

# 経営理念体系の浸透を進め、 「世界のCSV先進企業」を目指します

## グループ経営理念

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

## 2027年の目指す姿

食から医にわたる領域で価値を創造し、  
世界のCSV先進企業となる

## “One KIRIN” Values

熱意  
Passion

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  
Integrity

ステークホルダーの皆さまのおかげでキリングroup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  
Diversity

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

よるこびがつなぐ世界へ



## 理念体系の浸透に向けて

キリングroupは、「世界のCSV先進企業」への進化を目指して、2019年2月、長期経営構想「KV2027」を策定しました。そして、経営の根幹としてのCSVへの想いを社内外のステークホルダーに示すために、グループの経営理念体系も新たにし、お客様や社会からみたキリングroupの存在意義をシンプルに表現した新しいコーポレートスローガン「よろこびがたなく世界へ」を制定しました。

キリングroupは、グローバル31,040名の社員一人ひとりにCSVの実践を促し、持続的な成長に挑戦しています。

### 個々の施策と2020年の年間スケジュール\*

主な施策		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
①トップリーダーによる施策 ②業務を通じた施策	グループ報	★			★			★			★		
	メッセージ配信・役員巡回				★			★			★		
	トップリーダー集合型セッション												★
	MBO-S・価値観発揮度評価	目標設定		四半期フィードバック				期央見直し		四半期フィードバック			振り返り
	場所/部門フォーラム												
		場所長・部門長による浸透活動											
③能動的接点を提供する施策	階層別人事研修	集合型研修の場を活用した経営理念体系のインプット (例:入社xx年目フォロー・新任経営職研修、上級経営職研修・ミドルマネージャ研修…)											
	CSV体験							★			★		
④受動的接点を提供する施策	表彰体系				選考			★	表彰式				
	各種媒体	通年で実施(イントラネットなどを通じて、KV2027や価値観を伝える)											

\* スケジュールは変更になる場合があります。

### 従業員に意識と行動の変化を促す「場所/部門フォーラム」を開催

2019年からスタートした経営理念体系の浸透を図る取り組みの一環として、国内の事業会社や機能分担会社において、各場所・部門のリーダーが主体となって運営する「場所/部門フォーラム」を同年7月～8月に開催しました。開催後にアンケートを実施した結果、業務とCSVのつながりがイメージできたなど、参加者の91%が「理解が深まった」と回答しています。また、キリンホールディングスの直接子会社となった協和発酵バイオでは、ヘルスサイエンス領域の中核を担っているという意識をさらに高めるために、リーダーに対しキリングroupの歴史やDNAなどを伝えるプログラムを実施しました。

2020年以降も、経営理念体系の浸透を図るため、各場所・部門のニーズに合わせた施策を継続するとともに、若手リーダーなどにターゲットを絞り、変化を促し意識を高める施策も実施します。



### 従業員がCSVを自分ゴト化する「CSV体験」を実施

従業員がCSVをより深く理解し、各所属部門で実践することを目的に、キリンホールディングスが企画する「CSV体験」を国内の事業会社の従業員を対象に実施しています。

これはキリングroup商品の原料生産地を訪れ、栽培作業の体験や地域資産の視察を行った後、地元の行政や地域活性化に取り組む方々とともにワークショップを開催。課題解決と共有価値創造のプロセスを体験します。このプログラムに参加した従業員の自主的な働きかけにより、所属部門でのCSV浸透の活動も生まれています。2020年からは、プログラムをより事業の成果につなげていくため、各事業会社での実施を予定しています。



# “ビール”を原点に、「食」から「医」にわたるユニークな事業ポートフォリオを構築してきました

## キリングroupの「これまで」

● 食領域 ● 医領域 ● ヘルスサイエンス領域

- 2019 ● ファンケルに出資
- 2017 ● [iMUSE]発売
- 2015 ● ミャンマー・ブルワリーに資本参加
- 2014 ● 「キリン やさしさ生茶 カフェインゼロ」発売
- 2009 ● 「キリン フリー」発売
- 2008 ● 協和発酵キリン(現 協和キリン)発足
- 2006 ● メルシャンに資本参加
- 2002 ● 「淡麗グリーンラベル」発売
- 1998 ● ライオンネイサン(現 ライオン)に資本参加
- 1991 ● キリンビバレッジ発足
- 1990 ● 「キリン一番搾り生ビール」発売  
● キリンビール第1号医薬品「エスポー」発売
- 1983 ● キリンビール事業開発部健康食品チーム発足
- 1982 ● 研究開発部新設
- 1928 ● 「キリンレモン」発売  
清涼飲料へ事業拡大
- 1907 ● 麒麟麦酒株式会社創立
- 1885 ● ジャパン・ブルワリー設立

### ■ ヘルスサイエンス領域の始まり 多角化戦略の中で、 発酵技術や生産技術を生かして 健康分野へ進出

酵母などを利用した健康食品を検討するチームが発足し、ビール事業や飲料事業で培った技術や知見を活用して健康分野に進出。研究開発を続け、2011年にはプラズマ乳酸菌を発見し、「iMUSE」ブランドの商品化につながりました。



プラズマ乳酸菌を使用した「iMUSE」ブランド

### ■ 医領域の始まり ビール事業における発酵技術で培った バイオテクノロジーを発展させ 医領域の研究を開始

キリンビール内での提案に基づき、バイオテクノロジーを切り口として医領域の研究開発を開始。高い生産技術も有していたことで、1990年には第1号の医薬品「エスポー」を発売し、今日まで飛躍的な成長を遂げています。



1990年に発売したエスポー

## 発酵・バイオテクノロジーをもとに事業領域を拡大

1885年に設立されたジャパン・ブルワリーを前身とするキリングroupは、100年以上にわたってイノベーションを生み出し、成長を続けてきました。事業領域は、祖業のビール事業から医領域、ヘルスサイエンス領域へと拡大。さまざまなステージにおいて、お客様のクオリティ・オブ・

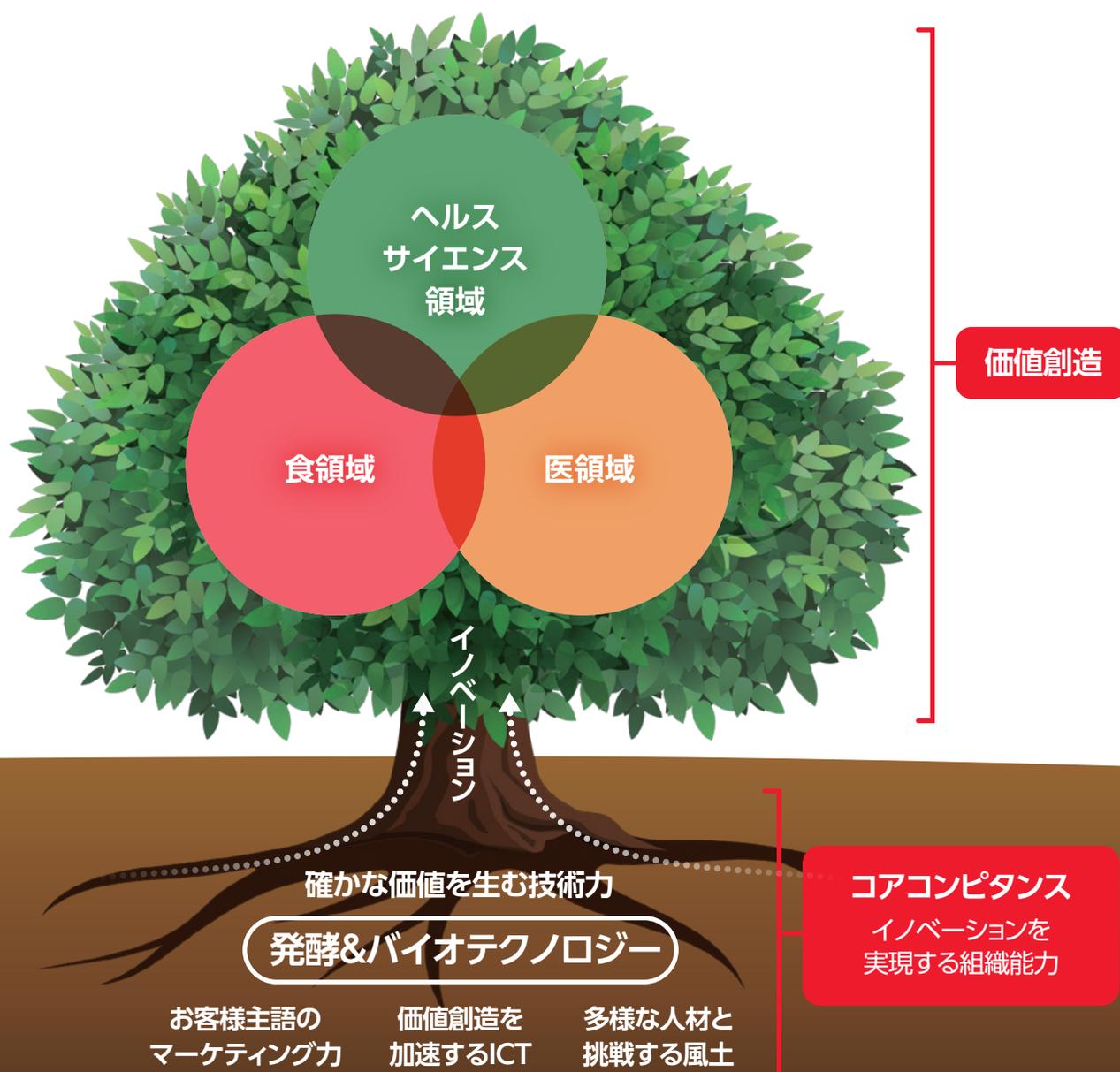
ライフの向上に貢献する商品・サービスを提供しています。

イノベーション創出と事業領域拡大を可能にしたのが発酵・バイオテクノロジーです。祖業で培った培養技術や研究がヘルスサイエンス領域、医領域の商品開発へとつながっており、自らの力で事業領域をひろげてきました。

イノベーションの源泉となる発酵・バイオテクノロジーを根幹に、人材、ICT、マーケティングを合わせた4つのケイパビリティがグループの成長を支えています。近年ではアルコール0.00%商品やカフェインゼロ緑茶の開発、さらに免疫細胞の司令塔を

直接活性化するプラズマ乳酸菌の発見など、いずれも世界初の成果を上げ、グループの成長を実現してきました。

今後も社会課題の解決に貢献できるイノベーションを生み出すことで、社会とともに持続的な成長を目指していきます。



# 食領域の国内主要事業および医薬事業が 堅調に推移、連結事業利益は計画達成

## キリングroupの今



セグメント	会社	食領域	医領域	ヘルスサイエンス領域
国内ビール・スピリッツ	●キリンビール	●		
国内飲料	●キリンビバレッジ	●		
オセアニア総合飲料	●ライオン	●		
医薬	●協和キリン		●	
その他	●メルシャン ●ミャンマー・ブルワリー ●協和発酵バイオ 上記以外	●		●

## 2019年度 事業の業績のポイント

### 麒麟ビール

#### 4年連続増益を達成

絞りの効いたマーケティング戦略を継続し、主力ブランドである「麒麟一番搾り生ビール」「本麒麟」の販売数量が好調に推移。ビール類の販売数量は前年から増加し、微減となった市場を上回りました。販売費の効率化も進め、増収※1増益となりました。

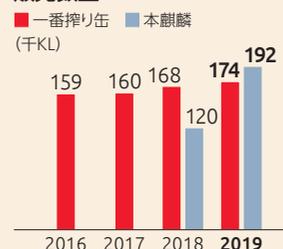
※1 酒税抜き売上収益

#### 麒麟ビールの事業利益・事業利益率※2



※2 事業利益/酒税抜き売上収益

#### 一番搾り缶・本麒麟の販売数量



### ミャンマー・ブルワリー

#### 市場拡大の中、高シェアを維持し成長

ミャンマーの経済成長に伴いビール飲用人口の増加が継続していることに加え天候要因も重なり、市場が大きく拡大しました。ミャンマー・ブルワリーの販売数量も対前年+20.9%と大きく伸長。年初に実施した値上げ効果もあり、連結以来3年連続で増益を達成しました。

#### ミャンマー・ブルワリーの事業利益



#### ミャンマー・ブルワリーの販売数量の伸び率



### 協和麒麟

#### グローバル戦略品の販売を拡大

「Crysvita」、「Poteligeo」の欧米における市場浸透が好調に推移し、また、「Nourianz」は米国への上市を達成したことにより、グローバル戦略品の販売を拡大しました。国内は薬価改定などある中、海外売上を拡大することで、2019年は343億円の増収、50億円の増益となり、成長を遂げました。

#### 地域別売上収益

