

よろこびがつなぐ世界へ



統合レポート 2024

INTEGRATED REPORT 2024





編集方針

キリングroupは、長期経営構想キリングroup・ビジョン2027 (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”ことを目指しています。当レポートでは、祖業のビール事業で培ってきた発酵・バイオテクノロジーを強みに、当社グループが「食領域」「医領域」「ヘルスサイエンス領域」における価値創造に取り組む姿を伝えます。

▶ 対象範囲

キリンホールディングス株式会社およびグループ会社

▶ 対象期間

2023年1月～12月（一部に2024年1月以降の活動を含む）

▶ お問い合わせ

キリンホールディングス株式会社 コーポレートコミュニケーション部

▶ 参考にしたガイドライン

統合レポートの編集にあたり、国際統合報告評議会 (IIRC) が提唱する「国際統合報告 フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

見通しに関する注意事項

「統合レポート2024」の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、将来の記載とは異なる可能性があります。また、2024年度業績見通しは、2024年2月14日の決算発表時点のものです。

情報開示体系

環境報告書 (毎年7月頃発行)

キリングroupの事業の特性と環境の取り組みを考慮して、年次の活動内容を掲載しています。
https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/env_report/

有価証券報告書 (毎年3月末発行)

金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、企業の概況、事業内容、設備状況、営業状況、財務諸表などを掲載しています。
https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/financial_results/

コーポレート・ガバナンス報告書 (毎年4月頃発行)

「コーポレート・ガバナンスコード」に従い、キリングroupのコーポレートガバナンスの考え方や体制などを掲載しています。
https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/governance_report.pdf

2022年-2024年中期経営計画 (2022年2月に発表)

長期経営構想キリングgroup・ビジョン2027 (KV2027) の実現に向けた3カ年計画として、キリングgroup2022年-2024年中期経営計画を掲載しています。
https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/management_plan/#headline-1615513803

ESGデータ集 (随時更新)

環境、社会、ガバナンスについての、各種データを経年で掲載しています。
<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/esg/esg/>

データブック (随時更新)

各市場データや医薬開発のパイプライン、過去の財務データ等を掲載しています。
https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/databook/beer_region/

Contents

編集方針／情報開示体系 02
Contents 04

01 トップメッセージ 06

CEOメッセージ
CSV経営に磨きをかけ、
中長期の視点で企業価値最大化を図る



COOメッセージ
3領域での経験を生かして
戦略を着実に実現し、成果を示す



02 キリングループ概要 14

キリングループについて 14
事業発展の歴史 18
CSV経営と価値創造モデル 20
長期経営構想・中期経営計画 22
CSV戦略担当役員メッセージ 26
実践的な取り組みと先進的な非財務情報の開示で、
「世界のCSV先進企業」を掲げる企業として存在感を示す



CFOメッセージ 30
KV2027実現に向け事業ポートフォリオの検討を継続しながら、各事業領域の成長と収益力向上に努める



03 INPUT 34

イノベーションを生み出す基盤

多様な人材と挑戦する風土 34
確かな価値を生む技術力 38
お客様主語のマーケティング力 40
価値創造を加速するICT 42

04 BUSINESS 44

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

全体像 44
事例1 (食領域)
サステナブルな大麦を使ったクラフトビールで
生産地のコミュニティ活性化へ 46
事例2 (医領域)
画期的な新薬を生み出し続ける
体制・仕組みをつくる 48
事例3 (ヘルスサイエンス領域)
「Sleep」シリーズ販促を通じ
良質な睡眠の重要性を啓発 50

05 OUTPUT 52

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

財務目標・非財務目標 52

06 OUTCOME 53

社会に還元する価値

事例1 (健康)
免疫ケアの浸透を加速させ
人々の「健康の土台」をつくる 54
事例2 (環境)
豊かな自然を育むブドウ生産が
ネイチャー・ポジティブに導く 55
事例3 (コミュニティ)
多様なビールで人々の新たなつながりの
醸成に貢献する 56
事例4 (酒類メーカーとしての責任)
ノンアルコールの新しい飲用習慣を提案
適正飲酒習慣を支援 57

07 特集 58

特集1
価値創造モデルに基づいた事業活動の一例 58



特集2
ヘルスサイエンス戦略担当役員メッセージ 60
プラズマ乳酸菌をはじめとした独自素材や技術を
強みにアジア・パシフィック最大級の
ヘルスサイエンスカンパニーを目指す



特集3
キリングループ人権方針 62



特集4
社外取締役インタビュー 64
社外ならではの視点を提供し、
成長戦略の実現に向けた議論の活性化を図る



08 コーポレートガバナンス 68

ガバナンス体制、
コーポレートガバナンス・コードへの対応 68
取締役会、取締役会の実効性評価 69
役員紹介 70
経営責任者の候補者計画 (サクセッションプラン) 72
役員報酬の基本方針、役員報酬の構成、
役員報酬決定の手続き、政策保有株式に関する方針 73
リスクマネジメント 74

09 事業会社の戦略とレビュー 76

キリンビール 76
ライオン 77
フォアローゼズ、コーク・ノースイースト 78
キリンビバレッジ 79
協和キリン 80
ブラックモアズ、協和発酵バイオ 81

10 TCFD・TNFDフレームワーク に基づく開示 82

11 資料集 88

10年間の主要財務データ 88
事業全体の状況、
セグメント情報に記載された区分ごとの状況 90
開示セグメント区分の変更、
GHG排出量 (Scope1+2) の算定方法 91
非財務情報 (CSVコミットメント2023年実績) 92
会社情報・グループ会社情報 96
真正性の表明 97

CEOメッセージ

CSV経営に磨きをかけ、 中長期の視点で 企業価値最大化を図る

CSVを実現する事業ポートフォリオ経営で、
過去最高の事業利益を達成

2023年もさまざまな環境変化が相次いで起こりました。地政学リスクが高まる不安定な国際情勢の中、原材料やエネルギー価格の高騰、世界的なインフレや大幅な為替変動が経営に影響を与えています。気候変動の影響による自然資本の喪失や感染症の発生リスクの高まりも強く懸念されています。新型コロナウイルス感染症の拡大はようやく落ち着きを見せましたが、人々の消費行動や働き方の多様化を促しました。また、デジタルICTの急速な進化は私たちの生活様式や仕事のやり方を大きく変化させています。

不確実性が高まる時代だからこそ、キリングループは経営の羅針盤として「Creating Shared Value (CSV)」を掲げています。社会が抱える課題をグループの強みで解決し、同時に企業としての経済価値を創出するCSV経営を通じて、企業価値の最大化を目指します。長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) で、私たちは「世界のCSV先進企業となる」ことを宣言しました。社会の変化を捉えたイノベーションによる市場創造の連続によって絶えず進化し、社会にポジティブインパクトを与えながら、持続的成長を実現すべきと考えています。

さて、業績面では2023年においては過去最高の事業利益を達成することができました。これは、私たちが「発酵・バイオテクノロジー」の強みを生かして、酒類・飲料事業、医薬事業、そしてヘルスサイエンス事業というユニークな事業ポートフォリオを展開し、厳しい環境変化にも柔軟に対応した成果

であると考えております。

特に、医薬事業を担う協和キリンが大きな利益のけん引役となりました。振り返ると、当社グループは40年以上前から国内酒類市場の将来を見据え、遺伝子組み換えや発酵・バイオテクノロジーの強みを生かして医薬事業に参入しました。約10年間も利益が出なかったことから、当時は賛成する声ばかりではありませんでしたが、2008年に現在の協和キリンが発足し、今では当社グループの業績に大きく貢献するまで成長しました。酒類・飲料事業が盤石なうちに医薬事業を第2の柱として育成する、まさに「両利きの経営」の実現です。そして、医薬事業は、社会が抱える課題を解決すると同時に企業としての経済価値を創出する、CSV経営を体現するグループにとって大切な事業です。

また、当社グループは早くから海外進出に挑戦してきた歴史があります。現在のコーク・ノースイースト (Coke Northeast) に出資したのは40年以上前、豪州のライオン (Lion) やフィリピンのサンミゲルビールへの出資も20年ほど前のことです。そして、医薬事業も海外で成長しています。今ではグループの事業利益やEPSの半分以上を海外事業が占めており、グローバル化は今後ますます加速するものと思われれます。国内の酒類事業だけにとどまらず、過去から事業の多角化や海外展開といった挑戦を重ねてきたからこそ、今日の結果があるのです。

キリンホールディングス株式会社
代表取締役会長CEO
最高経営責任者

磯崎 功典

CEO Message

CEOメッセージ

企業価値を最大化する、最適な事業ポートフォリオを追求

当社グループが展開している酒類・飲料事業、医薬事業、そしてヘルスサイエンス事業は、それぞれビジネスのステージが異なり、短期と中長期の時間軸において果たす役割が異なります。

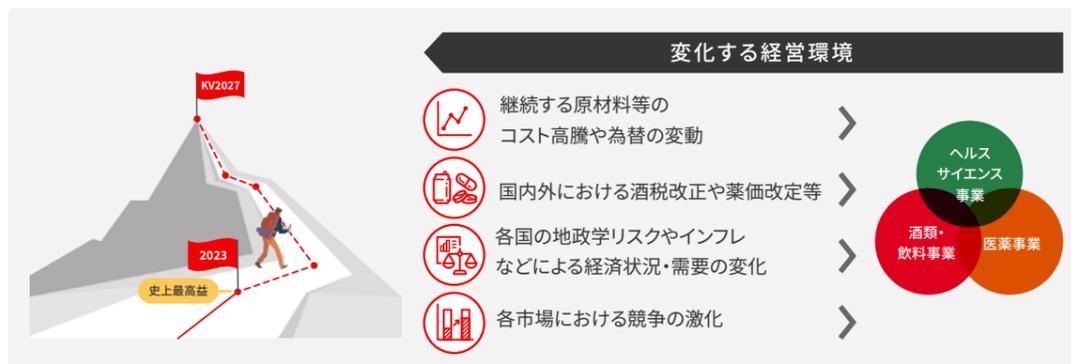
酒類・飲料事業は現在のグループ経営を支えています。主に成熟市場を対象としているため、人口減少や消費者の価値観の変化により市場が縮小していくことは以前より予測していました。だからこそ医薬事業にチャレンジし、ここまで成長させてきたのです。さらに今後の10年、20年先までの未来を見据えたときは、ヘルスサイエンス事業を第3の柱に育てていくことが、当社グループの成長をより確実にすると考えています。2023年に豪州のブラックモアズ (Blackmores) がグループに加わったことで、ヘルスサイエンス事業におけるジグソーパズルの大きなピースが埋まりました。これにより、日本のみならずアジア・パシフィックを中心としたグローバル市場での成長戦略を実行していく体制が整い、KV2027に向けた道筋をより具体化できたと思います。

ステージの異なる各事業に対して、適切に経営資源を配分することで、企業価値を最大化する最適な事業ポートフォリオを追求していきます。投資効率の観点からROIC 10%以上^{*}を目指す財務規律を維持しつつ、中長期的な成長戦略を実現していくためのM&A投資や、無形資産への投資による組織能力の強化を実行していきます。

^{*}ROEは15%程度を目安とする。



そして、グループの成長を実現するためには、戦略の実行を担う「人財」への投資が極めて重要です。当社グループは「人的資本経営」を実践し、経営環境の変化に対応できる高い専門性と、異なる視点や価値観を生かせる多様性を兼ね備えた人財の育成に注力します。特に、デジタルトランスフォーメーション (DX) を担う人財の獲得は待たなしでありましたが、最近では当社グループのCSV経営への共感が入社動機となり、デジタルの領域のみならず高い専門性をもった多様な人財が国籍を問わず集まるようになってきました。2013年にCSV経営を掲げ、これまで10年以上継続してきたことは、やはり間違いはなかったと確信しています。



今後も目まぐるしく経営環境は変わっていく

グループの組織能力や資産を活用して、短期と中長期の両方の視点で企業価値向上に取り組む

短期・中期・長期における事業ポートフォリオの考え方



新しい経営体制に移行し、実行力を高めていく

2015年から9年間、私がキリンホールディングス代表取締役社長を務めてまいりましたが、今後は新しい経営体制へ移行します。新たに代表取締役社長COOとして南方健志氏が就任し、私は代表取締役会長CEOとなることで、二人体制によるCSV経営を一層推進していきます。

CEOである私は、最高経営責任者としてグループ全体を俯瞰し、企業価値向上に取り組めます。特に、株主・投資家の皆様をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を充実させ、戦略的パートナーとの関係をさらに深めていくことで、事業ポートフォリオ経営を進化させていきます。そしてCOOの南方氏は、最高執行責任者としてグループ各事業および本社の各機能を統括し、現場での実行力に焦点を当てて事業を磨き上げ、グループの「稼ぐ力」を高めていきます。

当社グループのCSV経営に磨きをかけ、社会課題の解決と同時に経済的価値として得られるキャッシュをさらなる成長に再投資することで、短期だけでなく中長期の視点で企業価値最大化を実現するサイクルをつくり

出していきます。そして、社会のサステナビリティに貢献しつつ企業としての持続的成長を実現し、企業価値最大化に努めてまいります。

世界のCSV先進企業への歩みを進めていくことで、投資家の皆様の期待に応えていきます。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。





キリンホールディングス株式会社
代表取締役社長COO
最高執行責任者

南方 健志

COOメッセージ

3領域での経験を生かして 戦略を着実に実現し、 成果を示す

就任の思いと私のバックグラウンド

キリングループの変革を強いリーダーシップでけん引した磯崎氏から、このたび社長COOのバトンを受け取りました。当社グループは、食・医・ヘルスサイエンスの3領域でビジネスを展開しています。事業ポートフォリオ変革を進める上で、新たな柱であるヘルスサイエンス領域はもちろん、食領域、医領域の既存事業でもビジネスモデルの転換や新しい価値創造へのチャレンジが必要です。3領域での経験と知見がある私が先頭に立ち、長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) を実現していきます。社会的価値と経済的価値を創出するCSV経営を実践し、グローバルで存在意義が認められる企業グループとなるべく、強い覚悟で事業を成長させていきます。

私は1984年にキリンビールに入社しました。最初に取手工場へ配属されて以降、多くの工場ビール醸造に携わり、キリンヨーロッパやライオン (Lion) といった海外事業を経験した後、企画部長として国内の酒類・飲料事業の経営に携わりました。

2016年からは、ミャンマー・ブルワリーで社長を務めました。当時のミャンマーは民政化が進み、エネルギーみなぎる

現地従業員と価値観を共有し、ビジョンを掲げ、組織のカルチャーを変えてワンチームで事業を成長させる喜びを経験しました。

2018年からは協和発酵バイオの社長として、品質問題の解決と組織の再生に、従業員と共に粘り強く取り組みました。2022年からはヘルスサイエンス事業本部長として、プラズマ乳酸菌事業の成長を推し進めました。豪州拠点のブラックモアズ (Blackmores) には2022年から何度も足を運び、ひざ詰め交渉で信頼を獲得し、2023年に買収を成功させました。今後は、アジア・パシフィック地域で最もプレゼンスの高い企業として成長戦略を実行していきます。

また、協和キリンの取締役として、専門性の高いビジネスに経営の当事者として携わることで同社のグローバル・スペシャリティファーマとしての成長をサポートしてきました。

振り返ると、生産現場での経験を長く歩んできたことで、「現場に行き、現物を見て、現実を知る」重要性を実感してきました。この三現主義が私の経営観の根幹となっています。

従業員のチャレンジを支え、新たなイノベーションを創出

私自身、食・医・ヘルスサイエンスの各領域に携わる中で見えた、当社グループの「強み」があります。100年以上前から継承してきた発酵・バイオテクノロジーを中心とした技術力と、長い歴史の中で受け継がれてきた品質や安全・安心に対するこだわり、お客様・患者さんに魅力ある商品やサービ

スを届けるマーケティング力、それらを徹底する誠実さです。酒類事業で培った発酵・バイオテクノロジーを応用した医薬事業は、参入から40年以上を経て当社グループの第2の柱となりました。第3の柱として育成するヘルスサイエンス事業も、このコア技術から生まれたのです。

COO Message

COOメッセージ

また、当社グループには「常識を打ち破るものづくり」と「お客様・患者さん本位のチャレンジ」というDNAがあります。二番搾り麦汁を使用しない新製法の「一番搾り®」や、全く麦芽を使わずに造った「のどごし生」、患者さんにLife-changingな価値を創出する代表的な医薬品「クリースピータ」、免疫細胞の司令塔を活性化することを世界で初めて発見した「プラズマ乳酸菌」など、技術的なブレイクスルーによりイノベーションを生み出す瞬間に、何度も立ち会ってきました。そして、そうした中で生まれる「ものづくりは楽しい」「お客様・患者さんに喜んでいただけることがうれしい」という実感はどの事業領域のどの現場にも共通しており、さらなる

大切にしていること

戦略、内部プロセス、従業員のマインドと行動、この3つをつなげてぐるぐる回すことが経営の肝だと考えています。中でも特に重要なのが従業員のマインドと行動です。価値を生み出すのはバリューチェーンを構成する現場であり、最後は一人一人の実行力にかかっています。

それでは実行力はどうすれば上がるのかというと、ここには魔法の杖はありません。従業員の一人一人が自分事として高い志と熱い思いをもって、自分自身で考え、自ら行動するという事に尽きます。その行動の総和がとても大きな力になります。ですから、経営の主役は従業員であり、会社を支えているのは現場と言えます。

組織運営を進める上での私の信念は「現場重視」です。数多くの現場でグループの仲間と取り組んできたものづくりの醍醐味や失敗経験が原点です。国内外問わずどこでも現場

人生のあらゆる場面で、人々の健康に貢献する

今後、当社グループは、人々の健康にさまざまな形で貢献することで持続的成長を果たしていきたいと考えています。お客様の人生のあらゆる場面で接点を持ち、クオリティ・オブ・ライフ(QOL)を高めることができるよう、食・医・ヘルスサイエンスの3領域で事業を行っていきます。

この戦略の方向性は固まりましたので、これからは実行し、成果を出すのみです。

食領域の酒類・飲料事業は、人と人のつながりをつくり、

チャレンジの原動力となっています。

翻って現状を見ると、当社グループのチャレンジは道半ばであり、より高みを目指す必要があると認識しています。酒類事業は、市場が縮小していく中、より深いお客様理解に基づき、付加価値の高い価値を提案していかなければ生き残れません。医薬事業もさらなるグローバル化とパイプラインの拡充が欠かせません。ヘルスサイエンス事業においても、常にイノベーションを創出するとともに、収益化を早期に実現しなければなりません。一つ一つの事業が自律的に成長し稼ぐ力を高めていけるよう、リードサポートするのが私の役目です。

を歩き回り、直面する課題に一つ一つ向き合い、誠意をもって取り組むことに努めてきました。今年の入社式でも「Go to Gemba. 現場に行こう」というメッセージを新入社員に伝えました。もし現場に何か阻害要因があるならそれを解き、必要に応じて内部プロセスも見直すことが経営の役割です。私自身の肌感も大切にしながら真の課題を見だし、スピードを上げて対策を打ちます。

経営戦略を立てる上でも「現場起点」「お客様・患者さん起点」でなければいけません。現場にこそ、経営の課題とヒントが多くあると実感しています。情報があふれる現代ですが、本当に必要な情報は自分でつかまなくては手に入りません。現場に足を運び現実を知ること、経営目標とのギャップを把握し、そこから戦略を組み立てていく。こうした双方向の経営の在り方を目指します。

心と社会に前向きな力をつくり出す事業です。医領域では、病気に向き合う人々に笑顔をもたらす新たな薬やサービスを提供します。そしてヘルスサイエンス領域では、病気にかからないよう、免疫力をはじめとする土台の健康づくりと個別の健康課題の解決に貢献します。当社グループだからできる価値を提案し、社会に貢献することで企業として成長していきます。この3領域があるからこそ、私たちが目指すCSV経営が実現できるのです。

キリングループの課題と挑戦

さて、2023年の当社グループは、取り組んできた事業ポートフォリオ経営の成果を過去最高の事業利益という形でお見せすることができました。一方で着手すべき課題も明らかになっています。

キリンビールやライオンなどの酒類事業では、注力ブランドの成長とプレミアム化の推進、生産性の向上により持続的な成長を目指します。大命題としている「ブランド力向上」はまだ道半ばではありますが、良い兆しも見え始め、手応えを感じています。キリンビールではフラッグシップの「一番搾り®」に加えて、4月に発売した「キリンビール 晴れ風」が大変好調です。ライオンでも健康志向に応えた「Hahn」が大きく伸びています。これらは重点ブランドに対する投資を集中した結果であり、今後も手を緩めずにより強いブランドを育てていきます。

キリンビバレッジやコーク・ノースイースト(Coke Northeast)などの飲料事業では、事業環境に対応した価格改定の実施、デジタル化や組織体制の最適化などにより、収益性向上を実現します。

医薬事業は「クリースピータ」などのグローバル戦略品の継続的な成長に加えて、さらなるパイプラインの拡充を図ります。今年1月にオーチャード(Orchard)の買収も完了しています。

このように既存事業の基盤を盤石にしながら、新規事業としてのヘルスサイエンス事業を成長軌道に乗せていきます。プラズマ乳酸菌事業は、グループの事業基盤である飲料、ヨーグルト、サプリメントへの活用を通じて、毎年順調に拡大成長できています。また、昨年買収したブラックモアズのPMIは非常に順調に進捗しており、グループの成長の推進力になることを期待しています。ヘルスサイエンス事業は今年はまだ先行投資期ですが、早期の黒字化を目指します。

今後も当社グループならではのユニークな事業ポートフォリオの資産や、当社グループの強みである研究開発、品質保証、マーケティングなどの本社機能を最大限活用し、企業価値を向上させます。

そして成長の実現を支えるのが人財です。「組織は人なり」で、人財こそが価値創造と競争優位の源泉となります。私の信念として申し上げた通り、従業員一人一人の力と意識を高めることが組織全体の力になり、中長期の成長につながります。

KV2027の実現と、当社グループの持続的成長のため、最も重要な経営のテーマとして、人財に積極的に投資していきます。

人財マネジメントで一つの鍵が、現場力を引き出せるリーダーの存在です。組織の要となるポジションで戦略をしっかり率先垂範で実行し、メンバーの力を引き出すリーダーをどう獲得、育成するか。組織の実態をつぶさに見てリーダーシップの発揮度を確認し、当社グループの中から、もしくは外部から、適材適所で人財を配置することも、COOである私の役割です。

また、多様性の推進も組織運営に欠かせません。私は直近まで務めていた協和麒麟の取締役として、多様なバックグラウンドと高い専門性をもち寄った経営陣が協和麒麟の急速なグローバル化を支えていることを実感しました。これは当社グループのあるべき姿であり、他の事業でも多様性を強みとする風土づくりを加速していきます。

食・医・ヘルスサイエンスの3つの事業領域を通じて社会に貢献していくこと、そして何より従業員がこのユニークな事業ポートフォリオでやりがいを感じ、ワクワクしながら仕事をしてもらうことが、私が成し遂げたいことです。そこから生まれるイノベーションを、社会からも評価していただくことが、当社グループの持続的な成長につながります。真の世界のCSV先進企業となるため、ステークホルダーの皆様とも対話を深め、必要なことはスピーディーに経営に反映させながら、新規事業と既存事業を両立させ、利益ある成長を実現していきます。

新規事業と
既存事業を両立させ
利益ある成長を実現



キリングループについて

キリングループのビジネス

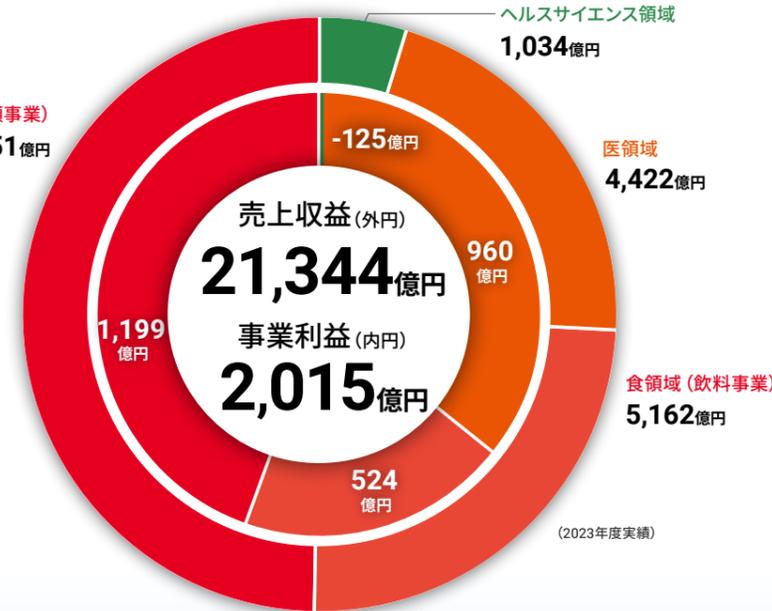
キリングループは、祖業のビール事業を通じ、1世紀以上にわたって磨き続けてきた「発酵・バイオテクノロジー」を起点に、食・医・ヘルスサイエンスの3領域で事業を展開する、世界的にもユニークな事業ポートフォリオをもつ企業です。

キリンホールディングス株式会社
Kirin Holdings Company, Limited

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
代表取締役会長 CEO 最高経営責任者 磯崎 功典
代表取締役社長 COO 最高執行責任者 南方 健志
設立 1907年2月23日

従業員数 977人(単独)、30,183人(連結)
証券コード 2503(上場市場=東証プライム)
連結子会社 171社
持分法適用会社 30社

(2023年12月31日時点)



開示セグメントの変更について

2023年度決算発表より、開示セグメントをグループの戦略に合わせて「酒類」「飲料」「医薬」「ヘルスサイエンス」の4つに整理しました。「ヘルスサイエンス」には、健康関連が多い事業会社のみを含めることとし、酒類事業・飲料事業の健康関連商品の売上・利益は含めません。

P91 詳しくはP91参照

食領域 (酒類事業)

売上収益 **10,451** 億円
事業利益 **1,199** 億円

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。

主要な子会社

キリンビール (他8社)
ライオン (他47社)
フォアローゼズ

食領域 (飲料事業)

売上収益 **5,162** 億円
事業利益 **524** 億円

主要な子会社

キリンビバレッジ (他10社)
コーク・ノースイースト



医領域

売上収益 **4,422** 億円
事業利益 **960** 億円

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。

アンメット・メディカルニーズを
満たす医薬品の提供

主要な子会社
協和キリン
(他46社)



ヘルスサイエンス領域

売上収益 **1,034** 億円
事業利益 **-125** 億円

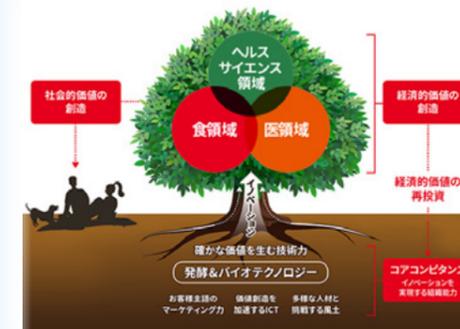
食領域における自然由来の原料や、発酵・培養の研究を進める中で、プラズマ乳酸菌をはじめとした身体に有用な物質を数多く発見してきました。これらの資産を活用し、今後のグループの成長の柱として育成していく事業領域です。

主要な子会社
ブラックモアズ
協和発酵バイオ (他10社)



3つの領域全ての根底にある「発酵・バイオテクノロジー」

ビール醸造から生まれた発酵・培養を制御する技術は、バイオテクノロジーとの融合によって、乳酸菌をはじめとするさまざまな微生物の培養に応用され、ヘルスサイエンス領域におけるさまざまな有用物質(機能性物質)の発見・抽出につながっています。さらに、医薬事業における動物細胞やヒト細胞の培養にも活用され、グループの技術力の基盤となっています。



キリングroupについて

財務・非財務ハイライト

財務指標

ROIC

8.0%

2024年計画 → 8.0%

平準化EPS

177円

2024年計画 → 177円

非財務指標

P91

※GHG排出量の算定方法、および※1~5の注釈は、P91キリングgroupのGHG排出量 (Scope1+2) の算定方法をご参照ください

環境 気候変動

GHG削減率
(Scope1+2の合計) (2019年比)

31%

2024年目標 → 23%
2030年目標 → 50%

環境 容器包装

PETボトル用樹脂の
リサイクル樹脂使用率※1

28%

2024年目標 → 38%
2027年目標 → 50%

環境 水資源

水ストレスが高い製造拠点における
用水使用原単位※2
(用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量)

3.3kl/kl ライオン (Lion)

2024年目標 → 3.0 kl/kl以下
2025年目標 → 2.4 kl/kl以下

健康 中期ヘルスサイエンス戦略推進

「免疫機能の維持支援」達成度

日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率

プラズマ乳酸菌の継続摂取人数

31%

2024年目標 → 45%
2027年目標 → 50%

78万人

2024年目標 → 190万人

従業員 組織風土

従業員エンゲージメントスコア

70%

2024年目標 → 75%

従業員 多様性

「多様性向上」達成度

日本国内 女性経営職比率※3

日本国内 キャリア採用比率※4

13.6%

2024年目標 → 15%

45.4%

2024年目標 → 30%

従業員 労働安全衛生

休業災害度数率※5

1.36

2024年目標 → 0.95 (国内:0.40)

(2023年実績)

企業方針

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

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。

“One KIRIN” Values

キリングgroupの一員として
大切にしている考え方、気持ち

熱意・誠意・多様性
〈Passion. Integrity.
Diversity.〉

▶熱意 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 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 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

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

よこびがつなぐ世界へ



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) P21

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
※中期経営計画策定(3年)ごとに再評価し、改訂

長期経営構想 キリングgroup・ ビジョン2027 (KV2027) P22

2027年までに「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」を実現するための戦略

CSVパーパス P21

KV2027の長期非財務目標として、
社会と価値を共創し持続的に成長するための指針

CSVコミットメント P92

CSVパーパスの実現に向けたアクションプラン

キリングgroup2022年-2024年 中期経営計画 (2022年中計) P22

KV2027達成のための具体的な3カ年計画

事業発展の歴史

1907-1980

1981-2005

2006-2015

2016-2018

2019-

麒麟麦酒創業から食領域において事業を拡大

多角化を推進 医とヘルスサイエンスへ事業領域を拡大

グローバルで飛躍を目指し積極的なM&Aを実施

構造改革によるグループの再生

新たな成長を目指し世界のCSV先進企業へ

社会の動き
会社全体の動き

- 1923 関東大震災で横浜山手工場が被災。横浜生麦へ移転(現・キリンビール横浜工場)
- 1975 長期経営構想「昭和50年度構造計画」策定

1981 「長期経営ビジョン」策定

- 2006 長期経営構想キリン・グループ・ビジョン2015 (KV2015) を策定
- 2011 東日本大震災の被災地支援を契機に、CSVを経営に取り入れ始める
- 2012 長期経営構想キリン・グループ・ビジョン2021 (KV2021) を策定
- 2013 日本で最初のCSVを専門とする部署を立ち上げ

2016 新長期経営構想キリン・グループ・ビジョン2021 (新KV2021) に改定

長期経営構想新キリン・グループ・ビジョン2021 (新KV2021)

2016年
中計

2019 長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) 策定

2019 キリングループCSVパーパス策定

長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) (P20)

2019年
中計

2022年
中計 (P20)

2025年
中計

食領域

- 1885 ジャパン・ブルワリー・カンパニー設立
- 1888 「キリンビール」発売
- 1907 麒麟麦酒株式会社創立(現・キリンホールディングス株式会社)
- 1928 「キリンレモン」発売
- 1943 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
- 1963 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
- 1972 キリン・シーグラム株式会社(現・キリンディステラリー株式会社)設立
- 1976 小岩井乳業株式会社設立
- 1977 米国・KW Inc.(現・Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.)設立

- 1983 株式会社キリンシティ(現・キリンシティ株式会社)設立
- 1998 オーストラリア・Lion Nathan Limited(現・Lion Pty Ltd)に資本参加
- 2002 米国・Four Roses Distillery, LLCの事業権を取得
- 2002 フィリピン・San Miguel Corporationに資本参加



2006 メルシャン株式会社を連結子会社化



2017 ブラジルキリン売却



- 2020 New Belgium Brewing Company, Inc. を完全子会社化
- 2021 Fermentum Pty Ltdを完全子会社化
- 2022 Bell's Brewery Inc. を完全子会社化
- ※2023年12月にNew Belgium Brewing Company, Inc. が吸収合併。

医領域

- 1982 キリンビール研究開発部を新設し医領域の研究開発を開始
- 1984 キリン・アムジェン社設立
- 1990 腎性貧血治療剤「エスポー」(EPO製剤)を発売



- 2007 キリンファーマ株式会社設立
- 2008 協和発酵キリン株式会社(現・協和キリン株式会社)発足



2018 グローバル戦略品である「クリースピータ」「ポテリジオ」の欧米での販売を開始



- 2023 「クリースピータ」の北米自社販売を開始
- 2024 オーチャード(Orchard)を完全子会社化



ヘルスサイエンス領域

- 1983 キリンビール事業開発部健康食品チーム発足
- 1983 ビール酵母栄養食品「リフレ」発売
- 1988 「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
- 2002 KW乳酸菌を発見



- 2008 協和発酵バイオ株式会社設立
- 2010 乳酸菌L.ラクトイス プラズマ(プラズマ乳酸菌)を発見
- 2015 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



2017 「iMUSE」発売

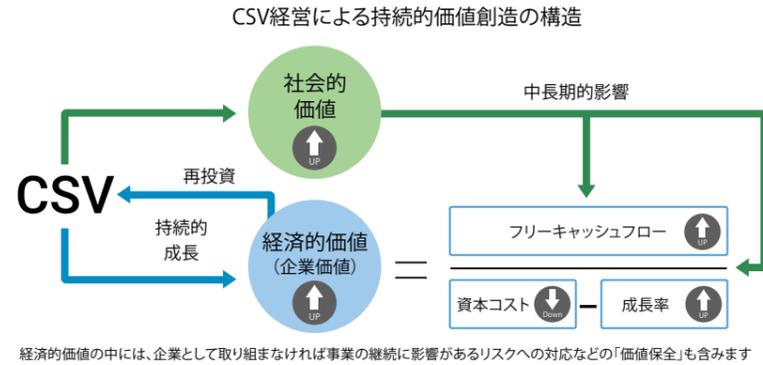


- 2019 乳酸菌原料を製造する拠点「iMUSE ヘルスサイエンスファクトリー」を新たに設立し製造開始
- 2019 株式会社ファンケルに資本参加
- 2020 「iMUSE」が免疫で日本初[®]の機能性表示食品として届出受理 ※免疫機能の機能性表示食品として届出公表された日本初のブランド。
- 2023 ブラックモアズを連結子会社化



CSV経営と価値創造モデル

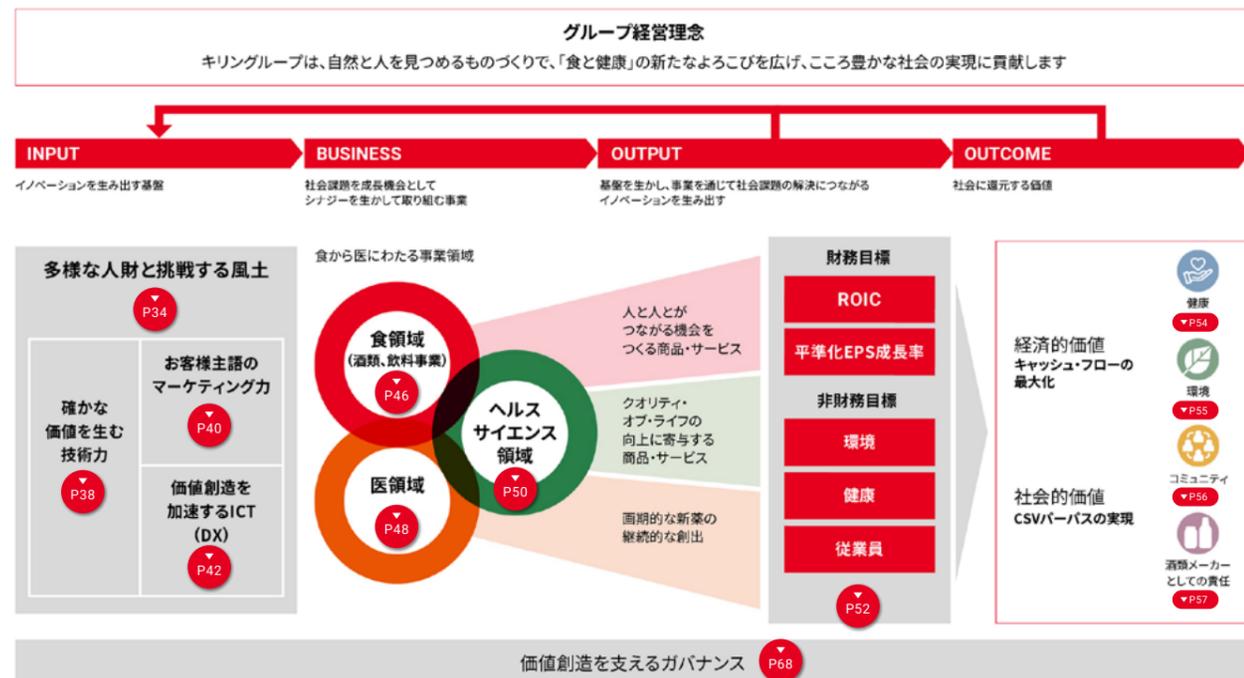
「CSV」とは、Creating Shared Value (共通価値の創造) の略で、2011年にハーバード大学のマイケル E. ポーター教授とマーク R. クラマー氏が提唱した概念です。社会的ニーズや社会問題の解決に取り組むことで社会的価値の創出と経済的価値の創出を実現し、成長の次なる推進力にしていくという考えです。



価値創造モデル

キリングroupのCSV経営では、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・再生産していくことを目指しています。それを実現するのが「価値創造モデル」です。イノベーション

を生み出すための組織能力 (INPUT) を基盤として、社会課題の解決に事業活動 (BUSINESS) を通じて取り組むことで、価値 (OUTPUT / OUTCOME) を創出し、CSVパーパスを実現しています。



CSV経営の源流

当社グループが掲げるCSV経営の背景思想には、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言した「生への畏敬 (Ehrfurcht vor dem Leben)」という考え方があります。これは、私たち人間も自然界にある生命の一部であり、全てが相互に関連している自然界では、自分の利益だけを追求するのでは持続的な未来は望めないことを示唆しています。今日のCSVにつながる思想は、CSVという言葉掲げる以前から脈々と受け継がれてきました。これからも当社グループは、このDNAを受け継ぎ、さらに発展させ、世界のCSV先進企業を目指していきます。

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)

当社グループは、CSV経営を掲げ、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) として整理しています。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、改訂しています。

	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	ウェルビーイングを言いつながりと信頼の創出	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	アルコール関連問題への対応
		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	食の安全・安心の確保
					医薬品メーカーとしての安全供給と安全性・信頼性の確保
					人権の尊重
中	脳機能のパフォーマンス向上と食中毒の支援	生活習慣病の予防支援	コンプライアンスの推進		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
小	栄養へのアクセス向上	租税の透明性確保	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
					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

グループの事業へのインパクト (小, 中, 高)

CSVパーパス

「CSVパーパス」はGMM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す。

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。

P92 CSVコミットメントの項目や実績についてはP92参照



長期経営構想・中期経営計画

長期経営構想キリングroup・ビジョン2027 (KV2027)

当社は2019年に、2019年12月期から2027年12月期の9年間(9事業年度)を対象とする長期経営構想キリングgroup・ビジョン2027(KV2027)を定めました。

その際、2027年に当社が目指す姿として「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」強い意志を示すため、グループ経営理念に「こころ豊かな社会の実現に貢献します」という表現を新たに明記しました。

また、それを実現する価値観である“One KIRIN” Valuesには、キリングgroupのDNAであるお客様本位が表された「熱

意」と、品質本位が表された「誠意」に加え、当社グループの新たな価値創造やイノベーション実現に重要な要素である「多様性」を追記しています。

当社グループがもつイノベーションを実現する組織能力をベースに、社会課題やお客様の期待へ応える取り組みを通じた価値創造を実現することで、経営成果である、経済的価値の創造と社会的価値の創造を両立させ、2027年に目指す姿を実現することに挑んでいきます。

長期経営構想キリングgroup・ビジョン2027 (KV2027)

グループ経営理念 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」の新たなよこびを上げ、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

健康・地域社会・環境などの
社会課題への取り組みを通じた価値創造

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

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

確かな価値を生む技術力

多様な人材と挑戦する風土

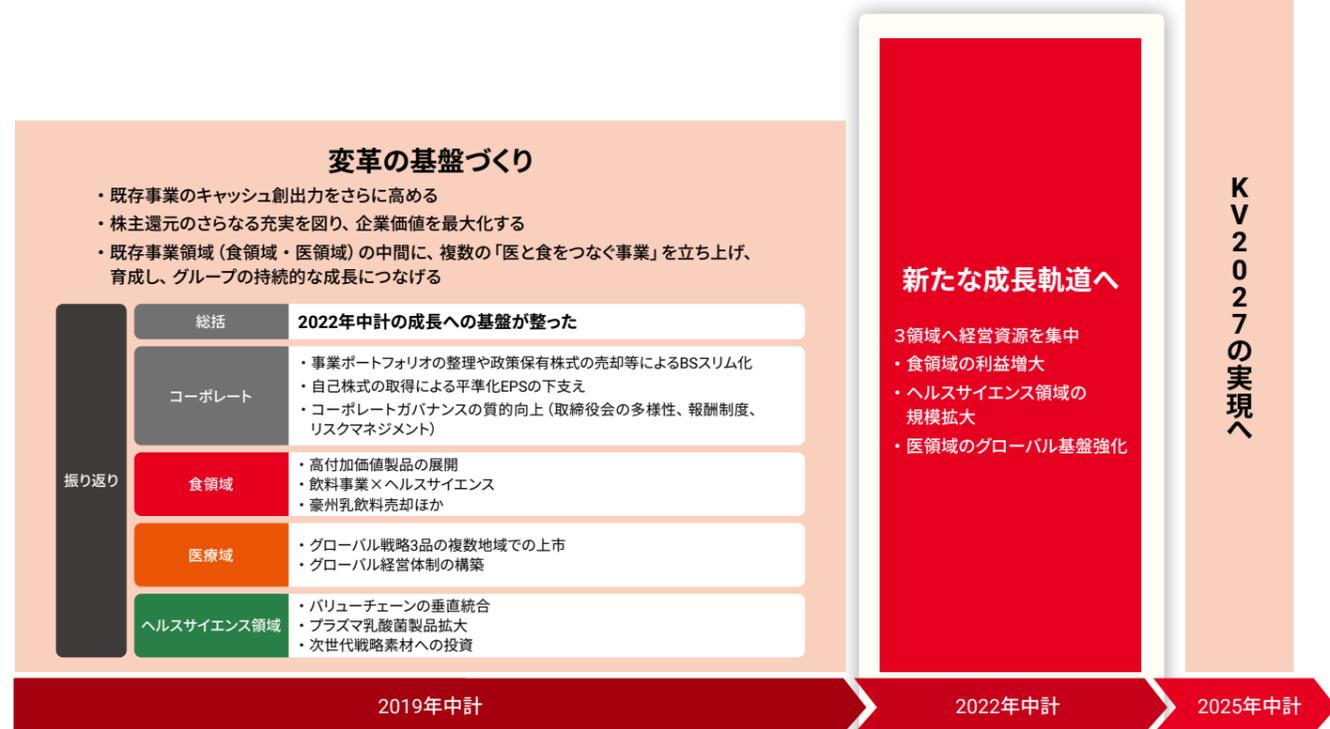
価値創造を加速するICT

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

キリングgroup 2022-2024年中期経営計画 (2022年中計)

KV2027の9カ年を3年ずつに区切り、より具体性の高い戦略を策定したものが「中期経営計画」です。2022年から2024年の間は2022-2024年中期経営計画(2022年中計)に当たり、新たな成長軌道へシフトし、KV2027の実現に向けた道筋を固めていく期間となります。

2019年中計の振り返りと2022年中計の要旨



2022年中計の目標

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	2024年度	10%以上

※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)

非財務目標

	テーマ	非財務指標	2024/12期計画
環境	気候変動	GHG削減率	23%
	容器包装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	38%
	水資源	水ストレスが高い製造拠点における水使用原単位	3.0kl/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	①45% ②190万人
従業員	組織風土	重点3領域新価値創造および医領域シナジー	非開示
	多様性	従業員エンゲージメントスコア	75%
	労働安全性	「多様性向上」達成度 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	①15% ②30%
		休業災害数率	0.95 (日本: 0.40)

長期経営構想・中期経営計画

2022年中計における事業領域別戦略

戦略の前提となる経営環境



継続する原材料などのコスト高騰や為替の変動



国内外における酒税改正や薬価改定など



各国の地政学リスクやインフレなどによる経済状況・需要の変化



各市場における競争の激化

事業領域別戦略

各事業のステージに合わせて適切にリソースを配分し、最適な事業ポートフォリオで持続的な成長を目指します。

「食領域」の利益増大

酒類事業

グループの中核事業としてリソースを適切に配分し、収益への貢献をさらに強化する。

- 原材料などのコスト増に対応した価格改定
- 日豪米市場における複数のブランドの成長
- San Miguel Breweryの継続的なEPS寄与

飲料事業

お客様が高い価値を感じる差別化された商品ポートフォリオの構築と販売体制の強化に取り組む。

- キリンビバレッジ：ヘルスサイエンス飲料へのリポジショニングによる商品構成比拡大
- コーク・ノースイースト：テリトリー拡大後のPMI成功による収益性の飛躍的向上

変化するお客様のニーズを踏まえた主力ブランドの強化

差別化できるプレミアム商品の拡充（日本から海外へのブランド展開含む）

外部環境に適した営業体制へ改革実施

ヘルスサイエンス飲料ポートフォリオの継続的な拡大による社会への貢献と差別化

設備投資やデジタル化によるサプライチェーンの生産性向上

外部環境に適した営業体制へ改革実施

TOPICS

「変化するお客様のニーズを踏まえた主力ブランドの強化」に向けて

日本では、2023年10月の酒税改正の影響もあり、狭義のビールカテゴリーは好調に推移しています。キリンビールは、「一番搾り®」ブランドの着実な成長に加えて、17年ぶりのビールカテゴリーの新商品「キリンビール 晴れ風」の上市により、狭義のビールカテゴリーで市場を上回る成長実現を目指します。



「医領域」のグローバル基盤強化

希少疾患を中心に社会課題を解決するCSVを推進する事業として、日本発のグローバル・スペシャリティファーマ*を目指す。

- 「クリスピータ」「ポテリジオ」の持続的成長
- 北米・EMEAにおける販売体制の強化
- KHK4083/AMG451のPhase3試験の順調な進捗と開発対象疾患の拡大
- オーチャード (Orchard) の株式取得による造血幹細胞遺伝子治療のプラットフォーム獲得

継続的なグローバル戦略品の拡大

大きな市場規模が見込まれるKHK4083の上市

さらなるバイプライン拡充の検討

TOPICS

「継続的なグローバル戦略品の拡大」に向けて

協和キリンは、グローバル戦略品を計画どおり成長させるとともに、次世代パイプラインの中で最も有望であるKHK4083の上市に向けた臨床試験を進め、グローバル・スペシャリティファーマ*として、持続的成長に向けた強固な事業基盤の確立を目指します。

* 腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経を中心とした領域で、抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを駆使して、画期的な新薬を継続的に創出し、開発・販売をグローバルに展開する製薬会社

「ヘルスサイエンス領域」の規模拡大

過去の医薬事業参入と同様に、今後の成長を支える収益の柱にするべく、事業規模の拡大と早期の収益化に取り組む。

- プラズマ乳酸菌売り上げ収益目標500億円に向けた着実な成長
- ファンケルとの継続的な付加価値創出（研究開発・商品・インフラシナジー）
- ブラックモアズ (Blackmores) 取得によるアジア・パシフィックでの事業基盤獲得

ブラックモアズやファンケルとの協働による日本とアジア・パシフィックにおけるブランドビジネス推進

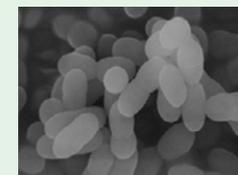
プラズマ乳酸菌事業の拡大と収益化

協和発酵バイオの構造改革

TOPICS

プラズマ乳酸菌について

「プラズマ乳酸菌」は、健康な人の免疫の維持をサポートする乳酸菌です。世界で初めて*免疫の司令塔pDC（プラズマサイトイド樹状細胞）に働きかけることが論文で報告されています。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33報の論文発表および多数の学会発表を行っています。



* 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および医中誌Webの掲載情報に基づく）。

キリンホールディングス株式会社
常務執行役員
藤川 宏



Message from the Senior Executive Officer of CSV Strategy

CSV戦略担当役員メッセージ

実践的な取り組みと先進的な非財務情報の開示で、「世界のCSV先進企業」を掲げる企業として存在感を示す

環境経営を進化させ、健康事業の成長を実現していく

— キリングroupのCSV経営の進捗について、2023年の振り返りをお願いいたします。

「環境」の観点では、気候変動、生物資源、水資源、容器包装を統合的にアプローチするキリングgroupの環境経営を進化することができたと思います。GHGの排出量削減や、水資源の効率的な使用、再生プラスチックの使用比率の向上など、概ね順調に進みました。また、生物資源の取り組みでは、New Belgium BrewingでTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)のパイロットプログラムに参加してルールメイキングに貢献したり、スリランカの紅茶農園を対象に、レインフォレスト・アライアンスと共同で、環境再生型農業の実践をサポートする「リジェネラティブ・ティー・スコアカード」の開発を開始するなど、世界をリードする

環境保全の仕組みづくりに参画しました。

またメルシャンが運営するシャトー・メルシャン 梔子ヴィンヤードは、2023年に環境省自然共生サイト認定実証事業に参加した中で唯一、農産物を生産する事業の畑として認定を受け、同年に日本で開催された「PRI^{®1} in Person」のサイドイベントの会場に選ばれました。

以上のように環境分野では、ロードマップを一つ一つ達成できており、引き続き世界の環境先進企業として、存在感を示していきます。

「健康」の中のヘルスサイエンス事業では、プラズマ乳酸菌をはじめとする免疫ケア分野を筆頭に、成長を続けています。数年前から開始している菌体の導出に加え、官民連携の「げ



んきな免疫プロジェクト」を通じて「免疫ケア」の啓発を進めました。結果として免疫ケアの認知率は過去最高となり、プラズマ乳酸菌の売り上げは2023年目標の200億円を達成しました。

また、2023年は豪州の健康食品を展開するブラックモアズが新たにグループ会社に加わり、今後はブラックモアズとシナジーを発揮していくことで、中国を含むアジア・オセアニア地域を中心に当社グループのヘルスサイエンス事業を拡大していきます。

医薬事業では、「クリースピータ」^{※2}が持続的に成長し、次世代の戦略品として期待が大きいアトピー治療薬「KHK4083」も順調に進捗しました。さらに英国オーチャードの株式取得により、遺伝子治療のプラットフォームを獲得するなど、グローバル・スペシャリティファーマとして順調な歩みを進めています。

ヘルスサイエンスと医の領域が成長すれば、当社グループのCSV経営における価値の創造と事業ポートフォリオの充実につながります。引き続き、当社グループの強みである発酵・バイオテクノロジーを進化させながら、第3の柱として成長を目指すヘルスサイエンス領域に応用し、世界の人々の健康で前向きな生活にさらなる貢献を果たしていきます。

「コミュニティ」分野では、前年に引き続き実施した人権デューデリジェンスをアルゼンチンのブドウサプライヤーに対して実施し、大きな問題はないことを確認できました。一方で、グローバルな見地では人権への取り組みはまだ十分であるとは言えず、マーケティング施策における人権対応といった新たな課題も認識しました。2023年には、ミャンマーからも撤退し、人

権ガバナンスのさらなる強化のためにキリングgroup人権方針の改定も完了しています。

「酒類メーカーとしての責任」では、2024年2月に日本で厚生労働省から新しい飲酒ガイドラインが発表されるなど、アルコールには、さらに厳しい目が向けられています。キリンビールでは、2023年に飲酒運転根絶に向け、「ハンドルキーパー運動」^{※3}を訴求する動画を制作したり、2024年4月からは外部に向けた適正飲酒研修を推進するなど、アルコールの有害摂取根絶に向けて新しい施策も開始しました。

一方で、アルコールは人と人とのつながりや食文化をつくってきた長い歴史もあります。当社グループは、有害なアルコール摂取の防止・根絶に向けて、引き続き適正飲酒の啓発に取り組んでいくとともに、お酒と食のある生活をより豊かにし、人と人とのつながりをつくり、世界中の人と社会のよるこびに貢献する新たなお酒文化の創造に寄与していきます。



CSV 戦略担当役員メッセージ

実践的な取り組みと情報開示によって 企業価値の向上につなげる

——長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)で掲げる「世界のCSV先進企業」の実現に向けた今後の展望を教えてください。

当社グループは、環境リスクを軽減させて価値を保全しながら、食・医・ヘルスサイエンス領域の事業活動を通じてキャッシュフローを生み、新たな社会課題の解決へとつなげ、企業価値を創造していくことで「世界のCSV先進企業」を実現したいと考えています。

しかしながら、当社グループの環境の取り組みや、ヘルスサイエンス事業の成長が、まだ十分でないということを、ステークホルダーの方々とのエンゲージメントを通じて指摘されています。今後は、3つの事業領域全てにおいて、より実践的な取り組みに注力すべきステージと考え、さまざまな取り組みを始めています。

例えば、お客様に当社グループの「健康」イメージをより想起していただけるような取り組みの第一歩として、昨年、プラズマ乳酸菌を使った免疫ケアのコーポレートCMを放映したところ、当社グループの健康イメージが向上し、プラズマ乳酸菌の売り上げにも貢献しました。また、2024年5月には、規格外のために廃棄されることので多い果物を使った「氷結® mottainai」シリーズの第1弾を発売し、消費者・流通の方々からも高く評価されています。

信頼・品質・真面目・誠実・安心感という従来から当社

グループが獲得しているブランドイメージは引き続き大切にしつつ、今後はもっと身近で社会に貢献している企業であるとステークホルダーの方々に認識していただけるよう、CSVへの取り組みと直結する商品やサービスを提供し、CSV経営を分かりやすい形でも具現化し、「統合レポート」や「環境報告書」などを通じて情報開示にも積極的に取り組んでいきます。

2023年にはISSB (国際サステナビリティ基準審議会)にて、グローバルなサステナビリティ開示基準であるIFRSサステナビリティ開示基準が公表されました。グループ連結子会社のScope 3も含めた情報開示を日英同時に行う必要があります。そのために現在は、開示に向けたシステム構築や業務設計の改定などを進めています。

他社に先駆け、先進的な開示に取り組むことで、デファクト・スタンダードを確立することが、競争優位性につながると考えています。同時に、グローバルでのルールメイキングに貢献することは、「世界のCSV先進企業」を目指す上でも重要な役割と認識しています。

当社グループが大切にしたいのは、単に開示して終わりではなく、開示情報をもとに当社グループの活動に対してステークホルダーから評価やアドバイスをいただき、対話を深めることです。対話によって、私たちは長期的な経営のリスクや改善すべき経営課題について学びを得て、企業経営のレベルを高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

の2つ目の活動は経済的価値が十分でない分、企業の業績によって活動量が左右されやすいという課題があります。3つ目は社会的価値だけではなく、経済的価値も創造する、当社グループが事業戦略として掲げるCSV経営です。企業として、普遍的な責務を果たしながら、社会的インパクトを創出し、かつ経済的価値を生み出していくバランスを重視したいと思います。

以上のような3つの視点を持ちながら、食・医・ヘルスサ



イエンスの事業ポートフォリオに進化させ、それぞれの事業をグローバルでCSV経営を実現するためには、何よりも人的資本の強化が重要で、特に、「専門性」と「多様性」を高めていきたいと考えています。戦略実現に求められる専門能力向上の観点では、2023年キリングループの日本における経験者採用人数が、年間採用者総数の約半数となり、2024年の新卒従業員からは、機能別採用を開始し、国内の従業員を対象に「機能軸のタレントマネジメント」に着手しました。多様性の観点では、2019年から継続している留職制度、2020年

に開始した従業員の副業制度、外部企業との副業交流制度など、従業員の多様な働き方やスキルアップに資するプログラムも導入しています。また、2024年新卒従業員からは、外国籍人財の採用も開始するなど、多様性を受容する組織風土の醸成にも注力しています。今後も、高度な専門性と多様な視点をもってCSV経営を実践できる人財の育成と組織風土の進化に取り組んでまいります。

人財は社会共通の資産です。当社グループの人的資本を強化することで、企業の競争力と社会資産の価値の両方を高めることにもつながるので、CSVの基本と言えます。私たちは、当社グループの人的資本が世界のCSV先進企業実現の鍵を握ると考えています。

- ※1 Principles for Responsible Investment。国連が提唱した責任投資原則。PRI in Personとは、世界各国から金融の専門家等が集まり、責任投資やESG投資に関する最新情報の共有・意見交換等を行う国際会議のこと。
- ※2 FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症という希少疾患の治療のための医薬品。
- ※3 自動車で飲食店などへ行く場合、お酒を飲まない人(ハンドルキーパー)を決めて、その人が自動車の運転をして仲間などを送り届けること。「乗るなら飲むな、飲むなら乗るな」を実践する、飲酒した人にハンドルを握らせないという運動。

人的資本の強化が CSV経営実現の鍵を握る

——CSV先進企業の実現のために、重視することを教えてください。

私は、企業と社会課題の向き合い方にはいくつかの種類があると考えています。1つは「人権」「コンプライアンス」「ガバナンス」といった企業として果たすべき普遍的な責務です。これらは企業価値を守るために必ず順守しなければならないものです。2つ目は、経済的価値が少なくても、社会的価値が大きいものであれば、取り組むべき活動です。ただ、こ

項目	テーマ	非財務指標	2024年目標水準
環境	気候変動	GHG排出量削減率 Scope1+2 排出量削減率 (2019年比)	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	38% (2027年 50%)
	水資源	水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位 ライオン (Lion) (用水使用原単位=用水使用量 ÷ 生産量)	3.0 kl / 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	「免疫機能の維持支援」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	①45% ②190万人 (2027年 ①50%)
		「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」達成度および「医領域との協働推進」達成度	非開示※1
従業員	組織風土	従業員エンゲージメントスコア	75%
	多様性	「多様性向上」達成度※2 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	①15% ②30%
	労働安全衛生	休業災害度数率※3	0.95 (日本: 0.40)

※1 知的財産に関する内容などを含むため、具体的な構成指標および目標水準は戦略上非開示。
 ※2 集計対象はキリンホールディングス原籍社員。
 ※3 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。



キリンホールディングス株式会社
取締役常務執行役員CFO

秋枝 眞二郎

Message from Director of the Board, Senior Executive Officer of Financial Strategy

CFOメッセージ

KV2027実現に向け 事業ポートフォリオの検討を継続しながら、 各事業領域の成長と収益力向上に努める

2022年中計において 短期と中長期の両方を見据えた経営を実践

——2023年度の振り返りを教えてください。

2023年度は売上収益が2兆円を超え、事業利益は過去最高となりました。課題はもちろんありますが、インフレ・コスト高騰が続く中、事業会社各社がコスト削減・価格改定をしっかりと実行し、短期的な収益コントロール力が高まってきている実感があります。

私は多くの事業会社の企画部門を経験した後、キリンホールディングスの企画部門で仕事をする機会に恵まれました。CFOとしても、単なる経理部門の取りまとめ役ではなく、ビジネスとファイナンスをつなげていく役割を意識してきました。また、キリングループの財務部門全体がその意識をもって企業価値向上に取り組むよう組織風土改革を進めていますが、まだまだ成

長途上です。財務部門の組織能力をさらに高めていくことで、各事業の稼ぐ力の向上にドライブをかけていく所存です。

——2022年-2024年中期経営計画の現状と課題認識について教えてください。

当社グループでは企業価値向上を目指し、資本効率の観点からROICを、株主価値の観点から平準化EPSを財務KPIとしています。

2023年度における財務KPIの実績は、ROIC8.0%（資本コストWACCは6.0%）、平準化EPSは177円となりました。

ROICは、WACCを上回るリターンを目指して、常に10%以上を目指しています。ただし、成長のためのインオーガニック

投資を実行するタイミングでは一時的に低下することはやむを得ません。2023年はヘルスサイエンス事業の将来の核となるブラックモアズ (Blackmores) の取得を有利子負債の増加で実行したため、8.0%と前年の8.5%より一時的に低下しました。しかしながら、当社のDEレシオは借入れ増加後も0.58と健全性を維持しており、財務規律は守られています。

平準化EPSは、連結事業利益や持分法による投資利益の増加により、前年より6円増加の177円と過去最高となり、稼ぐ力は着実に高まっています。その結果、株主の皆様への還元として最重視している年間配当も2円増の71円と増配を実現しました。

2024年は現在の中計の最終年度となります。医薬事業における新規パイプライン獲得やヘルスサイエンス事業におけるM&Aなど成長投資を優先すべきタイミングと判断してお

り、ROICは目標の10%には届かない見込みです。ただし、投資から得られるリターンで負債を削減し、早期に目標である10%の水準に回復させます。また、平準化EPSについても、将来の成長に向けて、研究開発費とマーケティング費を増額していることから、前年並みの水準にとどまる計画です。短期と中長期の両方を見据えた経営を行っていますので、ご理解をいただきたいと思います。

当社グループは、酒類・飲料事業の将来への不透明性を踏まえ、発酵とバイオテクノロジーを生かし、40年前から医薬事業を自ら立ち上げ、今では主力事業の一つに成長しました。そして、現在はヘルスサイエンス事業を次の柱に育てることにチャレンジしています。財務規律を保ちながら、既存事業の着実な成長と、将来の主力事業を育成する、「両利きの経営」を進めています。

中長期の事業ポートフォリオについて 領域のステージに応じた適切な投資で、短期の利益創出と中長期の成長を両立へ

——CFOの視点から、中長期の事業ポートフォリオに対する考え方を教えてください。

当社グループは2015年以降、事業ポートフォリオの整理を積極的に実行してきており、現時点では、保有する事業は全てコア事業であると考えています。もちろん、状況は絶えず変化するため、毎年、位置付けの見直しは行っていきます。

まず、今はヘルスサイエンス事業の規模を拡大し、早期に利益貢献させることが最重要の経営課題です。そのため、成長に向けた投資はヘルスサイエンス事業に優先的に振り向けます。次に、医薬事業は現在のグローバル戦略品が堅調なうちに、2030年以降のパイプラインを充実させなければなりません。協和キリンの企業体力に応じた研究開発費投下やM&A投資を継続します。そして、現在の基盤事業である食領域は、安定した利益創出を継続するためにブランド力を高めることが各社共通の課題となっています。そのために十分なマーケティング投資を行いつつ、マーケティングROIの向上にチャレンジします。食・医・ヘルスサイエンスの3つの事業領域それぞれのステージに応じた適切な投資を行うことで、短期の利益創出と中長期の成長の両立を目指します。

——各事業領域について、ROIC改善の取り組みとして事業会社・グループ本社それぞれでどのようなことをしていますか？

ROICは投資効率を高めていくための指標として採用しています。

当社グループ全体としてWACCを上回る10%を常に目指すとともに、新規のM&A投資では5年後に10%を実現できるかを投資判断基準の一つとして設定しています。一方で、業界の特性やライフサイクルによって業界標準のROICは異なります。従って、既存事業については、一律にROIC10%を求めるのではなく、毎年どれだけROICを改善するかを目標としています。

ROICの改善は基本的にビジネスの現場で行われるものであり、事業会社が主体的に取り組みます。グループ本社は各



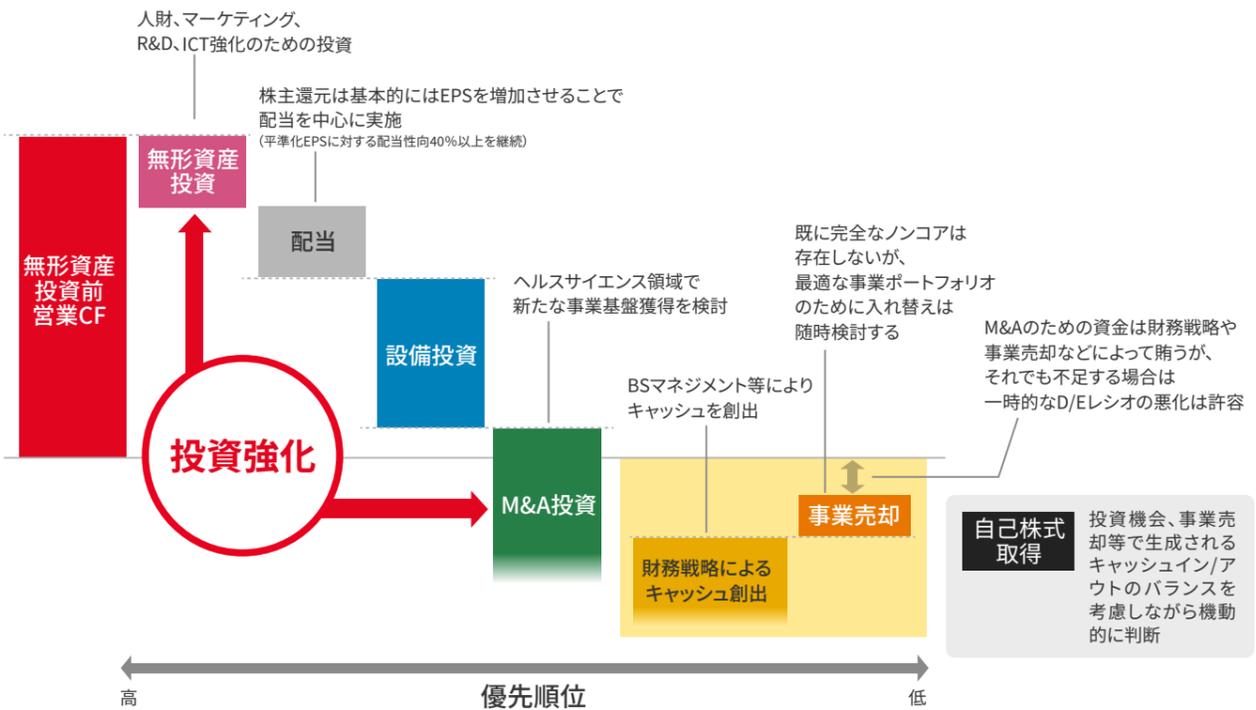
CFO メッセージ

事業会社の課題を一緒に探索し、具体的な解決策の実行をサポートする役割です。

事業会社では、ROIC改善に向けて、その構成要素を因数分解したROICツリーを作成し、その具体的な改善策を積み上げて取り組みます。

具体的には、分母（投下資本）を減らすためには、運転資

本の削減（在庫削減、サイト短縮など）、政策保有株式の削減などがあります。分子（利益）サイドでは、マーケティングROI改善や、物流費の削減、売り上げ単価アップなどさまざまな具体策があります。一つ一つは小さな取り組みですが、その積み重ねがROICの改善の近道です。



※棒グラフの大きさは実際の金額を示すものではありません

バランスシート改善について 現金残高の圧縮を達成し、資金の有効活用につなげる

——バランスシート改善の取り組みについてお聞かせください。

2022年中計期間中に1,000億円以上の資産圧縮によるROIC改善を目標としています。2022年から、グローバル・キャッシュ・マネジメント・システム（GCMS）の導入会社を拡大し、各社の余剰資金（リスクに備えた資金）の圧縮を図りました。グループ本社がキャッシュを一括でコントロール（余剰資金の借入と不足資金の貸付）することで2022～2023年の2年間で既に約600億円の現金残高の圧縮を達成しています。昨年買収したブラックモアズも既にこのGCMSを加え、早

期に資金の有効活用につなげています。

CCC^{*}については、SAP導入によるプロセス改善によって中計期間累計で200億円の運転資本改善を実現しました。今後はSAP活用やDX推進によるプロセス改善をさらに進め、需給精度の向上や在庫数量の削減を図ることでCCCのさらなる短縮を目指します。

政策保有株式の縮減にも継続的に取り組んでおり、昨年までの2年間で既に150億円を削減し、資本合計に占める割合は議決権行使会社が求める水準を大きく下回り4%程度となっています。取締役会で毎年継続保有の適否の検証を行って

り、保有の合理性が認められない銘柄については、今後の取引先との対話を通じて適時適切に売却を進めてまいります。

ROIC改善に向けては、各事業の利益成長に加えて、バランスシートの改善についても積極的に取り組んでいきます。

※CCC：Cash Conversion Cycle キャッシュ・コンバージョン・サイクル。

——2022年中計におけるキャッシュアロケーションの進捗はいかかでしょうか？

新型コロナウイルス感染拡大の長期化、そして地政学リスク顕在化による世界的なコスト高騰等、想定外の外部要因もあり、中計期間における営業キャッシュフローの合計額は当

初計画の7,000億円には届かない見込みです。しかしながら、事業ポートフォリオの入れ替えやバランスシートマネジメントによるキャッシュ創出は順調に進捗しており、営業キャッシュフローの計画乖離をカバーしています。

株主の皆様には安定配当による還元を基本としていますが、適切な成長投資案件がないタイミングでは自己株式の取得も実施しています（直近では2022年に500億円）。財務規律を維持しながら、既存事業の競争力強化には十分な投資を行った上で、将来の成長につながる投資にもしっかりキャッシュを振り向ける、バランスの取れたキャッシュアロケーションを行っています。

成長投資と株主還元について 配当成長と稼ぐ力への投資、両者のバランスを最適化させる

——成長投資の一環として、無形資産への投資（ブランド・研究開発・ICT・人的資本など）の状況について教えてください。

それぞれの事業を成長させるための基盤として、人的資本、デジタルICTへの投資に加え、ブランド育成のためのマーケティング投資、医薬パイプライン拡充などのためのR&D投資を積極的に行っています。

マーケティング投資は、競合と戦うための最低限の投資規模を維持しつつ、お客様理解力を高め、マーケティング施策の質を高めるための取り組みを継続して行っています。

R&D投資は、医薬事業のパイプライン拡充に加え、各事業会社・事業部の研究所において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強化します。特に、次代の成長を担うヘルスサイエンス領域への投資を重点的に行います。

人的資本投資は企業にとって重要な投資の一つであり、積極的に拡大していきます。機能軸の人財マネジメントを2025年から導入し、専門性を備え、グローバルに戦える人財を育成します。加えて、食からヘルスサイエンス、医にわたるユニークな事業ポートフォリオという特性を生かし、グループ内で計画的に複数の事業経験をすることで一人一人が多様な考え方を身につけることを目指します。専門能力アップと意思決定における多様性の向上によって一人一人が成長することで、企業全体の人財力を高めていきます。

デジタルICTでは、あらゆる分野でデジタルデータ化を進

め、最新のAI技術を取り入れていきます。各事業主体で実現可能性の検証を積極的に行うことで、業務プロセス改革による生産性向上と、データ活用による新しいビジネスの創造の両方への果敢なチャレンジを継続します。

——株主還元についての考え方をお聞かせください。また、現在の株価水準について、CFOとしてどのようにお考えでしょうか？

当社グループは株主の皆様への配当による適切な利益還元を経営における最重要課題の一つと考えています。2023年も基本方針に基づいて平準化EPSに対する配当性向40%以上を維持し、前年比2円増配の71円を配当しました。今後も、安定的かつ継続的に配当を成長させていく方針です。一方、配当の元になる稼ぐ力を長期的に成長させるための投資も重要と考えており、両者のバランスを常に最適化してまいります。

現状の株価水準については、株主・投資家の皆様にご満足いただける水準にないことは私も経営陣も認識しています。KV2027実現に向けて事業ポートフォリオの検討を継続しながら、各事業領域の成長と収益力向上に取り組み、株主価値の増大に努めてまいります。中でも将来を担うヘルスサイエンス領域の成長と収益拡大の可能性をご理解いただくとともに、早期に実績をお示しすることが現状では最も重要なことだと考えています。

INPUT

イノベーションを生み出す基盤

1 多様な人財と挑戦する風土

1-1 キリングループの人事の基本理念

人財戦略の基盤となる基本理念は、人間の無限の可能性を信じる「人間性の尊重」という考え方で、キリンビールの醸造フィロソフィーである「生への畏敬」にも通じます。従業員一人一人が、新たな価値創造に向かって挑戦し、活き活きと働くことで、仕事を通じて成長し続ける環境を提供していきます。

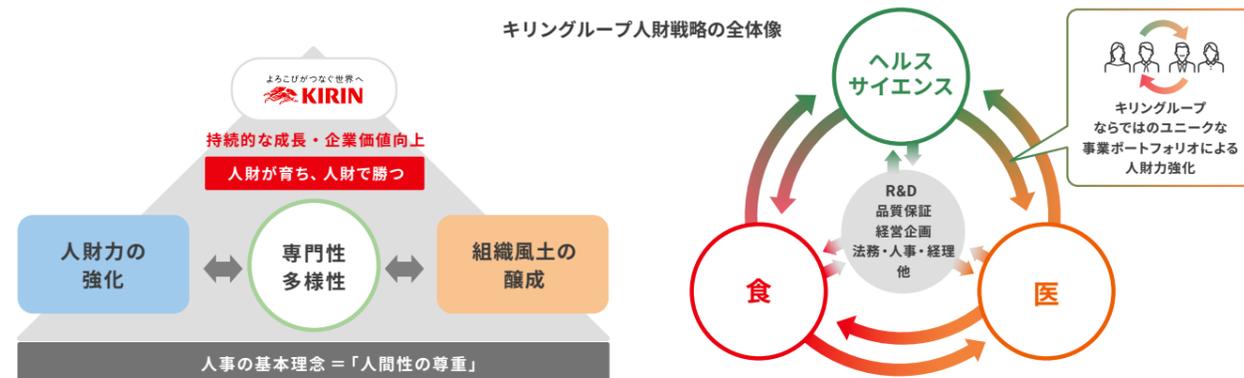
人事の基本理念 = 「人間性の尊重」

無限の可能性をもって、自ら成長し、発展し続けようとする
従業員一人一人の努力と個性（人間性）を尊重し、完全燃焼できる場を積極的につくる



1-2 キリングループらしい人財戦略で目指す「人財が育ち、人財で勝つ会社」

キリングループでは、人財を価値創造、競争優位の源泉と位置づけ、人財に投資していくことで、「人財が育ち、人財で勝つ会社」を目指します。経営戦略が人財戦略の方向性を規定すると同時に、人財のケイバビリティは将来の経営戦略を策定する重要な要素となり、経営戦略の可能性を広げます。そのキーとなるのは「専門性」と「多様性」です。従業員がそれぞれの専門性を高めるとともに、食からヘルスサイエンス・医領域にわたるユニークな事業ポートフォリオの中で多様な事業経験と多様な視点を養う環境を提供し、専門性と多様性を兼ね備えた人財を育成していきます。また、外部人財や障害者の採用、女性の活躍推進に加え、多様な価値観を受容する組織風土を醸成するとともに、組織やチームを超えた共創を増やすことで、CSV経営を推進し、グループの持続的成長と企業価値向上を実現していきます。



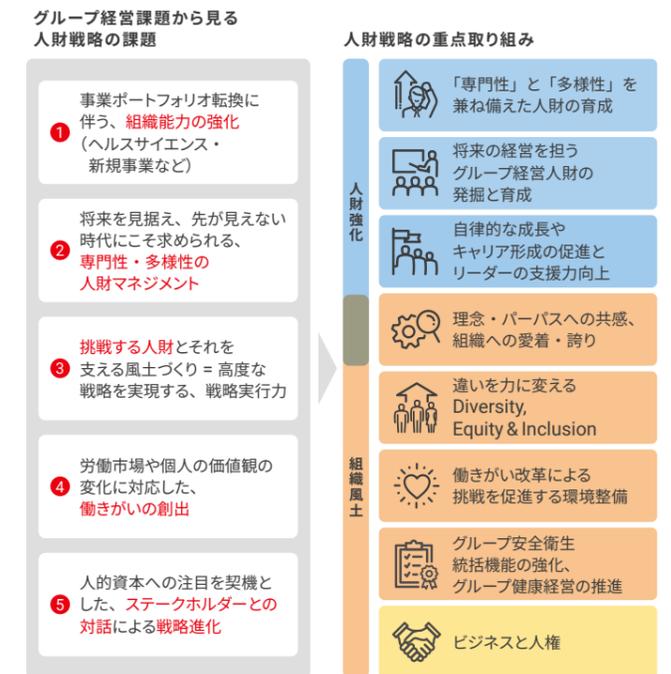
1-3 グループ経営課題から見る人財戦略の課題

人財戦略では、短期的に事業ポートフォリオ転換の実行性を高める組織能力の強化を加速するとともに、中長期では専門性と多様性を兼ね備えた人財を輩出します。

現時点では、経営戦略と人財戦略の連動を踏まえて5つの課題を捉えています。

- 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・新規事業など）
- 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 挑戦する人財とそれを支える風土づくり = 高度な戦略を実現する、戦略実行力
- 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

人財戦略における課題に対する重点取り組み



1-4 人財戦略を価値創造につなげるストーリーと開示指標

人財戦略の課題や重点取り組みは、国・地域、事業によって異なる場合もありますが、人財戦略を価値創造につなげていくストーリーは共通です。持続的な成長・企業価値向上には、人財と組織の両面の「専門性」と「多様性」を高める必要があり、「キリンらしい人財戦略」を推進すべく、グループ共通で、Well-being、Growth、DE&I、KABEGOEの4つのキーファクターとそのストーリーを設定しました。

従業員が活き活きと働き、自らの仕事へのやりがいを生み出す環境を整えることで、グループ理念・価値観・CSVへの共感やエンゲージメントを高めます。(Well-being)

そして、グループへの貢献と自らの成長につながるWillを起点とした自律的なキャリア形成によって、主体的に専門性を磨くとともに、多様な経験を通じて価値観を豊かにし、個人の内なる多様性を高めます。(Growth)

また、自分らしく活躍するとともに自分とは異なる多様な価値観を受け入れ、組織・チームとしての多様性を受容するカルチャーを醸成します。(DE&I)

さらに、何事にも興味をもち、新たなアイデアや価値を仲間とともに創り出すマインドを育み、事業を越え、専門性と多様性のあるさまざまな人財との共創機会を増やします。(KABEGOE)

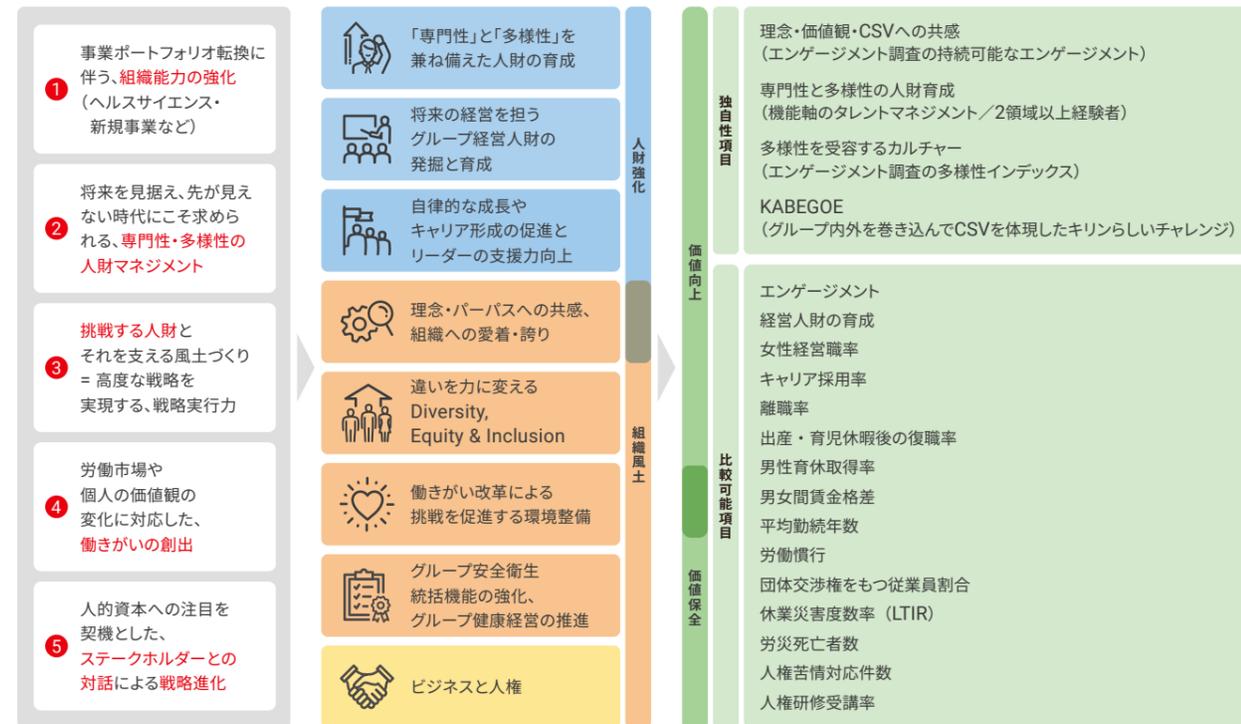
このように、CSV経営を通じた価値創造によって、持続的な成長と企業価値向上を加速させていきます。

Well-being、Growth、DE&I、KABEGOEの4つのキーファクターを軸とした「キリンらしい人財戦略」ストーリーをベースに、下記の指標を設定しました。今後もステークホルダーとの対話を通じて、人的資本経営を継続的に進化させていきます。

- ▶ 理念・価値観・CSVへの共感（エンゲージメント調査の持続可能なエンゲージメント）*Well-being
- ▶ 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／2領域以上経験者）*Growth
- ▶ 多様性を受容するカルチャー（エンゲージメント調査の多様性インデックス）*DE&I
- ▶ KABEGOE（グループ内外を巻き込んでCSVを体現したキリンらしいチャレンジ）*KABEGOE

1-5 人的資本開示指標

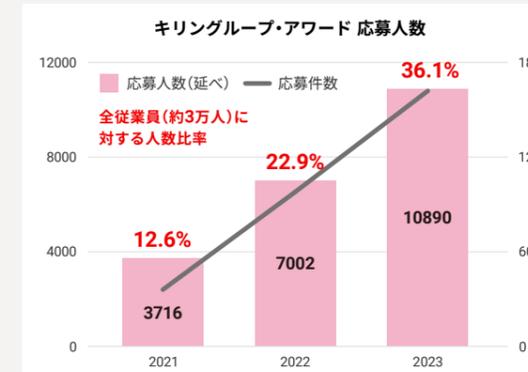
グループ経営課題から見る
人財戦略の課題



事例

グループ理念・価値観・CSVの体現を称える
「キリングループ・アワード」

当社グループの理念・価値観・CSVを体現した取り組みを表彰する「キリングループ・アワード」は、国や地域、事業を越えたさまざまな専門性と多様性のある人財との共創機会を称える場です。2023年に、さらなるグループ一体感の醸成を図るために、従業員をより主役と位置づけた内容に刷新するなど、今後も進化し続けます。



独自性項目

指標項目	補足	2021	2022	2023
理念・価値観・CSVへの共感 (エンゲージメント調査の持続可能なエンゲージメント) *Well-being	キリングループの理念・価値観・CSVへの共感と愛着を持ち、体現に向けた意識を持つ状態を表す指標を設定	72	70	70
専門性と多様性の人財育成 (①機能軸のタレントマネジメント ②2領域以上経験者) *Growth	①専門性向上に向けて、各機能で求める人財要件や育成プロセスを体系化 ②専門性ある人財がキリングループ内で多様な経験値を獲得するための人財配置 ^{※1} (数値は②)	-	-	34.2%
多様性を受容するカルチャー (エンゲージメント調査の多様性インデックス) *DE&I	個・組織の多様性向上に向けて、自分らしく活躍するとともに自分とは異なる多様な価値観を受容する意識を持つ状態を表す指標を設定	-	68	69
KABEGOE (グループ内外を巻き込んでCSVを体現したキリンらしいチャレンジ) *KABEGOE	グループ内外で巻き込んで共創したキリンらしいチャレンジ数として「キリングループ・アワード」応募者数 ^{※2} を設定	12.6%	23.1%	36.1%

※1 グループ内で4領域 (食、ヘルスサイエンス、医薬、その他) 勤務経験、海外勤務経験、およびグループ外勤務経験のいずれかの経験を1カウントとし、2カウント以上の経験者人数を算出

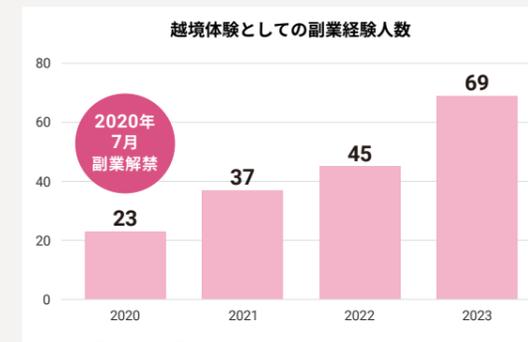
※2 グループ全従業員の中で、キリングループ・アワードへの応募者延べ人数を算出

参考: ESGデータ <https://www.kirinholdings.com/jp/investors/esg/esg/>

事例

個人の価値観を豊かにし、
多様性を受容するカルチャーを育む越境体験

グループの越境体験は、多様な経験を通じて個人の価値観を豊かにすることに加えて、多様性を受容する組織風土の醸成も狙っています。2019年の「留職プログラム制度」からスタートし、2020年には「副業」を解禁して、外部からの副業受け入れも開始しました。さらに、2021年以降は、延べ27社の企業間相互副業へと幅を広げていきます。



※2020年7月~2023年12月 副業許可数 (キリンホールディングス、キリンビール、キリンパブリック、メルシャンの4社勤務者)

2 確かな価値を生む技術力

2-1 コアコンピタンス「発酵・バイオテクノロジー」

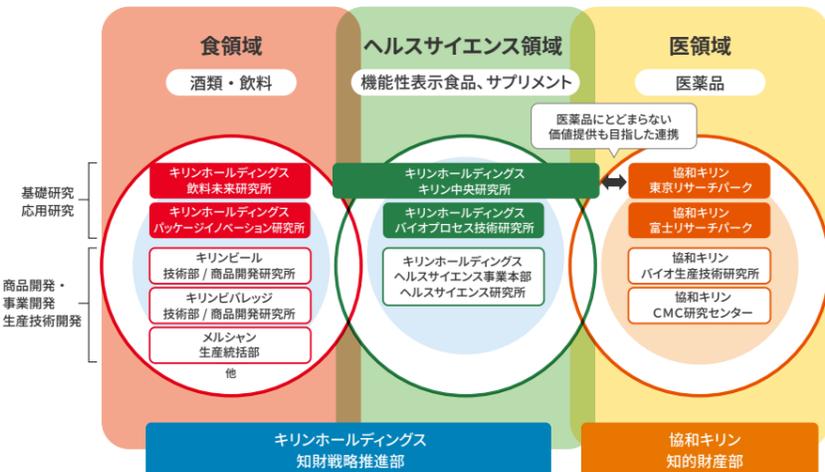
キリングループは、ビール製造を通じて培われた、原料選定・加工の見知や発酵・バイオテクノロジーをベースに、食から医にわたる領域で事業を拡大させてきました。食領域では、ビール類の酒税一本化に向けて、需要が中長期に伸長すると予想されるいわゆる狭義のビールカテゴリーでの新価値創出に向けた研究開発を進めました。その一例として、麦芽の選定から見直して仕込技術・発酵技術を進化させ糖質ゼロを実現する「新・糖質カット製法」を開発し、国内初^{※1}となる糖質ゼロビールである「キリン一番搾り[®] 糖質ゼロ」の発売につなげました。ヘルスサイエンス領域では、健康な人の免疫の維持をサポートするプラズマ乳酸菌を発見し、免疫機能で日本初^{※2}の機能性表示食品である「iMUSE」ブランドの清涼飲料やサプリメントなどを開発しました。

※1 ビールで糖質ゼロを実現した国内で初めての缶商品 (Mintel GNPDを用いた当社調べ)

※2 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

2-2 技術力を支える研究開発体制

食・ヘルスサイエンス領域では、キリンホールディングスの研究所が、人材や技術力を掛け合わせながら、基礎研究から応用研究を担っています。事業の研究開発組織は、創出した研究成果をもとに、商品・サービスへの実用化を担っています。医領域では協和キリンが研究開発の中心となっています。2024年より協和発酵バイオの研究開発組織であった生産技術研究所は、キリンホールディングスのバイオプロセス技術研究所として新たにスタートしました。これまで培ってきた微生物発酵によって有用物質を量産する生産技術・エンジニアリング技術を生かし、ヘルスサイエンス事業の拡大に貢献していきます。

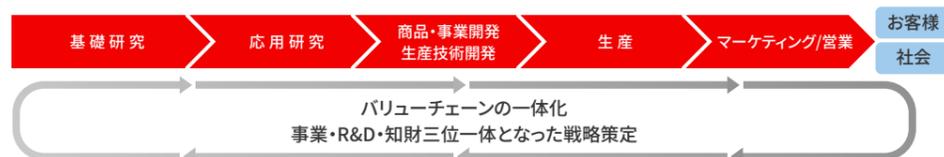


2-3 課題と去年からの進捗

これまで、キリンホールディングスの研究所で創出した成果を、事業に受け渡し、事業会社でさまざまな商品やサービスを実用化してきました。2023年からは中長期の社会課題解決によるイノベーション創出を一層意識し、事業・R&D・知財が三位一体となり、3部門の連携の密度を高め、多くの対話を重ねながら研究開発テーマづくりに取り組んでいます。

2-4 戦略、取り組みの柱

事業・R&D・知財が三位一体となった取り組みをさらに進化させ、研究開発成果の創出と競合優位な知財網の構築を同時に実現していきます。特に中長期のイノベーション創出に向けて、事業会社とキリンホールディングスの研究所が協調して戦略を策定することで、事業戦略とR&D戦略を調和させます。次に、知財創出活動の基盤を整備し、特許出願の量・質を上げることに取り組みます。医薬品にとどまらない新たな価値創出に向けて、キリンホールディングスと協和キリンが連携するからこそできる協働テーマの創出にも、引き続き取り組みます。



事例

PETケミカルリサイクル技術でプラスチックの循環を確立

中長期で取り組む社会課題の解決として、プラスチックが循環し続ける社会の実現に向けて、従来のPET^{※3}ケミカルリサイクル技術の実用化に向けた取り組みを進めています。R&D部門では並行して、より高効率・環境負荷低減を実現する技術の研究開発に取り組んでいます。2023年にはPET分解工程を、従来よりも短時間・低エネルギーで実現する「アルカリ分解法」を開発しました。

また、早稲田大学との共同研究で、PET分解後の単分子を精製する工程において環境負荷軽減とコスト削減を両立する、「電気透析」による精製法を開発しました。さらにキリングループのコア技術である発酵・バイオテクノロジーを活用して、静岡大学と共同で酵素によるPET分解技術の開発にも取り組んでいます。

※3 ポリエチレンテレフタレート



事例

事業・R&D・知財が三位一体となりプラズマ乳酸菌事業の価値拡大に貢献

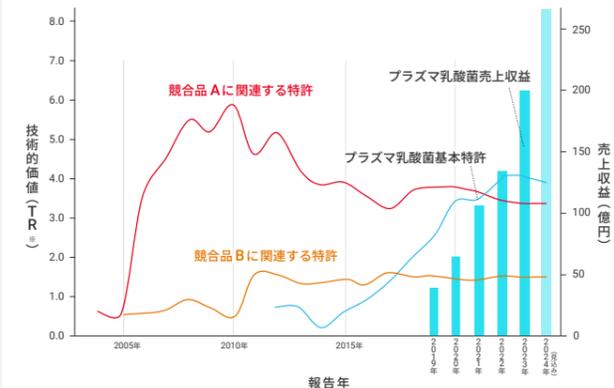
当社グループでは知財がサステナブルな成長実現の原動力となることを目指しています。この実現のために2023年から、国内の各事業会社、部門ごとに知財部門と経営層による定期的な対話の場を設けました。各部門の経営層に対し、知財の活動状況や成果をインプットすると同時に、振り返りから抽出された課題に対する打ち手を議論します。議論の内容は次の知財活動計画に反映されると同時に、適切な資源配分がなされます。この対話を継続することで事業・R&D・知財が三位一体となった取り組みを加速させます。

こうして決まった知財活動を確実に実行するためには、知財創出人財の育成と知財を大切にする風土醸成が重要です。当社グループでは、キャリアステージや知財リテラシーレベルに合わせ、領域、部門ごとに研修体系を継続的に見直し、実行しています。さらに、研究開発部門での発明創出を期待する人財に対しては、OJTで知財部門が伴走することで、各部門の知財意識を高めていきます。

具体的なプラズマ乳酸菌事業での知財活動としては、用途発明に係る基本特許に加え、それを核とした特許網の構築を進めています。また2023年4月に発表した新型コロナウイルス感染症に関する臨床研究の成果を特許出願（国際出願）するなど、プラズマ乳酸菌がもつ価値の拡大に貢献し

ています。なお特許分析ツール「PatentSight[®]」を用いた国内食品各社の免疫関連乳酸菌技術に係る特許の分析では、当社の基本特許の技術的価値が高いレベルで維持されており、プラズマ乳酸菌事業拡大の土台となっていることが分かります。

各社の主要な乳酸菌特許 技術的価値の変動



※ TR (Technology Relevance) は被引用件数を基に算出した特許の技術的価値を表す指標。自社、競合、アカデミアからの技術的な注目度を表す

3 お客様主語のマーケティング力

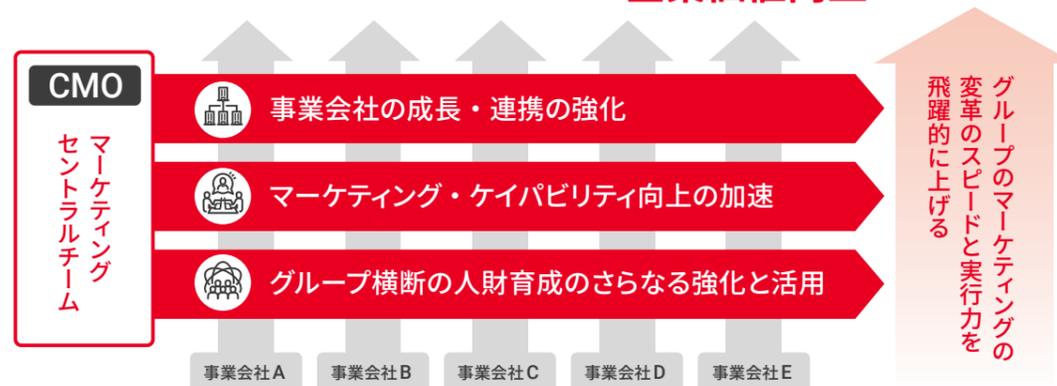
3-1 キリングループのマーケティングの強み・特徴、全体方針

2022年春に、各事業会社にあるマーケティング機能に横串を刺し、キリングループ全体のマーケティングを統括するマーケティングセントラルチームをキリンホールディングスに設置しました。これによりお客様主語のマーケティング力を高め、環境変化に応じた迅速な判断と実行力で、変革を推進してきました。

さらに、お客様を一番に考え、潜在的なニーズやウォンツを掘り起こす、お客様主語のマーケティング能力のさらなる向上に向けた機会を以下の通り設定し、取り組みを進めています。

- ▶ CSV経営の根幹となる「お客様理解力」について、グループ全体でさらに高いレベルへ引き上げ
- ▶ 新事業領域におけるマーケティング・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
- ▶ グループ本社による事業会社個別の課題解決支援と、事業会社を超えた連携の創出

お客様主語のマーケティングのさらなる進化による **企業価値向上**



3-2 課題と去年からの進捗

2022年中計の重要課題の一つであるヘルスサイエンス領域の規模拡大を目指すべく、事業会社の垣根を越えてマーケティング能力を結集させ、取り組みを進めています。その代表例として健康な人の免疫機能維持に役立つ、当社グループの独自素材であるプラズマ乳酸菌は「キリン おいしい免疫ケア」シリーズ、「iMUSE」サプリメントシリーズ、「小岩井 iMUSEヨーグルト」シリーズ、ファンケルが販売する「免疫サポート」など多くの商品に配合されています。

当社グループはおお客様の心と体の健康と、より良い社会に貢献している企業と認識されることで、信頼と企業への好意度の向上を目指しています。一方、当社グループの“体の健康”イメージ浸透はまだ十分ではないことは課題であり、より多くのお客様に免疫ケアの重要性をご理解いただき、習慣的にプラズマ乳酸菌関連商品を手にとっていただく必要があります。そのためには新しいコミュニケーションの開発が求められます。

また、当社グループが健康に対し真剣に向き合う企業であることをより多くのお客様に知っていただくためには、企業レベルでのアクションとコミュニケーションが不可欠と考え、並行して取り組みを進めました。

3-3 戦略、取り組みの柱

こうした課題の下、マーケティングセントラルチームは、当社グループの各事業会社を支援すると同時に、企業ブランドマネジメントにも挑戦しています。中でも優先的に取り組んでいることは当社グループの“体の健康”イメージを徹底的に強化していくことです。「キリン おいしい免疫ケア」シリーズをはじめとした、プラズマ乳酸菌関連商品ブランドと企業ブランドのコミュニケーションを並走させ、お客様の記憶に残す新たなマーケティングで成果を上げることを目指します。また、各事業会社の成長に向けた取り組みも進捗しており、「キリン一番搾り® 糖質ゼロ」のリニューアルやライオン (Lion) の注力ブランドの伸長など、目に見える実績として成果も出始めています。

事例

健康に向き合うイメージを強化し KIRINブランドの価値を高める

キリンホールディングスは官民連携プロジェクトとして、2023年5月に「げんきな免疫プロジェクト」を開始しました。国民の人気者であるNHK「チョコちゃんに叱られる!」の「チョコちゃん」が、水色の衣装で登場し、全国のさまざまな生活シーンで免疫ケアの重要性を発信してきました。

プロジェクトの一環として、体調管理が必要となる冬を目前に、2023年11月には「全国統一免疫対策テスト」をWebや交通広告で展開。今まで情報が届きにくかったお客様にも、免疫ケアについて知っていただく機会を創出できました。

さらに当社グループは、お客様の健康に真剣に向き合う企業であることを体現するため、免疫ケアを浸透させていく企業レベルでのアクションを2023年4月にスタートさせました。「私たちの健康を守ってくれている人の健康こそ守りたい」をコンセプトにしたこの取り組みでは、病児保育士や助産師といった、健康を支える仕事に携わる方々に対し、免疫ケア商品を提供することで健康づくりに貢献しました。その一例として、「助産師さんのために、私たちができることはなんだろう?」という問いから始まったプロジェクトの一環で「免疫ケア サポートバンダー」を愛和病院 (埼玉県川越市) に設置しました。

この一連の取り組みは、「あなたが、しあわせになる。ひとつ、世界が良くなる。」というメッセージとともに、新しいコーポレートCM「助産師編」として、2023年12月より放映されました。

企業姿勢を伝えるテレビCMやデジタルにおけるコミュニケーションは、当社グループの“体の健康”イメージ強化と、共感・信頼の醸成につながっています。事業会社でのマーケティ

ング活動に加えた、これらの取り組みによる免疫ケアニーズの創造により、プラズマ乳酸菌シリーズの2023年の販売金額は、前年比約4割増で、目標であった200億円を達成しました。

また、テレビCMに接触することによる、当社グループへの健康イメージのブランドリフト効果も確認されています。企業イメージを確認するお客様調査において、10年以上前は「ビール」のイメージが主でしたが、直近の調査では「ビール」「飲料」に加えて「免疫ケア・プラズマ乳酸菌」など、体の健康に関する連想も発現しており、狙っている企業イメージの獲得が着実に進んでいます。

今後も、明るく健康で生き生きと過ごせる社会の実現を目指し、プラズマ乳酸菌関連商品のラインアップ拡充や、より多くのお客様に免疫ケアの重要性を知っていただけるよう、取り組みを進化させます。また、お客様の健康に真剣に向き合う企業であることのイメージを強化するコミュニケーションを行い、「KIRINブランド」の価値を高めていきます。



コーポレートCM「助産師編」の一場面

あなたが、しあわせになる。
ひとつ、世界が良くなる。



「チョコちゃん」とも取り組む「げんきな免疫プロジェクト」

4 価値創造を加速するICT

4-1 キリングroupのデジタルICTの強み・特徴、全体方針

不確実性が増す社会でキリングgroupが持続的な成長を実現するには、デジタル技術の活用が不可欠です。KV2027においても、イノベーションを実現する組織能力の一つとして「価値創造を加速するICT」を掲げ、DX推進に取り組んでいます。DXによる価値創出として、AIを用いた商品開発やシミュレーションなど、部門や領域を横断してバリューチェーン全体での生産性向上を目指す①「業務プロセスの変革」、顧客理解の高度化や既存プロダクト／サービスの開発工程・顧客接点のデジタル化を進める②「既存事業の価値向上」、従来のビジネスモデルにとらわれず、デジタルを活用した新サービスの立ち上げを目指す③「新規ビジネスの加速・開発」の3つの方向性を掲げています。

キリングgroup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



4-2 課題と去年からの進捗

2022年中計では、DXを推進する組織能力の強化を最優先課題として定め、人財育成や基盤構築に取り組んできました。現場主体のデジタル活用に向けた、従業員向け人財育成プログラムである「DX道場」や、各事業のDX推進者の意見交換を目的とした「グループDX推進委員会」を実施。さらには、ChatGPTの社内環境構築や生成AIを活用したPoCなども進めており、重点領域としてきた業務プロセス変革の取り組みが多く生まれ、社内業務の高度化・効率化につながっています。

しかし、既存事業の価値向上や新規ビジネスの加速・開発を通じた成果創出は道半ばです。次のフェーズとして、お客様への提供価値の最大化を目指し、事業部門とデジタル専門部署双方で高いケイパビリティを獲得します。

4-3 戦略、取り組みの柱、成果

2024年は、①「DX人材育成プログラムの進化」、②「変革を推奨する風土醸成」、③「デジタル専門能力の強化」をさらに進めることで、競争優位なDX推進の組織能力を獲得します。

まず①についてはDX道場受講者は2023年末までに1,800人を超え、当初計画を1年前倒しで達成。今後は生成AIなどの新技術に対応して講座を見直し、ビジネスの価値向上や新規事業開発に特化したコースも開設するなど、成熟度や世の中の変化に合わせてブラッシュアップさせます。また、②は海外事業会社も含めて、優れたDX取り組みの表彰制度として「DXアワード」や、ビジネス変革へのマインドセットを促す「DX FES」も開始し、誰もがDXの取り組みに挑戦できる組織風土醸成も進めています。さらに③では専門能力向上に向け、人財戦略の「機能軸タレントマネジメント」とも連動し、新卒・キャリア採用問わず高度なデジタルスキルや異業種のバックグラウンドを有する人財獲得を進めています。先端テクノロジー活用などの新領域では、大学やベンチャー企業と積極的な協業をしています。

このように専門性と多様性を有する人財、組織を掛け合わせることで、既存の枠組みにとらわれず、デジタル技術を活用した提供価値の最大化を推進します。

事例

自動販売機ビジネスのDXにより 人手不足解決や廃棄ロス削減へ

キリンビバレッジは、当社グループが管理する自動販売機に、ソフトバンクが新たに開発したAI活用による自動販売機の実運用最適化サービス「Vendy」を2024年10月から順次導入します。自動販売機ビジネスのDXにより、オペレーション業務効率化と、設置先に応じた商品ラインアップの最適化を実現し、自動販売機業界の課題解決を図ります。

キリンビバレッジの自動販売機は全国に約18万台設置されており、お客様との重要なタッチポイントの役割を担っています。一方で、お客様ニーズの多様化や生活様式の変化に伴い、収益改善が必要となっており、継続的な構造改革を進めています。自動販売機の維持に不可欠な管理を行うオペレーション業務では、商品ラインアップや巡回ルートなどの計画を熟練した担当者が経験に基づいて行っていました。その属人的な業務プロセスにより、担当者の経験によって判断にばらつきが生じ、設置先ごとの商品ラインアップのミスマッチのほか、品切れや廃棄ロス、不効率な巡回訪問が発生していました。キリンビバレッジは、このような課題を抱えていた自動販売機ビジネスのプロセス変革、価値向上を目的に、AIやビッグデータなどの最先端テクノロジーに知見が深いソフトバンクが開発中であったVendyの導入に向けた本格的な検討を2022年に開始しました。

本プロジェクトは、ビジネスに精通したキリンビバレッジ営業部の人財がDX道場などを活用し、デジタルスキルを習得したうえで牽引しました。また、AI活用の知見を有するキリンホールディングスデジタルICT戦略部も参画することで、多様な専門性を掛け合わせながらプロセス変革に取り組み

ました。Vendyの機能検証においては、当社グループが管理する自動販売機の実運用現場でソフトバンクと共同実証を実施し、有効性や汎用性を確認したほか、現場からのフィードバックを基に、機能改善に協力しました。また、実務導入に向けては、当社グループのAI活用に関する知見をもとに、キリンビバレッジの業務に最適化したビジネスプロセスの確立に至りました。

Vendyにはキリンビバレッジの自動販売機の販売データや巡回に伴うコスト情報などのデータを学習させ、これらのデータをAIで分析し、設置先ごとの最適な商品ラインアップのほか、効率的な訪問タイミングや巡回ルート、補充本数まで一連の計画を自動生成します。生成された計画は担当者や管理者がスマートフォンの専用アプリで確認できます。共同実証の結果を踏まえ、Vendy導入によって自動販売機オペレーションに関わる業務時間の約1割の削減と、約5%の売り上げ増を見込んでいます。削減により創出された時間は自動販売機の新規設置先の開拓に充てることで、お客様に質の高いサービスを提供します。加えて業務の属人性を解消し、人財配置の柔軟性を高めることで人財育成を促進します。

本取り組みは人手不足や廃棄ロスの課題解決にも貢献するため、キリンビバレッジだけでなく、自動販売機オペレーション業務を行う他の企業にも有益なシステムとなります。キリンビバレッジは業界に先駆けてVendyの導入を決定することで、ソフトバンクと共に業務効率化やサービス向上に取り組む、持続可能なオペレーションの実現を目指します。



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



キリングroupでは各事業領域の強みを生かしながら、社会課題の解決につながる、これまでにない製品や商品・サービスを生み出し続けています。

食領域



食領域が対象とする社会課題の例

人と人のつながりの希薄化への対応

新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに加速した新しい生活様式の浸透によって、人と人との直接的な関わりが減少しており、人や社会とのつながりの場の創出が求められています。



食領域の事業

酒類・清涼飲料・乳製品の

- ・基礎研究
- ・技術開発
- ・商品開発
- ・調達
- ・製造
- ・需給・物流
- ・販売
- ・販売先の支援

人と人がつながる機会をつくる商品・サービス



新ビールブランド「麒麟ビール 晴れ風」は、売上の一部を花見や花火大会などの日本の風物詩を守る活動に寄付。人々がつながる機会を守ります。

語り合いたくなる、こだわりのクラフトビールを各国で展開。原料生産地とお客様を結びきっかけにもなっています。

ノンアルコール商品を拡大し、適正飲酒を促進。お酒を飲める方・飲めない方・飲まない方も、気分やシーン、体調に合わせて、一緒に豊かなひとときを楽しめる選択肢をつくります。

「午後ティー HAPPINESSプロジェクト」では、災害からの復興に取り組む方々の思いと、全国のお客様の応援の気持ちをつないでいます。

医領域



医領域が対象とする社会課題の例

アンメットメディカルニーズへの対応

抗体技術の進化へ挑戦を続けることに加え、多様なモダリティを駆使し協和麒麟の強みを生かした創薬により、有効な治療法のない病気の治療に取り組んでいきます。

患者さんを中心においた医療ニーズへの対応

患者さんや医療関係団体とのコミュニケーションと連携を通じた、ペイシエントアドボカシー活動を推進しています。また、医薬品の枠組みを超えた価値の提供も目指して活動してまいります。



医領域の事業

医療用医薬品の

- ・研究
- ・開発
- ・製造
- ・販売
- ・輸出入

画期的な新薬の継続的な創出



クリースピータ

北米で自社販売を開始し、その他のエリアでもマーケットが拡大した結果、2023年は6000人規模の患者さんにお届けすることができました。エビデンスに基づく疾患啓発活動を進め、さらなる価値最大化を目指します。



ポテリジオ

売上収益が着実に成長し、EMEA/アジアでは上市国・地域が拡大しました。今後も、エビデンスを活用したプロモーション活動の進化により既存マーケットへの浸透とターゲットの拡大を進めます。

KHK4083/AMG 451 (一般名：rocatinlimab)

現在8本のフェーズ3試験ROCKETプログラムが進行しており、加えて2024年中には対象疾患を拡大すべく喘息と結節性痒疹の臨床試験を開始予定です。引き続きグローバル開発を加速していきます。

ヘルスサイエンス領域



ヘルスサイエンス領域が対象とする社会課題の例

健康長寿社会の実現

いつまでも元気でいたいという人々の健康/長寿への願いをかなえるために、免疫機能の維持によって健康の土台づくりを進めることに加え、感染症の予防や生活習慣病の予防、脳機能の維持、ストレスの緩和などの個別の健康課題に取り組み、心豊かな生活を実現することが求められています。



ヘルスサイエンス領域の事業

高機能性素材や、サプリメントなどの健康食品の

- ・基礎研究・応用研究
- ・製造技術の開発
- ・商品・サービスの企画開発
- ・製造・販売
- ・導出・販売先の支援

医薬品原料の製造・販売

クオリティ・オブ・ライフの向上に寄与する商品・サービス



プラズマ乳酸菌入り商品の拡大を通じて「免疫ケア」習慣を促進し、お客様の健康に貢献します。

麒麟・ファンケルのブランド力に研究開発力を組み合わせ、お客様の美と健康に貢献できる飲料・食・スキンケアなどを幅広く提案します。



スペシャリティ素材

母乳の主要成分であるヒトミルクオリゴ糖 (HMO) や脳機能のパフォーマンス向上を支えるシチコリンなど、超高齢化社会を見据え今後さらなる課題化が見込まれる領域に対応できるスペシャリティ素材を開発しています。



エレキシルト

おいしい食事のある人生を全ての人に提供することを目指し、電気の力で減塩食の塩味を増強する技術を使用した「エレキシルト」で、健全な社会の実現をサポートします。



食領域

事例

サステナブルな大麦を使ったクラフトビールで 生産地のコミュニティ活性化へ



ライオン
Sustainability Leader
Jahdon Quinlan



ライオン
Sustainability Director
Justin Merrell

従来の農法が引き起こす環境への悪影響

ライオン (Lion) はサステナビリティについて、これまでも100%再生可能エネルギーの調達やバイオガス発電、エネルギー効率化など、さまざまな施策を展開してきました。現在はさらに取り組みを拡大し、サプライチェーン上流のサステナビリティ推進にアプローチしています。

ビールの主な原料といえば、大麦とホップです。大麦の栽培は従来、単一栽培(モノカルチャー)を基本としてきました。しかし、広大な土地を使って1つの作物を栽培するこのやり方は、効率は良いものの、合成窒素肥料や農薬の使用量が多く、土壌の健康状態や生物多様性、水質に悪影響を及ぼします。また、気候変動や生物多様性喪失といった社会的・環境的課題の拡大に伴う従来システムの長期的なレジリエンスを鑑みると、生産者コミュニティの社会経済的なウェルビーイング低下にもつながるなど、多面的な課題を抱えています。短期で大きな収量を優先する結果、農地にダメージを与

え、自然資本を大切にできていない状態だったのです。

加えて、The Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER)^{*1}が2012年に発表した、炭素排出量と商品ライフサイクルに関する調査では、ビール(瓶または缶)1本当たりに占める麦芽のカーボンフットプリントは、欧州では39%、北米では33%を占めました。他にも、ライオングループ内の調査では、Scope 3のGHG排出量のうち大麦栽培がかなりの部分を占めるというデータもあります。脱炭素化や自然資本回復を考えたとき、大麦栽培におけるサステナビリティが優先的に取り組むべき課題であることは間違いありません。

リジェネラティブ農業で土壌の健康を守る

そこで私たちは、大麦やホップの栽培にリジェネラティブ(環境再生型)農業を取り入れている生産者を支援しています。リジェネラティブ農業とは、自然のサイクルを生かして土壌が本来もつ力を最大化するものです。収量重視で土壌から養分を搾り取るのではなく、土地やコミュニティの長期的な健康状態やサステナビリティを重視し、肥沃で回復力の高い土壌を育てます。

具体的な実践方法は生産者や地域によってさまざまですが、化学肥料や農薬の使用削減、土壌の養分管理プログラムの実践、被膜作物(カバークロープ)^{*2}の栽培、不耕起栽培^{*3}など、サステナブルな農法を組み合わせるものとされています。他にも再生可能エネルギーを活用したり、畑で家畜を飼ってふん尿を堆肥としたりするケースもあります。これにより、土壌内での炭素貯留、保水性の向上、環境汚染の抑制といったメリットが生まれます。

大麦やホップの生産者によるリジェネラティブ農業への取り組みに着目



「Northern Rivers Beer」。地元への敬意を評し、缶のモチーフには地域でよく見かけるヤブツカヅクリという鳥が描かれている

サステナブルな原料を使った地域密着型のビール

私たちは、このようにリジェネラティブ農業で造られたサステナブルな穀物をビール醸造に取り入れ始めています。当社では「責任ある調達方針」を掲げており、特に主力ブランドである「Stone & Wood」はオーストラリアのビールメーカーの中でもサステナビリティに先駆的に取り組んできた経緯もあり、サステナブル原料の使用に強いこだわりがあります。

2022年初頭から、オーストラリアのバイロンベイにあるノーザンリバーズ醸造所でサステナブルな穀物の試験醸造を開始しました。少しずつ規模を拡大していった集大成が、2024年に発表した「Northern Rivers Beer」という商品です。とても飲みやすいラガータイプのビールで、原料には認証を受けたサステナブルな麦芽を70%、同じく認証を受けたサステナブルなホップを100%使用しています。まずは小さなロットでの生産となりましたが、私たちにとって意義深い一歩であることに間違いありません。

第1弾はローカルに展開しようということで、ニューサウスウェールズ州のトゥイード・ヘッズとヤンバの間で流通させており、地域住民の皆さんから高い評価を受けています。

リジェネラティブ農業への関わりは、醸造だけにとどまりません。当社がクラフトビール業界全体に対してもっている影響力を生かし、2024年にはオーストラリアを代表するリジェネラティブ農業NPOと共に4件のプロジェクトに共同出資したり、非営利財団「Ingrained Foundation」を通じて25,000ドルを出資したりと、「GOOD GRAIN(良い穀物)」産業育成施策を打ち出す予定です。生産者にとって最適な調達ルートの開拓、リジェネラティブ農業やその効果に対する社会の意識向上など、穀物業界ひいては農業界全体にとっての良い変化を生み出していきたいと考えています。



ニューサウスウェールズ州農業省とのプロジェクト。毎年の播種が必要な従来の穀物と異なり、3~5年間生産が持続する多年生穀物の開発に試行錯誤している

サステナブルな商品の売上拡大とともに 業界にもプラスの影響を

「サステナブルな原料」について正しく理解するためには、生産者が取り組んでいる内容やその効果について学ぶことが不可欠です。私たちは、大麦やホップの生産者の元へ実際に足を運び、リジェネラティブ農業への取り組みについてのヒアリングを重ねています。私たちにできることは、その商品の背景や意義をストーリー化して発信すること。こうしたコミュニケーションが商品に付加価値を加え、生産地のコミュニティにとっての経済効果を生みます。生産者にとっては、自分たちの農作物に対する消費者の評価を知ることができてやりがいや自信につながるとともに、投資を拡大して自分たちの農業を変えよう、リジェネラティブ農業をもっと展開しようというモチベーションにもなります。

今後も当社はサステナブルな原料の調達や意義の発信により、消費者ニーズの喚起、環境負荷低減策の提示、地域ビジネスのサポートにつなげ、「Northern Rivers Beer」のような商品の需要拡大・成長に貢献していきます。同時に、一定の影響をもつ立場として市場全体への広い視野をもち、ベストプラクティスを共有して先行事例を築くなど、クラフトビール業界に変革を起こすことを目指していきます。こうした取り組みが、資本家や社会全体にとっても前向きなメッセージとなり、自然資本の回復、より良い環境を実現する筋道になると信じています。

※1 飲料業界のサステナビリティ推進を目的として、世界各国の主要な飲料関連企業で結成している業界団体。

※2 肥料の流出や、土壌の侵食、雑草を防ぐために、クローバーなどの植物を植える方法。

※3 田畑を耕さない農法。耕すことで失われる生態系や、土壌内の炭素および保水性を維持する。



医領域

事例

画期的な新薬を生み出し続ける体制・仕組みをつくる



協和キリン
取締役専務執行役員
やました たけよし
山下 武美

オーチャード買収で、ニーズに応える力を強化

新薬の製造販売を基本とする私たちの事業は、既存治療を上回る新薬の創出・提供により、医療の進化を通して社会に貢献しています。しかし新薬創出の難易度は上昇し続けており、研究開発費も増加の一途をたどっています。また、医療費高騰による財政圧迫が世界的に問題となり、医薬品の価格を押し下げる政策や規制が各国で進められています。医薬品の価格に対しては提供価値に対する適切な対価 (Value-based pricing) という概念が近年広まり、社会的価値と経済的価値を両立させるCSV経営がまさに求められています。私たちは治療薬のない疾患や新たな薬を必要としている患者さんに着目し、真に価値のある医薬品を通じてLife-changingな価値^{※1}の提供にフォーカスする「Vision 2030」を定めました。

自社で創製した「クリスピータ」や「ポテリジオ」は真にLife-

changingな価値を提供する医薬品として世の中に受け入れられ、これを軸に私たちはグローバルに事業を拡大できました。将来の成長のドライバーとして期待するKHK4083/AMG 451 (一般名: rocatinlimab) も開発が進展しています。このようにVision 2030達成に向けた基盤を構築し、着実に前進できています。一方、2030年以降の未来については、将来のニーズに応える力をさらに強化する必要があります。そこで、私たちのビジョンにフィットし、私たちのさらなる成長に寄与しうる企業としてオーチャード (Orchard) に着目しました。

同社を買収する意義は二つありました。一つはアンメット・メディカルニーズ (UMN)^{※2}に応えるLife-changingな価値を有する製品と開発パイプラインを充実させることです。もう一つは、根本的な治療に挑戦できる、細胞遺伝子治療への足掛かりとなる造血幹細胞遺伝子治療 (HSC-GT) とその研究開発プラットフォームを獲得することです。

近年脚光を浴びる細胞医薬の研究を加速

オーチャードは、HSC-GTの実用化における最先端企業であり、「Libmeldy」という製品を既に欧州で販売し、米国でも2024年に販売を開始する見込みです。これは異染性白質ジストロフィー (metachromatic leukodystrophy) という極めて重篤な疾患を対象とする初めての医薬品で、HSC-GT技術でしか成しえない治療を提供するものです。対象患者数は極めて少ないですが、高額な薬価で受け入れられています。さらに臨床開発ステージにはOTL-203、OTL-201という同様のLife-changingな価値を有する2つの開発品があり、細胞遺伝子治療という事業の軸ができています。この事業を私たちのグローバルビジネスに加えることにより、Life-changingな価値を提供するグローバル・スペシャリティファーマとしてのプレゼンスを一層高め、Vision 2030実現が近づくことができます。

オーチャードが得意とするHSC-GT技術は、多様な血液細胞の源である血液幹細胞を患者さんから取り出し、それに遺伝子操作を加えた後、患者さんの体内に戻すというプロセスからなります。いくつかの重要なステップそれぞれの技術が優れているだけでなく、実用化レベルにまで完成している点が強みです。現在の製品・開発品は単一の遺伝子異常による先天性疾患を対象としていますが、このプラットフォームには発展性があり、当社が長年培ってきたバイオ・抗体技術を組み合わせることで広く応用できると考えています。

また、従来の医薬品では実現できない治療を可能にする



ものとして近年脚光を浴びている細胞医薬の研究も加速できます。まずは重篤な遺伝性疾患に苦しむ患者さんに、これまでない治療を提供することから始めることでVision 2030の達成を目指します。2030年以降においても引き続き、未解決の医療ニーズに対してソリューションを提供し続けるための研究開発も推進していきます。

革新的なモダリティを活用して医薬品を創製

この3年間で「クリスピータ」「ポテリジオ」の成功により、グローバル自販体制を確立しました。そして、rocatinlimabの製品化とその価値最大化を、大手製薬会社と提携して順調に進め、価値創造力に基づく成長を実現しています。私たちの目指すグローバル・スペシャリティファーマの姿とVision 2030達成に向けたプロセスが、中期経営計画を策定した2020年時点と比べ飛躍的に具体化しており、これを「Story for Vision 2030」として2024年2月に発表いたしましたので、その内容をご紹介します。

Life-changingな価値を生み出すことが私たちの競争力の源泉であり、未解決な医療ニーズに対するソリューションを生み出す研究開発力の強化を継続的に進めます。知識集約型の産業であるため、私たちの強みを培う戦略的な領域として骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患、希少疾患に注力していくとともに、先進的な抗体技術や細胞遺伝子技術といった革新的なモダリティを活用することで高度な治療を実現する医薬品の創製を目指します。

当社の注力領域についてはグローバルに自社販売を行いますが、自社だけでカバーできない領域は戦略的なパートナーリングを活用し、より多くの患者さんに価値を届けていきます。

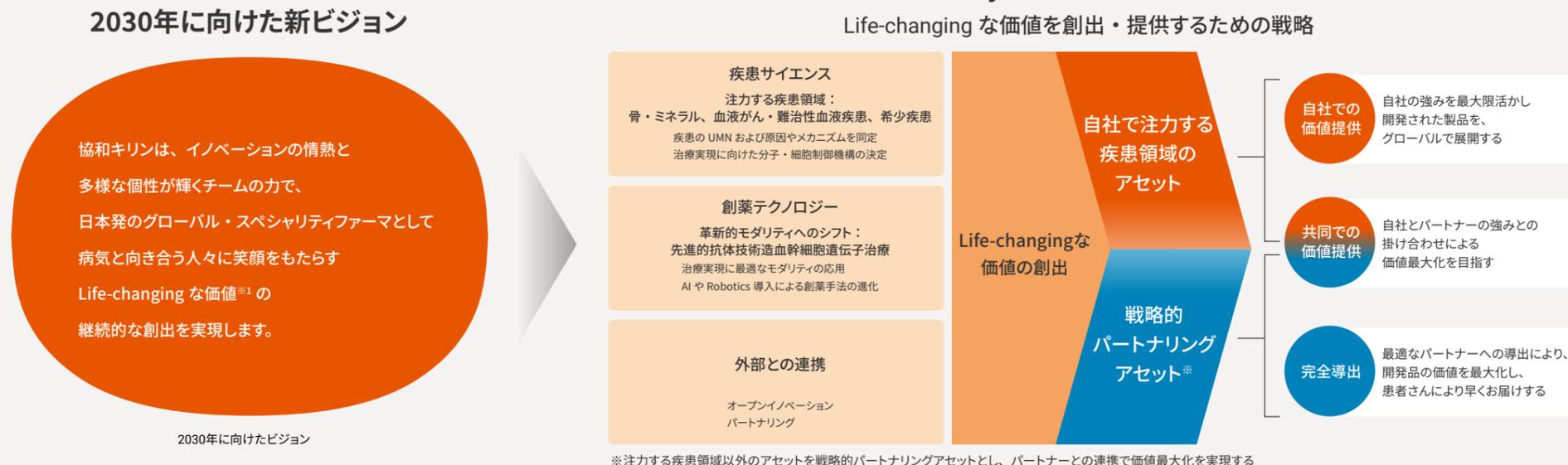
私たちは患者さんに寄り添い、Life-changingな価値をサステナブルに創出・提供する事業をStory for Vision 2030に沿って実現させます。

※1 病氣と向き合う人々の満たされていない医療ニーズを見出し、その課題を解決するための新たな薬やサービスを創出し、提供することで、患者さんが「生活が劇的に良くなった」と感じ笑顔になること。

※2 Unmet Medical Needs. 未充足の医療ニーズ。

Story for Vision 2030

Life-changing な価値を創出・提供するための戦略





ヘルスサイエンス領域

事例

「Sleep」シリーズ販促を通じ 良質な睡眠の重要性を啓発



ブラックモアズ
Innovation and Communications Officer
Chief Brand
Joanne Smith

消費者の普遍的な睡眠ニーズに対応

近年、世界中で睡眠障害の有症率が上昇しています。家庭、仕事、経済、生活環境へのストレスが増大していることだけでなく、コミュニケーションツールが発達しているにもかかわらず、人間関係が疎遠化したことなども背景にあります。こうした傾向は新型コロナウイルス感染拡大によって一層強まっています。

当社が実態調査をした結果、全体の71%の人が何らかの睡眠の課題を抱えており、一人当たり平均3.6件の課題を抱えていることが分かりました。例えば、目覚めが悪い、寝付きが悪い、夜中に目が覚める、眠りが浅いといった問題です。一方、こうした有症率の高さにもかかわらず、ほとんどの人が睡眠改善に向けた行動に移せていないのが現状です。睡眠の改善手段としては生活習慣の見直しが一般的ですが、ビタミンや栄養補助食品などのサプリメント (VDS) を利用している人の割合は36%にとどまります。

サプリメントを選ぶ時に消費者が重視する条件には「特徴が分かりやすい」「ニーズが反映されている」「成分が自然由来」

「機能性」「副作用がないこと」などがあります。当社のブランドパーパスは「自然の力で、全てのお客様に最高の健康を届ける」ことであり、私たちは良質な睡眠の重要性を啓発すること、消費者の睡眠ニーズに応える新商品を提供することが目標です。これらを達成するため、私たちは科学と自然の力、消費者インサイトを最大限に活用し、新たな睡眠ケア商品「Sleep」シリーズを開発しました。特徴が分かりやすい商品名や説明を用いて、当社独自の自然療法と科学を採用することで、消費者の普遍的な睡眠ニーズに応えるものです。

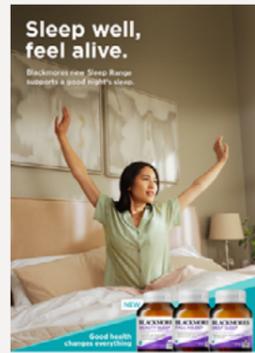
良い睡眠による「ポジティブな変化」に注目

「Sleep」シリーズの一つ、「Blackmores Deep Sleep™」は毎日の安らかな深い眠りをサポートするタブレットです。バレリアン、ジジフス、ホップ、マグネシウムを配合しており、睡眠の質を高め、浅い眠りを改善し、すっきりとした目覚めをサポートします。

次に「Blackmores Fall Asleep Tablets™」は入眠までの時間を短縮する便利なタブレットです。西洋漢方で伝統的に使



当社が発売した「Sleep」新シリーズ



販促キャンペーンのキービジュアル

カスタマージャーニーマップ

当社の投資と広告へのアプローチは、以下のカスタマージャーニーのフレームワークに基づいています。以下の図では、各市場で消費者の購買を支援するために利用できる、アセットの詳細を説明しています。

	認知	検討	コンバージョン		
カスタマージャーニー	日常生活	ニーズの認識	比較検討	意思決定	利用
消費者行動	日常生活での商品への興味・関心	購買行動を開始	商品を比較検討	最終決定・購入	購入後の行動
ステージの重要度	23%	19%	24%	18%	16%
チャネル	オンライン動画、ペイドソーシャル、KOL、屋外広告、紙媒体		ペイドソーシャル、デジタルバナー、検索エンジン、コンテンツ運動型広告	Eコマース、デジタルバナー、POS	口コミ(レビュー)
アセット例					
KPI	リーチ、インプレッション		クリック単価 (\$)、クリックスルー率 (%)	コンバージョン率 (%)	
チャネルの役割	リーチ	エンゲージメント強化	製品評価	獲得	エンゲージメント/再購入

「Sleep」シリーズ購入に至るまでのカスタマージャーニーマップ

用されるラベンダー、ジジフス、レモンバームとマグネシウムを配合。心をリラックスさせ、より早く眠りにつけるようサポートし、体力を回復させます。

そして「Blackmores Beauty Sleep Tablets™」は良質な睡眠をサポートし、肌と髪の健康を改善するタブレットです。睡眠障害を和らげるために西洋漢方で伝統的に使用されているホップをはじめ、レチノール (ビタミンA)、ヒアルロン酸、加水分解コラーゲン、ビタミンC、ビタミンE、ピオチンが配合され、コラーゲンの生成、皮膚の完全性や構造を改善し、肌や髪の健康をサポートします。

これらの「Sleep」新シリーズは2023年5月にオーストラリアで発売され、今後2年間かけて韓国、中国、シンガポール、ニュージーランドなどの市場でも展開する予定です。新シリーズの販促のため、「よく眠り、毎日ベストを尽くしたい」という普遍的な消費者インサイトに基づくブランドコミュニケーション戦略を打ち出しました。

こうした中、私たちは「Sleep well, feel alive」という販促キャンペーンを実施しました。質の悪い睡眠がもたらす負の影響ではなく、良質な睡眠が人生のあらゆる側面にもたらすポジティブな変化に焦点を当てたものです。動画配信サービス、YouTube、ラジオ、デジタルオーディオ、ペイドソーシャル、検索エンジン、屋外広告、交通広告、インフルエンサーマーケティング、主要小売店での店内プロモーションなどを活用した「360度アプローチ」を展開。9週間にわたって実施され、延べ1,850万人以上のオーストラリアの消費者にリーチし、成果を上げました。

販売は好調、新規顧客の獲得にも成功

キャンペーン期間中、ブランドセグメントの小売売上高は28%成長し、「Blackmores」は睡眠セクターで急成長したブランドの一つとなりました。また、睡眠ケア市場で「Blackmores」のシェアは17.6%成長し、売上高予想を143%上回りました。新商品の売り上げのうち90%はカテゴリ全体の純増に寄与し、73%が「Blackmores」の売上純増分に寄与しました。特に「Deep Sleep 60粒入り」は薬局、食料品店における睡眠ケア商品でNo.1となりました。

「Sleep」シリーズの販売は好調に推移し、売上高は目標比109%増を達成。オーストラリアでは目標比143%増と突出した成績を記録しました。これらにより良質な睡眠の重要性を消費者に啓発し、新規顧客の獲得に成功。「Sleep」ブランドと睡眠商品カテゴリーの双方を成長させました。

現時点の成果は上々であり、「Sleep」シリーズと「Sleep well, feel alive」キャンペーンは、消費者の睡眠への問題意識を高めることだけでなく、問題解決としてVDSの内服を促すことにも成功しました。私たちは消費者インサイトを踏まえて商品を提供し、深層心理に基づいたマーケティングを行ったことにより、消費者が良質な睡眠を確保し、1日のパフォーマンスを最大化できるように支援しました。

今後も、私たちは市場全体で「Sleep」シリーズの投資と成長にコミットすると同時に、新たな消費者ニーズの開拓やイノベーションの創出に努め、ブランドの成長を推進していきます。

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

キリングループは事業を通じて、さまざまな成果を生み出しています。経年での比較を可能にするための代表的な指標として、以下の財務目標・非財務目標を掲げています。

財務目標

FY		2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
ROIC ^{※1}	目標	—	10%以上		
	実績	4.2%	8.5%	8.0%	—
平準化EPS ^{※2} 成長率	目標 (2021年比)	—	年平均成長率11%以上		
	実績 (2021年比)	—	9.6%	13.5%	—

※1 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)

※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

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	2022年12月期 実績	2023年12月期 実績	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	18%	31%	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	8%	28%	38% (2027年 50%)
	水資源	水ストレスが高い製造拠点 ^{※3} 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	3.7kl/kl	3.4kl/kl	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	①32% ②64万人	①31% ②78万人	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 ^{※4}	非開示 ^{※4}	非開示 ^{※4}
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	70%	70%	75%
	多様性	「多様性向上」達成度 ^{※5} 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	①10.6% ②27.3%	①13.6% ②45.4%	①15% ②30%
	労働安全衛生	休業災害度数率 ^{※6}	労働環境改善による意欲向上、生産性向上	1.00	1.36	0.95 (日本：0.40)

※3 ライオン (Lion) のTooheys Brewery、Castlemaine Perkins、James Boag Brewery。

※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 集計対象はキリンホールディングス社原籍従業員。

※6 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。

OUTCOME

社会に還元する価値

キリングループは、得られた成果によって、主に「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つの重点課題について、経済的価値と社会的価値を創出しています。その一部をご紹介します。

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する。



PICK UP

免疫ケアの浸透を加速させ人々の「健康の土台」をつくる

P54



「キリン ファイア ワンディ 甘くないラテ(砂糖不使用)」で、砂糖の取りすぎを防ぎたい人の選択肢を増やす



協和キリンとファンケルが共同で、肌のアピランスケアに取り組み、がん患者さん目線のソリューションの提供へ



長距離輸送・荷待ち荷役時間削減によるドライバーの労働環境の改善

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。



PICK UP

豊かな自然を育むブドウ生産がネイチャーポジティブに導く

P55



「トランジション・リンク・ローン」による資金調達で、キリングループのGHG排出量削減に向けた取り組みを加速



キリンビールの全工場・全営業拠点で購入する電力を、全て再生可能エネルギーに切り替え



ケミカルリサイクルに関する新技術を開発し、新たに2件開発し、プラスチックが循環する社会の実現へ

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。



PICK UP

多様なビールで、人々の新たなつながりの醸成に貢献する

P56



「午後ティー HAPPINESSプロジェクト」で熊本産いちごを使用した商品展開。売り上げの一部を寄付し、熊本県の地域活性化に取り組む



静岡御殿場産大麦を100%使用した「御殿場モルトウイスキー」の製造を開始し、地域経済の活性化へ



キリンファミリーチャレンジカップを開催し、サッカーで家族・友人との絆を強める

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)



PICK UP

ノンアルコールの新しい飲用習慣を提案 適正飲酒習慣を支援

P57



「キリン グリーンズフリー」でノンアルコール・ビールテイスト飲料市場を拡大し、飲酒運転のない社会へ



大学を対象に「適正飲酒セミナー」を実施。適正飲酒への意識向上を図る



「メルシャン×ファンケル カロリミット ノンアルコール梅酒テイスト」を発売。ノンアルコール飲料の選択肢を広げる

さまざまなOUTCOME (社会に還元する価値) のうち、いくつかの事例を次のページからより詳しく紹介します。

7

事例 健康

免疫ケアの浸透を加速させ 人々の「健康の土台」をつくる



キリンホールディングス株式会社
ヘルスサイエンス事業本部 ヘルスサイエンス事業部
マーケティンググループ 主務
田中 圭衣

新型コロナウイルス感染症の流行を機に、健康へのニーズはますます高まっています。キリンホールディングスの2023年の調査でも「体の内側から健康になりたい」「自分の健康は自分で守りたい」という健康意識はコロナ前に比べ高まったと分かりました。また、高齢化による社会保障費増大で、財政圧迫も懸念され、健康寿命を延ばすことは行政の喫緊の課題と言えます。

その上で私たちは、日常的な健康習慣として「免疫」を維持することが、人間が元来もつ健康の土台をつくると考えます。当社は子どもも大人も健康に過ごせるように、日本中に免疫ケアの大切さを伝える官民連携プロジェクト「げんきな免疫プロジェクト」を2023年5月に発足しました。現在、26企業・1団体・4自治体にご賛同いただき、NHK「チコちゃんに叱られる!」の「チコちゃん」と啓発に取り組んでいます。自治体との取り組みとしては、簡易的な免疫検査キットを用いた検査イベントを神奈川県小田原市・南足柄市と実施。また全国の小学生を対象に、免疫について学ぶ授業も2022年から継続的に実施しています。これまで約2万人以上に授業を行い、保護者も含めた家庭内の意識向上にも取り組んでいます。

さらに海外展開として、プラズマ乳酸菌を配合した飲料「KIRIN iMUSE」をベトナムで販売しています。ベトナムでは健康リスクが高い社会背景を踏まえ、子どもの発育や成長に対する保護者の興味・関心が高く、免疫ケアを日常的に行う人が増えています。

日本国内における「免疫ケア」の名称認知率は過去最高

の75%以上(2023年実績)^{※1}となり、着実に浸透しています。免疫ケア市場は拡大しており、プラズマ乳酸菌シリーズの2023年の年間販売金額は、前年比約4割増となる目標金額の200億円を達成。また、パートナー企業とのコラボレーションによりプラズマ乳酸菌配合の機能性表示食品は16社59商品^{※2}に拡大しました。さらにプラズマ乳酸菌の広告コミュニケーション刷新が奏功し、2023年3月に発売した「キリンおいしい免疫ケア」は年間を通じ大きく伸ばしました。

キリングroupの強みは、発酵・バイオテクノロジーの研究開発力です。35年以上の免疫研究から生まれた独自のプラズマ乳酸菌は、日本で初めて免疫の機能性表示食品として届出公表されました。多くの研究成果で効果が実証され、信頼が事業拡大に貢献しています。また、安全・安心で高品質なブランドイメージと幅広い顧客接点・販路を活用し、身近な飲料やヨーグルト、サプリメントを通じ一気に市場浸透できる点も強みです。プラズマ乳酸菌は多様な剤形で提供できるため、グループ外にも素材を提供し、効果的かつスピーディに価値を拡大できます。

当社グループのヘルスサイエンス事業はまだ成長期にあります。免疫ケアという新しい健康習慣が当たり前になる未来を実現していきます。また、プラズマ乳酸菌をはじめ、確かなエビデンスに裏打ちされた商品を届け、企業や行政の垣根を越えて健康課題を解決し、人生100年時代における生きるよこびと、心豊かな生活の実現に貢献します。

※1 キリンホールディングス調べ(2023年12月)。

※2 2023年12月末時点、キリングroup商品を含む。



チコちゃんと共に取り組む「げんきな免疫プロジェクト」



小学生を対象にした、免疫について学ぶ授業の様子

2

事例 環境

豊かな自然を育むブドウ生産が ネイチャー・ポジティブに導く



キリンホールディングス株式会社
CSV戦略部
美鳥 佳介

世界のGDP(国内総生産)は半分以上が「自然資本」に依存しているとされます。キリングroupでも主な事業では水や農作物を原材料とし、例えばビール事業では酵母、バイオ医薬品事業では微生物の力を借りて製品を造るなど、自然資本を活用しています。CSVを経営の根幹に据えて成長を目指す上で、これらの自然資本を持続的に利用できるようなする必要があります。

2010年の生物多様性条約第10回締約国会議(COP10)をきっかけに、当社グループは自然資本をマテリアリティとして再定義し、課題解決を進めてきました。近年ではさらに、自然生態系の損失を食い止め、回復させることを意味する「ネイチャー・ポジティブ」への貢献を見据えています。

ネイチャー・ポジティブの達成に向け、国内では環境省が、生態系が豊かな自然環境を有する民有地を「自然共生サイト」として認定しています。当社グループ会社であるメルシャンの日本ワインのためのブドウ畑である「シャトー・メルシャン 椋子ヴィンヤード」は2023年、この自然共生サイトに正式認定されました。2023年に認定された122カ所で唯一、事業として農業を営む場所です。

椋子ヴィンヤードが採用している草生栽培^{※1}では、農業を営み人が関わり続けることで生態系が豊かになる「二次的自然」を育てています。日本やアジアにある自然のほとんどが二次的自然であり、このヴィンヤードは日本の自然の豊かさを国内外に知っていただく好事例です。

私たちは、二次的自然の重要性を発信しようと活動し

ています。自然資本の世界的なルールが決められようとする中で、それらを利用する農業や林業を通じて人が管理することで二次的自然が形成され、維持されることでネイチャー・ポジティブにつながると世界に認知してもらうことが大切だからです。

椋子ヴィンヤードが自然共生サイトに認定されたことで、OECMs^{※2}として国際データベースにも登録され、生物多様性保全に貢献しているヴィンヤードとして世界に発信できました。2023年9月には、この活動を紹介する「シャトー・メルシャン 椋子SDGsツアー」を開始。参加費は1万円ですが毎回満員となる好評ぶりです。今後もこうした対外発信は一層増える見込みであり、ブランドの認知や価値向上につながると期待しています。また、他のヴィンヤードでも同様の取り組みが加速することで「日本ワイン」の認知度向上にも寄与すると考えています。

今後は、メルシャンが自社管理する他のヴィンヤードも自然共生サイトの認定を目指します。また、ヴィンヤードから排出されるGHGの量を正確に測定する調査を行い、生態系だけではなく気候変動にどのような影響を与えているかを科学的に検証していきます。さらにブドウの木の剪定枝をバイオ炭にして土壌にGHGを固定化するなど、環境再生型農業を通じた環境の課題解決につなげる予定です。

※1 果樹園の下草を除草せずに栽培する手法。下草があることで土壌の侵食を防ぎ、畑に有機物を補給できる効果がある。

※2 保護地域以外で生物多様性保全に資する地域。



椋子ヴィンヤード



3

事例 コミュニティ

多様なビールで、人々の新たなつながりの醸成に貢献する



キリンビール株式会社
クラフトビール推進プロジェクト
主査
久保 育子

日常にささやかな幸せをもたらし、生活を豊かにできるビールは、日本において古くから親しまれ、お客様の生活による喜びをもたらしてきました。しかし、今日本のビール市場で飲まれているのは、実はほぼ1種類。一方、世界には150種類以上のビアスタイルが存在します。キリンビールは、お客様へビールの本来の豊かさを提供できていないことに責任を感じ、その多様さ・楽しみ方を広げたいという思いでクラフトビール事業に取り組んでいます。

また、近年は、リモートワークやコミュニケーションのデジタル化により、人とのつながりが希薄化しています。クラフトビールで多様な選択肢から「私の好き」を選び、仲間や家族とビールの違いについて語らうことで、コミュニケーションが弾むきっかけにもなると考えています。

クラフトビールを日本に定着させるという大きな挑戦は、私たちキリンビールだけでは成しえません。そこで、同じ志をもつ日本・世界各地のブルワリーと手を取り合いながら取り組みを行っています。

まず、当社は中核ブランド「スプリングバレー」を軸にクラフトビールの認知拡大に取り組んでいます。2015年にクラフトビール事業に参入し、ブルワリー併設店舗「SPRING VALLEY BREWERY」を東京・代官山にオープン。その後飲食店向けの小型ビールサーバー「タップマルシェ」、お客様向けダイレクトチャネルである会員制生ビールサービス「ホームタップ」・通販サイト「DRINX」へ展開を拡大。さらに、缶商品を量販店で発売したことで、自宅でも楽しめる機会を飛躍的に増やし、認知を広げています。

次に市場創造には、クラフトビールのおいしさ・楽しさを体感いただく機会を創出することが重要であるため、「タップマルシェ」を活用しクラフトビールを楽しめる場を全国の飲食店に広げています。「タップマルシェ」は当社の商品や提携ブルワリーだけでなく、資本関係のないブルワリーも含めた全国20種類以上のクラフトビールがそろいます。お店ごとにビールを選んでいただくことができ、多様なおいしさの体験はもちろん、料理とのペアリングなど、クラフトビールならではの楽しみ方を提供し、ご好評いただいています。また、2023年には、史上初となる国内のブルワリー13社と協働したクラフトビール体験型イベント

「HELLO CRAFT BEER WORLD」を開催するなど、飲食店以外でもクラフトビールを楽しんでいただく場を広げています。

3つ目の取り組みとして、クラフトビールを日常生活の中でも楽しんでもらえるよう、「SPRING VALLEY 豊潤<496>」「SPRING VALLY シルクエール<白>」「SPRING VALLY JAPAN ALE<香>」を缶商品として量販店で発売。小売・流通様と共創したクラフトビール売場の「コーナー化」など、お客様とのつながりをつくるため、手に取る機会を増やしています。

4つ目は、クラフトブルワリーの品質支援です。クラフトビールに対するお客様の興味は上昇しつつも、過去の「地ビール」のイメージから「クラフトはクセのある当たりはずれのあるビール」と感じている方が多くいます。そのイメージを払しょくするには、クラフトビール全体の品質向上が必要です。そこで私たちのビール醸造の長い歴史の中で培ってきた科学的知見や技術を生かし、全国のクラフトブルワリーに官能評価の分析や品質、衛生管理などの技術提供を行っています。現在当社が支援するブルワリーは30社程度ですが、年内に40~50社まで増やす予定です。

当社はこれまでの歴史の中でビールが届けてきた、お客様やブルワリー、原料生産者などさまざまな「人と人とのつながり」という価値を今後も提供していきます。そして、クラフトビールカテゴリー全体の成長に寄与するとともに、クラフトビールに関わる地域の食文化・産業の活性化に貢献していきます。



2023年6月に開催した「HELLO CRAFT BEER WORLD」

4

事例 酒類メーカーとしての責任

ノンアルコールの新しい飲用習慣を提案
適正飲酒習慣を支援



キリンホールディングス株式会社
CSV戦略部 主幹
梅澤 裕樹

キリングループは食、医、ヘルスサイエンスの3領域で価値創造を目指していますが、祖業はビール事業です。CSVは当社グループの経営の根幹ですが、「酒類メーカーとしての責任」をその前提に位置付けています。

私たちは、不適切な飲酒によるアルコールの有害摂取が社会へ悪影響を与えていることを認識しており、酒類を扱う企業としてアルコールの有害摂取によるさまざまな問題の防止に向けて行動する社会的責任を有しています。一方、世界各地で特有の食文化とともにお酒の文化は豊かに育ってきました。この酒類文化を次世代に継承することも、酒類メーカーとしての役割であると考えています。そのため、私たちは、アルコールの有害摂取の根絶に向けて取り組むとともに、健全な酒類文化の醸成に貢献していきたいと考えています。

その取り組みの一例として、キリンビールではノンアルコールビールテイスト飲料「キリン グリーンスフリー」を通じた飲酒運転根絶に取り組んでいます。「キリン グリーンスフリー」で、「リフレッシュしたい時に、飲み物の選択肢の一つとして選ぶ」といった新しいノンアルコール飲料の楽しみ方を提案しています。これまでの、アルコールの代替品として飲むという動機ではなく、積極的な飲用という価値を提供することでお客様の選択肢を広げ、飲酒運転根絶やアルコールの有害摂取の根絶につなげていくことを目指しています。そういった社会課題をお客様により身近な問題として捉えていただけるのではないかと考え、ブランドと連携した動画制作やSNSによる配信を実施しました。

また、キリンビバレッジでの取り組みでは、健康経営を支援する法人向けサービス「KIRIN naturals」を展開しています。そのなかでキリン独自の「適正飲酒プログラム」を提案しています。LINEを活用して飲酒量を記録、管理栄養士のアドバイスによる継続支援、「キリン グリーンスフリー」を中心としたノンアルコール飲料を活用した置き換え習慣の推進などを通じ、従業員の適正飲酒習慣促進による生活習慣病リスク低減や生産性向上に取り組んでいます。

当社グループは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を目指すとともに、社会的責任を果たし、酒類事業環境の維持継続につなげていきます。また、ノンアルコール・低アルコール商品を成長させ、お客様の目的に応じた選択肢を拡充し、アルコール摂取量のコントロールを支援します。



動画「キリン グリーンスフリー」ハンドルキーパー訴求篇

キリングループが独自開発した飲酒習慣改善プログラム

LINEを活用した飲酒量の記録・可視化



ノンアルコール飲料を活用した置き換え習慣



特集 1

価値創造モデルに基づいた事業活動の一例

キリングループは、事業活動を行うに当たり、INPUTからOUTCOMEまでの循環によって社会的価値と経済的価値を持続的に増幅させる価値創造モデルを採用しています。ここでは、一例としてキリンビールの「TAPPY (タッピー)」を取り上げ、どのように価値創造を実現しているかをご紹介します。

INPUT

BUSINESS

OUTPUT

OUTCOME



イノベーションを
生み出す基盤として、
以下の資源が投入されました



社会課題を成長機会として、INPUTを生かし、
事業に取り組みました。
その結果、社会課題の解決につながる
「TAPPY」が誕生しました。



パートナーとなる飲食店・酒販店の支持をいただき、
経済的価値と社会的価値を生み出しました。



多様な人財と挑戦する風土

外食産業における社会課題の解決に向けて、キリンビール営業部、同企画部、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といった異なる部署に所属するメンバーが集った協同プロジェクトで、次世代ビールサーバー「TAPPY」は開発されました。



確かな価値を生む技術力

「TAPPY」では、ビールが流れる経路に独自設計を重ねて、ディスペンサーの洗浄を容易にしています。また、「TAPPY」で採用した生ビール用のPETボトルには、キリングループ独自のガスバリア技術であるDLCコーティングを内面に施すことで酸素の侵入を防ぎ、ビールの酸化劣化を抑え、ビールの品質を長期間保つことができます。



お客様主語のマーケティング力

お客様の嗜好の多様化によって、飲食店におけるビール注文比率の低下や外食機会の減少が進み、ビール1樽(最小7L樽)あたりの消費期間が長期化すると、ビールの提供品質が損なわれる可能性があります。鮮度の良い「おいしいビール」をお客様に提供するために3Lペットボトルを活用したサービス開発に取り組みました。



価値創造を加速するICT (DX)

キリンビール営業担当者による対面での営業活動に加えて、デジタルを活用した新たな営業活動にも取り組んでいます。SNS広告から「TAPPY」Webサイトに誘導し取り引きにつなげたり、QRコードから「TAPPY」の取り扱い説明動画を閲覧できるようにするなど、商談手法・ツールをデジタル化しています。

社会課題

新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類へ移行して以降、外食需要が回復し、飲食店ににぎわいが戻りつつある一方で、人手不足・物流問題など、外食産業が抱える課題は顕在化しています。持続可能な外食産業を目指すためには、これらの社会課題を解決していく必要があります。

OUTPUT



外食産業全体における適正な利益の確保、
ビール・外食産業市場の再活性化、物流負荷の軽減、
フードロス削減などにより社会課題解決に寄与

少量で
回転が速いから
おいしい

- ▶ 容量は3L。約10杯で交換されるのでいつも新鮮。
- ▶ 開封後は常に冷蔵しているため劣化を防ぎます。

軽くて洗浄の
手間も減るから
かんたん

- ▶ 容器が小さく軽いので、交換も持ち運びもラクに。
- ▶ ディスペンサーの洗浄の手間が大幅に減りました。

ロスが
ほほないから
おトク

- ▶ 交換直後や、水通し洗浄時のビールのロスがほぼ0に。
- ▶ 一般的な店舗で、年間約16万円*のコスト削減に。

*キリンビール調べ

経済的価値

- ▶ 「キリン一番搾り®生ビール」ブランド飲用体験の質向上
- ▶ 取扱い店の拡大

社会的価値

解決される社会課題

- ▶ 外食産業の人手不足の解消
- ▶ フードロス削減 (洗浄時のビールロスなど)
- ▶ 飲食店や物流における人手不足解消
- ▶ 輸送に関わるGHG削減

お客様への価値

- ▶ より多くのお店で、おいしい「キリン一番搾り®生ビール」を楽しむことができる

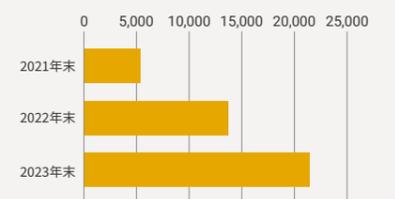
パートナー様にとっての価値

- ▶ 飲食店
品質向上による売上増、従業員の方々の負担低減、洗浄時のビールロス・労務削減による利益増
- ▶ 酒販店・特約店
従業員の方々の負担低減、物流・労務費削減による利益増

全国展開から2年半で20,000店突破!

近年、少人数で運営する飲食店が増えていることを踏まえ、効率的にお店を回し、売上・利益を確保していくためには、ドリンク提供も低コストのオペレーションが重要です。“おいしい生ビール”を誰でも簡単に提供できる「TAPPY」は、少人数で運営する飲食店でも導入いただきやすいことから、全国展開を始めて以降、お取り扱い店舗数が伸長し続け、2年半で20,000店を突破しました。

「TAPPY」取り扱い店数



特集 2

Message from Director of the Board, Senior Executive Officer of Health Science Strategy



キリンホールディングス株式会社
取締役常務執行役員
吉村 透留

ヘルスサイエンス戦略担当役員メッセージ

プラズマ乳酸菌をはじめとした独自素材や技術を強みに アジア・パシフィック最大級の ヘルスサイエンスカンパニーを目指す

「土台の健康づくり」と 個別の健康課題の両面から取り組む 独自のアプローチ

キリングループは世界のCSV先進企業を目指し、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。「健康」という社会課題は、新型コロナウイルス感染拡大のインパクトからもご理解の通り、社会的価値、経済的価値両面で大きな意味をもつ領域です。当社グループは、100年以上にわたるビール事業から連綿と続き、40年前の医薬事業への参入をも可能にした、発酵・バイオテクノロジーをヘルスサイエンス領域に応用し、世の中の健康課題解決に貢献していきます。

そして健康課題の解決にあたり大事にしているのが、人間が元来もっている力を高めるという当社グループ独自のアプローチです。この考え方に基づき、人種や性別、年齢に関係なく全ての人にとって重要な免疫力に注目した「土台の健康づくり」と、生活習慣病や脳機能といった「個別の健康課題」解決の両面から取り組んでいます。

各社の強みとシナジーを最大化し、 グループ一体で歩みを加速させる

当社グループのヘルスサイエンス領域の強みは、食と医とヘルスサイエンスという3領域にまたがる事業を展開するグループの力を最大限生かせることです。発酵・バイオテクノロジーをはじめ、食領域で培ったお客様との関係構築力や医領域における知見は、ヘルスサイエンス領域でも最大限発揮されています。特に、2022年にヘルスサイエンス事業本部が立ち上がって以降は、R&Dにとどまらず、さまざまな分野で事業会社間の連携がスムーズになり、ヘルスサイエンス領域に携わる各事業会社が同じゴールに向かって、スピード感をもって進むことができています。

例えば、当社グループの独自素材、プラズマ乳酸菌を活用

した事業は、グループ各社のみならず、国内外のパートナー企業とも協働することで、より多くのお客様が、いつでもどこでも、手軽に「免疫ケア」ができるよう、幅広いラインアップでの展開を実現させてきました。プラズマ乳酸菌を取り入れた商品は、現在16社計59商品にまで広がっています。

ヘルスサイエンス領域を成長ドライバーと位置付けるキリンビバレッジが新たな市場を形成し、小岩井乳業がヨーグルトに加えプラズマ乳酸菌の菌体製造で大きく貢献し、協和発酵バイオはグローバルでの規制対応や販売での重要な役割を担い、ファンケルが健康食品における顧客接点の基盤づくり、さらにパートナー企業からさまざまなカテゴリーの商品が広がるというように、グループが同じベクトルで取り組んできた結果、2023年の売上収益200億円の達成につながりました。

今後はこのようなグループ一体となった取り組みをさらに強化し、よりスピード感をもって事業を推進していきたいと考えています。2024年は、昨年のブラックモアズ (Blackmores) 買収によりさらに強化された、当社グループの強みでもあるコンシューマービジネスを基盤としたブランドビジネスの拡大に注力しています。得意領域にリソースを集中させることで、各事業会社の強みとシナジーを最大限引き出し、事業成果の創出を早期に実現していきます。そして、日本を含むアジア・パシフィックの多くのお客様の健康課題に寄り添い、解決に貢献する、アジア・パシフィック最大級のヘルスサイエンスカンパニーを目指していきます。

しかしそれを下支えるのは変わらず、当社グループならではのR&D能力であり、お客様との関係構築力です。ブラックモアズから得た新たな知見も生かし、お客様のニーズを踏

まえた機能性素材や商品の開発、それを届けるための各組織能力を強化していきます。またその一環として、協和発酵バイオの再生と強固な事業基盤づくりを引き続き重点課題と位置付け、構造改革の推進とスペシャリティ事業への集中、そして信頼の回復に取り組んでいきます。

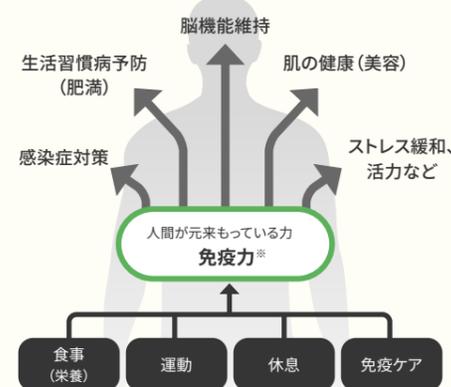
ヘルスサイエンス領域を成長させ、 当社グループを支える新たな柱に

ヘルスサイエンス領域は当社グループの中ではまだ新しい事業です。焦らずにしっかりと育てていかなければならない難しさもありますが、当社グループを挙げての支援・応援を受けており、携わる人たちも強い情熱をもって取り組んでいます。この春にヘルスサイエンス本部長に就任した私自身も、強い使命感とワクワクした気持ちを感じています。それは、当社グループならではの強みを最大限活用して私たちが提供する健康価値の先には、お客様の幸せ、笑顔があるからです。まずはアジア・パシフィックで事業基盤を確立し、組織能力を蓄積しながら収益力を高め、中長期的には北米をはじめとした新たな成長と収益が見込めるエリアへの拡充や、イノベーションによる商品・サービスのポートフォリオの拡充を通じて、世界のさらに多くのお客様に健康と笑顔をお届けしていきます。そして、その思いを胸に、ヘルスサイエンス領域を当社グループの経営を支える新たな柱に成長させていきます。



独自のアプローチによる 健康課題の解決

従来のように個別の健康課題にそれぞれ対処するのではなく、人間が元来もっている力を高めるという考えに基づいた、土台の健康づくりと個別の健康課題、両方から働き掛ける独自のアプローチにより、根本的かつ効果的な解決に導く。



※人間が元来もっている力のうち、健康を司るソフトウェアのように、人種や性別、年齢に関係なく全ての人にとって重要なもの。

個別の健康課題
素材から商品、サービスまでグループの強みを発揮し健康を損なう困り事を解決
土台の健康づくり
プラズマ乳酸菌、基礎栄養サプリメントなどの商品と生活習慣のサポートで免疫力へアプローチし健康の土台をつくる

特集 3

キリンググループ人権方針

キリンググループは、人権を取り巻く国内外の環境の変化やミャンマーでの経験を踏まえ、人権の取り組みをグローバルなベストプラクティスのレベルへとステップアップすることを目指し、2023年10月にキリンググループ人権方針を改定しました。

社会へポジティブなインパクトを生み出すために、取り組みを継続的に進化させていきます。



キリンホールディングス株式会社
取締役副社長
CPO (グループ人財統括)
坪井 純子

グローバルレベルの ベストプラクティスを目指す

2011年に国連で「ビジネスと人権に関する指導原則」が採択されて以降、人権を取り巻く環境は大きく変化し、全ての企業に対し人権尊重の責任を果たすことが求められています。40年以上前から人権啓発活動に力を入れてきたキリンググループも、ビジネスと人権を経営課題と捉え、GMM^{*}においてはトップボックスに「人権の尊重」を位置付けています。また日本企業としてはいち早く、2018年に「キリンググループ人権方針」を制定し、グローバルスタンダードに沿った人権の取り組みを目指してきました。

2021年2月にミャンマーでクーデターが勃発した際、この人権方針に基づき、即座にジョイントベンチャーの解消を判断し、発

表しました。ミャンマーでの経験を通して、現行の人権の取り組みに対する課題を認識した私たちは、この教訓を継承することが責務と考え、人権の取り組みをグローバルなベストプラクティスのレベルへとステップアップすることを目指し、2023年10月に「キリンググループ人権方針」(以下、人権方針)を改定しました。

社会へよりポジティブな インパクトを生み出す

従来の取り組みはバリュープロテクションの観点を中心であり、人権への負の影響を低減する取り組みがメインでした。今後は人権尊重の取り組みを通じて、社会の経済的発展に寄与するというポジティブなインパクトの観点も、取り組みのスタンスに加えていきます。また、これまでは酒類事業・飲料事業・医薬事業を中心としていましたが、今後は事業領域の拡大にあわせ、ヘルスサイエンス事業を含む、全てのグループ企業に生かせるようにステージアップさせました。改定にあたり、労働組合だけではなく、社外の人権有識者とも意見交換を行い、その意見を人権方針に取り入れました。

改定した人権方針のポイントは3つあります。1つ目は、本方針はグループ全体の人権尊重におけるコミットメントであるこ

キリンググループ人権方針改定のポイント

- 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年に国連で採択された「企業活動における人権尊重の指針」を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を対象**
 - ・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。

社外の人権有識者との意見交換



とです。当社グループの事業活動における人権尊重の取り組みに関する全ての文書・規範の上位方針として位置付け、人権への負の影響を減らすことに加え、社会へよりポジティブなインパクトを生み出すことを目指します。

2つ目は、グローバルスタンダードに準拠していることです。「国際人権章典」および国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」「多国籍企業宣言」などの国際的な人権規範の内容を支持するとともに、実践することを目指します。

3つ目は、バリューチェーンの全ての関係者に対しても、人権方針の理解と遵守を求めていることです。当社グループの国内外全ての役員・従業員に適用するだけでなく、研究開発・調達・製造・物流・販売・流通・廃棄といった事業全体に関わる取引先(ビジネスパートナー)に対しても、人権方針の理解と遵守を求めることを明記しました。

バリューチェーン全体で 人権リスクを評価

これまで当社グループは人権デューデリジェンスの基盤構築に向け、重要な人権課題を抽出し、人権リスク評価をもとに、サプライチェーンにおいて実地監査を行ってきました。また、グループCSV委員会の傘下にグループ横断型の会議体を設置し、ガバナンス体制も整えてきました。

2024年以降も人権の取り組みを進化させるべく、社内関連規程類だけでなくビジネスパートナーとの契約書も見直し、順次展開していくとともに、人権リスクもバリューチェーン全体をスコープとして、分析・評価を行っています。

これら人権尊重の取り組みの土台として、役員・従業員向けの人権啓発研修は、理解から実践につながるように今後も継続します。そして企業の責任を果たすとともに、社会やコミュニティの人権が尊重されていくことで、ポジティブなインパクトを生み出し、持続可能な社会の実現に寄与していきます。

※グループ・マテリアリティ・マトリックス。持続的成長のための経営課題のこと。詳細はP.21参照

事例

役員・従業員向けの人権啓発研修

人権尊重の取り組みは、役員・従業員の理解と実践が欠かせません。人権方針を浸透させ、働きやすい職場を実現するとともに、ビジネスと人権の理解を深め、ビジネスパートナーを含むあらゆるステークホルダーの人権を尊重すべく、階層別研修や全従業員向けの人権啓発研修を毎年継続しています。特にユニークな取り組みとして国内グループ会社の社長・役員を対象に、トップ層人権啓発研修を毎年開催しています。外部講師を招き、トップ層が人権問題の今日的課題に対する理解を深め、経営基盤に人権尊重を据える重要性を認識し、経営に反映させることを目的としています。

また、グループ会社ごとに人権窓口担当者を配置し相談窓口も整えています。人権窓口担当者は社内外の育成研修機会などを通してスキルアップを図り、各社の人権意識向上と、実効性のある相談窓口の運営を行っています。これらの実効性の確認のため、人権意識調査を毎年実施し、調査結果を分析して意識の変化や解決すべき課題を把握しています。

第三者機関による実地監査

特にリスクが高いサプライチェーンの上流においては、原料調達先における人権遵守の状況について、優先順位を付けて詳細な確認を進めてきました。スリランカ紅茶葉については、最上流の紅茶葉農園に対する第三者機関による実地監査の結果、一部労働環境に課題が見つかり、是正措置やフォローアップ監査を行いました。今後も継続的なモニタリングを通じ問題の再発を防ぎます。

「JaCER」(外部の苦情処理メカニズム)への加盟

2023年には、あらゆるステークホルダーからの人権に関する苦情・通報窓口として、日英言語に対応している外部機関の「JaCER」に加盟しました。JaCERの通報窓口へ通報された事案に対し、JaCERによる事案内容の初期審査結果も踏まえ、通報事実に関する調査を実施の上、通報に関しての必要な対話の実施、是正措置(再発防止・異議申し立てへの対応含む)などを行います。苦情処理の公平性・透明性を図り、通報への適切な対応を通じて、人権の課題解決に取り組めます。

これらの取り組みの進捗状況は企業情報サイトに公開していますのでご確認ください。

人権尊重に向けた取り組みの変遷

	1970	1980	1990	2000	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
外部環境					・国連「ビジネスと人権に関する指導原則」採択(2011)				・国連SDGs採択(2015)			・豪州「現代奴隷法」制定(2018)					
事業関連					・KV2015でアジア・オセアニアを中心に海外事業拡大を決定(2006)				・ミャンマー参入(2015)			・アムネスティから質問状 [*] (2018)			・クーデター、MEHPCLとの提携解消発表(2021)		
キリンググループ	・部落地名総鑑問題(1975)					・女性キャリア開発担当設置(1993)		・CSV戦略本部設置(2013)							・「人権プロジェクト」設置(2020)		・「グループビジネスと人権会議」に定例化(2022)
												・「人権方針」策定(2018)			・「人権方針」策定(2018)		・「人権方針」改定(2023)
																	・「持続可能な調達方針」制定(2017)
																	・「サプライヤーCSRガイドライン」人権項目反映(2018)
																	・「サプライヤーホットライン」窓口開設(2019)
																	・JaCER**加盟(2023)

* ラカイン州の紛争における人道支援を目的とした寄付に対する質問
** 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める人権苦情処理メカニズム

特集 4



独立社外取締役
(指名・報酬諮問委員会委員)
片野坂 真哉

Interview with Independent Non-executive Directors

社外取締役インタビュー

社外ならではの視点を提供し、成長戦略の実現に向けた議論の活性化を図る

片野坂 真哉

ANAホールディングス株式会社取締役会長(現任)。
2020年に東京海上ホールディングス株式会社社外取締役(現任)、2023年より当社の社外取締役を務める。

新規事業であるヘルスサイエンスへの参入を評価

——社外取締役就任から1年が経ち、キリンググループの事業ポートフォリオ経営に対する評価をお聞かせください。

キリンググループは、祖業の発酵・バイオテクノロジーをコアコンピタンスとし、酒類事業と飲料事業、医薬事業からなる既存事業、そして新規事業であるヘルスサイエンス事業により事業ポートフォリオを形成しています。食・医・ヘルスサイエンスをそれぞれ単体で見ればキリンググループより事業規模の大きな企業は存在しますが、この3つの軸で事業を展開するのは唯一無二であり、非常に「ユニーク」であると思います。

現在、キリンググループでは、新規事業であるヘルスサイエンス事業への投資を強化していますが、2023年度末時点ではヘルスサイエンス事業は明確な成果が出ておらず、また協和発酵バイオが2年連続で減損を出したことで、株主をはじめとした資本市場からは厳しい声が上がっています。中長期の成長ドライバーとして位置付けるヘルスサイエンス事業の収益化が遅れていることは事実であり、投資家の皆様から厳しい指摘があるのは当然のことと認識しています。そのため取締役会でもヘルスサイエンス事業の進捗や今後の成長戦略には注視しており、議論においてもヘルスサイエンス事業につ

いての話題が占める割合は多く、特に2023年度はブラックモアズ(Blackmores)のM&Aがあったため、一層議論に時間が割られました。

私としては、VUCA時代では既存事業にとどまるのみでは企業のさらなる成長は難しく、場合によっては衰退もあり得ると考えており、キリンググループが既存事業の深化と新規事業の探索を掲げ、新規事業としてヘルスサイエンス事業に参入および投資を強化する方針に異論はありません。ただ、新しい取り組みは成果が出るまで時間がかかるため、それまでは、ステークホルダーの皆様からヘルスサイエンス事業に対して賛成意見ばかりでない状況も自然なことだと思います。

私自身の経験を振り返ってみても、私が取締役会長を務めるANAホールディングスが38年前に新規事業として国際線定期便に乗り出した時も似たような状況でした。当時のANAホールディングスは、既存事業の国内線事業ではシェア50%でNo.1を誇りましたが、国際線事業においては既に先発企業が独占的に存在していたため、後発であったANAホールディングスの海外における知名度は低い状態が続きました。そのため、しばらくは「リスクを負ってまで新規事業に挑む必要性

はない」という考えが主流で、社内からも国際線撤退論が出たこともありました。

しかし、こうした過去があったものの、その16年後には競合企業2位と3位が合併によって国内線シェアを大きく伸ばしてきたことや、新規航空会社群の参入によって、ANAホールディングスの国内線事業における絶対的な地位は揺らぐ事態となりました。

そのような状況下において、ANAホールディングスの経営を支えていったのが国際線事業でした。日本らしい丁寧なおもてなしサービスが高く評価されるようになったことに加え、「そらとぶピカチュウプロジェクト」などのタイアップ企画によって知名度は上昇。今ではインバウンド需要も追い風とな

り、かつて30%ほどであった外国人のシェアは50%を超えることもあり、国内外からグローバルな航空会社として認められるまでになりました。そのため2020年に発現した新型コロナウイルス感染拡大の折には、国内線も国際線も人の移動が止まり、厳しい経営難に陥りました。

しかしながら、この状況もいつまで続くかは分かりません。そのためANAホールディングスは既存のエアライン事業や貨物事業に加えて、これからも成長を続けるための新たな遠隔伝送技術を活用した「ANAアバター」や、ゼロ・エミッションな都市型航空交通の実現を目指す「空飛ぶクルマ」の開発などに取り組み、新たなことへの挑戦を続けています。

こうした流れはキリンググループにも共通しています。今では既存事業としての位置付けを確立している医薬事業も1982年の立ち上げ時点では新規事業であり、発酵・バイオテクノロジーを医薬品に転用することも浸透するまでに時間がかかりました。それでも、今振り返ってみれば当時の経営陣の決断は正しかったと言えます。

私はこれらの歴史を踏まえて、キリンググループが未来を見据えて新規事業に取り組む姿勢に共感を覚えます。そして近い将来、ステークホルダーの皆様がキリンググループがヘルスサイエンス事業に参入したことに賛同する時が訪れるであろうと確信に近い思いを抱いております。



新規事業に挑戦を続けるキリンググループの姿勢に賛同

特集 4

社外取締役インタビュー

取締役会における審議に際して十分な情報提供がある

——キリングroupの取締役会に出席されて、感じられたことをお聞かせください。

キリングroupの取締役会の特徴は議長が社外取締役であることです。社外取締役が議長を務める会社は国内にあります。私が取締役会長を務めるANAホールディングスや社外取締役を務める東京海上ホールディングスでは社内取締役が議長であるため、キリングroupの体制は新鮮でした。議長が社内の場合、執行側の思いに近い議案の実行・実現に向けてポジティブなスタンスから入りやすいという特徴があります。一方、社外の場合には、中立、冷静なスタンスから入るとい違いがあると感じました。

もう一つの特徴は、取締役会では基本的に担当役員が社外取締役からの問いに対して直接答弁を行うことです。取締役会で代表取締役CEOからの必要以上の発言がないことにも驚きました。議論の方向性を誘導しない目的もあるでしょう。もちろん、トップが答えるべき重要な論点や質問に対してはCEOが明確に所見を述べています。社内外を問わず闊達な意見交換が行われているため、現状のやり方でも取締役会での議論に大きな不足があるとは思いません。

既に解決済みの課題点ですが、キリングgroupでは昨年度まで決議事項・報告事項以外の意見交換や情報共有などは取締役会の場外で討議し、自由な発言を促すという観点から発言が議事録に記録されていませんでした。私は今の社外役員はどなたも自由に忌憚のない意見を述べており、これを残すべきだと感じていました。どのような議論がなされ、判断が下されたのかという過程はもっとオープンにし、取締役会の透明性も向上させるほうが良いからです。また、記録に残ることで、より責任感をもった発言がなされるようになります。

この意見を同じくする社外取締役が他にもおられ、今年4月から一部意見交換案件についても取締役会で討議し、議事録に記載することとなりました。こうしたキリングgroupの行動力の早さは頼もしく感じています。

——社外取締役に対する情報提供は、十分になされていますか。

キリングgroupでは、取締役会開催日の約1週間前に当日のアジェンダや資料が配布されます。この資料とともに、各担当役員や幹部などが議案について説明した動画が配信されることには非常に驚かされました。担当者自らの言葉で語ることで議案に対する熱意が非常によく伝わる素晴らしい取り組みだと思います。

グループの皆さんに触れる機会としては、他にもグループ各社のトップリーダーが一堂に会するグループ社長会議にも参加したほか、グループ会社の工場や事務所、研究所などを視察しました。行く先々で従業員の方から実行しているプロジェクトなどに関するプレゼンを受けるなど、交流機会がありました。さらには、実際の商品の売れ行きや売場づくりの工夫などを視察するために複数店舗の小売店を訪れたことも良い機会となりました。

こうした取り組みによって議案への理解を深めることができ、社外取締役に対する情報提供は十分になされていると私は高く評価しています。むしろ、提供される情報や資料が他社と比較して約2～3倍あり、多すぎるくらいです(笑)。

情報提供においても一段レベルを上げるための取り組みとしては、取締役会で扱う議案に対して、取締役会に付議する前のグループ各社内の会議体における賛成・反対意見の状況を追加情報として提供することが有効だと考えます。仮に満場一致で採択された議案があれば、それはキリングgroupとして実行すべき案件と社内で判断されたものである可能性が高くなります。そのため、その判断が世間や株主の意見と乖離していないか、一層注意深く見極める必要があります。社内での議論において採択がどのように行われたか、社内からどのような反対意見が出たかを知ることは取締役会の議論を深める上で有用であるため、ぜひ現在の情報に加えて提供してほしいと思います。



KV2027達成に向けて本気度を表明した新体制

——キリングgroupのガバナンス体制について、どのように評価されておられますか。

一般的には、初めてコーポレートガバナンス・コードが制定された2015年から日本のガバナンスへの取り組みが始まったとされています。キリングgroupは、それに遡ること10年以上前からガバナンス強化に取り組んでおり、素晴らしいと思います。

また、取締役会では議長が独立社外取締役であることに加え、役員スキルの多様性や監査役にエキスパートが多い点などを評価しています。医領域やヘルスサイエンス領域は専門性が高く、私にとって畑違いの分野であるためガバナンスの難しさを感じることもありますが、他の社外取締役をはじめ取締役会のメンバーにはその分野を専門とするエキスパートがおり、心強く感じています。

これらに加えて投資家の声を踏まえながら議論を行っていることから、独立社外取締役(取締役会議長※当時)の森正勝氏と独立社外取締役(指名・報酬諮問委員会委員)の塩野紀子氏が、2023年の「統合レポート」で「キリングgroupのコーポレートガバナンスへの取り組みは世界トップクラスである」と発言していたことに納得感があります。

2024年度には南方健志氏が新たに代表取締役社長COO

最高執行責任者に就任しました。2023年の「統合レポート」で南方氏は、当時のヘルスサイエンス戦略担当役員立場から事業についてビジョンを語っており、またブラックモアズの担当役員でもあります。キリングgroupが新規事業として注力するヘルスサイエンス領域の担当役員が、新社長に就任したことから、既存事業を強化しつつ、ヘルスサイエンス領域を成長させていくという本気度がうかがえました。

新社長の選任については十分なサクセッションプランの議論があり、指名・報酬諮問委員会からの答申を経て取締役会で決議されました。取締役会は任命・監督の責任がありますので、今後もしっかりと監視・監督していく所存です。

また、磯崎功典氏については今後、代表取締役会長CEO最高経営責任者として、長期経営構想キリングgroup・ビジョン2027(KV2027)やその先の長期ビジョン、戦略を策定し、組織の成長をけん引、また特に社外のステークホルダーとの関係の強化を担うこととなります。CEO・COOの二人体制により、早期に成果が実現されるのか、進捗を注視していきます。

今年度も、社外取締役としての役割を果たし、私自身のこれまでの経験と見識を生かしながら経営の基本となる事業ポートフォリオのリソース配分やCSVコミットメントの目標値と実績の評価に取り組んでまいります。

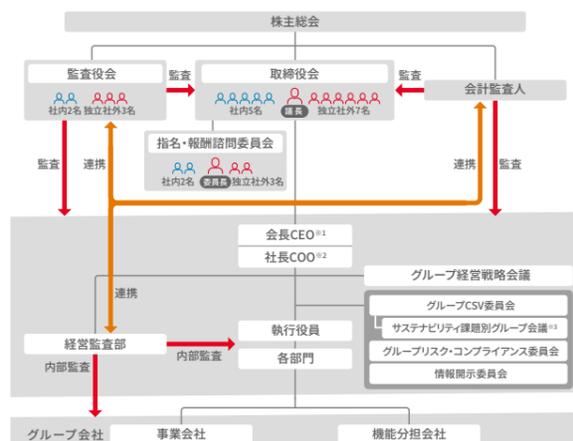
コーポレートガバナンス

ガバナンス体制

キリングループは、食・医・ヘルスサイエンスの3領域を中核とした多様かつグローバルな事業展開を統括する体制として純粋持株会社制を採用しています。純粋持株会社であるキリンホールディングスは、グループ全体戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携によるシナジー創出の推進、加えてサステナビリティを巡る課題への対応などの役割を担っています。

グループ各社は、お客様をはじめとしたステークホルダーにより近い場所で自律的かつスピーディな経営を行います。キリンホールディングスは、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切な権限付与を行うとともに、グループ各社へ取締役を派遣することで各社の取締役または取締役会を通じたガバナンスの向上を図っています。主要グループ会社については、キリンホールディングスの取締役、執行役員またはこれらに準ずる者が各社の取締役を兼務しています。

キリンホールディングスは、監査役会設置会社を採用し、ステークホルダーにとって透明性の高いガバナンス体制を維持、向上するため、複数の社外取締役を含む取締役会が、複数の社外監査役を含む監査役会と緊密に連携し、監査役の機能を有効に活用しながら重要案件の最終意思決定を行うとともに、



※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

経営に対する監督機能の強化を図っています。また、機動的に各事業・各機能戦略を実行し、執行責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。取締役会は、それぞれの分野に関する経験、実績、専門性などを踏まえ、執行役員への委任範囲を定めています。

取締役会

取締役会は、当社グループの重要な業務執行及び法定事項について決定するとともに、取締役および執行役員の職務執行を監督する責務、内部監査部門との連携によりグループ全体の適切な内部統制システムを構築し、その運用状況を監督する責務などを負います。加えて、当社グループ全体および主要グループ会社の長期経営構想、中期経営計画および年度事業計画を決定・承認し、事業環境の変化等を踏まえたモニタリングを定期的に行うことにより、グループ企業価値の最大化を図っています。

取締役会は、2027年目指す姿の実現のための知識、経験、能力、見識などを考慮し、ジェンダーや国際性等の多様性を確保しながら全体としてバランスよく適正な人数で構成しています。また、透明性の高いガバナンス体制を構築して客観的な経営の監督の実効性を確保するため、独立社外取締役を過半数選任しています。独立社外取締役のうち1名以上は、他社での経営経験を有する者として

取締役会の開催・出席状況、取締役および監査役の個人別出席率

	2021年度	2022年度	2023年度
開催回数	15回	13回	15回
社外取締役の出席率	98%	97%	95%
社外監査役の出席率	100%	97%	98%
個人別出席率			
取締役社長	磯崎 功典	100%	100%
取締役副社長	西村 慶介	100%	100%
取締役	三好 敏也	100%	100%
取締役	南方 健志	-	100%
取締役	坪井 純子	-	100%
社外取締役	森 正勝	100%	100%
社外取締役	柳 弘之	100%	92%
社外取締役	松田 千恵子	93%	100%
社外取締役	塩野 紀子	100%	100%
社外取締役	ロッド・エディントン	100%	92%
社外取締役	ジョージ・オルコット	93%	100%
社外取締役	片野坂 真哉	-	92%
常勤監査役	西谷 尚武	-	100%
常勤監査役	石倉 徹	-	100%
社外監査役	安藤 よし子	100%	100%
社外監査役	鹿島 かおる	100%	92%
社外監査役	藤縄 憲一	-	100%

※2023年12月末時点の役職・役員を記載しています。期中に就任した役員については、就任後に開催された取締役会の出席率です。

取締役会の実効性評価

キリンホールディングスは、取締役会の果たすべき機能を「重要な意思決定」機能と「監督」機能と定義しています。毎年1回(11月～12月)に取締役会の運営や議論内容などに対する評価を実施し、その機能の担保に努めるとともに、次年度に強化すべき議論のポイントを明確化することにより、継続的な実効性の向上につなげています。

2023年度の議論のポイント

1. 戦略実行に関するモニタリングの強化
2. 専門性や組織知を活かした「インオーガニック成長」に関する議論
3. 経営環境の変化に合わせた「ステークホルダーとの対話」に関する議論
4. 戦略とリスク一体での「リスクマネジメント」に関する議論
5. 指名・報酬諮問委員会からの情報共有の拡充

2023年度の評価

第三者であるアドバイザーの調査に基づく評価の視点を盛り込んだアンケートを毎年11月～12月に実施し、現状の取り組み・改善状況を踏まえつつ、翌年1月の取締役会で議論しております。評価の視点および評価結果は、以下のとおりです。

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・撤退等の意思決定の監督
- ⑤ 役員報酬および後継者育成計画等の監督
- 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

評価の結果

取締役会全体として適切に機能しており、実効性が確保されている。

評価された内容

1. 「重要な意思決定」「執行の監督」において適切に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。
2. 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。
3. 取締役会の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以下の3点に集約しました。引き続き、独立社外取締役である柳議長のもとでのアジェンダ設定に加え、運営の更なる改善などにより、実効性維持・向上に努めていきます。

1. 「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

コーポレートガバナンス・コードへの対応

詳細はコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

役員紹介

取締役

 <p>代表取締役会長CEO 磯崎 功典 いそざき よしのり 1977年4月 当社入社 2024年3月 当社代表取締役会長CEO (現任)</p>	 <p>代表取締役社長COO 南方 健志 みなかた たけし 1984年4月 当社入社 2024年3月 当社代表取締役社長COO (現任) 〈主な兼職の状況〉 ブラックモアズ社 取締役</p>	 <p>取締役副社長 坪井 純子 つばい じゅんこ 1985年4月 当社入社 2024年3月 当社取締役副社長 (現任) 〈主な兼職の状況〉 株式会社ファンケル 社外取締役</p>	 <p>取締役常務執行役員 吉村 透留 よしむら とおる 1988年4月 当社入社 2024年3月 当社取締役常務執行役員 (現任) 〈主な兼職の状況〉 ブラックモアズ社 取締役</p>	 <p>取締役常務執行役員 秋枝 眞二郎 あきえだ しんじろう 1988年4月 当社入社 2024年3月 当社取締役常務執行役員 (現任) 〈主な兼職の状況〉 協和キリン株式会社 取締役</p>	 <p>取締役会議長 (独立社外取締役) 柳 弘之 やなぎ ひろゆき 1978年4月 ヤマハ発動機株式会社入社 2010年3月 同社代表取締役社長兼社長執行役員 (マーケティング管掌)、キリンビジネスシステム株式会社 取締役 2018年1月 同社代表取締役会長 2019年3月 当社社外取締役 (現任) 2022年3月 同社顧問 (現任)</p>
 <p>独立社外取締役 森 正勝 もり まさかつ 1969年4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー入社 1989年2月 アンダーセンコンサルティング (現 アクセンチュア株式会社) 日本代表 2015年3月 当社社外監査役 2019年3月 当社社外取締役 (現任)</p>	 <p>独立社外取締役 塩野 紀子 しおの のりこ 1983年8月 日本ニューメディア株式会社入社 2010年3月 エスエス製薬株式会社代表取締役社長 2018年3月 キリン株式会社社外取締役 2020年3月 当社社外取締役 (現任)</p>	 <p>独立社外取締役 Rod Eddington ロッド エディントン 1979年9月 John Swire & Sons (H.K.) Ltd. 入社 1992年4月 Cathay Pacific Airways Limited Managing Director 2000年4月 British Airways plc 最高経営責任者 2011年3月 ライオン社取締役 2020年3月 当社社外取締役 (現任)</p>	 <p>独立社外取締役 George Olcott ジョージ オルクット 1986年7月 S.G. Warburg & Co., Ltd. 入社 2000年6月 UBS Warburg東京マネージングディレクター エクイティキャピタルマーケットグループ担当 2020年3月 当社社外取締役 (現任)</p>	 <p>独立社外取締役 片野坂 真哉 かたのざか しんや 1979年4月 全日本空輸株式会社 (現 ANAホールディングス株式会社) 入社 2015年4月 同社代表取締役社長 2022年4月 同社代表取締役会長 (現任) 2023年3月 当社社外取締役 (現任)</p>	 <p>独立社外取締役 安藤 よし子 あんどう よしこ 1982年4月 労働省入省 2003年4月 滋賀県副知事 2006年7月 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課長 2017年7月 同省人材開発統括官 2019年3月 当社社外監査役 2024年3月 当社社外取締役 (現任)</p>

監査役

 <p>常勤監査役 西谷 尚武 にししたに しょうぶ 1987年4月 当社入社 2016年3月 ライオン社取締役 2016年4月 キリン株式会社経理部長 2022年3月 当社常勤監査役 (現任) 協和発酵バイオ株式会社監査役 (現任)</p>	 <p>常勤監査役 石倉 徹 いしくら とおる 1989年4月 当社入社 2020年3月 協和発酵バイオ株式会社取締役 2023年3月 当社常勤監査役 (現任) 協和キリン株式会社監査役 (現任)</p>	 <p>社外監査役 鹿島 かおる かしま かおる 1981年11月 昭和監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) 入社 2002年6月 新日本監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) シニアパートナー 2013年7月 EY総合研究所株式会社代表取締役社長 2020年3月 当社社外監査役 (現任)</p>	 <p>社外監査役 藤縄 憲一 ふじなわ けんいち 1980年4月 弁護士登録、長島・大野法律事務所入所 2000年1月 長島・大野・常松法律事務所パートナー 2015年1月 同事務所代表 2022年3月 当社社外監査役 (現任)</p>	 <p>社外監査役 土地 陽子 とち しょうこ 1987年4月 株式会社東京銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行 2018年3月 トヨタ自動車株式会社経理部IR・株式グループ主幹 2018年11月 ソフトバンクグループ株式会社入社 同社マネージングディレクター財務統括IR部長 2020年2月 SoftBank Group International Ltd. Managing Partner 2024年3月 当社社外監査役 (現任)</p>
---	--	--	---	--

常務執行役員

 <p>常務執行役員 山形 光晴 やまがた みつはる ブランド戦略、マーケティング戦略、デジタル・情報戦略、キリンビール株式会社副社長執行役員 (マーケティング管掌)、キリンビジネスシステム株式会社 取締役</p>	 <p>常務執行役員 藤川 宏 ふじかわ ひろし CSV戦略部長、CSV戦略、広報戦略、キリンビバレッジ株式会社 取締役</p>	 <p>常務執行役員 岩崎 昭良 いわさき あきよし SCM戦略、生産技術戦略、キリンビール株式会社 取締役</p>	 <p>常務執行役員 横山 昌人 よこやま あきひと R&D本部長、R&D戦略、キリンビバレッジ株式会社 取締役</p>	 <p>常務執行役員 永嶋 一史 ながしま かずふみ 品質保証部長、品質保証統括、協和発酵バイオ株式会社 取締役、サンミゲルビール社 取締役</p>	 <p>常務執行役員 三橋 英記 みつはし ひでき 事業提携・投資戦略、リスク管理統括、海外担当 (含む海外クラフトビール)、ライオン社 取締役、サンミゲルビール社 取締役</p>
 <p>常務執行役員 堀口 英樹 ほりぐち ひでき キリンビール株式会社 代表取締役社長</p>	 <p>常務執行役員 井上 一弘 いのうえ かずひろ キリンビバレッジ株式会社 代表取締役社長</p>	 <p>常務執行役員 深田 浩司 ふかだ こうじ 協和発酵バイオ株式会社 代表取締役社長</p>			

取締役会・監査役会に求められるスキルについて

コーポレートガバナンスの公正性、透明性を高め、グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、東京証券取引所が定める独立役員に関する判断基準を参考にした、当社独立性基準を満たす社外取締役7名、社外監査役3名を、独立役員に指定しています (2024年4月現在)。

- 社外役員の独立性に関する基準**
https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independencecriteria_officer_2.pdf
- 独立役員届出書**
<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independentofficer.pdf>

当社は、CSVを経営の根幹に据え、食・医・ヘルスサイエンスの3領域を中核とした多様かつグローバルな事業展開を統括する体制として純粋持株会社制を採用しています。機関設計としては監査役会設置会社を採用し、ステークホルダーにとって透明性の高いガバナンス体制を維持、向上するため、独立社外取締役が過半数を構成する取締役会が監査役会と緊密に連携し、重要案件の最終意思決定を行うとともに、経営に対する監督機能の強化を図っています。また、機動的に各事業・各機能戦略を実行し、執行責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。この監督・執行体制を適切に機能させ、当社グループの持続的成長と企業価値向上を実現するには、ジェンダーや国際性等の多様性を確保しながら、取締役会・監査役会がそれぞれ全体として必要なスキルを有し

ていることが求められます。この要請は、執行側についても同様です。以上の観点から、当社は、取締役会・監査役会に求められるスキルを次のとおり選定しています。

まず、経営・事業トップの経験を通じた「企業経営」の総合的な能力、そして、当社経営の根幹である「CSV」における専門性・経験は、大前提として重要なスキルです。次に、重要案件の最終意思決定においては、当社事業領域に対する深い理解が必要です。特に、グループの長期的な成長を担う「ヘルスサイエンス」「医薬」に関する専門性・経験は、グループを統括する当社が優先的に備えるべきスキルです。加えて、当社事業領域の基盤をなす組織能力である「R&D」「生産」「品質保証」「ブランド戦略/マーケティング」、グローバル展開の推進に必要な「海外事業」、ビジネスモデルの変革に不可欠となりつつある「ICT/DX」、そしてこれら事業・機能戦略の実行を支える「人材・組織開発」における専門性・経験が求められます。また、経営に対する監督機能の発揮においても、以上に述べたスキルは必要となりますが、加えて「財務・会計」「法務」「リスク管理」「ESG」における専門性・経験は、有効なコーポレートガバナンスを実現する観点から特に不可欠です。次ページに記載のスキル・マトリックスにおいては、関連性の高いスキルをまとめて表記しています。

取締役

氏名	性別	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
磯崎 功典	男性	●	●	●		●		●	●	●	
南方 健志	男性	●	●	●			●		●	●	
坪井 純子	女性	●	●		●	●		●		●	
吉村 透留	男性	●	●	●			●		●	●	●
秋枝 真二郎	男性	●	●	●		●		●	●	●	●
森 正勝	男性	●		●				●	●		●
柳 弘之	男性	●					●	●	●		
塩野 紀子	女性	●					●	●	●		
ロッド・エディントン	男性	●						●	●		
ジョージ・オルコット	男性		●	●	●			●	●		
片野坂 真哉	男性	●			●			●	●		
安藤 よし子	女性		●		●	●					

監査役

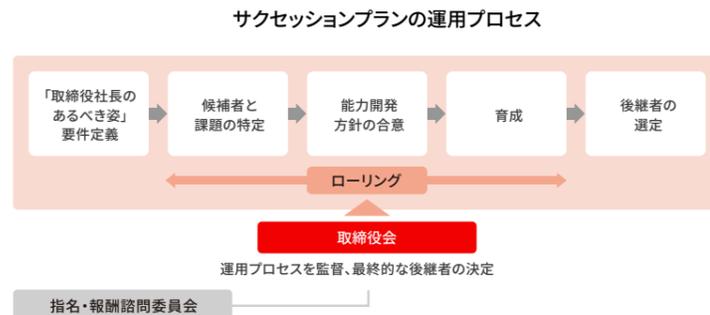
氏名	性別	専門性と経験									
		企業経営	CSV ESG	財務・会計	人財・組織開発	法務リスク管理	生産品質保証	ブランド戦略マーケティング	海外事業	R&Dヘルスサイエンス医薬	ICT DX
西谷 尚武	男性		●	●					●		
石倉 徹	男性		●				●			●	
鹿島 かおる	女性			●	●				●		
藤縄 憲一	男性		●			●				●	
土地 陽子	女性		●	●					●		

執行役員

氏名	性別	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
山形 光晴	男性		●					●	●	●	●
藤川 宏	男性	●	●		●			●	●		
岩崎 昭良	男性	●	●				●		●		
横山 昌人	男性		●		●				●	●	●
永嶋 一史	男性	●	●				●		●	●	
三橋 英記	男性	●	●			●			●	●	●
堀口 英樹	男性	●	●				●		●		
井上 一弘	男性		●					●	●	●	
深田 浩司	男性	●	●				●		●	●	

経営責任者の候補者計画（サクセッションプラン）

キリンホールディングスの指名・報酬諮問委員会では、2016年に取締役社長の候補者計画（サクセッションプラン）の策定方針について審議し、候補者の要件（キリンホールディングス社長のあるべき姿）と決定プロセスを取締役に答申しました。この答申に基づき、将来の客観性・透明性の高い後継者決定に向け、2017年から取締役会の監督のもとで候補者の選定・評価・育成を進めています。2024年からは、最高経営責任者（CEO）および最高執行責任者（COO）の候補者計画として運用を行います。



役員報酬の基本方針

当社の役員報酬は、以下の方針に基づき、指名・報酬諮問委員会で審議し、取締役会へ答申しています。なお、審議にあたっては、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。

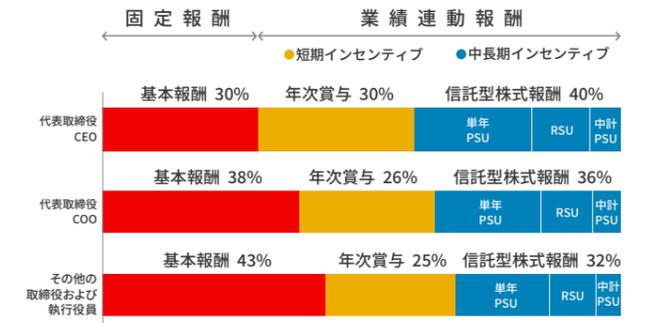
- 業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
- 当社グループ役員の役割および職責に相応しい水準とする。
- 社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保する。

役員報酬の構成

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。具体的な報酬構成は、支給対象の役員区分に応じて、それぞれ以下のとおりとしています。

役員区分	固定報酬		業績連動報酬		趣旨
	基本報酬	賞与	株式報酬	信託型株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）および執行役員	○	○	○	○	業務執行を担うことから、短期的業績目標達成および中長期的企業価値向上を意識付ける報酬構成とします。
社外取締役	○	-	-	-	客観的立場から当社および当社グループ全体の経営に対して監督および助言を行う役割を担うことから、基本報酬（固定報酬）のみの構成とします。
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）のみの構成とします。

代表取締役CEO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しています。



役員報酬決定の手続き

- 役員報酬の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、当社の役員報酬（当社の取締役非兼務の執行役員の報酬を含む）の決定に際しては、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申しています。
- 報酬の具体的な決定については、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、それぞれ決定することとしています。
- 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、取締役会へ答申します。

役員報酬制度の詳細は[以下リンクをご参照ください](https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/compensation/)

政策保有株式に関する方針

キリンホールディングスは、中長期的な企業価値の向上に資すると認められる銘柄を除き、政策保有株式を原則保有しないこととします。個別の政策保有株式の保有合理性については、取引先などとの対話・交渉を実施しながら毎年取締役会にて検証を行い、株主共同利益の観点から保有の合理性が認められないと判断した銘柄は売却を進めます。政策保有株式の議決権行使に当たっては、当該企業の企業価値向上に資するものであるか、また当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを勘案し、議案ごとに賛否を判断のうえ、適切に議決権を行使します。

現在の状況 2023年度末時点において当社保有の政策保有株式は1銘柄であり、貸借対照表計上額は5億円となっています。

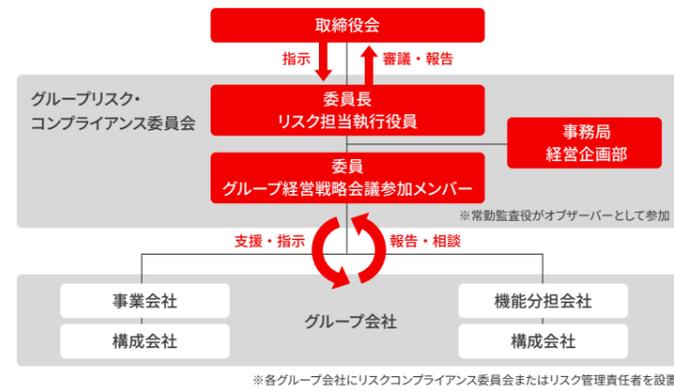
リスクマネジメント

1 リスクマネジメントの考え

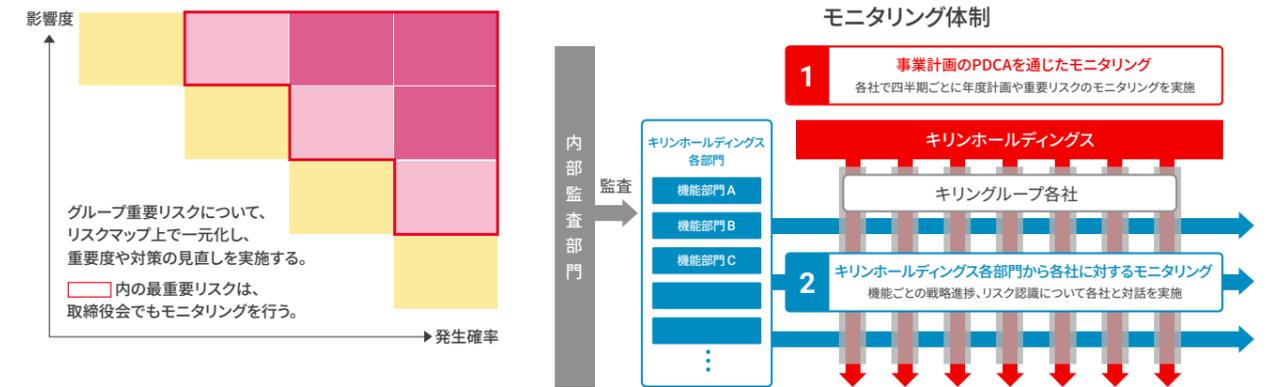
キリングループでは、経営目標の達成や企業の継続性に大きな影響を与える不確実性を「リスク」、ある時点を超えてリスクが顕在化し、対応に緊急性を要するものを「クライシス」と定義しており、ステークホルダーからの信頼を持続的に獲得できるよう、リスクの低減や未然防止を図り、リスクを許容範囲内に収めることをリスクマネジメントの基本方針としています。戦略とリスクは一体であると捉え、戦略選択の局面や戦略実行フェーズにおけるリスク、また、クライシスに転ずるリスクについてもさまざまな観点から分析を行い、適切なリスクコントロール策を検討、実行しています。なお、リスク情報は、当社ホームページなどを通じて適時適切に開示していきます。

2 リスクマネジメント体制

当社グループでは、キリンホールディングスの常務執行役員以上で構成され、リスク担当執行役員が委員長を務める「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、リスク情報の収集やグループリスク方針の立案、リスク低減に向けた取り組み、クライシス発生時の情報共有や対策の検討、グループ会社への必要な指示や支援など、リスクマネジメント活動の全般を統括しています。また、取締役会ではグループ重要リスクの審議や報告を通じ、リスクマネジメントの有効性を監督しています。



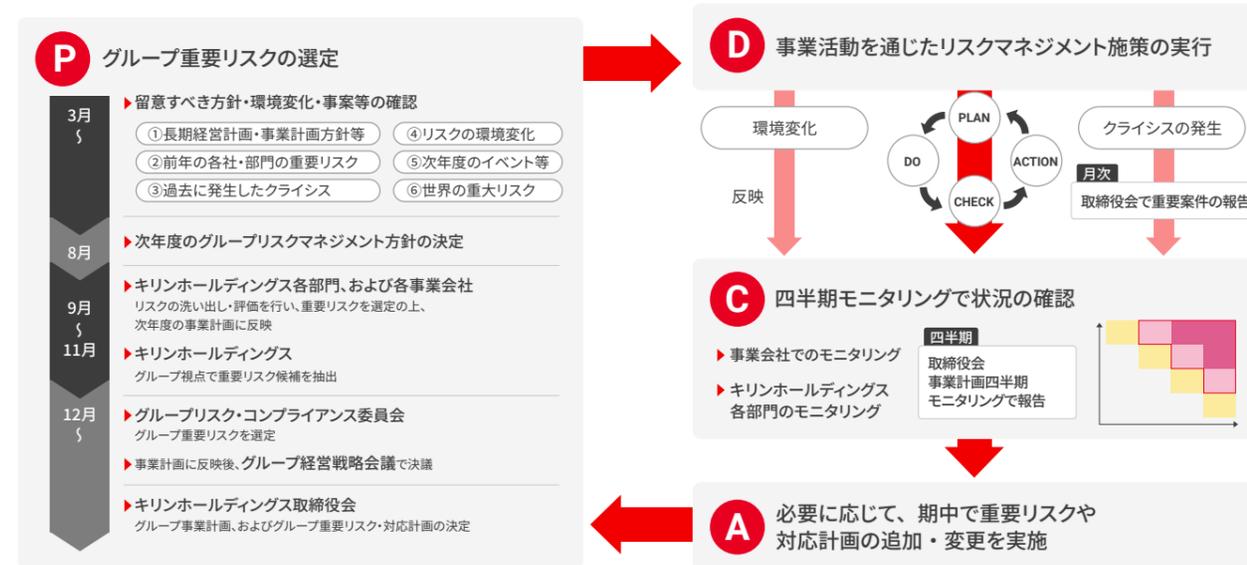
グループ重要リスクはリスクマップ上で一元化して管理し、最重要リスクについては取締役会でも状況変化の確認や対策の見直しを行っています(左図)。キリンホールディングスを含む各グループ会社ではリスク内容に応じた対策を立案・実行しますが、キリンホールディングスはグループ会社に対して必要な支援や指示を行い、グループ会社はキリンホールディングスに報告や相談を行うなど、相互に連携することでリスクマネジメントを推進・運用しています。また、各グループ会社およびキリンホールディングスは戦略・リスクについて事業と機能の両軸でモニタリングを実施し(右図)、戦略リスクを管理・統制するとともに、クライシスに転ずるリスクの顕在化の未然防止や発生時にはその影響を最小限に留めるなど、リスクマネジメント体制を整備し、リスクの低減や適切な管理に努めています。なお、当社グループの戦略・事業その他を遂行する上で経営目標の達成や企業の継続性に影響を与える主要なリスクは有価証券報告書(P35~41)に記載しています。



3 グループ重要リスクの確定プロセスとモニタリング

グループ重要リスクの選定については、各年度で設定する当社グループのリスクマネジメント方針に基づき、グループ会社で戦略・事業遂行上のリスクや重大なクライシスに転ずる可能性のあるリスクを検討し、抽出しています。キリンホールディングスではこれら事業固有のリスクを集約し、グループ全体に共通するリスクと併せて精査します。それぞれのリスクについて経済的損失や事業継続性、レピュテーション棄損などグループに対する影響度の大きさを定量・定性の両面で総合的に評価し、発生確率を踏まえて優先順位の高いリスクをグループリスク・コンプライアンス委員会で選定しています。これを取締役に審議し、グループ重要リスクとして確定させています。

グループ重要リスクの確定プロセス



事例

サプライチェーン上流のリスクマネジメントを強化

ステークホルダーのサプライチェーンにおける人権や環境課題への関心・規制が昨今強まる一方、地政学リスクの高まりや円安・資源高による調達コストの上昇など調達を取り巻く環境も一層厳しくなっており、サプライチェーン上流におけるリスクマネジメントの重要性がますます高まっています。

人権、環境、調達コストや原材料の安定調達は当社グループの主要なリスクと位置付けており、キリンホールディングス調達部は、内外の環境変化を捉え、グループ本社機能、また国内酒類・飲料事業の調達実務部門として、事業会社、サプライヤーとともにサプライチェーン上流のリスクマネジメント強化に取り組んでいます。

まず、持続可能な調達リスクについては2017年に「キリングループ持続可能な調達方針」を策定し、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支持し、この原則とグループ方針に準拠した5つの取り組みテーマ(①品質本位、②コンプライアンス遵守、③人権尊重、④環境保全、⑤サプライヤーとの共存・共栄)に従って調達活動を行うことを宣言しました。2023年にはキリングループ人権方針の改定や事業環境の変化に伴い、グループ全体を

カバーする「持続可能なサプライヤー規範」をグローバル水準に合致した内容に改定し、当社グループ各社のリスクマネジメント強化を図っています。

リスクの高いサプライチェーンにおいては、サプライヤーとも協力し、優先順位を付けて人権デューデリジェンスを進めており、2023年はアルゼンチンのブドウ果汁サプライチェーンにおいて第三者機関による実地監査を行い、重大な問題がないことを確認しました。

また、グループ本社として2022年に加入したSedexの活用も進め、日本の食品・飲料業界で立ち上げたワーキングチームにも参画し、同業他社とともに人権デューデリジェンスの取り組みを推進しています。

個別のリスク対応としては、円安・資源高による調達コストの変動リスクについて、サプライヤーとの長期契約や為替予約などを通してコストの安定化に努めるとともに、気候変動や地政学リスクによる安定調達リスクへの対策として、品目ごとにBCPを策定し、調達先の複数化や国内在庫の積み上げなどに取り組んでいます。

引き続き世界的な視野・視点をもって持続可能性を高めることで、企業価値の向上、社会への貢献につなげてまいります。

事業会社の戦略とレビュー

食 領 域



麒麟ビール

主力ブランドの強化と高付加価値商品の育成により、
グループの中核事業として収益貢献をしていく

2023年実績 売上収益 6,481億円 / 事業利益 729億円

2024年計画 売上収益 6,766億円 / 事業利益 735億円

2023年振り返り

- ▶ 2023年10月のビール類酒税改正に向けて主力ブランドの投資強化をしました。狭義ビールでは、「一番搾り®」ブランドリニューアルなどにより堅調に推移したことに加え、業務用市場の回復も追い風となり、販売数量が増加しました。
- ▶ クラフトビールについては、「スプリングバレー」ブランドのラインアップを拡充するとともに、流通企業やクラフトブルワリーとも連携し、クラフトビールの売場拡大を進めました。
- ▶ 原材料価格の高騰に対しては、継続したコスト削減や価格改定で対応しました。
- ▶ 売上収益は、業務用回復による家庭用需要減の影響を受けビール類を中心に販売数量減となりましたが、価格改定に伴う売上単価向上により増収となりました。
- ▶ 事業利益は、原材料価格高騰に加え、中長期的なブランド育成に向けマーケティング費を増加させましたが、価格改定効果の発現や運搬費の改善により増益となりました。

2024年計画

- ▶ 2026年のビール類酒税一本化を見据え、主力ブランドへの投資を強化します。市場全体で伸長が予想される狭義のビールは、「一番搾り®」ブランドに加え、17年ぶりの新ブランドである「麒麟ビール 晴れ風」を上市することで幅広いお客様のニーズに添えていきます。
- ▶ 発泡酒、新ジャンル、RTDカテゴリーにおいては、各主力ブランドの地位をさらに強固にし、狭義ビール以外の需要に添えていきます。クラフトビールや国産洋酒、ノンアルコールなど限界利益率が高いカテゴリーを拡大することで収益性向上を図ります。
- ▶ ビール類やRTDなど各カテゴリーで数量増を図り増収を目指します。ビール類酒税一本化を見据えマーケティング投資を強化しますが、ビール類を中心に販売数量増を実現し増益を図ります。
- ▶ 継続が予想される原材料価格高騰には、2023年10月の価格改定効果により相殺できる見込みです。
- ▶ 物流トラック台数削減や輸送効率向上により物流24年問題の影響を最小限にしています。

事例

17年ぶり新ブランド「麒麟ビール 晴れ風」を発売

2023年10月のビール類酒税改正以降、狭義ビールカテゴリーは伸長を続けています。

当社は主力の「一番搾り®」ブランドに加え、17年ぶりの新ブランドである「麒麟ビール 晴れ風」を発売しました。「晴れ風」は、現代のお客様の嗜好を捉えた、ビールとしてのうまみや飲みごたえがありながら飲みやすい、新しいおいしさが特徴です。また自社の収益貢献だけでなく、「晴れ風ACTION」により売上の一部を昔からビールを楽しむシーンを彩り、お客様の笑顔をつくってくれた、お花見や花火などの日本の風物詩を守る活動に寄付します。

麒麟ビールは狭義ビールカテゴリーで市場を上回る成長を実現するだけでなく、発泡酒・新ジャンルも含めて多様なブランドで多様なニーズに添えてビール類全体の成長を実現していきます。



ライオン

主力商品のブランド力強化および豪州・北米のクラフトビール拡充と
組織改革により、収益性を高める

2023年実績 売上収益 2,811億円 / 事業利益 324億円

2024年計画 売上収益 2,963億円 / 事業利益 353億円

2023年振り返り

- ▶ 主力商品のブランド力強化に取り組んだ結果、健康意識の高まりを捉えた「Hahn」の販売が好調だったほか、「XXXX (フォーエックス)」なども堅調に推移しました。また、成長するRTDカテゴリーにおいて日本国内で展開する「麒麟 氷結®」ブランドの豪州・ニュージーランドでの製造および販売を開始しました。
- ▶ 北米クラフトビール事業では、「Voodoo Ranger (ブドゥー・レンジャー)」が引き続き好調に推移したことに加え、Bell's BreweryとNew Belgium Brewingの統合効果も順調に発現しています。
- ▶ 売上収益は、豪州・ニュージーランドは「Hahn」の好調に加え、価格改定効果などにより増収となりました。北米クラフトビールは、「Voodoo Ranger」の販売好調に加え、Bell'sブランドの販売数量トレンドの向上、価格改定効果により、増収となりました。
- ▶ 事業利益は、主力ブランドなどへのマーケティング投資強化や、原材料などの高騰影響を価格改定効果などで相殺し、増益となりました。

2024年計画

- ▶ 豪州においては、主力ブランドへの投資をさらに強化するとともに、RGM※を実施し持続的な売上収益と事業利益の成長を目指します。
- ▶ 成長するRTDカテゴリーにおいて、「麒麟 氷結®」ブランドの複数フレーバー展開により強固なマーケットプレゼンスを実現します。
- ▶ 北米クラフト事業においては販売体制の強化および「Voodoo Ranger」ブランドを伸ばさせ、市場を上回る成長を継続させていきます。

※ Revenue Growth Management：最適な商品を最適な顧客に最適な価格で販売し、売上を最大化する手法



事例

北米クラフト事業の統合効果最大化

北米クラフト事業では、2023年にDaleville (Virginia州)にある醸造所を取得し、製造能力の強化を図るとともに北米市場で急成長しているRTDの製造能力も獲得しました。また、販路拡大など2つのブルワリーの統合効果により、Bell'sブランドの販売が好調に推移し、北米クラフト市場を大きく上回る1割増の成長を実現させました。同時に調達の見直しや製造拠点運用変更などのSCMにおける取り組みにより原価高騰を上回るコスト削減を実現したことで事業利益も3割増と大幅に増加しました。



食 領 域



フォアローゼズ

将来の規模拡大に向けて
設備投資を行うとともに
プレミアム価格帯の成長を実現し、
高収益性の維持を目指す

2023年実績 売上収益 245億円 / 事業利益 90億円

2023年振り返り

- ▶ プレミアム価格帯での競争力を強化するため、ブランドポジショニングを明確にし、パッケージデザインおよびコミュニケーションの一貫性を高めました。
- ▶ 売上の8割近くを占める米国市場においては、景気後退への懸念から流通企業が在庫縮減を進めたことから出荷数量は減少しましたが、小売店頭での販売量は対前年増を達成しました。

2024年計画 売上収益 265億円 / 事業利益 98億円

2024年計画

- ▶ 限定品の発売を含めた施策によってプレミアムブランドとしての認知強化を図り、限られた原酒在庫の収益最大化を目指します。限定品・高価格品の販路チャネルとして、Direct to Consumerの拡充に努めます。
- ▶ また、現在事業成長の律速となっている原酒量を増やすため、引き続き熟成庫への投資と原酒増産を進めます。原材料高騰は継続するものの、価格改定と数量増により、増収増益を目指します。



コーク・ノースイースト

適切な価格戦略と
コストマネジメントにより
収益性の維持を目指す

2023年実績 売上収益 2,501億円 / 事業利益 339億円

2023年振り返り

- ▶ 例年以上の天候不順が重なったことによる影響を受けたものの、炭酸飲料やプレミアムミネラルウォーターを中心に販売数量が順調に推移しました。
- ▶ 売上収益は、価格改定とミックス改善による単価アップを実現し、増収となりました。
- ▶ また、事業利益は、原材料費や人件費の高騰はあるものの、工場や物流拠点の合理化やICT導入などのオペレーション改革による販売費および一般管理費削減の取り組みと価格改定効果などにより増益となりました。

2024年計画 売上収益 2,590億円 / 事業利益 350億円

2024年計画

- ▶ 米国経済をはじめ事業を取り巻く環境の先行きは不透明であるものの、炭酸飲料の販売数量拡大と、適切な価格戦略により売上収益の安定的成長を実現させながら、販売費および一般管理費削減の取り組みを継続することにより、事業利益の向上を図ります。



キリンビバレッジ

基盤ブランドの再成長とヘルスサイエンス飲料の拡充により、
高収益化を目指す

2023年実績 売上収益 2,578億円 / 事業利益 169億円

2023年振り返り

- ▶ 中長期的な収益性向上に向けて基盤ブランドの「午後の紅茶」「生茶」とヘルスサイエンス飲料にブランド投資を集中させました。基盤ブランドでは高付加価値・高単価商品（「生茶Rich」「午後の紅茶TEA SELECTION」）の発売や、ヘルスサイエンス飲料ではプラズマ乳酸菌入り飲料（「キリン おいしい免疫ケア」）などの新商品を発売し商品ラインアップを強化しました。
- ▶ 売上収益は2022年10月に実施した価格改定効果に加えて、基盤ブランドとヘルスサイエンス飲料の高付加価値・高単価商品の拡充による単価向上が影響し、増収となりました。
- ▶ 一方で、事業利益は原材料の高騰を価格改定でカバーしきれなかったことや、販売数量の減少や将来のためのマーケティング投資を強化したことにより減益となりました。

2024年計画 売上収益 2,766億円 / 事業利益 190億円

2024年計画

- ▶ ヘルスサイエンス飲料を強みとした強固な商品ポートフォリオへの変革を加速させ、2024年もブランド育成実現と収益力向上を目指します。
- ▶ また持続的な成長を支える事業基盤の強化にも取り組みます。2023年の春から稼働を開始した湘南工場の新製造ラインによる生産能力向上に加えて、2024年物流問題への対応としてエリア生産・エリア販売戦略や輸送方法の変更を進めています。
- ▶ 2024年は増収増益を計画しています。基盤ブランドとヘルスサイエンス飲料を中心にマーケティング投資を行い、市場を牽引する販売数量成長を目指します。また一部商品の価格改定と、高付加価値・高単価商品やヘルスサイエンス飲料への取り組みを強化し、単価向上を実現します。特にヘルスサイエンス飲料においてはプラズマ乳酸菌入り飲料のラインアップ拡大や継続したニーズ創造によって、販売数量の伸長を見込んでいます。

事例

「キリン おいしい免疫ケア」の販売数量が着実に伸長

プラズマ乳酸菌入り飲料を中心に、お客様のニーズに合わせた多様な商品を市場に投入し、「免疫ケア」の習慣化に取り組んでいます。2023年に発売した「キリン おいしい免疫ケア」は飲みやすいヨーグルトテイストであり、シリーズ化や6本パック形態の販売によって着実に販売数量を伸ばしています。その増分も寄与し、プラズマ乳酸菌入り飲料全体の販売数量は前年比約4割増と大幅に伸長しました。

2024年は「免疫ケア」の習慣化に加え、お客様が日常的に飲用する「緑茶」や「スポーツ飲料」などのカテゴリーにおいて新商品を発売します。「免疫ケア」の入口・習慣化の商品ポートフォリオを拡充し、プラズマ乳酸菌入り飲料のさらなる成長を目指します。





協和キリン

日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、
グローバル戦略品の価値最大化と開発パイプラインの充実を目指す

2023年実績 売上収益 4,422億円 / 事業利益 960億円

2024年計画 売上収益 4,730億円 / 事業利益 820億円

2023年振り返り

- ▶ 日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、成長に向けた取り組みを進めてきました。
- ▶ グローバル戦略品は着実な成長を続けており、北米において自社販売を開始した「クリスピータ」を中心に販売が順調に増加したことなどによって、増収増益を確保しました。
- ▶ 開発パイプラインに関しては、RTA 402などの開発中止があったものの、KHK4083 / AMG 451 (rocatinlimab) などの開発が順調に進捗しました。また、今後の新薬創出力強化に向けて、造血幹細胞遺伝子治療を用いた製品や開発品をもち、事業に必要なプラットフォームを確立しているオーチャードの株式取得に向けた契約を締結しました。

2024年計画

- ▶ グローバル戦略品である「クリスピータ」や「ポテリジオ」の価値最大化に向けて、これまでの活動を通じて蓄積されたエビデンスを活用し、ターゲットとする患者さんにフォーカスした疾病啓発活動を強化するなどして、さらなる成長を目指します。
- ▶ また、開発パイプラインの充実に向け、戦略的にR&D投資を強化し、「KHK4083 / AMG 451 (rocatinlimab)」をはじめとしたグローバルにおける開発を着実に進捗させるとともに、1月に株式取得が完了したオーチャードとのPMIを進め新たな価値創造を目指します。
- ▶ 「クリスピータ」をはじめとしたグローバル戦略品のさらなる成長により増収を計画している一方、オーチャードの取り込みや「KHK4083 / AMG 451 (rocatinlimab)」のph3 (ROCKETプログラム) の進展に伴う研究開発費増加の影響により減益を計画しています。

事例

KHK4083 / AMG 451の臨床試験が順調に進捗

「クリスピータ」に続く成長の柱として期待している「KHK4083 / AMG 451 (rocatinlimab)」のアトピー性皮膚炎を対象とした臨床試験が順調に進捗しており、また、喘息を対象とした臨床試験も実施予定です。

「アトピー性皮膚炎」の市場規模は1兆円以上、新たに開発を検討している「喘息」の市場規模についても1兆円以上と推計しています。

いずれも競合が多い市場ではあるものの、Amgenとのコラボレーションも生かした特徴的な薬剤として一定のシェアを確保できれば、協和キリンにとって、収益の大きな柱の一つになることが期待できます。



ブラックモアズ

各国の売上収益の伸長の実現と
キリングroupでの付加価値創出の
取り組みの推進により、
ヘルスサイエンス事業の成長を牽引する

2023年実績 (下半期) 売上収益 320億円 / 事業利益 ▲5億円

2023年振り返り

- ▶ 下半期に買収手続きが完了し、付加価値創出に向けて、SCM、品質保証、IT、ESG、組織文化などのプロジェクトを設定し、検討を進めました。また、プラズマ乳酸菌をはじめとしたキリンの素材活用などの検討は計画通りに進捗しています。
- ▶ 事業利益は、当初の見込み通りの着地となりました。

2024年計画 売上収益 674億円 / 事業利益 58億円

2024年計画

- ▶ 豪州・ニュージーランド、SEAK[®]、中国の各リージョンで売上収益の伸長を果たし、増収増益を目指します。豪州・ニュージーランドではトップシェアのブランド力を活用して、売上収益の伸長を目指すとともに、価格改定や収益性の高い商品の発売によって、収益性の向上にも取り組みます。SEAKでは新商品の発売や販促活動の効率化などを行ってまいります。中国ではマーケティング投資によりブランド認知率の向上を図り、大幅な成長を目指します。

※ South-East Asia plus Korea

協和発酵バイオ

アミノ酸事業のあらゆる選択肢を
念頭に置いた構造改革の検討と、
スペシャリティ素材への注力による
収益化を実現する

2023年実績 売上収益 514億円 / 事業利益 ▲85億円

2023年戦略振り返り

- ▶ 売上収益はアミノ酸事業の苦戦があるも、シチコリンが健康食品用を中心に販売が堅調に推移したことなどにより増収となりました。
- ▶ 一方で事業利益は、燃料費などの変動コストの増加や競争環境の激化、ワクチン製造原料特需の消失など、アミノ酸事業を中心に厳しい事業環境が継続しており、減益となりました。ヒトミルクオリゴ糖は、各国で規制当局からの承認手続きが進んでいます。

2024年計画 売上収益 589億円 / 事業利益 ▲30億円

2024年計画

- ▶ アミノ酸事業を中心としたコスト削減や伸長するシチコリンへの注力により赤字幅の縮小を計画しています。シチコリンは特に収益性の高い健康食品用に注力し、ヒトミルクオリゴ糖は各国における早期の認証取得に引き続き取り組みます。また、各素材の用途拡大も図ってまいります。

TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

気候変動および自然資本による事業への影響と統合的アプローチ

キリングループの事業は、自然資本をインプットとして付加価値を付けてお客様にお届けする事業です。その過程で品質を保ってお届けするために必要な容器包装の不適切な処理や、事業活動で排出するGHGによる気候変動によって、原材料となる自然資本が毀損されま

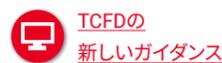
ず。このような環境の相互関連性とトレードオフを理解し、統合的アプローチで解決するのがキリンの基本的なスタイルです。当社グループでは、環境課題を含めさまざまなサステナビリティ課題が社会と企業に与えるリスクと機会を分析し、レジリエンスを高めるための戦略に反映するとともに、幅広いステークホルダーを対象に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) や自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) に準拠した情報開示を行っています。

開示フレームワーク

当社グループは、TCFDが2017年に公表した提言に準拠した開示を2018年から開始しました。2022年には、世界に先駆けてTNFDのフレームワークβ版のLEAPアプローチによる開示を行いました。2023年からは、両フレームワークに基づいた気候変動情報と自然資本情報の統合的な開示を開始しています。

本パートでは、当社グループが脱炭素社会をリードし、ネイチャー・ポジティブを目指して自然資本の課題に対応するために、気候変動や自然資本の課題をどのように分析・評価し、レジリエンスを高め、統合的に移行戦略を推進しているかを、

2021年10月に公開されたTCFDの新しいガイダンス、および2023年9月に公表されたTNFDの提言に準じて説明します。詳細については、環境報告書およびWebで公開しています。



Guidance on Metrics, Targets, and Transition Plans (October 2021)
Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (October 2021)



Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) Recommendations (September 2023)
Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

ガバナンス

監督体制

当社グループでは、取締役会は環境関連課題全体の基本方針、中長期戦略、年度計画、環境を含む重要な非財務目標とKPIを審議・決議し、非財務目標の進捗モニタリングを通して、気候変動や自然資本・循環型社会などのグループ環境業務の執行を四半期ごとに監督します。

取締役会は、グループリスク・コンプライアンス委員会事務局から、事業会社が評価・特定したリスクと機会の報告を受け、月次で監視しています。また、リスクマネジメントで特定された重要リスク（環境経営の戦略、行動計画、進捗状況、シナリオ分析結果などを含む）やマテリアリティについて決議します。

取締役会は、これらの審議や報告を通じて環境マネジメントの有効性を監督しています。

2023年度取締役会報告内容抜粋 (3回実施)

- ▶ 6月16日
 - 環境投資の促進に向け、環境投資と業績評価を連動させる仕組みの導入を計画。追加の環境投資は、技術革新やエネルギー価格の推移を注視して判断
 - 業界や地域によって異なる事業特性や事業利益水準に対応できる仕組みの導入を検討
 - 利益とGHG削減（およびそれに必要な投資や費用）をキリンホールディングスとグループ会社間で同時に／セットで合意するプロセスの実用性を確認

- ▶ 7月31日
 - GMMIは、社内環境変化のデスクトップ調査や従業員アンケートの結果を踏まえ、2024年度計画ではなく次期2025年中期経営計画に向けて更新することを決定
 - EUでは、本年より順次企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) にて域内外企業に欧州サステナビリティ報告基準 (ESRS) に沿った情報開示が義務化されることを報告。開始年度は企業規模で異なるが、当社グループでは協和キリンおよび協和発酵バイオの欧州子会社が開示対象であり、今後対応が必要であることを確認
 - 他社に先駆けて環境報告書でTCFDとTNFDβ版（2023年9月）を統合した環境関連財務情報を開示したことを報告

- ▶ 11月13日
 - グループおよび各社の非財務情報開示に関連する課題について、ISSBへの準拠も視野に入れ、非財務情報に関する業務をスムーズかつ正確に進めるため幅広く検討を開始
 - 当社グループのESG評価は、グローバル酒類企業とはほぼ同等であるが、アルコールセクターに対するリスク評価が上昇したことを報告
 - 「世界のCSV先進企業」の実現に向け、ヘルスサイエンス事業へのシフトなどの事業ポートフォリオの進化に加え、ペットボトルのケミカルリサイクルやネイチャー・ポジティブ、TNFDで先行し先進企業としての評価向上を目指すこと確認

執行体制

当社グループでは、気候関連課題や自然資本・循環型社会などを含めた環境関連課題全体の重要な目標設定や改定、投資計画はグループ経営戦略会議で審議・決議します。グループ経営戦略会議では、事業会社や部門から目標の達成状況およびリスクについての報告を受け、事業会社・部門の監督を行います。

グループ横断的な環境問題を含むCSVについて議論するために、「グループCSV委員会」を設置しています。本委員会は社長の諮問機関であり、キリンホールディングスの会長・社長を委員長、主要グループ会社の社長とキリンホールディングスの役員を委員としています。2022年はグループCSV委員会の開催回数を増やし、グループCSV委員会の下にグループ環境会議を新規に設置しました。これらにより、2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードが求めているサステナビリティを巡る課題への取り組みを強化しています。

委員会	委員長/議長	委員	主な議題	開催頻度
グループCSV委員会	キリンホールディングス 会長・社長	・キリンホールディングス社内役員 ・キリングループ 国内外主要事業会社社長	・グループCSV方針・戦略および取り組み計画の意見交換 ・グループ会社のCSVに関する取り組みの実行状況モニタリング ・傘下の会議体からの報告	年3回うち、1回はグループESG会議として開催
グループ環境会議	CSV担当役員	キリンホールディングス ・SCM戦略担当役員 ・CSV戦略部長 ・経営企画部長 ・財務戦略部長 他	・キリングループ環境ビジョン2050の実現に向けた各種ロードマップの進捗状況のモニタリングと方針・戦略・計画の意見交換	年2回

業績連動

気候変動を含む環境課題の重要性に鑑み、中期経営計画に掲げる経営指標の中に環境の非財務指標（用水原単位（オーストラリア）、ペットボトルのリサイクル樹脂使用比率（日本）、GHG排出削減（グローバル、Scope1+2））を設け、役員報酬はその達成度評価に連動するよう設定しています。

気候変動を含む環境課題はグループ会社の非財務KPIとしてCSVコミットメントの中で目標設定し、各社の経営計画とトップ経営者の業績評価に反映しています。

リスク管理

気候変動リスクのように、発生可能性が不確実であっても発生した場合に事業に極めて大きな影響を与えるリスクについては、シナリオを設定して分析・評価することで重要リスクを抽出・検討する新しいアプローチを取り入れています。シナリオ分析では各種の研究論文、Aquaduct[®]などの科学的根拠に基づいたリスク評価ツールなどを活用します。シナリオ分析で把握できたリスクと機会は、グループ環境会議・グループCSV委員会で共有・議論し、取締役会に対して付議・報告されるとともに、グループリスク・コンプライアンス委員会事務局にも共有され、その他のリスクとともに管理されます。

また、気候災害への対応などサステナビリティ関連リスクに関する社内事例は、グループ内で共有し、グループ全体でのレジリエンスの強化に生かされます。

※1 国際環境NGOの世界資源研究所 (WRI) が公表している、世界各地の干ばつ・洪水等のリスクを地図上で確認するツール。

事業インパクト評価と対応戦略

2017年以降、継続的に気候変動のシナリオ分析を行うことで、気候変動によるリスクと機会の把握レベルと戦略を向上できました。自社製造拠点に加え、農産物の収量や調達コスト、カーボンライジングなども財務インパクトの分析対象としています。自然資本・容器包装のインパクト評価は、依存性や影響なども考慮し、試算しています。

財務インパクトと戦略は以下の通りです。

財務影響

	事業リスク/社会課題	財務インパクト	対応
物理的 リスク	農産物の収量減	2°Cシナリオ：約11億円～約30億円	<ul style="list-style-type: none"> 大麦に依存しない醸造技術 植物大量増殖技術 持続可能な農園認証取得支援
		4°Cシナリオ：約32億円～約104億円 (2050年) ^{※2}	
	洪水による操業停止	約10億円 (200年災害、国内20カ所合計)	<ul style="list-style-type: none"> 洪水の知見共有 洪水への設備対応
	渇水による操業停止	約0.3億円～約6億円	<ul style="list-style-type: none"> 渇水の知見共有 節水技術開発・展開
	ペットボトルのマイナスの影響	約11億円	<ul style="list-style-type: none"> メカニカルリサイクルの拡大 ケミカルリサイクルの製造技術確立
移行 リスク	カーボンライジングによるエネルギー財務インパクト	2°Cシナリオ：約77億円	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減の実現 損益中立でのエネルギー転換
		4°Cシナリオ：約12億円 (2030年) ^{※3}	
	カーボンライジングによる農産物財務インパクト	2°Cシナリオ：約9億円～約21億円 4°Cシナリオ：約40億円～約76億円 (2050年) ^{※4}	<ul style="list-style-type: none"> 植物大量増殖技術 持続可能な農園認証取得支援
	持続可能な農園認証の農園からの認証品の調達	約0.6億円	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な農園認証取得支援 持続可能な原材料の調達
事業 機会	健康な人の免疫機能の維持	免疫健康サプリメント市場：28,961.4Mn米ドル (2030年)	ヘルスサイエンス領域での貢献
	熱中症の予防	熱中症対策飲料市場：約940億円～約1,880億円 (2100年、4°Cシナリオ)	熱中症対策飲料での貢献
	フードウェイスト削減	約9億円	製品廃棄の削減
	ベトナムコーヒー農園での化学肥料、農業削減による財務インパクト	約1.1億円 ^{※5}	エンゲージメントの強化

※2 価格変動予測データ分布の中央の50パーセンタイル幅で評価。
 ※3 GHG排出量削減を行わなかった場合。
 ※4 価格変動予測データ分布の中央の50パーセンタイル幅で評価。
 ※5 現地コーヒー農園からのヒアリングより試算。

アセットへの影響分析

2021年にライオン (Lion) の飲料事業を、2023年にミャンマー事業を売却した影響を試算しました。物理的リスク・移行リスクに大きな変化はなく、売却事業のGHG排出量を基準年に遡って切り離して確認しましたが、目標変更の必要はないと判断しています。

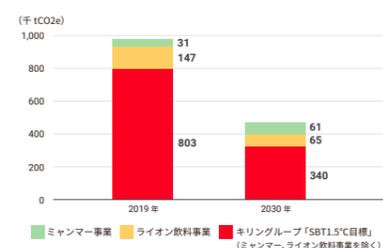
一般的な200年災害を想定した場合、資産の推定エクスポージャー (国内事業所20カ所合計) は以下の通りです。法規制等によるポイラーや配送トラック等が寿命を待たずに使用停止を余儀なくされる可能性は低いと考えていますが、参考として簿価を開示します。

シナリオ分析には複数の研究成果を活用しており異なる見解も含まれていますが、総じて気候変動の農産物と水への影響は避けられないことを示しており、上記の認識と一致しています。

産業構造が変わるような大きな影響はないと判断していますが、自然資本が生み出す生態系サービスによって価値創造する企業として影響は少なくともありません。GHG排出量の削減や、農産物生産地を持続可能にする取り組み、水リスク/ストレスへの対応などへの継続的な注力が不可欠と判断しています。

気候変動が引き起こす熱中症や感染症に関連する社会的課題も把握できました。当社グループが成長分野と定義するヘルスサイエンス領域の事業で貢献できると期待しています。

事業売却による影響



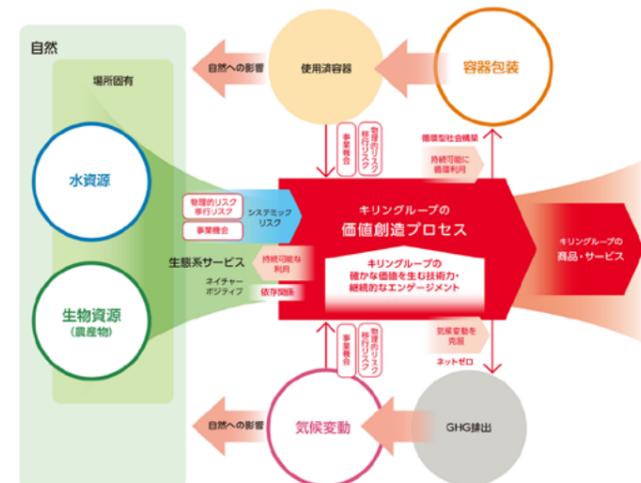
リスクに晒されている資産

	分析項目	影響
売却による 影響	事業売却前	515千tCO2e
	売却後	463千tCO2e
リスクに 晒されている 資産	エクスポージャー	約10億円
	関連設備 残存簿価	約11億円

戦略

「キリンの環境価値相関図」に示すように、気候変動による温暖化や降雨量の変化、自然災害は、重要な原料である農産物や水に大きな影響を与えます。一方で、自然資本の保全・回復が「自然に根差した社会課題の解決策」として気候変動の緩和策や適応策にもなります。これらの関係性を理解し、研究・技術開発力およびエンジニアリング力を活用して環境課題の解決に向けて統合的にアプローチしています。

キリンの環境価値相関図



- ▶ 気候変動では、TCFDのシナリオ分析をインプットとして2020年に改訂した「キリンググループ環境ビジョン2050」で、2050年のネットゼロ目標を設定しました。SBT1.5°C目標の設定、RE100への加盟により中間目標にプレイクダウンし、自社主体の削減に加えて、取引先の削減促進を進めます。
- ▶ 自然資本では、場所固有・依存性を考慮し、「持続可能な生物資源利用行動計画」の下、TNFDが提唱するLEAPアプローチを活用しながら、持続可能な原料農産物の調達と水資源の利用を図るとともに、気候変動問題の緩和策としても活用し、事業のレジリエンスを向上させます。
- ▶ 容器包装では、2027年の日本でのペットボトルのリサイクル樹脂使用比率50%目標達成と持続可能な容器包装の開発により、プラスチックが循環する社会構築に貢献するとともに、Scope3でのGHG削減、自然環境への影響低減を目指します。
- ▶ 気候変動・自然資本等の環境課題への統合的アプローチの推進とルールメイキングへの貢献を目的として、以下に参画しています。
 - ・ Alliance To End Plastic Waste (2021年に加盟)
 - ・ SBT for Natureのコーポレートエンゲージメントプログラム (2021年に国内医薬品・食品業界初として参加)
 - ・ 2021年からThe TNFD Forumに参加。2022年からパイロット・テストに参加。2023年にTNFD Adopter登録

適応/緩和	重要課題	対応戦略	進捗
適応 (持続可能な 自然資本活用)	生物資源	<ul style="list-style-type: none"> 大麦に依存しない醸造技術 植物大量増殖技術 持続可能な農園認証の取得支援 	<ul style="list-style-type: none"> ホップ苗の大量増殖技術を確立 SBTN for Natureのコーポレートエンゲージメントプログラム (2021年)、TNFDのパイロットテスト (2022年) に参加
	水資源	<ul style="list-style-type: none"> 洪水の知見共有 洪水への設備対応 渇水の知見共有 節水技術の開発・展開 	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害洪水シミュレーション結果を活用し、付保に向けたリスクの高い事業所調査を開始 (2015年) 安定供給が必要な医薬品工場の浸水防止措置・設備対応の実施 (2022年) スリランカの紅茶農園での持続可能な農園認証取得支援、水ストレスを考慮した適切な節水を継続 (2013年～)
緩和 (自然資本への 影響最小化)	容器包装	<ul style="list-style-type: none"> PET to PETの推進 容器の軽量化 	<ul style="list-style-type: none"> Alliance To End Plastic Wasteに参加 (2021年) 再生樹脂を100%使用したR100ペットボトルの使用拡大 酒類のペットボトルにおいてケミカルリサイクル樹脂を導入開始 (2023年)
	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 科学的根拠に基づくGHG排出量削減目標の達成 損益中立でのエネルギー転換 (~2030年) 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDが2021年に開示したガイダンスに完全準拠したシナリオ分析の中でアセットのリスクと機会を分析・評価するなど、気候変動による財務インパクト把握の精緻化 (2022年～) を実施。自然資本の依存度・影響度・リスクと機会を把握するための評価を実施して、気候変動と自然資本の財務インパクトを統合的に開示 (2023年) 2030年までのGHG排出量削減ロードマップを策定 (2022年)。グループ会社の削減目標・行程を確定し運用開始 大規模太陽光発電をPPA方式 (横浜工場除く) でキリンビール全工場 (2021年)、協和キリン宇部工場・メルシャン藤沢工場 (2023年) に設置。キリンビール名古屋工場 (2020年)・仙台工場 (2022年)・岡山工場・福岡工場、協和キリン高崎工場およびライオン豪州およびニュージーランドの全拠点 (2023年)、シャトー・メルシャンの全フイナリー (2022年)、キリンビール全工場・全営業拠点 (2024年) での調達電力再生可能エネルギー比率100%を達成 世界の食品企業として初めてSBTネットゼロの認定を取得 (2022年) その他、低GHG排出の原料農産物や資材の調達検討、ペットボトルのリサイクル樹脂使用比率の増加等のバリューチェーン全体のGHG排出量削減を推進中。主要なサプライヤーへのアンケートから把握した各社の削減計画と削減進捗状況をもとに、削減施策を協同検討するなど、エンゲージメントを重視して削減を計画 (2023年)
事業機会	感染症	対応商品の提供	<ul style="list-style-type: none"> 製品ラインアップの拡充 パートナー企業への素材の供給・提供
	熱中症	対策飲料の提供	熱中症啓発の実施
	持続的な 調達	気候変動の緩和・適応に寄与する再生型農業の知見獲得と推進	スリランカでレインフォレスト・アライアンスと共同で「リジェネラティブ・ティー・スコアカード」の開発を開始 (2023年)
	付加価値 商品の開発	気候変動関連	オーストラリアでは初のカーボンニュートラルなアルコールフリービール「XXXX Zero」 (2022年) を発売

移行計画

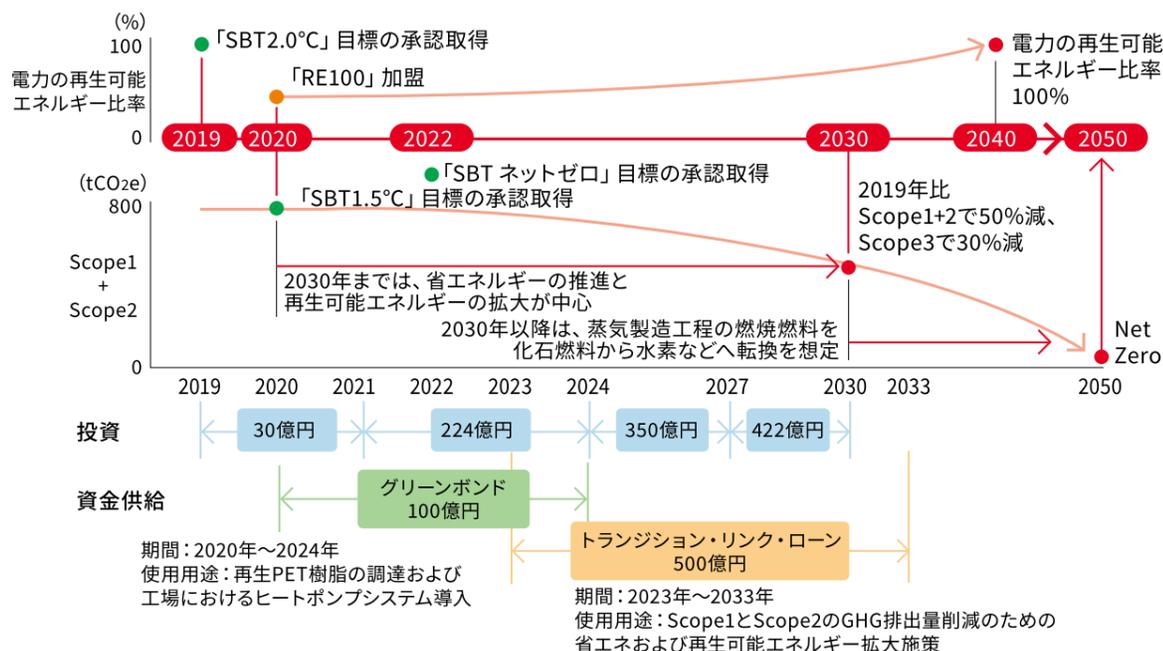
当社グループは、世界全体の平均気温の上昇を産業革命前に比べて1.5°C以下に抑えるための科学的根拠に基づくGHG排出量削減目標・ネットゼロ目標の達成に向けたロードマップを策定し、経営戦略会議で審議・決議して2022年1月より運用を開始しています。自然資本については、生態系保全に加えて「自然に根差した社会課題の解決策」として気候変動の緩和策や適応策を含めたロードマップの策定を検討しています。PETボトルに関しては、2027年の国内再生樹脂使用比率50%に向けたロードマップを策定して運用を開始しています。今後、自然資本と気候変動に対する統合的な投資計画と資金供給策の明確化を進めていきます。

Scope3については、容器包装や農業分野での削減策を手始めに、探索と試行を継続します。気候変動の適応策については、持続可能な農業・林業の促進を拡大していきます。また、自然資本の目標設定メソッドロジーや開示フレームワークを開発する国際イニシアチブのパイロットプログラムに参加し、ルールメイキングをリードしていきます。なお、ロードマップは、科学的進歩や規制その他を考慮して、定期的に見直し、適切に更新していきます。

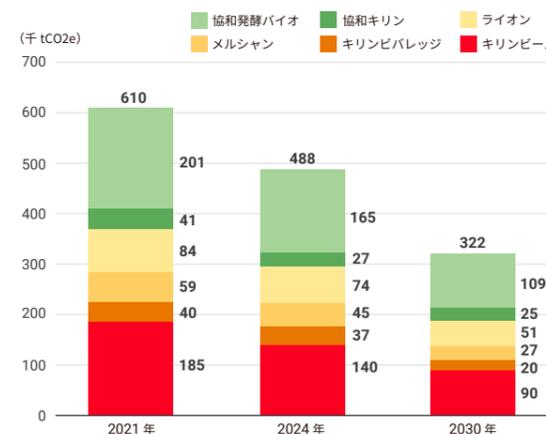
投資額

2030年までは損益中立を原則とし、省エネ効果で得られたコストメリットで投資による減価償却費や再生可能エネルギー電力調達費の増加分を相殺します。GHG排出量削減を主目的とした環境投資の指標としてNPV (Net Present Value) を使用し、投資判断枠組みにはICP (Internal Carbon Pricing: 7千円/tCO2e) を導入しています。再生PET樹脂の調達および工場におけるヒートポンプシステム導入への支出を資金使途とするグリーンボンド(期間: 2020年~2024年、100億円)に続き、2023年1月には、当社がScope1とScope2のGHG排出量削減に向けて推進する省エネ、および再生可能エネルギー関連のプロジェクトに充当する国内食品企業初のトランジション・リンク・ローンによる資金調達(期間: 2023年~2033年、500億円)を実施しました。本ローンについては、経済産業省による令和4年度温暖化対策促進事業費補助金および産業競争力強化法に基づく成果連動型利子補給制度(カーボンニュートラル実現に向けたトランジション推進のための金融支援)が適用されます。

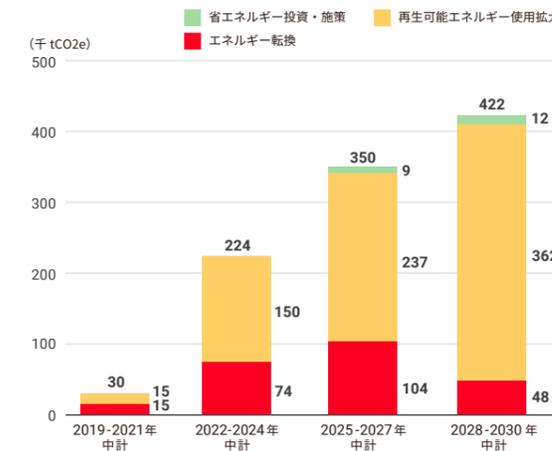
ネットゼロに向けたロードマップ



Scope1とScope2の排出量



投資額



Scope1+2の排出量削減

Scope1とScope2の削減には、「省エネルギー推進」「再生可能エネルギー拡大」「エネルギー転換」の3つのアプローチを組み合わせています。2030年までは、エネルギー効率を高めその使用量を減らし、エネルギーミックスを「化石燃料」から「電力」にシフトした上で、再生可能エネルギーでつくられた電力を活用します。

2030年以降、2050年のネットゼロの達成に向けては、化石燃料からGHGを排出しない水素などへの蒸気製造工程の燃焼燃料のエネルギー転換が必要です。新たな再生可能エネルギー電源を世の中に造り出し増やしていく「追加性」と、環境負荷や人権の観点でエネルギー利用の「倫理性」を重視し、政策提言やルールメイキングにも関与していきます。

Scope3の排出量削減

GHGプロトコルで定めたカテゴリーのうち、約60%を占めるカテゴリー1(原料・資材の製造)、次に排出割合の大きいカテゴリー4(輸送)、カテゴリー9(販売)を重点取組領域に設定し、「取引先の削減促進」と「自社主体の削減」を進めます。

またライオンは、サプライヤーやカスタマーとともにGHG排出の実績値を相互非開示で第三者機関にプールするというパイロット・テストで、Scope3の削減目標を高められることを示しました。このアプローチはオーストラリアの「Climate Leaders Coalition」から「Scope 3 Roadmap」として公開され、2022年に開催されたCOP27でライオンのCEOが発表しました。

取引先の削減促進	主要なサプライヤーへのアンケートから把握した各社の削減計画と定量および定性の進捗状況を元に、エンゲージメントを重視して削減を計画
自社主体の削減	自社で容器包装の開発を行う研究所をもつ強みを生かした容器包装の軽量化、ペットボトルのリサイクル樹脂使用比率の向上を推進

指標と目標^{※6}

対応	項目	目標	実績 (2022年末)
気候変動に関連する目標	バリューチェーンGHG排出量削減目標(相対値)	ネットゼロ(2050年)	4,876千tCO2e
	Scope1+2	50%削減(2030年/2019年比)	18%削減
	Scope3 ^{※7}	30%削減(2030年/2019年比)	1%削減
自然資本に関連する目標	使用電力の再生可能エネルギー比率	100%(2040年)	27%
	スリランカの大農園での認証取得トレーニング数	累計15農園(2022年~2024年)	4農園
	スリランカの小農園での認証取得トレーニング数	累計5,350農園(2022年~2024年)	9農園
	パーム油の認証油使用比率(日本)	100%維持	100%
容器包装に関連する目標	ライオン用水原単位	2.4kl/kl(2025年)	3.6kl/kl
	ペットボトルのリサイクル樹脂使用比率(日本)	50%(2027年)	8.3%
	国内飲料事業紙容器FSC認証紙採用比率	100%維持	100%

※6 2022年末時点の実績。
※7 各年度のScope3算定には、産業技術総合研究所IDEA Ver2.3 Ver3.1を使用。

資料集

10年間の主要財務データ

(単位：百万円)

年度	JGAAP		IFRS							
	2014	2015	2016 ^{※10}	2017 ^{※10}	2018 ^{※10}	2019	2020	2021	2022	2023
売上収益 ^{※1}	2,195,795	2,196,925	1,853,937	1,863,730	1,930,522	1,941,305	1,849,545	1,821,570	1,989,468	2,134,393
うち酒税	301,365	305,697	296,029	289,433	294,028	292,153	276,932	285,600	284,435	279,508
純売上収益	1,894,429	1,891,227	1,557,909	1,574,296	1,636,494	1,649,151	1,572,613	1,535,969	1,705,033	1,854,885
事業利益 ^{※2}	—	—	181,982	194,609	199,327	190,754	162,115	165,430	191,159	201,495
営業利益	114,549	124,751	196,590	211,000	198,322	87,727	102,919	68,084	116,019	150,294
のれん等償却前営業利益	171,542	158,537	—	—	—	—	—	—	—	—
EBITDA ^{※3}	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
平準化EBITDA ^{※4}	273,183	258,922	257,612	272,301	279,907	272,619	243,959	245,879	277,695	293,039
経常利益	94,211	128,199	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益 ^{※1}	32,392	△47,329	148,918	241,991	164,202	59,642	71,935	59,790	111,007	112,697
営業活動によるキャッシュ・フロー	155,247	171,011	232,263	221,710	198,051	178,826	164,839	219,303	135,562	203,206
投資活動によるキャッシュ・フロー	△139,397	△70,659	△82,656	63,214	47,389	△175,619	△115,981	△56,408	△10,399	△226,091
財務活動によるキャッシュ・フロー	△80,701	△78,221	△157,271	△182,163	△226,699	△9,997	△52,474	△180,463	△167,835	35,909

年度末

総資産	2,965,868	2,443,773	2,422,825	2,398,572	2,303,624	2,412,874	2,459,363	2,471,933	2,542,263	2,869,585
有利子負債	873,003	821,478	668,212	486,475	414,994	530,851	642,644	551,471	523,121	656,397
親会社の所有者に帰属する持分 ^{※1}	1,101,833	663,842	695,860	947,162	906,578	906,576	838,584	894,179	980,022	1,132,581

株価情報

最高株価	1,579.00	1,915.00	1,984.50	2,948.50	3,199.00	2,729.00	2,591.00	2,430.00	2,306.00	2,245.00
最低株価	1,290.00	1,400.00	1,436.50	1,792.00	2,163.00	2,033.00	1,826.00	1,788.00	1,739.00	1,906.00
株主総利回り(%) ^{※5}	—	—	—	—	—	106.8	111.5	88.8	98.9	104.4

1株当たり情報

1株当たり当期利益 (EPS) (円)	35.27	△51.87	163.19	265.17	183.57	68.00	85.57	71.73	135.08	139.16
平準化EPS (円) ^{※6}	118	117	139	151	167	158	136	156	171	177
のれん等償却前EPS (円)	108.57	△2.83	—	—	—	—	—	—	—	—
配当金 (円)	38.00	38.00	39.00	46.00	51.00	64.00	65.00	65.00	69.00	71.00

財務指標

ROE (%) ^{※7}	8.6	△0.3	22.2	29.5	17.7	6.6	8.2	6.9	11.8	10.7
ROIC (%) ^{※8}	—	—	10.8	16.3	12.0	5.2	6.0	4.2	8.5	8.0
のれん等償却前営業利益/純売上高 (%)	9.1	8.4	—	—	—	—	—	—	—	—
純有利子負債/平準化EBITDA (倍)	2.76	2.67	2.21	1.19	0.86	—	—	—	—	—
グロスDEレシオ (倍)	—	—	—	—	0.46	0.59	0.77	0.62	0.53	0.58
連結配当性向 (%) ^{※9}	32.2	32.5	28.1	30.5	30.5	40.5	47.8	41.7	40.4	40.1

※1 売上収益、親会社の所有者に帰属する当期利益、親会社の所有者に帰属する持分について、2015年以前は日本基準の売上高、当期純利益、自己資本(純資産-非支配株主持分-新株予約権(連結貸借対照表での記載))の数値を表示しています。

※2 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ならびに販売費および一般管理費を控除して計算しています。

※3 EBITDA=営業利益+持分法による投資損益+減価償却費+のれん償却額+特別損益(ただし、のれん等に関する減損損失を除く)

※4 2015年以前:平準化EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額+持分法適用関連会社からの受取配当金
2016年以降:事業利益+減価償却費および償却費(2019年以降は使用権資産の償却費を除く)+持分法適用会社からの受取配当金

※5 2023年12月期有価証券報告書と同様、直近5事業年度に係る株主総利回りを算出しています。

※6 平準化EPS=平準化当期利益(2015年以前は平準化当期純利益)/期中平均株式数
2015年以前:平準化当期純利益=当期純利益+のれん等償却額+税金等調整後特別損益
2016年以降: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

※7 2015年以前のROEはのれん等償却前の数字であり、キャッシュの流出を伴わない損失等については除いた数値で算出しています。

※8 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)

※9 2010年度からの配当性向はのれん等償却前EPSに対する数字であり、キャッシュの流出を伴わない損失等については除いた数値で算出しています。
2012年度からの連結配当性向は平準化EPSに対する数値を表示しています。

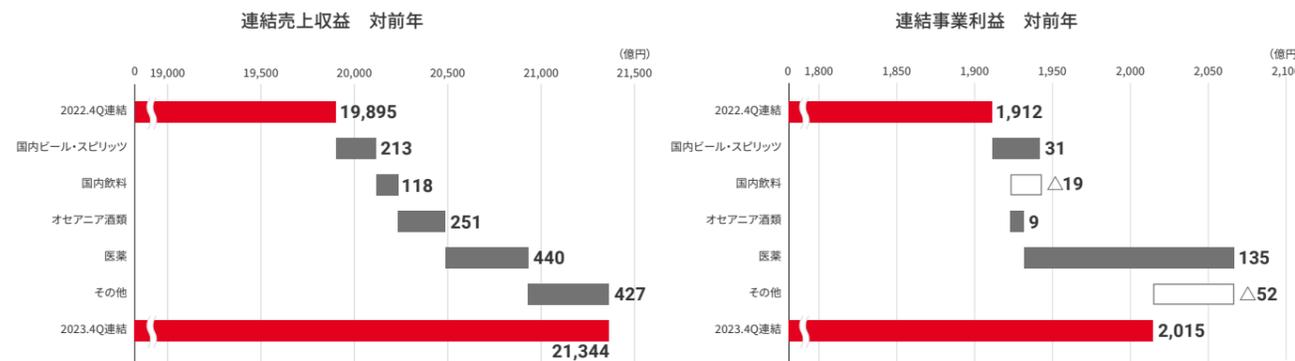
※10 企業結合で取得した無形資産に関する税効果について、2019年度に会計方針を変更したことに伴い、2016年度、2017年度および2018年度の財務数値を遡及修正しています。

事業全体の状況

	2023年実績	2022年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	2兆1,344億円	1兆9,895億円	1,449億円	7.3%
連結事業利益	2,015億円	1,912億円	103億円	5.4%
連結営業利益	1,503億円	1,160億円	343億円	29.5%
連結税引前利益	1,970億円	1,914億円	57億円	3.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,127億円	1,110億円	17億円	1.5%
(重要成果指標)				
ROIC	8.0%	8.5%		
平準化EPS	177円	171円	6円	3.5%

セグメント情報に記載された区分ごとの状況

	2023年実績	2022年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	2兆1,344億円	1兆9,895億円	1,449億円	7.3%
国内ビール・スピリッツ	6,849億円	6,635億円	213億円	3.2%
国内飲料	2,550億円	2,433億円	118億円	4.8%
オセアニア酒類	2,810億円	2,559億円	251億円	9.8%
医薬	4,419億円	3,979億円	440億円	11.1%
その他	4,716億円	4,289億円	427億円	10.0%
連結事業利益	2,015億円	1,912億円	103億円	5.4%
国内ビール・スピリッツ	777億円	747億円	31億円	4.1%
国内飲料	169億円	188億円	△19億円	△10.1%
オセアニア酒類	324億円	315億円	9億円	2.7%
医薬	960億円	825億円	135億円	16.4%
その他	△215億円	△163億円	△52億円	—



開示セグメント区分の変更

事業戦略に沿った、より分かりやすいセグメント開示を行い、より深いステークホルダーとの対話を行います。



キリンググループのGHG排出量 (Scope1+2) の算定方法

(1) 算定方法

- 燃料および蒸気については、日本の「地球温暖化対策の推進に関する法律」および「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」の単位発熱量および排出係数を用いて算定しています。ただしライオンについては、オーストラリア政府・ニュージーランド政府・アメリカ政府が定める単位発熱量および排出係数を用いて算定しています。
- 電力については、購入電力量に公表されている各電力事業者の排出係数を乗じて算定しています。日本の場合には電力事業者別の調整後排出係数を使用しています。電力事業者別の排出係数が入手できない場合にはIEA公表の国別排出係数を使用しています。

- GHG排出量には、外部販売した電力の発電に伴うGHG排出量を含んでいます。

(2) 算定範囲

- 以下企業を対象としています。(会社は当時の財務報告における事業セグメントに基づき分類)

(3) 基準年の算定

- 基準年である2019年のGHG排出量は、その後の事業買収や事業譲渡などの重大な構造的変化を反映し、遡及的に再計算を行っています。

2023年実績算出における算定範囲

事業	会社
国内ビール・スピリッツ事業	麒麟ビール、麒麟ディスティラリー、スプリングバレーブルワリー、ブルックリンブルワリー・ジャパン、永昌源、麒麟啤酒(珠海)
国内飲料事業	麒麟ビバレッジ、信州ビバレッジ、北海道麒麟ビバレッジ、麒麟メンテナンス・サービス、麒麟ビバレッジサービス各社(北海道、仙台、東京、中部、関西)、麒麟ビバックス、東海ビバレッジサービス
オセアニア酒類事業	ライオン、New Belgium Brewing
医薬事業	協和麒麟、協和麒麟フロンティア、協和メディカルプロモーション、協和麒麟プラス、協和麒麟(中国)製薬、Kyowa Kirin
その他事業(全社を含む)	メルシャン、日本リカー、第一アルコール、ワインキュレーション、インターフード、ベトナム麒麟ビバレッジ、フォアローゼズディスティラリー、協和発酵バイオ、協和ファーマケミカル、協和エンジニアリング、BioKyowa、上海協和アミノ酸、Thai Kyowa Biotechnologies、麒麟ホールディングス、麒麟ビジネスエキスパート、麒麟ビジネスシステム、小岩井乳業、麒麟エコー、麒麟アンドコミュニケーションズ、麒麟エンジニアリング、麒麟シティ、麒麟テクノシステム、キリンググループロジスティクス

以下は、P16の非財務指標に関する注釈です。

- ※1：麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、メルシャンの3社で製品の包装に使用したPET樹脂を算定対象としています。
- ※2：水ストレスが高い製造拠点とは、Aquaduct(国際環境NGOの世界資源研究所(WRI)が公表している、世界各地の干ばつ・洪水等のリスクを地図上で確認するツール)のWater stressとWRFのBaseline Water Depletionを基に当社が定義した工場であり、対象工場は、Tooheys Brewery/James Boag Brewery/Castlemaine Perkinsの3拠点です。
- ※3：日本国内の女性経営職比率の集計対象は、麒麟ホールディングス株式会社原籍社員としています。ただし、執行役員および再雇用者は含まれません。当社では経営職を、他の民間企業で用いられている管理職(労働者を指揮し、組織の運営に当たる者)などの呼び方と同程度の職位と定義しています。
- ※4：日本国内のキャリア採用比率の集計対象は、麒麟ホールディングス株式会社原籍社員としています。ただし、再雇用者は含まれません。
- ※5：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します。工場構内のパートナー会社も含まれます。

非財務情報 (CSVコミットメント23年実績)

「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	2023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がるとともに、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	15万人
				メルシャン	7,200人	2022年～2024年累計	4,530人	6,179人	
				ライオン	10万人	2022年～2024年累計	4.2万人	5.2万人	
				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	6.1万人	
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)	87% (2021年比)	
			ノンアルコール・低アルコール製品販売数量の伸長率	メルシャン	115% (2021年比)	2024年	79% (2021年比)	58% (2021年比)	
			ノンアルコール・低アルコール製品の売上構成比率	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%	ニュージーランド: 確認中 オーストラリア: 3.6%	
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	一部海外ブランドを除いて表示完了	
				ライオン	100%	2024年	100%	100%	

健康

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	2023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%	93%
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	46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%	31%
			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	78万人
	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%	49%
			摂り過ぎない健康商品の売上高		110% (2021年比)	2024年	101% (2021年比)	112% (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)	147% (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)	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) の国内外の使用人数	協和発酵バイオ	200万人	2027年	生産設備を完成	製品の販売を開始
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發揮できる環境の構築を目指します。	対象会社 ^{※1} におけるプレゼンティーズム ^{※2} 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	63.29
			対象会社 ^{※1} 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)	64.3% (2022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%	71.6%
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) の国内外の使用人数	協和発酵バイオ	400万人	2027年	153万人	191万人

※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。

非財務情報 (CSVコミットメント 23年実績)

コミュニティ

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	2023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%	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	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	78t
	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	大農園：0 小農園：620
	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	154t
	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%	86%
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)	130% (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%	28.5%
	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	2,737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」イメージスコア	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	—	・2会場で実施 ・「人・社会とのつながり」イメージ97.8%
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	115%	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%	4.76%
	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	28.7%

環境

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	2023年 実績
持続可能な生物資源の利用	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	大農園：0 小農園：620
		FSC®認証紙の調達などを通じて、森林破壊の可能性が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) ^{※3}	キリンビール メルシャン 小岩井乳業 協和発酵バイオ 協和キリン	100% 100% 100% 100%	2024年 2024年 2030年 2030年	100% 100% 4製品の切替実施 80% 50%	100% 100% 93% 80% 74%
	15.4		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。	キリンホールディングスヘルスサイエンス事業部	①FSC認証紙の採用：100% ②FSC認証紙への切替：4商品 ③非金属包材への切替：2商品	2022年 ~ 2024年 累計	①100% ②2商品 ③1商品	①100% ②0商品 ③1商品
		キリンビール キリンビバレッジ			50%以上達成 50%以上達成	2024年 2030年	50%以上達成 50%以上達成	確認中 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 メルシャン ※藤沢工場	5.6m³/kl以下 3.41m³/kl以下	2024年	5.6m³/kl以下 3.54m³/kl	5.8m³/kl以下 3.60m³/kl
			ライオン ※Tooheys, Castlemaine Perkins, James Boag, Pride	2.4kl/kl以下	2025年	3.6kl/kl	3.3kl/kl	
	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 キリンビバレッジ	50% (2015年比) 50%以上 (2015年比)	2024年 2030年	50%以上達成 50%以上達成	確認中 50%以上達成
			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 協和発酵バイオ 協和キリン	2023年以下 32%減 (2015年比) 40%減 (2019年比)	2024年 2030年 2030年	1,977,000m³ 51% 33%	1,750,655m³ 63% 36%
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 キリンビバレッジ メルシャン	50%	2027年	8%	28%
			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	ペット容器159t その他プラスチック容器20.5t
	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。	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%	確認中
			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%	確認中
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 キリンビバレッジ メルシャン ライオン 協和発酵バイオ 協和キリン	55% (2019年比) 30% (2019年比) 55% (2019年比) 25% (2019年比) 55% (2019年比) 35% (2019年比) 55% (2019年比) 32% (2019年比) 55% (2019年比) 51% (2019年比)	2030年 2024年 2030年 2024年 2030年 2024年 2030年 2024年 2030年 2024年	10% 11% 6% 26% 32% 42%	確認中 確認中 確認中 確認中 確認中 確認中
			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%	確認中
			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%	確認中

※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。

会社情報・グループ会社情報

(2023年12月31日現在)

会社情報

会社名
 キリンホールディングス株式会社
 Kirin Holdings Company, Limited

設立
 1907年2月23日
※2007年7月1日持株会社化に伴い「麒麟麦酒株式会社」より商号変更

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

従業員数
 977人(単独)、30,183人(連結)

資本金
 102,045,793,357円

証券コード
 2503 (上場市場=東証プライム)

株主名簿管理人
 三菱UFJ 信託銀行株式会社
 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

大株主(上位10位)

株主名	所有株式数(千数)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	144,197	17.76
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	57,717	7.10
明治安田生命保険相互会社(常任代理人株式会社日本カストディ銀行)	31,346	3.86
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	17,856	2.19
SMBC日興証券株式会社	16,127	1.98
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	15,928	1.96
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT(常任代理人香港上海銀行東京支店)	10,156	1.25
日本証券金融株式会社	10,048	1.23
JPモルガン証券株式会社	9,357	1.15
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	8,593	1.05
計	321,329	39.58

(注) 当社は、自己株式102,215千株(11.18%)を保有しておりますが、上記大株主から除いております。

(2023年12月31日現在)

グループ会社情報

連結子会社 171社

- 麒麟麦酒株式会社
- 株式会社永昌源
- キリンディスティラリー株式会社
- スプリングバレーブルワリー株式会社
- 麒麟(中国)投資有限公司
- 麒麟啤酒(珠海)有限公司
- 台湾麒麟啤酒股份有限公司
- Kirin Europe GmbH
- キリンビバレッジ株式会社
- LION PTY LTD
- Kirin Foods Australia Holdings Pty Ltd
- Lion-Beer, Spirits & Wine Pty Limited
- Lion (NZ) Limited
- New Belgium Brewing Company, Inc.
- Lion Global Craft Beverages Pty Ltd
- Fermentum Pty Ltd
- 協和キリン株式会社
- Kyowa Kirin Asia Pacific Pte. Ltd.
- Blackmores Limited
- Kirin Health Science Australia Pty Ltd
- Kirin Holdings Australia Pty Ltd
- メルシャン株式会社
- Kirin Holdings Singapore Pte, Ltd.
- Interfood Shareholding Company
- Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.
- 協和発酵バイオ株式会社
- 小岩井乳業株式会社
- キリンシティ株式会社
- Four Roses Distillery, LLC
- Kirin Brewery of America, LLC

その他141社

持分法適用会社 30社

- 株式会社ヤッホーブルーイング
- Brooklyn Brewery Corporation
- SAN MIGUEL BREWERY INC.
- 株式会社ファンケル

その他26社

「統合レポート2024」の発行にあたって

キリンホールディングスは、2015年より「統合レポート」を作成し、ステークホルダーの皆様との対話に活用し、経営に反映させてまいりました。

当社グループは、長期経営構想キリングループ・ビジョン(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”ことを目指しています。当レポートが、祖業のビール事業で培ってきた発酵・バイオテクノロジーを強みに、当社グループが「食領域」「医領域」「ヘルスサイエンス領域」の各領域で価値創造に取り組む姿を理解いただく一助になれば幸いです。

当レポートは、キリンホールディングス株式会社コーポレートコミュニケーション部が中心となり、経営企画部、財務戦略部およびIR室、CSV戦略部などの関係部署と議論を重ねながら制作しました。私は、コーポレートコミュニケーション部担当役員として、「統合レポート2024」の制作プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明します。



キリンホールディングス株式会社
 常務執行役員
 藤川 宏

よろこびがつなぐ世界へ

