

# キリングroupについて



キリングgroupは、祖業のビール事業を通じ、1世紀以上にわたって磨き続けてきた「発酵・バイオテクノロジー」を起点に、食・医・ヘルスサイエンスの3領域で事業を展開する、世界的にもユニークな事業ポートフォリオをもつ企業です。

私たちは、社会とともに持続的な成長を続けていくことを目指し、2013年に日本企業で初めて「CSV経営<sup>※</sup>」を戦略に掲げました。そして2019年には新たに「長期経営構想キリングgroup・ビジョン2027 (KV2027)」を策定。「食領域の収益力強化」「医薬事業の飛躍的な成長」「ヘルスサイエンス事業の立ち上げ・育成」の3つ成長シナリオの下、2027年には「世界のCSV先進企業」となることを目指しています。

※社会課題の解決を通じて経済的価値を創出し、社会とともに持続的な成長を続けていくことを目指した、キリングgroup独自の経営戦略。社会的ニーズや社会問題の解決を通じて経済的価値を創出し、次なる成長の推進力にしていく取り組み

## 01 「CSV経営」の源流と歩み

### 発酵・バイオテクノロジーを育んだ、醸造哲学「生への畏敬」

キリングgroupのユニークな事業ポートフォリオを支える「発酵・バイオテクノロジー」。この独自技術が誕生した背景には、祖業であるビール事業で脈々と継承されてきた醸造哲学「生への畏敬」が大きく関係しています。

そもそも、この「生への畏敬 (Ehrfurcht vor dem Leben)」とは、1952年にノーベル平和賞を受賞したアルベルト・シュヴァイツァー博士が提唱したもの。「われは、生きんと

する生命にとりかこまれた、生きんとする生命である」「善とは、生を保ち、生をうながし、発展し得べき生をその最高の価値にまで達せしめること」という考え方です。

これらの言葉は、私たち人間も自然界に存在する生命の一つであり、動植物や微生物を含め、生きとし生けるもの全てが相互に関係し合っていること。そして、あらゆる“生”を磨き、最高の状態へと発展させることこそ、最も価値のあることだと示唆しています。この思想は、大麦やホップ、水、酵母菌といった「自然の恵み」が生み出す価値を通じて事業を展開してきたキリングgroupにとって深く共

1977年に作られた「醸造技術標準」。この冒頭に「生への畏敬」が記述されています

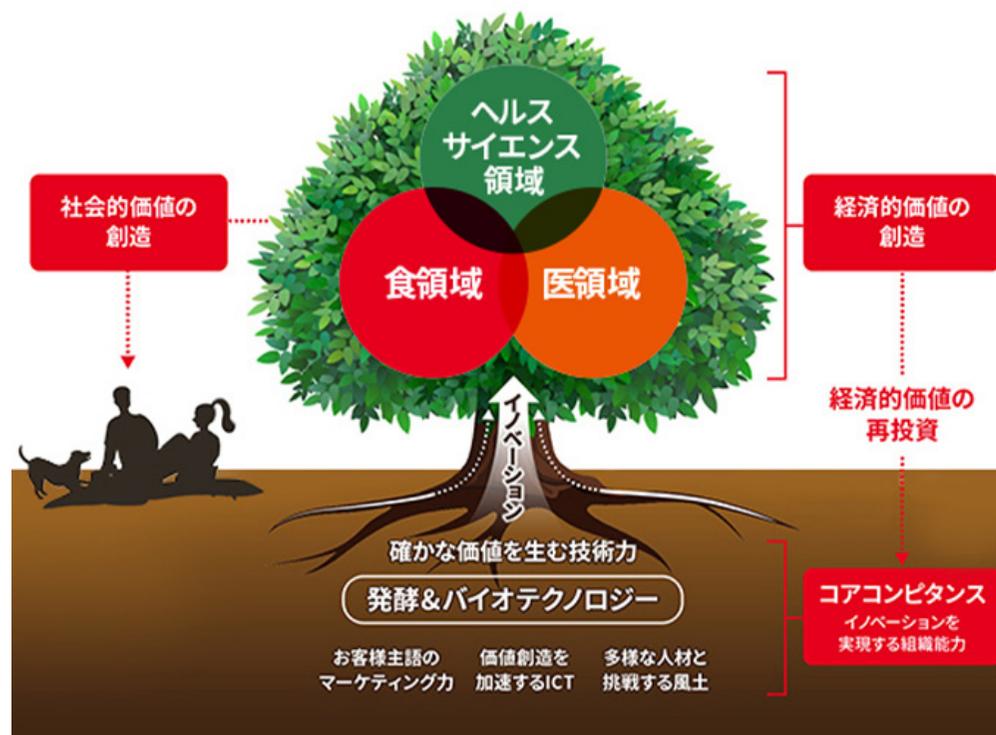


感するものでした。

生命に敬意を払い、神秘に学び、その価値を最大限にまで高めようとする思想は、キリングroupにおける生命科学への探求を後押しし、現在に至る技術力や研究開発力を重視するキリングroupの企業風土を育みました。そうした豊かな土壌から、長い年月をかけて醸成されたものこそ、私たちの技術力の根源ともいえる「発酵・バイオテクノロジー」なのです。

1981年に策定した「長期経営ビジョン」でライフサイエンス事業（現：医薬事業）に参入したのは、高齢化という社会課題の解決に貢献することを目的に、祖業であるビール事業で培った発酵・培養技術を、バイオテクノロジーによる医薬開発に転用する、という経営戦略でした。当時はCSVという言葉はありませんでしたが、イノベーションで社会課題を解決するとともに企業成長につなげるという考え方はCSVの考え方そのものです。米国アムジェン社との提携によって1990年代には新薬を発売し、バイオ医薬事業への多角化をオーガニックに成功させた世界で唯一のビールメーカーとなりました。2008年に協和発酵工業社との提携により発足した協和キリン（当時：協和発酵キリン）においても、最先端のバイオテクノロジー技術を生かした日本発のグローバル・スペシャリティファーマとなることを設立当初から掲げ、世界の人々の健康に貢献しています。

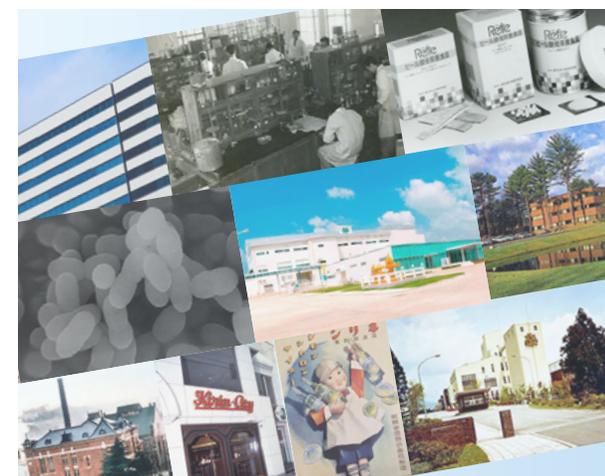
こうして確立してきた食・医領域の間にある領域として、人々の健康課題に応える「ヘルスサイエンス領域」を2010年代後半から展開しています。高齢化や慢性疾患の増加、感染症リスクの高まりなどを背景に、健康という社会課題は今後ますます広がると考えられます。医薬品開発で



培った科学的な知見や経験、食領域で培ったお客様との接点を生かし、キリングgroupならではの価値を創出しています。

キリングgroupが掲げる3つの事業領域は、その全てがキリングgroup独自の強みである「発酵・バイオテクノロジー」を基盤としており、これら3つの領域全てに取り組むことが、キリングgroupならではの価値創造につながると考えています。

他方、「生への畏敬」が説く“相互性”は、自社の成長と社会全体の繁栄を両立させるといふ、「CSV経営」の思想や環境経営にもつながっています。



## 02 キリングroupの方針

### キリングgroup経営理念

キリングgroup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。

### 数字で見るキリングgroup

設立年月日	資本金	連結売上収益
1907年2月23日	1,020億円	1兆9,895億円
連結事業利益	グループ企業数	従業員数
1,912億円	178社	30,538人

(2022年実績)

### “One KIRIN” Values

#### 熱意・誠意・多様性

キリングgroupの一員として大切にする考え方、気持ちとして「熱意・誠意・多様性」の3つを掲げています。

#### 熱意 (Passion)

自由な発想で、進んで新しい価値をお客様・社会に提案することへの我々の熱い意志。会社やブランドに誇りを持ち、目標をやりきる熱い気持ち

#### 誠意 (Integrity)

ステークホルダーの皆さまのおかげでキリングgroupは存在しているということへの感謝の気持ち、謙虚な気持ちで確かな価値を提供し、ステークホルダーに貢献するという誠実さ

#### 多様性 (Diversity)

個々の価値観や視点の違いを認め合い、尊重する気持ち。社内外を問わない建設的な議論により、「違い」が世界を変える力、より良い方法を生み出す力に変わるという信念

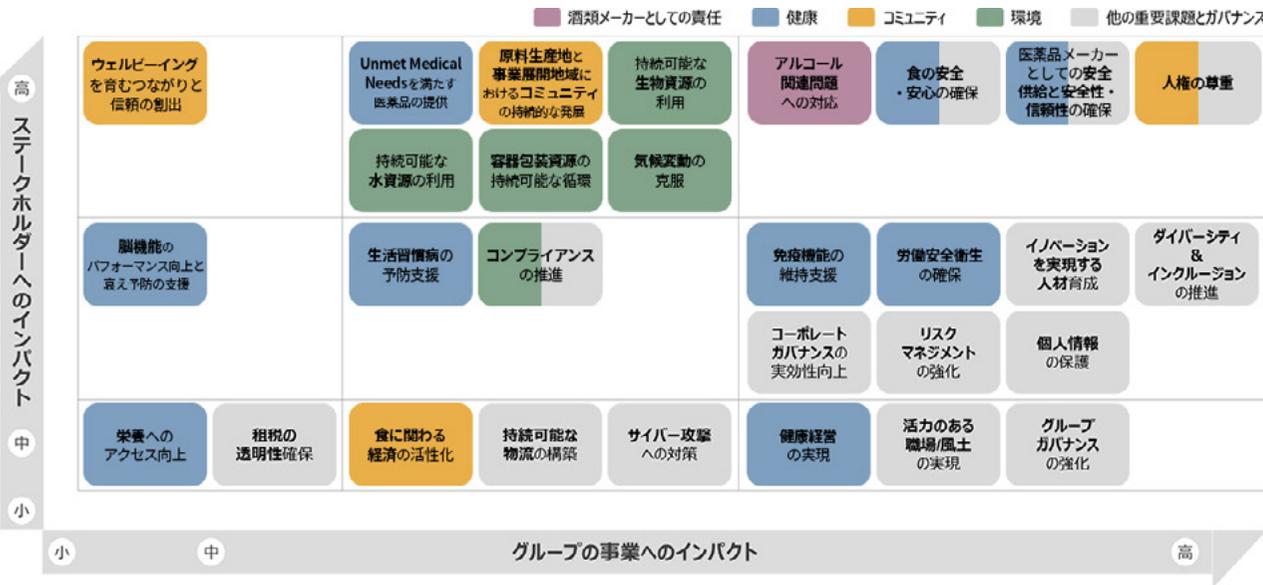
# 03 キリングループの重要課題

## 持続的成長のための経営諸課題 「グループ・マテリアリティ・ マトリックス：GMM」

社会とともに、持続的に存続・発展していく上での重要テーマを、「持続的成長のための経営諸課題（グループ・マテリアリティ・マトリックス：GMM）」に整理し、事業へのインパクトとステークホルダーへのインパクトの2つの観

点から評価しています。GMMは社会の変化とともに変わるものと捉え、中期経営計画策定（3年）ごとに改訂しています。

2022年の改定では、新型コロナウイルス感染拡大をはじめとする環境変化やステークホルダーからの期待を踏まえて、GMMの粒度を細分化して重要性を再評価することにより、社会的要請への適合度を高めました。



### 経営諸課題の抽出

ISO26000、GRI・SASBなどの報告ガイドライン、FTSE、MSCI、Sustainalytics等評価項目、SDGsのターゲット、等をベースに、課題を洗い出しました。

### 社内評価の実施

NGO・NPOのレポートやメディア情報等の社会課題に関する客観的情報に基づき社会課題の事業活動への影響と事業活動による社会への影響について、グループ経営戦略会議で意見交換しました。

### ステークホルダー・エンゲージメントの実施

社内評価結果を元に、投資家・NGO・NPO・従業員（労働組合）とのエンゲージメントを実施し、意見をもらいました。

### マテリアリティの決定

ステークホルダーの意見を反映した結果について、グループCSV委員会で議論したうえで、取締役会で承認しました。

## 04 長期経営構想・中期経営計画・2023年戦略

### 長期経営構想

2027年の目指す姿：ビジョン

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。

予測困難な時代において持続的な成長を果たすには、社会課題の解決によって経済的価値を創出する「CSV経営」は有効です。KV2027では「食領域の収益力強化」「医薬事業の飛躍的な成長」「ヘルスサイエンス事業の立ち上げ・育成」の3つ成長シナリオで、社会課題の解決を通じた事業拡大に挑んでいます。

長期経営構想キリングroup・ビジョン2027 (KV2027)

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	
価値観 “One KIRIN”Values	熱意、誠意、多様性 “Passion. Integrity. Diversity.”

### CSVパーパス

健康

コミュニティ

環境

酒類メーカーとしての責任

社会と価値を共創し持続的に成長するための指針が「CSVパーパス」です。

「CSVパーパス」は持続的成長のための経営諸課題(グループ・マテリアリティ・マトリクス)を踏まえ、「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つの重点課題を選定し、重点課題別に今日の社会において期待される役割・存在意義としての指針をまとめたものであり、各事業・部門ではその指針の実現に向けたアクションプランである「CSVコミットメント」に取り組んでいます。

## 酒類メーカーとしての責任

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)

## 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する。

キリングループは、安全・安心はもちろん、美味しさを楽しみながらセルフケアできる飲料・食品の開発や、グループに医薬・バイオケミカル事業を擁する強みを活かした新たな商品やサービス、新薬の創出を通して、お客様の心と体の健康と、クオリティ・オブ・ライフの向上に貢献します。

## コミュニティ

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。

人はつながることで前向きになれる。

そのチカラは心身を健康にし、社会に活力を生み出します。

キリングループは、商品やサービスを通して、お客さまやバリューチェーンに関わるすべての人々がよるこびでつながる社会を共創し、発展する未来に貢献します。

## 環境

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。

水や農産物など自然の恵みを利用する私たちにとって、地球環境の持続可能性は事業継続の前提であり、容器包

装や気候変動影響への対応などのバリューチェーンでの環境負荷低減は経営基盤の強化にもつながります。

キリングループは2020年に改定した「環境ビジョン2050」のもと、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げます。

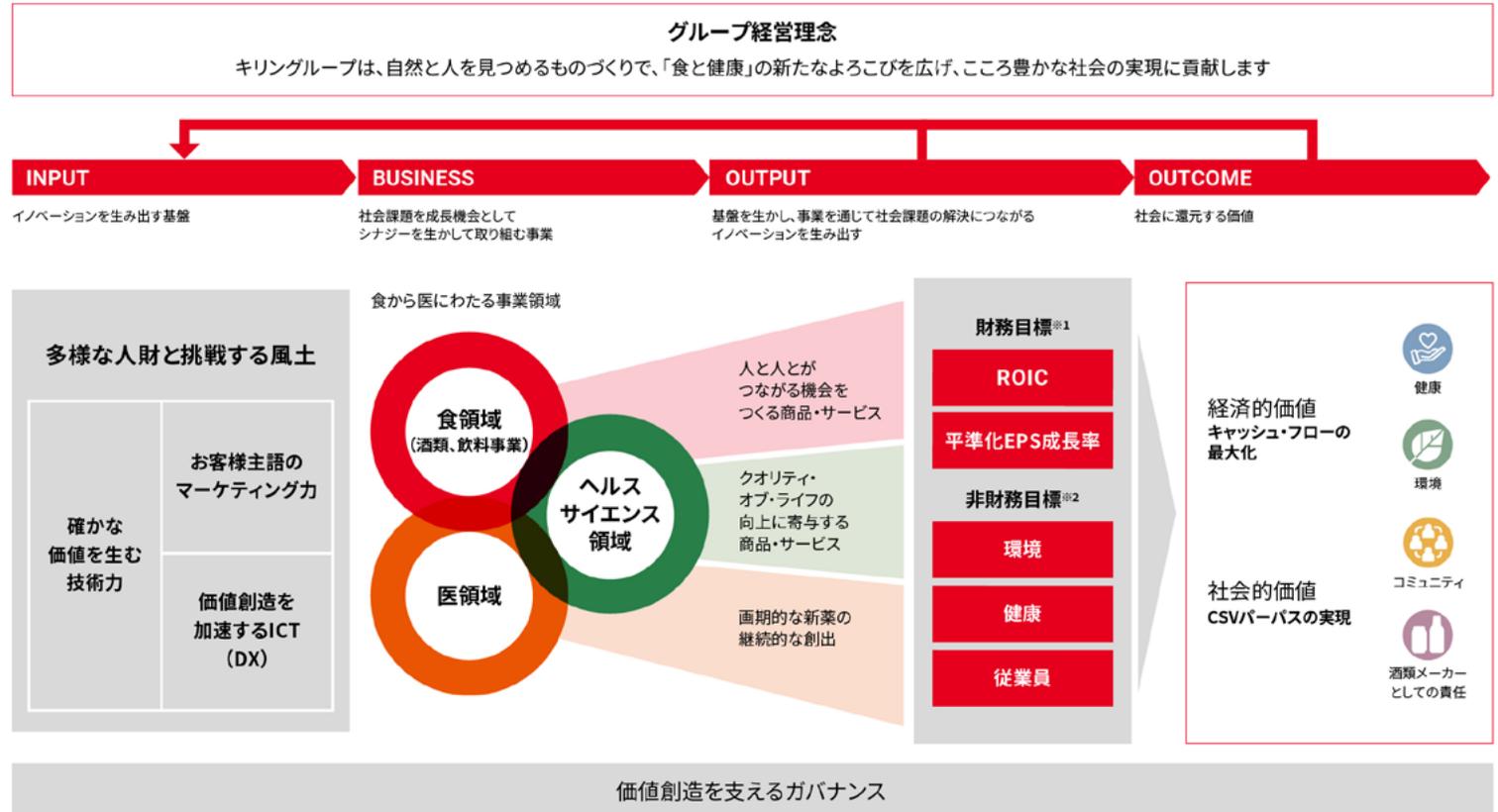


## キリングroupの価値創造モデル

キリングroupは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していきます。

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が価値創造モデルです。

キリングgroupはCSVを経営の根幹に据え、社会と共に持続的な成長を実現していきます。



## 2022年中計

事業ポートフォリオの整理やガバナンスの質的向上など、変革の基盤づくりを行った2019年中計から、新たな成長軌道へシフトし、KV2027実現に向けた成長ストーリーを固めていくのが2022年中計です。具体的には、①「食領域」の利益増大、②「医領域」のグローバル基盤強化、③「ヘルスサイエンス領域」の規模拡大、の3つを軸に戦略を組み立てています。ポートフォリオマネジメントの強化や投資の優先順位の明確化を通じ、経営資源を集中させることで、3領域の成長による企業価値向上を目指します。

同時に、「イノベーションを実現する組織能力」の強化や、キリングroupのDNAである品質本位の徹底、効率と持続可能性を両立するSCM体制の構築、価値創造を支えるガバナンスの強化により、強固な組織基盤を構築します。

### 基本方針

- ・ポストコロナを見据えた事業構造改革の実行と新たな価値創出により、成長を加速

### 重点課題

- ・キャッシュ創出をリードする食領域での利益の増大
- ・グローバル・スペシャリティファーマの地位を確立する
- ・医領域でのグローバル基盤の強化
- ・将来の大きな柱となるヘルスサイエンス領域での規模の拡大

キリングroup2022年-2024年中期経営計画(2022年中計)～KV2027第二ステージの3カ年計画～



### 重要成果指標

#### 財務目標※1

平準化EPS※2  
(1株当たり利益)  
年平均成長率  
**11%**以上

ROIC※3  
**10%**以上

#### 非財務目標

項目	テーマ	
環境	気候変動	GHG
	容器包装	PETボトル
	水資源	水
健康	中期ヘルスサイエンス戦略推進	免疫の維持支援 重点3領域新価値創造および医領域シナジー
	従業員	
従業員	組織風土	従業員エンゲージメント
	多様性	多様性向上
	労働安全衛生	休業災害

※1 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社などの財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響などを除く。

※2 平準化EPS＝平準化当期利益／期中平均株式数

平準化当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益・費用等

※3 ROIC＝利払前税引後利益／(有利子負債の期首期末平均＋資本合計の期首期末平均)

## 2022年-2024年 CSVコミットメント一覧

「CSVコミットメント」は、「グループ・マテリアリティ・マトリックス」を踏まえてグループ経営理念を社会的存在意義に翻訳した「CSVパーパス」の実現に向けて、各事業が取り組む中長期のアクションプランです。

社内管理上は、年度目標を設定しており、その実行状況を四半期ごとにモニタリングし、キリンホールディングス取締役会にも報告しています。

### 酒類メーカーとしての責任

経営諸課題		特に貢献するSDGsターゲット	CSVコミットメント					
中項目	テーマ		アプローチ (社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績
アルコール関連問題への対応	適正飲酒啓発	3.5	お客様に適正な飲酒の情報を提供し、適正飲酒啓発を推進することで、アルコールの有害摂取の根絶に繋げるとともに、酒類を製造・販売する企業グループとしての社会的責任を果たし、酒類事業環境の維持継続に繋がります。	適正飲酒啓発プログラムへの参加者数、飲酒マナー・スロードリンク動画やホームページ啓発コンテンツの訪問数	キリンビール	75万人	2022年～2024年累計	106万人
					メルシャン	7,200人	2022年～2024年累計	4,530人
					ライオン	10万人	2022年～2024年累計	4.2万人
					キリンホールディングス CSV戦略部	13.5万人	2022年～2024年累計	8.1万人
	ノン/低アルコール販売の拡大	3.5	ノンアルコール・低アルコール商品の提供を通じて、お客様の目的に応じた選択肢を拡充し、お客様のアルコール摂取量のコントロールを支援するとともに、ノンアルコール・低アルコール商品による事業成長に繋がります。	ノンアルコール製品販売数量の伸長率	キリンビール	117% (2021年比)	2024年	93% (2021年比)
					メルシャン	115% (2021年比)	2024年	79% (2021年比)
					ライオン	ニュージーランド：4% オーストラリア：7%	2024年	ニュージーランド：2.7% オーストラリア：4%
純アルコール表示	3.5	アルコール量を表示することで、お客様がアルコール摂取量を把握し、コントロールすることを支援するとともに、酒類を製造・販売する企業グループとしての社会的責任を果たし、酒類事業環境の維持継続に繋がります。	純アルコール量のラベル表示	キリンビール	表示開始	2022年	表示開始	
				ライオン	100%	2024年	100%	

健康

経営諸課題 中項目	特に貢献する SDGs ターゲット	CSVコミットメント					
		アプローチ (社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績
食の安全・安心の確保	2.4	国際認証 (GFSI認証スキーム・ISO22000スキーム) を活用した衛生管理、食品安全管理体制をグローバルに推進し、お客様の安全と安心に繋がります。	食品安全の国際認証 (GFSI認証及びISO22000) 取得率	キリンホールディングス 品質保証部	96%	2024年	87%
Unmet Medical Needs を満たす医薬品の提供	3.8	ひとりでも多くの患者さんにlife changing valueのひとつとしてのCrysvitaを提供し、患者さんの健康と福祉に貢献することで、事業の拡大に繋がります。	Crysvitaの上市国・地域数	協和キリン	50 カ国・ 地域以上	2025年	40 カ国・地域
免疫機能の維持支援 生活習慣病の予防支援	3.3	日本発の免疫研究の社会実装によって、世界の人々の健康に貢献します。プラズマ乳酸菌によりお客様の免疫機能の維持支援を行い、正しい免疫ケアの習慣化を促し、グループ資産を活かした商品展開により、国内外の新たな市場の開拓へと繋がります。	プラズマ乳酸菌の機能認知率	キリンホールディングス ヘルスサイエンス事業部	50% 45%	2027年 2024年	32%
			プラズマ乳酸菌の国内外の継続摂取人数		190万人	2024年	64万人
	3.3 3.4	健康領域の商品を開発・育成し拡大していくことで、普段の食生活を通じたお客様の健康維持に貢献し、事業の成長へと繋がります。	健康に貢献する商品の売上高構成比	キリンビバレッジ	49%	2024年	45%
			摂り過ぎない健康商品の売上高		110% (2021年比)	2024年	101% (2021年比)
	ヘルスサイエンス領域商品の売上高	145% (2021年比)	2024年		107% (2021年比)		
3.3 3.4	免疫機能の維持支援に繋がるプラズマ乳酸菌を使用した商品や生活習慣病の予防支援に向けた無糖・無脂肪・低脂肪商品を通じて、お客様の健康維持に貢献し、事業の成長へと繋がります。	健康に貢献する商品の売上高	小岩井乳業	120% (2021年比)	2024年	106% (2021年比)	
免疫機能の維持支援 脳機能のパフォーマンス 向上と衰え予防の支援 栄養へのアクセス向上	2.2 3.3 3.4 9.5	粉ミルクから健康食品まで幅広い市場に対し、高品質のヒトミルクオリゴ糖 (HMO) を供給し、幅広い地域・年齢層のお客様の健康増進に貢献することで、事業の成長へと繋がります。	HMO配合製品 (粉ミルク、健康食品など) の国内外の使用者数	協和発酵バイオ	200万人	2027年	生産設備を完成
健康経営の実現	3.4	お客様に「健康」をお届けする企業グループとして、従業員やその家族が、これからの人生を健康でこころ豊かに過ごし、従業員が個々の能力を発揮できる環境の構築を目指します。	対象会社 <sup>※1</sup> におけるプレゼンティーズム <sup>※2</sup> の調査スコア	キリンホールディングス 人財戦略部	2022年より改善	2024年	62.55
			対象会社 <sup>※1</sup> における適正体重維持者率		2020年 (63.8%) より向上	2024年	63.9% (2021年実績)
			国内事業会社におけるAUDIT8点未満の従業員の割合		73%以上	2024年	72.5%
脳機能のパフォーマンス 向上と衰え予防の支援	2.2 3.4 9.5	脳機能サポート素材であるシチコリンを供給することで、患者さんへの処方と、健康食品市場の脳機能へのニーズに応じて、お客様の健康的な生活を支援し、市場の拡大へと繋がります。	シチコリン配合製品 (医薬品・健康食品など) の国内外の使用者数	協和発酵バイオ	400万人	2027年	153万人

※1 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/協和発酵バイオ/協和キリン

※2 健康の問題を抱えながら仕事を行っている状態のこと

## コミュニティ

経営諸課題	特に貢献する SDGs ターゲット	CSVコミットメント					
		アプローチ (社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績
人権の尊重	8.7 8.8 12.7	サプライチェーンの人権と現代奴隷に対処するため、豪州現代奴隷法を順守します。	豪州現代奴隷法の順守率	ライオン	100%	2024年	100%
	8.7 8.8 12.6	主要原材料のサプライチェーンにおける人権課題のリスク低減、クライシス発生防止に取り組み、持続可能な原材料の調達に繋がります。	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	キリンホールディングス 調達部	3件	2022年 ～ 2024年累計	1件
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	2.3 17.17	日本産ホップ栽培を取り巻く課題解決を通じて、地域社会・経済の活性化に貢献し、原料生産の持続可能性と事業の成長に繋がります。	日本産ホップ生産量	キリンビール	100t	2027年	105t
	2.3 4.5 17.16	「午後の紅茶」におけるレインフォレスト・アライアンス認証取得の拡大を通じて、スリランカの紅茶葉農園の持続的発展と安定的な調達に繋がります。	スリランカ紅茶農園の持続的な発展に向けたRA 認証取得支援農園数	キリンビバレッジ	大農園：15 小農園：5,350	2022年 ～ 2024年累計	大農園：4 小農園：9
	2.3 15.4 17.17	高品質なブドウの栽培と適切な農地拡大を通じて、環境保全や地域の農業・経済活性化に貢献し、原料生産の持続可能性と安定的な調達に繋がります。	自社管理畑のブドウ収穫量	メルシャン	160t	2024年	167t
	12.6 17.17	ビジネスパートナーと共に、原材料調達の透明性を高め、サプライチェーンの持続可能性向上に繋がります。	重要サプライヤーのSEDEX (または同等の認証) 順守率	ライオン	95%	2024年	68%
ウェルビーイング を育むつながり と信頼の創出	11.a	「午後ティー HAPPINESSプロジェクト」を通じて、復興に向けて前へ進む方々と全国の応援の気持ちをつなぐことで、こころ豊かな社会の実現に貢献し、「午後の紅茶」ブランドの成長に繋がります。	「午後ティー HAPPINESSプロジェクト」 商品販売数量	キリンビバレッジ	115% (2021年比)	2024年	120% (2021年比)
	11.a	ワインを通じて、人と人とのつながりを創出することで、お客様に笑顔あふれる楽しい時間を提供し、ブランド価値の向上と事業基盤の強化に繋がります。	日本におけるワイン飲用率	メルシャン	32.3%	2024年	30.7%
	11.a	コミュニティ投資パートナーと共に、お客様や地域の方々とのコミュニティを通じて、人々の心の健康に貢献します。	コミュニティ投資プログラムによるリーチ人数	ライオン	8,000人	2022年 ～ 2024年累計	2,498人
	11.a	サッカー応援を通じて人々の心と体の健康をサポートすることで、こころ豊かな社会の実現に貢献し、企業ブランド価値の向上に繋がります。	「キリンファミリーチャレンジカップ」の全国開催 と、参加者調査「人・社会とのつながり」スコア	キリンホールディングス マーケティング戦略部	・全国4会場で実施 ・参加者調査項目「人・ 社会とのつながり」イ メージ：平均7割以上	2024年	—
食に関わる 経済の活性化	8.9 11.a 17.17	クラフトビールカテゴリーの拡大を通じて、お客様のビールの楽しみを広げ、ビール文化や食文化を発展させることで、ビジネスパートナーや産業の活性化に貢献し、事業の成長に繋がります。	日本全体のクラフトビール市場規模	キリンビール	150% (2021年比)	2024年	確認中
	2.3 4.5 17.16	「午後の紅茶」のブランド活動を通して、日本の紅茶市場の活性化に貢献することで、スリランカ産茶葉の購入量を増やし、スリランカの紅茶産業の発展に貢献し、事業の成長に繋がります。	清涼飲料市場 (ドライ) 内における 紅茶市場の構成比	キリンビバレッジ	4.91%	2024年	4.81%
	8.9 11.a 17.17	シャトー・メルシャンのワイナリーを通じた、所在地域におけるコミュニティの創出・活性化により、産地や日本ワイン産業の振興に貢献し、事業の成長に繋がります。	日本ワインの認知率	メルシャン	31.4%	2024年	目標を設定

環境

経営諸課題		特に貢献する SDGsターゲット	CSVコミットメント					
中項目	テーマ		アプローチ (社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績
持続可能な 生物資源の 利用	紅茶葉	2.3 4.6 15.4	レインフォレスト・アライアンス認証の取得支援を拡大し、生産地における環境問題などを解決することで、紅茶葉の安定調達に繋がります。	スリランカにおけるレインフォレスト・アライアンス認証取得支援農園数	キリンビバレッジ	大農園：15 小農園：5,350	2022年 ～ 2024年 累計	大農園：4 小農園：9
		紙	15.4	FSC®認証紙の調達などを通じて、森林破壊の可能性のある原材料の持続可能性確保に繋がります。	紙製容器包装でのFSC認証紙または古紙の使用 (率) <sup>※3</sup>	キリンビール	100%	2024年
	メルシャン					100%	2024年	100%
	小岩井乳業					100%	2030年	4製品の切替 実施
	協和発酵バイオ					100%	2030年	80%
	協和キリン					100%	2030年	50%
	フード ウェイスト	12.3	製品廃棄の削減や再資源化を推進し、生産活動で発生するフードウェイストの削減に繋がります。	製品廃棄量削減率	キリンビール	50% (2015年比)	2024年	確認中
キリンビバレッジ					50%以上 (2015年比)	2030年	50%以上達成	
持続可能な 水資源の利用		6.4	事業活動における水使用量を削減するとともに、水源地保全活動等を行うことで、水資源の持続可能性確保に繋がります。	用水原単位	キリンビール	5.6m <sup>3</sup> /kl以下	2024年	5.6m <sup>3</sup> /kl以下
					メルシャン ※藤沢工場	3.41m <sup>3</sup> /kl以下	2024年	3.54m <sup>3</sup> /kl
					ライオン ※Tooheys,Castlemaine Perkins,James Boag,Pride	2.4kl/kl以下	2025年	3.6kl/kl
				用水使用量削減率	キリンビバレッジ ※湘南工場、信州ビバレッジ	2023年以下	2024年	1,977,000m <sup>3</sup>
					協和発酵バイオ	32%減 (2015年比)	2030年	51.7%
					協和キリン	40%減 (2019年比)	2030年	33%

※3 各事業会社にて取り扱う紙製容器包装であり、対象は各事業会社にて定める。

キリンビバレッジは今後も紙製容器包装にて、FSC認証紙の使用率100%を継続していく。海外対象会社は持続可能な紙資源の調達状況を確認し、今後の目標を設定していく。

経営諸課題		特に 貢献する SDGs ターゲット	CSVコミットメント				
中項目	テーマ		アプローチ(社会的・ 経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年
容器包装資源の 持続可能な循環	12.4 14.1	リサイクル材・バイオマスなどの使用や新容器・サービスの開発に加えて、リサイクルシステム構築や事業展開地域における資源回収・リサイクルインフラ整備を行うことで、ペット資源循環の持続可能性向上に繋がります。	ペットボトル用樹脂の リサイクル樹脂の使用率	キリンビール	50%	2027年	8%
				キリンビバレッジ			
				メルシャン			
			使用資材の削減量	メルシャン	ペット容器93t その他プラスチック容器34.5t (2020年比)	2024年	ペット容器 66t その他プラスチック容器 13.2t
			包装材のうち、再使用可能、 リサイクル可能または 堆肥化可能なものの割合	ライオン	100%	2025年	99%
包装材に含まれる リサイクル素材の割合	ライオン	50%以上	2030年	62%			
気候変動の克服	7.2 13.1	早期にRE100を達成し、自社の使用エネルギーを100%再生可能エネルギー起源にすることに加えて、再生可能エネルギーを社会に広げ、ステークホルダーと共に脱炭素社会に寄与するビジネスモデルの構築に繋がります。	GHG (Green House Gas) 排出削減率：Scope1+2	キリンビール	55% (2019年比) 30% (2019年比)	2030年 2024年	10%
				キリンビバレッジ	55% (2019年比) 17% (2019年比)	2030年 2024年	11%
				メルシャン	55% (2019年比) 25% (2019年比)	2030年 2024年	6%
				ライオン	55% (2019年比) 35% (2019年比)	2030年 2024年	26%
				協和発酵バイオ	55% (2019年比) 32% (2019年比)	2030年 2024年	32%
				協和キリン	55% (2019年比) 51% (2019年比)	2030年 2024年	42%
			グループ全体の使用電力の 再生可能エネルギー比率	キリンホールディングス CSV戦略部	100%	2040年	27%
GHG (Green House Gas) 排出削減率：Scope3	キリンホールディングス CSV戦略部	30% (2019年比)	2030年	1%			

## 2023年戦略

社会活動が新型コロナウイルス感染症の影響から回復に向かう一方で、今後も感染症の発生は避けられません。また、地政学リスクの高まりは原材料価格や燃料価格の高騰および諸物価の上昇を招く可能性があり、経営環境はますます先が見通せない時代です。このような中、キリングroupは社会課題に正面から向き合いながら「医領域」や「ヘルスサイエンス領域」の成長、「食領域」の収益性改善に取り組んでいます。

キリングroupの成長を支えるのは、発酵・バイオテクノロジーを根幹に、人財、技術力、ICT、マーケティングの4つの「イノベーションを実現する組織能力」です。昨今注目が高まる人財については、専門性の高い多様な人財を採用・育成するとともに、挑戦を通じて成長できる組織風土醸成に向け、人財戦略を変革します。新たな戦略の下、人的資本への投資を企業価値向上につなげていきます。

グローバルサプライチェーンでの人権取り組みも強化し、事業における人権リスクを低減します。また、地球規模で対応が迫られる環境問題に対しては、ポジティブインパクト創出を目指した取り組みをグローバルレベルで推進します。

### 領域別戦略

# 05 重要成果指標

## 財務目標<sup>※1</sup>

・ ROIC <sup>※2</sup>	2024年度	10%以上
・ 平準化EPS <sup>※3</sup>	年平均成長率	11%以上

※1 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除く。

※2 ROIC＝利払前税引後利益／（有利子負債の期首期末平均＋資本合計の期首期末平均）

※3 平準化EPS＝平準化当期利益／期中平均株式数

平準化当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益・費用等

## 非財務目標

項目	テーマ	非財務指標	経済的価値への繋がり	2024年目標
環境	気候変動	GHG削減率	省エネ効果による炭素税導入時の費用増低減	23% (2030年 50%)
	容器包装	PETボトル用樹脂の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	38% (2027年 50%)
	水資源	水ストレスが高い製造拠点 <sup>※5</sup> における用水使用原単位	製造コスト低減、渇水による製造リスク低減	3.0kl/kl以下 (2025年 2.4kl/kl以下)
健康	中期ヘルスサイエンス 戦略推進	「免疫の維持支援」達成度 ①日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率 ②プラズマ乳酸菌の継続摂取人数	売上収益、事業利益拡大	①45% (2027年 50%) ②190万人
		「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」浸透度および 「医領域との協働推進」達成度	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	非開示 <sup>※4</sup>
従業員	組織風土	従業員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	75%
	多様性	「多様性向上」達成度 <sup>※6</sup> ①日本国内 女性経営職比率 ②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	①15% ②30%
	労働安全衛生	休業災害度数率 <sup>※7</sup>	労働環境改善による意欲向上、生産性向上	0.95 (日本：0.40)

※4 知的財産に関する内容等を含むため、具体的な構成指標および目標水準は戦略上非開示。

※5 ライオンのTooheys Brewery、Castlemaine Perkins、James Boag Brewery

※6 集計対象はキリンホールディングス社原籍社員。

※7 グループ内で生産・物流機能を有する主要なグループ会社を対象とする。工場構内のパートナー会社も含める。

# KIRIN's HISTORY

様々な環境の変化を乗り越え、成長を実現してきたキリングroupの歴史をご紹介します。

100年を超える歴史の中で、グループは大きな成長を遂げてきました。祖業であるビール事業は、日本を代表するビールメーカーとして地位を築き、海外へも進出。現在ではアジア・オセアニアを中心に有力なブランドを保有し、事業を展開し成長を続けています。さらに、ビール製造で培った知見を活用することで清涼飲料など食領域において事業を拡大し、1980年代以降には医、ヘルスサイエンスへとその事業領域を広げてきました。

## キリングroupの3つの事業領域

### 食領域（酒類・飲料事業）

祖業であるビール事業を中心に、現在も基盤となる事業領域です。1990年代以降にはアジア・オセアニアを中心にグローバル展開を加速させ、高い付加価値を有するブランドを数多く製造・販売しています。

### ヘルスサイエンス領域

食領域における自然由来の原料や、発酵・培養の研究を進める中で、プラズマ乳酸菌を始めとした身体に有用な物質を数多く発見してきました。これらの資産を活用し今後のグループの成長の柱として育成していく事業領域です。

### 医領域

ビール製造で培った微生物・細胞の研究から発展した技術にバイオテクノロジーを掛け合わせ、1980年代に医薬品の研究開発を開始しました。今ではグループの主要事業にまで発展し、バイオ医薬品を中心としてグローバルに事業を展開しています。

## 1907-1980

### 「麒麟麦酒創業から食領域において事業を拡大」

1885年に設立されたジャパン・ブルワリー・カンパニーの事業を引き継ぎ、1907年に当社は創立しました。1950年代半ばに日本が高度経済成長期に突入すると、ビール需要は1956年から1964年にかけて年平均成長率20.6%という驚異的な伸びを示しました。順調に事業規模を拡大する中、1975年に策定した長期経営構想の「昭和50年度構造計画～安定成長への布石～」において「食領域」における多角化を進めました。

## KIRIN's HISTORY

### 1907 食

#### 麒麟麦酒株式会社創立

ドイツ人醸造技師によるドイツ産原料を用いたビール醸造を行った「キリンビール」は本格的なドイツ風ビールとして市場から高い評価を受けました。（創立当時の横浜手工場）



### 1928 食

#### キリンレモン発売

清涼飲料へ事業を拡大。「絶対二人工着色ヲ施サズ」という信念のもと、その透明さを見せるため、当時は珍しかった透明な瓶で販売。さらに品質保持のため、1本ずつ紙に巻いて出荷していました。（初期の「キリンレモン」のポスター）



### 1943 食

#### 麒麟麦酒、麒麟科学研究所（現・キリンホールディングス株式会社キリン中央研究所など）開設

キリンビールの研究部門の歴史は1918年に研究部を設置したことから始まり、この年に部門として独立し、麒麟科学研究所となりました。



## 1907-1980

## KIRIN's HISTORY

## 1963 食

**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  
自動販売機で清涼飲料を販売する子会社を設立しました。「キリンレモン」の自動販売機)



## 1972 食

**キリンシーグラム株式会社**  
(現・キリンディスティラリー株式会社) 設立  
蒸留酒の自社製造を開始。1974年には初の国産ウイスキー「ロバートブラウン」を発売しました。



## 1976 食

**小岩井乳業株式会社設立**  
食品事業に参入。チーズやバターなどの乳製品を全国販売しました。



## 1977 食

**KW Inc.**  
(現・Coca-Cola Beverages Northeast) 設立  
北米ニューイングランド地方において、コカ・コーラ社のボトリング事業を開始しました。



## 1981-2005

## 「多角化を推進 医とヘルスサイエンスへ事業領域を拡大」

2度のオイルショックを経てビール市場の成熟化が顕著になると、新たな経営体質づくりを目指し、1981年に「長期経営ビジョン」を策定しました。「嗜好、健康、文化に関連を持つ分野に事業を拡大し、ビールを核として生活の質的向上(豊かでゆとりのある生活)に貢献する企業」になることを目標に掲げ、過度にビール事業に依存している企業構造をバランスのとれたものに改めることで、収益力の高い優良企業であり続けることを目指しました。本ビジョンを基に進出したのが、医領域とヘルスサイエンス領域です。

## KIRIN's HISTORY

## 1982 医

**研究開発部新設**  
キリンビール内での提案に基づき、バイオテクノロジーを切り口として医領域の研究開発を開始しました。



## 1983 ヘルスサイエンス

**キリンビール事業開発部  
健康食品チーム発足**

酵母などを利用した健康食品を検討するチームが発足し、ビール事業や飲料事業で培った技術や知見を活かしてヘルスサイエンス領域に進出しました。(1985年に発売された「リフレ」)



## 1983 食

**株式会社キリンシティ**  
(現・キリンシティ株式会社) 設立

ドイツピルスナービールの伝統技『3回注ぎ』による樽生ビールの提供を行うビアレストランとして、外食事業に進出しました。



## 1981-2005

## KIRIN's HISTORY

## 1984 医

## キリン・アムジェン社設立

研究開発部で研究を進めていたエリスロポエチン (EPO) について、米アムジェン社との合併会社を設立したことで大量生産に成功しました。

※2017年合併契約終了



## 1988 ヘルスサイエンス

## 「ラホヤアレルギー免疫研究所 (現ラホヤ免疫研究所)」の設立を支援

免疫の研究はKHK4083やプラズマ乳酸菌、KW乳酸菌などにつながりました。



## 1990 医

## 麒麟麦酒株式会社より腎性貧血治療剤「エスポー」(EPO 製剤) を発売

1982年の参入からわずか8年で初めての医薬品を発売しました。



## 1998 食

## LION NATHAN LTD.

(現・LION PTY LTD) に資本参加

オセアニアへ進出し、現在のLion社に繋がる事業に出資しました。



## 2002 食

## Four Roses の事業権を取得

米ケンタッキー州において1888年に誕生したバーボン「フォア・ローゼズ」の事業権を取得しました。



## 1981-2005

## KIRIN's HISTORY

## 2002 食

## San Miguel Corporation に資本参加

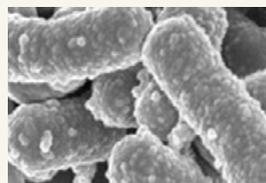
経済成長、人口増加が著しいフィリピンへと進出しました。



## 2002 ヘルスサイエンス

## キリンビールの基盤技術研究所が、小岩井乳業株式会社および昭和女子大学大学院生活機構研究科と共同で、アレルギー症状を改善する「KW 乳酸菌」を発見

2022年には、「Lactobacillus paracasei KW3110 (KW乳酸菌)」の開発と事業化が、日本農芸化学会2022年度「農芸化学技術賞」を受賞するなど、キリングループの免疫研究として高い評価を受けました。



## 2006-2015

## 「グローバルで飛躍を目指し積極的なM&amp;Aを実施」

2006年に策定した長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2021」(KV2021)において、当社はグループの飛躍的成長を目指し事業基盤の拡大に取り組みました。医薬事業は協和発酵工業との合併を果たし協和発酵キリン(現・協和キリン)が誕生しました。また、M&Aも積極的に行い、日本においてはメルシャン株式会社を子会社化し、豪州でも事業を拡大しました。

## KIRIN's HISTORY

## 2006 食

## メルシャン株式会社を連結子会社化

ワイン事業を傘下とし酒類事業を更に充実させ、酒類・飲料市場を全体で捉える総合飲料グループ戦略の推進に取り組みました。



## 2006-2015

## KIRIN's HISTORY

## 2007 医

キリンファーマ株式会社  
設立

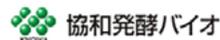
キリンビールの医薬事業を承継し、医薬品の製造・販売を行う企業として発足しました。



## 2008 ヘルスサイエンス

協和発酵バイオ株式会社  
設立

協和発酵工業株式会社のバイオケミカル事業をキリングループとのシナジー創出を加速させるために分社化しました。



## 2008 医

協和発酵キリン株式会社  
(現・協和キリン株式会社) 発足

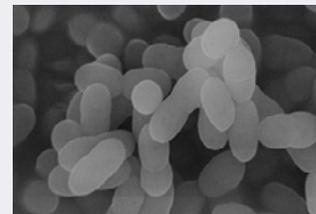
協和発酵工業株式会社とキリンファーマ株式会社が経営統合し、抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを活かした医薬事業を立ち上げました。



## 2010 ヘルスサイエンス

「乳酸菌 L. ラクティス プラズマ  
(プラズマ乳酸菌)」を発見

キリンホールディングス株式会社と小岩井乳業株式会社が、ウイルス感染防御を担う免疫細胞を活性化する乳酸菌(後の「プラズマ乳酸菌」)を発見しました。



## 2015 ヘルスサイエンス

協和発酵バイオのタイ現地法人、  
THAI KYOWA BIOTECHNOLOGIES  
CO., LTD. がアミノ酸生産工場を竣工

当工場は、2022年11月に、HMO (Human Milk Oligosaccharide: ヒトミルクオリゴ糖) の生産設備も完成し商業生産を開始しました。



## 2016-2018

## 「構造改革によるグループの再生」

規模の拡大に成功したものの、事業によって収益性の差が拡大し、さらに主要事業であるキリンビール社の販売数量が低迷するなど、構造改革の必要に迫られました。当社は2012年に策定していた長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2015」(KV2021)を2016年に新KV2021へと刷新し、グループの再生・再編に取り組みました。

## KIRIN's HISTORY

## 2016

コーポレートガバナンス・  
ポリシー策定

経営を支えるコーポレートガバナンスの強化に積極的に取り組み、今日まで更なる改善を続けています。



## 2017 食

## ブラジルキリン売却

新KV2021の方針に則り、業績の低迷が続いていたブラジルキリン社を売却しました。



## 2017 ヘルスサイエンス

## 「iMUSE」発売

グループの独自素材である「プラズマ乳酸菌」の新ブランドを発売しました。2020年には免疫機能としては初めて機能性表示食品として届出受理され、売上拡大を続けています。



## 2019～

「新たな成長を目指し世界の  
CSV先進企業へ」

事業売却や収益性の改善により再生・再編を成し遂げたキリングroupは、次の成長を見据えて新たな長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」(KV2027)を策定しました。世界のCSV先進企業になることを目指し、社会課題の解決に取り組むことで持続的な成長を実現していきます。これまでの主要な事業であった食と医に加えて、ヘルスサイエンス領域を将来の柱とすべく立ち上げ、育成を図ります。

## KIRIN's HISTORY

## 2019

## キリングroup CSV パーパス策定

社会と価値を共創し持続的に成長するための指針「CSVパーパス」を策定しました。



## 2019 ヘルスサイエンス

キリンホールディングスが乳酸菌原料を製造する  
拠点「iMUSE ヘルスサイエンスファクトリー」を  
新たに設立し製造開始

「プラズマ乳酸菌」の菌体の需要増加を受けて、2021年には当製造拠点の設備増強を発表しました。これにより「プラズマ乳酸菌」菌体の年間生産能力の拡大が実現しました。



## 2019～

## KIRIN's HISTORY

## 2019 ヘルスサイエンス

株式会社ファンケルに資本  
参加

ヘルスサイエンス領域において、グループにないケイパビリティを補うためにファンケル社と提携しました。

**FANCL**  
正直品質。

## 2020 ヘルスサイエンス

「iMUSE」が免疫で日本初<sup>※</sup>の  
機能性表示食品として届出受理

機能性表示食品制度の「健康な人の免疫機能の維持をサポート」に関する表示で、免疫機能で初めて消費者庁に届出が受理されました。

※免疫機能の機能性表示食品として届出公表された日本初のブランド

