

KIRIN



Kirin Group Investor's Guide

2025年4月

CONTENTS

今回の主な更新内容

- 業績等の実績について更新
- 2027年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略



基礎情報

会社名

キリンホールディングス株式会社

設立年月日

1907年（明治40年）2月23日

資本金

1,020億円

代表取締役

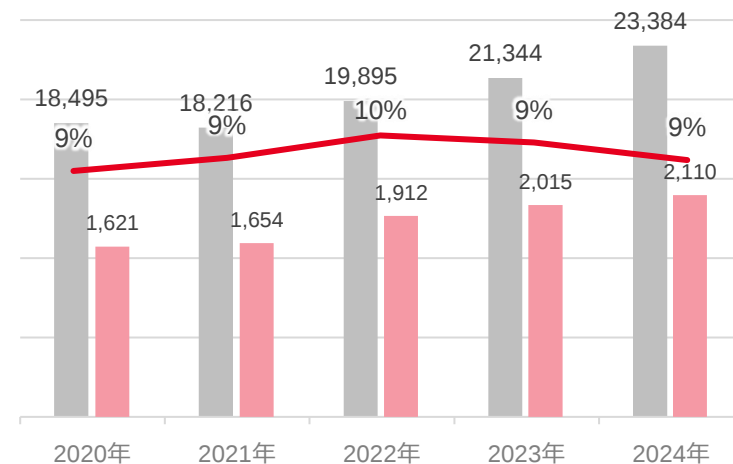
代表取締役会長CEO
磯崎 功典

代表取締役社長COO
南方 健志

売上収益・事業利益規模（2024年）

売上収益 2兆3,384億円
事業利益 2,110億円

売上収益：■ 事業利益：■ 事業利益率：—
（億円） （億円）



決算期

12月

グループ会社数

連結子会社:177社
持分法適用関連会社:28社

本社所在地

東京都中野区中野4-10-2

従業員数（連結）

31,934人

グループ経営理念

社会における永続的、長期的なキリンの存在意義

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

お客様の求めるものを見すえ、自然のもつ力を最大限に引き出し、それらを確かなかたちとして生み出していくモノづくりの技術。私たちは、こうした技術によって、お客様の期待にお応えする高い品質を追求してきました。これからも、「夢」と「志」をもって新しいよろこびにつながる「食と健康」のスタイルを一步進んで提案し、世界の人々の健康・楽しさ・快適さに貢献していきます。

コーポレートスローガン

お客様や社会からみたキリンの存在意義をシンプルに表現したもの

よろこびがつなぐ世界へ

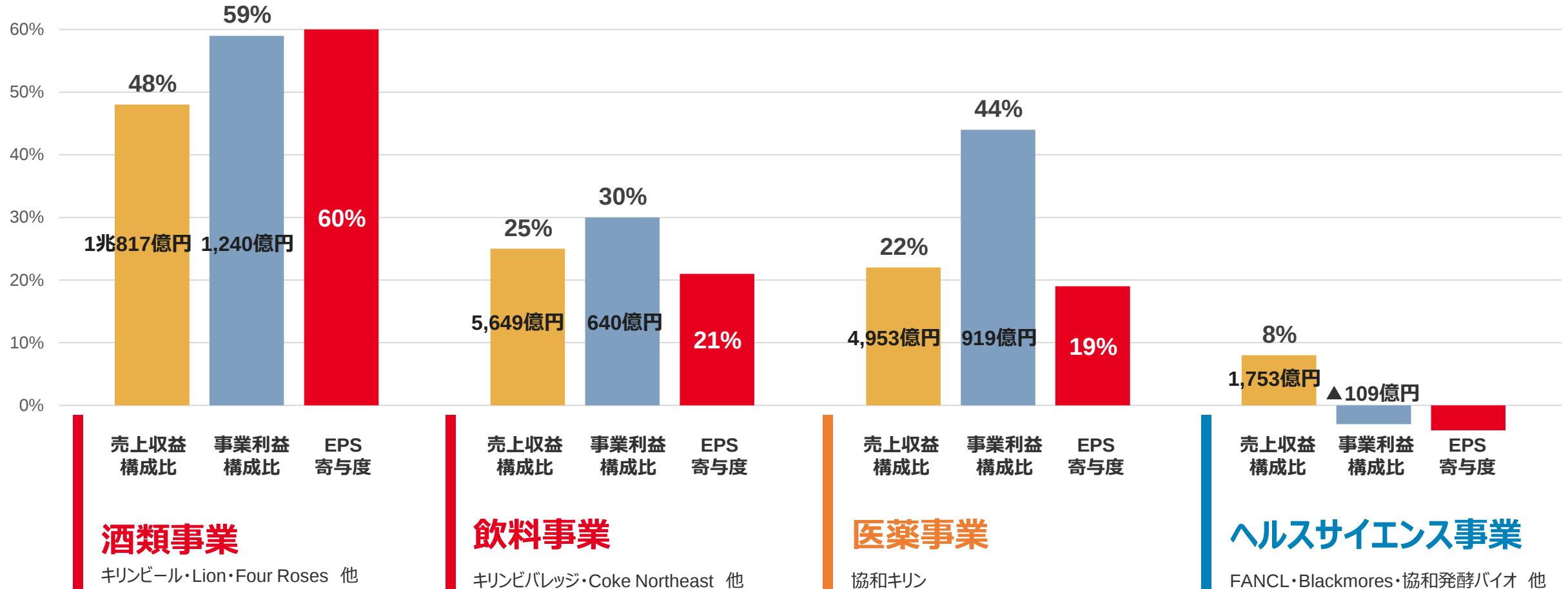
お客様や社会にとっての存在意義を表すと同時に、社員一人ひとりが挑戦を重ねていくための合言葉。



キリンホールディングスの事業概要

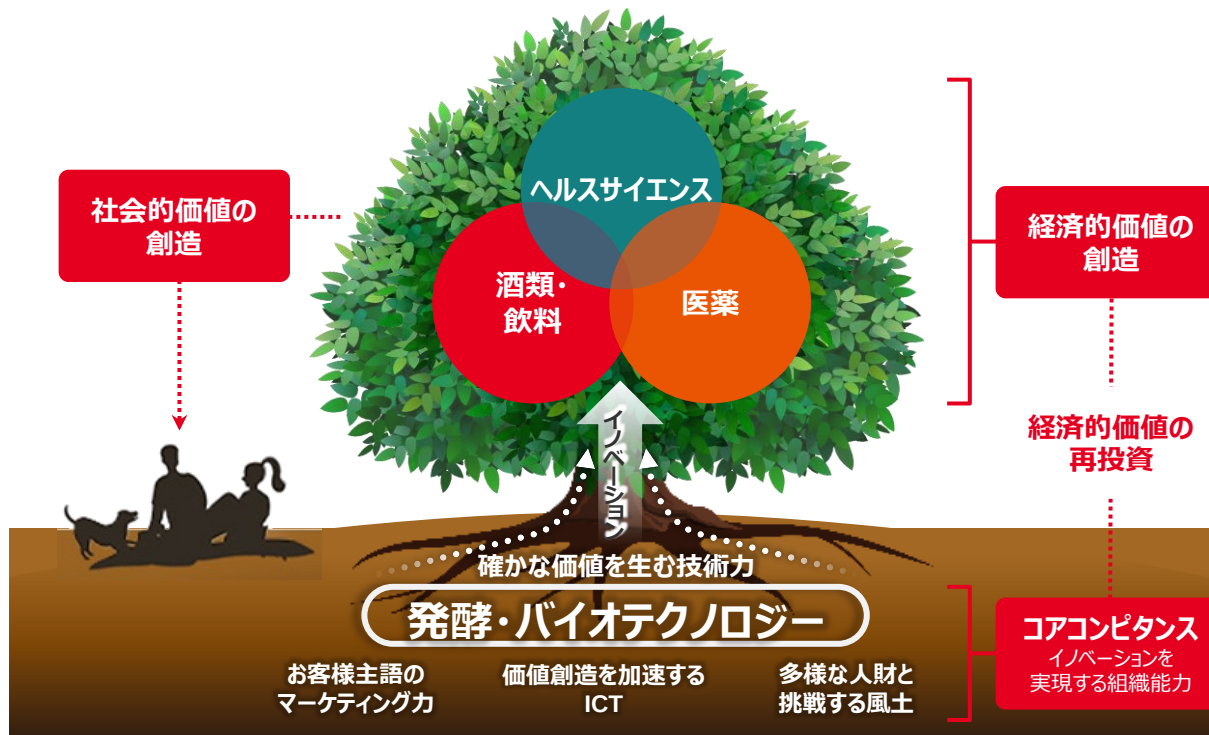
2024年 連結売上収益 2兆2,344億円／ 連結事業利益 2,110億円

連結業績に占める各事業の構成比



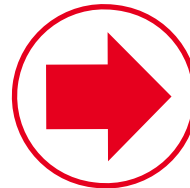
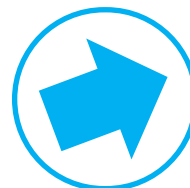
ビール事業で培った発酵・バイオ技術を活かしたユニークな事業ポートフォリオ

- ▶ キリングroupは、発酵バイオテクノロジーをコアコンピタンスとして、3つの事業領域（食・ヘルスサイエンス・医）で価値創造を目指します。
- ▶ 多角化を進めていますが、飛び地に多角化をしようとしているわけではなく、すべてベースは発酵・バイオテクノロジーを活用した事業領域を行っています。
- ▶ 一般消費ニーズにお応えする食領域、医療ニーズにお応えする医領域に加え、新たな柱にすべく取り組んでいるのが、病気になる前の未病段階における健康ニーズにお応えするヘルスサイエンス領域の3つに取り組みます。



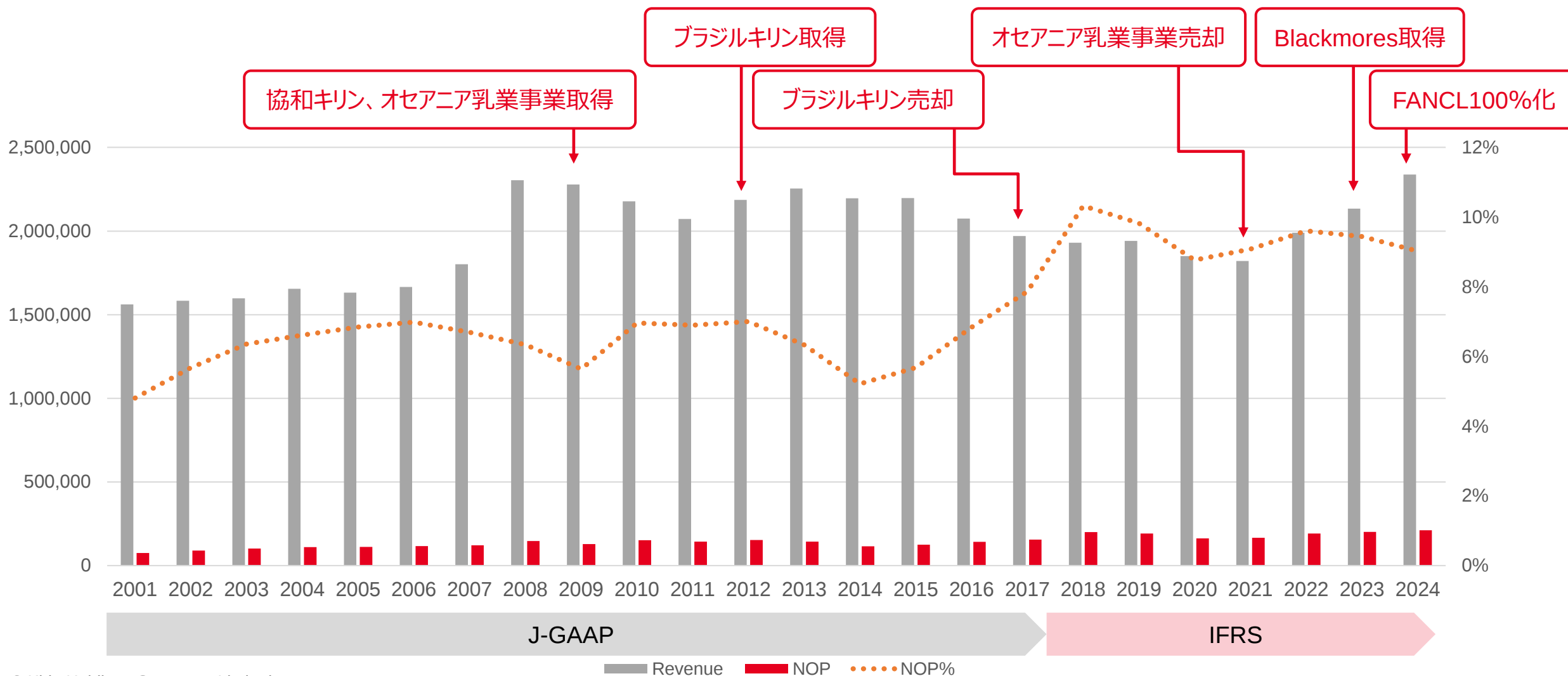
不確実性にも備えた事業ポートフォリオ展開

▶ 不確実性や地政学リスクも考慮しながら事業ポートフォリオを展開し、各エリアでEPS成長を実現

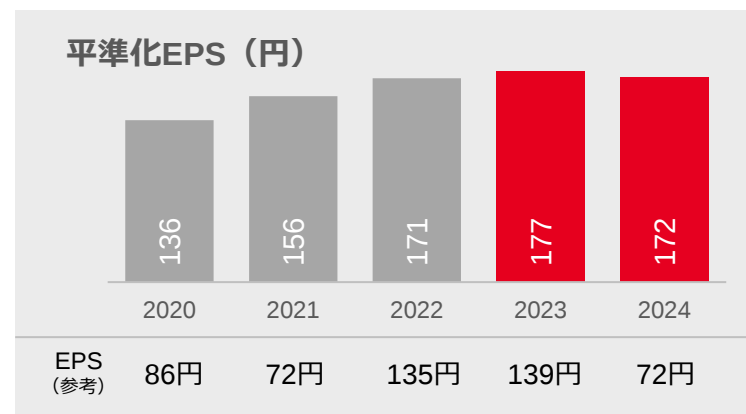
日本 EPS構成比 33%	酒類事業等の安定成長に加え、FANCLとの価値創出を実現  	 EPS 安定成長 <table><tr><td>酒類・飲料事業</td><td>市場縮小も、ブランド強化により単価向上</td></tr><tr><td>ヘルスサイエンス事業</td><td>健康課題への内と外からのアプローチ強化とFANCLとの事業統合</td></tr></table>	酒類・飲料事業	市場縮小も、ブランド強化により単価向上	ヘルスサイエンス事業	健康課題への内と外からのアプローチ強化とFANCLとの事業統合
酒類・飲料事業	市場縮小も、ブランド強化により単価向上					
ヘルスサイエンス事業	健康課題への内と外からのアプローチ強化とFANCLとの事業統合					
アジア・パシフィック EPS構成比 30%	酒類事業の構造改革とBlackmoresの強いブランド力で成長実現。将来的な付加価値創出の種まきもしながらグループ内のプレゼンスを高める    	 EPS 成長牽引 <table><tr><td>酒類・飲料事業</td><td>ブランド強化と利益構造改善</td></tr><tr><td>ヘルスサイエンス事業</td><td>Blackmoresブランドの成長、FANCLの展開拡大</td></tr></table>	酒類・飲料事業	ブランド強化と利益構造改善	ヘルスサイエンス事業	Blackmoresブランドの成長、FANCLの展開拡大
酒類・飲料事業	ブランド強化と利益構造改善					
ヘルスサイエンス事業	Blackmoresブランドの成長、FANCLの展開拡大					
北米・他 EPS構成比 37%	安定する経済環境により酒類・飲料事業が成長。 医薬事業が成長を牽引    	 EPS 成長牽引 <table><tr><td>酒類・飲料事業</td><td>強いブランドによる安定的な利益貢献</td></tr><tr><td>医薬事業</td><td>グローバル戦略品の継続的な成長</td></tr></table>	酒類・飲料事業	強いブランドによる安定的な利益貢献	医薬事業	グローバル戦略品の継続的な成長
酒類・飲料事業	強いブランドによる安定的な利益貢献					
医薬事業	グローバル戦略品の継続的な成長					

売上収益・事業利益推移

▶ 過去より利益率を着実に増加。コロナ感染拡大により減少した利益の回復し、成長を目指す



➤ 配当はキャッシュフロー上、最優先で配分



【自己株式取得】

取得時期	取得総額
2013年 3月～2013年12月	500億円
2014年 3月～2014年 4月	200億円
2018年 2月～2018年 9月	1,000億円
2019年11月～2020年 4月	1,000億円
2022年 5月～2022年 9月	500億円

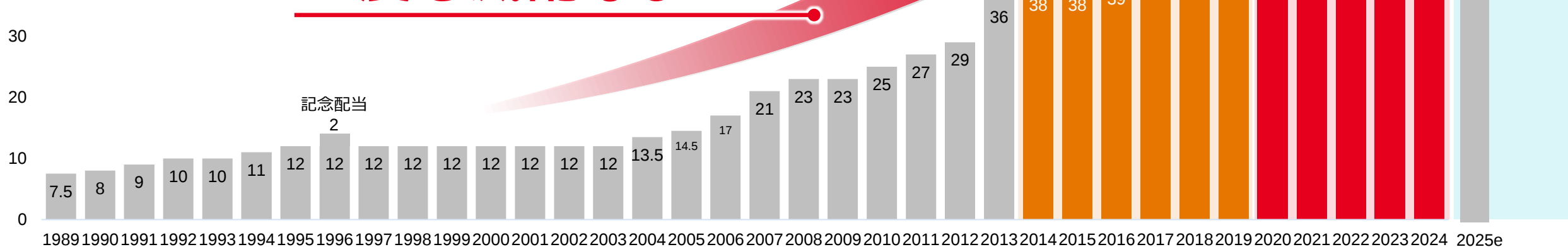
連結配当性向

30%+

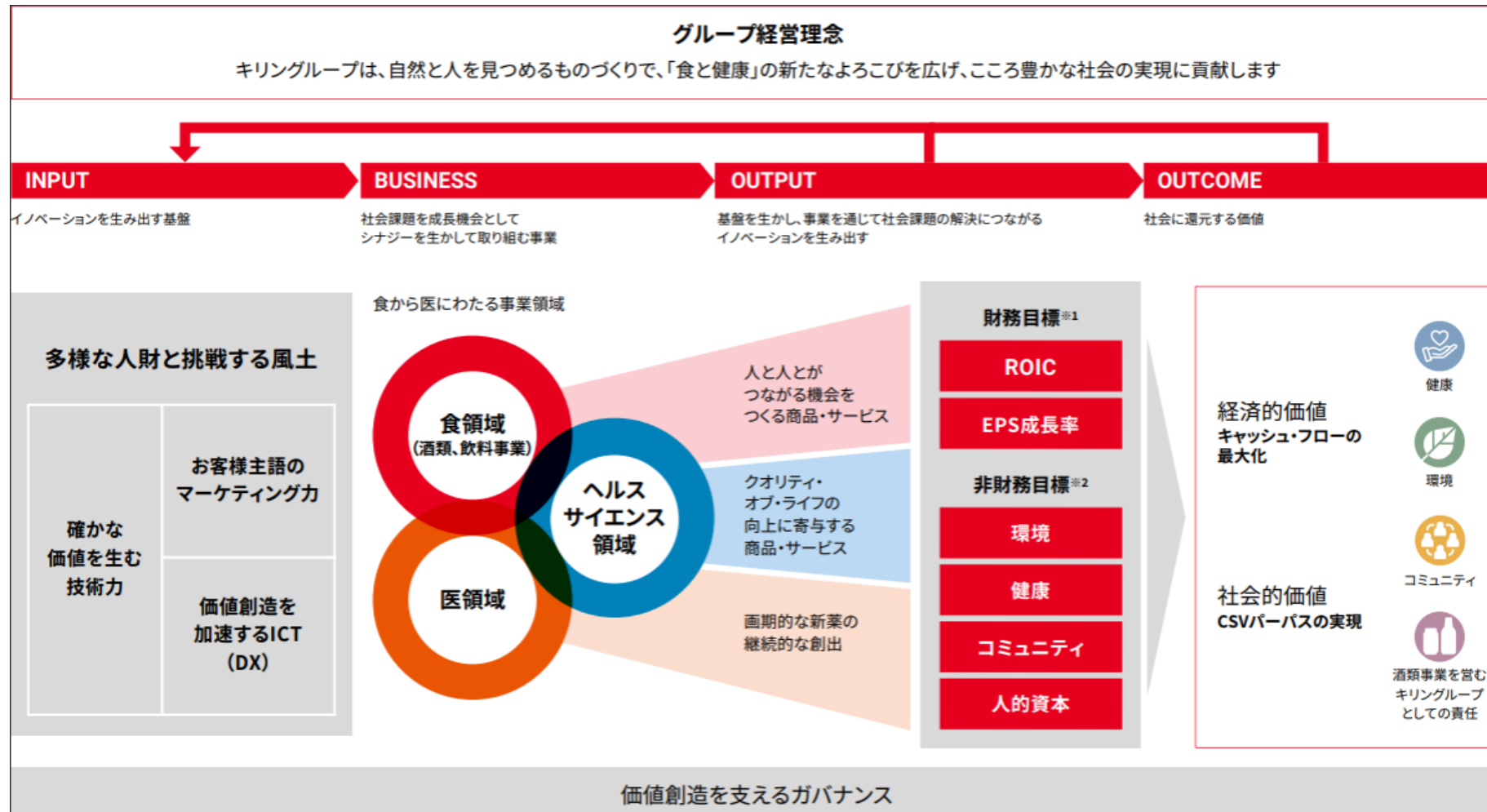
40%+

DOE
5%+ ➤➤

一度も減配なし！



- 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
- 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



- 「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つのパーパスを追求
- 醸造哲学である「生への畏敬」はキリングroupならではのCSV経営の拠り所

CSVパーパス



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

「生への畏敬」



キリングループの歴史

- ▶ ビール事業を祖業に1980年代から医薬事業に参入
- ▶ キリングループは核となる技術を活用し、未充足ニーズに応えることで成長を果たしてきた

1885

ジャパン・ブルワリー
設立

本格的ドイツ風ビールを製造し、
日本にいる在留外国人の
ビールへのニーズに応えた



ジャパン・ブルワリー工場

1907

麒麟麦酒(株)
設立

製造技術
エンジニアリング技術



横浜工場内の清涼飲料工場

1928

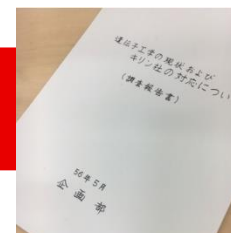
麒麟レモンを発売し
清涼飲料事業に参入

人工着色料、人工甘味料を使用しない
麒麟レモンは、のちに、食品・飲料の品質・
安全性への国民意識の高まりに応えた

1982

研究開発部
創設

遺伝子組換えや
発酵技術を組合わせ、
医薬事業参入へ



医薬事業参入を提言した
調査報告書 (1981年)

1990

「エスポー®」
発売

米アムジェンとのパートナーシップにより、
未充足ニーズに応える腎性貧血治療
などの第1号医薬品を上市



麒麟が開発したエリスロポエチン製造
(ローラーボトル) システム

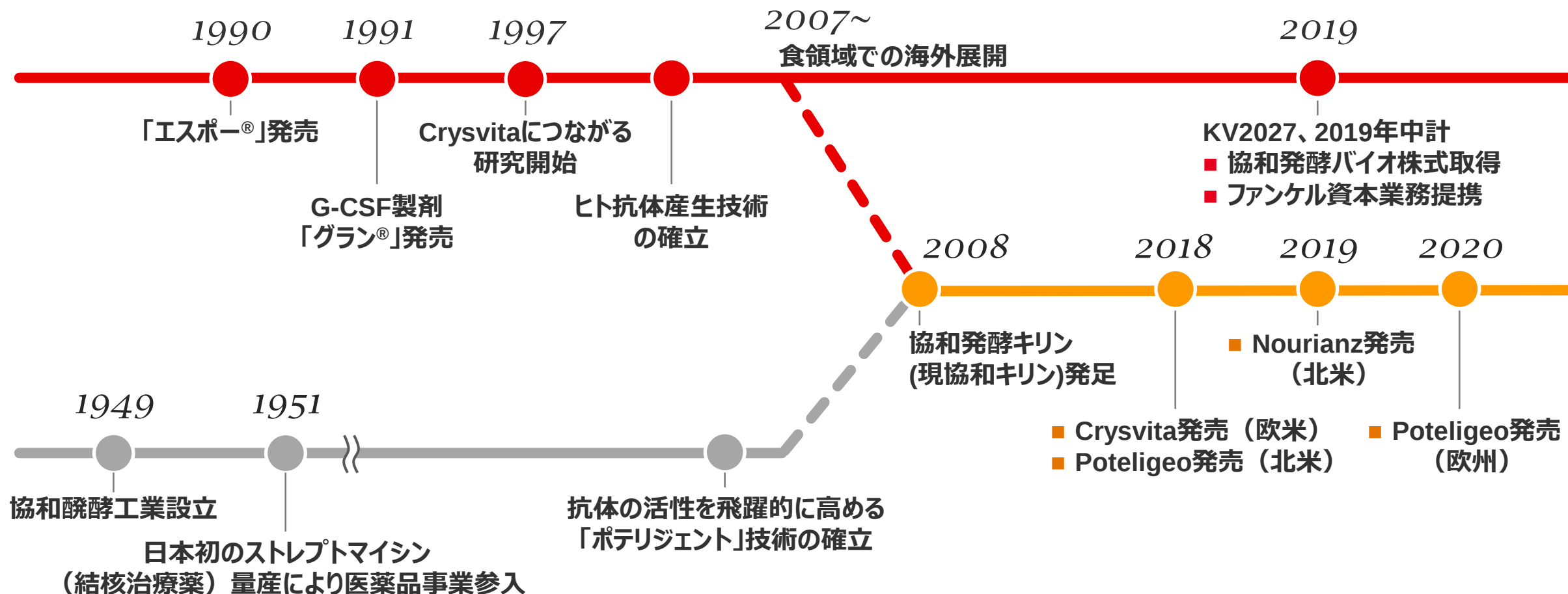


発売当初の「エスポー®」

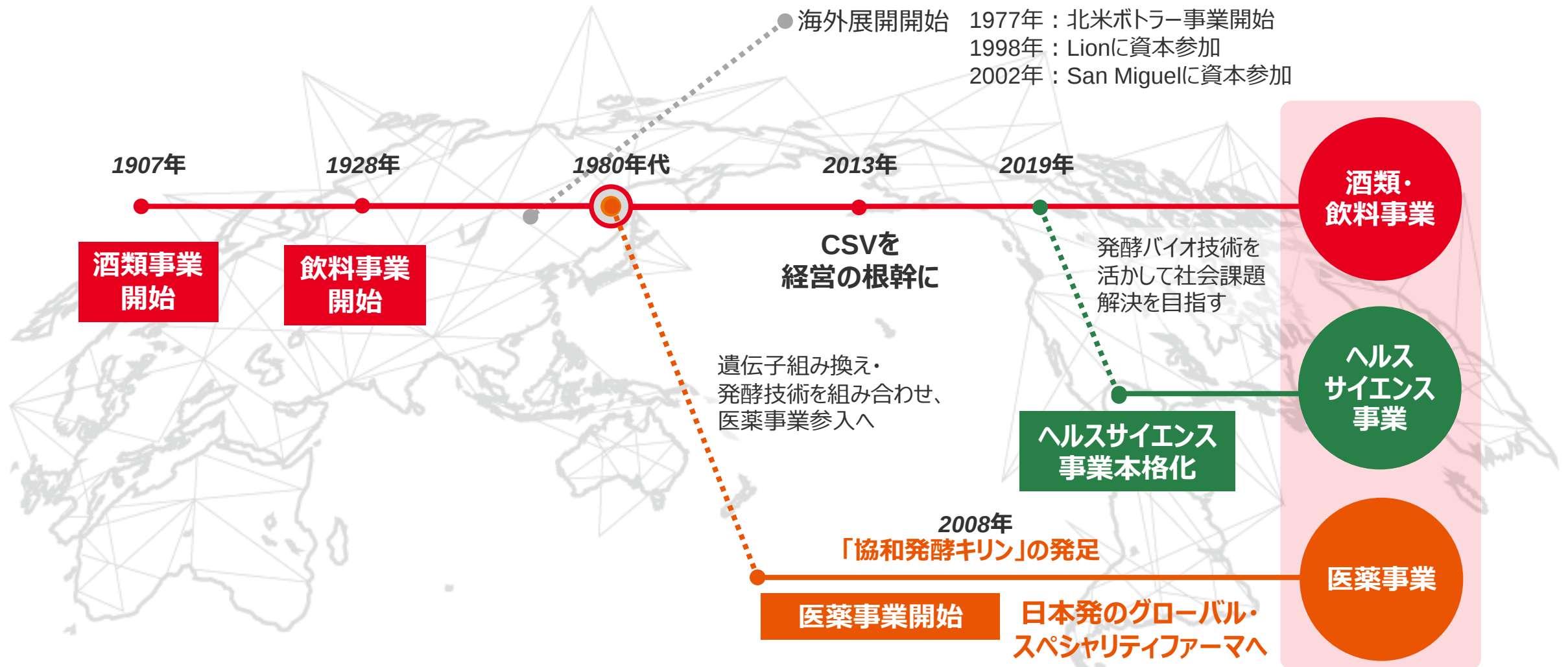
発酵・バイオ技術

医薬事業の成り立ちと技術力

- ▶ 発酵・バイオ技術に立脚した研究スピリッツを発揮
- ▶ 微生物の探索や細胞培養による生産技術といった研究開発力を高めてきた



▶ 時代の変化を見据え、両利きの経営及びグローバル化を推進し、最適な事業ポートフォリオを構築



短期・中期・長期における事業ポートフォリオの考え方

▶ 各事業のステージに合わせて適切にリソースを配分し、最適な事業ポートフォリオで持続的な成長を目指す

これまで		短期 (2024年)	中期 (~2027年)	長期 (10年後~)
人口減少や嗜好の多様化により市場環境が変化	酒類・飲料事業	単価アップによる売上収益拡大と生産性向上により、収益貢献を強化		
酒類事業の今後を考え、40年前に参入	医薬事業	グローバル戦略品の価値最大化と最終フェーズの開発品の上市を目指すと共に、その先のパイプラインの拡充を図る		
	ヘルスサイエンス事業	将来の収益源とするために、規模の拡大と収益性向上に取り組む		

長期的な成長は目指すも市場縮小や創薬の開発リスクがあり、不確実性が伴う

収益貢献
拡大

継続的な
グループ横断での取り組み

構造改革

組織能力強化

事業ポートフォリオの見直し

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

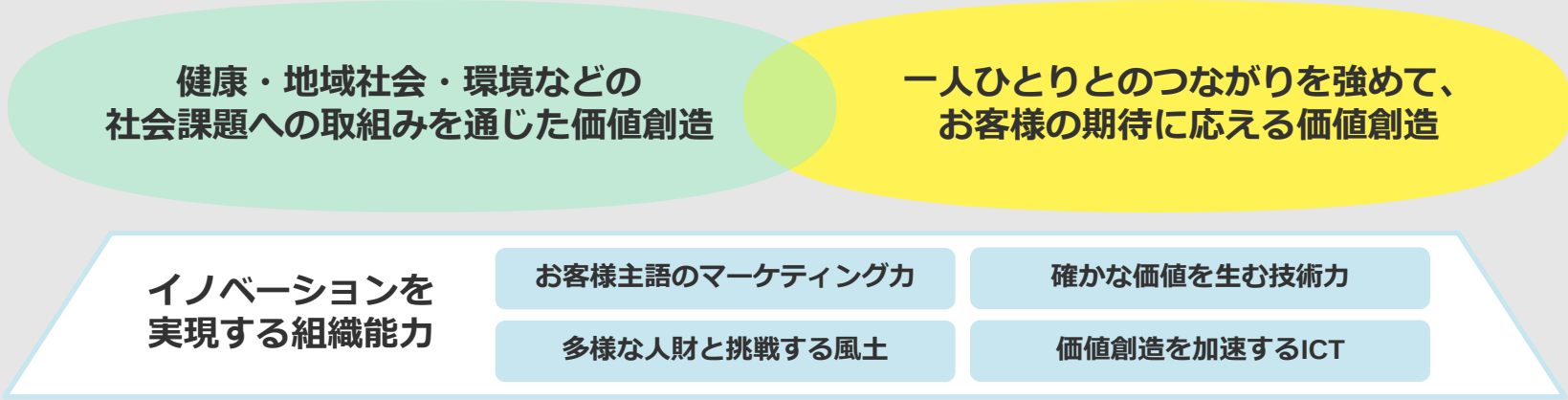
- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

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

グループ 経営理念	キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、 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 多様な人財と挑戦する風土 確かな価値を生む技術力 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.”

長期経営構想期間9年のうち6年が経過。KV2027達成に向けて最後の3年間で見定めた山に登っていく

- 2022年中計期間において、ヘルスサイエンス事業の基盤が整った
- 酒類・飲料・医薬・ヘルスサイエンスの事業ポートフォリオでKV2027達成に向け、攻めの姿勢を強化して高みを目指す

これまでの6年間はグループ内外で大きな環境変化が継続

キリン・グループビジョン2027（KV2027）
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

FANCL資本業務提携

華潤麒麟飲料売却

ミャンマー事業撤退

Blackmores取得

FANCL100%化

アミノ酸事業
売却予定

KHK4083承認
取得を目指す

原材料コスト高騰

コロナ感染症拡大

地政学リスクの高まり

2019-2021年

2022-2024年

2025-2027年

2019

2020

2021

2022

2023

2024

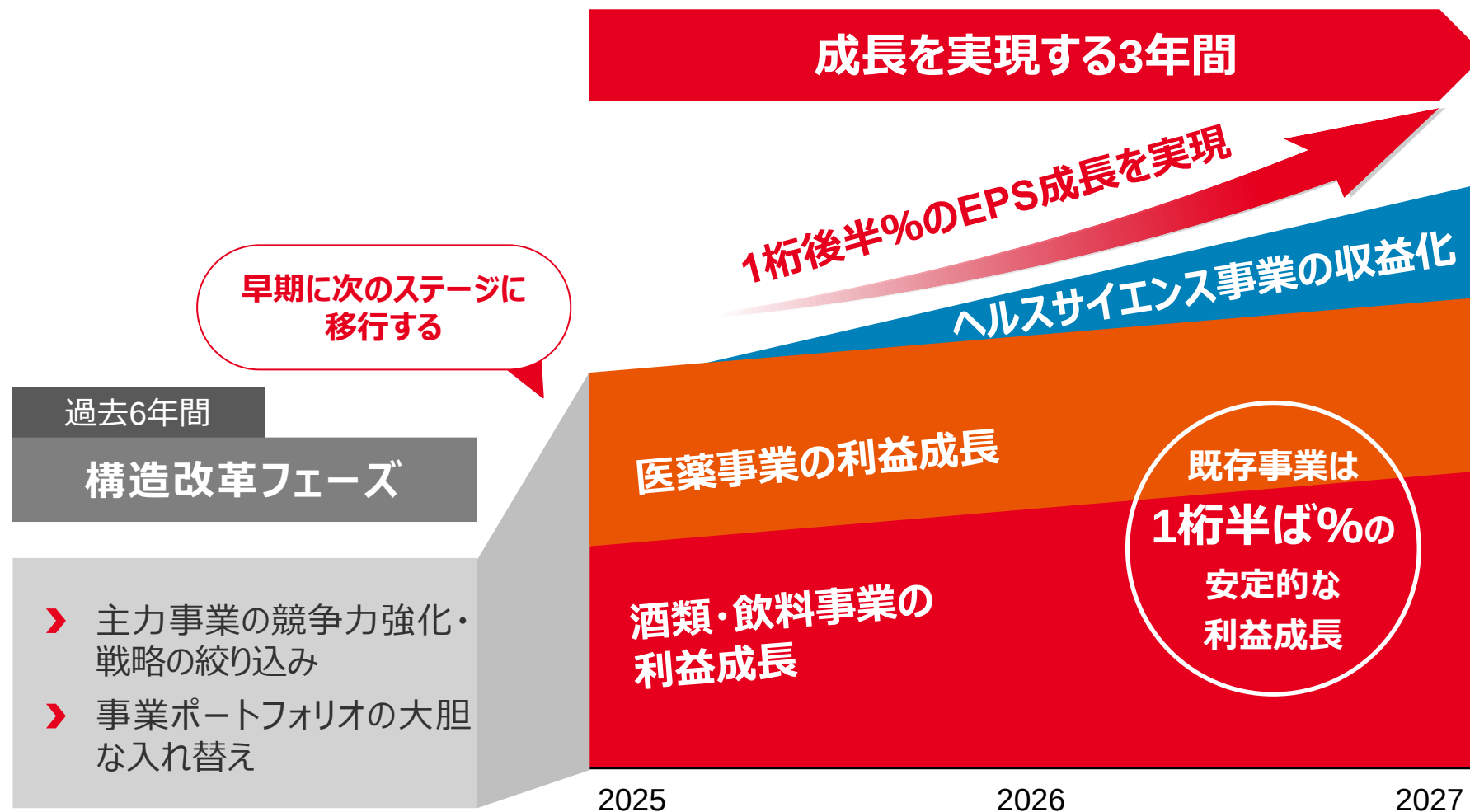
2025

2026

2027

今後3年間の成長曲線

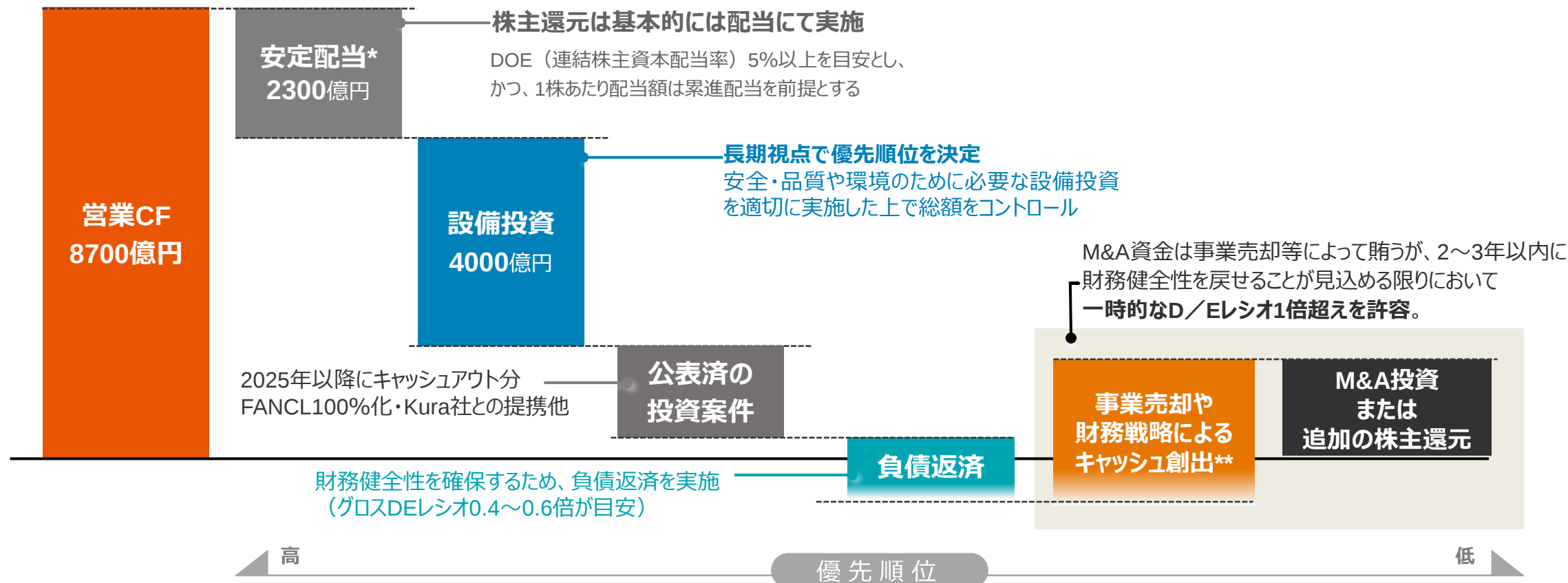
- 構造改革フェーズから「**成長実現ステージ**」へと早期に移行
- 酒類・飲料・医薬・ヘルスサイエンスのポートフォリオだからこそその高いEPS成長率を確実に達成する



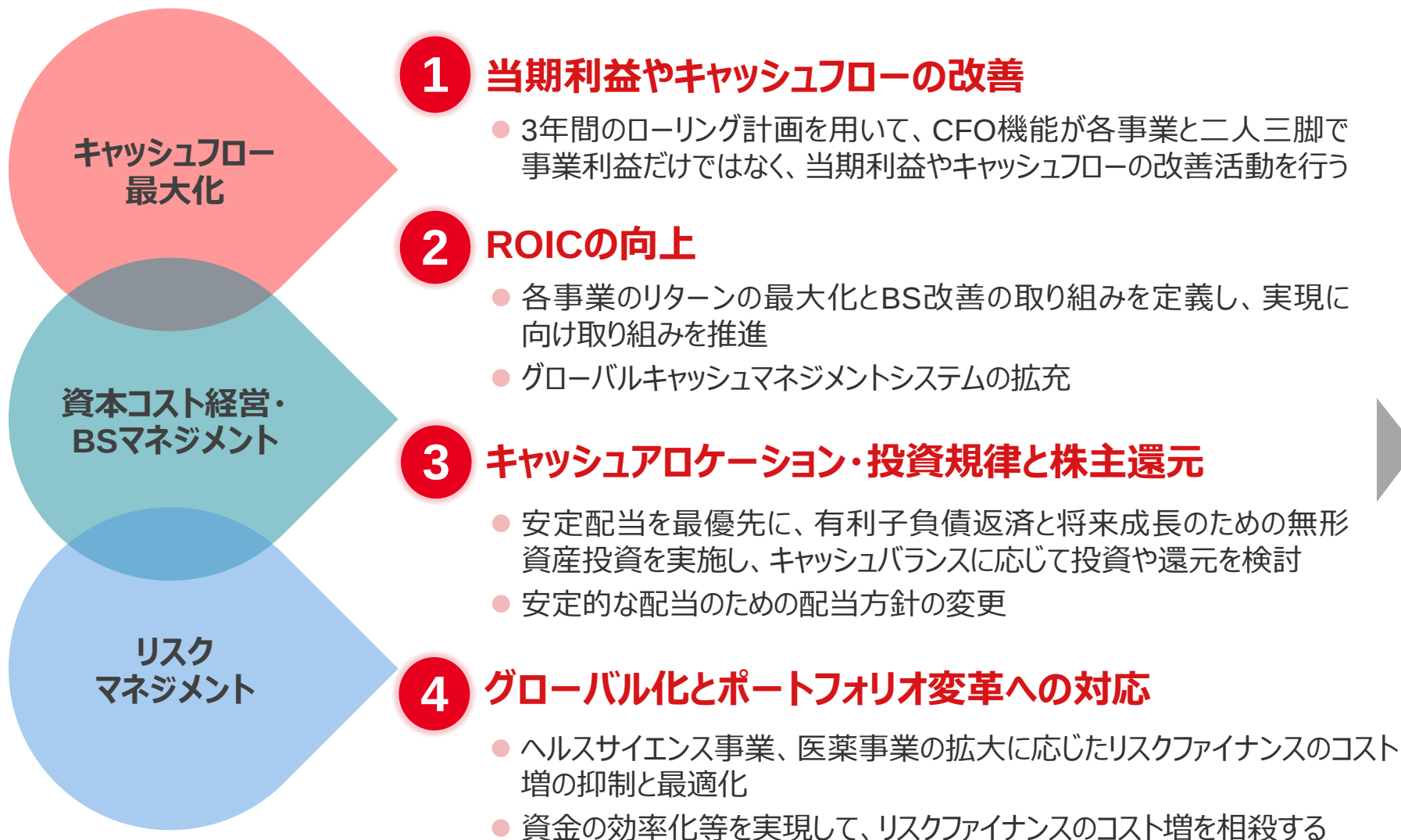
キャッシュフロー・投資規律と株主還元（2025年～2027年）

- ▶ 安定配当を最優先に、有利子負債返済と将来成長のための無形資産投資を実施しながら、キャッシュバランスに応じて投資や株主還元を検討
- ▶ 常に事業ポートフォリオの見直しの議論を継続する
- ▶ 財務健全性が確保された際には、M&A投資や追加の株主還元の優先順位を上げていく

人財、R&D、ICT、マーケティング強化のための投資をした上で、営業CFを向上



➤ 財務戦略の考え方は大きくは変えないが、成長実現・企業価値向上のための財務戦略としてブラッシュアップ



企業価値向上



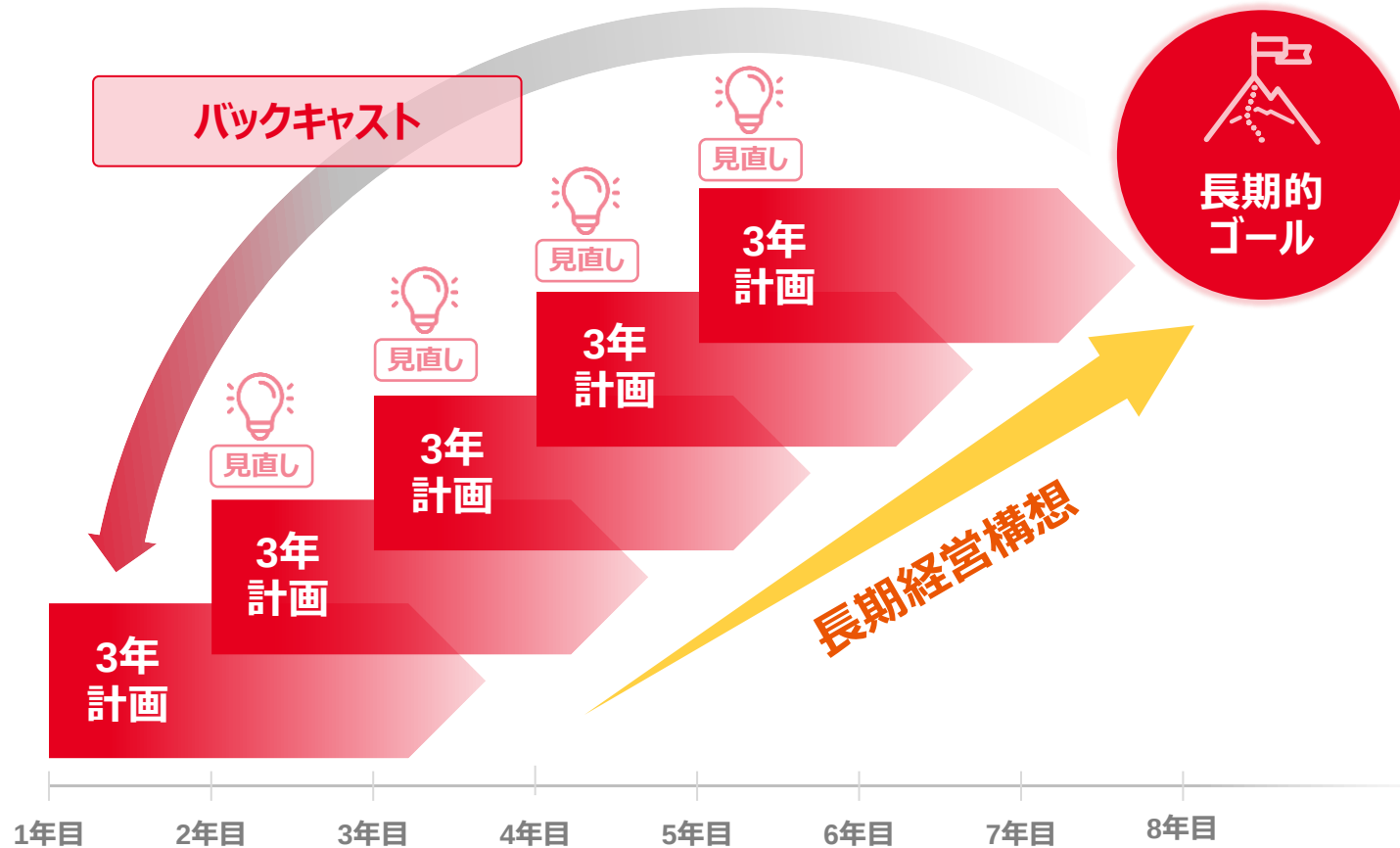
EPS向上



ROICの改善

当期利益やキャッシュフローの改善：ビジネスプランの3年ローリングによる実現

3カ年ローリングでの計画に移行



- 事業ごとに9－10年分の財務モデル（BS、PL、CF）を作成し、CFO機能と事業が当期利益とキャッシュフロー改善に取り組む
- 事業ポートフォリオ経営を行う中で、短期と中長期の視点からキャッシュアロケーションを実施

環境変化に柔軟に対応した計画を実行し、成長実現を確かなものとする

当期利益やキャッシュフローの改善：ROIC／EPS成長率の目標

- ▶ 2022-2024年中計では、原燃料等のコスト増とアミノ酸事業の収益性悪化に加え、マーケティング費や研究開発費への投資強化により、3%の成長率にとどまった。
- ▶ 競争力強化のための投資は継続した上で、単価向上・コストマネジメントの取り組みを継続し、短期的にも中長期的にも一桁台後半のEPS成長率を実現する

財務目標		実績	2025年計画	2027年目標	長期目標
EPS	より実質的な“稼ぐ力”を示すために、平準化しない「EPS」で設定*	平準化EPS過去3年 CAGR+3% (156円→172円)	185円 (+8%)	3年CAGR +一桁後半% (+6%以上)	CAGR +一桁後半%
ROIC	ROICは継続的に資本コスト（WACC）**を超える水準を目指す	2024年 4.1%	7.2%	9.0%	10% 以上

*EPS成長率の比較時に基準とする実績は、経常的なEPSと比較する必要があることから平準化EPSを使用する

**現時点のグループ全体のWACCは約6%

▶ 各事業のリターン向上とBS改善の取り組みの両輪で、ROIC向上の実現に向け取り組みを推進

各事業のリターン向上



レベニューマネジメントによる トップライン成長

- お客様・患者さんのニーズに応える商品・サービスを提供しつつ価格改定・単価向上を実現



規律あるコストマネジメント

- グループ内外でベンチマーク比較し、投資強化と費用削減を最適化

バランスシートの改善



酒類・飲料事業

- 商品ラインアップ見直しによる総SKU削減
- 事業に適したCCC改善計画の実行
- BSマネジメントの徹底による資産の最適化



ヘルスサイエンス事業

- 規模拡大に伴うCCCの適正化
- 不採算事業の整理・撤退



医薬事業

- 構造改革をグローバルで継続

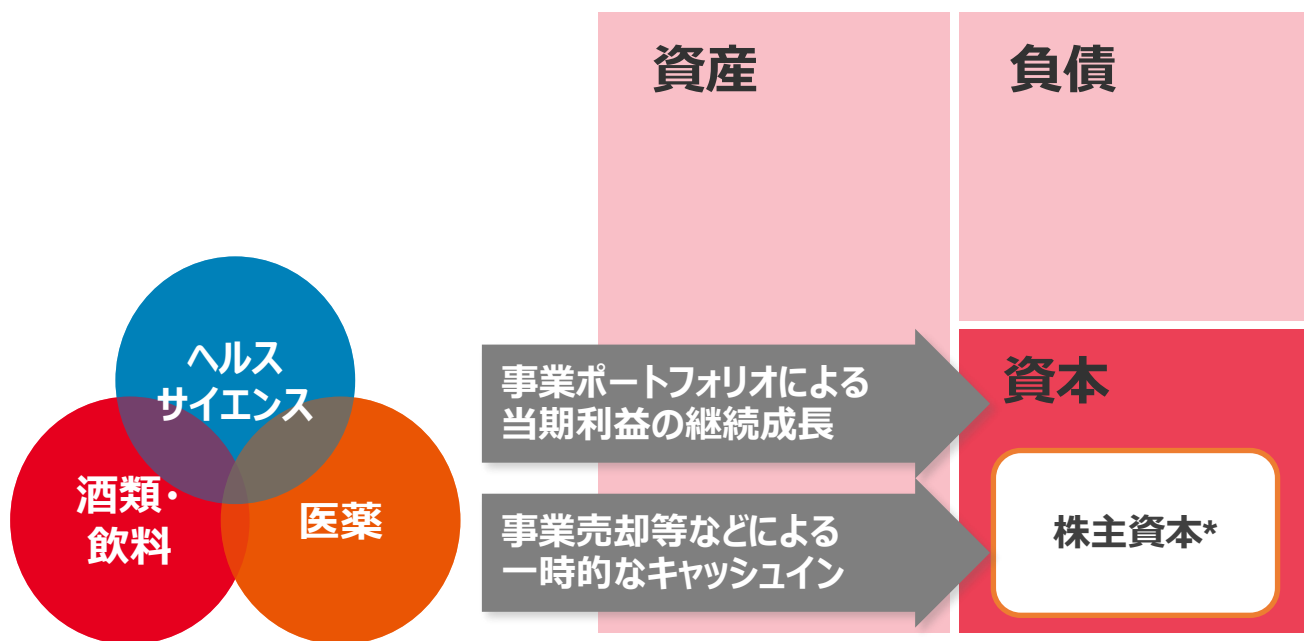


ポートフォリオを通した取り組み

- グローバルキャッシュマネジメントシステムの拡充
- 事業ポートフォリオの組み換えによる資産の最適化

**ROIC10%
を目指す**

- ▶ 平準化EPSに対する連結配当性向40%以上配当から、より資本コストを意識したDOE（連結株主資本配当率）5%以上配当への変更に加えて、累進配当を導入する

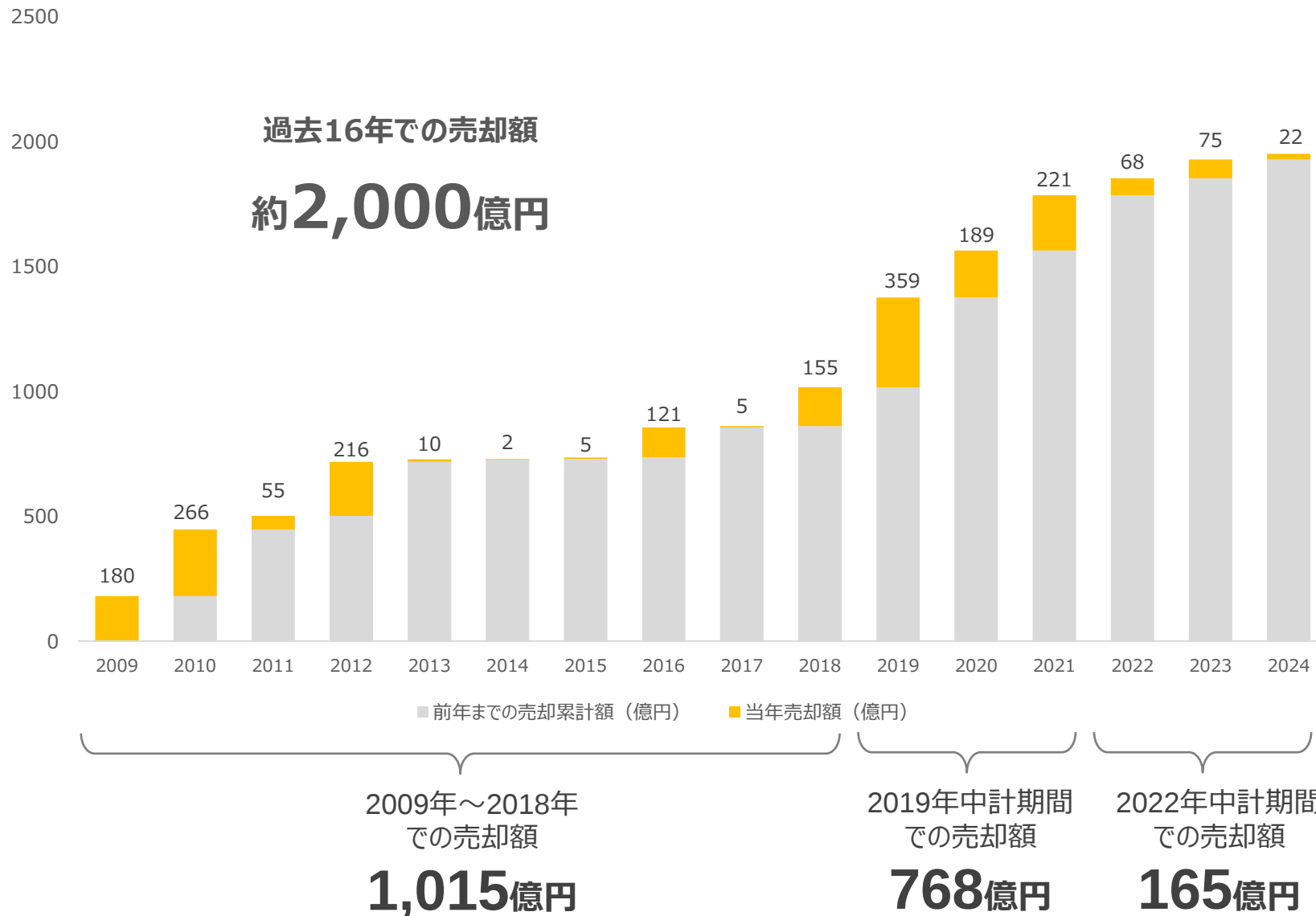


今後の配当方針

- ▶ 累進配当（配当単価を累進**）を導入
- ▶ DOE（連結株主資本配当率）5%以上を目安とした配当
 - 資本コストを意識し、資本の規模に応じた安定配当を実施
 - 将来にわたって想定よりも高い利益成長が確信された際は、目安とするDOE比率を引き上げる
 - 一時的なキャッシュが生まれ、投資先がない場合は自己株式取得を検討し、EPS改善と資本額の適正化を実現する

**平準化EPSの配当性向よりも
安定的かつ透明性のある配当を実施**

過去16年間で約2,000億円の政策保有株式を売却



【2024年12月末日時点】

$$\frac{\text{政策保有株式残高}}{\text{連結純資産}} = \mathbf{3.8\%}$$

2027年 非財務目標一覧

項目	テーマ	非財務指標	2025年目標	2027年目標
健康	ヘルスサイエンス戦略	グループのヘルスサイエンス商品を通じ与えた社会的インパクト 関連商品の販売を通じたリーチ人数 + 啓発活動によるアプローチ人数	1億2,500万人	1億3,500万人
		免疫市場規模拡大への貢献度（プラズマ乳酸菌） 関連商品の販売を通じたリーチ人数 + 啓発活動によるアプローチ人数	245万人	305万人
	医薬戦略	グローバル品の主要国における上市状況	製品・適応別上市国数	製品・適応別上市国数
	医とヘルスサイエンス協働推進	医とヘルスサイエンスの協働取組達成度	非開示*	非開示*
コミュニティ	つながりの創出	事業を通じた社会への前向きな力創出の貢献度 農家支援や環境保全に配慮した農法などを通じた主要原料産地の持続性支援	各活動の目標値	各活動の目標値
環境	気候変動	GHG排出量削減率 対2019年 Scope 1+2 排出量削減率	28%	42%
	容器包装	国内におけるリサイクルPET樹脂使用比率	40%	50%
	水資源	水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位 Lion（豪州）（用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量）	2.4 L/L未満	2.4 L/L未満
人的資本	従業員エンゲージメント 理念・パーパスへの共感・実践	CSVの実践スコア エンゲージメント調査における「CSV実践インデックス」	72	75
		従業員エンゲージメントスコア エンゲージメント調査における「持続可能なエンゲージメント」	72	75
	従業員の健康	LTIRスコア	2.50	2.00
		プレゼンティーイズム	63.6%	66.5%
	多様性	国内女性経営職比率 ※集計対象はキリンホールディングス社原籍社員	18%	24%

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

主なカテゴリーについて

よろこびがつなぐ世界へ



主なキリンブランド

ビール類

エコノミークатегория

ビール

1. 麦芽、ホップ及び水を原料として発酵させたもの（麦芽の使用割合100%）
2. 麦芽、ホップ、水及び麦、米や果実、コリアンダーなどの香味料等の特定の副原料を使用して発酵させたもので、麦芽の使用割合が50%以上のもの



発泡酒

1. 麦芽の使用割合が50%未満のもの
2. ビールの製造に認められない原料を使用したもの
3. 麦芽を使用せず麦を原料の一部としたもの



新ジャンル

1. 麦芽の使用割合が50%未満のもの
 2. ビールの製造に認められない原料を使用したもの
 3. 麦芽を使用せず麦を原料の一部としたもの
- 「新ジャンル」は、2023年10月1日から発泡酒の品目に分類されている



RTD

ふたを開けてすぐ飲めるアルコール飲料でReady to Drinkの略。スピリッツ等の蒸留酒をベースに、柑橘類などの果汁・砂糖など甘みのある成分を加えて作るカクテルや、ソーダを加えた飲み物を指す。



ノンアルコール (ビール・RTD)

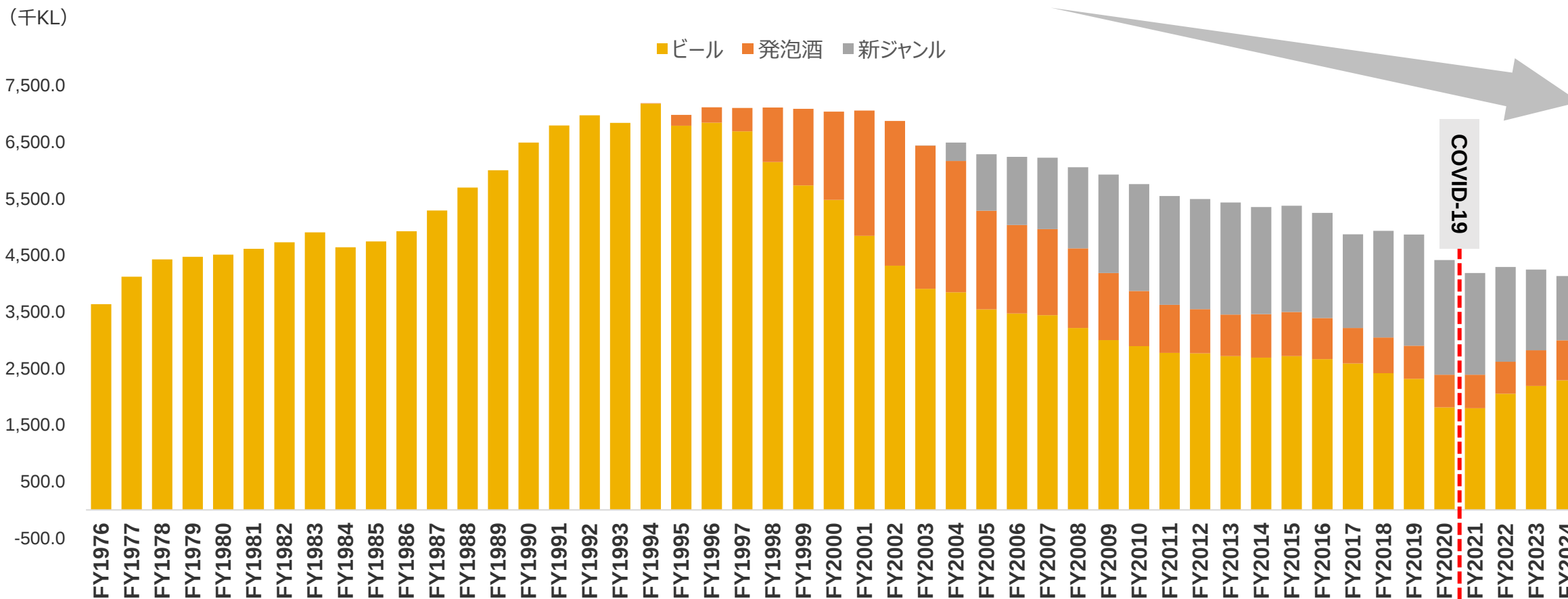
アルコール度数が「1%未満」の飲料で味わいが酒類に類似している飲み物を指す
国内ビールメーカーが販売する商品は、アルコール度数0.00%の商品が大半を占める。



日本のビール類出荷数量推移

▶ 1994年をピークに市場は縮小傾向。2020年に発生したCOVID-19の影響による業務用縮小で販売量が減少。

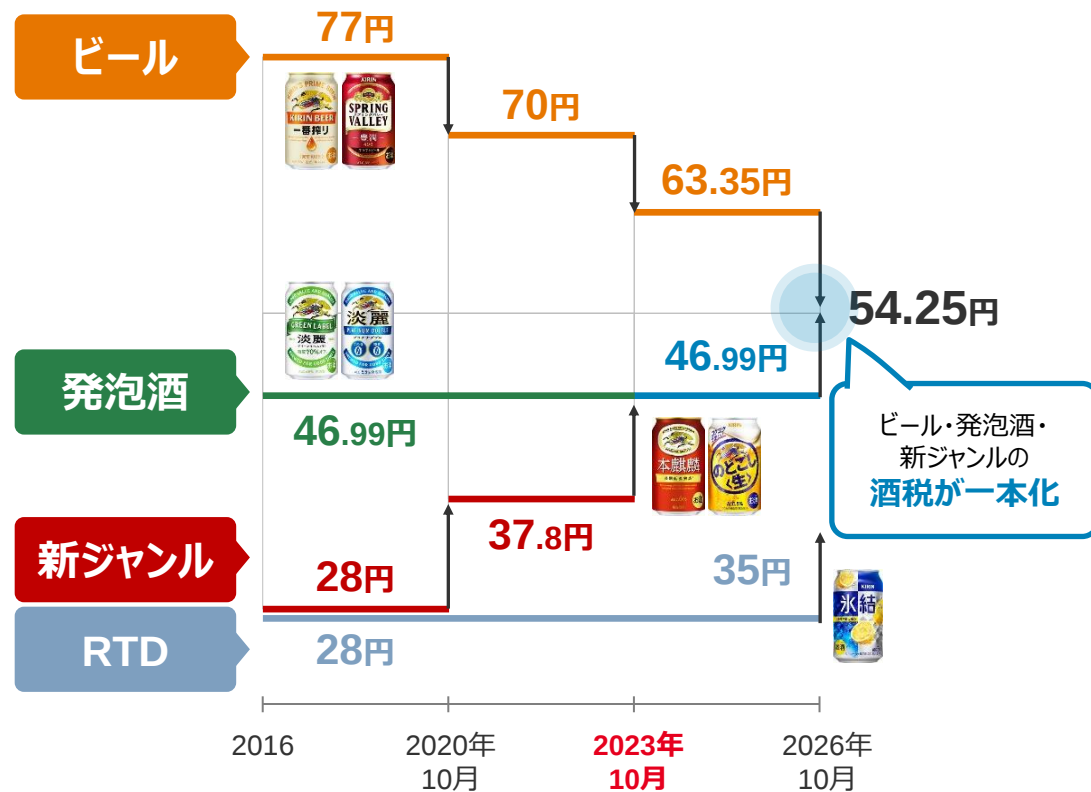
ビール類4社計出荷数量推移 1976～2024



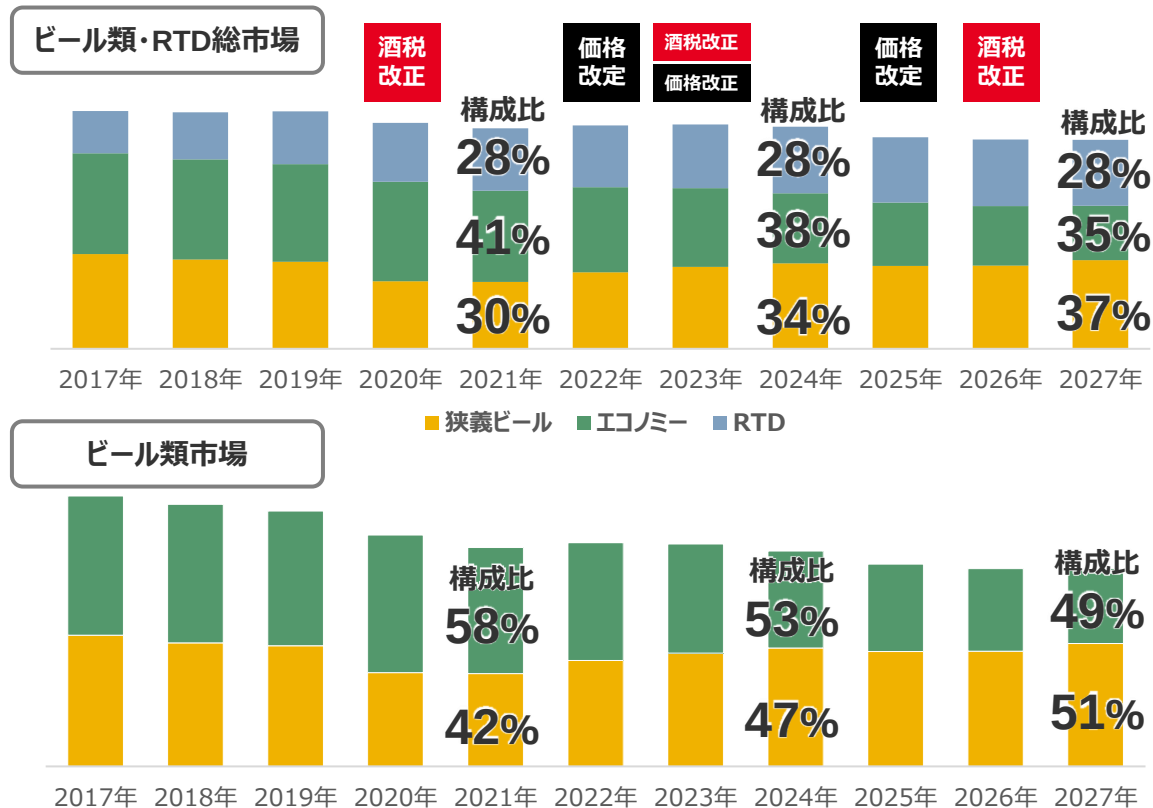
外部環境変化と今後の市場見通し

- 2026年酒税一本化に向け狭義ビールが伸長しビール類カテゴリ構成は変化していく。
- 今後ビール類市場は縮小するが、**RTD市場の伸びにより総市場の減少は一部相殺されると予想**
- ビール業界はコストアップ等の外部環境変化に対応し価格改定やコスト効率化を行い、収益性向上を図っている。

酒税改正に伴う350ml缶 1缶あたりの酒税推移

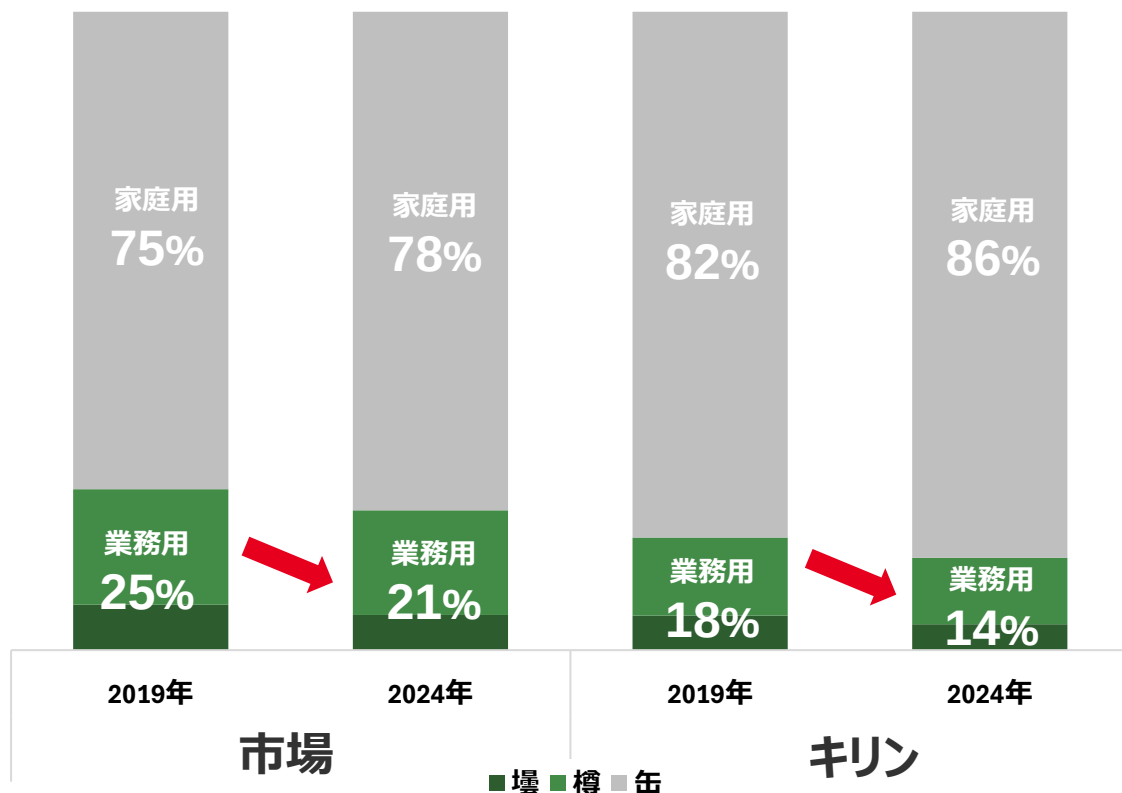


市場推移予測*



- COVID-19を経て業務用（壺・樽）構成比は低下。今後もCOVID-19前の水準には戻らない見通し。
- 収益性の向上を重要視し、その範囲内で事業を展開。

容器別構成比



キリンの業務用市場への対応

店舗での運営効率化、お客様の選べる楽しさ、収益性の向上の両立に向けて、キリン独自の什器であるTAPPYやタップマルシェを展開

- TAPPY ➤ 店舗での運営効率化、当社営業スタッフ体制の効率化
- タップマルシェ ➤ 高収益のクラフトビールで選べる楽しさを提案



Tap Marché
Good living is the liberty to enjoy equal measures of good beer, good times and good relationships with good people. Welcome to the marketplace where happy times are always on tap for you.

麒麟ビール：今後の成長にむけて

- おいしさや健康、共感など、お客様のニーズをとらえた商品開発とマーケティングをさらに進化させ、ブランド力を向上しながら価格戦略を実行していく。
- 2026年ビール類酒税一本化までは特に狭義ビールカテゴリーとRTDカテゴリーに注力し取り組んでいく。

狭義ビール



お客様ニーズに沿った
多様なラインアップによる需要取り込み

RTD



氷結ブランドの持続的な成長を図りながら、
RTDカテゴリーの活性化に繋がる商品の
育成にも取り組む

「晴れ風」ブランドー2024年振り返り



主要ターゲット

- 若年層やビール離脱層など今ビールを飲んでいないお客様
- ただし、ビール好きのお客様にも気に入っていただけるおいしさを実現

- 酒税統一の流れの中で狭義のビールの需要増加が起きており、ブランドポートフォリオを強化し、一番搾りと共に需要の流れをキャッチ
- 2024年間で期央で上方修正した計画を達成。（年間実績73万KL）

晴れ風のブランドアクション



QRコードから
専用サイトへ



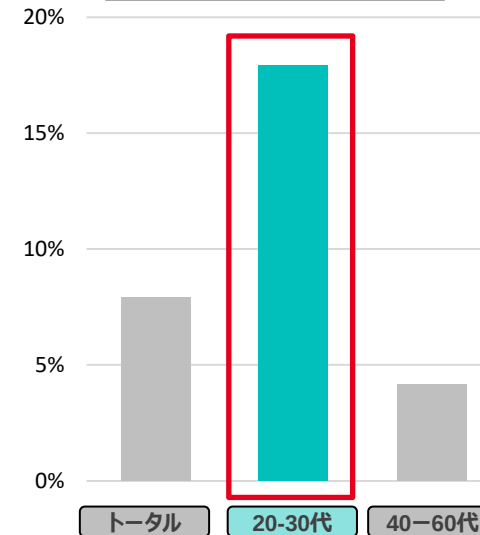
《売上に応じた寄付》
350ml缶 1本あたり:0.5円

《Webサイトでの寄付》
1応援あたり:0.5円

- 売上の一部を、お花見や花火などのビールとともにある日本の風物詩を守る活動に寄付
- 社会に少しでもいいものを選びたいという意識の高まり

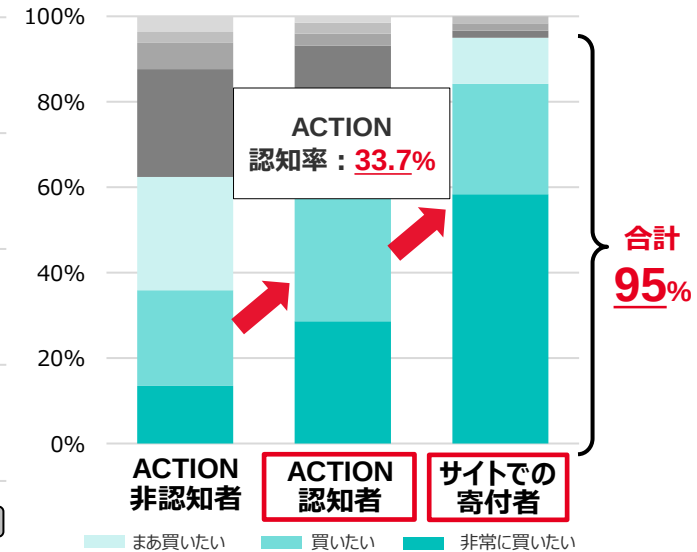
特に若年層の購入理由になっており、関与が深まるほど購入意向も高まる

晴れ風購入理由
「風物詩を支援できるから」



出典：キリンビール調査(N=1,269)

晴れ風アクション関与度別
商品今後購入意向



※出典：キリンビール調査 (n=3,307)

- ▶ ビール類市場*はCAGR数%の減少を見込む中で、ミックスの改善や生産性の向上に取り組む
- ▶ 限界利益が高いクラフトビール事業**等に取り組むことで、事業利益率の向上に繋げる

外部環境の 変化

人口減少・高齢化・
アルコール離れ

エネルギー・原材料・
物流費 高騰

インフレーション・
賃上げ

酒税改正による
カテゴリー流出入

戦略に基づく 重点活動

既存事業における
強固なブランド体系の
構築



クラフトビール
事業等による
高収益化



コスト削減や生産性の
向上による収益改善

収益性の向上にむけて

- クラフトビール缶は通常のビール類と比較して
限界利益が約**1.5倍**
- クラフトビール缶よりさらに限界利益率が高いHomeTapは、
**10万人規模の会員数を維持することで
投資回収**を行う
- クラフトビール事業の自社における売上収益構成比を8%まで
高めると、全体の**限界利益の10%超を稼ぐ事業**になる
- クラフトビール事業以外にも
限界利益率が高い
国産ウイスキー事業等にも
積極的に取り組み、
事業利益の成長に繋げる



日本のクラフトビール市場のポテンシャルと当社取組

- ▶ ビール類に占めるクラフトビールの割合は約1.5%と海外の市場と比較して低く、成長のポテンシャルがある
- ▶ 中長期的な目線で「SPRING VALLEY BREWERY」ブランドを育成し、クラフトビール市場拡大につなげていく。

海外の市場と比較して 拡大余地は大きい

各国におけるクラフトビールの
ビール類に占める数量構成比

	数量構成比
 アメリカ合衆国	13%
 オーストラリア	9%
 ニュージーランド	13%
 日本	1.5%

日本以外は2022年時点、日本は2021年時点
出典：キリン調べ

クラフトビールブランドの「SPRING VALLEY BREWERY」として、 年間継続して「新しいビールのおいしさ/楽しみ方」を提案

クラフトビールのゲートブランドとして、味覚や世界観でお客様を魅了する



商品

ブルワリーとしての志や
ストーリーを感じられる
商品の発売

- 1870年創業の「スプリングバレー・ブルワリー」の志を体現した商品
- SPRING VALLEY BREWERY東京/京都の直営店と連動した商品 ※東京店は25年で創業10周年



コミュニケーション

クラフトビールならではの
多様な楽しみ方を伝える
あたらしいコミュニケーション

- 旧来の認知／リーチ獲得偏重のマーケティングに留まらない、「好意・共感」を生み出すメディア活用に挑戦

英訳用に元データ手配中

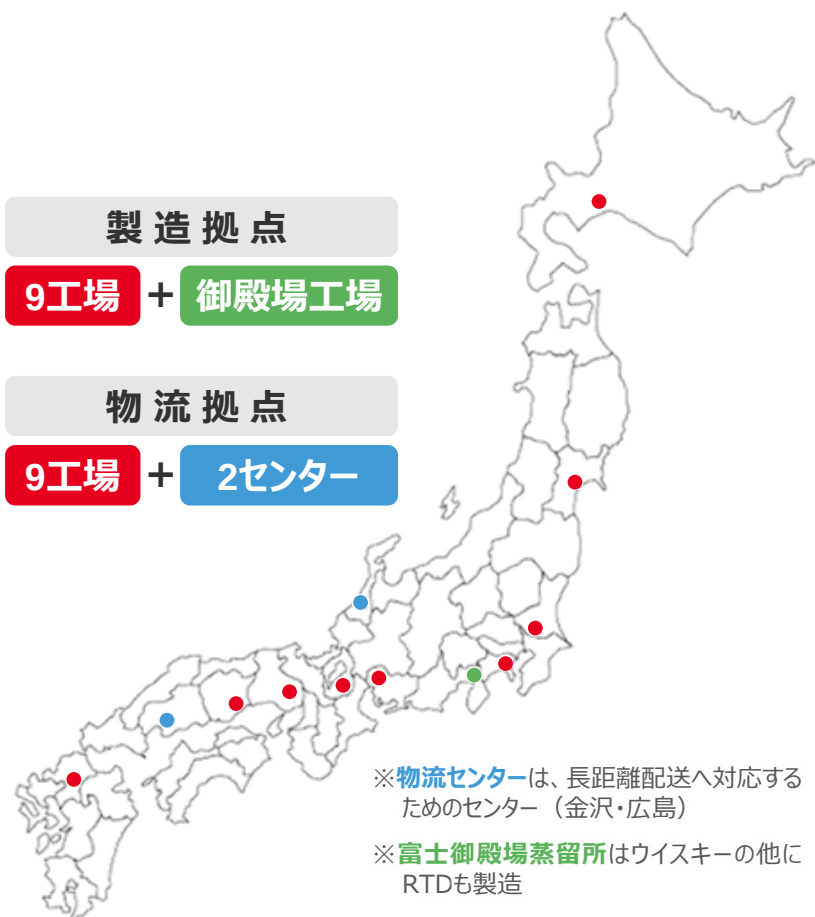
ブランドアクション

日本の地域コミュニティを
活性化する
新規アクション

- 各地域のクラフトブルワリーやビール原料生産地（東北etc.）と連携した、イベント／協働取り組みなどを通じた街づくり

2024年現在の生産・物流拠点配置

- ▶ 今後もビール類+RTDの市場計が横ばいであることから、現生産・物流拠点数は最適であるが、カテゴリーシフトや物流課題に対応するために柔軟な調整が必要



変化に耐える十分な生産・物流体制



生産体制

- ▶ 現在の缶詰ラインの稼働率はほぼ適正
- ▶ 今後のRTD、PET(Home Tap等)の伸長へ対応が必要



物流体制

- ▶ ドライバー不足や物流費の高騰などの物流課題
- ▶ それら課題に対応するため、過度な統廃合はリスクを高める結果に



今後の
取組み

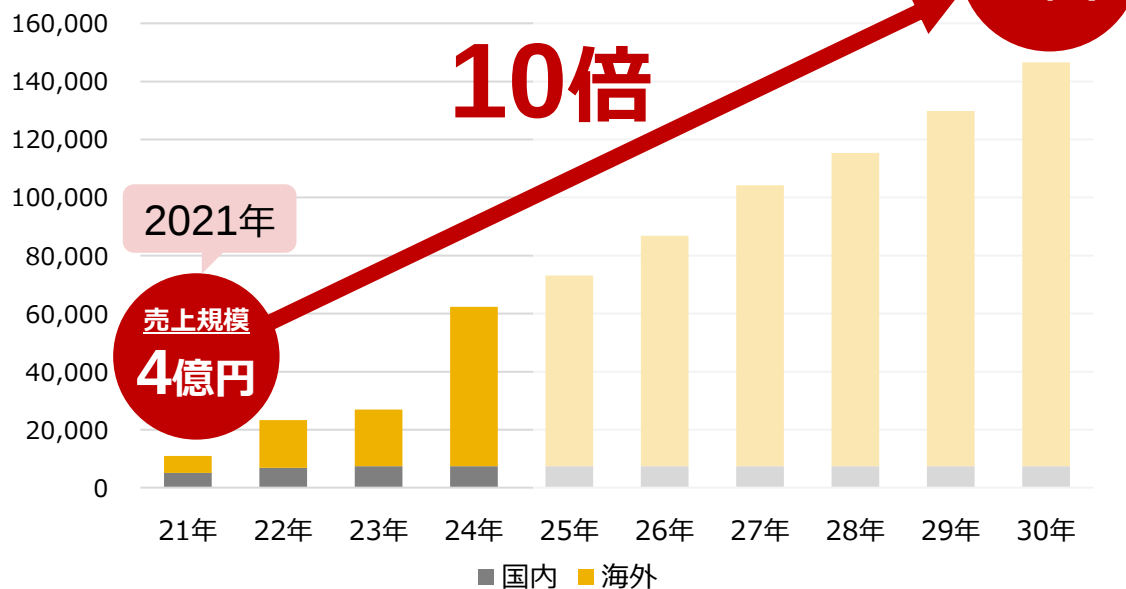
- ▶ 高騰するコスト高に対して、さらなるコスト削減の取組みが必要
- ▶ 容器やカテゴリーシフトに対して、生産・物流能力の最適化で対応
- ▶ より少ないトラックで配送を完遂できる物流構造への変革

「ジャパニーズウイスキー富士」グローバル展開の加速度的な拡大

- 2023年8月にペルノ・リカール社と販売契約を締結、新たに欧州13カ国での販売開始。
- 「富士」ブランドのグローバル展開を加速し、2030年に2021年の売り上げ規模10倍の水準を目指す。

「富士」ブランド 中長期販売計画 (国内・海外計 容量)

販売計画 (9 L換算)



米国・欧州での輸出展開を拡大

2022年

5カ国へ輸出

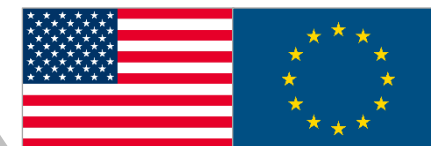
21年

22年



2023年

18カ国へ
輸出国が拡大



- 展開国では日本の約2倍程度の店頭価格で販売される見込み。
- 事業利益成長に貢献する事業へ育成していく

基礎情報 (Basic Information)

会社名

Lion Pty Ltd

事業内容

ビール、RTD、スピリッツなどの製造
および販売。

展開国

豪州・ニュージーランド・北米

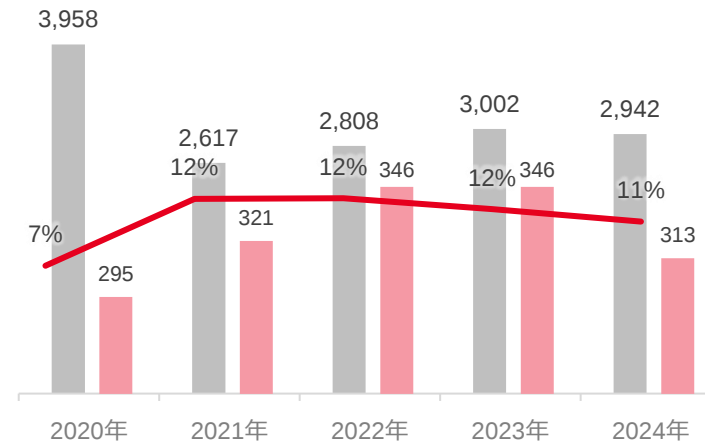
製造拠点

大規模工場は、豪州・NZ5工場
北米4工場

売上収益・事業利益規模 (2024年)

売上収益 2,942mAUD
事業利益 313mAUD

売上収益 : ■ (million AUD) 事業利益 : ■ (million AUD) 事業利益率 : —



決算期

12月

歴史

1861年設立
1998年より出資※2009年に100%
New Belgium Brewingを2020年に、
Bell's Breweryを2022年に獲得

主な製品



▶ 主力を中心としたビール類のブランド強化、RTDの拡大、コストの最適化に取り組み、収益性の改善と向上を図る

成長戦略



複数フレーバー展開

NZでNo.1

現地製造

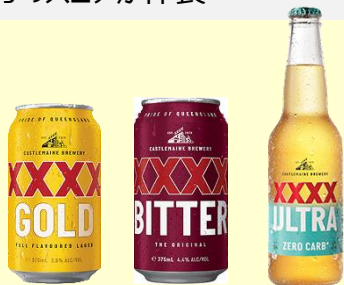
● 主力ブランドの強化

リーンな経営体制の実現

RTDの規模拡大

XXXX

クィーンズランド州で高いブランド力を保持、ニューサウスウェールズ州でもブランド力のスコアが伸長



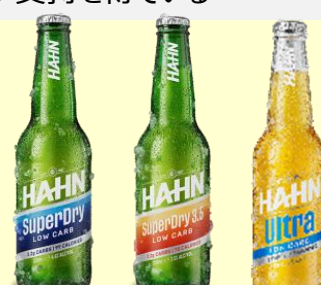
TOOHEYS

歴史あるブランド。150年以上にわたりニューサウスウェールズ州に欠かせない存在



HAHN

製品ラインアップには、ローカーボ・ZEROカーボやグルテンフリーのビールもあり高い支持を得ている



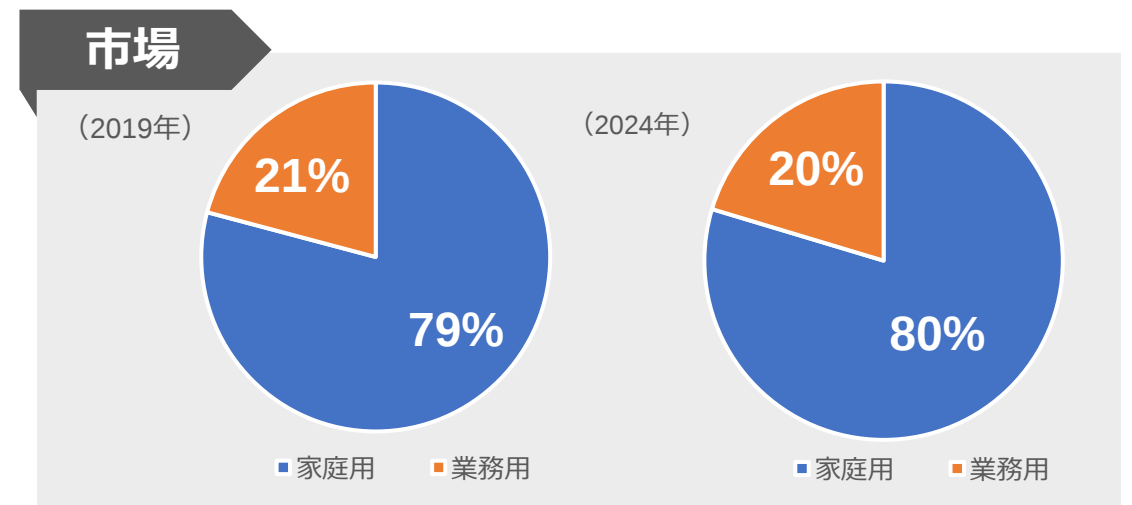
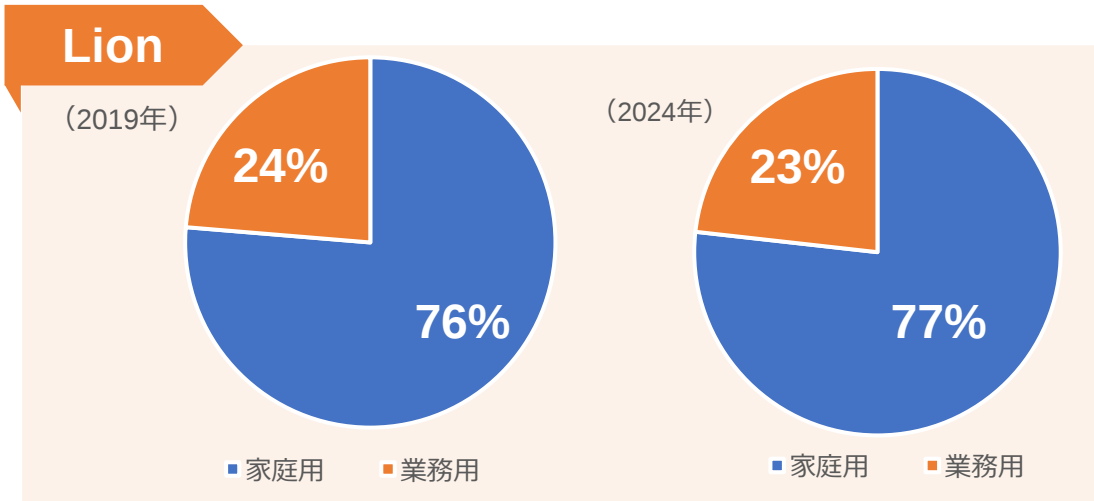
STONE WOOD

2021年に豪州No.1独立系クラフトビールメーカー「Fermentum」取得により獲得したブランド

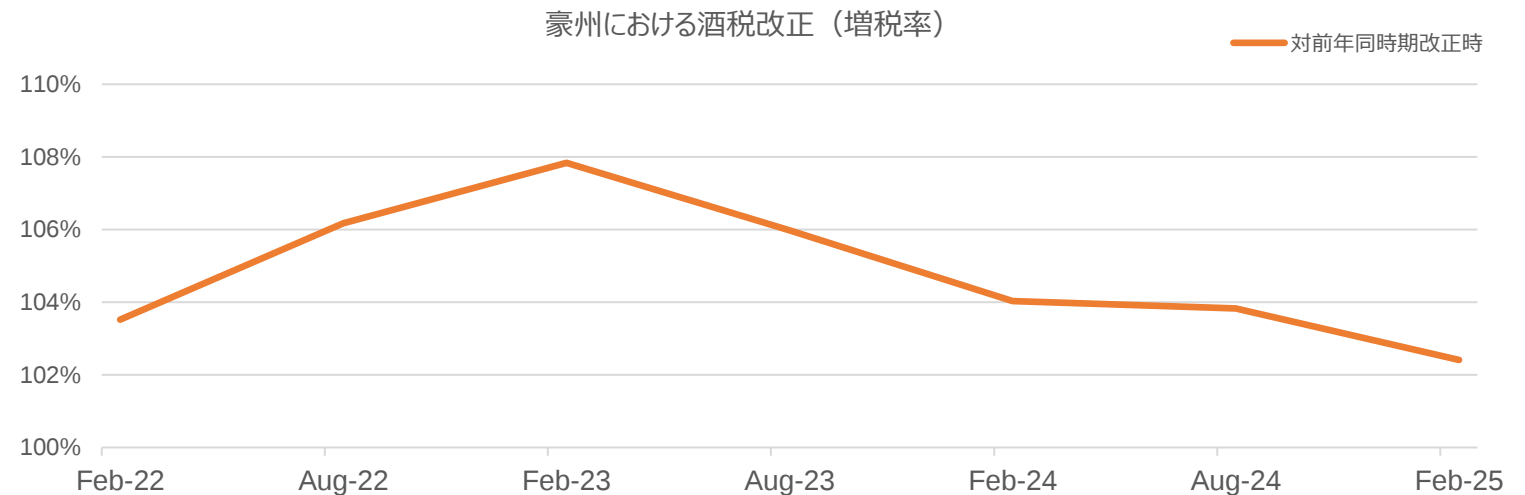


豪州：ビール業態別数量構成比／酒税改正

➤ Lionと市場のどちらもコロナ前と直近とで業態別構成比に大きな変化はない。Lionは市場よりも業務用の構成比が高い

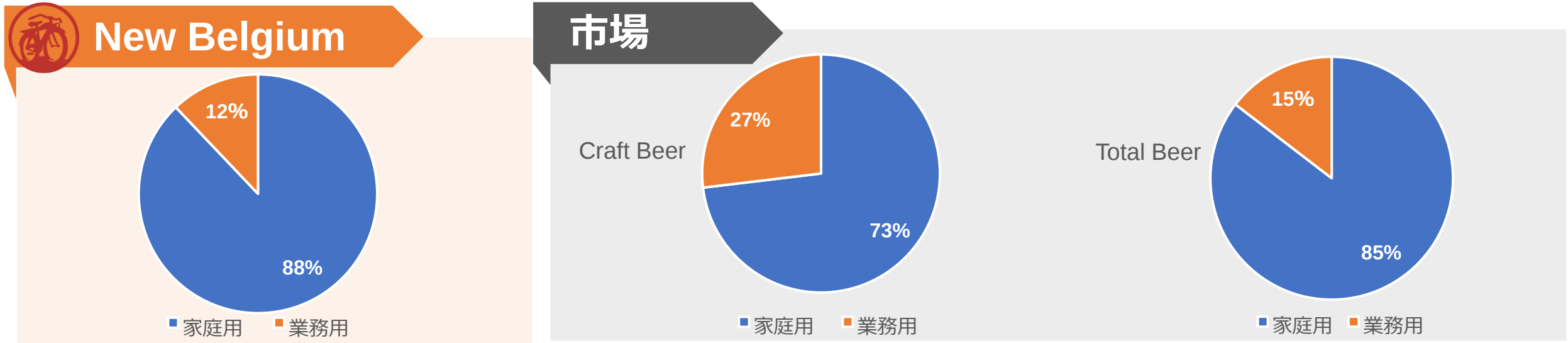


- 豪州では毎年2月と8月に酒税改正があり、原則、CPIの動きに合わせて増税率が変動。
- Lionでは**酒税改正時にRGM*を追求した価格改定を実施。**

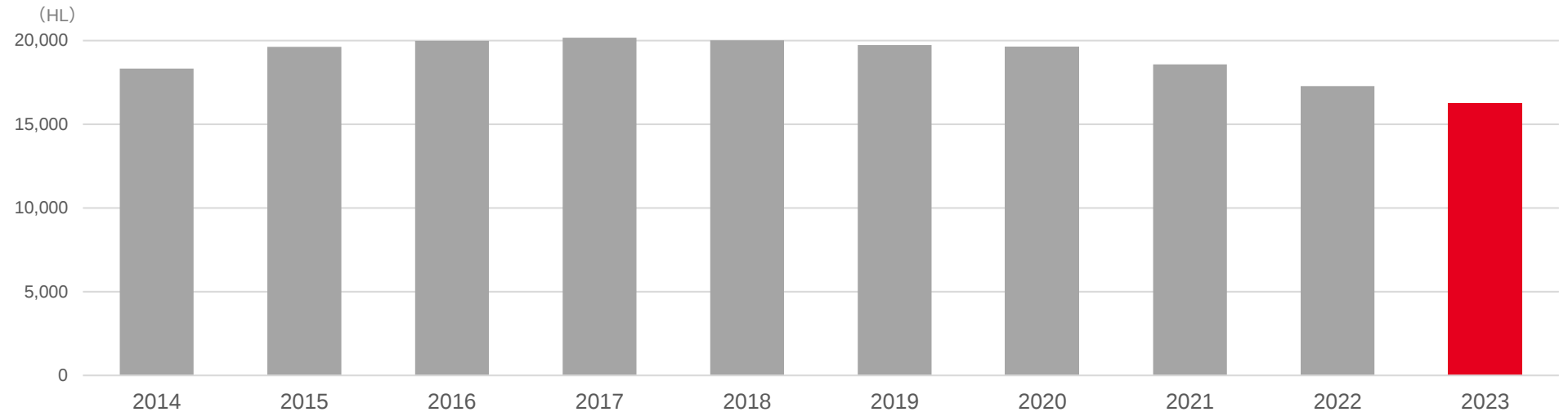


北米：ビール業態別数量構成比

➤ New Belgiumは「VOODOO RANGER」を全国展開しているため家庭用の比率が高く、市場のTotal Beerと構成比が近似



クラフト市場の 10年推移 (数量)



北米：主カブランド（VOODOO RANGER）

- 際立つ個性と流通戦略により**地域性がないクラフトブランド**としての地位を獲得
- キム・ジョーダンの「いかにナショナルビールに勝つか」との経営哲学を実現できたブランド



ブランドの特徴

大胆で予想外の楽しみを求める人に支持される、米国のクラフトビールブランド第一位の高品質で風味豊かなIPA

飲む人を「Voodoo的な精神状態」へ誘い、ありふれたビールの飲用シーンをより楽しいものに



20代の若者、男性が主な消費者

なぜ、支持を獲得できているか？

- **革新的な製品ラインナップ**
コアラインナップに加え、ブランドの世界観を体現する大胆なエクステンションを次々と発売
- **戦略的なパッケージと流通**
バック販売が主のクラフト市場で19.2ozのシングルサーブ缶を提供することで、クラフトが展開していないチャネルに進出
- **際立つブランド**
大胆で型破りな個性と不遜なトーンで、より若い、多様なオーディエンスに、クラフトを楽しく親しみやすいものに

ENSURE WORLD CLASS OPERATIONS

We take “Best of Both” approach and protect craft identity

4 Major Brewing Facilities across the US

- ▶ New Belgium in Fort Collins, CO & Asheville, NC
- ▶ Bell's in Comstock, MI
- ▶ New Brewery in Daleville, VA



Comstock, MI



Fort Collins, CO



Asheville, NC

Daleville, VA



Acquired Daleville Brewery (2023)

基礎情報 (Basic Information)

会社名

Four Roses Distillery, LLC

事業内容

バーボン「Four Roses」の製造および販売

展開国

アメリカ・日本・欧州を中心に
テリトリー展開

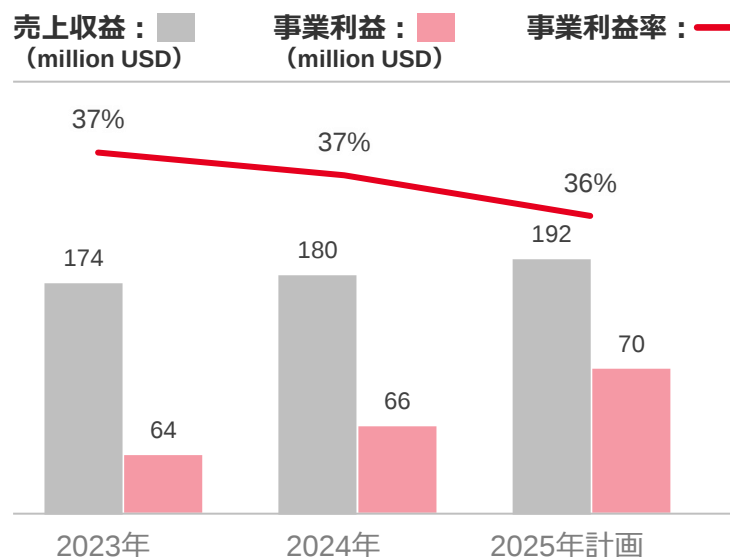
拠点

製造拠点：2か所

- ①本社＋蒸留所 (Lawrenceburg)
- ②熟成・瓶詰工場 (Cox's Creek)

市場規模・成長性予測

スピリッツ市場、バーボン・アメリカンウイスキー市場ともにやや伸び率は鈍化するものの引き続き成長が期待されている



歴史

1888年設立。
2002年キリングループによる100%化

主な製品



Four Rosesの北米における商品展開について

- 主要市場である北米にて、Premium・Ultra価格帯に位置づけられるバーボンウィスキーを販売
- 市場ではPremium・Ultra価格帯のバーボンが伸長している
- 今後、更にUltra価格帯の構成比を高めることで収益性を高めていく。

	ボトル当たりの店頭価格	
Ultra	\$60	 SMALL BATCH SELECT  SINGLE BARREL OBSV  SMALL BATCH  FOUR ROSES BOURBON
	\$25	
Premium	\$15	
Middle	\$10	
Value	\$9.99	

**成長
カテゴリー**

**高価格帯の販売を強化し
収益性を高めていく**

既存品に加え、
Ultra価格帯の限定品を
追加し取組を加速。





SAN MIGUEL BREWERY INC.

A subsidiary of San Miguel Corporation

酒類

飲料

医

ヘルス
サイエンス

基礎情報 (Basic Information)

会社名

San Miguel Brewery Inc.

事業内容

フィリピン国内外におけるビール等の製造および販売。
フィリピンでの市場シェアは9割超。

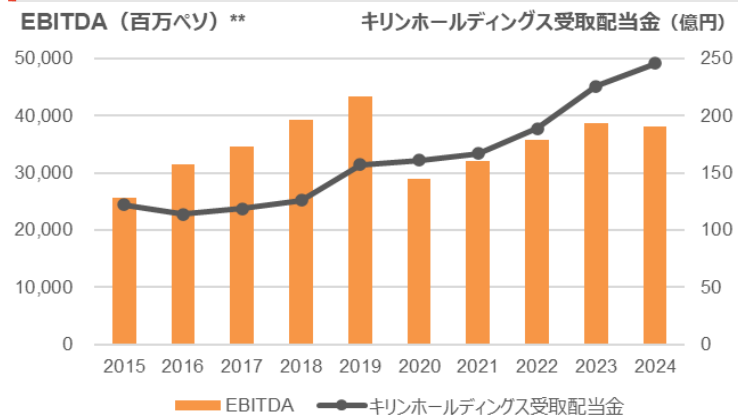
展開国

フィリピン・東南アジアを中心に
テリトリー展開

拠点

製造工場：7か所

事業の成長実績



*現地開示ベース (1月～12月)

キリングroupの EPSへの貢献度

2024年実績

22%

持分比率・決算期

持分法適用会社-持分比率48.4%
キリンHD年間取り込み期間：10月-9月

歴史

1890 年San Miguel Corporation設立
2001年～キリン出資
2017年にSan Miguel Brewery設立

主な製品



CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

キリンビバレッジ

基礎情報 (Basic Information)

会社名

キリンビバレッジ株式会社

事業内容

清涼飲料の製造および販売

展開国

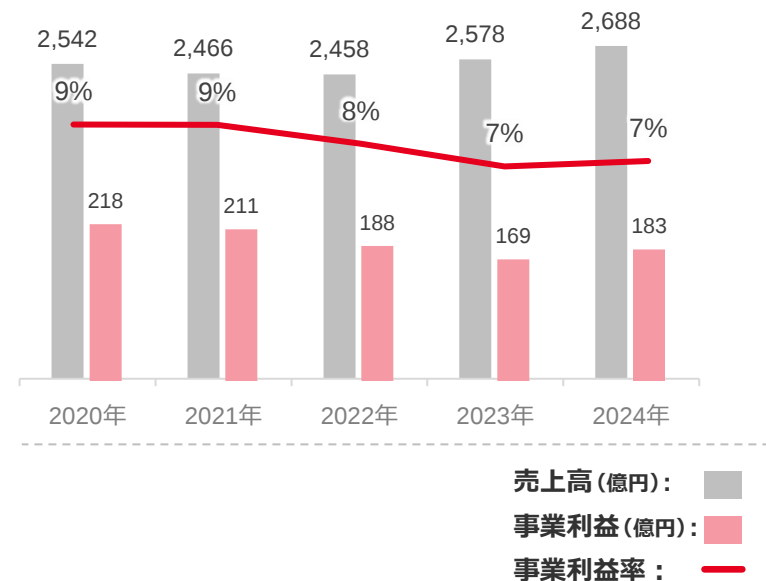
日本

製造拠点

湘南工場
滋賀工場

売上収益・事業利益規模 (2024年)

売上収益：2,688億円
事業利益：183億円



歴史

1928年 「キリンレモン」発売
1963年 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
1986年 「キリン午後の紅茶」発売
2000年 「キリン生茶」発売
2017年 「キリンiMuse」発売

主な製品



- 基盤ブランドの強化に加え、収益性の高いヘルスサイエンス飲料等の成長を加速させ、事業利益率を向上させる。

成長戦略



基盤ブランドの強化



ヘルスサイエンス飲料の拡大

午後の紅茶



紅茶飲料売上本数No.1*であり、
お客様への新しい提案を通じて
紅茶カテゴリーの拡大をけん引する

生茶



コモディティ化が進む緑茶カテゴリー
において収益性改善に取り組む

ヘルスサイエンス



FANCL
ヘルシア

収益性の高い超小型飲料の拡大や
免疫ケアの啓発活動を通して
高収益化に貢献する

基礎情報 (Basic Information)

会社名

Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.

事業内容

北米コカ・コーラ社のボトリング事業

展開国

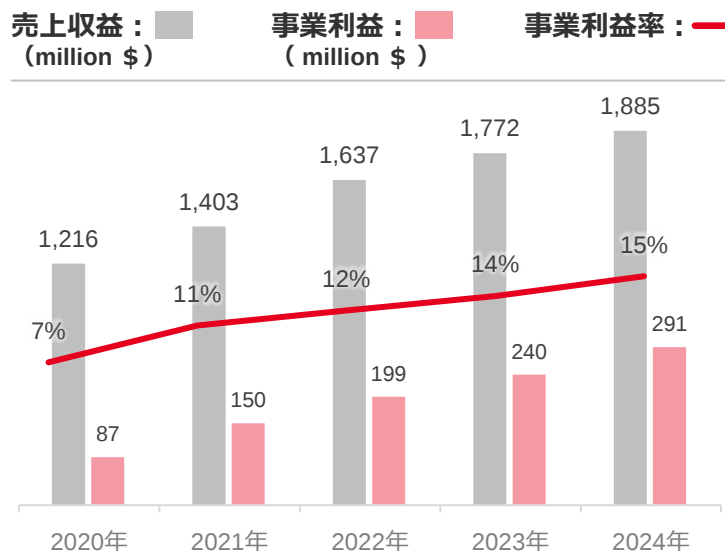
北米
北東部8州に跨るテリトリー展開

拠点

製造工場：2か所
セールスセンター：16か所

売上収益・事業利益規模 (2024年)

売上収益 US \$ 1,885m
事業利益 US \$ 291m



歴史

1977年に合併会社設立によりボトラー事業に進出。その後100%化。
2017年にテリトリー拡大により現在に至る

主な製品

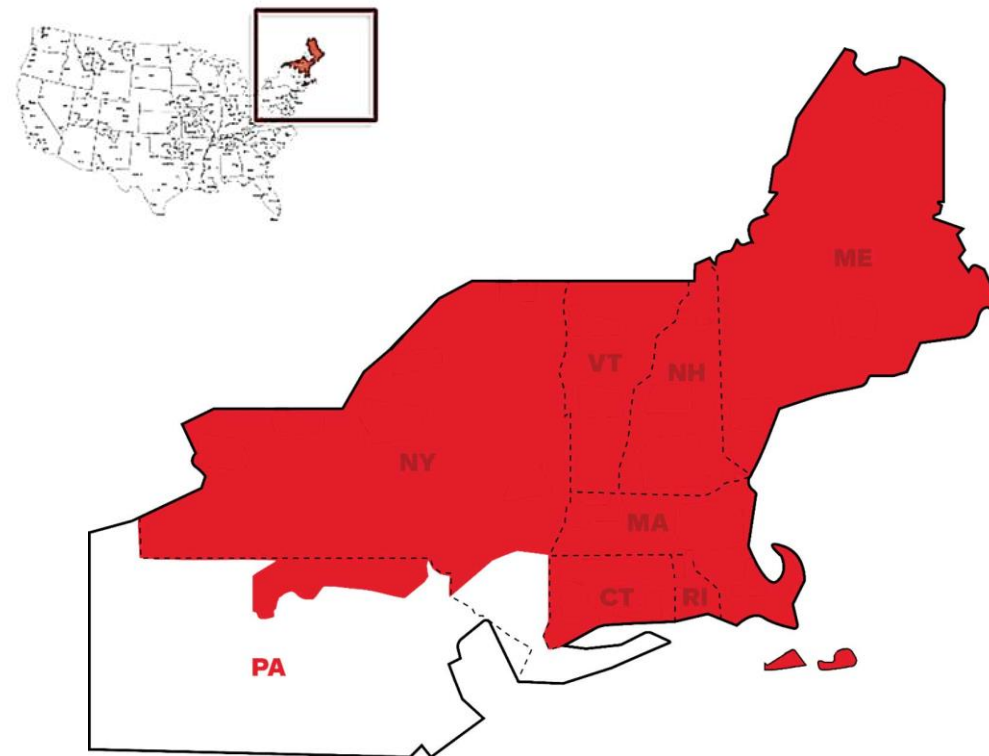


Coke Northeast社の歴史

- 事業の多角化・国際化を推進する流れの中で、1977年に合併会社として設立し、1982年に完全子会社化
- テリトリー拡大を2017年に実施、2019年に現在のCoke Northeastへ社名変更

1977	キリンビール（当時）が合併会社としてKW Inc を設立
1982	完全子会社化
1988	テリトリー拡大と同時に、社名をThe Coca-Cola Bottling Company of Northern New Englandに変更
2017	テリトリーを大きく拡大し、現在の形になる
2019	社名をCoca-Cola Beverages Northeastに変更

拠点	概要
本社	Bedford, New Hampshire
Production Centers（製造拠点）	2拠点
Sales Centers（物流・営業拠点）	16拠点



アメリカ北東部の8州にまたがり、日本の国土の約8割の同規模の範囲で事業展開している。

- ▶ Coke Northeast は、コカ・コーラ中心に各ブランドオーナーと契約し、自社で飲料製造や完成品の購入、販売を行う
- ▶ コカ・コーラグループのシステムの中で、キリングroupのガバナンスと両立させながら事業活動を行っている

＜主要の炭酸飲料のケース＞

The Coca-Cola Company



R&D

ブランド
マーケティング

原液の製造

ボトリング

物流拠点

配送

店頭
マーケティング

リサイクル



コカ・コーラグループのシステムを活用し、事業を運営している。



財務・調達などの
シェアードサービス会社



ITシェアードサービス会社



工場設備投資マネジメントサービス



PETプリフォーム製造・販売



全米のボトラーズ協会

- オペレーション効率化によるコスト削減や高収益商品の伸長により、ボトラー事業としては高い利益率を維持している。
- 全体の7割を占める炭酸飲料は自社でボトリングを行うため収益性が高い。

高い収益性が実現できている要因

1 トップライン要因

価格マネジメントによる継続的な単価向上
収益性の高い炭酸飲料などの商品に販売を注力

2 コスト要因

製造から物流・営業拠点において、前向きな設備投資による
オペレーションの効率化



カテゴリー別商品構成比



STILL & SPARKLING WATER



TEA, JUICE, & LEMONADE



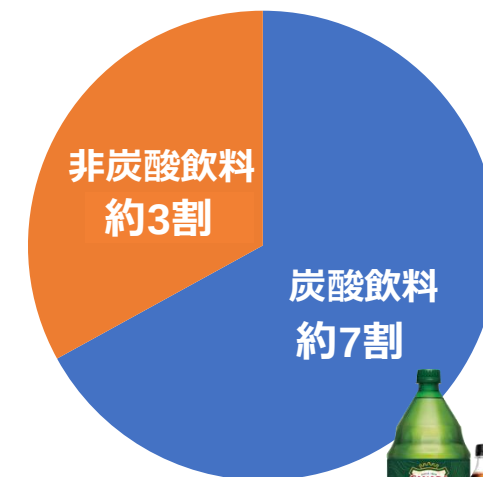
COFFEE, PROTEIN, & MILK DRINKS



ENERGY



ISOTONICS & ENHANCED WATER



SPARKLING SOFT DRINKS

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略



基礎情報 (Basic Information)

会社名

協和キリン株式会社

事業内容

医薬品の研究開発・製造・販売

展開国・地域

日本、北米、EMEA、APAC

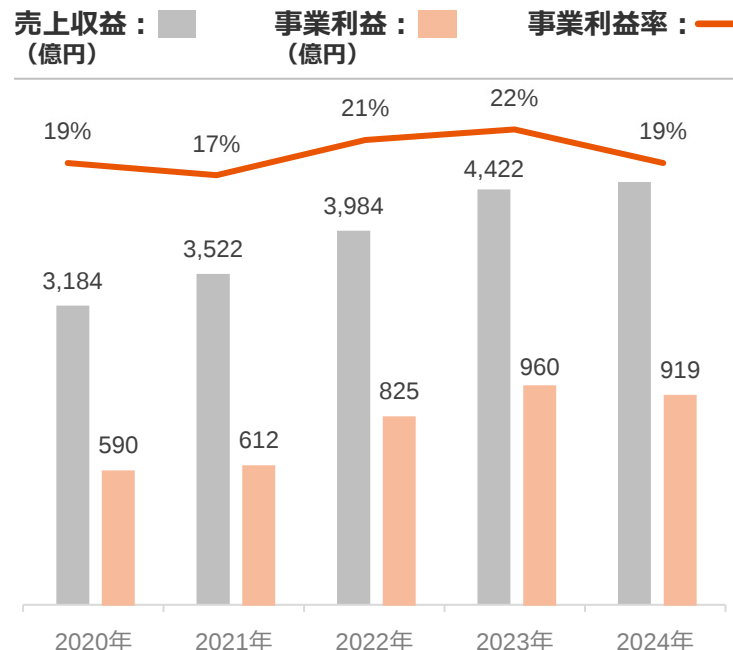
製造拠点・研究開発拠点

研究所：
東京リサーチパーク、富士リサーチパーク、バイオ生産技術研究所、CMC研究センター、ラホヤ研究所

工場：
高崎、宇部、ノースカロライナ（2027年竣工予定）

売上収益・事業利益規模（2024年）

売上収益 4,956億円
事業利益 919億円



持分比率

持ち株比率約55%を保有する上場子会社

歴史（キリン医薬事業）

1980年代に医薬品の研究を開始
その後、協和発酵工業と合併をし、現在の協和キリンとなる。

主な製品



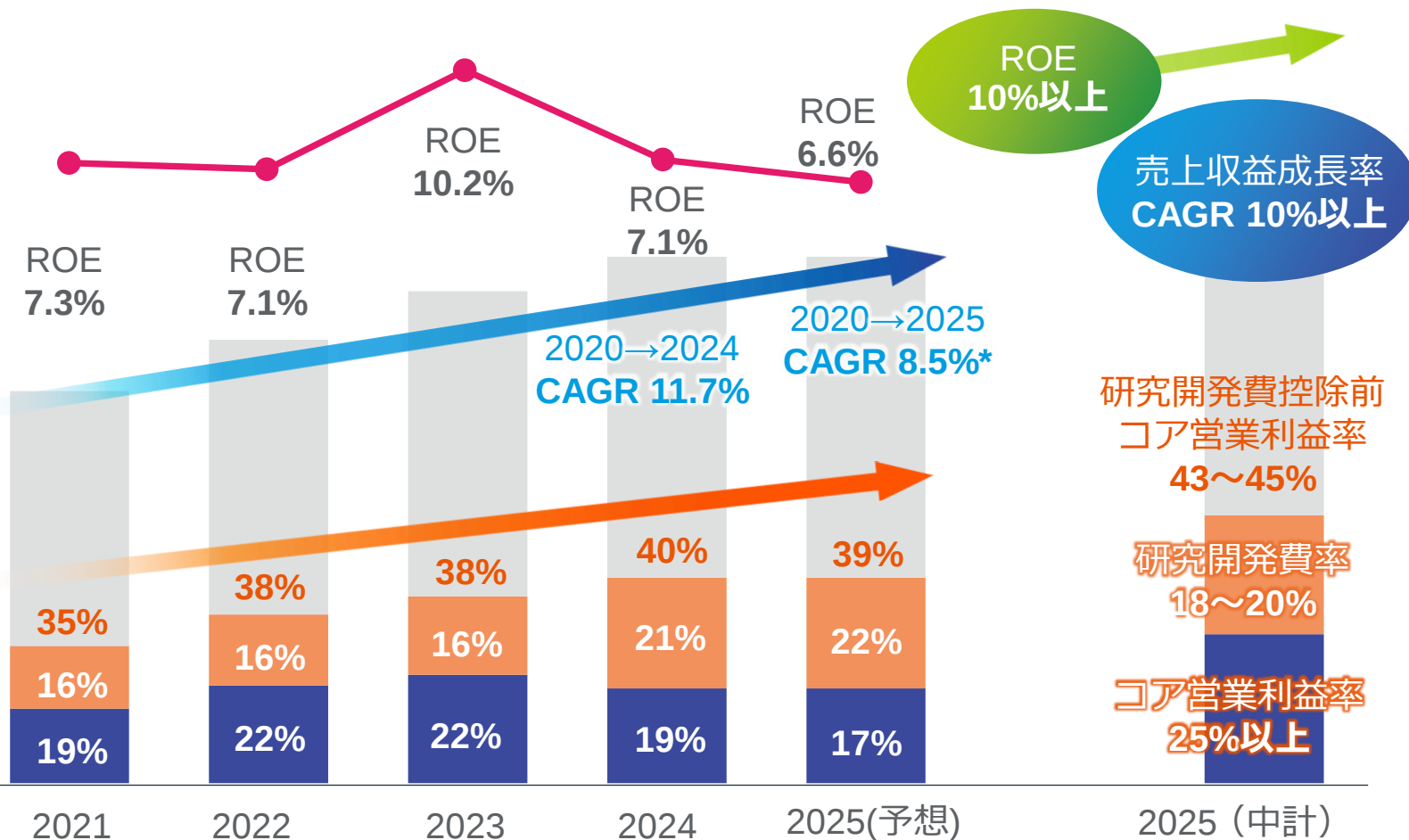
Life-changingな価値を創出・提供するための戦略



* 注力する疾患領域以外のアセットを戦略的パートナーリングアセットとし、パートナーとの連携で価値最大化を実現する

協和キリンの利益構造について

- 2025年は将来の成長に向けて積極的なR&D投資や成長投資を続けるため、一時的に利益が悪化する。
- 2026年・2027年も引き続き大きな事業利益貢献をキリングroupにもたらす。



2025年中計財務KPI 達成時期を2026年以降へ



- Crysvidaの順調な伸長
- KHK4083のAmgen社との提携
- 円安の進行



- Orchard買収による短期財務インパクト
- KHK4083の開発投資の拡大
- 薬価環境の悪化 (日本、欧州、中国)
- 新製品の未上市 (開発中止、Nourianz欧州不承認)

製品の位置づけ

- 中期的な成長ドライバーであるグローバル戦略品の1つで、売上収益の約40%を占める。
- 2018年に「FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症」の治療薬として上市し以降上市国を拡大。
- 2023年に北米で自社販売体制へ移行した。

対象疾患：FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症

FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症

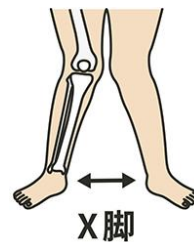
- 体内のリンの恒常性維持において重要な働きを担うホルモン（FGF23）の作用過剰により引き起こされる、低リン血症性くる病・骨軟化症の総称。先天性のX染色体連鎖性低リン血症（XLH）、後天性の腫瘍性骨軟化症（TIO）等が含まれ、これらの疾患は、FGF23が過剰となることで、体内のリンが尿中に過剰に排泄され低リン血症となり、その結果として骨や関節に障害をきたす希少な疾患。これらの疾患は進行性で患者さんの生涯にわたり影響を及ぼす。

くる病

骨の石灰化（骨を硬くすること）が妨げられ、O脚やX脚といった下肢の変形や、歩行障害（転びやすい）を引き起こす。

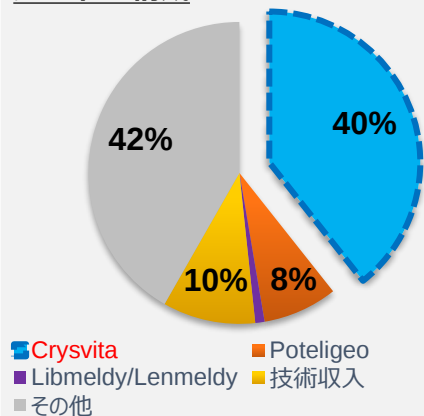
骨軟化症

骨の痛みや骨折、筋力低下により、悪化すると食事や着替え、移動といった日常生活動作が行えなくなる

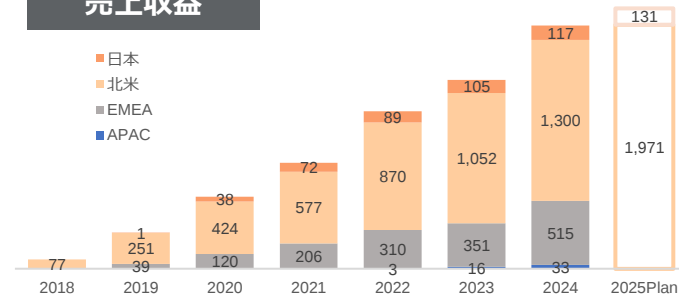


※くる病患者さんの症状一例

売上収益構成

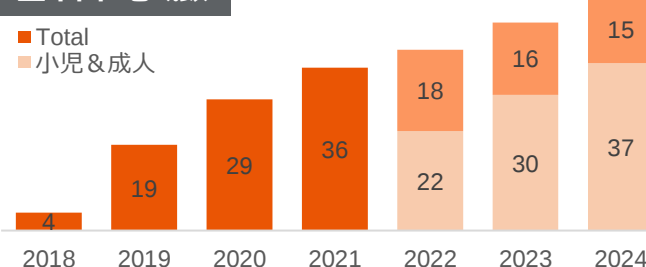


売上収益

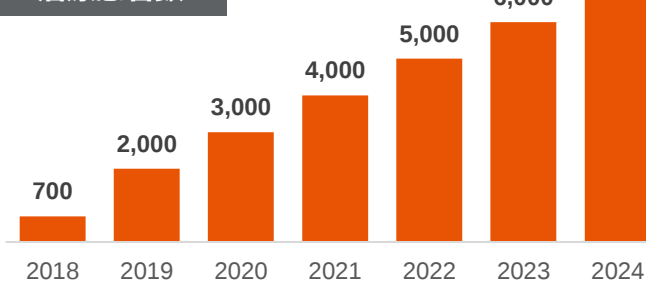


*EAP (Early Access Program) による収益は2022年度まで売上収益に含めず、2023年度以降は金額的に僅少になることから売上収益に含めています。

上市国・地域数



治療患者数



作用機序

- FGF23（体内のリンの恒常性維持において重要な働きを担うホルモン）に結合しその作用を阻害することでリン濃度を上昇させる。またFGF23の作用を阻害しリン再吸収およびリンの腸管吸収を回復させる。
- 結果、骨石灰化の改善、骨軟化症ならびに低リン血症に付随するその他の症状の緩和が期待される。

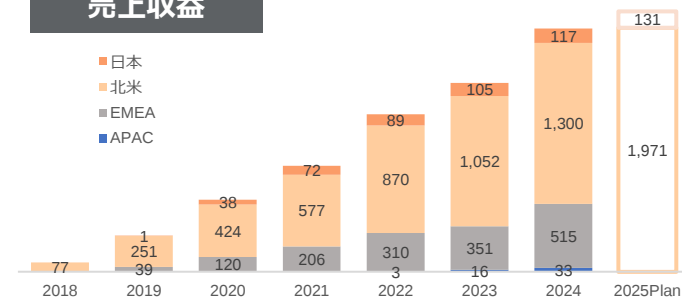
投与頻度／製品単価

（皮下注射薬）成人4週間毎、小人2週間毎 ／ 非開示

差別化ポイント

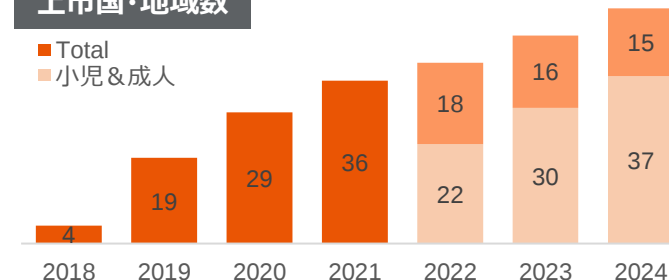
従来の治療法は不足したリンやビタミンDの補充などの対症療法のため服用回数が多かったのに対し、FGF23に対して直接的に作用する初めての薬剤（ヒト型IgG1モノクローナル抗体）。

売上収益

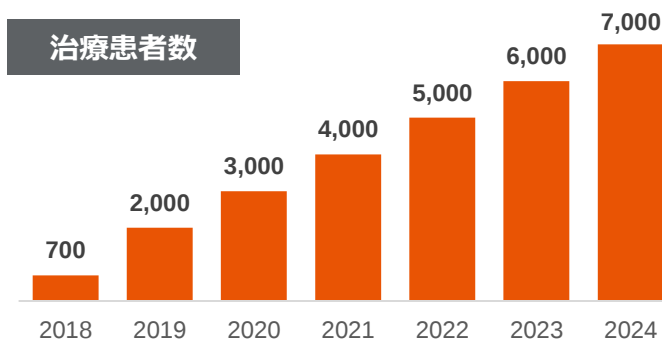


*EAP (Early Access Program) による収益は2022年度まで売上収益に含めず、2023年度以降は金額的に僅少になることから売上収益に含めています。

上市国・地域数



治療患者数



製品の位置づけ

- 中期的な成長ドライバーであるグローバル戦略品の1つで、売上収益の8%を占める。
- 注力する疾患領域の一つ、血液がん領域の代表製品。

対象疾患

成人T細胞白血病リンパ腫（ATL）、末梢性T細胞リンパ腫（PTCL）、皮膚T細胞性リンパ腫（CTCL）

ATL：発症すると免疫機能が低下し感染症になりやすくなり、さらに病気が進行するとさまざまな臓器に障害をきたす。

PTCL：全身リンパ腫の腫れや皮疹、発熱等の症状が見られる

CTCL：発疹や強いかゆみを伴う発疹を伴う症状がみられる。

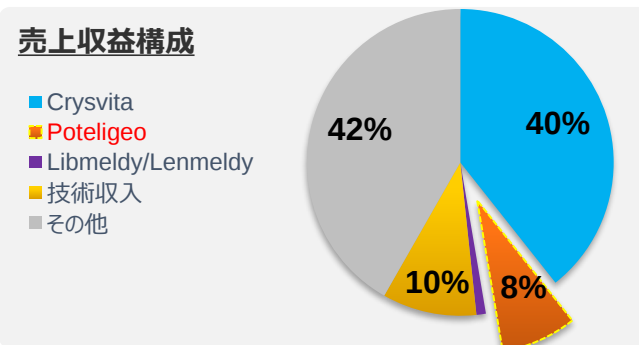
作用機序

がん細胞の表面に発現しているCCR4というタンパク質を特定のターゲットとして働く抗体医薬品。

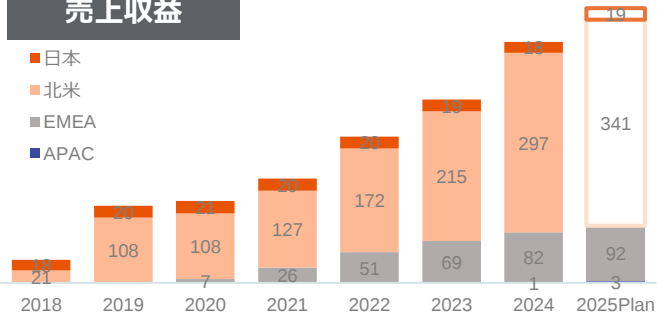
差別化ポイント

- 協和キリン独自の強活性抗体作成技術POTELLIGENTを利用して創製された、世界で初めての抗体医薬品であること
- 細胞表面に発現するCCR4という分子を標的としてがん細胞に結合し、POTELLIGENT技術によって強化されたADCC活性（免疫系が標的細胞を認識し破壊するメカニズムの一つ）によってがん細胞を除去することで抗腫瘍効果を示すこと

売上収益構成

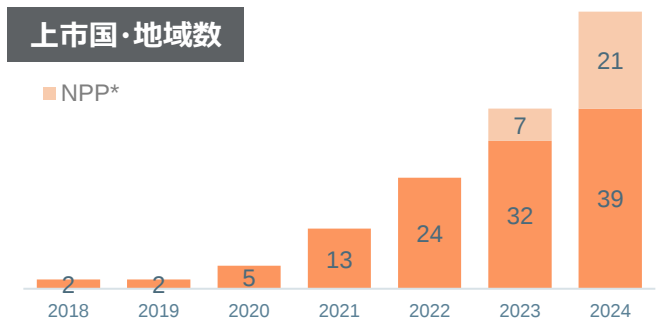


売上収益



*EAP (Early Access Program) による収益は2022年度まで売上収益に含めず、2023年度以降は金額的に僅少になることから売上収益に含めています。

上市国・地域数



*Named Patient Program: 特定の病状を持つ患者が臨床試験に参加できず、他の治療法が 効果がない場合に、医療提供者が未承認の医薬品にアクセスできる制度

Orchard社 獲得の意義

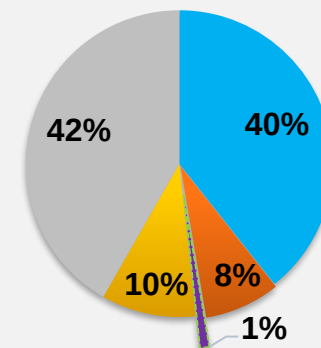
▶ 新たな創薬技術への展開

- (例) 協和キリンの技術とOrchard社の融合：通常では送達困難な部位への組換えタンパク質デリバリー
- (例) 造血幹細胞遺伝子治療技術の多能性を利用した機能性細胞の創出

▶ Libmeldy/Lenmeldy、開発パイプライン（OTL-201/203）の獲得

売上収益構成

- Crysvita
- Poteligeo
- Libmeldy/Lenmeldy
- 技術収入
- その他



Libmeldy / Lenmeldy

製品の位置づけ

2024年Orchard Therapeutics社子会社化に伴い取得。

対象疾患

異染性白質ジストロフィー：ライソゾーム病の一種で、アリルスルファターゼAという酵素の欠損によって発症する遺伝性疾患。この酵素の欠損により、スルファチドという物質が脳や腎臓、末梢神経に蓄積し、神経障害を引き起こす。症状が発生すると治療を施せる可能性が低下することから、新生児スクリーニングで発症前に患者を特定することが重要となる。

展開エリア／患者数*

米国・欧州／1年あたりの想定患者数*は米国40人・欧州50人

作用機序

- 患者さんから造血幹細胞を採取し、細胞内に正常なヒトARSA遺伝子を挿入したうえで、患者さんに再投与する。
- 投与された造血幹細胞の一部は、血液脳関門を超えて中枢神経系に生着し、そこで正常な酵素を継続的に産生すると考えられる。
- これにより一回だけの処置で永続的な治療効果が期待できる。

差別化ポイント

支持療法や終末期医療以外の治療選択肢がなかった。（そのため多くの患者さんは発症から5年以内に死亡する）

協和キリン
IR説明会資料



主要開発パイプライン

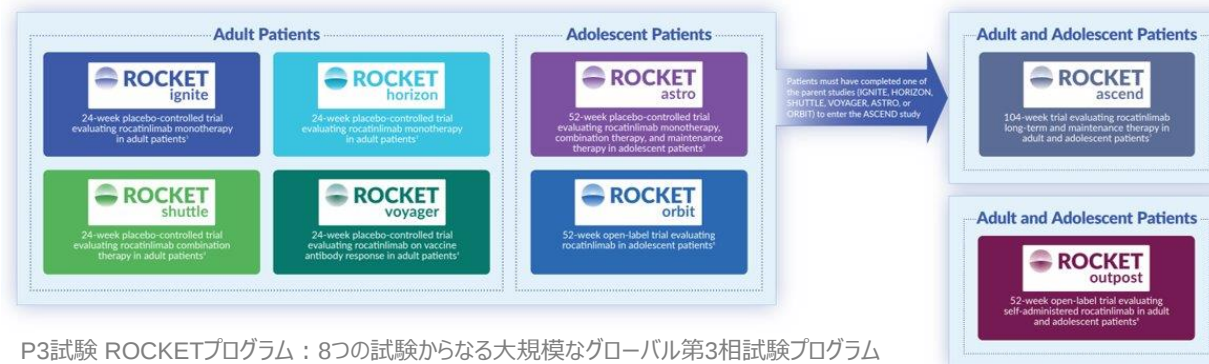
	開発中の疾患*1		承認予定年*2	開発ステータス	市場規模*3	患者さんの数*4
Rocatinlimab KHK4083/AMG 451	中等度から重症のアトピー性皮膚炎		2026/2027	P3（グローバル）	★★★★★	16M
	結節性痒疹		TBD	P3（グローバル）	★★★★★	1M
	中等度から重症の喘息		TBD	P2（グローバル）	★★★★★	13.5M
Infigratinib	軟骨無形成症		TBD	P3（日本）	★	6K
Ziftomenib	急性骨髄性白血病 (NPM1変異又はKMT2A再構成)	再発・難治	2025 (単剤、米国)	P2（米・欧）	★★★★★	20K
		1次治療	TBD	P1（米国）		
KHK4951 tivozanib 点眼	滲出型加齢黄斑変性		TBD	P2（日・米）	★★★★★	3810K
	糖尿病黄斑浮腫		TBD	P2（日・米）	★★★★★	3470K
OTL-203	Δコ多糖症I型（Hurler症候群）		2029/2030	ピボタル試験*5 (米・欧)	★	生児出生の 10万人に1人*6
OTL-201	Δコ多糖症IIIA型（Sanfilippo症候群A型）		TBD	POC試験*7	★	生児出生の 10万人に1人以下

*1 本資料の発表時点で開発中の疾患であり、最終的に規制当局から承認される適応症とは異なる可能性があります。*2 最初に承認が期待される年です。*3 「開発中の疾患」に対する全製品の総和を基に当社が独自に推計した市場規模です。色付き部分はグローバル、それ以外は日本国内についての値です。★: 500億円未満、★★: 500億円以上-1000億円未満、★★★: 1000億円以上-5000億円未満、★★★★: 5000億円以上-1兆円未満、★★★★★: 1兆円以上 *4 当社独自の推計値です。色付き部分はグローバル、それ以外は日本国内についての値です。*5 P3試験相当。*6 「10万人に1人」はMPS-IH全体の値であり、Hurler症候群はこのうちの60%になります。*7 P1/2試験相当。

- 中長期の成長を担う開発パイプラインであり、Amgen社と共に開発中。
- 対象疾患は中等度から重症のアトピー性皮膚炎（Ph3）・中等度から重症の喘息（Ph2）・結節性疾患（Ph3）
- これらの患者さんは病原性T細胞の数と活性が過剰になる「T細胞インバランス」に陥っている。
KHK4083/AMG 451は病原性T細胞を直接ターゲットにし、T細胞インバランスを是正する「T細胞リバランス」を実現する可能性がある。

アトピー性皮膚炎

- 対象：重症のアトピー性皮膚炎
- 市場規模*／患者数**：1兆円以上*／16百万人**
- 上市予定：2026／2027年
- 期待される本プロダクト独自の価値（25年2月時点）：
細胞リバランスの達成により、疾患の根本原因を改善して
広範囲で持続的な治療効果を目指す



P3試験 ROCKETプログラム：8つの試験からなる大規模なグローバル第3相試験プログラム

喘息

- 対象：中等度から重症の喘息
- 市場規模*／患者数**：1兆円以上*／13.5百万人**
- 上市予定：未定

結節性疾患

- 対象：結節性疾患
- 市場規模*／患者数**：5000億円以上-1兆円未満*／100万人**
- 上市予定：未定

概要

- 2030年Vison実現に向けた開発後期パイプラインのギャップを埋めるための戦略投資の一つ。
- 血液がん・難治性血液疾患、希少疾患領域の強化を目的として、米国Kura Oncology社とziftomenibの開発・販売に関するライセンス契約を2024年11月に締結。

対象疾患／市場規模*・患者数**

- 急性骨髄性白血病（AML）のうち、特定の遺伝子変異を持つAML患者（NPM1遺伝子の変異およびKMT2A遺伝子の再構成）
- 市場規模*・患者数**：5000億円以上-1兆円未満* / 20,000人**

作用機序

- メニンとKMT2Aの2つのタンパク質の結合を阻害し、白血球芽球の分化を促進して治療効果を得る

差別化ポイント

再発・難治性NPM1変異AMLの治療に対してFDAからBreakthrough Therapy指定を受けた唯一の治験薬

上市タイミング

1st Line***：未定

2nd Line****：最速で米国で2025年上市を予定

	アメリカ	アメリカ以外
開発	・ Kuraが開発主導 ・ 開発コストは両社で折半 ・ Kuraが開発コストを負担（～2028）	・ 協和キリンが開発主導
販売	・ Kuraが売上計上 ・ 50/50 プロフィットシェア	・ 協和キリンが販売、売上計上
売上ロイヤルティ		・ 協和キリンは2桁%台の売上ロイヤルティを支払
製品供給	・ Kuraが供給	・ Kuraが供給

協和キリンは、330百万米ドルの契約一時金と、今後最大で1,161百万米ドルのマイルストーンを支払います。これらには、近い将来支払う可能性がある420百万米ドルのマイルストーン、固形がんに関するオプション権228百万米ドルおよび将来のグローバルな販売に対するロイヤルティ支払を含んでいます。

*** 患者さんに対して初めて行う薬物治療。一次治療または初回治療とも言う。

**** 1st lineで期待した効果が得られなかった、副作用が生じたなどの理由により、その次に実施する薬物治療。

グループ経営に関する考え方及び 上場子会社を有する意義

- **協和キリン(株)の役割:** キリングroupの中核事業「医」領域を担い、グローバル・スペシャリティファーマとして病気と向き合う人々に価値を提供。2027年までに持続的成長と企業価値向上を目指す。
- **シナジー創出:** 協和キリン(株)との人財交流や研究ノウハウの共有により、ヘルスサイエンス領域でのシナジーを追求。
- **上場維持の意義:** 独自の企業文化、従業員の士気向上、優秀な人財確保、取引先の信用確保など、企業価値向上に寄与。
- **資金運用:** キャッシュマネジメントシステムにより資金を一括運用。貸借金利は市場金利を勘案して合理的に決定している。

上場子会社のガバナンス体制の 実効性確保に関する方策

- **役員選解任のプロセス:** 社外役員を過半数とする協和キリン(株)指名・報酬諮問委員会及び取締役会の判断を尊重し、株主利益に合致する議決権行使を行う。
- **親会社としての管理責任:** ①協和キリン(株)の代表取締役社長の選任に関与。②グループマネジメントの一環として、当社から協和キリン(株)に取締役と監査役を派遣。
- **利益相反リスクの対応:** 協和キリン(株)との取引時には、派遣取締役が決議に加わらない対応を実施。
- **少数株主の利益尊重:** 自律的な企業活動と経営の独立性を確保し、数株主の利益を尊重した上で株主全体の利益最大化を図る。

協和麒麟・麒麟ホールディングスにおけるキャッシュ残高の関係

➤ 麒麟ホールディングスのキャッシュが協和麒麟より少ない残高となっている理由は以下の通り

貸借金利は市場金利を勘案して
合理的に決定



(短期資金運用として)
手元資金を貸付



外部負債を返済

- 協和麒麟の手元資金は成長投資（R&D投資・戦略投資・設備投資）を最優先にアロケーションする
- その上で、資金の安全性、流動性確保、運用利回りの観点から総合的に勘案し、短期的に使用予定のない手元資金の短期運用先として麒麟ホールディングスへの貸付を選択
- ただし、この貸付は「3か月以内に満期が来る投資」に含まれるため、協和麒麟のBSのキャッシュ（現金及び現金同等物）残高に計上されている

- 協和麒麟より貸し付けられた資金は外部負債の返済に活用
- よって麒麟ホールディングスのキャッシュ残高には計上されていない

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

概要・設立目的

- キリン、協和キリンの50 : 50の出資により、2024年9月3日に設立されたジョイントベンチャー
- 「健康」に関するキリングループのイノベーションセンターと位置づける
- キリン・協和キリンの強みを融合し、両社単独ではできない新しい価値を創出
- 「健康」を取り巻く社会課題を解決し、企業価値を高める

Vision

キリン・協和キリンの強みを融合し、新たな価値を創造し続けることで世界中の人々の豊かな健康に貢献する

キリンホールディングスの強み



- 発酵技術
- 免疫研究
- BtoCビジネスにおけるブランド、マーケティング
- 「食」に関する顧客接点、等

協和キリンの強み



- 抗体技術・遺伝子細胞治療技術
- バイオテクノロジー
- グローバル品を生み出せる創薬・開発力
- 生産技術、等

事業内容

- R & D、CVC（ベンチャー投資）、事業企画・開発の3機能を基軸として相互連携により価値創造を加速する
- 将来的に開発技術の社内外への導出、新規プロダクト・サービスの社会実装を目指す

3つのコア機能

R&D

基礎研究、応用研究・開発研究における技術開発
ヘルスケア領域の技術に対する見識および情報収集
キリン・協和キリンの持つ技術情報へのアクセス

CVC

革新的な技術、プロダクト・サービスへの投資、協業
自社にないアセット（技術・顧客基盤）および情報の探索

事業企画・開発

キリン・協和キリンのアセットを活用した技術起点および顧客起点による新たな事業の企画・開発（創出された成果のライセンス化、Exit含む）
ヘルスケア領域のビジネスに対する見識および情報収集

取り組みの概要

- 肌に課題を抱えるがん患者様にFANCLのスキンケア情報や製品を提供し、社会課題を解決しながら、持続的な事業の実現を目指す。
- 2024年より、「FANCL製品のニーズ把握」及び「医療施設に対する販売チャネル構築」に向けた実証事業を開始。
- 2025年1月には、がん治療中の外見の変化やケアの方法を包括する総合情報サイト「Nagomi time」を開設。

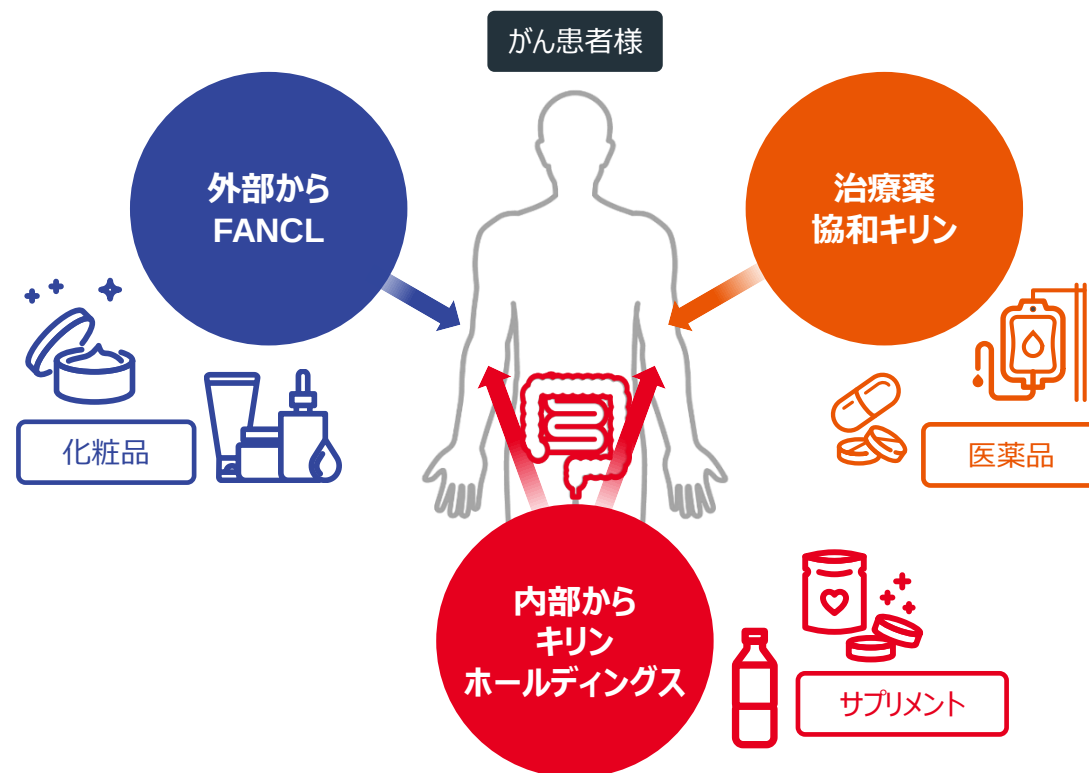


“Nagomi”

多様化するがん治療中の外見の変化に関する情報やケアの方法、助成金制度など、がんになっても自分らしく日常が過ごせる包括的な情報を提供し、がん患者のQOL向上を支援する。

キリングroupの付加価値創出

- がん患者様に協和キリンは治療薬で貢献。また、協和キリンの医療機関・従事者などへの営業力を活用し、肌の外からはFANCLのスキンケア情報や化粧品。体の内側からは、キリンホールディングスのヘルスサイエンス領域のサプリメントの販路拡大を目指す。



取り組みの概要

- 協和キリンのサプライチェーンにおいて、生産に関わる管理体制、人材育成についてキリングroupのノウハウや知見を活用
- 協和キリンは医薬品の高い品質保証体制のもと、キリングroupと連携することで医薬品供給体制を強化し、それを基にコアな付加価値を創出する創薬やグローバル市場の拡大にリソースを集中することが可能となっている

KIRIN

- 食領域の知見を活用
 - 生産管理ノウハウ
 - 工場オペレーション・生産管理
 - 人材育成体制構築・新人技術職研修
- エンジニアリング支援
- 食領域の人財が出向することで越境経験が可能



KYOWA KIRIN

KYOWA KIRIN ※

KYOWA KIRIN + KIRIN

KYOWA KIRIN ※

創薬

臨床試験

製造

MR活動
・販売

ローラーボトル製法の開発で、EPOの大量生産体制を確立

キリンビールは1993年、透析中の腎性貧血患者の治療薬として承認を得ていたヒトエリスロポエチン製剤（EPO）について、新たに透析前の慢性腎不全、未熟児貧血など、**適応症拡大の申請**を行った。

しかし、認可されれば原薬の使用量が大幅に増加し、**それまでの製造能力では供給不足になる事態が予想された。**



▲ローラーボトルシステム(当時)

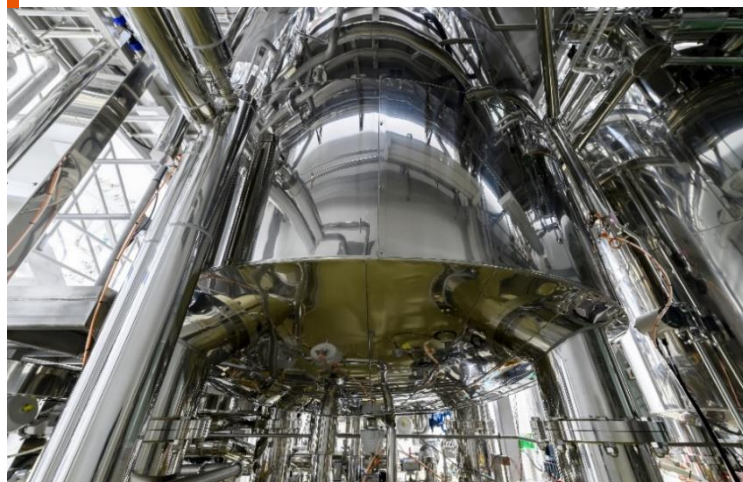
- 現在のキリンエンジニアリングの前身となる部門において高崎医薬工場敷地内にEPO原薬棟の建設を進め、1995年2月、完全自動化された**動物細胞大量培養ローラーボトルシステム**を完成。
- この新しい**ローラーボトルシステム**は、細胞の培養を行う「培養ラック」と培養液の充填・交換・洗浄・回収を行う「フィリング&ハーベスティング装置」およびその間をつなぐ「ローラーボトルの自動入出庫・搬送装置」などで構成、ローラーボトル8,000本を使用した一連の作業を無菌的かつ自動的に行うことができる。
- **キリンビールのEPO製造能力は従来の4倍増**、供給不足を回避することができた。

※現在はローラーボトル法とは異なる最新の技術で製造している

バイオ医薬品の培養タンクの類似性

- 目的とする**酵素、タンパク質または代謝物の生産を最大化**する点では、**発酵・培養とも類似した技術**
- キリンエンジニアリングの技術が活かされている

協和キリン高崎工場（群馬県） バイオ医薬品製造タンク



細胞を培養して目的物質
（バイオ医薬品の有効成分）を
製造

iMUSEヘルスサイエンスファクトリー（埼玉県） 乳酸菌培養タンク



糖類などを原料として**乳酸菌を**
増殖させる

パイロットプラント（神奈川県） ビール発酵タンク

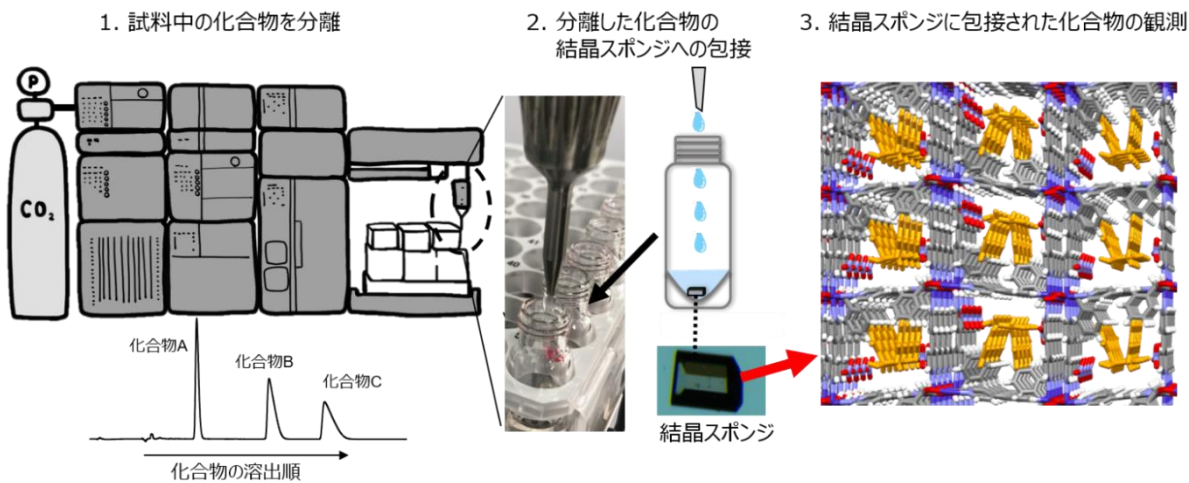


ビール酵母により糖を代謝し、
エチルアルコールと炭酸ガスを
生成する

取り組みの概要

- キリン中央研究所と協和キリンが「超臨界流体クロマトグラフィー（SFC）」と「結晶スポンジ（CS）法」を連結することで、さまざまな化合物を含む調査サンプルから、解析したい化合物を迅速に分離し、未知の化合物の構造決定をスピーディーに行える分析プラットフォームを世界で初めて確立。

詳細は、こちら



キリングroupにおける付加価値創出

- 医領域における活性物質の探索プロセスを効率化する目的で、各種評価に活用した事例がある。
- ファンケル社とは機能性素材中の有効成分の構造解析、協和発酵バイオグループとは構造解析結果を物質生産方法の開発に活かしている。

【参考】

- 食領域では、「結晶スポンジ法」などを活用しホップの酸化熟成に伴う α 酸の化学反応、反応経路、反応メカニズムを世界で初めて解明することに成功し、キリン独自素材である「熟成ホップエキス」の量産化に成功した。
- 19年10月発売の「熟成ホップエキス」を配合した「キリン カラダFREE（キリン カラダフリー）」に寄与。

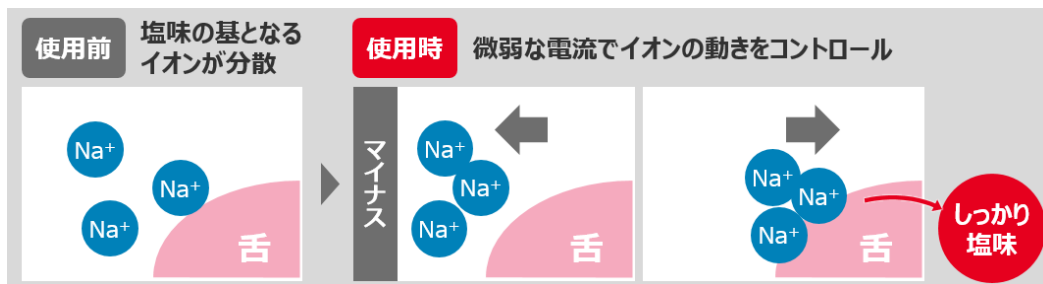


※熟成ホップ由来苦味酸（じゅくせいほっぷゆらいくみさん）を機能性関与成分として初めて販売された商品

取り組みの概要

- 社会課題である「食塩の過剰摂取」解決のため、キリンホールディングスと明治大学宮下芳明研究室と共同開発した電流波形を用いた食器型デバイス「エレキソルト」を開発。
- 微弱な電流で食品中のナトリウムイオンの動きをコントロールして塩味を増強することで、「おいしく食習慣の改善ができる社会」の実現を目指す。
- 実証実験をオレンジページ、ソフトバンク、小田原市などと実施し、24年5月にオンラインストアで販売を開始。

飲食物の塩味増強の仕組み



詳細は、こちら



キリングループにおける付加価値創出

- 協和キリンが取り組む慢性腎臓病の患者様は、塩分制限などの食事療法が必要とされている。医療機関が推奨する食事療法を患者様が継続しながらも、おいしく食べる喜びを感じて頂けるよう減塩食の塩味を強く感じることが出来る**食器型デバイス「エレキソルト」**の活用を検討中。

エレキソルト - スプーン -

[想定される使用方法]

- ラーメンのレンゲ代わりに
- 具沢山のスープやカレーに
- その他食事全般



※ 上記は実証実験用のデザインとなります。

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングroup概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングroupの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングroup・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

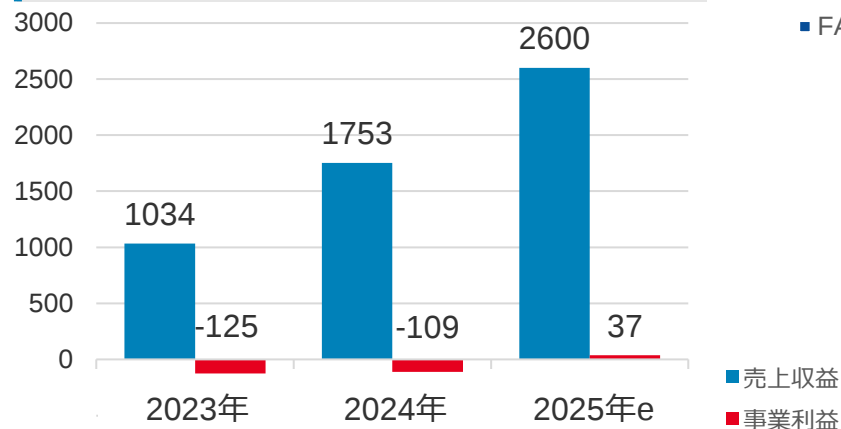
- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

ヘルスサイエンス事業

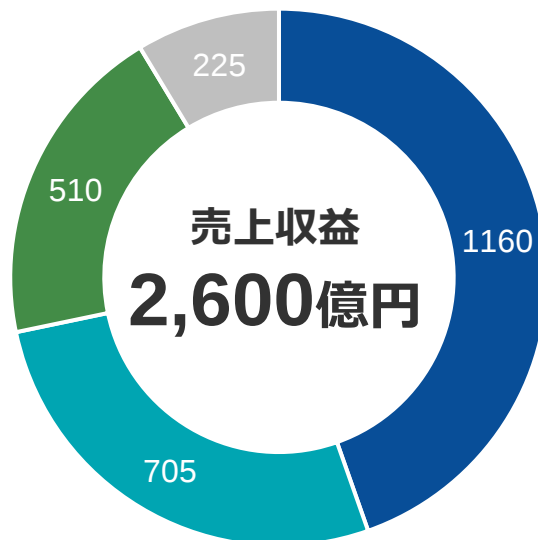
歴史

- 2010年：「乳酸菌L.ラクティス プラズマ（プラズマ乳酸菌）」を発見
- 2019年：事業の本格展開開始
協和発酵バイオを子会社化
FANCLと資本業務提携を締結
- 2023年：Blackmoresを完全子会社化
- 2024年：FANCLを完全子会社化
協和発酵バイオのアミノ酸事業等の譲渡を発表

実績推移(億円)



事業会社構成比(2025年計画)



■ FANCL ■ Blackmores ■ 協和発酵バイオ ■ その他

定量目標



売上収益

グループでの付加価値創出により
2030年に**3,000億円**規模を目指す



事業利益率

まずは2030年に10%以上を目指し、
将来的には**15%**を目指す



ROIC

投資先行のフェーズから資本効率を高める
ステージに移行し、資本コスト（WACC）を超えることを目指す

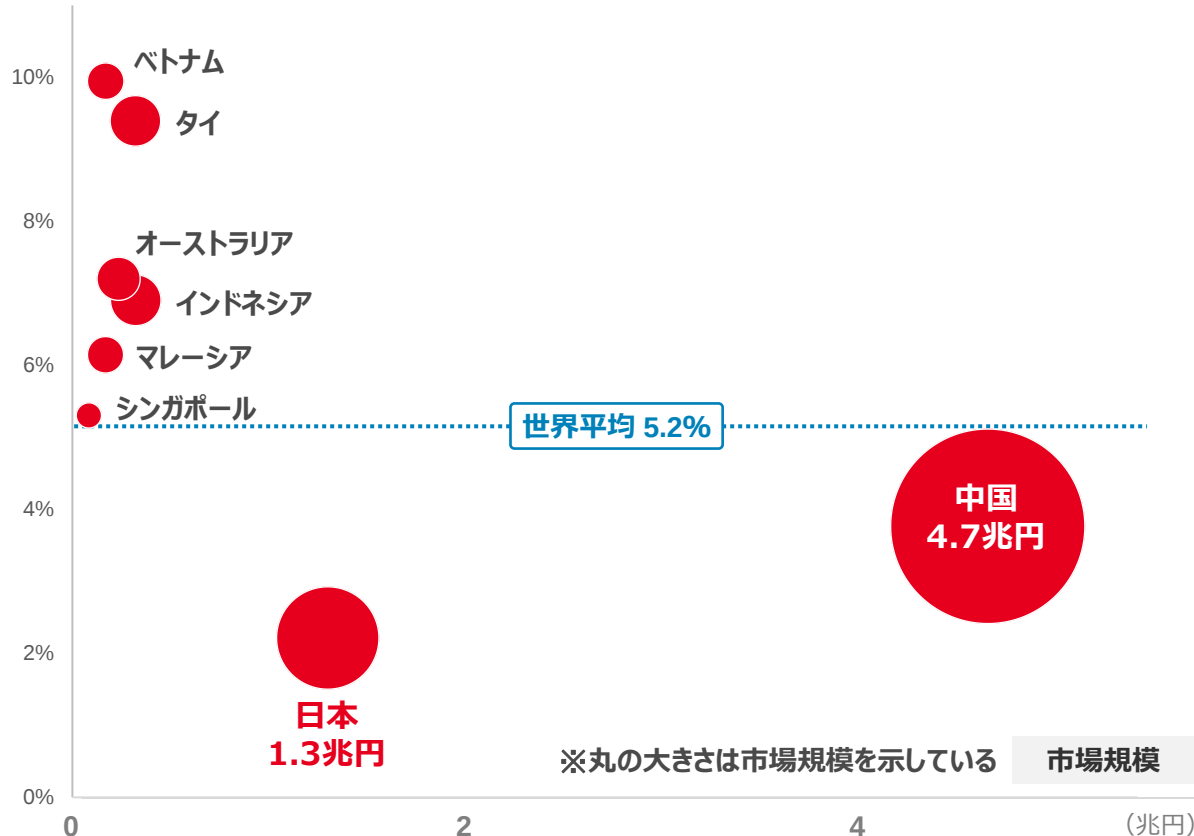
将来的に**10%**を実現する

ビタミン・栄養サプリメント(VDS)カテゴリーのエリア別概要

▶ APACの各国の多くは世界平均より高い成長率が見込める

【VDS*】 市場規模と5カ年CAGR

23→28年CAGR



主な展開エリア概要

日本

市場は緩やかに拡大

- コロナも経て免疫等の健康への関心が高まる他、プロテインや美容食品の需要も増加
- 紅麹問題による機能性表示食品への影響は一定程度継続が予想される

豪州

インフレ等で消費環境が悪い中でも市場は成長を実現

- 日常的にサプリメントを摂取する習慣が根付いている。特に免疫等で信頼性の高い製品が求められている

中国

圧倒的な市場規模で成長を継続

- 特に栄養補助食品や伝統的な健康食品が人気
- チャンネルではEコマースチャンネルが伸張を継続

東南
アジア

市場は急成長中

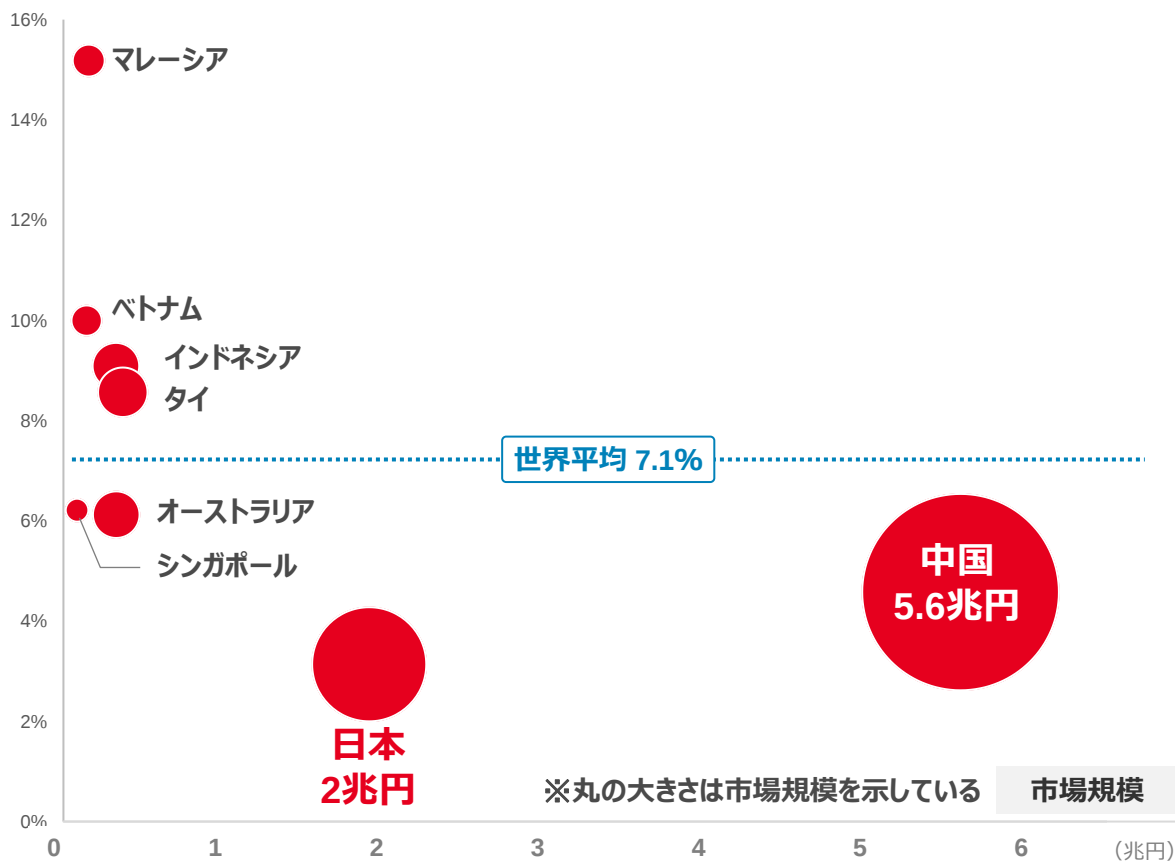
- 健康意識の高まりと経済成長が市場を支えている。
- 特に栄養素補給や免疫対策製品が人気だが、国によって異なる需要や法規制に合わせて商品ポートフォリオや剤型の提供が必要

スキンケアカテゴリーのエリア別概要

▶ サプリメント同様、東南アジアで高い成長率を見込む他、中国もさらなる成長が見込まれている

【スキンケア*】 市場規模と5カ年CAGR

23→28年CAGR

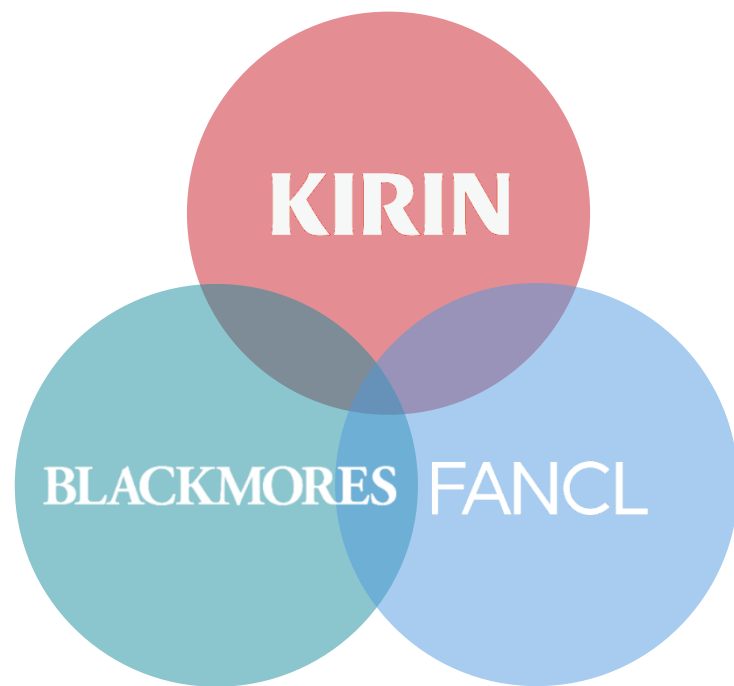


主な展開エリア概要

日本	市場は回復基調 - 化粧品市場においては、スキンケアが最も大きく、次いでヘアケア、メイクアップが続く。 - インバウンド需要の回復や外出機会の増加で市場が成長。
豪州	市場は着実に成長 - 市場は自然派・オーガニック製品が人気。高価格帯のスキンケア製品が特に成長しており、外国人旅行者の消費トレンドも影響 - オンライン販売チャネルの成長も市場を後押ししている。
中国	圧倒的な市場規模で成長を継続 - 市場は世界第1位の規模 - ローカルブランドが市場シェアを拡大しており、グローバルブランドと競争している。免税政策も市場に影響を与えており、国内ブランド消費への回帰が進んでいる。
東南アジア	市場は急成長中 - 市場はスキンケアやメイクアップ製品が人気で、特に自然派成分やオーガニック製品が好まれている - オンライン販売チャネルの成長が市場を後押ししており、ASEAN地域全体での経済成長も市場拡大に寄与している。

キリンがヘルスサイエンス事業で実現したいこと

- 人間が元来持っている力を高めることで、人種や性別、年齢などに関係なく、すべての人の生きるよろこびと心豊かな生活の実現により、APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニーとなる



KIRIN・FANCL・Blackmoresがそれぞれに持っていた強みを掛け合わせて、お客様への提供価値を最大化

健康の社会課題の解決

個別の健康課題の解決

- 生活習慣病予防、脳機能維持、肌の健康、ストレス緩和など

土台の健康づくり

- 栄養、運動、休息の充足や免疫ケアの習慣化により、人間が元来持っている力を高める

キリンの実現したいこと

生きるよろこびと心豊かな生活

APAC全域で以下のようなニーズを満たす

- 「健康的においしい食事を続けたい」
- 「いきいきと仕事や趣味を楽しみたい」
- 「いくつになっても友人や家族との絆を大事にしたい」

各ブランドが基盤市場でマーケットリーダーとしての地位を確立しながら、バリューチェーン上の強みを掛け合せて付加価値を創出

バリューチェーンにおけるキリングroupの優位性

市場調査



深いお客様理解

- 各展開エリアでお客様接点を持ち、変化していくニーズを定期的に調査・分析
- 様々なチャネル・コミュニティを活用したお客様との長期的な関係性構築

研究・商品開発



ニーズに応え、 ニーズを開拓する 商品開発力

- 調査に基づく処方・ヘルスクレーム開発
- 剤型の多様化・容器包材に関する技術(新剤型、環境に配慮した容器開発等)
- グローバルでの知財活用・規制対応力
- シーズ起点でニーズを開拓(プラズマ乳酸菌、シチコリン、麴ステロール等の活用)

調達・生産・ 品質保証・物流



品質・安全性が高い 最適なサプライチェーンの 構築

- 高い品質・安全性に基づく商品の提供
- 着実に製造し届ける、効率的でグローバルな調達・生産・物流体制

マーケティング・販売

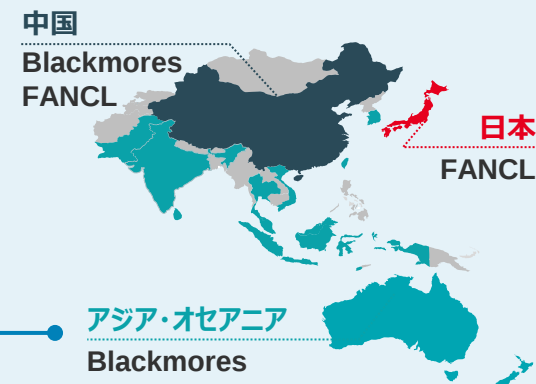


強いブランド



強固な販売チャネル

- 各国で強いポジションを築いている



各エリアで相互の
ブランド活用を進めていく

- ▶ APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニーとなるため、2027年までの3年間で事業利益拡大を実現する
- ▶ KIRIN・FANCL・Blackmores3社のオーガニック成長に加えてグループならではの取り組みを推進する

注力分野：基盤市場でのサプリメント・スキンケア事業の成長

各ブランドが基盤としている市場で、マーケットリーダーの地位を強固にする

豪州

- 安定市場でNo.1シェアを維持
- 協働してヒト試験を実施

日本

- 事業プロセス最適化とKIRIN・FANCLブランドでの成長実現
- 健康課題への内外ケアのアプローチのさらなる展開

中国

- ブランド投資による認知度向上
- チャンネル展開拡大による成長加速

東南アジア

- 成長市場のニーズに合わせた商品展開によるプレゼンスの拡大
- スキンケア市場の新規開拓を模索

注力分野：FANCLとの国内事業統合

KIRIN・FANCLの両ブランドを活用し、幅広いお客様へのアプローチとチャネル特性に合わせたアプローチ強化により付加価値を創出

- 業務プロセス共通化による販売機能強化
- バックオフィス機能の統合を推進



トップラインにおける付加価値創出

▶ トップラインは取り組みの優先順位を決めて、付加価値創出を目指す

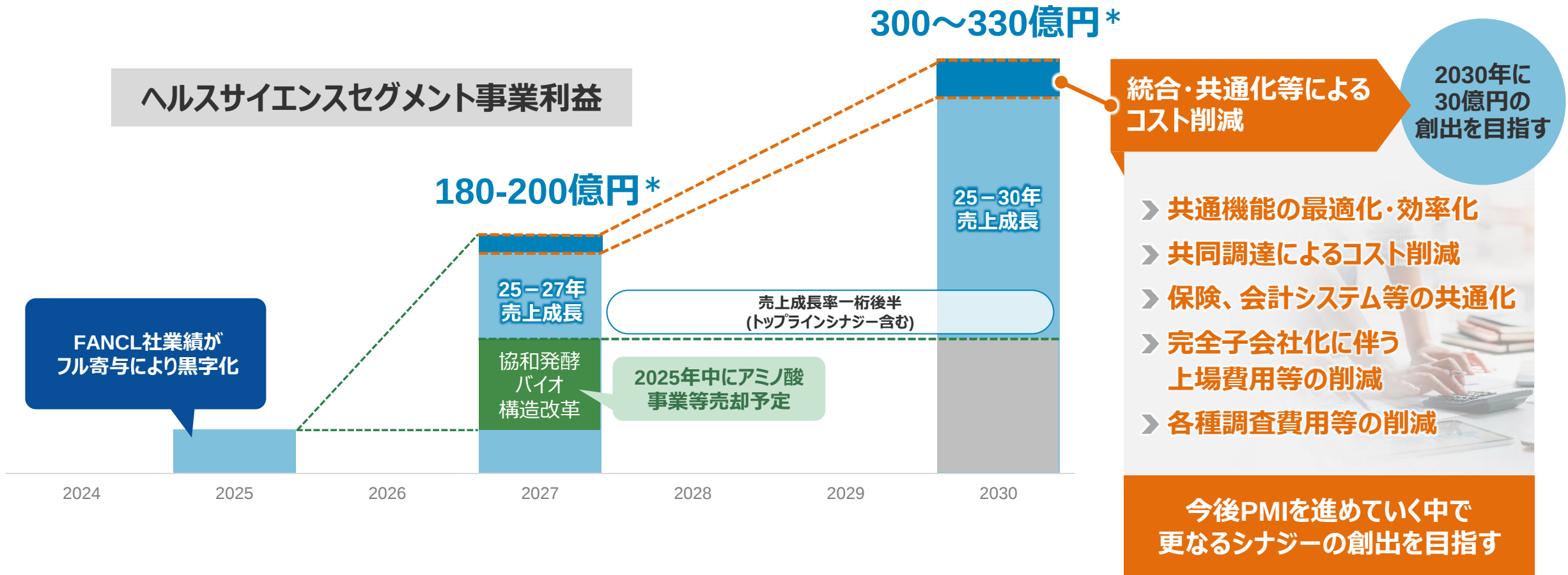
トップラインの追加的成長



グループでの
付加価値創出により
市場の成長率よりも
1-2%高い成長を実現

ヘルスサイエンス事業の事業利益成長ガイダンス

- ▶ FANCLとBlackmoresのオーガニック成長や付加価値を創出により、既存事業を上回るトップライン成長とコスト削減を実現し、利益成長を加速



CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

なにげない感動をずっと。

FANCL

酒類

飲料

医

ヘルス
サイエンス

基礎情報 (Basic Information)

事業内容

- BEAUTY／美の領域
 - 化粧品事業etc.
- HEALTH／健康の領域
 - サプリメント事業etc.

展開国

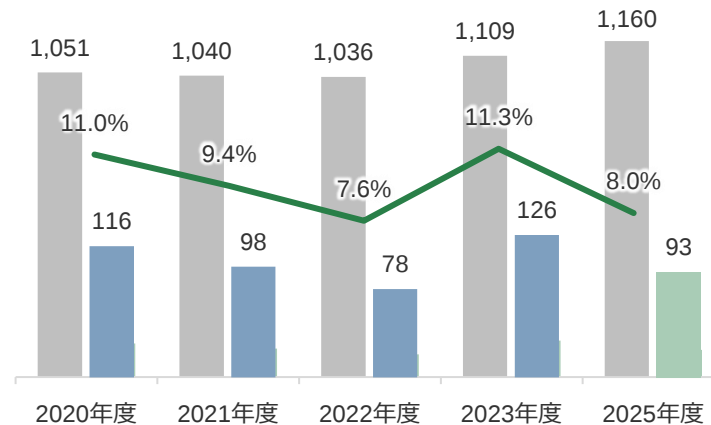
日本・中国等のアジアを中心に展開

製造拠点

- 千葉工場（化粧品・サプリメント）
- 横浜工場（サプリメント）
- 三島工場（サプリメント）
- 滋賀工場（化粧品）
- 群馬工場（化粧品）
- 長野工場（発芽米、サプリメント）

売上収益・事業利益 ※2025年度 計画

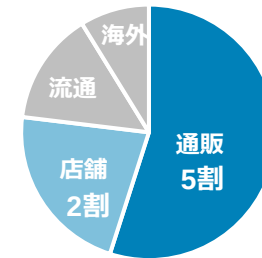
- 売上収益 1,160億円
- 事業利益 93億円（無形資産償却費控除後）



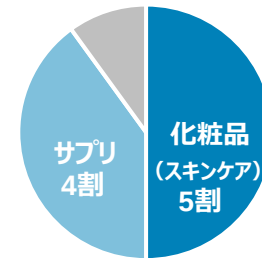
FANCL上場時の実績
4月～翌3月ベース

キリン連結ベース
(無形資産償却あり)
1-12月ベース

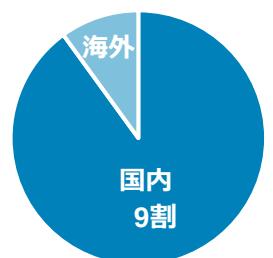
販売チャネル【売上】



事業【売上】



地域別【売上】



歴史

- 1981年 設立
- 1994年 サプリメントの通信販売を開始
- 2019年 キリンと資本業務提携を締結
- 2025年 完全子会社化

主な製品



化粧品（スキンケア）事業・サプリメント事業

化粧品（スキンケア）事業

FANCL売上の約5割



国内化粧品市場

全体 約3.1兆円
（うちスキンケア 約1.4兆円）
※2024年見込み
今後の成長見込み：1桁前半%

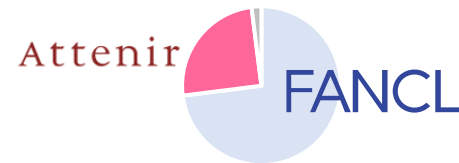
カテゴリー別売上構成比



ファンケル化粧品 事業方針

「肌不調」を解消するファンケルという
確固たるポジションを確立

ブランド別売上構成比



ファンケル化粧品の特長

肌ストレスとなる成分を徹底排除し、
肌不調を解消する無添加化粧品

防腐剤・合成香料・
合成色素・石油系界面活性剤・
紫外線吸収剤 無添加

主な製品

- マイルド クレンジング オイル
ファンケル化粧品の売上の
2割強を占める看板製品
- 洗顔パウダー
- エンリッチプラス
エイジングケア化粧液・乳液

サプリメント事業

FANCL売上の約4割



国内サプリメント市場

約1.1兆円 ※2024年見込み
今後の成長見込み：1桁前半%

サプリメント 事業方針

健康サポート企業としての信頼を獲得し、
企業ブランド「ファンケル」を育成する

ファンケルのサプリメントの特長

- 幅広いラインナップ
ビタミン・ミネラル類や、効能型サプリメントなど
100種類以上の製品を取り揃えている
- 体内効率設計
個々の成分の持続性や吸収性、
機能を高める配合バランスを追求
- 機能性表示食品制度
多数の製品で臨床試験によるエビデンスを取得

カテゴリー別売上構成比



主力製品が売上の約6割

主な製品

- カロリミットシリーズ
- 年代別サプリメント
- 内脂サポート
- えんきん
- ディープチャージ コラーゲン

事業方針

キリングroupのリソースを活用し、新たな戦略をもとに
「選択と集中」を行い、海外事業を次のステージへ進化させる

強化

これまでのナレッジを活かして拡大

中国 健康食品事業

- 投資の選択・集中を行い、
着実な売上拡大を図る。



アテニア

- 中国での一般貿易スタート
中国市場における更なる
プレゼンス拡大を図る。



将来に向けた準備

キリン・Blackmoresとの
シナジー効果を創出



中国

- 化粧品事業の今後の戦略再構築に
取り組む。



タイ・オーストラリア

- Blackmoresのリソースを
活用し、新規進出を予定。



海外展開の状況 ※2024年度末時点

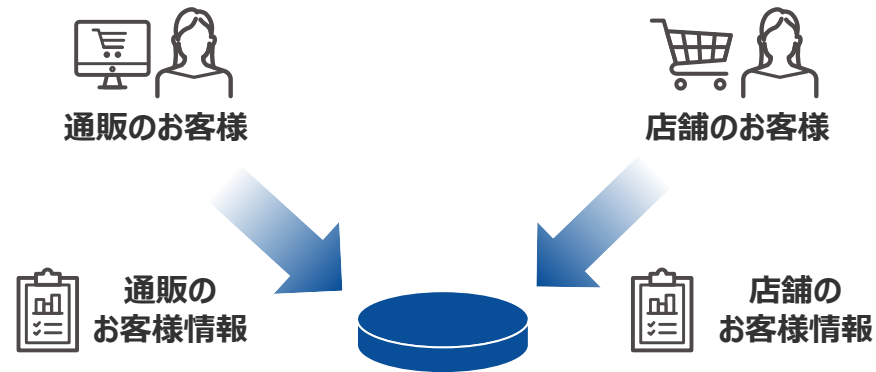
	事業形態	ブランド	国・地域	販売チャネル
化粧品 (スキンケア) 事業	代理店へ 卸販売	ファンケル 化粧品	中国・香港 台湾・シンガポール	店舗（百貨店等）
	直販	アテニア	中国	越境EC

	事業形態	国・地域	販売チャネル
サプリメント 事業	国薬へ 卸販売	中国	越境EC 店舗（ドラッグストア等）
	代理店へ 卸販売	中国・香港 台湾・シンガポール	店舗（百貨店等）



200万人超のダイレクトアクセスを有する

販売チャネルのデータ活用



独自の顧客管理システムFIT

- 一般的な企業と異なり、通販・店舗のお客様情報を一元管理
- チャンネル間の誘導など他社では真似しにくい独自のサービスを展開



独自の顧客管理システムFITを活用した

顧客分析力



数百の要素を掛け合わせて 独自の推計モデルを構築

- 一般的な企業では、お客様の属性や購買データを活用
- FANCLではより幅広い情報やデータを活用してお客様をより深く知ること、クロスセル促進や離脱防止につながる最適なアプローチを実現

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングroup概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングroupの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングroup・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

Blackmores

酒類

飲料

医

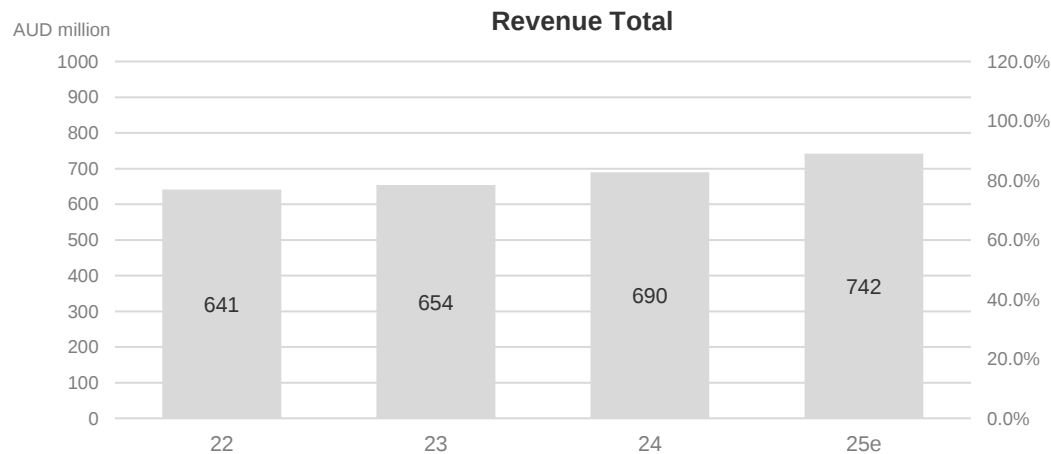
ヘルス
サイエンス

豪州発・健康食品（Natural Health）の代表的企業

歴史 : Maurice Blackmore氏が1932年に創業、90年以上にわたって健康食品（Natural Health）を提供

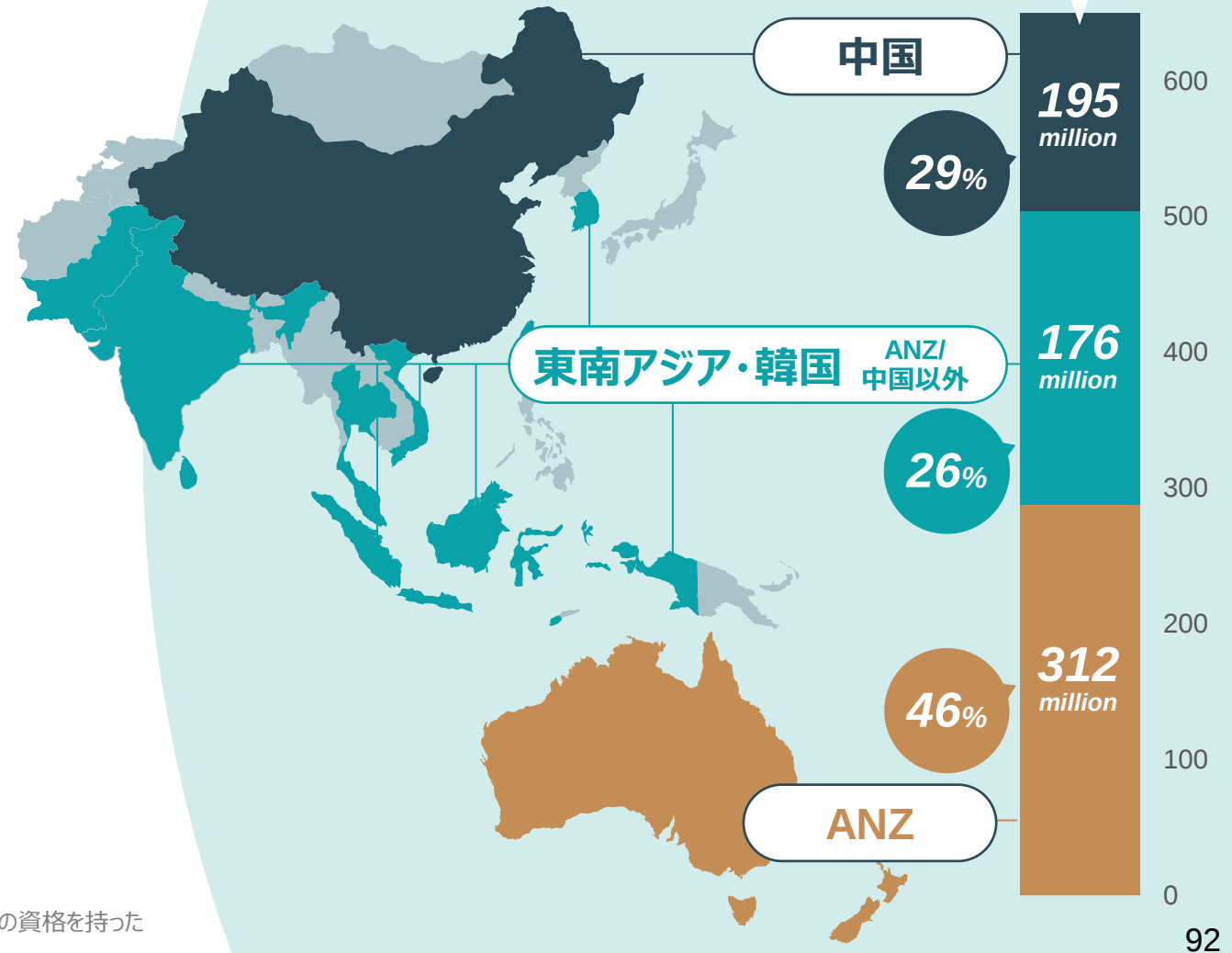
生産 : 主要商品を自社工場（VIC州 Braeside）で製造
高い品質を実現

主要ブランド : BLACKMORES
（一般向けサプリメント・粉ミルク）
BioCeuticals
（プラクティショナー向けサプリメント*）



売上収益 2024年

690 million AUD



高い信頼を誇る ブランド

- 豪州発の信頼・効果のある
プレミアムブランド
- 創業90年の歴史に支えられた
信頼性

15年連続で“Most Trusted Brand*”を獲得

BLACKMORES®

BioCeuticals

豪州VDS市場シェア
No.1

豪州市場シェア
No.1

APACを網羅する 販売チャネル

- 主要アジア各国に根差した販売網
- 将来的に10億人以上へのアクセスを
見込む顧客接点のポテンシャル

VDS**
市場シェア

〔No.1〕 オーストラリア、タイ、マレーシア
〔No.2〕 シンガポール 〔No.3〕 インドネシア

データ元***

規制に対応する インテリジェンス

- 国ごとに異なる規制（ハラール等）に関する高い知見と対応実績
- 薬事法を含む文化・宗教・習慣を背景とするものに関する規制対応力
- 豪州内外の規制当局との強固な関係性



顧客及びプラクティショナーの深い理解に基づく商品開発力

経験豊富な経営陣

- ヘルスサイエンス事業のプロフェッショナル
- 豊富なグローバル経験



Blackmores CEO
Alastair Symington

*Trusted Brands Awardsでオーストラリア人が最も信頼するブランドを表彰するもの
2009-2023年 <https://www.trustedbrands.com.au/results/>

** VDS = Vitamins and Dietary Supplements

*** IQVIA, Nielsen, Fiftyfive5

成長 ドライバー

01



アジアでのBlackmoresのプレゼンス拡大

02



免疫領域における予防医療のイノベーション加速

03



デジタルヘルスにおけるリーダーシップ

04



本拠地における事業基盤の盤石化

未来への 投資

05



オペレーティング・モデルの変革

Blackmores – ブランド概要

BLACKMORES
| GROUP

市場でのポジショニングと戦略

目指すこと 最も意味があり、最も信頼された、個性的な VDS*ブランドとして規模を拡大し、長期的に持続可能な成長を実現する

ポジショニング すべての人の最高の健康を自然にサポートするブランド

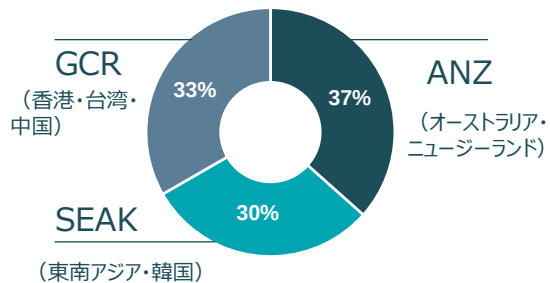
戦略 顧客接点を最大化することで ブランド浸透を促進する

- 中国および東南アジアでより多くの消費者に届ける
- 消費者の健康ニーズと政府の健康政策に基づき、市場でのイノベーションとポートフォリオの拡大を実現する

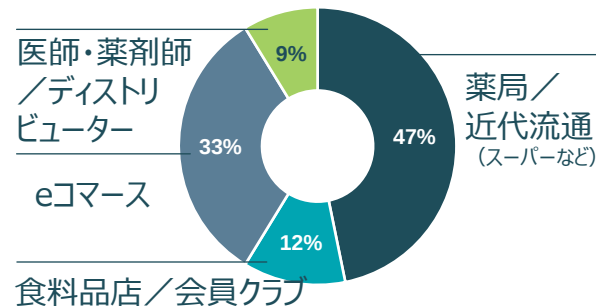
*VDS：ビタミン剤健康食品、サプリメント、栄養ドリンクトニックを含む

売上高内訳（2024年）

地域別売上高



チャネル別売上高²



備考: 1. Top 5 by Group revenue, grouped by product family where relevant; 2. Split based on eCommerce data provided by 3rd party platforms; 3. IQVIA/Nielsen AU Pharmacy + Grocery MAT 2024年12月31日 (Retail and Practitioner); 4. IQVIAの市場シェアデータ (2024年) ; 5. Fiftyfive5 Brand health tracking (2024年12月).

トップ5製品¹



Fish Oil
(all products)



CoQ10
(all products)



Glucosamine
(all products)



Bio C 1000
(all products)



Pregnancy &
Breastfeeding
Gold

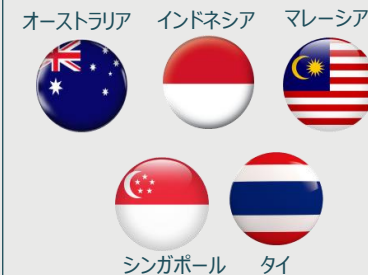
ブランド指標ハイライト

ブランド リーダーシップ



市場シェア12.9% ³

5つの市場においてシェア トップ3に入る⁴



お客様のブランドイメージ トップ3⁵

- 「信頼できるブランド」
- 「ビタミンのトップブランド」
- 「自分のニーズに合っている」

BioCeuticals – ブランド概要

市場でのポジショニングと戦略

目指すこと

プラクティショナーのお墨付きで、他に類を見ないナチュラル・ヘルスのソリューションを、錠剤やそれ以外の方法で提供することで、多くのオーストラリア人の健康をサポートする

ポジショニング

自然が持つ唯一無二のパワーを癒しに活かすブランド

戦略

- 大規模な消費者認知の促進
- 顧客に対して医療専門家の推薦を加速する
- イノベーションにおけるリーダーシップを発揮する

トップ4製品¹ と医療用商品



ArmaForce



Ultra Muscleze



Ultra Clean



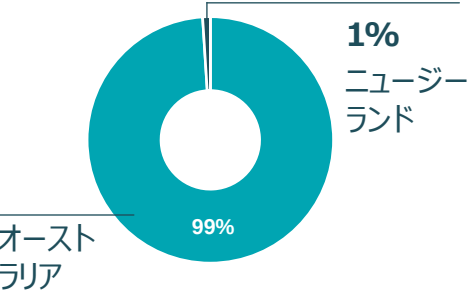
UltraBiotic



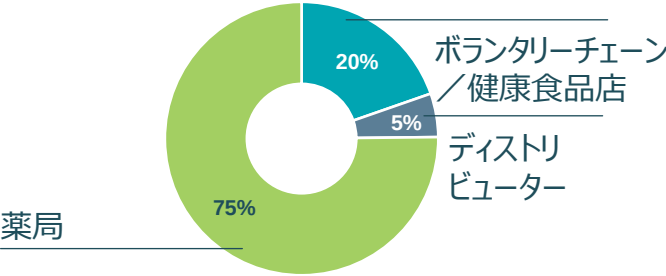
BioCeuticals Clinical

売上高内訳（2024年）

市場別売上高⁴



チャネル別売上高⁴



ブランド指標ハイライト

薬局で
プラクティショナー
が処方する
ブランド売上²

No.1

薬局の
ブランド売上²

トップ3

薬剤師推奨
ブランド³

No.1

ブランド認知率⁴

22%

備考: 1. Top 4 by Group revenue, grouped by product family where relevant; 2. IQVIA/Nielsen AU Pharmacy MAT 01/02/2024 Domestic (Practitioner); 3. Elbow HCP Advocacy Tracking (2024年12月). Excludes Registered Medicines; 4. FiftyFive5 Brand Health Tracking. 12月24日

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

免疫研究を通じて人々の健康に貢献する

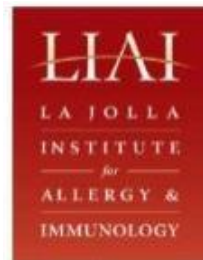
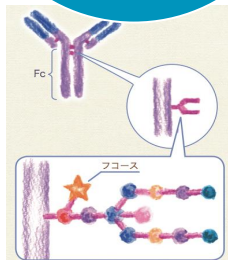
免疫力は、人間が元来もっている力のうち、健康を司るソフトウェアのように、人種や性別、年齢関係なく全ての人にとって重要なもの。

免疫の研究を通じて、世界の人々の幸せへの貢献と、医療費の高騰、健康寿命の延伸といった社会課題の解決を目指しています。

研究

を通じた貢献

40年に渡り、抗体医薬品などの免疫医薬品の開発や、世界最先端の公的免疫研究所「LIAI」の設立などを通じ、免疫学の発展に貢献。



1988年キリングroupの資金により設立

事業

を通じた貢献

グループ内外と協働したプラズマ乳酸菌商品の展開や、免疫ケアの啓発活動を実施。



- ▶ プラズマ乳酸菌が免疫細胞の司令塔を直接活性化することを世界で初めて発見
- ▶ プラズマ乳酸菌は広範囲の免疫を活性化できるが、他乳酸菌は一部の活性化にとどまる



プラズマ乳酸菌の摂取による デング熱様症状の抑制を確認。

- ▶ デング熱に対する研究成果に着目し、
2019年からマレーシアのマラヤ大との共同臨床研究を開始
- ▶ 熱帯感染症という大きな社会課題の解決を目指す



長崎大学がプラズマ乳酸菌を用いた 新型コロナウイルス感染症(COVID-19) 患者に対する特定臨床研究成果を発表

- ▶ 免疫細胞pDCが維持され、ウイルスの早期減少、嗅覚・
味覚障害の改善を確認
- ▶ 本特定臨床研究における知見は長崎大学・キリン共同で
特許出願中



ヘルスサイエンス事業（プラズマ乳酸菌）

2027年の
セグメント事業利益
水準

180-200億円

- **APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニー**となるため2027年までの3年間で事業の利益拡大に経営としてコミットする
- プラズマ乳酸菌は、2025年黒字化の実現に向けて、素材の高付加価値化と国内外での展開を拡大する

注力分野：プラズマ乳酸菌

- 広範囲の免疫細胞を活性化するプラズマ乳酸菌は、素材の価値向上に向けて取り組む。医薬品開発も含め、さらなる高付加価値化を進めていく
- 国内での基盤を固めつつ、海外はBlackmoresも活用することで、台湾を皮切りに毎年1カ国以上、順次展開する
- 大手食品企業と交渉・外部企業と提携し海外での機会探索など、導出の拡大を図る
- 2025年にプラズマ事業は黒字化を実現する



プラズマ乳酸菌サプリの海外展開

- 台湾 **2025年に上市**
- 豪州 **2026年の上市を目指す**
- タイ・ベトナム **2026年以降に順次上市**

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer
/ 酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

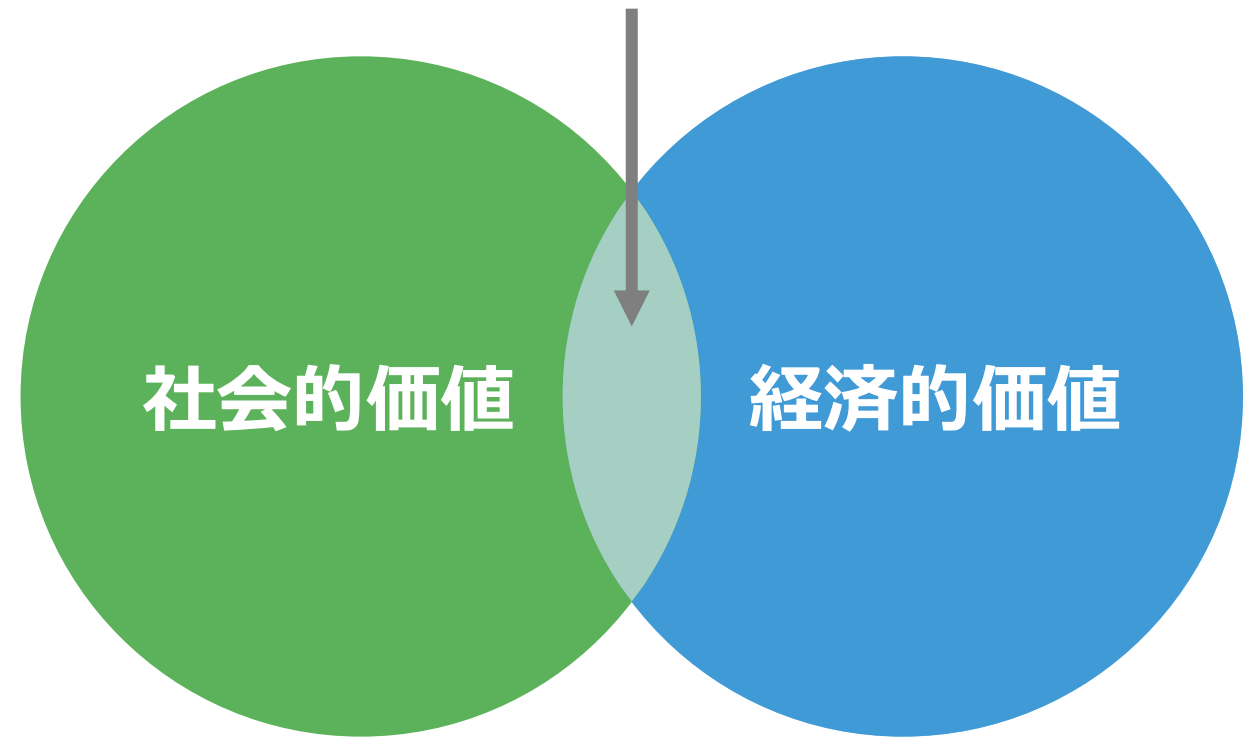
Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

CSV（Creating Shared Value）とは？

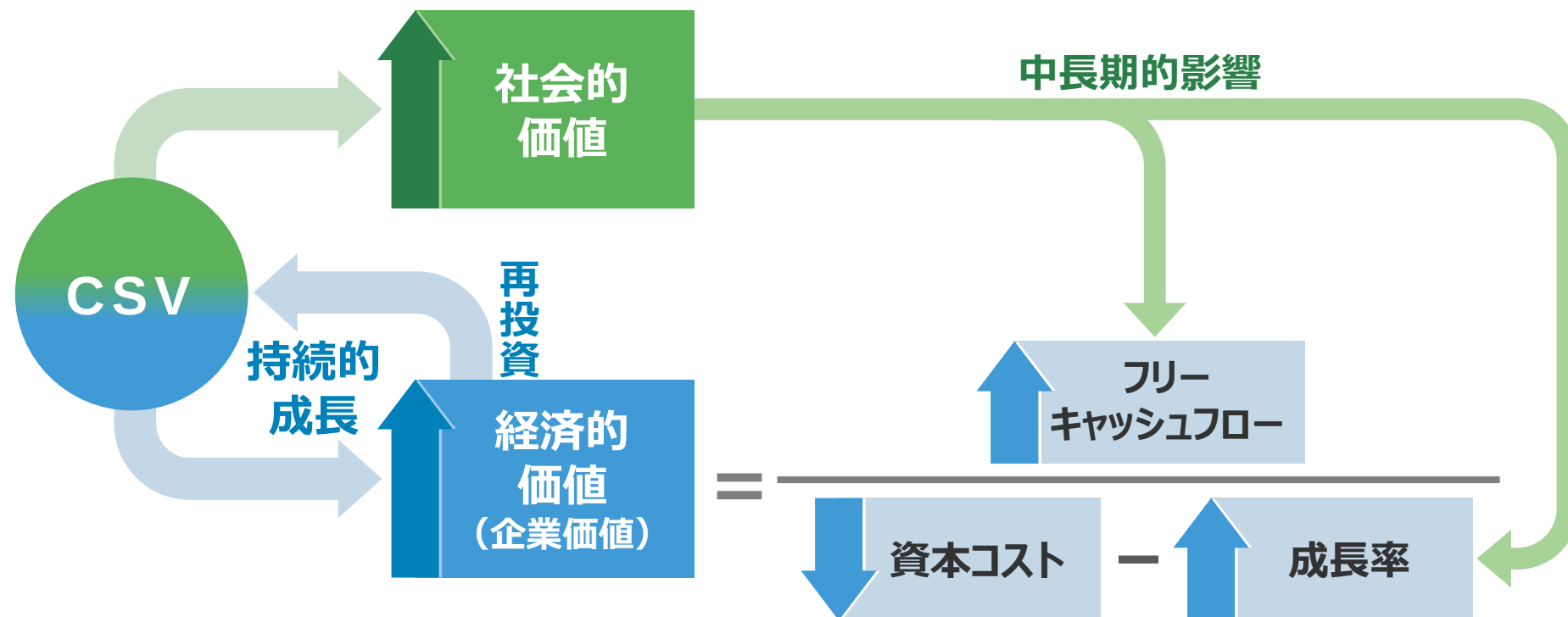
- ▶ 「社会との共通価値の創造」であり、2011年にハーバード・ビジネス・レビューにてマイケル・ポーター教授が発表。
- ▶ 社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」の両立により企業価値向上を実現することを提唱。

Creating Shared Value 共通価値の創造



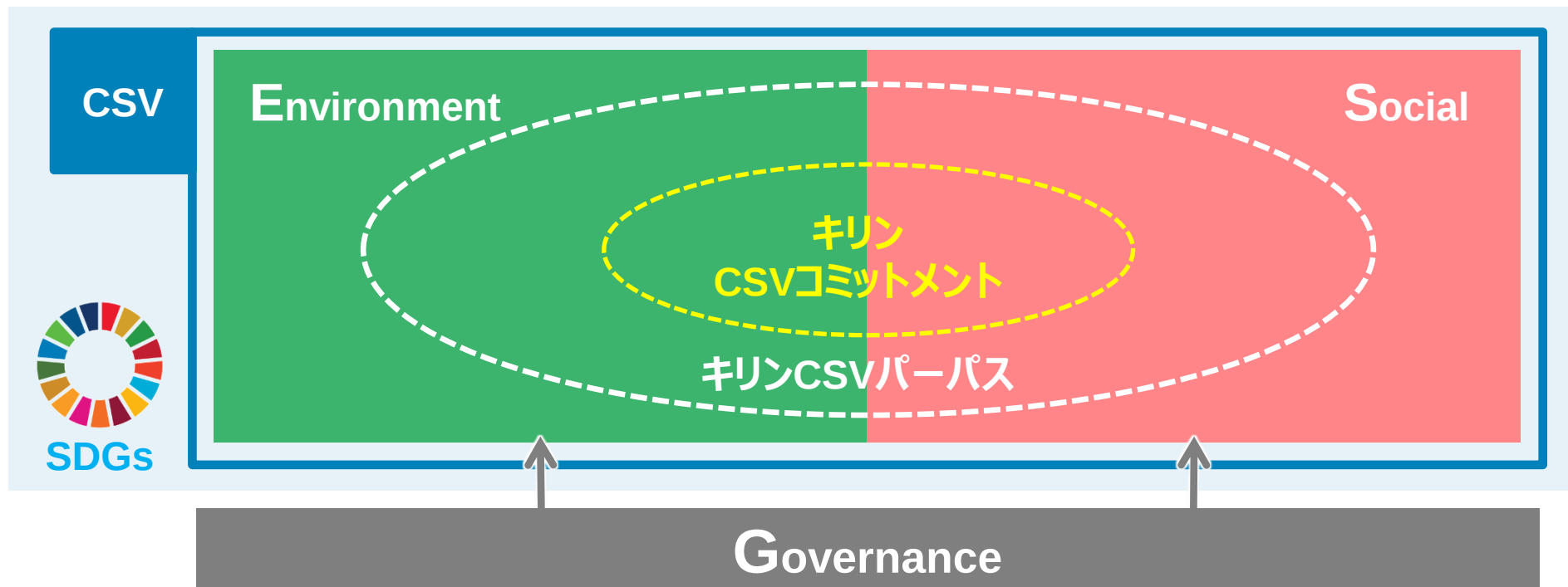
- イノベーションで社会課題を解決し、得た利益を再投資することで社会課題の解決と企業価値の向上を拡大再生産していく
- 経済的価値の中には、企業として取り組まなければ事業の継続に影響があるリスクへの対応などの「価値保全」も含む

CSV経営による 持続的価値創造の 構造

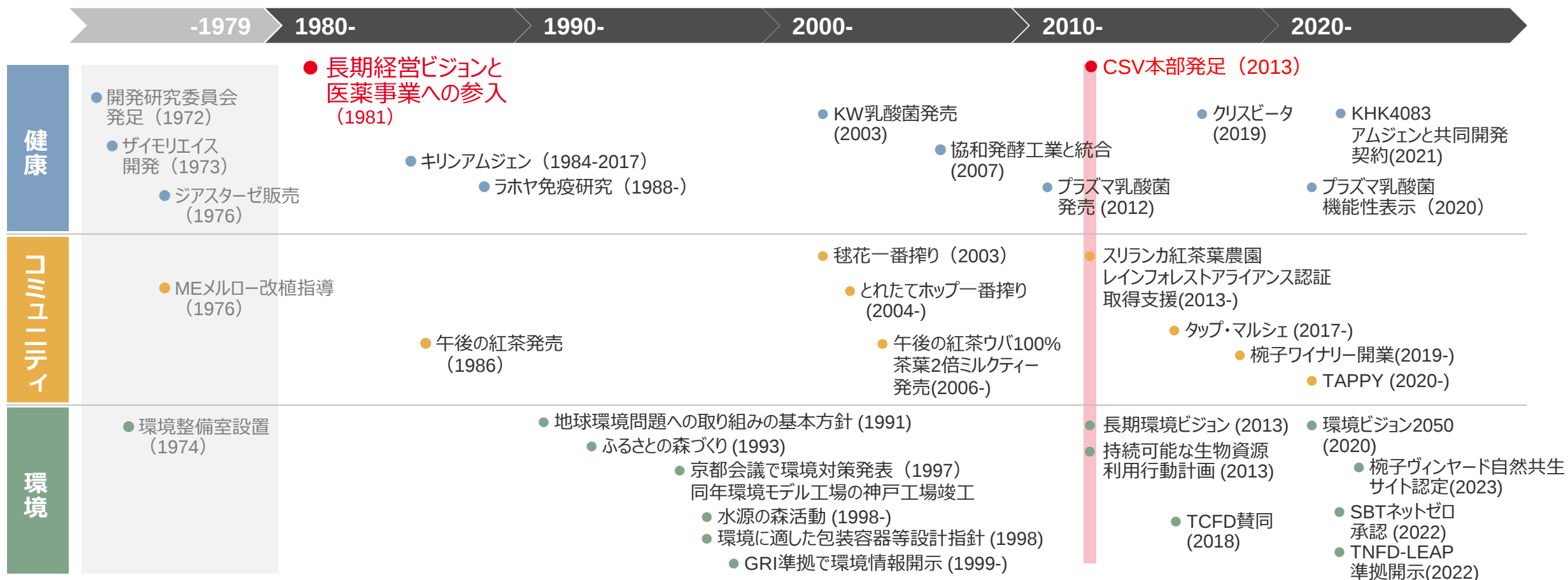


- ▶ 投資家が投資先を評価する尺度としているESGのEとSは、すべてのステークホルダーが取り組んでいるSDGsの課題のうち、その解決が投資先の持続的な成長とリターンの向上につながるものであり、これを投資先である事業会社の視点で表現したのが、Creating Shared Value（CSV）である
- ▶ 当社では、ESGはCSVにガバナンスの視点を加えたものと捉え、CSV経営を適切にガバナンスすることで株主価値の向上とSDGsへの貢献を両立し、ESG評価の向上やESG投資の獲得にもつなげていく

ESG と CSV の関係



社会的課題解決の事業化（今日で言うCSV）は、高齢化に伴う健康課題への貢献のためビールで培った発酵・培養技術を活用しバイオ医薬開発に参入した1981年の長期経営ビジョン以降、実態化されていた



注記：酒類メーカーとしての責任では、世界で初めてアルコール0.00%のビールテースト飲料「キリンフリー」を発売（2009）

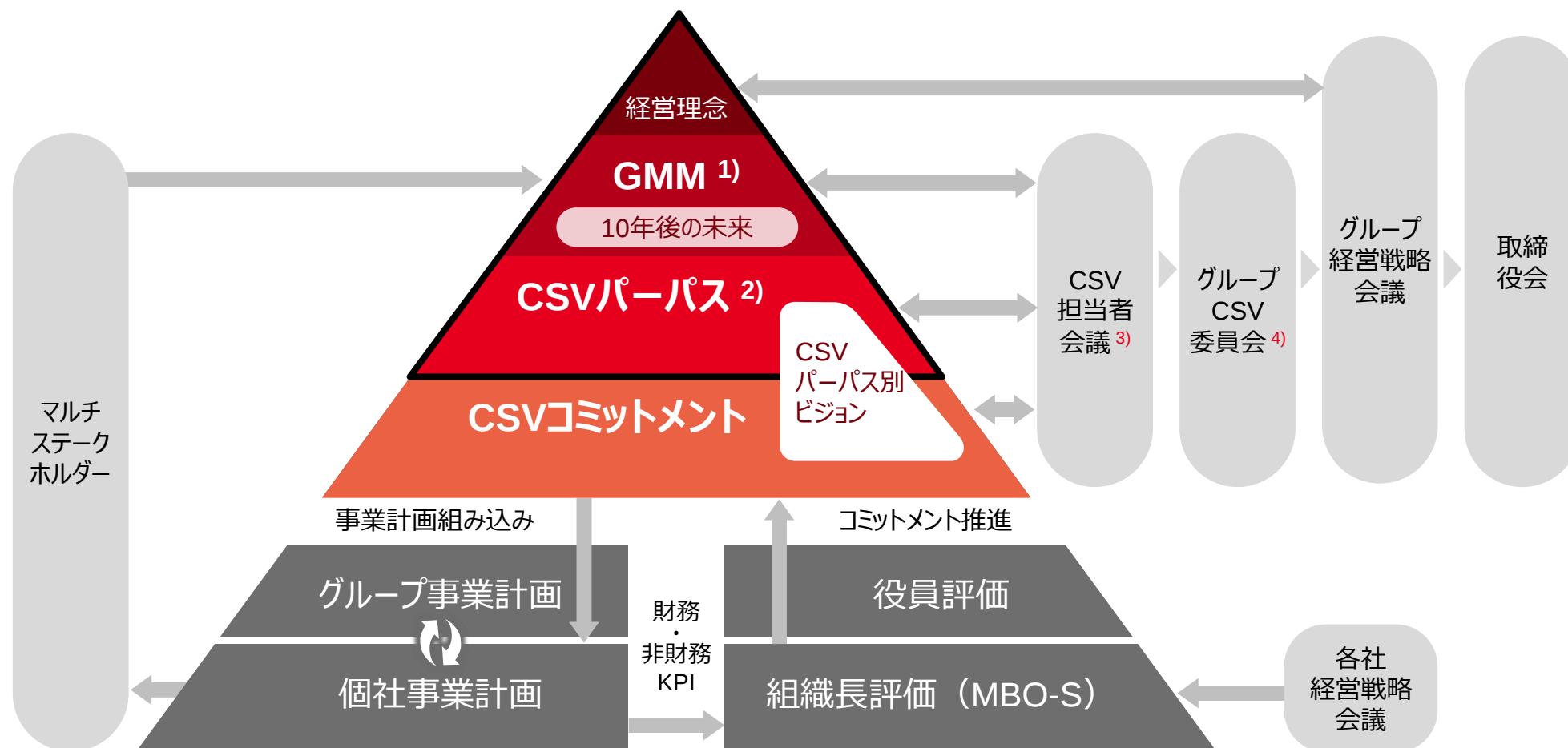
CSVパーパスとESG取り組みの必要性

- 健康・コミュニティ・環境、そして酒類メーカーとしての責任を大きなCSV パーパスとして設定
- ヘルスサイエンス事業へのトランスフォーメーションを成功させるには、アルコール事業のリスクと健康分野の機会を理解する長期安定的なESG投資の比率を高めることが重要



CSV経営を推進するガバナンス体制

- 持続的成長に向けてCSV経営を積極的に推進するための体制を整備
- 事業計画・モニタリング・評価を通じてPDCAが循環する仕組みを構築することで、会社としての推進力を確保



- 1) Group Materiality Matrix
- 2) 経営理念を社会的存在意義に翻訳
- 3) 出席者：KH機能部門 企画担当者、国内外主要事業会社 企画担当
- 4) 委員長：キリンホールディングス(KH) 会長・社長 委員：KH機能部門 担当役員 国内外主要事業会社 社長

Group Materiality Matrix (GMM) ・CSVパーパス・CSVコミットメント



➤ 10年先を見据えて作成したGMMを元に、「普遍的なミッションとしての経営理念を、今日の社会において期待される役割・存在意義」としてのCSVパーパスに翻訳し、その達成に向けたアクションプランとしてCSVコミットメントを策定している

重要な課題の抽出

アクションプランの設定

GMM

CSVパーパス

CSVコミットメント

● 酒類事業を営むキリングループとしての責任 ● 健康 ● コミュニティ ● 環境 ● 企業としての普遍的な責務

● 栄養へのアクセス向上	● 医薬品にとどまらない医療ニーズへの新たな取組 ● 生活習慣病の予防支援 ● 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 ● 持続可能な生物資源の利用 ● 持続可能な水資源の利用 ● 容器包装の持続可能な循環 ● 気候変動の克服	● アルコール関連問題への対応 ● 食の安全・安心の確保 ● 医薬品の品質保証と安定供給 ● Life-changingな医薬品の創出と提供 ● ウェルビーイングを育むつながりと信頼の創出 ● 人権の尊重
● 食の選択の自由の確保	● 心身のパフォーマンスの維持・向上の支援 ● コンプライアンスと倫理を重視した事業活動	● 免疫機能の維持支援 ● 労働安全衛生の確保 ● 価値創造を実現する人財育成 ● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 ● コーポレートガバナンスの実効性向上 ● リスクマネジメントの強化 ● 個人情報保護の確保
● 租税の透明性確保	● 食に関わる経済の活性化 ● 持続可能な物流の構築 ● サイバー攻撃への対応	● 健康経営の実現 ● 従業員が活き活きと働くことができる職場の実現 ● グループガバナンスの強化

大
中
小
グループの事業へのインパクト



重点課題	経営課題	成果指標（一例）	会社/部門	目標値（2024年）
酒類メーカーとしての責任	アルコール関連問題への対応	適正飲酒啓発プログラムへの参加数、 飲酒マナー・スロードリンク動画などの 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
			メルシャン	7,200人
			ライオン	10万人
			CSV戦略部※	13.5万人
健康	免疫機能の維持支援	プラズマ乳酸菌の機能認知率	ヘルスサイエンス事業部※	45%
コミュニティ	人権の尊重	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	調達部※	3件
環境	気候変動の克服	GHG排出削減率：Scope1+2 注）GHG（Green House Gas）：温室効果ガス	キリンビール	30%（19年比）
			キリンパレージ	17%（19年比）
			メルシャン	25%（19年比）
			ライオン	35%（19年比）
			ミヤンマー・ブルフリー	1.3%（19年比）
			協和発酵バイオ	32%（19年比）
			協和キリン	51%（19年比）

4つの環境課題とホリスティック・アプローチ

- 生物資源・水資源・容器包装・気候変動の4つを環境の重点テーマに設定
- これらは別々の課題ではなく相互に関連しており、統合的（holistic）に解決していくのがキリングループのアプローチ

キリングループ環境ビジョン2050 ポジティブインパクトで、豊かな地球を

アプローチ: 統合的（holistic）

環境のマテリアリティーである
「生物資源」「水資源」
「容器包装」「気候変動」
が別々の課題ではなく、
相互に関連すること、
そのために統合的に解決する
ことが必要であるという考え方



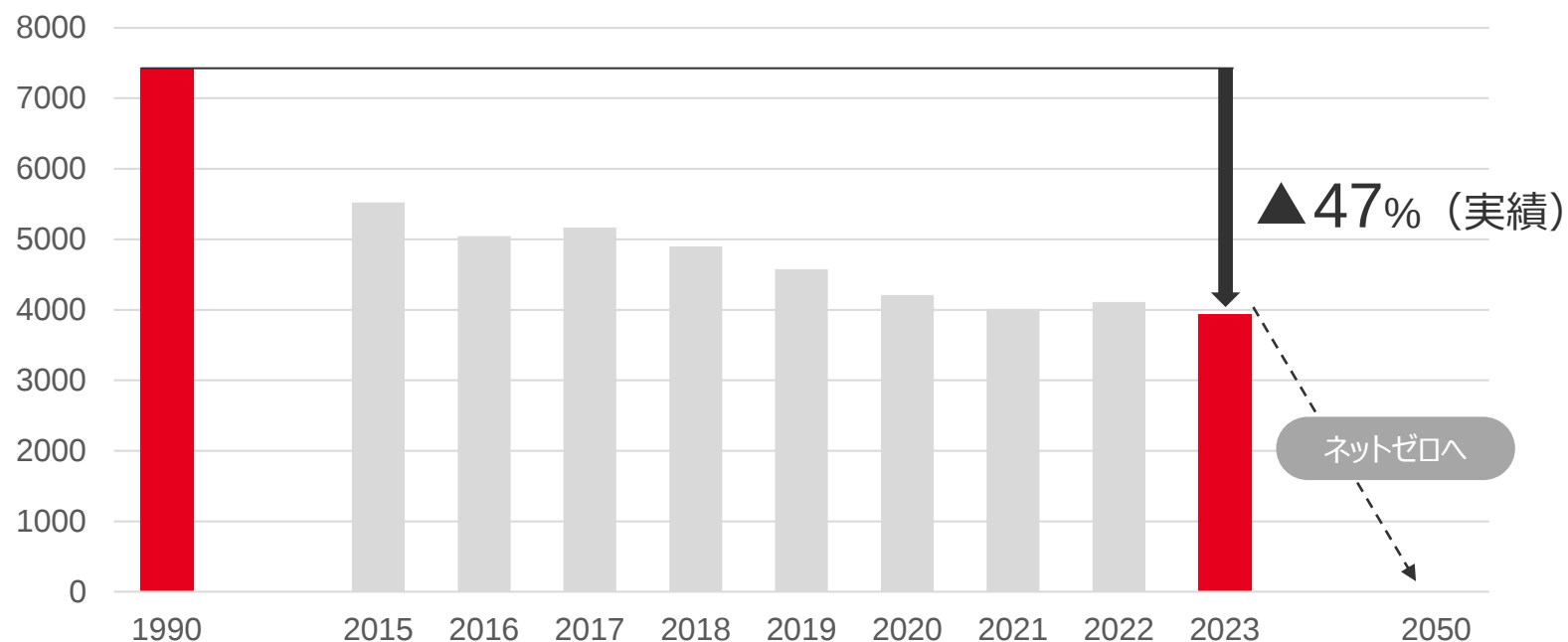
お客様をはじめ広くステークホルダーと協働し、自然と人にポジティブな影響を創出することで、
こころ豊かな社会と地球を次世代につなげます

最重要メッセージ: ポジティブインパクト

自社で完結する取り組みの
枠を超え、**取り組み**
そのものとその波及範囲を
社会全体へ拡大し、
これからの世代を担う若者を
はじめとする社会とともに
未来を築いていくという考え方

- ▶ キリングroupではバリューチェーン全体のGHGを大幅に削減してきた
- ▶ 2050年目標のハードルは高いが、これまでに培った経験と事業に応じた戦略を組み合わせることで環境ビジョンの目標であるネットゼロ実現を目指す

バリューチェーン全体（Scope1~3）のGHG排出量推移



- 高効率設備の導入
- オペレーションの改善
- 容器包装軽量化

GHG削減につながる技術ノウハウ
(R&D・エンジニアリング・生産技術)
を蓄積

- キリングroupは、1992年のリオ地球サミット以降、世界と歩調を合わせて気候変動対策に取り組んできた
- SBT2°CとSBT1.5°Cは日本の食品業界で初めて、SBTネットゼロは食品業界では世界初の承認取得となっている



世界の 動向

- パリ協定（2015）
- IPCC1.5°C報告書（2018）
- IPCC6次報告書（2021-2022）

キリン グループの 対応

★ SBT2°C 承認取得

（2017）

2030年までに2015年比で
30%削減

★ SBT1.5°C 承認取得

（2020）

2030年までに2019年比でScope1・Scope2を50%、
Scope3を30%削減



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

★ SBTネットゼロ 承認取得

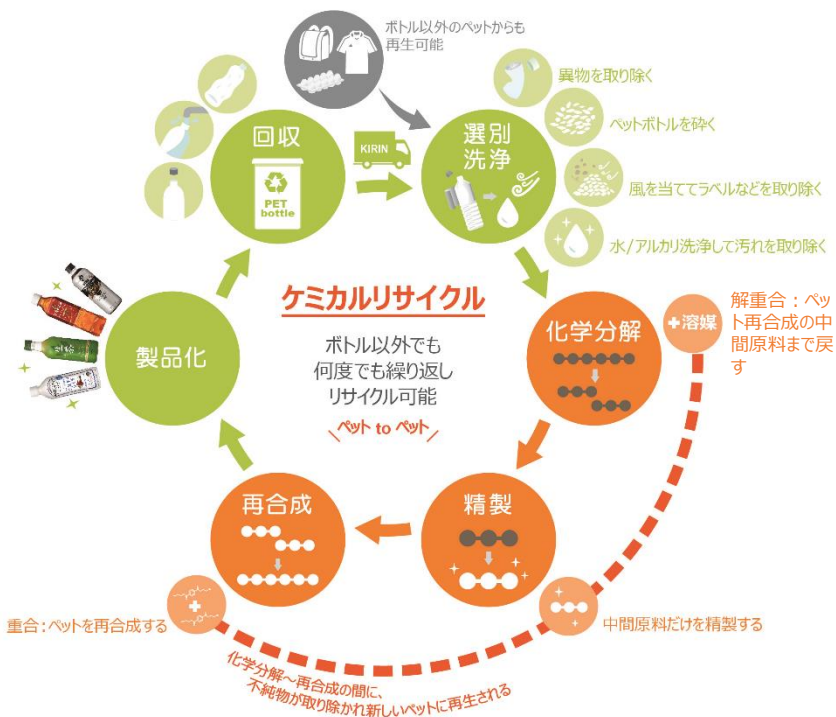
（2022）

- 2050年までにScope1・Scope2・Scope3を90%以上削減
- 残りの10%はカーボンクレジット（大気からの炭素除去）で相殺予定

環境（容器包装）：プラスチックが循環し続ける社会を目指した取り組み

- ▶ 世界に先駆けたPETボトルの循環経済の確立に向けて、とケミカルリサイクル*の社会実装を進めている
- ▶ Alliance to End Plastic Waste(AEPW)に日本のプラスチックユーザ企業として初めて加盟し、プラスチック廃棄物問題のグローバル視点での解決に取り組んでいる

ケミカルリサイクルのメカニズム



生茶を環境フラッグシップブランドに



- ▶ 新容器の採用で約180tのラベルにおけるプラスチック使用量を削減、パレット積載効率も向上

ラベルレス商品



容器軽量化



AEPWへの参画



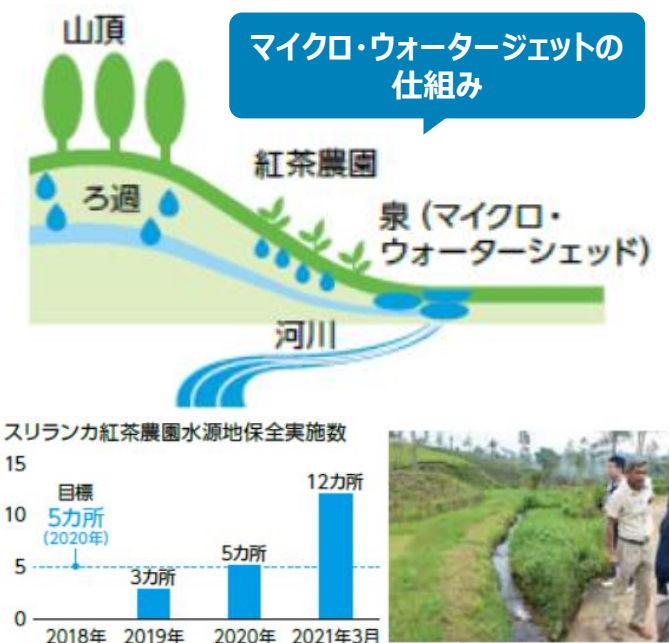
2019年設立、自然環境、特に海洋におけるプラスチック廃棄物を削減および除去するソリューションを前進させるための世界的なアライアンス

環境（水資源）：事業活動地域・バリューチェーンでの水リスク/ストレスへの対応

- 工場の流域に加え、バリューチェーン上流の水資源問題にも対応
- 水リスク・水ストレス*の問題は国や地域で大きく異なるため、水リスク評価の上で各地域の状況を理解して課題解決を推進

原料生産地での取り組み

スリランカの紅茶農園の水源地保全活動

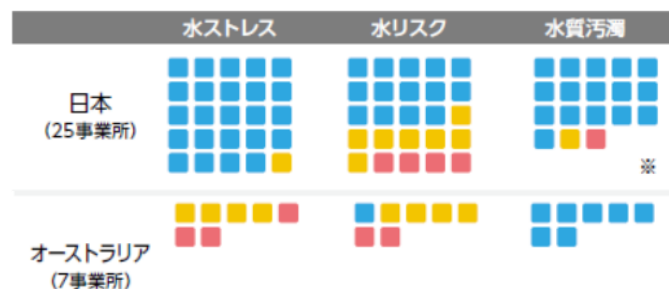


工場近辺での取り組み

水源の森活動



事業所水リスク評価

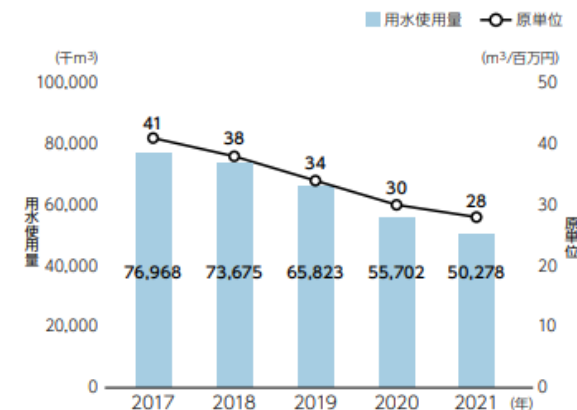


工場での取り組み

キリンビール



グループ全体の用水使用量と原単位（用水使用量／売上収益）



- ▶ 里山コンセプトが生物多様性の回復に繋がることを示すシャトーメルシャン梔子ヴィンヤード(長野県)などでの調査結果を、モンリオールでのCOP15で発表。2030年までに「陸と海で30%を健全な生態系として保全する」ことを目指す国際目標「30by30」の自然共生サイトとして、2023年環境省から正式に認定
- ▶ また、2025年2月にキリングループ2事例目である城の平ヴィンヤード(山梨県)も正式認定。事業を通じた「ネイチャー・ポジティブ」事例



2020 UN BIODIVERSITY CONFERENCE
COP 15 - CP/MOP10-NP/MOP4
Ecological Civilization-Building a Shared Future for All Life on Earth
KUNMING - MONTREAL



原料原産地の生物多様性回復の取り組み

自然共生サイトとして認定された中では数少ない、事業として農産物を生産する畑であり、事業を通じた「ネイチャーポジティブ事例」



- 人権尊重の取組みに関する全ての上位方針としてキリングroup人権方針を2018年に策定し、当方針に則った活動を展開してきた
- 2023年11月に社会の要請やキリングroupを取り巻く経営環境に伴い、5年ぶりに人権方針を改定した

		活動概要	実績
2017	CSV委員会		
2018	キリングgroup 人権方針策定	● 2017年度CSV委員会で国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った取組みを進めることを決定し、その最初のステップとして、キリングgroup人権方針を策定。	● 2017年12月のキリンホールディングス取締役会にて決議、2018年2月に制定、公表
	人権DD*展開 人権啓発活動 *人権デューデリジェンス	● 当指導原則およびグループ人権方針に沿って、キリングgroupの事業と関係する人権への負の影響を特定し予防軽減する取組み（人権デューデリジェンス）を開始。 ● キリングgroup人権方針に対するステークホルダーの理解と支援を得るための活動を開始。	● 人権リスク評価に基づきハイプライオリティとされたミャンマー事業、ラオスコヒーサプライチェーンを実施済み ● 合併パートナーやサプライヤーへの説明実施
2020	CSV委員会 グループ推進体制、 人権中長期戦略検討	● 2020年度CSV委員会にて、サプライチェーンにおける人権への対応について業界トップレベルを目標とし、取組み検討のプロジェクトチームを立上げることを合意。	● グループ推進体制の整備と人権中長期戦略の検討開始
2021	グループ人権会議の設置 人権中長期戦略策定	● 2021年度からグループ人権会議を設置し、人権中長期戦略を策定の上、当該戦略に基づいて体制整備をはじめとした取組みを推進。	● グループ推進体制整備と人権中長期戦略の策定
2022	CSV委員会下での グループ人権会議の運用開始	● グループCSV委員会傘下でのグループ人権会議の運用を開始し、2022年度はサプライチェーンの人権個別課題をはじめとした各種人権課題への取組みを実施。	
2023	キリングgroup 人権方針改定	● 法令等を含む社会の要請、キリングgroupを取り巻く経営環境の変化に伴い、労働組合を含む社内外ステークホルダーの意見を踏まえて人権方針を改定。	

- ▶ ミャンマーでの経験からの学習を組織的に継承すべく、国連ミャンマー事実調査団メンバーであった国際人権弁護士のChris Sidoti氏を講師に招聘し、役員対象に”What we can learn from Kirin’s experience in Myanmar”の演題で本年4月人権研修を実施
- ▶ 11月の人権方針改訂のプロセスでもSidoti氏から複数回数ご助言をいただき、最終案に反映させている

人権方針の改訂

「キリングroup人権方針」を改定し、グローバルレベルの取り組みを加速

- 人権を取り巻くグローバルな環境の変化やミャンマーでの経験を踏まえ、人権の取り組みをベストプラクティスへとステップアップすることを目指す。
- 長期経営構想KV2027において「世界のCSV先進企業となる」ことを目指し、人権の取り組みはその基盤と位置付けている。
- キリングroup全体の人権尊重におけるコミットメント。原料農産物の調達先を含めたバリューチェーンにおける人権の負の影響を特定、予防、低減し、負の影響があった場合には是正のための適切な処置を行なう「人権デューデリジェンス」を行う。
- 特定した人権課題は、優先順位をつけて取り組み、ステークホルダーへの適切な情報開示と対話を通じて継続的に活動を進化させていく。新たな人権課題の発見や課題解決を通じて、社会にポジティブインパクトを生み出していく。

https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2023/1108_06.html



国連ミャンマー事実調査団メンバー
国際人権弁護士

Chris Sidoti氏



人権尊重における約束事 (コミットメント)

- 当人権方針は、私たちグループ全体の人権尊重における約束事（コミットメント）です。
- 人権への負の影響（人権侵害といったネガティブインパクト）を減らしていくことに加え、社会へより良い影響（ポジティブインパクト）を生み出していくことを明記しました。
- その実現に向けて、課題の大きい領域から優先順位をつけて取り組みます。



グローバルスタンダードに 準拠

- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則*」や先進企業の事例を参照し、2018年制定版に比し方針の内容を具体化、発展させました。

* 2011年に国連で策定された。企業活動における人権尊重の指針として国際的に用いられている



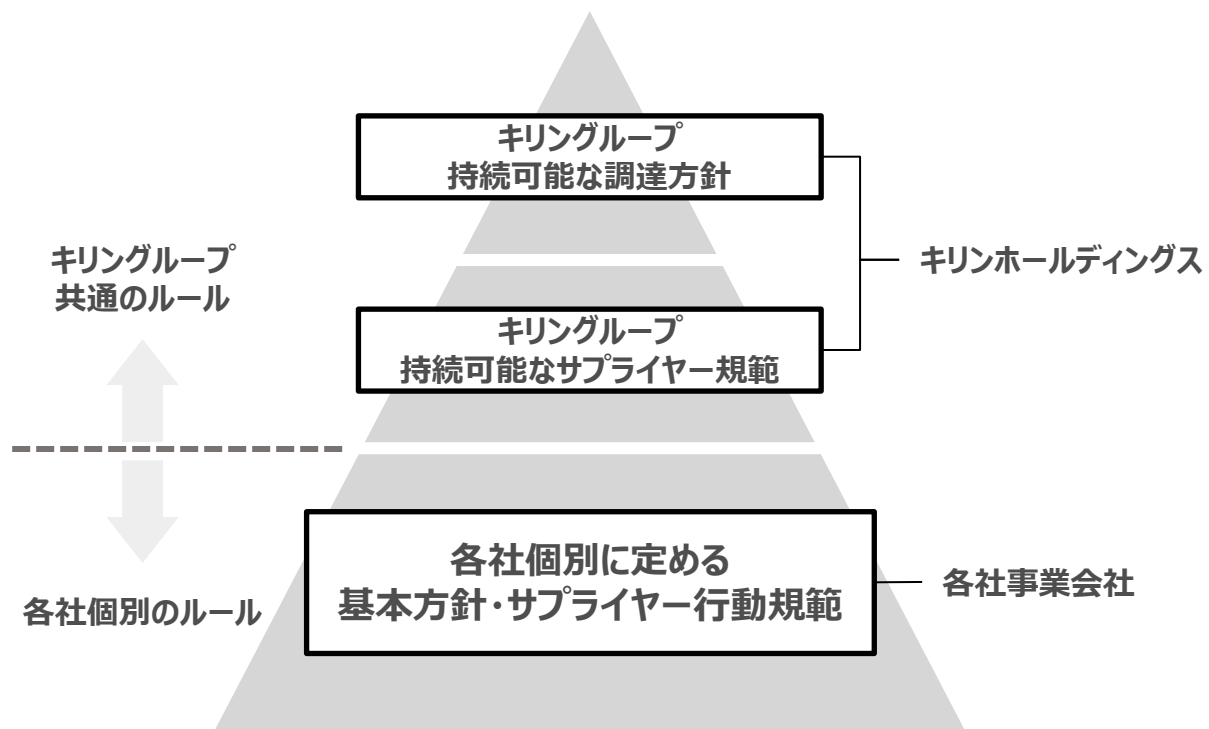
バリューチェーン上の すべての関係者と

- 国内外グループ会社全ての役員・従業員に適用することに加え、研究開発・調達・製造・物流・販売・流通・廃棄といった事業全体（バリューチェーン）に関わる様々な取引先（ビジネスパートナー）に対しても、本方針の理解と遵守を求めることを明記しました。

実施年	内容
2017年	「キリングroup持続可能な調達ポリシー」を制定し、国連グローバルコンパクトの定める「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」の分野における一連の本質的価値観を容認し、支持し、実行に移していくことを宣言
2018年	「キリングroup人権方針」、「キリングroup持続可能な調達ポリシー」を受けて従来の「サプライヤーCSRガイドライン」を改訂し、一次取引先を対象としたサプライヤー説明会を実施 人財戦略部主導で人権デューデリジェンスを実施（ミャンマーの米、ラオスのコーヒーサプライチェーン）
2019年	グローバルコンパクト・ネットワーク・ジャパンが開発した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表（共通SAQ）」を採用。 共通SAQを用い、一次取引先の実態調査実施。
2020年	グループCSV委員会でサプライチェーンの人権の取り組みを強化する決定を受け、人権プロジェクトが発足。
2021年	グループ全社をカバーするキリングgroup持続可能な調達方針、サプライヤー規範を制定し、サプライヤー説明会をリモート開催し、サプライヤー規範に対するチェックリストおよび遵守に向けた取り組み推進、違反報告を約束する承諾書の提出を要請。 外部有識者からの助言とSedex*のリスク評価ツールを使用しサプライチェーン上のリスク特定および優先順位付けを実施。
2022年	キリングgroupとしてSedexに加入。加入促進を目的としたサプライヤー説明会の実施。 スリランカの紅茶葉における人権デューデリジェンスを実施。
2023年	苦情処理メカニズム（JaCER）に加盟し、外部識者を招き、苦情処理メカニズムをテーマにサプライヤー説明会の実施。 アルゼンチンのぶどうにおける人権デューデリジェンスを実施。自社担当者によるスリランカのフォローアップ監査を実施。

- 「キリングroup持続可能なサプライヤー規範」を制定し、一次取引先にサプライチェーン上流への展開を求めている
- 取引開始時にサプライヤー規範への違反状況を確認するチェックリストと遵守に向けた取り組み推進、違反報告を約束する承諾書の提出を求めている

調達方針



サプライヤー規範における人権のカテゴリー

1	児童労働
2	強制労働
3	結社の自由と団体交渉権
4	公平かつ平等な待遇
5	労働時間と休日
6	賃金と手当
7	地域社会への責任
8	救済措置へのアクセス

- ▶ コミュニティ領域では、コロナ禍で薄れかけたコミュニティのお酒離れが進む若年層の獲得によるビール・RTD市場活性化のみならず、商品・サービスを通じた社会課題解決を行う仕組みづくりにより、社会価値創出につながっている
- ▶ おいしさに加え社会性が共感を呼び、若年層を中心に購入者を拡大。経済価値創出との両立だけでなく、組織内でのCSVマインドの浸透も進んでいる

晴れ風(地域社会・自治体への貢献)

- 人と社会をつなぎ地域社会の発展につながる【仕組み】を作り商品購入による寄付で風物詩を支援する、晴れ風Action実施
- 長期的に伝統の維持・継承や自治体の関係人口増加に取り組む



氷結®mottainai(果実農家支援・フードロスへの貢献)

- 規格外果実の活用でフードロス削減
- 売上の一部を果実農家へ寄付し、原料原産地の持続的発展のための支援を実施



- アルコールの有害摂取の根絶に向けて取り組むとともに、節度ある飲酒文化の醸成に貢献するため、ノンアルコールの強化や各種啓発活動を積極的に推進している

ノンアルコール商品による事業成長

- ノンアルコール商品の提供を通じて、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

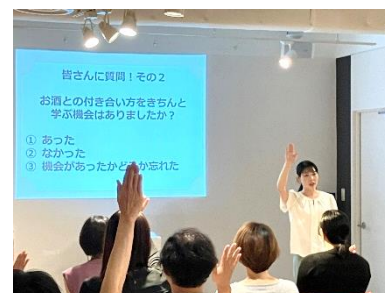


各種啓発活動

スロードリンクの提唱



適正飲酒セミナーの実施



大学でのセミナー実施



- キリンはマルチステークホルダーエンゲージメントを強化、重要視している
- 2024年は、お客様・ビジネスパートナーの社会課題への意識とともに、社会課題解決型商品の受容性や企業としての継続的な活動の期待を確認し、戦略フィードバックをおこなった

お客様(サステナ高意識・行動層 x 酒類飲用者)



ビジネスパートナー(主要流通サステナ担当者、バイヤー)

サステナのライフスタイルへの取り込み方を見ていると、今年の中学2年生と3年生の間に差がある。**今の中学2年生以降世代が成人し消費の中心世代になっていくことを考えると、今から準備をしておかないといけないのでは思う。**



大量消費・生産の時代を経て、食と農が離れてしまった。食の産業化で、規格が生まれ、結果規格外・産地課題が生まれてしまっている。**氷結mottainaiは「新しい生産現場との情報発信」を行っており、生活者がライフスタイルや食生活を見直すきっかけになっているのではないか。**

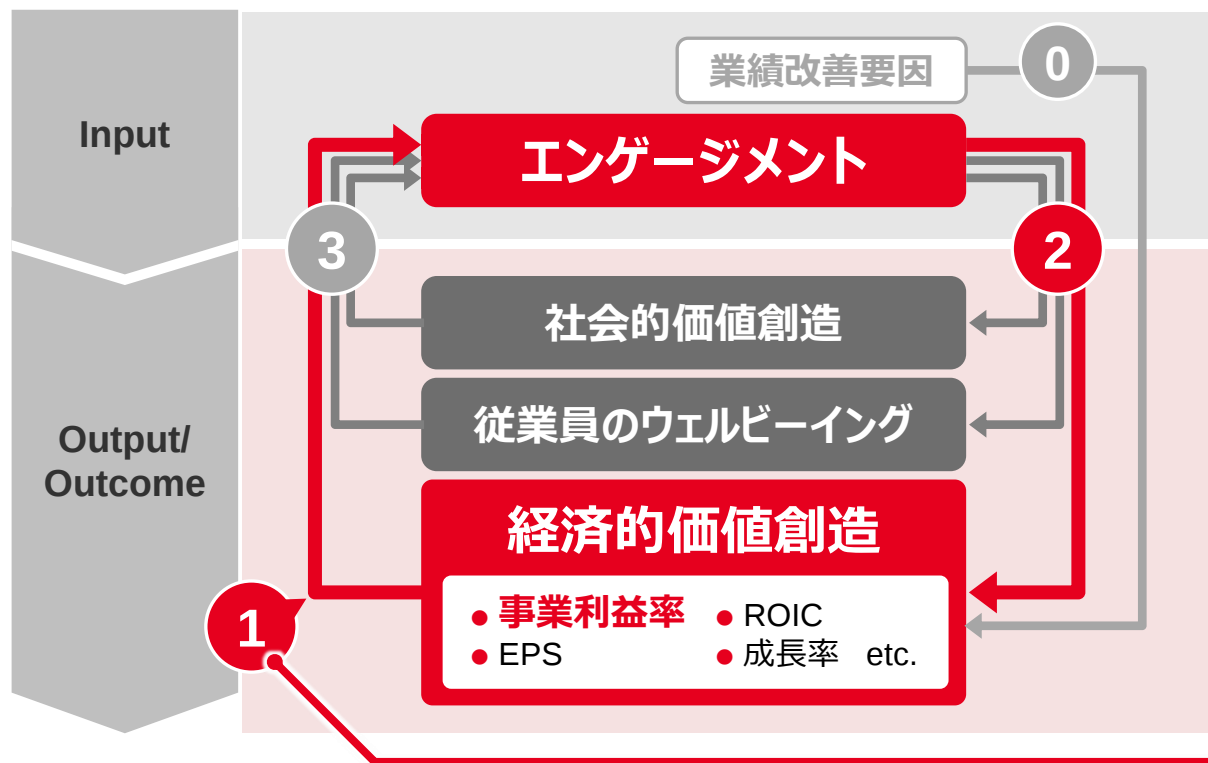


将来的に購入動機になるかもしれない**社会に良い取り組みや啓発活動は、キリンに是非続けてほしい。**

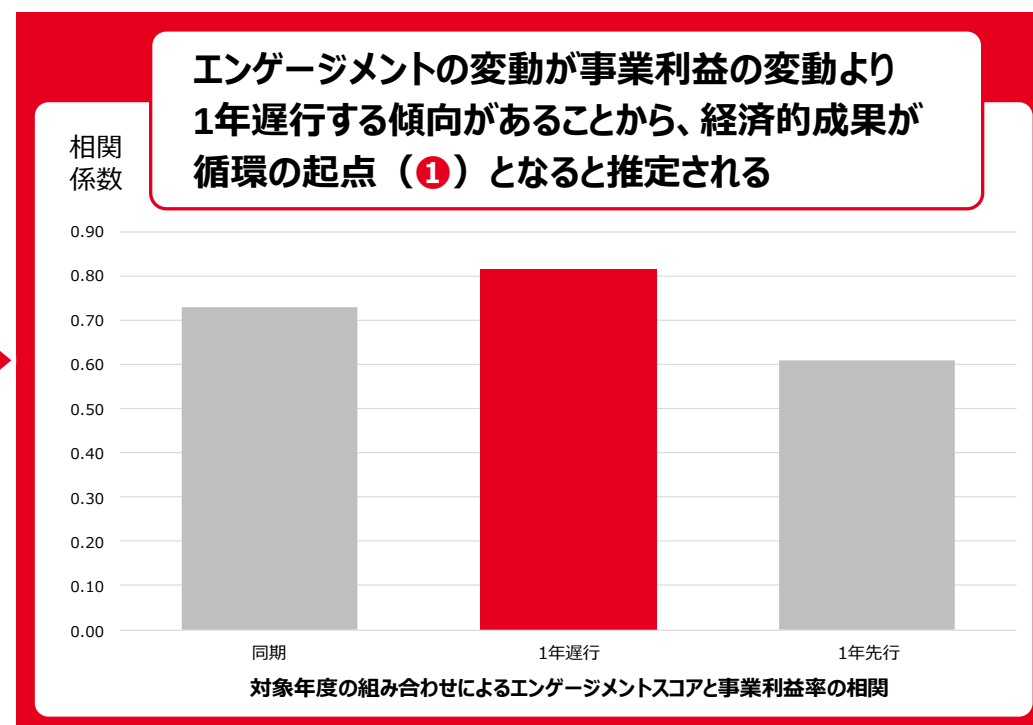


- キリンは従業員のエンゲージメントスコアを非財務指標として2013年に計測開始。前中計から非財務KPIに設定
- エンゲージメントは事業利益率と強い相関（①）。エンゲージメントはウェルビーイングや業務を通じた社会的経済的価値創造を促進し（②）、それがエンゲージメントにまた繋がり（③） Output/Outcomeが拡大生産される

エンゲージメントとOutput/Outcomeの拡大再生産関係



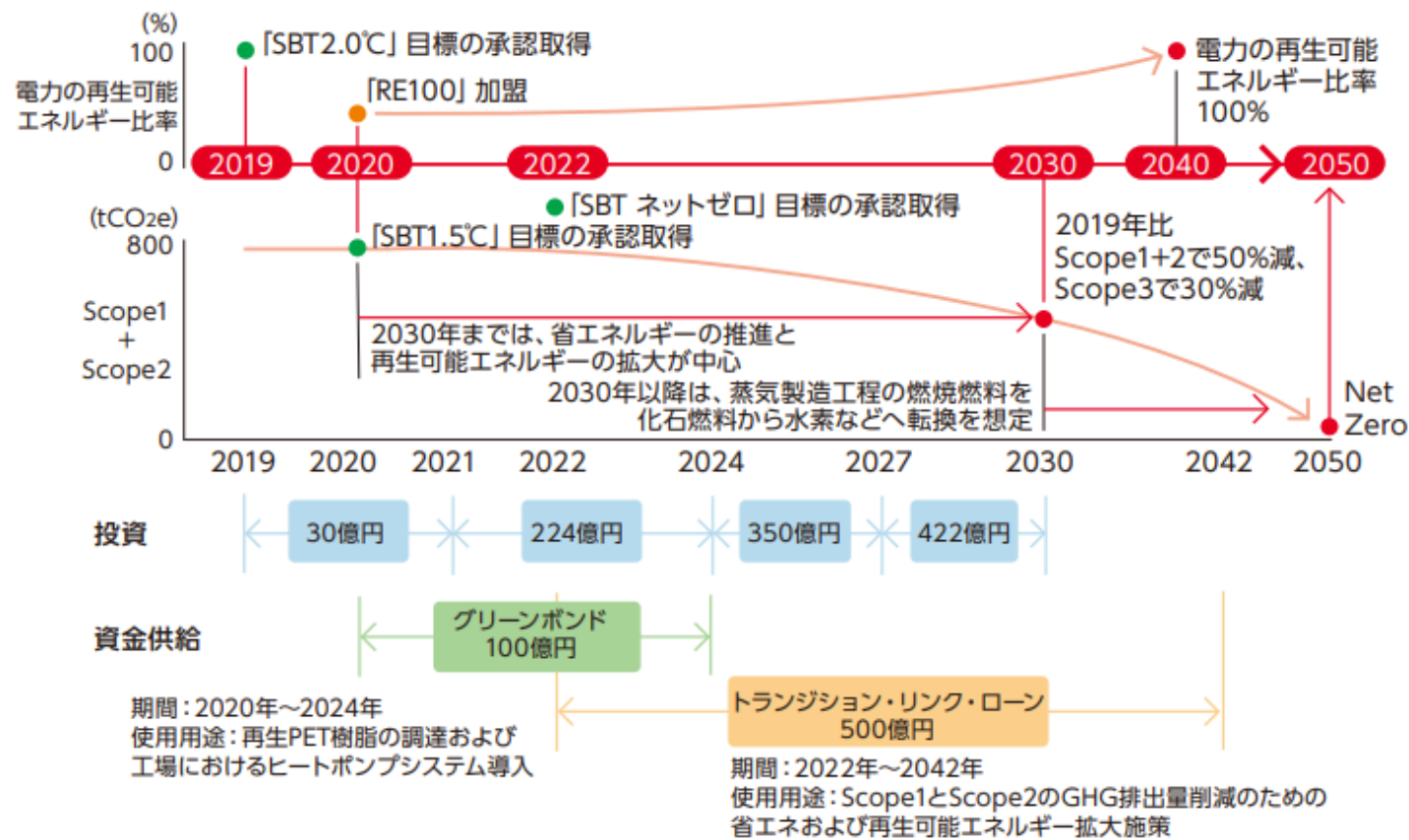
エンゲージメントスコアと事業利益率の相関



データ：2013年～2021年 キリンビールと麒麟ビバレッジ2社のデータを基準化したものを使用

- TCFD開示では、GHG削減量、投資戦略と投資額、投資資金調達を関連付けて表示し、環境戦略と経営戦略の統合性を向上させている
- GPIFの「優れたTCFD開示」調査など、キリンは多くの資産運用会社からご評価をいただきおり、今後もISSBに準拠し積極的な開示に取り組んでいく

ネットゼロに向けたロードマップ



CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

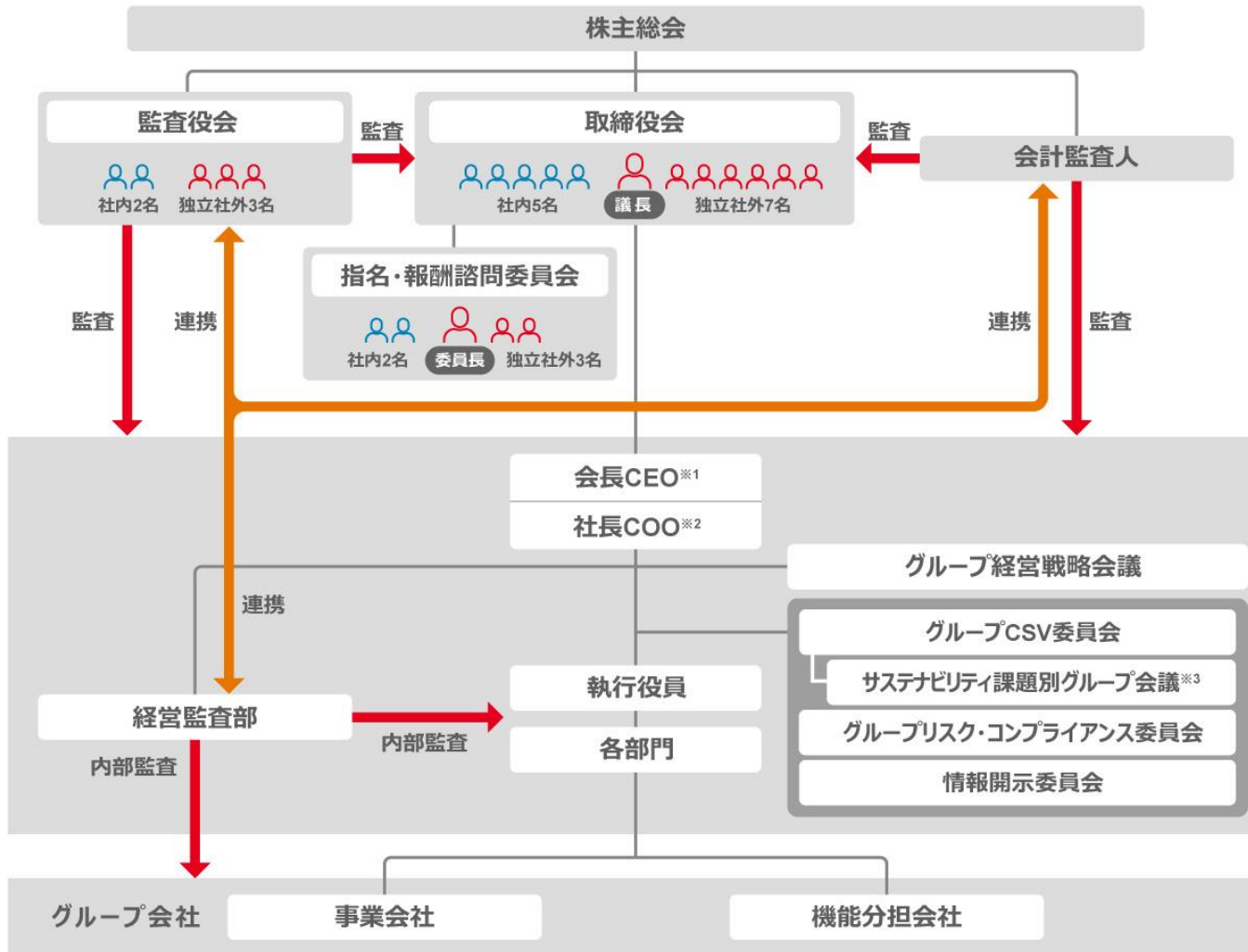
- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- **Corporate Governance /
ガバナンス**

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

キリンホールディングスの取締役会



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

体制

- 取締役会は12名。うち独立社外取締役は7名（うち1名が外国人）。2020年以降、独立社外取締役が過半数・うち外国人を含む体制を開始
- 議長は独立社外取締役が務めている（2016年以降）
- 女性取締役は2016年より就任。現在は社内1名、社外3名で全体の3分の1

ESG課題への関与

- **グループCSV委員会**：社長が委員長、主要事業会社の社長も委員として出席し、グループ全体のCSV（ESG）課題の共有と目標設定について議論、審議内容を取締役に報告。
- 取締役会として、ESGに対する取り組みの重要性を認識しつつ、「非財務目標（CSVコミットメント等）」に関する議論を一層強化させている。

社外役員（監査役も含む）による対話の機会

- ▶ 社外役員の発言の質的向上・執行に対する監督機能向上のために、国内外グループ会社の経営陣・従業員との対話や、製造・営業現場の視察など、定期的に事業所に訪れる機会を提供している。
- ▶ また、特定の経営テーマに関して、執行メンバーと非公式のディスカッションを行う機会も設けている。加えて、取締役会における活発かつ建設的な議論を推進するため、取締役会議長は、独立社外取締役のみの会合を開催することができることとしている。
- ▶ 投資家との対話の機会も設けている（Investor Dayでの登壇、統合レポートでの対談、投資家との個別面談等）。
- ▶ 直近では、FANCLの100%子会社化に向けた議論に、客観的な意見を多数いただいた。

社外取締役の任期や兼職等

- ▶ 取締役の任期は1年と定款で定めている。
- ▶ 上場会社における社外役員の兼職社数については、当社を含めて上限5社を目安としている。

▶ 当社の社外取締役又は社外監査役が独立性を有していると判断される場合には、当該社外取締役又は社外監査役が以下のいずれの基準にも該当してはならないこととしております。

- (1) 当社(当社連結子会社を含む。以下同じ。)を主要な取引先とする者
- (2) 当社を主要な取引先とする会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- (3) 当社の主要な取引先である者
- (4) 当社の主要な取引先である会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- (5) 当社から役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士又はコンサルタント等
- (6) 当社から一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている法律事務所、監査法人、税理士法人又はコンサルティング・ファーム等の法人、組合等の団体に所属する者
- (7) 当社の主要株主である者
- (8) 当社の主要株主である会社等の法人の業務執行取締役その他の業務執行者である者
- (9) 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている者
- (10) 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者である者
- (11) 当社の業務執行取締役、常勤監査役が他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- (12) 上記(1)～(11)に過去3年間に於いて該当していた者
- (13) 上記(1)～(12)に該当する者（重要でない者を除く。）の配偶者又は二親等以内の親族
- (14) 当社の取締役、執行役員若しくは支配人その他の重要な使用人である者（過去3年間に於いて該当していた者を含む。）の配偶者又は二親等以内の親族

1. (1)及び(2)において、「当社を主要な取引先とする者(又は会社)」とは、「直近事業年度におけるその者(又は会社)の年間連結売上高（年間連結売上収益）の2%以上又は1億円のいずれか高い方の支払いを当社から受けた者(又は会社)」をいう。なお、その者（又は会社）が連結決算を実施していない場合は、年間連結売上高（年間連結売上収益）に代え、年間総収入又は年間単体売上高を基準とする。

2. (3)及び(4)において、「当社の主要な取引先である者(又は会社)」とは、「直近事業年度における当社の年間連結売上収益上の2%以上の支払いを当社に行っている者(又は会社)、直近事業年度末における当社の連結資産合計の2%以上の額を当社に融資している者(又は会社)」をいう。

3. (5)、(9)及び(10)において、「一定額」とは、「年間1,000万円」であることをいう。

4. (6)において、「一定額」とは、「直近事業年度における法人、組合等の団体の年間総収入の2%以上又は1億円のいずれか高い方」であることをいう。

5. (7)及び(8)において、「主要株主」とは、「総株主の議決権の10%以上を直接又は間接的に保有している株主」をいう。

取締役会・監査役会に求められるスキル

		企業経営	CSV ESG	財務 会計	人財・組織 開発	法務 リスク管理	生産 品質保証	ブランド戦略 マーケティング	海外事業	R&D ヘルスサイエンス 医薬	ICT DX
代表取締役会長	磯崎 功典	●	●	●		●		●	●	●	
代表取締役社長	南方 健志	●	●	●			●		●	●	
取締役副社長	坪井 純子	●	●		●	●		●		●	
取締役常務執行役員	吉村 透留	●	●	●			●		●	●	●
取締役常務執行役員	秋枝 眞二郎	●	●	●		●		●	●		●
独立社外取締役	柳 弘之	●	●				●	●	●		
独立社外取締役	塩野 紀子	●	●					●	●	●	
独立社外取締役	ロッド・エディントン	●	●	●					●		
独立社外取締役	片野坂 真哉	●	●		●			●	●		
独立社外取締役	安藤 よし子		●		●	●					
独立社外取締役	此本 臣吾	●							●		●
独立社外取締役	三上 直子	●					●			●	
常務執行役員	山形 光晴		●					●	●	●	●
常務執行役員	藤川 宏	●	●		●			●	●		
常務執行役員	岩崎 昭良	●	●				●		●		
常務執行役員	永嶋 一史	●	●				●		●	●	
常務執行役員	濱 利仁	●	●		●	●			●		
常務執行役員	藤原 大介		●					●		●	
常務執行役員	堀口 英樹	●	●	●				●	●		
常務執行役員	井上 一弘	●	●	●				●		●	
常務執行役員	深田 浩司	●	●	●			●		●	●	
常務執行役員	三橋 英記	●	●	●		●			●	●	●
常勤監査役	西谷 尚武		●	●					●	●	
常勤監査役	石倉 徹		●				●			●	●
社外監査役	鹿島 かおる		●	●	●						
社外監査役	藤縄 憲一		●			●			●	●	
社外監査役	土地 陽子		●	●					●		

▶ 経営戦略との整合性、取締役会に求められる経営の監督機能の観点から、取締役会全体として必要なスキルセットを指名・報酬諮問委員会において毎年検証を行っている。（常務執行役員および監査役も対象）

▶ その上で求めるスペックを特定し、選任候補者の具体的人選を進めている。

▶ 事業を取り巻く環境は常に変化しており、常に見直しを行っていく。過去からは、「ICT/DX」を追加したり、ヘルスサイエンスなどの表現を整理する等を実施



審議事項

- キリンホールディングス及び主要グループ会社の取締役、監査役及び執行役員の選退任方針、候補者案の作成、及び再任・退任・解職
- キリンホールディングス及び主要グループ会社の取締役、監査役及び執行役員の報酬制度・報酬水準・報酬額
- 主要グループ会社の社長の選退任方針、候補者案の作成、再任・退任・解職、及び報酬制度・報酬水準
- キリンホールディングス代表取締役会長CEO及び代表取締役社長COOの後継者計画(サクセッションプラン)

ポイント

- **社内取締役の役割**：役員候補者を検討する上で、社内での評価等に関する情報は不可欠であり、社内取締役も委員会メンバーとしている。
- 指名・報酬諮問委員会は独立社外取締役が委員会メンバーの過半数を占め、委員長も独立社外取締役が務めその主導で委員会が運営されている。
- **次世代リーダーの育成**：指名・報酬諮問委員会は、次世代のリーダー育成も含めたサクセッションプランを重要な審議事項の一つとしている。
- 人事部門は、育成方針に基づいた異動・配置や外部機関による対象者アセスメント評価も行っており、両者が連携して計画を進めている。

2024年度取締役会評価

＞ 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 グループガバナンスおよびリスクマネジメントの監督
- ④ 事業買収・撤退などの意思決定の監督
- ⑤ 役員報酬および後継者育成計画などの監督
- 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

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と評価

- ＞ 「重要な意思決定」「執行の監督」において適切な意思決定されており、高いレベルで実効性が担保されている。
- ＞ 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
- ＞ 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

2025年度の強化ポイント

- ＞ 2024年度における評価の視点ごとに提起された意見および改善点、そして将来の経営環境変化に対する見立てに基づき、2025年度の強化ポイントを集約

1. 企業価値最大化に向けた「事業ポートフォリオ戦略」に関する議論
2. 各領域・事業の成長シナリオに関する議論
3. AIの先進活用を通じて価値創造を加速するための「デジタルICT戦略」に関する議論
4. 挑戦する人財・組織風土を生み出す「人財戦略」に関する議論
5. 実効性の高いグループガバナンスのあり方に関する議論

基本方針

- 指名・報酬諮問委員会で審議し、取締役会へ答申
- 外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準、業績連動性などの客観的な比較検証を行い、答申内容に反映させています。

1. 業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
2. 当社グループ役員の役割および職責に相応しい水準とする。
3. 社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保する。

決定手続き

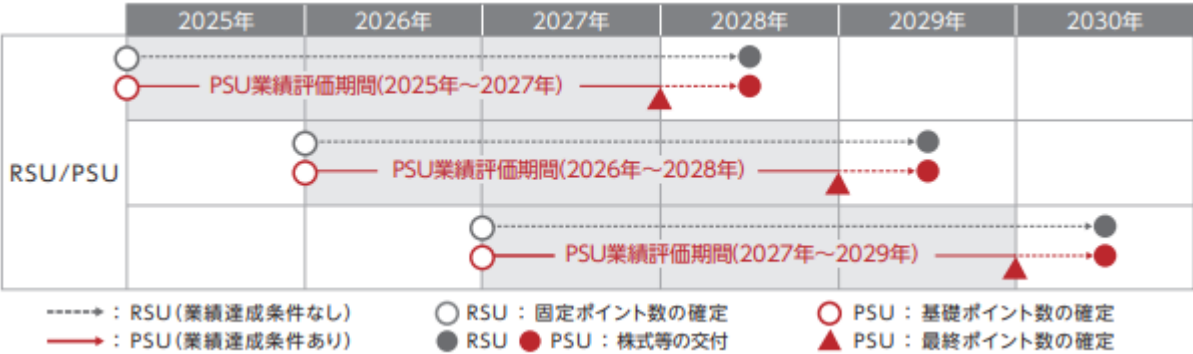
- 基本方針に沿って公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申。
- 報酬の具体的決定については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定。
- 指名・報酬諮問委員会は、主に報酬水準の設定と業績連動報酬の比率、業績連動の仕組みなどについて定期的に審議を行うほか、役員報酬に関する法制などの環境変化に応じて開催され、取締役会へ答申。

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。

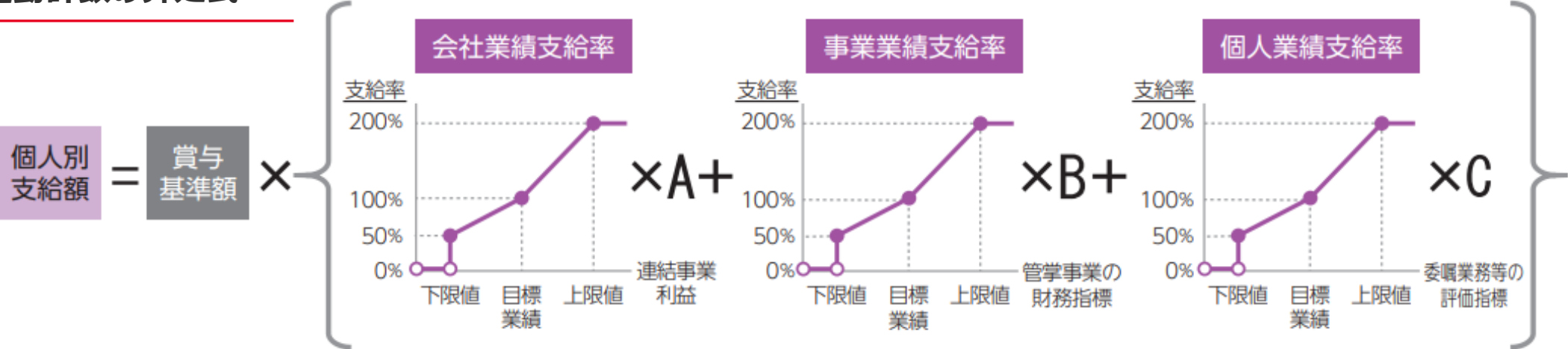
役員区分	基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役・常務執行役員	○	○	○	業務執行を担うことから、短期の業績目標達成及び中長期の企業価値向上を意識付ける報酬構成。
社外取締役	○			客観的立場から当社及び当社グループ全体の経営に対して監督及び助言を行う役割を担うことから、基本報酬（固定報酬）のみの構成。
監査役	○			客観的立場から取締役の職務の執行を監査する役割を担うことから、基本報酬（固定報酬）のみの構成。

- ▶ 代表取締役であるCEOは、基本報酬：業績連動報酬の基準額を概ね30：70（うち、賞与30、株式報酬40）の比率とし、他の取締役（社外取締役を除く）および執行役員はこれに準じて役位および職責を考慮した比率となるように設計
- ▶ 中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセンティブを強化し、より株主目線に立った制度とするため、2025年3月より、単年PSUを廃止し、3年ローリング方式のPSUとRSUとする。
- ▶ 株式報酬の基準額におけるRSUとPSUの構成比はすべての支給対象者に共通（概ね30：70）

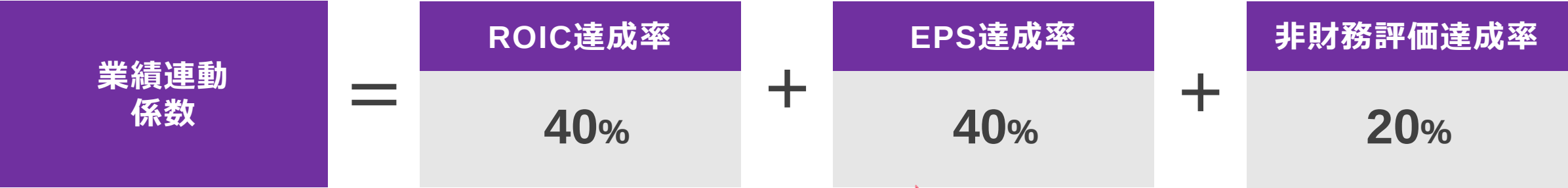


➤ 役員報酬は、グループ業績と中長期的な企業価値との連動を重視し、株主と同じ方向を向く制度としている

賞与の業績連動計数の算定式



株式報酬の業績連動計数の算定式



平準化EPSから変更

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

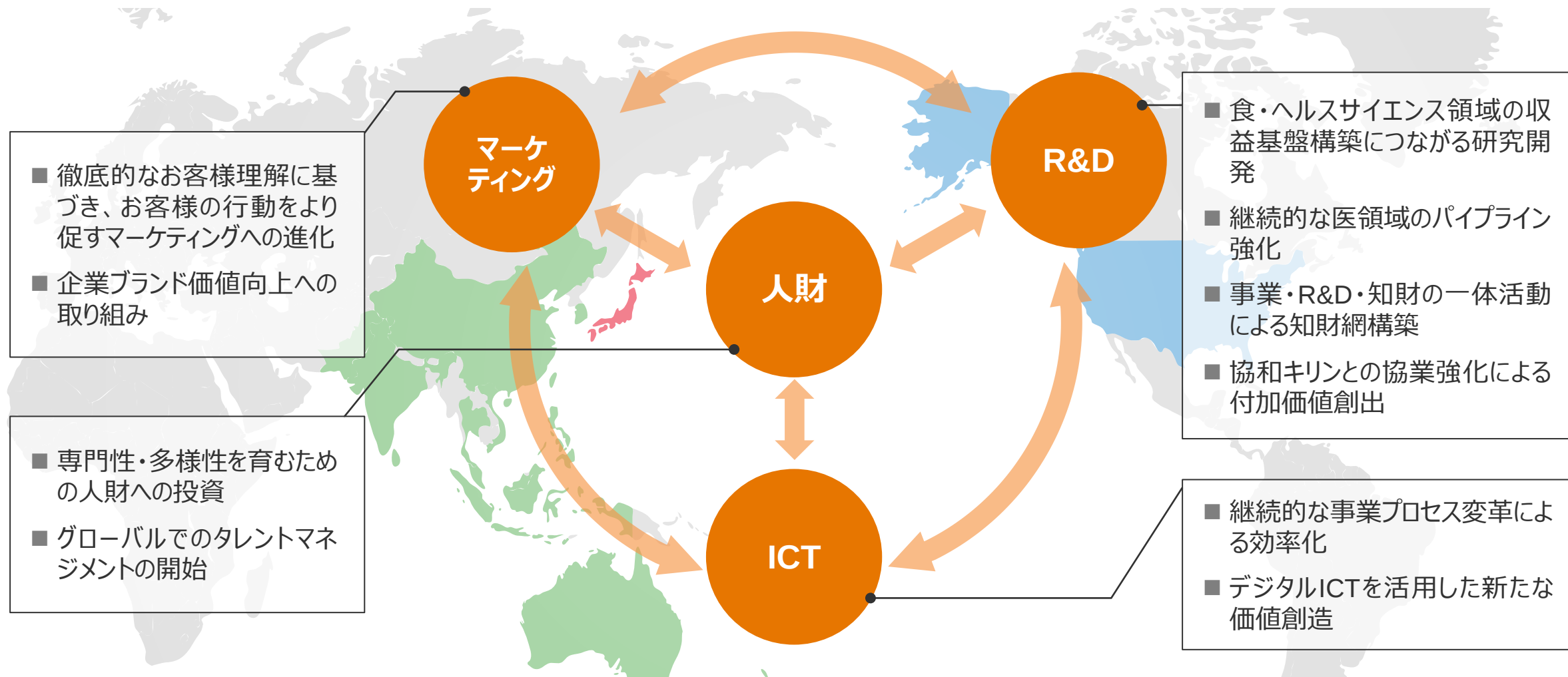
- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

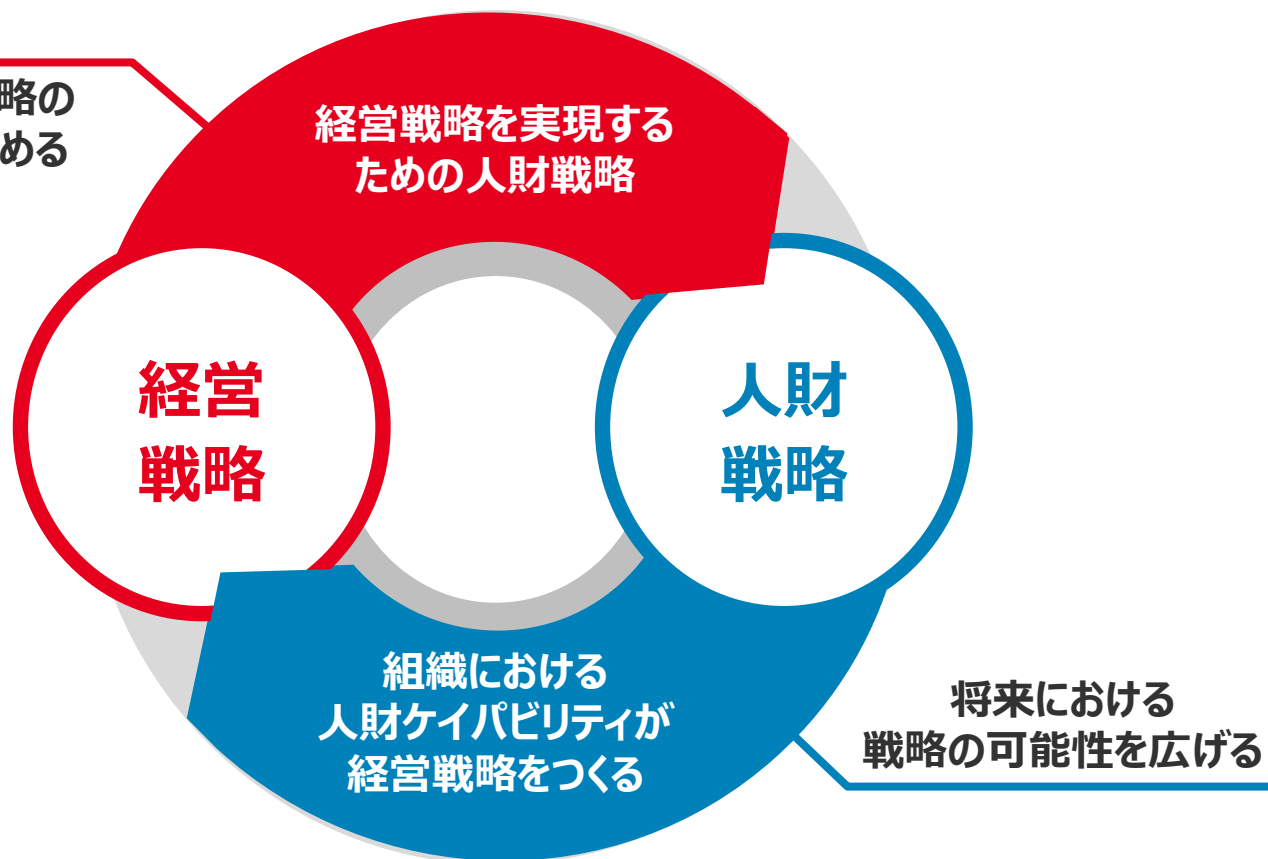
- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

グループ横断での取り組み(組織能力)



世界に広がる各事業領域の知見をフル活用して、グループ全体の組織能力向上を目指す

▶ 目の前の経営戦略を実現するための人財戦略と、将来の可能性を広げるための戦略とを循環させている。



キリングroupの人財の強み

- 経営基幹人財候補が、**酒類・飲料・医薬・ヘルスサイエンス**各事業で**多岐にわたる経験**を積み、グループの成長を担う人財として成長していく
- 育成された人財が、**グループの経営戦略や事業戦略を変革**し、強い事業を生み出す

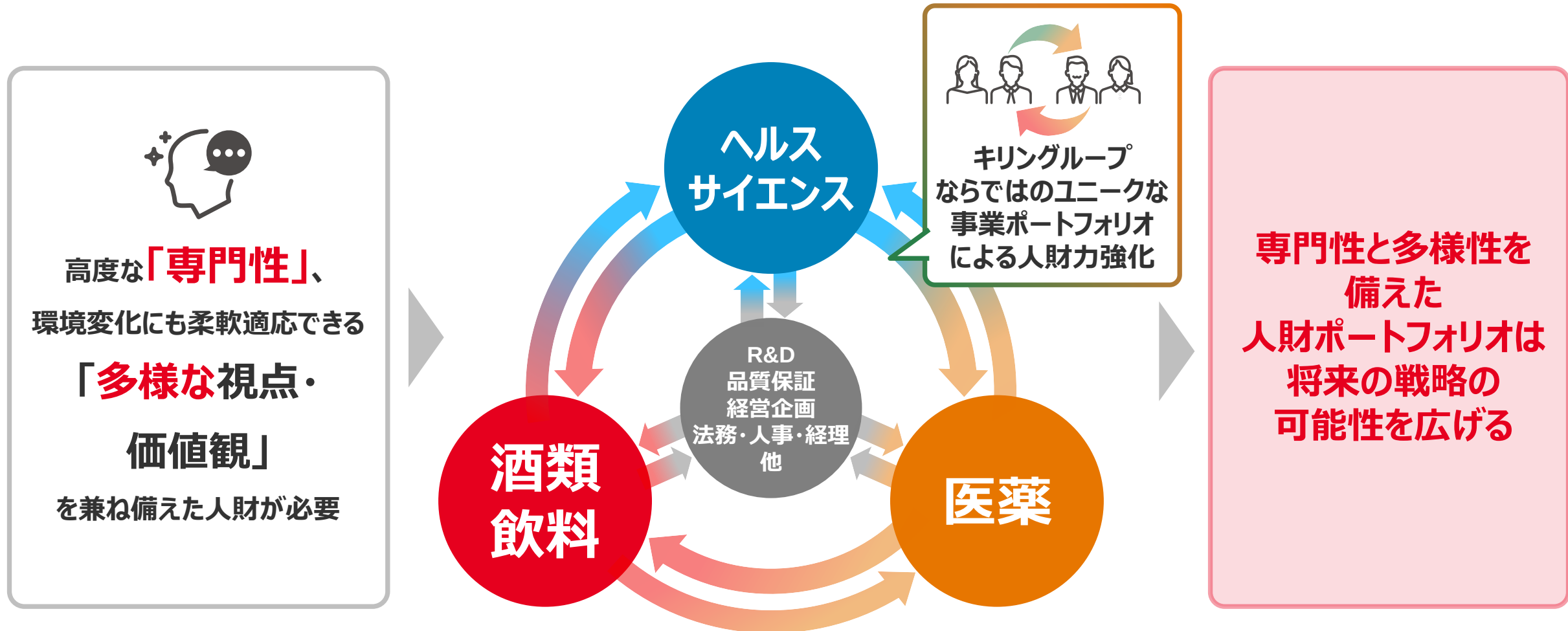
▶ 人財戦略では、足元の戦略実行性を高めていくことと、将来にわたる企業価値を高める長期戦略が必要。



**内外環境変化に合わせて、経営戦略に連動する人財戦略を
短期と中長期の両方でアップデートしていく**

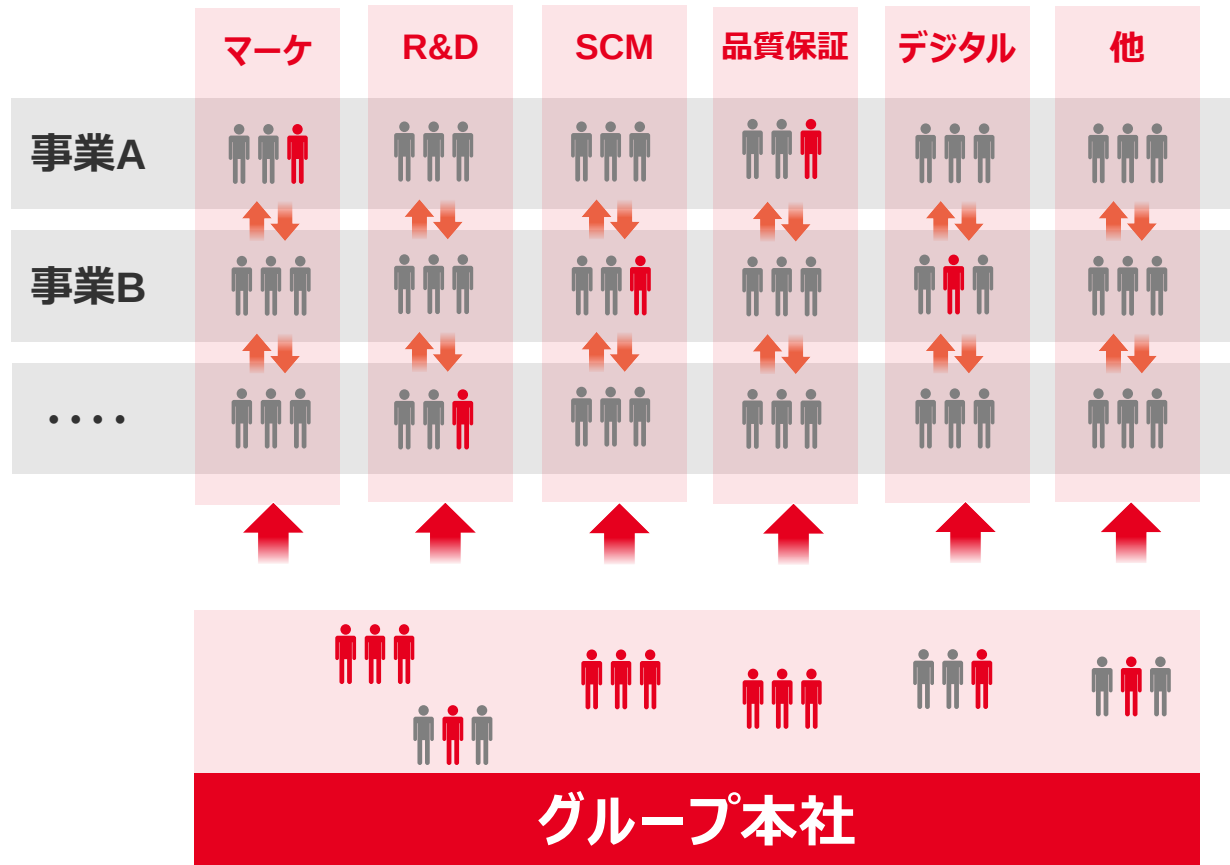
人財戦略：「専門性」と「多様性」を兼ね備えることがキー

➤ 将来の予測が困難な時代だからこそ、掲げているのが「専門性」と「多様性」である。



*多様性：属性としての多様性、個人の内面性(視点/価値観等)としての多様性の両方を指す

人財戦略：機能軸のタレントマネジメント



経営戦略

人財戦略へのサイクル

- 拡充された人財が事業戦略を実現する

人財戦略

経営戦略へのサイクル

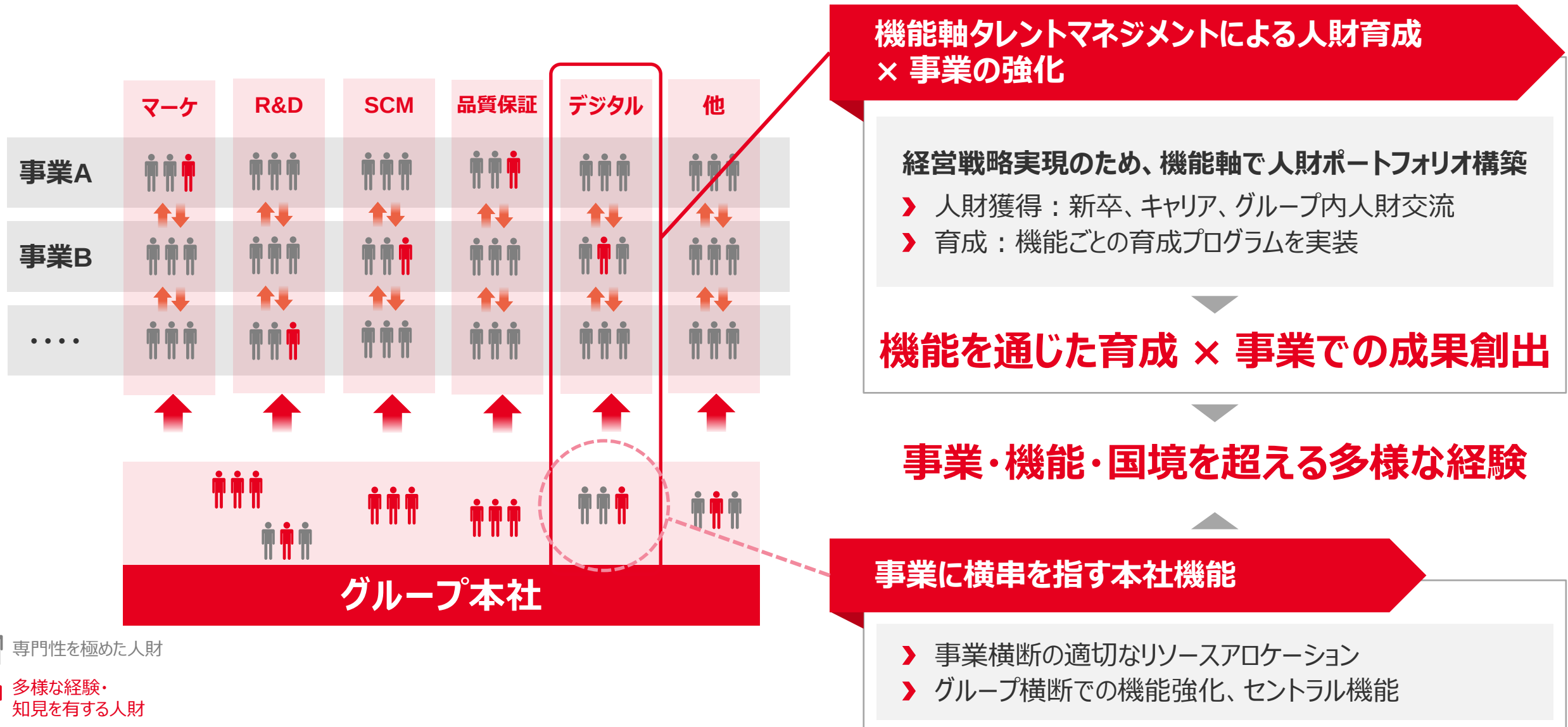
- 機能軸タレントマネジメントにより、人財ポートフォリオにおける専門性と多様性が加速し、将来の経営戦略の可能性が広がる



専門性を極めた人財

多様な経験・
知見を有する人財

人財戦略：機能軸のタレントマネジメント（人財育成×事業の強化）



専門性を極めた人財

多様な経験・
知見を有する人財

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- **DX Strategy / DX戦略**
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

イノベーションを加速させる組織能力としてのICT活用(DX)を推進

- ▶ 全ての事業・機能部門が、自律的にデジタル技術を活用して、プロセス変革やビジネスの創造を行っている状態を早期に実現することを目指す

キリングroupのDX戦略

2027年の目指す姿

食から医にわたる領域で価値を創造し、
世界のCSV先進企業となる



グループ全体でのDX推進に向けた組織能力強化の取組

- ▶ 事業活動の現場、お客様に近いところでDXの取り組みが企画・実行されている姿を目指して、グループ全体に横串を刺す実行体制の構築、DXを推進する人財の育成や確保を行っている

組織体制

事業会社や機能部門、領域を横断した取り組みがグループ全体として加速するように、専門組織が中心となって、グループに横串を刺す実行体制を構築している



デジタルICT部門内の
役割の再定義

グループ横断の
DX実行体制
(DX委員会)

DX人財育成

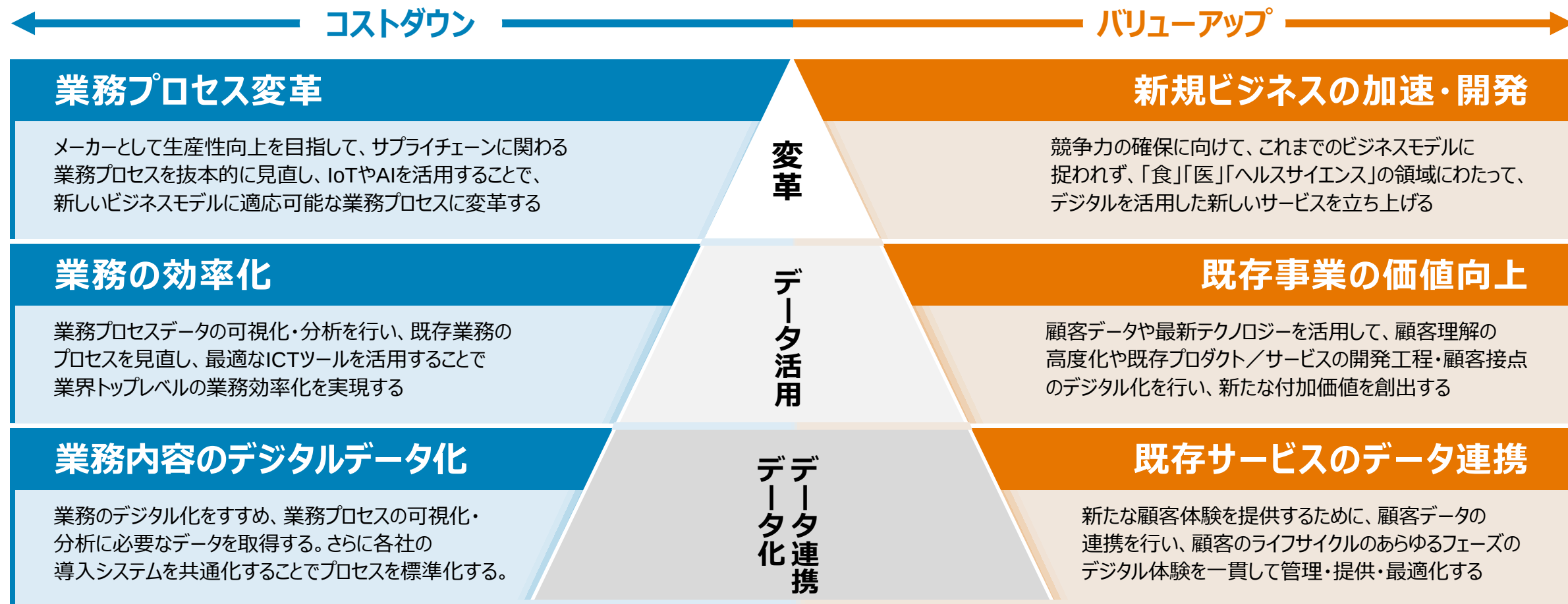
グループにおけるDXの取り組みを、各社・各部門の現場で自律的に推進できるよう、独自の育成プログラムによる全従業員のDXリテラシー向上、DX専門人財の育成・確保を進める



DX専門人財の確保
育成・スキルの充足

全従業員の
DXリテラシー向上
(DX道場)

- 基礎となる「デジタルデータ化」と、「デジタル化したデータの連携」の拡充をしながら、「業務プロセス改革によるコストダウン」と、「新規ビジネス開発によるバリューアップ」を進めていく



- ▶ グループの全事業領域・バリューチェーン上の全機能を対象として、デジタルを活用した変革を進めることで、メーカーとしての生産性向上を実現するとともに、新規ビジネスの加速・開発に繋げている



R&D・商品開発

商品開発にAIを活用することで、リスクの少ない処方・製造原料配合を実現



調達・生産

工場内の生産データを活用し、製造体制の効率化と業務の高度化を推進



物流

SCM全体のシミュレーションによってコストや生産・物流能力を最適化



営業・マーケティング

社会・流通・お客様の変化に合わせて、ITツールを活用し、営業プロセスの生産性を向上



プロダクト・サービス

従来のビジネスモデルに捉われずデジタルを活用することで、新規ビジネスの加速・開発



人事

タレントマネジメントツールを導入・活用して、社員の情報を見える化し、専門性・多様性の人財マネジメントを実現



総務

キリングroup本社をリニューアルし、デジタルオフィス化を実現。ペーパーレスの推進とともに、社員間のコラボレーションを加速



経理

新たな経営ダッシュボードを整備し、グループ経営層におけるグループ関連情報のアクセス性を向上



法務

電子契約、デジタル署名の導入によって、ペーパーレス・コスト削減を推進

CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングroup概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングroupの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングgroup・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- **R&D Strategy / R&D戦略**
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

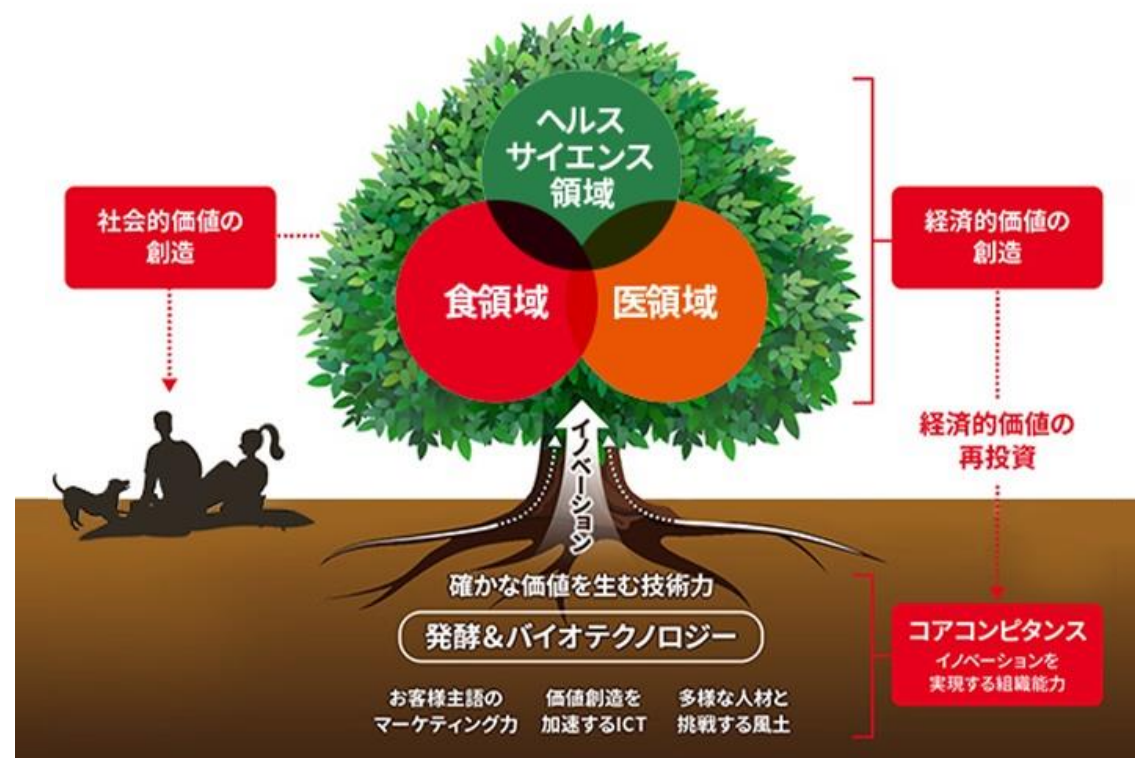
「確かな価値を生む技術力」と、キリングroupの事業領域拡大

- キリンの技術力の原点は、ビールづくり
「発酵・バイオテクノロジー」を生かして事業領域を拡大

ビール醸造を極める中で、原料や発酵・培養の研究が進む

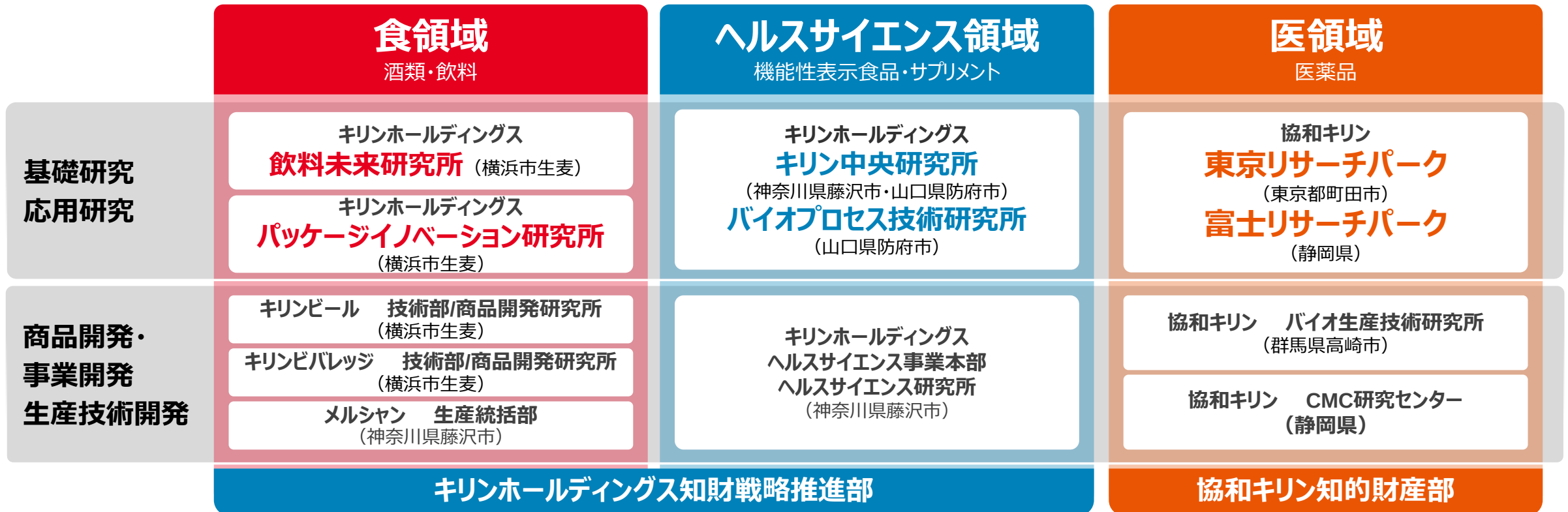


「発酵&バイオテクノロジー」は、キリングroupの中核となる強み



キリンホールディングスの研究開発体制

- ▶ 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る
- ▶ 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中央研究所との協働取り組みを推進している



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業は、「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。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年ぶりの受賞となった。同時に「発明実施功績賞」も受賞。



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る。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る。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」を受賞しました。



CONTENTS

1

Overview of Kirin Group / キリングループ概要

- Business Overview / 事業概要
- Business Portfolio / 事業ポートフォリオ
- KIRIN Group History / キリングループの歴史

2

Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Plan For FY2027 / 2027年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

3

Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4

Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5

Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6

Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7

CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8

Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- **Marketing Strategy /
マーケティング戦略**

- 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、
更なる向上に向けて機会がある



CSV経営の根幹となる「**お客様理解力**」のグループ全体での更に
高いレベルへの引き上げ



新事業領域における持つべき**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**（⇔ 事業会社最適）



事業会社個別の課題解決の支援と**事業会社を超えた連携の創出**



事業
会社A



事業
会社B



事業
会社C



事業
会社D



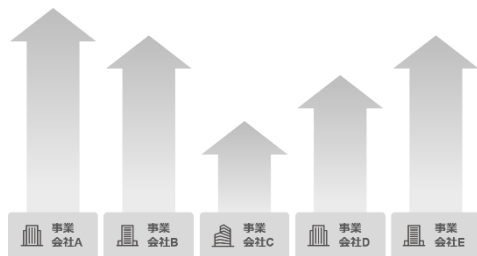
事業
会社E

セントラルチームによるマーケティング横串機能について

- ▶ 事業会社の活動にプラスし、セントラルチームによる事業会社の成長支援を強化
⇒ マーケティング変革のスピードと実行力を上げ、企業価値の向上を実現する

これまで

- ✓事業会社単位の活動が中心
- ✓事業会社間で能力にバラツキ
- ✓ナレッジ横展開や横連携が部分的



お客様主語のマーケティングの
更なる進化による

企業価値向上

CMO

マーケティング
セントラルチーム



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更なる強化と活用

事業
会社A

事業
会社B

事業
会社C

事業
会社D

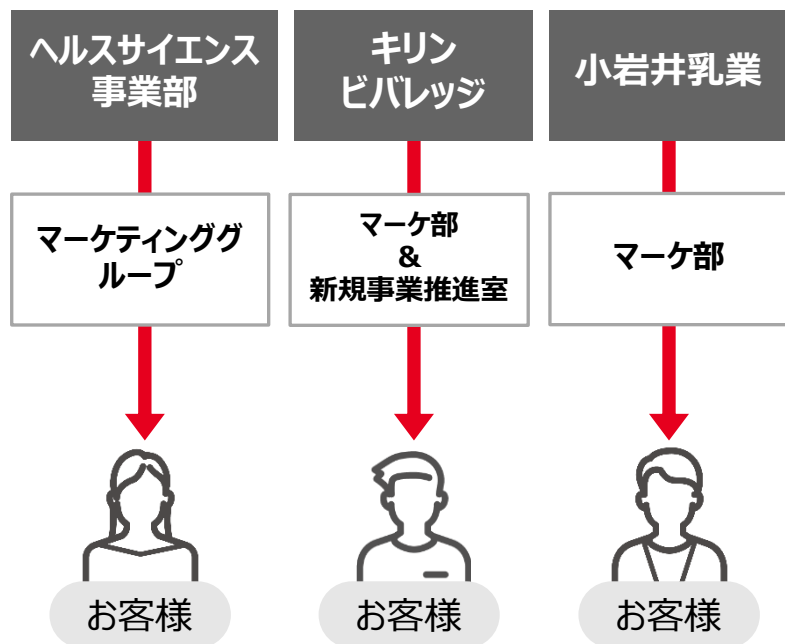
事業
会社E

グループのマーケティングの
変革のスピードと実行力を
飛躍的に上げる

- セントラルチームが直接支援により、横串機能を発揮し、マーケティング戦略の一貫性を担う
⇒ **グループでの取組みが一つとなり、お客様基点の価値創造に向け、シナジーを生むことができる**

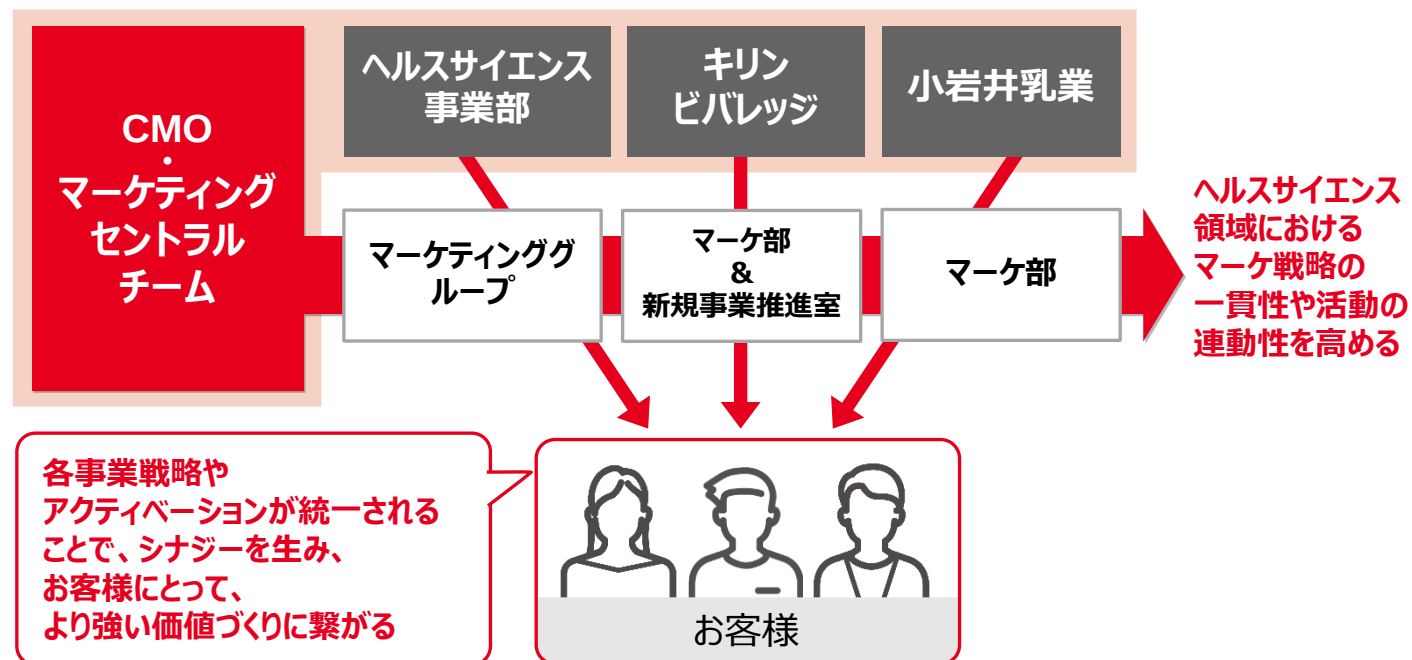
FROM

各事業での個別最適



TO

グループが一つになりお客様基点で価値をつくる





よろこびがつなぐ世界へ Joy brings us together