



統合レポート2023

INTEGRATED REPORT 2023

よろこびがつなぐ世界へ
KIRIN

Contents

キリングループについて 4

「CSV経営」の源流と歩み	4	KIRIN's HISTORY	18
キリングループの方針	6	トップメッセージ	23
キリングループの重要課題	7	キリンホールディングス株式会社 代表取締役社長	
長期経営構想・中期経営計画・2023年戦略	8	磯崎 功典	
重要成果指標	17		



価値創造モデル

INPUT 26

多様な人財と挑戦する風土	27
--------------	----

キリンホールディングス株式会社

取締役 常務執行役員

人事総務戦略担当

坪井 純子

確かな価値を生む技術力

—研究開発力と知財戦略を掛け合わせた競争戦略



32

お客様主語のマーケティング力	38
----------------	----

価値創造を加速するICT	41
--------------	----

BUSINESS 44

ヘルスサイエンス戦略担当役員メッセージ

キリンホールディングス株式会社 45

取締役常務執行役員

南方 健志

ヘルスサイエンス領域 48

キリンホールディングス / キリンビバレッジ /

小岩井乳業 / 協和発酵バイオ

食領域 59

キリンビール / ライオン / キリンビバレッジ /

メルシャン / コーク・ノースイースト

医領域 70

協和キリン

OUTPUT 72

CFOメッセージ 73

キリンホールディングス株式会社

常務執行役員

秋枝 真二郎

財務・非財務KPI 76

財政状態、経営成績及び

キャッシュ・フローの状況の分析 78



OUTCOME 84

CSV Stories

健康

免疫ケアの習慣を広げ、
お客様の「健幸」に貢献する 85

コミュニティ

「人」を中心としたビジネスで、
コミュニティに貢献する 88

環境

自然資本への積極的な取り組みを
通じて社会へのポジティブインパクトに
つなげていく 93

酒類メーカー
としての責任

「責任ある飲酒」と
「イノベーション」を推進する 97

CSV経営 99

CSV戦略担当役員メッセージ 100

キリンホールディングス株式会社

常務執行役員

溝内 良輔

TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

気候変動情報開示 104

自然資本の情報開示 110

コーポレートガバナンス／リスクマネジメント 111

コーポレートガバナンス 112

社外取締役対談 116

独立社外取締役（取締役会議長）

森 正勝

独立社外取締役（指名・報酬諮問委員会委員）

塩野 紀子

実効性の強化 121

取締役会・監査役会に
求められるスキルについて 122

役員報酬の基本方針 123

リスクマネジメント 125

2022年 品質への取り組み 127

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「食領域」「医領域」「ヘルスサイエンス領域」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

●対象期間

2022年1月-12月（一部に2023年1月以降の活動を含む）

●お問い合わせ

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

●参考にしたガイドライン

統合レポートの編集にあたり、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・対話ガイド」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2023」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、2023年度業績見通しは、2023年2月14日の決算発表時点のものです。

刊行物案内

●環境報告書 (毎年7月頃更新)

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。
https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/env_report/

●有価証券報告書 (毎年3月末更新)

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

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

●コーポレート・ガバナンス報告書 (毎年4月頃更新)

「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

●2022年-2024年中期経営計画 (2022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3カ年計画として、キリングループ2022年-2024年中期経営計画を掲載しています。

https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/management_plan/#headline-1615513803

●ESGデータ集 (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/>

●データブック (随時更新)

各市場データや医薬開発のパイプライン、過去の財務データ等を掲載しています。

https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/databook/beer_region/

キリングループについて

キリングループは、祖業のビール事業を通じ、1世紀以上にわたって磨き続けてきた「発酵・バイオテクノロジー」を起点に、食・医・ヘルスサイエンスの3領域で事業を展開する、世界的にもユニークな事業ポートフォリオをもつ企業です。

私たちは、社会とともに持続的な成長を続けていくことを目指し、2013年に日本企業で初めて「CSV経営^{*}」を戦略に掲げました。そして2019年には新たに「長期経営構想キリングループ・ビジョン2027(KV2027)」を策定。「食領域の収益力強化」「医薬事業の飛躍的な成長」「ヘルスサイエンス事業の立ち上げ・育成」の3つ成長シナリオの下、2027年には「世界のCSV先進企業」となることを目指しています。

※社会課題の解決を通じて経済的価値を創出し、社会とともに持続的な成長を続けていくことを目指した、キリングループ独自の経営戦略。社会的ニーズや社会問題の解決を通じて経済的価値を創出し、次なる成長の推進力にしていく取り組み



01 「CSV経営」の源流と歩み

発酵・バイオテクノロジーを育んだ、醸造哲学「生への畏敬」

キリングループのユニークな事業ポートフォリオを支える「発酵・バイオテクノロジー」。この独自技術が誕生した背景には、祖業であるビール事業で脈々と継承されてきた醸造哲学「生への畏敬」が大きく関係しています。

そもそも、この「生への畏敬 (Ehrfurcht vor dem Leben)」とは、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唱したもの。「われは、生きんと

する生命にとりかこまれた、生きんとする生命である」「善とは、生を保ち、生をうながし、発展し得べき生をその最高の価値にまで達せしめること」という考え方です。

これらの言葉は、私たち人間も自然界に存在する生命の一つであり、動植物や微生物を含め、生きとし生けるもの全てが相互に関係し合っていること。そして、あらゆる“生”を磨き、最高の状態へと発展させることこそ、最も価値のあることだと示唆しています。この思想は、大麦やホップ、水、酵母菌といった「自然の恵み」が生み出す価値を通じて事業を展開してきたキリングループにとって深く共



1977年に作られた「醸造技術標準」。この冒頭に「生への畏敬」が記述されています

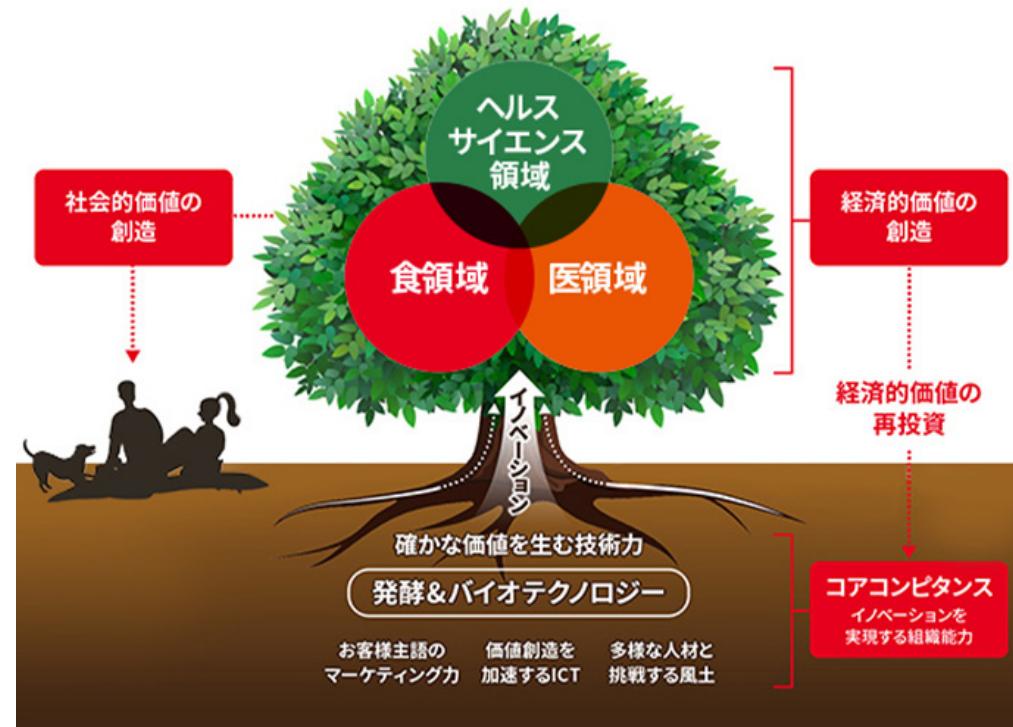


感するものでした。

生命に敬意を払い、神秘に学び、その価値を最大限にまで高めようとする思想は、キリングループにおける生命科学への探求を後押しし、現在に至る技術力や研究開発力を重視するキリングループの企業風土を育みました。そうした豊かな土壤から、長い年月をかけて醸成されたものこそ、私たちの技術力の根源ともいえる「発酵・バイオテクノロジー」なのです。

1981年に策定した「長期経営ビジョン」でライフサイエンス事業（現：医薬事業）に参入したのは、高齢化という社会課題の解決に貢献することを目的に、祖業であるビール事業で培った発酵・培養技術を、バイオテクノロジーによる医薬開発に転用する、という経営戦略でした。当時はCSVという言葉はありませんでしたが、イノベーションで社会課題を解決するとともに企業成長につなげるという考え方はCSVの考え方そのものです。米国アムジェン社との提携によって1990年代には新薬を発売し、バイオ医薬事業への多角化をオーガニックに成功させた世界で唯一のビールメーカーとなりました。2008年に協和発酵工業社との提携により発足した協和キリン（当時：協和発酵キリン）においても、最先端のバイオテクノロジー技術を生かした日本発のグローバル・スペシャリティファーマとなることを設立当初から掲げ、世界の人々の健康に貢献しています。

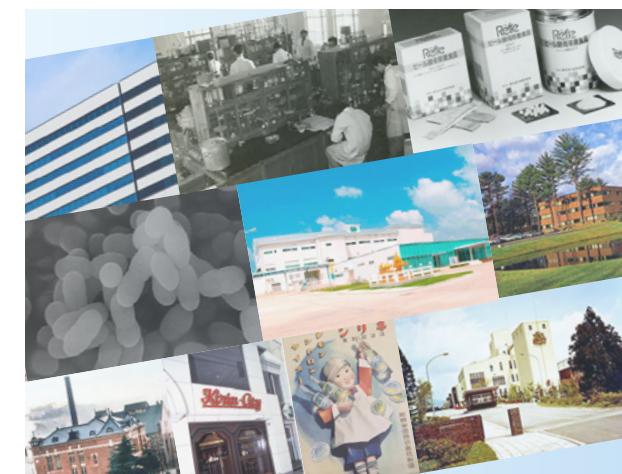
こうして確立してきた食・医領域の間にある領域として、人々の健康課題に応える「ヘルスサイエンス領域」を2010年代後半から展開しています。高齢化や慢性疾患の増加、感染症リスクの高まりなどを背景に、健康という社会課題は今後ますます広がると考えられます。医薬品開発で



培った科学的な知見や経験、食領域で培ったお客様との接点を生かし、キリングループならではの価値を創出しています。

キリングループが掲げる3つの事業領域は、その全てがキリングループ独自の強みである「発酵・バイオテクノロジー」を基盤としており、これら3つの領域全てに取り組むことが、キリングループならではの価値創造につながると言えています。

他方、「生への畏敬」が説く“相互性”は、自社の成長と社会全体の繁栄を両立させるという、「CSV経営」の思想や環境経営にもつながっています。



02 キリングループの方針

キリングループ経営理念

キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、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、それらを確かに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」のスタイルを一步進んで提案し、世界の人々の健康・楽しさ・快適さに貢献していきます。

数字で見るキリングループ

設立年月日
1907年2月23月

“One KIRIN” Values

熱意・誠意・多様性

キリングループの一員として大切にする考え方、気持ちとして「熱意・誠意・多様性」の3つを掲げています。

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 (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

連結事業利益
1,912 億円

グループ企業数
178 社

連結売上収益
1兆9,895 億円

従業員数
30,538 人

(2022年実績)

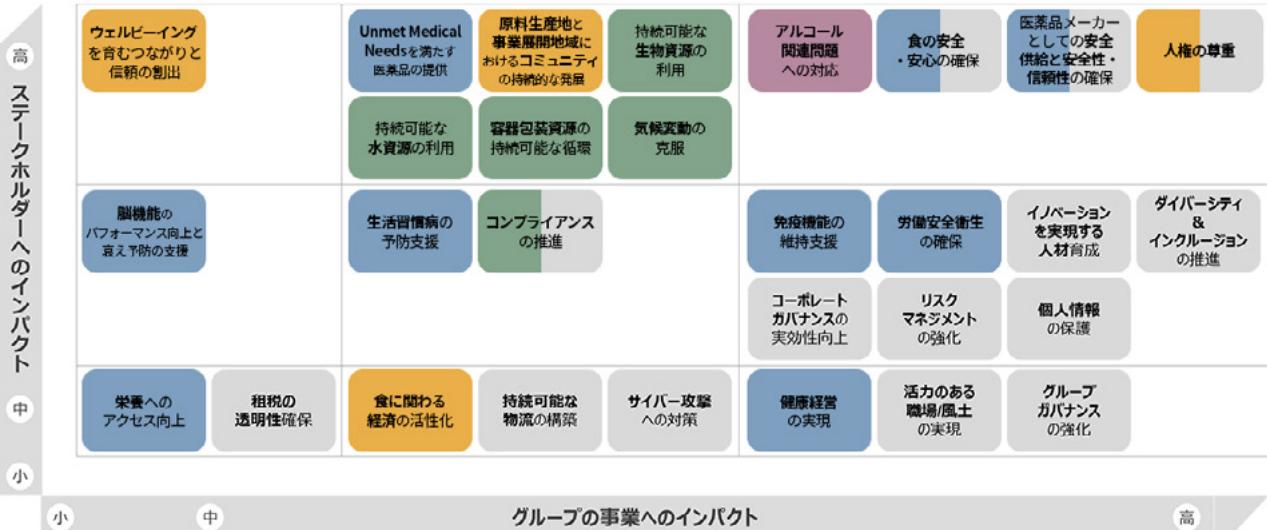
03 キリングループの重要課題

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」

社会とともに、持続的に存続・発展していく上での重要なテーマを、「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）」に整理し、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

点から評価しています。GMMは社会の変化とともに変わるものと捉え、中期経営計画策定（3年）ごとに改訂しています。

2022年の改定では、新型コロナウイルス感染拡大をはじめとする環境変化やステークホルダーからの期待を踏まえて、GMMの粒度を細分化して重要性を再評価することにより、社会的要請への適合度を高めました。



経営諸課題の抽出

ISO26000、GRI・SASBなどの報告ガイドライン、FTSE、MSCI、Sustainalytics等評価項目、SDGsのターゲット、等をベースに、課題を洗い出しました。

社内評価の実施

NGO・NPOのレポートやメディア情報等の社会課題に関する客観的情報に基づき社会課題の事業活動への影響と事業活動による社会への影響について、グループ経営戦略会議で意見交換しました。

ステークホルダー・ エンゲージメントの実施

社内評価結果を元に、投資家・NGO・NPO・従業員（労働組合）とのエンゲージメントを実施し、意見をもらいました。

マテリアリティの決定

ステークホルダーの意見を反映した結果について、グループCSV委員会で議論したうえで、取締役会で承認しました。

04 長期経営構想・中期経営計画・2023年戦略

長期経営構想

2027年の目指す姿：ビジョン

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。

予測困難な時代において持続的な成長を果たすには、社会課題の解決によって経済的価値を創出する「CSV経営」は有効です。KV2027では「食領域の収益力強化」「医薬事業の飛躍的な成長」「ヘルスサイエンス事業の立ち上げ・育成」の3つ成長シナリオで、社会課題の解決を通じた事業拡大に挑んでいます。

グループ経営理念

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

戦略の枠組み

健康・地域社会・環境などの
社会課題への取り組みを通じた価値創造
一人ひとりとのつながりを強めて、
お客様の期待に応える価値創造

イノベーションを
実現する組織能力

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

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
“One KIRIN”Values

熱意、誠意、多様性 “Passion. Integrity. Diversity.”

CSVパーパス

健康

コミュニティ

環境

酒類メーカーとしての責任

社会と価値を共創し持続的に成長するための指針が「CSVパーパス」です。

「CSVパーパス」は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)を踏まえ、「酒類メーカーとしての責任」「健康」「コミュニティ」「環境」という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あり、各事業・部門ではそ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。

酒類メーカーとしての責任

全ての事業展開国で、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させる。
(Zero Harmful Drinking)

健康

健康な人を増やし、疾病に至る人を減らし、治療に関わる人に貢献する。

キリングループは、安全・安心はもちろん、美味しさを楽しみながらセルフケアできる飲料・食品の開発や、グループに医薬・バイオケミカル事業を擁する強みを活かした新たな商品やサービス、新薬の創出を通して、お客様の心と体の健康と、クオリティ・オブ・ライフの向上に貢献します。

コミュニティ

人と人とのつながりを創り、「心と体」に、そして「社会」に前向きな力を創り出す。

人はつながることで前向きになります。

そのチカラは心身を健康にし、社会に活力を生み出します。

キリングループは、商品やサービスを通して、お客さまやバリューチェーンに関わるすべての人々がよろこびでつながる社会を共創し、発展する未来に貢献します。

環境

ポジティブインパクトで、持続可能な地球環境を次世代につなぐ。

水や農産物など自然の恵みを利用する私たちにとって、地球環境の持続可能性は事業継続の前提であり、容器包

装や気候変動影響への対応などのバリューチェーンでの環境負荷低減は経営基盤の強化にもつながります。

キリングループは2020年に改定した「環境ビジョン2050」のもと、ポジティブインパクトで、持続可能な地球環境を次世代につなげます。

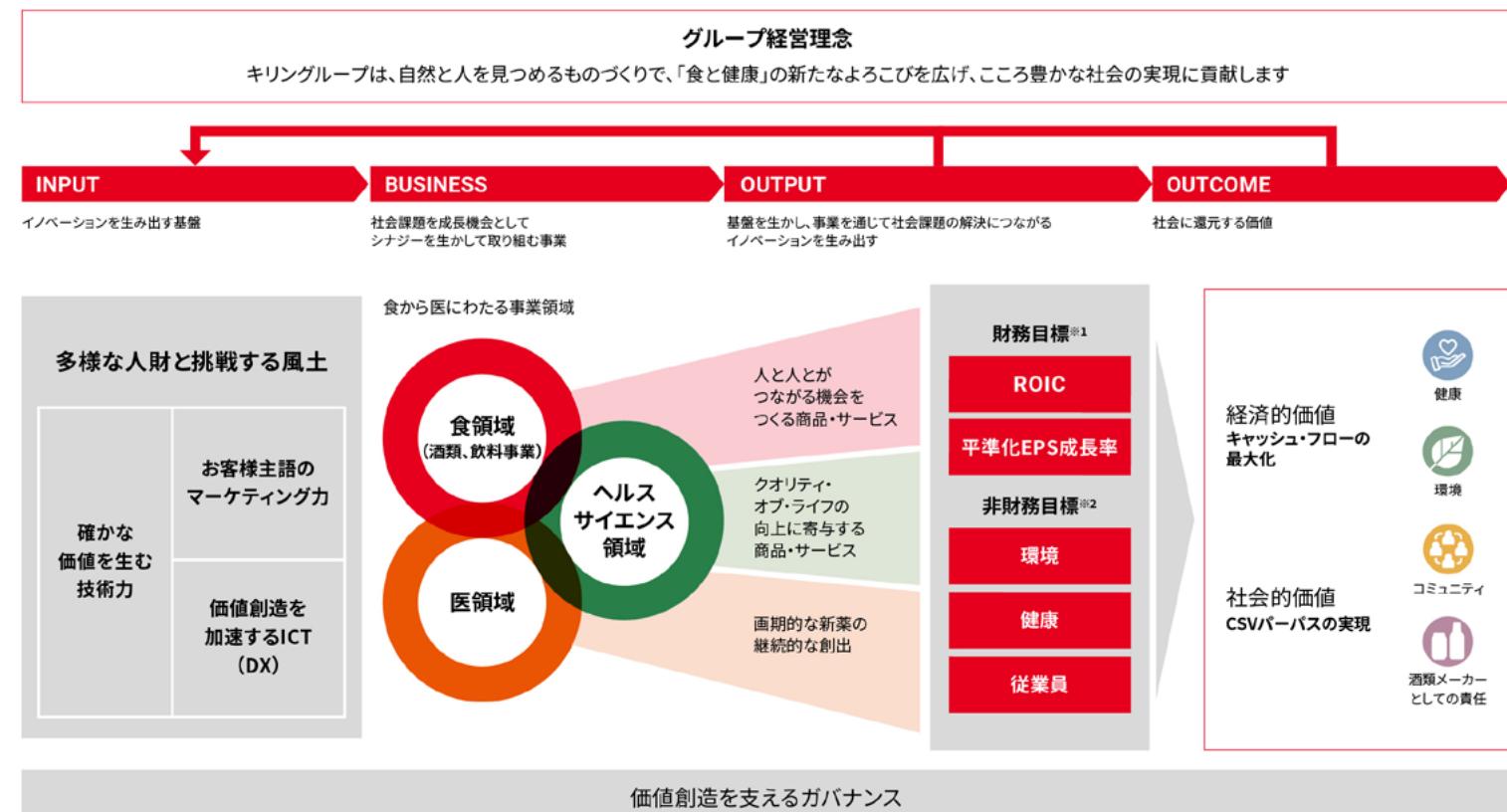


キリングループの価値創造モデル

キリングループは展開する事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、社会的価値を生み出すと同時に経済的価値を創出していきます。

得られた経済的価値を組織能力に再投資する循環によって、2つの価値を増幅させる持続的な仕組みが価値創造モデルです。

キリングループはCSVを経営の根幹に据え、社会と共に持続的な成長を実現していきます。



2022年中計

事業ポートフォリオの整理やガバナンスの質的向上など、変革の基盤づくりを行った2019年中計から、新たな成長軌道へシフトし、KV2027実現に向けた成長ストーリーを固めていくのが2022年中計です。具体的には、①「食領域」の利益増大、②「医領域」のグローバル基盤強化、③「ヘルスサイエンス領域」の規模拡大、の3つを軸に戦略を組み立てています。ポートフォリオマネジメントの強化や投資の優先順位の明確化を通じ、経営資源を集中させることで、3領域の成長による企業価値向上を目指します。

同時に、「イノベーションを実現する組織能力」の強化や、キリングループのDNAである品質本位の徹底、効率と持続可能性を両立するSCM体制の構築、価値創造を支えるガバナンスの強化により、強固な組織基盤を構築します。

基本方針

- ・ポストコロナを見据えた事業構造改革の実行と新たな価値創出により、成長を加速

重点課題

- ・キャッシュ創出をリードする食領域での利益の増大
- ・グローバル・スペシャリティファーマの地位を確立する
- ・医領域でのグローバル基盤の強化
- ・将来の大きな柱となるヘルスサイエンス領域での規模の拡大

キリングループ2022年-2024年中期経営計画(2022年中計)～KV2027第二ステージの3カ年計画～



重要成果指標

財務目標 ^{※1}		非財務目標	
項目	テーマ	項目	テーマ
平準化EPS ^{※2} (1株当たり利益) 年平均成長率 11% 以上	環境	気候変動 GHG	
ROIC ^{※3} 10% 以上	健康	容器包装 PETボトル	
		水資源 水	
		中期 ヘルスサイエンス 戦略推進	免疫の維持支援 重点3領域新価値創造および医領域シナジー
		組織風土 多様性 労働安全衛生	従業員エンゲージメント 多様性向上 休業災害

※1 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社などの財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響などを除く。

※2 平準化EPS=平準化当期利益／期中平均株式数

平準化当期利益=親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益・費用等

※3 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）

2022年-2024年 CSVコミットメント一覧

「CSVコミットメント」は、「グループ・マテリアリティ・マトリックス」を踏まえてグループ経営理念を社会的存在意義に翻訳した「CSVパーパス」の実現に向けて、各事業が取り組む中長期のアクションプランです。

社内管理上は、年度目標を設定しており、その実行状況を四半期ごとにモニタリングし、キリンホールディングス取締役会にも報告しています。

酒類メーカーとしての責任

経営諸課題		特に貢献するSDGsターゲット	CSVコミットメント					
中項目	テーマ		アプローチ (社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績
アルコール関連問題への対応	適正飲酒啓発	3.5	お客様に適正な飲酒の情報を提供し、適正飲酒啓発を推進することで、アルコールの有害摂取の根絶に繋げるとともに、酒類を製造・販売する企業グループとしての社会的責任を果たし、酒類事業環境の維持継続に繋げます。	適正飲酒啓発プログラムへの参加者数、飲酒マナー・ストロードリンク動画やホームページ啓発コンテンツの訪問数	キリンビール	75万人	2022年～2024年累計	106万人
					メルシャン	7,200人	2022年～2024年累計	4,530人
					ライオン	10万人	2022年～2024年累計	4.2万人
					キリンホールディングスCSV戦略部	13.5万人	2022年～2024年累計	8.1万人
アルコール関連問題への対応	ノン/低アルコール販売の拡大	3.5	ノンアルコール・低アルコール商品の提供を通じて、お客様の目的に応じた選択肢を拡充し、お客様のアルコール摂取量のコントロールを支援するとともに、ノンアルコール・低アルコール商品による事業成長に繋げます。	ノンアルコール製品販売数量の伸長率	キリンビール	117% (2021年比)	2024年	93% (2021年比)
				ノンアルコール・低アルコール製品販売数量の伸長率	メルシャン	115% (2021年比)	2024年	79% (2021年比)
				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%
アルコール関連問題への対応	純アルコール表示	3.5	アルコール量を表示することで、お客様がアルコール摂取量を把握し、コントロールすることを支援するとともに、酒類を製造・販売する企業グループとしての社会的責任を果たし、酒類事業環境の維持継続に繋げます。	純アルコール量のラベル表示	キリンビール	表示開始	2022年	表示開始
					ライオン	100%	2024年	100%

健康

経営諸課題	特に貢献するSDGsターゲット	CSVコミットメント					
		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
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%
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カ国・地域以上	2025年	40カ国・地域
免疫機能の維持支援 生活習慣病の予防支援	3.3	日本発の免疫研究の社会実装によって、世界の人々の健康に貢献します。プラズマ乳酸菌によりお客様の免疫機能の維持支援を行い、正しい免疫ケアの習慣化を促し、グループ資産を活かした商品展開により、国内外の新たな市場の開拓へと繋げます。	プラズマ乳酸菌の機能認知率	キリンホールディングスヘルスサイエンス事業部	50% 45%	2027年 2024年	32%
			プラズマ乳酸菌の国内外の継続摂取人數		190万人	2024年	64万人
	3.3 3.4	健康領域の商品を開発・育成し拡大していくことで、普段の食生活を通じた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構成比		49%	2024年	45%
			摺り過ぎない健康商品の売上高		110% (2021年比)	2024年	101% (2021年比)
			ヘルスサイエンス領域商品の売上高		145% (2021年比)	2024年	107% (2021年比)
	3.3 3.4	免疫機能の維持支援に繋がるプラズマ乳酸菌を使用した商品や生活習慣病の予防支援に向けた無糖・無脂肪・低脂肪商品を通じて、お客様の健康維持に貢献し、事業の成長へと繋げます。	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)
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
健康経営の実現	3.4	お客様に「健康」をお届けする企業グループとして、従業員やその家族が、これから的人生を健康でこころ豊かに過ごし、従業員が個々の能力を発揮できる環境の構築を目指します。	対象会社 ^{※1} におけるプレゼンティーズム ^{※2} の調査スコア	キリンホールディングス人財戦略部	2022年より改善	2024年	62.55
			対象会社 ^{※1} における適正体重維持者率		2020年(63.8%) より向上	2024年	63.9% (2021年実績)
			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%
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

※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

コミュニティ

経営諸課題	特に貢献するSDGsターゲット	CSVコミットメント					
		アプローチ(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
人権の尊重	8.7 8.8 12.7	サプライチェーンの人権と現代奴隸に対処するため、豪州現代奴隸法を順守します。	豪州現代奴隸法の順守率	ライオン	100%	2024年	100%
	8.7 8.8 12.6	主要原材料のサプライチェーンにおける人権課題のリスク低減、クライシス発生防止に取り組み、持続可能な原材料の調達に繋げます。	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
原料生産地と事業展開地域における コミュニティの持続的な発展	2.3 17.17	日本産ホップ栽培を取り巻く課題解決を通じて、地域社会・経済の活性化に貢献し、原料生産の持続可能性と事業の成長に繋げます。	日本産ホップ生産量	キリンビール	100t	2027年	105t
	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。	スリランカ紅茶農園の持続的な発展に向けたRA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
	2.3 15.4 17.17	高品質なブドウの栽培と適切な農地拡大を通じて、環境保全や地域の農業・経済活性化に貢献し、原料生産の持続可能性と安定的な調達に繋げます。	自社管理畠のブドウ収穫量	メルシャン	160t	2024年	167t
	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%
ウェルビーイングを育むつながり と信頼の創出	11.a	「午後ティーHAPPINESSプロジェクト」を通じて、復興に向けて前へ進む方々と全国の応援の気持ちをつなぐことで、こころ豊かな社会の実現に貢献し、「午後の紅茶」ブランドの成長に繋げます。	「午後ティーHAPPINESSプロジェクト」商品販売数量	キリンビバレッジ	115% (2021年比)	2024年	120% (2021年比)
	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%
	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
	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	2024年	—
食に関わる 経済の活性化	8.9 11.a 17.17	クラフトビールカテゴリーの拡大を通じて、お客様のビールの楽しみを広げ、ビール文化や食文化を発展させることで、ビジネスパートナーや産業の活性化に貢献し、事業の成長に繋げます。	日本全体のクラフトビール市場規模	キリンビール	150% (2021年比)	2024年	確認中
	2.3 4.5 17.16	「午後の紅茶」のブランド活動を通して、日本の紅茶市場の活性化に貢献することで、スリランカ産茶葉の購入量を増やし、スリランカの紅茶産業の発展に貢献し、事業の成長に繋げます。	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%
	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

環境

経営諸課題		特に貢献する SDGsターゲット	CSVコミットメント					
中項目	テーマ		アプローチ(社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績
持続可能な生物資源の利用	紅茶葉	2.3	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
		4.6						
		15.4						
	紙	15.4	FSC®認証紙の調達などを通じて、森林破壊の可能性がある原材料の持続可能性確保に繋げます。	紙製容器包装でのFSC認証紙または古紙の使用(率)※3	キリンビール	100%	2024年	100%
					メルシャン	100%	2024年	100%
					小岩井乳業	100%	2030年	4製品の切替実施
					協和発酵バイオ	100%	2030年	80%
					協和キリン	100%	2030年	50%
					キリンホールディングス ヘルスサイエンス事業部	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	2022年～2024年累計	①100% ②2商品 ③1商品
持続可能な水資源の利用	フードウェイスト	12.3	製品廃棄の削減や再資源化を推進し、生産活動で発生するフードウェイストの削減に繋げます。	製品廃棄量削減率	キリンビール	50%(2015年比)	2024年	確認中
					キリンビバレッジ	50%以上(2015年比)	2030年	50%以上達成
	6.4	事業活動における水使用量を削減するとともに、水源地保全活動等を行うことで、水資源の持続可能性確保に繋げます。	用水原単位	キリンビール メルシャン ※藤沢工場	キリンビール	5.6m³/kl以下	2024年	5.6m³/kl以下
					メルシャン ※藤沢工場	3.41m³/kl以下	2024年	3.54m³/kl
					ライオン ※Tooheys,Castlemaine Perkins,James Boag,Pride	2.4kl/kl以下	2025年	3.6kl/kl
			用水使用量削減率	キリンビバレッジ 協和発酵バイオ 協和キリン	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	1,977,000m³
					協和発酵バイオ	32%減(2015年比)	2030年	51.7%
					協和キリン	40%減(2019年比)	2030年	33%

※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。

経営諸課題		特に貢献するSDGsターゲット	CSVコミットメント				
中項目	テーマ		アプローチ(社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年
容器包装資源の持続可能な循環	12.4 14.1	リサイクル材・バイオマスなどの使用や新容器・サービスの開発に加えて、リサイクルシステム構築や事業展開地域における資源回収・リサイクルインフラ整備を行うことで、ペット資源循環の持続可能性向上に繋げます。	ペットボトル用樹脂のリサイクル樹脂の使用率	キリンビール	50%	2027年	8%
				キリンビパラッジ			
				メルシャン			
			使用資材の削減量	メルシャン	ペット容器93t その他プラスチック容器34.5t (2020年比)	2024年	ペット容器 66t その他プラスチック容器 13.2t
気候変動の克服	7.2 13.1	早期にRE100を達成し、自社の使用エネルギーを100%再生可能エネルギー起源にすることに加えて、再生可能エネルギーを社会に広げ、ステークホルダーと共に脱炭素社会に寄与するビジネスモデルの構築に繋げます。	GHG (Green House Gas) 排出削減率：Scope1+2	キリンビール	55% (2019年比) 30% (2019年比)	2030年 2024年	10%
				キリンビパラッジ	55% (2019年比) 17% (2019年比)	2030年 2024年	11%
				メルシャン	55% (2019年比) 25% (2019年比)	2030年 2024年	6%
				ライオン	55% (2019年比) 35% (2019年比)	2030年 2024年	26%
				協和発酵バイオ	55% (2019年比) 32% (2019年比)	2030年 2024年	32%
				協和キリン	55% (2019年比) 51% (2019年比)	2030年 2024年	42%
			グループ全体の使用電力の再生可能エネルギー比率	キリンホールディングス CSV戦略部	100%	2040年	27%
			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	1%

2023年戦略

社会活動が新型コロナウイルス感染症の影響から回復に向かう一方で、今後も感染症の発生は避けられません。また、地政学リスクの高まりは原材料価格や燃料価格の高騰および諸物価の上昇を招く可能性があり、経営環境はますます先が見通せない時代です。このような中、キリングループは社会課題に正面から向き合いながら「医領域」や「ヘルスサイエンス領域」の成長、「食領域」の収益性改善に取り組んでいます。

キリングループの成長を支えるのは、発酵・バイオテクノロジーを根幹に、人財、技術力、ICT、マーケティングの4つの「イノベーションを実現する組織能力」です。昨今注目が高まる人財については、専門性の高い多様な人財を採用・育成するとともに、挑戦を通じて成長できる組織風土醸成に向け、人財戦略を変革します。新たな戦略の下、人的資本への投資を企業価値向上につなげていきます。

グローバルサプライチェーンでの人権取り組みも強化し、事業における人権リスクを低減します。また、地球規模で対応が迫られる環境問題に対しては、ポジティブインパクト創出を目指した取り組みをグローバルレベルで推進します。

領域別戦略

05 重要成果指標

財務目標^{※1}

・ ROIC ^{※2}	2024年度	10%以上
・ 平準化EPS ^{※3}	年平均成長率	11%以上

※1 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除く。

※2 ROIC=利払前税引後利益／(有利子負債の期首期末平均+資本合計の期首期末平均)

※3 平準化EPS=平準化当期利益／期中平均株式数

平準化当期利益=親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益・費用等

非財務目標

項目	テーマ	非財務指標	経済的価値への繋がり	2024年目標
環境	気候変動	GHG削減率	省エネ効果による炭素税導入時の費用増低減	23% (2030年 50%)
	容器包装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	価値創造による利益創出、PET原料安定調達	38% (2027年 50%)
	水資源	水ストレスが高い製造拠点 ^{※5} における用水使用原単位	製造コスト低減、渇水による製造リスク低減	3.0kl/kl以下 (2025年 2.4kl/kl以下)
健康	中期ヘルスサイエンス 戦略推進	「免疫の維持支援」達成度 ①日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率 ②プラズマ乳酸菌の継続摂取人数	売上収益、事業利益拡大	①45% (2027年 50%) ②190万人
		「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」浸透度および 「医領域との協働推進」達成度	未実現ニーズの充足による利益創出 新たな健康価値創出による利益創出	非開示 ^{※4}
従業員	組織風土	従業員エンゲージメントスコア	価値創造による利益創出、生産性向上	75%
	多様性	「多様性向上」達成度 ^{※6} ①日本国内 女性経営職比率 ②日本国内 キャリア採用比率	価値創造による利益創出、生産性向上	①15% ②30%
	労働安全衛生	休業災害度数率 ^{※7}	労働環境改善による意欲向上、生産性向上	0.95 (日本: 0.40)

※4 知的財産に関する内容等を含むため、具体的な構成指標および目標水準は戦略上非開示。

※5 ライオンのTooheys Brewery、Castlemaine Perkins、James Boag Brewery

※6 集計対象はキリンホールディングス社原籍社員。

※7 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する。工場構内のパートナー会社も含める。

KIRIN's HISTORY

様々な環境の変化を乗り越え、成長を実現してきた
キリングループの歴史をご紹介します。

100年を超える歴史の中で、グループは大きな成長を遂げてきました。祖業であるビール事業は、日本を代表するビールメーカーとして地位を築き、海外へも進出。現在ではアジア・オセアニアを中心に有力なブランドを保有し、事業を展開し成長を続けています。さらに、ビール製造で培った知見を活用することで清涼飲料など食領域において事業を拡大し、1980年代以降には医、ヘルスサイエンスへとその事業領域を拡げてきました。

1907-1980

「麒麟麦酒創業から食領域において事業を拡大」

1885年に設立されたジャパン・ブルワリー・カンパニーの事業を引き継ぎ、1907年に当社は創立しました。1950年代半ばに日本が高度経済成長期に突入すると、ビール需要は1956年から1964年にかけて年平均成長率20.6%という驚異的な伸びを示しました。順調に事業規模を拡大する中、1975年に策定した長期経営構想の「昭和50年度構造計画～安定成長への布石～」において「食領域」における多角化を進めました。

キリングループの3つの事業領域

食領域（酒類・飲料事業）

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。

ヘルスサイエンス領域

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、プラズマ乳酸菌を中心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。

医領域

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。

KIRIN's HISTORY

1907 食

麒麟麦酒株式会社創立

ドイツ人醸造技師によるドイツ産原料を用いたビール醸造を行った「キリンビール」は本格的なドイツ風ビールとして市場から高い評価を受けました。（創立当時の横浜手工場）



1928 食

キリンレモン発売

清涼飲料へ事業を拡大。「絶対二人工着色ヲ施サズ」という信念のもと、その透明さを見せるため、当時は珍しかった透明な瓶で販売。さらに品質保持のため、1本ずつ紙に巻いて出荷していました。（初期の「キリンレモン」のポスター）



1943 食

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

キリンビールの研究部門の歴史は1918年に研究部を設置したことから始まり、この年に部門として独立し、麒麟科学研究所となりました。



1907-1980

KIRIN's HISTORY

1963 食

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
自動販売機で清涼飲料を販売する子会社を設立しました。(「キリンレモン」の自動販売機)



1972 食

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
蒸留酒の自社製造を開始。1974年には初の国産ウィスキー「ロバートブラウン」を発売しました。



1976 食

小岩井乳業株式会社設立
食品事業に参入。チーズやバターなどの乳製品を全国販売しました。



1977 食

KW Inc.
(現・Coca-Cola Beverages Northeast) 設立
北米ニューイングランド地方において、コカ・コーラ社のボトリング事業を開始しました。



1981-2005

「多角化を推進 医とヘルスサイエンスへ事業領域を拡大」

2度のオイルショックを経てビール市場の成熟化が顕著になると、新たな経営体質づくりを目指し、1981年に「長期経営ビジョン」を策定しました。「嗜好、健康、文化に関連を持つ分野に事業を拡大し、ビールを核として生活の質的向上(豊かでゆとりのある生活)に貢献する企業」になることを目標に掲げ、過度にビール事業に依存している企業構造をバランスのとれたものに改めることで、収益力の高い優良企業であり続けることを目指しました。本ビジョンを基に進出したのが、医領域とヘルスサイエンス領域です。

KIRIN's HISTORY

1982 医

研究開発部新設

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しました。



1983 ヘルスサイエンス

**キリンビール事業開発部
健康食品チーム発足**

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かしてヘルスサイエンス領域に進出しました。(1985年に発売された「リフレ」)



1983 食

株式会社キリンシティ
(現・キリンシティ株式会社) 設立

ドイツピルスナービールの伝統技『3回注ぎ』による樽生ビールの提供を行うビアレストランとして、外食事業に進出しました。



1981-2005

KIRIN's HISTORY

1984 医

キリン・アムジェン社設立

研究開発部で研究を進めていたエリスロポエチン(EPO)について、米アムジェン社との合併会社を設立したことで大量生産に成功しました。
※2017年合併契約終了

1988 ヘルスサイエンス

「ラホヤアレルギー免疫研究所(現ラホヤ免疫研究所)」の設立を支援
免疫の研究はKHK4083やプラズマ乳酸菌、KW乳酸菌などにつながりました。

1990 医

麒麟麦酒株式会社より腎性貧血治療剤「エスパー」(EPO 製剤)を発売
1982年の参入からわずか8年で初めての医薬品を発売しました。

1998 食

LION NATHAN LTD.
(現・LION PTY LTD)に資本参加
オセアニアへ進出し、現在のLion社に繋がる事業に出資しました。

2002 食

Four Roses の事業権を取得
米ケンタッキー州において1888年に誕生したバー「Four Roses」の事業権を取得しました。



1981-2005

KIRIN's HISTORY

2002 食

San Miguel Corporation に資本参加

経済成長、人口増加が著しいフィリピンへと進出しました。



2002 ヘルスサイエンス

キリンビールの基盤技術研究所が、小岩井乳業株式会社および昭和女子大学大学院生活機構研究科と共同で、アレルギー症状を改善する「KW 乳酸菌」を発見



2006-2015

「グローバルで飛躍を目指し積極的なM&Aを実施」

2006年に策定した長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2021」(KV2021)において、当社はグループの飛躍的成長を目指し事業基盤の拡大に取り組みました。医薬事業は協和発酵工業との合併を果たし協和発酵キリン(現・協和キリン)が誕生しました。また、M&Aも積極的に行い、日本においてはメルシャン株式会社を子会社化し、豪州でも事業を拡大しました。

KIRIN's HISTORY

2006 食

メルシャン株式会社を連結子会社化

ワイン事業を傘下とし酒類事業を更に充実させ、酒類・飲料市場を全体で捉える総合飲料グループ戦略の推進に取り組みました。



2006-2015

KIRIN's HISTORY

2007 医

キリンファーマ株式会社設立

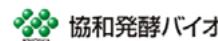
キリンビールの医薬事業を承継し、医薬品の製造・販売を行う企業として発足しました。



2008 ヘルスサイエンス

協和発酵バイオ株式会社設立

協和発酵工業株式会社のバイオケミカル事業をキリングループとのシナジー創出を加速させるために分社化しました。



2008 医

協和発酵キリン株式会社(現・協和キリン株式会社)発足

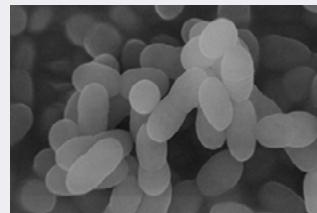
協和発酵工業株式会社とキリンファーマ株式会社が経営統合し、抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを活かした医薬事業を立ち上げました。



2010 ヘルスサイエンス

「乳酸菌 L. ラクティス プラズマ(プラズマ乳酸菌)」を発見

キリンホールディングス株式会社と小岩井乳業株式会社が、ウイルス感染防御を担う免疫細胞を活性化する乳酸菌(後の「プラズマ乳酸菌」)を発見しました。



2015 ヘルスサイエンス

協和発酵バイオのタイ現地法人、THAI KYOWA BIOTECHNOLOGIES CO., LTD. がアミノ酸生産工場を竣工

当工場は、2022年11月に、HMO (Human Milk Oligosaccharide: ヒトミルクオリゴ糖) の生産設備も完成し商業生産を開始しました。



2016-2018

「構造改革によるグループの再生」

規模の拡大に成功したものの、事業によって収益性の差が拡大し、さらに主要事業であるキリンビール社の販売数量が低迷するなど、構造改革の必要に迫られました。当社は2012年に策定していた長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2015」(KV2021)を2016年に新KV2021へと刷新し、グループの再生・再編に取り組みました。

KIRIN's HISTORY

2016

コーポレートガバナンス・ポリシー策定

経営を支えるコーポレートガバナンスの強化に積極的に取り組み、今日まで更なる改善を続けています。



2017 食

ブラジルキリン売却

新KV2021の方針に則り、業績の低迷が続いているブラジルキリン社を売却しました。



2017 ヘルスサイエンス

「iMUSE」発売

グループの独自素材である「プラズマ乳酸菌」の新ブランドを発売しました。2020年には免疫機能としては初めて機能性表示食品として届出受理され、売上拡大を続けています。



2019～

「新たな成長を目指し世界の CSV先進企業へ」

事業売却や収益性の改善により再生・再編を成し遂げたキリングループは、次の成長を見据えて新たな長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」(KV2027)を策定しました。世界のCSV先進企業になることをを目指し、社会課題の解決に取り組むことで持続的な成長を実現していきます。これまでの主要な事業であった食と医に加えて、ヘルスサイエンス領域を将来の柱とすべく立ち上げ、育成を図ります。

KIRIN's HISTORY

2019

キリングループ CSV パーパス策定

社会と価値を共創し持続的に成長するための指針「CSVパーパス」を策定しました。



2019 ヘルスサイエンス

キリンホールディングスが乳酸菌原料を製造する拠点「iMUSE ヘルスサイエンスファクトリー」を新たに設立し製造開始

「プラズマ乳酸菌」の菌体の需要増加を受けて、2021年には当製造拠点の設備増強を発表しました。これにより「プラズマ乳酸菌」菌体の年間生産能力の拡大が実現しました。



2019～

KIRIN's HISTORY

2019 ヘルスサイエンス

株式会社ファンケルに資本参加

ヘルスサイエンス領域において、グループにないケイパビリティを補うためにファンケル社と提携しました。

FANCL
正直品質。

2020 ヘルスサイエンス

「iMUSE」が免疫で日本初^{*}の機能性表示食品として届出受理

機能性表示食品制度の「健康な人の免疫機能の維持をサポート」に関する表示で、免疫機能で初めて消費者庁に届出が受理されました。

※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



TOP MESSAGE



トップメッセージ

**CSVを実現する
事業ポートフォリオを磨き上げ
キリングループの成長を加速**

キリンホールディングス株式会社
代表取締役社長
磯崎 功典

「CSV経営」を掲げて10年

キリングループが2013年1月に「CSV経営」を掲げてから10年が経ちました。

今では従業員に広く浸透し、当社グループの“羅針盤”

となっている「CSV」ですが、導入当初は社内外から理解を得ることが簡単ではなく、さまざまご意見をいただきました。貴重なアドバイスを受け止めつつも、信念をもって歩み続けた結果、今、改めてこの羅針盤の確かに手応えを感じています。キリングループの従業員が一丸となって、社会が抱える課題を解決し、同時にそれをビジネスチャンスとし

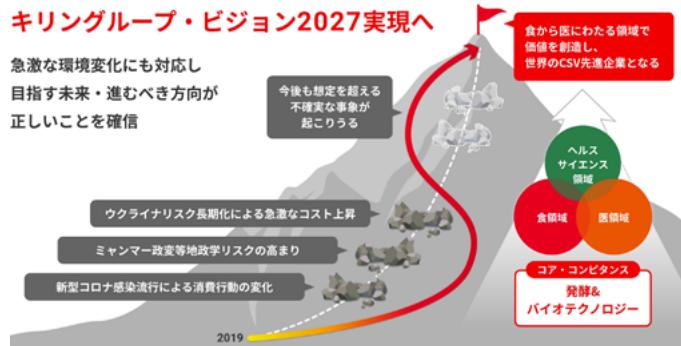
てリターンを得ていく、そんな姿が見えてきていると感じています。

2022年は、新型コロナウイルス感染拡大前の事業利益水準まで業績を回復することができました。2019年に長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) を発表した後、新型コロナウイルス感染症のパンデミックや、ミャンマー政変やロシアのウクライナ侵攻など、今日に至るまで社会システムや事業の根幹を大きく揺るがす環境変化がありました。しかしながら、CSV経営を掲げている我々の目指すべき未来、進むべき方向は正しいと確信をもち続け、課題を一つ一つ対処してきたことで、この結果を得ることができたと考えています。

私たちが目指すものは「世界のCSV先進企業」です。これは、どこまでいけば達成、というものではありません。もちろん国際的な基準にはきちんと目標を設定しながら達成していくますが、例えば、走り高跳びで1つの高さをクリアすればバーの高さがだんだん上がっていくように、上がり続ける社会からの期待に常に応えながら、追求し続けるものであると考えています。そして「世界の」と冠する以上、価値を発揮していく場所は日本だけではありません。キリングループは、文字通り「世界」を舞台として社会的価値と経済的価値を同時に創出するCSV経営を通じ、実際に世界の人々のお役に立ち、貢献していく存在になることを目指しています。

「発酵・バイオテクノロジー」で 社会課題を解決する

これまで何度もお伝えしているように、キリングループで取り組む領域は「食・医・ヘルスサイエンス」の3つで



す。それぞれ単体で見れば、世界には私たちよりも大規模に事業を展開する企業がたくさんあります。しかしながら、どれか一つではなく、私たちのコア技術である「発酵・バイオテクノロジー」が通底するこの3つの領域において社会的価値・経済的価値を生み出すことで、キリングループは唯一無二のユニークな企業として存在し、社会に対して新しい価値を生み出すことができると考えています。

キリングループは、これまでたくさんの新規事業に取り組んできました。かくいう私も入社以来、さまざまな新規事業に関わりました。ほとんどが道半ばで埋もれていく中、今まで生き残った事業に共通するのが「発酵・バイオテクノロジー」を生かしたものです。まさにキリングループのお家芸ともいえるもので、ここには連綿と受け継がれてきた技術や知見、そして搖るぎないストーリーがあります。この技術を「強み」として磨き上げ、活用していくことで、各事業での競争優位性を保つことができると確信しています。

KV2027で新たに打ち出したヘルスサイエンス領域は、

まさにこのコア技術を活用して取り組んでいるものです。優れた発酵技術と生物学的知見を用いて、人々の健康に関する社会課題の解決に貢献できるヘルスサイエンス事業を成長させていく。これが、キリングループがこの先の100年も企業として存続し、持続的に成長していく未来を確かなものにすると考えています。

3つの領域における 戦略課題と方向性

事業ポートフォリオの基盤は出来上がってきましたが、KV2027を実現するためには各事業の「稼ぐ力」をさらに強化する必要があると認識しています。

食領域では、ミャンマーから撤退した今、日本・豪州・北米が主な市場です。これらは成熟市場であり、取り組むべき課題は共通しています。それぞれの市場での成功体験をお互いに学びながら、プレミアム戦略の推進と生産性の向上に取り組むことで、今後も利益成長を実現していく

ことができます。例えば、酒類事業におけるクラフトビールの取り組みや、飲料事業における健康にフォーカスした付加価値の高いヘルスサイエンス領域の商品構成比の拡大などがプレミアム戦略の具体的な取り組みです。同時に、市場や消費動向の変化を踏まえた営業組織の最適化やICTを活用した営業プロセスの改善などを通じた生産性の向上にも取り組み、事業基盤を強化してまいります。

医領域については、グローバル・スペシャリティファーマとしての強固なグローバル事業基盤を確立していきます。主力の医薬品であるCrysvitaは2023年に売上収益1,500億円を目指すレベルとなり、ついにブロックバスターといえるまで成長してきました。今後も拡大していく事業規模に適したグローバルな供給体制の構築に向けて、検討を進めています。そして、次世代パイプラインも拡充していきます。現在、アムジェン社と共同開発しているアトピー性皮膚炎の治療薬「KHK4083/AMG 451（一般名：rocatinlimab）」については、Phase 3試験も大規模に進めています。さらに、新たなパイプラインとして眼に関する血管障害（渗出性加齢黄斑変性）の治療薬「KHK4951（一般名：tivozanib）」についても開発を推進いたします。

ヘルスサイエンス領域は、プラズマ乳酸菌などの健康に資するスペシャリティ素材をより多くの方々に届けることで、人々の健康課題の解決に貢献していきます。展開市場は、日本をはじめ、食領域とも関連のあるアジア・アシフィック、そして最も市場の大きい北米です。現在、積極的にマーケティング投資を行っているプラズマ乳酸菌については、2027年までに売上収益500億円を目指して順調に推移しております。また、日本コカ・コーラ製品への菌体導出を開始するなど、当社の考えに共感いただいた

パートナー企業との提携も更に進め、免疫市場の創造と拡大に取り組んでいます。加えて、協和発酵バイオが持つスペシャリティ素材であるシチコリン^{*1}やヒトミルクオリゴ糖^{*2}などのグローバルな製造・販売体制を整えることで、ヘルスサイエンス領域の成長基盤を強化していきます。なお、2027年までに売上収益2,000億円、事業利益率15%と掲げた目標に変更はありません。

*1 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きを持つ、体内に存在する成分。世界各国で脳疾患の治療薬や認知機能向上をサポートする健康食品などに利用されている素材。

*2 母乳に含まれるオリゴ糖の総称。200種類以上が母乳中に含まれており、「免疫」「脳機能」などに寄与する研究成果が報告されている。

過去を振り返ると、日本の少子高齢化が進む将来を見据えて1980年代にスタートした医薬事業については、収益を得られるようになるまで時間を要したため、社内外に反対する人が多くいました。実際に利益が出るまで10年かかりましたが、今では医薬事業がキリングループで最も



利益を稼いでいます。今後5年や10年先だけを考えれば、既存事業を伸ばすことに集中することでよいかもしれません。しかしながら、20年あるいは30年先の持続的成長と企業価値向上まで見通した上で、私はヘルスサイエンス事業を花開かせて「第三の柱」になんとしても育て上げたいと考えています。

キリングループの実行力を高め、実績で示していく

今後の成長を確実に実現していくためには、今まで以上にキリングループの組織能力を強化することが重要です。イノベーションを実現する4つの組織能力のうち、技術力に関しては、これまで食や医の領域においてさまざまなイノベーションを創出してきた研究開発力をベースに、ヘルスサイエンスという新たな領域での知財戦略を組み合わせ、新たにヘルスサイエンス研究所を立ち上げてさらなる価値創造に取り組んでいます。マーケティングでは、新たなマーケティング・ケイパビリティの開発、グループ横断の人財育成やノウハウの活用を目的とした「マーケティング・セントラル機能」を強化することで事業会社の成長支援に取り組み、その成果が着実に見え始めています。そして、社内のICT活用やDX（デジタルトランスフォーメーション）推進については、キリングループで働く従業員一人一人の意識の高まりを感じています。既存事業のバリューチェーン変革・コーポレート機能の変革・新しいビジネスモデル開発という3つの観点から、テクノロジーやデータを活用したビジネスの変革に取り組んでいますが、推進部門のみならず現場からも業務の高度化・効率化に向けた

アイディアが出てき始めています。また、品質本位の徹底とともに効率と持続可能性の両立を実現するSCM体制の確立にも取り組み、各事業領域で確かな実績を積み上げていきます。

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(DX)

多様な人財と挑戦する風土

これらの活動を進めるために欠かせないのが人財です。専門人財を外部から積極的に獲得するだけでなく、各機能に精通した社内人財の育成にも力を入れることで、専門性が高く多様な人財を増やし、イノベーションの創出につなげていきます。そして何より、挑戦を通じて従業員一人一人が活躍できる組織風土をつくり、私たちの「実行力」を高めていきます。

今後も、株主の皆様をはじめとするステークホルダーからの期待に応え、さらなる信頼につながるようにまい進してまいります。そのためには、確かな「実績」で示していくことが必要であると認識しています。私たちキリングループは、CSV経営の正しさに確信をもち、2023年も前進していきます。そして、社会課題の解決と同時に経済的成长によって得られたキャッシュをグループのさらなる成長に再投資することで、短期的だけでなく中長期的視点での企業価値最大化を実現するサイクルをつくり出し、社会のサステナビリティに貢献しつつ企業としての持続的成長を実現してまいります。

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。

価値創造モデル INPUT

多様な人財と挑戦する風土



確かな価値を生む技術力

—研究開発力と知財戦略を

掛け合わせた競争戦略



お客様主語のマーケティング力

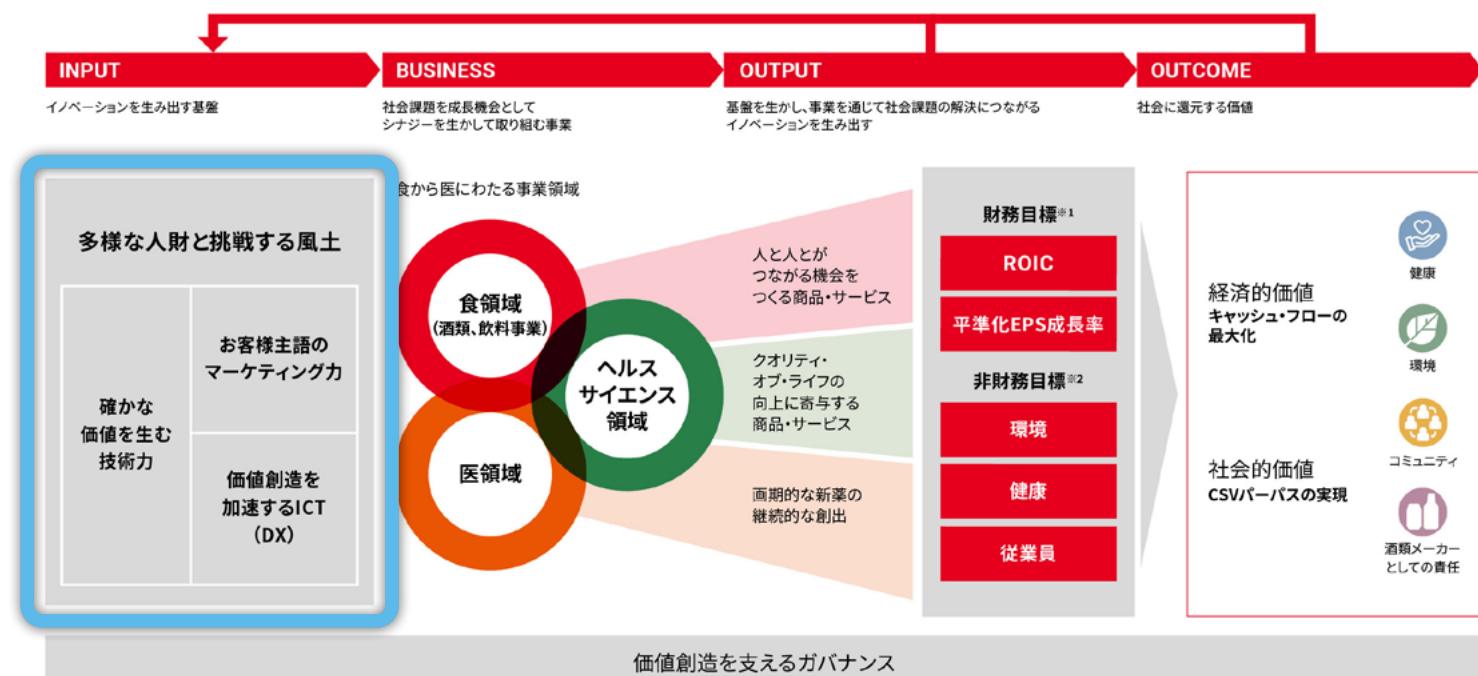


価値創造を加速するICT



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

グループ経営理念





多様な人財と挑戦する風土



キリンホールディングス株式会社
取締役 常務執行役員
人事総務戦略担当
坪井 純子

2005年キリンビバレッジ広報部長を経て2010年から2012年まで横浜赤レンガ代表取締役社長を務める。その後、2014年に執行役員CSV本部ブランド戦略部長、2019年に常務執行役員兼ブランド戦略部長などを歴任し、2022年常務執行役員 人事総務戦略担当となり、2023年春より現職（ファンケル社外取締役）

高い専門性と多様性をドライバーとしたイノベーションの創発によって、グループの持続的成長・価値向上を実現していく

人財戦略を取り巻く環境は社内外で大きく変化しており、キリングループの人財戦略も大きな転換期を迎えています。生活環境の変化や個人の価値観の多様化も相まって、働き方をはじめ労働市場環境は劇的に変化し、また、当社グループにおいては事業ポートフォリオの転換によって、経営戦略実行に求められる人財も変化しています。強化領域であるヘルスサイエンス事業はもちろん、食領域、医薬領域の既存事業においても、ビジネスの転換や新領域へのチャレンジが必須であり、グループ従業員の全員が両利きの経営に向けた変革当事者となる必要があります。当社グループでは、「人財」を価値創造・競争優位の源泉と改めて位置付け、その価値を最大限引き出すことで、事業を強くし、長期経営構想キリングループ・ビジョン2027（KV2027）の実現と、当社グループの持続的成長・価値向上を実現していきます。

キリングループの人事の基本理念

人財戦略の基盤となるのが「人事の基本理念」です。人財戦略は大きな転換期を迎えてますが、グループ人事の基本理念である「人間性の尊重」は変わりません。人間のもつ無限の可能性を大事にするという考え方は、キリンビールの醸造フィロソフィーである「生への畏敬」にも通じます。無限の可能性をもって、従業員一人一人が新たな価値創造に向かって挑戦し、生き生きと働くことで、仕事を通じて成長し、発展し続ける環境を提供していきます。

人事の基本理念＝「人間性の尊重」

無限の可能性をもって、自ら成長し、発展し続けようとする
従業員一人一人の努力と個性（人間性）を尊重し、
完全燃焼できる場を積極的につくる



キリングループらしい 人財戦略で目指す 「人財が育ち、人財で勝つ会社」

キリングループでは、「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。

キリングループでは、経営戦略が人財戦略の方向性を規定すると同時に、人財のケイパビリティが経営戦略を策定する上での重要な要素となり、経営戦略の可能性を広げると考えています。競争力の源泉である人財に対し、マーケティング、R&D、ICTといった専門性を高め、食領域からヘルスサイエンス領域・医領域にわたるユニークな事業ポートフォリオを通じて多様な事業経験を積むことで、専門性と多様性を備えた人財を育成していきます。

また、外部人財や障害者の採用、女性の活躍推進など、多様性を受容する組織風土の醸成と成長意欲のある人財の成長を支援する環境を整備することで、一人一人のチャレンジする意欲を高めイノベーションにつながる機会を増

やしていきます。

このような、多様な人財の掛け合わせによるイノベーションの創発や、ユニークな事業ポートフォリオにおける人財の育成が、「キリングループらしい」人財戦略です。「人財」の価値を高めることで、組織能力を向上させ、事業を強くし、事業戦略およびグループの持続的成長・価値向上を実現していきます。

グループ経営課題から見る 人財戦略の課題認識

人財戦略では、短期的には、事業ポートフォリオ転換に伴う組織能力の強化および戦略の実行度を高めることを、中長期的には、専門性・多様性を兼ね備えた人財輩出によって、将来にわたる企業価値を高めていきます。そのために、現時点で5つの課題を認識しています。

- ① 事業ポートフォリオ転換に伴う、組織能力の強化（ヘルスサイエンス・新規事業など）
- ② 将来を見据え、先が見えない時代にこそ求められる、

専門性・多様性の人財マネジメント

- ③ 挑戦する人財とそれを支える風土づくり = 高度な戦略を実現する、戦略実行力
- ④ 労働市場や個人の価値観の変化に対応した、働きがいの創出
- ⑤ 人的資本への注目を契機とした、ステークホルダーとの対話による戦略進化

持続的成長・価値向上に向けて 「専門性」と「多様性」をキーに、 人財と組織の両面から取り組みを 加速させる

人財戦略実行のキーとなるのは、「専門性」と「多様性」です。VUCA時代において、イノベーションを創発し続けるには、人財と組織の両面の「専門性」と「多様性」を高めていく必要があり、そこでは、個人の「成長意欲」と、多様な人財によるコラボレーション・「共創」の視点が重要です。

人財においては、キリングループが大切にしている「グループ理念・パーカス」への共感を通じ、グループへの貢献と自らの成長につながるWillを基にした自律的なキャリア形成を促進することで、主体的な学び・挑戦といった「成長意欲」を喚起し、専門性を高めることにつなげていきます。そして、専門性を軸とした事業を超えた出向や、高度で広範囲な課題に挑戦する機会などを通じて、多様な視点・価値観に磨きをかけ、人財力の強化を組織としての能力向上につなげていきます。

さらに、組織においては食領域からヘルスサイエンス領

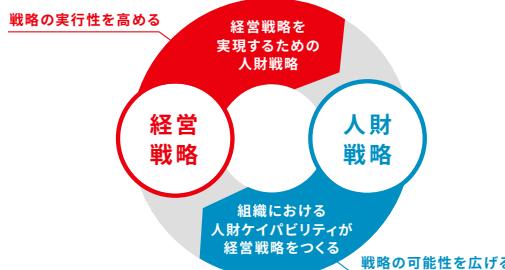
2024 > 2025 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030

経営戦略
長期経営構想キリングループ・
ビジョン 2027 (KV2027)

人財戦略
短期
KV2027達成に向けた戦略
・ヘルスサイエンス、グローバル
・技術、マーケティング、ICT

中長期
(10年先)

持続的な価値創造・企業価値向上のための仕組みづくり

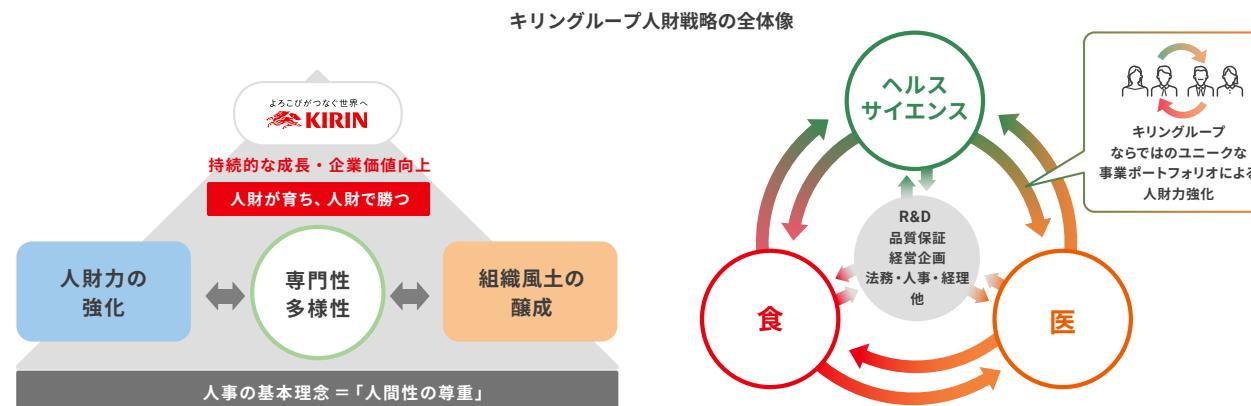


域・医領域まで幅広くグローバル展開しているユニークな事業ポートフォリオを生かして、事業を超えた専門性と多様性のある人財の流動性を高め、多様な人財によるコラボレーション・「共創」機会を増やすことで、個人・チームを超えた組織としての専門性と多様性を高め、イノベー

ションが創発し続ける組織能力の獲得と組織風土の醸成を目指します。

このように、専門性と多様性をキーとし、自律的に学び・挑戦を続ける個人の「成長意欲」と、多様な人財によるコラボレーション・「共創」を高めることでイノベーショ

ンの創発へつなげていくストーリーを、今後「キリングループらしいチャレンジ創出」に向けた取り組みに反映していきます。



人財戦略の重点取り組み

人財力の強化

事業の持続的な成長を目指し、「専門性」と「多様性」を兼ね備えた「決断力」「適応力」「構想力」のある人財を育成・輩出する人財マネジメントを実行していきます。

具体的な取り組み

- 戦略実現に求められる専門能力の向上に向けて、機能軸のタレントマネジメントへ変革していきます（採用、育成、配置）。
- 将来の経営を担うグループ経営人財の発掘と育成に向けて、若手層を含む機能軸で成果を上げている人財をトップタレントとしてプール形成し、必要な基準を踏まえながら、経営トップ層と人事部門が一体となった育成を推進します。
- 自律的なキャリア形成を起点とする成長とリーダーの支援力向上のため、従業員の自律的なキャリアに基づく成長支援環境（公募などの手挙げ機会の拡充、リーダーの育成支援力向上の取り組みなど）を整え、事業の業務経験を通じて成果を生み出し成長していく育成サイクルを加速します。

組織風土の醸成

多様な価値観や専門性をもつ人財が、挑戦を通じて成長できる、引き付けられる環境・風土を醸成していきます。

具体的な取り組み

- 挑戦し、やり切る組織風土へ進化するため、リーダーの役割（目標達成・人財育成）を高いレベルで実践することで、ゴールに向けて多様な人財が知恵を出し合い、挑戦することでその結果が評価される組織へと変革していきます。
- 多様な人財が違いを力に変え、挑戦できる環境づくりに向けて、「Diversity&Inclusion」から「Diversity, Equity&Inclusion」へ取り組みを推進します。
- キリングループで働くことが従業員一人一人の成長実感（キャリアの実現・コミュニティとのつながり・会社への貢献）につながる組織風土を目指して、理念・パーソンズへの共感の獲得、組織への愛着・誇りの醸成を強化します。

事例**成長意欲を喚起し、
多様な人財の共創機会を提供**

「人財が育ち、人財で勝つ会社」を目指すべく、個人の成長意欲を喚起するために、従業員と経営トップの対話の機会を設けています。また、キリングループの多様な人財が共創できる機会の提供にも取り組んでいます。

グループ理念浸透に向けた対話

キリングループが目指す姿に向けてグループ従業員と経営トップが一丸となって進んでいくために、役員メッセージの発信や対話集会など、従業員と役員のコミュニケーションを推進しています。

その一環として、キリンホールディングスの役員が語り合う、「キリングループ トップリーダーズトーク」をオンライン・ライブ形式で開催し、「グループの価値観」「事業の多様性の意味」「CSV経営」などを語り合う場を設け、さまざまなポートフォリオの事業会社、および同時通訳を通じた海外配信によって多くの従業員が参加しています。

当日は、事前集約した質問の対話に加え、Zoomに直接投稿いただいた質問やコメントにもその場で回答をしたことによって、参加者との距離感を縮めることにつながり、「経営層を身近に感じられた」「とても胸が熱くなり、元気をもらった」という声も寄せられました。

これからも、キリングループが大切にしている考え方や目指す姿についての対話を重ねていきます。

※2022年度は3回開催。イベント1回当たりの従業員参加数を上限1,000名とし、事前エントリー制としている

越境学習を通じた個と組織の多様性

越境学習では、『個の自律的なキャリア形成』に加え、『個と組織の多様性』を狙いとしています。自社内の経験や価値観にとどまらず、社外・人とのつながりを通じて新たな視点や価値観が得られ、また、さまざまな価値観をもつ人財を受け入れることで、組織の多様性受容にもつなげています。

具体的には、2019年に「留職プログラム制度」をスタート、2020年には「副業」を解禁し、同時に外部からの副業受け入れも開始しました（グループ内副業件数：105件※）。

2022年、2023年には企業間で相互に副業に取り組む「キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム」に参画。また、2022年8月に設立された「人的資本経営コンソーシアム」にも参画し、経済産業省・金融庁の支援の下、日本企業の持続的価値向上に向けて「人的資本経営」の推進に取り組んでいます。

※2020年7月～2022年12月 許可数(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、メルシャンの4社勤務者)

**グループ従業員との対話を目的とした
「キリングループ トップリーダーズトーク」**

キリンホールディングスの役員が、当社グループが目指す姿について、オンライン・ライブ形式で語り合う場を設けている

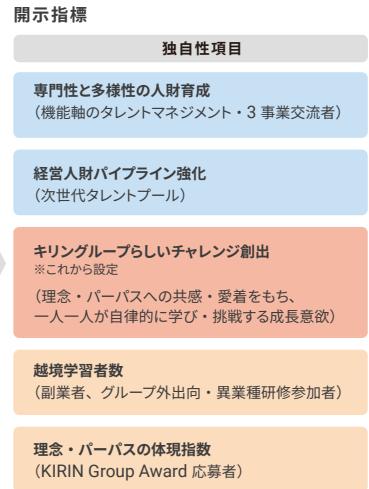
**越境学習の一環としての
「留職プログラム制度」**

自ら手を挙げた若手の従業員を民間非営利団体(NPO)などに派遣し、現地で社会課題に取り組む体験を通じて、CSV経営を支える人財の早期育成を行っている

人的資本開示指標

グループ経営課題から見る
人財戦略の課題認識

- ① 組織能力の強化
(ヘルスサイエンス・新規事業など)
- ② 将来を見据え、先が見えない時代にこそ求められる、専門性・多様性の人財マネジメント
- ③ 挑戦する人財とそれを支える風土づくり=高度な戦略を実現する、戦略実行力
- ④ 労働市場や個人の価値観の変化に対応した、働きがいの創出
- ⑤ 人的資本への注目を契機とした、ステークホルダーとの対話による戦略進化



	指標項目	補足
独自性	専門性と多様性の人財育成 ① 機能軸のタレントマネジメント (人財育成体系構築) ② 食、ヘルスサイエンス、医の3事業領域間の交流 (出向者) 数	① 専門性向上に向けて、各機能で求める人財要件や育成プロセスを体系化 ② 専門性ある人財がキリングループ内で多様な経験値を獲得するための人財配置
	経営人財パイプライン強化	将来の経営を担う人財をデータベース上で管理 (タレントプール) し、人財充足率を把握
	キリングループらしいチャレンジ創出 ※これから設定	キリングループの理念・パーカスへの共感と愛着をもち、従業員一人一人が自律的に学び・挑戦を続けている状態を表す指標を設定
	越境学習者数	個・組織の専門性・多様性向上に向けた、副業・兼業者数・受け入れ人数、異業種研修参加者を設定
	理念・パーカスの体現指數	キリングループの目指す姿を具現化した取り組み数として「KIRIN Group Award 応募者数」を設定

※開示する人的資本の数値は今後設定していく

※参考：ESGデータ <https://www.kirinholdings.com/jp/investors/esg/esg/>

※1 ESGデータ項目「労働慣行あるいは人権影響に関する苦情で、正式な苦情処理制度により申立、対応、解決を図ったものの件数 (件)」

	指標項目	2022年実績	対象範囲・補足
比較可能性	従業員エンゲージメント (%)	70%	キリングループ
	女性経営職率 (%)	10.6%	キリンホールディングス原籍者
	キャリア採用比率 (%)	27.3%	キリンホールディングス原籍者
	男女間賃金格差 (%)	①全労働者 70.5% ②正規雇用労働者 71.2% ③非正規雇用労働者 44.9%	キリンホールディングス原籍者
	男性育休取得率 (%)	73%	キリンホールディングス原籍者
	出産・育児休暇後の復職率 (%)	93.3%	キリングループ
	平均勤続年数 (年／人)	16.2	国内キリングループ
	離職率 (%)	10.6%	国内キリングループ
	休業災度率 (件／百万時間)	1.00	キリングループ
	従業員一人当たりの年間総実労働時間 (時間／人)	確認中	キリングループ



確かな価値を生む技術力 —研究開発力と知財戦略を掛け合わせた競争戦略

キリングループでは、「確かな価値を生む技術力」をイノベーションを支える組織能力の一つとして掲げ、事業、R&D、知財が三位一体となって活動することで競争優位な状況を築き、持続的な成長に貢献していきます。

発酵・バイオテクノロジーを 根幹にした研究開発

キリングループは、発酵・バイオテクノロジーをベースに、技術力を発展させ、食から医にわたる領域に事業を拡大させてきました。ヘルスサイエンス領域においても、ビール醸造で培った発酵技術や原料加工の知見をベースに、微生物や植物がもつ健康機能性を引き出し、新たな商品を生み出していました。「iMUSE」ブランドの清涼飲料やサプリメントを開発、また、ホップの機能性に着目し、ノンアルコール・ビールテイスト飲料「キリン カラダフリー」といった機能性表示食品

の開発につなげてきました。また、協和発酵バイオでは、スペシャリティ素材であるシチコリン^{*1}やヒトミルクオリゴ糖^{*2}などの機能性素材を微生物の力を使った発酵技術で大量生産させ、BtoB事業として海外へも展開していきます。協和キリンでは、独自に確立したポテリジエント技術やヒト抗体産生技術など、抗体医薬品を効率的に創製するなどの、技術を発展させることでグローバル製品クリスピータやポテリジオを開発し、事業につなげてきました。

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）を基に、重点領域を定めて研究開発資源を投入しており、2022年の研究開発費は、国内の酒類・飲料事業に注力していた2016年に比べ、グループ全体で約2割増加させており、食・ヘルスサイエンス領域に限れば約3割増加させてきました。今後も、お客様や社会からの科学的エビデンスに対する期待が高い「ヘルスサイエンス」や「環境」といった分野に対して研究開発資源を投じていきます。

*1 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きをもつ、体内に存在する成分。世界各国で脳疾患の治療薬や認知機能向上をサポートする健康食品などに利用されている素材

*2 母乳に含まれるオリゴ糖の総称。200種類以上が母乳中に含まれており、「免疫」「脳機能」などに寄与する研究成果が報告されている



事業化への確度を高める 研究開発体制

食領域、ヘルスサイエンス領域においては、キリンホールディングスのキリン中央研究所、飲料未来研究所、パッケージイノベーション研究所において基礎研究と事業化を見据えた応用研究を行い、各事業会社・事業部の研究所においては生み出された技術を活用した商品の開発など、事業に直結する研究開発を行っています。また、医領域においては、協和キリンが中心となって研究開発活動を行い、さらに医薬品にとどまらない価値提供も目指してキリンホールディングスのキリン中央研究所との協働取り組みを推進しています。

ヘルスサイエンス領域では、2023年4月にヘルスサイエンス研究所を新設します。これまで、短期から中長期の開発までを担っていたキリン中央研究所の一部の機能を

切り出し、ヘルスサイエンス事業部にあった研究開発機能と統合、ヘルスサイエンス事業本部の直下に配置します。事業展開が進んでいる健康素材（プラズマ乳酸菌、ヒトミルクオリゴ糖、シチコリンなど）を対象とする研究所を新設することで、マーケティング活動とより密接に連動した機能性開発を行い、健康機能性商品をスピード感をもって創出し事業戦略の実行力を高めていきます。一方、キリン中央研究所では、将来を見据えた新たな価値創出のための基礎研究に集中して取り組みます。研究開発から商品発売までに時間を要する健康機能性素材の開発だからこそ、マーケティング戦略と研究開発戦略を連動させ、事業と密に連携したヘルスサイエンス研究所と、中長期を見据えたキリン中央研究所が両輪となって継続的に新たな健康機能性商品・サービスを創出し続けていきます。

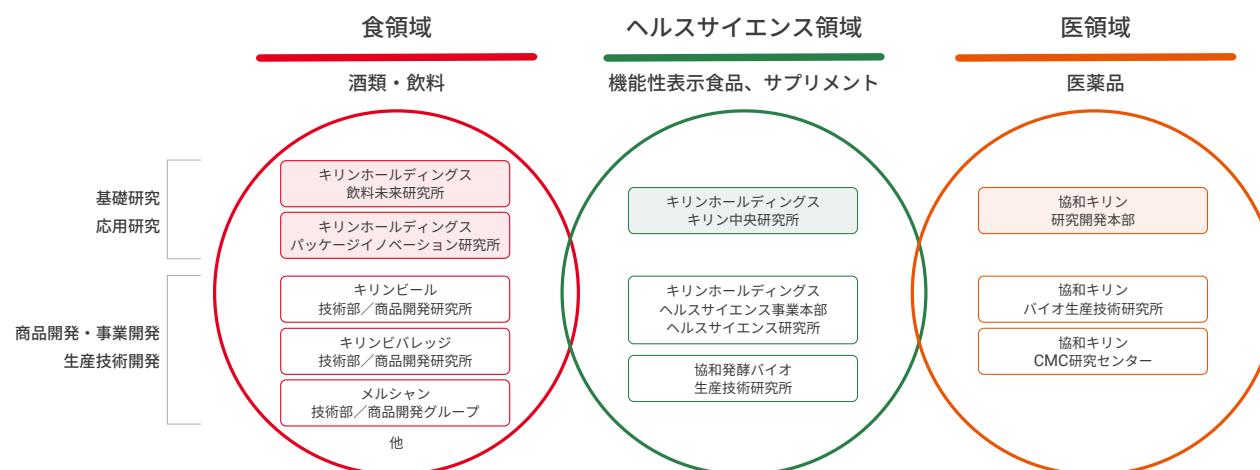
グループ事業の特性に合わせた 知財戦略

当社グループの研究開発活動と連動し、食領域ではキリンホールディングス知財戦略推進部が、ヘルスサイエンス領域ではキリンホールディングスおよびファンケルの知財部門が事業、R&Dとともに知財活動を進めています。医領域では協和キリン知的財産部が知財活動を推進しています。

各領域では、それぞれの事業特性や市場に適した知財活動が求められます。食領域では生産技術、商品の組成や容器デザインなど、さまざまな知的財産権で多面的に保護することで、開発・事業の自由度確保に取り組んでいます。一方、ヘルスサイエンス領域では、素材の健康機能性、生産技術や商品の組成に関する特許権を中心とした知財の獲得・活用による、市場の拡大と事業の成長の実現に取り組んでいます。ヘルスサイエンス領域で現在最も事業展開が進んでいるプラズマ乳酸菌事業の成長は、事業・R&D・知財各部門がそれぞれ連携して取り組んだ成果ともいえます。

支える人財基盤

研究開発力と、生み出された価値を事業化する力の合わせ技に、知財戦略を掛け合わせた競争戦略の実行によって当社グループの持続的な成長を実現しています。この競争優位の源泉となるのが人財です。特に基礎研究においては、高い専門性を有する人財が重要であり、当社グループ全体で224名が博士号を保有しています（2022年



現在)。知財部門においても知財専門人財の採用と育成を進めるとともに、知財活動を推進するための必須スキルを獲得できる社内教育・研修制度を充実させ、全社的な知財リテラシー向上を強化しています。また、一つの例として協和発酵バイオで製造や品質保証を経験した人財をキリン中央研究所へ配属するなど、事業会社・部門との定期的な人財ローテーションにより、事業を理解した人財が研究所や知財部門で事業化を目指した研究開発に携わることで、食から医にわたる多様な領域での事業化をより実現しやすい体制にしています。

今後も、専門性を重視した育成、採用と、事業を理解した人財の配置を継続して行い、当社グループ全体のさらなる成長に貢献していきます。

事例

プラズマ乳酸菌関連特許の出願・権利化の流れ

キリンホールディングスの乳酸菌研究は基礎研究として2000年代にスタートしました。2011年にプラズマ乳酸菌のプラズマサイトトイド樹状細胞への作用に関する研究成果をウイルス学会で発表し、同年に基本特許^{*3}を出願しています。2012年からは商品展開を始めましたが、プラズマ乳酸菌事業のプロダクト・ライフサイクルにおいて、知財活用に関する分岐点はこれまでに3つありました。

※3 ある特定の商品またはサービスを実現するときに、必ず使わざるを得ない技術などに関する特許。プラズマ乳酸菌に関する基本特許を対象に、令和5年度全国発明表彰の「恩賜発明賞」を受賞(P37参照)



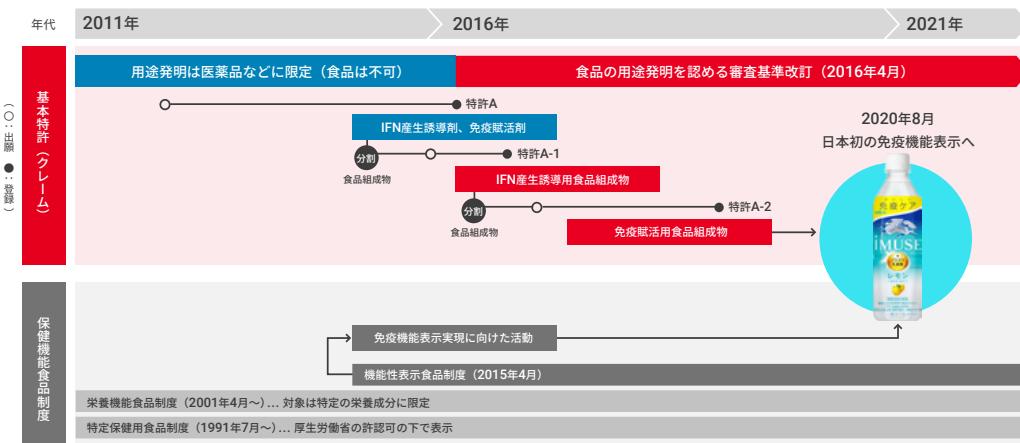
キリンホールディングス
R&D本部 知財戦略推進部
弁理士
中条 一貴



キリンホールディングス
R&D本部 知財戦略推進部
弁理士
兵澤 幾子

(1) 導入期～機能性表示取得活動と連動した、食品の用途に係る特許の取得～

2015年に機能性表示食品制度が導入され、その翌年には食品の用途発明^{*4}が認められるようになりました。当社はこの環境変化を好機と捉え、研究内容の深い理解、関係法令の熟知や動向把握といった高い専門性が要求される中、免疫機能での機能性表示の取得に



チャレンジしました。事業・品質保証・研究開発・知財の各部門が連携して対応した結果、事業拡大の鍵となるプラズマ乳酸菌の免疫機能表示の実現と、それを保護する基本特許の獲得に成功しました。

※4 2016年4月の特許・実用新案審査基準の改訂により、従来は医薬品などに限定されていた用途発明が、食品にも認められるようになった

(2) 成長期①～分析から必要な知財を取得～

免疫機能に対する世間の関心が高まり始めた2020年に、免疫に関する機能性表示届出が受理され、当社はプラズマ乳酸菌関連商品のラインアップを拡充しました。知財部門は、将来の事業計画を踏まえ、取得すべ

き知財を事業および研究開発の各部門と共有し、国内外で必要な知財を協働して出願・権利化することで、安定した事業基盤の確保に努めました。

(3) 成長期②～オープン戦略の推進と、海外への事業拡大～

2021年より国内外パートナー企業から免疫機能を訴求したプラズマ乳酸菌関連商品を発売しています。この取り組みに先立ち、当社では戦略的かつ迅速に部署横断型の体制を構築し、基本特許を軸にしたライセンスを進めました。また、海外ではプラズマ乳酸菌の菌体を販売していますが、積極的にプラズマ乳酸菌に関する研究論文の発表や特許権での保護を行い、機能面を訴求

することで、他社が販売する同種の素材との差異化を図っています。さらに、事業・法務・知財の各部門が協働しパートナー企業との契約締結などを通じた連携体制を構築することで、事業推進だけではなく市場拡大にも貢献しています。

免疫関連乳酸菌特許に関する特許分析

特許分析ツール「PatentSight®」を用いた国内食品各社の免疫関連乳酸菌技術に係る特許の分析から、当社は乳酸菌の分野では後発ですが、研究活動の蓄積と着実な知財の取得・活用の結果、2012年からの10年間で特許価値スコア (Patent Asset Index™ : PAI) および技術的価値 (Technology Relevance : TR) がとも



※2023年3月末時点で発売中または発売が決定している商品数。2023年3月末時点で基本特許に係るライセンスを8社44商品に実施

に年々上昇し、乳酸菌開発で先行する他社の規模に近付いていることが分かります（左グラフ）。

また、プラズマ乳酸菌基本特許の技術的価値（TR）も持続的に上昇し、現在は競合品の乳酸菌特許と比較し、当社の基本特許への技術的な注目度の方が高くなっていることもうかがえます（右グラフ）。

これらの結果から、今後、ビジネス上の岐路に備えた知財への投資継続と知財を活用したビジネスモデルの拡充により、無形資産の一つである当社特許の相対的な価値が目指すポジションに到達するとともに、プラ

ズマ乳酸菌事業の成長シナリオの実現に資するものと考えています。

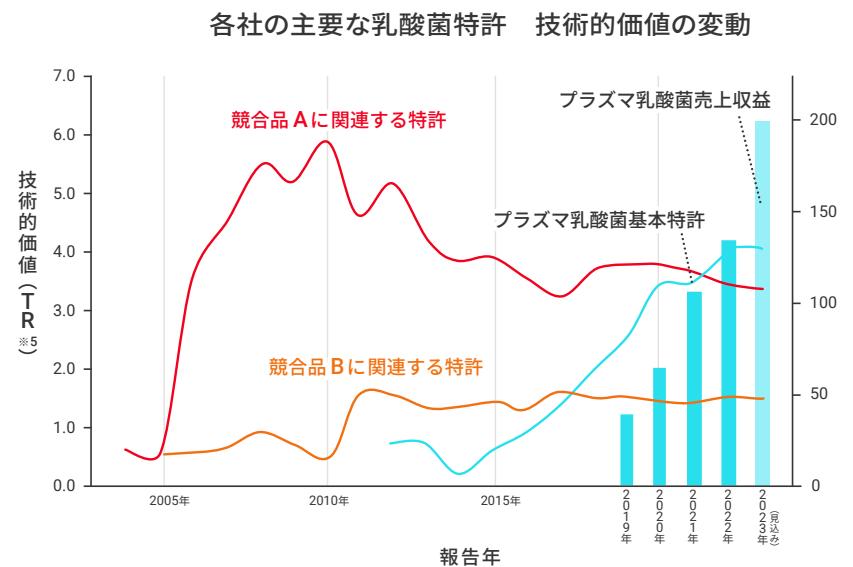
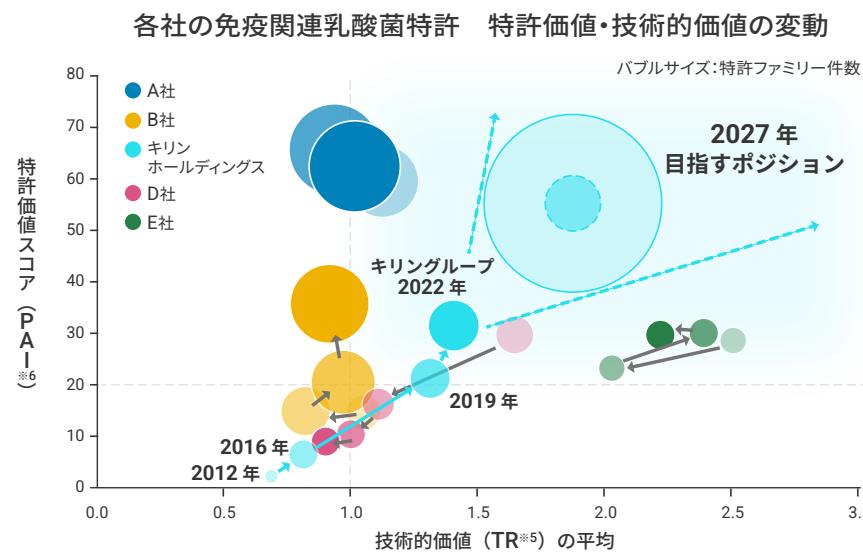
※5 TR (Technology Relevance) は、被引用件数を基に算出した特許の技術的価値を表す指標。自社、競合、アカデミアからの技術的な注目度を表す

※6 PAI (Patent Asset Index) は、各特許の技術的価値と市場的価値を掛け合わせた数値の総和で、特許ポートフォリオの総合力を表す指標

このように、プラズマ乳酸菌事業では、用途発明に係る基本特許を核とする知財取得と、機能性表示食品制

度への対応がうまくかみ合い、ヘルスサイエンス領域での一つの成長モデルを構築できたと考えています。研究開発スタートから20年がたつ中、事業・R&D・知財の各部門が三位一体となって同事業を推進するための組織能力や、特許や商標などの知的財産権の蓄積も進んできています。

外部環境の変化などの機会を迅速に捉え、国内外のグループ拠点を活用しながら事業拡大してきた経験を生かし、今後もヘルスサイエンス領域で知財を活用したビジネスモデルによる新たな事業の創出に取り組んでいきます。



※レクシスネクシス・ジャパン（株）の特許分析ツール「LexisNexis® PatentSight®」を用いて作成

食品企業として59年ぶりの快挙、プラズマ 乳酸菌の優れた成果に対する外部表彰

キリンホールディングスと小岩井乳业は、「乳酸菌を含む免疫賦活用食品組成物の発明（特許第6598824号）」に対し、令和5年度全国発明表彰の「恩賜発明賞」を受賞しました。本受賞はプラズマ乳酸菌の発見と商品化に関する取り組みが評価されたもので、健康食品素材としては初、食品企業では59年ぶりの受賞となりました。同時に「発明実施功績賞」も受賞しています。

全国発明表彰は公益社団法人発明協会が主催し、多大な功績を挙げた発明や今後の大きな功績が期待される発明を表彰する目的で毎年行われています。特に「恩賜発明賞」は、日本の科学技術の振興と産業経済の発展に大きく貢献した発明などを対象とし、皇室からの御下賜金を拝受して行う全国発明表彰の象徴的な賞として、最も優秀と認められる発明などの関係者に贈呈されています。

また、プラズマ乳酸菌の発見・研究・事業化で、世の中を変革する優れたイノベーション事例を表彰する「第11回技術経営・イノベーション大賞」（主催：一般社団法人科学技術と経済の会）の「文部科学大臣賞」を受賞しています。



食品関連 恩賜発明賞 受賞名称・発明者

大正15年度	米糠中ノー成分アベリ酸の製造法	鈴木 梅太郎
大正15年度	グルタミン酸塩ヲ主成分トセル調味料製造法	池田 菊苗
昭和26年度	醤油醸造法	梅田 勇雄、館野 正淳、直井 利雄、内田 秀雄 [キッコーマン(株)]
昭和39年度	微生物による 5' - ネクレオチド類製造法	坂口 謹一郎、小林 泰夫 [東京大学]、国中 明、吉備 政次郎 [ヤマサ醤油(株)]、大塚 慎一郎 [味の素(株)]
令和5年度	乳酸菌を含む免疫賦活用食品組成物の発明	藤原 大介、城内 健太、杉村 哲 [キリンホールディングス(株)]

※歴代の受賞者名などにつきましては公益社団法人発明協会のサイトをご覧ください

http://www.koueki.jiji.or.jp/hyosho/zenkoku/zenkoku_jusho_pastichiran.html



お客様主語のマーケティング力

キリングループは、イノベーションを実現するマーケティング組織能力を高めるべく、事業会社を基点に「お客様主語のマーケティング」を推進しています。

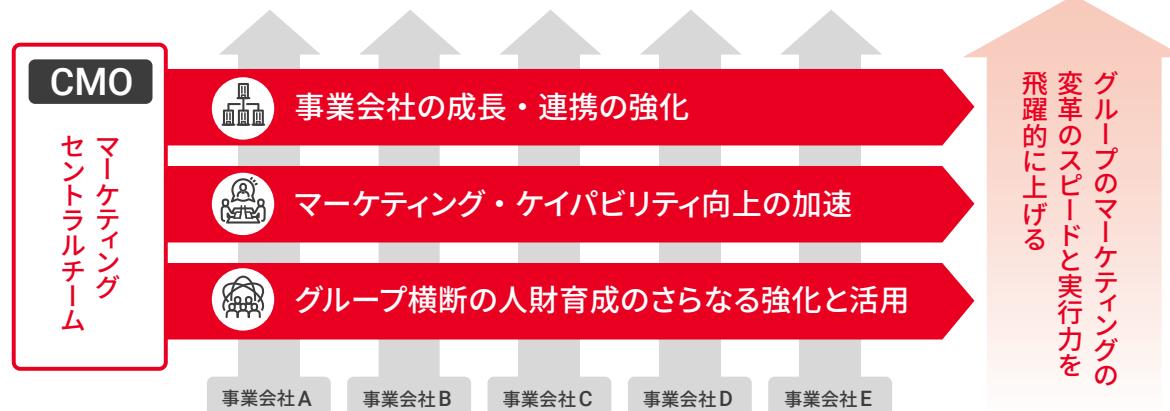
キリングループにおける マーケティング機能

キリングループ全体でのお客様主語のマーケティング能力強化はまだ道半ばであり、さらなる向上に向けた機会を以下通り設定し、取り組みを進めています。

- CSV経営の根幹となる「お客様理解力」について、グループ全体でさらに高いレベルへ引き上げ
- 新事業領域におけるマーケティング・ケイパビリティの創造
- 将来を見据えた、グループ視点の人財育成と活用
- 事業会社個別の課題解決支援と、事業会社を超えた連携の創出

これらの機会を着実に獲得し、グループの成長につなげていくためにマーケティング・セントラルチームを編成し、

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**



グループ本社としての機能を強化してきました。グループのマーケティングの横串機能を担い、お客様主語のマーケティング力を高めるとともに、環境変化に応じた迅速な判断と実行力で、変革を推進しています。

グループ横断の人財育成の さらなる強化と活用

新領域であるヘルスサイエンス事業においては、人財育成も重要な課題です。健康に対するお客様理解を深める専門プログラムやコンピテンシー開発に加え、積極的な外部

専門人財登用により、強いマーケティング組織づくりに急ピッチで取り組んでいます。また、グループ会社でヘルスサイエンス事業に取り組む協和発酵バイオやファンケルなどとの人的交流や人財活用を進めるなど、健康分野の知見を事業パフォーマンス向上につなげています。今後も、将来を見据えた人財育成と戦略的な人財活用による成長加速を図ります。

ヘルスサイエンス事業に取り組む意義や思いを伝えるコミュニケーション

さまざまな環境変化に伴い価値観も変わる中で、ものやサービスの価値を超えた、企業の志や姿勢に共感していただくことが、ますます重要になっています。当社グループが人々の健康に貢献するヘルスサイエンス事業に取り組む意義を知っていただくためのコミュニケーションを、広告やWebサイト、SNSなどを通じて強化していきます。社会とお客様の毎日に寄り添うパートナーとして認識していただくことで、企業ブランド価値向上につなげていきます。

今後もマーケティングセントラル機能の強化を通じ、「事業会社の成長・連携の強化」「マーケティング・ケイパビリティ向上の加速」「グループ横断の人財育成のさらなる強化と活用」に向けた活動を進めています。

事例

ヘルスサイエンス領域におけるマーケティングの進化

2022年春に、キリンホールディングスにグループ全体のマーケティングを統括するセントラル機能を設置。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に引き上げるなど、マーケティング組織能力を進化させ続けています。



キリンホールディングス
マーケティング戦略部
山本 啓太

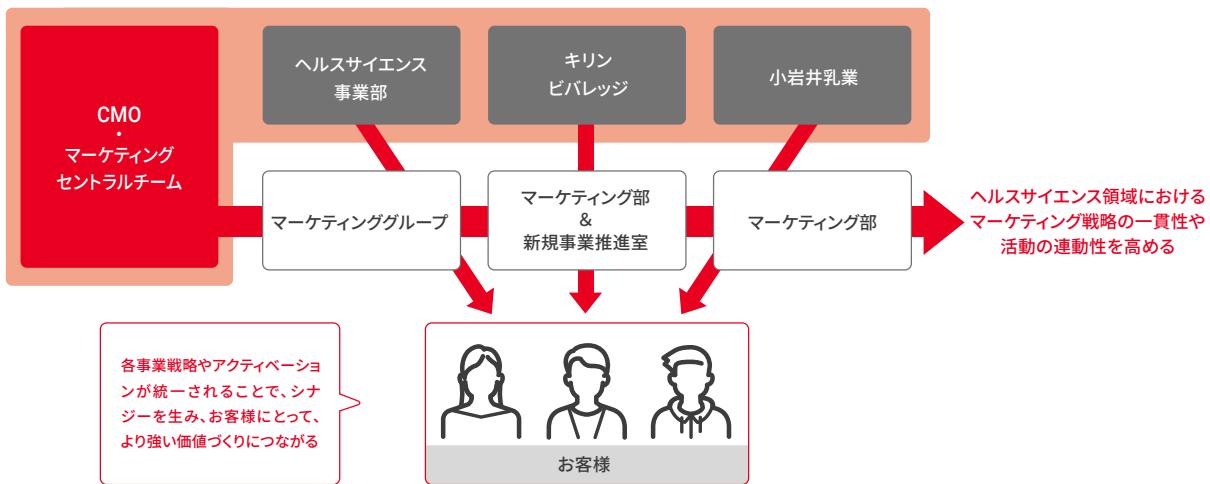
お客様にとって一貫性のあるマーケティング活動

グループを挙げて注力するヘルスサイエンス領域では、セントラルチームが直接支援することで横串機能を發揮し、マーケティングの一貫性をつくり上げています。グループの取り組みが一つとなり、お客様基点の価値創造に向け取り組んでいます。

これにより、これまで事業会社ごとにばらばらになりがちだった活動を、お客様基点で設定した共通のマーケティング課題に取り組むことが可能になっています。

ビールや清涼飲料などの食領域の事業では、既に市場

グループが一つになりお客様基点で価値をつくる



が存在していることもあり、いわゆるマスマーケティングが可能でしたが、ヘルスサイエンス事業では、例えば「免疫」市場はまだ顕在化しているとはいえません。だからこそニーズをつくり出すことが必要であり、そのためには各事業会社が別々に動くのではなく、グループが一体となって価値創造に取り組む必要があります。当社グループでは、全体を統合するホリスティックプランを策定・運用しています。2022年の秋冬シーズンには、カテゴリーや事業会社を超えて、お客様接点を包括的にデザインしたマーケティングプランを初めて策定し運用しました。

具体的には、キリンホールディングスのヘルスサイエンス事業部による「免疫ケア」啓発のためのコミュニケーション

と、キリンビバレッジや小岩井乳業による商品コミュニケーションの時期・内容を連動させることで、広告やPRからスーパーマーケットやドラッグストアの店頭まで一貫したマーケティング活動を実施しました。また、免疫市場の最盛期である冬の感染流行期以外にも機会があると考えており、グループ一体で春季・夏季など時節を捉えたニーズ創造に取り組んでいます。

また、免疫ケア市場を創造し発展させていくためには、中長期視点の戦略が不可欠です。単年ではなく複数年先を見据えた商品開発パイプライン拡充により、さらなる商品ポートフォリオ充実に取り組んでいます。

マーケティング・ケイパビリティ向上の加速

新たな事業領域で必要な専門性獲得を支援し、新規事業の成功に必要な組織能力を迅速に高めるため、セントラルチームが事業に深く入り込み、実践的なコンサルテーションを行うことで成長速度を上げています。

キリンビバレッジが展開する「おいしい免疫ケア」は主にチルド売場で展開する商品として開発しましたが、同社にはチルドカテゴリーに対する知見は十分ではありませんでした。そこでセントラルチームによるプログラムを通じ、チルドカテゴリーや売場の情報を営業戦略や店頭展開、商談の質向上に生かすことで、必要な知見や組織能力の獲得に取り組み、事業会社でもつべきマーケティング・ケイパビリティの開発を進めました。



ホリスティックプラン





価値創造を加速するICT

キリングループでは、ICT (Information and Communication Technology) を活用したグループ全体のDXを加速させ、新たな価値を生み出し続けることで持続的な成長を目指しています。

グループ全体のDXを加速させ、 新たな価値を生み出し続ける

長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)



では、イノベーションを実現する組織能力の一つとして、「価値創造を加速するICT」を掲げ、デジタル技術を活用した業務プロセスの見直しを進めるなど、グループ全体のあらゆる領域でビジネス変革に取り組んでいます。

DXを継続的に推進し、 持続的な成長を実現する

近年においては進化するデジタルICT技術をビジネスへ活用する流れがますます加速しており、テクノロジーを活用した新たなサービスが次々と登場しています。デジタル技術の浸透によって人々の価値観も大きく変化しており、従来の考え方や手法・テクノロジーに基づく業務プロセスのままではお客様の求める価値の提供ができないリスクがあります。

一方、お客様のタッチポイントはデジタル技術の進歩によって拡大しており、市場の変化や好みの多様化をより詳細に把握することで、お客様にとって満足度の高い商品やサービスを提供できる可能性が広がっていると認識してい

ます。

不確実性が増す世界で、事業を継続していく上でのリスクを低減し持続的な成長を実現するには、DXの推進が不可欠と考えており、キリングループにおいてもICTの活用を推進してきました。激動する社会の中で永続的にビジネス変革を起こしていくために、今後もグループ全ての事業・機能部門でDXに取り組んでいきます。

DXを推進する組織能力について

キリングループでは、事業・機能部門の現場の従業員が事業課題を見つけ出し、デジタルICTを活用した解決策を企画・設計し、自律的にDXを推進できる状態を目指しています。そのため、課題に対してあるべき姿を描く「企画構想力」を伸ばし、デジタルICT部門主体ではなく「現場主体でDXを推進していくこと」を重視し、組織体制の構築とその担い手となる人財の確保・育成に注力しています。

組織体制については、2021年に各事業会社・部門のDX推進担当者が参加する「グループDX推進委員会」を設置しました。事業会社をまたいだ情報共有や課題解決を目的とし、実際に当社グループ内の取り組みを各社・各部門に波及させるなど、この仕組みを通じた現場主体でのDX推進が始まっています。さらに、2022年には営業、DtoC (Direct to Consumer)、マーケティング、SCM (Supply Chain Management) などの領域ごとの課題解決をグループ横断で進めるべく、当社グループの重点領域を中心に「領域分科会」の立ち上げを行いました。各領域におけるDX取り組みを実行する事業会社の担当者が参画

し、単社だけでは取り進めることが難しい課題を、共有・議論することで、領域ごとのDX取り組みの加速につなげています。

人財確保の取り組みとして、2021年4月から、新卒採用においてデジタルICTコースを新設しました。キャリア採用や新卒採用を継続し、DXの推進に必要な専門人財の確保を進めています。一方、社内人財の育成については、2021年7月より当社グループの従業員を対象とした独自のDX人財育成プログラム「DX道場」を継続して実施しています。従業員は3段階のコース（白帯／黒帯／師範）から講座を選択した上で、受講後の認定試験における合格を目指す仕組みとしており、自律的かつ着実にスキルアップを図れる設計としています。

2022年末時点での受講者が白帯約1,200名、黒帯約600名となっており、想定を上回るペースで受講が進んでいます。2022年の開催においては400名の受講枠に対して、2倍以上の応募があり、受講枠の追加を行いました。当社グループにおけるDXが「デジタルICT部門固有の限られた領域の取り組みではない」という共通認識がグループ全体に浸透しつつあります。

今後は、DX道場を受講した従業員が学んだことを生かして活躍できる機会を提供するなどサポートにも注力し、上述のキャリア採用や新卒で加わる従業員とともに現場でDXを企画構想できる人財を増やしていきます。

自律的なDXの推進による価値創出

キリングループでは「業務プロセスの変革」「既存事業

の価値向上」「新規ビジネスの加速・開発」により、価値創出を目指しています。

「業務プロセスの変革」では、AIを用いた効率的な商品開発やシミュレーションによる生産・物流体制の最適化など、部門や領域を横断してデータやデジタルソリューションを活用したバリューチェーン全体での生産性向上を追求しています。

「既存事業の価値向上」では、顧客データや最新テクノロジーを活用して、顧客理解の高度化や既存プロダクト・サービスの開発工程・顧客接点のデジタル化を行い、新たな付加価値の創出を進めています。

「新規ビジネスの加速・開発」においては、これまでのビジネスモデルにとらわれず、「食」「医」「ヘルスサイエンス」の領域にわたって、デジタルを活用した新しいサービス立ち上げを目指しています。

こうした取り組みを通じて現在は、現場からも業務の高度化・効率化に向けたアイデアが生まれ始めるなど、DXを推進する人財の育成、組織体制の整備は着実に進んでいます。個人や組織が課題解決につながるスマートアクセスを積み上げ、より主体的にDXを推進することで当社グループとして競争優位な組織能力を獲得するとともに、新たな価値創出につなげていきたいと考えています。グループのあらゆる領域でビジネス変革に取り組み、KV2027の実現を目指します。

事例

キリンビール、SCM領域でDXを推進する「MJ（未来の需給をつくる）プロジェクト」を始動

キリンビールはブレインパッド社と手を組み、SCM業務プロセスのDXを加速させる、3カ年にわたる「MJ（未来の需給をつくる）プロジェクト」を2022年10月より始動。本プロジェクトの取り組みの第1弾として、ブレインパッド社と共同開発した「資材需給管理アプリ」の運用を2022年12月に開始しました。



キリンビール
SCM部 企画担当
田中 孝治

市場環境の急速な変化に伴い、お客様の好みや価値観が多様化しています。それに対応するべく、商品の多品種化が必要になるとともに、製造や物流などの制約が増加しています。このような環境下でも将来にわたってお客様へ商品を安定的に届け続けるためには、市場の変化に迅速に対応するとともに、より強固な供給体制の構築が必要です。そのため、当社は2021年4月に「SCM部」を新設し、商品の安定供給とコストの最適化の両立を目指して掲げました。

SCM部では、過去の販売実績や直近の市場動向を

踏まえた需要予測に基づいて、製造計画や資材（缶や板紙など）の調達計画を策定する業務を担っています。当社の需給業務の特徴としては、製造のための仕込みや原料・資材の調達のために、足元に加えて1～3カ月先の需要予測を行っていますが、多品種化が進んだ現在の販売環境下では需要が読みにくい上、製造や保管、配送といった各種能力・制約を踏まえた最適な計画を作成する必要があります。そのため、業務の複雑さが増しており、既存のシステムだけでは対応しきれずに日常的に多くのオペレーションを人手で対応・調整しているのが現状です。それによって業務負荷が大きくなるだけではなく、ある程度の経験を積んだ従業員にしかできない業務が多数存在しています。従って、このままでは需給業務の維持そのものが難しくなり、将来に向けて事業継続リスクがあると考えました。

そこで2022年10月より始動したのがMJ（未来の需給をつくる）プロジェクトです。需給業務におけるシステムの自動化範囲を従来より拡充することで、これまで従業員が手動で対応していた業務の効率化を図り、より安定的で持続可能な需給業務の実現を目指しています。現場主導で立ち上げが行われた当プロジェクトにおいても、デジタルICT部門のメンバーが参画し、取り組みを推進・サポートしています。

このプロジェクトを推進することにより、将来にわたり商品を安定供給し続ける、盤石な業務運営体制を構築することで事業継続リスクを低減させます。また、業務の属人化を解消するとともに省力化を進め、手作業によ

るオペレーションに時間を費やしている現状から脱却し、より付加価値の高い業務に力点を移すことで、需給業務を担当する従業員の働きがいも向上させる狙いです。

現在は、資材需給管理アプリ「materio（マテリオ）」を開発し、2023年1月から運用を開始しています。このアプリは、対象資材に対して、確保したい在庫水準や予定納品日を基に、製造タイミングやロットなどを加味した最適な発注数量を自動で算出することができます。また、発注後の在庫推移をビジュアル化し、作業者の最終意思決定をサポートします。これにより将来的には従来人が行っていた資材需給管理の業務量を年間75%削減し、計1,400時間以上の時間創出を見込んでいます。

この資材需給管理アプリをスマートサクセスとし、今後はより効果の大きい業務の変革に着手します。システムによる自動化に加え、サプライチェーン上の課題や制約などを解消することで、より大きな社会的価値・経済的価値の創出につなげます。



資材需給管理アプリで資材の調達数量計算、在庫予測を実行
人間の最終意思決定をサポート

※付替：サプライヤーからの納品先工場の変更

※転送：キリンビール工場間における輸配達

価値創造モデル BUSINESS

ヘルスサイエンス

戦略担当役員メッセージ

「BtoB／BtoC連動モデル」という
ユニークなビジネスモデルで、
プラズマ乳酸菌をはじめとした
スペシャリティ素材の価値最大化を図る

ヘルスサイエンス領域

キリンホールディングス

キリンビバレッジ

小岩井乳业

協和発酵バイオ

食領域

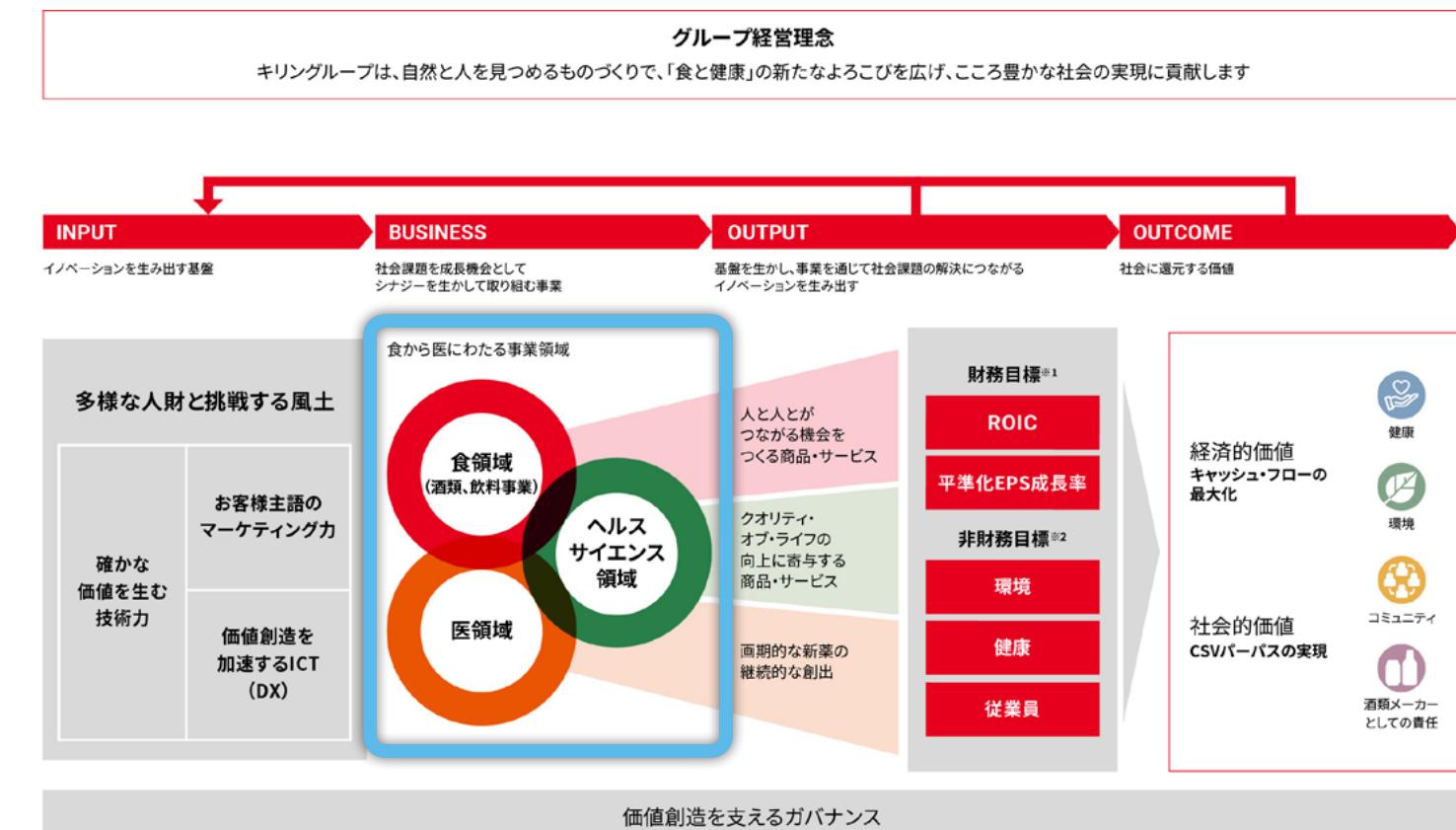
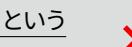
キリンビール

ライオン

キリンビバレッジ

メルシャン

コーク・ノースイースト



医領域



**Message from
Senior Executive Officer
of Health Science Strategy**



ヘルスサイエンス戦略担当役員メッセージ

「BtoB／BtoC連動モデル」というユニークなビジネスモデルで、
プラズマ乳酸菌をはじめとしたスペシャリティ素材の
価値最大化を図る

キリンホールディングス株式会社
取締役常務執行役員
南方 健志

「発酵・バイオテクノロジー」の
技術で、健康課題解決に取り組む

——キリングループがヘルスサイエンス領域に取り組む理由をお聞かせください。

キリングループは2013年からCSVを経営の根幹に据えて、事業を通じた社会課題解決に取り組んできました。コロナ禍の影響で、健康に対する意識は世界的に高まってい

ることもあり、「健康」という社会課題は、社会的価値、経済的価値両面で大切な領域だと考えています。当社グループの強みは、100年以上にわたるビール事業から培ってきた発酵・バイオテクノロジーであり、この技術が40年前の医薬事業への参入を可能としました。次は、発酵・バイオテクノロジーをヘルスサイエンス領域に応用し世の中の健康課題解決に貢献していきます。ヘルスサイエンス事業を、食と医薬に次ぐ事業として、当社グループを支える3つ目の柱にし

なければいけないという使命感に燃えて取り組んでいます。

私たちは昨年まで、免疫、脳、腸内環境を中心とした健康課題解決に取り組んできましたが、2023年にこの考え方を進化させ、免疫力にアプローチする、「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み、人間が元来もっている力を高める当社グループの独自のアプローチとして整理し直しました。

当社グループが目指す姿は「人生100年時代の健幸ライフスタイルパートナー」です。発酵・バイオテクノロジーを中心とした技術を基盤に、サイエンスに基づく商品・サービスを通じて人間が元来もっている力を高めることで、人々の幸せな生活につなげ、健康の先にある「笑顔」や「喜び」を世界にお届けていきたいと考えています。

——ヘルスサイエンス戦略担当役員に就任されて1年が経過しました。事業全体を通じて見えてきた「成果」をお聞かせください。

2022年4月にヘルスサイエンス事業本部を立ち上げた背景には、キリングループがヘルスサイエンス事業に本気で取り組むために、各事業会社が共通した目指す姿の実現に向けて、協力し合い、学び合い、スピード感をもって突き進む「体制づくり」が必要だったことがあります。立ち上げから1年が経過し、協和発酵バイオや小岩井乳業をはじめとした事業会社とヘルスサイエンス事業本部間で一体感が生まれました。事業会社間の連携がスムーズになったことで、各社とともに取り組むことによって、事業戦略を実行する体制ができ、意思決定のスピードも格段に上がりました。

私が事業本部長に就任して以後、一番の成果は、先ほど申し上げた健康課題解決に対する独自のアプローチを



整理できたことに加えて、技術と素材の幅広い展開 (BtoB) と技術基盤を用いてさまざまな健康課題の解決手段を提供する顧客接点 (BtoC) の両輪で健康課題の解決を図っていく「BtoB ／ BtoC連動モデル」^{※1}構築への道筋を描き、プラズマ乳酸菌を軸に実践できたことです。これにより、2022年はプラズマ乳酸菌関連商品の売上金額が対前年比140%と大きく増加しました。この目標は私たちが特に達成したかった目標であり、達成したことで自信につながりました。最近ではプラズマ乳酸菌関連商品を手に取っていらっしゃるお客様の姿を街中でも見掛けるようになりました。また、プラズマ乳酸菌の広告のコミュニケーションを刷新したことや、超小型容器の「朝の免疫ケア」など自社商品の展開、ドラッグストアでのカバレッジアップ、外部企業への素材導出によって、顧客接点が大幅に増加したことが成果につながりました。

※1 BtoCビジネスで自社商品を販売することで得られる知見を活用し、素材販売にとどまらない新たなBtoBビジネスを開拓する、両ビジネスが連動したビジネスモデル

さらに、パートナー企業にもプラズマ乳酸菌の価値を知っていただき、各社商品の販促活動に活用いただいていることも成果の一つです。素材導出の際には品質保証を重視しており、パートナー企業に素材を販売して終わりではなく、パートナー企業の最終商品におけるプラズマ乳酸菌の活性評価についてもしっかりと行っています。

私たちがプラズマ乳酸菌をはじめとした独自素材を自社で囲い込みます、パートナー企業に素材導出をしている理由は、当社グループが世の中の健康課題に貢献するという社会的意義を果たし、目指す姿を実現するためです。パートナー企業、商品が増えてお客様との接点が拡大することで、自社グループだけでは実現できない、より大きな「免疫対策市場」を形成できます。私たちが目指すのは「免疫ケアの日常化」です。日本国内では免疫ケアに関心はあるものの、実際に行動に移して免疫ケアを習慣化している人は少なく、私たちの調査ではわずか1割ほどという結果でした。市場には免疫に対するニーズは潜在的にあるのに、顕在化していない状態です。だからこそ私たちはパートナー企業の皆様とともに「免疫対策市場」を創造していきたいと思います。

事業化マインドをもった研究員を育成し、事業化のスピード感を上げる

——ヘルスサイエンス事業全体を通じて見てきた「課題」をお聞かせください。

プラズマ乳酸菌以外のスペシャリティ素材で売上目標を達成できていないことが課題です。シチコリン^{※2}は、目標と

していた売上金額を達成できていません。ヒトミルクオリゴ糖 (HMO)^{※3}は3品目の製造菌株が中国で安全性審査を通過しましたが、タイの自社工場での商業生産が始まつたばかりで販売開始はまだ先です。ヘルスサイエンス事業の規模感は十分ではないと感じています。

ヘルスサイエンス事業本部では2027年売上収益2,000億円を目標として掲げています。達成するためには、スペシャリティ素材の価値最大化が不可欠です。まずはプラズマ乳酸菌、ヒトミルクオリゴ糖、シチコリンの3つのスペシャリティ素材の価値最大化のために、ヒト試験を地道に根気よく進める必要があります。その次に協和発酵バイオが強みとしてきた素材開発力で、次なる「スペシャリティ素材」を発掘したいと思います。開発した素材がどのような健康課題に寄与するかというデータも、ヒト試験や解析を通じて一層増やすなければなりません。

ヘルスサイエンス事業のスピードを加速するために、2023年4月にヘルスサイエンス事業部の一部と、キリン中央研究所の一部機能を統合し、「ヘルスサイエンス研究所」をヘルスサイエンス事業本部内に設立しました。事業と研究開発部門を密接に連動させることで、素材の開発から事業化までのPDCAサイクルを早め、事業化マインドをもった研究員を育成していきます。元々あるキリン中央研究所は引き続きヘルスサイエンス領域におけるシーズ創出を目的に、中長期的な基礎・応用研究を進めています。各研究所が連携し、新たな素材の開発と事業化を、スピード感をもって進めていくことに期待しています。

もう一つの課題は、協和発酵バイオにおけるアミノ酸事業の収益性悪化です。業績悪化を受けて、2022年度に減損損失を計上しました。アミノ酸事業は売り上げ規模が大

きいものの収益性が低く、商品のコモディティ化や、価格競争が厳しくなっていることが課題でした。昨年は原料価格や燃料価格の高騰、新型コロナウイルス感染拡大に伴うロックダウンによる中国上海工場の製造休止などでさらに厳しい状況となり、減損損失に至りました。環境変化のスピードが増していることを認識し、アミノ酸事業の縮小を当初の計画から前倒して進め、スペシャリティ素材への集中に舵を切ることで、来年の黒字化につなげたいと考えています。

※2 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きをもつ、体内に存在する成分。世界各国で脳疾患の治療薬や認知機能向上をサポートする健康食品などに利用されている素材

※3 母乳に含まれるオリゴ糖の総称。200種類以上が母乳中に含まれており、「免疫」「脳機能」などに寄与する研究成果が報告されている

「BtoB／BtoC連動モデル」で、 スペシャリティ素材を世界に展開

——ヘルスサイエンス領域における、キリングループの強みについてお聞かせください。

このビジネスモデルが当社グループ独自の強みになりつつあると認識しています。当社グループのスペシャリティ素材を他の企業に導出することが「BtoB」であり、一方でキリンビバレッジの飲料などを通じ、自ら商品化してお客様に届けることが「BtoC」です。まずは、プラズマ乳酸菌の事業が先行事例となりました。

プラズマ乳酸菌を素材として導出しようとするとき、当社グループが既にさまざまな商品を開発し販売している知見がパートナー企業との交渉や、商品開発に貢献しています。

この強みによって、まずはプラズマ乳酸菌でヘルスサイエンス事業の成長スピードを加速していきます。さらにはプラズマ乳酸菌で蓄積した知見を活用し、今後はヒトミルクオリゴ糖やシチコリンといったスペシャリティ素材もグローバルに販売を広げていきたいと考えています。

また、課題の解決や、非連続な成長実現のために、M&Aの活用も検討してきました。2023年4月に、豪州のナチュラルヘルス企業 Blackmoresについて、子会社化の手続きを進めることを発表しました。キリンのスペシャリティ素材と、オセアニア・東南アジア・中国のサプリメント業界で高いプレゼンスを持つBlackmoresのブランドを掛け合わせることで、スペシャリティ素材とBlackmoresブランド、双方の価値向上につながり、グローバルでの成長が実現できると期待しています。両社で「健康」という社会課題解決に取り組み、より多くの経済的価値と社会的価値を創出することを目指していきます。

——今後のヘルスサイエンス事業にかける意気込みをお聞かせください。

かつては、既存の企業によるイノベーションは難しいといわれていましたが、ここ十数年で企業発のイノベーションがどんどん起きています。イノベーションの原則は着想、育成、量産化といわれていますが、この量産化のステージでは企業の既存のプラットフォームを生かせます。当社グループの各事業会社がもつプラットフォームを活用し、新規事業であるヘルスサイエンス事業の成長をスピードアップする。当社グループはその流れを既に体現しています。

ヘルスサイエンス事業は今、「芽」が見えています。多彩なノウハウが当社グループの既存事業にたまついて、多



様な人財がいて、それらを活用できる恵まれた環境にいる。これこそが私たちの一番の強みです。

当社グループは、情熱のある組織です。力を合わせてヘルスサイエンス事業を育てようと、グループ全体が私たちを応援していて、それが成長に向かう原動力となっています。確かに、新しい事業の成長には時間がかかります。しかし、ここだけは焦らずにしっかりと育てていかなくてはいけません。プラズマ乳酸菌の事例を起点とし、ここから新しい素材の活用を進め、市場の拡大につなげます。そして将来はヘルスサイエンスを当社グループの経営を支える事業に成長させていきます。

ヘルスサイエンス領域



キリングループは、ビール事業で培った発酵・バイオテクノロジーを発展させ、微生物や植物の研究を長年進めてきました。その結果、健康課題の解決に貢献できる多くの素材を見つけることに成功しました。

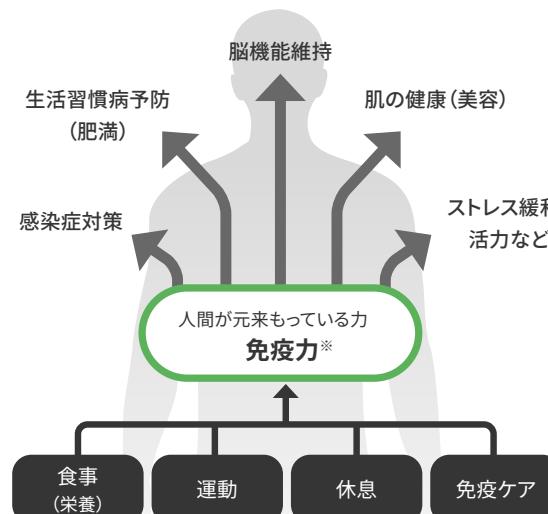
より多くのお客様に、エビデンスのある価値の高い素材を届け、健康課題の解決に貢献するとともに、事業の成長を実現するために2019年にヘルスサイエンス領域を立ち上げました。

大きな社会課題ということもあり、健康領域には各社が参入しており、市場は国内外で拡大が続いている。また、スタートアップ、大手企業の参入などによる技術革新も目覚しく、環境変化のスピードが非常に速い市場です。

キリングループの強みは発酵・バイオテクノロジーによる機能性素材開発と、食領域の知見を活用した工業化技術、さらに国内における幅広い顧客接点であり、BtoBとBtoCを組み合わせた「BtoB／BtoC連動モデル」^{*}という独自の事業モデル構築によって、持続的な成長の実現を目指します。

独自のアプローチによる健康課題の解決

従来のように個別の健康課題にそれぞれ対処するのではなく、人間が元来もっている力を高めるという考えに基づいた、土台の健康づくりと個別の健康課題、両方から働き掛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。



※人間が元来もっている力のうち、健康を司るソフトウェアのように、人種や性別、年齢関係なく全ての人にとって重要なものです。

個別の健康課題

素材からサービスまでグループの強みを發揮し
健幸を損なう困り事を解決

例: シチコリン(脳機能)、オルニチン(活力)など

土台の健康づくり

プラズマ乳酸菌・ヒトミルクオリゴ糖などの素材、商品と腸内細菌叢検査など生活習慣のサポートで
免疫力へアプローチし健康の土台をつくる

例: プラズマ乳酸菌・ヒトミルクオリゴ糖の展開、アミノ酸事業・乳製品など
栄養サポート、睡眠の質向上や運動目的のサプリメント、
腸内細菌叢検査サービスなど

※BtoCビジネスで自社商品を販売することで得られる知見を活用し、素材販売にとどまらない新たなBtoBビジネスを展開する、両ビジネスが連動したビジネスモデル

「スペシャリティ素材」の成長を通して、お客様の健康課題を解決し、「人生100年時代の健幸ライフスタイルパートナー」を目指す

キリングループの保有素材や、発酵という生物の力を活用した技術を基盤としていることを踏まえ、個別の健康課題への対処だけではなく、「土台の健康」である人間が元来もっている力にもアプローチすることで、お客様の健康により効果的に貢献していきます。

キリングループ2022年-2024年中期経営計画(2022年中計)においては、BtoBとBtoCを連携させた免疫分野の成長、BtoB事業の再生と高収益化への基盤づくり、BtoCでの顧客接点拡大(キリンビバレッジなどの既存事業)、M&A活用の検討に取り組んでいます。同時に、戦略実現の人財戦略を策定し、組織能力の向上を図ります。

2022年はプラズマ乳酸菌関連商品の好調により、年初計画には若干未達となったものの、対前年増収の売上収益1,036億円となりました。

2023年は、引き続き国内での確実な売上成長の実現を目指し、プラズマ乳酸菌の機能認知度を高めるために、マーケティング活動を強化し前年比2桁成長を継続させていくことに注力します。さらに、BtoB活用による導出先企業と国内外で協働することで、機能認知向上と売上拡大の好循環を生み出していくます。

減損を計上した協和発酵バイオは、コモディティとなっているアミノ酸事業の縮小に取り組むとともに、付加価値の高いスペシャリティ素材であるシチコリンやヒトミルクオリゴ糖に資源を集中させていきます。

キリンビバレッジは収益性の高い小型容器商品をリニューアルするなど、高収益化に向けた取り組みを行います。小岩井乳业はヘルスサイエンス領域の商品構成比を高める計画を策定します。両社ともに、日本市場における利益成長を目指します。

プラズマ乳酸菌を通じた免疫ケア習慣の定着・浸透を目指す

当社グループは、プラズマ乳酸菌を通じた免疫ケア習慣を世界に広げ、「免疫ケアといえばキリングループ」といわれる状態になることを目指しています。一方で、免疫ケアの重要性は8割以上の方が理解している一方、行動に移せている人は1割程度にとどまります。これはお客様がどうやって免疫ケアを行えば良いのか認知していないことによるものであると調査の結果分かっています。当社グループは手軽に免疫ケアができるように、自社商品の魅力化・ラインアップ拡大を進めるとともに、パートナー企業と連携して、お菓子や青汁など、自社だけではアプローチできないお客様にもプラズマ乳酸菌をお届けできる環境をつくりました。今後も、より多くの人々にプラズマ乳酸菌を通じた免疫ケア習慣を広げていくことで、世界の人々の健康で前向きな日常生活に貢献していきます。



キリンホールディングス

ヘルスサイエンス領域



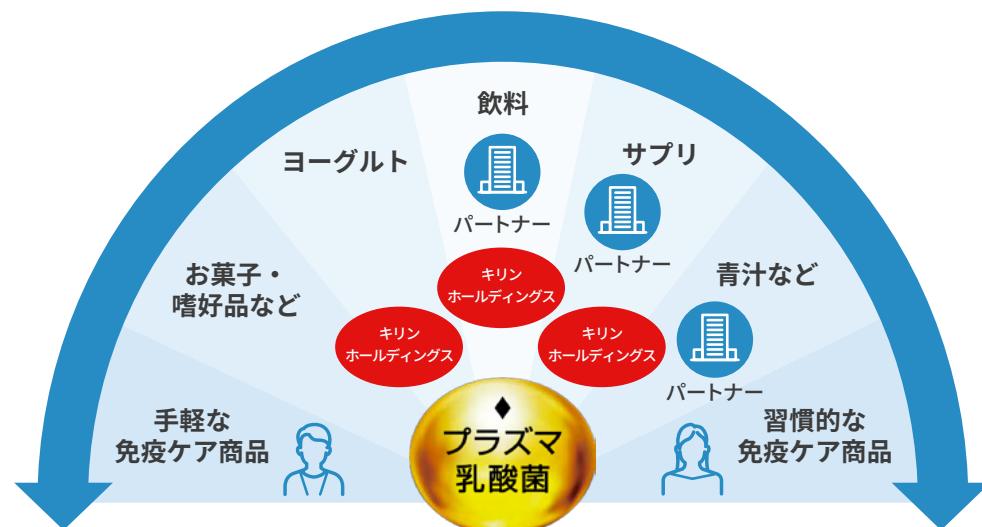
キリンホールディングス ヘルスサイエンス事業部は、ヘルスサイエンス事業の全体を統括するヘルスサイエンス事業本部の下で、パートナー企業へのスペシャリティ素材の販売などを行うBtoB事業と、サプリメントの通信販売事業などを行うBtoC事業を行っています。

BtoBとBtoCを連携させ、免疫事業において早期に成果を創出

パートナー企業の皆様とタッグを組むことで、お客様接点が飛躍的に拡大します。

また、お客様理解が進むことがイノベーションにつなが

り、より多くのお客様の健康課題解決に寄与します。将来的に、プラズマ乳酸菌の機能性表示食品数は現在の2倍を目指します。



2022年振り返り

- 日本ではここ数年、健康食品市場の成長は限定的で、新型コロナウイルス感染拡大に伴い一時的に拡大した免疫市場も2022年は前年から縮小しました。しかし、長期的には高齢化の拡大や、社会保障費の増加などの社会課題がさらに顕在化することにより市場拡大の機会があると考えられます。また、世界的には、健康食品市場は拡大傾向が続いている。
- 2022年はヘルスサイエンス事業本部を立ち上げ、体制を一新しました。ヘルスサイエンス領域の中長期戦略立案および各社への戦略落とし込み、モニタリングを実行しました。また、キリンビバレッジや協和キリンとの連携や、M&Aの検討、組織能力向上に取り組みました。
- キリンホールディングス直下で管轄する、プラズマ乳酸菌のBtoB、BtoC事業は、「免疫ケア」の習慣化を目指した取り組みを展開。プラズマ乳酸菌関連商品の売上は前年比140%と好調に推移しました。

ヘルスサイエンス領域

キリンホールディングス

2023年取り組み

- BtoBにおいては、プラズマ乳酸菌の導出先であるパートナー企業との連携を強化し、ラインアップをさらに充実させていくことで、生活におけるあらゆるシーンで免疫ケアができる環境をつくります。
- BtoCにおいては、グループの一貫した戦略実行のため、キリンビバレッジなど事業会社と共に複数年先を見据えたプランの策定を行い、計画的なマーケティング活動を実行します。さらに、学術情報の開発を継続し、機能認知の向上につなげていきます。
- 自社BtoCだけでなく、BtoB事業のパートナー企業も巻き込むことで素材の価値向上を図る「BtoB／BtoC連動モデル」の取り組みをさらに進めることで、免疫ケア習慣を浸透させ、市場を大きく拡大します。
- 自社のDtoCチャネルにおいて高付加価値サプリメントのラインアップを拡充していきます。
- 長期的な視点から、スペシャリティ素材のパイプライン充実は、必要不可欠です。そのため、2023年4月にヘルスサイエンス事業本部内にヘルスサイエンス研究所を設立し、事業と研究開発部門を連動させながら新たな素材研究や開発にさらに注力していきます。

事例

「キリン iMUSE 免疫ケア・良眠プラス」
 「キリン iMUSE 免疫ケア・内臓脂肪ダウン」を発売



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



そこで、顕在化したニーズである「睡眠」「内臓脂肪」という健康課題と、免疫ケア習慣化の両立を目指した商品として「キリン iMUSE 免疫ケア・良眠プラス」「キリン iMUSE 免疫ケア・内臓脂肪ダウン」を発売しました。

実は、「睡眠」「内臓脂肪」は免疫低下リスクの要因にもなっています。私たちは、ダブルケアの重要性を啓発することで、免疫ケアの必要性を多くのお客様に理解いただくことを目指しました。その結果、お客様から高い評価をいただくとともに、トライアル購入を獲得することができ「キリン iMUSE 免疫ケア・良眠プラス」は2022年の目標比で約170%、「キリン iMUSE 免疫ケア・内臓脂肪ダウン」は目標比約230%の売り上げを達成しました。当社が目指す免疫ケア習慣化に向けた裾野の拡大に貢献できたと実感しています。

「免疫」は健康の土台として非常に重要な役割を担っているものの、効果実感が乏しいことや、「睡眠」や「肥満」といった個別の健康課題とは異なり、ニーズが顕在化しにくいという課題を抱えていました。特に健康意識が低い方に顕著な傾向があり、免疫ケアが必要な方々にどのようにアプローチすればニーズを喚起できるのかが、免疫ケアを日本の健康習慣として定着させていくための大きなテーマでした。

キリンビバレッジ

ヘルスサイエンス領域



キリンビバレッジは1963年の設立以来、約半世紀にわたる歴史の中で培われたキリングループの基本姿勢である「品質本位」「お客様本位」の下、清涼飲料を通じてお客様の期待にお応えすべく、新しい飲料文化の創造に取り組んでいます。キリンビバレッジならではの提案性のあるものづくりと、ブランド・パーサスに基づく一貫したマーケティングでお客様に新たな価値をお届けするとともに、全国を網羅する販売ネットワークと買い場づくりで、食の楽しさもお届けします。

基盤ブランドの再成長とヘルスサイエンス領域の拡大により 高収益化を目指す

キリンビバレッジグループ2022年-2024年中期経営計画（以下、2022年中計）において、既存飲料事業では「キリン 午後の紅茶」「キリン 生茶」を中心とした基盤ブランドの再成長、ヘルスサイエンス領域では「プラズマ乳酸菌入り飲料」の拡大に取り組んでいます。これにより、当社の強みを発揮できる強固なブランドポートフォリオを構築し、

高収益化を目指します。

さらに、将来的に持続可能な事業インフラの整備・確立にも取り組み、生産・物流体制のコスト競争力強化を進めています。これらの取り組みを通じて、キリングループのCSV経営をけん引し、社会課題解決に貢献していきます。

“お客様の毎日に、おいしい健康を。”を、最適なタッチポイントで提供し、
お客様に支持される強いブランドづくりにより高収益化を実現。
キリングループのCSV経営をけん引し、社会課題解決に貢献する

2023年戦略方針

戦略課題 1

**毎日の健康に貢献する
強固なブランドポートフォリオの構築**

- ① プラズマ乳酸菌入り飲料による高収益化
- ② 基盤ブランド育成による再成長

戦略課題 2

**毎日の健康に貢献する
事業インフラの整備・確立**

- ① 生産・SCM のコスト競争力強化

2022年振り返り

- 国内飲料市場は、2022年3月まではまん延防止法等重点措置の影響がありましたが、4月以降は経済活動・人流の回復や夏の好天などにより前年を上回りました。また、新型コロナウイルス感染症の完全終息が見通せない中で健康意識のさらなる高まりにより、機能性・無糖茶カテゴリーが伸長^{*1}しました。
 - このような環境の中、「既存飲料事業」における基盤ブランドへの注力や「ヘルスサイエンス領域」におけるプラズマ乳酸菌入り飲料の新商品上市やリニューアル活動により、年間累計販売数量が「キリン 午後の紅茶」は前年比103%、「キリン 生茶」は102%、「プラズマ乳酸菌入り飲料」は126%で着地しました。
- *1 株式会社食品マーケティング研究所調べ（2022年実績）

2023年取り組み

- 成長戦略を統合・加速する上位概念として、「お客様の毎日に、おいしい健康を。」（お客様との約束）を新たに制定しました。キリンビバレッジの競争優位の核となる「健康」にフォーカスし、健康を

ヘルスサイエンス領域

キリンビバレッジ

起点とした商品やサービスを通じて、心と体の健康につながるおいしさをお届けするとともに、キリングループ環境ビジョンに基づく「持続可能な容器包装」への取り組みと、人と社会をつなぐ未来の「コミュニティ」への貢献を進めます。

- 2023年は、2022年中計で掲げた方針に基づき、成長ドライバーである「ヘルスサイエンス領域」へのリソース集中・投資強化を進めるとともに、中高価格帯商品の拡張にチャレンジします。
- 「プラズマ乳酸菌入り飲料」のポートフォリオ強化、およびファンケルとの協業加速により、将来に向けた高収益化を目指していきます。

事例

「免疫ケア」習慣化への取り組み



キリンビバレッジ
マーケティング部
松岡 祥子



キリンビバレッジ
営業部
桑原 美奈



「キリン iMUSE 朝の免疫ケア」は、「免疫ケア」を新しい健康習慣として世の中に広げ、「みんなが元気に過ごしてほしい」という思いで生まれた商品です。小容量の飲むヨーグルト・乳酸菌飲料は朝に飲まれることが多く、また、朝の行動は習慣化しやすいことが分かっていました。この市場に、手軽にプラズマ乳酸菌を摂取できる免疫機能の機能性表示食品を発売することで、「免疫ケア」という提案を通じて新しい市場の創造を目指しました。

手軽においしく飲み続けていただくためには容量や味覚が大事なポイントです。忙しい朝のプラス1品として取り入れやすい容量、冷蔵庫の中にストックしやすい容器を重視し、当社グループでは初めて100mlペットボトル容器を採用しました。味覚は爽やかなヨーグルトテイス

トで、毎朝飲み続けやすいおいしさにこだわって開発しました。

容量や味覚だけでなく、「売り場」や「売り方」にもこだわりました。これには営業部門やSCM部門との連携が欠かせませんでした。小容量の飲むヨーグルト・乳酸菌飲料は、そのほとんどがチルドカテゴリーでの販売です。新習慣の定着による新たな市場創造を目指して、当社が直接お取引先と連携して市場をつくっていきたい、という思いから、2022年3月の「キリン iMUSE 朝の免疫ケア」全国販売開始に向け、チルド物流体制やチルドカテゴリーバイヤーとの商談の仕組みを構築しました。

また、習慣化を推進するため「まとめ買い用」の販売形態を開発当初から計画していました。このカテゴリーでのまとめ買い用商品は10本パックが主流でしたが、営業から「トライアル時期に10本のまとめ買いは購入障壁が高そう」などの情報が寄せられました。そこで、トライアルを促しつつ、まとめ買いのハードルを下げるために、「6本パック」の形態で販売することにしました。この6本パックは、お客様の免疫への意識の高まりが飲用の習慣化につながっていくにつれ、自分のためだけでなく「誰かのため」に購入している方からも好評いただき、小容量の乳酸菌入り飲料として着実に販売を伸ばしました。

2023年3月からは、機能とおいしさがより伝わるよう、ネーミング・デザインを刷新して新たに「キリン おいしい免疫ケア」として発売しています。多くのお客様に毎日の暮らしの中に免疫ケアの習慣を取り入れていただくことで、免疫ケア市場のさらなる拡大を目指していきます。

ヘルスサイエンス領域

キリンビバレッジ

事例

キリン×ファンケル カロリミット
アップルスパークリング

キリンビバレッジ
マーケティング部
松岡 祥子



株式会社ファンケル
健康食品事業本部商品企画部
商品企画第二グループ
柿木 紗音

当社グループとファンケル両社のシナジーをさらに高めていく協議の中で、世の中の「不」の解消を経営理念としているファンケルとともに、おいしい飲料で健康悩みを解消し、体も心も満たす健やかな日常を過ごす後押しをしたいという思いから、開発が決定しました。

ファンケルのロングセラーサプリメント「カロリミット」とコラボした、食事とも一緒に楽しめるアップルスパークリング。難消化性デキストリンの働きで、食事の糖や脂肪の吸収を抑えます。パッケージの側面のカロリミット紹介文に「カラダもココロも満たす」と書いていますが、これは「おいしく食べる幸せにより、ココロもカラダも満たされる状態」を意味しています。

飲料に対して特定保健用食品や機能性表示食品などの期待が高まるのは40代以降^{※2}となっており、特定保健用食品や機能性表示食品と、炭酸の組み合わせは食事のシーンで受容されています。特定保健用食品・機能性表示食品×炭酸のボリューム層は40～50代男性^{※3}となっており、この層は自動販売機利用率も相対的に高いため、自動販売機チャネルをメインに発売しました。現在は、手売りチャネルへの展開も検討しています。

※2 キリンホールディングス調べ

※3 インテージSCI (70代含む)、全国、2022年1月1日～
2022年12月31日



小岩井乳业

ヘルスサイエンス領域



小岩井乳业は、明治24年の創業以来、岩手山南麓の不毛の原野を緑豊かな環境へ地道に開墾し、わが国の畜産や乳製品のパイオニアとして歩んできた「小岩井農場」を原点とした企業です。120余年にわたる先人たちの不屈のチャレンジ精神と環境との共生の中で培われてきた誠実な取り組みを大切にし、丁寧なものづくりを通じた安全・安心で価値ある商品をお届けします。「小岩井ならではの価値」を追求し、お客様との絆を育みながら、当社ならではの創造的で魅力的な価値ある商品を提案し、より多くのお客様の「おいしい」「うれしい」の期待にお応えすることで、豊かな食生活に貢献します。

収益基盤固めと人財育成に取り組み、小岩井ブランドの価値をさらに高める

お客様接点の拡大に向けては、これまでと変わらず小岩井ブランドの商品価値を正しく伝え、ブランド価値向上し続けることが必要です。これからも、小岩井ブランドの価値イメージと体験(喫食)機会を増やし間口拡大に努めることで、収益改善を図っていきます。

小岩井ブランドのもつ価値の訴求を継続し、ブランド力を向上

お客様接点の拡大

1 生乳群の再成長

生乳群の再成長に向けて、お客様との接点拡大を図る。

生乳100%ヨーグルト

回転UP
(店当たり販売数量拡大)

生乳だけで作った脂肪0(ゼロ)

リニューアル
カバレッジ・回転UP

2 ヘルスサイエンス領域の持続成長

機能性領域で「免疫ケア」=「iMUSE」のイメージを定着させ、継続成長。

iMUSE(イミューズ)

新商品発売
カバレッジUP

3 マーガリンの好調維持

停滞する市場で好調を維持するマーガリンの成長を達成。

マーガリン

リニューアル
カバレッジUP

収益改善

直送化、直取引化、条件見直し、不採算商品改善など

2022年振り返り

- 発酵乳(ヨーグルト)、乳製品(バター、マーガリン、チーズ)ともに市場は微減だった中で、小岩井ブランドの育成に取り組み、主力の「小岩井 生乳(なまにゅう)100%ヨーグルト」シリーズ、「小岩井 マーガリン」2品が堅調に推移しました。
- 「小岩井 iMUSE(イミューズ)ヨーグルト」シリーズが前年比約4割増と大幅に増加しました。
- 原材料や包装材価格、物流、エネルギーコストの上昇があったものの、機敏に価格改定も実行し增收を達成しました。

2023年取り組み

- 小岩井農場を原点に、長年培った乳の恵みを生かした確かなものづくりで、小岩井乳业ならではのおいしさと健康で楽しい時間をお客様にご提供し続けるため、小岩井ブランド価値向上と、それを支える人財育成に積極的に取り組みます。
- 発酵乳(ヨーグルト)の再成長と、乳製品(バター、マーガリン、チーズ)の収益性改善に努めます。
- 発酵乳では、商品のおいしさ、機能、品質の高さを訴求し、喫食体験を増やすことで、新たな顧客ならびにコアユーザーの拡大を目指します。

ヘルスサイエンス領域

小岩井乳業

- 主力の「小岩井 生乳（なまにゅう）100%ヨーグルト」では、フルーツとの食べ合わせ提案なども実施。また、「小岩井 生乳だけでつくったおいしい脂肪0（ゼロ）ヨーグルト」は、より酸味を抑えたおいしい味覚にリニューアルを実施。キリンホールディングスの独自素材であるプラズマ乳酸菌を1,000億個含有した「小岩井 iMUSE（イミューズ）ヨーグルト」シリーズでは、「小岩井 iMUSE（イミューズ）ヨーグルト砂糖不使用」を新発売し、「甘さ控えめ」「低脂肪」「砂糖不使用」と3つのラインアップを揃えます。
- キリングループ全体のプラズマ乳酸菌事業はBtoC事業に加えて、BtoB事業としての素材販売も好調に推移しており、菌体の需要が拡大しています。そこで、小岩井乳業の東京工場ではプラズマ乳酸菌の新ラインを稼働することで、菌体の製造能力を倍増します。
- 乳製品群ではマーガリン群をリニューアルし、販売を強化していきます。
- 人財育成・成長については、各部門に必要なスキルの可視化と計画的な人財育成を進め、従業員が生き生きと働く組織づくりに引き続き注力します。

事例

「小岩井 生乳100%ヨーグルト」をはじめとした商品の価値提案



小岩井乳業
首都圏支店
販売推進第二部
青木 祥平



小岩井乳業
首都圏支店
営業企画部
三善 大地



小岩井乳業
首都圏支店
営業企画部
塙脇 優



小岩井乳業
首都圏支店
営業企画部
高橋 沙季



お客様の購買に価格が影響するのは間違いない、値上げをすれば一般的に需要は減ります。昨今の消費者物価の上昇は、結果として、ブランド力の重要度が増したともいえます。

そのような厳しい市場環境の中、今まで「小岩井 生乳（なまにゅう）100%ヨーグルト」をご購入いただいた

お客様も、値上げによって購買しなくなる、あるいは購買頻度が下がる方が一定程度発生することを想定しました。そのため、価格政策だけに頼らず、一人でも多くのお客様に「おいしさ」を実感いただき、多少価格が高くてもその価値を認めていただける施策を実施しました。

一つは、お客様においしさを実感いただくためのサンプリング活動による喫食体験の創出です。実現可能なスーパーの店頭でサンプリングを実施し、当社ヨーグルトの「酸味の少なさ、ミルク感、なめらかさ」、そのおいしさを実感いただきました。おいしさは言葉では伝わりにくいので、やはり食べてもらうこと（喫食体験）が重要と考えています。

もう一つは、店頭やオウンドメディアでのレシピ提案の強化です。新型コロナウイルス感染拡大以降のヨーグルトを食材として使用する機運の高まりに合わせ、店頭POP、当社ホームページ、Instagramでの提案訴求を強化しました。ホームページにおけるレシピや商品に対し、お客様がコメントをより投稿しやすく、閲覧しやすくなるよう改善しました。

値上げによって一時的に離れてしまうお客様、あるいはまだこの商品を口にしたことがないお客様にも、当商品のおいしさを実感いただくことで、購買意欲を喚起していきます。私たちは、生乳100%のおいしさ、機能がもたらす価値を通じて、お客様の心と体の健康に貢献するとともに、売り上げ拡大を目指します。

協和発酵バイオ

ヘルスサイエンス領域



協和発酵バイオは1949年協和発酵工業として設立し、2008年キリングループに合流しました。機能性アミノ酸や核酸に代表される医薬品原料やヘルスケア素材を製造し、お客様へ提供しています。その用途は幅広く、健康食品・医薬品原薬・中間体・細胞培養培地・化粧品など多岐にわたります。市場ニーズに沿った機能性素材を開発し、各分野へ供給することにより、世界の人々の健康と豊かさに貢献することを目指しています。

スペシャリティ素材の販売強化に取り組む

中長期戦略としては、スペシャリティ素材の販売強化に取り組むことで、収益改善の実現を目指しています。アミノ酸事業の大幅縮小を実行するとともに、あらゆる選択肢を念頭に抜本的な構造改革を前倒しで実現していきます。また、スペシャリティ素材であるシチコリン^{※1}とヒトミルクオリゴ糖^{※2}に資源を集中します。

※1 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きをもつ、体内に存在する成分。世界各国で脳疾患の治療薬や認知機能向上をサポートする健康食品などに利用されている素材

※2 母乳に含まれるオリゴ糖の総称。200種類以上が母乳中に含まれており、「免疫」「脳機能」などに寄与する研究成果が報告されている



2022年振り返り

- 2022年は、新型コロナウイルス感染拡大や原材料などの高騰などにより、収益面・販売面で厳しい影響を受けました。こうした背景の中で、元々縮小する予定であった低収益のアミノ酸事業の構造改革を急ぐ必要があり、資産を大幅に減損するという経営判断をしました。
- 一方で、今後の事業の成長を担うスペシャリティ素材である、シチコリンとヒトミルクオリゴ糖については順調に取り組みを進めています。シチコリンは製造工場を増設するとともに、市場の大きい北米エリアでの販売体制を強化しました。ヒトミルクオリゴ糖についてはタイに製造工場を新設し、上市に向けた準備を着実に進めています。

2023年取り組み

- シチコリンとヒトミルクオリゴ糖の販売を強化し、コモディティ化しているアミノ酸事業の縮小を計画から前倒しして実行していきます。
- シチコリンは2023年には150億円の市場規模に達すると見込まれています。山口事業所（防府市）に設備を増設し、2023年内に健康食品用の商業製造に向けて試運転を開始します。また、スペシャ

ヘルスサイエンス領域

協和発酵バイオ

リティ素材に特化するために営業体制の再編を行った米国に注力し、シチコリンの製品ブランドであるCognizin（コグニチン）のブランディングを強化、販売戦略をさらに強化していきます。

- ヒトミルクオリゴ糖入り粉ミルク市場の2022年～2027年における年平均成長率は20%～30%程度^{※3}と見込まれています。機能性に関する研究を強化しつつ、世界各国における上市に向けた規制対応を進め、営業活動を推進していきます。今期中に東南アジアでの販売開始を目指します。THAI KYOWAから安定的に、安全で高品質なヒトミルクオリゴ糖を供給することで、世界中の乳幼児の健全な発育と成長に寄与します。

- 2023年4月に設立された「ヘルスサイエンス研究所」との連携を深めて、上記2品のスペシャリティ素材だけでなく、次世代を担う開発パイプラインの拡充を推進します。

※3 Barclays, "HMOs the next frontier of Infant Formula innovation", March 2022

ヒトミルクオリゴ糖入り粉ミルク市場の年平均成長率は、2022年～2027年にかけての予測値

事例

ヒトミルクオリゴ糖の生産設備が完成



THAI KYOWA
社長
長野 宏



協和発酵バイオ
営業マーケティング部
落合 将之



THAI KYOWA ヒトミルクオリゴ糖生産設備 外観

協和発酵バイオは、2000年に世界で初めて^{※4}工業レベルで大量生産が可能なヒトミルクオリゴ糖生産技術を確立しました。

ヒトミルクオリゴ糖は母乳に含まれるオリゴ糖^{※5}の総称です。母乳に含まれる固形成分の中で、ラクトース、脂質に次ぐ、三番目に多い成分で、これまでに200種類

以上のヒトミルクオリゴ糖が母乳から発見されています。牛乳や他哺乳類由来の乳にはほとんど含まれず、特にヒトの初乳に多く含まれることから、乳幼児にとって重要な成分であることが知られています。ヒトミルクオリゴ糖入り粉ミルク市場は欧米で継続的に伸長しているだけでなく、人口増加が見込まれる中国・東南アジア地域でも消費拡大が期待されており、今後の年平均成長率は20%～30%程度と予測されています。

今回、消費拡大が見込まれるアジアへの展開と、優秀な人財やヒトミルクオリゴ糖の生産に必要な原材料が確保できる利点を踏まえ、キリングループのエンジニアリング部門の知見と技術を集約させてTHAI KYOWAにHMO生産設備を建設しました。ヒトミルクオリゴ糖の製造は2022年から開始し、2023年から粉ミルクメーカーなどへの販売を始めるとともに、当社グループ内の商品開発も行い、ヒトミルクオリゴ糖のニーズが高い世界各国への展開を目指します。

※4 Tetsuo Endo et. al., Appl. Microbiol. Biotechnol. 53, 257-261 (2000)

※5 数個の单糖が結合した糖類。ヒトミルクオリゴ糖は主にグルコース、ガラクトース、フコース、N-アセチルグルコサミン、N-アセチルノイロラミン酸によって構成される

食領域

キリングループは、1907年の創業より、100年以上にわたって酒類事業と飲料事業を展開し、成長を続けてきました。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、豪州のライオンや北米のフォアローゼズ・ディスティラリー、コーク・ノースイーストなどをグループに迎え入れ、多様なブランド展開を全世界で行っています。祖業であるビール事業を中心に、現在もグループの基盤となる事業領域の一つです。

プレミアム戦略と 生産性の向上により、 サステナブルな利益成長を実現

キリングループにおける主要な市場は、日本、オーストラリア、北米です。これらの市場はいずれも成熟市場であり、今後も急激な販売数量の成長は見込めません。従つて、歴史や文化などにひも付くローカルなニーズを満たしながらも、グループ全体で「既存ブランドの成長」に加えて、「プレミアム戦略の推進」によるトップライン成長を目指します。また外部環境や組織の変化に対応した「生産性の向上」に取り組み、継続的な利益成長を実現します。

酒類事業においては、各領域で展開するクラフトビール事業の推進によるプレミアム化を目指します。まだカテゴリーとして拡大余地があるとみているクラフトビールでは、日本ではキリンビールが、オーストラリアおよび北米市場ではライオンが、クラフトビールのプラットフォーム構築推進を担います。成熟市場である北米においては、複数のブ



ルワリーの統合によるシナジー効果を見据えたM&Aも検討していきます。

飲料事業においても課題は同じです。日本市場では健康にフォーカスし、付加価値の高いヘルスサイエンス領域の商品群を強化していくことで、利益率改善に努めます。北米では、ボトラービジネスを展開していますが、適切な価格戦略やプロモーション戦略によるマージンの改善を図ることで、高水準の利益率を保持していきます。

キリンビール

食領域



キリンビールは1907年の創業以来、「お客様本位」、「品質本位」の基本姿勢に基づき、いつの時代もお客様に新しい価値を提供するさまざまなチャレンジを行ってきました。「キリン一番搾り生ビール（以下、一番搾り）」など、お客様にご支持いただける価値・商品を創造し続けるとともに、クラフトビールのような新たな価値をお客様へ提案することで「ビールカテゴリーの魅力化」を推進します。このような活動を通じ、お客様に寄り添いながら身近な存在として豊かで幸せな未来を創造します。

2023年も引き続き「強固なブランド体系の構築」と 「新たな成長エンジンの育成」を軸に企業価値を最大化する

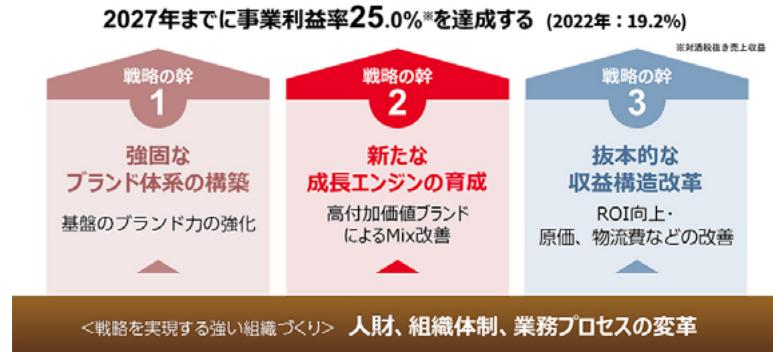
3つの幹に基づく戦略を実行し、中長期的な成長を目指します。

1つ目は、既存事業におけるブランド育成です。酒税改正を見据え、投資の選択と集中を行い、強固なブランド体系を構築していきます。

2つ目は、今後の利益成長を加速させる新たな成長エン

ジンの取り組みの強化です。成長ポテンシャルがあるクラフトビール市場において、あらゆるチャネル接点を活用したクラフトビールの商品やサービスの展開を行っていきます。

3つ目は、収益構造改革です。コロナ禍や酒税改正などさまざまな外部環境の変化に適した組織体制や生産・物流体制を構築し、生産性の向上を目指します。



2022年振り返り

- 2022年はウィズコロナの生活が定着し、ビール市場は飲食店での消費回復もあり大きく伸長しました。その中で当社は「強固なブランド体系の構築」と「新たな成長エンジンの育成」の2つの戦略を軸に、企業価値の最大化を目指しました。
- ビールカテゴリーでは「一番搾り」、「SPRING VALLEY (スプリングバレー)」ブランドがけん引し、前年比約104%と2年連続の対前年プラスで着地しました。

2023年取り組み

- 10月の酒税改正で高まる予測されるビール需要に応え、強固なブランド構築のために「一番搾り」を2年ぶりにリニューアルします。さらにクラフトビール事業ではお客様接点を統合した包括的なアプローチを実施し、新たな成長エンジンとして育成します。
- 「一番搾り」ブランドとクラフトビールの2領域へ投資を集中し、さらなる成長を目指します。
- クラフトビールは4つのポイント(①認知・理解 ②体験 ③接点 ④品質)を統合した包括的なアプローチを実施することで、クラフトビールならでは

食領域

キリンビール

の体験を創出します。その取り組みをけん引するブランドとして、「SPRING VALLEY 豊潤<496>」をリニューアルし、育成に注力していきます。

- ノンアルコールカテゴリーでは、ビールが飲めないときの代替ではなく、飲み物として好きだから日常的に飲むものとしてシーンを波及させていきます。そのために「キリン グリーンズフリー」の販売強化や機能性表示食品である「キリン カラダフリー」などニーズに応じたブランドポートフォリオでお客様の求める価値を提供していきます。
- RTDカテゴリーは基幹ブランドである「キリン 氷結[®]」を軸にしながら、「麒麟特製」や「キリン 本搾りTM チューハイ」を通じて多様なニーズに応えていくことで、強固なブランド体系を構築します。
- コロナ禍の影響による家飲み需要の高まりもあり、お客様はRTDにも付加価値を求めたり、食中酒としてすっきり爽快な味を求める傾向があります。昨年から拡大を続ける「キリン 氷結[®]無糖」にも引き続き注力し、拡大するニーズへ応えていきます。

事例

クラフトビールカテゴリー創造への取り組み



キリンビール
事業創造部 主査
牧原 達郎



キリンビール
事業創造部 主査
久保 育子

クラフトビールカテゴリーの拡大に向けて、お客様に多様なクラフトビールの世界を知っていただくために、2022年も国内のクラフトブルワリーと連携した取り組みを展開しました。まず、会員制生ビールサービスの「ホームタップ」ではクラフトビールならではの選べる楽しさをお客様に訴求するため、ラインアップの拡充を図りました。ヤッホーブルーイング社の「よなよなエール」、「インドの青鬼」、Far Yeast Brewing社の「東京ホワイト」など提携するクラフトブルワリー商品を販売し、大変好評いただきました。また、全国のクラフトブルワリーの品質向上に向けて、キリンビールとしての品質支援の取り組みも開始しました。キリングループが培ってきた醸造に関するノウハウを生かし、品質分析や品質向上に向けた技術や知見を伝える仕組みを構築し、業界全体のさらなる品質向上を図ることで、この先もビールが社会にとって魅力的で価値のある存在であることに貢献することを目指しました。

さらに2022年は、「SPRING VALLEY シルクエール<白>」発売に伴い「ビールの新たな楽しみ方」の提案を

目指し、スプリングバレーブルワリー東京を拠点に「おいしさ感動体験会」を開催したところ、2日間で713人のお客様に参加いただき、6割以上がSNSに感想を投稿するなど、クラフトビールの体験に関して大きな反響をいただきました。私たちは、「SPRING VALLEY」ブランドを中心としたクラフトビールへの取り組みを強化し、ビールにまだ魅力を感じていないお客様にも「ビールって、こんなにおいしいものなんだ」という感動体験を創出していくきます。

ブランドとしては好調に推移する一方で、カテゴリーとしてクラフトビールの認知率に関してはまだまだポテンシャルがあると考えています。2023年は、①認知・理解②体験③接点④品質の4つのポイントを中心に、お客様接点を統合した包括的なアプローチを実施し、クラフトビールならではの体験を強化していきます。クラフトビールの魅力をお伝えするため、「SPRING VALLEY」ブランド初の限定品「SPRING VALLEY サマークラフトエール<香>」を契機とした価値提案に力を入れます。さらに、クラフトビールカテゴリーの魅力を伝える新TVCの放映やクラフトブルワリーとの協働イベント「クラフトビールフェスティバル」の実施、全国の「タップ・マルシェ」を取り扱いいただいている飲食店と展開する「コラボショップ」などあらゆるお客様接点を生かし、この先もずっと愛される“ビールの未来”に向けて、クラフトビールカテゴリー創造に本気で取り組んでいきます。



ライオン

食領域

オーストラリアに本社を置くライオンは、設立以来1世紀以上にわたり、アルコール飲料とノンアルコール飲料の製造、マーケティング、販売、流通を手掛けています。ライオンは人々のつながりの中心にあるとの考え方から、社会的責任をもって、人と人を結び付けることを使命としています。2009年にはキリンホールディングスの傘下に入り、オーストラリア、ニュージーランド、米国とグローバルに展開しています。



主力ブランドの再成長に加え、 北米や豪州におけるクラフトビールを中心としたプレミアム戦略を推進

ライオン社は、「XXXX（フォーエックス）」等重点ブランドへのマーケティング活動を強化します。

好調なクラフトビールでは、北米や豪州における事業基

盤強化に注力します。また、事業運営モデルの変革により、コスト削減と持続的な成長を目指します。



2022年振り返り

- 豪州の酒類市場は、業務用市場が新型コロナウィルス感染拡大の影響から回復傾向にあった一方で、家庭用市場は軟調に推移しました。ライオンにおいても業務用はコロナ禍前の水準まで回復し、家庭用は主力ブランドの「フォーエックス」を中心としたマーケティング活動の強化により、前年並みとなりました。
- 2021年に取得したFermentum社の貢献により、クラフトビールカテゴリーも好調に推移しました。
- 北米においては、ニュー・ベルジヤン・ブルーイング社の「Voodoo Ranger」ブランドの成長や、ベルズ・ブルワリー社の統合により、2桁成長を実現しました。

2023年取り組み

- ライオンは、「フォーエックス」や「Tooheys」、「Hahn」などの注力ブランドへのマーケティング活動を強化し、トップライン成長を目指します。
- 好調なクラフトビールでは、豪州や米国における製造ラインの拡充など基盤強化を図りながら、成長を目指します。
- 効率性・柔軟性の向上による顧客サービス改善とコスト削減を行うとともに、酒類事業に適したコーポレート機能になるための本社機能の最適化を行うことで、持続的な成長を目指します。

食領域

ライオン

事例

2021年11月より連結化された
Fermentumのクラフトビールブランド
「Stone & Wood」の拡売



ライオンは、大手メーカーながらクラフトブルワリーの創業者精神をリスペクトし、ブランドイメージを高く保ちながらスケールアップすることでクラフト市場をけん引してきました。その考え方方がオーストラリア1位の独立系クラフトブルワリー「Fermentum」の共感を得たことに加え、ビジネスやビール醸造に対する共通する価値観も多く、高い相乗効果が見込まれると判断し、2021年11月にFermentumを連結化しました。2022年、ライオンはFermentumとの統合を成し遂げ、家庭用市場が軟調に推移する中、当初見込んでいた計画を達成しました。主力ブランドであるStone & Woodは、ライオングループの主力商品として、豪州市場での成長が期待されています。

キリンビバレッジ

食領域



キリンビバレッジは1963年の設立以来、約半世紀にわたる歴史の中で培われたキリングループの基本姿勢である「品質本位」「お客様本位」の下、清涼飲料を通じてお客様の期待にお応えすべく、新しい飲料文化の創造に取り組んでいます。キリンビバレッジならではの提案性のあるものづくりと、ブランド・パーパスに基づく一貫したマーケティングでお客様に新たな価値をお届けするとともに、全国を網羅する販売ネットワークと買い場づくりで、食の楽しさもお届けします。

基盤ブランドの再成長とヘルスサイエンス領域の拡大により高収益化を目指す

キリンビバレッジグループ2022年-2024年中期経営計画（以下、2022年中計）において、既存飲料事業では「キリン 午後の紅茶」「キリン 生茶」を中心とした基盤ブランドの再成長、ヘルスサイエンス領域では「プラズマ乳酸菌入り飲料」の拡大に取り組んでいます。これにより、当社の強みを発揮できる強固なブランドポートフォリオを構築し、高収益

化を目指します。

さらに、将来的に持続可能な事業インフラの整備・確立にも取り組み、生産・物流体制のコスト競争力強化を進めています。これらの取り組みを通じて、キリングループのCSV経営をけん引し、社会課題解決に貢献していきます。

2023年戦略方針

“お客様の毎日に、おいしい健康を。”を、最適なタッチポイントで提供し、お客様に支持される強いブランドづくりにより高収益化を実現。
キリングループのCSV経営を牽引し、社会課題解決に貢献する

戦略課題 1

**毎日の健康に貢献する
強固なブランドポートフォリオの構築**

- ① プラズマ乳酸菌入り飲料による高収益化
- ② 基盤ブランド育成による再成長

戦略課題 2

**毎日の健康に貢献する
事業インフラの整備・確立**

- ① 生産・SCM のコスト競争力強化

2022年振り返り

- 国内飲料市場は、2022年3月まではまん延防止法等重点措置の影響がありましたが、4月以降は経済活動・人流の回復や夏の好天により前年を上回りました。
- 新型コロナウイルス感染症の完全終息が見通せない中で健康意識のさらなる高まりにより、機能性・無糖茶カテゴリーが伸長しました。
- このような環境の中、当社は「既存飲料事業」と「ヘルスサイエンス領域」の両輪を回して持続的成長に向けた取り組みを推進し、注力する基盤ブランドが好調に推移しました。「キリン 午後の紅茶」は前年比103%、「キリン 生茶」は前年比102%、「プラズマ乳酸菌入り飲料」は前年比126%で着地しました。

2023年取り組み

- 成長戦略を統合・加速する上位概念として、「お客様の毎日に、おいしい健康を。」（お客様との約束）を新たに制定しました。キリンビバレッジの競争優位の核となる「健康」にフォーカスし、健康を起点とした商品やサービスを通じて、心と体の健康につながるおいしさをお届けするとともに、キリ

食領域

キリンビバレッジ

ングループ環境ビジョンに基づく「持続可能な容器包装」への取り組みと、人と社会をつなぐ未来の「コミュニティ」への貢献を進めます。

- 2023年も、2022年中計で掲げた「基盤ブランドの再成長」という方針は変更せず、「キリン 午後の紅茶」「キリン 生茶」への資源集中と中高価格帯拡張へのチャレンジを行います。
- お客様本位・品質本位に立ち返り、品質を大切にする風土を醸成し、誇りと責任をもてる組織への転換と機能強化を促進していきます。具体的には、マーケティングの組織能力・業務プロセスの強化、生産・SCM体制の最適化、ICT環境整備と活用への取り組みなどを推進していきます。

事例

「キリン 午後の紅茶」の取り組み



キリンビバレッジ
マーケティング部
大竹野 晋平



「キリン 午後の紅茶」は、キリンビバレッジだけでなく当社グループの中で最も多くのお客様に支持されているブランドの一つで、清涼飲料における紅茶カテゴリーの中で最もお客様の支持をいただいているブランドです。1986年の発売以来、日本初のペットボトル入り紅茶を発売するなど、常に日本のパッケージ入り紅茶飲料として新しい挑戦を続け、紅茶市場をけん引してきました。2022年も「いつでもお客様に幸せなときめきを届ける」というブランドパーソナリティに基づき、「キリン 午後の紅茶 ストレートティー」「キリン 午後の紅茶 ミルクティー」「キリン 午後の紅茶 レモンティー」を定番の

3品と位置付け、いつでもどこでも紅茶が楽しめる機会をお客様に提供してきました。

また、もっと多くのお客様に紅茶を飲む機会を提供したい、日本に紅茶を飲む文化を定着させたい、という思いから無糖紅茶飲料である「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」の育成にも取り組んでいます。日本では、緑茶を中心に食事中や休憩時などあらゆるシーンで無糖茶を飲用する文化は広く根付いており、無糖茶と同じように無糖紅茶を皆様に飲んでいただく機会を増やしていくことが、お客様へ新しい紅茶の価値を提供できると考え、2011年より「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」を発売しています。約11年にわたるブランド育成により、無糖紅茶に対する認知やイメージは着実に広がっています。加えて、昨今の健康志向の高まりから、無糖茶飲料へのニーズも一層高まっています。2022年は、「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」の3年ぶりフルリニューアルや「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖 香るレモン」のリニューアルに取り組み、商品の鮮度向上を図るとともに、「お弁当に合う紅茶」として大々的にプロモーションを行ったことで、「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」シリーズは10年連続で販売実績が伸長、2年連続で1,000万ケースを超えるシリーズへと成長しました。

これからも、単なる紅茶飲料としての味覚価値を届けるだけでなく、社会課題の解決に貢献するブランドとして、健康・コミュニティ・環境の3つの領域を中心に、さまざまな社会的価値の提案を行っていきます。

メルシャン

食領域



メルシャンは「ワインのおいしい未来をつくる」というワイン事業スローガンの下、メルシャンの社名（フランス語のMerci（感謝する）+an（人））のもつ「感謝」の通り、社会や自然の恵みに対しての「感謝」、お客様をはじめとする全てのステークホルダーの方々への「感謝」の思いを大切に、心豊かな社会の実現に向けた企業活動を実践します。

ワインのリーディングカンパニーとして、常にお客様基点の経営を実践し、安全・安心で、お客様にとって付加価値の高い魅力的な商品・サービスをこれからもお届けすることで、ワイン市場を魅力的なものにし、新たなワイン文化をつくることに挑戦し続けます。

他にも、「八代不知火藏」で製造する乙類焼酎などの蒸留酒事業や、ワインや焼酎造りで培った技術を生かした梅酒事業を展開し、長年にわたり高い評価をいただいています。

CSV経営を軸とし、お客様のインサイトを捉え、 ワインのあるライフスタイルを楽しめる体験価値を提供する

ワインの魅力は多様性があり、ワインへの関与度やTPOによってお客様が求めるワインのタイプは異なります。メルシャンでは、それぞれ異なる魅力をもったブランドがお客様

を迎える「扉」となることで、お客様にワインのある豊かな生活をお届けし、日本で当たり前にワインが楽しめる未来をつくります。



2022年振り返り

- コロナ禍による行動制限の解除に伴い、業務用市場は回復基調にあるものの、家庭用市場の冷え込みは大きくなっています。これを受け、2022年のワイン市場は、ワイン計97%、国内製造ワイン93%、輸入ワイン99%と前年を下回って推移。当社の実績は、数量ベースでワイン計94%、国内製造ワイン93%、輸入ワイン96%の結果となりました。

- 国内製造のワインでは「ビストロ」、輸入ワインでは、高価格帯の「ロバート・モンダヴィ」や注力ブランドの「カッシュエロ・デル・ディアブロ」、そして、2022年に新たに上市した新ブランド「メルシャン・ワインズ」については好調に推移しました。

2023年取り組み

- 各カテゴリーで商品の価値を磨き上げ、ワインの魅力を発信していくことで市場拡大につなげていきます。具体的には、ワイン入門編として国内製造ワインの「おいしい酸化防止剤無添加ワイン」、ワインの楽しみを広げるブランドでは、2022年に新発売した「メルシャン・ワインズ」やチリNo.1ワイナリー※の「カッシュエロ・デル・ディアブロ」、ワイン

食領域

メルシャン

の魅力を伝えるブランドとしては「シャトー・メルシャン」の育成に取り組みます。

- ワイン選びの新たな選択肢となることをを目指して発売した「メルシャン・ワインズ」では、世界の造り手とメルシャンがタッグを組み、日本のお客様のために共創した商品を展開しました。サステナブルで新しいワインの魅力をつくり、お届けしています。また、海外パートナーがもつブランドの付加価値を、ストーリーとともにあらゆるチャネルで発信しています。特に好調な「カッセロ・デル・ディアブロ」に注力し、日本のワイン市場拡大につなげていきます。

- 2023年は、「日本のワイン造り145周年」や「槇子ヴィンヤード開場20周年」など、日本ワインにおける重要な1年となります。「日本を世界の銘醸地に」の実現に向け、お客様体験コンテンツ（地域共生のイベント、特別ツアーなど）を拡充させるとともに、家庭用・業務用チャネルでのさらなる活性化を目指します。具体的には、4月にクオリティシリーズ（藍茜・萌黄・ももいろ）の5年ぶりのリニューアルを実施するなど、トライアルユーザー獲得、「シャトー・メルシャン」の認知・売上拡大を目指します。

※INTELVID-Chile

事例

日本ワインの持続的成長に向け、スタートアップワイナリーへのコンサルティングを開始



メルシャン株式会社
マーケティング部 ブランドグループ
シャトー・メルシャン
シニア・ワインメーカー
藤野 勝久



日本におけるワイン市場が伸び悩む一方、日本ワインの市場構成比は、2015年から2021年までの間に約1.5倍に伸長しており、ワイナリー数も、直近5年で約1.5倍まで増加しました。しかしながら、スタートアップワイナリーの多くは低収益かつ小規模で、ワイン造りを体系的に学べる場所が限られていることも影響し、栽培や醸造技術など品質の面で大きな課題を抱いていま

す。こうした日本ワイン産業における構造的な課題の解決に向け、当社ではワイン造りに精通する人財と、145年にわたるワイン造りの知見を活用し、スタートアップワイナリーへのコンサルティング事業を2022年に開始しました。

具体的には、ワイン用のブドウ栽培やワイン醸造に関する技術的なサポートから、マーケティングや販売までの幅広いコンサルティングなど、当社の人的財産・知的財産を活用し、それぞれのワイナリーの課題に応じた適切な支援を展開しています。現在、宮城県や岩手県などを中心に、合計4つのワイナリーでコンサルティングを実施しています。このコンサルティングを行うことで、日本ワイン市場全体を盛り上げ、ひいてはメルシャンの日本ワインの成長にもつながると信じています。ワイナリーの支援のみならず、日本ワイン産業の持続的な成長に向けて役割を果たし、日本ワイン市場の魅力化・活性化に貢献していきます。

※参考：国税庁「酒類製造業及び酒類卸売業の概況」

コーク・ノースイースト

食領域



コーク・ノースイーストは、1977年にニューハンプシャー州のボトリング事業から始まり、40年以上にわたり米国北東部で事業を展開しています。2019年10月に社名変更し、今では全米のTOP10に入るコカ・コーラ・ボトラーとなっています。コーク・ノースイーストは、お客様においしい飲料をお届けするだけでなく、人財に投資し、お客様の声に耳を傾け、地域社会に貢献することによって、「品質」「情熱」「誠実さ」「多様性」「臨機応変さ」という価値観を実践することを約束します。

価格戦略とコスト管理により、安定的に事業利益を創出する

米国経済の鈍化が予想される中、コカ・コーラブランドの強みを生かした価格戦略、店頭活動を積極的に展開しま

す。さらにSCMに関わるコストマネジメントを強化し、安定的な利益創出を目指します。

2022年振り返り

- 戰略的な価格マネジメントによる売上貢献を実現しました。
- 原材料や人件費などの高騰に対して、適切な価格戦略やコストコントロールを実施し、計画を大幅に上回る実績を残すことができました。
- 価格戦略の一つである値上げはブランドオーナーであるコカ・コーラ社とボトラーズが連携して実施しますが、各地域の特性に即した価格マネジメントが重要になります。コーク・ノースイーストは、売上戦略チームと営業担当、そして各企業との連携により、適切なタイミングでプロモーションを投入、戦略的な販売価格のマネジメントを行った結果、コロナ禍の量販市場の消費拡大も助長し、大幅な売上拡大につながりました。

2023年取り組み

- 2022年と同様、インフレ率と消費者の動向を注視しながら、適切な価格戦略とコストコントロールにより2022年以上の事業利益を創出します。
- カテゴリーごとに価格戦略とプロモーション戦略を策定し、マージンの高いSKUに注力するなど、ケースごとの収益性を向上させます。

食領域

コーク・ノースイースト

- 配送や倉庫のコスト上昇リスクを抑制する取り組みを実施し、生産性を向上させ事業利益を創出していくます。
- 将来の成長基盤拡大のため、積極的に設備投資を実行していきます。ボストンにあるセールスセンター（営業および配送拠点）では、半自動ピッキングシステムを導入し、効率性の改善を目指します。

事例

SAPを活用したデータマネジメントによる生産性の向上



コーク・ノースイースト
IT担当副社長
ポール・ヘーリング



コーク・ノースイースト
ビジネス・インテリジェンス部長
ジェフリー・アルチョウイアック



コーク・ノースイースト
業務担当副社長
デビッド・デュモン



コーク・ノースイースト
物流本部長
マイケル・アダム



コーク・ノースイーストではSAPを活用したデータマネジメントを強化しており、人事、製造、倉庫・配送、販売などの事業オペレーション効率化、コロナ禍から続くサプライチェーン問題、インフレなど多くのコスト上昇が発生する中で、自社のコスト削減・上昇抑制を実現しました。特に配送、倉庫業務、営業などあらゆる部門でのパフォーマンスをリアルタイムで数値化し、確認できるシステムを構築し、各セールスセンター間の比較を行うことで、課題定義、アクションのスピードが向上しました。結果として、各部門の生産性の向上に貢献しています。

医領域



キリングループでは、祖業であるビール事業で培った微生物や細胞の知見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に乗り出しました。今では当社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。

2008年にキリンファーマと協和発酵工業が合併して誕生したのが協和キリンです。同社は抗体技術を核に、最先端のバイオテクノロジーを駆使する研究開発型企業として成長を続けてきました。これからも、日本を代表するライフサイエンス企業として常に新しい可能性に挑戦し、新しい価値の創造によって世界の人々の健康と豊かさに貢献していきます。

日本発のグローバル・ スペシャリティファーマとして、 グローバル戦略品の価値最大化と 開発パイプラインの充実を目指す

協和キリンは、2021年-2025年中期経営計画で掲げた

戦略の幹に基づき、売上収益平均成長率(CAGR)10%以上、2025年時点の事業利益率24%以上、そして2025年以降の持続的成長基盤の確立を目標としています。2023年以降は、日本発の「グローバル・スペシャリティファーマ」として事業基盤を確立するとともに、グローバル戦略品の価値最大化によるトップライン成長と、2025年以降の成長を支える開発パイプラインの進捗および充実を目指します。

グローバル戦略品は着実な成長を続けており、中でも「Crysvita」は2022年の売上収益が1,271億円と、協和キリンとして初めての売上1,000億円を超える製品となりました。2023年春からは、北米での販売活動をウルトラジェニクス社から引き継ぎ、協和キリンによる自販を開始します。2018年の発売以来蓄積されてきたエビデンスやノウハウを有効活用し、さらなる価値最大化に取り組みます。

また、2025年以降の持続的成長

を見据え、「画期的な医薬品の継続的な創出」にも取り組んでいきます。アムジェン社と共同開発しているKHK4083/AMG 451(一般名：rocatinlimab)のPhaseII試験や、昨年Phase I 試験を完了したKHK4951(一般名：tivozanib)のPhaseII試験など、開発パイプラインの進捗を加速。また、協和キリン独自のバイオセレクティブ抗体技術「Regulgent®」を搭載した抗体医薬品の臨床入りを目指すなど、成長のための研究開発投資に注力していきます。

2021年-2025年中期経営計画で掲げる戦略

UMNを満たす医薬品の提供	患者さんを中心においた 医療ニーズへの対応
<ul style="list-style-type: none"> グローバル戦略品の価値最大化 画期的な医薬品の継続的創出 	<ul style="list-style-type: none"> ペイシェントアドボカシー 医薬品にとどまらない価値の提供
Life-changingな価値を実現する 人財・基盤の強化	社会からの信頼獲得
<ul style="list-style-type: none"> 人財育成・組織力・デジタル基盤・その他 	<ul style="list-style-type: none"> 高品質な医薬品の安定供給 地球環境の保全への貢献

医領域

協和キリン

事例

**患者さんの声を聞き、
未充足の医療ニーズの解決に取り組む、
ペイシェントアドボカシー活動を
世界中で展開**



Kyowa Kirin Inc
VP, Public Affairs
Lauren Walrath



Kyowa Kirin International plc,
SVP, Corporate Affairs
Stacey Minton



協和キリン
コーポレートコミュニケーション部
PRグループマネジャー
Gibbs好美

協和キリンでは、2030年に向けたビジョンの達成に向けて「患者さんを中心に置いた医療ニーズへの対応」を戦略の幹の一つに据えています。そうした中、当社では患者さんにより良い医療と生活環境を提供することを目的に、毎年2月最終日の「世界希少・難治性疾患の日（RDD）」に、世界各国でペイシェントアドボカシー活動を展開。患者さんや医師コミュニティとの対話・連携を通じて広く疾患への正しい理解を促すとともに、未充足の医療ニーズの解決に取り組み、病気と向き合う人々に笑顔をもたらすために日々活動しています。

日本では「RDD Japan」への協賛に加え、開催事務局を務めるNPO法人ASridが設立した希少疾患情報コミュニティ「STEP*」にも参画し、患者さんやその家族をはじめとしたステークホルダーの「知りたい」に応える体制づくりを推進。また、社内向けの啓発活動にも積極的に取り組んでおり、乾癬（かんせん）の改善に効果的なラジオ体操の様子や、乾癬患者に向けた食事レシピを再現する様子など、社内SNSに従業員から複数の投稿が寄せられました。

米国では、全米希少疾患患者協議会とともに、米国において希少・難治性疾患のシンボルとされるシマウマにちなみ、疾患の理解拡大を目的とした「#ShowYourStripesキャンペーン」を展開。欧州では、アート作品や新聞の記事広告、オンライン配信のニュース番組などさまざまなメディアを通じ、希少・難治性疾患の患者さんが直面する問題や当社の取り組みについ

て発信を行いました。

オーストラリアでは、X染色体連鎖性低リン血症（XLH）の患者支援団体「XLHオーストラリア」とともに、患者さんやその家族、介助者が直面するさまざまな負担に関する初の調査を実施。その結果を公開することで疾患の認知向上につなげました。シンガポールでは、シンガポールの希少疾患協会（RDSS）が開催した「キャリーホープチャレンジ2022」に参加し、RDSSのマスコット「HOPE（ホープ）」と一緒に、7.7km分のランニング、ウォーキング、バイクを行う様子をSNSに投稿しました。

協和キリンは、これからも世界中で希少・難治性疾患と向き合い、サポートを続けていくことで、経営理念「世界の人々の健康と豊かさに貢献」の実現に取り組んでいきます。

*Strategic Translational Action for Empowering Patients の略語で、「患者当事者・家族が自らの力を発揮するための戦略的な橋渡しを実施する」ことを目指し設立されたプラットフォーム。疾患領域と患者と家族、医療関係者、企業、団体などの横断的視点から、関係者を Empowering していく（力を付け、自信を付けていく）ことに貢献していくことを目標としている。

価値創造モデル OUTPUT

CFOメッセージ

ポートフォリオ・バランスシート

マネジメントで創出したキャッシュで ➤

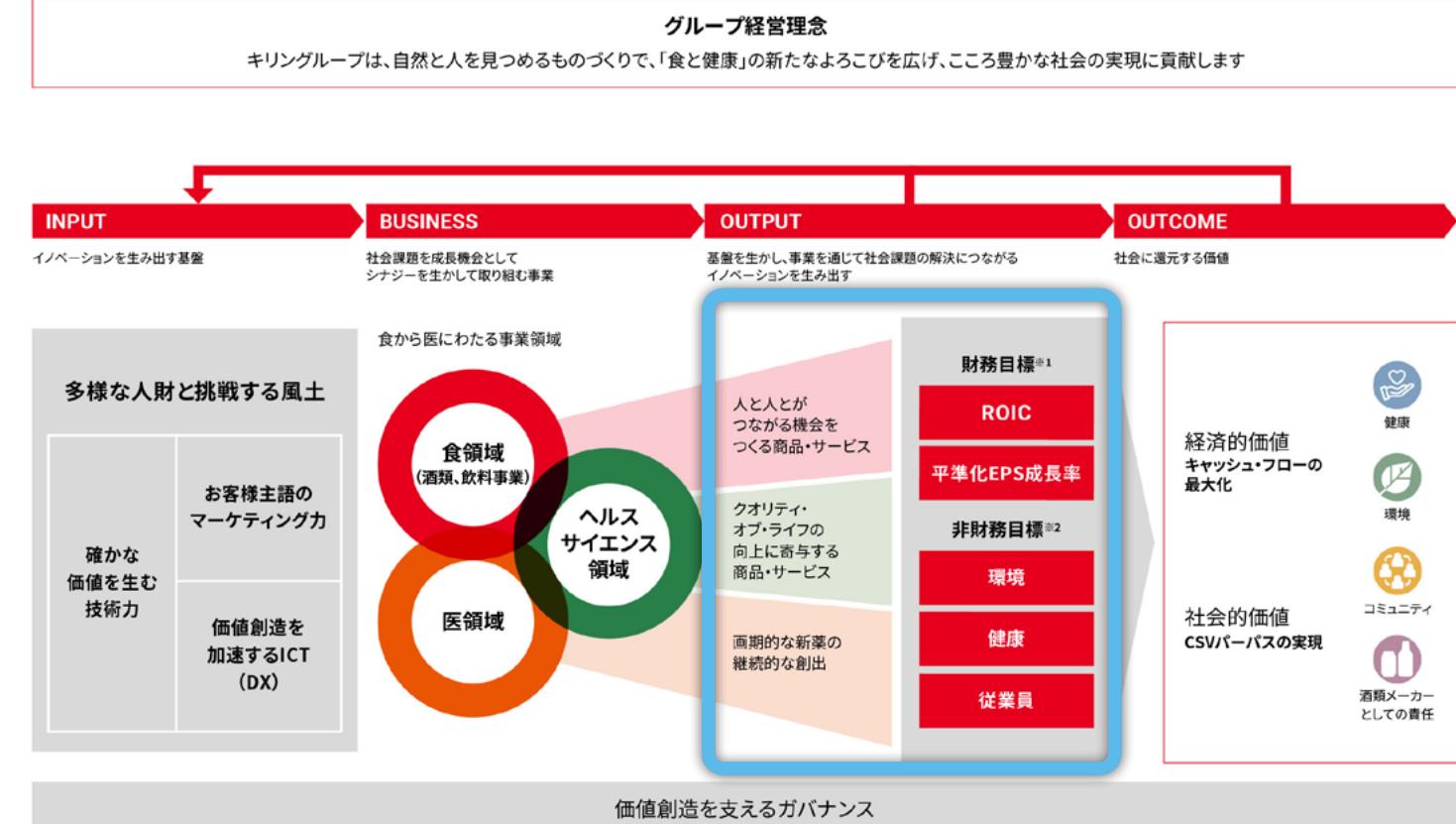
新たな価値創造を実現し、

成長を加速する

財務・非財務KPI ➤

財政状態、経営成績及び

キャッシュ・フローの状況の分析 ➤



**Message from
the Chief Financial Officer**



CFOメッセージ

**ポートフォリオ・バランスシートマネジメントで創出したキャッシュで
新たな価値創造を実現し、成長を加速する**

キリンホールディングス株式会社

常務執行役員

秋枝 真二郎

**キリングループ2022年-2024年中期
経営計画(2022年中計)について
中計最終年度の目標達成に向けて
順調に進捗**

—2022年中計の内容を簡単に教えてください。

2022年中計は、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2つ目の中期経営計画

となります。ヘルスサイエンス事業の規模拡大と収益基盤の整備を行い、食・医・ヘルスサイエンスの3つの領域を持つ事業ポートフォリオによって、環境変化に迅速に対応しながら企業価値の拡大を目指しています。

—2022年中計の重要成果指標(財務目標および非財務目標)について教えてください。

財務目標としては、(1) 資本効率：2024年ROIC10%以上、(2) 株主価値：平準化EPS年平均成長率11%以上(対

2021年度)を掲げています。ガイダンスは事業利益年平均成長率13%以上(対2021年度)をターゲットとしています。

非財務目標については「環境」「健康」「従業員」の3つの項目で、経済的価値向上につながる8つの指標を設定しました。

—2022年度の振り返りと、中計の進捗を教えてください。

ROICは主に連結事業利益の増加により、前年の7.6%から+0.9%改善して8.5%となりました。平準化EPSは連結事業利益の増加と自己株式取得の効果などによって前年より15円増加し、過去最高の171円となり厳しい事業環境下においてもしっかりと結果が出せたと考えています。

ガイダンスである事業利益年平均成長率、非財務目標の項目を含めて、中計最終年度である2024年末の目標に向けておおむね順調に進捗しています。引き続きグループ全体での財務・非財務両面での目標達成を目指し、企業価値向上に努めています。

**事業ポートフォリオについて
事業環境の変化に対応し、
キャッシュの創出と成長投資を継続**

—中長期の事業ポートフォリオに対する考え方についてお聞かせください。

KV2027の実現に向けて、事業ポートフォリオの在り方を常に追求していきます。既存の食領域で安定的にキャッシュを創出し、ヘルスサイエンス領域と海外クラフトビール事業への成長投資を行う方針です。医領域ではフリ-

項目	テーマ	非財務指標	2024年目標水準
環境	気候変動	GHG排出量削減率 対 2019年 Scope1+2 排出量削減率	23% (2030年 50%)
	容器包装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	38% (2027年 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）	3.0 kL / kL 以下 (2025年 2.4kL/kL以下)
健康	中期 ヘルスサイエンス 戦略推進	「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 ②プラズマ乳酸菌の継続摂取人数	①45% ②190万人 (2027年 ①50%)
		「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」 達成度および「医領域との協働推進」達成度	非開示 ^{※1}
従業員	組織風土	従業員エンゲージメントスコア	75%
	多様性	「多様性向上」達成度 ^{※2} ①日本国内 女性経営職比率 ②日本国内 キャリア採用比率	①15% ②30%
	労働安全衛生	休業災害度数率 ^{※3}	0.95 (日本 : 0.40)

※1 知的財産に関する内容などを含むため、具体的な構成指標および目標水準は戦略上非開示

※2 集計対象はキリンホールディングス直轄社員

※3 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する。工場構内のパートナー会社も含める

キャッシュフローの範囲内で成長投資を継続していきます。

取締役会では、年2回以上、事業ポートフォリオやキャッシュアロケーションに関する議論を実施しています。海外クラフトビール事業への投資や持分法適用会社であった華潤麒麟飲料の株式売却なども、こうした活発な議論の場を通じて導き出されました。これまでの取り組みでおおむねコア事業に集中した事業ポートフォリオが出来上がり、当面は各事業の成長や効率化によって、キャッシュ創出力を高めることに注力していきます。

一方で、ヘルスサイエンス領域と海外クラフトビール事業における成長投資については、取締役会でも引き続き議論を続けていきます。

——各事業領域について、現在の課題をお聞かせください。

【食領域】

食領域は主に成熟市場で展開する事業が多く、今後市場も縮小する中で、プレミアム化の推進と生産性向上が課題です。高収益の商品やサービスの拡大に注力していく中で、営業組織の最適化やICT活用を含むSCMの変革によるコスト低減に取り組むことで、事業利益目標を確実に達成していきます。

【医領域】

医領域では、グローバル戦略品の生産・販売基盤の充実と、次世代パイプラインの拡充が課題です。北米における自販体制の構築など、注力するグローバル戦略品については順調に拡大するも、将来の成長の源泉となる次世代戦略品の充実に向けた開発や戦略投資にはより注力していきます。

【ヘルスサイエンス領域】

事業規模拡大と収益性向上が課題です。プラズマ乳酸菌に関する商品の売上成長、協和発酵バイオの高収益が見込める「シチコリン」「ヒトミルクオリゴ糖」といったスペシャリティ素材のオーガニックな成長に加え、ファンケルとの協業促進やM&Aによる規模拡大を図り、ヘルスサイエンス領域の事業全体として高収益な事業への転換に取り組みます。

バランスシートマネジメントについて GCMS導入で資金効率化を 図りながら、 棚卸資産の効率化にも着手

——バランスシート改善の取り組みについてお聞かせください。

2022年中計期間中に1,000億円以上の資産圧縮を行うことで、ROIC10%達成につなげていきます。2022年はグローバル・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ました。これによって海外子会社とのタイムリーな資金の集約・供給が可能となり、約400億円の現金残高の圧縮を達成しました。

CCC^{※3}については、SAP導入によるプロセス改善によって100億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、需要予測精度の向上や必要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。また、政策保有株式の縮減にも継続的に取り組んでおり、2022年には中計目標であ

る「資本合計の5%以下」を上回る、約4.5%を既に達成しました。

各事業の成長もさることながら、バランスシート改善についても積極的に取り組んでいきます。

※3 CCC:Cash Conversion Cycle キャッシュ・コンバージョン・サイクル

—2022年中計におけるキャッシュアロケーションの進捗はいかがでしょうか？

新型コロナウイルス感染拡大の長期化、そして世界的なコスト高騰の影響を受けて、営業キャッシュフローは若干弱まっているものの、引き続き7,000億円^{※4}にできるだけ近い数字の創出に向けて取り組み、キャッシュアロケーションの全体方針は変更しません。

資産圧縮によるキャッシュ創出1,000億円は順調に進んでおり、2022年には華潤麒麟飲料の売却による資金を元に500億円の自己株買いを実施した他、海外クラフトビール事業のM&Aに充てました。安定配当による株主還元を継続しながらも、規律ある設備投資を継続することで、中計で設定した2024年ROIC10%以上、平準化EPS年平均成長率11%以上の達成を目指します。

※4 中計3年間で創出する営業キャッシュ・フローの総額は約7,000億円を想定

—無形資産への投資の状況について教えてください。

企業価値創出のためには、イノベーションを生み出す基盤となる無形資産への投資も不可欠です。キリングループでは(1)食領域でのブランド育成、(2)医領域での研究開発、

(3)デジタル活用などのICT投資、(4)人的資本投資を中心実施しています。

2022年はコロナ禍や原材料・燃料コスト高騰に対応するため投資の見直しを行い、広告費を中心にブランド投資を削減しました。2023年は各事業における価格改定やコスト削減による収益基盤の確保の目途も付いたことから、中長期でのブランド育成に向けた投資を強化していきます。

研究開発は医領域で将来のパイプライン拡充のための投資を継続するとともに、ヘルスサイエンス領域でも高収益なスペシャリティ素材の創出・拡充に向けた取り組みを強化する方針です。

ICTへの投資では、これまで取り組んできた業務プロセス効率化の取り組みに加え、将来に向けてデジタルICTを活用した価値創造につながる取り組みを強化していきます。

人的資本については人財戦略を通じて「専門性」と「多様性」を兼ね備えた人財を育成し、組織能力を向上させることで、グループの持続的成長・価値向上を実現します。そのためにDXトレーニングの拡充や機能毎の人財マネジメントの導入を推進していきます。

—株主還元についての考え方をお聞かせください。また、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？

キリングループは従来より株主還元を重視しています。2022年においても基本方針に基づいて平準化EPSに対する配当性向は40%以上を維持しており、4円増配の69円を配当しました。今後も、安定的かつ継続的に配当していく方針です。一方、安定配当を長期的に実現するためには、成長のための投資も重要と考えています。そのため

自己株取得については、創出したキャッシュと成長投資のバランスを考慮しながら、機動的に検討していきます。

現状の株価水準については、株主・投資家の皆様に十分にご満足いただける水準にないことは私ども経営陣も認識しています。KV2027実現に向けて事業ポートフォリオの検討を継続しながら、各事業領域の成長と収益力向上に取り組んでいきます。中でもヘルスサイエンス領域の早期拡大と収益化を通じてステークホルダーの皆様にキリングループの将来の可能性をご理解いただくことで、適正評価に基づく株価水準の実現を目指します。

最後に KV2027に向けて成長を加速する

—最後にメッセージをお願いします。

キリングループの持続的成長のためには、各事業会社が自律的に組織能力を高め、短期の目標達成に向けたPDCAと、将来の価値創出に向けた取り組みの実行の両輪を回していくことが必要です。事業会社に寄り添い、ホールディング・カンパニーならではの視点で対話をを行うことで、各事業とともに課題抽出と具体的な解決手段の実行を行っていきたいと思います。そして、経営戦略と財務戦略を融合し、それぞれの事業の将来キャッシュフローを常にローリングしながら、グループ全体の事業ポートフォリオの最適化を絶えず考え続ける経営を行い、企業価値最大化に貢献してまいります。

財務・非財務KPI

財務・非財務ハイライト

財務指標

非財務指標

ROIC

8.5%

2023年計画 → 8.5%

平準化EPS

171円

2023年計画 → 171円

環境 気候変動

GHG削減率^{※1}
(Scope1と2の合計) (2019年比)**18%**2024年目標 → 23%
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^{※2}**8%**2024年目標 → 38%
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^{※3}
(用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量)**3.7kl/kl** ライオン
(豪州)2024年目標 → 3.0 kl/kl以下
2025年目標 → 2.4 kl/kl以下

健康 中期ヘルスサイエンス戦略推進

「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

32%2024年目標 → 45%
2027年目標 → 50%**64万人**

2024年目標 → 190万人

従業員 組織風土

従業員エンゲージメントスコア

70%

2024年目標 → 75%

従業員 多様性

「多様性向上」達成度

日本国内 女性経営職比率^{※4}**10.6%**

2024年目標 → 15%

日本国内 キャリア採用比率^{※5}**27.3%**

2024年目標 → 30%

従業員 労働安全衛生

休業災害度数率^{※6}**0.90**

2024年目標 → 0.95 (国内:0.40)

業績ハイライト

売上収益

1兆9,895億円

事業利益

1,912億円

当期利益

1,110億円

(2022年12月期実績)

(2022年実績)

※1 キリングループのGHG排出量 (Scope1+2) の算定における補足は以下の通りです。

(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。

事業	会社
国内ビール・スピリット事業	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、協和メディカルプロモーション、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、日本リカーリー、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、キリンテクノシステム、キリングループロジェクティクス

(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变化を反映し、遡及的に再計算を行っています。

※2 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。

※3 水ストレスが高い製造拠点とは、Aqueduct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/Castlemaine Perkins の3拠点です。

※4 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。

※5 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。

※6 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。

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

(1) 経営成績

①事業全体の状況

2022年は、長期化する新型コロナウイルス感染症に加え、地政学リスクの顕在化や世界的なインフレ、円安などが企業経営に大きな影響を与えました。消費行動においては、健康意識の一層の高まりや、消費の二極化がさらに進むなど、社会が大きく変化した一年となりました。

この環境下において、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) の下、食領域の利益増大や医領域のグローバル基盤強化、ヘルスサイエンス領域の拡大など、社会の変化に対応する取り組みを加速しました。創業以来100年以上続くビール事業で培った発酵・バイオテクノロジーを強みに、40年以上前から医薬事業を展開し、KV2027で新たに打ち出したヘルスサイエンス事業も、このコア技術を活用し、推進しています。優れた発酵技術と生物学的知見を用い、健康課題の解決につながるヘルスサイエンス事業を成長させていくことが、キリングループが企業として存続し、持続的成長を続ける未来を確かなものにすると考えています。

健康課題のみならず、社会が抱える課題をキリングループの強みで解決し、同時に企業としての経済的価値を創出し、企業価値の最大化を実現していきます。当年は、KV2027の実現に向けた中期経営計画の第2ステージであるキリングループ2022年-2024年中期経営計画（2022年中計）の下、以下の取り組みにまい進しました。

食領域	<p>主力ブランドに集中した活動により、強固なブランド体系を構築する一方、新たな価値提案となる商品やサービスの拡大に取り組みました。また、原材料価格や燃料価格などの高騰に対しては、各事業会社が生産性向上や商品価格の改定による収益性改善に取り組みました。</p>
医領域	<p>日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、国内外で基盤強化に取り組みました。グローバル戦略品を着実に成長させるとともに、次世代戦略品の開発を進めました。</p>
ヘルスサイエンス 領域	<p>プラズマ乳酸菌の展開を加速させ、事業領域の拡大に取り組みました。飲料やサプリメントなど自社グループ商品の展開に加え、外部パートナー企業への菌体販売を進め、機能性表示食品の商品数を拡大しました。その結果、プラズマ乳酸菌関連事業の販売金額は前年比40%増となりました。また、免疫ケアの啓発活動に継続して取り組み、お客様の健康課題解決に貢献しました。</p>

ESGの観点でも、社外から高い評価をいただきました。米国MSCI社のMSCI ESGレーティングで世界のCSV先進企業と並ぶ「AA」評価を2年連続で獲得しました。国際的非営利団体CDPが実施する調査でも、「気候変動」「水セキュリティ」の2テーマで、最高評価「Aリスト」を4年連続で獲得しました。国内でも、「日経SDGs経営調査」総合ラン

キングで4年連続最高位を獲得するとともに「第4回日経SDGs経営大賞」で「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞しました。非財務情報の開示要請が高まる中、当社は非財務指標の開示を積極的に行ってきました。2022年中計における重要成果指標として「環境」「健康」「従業員」の項目で非財務目標を設定し、取り組みを進めました。

②財政状態、経営成績及び キャッシュ・フローの状況の分析

	2022年 実績	2021年 実績	対前年 増減	対前年 増減率
連結売上収益	1兆9,895 億円	1兆8,216 億円	1,679億円	9.2%
連結事業利益	1,912億円	1,654億円	257億円	15.6%
連結営業利益	1,160億円	681億円	479億円	70.4%
連結税引前利益	1,914億円	996億円	918億円	92.1%
親会社の所有者 に帰属する 当期利益	1,110億円	598億円	512億円	85.7%
(重要成果指標)				
ROIC	8.5%	4.2%	—	—
平準化EPS	171円	156円	15円	9.6%

当年度の連結売上収益は、オセアニア酒類事業、医薬事業およびコーク・ノースイーストの増収により増加しました。連結事業利益は、国内飲料事業、協和発酵バイオなどが減益となりましたが、オセアニア酒類事業、医薬事業およびコーク・ノースイーストなどが増益となり、全体では増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、協和発酵バイオに係る減損損失の計上がったものの、華潤麒麟飲料の売却などにより増益となりました。

重要成果指標について、ROICは、連結事業利益の増加により8.5%と前年より改善しました。平準化EPSは、連結事業利益の増加と9月に完了した自己株式の取得による影響などにより、前年より15円増加の171円と過去最高となりました。

③セグメント情報に記載された区分ごとの状況

セグメント別の業績は次の通りです。

	2022年実績	2021年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆9,895億円	1兆8,216億円	1,679億円	9.2%
国内ビール・スピリッツ	6,635億円	6,613億円	22億円	0.3%
国内飲料	2,433億円	2,444億円	△11億円	△0.5%
オセアニア酒類	2,559億円	2,163億円	396億円	18.3%
医薬	3,979億円	3,517億円	462億円	13.1%
その他	4,289億円	3,479億円	810億円	23.3%
連結事業利益	1,912億円	1,654億円	257億円	15.6%
国内ビール・スピリッツ	747億円	705億円	41億円	5.8%
国内飲料	188億円	211億円	△23億円	△11.0%
オセアニア酒類	315億円	266億円	50億円	18.8%
医薬	825億円	612億円	213億円	34.7%
その他*	△163億円	△140億円	△23億円	—

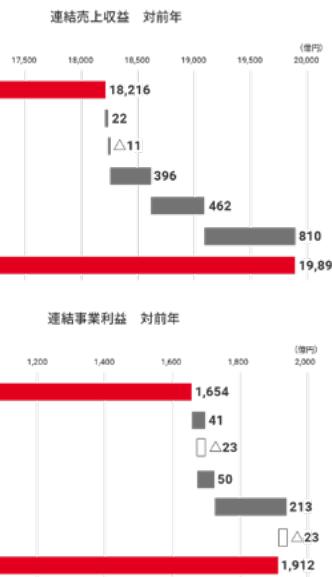
*その他は、全社費用・セグメント間取引消去などを含んでおります。

国内ビール・スピリッツ事業

国内酒類市場は、原材料価格や燃料価格の高騰に加え、長期化する新型コロナウイルス感染症の影響を受けていたが、全体的には回復基調で推移しました。キリンビールでは主力ブランドの「キリン一番搾り生ビール」や、健康志向を捉えた「一番搾り 糖質ゼロ」に注力しました。その結果、「一番搾り」ブランド全体の販売数量は前年比3%増となりました。クラフトビールカテゴリーでは、ビールの多様な魅力を広げる取り組みに注力しました。「スプリングバー」ブランドから、「スプリングバー 豊潤<496>」に加え「スプリングバー シルクエール<白>」を新たに発売しました。自宅で本格的な生ビールやクラフトビールを楽しめる家庭用のビールサーバー「ホームタッ

プ」は全国のお客様に工場造りたてのおいしさをお届けしました。全国各地のクラフトビールを4種類提供可能な飲食店向けビールサーバー「タップ・マルシェ」は、参加ブルワリー14社とともに、幅広いクラフトビールの楽しさをお客様にお届けしました。また、ビールの鮮度を維持し、フードロス削減にも貢献する次世代ビールサーバー「タッパー」の展開も進め、導入飲食店舗数は1万店を突破しました。RTDカテゴリーでは、主力の「キリン 氷結®」ブランドが好調に推移しました。特に「キリン 氷結® 無糖」シリーズは年初目標の約1.2倍の1,400万ケースを突破するなど、高い支持をいただきました。ノンアルコール・ビールテイスト飲料カテゴリーでは、「グリーンズフリー」を刷新し、市場の活性化に貢献しました。

これらの結果、業務用チャネル売上が回復し、価格改



定効果も相まって、売上収益は0.3%増加し6,635億円となりました。また、事業利益は、販売費の抑制により、5.8%増加し747億円となりました。

国内飲料事業

国内飲料市場は、外出機会の増加などにより回復傾向にありますが、原材料価格や燃料価格の高騰など、市場をとりまく外部環境は激しさを増しました。キリンビバレッジでは、主力ブランドの販売が好調に推移し、「キリン 午後の紅茶」「キリン 生茶」とともに前年を上回る販売となりました。特に「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」シリーズは、前年比17%増と高い実績となりました。注力するヘルスサイエンス領域では、小容量タイプのペットボトル飲料「キリン iMUSE 朝の免疫ケア」を全国で発売し、免疫ケアの習慣化に向けた取り組みを強化しました。さらに、「キリン iMUSE レモン」と「キリン iMUSE ヨーグルトティスト」をリニューアルし販売強化した結果、プラズマ乳酸菌入り飲料の販売数量は前年比23%増と成長しました。また、健康経営を推進する法人向けサービス「キリン ナチュラルズ」では、従業員の生活習慣改善や健康意識向上に取り組むトータルサービスとしてリニューアルしました。

しかしながら、売上収益は0.5%減少し2,433億円となりました。また販売促進費、広告費の削減を進めたものの、原材料価格などの高騰影響により、事業利益は11.0%減少し188億円となりました。

オセアニア酒類事業

豪州の酒類市場は、業務用市場が新型コロナウイル

ス感染症の影響から回復傾向にあった一方で、家庭用市場は軟調に推移しました。その中でライオンは、主力の「フォーエックス」を中心にマーケティング活動を強化し、ブランドの活性化に取り組みました。成長分野と位置付けて注力するクラフトビールは、2021年に豪州でファーメンタムを傘下にし、プレミアムポートフォリオを拡充しました。2022年には、米国でベルズ・ブルワリーを傘下に收め、ニュー・ベルジャン・ブルーイングとともに、北米におけるクラフトプラットフォーム構築を進めました。

その結果、円ベースの売上収益は18.3%増加し2,559億円となりました。またサプライチェーン最適化などのコスト削減の取り組みにより、事業利益は円ベースで18.8%増加し315億円となりました。

医薬事業

協和キリンは、同社の2021-2025年中期経営計画の2年目にあたる2022年も、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして成長に向けた取り組みを進めました。新型コロナウイルス感染症の影響で世界の治療環境が変化する中、グローバル戦略品として位置付ける「クリースピータ」や「ポテリジオ」などは、着実な成長を続けています。次世代戦略品では、「KHK4083(一般名:rocatinlimab)」や「KHK7791(一般名:テナパノル塩酸塩)」などの開発が着実に進捗しました。一方で「KW-6356」の開発を中止した他、「ME-401」は日本以外での開発中止を決定しました。また、病気と向き合う人の声を聞き、事業と社会課題の解決を目指す「ペイシェント・アドボカシー」活動では、特定非営利活動法人ASridなど各国の患者支援団体と協力し、希少・難治性疾

患の支援を国内外で積極的に進めました。

これらの結果、グローバル戦略品を中心とした海外医薬品売上の増加により売上収益は13.1%増加し3,979億円となりました。また事業利益は、グローバル戦略品の販売に係る販売費および一般管理費や研究開発費が増加したものの、売上収益増収に伴う売上総利益の増加により、34.7%増加し825億円となりました。

その他事業

協和発酵バイオ

協和発酵バイオは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴うロックダウンにより、生産拠点の一つである中国上海工場(上海協和アミノ酸)が製造休止を余儀なくされ、販売面でも制約を受けました。重点素材であるシチコリンは、最大のサプリメント市場である米国でのインフレなども影響し、軟調に推移しました。また、原料価格や燃料価格の高騰により収益性が悪化しました。一方、厳しい事業環境の中でも、世界的に需要拡大が期待されている「ヒトミルクオリゴ糖群」の生産設備をタイの自社工場(タイ協和バイオテクノロジーズ)内に完成させました。これらの結果、売上収益は3.7%減少し511億円、事業損失は39億円となりました。

メルシャン

メルシャンでは、急激な円安により主力のワイン事業が大きく影響を受ける中、収益性の高い自社ブランドの育成に取り組みました。世界の造り手と共に創する新ブランド

「Mercian Wines (メルシャン・ワインズ)」の展開を開始し、近年高まりを見せるエシカル消費にも応えました。日本ワインでは、フラッグシップブランドである「シャトー・メルシャン」の取り組みを強化しました。日本のワイン産業全体の底上げを推進するコンサルティング事業に着手しました。地域経済に貢献しながら「シャトー・メルシャン」も成長を目指します。しかしながら、売上収益は4.5%増加し605億円、事業損失は6億円となりました。

コーク・ノースイースト

米国は、インフレが進む中でも消費者の旺盛な需要が継続したため、飲料市場は大きく成長しました。コーク・ノースイーストは、商品の価格改定を行いながら需要拡大にも取り組んだ結果、販売は好調に推移しました。また、利益率の高い商品構成に取り組むことで、収益性を向上させました。これらの結果、売上収益は39.6%増加し2,162億円、事業利益は59.3%増加し263億円となりました。

ミャンマー酒類事業

当社は、当社の連結子会社であるミャンマー・ブルワリー (MBL) およびマンダレー・ブルワリー (MDL) の合弁パートナーであるミャンマー・エコノミック・ホールディングス (MEHPCL) と合意の上、2023年1月23日に当社の連結子会社であるキリンホールディングスシンガポールが保有するMBLおよびMDLの全株式 (発行済株式数の51%) をMBLおよびMDLに譲渡 (MBLおよびMDLによる自己株式取得) しました。

(2) 財政状態

①事業全体の状況

当年度末の資産合計は、前年度末に比べ703億円増加して2兆5,423億円となりました。有形固定資産、のれんについては、ベルズ・ブルワリーの子会社化や為替変動の影響などによって、前年度末に比べ521億円の増加となりました。また、棚卸資産が前年度末比429億円増加しました。一方、華潤麒麟飲料の売却などにより、持分法で会計処理されている投資が376億円減少しました。

資本は、利益剰余金が656億円増加、その他の資本の構成要素が698億円増加し、前年度末に比べ1,052億円増加して1兆2,532億円となりました。その他の資本の構成要素の増加要因は、主に円安の影響によって在外営業活動体の換算差額が725億円増加した影響です。

負債は、前年度末に比べ349億円減少して1兆2,891億円となりました。2022年6月に200億円の普通社債を発行した一方、グローバルキャッシュマネジメントシステムの導入に伴い、資金効率が向上したことなどにより返済額を下回る調達額に抑制した結果、有利子負債が圧縮され、社債および借入金が284億円減少しました。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は38.5%、グロスDEレシオは0.53倍となりました。

②セグメント情報に記載された区分ごとの状況

国内ビール・スピリット

当年度末のセグメント資産は、前年度末に比べ7億円減少して4,321億円となりました。

国内飲料

当年度末のセグメント資産は、その他の金融資産が減少したことなどにより、前年度末に比べ60億円減少して1,332億円となりました。

オセアニア酒類

当年度末のセグメント資産は、ベルズ・ブルワリーの子会社化や為替変動の影響などによって、のれん、有形固定資産が増加したことなどにより、前年度末に比べ709億円増加して5,467億円となりました。

医薬

当年度末のセグメント資産は、無形資産の減損があったものの、有形固定資産、営業債権およびその他の債権、棚卸資産の増加などにより、前年度末に比べ182億円増加して8,803億円となりました。

(3) キャッシュ・フロー

①キャッシュ・フローおよび流動性の状況

当年度における現金および現金同等物（以下、資金）の残高は、前年度末に比べ614億円減少の881億円となりました。活動ごとのキャッシュ・フローの状況は以下の通りであります。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金の収入は前年同期に比べ837億円減少の1,356億円となりました。税引前利益が918億円増加したものの、運転資金の流出が126億円増加した他、非資金損益項目である減損損失の戻入132億円や持分法で会計処理されている投資の売却益481億円などにより、小計では480億円の減少となりました。小計以下では法人所得税の支払額が392億円増加したことなどにより、営業活動によるキャッシュ・フローは前年同期比で減少となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金の支出は前年同期に比べ460億円減少の104億円となりました。減少の主な要因は、当年度に華潤麒麟飲料の売却で持分法で会計処理されている投資の売却による収入が前年同期に比べ1,171億円増加の1,222億円となったことです。一方、子会社株式の取得による支出は、当年度にベルズ・ブルワリーの子会社化、前年同期はファーメンタムの子会社化があったため、前年同期に比べ7億円増加の462億円となりました。有形固定資産および無形資産の取得については、前年同期に比べ

121億円増加の985億円を支出しました。また、政策保有株式の縮減に向けた取り組みを引き続き推進したことにより投資の売却は79億円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による資金の支出は前年同期に比べ126億円減少の1,678億円となりました。平準化EPSに対する連結配当性向40%以上の配当を継続しており、非支配持分を含めた配当金の支払いは655億円となりました。また、株主還元の拡充を目的とし500億円の自己株式取得を実行しました。なお、グローバルキャッシュマネジメントシステムの導入に伴い、資金効率が向上したことなどにより返済額を下回る調達額に抑制した結果、当年度に有利子負債は369億円減少しました。

上記の結果、既存事業への投資と成長投資を進めつつ、安定的かつ継続的な株主還元・有利子負債の圧縮を通して資本構成の安定化を図ることができました。

2022年中計における財務戦略骨子として、「BS（バランスシート）・PF（ポートフォリオ）マネジメントによるキャッシュ創出」により生じる資金を、「成長ドライバー獲得への規律ある投資」と「機動的な株主還元施策」に振り向けていく方針を掲げております。これらの着実な実行により、2024年までの平準化EPS年平均成長率11%以上、2024年時点でのROIC10%以上という財務目標を達成し、企業価値の向上につなげていきます。

②資本政策の基本的な方針

当社は、2022年中計にて策定した資本政策に基づき、事業への資源配分および株主還元について以下の通り考えております。

事業への資源配分については、ヘルスサイエンス領域を中心とした成長投資を最優先としながら、既存事業の強化・収益性改善に資する投資を行います。また、将来のキャッシュ・フロー成長を支える無形資産（ブランド・研究開発・ICT・人的資本など）および新規事業創造への資源配分を安定的かつ継続的に実施します。なお、投資に際しては、グループ全体の資本効率を維持・向上させる観点からの規律を働かせます。

株主還元についても、経営における最重要課題の一つと考えており、1907年の創立以来、毎期欠かさず配当を継続しております。「平準化EPSに対する連結配当性向40%以上」による配当を安定的かつ継続的に実施とともに、自己株式の取得については、追加的株主還元として最適資本構成や市場環境および投資後の資金余力などを総合的に鑑み、実施の是非を検討していきます。

資金調達については、経済環境などの急激な変化に備え、金融情勢に左右されない高格付けを維持しつつ、負債による資金調達を優先します。中長期的な目標達成に必要とされる投資に係る資金調達により支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資金調達については、ステークホルダーへの影響などを十分に考慮し、取締役会にて検証および検討を行った上で、株主に対する説明責任を果たします。

10年間の主要財務データ

(単位：百万円)

← JGAAP × IFRS →

年度	2013	2014	2015	2016 ^{※9}	2017 ^{※9}	2018 ^{※9}	2019	2020	2021	2022
売上収益 ^{※1}	2,254,585	2,195,795	2,196,925	1,853,937	1,863,730	1,930,522	1,941,305	1,849,545	1,821,570	1,989,468
うち酒税	310,798	301,365	305,697	296,029	289,433	294,028	292,153	276,932	285,600	284,435
純売上収益	1,943,786	1,894,429	1,891,227	1,557,909	1,574,296	1,636,494	1,649,151	1,572,613	1,535,969	1,705,033
事業利益 ^{※2}	—	—	—	181,982	194,609	199,327	190,754	162,115	165,430	191,159
営業利益	142,818	114,549	124,751	196,590	211,000	198,322	87,727	102,919	68,084	116,019
のれん等償却前営業利益	198,086	171,542	158,537	—	—	—	—	—	—	—
EBITDA ^{※3}	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
平準化EBITDA ^{※4}	301,486	273,183	258,922	257,612	272,301	279,907	272,619	243,959	245,879	277,695
経常利益	132,134	94,211	128,199	—	—	—	—	—	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益 ^{※1}	85,656	32,392	-47,329	148,918	241,991	164,202	59,642	71,935	59,790	111,007
営業活動によるキャッシュ・フロー	205,517	155,247	171,011	232,263	221,710	198,051	178,826	164,839	219,303	135,562
投資活動によるキャッシュ・フロー	85,526	-139,397	-70,659	-82,656	63,214	47,389	-175,619	-115,981	-56,408	-10,399
財務活動によるキャッシュ・フロー	-272,357	-80,701	-78,221	-157,271	-182,163	-226,699	-9,997	-52,474	-180,463	-167,835

年度末

総資産	2,896,456	2,965,868	2,443,773	2,422,825	2,398,572	2,303,624	2,412,874	2,459,363	2,471,933	2,542,263
有利子負債	858,911	873,003	821,478	668,212	486,475	414,994	530,851	642,644	551,471	523,121
親会社の所有者に帰属する持分 ^{※1}	1,075,861	1,101,833	663,842	695,860	947,162	906,578	906,576	838,584	894,179	980,022

1株当たり情報

1株当たり当期利益 (EPS) (円)	90.76	35.27	-51.87	163.19	265.17	183.57	68.00	85.57	71.73	135.08
平準化EPS (円) ^{※5}	122	118	117	139	151	167	158	136	156	171
のれん等償却前EPS (円)	159.92	108.57	-2.83	—	—	—	—	—	—	—
配当金 (円)	36.00	38.00	38.00	39.00	46.00	51.00	64.00	65.00	65.00	69.00

財務指標

ROE (%) ^{※6}	14.0	8.6	-0.3	22.2	29.5	17.7	6.6	8.2	6.9	11.8
ROIC (%) ^{※7}	—	—	—	10.8	16.3	12.0	5.2	6.0	4.2	8.5
のれん等償却前営業利益/純売上高 (%)	10.2	9.1	8.4	—	—	—	—	—	—	—
純有利子負債/平準化EBITDA (倍)	2.25	2.76	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
連結配当性向 (%) ^{※8}	29.5	32.2	32.5	28.1	30.5	30.5	40.5	47.8	41.7	40.4

※1 売上収益、親会社の所有者に帰属する当期利益、親会社の所有者に帰属する持分について、2015年以前は日本基準の売上高、当期純利益、自己資本（純資産-非支配株主持分-新株予約権（連結貸借対照表での記載）の数値を表示しています。

※2 事業の経常的な業績を測る利益指標で、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除して計算しています。

※3 EBITDA=営業利益+持分法による投資損益+減価償却費+のれん償却額+特別損益（ただし、のれん等に関わる減損損失を除く）

※4 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+減価償却費及び償却費（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

※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年度からの連結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年度及び2018年度の財務数値を遡及修正しています。

価値創造モデル OUTCOME

CSV Stories 健康

免疫ケアの習慣を広げ、
お客様の「健幸」に貢献する



CSV Stories コミュニティ

「人」を中心としたビジネスで、
コミュニティに貢献する



CSV Stories 環境

自然資本への積極的な取り組みを通じて社会へのポジティブインパクトにつなげていく



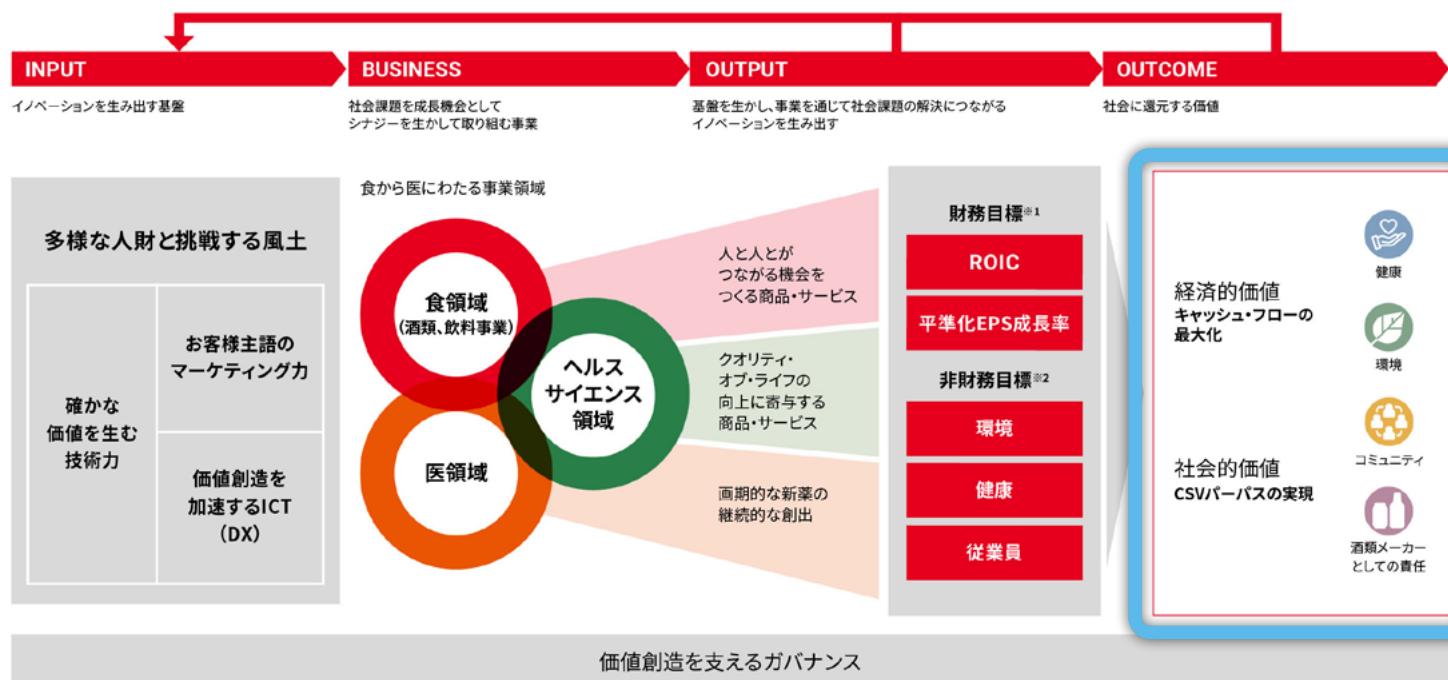
CSV Stories

酒類メーカーとしての責任
「責任ある飲酒」と「イノベーション」を推進する



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

グループ経営理念





免疫ケアの習慣を広げ、 お客様の「健幸」に貢献する

キリンホールディングス
ヘルスサイエンス事業本部
ヘルスサイエンス事業部
企画グループ 主務

藤田 智彦

関連する持続的成長のための経営諸課題

- ・免疫機能の維持支援

SDGsゴール



免疫の司令塔に働き掛ける プラズマ乳酸菌を、世界で初めて発見

当社は免疫の研究に取り組む中で、これまでないとされていていた免疫の司令塔を活性化するプラズマ乳酸菌を世界で初めて発見し、2012年に論文発表しました。ヒト試験を含む全31報もの膨大なプラズマ乳酸菌に関する論文というエビデンスをこれまでに積み重ねてきました。その実績を生かして、2020年8月にプラズマ乳酸菌を用いた「iMUSE」ブランドにおいて、日本の歴史上で初めて免疫

の機能性表示食品の届出公表がなされました。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あり、世界で初めて^{*}pDC（プラズマサイトトイド樹状細胞）に働き掛けることが論文で報告されています。そのメカニズムは、一般的な乳酸菌は一部の免疫細胞のみを活性化する一方、プラズマ乳酸菌は「免疫の司令塔」である「pDC（プラズマサイトトイド樹状細胞）」を直接活性化することができます。そして活性化された司令塔の指示・命令により、免疫細胞全体（NK細胞、キラーT細胞、B細胞、ヘルパーT細胞）が活性化され、外敵に対する防御システムが機能

します。

また、一般的な乳酸菌と異なり、菌が生きた状態ではない「非生菌」の状態でも効果があるため、さまざまな食材に活用しやすいのが特長です。そのため当社は、生菌を使用するヨーグルト以外にも、グループ企業、そしてパートナー企業の皆様と飲料、サプリメント、お菓子などさまざまな商品開発を進め、多くのお客様にプラズマ乳酸菌の価値をお届けしてきました。

※ヒトでpDCに働き掛けることが世界で初めて論文報告された乳酸菌（PubMedおよび医中誌Webの掲載情報に基づく）

国内外で広がりを見せる プラズマ乳酸菌

プラズマ乳酸菌を配合したキリングループ商品（機能性表示食品）は、2022年末には26商品まで拡大しました（2021年末時点は17商品）。プラズマ乳酸菌関連商品の2022年の売上金額は、飲料、サプリメント、ヨーグルトの拡大が大きく寄与し、前年比4割増と大きく成長させることができました。

機能性表示食品のパートナー企業様については6企業様に拡大、商品数も12品にまで拡大しました（2021年末時点は3企業様、7商品）。2022年には、株式会社日本薬健様、大正製薬株式会社様、常盤薬品工業株式会社様と新たに協働し、各社様から免疫機能の機能性表示食品を5商品発売しました。商品自体のおいしさと、幅広いラインアップにて、手軽にプラズマ乳酸菌を摂取できることを評価いただき、「免疫ケア」習慣の定着や、プラズマ乳酸菌ラインアップの売り上げ拡大を後押ししました。

また、非機能性表示食品では、株式会社ペティオ様からペット用スナックを新たに27品発売いただくことで、計37品に拡大いただきました（2021年末時点は10品）。ペットカテゴリーにおいてもお客様からのニーズが高まる「免疫ケア」の普及に向けて、ご尽力いただいています。

また、プラズマ乳酸菌の菌体販売については、海外にまで広がりを見せています。米国では現在7社9商品、欧州ではイタリアなどで採用され拡大を見せています。海外に関しては、北米と東南アジアを優先ターゲット市場としていますが、東南アジアに関しては、プラズマ乳酸菌のハラル認証取得により、信仰上の理由でプラズマ乳酸菌を提供できなかった各地域に向けての拡販も目指しています（ハラル対応原料については、2023年中に外販を予定）。

免疫ケアの啓発活動と 商品ラインアップ拡大に注力

当社の調査では、約85%のお客様が「免疫は健康のために必要だ」という意識をもっていることが分かりました。その一方で、実際に免疫ケアの習慣があると回答した方は、全体の10%程度にとどまり、意識と行動の間に大きなギャップが見て取れます。

これは、免疫は自覚しにくい機能のためケアの必要性を感じにくく、行動のハードルが高いことなどが要因だと分析していますが、健康の土台である免疫ケアの習慣化を進めるために、当社グループとパートナー企業様が一体となり、粘り強く「啓発活動」に取り組んでいきます。この「啓発活動」は、極めて重要であり、社会的意義のある取り組みだと考えています。また、「商品を通じて気軽に、

そして習慣的に免疫ケアできる環境を整える」ために、商品ラインアップ拡大にも取り組んでいきます。

① 啓発活動について

免疫ケアの啓発活動については、私たちもこれまで、お客様のニーズに基づいたマーケティング戦略を開拓してきましたが、これからは商品や自社情報中心ではなく、社会課題に重きを置いた戦略にシフトします。国や行政、そしてさまざまな企業・団体様、学校現場などとともに、「免疫ケア」の必要性を啓発することで、その浸透を加速度的に高めています。

具体的な新たな取り組みとして、2022年冬季に国内の複数の観光団体と連携し、旅行シーンでの安全・安心な免疫ケアを推進しました。また免疫ケア啓発の中長期的な取り組みとして、小学生を対象に、免疫に関する知識を強化するために、学校での免疫授業を継続展開しています。

そして免疫ケアの必要性をお客様に感じていただくためには、科学的な裏付けが重要だと考えています。プラズマ乳酸菌は数多くの学術論文でその確からしさが示されていますが、今後さらなる研究に取り組み、科学的エビデンスを積み重ねていくことで、お客様からの信頼獲得につなげていきます。

このような啓発活動の結果、2022年末時点でプラズマ乳酸菌の機能認知率は32%、継続摂取人数は64万人へと向上しました。

② 商品ラインアップ拡大について

免疫ケアの必要性啓発とともに、より気軽に、習慣的に

免疫ケアができる商品ラインアップを拡大すべく、当社グループならびにパートナー企業様からもさまざまなカテゴリーで商品を展開していきます。また、海外での菌体販売についても、展開エリアを拡大していきます。

今後の国内外の市場拡大見込みを受け、「生産体制」も強化していきます。プラズマ乳酸菌の菌体を製造する自社工場で、菌体製造に必要な培養タンクや遠心分離機などを増設しており、菌体の年間製造能力は、2023年に現在の約2倍となる28トンとなります。

今後も国内外で、当社グループおよびパートナー企業様が連携し、プラズマ乳酸菌の拡大・普及を加速させていきます。

パートナー企業様とともに免疫ケア習慣を広げ、心豊かな生活を実現する

前述の通り、プラズマ乳酸菌関連商品の2022年の売上金額は前年比4割増と大きく成長させることができました。一方で、素晴らしい技術と素材をもっていても、当社グループのみでの展開だけでは、お客様に価値を届けられる範囲には限界があります。私たちは健康課題解決につ

いて志を同じくする各業界のパートナー企業の皆様とタッグを組み、多彩なプラズマ乳酸菌商品を展開し、選択肢と接点を増やし続けることで、お客様にとって免疫ケアをより身近な習慣にしていきたいと考えています。今後も、パートナー企業の皆様とともに免疫ケア習慣を広げていくことで、心も体も健康な社会づくりに貢献します。

当社とパートナー企業様との取り組みは、単なるプラズマ乳酸菌の菌体を売買することにとどまりません。免疫ケア習慣につながる魅力的な商品をお客様に届けるために、パートナー企業様の商品企画段階においても、当社ヘルスサイエンス研究所が技術的観点などの助言や、機能性表示の届出のサポートを行わさせていただいており、協働して商品開発が行われます。このような学術的、技術的な知見のご提供ができることも当社の強みであり、パートナー企業様との連帯を一層強化できる背景となっています。

今後も当社グループならびにパートナー企業様から、科学のエビデンスに裏打ちされた魅力的な商品をご提案し、啓発活動と合わせて「免疫ケア」の習慣化を促進していきます。特にパートナー企業様とは、学術・研究からマーケティングに至るまでの一貫した連携により、一体となっ

て健康課題を解決していきます。

免疫は、人間が元来もっている健康の土台となる力です。「免疫ケア」の習慣化を広げていくことにより、人間が元来もっている力を高め、人生100年時代における生きるよろこびと、心豊かな生活の実現に貢献していきたいと考えています。そして、それはまさにお客様お一人お一人の「健幸」に貢献することであると考えています。



藤田 智彦

キリンホールディングス

ヘルスサイエンス事業本部 ヘルスサイエンス事業部
企画グループ 主務



キリンビール入社。国内外での営業およびマーケティング担当を経て、2021年にキリンホールディングスのヘルスサイエンス事業部に社内公募にて異動。現在はプラズマ乳酸菌をはじめとする免疫素材の拡大戦略担当として、パートナー企業様とのコラボレーションを推進している。



「人」を中心としたビジネスで、 コミュニティに貢献する

Meghan Oleson

Social Impact Senior Manager
New Belgium Brewing Company

関連する持続的成長のための経営諸課題

- ・人権の尊重
- ・原料生産地と事業展開地域における
コミュニティの持続的な発展
- ・ウェルビーイングを育むつながりと信頼の創出
- ・食に関わる経済の活性化

SDGsゴール



New Belgium Brewingとは

New Belgium Brewing（以下、NBB）は1991年、ジェフ・ルベシュとキム・ジョーダン夫妻によって米コロラド州フォートコリンズで創業。自家醸造家のジェフがベルギースタイルのビールを考案し、ソーシャルワーカーのバックグラウンドをもつキムと一緒にクラフトブルワリーとして立ち上げました。翌1992年、「Fat Tire Amber Ale」をはじめとするビールをコロラド州で発売すると、その人気はたちまち全米に広がり、2016年にノースカロライナ州アッシュビル、2018年にコロラド州デンバー、2021年にはサ

ンフランシスコに、次々と醸造所を開設しました。そして、2022年には品質と人を大切にするクラフトブルワリーとして志を同じくするベルズ・ブルワリーを傘下に収めました。

現在の商品のラインアップには「Fat Tire Ale」（米国初カーボンニュートラル認定ビール）、「Voodoo Ranger IPA」（全米1位のIPAブランドシリーズ）、「Two Hearted IPA」（American Homebrewers Associationが4年連続で選んだベストビール）、「Oberon Ale」（Oberon Dayというミシガン州の祝日を制定するきっかけとなったビール）などがあります。またNBBは後述するB Corporation（以下B Corp）の認定を受けています。

私たちは、科学的根拠に基づく意欲的なGHG削減目



標を掲げて気候変動対策をリードし、社会や環境にポジティブなインパクトを与えるためにこれまで3,100万ドル以上の寄付を行い、TRUE Zero Waste認証^{※1}を継続し、Human Rights Campaign FoundationのCorporate Equality Index^{※2}で満点を達成した初めてのクラフトブルワリーとなりました。現在、1,300人以上の従業員を抱えるNBBは人を中心とした革新的なアプローチにより、米国クラフトビール市場でトップクラスの販売数量と成長率を誇っています。

※1 米国の第三者認証機関であるGreen Business Certification

Inc.が実施する、資源の使用と使用効率性に配慮することで廃棄物ゼロを目指すための認証制度

※2 米国人権団体Human Rights Campaign FoundationがLGBTQに対する適正な取り組みを評価し公表する企業平等指数

Human Powered Businessとは

NBBは、共同創業者であり、元ソーシャルワーカーであるキムの「People first」という思いを原点に創業されました。創業以来、当社は「事業とは人の努力の結晶である」というシンプルかつ根本的な事実に基づき、「Human Powered Business」という事業モデルを確立・発展させてきました。事業を支え、成長させてくれるのは人の存在。その認識に立ち、当社は従業員やコミュニティのウェルビーイングを全ての活動の中心に据えています。これにより、「権限を与えること」と「協働」を軸とした自己実現の風土が醸成され、中長期的な業績向上を実現しています。強い組織は従業員一人一人の行動によってつくれるのであります。

Human Powered Businessを進めた結果、当社は現在、米国のクラフトビール業界でトップクラスの存在感を確立しています。従業員の離職率も非常に低く、常に高いエンゲージメントを維持しており、新型コロナウイルス感染拡大以降も、誰一人として従業員を解雇することなく逆風を乗り越えてきました。当社の従業員が日々商品のクオリティと事業の成長に注力している理由の一つには、当社が多方面で従業員の生活のクオリティと成長に投資してきたことが挙げられます。

「Human Powered Business」の4つの原則

「Human Powered Business」は4つの基本原則で構成され、事業の長期的な成功を導いています。

1. 人を大切にする

「会社の中心は人」——これはNBBが創業から一貫して保ち続けている姿勢です。当社は、肉体的な健康だけでなく、経済、社会、環境全てにおいて満たされた心豊かな暮らし（ウェルビーイング）の実現を目指し、従業員とコミュニティをサポートしています。事業拡大に伴い、経営の透明性や賃金の公平性の向上、健康支援室の設置を含む健康支援の拡充などの施策を通じ、従業員への投資を拡大してきました。こうした施策が従業員の生産性を向上させ、企業の成長をもたらしています。

2. 世界に誇れるビールを造る

当社は創業時から「おいしいビールを、責任をもって提供する」ことに心血を注いできました。従業員は長年にわたり腕を磨いてきたエキスパートであり、技術に誇りをもっています。受賞実績も豊富で、1993年のAbbey Aleの金賞受賞から2021年のTrippelの金賞受賞に至るまで、米国で最も権威あるビアフェス「グレート・アメリカン・ビアフェスティバル」で34個のメダルを獲得しています。

3. 社会と環境の変化を促す

事業を通じて社会や環境の問題に取り組むことで、ビジネスを「force for good」、つまりより世の中を良くする



力として利用できると考えています。当社は2012年に「B Corp」に認定されて以来、環境や社会に配慮した事業を継続し、その説明責任を果たしてきました。気候変動対策、慈善事業、アドボカシー（市民社会や政府への働き掛け）、ブランドを通じた行動変容キャンペーンなど、さまざまな手段を活用して3,000万ドル以上の寄付を行い、社会における重要な変革をサポートしています。

4. 思いきり楽しむ

当社は従業員の仲間意識や一体感を高め、イノベーションを育むために、仕事の「楽しさ」を重視しています。画期的なアイデアは多様な経験から生み出されるため、失敗を恐れず挑戦し、自分らしく仕事ができる環境づくりに注力しています。その一環として、入社1年が経過した従業員に特製の自転車を贈る制度や、入社10年目、20年目の従業員への長期有給休暇を付与する制度を導入しています。

私たちが従業員とともに考えた企業理念は上記の通りです。

B Corp認証

「B Corp」は米国の非営利団体B Labが運営している認証制度で、全ての人が公正に暮らすことができる持続可能な社会の実現に向けて取り組みを行っている企業を認証するものです。B Corpは不平等の解消、貧困の削減に努め、環境の改善、コミュニティの強化、質の高い雇用の創出を目指しています。同認証では従業員、顧客、環境、コミュニティを含むステークホルダーへの公益性に加え、ガバナンスも評価対象になります。

創業以来、社会問題・環境問題の解決に事業を通じて取り組んできたNBBは、2012年にB Corpとして認定されました。同認証の取得により、自社だけでなく志を同じく

する認定取得企業と比較しながら進歩を評価し、独自の企業文化と価値観を守り続けることができると考えています。当社は会社設立以来社会と環境に対する責任を果たすため、先進的な気候変動対策計画、拡張性のある慈善活動、積極的な政策提言、そしてブランドを通じた行動変容キャンペーンなどあらゆる手段を活用し社会の変革を推進しています。

New Belgium Brewingの主要なコミュニティ

コミュニティへの参画やコミュニティの組織との連携は、NBBの理念の一部です。当社は全米の非営利団体と協力することで、事業を展開するコミュニティにポジティブな影響を与え、私たちを支えてくれる地域の皆様にご恩を返し、全ての人々にとって明るい未来を目指しています。

また、人を中心据えた企業として、場所を問わずお客様やコミュニティに誠実に向き合っています。なかでも当社の醸造所があり、従業員が多く住む地域の支援に注力しており、ヘルスケアサービスの拡充や、給与水準の向上、インクルーシブな文化の醸成を通して従業員を日々サポートしています。さらに、私たちにとってのホームタウンである地域の水系やコミュニティの保全を目的とした寄付やボランティア活動を実施しており、昨年だけで支援先のコミュニティや慈善団体に合計566,729ドルを寄付しました。具体的な内訳としては、ノースカロライナ州アッシュビルに116,631ドル、コロラド州フォートコリンズに181,225ドル、ミシガン州（コムストック、カラマズー、エスカナバ）に268,873ドルとなっています。

私たちは、クラフトビール業界における人種・民族のDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）も推進しています。米国のBIPOC（黒人、先住民、有色人種）は総人口の41%を占めるにもかかわらず、クラフトビール飲用者の中に占める割合はたった15%に過ぎません。さらに、BIPOCは社会保障や雇用の機会に恵まれず、政府や企業の要職に就けないなど、社会の主流から取り残されています。米国経済のけん引役である私たち企業は、このように社会的に不利な立場に置かれた人々を支援し、不平等を是正する責任があると考えています。

この他、クラフトビール業界における人種・民族のDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）を推進するため、さまざまな施策を実施しています。2018年にはアトランタ、ニューヨーク、マイアミ、ロサンゼルスなど



の総人口比と比べてBIPOCのクラフトビール飲用者が少ない地域で新たな関係を構築するため、専門チームによる多文化マーケティングプログラムを開始しました。同チームは現地の人々にクラフトビールを紹介する一方、地域経済活性化のための寄付を行い、クラフトビール関連産業での雇用を提供する活動を実施しました。また、2021年と2022年には料飲市場向け販売プログラム「Brewed For All」を通じ、「Human Powered Business」の原則を市場にも浸透させるとともに、LGBTQ+の人権向上を支援しました。さらに、2023年にはLGBT支援団体「HospitableMe」と連携して「Poured for All」というデジタル研修プログラムをバーやレストランに提供し、全ての人々にとって居心地の良い空間の提供を目指しています。

また、従業員一人一人の活躍を支援するため、大きな災害や事故などで被害に遭った従業員に見舞金を支給する「New Belgium Coworker Assistance Fund」の他、ボランティア活動に参加する従業員に有給休暇・参加費用を提供する「Beer Scouts Volunteer Program」などの諸制度を提供しています。さらに当社には、料飲事業の従業員がチップをプールし、地域の団体や活動に寄付する従業員寄付委員会などの制度もあります。これらの活動は従業員の自主性を育て、社内で資産や、機会、責任を共有する企業文化の一環です。

気候変動対策、DE&I、 コミュニティ貢献における成果

当社はコミュニティへの貢献で大きな成果を上げています。例えば、気候変動対策においては早くから、資源を

一方的に消費する「採取型経済」から、労働者、コミュニティ、環境の公平性を重視する「再生型経済」への移行を促進してきました。また、サプライチェーンにおける気候変動への社会的・経済的・生態系システム的な耐性を強化しています。

DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）においては、私たちはクラフトビール産業が米国全体と等しく多様な人々によって構成されるように早くから取り組み、誰もが経済システムに参画でき、能力をいかんなく発揮できるような社会づくりに貢献しています。さらに、公共の大地や川や海といった自然空間を、年齢・人種・所得水準の違いにかかわらず、全ての人や文化が利用できるよう努めています。



Grid Alternativesと連携した従業員ボランティアプロジェクトの場面

Grid Alternativesは太陽光発電事業における米国最大のNPOであり、低所得者向け太陽光発電普及にむけた政策提言をリードしている団体です。

最後に、当社はサステナブルかつインクルーシブで、誰もが希望をもって生きられる心豊かな地域社会の実現に注力しています。この一環として、災害時における救援、復興、対応力（レジリエンス）の増強に努めるとともに、責任ある飲酒を推進しています。

現代社会の最重要課題への 解決策としての Human Powered Business

今、米国は経済格差、気候変動、人種差別などの歴史的な課題に直面しており、企業はこれらに対して真の解決策を提供する必要があります。残念ながら、企業は表向きには変革をうたっているものの、従業員や地域社会、そして環境に対する配慮を行った行動の中心に据えることができずにより、ここ40年ほどで非人道化が進んでしまっているのが現状です。

「Human Powered Business」は、この望ましくない傾向を反転させるものです。Human Powered Businessが広く受け入れられれば、世界が直面する最大の課題の解決を大幅に早めると同時に、より強力で、収益性が高く、レジリエンスの高いビジネスを長期的に構築できると信じています。企業が従業員に投資すれば、その分従業員が企業とより良い社会の実現に向けて貢献し、リターンとして返ってくる。「従業員が会社のためにある」のではなく、「会社が従業員のためにある」のです。

こうした取り組みは一見するとコストがかかるように思われるかもしれません、気候変動や不平等、人種差別といった問題が個々の企業や社会に与える損失の方がは

るかに大きいことは議論の余地がありません。長期的に見れば、人と地球のウェルビーイングに投資する企業は大きく成長し、レジリエンスを向上させ、高い業績を実現します。

完璧な企業などは存在せず、それは私たちも同じです。中堅企業である私たちが発揮できるのは、中規模の影響力に過ぎません。ただ、私たちの活動を飾らずありのまま伝えることで、「Human Powered Business」という事業モデルを普及し、より公平で豊かな、人を中心とした社会を目指す動きがさらに広がってほしい。それが当社の願いです。

ビジネスを「Force for Good」 として活用していく

NBBはビジネスが「Force for Good」、つまり世の中を良くすることができると信じています。当社の社会貢献活動は単なる慈善事業ではありません。活動を通じて、私たちの事業を展開するコミュニティと関係を構築することが目的です。私たちは従業員やコミュニティがより有意義で充実して過ごせるよう、より人間らしいビジネスの在り方を模索しています。人間的なビジネスを運営し、このことに共感いただける人が増えることで、顧客ロイヤルティーが高まり、新規顧客の開拓や利益向上にもつながります。お客様と本当の意味でwin-winの関係を構築できるわけです。

こうした考えの根幹には、元ソーシャルワーカーであり、創業者兼元CEOであるキムの思いがあります。キムはビジネスの人間的な側面に大きな関心を寄せていました。

最初の醸造所を設ける際に、工業エリアに“いかにも工場”といった施設を新設するのではなく、地域コミュニティのために街に隣接し老朽化した施設を美しく改修したのも、そうした思いの表れです。各地の醸造設備は街の中心部にあり、単なる工場ではなく、地域の人々の交流が生まれる「憩いの場」となっています。この結果、コミュニティを中心としたビジネスが育まれ、事業価値と社会価値の双方を創出しています。



Meghan Oleson
Social Impact Senior Manager
New Belgium Brewing Company

環境・社会・ガバナンス (ESG) チームに所属。地域社会への投資、ボランティア活動、企業や従業員の寄付プログラムなど New Belgiumが目指す社会の実現に向けた活動のリーディングと実施を担当。



自然資本への積極的な取り組みを通じて 社会へのポジティブインパクトにつなげていく

キリンホールディングス

CSV 戦略部

小此木 陽子

関連する持続的成長のための経営諸課題

- ・持続可能な生物資源の使用
- ・持続可能な水資源の利用
- ・気候変動の克服

SDGsゴール



相互に関係し合う環境課題に対し、 重要性を増す統合的アプローチ

気候変動による温暖化や一日の気温差縮小、降雨量の変化は、農作物や水といった自然資本^{*1}に影響を与えます。気候変動と自然資本は相互に関連しており、どちらか片方ではなく統合的に対応し、解決することが重要です。

一方で、これらの影響には違いがあります。GHGは大気中に拡散されるので、排出された場所にかかわらずグローバルな気候変動につながります。対して自然資本は“場所”に固有なものです。例えば、土地を改変することでその場所や河川にしか存在できない生物多様性の損失

につながる可能性があり、影響は場所ごとに異なってきます。気候変動はグローバルな対策が必要であり、自然資本はローカルレベルでの課題の理解と対策が必要となるのです。

当社グループは、環境課題の相互の関連性と統合的な対応が必要であることを10年以上前から理解し、調査を進めてきたことで、気候変動におけるTCFD^{*2}シナリオ分析にも早期に取り組むことができました。さらに、TNFD^{*3}のThe TNFD Forumにも参画し、2022年7月にはTNFDのLEAP^{*4}アプローチに則った開示を世界に先駆けて行いました。

- ※1 自然資本とは、再生可能および非再生可能資源や生態系サービスのフローを社会に供給する自然資産のストック
- ※2 TCFDとは、Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略で、G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受け、金融安定理事会（FSB）により、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し開示するためのガイダンス策定のために設立されたタスクフォース
- ※3 TNFDとは、Taskforce on Nature-related Financial Disclosures の略で、2030年までに自然の減少を食い止め回復軌道を目指すNature Positiveをもたらすよう資金の流れが転換されることを目指し、企業などが自然関連のリスクと依存情報の開示に向けたガイダンス策定のために設立されたタスクフォース
- ※4 LEAPとは、TNFDが推奨している企業の自然関連リスクと機会を評価するためのアプローチ

自然資本こそ キリングループ事業の土台

当社グループには「生への畏敬」という醸造哲学があります。当社グループの事業である酒類と飲料、医薬は、水と農作物などの原材料を微生物の力で発酵させることで製品にしたものであり、「命からできている」ことに畏敬の念を抱き、科学的に学ぶ必要があるという醸造哲学です。自然の恵みを享受して事業を行う企業として、人々の多様性や自然環境を尊重することを大切にする企业文化につながっていると考えています。大切な自然資本が失われることは当社グループにとって大きなリスクになります。

例えば、「キリン 午後の紅茶」は発売開始当初から“スリランカ産”的紅茶葉を使っており、その事実をマーケティングにも使っています。製法品質表示基準で定められ

た“日本ワイン”は原料であるブドウの国内や地域の収穫地割合が決まっており、場所に固有の自然資本です。私たちの製品の多くは場所に依存しているために、その場所の原料で製品が生産できなくなると、商品のコンセプトやマーケティングにも負の影響が出ることが想定されます。

次に、事業を安定的に継続するために必要となる長期投資であるESG投資の対象企業から除外されるリスクが想定されます。近年注目が集まっているESG投資ですが、グローバルでは年々全投資額に占める割合は増えています。当社グループでは2018年から継続的にTCFDシナリオ分析を開示しており、バリューチェーンの上流側、つまり原料農産物や水資源に多様なリスクが存在することを把握し、これらにしっかりと対応しています。自社のリスクを開示し、その対応を検討していることを示すことで長期投資家の支援を受け続ける土台が整い、戦略的かつ安定的に事業経営を行うことが可能になります。

自然資本リスクが 財務に与えるインパクト

財務の面から見ても、気候変動による農作物収量（大麦、ホップ、ブドウ、紅茶葉など）の減少によるコストインパクト（4°Cシナリオ）は、約25～97億円、洪水・渇水による操業停止では洪水約10～50億円、渇水約3千万円～6億円となっており、看過できる数字ではありません。

LEAPアプローチに則った 世界に先駆けた試行的開示を実現

TNFDは、2022年3月に、自然関連財務情報の開示フレームワーク案の第一弾であるβ版v0.1の中で企業が自然関連のリスクと機会を評価・把握するための「LEAPアプローチ」を提示しました。これを受け同年7月の「キリングループ環境報告書2022」で、LEAPアプローチに基づいた情報開示を行いました。これは、TNFD事務局から世界でも初の試みといわれています。

約4ヶ月という短期間で開示できたのは、当社グループが「生への畏敬」を醸造哲学とし、いち早く自然資本の課題解決に取り組んできたからです。取り組みのきっかけは、2010年に名古屋で開催された生物多様性枠組条約第10回締約国会議（COP10）です。多くの企業が森林活動などに乗り出す中で、当社グループのマテリアリティを踏まえて、対象は原料農産物と水であると判断し、持続的な事業活動に向けて自然資本への対応を本格的に開始しました。2011年には生物資源のリスク調査・評価を行い、2013年には「キリングループ持続可能な生物資源利用行動計画」を発表しました。熱帯雨林の毀損につながる農作物は使用しないという方針を打ち出し、紅茶葉、紙、パーム油をリスク低減すべき生物資源の対象としました。さらに2021年には、上記3点の取り組みが一段落したことも受け、事業と社会課題を考慮しコーヒー豆と大豆を対象に加えています。

原料農産物については、2013年からスリランカの紅茶農園に対してレインフォレスト・アライアンス認証^{※5}の取得支援を開始しています。認証取得のトレーニングでは、

生態系の保全に加えて、肥料や農薬の適切な利用、気候変動の影響で頻発する集中豪雨での土砂崩れや肥沃な土壤の流出を防止するために地を這う草を植えることなどを教えています。当社グループの担当者が毎年現地を訪問し、紅茶農園のマネージャーや現地でトレーニングを担当するNGOとの信頼関係の構築と現地の課題把握に努めています。その中で新たに付け加えた活動が、紅茶農園内の水源地の保全です。本年2月には吉村透留キリンビバレッジ社長も現地を訪問しました。

また、GHGを吸収し蓄えるだけではなく、生物の多様性を保全する貴重な森林を破壊しないように、紙容器におけるFSC[®]認証紙の採用を進めています。日本国内の飲料事業では、紙容器や事務用紙でFSC認証紙または古紙比率100%を既に達成しており、今後は海外事業を含む利用拡大に取り組みます。

さらに、認証パーム油の利用の促進や、コーヒー豆についての、ベトナムにおけるレインフォレスト・アライアンス認証取得支援を開始しています。

その他、シャトー・メルシャンのヴィンヤード^{※6}で、国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構との共同研究で生態系調査を実施しています。遊休荒廃地を垣根仕立て・草生栽培のヴィンヤードへ転換することが、良質で広大な草原環境を創出し、多様な生き物を育むことが明らかとなり、論文などでも外部に開示しています。

水については、グローバルの製造拠点での水リスク／ストレス調査を基に、水ストレスの高いオーストラリアの工場ではエネルギー使用量が増える中でも水リサイクルを優先して逆浸透膜を活用した高度用水処理設備を導入・活用し、水ストレスの低い日本では用水のカスケード利用

や創意工夫でエネルギー消費が増えない範囲での節水を実施しています。

気候変動対策の緩和策として、省エネに加えて、再生可能エネルギーを工場に導入しています。循環型社会に寄与し、GHG排出量を抑え、自然資本への悪影響を低減する“プラスチックが循環し続ける社会”の実現に向けて取り組みを進めています。

このように、当社グループは国際社会の動向や、環境への影響、事業のマテリアリティを考慮し、持続可能な自然資本の利用と脱炭素社会をリードするための課題解決に向けた取り組みを推進してきました。

※5 レインフォレスト・アライアンス認証は、自然と作り手を守りながら、より持続可能な農法に取り組むと認められた農園に与えられる認証

<https://www.rainforest-alliance.org/lang/ja>

※6 ブドウ畑



レインフォレスト・アライアンス認証農園の茶葉を使った「キリン 午後の紅茶ストレートティー」
250mILLスリム FSC[®]C137754

TNFDへの積極的な取り組みを通じた、自然資本の持続的な利用

気候変動の影響や自然資本の問題は、当社グループだけでは解決できない課題であり、当社グループの領域を超えて社会全体で取り組む必要があります。そのため、自然資本を持続的に利用していくためには気候変動と同様に、企業や投資家、地域社会が自然資本とどのように関わり、依存し、影響を受けているのか、もしくは与えているのかという点について、同じ土台で考える必要があります。TNFDはまさにその土台となるフレームワークであると考えています。

GHG排出量という一つの尺度があり、比較的理説が容易な気候変動に対して、単一の尺度で表せないことが自然資本の難しさです。TCFDのように多様なステークホルダーに受け入れられ、自然資本の情報開示を主流化させるために、一つでも多くの事例を提示することが必要だと考えています。当社グループが率先して事例を示すことで、他企業の参考となり、TNFDが主流化していくことが、社会や環境に対するポジティブインパクトの創出につながる考えています。

フレームワーク作成への参画を通じて社会に貢献

当社グループの環境経営は、優れた開示フレームワークに対応することによってレベルアップを図ってきました。2013年に発表した「キリングループ長期環境ビジョン」は、

CDP質問票にある「気候変動問題に対するリスクと機会」の開示に対応する中でマテリアリティを把握し、その課題を解決するためのビジョンとして策定・開示しました。2020年に発表した「キリングループ環境ビジョン2050」は、2017年に最終提言が開示されたTCFDに対応してシナリオ分析を行ってきた課題把握が反映されています。

このように、TCFDやCDPなどの情報開示を通じて、当社グループは自社のリスクや影響を科学的に把握し、それを環境経営に反映し深化させることができました。社会共通のフレームワークができたおかげで、投資家や企業の相互理解が進むとともに、社外からの評価やフィードバックを受けて社内の理解を深めることもできました。

しかし、TCFDも、CDPも、そのフレームワークに開示を求められる側の企業が意見を反映させることはできません。現在開発が進められているTNFDは、フレームワークの作成に企業側の意見を取り入れて作成するオープンイノベーション形式を取っています。LEAPによる試行的開示の結果もTNFDにフィードバックしており、今後もさまざまなパイロットプログラムに参加することで、TNFDのフレームワークをより良いものにしていくことに貢献したいと考えています。

引き続き、私たちがTCFD・CDPに加えてTNFDやSBTs for Nature^{※7}などに積極的に取り組むことで、より良い開示に向けた国際的なルールメイキングやその普及に貢献し、自然資本の持続性を高めるためのポジティブインパクトにつなげていきたいと考えています。

※7 気候変動に関する科学的な目標設定であるSBT initiativeに対して、自然資本の持続的な利用に向けて科学的な目標設定に向けた動き



小此木 陽子
キリンホールディングス CSV戦略部

2021年キリンホールディングス入社。自然環境学や生態学を専門とし、入社後はキリングループの原材料である生物資源の持続可能性の向上に取り組んでいる。さらに、自然資本をめぐる国際的なルールメイキングにも取り組むことで、持続的な自然資本の利用の主流化やポジティブインパクトの創出を目指す。



「責任ある飲酒」と「イノベーション」を推進する

ライオン
サステナビリティ・ディレクター
ジャスティン・メレル

ライオンはお客様に責任ある飲酒に関する情報を提供し、ご自身の目的に合った選択をしていただけるよう、酒類メーカーの先頭に立ち、アルコールの有害摂取の根絶に向けて、「酒類事業の持続性」と「イノベーション」「業界団体やコミュニティとの協働」に取り組んでいます。

関連する持続的成長のための経営諸課題

- ・アルコール関連問題への対応

SDGsゴール



責任ある飲酒への取り組み

当社は、未成年者^{※1}への酒類製品のマーケティング、広告、販売の根絶は非常に重要だと考えています。その実現に向けて、世界の主要酒類メーカーが参画する国際NPO組織「IARD (International Alliance for Responsible Drinking)」と連携するとともに、自社の酒類製品に未成年の飲酒禁止を伝えるメッセージを自主的に表示しています。

また当社は、ニュージーランドの消費者の目的に合った選択と責任ある飲酒を推進するために、アルコールの心身に及ぼす影響について専門的な知見を提供する啓発プログラム「Alcohol&Me」を10年前から実施しています。「Alcohol&Me」

はオンラインモジュール^{※2}や職場でのワークショップで実施でき、動画での講義、クイズ形式、対話型デモンストレーション、自身の飲酒習慣の振り返りなどの多彩な素材を提供しています。

2013年4月に社内ワークショップとして開始した同プログラムは、これまでニュージーランドの成人40万人以上（飲酒可能年齢である18歳以上の人口の10%、1日当たり平均100人相当）に受講いただき、責任ある飲酒を啓発してきました。受講者からは総じて高い評価を得ており、受講後のアンケートでは89%の受講者から「受講後に飲酒習慣が変わった」、95%の受講者から「プログラムを他の人に勧めたい」とのご回答をいただいています。さらに、「従業員にとって非常に有益でインタラクティブなワークショップになった」「飲酒に対する誤った認識を正す強力なツー



ルになると思う」といったコメントが数多く寄せられました。当社はニュージーランドでの好評を受けて、オーストラリアでも同プログラムをスタートさせました。今後も受講者を継続的に増やすことで、不適切な飲酒によるさまざまな問題の防止に努めています。

加えて、当社のビジョンと考えが一致する業界やコミュニティとも連携しています。オーストラリアでは2005年以来、適正飲酒の推進に取り組む独立した非営利団体「DrinkWise Australia」のメンバーとして活動する一方、ニュージーランドでは演劇形式で未成年の飲酒リスクを伝える「SMASHED Program」を支援する業界団体「Tomorrow Project」と連携しています。「SMASHED Program」では学校の教員や生徒を対象に、未成年者の飲酒の危険性や、未成年飲酒を助長する仲間からの誘惑への対策、過剰飲酒のリスクなどを伝える啓発活動を実施しています。

※1 オーストラリア、ニュージーランドの飲酒可能年齢は18歳以上です。

※2 それぞれのテーマやトピックごとに学習資料や教材を独立して分けたもの。オンラインでアクセスし、自分のペースで学習することができます。

ノンアルコール・低アルコール商品の販売を拡大する

当社は酒類を製造・販売する企業として、お客様に目的に合った選択をしていただけるよう、イノベーションに注力しています。昨年にはオーストラリアで初となるカーボニュートラルのノンアルコールビールテイスト飲料「XXXX Zero (フォーエックス・ゼロ)」を発売し、ノンアルコールビールテイスト飲料市場に革新をもたらしました。私たちはこれまでアルコール度数3.5%の「XXXX Gold (フォーエックス・ゴールド)」を発売し、4~5%前後のアルコール度数の商品が多かった既存ビール市場に加え低アルコール市場を創造し、お客様の嗜好にいち早く対応してきました。新商品「XXXX Zero (フォーエックス・ゼロ)」もオーストラリアでの節度ある飲酒への流れを反映しています。

当社はアルコールの有害接種によるリスクを認識し、節度ある飲酒文化の醸成に取り組んでいます。酒類を扱う企業として、私たちは不適切な飲酒による健康リスクをはじめとしたさまざまな問題の防止に向けた活動を実施する社会的責任を認識しており、ノンアルコール・低アルコール商品の販売拡大はこうした取り組みの中核を成すものです。現在は成長分野であるノンアルコールビールテイスト飲料商品の開発に注力しており、「James Squire Zero」「Steinlager Zero」「Speights Summit Zero」「XXXX Zero」といった商品群の拡充を図るべく、サウスウェールズ州のTooheys Breweryの脱アルコール設備に600万豪ドルを投資しました。

適量で節度をもって楽しんでいただく限り、私たちの製

品は充実した人生に不可欠な、社会的なつながりを生み出す一要素になり得ます。酒類メーカーとして、飲酒リスクの啓発と責任ある飲酒を促進することに加え、お客様のニーズに合った革新的な商品を提供することで、適量で節度ある飲酒社会の構築を目指します。



ジャスティン・メレル
ライオン
サステナビリティ・ディレクター

ライオンのサプライチェーンチームに所属し、サステナビリティ・ディレクターとして当社のサステナビリティ課題の策定に携わる。現職までに、環境ディレクターとして環境戦略の立案やコンプライアンス分野の統括を歴任。

CSV経営

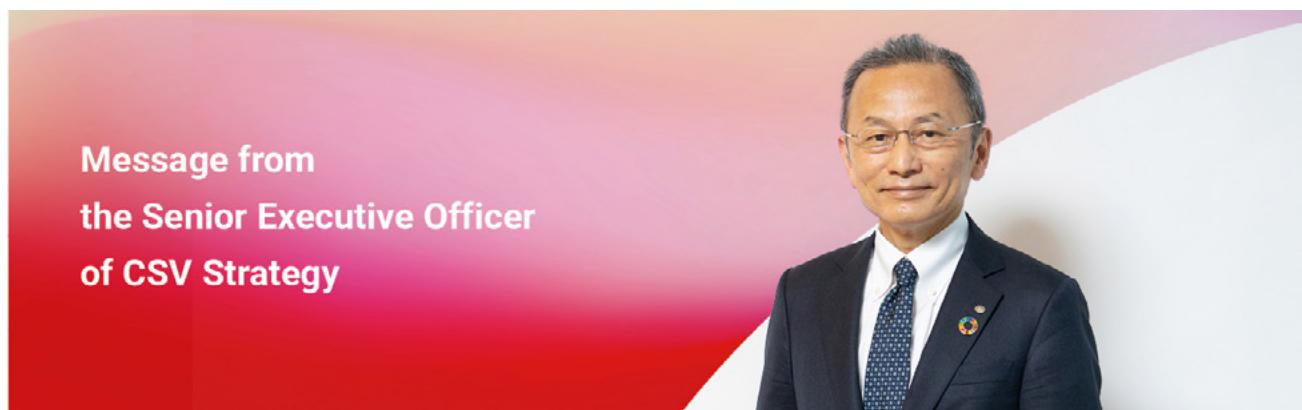
CSV戦略担当役員メッセージ

環境経営と人的資本の強化で
「世界のCSV先進企業」の達成を
確実なものに



TCFD・TNFDフレームワークに
基づく開示





CSV戦略担当役員メッセージ

環境経営と人的資本の強化で、
「世界のCSV先進企業」の達成を確実なものに

キリンホールディングス株式会社
常務執行役員
溝内 良輔

世界の環境先進企業として
存在感を示しつつ、
人権対策を強化していく

—長期経営構想キリングループ・ビジョン2027
(KV2027)について、2022年の振り返りをお願い
いたします。

2022年は、KV2027で掲げる「世界のCSV先進企業」
の達成に向け、大きな進展を遂げた一年だったといえま

す。 こうした背景として、環境経営における具体的な成果
が挙げられます。

2022年7月、キリングループは世界の食品企業では初
となるSBTイニシアチブの「SBTネットゼロ」の認定を取得
しました。 本認定は「キリングループ環境ビジョン2050」
で掲げた長期目標が、パリ協定の水準と合致した科学的
根拠に基づく目標であることが評価されたものです。 現在、
当社グループでは、2030年までの中期目標^{*1}に向けて、
バリューチェーンにおけるGHG排出量を削減しています。

また、2023年1月には、メルシャンが運営するシャ
トー・メルシャン 梶子ヴィンヤード（以下、梶子ヴィン
ヤード）が、環境省による「自然共生サイト」の認定相当
に選定されました。 この取り組みは「G7 2030年 自然協約
(G7 2030 Nature Compact)」の下、生物多様性の高い
地域を「自然共生サイト」と認定し、「30by30」^{*2}の達成
を目指すものです。 2023年中には国内認定制度の正式
運用が開始される予定で、認定されれば国際データベー
ス「OECMs (Other Effective area-based Conservation
Measures)」に登録される見通しです。

今回、認定相当を受けた「自然共生サイト」は、多くが
山林や里山、湧水池などである中、農地として事業で活用
されているのは梶子ヴィンヤードのみです。 加えて、梶子
ヴィンヤードは、日本のワイナリーで唯一「ワールド ベスト
ヴィンヤード」に3年連続で選出されるなど、ワイナリーと
しても非常に高い評価を得ています。 つまり、本ヴィンヤー
ドは、生物多様性の保全を通じた社会的価値とともにワ
イナリーとしての経済的価値を双方生み出す、CSVを体
現する好事例といえます。

こうした成果を踏まえ、当社グループは、カナダ・モン
トリオールで開催された「生物多様性条約 第15回締約国
会議 (CBD・COP15)」に参加し、梶子ヴィンヤードにおけ
るネイチャー・ポジティブの取り組みを世界に向けて発表
する機会を得ました。 日本やアジアならではの人の営み
と自然が共存するという自然観は、その有効性とともに、
欧米諸国から驚きをもって迎えられました。 自然資本の
分野においては、日本にはグローバルをリードするだけの
ポテンシャルがあります。 当社グループとしても自ら培った
知見を有効に活用し、同分野のルールメーカーの一員



梶子ヴィンヤード

としてグローバルなイニシアチブに参画していきます。

また、オーストラリアのライオンでは、Scope3の削減に向けたパイロットテストに参加しました。一般的にScope3におけるGHG排出量は、項目別の使用量に標準排出量をかけ合わせた推計値で開示されます。実績値を把握するのが理想ですが、数多くのアイテムのデータを数多くの取引先と交換するには膨大な労力が必要ですので、まだ一般的ではありません。また、サプライヤー側が原材料の削減や生産の合理化でGHGを削減しても、その分圧縮できる経費を理由にバイヤーから値下げを求められる恐れがあることも、Scope3の実数開示の阻害要因の一つとなっています。

そこで、ライオンではバリューチェーンの主要パートナー4社と共同で他社からは見えない形でそれぞれのGHG排出量の実数を独立した外部機関にプールすることで、バリューチェーン全体における正確なGHG排出量を計測しました。その結果、実測値は推計値よりも約11%低い値となり、かつ各社の削減計画を反映させることで

2030年の削減見込みを当初より35%引き下げるに成功しました。この取り組みは、2022年11月にエジプトで開催された「国連気候変動枠組条約第27回締約国会議（COP27）」で先進的な事例としてライオンのCEOにより紹介されています。こうした一連の成果を通じ、当社グループは世界の環境先進企業の仲間入りができたのではないかと自負しています。

一方で、人権対策については課題があると認識しています。当社グループは2023年1月にミャンマーからの撤退を完了しました。ミャンマーへの事業参入の際は人権についてもデューデリジェンスを実施しましたが、軍部によるクーデターを予見することはできませんでした。私たちはミャンマーでの経験を教訓に、人権への取り組みをレベルアップしたいと考えています。昨年末には一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加盟して人権尊重のための通報窓口を整備しました。本年は当社グループの人権ポリシーを改訂し、人権ガバナンスの体制を強化



していく計画です。

またサプライチェーン上の人権に関する取り組みとして、当社グループはグローバルでSedex (Supplier Ethical Data Exchange)^{※3}に加入しました。豪州のライオンでは、すでに一次調達の97%をSedex加盟のサプライヤーで構成しています。日本ではまだ加盟社数自体が少ない状況ですが、国内の食品・飲料メーカーの参画は増えていますので、業界全体で連携しながら人権に配慮した調達においてポジティブインパクトを創出できればと考えています。

免疫関連商品の拡大と先進的な非財務情報の開示で、独自の事業変革を実現

—改めて、KV2027の達成に向けた長期的な展望をお聞かせください。

2022年、世界保健機構（WHO）はGAAP（Global Alcohol Action Plan）で、2030年までの「アルコールの有害な摂取」の低減目標を10%から20%に引き上げるなど、規制を強化しました。また、2025年に予定されている国連のハイレベル会合でもさらなる規制強化が予想されており、酒類の量的拡大は一層困難になります。

そうした中、パンデミックの発生を契機に世界中で免疫への関心が高まっています。ヘルスサイエンス領域の中核素材であるプラズマ乳酸菌を当社グループ各社で展開するのみならず、日本コカ・コーラ社へ外部導出を行った他、医薬品開発のための研究も始まるなど、着実な成長を続けています。

当社グループにおける免疫の取り組みは古く、2023年

に35周年を迎える世界トップクラスの米国・ラホヤアレルギー免疫研究所（現：ラホヤ免疫研究所）の設立にも、実は当社グループが関わっています。現在も本研究所への支援は続けており、現在協和キリンが開発中の、アムジェンと共同開発・販売契約を締結したアトピー性皮膚炎治療薬「KHK4083」のリード抗体の発見にも貢献しました。

このように、免疫分野における長年の研究実績は、今日の医領域、ヘルスサイエンス領域双方での成果創出につながっています。今後も、プラズマ乳酸菌を筆頭に、ヒトミルクオリゴ糖（HMO）やシチコリンなどのスペシャリティ素材を育成し、酒類以外の事業ポートフォリオを充実させていくことで、酒類メーカーとしての責任を果たしながら、確たる成長を実現していきます。

他方、近年注目を集める非財務情報の開示については、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が国内株式運用機関に対して実施した「優れたTCFD開示」調査において、2年連続で最も多くの運営機関から評価をいただきました。こうした成果に加え、2022年7月にはTNFD^{※4}フレームワークのβ版に準拠し、「LEAPアプローチ」に基づく試行的開示を世界に先駆けて「キリングループ環境報告書2022」に掲載しました。これは世界初の事例として、「Financial Times」に取り上げられるなど、確かな手応えを感じています。

今後、IFRS財団によるISSBのサステナビリティ開示基準を筆頭に、TCFDのフレームワークに準拠した開示が広がっていくことを見据え、他社に先駆けた開示を続けることでデファクト・スタンダードの確立を目指し、ESG・非財務情報の開示における当社グループの構造優位性につなげていきます。

“場所”に注目したLEAPアプローチ

LEAPアプローチでは、自然との接点を発見する（Locate）、依存関係と影響を診断する（Evaluate）、リスクと機会を評価する（Assess）、自然関連リスクと機会に対応する準備を行い投資家に報告する（Prepare）の順で分析します。“場所”に焦点を当てて自然資本への依存や影響を評価し、優先順位を付ける新しいアプローチです。当社グループでは、自然資本に依存する企業として進めてきた取り組みをLEAPのフレームワークで整理し、深化させ、適切な開示につなげていきたいと考えています。



“場所”が商品の特徴を決める日本ワイン ～椀子ヴィンヤード～（A）

Locate ワインの味わいを決める重要な要素の1つがその土地の個性、いわゆる「テロワール」

Evaluate 日本ワイン拡大のためにはブドウ畑の拡大が必要である。今回の対象は元遊休荒廃地

Assess 遊休荒廃地をブドウ畑にすることで良質な草原が創出され、豊かな生態系に貢献することを農研機構との共同研究で解明

Prepare ネイチャー・ポジティブ、「30by30」に貢献する。共同研究成果は論文・環境報告書・Webで広く公開

水リスクが高く、 水資源管理が特に重要な“場所” ～オーストラリアの工場流域～（B）

Locate オーストラリアのビール事業の醸造所は、全て水ストレスの高い流域に位置している

Evaluate 経験的にもAqueductなどのツールでも、オーストラリアの水ストレスは非常に高く、数十年に一度、集中豪雨で洪水が発生すると被害が大きい

Assess 節水技術はグループ最高レベルだが、渇水が深刻化した場合に製造に支障が出る可能性が残る

Prepare SBTs for Natureのメソドロジー開発に貢献し、これに沿った新たな目標の設定を目指す。実績は環境報告書・Webで広く公開

事業への影響が大きく、 かつ自然や社会環境上も重要な“場所” ～スリランカの紅茶農園～（C）

Locate 「キリン 午後の紅茶」のおいしさを支えるのはスリランカの紅茶農園。農園内に沿岸大都市の水源が存在

Evaluate 日本が輸入するスリランカ産茶葉の約25%を「キリン 午後の紅茶」が使用。茶葉生産地は気候変動により水リスク・ストレスが増大し、豪雨で肥沃な土壤も流出

Assess 依存度が高いスリランカ産茶葉が持続可能に使えない場合は商品コンセプトが成立しなくなる

Prepare 2013年からスリランカの紅茶農園に対してレインフォレスト・アライアンス認証取得支援を実施。認証取得農園数・トレーニング農園数は環境報告書・Webで広く公開



人的資本を強化することで、 キリングループの競争力を強化し、 社会に貢献

—2023年以降のキリングループの取り組みについてお聞かせください。

KV2027の達成を見据え、CSVパーカスに基づいて、食、医、ヘルスサイエンス領域の成長につなげていきます。

2022年は、生物多様性・気候変動分野で世界に発信できる一定の成果を出すことができましたが、広く社会課題に目を向けて先手先手で対応を続けてきた成果でもあります。今後も情勢の変化に常に能動的に対応し続け、これまで以上に成果を創出しグローバルに発信していきます。

人的資本の強化については、2022年に新設された「人的資本経営コンソーシアム」で当社CEOの磯崎が発起人を務めるほか、有価証券報告書における人的資本記載についても前倒しで対応するなど、着実に施策を進めています。

人的資本への投資を拡大することは、社会からお預か

りしている資産である人財の価値を高める、ということであります。企業の競争力と社会の資産の双方の向上につながりますので、CSVの基本といえます。私たちは人的資本の強化を通じ、「世界のCSV先進企業」を実現していきたいと考えています。

※1 2030年までに2019年比でグループ全体のScope1とScope2の合計を50%、Scope3を30%削減する

※2 「2030年までに地球上の陸域及び海域の30%を保全・保護し、生物多様性の保全に貢献」することを目標に掲げた表明

※3 企業がグローバルサプライチェーンにおける労働条件を管理・改善するためのオンラインプラットフォームを提供する、英国に本部を置く非営利団体。企業や組織が、責任ある持続可能なビジネス慣行を改善し、調達活動ができるよう、世界最大のサプライヤーエシカル情報共有プラットフォームで、「労働」「健康安全」「環境」「ビジネス倫理」の4領域において、世界共通のサプライヤー自己評価アンケートを実施している。世界180カ国・地域、65,000以上の企業、団体、工場、自営業者等が当サービスを利用している

※4 Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略。企業などが自然に関連したリスク情報開示を行い、2030年までに自然の減少を食い止め回復軌道を目指すNature Positiveをもたらすよう資金の流れが転換されることを目指し、情報開示を行うためのフレームワークの開発、提供を目指す国際的な組織

TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

気候変動情報開示

TCFD提言に基づく開示

2021年のTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）新ガイドライン対応を含めた詳細のシナリオ分析は、環境報告書2022年版の「TCFD提言に基づく開示」をご覧ください。

※TCFDの新ガイドライン

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

[TCFD 提言に基づく開示 PDF : 1.7MB](#)

気候変動による事業への影響と統合的アプローチ

生態系サービスを活用して価値を生み出しているキリングループの事業は、自然資本に大きく依存しています。事業活動で発生する温室効果ガスで気候変動が深刻になれば最も影響を受けるのは原料である農産物と水です。製品をお届けするのに必要な容器包装も、適切な容器原料利用や使用済み容器の再利用が無ければ自然資本を毀損します。この認識の元、TCFD最終提言が公表される以前の2010年頃より、自然資本に関するさまざまなるリスク調査を行うとともに、環境ビジョンで定めた重要課題である「生物資源」「水資源」「容器包装」「気候変動」が、独立した課題ではなく相互に関連することを理解し、統合的にアプローチしてきました。

開示フレームワーク

バリューチェーン上の自然資本のリスク評価と気候変動の影響に対する長年の知見の蓄積があったことで、2017年にTCFDの最終提言が発表された後すぐにシナリオ分析を開始し、2018年6月末にいち早く「キリングループ環境報告書2018」でTCFD提言に沿った開示を行うことができました。

「TCFD提言に基づく開示」により、気候変動問題がその他の環境課題と密接に関連していることの科学的な証明が進み、統合的アプローチの有効性を再認識しました。

本パートでは、キリングループが気候変動に対するレジリエンスを高め、脱炭素社会をリードするために、気候変動の影響をどのように評価・分析し、緩和や適応などの移行戦略を推進しているかを、2021年10月に公開されたTCFDの新しいガイドラインに準拠して説明します。

詳細については、環境報告書およびWebで公開しています。

ガバナンス

● 監督体制

キリングループでは、取締役会は気候変動や自然資本・循環型社会などの環境関連課題の業務執行を監督し、環境関連課題全体の基本方針・重要事項を審議・決議します。

環境経営の戦略、行動計画、進捗状況、リスクマネジメントで特定された重要リスクやシナリオ分析で検出された気候変動リスクと成長機会などの重要課題は、取締役会に毎年1回以上報告し、審議・レビューします。

経営戦略会議では、重要な非財務目標を審議・決議します。 2022年度取締役会報告内容抜粋(2回実施)

気候変動情報開示

● 2月21日

- ・コーポレートガバナンス・コードが改訂され、取締役会に対して「サステナビリティ課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めること」が期待されており、ガバナンス強化が必要
- ・社内体制の強化として、グループCSV委員会を複数回開催とし、開催する都度、取締役会への報告を必須とする。グループ環境会議を新設し、ガバナンス体制図の中に既存のグループ人権会議とともに追加する
- ・サステナビリティの開示強化については、TCFD新ガイダンスに準拠するとともに、ISSB対応への準備を進める

● 12月19日

- ・企業評価はESGインテグレーションが主流化しつつあり、ESG対応への期待に応えなければ投資家からは評価されない
- ・財務と非財務の同時開示が要請されてくる中で、非財務情報の集約早期化は大きな課題
- ・キリングループはTCFDへの先進的対応とTNFDでの試行的開示が高く評価されており、今後もグローバルな開示イニシアチブには率先して取り組む

● 執行体制

気候変動を含む環境課題はCSV戦略担当の常務執行役員が担当し、グループ環境会議の議長も務めます。経済産業省の「非財務情報の開示指針研究会」に2021年度から継続して参加するなど、気候変動財務情報開示のルールメイキングにも参画しています。

グループ横断的な環境問題を含むCSVについて議論する「グループCSV委員会」(年3回)は社長の諮問機関であり、キリンホールディングス(KH)の社長を委員長、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、決定事項を取締役会に上程します。

2022年はグループCSV委員会の開催回数を増やし(年1回→年3回)、グループCSV委員会の下にグループ環境会議(年2回)を新規に設置しました。

執行体制

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E SG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経理部長	・キリングループ環境ビジョン 2050の実現に向けた各種 ロードマップの進捗状況のモ ニタリングと方針・戦略・計 画の意見交換	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、役員報酬は中期経営計画に掲げる主要な経営指標の1つである非財務指標(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、PETボトルの資源循環)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の1つであるCSVコミットメントに設定し、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。

気候変動リスク・機会の事業インパクト評価

2017年以降、継続的に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させることができました。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。分析対象事業は、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン、ライオン、協和キリン、協和発酵バイオ、小岩井乳業で、これらの事業でキリングループの売り上げの約9割を占めています。

シナリオ分析では、IPCCなどの温度シナリオ(RCP)と社会経済シナリオ(SSP)を組み

気候変動情報開示

合わせたグループシナリオを使用しています。分析・算出したインパクトの推定値は、利用している研究成果、情報、データが持つ不確実性の影響を受けることを考慮する必要があります。今後も新しい研究成果、情報、データを継続的に反映させ、精度を上げていきたいと考えています。

● 財務影響

	事業リスク/社会課題	財務インパクト
物理的リスク	農産物の収量減	2°Cシナリオ：約9億円～約25億円（2050年） 4°Cシナリオ：約25億円～約97億円（2050年）
	洪水による操業停止	約10億円（200年災害、国内20カ所合計）
	渇水による操業停止	約0.3億円～約6億円
移行リスク	カーボンプライシングによるエネルギー財務インパクト ^{※1}	1.5°Cシナリオ：約95億円～4,270億円（2030年） 2°Cシナリオ：約69億円（2030年） 4°Cシナリオ：約10億円（2030年）
	カーボンプライシングによる農産物財務インパクト	RCP2.6/SSP1：約7億円～30億円（2050年） RCP8.5/SSP3：約16億円～57億円（2050年）
事業機会	感染症増加	免疫健康サプリメント市場：約28,961.4Mn米ドル（2030年）
	熱中症増加	熱中症対策飲料市場：約940億円～約1,880億円（2100年、4°Cシナリオ）

※1 GHG排出量を削減しなかった場合

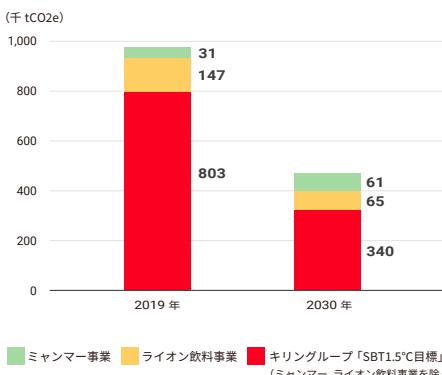
- ・気候変動による農産物収量減およびカーボンプライシングによる農産物の財務インパクトは、価格変動予測データ分布の中央の50パーセンタイル幅で表示。1.5°Cシナリオでのカーボンプライシング試算は不確実性が高いため参考値として環境報告書に掲載。

アセットへの影響分析

2021年にライオンの飲料事業を、2023年にミャンマー事業を売却した影響を試算しました。物理的リスク・移行リスクに大きな変化はなく、売却事業のGHG排出量を基準年に遡って切り離して確認しましたが、目標変更の必要はないと判断しています。

一般的な200年災害での資産の推定エクスポート（国内事業所20カ所合計）は以下の通りです。法規制等によるボイラーや配送トラック等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おり、マテリアルではありませんが参考として下記に簿価を開示します。

事業売却による影響



リスクに晒されている資産

	分析項目	影響
売却による影響	事業売却前	515千tCO2e
	売却後	463千tCO2e
リスクに晒されている資産	エクスポート	約10億円
	関連設備 残存簿価	約11億円

戦略

キリングループの事業特性を考慮すると、持続的に価値を創造するには、自然資本の持続的利用が不可欠です。そのため、気候変動に対するレジリエンスの向上や容器包装が引き起こす課題の最小化に対応することが必要です。

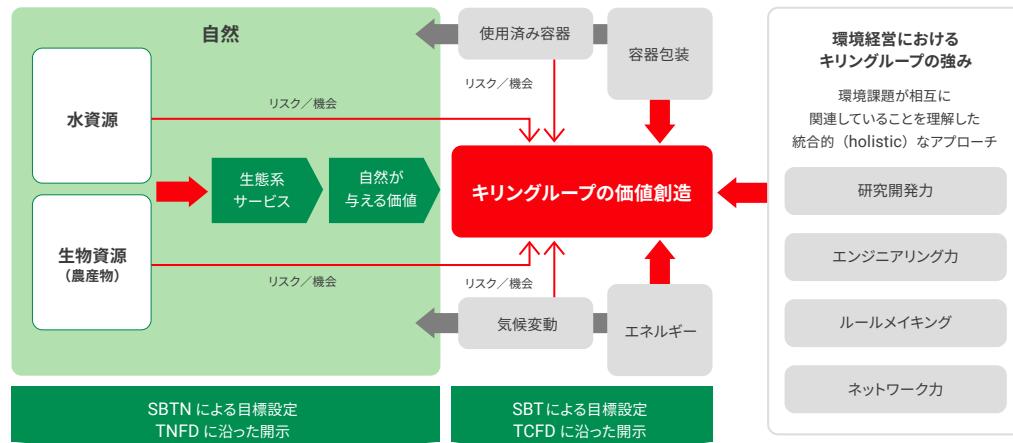
シナリオ分析には複数の研究成果を活用しており異なる見解も含まれていますが、総じて気候変動の農産物と水への影響は避けられないことを示しています。

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の継続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する社会的課題も把握できました。これらは、キリングループが成長分野と定義する健康領域の事業機会にできると期待しています。

気候変動情報開示

キリングループの環境課題関連図

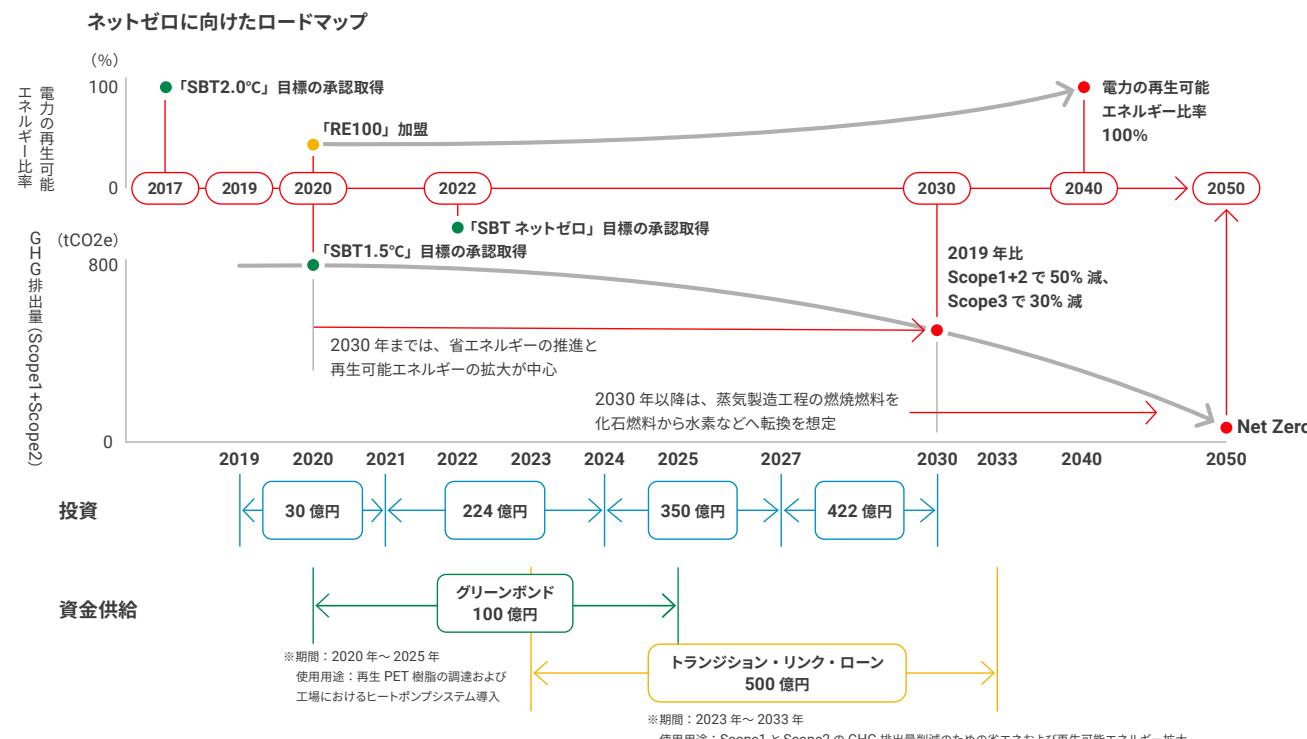


移行計画

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°C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。ロードマップに対応した投資計画と資金供給策も策定・実行しています。Scope3については、容器包装や農業分野を手始めに、削減策の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く計画です。尚、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。

	重要課題	対応戦略	進捗
適応 (持続可能な自然資本活用)	生物資源	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホップ苗の大量増殖技術を確立 ・SBTN for Natureのコーポレートエンゲージメントプログラム、TNFDのパイロットテストに参加
	水資源	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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開始 ・安定供給が必要な医薬品工場の浸水防止措置・設備対応を実施
緩和 (自然資本への影響最小化)	容器包装	<ul style="list-style-type: none"> ・PET to PETの推進 ・容器の軽量化 	<ul style="list-style-type: none"> ・Alliance To End Plastic Wasteに参加 ・再生樹脂100%のR100PETボトルの使用拡大 ・ケミカルリサイクルを実用化
	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ・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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・2030年までのGHG排出量削減ロードマップを策定(2022年)。グループ会社の削減目標・行程を確定し運用開始 ・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)に設置。キリンビール名古屋工場(2020年)・仙台工場(2022年)・岡山工場・福岡工場、協和キリン高崎工場およびライオン豪州およびニュージーランドの全拠点(2023年)、シャトー・メルシャンの全ワイナリー(2022年)の調達電力再生可能エネルギー比率100%達成。世界の食品企業として初めてSBTネットゼロの認定を取得(2022年)
事業機会	感染症	<ul style="list-style-type: none"> ・対応商品の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品ラインナップを拡充 ・パートナー企業へ素材を供給
	熱中症	<ul style="list-style-type: none"> ・対策飲料の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・熱中症啓発の実施

気候変動情報開示



● 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Mix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つく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、蒸気製造工程の燃焼燃料を化石燃料からGHGを排出しない水素などにエネルギーを転換することが必要です。インフラの整備や技術革新が必要であるため、達成に向けた不確実性が存在します。率先して実用化に挑戦するとともに、適切な政策提言やルームメイキングにも関与していきます。

● Scope1とScope2の排出量削減

(単位:千tCO2e)

	2021年	2024年	2030年	2050年
キリンビール	185	140	90	0
キリンビバレッジ	40	37	20	0
メルシャン	59	45	27	0
ライオン	84	74	51	0
協和キリン	41	27	25	0
協和発酵バイオ	201	165	109	0

● 投資額

(単位:億円)

	2019-2021 年中計	2022-2024 年中計	2025-2027 年中計	2028-2030 年中計
省エネルギー 投資・施策	15	74	104	48
再生可能エネルギー 使用拡大	15	150	237	362
エネルギー転換	0	0	9	12
合計	30	224	350	422

※2019～2021年中計は実績。2022～2030年はトランジション・リンク・ローン策定時の想定であり、今後修正される可能性があります
※再生可能エネルギー使用拡大には再生可能エネルギー電力調達に関わる全ての投資額を含めております

気候変動情報開示

● 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60%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」で削減を進めます。

またライオンは、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、COP27ではライオンのCEOが発表しました。

取引先の削減促進	主要なサプライヤーへのアンケートから把握した各社の削減計画と定量および定性の進捗状況を反映させ、エンゲージメントを重視して削減を計画
自社主体の削減	自社で容器包装の開発を行う研究所を持つ強みを生かした容器包装の軽量化やPETリサイクル樹脂使用率の向上を推進

● 投資計画

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電力調達の增加分を相殺します。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、投資判断の枠組みにはICP(Internal Carbon Pricing:\$63/tCO2e)を導入しています。今後、ロードマップもICPを反映させることでGHG排出量の削減を加速させていく予定です。2020年の再生PET樹脂の調達及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(100億円)に続き、2023年1月には、当社グループがScope1とScope2の温室効果ガス(GHG)排出量削減に向けた取り組みとして推進する省エネ、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(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。

リスク管理

気候変動リスクは、物理的リスクと移行リスクの2つに大別されます。このうち、物理的リスクに晒されるのが原料生産地と製造拠点です。2013年以降、原料生産地のレジリエンスを高めるさまざまな取り組みを進める一方、製造事業所が被った洪水被害からの復旧などの知見を蓄積してきました。移行リスクで重要なGHG排出量削減では、実質的に再生可能エネルギーを増加させる「追加性」と、環境負荷や人権に配慮したエネルギーを利用する「倫理性」を重視し、工場への大規模太陽光発電の導入や風力発電事業の参画を進めました。

また、過去経験をしたことのない規模の自然災害や産業構造を変える法的な規制などが現実となりつつありますが、このような起こる可能性に関わらず起きた場合に事業に極めて大きな影響を与えるリスクに対しては、シナリオを設定して分析・評価するアプローチは非常に有効であると考えています。気候変動のみならずその他の課題に対しても本アプローチを適用し、リスクの最小化と事業機会の拡大を目指します。

気候変動関連のリスクを含めた重要なリスクに関しては、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(4半期毎)で管理しています。BCPも、個々の想定事象に対してアプローチする従来の方法を見直し、事象に関わらず経営資源の喪失にスポットを当てて対策を検討する「オールハザード型BCP」に移行していきます。

指標と目標

対応	項目	目標	実績
緩和策	GHG排出量削減目標(相対値)	ネットゼロ(2050年)	4,411千tCO2e
	Scope1+2	50%削減 (2030年/2019年比)	13%削減
	Scope3	30%削減 (2030年/2019年比)	722千tCO2e
	使用電力の再生可能エネルギー比率	100%(2040年)	17%
適応策	スリランカの小農園での認証取得トレーニング数	10,000農園(2025年)	2,120農園
	国内でのパーム油の認証油脂使用率	100%維持	100%
	ライオン用水原単位*	2.4kl/kl未満(2025年)	3.8kl/kl
	協和発酵バイオ用水使用量	2015年比32%削減 (2030年/2015年比)	2015年比52%削減
	国内飲料事業紙容器FSC認証紙使用比率	100%維持	100%
	国内のPETボトルのリサイクル樹脂使用比率	50%(2027年)	4.9%

*Tooheys Brewery, Castlemaine Perkins Brewery, James Boag Brewery, Pride

自然資本の情報開示

キリングループは、2010年に名古屋で開催された生物多様性条約第10回締約国会議を契機として、生物資源のリスク調査を行い、事業が特定の“場所”の自然資本に“依存”していることを理解しました。この認識の下、「キリン 午後の紅茶」の主要原料生産地であるスリランカでレインフォレスト・アライアンス認証の取得支援を継続・拡大し、水資源では、比較的水の豊かな日本と水ストレスの非常に大きなオーストラリアで事業を行ってきたことから、水ストレス・水リスクが国や地域によって異なることを早くから認識して取り組みを進めてきました。自然資本に関する非財務情報開示および科学的な目標設定の取り組みは以下の通りです。

情報開示	<ul style="list-style-type: none"> ・国内食品飲料・医薬品として初めて “The TNFD Forum” に参加 (2021年12月)。(TNFD日本会議にも参加) ・2022年7月開示のキリングループ環境報告書の中で、TNFDβv0.1で示された「LEAP (Locate、Evaluate、Assess、Prepare)」アプローチに準拠して世界に先駆けた試行的開示を実施 ・TNFDのパイロットプログラムに参加し、ルールメイキングに関与 ・「生物多様性のための30by30アライアンス」で「梶子ヴィンヤード」が自然共生サイトの認定相当に選定。日本ワインのためのブドウ栽培という事業を通じたネイチャー・ポジティブの事例として生物多様性条約 (COP15) で発表
目標設定	<ul style="list-style-type: none"> ・Science Based Targets Network が主催するコーポレートエンゲージメントプログラムに国内医薬品・食品業界初として参画 ・2022年7月開示のキリングループ環境報告書の中で、SBTNで示されたメソドロジー案に従い製造拠点を優先順位付けし、「AR3T」フレームワークで試行的に開示

コーポレートガバナンス／リスクマネジメント

コーポレートガバナンス



社外取締役対談

社内外の力を融合し、
ヘルスサイエンス事業の
規模拡大を実現



実効性の強化

取締役会・監査役会に
求められるスキルについて



役員報酬



リスクマネジメント

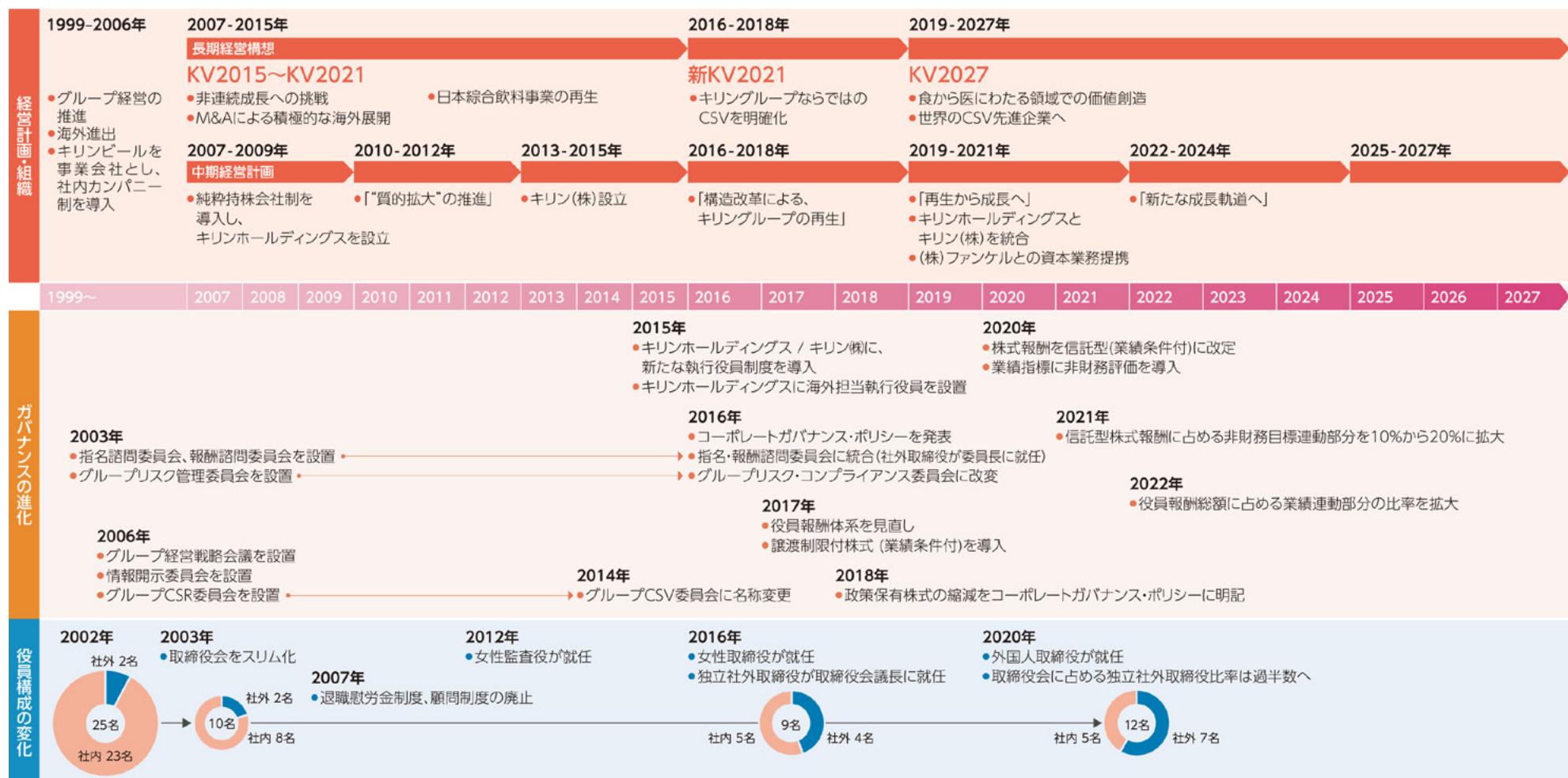


2022年 品質への取り組み



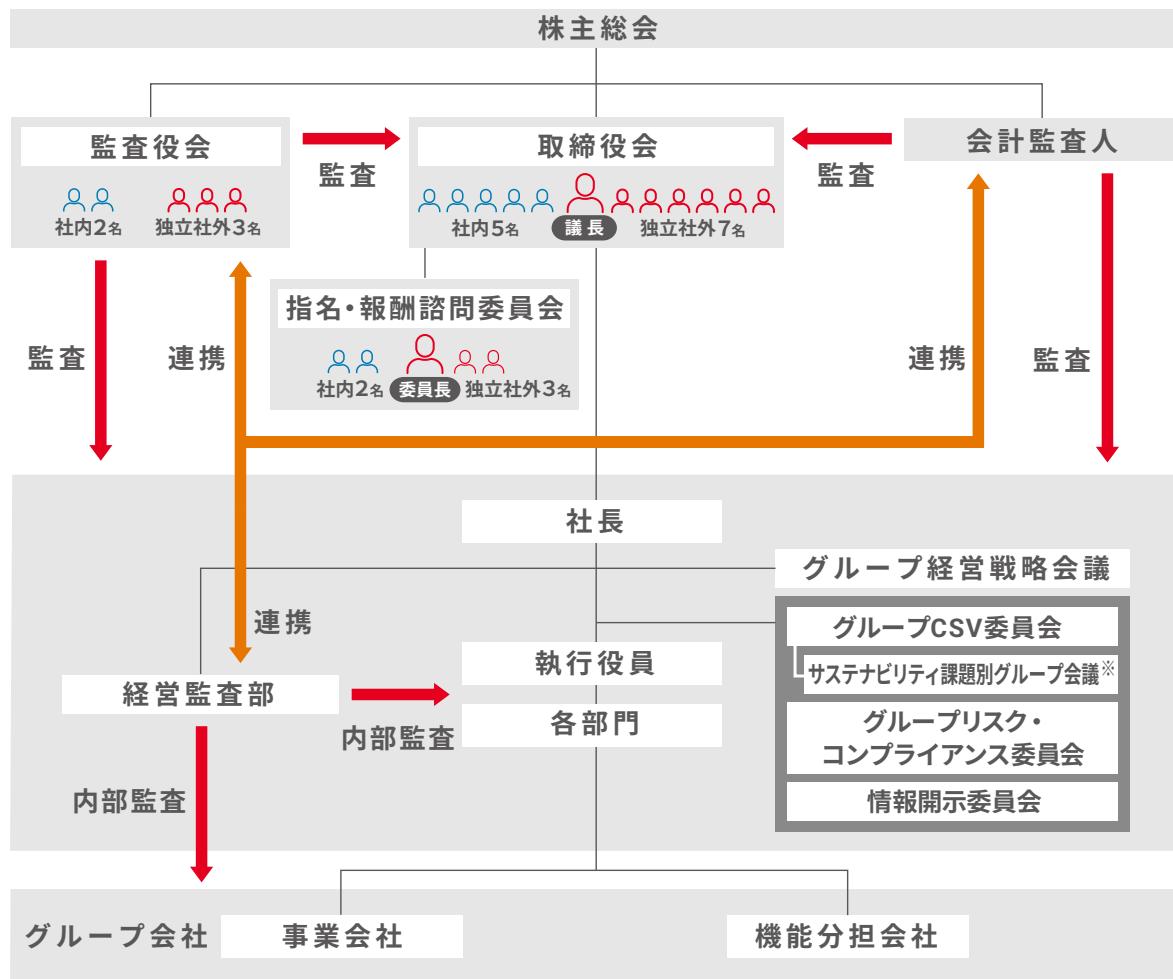
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの変遷



1999～ 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027

ガバナンス体制



※グループ環境会議、グループ人権会議、グループ健康経営推進会議等

- キリングループは、食・医・ヘルスサイエンスの3領域を中心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。純粋持株会社である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。
- グループ各社は、お客様をはじめとしたステークホルダーにより近い場所で自律的かつスピーディな経営を行います。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または取締役会を通したガバナンスの向上を図っています。主要グループ会社については、キリンホールディングスの取締役または執行役員が各社の取締役を兼務しています。
- キリンホールディングスは、監査役会設置会社を採用し、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、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、監査役の機能を有效地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経験、実績、専門性などを踏まえ、執行役員への委任範囲を定めています。

取締役、監査役および執行役員

取締役



代表取締役社長
(指名・報酬諮問委員会委員)
磯崎 功典

1977年4月 当社入社
2015年3月 当社代表取締役社長（現任）



代表取締役副社長
西村 廉介

事業提携・投資戦略、海外担当、
海外クラフトビール戦略

1980年4月 当社入社
2017年3月 当社代表取締役副社長
(現任)

重要な兼職の状況
キリンビール株式会社 取締役
ライオン社 取締役
サンミケルビール社 取締役



取締役常務執行役員
(指名・報酬諮問委員会委員)
三好 敏也

広報戦略、リスク管理統括、
法務統括
1982年4月 当社入社
2015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
南方 健志

ヘルスサイエンス戦略
1984年4月 当社入社
2020年3月 当社常務執行役員
重要な兼職の状況
協和キリン株式会社 取締役



取締役常務執行役員
坪井 純子

人事総務戦略
1985年4月 当社入社
2023年3月 当社取締役常務執行役員
(現任)
重要な兼職の状況
株式会社ファンケル社外取締役

独立社外取締役



取締役会議長
(独立社外取締役)
森 正勝

1969年4月 アーサーアンダーセンアンド
カンパニー入社
1989年2月 アンダーセンコンサルティング
(現 アクセンチュア株式
会社) 日本代表
2015年3月 当社社外監査役
2019年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
(指名・報酬諮問委員会委員)
柳 弘之

1978年4月 ヤマハ発動機株式会社入社
2010年3月 同社代表取締役社長兼社
長執行役員
2018年1月 同社代表取締役会長
2019年3月 当社社外取締役 (現任)
2021年6月 日本航空株式会社社外取
締役 (現任)



独立社外取締役
(指名・報酬諮問委員会委員長)
松田 千恵子

1987年4月 株式会社日本長期信用銀
行入行
2011年4月 首都大学東京都市教養学部
(現 東京都立大学経済經
營学部) 教授 (現任)
2016年3月 当社社外監査役
2020年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
(指名・報酬諮問委員会委員)
塩野 紀子

1983年8月 日本ニューメディア株式会
社入社
2010年3月 エスエス製薬株式会社代表
取締役社長
2017年10月 ワイデンクス株式会社代表
取締役社長 (現任)
2018年3月 キリン株式会社社外取締役
2020年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
Rod Eddington

1979年9月 John Swire & Sons (H.K.)
Ltd. 入社
1992年4月 Cathay Pacific Airways
Limited Managing Director
2000年4月 British Airways plc 最高經
營責任者
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
George Olcott

1986年7月 S.G. Warburg & Co.,Ltd. 入社
2000年6月 UBS Warburg東京マネージ
ングディレクター
エクイティキャピタルマー
ケットグループ担当
2020年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
片野坂 真哉

1979年4月 全日本空輸株式会社 (現
ANAホールディングス株式
会社) 入社
2015年4月 同社代表取締役社長
2023年3月 当社社外取締役 (現任)

監査役

常勤監査役
にしたに しょくぶ
西谷 尚武

1987年4月 当社入社
2016年3月 ライオン社取締役
2022年3月 当社常勤監査役（現任）
協和発酵バイオ株式会社監査役（現任）

常勤監査役
いしくら とおる
石倉 敏

1989年4月 当社入社
2020年3月 協和発酵バイオ株式会社取締役
2023年3月 当社常勤監査役（現任）
協和キリン株式会社監査役（現任）

社外監査役
あんどう よしこ
安藤 よしこ

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（現任）

社外監査役
かしま かおる
鹿島 かおる

1981年11月 昭和監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）入社
2002年6月 新日本監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）ニアパートナー
2013年7月 EY総合研究所株式会社代表取締役社長
2020年3月 当社社外監査役（現任）

社外監査役
ふじなわ けんいち
藤繩 憲一

1980年4月 弁護士登録
長島・大野法律事務所入所
2000年1月 長島・大野・常松法律事務所パートナー
2015年1月 同事務所代表
2022年3月 当社社外監査役（現任）

常務執行役員

常務執行役員
みそうち りょうすけ
溝内 良輔

CSV戦略、
ライオン社 取締役
コーカ・ノースイースト社 取締役
メルシャン株式会社 取締役

常務執行役員
まえはら まさお
前原 正雄

SCM戦略、生産技術戦略
キリンビバレッジ株式会社 取締役

常務執行役員
あきえだ しんじろう
秋枝 真二郎

財務戦略、IR

常務執行役員
ふかだ こうじ
深田 浩司

R&D戦略、品質保証統括、
R&D本部長
協和発酵バイオ株式会社 取締役

常務執行役員
やまがた みつはる
山形 光晴

ブランド戦略、マーケティング戦略、デジタル・情報戦略
キリンビール株式会社副社長執行役員（マーケティング管掌）

常務執行役員
ほりぐち ひでき
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
よしむら とおる
吉村 透留

キリンビバレッジ株式会社
代表取締役社長

常務執行役員
かんざき ゆき
神崎 夕紀

協和発酵バイオ株式会社
代表取締役社長

**Interview
with Independent
Non-executive
Directors**



社外取締役対談

社内外の力を融合し、ヘルスサイエンス事業の規模拡大を実現

独立社外取締役（取締役会議長）
森 正勝

1969年にアーサーアンダーセンアンドカンパニー入社。1989年よりアンダーセンコンサルティング（現 アクセンチュア（株））日本代表、代表取締役社長、代表取締役会長、取締役会長、最高顧問を歴任。2009年より国際大学学長、理事、副理事長を経て、特別顧問に就任（現任）。2015年より当社社外監査役、2019年より当社社外取締役。現在はスタンレー電気（株）社外取締役、（株）ファーストリテイリング社外監査役を兼務。

独立社外取締役（指名・報酬諮問委員会委員）
塩野 紀子

1983年に日本ニューメディア（株）入社。エスエス製薬（株）代表取締役社長、（株）コナミスポーツ&ライフ（現 コナミスポーツ（株））代表取締役社長、取締役会長を経て、現在はワイデックス（株）代表取締役社長を務める。2018年にキリン（株）社外取締役に就任。2019年より当社ストラテジック・アドバイザー、2020年より当社社外取締役。

グループ連携を深めて ヘルスサイエンス事業の展開を加速

——2022年のキリンホールディングス取締役会で議論された話題や、社外取締役として言及されたことを教えてください。

森 最重要議題は事業ポートフォリオの最適化です。キリングループが食から医にわたる領域でどのように価値を創造し、どのように価値を向上させていくのか、繰り返し議論してきました。

個別の案件として多く議題に挙がったのは、ミャンマー事業からの撤退と協和発酵バイオの構造改革です。これらの事象においては、今期の対応とリスク管理の両面を整理しました。

塩野 また2022年は、経営戦略の実行性を高めるべくR&Dやマーケティングなどの機能別戦略について議論を開始しました。取締役会では、CSV経営の加速に向けてグループ全体を機能的に動かしていくための実りある議論ができたと感じます。

——キリングループは祖業から培ってきた「発酵・バイオテクノロジー」をコアコンピタンスとし、これに基づいて現在はヘルスサイエンス領域に事業を拡大しています。この方針に対するご見解をお聞かせください。

塩野 前提として、既存事業の継続だけでは企業の確かな成長が見込めません。常に考えなくてはならないのが、自社のコアコンピタンス（アセット）を活用した、新たな価値創出です。これを当社グループに置き換えると、コア技

術である「発酵・バイオテクノロジー」を応用して新たに健康分野（ヘルスサイエンス事業）へ参入するという点で当社グループにとって大きな意義があります。ヘルスサイエンス事業は健康課題の解決という意味ではCSVに直結する事業展開でもありますからね。

森 塩野さんがおっしゃるように、企業は植物と同じで、成長が止まると枯れていきます。当社グループは既存事業だけでは枯れてしまうかもしれない。そうした中で、成長分野としてヘルスサイエンス事業に挑戦する戦略は社外取締役の観点からも的確だと考えます。

グローバルに市場が広がるヘルスサイエンスの領域は、多くの企業が目指す先です。その中で当社グループは一般的なヘルスサイエンスではなく、自分たちのコアコンピタンスである「発酵・バイオテクノロジー」を土台に、素材開発から商品の製造・販売まで一貫したビジネスを展開しています。それに加えて、例えば飲料などの食事業でもヘルスサイエンス領域の素材を取り入れた商品を展開するなど、グループ全体で足並みをそろえることで、事業全体のポジションが変化しつつあるのが見て取れます。

素材開発から商品の製造・販売まで一貫した仕組みを築き、健康分野でも強みを發揮する

——ヘルスサイエンス領域の規模拡大のスピードや進捗について、どのようにご覧になっていますか。

塩野 食事業と医薬事業やヘルスサイエンス事業ではビジネスモデルが異なり、時間軸も変わってきます。食事業では比較的、新商品開発のリードタイムが短いですよ

ね。その一方で、ヘルスサイエンス事業は身体への効果や効能を実証するため関係省庁への届出や許可など、さまざまなプロセスを経てやっと発売できます。このように商品開発サイクルが異なるため、ヘルスサイエンス事業のスピード感については、食品関連のアナリストや投資家の方々から見ると遅く感じられると思いますが、同じ健康産業の医薬品開発に比べれば早く感じるのではないかでしょうか。

ただいずれにしても、マーケットは待ってくれないのは取締役会としても認識しています。お客様のニーズを的確に捉えて、スピード感をもって素材や商品を供給していくことが肝要であり、まさに2022年の取締役会では、重要議題としてヘルスサイエンス事業に焦点を当ててきました。特に協和発酵バイオがBtoBで提供しているスペシャリティ素材などの原料供給と、飲料などの食事業で当社グループが慣れ親しんでいるBtoCのビジネスモデルの結び付きが整理できた点は評価します。その成果として全体の事業戦略が整ったため、今後はさらにスピードが増していくことができると思います。

森 スピードに関しては軌道に乗るまで多少時間がかかるものの、遅れているとは感じていません。というのも、当社グループの従来の事業に限らず、世の中の多くの企業が行うのは「大量消費」に「大量生産」で応えるビジネスモデルだと思います。ところが健康分野となると、マーケットを複数のセグメントで分けて考えなくてはなりません。従来の食事業とは異なる考え方で当社グループがもつ素材とマーケットをつなぎ、各セグメントに焦点を合わせたビジネスを一からつくっています。そこに一定の時間はかかるのはやむを得ないと考えます。



塩野 投資家の方からさまざまなご意見があることは認識しつつも、グループシナジーの観点では、医薬事業を手掛ける協和キリンが仲間であることは追い風になるのではないかでしょうか。最終的に人々の健康回復に寄与する医薬品を造る会社の存在があるからこそ、グループ全体で健康に取り組むことを掲げられるのだと思います。

森 そうですね。ただ、協和キリンは当社グループの一員であるのと同時に、独立した上場企業です。キリンホールディングスの社外取締役としては、両社それぞれに株主様がいらっしゃるので、独立と協調のバランスが偏らないように留意する必要があると考えています。

——最近のキーワードとして「BtoB／BtoC連動モデル」^{*1}という言葉が出てきて、キリングループのヘルスサイエンス領域の事業展開に可能性が見えてきました。このモデルについてはどうにお考えでしょうか。

塩野 ヘルスサイエンス事業では、協和発酵バイオの素

材を(1)他社に提供して商品化を委ねるBtoBモデルと、(2)キリンビバレッジの飲料などを通じて自ら商品化し、お客様に届けるBtoCモデルを組み合わせた、当社グループ独自の「BtoB／BtoC連動モデル」の確立に向けて取り組みを進めています。すでに取組みを開始しているプラズマ乳酸菌だけでなく、シチコリン^{*2}・ヒトミルクオリゴ糖(HMO)^{*3}といった次なる素材でも展開していく方針です。

健康分野におけるビジネスで重要なことは、商品が広くあまねくいろいろな人の役に立つように間口を広げることです。消費者が健康関連商品を選ぶ基準は「自分のライフスタイルに合うかどうか」であり、幅広いお客様に手に取ってもらえるように工夫する必要があります。自社で良い素材を生み出し、その効果が実証されている。その上で素材を購入して製品化したいと思ってくださるパートナー企業がいるのであれば、「BtoB／BtoC連動モデル」に乗せることで、間口を広げ成長させていくべきだと思います。

森 私が社外監査役を務めているファーストリテイリング社は、素材の開発・生産から最終販売まで一貫した仕組みに変革しました。これによって消費者のニーズをつかみ、そこをめがけた商品展開を行うことで成功し、衣料産業でブレイクスルーを起こしています。

当社グループの健康分野でも、単に素材開発から商品の製造・販売まで一貫した仕組みをつくるだけではなく、マーケットをセグメントごとに分けて考え、それぞれのセグメントに対して最適な商品をお届けするための素材から開発できることは強みになります。グループ内での素材の展開にとどまらず、原料そのものを他社に供給して広げていく「BtoB／BtoC連動モデル」を進めていく意義はある

と思います。

- ※1 BtoCビジネスで自社商品を販売することで得られる知見を活用し、素材販売にとどまらない新たなBtoBビジネスを開拓する、両ビジネスが連動したビジネスモデル。
- ※2 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きをもつ、体内に存在する成分。世界各国で脳疾患の治療薬や認知機能向上をサポートする健康食品などに利用されている素材。
- ※3 母乳に含まれるオリゴ糖の総称。200種類以上が母乳中に含まれており、「免疫」「脳機能」などに寄与する研究成果が報告されている。

——ヘルスサイエンス事業の成長の確実性については、どのようにご覧になっていますか。

森 長期経営構想キリングループ・ビジョン2027(KV2027)では、ヘルスサイエンス事業として売上収益2,000億円という目標を掲げています。なかなか難易度の高い数字ではありますが、達成可能な目標だと見ています。なぜならヘルスサイエンス事業は、キリンホールディングスのヘルスサイエンス事業本部が舵を取り、協和発酵バイオ、キリンビバレッジ、ファンケルなど、健康関連商品を扱う複数の事業体が一体となって動いているからです。健康領域は競業企業や新規参入が多く大きな挑戦ですが、当社グループの成長戦略として取り込む経営陣の決意に賛同します。

塩野 当社グループが健康分野に参入することには、いくつかの利点があると考えます。まずは、技術優位性がある場合においては、参入障壁が高く、競争優位性が図れること。実際に、プラズマ乳酸菌を使用した「iMUSE」が免疫機能性表示食品として届出受理されました。安全性と機能性がエビデンスによって認められることで、他社

がこの分野に参入しづらくなっています。当社グループに競争優位性があるといえます。

この優位性があることで、今年は日本コカ・コーラ社にプラズマ乳酸菌を提供することになりました。コカ・コーラ社といえば飲料事業では競合会社ですので、画期的な取り組みです。また、当社グループが食事業で培ってきた「KIRIN」のブランド力と信頼を発揮できれば、売上収益2,000億円は十分達成できる目標だと評価します。

多様性を取り込み、 海外事業をマネジメント できる人財を育てていく

——キリングループが海外でも存在感を高めていくためにはどうすればよいでしょうか。

森 これまでの海外事業を振り返ると、ブラジル事業や豪州の飲料事業、ミャンマー事業からの撤退の件では株主の皆様に大変なご迷惑をお掛けしました。豪州のライオンもまだ多くのチャレンジを抱えています。これらの経験から海外事業における当社グループの課題は、現地法人をマネージし、海外戦略を実行できる「グローバル人財」の育成です。

企業が新たな地域に進出する時、必ずグローバル人財が求められます。ところが実情としてグローバル人財が不足しており、育成が急務と考えています。特にヘルスサイエンス事業は北米やアジア・パシフィックを中心に可能性が広がっているので、海外市場を開拓できる人財の育成がますます重要になります。

塩野 同感です。これは多くの日本企業に当てはまる課



題ですが、当社グループには女性の管理職や外国籍の従業員、海外経験のある人財が少なく、いわば同質化している状態です。このように自分たちが多様化していない状態で、海外の多様な価値観をマネージすることは難しいのではないかでしょうか。実は社外取締役の間でも、この議論はよく出ています。

海外事業をマネジメントできる人財を育てるために、例えば外国人も含めた外部人財を登用する、他社とパートナーシップを組んで自分たちと異なる価値観を取り入れるといった方法で、外の視点を取り込んでいく必要があります。2022年より当社グループは人財戦略を刷新しています。外国籍の従業員を積極的に採用する動きもあり、このチャレンジは順調に進み始めていると認識しています。

組織能力の変革で より強いプロフェッショナル集団へ

——キリングループが掲げる「イノベーションを生む4つの組織能力」の強化に向けた取り組みについて、

社外取締役としてのご見解をお聞かせください。

(1) 多様な人財と挑戦する風土

塩野 率直に言うと、従業員の構成を、より大胆に変革してもよいのではないかと思っています。当社グループの人財育成の軸は、新卒を一括採用し、幅広い業務を経験させて適性の高いところに配置する日本型のモデルを中心でした。そこに足りないスキルや経験を外部からのキャリア採用で補ってはいますが、ただ、それだけでは十分ではありません。

重要なのは、両者を融合させることです。つまり、外から入ってきた知見やスキルが、生え抜きの従業員に受け継がれる環境をつくること。そして縦と横のつながりが生まれることで、チーム全体の専門性が高められるのではないかでしょうか。これを実現する方法として、中間管理職の層にキャリア入社や外国籍の人を招き入れることが有効だと考えます。外部の視点が内部に還流することで、イノベーションのスピードが増していくような組織への変革を期待しています。

森 今般、組織能力の強化においては、従来のような広く何でも分かる「ジェネラリスト」ではなく、専門性の高い「プロフェッショナル」が求められています。特定の職種に関する高度な知見とスキルをもっており、他社の同じ職種の人と戦える。そうした人財が集まった強い集団へと進化しなくてはなりません。これができると、塩野さんが提案されているような外部からのプロフェッショナル人財を採用し定着しやすくなると思います。

(2) 確かな価値を生む技術力

塩野 ビール事業を展開している企業の中でも、当社グループは基礎研究に力を入れていると自負しています。特に当社グループが着目しているバイオテクノロジーの分野には、将来性があります。世の中ではここ数年で「ヴィーガン」が注目されるようになりましたが、今後は薬や健康関連商品の原料に動物を使っていない、汚染されていない、ケミカルではないといった側面がますます重視されるでしょう。そうした中で当社グループが微生物・植物の分野の高い研究技術をもっていることは、今後の糧になると思います。

その一方で、こうした基礎研究と発酵・バイオテクノロジーの強みがあるにもかかわらず、それが外部から理解されていないように感じます。謙虚さも大切ですが、ヘルスサイエンス事業での技術力・開発力を存分にアピールして発信していくべきだと考えています。

(3) お客様主語のマーケティング力

森 ヘルスサイエンス事業において、「お客様を知る」ことは不可欠です。お客様のニーズを可視化できるデジタルマーケティングの技術は必須であり、日進月歩で進展していますが、当社グループはこの分野でまだ伸ばせる余地がある印象です。お客様とつながり、お客様を知る。そこで得たデータに基づいて商品戦略を構想していく力を、さらに強化していかなくてはなりません。クラフトビールや「ホームタップ」を筆頭に、ビール事業においても「個人」のお客様との連携が欠かせなくなっています。デジタルマーケティングの分野の変革には着目していきたいですね。

(4) 価値創造を加速するICT

森 マーケティングに限らず、ICT全般に注力する必要性を感じています。当社グループは直近、古くなった経理・生産・物流のシステムをSAPに置き換えたが、これまであくまで過去の整理です。これから注力すべきは、経営のためのICTの利活用です。今後はICTを重要な経営改革ツールと捉え、「コストとリスクが最小限で済み、経営への効果が高い」部分から優先的にICT化を考えいく必要があるでしょう。

——キリングループ2022年-2024年中期経営計画(2022年中計)より、上記4つの組織能力に加えて、新たに「品質本位の徹底」と「効率と持続可能性を両立するSCM体制の構築」が追加されました。この項目についてどのようにお考えですか?

森 良い判断だと思います。特に、SCMの強化が大事です。なぜなら当社グループの根幹は製造業であり、工場稼働率や在庫水準といった製造・物流機能が肝になるからです。売れ筋をいかに早く仕込み、死に筋をいかに早く止めるか。これは当社グループの基本的な体力として鍛えるべきだと考えます。SCM体制を重要な組織能力として位置付けたことで、さらなる強化に期待しています。

執行側との信頼関係の上に成り立つ、 強靭なガバナンス体制

——社外取締役からご覧になって、キリングループのガバナンス体制は「機能している」といえるでしょうか。

森 2015年に社外監査役に就任してから当社グループを

見てきましたが、キリンホールディングスの現在のコーポレートガバナンスは「一流」といえるレベルまで来ている、というのが率直な感想です。過去数年にわたり社外取締役と社内役員の信頼関係の下で改革を進めてきました。

私たちとCEOの磯崎さんとの信頼関係は深く、その信頼関係があるからこそ、社外取締役が中心となってCEOの評価制度ができています。例えば経営者として将来のビジョンをもち、その実現に向けて先を見据えた投資や人財育成にも取り組んでいるかどうか。社外取締役は短期的、長期的に、CEOが企業にどれほど貢献しているか監督する機能をもっています。

多くの企業が「短期的な業績」を中心に社長の報酬を決めている中で、キリンホールディングスは「中長期的な評価」を加えています。同時に、社外取締役も自動再任ではなく指名報酬委員会で毎年評価を受けるとともに、取締役実効性評価にも反映し任期にとらわれない強いボーダーになっていると胸を張れます。

塩野 会議の場で、社外取締役がCEOをはじめとする執行側に忖度せず、率直な意見を述べていますよね。取締役会を構成する一員として、ガバナンスが効いていると実感する場面です。

森 議長として最も気にすることは、グループ内の経営課題が議題としてタイムリーに挙がってきているかどうかです。仮に社内で重要な事が起きたとしても、議題に取り上げていただかなかったら外部の私たちは気付く術がないですからね。その点において、キリンホールディングスではグループ内の重要な経営課題を逐一報告していただいており、対応策についてもタイムリーに議論できています。こうした側面に信頼関係が表れていると感じます。

経営計画や事業戦略にしても、必ず取締役会で議論を繰り返した末に最終決議に至っています。社外取締役が述べた意見に対して執行側が反映する・しないを整理し、また次の提案にまとめてくる。こうした循環により、理想的な形で意志決定が行われています。

——ガバナンス体制における今後の課題はいかがでしょうか。

森 課題を挙げるとすると、グローバルなガバナンス体制を強化していく必要があると感じます。先程の人財の話ともつながりますが、海外事業会社をマネージできる人財を育てて任命するのと同時に、現地の状況をいち早く正確に把握し、変化に迅速に対応できる体制を強化ていきたいと思います。

塩野 しいて言うなら、もう少し執行側の皆様が取締役会で発言してもいいのではないかと感じています。執行役員の皆さんには事前に社内で十分議論した後であることは承知しているのですが、今後は取締役会での議論をさらに活性化させたいですね。

私たち社外取締役は、執行メンバーにとって付加価値を提供できる存在でないといけないと考えています。社内での議論の結果に対して社外取締役から別の目線が入り、それぞれの分野から建設的な意見をする。そうしてよりよい決定をしていくことに貢献したいと思います。

——本日は、キリングループへの期待や課題についてお話しいただき、ありがとうございました。今回のお話を参考に、さらなる成長に向けて取り組みを推進してまいります。

実効性の強化

取締役会の実効性

キリンホールディングスは、2016年度に実施した実効性評価において、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」機能と定義しました。その後も定期的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。

2022年度の議論のポイント

1. 「事業ポートフォリオ」に関する議論
2. 事業戦略と機能戦略を掛け合わせた「戦略策定・実行とモニタリング」に関する議論
3. 「CSV経営を推進するキリングループ企業理念の浸透」に関する議論
4. 「健全な企業倫理の周知徹底」に関する議論
5. 「リスクマネジメント」に関する議論

2022年度の評価

第三者であるアドバイザーの調査に基づく評価の視点を盛り込んだアンケートを実施し、現状の取り組み・改善状況を踏まえつつ、取締役会で議論しています。

評価の視点および評価結果は、以下のとおりです。

評価の視点

- 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 リスク管理と危機管理の監督
- 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などの監督
- 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

取締役会全体として適切に機能しており、実効性が確保されている

評価された内容

1. 「重要な意思決定」「執行の監督」において適切な意思決定ができており、ガバナンスの効いた取締役会である
 - ・多様な構成メンバーがさまざまな観点から意見を述べ、多面的な評価ができている
 - ・重要案件については複数回の議論の場を経て、最終の意思決定を行っている
 - ・取締役会として議論すべき戦略的側面の強いものに重心が移り、経営の重要事項について議論できている
2. 取締役会として適切な議題設定がなされ、ディスカッションの質も高まっている
 - ・アジェンダの絞りが効き、取締役会として議論すべき案件が計画的に組み込まれ、議論が充実している
 - ・質疑や意見交換が社内外役員間で充分になされ、触れ

にくいことも俎上に乗せた上で議論ができている

3. 取締役会の実効性向上につながる改善や工夫が継続的に行われており、概ね適切に運営されている
 - ・新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ、コミュニケーションの機会は大幅に改善され、また現地視察などの機会により事業理解が深まった
 - ・資料の配信タイミングが早くなり、事前動画配信を導入したことでの論点が明確になった

2023年度の強化ポイント

2022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、2023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森議長の下でのアジェンダ設定に加え、情報共有やフリーディスカッション機会の一層の充実などにより、実効性維持・向上に努めていきます。

1. 戦略実行に関するモニタリングの強化
2. 専門性や組織知を生かした「インオーガニック成長」に関する議論
3. 経営環境の変化に合わせた「ステークホルダーとの対話」に関する議論
4. 戦略とリスク一体での「リスクマネジメント」に関する議論
5. 指名・報酬諮問委員会からの情報共有の拡充

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（2023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>

当社は、CSVを経営の根幹に据え、食・医・ヘルスサイエンスの3領域を中心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など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とおり選定しています。

		専門性と経験									
		企業経営	CSV ESG	財務・会計	人財・組織開発	法務	生産	ブランド戦略	海外事業	R&D ヘルスサイエンス	ICT DX
代表取締役社長	磯崎 功典	●	●	●		●		●	●	●	
代表取締役副社長	西村 康介	●	●		●				●		
取締役常務執行役員	三好 敏也	●	●		●	●		●			
取締役常務執行役員	南方 健志	●	●	●			●		●	●	
取締役常務執行役員	坪井 純子	●	●		●			●		●	
独立社外取締役 ^{*1}	森 正勝	●		●					●		●
独立社外取締役 ^{*1}	柳 弘之	●					●	●	●		
独立社外取締役 ^{*1}	松田 千恵子		●	●		●					
独立社外取締役 ^{*1}	塙野 紀子	●						●	●	●	
独立社外取締役 ^{*1}	ロッド・エディントン	●								●	
独立社外取締役 ^{*1}	ジョージ・オルコット		●	●	●					●	
独立社外取締役 ^{*1}	片野坂 真哉	●			●					●	
常務執行役員	溝内 良輔	●		●				●	●		
常務執行役員	前原 正雄	●					●		●		
常務執行役員	秋枝 真二郎	●	●	●		●		●	●		
常務執行役員	深田 浩司		●				●		●		
常務執行役員	山形 光晴		●					●	●		
常務執行役員	堀口 英樹	●	●					●	●		
常務執行役員	吉村 透留	●	●	●				●	●	●	
常務執行役員	神崎 夕紀	●	●				●				
常勤監査役	西谷 尚武		●	●					●		
常勤監査役	石倉 徹		●							●	
社外監査役 ^{*2}	安藤 よし子		●		●		●				
社外監査役 ^{*2}	鹿島 かおる			●	●						
社外監査役 ^{*2}	藤繩 憲一		●				●		●		

*1 株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

*2 会社法2条第16号に定める社外監査役。株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

役員報酬

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、客觀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。
- ・社外取締役は客觀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。

〈WEB〉役員報酬

[https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/
governance/compensation/](https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/compensation/)

業績連動報酬の仕組み

賞与

評価指標は、当社の会社業績評価指標（連結事業利益）、事業業績評価指標（事業会社事業利益またはヘルス

サイエンス領域売上収益）および個人業績評価としています。支給額は、目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動します。

2023年度の各業績指標ごとの評価割合

業績評価指標	代表取締役社長	代表取締役副社長	事業会社社長等を兼任する取締役および執行役員	その他の取締役および執行役員
会社業績評価	70%	60%	20%	50%
事業業績評価	—	—	40%	—
個人業績評価	30%	40%	40%	50%
代表取締役社長と指名・報酬諮問委員会の委員長または委員である社外取締役との面談を経て、指名・報酬諮問委員会が具体的な評価指標および目標、評価結果を決定		個別に担う重点課題、担当部門・会社業績について、代表取締役社長が、各取締役・執行役員との面談を経たうえで、具体的な評価指標および目標、評価結果の原案を作成し、指名・報酬諮問委員会が決定		

役員報酬の決定手続き

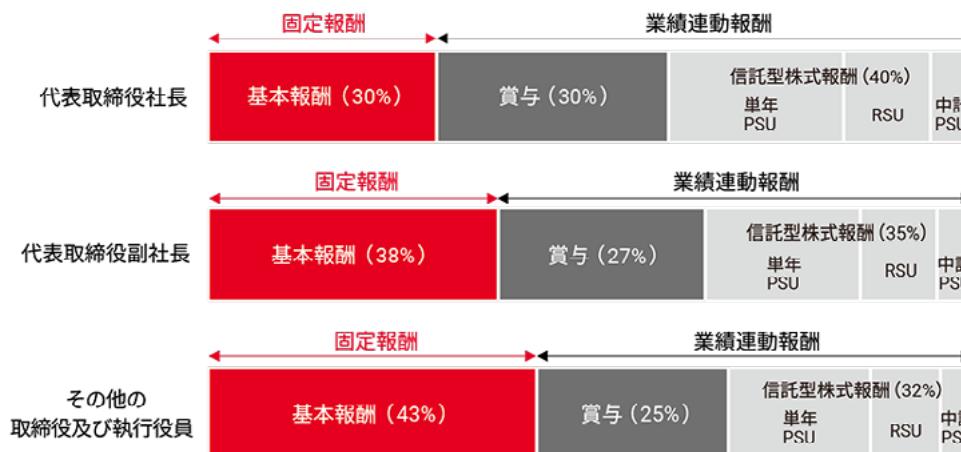
- 役員報酬の基本方針に沿って公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、当社の役員報酬（当社の取締役非兼務の執行役員の報酬を含む）の決定に際しては、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申しています。
- 報酬の具体的決定については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定することとしています。
- 指名・報酬諮問委員会は、主に報酬水準の設定と業績連動報酬の比率、業績連動の仕組みなどについて定期的に審議を行うほか、役員報酬に関する法制などの環境変化に応じて開催され、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、それ以下とおりとしています。

役員区分	固定報酬	業績連動報酬		趣旨
		基本報酬	賞与	
取締役（社外取締役を除く）および執行役員	○	○	○	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	○	—	—	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	○	—	—	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。

- 代表取締役社長は、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。



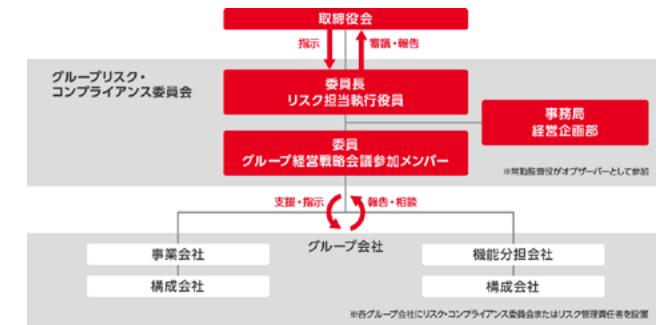
リスクマネジメント

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。戦略とリスクは表裏一体であると捉え、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・重要リスクの確定プロセスとモニタリング

キリングループでは、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リスクコントロール、中計や年度におけるグループリスク方針やコンプライアンスの重要項目の立案、リスク低減に向けた取り組み、リスク顕在化時の情報共有や対策の実施、グループ会社への必要な指示や支援など、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。



キリングループの主なリスクと対応方針

キリングループの戦略・事業その他を遂行する上での主なリスクについて記載しています。

ESG関連リスクに対するシナリオ分析の実施状況など、個々のリスクへの対策詳細については、以下をご参照ください。

各事業領域における主なリスク

事業領域	主なリスク	リスクの内容・リスクが顕在化した場合の主な影響	主な対策、関連ページおよびリスクの状況認識について
食領域	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境の変化への対応に関するリスク 原材料価格・燃料価格の高騰に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境や嗜好の変化、新規領域の遅滞等により、販売計画を達成できない 原材料価格・燃料価格の高騰により調達コストが上昇し、製造原価に影響を及ぼす 	・P.59～P.69（食領域）
ヘルスサイエンス領域	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題に対し独自の商品やサービスを提供できないリスク 組織能力が不足し付加価値を高められないリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 有効なビジネスモデルが構築できずに、販売計画が未達となる 組織体制の構築と事業を担う人財の育成・獲得・強化が遅れ、グループ間の連携やシナジー効果が発揮できず、新たな価値創造を伴う高収益モデルが構築できない 	・P.48～P.58（ヘルスサイエンス領域）
医領域	<ul style="list-style-type: none"> グローバル戦略品の価値最大化に関するリスク 製品品質・安定供給に関するリスク 研究開発に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 上市準備の遅延等により事業エリア拡大が遅れる 品質に懸念が生じ、急激な需給逼迫により安定供給に支障が発生する パイプラインの拡充が進まず、将来の成長性と収益性が低下する 	・P.70～P.71（医領域）

各事業領域に共通する主なリスク

事業領域	主なリスク	リスクの内容・リスクが顕在化した場合の主な影響	主な対策、関連ページおよびリスクの状況認識について
人財確保・育成	・グループ経営を推進する人財や事業活動に必要な高い専門性を持った人財を十分に確保・育成できないリスク	・競争優位性のある組織能力が実現しない ・想定した体制への移行が進まず、組織能力が低下し、経営戦略の実現に支障が出る	・経営戦略の実行に求められる人財の確保・育成、多様性を受容して違いを力に変える組織風土の醸成 ・P.27~P.31 (多様な人財と挑戦する風土)
情報技術	・DXの取り組みが進まず、競合劣後となるリスク ・DX専門人財の確保・育成が計画通りに進まないリスク	・消費者の動向把握などが不十分で顧客ニーズに応える商品が提供できず、売上・利益が限定的となる ・DXの推進に必要な要員が不足し、取り組みが遅延する	・各社、各部門での自律的なDXの推進、DX人財の確保 ・P.41~P.43 (価値創造を加速するICT)
品質	・取り組みの範囲を超えて、予期し得ない品質問題が発生するリスク ・不適切な表現により、関係官庁からの改善命令や指導を受けるリスク	・製品の製造中止や回収または損害賠償請求などにより、多額の費用の発生や事業活動の制限がなされる ・お客様からの信頼を失い、企業ブランド価値が低下する	・全部門にわたって「お客様本位」「品質本位」を大切にする組織風土の醸成 ・P.32~P.37 (確かな価値を生む技術力) ※次ページに2022年の取り組みトピックス記載
人権	・キリングループの行うビジネスが、バリューチェーンの各プロセスやビジネスパートナーを含めて、直接または間接的に人権に影響を及ぼすリスク	・企業ブランドイメージの低下を招く、あるいは事業縮小・撤退を余儀なくされる ・法令に違反する場合は罰金や訴訟、または経済的な制裁措置を受ける	・「キリングループ人権方針」に基づく人権尊重の取り組み ・P.88~P.92 (「人」を中心としたビジネスで、コミュニティに貢献する)
環境	・気候変動による物理的リスク、脱炭素社会への移行リスク ・技術開発等が遅れ、環境問題の解決が困難になる・遅延するリスク	・温暖化や渇水・洪水による原材料農産物の収量減による調達コスト増 ・炭素税などによる燃料費・農産物コストの上昇 ・企業に対する社会の期待に十分に応えられず、企業価値が低下する	・長期戦略「キリングループ環境ビジョン2050」の達成に向けた取り組み ・P.93~P.96 (自然資源への積極的な取り組みを通じて社会へのポジティブインパクトにつなげていく)
アルコールの負の影響	・世界的な規模で酒類販売・マーケティングに関して将来的に規制が強化されるリスク	・酒類の消費が減少する ・企業ブランドの価値が低下する	・適正飲酒に関する正しい知識の啓発、広告・宣伝活動の自主規制 ・P.8~P.9 (CSVバーパス)
サプライチェーン	・地震・台風などの大規模自然災害や感染症、地政学リスクの影響等によりサプライチェーンが分断するリスク	・事業所等の閉鎖や事業活動を縮小・停止する ・地域紛争やテロ、または最盛期の販売量の急増等により、調達・製造・物流能力が供給に追いつかず遅配や欠品が発生する	・オールハザード型BCPの整備と実効性向上 ・デジタルICTの活用による需給予測精度の向上
調達	・原材料価格・燃料価格の高騰に関するリスク ・サプライチェーン上流企業で起こる人権・環境など法令違反のリスク	・調達コストが計画を上回り、事業利益を圧迫する ・原材料について必要量を確保できず、需給調整が発生する ・企業イメージの低下や不買運動が発生する	・長期契約やデリバティブ、為替ヘッジによるリスク低減と安定調達体制の強化
情報セキュリティ	・サイバー攻撃、情報セキュリティ事故、情報漏洩等に関するリスク	・個人情報や重要な営業秘密の情報漏洩により、お客様の信頼の失墜や損害賠償などが発生する ・サイバー攻撃により業務が停止、または復旧に時間を要することで事業活動が遅延する	・セキュリティ対応体制を整え、人的・物理的・技術的対策を実施
コンプライアンス	・法令違反や社会の要請に反した行動が行われるリスク	・法令による処罰・訴訟の提起・社会的制裁を受け、お客様からの信頼を失う	・定期的な研修実施による理解浸透・意識啓発の促進
財務・税務	・為替レートにより円換算後の価値が変動するリスク ・金融市場の変化や格付の変更等により必要資金が調達できないリスク／資金調達コストが変動するリスク	・外国通貨建て取引による原材料の調達コストが変動する ・資金調達が制約され運転資金不足が生じる／高金利での資金調達により金融収支が悪化する	・税務コンプライアンスの遵守、税の透明性確保

2022年 品質への取り組み

キリングループではキリングループ2022年-2024年中期経営計画（2022年中計）で掲げた「品質を大切にする風土」の醸成に向け、グループ全体で取り組みを進めています。グループにおいて、品質は「提供する商品やサービスがお客様の期待に応え、満足につながっていること」と定義しています。

より高い品質を実現するため、当社グループの経営の原点である「お客様本位」「品質本位」に基づき「キリングループ品質方針」「行動指針」およびそれらを具現化した「キリングループ品質マネジメントの原則（KGQMP[※]）」を制定しています。

この原則は、原材料調達から開発、製造、物流を通じてお客様に商品・サービスをお届けするまでのバリューチェーン全体において、当社グループが大切にする品質マネジメントのベースです。その考え方を国内外問わず食・ヘルスサイエンス・医の領域におけるグループ各社が品質マネジメントシステムに反映させ、確かな品質の商品・サービスにつなげています。

キリンホールディングス 品質保証部は、各社における

自律的な品質保証活動のさらなる促進のため、国内外の主要なグループ事業会社との品質保証に関する定期的な対話を通じて、各社の品質保証状況の把握と改善促進活動を行っています。各社との対話においては、どの事業体にも共通して測定可能な品質保証に関する指標、例えば国際認証の取得状況や品質保証業務のリソース充足状況などのインプット指標、および品質事故やお客様からのご指摘件数などのアウトプット指標を設定し、モニタリングと改善に向けた意見交換を行っています。これら各社の状況は、グループ経営戦略会議による討議を経て、毎年取締役会に報告されています。

当社グループの担うバリューチェーンの中で、原材料調達においては「キリングループ（国内食事業）における原材料安全性保証ガイドライン」を定め、キリンホールディングス 品質保証部が定期的に収集する国内外の行政・研究機関などの情報をはじめとするさまざまなリスク情報に基づいて、グループ各社が扱う原材料へのリスクを評価し適切な対応を行うことで、使用する原材料の安全性を担保しています。さらに、開発、製造、物流においても、品質保

証の一環として国際標準の考え方を取り入れた品質マネジメントシステム（ISO9001）・食品安全マネジメントシステム（FSSC22000など）を運用する他、「フードディフェンスガイドライン」や「微生物保証ガイドライン」を定め、お客様にお届けする商品の品質と安全性を担保しています。

国内酒類飲料事業における品質マネジメントシステムの中では、各事業会社の品質保証責任者が出席する会議において、例えば、ある特定の事業で発生した品質トラブルをその事業の中だけに留めず、事例と再発防止策を各社に水平展開しています。

また、グループ内に製品検査や分析を担う専門組織として「食品安全品質保証センター」を保有することで、グループ全体の高度な品質保証体制を技術的に支えています。

これらグループ全体での取り組みを通じ、品質を大切にする風土を醸成するとともに、引き続きお客様に安全・安心な商品・サービスをお届けしていきます。

※KGQMP : Kirin group Global Quality Management Principle

よろこびがつなぐ世界へ
 **KIRIN**