

KIRIN

KIRIN CSV REPORT 2020



キリンホールディングス株式会社

マネジメントディスカッション

本冊子について

本冊子は麒麟の統合報告書「KIRIN CSV REPORT 2020」のダイジェスト版です。麒麟のDNAに基づくグループの強みを生かして、新たな価値を創造することにより、持続的な成長を目指すキリングループの姿をわかりやすくまとめました。ぜひご一読ください。

「KIRIN CSV REPORT 2020」オリジナル版

麒麟ホールディングスのWebサイトでは、オリジナル版冊子PDF（全ページ）をご覧ください。
また、オリジナル版についてはWeb閲覧専用のHTMLページもございます。
冊子をご希望の方は、当社Webサイトの資料請求画面よりご請求ください。



WEB 冊子PDF <https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/integrated/pdf/report2020/kirinreport2020.pdf>
HTML <https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/integrated/>

株主データ (2020年6月30日現在)

発行済株式総数

914,000,000 株

大株主

株主数

171,209 名

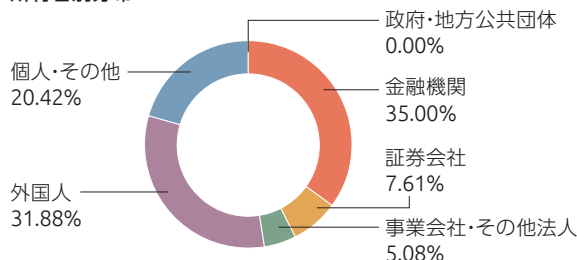
株主名	所有株式数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	73,932	8.86%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	40,484	4.85%
明治安田生命保険相互会社	32,996	3.95%
JP MORGAN CHASE BANK 385632	27,151	3.25%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	20,742	2.48%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	17,541	2.10%
SMBC日興証券株式会社	17,457	2.09%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	17,149	2.05%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	13,047	1.56%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,983	1.55%

※2020年6月30日現在、上記所有株式のほかに、当社は自己株式を79,991千株所有しています。

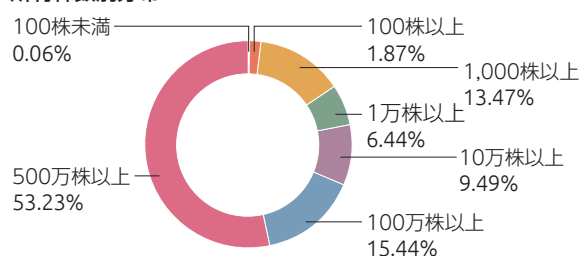
※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

※持株数及び持株比率は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。

所有者別分布



所有株数別分布



キリングループの「これまで」

発酵・バイオテクノロジーをもとに 事業領域を拡大

1885年に設立されたジャパン・ブルワリーを前身とするキリングループは、100年以上にわたってイノベーションを生み出し、成長を続けてきました。事業領域は、祖業のビール事業から医領域、ヘルスサイエンス領域へと拡大。さまざまなステージにおいて、お客様のクオリティ・オブ・ライフの向上に貢献する商品・サービスを提供しています。

イノベーション創出と事業領域拡大を可能にしたのが発酵・バイオテクノロジーです。祖業で培った培養技術や研究がヘルスサイエンス領域、医領域の商品開発へとつながっており、自らの力で事業領域を広げてきました。

● 食領域 ● 医領域 ● ヘルスサイエンス領域

1885 ● ジャパン・ブルワリー設立

1907 ● 麒麟麦酒株式会社創立

1928 ● 「キリンレモン」発売 清涼飲料へ事業拡大

1982 ● 研究開発部新設

医領域の始まり

ビール事業における発酵技術で培った
バイオテクノロジーを発展させ医領域の研究を開始

1983 ● キリンビール事業開発部 健康食品チーム発足

ヘルスサイエンス領域の始まり

多角化戦略の中で、発酵技術や生産技術を生かして
健康分野へ進出

1990 ● 「キリン一番搾り生ビール」発売

● キリンビール第1号医薬品「エスポー」発売

1991 ● キリンビバレッジ発足

1998 ● ライオンネイサン（現 ライオン）に資本参加

2002 ● 「淡麗グリーンラベル」発売

2006 ● メルシャンに資本参加

2008 ● 協和発酵キリン（現 協和キリン）発足

2009 ● 「キリン フリー」発売

2014 ● 「キリン やさしさ生茶 カフェインゼロ」発売

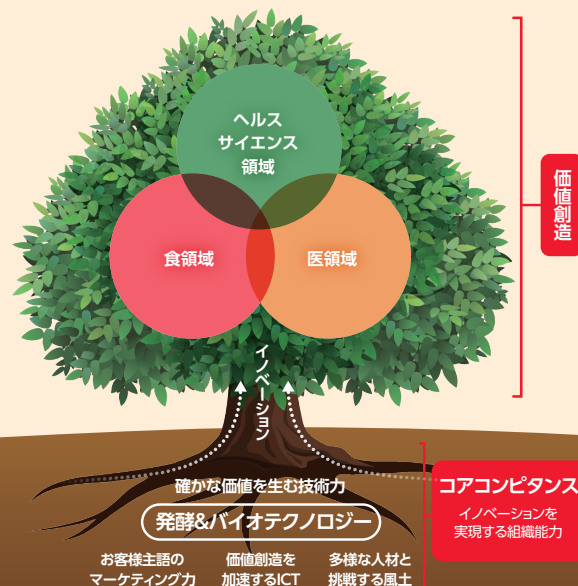
2015 ● ミャンマー・ブルワリーに資本参加

2017 ● 「iMUSE」発売

2019 ● ファンケルに出資

イノベーションの源泉となる発酵・バイオテクノロジーを根幹に、人材、ICT、マーケティングを合わせた4つのケイパビリティがグループの成長を支えています。近年ではアルコール0.00%商品やカフェインゼロ緑茶の開発、さらに免疫細胞の司令塔を直接活性化するプラズマ乳酸菌の発見など、いずれも世界初の成果を上げ、グループの成長を実現してきました。

今後も社会課題の解決に貢献できるイノベーションを生み出すことで、社会とともに持続的な成長を目指していきます。





新たな成長のステージに向けて 事業を通じて社会課題を解決する CSV経営を一層加速させていきます

代表取締役社長

磯崎功典

今回の新型コロナウイルス感染症により困難に直面されている皆様、また、度重なる豪雨で被災された皆様に、心よりお見舞い申し上げます。CSV(社会と共有できる価値の創造)を経営の根幹に据えるキリングroupは、地域社会の一員として、事業をはじめとする多様な活動を通じて皆様に全力で支援してまいります。

不透明・不確実な時代だからこそ ぶれることなくCSV経営を貫く

日本では新たな時代「令和」が幕を開けた中、我々のビジネスを取り巻く環境は一層不透明感を増しています。日本においては大規模な台風や豪雨が発生し、オーストラリアでは森林火災が起きるなど、自然災害が頻発、激甚化しています。また、世界経済に影を落としてきた米中の貿易問題は長期化し、英国が正式にEUを離脱するなど、政治・経済情勢も混沌としています。さらに新型コロナウイルスのアウトブレイクは、我が国を含め世界に大きな混乱を巻き起こし、世界経済に多大な影響を及ぼしています。

そうした中キリングgroupは、長期経営構想「KV2027」の第1ステージである「2019年-2021年中期経営計画(2019年中計)」の2年目を迎えました。私は、このような不透明・不確実な時代だからこそ、ぶれたり迷ったりすることなく、しっかりと「軸」をもってグループ経営を進

めることが大切だと考えています。その確かな「軸」となるのが、2013年から取り組んできたCSV経営です。私たちが暮らす社会は、食や健康の問題、地域社会の問題、環境問題など、多くの課題に直面しています。キリングgroupは、自らの「強み」を生かし、事業を通じてそれらの社会課題の解決に取り組んでいきます。そして「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」を両立することによって、持続的な企業価値向上を追求していきます。

キリングgroupの「強み」を生かし 事業を通じて社会課題の解決に取り組む

キリングgroupの主力である麒麟ビール、ライオン、ミャンマー・ブルワリーなどの酒類事業においては、世界的に強化されつつある飲酒抑制への動きが長期的なリスクとなっています。すでに欧米などでは厳しい広告規制が導入されていますが、アルコールの有害な使用の低減を目指すWHOの要請を受け、今後、国内外を

含め飲酒抑制の動きは一層強まるものと予想されます。こうした中、キリンググループでは、グローバルな適正飲酒啓発・飲酒運転撲滅キャンペーンの展開、ノンアルコール飲料や健康に配慮した商品の開発と普及に注力しています。

国際社会の重要課題である気候変動も大きな事業リスクとなります。キリンググループでは、2018年12月に日本の食品会社として初めて「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。提言に基づきシナリオ分析を実施し、気候変動が農産物の収量に及ぼす影響や、農産物生産地での気候変動による水リスク、炭素排出コストへのカーボンプライシングの影響について評価しました。今後も自社の環境負荷低減に取り組むのはもちろん、気候変動が事業に与えるリスクや機会について分析と対応を進めるとともに、情報の開示を進めていきます。

さらに国内では医療費抑制の流れが加速し、薬価の引き下げが続く見通しであり、医薬事業にとってリスクとなります。

このように、キリンググループの事業領域には、さまざまなリスクが存在しています。しかし、それぞれのリスクには何かしらの社会課題が潜んでおり、事業を通じてその解決に取り組むことで、新しい事業機会・成長機会を創出できると考えています。

キリンググループは、創業から100年以上にわたって一貫して独自の発酵・バイオテクノロジーを培ってきました。さらに食領域を中心とした強いブランドとマーケティング力、国内外でのモノづくりで培ってきた高度な

エンジニアリング力にも大きな強みをもっており、独自の発酵・バイオテクノロジーに、これらの強みを組み合わせることで、さまざまな環境変化に対応し世界でも稀な事業モデルへと進化させてきました。今後もこれらの技術や強みに一層磨きをかけ、CSV経営を加速させていきます。

食領域の収益力強化と医領域の飛躍的成長で持続的な成長の基盤を固める

2019年中計では「新たな成長を目指した、キリンググループの基盤づくり」をテーマに掲げ、重点課題として「既存事業(食領域／医領域)の利益成長」「ヘルスサイエンス領域の立ち上げ、育成」「イノベーションを実現する組織能力の強化」に取り組んでいます。

既存事業の中でも、食領域では「収益力のさらなる強化」に注力し、2019年度は特にキリンビール、キリンビバレッジ、ミャンマー・ブルワリーなどで利益を拡大しました。食領域全体ではライオンにおいて課題が顕在化したものの、他事業会社によってカバーすることにより、収益力の強化は概ね堅調に進捗しています。

今後も継続して収益力強化を実現するためには、各事業における現在の戦略を継続するとともに高付加価値カテゴリーの強化が重要になります。そのため、日本、そして北米やオーストラリアなどにおいてもクラフトビールにおける成長機会を探索していきます。また、キリンビールは好調を維持していますが、国内の酒類市場においては、人口減少などに伴う市場縮小や段階的な酒税の一本化、嗜好の多様化などの環境変化が起

トップメッセージ

こっています。こうした市場環境変化に対応できる強い組織をつくるために、業績好調な今こそ改革が必要と考え、組織構造・要員配置の適正化、間接業務の効率化など営業組織の改革を実行し、これまで以上にお客様や市場の変化に迅速・的確に対応していきます。

「飛躍的成長の実現」を目指して積極的な投資を実施してきた医領域においては、欧米においてグローバル戦略3品を上市し、売上も順調に推移しており、成長を牽引しています。今後もアンメットメディカルニーズなど、社会の要請に応える新薬を開発・上市し、グループの中期的な成長ドライバーとしての役割を担っていきます。

2019年中計の初年度は、既存事業領域である食領域、医領域とも順調に成果を上げており、持続的な成長への基盤固めが大きく前進したと実感しています。

ファンケルとの提携でシナジーを発揮し ヘルスサイエンス領域の商品開発を加速する

ヘルスサイエンス領域においては、ファンケルと資本業務提携契約を締結しました。「美」と「健康」を事業ドメ

インとする同社は、基礎化粧品や機能性表示食品などにおいて圧倒的なブランド力を有しています。また、エビデンスを追求する企業姿勢、応用研究を生かした商品開発、直販部門を含めたマーケティ

ング力にも定評があります。一方、キリングループは、発酵・バイオテクノロジーなどの基礎研究に強みがあり、高機能アミノ酸、免疫、脳機能、腸内環境などに関する独自の機能性素材を豊富に有しています。

こうした両社の強みを融合することにより、シナジー効果として、2024年には55億円～70億円程度の事業利益を創出できると考えています。具体的には、両社のブランド力と研究開発力、保有する高機能素材を組み合わせ、飲料やサプリメントなどの新商品を順次発売する予定です。

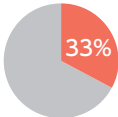
また、生活習慣病、脳機能、身体機能、免疫、腸内環境などの分野で、キリングループの商品・素材をベースにしたファンケルとの共同研究や、新事業開発などを推進していく計画です。すでにキリンの独自素材であるプラズマ乳酸菌を使用した「iMUSE」ブランドの商品を、ファンケルの国内ECチャネルおよび中国向け越境ECチャネルで販売を開始しました※。今後も両社の取り組みを着実に進めていきます。

※期間限定販売

ダイバーシティ推進やDXによって 組織能力を高めイノベーションを起こす

これらの成長戦略を実現していくため、「イノベーションを実現する組織能力の強化」に取り組んでいます。今後の重点テーマの1つが研究開発体制の強化です。新しい知識や発想、スキルなどをもつ多様な人材を積極的に採用・登用していくほか、グループ内はもとよりビジネスパートナーとの共同研究・共同事業をさらに強化・

取締役数と独立役員比率

	2019年度	2020年度	
取締役総数	9名	12名	スキルセット強化項目 「ヘルスサイエンス」 「ESG・サステナビリティ」 「ブランド戦略・マーケティング営業」 「海外事業」 「財務・会計」
社内取締役	5名	5名	
社外取締役	4名	7名	
うち独立役員	3名	7名	
女性役員	0名	2名	
外国人役員	0名	2名	
独立役員比率	 33% 社外 議長 非独立 社内	 58% 社外 議長 女性 外国人 社内	

充実させることによって、より多くのイノベーションを生み出せる組織体制へと変革していきます。また、グループの大きな強みであるマーケティング力についても、マーケティング部門だけでなくすべての部門でお客様の視点に立った取り組みを強化することで一層のレベルアップを図ります。

同時に、各業務を高度化・効率化するためDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進します。DXによって私たちが目指すのは単なる現状の改善ではありません。コストダウンやバリューアップ、ビジネスモデルを変革できるレベルにまで取り組みを進化させていきます。

さらにコーポレートガバナンスの一層の強化も不可欠であると認識しています。監督の面では、専門性を強化するため、各分野に造詣の深い新任独立社外取締役の拡充を行いました。また独立社外取締役を前年より

大幅に増やし、客観的な立場から議論が行える体制にしました。さらに、中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセンティブを目的に役員報酬制度の見直しを進めました。財務目標だけでなく非財務目標としてCSVコミットメントの進捗・達成状況度を評価項目に加え、CSV経営によりコミットしていきます。

執行の面では、研究開発体制の強化や健康事業推進室の設置など、執行における責任の明確化を行い、迅速・適切な事業運営が行える体制を確立しました。

キリングroupは、これからも結果にこだわり、2019年中計の達成に全力を尽くすとともに、グループの総力を挙げてCSV経営を推進していきます。そして持続的な利益成長と中長期的な企業価値向上、株主還元のためさらなる充実などを通じて、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

ヘルスサイエンス領域で 新たな価値の創出に挑戦しています

健康分野の社会課題解決を通じて 持続的な成長を目指す

「世界のCSV先進企業」を目指すキリングroupは、事業活動を通して創出した多様な価値を社会に提供しています。中でも私たちが重視する価値が、人々の「健康」です。健康寿命の延伸や生活習慣病の改善が多くの国や地域の重要課題になるなど、健康分野にはさまざまな課題が存在しています。キリングgroupは、そうした健康課題の解決を通して経済的・社会的価値を創出することで持続的な成長につなげていこうと考えています。

価値創出における競争力の源泉は100年以上にわたって培ってきた発酵・バイオテクノロジーです。このコア技術をベースに、キリングgroupは飲料・食品から医薬品までの幅広い領域で強みをもつ事業体へ進化してきました。そし

て、これらの強みを生かして、医と食をつなぐ「ヘルスサイエンス」という新たな領域での価値提供への挑戦を開始しています。

アプローチ① 予防医療への貢献

キリングgroupは、2つのアプローチでヘルスサイエンス領域の成長戦略を推進しています。その1つは「予防」です。現在は病気になった患者さんの治療だけでなく、病気になる前の健常者に対する予防活動も医療の一部である、という考え方が主流になっています。健常者と患者の間にはさまざまなレベル・段階があり、それらはシームレスにつながっているため、病気の予防には多様な方策が考えられます。

機能性飲料・食品をはじめ、キリングgroupはこれまで健康づくりに役立つさまざまな商品やサービスを提供してきましたが、予防医療という観点で商品・サービスを捉え直すことで事業機会の拡大を目指しています。

アプローチ② お客様一人ひとりの健康ニーズへの対応

もう1つのアプローチは「個別化」です。例えば生活習慣病や認知症は、生活様式や社会環境、心身の相互作用など複数の因子が関係しており、個々の患者さんの症状や環境に応じた対応が求められます。

こうした個別化は治療の段階だけでなく、予防を主とするヘルスサイエンス領域でも重要になっています。そこで、



取締役常務執行役員
R&D戦略、品質保証統括

小林 憲明

資本業務提携したファンケルとも連携して、お客様一人ひとりの健康ニーズに沿ったきめ細かい商品・サービスの開発やマーケティングを強化していく考えです。さらにゲノム（遺伝情報）など個人のバイタルデータに基づいたビジネスも視野に入れ、新事業開発を進めていきます。

また、個別化した商品・サービスの開発に向けて、ビッグデータ活用も強化していきます。例えば、腸内細菌の「普通の状態」を知るには大量の健常者データが必要です。このためグループのR&D資源を結集するとともに、パートナー企業とのアライアンスや公的プロジェクトへの参加、AIの活用などでビッグデータの蓄積・解析にも取り組んでいきます。

キリングループの研究開発力を基盤に 社会に新たな価値を提供し続ける

ヘルスサイエンス領域を推進する上で、グループ内に医薬事業を展開する協和キリンをもつことは大きなアドバンテージであると考えています。これまで「医」と「食」のビジネスは、法律の壁もあり個別で動いてきましたが、前述のように今後の価値創出には両者をシームレスに捉えることが重要になります。

「健康」というターゲットに「医」と「食」の両側からアプローチできることは、キリングループならではの強みです。同じ素材であっても、医薬の視点と食の視点では目指すゴールが変わってきます。従来は医薬品の素材として見ていた素材を食の視点から捉えることで、新たな価値が見えてくる可能性があります。そして、この2つの事業領域は基礎研究の部分で共通する要素が多く、グループ内の連携・協働によるシナジーが特に期待されるところです。これから私たちキリングループの研究開発力を基盤に、人々の健康課題に応える新たな価値の創出に取り組んでいきます。

両社のブランドと技術を生かし、
開発、販売、生産・調達など
多面的にシナジーの創出を目指しています

「美と健康」「健康寿命の延伸」への貢献を目指すファンケルにとって、志を同じくするキリングループとパートナーシップを結べたことには大きな意味があります。両社の強みを掛け合わせた取り組みを加速して、さらに事業を成長させていきたいと考えています。

2019年8月の資本業務提携直後から、私たちはR&D、健康事業、チャネル・インフラ、会社間交流の4つの分科会でシナジー創出に向けた取り組みを進めており、すでに200回を超える打ち合わせを行うなどスピード感をもって取り組んでいます。

チャネル・インフラの活用では、お互いがもつチャネルは補完関係にあり、顧客接点の拡大においてシナジーが見込めます。最も早く成果を創出できる取り組みであり、すでに実績も上がりつつあります。

健康事業での協業では、キリンビール、キリンビバレッジ、ファンケルのマーケティング関係者が議論を重ね、お客様の“不”を解決するコラボレーション商品を検討しており、第1弾は2020年秋の発売を予定しています。

R&Dでは、キリンとファンケルがともに真面目な研究開発型企業である特長を生かし、「脳機能」「腸内環境」などの分野での共同研究にじっくりと取り組み、新しい商品・ビジネスに発展させるとともに、スキンケアの分野でも、キリンの独自素材を応用した新しい化粧品を生み出していくことで、当社の競争力をさらに強化していきます。

株式会社ファンケル
代表取締役
社長執行役員 CEO

島田 和幸

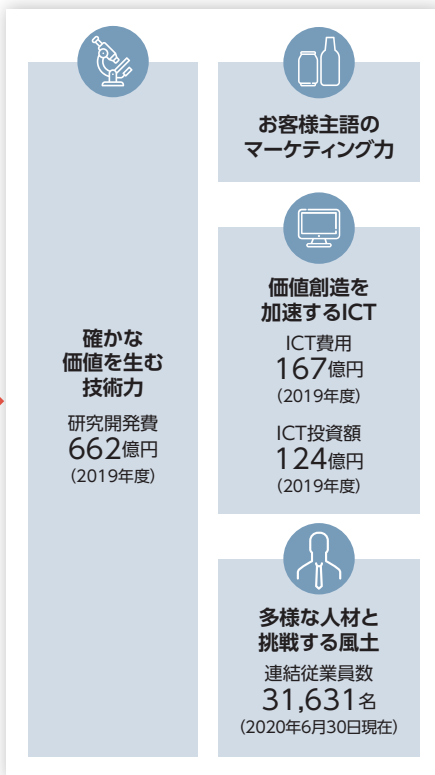


CSVを経営の根幹に据え 経済的価値と社会的価値を高める

グループ経営理念

INPUT

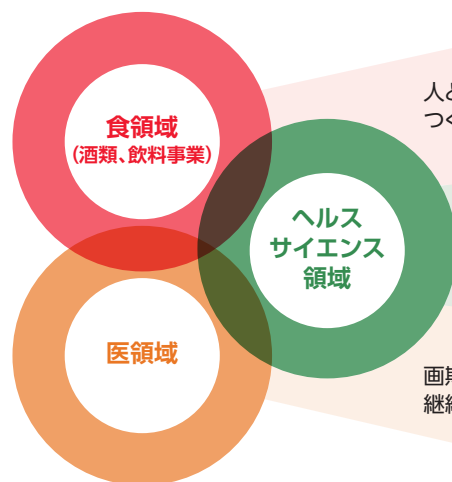
イノベーションを生み出す基盤



BUSINESS

社会課題を成長機会として
シナジーを生かして取り組む事業

食から医にわたる
事業領域



OUTPUT

基盤を生かし、事業を通じて
社会課題の解決につながる
イノベーションを生み出す

人と人とつながる機会を
つくる商品・サービス

クオリティ・オブ・ライフの
向上に寄与する
商品・サービス

画期的な新薬の
継続的な創出

価値創造を支えるガバナンス

キリンググループは「CSV (Creating Shared Value: 社会と共有できる価値の創造)」を経営の根幹に据えています。マーケティング力、技術力、ICT、人材と風土といったイノベーションを生み出す基盤を生かして、食領域(酒類、飲料)、医領域、さらに「ヘルスサイエンス領域」に

ビジネスを展開。それぞれの事業分野で提供する商品・サービスを通じて経済的価値・社会的価値を創出し、次の成長に向けてイノベーションを生み出す基盤に投資し、強化する——こうした価値創造のサイクルにより、持続的な成長を実現します。

キリンググループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよるこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します

OUTCOME

社会に還元する価値



財務KPI※

ROIC

平準化EPS成長率

非財務KPI※

CSVコミットメント

企業ブランド価値

従業員 エンゲージメント

※ 2019年中計のKPI

経済的価値 キャッシュ・フローの 最大化

社会的価値 CSVパーパスの実現



健康



環境



地域社会・コミュニティ



酒類メーカーとしての責任

人事総務戦略担当役員に聞く人材戦略

イノベーションの創出に不可欠な 組織能力を強化する

「VUCAの時代」と言われ経営環境の不確実性が高まる中、キリンググループは長期経営構想「KV2027」において「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」というビジョンを掲げて、新たなステージへの進化に挑戦しています。

このビジョンを実現するためには、社会課題の解決に資するイノベーションを持続的に生み出す組織能力が必要ですが、「人材」こそ最大の企業競争力の源泉です。

人材戦略において重視している課題の1つは「多様性の推進」です。さまざまな属性、視点、感性、能力・経験をもつ社員の力を掛け合わせることが、新たな価値を生む原動力になります。そこでキリンググループは、多様な専門能力をもつ人材の獲得を進めるとともに、グループ内外での異動や交流を通じて社員の視野の多様化にも注力しています。また、グループ経営人材を継続的かつ計画的に育成・強化していくことも、人材戦略における重要な要素となっています。

これらと並んで、多様な人材がそれぞれの可能性を十分に発揮して、自ら挑戦できる企業風土の醸成とともに、その基盤となる職場環境の整備にも取り組んでいます。組織を活性化することで、イノベーション創出力が高まると考えているからです。

多様な視点と能力・経験を生かして 事業を強化

キリンググループは、大きく2つの方向性で人材の多様性を推進しています。

1つは採用における多様な人材の獲得であり、これまでの新卒採用中心ではなく、豊富な知見や高い専門性を有する人材のキャリア採用を積極的に進め、採用者に占める割合を30%以上とすることを目指しています。

もう1つの方向性は、グループ内外での人材交流を進め、社員一人ひとりの視点を多様化していく取り組みです。意識改革を促すグループ会社間異動やグループ外企業との人材交流を拡充しています。

また、多様な視点を生かした事業展開を加速していくために、女性リーダーの育成に注力しています。キリンググループは2021年の女性リーダー比率を2013年比3倍の12%にする目標を設定しており、2019年は8.4%まで拡大しました。

多様な人材が自ら挑戦できる環境を整備

多様な能力をもつ人材が、その可能性を十分に発揮するためには、人材を育てる企業風土、すなわち社員一人ひとりが、失敗やリスクを恐れることなく、主体的な挑戦を通じて



取締役
常務執行役員
三好 敏也

成長できる環境が重要です。

リーダー層に対しては、若手社員を対象とした成長実感や面談実施状況に関する各種アンケートの結果を定期的に知らせることでリーダーとしての育成能力向上を図っています。また、トップリーダーを対象に、「リーダーシップ強化プログラム」を展開しており、育成マインドの高い組織風土への変革に取り組んでいます。

一方で、社員が主体的に挑戦できる環境の整備にも注力しています。2019年は主要事業会社の総合職社員を対象にキリンホールディングスへの転籍希望者を募集し、約1,100名が転籍しました。年功要素をなくして期待・役割と成果に基づき処遇する人事制度を通じて、社員自らがより高い役割に挑戦することや成長機会を広げることを期待しています。ほかにも新興国の社会課題に取り組む留職プログラム、海外ビジネス体感プログラム、異業種ワークショップ、各種経営塾、スタートアップ企業への出向など、多様な挑戦する機会を提供しています。

また、「働き方改革」や「健康経営」など、挑戦するためのベースとなる労働環境の整備にも努めています。働き方改

革では、育児または介護で時間に制約がある働き方を1カ月間疑似体験する「なりキリンママ・パパ」研修をグループ内で継続的に展開し、効率的な働き方を考える機会にしています。健康経営についても、「生活習慣病」「メンタルヘルス」「お酒との付き合い方」を主なテーマに設定して、ストレスチェック・組織診断結果の積極的な活用による組織の健全性維持の取り組み、「スロードリンク®」をスローガンとした適正飲酒の徹底といった諸施策を実施しています。

社員個々の挑戦を応援し続ける

KV2027の実現はキリングroupにとっての大きな挑戦ですが、環境変化に向き合うことは個々の社員のキャリア形成にとっても重要なテーマであると私は考えています。キリングroupは、自ら発展し続けようとするすべての社員に成長の機会を積極的に提供していきます。人には無限の可能性があり、人は仕事を通じて成長できると私は確信しています。

これからも無形資産である「人材・組織」の強化に積極的に投資し、持続的な成長に挑戦していきます。

多様な働き方を体験する「なりキリンママ・パパ」研修を展開

営業部門の女性社員の創意で始まった「なりキリンママ・パパ」研修は、社員が「育児」「親の介護」「パートナーの病気」のいずれかのシチュエーションを選択して、時間の制約や子どもの発熱といった突発対応を仮想体験しながら、1カ月間にわたり業務との両立を図る体験型研修です。

この研修の大きな目的は、多様な働き方に対する理解を深めるとともに、自身や組織の業務の進め方を見直し、業務効率の向上につなげることにあります。「なりキリン」実施者の時間外労働時間は、対前年同月比で平均60%以上の削減を実現しています。2019年からは、実施範囲を従来の本社や一部の営業拠点からキリンホールディングス、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンの全国の事業所へ拡大。35%を超える33事業所が実施しました。キリングroupでは、「2021年までに全事業所で展開する」ことを目標にこの取り組みを継続していきます。



周囲の理解と協力を得るために、自らの宣言を張り出すのがルール

CSVパーパス&CSVコミットメント

CSVパーパス

社会と価値を共創し持続的に成長していくために、長期経営構想「KV2027」の指針として、4つのCSV重点課題ごとに「CSVパーパス」を策定しています。

「2050年までに、資源循環100%社会の実現を目指す。」としていた環境パートについては、2020年2月の環境ビジョンの改定に伴い、「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。」へと変更。より高いハードルを設定し、その達成に向けた取り組みを開始しています。

 私たちのCSVパーパス
<https://www.kirinholdings.co.jp/csv/purpose/>



CSVコミットメント

CSVパーパスの中期のアクションプランとして、19の「CSVコミットメント」を設定し、中期経営計画の非財務目標としても設定しています。

	主なCSVコミットメント	アプローチ・成果指標
酒類メーカーとしての責任	適正飲酒啓発と次世代へのお酒の文化継承	① 適正飲酒啓発プログラムの実施 ② 適正な飲酒習慣をサポートするアルコール量の表示 [KB] [ME] [LN] [MBL]
健康	健康・未病領域におけるセルフケア支援	① 低糖・カロリーオフ無糖商品・健康機能エビデンス関連商品の拡充 [KBC] [KIWI] ② 健康機能性素材(プラズマ乳酸菌)の新たな価値の継続的な創造 [KH]
	治療領域の進化	バイオ医薬品の提供を通して培った強みである研究開発力と製造技術力を核として創業基盤を強化し、自社創業の新薬を世界へ提供 [KKC]
地域社会・コミュニティ	コミュニティ活性化への貢献	キリングループ商品がある食卓・飲食店・レクリエーション・季節ごとの行事・スポーツ／音楽イベントなど、人と人がつながる機会の拡大・創出 [KB] [ME] [KBC] [MBL]
	原料生産の持続可能性強化	持続的な調達と生産地域の活性化に向け、長期的な視点に立った原材料の価値化と生産地または農家への支援 ① 日本産ホップ調達量 [KB] ② 日本ワイン用ブドウ生産量 [ME] ③ 醸造米契約栽培比率 [MBL] ④ レインフォレスト・アライアンス認証取得、支援、小規模農園数 [KH] [KBC]
環境	気候変動影響への対応	再生可能エネルギー導入と省エネルギー推進 [グループ全体]
	容器包装の取り組み	容器包装の3R・資源循環推進 [KB] [KBC] [ME] [LN]

[KB] キリンビール **[KBC]** キリンビバレッジ **[ME]** メルシャン **[KIWI]** 小岩井乳業
[LN] ライオン **[MBL]** ミヤンマー・ブルワリー **[KKC]** 協和キリン **[KH]** キリンホールディングス

 CSVコミットメントの成果指標
<https://www.kirinholdings.co.jp/csv/commitment/>



新型コロナウイルス感染症の拡大に対する取り組み

キリンググループは、新型コロナウイルス感染症の拡大に対し、状況に応じたキリンググループならではの対応を検討・実施することで、ステークホルダーの皆様の健康や日常生活の維持に貢献しています。

健康

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します。

消毒用アルコール需要への対応

メルシャン八代工場、協和発酵バイオ山口事業所で消毒用アルコールの原料となるアルコールを製造し、メルシャンの子会社である第一アルコールから販売しています。現在、拡大する消毒用アルコール需要や行政からの要請に最大限応えるべく、さまざまな手段を駆使して原料用アルコールの増産・供給に努めています。

医療従事者のサポート

国内では、医療従事者を食で応援する「WeSupport」へ参画し、キリンビバレッジの清涼飲料水を提供しています。また、非常時に備えて、キリンググループの各拠点で以前より備蓄していたN95規格※のマスクを、全国の医療機関などに順次配布しています。また、ミャンマー・ブルワリーでも、4月5日に現地のビジネスパートナーとともに、人工呼吸器や患者モニターなど医療機器の整備費用をNational level central committeeに寄付しました。

※米国労働安全衛生研究所による規格。

その他のキリンググループの取り組みは、こちらをご参照ください。



キリンの取り組み

<https://www.kirinholdings.co.jp/company/philosophy/tsunagu/>

地域社会・コミュニティ

お客様が家族や仲間と過ごす機会を増やすとともに、サプライチェーンに関わるコミュニティを発展させます。

エタノールの原料となるビールの提供

キリンビールは「BREWERIES UNITE FOR IBARAKI」プロジェクトに参画しています。当プロジェクトは、茨城県に工場をもつキリンビール、アサヒビール(株)が、飲食店向けに製造したものの外出自粛で出荷が見込めないビールを木内酒造合資会社に提供し、同社八郷蒸溜所において手指消毒に使える高濃度エタノールを製造するものです。この高濃度エタノールは、同社を通じて茨城県内の地方公共団体へ寄贈されています。

サッカー日本代表コンテンツの提供

自宅でも、スタジアムにいるような臨場感や、選手視点を楽しめる「サッカー日本代表の360°映像」を体験できるコンテンツを提供し、家族や仲間と過ごす機会の提供に尽力しています。



酒類メーカーとしての責任

多様なノンアルコールビールの開発で 健康でこころ豊かな生活の実現に貢献する



キリンビール株式会社
マーケティング本部
マーケティング部
ビール類カテゴリ戦略担当

久保 育子

Ikuko Kubo

PROFILE

2009年入社。2013年にマーケティング本部へ異動。以後、「淡麗プラチナダブル」(2014年発売)、「パーフェクトフリー」(2015年発売)をはじめ、多様な新商品のプロモーションを手がける。「ノンアルコールビールを担当するようになって、自分でも生活に取り入れてみると、次の日に体が楽だったり、より多くの仲間と楽しい時間を共有できたり、さまざまな面でメリットが大きいことを実感している」という。

世界初のアルコール0.00%

「キリン フリー」で社会課題の解決に挑む

当社が「アルコール完全ゼロのビールテイスト飲料」の開発を開始したのは2007年です。この頃、日本では飲酒ドライバーによる悲惨な事故が相次いだこともあり、2007年には酒酔い運転、酒気帯び運転に対する罰則が大幅に強化され、運転者にお酒を提供したお店も処罰の対象になりました。

当時「ノンアルコール」と称するビールテイスト飲料は、当社製品を含めてすでにいくつか存在していましたが、いずれも微量のアルコールを含んでいたのです。

そうした中で、当社は「真のアルコールゼロ」を実現する

CSVコミットメント

適正飲酒啓発と次世代へのお酒文化の継承

アルコール飲料は多くの人に楽しみや潤いのある豊かな暮らしをもたらしますが、一方で飲酒が一部の人の健康を損なうなどの問題があることも事実です。そのようなアルコール飲料の有害摂取をなくすことは酒類メーカーとしてのキリングループの責任であり、適正飲酒や飲酒マナーに関する啓発活動、酒類の広告・宣伝活動に関する業界の厳しい自主基準の設定と遵守、国内外における業界全体の取り組みへの積極参画など、地域社会や国際社会とともに問題飲酒の撲滅と予防に向けた対策を推進しています。

この一環として、キリンビールでは「ノンアルコール・低アルコール商品」の開発に注力しており、2021年までにそれら商品の販売数量を2018年比で115%とする目標を掲げています。



SDGsターゲット

3.5	17.16
3.6	17.17

成果指標

ノンアルコール・低アルコール
販売数量の拡大

2021年目標値

115%(2018年比)

※キリンビール単体

ために、発酵をさせず香料を駆使してビールの風味を出すという当時では常識破りの製法にチャレンジしました。多様なメンバーによる開発チームの試行錯誤の結果、2009年に世界初のアルコール0.00%ビールテイスト飲料「キリン フリー」を完成させました。この商品は発売直後から市場の高い評価を獲得して、それまでカテゴリ全体で年間約250万ケース程度だった市場で年間約400万ケースを販売し、「アルコール0.00%」という新たな市場を創出しました。さらに高速道路SAでのプロモーションや警察との連携による飲酒運転撲滅キャンペーンなどを通して、社会問題の解決に貢献することができました。

「ビールらしさ」「爽快感」「健康」—— 多様なニーズに応え ノンアルコールビール市場を拡大

「キリン フリー」の発売前、当社はノンアルコールビールを「飲酒できないとき」のための代替品と位置づけていました。しかし、発売後にわかったのは「健康維持に役立つ」「生活スタイルに合う」といった、より積極的な理由でこの商品を選ぶ方が多かったことです。健康志向の高まりや働き方の多様化など、社会の変化の中でお客様がノンアルコール

商品に求める価値は、想像以上に大きく広がっていたのです。その結果、ノンアルコールビールの市場規模は2023年には2019年比で1.5倍(当社試算)に成長が期待される市場となっています。

現在のノンアルコールビールへの積極的ニーズは「ビールらしさ」や「爽快感」、そして「健康」などが代表的です。そこで、当社は健康ニーズに対応した機能性表示食品の「パーフェクトフリー」「キリン カラダFREE」、一番搾り製法を採用してビールらしさを求めるお客様のニーズに応えた「キリン 零ICHI」、¹「自然派ビールテイスト炭酸飲料」をコンセプトに「爽快感」ニーズに応える新商品として2020年春に発売を開始した「キリン グリーنزフリー」など、ラインアップの拡充に努めてきました。

アルコール飲料への規制はこれからも強化されていくと思いますが、お酒が提供する価値は「酔う」ことだけではないと私は考えています。例えば「味のおいしさ」「人と一緒に飲む楽しさ」「報酬感」など、お客様ごとに、あるいは生活シーンごとに求められるさまざまな価値があるはずです。これからも酒類メーカーとしての責任を前提に、ノンアルコール商品の開発を通して問題飲酒の撲滅に貢献し、多様な価値を社会にお届けしていきたいと思っています。

ミャンマー・ブルフリーでの適正飲酒啓発活動

ミャンマー・ブルフリーでは、ミャンマーの節度ある飲酒文化の醸成のため、高いプライオリティを置いて適正飲酒の啓発活動を進めています。2019年からは、お客様が自身のアルコール摂取量を把握できるよう、商品1本当たりのアルコール摂取量[※]をシンボル化して商品に印字し、現在すべての商品に含有量を表示しています。今後も、同国におけるビールのリーディングカンパニーとして、適正飲酒啓発と次世代へのお酒文化の継承に取り組んでいきます。

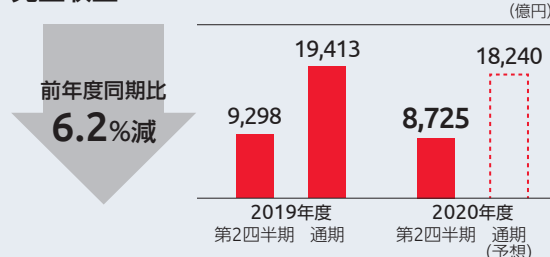
※1STANDARD DRINK = 純アルコール10g



「STANDARD DRINKS」と表示した
640ML罇と330ML缶の商品

2020年度第2四半期 連結業績・通期業績予想

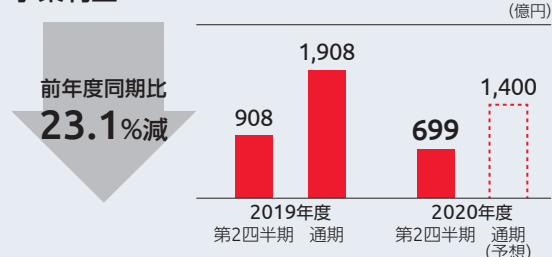
売上収益



2020年度通期業績予想:
1兆8,240億円 (前年度比6.0%減)

新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大の影響により、キリングループにおける主な事業において、4月から5月にかけて連結売上収益は大きく減少しました。6月はやや回復したものの、下半期においても影響が残ることが見込まれます。

事業利益※

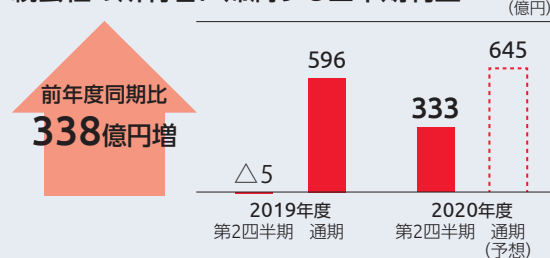


2020年度通期業績予想:
1,400億円 (前年度比26.6%減)

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける厳しい事業環境の中、第2四半期までに各事業においてできる限りのコスト削減を実施しました。通期に向けても減益幅を縮めるべくコスト削減を推進していきます。

※事業利益とは事業の経常的な業績を測る利益指標で、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除して計算しております。

親会社の所有者に帰属する四半期利益



2020年度通期業績予想:
645億円 (前年度比8.1%増)

第2四半期における親会社の所有者に帰属する四半期利益は、前年度の豪州乳飲料事業における減損の反動により、大幅に改善しました。通期予想に関しては、新型コロナウイルス感染症の影響により、各段階利益への影響は避けられませんが、前年度から増益となる見通しです。

2020年度上半期の総括

- 国内では、緊急事態宣言の発令およびその後の外出自粛要請を受け、飲食店の休業や利用者の減少による外食需要の低迷や、在宅勤務の促進による飲料のオフィス需要の減少が見られます。
- 海外においても、国や地域により感染状況は異なるものの、国内と同様の影響が見られます。
- このように、キリングループの事業を取り巻く環境は不安定な状況が続いているため、連結売上収益・事業利益はともに前年度上半期に比べて減少しました。

2020年度通期に向けて

- 下半期は酒類・飲料を中心に最需期を迎えますが、上半期同様、新型コロナウイルス感染症の影響が各事業に及びことが見込まれます。
- このため、連結売上収益・事業利益ともに年初計画を下方修正しました。甚大な影響を受けつつも、各事業の不断の努力により、修正幅は最小限に留めています。
- 平準化EPSは前年度から減少する見通しですが、通期配当予想は年初計画の65円(前年度から1円増配)を維持しています。

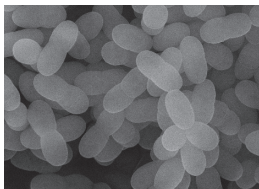
免疫機能で初の機能性表示食品として届出受理 キリンの独自素材「プラズマ乳酸菌」使用の5商品 ～キリングループ横断で健康維持に貢献～

キリンの独自素材「*Lactococcus lactis* strain Plasma(プラズマ乳酸菌)」を使用した5商品^{※1}が、「健康な人の免疫機能維持」を表示する初めての機能性表示食品として消費者庁に届出を受理され、8月7日に同庁から公表されました。

※1 対象商品は、清涼飲料3品、サプリメント2品で、後日正式に商品概要を発表予定

■ キリンの独自素材「プラズマ乳酸菌」

「プラズマ乳酸菌」は、主にチーズやヨーグルトの発酵に使用されるナチュラルな乳酸菌、「ラクトコッカス・ラクティス」の一種です。キリンホールディングス、小岩井乳業、協和発酵バイオが共同で研究を進め、国内外の大学・研究機関の協力のもと、これまで多数の論文・学会発表を行っています。



プラズマ乳酸菌

■ 機能性表示受理内容

届出表示

本品には、プラズマ乳酸菌(*L. lactis* strain Plasma)が含まれます。プラズマ乳酸菌はpDC(プラズ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。

機能性関与成分

プラズマ乳酸菌(*L. lactis* strain Plasma)
(1,000億個/日)

■ 容器包装での関連表示情報

①届出表示からの抜き出し表示 健康な人の免疫機能の維持をサポート

②「世界初^{※2}」pDCに働きかける乳酸菌

※2 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)

キリングループ 株主・投資家向けWebサイトのご紹介



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

当社Webサイトでは、決算短信・決算説明会情報に加え、経営トピックス・経営層に対するインタビュー動画などを掲載しております。タイムリーに最新情報をお届けするWebサイトを、ぜひご利用ください。



株式に関する手続きについて

住所・氏名などの届出事項の変更、配当金振込先の指定について

証券会社等に口座をお持ちの株主様 …口座を開設されている証券会社までお問合せください。

特別口座をお持ちの株主様 ……………下記連絡先(三菱UFJ信託銀行 証券代行部)までお問合せください。
なお、三菱UFJ信託銀行の各支店でもお取次ぎいたします。

未受領の配当金のお受取りについて

支払期間経過後の配当金については、下記連絡先(三菱UFJ信託銀行 証券代行部)までお問合せください。

株主名簿管理人・特別口座管理機関へのお問合せ

連絡先 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
〒183-0044 東京都府中市日鋼町1-1

 **0120-232-711**
(平日9:00-17:00)

※書類などを送付する際は、下記郵送先へ送付してください。

郵送先 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号

※株主名簿管理人・特別口座管理機関の事務拠点移転に伴い、
2017年8月14日以降の連絡先・郵送先は、左記のとおりとなりました。

コーポレートデータ (2020年6月30日現在)

商号	キリンホールディングス株式会社
本社所在地	〒164-0001 東京都中野区中野四丁目10番2号 中野セントラルパークサウス
設立	1907年2月23日
従業員数 (連結)	31,631名
事業年度	1月1日から12月31日まで
株主確定日	定時株主総会・期末配当金12月31日 中間配当金6月30日
定時株主総会	3月下旬開催
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
公告の方法	電子公告により行います。但し、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。 公告掲載 URL https://www.kirinholdings.co.jp/
証券コード	2503



本冊子は、「FSC®認証紙」および石油系溶剤の代わりに植物油を用いた「植物油インク」を使用し印刷しています。また、本冊子の印刷は、グリーン電力証書(横浜市風力発電所ハマウィング)の電力を使用しています。

2020年9月3日発行