

Message from the Senior Executive Officer of CSV Strategy

CSV経営を共感から実践へ、 財務・非財務統合による価値創造を加速



キリンホールディングス株式会社
常務執行役員

高岡 宏明

キリングループ・ビジョン2027(KV2027)から 「Innovate2035!」へ

地政学リスクの拡大、気候変動の深刻化、生物多様性の損失、人権・人的資本への注目の高まり、そしてアルコールを巡る社会意識の変化など、当社グループを取り巻く外部環境は構造的に厳しさを増しています。

成熟市場における少子高齢化の加速、地域経済やコミュニティの持続性確保も喫緊の課題です。企業には、グローバルとローカル双方の課題に向き合う統合的な対応力が求められています。これらは当社にとってリスクであると同時に、長期成長の機会にもなり得ます。私はこの局面を、キリンが培ってきた強みを活用し、将来価値の創出確度を高める好機だと捉えています。

当社グループはCSVを企業活動の中核に据えています。これは近年になって新たに掲げた特別な取り組みではありません。その根底には、創業以来大切にしてきた「生への畏敬」という思想があります。自然の恵みを原点とする事業を営む企業として、生命や自然と真摯に向き合い、社会に価値を還元することは、キリンにとって経営の原点でした。CSVは、その思想を現代の経営環境に即して言語化し、戦略として整理したものに他なりません。

2025年度を振り返ると、各事業が掲げてきたCSVコミットメントの着実な進捗が見られました。あわせて、グループ・マテリアリティ・マトリックス(GMM)の改定を通じて、CSVをより事業戦略と結びつける形へと進化させることができました。酒類の有害摂取撲滅の取り組みは着実に進み、環境の取り組み

も進化し、コミュニティで受け入れていただける活動が複数実現し、健康課題解決に貢献するヘルスサイエンスの事業基盤も構築できました。KV2027で掲げた「世界のCSV先進企業になる」というビジョンは、成果を上げることができたと感じています。

こうした歩みを踏まえ、長期経営構想「Innovate2035!」では、さらなるCSV経営の進化に向けてCSVパーパスを改定しました。私が特に強調したい変更点は、「健康」をCSVパーパスの中心的な

CSVパーパス



柱として明確に位置付けたことです。「生活者のここからからの健康に貢献する」ことを軸に、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬を横断し、生活者の価値観の変化と社会課題の双方に応える成長を目指していきます。新たなCSVパーパスの下で、「健康」「環境」「コミュニティ」、そして「酒類事業を営むキリングループとしての責任」という各領域において、事業を通じ、経済的価値と社会的価値の創造を加速させます。

また、戦略を環境変化に応じて機動的に見直す考え方へと転換したことに伴い、CSVコミットメントについても3カ年ローリングで進捗を管理する仕組みへ移行していきます。コミットメントを掲げること自体が目的ではなく、実践と改善を継続するための経営プロセスへと進化させることが重要です。

CSV経営の進化と、価値創造の実践

特に2020年代中盤になって、グループ会社を含む幅広い領域で、社会価値と経済価値を同時に生み出す事例が一段と増えています。CSVが理念にとどまらず、具体的な成果として積み上がってきていることを、私自身も実感しています。

例えば、当社は早い段階から「環境ビジョン2050」を打ち出し「生物資源」「水資源」「容器包装」「気候変動」をテーマに、環境課題への取り組みを統合的に進めてきました。TCFDに基づく開示や、TNFDを見据えた自然資本の情報開示に先進的に取り組んできたのも、環境のリスクと機会が将来の事業価値に直結するという認識が、経営の中に一貫してあったからです。

2025年には、「キリン 午後の紅茶」の主要原料原産地であるスリ

ランカにおいて、初めての試みとなる「キリンフォーラム」を開催しました。アカデミアや国際機関と連携し、多様なパートナーとの共創により社会的インパクトの創出をリードする取り組みです。2013年から継続してきた紅茶農園への「レインフォレスト・アライアンス認証」取得支援を発展させ、気候変動緩和と生物多様性保全の両面に寄与する環境再生型農業への移行を加速させているだけでなく、農園従業員のウェルビーイング調査を通じて、コミュニティの社会課題を定量的に特定し、発信しました。自社だけでなく、グローバルなステークホルダーとの共創を通じて、地域のレジリエンス向上と事業サプライチェーンの強靱化を同時に実現する戦略的な取り組みへと進化しており、「環境×コミュニティ」の価値創造を体現する事例の一つです。



スリランカで開催された「キリンフォーラム」における現地ステークホルダーとの対話の様子

ワイン事業を通じたネイチャー・ポジティブ経営も新たなステージへと進化しています。メルシャンの「シャトー・メルシャン 梔子ヴィンヤード」は、環境省の自然共生サイトに認定され、生物多様性の回復にとどまらず、圃場でのボランティアプログラムを通じた地域コミュニティとの関係性を深めるモデルケースとして確立しつつあります。2025年2月には城の平、2026年3月には天狗沢も自然共生サイトに認定されました。自然資本の健全性は将来のコスト構造や供給安定性に影響する重要な要素であり、私はこれを長期的な事業価値の安定性を高める投資と位置付けています。これらは、地域の方々との共創を通じて、自然資本の再生と事業価値の拡大を同時に実現する試みです。

商品を通じた価値創造の実践も着実に広がっています。キリンビールの「キリン 氷結®mottainai」は規格外の国産果実を活用した限定商品として2024年5月に発売し、再販や流通限定品も合わせシリーズとして8SKUまで拡大しました。第1弾の浜なしは、2026年3月より通年化しCSVを象徴する事例として社内外で認識されています。また、合わせて開始した「モツイナイ!」を、おいしい!に。プロジェクト」では、規格外の国産果実を原料として活用し、

「mottainai」シリーズの売上の一部を農家へ寄付する仕組みを構築しました。2025年には「キリン 午後の紅茶」へも展開し、原料調達から商品開発、コミュニケーションまでCSVを一連のプロセスに組み込み、社会価値と経済価値を創出しています。

同様に酒類事業では、「未来に向けて人と人とのつながりをつくり、日本各地の地域コミュニティを元気にする活動」をテーマに、47都道府県の自治体と連携し、売上の一部を活用して地域を支援する通年ビール商品「キリン グッドエール」を2025年10月に発売しました。発売からわずか4カ月で、2025～2026年の目標額の7割に相当する寄付額2,800万円を突破しています。ブランド活動への関与が高まるほど購入意向も高まるというデータも確認できており、社会課題の解決を起点とした商品が、収益性と生活者からの支持の双方を獲得しています。

ヘルスサイエンス領域では、ファンケルとの協業によるアンチエイジング領域の研究深化や、子どもの体調管理に着目した「キリン つよいぞ!ムテキッズ」など、幅広い生活者に向けた価値提供が拡大しています。免疫の司令塔に着目したプラズマ乳酸菌研究をはじめ、免疫調節と腸内環境の関係性に関する知見を強みに、医療機関・アカデミアとの連携による研究から、飲料・食品・サプリメントとしての日常的な摂取までを一気通貫でつなぐ、医と食を横断するキリンならではの価値提供が進んでいます。特に、飲料とヘルスサイエンスを一体で捉える方向性は、実践力を高めるための重要な布石です。

また、年に一度開催されるキリングループアワードでは、従業員一人ひとりが自身の業務を通じてCSVに取り組み、挑戦や創意工夫を重ねて価値創造につなげている事例を称えています。昨年は、新規事業創発プログラムから生まれた「エレキソルト」と、ブラックモアズによるAIを活用したイノベーションパイプラインの取り組みが最優秀賞の一角を占めました。いずれも、生活者起点で価値を設計し、データと科学で検証し、ブランドと現場力で社会実装までつなげている事例です。この統合能力を高めることが、価値創造のリードタイム短縮と確度向上、そしてグループのビジョンの実現につながると考えています。

これらの取り組みに共通するのは、①社会課題の構造理解、②研究開発・現場力・ブランド力の統合、③財務成果への接続という因果関係の明確さです。私は、非財務の論点を「コスト」や「要

請」としてではなく、競争優位を形成する投資として捉え、その成果を中長期のキャッシュ・フロー創出力として示していくことが重要だと考えています。

CSVは「分かっている」だけでは成果にならない —— 統合と実装の次の段階へ

CSV経営と価値創造が着実に進んでおり、エンゲージメント調査でもCSVへの共感率は約9割に達する状況です。また、実践度を示す指標は2025年度に前年比で統計的に有意な改善が確認され、バリューチェーンに関わる部門や個人において実践の広がりが見られます。

私は、方針や体制を整えるだけでなく、現場での実行確度を高める対話、そして改善の循環を通じて、マルチステークホルダーの信頼を着実に積み上げていくことが重要だと考えています。

私は最近、「非財務」という言葉が、あたかも財務と切り離された論点であるかのような誤解を生み得ることを改めて実感しています。だからこそ、非財務を将来の財務成果につながる「プレ財務」として捉え、経営の意思決定に組み込む必要があります。GMMとCSVパーパスは、そのための共通言語です。

2026年は、財務・非財務の統合に向けた本格的な転換点です。経営企画部長を担っている私が、この春からCSVも管掌することになり、その統合を加速させます。


投資家をはじめとするステークホルダーの関心は、財務情報だけでは評価しきれない非財務情報へと明らかに拡大しています。ISSB/SSBJ等の開示基準が本格化し、財務と非財務の一体的な評価が標準となる今こそ、企業価値を左右するのは、統合されたストーリーの一貫性と、長期視点での競争優位性の実証です。

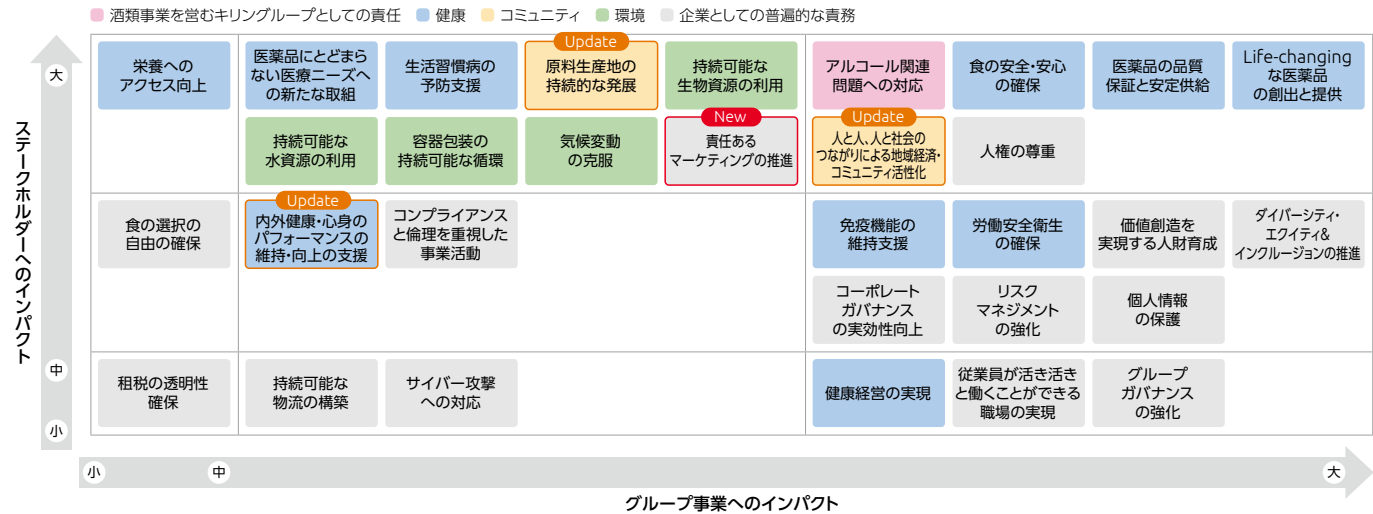
最後に、私自身の2026年のAmbitionは明確です。共感を実践に変え、実践を成果へとつなげ、その成果を次の投資と変革へ循環させること。CSVを「特別な取り組み」ではなく、「意思決定の前提」として経営の中に根付かせること。環境・健康・コミュニティの各領域で、社会価値と経済価値を両立させる事例をさらに積み重ね、2035年のビジョン実現に向け、グループ全体で挑戦を続けてまいります。

GMMとサステナビリティ関連リスク・機会

- GMM

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であり、グループ計画策定プロセスの起点となることから、毎年更新の必要性を判断しています。長期経営構想「Innovate2035!」に向けては、「責任あるマーケティングの推進」を新たな経営諸課題として追加しました。これは、EUでの法規制の進展やESG評価機関からの要請等、企業のマーケティング活動の公正性・透明性・社会的配慮等を求める声が増えつつあるためです。


 GMMの詳細はこちらをご覧ください



- サステナビリティ関連リスク・機会

GMMにおいて、「グループの事業へのインパクト」を『大』としている経営諸課題を中心に、サステナビリティに関連したリスクおよび機会を明確化し、グループ横断で対応戦略を実施しています。

SSB基準対応における重要テーマ	リスク/機会	対応戦略
アルコールの負の影響	リスク 事業展開国・地域で酒類の販売(酒税を含む)、広告・宣伝に対する規制が強化されるリスク	● 事業展開国におけるお客様への適正飲酒の啓発
健康長寿社会	機会 気候変動や将来不安などを要因とした栄養、運動、休息、免疫ケアから成る土台の健康、体調管理および肌不調への関心の高まり	● 海外免疫市場に参入するための顧客メリットの拡充検討 ● 国内外での化粧品事業の成長に向けた取り組み強化(ファンケルとBlackmoresのシナジー発揮含む)、美容と肌の健康に対する内外アプローチの新価値創造 ● 事業会社各社での、社会的インパクト拡大の取り組みを強化
アンメットメディカルニーズ	機会 Life-changingな価値の創出・提供による企業価値の向上	(詳細は有価証券報告書を参照)
人的資本	リスク 重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク	● 自社が供給する製品の品質保証・安定供給を継続する体制・手順を構築し、適切に運用
	機会 従業員のグループ理念・価値観・CSVへの共感を高め、CSV経営の実践を加速する機会	● CSV経営理念の浸透に向けたグローバルインターナショナルブランディングを国内外主要会社で推進
人権	リスク 従業員の安全衛生上の問題が発生し、生産性が低下するリスク	● グループ各社と連携したグループ労働安全衛生方針推進体制の構築
	機会 意思決定・組織マネジメントに関与する人材の多様性を高めることにより、新たなアイデアや戦略の発想を促進し、顧客や市場を創造または拡大する機会	● 女性リーダー育成支援プランの強化 ● 多様性を受容する組織環境の整備
消費者課題	リスク 当社グループのサプライチェーンで人権侵害が発生するリスク	● 人権デューデリジェンスの実施 ● サプライヤーリスクアセスメントの実施
	リスク 当社グループの役員・従業員またはサプライヤーが人権侵害を起こし、それに対する是正のための措置が不十分となるリスク	● サプライヤーホットラインの運用 ● 苦情処理メカニズムの運用
気候変動	リスク 当社グループの製品に予期し得ない品質問題が発生するリスク	● 国際的な品質保証システムに沿った品質マネジメントシステムの構築と継続的改善の実施
	リスク 気候変動によって引き起こされる原料農産物の収量減、洪水または渇水による操業停止や輸送への影響などの物理リスク	● 調達先の分散 ● 農園認証取得支援 ● 高度な用水削減技術 ● 原料農産物生産地の水ストレス対応 ● 水ストレスが高い製造拠点における用水原単位のモニタリング ● 風水害シミュレーションによる浸水被害リスクの評価 ● リスクが高い場合の現地調査 ● 必要に応じ事業所への付保
自然資本	リスク 脱炭素社会への移行リスク	● 気候変動に対する研究開発 ● SBT1.5°C目標に向けたロードマップの着実な実行 ● 物流最適化によるGHG削減 ● 技術動向の把握とロードマップの適宜更新による、長期的/機動的な設備更新や導入
	リスク 当社グループのサプライチェーンにおいて、農産物生産地・森林の環境が守られていない事案が発生するリスク	● 持続可能な農園認証 ● 持続可能な森林認証 ● 持続可能なパーム油購入
	リスク パージンプラスチックに対する規制の導入、リサイクル材料の使用義務化、使用済みペットボトル容器の不適切な廃棄に対する環境汚染リスク	● メカニカルリサイクルの拡大 ● ケミカルリサイクルの拡大 ● 使用済みペットボトル回収の社会システム構築

 リスク/機会と対応戦略の詳細はこちらをご覧ください

健康 人生のさまざまな場面に寄り添うキリンならではの提供価値 心と身体の健康

キリングループは、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬というユニークな事業ポートフォリオを通じて、お客様や患者さんの人生のさまざまな場面に寄り添い、心と身体の健康に貢献する価値を創出しています。日常のよるこびから、健康課題の予防・治療・予後に至るまで、人が本来持つ力を引き出し、心と身体の健康を一貫して支える価値を提供できる点が、キリンの競争優位です。単に商品や技術を提供するのではなく、生活者の行動変容を促し、新たな生活習慣を生み出すことで、健康を起点とした持続的な価値創造を実現していくことがキリンの目指す姿です。この価値創造を支えているのが、各事業で磨き上げてきた人財・技術・ナレッジと、マーケティング、R&D、デジタルの力を掛け合わせる組織能力です。事業の自律的な成長を土台に、価値創造の成功確率を高め、成長が連鎖的に生まれ続ける構造を構築することで、社会的価値と経済的価値の両立を実現していきます。

キリングループ
だからこそ
提供できる価値

酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬というユニークな事業領域の 人財・技術・ナレッジを活かした商品・サービス

お客様や
患者さんの
生活

おいしい・うれしい・楽しい
栄養補給、負担の少ない
おいしい健康



心の健康

身体の健康

健康維持

治療

回復サポート

個別の健康課題の解決



特定領域での
Life-Changingな
医薬品による問題解決



栄養補給など



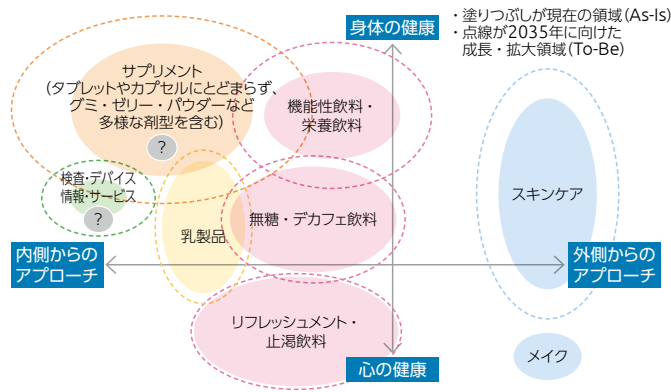
人が元来持っている力を引き出す／土台の健康 栄養 × 運動 × 休息 × 免疫ケア

健康 各社・グループ取り組み事例

－ 身体の内外から心と身体の健康に貢献

キリングループは、身体の内側と外側から心と身体の健康に貢献する価値を、多様な商品・サービスを通じて幅広い生活者に提供しています。未開拓の成長領域については、M&Aを含めたポートフォリオの拡張を進めていきます。

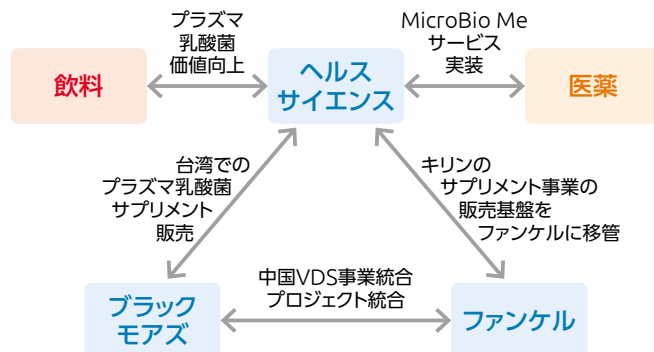
キリンの飲料・ヘルスサイエンス領域



－ グループでの共創事例

グループ各社の事業基盤やブランドの強みを生かし、海外におけるヘルスサイエンス事業の成長を推進しています。

戦略・ブランド管理と各地域での事業運営を役割分担しながら、グローバルでの価値創出を進めています。



Column

おいさと健康を両立する価値提供 エレキソルト

エレキソルトは、「減塩が大切だと分かっているけど、薄味では続かない」という多くの生活者の声に向き合うことから生まれた、キリン独自の新規事業です。味の物足りなさが減塩の開始・継続の大きな壁になっている中、栄養をとるだけではなく心のつながりを生む場でもある食事を、よりおいしく楽しいものにしたいと考えています。

キリンはそのビジョンの実現に向け、明治大学・宮下芳明研究室とともに、食品の味を微弱な電気で制御する「電気味覚技術」に着目し、減塩でも「おいしさを楽しめる」という全く新しいアプローチの研究を開始しました。その後、社内の食・デバイス開発の技術と、他社との協業も重ね、日常の食卓で使いやすいスプーン型デバイスとしての製品化を実現しました。

この技術は、微弱な電気によって薄味の食事の塩味やうま味を増強する*もので、多くの方が「味に満足感が出た」と回答しています。

エレキソルトの挑戦は、生活者の困りごとに寄り添い、テクノロジーの力で「おいさと健康を両立する」というキリンらしい価値提供そのものです。食事を楽しみながら無理なく健康的な食習慣を続けられる人を増やす、その実現に向けて、国内販売にとどまらず海外展開、他の健康課題への技術応用など、事業としての広がりも見え始めています。

今後も、より多くの方に「おいしい食事のある人生」を届けるため、挑戦を続けていきます。

*体感には個人差があります。また、料理によっても体感が異なることがあります。



Column

医とヘルスサイエンスの共創からの価値提供 MicroBio Me

キリングループのCowellnex株式会社は、さまざまな疾患や健康状態と密接に関連することが明らかになっている腸内細菌を解析する検査サービス「MicroBio Me」を展開しています。本サービスは、長年にわたりキリングループが培ってきた発酵・バイオテクノロジーの知見を応用して立ち上げたものです。菌の解析・評価技術や食品による細菌叢の調節技術を活かして腸内環境を可視化することで、利用者個々に適したソリューションを提供しています。特徴は、菌を最も詳細な分類階級である種や株レベルまで測定可能なショットガンメタゲノム解析を採用し、高精度かつ詳細なデータを提供できる点です。

2023年の事業開始以降、利用者に適したソリューションを知ることができる点を評価されクリニックを中心に約300施設で、累計約1,500の方に検査を受けていただいています。こうした事業拡大の背景には、医薬事業で培った医療に関する知見やネットワークの活用があります。協和キリンでMRを経験した人材の参画により医療機関への展開を加速するとともに、アカデミアとの連携強化を進めるなど、グループでの共創を価値創造につなげています。

今後は、独自に蓄積した高精度な腸内細菌データの利活用を軸にさらなる事業成長を図ります。グループ外部との共創も併せて推進し、新たな検査やサービスの共同開発を進めるとともに、グループ内の研究開発・事業開発人材との連携も強化することで、腸内細菌を起点としたヘルスケア領域における新たな価値創出を加速していきます。



健康 飲料・ヘルスサイエンス領域におけるブランド起点のグローバル成長戦略

世界的に拡大する健康需要を確実に取り込み、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ための体制強化の一環として、2026年4月に海外事業の統括と高度化を担うKirin Health Science International (KHSI)を設立しました。これにより、これまで各地域で個別に行われてきた事業運営を、統一されたグローバルブランド戦略と標準化された業務プロセスのもとで一体化し、事業の効率性・一貫性・競争力を強化していきます。

KHSIはアジアパシフィックを中心に多様な生活者に寄り添った価値提供を推進するとともに、ブラックモアズ、ファンケル、協和発酵バイオ、小岩井乳業などグループ各社が持つブランド・素材・技術資産や知見を結集し、キリンならではの「内側(サプリメント、食品・飲料)」と「外側(スキンケア、情報・サービス、デバイス)」からのアプローチにより、土台の健康づくりと個別の健康課題解決に貢献し、生活者のウェルビーイング向上に寄与します。

Column

アジア・パシフィックでの展開事例

事例 1 キリンとブラックモアズの協働で販売したプラズマ乳酸菌サプリメント

キリングループでは、CSV経営の重点課題の一つである「健康」への取り組みとして、「プラズマ乳酸菌」を配合した商品の国内外への展開を進めています。特に、2023年8月にブラックモアズがキリングループの一員となって以降、アジアパシフィックにおけるお客様の健康課題解決を目指し、ヘルスサイエンス領域におけるビジネスモデルの構築とシナジーを探索してきました。キリンとブラックモアズの協業の第一弾として、台湾市場初となるプラズマ乳酸菌サプリ「澳佳寶® 4效特攻億菌革命プラズマ乳酸菌粉末」を2025年3月に発売しました。キリンとブラックモアズから計31名による横断チームを形成し、企画から品質保証、SCM、マーケティングまでを一体で推進。日本製造・台湾輸出という新たなサプライチェーンを構築しました。台湾では免疫訴求不可という規制下で、配合原料に基づくクリーム設計により価値訴求を実現し、約400店舗および主要ECを含む多チャネルで展開。2025年末までに約1,500万円の売上を達成しました。本事例を起点に、今後もグループの強みを活かしたシナジー創出を通じ、APACにおける協業の可能性を広げていきます。

事例 2 ブラックモアズとの協業によるCognizin®の市場拡大

協和発酵バイオの有力素材「シチコリン」は、細胞膜の維持や細胞間の情報伝達を助けることで、集中力・注意力・記憶力などの脳の多様な機能を支える、体内に存在する物質です。本素材は従来、工業的な生産は容易ではないとされてきましたが、キリングループの根幹である発酵・バイオテクノロジー技術を活用し、安定的な大量生産を実現しています。欧米では「Cognizin®」というブランド名で健康食品素材として展開し、確かな科学的エビデンスを強みに差別化することで販売を拡大してきました。2025年の売上は北米・欧州とともに過去最高を更新し、主要市場である欧米において高いシェアを有しています*。キリングループは、欧米で蓄積してきた知見と素材供給力を生かし、Blackmoresブランドでのシチコリン配合商品の豪州発売に向け、2026年中の上市を目指して準備を進めています。Blackmoresのブランド力と、協和発酵バイオがこれまで蓄積してきた科学的エビデンスおよび知見を掛け合わせ、市場拡大を目指します。

*当社推計、欧米における健康食品向けシチコリン原料市場



Cognizin®

Catalyst

Kirin Health Science International (KHSI)設立

KHSIの設立は、キリングループが掲げる「提供価値とブランド起点のグローバル成長」を実装段階へと進めるための大きな一歩です。すでに上段でご紹介いただいているとおり、グループとしての中長期的な方向性は明確になっています。私からは、その実現に向けてKHSIが「どのように動くのか」という具体的な視点をお伝えしたいと思います。私たちがまず取り組むのは、ブランドごとの強みを生かしながら、戦略・開発・品質・オペレーション・Go-to-Marketを一体で運営するための共通基盤づくりです。市場ごとの文化や制度に合わせてつむも、ブランドとして守るべき価値基準や判断軸を共有することで、どの地域でも同じ品質と体験をお届けできる体制を整えていきます。

次に、APACを中心とした主要市場において、生活者起点のブランド成長モデルを強化することです。ブラックモアズが長年培ってきた自然健康の知見、ファンケルの品質思想、そしてキリンの科学的アプローチを補完的に組み合わせ、地域特性に応じた最適な提供価値を設計します。市場調査から製品開発、販売後のフィードバックまでを一連でつなげ、ブランドの成長速度を高めていきます。

また、グループが掲げる「3つの事業領域の連携」や、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の専門性を生かした価値創造を実現するためには、人材・ナレッジ・データの越境的な連携が欠かせません。KHSIは、各地域・各ブランドの専門性を束ね、相互に高め合うためのハブとして機能し、これまで以上に学び合える組織づくりを進めます。

キリンヘルスサイエンス
インターナショナル社長 兼
ブラックモアズ 代表取締役社長

Alastair Symington



コミュニティ

キリングループでは、ステークホルダーへの影響が大きいコミュニティに関するマテリアリティを見直し、「人と人、人と社会のつながりによる地域経済・コミュニティ活性化」「原料原産地の持続的な発展」と定めています。

当社グループは、商品やブランドを通じてつながりの場を提供し、人と地域社会との絆を大切にしてきました。食から医にわたる領域で、自社の強みを活かしながら事業を通じて社会課題を解決し、「共創」によりコミュニティにインパクトを創出していきます。

グループで改定したマテリアリティに基づき、キリンビールでも事業版マテリアリティを設定しました。さらに、酒類を取り巻く規制強化の流れや、お客様の生活様式の変容など、外部環境が刻々と変化する状況を踏まえ、「お酒の未来を創造し、人と社会に、つながるよろこびを届け続ける会社となる」ことをありたい姿として掲

げ、中長期視点で価値創出に向けた事業活動を推進しています。

未来への責任としてアルコールの有害摂取根絶に貢献するとともに、酒類の新たな価値を創出し、持続的な市場形成につながる取り組みを、「両面のアクション」と位置付けています。後者の具体策として、主力ブランドである「キリン一番搾り生ビール」「キリン氷結®」「キリンビール 晴れ風」「キリングッドエール」などを起点に、ブランドの世界観や価値を活かしたコミュニティ活動を展開しています。つながりの希薄化が進む社会において、これらを総称した“コミュニティブランド”を通じて、個別課題の解決に貢献するとともに、ブランド価値向上と持続的成長につなげています。

「キリン一番搾り生ビール」では全国の食に着目したプロジェクトや、ホップ生産者との長年の協働を通じて、地域とのつながりを育み、食文化や産地の価値を生活者と共有しています。「キリン

氷結®」では規格外により販売できず廃棄される果実や、果実農家の経営課題、さらに気候変動や後継者不足といった課題に対し、「モッタйнаイ!を、おいしい!に。プロジェクト」を発足し、規格外果実の活用を通じてフードロス削減と農家支援を両立しています。「キリングッドエール」では売上の一部を活用し、47自治体と連携して地域活動を支援する仕組みを構築するとともに、生活者自身が応援先を選んで参加できる設計とすることで、新しい共創を広げています。

これらのブランドアクションを通じて、キリンビールは酒類のポジティブな価値を次世代へとつなげるとともに、企業価値と社会価値の同時創出を図っています。

よろこびがつなぐ世界へ **KIRIN** つながるよろこびを、未来へ。

 <p>一番搾り アクション</p> <p>新しいおいしさに挑戦する日本各地の作り手の支援 + 遠野ホップ支援</p>	 <p>晴れ風 アクション</p> <p>日本の風物詩の保全・継承を支援</p>	 <p>グッドエール アクション</p> <p>地域コミュニティを元気にする市区町村を支援</p>	 <p>氷結® アクション</p> <p>氷結®mottainaiシリーズで果実のフードロスを削減</p>	 <p>スプリングバレー アクション</p> <p>生産者やつくり手と連携したクラフトビール産業の成長支援</p>	 <p>グリーンスフリー アクション</p> <p>お酒やノンアルコールを適切に楽しめる文化を創造</p>
--	---	---	--	--	--

キリンビールが2025年から順次取り組んでいる各ブランドアクションの全体像

Catalyst

「本気」のCSVの取り組みが「桜」と「花火」の未来をつなぐ

今の時代に生まれるビールだからこそ、果たすべき役割がある

2024年4月に誕生したビール「晴れ風」では、「ビールからの恩返し」をコンセプトに、日本の風物詩である「桜」や「花火」を未来へつないでいく「晴れ風ACTION」を展開しています。この取り組みでは、売上の一部を全国の自治体へ寄付し、桜や花火大会の保全・継承を支援する仕組みを構築・運営しています。

2023年に新しいビールの開発プロジェクトが立ち上がった際、課題となったのが「ビールという成熟市場へのアプローチ」でした。今の時代に生まれるビールだからこそできることは何か。そこで立ち返ったのが、キリングループのコーポレートスローガン「よるこびがたぐ世界へ」です。単に商品の価値を追い求めるだけでなく、人と社会をつなぎ、ビール文化を未来へつなげていく、CSVの考え方を体現したブランドとして「晴れ風」を育てていきたい。そう考えていた時、目に留まったのが、桜や花火に関するニュースでした。全国の自治体では、財政難や人手不足、さらにはコロナ禍を経た事業継続の難しさにより、桜並木や花火大会の維持・継承が危ぶまれています。とりわけ桜は、戦後に植えられたソメイヨシノの老木化が進み、植え替えや維持にまとまった資金とノウハウが必要です。お花見や花火大会は、ビールとともに人と人とのつながりやよるこびを育んできた、日本ならではの大切な風物詩です。こうした風物詩を未来へつなぐ、ビールを支えてきた文化へ恩返しをしたいという思いから、「晴れ風」のブランドコンセプトと「晴れ風ACTION」は誕生しました。



「晴れ風ACTION」の詳細はこちらをご覧ください



桜の植樹の活動様子

市場とコミュニティ、双方から広がる「晴れ風」の想い

発売以降、「晴れ風ACTION」は少しずつですが着実に広がりを見せています。発売後の調査では、「晴れ風」を購入する20~30代の消費者の約2割が「社会貢献活動への共感」を購入理由として挙げています。若い世代ほどエシカル消費への意識が高く、こうした取り組みへの共感が購買につながっていることに加え、ビール市場が縮小する中で若年層との接点を強化する上でも、新たな可能性をもたらしめています。自治体からの反応も前向きで、桜の保全、花火の活動支援の累計で開始当初47自治体だった連携が、現在では約300の自治体へと拡大しています。

桜の保全活動を続ける中で、自治体職員の方々との交流が生まれ、晴れ風のポスターを掲示するなど、地域ぐるみで応援していただく事例も増えていきます。2025年度からは、桜を撮影するとAIが状態を診断する「桜AIカメラ」を導入し、自治体の管理を支援する仕組みづくりにも取り組んでいます。

また、2025年には、開催直前で中止となった花火大会の花火玉を集め、大阪・関西万博の会場で打ち上げる取り組みも実施しました。関係者を招いて花火を打ち上げたところ、多くの人が涙を流しながら来年の再開への意欲を語るなど、地域文化の価値を再認識する機会となりました。あわせて、一般の来場者にとっても、花火大会の存続が危ぶまれている現状を知る機会となり、地域文化を未来へつなぐ意義を広く伝える場となりました。

流通企業や飲食店などの取引先からも共感が広がり、商品の取り扱い拡大や寄付の参加といった形で活動を支える動きが生まれています。さらに社内でも、商品を通じて社会課題の解決に関われることへの共感が高まり、従業員一人ひとりがCSVを自分事として捉え、営業現場から新たな提案が生まれるなど、自発的な行動につながってきていると感じています。

共感によるムーブメントから、事業と社会の共存する未来を生み出す

「晴れ風ACTION」が目指しているのは、一企業の取り組みにとどまらず、社会課題を取り巻く関係者との共創価値の創出です。桜や花火の保全・継承は、一部の企業や自治体だけでは解決できない課題です。多くのステークホルダーが現状を認識し、少しずつ支え合うことで、初めて持続可能な取り組みになります。そのため、今後も「晴れ風ACTION」の認知を高めていくとともに、企業同士のつながりを増やして連携の輪を広げ、取り組みに共感するパートナーを増やしていくことが重要です。

また、桜AIカメラのように、継続できる取り組みを自治体とともに推進し、仕組み化することで、現場で得られた知見を次の支援につなげています。こうした共創を通じて、一社では解決が難しい地域課題に対し、解決のスピードを高める仕組みを構築しています。

大切なのは、真摯に、真面目に続けていくことだと考えています。「晴れ風」が本気で桜や花火の風物詩を守るために取り組んでいることが伝われば、社内外を問わず、自然と賛同してくださる方が増え、その輪は広がっていきます。CSVの活動は裾野が広く、何から始めればよいか迷う場面もありましたが、社内のさまざまな部署、自治体や樹木医の方など、同じ思いを持つ方々にご協力いただくことで、大きな取り組みへと育てることができました。今後も民間企業や行政との連携をさらに強化し、地域文化を守る取り組みを社会全体で支える仕組みづくりを進めていきます。桜や花火を守りたいという共通の思いのもと、その方法の一つとして晴れ風も愛していただけ。そうして風物詩を未来にパトタッチしていき、その傍らにビールがある。そんな長期的な関係性を今後も広げていくことが私たちの目標です。


キリンビール株式会社
マーケティング部

村井 志帆



環境

キリングループでは、ステークホルダーへの影響が大きい環境に関するマテリアリティとして、「持続可能な生物資源の利用」「持続可能な水資源の利用」「容器包装の持続的な循環」「気候変動の克服」を定めています。

これらの環境課題(生物資源・水資源・容器包装・気候変動)は複合的に発生し、相互に関連していることから、ホリスティックに捉えた対応が不可欠であり、キリングループでは「統合的」なアプローチを推進しています。  「キリングループ環境ビジョン2050」の詳細はこちらをご覧ください

酒類事業を展開するライオンでは、主要容器であるアルミ缶を軸に、気候変動への対応と循環型経済の実現に統合的に取り組み、ブランドを通じた価値創造を実現しています。



Catalyst

循環経済是对話から始まる。 バリューチェーン全体で実現したサステナブルアルミ缶

Scope3最大の排出量を占めるアルミ缶を改良

酒類・飲料業界にとって最も重要な課題の一つは、バリューチェーン全体を通じた温室効果ガス(GHG)排出量の削減です。中でも、包装材はライオンにおけるScope 3*の最大の割合を占めています。

特に見直すべき素材がアルミ缶です。この素材はクラフトビールの分野で急速に普及しており、Stone & Woodブランドでは2025年、前年の720万本の52.7%増にあたる1,100万本の販売数を記録しました。こうした急速な成長は、環境負荷への対応の必要性を強く示してもいます。

アルミ缶は、強度が高く、軽量で、くりかえしリサイクルできる点が評価されています。ところが、その原料となる一次アルミニウムの生産工程では多くのGHGが発生します。そこでライオンでは、アルミ缶における素材の見直しやリサイクル材の使用比率の向上こそが、大幅な排出量の削減につながると考えました。

※Scope3:企業の事業活動全体を通じたサプライチェーンにおける温室効果ガス排出量のうち、自社以外からの排出量のこと。

パートナー企業間の協働により排出量を大幅に削減

この課題に取り組むため、ライオンはアルミニウムのバリューチェーン全体にわたるパートナーを結集し、「Re-In-Can-Ation*」プロジェクトを立ち上げました。Rio Tinto社が再生可能な水力発電を用いて製造した低炭素の一次アルミニウムを供給し、Novelis社がこれをリサイクルアルミニウムと組み合わせることで、Visy社がオーストラリアで最終的な缶の製造を行います。

共通の目標を掲げて緊密な連携を行った結果、缶に含まれるリサイクル材の割合を約55%から83%へ引き上げ、残り17%を低炭素の一次アルミニウムで構成することができました。こうしたバリューチェーンを俯瞰した一気通貫での最適化が実現できたのは、パートナー間で信頼関係を構築し、透明性を確立した上でサステナビリティに関する優先事項のすり合わせができたからです。

新しい缶は、従来比で約60%のカーボンフットプリント削減を達成しています。2年間で生産される推定1,500万本の缶に換算すると、約1,200トンのGHG削減に相当します。これは、ライフサイクルアセスメント(LCA)の手法に基づいて評価され、第三者による検証も受けた、信頼性と妥当性の高い数値です。

※「Re-In-Can-Ation」というプロジェクト名は、アルミニウム缶が無限にリサイクル可能であることを啓発しています。

循環経済を実証し、価値を拡大していく

技術面は最大の課題ではなく、品質や安全性の確保には十分対応することができました。むしろ最も難しかったのは、協働する4企業間でコミュニケーション、ブランディング、法的要件の足なみを揃えることでした。中でも、グリーンウォッシング*に対する消費者の視線はますます厳しくなっているため、企業間でオープンな対話を行い、データの透明性を担保し、チャレンジを乗り越えていくことは必要不可欠でした。

Re-In-Can-AtionはGHG排出量削減の達成だけでなく、真の循環経済とはどのようなあり方なのかを消費者に証明するプロジェクトでもあります。事実として、オーストラリアでは、アルミ缶のおよそ3本に1本がリサイクルされています。つまり、本来避けられるはずのGHGが排出されてしまっているのです。本プロジェクトでは、「缶を返却する」という消費者のリサイクル行動が環境を改善することを、地域社会などのコミュニティや消費者に分かりやすく示すものとなりました。

今回のプロジェクトは、重要な環境課題に対応しながらも、事業の柔軟性、ブランドへの信頼、そして長期的なパートナーシップを強化し、ライオンが掲げるCreating Shared Value(CSV)を体現するものです。“対話から始め、バリューチェーン全体で協働し、実証された解決策をスケール化する”。この活動から学んだ知見を、生物資源や水資源の持続性と密接にかかわる農業などを含む他の領域にも応用しながら、今後も循環型の未来に向けた取り組みを加速させていきます。

※グリーンウォッシング:実態が伴っていないにもかかわらず、環境に配慮しているような印象を与える表現や広告。



Lion
Sustainability Director
Justin Merrell

酒類事業を営むキリングループとしての責任



キリンホールディングス株式会社
CSV戦略部

栗原 良也



コーヒーチェリー

一 飲酒環境の変化を踏まえたキリングループの提供価値

キリングループは新たに策定した長期経営構想「Innovate 2035!」の中で、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の領域でイノベーションを起こし続けるCSV先進企業として、「世界をもっと元気にする」ことを目指しており、その中核にある祖業がビール事業です。ビールの原料である水、ホップ、麦芽、そして酵母は、いずれも自然の恵みそのものです。こうした全ての生命に敬意を払い、その力を謙虚に学ぶ姿勢こそが、当社グループに受け継がれてきた醸造哲学「生への畏敬」です。この「生への畏敬」は、自社の成長と社会の繁栄を両立させるといふ当社グループのCSV経営を支える背景思想にもなっています。CSVは当社グループ経営の根幹ですが、その前提であり土台となるのが「酒類事業を営むキリングループとしての責任」です。

近年、飲酒を取り巻く環境は国内外で大きく変化しています。世界保健機関(WHO)が掲げる「アルコールの有害な使用低減」は当社グループが掲げるCSVパーパスである「アルコールの有害摂取の根絶」とも共通する目標です。この目標の実現に貢献するため、当社グループは適正飲酒啓発活動をはじめさまざまな取り組みを進めています。同時に、節度ある飲酒文化の醸成にも力を注いでいます。

一 選択肢を広げる商品と新素材

「アルコールの有害摂取の根絶」に向けた取り組みの一つとして、ノンアルコール商品の拡充を進めています。健康志向の高まりやZ世代に代表される若年層の飲酒機会・飲酒量の減少に加え、お客様の嗜好や生活習慣はますます多様化しています。お酒を飲まない方も増えており、また、お酒を飲む方であってもシーンに応じて異なる選択をするようになってきています。私たちはこうしたお客様の選択肢の多様化に応えることで、ノンアルコール商品の拡充を通じてアルコール摂取量のコントロールを支援します。キリンビールでは、従来の「キリン グリーンスフリー」や「キリン 氷ゼロ スパークリング」に加え、ラガービールテイスト製法(脱アルコール製法)で造った「キリン本格醸造ノンアルコール ラガーゼロ」を2025年新たに上市しました。「ラガーゼロ」は、ラガータイプのビールを一度醸造した後、脱アルコール製法によってアルコールを取り除くことで、キリンビールのノンアルコール史上、最もビールに近い味わいを実現しています。ノンアルコール商品でありながら、“ビールを飲んだ時のようなよこび”を感じていただくことで、節度ある飲酒文化を未来へとつなぐことができると考えています。

そして2025年、キリンホールディングスはコーヒーチェリー*由来の発酵素材の開発に成功しました。コーヒー豆の原料となる種子以外の果肉や果皮は世界各地で大量に廃棄され、水質・土壌汚染などの環境負荷が懸念されています。キリン独自のワインの香気

増強技術を応用し、コーヒーチェリーを搾汁・濃縮したエキスを乳酸菌と酵母で発酵させた素材が、さまざまな酒類・清涼飲料の温感・発酵感・アルコール感・果実感・コクを増強する効果を持つことを見出しました。この素材の持つ「飲みごたえ強化」、「香味向上」などの特長がノンアルコールやアルコール度数の低い飲料の飲用満足度を高められることが示唆されたことから、コーヒー産地の課題解決に貢献するとともに、アルコール関連の社会課題解決の有効なアプローチ策としてノンアルコールや低アルコール商品などへの採用を今後探索します。 * コーヒーの木に実る赤い実で、種子がコーヒーの原料となる

一 IARDを通じた国際的な連携

一方、企業単独の取り組みだけでなく、世界の主要酒類メーカーが加盟するIARD(International Alliance for Responsible Drinking)に参画し、国際的なルールづくりと実行にも取り組んでいます。IARDは、有害な飲酒の削減を目的とし、未成年飲酒防止や責任ある広告・マーケティングなどのガイドラインやプログラムを策定しており、当社グループはこれらの事業活動への反映を進めています。今後も当社グループはノンアルコールの拡充によるお客様の多様なニーズに応えるとともに、IARDとの連携を深化させ、国内外の動向を踏まえながらアルコールの有害摂取根絶に向けた取り組みを進め、社会とともに持続可能な節度ある飲酒文化の醸成に貢献してまいります。