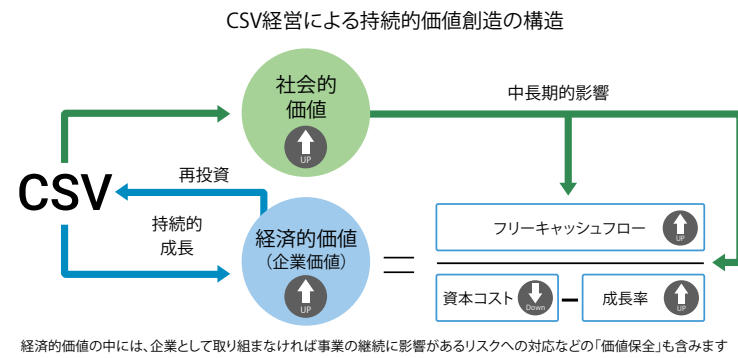


03 キリンググループの価値創造

CSV経営

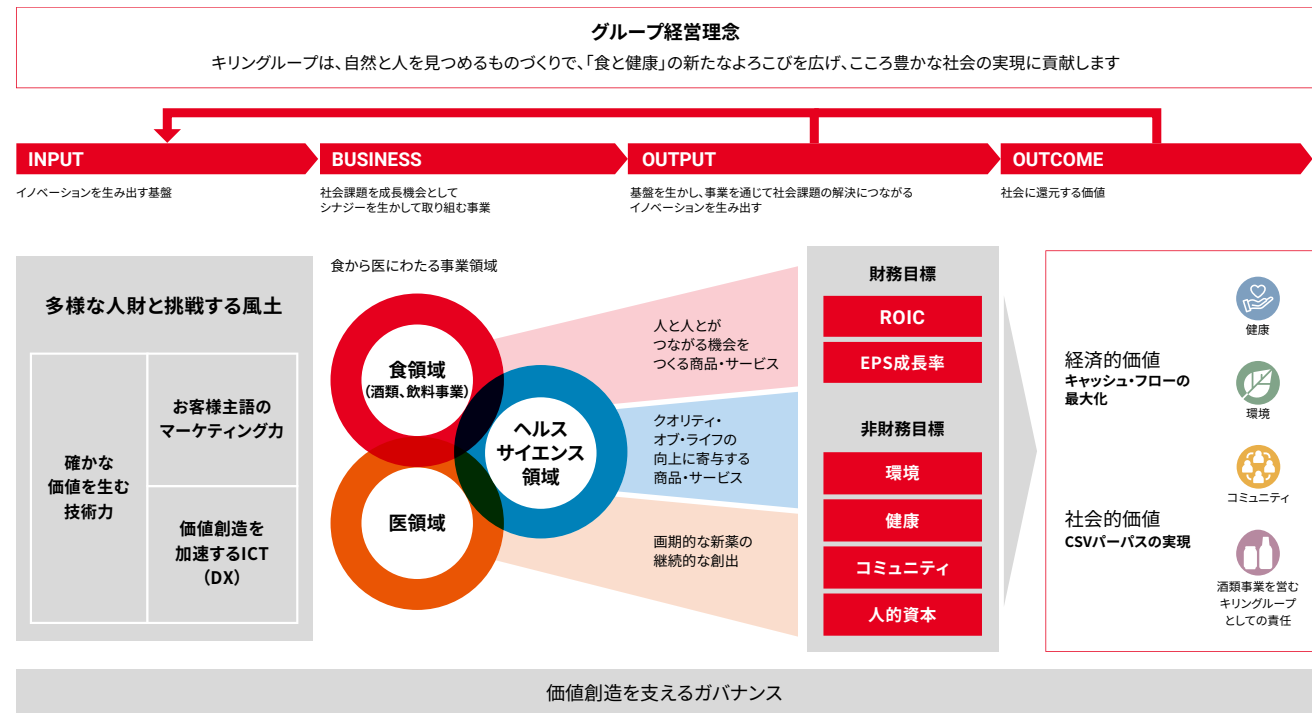
「CSV」とは、Creating Shared Value（共通価値の創造）の略で、2011年にハーバード大学のマイケル E. ポーター教授とマーク R. クラマー氏が提唱した概念です。社会的ニーズや社会問題の解決に取り組むことで社会的価値の創出と経済的価値の創出を実現し、成長の次なる推進力にしていくという考え方です。



価値創造モデル

キリンググループのCSV経営では、イノベーションで社会課題を解決し、得た利益を再投資することで、社会課題の解決と企業価値の向上を拡大・再生産していくことを目指しています。それを実現するのが「価値創造モデル」です。イ

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



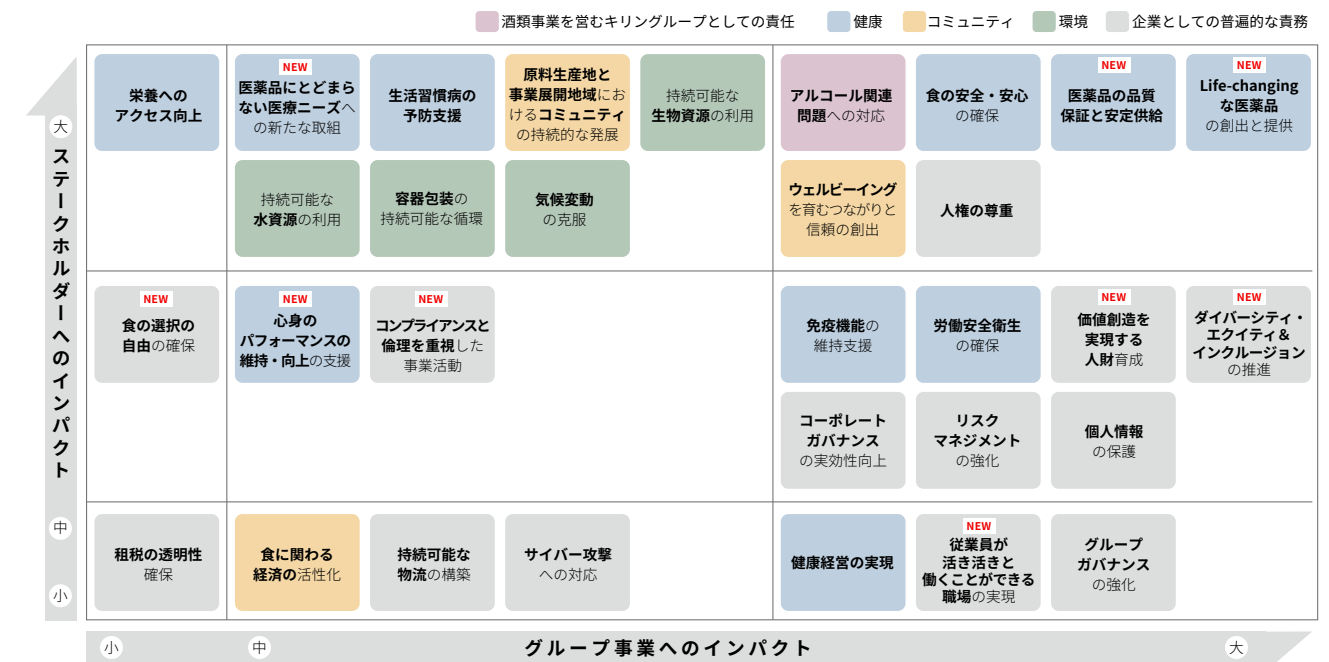
CSV経営の源流

当社グループが掲げるCSV経営の背景思想には、1952年にノーベル平和賞を受賞したアルベルト・シュヴァイツァー博士が提言した「生への畏敬（Ehrfurcht vor dem Leben）」という考え方があります。これは、私たち人間も自然界にある生命の一部であり、全てが相互的に関連している自然界では、自分の利益だけを追求するのでは持続的な未来は望めないことを示唆しています。今日のCSVにつながる思想は、CSVという言葉を掲げる以前から脈々と受け継がれてきました。これからも当社グループは、このDNAを受け継ぎ、さらに発展させ、世界のCSV先進企業を目指していきます。

持続的成長のための経営諸課題（グループ・マテリアリティ・マトリックス）

当社グループは、CSV経営を掲げ、社会とともに持続的に存続・発展していく上での重要テーマを「持続的成長のための経営諸課題（グループ・マテリアリティ・マトリックス）」（GMM）として整理しています。GMMは時間の経過とともに

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



CSVパーパス

「CSVパーパス」はGMMを踏まえ、4つの重点課題を選定し、重点課題別に今日の社会において期待される役割・存在意義としての指針をまとめたものです。

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

また、10年先を見据えて特に注力していく領域を明確にするため、「コミュニティ」はより社会とのつながりを重視した表現に変更し、「酒類メーカーとしての責任」については、「酒類事業を営むキリンググループとしての責任」と名称を見直しています。各事業会社・部門は、この指針の実現に向けたアクションプランである「CSVコミットメント」に取り組んでいます。

■ CSVコミットメントの項目や実績についてはP.88～95参照



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

CSV戦略担当役員メッセージ

Message from the Senior Executive Officer of CSV Strategy

「世界のCSV先進企業」の実現に向けて、
各取り組みを進化させていく

あるべき姿の実現に向けて、各指針をアップデート

——長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) で掲げる「世界のCSV先進企業」をCSV担当役員としてどのように捉えていますか。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

を深めていただくことにつながりました。

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

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



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梶子ヴィンヤードです。ここはメルシャンが自社で運営するワイン用のブドウを育てる畑で、垣根栽培や草生栽培によって豊かな生態系を育てており、環境省の自然共生サイト30by30にも登録されています。梶子ヴィンヤード自体の面積は決して大きくはありませんが、ここで得た知見を他の農地などに広げることで、社会貢献の範囲は広がっていきと考えています。2025年2月には山梨県の城の平ヴィンヤードも自然共

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。最近では、人権に対する世の中の意識が格段に高まっていると感じます。自社に限らず、私たちに関わる企業、人々も含めて、責任をもって向き合っていきます。

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

実践的な取り組みと高度な情報開示で「世界のCSV先進企業」の実現を

——キリンググループが目指す非財務情報の開示レベルを教えてください。

私たちは、サステナビリティ基準審議会（SSBJ）が2025年3月に公表したサステナビリティ開示基準に準拠すべく、準備を進めています。情報開示はステークホルダーとのエンゲージメントにとって重要であり、企業の透明性が向上し、信頼関係が強化されます。当社グループとしては、早くから準備を進め、社内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

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ます。従来商品よりも長く店頭に置いていただけるなどの成功事例が生まれています。ステークホルダーとの対話を通して、未来に向けた取り組みを今から進めていく必要性を改めて感じました。

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

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

キリンググループのイノベーションの基盤

人的資本
多様な人財と挑戦する風土

キリンググループの人財戦略

経営戦略と人財戦略の連動

キリンググループでは、人間の無限の可能性を信じる「人間性の尊重」という考え方を基本理念とし、従業員一人一人が、新たな価値創造に向かって挑戦し、生き活きと働くことで、仕事を通じて成長し続ける環境を提供していきます。人財を価値創造、競争優位の源泉と位置付け、人財に投資していくことで、「人財が育ち、人財で勝つ会社」を目指します。人財戦略は、足元の経営戦略の実行性を高めていくことと同時に、人財のケイパビリティは将来にわたる企業価値を高める重要な要素となり、経営戦略の可能性を広げます。そのキーとなるのは「専門性」と「多様性」です。従業員それぞれが、専門性を高めるとともに、食（酒類・飲料）からヘルスサイエンス・医領域にわたる多様で盤石な事業ポートフォリオの中で多様な事業経験と多様な視点を養う環境を提供し、「専門性」と「多様性」を兼ね備えた人財を育成します。

また、多様な価値観を受容する組織文化を形成し、組織やチームを超えた共創を通じて、CSV経営を推進し、グループの持続的成長と企業価値向上を実現していきます。

課題と取り組み

人財戦略を価値創造につなげる「P&Cストーリー」

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

キリンググループP&Cストーリー

Well-being

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

Growth

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

DE&I

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

KABEGOE

何事にも興味を持って行動し、新たなアイデアや価値を仲間とともに創造する

課題と取り組み

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

重点
課題

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

2024年の成果と今後の取り組み

開示指標と独自性項目

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

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

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

*1 グループ内で4領域（食、ヘルスサイエンス、医薬、その他）勤務経験、海外勤務経験、およびグループ外勤務経験のいずれかの経験を1カウントとし、2カウント以上の経験者人数を算出
*2 グループ経営人財の対象層に対する人財育成投資額（グローバル人財育成の為に必要とされる投資、経営人財を対象とした育成プログラム など）について、2022年を100%とし、増減率を算出
*3 グループ全従業員の中で、キリンググループ・アワードへの応募者延べ人数を算出

事例

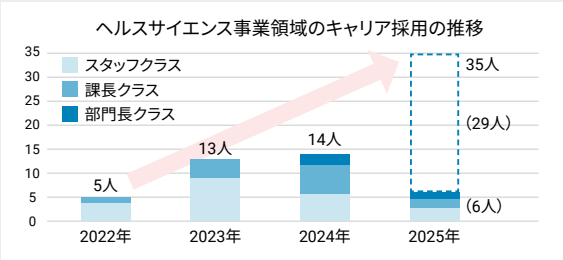
ヘルスサイエンス事業戦略の実現に向けた人財強化の取り組み加速

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

また、今後のグローバルでの事業拡大に必須となる各

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

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



キリングループのイノベーションの基盤

研究開発

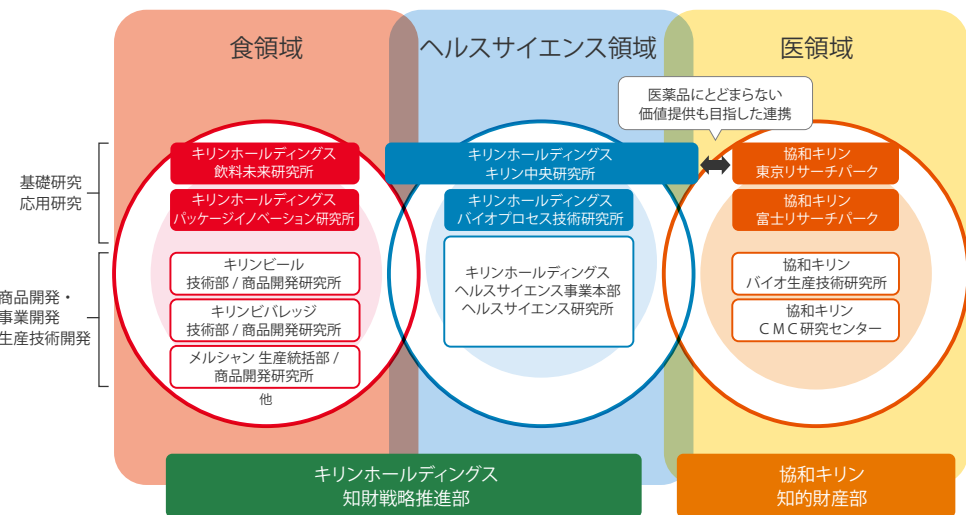
確かな価値を生む技術力

コアコンピタンス「発酵・バイオテクノロジー」

キリングループは、ビール製造を通じて培われた、原料選定・加工の知見や発酵・バイオテクノロジーをベースに、食から医にわたる領域で事業を拡大させてきました。食領域では、ビール類の酒税一本化に向けて、いわゆる狭義のビールカテゴリーでの新価値創出に向け、「キリン 一番搾り® 糖質ゼロ」を開発しました。ヘルスサイエンス領域では、健康な人の免疫の維持をサポートするプラズマ乳酸菌を発見し、免疫機能の機能性表示食品である「iMUSE」ブランドの清涼飲料やサプリメントなどを開発しました。医領域では、抗体作製技術をもとに、独創的な抗体医薬品を実用化しました。

技術力を支える研究開発体制

食・ヘルスサイエンス領域では、キリンホールディングスの研究所が、各領域をまたいで人財や技術を掛け合わせながら、基礎研究から応用研究までを担っています。事業会社の研究開発組織は、創出した研究成果をもとに、商品・サービスへの実用化を担っています。医領域では協和キリンが研究開発の中心となっています。



課題と前年からの進捗

これまでは、キリンホールディングスの研究所で創出した成果を事業会社に受け渡し、事業会社でさまざまな商品やサービスを実用化してきました。こうした中で、中長期的な事業貢献に向けた取り組みに課題がありました。そこで2023年から特に中長期のイノベーション創出に向けて、事業会社とキリンホールディングスの研究所が協調して戦略を策定し、事業戦略とR&D戦略を調和させることを進めてきました。2024年は事業部門とR&D部門との対話の場を多く設けました。これにより、事業の中長期を見据えた研究開発テーマを設定し、戦略に反映させることや、グローバルに広がる事業会社との付加価値創出に向けた新たな取り組みが進んでいます。

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



戦略、取り組みの柱

事業・R&D・知財が三位一体となった取り組みをさらに進化させ、研究開発成果の創出と競合優位な知財網の構築を同時に実現していきます。

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

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

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



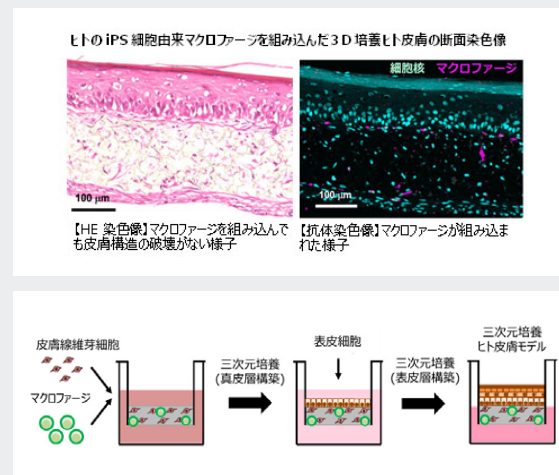
事例

世界に誇れる新技術や新商品を生み出す

● 3D培養ヒト皮膚モデルを作製

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

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



● 豪州向け「キリン 氷結®」新商品開発

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



● 事業とR&Dの対話の場創出

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



キリングループのイノベーションの基盤

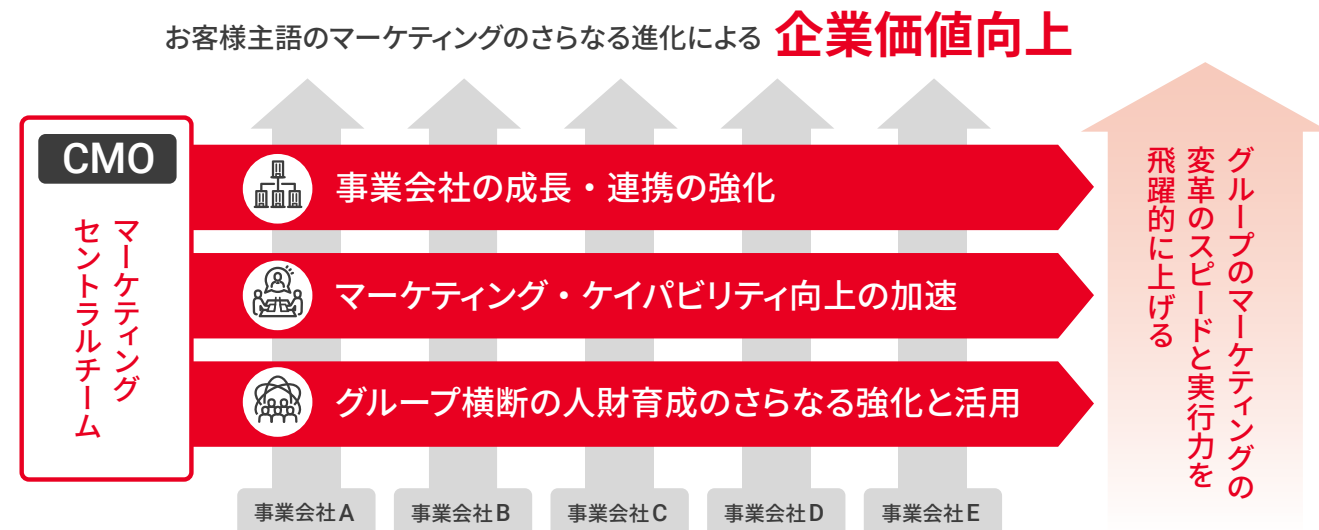
マーケティング お客様主語のマーケティング力

キリングループのマーケティングの強み・特徴、全体方針

キリングループでは、各事業会社のマーケティング部門と麒麟ホールディングスのマーケティングセントラル機能^{※1}が連携し、環境変化に応じた迅速な判断と実行力で、マーケティング組織能力を高めてきました。お客様主語のマーケティング能力のさらなる向上に向けた機会を以下の通り設定し、取り組みを進めています。

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

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



課題と前年からの進捗

- 2022年にマーケティングセントラル機能を立ち上げ、3つの課題が見えてきました。
- 1つ目は、「お客様理解力」向上による、ビジネスの成果創出です。従来の企業都合で発想する「企業主語」のマーケティングではなく、全ての判断軸をお客様に置き、本当にお客様が求めていることに応えるマーケティングへの変革が続けています。
- 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、これまでも麒麟ビールでは日本産ホップを使用した「麒麟一番搾り[®] とれたてホップ」を販売するなど、食領域事業会社ではさまざまなCSVの取り組みを行ってきましたが、グループ全体でCSVのイメージを獲得するにはまだ伸びしろがあると認識し、さらなるイメージ強化に取り組んできました。

戦略、取り組みの柱

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

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

事例

商品ブランド、企業ブランドの両面でCSVの姿勢を体現

- 「麒麟ビール 晴れ風」の売り上げの一部を寄付

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

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

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

キリンググループのイノベーションの基盤

デジタルトランスフォーメーション 価値創造を加速するICT

キリンググループのデジタルICTの強み・特徴、全体方針

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

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

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



課題と前年からの進捗

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

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

そして企業の競争力を支える基盤として、AI・データ活用のグループ共通基盤の整備と、それを使いこなすための従業員のデジタルリテラシーの向上がこれまで以上に重要視されています。特に、労働人口の減少と人材獲得競争の激化が進む中、社内におけるデジタル人材の育成は不可欠な課題です。当社は2021年より、デジタル人材育成プログラムの「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。今後もデジタル人材の育成を通じて、持続的な企業価値向上と競争力強化に取り組めます。

戦略、取り組みの柱、成果

キリンホールディングスは経営戦略とデジタル戦略を一体化した「KIRIN Digital Vision 2035」のもと、価値創造、生産性向上、デジタル人材の育成という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「デジタル人材育成」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。

事例

「BuddyAI」で業務効率化を実現

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

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

を目指しています。

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