

KIRIN



Kirin Group
Investor's Guide

2024年4月

今回の主な更新内容

- 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

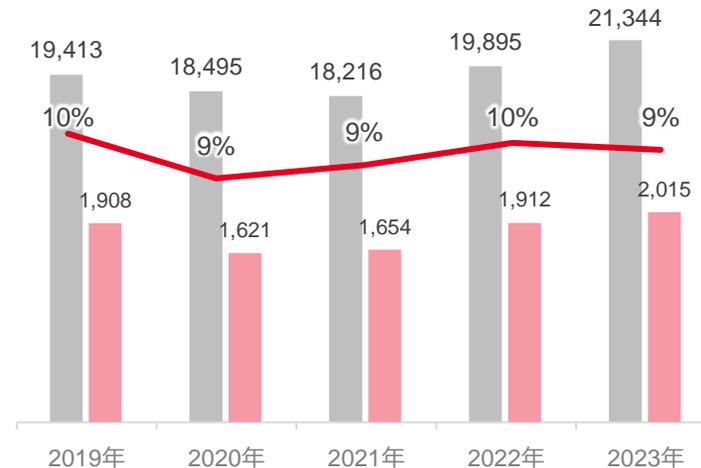
代表取締役会長CEO
磯崎 功典

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

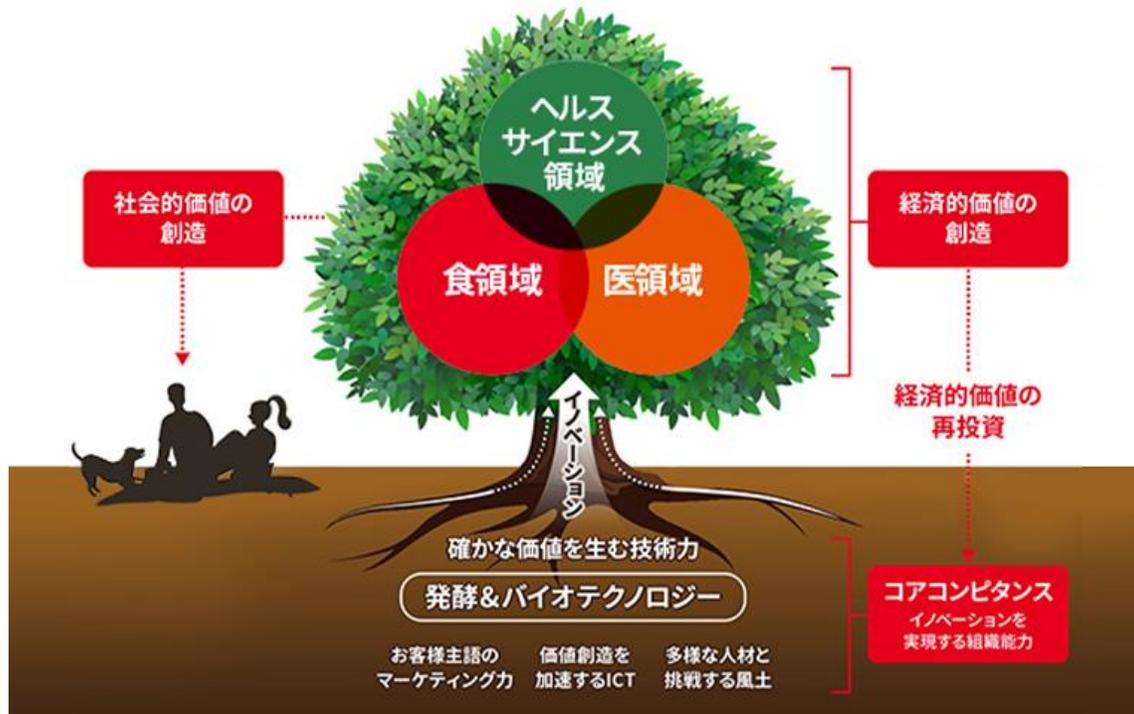
よろこびがつなぐ世界へ

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。



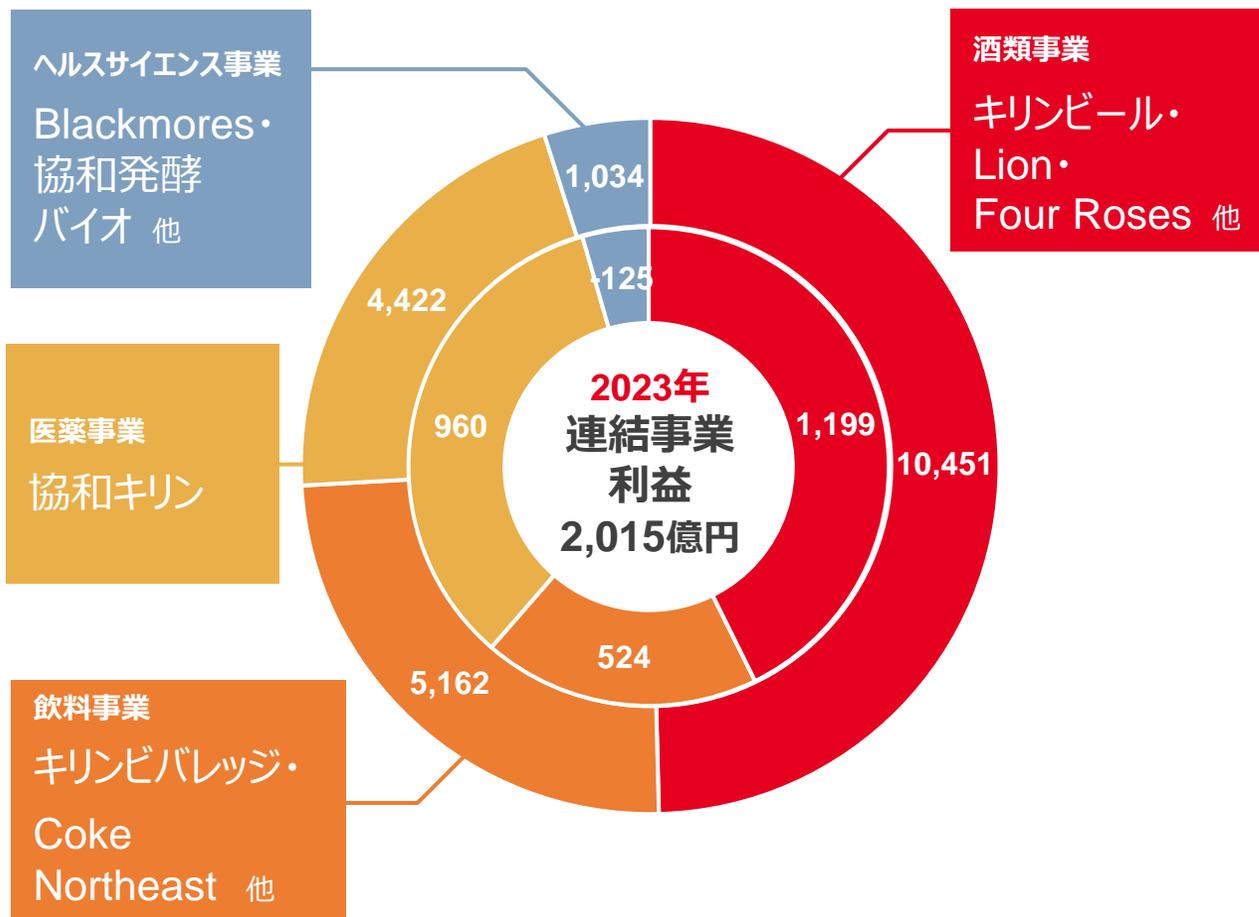
ビール事業で培った発酵・バイオ技術を活かしたユニークな事業ポートフォリオ

- ▶ 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。



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%**



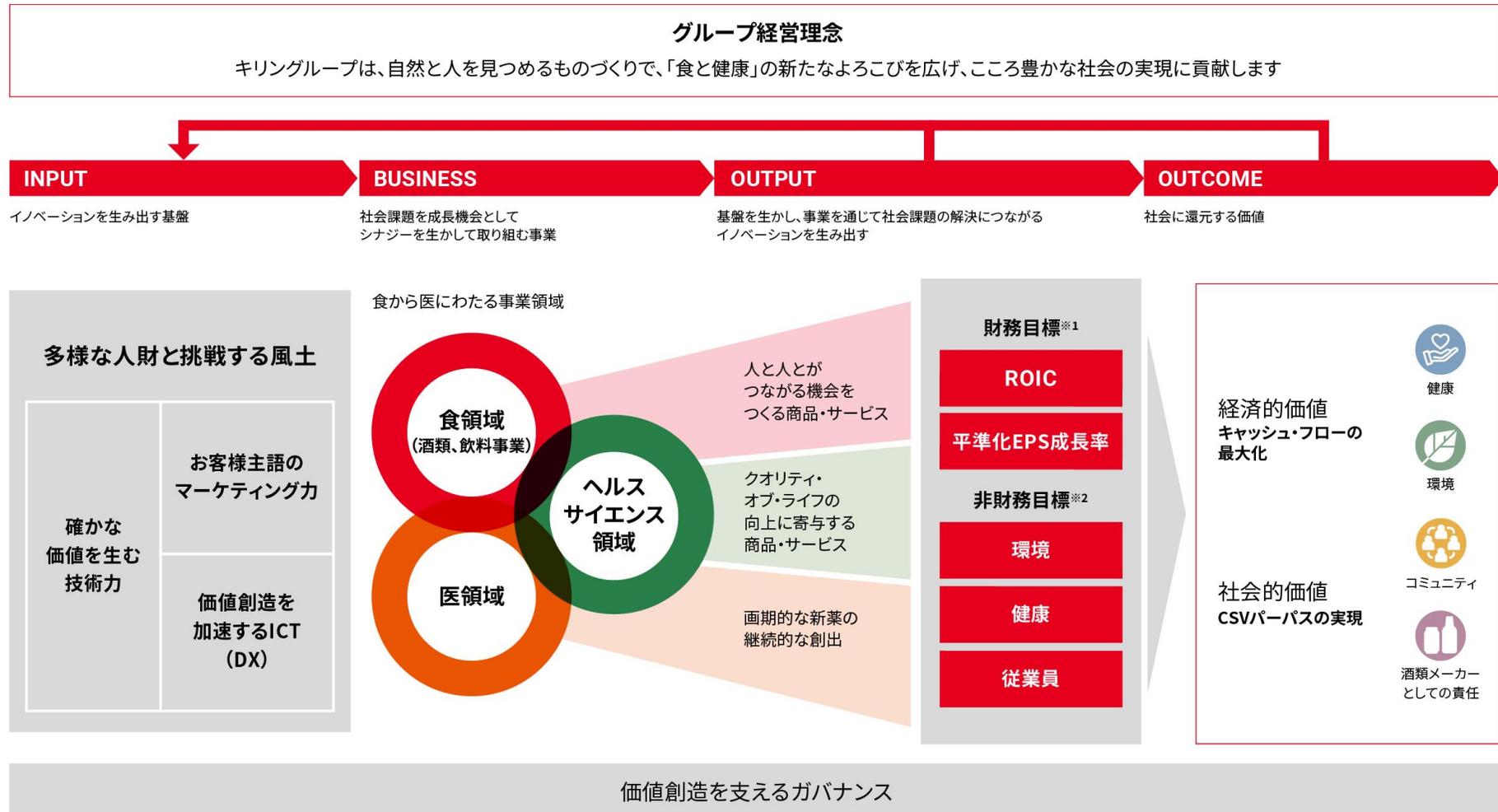
北米・他

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%**



- 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

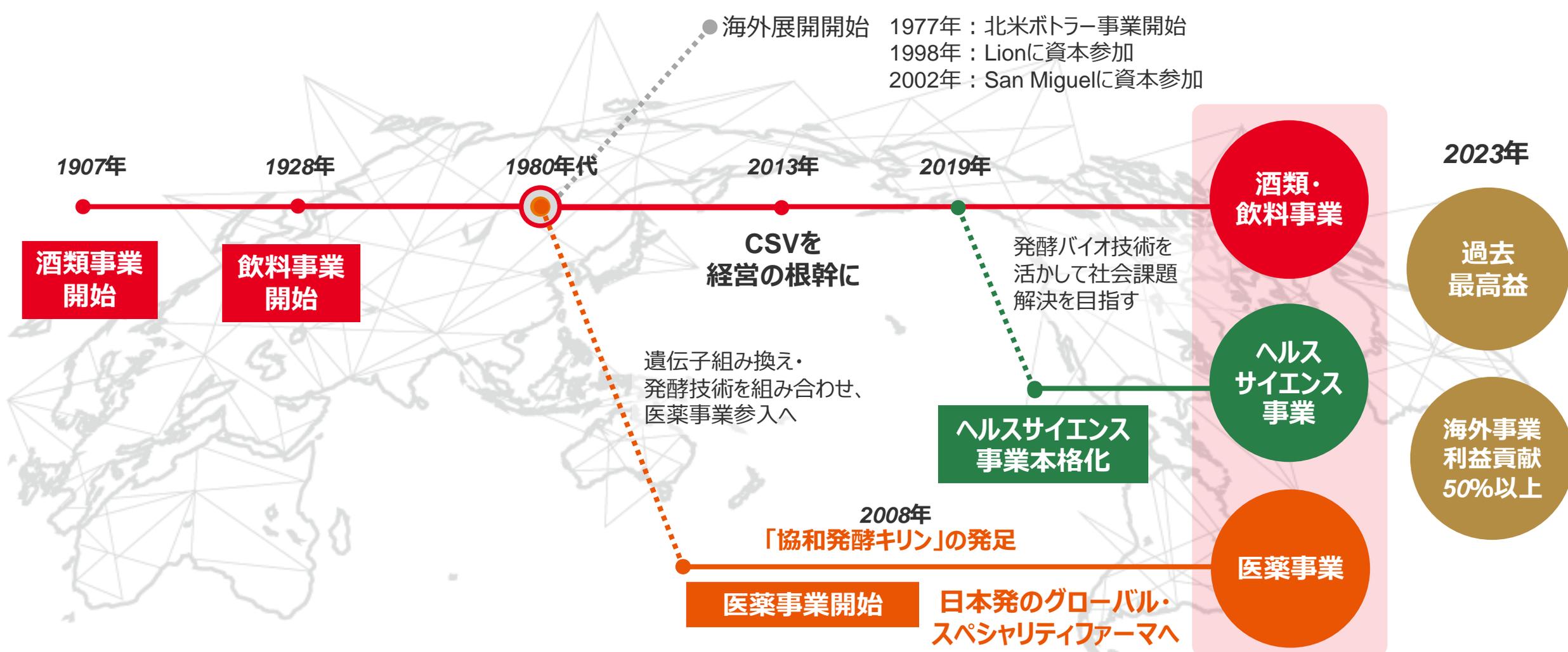


「生への畏敬」



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



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>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</p> <p>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</p> <p>イノベーションを 実現する組織能力</p> <ul style="list-style-type: none">お客様主語のマーケティング力多様な人財と挑戦する風土確かな価値を生む技術力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

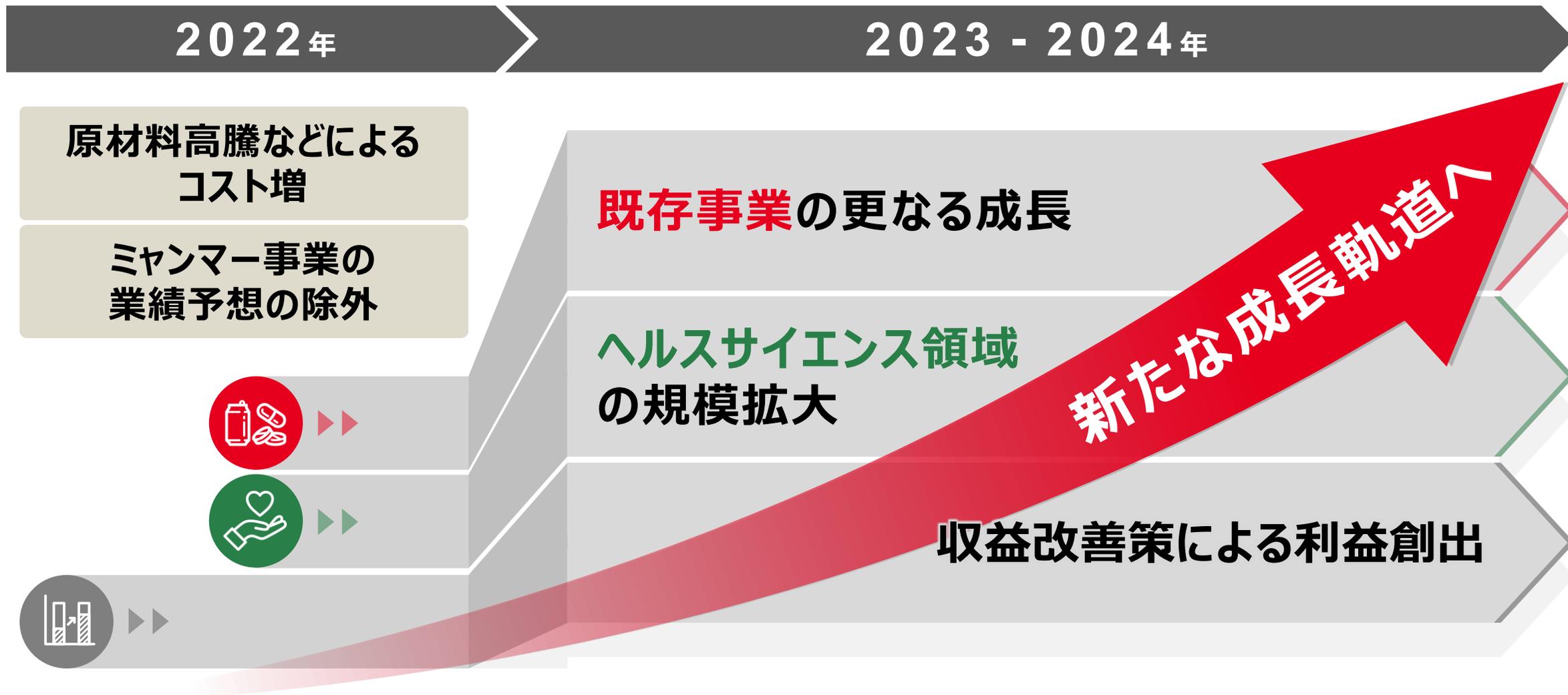
変革の
基盤づくり

2019-2021 中計

2022-2024 中計

2025-2027 中計

2024年に向けたロードマップ
着実な打ち手を通じて新たな成長軌道に乗せる



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	中期ヘルスサイエンス 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

キリンビール

酒類

飲料

医

ヘルス
サイエンス

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

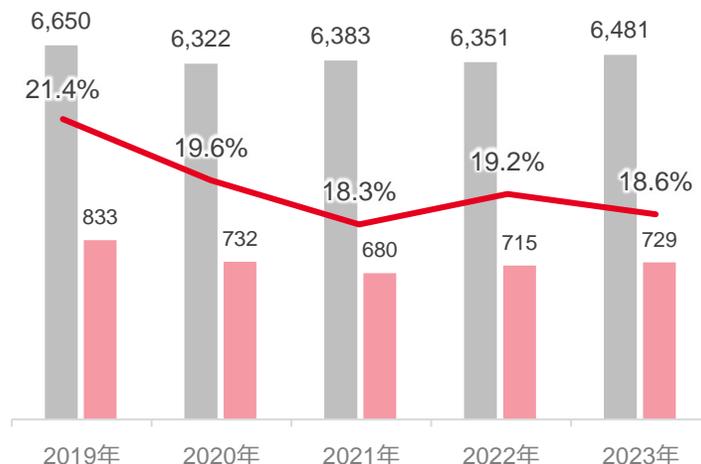
製造拠点

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

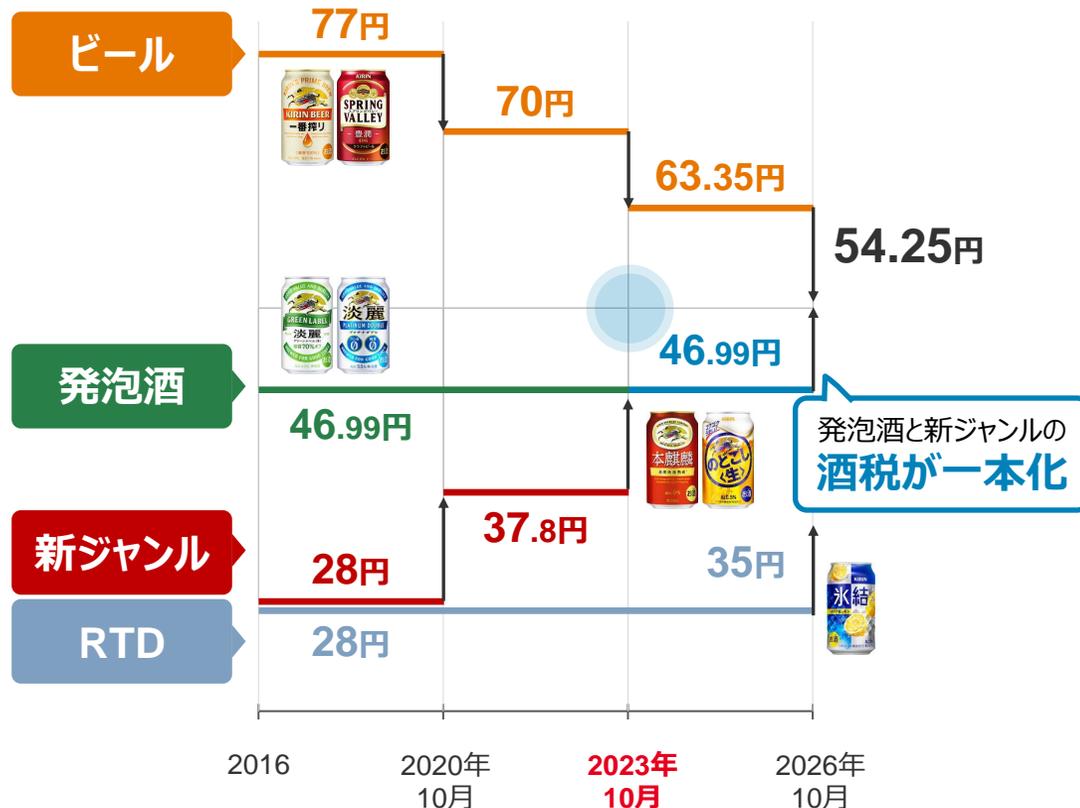
- 1885年 麒麟麦酒株式会社の前身、
ジャパン・ブルワリー・カンパニー
設立
- 1907年 麒麟麦酒株式会社創立
- 1990年 キリン一番搾り生ビール発売
- 2018年 本麒麟発売
- 2021年 Spring Valley 豊潤 496 発売

主な製品



- 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

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

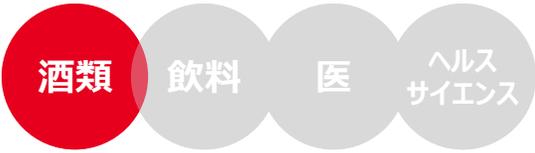


コスト削減や生産性の
向上による収益改善

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





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

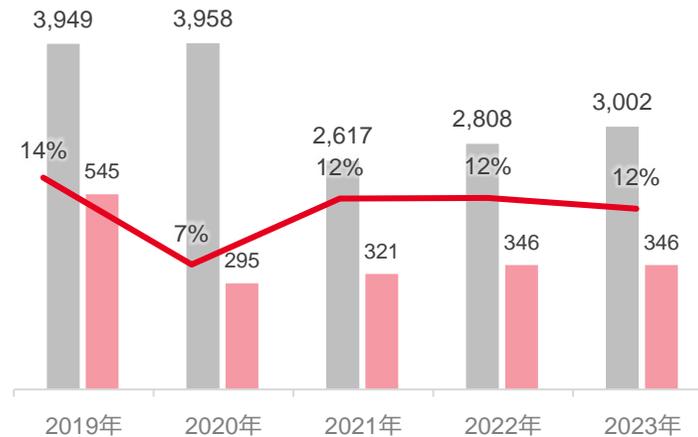
製造拠点

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



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

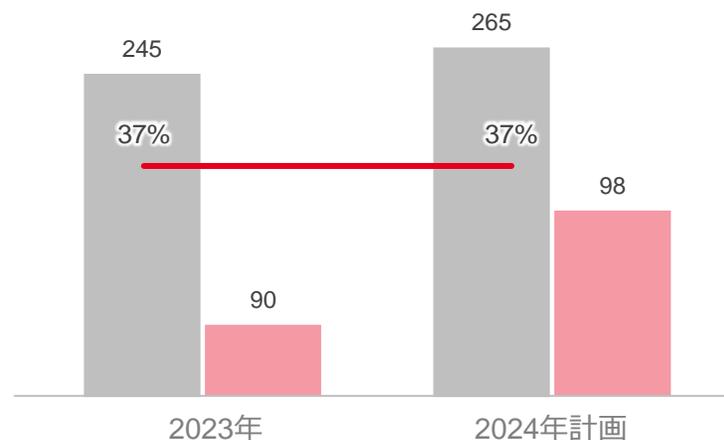
製造拠点：2か所

- 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。

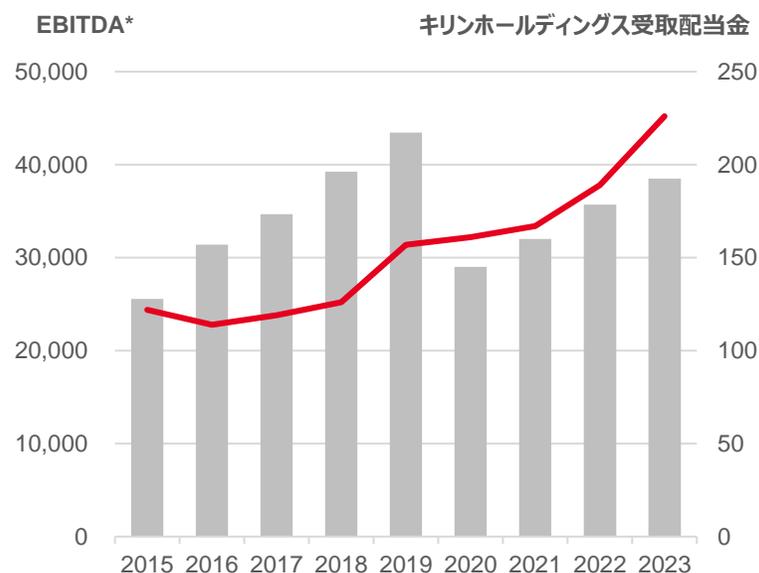
展開国

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



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

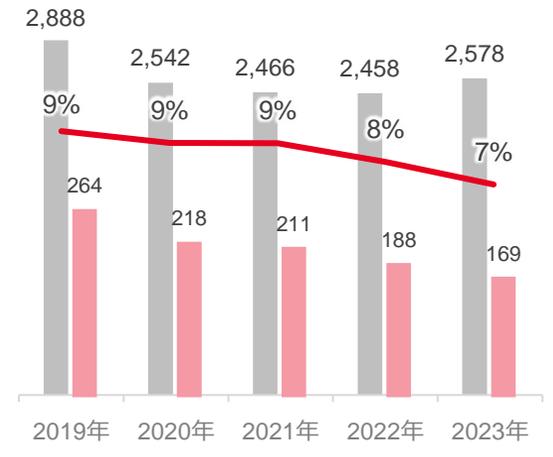
売上収益・事業利益規模 (2023年)

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: —

▶ 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



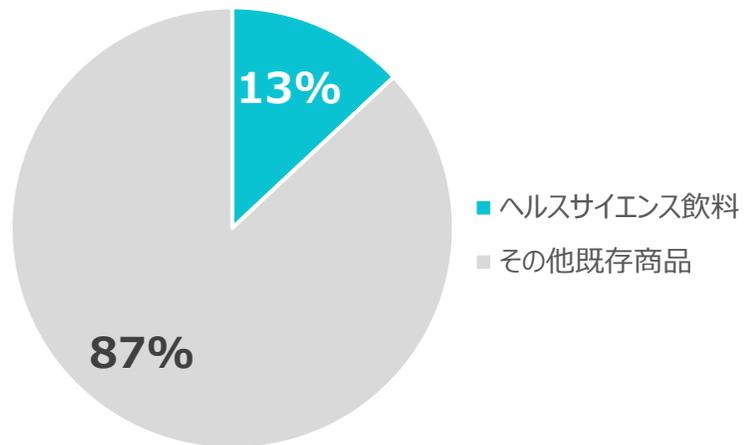
健康戦略

- 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

➤ 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

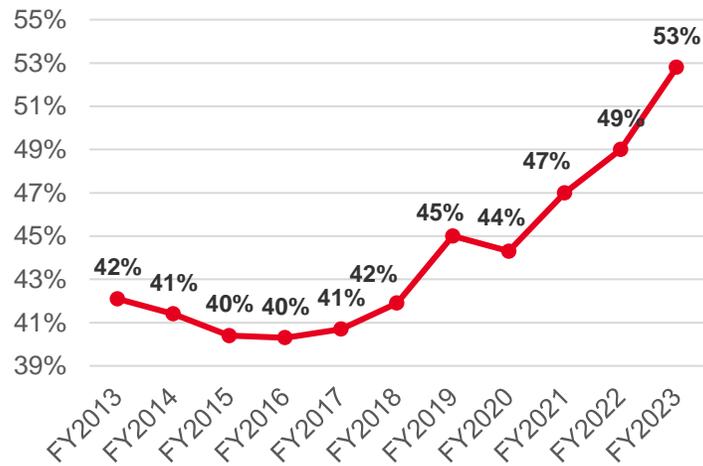
FY23 ヘルスサイエンス飲料構成比（数量）



- 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

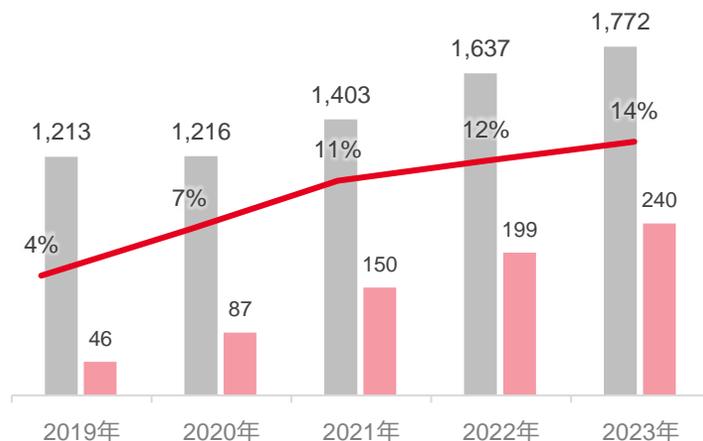
拠点

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



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

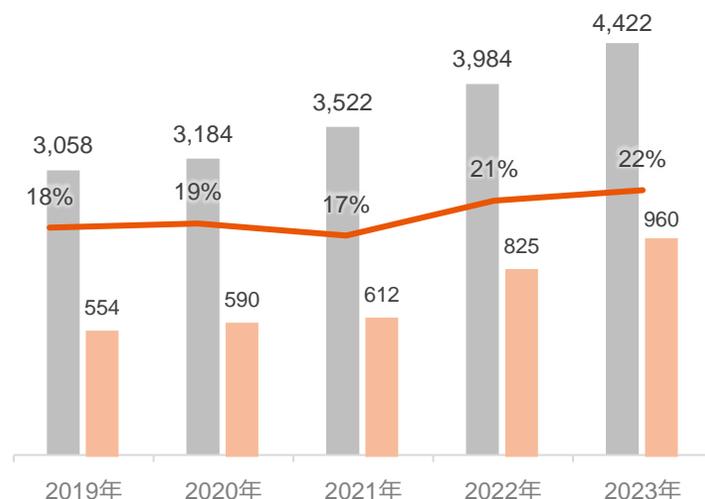
研究所：
東京リサーチパーク、富士リサーチパーク／
バイオ生産技術研究所、CMC研究センター

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

売上収益：■ (億円) 事業利益：■ (億円) 事業利益率：—



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



グローバル戦略品の 価値最大化

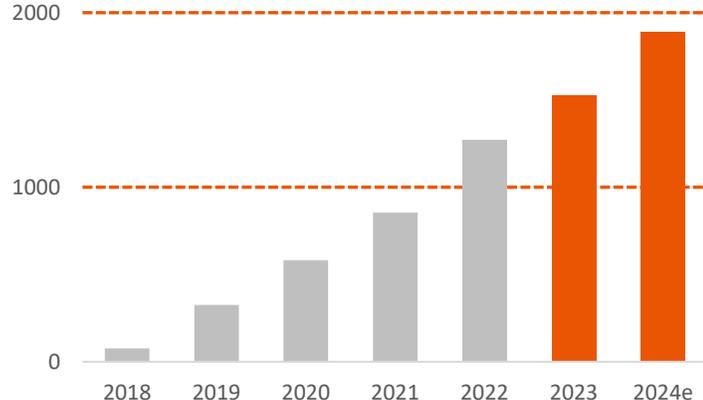
グローバルな生産・販売を 中心とした事業基盤への投資

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。

協和発酵バイオが主導する原薬事業の強化

Before



協和発酵バイオ

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



協和発酵バイオ

発酵バイオ技術による
独自のプロセス開発力

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



KIRIN

Kyowa KIRIN

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

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。**



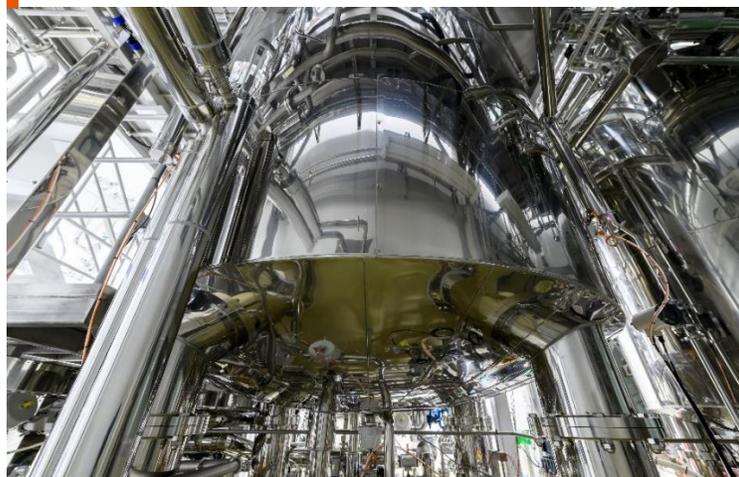
▲ローラーボトルシステム(当時)

- 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

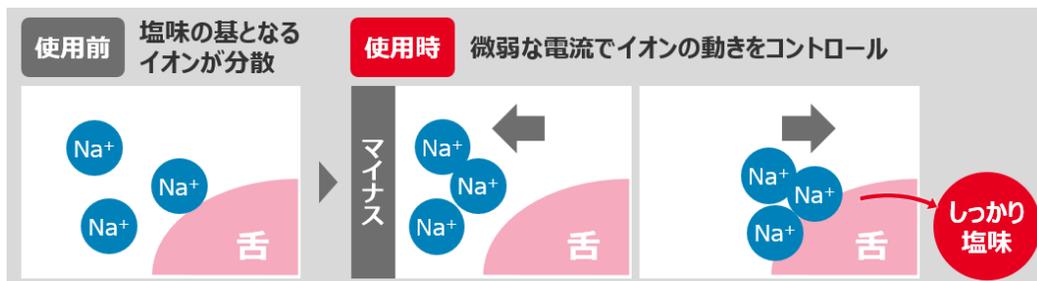


ビール酵母により糖を代謝し、
エチルアルコールと**炭酸ガス**を
生成する

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



キリングループ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

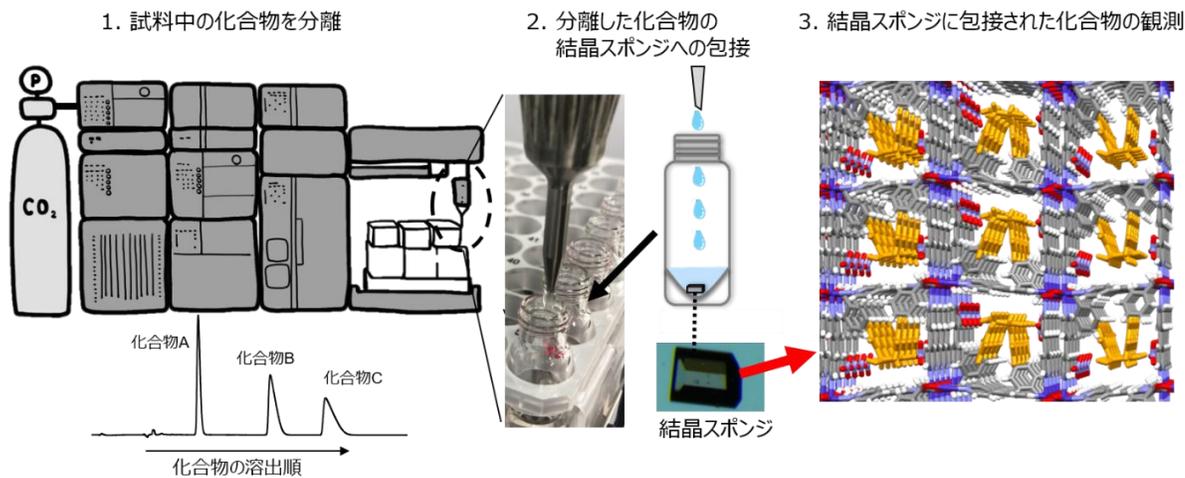


※上記は実証実験用のデザインとなります。

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。



※熟成ホップ由来苦味酸（じゅくせいほつぷゆらいくみさん）を機能性関与成分として初めて販売された商品

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

キリングループ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



目標

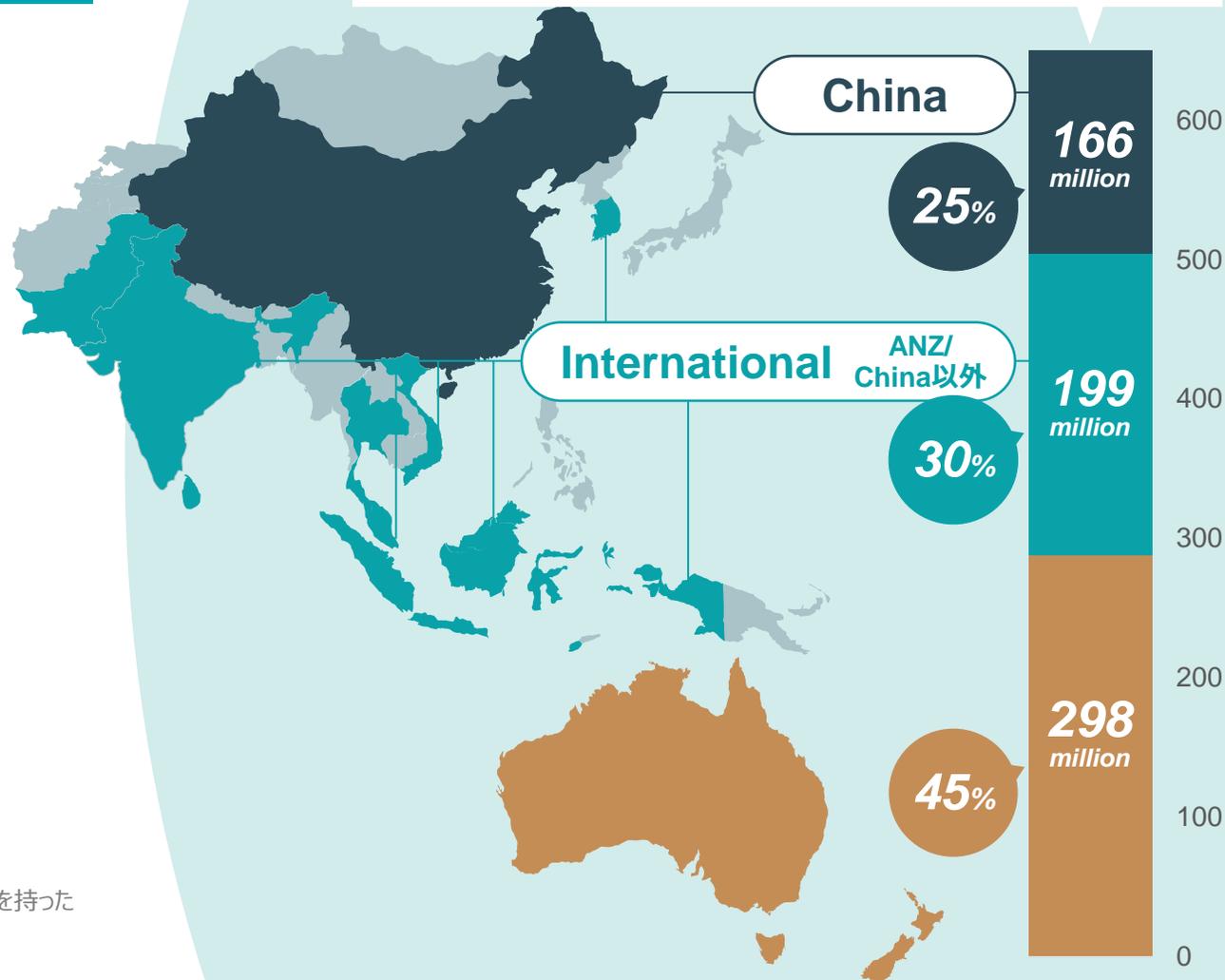
将来的な規模感として 売上収益 **5,000**億円 事業利益率 **15%** を目指す

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
	<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
	<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
	<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).

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

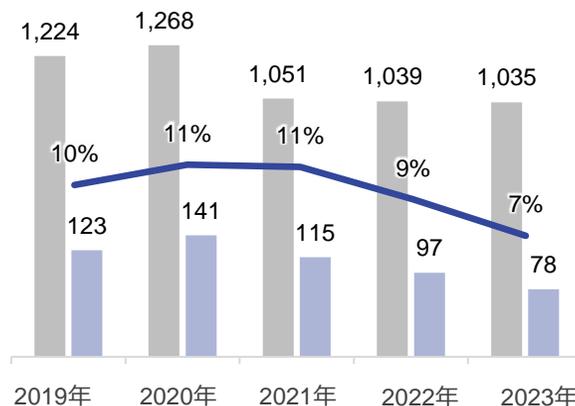
製造拠点

- 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

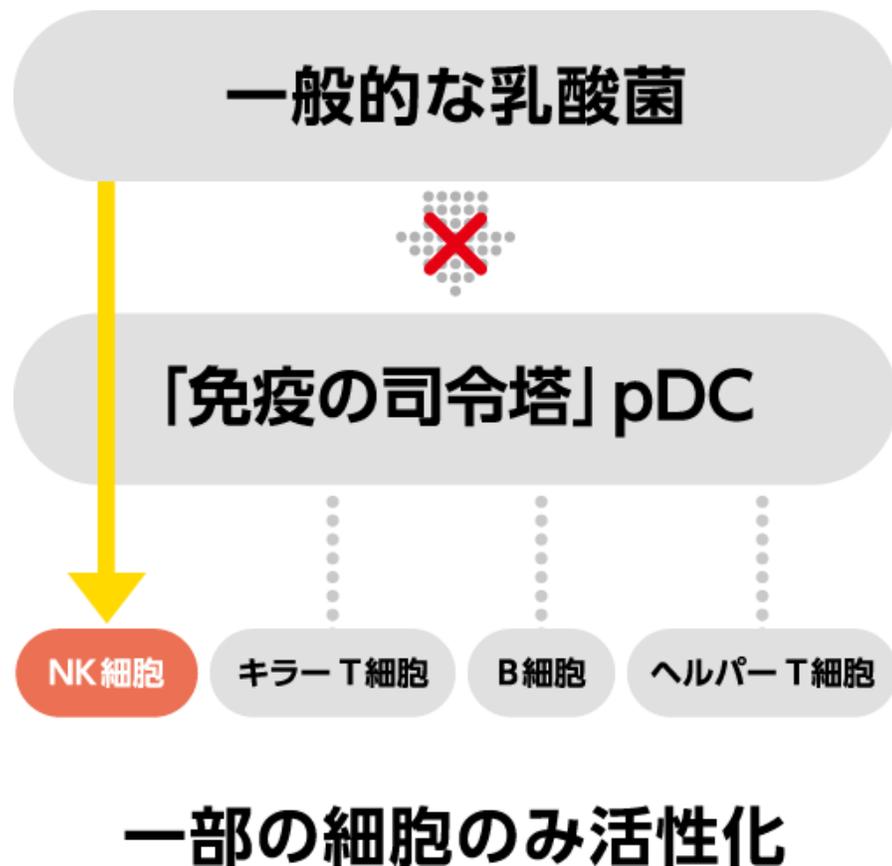
歴史

- 1981年設立
- 2019年9月～ キリン出資

主な製品



- ▶ 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





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

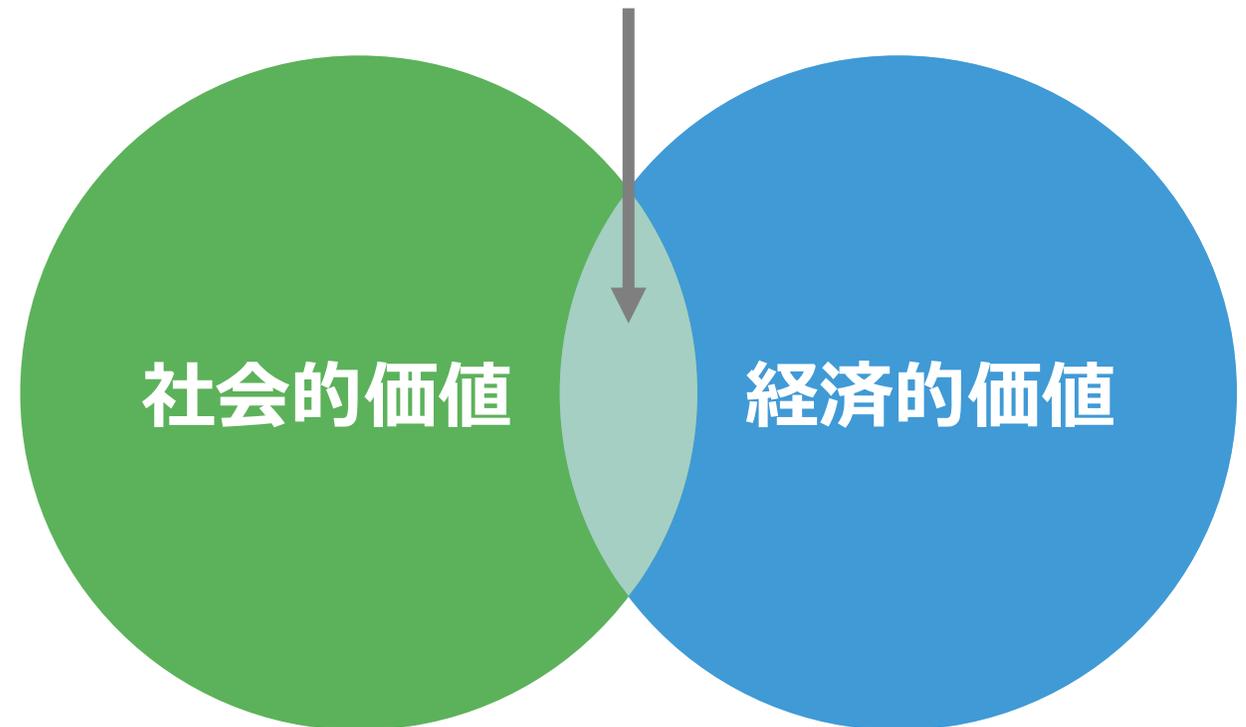


ペット
(犬・猫)
商品
※非機能性表示食品



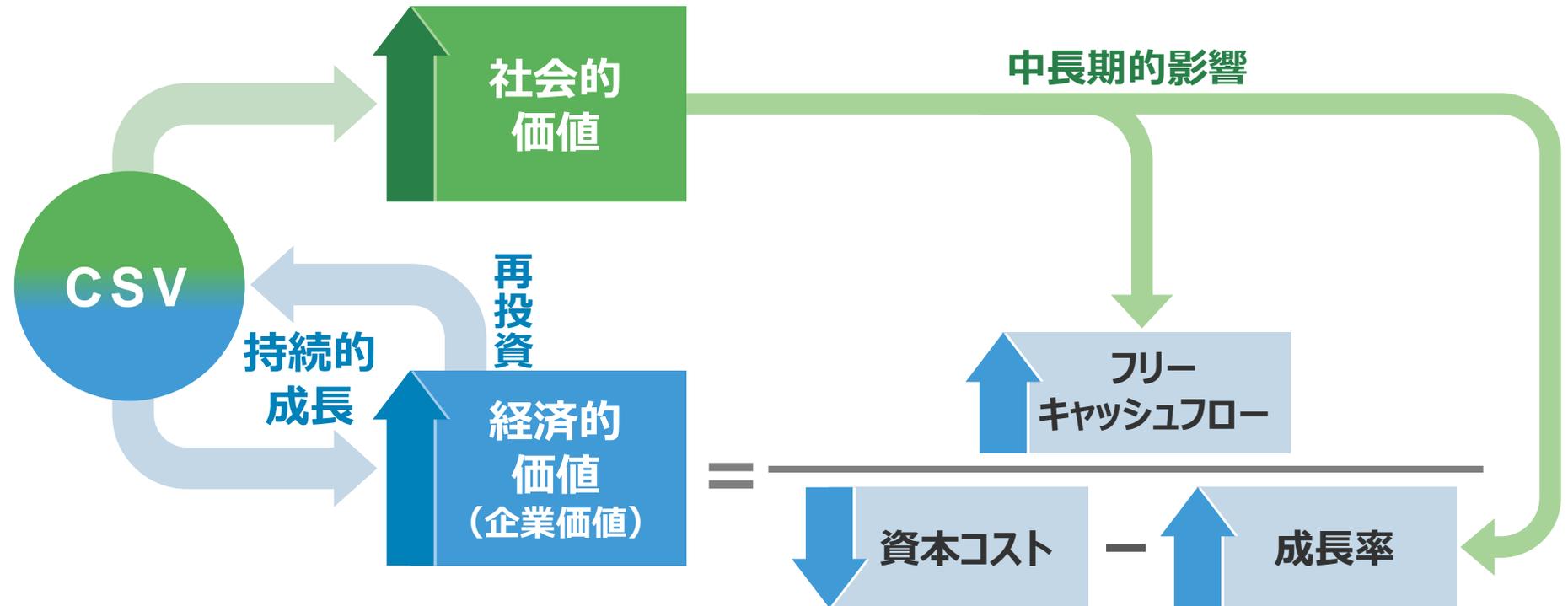
- ▶ 「社会との共通価値の創造」であり、2011年にハーバード・ビジネス・レビューにてマイケル・ポーター教授が発表。
- ▶ 社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」の両立により企業価値向上を実現することを提唱。

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



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、
こころ豊かな社会と地球を次世代につなげます

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

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を
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

- ▶ キリングループは、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

2015 > 2016 > 2017 > 2018 > 2019 > 2020 > 2021 > 2022 > 2023

世界の 動向

- **パリ協定** (2015)
- **IPCC1.5°C報告書** (2018)
- **IPCC6次報告書** (2021-2022)

キリン グループの 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



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

★ 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。

- ▶ 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

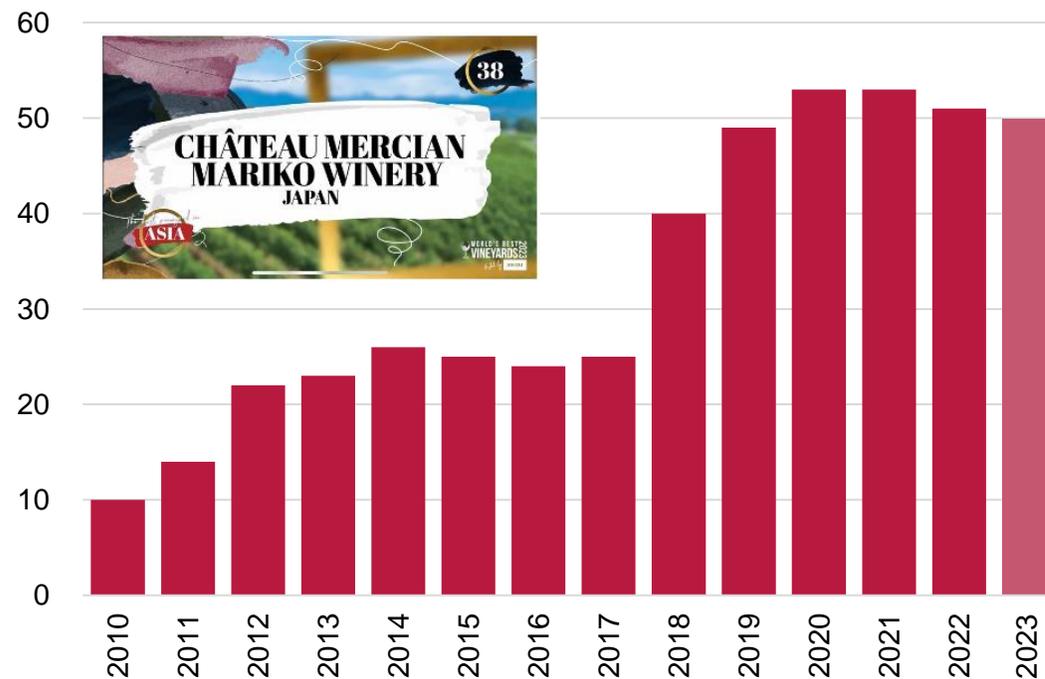


2020 UN BIODIVERSITY CONFERENCE
COP 15 - CP/MOP10-NP/MOP4
 Ecological Civilization-Building a Shared Future for All Life on Earth
 KUNMING - MONTREAL



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

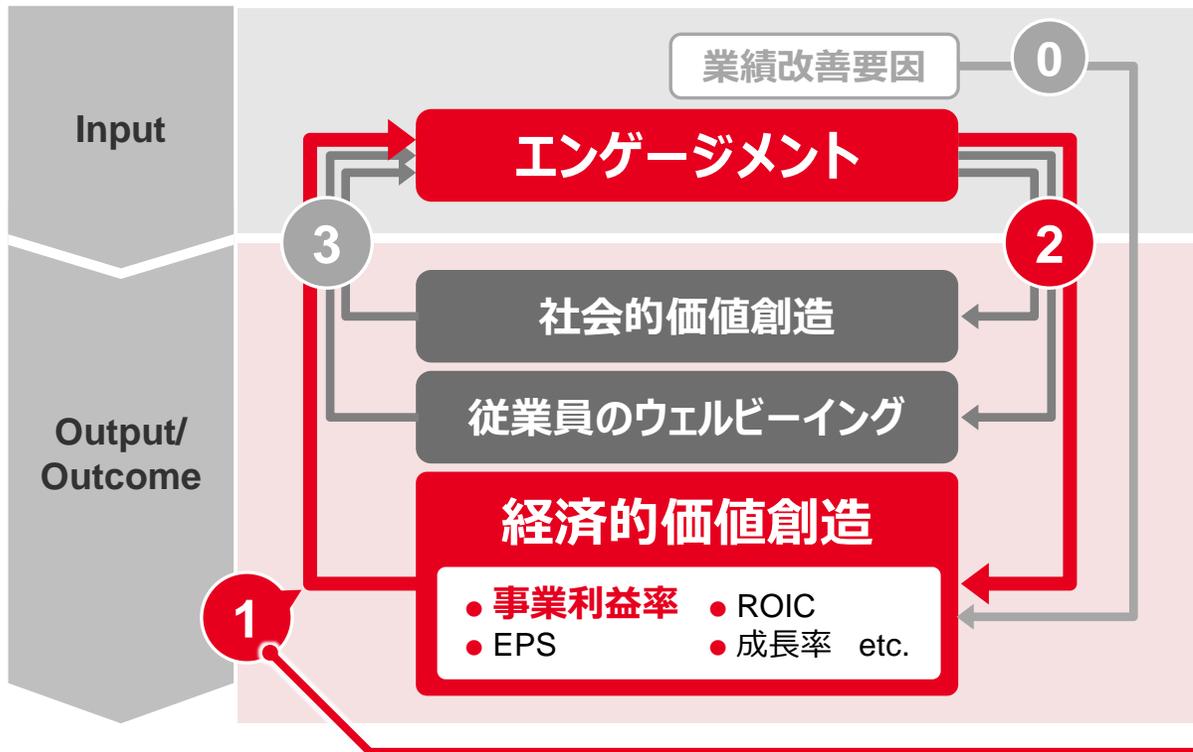


バリューチェーン上の すべての関係者と

- 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。

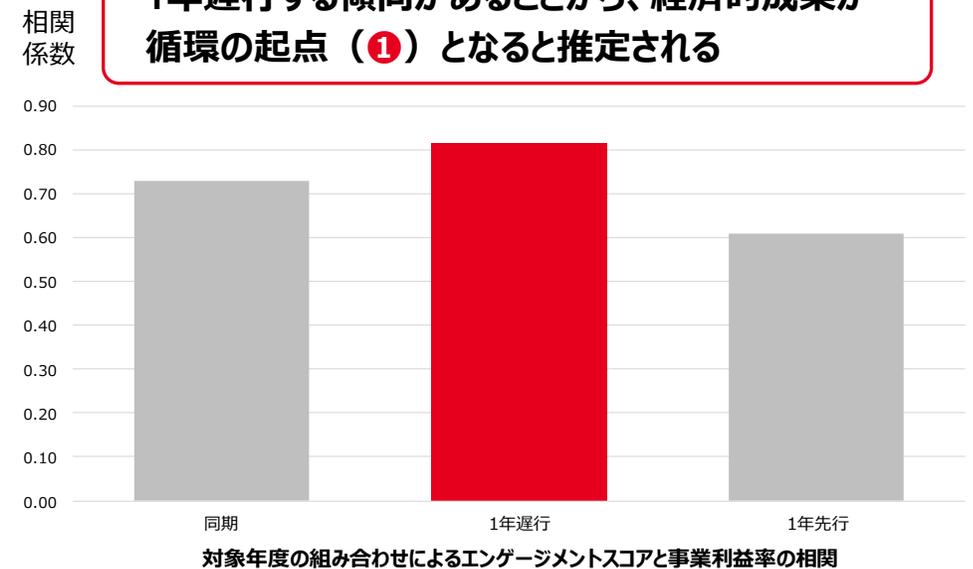
- キリンは従業員のエンゲージメントスコアを非財務指標として2013年に計測開始。前中計から非財務KPIに設定
- エンゲージメントは事業利益率と強い相関 (①)。エンゲージメントはウェルビーイングや業務を通じた社会的経済的価値創造を促進し (②)、それがエンゲージメントにまた繋がり (③) Output/Outcomeが拡大生産される

エンゲージメントとOutput/Outcomeの拡大再生産関係

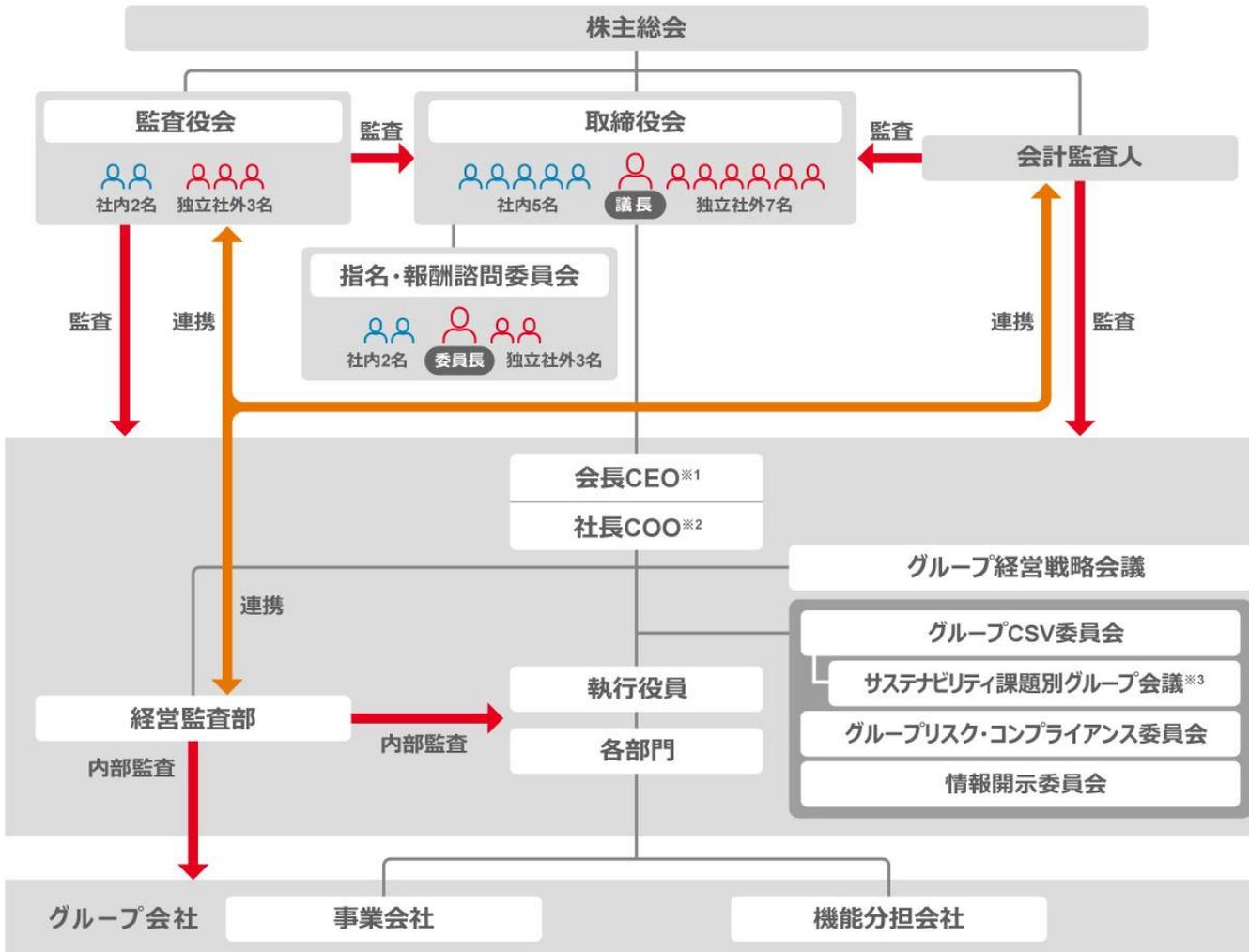


エンゲージメントスコアと事業利益率の相関

エンゲージメントの変動が事業利益の変動より1年遅延する傾向があることから、経済的成果が循環の起点 (①) となると推定される



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



※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。



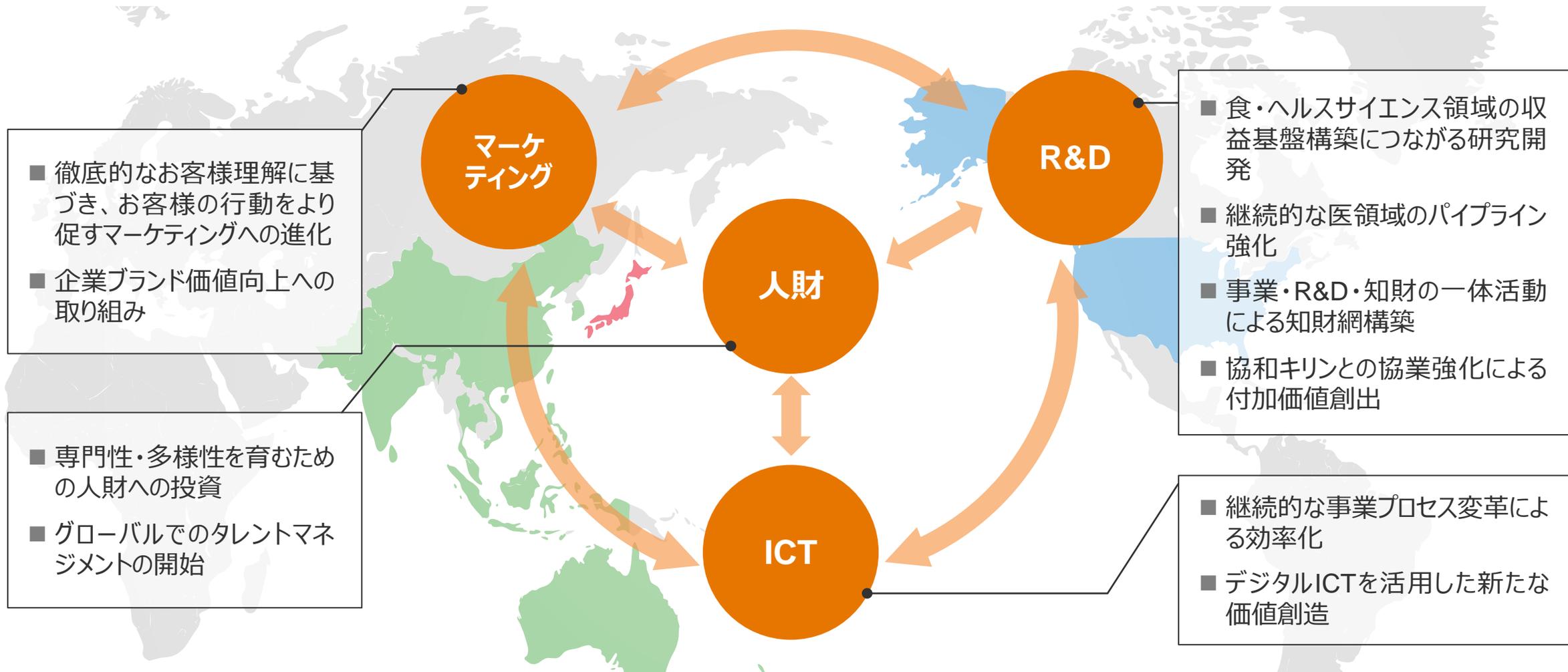
審議事項

- ▶ 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。

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

▶ 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)	

- ▶ 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)

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

➤ 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）



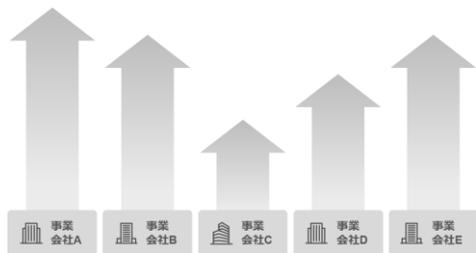
事業会社個別の課題解決の支援と**事業会社を超えた連携の創出**

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



よろこびがつなぐ世界へ

Joy brings us together