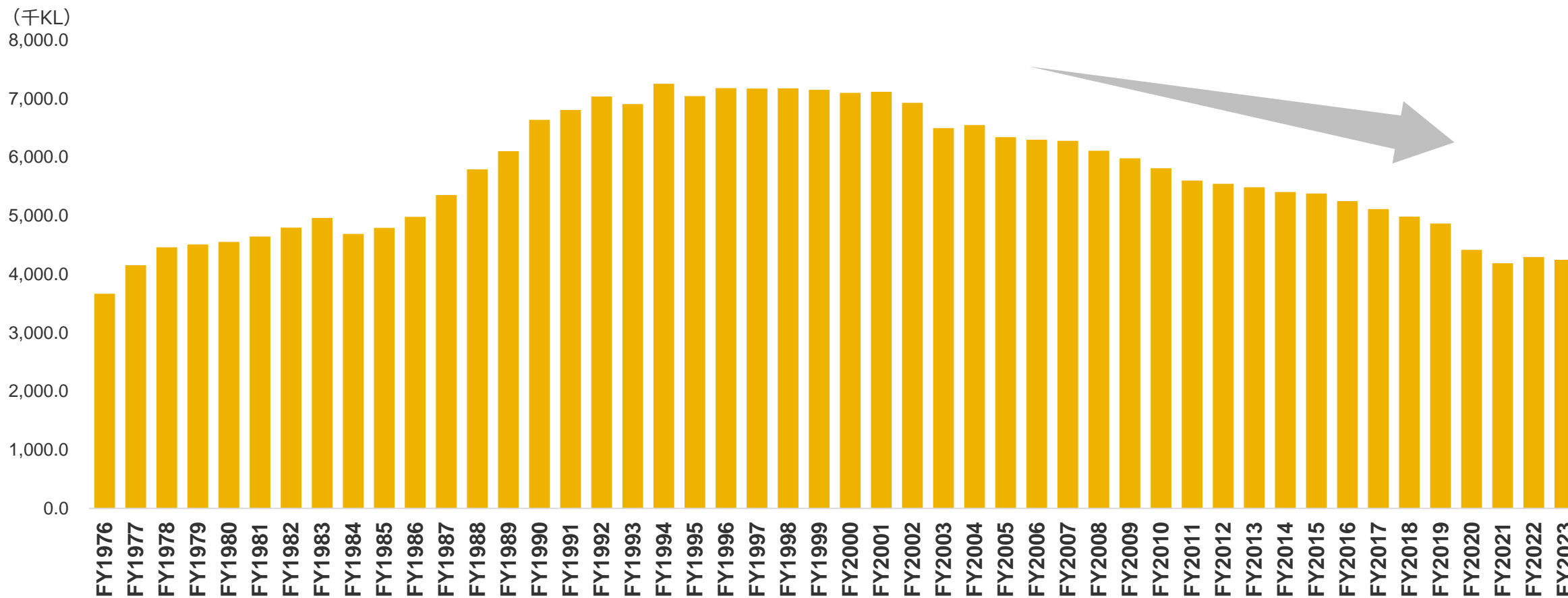
日本のビール消費量は世界10位（2022年）



順位	国名	エリア	Country	消費量(KL)	構成比
1	中国	アジア	China	42,035,451	21.9%
2	アメリカ	北米	United States of America	20,377,926	10.6%
3	ブラジル	中南米	Brazil	14,931,939	7.8%
4	メキシコ	中南米	Mexico	9,990,318	5.2%
5	ロシア	ヨーロッパ	Russia	8,497,000	4.4%
6	ドイツ	ヨーロッパ	Germany	7,827,427	4.1%
7	ベトナム	アジア	Vietnam	5,280,180	2.7%
8	イギリス	ヨーロッパ	United Kingdom	4,586,974	2.4%
9	スペイン	ヨーロッパ	Spain	4,440,841	2.3%
10	日本	アジア	Japan	4,294,000	2.2%
11	南アフリカ	アフリカ	South Africa	4,193,643	2.2%
12	ポーランド	ヨーロッパ	Poland	3,755,526	2.0%
13	インド	アジア	India	2,724,606	1.4%
14	コロンビア	アジア	Colombia	2,466,362	1.3%
15	韓国	アジア	South Korea	2,270,711	1.2%
16	イタリア	ヨーロッパ	Italy	2,235,735	1.2%
17	フランス	ヨーロッパ	France	2,205,183	1.1%
18	チェコ共和国	ヨーロッパ	Czech Republic	2,016,450	1.0%
19	アルゼンチン	中南米	Argentina	1,966,329	1.0%
20	カナダ	北米	Canada	1,902,455	1.0%

▶ 1994年をピークに市場は縮小傾向。2020年に発生したCOVID-19の影響による業務用縮小で販売量が減少。

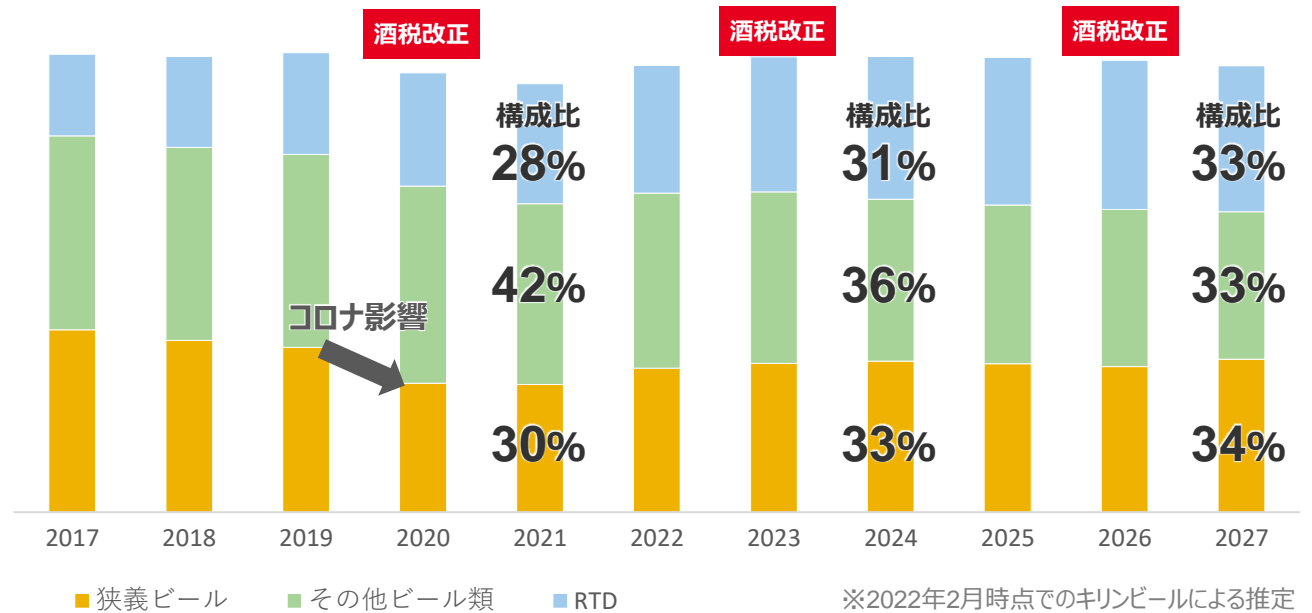
ビール類計出荷数量推移 1976～2023



▶ ここ数年の外部環境は過去類を見ないほど劇的に変化しているが、リスクと同時に機会も見出しており、**ビール類・RTDの総市場規模はほぼ一定で推移すると予想**

機会	お客様のライフスタイル変化
	酒税改正によるカテゴリー流出入
	嗜好の多様化、消費の二極化
リスク	業務用市場 未曾有の打撃
	人口減少・高齢化・アルコール離れ
	流通の再編成 加速
	エネルギー・原材料・物流費 高騰

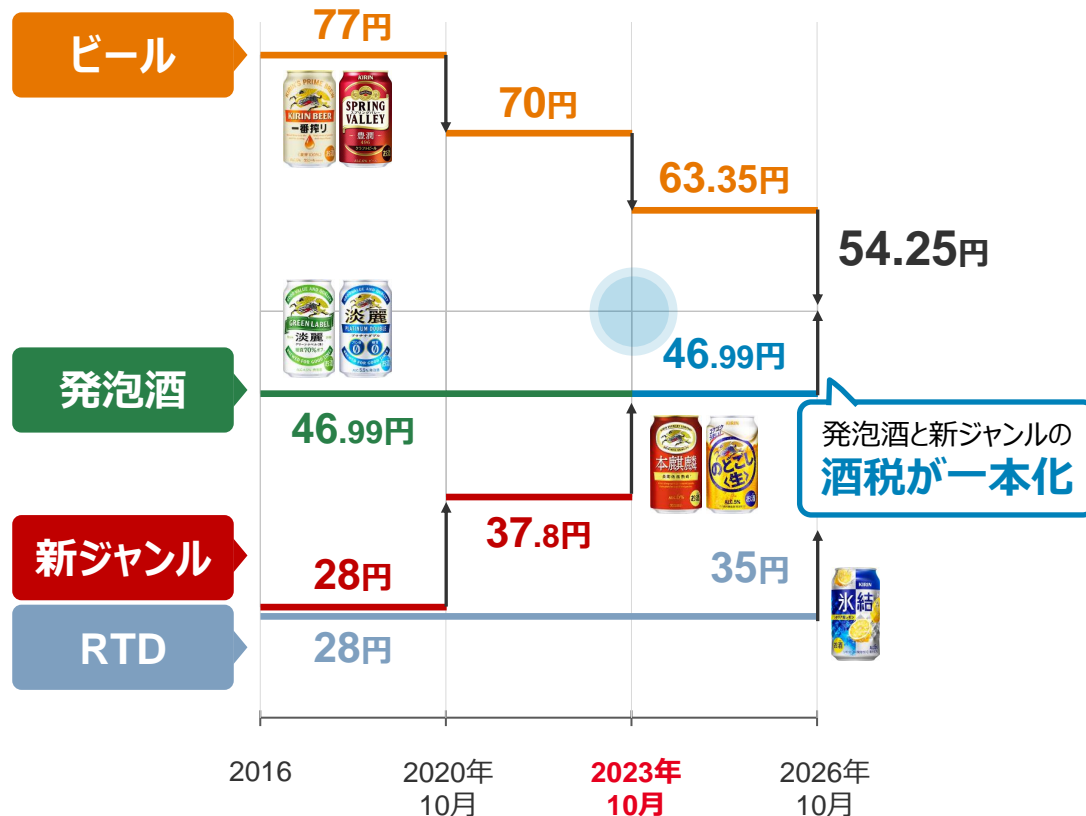
ビール類・RTD総市場推移予測



▶ コロナ影響により、以前の見立てよりも狭義のビールの構成比は落ちたが、中長期的なメガトレンドに大きな変化はない

- 狭義ビール・発泡酒・新ジャンルの酒税は2026年に一本化される
- RTDも酒税は増加するが、増加後もビール類商品とは酒税の差がある

酒税改正に伴う350ml缶 1缶あたりの酒税推移



キリンビール方針

プレミアム・スタンダードビール (狭義ビール・クラフトビール)

将来の流入顧客獲得・売上高確保に向け、
ビールの魅力化・間口拡大



エコノミーカテゴリー (発泡酒・新ジャンル)

チャンスのあるカテゴリー・ブランドを見極め、
売上基盤を強化



ビール

- ①麦芽、ホップ及び水を原料として発酵させたもの（麦芽の使用割合100%）
- ②麦芽、ホップ、水及び麦、米や果実、コリアンダーなどの香味料等の特定の副原料を使用して発酵させたもので、麦芽の使用割合が50%以上のもの

発泡酒

- ①麦芽の使用割合が50%未満のもの
- ②ビールの製造に認められない原料を使用したもの、
- ③麦芽を使用せず麦を原料の一部としたもの

新ジャンル

- ①麦芽の使用割合が50%未満のもの
 - ②ビールの製造に認められない原料を使用したもの、③麦芽を使用せず麦を原料の一部としたもの。
- 「新ジャンル」は、2023年10月1日から発泡酒の品目に分類される

- ▶ ビール類市場*はCAGR数%の減少を見込む中で、ミックスの改善や生産性の向上に取り組む
- ▶ 限界利益が高いクラフトビール事業**等に取り組むことで、事業利益率の向上に繋げる

外部環境の 変化

人口減少・高齢化・
アルコール離れ

エネルギー・原材料・
物流費 高騰

インフレーション・
賃上げ

酒税改正による
カテゴリー流出入

戦略に基づく 重点活動

既存事業における
強固なブランド体系の
構築



クラフトビール
事業等による
高収益化



コスト削減や生産性の
向上による収益改善

収益性の向上にむけて

- クラフトビール缶は通常のビール類と比較して
限界利益が約**1.5倍**
- クラフトビール缶よりさらに限界利益率が高いHomeTapは、
**10万人規模の会員数を維持することで
投資回収**を行う
- クラフトビール事業の自社における売上収益構成比を8%まで
高めると、全体の**限界利益の10%超を稼ぐ事業**になる
- クラフトビール事業以外にも
限界利益率が高い
国産ウイスキー事業等にも
積極的に取り組み、
事業利益の成長に繋げる



- ▶ 今後もビール類+RTDの市場計が横ばいであることから、現生産・物流拠点数は最適であるが、カテゴリーシフトや物流課題に対応するために柔軟な調整が必要



変化に耐えうる十分な生産・物流体制



生産体制

- ▶ 現在の缶詰ラインの稼働率はほぼ適正
- ▶ 今後のRTD、PET(Home Tap等)の伸長へ対応が必要



物流体制

- ▶ ドライバー不足や物流費の高騰などの物流課題
- ▶ それら課題に対応するため、過度な統廃合はリスクを高める結果に

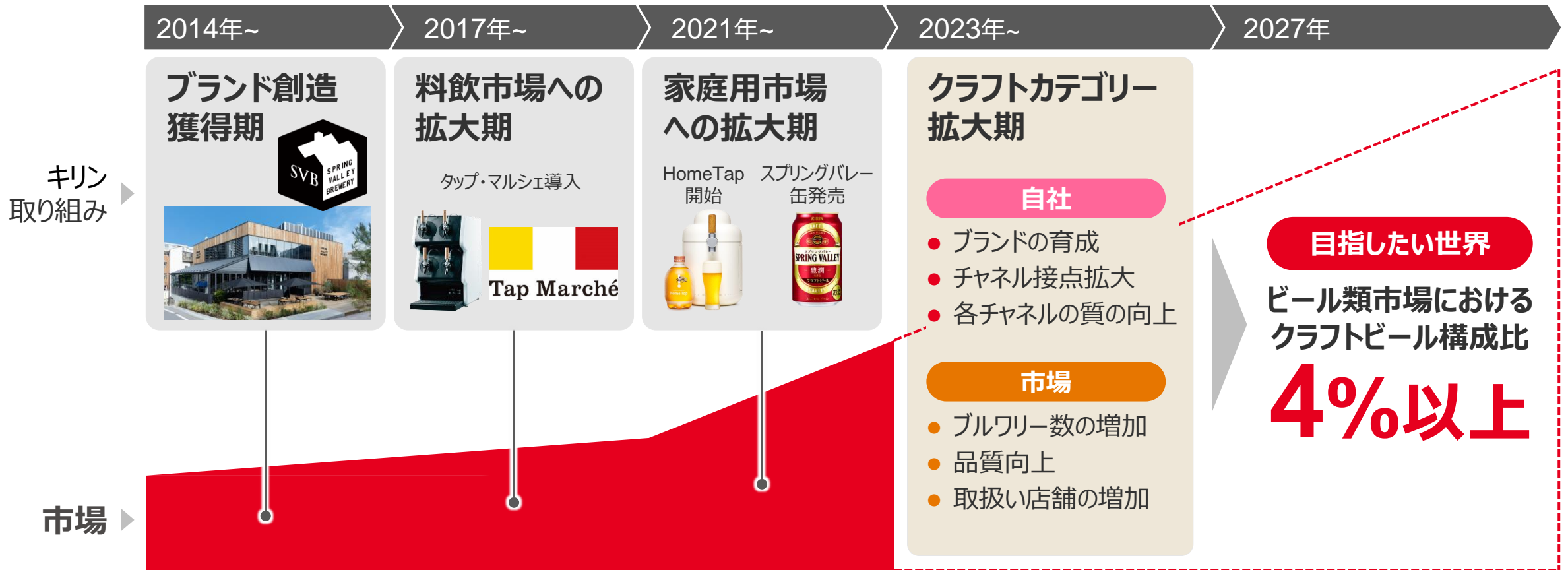


今後の
取組み

- ▶ 高騰するコスト高に対して、さらなるコスト削減の取組みが必要
- ▶ 容器やカテゴリーシフトに対して、生産・物流能力の最適化で対応
- ▶ より少ないトラックで配送を完遂できる物流構造への変革

クラフトビール市場の成長イメージ

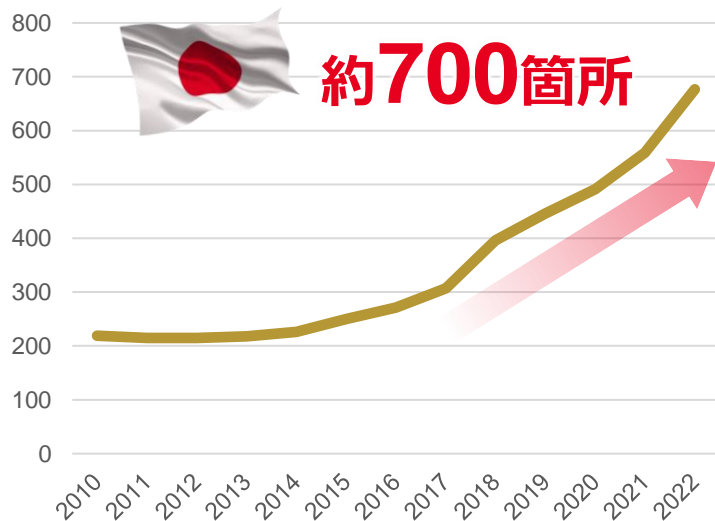
- ▶ ブランド創造や業務用・家庭用での飲用を可能とするチャネル構築を通じて成長を実現してきた
- ▶ 更なる成長に向け、自社ブランドの強化だけでなく、クラフトビール市場全体の拡大を目指す



- ▶ 国内ブルワリー数がここ数年で飛躍的に伸長。クラフトビールへの興味関心も高まっている
- ▶ 一方でビール類に占めるクラフトビールの割合は約1.5%と海外の市場と比較して低く、成長のポテンシャルがある

国内クラフト ブルワリー数が伸長

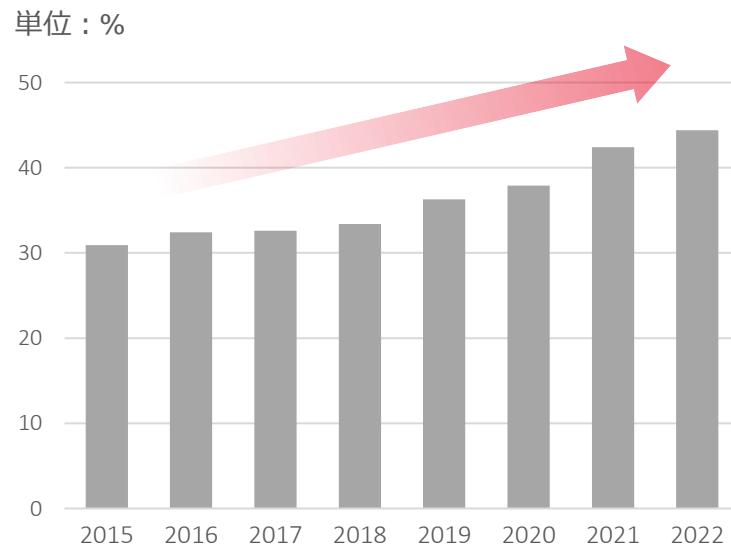
クラフトブルワリー数の推移



出典：きた産業(株)

クラフトビールへの興味は 経年的に上昇

クラフトビールへの興味関心



出典：キリン調べ

海外の市場と比較して 拡大余地は大きい

各国におけるクラフトビールの
ビール類に占める数量構成比

		数量構成比
	アメリカ合衆国	13%
	オーストラリア	9%
	ニュージーランド	13%
	日本	1.5%

日本以外は2022年時点、日本は2021年時点
出典：キリン調べ

国内ブルワリーと共にクラフトビール市場の成長を実現

- ▶ 国内ブルワリーとのアライアンスをより強固にすることで、クラフトビール市場の拡大に貢献するだけでなく、独自のプラットフォームの拡大にも繋げていく。



キリン ホームタップ (家庭用クラフトビールサーバー)



▶ ご自宅での本格的な生ビール体験のため、「ビール」「お届け方法」「専用ビールサーバー」に徹底的にこだわったサービス設計

01 Beer



- 1 定番ビールは、一番搾り最上位ブランドの「一番搾りプレミアム」
- 2 キリン選りすぐりのクラフトビールを多数展開
- 3 毎月3~4種類から選べる充実のラインアップ

02 Delivery



- 1 酸素透過を防ぐコーティングを施したペットボトルを採用
- 2 つくりたてのおいしさをいち早くお届け
- 3 ご自宅まで月2回の定期配送
※スキップや追加注文も可能

03 Beer Server



- 1 シルキーでクリーミーな泡付けが簡単にできる
- 2 いつでも冷たいビールが愉しめる (保冷機能付き)
- 3 コンパクトで、お手入れ簡単 (2016年グッドデザイン賞受賞)

基本料金
3,190円
/月

+

月2回配達
5,060円~
/月

タップマルシェ（業務用クラフトビールサーバー）

- ▶ 複数のクラフトビールの提供に適したサイズの3L小型ペットボトルの容器と、取り扱いが簡便で1台で4種類のクラフトビールの提供が可能な小型のディスペンサー。
- ▶ お客様がクラフトビールを選べる楽しさを気軽に体験できる「場」を増やしていく。



Tap Marché

Good living is the liberty to enjoy equal measures of good beer, good times and good relationships with good people. Welcome to the marketplace where happy times are always on tap for you.

豊富な
商品ラインアップ



ヤッホー
ブルーイング



3Lの小型
ペットボトル
容器

取り扱いが
簡便な
小型多品種
ディスペンサー

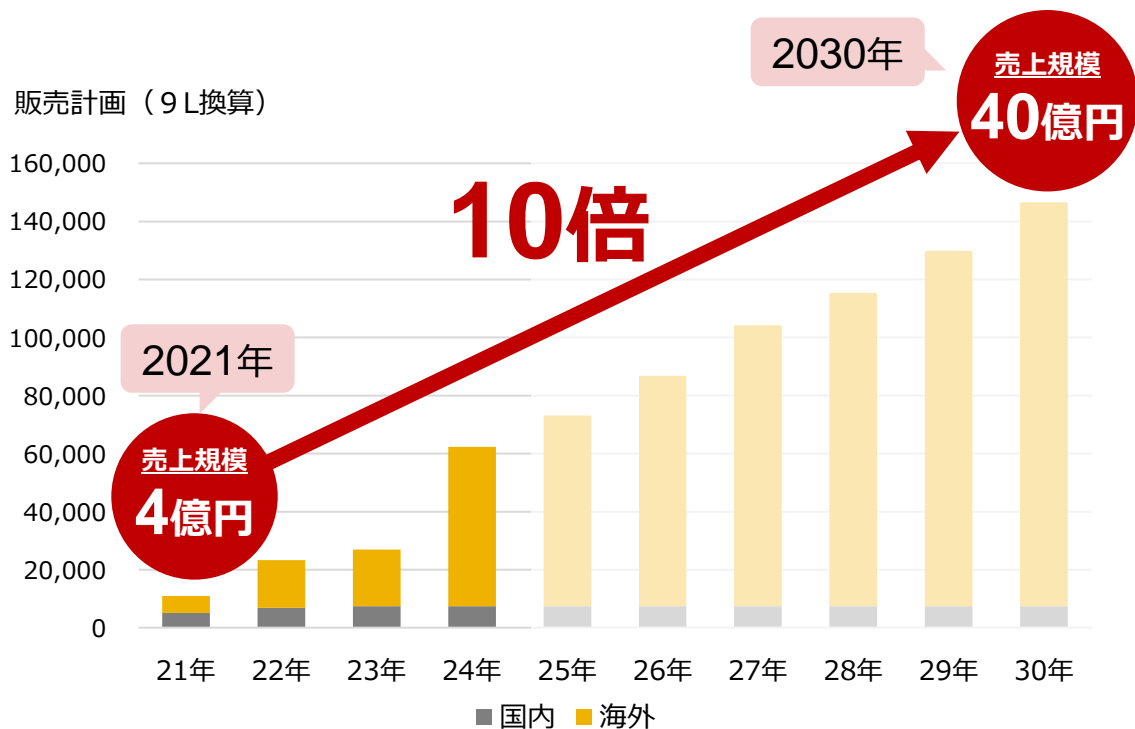


「ジャパニーズウイスキー富士」グローバル展開の加速度的な拡大

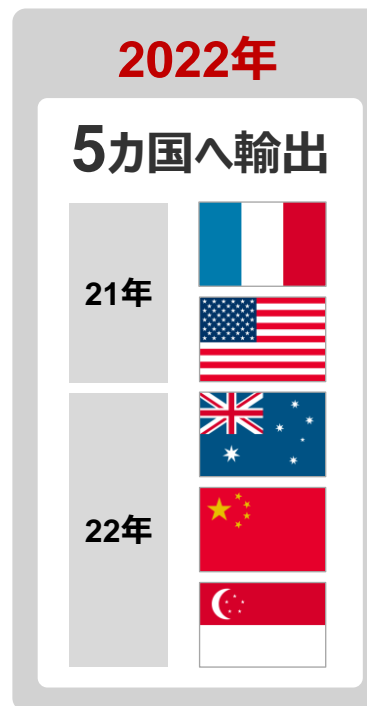


- 2023年8月にペルノ・リカール社と販売契約を締結、新たに欧州13カ国での販売開始。
- 「富士」ブランドのグローバル展開を加速し、2030年に2021年の売り上げ規模10倍の水準を目指す。

「富士」ブランド 中長期販売計画 (国内・海外計 容量)



米国・欧州での輸出展開を拡大

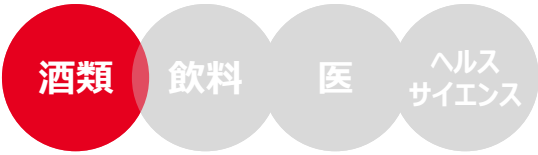


2023年

18カ国へ輸出国が拡大



- 展開国では日本の約2倍程度の店頭価格で販売される見込み。
- 事業利益成長に貢献する事業へ育成していく



基礎情報 (Basic Information)

会社名

Lion Pty Ltd

事業内容

ビール、スピリッツ、ワインなどの製造および販売。

展開国

豪州・ニュージーランド・北米

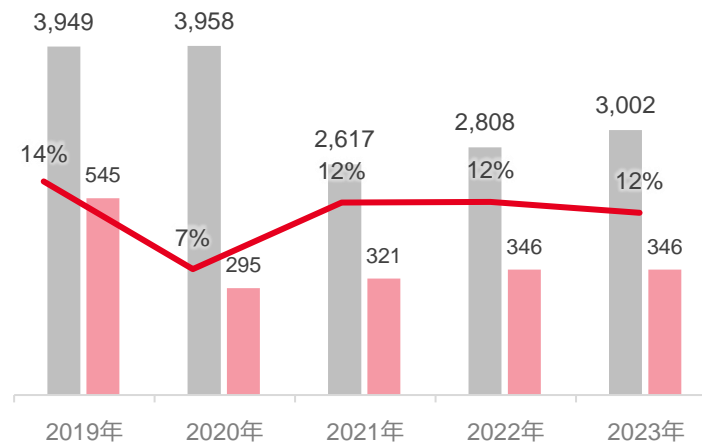
製造拠点

大規模工場は、豪州・NZ 5 工場

売上収益・事業利益規模 (2023年)

売上収益 3,002mAUD
事業利益 346mAUD

売上収益 : ■ (million AUD) 事業利益 : ■ (million AUD) 事業利益率 : —



決算期

12月

歴史

1861年設立
1998年より出資※2009年に100%

主な製品







私たちが活動する世界は、急速に進化し続けています。この市場の変化は同時に、私たちのポテンシャルを最大限に引き出し、より強く、より機敏に、より成功する組織へ成長する機会でもあります。

市場動向



アルกอฮอล์市場の見通し^{※1}

2022年-2026年 小売売上高 CAGR^{※2}

	ビール ^{※3}	(-2)-0%
	クラフトビール	(-2)-0%
	RTDs	3-5%
	スピリッツ	3-5%

※1 Lionの主要展開国であるオーストラリア、ニュージーランド、アメリカ市場計 ※2出典：IWSR 2022 and Nielsen 2022, supplemented with IRI 2022 for beer subcategory splits ※3ノンアルコールビール含むビール計

私たちのビジョンは、事業の基盤となるものです。このビジョンの下、私たちは新たな成長時代を切り開き、業績を向上させ、人々の生活を豊かにするための力（Force for good）となることを目指します。



OUR VISION

Ushering in a new era of growth in adult beverages with culturally enduring brands that bring joy to every adult social occasion



財務パフォーマンスを向上

トップラインの成長

マージンの拡大と収益性の向上

投資リターンの向上



人々の生活を豊かにするための力になる


環境リーダーシップ：環境負荷を低減し、事業のあらゆる部分にサステナビリティを根付かせます

社会的インパクト：多様でインクルーシブな組織を構築し続け、公平性とジェンダーの平等性を推進し、地域社会に変化をもたらします

ガバナンス：強化、保護し、正しいことを長期的に行います

GROWTH ALGORITHM (成長アルゴリズム)

私たちの成長アルゴリズムは、企業のエンジンとして機能し、私たちの財務および人々の生活を豊かにするための力（非財務）目標の原動力です。その核となるのは、お客様主語、データ&アナリティクスです。

 **OUR VISION :** *Ushering in a new era of growth in adult beverages with culturally enduring brands that bring joy to every adult social occasion*



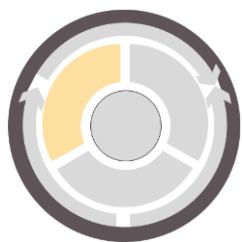
確実な実行力



財務目標を実現する



人々の生活を豊かにするための力になる



ブランド：詳細

ブランドへの戦略的な投資とイノベーションにより、競争力を強化し、市場機会をさらに獲得し、サステナブルな成長と価値の提供を目指します。

ブランドへの大胆な投資で、 意義性、差異性、想起性を高める

成長隣接領域での 集中的なイノベーションと投資



オーストラリア



QLD州^{※1}でブランド力1位を奪還、NSW州^{※2}でブランド力のスコアが伸長^{※3}



売上収益目標を上回り、全国的にブランド力を高めています



超低糖質カテゴリーで初めて市場に投入され、全国に展開しHahnの成長を促進しています。



ニュージーランド



LIONがニュージーランドのビール市場をリードし、市場全体の約42%のシェアを占めています^{※4}



RTDでは、市場シェアが2位であり2.3%伸長^{※4}



発売後3ヶ月でスペシャリティRTDの販売金額シェア22%、セグメント第3位を達成^{※3}



2022年度のクラフトビール新商品で1位



アメリカ



New Belgiumブランドは北米ビールカテゴリー全体の成長をリード



Voodoo Rangerは、北米クラフトカテゴリーの低成長をものともせず、引き続き全米の成長をリード



Fruit Forceは、北米ビールカテゴリー全体の新ブランドの年間累計販売数量で1位を獲得

Wild Nectar Hard Juiceを発売し、RTDの更なる拡大を図ります



効率 & ケイパビリティ：オペレーティング・モデル

オペレーティング・モデルを再構築し、コスト削減、投資の拡大、Lionのレガシーの維持・構築のための画期的な改革を実施します。

新しいオペレーティングモデルで 実現すること

- ✓ 不必要な複雑さを取り除き、
組織をシンプル化
- ✓ 成長能力により多くの投資を拡大
- ✓ データとデジタルを活用し、
お客様体験を促進
- ✓ マーケティングチームの強化
- ✓ ブランドへの投資を拡大

どのように実現するのか



アカウントビリティを負う各ビジネスユニットの強化と効率的かつ集中的な共有機能を持つ組織へ再編成

- より多くの権限と自律性を持たせることで、各市場のユニークなニーズに合わせた戦略を迅速に実行することが可能になります。



**付加価値のないプロセスを廃止し、
コスト削減を推進するために組織の規模を適正化**

- 事業全体のプロセスや構造を見直し、煩雑さとコストの削減を実現



**イノベーション：迅速な対応力と市場機会を生かすための
ケイパビリティ強化**

- 成長ポートフォリオでは、お客様、データ・分析、戦略、イノベーション、テクノロジーにおいてグローバルに優れた組織を構築、戦略を主導し、各ビジネスユニットをサポートする

2025年までに販管費を、業界ベンチマーク水準である売上高の18～20%まで下げることを目指します

基礎情報 (Basic Information)

会社名

Four Roses Distillery, LLC

事業内容

バーボン「Four Roses」の製造および販売

展開国

アメリカ・日本・欧州を中心に
テリトリー展開

拠点

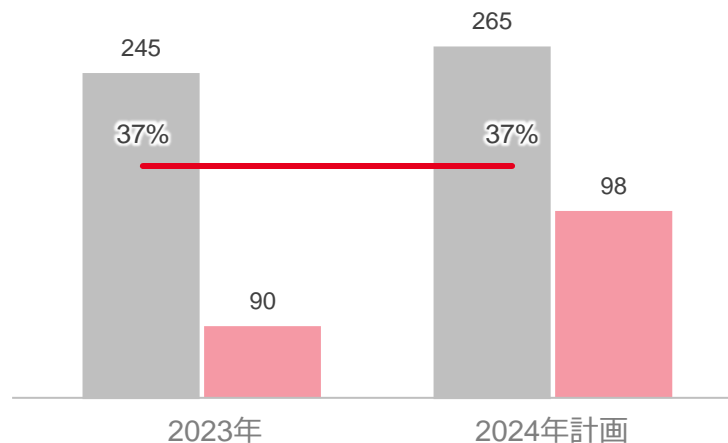
製造拠点：2か所

- ①本社+蒸留所 (Lawrenceburg)
- ②熟成・瓶詰工場 (Cox's Creek)

市場規模・成長性予測

スピリッツ市場、バーボン・アメリカンウイスキー市場ともにやや伸び率は鈍化するものの引き続き成長が期待されている

売上収益：■ 事業利益：■ 事業利益率：—
(million USD) (million USD)



歴史

1888年設立。
2002年キリングループによる100%化

主な製品





SAN MIGUEL BREWERY INC.

A subsidiary of San Miguel Corporation

酒類

飲料

医

ヘルス
サイエンス

基礎情報 (Basic Information)

会社名

San Miguel Brewery Inc.

事業内容

フィリピン国内外におけるビール等の製造および販売。
フィリピンでの市場シェアは9割超。

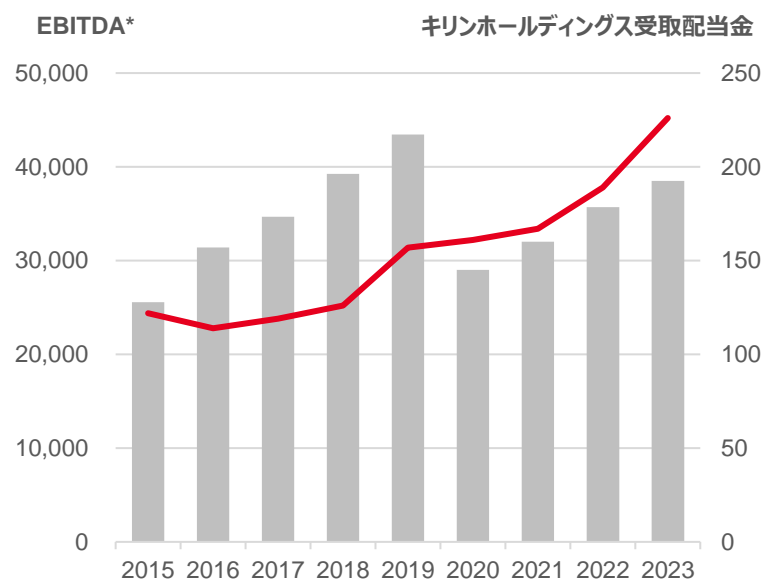
展開国

フィリピン・東南アジアを中心に
テリトリー展開

拠点

製造工場：7か所

事業の成長実績



EBITDA : ■ (百万ペソ)

キリンホールディングス受取配当金 : — (億円)

*現地開示ベース (1月~12月)

持分比率・決算期

持分法適用会社-持分比率48.4%
キリンHD年間取り込み期間：10月-9月

歴史

1890年San Miguel Corporation設立
2001年~キリン出資
2017年にSan Miguel Brewery設立

主な製品



CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

キリンビバレッジ

基礎情報 (Basic Information)

会社名

キリンビバレッジ株式会社

事業内容

清涼飲料の製造および販売

展開国

日本

製造拠点

湘南工場
滋賀工場

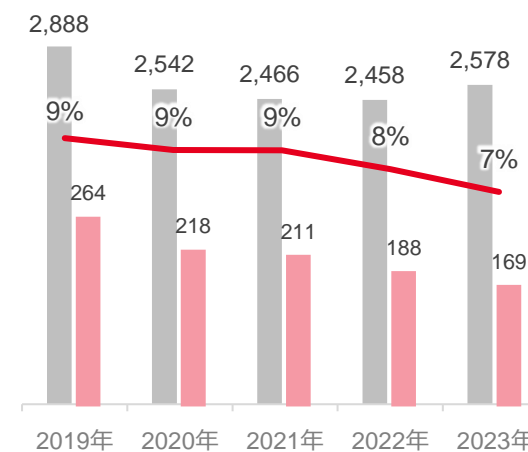
売上収益・事業利益規模 (2023年)

売上収益：2,578億円
事業利益：169億円

歴史

1928年 「キリンレモン」発売
1963年 自動販売サービス株式会社
(現・キリンビバレッジ株式会社) 設立
1986年 「キリン午後の紅茶」発売
2000年 「キリン生茶」発売
2017年 「キリンiMuse」発売

主な製品

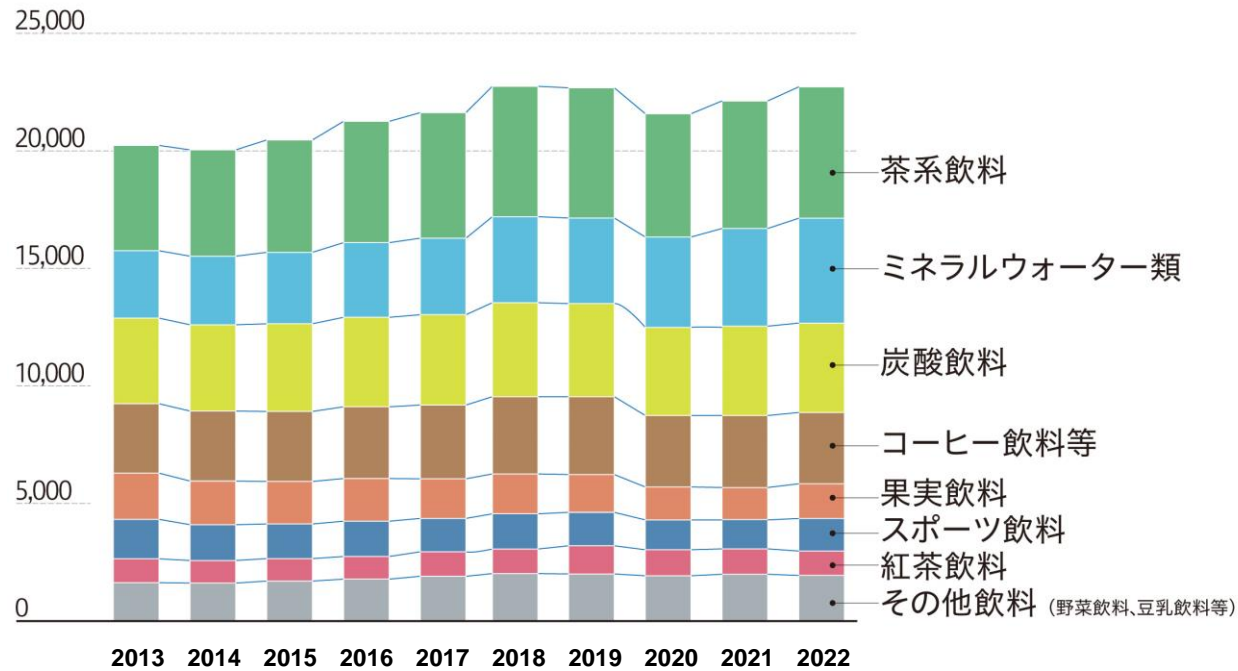


売上高 (億円): ■
事業利益 (億円): ■
事業利益率: —

国内清涼飲料市場はコロナ前水準に回復、健康志向は拡大

カテゴリー別清涼飲料生産量推移

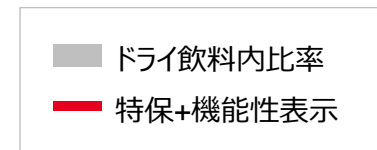
単位：千kl / Unit: Thousand kiloliters



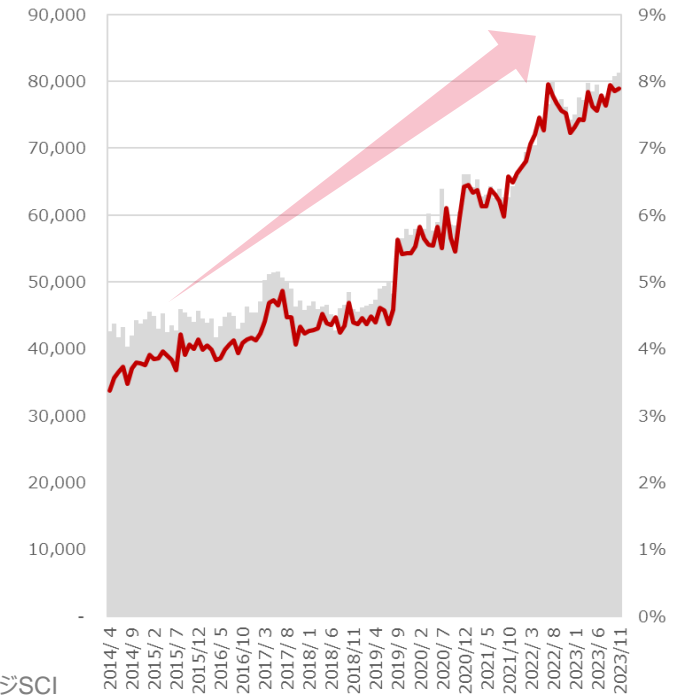
出典：一般社団法人全国清涼飲料連合会 / Source: Japan Soft Drink Association
※ミネラルウォーターについては、輸入実績を除く / The figure for mineral water does not include imported mineral water.

機能性表示食品 + 特保 飲料

機能性表示食品飲料
+ 特保飲料
【季節調整後系列: 容量
(ml/100人あたり)】



データ：インテージSCI

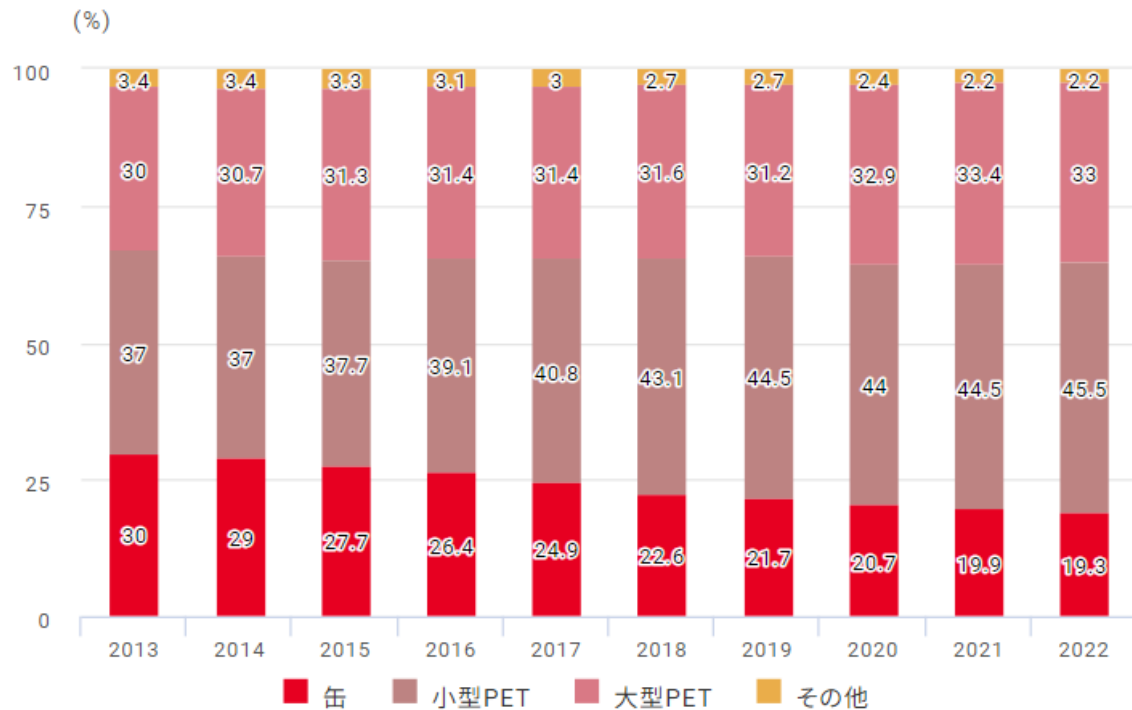


機能性表示食品 + 特保は長期的に上昇を続けている

容器別 清涼飲料数量構成比推移

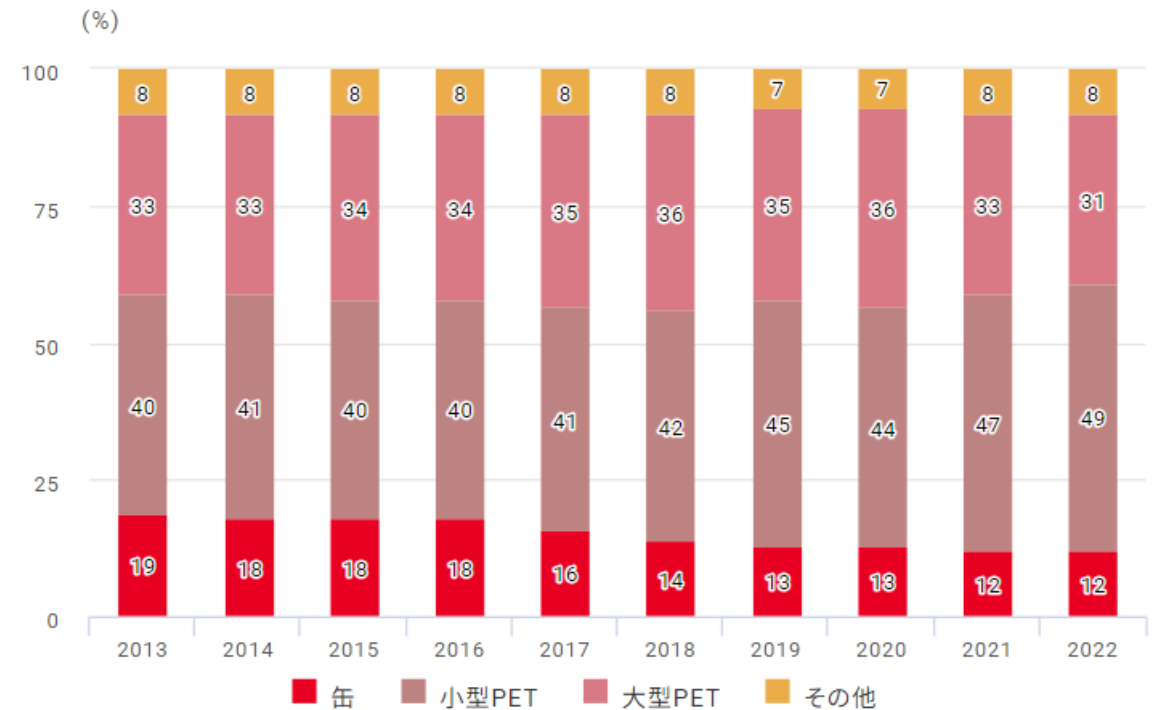
▶ 不採算自動販売機の削減により、缶の構成比が減少している。

清涼飲料市場計



出典：当社調べ

キリンビバレッジ

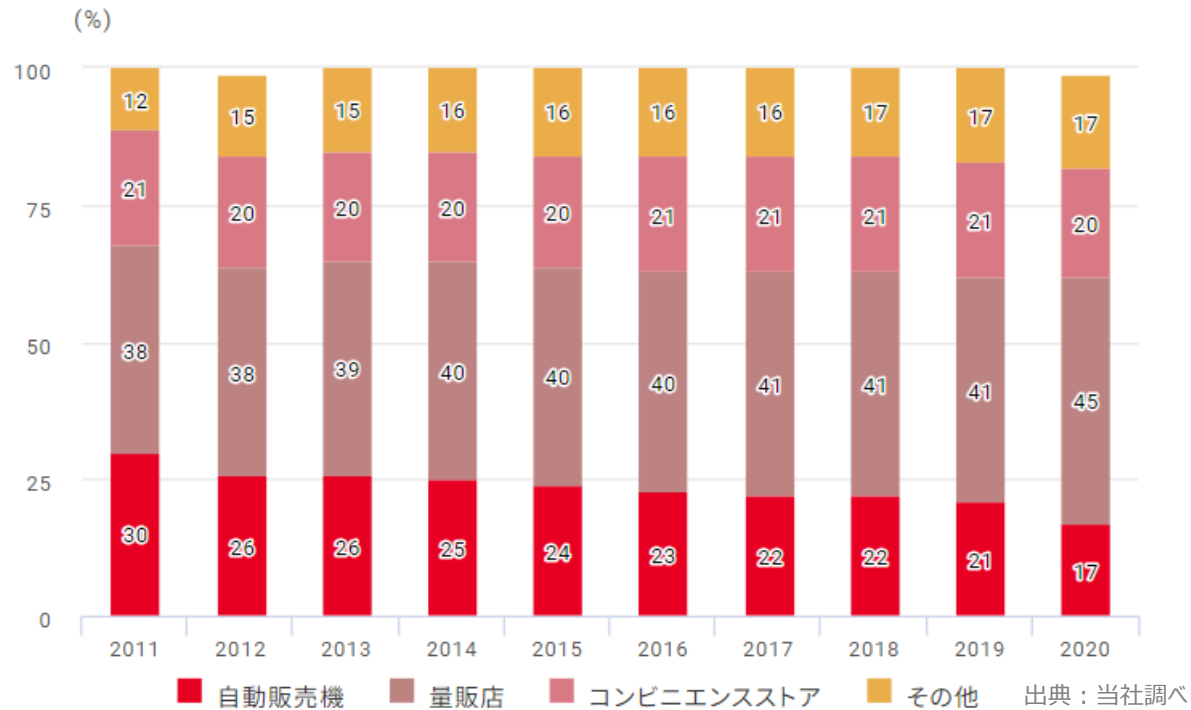


出典：当社調べ

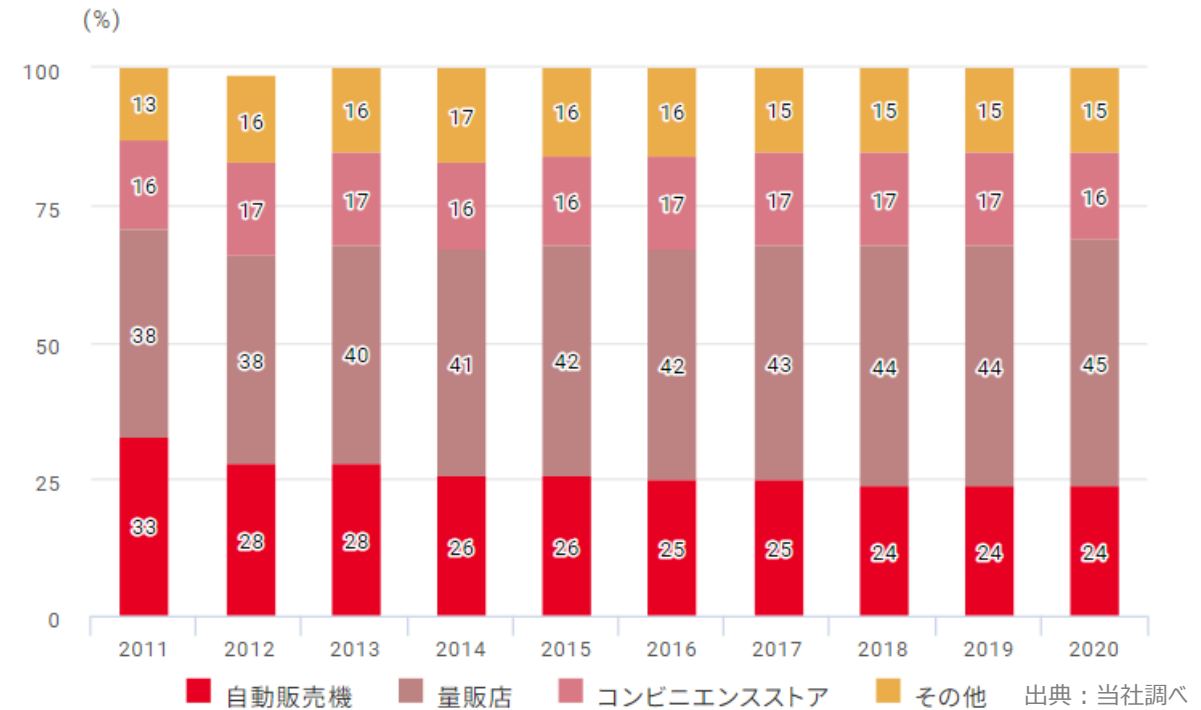
販売チャネル別 清涼飲料数量構成比推移

➤ 自販機チャネルの販売数量が減少する一方で、コンビニエンスストアは増加傾向にある

清涼飲料市場計



キリンビバレッジ



▶ 既存基盤ブランド+「健康」

ヘルスサイエンス戦略を飲料で担う会社へリポジショニング

成長戦略



既存基盤
ブランド



健康戦略

- 1 プラズマ乳酸菌入り飲料による高収益化
- 2 基盤ブランド育成による再成長
- 3 ファンケルとの協業加速

➤ 免疫ケアの入口・習慣化のポートフォリオを拡充し、プラズマ乳酸菌入り飲料は成長加速

免疫ケアの入口

お客様が日常的に接する飲料で「免疫ケア」のアプローチを促進

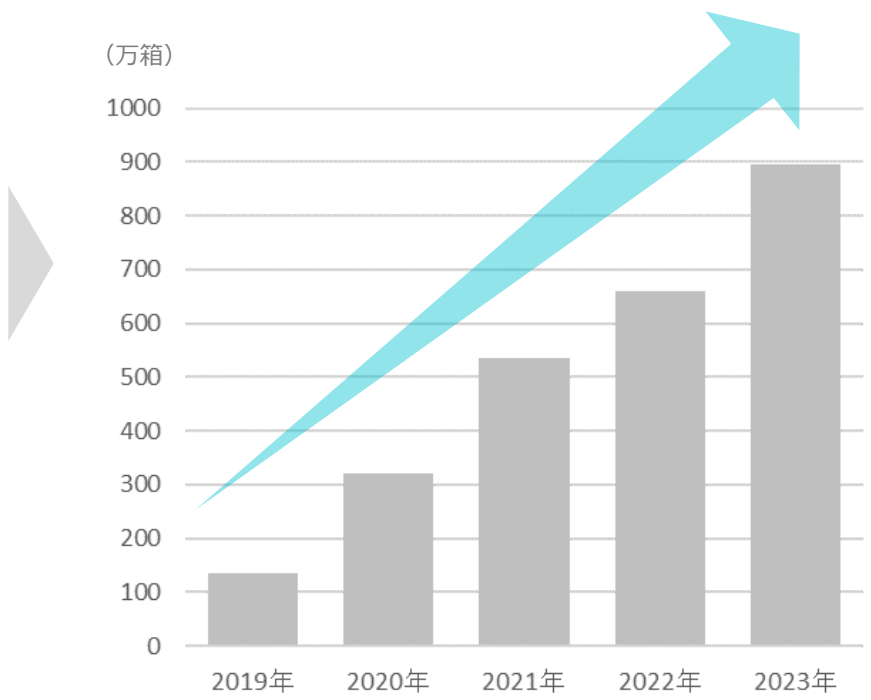


免疫ケアの習慣化

おいしい免疫ケア発売
カロリーオフ・睡眠の拡充



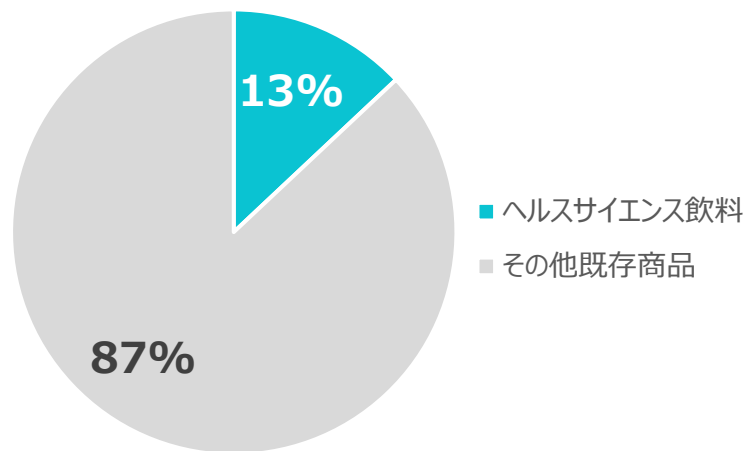
プラズマ乳酸菌入り飲料 販売箱数推移



➤ 単価向上やミックス改善により限界利益を増加させ、コスト削減も実施

単価向上への取り組み

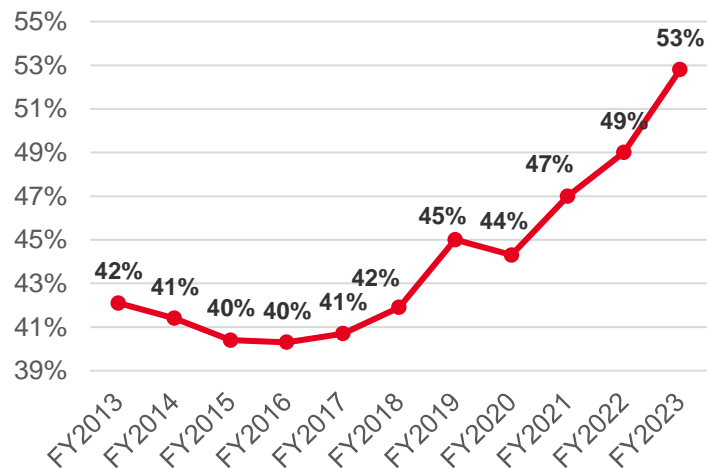
FY23 ヘルスサイエンス飲料構成比（数量）



- ヘルスサイエンス飲料の構成比拡大
- 2022年以降、価格改定を実施

容器ミックスの改善

小型容器比率



- 小型容器比率の上昇
- 大型ペットボトル飲料の価格改定

コスト削減

- ① 調達コスト、SCMコスト削減
- ② 自販機オペレーションコストの削減

キリンビバレッジ
 ×
 アサヒ飲料



- 不採算自動販売機の削減
- 自動販売機修理業務の協業



基礎情報 (Basic Information)

会社名

Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.

事業内容

北米コカ・コーラ社のボトリング事業

展開国

北米
北東部8州に跨るテリトリー展開

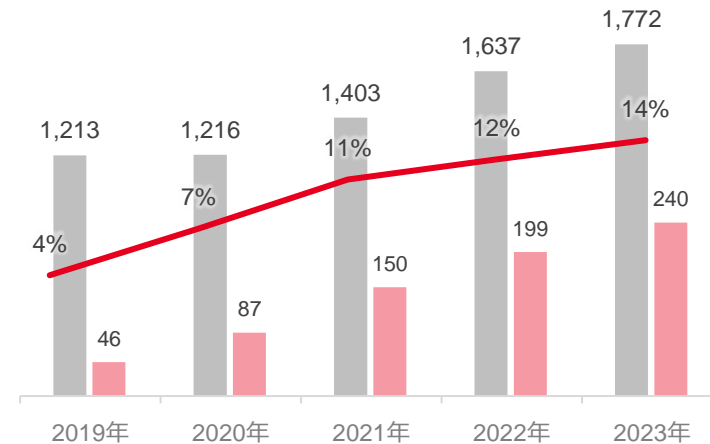
拠点

製造工場：2か所
セールスセンター：19か所

売上収益・事業利益規模 (2023年)

売上収益 US \$ 1,772m
事業利益 US \$ 240m

売上収益：■ (million \$) 事業利益：■ (million \$) 事業利益率：—



歴史

1977年に合併会社設立によりボトラー事業に進出。その後100%化。
2017年にテリトリー拡大により現在に至る

主な製品

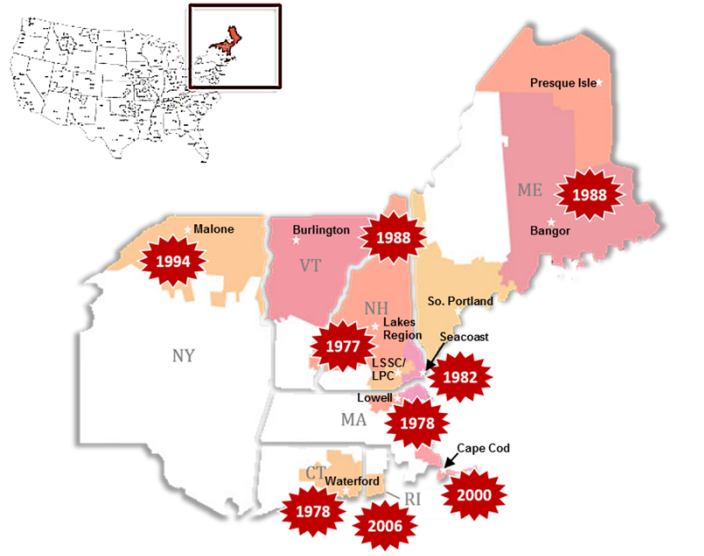


➤ 事業の多角化・国際化を推進する中で、安定した収益が期待できるとして、1977年にキリンビール（当時）が合併会社として設立し、1982年に完全子会社化。既存のキリングroup海外子会社の中では最古の会社

1988年当時の大規模テリトリー拡大時に、社名をThe Coca-Cola Bottling Company of Northern New England（通称CCNNE）に変更。以降も徐々にテリトリー拡大を進め、2017年の大規模拡大を経て、2019年10月にCoca-Cola Beverages Northeastとなった。

Coke Northeast has grown throughout the Northeast with acquisitions since Kirin invested in KW, Inc. in 1977

1977	KW Inc. established (Joint Venture with Williams Group)
1982	Kirin owned 100%
1982	Wes Elmer became President (~2005)
1988	Acquired majority of New Hampshire, Maine, and Vermont Coca-Cola Bottler business and became CCNNE
1994	Acquired upstate New York Coca-Cola
2000	Acquired Cape Cod Coca-Cola
2006	Larry Lordi became President (~2013)
2006	Acquired New London Coca-Cola
2013	Mark Francoeur became President
2016	Signed LOI with The Coca-Cola Company to expand throughout New England & New York State
2017	CCNNE celebrated it's 40 th anniversary and completed its largest expansion to date with territory acquisitions from The Coca-Cola Company and ABARTA
2019	CCNNE successfully rebranded to Coca-Cola Beverages Northeast



- Coke Northeast は各ブランドオーナーと契約し、自社で製造または完成品を購入して飲料を販売
- コカ・コーラグループのビジネスシステムとキリングroupのガバナンスルールに従って、事業を運営



TCCC, KDP, MONSTER, BODYARMOR

Coke Northeast

R&D

CONCENTRATE
MANUFACTURE

PRODUCTION

SALES &
MARKETING

DISTRIBUTION

RECYCLE

※店頭マーケティング

Coke Northeast has important business relationships with many organizations



CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

基礎情報 (Basic Information)

会社名

協和キリン株式会社

事業内容

医薬品の研究開発・製造・販売

展開国・地域

日本、北米、EMEA、APAC

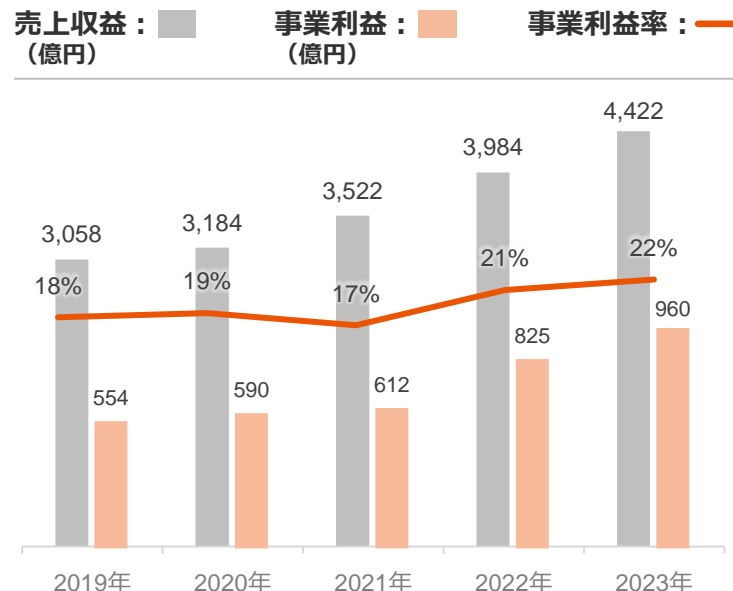
製造拠点・研究開発拠点

研究所：
東京リサーチパーク、富士リサーチパーク／
バイオ生産技術研究所、CMC研究センター

工場：
高崎工場、宇部工場

売上収益・事業利益規模 (2023年)

売上収益 4,422億円
事業利益 960億円



持分比率

持ち株比率約53%を保有する上場子会社

歴史

1980年代に医薬品の研究を開始
その後、協和発酵工業と合併をし、現在の
協和キリンとなる。

主な製品



2030年に向けた新ビジョン

協和キリンは、イノベーションへの情熱と多様な個性が輝くチームの力で、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして病気と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値*の継続的な創出を実現します。

医領域

協和キリンの戦略の幹

- Unmet medical needsを満たす医薬品の提供
- 患者さんを中心においた医療ニーズへの対応
- 社会からの信頼獲得
- Life-changingな価値を実現する人材・基盤の強化

グローバル戦略品の 価値最大化

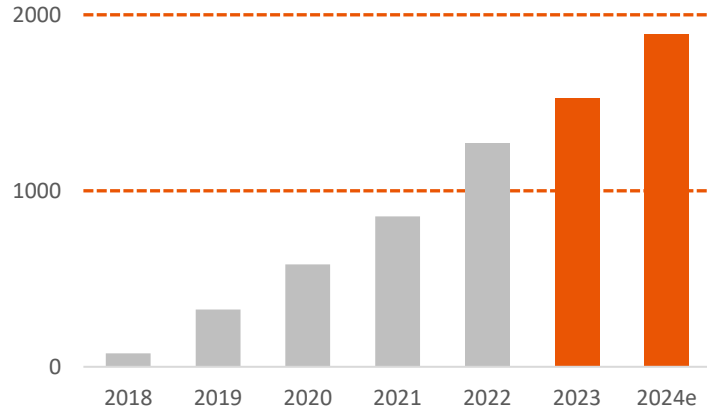
グローバルな生産・販売を 中心とした事業基盤への投資

次世代パイプラインの 着実な開発進捗



2024年売上計画
約**1,890**億円

(億円)
2000



北米でのCrysvita
自社販売体制強化



拡大する事業規模に最適な
グローバル供給体制を構築

- **KHK4083 /AMG 451** (rocatinlimab)
アトピー性皮膚炎 Ph3 進行中
喘息 Ph2準備中
- **KHK4951** (tivozanib)
滲出型加齢黄斑変性* Ph2 実施中
糖尿病黄斑浮腫** Ph2 実施中

ROE **10%以上**

2023年度ROE10.2%、ROE10%以上の中長期的な維持向上は2026年以降

2026年以降 コア営業利益率 **25%以上**
(2023年コア営業利益率 22%)

* 異常な血管新生により、黄斑が障害される疾患で、急激に進行して著しい視力低下を招く。薬剤治療患者数 国内：約20万人 グローバル：約160万人

** 糖尿病網膜症の合併症として黄斑部の毛細血管が障害され、黄斑に浮腫が起こっている状態で、視力低下をひきおこす。

主要開発パイプライン

	開発中の疾患*1	承認予定年*2	開発ステータス	市場規模*3	患者さんの数*4
KHK4083/ AMG 451 rocatinlimab	中等度から重症の アトピー性皮膚炎	2026/2027	P3 (グローバル)	★★★★★	16M
KHK4083/ AMG 451 rocatinlimab	中等度から重症の喘息*5	TBD	P2 (グローバル) 準備中	★★★★★	13.5M
KHK4951 tivozanib	滲出型加齢黄斑変性	TBD	P2 (日・米) 準備中	★★★★★	2,600K
KHK4951 tivozanib	糖尿病黄斑浮腫*5	TBD	P2 (日・米)	★★★★★	3,400K
OTL-200 Libmeldy®	異染性白質ジストロフィー	2024 (US)	FDA申請中	★	生児出生の 4-16万人に1人
OTL-203	ムコ多糖症I型 (Hurler症候群)	2029/2030	ビポタル試験*5 (米・欧)	★	生児出生の 10万人に1人*6
OTL-201	ムコ多糖症IIIA型 (Sanfilippo症候群A型)	TBD	PoC試験*7	★	10万人に1人

*1 本資料の発表時点で開発中の疾患であり、最終的に規制当局から承認される適応症とは異なる可能性があります。

*2 最初に承認が期待される年です。

*3 「開発中の疾患」に対する全製品の総和を基に当社が独自に推計した市場規模です。色付き部分はグローバル、それ以外は日本国内についての値です。

★: 500億円未満、★★: 500億円以上-1000億円未満、★★★: 1000億円以上-5000億円未満、★★★★: 5000億円以上-1兆円未満、★★★★★: 1兆円以上

*4 当社独自の推計値です。色付き部分はグローバル、それ以外は日本国内についての値です。

*5 P3試験相当。

*6 「10万人に1人」はMPS-IH全体の値であり、Hurler症候群はこのうちの70%になります。*7 P1/2試験相当。

CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

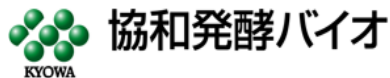
- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

協和発酵バイオが主導する原薬事業の強化

Before



強み 独自発酵技術による原薬工業生産

KV2027での意思決定

協和発酵バイオを
キリンホールディングス直下へ移管

協和キリン

GSP*として強みを活かした領域で自社医薬品開発に集中



キリンホールディングス

ヘルスサイエンス領域の立上げ・育成。食・医に続く柱へ



協和発酵バイオの強みを活用し協和キリン傘下では出来なかった外部向け原薬開発に投資を決定

グループ資産を掛け合わせた新たな価値創造

グループ資産の最大活用を可能にする
ポートフォリオ
マネジメント



発酵バイオ技術による
独自のプロセス開発力



グローバル医薬品
開発の知見
(CMC**・薬事)

製薬企業と協業した新薬向け高付加価値原薬開発とグローバルでの展開

- CDMO***として、単なる受託製造ではなく、製薬会社と共同でプロセス開発や治験用原薬製造を担い、新薬の原薬開発を行う。
- 独自の発酵技術を活用した高付加価値な新薬向け原薬を開発。
- 環境負荷の低い製法による社会的価値の高い原薬による差別化。

2022年 治験薬製造設備建設 着工
 2025年 稼働開始
 2029年 上市用医薬原薬の製造販売

売上収益
1,000億円以上へ

* グローバル・スペシャリティファーマ

** CMC=原薬・製剤の、Chemistry(化学)・Manufacturing(製造)・Control(品質管理)の情報

*** CDMO=Contract Development and Manufacturing Organization

大塚製薬工場との共同研究にて化合物の特許を取得

2017年より共同研究



KIRIN
BioMaterials

臨床栄養領域に強みを持つ
強力なパートナー

キリングroupの発酵バイオ技術
と医薬品開発、ヘルスサイエンス
の知見を掛け合わせ、付加価値
創出を最大化

2023年 製法に関する基本特許を取得
治験原薬設備の建設開始

- 2021年期末において発表した原薬事業の強化について、2023年に製造のための特許を取得
- キリングroup各社と大塚製薬工場の知見を掛け合わせ、既存化合物の課題を解決する社会的意義のあるプロセス確立をバイオ技術で実現

ローラーボトル製法の開発で、EPOの大量生産体制を確立

キリンビールは1993年、透析中の腎性貧血患者の治療薬として承認を得ていたヒトエリスロポエチン製剤（EPO）について、新たに透析前の慢性腎不全、未熟児貧血など、**適応症拡大の申請**を行った。
 しかし、認可されれば原薬の使用量が大幅に増加し、**それまでの製造能力では供給不足になる事態が予想された。**



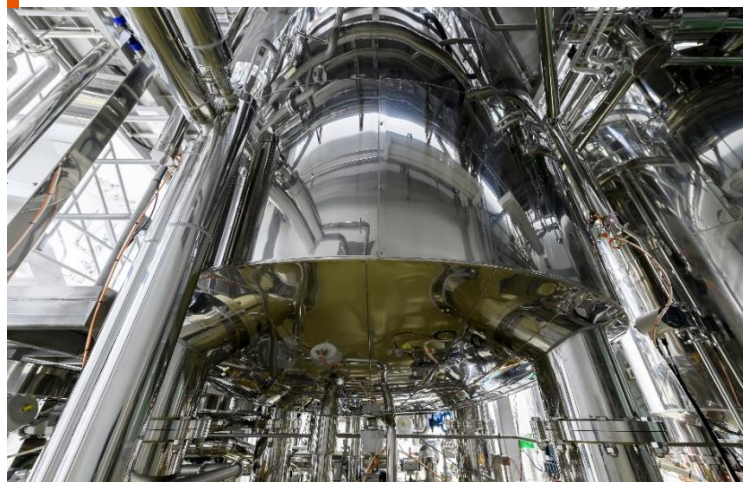
▲ローラーボトルシステム(当時)

- 現在のキリンエンジニアリングの前身となる部門において高崎医薬工場敷地内にEPO原薬棟の建設を進め、1995年2月、完全自動化された**動物細胞大量培養ローラーボトルシステム**を完成。
- この新しい**ローラーボトルシステム**は、細胞の培養を行う「培養ラック」と培養液の充填・交換・洗浄・回収を行う「フィリング&ハーベスティング装置」およびその間をつなぐ「ローラーボトルの自動入出庫・搬送装置」などで構成、ローラーボトル8,000本を使用した一連の作業を無菌的かつ自動的に行うことができる。
- **キリンビールのEPO製造能力は従来の4倍増**、供給不足を回避することができた。

※現在はローラーボトル法とは異なる最新の技術で製造している

- ▶ 目的とする**酵素、タンパク質**または**代謝物の生産を最大化**する点では、**発酵・培養とも類似した技術**
- ▶ キリンエンジニアリングの技術が活かされている

協和キリン高崎工場(群馬県) バイオ医薬品製造タンク



細胞を培養して**目的物質**
(バイオ医薬品の有効成分)を
製造

iMUSEヘルスサイエンスファクトリー(埼玉県) 乳酸菌培養タンク



糖類などを原料として**乳酸菌**を
増殖させる

パイロットプラント(神奈川県) ビール発酵タンク

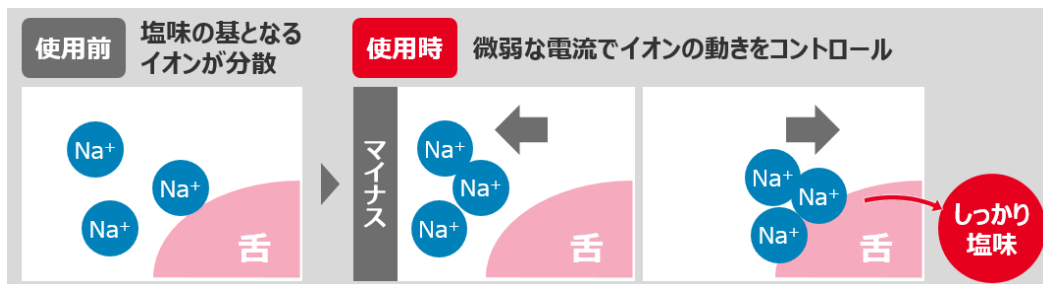


ビール酵母により糖を代謝し、
エチルアルコールと**炭酸ガス**を
生成する

取り組みの概要

- 社会課題である「食塩の過剰摂取」解決のため、キリンホールディングスと明治大学宮下芳明研究室と共同開発した電流波形を用いた食器型デバイス「エレキソルト」を開発。
- 微弱な電流で食品中のナトリウムイオンの動きをコントロールして塩味を増強することで、「おいしく食習慣の改善ができる社会」の実現を目指す。
- 実証実験をオレンジページ、ソフトバンク、小田原市などと実施し、24年の夏ごろの販売開始を目標に、事業の準備を進めている。

飲食物の塩味増強の仕組み



詳細は、こちら



キリングroupにおける付加価値創出

- 協和キリンが取り組む慢性腎臓病の患者様は、塩分制限などの食事療法が必要とされている。医療機関が推奨する食事療法を患者様が継続しながらも、おいしく食べる喜びを感じて頂けるよう減塩食の塩味を強く感じることが出来る**食器型デバイス「エレキソルト」**の活用を検討中。

エレキソルト - スプーン -

[想定される使用方法]

- ラーメンのレンゲ代わりに
- 具沢山のスープやカレーに
- その他食事全般

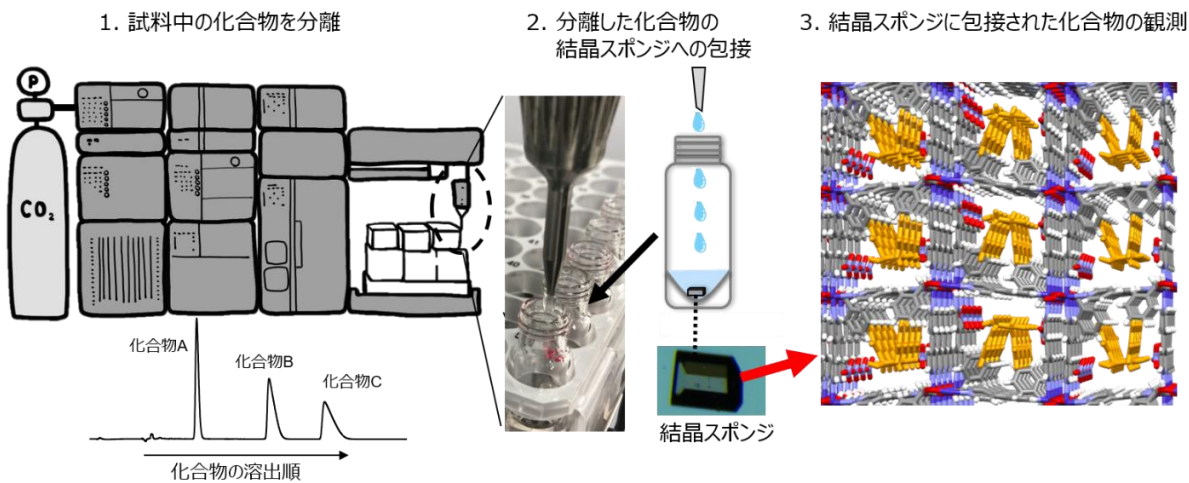


※上記は実証実験用のデザインとなります。

取り組みの概要

- キリン中央研究所と協和キリンが「超臨界流体クロマトグラフィー（SFC）」と「結晶スポンジ（CS）法」を連結することで、さまざまな化合物を含む調査サンプルから、解析したい化合物を迅速に分離し、未知の化合物の構造決定をスピーディーに行える分析プラットフォームを世界で初めて確立。

詳細は、こちら



キリングroupにおける付加価値創出

- 医領域における活性物質の探索プロセスを効率化する目的で、各種評価に活用した事例がある。
- ファンケル社とは機能性素材中の有効成分の構造解析、協和発酵バイオグループとは構造解析結果を物質生産方法の開発に活かしている。

【参考】

- 食領域では、「結晶スポンジ法」などを活用しホップの酸化熟成に伴う α 酸の化学反応、反応経路、反応メカニズムを世界で初めて解明することに成功し、キリン独自素材である「熟成ホップエキス」の量産化に成功した。
- 19年10月発売の「熟成ホップエキス」を配合した「キリン カラダFREE（キリン カラダフリー）」に寄与。



【付加価値創出事例】 生産管理・人材育成知見の展開（サプライチェーン領域）

取り組みの概要

- 協和キリンのサプライチェーンにおいて、生産に関わる管理体制、人材育成についてキリングroupのノウハウや知見を活用
- 協和キリンは医薬品の高い品質保証体制のもと、キリングroupと連携することで医薬品供給体制を強化し、それを基にコアな付加価値を創出する創薬やグローバル市場の拡大にリソースを集中することが可能となっている

KIRIN

- 食領域の知見を活用
 - 生産管理ノウハウ
 - 工場オペレーション・生産管理
 - 人材育成体制構築・新人技術職研修
- エンジニアリング支援
- 食領域の人財が出向することで越境経験が可能



CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

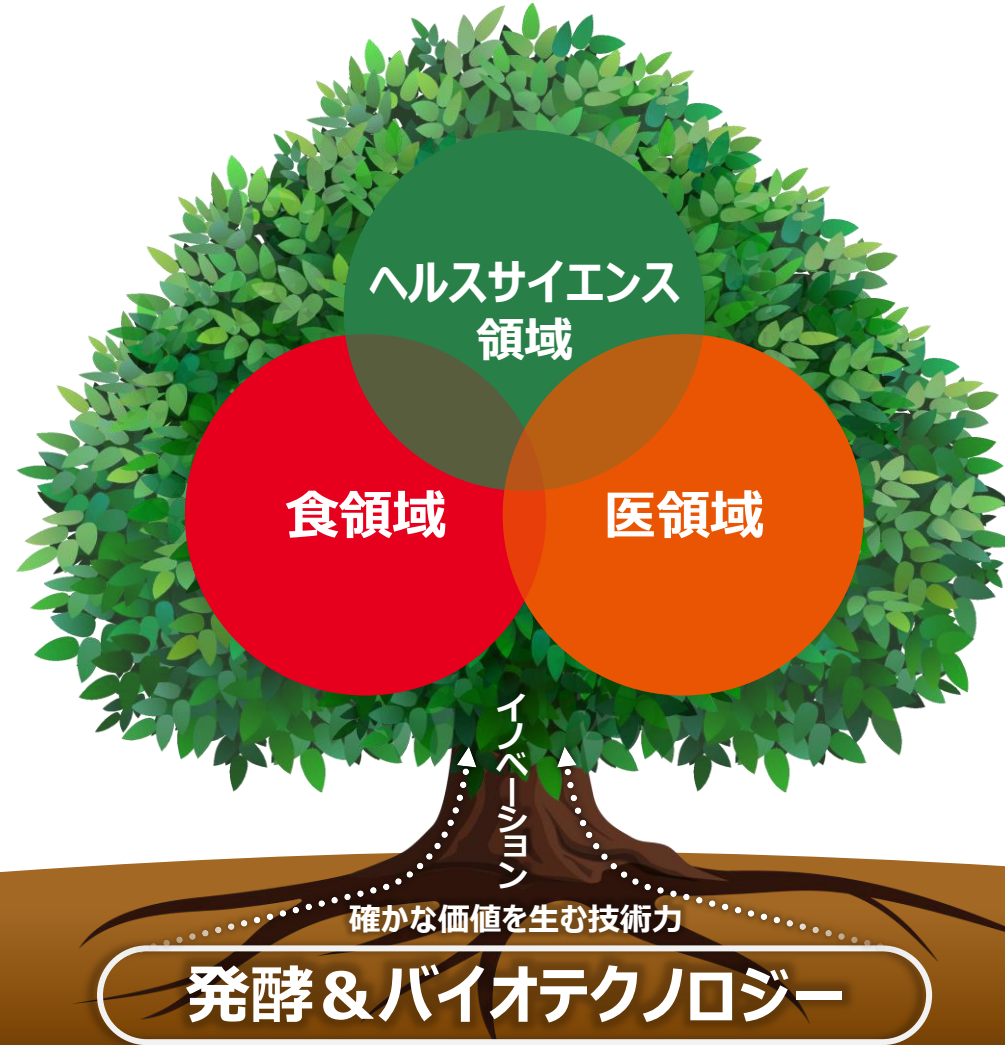
- **Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略**
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略



価値創造

コアコンピタンス
イノベーションを
実現する組織能力

お客様主語のマーケティング力 価値創造を加速するICT 多様な人材と挑戦する風土

ヘルスサイエンス領域で目指す姿

R&Dの強みを活用し、ブランドビジネスであるBtoC事業に
機能性素材の開発・展開を加えた独自のビジネスモデル構築を目指す

キリングroupの強みを活かしたヘルスサイエンス事業展開

強いブランド・チャネルを
背景とした
消費財のブランドビジネス

高い技術力

2019- 日本

プラズマ乳酸菌をはじめ
順調に事業拡大

2023- アジア・パシフィック

Blackmores社取得
本格展開

付加価値の高い素材の開発・製造

R & D能力を活かした付加価値の高い素材の開発・製造

KIRIN

ブランドと販売チャネルを活用した素材展開

市場ニーズ・お客様インサイトを活用した開発



アジア・パシフィックで欠けていたピースを取得し
日本とアジア・パシフィックでの事業拡大と収益化

北米他での
新たな投資先の検討継続

R & D能力を活かした付加価値の高い素材の開発・製造

KIRIN

ブランドと販売チャネルを活用した素材展開

市場ニーズ・お客様インサイトを活用した開発

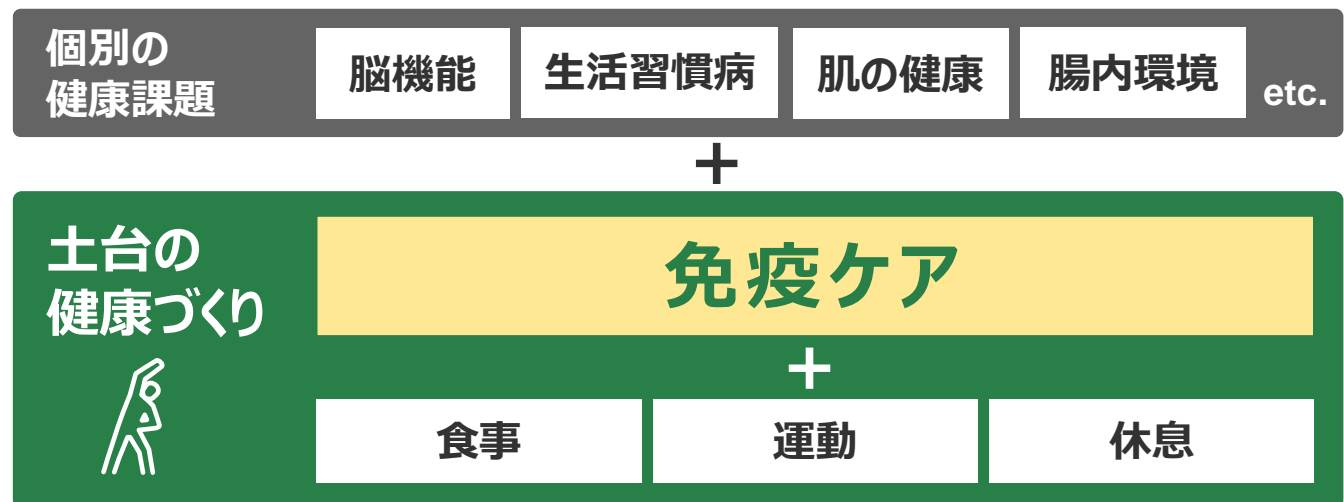
- 付加価値の高い
独自素材の開発*による
パイプラインの拡充

*他社からの取得も必要に応じて検討

- 既存素材の機能を
新たに開発し、
付加価値を高める

【キリンの健康に対するアプローチ】

土台の健康づくりと個別の健康課題の両方から働きかける



R & D能力を活かした付加価値の高い素材の開発・製造

KIRIN

ブランドと販売チャネルを活用した素材展開

市場ニーズ・お客様インサイトを活用した開発

BtoC 事業基盤 の構築

必要な要素



強いブランド



強固な
販売チャネル



各国における
規制対応力

エリア

New

アジア・パシフィック

BLACKMORES®
| GROUP

日本

KIRIN FANCL

+

他エリアでの
機会探索
(北米etc.)

目標

将来的な規模感として

売上収益

5,000億円

事業利益率

15%を目指す

CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- **Blackmores/ ブラックモアズ**
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

豪州発・健康食品（Natural Health）の代表的企業

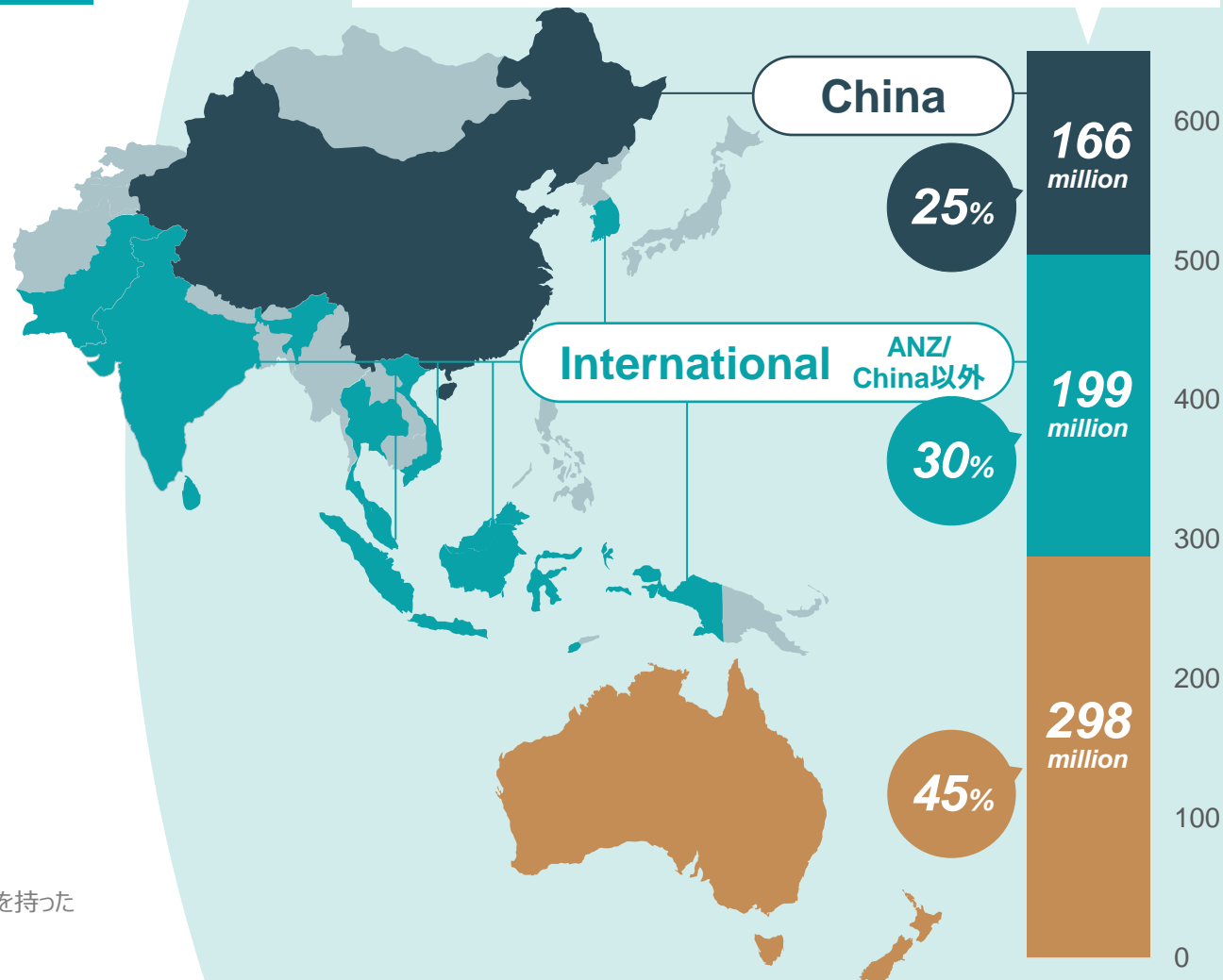
- 本社** : オーストラリア、シドニー
- 創業** : Maurice Blackmore氏が1932年に創業、90年以上にわたって健康食品（Natural Health）を提供
- 上場** : オーストラリア証券取引所（ASX）
- 従業員** : 1,200人以上
- 地域** : 1976年から東南アジアに進出し、先駆者として市場を開拓。主要展開国は豪州・ニュージーランド・シンガポール・マレーシア・タイ・インドネシア・韓国・中国・ベトナム等。インド等新たな市場開拓も継続中
- 生産** : 主要商品を自社工場（VIC州 Braeside）で製造
高い品質を実現
- 主要ブランド** : BLACKMORES（一般向けサプリメント・粉ミルク）
BioCeuticals（プラクティショナー向けサプリメント*）
PAW by Blackmores（ペット向けサプリメント）

主要財務（2023年度アナリスト予想）** :

売上収益 663 million AUD | 597億円 AUD（豪ドル）=90円換算
 EBITDA 93 million AUD | 84億円
 インプライド EV / FY23 EBITDA マルチプル : 19.7倍***




* プラクティショナー（薬剤師、自然療法士、医師等）の資格を持った人のみ販売できるサプリメント
 ** 会計期間：2022年7月 - 2023年6月
 *** AASB16 号適用後ベース

売上収益 2023年度**アナリスト予想 **663** million AUD



それぞれのターゲットカテゴリーを牽引し、顧客やプラクティショナーに支持されているブランド



ブランド	ブランド・アイデンティティとポジショニング	ブランドハイライト
<p>BLACKMORES®</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪州No.1のナチュラル・ヘルスブランド¹ ● 豪州で唯一90年の伝統を誇るナチュラル・ヘルスブランド - 豪州を代表するブランド 	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪州¹ とタイ⁴で市場シェアNo.1 ● マレーシア³ とシンガポール⁶で市場シェアトップ2 ● 15年連続で“ No.1 Most Trusted Brand”を獲得⁸
<p>BioCeuticals</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪州を代表するプラクティショナー（薬剤師）向けブランド² ● 自然療法のコンセプトと高いエビデンスを持ち、薬剤師やHCPなどから強く推奨される³、プラクティショナー向けのサプリメント 	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪州No.1のプラクティショナーブランド² ● Armaforce は 豪州 No.1 の免疫ブランド¹
<p>paw® PURE ANIMAL WELLBEING by BLACKMORES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Blackmoresのナチュラル・ヘルスの専門知識を生かし、獣医師が開発したペット用ナチュラル・ヘルス商品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪州No.1のペットサプリメントブランド³

補足

- FY2023 には Blackmores グループのブランド計が、豪州のビタミン・サプリメントカテゴリーにおいて、小売売上高成長率第2位を記録⁸
- Blackmores のグローバル・ブランドの売上成長率は FY2023 に5%増となった
- 顧客、小売、プラクティショナーのタッチポイントで一貫したブランド・コミュニケーション戦略を実行

Notes:

1. IQVIA/Nielsen AU Pharmacy + Grocery MAT 2023年8月5日 Domestic (Retail and Practitioner);
2. IQVIA/Nielsen AU Pharmacy MAT 2023年8月5日 Practitioner sales only;
3. Fiftyfive5 Brand health tracking (2022年3月 - 9月);
4. MSAT Int Report - IQVIA & Nielsen (Thailand) 2023年3月;

5. International Market Landscape – Malaysia IQVIA (MAT 2023年6月);
6. International Market Landscape – IQVIA (MAT 2023年6月);
7. Readers Digest Letter 2023;
8. IQVIA/Nielsen AU Pharmacy + Grocery FYTD 2023年7月31日 Domestic (Retail & Practitioner).

▶ 成長市場とディフェンシブ市場のバランスの取れたポートフォリオ

Blackmoresの展開地域



補足

- 主要のVDS市場でNo.1またはNo.2のVMSポジション¹
- アジア市場ではほとんどのカテゴリーで力強い成長を遂げ、Blackmoresはさらなる市場シェア拡大に向けてポジションを確立している
- 豪州でのBlackmoresの市場ポジションが、ディフェンシブ成長の基盤となる
- プラクティショナー・チャンネルにおけるリーディング・ポジション²

備考 1. 豪州、タイ、マレーシア、シンガポール - 出典：IQVIA MAT 2023年6月 for MY and SG, MAT March 2023 for TH & Smartpath Sep 2022;
2. IQVIA MAT 2023年8月5日 Domestic Practitioner Only (プラクティショナー・チャンネルは提携ヘルスケアプラクティショナーを含む).
3. International: タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、インド、パキスタン、ベトナム（ベトナムへの乳児用ミルクを含む）、韓国;
4. グループ売上収益における構成比;
5. Braesideの売上収益を含む

高い信頼を誇る ブランド

- 豪州発の信頼・効果のあるプレミアムブランド
- 創業90年の歴史に支えられた信頼性

15年連続で“Most Trusted Brand*”を獲得中

BLACKMORES®

BioCeuticals

paw
PURE ANIMAL WELLBEING

豪州VDS市場シェア
No.1

豪州市場シェア
No.1

豪州市場シェア
No.1

APACを網羅する 販売チャネル

- 主要アジア各国に根差した販売網
- 将来的に10億人以上へのアクセスを見込む顧客接点のポテンシャル

VDS**
市場シェア

No.1 オーストラリア、タイ、マレーシア

No.2 シンガポール **No.3** インドネシア

データ元***

規制に対応する インテリジェンス

- 国ごとに異なる規制（ハラール等）に関する高い知見と対応実績
- 薬事法を含む文化・宗教・習慣を背景とするものに関する規制対応力
- 豪州内外の規制当局との強固な関係性



顧客及びプラクティショナーの深い理解に基づく商品開発力

経験豊富な経営陣

- ヘルスサイエンス事業のプロフェッショナル
- 豊富なグローバル経験



Blackmores CEO
Alastair Symington

*Trusted Brands Awardsでオーストラリア人が最も信頼するブランドを表彰するもの
<https://www.trustedbrands.com.au/results/>

** VDS = Vitamins and Dietary Supplements

*** IQVIA, Nielsen, Fiftyfive5

最優先 キリンの素材活用：Blackmores社ブランドによるアジア・パシフィックでの展開

Blackmores社としても新しい機会と捉えている

プラズマ
乳酸菌

シチコリン

ヒトミルク
オリゴ糖

- 現在PMIの初期検討において「素材評価」の第1フェーズを終えた
- 「規制対応・品質保証」「市場調査」と手続きを進めるが、相応の時間を要することを想定している

2025年以降

複数国での上市を
目指す

それぞれのアセットを活用した販売拡大



東南アジアにおける
キリンのチャネル活用



Blackmoresの日本展開

FANCL FANCL社との協働

経営の効率化



機能統合



共同調達



SCM効率化



品質保証や
在庫管理の適正化

- 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要**
- 2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」**
 - Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画
- 3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業**
 - Kirin Brewery / キリンビール
 - Lion / ライオン
 - Four Roses / フォアローゼズ
 - San Miguel Brewery / サンミゲルビール

- 4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業**
 - Kirin Beverage / キリンビバレッジ
 - Coke Northeast / コーク・ノースイースト
- 5 Pharmaceuticals business / 医薬事業**
 - Kyowa Kirin / 協和キリン
 - 付加価値創出事例 / Case Studies of Value Creation

- 6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業**
 - Health Science Strategy / ヘルスサイエンス戦略
 - Blackmores/ ブラックモアズ
 - **FANCL / ファンケル**
 - LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

- 7 CSV / ESG**
 - CSV Management / CSV経営
 - Environment / 環境
 - Human rights / 人権
 - Community / コミュニティ
 - A responsible alcohol producer / 酒類メーカーとしての責任
 - Corporate Governance / ガバナンス
- 8 Functional Strategies / 機能別戦略**
 - HR Strategy / 人財戦略
 - DX Strategy / DX戦略
 - R&D Strategy / R&D戦略
 - Marketing Strategy / マーケティング戦略

基礎情報 (Basic Information)

事業内容

- BEAUTY／美の領域
- 化粧品事業etc.
- HEALTH／健康の領域
- サプリメント事業etc.

展開国

日本・中国等のアジアを中心に
北米でも展開

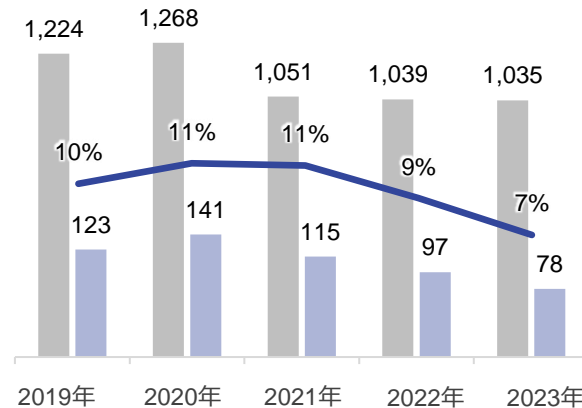
製造拠点

- 千葉工場 (化粧品・サプリメント)
- 横浜工場 (サプリメント)
- 三島工場 (サプリメント)
- 滋賀工場 (化粧品)
- 群馬工場 (化粧品)
- 長野工場 (発芽米、サプリメント)

売上高・営業利益規模 (2023年3月期実績)

- 売上高 1,035億円
- 営業利益 78億円

売上高： (億円) 営業利益： (億円) 営業利益率： —



決算期

- 持分法適用会社／32.7%
- 3月期決算
- キリンHD取り込み期間：1-12月

歴史

- 1981年設立
- 2019年9月～ キリン出資

主な製品



商品シナジー

両社のブランド、素材、技術などを活用した共同開発商品を発売

主な共同開発商品

キリン ビバレッジ	ファンケル	
飲料	サプリメント	化粧品
		
カロリミット ブランド	免疫サポート	マイルド クレンジングオイル 無添加スキンケア エンリッチプラス

チャネル・インフラシナジー

サプリメント生産拠点の集約
化粧品の取り扱いを実施

- サプリメント生産拠点をファンケル美健三島工場に集約



- キリン協和発酵バイオ通販でファンケル化粧品の取り扱い



The screenshot shows the Kirin Biotech Bio-commerce website interface. At the top, it says 'KIRIN キリン 協和発酵バイオ通販'. There is a contact number '0120-80-7733' and a '買い物かごを見る' button. Below the navigation bar, there are several product images, including FANCL skincare products. The text '発酵サイエンスでハリ艶あふれる美しさへ' and 'B BEAUTY BOUQUET ビューティブーケ' is visible.


















その他

人事交流、勉強会、共同研究の実施

- R&D、マーケティング、営業、企画、DtoCなど人事交流を実施
- 通販CRM*、流通営業などのナレッジ共有や協業を実施
- 「免疫」「脳」「腸内環境」などの分野で共同研究を推進し、将来の事業成長へ

*CRM : customer relationship management

FANCLを加えた強固なバリューチェーン
日本国内での垂直統合型のバリューチェーンが整っている

	 基礎研究	 応用研究	 商品開発	 製造	 販売 チャンネル
KIRIN	 食～医に関するシーズ		 飲料開発 パッケージング	 生産技術・生産管理	
FANCL		 機能性評価 マスクング技術	 製剤技術	マーケティングカ	 ブランド・卸流通 オンライン・店舗
 KYOWA	 高機能素材の探索			 低コスト 発酵生産技術	 通販 B to B
 Kyowa KIRIN	 創薬シーズ	医薬品のため対象外			

CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

- ▶ プラズマ乳酸菌が免疫細胞の司令塔を直接活性化することを世界で初めて発見
- ▶ プラズマ乳酸菌は広範囲の免疫を活性化できるが、他乳酸菌は一部の活性化にとどまる



25報の学術論文から6報についてシステマティックレビュー作成

消費者庁に機能性表示食品として届出

2020年8月7日 日本で史上初めて“免疫”に関する届出受理



健康な人の免疫機能の維持をサポート

＜届出表示＞

本品には、プラスマ乳酸菌（*L. lactis* strain Plasma）が含まれます。プラスマ乳酸菌はpDC（プラスマサイトイド樹状細胞）に働きかけ、健康な人の免疫機能の維持に役立つことが報告されています。

世界初※ pDCに働きかける乳酸菌

※ヒトでpDCに働きかけることが世界で初めて論文報告された乳酸菌(PubMed及び医学中央雑誌WEBの掲載情報に基づく)

プラズマ乳酸菌の デング熱様症状に対する効果を確認

- ▶ デング熱に対する研究成果に着目し、
2019年からマレーシアのマラヤ大との共同臨床研究を開始
- ▶ 熱帯感染症という大きな社会課題の解決を目指す



長崎大学がプラズマ乳酸菌を用いた 新型コロナウイルス感染症(COVID-19) 患者に対する特定臨床研究成果を発表

- ▶ 免疫細胞pDCが維持され、ウイルスの早期減少、嗅覚・
味覚障害の改善を確認
- ▶ 本特定臨床研究における知見は長崎大学・キリン共同で
特許出願中





プラズマ乳酸菌配合の機能性表示食品をパートナー企業とともに展開

プラズマ乳酸菌シリーズ（機能性表示食品）は、 全59商品※に拡大



ペット
(犬・猫)
商品
※非機能性表示食品



CONTENTS

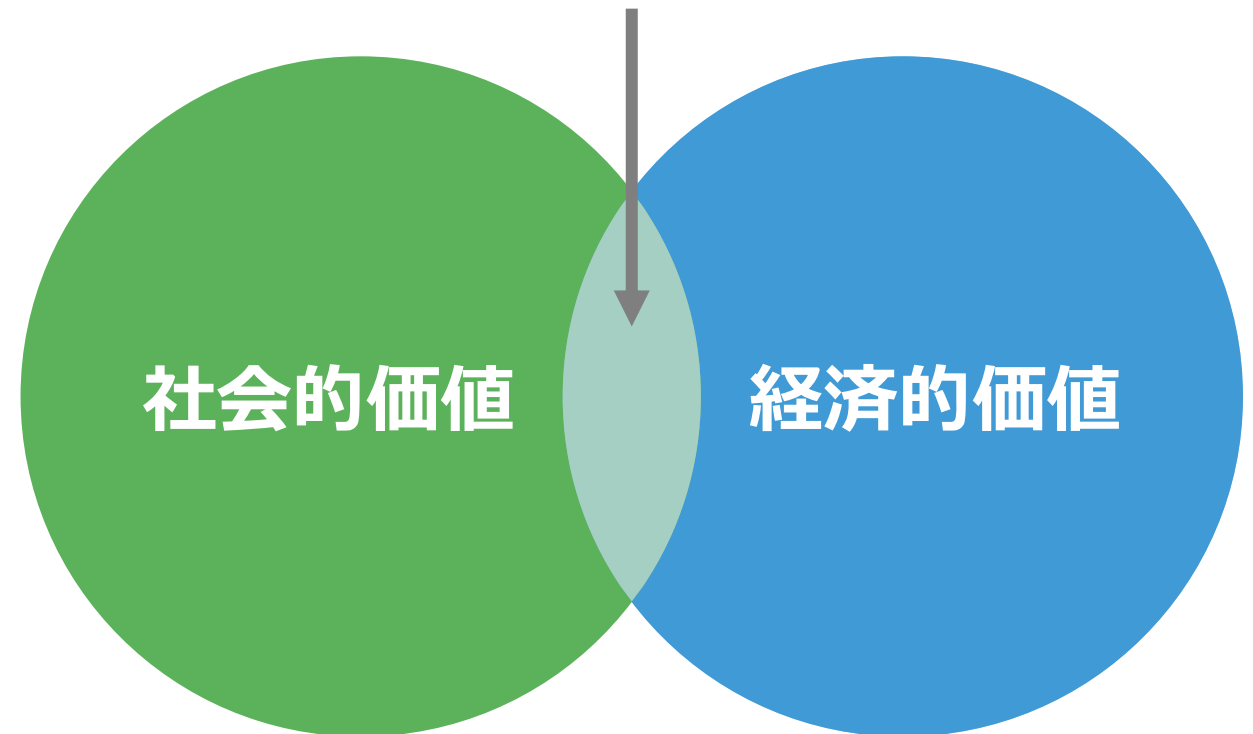
- 1 Overview of Kirin Group
/ キリングループ概要
- 2 Long-Term
Management Vision “Kirin
Group Vision 2027
/ 長期経営構想
「キリングループ・ビジョン2027」
 - Medium-Term Business Plan / 2022-
2024中期経営計画
- 3 Alcoholic Beverages
business / 酒類事業
 - Kirin Brewery / キリンビール
 - Lion / ライオン
 - Four Roses / フォアローゼズ
 - San Miguel Brewery / サンミゲルビール

- 4 Non-Alcoholic Beverages
business / 飲料事業
 - Kirin Beverage / キリンビバレッジ
 - Coke Northeast / コーク・ノースイースト
- 5 Pharmaceuticals business
/ 医薬事業
 - Kyowa Kirin / 協和キリン
 - 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation
- 6 Health Science business
/ ヘルスサイエンス事業
 - Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
 - Blackmores/ ブラックモアズ
 - FANCL / ファンケル
 - LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

- 7 CSV / ESG
 - CSV Management / CSV経営
 - Environment / 環境
 - Human rights / 人権
 - Community / コミュニティ
 - A responsible alcohol producer
/ 酒類メーカーとしての責任
 - Corporate Governance /
ガバナンス
- 8 Functional Strategies
/ 機能別戦略
 - HR Strategy / 人財戦略
 - DX Strategy / DX戦略
 - R&D Strategy / R&D戦略
 - Marketing Strategy /
マーケティング戦略

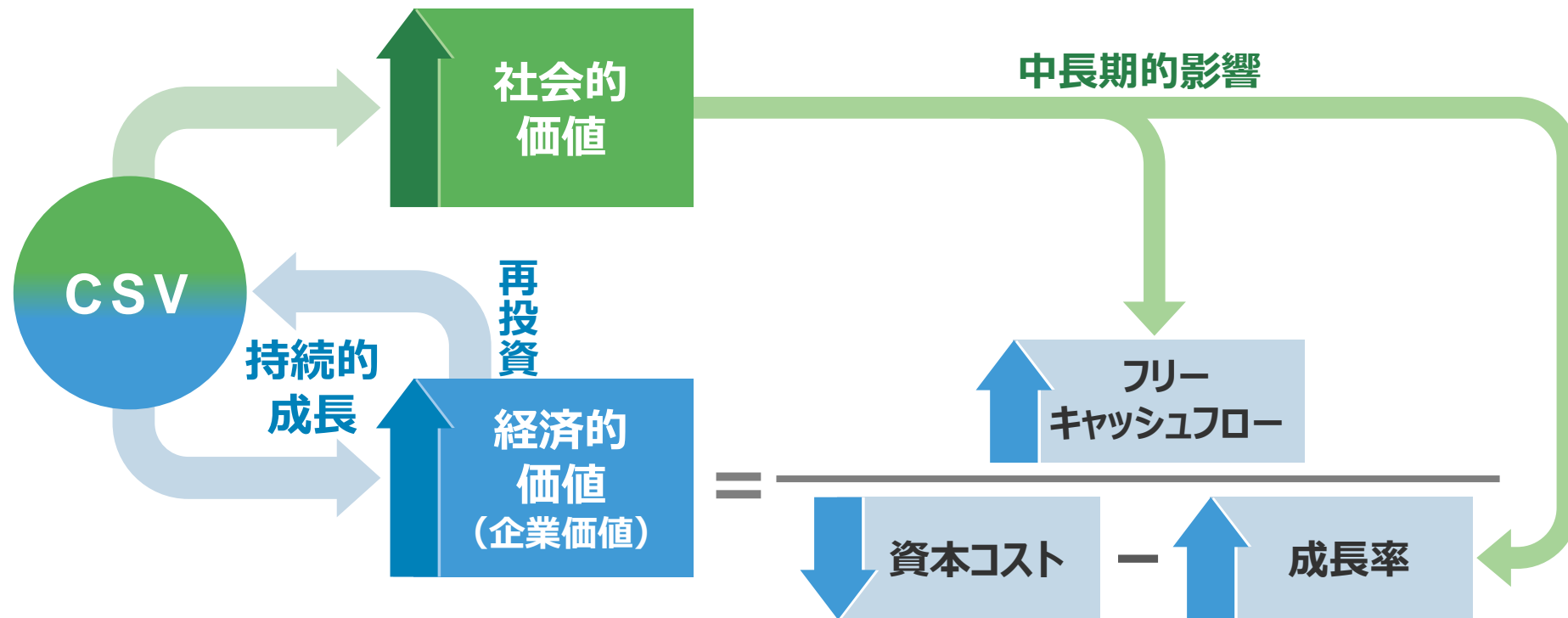
- ▶ 「社会との共通価値の創造」であり、2011年にハーバード・ビジネス・レビューにてマイケル・ポーター教授が発表。
- ▶ 社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」の両立により企業価値向上を実現することを提唱。

Creating Shared Value 共通価値の創造



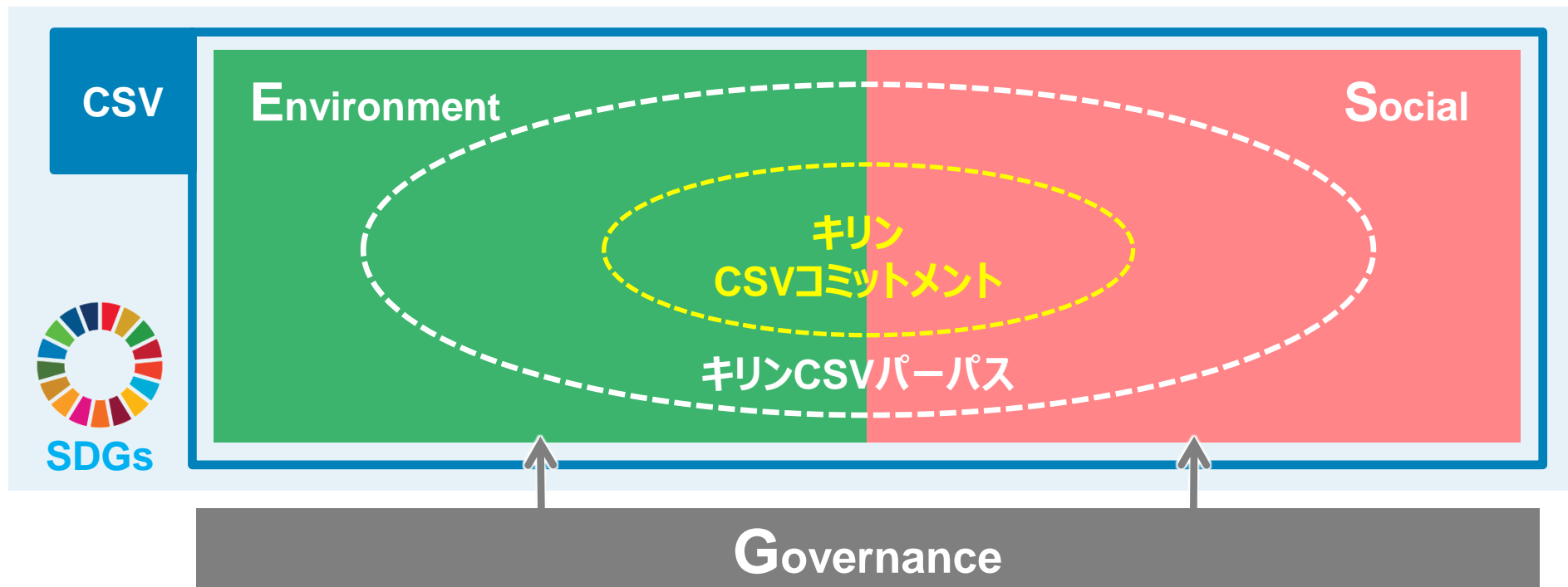
- ▶ イノベーションで社会課題を解決し、得た利益を再投資することで社会課題の解決と企業価値の向上を拡大再生産していく
- ▶ 経済的価値の中には、企業として取り組まなければ事業の継続に影響があるリスクへの対応などの「価値保全」も含む

CSV経営による 持続的価値創造の 構造



- ▶ 投資家が投資先を評価する尺度としているESGのEとSは、すべてのステークホルダーが取り組んでいるSDGsの課題のうち、その解決が投資先の持続的な成長とリターンの向上につながるものであり、これを投資先である事業会社の視点で表現したのが、Creating Shared Value（CSV）である
- ▶ 当社では、ESGはCSVにガバナンスの視点を加えたものと捉え、CSV経営を適切にガバナンスすることで株主価値の向上とSDGsへの貢献を両立し、ESG評価の向上やESG投資の獲得にもつなげていく

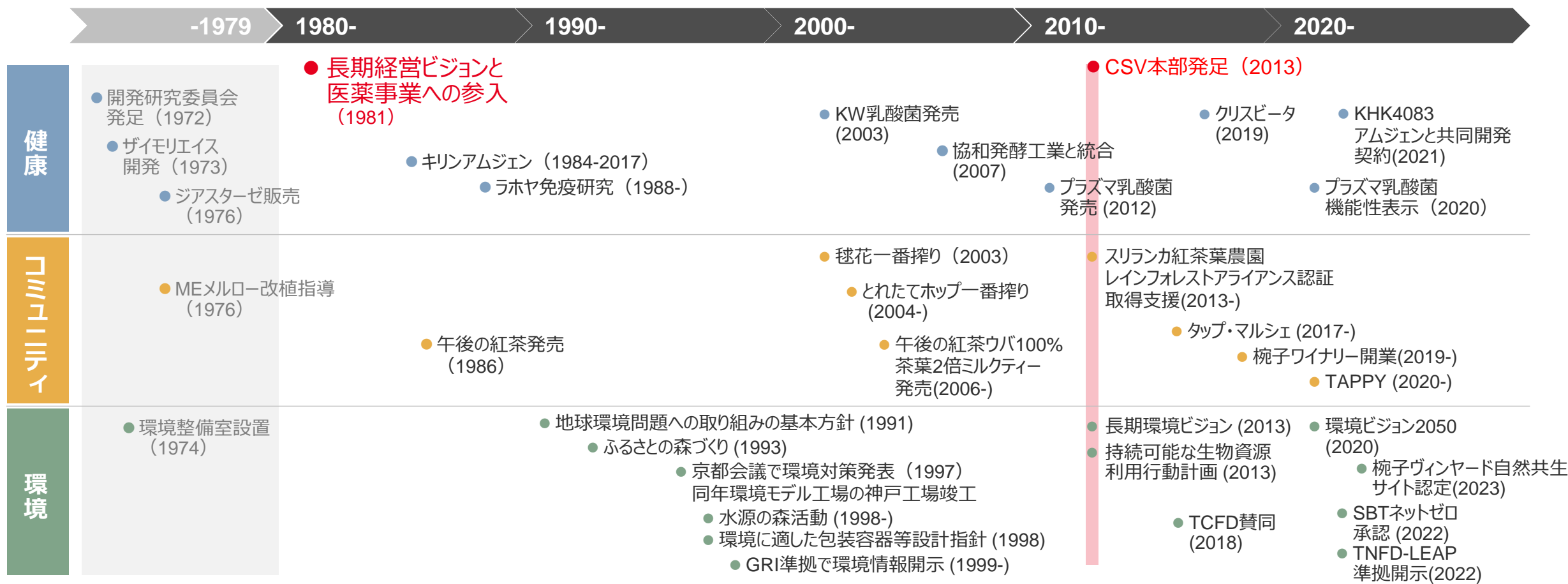
ESG と CSV の関係



CSV経営の前史と沿革



社会的課題解決の事業化（今日で言うCSV）は、高齢化に伴う健康課題への貢献のためビールで培った発酵・培養技術を活用しバイオ医薬開発に参入した1981年の長期経営ビジョン以降、実態化されていた



注記：酒類メーカーとしての責任では、世界で初めてアルコール0.00%のビールテースト飲料「キリンフリー」を発売（2009）

CSVイニシアチブの社会的価値と経済的価値の例示

	開始年度	イニシアチブ	社会的価値	経済的価値
健康	1981年	● バイオ医薬開発への参入	● 医薬革新による患者様のQOLの向上	● 医薬事業は現在グループ事業利益の1/3を創出
	1988年	● ラホヤ免疫研究所の設立支援	● 世界トップクラスの免疫研究成果の公開	● KHK4083はラホヤ研でリード抗体を発見
	2012年	● プラズマ乳酸菌発売	● 健康な人の免疫機能の維持	● 2023年に売上収益200億円達成見込み
コミュニティ	1986年	● 午後の紅茶発売	● スリランカ紅茶産業の振興（1985年から2010年で日本のスリランカからの輸入量は3倍に）	● 午後の紅茶で5,000万箱の販売数量を創出（スリランカから日本への輸入茶葉の1/4を使用）
	2006年	● 午後の紅茶ウバ100%紅茶葉2倍ミルクティー発売	● 産地ウバの認知向上による産地ブランド化と紅茶葉農家の所得向上	● ブランド茶葉を選別使用する午後の紅茶のブランド力強化 ● 現在は基幹3商品でも産地表示*
	2013年	● スリランカ紅茶葉農園のフォレストアライアンス認証取得支援	● 持続的農業の浸透、生物多様性の保全	● 原料紅茶葉の品質向上と安定調達
	2003年	● とれたてホップ一番搾り**発売	● 国産ホップ農業の持続、ホップ産地の地域創生	● 累計3.5億本***の販売数量
	2017年	● タップ・マルシェの展開開始	● 独立系クラフトブルワリーの販売促進を通じた、地域創生と日本クラフトビール産業の振興	● 販売単価の向上 ● ビール需要の活性化
	2020年	● Tappy展開開始	● 食品廃棄の削減、料飲店労働不足の緩和、配送に伴うGHG排出量の削減	● 設置店2万店突破
環境	2019年	● 椀子ワイナリー創業	● 農業の持続、日本ワイン産業の振興、生物多様性の回復	● 4年連続でワールド・ベスト・ヴィンヤードに選出
	1997年	● 環境モデル工場の神戸工場竣工	● GHG削排出量減、節水	● エネルギー費削減（キリンビール全体で累計数百億円規模）
	1998年	● 環境に適した包装容器等設計指針制定	● GHG排出量削減、資源保全	● 容器軽量化によるコスト削減額は累計700億円以上
ARP	2009年	● 世界初Alc0.00%商品の発売	● 飲酒運転や妊産婦飲酒などの課題解決	● 高収益商品カテゴリーの創出

* キャンディ、ディンブラ、ヌワエリア

** 2003年の商品名は毬花一番搾り

*** 2023年11月末時点、350ml缶換算

CSVパーパスとESG取り組みの必要性

- 健康・コミュニティ・環境、そして酒類メーカーとしての責任を大きなCSV パーパスとして設定
- ヘルスサイエンス事業へのトランスフォーメーションを成功させるには、アルコール事業のリスクと健康分野の機会を理解する長期安定的なESG投資の比率を高めることが重要



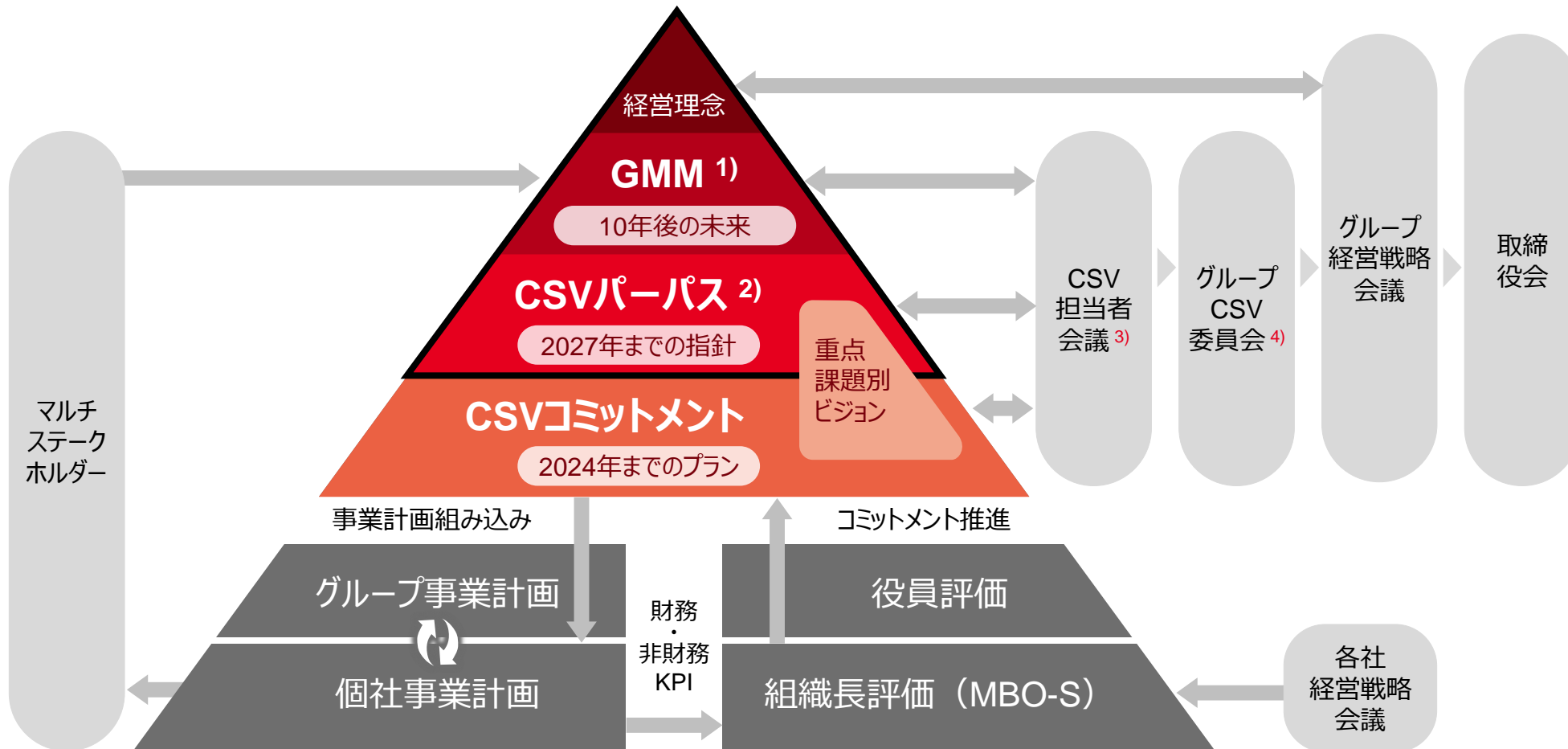
2
アルコールのリスクに、
健康事業の
ポートフォリオ拡充で
適応していく

1
健康事業への
トランスフォーメーションを
ESG投資の促進で
側面支援するためにも、
環境経営や非財務情報の
開示を推進していく

3
外部不経済を解消し、
社会的な財としての役割を
発揮することで、
酒類事業を持続させていく

CSV経営を推進するガバナンス体制

- 持続的成長に向けてCSV経営を積極的に推進するための体制を整備
- 事業計画・モニタリング・評価を通じてPDCAが循環する仕組みを構築することで、会社としての推進力を確保



- 1) Group Materiality Matrix
- 2) 経営理念を社会的存在意義に翻訳
- 3) 出席者：KH機能部門 企画担当者 国内外主要事業会社 企画担当
- 4) 委員長：キリンホールディングス(KH) 社長 委員：KH機能部門 担当役員 国内外主要事業会社 社長

Group Materiality Matrix (GMM) ・CSVパーパス・CSVコミットメント

➤ 10年先を見据えて作成したGMMを元に、「普遍的なミッションとしての経営理念を、今日の社会において期待される役割・存在意義」としてのCSVパーパスに翻訳し、その達成に向けたアクションプランとしてCSVコミットメントを策定している

重要な課題の抽出

アクションプランの設定

GMM

CSVパーパス

CSVコミットメント

	● 酒類メーカーとしての責任	● 健康	● コミュニティ	● 環境	● 他の重要課題とガバナンス
高	<ul style="list-style-type: none"> ウェルビーイングを育むつながりと信頼の創出 	<ul style="list-style-type: none"> Unmet Medical Needsを満たす医薬品の提供 原料生産地と事業展開地域におけるコミュニティの持続的な発展 持続可能な生物資源の利用 持続可能な水資源の利用 容器包装資源の持続可能な循環 気候変動の克服 	<ul style="list-style-type: none"> アルコール関連問題への対応 食の安全・安心の確保 医薬品メーカーとしての安定供給と安全性・信頼性の確保 人権の尊重 		
中	<ul style="list-style-type: none"> 脳機能のパフォーマンス向上と表え予防の支援 	<ul style="list-style-type: none"> 生活習慣病の予防支援 コンプライアンスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 免疫機能の維持支援 労働安全衛生の確保 イノベーションを実現する人材育成 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 コーポレートガバナンスの実効性向上 リスクマネジメントの強化 個人情報保護の確保 		
低	<ul style="list-style-type: none"> 栄養へのアクセス向上 租税の透明性確保 	<ul style="list-style-type: none"> 食に関わる経済の活性化 持続可能な物流の構築 サイバー攻撃への対策 	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営の実現 活力のある職場/風土の実現 グループガバナンスの強化 		

ステークホルダーへのインパクト (縦軸)

グループの事業へのインパクト (横軸)

よろこびがつなぐ世界へ
KIRIN

健康	コミュニティ	環境
<p>健康な人を増やし、疾病に至る人を減らし、治療に関わる人に貢献する。</p>	<p>人と人とのつながりを創り、「心と体」に、そして「社会」に前向きな力を創り出す。</p>	<p>ポジティブインパクトで、持続可能な地球環境を次世代につなぐ。</p>
<p>酒類メーカーとしての責任</p> <p>全ての事業展開国で、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させる。(Zero Harmful Drinking)</p>		

重点課題	経営課題	成果指標 (一例)	会社/部門	目標値 (2024年)
酒類メーカーとしての責任	アルコール関連問題への対応	適正飲酒啓発プログラムへの参加数、飲酒マナー・スロードリンク動画などのホームページ啓発コンテンツの訪問数	キリンビール メルシャン ライオン CSV戦略部*	75万人 7,200人 10万人 13.5万人
	健康	免疫機能の維持支援	ヘルスサイエンス事業部*	45%
	コミュニティ	人権の尊重	人権リスクが高い農産物のサプライチェーンに対する継続的な人権デューデリジェンスの実施 (開始) 件数	調達部*
環境	気候変動の克服	GHG排出削減率: Scope1+2 注) GHG (Green House Gas): 温室効果ガス	キリンビール	30% (19年比)
			キリンビバレッジ	17% (19年比)
			メルシャン	25% (19年比)
			ライオン	35% (19年比)
			ミヤマー・ブルフリー 協和発酵バイオ 協和キリン	1.3% (19年比) 32% (19年比) 51% (19年比)

4つの環境課題とホリスティック・アプローチ

- 生物資源・水資源・容器包装・気候変動の4つを環境の重点テーマに設定
- これらは別々の課題ではなく相互に関連しており、統合的（holistic）に解決していくのがキリングループのアプローチ

キリングループ環境ビジョン2050 ポジティブインパクトで、豊かな地球を

一緒につくりたい2050年の社会



お客様をはじめ広くステークホルダーと協働し、自然と人にポジティブな影響を創出することで、
 ここから豊かな社会と地球を次世代につなげます

最重要メッセージ： ポジティブインパクト

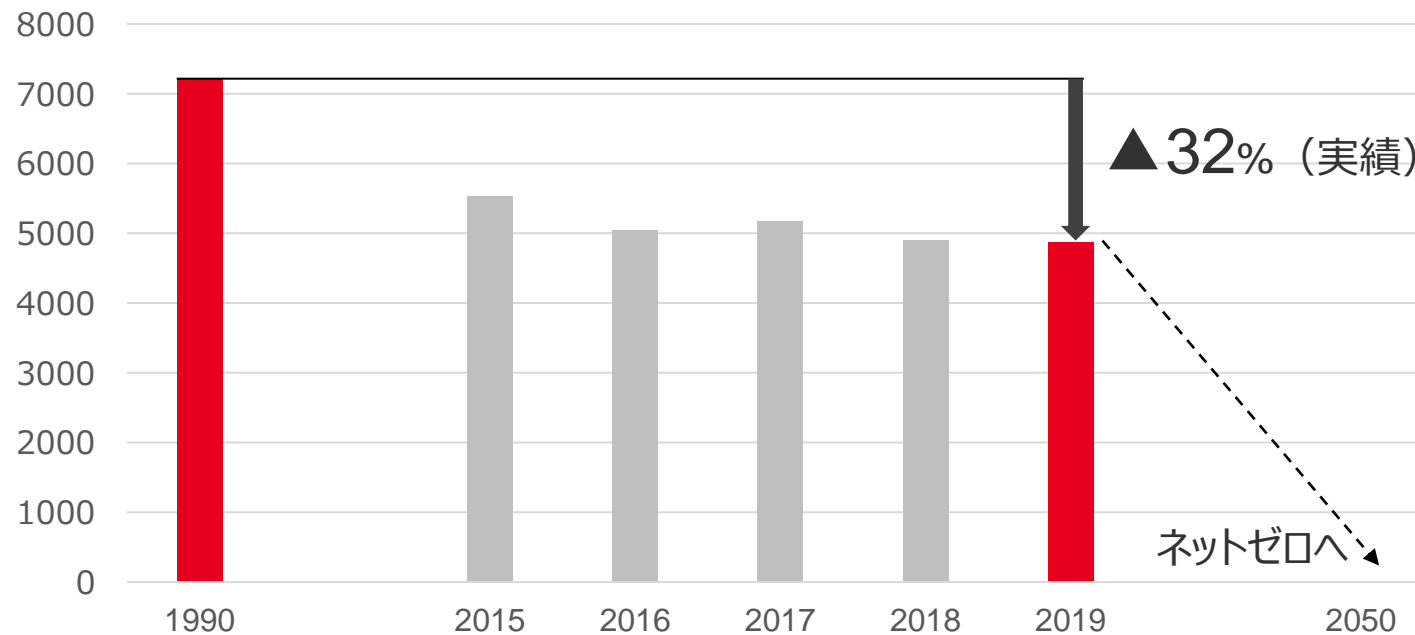
自社で完結する取り組みの
 枠を超え、**取り組み
 そのものとその波及範囲を
 社会全体へ拡大し、**
 これからの世代を担う若者
 はじめとする社会とともに
 未来を築いていくという考え方

アプローチ： 統合的（holistic）

環境のマテリアリティーである
**「生物資源」「水資源」
 「容器包装」「気候変動」**
 が別々の課題ではなく、
 相互に関連すること、
 そのために統合的に解決する
 ことが必要であるという考え方

- ▶ キリングroupではバリューチェーン全体のGHGを大幅に削減してきた
- ▶ 2050年目標のハードルは高いが、これまでに培った経験と事業に応じた戦略を組み合わせることで環境ビジョンの目標であるネットゼロ実現を目指す

バリューチェーン全体（Scope1~3）のGHG排出量推移



- 高効率設備の導入
- オペレーションの改善
- 容器包装軽量化

**GHG削減につながる技術ノウハウ
(R&D・エンジニアリング・生産技術)
を蓄積**

- ▶ キリングroupは、1992年のリオ地球サミット以降、世界と歩調を合わせて気候変動対策に取り組んできた
- ▶ SBT2°CとSBT1.5°Cは日本の食品業界で初めて、SBTネットゼロは食品業界では世界初の承認取得となっている



世界の動向	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	● パリ協定 (2015)			● IPCC1.5°C報告書 (2018)			● IPCC6次報告書 (2021-2022)		

キリングroupの対応

★ **SBT2°C 承認取得**
(2017)
2030年までに2015年比で30%削減

★ **SBT1.5°C 承認取得**
(2020)
2030年までに2019年比でScope1・Scope2を50%、Scope3を30%削減



★ **SBTネットゼロ 承認取得**
(2022)

- 2050年までにScope1・Scope2・Scope3を90%以上削減
- 残りの10%は大気から炭素除去

環境（容器包装）：プラスチックが循環し続ける社会を目指した取り組み

- ▶ 世界に先駆けたPETボトルの循環経済の確立に向けて、とケミカルリサイクル*の社会実装を進めている
- ▶ Alliance to End Plastic Waste(AEPW)に日本のプラスチックユーザ企業として初めて加盟し、プラスチック廃棄物問題のグローバル視点での解決に取り組んでいる

ケミカルリサイクルのメカニズム



生茶を環境フラッグシップブランドに



- ▶ 新容器の採用で約180tのラベルにおけるプラスチック使用量を削減、パレット積載効率も向上

ラベルレス商品



容器軽量化



AEPWへの参画



2019年設立、自然環境、特に海洋におけるプラスチック廃棄物を削減および除去するソリューションを前進させるための世界的なアライアンス

* 廃プラスチックをさまざまな手法で科学的に分解し、製品の原料などに再利用すること。
廃プラスチックをプラスチックのまま原料にし、新たな製品を作るリサイクル方法は、マテリアルリサイクルと呼ばれている。

- ▶ 工場の流域に加え、バリューチェーン上流の水資源問題にも対応
- ▶ 水リスク・水ストレス*の問題は国や地域で大きく異なるため、水リスク評価の上で各地域の状況を理解して課題解決を推進

原料生産地での取り組み

スリランカの紅茶農園の水源地保全活動



スリランカ紅茶農園水源地保全実施数

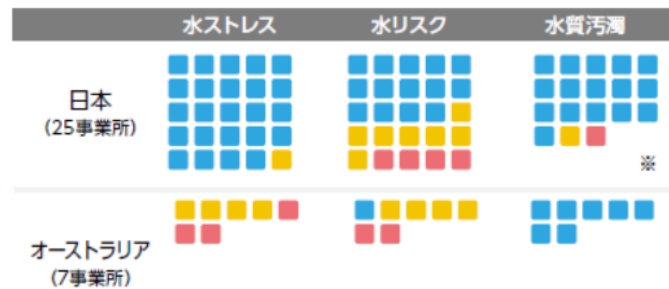


工場近辺での取り組み

水源の森活動

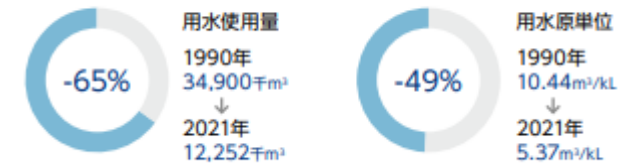


事業所水リスク評価

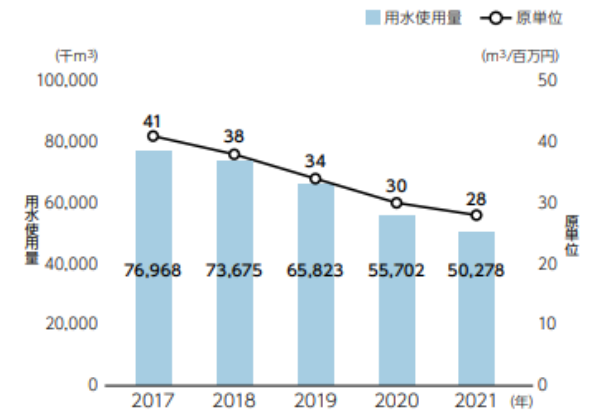


工場での取り組み

キリンビール



グループ全体の用水使用量と原単位 (用水使用量/売上収益)



- ▶ 里山コンセプトが生物多様性の回復に繋がることを示すシャトーメルシャン椀子ヴィンヤードなどでの調査結果を、モンリオールでのCOP15で発表
- ▶ 2030年までに「陸と海で30%を健全な生態系として保全する」ことを目指す国際目標「30by30」の自然共生サイトとして、環境省から正式に認定された
- ▶ 椀子ワイナリーは4年連続でワールド・ベスト・ヴィンヤードに選出（2023年は38位）。シャトーメルシャンの販売金額は本年過去最高を更新する見込み

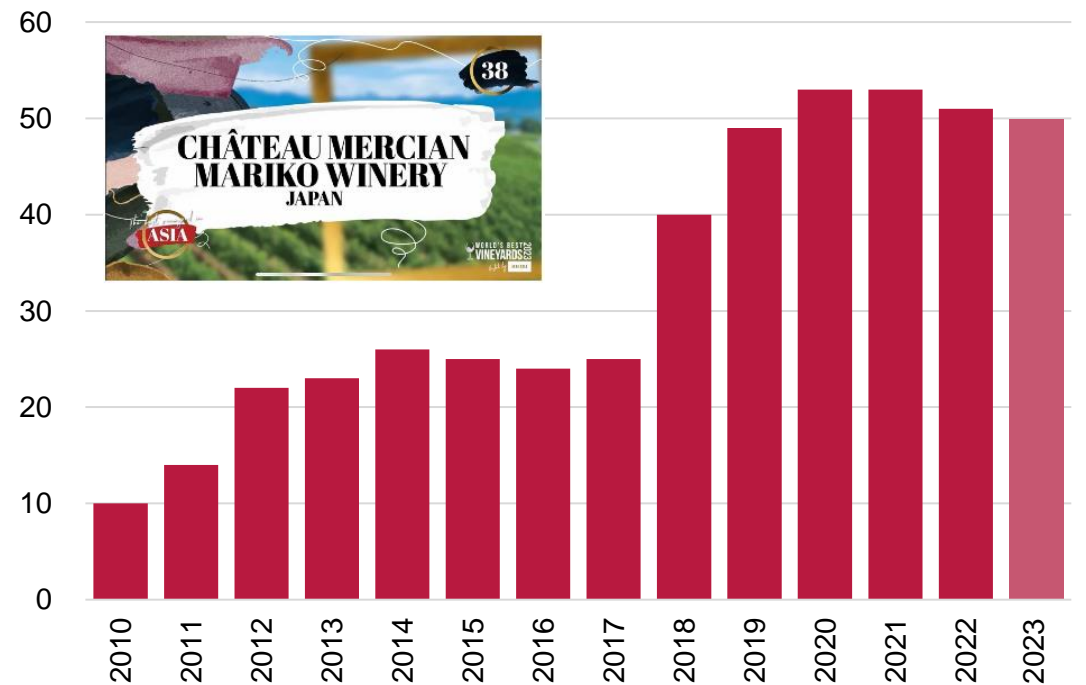


2020 UN BIODIVERSITY CONFERENCE
COP 15 - CP/MOP10-NP/MOP4
 Ecological Civilization-Building a Shared Future for All Life on Earth
 KUNMING - MONTREAL



経済的価値

シャトーメルシャン販売箱数（1,000箱）



- 人権尊重の取組みに関する全ての上位方針としてキリングroup人権方針を2018年に策定し、当方針に則った活動を展開してきた。
- 2023年11月に社会の要請やキリングroupを取り巻く経営環境に伴い、5年ぶりに人権方針を改定した。

		活動概要	実績
2017	CSV委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017年度CSV委員会で国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った取組みを進めることを決定し、その最初のステップとして、キリングgroup人権方針を策定。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017年12月のキリンホールディングス取締役会にて決議、2018年2月に制定、公表
	2018		
2020	キリングgroup人権方針策定	<ul style="list-style-type: none"> ● 当指導原則およびグループ人権方針に沿って、キリングgroupの事業と関係する人権への負の影響を特定し予防軽減する取組み (人権デューデリジェンス) を開始。 ● キリングgroup人権方針に対するステークホルダーの理解と支援を得るための活動を開始。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権リスク評価に基づきハイプライオリティとされたミャンマー事業、ラオスコヒーサプライチェーンを実施済み ● 合弁パートナーやサプライヤーへの説明実施
	人権DD*展開 人権啓発活動 *人権デューデリジェンス		
	CSV委員会		
2021	グループ推進体制、 人権中長期戦略検討	<ul style="list-style-type: none"> ● 2020年度CSV委員会にて、サプライチェーンにおける人権への対応について業界トップレベルを目標とし、取組み検討のプロジェクトチームを立上げ合意。 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ推進体制の整備と人権中長期戦略の検討開始
	2022		
2023	グループ人権会議の設置 人権中長期戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> ● 2021年度からグループ人権会議を設置し、人権中長期戦略を策定の上、当該戦略に基づいて体制整備をはじめとした取組みを推進。 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ推進体制整備と人権中長期戦略の策定
	2023		
	CSV委員会下での グループ人権会議の運用開始	<ul style="list-style-type: none"> ● グループCSV委員会傘下でのグループ人権会議の運用を開始し、2022年度はサプライチェーンの人権個別課題をはじめとした各種人権課題への取組みを実施。 	
	キリングgroup 人権方針改定	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令等を含む社会の要請、キリングgroupを取り巻く経営環境の変化に伴い、労働組合を含む社内外ステークホルダーの意見を踏まえて人権方針を改定。 	

- ▶ ミャンマーでの経験からの学習を組織的に継承すべく、国連ミャンマー事実調査団メンバーであった国際人権弁護士のChris Sidoti氏を講師に招聘し、役員対象に”What we can learn from Kirin’s experience in Myanmar”の演題で本年4月人権研修を実施
- ▶ 11月の人権方針改訂のプロセスでもSidoti氏から複数回数ご助言をいただき、最終案に反映させている

人権方針の改訂

「キリングroup人権方針」を改定し、グローバルレベルの取り組みを加速

- 人権を取り巻くグローバルな環境の変化やミャンマーでの経験を踏まえ、人権の取り組みをベストプラクティスへとステップアップすることを目指す。
- 長期経営構想KV2027において「世界のCSV先進企業となる」ことを目指し、人権の取り組みはその基盤と位置付けている。
- キリングroup全体の人権尊重におけるコミットメント。原料農産物の調達先を含めたバリューチェーンにおける人権の負の影響を特定、予防、低減し、負の影響があった場合には是正のための適切な処置を行なう「人権デューデリジェンス」を行う。
- 特定した人権課題は、優先順位をつけて取り組み、ステークホルダーへの適切な情報開示と対話を通じて継続的に活動を進化させていく。新たな人権課題の発見や課題解決を通じて、社会にポジティブインパクトを生み出していく。

https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2023/1108_06.html



国連ミャンマー事実調査団メンバー
国際人権弁護士

Chris Sidoti氏



人権尊重における約束事 (コミットメント)

- 当人権方針は、私たちグループ全体の人権尊重における約束事（コミットメント）です。
- 人権への負の影響（人権侵害といったネガティブインパクト）を減らしていくことに加え、社会へより良い影響（ポジティブインパクト）を生み出していくことを明記しました。
- その実現に向けて、課題の大きい領域から優先順位をつけて取り組みます。



グローバルスタンダードに 準拠

- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則*」や先進企業の事例を参照し、2018年制定版に比し方針の内容を具体化、発展させました。

* 2011年に国連で策定された。企業活動における人権尊重の指針として国際的に用いられている



バリューチェーン上の すべての関係者と

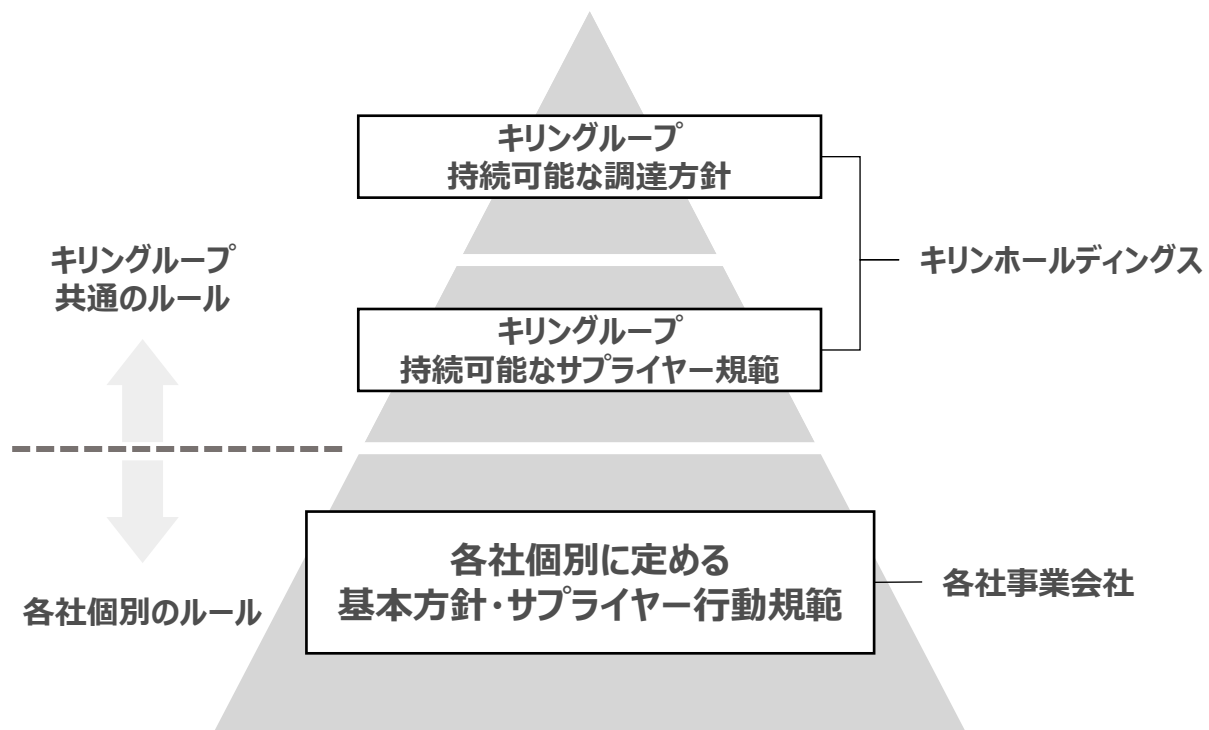
- 国内外グループ会社全ての役員・従業員に適用することに加え、研究開発・調達・製造・物流・販売・流通・廃棄といった事業全体（バリューチェーン）に関わる様々な取引先（ビジネスパートナー）に対しても、本方針の理解と遵守を求めることを明記しました。

実施年	内容
2017年	「キリングroup持続可能な調達ポリシー」を制定し、国連グローバルコンパクトの定める「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」の分野における一連の本質的価値観を容認し、支持し、実行に移していくことを宣言
2018年	「キリングroup人権方針」、「キリングroup持続可能な調達ポリシー」を受けて従来の「サプライヤーCSRガイドライン」を改訂し、一次取引先を対象としたサプライヤー説明会を実施 人財戦略部主導で人権デューデリジェンスを実施（ミャンマーの米、ラオスのコーヒーサプライチェーン）
2019年	グローバルコンパクト・ネットワーク・ジャパンが開発した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表（共通SAQ）」を採用。 共通SAQを用い、一次取引先の実態調査実施。
2020年	グループCSV委員会でサプライチェーンの人権の取り組みを強化する決定を受け、人権プロジェクトが発足。
2021年	グループ全社をカバーするキリングgroup持続可能な調達方針、サプライヤー規範を制定し、サプライヤー説明会をリモート開催し、サプライヤー規範に対するチェックリストおよび遵守に向けた取り組み推進、違反報告を約束する承諾書の提出を要請。 外部有識者からの助言とSedex*のリスク評価ツールを使用しサプライチェーン上のリスク特定および優先順位付けを実施。
2022年	キリングgroupとしてSedexに加入。加入促進を目的としたサプライヤー説明会の実施。 スリランカの紅茶葉における人権デューデリジェンスを実施。
2023年	苦情処理メカニズム（JaCER）に加盟し、外部識者を招き、苦情処理メカニズムをテーマにサプライヤー説明会の実施。 アルゼンチンのぶどうにおける人権デューデリジェンスを実施。自社担当者によるスリランカのフォローアップ監査を実施。

* Sedex : Supplier Ethical Data Exchangeの略。サプライヤーが倫理的で責任ある慣行に関するデータを保持し、この情報を顧客と共有できるオンラインシステム

- ▶ 「キリングroup持続可能なサプライヤー規範」を制定し、一次取引先にサプライチェーン上流への展開を求めている。
- ▶ 取引開始時にサプライヤー規範への違反状況を確認するチェックリストと遵守に向けた取り組み推進、違反報告を約束する承諾書の提出を求めている。

調達方針



サプライヤー規範における人権の 카테고리

1	児童労働
2	強制労働
3	結社の自由と団体交渉権
4	公平かつ平等な待遇
5	労働時間と休日
6	賃金と手当
7	地域社会への責任
8	救済措置へのアクセス

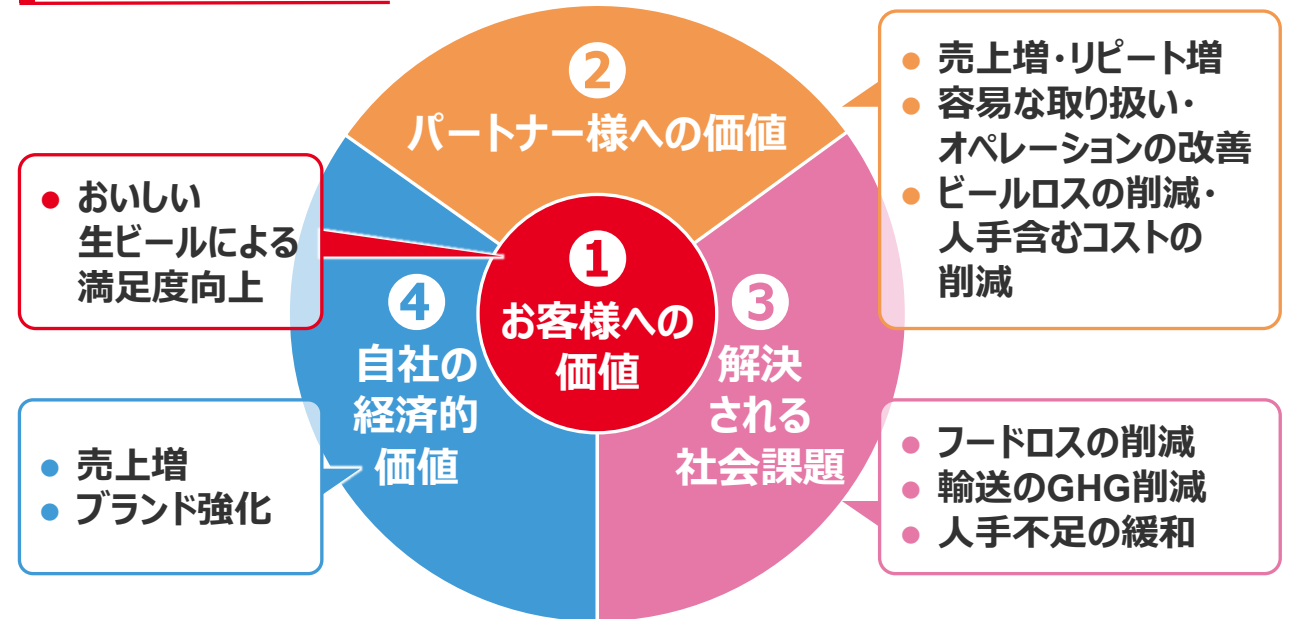
- キリンのパッケージイノベーション研究所が開発したTAPPYの展開によって、コロナ禍で薄れかけたコミュニティのハブでもある、人手不足やコストアップに悩む小規模料飲店を支援。設置店舗数は、当初目標である1万店に到達
- 営業現場では「CSVチャート」を活用して提案。組織内でのCSVマインドの浸透が進んでいる

TAPPY



「CSVチャート」を使った提案営業例

フードロス削減とオペレーション負荷軽減によるコスト削減効果は平均的な店舗で年間約16万円を見込む



- ▶ 国内での主要商品本体への純アルコール量表記を2022年5月から開始。2023年末までの完了を目指す。適正飲酒に関する自社サイトへつながる短縮URL (tekiryo.jp) も併せて表示
- ▶ ホームページでの年齢確認方式を、2021年6月から「誕生日」と「居住国」の組合せに強化

製品への表示例

GOOD VALUE AND QUALITY
GREEN LABEL
Since 淡麗 2002
グリーンラベル
糖質70%オフ
BREWED FOR GOOD TIMES
ALC.4.5% 発泡酒 お酒

●原材料名: 麦芽、ホップ、大麦、コーン、糖類(国内製)
●アルコール度数: 4.5% (内中野3.0%)
●製造者: 麒麟麦酒株式会社
●生産地: 日本
●賞味期限: 開封後2週間以内
●保存方法: 直射日光を避け、涼しい場所で保存してください。
●お問い合わせ: 011-111-0000

栄養成分表示(100ml当たり)
エネルギー……28kcal
たんぱく質……0.1g
脂質……0g
炭水化物……0.5~1.2g
糖質……0.5~1.1g
食物繊維……0~0.1g
食塩相当量……0g

1本当たり純アルコール量
12.6g(詳しくはtekiryo.jp)

アルコール 商品サイトの トップページ

このサイトは20歳以上の方を対象にしています。
誕生日を西暦でご入力ください。

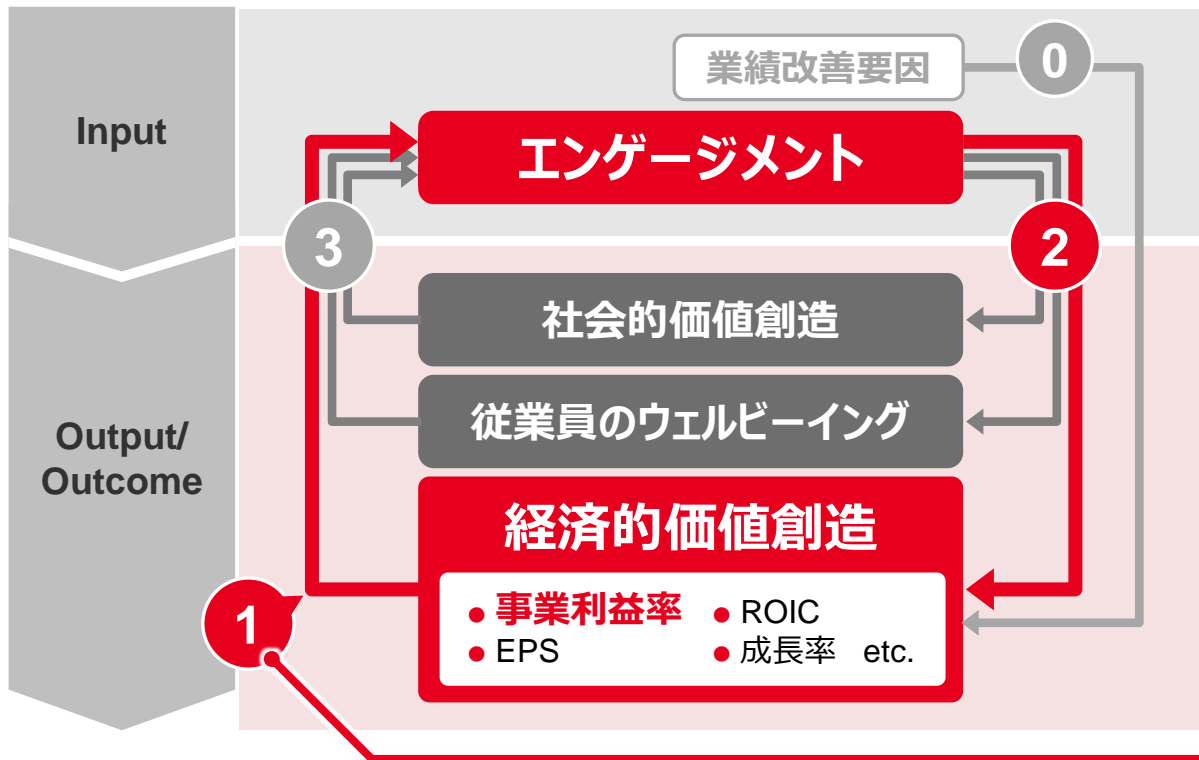
YYYY 年

Please provide your country of residence.

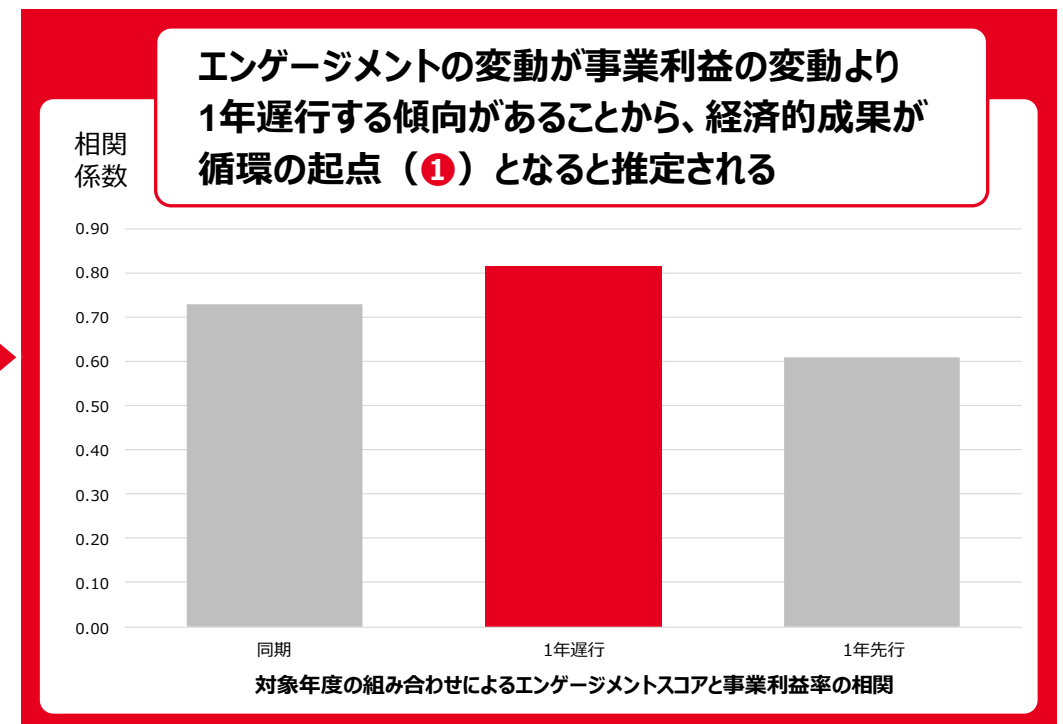
select of your country

- キリンは従業員のエンゲージメントスコアを非財務指標として2013年に計測開始。前中計から非財務KPIに設定
- エンゲージメントは事業利益率と強い相関 (①)。エンゲージメントはウェルビーイングや業務を通じた社会的経済的価値創造を促進し (②)、それがエンゲージメントにまた繋がり (③) Output/Outcomeが拡大生産される

エンゲージメントとOutput/Outcomeの拡大再生産関係



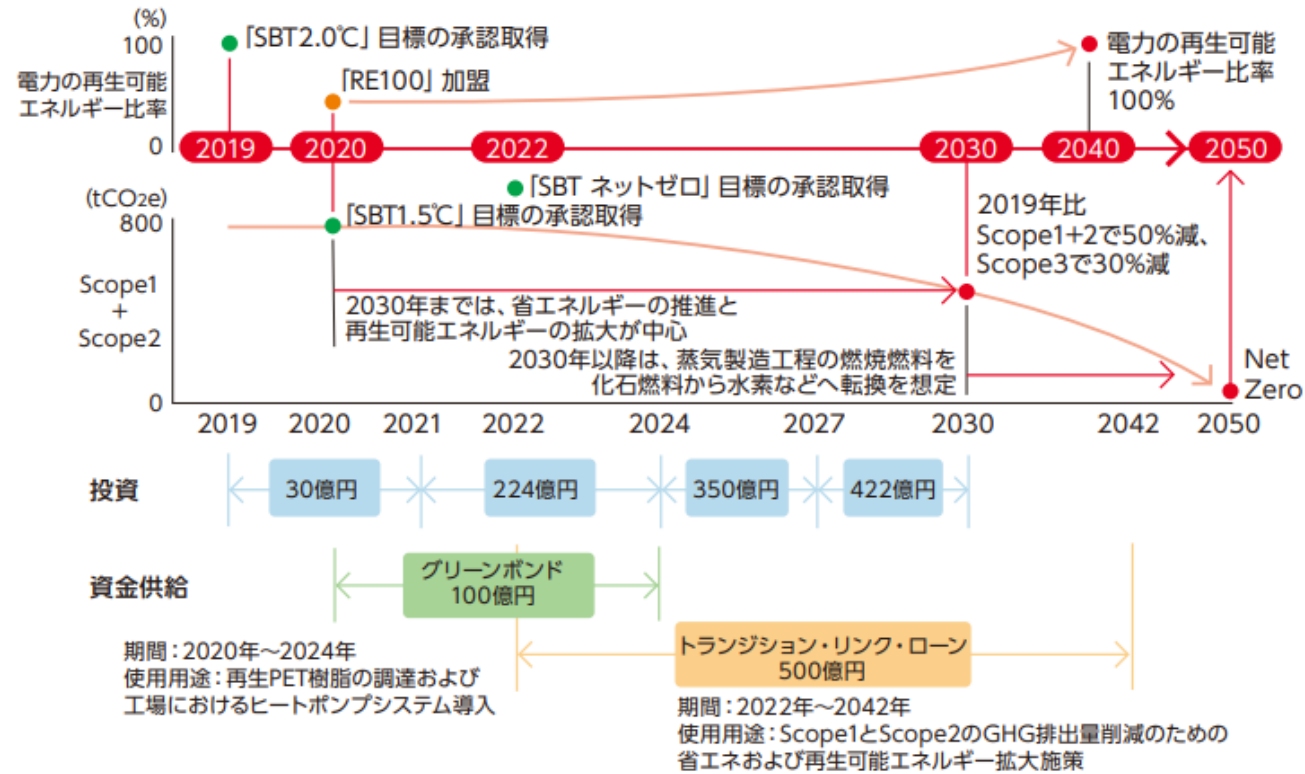
エンゲージメントスコアと事業利益率の相関



データ：2013年～2021年 キリンビールと麒麟ビバレッジ2社のデータを基準化したものを使用

- GPIFの「優れたTCFD開示」調査では、キリンは多くの資産運用会社からご評価をいただいている。
- TCFD開示では、GHG削減量、投資戦略と投資額、投資資金調達を関連付けて表示し、環境戦略と経営戦略の統合性を向上させている

ネットゼロに向けたロードマップ




出典: https://www.gpif.go.jp/esg-stw/202303_excellent_TCFD_disclosure_j.pdf

備考: 1月に実施したトランジション・リンク・ローンは国内食品企業初

- 23年の環境報告書ではTCFDとTNFD（β版）を統合した開示を試行。TNFDの最終提言でも、キリンのLEAPアプローチの事例が紹介されている
- 初めて東京で開催された国連責任投資原則（PRI）の推進母体の年次総会では、TNFDのセッションでキリンの開示事例を紹介

TNDF : Guidance on the identification and assessment of nature related issues: The LEAP approach

 Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: The TNFD LEAP approach
Version 1.0 September 2023

 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

Box 16: Assessing water stress related risk – Kirin Holdings Company

Kirin Holdings Company is an integrated Japanese food and beverage, biotechnology and pharmaceutical company founded in 1907. Kirin Holdings recognises that its business model and value chains are based primarily on agricultural products, and it relies heavily on a range of ecosystem services, including water provision, for its business activities.

Kirin Holdings scoped its LEAP assessment to focus on three priority areas related to its beverage business in July 2022: Sri Lankan tea farms, Japanese vineyards and water stressed areas in Australia. The results from this analysis, and an integrated climate/nature scenario assessment, informed the company's overall risk assessment.

ENCORE was used at an early stage to assess the impact of upstream activities across all Kirin Holdings' value chains, indicating the moderate impact of agricultural activities. This was complemented by secondary research into individual commodities, which provided important additional insight to contextualise the industry average data available through ENCORE.

For example, barley is a rainfed agricultural product and is considered in ENCORE to have a moderate impact on nature. However, in Kirin's Colorado operations, site visits and discussions with stakeholders revealed that barley farmers are located in areas of high water stress that farmers are handling using diverse methods, some using irrigation and others reducing water use through low impact agriculture.

PRR in Person: “TNFD reporting: how to get started on nature related disclosure”（10月5日）



CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

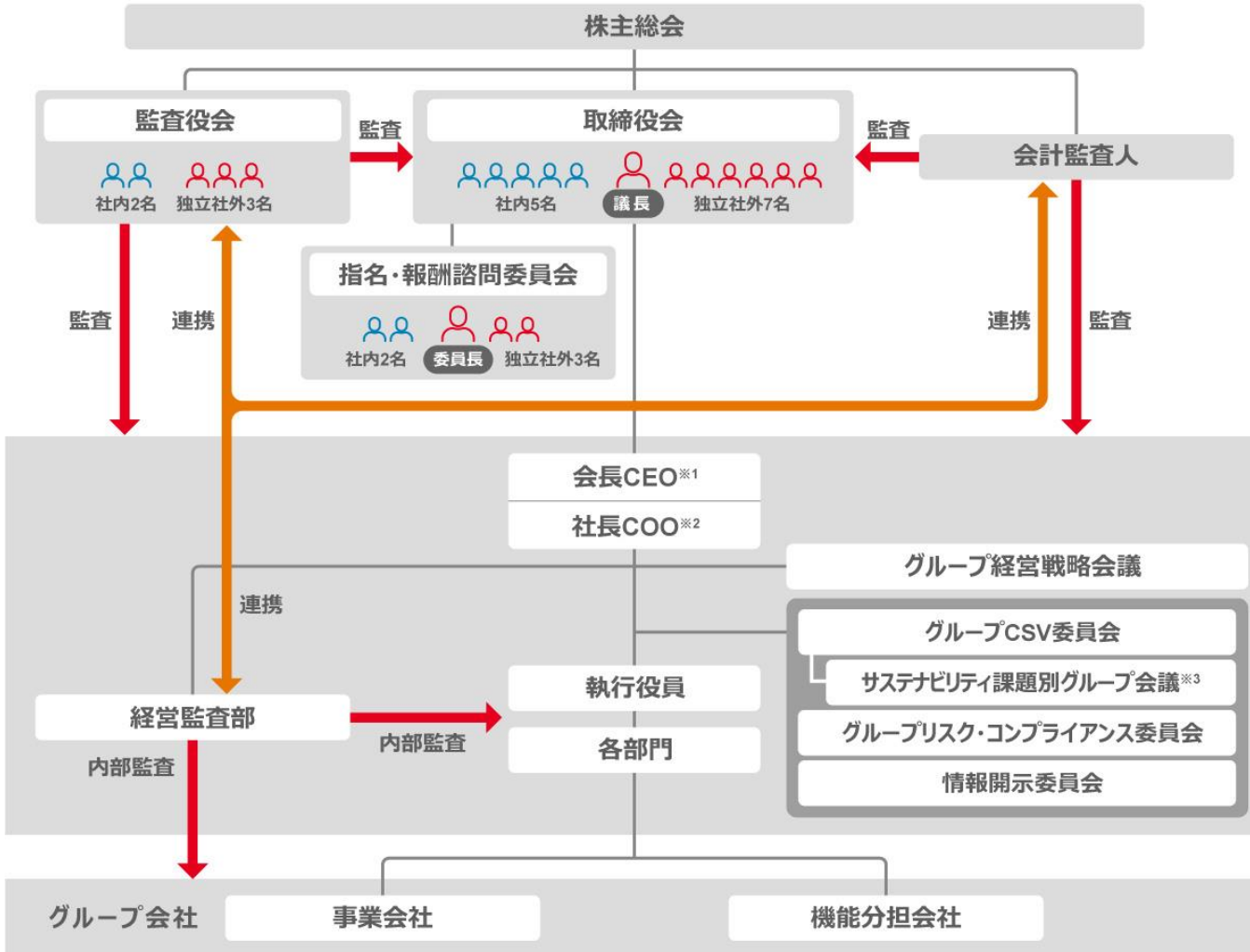
- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- **Corporate Governance /
ガバナンス**

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略



※1 最高経営責任者（CEO）：当社グループの経営全般を統括する執行役員
 ※2 最高執行責任者（COO）：当社グループの事業執行を統括する執行役員
 ※3 グループ環境会議、グループビジネスと人権会議、グループ健康経営推進会議等

体制

- 取締役会は12名。うち独立社外取締役は7名（うち2名が外国人）。2020年以降、独立社外取締役が過半数・うち外国人を含む体制を開始
- 議長は独立社外取締役が務めている（2016年以降）
- 女性取締役は2016年より就任。現在は社内1名、社外2名で全体の25%

ESG課題への関与

- **グループCSV委員会**：社長が委員長、主要事業会社の社長も委員として出席し、グループ全体のCSV（ESG）課題の共有と目標設定について議論、審議内容を取締役会に報告。
- 取締役会として、ESGに対する取り組みの重要性を認識しつつ、「非財務目標（CSVコミットメント等）」に関する議論を一層強化させている。

社外役員（監査役も含む）による対話の機会

- ▶ 社外役員の発言の質的向上・執行に対する監督機能向上のために、国内外グループ会社の経営陣・従業員との対話や、製造・営業現場の視察など、定期的に事業所に訪れる機会を提供している。
- ▶ また、特定の経営テーマに関して、執行メンバーと非公式のディスカッションを行う機会も設けている。
- ▶ 投資家との対話の機会も設けている（Investor Dayでの登壇、統合レポートでの対談、投資家との個別面談等）。
- ▶ 直近では、Blackmores買収に向けた議論に、客観的な意見を多数いただいた。

社外取締役の任期や兼職等

- ▶ 取締役の任期は1年と定款で定めている。
- ▶ 兼職先の上限は定めていないが、選任の際に兼職状況を確認し、就任後も定期的に本人確認を行っている。

▶ 当社の社外取締役又は社外監査役が独立性を有していると判断される場合には、当該社外取締役又は社外監査役が以下のいずれの基準にも該当してはならないこととしております。

- (1) 当社(当社連結子会社を含む。以下同じ。)を主要な取引先とする者
- (2) 当社を主要な取引先とする会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- (3) 当社の主要な取引先である者
- (4) 当社の主要な取引先である会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- (5) 当社から役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士又はコンサルタント等
- (6) 当社から一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている法律事務所、監査法人、税理士法人又はコンサルティング・ファーム等の法人、組合等の団体に所属する者
- (7) 当社の主要株主である者
- (8) 当社の主要株主である会社等の法人の業務執行取締役その他の業務執行者である者
- (9) 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている者
- (10) 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者である者
- (11) 当社の業務執行取締役、常勤監査役が他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- (12) 上記(1)～(11)に過去3年間において該当していた者
- (13) 上記(1)～(12)に該当する者（重要でない者を除く。）の配偶者又は二親等以内の親族
- (14) 当社の取締役、執行役員若しくは支配人その他の重要な使用人である者（過去3年間において該当していた者を含む。）の配偶者又は二親等以内の親族

1. (1)及び(2)において、「当社を主要な取引先とする者(又は会社)」とは、「直近事業年度におけるその者(又は会社)の年間連結売上高(年間連結売上収益)の2%以上又は1億円のいずれか高い方の支払いを当社から受けた者(又は会社)」をいう。なお、その者(又は会社)が連結決算を実施していない場合は、年間連結売上高(年間連結売上収益)に代え、年間総収入又は年間単体売上高を基準とする。

2. (3)及び(4)において、「当社の主要な取引先である者(又は会社)」とは、「直近事業年度における当社の年間連結売上収益上の2%以上の支払いを当社に行っている者(又は会社)、直近事業年度末における当社の連結資産合計の2%以上の額を当社に融資している者(又は会社)」をいう。

3. (5)、(9)及び(10)において、「一定額」とは、「年間1,000万円」であることをいう。

4. (6)において、「一定額」とは、「直近事業年度における法人、組合等の団体の年間総収入の2%以上又は1億円のいずれか高い方」であることをいう。

5. (7)及び(8)において、「主要株主」とは、「総株主の議決権の10%以上を直接又は間接的に保有している株主」をいう。

取締役会・監査役会に求められるスキル

		専門性と経験									
		企業経営	CSV ESG	財務会計	人財・組織開発	法務リスク管理	生産品質保証	ブランド戦略マーケティング	海外事業	R&Dヘルスサイエンス医薬	ICT DX
代表取締役会長	磯崎 功典	●	●	●		●		●	●	●	
代表取締役社長	南方 健志	●	●	●			●		●	●	
取締役副社長	坪井 純子	●	●		●	●		●		●	
取締役常務執行役員	吉村 透留	●	●	●			●		●	●	●
取締役常務執行役員	秋枝 眞二郎	●	●	●		●		●	●		●
独立社外取締役	森 正勝	●		●					●		●
独立社外取締役	柳 弘之	●					●	●	●		
独立社外取締役	塩野 紀子	●						●	●		
独立社外取締役	ロッド・エディントン	●							●		
独立社外取締役	ジョージ・オルコット		●	●	●				●		
独立社外取締役	片野坂 真哉	●			●			●	●		
独立社外取締役	安藤 よし子		●		●	●					
常務執行役員	山形 光晴		●					●	●	●	●
常務執行役員	藤川 宏	●	●		●			●	●		
常務執行役員	岩崎 昭良	●	●				●		●		
常務執行役員	横山 昌人		●		●			●	●		●
常務執行役員	永嶋 一史	●	●				●		●	●	
常務執行役員	三橋 英記	●	●			●			●	●	●
常務執行役員	堀口 英樹	●	●					●	●		
常務執行役員	井上 一弘		●					●		●	
常務執行役員	深田 浩司	●	●				●		●	●	
常勤監査役	西谷 尚武		●	●					●		
常勤監査役	石倉 徹		●				●			●	
社外監査役	鹿島 かおる			●	●						
社外監査役	藤縄 憲一		●			●			●	●	
社外監査役	土地 陽子		●	●					●		

- ▶ 経営戦略との整合性、取締役会に求められる経営の監督機能の観点から、取締役会全体として必要なスキルセットを指名・報酬諮問委員会において毎年検証を行っている。（常務執行役員および監査役も対象）
- ▶ その上で求めるスペックを特定し、選任候補者の具体的人選を進めている。
- ▶ 事業を取り巻く環境は常に変化しており、常に見直しを行っていく。過去からは、「ICT/DX」を追加したり、ヘルスサイエンスなどの表現を整理する等を実施



審議事項

- ▶ キリンホールディングス及び主要グループ会社の取締役、監査役及び執行役員の選退任方針、候補者案の作成、及び再任・退任・解職
- ▶ キリンホールディングス及び主要グループ会社の取締役、監査役及び執行役員の報酬制度・報酬水準・報酬額
- ▶ 主要グループ会社の社長の選退任方針、候補者案の作成、再任・退任・解職、及び報酬制度・報酬水準
- ▶ キリンホールディングス代表取締役会長CEO及び代表取締役社長COOの後継者計画(サクセッションプラン)

ポイント

- ▶ **社内取締役の役割**：役員候補者を検討する上で、社内での評価等に関する情報は不可欠であり、社内取締役も委員会メンバーとしている。
- ▶ 指名・報酬諮問委員会は独立社外取締役が委員会メンバーの過半数を占め、委員長も独立社外取締役が務めその主導で委員会が運営されている。
- ▶ **次世代リーダーの育成**：指名・報酬諮問委員会は、次世代のリーダー育成も含めたサクセッションプランを重要な審議事項の一つとしている。
- ▶ 人事部門は、育成方針に基づいた異動・配置や外部機関による対象者アセスメント評価も行っており、両者が連携して計画を進めている。

2023年度の取締役会評価

▶ 評価の視点

- ① 取締役会の構成および運営
- ② 戦略の策定とその実行およびモニタリング
- ③ リスク管理と危機管理の監督
- ④ 事業買収・撤退などの意思決定の監督
- ⑤ 役員報酬および後継者育成計画などの監督
- ⑥ 健全な企業倫理の周知徹底とその監督
- ⑦ ステークホルダーに対する開示全般の監督
- ⑧ 実効性向上に向けての強化ポイント

取締役会として適切に機能しており、実効性が確保されていると評価

- ▶ 「重要な意思決定」「執行の監督」において適切な意思決定されており、高いレベルで実効性が担保されている。
- ▶ 取締役会として適切な議題設定がなされ、ディスカッションの質も高まっている
- ▶ 実効性向上につながる改善や工夫が継続的に行われており、概ね適切に運営されている

2024年度の強化ポイント

- ▶ 2023年度における評価の視点ごとに提起された意見および改善点、そして将来の経営環境変化に対する見立てに基づき、2024年度の強化ポイントを集約

1. 資本市場の信頼向上に向けた「コーポレートガバナンスの強化」に関する議論
2. 適切なリスクテイクを実現するための「戦略とリスク一体」での議論
3. 価値創造を加速するための「デジタルICT戦略」に関する議論

基本方針

- ▶ 指名・報酬諮問委員会で審議し、取締役会へ答申
- ▶ 外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準、業績連動性などの客観的な比較検証を行い、答申内容に反映させています。

1. 業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
2. 当社グループ役員の役割および職責に相応しい水準とする。
3. 社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保する。

決定手続き

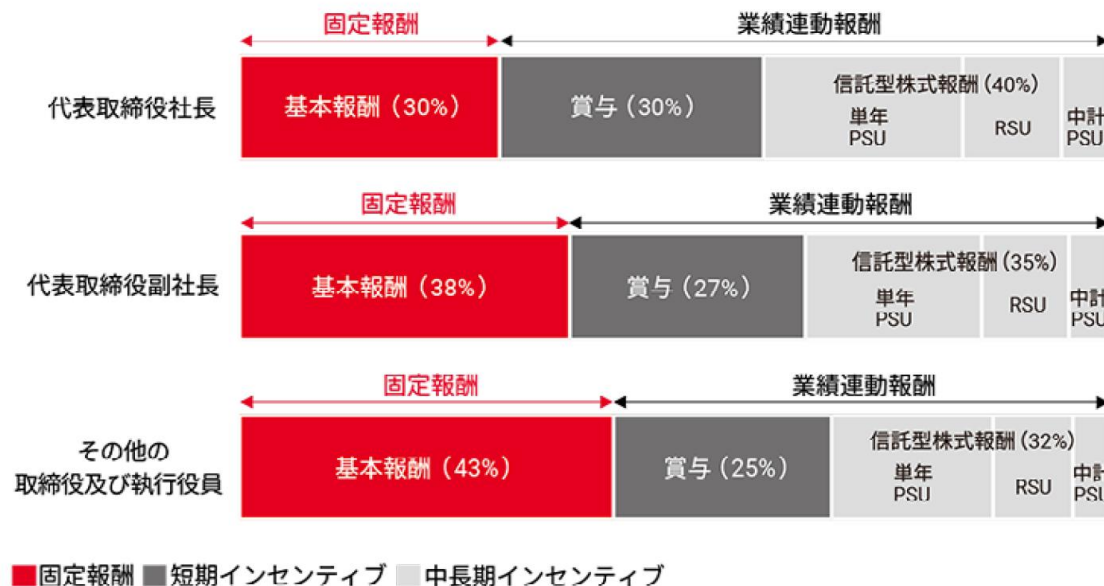
- ▶ 基本方針に沿って公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申。
- ▶ 報酬の具体的決定については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定。
- ▶ 指名・報酬諮問委員会は、主に報酬水準の設定と業績連動報酬の比率、業績連動の仕組みなどについて定期的に審議を行うほか、役員報酬に関する法制などの環境変化に応じて開催され、取締役会へ答申。

構成

- ▶ 役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」、中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬（信託型株式報酬）」の3つにより構成されます。

役員区分	基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役・常務執行役員	○	○	○	業務執行を担うことから、短期の業績目標達成及び中長期の企業価値向上を意識付ける報酬構成。
社外取締役	○			客観的立場から当社及び当社グループ全体の経営に対して監督及び助言を行う役割を担うことから、基本報酬（固定報酬）のみの構成。
監査役	○			客観的立場から取締役の職務の執行を監査する役割を担うことから、基本報酬（固定報酬）のみの構成。

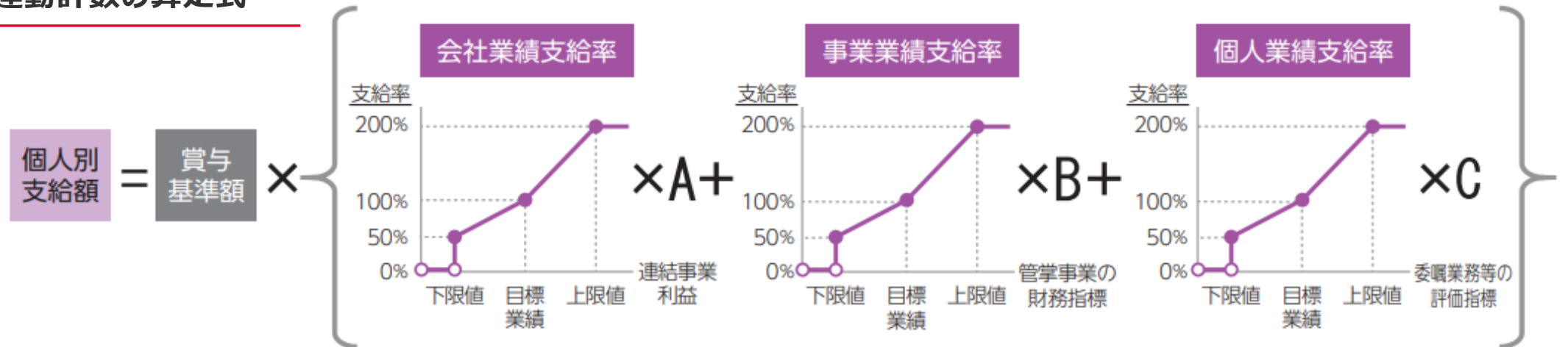
- ▶ 代表取締役社長は、基本報酬：業績連動報酬の基準額を概ね30：70（うち、賞与30、株式報酬40）の比率とし、他の取締役（社外取締役を除く）および執行役員はこれに準じて役位および職責を考慮した比率となるように設計



役員報酬（業績連動報酬）

▶ 役員報酬は、グループ業績と中長期的な企業価値との連動を重視し、株主と同じ方向を向く制度としている

賞与の業績連動計数の算定式



株式報酬の業績連動計数の算定式



CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

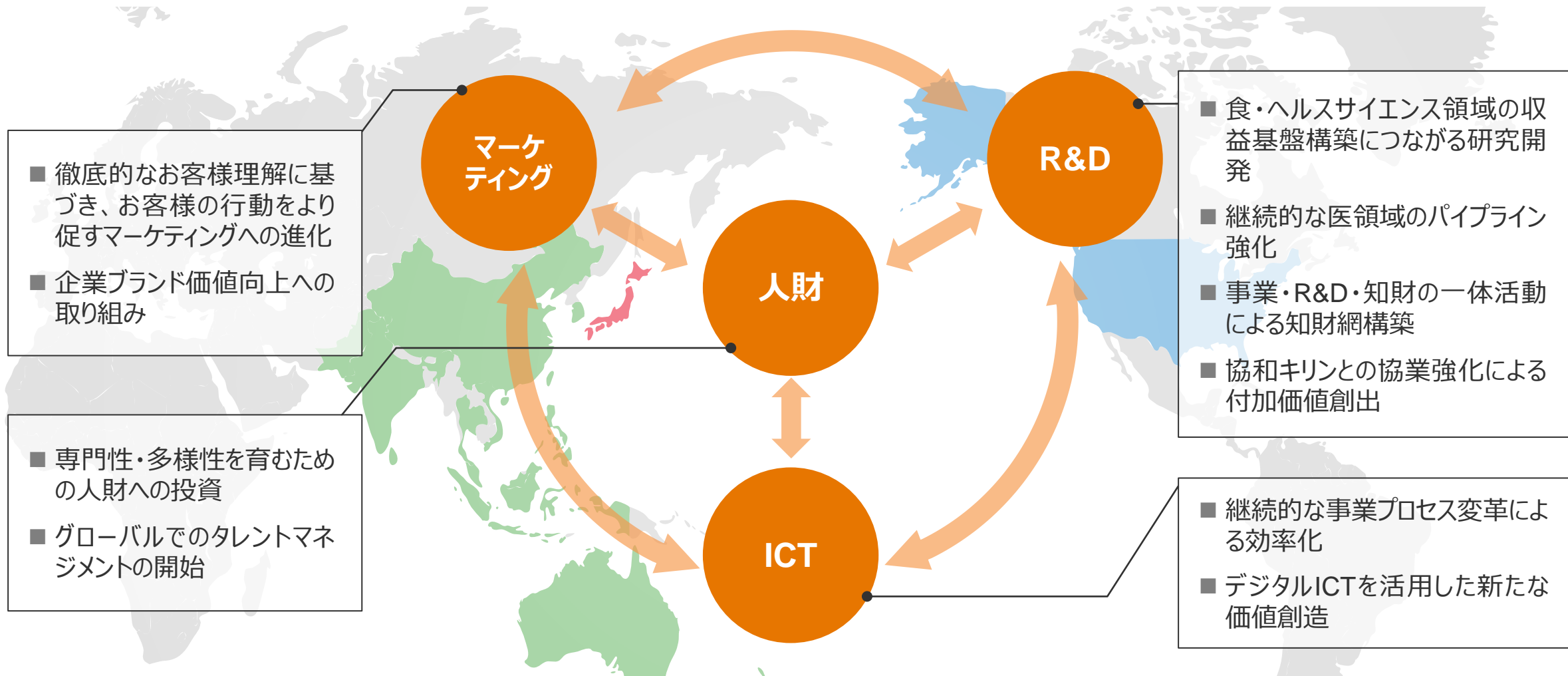
7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

グループ横断での取り組み(組織能力)



世界に広がる各事業領域の知見をフル活用して、グループ全体の組織能力向上を目指す

- キリングroupは、人財を競争優位の源泉と捉えると同時に、社会全体の大事な資本として育成する。
この考え方は、CSV経営実現そのものである

ありたい姿

持続的な事業成長・企業価値向上のため、

キリングroup全体で

「人財が育ち、人財で勝つ会社」になる

実現 したいこと

- ユニークな事業ポートフォリオを活かし、「**専門性**」と「**多様性**」を兼ね備えた人財が育ち、高い組織能力で戦略を推進している
- 多様な人財が、挑戦・活躍できる、惹きつけられる環境/風土が醸成されている
- ステークホルダーとの対話を通じ、人財戦略を持続的に進化させ、経営戦略との連動が評価されている
- 「人財が育ち人財で勝つ会社」と評価され、ユニークで優秀な人財を含む資本が集まる好循環が定着している

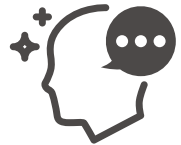
▶ ジェネラリスト輩出を中心とした人財マネジメントから、機能を軸とした専門性をより重視したタレントマネジメントへ変える

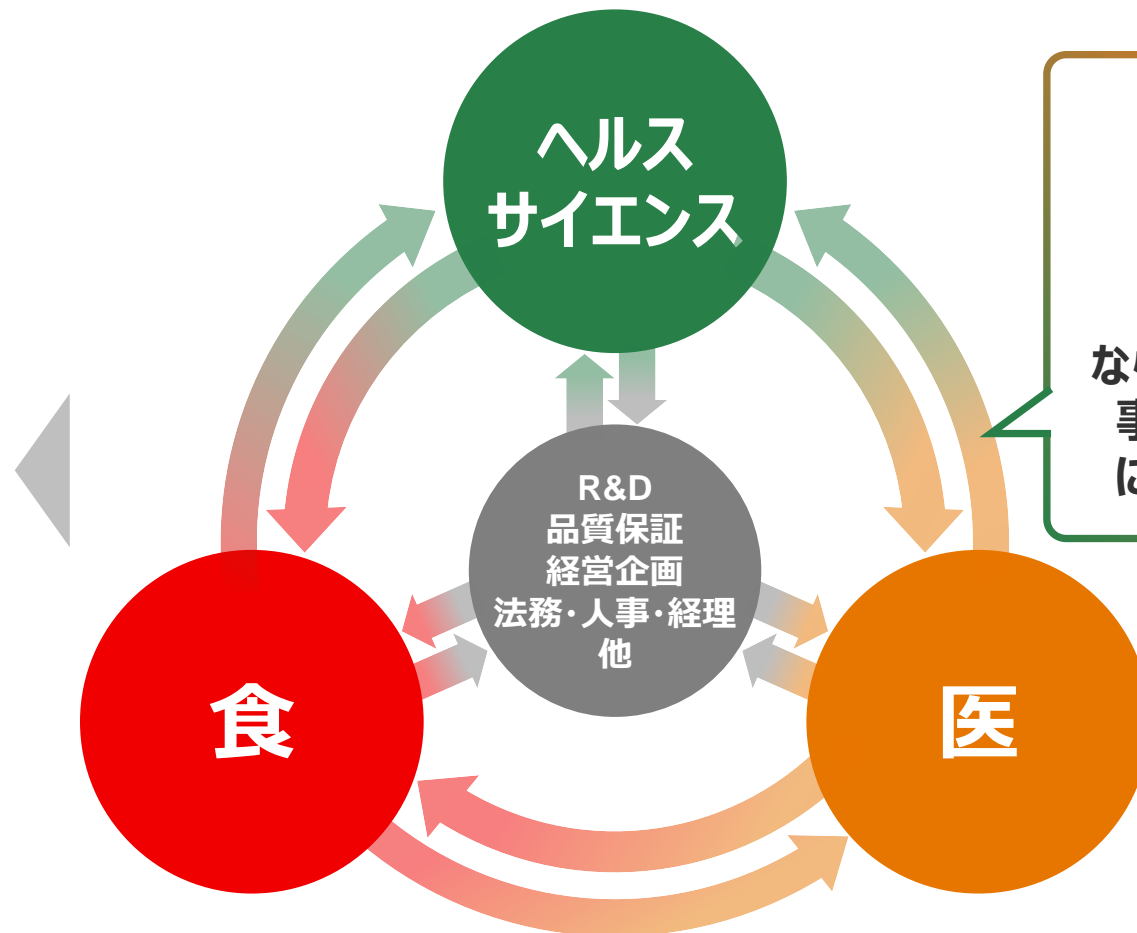


「専門性」と「多様性」を兼ね備えることがキー

- 持続的な価値創造に向けて、「専門性」と「多様性※」を兼ね備えた人財輩出がキーとなる
- キリングroupならではのユニークな事業ポートフォリオを活かし、事業を超えて「専門性」を磨き、専門性をさらに高める

※多様性：属性としての多様性、個人の内面性（視点/価値観等）としての多様性の両方を指す


高度な「**専門性**」、
環境変化にも柔軟適応できる
「**多様な視点・価値観**」
を兼ね備えた人財が必要




キリングroup
ならではのユニークな
事業ポートフォリオ
による人財力強化

- ▶ 人財の専門性・多様性を活かして価値創造につなげるため、多様な視点・価値観を受け入れて違いを力に変える組織風土が重要となる

キーアクション

- 心理的安全性の高い組織づくり
- 阻害要因を取り除くEquityの加速

As is

多様性の重要性は理解できているが、実行までに至っていない

依然として、属性毎に力を発揮することを阻害している要因がある

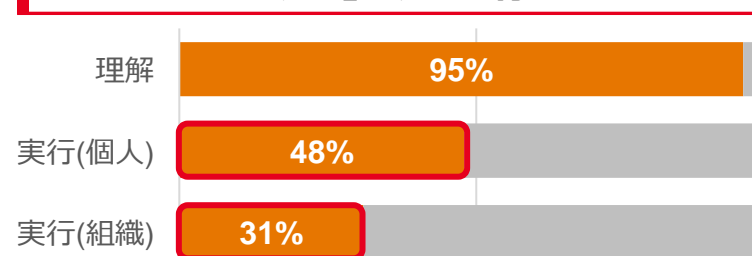
リスク

専門性が高まっても、その人財力が発揮できなければ価値創造につながらず、また人財流出の可能性もある

To be

人財の属性、個々の価値観/能力(専門性)の多様化が進み、違いを活かす職場・組織づくりが加速されている
(Diversity, Equity & Inclusion)

「違いを力に変える」理解・実行度



※21年国内キリングループ多様性に関する意識調査 (n=18629)

- 多様性推進の理解度(95%)は高いが、実行度(組織としての実行度31%)が低い
- 個人の実行度と組織の実行度に差があることから、組織風土の面から多様性を実行できない要因(リスクを冒したくない等心理的安全性に関する)があると推測される

- 将来のグループ経営を担い、グローバルで活躍できる、グループ経営人財候補（CxO候補）を育成する
- 機能軸で成果を上げた人財をトップタレントとしてプール形成し、必要な基準を踏まえながら、経営トップと人事部門が一体となって育成を推進する

キーアクション

経営人財に必要な経験値可視化、人財データや育成プラットフォーム活用

As is

グループ経営人財候補（CxO候補）の基準が抽象的で、育成体系も上位層に限られた仕組みとなっている

リスク

将来のグループ経営を担う人財が持続的に育成されず、また、経営の本質が正しく引き継がれなければ、場当たりの経営戦略に陥ってしまう

To be

グループ経営人財候補（CxO候補）の基準が階層別に具体化され、持続的に人財が輩出されている



➤ キリングroupでは、人的資本に関わる情報として、従業員エンゲージメント、多様性、労働安全衛生の指標を企業価値向上に資する重要指標と位置付け、開示している。それ以外にも、ESGデータとして各種数値を開示している。

非財務指標として目標設定を含めて開示

項目	テーマ	非財務指標	経済的価値への繋がり
従業員	組織風土	従業員エンゲージメント：70% (22年実績)	価値創造による利益創出、生産性向上
	多様性	多様性向上 日本国内 女性経営職比率：10.6% (22年実績) 日本国内 キャリア採用比率：27.3% (22年実績)	価値創造による利益創出、生産性向上
	労働安全衛生	休業災害度数率：0.90 (22年実績見直し)	労働環境改善による意欲向上、生産性向上

有価証券報告書での開示

➢ 人的資本では「人材育成方針」「社内環境整備」を、多様性では「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」を、有報の記載項目に追加する必要がある。2023年3月期決算以降義務化。

新たな開示義務化の方針を受け、キリンホールディングスでは、2022年12月期決算から開示を行うこととした。「人材育成方針」「社内環境整備」においては、「キリングroup人材戦略」の概要を記載し、多様性の3項目においては、以下の情報を開示した。

女性経営職比率	男女間賃金差異	男性育児休業取得者率
10.6%	①全労働者	70.5%
	②正規雇用労働者	71.2%
	③非正規雇用労働者	44.9%
		73.0%

※男女間賃金差異、男性育児休業取得者率は、厚生労働省の算出方法

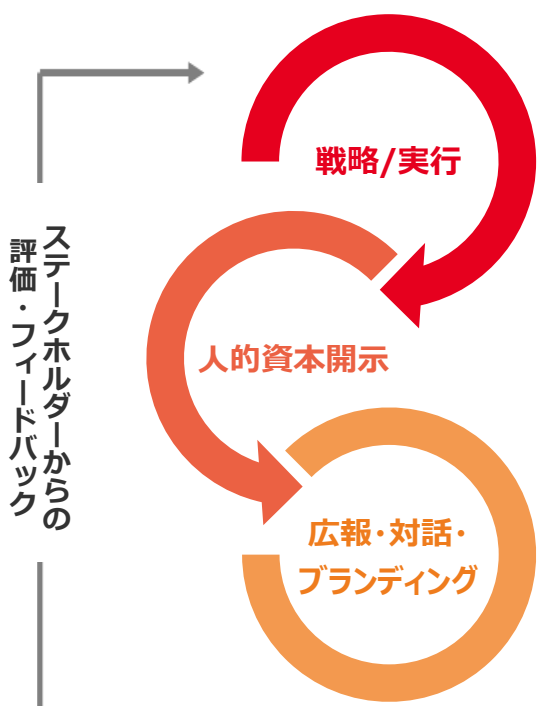
ESGデータとして現状の数値を経年開示

健康・安全 Health & Safety ESGデータ集 | 非財務情報 | キリンホールディングス (kirinholdings.com)

指標 Indicator	報告対象会社 Boundary of companies	2019	2020	2021	2022
出産・育児休暇後の復職率 (%) Return to work rates after parental leave (%)	主要会社 Group overall	95.5	99.1	98.4	93.3
	男性 Man	99.0	100	100	93.1
	女性 Woman	92.5	98.6	97.6	93.6
休業災害度数率 (LTIR) (件/百万時間) ^{※5} Lost time injury rate (LTIR) (number/million hours) ^{※5}	※6 / *6	1.36	1.59	0.93	1.00
	日本 ^{※7} Japan ^{※7}	0.61	0.70	0.55	0.37
	海外 Overseas	※9 / *9	4.19	4.93	2.45
従業員一人当たりの年間総実労働時間 (時間/人) Average number of actual hours worked per year (hours/employee)	主要会社 Major companies	1,843	1,888	1,879	1,940
	主要会社 (日本) Major companies in Japan	1,926	1,960	1,954	1,984
	主要会社 (海外) Major companies in overseas	1,727	1,724	1,668	1,750
労働安全方針が適用された従業員の割合 (%) Percentage of employees to whom health and safety policy has been applied (%)	グループ全体 Group overall	100	100	100	100
労働災害による死亡者数 (人) Employee fatalities due to accidents at work	※10 / *10	0	0	0	0

ステークホルダーとの対話を通じた戦略の進化

➤ 人的資本への注目を機会と捉え、人財戦略の可視化(情報開示)を通じて、社内外のステークホルダーとの対話を増やし、そこで得られたフィードバックを戦略に反映し進化させていく。



株主・投資家との対話
(CSV-DAY等)



関係団体・他企業との連携



参照：キリンホールディング ニュースリリースより
https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2022/0914_03.html

従業員との対話
(役員との対話、従業員と人事総務部との直接対話)



HRテーブル

従業員の方々と人事部員との少人数での意見交換の場を持ち、**白頭感していること、困っていること、人事施策について思うこと**等を聴かせていただき、皆さんの声を**今後の施策の参考にさせていただきます。大きく取り組みます。**

少人数での従業員-人事部員での対話を通じ、現場で起こっている問題・課題、人事制度・施策に対する受け止めや効果の有無など「**従業員のリアルな声**」をダイレクトに把握し、次の制度・施策の見直しやアクションに早期に取り組むことが狙いです。

▶ 人財戦略を構造化・可視化するため、比較可能項目については定量の実績を開示。独自性項目についても設定。

グループ経営課題から見る 人財戦略の課題認識

- 1 事業ポートフォリオ転換に伴う、**組織能力の強化**
(ヘルスサイエンス・新規事業等)
- 2 将来を見据え、先が見えない時代にこそ求められる、**専門性・多様性の人財マネジメント**
- 3 高度な戦略を実現する**戦略実行力**
= やり切る・挑戦する人財力の強化と支える風土作り
- 4 労働市場や個人の価値観の変化に対応した、**働きがいの創出**
- 5 人的資本への注目を契機とした、**ステークホルダーとの対話**による**戦略進化**

人財戦略の重点取り組み

-  戦略実現に求められる**専門能力の向上**
-  将来の経営を担う**グループ経営人財の発掘と育成**
-  Will起点の自律的な成長や**キャリア形成の促進とリーダーの支援力向上**
-  理念・パーパスへの共感、**組織への愛着・誇り**
-  違いを力に変える**Diversity, Equity & Inclusion**
-  働きがい改革による**挑戦を促進する環境整備**

人財強化

組織風土

開示指標

独自性項目	比較可能項目
専門性と多様性の人財育成 (機能軸のタレントマネジメント・3事業交流者)	価値向上 エンゲージメント 女性経営職率 キャリア採用率 離職率 出産・育児休暇後の復職率 男性育休取得率 男女間賃金格差 平均勤続年数
経営人財パイプライン強化 (次世代タレントプール)	
キリンらしいチャレンジ創出 ※これから設定 (理念・パーパスへの共感・愛着を持ち、一人ひとりが自律的に学び・挑戦する成長意欲)	防衛価値 労働慣行 人権苦情解決件数 団体交渉権をもつ従業員割合 休業災度数率 (LTIR) 労災死亡者数合 人権研修受講率 ※ダイバーシティ、人権・安全 コンプライアンスを今後強化
越境学習者数 (副業者、グループ外出向・異業種研修参加者)	
理念・パーパスの体現指数 (KIRIN Group Award 応募者)	

CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- **DX Strategy / DX戦略**
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

- ▶ 全ての事業・機能部門が、自律的にデジタル技術を活用して、プロセス変革やビジネスの創造を行っている状態を早期に実現することを目指す

キリングroupのDX戦略

2027年の目指す姿

食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる



- ▶ 事業活動の現場、お客様に近いところでDXの取り組みが企画・実行されている姿を目指して、グループ全体に横串を刺す実行体制の構築、DXを推進する人財の育成や確保を行っている

組織体制

事業会社や機能部門、領域を横断した取り組みがグループ全体として加速するように、専門組織が中心となって、グループに横串を刺す実行体制を構築している



デジタルICT部門内の
役割の再定義

グループ横断の
DX実行体制
(DX委員会)

DX人財育成

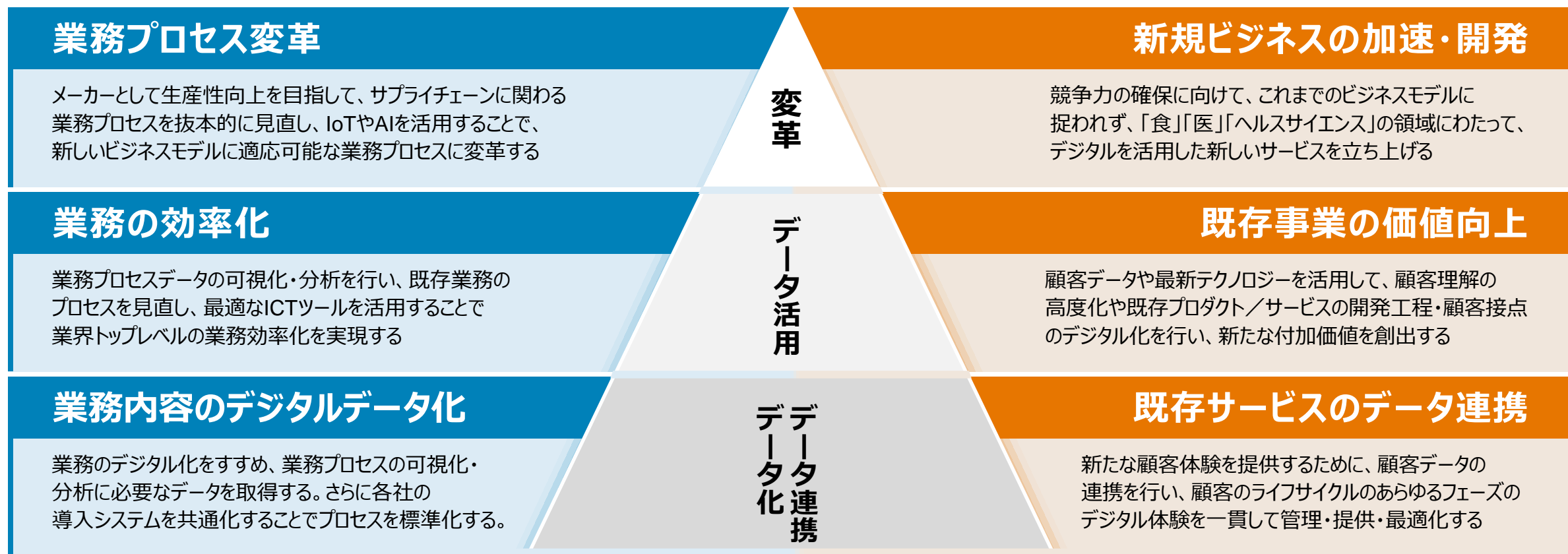
グループにおけるDXの取り組みを、各社・各部門の現場で自律的に推進できるように、独自の育成プログラムによる全従業員のDXリテラシー向上、DX専門人財の育成・確保を進める



DX専門人財の確保
育成・スキルの充足

全従業員の
DXリテラシー向上
(DX道場)

- 基礎となる「デジタルデータ化」と、「デジタル化したデータの連携」の拡充をしながら、「業務プロセス改革によるコストダウン」と、「新規ビジネス開発によるバリューアップ」を進めていく



- ▶ グループの全事業領域・バリューチェーン上の全機能を対象として、デジタルを活用した変革を進めることで、メーカーとしての生産性向上を実現するとともに、新規ビジネスの加速・開発に繋げている



R&D・商品開発

商品開発にAIを活用することで、リスクの少ない処方・製造原料配合を実現



調達・生産

工場内の生産データを活用し、製造体制の効率化と業務の高度化を推進



物流

SCM全体のシミュレーションによってコストや生産・物流能力を最適化



営業・マーケティング

社会・流通・お客様の変化に合わせて、ITツールを活用し、営業プロセスの生産性を向上



プロダクト・サービス

従来のビジネスモデルに捉われずデジタルを活用することで、新規ビジネスの加速・開発



人事

タレントマネジメントツールを導入・活用して、社員の情報を見える化し、専門性・多様性の人財マネジメントを実現



総務

キリングroup本社をリニューアルし、デジタルオフィス化を実現。ペーパーレスの推進とともに、社員間のコラボレーションを加速



経理

新たな経営ダッシュボードを整備し、グループ経営層におけるグループ関連情報のアクセス性を向上



法務

電子契約、デジタル署名の導入によって、ペーパーレス・コスト削減を推進

CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- **R&D Strategy / R&D戦略**
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

「確かな価値を生む技術力」と、キリングroupの事業領域拡大

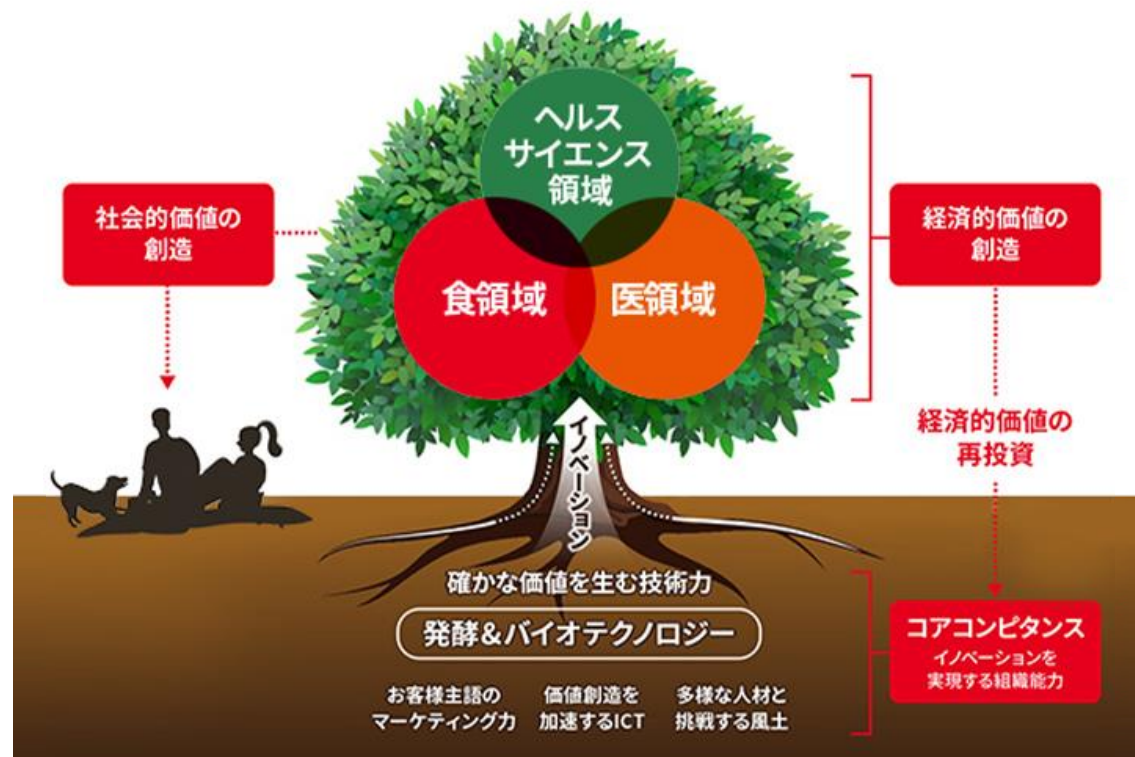


- ▶ キリンの技術力の原点は、ビールづくり
「発酵・バイオテクノロジー」を生かして事業領域を拡大

ビール醸造を極める中で、原料や発酵・培養の研究が進む



「発酵&バイオテクノロジー」は、キリングroupの中核となる強み



キリンホールディングスの研究開発体制

- ▶ 食領域、ヘルスサイエンス領域においては、キリン中央研究所、飲料未来研究所、パッケージイノベーション研究所において基礎研究と事業化を見据えた応用研究を行い、各事業会社・事業部の研究所においては生み出された技術を活用した商品の開発など、事業に直結する研究開発を行っている
- ▶ また、医領域においては、協和キリンが中心となって研究開発活動を行い、さらに医薬品にとどまらない価値提供も目指してキリン中央研究所との協働取り組みを推進している

	食領域 酒類・飲料	ヘルスサイエンス領域 機能性表示食品・サプリメント	医領域 医薬品
基礎研究 応用研究	キリンホールディングス 飲料未来研究所 キリンホールディングス パッケージイノベーション研究所	キリンホールディングス キリン中央研究所	協和キリン 研究開発本部
商品開発・ 事業開発 生産技術開発	キリンビール 技術部/商品開発研究所 キリンビバレッジ 技術部/商品開発研究所 メルシャン 技術部/商品開発グループ 他	キリンホールディングス ヘルスサイエンス事業本部 ヘルスサイエンス研究所 バイオプロセス技術研究所	協和キリン バイオ生産技術研究所 協和キリン CMC研究センター

プラズマ乳酸菌の優れた成果に対する外部表彰



- ▶ キリンホールディングスと小岩井乳業は、「乳酸菌を含む免疫賦活用食品組成物の発明（特許第6598824号）」に対し、令和5年度全国発明表彰の「恩賜発明賞」を受賞。本受賞はプラズマ乳酸菌の発見と商品化に関する取り組みが評価されたもので、健康食品素材としては初、食品企業では59年ぶりの受賞となった。同時に「発明実施功績賞」も受賞。



全国発明表彰は公益社団法人発明協会が主催し、多大な功績を挙げた発明や今後の大きな功績が期待される発明を表彰する目的で毎年行われている。特に「恩賜発明賞」は、日本の科学技術の振興と産業経済の発展に大きく貢献した発明などを対象とし、皇室からの御下賜金を拝受して行う全国発明表彰の象徴的な賞として、最も優秀と認められる発明などの関係者に贈呈されている。また、プラズマ乳酸菌の発見・研究・事業化で、世の中を変革する優れたイノベーション事例を表彰する「第11回技術経営・イノベーション大賞」（主催：一般社団法人科学技術と経済の会）の「文部科学大臣賞」を受賞しました。



CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- **Marketing Strategy /
マーケティング戦略**

▶ ここ数年において、事業会社を基点に「お客様主語のマーケティング」を推進し、一定の進化を遂げてきた

KIRIN

Investor Day 2021

キリンビール
お客様主語のマーケティング改革

2021年3月3日 キリンホールディングス株式会社

マーケティング組織強化 ①システム

- ▶ ブランドマネジャー制の導入
- ▶ ブランドPDCAの強化（月次・年間）
- ▶ ブランドROIシステムの開発・導入

▼

経営ができる仕組みの構築

© Kirin Holdings Company, Limited 22

Strengthening marketing organization (2) Human resources

Define required human resources for marketing from the perspective of competency and expertise, and put it into practice as a part of the management process of human resources development

▶ For KIRIN's marketing, all leaders are working on competency-based human resources development (sharing across the Group)

Enhancing competency and expertise

Competency (pattern of behavior) + Marketing expertise

© Kirin Holdings Company, Limited 22

徹底したお客様理解

「1人のお客様」の深い理解にこだわり、訓練を重ねながら、お客様が本当に求めていることを捉え、応えられるまで何回も何回も取り組む。

N=1の深いお客様理解

© Kirin Holdings Company, Limited 12

商品開発プロセスの見直し

お客様の期待に応える＝成功確度を上げるために、商品開発プロセスに通過ゲートを設定し、妥協なく準備し、厳しく審査する。

商品開発のゲートシステム

結果、2017年、商品開発案件の**35%**をストップすることとなった

© Kirin Holdings Company, Limited 14

上に通すためによくあったスライド

「競合と何が違うか」の議論が中心

「お客様は何を求めているか」に議論をシフト

© Kirin Holdings Company, Limited 11

キリンが求めるマーケティング人材

ヒットメーカー、
広告上手、アイデアマン、
その他…

**ブランドビジネス（経営）ができる
マーケター**

© Kirin Holdings Company, Limited 21

カスタマージャーニー（四つの瞬間）

以下の通り、カスタマージャーニーを基点にブランド育成のための実行計画を組み立てる。各チームは、各瞬間で目指すお客様の気持ちや行動の実現に向け、専門性を発揮する。これにより、各種マーケティング要素をお客様を中心に統合し、戦略の一貫性を担保し実行することが可能になる。

各瞬間におけるブランド育成の取組・活動

© Kirin Holdings Company, Limited 17

「ブランドを育てる」組織へ

この活動とともに、お客様とブランド理解を深めていく中で、社員全員で「ブランドを育成する」組織風土が確実に強まっている。

社員全員でブランドを育てていく

© Kirin Holdings Company, Limited 18

▶ 一方、グループ全体でのお客様主語のマーケティング能力強化はまだ道半ばであり、
更なる向上に向けて機会がある



CSV経営の根幹となる「**お客様理解力**」のグループ全体での更に
高いレベルへの引き上げ



新事業領域における持つべき**マーケティング・ケイパビリティ**の創造



将来を見据えたグループ視点の**人財育成と活用**（⇔ 事業会社最適）



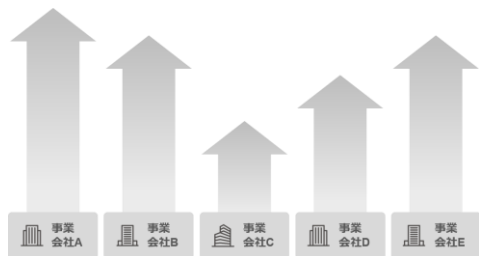
事業会社個別の課題解決の支援と**事業会社を超えた連携の創出**

セントラルチームによるマーケティング横串機能について

- ▶ 事業会社の活動にプラスし、セントラルチームによる事業会社の成長支援を強化
⇒ マーケティング変革のスピードと実行力を上げ、企業価値の向上を実現する

これまで

- ✓事業会社単位の活動が中心
- ✓事業会社間で能力にバラツキ
- ✓ナレッジ横展開や横連携が部分的



新

お客様主語のマーケティングの更なる進化による **企業価値向上**

CMO

マーケティング
セントラルチーム



事業会社の成長・連携の強化



マーケティング・ケイパビリティ向上の加速



グループ横断の人財育成の更なる強化と活用

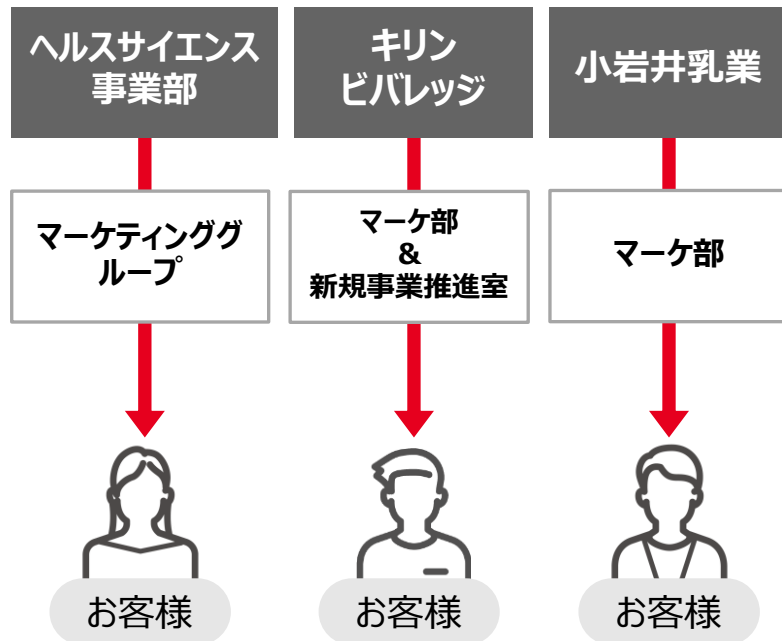


グループのマーケティングの
変革のスピードと実行力を
飛躍的に上げる

- ▶ セントラルチームが直接支援により、横串機能を発揮し、マーケティング戦略の一貫性を担う
⇒ **グループでの取組みが一つとなり、お客様基点の価値創造に向け、シナジーを生むことができる**

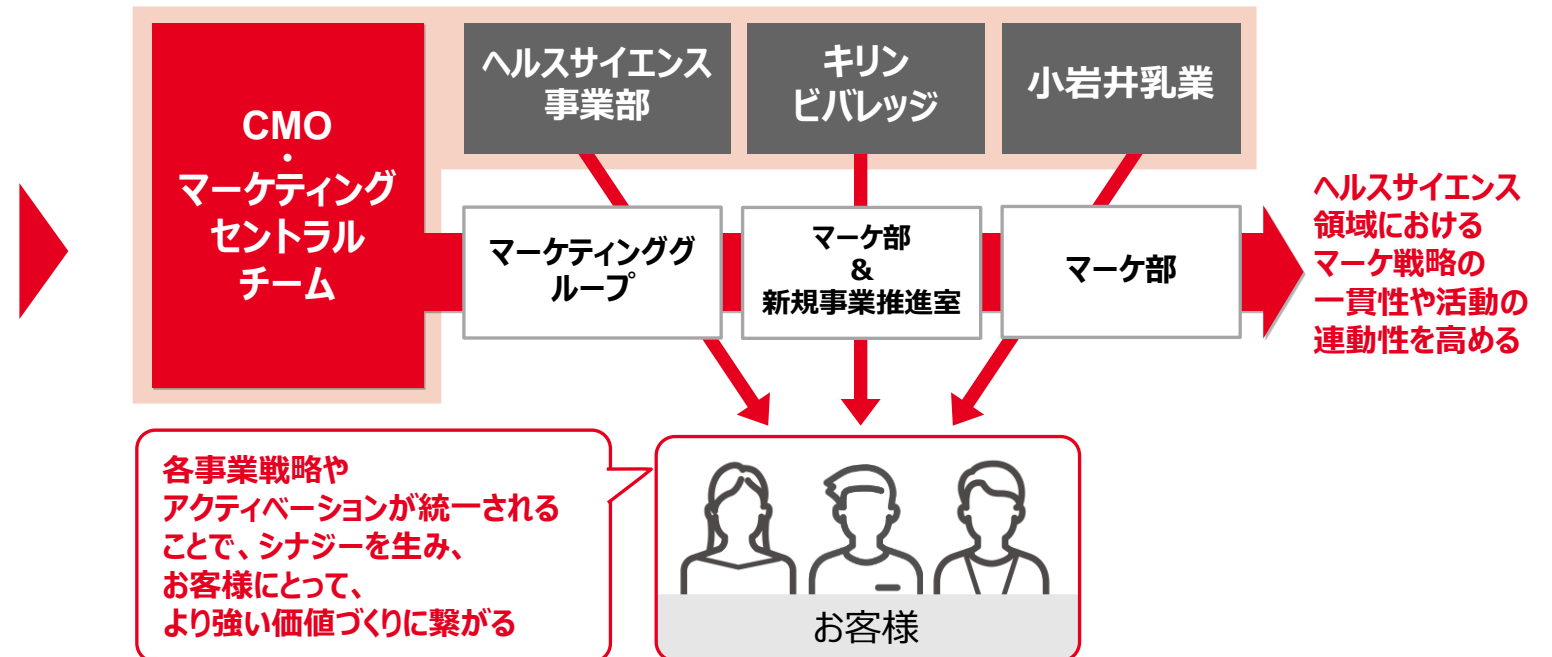
FROM

各事業での個別最適



TO

グループが一つになりお客様基点で価値をつくる



▶ グループ全体のお客様理解レベルの底上げと、新たな仕組みの開発・導入を行い、
「お客様理解」が圧倒的なグループの強みとなるまで高める

1

お客様理解の
グループ全体のベースアップ

Investor Day 2021
キリンビール
お客様主語のマーケティング改革

2021年3月3日 キリンホールディングス株式会社

徹底的お客様理解
「1人のお客様」の深い理解にこだわり、訓練を重ねながら、お客様が本当に求めていることを捉え、応えられるまで何回も何回も取り組む。

お客様
N=1の深いお客様理解

開発プロセスの見直し
期待に応える＝成功確度を上げるために、商品開発プロセスに通過ゲートを設定し、厳しく審査する。

「競合と何が違うか」の議論が中心
「お客様は何を求めているか」に議論をシフト

結果、2017年、商品開発案件の35%をストップすることになった

(参考) 2021年3月 Investor Day「お客様主語のマーケティング変革」より

2

新たな仕組みの開発・導入による
お客様理解の更なる深化

開発 事業会社とテーマを決めて開発

導入・浸透 トレーニングプログラムによる導入・浸透

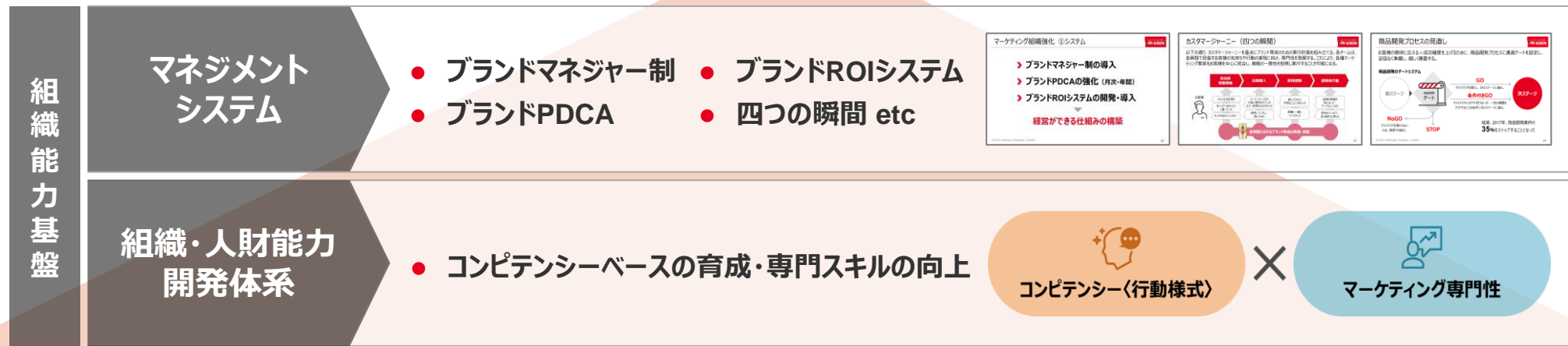
定着 訓練を重ねて定着

▶ マネジメントシステムや人財能力開発体系をグループ共通化してきたことにより、
質の高い人財の早期育成や、キャリア採用人財の即戦力としての活用・活躍が可能となる

KIRIN お客様主語のマーケティング力

お客様理解を起点としたマーケティング・コアケイパビリティ

マーケティング・ケイパビリティを支えるマネジメントシステムと組織・人財能力開発体系





よろこびがつなぐ世界へ

Joy brings us together