

編集方針

キリングループは、長期経営構想キリングループ・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

キリンホールディングス株式会社およびグループ会社

お問い合わせー

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

対象期間

2024年1月~12月(一部に2025年1月以降の活動を含む)

参考にしたガイドライン ――

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)

キリン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。

 $\begin{tabular}{ll} \square https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/env_report/ \end{tabular}$

コーポレート・ガバナンス報告書(毎年4月頃発行)

「コーポレート・ガバナンスコード」に従い、キリング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

ESGデータブック (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/

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/

有価証券報告書(毎年3月末発行

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

https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/financial_results/

キリングループ 2025年度事業計画(2025-2027年)(2025年2月に発表)

長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) の実現に向けたキリングループ 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

販売概況 (随時更新)

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。

 $\begin{tabular}{l} \square https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/databook/reports/\\ \end{tabular}$

「統合レポート2025」の 発行にあたって

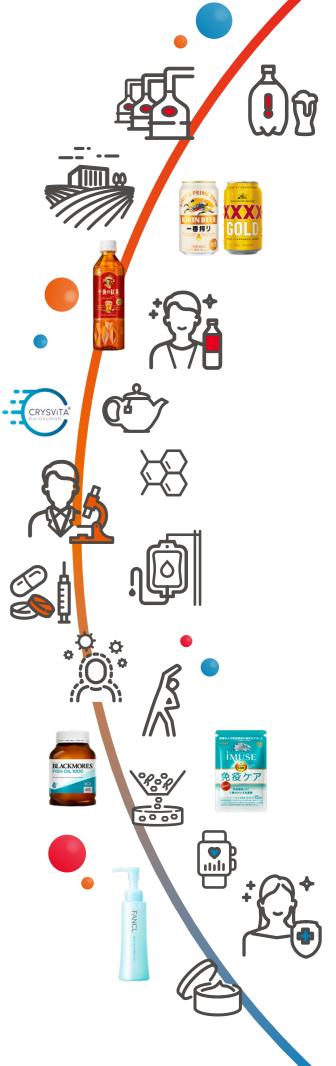
キリンホールディングスは、2015年より「統合レポート」 を発行し、投資家をはじめとするステークホルダーの皆 様との対話に活用してまいりました。

キリングループは、長期経営構想キリングループ・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るべく、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

COOメッセージ ····

発揮し、戦略を実現する

トップメッセージ

EOメッセージ	0
SV先進企業に向けて、	
戦略の実行あるのみ	

経営と現場が一体となって最大限の力を



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

() プレラングループの概要

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



3 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	ング お客様主語のマーケティングカ	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









→ 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 眞二郎



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」
医領域
ヘルスサイエンス領域「iMUSE 免疫ケア サプリメント」

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



● 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



()7 אווא

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



76

8 TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

0 人権の尊重

]() 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

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



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 げればきりがない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。



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。

キリングループの概要

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、キリン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、米国に持っ ていっ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。

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、 もっとイノベー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ってこそです。

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 してでもやり遂げる」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きます。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



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、私はキリンビールへの 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。

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 ベー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

キリングループの概要

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。

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P.68~69参照





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、キリンビール、ライオン(Lion)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、キリン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、協和キリンのグローバル戦略品「ク

リースビータ」「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つ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。

キリングループの概要

ヘルスサイエンス領域 ヘルスサイエンス領域 協和発酵バイオ ファンケル 1,753億円 |協和発酵バイオ -109億円 |ファンケル 食領域 キリングループのビジネス 20億円 -140億円 345億円 502億円 (酒類事業) ブラックモアズ | その他 ブラックモアズ | その他 キリングループの世界の拠点 1.240億円 60億円 -49億円 691億円 215億円 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 医領域 「発酵・バイオテクノロジー」を起点に、 医領域 919億円 食・医・ヘルスサイエンスの3領域で事業を展開する、 4,953億円 多様で盤石な事業ポートフォリオをもつ企業です。 6,627億円 売上収益 事業利益 4,956億円 23,384 キリンホールディングス株式会社 2,110 Kirin Holdings Company, Limited 本社所在地 〒164-0001 (酒類事業) (2024年12月期) 東京都中野区中野四丁目10番2号 (2024年12月期) ライオン 314億円 中野セントラルパークサウス 10.817億円 2,947億円 2.869億円 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 2.688億円 従業員数 1,067人(単独)、31,934人(連結) | フォアローゼズ | フォアローゼズ **証券コード** 2503 (上場市場=東証プライム) 101億円 274億円 (飲料事業) あるいは両方が1つ以上ある国や地域 食領域 連結子会社 177社 (飲料事業) その他 5.649億円 持分法適用会社 28社 その他 74億円 640億円

食領域 (酒類事業)

売上収益

事業利益

(2024年12月31日時点)

売上収益

食領域 (飲料事業)

969億円

10,817億円 1,240億円

5,649億円 640億円

| その他

92億円

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 キリンビバレッジ(他10社) コーク・ノースイースト



医領域

売上収益

事業利益

| その他

14億円

4,953億円

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 を満たす 医薬品の提供



ヘルスサイエンス領域

売上収益

-109億円 1,753億円

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

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

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)

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 スティラリー株式会社) 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**

ヘルス サイエンス 領域 **Since 1983** 1983 株式会社キリンシティ (現・ キリンシティ株式会社) 設立 1998 オーストラリア・Lion Nathan

Limited (現・Lion Pty Ltd) に資本参加

2002 米国 · Four Roses Distillery, LLC の事業権を取得

2002 フィリピン・San Miguel Corporationに資本参加



2006 メルシャン株式会社を連結子会社化



2017 ブラジルキリン株式譲渡完了



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

1982 キリンビール研究開発部を新設し医領域の研究 開発を開始

1984 キリン・アムジェン社設立

1990 腎性貧血治療剤「エスポー」(EPO製剤)を発売





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



KYOWA KIRIN



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



POTELIGEO

2023「クリースビータ」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





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

1983 キリンビール事業開発部健康食品チーム発足





2008 協和発酵バイオ株式会社設立 2010 乳酸菌L.ラクティス 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





グループ経営理念

社会における永続的、 長期的なキリンの存在意義

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

お客様の求めるものを見すえ、自然のも つ力を最大限に引き出し、それらを確か なかたちとして生み出していくモノづくり の技術。私たちは、こうした技術によって、 お客様の期待にお応えする高い品質を追 求してきました。これからも、「夢」と「志」 をもって新しいよろこびにつながる「食と 健康」のスタイルを一歩進んで提案し、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

キリングループの一員として 大切にする考え方、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

よろ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

キリングループ 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。

キリングループ 2027年に向けた 計画 (2025年計画)

キリングループ 2028年に向けた 計画 (2026年計画)

毎年改訂

キリングループ 2029年に向けた 計画 (2027年計画)

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ループとしての責任の4つの分野に注力する

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

2025年予想 → 7.2%

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 利益土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P.97参照

環境 気候変動

GHG削減率 (Scope1+2の合計) (2019年比)

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

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

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

健康 中期ヘルスサイエンス戦略進捗

従業員 多様性

「多様性向上」達成度

「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

プラズマ乳酸菌の継続摂取人数※4

30%

日本国内 女性経営職比率※6

2025年目標 → 18%

2030年目標 → 30%

78万人

日本国内 キャリア採用比率※8

従業員 組織風土

従業員エンゲージメントスコア※5

2025年目標 → 72 2027年目標 → 75

従業員 労働安全衛生*フ、*9

休業災害度数率

2030年目標 → 0.1

- ※1 キリンビール、キリンビバレッジ、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、 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「プレゼンティーイズム (2025年目標→63.6%)」に変更

(2024年実績)

キリン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。

CSV経営による持続的価値創造の構造 社会的 中長期的影響 価値 再投資 CSV* 持続的 フリーキャッシュフロー 経済的価値 成長 (企業価値) 資本コスト 🚺 成長率 🚺

経済的価値の中には、企業として取り組まなければ事業の継続に影響があるリスクへの対応などの「価値保全」も含みます

価値創造モデル

キリングループの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。



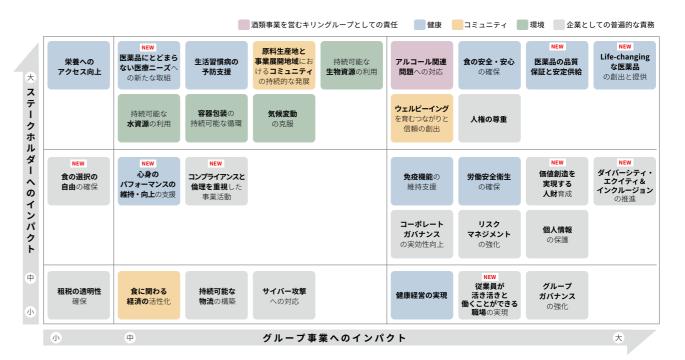
CSV経営の源流

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



"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



|「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

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 それぞれがイノベー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

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

キリンホールディングス株式会社 常務執行役員 藤川宏



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、電気の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、「キリンビール 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「キリン 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した。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。

特集

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

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

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。

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 なところです。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椀子ヴィンヤー 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 系を育んでおり、環境省の自然共生サイト30by30にも登 録されています。椀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げていけると考えていま す。2025年2月には山梨県の城の平ヴィンヤードも自然共 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、「キリン午後の紅茶」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結びつけて取り組んでいきます。

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「キリンビール 晴れ風」や「キリン 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、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。

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っ ていき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

トップメッセージ

キリングループの概要

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

キリン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、活き活きと働くことで、仕事を通じて成長し続ける環境を提供していきます。人財を価値創造、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

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。

キリングループP&Cストーリー

Well-being

健康で活き活きと働き、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。

① Well-Being:健康で活き活きとやりがいを持ち仕事に向き合う従業員の創出

(2) Growth ③ Growth

:「専門性」×「多様性」による人財力、リーダーの強化 : 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

課題

: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。





- *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、キリングループ・アワードへの応募者延べ人数を算出

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

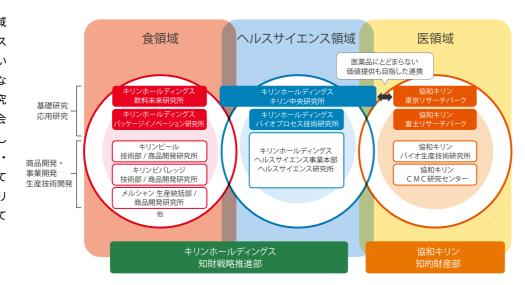
確かな価値を生む技術力

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。

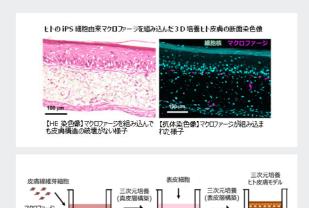
協和キリンとは、2024年10月に合弁会社であるCowellnex (コヴェルネクス) を設立しました。「医薬品にとどまらない価値提供」を目指して、継続的に新しいテーマを発掘・創出すべく、各社のアセットを掛け合わせて連携していきます。

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が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

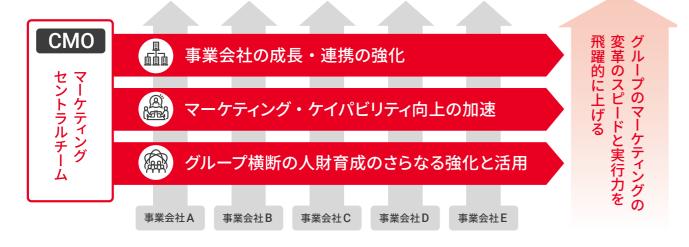
キリングループのマーケティングの強み・特徴、全体方針

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キリン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

お客様主語のマーケティングのさらなる進化による 企業価値向上



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を続けています。

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、これまでもキリンビールでは日本産ホップを使用した「キリン一番搾り®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

サ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「キリン 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(「キリン 一番搾り®」「キリンビール 晴れ風」「キリン 氷結®」「キリン 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、小岩井乳業のマーケティング人財が対象。

商品ブランド、企業ブランドの両面でCSVの姿勢を体現

●「キリンビール 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、キリンビールは2024年4月に「キリンビール 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「キリンビール 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「キリン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。キリングループはこの変化を捉え、長期経営構想キリングループ・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で盤石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財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みます。

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&ラーン」(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、全社的な広がりと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。

「BuddyAI」で業務効率化を実現

「KIRIN BuddyAl 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、持続的で迅速な価値創出につながっています。

K

の

実

現

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 ろ豊かな社会の実現に貢献します」という表現を新た に明記しました。

また、それを実現する価値観である"One KIRIN"

Valuesには、キリングループの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 きます。

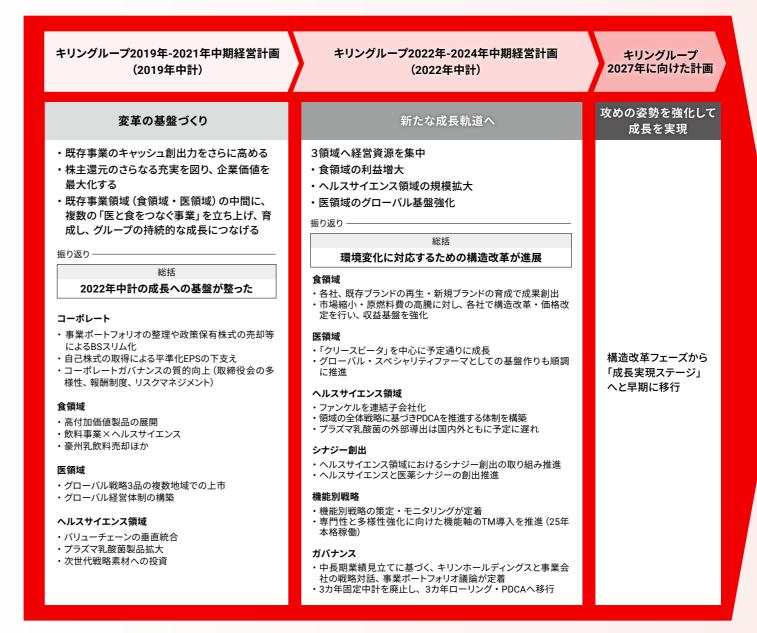
長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)

キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、 グループ経営理念 「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します 2027年目指す姿 食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる 経営成果 経済的価値の創造(財務目標の達成)・社会的価値の創造(非財務目標の達成) 一人ひとりとの 健康・地域社会・環境などの つながりを強めて、 社会課題への取り組みを お客様の期待に応える 通じた価値創造 価値創造 戦略の枠組み お客様主語のマーケティング力 確かな価値を生む技術力 イノベーションを 実現する組織能力 多様な人財と挑戦する風土 価値創造を加速するICT 価値観 熱意、誠意、多様性 "Passion. Integrity. Diversity." "One KIRIN" Values

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。





トップメッセージ キリングループの概要

キリングループ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。

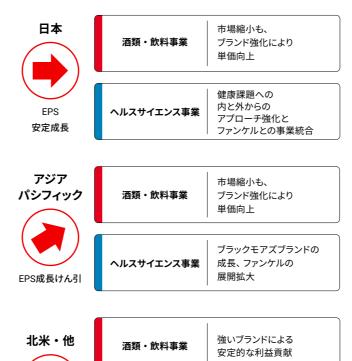
1 当期利益やキャッシュフローの改善 ・3年間のローリング計画を用いて、CFO機能が各事 業と二人三脚で事業利益だけではなく、当期利益 やキャッシュフローの改善活動を行う キャッシュフロー 最大化 2 ROICの向上 ・各事業のリターンの最大化とBS改善の取り組みを 定義し、実現に向け取り組みを推進 ・グローバルキャッシュマネジメントシステムの拡充 3 キャッシュアロケーション・ 資本コスト経営・ 投資規律と株主還元 BSマネジメント 安定配当を最優先に、有利子負債返済と将来成長 のための無形資産投資を実施し、キャッシュバラン スに応じて投資や還元を検討 ・安定的な配当のための配当方針の変更 4 グローバル化と リスク ポートフォリオ変革への対応 マネジメント ・ヘルスサイエンス事業、医薬事業の拡大に応じたリ スクファイナンスのコスト増の抑制と最適化 ・資金の効率化などを実現して、リスクファイナンス のコスト増を相殺する





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。



医薬事業

EPS成長けん引

グローバル戦略品の

継続的な成長

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年目標





戦略とパフォーマンス トップメッセージ キリングループの概要 キリングループの価値創造 事業会社の戦略とレビュー TCFD • TNFD データセレクション

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%



・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

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

■■ 事業会社の戦略とレビューについてはP.58~59参照

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

■■ 事業会社の戦略とレビューについてはP.60参照

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.61参照

特集

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年度の振り返りをお願 いします。

この3年間を振り返りますと、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年度によう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 り組み、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年と同等レベルま 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。

キリンホールディングス株式会社 取締役常務執行役員CFO 秋枝 眞二郎



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年目標に変わることについてご説明く 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もっています。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した。 加えて、将来のEPSはボトムの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。

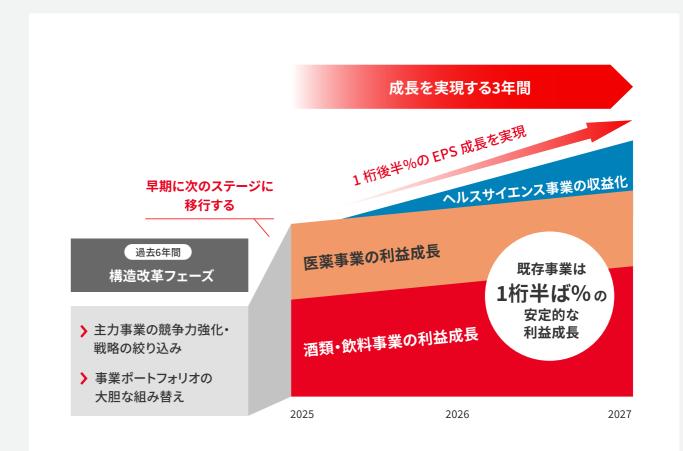
ROICについては、企業価値向上を目指した資本効率 の観点はもちろんのこと、財務規律維持の観点からも 導入しています。例えば、事業利益額を重視し過ぎると、 利益率が1桁前半しかなかったとしても、投資をすれば するほど、事業利益自体の額を大きくすることが可能で す。しかし、これでは株主や投資家の皆様から期待され ている収益率を下回ることになるため、財務規律を維 持するための指標としてもROICを事業会社に落とし込 んでいます。具体的には事業会社ごとに設定した「運転 ています。

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、事業をまたいでの 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ン 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り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。

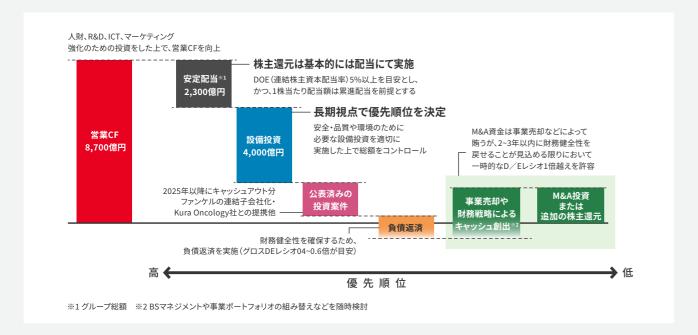
CCCはSAP導入によるプロセス改善によって中計期間 累計で200億円の運転資本改善を実現しました。今後は SAP活用やDX推進によるプロセス改善をさらに進め、需 給精度の向上や在庫数量の削減を図ることでCCCのさら なる短縮を目指します。

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で入ってきますので、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財への投資など、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 すから、まずは試験的な取り組みとしてスタートしていきま 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、 そうした人財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もちろん思っておらず、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 ると考えています。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。

特集

「 氷結®mottainai プロジェクト」

エ

食領域(酒類・飲料事業)の価値創造

事

例

キリングループの概要

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。

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、什器の技術開 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。



原料の規格外の果実 (モッタイナイ果実) は、生 産者側で廃棄されていることも多く、実態把握に 苦労しましたが、サプライヤーとの対話やJAへ 直接アプローチしたことで商品化につながりまし た。商品開発では、生産者・関係者の皆様と一 緒に作ることを大切にし、果実のおいしさに加え て、生産者が抱える課題や思いが、商品を通して リアルに伝わるよう意識しました。



キリンビール マーケティング本部 マーケティング部 RTD・スピリッツカテゴリー戦略担当 山岡 加菜

「キリン 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。「キリン 氷結®」 のおいしさと、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。





キリンビール 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 ルを計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。





キリンホールディングス 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 しやぽ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。



√「キリン 氷結®mottainai」とは異なる商 品の製造の様子です



キリンビール 牛産部 生産管理担当

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。





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、「キリン 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



キリンビール 流涌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 堂業企画 (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

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 「キリン 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

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 産ぽんかん」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:

「キリン氷結®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

「キリン 氷結®mottainai ぽんかん (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:「キリン氷結®mottainai」 プロジェクトの2024年間の販売 数量は「浜なし」27万箱、「ぽん 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。

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。

当社のステークホルダー 価値の共創 ▶患者さん・介護者 ▶Life-changingな価値 ▶患者コミュニティ ▶患者さん中心 病気と向き合う ▶医療従事者 ▶エンゲージメント ▶従業員 ▶能力開発 従業員 ▶パートナー (サプライヤー・ ▶公正な取引 ディストリビューター) ▶Life-changingな価値の共創 ▶研究・開発・販売パートナー パートナー ▶企業価値向上 ▶株主・投資家 ▶株主還元 資本提供者 ▶政府・地方自治体 ▶適切な医薬品提供による病気と向き合う人々 のOOL向上 ▶規制当局 · Payer ▶社会医療体制の維持向上 政策立案者、 ▶業界団体 業界団体 ▶地域社会 ▶コミュニティとの共生 ▶未来世代/環境 ▶地球環境への負荷の低減 コミュニティ、

ステークホルダーとバリューチェーンとのつながり 自社 **Up-Stream** Down-Stream 従業員 ディストリビューター となり サプライヤー 製品・品質・ 流通における 価値創造 **Patient** Centricity (患者さん中心) 患者さんに 研究開発に よるUMNを 医薬品を届ける 規制当局・Payer 満たす プロセスにおける 価値創造 価値創造 研究・開発・販売パートナー ▶ 資本提供者 政府・地方自治体、業界団体 ▲▲ コミュニティ、環境

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、創薬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薬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。









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・ヘルスサイエンス・医領 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。各 国の規制を踏まえた素材の機能 開発も担います。

技術開発・商品開発

市場調査をもとに、商品の中味や 容器、什器の技術開発、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。日本に おける機能性表示食品の届け出 も含めて商品開発を行います。

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・自社の三方 に価値をもたらすwin-win-winな 提案を通じて関係を強化し、量販 店やダイレクトなどさまざまな販 売チャネルにおいて、お客様の健 康課題解決に貢献する商品・サー ビスをお届けします。

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。

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

「iMUSE 免疫ケア サプリメント」

キリン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のか 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。





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レーム品を開 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 クレ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





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 芳降

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

- ・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 いヘルスクレームの探索、それ に基づく商品開発
- ・独自素材であるプラズマ乳酸菌
- ・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
- ・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・ 作業の平進化
- ・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
- ・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

イノベーションを 生み出す基盤

特集

ヘルスサイエンス戦略担当役員メッセージ

キリングループの概要

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、休息が大事なのはもちろん、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まいります。

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 诱留



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ピアラ 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

FANCI

ファンケルは、「美」と「健

康」の領域を中心に、世の中

なにげない感動をずっと。

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。

キリングループの価値創造

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

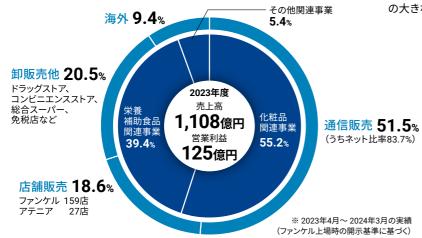
高品質・低価格なサプリメントで市場に参入。 確かなエビデンスを持ち、栄養を体内の必要 な場所へ届ける「体内効率設計」にこだわっ た高品質なサプリメントを提供しています。







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 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

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。

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塡するなど、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 づくりを行っています。

お客様とのつながり (チャネル・信頼)

通信販売、直営店舗販売、流通チャネルと広 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 ドカ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。協和キリンと協力して、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。



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。



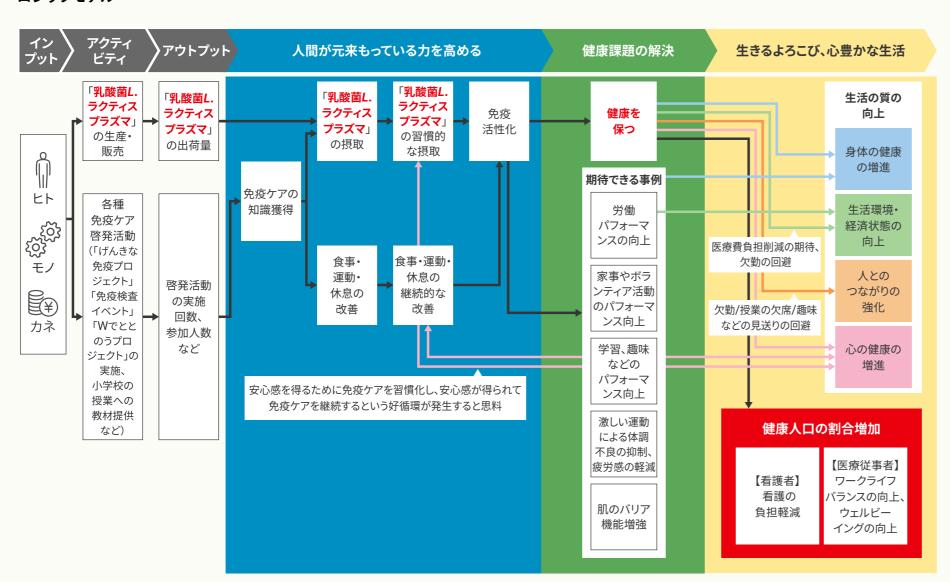
目的

らかにすることで「生きるよろこびと心豊かな生活」の実現に向けた成果、進捗を明らかにし、 社会と当社グループ双方の持続性を向上させる。

参照:「乳酸菌 L.ラクティス プラズマの効果 (感染症に対する効果)」 🖵 https://health.kirin.co.jp/infection_effects/index.html 「乳酸菌 L.ラクティス プラズマの効果 (様々な効果)」 🖵 https://health.kirin.co.jp/other_effects/index.html 『微生物資源の整備と利活用の戦略』第5章第10節「免疫を活性化する乳酸菌」pp.463-473 『Microbiome Science』Vol.1 No.2 2022 「免疫の司令塔を活性化させるウイルス感染防御乳酸菌の発見と開発」pp.38-42

※ 金額の算定については、プラズマ乳酸菌を日常的に摂取する人が存在しない、市場占有率を考慮しないなどいくつかの前提を置き、 キリングループの研究結果と公開データなどを活用し算出しています。

ロジックモデル



開示項目

ガバナンス

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、生きるよろこびと心豊かな生活をもたらします。

生きるよろこびと心豊かな生活の創出

生きるよろ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>

- ●身体の健康の増進: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
- ●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ると考えま 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はずの余暇を年間で少なくとも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少なくとも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少なくとも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、少なくとも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。

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

キリンビール











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

・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

キリンビバレッジ







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。



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。



 \wedge

ル

スサイエンス事業

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

キリングループの概要

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「クリースビータ」「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 クリースビータ **42**% 40% ポテリジオ Limeldy/Lenmeldy 技術収入 その他 8% 10%

CYOWA KIRIN





特集

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

- ・「クリースビータ」「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。



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

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。



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

・日本では紅麴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

・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。

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

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。



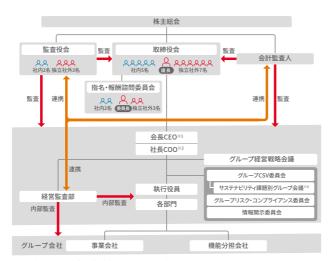
ガバナンス

ガバナンス体制

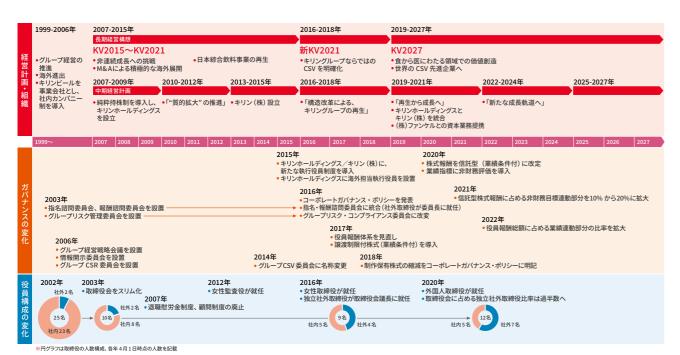
キリングループは、食・医・ヘルスサイエンスの3領域を中核と した多様かつグローバルな事業展開を統括する体制として純粋持 株会社制を採用しています。キリンホールディングスは、グループ 全体戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携に よるシナジー創出の推進、加えてサステナビリティを巡る課題への 対応などの役割を担っています。

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 は、それぞれの分野に関する専門性等を踏まえ、執行役員への委 任範囲を定めています。



- ※1 最高経営責任者 (CEO): 当社グループの経営全般を統括する執行役員 ※2 最高執行責任者(COO): 当社グループの事業執行を統括する執行役員
- ※3 グループ環境会議、グループビジネスと人権会議、グループ健康経営推進会議等



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

事業会社の戦略とレビュー

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。

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
社外取締役の出版		97%	95%	98%
社外監査役の出席	京 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 眞二郎	-	-	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。

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

- 1. 「コーポレート・ガバナンスの強化」に関する議論
- 2. 適切なリスクテイクを実現するための「戦略とリスク一体」での
- 3. 価値創造を加速するための「デジタルICT戦略」に関する議論

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。

- 1. 取締役会の構成および運営
- 2. 戦略の策定とその実行およびモニタリング
- 3. グループガバナンスおよびリスクマネジメントの監督
- 4. 事業買収・撤退などの意思決定の監督
- 5. 役員報酬および後継者育成計画等の監督 6. 健全な企業倫理の周知徹底とその監督
- 7. ステークホルダーに対する開示全般の監督
- 8. 実効性向上に向けての強化ポイント

評価の結果

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。

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 適時な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り込まれている。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。

- 1. 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
- 2. 各領域・事業の成長シナリオに関する議論
- 3. 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
- 4. 挑戦する人財・組織風土を生み出す「人財戦略」に関する議論
- 5. 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 当計入計 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)



キリングループの概要



取締役副社長 坪井 純子 1985年4月 当計入計 2024年3月 当社取締役副社長

(現任)



吉村 透留 1988年4月 当計入計 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



取締役常務執行役員 秋枝 真二郎 1988年4月 当計入計 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 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



独立社外取締役 塩野 紀子 株式会社入社

2020年3月 当社社外取締役

(現任)

1983年8月 日本ニューメディア 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



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 計 (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

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 至 直 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 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

監査役



常勤監査役 西谷 尚武

1987年4月 当計入計 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 2022年3月 当社常勤監査役

協和発酵バイオ株式 会社監査役 (現任)



常勤監查役 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



社外監査役 鹿島 かおる

TCFD • TNFD

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 協和キリン株式会社 本有限責任監査法人) シニア 監査役 (現任) 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

当社社外監査役 (現任)



社外監査役 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

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 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)

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、



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 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 并上 一弘 キリンビバレッジ株式会社 代表取締役計長



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 代表取締役計長 執行役員

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「人財・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。

64 KIRIN INTEGRATED REPORT 2025

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)

取締役

			専門性と経験								
氏名	性別	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 眞二郎	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

		専門性と経験									
氏名	性別	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

		専門性と経験									
氏名	性別	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会に答申しました。

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。

サクセッションプランの運用プロセス



役員報酬の基本方針

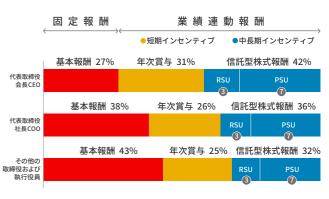
当社の役員報酬は、以下の方針に基づき、指名・報酬諮問委員会で審議し、取締役会へ答申しています。なお、審議に当たっては、外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準、業績連動性などの客観的な比較検証を行い、答申内容に反映させています。

- 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。

犯甲压八	固定報酬業績連動報酬			#F.C			
役員区分	基本報酬	賞与	株式報酬	- 趣旨			
取締役 (社外取 締役を除く) お よび執行役員	0	0	0	業務執行を担うことから、短期の業績 目標達成および中長期の企業価値向 上を意識付ける報酬構成とします。			
社外取締役	0	-	_	客観的立場から当社および当社グループ全体の経営に対して監督および助言を行う役割を担うことから、基本報酬(固定報酬)のみの構成とします。			
監査役	0	_	_	客観的立場から取締役の職務の執行 を監査する役割を担うことから、基本 報酬(固定報酬)のみの構成とします。			



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/conpensation/

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 上 本 臣 吾

略歷

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となり、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。



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)

(021年6月) 昭和座美株式芸社 社外取締役 (現住)

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が、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。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

リスク管理統括、広報戦略

略歷

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る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います。



常務執行役員 施 原 大介 R&D戦略、R&D本部長

略歷

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ら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。

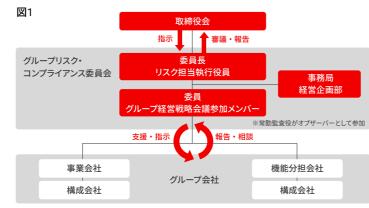
リスクマネジメント

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)。

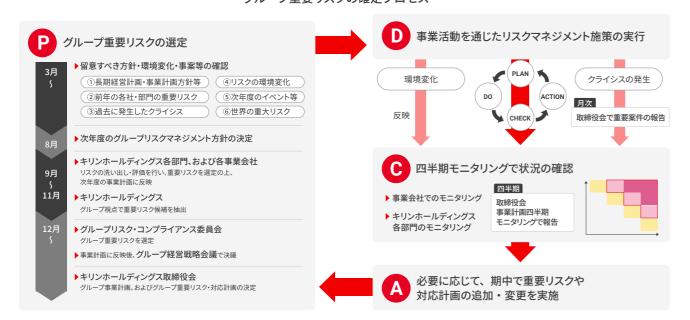


※各グループ会社にリスクコンプライアンス委員会またはリスク管理責任者を設置

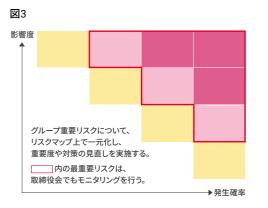
グループ重要リスクの確定プロセスとモニタリング

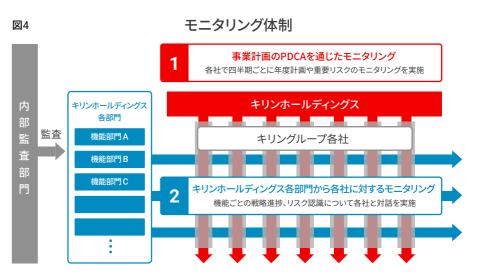
グループ重要リスクを確定するプロセスについては、毎年度設定されるキリングループのリスクマネジメント方針に基づいて進められます。グループ会社では、戦略や事業遂行上のリスク、重大な危機に発展する可能性のあるリスクを検討、抽出し、キリンホールディングスではこれらの事業固有のリスクを集約、グループ全体に共通するリスクも含めた精査を行います。グループリスク・コンプライアンス委員会では、各リスクについて経済的損失、事業継続性、レピュテーションの毀損など、定量・定性の両面から全社的な経営の視点で評価を行い、発生確率を考慮し、対応の優先順位が高いリスクを選定します。これらのリスクは取締役会で審議され、グループ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





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

キリングループの概要

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

十地 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

キリングループの価値創造

――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。

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、今のキリン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をおいて、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、これからのキリン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。あえて申し上げると、キリン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

――キリン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。

キリン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。

キリン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がキリンホールディング

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。

キリン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、キリン中 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。

――キリン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、キリン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、キリン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らいいなとも思います。

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、それがトラック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。



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)

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

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、再工ネ費用増など)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パーパスの更新に関する意見 交換。

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

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 ンビバレッジ・協和キリン・Blackmoresの代表4社)

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

キリングループの概要

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、カーボンプ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。

キリングループの価値創造

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
	農産物の収量減	2°Cシナリオ:約13億円~約34億円 4°C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
物理的リスク	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
	カーボンプライシングによるエネ	2℃シナリオ:約94億円	・GHG排出量削減の実現
	ルギー財務インパクト	4°Cシナリオ:約51億円 (2030年) **2	・損益中立でのエネルギー転換
4女仁117 万	カーボンプライシングによる農産	2℃シナリオ:約9億円~約44億円	・植物大量増殖技術
移行リスク	物財務インパクト	4℃シナリオ:約24億円~約88億円 (2050年) **3	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
	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
事業機会	フードウェイスト削減	約9億円	・製品廃棄の削減
0	ベトナムコーヒー農園での化学肥料、農薬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きます。

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

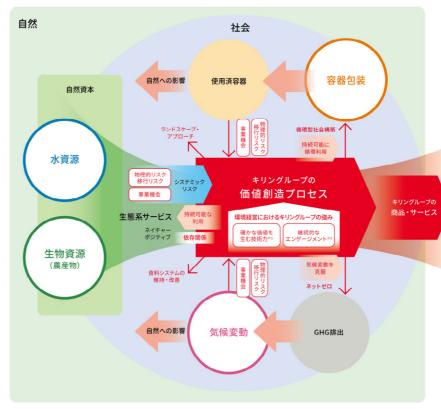
分析項目	影響
国内事業所20カ所 の200年災害による エクスポージャー	約10億円**5
関連設備残存簿価	約11億円**6

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

キリンの環境価値相関図



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

適応/緩和	重要課題	対応戦略	進捗				
適応 (持続可	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のパイロットスト (2022年)に参加				
能な自然資 本活用)	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~)				
	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				
緩和(自然資本への影響最小化)	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)、協和キリン宇部工場・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ブ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~)				

キリングループの概要

適応/緩和	重要課題	対応戦略	進捗			
	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			
事業機会	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			

キリングループの価値創造

移行計画

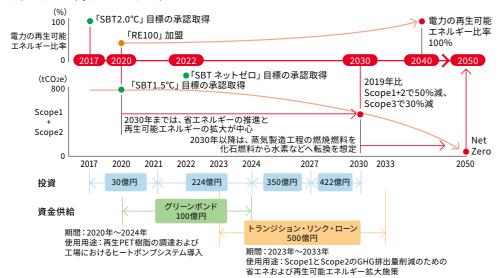
キリングループは、世界全体の平均気温の上昇を産業革命前に比べて1.5℃以下に抑えるための科学的根拠に基づくGHG排出量削減 目標・ネットゼロ目標の達成に向けたロードマップを策定し、経営戦略会議で審議・決議して2022年1月より運用を開始しています。自 然資本については、生態系保全に加えて「自然に根差した社会課題の解決策」として気候変動の緩和策や適応策を含めたロードマップの 策定を検討しています。ペットボトルに関しては、2027年の国内リサイクル樹脂使用比率50%に向けたロードマップを策定して運用を開始 しています。今後、自然資本と気候変動に対する統合的な投資計画と資金供給策の明確化を進めていき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

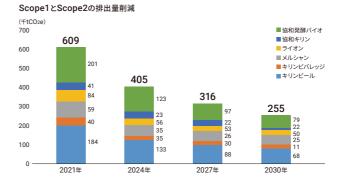
Scope3については、容器包装や農業分野での削減策を手始めに、キリンサプライチェーン環境プログラムを通じてサプライヤーと協働 し、探索と試行を継続します。気候変動の適応策については、持続可能な農業・林業の促進を拡大していきます。また、自然資本の目標 設定メソドロジーや開示フレームワークを開発する国際イニシアチブのパイロットプログラムに参加し、ルールメイキングをリードしていき ます。なお、ロードマップは、科学的進歩や規制その他を考慮して、定期的に見直し、適切に更新していきます。

投資額

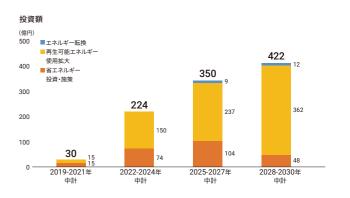
2030年までは損益中立を原則とし、省エネ効果で得られたコストメリットで、投資による減価償却費や再生可能エネルギー導入費の増 加分を相殺します。温室効果ガス (GHG) 排出量削減を主目的とした環境投資の指標としてNPV (Net Present Value) を使用し、投資判 断枠組みにはICP (Internal Carbon Pricing: 7千円/tCO₂e) を導入しています。再生PET樹脂の調達および工場におけるヒートポンプシ ステム導入への支出を資金使途とするグリーンボンド (期間: 2020年~2024年、100億円) に続き、2023年1月には、キリングループが Scope1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





ガバナンス



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 ていきます。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。

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)
	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 tCO₂e
気候変動に	Scope1+2	50%削減(2030年/2019年比)	31%削減
関連する目標	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%
	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
自然資本に	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
関連する目標	国内でのパーム油の認証油比率	100%維持	100%
	ライオン用水原単位	2.4kl/kl (2025年)	3.3kl/kl
容器包装に	ペットボトルのリサイクル材料使用比率	50% (2027年)	28%
関連する目標	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



人権の尊重 CSV経営の基盤としてさらなる推進を

1 キリングループ人権方針改定

キリングループは、2018年に「キリングループ人権方針」(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

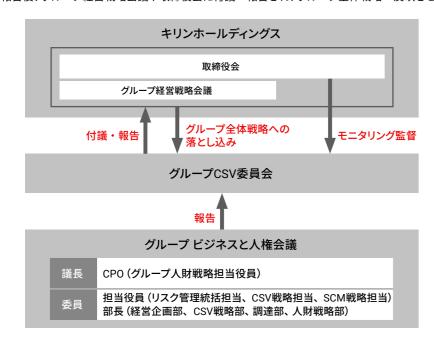






2 ガバナンス体制

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。

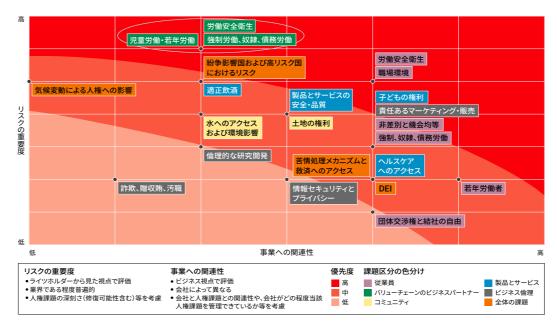


3 人権課題の特定と優先順位付け

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、 先住民族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年にはキリンビール、キリンビバレッジ、キリン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、キリンビバレッジの主力ブラン ドである「キリン 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。





データセレクション

キリングループの概要

10年間の主亜財務データ

	JGAAP					IFRS				
	2015	2016**9	2017 ^{**9}	2018**9	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	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	2,338,38
うち酒税	305,697	296,029	289,433	294,028	292,153	276,932	285,600	284,435	279,508	286,88
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
F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
·····································										
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 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
- ※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 償却額土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 当期利益土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。

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

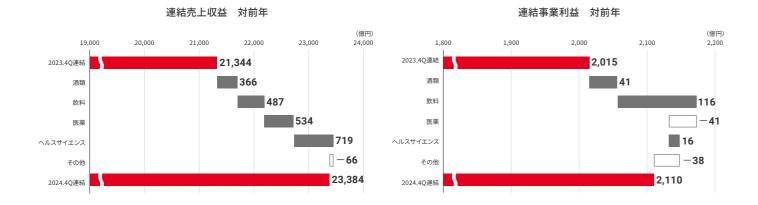
ROE (%) **6	-0.3	22.2	29.5	17.7	6.6	8.2	6.9	11.8	10.7	5.0
ROIC (%) *7	_	10.8	16.3	12.0	5.2	6.0	4.2	8.5	8.0	4.1
のれん等償却前営業利益/純売上高(%)	8.4	_	_	_	_	_	_	_	_	_
純有利子負債/平準化EBITDA (倍)	2.67	2.21	1.19	0.86	_	_	_	_	_	_
グロスDEレシオ (倍)	_	_	_	0.46	0.59	0.77	0.62	0.53	0.58	0.73
連結配当性向(%)*8	32.5	28.1	30.5	30.5	40.5	47.8	41.7	40.4	40.1	98.8

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

		/ -	1126-1262	1126-1262-6-
	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%
車結事業利益	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

2022 2-7-1	022-24中よくの弁州が11年に大原									
項目	テーマ	非財務指標	2022年実績	2023年実績	2024年実績					
	気候変動	GHG削減率 (Scope1+2の合計)(2019年比)	18%	31%	34%					
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	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	「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					
	戦略進捗	「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					
	組織風土	従業員エンゲージメントスコア ^{*5}	70	70	71					
従業員	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 ^{※8}	①10.6% ②27.3%	①13.6% ②45.4%	①15.9% ②42.9%					
	労働安全衛生*7、*9	休業災害度数率	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
	ヘルスサイエンス	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
健康	戦略	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
姓塚	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 ₋ 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
	つながりの創出気候変動	GHG排出量削減率 対2019年Scope1+2排出量削減率	28%	42%
環境	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
	従業員エンゲージ メント理念・	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
人的	パーパスへの 共感・実践	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
資本	公₩□の 牌店	LTIRスコア	2.50	2.00
	従業員の健康	プレゼンティーイズム	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、キリンビバレッジ、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「プレゼンティーイズム (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				CSVコミットメント				
中項目	テーマ	貢献する SDGs ターゲット	アプローチ (社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績	2023年実績	2024年実績
			お客様に適正な飲酒		キリンビール	75万人	2022年~ 2024年累計	106万人	15万人	3,688人
	適正飲酒		の情報を提供し、適正 飲酒を提供し、適正 飲酒を発を推進するこ とで、アルコールの 害摂取の根絶に類を 造・販売する企社会 造・販売するの社会的 責任を果たし、酒類等 業環境の維持継続に 繋げます。	プログラムへ の参加者数、	メルシャン	7,200人	2022年~ 2024年累計	4,530人	6,179人	7,116人
	啓発	3.5		ク動画やホー ムページ啓発 コンテンツの	ライオン	10万人	2022年~ 2024年累計	4.2万人	5.1万人	2.2万人
				訪問数	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	2.0万人
アルコール		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・	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)
コール関連問題への対応	ノン/低アル コール販売 の拡大			ル・低アルコー ル製品販売数	メルシャン	115% (2021年比)	2024年	79% (2021年比)	58% (2021年比)	59% (2021年比)
			低アルコール商品による事業成長に繋げます。	ノンアルコー ル・ 低 ア ル コール製品の 売上構成比率	ライオン	ニュージーランド: 4% オーストラリア: 7%	2024年	ニュージー ランド: 2.7% オーストラリ ア:4%	ニュージー ランド: 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%
			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		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
	純アルコー ル表示	3.5	とを支援するとともに、	純アルコール 量のラベル表 示	ライオン	100%	2024年	100%	100%	100%

健康

経営諸課題	特に			CSVコミットメント					
中項目	貢献する SDGs ターゲット	アプローチ (社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績	2023年実績	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げます。	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、事業の拡大に繋げます。	Crysvitaの上市国・ 地域数	協和キリン	50ヵ国・ 地域以上	2025年	40ヵ国・ 地域	46ヵ国・ 地域	52ヵ国・ 地域
		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	プラズマ乳酸菌の機 能認知率		50% 45%	2027年 2024年	32%	31%	30%
	3.3	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げます。	プラズマ乳酸菌の国 内外の継続摂取人数	キリンホールディングス ヘルスサイエンス事業部	190万人	2024年	64万人	78万人	78万人
免疫機能の 維持支援		健康領域の商品を開発・育成	健康に貢献する商品 の売上高構成比		49%	2024年	45%	49%	49%
= 活習情病の	3.3 3.4	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 繋げます。	摂り過ぎない健康商 品の売上高	キリンビバレッジ 	110% (2021年比)	2024年	101% (2021年比)	112% (2021年比)	122% (2021年比)
予 协文振			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	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、事業の成長へと繋げ 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、事業の成長へと繋げます。	HMO配合製品 (粉ミルク、健康食品など)の国内外の使用者数	協和発酵バイオ	200万人	2027年	生産設備を 完成	製品の販売を開始	7,309人
		お客様に「健康」をお届けする	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		2022年より 改善	2024年	62.55	63.29	63.60
健康経営の実現	3.4	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	対象会社 ^{※1} における 適正体重維持者率	キリンホールディングス 人財戦略部	2020年 (63.8%) より向上	2024年	63.9% (2021年実績)	64.3% (2022年実績)	64.6% (2023年実績)
		る環境の構築を目指します。	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、市場の拡大へと繋げます。	シチコリン配合製品 (医薬品・健康食品 など)の国内外の使 用者数	協和発酵バイオ	400万人	2027年	153万人	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			CSVコミッ	トメント				
中項目	貢献する SDGs ターゲット	アプローチ(社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年 実績	2023年 実績	2024年 実績
	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%
人権の尊重	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 達に繋げます。	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
	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 に繋げます。	日本産ホップ生産量	キリンビール	100t	2027年	105t	78t	81t
原料生産地 と事業展開 地域におけ るコミュニ	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げます。 高品質なブドウの栽培と適切な	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
ティの持続的 な発展	2.3 15.4 17.17	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 安定的な調達に繋げます。	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 に繋げます。	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	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」プランドの成長に繋げます。	「午後ティー HAPPI NESS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げます。	日本におけるワイン飲用率	メルシャン	32.3%	2024年	30.7%	28.5%	27.0%
ながりと信頼 の創出	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 上に繋げます。	「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%
	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、事業の成長に繋げます。 「午後の紅茶」のブランド活動を	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
食に関わる 経済の活性 化	2.3 4.5 17.16	通して、日本の紅茶市場の活性 他に貢献することで、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、事業の成長に繋げます。	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、所在地域におけるコミュニティの創出・活性化 により、産地や日本ワイン産業 の振興に貢献し、事業の成長に繋げます。	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	皆課題	特に			CSV⊐≅	ットメント				
中項目	テーマ	貢献する SDGs ターゲット	アプローチ (社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績	2023年 実績	2024年 実績
	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 の安定調達に繋げます。	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
					キリンビール キリンビバレッジ メルシャン	100% 100% 100%	2024年 2024年 2024年	100% 100% 100%	100% 100% 100%	100% 100% 100%
持続可能			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 確保に繋げます。	紙製容器包装での FSC認証紙または古 紙の使用 (率) ^{#3}	小岩井乳業協和発酵バイオ	100% 100%	2030年	4製品の切替実施 80%	93%	93%
な生物資源の利用	紙	15.4			協和キリン キリンホールディングス ヘルスサイエンス事業部	100% ①FSC認証紙の採 用:100% ②FSC認証紙への 切替:4商品 ③非金属包材への 切替:2商品	2030年 2022年 ~ 2024 年累計	50% ①100% ②2商品 ③1商品	①100% ②0商品 ③1商品	72% ①該当 案件なし ②1商品 ③0商品
	フード	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	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
	ウェイスト	12.0	するフードウェイストの削減 に繋げます。	XHI/0米主门///	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 5.8㎡/kl	50%以上 達成 5.5㎡/kl
					キリンビール メルシャン	5.6㎡/kl以下	2024年	5.6㎡/kl以下	以下	以下
持続可能な 水資源の利		を肖 6.4 保会 資源	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 げます。	用水原単位	※藤沢工場 ライオン ※Tooheys,Castlemaine Perkins,James Boag,Pride	3.41㎡/kl以下 2.4kl/kl以下	2024年	3.54㎡/kl以下 3.6kl/kl以下	3.60㎡/kl 3.3kl/kl	3.51 m³/kl 3.1kl/kl
水資源の利用				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㎡	1,873,762m³
					協和発酵バイオ	32%減(2015年比)	2030年	51%	63%	66%
		どの使用や新容器・サー の開発に加えて、リサイ 12.4 システム構築や事業展		ペットボトル用樹脂のリサイクル樹脂の	協和キリン キリンビール キリンビバレッジ	40%減(2019年比)	2030年	33%	36% 28%	34%
容器包装資 持続可能な			4.1 域における資源回収・リサイ	使用率	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
			で、ペット資源循環の持続可能性向上に繋げます。	包装材のうち、再使 用可能、リサイクル 可能または堆肥化可 能なものの割合	ライオン	100%	2025年	99%	99%	99%
				包装材に含まれるリ サイクル素材の割合	ライオン	50%以上	2030年	62%	71%	71%
					キリンビール	55% (2019年比) 30% (2019年比)	2030年 2024年 2020年	10%	17%	30%
				CHC (Creen Harm	キリンビバレッジ	55% (2019年比) 17% (2019年比) 55% (2019年比)	2030年 2024年 2030年	11%	16%	14%
			早期にRE100を達成し、自社	GHG (Green House Gas) 排出削減率:	メルシャン	25% (2019年比) 55% (2019年比)	2030年 2024年 2030年	6%	33%	48%
		7.2	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	Scope1+2	ライオン	30% (2019年比) 55% (2019年比)	2024年 2030年	26%	43%	43%
気候変動の	克服	13.1	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		協和発酵バイオ 	32% (2019年比) 55% (2019年比)	2024年 2030年	32% 42%	47% 55%	52% 64%
			に寄与するビジネスモデルの 構築に繋げます。	グループ全体の使用 電力の再生可能エネ ルギー比率	まリンホールディングス CSV戦略部	51% (2019年比)	2024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

⟨∇ ☆ = 1 = 11 = 15	特に 貢献する	CSVコミットメント							
経営諸課題	SDGs ターゲット	アプローチ	成果指標	会社/部門	目標値	目標年			
	3		適正飲酒啓発プログラムの	キリンビール	2,000万人以上	2025~2027 年累計			
		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、アルコールの有害摂 取の根絶に繋げるとともに、酒類を製造・販		メルシャン	8,550人	2025~2027 年累計			
アルコール 関連問題への 対応		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げます	参加・閲覧数	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			
		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	ノンアルコール・低アルコー ルの構成比増率	キリンビール	ノンアルコール・低 アルコール構成比増	2027			
	3	し、お客様の日的に応じた選択放を拡光 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げます	ノンアルコール・低アルコールの飲用機会の拡大に繋がるような商品・SKUの上市やそれに繋がる活動	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4商品の 上市とその活動	2027			

健康

	特に 貢献する		CSVコミットメント			
経営諸課題	SDGs ターゲット	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げます	プラズマ乳酸菌継続摂取人数	キリンビバレッジ	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、事業の成長へと繋げ ます	砂糖使用量削減	キリンビバレッジ	-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

マ (マ (マ (マ (本) と (で (本) と (で) (で) と (で)	特に 貢献する		CSVコミットメント			
経営諸課題	SDGs ターゲット	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、活き活きした健康的生活を支 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	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		35.2万人	2027
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	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 売上増加に繋げます	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	キリンホールディ ングスヘルスサ イエンス事業部	140万人	2027
免疫機能の	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
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 げます	(記)	2027		
栄養への アクセス向上	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	ブラックモアズ	ヘルスケアプロフェッショナルへの教育タッチポイント数と教育モジュール提供数の合計を2026年以上に増加	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	協和キリン	**4CRV_XLH(Adult): 8/8 CRV_ XLH(Pediatric): 8/8 CRV_TIO:6/8 POT_CTCL:8/8 Libmeldy_PSLI: 6/8	2027
	3	従業員とその家族が心身共に健康である	プレゼンティーイズム		66.5%	2027
健康経営の 実現	3	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き、	適正体重維持者率	キリンホールディン グス人財戦略部	66.0%	2027
	3	個々の能力を発揮できる状態を目指します	AUDIT ^{**1} 8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	キリンホールディン 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	キリンホールディン 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 ―

AT 144 E44 E111 III	特に 貢献する		CSVコミットメ	ント		
経営諸課題	SDGs ターゲット	アプローチ	成果指標	会社/部門	目標値	目標年
	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
食に関わる 経済の活性化	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
	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げます	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	キリンビール	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」の浸透にも繋げます	免疫ケアセミナーリーチ人数	キリンビバレッジ	2,000人	2027
ウェルビーイングを 育むつながりと	11	親しい人とゆっくりと楽しまれる 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
信頼の創出	3	患者中心を謳う協和キリンにとって大切なステークホルダーである 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げます	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	協和キリン	CRV_XLH(Adult): 8/8 CRV_XLH(Pediatric): 8/8 CRV_TIO: 6/8 POT_CTCL: 8/8 Libmeldy_PSLI: 6/8	2027
	11	40年を超えるサッカー応援姿勢を強みに、サッカーを通じて家族や仲間とのつながりを深め、人の心によろこびを生み出す「キリンファミリーチャレンジカップ」など日本サッカー協会との協働により、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します	「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「人や社会によいことをし ている」スコア	キリンホールディ ングスマーケティ ング戦略部	①累計全国6会場で実施 ②参加者調査項目「人や 社会によいことをして いる」イメージ: 平均 で8割以上獲得	2027
原料生産地と 事業展開地域に おける コミュニティの	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げます	スコアカードの展開農園数	キリンビバレッジ	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
持続的な発展	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 -

60 M = 1 = 10 0 =	特に貢献する		CSVコミットメント			
	会社/部門	目標値	目標年			
	4,15		*	メルシャン	3ヴィンヤードでの認定(椀 子再認定含む)及びその為 に必要な活動の実施	2027
生物資源の 利用 持続可能な 水資源の利用	15	に抑え、依存関係を理解し、サプライチェー	り組みを反映するTNFDフレーム	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	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	フードウェイスト発生削減率	キリンビバレッジ	60% (2019年比)	2027
	12,13	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	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
	6	もに、水源地保全活動等を行うことで、水	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
			用水使用量の削減率	協和発酵バイオ	32% (2015年比)	2030
				協和キリン	40% (2019年比)	2030
				キリンビール	55%	2030
				キリンビバレッジ	55%	2030
				メルシャン	55%	2030
				ライオン	55%	2030
				協和発酵バイオ	55%	2030
				協和キリン	55%	2030
	7,13			ブラックモアズ	50%	2030
元版		社会に寄与するビジネスモデルの構築に繋		コーク・ノース イースト	25%	2030
				キリンホールディ ングスCSV戦略 部	100%	2040
				キリンホールディ ングスCSV戦略 部	30%	2030
	12,14	器包装が持続的に循環する姿を目指すとと	リサイクルPET樹脂の割合	キリンビバレッジ	53%	2027
容器包装の 持続可能な 循環	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げます	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	キリンホールディ 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」解決の両面で取り組んでいます。 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、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。 「個別の健康課題 「個別の健康課題 「個別の健康課題 「個別の健康課題 「個別の健康課題 「個別の健康課題 「個別の健康課題 「個別の健康課題 「個別の健康課題 「本活習慣病の予防」 「本活習慣病の予防」 「本活習情病の予防」 「本意様の個別の健康課題解決を目指す 「カループの強みを発揮し、お客様の個別の健康課題解決を目指す」 「本意様の個別の健康課題解決を目指す」 「本意様の関係できないます」 「本意様の関係できないます」 「本意様の関係できないます」 「本意様の関係できないます」 「本意様の関係できないます」 「本意様の関係できないます」 「本意様の関係できないます」 「本意様の関係できないます」 「本意様の関係できないます」 「本意様の表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表		
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。 **とトで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、キリングループロジスティクス

トップメッセージ キリングループの概要 キリングループの価値創造 戦略とパフォーマンス 特集 事業会社の戦略とレビュー ガバナンス TCFD・TNFD 人権の尊重 データセレクション

会社情報 (2024年12月31日現在)

会社名

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

設立

1907年2月23日

※2007年7月1日持株会社化に伴い「麒麟麦酒株式会社」より商号変更

本社所在地

〒164-0001 東京都中野区中野四丁目10番2号 中野セントラルパークサウス

従業員数

1,067人(単独)、31,934人(連結)

資本金

102,045,793,357円

証券コードー

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。

グループ会社情報

(2024年12月31日現在)

連結子会社 177社

麒麟麦酒株式会社

メルシャン株式会社

株式会社永昌源

キリンディスティラリー株式会社

スプリングバレーブルワリー株式会社

キリンシティ株式会社

LION PTY LTD

Kirin Foods Australia Holdings Pty Ltd

Lion-Beer, Spirits & Wine Pty Limited

Lion (NZ) Limited

Lion Nathan Finance (New Zealand) Limited

Lion Nathan USA Inc.

New Belgium Brewing Company, Inc.

Lion Global Craft Beverages Pty Ltd

Little World Beverages, Inc.

Fermentum Pty Ltd

Four Roses Distillery, LLC

Kirin Brewery of America, LLC

麒麟(中国)投資有限公司

麒麟啤酒(珠海)有限公司

台湾麒麟啤酒股份有限公司

Kirin Europe GmbH

キリンビバレッジ株式会社

Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.

Interfood Shareholding Company

協和キリン株式会社

Orchard Therapeutics Limited

Kyowa Kirin Asia Pacific Pte. Ltd.

株式会社ファンケル

協和発酵バイオ株式会社

小岩井乳業株式会社

Blackmores Limited

Kirin Health Science Australia Pty Ltd

Kirin Holdings Australia Pty Ltd

Kirin Holdings Singapore Pte,Ltd.

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

⁽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。

