

編集方針

キリンググループは、長期経営構想キリンググループ・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「酒類・飲料事業」「医薬事業」「ヘルスサイエンス事業」における価値創造に取り組む姿を伝えます。

対象範囲	対象期間
キリンホールディングス株式会社およびグループ会社	2024年1月～12月（一部に2025年1月以降の活動を含む）
お問い合わせ	参考にしたガイドライン
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	統合レポートの編集に当たり、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2025」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、2025年度業績見通しは、2025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）	有価証券報告書（毎年3月末発行）
キリンググループ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/	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）	キリンググループ 2025年度事業計画（2025-2027年）（2025年2月に発表）
「コーポレート・ガバナンスコード」に従い、キリンググループ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	長期経営構想キリンググループ・ビジョン2027（KV2027）の実現に向けたキリンググループ 2025年度事業計画（2025-2027年）を掲載しています。 https://pdf.irpocket.com/C2503/usA8/zRKR/x1QL.pdf
ESGデータブック（随時更新）	販売概況（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/	カテゴリーや主要ブランド別の毎月の販売概況を掲載しています。 https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/databook/reports/
IRリリース（随時更新）	
キリンホールディングスが公表した適時開示をまとめています。 https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/explain/	

「統合レポート2025」の発行にあたって

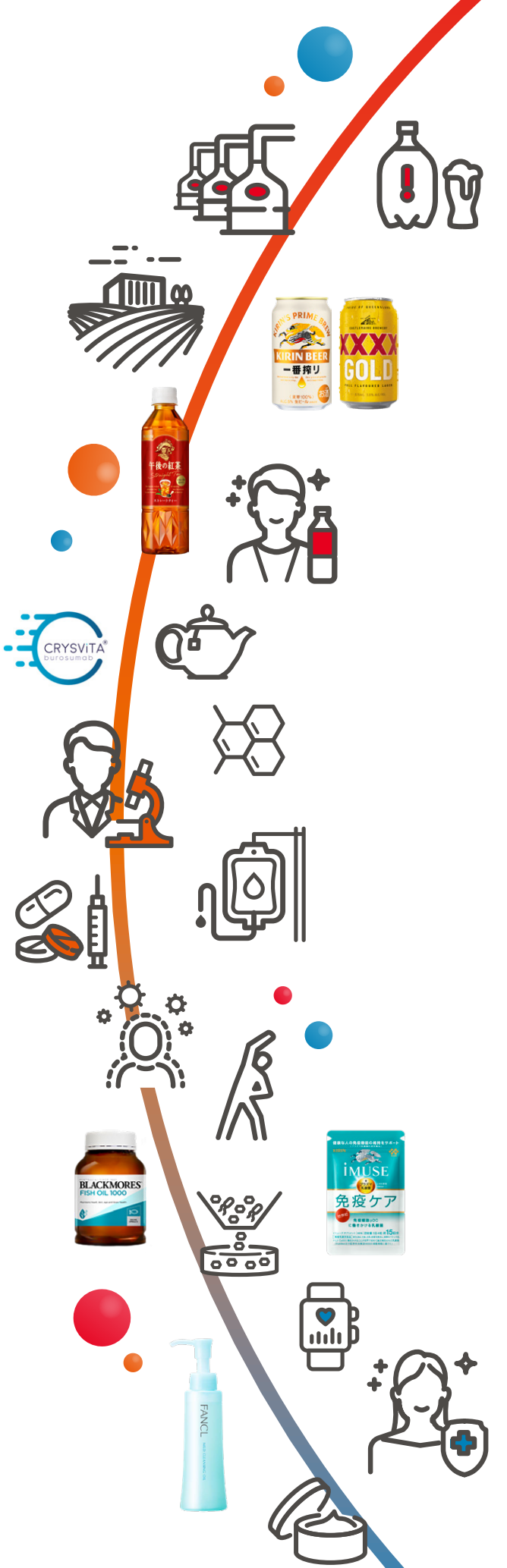
キリンホールディングスは、2015年より「統合レポート」を発行し、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話に活用してまいりました。

キリンググループは、長期経営構想キリンググループ・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、「酒類」「飲料」「医薬」「ヘルスサイエンス」の4事業を持つ盤石な事業ポートフォリオで、持続的成長に向けた価値創造に取り組む姿をご理解いただく一助になれば幸いです。

当レポートは、2024年版からさらに工夫を重ね、ステークホルダーの皆様のニーズにお応えすべく、キリンホールディングスのコーポレートコミュニケーション部が中心となり、財務戦略部および同部開示統括室・IR室、経営企画部、CSV戦略部など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2025」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（リスク管理統括、広報戦略）
濱 利仁



Contents

統合レポート 2025

編集方針／情報開示体系	02
「統合レポート2025」の発行にあたって	03
Contents	04

01 トップメッセージ

CEOメッセージ	06
CSV先進企業に向けて、 戦略の実行あるのみ	
COOメッセージ	10
経営と現場が一体となって最大限の力を 発揮し、戦略を実現する	



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

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

02 キリングループの概要

キリングループのビジネス	14
事業発展の歴史	16
企業方針	18
財務・非財務ハイライト	19



03 キリングループの価値創造

CSV経営、価値創造モデル	20
持続的成長のための経営諸課題、CSVパーパス	21
CSV戦略担当役員メッセージ	22

「世界のCSV先進企業」の実現に向けて、
各取り組みを進化させていく



キリンホールディングス株式会社
常務執行役員

藤川 宏

キリングループのイノベーションの基盤

人的資本 多様な人財と挑戦する風土	26
研究開発 確かな価値を生む技術力	28
マーケティング お客様主語のマーケティング力	30
デジタルトランスフォーメーション	
価値創造を加速するICT	32



04 戦略とパフォーマンス

長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)	34
過去の中期経営計画の振り返りと2027年に向けた計画	35
キリングループ2027年に向けた計画	36
2027年に向けた事業領域別戦略	38
CFOメッセージ	40

企業価値の最大化に向けて
スピード感をもって取り組む



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 真二郎

05 特集

特集1 各領域の価値創造

食領域「キリン 氷結® mottainai プロジェクト」	46
医領域	48
ヘルスサイエンス領域「iMUSE 免疫ケア サプリメント」	50

特集2 ヘルスサイエンス事業のこれから

ヘルスサイエンス戦略担当役員メッセージ	52
---------------------	----

世界的に高まりを見せる健康課題を解決し、
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



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

ファンケルの概要	54
ファンケル社長メッセージ	55

ブランド力を強化し、事業拡大の基盤をつくる



ファンケル
代表取締役社長執行役員

三橋 英記

特集3 社会的インパクト

社会的インパクトの測定 創出した社会的価値の可視化	56
------------------------------	----



06 事業会社の戦略とレビュー

キリンビール、ライオン	58
キリンビバレッジ、コーク・ノースイースト	59
協和キリン	60
ファンケル、ブラックモアズ	61



07 ガバナンス

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	62
取締役会、取締役会の実効性評価	63
役員の紹介	64
経営責任者の候補者計画（サクセッションプラン）	66
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	67
新任役員からのメッセージ	68
リスクマネジメント	70
社外監査役メッセージ	72

役員それぞれが多角的な視点を提供し、
さらなる企業価値の創出に寄与



キリンホールディングス株式会社
社外監査役

土地 陽子

08 TCFD・TNFDフレームワークに 基づく開示

	76
--	----

09 人権の尊重

	82
--	----

10 データセレクション

10年間の主要財務データ	84
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	86
非財務指標	87
CSVコミットメント2022-2024年実績	88
CSVコミットメント2025年目標	92
用語集、GHG排出量算定根拠	96
会社情報、グループ会社情報	98

01 トップメッセージ

CSV先進企業に向けて、戦略の実行あるのみ



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

戦略の実行を加速、収益力の向上に手応え

2024年3月から、私が代表取締役会長CEOを、南方健志氏が代表取締役社長COOを務める体制に移行しています。私たちキリングループは、あらゆる経営環境の変化が起きても企業として存続し、持続的成長を実現していくための羅針盤として「Creating Shared Value (CSV)」を2013年から掲げています。社会が抱える課題を私たちの強みで解決すると同時に、経済的価値を創出するというCSVを経営の柱とすることによって、企業価値の最大化を目指す。その使命を果たしていくために、不確実性の高まる現在においてはCEOとCOOの二人体制で経営の実行力を高めることが必要であると判断しました。

地政学的リスクの高まり、気候変動問題、生成AIをはじめとしたテクノロジーの加速度的な進化など、挙げればきりがなほどのビジネス環境の変化があり、不確実性はますます高まっています。二人体制へ移行後、日々の事業オペレーションについてはCOOが担うことで、私はCEOとして中長期的な視点でグループ全体のあり方や経営戦略をじっくりと練って行動し、そして投資家の皆様をはじめとした各ステークホルダーと対話する時間を以前よりも確保できるようにしました。

このように経営体制を強化することで、2024年はファンケルの連結子会社化や、協和発酵バイオのアミノ酸事業等の譲渡合意など、事業ポートフォリオの変革を一段と加速できました。これらは2023年のブラックモアズ (Blackmores) のM&Aに続くヘルスサイエンス事業での大きな意

思決定であり、ようやく成長のための基盤が整いました。長期経営構想である「キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)」で掲げた「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」という将来の姿に向けて、私たちは着実に前進しています。この点については、投資家の方々との対話を通じても一定のご理解とご評価をいただいていると認識しています。

業績面においても、2024年の連結事業利益は目標を上回り、過去最高を達成できました。親会社の所有者に帰属する当期利益については、ヘルスサイエンス事業における将来に向けた変革を決断したことに加え、インドのビール事業の減損によって減益幅が大きくなりましたが、構造改革にめどをつけた後の2025年には、親会社の所有者に帰属する当期利益においても大幅増の1,500億円を見込んでいます。当社グループ全体の収益力が向上してきたという手応えを感じています。



Message from the CEO

不確実性に備えた盤石な事業ポートフォリオで成長につなげる

昨年までは、主力事業の競争力強化や事業基盤の整備に注力してきましたが、2025年以降は、酒類・飲料事業、医薬事業、ヘルスサイエンス事業のそれぞれを成長ステージへと移行させます。私は、将来的には、酒類・飲料事業、医薬事業、ヘルスサイエンス事業の3つがそれぞれ連結事業利益の3分の1ずつを担う形を理想とし、経営環境の不確実性にも耐えうる事業ポートフォリオへ変革したいと考えています。もっとも、ヘルスサイエンス事業がそのレベルに到達するには少し時間はかかるでしょう。けれども、必ず成し遂げられると確信しています。

なぜなら、私たちには医薬事業を育て上げたという実績があるからです。振り返ると、当社グループが医薬事業に参入した約40年前、立ち上げから10年ほどは赤字が続きました。しかし、そこで赤字を理由にやめるのではなく、必ず成果を出せると信じて事業を育て続けました。これを実現できたのは、麒麟ビールをはじめとした酒類事業がしっかりと稼いで経営を支えてくれていたからです。まさに両利きの経営の典型事例であり、挑戦を続けた医薬事業が現在ではグループをけん引する利益を生み出すまで成長しています。

そしてその挑戦は、今度はヘルスサイエンス事業へと引き継がれます。既存事業が堅調であり収益基盤が盤石である今だからこそ、ヘルスサイエンス事業に挑むことができるのです。酒類事業は、少子高齢化に加えて健

康志向の高まりや世界的なアルコール規制強化といった逆風が吹いており、将来的にも消費量の減少が予想されます。もう一つの医薬事業は、創薬やパテントクリフ、薬価改定などの難しい壁があります。これら2本柱だけでは企業としての持続的成長がおぼつかない。将来、リスクが顕在化した場合には、ヘルスサイエンス事業がグループ経営を支える役割を担う、そのような状況を見据えて、現在の取り組みがあるのです。

また、当社グループが各事業を展開するエリアとしては、日本、アジア・パシフィック、米国を主としており、グループ全体で見ると、EPS構成比はおよそ3分の1ずつとバランスが取れています。地政学的リスクを鑑みれば、今後もこのバランスはある程度保っていくことが望ましいと考えています。もちろん、事業ごとに見れば進出できていないエリアもあります。例えば、ヘルスサイエンス事業にとって米国は非常に魅力的な市場です。とはいえ、足元のアジア・パシフィックで鳴らない太鼓は、米国に持ついても鳴ることはありません。ですからまずはアジア・パシフィックできちんと事業を成功させることが大切です。すぐにでも進出したい気持ちはありますが、まだ事業展開のための知見や人財が追いついておらず、現実的には難しい。アジア・パシフィックで一番になれるだけの力をつけ、成功を収めた上で、米国をはじめとする他の地域に進出していきます。



多様性を受け入れ、挑戦を応援する文化を後世につないでいく

さて、ここで私自身の経験を少しお話ししたいと思います。もう50年前になりますが、私は麒麟ビールへの入社面接で「この会社はビール事業が安定しているから、ぜひ新規事業をやらせてほしい」と言って、採用してもらいました。周囲からは「変わっているな」と言われましたが、会社は了承してくれて、それで新規事業に関わる営業担当としてキャリアをスタートさせてもらったのです。現場は毎日新鮮で、新しいアイデアが次々と湧いてきました。アイデアは前例のないものばかりでしたが、それでも実現させてもらうことができました。

このように、当社グループにはもともと従業員の多様

性を受け入れ、挑戦を応援してくれる風土があります。まさに私自身が経験してきました。良い組織風土は今も根付いています。そして、後世にも引き継いでいかなければなりません。従業員からもっと多くの挑戦が生まれることで、お客様や社会から「キリンググループは、世の中が抱えている社会課題を、長年培ってきたさまざまな技術力の強みで解決してくれる会社」であると認めていただける企業でありたい。そのために、当社グループの価値観や行動の指針について、もう一度、私たちの原点に立ち返り、見つめていきたいと思います。

必要なのは、専門性と起業家精神を兼ね備えた人財

これまで述べた成長を実現していくためには、人財の育成・確保が喫緊の課題となります。さまざまな構想や戦略があっても、最後にそれを実行するのは人だからです。今、当社グループに一人でも多く必要なのは、専門性と起業家精神を兼ね備えた人財です。

まずは、専門性をもった人財が自分の強みを生かして、もっとイノベティブな価値を創出していくことが求められます。マーケティングでお客様のインサイトを把握するのも、研究開発でこれまでにないものを生み出すのも、あらゆる仕事の中でAIやデジタル技術を効果的なツールとして使いこなしていくのも、やはり高度な専門性があるからこそです。

加えて、起業家精神が必要です。新たなビジネスチャ

ンスを見つけ、革新的かつ独創的なアイデアと、リスクを恐れない行動力で成果を追求する。このような姿勢を身に付けた人財が、成長のために不可欠です。祖業であるビール事業も、100年以上前の創業当時はまだ珍しかったビールを酒販店に2、3本置いてもらうところから始まりました。ビジネスの基本は、そうした一見地味な行動の積み重ねでできています。簡単にはできないからこそ、やりがいがある。歯を食いしばって「何とんでもやり遂げる」という気概を、今一度胸に行動していくことを従業員に求めています。人財育成は経営トップの最大の任務として、力強く推し進めていきます。

■ 人的資本、研究開発、マーケティング、デジタルトランスフォーメーションの詳細はP26～33参照

信念を貫き、投資家の皆様の期待に応える

現在、2027年より先を見据えた長期経営構想についても議論している最中ですが、私たちは、もっとイノベティブな企業でありたいと思います。「世界のCSV先進企業となる」という大きなビジョンには変わりはありませんが、もう一段ギアを上げていきたい。多様な従業員一人一人が、日々の仕事は全てCSVにつながっていると信念をもって挑戦を繰り返していくことで、組織全体でCSV経営を推進していく企業へと進化してまいります。

社会課題を解決するとともに経済的価値として得られる利益を創出し、企業価値の最大化に努めていく。すなわち、当社グループのCSV経営に一層の磨きをかけていくことが、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への責任を果たすことであると、私は確信しております。引き続き、皆様の期待に成果をもって応えてまいりますので、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。

Message from the COO

経営と現場が一体となって最大限の力を発揮し、戦略を実現する

経営者が自ら五感を使ってリアルをつかむ

2024年は、各事業の稼ぐ力を高めるため、私のモットーである「現場・現物・現実」の三現主義に基づき、現場の実行力向上に取り組んだ一年でした。投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーとの対話の中では「南方の言う現場力とは何なのか」「稼ぐ力にどうつながるのか」というご質問をいただくこともあるため、改めて私の考えをしっかりお伝えしたいと思います。

私は経営を成功に導くには、「正しい戦略」と「内部プロセス」、そして「従業員一人一人のマインドと行動」の3つが必要であると考えています。いくら戦略が正しくても、内部プロセスに問題があれば障害がどんどん起きてしまいます。また、そのどちらもそろっていたとしても、最終的に戦略を実行するのは従業員です。一人一人が、会社の生命線である大事な戦略を理解し、目の前の現実をしっ

かり自分事として受け止めているか。こうしたことを見た上で経営のかじ取りをしていかなければ、いくら素晴らしい戦略と正しい内部プロセスがあっても、絵に描いた餅で終わってしまいます。経営者自らが現場のリアルな実態をどれだけ把握できているかが、大きな経営戦略を描き、その実効性を検証する上で非常に重要なのです。

私はこの考えに基づき、2024年は国内外の拠点を訪問して集会を開き、2025年4月時点で100回以上、1,000名を超える従業員と対話の機会を持ちました。前向きに頑張っている姿に勇気をもらおうと同時に、現場の実態を五感でつかむことで、さまざま課題や改善すべき点も見えてきました。改めて、従業員一人一人の力を100%価値創造に振り向けられるよう、対話集会で得られた課題を経営層に展開し、スピード感を持って取り組んでいるところです。

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



透明性の高い多様な視点で強い経営体制を構築する

海外を含めた事業会社の経営陣との連携も強化し、日々のコミュニケーションに加えて、毎月1対1、膝詰めで対話する時間を持っています。各社長も現場を精力的に回っており、互いに現場で気づいたことを包み隠さず共有し、リスク含めて率直に対策や改善すべき経営課題を議論しています。各社長の個性や考え方は異なりますが、目指すところに「ブレ」はないと実感しており、より強固な経営体制を構築しつつあります。

また、全ての事業の基盤である「人財」と、イノベーションを生み出す基盤となる「R&D」については、高い専門性と豊富な経験を持つ濱氏と藤原氏を新たに常務執行役員に登用し、執行体制をさらに盤石にしました。加えて、キリングループの目指す事業ポートフォリオにふ

さわしいスキルをお持ちの方々を、新しい社外取締役としてお迎えしました。此本氏は海外事業、M&AおよびICT・DXについて、三上氏は研究・生産領域および化粧品事業について、それぞれ高い見識を持っています。より多様な視点で戦略やその実行の過程をチェックしてもらうことが可能となります。加えて、当社の社外取締役は、国内外のさまざまな事業所に積極的に足を運び、現場の従業員と対話・交流していることも特長です。こうした取り組みを通じて、人財や各事業の実態を経営陣全員が温度差なく把握できていることは、当社グループの大きな強みとなっています。

■■ 新役員からのメッセージはP68～69参照



短期と中長期の双方の成長を実現する

さて、2024年は売上収益と事業利益ともに過去最高を記録しましたが、多くの事業会社が増収増益となったのは、単年度の取り組みの結果ではありません。過去の失敗に学び、試行錯誤を重ね、目標達成しようという強い意思が行動にも現れたからであり、実行力が向上してきた証左と言えます。また、ファンケルのTOBではブラックモアズ (Blackmores) 買収時と同様に、過去のM&Aの経験、失敗から学んだことを糧にして、ポスト・マージャー・インテグレーション (PMI) に大変力を入れました。

一方で、親会社の所有者に帰属する当期利益については、次の成長ステージに向けて事業構造に関わる費用を全て計上したことで、大きく減少しました。これらは問題を先送りにしないという判断であるものの、経営としての先見性や分析力の甘さを真摯に反省しています。事業利益のみならず最終利益を増幅させてこそ、真に稼ぐ力が高まっていることをお示しできることから、2025年度は大幅増を目指します。財務KPIについては「平準化しないEPS」へと変更し、ボトムの利益へのコミットを強め、目標達成に向けて取り組んでいきます。

そして新たに、事業計画のあり方も見直しました。これまで中期経営計画として3カ年固定の計画を作成していましたが、長期的に到達すべきゴールを設定した上で、1年ごとにローリングする計画へと変更しています。外部環境の変化はますます激しくなっており、環境変化に合わせて戦略を毎年機動的に見直すことで持続

的成長が実現できると考えます。一方で策定サイクルは変わっても、私たちが目指す山頂に変わりはありません。その時の状況に合わせて登るルートを適切に選んでいくことで、短期と中長期の目標の双方を実現していきます。

2025年は単年度の目標を達成しながら、中長期的な成長の実現に向けた布石をしっかりと打っていく一年とします。

まず、2019年以降、将来の成長ドライバーとするべくヘルスサイエンス事業へ投資を続けてきましたが、投資先行から成長実現へステージを変える転換期と位置付け、年内に事業の黒字化を必ず実現します。

酒類事業では、麒麟ビール、ライオン (Lion) とともに、ブランド力の真価が問われる中、注力ブランドへの集中投資を継続し、さらに付加価値のある商品、サービスを提供しながら、収益性の高い事業へとレベルを一段上げていきます。

飲料事業では、麒麟ビバレッジはヘルスサイエンス飲料商品の構成比を高め、商品ポートフォリオシフトをさらに加速させます。コーク・ノースイースト (Coke Northeast) は当社グループとして40年以上の歴史がありますが、人財・設備への着実な投資によって、ここ数年で飛躍的に成長しています。経営と現場の信頼関係を強みに、オペレーショナル・エクセレンスにさらなる磨きをかけていきます。

医薬事業では、協和麒麟のグローバル戦略品「ク

リースピータ」「ポテリジオ」が予定通り伸長し、会社として売上収益5,000億円規模に成長しました。開発中の新薬KHK4083もポジティブな結果が出ており、期待が高まっています。2025年はKHK4083の臨床試験のための研究開発費用が発生しますが、これは将来のさらなる

飛躍に向けた投資と捉え、当社グループ全体でカバーしていきます。

これら4事業がそれぞれ自律的に成長するだけでなく、事業間で人財・技術・ナレッジを還流させ、世界で類を見ない新たな価値創造を行える存在を目指します。

ワクワクする未来を見据え、価値創造の源泉となる組織能力へ投資

私たちはすでに、KV2027の先に向けた議論を始めています。CSV経営を通じて持続的な成長を実現し、特に「健康」という重要な社会課題に対して、当社グループの強みでお客様のさまざまなライフステージに貢献し、「キリンがいてくれて良かった」と、世界で一番信頼される企業グループになりたいと考えています。そうした未来を築くために、基盤となる4つの組織能力に投資を行い、イノベーションを次から次へと生み出す企業に変革していきます。

1つ目は人財です。特にヘルスサイエンス事業への人財投資を強化し、まずはアジア・パシフィックで最大級のヘルスサイエンス企業となり、グローバルで勝てる組織へと進化させます。人事制度は、従業員一人一人のチャレンジやアクションファーストを推進する制度に変えていきます。一人一人が専門性を磨き、グローバルで戦える「強い個」と、多様性あふれる「強いチーム」を生み出すための人財投資を積極的に行います。

2つ目はR&Dです。私たちには、高い技術力に基づくイノベーションを、過去から連綿と起こし続けてきた自

負があります。しかし、それに甘んじることなく革新的技術を生む発想力や、実際のビジネスにつなげる社会実装力をさらに磨かなければなりません。プラズマ乳酸菌のように0から1を生み出すことは容易ではありませんが、健康に関する新しい素材や新しい機能開発には今後も投資を続けますし、1を10にも100にもすることにも注力していきます。

3つ目はICTで、外部連携とともにDX人財の獲得・育成を進め、経営や事業プロセスを飛躍的に高度化させます。また、AIの導入を積極的に推し進め、人とAIが共存できる状態を早急につくり、業務の効率性向上と新たな価値創造のスピードを大胆に加速させます。

4つ目はマーケティングです。酒類・飲料事業を中心としたブランドビジネスにおける当社グループ独自のナレッジやノウハウを、生活者起点にこだわって高次元に発展させると同時に、それらの強みをヘルスサイエンス事業にも展開していきます。各地域の生活者ニーズを深く捉えることで、お客様の期待を上回るイノベーションを次々に起こすグループに進化していきます。

「実行力」とは一人一人の創意工夫と執念の集大成

実行力を上げるのに近道は決してありません。私がここで申し上げている取り組みの多くは地道なものであり、継続して初めて本物になります。実行者である私たちが常にお客様や患者さんとながっている感覚を持ち、それらの人たちの笑顔を思い浮かべること。そして、そのために自分が何をやるべきかを常に考え、創意工夫することが大切です。青臭いと思われるかもしれませんが、そうした思いや執念を持って、経営者から現場の

従業員まで全員が行動できれば、高い実行力を発揮できる強いグループになると信じています。

今後も経営陣、現場の従業員、現場を支える従業員がワンチームとなって実行力に磨きをかけ、稼ぐ力を高めていきます。そして社外のステークホルダーの皆様にも誠心誠意、説明を尽くし、対話を続けながら、皆様からの共感や応援をいただけるような経営を進めてまいります。

02 キリングループの概要

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、多様で盤石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

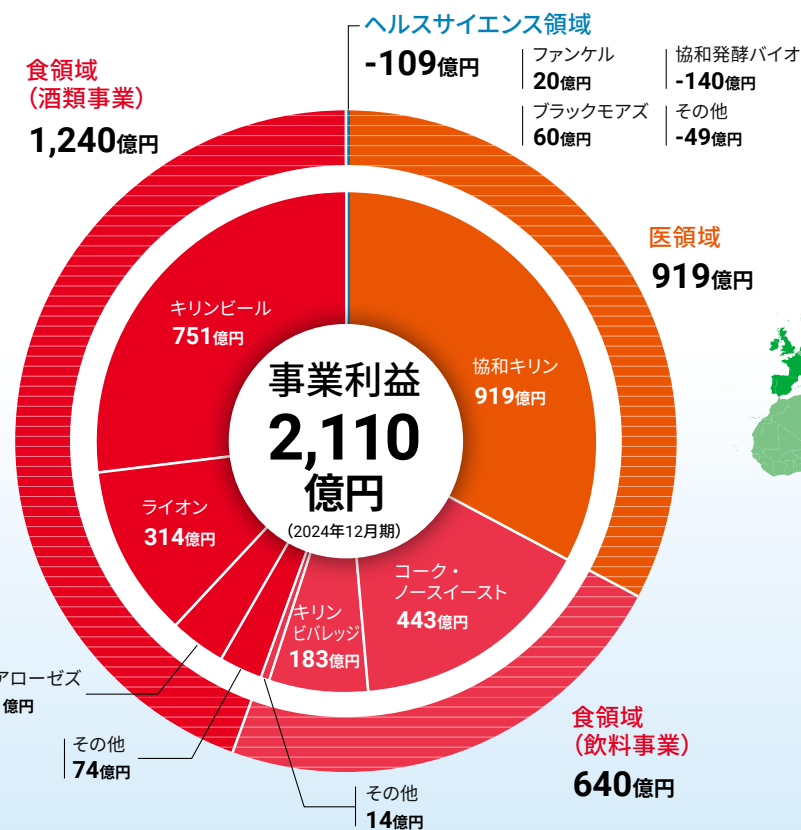
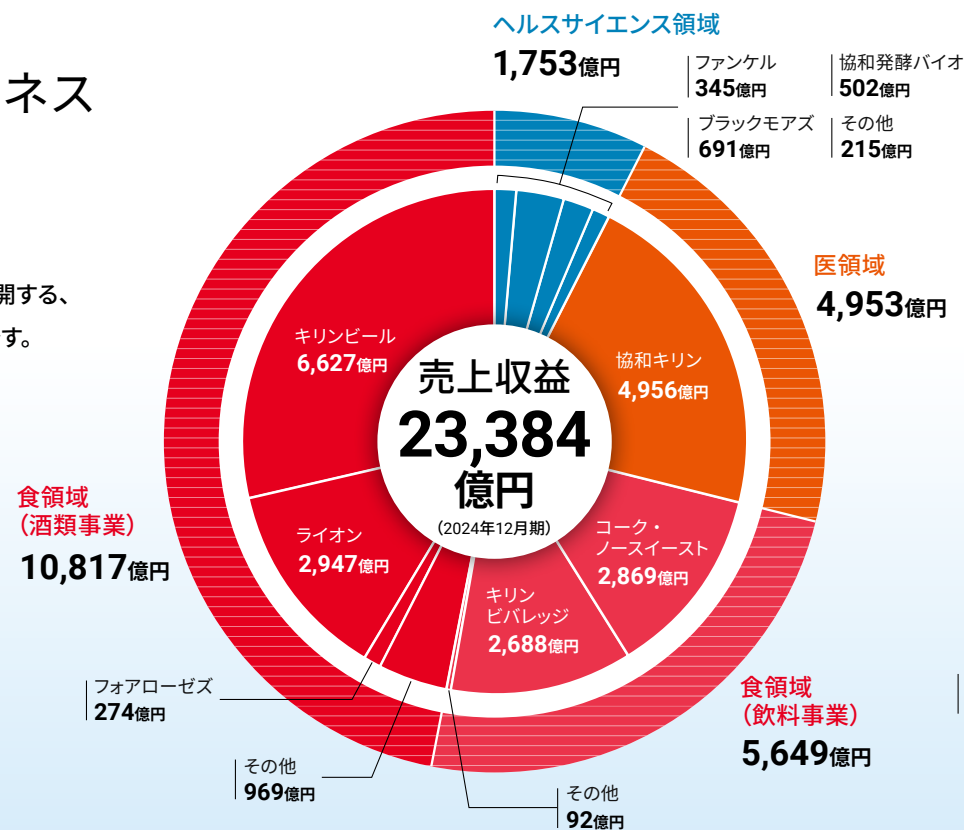
従業員数 1,067人(単独)、31,934人(連結)

証券コード 2503(上場市場=東証プライム)

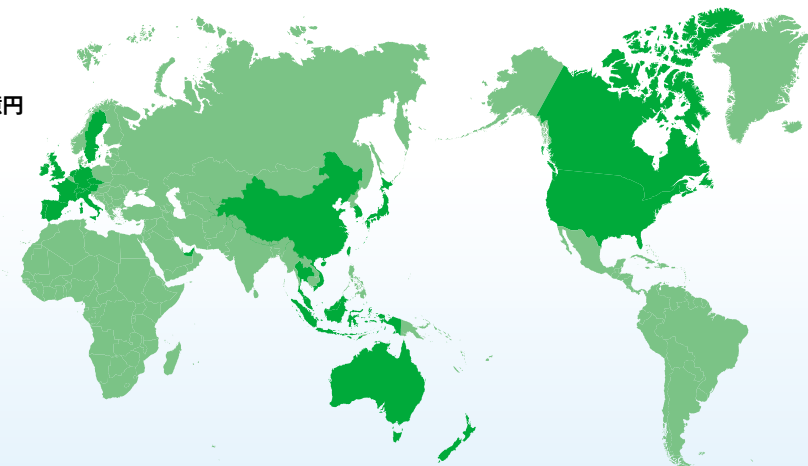
連結子会社 177社

持分法適用会社 28社

(2024年12月31日時点)



キリングループの世界の拠点



生産拠点と販売拠点のいずれか
あるいは両方が1つ以上ある国や地域

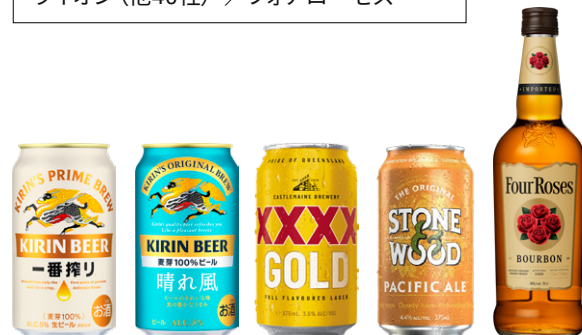
食領域(酒類事業)

売上収益 10,817 億円

事業利益 1,240 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10社) /
ライオン(他40社) / フォアローゼズ



食領域(飲料事業)

売上収益 5,649 億円

事業利益 640 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 4,953 億円

事業利益 919 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。

主要な子会社 協和キリン(他55社)

アンメット・
メディカルニーズ
を満たす
医薬品の提供



ヘルスサイエンス領域

売上収益 1,753 億円

事業利益 -109 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 ファンケル(他8社) /
ブラックモアズ(他30社) / 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。



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・再編

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
- 2019 ヘルスサイエンス事業部新設

長期経営構想キリングループ・ビジョン2027
(KV2027)

2019年
中計

2022年
中計

2025年
計画

食領域
Since 1907

- 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



医領域
Since 1982

- 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



- 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



- 2006 メルシャン株式会社を連結子会社化



- 2017 ブラジルキリン株式譲渡完了



- 2020 New Belgium Brewing Company, Inc. を完全子会社化
- 2021 Lion-Dairy&Drinks 株式譲渡完了
- 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
- 2022 華潤麒麟飲料（大中華）有限公司 株式譲渡完了
- 2023 Myanmar Brewery Limited 株式譲渡完了

- 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「クリスピータ」「ポテリジオ」の欧米での販売を開始



- 2023 「クリスピータ」の北米自社販売を開始
- 2024 Orchard Therapeutics plc（現・Orchard Therapeutics Limited）を完全子会社化
- 2024 Kura Oncologyとの提携

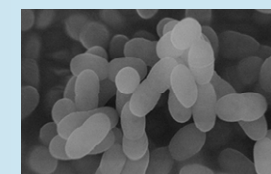


ヘルス
サイエンス
領域
Since 1983

- 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



- 2017 「iMUSE」発売



- 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 Blackmores Limitedを完全子会社化
- 2024 協和発酵バイオ株式会社 アミノ酸事業等の譲渡合意
- 2024 株式会社ファンケルを連結子会社化



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

キリンググループは、
自然と人を見つめるものづくりで、
「食と健康」の新たなよこびを広げ、
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

キリンググループの一員として
大切に考える考え方、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
げでキリンググループ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

よるこびがつなぐ世界へ



持続的成長のための経営課題「グループ・マテリアリティ・マトリックス」(GMM) P.21

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 適時、再評価し改訂

長期経営構想 P.34

キリンググループ・ビジョン2027 (KV2027)

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。戦略の枠組み

CSVパーパス P.21

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。特に、健康、コミュニティ、環境、酒類
事業を営むキリンググループとしての責任の4つの分野に注力する

キリンググループ 年度事業計画 P.36~39

長期経営構想を達成するためのより具体的な戦略。
毎年改訂

キリンググループ
2027年に向けた
計画
(2025年計画)

キリンググループ
2028年に向けた
計画
(2026年計画)

キリンググループ
2029年に向けた
計画
(2027年計画)

CSVコミットメント P.88~95

CSVパーパスの実現に向けたアクションプラン。
原則、毎年3年分アップデート

財務・非財務ハイライト

財務指標

ROIC

4.1%

2025年予想 → 7.2%

EPS

172円

2025年予想 → 185円

※2024年までの実績については、従来の平準化当期
利益の計算方法で算出
・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
2025年から平準化しないEPSを採用する

非財務指標

■ GHG排出量の算定根拠についてはP97参照

環境 気候変動

GHG削減率
(Scope1+2の合計) (2019年比)

34%

2025年目標 → 28%
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

36%

2025 年目標 → 40%
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

3.1 kl/kl

ライオン
(Lion)

2025 年目標 → 2.4L/L未満
2027 年目標 → 2.4L/L未満

健康 中期ヘルスサイエンス戦略進捗

「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※3

30%

プラズマ乳酸菌の継続摂取人数※4

78万人

従業員 組織風土

従業員エンゲージメントスコア※5

71

2025年目標 → 72
2027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※6

15.9%

2025年目標 → 18%
2030年目標 → 30%

日本国内 キャリア採用比率※7,8

42.9%

従業員 労働安全衛生

休業災害度数率※9

0.97

2030年目標 → 0.1

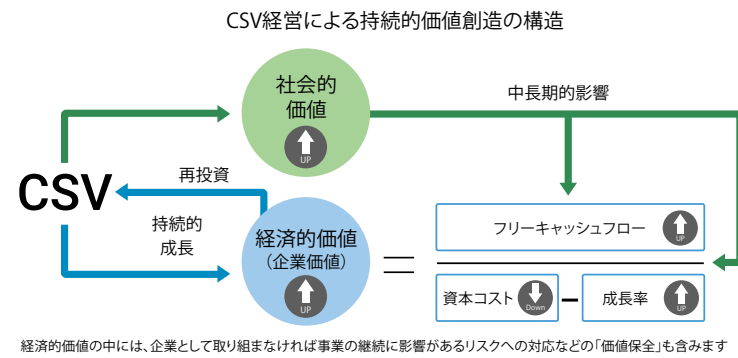
※1 キリンビール、麒麟ビバレッジ、メルシャンの3社で製品の包装に使用したPET樹脂を算定対象としています。
※2 水ストレスが高い製造拠点とは、Aquaduct (国際環境NGOの世界資源研究所 (WRI) が公表している、世界各地の干ばつ・洪水などの
リスクを地図上で確認するツール) のWater stressとWRFのBaseline Water Depletionを基に当社が定義した工場であり、対象工場は、
Tooheys Brewery/James Boag Brewery/CastlemainePerkins の3拠点です。
※3 2025年より目標項目を「グループのヘルスサイエンス商品を通じ与えた社会的インパクト (2025年目標→1億2,500万人)」に変更
※4 2025年より構成指標を「免疫市場規模拡大への貢献度 (プラズマ乳酸菌) (2025年目標→245万人)」に変更
※5 2025年より構成指標を「CSVの実践スコア (2025年目標→72)」に変更。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めます。
※6 日本国内の女性経営職比率の集計対象は、キリン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
含みません。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。
※7 2025年より構成指標を「LTIRスコア (2025 年目標→2.50)」に変更
※8 日本国内のキャリア採用比率の集計対象は、キリン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、再雇用者は含みません。
※9 2025年より構成指標を「プレゼンティーズム (2025年目標→63.6%)」に変更

(2024年実績)

03 キリンググループの価値創造

CSV経営

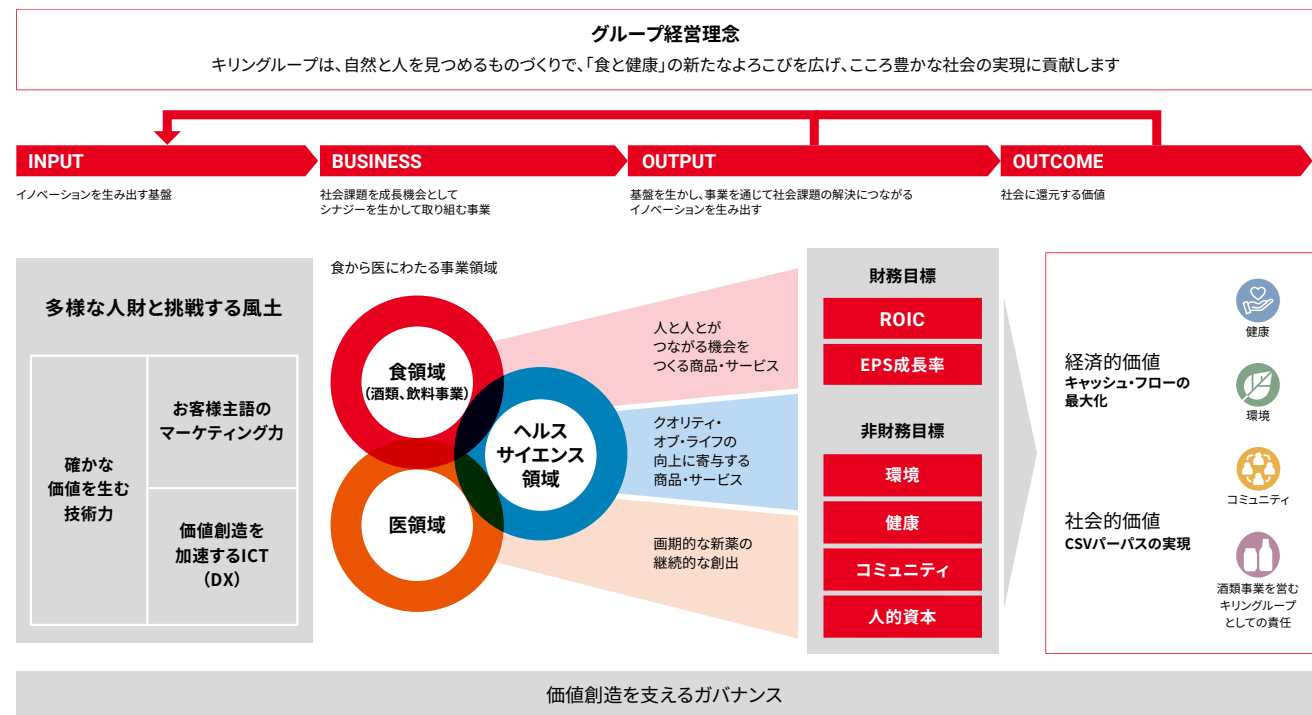
「CSV」とは、Creating Shared Value（共通価値の創造）の略で、2011年にハーバード大学のマイケル E. ポーター教授とマーク R. クラマー氏が提唱した概念です。社会的ニーズや社会問題の解決に取り組むことで社会的価値の創出と経済的価値の創出を実現し、成長の次なる推進力にしていくという考え方です。



価値創造モデル

キリンググループの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。



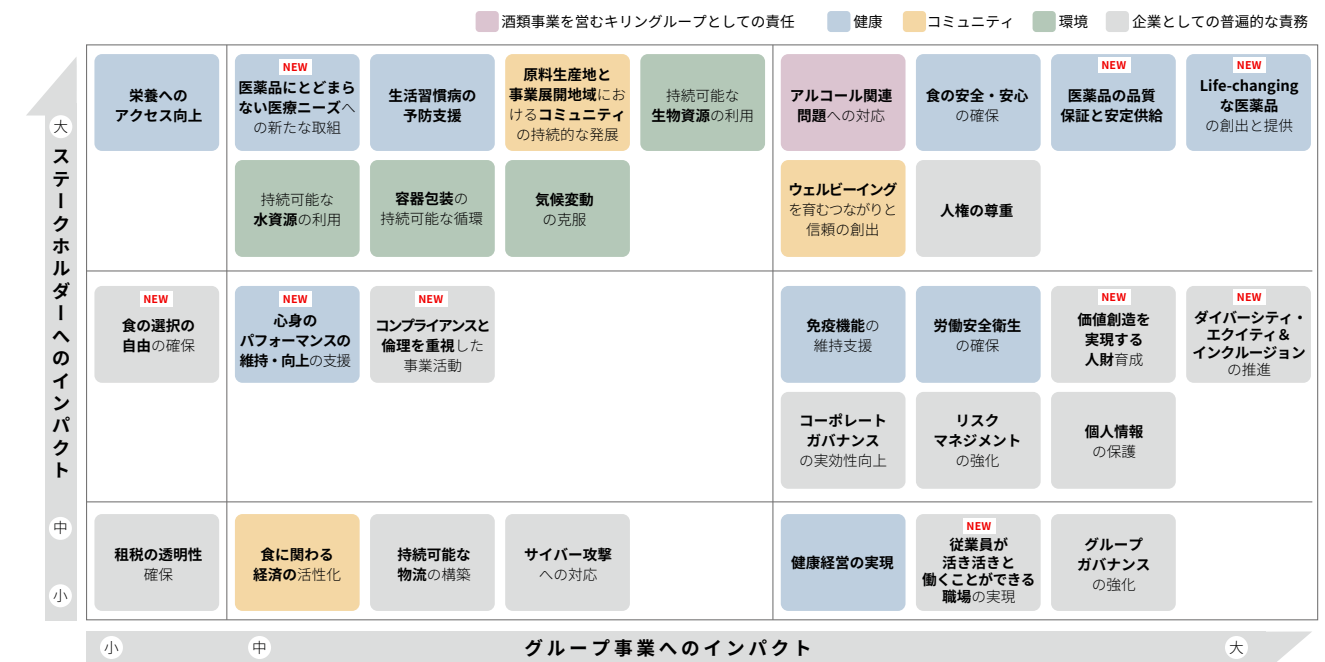
CSV経営の源流

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、全てが相互的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という言葉を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は時間の経過とともに

に変化していくものと捉え、適時再評価をし、事業へのインパクトとステークホルダーへのインパクトの2つの観点から再評価し、改訂しています。



CSVパーパス

「CSVパーパス」はGMMを踏まえ、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。

2025年2月には、CSV経営の前提であり、これまでも取り組んできた活動を「企業としての普遍的な責務」とし、企業経営の土台として明記しました。

また、10年先を見据えて特に注力していく領域を明確にするため、「コミュニティ」はより社会とのつながりを重視した表現に変更し、「酒類メーカーとしての責任」については、「酒類事業を営むキリンググループとしての責任」と名称を見直しています。各事業会社・部門は、こ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。

■ CSVコミットメントの項目や実績についてはP.88～95参照



*1 「企業としての普遍的な責務」は、CSVパーパスには含まれない経営諸課題である“人権”や“人財”、“ガバナンス”、“道義的責任”など

CSV戦略担当役員メッセージ

Message from the Senior Executive Officer of CSV Strategy

「世界のCSV先進企業」の実現に向けて、
各取り組みを進化させていく

あるべき姿の実現に向けて、各指針をアップデート

——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」をCSV担当役員としてどのように捉えていますか。

2024年も相変わらず環境は深刻な課題を抱えており、昨年はハリケーンや山火事といった気候変動による災害も多く発生しました。加えて、干ばつなどの影響で、さまざまな原材料価格が高騰しています。原材料が手に入らなければ、当然キリングループも商品を製造して販売することができなくなり、企業の持続性は失われてしまいます。つまり、事業を継続する上でも地球の持続性を維持することは重要なのです。

当社グループは、酒類・飲料・医薬・ヘルスサイエンスの事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、経済的価値を生み出す「世界のCSV先進企業」を目指していますが、この「世界のCSV先進企業」について、私たちはあえて明確な条件を設けていません。なぜなら、社会課題が変わ

り続ける中で、条件を設けることで意識がとらわれてそれ以外の活動を行わなくなったり、条件を満たした時点で活動を終了したりすることを避けたいからです。私たちが考える「世界のCSV先進企業」とは、当社グループで働く従業員全員がCSV経営を理解・共感して、日々の業務を通じてCSV経営に貢献し、インパクトの大小にかかわらずそれぞれがイノベティブな取り組みを行うことで社会にポジティブな影響を与え、結果として世界から評価いただく企業であると考えています。長期経営構想の目標年度の2027年も近づいていますが、CSV経営を具現化した価値創造の事例が出てきていると実感しています。

——CSVはどのように経営戦略と結びついて、価値創造につながっているのでしょうか。

当社グループは酒類・飲料、医薬に加え、ヘルスサイエンスをもつ多様で盤石な事業ポートフォリオと、発酵・バイオテクノロジーを中心とした技術力や多様な人財力を結集してCSV経営を進めています。特にヘルスサイエンス領域においては、2023年に当社グループに加わった豪州のブラックモアズ(Blackmores)は、「People」「Planet」「Community」を持続的成長の柱に掲げ、昨年加わったファンケルの経営も「正義感を持って世の中の『不』を解消しよう」という創業理念に基づいており、各社の経営戦略の中に、当社グループのCSV経営の思いが共有されています。

2024年には、CSVパーパスの各テーマで成果が生まれました。「健康」の分野ではプラズマ乳酸菌が2023年に「恩賜発明賞」を受賞したことに続き、2024年には国立感染症研究所と共同で実施しているプラズマ乳酸菌の医療用ワクチンの開発研究が、国立研究開発法人日本医

療研究開発機構の先進的研究開発戦略センターが公募した「ワクチン・新規モダリティ研究開発事業」に採択され、今後医薬分野への拡大も視野に入れることになりました。これからも世界で「免疫ケア」の習慣を広め、将来懸念される新たな感染症への対策となる商品開発も目指していきたいと思います。また、ヘルスサイエンス領域の新規事業として、電気力で減塩食品の塩味やうま味を増強する食器型デバイス「エレキソルト スプーン」の販売も開始し、減塩を進めたいお客様からもうれしい声を頂戴しています。

「コミュニティ」や「環境」の分野でも、「麒麟ビール 晴れ風」のような地域社会の活性化に貢献するようなビール商品の販売、あるいは「麒麟 氷結®mottainai」のようなフードロス削減と原料生産地の農家の方々を支援する商品も、流通企業・消費者の方々に好評をいただきました。これからも地域社会や環境の課題を解決しながら経済的価値を創出する商品開発やバリューチェーンの生産性向上につながるような活動に取り組んでいきます。

当社グループのCSVの取り組みは、人財強化にもつながっており、特にここ数年の新入社員あるいはキャリア採用においては、「キリングループがCSV経営を柱として、社会課題の解決に努めているから一緒に働きたい」という声が増え、CSV経営を推進していく上でも大きな力になっています。

これからも、当社グループの強みである技術力・多様な人財力を活用してイノベーションを起こし、持続的な企業価値向上にチャレンジしていきます。

——2025年2月に公表された新しい持続的成長のための経営諸課題(グループ・マテリアリティ・マトリクス、以下GMM)について、どのようなフローで更新はされたのでしょうか。

まず私が管掌するCSV戦略部で世の中にどのような経営課題があるのかを第三者的な目線で把握し、それが自社にどのくらいインパクトがあるかを精査します。それを経営戦略会議やCSV委員会などで議論し、最終的に取締役会で決定しています。

今回発表したGMMは、ファンケルを連結子会社化する前から検討を始めており、項目自体は昨年までと大きくは変わっていません。そのため、現在引き続き、事業基盤が整ったヘルスサイエンス事業のGMMを精査中です。また、GMMの見直しはこれまで3年に1度、中計の策定に合わせて行っていましたが、これには投資家の方々からもさまざまなご指摘をいただいております。変化が激しい環境下で、今後は1年ごとにローリングする3年目標に合わせて、見直す予定です。

——CSVパーパスの一部の名称が変更になりました。その理由を教えてください。

今回の大きな変更点は、まず、これまでの「酒類メーカーとしての責任」という文言を、「酒類事業を営むキリングループとしての責任」とした点です。酒類事業を営む企業をもつグループとして、酒類事業以外の事業会社も含めてアルコールの有害摂取の根絶に取り組んでいく決意をより強く打ち出しました。



世界的な課題であるアルコール問題については、当社グループは酒類メーカーの連盟であるIARD（責任ある飲酒国際同盟）に加盟し、適正飲酒、20歳未満の飲酒防止を含む有害摂取の根絶に取り組んでいます。IARDは、ノンアルコールを含む酒類製品に20歳未満防止のメッセージを記載することや、バリューチェーン全体でパートナーと協力し、責任ある飲酒への取り組みを進めています。デジタルマーケティング領域では20歳以上の方に届くように5つの基準を設け、2024年にはIARD加盟企業のデジタルマーケティングで98.2%の遵守率となりました。当社グループでも引き続き広告や販売において、ノンアルコールも含めた酒類の責任あるマーケティングを引き続き推進していきます。

例えば、適正飲酒啓発では、ノンアルコールビール「グリーンズフリー」の飲酒運転根絶動画配信で15万人以上の視聴を獲得、従来から実施しているビール工場での啓発だけでなく、企業や大学へ出張して行う適正飲酒啓発セミナーへも数多く参加いただき、責任ある飲酒の理解

を深めていただくことにつながりました。

日本でも2024年2月に厚生労働省から、国民それぞれの状況に応じた適切な飲酒量・飲酒行動の判断に資する目的で、「健康に配慮した飲酒に関するガイドライン」が発表されました。一方で、アルコールはこれまで人と人のつながりを醸成するという役割も果たしてきました。私たちは、引き続き有害摂取の根絶に取り組んでいくとともに、適切な飲酒を通じて社会のよろこびに貢献するお酒の文化の醸成に寄与していきます。

もう1つの変更点は、GMMで特定した重要な経営課題のうち、どの企業にとっても必要な課題を、「企業としての普遍的な責務」と再整理した点です。「企業としての普遍的な責務」の中には、「人権の尊重」「ガバナンス」「人財育成」などが含まれています。企業が社会の一員として責任を果たし、ステークホルダーのニーズを考慮し、倫理的な行動をとることを普遍的な責務と整理しました。

実践的な取り組みと高度な情報開示で「世界のCSV先進企業」の実現を

—— **キリンググループが目指す非財務情報の開示レベルを教えてください。**

私たちは、サステナビリティ基準審議会（SSBJ）が2025年3月に公表したサステナビリティ開示基準に準拠すべく、準備を進めています。情報開示はステークホルダーとのエンゲージメントにとって重要であり、企業の透明性が向上し、信頼関係が強化されます。当社グループとしては、早くから準備を進め、社内でのデータ収集の効率化と投資家の方々にとって有用な開示を早期に実現し、さまざまなステークホルダーからのご意見を経営に生かしていきたいと考えています。そのため、分かりやすく、企業価値につながる開示を目指していきます。

—— **現時点での非財務分野での取り組みの進捗を教えてください。**

非財務データの収集は難易度が高く、また開示では、枠組みの全体像は見えているものの細かなルールなどには流動性があり、日本語・英語同時開示に向けては

対応のスピード感などクリアすべき課題が多いのが正直なところ。現時点では、「環境」においてTCFDおよびTNFDフレームワークへの対応や「ネットゼロに向けたロードマップ」の策定など、世界的に見ても先駆けた開示ができています。また、GHG削減の取り組み自体も順調に進み、グローバルで高い評価をいただいています。一方で、これまでは比較的早く実現でき、削減効果の高いところから進めてきたことにより、今後、取り組みの難易度は上がり、必要なコスト増加も予想されます。そのため、私たちは、取り組み自体の質を高めていきたいと考えており、例えば、容器包装の分野ではケミカルリサイクルにチャレンジし、ペットボトルの資源循環の仕組みづくりを進めています。これは世界的にも類を見ない取り組みですが、こうしたイノベーションによってCSV先進企業として存在感を示していければと考えています。

「生物多様性」においては、当社グループでは2010年にCOP10が行われて以降、生物多様性の指針や調達ガイドラインなどを作成して取り組んできました。生物多様性



は、課題としてはグローバルで共通するものではあるものの、天候や水資源の豊富さなどは地域によって異なるため、課題への取り組みとしては各地の特性に合わせて対応し、知見を蓄積した上で横展開していきたいと考えています。代表的な例がメルシャンの所有する梔子ヴィンヤードです。ここはメルシャンが自社で運営するワイン用のブドウを育てる畑で、垣根栽培や草生栽培によって豊かな生態系を育てており、環境省の自然共生サイト30by30にも登録されています。梔子ヴィンヤード自体の面積は決して大きくはありませんが、ここで得た知見を他の農地などに広げることで、社会貢献の範囲は広がっていきと考えています。2025年2月には山梨県の城の平ヴィンヤードも自然共

ステークホルダーとの対話から、将来を創造する

—— **6つのステークホルダー※とのエンゲージメントについて、最近の取り組みについてお聞かせください。**

2024年の代表的な取り組みでは、「お客様」とのエンゲージメントとして、サステナビリティへ高い関心をもつ消費者の意識や購買行動を調査しました

結論として新しい兆しが見え始めています。例えば2024年に発売した「麒麟ビール 晴れ風」や「麒麟 氷結®mottainai」のように売上の一部が地域コミュニティや原産地農家に還元される取り組みは、消費者の方々が、直接ではなくても、間接的にコミュニティの課題の解決に貢献する商品です。これらは若い世代のお客様や小売業の方々から共感をいただいております。従来商品よりも長く店頭に置いていただけるなどの成功事例が生まれています。ステークホルダーとの対話を通して、未来に向けた取り組みを今から進めていく必要性を改めて感じました。

生サイトに認定され、数少ない「事業を通じたネイチャーポジティブ」につながる事例として認められました。一方で、「麒麟 午後の紅茶」で使用している紅茶葉の農園は、私たちの所有ではないため直接コントロールすることが難しくなります。こうした場合にはレインフォレストアライアンスを通じて環境保全や、農園を取り巻く人々のコミュニティをサポートしていくとともに、同様のサポートをベトナムのコーヒー農園にも適用していきます。

「人権」については、国連の「ビジネスと人権の指導原則」に則って、当社グループは2018年に「人権方針」を公表しています。2021年に起きたミャンマーのクーデターによるビール事業撤退の際には、この人権方針に則って速やかに対応することができました。最近では、人権に対する世の中の意識が格段に高まっていると感じます。自社に限らず、私たちに関わる企業、人々も含めて、責任をもって向き合っていきます。

「人財」については、特に当社グループは事業ポートフォリオの変革期であり、事業展開地域や領域が広がってきており、また、新しい価値・イノベーションの創出には「多様性」と「専門性」が今後一層重要になってきます。経営戦略と人的資本投資をしっかりと結びつけて取り組んでいきます。

CSV経営は2013年のスタートから10年以上が経過し、従業員の理解や共感はかなり進んでいます。これからは実践面でさらに進化するステージと認識しています。「世界のCSV先進企業」の達成に向けて、従業員一人一人がアクションを起こしやすい仕掛けを設けることで、当社グループの商品やサービスが、人が生まれてから生涯を終えるまで、いつでもそばにあるような未来をつくりたいと考えています。これからも当社グループのCSV経営が生み出す新しい価値にご期待いただきたいと思います。

※「お客様」「株主・投資家」「地球環境」「ビジネス・パートナー」「コミュニティ」「従業員」。当社グループのCSV経営の実現のため、事業を通じて関わりを大切にし、新しい価値共創を目指す共通のステークホルダー

キリンググループのイノベーションの基盤

人的資本
多様な人財と挑戦する風土

キリンググループの人財戦略

経営戦略と人財戦略の連動

キリンググループでは、人間の無限の可能性を信じる「人間性の尊重」という考え方を基本理念とし、従業員一人一人が、新たな価値創造に向かって挑戦し、生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。人財を価値創造、競争優位の源泉と位置付け、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。人財戦略は、足元の経営戦略の実行性を高めていくことと同時に、人財のケイパビリティは将来にわたる企業価値を高め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。従業員それぞれが、専門性を高めるとともに、食（酒類・飲料）からヘルスサイエンス・医領域にわたる多様で盤石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ます。

また、多様な価値観を受容する組織文化を形成し、組織やチームを超えた共創を通じて、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。

課題と取り組み

人財戦略を価値創造につなげる「P&Cストーリー」

人財戦略の課題や重要度の高い取り組みは、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方向性は共通しています。「キリンググループらしい人財戦略」を推進すべく、グループの価値創造モデルに沿って、人的資本（多様な人財と挑戦する風土）が価値創造につながるグループ共通の「P&Cストーリー」を策定しました。P&Cストーリーは、Well-Being、Growth、DE&I、KABEGOEの4つのキーファクターで形成しています。P&Cストーリーを通じて、「専門性」と「多様性」を兼ね備えたKABEGOEをする人財と組織文化を形成していきます。

キリンググループP&Cストーリー

Well-being

健康で生き活きと働き、CSV経営への共感を通じて自らの仕事へのやりがいを生み出し、

Growth

自律的なキャリアに向けて、主体的に専門性を高め、多様な経験を得て価値観を豊かにし、

DE&I

自分とは異なる多様な価値観を受け入れる意識と、仲間と共創するマインドを持ち、

KABEGOE

何事にも興味を持って行動し、新たなアイデアや価値を仲間とともに創造する

課題と取り組み

KV2027の実現、その先のグループの持続的な成長に向けては、従業員一人一人が自分の仕事が会社のCSV経営につながっていることを理解し、業務を通じた主体的な創意工夫・価値創造の実践をすること、そういった組織文化が根付くことが重要と捉えています。そのために、将来の環境変化、今後の経営戦略も見据えた現状とのギャップから、戦略を実現する実行力向上（短期視点）と、将来の経営戦略を狭めないための人財戦略を常にアジャイルに変化させ続けること（中長期視点）の両面で、P&Cストーリーに沿って、ありたい姿と重点課題を設定しています。

重点
課題

- ① Well-Being：健康で生き活きとやりがいをもち仕事に向き合う従業員の創出
- ② Growth：「専門性」×「多様性」による人財力、リーダーの強化
- ③ Growth：グループ経営人財＝グローバルで活躍できる人財の育成・獲得
- ④ DE&I：多様性を受容する組織への変革
- ⑤ KABEGOE：失敗も学びに変えてKABEGOEをした事例が賞賛される組織文化の形成

2024年の成果と今後の取り組み

開示指標と独自性項目

Well-Beingから始まり、Growth、DE&I、KABEGOEまでの「P&Cストーリー」に沿った各重点課題に対する指標を設定し、独自性項目として開示しています。

社内外の環境変化が加速する中で、ヘルスサイエンス領域でのいっそうの成長加速、領域にまたがる事業展開の強みを生かすなどの新たな経営課題も踏まえ、2024年は、これまでの独自性項目にグローバルで活躍できるグループ経営人財の育成に対する指標として「グループ経営人財育成における投資額増率」を加えています。人財戦略を価値創造につなげていくために、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。

キーファクター	P&Cストーリー *キーファクターの位置付け	人財戦略の重点課題	重点課題に対する取り組み	取り組みを測るKPI（独自性指標）
	Well-Being *心と体の充実とCSV経営への共感 健康で生き活きと働き、CSV経営への共感を通じて自らの仕事へのやりがいを生み出し、	①活き活きとやりがいをもち仕事に向き合う従業員の創出	労働安全、健康経営方針やCSVの理解、共感、実践の促進施策	従業員エンゲージメントスコア 2021年 72 ➡ 2022年 70 ➡ 2023年 70 ➡ 2024年 71
	Growth *多様な個人の成長 自律的なキャリアに向けて、主体的に専門性を高め、多様な経験を得て価値観を豊かにし、	②「専門性」×「多様性」による人財力、リーダーの強化 ③グループ経営人財＝グローバルで活躍できる人財の育成・獲得（KH籍）	主体的な創意工夫・チャレンジを促す力、リーダー力の強化や、事業成長に必要な人財の可視化、アロケーションと外部獲得、経営人財育成	複数の事業領域経験者人数割合^{*1} 2023年 43.3% ➡ 2024年 47.8% グループ経営人財育成における投資額増率^{*2} 2022年 100% ➡ 2023年 142% ➡ 2024年 156%
	DE&I *組織としての多様性の受容 自分とは異なる多様な価値観を受け入れる意識と、仲間と共創するマインドを持ち、	④多様性を受容する組織への変革	多様な従業員が尊重しながら働くことを阻害する要因の特定と排除	エンゲージメント調査の多様性インデックス 2022年 68 ➡ 2023年 69 ➡ 2024年 69
	KABEGOE *多様性による共創 何事にも興味を持って行動し、失敗も学びに変えて、主体的に創意工夫・価値創造を実践をする	⑤失敗も学びに変えてKABEGOEをした事例が賞賛される組織文化の形成	組織・事業・国境を越えたCSV実践が「キリンググループ・アワード」で称賛される仕組み化	キリンググループ・アワードへの応募者延べ人数^{*3} 2021年 12.6% ➡ 2022年 23.1% ➡ 2023年 36.1% ➡ 2024年 94.2%

*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 グループ経営人財の対象層に対する人財育成投資額（グローバル人財育成の為に必要とされる投資、経営人財を対象とした育成プログラム など）について、2022年を100%とし、増減率を算出
*3 グループ全従業員の中で、キリンググループ・アワードへの応募者延べ人数を算出

事例

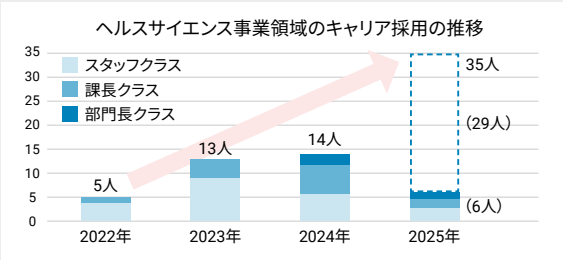
ヘルスサイエンス事業戦略の実現に向けた人財強化の取り組み加速

ヘルスサイエンス事業戦略のビジョン「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」の実現に向けて、2022年4月～2025年3月までに事業企画、マーケティング、基礎研究、品質保証、知財の各専門機能[※]にて、ヘルスサイエンス領域に携わった経験を持つ人財を計38人キャリア採用し、さらに2025年末までに29人を採用予定です。特にグローバルビジネス経験豊富な部門長クラスのリーダーを獲得したことで、今後のグローバルでの事業展開の加速につなげます。グループ内の人財配置では、人財交流による組織能力のシナジーを図っていきます。ファンケルとのシナジー創出に向けては、経営企画、海外事業、マーケティング・営業、品質保証を中心に双方の人財交流を約30人規模へ拡大しています。

また、今後のグローバルでの事業拡大に必須となる各

国の法規制対応やお客様理解に向けては、ブラックモアズ（Blackmores）が持つ知見を最大限活用するためにも、同社の専門家との協業を進めています。

※ マーケティング・営業・SCM・財務・人事・R&Dなど企業価値向上を実現していきます。



キリングループのイノベーションの基盤

研究開発

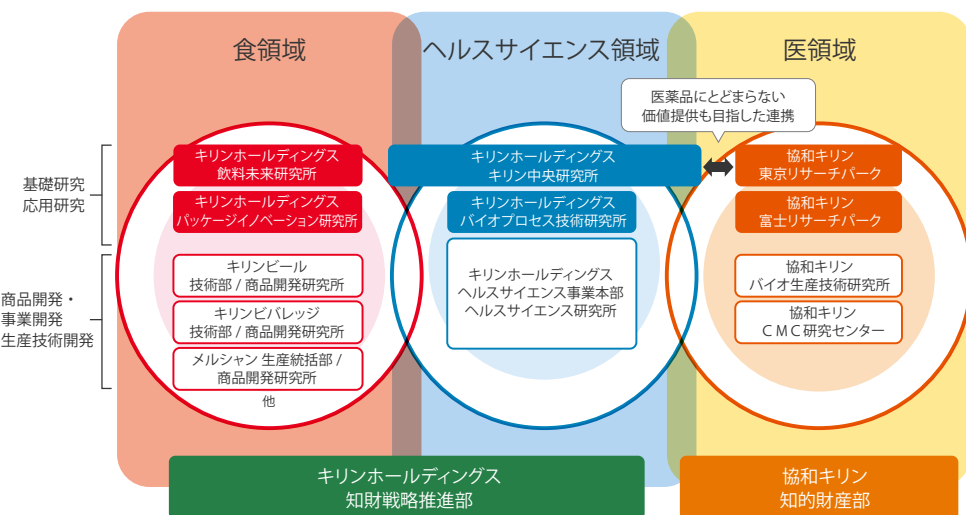
確かな価値を生む技術力

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・加工の知見や発酵・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、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、「キリン 一番搾り® 糖質ゼロ」を開発しました。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。医領域では、抗体作製技術をもとに、独創的な抗体医薬品を実用化しました。

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、各領域をまたいで人財や技術を掛け合わせながら、基礎研究から応用研究までを担っています。事業会社の研究開発組織は、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。



課題と前年からの進捗

これまでは、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会社に受け渡し、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。こうした中で、中長期的な事業貢献に向けた取り組みに課題がありました。そこで2023年から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し、事業戦略とR&D戦略を調和させることを進めてきました。2024年は事業部門とR&D部門との対話の場を多く設けました。これにより、事業の中長期を見据えた研究開発テーマを設定し、戦略に反映させることや、グローバルに広がる事業会社との付加価値創出に向けた新たな取り組みが進んでいます。

知財活動においては、事業・R&D部門の経営層との対話を行うことで、中長期的な事業貢献につながる知財創出を促進しています。また、プラズマ乳酸菌に関する知財をパートナー企業にライセンス許諾することで、免疫ケアという新しい市場の拡大につなげるなど、ビジネスの構築や事業の競争優位性に貢献しています。これらの知財活動は対外的にも評価され、令和7年度知財功労賞 特許庁長官表彰「知財活用企業（特許）」を受賞しました。



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。

中長期に向けてはお客様課題・社会課題、事業戦略を踏まえ、必要な技術を整理し、その維持・拡張に向けた研究開発に注力していきます。さらにその成果を知財権として保護して知財網とすることで、競合他社に対して技術的な優位性を確立し、事業の成長を加速させていきます。また、デジタルを含む社外技術と掛け合わせることで、新たな価値創造を目指して取り組みます。

また、ヘルスサイエンス事業の拡大を目指し、プラズマ乳酸菌、シチコリンの収益拡大に資する研究開発と、将来の新たなシーズの創出に向けた研究開発の両輪で取り組みます。特にファンケルとは、連結子会社化を受けてR&D基盤を整理しつつ、肌の領域をはじめとしたさまざまな共同研究をキリンホールディングスの研究所と行います。加えて、海外事業会社であるブラックモアズ (Blackmores) とは、当社グループが有する中味開発技術や包装容器開発技術、素材を活用したサプリメントや飲料の開発に共同で取り組みます。

協和キリンとは、2024年10月に合併会社であるCowellInex (コヴェルネクス) を設立しました。「医薬品にとどまらない価値提供」を目指して、継続的に新しいテーマを発掘・創出すべく、各社のアセットを掛け合わせて連携していきます。



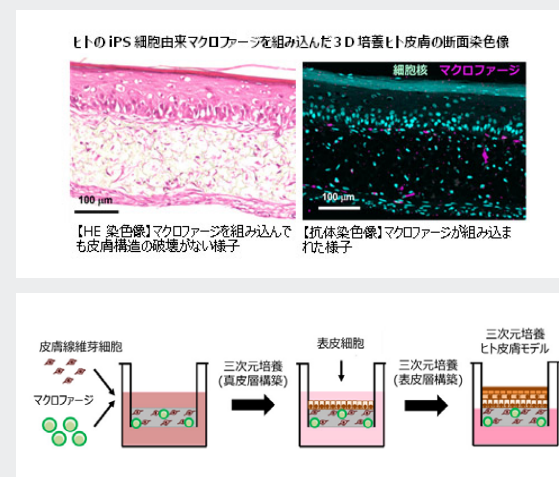
事例

世界に誇れる新技術や新商品を生み出す

● 3D培養ヒト皮膚モデルを作製

中長期を見据えた事業価値の創造に向けて、キリンホールディングスのキリン中央研究所は、ファンケルと順天堂大学大学院医学研究科と共同でヒトiPS細胞由来のマクロファージを用いた3D培養ヒト皮膚モデルを世界で初めて※作製しました。本モデルの活用により、老化やアレルギーなどの炎症に関わる症状を改善する、より効果的な方法を見いだすことが期待されます。

※ Medline, Embase, BIOSIS, 医中誌WEBに掲載された原著論文に基づく (2024年8月30日 (金) 調査実施 ナレッジワイヤ調べ)



● 豪州向け「キリン 氷結®」新商品開発

海外事業会社とのシナジー創出として、ライオン (Lion) と、キリンホールディングスとキリンビールのRTDの処方開発の技術を生かしてオーストラリアとニュージーランド市場向けの商品開発に取り組んでいます。「キリン 氷結®」の特徴はそのままに、豪州のニーズに合わせ、2023年に「KIRIN HYOKETSU LEMON」を新たに開発し現地で発売しました。2024年にも継続して新商品の開発・発売を行っています。



● 事業とR&Dの対話の場創出

事業とR&Dの対話の場として、社内展示会 (シーズ×ニーズ フォーラム) を中野本社で開催しました。ファンケルやブラックモアズをはじめとした国内外従業員1,000人以上が参加し、本展示会をきっかけに事業とR&Dでイノベーション創出につながる対話が続いています。今後も新たなテーマ創出につなげていきます。



キリングループのイノベーションの基盤

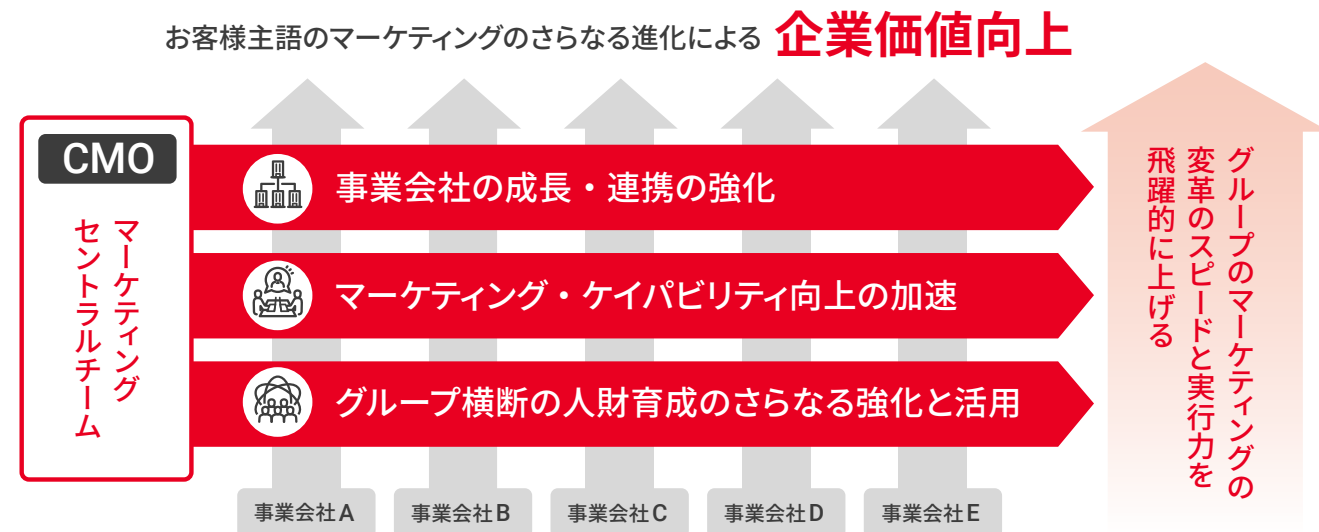
マーケティング お客様主語のマーケティング力

キリングループのマーケティングの強み・特徴、全体方針

キリングループでは、各事業会社のマーケティング部門と麒麟ホールディングスのマーケティングセントラル機能^{※1}が連携し、環境変化に応じた迅速な判断と実行力で、マーケティング組織能力を高めてきました。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。

※1 ①グループマーケティング能力の強化による成果創出、②キリンブランドの価値向上、③マーケティング人財マネジメントをミッションとしグループをけん引する機能。

- ▶ 食・ヘルスサイエンス領域において、CSV経営の根幹となる「お客様理解力」をグループ全体でさらに高いレベルへ引き上げ
- ▶ 「社会課題の解決に取り組むことで社会とともに成長する」というCSVの姿勢を企業ブランド、商品ブランドの両面で体現
- ▶ 将来を見据え、グループ視点の人財育成・活用とナレッジの交流を促進
- ▶ マーケティングセントラル機能による事業会社個別の課題解決支援と、事業会社の枠を越えた連携を創出



課題と前年からの進捗

- 2022年にマーケティングセントラル機能を立ち上げ、3つの課題が見えてきました。
- 1つ目は、「お客様理解力」向上による、ビジネスの成果創出です。従来の企業都合で発想する「企業主語」のマーケティングではなく、全ての判断軸をお客様に置き、本当にお客様が求めていることに応えるマーケティングへの変革が続いています。
 - 2つ目は、企業イメージを転換することです。ヘルスサイエンス領域の成長に貢献するため、当社グループが「お客様の健康に貢献する企業グループ」というイメージをさらに広く獲得することに取り組みました。
 - 3つ目は、「社会課題の解決に取り組むことで社会とともに成長する」という当社グループのCSV姿勢を、商品ブランド・企業ブランド

で体現することです。例えば、これまでも麒麟ビールでは日本産ホップを使用した「麒麟一番搾り[®] とれたてホップ」を販売するなど、食領域事業会社ではさまざまなCSVの取り組みを行ってきましたが、グループ全体でCSVのイメージを獲得するにはまだ伸びしろがあると認識し、さらなるイメージ強化に取り組んできました。

戦略、取り組みの柱

- 1つ目の課題である「お客様理解力」の向上のために、マーケティングセントラル機能が主導し事業会社の枠を越えた^{※2}体系的なマーケティング研修を通じた人財の育成を行っています。同時に、マーケティングセントラル機能から事業会社のマーケティング部へ、マーケティング人財の交流と知見共有も行っています。こうして育成・派遣されたお客様理解の深い人財が軸となり、各事業会社でブランド育成や戦略策定を実行できる体制を構築しています。ライオン (Lion) では、現地のお客様に対する理解に基づいてオーストラリアで「麒麟 氷結[®]」ブランドを上市し、続いてニュージーランドでも展開を実現しました。
- 2つ目の課題であるキリングループの企業イメージの転換を実現するため、2023年から開始した企業ブランドコミュニケーションを強化して推進しています。第3弾の小児科医篇では、当社グループが長年研究を続けてきた「免疫」の大切さを、医療従事者の皆様に「免疫ケアセミナー」を通じて伝える様子を、動画やオウンドメディアで紹介。第4弾の幼稚園篇では、子どもたちや保護者の皆様に免疫習慣の大切さを伝え、免疫ケアに取り組む機会づくりを行う様子をテレビCMにして展開しました。これらの活動により、お客様調査における当社グループの健康イメージは年々上昇しており、企業イメージの転換が着実に進んでいます。
- 今後は、3つ目の課題である当社グループのCSV姿勢の体現に向けて、代表ブランド（「麒麟 一番搾り[®]」「麒麟ビール 晴れ風」「麒麟 氷結[®]」「麒麟 午後の紅茶」「iMUSE」）とサッカーを活用した社会解決アクションにより一層取り組んでいきます。そして「酒類事業を営むキリングループとしての責任」を前提に、企業ブランド、商品ブランドの両面で「健康」「コミュニティ」「環境」という社会課題に取り組むことで、こころ豊かな社会を実現し、お客様の幸せな未来に貢献していきます。

※2 現在は麒麟ホールディングス、麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、メルシャン、小岩井乳業のマーケティング人財が対象。

事例

商品ブランド、企業ブランドの両面でCSVの姿勢を体現

- 「麒麟ビール 晴れ風」の売り上げの一部を寄付**

当社グループのCSVの姿勢を体現するブランドとして、麒麟ビールは2024年4月に「麒麟ビール 晴れ風」を発売しました。「日本の風物詩を守り、そこに集まる人々の笑顔を未来につなげたい」という思いで、売り上げの一部を桜の保全活動や花火大会への支援金として寄付する「晴れ風 ACTION」を実施。延べ1.9億人^{※3}以上が参加し、自治体への寄付として1億3,000万円以上^{※4}が集まりました。17年ぶりのスタンダードビールの新商品として、普段ビール類を飲んでいないお客様の獲得にも成功し、年初販売目標の130%を達成しました。

※3 「麒麟ビール 晴れ風」の購入本数を1人として換算した数と、晴れ風コインで寄付された枚数を含む
 ※4 2024年12月31日時点
- 日本サッカー協会とのパートナーシップ**

1978年から45年以上にわたり、日本サッカー協会（JFA）とパートナーシップを築いてきました。従来取り組んできた日本代表の応援以外にも、人々の心と体の健やかさをサポートし、人と人がつながるこころ豊かな社会に貢献する活動を協働して展開しました。CSVコミットメントに掲げる「ウェルビーイングを育むつながりと信頼の創出」を実践する活動として、サッカーを通じて家族や仲間とのつながりを深める「麒麟ファミリーチャレンジカップ」、能登半島地震復興応援「ビッグスマイルフィールド」などを開催し、コミュニティにおける社会課題の解決に取り組むことで社会とともに成長する企業としてのイメージを高めました。



キリンググループのイノベーションの基盤

デジタルトランスフォーメーション 価値創造を加速するICT

キリンググループのデジタルICTの強み・特徴、全体方針

デジタル技術の進化が加速し、お客様の生活や行動が大きく変化する中、企業には柔軟かつ迅速な対応が求められています。キリンググループはこの変化を捉え、長期経営構想キリンググループ・ビジョン2027 (KV2027) において「価値創造を加速するICT」を掲げ、デジタルを重要な成長ドライバーと位置付けています。近年の生成AI技術の加速度的な進歩により、デジタルの重要性が急速に高まってきたことを受け、昨年、長期デジタルビジョン「KIRIN Digital Vision 2035」を策定し、デジタル技術を活用した変革を推進しています。

当社グループの強みは、食・医・ヘルスサイエンスという多様な事業ポートフォリオを有しており、それによって得られる多様な顧客接点を生かした独自データを活用できる点にあります。これにより、ライフステージや健康状態が異なる幅広いお客様のデータを活用し、それぞれに最適な商品・サービスの開発につなげることが可能です。また、異なる事業領域を横断したデジタル活用により、シナジーを生み出し、新たな価値提供を実現します。

一方で、生成AIの進化に伴い、誤った情報を生成するハルシネーションリスクや、サイバー攻撃などのセキュリティリスクへの対応も不可欠です。当社グループは、これらのリスクを適切に管理しながら、デジタル技術の活用を加速し、食から医にわたる領域で価値を創造する世界のCSV先進企業を目指してまいります。



課題と前年からの進捗

お客様の嗜好が多様化し、モノやサービスの選択肢が増える中で、企業には一人一人のお客様に寄り添った価値提供が求められるようになってきました。この流れは、テクノロジーやデジタルの進化とともに近年加速しています。より良い商品をつくり、より多くのお客様にお届けする重要性は今後も変わりませんが、データや技術の進歩により、今では個々のお客様のニーズに応じたアプローチが可能になっています。当社グループはこうした変化に合わせ、お客様データとデジタル技術の活用を進めており、現在は個別最適なサービスの提供や、新たな製品・ビジネスモデルの創出に注力しています。これにより、より多くのお客様に価値を届けることで、市場の拡大とお客様体験の向上、さらには持続的な価値創造の実現を目指しています。

また、AI技術の進化が急速に進み、その活用の巧拙が企業の生産性や競争力を左右する時代となる中、ツールの導入自体は進んでいるものの、現場での活用が十分ではなく効果が最大化されていないという課題があります。これに対し、当社グループではデジタルの役割を「人がやらなくてよい仕事をゼロにする（＝生産性向上）」「人とともに価値を生み出す仕事を加速させる（＝価値創造）」と定義し、OpenAI社のGPTモデルを使用した「BuddyAI」や、Microsoft社の「Copilot」などの生成AIの活用を中心としながら、従業員が創造的な業務に集中できる環境の構築を進めています。導入を進める中で人がやるべき業務とAI・デジタルに任せる業務を明確に切り分け、価値創造に直結する業務へのリソース最適化を図り、組織全体の生産性向上を目指します。

そして企業の競争力を支える基盤として、AI・データ活用のグループ共通基盤の整備と、それを使いこなすための従業員のデジタルリテラシーの向上がこれまで以上に重要視されています。特に、労働人口の減少と人材獲得競争の激化が進む中、社内におけるデジタル人財の育成は不可欠な課題です。当社は2021年より、デジタル人財育成プログラムの「DX道場」に取り組んでおり、これまでに約3,800人が講座を受講しています。「DX道場」では、生成AI活用の効果を最大化するための新プログラムを開始するなど、研修内容のアップデートも継続的に行っています。今後もデジタル人財の育成を通じて、持続的な企業価値向上と競争力強化に取り組めます。

戦略、取り組みの柱、成果

キリンホールディングスは経営戦略とデジタル戦略を一体化した「KIRIN Digital Vision 2035」のもと、価値創造、生産性向上、デジタル人財の育成という3つの課題への取り組みを進めています。これらの取り組みによって、全社横断のデータ活用やデジタル技術の活用を促進し、社会課題解決につながる新たな製品・サービスの創出を目指しています。

具体的には前述の通り、各事業会社が自律的にお客様データとデジタル技術を活用しながら個別最適な「価値創造」を推進できる体制を整えています。また、その取り組みのベースを整えるため、全社で使える生成AIやデータ基盤などの整備を進めて「生産性向上」を図りながら、DX道場を代表とする全社横断の「デジタル人財育成」を進めています。

こうした取り組みを通して、本社のデジタル部門だけではなく、事業会社を含む全従業員一人一人がデジタルリテラシーを高め、そしてスピード感を持った「トライ＆ラン」(挑戦から学ぶこと)を繰り返しながら、挑戦し続ける文化の定着を目指していきます。

各取り組みは着実に前進しており、それぞれが次のフェーズへと進み始めています。今後は、これらの取り組みを現場や組織の枠を超えて連携させることで、全社的な広がりや深まりを生み出しながら、お客様によりスピーディに、より大きな価値を届ける段階へと進んでいきます。そして、食から医にわたる領域で価値を創造する世界のCSV先進企業の実現を目指します。

事例

「BuddyAI」で業務効率化を実現

「KIRIN BuddyAI Project」は、「KIRIN Digital Vision 2035」の実現に向けた象徴的な取り組みで、価値創造と生産性向上の両面からデジタル活用を推進しています。生成AIは従業員のBuddy(相棒)として、定型業務を代替するだけではなく、創造的な業務にも協働者として関わり、人の力を引き出す存在となっています。

BuddyAI導入の第1段階では定型的な業務の効率化を図り、第2段階では当社グループの独自データの取り込みや、技術的にハードルの高いクリエイティブ領域への応用を実現することで、人とAIが並んで創造的な業務に取り組む姿

を目指しています。

BuddyAIは2024年11月にマーケティング領域の従業員約400人を対象に先行導入され、2025年5月には国内グループ会社従業員15,000人に展開されました。先行するマーケティング領域では既に第2段階に移行しており、AIが日常業務のプロセスの中に自然に定着しつつあり、年間3万9,000時間の業務削減効果が見込まれています。また、グループ全体における第1段階では、年間約31万時間の労働時間削減が見込まれており、持続的に迅速な価値創出につながっています。

04 戦略とパフォーマンス

長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)

キリンホールディングスは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ループ・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

る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、キリングループの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ます。

長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)

グループ経営理念	キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよるこびを広げ、ここ
2027年目指す姿	食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる
経営成果	経済的価値の創造（財務目標の達成）・社会的価値の創造（非財務目標の達成）
戦略の枠組み	
価値観 “One KIRIN” Values	熱意、誠意、多様性 “Passion. Integrity. Diversity.”

過去の中期経営計画の振り返りと2027年に向けた計画

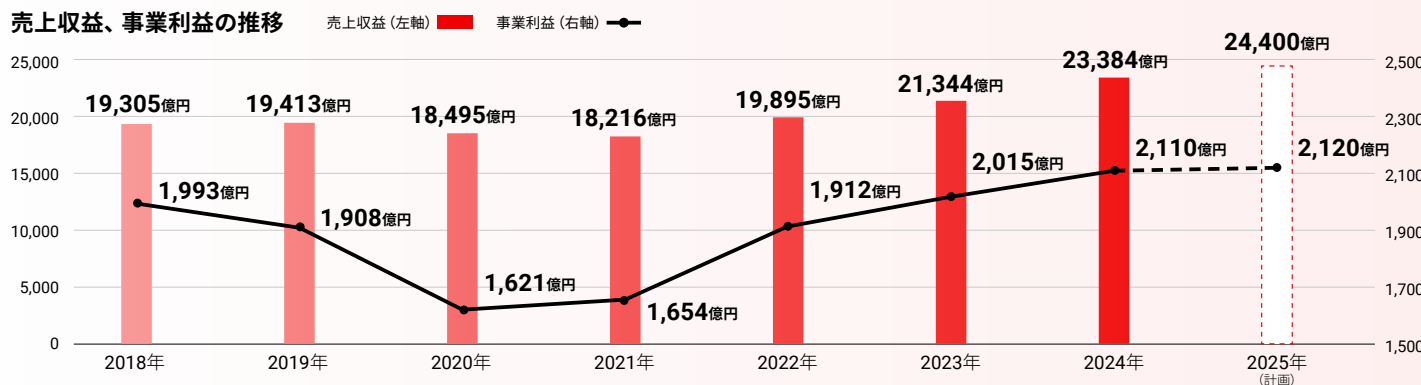
ここではKV2027が定められた2019年以降の事業計画を振り返ります。

キリングループ2027年に向けた計画については、次のページ以降でより詳しく説明します。

キリングループ2019年-2021年中期経営計画 (2019年中計)	キリングループ2022年-2024年中期経営計画 (2022年中計)	キリングループ 2027年に向けた計画
変革の基盤づくり - 既存事業のキャッシュ創出力をさらに高める - 株主還元のためのさらなる充実を図り、企業価値を最大化する - 既存事業領域（食領域・医領域）の中間に、複数の「医と食をつなぐ事業」を立ち上げ、育成し、グループの持続的な成長につなげる 振り返り 総括 2022年中計の成長への基盤が整った コーポレート - 事業ポートフォリオの整理や政策保有株式の売却等によるBSスリム化 - 自己株式の取得による平準化EPSの下支え - コーポレートガバナンスの質的向上（取締役会の多様性、報酬制度、リスクマネジメント） 食領域 - 高付加価値製品の展開 - 飲料事業×ヘルスサイエンス - 豪州乳飲料売却ほか 医領域 - グローバル戦略3品の複数地域での上市 - グローバル経営体制の構築 ヘルスサイエンス領域 - バリューチェーンの垂直統合 - プラズマ乳酸菌製品拡大 - 次世代戦略素材への投資	新たな成長軌道へ 3領域へ経営資源を集中 - 食領域の利益増大 - ヘルスサイエンス領域の規模拡大 - 医領域のグローバル基盤強化 振り返り 総括 環境変化に対応するための構造改革が進展 食領域 - 各社、既存ブランドの再生・新規ブランドの育成で成果創出 - 市場縮小・原燃料費の高騰に対し、各社で構造改革・価格改定を行い、収益基盤を強化 医領域 「クリスピータ」を中心に予定通りに成長 - グローバル・スペシャリティファーマとしての基盤作りも順調に推進 ヘルスサイエンス領域 - ファンケルを連結子会社化 - 領域の全体戦略に基づきPDCAを推進する体制を構築 - プラズマ乳酸菌の外部導出は国内外ともに予定に遅れ シナジー創出 - ヘルスサイエンス領域におけるシナジー創出の取り組み推進 - ヘルスサイエンスと医薬シナジーの創出推進 機能別戦略 - 機能別戦略の策定・モニタリングが定着 - 専門性と多様性強化に向けた機能軸のTM導入を推進（25年本格稼働） ガバナンス - 中長期業績見立てに基づく、キリンホールディングスと事業会社の戦略対話、事業ポートフォリオ議論が定着 3カ年固定中計を廃止し、3カ年ローリング・PDCAへ移行	攻めの姿勢を強化して成長を実現 構造改革フェーズから「成長実現ステージ」へと早期に移行

KV2027の実現へ

売上収益、事業利益の推移

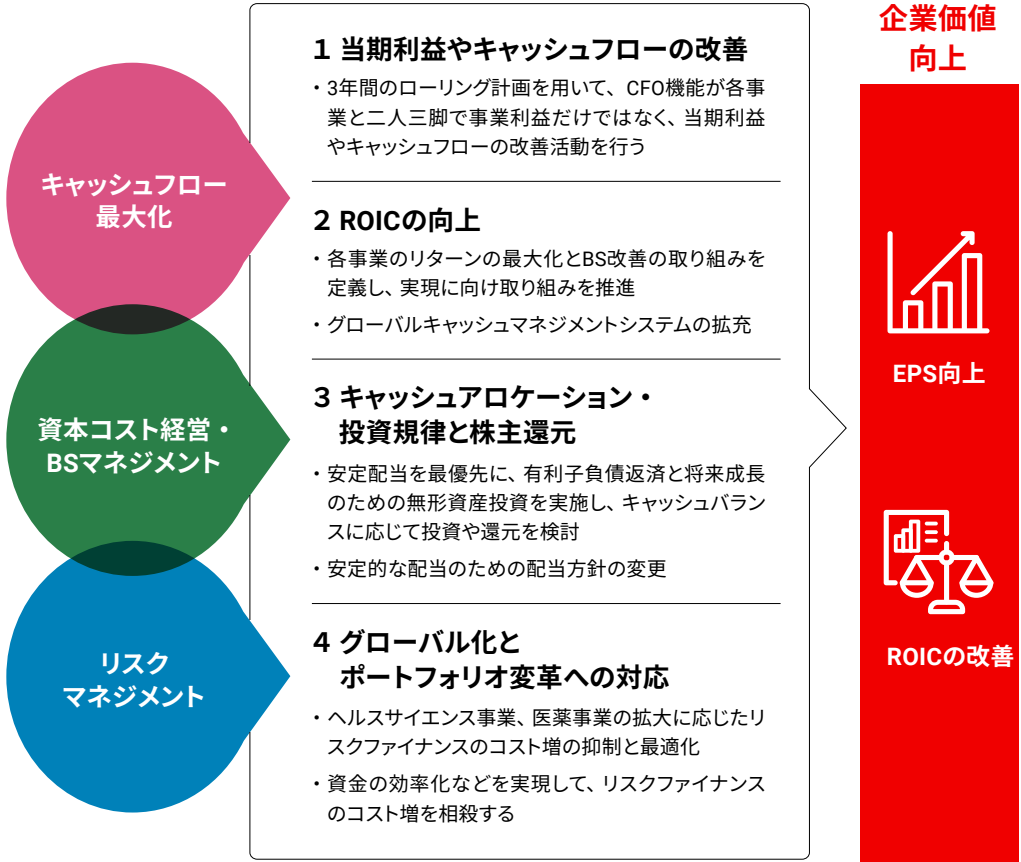


キリンググループ2027年に向けた計画

KV2027で示した方向性に従い、より具体性の高い戦略を策定したのがキリンググループ2027年に向けた計画です。

企業価値最大化に向けた財務戦略

財務規律を保ちながら既存事業を着実に成長させ、将来の主力事業を育成していきます。



不確実性にも備えた事業ポートフォリオ展開

不確実性や地政学的リスクも考慮しながら事業ポートフォリオを展開し、各エリアでEPS成長を実現していきます。



2027年目標

財務目標

EPS ^{※1} (1株当たり純利益)	3年CAGR＋一桁後半%（＋6%以上）
ROIC ^{※2}	9.0%

※1 2025年から平準化しないEPSを採用する。
EPS＝当期純利益／発行済株式数
※2 ROIC＝利払前税引後利益／（有利子負債の期首期末平均＋資本合計の期首期末平均）

非財務目標

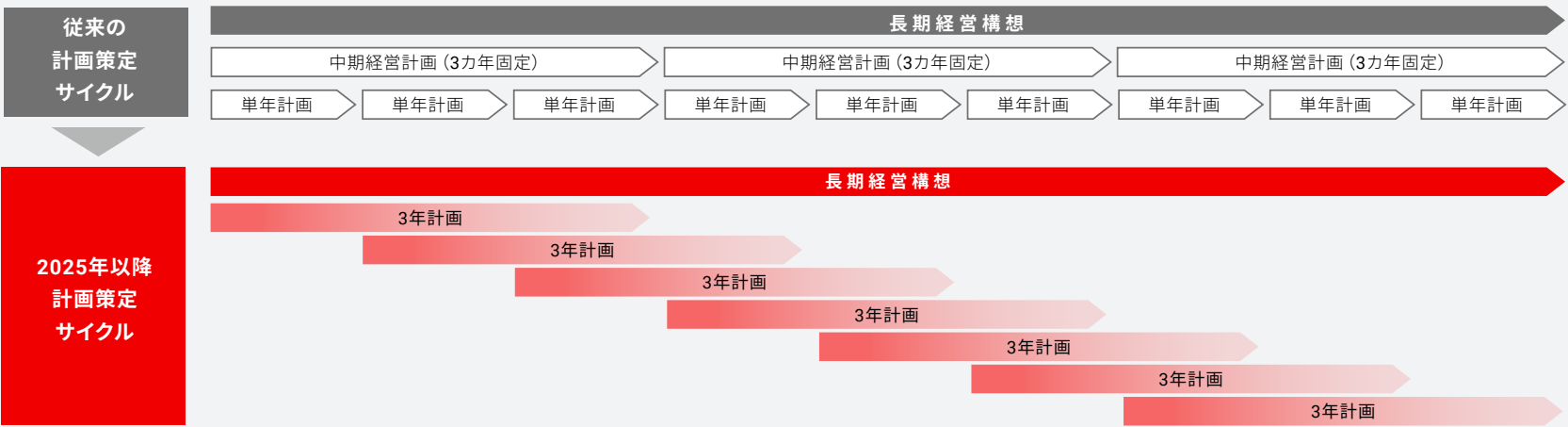
	テーマ	非財務指標	2027年目標
健康	ヘルスサイエンス戦略	グループのヘルスサイエンス商品を通じ与えた社会的インパクト	1億3,500万人
		免疫市場規模拡大への貢献度（プラズマ乳酸菌）	305万人
	医薬戦略	グローバル品の主要国における上市状況	製品・適応別上市国数
	医とヘルスサイエンス協働推進	医とヘルスサイエンスの協働取組達成度	非開示（※）
コミュニティ	つながりの創出	事業を通じた社会への前向きな力創出の貢献度	各活動の目標値
環境	気候変動	GHG削減率	42%
	容器包装	国内におけるリサイクルPET樹脂使用比率	50%
	水資源	水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位	2.4L/L未満
人的資本	従業員エンゲージメント 理念・パーパスへの共感	CSVの実践スコア	75
		従業員エンゲージメントスコア	75
	従業員の健康	LTIRスコア	2.00
		プレゼンティーイズム	66.5%
	多様性	国内女性経営職比率（キリンホールディングス籍）	24%

※知的財産に関連する内容などを含むため、具体的な構成指標と目標水準は戦略上非開示

■■ 各数値の詳細についてはP.87～95参照

計画策定サイクルの変更について

激しい環境変化の中では3カ年で固定化された中期経営計画は機能しづらくなっており、よりアジャイルな対応が求められることから、中期経営計画（3カ年固定）を廃止します。長期経営構想で示す大きな方向性・長期ビジョンからバックキャストして毎年3カ年計画をローリングする計画策定サイクルに変更します。



2027年に向けた事業領域別戦略

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



AIなどテクノロジーの急速な進化

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。



酒類・飲料事業

注力分野

おいしさや健康、共感など、お客様のニーズを捉えた商品開発とマーケティングをさらに進化させ、ブランド力を向上しながら価格戦略を実行する

- 価格改定・ミックス改善で着実に単価を向上させる
- 事業利益率の向上、EPS貢献の安定成長

今後の
セグメント事業利益
年平均成長
1桁半ば%



医薬事業

・グローバル戦略品の着実な成長と、将来の成長に向けた積極的な研究開発投資を継続し、Life-changingな価値を継続的に創出する

今後の
セグメント事業利益
年平均成長
1桁半ば%



ヘルスサイエンス事業

・展開するエリアでの各ブランドの取り組みにより、市場成長を上回る成長を実現する

2027年の
セグメント事業利益水準
180-200億円

2024年までの
取り組み

- お客様ニーズを捉えた商品開発と主力ブランドの強化
- ヘルスサイエンス飲料に関する商品ポートフォリオの継続的な拡大
- 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）
- 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

グローバル戦略品の成長

KHK4083（アトピー性皮膚炎）のPh3臨床試験が開始

さらなる開発パイプライン拡充に向けた投資の継続

ブラックモアズ（Blackmores）やファンケルの獲得
日本、アジア・パシフィックにおける成長戦略の策定

協和発酵バイオのアミノ酸事業等の譲渡合意

プラズマ乳酸菌事業の拡大

2027年に向けた
取り組み

- 狭義ビールをはじめとした収益性の高いカテゴリーや商品を強化し、市場に対するアウトパフォームを実現
- 豪州・北米におけるRTDカテゴリー強化による収益性の向上
- 収益性の高いヘルスサイエンス飲料などの成長加速による利益率の向上
- 北米の消費環境に応じた価格マネジメントとオペレーションの最適化

グローバル戦略品の継続的な成長

KHK4083（アトピー性皮膚炎）の2026年の承認申請に向けた取り組みの実行

ziftomenibの米国における承認申請および臨床試験の推進

ブラックモアズ・ファンケルそれぞれの事業成長の実現、
および計画通りの統合によるコストシナジーの実現

キリンホールディングスとファンケルによる
内外美容の新価値創造事例創出に向けた戦略、実行計画の策定

プラズマ乳酸菌の2025年黒字化に向けた素材の高付加価値化と国内外展開の拡大

協和発酵バイオのアミノ酸事業等の2025年内の譲渡

■■ 事業会社の戦略とレビューについてはP.58～59参照

■■ 事業会社の戦略とレビューについてはP.60参照

■■ 事業会社の戦略とレビューについてはP.61参照

CFOメッセージ

Message from the CFO

企業価値の最大化に向けて スピード感をもって取り組む

着実な組織能力向上の手応えを得られた一年

——2022年-2024年中期経営計画（2022年中計）の達成度を踏まえながら、2024年度の振り返りを願います。

この3年間で振り返りますと、2022年中計の策定当初からかなり大きな環境変化がありました。2021年のミャンマーのクーデターによる事業撤退に始まり、ロシアのウクライナ侵攻を起点とした世界的なインフレの進行など、私たちのビジネスも大きな影響を受けました。

こうした想定外の環境変化の影響もあり、ROICや平準化EPSの目標は未達となりました。これは大きな反省点だと捉えています。一方で、酒類・飲料などの既存事業では、ブランド力の向上やレベニューマネジメントに取り組んだことで、多くの事業で値上げを実現するなど、売上収益・事業利益が前年を上回って着地しており、組織能力自体は着実に向上しています。また、一昨年のブラックモアズ (Blackmores) に続いて、ファンケルを連結子会社化できたほか、ヘルスサイエンスセグメントにおける収益性のボトルネックとなっていた協和発酵バイオのアミノ酸事業等の譲渡にもめどがたちました。これらは定量目標の未達につながった要因ではあるものの、キリングループの将来の成長に必要な前向きな決断と考えています。

この一年間は、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の方々との対話を通じて、当社グループの目指す姿への理解・共感に努めてきました。CFO就任から2年が経ち、ステークホルダーの皆様とは徐々に関係性を深められ、私たちの考えをより深くご理解いただけるようになってきていると手応えを感じています。

——2022年中計で掲げていた財務戦略の観点からも結果の振り返りと翌年以降の課題について教えてください。

2022年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7,000億円を計画していましたが、最終的には5,800億円で未達となりました。一方で、事業ポートフォリオの組み替えやバランスシートマネジメントによるキャッシュの創出は順調に進捗しており、全体としてのキャッシュアロケーションは想定通りと捉えています。ただ、想定を上回る世界的なコスト上昇があったとはいえ、営業キャッシュフローは企業の稼ぐ力を示すものであり、ここが未達となってしまったことは反省点と認識しており、今後、最も意識していかなければいけない点と考えています。

今後についてお話ししますと、2025～2027年までの営業キャッシュフローの目標値は、8,700億円と設定しました。2024年度によりやくヘルスサイエンス事業の基盤が整いましたので、これからは既存事業のオーガニックな成長と、ブラックモアズ (Blackmores) とファンケルなど買収した企業の重複領域の排除などを中心にコスト削減に取り組む、フリーキャッシュフローの最大化を図ります。

現在、財務モデリングを導入し、3年先まで緻密に予測していますが、2027年末には2022年と同レベルまで負債を削減でき、次の投資を行う余力も生まれると見込んでいます。負債は営業キャッシュフローで返済していく想定のため、既存事業にも必要な投資を行い、しっかりと利益確保しながら、次の戦略的投資先を検討していく予定です。

変化に強い組織体制を構築し、収益力を高める

——2025年度より3カ年固定の中計から1年ごとにローリングする3年目標に変わるについてご説明ください。

外部環境の変化が激しい状況下で、3年間固定の計画に縛られてしまうと、柔軟に対処することが難しくなります。設定した数値目標に過度にこだわり過ぎて将来に必要な投資までもが実行できなくなるリスクも考えられます。加えて、現在の固定の中計では、期間の終わりが近づくと目先の目標しかなくなってしまうという課題がありました。こうした事情を踏まえて、2025年度からは毎年単年度計画を3年分策定し、それをローリングさせていきます。例えば、年度終了時点での3年後予想が想定内だった場合には、その延長線で計画を立てます。もし予想外の事態が発生した場合には、状況に合わせて目標を再設定していきます。

ただし、長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) をはじめとする長期目標は今後もお示しし続けますし、役員報酬も長期目標に対する達成度に応じた部分も設定します。長期的な目標はそのままに、短中期的な目標は状況に応じて柔軟に変えられるローリング式に変更することで、環境変化に強い組織体制を築いていきます。

——これまで採用していた平準化EPSをEPSに変更した理由をお聞かせください。また、ROICの改善に向

けてどのようなことに取り組んでいくのでしょうか。

EPSは企業の稼ぐ力を表すものですが、特別損失や事業売却による一時的な利益の増減など突発的な要因に左右されやすい性質を持っています。当社グループは、事業ポートフォリオの組み替えを進めたことにより、EPSにも影響が生じやすい状況でした。そのため企業としての稼ぐ力が見えにくくなることを懸念して、突発的な特殊要因を排除した平準化EPSを採用してきたのです。

しかし、投資家の皆様からは「平準化」の定義などが分かりにくいというご指摘も一部いただいております。加えて、将来のEPSはボトム利益まで実態を把握し管理することが健全であることを踏まえて、事業ポートフォリオがある程度整理されたこのタイミングからEPSに変更し、より分かりやすい開示を行っていきます。なお、突発的な事象を除いた適切な起点となるよう、今後は基準年のみ平準化EPSを算出する方針です。

ROICについては、企業価値向上を目指した資本効率の観点はもちろんのこと、財務規律維持の観点からも導入しています。例えば、事業利益額を重視し過ぎると、利益率が1桁前半しかなかったとしても、投資をすればするほど、事業利益自体の額を大きくすることが可能です。しかし、これでは株主や投資家の皆様から期待されている収益率を下回ることになるため、財務規律を維持するための指標としてもROICを事業会社に落とし込んでいます。具体的には事業会社ごとに設定した「運転

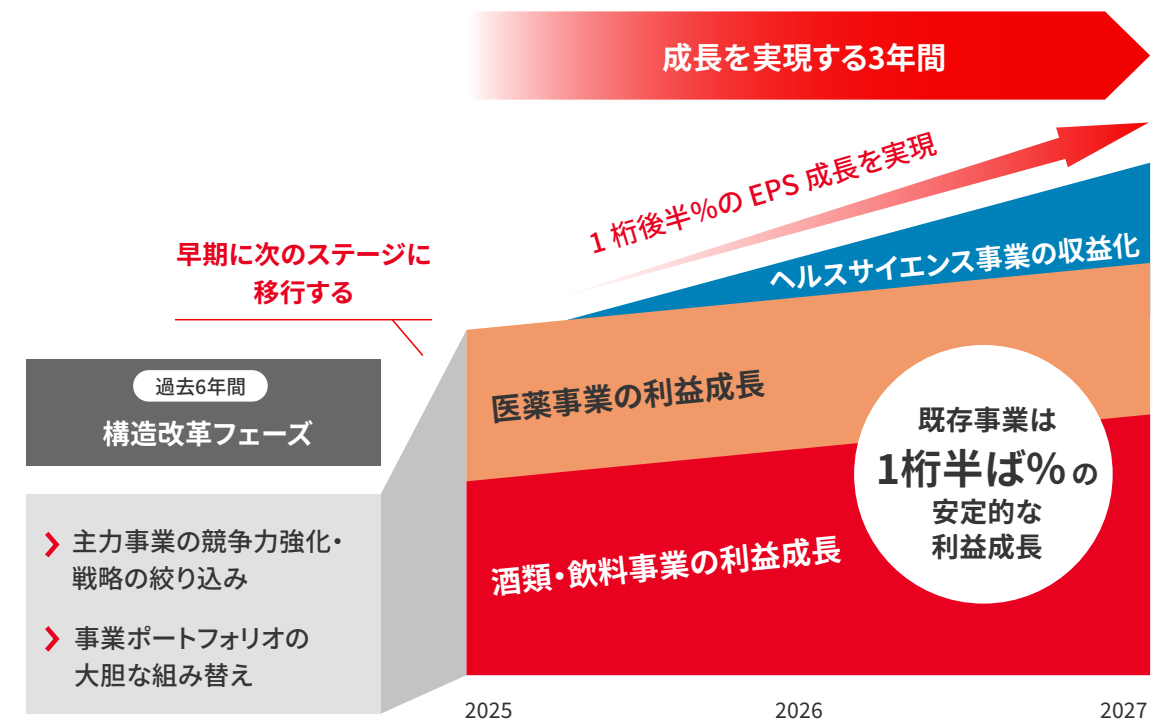
資本削減」「Cash Conversion Cycle(CCC)の短縮」「粗利改善のための原価低減の取り組み」などの状況を常に共有し、キリンホールディングスはその実行のサポートを行っています。加えて、事業ポートフォリオ見直しの際にも、グループ全体でのROICへの影響は常に意識しています。

営業、調達、物流など全ての仕事はキャッシュフローにつながっており、個々の取り組みによって改善できることはたくさんあります。しかし、従業員にとってROICという言葉には距離があるもので、一人一人が業務の中で意識するのは難しいと思います。従って、ROICを細分化したプロセス目標を設定した上で、各事業・部門ごとの目標に落とし込むことが大切です。そのため、一定期間ごとに成果をモニタリングすることで、ROICを意識した事業運営を実行できる体制づくりをグループ全体で進めています。私は事業会社企画部、キリンホールディングス経営企画部の経験から、ビジネスとファイナンスをつなぐ役割を重視し、組織風土の改革に取り組んでいます。

——資本コストを下回る事業についての考えを教えてください。

当社グループのWACCは約6%と算出しており、ほとんどの事業で資本コストを上回っていますが、一部で下回る事業があるのも事実です。当社グループは、再建が必要な会社に対して再建計画の策定を指示し、キリンホールディングスも一体となって改善に取り組んでいます。その結果、自力での再建が難しい場合には、私たちよりもその事業を生かす経営ができるベストオーナーへの売却や、事業撤退なども選択肢に入れて検討します。

各事業が事業ごとのWACCを上回ることが事業継続の基本です。しかし、事業ステージによっては一時的に収益率が低くなることも考えられるため、WACCを下回っていても戦略的に保有する意義があると判断した場合には、事業を継続します。その際には、長期間にわたって低収益率とならないように常にコンディションを確認し、課題があれば、グループ全体で再建に取り組んでいく方針です。



発酵・バイオテクノロジーでつながる4つの事業で収益力を拡大

——CFOの視点からキリングループの事業ポートフォリオをどのように評価していますか。

当社グループは、発酵・バイオテクノロジーという技術をベースとした4つの事業でポートフォリオを構成しています。そして、各事業のライフステージを意識して経営資本を振り分けており、この方針は今後も変更ありません。

祖業の酒類事業は、成熟期を迎えており、人口減少の問題に加えて、世の中の健康志向の高まりやアルコール規制強化などを踏まえると、酒類事業で安定した基盤を維持しながら、ヘルスサイエンス事業の拡大や飲料事業の健康シフトを高めていくという戦略ストーリーはグループとしても適切な選択であると考えています。その上で、医薬事業は、事業自体の成長性はもちろんのこと、ヘルスサイエンス事業を拡大するためにも重要なアセットであり、グループ全体のキャッシュアロ

ケーション戦略を考慮し、当面は現状の保有形態を維持していきます。

事業ポートフォリオがある程度整った今、各事業間のシナジー創出を求める声を多く頂戴しており、私たちもその重要性を認識しています。そもそも当社グループは、祖業の酒類から飲料、医薬、ヘルスサイエンスと事業で培った技術や知見を応用して領域を広げており、各事業が誕生した時から既にシナジーを発揮しています。また、各事業がもつ研究開発、製品技術、品質管理、マーケティング、デジタルICTなどの機能は、事業をまたいで共有が可能であり、各事業の付加価値の最大化に貢献していると考えます。

振り返りますと、酒類事業のビールを造る技術から飲料事業は誕生しており、ビール酵母を扱うことで磨かれた、微生物をコントロールする技術、つまり発酵・バイオテクノロジーから医薬事業はスタートしています。医

薬事業の工場立ち上げの際には、キリンビールのエンジニアリングの技術も大いに生かされました。

そして医薬事業の技術、知見は、今ヘルスサイエンス事業に大いに役立っています。医薬事業とヘルスサイエンス事業の親和性の高さは、昨年キリンホールディングスと協和キリンが50%ずつの共同出資を行い設立したCowellnex（コヴェルネクス）がその象徴です。当社グループはR&Dに注力していますが、開発時点では研究対象の素材が食品になるか、医薬品になるかは分からない場合があります。シチコリンのように同じ素材でも国によっても判断が異なる場合もあります。こうした背景を踏まえて、医薬、ヘルスサイエンスの両方につながる研究開発を行うプラットフォームとしてCowellnexは設立されたのです。

また、ファンケルがもつ化粧品事業は当社グループにとって新しい領域というご意見もありますが、私たちはあくまでもヘルスサイエンスの一環だと捉えています。なぜなら化粧品には大きく分けてメイクアップとスキ

ケアの2つがあり、ファンケルの事業はスキンケアが多くを占めています。

飲料やサプリメントで体の内側から、スキンケア商品で外側からと、肌の健康に体の内外からアプローチできるため、スキンケアは既存事業との親和性が高いと考えています。

さらに、ファンケルには年間約280万人の購買接点があり、これを当社グループのマーケティングと組み合わせることで、各ブランドのプレゼンスを高めることができると考えています。加えて、海外では特に東南アジアとオセアニアでブラックモアズの販売網や規制対応力を用いて、ファンケルの優れたサプリメントやスキンケア商品を展開することで、グローバルでの成長も加速させていきます。

つまり、私たちの事業は全てつながっており、このつながりそのものが重要なシナジーと考えているため、この効果の最大化を目指していきます。

グローバル企業としてもう一段階ステップアップを

——バランスシートの改善に向けた取り組みについてお聞かせください。

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、キリンホールディングスが一括で余剰資金の借入れと不足資金の貸付などのキャッシュをコントロールできる体制を整えました。これによって2022～2024年までの3年間で各社の余剰資金(リスクに備えた資金)を800億円以上圧縮できています。今後はこれをもう一段階進めたいと考えており、ファンケルなど新規連結会社には速やかにGCMSを導入していきます。

CCC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3年間で既に170億円を削減し、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おり、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。

また、当社グループは日本事業が中心であったため、「円」中心の通貨マネジメントを行ってきました。しかし、今では半分以上が米ドルに入ってきますので、円以外の通貨も含めてトータルで物事を考える必要があります。そのため、どの通貨をどのくらい所有すべきかなど、通貨の適切な持ち方も検討し、資金を有効活用できる体制を一層整えてまいります。

——成長投資の一環として、無形資産への投資に対する考え方やスタンスを教えてください。

昨年も酒類・飲料事業でのブランド育成や老朽設備の更新、医薬事業の研究開発、デジタル分野におけるICTへの投資、そしてそれらの実行を担う人材への投資など、必要な無形資産への投資は積極的に実施しています。その際にはそれぞれの事業の持続的な価値創造や成長実現の基盤として無形資産へ適切な投資が行われることを重視しており、今後もこの方針に変更はありません。

近年はグローバルで非財務情報の開示要請が高まっており、こうしたニーズに応えていくために、キリンホールディングスの財務部門に開示統括室を新設しました。ここでは、無形資産投資への実効性を高めていくため、非財務情報と財務情報の相関性や因果関係の仮説検証を行い

ます。ご存じの通り無形資産投資の財務指標への影響を測定する方法はまだ一般的に確立はされていません。しかし、非財務資本への投資が将来の企業価値向上にどうつながっていくかを意識しながら経営を行うことは重要です。財務部門が財務情報と非財務情報を一体で取り扱い、開示していくことで、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションをさらに深めていければと思います。

また、当社グループでは、グローバル企業としての経営力を高めるためにSAPを導入しています。導入自体は完了していますが、今後はグループ各社間でのデータ連携や相互活用を進め、経営情報の可視化・透明化を

図ります。現在も、例えばキリンビールとライオン(Lion)はともにSAPを使っていますが、製造原価などをデータ化する際のルールは会社ごとに異なっています。経営企画部でDXを担当していた実績と経験を生かし、今年はこうしたデータの項目や粒度といったルールの統一化を早期に行ってまいります。

統一化を進めるためにはシステムに合わせて業務のやり方などを変える必要があり、一時的に従業員に負担をかけることもあるでしょう。ですが、会社全体で得られるメリットを最大化するためにも、システムに適するような仕事の進め方にアップデートしていくとともに、そうした人材の育成にも取り組んでまいります。

企業価値向上を確信いただけるよう、スピード感をもって計画を実行していく

——株主還元についての考え方をお聞かせください。

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。実際にこれまで減配したことはなく、平準化EPSに対する配当性向40%を基準とし、安定配当に努めてきました。2025年度以降は、株主資本コストを意識した経営をより一層進めるため、連結株主資本配当率(DOE)による配当を導入します。同時に累進を原則とすることで、より安定的かつ持続的な還元を実現していきますので、ご安心いただければと思います。

一方でトータル・シェアホルダー・リターン(TSR)も意識しており、投資家の皆様が求めるような成長を実現するための投資も行っていきます。また、投資のタイミングが一時的に合わない場合は自己株買いを含めた還元策を実施しますが、これはあくまでも適切な投資先が見つからなかった場合の対応としてご理解いただければと思います。

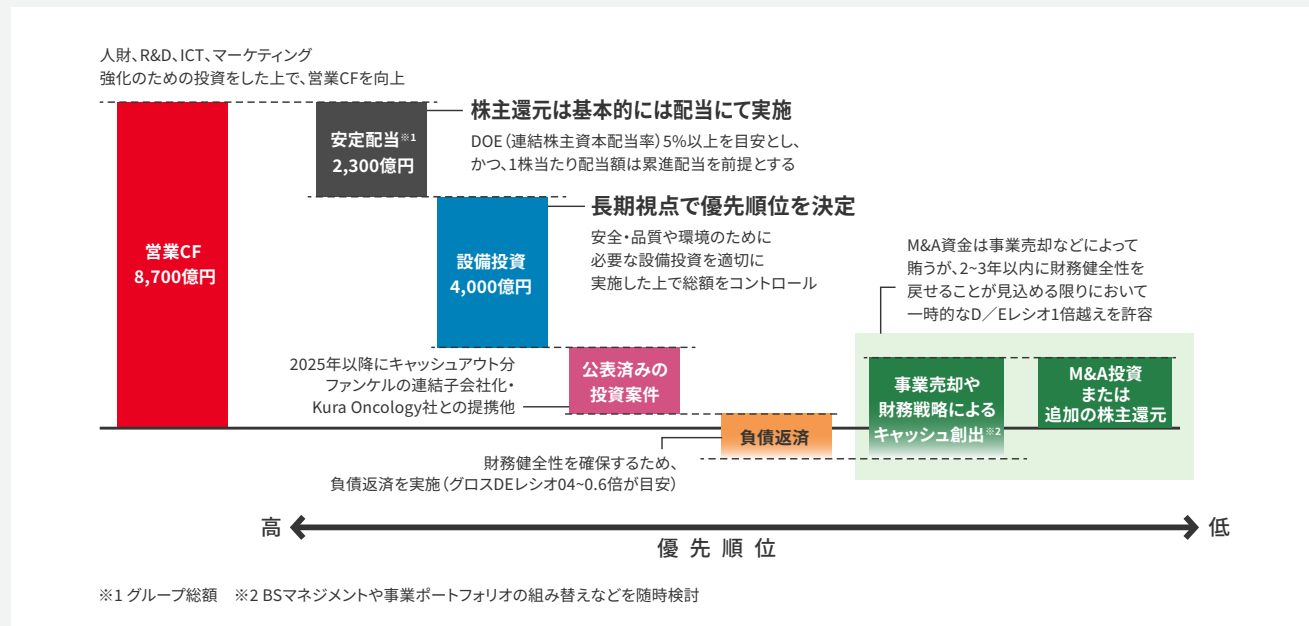
——現在の株価水準について、CFOとしてどのようにお考えでしょうか。

現在の株価水準は、株主や投資家の皆様に十分にご満足いただけるものではないことは認識しています。株価は企業の将来的な価値を数値に表したものであり、当社グループは最高益を3年連続で更新しているもの

の、将来の成長性には確信をもっていただけていないことの表れであると考えています。

2022年中計期間は、華潤麒麟飲料の売却や協和発酵バイオのアミノ酸事業等の譲渡合意に加え、ブラックモアズとファンケルの買収があり、事業ポートフォリオを組み替えるタイミングに当たりました。過去の他社事例でも、ポートフォリオの組み替え期間中は株価が低迷した事例がいくつもあります。ですが、現在の当社グループの株価水準がこのままで良いとは思っておらず、できるだけ早期に企業価値が株価に適切に反映されるよう、投資家の皆様と対話していきたいと思っています。

当社グループの戦略ストーリーや事業ポートフォリオ組み替えの方向性については多くの方にご理解いただけるようになってきています。あとは将来の収益拡大を担うヘルスサイエンス事業の確立を早期に実現することが重要であり、この実行力が株主や投資家の皆様の当社グループの企業価値向上への期待獲得につながると思っています。繰り返しになりますが、ブラックモアズやファンケルの買収、そして協和発酵バイオのアミノ酸事業等の譲渡にめどがたったことでヘルスサイエンス事業の基盤整備は大きく前進したと考えています。今後はスピード感をもってその成長を実現していくことで、皆様の期待に応えてまいります。



05 特集

食領域（酒類・飲料事業）の価値創造

規格外の果実をおいしいチューハイにすることで、フードロス削減・果実農家支援につなげるため、多様な人財が組織の壁を越えて連携。バリューチェーン一体となって、「氷結®mottainai」シリーズを生み出しました。

代表的なバリューチェーン

基礎研究

発酵・バイオテクノロジーを起点に、次の事業の種をつくり、将来の事業を支える技術を開発しています。食・医・ヘルスサイエンス領域の基盤となる技術を生み出し、各事業を推進する原動力です。

技術開発・商品開発

商品の中味や容器、仕器の技術開発、酒類・飲料をはじめとした新商品の設計、機能性素材の開発など、社会的・経済的に意義のある新たな価値を創出しています。

調達

バリューチェーン全体を俯瞰しながらサプライヤーと連携し、原料・資材や間接材の品質・コスト最適化を追求。環境や人権など持続可能な調達にも取り組んでいます。

生産

製造プロセス全体を通じ、高品質な商品を効率的に生産しています。安定製造に向け、日々の生産管理・品質管理や、環境負荷軽減や省エネにも取り組んでいます。

需給・物流

お客様からの需要に対し、必要な時に必要なものを必要なだけ、確実にお届けします。持続可能な物流の実現を目指し、効率化に向けた改善や共同物流などの取り組みを推進しています。

営業・販売

お客様・お取引先様・自社の三方に価値をもたらす提案を通じて、win-winな関係を構築し、飲食店や量販店、自販機などさまざまなチャネルにおいて、お客様の心豊かな生活に貢献する商品・サービスをお届けします。

「氷結® mottainai プロジェクト」

「麒麟 氷結®mottainai」の中味作りでは、現地を訪問し、実際の果実を食べながら農家や関係者の皆様と対話をして、アイデアを膨らませています。「麒麟 氷結®」のおいしさ、モッタイナイ果実の特徴や農家のこだわりを掛け合わせていくのは難しくもあり、楽しい工程です。現地で食べた果物のおいしさをお客様にも伝えるべく、原料配合を何通りも試しながらレシピを決定しました。



麒麟ビール
マーケティング本部
マーケティング部
商品開発研究所
中味開発グループ
佐藤 良子

サプライヤーを通じて、規格外で廃棄されてしまうモッタイナイ果実を全国から探し出し、社内へつなげる役割を果たしました。候補となる果実の決定後は、農家から当社グループの工場へ納品されるまでのプロセス、スケジュールを社内外と連携しながら整理。最適な状態でお客様へ商品をお届けするために尽力しました。



麒麟ホールディングス
調達部 原料グループ
野口 啓太

商品開発部門が作り上げた浜なしやぼんかんの果汁本来の特徴を生かした香味を各工場で安定的に製造するための処方を作るのが生産管理担当の役割です。工場スケールでの試生産を実施し、確認します。また、量産が開始されると、品質検査や香味評価を行い、商品コンセプト通りに安定した品質でできているかを確認し、品質の作り込みを行っています。



※「麒麟 氷結®mottainai」とは異なる商品の製造の様子です

麒麟ビール
生産部
生産管理担当
寺家 大輔

日々の出荷状況や先々の予測に基づいて、全国の出荷拠点への在庫数量を決定することで、安定供給を実現しました。今回のプロジェクトでは営業部門と密にコミュニケーションを図り、流通企業の販売見込を適宜アップデートすることで、精緻な予測を策定しました。また、生産部門・調達部と連携して需給の柔軟性を向上させ、販売最大化と廃棄最小化の両立につなげました。



麒麟ビール
SCM部 需給担当
中村 亮太

多くの流通企業から本商品のコンセプトに賛同いただき、約9割の大手量販チェーン企業で採用いただきました。また、販売期間の延長や短縮といった柔軟な対応に理解いただくことで、製品廃棄を出さない仕組みをお得意先とともに構築。過去3年（2022年以降）に発売された限定品と比較して約1.6倍の出荷を達成し、「麒麟 氷結®mottainai」シリーズを通じて生産者の方から店舗、お客様へとリレーをつなぐことができました。



東急ストア 宮崎台店様

麒麟ビール
流通営業本部セールスサポート部
カスタマーマーケティングチーム
営業企画（当時）
白井 晃佑
首都圏流通第1支社
流通第3支店（当時）
松田 光二郎

お客様

社会的価値

フードロス削減：「横浜特産浜なし」約3万4,000個分※、「高知県産ぼんかん」約31万個分※のフードロス削減

※24年出荷実績より算出

農家支援：「麒麟氷結®mottainai 浜なし（期間限定）」における、果実農家への2024年間の寄付額は約600万円※

※①発売から8月末までの出荷実績（1本につき1円）②5月11日・12日実施のイベントでの販売実績（1本につき200円）③同イベントで実施したSNSキャンペーンの投稿数（1投稿につき100円）の合計

「麒麟 氷結®mottainai ぼんかん（期間限定）」における、果実農家への2024年間の寄付額は約570万円※

※発売から12月末までの出荷実績（売上1本につき1円）

経済的価値

販売数量：「麒麟氷結®mottainai」プロジェクトの2024年間の販売数量は「浜なし」27万箱、「ぼんかん」27万箱。2025年4月より企業横断プロジェクト「モッタイナイ!を、おいしい!に。プロジェクト」に進化し、取り組みを拡大。

イノベーションを生み出す基盤：多様な人財と挑戦する風土、確かな価値を生む技術力、お客様主語のマーケティング力、価値創造を加速する ICT

特に関係するイノベーションを生み出す基盤

・サプライヤーや生産者、農業関係者に対して誠実に向き合えるコミュニケーションを有した人財

・これまで発売した約500種の「麒麟 氷結®」で培ってきた商品開発における技術力
・果実本来の特徴を生かした味覚の作り込みを実現するために社内外の関係者の共感を得ながら行動するコンピテンシーの高い人財

・果汁調達を担うサプライヤーとのネットワーク
・CSVの実践を目指し、日々取り組みや施策を議論・検討できる風土

・品質事故防止に向けたアセスメント体制

・調達・生産・営業との連携
・判断から実行までの迅速な対応力
・安定需給を実現できる人財

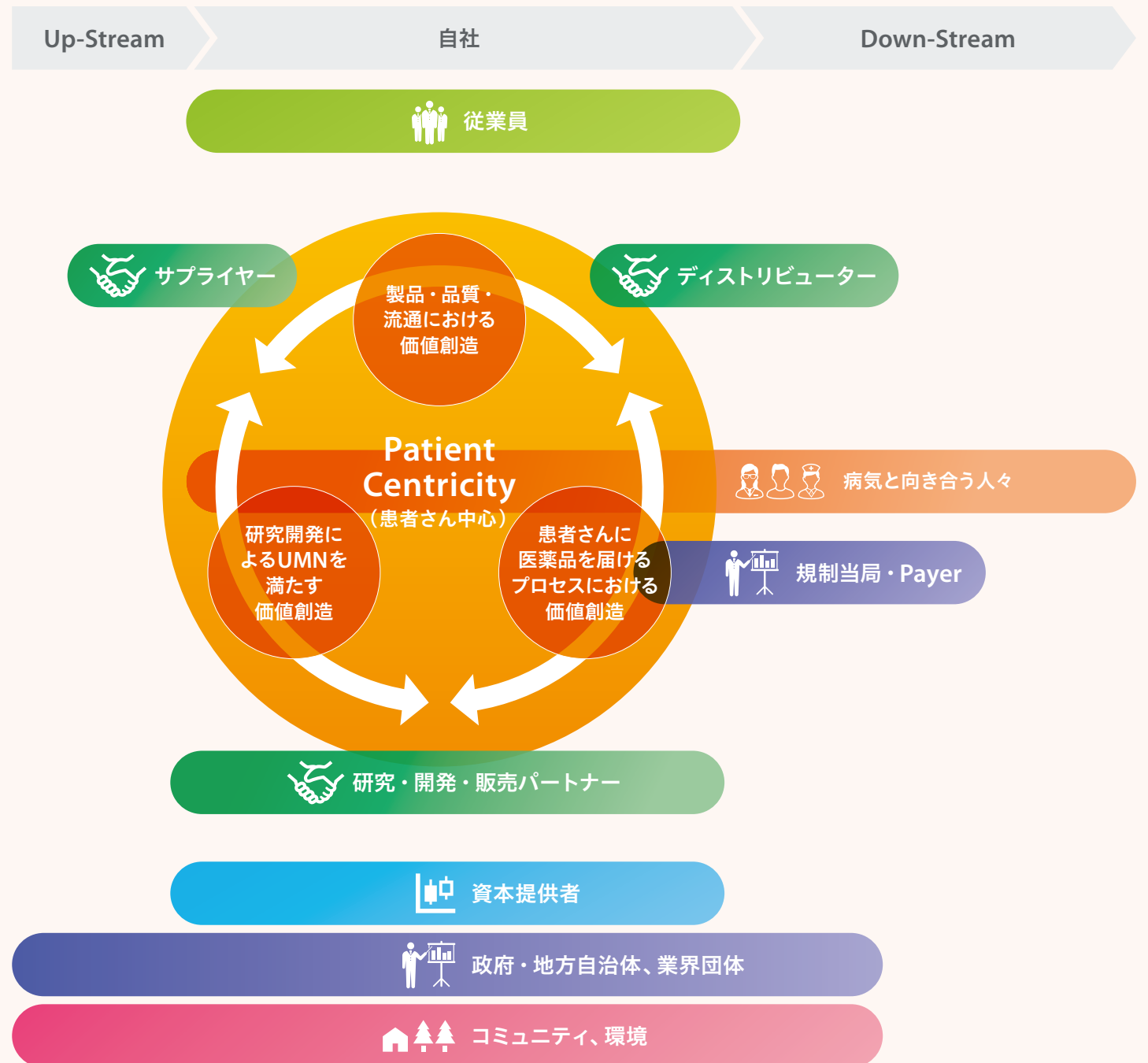
・生産・需給と連携した製造数量を売り切る営業力
・ステークホルダーからの共感を生み出す提案力
・お客様のことを一番に考える組織風土
・ブランド育成力

医領域の価値創造 ～協和キリンにおけるステークホルダーとの価値の共創～

価値創出には、さまざまなステークホルダーとの協力・連携が不可欠です。ここでは、価値の創出に深く関わるステークホルダーを、協和キリンの価値創造ストーリーでビジネスモデルとして掲げたバリューチェーンに関連付けて示しています。特に、病気と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値を創出し続けるためには、バリューチェーンのさまざまな場面でその声に真摯に耳を傾ける必要があると考えており、図の中にその考えを示しました。「Patient Centricity」の考えのもとステークホルダーと価値の共創を実現します。



ステークホルダーとバリューチェーンとのつながり



事例

患者さんとの価値共創に向けた取り組み

協和キリンは、国内製薬企業2社と共に「Healthcare Café」を実施しています。この取り組みは、患者さんやその家族との対話を通じて真のニーズを理解し、創業に生かすことを目的としています。

第7回の「造血幹細胞移植」に関する座談会では、患者さんや家族ド

ナーに自らの体験を共有いただきました。また、医師やコーディネーターの専門的知見も共有され、具体的なアクションが議論されました。

医療の現場では得にくい具体的なニーズや課題を知ることで、研究者は患者視点を取り入れた創業を進めることができ、患者さんに寄り

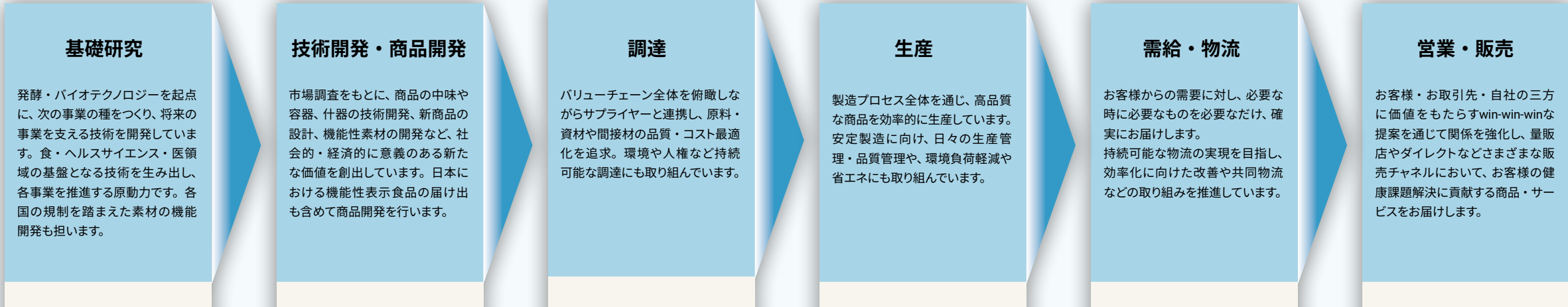
添った医薬品開発の基盤を築くことができます。今後も患者さんとの対話を通じて得た経験や知識を研究に生かし、患者さんにとって本当に必要な医薬品の創出に向けて邁進します。

ヘルスサイエンス領域の価値創造

約40年にわたる免疫の基礎研究によってその効果が確認されたプラズマ乳酸菌。他領域で培ったマーケティング力や技術力、営業力やネットワークを生かし、「iMUSE 免疫ケア サプリメント」が誕生しました。

代表的なバリューチェーン

事例



「iMUSE 免疫ケア サプリメント」

キリンググループは免疫の司令塔である形質細胞様樹状細胞（pDC）を活性化する乳酸菌の探索を行い、プラズマ乳酸菌を発見しました。さらに、プラズマ乳酸菌がpDCをどのように活性化するか作用機序の解明について検証するだけでなく、ヒトが摂取した際のpDCへの影響の検証を行うなど、信頼性の高い研究成果を蓄積してきました。



キリンホールディングス
ヘルスサイエンス事業本部
ヘルスサイエンス研究所
城内 健太

プラズマ乳酸菌は「iMUSE 免疫ケア サプリメント」の機能性成分です。免疫ケアの啓発や習慣化を目指して、土台の健康×個別の健康課題解決の機能を掛け合わせたダブルヘルスクリーム品を開発しました。「内臓脂肪」「睡眠」「筋力」など身近な健康課題に着目することでサプリメントユーザーの間口拡大を目指しています。2024年時点でダブルヘルスクリーム品のアイテム数は6SKUまで広がり、免疫ケアサプリメントの売上に大きく寄与しています。



キリンホールディングス
ヘルスサイエンス事業部
マーケティンググループ
林 絵里香

ヘルスサイエンス研究所やバイオプロセス技術研究所といった、当社グループの技術開発部門と協力して、小岩井乳業など高い発酵技術と製造経験をもつ工場にプラズマ乳酸菌の生産技術を導入。製造条件の最適化を図ることで安全・安心な品質の原料を安定供給できる体制を整えました。その他の原料や資材も適正価格で確保できるようにサプライヤーと連携して、調達の最適化に取り組んでいます。



キリンホールディングス
ヘルスサイエンス事業部
生産・品質保証グループ
錦戸 里紗

当社グループのサプリメントは、お客様の安全・品質への期待に応えられるよう、独自の品質保証システムの下、グローバル食品安全認証を持つ製造工場で生産を行っています。工場ではさまざまな事象が生じますが、豊富な知識と経験を持つメンバーが一体となって、さらなる改善や安定供給に向けた製造プロセスの最適化につなげています。



キリンホールディングス
ヘルスサイエンス事業部
生産・品質保証グループ
大住 公亮

自社通販事業では、お客様の大切な商品を確実に届けるために、エンドユーザー視点を重視したプロセスを構築しています。日々のお客様の生活を妨げることなく、スムーズな配送を実現するために、物流拠点と定例で確認を行いながら、在庫管理の最適化、梱包作業の改善、配送品質の向上などに取り組んでいます。



キリンホールディングス
ヘルスサイエンス事業部
マーケティンググループ
SCMチーム
荒木 邦孝

出来上がった商品をお客様に届けるために素材・商品価値を伝達し、共感を得ることで多様な購買接点をつくっています。その後、購買接点を活用し、各販売チャネルから得られるお客様理解をマーケティング戦略に役立て、組織全体で仮説検証サイクルを回すことで成功確度を高めています。より多くの方に免疫ケアを習慣化いただけるよう、関係部門と連携しながら顧客体験の向上を目指しています。



キリンホールディングス
ヘルスサイエンス事業部
マーケティンググループ
チャネル開発チーム
神谷 芳隆

お客様

社会的価値

お客様の免疫ケアの習慣化に貢献
(2024年のプラズマ乳酸菌入り商品の継続摂取人数は約78万人)

経済的価値

「iMUSE 免疫ケア サプリメント」
合計の2024年間の売上金額は、前年比約3割増で成長

イノベーションを生み出す基盤：多様な人財と挑戦する風土、確かな価値を生む技術力、お客様主語のマーケティング力、価値創造を加速する ICT

特に関係する
イノベーションを
生み出す基盤

- ・40年以上にわたる免疫研究
- ・ビール製造の大敵である乳酸菌についての長年の研究
- ・直接的なつながりのない研究の強みを組み合わせるなど、蓄積を生かしたイノベーション

- ・お客様調査を通じた受容性の高いヘルスクリームの探索、それに基づく商品開発
- ・独自素材であるプラズマ乳酸菌の活用
- ・内臓脂肪と免疫の関係を明らかにする研究開発力

- ・微生物育種や発酵生産技術に関する研究開発力
- ・原材料安全性評価システムに保有されている豊富な原材料情報
- ・サプライヤーや関係会社との良好な信頼関係

- ・グローバル食品安全認証をもつグループ製造工場
- ・当社グループの品質保証システムとその適切な運用
- ・サプリメント生産に関する豊富な知識と経験を有する人財

- ・市場環境を考慮した輸配送・作業の平準化
- ・グループ知見を生かしたサプライチェーン構築力
- ・開発・調達・生産・営業との連携

- ・研究に裏付けされた確かな素材のエビデンスによる競合優位性
- ・店頭、通販などさまざまな顧客接点から得られるお客様理解に基づいたコミュニケーション設計

ヘルスサイエンス戦略担当役員メッセージ

Message from the Senior Executive Officer of Health Science Strategy

世界的に高まりを見せる健康課題を解決し、 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

基盤市場での着実な成長を実現

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」を事業領域に据える会社は多く存在しますが、当社グループが目指すのは、健康を通じて事業を行う地域の全ての人々の生きる喜びと心豊かな生活を実現することです。

お客様の健康課題解決のため、我々は「土台の健康づくり」と「個別の健康課題」にフォーカスしたキリン独自のアプローチ方法で取り組みを進めています。日々の食事や運動、休息が大事なのももちろん、それに加えて免疫ケアを行うことで、人間が元来持っている力を高める「土台の健康づくり」が重要です。「土台の健康」を整えることで、生活習慣病や脳機能、肌の健康といった「個別の健康課題」の解決に効果的に取り組むことができると考えています。深いお客様理解に基づいた市場ニーズを商品開発につなげるR&Dを中心とする技術力と、それらを実現するためのマーケティング力、最適なサプライチェーン、そしてブランド・販売チャンネルといった当社グループが持つ強みを最大限に使い、素材からサービスまで、お客様の健康課題に向き合っています。

2023年にオーストラリアのブラックモアズ (Blackmores) を買収し、そして昨年ファンケルの連結子会社化を実施したこと、プラズマ乳酸菌事業の順調な拡大、協和発酵バイオの事業構造改革を進めたことで、ヘルスサイエンス領域の成長基盤が整いました。

アジアパシフィックでの広いお客様接点とナチュラルヘルスにおけるリーダー的ポジションはブラックモアズが持つ強みであり、これまでの当社グループにはなかったものでした。2024年、ブラックモアズは豪州、中国、東南アジア、韓国での収益を計画通りに確保しながら、ヘルスサイエンス事業のグローバル展開をけん引しました。

ファンケルの強みは「不の解消」という創業理念を基

盤とした、化粧品事業と健康食品事業の展開です。店舗や通販チャンネルを通じた深いお客様理解も大きな強みとしています。2019年の資本業務提携時からさまざまなコラボレーションを行ってきましたが、昨年の連結子会社化により、さらなる価値向上に向けて新たな取り組みを進めています。ファンケルには、国内でのブランド力を強くし、そしてそのブランド力を活用した海外での成長戦略を描き、実行していくことを期待しています。

ヘルスサイエンス領域の成長を実現していくためのベースとなるのは、基盤市場での着実な成長です。国によりブランドの状況は異なりますが、サプリメント、スキンケア、飲料・乳製品の各国・各市場における強いブランドのポジショニングを明確にすみ分けながら積極的な投資をすることで、保有ブランドの基盤エリアでのマーケットリーダーとしての地位をより強固にしていきます。

また我々はキリン[※]、ファンケル、ブラックモアズが持つ強みを掛け合わせることで、それぞれ単独ではできない新たな価値を創り出します。例えば、キリンとファンケルの間では「内外美容の取り組み」について検討を進めています。これは「体の内側と外側それぞれの単体アプローチにとどまらない、より良い肌の健康と美容への新たなアプローチ」をテーマとした、両社の価値を掛け合わせた新たなお客様への提案です。外側のみのアプローチ、効果が一時的といった、従来では解決できてい



プラズマ乳酸菌入り商品をグループ内外で多数ラインアップ

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



ない「肌に関する不の解消」を、ファンケルとキリンの技術や素材、さまざまな資源を活用した商品・サービスを協働で開発し、マーケティングしていきます。

※ このメッセージでの「キリン」は、キリンホールディングス、小岩井乳業、協和発酵バイオを指す

初の黒字化を実現し、成長軌道に乗せる

そして、このような新たな価値創造において重要な役割を果たすのは、我々の高付加価値素材です。プラズマ乳酸菌関連商品は、2024年も飲料、サプリメント、ヨーグルトといったさまざまな剤形でご愛顧いただいている「免疫ケア」シリーズを中心に伸長し、売上収益240億円と前年比20%弱の成長を遂げました。そして、まだまだ素材としての価値向上が可能と考えています。国内でのマーケティングだけではなく、ワクチンをはじめとした医薬品開発に向けた研究についても継続的に取り組んでいます。今後は国内での基盤をより盤石なものにしつつ、ブラックモアズの販売機能を活用しながら海外展開も進めてまいります。2025年3月には、「BLACKMORES」ブランドにとって初めて、台湾でプラズマ乳酸菌を配合したサプリメントを発売しました。台湾へのプラズマ乳酸菌の進出も初めてとなります。これはブラックモアズ



2025年3月に行われたキリングループヘルスサイエンス事業戦略説明会の登壇者写真。左からファンケル代表取締役社長 三橋英記、キリンホールディングスヘルスサイエンス事業本部長 吉村透留、ブラックモアズCEO Alastair Symington

が持つ台湾市場での規制に関するノウハウと販売チャネルを活用することで、約8カ月というキリンだけでは到底成しえないスピード感で上市することができました。今回の台湾を皮切りに、豪州・タイ・ベトナムなど、毎年展開エリアを増やしていくつもりです。外部導出も含め、海外での拡大や新たなチャネル開拓により、プラズマ乳酸菌事業の成長を加速させていきます。

さらには、ヘルスサイエンス事業と医薬事業との協業も本格的に始めています。2024年9月、キリンと協和キリンの共同出資によりCowellnex (コヴェルネクス) 社を設立しました。研究開発、ベンチャー投資、事業開発の相互連携によりイノベーションを創出していきます。ファンケルは、がん治療中の患者さんの外見の変化やケアの方法を包括する総合情報サイト「Nagomi time」の開設と冊子の配布を2025年1月より開始しました。この取り組みは、2022年12月から協和キリンの協力も得ながら、キリンとファンケルががん患者さんのアビランス (外見) ケアに関する課題解決に取り組むプロジェクトの一環として進めていたものです。

このように、まずは基盤市場での事業強化とグループを挙げての付加価値の創出によってオーガニックな成長を目指し、2030年には売上収益3,000億円規模、事業利益300億円以上の収益レベルを達成したいと考えています。そして、中長期的な成長機会の探索として、M&Aや新規事業などの検討、チャレンジも行い、さまざまな健康の課題の解決に取り組んでいくことで、「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。

今年2025年は、いよいよヘルスサイエンス事業の初の黒字化を実現し、成長軌道に乗せていく重要な一年です。アミノ酸事業等の譲渡にめどが立ち、構造改革が進む協和発酵バイオも新たなステージに向かって進んでいますし、小岩井乳業もヘルスサイエンス事業を乳製品で担う事業としてヨーグルト商品の販売が好調です。我々全員で、強い意志を持って取り組みます。

ファンケルの概要

ファンケルの理念

ファンケルは「正義感を持って世の中の『不』を解消しよう」という創業理念を掲げており、化粧品関連事業や健康食品関連事業など全ての事業は“世の中の不安や不便などの「不」を解消したい”という思いに根差しています。さらに「もっと何かできるはず」という経営理念の下、機能性と安全性を両立した商品開発のほか、1995年の置き場所お届け指定サービスの導入などサービス向上にも取り組んできました。化粧品事業ではシニア・キッズ・メン、健康食品事業ではプレシニア層など、多様なターゲットの悩みに向き合いチャレンジを続けています。

不安を安心に、不満を満足に、不快を快適に、不便を便利に。「お客様に喜んでいただくこと」を軸に、正義感を持ってさまざまな「不」に向き合い、解決に向けたチャレンジを続けています。

ファンケルの主な事業

美の領域 ～Beauty～

化粧品関連事業

ファンケル
真の素肌美へと導く、最先端の皮膚科学研究に基づく無添加化粧品ブランド。

アテニア
一流品質の製品を適正価格で提供する、エイジングケア専門ブランド。

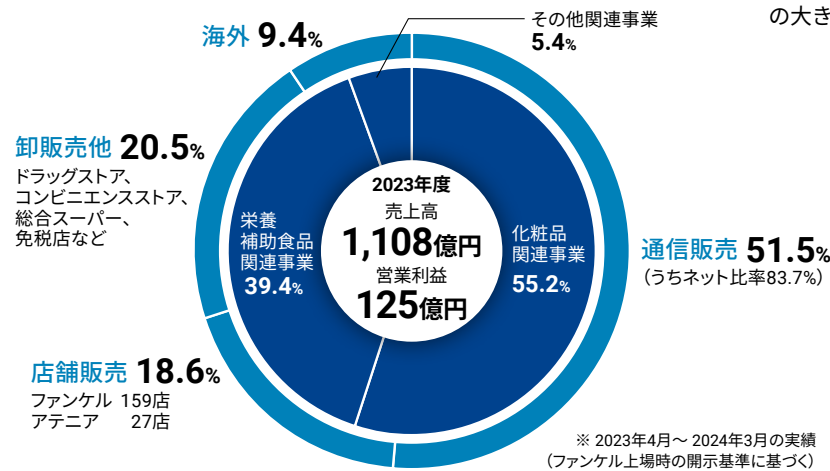
健康の領域 ～Health～

健康食品関連事業

サプリメント
高品質・低価格なサプリメントで市場に参入。確かなエビデンスを持ち、栄養を体内に必要な場所へ届ける「体内効率設計」にこだわった高品質なサプリメントを提供しています。

なにげない感動をずっと。
FANCL

ファンケルは、「美」と「健康」の領域を中心に、世の中の「不」の解消に取り組んでいます。そして、通信販売、直営店舗販売、卸販売、海外などさまざまな販売チャンネルを通じて、お客様に商品をお届けしています。自社で研究・企画・製造した製品を、多様なチャンネルで販売し、お客様の声やニーズをすばやく社内へ反映できる「製販一貫体制」は当社の大きな強みです。



ファンケルの強み

1 研究開発力

ファンケル総合研究所は、基礎研究から製品開発に至る応用研究までを行い、安全性・機能性研究を推進するほか、各事業の研究成果を共有することで、さらなる進化を目指しています。

2 高品質な製品づくりと安定供給

例えば、無添加化粧品は医薬品製造と同等の清浄度を持つブースで充填するなど、全工場で製品特性に応じた基準を設け、清潔な環境と厳格な管理の下で安心・安全なもののづくりを行っています。

3 お客様とのつながり(チャンネル・信頼)

通信販売、直営店舗販売、流通チャンネルと広く展開しています。通信販売と直営店舗販売が売上の7割以上を占め、お客様とのきめ細かいコミュニケーションを実現しています。

ブランド力を強化し、事業拡大の基盤をつくる

未来を見据えた行動を今から

2024年12月に社長に就任し、店舗訪問や対話集会を通じて改めて実感したのは、ファンケルは通販・店舗でお客様と直接つながるチャンネルを持っていることが最大の強みであること、そして従業員はベンチャー的・創発的なスピリッツが旺盛で、かつキリンググループと同様に真面目な人が多いということでした。

ファンケルのここ数年の業績を振り返ると、業績自体はインバウンドの成長もあり順調だったものの、コロナ禍や原発処理水問題、紅麹問題といった外部要因に翻弄され、目の前の短期業績を優先し、中長期的な視点でブランド力を磨けていませんでした。長年ご愛顧いただいているお客様を大切にしながら、今からブランド力を磨き、次世代のお客様も獲得していく必要があります。

そこで2025年の最重要課題は、全ての企業活動が最終的に自社のブランド価値向上に資するようなグランドデザインを描くことです。そのための組織改革やさまざまな取り組みを既に進めています。また、中長期でブランド力を強化するには、売り上げや利益だけではなく、ブランド力に関する指標を重視していきます。例えばNPS (Net Promoter Score)、顧客数の増減などからブランド力を測るKPIとして適切なものを選定した上で、全部門がそのKPIを指標として取り組んでいきます。

美と健康の2領域で強みを生かす

ファンケルのサプリメント事業は、キリンググループの他のグループ会社とも共通した事業であり、システムや物流といったバックオフィス業務は着々と統合、効率化しています。キリンググループ各社によって磨き上げられた素材や基礎研究と、ファンケルの研究力や製剤技術を掛け合わせることで、さらにこの事業を強化できるはずです。

また、ファンケルには、キリンググループ唯一の化粧品事業があり、美と健康の2領域を有することが独自性であり強みです。協和麒麟と協力して、がん患者さん向けのアピアランスケアにも取り組んでおり、今後グループ各社と連携して「内外美容」をさらに強化していきます。

ファンケル
代表取締役
社長執行役員
三橋 英記



そして2領域に共通する、お客様との関係を構築する力や理解度の高さ、サプリメントの効率的な在庫管理のノウハウなどは、ファンケルがキリンググループに貢献できる強みだと考えています。今後は、両社のリソースをフル活用し、事業成長を加速させていきます。

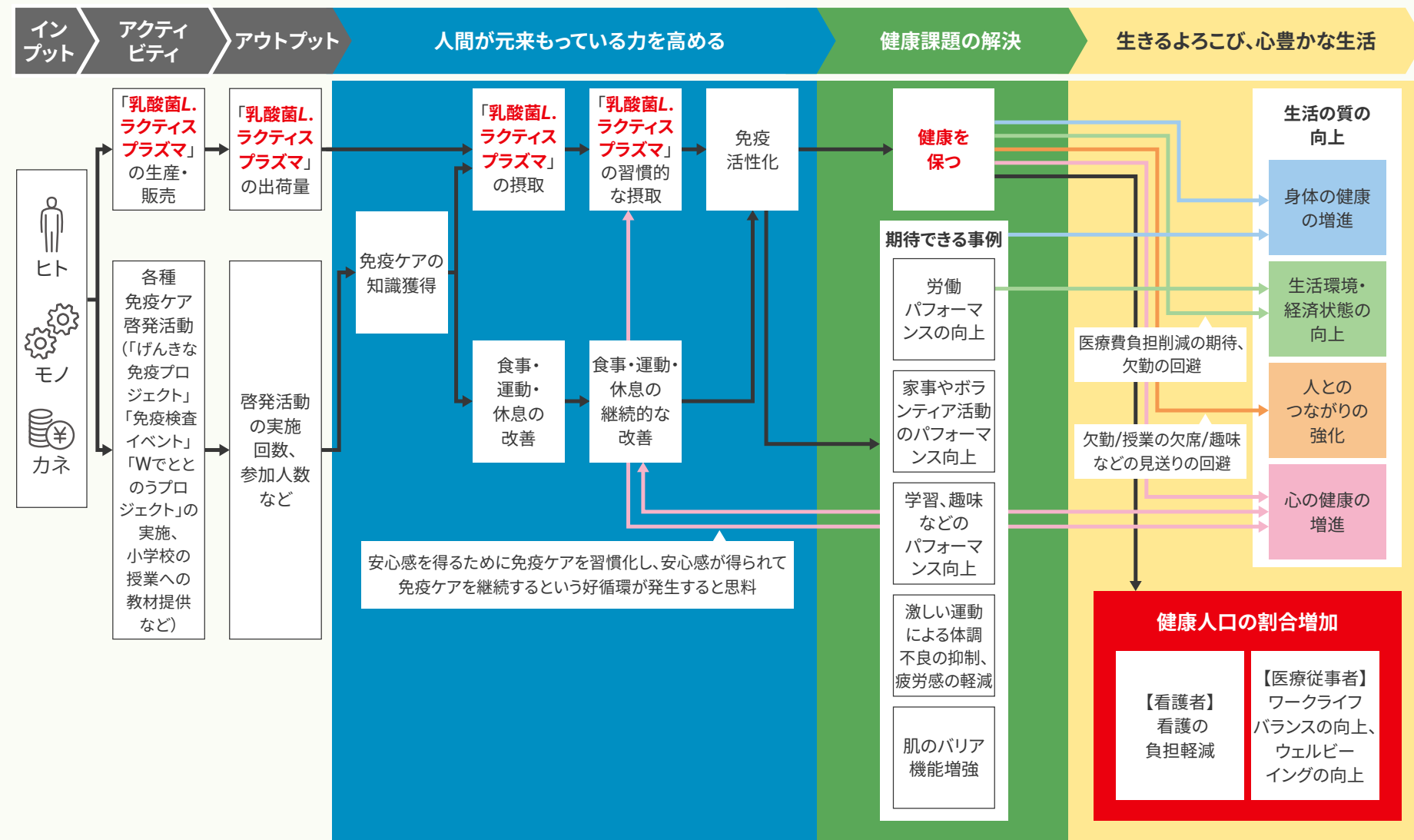
今後の成長ドライバーは海外事業ですが、その前に日本市場におけるファンケルのブランドポジションを確立し、お客様の支持をより高めることが不可欠です。海外のお客様に今後も選んでいただくためには、マザーマーケットである日本において、支持が高いことが必須だからです。また、化粧品の「アテニア」シリーズは大変好調で、海外展開に向けてこれからも大事に育てていきます。さらに、2024年に発売した小学生のためのスキンケアシリーズ「ファンケル クリアアップ」のような、今までの市場や概念にとらわれない新たな領域への挑戦も続け、ファンケルのベンチャースピリッツを生かして事業をこれからも成長させていきます。



社会的インパクトの測定 創出した社会的価値の可視化

キリングループは、ステークホルダーの皆様とともに社会的価値と経済的価値を創出し、社会とともに成長を続けることを目指しています。成長を持続的なものにするためには、事業活動の結果、生み出された価値を可視化することが重要であると考えています。業績として可視化されている経済的価値だけではなく、社会的価値についても可視化することで、活動の改善、さらなる価値増大につなげます。加えて、各ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションの促進にもつながると考えています。まずは、「乳酸菌L.ラクティスプラズマ」を事例として取り上げ、ロジックモデル^{*}を策定しました。

ロジックモデル



開示項目

当社グループは、健康な生活習慣（バランスの良い食事、適度な運動、十分な睡眠）の推奨とともに「乳酸菌L.ラクティスプラズマ」の提供を通じて、人間が元来もっている力を高め、健康に関する課題を解決することで、生きるよこびと心豊かな生活をもたらします。

生きるよこびと心豊かな生活の創出

生きるよこびと心豊かな生活は、生活の質の向上によってもたらされます。当社グループは、4つの視点を踏まえた健康を保つ提案を通じて、お客様の生活の質の向上を目指します。

<生活の質における4つの視点>

- ① 身体・心の健康の増進：日常生活において自分に合ったペースで体を動かせる、移動ができる、十分に睡眠・休養が取れているなど、肉体的な健康の増進に係る視点
- ② 心の健康の増進：自己肯定感をもてている、ネガティブな感情を抱く頻度が少ない、よく集中できるなど、心理的な健康の増進に係る視点
- ③ 人とのつながりの強化：人間関係に満足している、友人に支えられていると感じるなど、社会的な関係の強化に係る視点
- ④ 生活環境・経済状態の向上：居住地域の治安が良い、生活に必要な情報が得られる、必要なものを購入する経済力があるなど、生活環境や経済状態の向上に係る視点

<健康を保つことによる生活の質の向上>

- ・ 身体、心の健康の増進においては、健康を保つことで、肉体的にも精神的にも健康が増進されと考えます。最大で累積3,498万人の方々の健康を保つことで、肉体的、精神的な健康増進に貢献します。
- ・ 人とのつながりの強化においては、体調不良になった場合、出勤や登校、家族団らん、趣味の集いなどで人と接することが困難になります。健康を保つことで、人と接する機会の喪失を回避することが可能となります。日本全体では体調不良などにより、誰かと一緒に過ごせたとの余暇を年間ですくなくとも11億9,193万時間喪失していると考えられます。健康を保つことで、このうち最大5億2,606万時間の喪失を回避することが可能となります。また、学生は体調不良などにより年間ですくなくとも1億4,340万時間の授業を欠席していると考えられます。健康を保つことで、最大6,338万時間の欠席を回避することが可能となります。
- ・ 生活環境・経済状態の向上においては、体調不良などになると、通院による医療費や仕事を休むことによる賃金の喪失などの費用・損失が発生します。健康を保つことで、これらの費用・損失の削減が可能となります。日本全体で、体調不良による医療費負担は年間ですくなくとも1兆3,801億円発生していると考えられます。健康を保つことで、このうち最大9,902億円を削減することが期待できます。また、仕事をしている人は、自身の体調不良による欠勤や体調不良の家族を看病するための欠勤により、すくなくとも3兆4,807億円を喪失していると考えられます。健康を保つことで、このうち最大1兆5,374億円の損失を回避することができます。

健康課題の解決

当社グループは、お客様の免疫活性化を手助けし、健康を保つなどさまざまな効果を通じて生活の質の向上に貢献します。「乳酸菌L.ラクティスプラズマ」の研究では、他にもさまざまな効果が分かっています。ビジネスパーソン、主婦、学生、高齢者など、皆様の日常生活における諸活動のパフォーマンスを高めることが期待できます。また、スポーツ・トレーニングの疲労感の軽減など、さまざまな効果も期待できます。

人間が元来もっている力を高める

当社グループは、健康な生活習慣（バランスの良い食事、適度な運動、十分な睡眠）の推奨とともに「乳酸菌L.ラクティスプラズマ」の提供を通じてお客様の免疫維持を手助けします。一般的な乳酸菌が免疫細胞を活性化することはよく知られていますが、これは一部の免疫細胞のみの活性化にとどまります。「乳酸菌L.ラクティスプラズマ」は、免疫の司令塔であるpDCを活性化し、活性化したpDCは免疫細胞全体^{*}を活性化するメカニズムで、健康な人の免疫機能の維持を手助けします。

※NK細胞、B細胞、キラー T細胞、ヘルパー T細胞

まとめ

以上のように、「乳酸菌L.ラクティスプラズマ」は多岐にわたる効果を発揮し、大きな社会的インパクトを及ぼす乳酸菌です。当社グループはこれからも、「乳酸菌L.ラクティスプラズマ」の生産・提供を通じて、社会に貢献し続けます。

06 事業会社の戦略とレビュー

収益性の高いカテゴリー・商品を強化し、市場のアウトパフォームを目指す

麒麟ビール



2024年のレビュー

外部環境

- ・2026年10月の酒税改正に向けて狭義ビールやRTDが伸長しており、各社が当該カテゴリーを伸ばすべく戦略の強化を図っています。一方で、エコノミーカテゴリー（発泡酒・新ジャンル）は想定以上に縮小していることに加えて、原材料費をはじめとしたコスト高騰の影響も継続しました。

2024年の取り組みとその成果

- ・狭義ビールを強化するために、17年ぶりとなる新ブランド「キリンビール 晴れ風」を発売しました。「キリン 一番搾り®」ブランドは、リニューアルにより一層の品質向上を図り、ビール市場での存在感を強化しました。RTDでは、「キリン 氷結®」ブランドで無糖シリーズを中心に好調に推移しました。
- ・結果、狭義ビールとRTDのカテゴリーにおいて市場をアウトパフォームし、カテゴリーの活性化につなげることができました。
- ・これにより、売上収益は前年比+2.3%の6,627億円、事業利益は+3.0%の751億円となりました。

2025年の計画

外部環境

- ・今後もビール類の酒税一本化に向けて、各社が投資を強化すると予想されます。また、コストアップの継続を理由に2025年4月に各社が価格改定を実施しました。

2025年の取り組み

- ・収益性の高いカテゴリー・商品を強化し、狭義ビールとRTDで引き続き市場のアウトパフォームを目指します。
- ・エコノミーカテゴリーは想定以上に縮小が継続することを見込むため、その中でシェアを高めるために適切な戦い方を実施していきます。
- ・4月の価格改定により単価を向上させ、収益性改善を図ります。
- ・引き続きコストアップは継続しますが、2025年は価格改定効果と狭義ビール伸長が寄与し、増収増益を目指します。

注力ブランドへの投資や単価向上の打ち手を講じる

ライオン



2024年のレビュー

外部環境

- ・インフレによる物価の高まりを受けて、豪州では通年で厳しい環境が続き、ビール市場は想定を大きく超えて縮小しました。また、北米においても、市場におけるクラフトビールカテゴリーの消費は縮小が続くなど、厳しい市場環境でした。

2024年の取り組みとその成果

- ・豪州では、ビール販売が市場を上回り、「Stone & Wood」や「Hahn」などのブランドが好調に推移しました。市場をアウトパフォームしたものの、ビール市場が想定を大きく超えて縮小したことで、現地通貨ベースでは売上収益と事業利益ともに前年を下回りました。
- ・北米では、New Belgium Brewingの「Voodoo Ranger」が堅調な販売を継続しました。単価向上により売上収益は前年を上回ったものの、Asheville醸造所のハリケーン被災の影響により、現地通貨ベースでは減益でした。
- ・結果、売上収益は前年比+4.9%の2,947億円、事業利益は-3.2%の314億円となりました。

2025年の計画

外部環境

- ・豪州は、厳しい市場環境が続く中でも、利下げの実行などによる消費環境への影響に注視する必要があります。また、北米においても、クラフトカテゴリーは引き続き縮小することが見込まれています。

2025年の取り組み

- ・豪州では、RGM※や機能性商品強化により、ビール市場をアウトパフォームする勢いを継続させます。
- ・北米クラフトでは、「Voodoo Hard Charged Tea」をはじめとしたRTDの展開を強化し、収益性を高めます。
- ・市況の見通しは不透明ですが、注力ブランドへの投資や単価向上の打ち手を通して、現地通貨ベースでは豪州・ニュージーランド・北米クラフトの全体で増収増益を目指します。

※Revenue Growth Managementの略。最適な商品を最適な顧客に最適な価格で販売し、売り上げを最大化する手法のこと

「免疫ケア」の習慣化を図り、さらなる市場拡大につなげる

麒麟ビバレッジ



2024年のレビュー

外部環境

- ・原材料費などの高騰も継続しており、2024年10月に各社が価格改定を実施しました。また、緑茶市場のコモディティ化が続いており、各社の競争が激化しています。

2024年の取り組みとその成果

- ・「キリン 午後の紅茶」や「キリン 生茶」のブランドの強化に加えて、ヘルスサイエンス飲料の拡大に注力しました。中でもヘルスサイエンス飲料の「キリン おいしい免疫ケア」シリーズは、販売数量が増加したほか、価格改定によって単価が改善しました。
- ・価格改定や販売費などのコストコントロールにより、売上収益は前年比+4.3%の2,688億円、事業利益は+8.1%の183億円となりました。

2025年の計画

外部環境

- ・コモディティ化が進むカテゴリーにおける競争激化や、原材料費などのコストアップが予想されます。また、機能系飲料市場は引き続き拡大を見込んでいます。

2025年の取り組み

- ・収益性の高いヘルスサイエンス飲料の成長を加速させ、単価向上・ミックス改善で事業利益率の向上を図ります。中でも「キリン おいしい免疫ケア」シリーズのリニューアルや、「免疫ケア」を毎日の習慣として啓発することで、さらなる市場拡大につなげます。

価格マネジメントとオペレーションの最適化を図り、高い収益性を維持する

コーク・ノースイースト



2024年のレビュー

外部環境

- ・北米の飲料市場の消費は、引き続き底堅く推移しました。

2024年の取り組みとその成果

- ・消費環境は底堅く、市場環境に合わせた効果的な価格マネジメントによって、好調なモメンタムを維持しました。また、利益率が高い炭酸飲料などの商品構成比を拡大したほか、継続したオペレーションの効率化に取り組んだことにより、売上収益は前年比+14.7%の2,869億円、事業利益は+30.7%の443億円と大幅な増益を実現しました。

2025年の計画

外部環境

- ・販売数量が底堅く推移しているものの、政権交代などによる消費環境や原材料などへの影響は引き続き注視する必要があります。

2025年の取り組み

- ・安定的な利益創出に向けて、引き続き消費環境を鑑みた価格マネジメントとオペレーションの最適化を図ることで、高い収益性を維持し、2025年も増収増益を目指します。

事例

新規ユーザー獲得に向けた狭義ビールのブランドポートフォリオ強化

2024年4月に発売した「キリンビール 晴れ風」は、発売時に掲げた年間目標の1.3倍を販売し、ビール類を飲んでいないお客様の獲得に成功してビール市場の活性化をけん引しました。さらに2025年4月には「キリン 一番搾り®ホワイトビール」を発売しました。洗練された上質感と軽やかな味わいの新商品で、普段ビールになじみのない方にも楽しんでいただける味わいが特徴です。「キリン 一番搾り®」ブランドをより強固にするほか、引き続き「キリンビール 晴れ風」の育成も強化することで、狭義ビールカテゴリーの伸長に伴い多様化するお客様ニーズを捉え、2025年も市場以上の成長を図ります。



将来的な飛躍に向けて、グローバル戦略品の
着実な成長とパイプラインの拡充に取り組む

協和キリン

2024年のレビュー

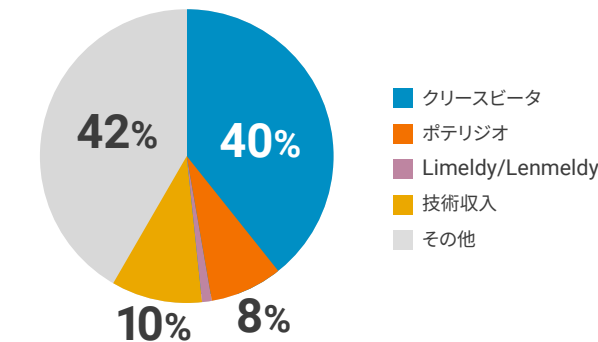
外部環境

- 日本での薬価改定や、世界中で医療費抑制への圧力が強まっているほか、新薬開発の難易度が高まっています。

2024年の取り組みとその成果

- グローバル戦略品である「クリスピータ」「ポテリジオ」は、エビデンスに基づくプロモーション活動や治療可能性の高い医療施設へのアクセス強化にフォーカスしたことで、北米を中心に大きく伸長することができました。また、新たな開発品KHK4083の承認申請に向けた開発を着実に進めました。
- こうした取り組みの結果、売上収益は前年比+12.1%の4,956億円となりました。しかしながら、中長期の成長を担う開発パイプラインの拡充に向けた研究開発費の増加により、事業利益は-4.3%の919億円となりました。

売上収益構成



KYOWA KIRIN



2025年の計画

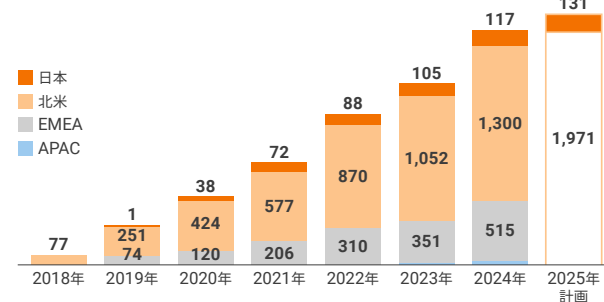
外部環境

- 製薬業界を取り巻く変化は激しさを増しており、経済や政治の不安定化や地政学的リスクが増大し長期化しています。その変化を敏感に察知し、迅速に対応していく必要があります。

2025年の取り組み

- 「クリスピータ」「ポテリジオ」は、2025年もプロモーション活動を強化し、継続的な成長を図ります。開発パイプラインのKHK4083については、複数の試験結果が進行中であり、2025年～2026年にアトピー性皮膚炎を対象とした米国承認申請を目指しています。
- 2025年は前年のブランド譲渡益の反動や研究開発増加などの影響を受けて一時的に減収減益を見込んでいますが、2026年～2027年は着実な利益成長を目指します。

「クリスピータ」の売上収益(億円)



EAP(Early Access Program)による収益は2022年度まで売上収益に含めず、2023年度以降は金額的に僅小になることから売上収益に含めている

事例

パイプライン拡充に向けた取り組みを強化

協和キリンでは、開発中のパイプラインの拡充に向けた取り組みを強化しており、KHK4083やziftomenibの臨床試験を進め、将来の成長基盤を築いています。中でもKHK4083はアトピー性皮膚炎の治療薬として期待されており、米国での承認申請を目指しています。また、オーチャード(Orchard)の買収やバイオ医薬品原薬製造工場の建設など、戦略的な投資を進めることで、グローバル戦略品の成長を支え、持続可能な医薬品製造を推進します。

市場規模

アトピー性皮膚炎	1兆円以上
喘息	1兆円以上

申請予定：2025-2026年

コミュニケーション手法を進化させ、
ブランド成長を加速

ファンケル



2024年のレビュー

外部環境

- 日本では紅麹問題の影響を受けたサプリメント消費の減退、中国では原発処理水問題と消費環境悪化の影響を受けました。

2024年の取り組みとその成果

- サプリメント市場では紅麹問題の影響を受けましたが、10月以降は定期顧客の水準も戻りつつあります。一方、中国では消費環境悪化の影響により、現地セルアウトが不調でした。
- ファンケルは、2024年10月から連結取り込み開始となり、売上収益は345億円、事業利益[※]は20億円となりました。

※PPA(Purchase Price Allocation)による無形資産などの償却費・一時コストを含む

2025年の計画

外部環境

- 日本では人口減少に伴い大幅な成長は見込めない一方で、競合が増えており、厳しい競争環境が続いています。

2025年の取り組み

- 日本では、化粧品・サプリメントとともに、新商品やプロモーションにより、消費者の需要を喚起していく中で、コミュニケーション手法を進化させ、ブランド成長を加速させています。
- 中国ではアテニアの商品の一般貿易販売を開始し、販路拡大を図ります。これにより、2025年は増収増益を目指します。

各国の市場特性に合った取り組みにより、
さらなる成長実現を目指す

ブラックモアズ



2024年のレビュー

2024年の取り組みとその成果

- 豪州では、新商品開発や適切な価格設定、コミュニケーションによって着実な成長を実現し、+4%の増収となりました。
- 中国では、消費環境悪化などの逆風に直面したものの、年間の売上収益は価格改定などにより、+8%増収しました。
- 東南アジアでは、市場は継続して拡大しており、ベトナムでは一過性の課題などがあったものの、マレーシアやインドネシアで2桁成長を実現するなど、全体では+5%増収となりました。
- これらにより、売上収益は前年比+116.1%の691億円、事業利益[※]は60億円となりました。

※PPA(Purchase Price Allocation)による無形資産などの償却費・一時コストを含む

2025年の計画

2025年の取り組み

- 豪州では新商品の上市や、顧客との関係性の強みを生かした売場での購買体験の改善により、持続的な成長実現を目指します。
- 中国では、イノベーションを通じて、新たに進出した国内一般チャネルなど、より多くのチャネルで「BLACKMORES」ブランドを拡大していきます。
- 東南アジアは重点エリアを定め、各国の市場特性にあった取り組みを進めます。特に展開チャネルの拡充や新剤型への取り組みにより、アクセスする顧客を増やしていきます。
- これらの各市場での成長により、ブラックモアズ全体で増収増益を目指します。

事例

プラズマ乳酸菌事業の成長を加速

ヘルスサイエンス事業は、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となるために、さまざまな取り組みを進めています。特に、免疫ケア市場の拡大を目指し、プラズマ乳酸菌の販売拡大を図ります。

日本での基盤を固めつつ、海外では2025年に台湾における上市を皮切りに、毎年1カ国以上の順次展開を予定しています。2025年にはプラズマ乳酸菌事業は黒字化実現を目指し、素材の高付加価値化と国内外での展開拡大を目指します。



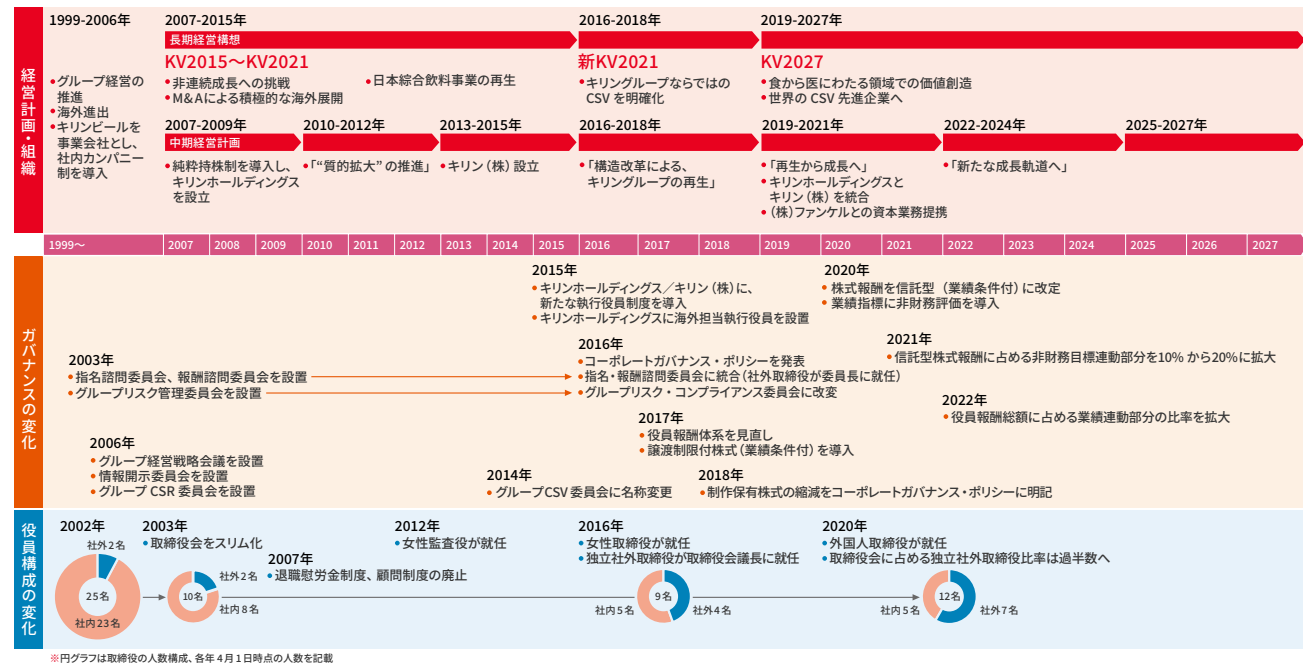
07 ガバナンス

ガバナンス体制

キリンググループは、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。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。

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会等を通したガバナンスの向上を図っています。

キリンホールディングスは、監査役会設置会社を採用し、透明性の高いガバナンス体制を維持・向上させるため、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、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



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。

https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/governance_report.pdf

取締役会

取締役会は、当社グループの重要な業務執行およ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年の目指す姿実現のための知識、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良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います。

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。

2024年度の議論のポイント

- 「コーポレート・ガバナンスの強化」に関する議論
- 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
- 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

2024年度における実効性評価の取り組み

第三者であるアドバイザーによる全取締役・監査役を対象としたアンケートならびにインタビューを10月～12月にかけて実施し、取締役会の実効性を評価しております。また、第三者アドバイザーによる報告書に基づき、現状の課題を踏まえた今後の改善方針について2025年1月に開催した取締役会に報告し、議論しています。評価の視点は以下の通りです。

- 取締役会の構成および運営
- 戦略の策定とその実行およびモニタリング
- グループガバナンスおよびリスクマネジメントの監督
- 事業買収・撤退などの意思決定の監督
- 役員報酬および後継者育成計画等の監督
- 健全な企業倫理の周知徹底とその監督
- ステークホルダーに対する開示全般の監督
- 実効性向上に向けての強化ポイント

評価の結果

第三者アドバイザーによる報告書では「取締役会全体として適切に機能しており、総じて高い実効性が確保されている」という結論が出ており、取締役会の実効性は有効であると判断しています。

2024年度の出席状況

	2022年度	2023年度	2024年度
開催回数	13回	15回	16回
社外取締役の出席率	97%	95%	98%
社外監査役の出席率	97%	98%	100%
個人別出席率			
代表取締役会長 磯崎 功典	100%	100%	100%
代表取締役社長 南方 健志	100%	100%	100%
取締役副社長 坪井 純子	-	100%	100%
取締役 吉村 透留	-	-	100%
取締役 秋枝 真二郎	-	-	100%
社外取締役 森 正勝	100%	100%	100%
社外取締役 柳 弘之	92%	100%	94%
社外取締役 塩野 紀子	100%	100%	100%
社外取締役 ロッド・エディントン	92%	80%	100%
社外取締役 ジョージ・オルコット	100%	93%	100%
社外取締役 片野坂 真哉	-	92%	100%
社外取締役 安藤 よし子	-	93%	94%
常勤監査役 西谷 尚武	100%	100%	100%
常勤監査役 石倉 徹	-	100%	100%
社外監査役 鹿島 かおる	92%	100%	100%
社外監査役 藤縄 憲一	100%	100%	100%
社外監査役 土地 陽子	-	-	100%

※1 2024年12月末時点の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。
※2 書面開催での臨時取締役会については回数から除きます。
※3 取締役の安藤よし子氏は2024年3月28日開催の定時株主総会をもって社外監査役から社外取締役に異動しております。役職は当事業年度末のものであり、出席状況は社外監査役に就任していた時の回数も含みます。

評価された内容

以下の点が第三者アドバイザーによる報告書において評価されました。

- 高い水準の多様性を持った取締役会メンバー構成をベースとし、監査役からも活発な発言がなされていることや、取締役会議長の適時の発言機会の提供などにより、自由闊達な議論が行われる環境が実現されている。
- 執行への権限委譲が高いレベルで進められており、取締役会の議題は重要なテーマに絞られている。取締役会での指摘などへの対応やフォローアップも十分に対応できている。
- 社外役員向けの現場訪問などのトレーニング機会提供も充実しており、総じて高い評価を得られている。
- 取締役会運営について各取締役・監査役などの意見が適時に取り入れられ、不断の改善がなされている。また、取締役会の実効性ある議論を支える事務局の能力も高く評価されている。

2025年度の強化ポイント

2024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、2025年度の強化ポイントを以下の5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下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。

- 企業価値最大化に向けた「事業ポートフォリオ戦略」に関する議論
- 各領域・事業の成長シナリオに関する議論
- AIの先進活用を通じて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
- 挑戦する人材・組織風土を生み出す「人財戦略」に関する議論
- 実効性の高いグループガバナンスのあり方に関する議論

役員の紹介

取締役

					
代表取締役会長CEO 磯崎 功典 1977年4月 当社入社 2024年3月 当社代表取締役会長CEO（現任）	代表取締役社長COO 南方 健志 1984年4月 当社入社 2024年3月 当社代表取締役社長COO（現任）	取締役副社長 坪井 純子 1985年4月 当社入社 2024年3月 当社取締役副社長（現任）	取締役常務執行役員 吉村 透留 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）	取締役常務執行役員 秋枝 眞二郎 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〉 ライオン社取締役	取締役会議長 (独立社外取締役) 柳 弘之 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 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）
					
独立社外取締役 塩野 紀子 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）	独立社外取締役 Rod Eddington 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）	独立社外取締役 片野坂 真哉 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 2023年3月 当社社外取締役（現任） 2024年4月 ANAホールディングス株式会社取締役会長（現任）	独立社外取締役 安藤 よし子 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）	独立社外取締役 此本 臣吾 1985年4月 株式会社野村総合研究所入社 2016年4月 同社代表取締役社長 2019年6月 同社代表取締役会長 兼 社長 2024年6月 同社取締役会長（現任） 2025年3月 当社社外取締役（現任）	独立社外取締役 三上 直子 1983年4月 味の素株式会社入社 2007年4月 武蔵野大学薬学部客員教授 2019年6月 株式会社シーボン代表取締役副社長 兼 執行役員 2025年3月 当社社外取締役（現任）

常務執行役員

									
常務執行役員 山形 光晴 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）	常務執行役員 藤川 宏 CSV戦略	常務執行役員 岩崎 昭良 SCM戦略、生産技術戦略	常務執行役員 永嶋 一史 品質保証統括、品質保証部長	常務執行役員 濱 利仁 リスク管理統括、広報戦略	常務執行役員 藤原 大介 R&D戦略、R&D本部長	常務執行役員 堀口 英樹 キリンビール株式会社 代表取締役社長	常務執行役員 井上 一弘 キリンビラレッジ株式会社 代表取締役社長	常務執行役員 深田 浩司 協和発酵バイオ株式会社 代表取締役社長	常務執行役員 三橋 英記 株式会社ファンケル 代表取締役社長 執行役員

監査役

		
常勤監査役 にし た に し ょ う ぶ 西谷 尚武 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）	常勤監査役 い し く ら と お る 石倉 徹 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）	社外監査役 か し ま 鹿島 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）
		
社外監査役 ふ じ な わ け ん い ち 藤縄 憲一 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）	社外監査役 ど ち よ う こ 土地 陽子 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）	

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（2025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>

キリンホールディングスは、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通り選定しています。

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	●	●	●		●		●	●		●
柳 弘之	男性	●	●				●	●	●		
塩野 紀子	女性	●	●					●	●	●	
ロッド・エディントン	男性	●	●	●					●		
片野坂 真哉	男性	●	●		●			●	●		
安藤 よし子	女性		●		●	●					
此本 臣吾	男性	●							●		●
三上 直子	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	●	●				●		●		
永嶋 一史	男性	●	●				●		●	●	
濱 利仁	男性	●	●		●	●			●		
藤原 大介	男性		●					●		●	
堀口 英樹	男性	●	●	●				●	●		
井上 一弘	男性	●	●	●				●		●	
深田 浩司	男性	●	●	●			●		●	●	
三橋 英記	男性	●	●	●		●			●	●	●

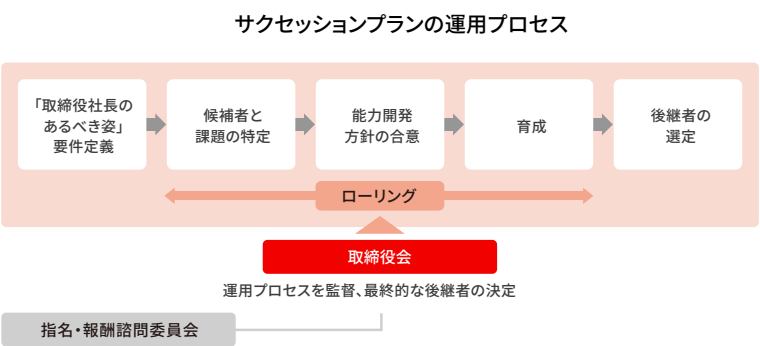
監査役

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		●	●					●		

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下で候補者の選定・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っています。



役員報酬の基本方針

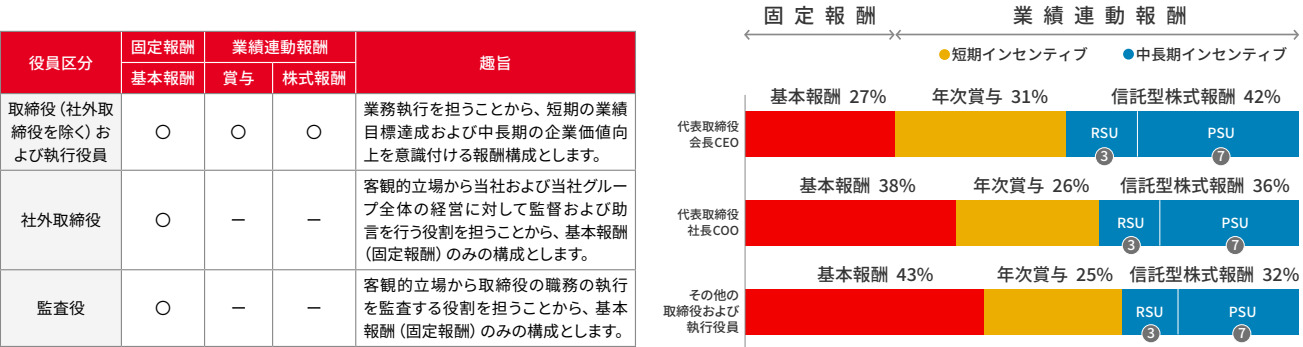
当社の役員報酬は、以下の方針に基づき、指名・報酬諮問委員会で審議し、取締役会へ答申しています。なお、審議に当たっては、外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準、業績連動性などの客観的な比較検証を行い、答申内容に反映させています。

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

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。

・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の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上、適切に議決権を行使します。

新任役員からのメッセージ



独立社外取締役
このもと しんご
此本 臣吾

略歴

1985年4月 株式会社野村総合研究所 入社
2004年4月 執行役員 コンサルティング第三事業本部長
2010年4月 常務執行役員 コンサルティング事業本部長
2015年6月 代表取締役専務執行役員
2016年4月 代表取締役社長
2019年6月 代表取締役会長 兼 社長
2024年4月 代表取締役会長
2024年6月 取締役会長（現任）
2024年6月 ソニーグループ株式会社 社外取締役（現任）
2025年3月 キリンホールディングス株式会社 社外取締役（現任）

長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)」は、ゴールまで残すところ3年となり、成長実現ステージへの移行に向けてギアチェンジを行う時期を迎えています。この転機にキリングループの取締役会の一員に加わることで、身が引き締まる思いです。

私は、野村総合研究所社にて長年コンサルタントとして活動した後、社長・会長として同社の中長期的な企業価値の向上をけん引してきました。社長時代に、特に力を入れたのが、会社の持続的な成長と持続可能な未来・社会づくりの両方を実現するためのCSV（価値共創を通じた社会課題の解決）への取り組みです。私はこうした経験をもとに、KV2027が掲げる「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」の実現に貢献していきたいと考えています。また、進化の著しいデジタルやAIの領域においても、ITソリューション企業の経営に携わった知見を生かして、取締役会での監督や助言に努めてまいります。経営陣の皆さんと緊張感を持って向き合い、キリングループがステークホルダーの皆様からより高い信頼をいただきつつ、中長期的に企業価値を高めていくことに社外取締役として全力を尽くし、株主の皆様からの負託にお応えしていく所存です。



独立社外取締役
みかみ なおこ
三上 直子

略歴

1983年4月 味の素株式会社 入社
2007年4月 武蔵野大学 薬学部 客員教授（2018年退任）
2010年1月 株式会社シーボン 入社
2017年6月 常務取締役 執行役員 管理本部担当
2019年6月 代表取締役副社長 兼 執行役員
2020年1月 代表取締役副社長 商品開発本部担当（2021年退任）
2021年6月 昭和産業株式会社 社外取締役（現任）
2022年3月 アース製薬株式会社 社外取締役（現任）
2024年3月 株式会社クラレ 社外取締役（現任）
2025年3月 キリンホールディングス株式会社 社外取締役（現任）

私は化粧品の原料をはじめとしたアミノ酸系のスペシャリティ素材の開発、開発した素材を基軸に多くのヘルスサイエンス企業との協業を経験してまいりました。後に生産現場と品質保証実務を経験したことも、事業バランスの最適化に資する私の考え方の礎となっています。また薬学部の客員教授を務めることなどにより、多彩な分野の専門家と議論を重ねたことも企業の事業展開に関する考え方のコアになっています。

キリングループは祖業とするビール事業、これを技術コアとして発展した医薬事業が、現在のグループの利益を支えています。20～30年といった将来を見据えた長期視点でさらなる発展をしていくためには、新たな大きな柱となる事業を育てていく必要があります。現在キリングループが取り組んでいるヘルスサイエンス事業は、これまでの事業領域とシナジーを生みにくいように見えるかもしれませんが。しかしながらR&Dの視点からはまさにキリングループが得意とする技術基盤を最大限にレバレッジしうる領域であると評価しています。今後の中長期の成長ドライバーとしてキリングループが位置付けるヘルスサイエンス事業についても、早期収益化の実現に向けて、取締役会においてさらに議論を深めていきたいと思っています。



常務執行役員
はま とし ひ と
濱 利 仁

リスク管理統括、広報戦略

略歴

1991年4月 キリンビール株式会社 入社
2015年1月 キリン株式会社 人事部制度担当主幹
2017年1月 台湾麒麟啤酒股份有限公司 董事長 兼 総経理
2019年4月 キリンホールディングス株式会社 人事総務部長
2023年4月 キリンホールディングス株式会社 人財戦略部長
2025年3月 キリンホールディングス株式会社 常務執行役員（現任）
キリンビール株式会社 取締役（現任）
キリンビバレッジ株式会社 取締役（現任）

今年度から新たにキリングループの経営陣の一員となり、リスク管理統括と広報戦略を担当することになりました。私は入社以来、物流・営業・企画・人事・海外事業会社での経営など、さまざまな経験を経て、2019年から2024年まで当社人事総務部門の部門長として、CPO（Chief People Officer）とともに経営戦略と連動した人財戦略の立案と推進を担ってきました。

新型コロナウイルスの感染拡大や諸物価の高騰などの外部環境変化に伴い、人々の価値観や行動様式も大きく変わる中、当社グループでは「キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)」の実現に向け、主力事業の競争力強化や事業ポートフォリオの組み替えといった構造改革を通じて、ヘルスサイエンス事業の収益拡大に向けた準備を完了しました。

新しい役割においては、KV2027の実現とその先の持続的な成長に向け、環境問題、ステークホルダーの人権、従業員のwell-being、自然災害などへの対応におけるリスクの低減だけでなく、CSV経営を推進するグループ・事業の価値創造にもつながら重要な機会としても捉え、リスクテイクを前提とした顕在化しうるリスクの見える化、戦略と一体でのリスクマネジメントの推進に取り組んでいきたいと思っています。



常務執行役員
ふじわら だい す け
藤原 大 介

R&D戦略、R&D本部長

略歴

1995年4月 キリンビール株式会社 入社
2014年5月 東京大学大学院農学生命科学研究科 非常勤講師（現任）
2018年4月 キリン株式会社 事業創造部主幹
2019年4月 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部主幹
2021年3月 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部部長
2023年4月 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 ヘルスサイエンス研究所長
2025年3月 キリンホールディングス株式会社 常務執行役員（現任）
協和キリン株式会社 取締役（現任）

この度、世界のCSV先進企業になることを標榜するキリングループの経営陣に加わせていただくことを光栄に思います。

私は長年基礎研究に携わり、素晴らしい社内外の共同研究者に恵まれて、ヘルスサイエンス事業の中核に位置付けられているプラズマ乳酸菌をはじめ、さまざまな新しい発見をすることができました。また、それらを事業化し育てる中で、研究以外のあらゆるバリューチェーンの方々と触れ合い、多くの学びを得ました。企業が持続的に成長するためには独自で差別性のあるイノベーションを起こし続ける必要があります。幸いにして、ゼロから価値を生み出し社会に出力するまでの長い道のりを一気通貫で経験させていただいたことで、イノベーションを生み出すノウハウやマインドセットが自身に蓄積されました。

今後も我が国を代表するメーカーとして新しい科学を生み、社会を変革することを通して当社グループを発展させること、またその過程で我が国の国力に資する優れた科学者・事業開発者を育成するために、全力を尽くして貢献してまいります。

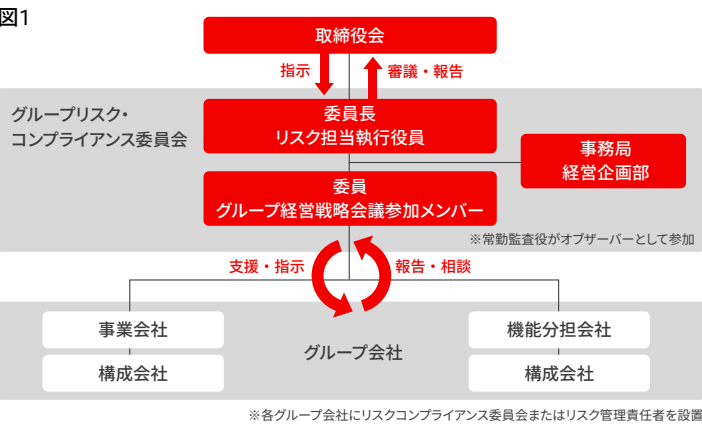
リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

キリンググループでは、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」、ある時点を経境にリスクが顕在化し、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。

リスクマネジメント体制

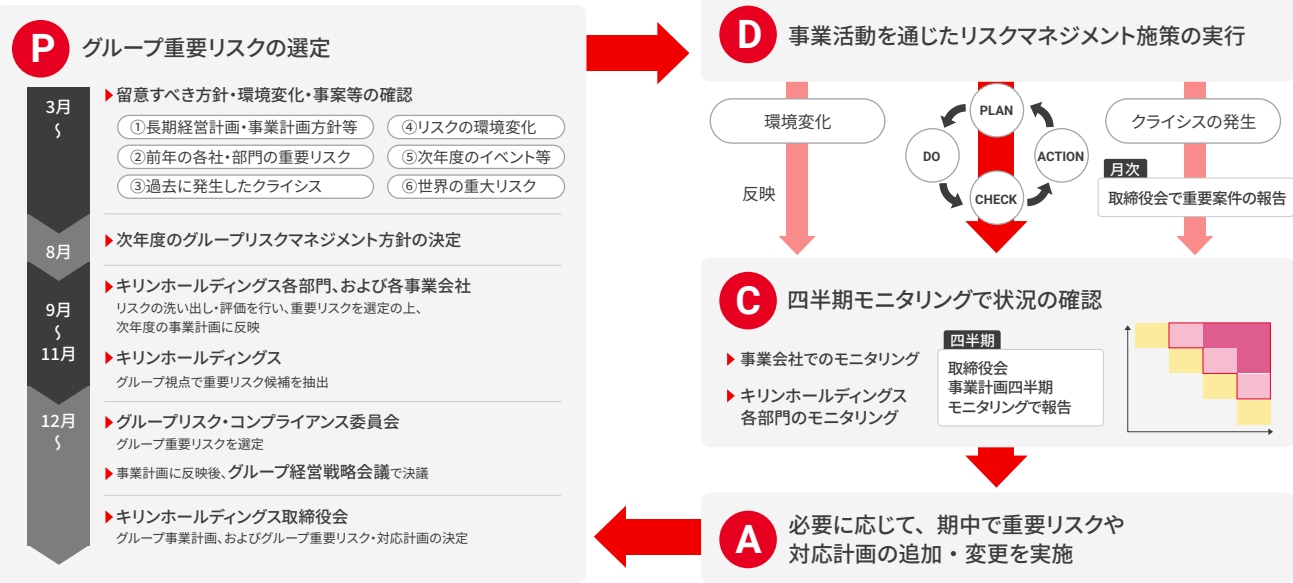
当社グループでは、キリンホールディングスの常務執行役員以上で構成され、リスク担当執行役員が委員長を務める「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、リスク情報の収集やグループリスクマネジメント方針の立案、リスク低減に向けた取り組み、クライシス発生時の情報共有や対策の検討など、リスクマネジメント活動の全般を統括しています。また、取締役会ではグループ重要リスクの審議や報告を通じ、リスクマネジメントの有効性を監督しています(図1)。



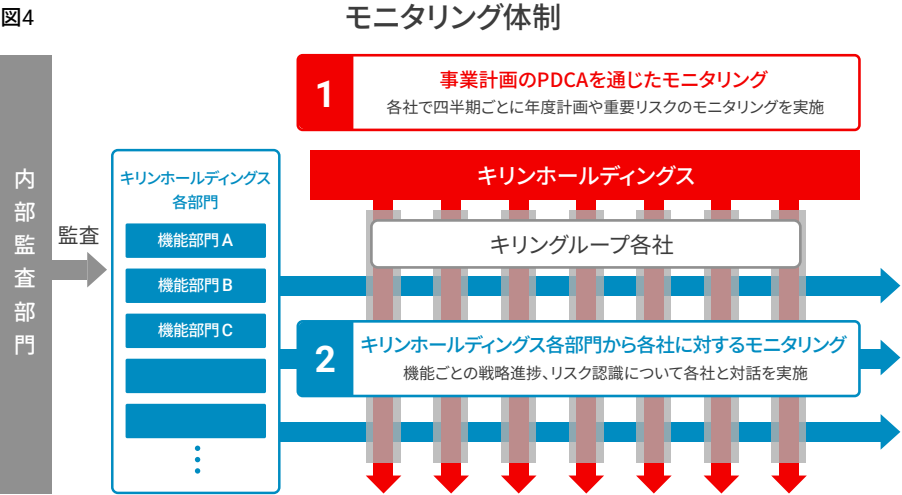
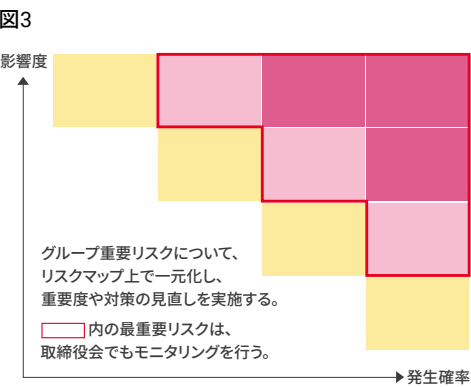
グループ重要リスクの確定プロセスとモニタリング

グループ重要リスクを確定するプロセスについては、毎年度設定されるキリンググループのリスクマネジメント方針に基づいて進められます。グループ会社では、戦略や事業遂行上のリスク、重大な危機に発展する可能性のあるリスクを検討、抽出し、キリンホールディングスではこれらの事業固有のリスクを集約、グループ全体に共通するリスクも含めた精査を行います。グループリスク・コンプライアンス委員会では、各リスクについて経済的損失、事業継続性、レピュテーションの毀損など、定量・定性の両面から全社的な経営の視点で評価を行い、発生確率を考慮し、対応の優先順位が高いリスクを選定します。これらのリスクは取締役会で審議され、グループの重要リスクとして確定されます(図2)。

図2 グループ重要リスクの確定プロセス



グループ重要リスクについては、影響度と発生確率を踏まえて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(図3)。キリンホールディングスおよびグループ会社はリスクに応じた対策を立案・実行し、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、事業と機能の両軸で実施するモニタリングを通じて、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(図4)。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 **P33-41** に記載しています。



事例

健康被害の可能性が発生した場合の対応フローの再点検

キリンググループでは、社外での事例を「対岸の火事」とせず、自社の潜在的なリスクへの対策や有事の際の対応を見直すきっかけとしています。2024年に社外で発生した健康食品の回収事案では、回収判断の遅れにより被害が拡大したことが外部有識者の調査報告書で指摘されています。この事案を受け、当社グループでは健康食品で健康被害の可能性が発生した場合の回収を含めた判断・対応に関する一連のプロセスの見直しを行いました。

当社グループが事業を展開する食、ヘルスサイエンス、医の全ての領域において、製品やサービスの安全・安心は大前提です。事故や被害を未然に防ぐことが第一ですが、万が一健康被害が発生、もしくはその可能性が確認された場合には、速やかに情報を周知し、その影響を最小限に抑える必要があります。2024年4月、当社グループでは、特定保健用食品や機能性表示食品でお客様から健康被害のお申し出を受けた場合の対応を検証するプロジェクトチームを立ち上げました。このプロジェクトでは、健康被害情報の検知から周知までを3つの工程に分けて点検しました。対応すべき業務を洗い出し、誰がどのように対応するのか、どの程度の時間が必要かといった具体的なプロセスについて現状の認識合わせを行い、備えておくべき課題を整理しました。プロジェクトで整備した対応フローはグループ各社と共有し、グループ各社においても対応フローのトレーニングや読み合わせを通して体制整備に取り組んでおります。文書のみで終わらせず、今後も定期的に周知・浸透の機会を設けることにしています。

この取り組みを通じて、世の中のクライシス事案を自分ごと、自社ごととして捉え、対策することの重要性を再確認しました。また、グループ各社と対応状況を確認することは、安全・安心な製品を提供するための品質保証体制や生産管理・品質管理の再確認にもつながっています。些細な変化が大きなクライシスにつながる可能性があることを肝に銘じ、さまざまなインシデントから得た知見や教訓を蓄積し、引き続きグループ全体でリスクへの感度を高めるとともに、有事の際の対応力向上に努めてまいります。

社外監査役メッセージ

Message from an Audit & Supervisory Board Member

役員それぞれが多角的な視点を提供し、 さらなる企業価値の創出に寄与

キリンホールディングスでは、透明性の高いガバナンス体制を維持・向上させるため、取締役会においては取締役のみならず、監査役にも積極的な発言を求めています。社外監査役の土地陽子氏に、当社のガバナンスについて伺いました。

キリンホールディングス
社外監査役
土地 陽子

Profile

東京銀行社、世界銀行を経て、トヨタ自動車社およびソフトバンクグループにてIR責任者を務める。2024年よりキリンホールディングスの社外監査役を務める。



良いガバナンスとは、執行と監督とが適切なバランスを保っていること

——社外監査役としてご自身の経歴や知見をどのように発揮されていますか。

私はインベストメント・バンカーとして国際金融に携わった後、トヨタ自動車社やソフトバンクグループ社といったグローバル企業でIRの責任者を22年間務めました。自動車産業および日本企業の中で常にトップクラスの時価総額を誇るトヨタ自動車社では、投資家の裾野も非常に広く、海外を中心にさまざまな投資家との対話を第一線で担いました。その数は17年間で3,000件を超え、投資家の多様な属性や、企業に何を求め、どう投資判断をするのかなど、深い理解を得ることができました。また、私がソフトバンクグループ社のIR部長に就任したのは、国内3番手の通信会社からグローバルな戦略的投資会社へとビジネスモデルを大転換したば

かりの頃で、そのスピードに多くの株主や投資家がついてこられず、本来の企業価値に対して時価総額が大きくディスカウントしてしまっており、信頼の再構築を最優先に、対話を行いました。キリンホールディングスは、今まさに事業ポートフォリオの大変革期にあり、特にヘルスサイエンス事業を立ち上げて以降の株価は、本来あるべき評価より低い状態が続いており、投資家からの信頼がまだ十分に得られていない状況と認識しています。より多くの機関投資家の理解を得、味方になっていただく必要もあるのではないかと思います。こうしたIRの現場経験は、キリンホールディングスの社外監査役としての役割を果たす上で生かせるのではと考えています。

また、私のキャリアの4分の3は米国と英国を中心とした海外勤務で、トヨタ自動車社では欧州統括子会社の経営にも携わってきました。トヨタ生産方式・トヨタウェイを共有しつつ現地主体で事業を展開した経験は、今後キリンホールディングスがグローバル展開を進めていく上で、役立つのではないかと考えています。

加えて、トヨタ自動車社では2010年の品質問題という危機において、会社として全力を上げた再発防止と、対話の努力によって、ステークホルダーの信頼の回復を行うという経験もしました。品質問題は起こさないことが大前提ではありますが、万一不測の事態が発生した場合には、こうした経験が、社外監査役として役立つこともあるように思います。

——企業にとって良いガバナンスとは、どのような状態を指すとお考えでしょうか。

どの企業も完全には予見できない将来に向かって事業活動を進め、経営環境も常に変化します。その中で、コンプライアンスやリスクマネジメントといった当然の要素に加えて、いかなる事業環境においても全てのステークホルダーの期待に応えながら、健全に事業活動を存続させられる仕組みが構築され、しっかりと運用されていること。つまりは、強いアカウンタビリティ（責任）とリーダーシップを発揮しながら、透明性をもって戦略的

に業務執行にあたる経営と、それをモニタリングしながら、適切な助言や勧告、牽制をする監督機能が適正なバランスを保ちながら両輪で回っており、結果として、持続性をもって企業が事業を成長させ、企業価値を創造し続けていくことができる状態が良いガバナンスと言えるのではないかと思います。適切なバランスというのは、企業の規模、産業や事業の特性、さらには成長ステージによっても変わりますし、環境変化に柔軟に適応し、進化するものだと考えています。

成長ステージにふさわしい体制が整っていると評価

——キリンホールディングスの監査役の体制は、キリングループの多岐にわたる事業を監督する取締役会を監査する上で適切な状態だと思いますか。

キリンホールディングスの監査役は、常勤監査役2名と独立社外監査役3名で構成され、それぞれが高い専門性を持ち寄りながら多面的に監査しており、これは非常に素晴らしいと思います。常勤監査役の西谷氏と石倉氏は、長年にわたりキリンホールディングスの主要事業でさまざまな経験を積み、経営にも関わってこられました。組織や文化に対する理解を監査に生かしながら、経営から独立した立場で、深い分析・指摘をされています。また、社外監査役の鹿島氏は会計士として、藤縄氏は弁護士として高い専門性と幅広いご経験を有しておられ、私は

先ほどお話しましたグローバル企業でのIRや財務の実務経験を持っています。

現在キリンホールディングスは、ヘルスサイエンス事業をドライバーと位置付けた成長戦略の実行を進めており、完全子会社となったブラックモアズ（Blackmores）、ファンケルとのシナジーを実現し、APAC市場でのリーディングカンパニーを目指してヘルスサイエンス事業をグローバル展開していくステージにあります。このような重要な時期において、多様なスキルセットを持つ監査役から提供できることは多いと考えています。また、構造改革を進めている協和発酵バイオに関しても、その実効性やスピード感はどうなのかといった点をはじめ、さまざまなリスクの観点から継続的にモニタリングし、意見提起



を行っています。

——CEOとCOOの2トップ体制をはじめ、麒麟ホールディングスの執行体制をどのように評価していますか。

2トップ体制は、私が社外監査役に就任するのと同時にスタートしましたので、それ以前との比較はできませんが、今の麒麟ホールディングスが置かれた成長ステージを踏まえると、磯崎代表取締役会長CEO（以下「CEO」）がキリンググループ全体の戦略的なリーダーシップを取り、南方代表取締役社長COO（以下「COO」）が多様化した各事業領域の現場を統括するという体制は、実効性の高いものだと思います。また、取締役会でも、お二人の間でどちらが発言すべきかといったような混乱は生じたことはなく、それぞれの役割が明確化されています。さらに、サクセッションプランについては、指名・報酬諮問

委員会で議論が行われており、一定のタイムラインにおいて、パフォーマンス評価をし、着実なサクセッションを検討していくという方向性が、取締役会にも答申されていることは、非常に健全なあり方だと評価しています。

経営体制については、今春から新たに独立社外取締役2名、常務執行役員2名が着任され、新しい体制となりましたが、これからの麒麟ホールディングスに一層求められるスキルを持つメンバーが加わることで、ヘルスサイエンス事業を新たな柱とする成長を一層後押しする体制になったと期待を感じています。あえて申し上げますと、麒麟ホールディングスがグローバル化を本格的に進める過程では、グローバル人財の育成と登用も重視していただきたい。また、グローバルで複数の事業セグメントの経営を監督していくには、取締役会にもさらなるグローバル視点が必要だと考えており、今後に期待したいところです。

現地現物に根付いた情報提供が実施されている

——麒麟ホールディングスの取締役会の運営や体制、議論の内容に対する率直なお考えをお聞かせください。

麒麟ホールディングスでは、例えば事業計画については、策定フェーズから最終決裁フェーズまで4回ほど取締役会に付議され、計画の早い段階から多様な専門性を持つ役員からのインプットを踏まえながら内容を磨いています。これは取締役としても監査役としても成長戦略に対して自ら責任を持つ、ということにもなり、有意義であると考えています。

麒麟ホールディングスの取締役会は原則として月に1度定期開催されていますが、議長を社外取締役である

柳氏が務めておられることに加えて、監査役も取締役と同様に積極的な発言が求められていることは、優れた運営のあり方だと思います。柳議長は皆さんからの意見を巧みに引き出しておられ、例えば議論するテーマにおいて専門性が高い役員を指名する形で発言を促されることもあります。私は、取締役会における発言に際しては、それだけではないのですが、自ずと発言しがちな領域があり、例えば、資本市場に対してどのように開示説明していくことで理解を醸成できるのか、評価を向上させることができるのかというコミュニケーションの観点。また、資本配分などの資本政策のあり方、あるいは、中長期の財務・非財務KPIが麒麟ホールディング

スの企業価値を測る尺度として適切であるか、目標値の置き方に関しても、投資家をはじめとするステークホルダーの期待値と合っているかというような観点からの発言をすることが多いと思います。また、他の社外役員の方々も執行側の事情を汲み取りながらも、高い視座から忌憚ない意見・提言をなされ、私自身学ぶことが多々あります。反対意見も遠慮なく言えるオープンな審議の場である、とも感じています。

昨年の取締役会の中では、ファンケルの連結子会社化に向けた議論が特に印象に残っています。TOB開始後、株価が上昇したため、上限価格の引き上げを決議した時です。当初TOBについては執行側の提示した価格に対して、私自身も含め、社外取締役・社外監査役から、適切なレンジ内ではあるものの、戦略的な意義を踏まえた妥当性についてさまざまな意見がありました。その際、執行側から申し出があり、出席した全ての執行取締役が連結子会社化の必要性について、それぞれの立場から思いや決意を発言されるということがありました。それまでもヘルスサイエンス戦略担当役員の吉村取締役の決意は聞いてきましたが、改めてお一人お一人の熱意ある言葉に、それほどの決意があるならば必ずやり遂げられるだろうと確信を得ることができました。最終的に全員一致で提示された価格に賛成しました。

——麒麟ホールディングスの監査役の特徴について、お気づきの点を教えてください。

麒麟ホールディングスの社外監査役は、取締役会以外にも多数の重要会議への参加が求められます。グループ経営戦略会議やリスク・コンプライアンス委員会などについては常勤監査役が出席し、毎月取締役会前に開催される監査役会で報告がなされています。また、会計監査人とは四半期ごとに面談の場を持っています。このほか、年に2回ほど、社外取締役とともに、執行役員全員と対話をする執行対話が実施されており、また、年に1回CEOとCOOそれぞれと忌憚なく意見交換をさせていただく個別面談の機会があるなど、社内のステークホルダーとの対話の機会が多く設けられています。

加えて、年間を通じて各事業会社や組織への往査も積極的に実施しています。実際に私も昨年は、麒麟中央研究所、ヘルスサイエンス研究所、コーク・ノースイースト、財務戦略部、ヘルスサイエンス事業部、飲料未来研究所、小岩井乳業に出向き、各場所でトップやグループリーダーをはじめ職種や立場の異なる6名ほどの方と

それぞれ45分程度面談をさせていただきました。コーク・ノースイーストでは2日間の個別面談に加え、主要工場や物流センターの視察もしました。往査の際には、コンプライアンスならびにエンゲージメント調査の結果と、勤務時間のデータを参照しながら職場の状況を確認し、何らかの課題が認められる場合には、原因を検証し改善に向けた提言をするようにしています。こうした現地現物の機会も含めて、社外監査役に対する情報提供は十分にされていると評価しています。

——麒麟ホールディングスを投資家の皆様に評価いただくには、今後どのようなコミュニケーションを実施すべきとお考えですか。

大事だと思われるのは、麒麟ホールディングスの成長戦略に対して期待と確信を持ってもらう、経営の実行力に対して信頼を持ってもらうことではないでしょうか。長期経営構想をしっかりと発信しながら、ヘルスサイエンス事業については、スピード感をもって事業計画を実行し、先日公表したマイルストーンに向けて成果を数字で出していくことがまず重要ですし、IRの観点では、昨年の説明会に続き、例えば吉村取締役を筆頭に、ヘルスサイエンス事業を担う現場のリーダーの方々が、もっと積極的に対話の場に出て、シナジー創出の具体的な取り組みやその手応え、現場の熱量などをご自身の言葉でリアルに伝えていただくと、良いのではないかと思います。また、麒麟ホールディングスの企業価値創造は、CSV経営に基づいており、経済的価値の創造は社会的価値の創造と表裏一体となっています。これは素晴らしい強みで、将来に向かって「稼ぐ力」のレジリエンス、持続性を担保するものでもあると思います。そこはもっと先進性をアピールされたいなとも思います。

もう1つの側面としては、事業ポートフォリオの変革期にはありうることなのですが、（最終利益の）下方修正をこれまでに何度かやっています。主に「その他営業費用」の増加などによるものと理解しています。本来から言うと、計画したボトムラインの利益を確実に達成し、それがトラекレコードになることが、投資家の皆様との信頼関係の下支えにもなっていくのではないのでしょうか。これらは私の専門領域でもありますので、監査役としての役目を果たしていく中で、少しでもお役に立つことができればと思っています。

08 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

キリングループのように水や農産物など自然の恵みに依存する産業は環境問題の影響を受けやすく、この課題の克服に向けていち早く着手する必要があります。これらの課題は複合的に発生するため、トレードオフへの理解が重要です。相互に関連する環境課題（生物資源・水資源・容器包装・気候変動）にholisticに取り組む「統合的」アプローチがキリングループの課題解決に向けた基本的な考え方です。

キリングループでは、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

キリングループは、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ガイダンス、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。

※TCFDガイダンス Guidance on Metrics, Targets, and Transition Plans (October 2021)
Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (October 2021) <https://www.fsb-tcfd.org/publications/>

※TNFD提言 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) Recommendations (September 2023)
Taskforce on Nature-related Financial Disclosures <https://tnfd.global/tnfd-publications/>

ガバナンス

監督体制

キリングループでは、取締役会は環境関連課題を含むCSV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や重要リスクについて四半期ごとにモニタリングします。企業買収などの取引の検討に当たっては、取締役会が環境デューデリジェンス（カーボンフットプリント、気候リスクへのエクスポージャー、座礁資産など）の結果や、リスク回避・低減、機会の最大化やトレードオフの観点を含めて考慮し意思決定しています。

2024年度取締役会報告内容抜粋（3回実施）

4月24日 2025年以降におけるキリングループ環境投資の方針の共有。環境投資（設備投資、再エネ費用増など）と事業利益目標の協議・対話プロセスを明確化。「非財務の期待」と「財務の期待」を合わせた目標の合意形成を目指す。 2025年以降に向けたGMMとCSVパースの更新に関する意見交換。	ステナブルな人的資本経営の深化 事業会社版マテリアリティについて意見交換（キリンビール・キリンパレヅジ・協和キリン・Blackmoresの代表4社）
7月4日 - Scope3削減に向けた今後の取り組みとARP方針改定に関する共有 - 一橋大学CFO教育研究センター長 伊藤邦雄先生よりご講演（サ	11月11日 - ESG情報のアップデートとESG評価機関からの評価結果の報告。米国政権交代の影響、中長期的な投資の必要性などについて議論。 - 非財務情報開示への対応状況の報告。サステナビリティ課題ごとに有するリスク・機会を洗い出し、戦略に組み込んだ上で、モニタリングを実施していく必要性を確認。

執行体制

キリングループでは、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、投資計画は経営戦略会議で審議・決議します。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と社長を共同委員長、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年にはグループ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	KH会長・社長	・KH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	・SCM戦略担当役員 ・KH CSV戦略部長 ・KH経営企画部長 ・KH財務戦略部長 他	・サステナビリティ関連リスクと機会、環境課題別に設定したロードマップの進捗状況のモニタリングや方針・戦略・計画に対する意見交換	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（グループのScope1+Scope2の削減目標、水ストレスが高いライオンの製造拠点における用水使用量原単位、ペットボトルの資源循環）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、Aqueduct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。

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、カーボンライシ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℃シナリオ：約13億円～約34億円 4℃シナリオ：約36億円～約137億円（2050年）※1	・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
	洪水による操業停止	約10億円（200年災害、国内20カ所合計）	・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 ～約6億円	・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	・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	カーボンライシングによるエネルギー財務インパクト	2℃シナリオ：約94億円 4℃シナリオ：約51億円（2030年）※2	・GHG排出量削減の実現 ・損益中立でのエネルギー転換
	カーボンライシングによる農産物財務インパクト	2℃シナリオ：約9億円～約44億円 4℃シナリオ：約24億円～約88億円（2050年）※3	・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	・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：28,961.4百万米ドル（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：940 ～ 1,880億円（2100年、4℃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※4	・エンゲージメントの強化

※1 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

※2 GHG排出量削減を行わなかった場合

※3 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

※4 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

2023年～2024年、TCFD新ガイダンスが求めるアセットに対する気候変動の影響分析を実施しました。事業買収による影響としては、2023年中にグループに加わったブラックモアズ（Blackmores）と議決権所有割合の増加により算定対象範囲に加わったファンケルについては2024年実績からグループの環境データに反映し、その影響を評価しています。

自然災害などによる財務影響は小さいと評価しています。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）は右の通りです。法規制などによるボイラーや配送トラックなど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、右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はありません。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や水リスク／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ています。キリングループが成長分野と定義する健康領域の事業で貢献できると期待しています。

財務影響	
分析項目	影響
国内事業所20カ所の200年災害によるエクスポージャー	約10億円※5
関連設備残存簿価	約11億円※6

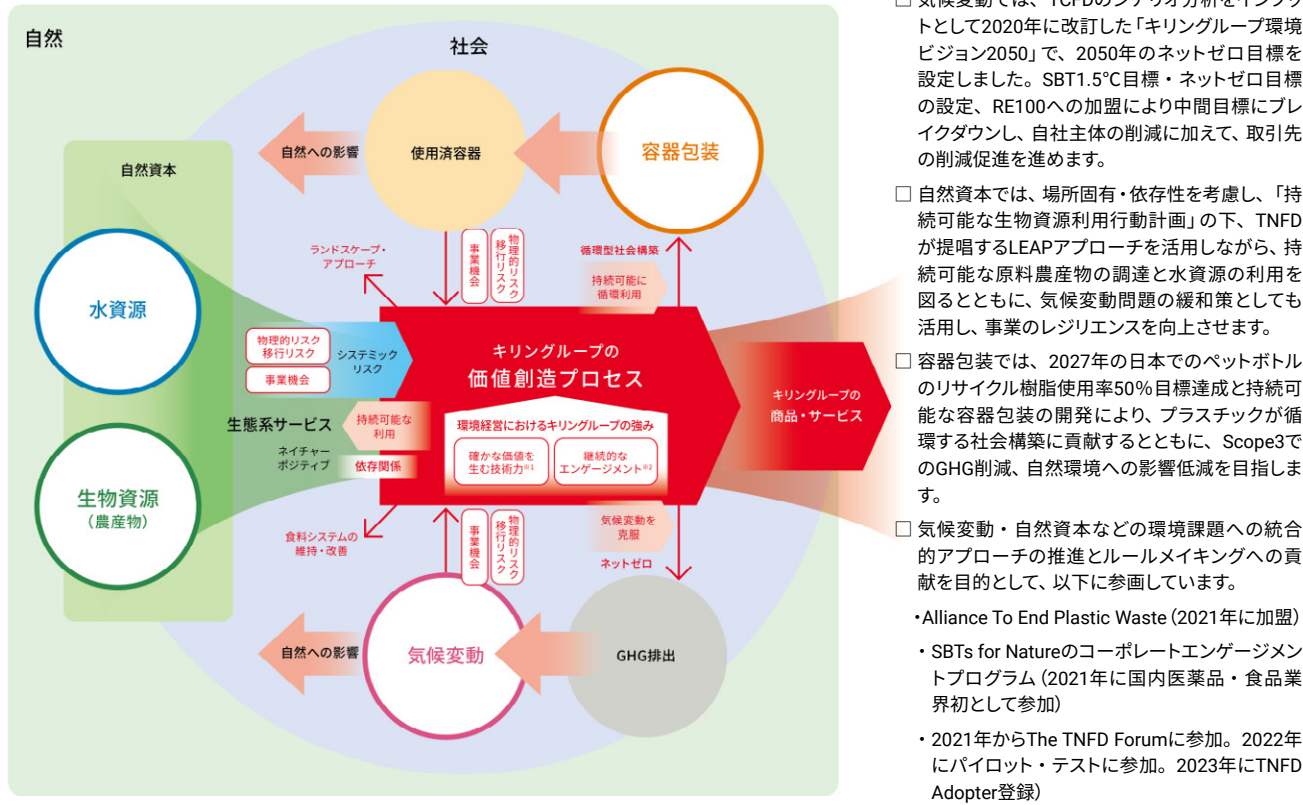
※5 昨年から変更なし

※6 昨年から変更なし

戦略

「キリンの環境価値相關図」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關図



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	・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	・ホップ苗の大量増殖技術を確立 ・SBTs 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	・洪水の知見共有 ・洪水への設備対応 ・渇水の知見共有 ・用水減技術の開発・展開	・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実施（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	・PET to PETリサイクルの推進 ・容器の軽量化	・Alliance To End Plastic Wasteに参加（2021年） ・リサイクル樹脂100%のR100ペットボトルの使用拡大 ・ケミカルリサイクルの実用化
	気候変動	・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）	・TCFD新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）し毎年更新。グループ会社の削減目標・工程を確定し運用 ・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）、協和キリン宇都工場・メルシャン藤沢工場（2023年）、協和発酵バイオ防府工場（2024年）に設置。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・メルシャンの全ワイナリー（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 ・食品企業として世界で初めて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など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やキリンサプライチェーン環境プログラムを通じて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実施（2023年～）

適応／緩和	重要課題	対応戦略	進捗
事業機会	感染症	・ 対応商品の提供	・ 製品ラインナップの拡充 ・ 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
	持続可能な調達	・ 気候変動の緩和・適応に寄与する環境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
	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 その他、米国でのカーボンニュートラルビールなど、複数のカーボンニュートラル製品を展開

移行計画

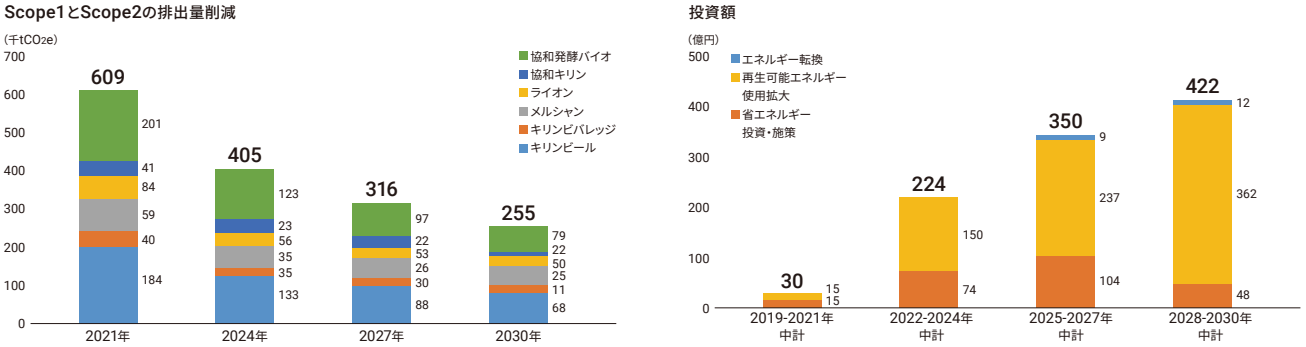
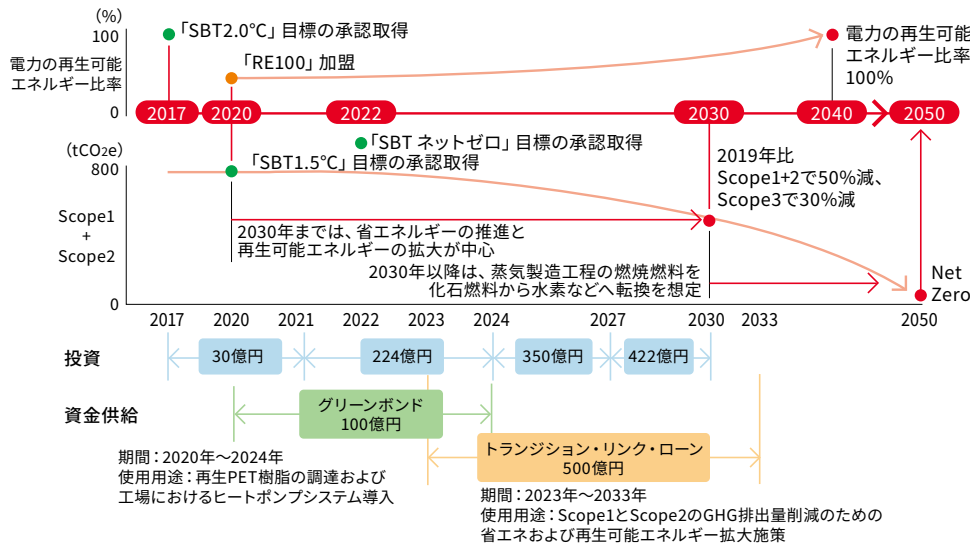
キリンググループは、世界全体の平均気温の上昇を産業革命前に比べて1.5℃以下に抑えるための科学的根拠に基づくGHG排出量削減目標・ネットゼロ目標の達成に向けたロードマップを策定し、経営戦略会議で審議・決議して2022年1月より運用を開始しています。自然資本については、生態系保全に加えて「自然に根差した社会課題の解決策」として気候変動の緩和策や適応策を含めたロードマップの策定を検討しています。ペットボトルに関しては、2027年の国内リサイクル樹脂使用比率50%に向けたロードマップを策定して運用を開始しています。今後、自然資本と気候変動に対する統合的な投資計画と資金供給策の明確化を進めていきます。

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、キリンサプライチェーン環境プログラムを通じてサプライヤーと協働し、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導入費の増加分を相殺します。温室効果ガス（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、キリンググループが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）を実行しました。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+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作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。キリンビール北海道千歳工場にて、化石燃料からグリーン水素へエネルギー転換するための実証事業を開始予定です。新たな再生可能エネルギー電源を世の中に作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67%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。「取引先の削減促進」では、キリンサプライチェーン環境プログラムを立ち上げ、19社のサプライヤーと連携を強化しています。これにより、従来品よりもGHG排出量を4割削減できるアルミ新地金の使用量を削減した再生缶蓋を導入するなど、GHG排出量の少ない原料・資材への切り替えを進めていきます。農産物へのアプローチとしては、サプライヤーと大麦の環境再生型農業による炭素貯留効果の検証を開始しました。「自社主体の削減」では、自社で容器包装の開発を行う研究所を持つ強みを生かし、容器包装の軽量化、リサイクルPET樹脂使用率向上を推進しています。

またLion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Lion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もとに、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持つ強みを生かした容器包装の軽量化、PETリサイクル樹脂使用率向上を推進

指標と目標※7

対応	項目	目標	実績（2023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)	3,942千tCO ₂ e
	Scope1+2	50%削減（2030年/2019年比）	31%削減
	Scope3※8	30%削減（2030年/2019年比）	10%削減
	使用電力の再生可能エネルギー比率	100%（2040年）	42%
自然資本に関連する目標	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～2023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～2023年）	629農園
	国内でのパーム油の認証油比率	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）	3.3kl/kl
	ペットボトルのリサイクル材料使用比率	50%（2027年）	28%
	国内飲料事業紙容器FSC認証紙採用比率	100%維持	100%

※7 2023年末時点の実績

※8 各年度のScope3 算定には、産業技術総合研究所IDEA Ver2.3 Ver3.1～3.3 を使用



1 キリンググループ人権方針改定

キリンググループは、2018年に「キリンググループ人権方針」（以下「本方針」）を制定し、グローバルスタンダードに沿った取り組みを進めてきました。本方針により、2021年のミャンマーでクーデターが発生した際にも、現地パートナー企業とのジョイントベンチャーの解消を迅速に決定することができました。一方で、この経験を経て、改めて人権の取り組みをステップアップさせる必要を再認識し、2023年10月に本方針を改定しました。改定した本方針のポイントは3点です。

1点目はグループ全体の人権尊重におけるコミットメントとし、全ての文書・規範の上位方針に位置付け、人権への負の影響を減らすだけでなく、社会にポジティブなインパクトを生むことを目指すことです。2点目は改めて国際的な人権規範に準拠し、実践を目指すことです。3点目は当社グループの役員・従業員だけでなく、バリューチェーン全体の関係者に対しても人権方針の理解と遵守を求め、全ての取引にも適用することです。

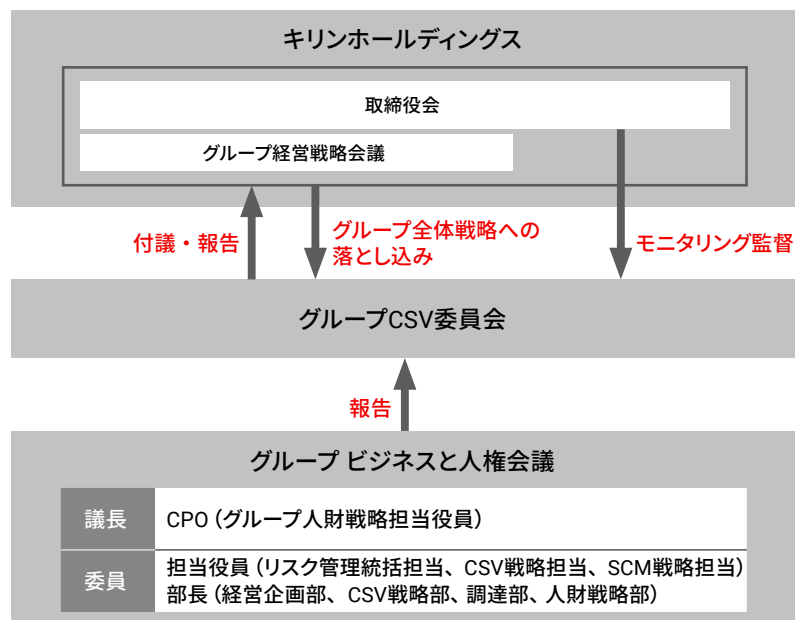
また、当社グループの全ての役員・従業員とバリューチェーン全体への理解・浸透を図るために、日本語以外にも英語をはじめ全8カ国語に翻訳し、開示を行っています。

2023年度キリンググループ人権方針改定のポイント



2 ガバナンス体制

この改定した本方針を実現するための体制として、グループCSV委員会の傘下に「ビジネスと人権」に特化したグループ横断の会議体である「グループ ビジネスと人権会議」を設置、年に2回開催しています。CSV・サステナビリティ、人財戦略および法務に関する幅広い見識を有するCPO（Chief People Officer：グループ人財戦略担当役員）が、本会議の議長を務めています。人権の中長期戦略の進捗についてのレビューとともに、地政学リスクを踏まえた新たな人権課題への対応等を議題として設定しています。本会議で議論された内容は、グループCSV委員会への報告後、グループ経営戦略会議や取締役会に付議・報告され、グループ全体戦略へ反映させています。

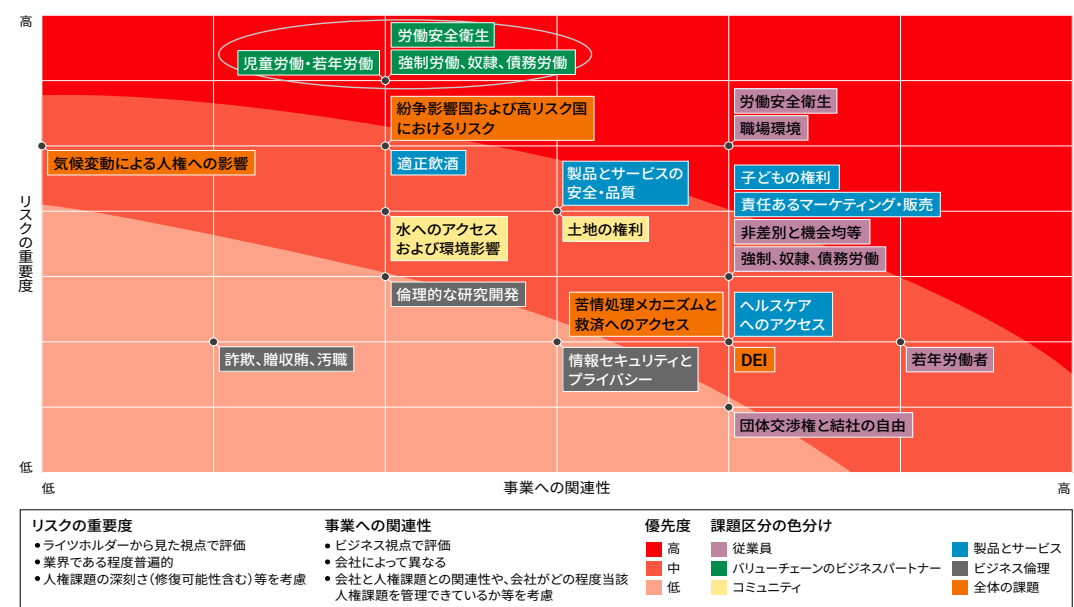


3 人権課題の特定と優先順位付け

本方針改定を機会に、当社グループのバリューチェーンにおいて人権侵害の予防、低減に継続的に取り組むため、ステークホルダーに影響を及ぼす可能性のある23課題の特定、マッピングおよび優先順位付けを行いました。

人権課題の特定に向けては、グループの主要事業（酒類・飲料、医薬、ヘルスサイエンス）での各ステークホルダー（従業員、ビジネスパートナー、コミュニティ、消費者など）への影響を棚卸しました。ステークホルダーには、脆弱性が高く、よりリスクにさらされやすい子どもや女性、先住民なども含まれるよう配慮しました。

また、課題のマッピングは人権リスクの重要度（範囲・規模・深刻度・発生可能性）と、事業への影響度（関連性・影響力・管理状況）の2軸で評価し、人権課題のレベル分けを行いました。今後も人権課題の特定、マッピングについては、定期的に更新していきます。



4 人権デューデリジェンス：2024年までの進捗および2027年までの主要計画

私たちは、当社グループの人権課題の優先順位付けを行った結果、グループのバリューチェーンにおいて人権リスクが最も高いと想定される分野と課題を「調達・製造・物流領域のビジネスパートナー」における「児童労働・若年労働」「強制労働」「労働安全衛生」と特定しました。

2022年～2024年の取り組み目標として「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 3件」を設定し、達成しました。今後も、人権リスクが相対的に高いと評価された調達品について、農産物および農産物加工品から順に人権デューデリジェンスを実施することを計画しています。

また2024年からは「製造・物流のビジネスパートナー（委託会社）の人権デューデリジェンス」への取り組みを開始しています。2025年にはキンビール、キンビバレッジ、キリンググループロジスティクスの3社を対象にリスク評価、是正の人権デューデリジェンスのプロセスを確立します。今後はグローバルを視野に入れてグループ全体にスコープを拡大していきます。

また、上記以外の人権課題についてもリスクベースアプローチの考えで、人権リスクの予防・低減に努めるとともに、是正のための適切な処置を実施します。

2022年-2024年までの目標	実績
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を実施し、開示を行う。	スリランカの紅茶葉、アルゼンチンのぶどう果汁、ブラジルの砂糖黍等の3件で実施・開示（2022年～2024年累計）

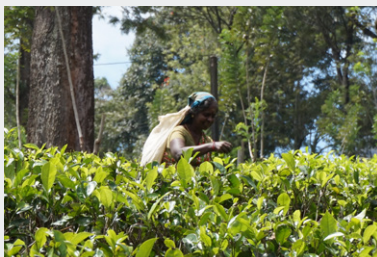
<https://www.kirinholdings.com/jp/impact/procurement/promotion/>

事例

三井農林と協働で
スリランカ産紅茶葉の
人権デューデリジェンスを
実施

キリンホールディングスとスリランカの紅茶葉の調達先である三井農林株式会社は、キンビバレッジの主力ブランドである「麒麟 午後の紅茶」に使用する紅茶葉の持続可能な調達を目指し、スリランカの紅茶農園に対する人権デューデリジェンスを実施しています。これまでも指定した農園から茶葉を調達・供給する「指定茶園制度」を展開してきましたが、2025年からはアンケートや現地監査によって人権リスクの軽減と発生予防を進めています。初年度は4農園での試行から始め、2030年までにキリンググループが購入する紅茶葉の8割を持続可能な生産地[※]から調達することを目標としています。これにより、農園の社会課題を認識し、農園従業員のウェルビーイング向上に努めます。

※ 三井農林が人権デューデリジェンスを実施した農園または、レインフォレスト・アライアンスの認証農園を指す。



10 データセクション

10年間の主要財務データ

(単位：百万円)										
	JGAAP	IFRS								
年度	2015	2016 ^{※9}	2017 ^{※9}	2018 ^{※9}	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上収益 ^{※1}	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	2,338,385
うち酒税	305,697	296,029	289,433	294,028	292,153	276,932	285,600	284,435	279,508	286,886
純売上収益	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	2,051,499
事業利益 ^{※2}	—	181,982	194,609	199,327	190,754	162,115	165,430	191,159	201,495	210,968
営業利益	124,751	196,590	211,000	198,322	87,727	102,919	68,084	116,019	150,294	125,340
のれん等償却前営業利益	158,537	—	—	—	—	—	—	—	—	—
平準化EBITDA ^{※3}	258,922	257,612	272,301	279,907	272,619	243,959	245,879	277,695	293,039	309,012
経常利益	128,199	—	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益 ^{※1}	−47,329	148,918	241,991	164,202	59,642	71,935	59,790	111,007	112,697	58,214
営業活動によるキャッシュ・フロー	171,011	232,263	221,710	198,051	178,826	164,839	219,303	135,562	203,206	242,844
投資活動によるキャッシュ・フロー	−70,659	−82,656	63,214	47,389	−175,619	−115,981	−56,408	−10,399	−226,091	−329,375
財務活動によるキャッシュ・フロー	−78,221	−157,271	−182,163	−226,699	−9,997	−52,474	−180,463	−167,835	35,909	58,125

年度末

総資産	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	3,354,159
有利子負債	821,478	668,212	486,475	414,994	530,851	642,644	551,471	523,121	656,397	857,569
親会社の所有者に帰属する持分 ^{※1}	663,842	695,860	947,162	906,578	906,576	838,584	894,179	980,022	1,132,581	1,181,525

株価情報

最高株価	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	2,310.00
最低株価	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	1,896.00
株主総利回り(%) ^{※4}	—	—	—	—	106.8	111.5	88.8	98.9	104.4	100.0

1株当たり情報

1株当たり当期利益 (EPS) (円)	−51.87	163.19	265.17	183.57	68.00	85.57	71.73	135.08	139.16	72
平準化EPS (円) ^{※5}	117	139	151	167	158	136	156	171	177	172
のれん等償却前EPS (円)	−2.83	—	—	—	—	—	—	—	—	—
配当金 (円)	38.00	39.00	46.00	51.00	64.00	65.00	65.00	69.00	71.00	71.00

財務指標

ROE (%) ^{※6}	−0.3	22.2	29.5	17.7	6.6	8.2	6.9	11.8	10.7	5.0
ROIC (%) ^{※7}	—	10.8	16.3	12.0	5.2	6.0	4.2	8.5	8.0	4.1
のれん等償却前営業利益/純売上高 (%)	8.4	—	—	—	—	—	—	—	—	—
純有利子負債/平準化EBITDA (倍)	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	0.73
連結配当性向 (%) ^{※8}	32.5	28.1	30.5	30.5	40.5	47.8	41.7	40.4	40.1	98.8

※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 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

※4 2024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。

※5 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

※6 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。

※7 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）

※8 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。

※9 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

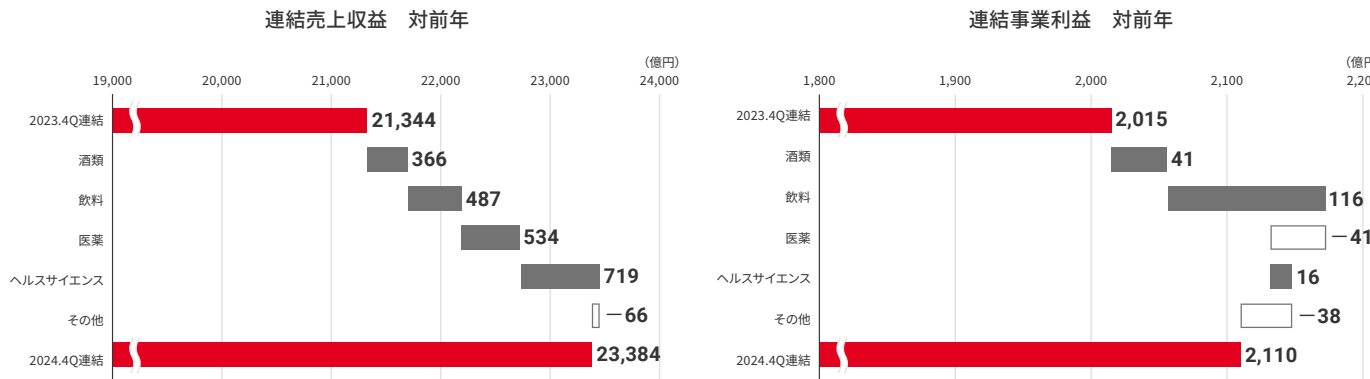
	2023年実績	2024年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	2兆1,344億円	2兆3,384億円	2,040億円	9.6%
連結事業利益	2,015億円	2,110億円	95億円	4.7%
連結営業利益	1,503億円	1,253億円	−250億円	−16.6%
連結税引前利益	1,970億円	1,397億円	−573億円	−29.1%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,127億円	582億円	−545億円	−48.3%

重要成果指標

ROIC	8.0%	4.1%		
平準化EPS	177円	172円	−5円	−2.8%

セグメント情報に記載された区分ごとの状況

	2023年実績	2024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	2兆3,384億円	2,040億円	9.6%
酒類	1兆451億円	1兆817億円	366億円	3.5%
飲料	5,162億円	5,649億円	487億円	9.4%
医薬	4,419億円	4,953億円	534億円	12.1%
ヘルスサイエンス	1,034億円	1,753億円	719億円	69.6%
その他	278億円	213億円	−66億円	−23.6%
連結事業利益	2,015億円	2,110億円	95億円	4.7%
酒類	1,199億円	1,240億円	41億円	3.4%
飲料	524億円	640億円	116億円	22.2%
医薬	960億円	919億円	−41億円	−4.3%
ヘルスサイエンス	−125億円	−109億円	16億円	—
その他	−542億円	−580億円	−38億円	—



非財務指標

当社グループは、グループ経営理念および経営理念に基づく「2027年目指す姿」を実現するために非財務指標を設定しています。非財務指標は、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の実現を指標でお示しするものです。当社グループは非財務指標を重要成果指標と位置付け役員報酬と連動させることで、株主・投資家との中長期的な価値を共有しています。

2022-24年までの非財務指標と実績

項目	テーマ	非財務指標	2022年実績	2023年実績	2024年実績
環境	気候変動	GHG削減率 (Scope1+2の合計) (2019年比)	18%	31%	34%
	容器包装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率 ^{※1}	8%	28%	36%
	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} ライオン(豪州) (用水使用原単位= 用水使用量÷生産量)	3.7kl/kl	3.3kl/kl	3.1kl/kl
健康	中期 ヘルスサイエンス 戦略進捗	「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 ^{※3} ②プラズマ乳酸菌の継続摂取人数 ^{※4}	①32% ②64万人	①31% ②78万人	①30% ②78万人
		「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	非開示 ^{※10}	非開示 ^{※10}	非開示 ^{※10}
従業員	組織風土	従業員エンゲージメントスコア ^{※5}	70	70	71
	多様性	「多様性向上」達成度 ①日本国内 女性経営職比率 ^{※6} ②日本国内 キャリア採用比率 ^{※7、8}	①10.6% ②27.3%	①13.6% ②45.4%	①15.9% ②42.9%
	労働安全衛生	休業災害度数率 ^{※9}	1.00	1.36	0.97

2025年からの非財務指標

項目	テーマ	非財務指標	2025年目標	2027年目標
健康	ヘルスサイエンス 戦略	グループのヘルスサイエンス商品を通じ与えた社会的インパクト 関連商品の販売を通じたリーチ人数+啓発活動によるアプローチ人数	1億2,500万人	1億3,500万人
		免疫市場規模拡大への貢献度(プラズマ乳酸菌) 関連商品の販売を通じたリーチ人数+啓発活動によるアプローチ人数	245万人	305万人
	医薬戦略	グローバル品の主要国における上市状況	製品・適応別上市国数	製品・適応別上市国数
	医とヘルスサイエンス協働推進	医とヘルスサイエンスの協働取組達成度	非開示 ^{※10}	非開示 ^{※10}
コミュ ニティ	つながりの創出	事業を通じた社会への前向きな力創出の貢献度 農家支援や環境保全に配慮した農法などを通じた主要原料産地の持続性支援	各活動の目標値	各活動の目標値
環境	気候変動	GHG排出量削減率 対2019年Scope1+2排出量削減率	28%	42%
	容器包装	国内におけるリサイクルPET樹脂使用比率	40%	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(豪州) (用水使用原単位= 用水使用量÷生産量)	2.4L/L未満	2.4L/L未満
人的 資本	従業員エンゲージ メント理念・ パーパスへの 共感・実践	CSVの実践スコア エンゲージメント調査における「CSV実践インデックス」	72	75
		従業員エンゲージメントスコア エンゲージメント調査における「持続可能なエンゲージメント」	72	75
	従業員の健康	LTIRスコア	2.50	2.00
		プレゼンティーズム	63.6%	66.5%
	多様性	国内女性経営職比率	18%	24%

※1 キリンビール、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、Aqueduct (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・洪水など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、ライオンの Tooheys Brewery/James Boag Brewery/Castlemaine Perkins の3拠点です。

※3 2025年より目標項目を「グループのヘルスサイエンス商品を通じ与えた社会的インパクト (2025年目標→1億2,500万人)」に変更

※4 2025年より構成指標を「免疫市場規模拡大への貢献度 (プラズマ乳酸菌) (2025年目標→245万人)」に変更

※5 2025年より構成指標を「CSVの実践スコア (2025年目標→72)」に変更。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めます。

※6 日本国内の女性経営職比率の集計対象は、キリン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みません。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。

※7 2025年より構成指標を「LTIRスコア (2025 年目標→2.50)」に変更

※8 日本国内のキャリア採用比率の集計対象は、キリンホールディングス株式会社原籍社員としています。

※9 2025年より構成指標を「プレゼンティーズム (2025年目標→63.6%)」に変更

※10 知的財産に関連する内容等を含むため、具体的な構成指標と目標水準は戦略上非開示としています。

CSVコミットメント2022-2024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	2024年実績
アルコール関連問題への対応	適正飲酒啓発	3.5	お客様に適正な飲酒の情報を提供し、適正飲酒啓発を推進することで、アルコールの有害摂取の根絶に繋げるとともに、酒類を製造・販売する企業グループとしての社会的責任を果たし、酒類事業環境の維持継続に繋がります。	適正飲酒啓発プログラムへの参加者数、飲酒マナー・スロードリンク動画やホームページ啓発コンテンツの訪問数	キリンビール	75万人	2022年～2024年累計	106万人	15万人	確認中
					メルシャン	7,200人	2022年～2024年累計	4,530人	6,179人	7,116人
					ライオン	10万人	2022年～2024年累計	4.2万人	5.2万人	2.2万人
					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	2.1万人
	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)	78% (2021年比)
					メルシャン	115% (2021年比)	2024年	79% (2021年比)	58% (2021年比)	59% (2021年比)
					ライオン	ニュージーランド：4% オーストラリア：7%	2024年	ニュージーランド：2.7% オーストラリア：4%	ニュージーランド：2.5% オーストラリア：3.6%	ニュージーランド：2.9% オーストラリア：3.5%
	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	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%	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							
中項目		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	2024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%	96%
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	52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%	30%
			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	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、普段の食生活を通し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%	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)	122% (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)	163% (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)	117% (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	7,309人
健康経営の実現	3.4	お客様に「健康」をお届けする企業グループとして、従業員やその家族が、これからの人生を健康でこころ豊かに過ごし、従業員が個々の能力を発揮できる環境の構築を目指します。	対象会社 ^{※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	63.60
			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)	64.6% (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%	71.7%
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えて、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	237万人

※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。

CSVコミットメント2022-2024年実績

コミュニティ

経営諸課題	特に 貢献する SDGs ターゲット	CSVコミットメント							
中項目		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	2024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%	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	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	81t
	2.3 4.5 17.16	「午後の紅茶」におけるレインフォレスト・アライアンス認証取得の拡大を通じて、スリランカの紅茶葉農園の持続的発展と安定的な調達に繋がります。	スリランカ紅茶農園の持続的な発展に向けたレインフォレスト・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	大農園：5 小農園：3,389
	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	124t
	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%	96%
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)	75% (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量	メルシャン	32.3%	2024年	30.7%	28.5%	27.0%
	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	7,614人
	11.a	サッカー応援を通じて人々の心と体の健康をサポートすることで、こころ豊かな社会の実現に貢献し、企業ブランド価値の向上に繋がります。	「キリンファミリーチャレンジカップ」の全国開催と、参加者調査「人・社会とのつながり」スコア	キリンホールディングスマーケティング戦略部	・全国4会場で実施 ・参加者調査項目「人・社会とのつながり」イメージ：平均7割以上	2023年 ～2024年累計	・2会場で実施 ・「人・社会とのつながり」イメージ97.8%	・2会場で実施 ・「人・社会とのつながり」イメージ97.6%	
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%	124%	確認中
	2.3 4.5 17.16	「午後の紅茶」のブランド活動を通じて、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%	4.88%
	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%	31.1%

環境

経営諸課題		特に 貢献する SDGs ターゲット	CSVコミットメント									
中項目	テーマ		アプローチ (社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績	2023年 実績	2024年 実績		
持続可能な 生物資源の利用	紅茶葉	2.3 4.6 15.4	レインフォレスト・アライアンス認証の取得支援を拡大し、生産地における環境問題などを解決することで、紅茶葉の安定調達に繋がります。	スリランカにおける レインフォレスト・ア ライアンス認証取得 支援農園数	キリンビバレッジ	大農園：15 小農園：5,350	2022年 ～2024 年累計	大農園：4 小農園：9	大農園：0 小農園：620	大農園：5 小農園：3,389		
	紙	15.4	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	100%	2024年	100%	100%	100%		
					キリンビバレッジ	100%	2024年	100%	100%	100%		
					メルシャン	100%	2024年	100%	100%	100%		
					小岩井乳業	100%	2030年	4製品の切替実施	93%	93%		
					協和発酵バイオ	100%	2030年	80%	80%	80%		
	協和キリン	100%	2030年	50%	74%	72%						
	フード ウェイスト	12.3	製品廃棄の削減や再資源化を推進し、生産活動で発生するフードウェイストの削減に繋がります。	製品廃棄量削減率	キリンビール	50%（2015年比）	2024年	50%以上達成	50%以上達成	50%以上達成		
キリンビバレッジ					50%以上（2015年比）	2030年	50%以上達成	50%以上達成	50%以上達成			
持続可能な 水資源の利用	6.4	事業活動における水使用量を削減するとともに、水源地保全活動等を行うことで、水資源の持続可能性確保に繋がります。	用水原単位	キリンビール	5.6㎡/kl以下	2024年	5.6㎡/kl以下	5.8㎡/kl以下	5.5㎡/kl以下			
				メルシャン ※藤沢工場	3.41㎡/kl以下	2024年	3.54㎡/kl以下	3.60㎡/kl	3.51㎡/kl			
				ライオン ※Tooheys,Castlemaine Perkins,James Boag,Pride	2.4kl/kl以下	2025年	3.6kl/kl以下	3.3kl/kl	3.1kl/kl			
			用水使用量削減率	キリンビバレッジ ※湘南工場、 信州ビバレッジ	2023年以下	2024年	1,950,000㎡	1,750,655㎡	1,873,762㎡			
				協和発酵バイオ	32%減（2015年比）	2030年	51%	63%	66%			
				協和キリン	40%減（2019年比）	2030年	33%	36%	34%			
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%	36%			
			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（2020年比）	ペット容器159t その他プラスチック容器20.5t	ペット容器148t その他プラスチック容器24.8t			
				ライオン	100%	2025年	99%	99%	99%			
				ライオン	50%以上	2030年	62%	71%	71%			
			気候変動の克服	7.2 13.1	早期にRE100を達成し、自社の使用エネルギーを100%再生可能エネルギー起源にすることに加えて、再生可能エネルギーを社会に広げ、ステークホルダーと共に脱炭素社会に寄与するビジネスモデルの構築に繋がります。	GHG（Green House Gas） 排出削減率：Scope1+2	キリンビール	55%（2019年比） 30%（2019年比）	2030年 2024年	10%	17%	30%
							キリンビバレッジ	55%（2019年比） 17%（2019年比）	2030年 2024年	11%	16%	14%
							メルシャン	55%（2019年比） 25%（2019年比）	2030年 2024年	6%	33%	48%
ライオン	55%（2019年比） 30%（2019年比）	2030年 2024年					26%	43%	43%			
協和発酵バイオ	55%（2019年比） 32%（2019年比）	2030年 2024年					32%	47%	52%			
協和キリン	55%（2019年比） 51%（2019年比）	2030年 2024年					42%	55%	64%			
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%	42%	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	8%	10%	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。

CSVコミットメント2025年目標

キリングループは、3カ年固定の中期経営計画を廃止し、1年ごとにローリングする3年目標を策定するサイクルに変更しました。「CSVコミットメント」も気候変動のように長期的な取り組みが必要なことから、長期目標を設定しているものを除き、このサイクルに従って、今後目標設定サイクルを毎年、3年分アップデートしていきます。

激しい環境変化にも対応しながら、CSVパーパスの実現に向け引き続き取り組んでまいります。

酒類事業を営むキリングループとしての責任

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				
		アプローチ	成果指標	会社/部門	目標値	目標年
アルコール関連問題への対応	3	お酒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、アルコールの有害接種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の参加・閲覧数	麒麟ビール	2,000万人以上	2025~2027年累計
				メルシャン	8,550人	2025~2027年累計
				ライオン	Alcohol&Me（適正飲酒啓発）のエンゲージメント指数の向上（2026年比）	2027
	3	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・低アルコールの構成比増率	麒麟ビール	ノンアルコール・低アルコール構成比増	2027
				メルシャン	ノンアルコール・低アルコールの飲用拡大に繋がるような商品・SKUの上市やそれに繋がる活動	2027

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	成果指標	会社/部門	目標値	目標年
免疫機能の維持支援 栄養へのアクセス向上	3	プラズマ乳酸菌入り商品を育成・拡大することで、免疫ケアの市場を確立するとともに、お客様の健康維持と事業の成長へと繋がります	プラズマ乳酸菌継続摂取人数	麒麟ビバレッジ	100万人	2027
生活習慣病の予防支援	3	無糖・減糖の商品を育成・拡大することで、日常の食生活を通じてお客様の健康維持に貢献するとともに、事業の成長へと繋がります	砂糖使用量削減	麒麟ビバレッジ	▲2,300t（2020年比）	2030
免疫機能の維持支援 生活習慣病の予防支援	3	“おいしい食品”を通じた「予防支援」の提供と免疫市場の拡大を通じ、食を通じた心と体の健康へ貢献し、事業の拡大を目指します	キリングループにおけるヘルスサイエンス商品を通じ、与えた社会的インパクト 下記①+②の合計 ①“種類別”で牛乳、加工乳、発酵乳、家庭用チーズの摂取人数 ②啓発活動でリーチした人数	小岩井乳業	94.5万人	2034
免疫機能の維持支援	3	“おいしい食品”を通じた「予防支援」の提供と免疫市場の拡大を通じ、食を通じた心と体の健康へ貢献し、事業の拡大を目指します	免疫ケア商品群の摂取人数	小岩井乳業	8.2万人	2034

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	成果指標	会社/部門	目標値	目標年
心身のパフォーマンスの維持・向上の支援	2,3,9	健康食品などへの配合成分シチコリンを供給し、幅広い年代のお客様の脳機能をサポートし、活き活きた健康的生活を支援します	シチコリン配合製品（健康食品、飲料など）の継続摂取者数および啓発活動でリーチした人数	協和発酵バイオ	160万人	2027
免疫機能の維持支援 生活習慣病の予防支援 心身のパフォーマンスの維持・向上の支援 栄養へのアクセス向上	3	自社商品を通じてお客様の健康課題解決に貢献し、自社の売上増加に貢献します	キリングループにおけるヘルスサイエンス商品を通じ、与えた社会的インパクト ①商品でリーチした人数	麒麟ホールディングスヘルスサイエンス事業部	35.2万人	2027
	3	健康課題の啓発活動を通じてお客様の各健康課題への意識向上に貢献し、自社の売上増加に繋がります	キリングループにおけるヘルスサイエンス商品を通じ、与えた社会的インパクト ②啓発活動でリーチした人数		140万人	2027
	3	自社免疫商品を通じてお客様の土台の健康へ貢献し、自社の売上増加に貢献します	免疫市場規模拡大への貢献度 ①商品でリーチした人数		25.3万人	2027
免疫機能の維持支援	3	免疫の啓発活動を通じてお客様の健康意識の向上に貢献し、自社の売上増加に繋がります	免疫市場規模拡大への貢献度 ②啓発活動でリーチした人数	ブラックモアズ	140万人	2027
	2,3	健康教育を通じて、サプリメントの活用機会の創出と健康結果の改善を図ります	Blackmores Instituteが提供する信頼ある健康教育のタッチポイント数増加			2027
Life-changingな医薬品の創出と提供	3	社会的・経済的にインパクトの高い主要国でのグローバル品の上市状況を適応別・用法別に目標値を設定し、実績値を報告することで、Life-changingな医薬品の創出と提供に繋がる指標とする	社会的・経済的にインパクトの高い主要国（日本・米国・カナダ・イギリス・フランス・イタリア・ドイツ・スペイン）8か国における、Crysvita・Poteligeo・Libmeldy/Lenmeldyの適応別の上市状況	協和麒麟	※4CRV_XLH(Adult)：8/8 CRV_XLH(Pediatric)：8/8 CRV_TIO：6/8 POT_CTCL：8/8 Libmeldy_PSLI：6/8	2027
健康経営の実現	3	従業員とその家族が心身共に健康であることを基盤とし、従業員に挑戦する力が生まれ、成長を実感し活き活きと働くなり、個々の能力を発揮できる状態を目指します	プレゼンティーイズム	麒麟ホールディングス人財戦略部	66.5%	2027
	3		適正体重維持者率		66.0%	2027
	3		AUDIT※18点未満割合		73.0%	2027
食の安全・安心の確保	2	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ていきます	食品安全の国際認証(GFSI※2認証及びISO22000)取得率	麒麟ホールディングス品質保証部	97%	2027
労働安全衛生の確保	3	企業競争力の源泉である人財が安全・安心に働くことができる職場をつくることで、全ての従業員が潜在能力を発揮し各事業の成長へとつなげます	LTIR※3	麒麟ホールディングス人財戦略部	2.00	2027

※1 Alcohol Use Disorders Identification Testの略。アルコール依存症スクリーニングテスト

※2 Global Food Safety Initiativesの略。世界規模で食品安全を改善する活動に取り組む非営利団体

※3 Lost Time Incident Rateの略。休業災害度数率

※4 CRV：Crysvita,POT：Poteligeo,XLH：X-linked hypophosphatemia(X 染色体連鎖性低リン血症性くる病),TIO：tumor-induced osteomalacia(腫瘍性骨軟化症),CTCL：Cutaneous T-Cell Lymphoma(皮膚T細胞リンパ腫),PSLI：pre-symptomatic late infantile(臨床症状を伴わない乳児期遅発型)

CSVコミットメント2025年目標

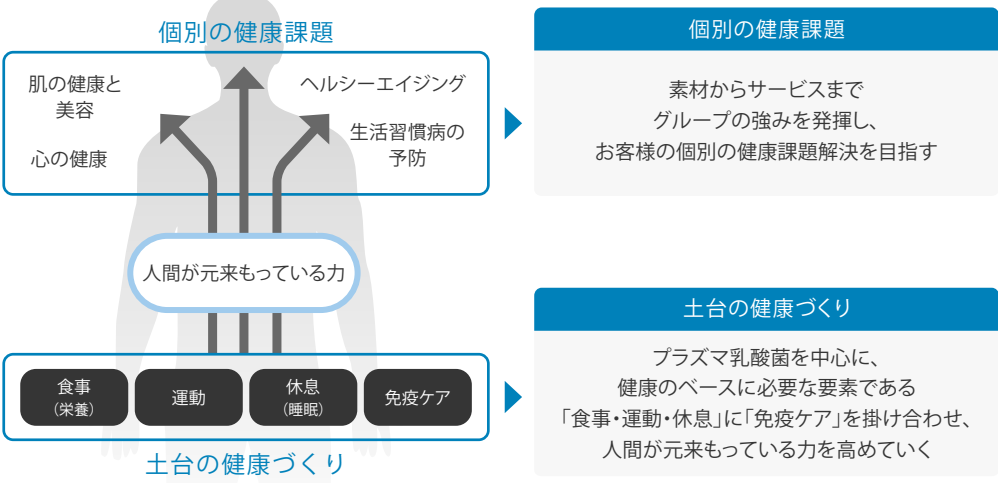
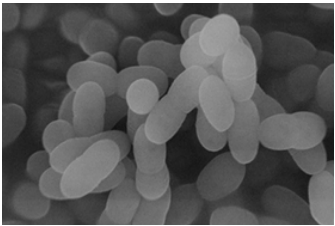
コミュニティ

経営諸課題	特に 貢献する SDGs ターゲット	CSVコミットメント				
		アプローチ	成果指標	会社/部門	目標値	目標年
食に関わる 経済の活性化	8,11,17	農場作業ボランティア参画を通じた産地への興味関心拡大により、ワイナリー周辺地域の経済活性化に寄与します	実際に産地を訪れるボランティア参加人数	メルシャン	1,700人	2027
	8,11,17	Visitor Centerおよび提供するサービスをより魅力的にして来場者数を増やすことで、当社の事業利益の向上を目指すだけでなく、ケンタッキーのバーボン産業全体の集客力を高め、地域コミュニティでの消費拡大にも貢献します	①Visitor Centerへの来場者数 ②NPS（満足度）	フォアローゼズ	①10万人以上 ②75%以上	2027
ウェルビーイングを 育むつながりと 信頼の創出	11	各商品ブランドが、それぞれ掲げる社会課題解決に向けてブランドアクションを実行し、アクションに対するお客様の共感を商品展開機会の拡大と事業の成長に繋がります	コミュニティブランドのブランドアクションへの共感度	麒麟ビール	2026年以上	2027
	3	「免疫ケア習慣」の啓発活動を通じて、お客様・地域コミュニティの課題解決・緩和を支援するとともに、「免疫ケア習慣」の浸透にも繋がります	免疫ケアセミナーリーチ人数	麒麟ビバレッジ	2,000人	2027
	11	親しい人とゆっくりと楽しめるワインの特性を生かし、商品や提案を通じたアプローチにより、人とのつながりを感じられる場や豊かな時間を創出します	ワインカテゴリー活性化に繋がる商品提案と市場へのアプローチ	メルシャン	ワインカテゴリー活性化に繋がる10商品の上市と活動	2027
	3	患者中心を謳う協和麒麟にとって大切なステーキホルダーである患者さんに笑顔を届けることにより、ウェルビーイングを育むと共に事業の拡大に繋がります	社会的・経済的にインパクトの高い主要国（日本・米国・カナダ・イギリス・フランス・イタリア・ドイツ・スペイン）8か国における、Crysvita・Poteligeo・Libmeldy/Lenmeldyの適応別の上市状況	協和麒麟	CRV_XLH(Adult)：8/8 CRV_XLH(Pediatric)：8/8 CRV_TIO：6/8 POT_CTCL：8/8 Libmeldy_PSLI：6/8	2027
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	2,4,11,12,15,17	茶葉農家支援（環境再生型農業支援、人権チェックリスト、等）を通じて、紅茶生産農家のwell-being向上と持続的・安定的な茶葉調達の実現に繋がります	スコアカードの展開農園数	麒麟ビバレッジ	スリランカのキャンディエリアにおける、調達量および調達農園の50％以上をレインフォレスト・アライアンス認証取得支援農園、スコアカード実施農園とする	2030
	11	ワインの品質向上やワイナリーと産地の一体訴求を通じて、生産地の持続的な発展に寄与します	産地の名声向上に繋がる客観的な品質の証としてのコンクールにおける受賞獲得	メルシャン	日本ワインコンクールでのメダル受賞とそこに向けた活動：メダル受賞数20	2027

環境

経営諸課題	特に 貢献する SDGs ターゲット	CSVコミットメント				
		アプローチ	成果指標	会社/部門	目標値	目標年
持続可能な 生物資源の 利用	4,15	ワインの生産を通じたネイチャーポジティブ経営を実現します	30BY30自然共生サイトの認定取得とそれに向けた活動	メルシャン	3ヴィンヤードでの認定(梔子再認定含む)及びその為に必要な活動の実施	2027
	15	調達と操業による自然への影響を最小限に抑え、依存関係を理解し、サプライチェーンを強化します	自然豊かな未来への当社の取り組みを反映するTNFDフレームワークに沿った開示の増加	ブラックモアズ	全ての気候情報開示をAFRS-2に準拠するとともに、20件以上の自然関連情報開示を行う	2030
	2,12	ジャストインタイムの追求（需給予測精度の向上、等）とそれでも余剰する商品はフードバンクを通じて有効活用し廃棄量を削減します	フードウェイスト発生削減率	麒麟ビバレッジ	60%（19年比）	2027
	12,13	限りある生物資源の有効活用と、廃棄物の効率的な回収及び容器包装由来の温室効果ガス管理強化によるScope3の管理を通じて責任ある企業としての役割を果たします	埋め立て廃棄物の削減	ブラックモアズ	工場から出る廃棄物の80%を埋め立て処分ではない方法で処理する	2030
持続可能な 水資源の利用	6	事業活動における水使用量を削減するとともに、水源地保全活動等を行うことで、水資源の持続可能性確保に繋がります	持続可能な水資源利用の推進	ライオン	水ストレスの高い工場（XXXX, Tooheys, Boags）における用水原単位 2.4l/l未満	2027
			持続可能な水資源利用の推進	ライオン	水ストレスの 高い工場（Fort Collins）における用水原単位 3.4l/l未満	2027
			水使用量の削減率	協和発酵バイオ	32%（2015年比）	2030
			水使用量の削減率 年度計画の進捗度	協和麒麟	40%（2019年比）	2030
気候変動の 克服	7,13	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、ステーキ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排出削減率（Scope1+2、19年比）	麒麟ビール	55%	2030
				麒麟ビバレッジ	55%	2030
				メルシャン	55%	2030
				ライオン	55%	2030
				協和発酵バイオ	55%	2030
				協和麒麟	55%	2030
				ブラックモアズ	50%	2030
容器包装の 持続可能な 循環	12,14	ブランド横断で再生PETの使用を推進し、容器包装が持続的に循環する姿を目指すとともに、企業・ブランド価値向上に繋がります	グループ全体の使用電力の再生可能エネルギー比率	麒麟ビール	55%	2030
				麒麟ビバレッジ	55%	2030
				メルシャン	55%	2030
	12	容器包装量の削減を通じて資源の安定確保に貢献し、資源を利用する企業グループとしての社会的責任を果たし、企業活動の維持継続に繋がります	プラスチック製容器包装の削減量	メルシャン	プラスチック樹脂20t削減（2023年比）	2027
	13	使用するアルミニウムの製造時に排出されるCO ₂ の量を削減します	iMUSEサプリメントにおける非金属包材への切替に向けた実機評価の実施	麒麟ホールディングスヘルスサイエンス事業部	非金属包材の採用	2027

用語集

用語	意味
SKU (エスケーユー)	Stock Keeping Unit (ストック・キーピング・ユニット) の略で、物流や小売の世界で使われている商品の最小単位です。キリンググループでは、商品の種類の数という意味として使用しています。例えば、中身が同じであっても1缶当たりの容量が異なる場合や、1缶だけで売られる場合と複数缶がセットで売られる場合とがあり、それらは全て別のSKUとしてカウントされます。
ダブルヘルスクレーム	「ヘルスクレーム」は、食品やその食品が含む栄養素・機能性物質が健康に効果のあることを示す表示のことです。キリンググループの機能性表示食品の中には「免疫ケア」と「内臓脂肪ダウン」など2つの異なる機能を表示しているものがあり、これを「ダブルヘルスクレーム」と呼んでいます。
「土台の健康づくり」と「個別の健康課題」	キリンググループでは、健康課題の解決にあたり、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を大事にしています。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」解決の両面に取り組んでいます。 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、両方から働きか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。 
パイプライン	製薬業界における「パイプライン」とは、医療用医薬品の新薬候補のことで、新薬候補群全体を表すこともあれば、候補品自体を指すこともあります。次世代の新薬となりうるパイプラインの拡充を図ることは、メーカーが継続的に存続・成長するために非常に重要です。
プラズマ乳酸菌	「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、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34報の論文発表および多数の学会発表を行っています。「乳酸菌L.ラクティス プラズマ」と同義。 ※ヒトでpDCに働きかけることが世界で初めて論文報告された乳酸菌（PubMed及び医中誌Webの掲載情報に基づく） 

GHG排出量算定根拠

キリンググループでは、GHG排出量 (Scope1+2) の算定範囲を以下のように設定しています。

- (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	キリンビール、キリンディスティラリー、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	キリンビバレッジ、信州ビバレッジ、北海道キリンビバレッジ、キリンメンテナンス・サービス、キリンビバレッジサービス各社（北海道、仙台、東京、中部、関西）、キリンビバックス、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	協和キリン、協和キリンフロンティア、協和キリンプラス、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、ベトナムキリンビバレッジ、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、キリンホールディングス、キリンビジネスエキスパート、キリンビジネスシステム、小岩井乳業、キリンエコー、キリンアンドコミュニケーションズ、キリンエンジニアリング、キリンシティ、キリンググループロジスティクス

会社情報

(2024年12月31日現在)

グループ会社情報

(2024年12月31日現在)

会社名	従業員数
キリンホールディングス株式会社 Kirin Holdings Company, Limited	1,067人（単独）、31,934人（連結）
設立	資本金
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	102,045,793,357円
本社所在地	証券コード
〒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	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）	138,892	17.11
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	57,287	7.05
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）	20,700	2.55
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）	16,569	2.04
SMBC日興証券株式会社	16,136	1.98
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHERFUND （常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店）	12,729	1.56
日本証券金融株式会社	10,132	1.24
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRDAC ISG(FE-AC) （常任代理人株式会社三菱UFJ銀行）	8,904	1.09
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATYJASDEC （常任代理人株式会社三菱UFJ銀行）	8,067	0.99
計	320,766	39.51

(注) 当社は、自己株式102,244千株（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。

(注) 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社から、2024年1月10日付で、同社および日興アセットマネジメント株式会社を共同保有者とする大量保有報告書(変更報告書)が提出されておりますが、当社として2024年12月31日現在における当該法人の実質所有株式数を完全に把握できませんので、上記「大株主の状況」では考慮しておりません。

連結子会社 177社	
麒麟麦酒株式会社	麒麟(中国)投資有限公司
メルシャン株式会社	麒麟啤酒(珠海)有限公司
株式会社永昌源	台湾麒麟啤酒股份有限公司
キリンディスティラリー株式会社	Kirin Europe GmbH
スプリングバレーブルワリー株式会社	キリンビバレッジ株式会社
キリンシティ株式会社	Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.
LION PTY LTD	Interfood Shareholding Company
Kirin Foods Australia Holdings Pty Ltd	協和キリン株式会社
Lion-Beer, Spirits & Wine Pty Limited	Orchard Therapeutics Limited
Lion (NZ) Limited	Kyowa Kirin Asia Pacific Pte. Ltd.
Lion Nathan Finance (New Zealand) Limited	株式会社ファンケル
Lion Nathan USA Inc.	協和発酵バイオ株式会社
New Belgium Brewing Company, Inc.	小岩井乳業株式会社
Lion Global Craft Beverages Pty Ltd	Blackmores Limited
Little World Beverages, Inc.	Kirin Health Science Australia Pty Ltd
Fermentum Pty Ltd	Kirin Holdings Australia Pty Ltd
Four Roses Distillery, LLC	Kirin Holdings Singapore Pte,Ltd.
Kirin Brewery of America, LLC	その他142社

持分法適用会社 28社	
株式会社ヤッホーブルーイング	
Brooklyn Brewery Corporation	
SAN MIGUEL BREWERY INC.	その他25社

よろこびがつなぐ世界へ

