

キリングループについて

キリングループのビジネス

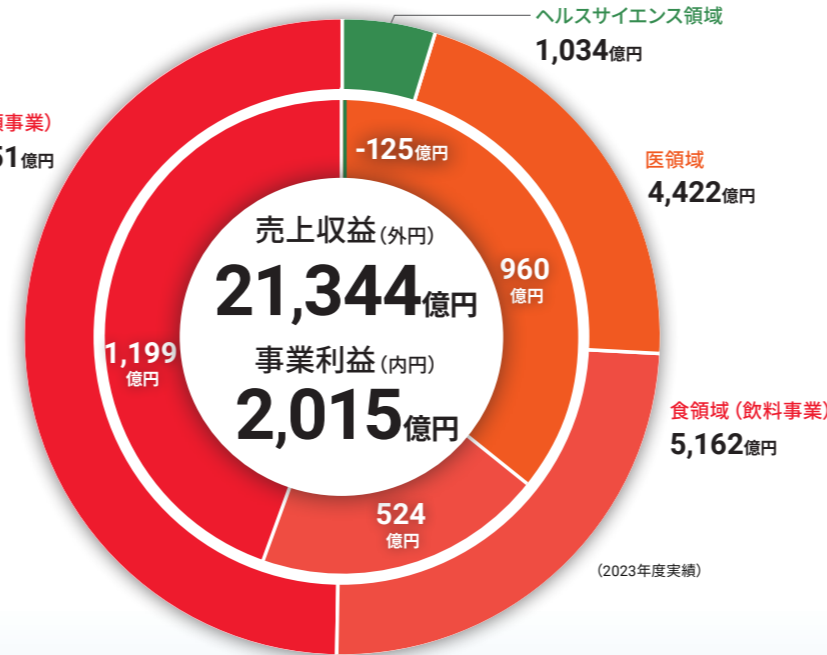
キリングループは、祖業のビール事業を通じ、1世紀以上にわたって磨き続けてきた「発酵・バイオテクノロジー」を起点に、食・医・ヘルスサイエンスの3領域で事業を展開する、世界的にもユニークな事業ポートフォリオをもつ企業です。

キリンホールディングス株式会社
Kirin Holdings Company, Limited

本社所在地 〒164-0001 東京都中野区中野四丁目10番2号 中野セントラルパークサウス
代表取締役会長 CEO 最高経営責任者 磯崎 功典
代表取締役社長 COO 最高執行責任者 南方 健志
設立 1907年2月23日

従業員数 977人(単独)、30,183人(連結)
証券コード 2503(上場市場=東証プライム)
連結子会社 171社
持分法適用会社 30社

(2023年12月31日時点)



開示セグメントの変更について
2023年度決算発表より、開示セグメントをグループの戦略に合わせて「酒類」「飲料」「医薬」「ヘルスサイエンス」の4つに整理しました。「ヘルスサイエンス」には、健康関連が多い事業会社のみを含めることとし、酒類事業・飲料事業の健康関連商品の売上・利益は含めません。

P91 詳しくはP91参照

食領域 (酒類事業)

売上収益 **10,451 億円** 事業利益 **1,199 億円**

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。

主要な子会社
キリンビール (他8社)
ライオン (他47社)
フォアローゼズ

食領域 (飲料事業)

売上収益 **5,162 億円** 事業利益 **524 億円**

主要な子会社
キリンビバレッジ (他10社)
コーク・ノースイースト

医領域

売上収益 **4,422 億円** 事業利益 **960 億円**

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。

アンメット・メディカルニーズを
満たす医薬品の提供

主要な子会社
協和キリン
(他46社)

ヘルスサイエンス領域

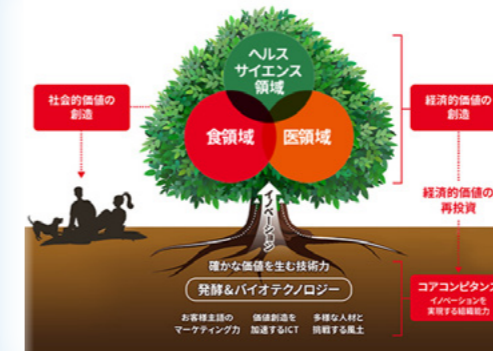
売上収益 **1,034 億円** 事業利益 **-125 億円**

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、プラズマ乳酸菌をはじめ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。

主要な子会社
ブラックモアズ
協和発酵バイオ (他10社)

3つの領域全ての根底にある「発酵・バイオテクノロジー」

ビール醸造から生まれた発酵・培養を制御する技術は、バイオテクノロジーとの融合によって、乳酸菌をはじめとするさまざまな微生物の培養に応用され、ヘルスサイエンス領域におけるさまざまな有用物質(機能性物質)の発見・抽出につながっています。さらに、医薬事業における動物細胞やヒト細胞の培養にも活用され、グループの技術力の基盤となっています。



キリングroupについて

財務・非財務ハイライト

財務指標

ROIC

8.0%

2024年計画 → 8.0%

平準化EPS

177円

2024年計画 → 177円

非財務指標

P91

※GHG排出量の算定方法、および※1~5の注釈は、P91キリングgroupのGHG排出量 (Scope1+2) の算定方法をご参照ください

環境 気候変動

GHG削減率
(Scope1+2の合計) (2019年比)

31%

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※1

28%

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※2
(用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量)

3.3kl/kl ライオン (Lion)

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

プラズマ乳酸菌の継続摂取人数

31%

2024年目標 → 45%
2027年目標 → 50%

78万人

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※3

日本国内 キャリア採用比率※4

13.6%

2024年目標 → 15%

45.4%

2024年目標 → 30%

従業員 労働安全衛生

休業災害度数率※5

1.36

2024年目標 → 0.95 (国内:0.40)

(2023年実績)

企業方針

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。

“One KIRIN” Values

キリングgroupの一員として
大切に考える考え方、気持ち

熱意・誠意・多様性
〈Passion. Integrity.
Diversity.〉

▶熱意 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 ステークホルダーの皆さまのおか
げでキリングgroup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 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

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

よこびがつなぐ世界へ



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) P21

社会とともに、持続的に存続・発展していく上での重要テーマ
※中期経営計画策定(3年)ごとに再評価し、改訂

長期経営構想 キリングgroup・
ビジョン2027 (KV2027) P22

2027年までに「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」を実現するための戦略

CSVパーパス P21

KV2027の長期非財務目標として、
社会と価値を共創し持続的に成長するための指針

CSVコミットメント P92

CSVパーパスの実現に向けたアクションプラン

キリングgroup2022年-2024年
中期経営計画 (2022年中計) P22

KV2027達成のための具体的な3カ年計画

事業発展の歴史

1907-1980

1981-2005

2006-2015

2016-2018

2019-

麒麟麦酒創業から
食領域において
事業を拡大

多角化を推進
医とヘルスサイエンスへ
事業領域を拡大

グローバルで
飛躍を目指し
積極的なM&Aを実施

構造改革による
グループの再生

新たな成長を目指し
世界のCSV先進企業へ

社会の動き
会社全体の動き

1923 関東大震災で横浜山手工場が被災。横浜生麦へ移転(現・キリンビール横浜工場)

1975 長期経営構想「昭和50年度構造計画」策定

1981 「長期経営ビジョン」策定

2006 長期経営構想キリン・グループ・ビジョン2015 (KV2015) を策定

2011 東日本大震災の被災地支援を契機に、CSVを経営に取り入れ始める

2012 長期経営構想キリン・グループ・ビジョン2021 (KV2021) を策定

2013 日本で最初のCSVを専門とする部署を立ち上げ

2016 新長期経営構想キリン・グループ・ビジョン2021 (新KV2021) に改定

長期経営構想新キリン・グループ・ビジョン2021 (新KV2021)

2016年
中計

2019 長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) 策定

2019 キリングループCSVパーパス策定

長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) (P20)

2019年
中計

2022年
中計 (P20)

2025年
中計

食領域

1885 ジャパン・ブルワリー・カンパニー設立

1888 「キリンビール」発売

1907 麒麟麦酒株式会社創立(現・キリンホールディングス株式会社)

1928 「キリンレモン」発売

1943 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

1963 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

1972 キリン・シーグラム株式会社(現・キリンディステラリー株式会社)設立

1976 小岩井乳業株式会社設立

1977 米国・KW Inc.(現・Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.)設立

1983 株式会社キリンシティ(現・キリンシティ株式会社)設立

1998 オーストラリア・Lion Nathan Limited(現・Lion Pty Ltd)に資本参加

2002 米国・Four Roses Distillery, LLCの事業権を取得

2002 フィリピン・San Miguel Corporationに資本参加



2006 メルシャン株式会社を連結子会社化



2017 ブラジルキリン売却



2020 New Belgium Brewing Company, Inc. を完全子会社化

2021 Fermentum Pty Ltdを完全子会社化

2022 Bell's Brewery Inc. を完全子会社化

※2023年12月に New Belgium Brewing Company, Inc. が吸収合併。

医領域

1982 キリンビール研究開発部を新設し医領域の研究開発を開始

1984 キリン・アムジェン社設立

1990 腎性貧血治療剤「エスポー」(EPO製剤)を発売



2007 キリンファーマ株式会社設立

2008 協和発酵キリン株式会社(現・協和キリン株式会社)発足



2018 グローバル戦略品である「クリースピータ」「ポテリジオ」の欧米での販売を開始



2023 「クリースピータ」の北米自社販売を開始

2024 オーチャード(Orchard)を完全子会社化



ヘルスサイエンス領域

1983 キリンビール事業開発部健康食品チーム発足

1983 ビール酵母栄養食品「リフレ」発売

1988 「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

2002 KW乳酸菌を発見



2008 協和発酵バイオ株式会社設立

2010 乳酸菌L.ラクトイス プラズマ(プラズマ乳酸菌)を発見

2015 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



2017 「iMUSE」発売



2019 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

2019 株式会社ファンケルに資本参加

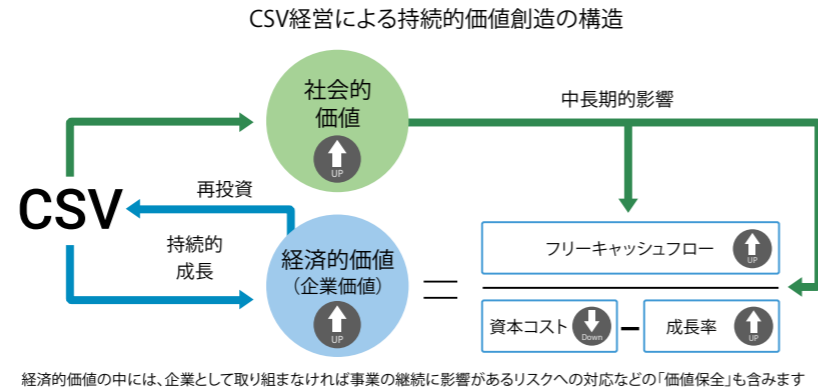
2020 「iMUSE」が免疫で日本初[®]の機能性表示食品として届出受理 ※免疫機能の機能性表示食品として届出公表された日本初のブランド。

2023 ブラックモアズを連結子会社化



CSV経営と価値創造モデル

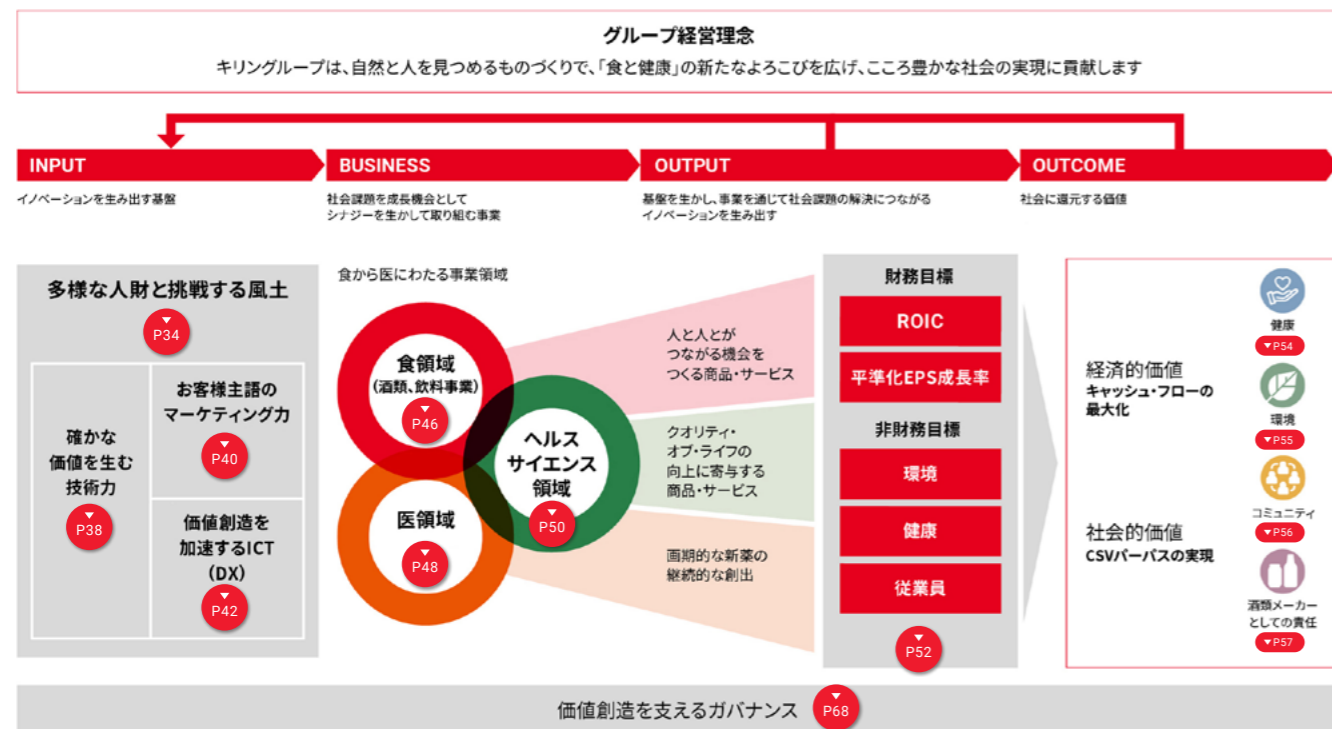
「CSV」とは、Creating Shared Value (共通価値の創造)の略で、2011年にハーバード大学のマイケル E. ポーター教授とマーク R. クラマー氏が提唱した概念です。社会的ニーズや社会問題の解決に取り組むことで社会的価値の創出と経済的価値の創出を実現し、成長の次なる推進力にしていくという考えです。



価値創造モデル

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

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



CSV経営の源流

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

持続的成長のための経営諸課題 (グループ・マテリアリティ・マトリックス)

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

	酒類メーカーとしての責任	健康	コミュニティ	環境	他の重要課題とガバナンス
高	ウェルビーイングを言いつながり信頼の創出	Unmet Medical Needsを満たす医薬品の提供	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	アルコール関連問題への対応
		持続可能な水資源の利用	容器包装資源の持続可能な循環	気候変動の克服	食の安全・安心の確保
					医薬品メーカーとしての安全供給と安全性・信頼性の確保
					人権の尊重
中	脳機能のパフォーマンス向上と食中毒の支援	生活習慣病の予防支援	コンプライアンスの推進		免疫機能の維持支援
					労働安全衛生の確保
					イノベーションを実現する人材育成
					ダイバーシティ & インクルージョンの推進
小	栄養へのアクセス向上	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策
					健康経営の実現
					活力のある職場/風土の実現
					グループガバナンスの強化

グループの事業へのインパクト (小, 中, 高)

CSVパーパス

「CSVパーパス」はGMM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す。

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。

P92 CSVコミットメントの項目や実績についてはP92参照



長期経営構想・中期経営計画

長期経営構想キリングroup・ビジョン2027 (KV2027)

当社は2019年に、2019年12月期から2027年12月期の9年間(9事業年度)を対象とする長期経営構想キリングgroup・ビジョン2027(KV2027)を定めました。

その際、2027年に当社が目指す姿として「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」強い意志を示すため、group経営理念に「こころ豊かな社会の実現に貢献します」という表現を新たに明記しました。

また、それを実現する価値観である“One KIRIN”Valuesには、キリングgroupのDNAであるお客様本位が表された「熱

意」と、品質本位が表された「誠意」に加え、当社groupの新たな価値創造やイノベーション実現に重要な要素である「多様性」を追記しています。

当社groupがもつイノベーションを実現する組織能力をベースに、社会課題やお客様の期待へ応える取り組みを通じた価値創造を実現することで、経営成果である、経済的価値の創造と社会的価値の創造を両立させ、2027年に目指す姿を実現することに挑んでいきます。

長期経営構想キリングgroup・ビジョン2027 (KV2027)

グループ経営理念 キリングgroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよこびを上げ、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

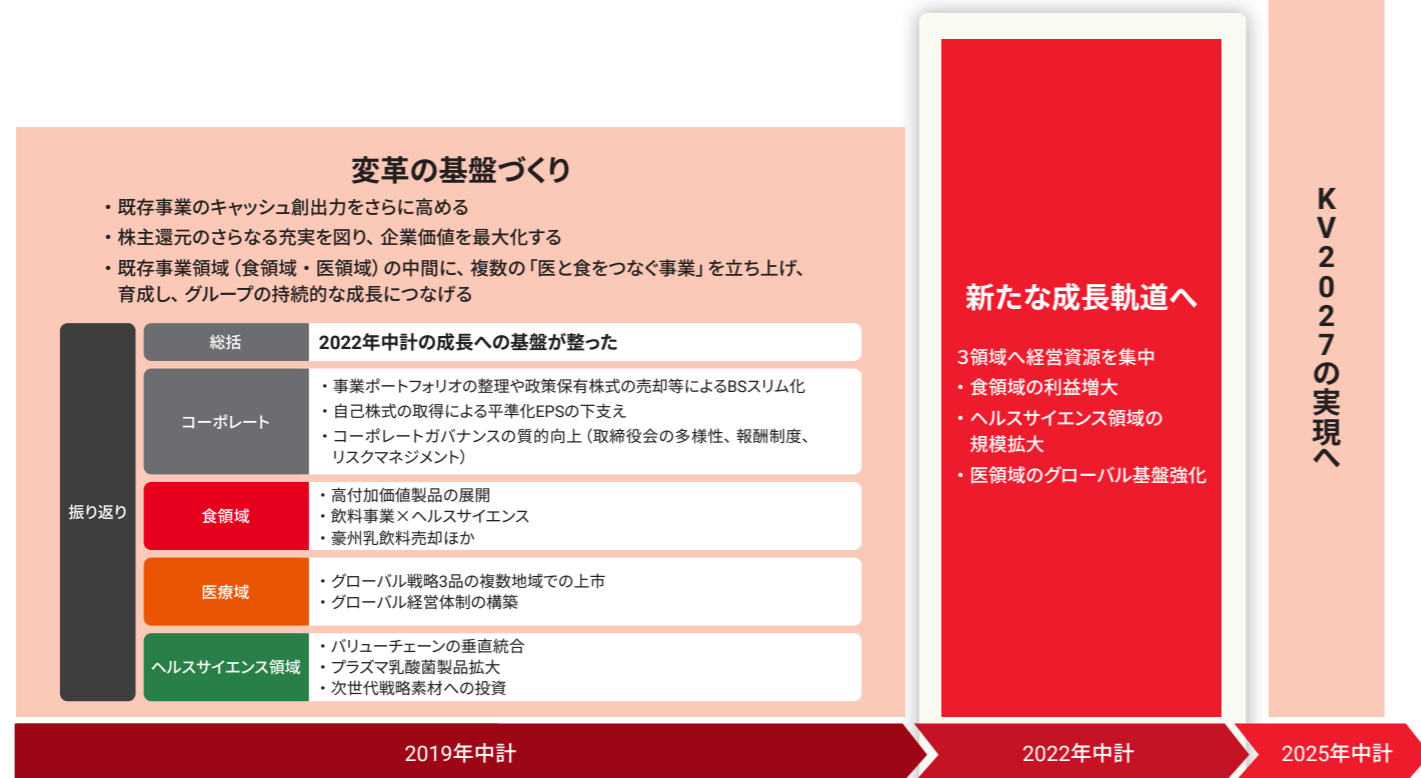
価値創造を加速するICT

価値観 “One KIRIN”Values 熱意、誠意、多様性 “Passion. Integrity. Diversity.”

キリングgroup 2022-2024年中期経営計画 (2022年中計)

KV2027の9カ年を3年ずつに区切り、より具体性の高い戦略を策定したものが「中期経営計画」です。2022年から2024年の間は2022-2024年中期経営計画(2022年中計)に当たり、新たな成長軌道へシフトし、KV2027の実現に向けた道筋を固めていく期間となります。

2019年中計の振り返りと2022年中計の要旨



2022年中計の目標

財務目標※1

平準化EPS※2 (1株当たり利益)	年平均成長率	11%以上
ROIC※3	2024年度	10%以上

※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)

非財務目標

	テーマ	非財務指標	2024/12期計画
環境	気候変動	GHG削減率	23%
	容器包装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	38%
	水資源	水ストレスが高い製造拠点における水使用原単位	3.0kl/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	①45% ②190万人
		重点3領域新価値創造および医領域シナジー	非開示
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	①15% ②30%
	労働安全性	休業災害数率	0.95 (日本:0.40)

長期経営構想・中期経営計画

2022年中計における事業領域別戦略

戦略の前提となる経営環境



継続する原材料などのコスト高騰や為替の変動



国内外における酒税改正や薬価改定など



各国の地政学リスクやインフレなどによる経済状況・需要の変化



各市場における競争の激化

事業領域別戦略

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します。

	「食領域」の利益増大	「医領域」のグローバル基盤強化	「ヘルスサイエンス領域」の規模拡大
<p>成長戦略</p>			
<p>2023年までの取り組み</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>酒類事業</p> <p>グループの中核事業としてリソースを適切に配分し、収益への貢献をさらに強化する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 原材料などのコスト増に対応した価格改定 日豪米市場における複数のブランドの成長 San Miguel Breweryの継続的なEPS寄与 </div> <div style="width: 45%;"> <p>飲料事業</p> <p>お客様が高い価値を感じる差別化された商品ポートフォリオの構築と販売体制の強化に取り組む。</p> <ul style="list-style-type: none"> キリンビバレッジ：ヘルスサイエンス飲料へのリポジショニングによる商品構成比拡大 コーク・ノースイースト：テリトリー拡大後のPMI成功による収益性の飛躍的向上 </div> </div>	<p>希少疾患を中心に社会課題を解決するCSVを推進する事業として、日本発のグローバル・スペシャリティファーマ*を目指す。</p> <ul style="list-style-type: none"> 「クリースピータ」「ポテリジオ」の持続的成長 北米・EMEAにおける販売体制の強化 KHK4083/AMG451のPhase3試験の順調な進捗と開発対象疾患の拡大 オーチャード (Orchard) の株式取得による造血幹細胞遺伝子治療のプラットフォーム獲得 	<p>過去の医薬事業参入と同様に、今後の成長を支える収益の柱にするべく、事業規模の拡大と早期の収益化に取り組む。</p> <ul style="list-style-type: none"> プラズマ乳酸菌売り上げ収益目標500億円に向けた着実な成長 ファンケルとの継続的な付加価値創出 (研究開発・商品・インフラシナジー) ブラックモアズ (Blackmores) 取得によるアジア・パシフィックでの事業基盤獲得
<p>2024年からの取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> 変化するお客様のニーズを踏まえた主力ブランドの強化 差別化できるプレミアム商品の拡充 (日本から海外へのブランド展開含む) 外部環境に適した営業体制へ改革実施 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的なグローバル戦略品の拡大 大きな市場規模が見込まれるKHK4083の上市 さらなるバイプライン拡充の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ブラックモアズやファンケルとの協働による日本とアジア・パシフィックにおけるブランドビジネス推進 プラズマ乳酸菌事業の拡大と収益化 協和発酵バイオの構造改革
	<p>TOPICS</p> <p>「変化するお客様のニーズを踏まえた主力ブランドの強化」に向けて</p> <p>日本では、2023年10月の酒税改正の影響もあり、狭義のビールカテゴリーは好調に推移しています。キリンビールは、「一番搾り®」ブランドの着実な成長に加えて、17年ぶりのビールカテゴリーの新商品「キリンビール 晴れ風」の上市により、狭義のビールカテゴリーで市場を上回る成長実現を目指します。</p> 	<p>TOPICS</p> <p>「継続的なグローバル戦略品の拡大」に向けて</p> <p>協和キリンは、グローバル戦略品を計画どおり成長させるとともに、次世代パイプラインの中で最も有望であるKHK4083の上市に向けた臨床試験を進め、グローバル・スペシャリティファーマ*として、持続的成長に向けた強固な事業基盤の確立を目指します。</p> <p>* 腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経を中心とした領域で、抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを駆使して、画期的な新薬を継続的に創出し、開発・販売をグローバルに展開する製薬会社</p>	<p>TOPICS</p> <p>プラズマ乳酸菌について</p> <p>「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す。世界で初めて*免疫の司令塔pDC (プラズマサイトイド樹状細胞) に働きかけることが論文で報告されています。キリンホールディングス、小岩井乳業、協和発酵バイオが共同で研究を進め、国内外の大学・研究機関の協力のもと、これまで33報の論文発表および多数の学会発表を行っています。</p> <p>* ヒトでpDCに働きか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)。</p> 

キリンホールディングス株式会社
常務執行役員
藤川 宏



Message from the Senior Executive Officer of CSV Strategy

CSV戦略担当役員メッセージ

実践的な取り組みと先進的な非財務情報の開示で、「世界のCSV先進企業」を掲げる企業として存在感を示す

環境経営を進化させ、健康事業の成長を実現していく

——キリングroupのCSV経営の進捗について、2023年の振り返りをお願いいたします。

「環境」の観点では、気候変動、生物資源、水資源、容器包装を統合的にアプローチするキリングgroupの環境経営を進化することができたと思います。GHGの排出量削減や、水資源の効率的な使用、再生プラスチックの使用比率の向上など、概ね順調に進みました。また、生物資源の取り組みでは、New Belgium BrewingでTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)のパイロットプログラムに参加してルールメイキングに貢献したり、スリランカの紅茶農園を対象に、レインフォレスト・アライアンスと共同で、環境再生型農業の実践をサポートする「リジェネラティブ・ティー・スコアカード」の開発を開始するなど、世界をリードする

環境保全の仕組みづくりに参画しました。

またメルシャンが運営するシャトー・メルシャン 梔子ヴィンヤードは、2023年に環境省自然共生サイト認定実証事業に参加した中で唯一、農産物を生産する事業の畑として認定を受け、同年に日本で開催された「PRI^{®1} in Person」のサイドイベントの会場に選ばれました。

以上のように環境分野では、ロードマップを一つ一つ達成できており、引き続き世界の環境先進企業として、存在感を示していきます。

「健康」の中のヘルスサイエンス事業では、プラズマ乳酸菌をはじめとする免疫ケア分野を筆頭に、成長を続けています。数年前から開始している菌体の導出に加え、官民連携の「げ



んきな免疫プロジェクト」を通じて「免疫ケア」の啓発を進めました。結果として免疫ケアの認知率は過去最高となり、プラズマ乳酸菌の売り上げは2023年目標の200億円を達成しました。

また、2023年は豪州の健康食品を展開するブラックモアズが新たにグループ会社に加わり、今後はブラックモアズとシナジーを発揮していくことで、中国を含むアジア・オセアニア地域を中心に当社グループのヘルスサイエンス事業を拡大していきます。

医薬事業では、「クリースピータ」^{※2}が持続的に成長し、次世代の戦略品として期待が大きいアトピー治療薬「KHK4083」も順調に進捗しました。さらに英国オーチャードの株式取得により、遺伝子治療のプラットフォームを獲得するなど、グローバル・スペシャリティファーマとして順調な歩みを進めています。

ヘルスサイエンスと医の領域が成長すれば、当社グループのCSV経営における価値の創造と事業ポートフォリオの充実につながります。引き続き、当社グループの強みである発酵・バイオテクノロジーを進化させながら、第3の柱として成長を目指すヘルスサイエンス領域に応用し、世界の人々の健康で前向きな生活にさらなる貢献を果たしていきます。

「コミュニティ」分野では、前年に引き続き実施した人権デューデリジェンスをアルゼンチンのブドウサプライヤーに対して実施し、大きな問題はないことを確認できました。一方で、グローバルな見地では人権への取り組みはまだ十分であるとは言えず、マーケティング施策における人権対応といった新たな課題も認識しました。2023年には、ミャンマーからも撤退し、人

権ガバナンスのさらなる強化のためにキリングgroup人権方針の改定も完了しています。

「酒類メーカーとしての責任」では、2024年2月に日本で厚生労働省から新しい飲酒ガイドラインが発表されるなど、アルコールには、さらに厳しい目が向けられています。キリンビールでは、2023年に飲酒運転根絶に向け、「ハンドルキーパー運動」^{※3}を訴求する動画を制作したり、2024年4月からは外部に向けた適正飲酒研修を推進するなど、アルコールの有害摂取根絶に向けて新しい施策も開始しました。

一方で、アルコールは人と人とのつながりや食文化をつくってきた長い歴史もあります。当社グループは、有害なアルコール摂取の防止・根絶に向けて、引き続き適正飲酒の啓発に取り組んでいくとともに、お酒と食のある生活をより豊かにし、人と人とのつながりをつくり、世界中の人と社会のよるこびに貢献する新たなお酒文化の創造に寄与していきます。



CSV 戦略担当役員メッセージ

実践的な取り組みと情報開示によって 企業価値の向上につなげる

——長期経営構想キリングroup・ビジョン2027 (KV2027)で掲げる「世界のCSV先進企業」の実現に向けた今後の展望を教えてください。

当社グループは、環境リスクを軽減させて価値を保全しながら、食・医・ヘルスサイエンス領域の事業活動を通じてキャッシュフローを生み、新たな社会課題の解決へとつなげ、企業価値を創造していくことで「世界のCSV先進企業」を実現したいと考えています。

しかしながら、当社グループの環境の取り組みや、ヘルスサイエンス事業の成長が、まだ十分でないということを、ステークホルダーの方々とのエンゲージメントを通じて指摘されています。今後は、3つの事業領域全てにおいて、より実践的な取り組みに注力すべきステージと考え、さまざまな取り組みを始めています。

例えば、お客様に当社グループの「健康」イメージをより想起していただけるような取り組みの第一歩として、昨年、プラズマ乳酸菌を使った免疫ケアのコーポレートCMを放映したところ、当社グループの健康イメージが向上し、プラズマ乳酸菌の売り上げにも貢献しました。また、2024年5月には、規格外のために廃棄されること多い果物を使った「氷結® mottainai」シリーズの第1弾を発売し、消費者・流通の方々からも高く評価されています。

信頼・品質・真面目・誠実・安心感という従来から当社

グループが獲得しているブランドイメージは引き続き大切にしつつ、今後はもっと身近で社会に貢献している企業であるとステークホルダーの方々に認識していただけるよう、CSVへの取り組みと直結する商品やサービスを提供し、CSV経営を分かりやすい形でも具現化し、「統合レポート」や「環境報告書」などを通じて情報開示にも積極的に取り組んでいます。

2023年にはISSB (国際サステナビリティ基準審議会)にて、グローバルなサステナビリティ開示基準であるIFRSサステナビリティ開示基準が公表されました。グループ連結子会社のScope 3も含めた情報開示を日英同時に行う必要があります。そのために現在は、開示に向けたシステム構築や業務設計の改定などを進めています。

他社に先駆け、先進的な開示に取り組むことで、デファクト・スタンダードを確立することが、競争優位性につながると考えています。同時に、グローバルでのルールメイキングに貢献することは、「世界のCSV先進企業」を目指す上でも重要な役割と認識しています。

当社グループが大切にしたいのは、単に開示して終わりではなく、開示情報をもとに当社グループの活動に対してステークホルダーから評価やアドバイスをいただき、対話を深めることです。対話によって、私たちは長期的な経営のリスクや改善すべき経営課題について学びを得て、企業経営のレベルを高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

の2つ目の活動は経済的価値が十分でない分、企業の業績によって活動量が左右されやすいという課題があります。3つ目は社会的価値だけではなく、経済的価値も創造する、当社グループが事業戦略として掲げるCSV経営です。企業として、普遍的な責務を果たしながら、社会的インパクトを創出し、かつ経済的価値を生み出していくバランスを重視したいと思います。

以上のような3つの視点を持ちながら、食・医・ヘルスサ



イエンスの事業ポートフォリオに進化させ、それぞれの事業をグローバルでCSV経営を実現するためには、何よりも人的資本の強化が重要で、特に、「専門性」と「多様性」を高めていきたいと考えています。戦略実現に求められる専門能力向上の観点では、2023年キリングroupの日本における経験者採用人数が、年間採用者総数の約半数となり、2024年の新卒従業員からは、機能別採用を開始し、国内の従業員を対象に「機能軸のタレントマネジメント」に着手しました。多様性の観点では、2019年から継続している留職制度、2020年

に開始した従業員の副業制度、外部企業との副業交流制度など、従業員の多様な働き方やスキルアップに資するプログラムも導入しています。また、2024年新卒従業員からは、外国籍人財の採用も開始するなど、多様性を受容する組織風土の醸成にも注力しています。今後も、高度な専門性と多様な視点をもってCSV経営を実践できる人財の育成と組織風土の進化に取り組んでまいります。

人財は社会共通の資産です。当社グループの人的資本を強化することで、企業の競争力と社会資産の価値の両方を高めることにもつながるので、CSVの基本と言えます。私たちは、当社グループの人的資本が世界のCSV先進企業実現の鍵を握ると考えています。

- ※1 Principles for Responsible Investment。国連が提唱した責任投資原則。PRI in Personとは、世界各国から金融の専門家等が集まり、責任投資やESG投資に関する最新情報の共有・意見交換等を行う国際会議のこと。
- ※2 FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症という希少疾患の治療のための医薬品。
- ※3 自動車で飲食店などへ行く場合、お酒を飲まない人(ハンドルキーパー)を決めて、その人が自動車の運転をして仲間などを送り届けること。「乗るなら飲むな、飲むなら乗るな」を実践する、飲酒した人にハンドルを握らせないという運動。

人的資本の強化が CSV経営実現の鍵を握る

——CSV先進企業の実現のために、重視することを教えてください。

私は、企業と社会課題の向き合い方にはいくつかの種類があると考えています。1つは「人権」「コンプライアンス」「ガバナンス」といった企業として果たすべき普遍的な責務です。これらは企業価値を守るために必ず順守しなければならないものです。2つ目は、経済的価値が少なくても、社会的価値が大きいものであれば、取り組むべき活動です。ただ、こ

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 Scope1+2 排出量削減率 (2019年比)	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 (Lion) (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原籍社員。
 ※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。



キリンホールディングス株式会社
取締役常務執行役員CFO

秋枝 眞二郎

Message from Director of the Board, Senior Executive Officer of Financial Strategy

CFOメッセージ

KV2027実現に向け 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努める

2022年中計において 短期と中長期の両方を見据えた経営を実践

——2023年度の振り返りを教えてください。

2023年度は売上収益が2兆円を超え、事業利益は過去最高となりました。課題はもちろんありますが、インフレ・コスト高騰が続く中、事業会社各社がコスト削減・価格改定をしっかりと実行し、短期的な収益コントロール力が高まってきている実感があります。

私は多くの事業会社の企画部門を経験した後、キリンホールディングスの企画部門で仕事をする機会に恵まれました。CFOとしても、単なる経理部門の取りまとめ役ではなく、ビジネスとファイナンスをつなげていく役割を意識してきました。また、キリングループの財務部門全体がその意識をもって企業価値向上に取り組むよう組織風土改革を進めていますが、まだまだ成

長途上です。財務部門の組織能力をさらに高めていくことで、各事業の稼ぐ力の向上にドライブをかけていく所存です。

——2022年-2024年中期経営計画の現状と課題認識について教えてください。

当社グループでは企業価値向上を目指し、資本効率の観点からROICを、株主価値の観点から平準化EPSを財務KPIとしています。

2023年度における財務KPIの実績は、ROIC8.0%（資本コストWACCは6.0%）、平準化EPSは177円となりました。

ROICは、WACCを上回るリターンを目指して、常に10%以上を目指しています。ただし、成長のためのインオーガニック

投資を実行するタイミングでは一時的に低下することはやむを得ません。2023年はヘルスサイエンス事業の将来の核となるブラックモアズ (Blackmores) の取得を有利子負債の増加で実行したため、8.0%と前年の8.5%より一時的に低下しました。しかしながら、当社のDEレシオは借り入れ増加後も0.58と健全性を維持しており、財務規律は守られています。

平準化EPSは、連結事業利益や持分法による投資利益の増加により、前年より6円増加の177円と過去最高となり、稼ぐ力は着実に高まっています。その結果、株主の皆様への還元として最重視している年間配当も2円増の71円と増配を実現しました。

2024年は現在の中計の最終年度となります。医薬事業における新規パイプライン獲得やヘルスサイエンス事業におけるM&Aなど成長投資を優先すべきタイミングと判断してお

り、ROICは目標の10%には届かない見込みです。ただし、投資から得られるリターンで負債を削減し、早期に目標である10%の水準に回復させます。また、平準化EPSについても、将来の成長に向けて、研究開発費とマーケティング費を増額していることから、前年並みの水準にとどまる計画です。短期と中長期の両方を見据えた経営を行っていますので、ご理解をいただきたいと思います。

当社グループは、酒類・飲料事業の将来への不透明性を踏まえ、発酵とバイオテクノロジーを生かし、40年前から医薬事業を自ら立ち上げ、今では主力事業の一つに成長しました。そして、現在はヘルスサイエンス事業を次の柱に育てることにチャレンジしています。財務規律を保ちながら、既存事業の着実な成長と、将来の主力事業を育成する、「両利きの経営」を進めています。

中長期の事業ポートフォリオについて 領域のステージに応じた適切な投資で、短期の利益創出と中長期の成長を両立へ

——CFOの視点から、中長期の事業ポートフォリオに対する考え方を教えてください。

当社グループは2015年以降、事業ポートフォリオの整理を積極的に実行してきており、現時点では、保有する事業は全てコア事業であると考えています。もちろん、状況は絶えず変化するため、毎年、位置付けの見直しは行っていきます。

まず、今はヘルスサイエンス事業の規模を拡大し、早期に利益貢献させることが最重要の経営課題です。そのため、成長に向けた投資はヘルスサイエンス事業に優先的に振り向けます。次に、医薬事業は現在のグローバル戦略品が堅調なうちに、2030年以降のパイプラインを充実させなければなりません。協和キリンの企業体力に応じた研究開発費投下やM&A投資を継続します。そして、現在の基盤事業である食領域は、安定した利益創出を継続するためにブランド力を高めることが各社共通の課題となっています。そのために十分なマーケティング投資を行いつつ、マーケティングROIの向上にチャレンジします。食・医・ヘルスサイエンスの3つの事業領域それぞれのステージに応じた適切な投資を行うことで、短期の利益創出と中長期の成長の両立を目指します。

——各事業領域について、ROIC改善の取り組みとして事業会社・グループ本社それぞれでどのようなことをしていますか？

ROICは投資効率を高めていくための指標として採用しています。

当社グループ全体としてWACCを上回る10%を常に目指すとともに、新規のM&A投資では5年後に10%を実現できるかを投資判断基準の一つとして設定しています。一方で、業界の特性やライフサイクルによって業界標準のROICは異なります。従って、既存事業については、一律にROIC10%を求めるのではなく、毎年どれだけROICを改善するかを目標としています。

ROICの改善は基本的にビジネスの現場で行われるものであり、事業会社が主体的に取り組みます。グループ本社は各



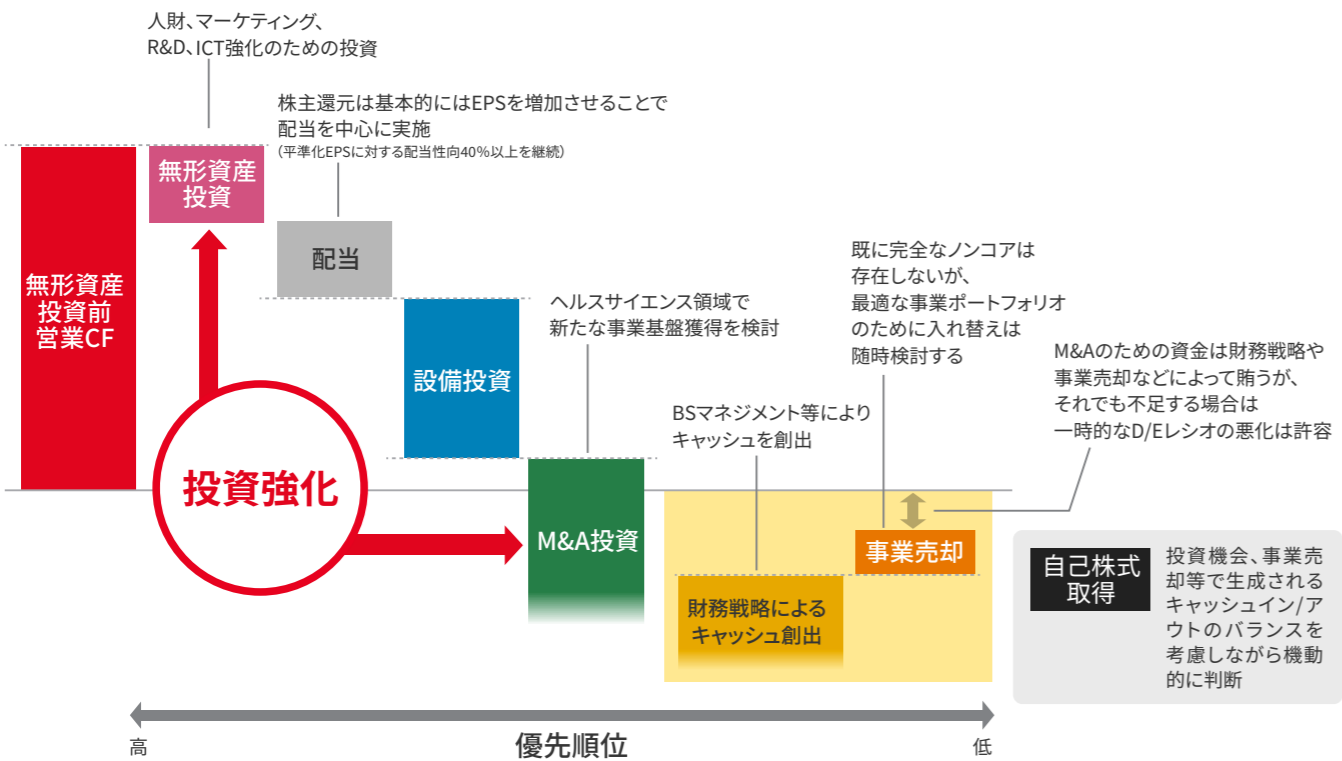
CFO メッセージ

事業会社の課題を一緒に探索し、具体的な解決策の実行をサポートする役割です。

事業会社では、ROIC改善に向けて、その構成要素を因数分解したROICツリーを作成し、その具体的な改善策を積み上げて取り組みます。

具体的には、分母（投下資本）を減らすためには、運転資

本の削減（在庫削減、サイト短縮など）、政策保有株式の削減などがあります。分子（利益）サイドでは、マーケティングROI改善や、物流費の削減、売り上げ単価アップなどさまざまな具体策があります。一つ一つは小さな取り組みですが、その積み重ねがROICの改善の近道です。



※棒グラフの大きさは実際の金額を示すものではありません

バランスシート改善について 現金残高の圧縮を達成し、資金の有効活用につなげる

—— 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によるROIC改善を目標としています。2022年から、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、各社の余剰資金（リスクに備えた資金）の圧縮を図りました。グループ本社がキャッシュを一括でコントロール（余剰資金の借入と不足資金の貸付）することで2022～2023年の2年間で既に約600億円の現金残高の圧縮を達成しています。昨年買収したブラックモアズも既にこのGCMSを加え、早

期に資金の有効活用につなげています。

CCC^{*}については、SAP導入によるプロセス改善によって中計期間累計で200億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、需給精度の向上や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。

政策保有株式の縮減にも継続的に取り組んでおり、昨年までの2年間で既に150億円を削減し、資本合計に占める割合は議決権行使会社が求める水準を大きく下回り4%程度となっています。取締役会で毎年継続保有の適否の検証を行って

り、保有の合理性が認められない銘柄については、今後の取引先との対話を通じて適時適切に売却を進めてまいります。

ROIC改善に向けては、各事業の利益成長に加えて、バランスシートの改善についても積極的に取り組んでいきます。

※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かでしょうか？

新型コロナウイルス感染拡大の長期化、そして地政学リスク顕在化による世界的なコスト高騰等、想定外の外部要因もあり、中計期間における営業キャッシュフローの合計額は当

初計画の7,000億円には届かない見込みです。しかしながら、事業ポートフォリオの入れ替えやバランスシートマネジメントによるキャッシュ創出は順調に進捗しており、営業キャッシュフローの計画乖離をカバーしています。

株主の皆様には安定配当による還元を基本としていますが、適切な成長投資案件がないタイミングでは自己株式の取得も実施しています（直近では2022年に500億円）。財務規律を維持しながら、既存事業の競争力強化には十分な投資を行った上で、将来の成長につながる投資にもしっかりキャッシュを振り向ける、バランスの取れたキャッシュアロケーションを行っています。

成長投資と株主還元について 配当成長と稼ぐ力への投資、両者のバランスを最適化させる

——成長投資の一環として、無形資産への投資（ブランド・研究開発・ICT・人的資本など）の状況について教えてください。

それぞれの事業を成長させるための基盤として、人的資本、デジタルICTへの投資に加え、ブランド育成のためのマーケティング投資、医薬パイプライン拡充などのためのR&D投資を積極的に行っています。

マーケティング投資は、競争と戦うための最低限の投資規模を維持しつつ、お客様理解力を高め、マーケティング施策の質を高めるための取り組みを継続して行っています。

R&D投資は、医薬事業のパイプライン拡充に加え、各事業会社・事業部の研究所において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強化します。特に、次代の成長を担うヘルスサイエンス領域への投資を重点的に行います。

人的資本投資は企業にとって重要な投資の一つであり、積極的に拡大していきます。機能軸の人財マネジメントを2025年から導入し、専門性を備え、グローバルに戦える人財を育成します。加えて、食からヘルスサイエンス、医にわたるユニークな事業ポートフォリオという特性を生かし、グループ内で計画的に複数の事業経験をすることで一人一人が多様な考え方を身につけることを目指します。専門能力アップと意思決定における多様性の向上によって一人一人が成長することで、企業全体の人財力を高めていきます。

デジタルICTでは、あらゆる分野でデジタルデータ化を進

め、最新のAI技術を取り入れていきます。各事業主体で実現可能性の検証を積極的に行うことで、業務プロセス改革による生産性向上と、データ活用による新しいビジネスの創造の両方への果敢なチャレンジを継続します。

——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？

当社グループは株主の皆様への配当による適切な利益還元を経営における最重要課題の一つと考えています。2023年も基本方針に基づいて平準化EPSに対する配当性向40%以上を維持し、前年比2円増配の71円を配当しました。今後も、安定的かつ継続的に配当を成長させていく方針です。一方、配当の元になる稼ぐ力を長期的に成長させるための投資も重要と考えており、両者のバランスを常に最適化してまいります。

現状の株価水準については、株主・投資家の皆様にご満足いただける水準にないことは私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み、株主価値の増大に努めてまいります。中でも将来を担うヘルスサイエンス領域の成長と収益拡大の可能性をご理解いただくとともに、早期に実績をお示しすることが現状では最も重要なことだと考えています。