

Three diagonal brushstroke bands in green, orange, and red, separated by white lines, extending from the top right towards the bottom left.

# KIRIN INTEGRATED REPORT 2022

キリンホールディングス株式会社

役員メッセージ	4	トップメッセージ	
	7	CFOメッセージ	
	12	CSV戦略担当役員メッセージ	
価値創造モデル	16	価値創造モデル	   
		<b>Input</b>	
	17	お客様主語のマーケティング力	
	21	価値創造を加速するICT	
	25	多様な人財と挑戦する風土	
	30	技術力を事業に生かす知財活動の推進	
		<b>Business</b>	
	33	食領域	
	37	ヘルスサイエンス領域	
	40	医領域	
	<b>Output</b>		
43	財務・非財務ハイライト		
	<b>Outcome</b>		
44	健康		
49	コミュニティ		
53	環境		
58	酒類メーカーとしての責任		
価値創造を支える ガバナンス・戦略		<b>コーポレートガバナンス</b>	
	62	基本的な考え方	
	64	経営体制	
	71	役員について	
	74	役員報酬	
	79	コンプライアンス	
84	キリングroup税務方針		
86	社外取締役対談		
	91	リスクマネジメントの強化	
	96	シナリオ分析 (TCFD)	
価値創造 取り組みの結果	101	財政状態、経営成績及び キャッシュ・フローの状況の分析	

キリンホールディングスの企業情報サイトは、キリンホールディングスの価値創造モデルをベースに構成されています。キリングroupは、ステークホルダーの皆さまへ、最新情報を随時お伝えするため、統合レポートをWeb化しました。また、各種ユーザビリティ機能向上のため、統合レポート該当コンテンツのWebページをPDF化し、「統合レポート2022」としてまとめています。

キリングroupは、皆さまとの双方向のコミュニケーションを重要と考えており、本統合レポートがその一助となれば幸いです。

## 統合レポート 編集方針

キリングroupは、2019年からスタートした長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027(KV2027)」において“食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる”ことを目指しています。2022年は新たな中期経営計画(3カ年計画)の初年度であり、新中期経営計画の達成並びにKV2027の実現に向けたキリングgroupの意志を掲載しています。

CSV経営を根幹に据え、事業を通じて社会課題の解決に取り組むキリングgroupをご理解いただく一助として、「統合レポート2022」をご活用ください。

### 対象範囲

キリンホールディングス株式会社及びグループ会社

### 対象期間

2021年1月-12月

### お問い合わせ

キリンホールディングス株式会社 コーポレートコミュニケーション部

### 参考にしたガイドライン

統合レポートの編集にあたり、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告 フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

### 見直しに関する注意事項

「統合レポート2022」の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、将来に関する見直しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、将来の記載とは異なる可能性があります。また、2022年度業績見直しは、2022年2月14日の決算発表時点のものです。

## 刊行物案内 (21年版をベースに検討)

### 環境報告書(毎年7月頃更新)

キリングgroupの事業の特性と環境の取り組みを考慮して、年次の活動内容を掲載しています。

[https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/env\\_report/](https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/env_report/)



### 有価証券報告書(毎年3月末更新)

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

<https://pdf.irpocket.com/C2503/DZdo/Zssl/cQYx.pdf>



### コーポレート・ガバナンス報告書(毎年4月頃更新)

「コーポレート・ガバナンスコード」に従い、キリングgroupのコーポレートガバナンスの考え方や体制などを掲載しています。

[https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/governance\\_report.pdf](https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/governance_report.pdf)



### 2022年-2024年中期経営計画(2022年2月に発表)

長期経営構想「キリングgroup・ビジョン2027」の実現に向けた3カ年計画として「キリングgroup2022年-2024年中期経営計画」を掲載しています。

[https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/management\\_plan/#headline-1615513803](https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/management_plan/#headline-1615513803)



### ESGデータ集(随時更新)

環境、社会、ガバナンスについての、各種データを経年でご掲載しています。

<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/esg/esg/>



### データブック(随時更新)

各市場データや医薬開発のパイプライン、過去の財務データ等を掲載しています。

[https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/databook/beer\\_region/](https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/databook/beer_region/)



## トップメッセージ



2022年-2024年中期経営計画 始動  
新たな軌道を描き、KV2027実現に向け飛躍的な成長を遂げる3年に

キリンホールディングス株式会社  
代表取締役社長  
磯崎 功典

### 「不確実性の時代」に育んだ“飛躍”の苗木

3年前に2019-2021年中期経営計画(2019年中計)を発表するにあたり、世界は「VUCA(ブーカ)※の時代」に突入するとお伝えしました。そしてその言葉が現実になるかのごとく、2020年の幕開けとともに新型コロナウイルス感染症によるパンデミックが発生。世界は混迷を極めることとなりました。地球温暖化を原因とする感染症リスクは以前から指摘されていたものの、これほどまでの影響を誰が想像できたでしょうか。度重なるウイルスの変異により流行は長期化し、出口の見えない闘いが今なお続いています。

※VUCA:「Volatility(変動性)」「Uncertainty(不確実性)」「Complexity(複雑性)」「Ambiguity(曖昧性)」の頭文字を並べたもの。変動性が高く、不確実で複雑、さらに曖昧さを含んだ社会情勢を示す

世界情勢に目を向けると、自国第一主義が拡大し、2021年2月にはキリングroupが事業を展開するミャンマーでクーデターが発生するなど、地政学的リスクも顕在化しています。

こうした社会情勢の影響もあり、残念ながら2019年中計で掲げた数値目標を達成することはできませんでした。しかし、この急激な環境変化は、我々が10年後に想定していた社会が新型コロナウイルス感染症によって前倒して到来しているものと考えています。その中でお客様の行動変容を的確に捉え、計画を前倒して新たな取り組みを行うなど、未曾有の状況下でも成し遂げられたことや、得られた気づきが多くありました。

## 役員メッセージ



例えば、これまで飲食店を中心に展開していた生ビールやクラフトビールについては、自粛生活による家飲み需要をいち早く捉え、「キリン ホームタップ」や「スプリングバレー豊潤<496>」の缶などを家庭用チャネルにて展開するなど、当初の予定を大幅に早めてチャネルのシフトを推進しました。

さらに、2020年9月にはプラズマ乳酸菌が免疫機能が日本初の機能性表示食品として消費者庁に届出受理されました。感染症の拡大による健康意識の高まりも背景に、「iMUSE」ブランドを中心とした多彩な商品を展開し、科学的なエビデンスを強みに大きく販売数量を伸ばすことができました。

非財務の視点において、特にガバナンスに関しては、議長を筆頭に取締役会の過半数を社外取締役が占める体制とし、社外からも高い評価をいただいています。実際に取締役会の議論はより深く、活発なものになっており、私も今まで以上に緊張感をもって臨んでいます。また「キリングroup環境ビジョン2050」に基づく環境への取り組みや、従業員エンゲージメントについても、一定の成果を上げることができました。

しかし、この先も厳しい事業環境に変わりはなく、世界がかつての姿に戻ることはないでしょう。私たちは全く新しい世界を生き抜いていく「覚悟」を持たなければなりません。これまで述べた通り、幸いにもキリングroupは次なる成長に向け、着実に種まきを行ってきました。長期経営構想キリングroup・ビジョン2027 (KV2027) の基本的な方向性を揺るがすことなく、「世界のCSV先進企業」を目指していきます。

今年始まった2022年-2024年中期経営計画(2022年中計)は、KV2027がスタートした時に描いていた成長曲線とは異なる新たな成長軌道を描いていく3年間となります。財務KPIである平準化EPSの年平均成長率は11%以上と、コロナ禍からの回復に留まらず大きな成長を目指します。私はこの飛躍的な成長を実現するための基盤を、2019年中計において作り上げることができたと考えています。



2022-2024年中計の成長への基盤が整った

## 「KV2027の達成」を再び捉える3年間

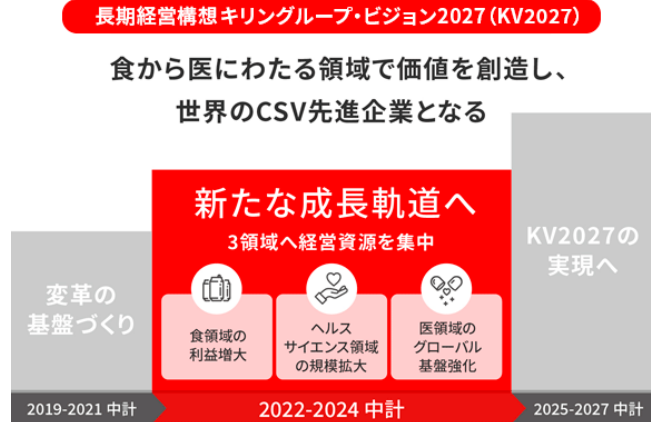
### 既存事業のさらなる成長と、新たな価値の創出

2022年中計において、食領域では、既存事業の構造改革と新規ビジネスの探索によって収益モデルを変えていきます。事業展開している市場の多くが成熟市場であり、量的な成長だけでなく、いかに質的な成長を実現できるかが重要です。基幹ブランドのさらなる強化を行いながら、国内外でクラフトビールや、健康価値を訴求した飲料など付加価値が高い商品・サービスを育成することによってトップライン成長と、Mix改善を図ります。さらに、3年間で300億円の収益改善策を実行し、新型コロナウイルス前の利益水準を大きく超える成長を目指します。

医領域では、グローバル戦略3品をより多くの国や地域で上市し、適応拡大に取り組みます。また、次世代のパイプラインの充実を図ることで、協和キリンを日本発のグローバル・スペシャリティファーマとしての地位を揺るぎないものにしていきます。

## 役員メッセージ

ヘルスサイエンス領域については、プラズマ乳酸菌を使用した商品をグループ内外で拡大していくとともに、世界中で高まっている健康需要を捉え、「シチコリン」や「ヒトミルクオリゴ糖 (HMO)」を、新たな成長の柱に育てていきます。また、ファンケルとの協働についても、お互いの強みを生かすことで、単独ではできない付加価値の高い商品・サービスを相互のチャネルを活用してお客様に届けていきます。一日でも早くヘルスサイエンス事業をグループの柱にできるよう、M&Aも視野に入れながら、あらゆる取り組みを加速していきます。



## 社内人財の深耕と育成・外部人財獲得の掛け合わせにより、競争力を強化

「イノベーションを実現する組織能力」については、ICTやDX(デジタルトランスフォーメーション)推進を担う人財の育成が急務です。いまやDXは、新しい価値の創出に必要不可欠です。質の高いデータ収集とそれらを分析できる人財の確保は、当社グループの大きな課題と言えます。しかし、ただ外部から専門人財を集めたからといってうまくいくものではありません。データサイエンスの技術や知識以前に、事業理解がなければ、深い洞察を導き出すことはできないからです。今後は、データ分析に精通している人財を教育者やリーダーに迎え入れながら、社内から数学や統計学に関心・適性のある人財を見だし、きめ細やかなリカレント教育によってDX人財の内製化にも力を入れていきます。この不安定な社会環境の中、新しい中計、そしてKV2027を達成するためには、これまでも増してグループ従業員の組織貢献が不可欠のため、人財投資を強化していきたいと考えています。

## CSVを経営の根幹とし、必ずや飛躍的な成長を実現する



2022年中計は非常に高い定量目標を掲げる3年間となります。しかし、先に掲げた課題を一つ一つ着実に捉えることができれば、達成は可能であると考えます。前中計で、厳しい状況下においても成果を創出してきた各事業・部門の力を結集し、グループ全員で取り組んでいきます。

この不確かな環境の中で、企業はその存在意義が問われていると感じています。私が2013年から訴え続けてきたCSVこそが、その答えになります。CSVは、混迷の時代においてなお確かな足取りで進み続けていくキリングループの経営の根幹であり、存在意義です。私たちは発酵・バイオテクノロジーを強みにして、社会課題の解決によって社会的価値と経済的価値を創出する企業です。経済的な成長によって得られたキャッシュをグループのコア事業に再投資することで、さらに2つの価値の総和を増大させるサイクルを作り出し、社会のサステナビリティ向上に貢献しながら成長を続けていきます。

今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## CFOメッセージ



「新たな成長軌道」を描き、  
事業構造改革の実行と新たな価値創造により成長を加速する

キリンホールディングス株式会社  
取締役常務執行役員  
横田 乃里也

キリングループ2019年-2021年中期経営計画(2019年中計)について

### 財務KPIは未達も、新中計の成長基盤が整った。

——キリングループ2019年-2021年中期経営計画(2019年中計)の振り返りとともに、2021年度の実績について教えてください。

2019年から2021年の平準化EPSの年平均成長率は△2.2%、2021年のROICは4.2%と、いずれも中計の目標(平準化EPS+5%以上、ROIC10%以上)を達成することができませんでした。新型コロナウイルス感染拡大やミャンマー国での政変といった外部要因に加え、協和発酵バイオの品質管理問題が大きく影響したものと考えています。

しかし2021年単年では、期初に掲げた財務KPI(平準化EPS 147円、ROIC 7.6%)のうち、ROICはミャンマー事業の減損により未達となったものの、平準化EPSはコロナ禍以前となる2019年の水準(158円)に近い156円まで巻き返し、目標を達成しました。

前中計の非財務KPIについては、従業員エンゲージメントが72%まで伸長し目標を達成、企業ブランド価値も目標の2,200百万ドルを大きく上回る2,476百万ドルとなるなど、大きな成果を上げました。CSVコミットメントについては活動制限がある中、未達の指標もあったものの、特に環境分野の取り組みを着実に進めることができました。

## 役員メッセージ

—外部要因について、それぞれ具体的な影響と対応を教えてください。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、事業利益は2020、2021年の2年で1,000億円規模の影響がありました。またミャンマー事業についても、ミャンマー国における政変などにより、2021年に対して、事業利益で約100億円の押し下げ影響がありました。強い逆風が吹く中、コスト削減は2年間で600億円以上を積み上げ、減益影響を最小化させました。

ミャンマー事業への対応については、当初キリングroupによる事業継続を前提とし、合併パートナーであるMyanmar Economic Holdings Public Company Limited (以下、MEHPCL)との合併解消に向け協議を続けてきました。しかし、MEHPCLとの協議やシンガポールでの仲裁提起などを通じ、当社が望む形で合併を解消することは困難であると判断し、当社がミャンマー事業から撤退する方針へ転換しました。なお、撤退計画の策定にあたっては、現地従業員とその家族の安全を最優先の上、当社人権方針に基づきステークホルダーに最大限配慮していきます。



—2019年中計の成長投資について教えてください。

長期経営構想キリングroup・ビジョン2027(KV2027)の実現を念頭に、食領域では収益力強化に向け、高付加価値商品・サービスへの投資を着実に実施しました。キリンビールでは、2019年に名古屋工場へ50億円、2020年は仙台工場に75億円を投じ、RTDの製造ラインを増強するとともに、高付加価値RTDの商品展開を加速しました。また、クラフトビール「スプリングバレー 豊潤<496>」への投資を強化したほか、2021年からは「キリン ホームタップ」の本格展開でさらなる高付加価値化を推し進めました。

一方、海外事業では、2020年に約400億円を投じてアメリカのクラフトビールメーカーであるNew Belgium Brewingを子会社化したほか、2021年にはオーストラリアのFermentumを買収するなど、海外クラフトビール事業の強化を行いました。

ヘルスサイエンス領域では、2019年にファンケルとの資本業務提携を発表。株式の約33%を1,295億円で取得し、チャネルの相互活用や共同開発商品の発売を進めました。また、協和発酵バイオでは、「シチコリン」と「ヒトミルクオリゴ糖」の製造ラインを増設するなど、次世代戦略素材の生産能力を増強する対応を開始しました。

キリンビール2022年-2024年中期経営計画(2022年中計)について

## バランスシート、ポートフォリオマネジメントで創出した 原資を成長ドライバーへ投資。「新たな成長軌道」を実現。

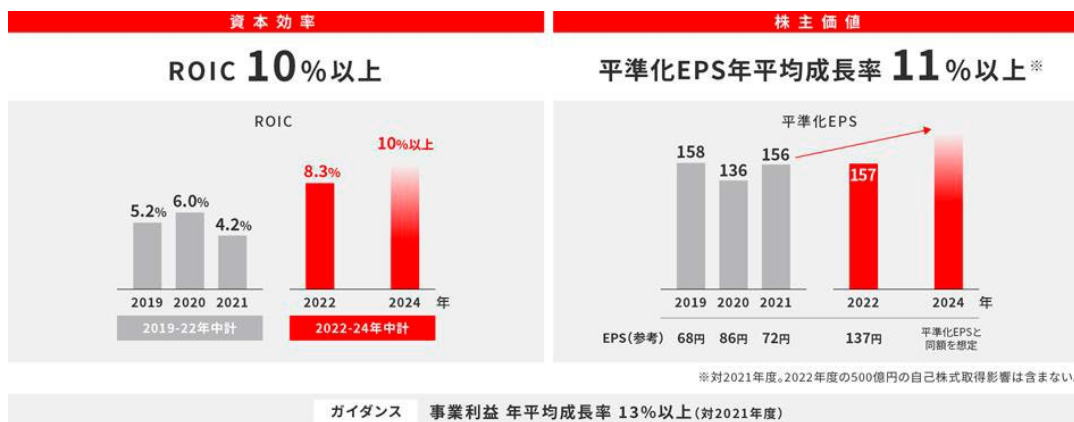
—2022年-2024年中期経営計画(2022年中計)における財務KPIや事業利益のガイダンスについて教えてください。

2019年中計では、主に「変革の基盤づくり」に取り組んできましたが、新中計においては「新たな成長軌道」へと進んでいくため、食・ヘルスサイエンス・医の3領域に経営資源を投入していきます。

財務KPIについては、ROIC 10%以上、平準化EPS平均成長率11%以上(対2021年度)を目指します。ガイダンスは事業利益年平均成長率13%以上(対2021年度)をターゲットとしています。



## 役員メッセージ



非財務KPIについては、ステークホルダーからの期待を踏まえ、「環境」「健康」「従業員」の3項目で、より経済的価値に直結する8つの指標を設定しました。これにより「価値創造モデル」のINPUT、BUSINESS、OUTPUTを強化し、より大きなOUTCOMEにつなげることでCSV経営を深化させていきます。

項目	テーマ	非財務指標	2024年目標水準
環境	気候変動	GHG排出量削減率 対2019年 Scope 1+2 排出量削減率	23% (2030年 50%)
	容器包装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	38% (2027年 50%)
	水資源	水ストレスが高い製造拠点における 用水使用原単位 ライオン(豪州) (用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量)	3.0kL/kL以下 (2025年 2.4kL/kL以下)
健康	中期ヘルスサイエンス 戦略推進	「免疫機能の維持支援」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 <sup>*1</sup>
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 <sup>*2</sup> 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 <sup>*3</sup>	0.95 (日本:0.40)

※1 知的財産に関する内容等を含むため、具体的な構成指標および目標水準は戦略上非開示  
 ※2 集計対象はキリンホールディングス社原籍社員  
 ※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

—食・ヘルスサイエンス・医の3領域における具体的な取り組みについてお聞かせください。

成長投資の源泉となる食領域では、さらなる高収益化と着実なキャッシュの創出が重要と考えています。2022年中計においても、主力ブランドでは新型コロナウイルス感染拡大からの回復を見込むとともに、高付加価値商品・サービスの強化によるミックスアップを進めます。また、こうした取り組みと並行して、各事業会社においてSCMにおける事業構造改革による収益改善に取り組みます。

医領域においては、「グローバル・スペシャリティファーマ」としての確かな地位を築くべく、グローバルでの生産・販売を中心とした事業基盤への投資によりグローバル戦略3品の成長を実現するとともに、次世代戦略品の開発も進め、中長期の成長を目指します。

ヘルスサイエンス領域では、プラズマ乳酸菌配合商品の展開拡大やファンケルとの協業継続、協和発酵バイオの次世代戦略素材である「シチコリン」や「ヒトミルクオリゴ糖」によるオーガニック成長に加えて、M&Aによる規模拡大も検討します。

## 役員メッセージ



—— バランスシートマネジメントの取り組みについてお聞かせください。

2022年中計期間内に1,000億円以上の資産圧縮を進めることで、ROIC 10%以上の達成につなげていきます。2021年には、グローバル・キャッシュ・マネジメント・システムを導入しました。これにより、在外子会社とのタイムリーな資金の集約・供給が可能となり、現金残高の圧縮につなげました。今後は対象会社を拡大することで、さらなる効率化を実現しながら、余剰資金の活用方法についても検討していきます。

さらに、棚卸資産について改善の余地があると考えており、ERP<sup>※1</sup>による需要予測精度の向上や、必要在庫数量の見直しによるSCM<sup>※2</sup>効率の改善によって、着実にCCC<sup>※3</sup>の短縮につなげます。また、2019年中計で大きく縮減した政策保有株式については、2022年中計でも資本合計の5%以下を目標に引き続き縮減に取り組む考えです。

※1:ERP:Enterprise Resource Planning 統合基幹業務システム

※2:SCM:Supply Chain Management 供給連鎖管理

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

—— 中長期の事業ポートフォリオに対する考え方についてお聞かせください。

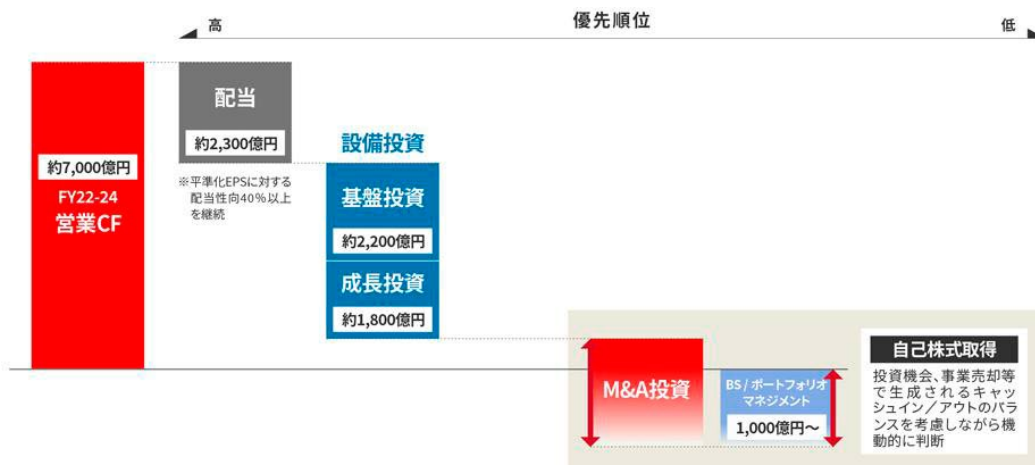
取締役会では、中長期の事業ポートフォリオ入れ替えについて年1回以上、議論を行っています。2022年2月に公表した華潤麒麟飲料(大中華)有限公司の持分売却も、こうした活発な議論の場を通じて導き出されたものです。今後も引き続きノンコア事業の売却に積極的に取り組んでいきます。

今後も、建設的な議論の積み重ねによるバランスシート、ポートフォリオマネジメントにより、食領域の変革とヘルスサイエンス領域への投資を加速させていきます。

—— 2022年中計期間中のキャッシュアロケーションについて教えてください。

配当後のキャッシュ・フローについては、まず設備投資のうち既存事業に必要な基盤に投入した後、医・ヘルスサイエンス領域を中心とした成長分野に配分します。次に、M&Aについては、配当と設備投資後の余剰分に加え、バランスシート、ポートフォリオマネジメントで生じた資金を充てる予定です。なお、企業価値向上に資する投資機会があれば、負債の活用も有効な手段と捉えています。検討段階において、ROICに基づき企業価値向上につながる「規律ある投資」を行っています。

さらに、KV2027の実現に向け、イノベーションを実現する組織能力の強化には、無形資産への投資が不可欠です。業績結果に応じた処遇の改善、および能力開発や業務環境の整備を含め、人材への投資を進めていきます。加えて、価値創造の基盤となる研究開発にも継続的に投資を行います。また、デジタルICTの領域では2022年から稼働を開始したERPなどを最大限活用して、DX(デジタルトランスフォーメーション)を進めていきます。例えば最適な生産・物流体制の構築や業務の標準化を実現することで、コストダウン、資産圧縮によるキャッシュ創出へとつなげたり、これから生まれてくる新ビジネスにおいてもデジタルを含めて投資していきます。



2022年の業績計画について

### 初年度の目標を達成し、2022年中計のKPI達成を確かなものに

— 今期は、原材料費高騰によるコスト上昇や、ERPの稼働による費用増が予想されます。短期的な利益確保のための取り組みについて教えてください。

今期の年初の計画では、原材料費の高騰により約140億円のコスト上昇とERP稼働による約100億円の費用増を見込んでいました。SCMコストや販管費の削減、海外ではコスト上昇分を販売価格に反映するなどの対応により、約110億円の収益改善を図り、加えてトップラインの伸長によってカバーし、前年並みの事業利益を目指す計画です。

ERPの活用により、SCMの最適化や業務標準化によるコスト削減に加え、余剰現金水準の見直しや資産圧縮などによるキャッシュ創出を図ります。



— 株主還元についての考え方を教えてください。また、現在の株価水準について、CFOとしてどのようにお考えでしょうか？

キリングroupは株主還元を経営における最重要課題の一つと考えており、新型コロナウイルス感染拡大の影響下においても配当水準を維持し、上場以来減配なしを続けています。2022年中計においても平準化EPSに対する配当性向は40%以上を維持し、今後も安定的かつ継続的に配当していく方針です。

一方、成長のための投資も重要と考えており、自己株式取得については、投資機会および事業売却等で生成されるキャッシュイン／アウトのバランスを考慮しながら、機動的に検討していきます。2022年は、手元資金の状況と華潤麒麟飲料(大中華)の持分売却の状況を鑑み、500億円の自己株式取得を実行する予定です。

現在の株価水準については、株主・投資家の皆さまにご満足いただける水準にないことは私ども経営陣も認識しています。ミャンマー問題の解決、食領域・医療域の利益成長、ヘルスサイエンス事業の成長を通じて、2022年中計のKPIを達成することで株主価値向上を実現していきたいと考えています。そのためにも初年度である今期目標の達成に取り組んでいきます。

## CSV戦略担当役員メッセージ



ヘルスサイエンス事業の成長と先進的な非財務情報開示によって、  
 「世界のCSV先進企業」を実現

キリンホールディングス株式会社  
 常務執行役員  
 溝内 良輔

## 免疫領域で成果を獲得、引き続きCSVパーパスの実現を目指していく

——2019-2021年中期経営計画(2019年中計)のCSV経営について振り返りをお願いいたします。

キリングroupが掲げる「CSVパーパス」の一つ「健康」において、乳酸菌L.ラクティス プラズマ(以下、プラズマ乳酸菌)を配合した商品が免疫機能で日本初の機能性表示食品として届出が受理(2020年9月)されたことは、歴史的な出来事でした。これは、臨床研究に用いられる無作為化比較試験<sup>(※)</sup>を導入するなど、科学的根拠に基づく研究開発の成果と捉えています。

※評価の偏りを避け、客観的に治療効果を評価することを目的とした研究試験の方法

これまで多くの識者がグローバルリスクの一つとして「感染症」を挙げておきながら、具体的な対策はほとんど進められず、新型コロナウイルス感染症拡大でリスクが顕在化することになってしまいました。今後も地球温暖化が進むにつれ、氷河融解によって未知の病原体が出現したり、熱帯病といわれていたものが温帯地域でも広まるなど、世界はさまざまな感染症のリスクにさらされると予想されます。



## 役員メッセージ

こうした中、当社グループはプラズマ乳酸菌を軸に、新たな成長機会を創出できると考えています。マレーシア・マラヤ大学との共同研究においては、プラズマ乳酸菌を2カ月にわたって摂取することで、「 Dengue熱」の諸症状の累積発症日数を有意に低下させる効果が確認されました。また、ベトナムの小学1〜3年生の児童1,000名を対象に同じくプラズマ乳酸菌の継続摂取を行ってもらったところ、摂取者は風邪に起因する発熱などの感冒症状が減少しました。プラズマ乳酸菌は世界的にも非常に競争力の高い素材であり、これを世界に向けて拡大していくための道筋が見通せたことは、2019年中計における最大の成果だったと考えています。

——2022-2024年中期経営計画(2022年中計)のCSV戦略のポイントをお聞かせください。

新たな2022年中計の策定にあたり、当社グループとして時代の環境変化に対応するため、「グループ・マテリアリティ・マトリックス(GMM)」を更新しました。特に「環境」「アルコール関連問題への対応」「人権の尊重」のマテリアリティは一層高まったと認識しています。これに基づき、各事業会社はCSVを基軸とした事業戦略を実行していきます。

2022年中計では2019年中計と同様、「CSVパーパス」として、「酒類メーカーとしての責任」を果たし、「健康」「コミュニティ」「環境」という社会課題に取り組んでいきます。



中でも、「健康」の肝となるのがヘルスサイエンス事業のポートフォリオ拡大であり、特に免疫分野における成功は必須と考えています。ポストバイオティクス<sup>(※)</sup>のプラズマ乳酸菌は熱加工が可能で、輸送・保管時における冷蔵設備の整備も不要という、エコで取り扱いやすい素材です。こうした展開性が高く評価され、国内外の多くの企業様から引き合いをいただいています。当社グループの商品として発売するだけにとどまらず、菌体の外販にも力を入れ、プラズマ乳酸菌配合商品のさらなる普及に向けて取り組みを続けていきます。

※生きた状態で作用する菌「プロバイオティクス」(生菌)に対し、不活性化しても作用する菌(死菌)。近年の研究では、死菌でも作用することが分かっている

## 役員メッセージ



「酒類メーカーとしての責任」については、本年、世界保健機構 (WHO) がGAAP (Global Alcohol Action Plan) で「有害飲酒」の低減目標を10%から20%に引き上げるなど、規制の強化が進んでいます。そうした中、ビール事業を祖業とする当社グループとしては「緩和策」と「適応策」を打っていきます。「緩和策」では、低アルコールやノンアルコール商品の拡充によってアルコール関連問題の軽減を図ります。「適応策」としては酒類以外のポートフォリオを拡大し、医薬事業を成長させるとともにヘルスサイエンス事業を育成していきます。

世界的にアルコールに対する風当たりは強くなっていますが、適正に消費いただければお酒は「コミュニティ」の形成にも大切な役割を果たせると信じています。人と人とのつながりによって形成される社会関係資本 (Social Capital) は社会や個人にとって必要不可欠なものであり、次の世代へも連綿と受け継いでいかなければなりません。コロナ禍において社会的孤独・孤立の問題が深刻化していることも踏まえ、CSVパーパスにおける「コミュニティ」を、地域社会も含めた人と人とのつながりの場全て、と再定義しました。私たちは、アルコールのリスク対策に正面から取り組みながらお酒が生み出すプラスの価値も生かし、「コミュニティ」の発展に貢献していきます。

「環境」への取り組みとしては、当社グループの強みであるエンジニアリング力を生かし、中長期的な損益中立<sup>(※)</sup>で自社で排出するGHG排出量を2019年比で2030年までに半減するとともに、同目標期間中にScope3を30%削減します。また2040年までに、使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指しています。

※ 損益中立: コスト削減効果の高い省エネ施策を早期に実施し、創出する利益の範囲内で再生可能エネルギーの調達を行うこと

## 非財務情報の開示にいち早く取り組み、産業界をリードする

—— 外部環境変化の一つに「非財務情報の開示要請の高まり」があります。キリングループとして、今後どのように取り組んでいくのかお聞かせください。

今は、これまで任意開示だった非財務情報が制度開示へと移行する、大きな流れの中にあると捉えています。当社グループはこれまでも、非財務情報の開示を積極的に行ってきました。2022年にGPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) が実施した「優れたTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 開示」調査において、当社は運用機関から選定された27社中で最高評価をいただいています。当社グループとしては、この度の評価に恥じないよう、新しいTCFDガイダンスやIFRS財団によるISSB (国際サステナビリティ基準審議会) の基準への対応で産業界をリードしていきたいと思っています。2019年中計から取り組んできた非財務目標と役員報酬の連動についても、経済的価値の創出にしっかりとつながるよう、また投資家の皆さまが戦略の進捗をモニタリングしやすいよう、非財務目標を価値創造モデルによりフィットしたものと大幅に変更しました。

## ヘルスサイエンス事業の成長と プラスチックが循環し続ける社会の構築で「世界のCSV先進企業」へ

——長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) で掲げる「世界のCSV先進企業」に向けて、どのように取り組んでいくか、お考えをお聞かせください。

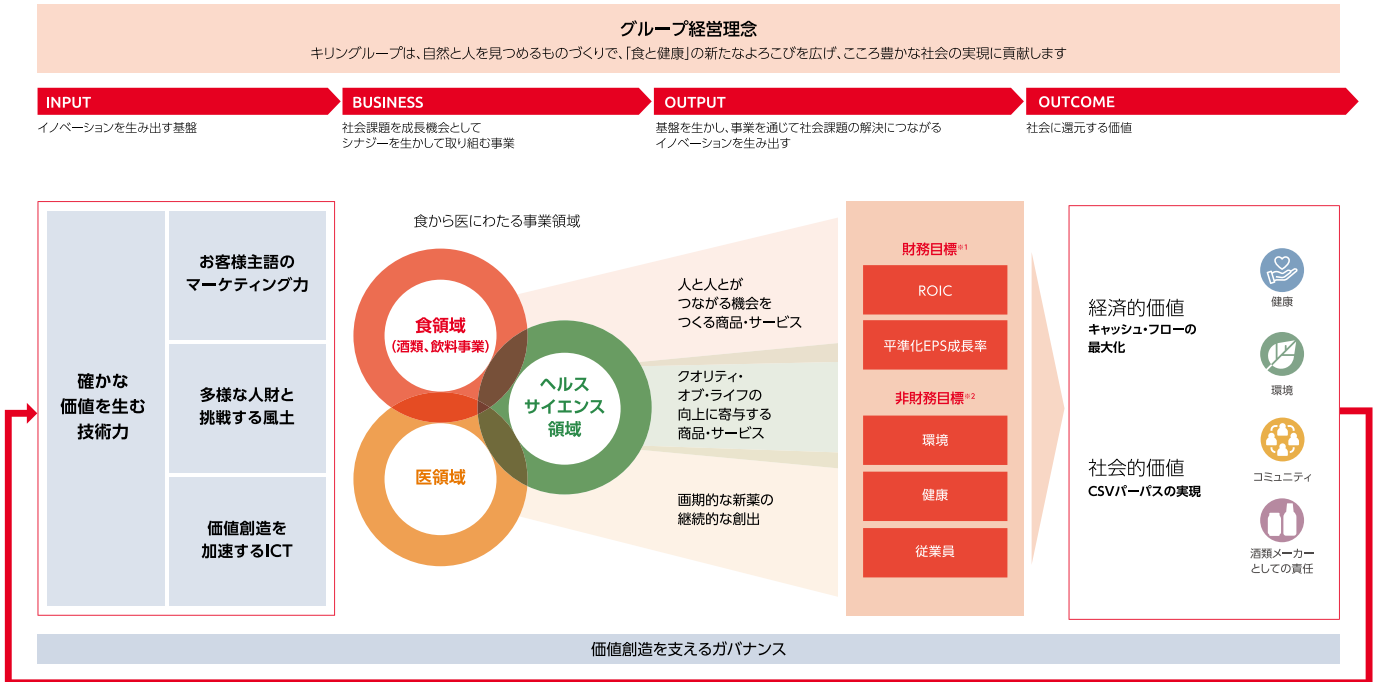
当社グループは食から医、そしてヘルスサイエンス領域にいたる幅広い事業分野において成長を続ける、世界に類を見ない企業です。祖業のビール事業に始まり、そこで磨き上げた発酵・バイオテクノロジーを生かして1980年代に医薬事業へ参入。くる病薬のクリスビーターや、アトピー性皮膚炎の治療薬として期待されるKHK4083などのファースト・イン・クラスの医薬品を開発してきました。そして今度は、この食と医双方の領域で築き上げた発酵・バイオテクノロジーを生かし、ヘルスサイエンス領域で世界の皆さまの健康に貢献するとともに企業の持続的成長を果たしたいと考えております。この戦略に期待を寄せてくださっている多くの方に、免疫の分野でできるだけ早く結果をお示しすることが喫緊の課題であると認識しています



環境面においては、「プラスチックが循環し続ける社会」を実現していきます。当社グループでは、三菱ケミカルとの共同研究でPETボトルのケミカルリサイクルの商業化に注力しています。従来のメカニカルリサイクルは原料に限られ、リサイクル回数にも限界がありました。しかし、分子レベルの分解、再資源化を実現するケミカルリサイクルであれば、プラスチックのリサイクル率を飛躍的に向上させることができます。また、単に新しい技術を開発するだけでなく、プラスチックごみを回収する仕組みづくりにも挑み、いまだ世界に例のない、プラスチックを循環する社会システムの構築を目指します。

これからも、当社グループならではのアプローチによって社会的価値・経済的価値の両方を創出することで、「世界のCSV先進企業」を体現していきます。

# 価値創造モデル





## お客様主語のマーケティング力



### キリングroupにおけるマーケティングのさらなる進化に向けて

キリングroupはイノベーションを実現するマーケティング組織能力を高めるべく、ここ数年、事業会社を基点に「お客様主語のマーケティング」を推進してきました。2022年春からはキリンホールディングスにグループ全体のマーケティングを統括するセントラル機能を設置し、新たな体制の下、さらなる進化を目指します。

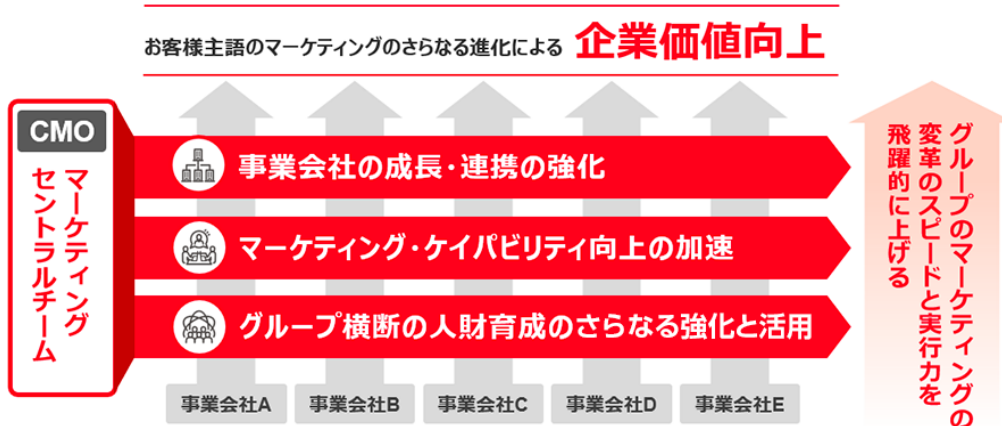


キリンホールディングス株式会社 常務執行役員 ブランド・マーケティング戦略担当  
山形 光晴

2015年、キリンビバレッジ マーケティング部長に就任。2017年よりキリンビール マーケティング部長。  
2022年春より現職。

## マーケティング・セントラル機能を新設

新たな市場・お客様を創造し、持続的な成長を実現していくために、当社グループ各社のマーケティング部門の横串を通すセントラル機能を新設し、変革を加速していきます。CSV経営の根幹となる「お客様理解力」をグループ全体でさらに高いレベルに引き上げるなど、マーケティング組織能力を進化させ続けるとともに、各事業のお客様主語のマーケティングの高度化と成長に向けて、各事業会社に対して直接支援を行い、変革のスピードと実行力を高めます。



## 事業会社の成長・連携の強化

セントラル機能を設置し、横串を通すことにより事業会社に対して以下の支援が可能になります。事業会社へ実践についてのコンサルテーションを行うことで、各種施策の実行度を高め、成長速度を上げていきます。

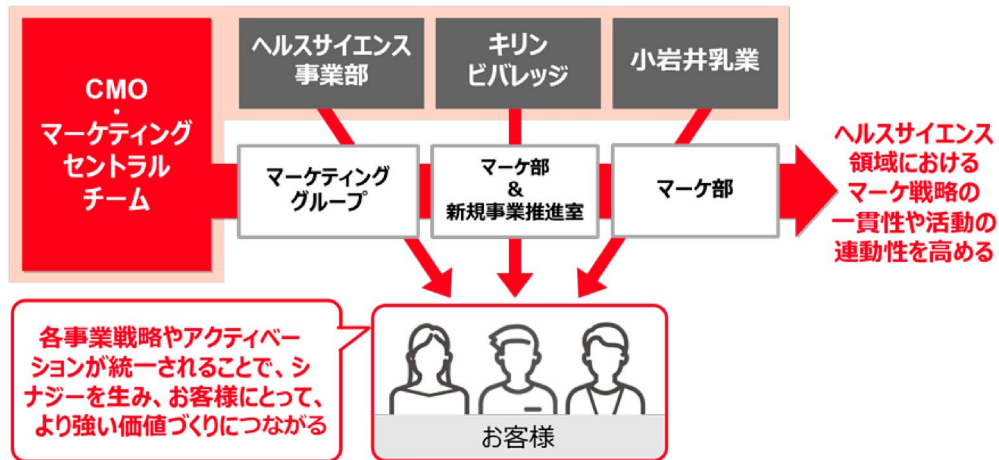
1. お客様にとって一貫性のあるマーケティング活動
2. 事業会社を超えた連携・シナジーの創出
3. 各事業で不足しているケイバリティの強化
4. グループナレッジの活用と浸透の促進

実際に、グループ全体でのお客様基点の価値創造に向けて、国内の食領域に加え、ヘルスサイエンス事業や豪州のライオンの成長に対して直接的な支援を行っています。

### 事例1：ヘルスサイエンス事業の成長支援の取り組み

プラズマ乳酸菌の関連商品は、飲料や乳製品、サプリメントなどをさまざまな事業会社から発売し、マス広告やデジタル・SNSでの情報発信、店頭におけるポスター掲出やキャンペーンなど、お客様に対し、あらゆるタッチポイントで統合的なコミュニケーションを実施しています。こうした活動が発売元の事業会社が異なっても、お客様から見た時に一つの統一した価値になるよう、セントラル機能を発揮してヘルスサイエンス領域における一貫性のある戦略を策定・実行していきます。つまり、各事業会社からお客様へバラバラにアプローチするのではなく、グループが一つになってお客様基点での価値創造を実現します。

## グループが一つになりお客様基点で価値をつくる



### 事例2：ライオンの成長支援の取り組み

豪州では、競争環境の中でブランドの強化を重要課題の一つと位置付けており、ブランド育成を行っていく上で必要なマーケティングシステムの導入など、グループのベストナレッジの活用により、マーケティング組織能力の向上を支援しています。事業のマーケティング担当者との議論を通じた実践的なコンサルテーションを行うことで、取り組みの実行度を高め、成長速度を上げていきます。



## マーケティング・ケイパビリティ向上の加速

---

グループ全体での「お客様主語のマーケティング」を加速するべく、お客様理解の能力強化に最優先に取り組みます。グループ全体の底上げと、新たな仕組みの開発・導入を行い、当社グループにとってお客様理解が圧倒的な強みとなるまで高めていきます。

また、未来を見据え、既存の食領域におけるマーケティング・ケイパビリティだけでなく、新領域となるヘルスサイエンス事業におけるケイパビリティの開発などにも着手しています。

## グループ横断の人財育成のさらなる強化

---

お客様理解をはじめとした、グループ横断のさまざまな育成プログラムを導入し、より強いマーケティング組織に進化させます。

さらに、当社グループはユニークな事業ポートフォリオに適した人財マネジメントの推進も行っています。マネジメントシステムや人財能力開発体系をグループ共通化することで、質の高い人財の早期育成や、配置した人財の即戦力としての活躍が可能になり、経験を積んだ人財のグループ最適の活用や人財基盤の強化も進んでいます。

以上の取り組みを通じて、当社グループ全体でイノベーションの源泉となるお客様主語のマーケティング力とその実行力を高め続け、ブランド・企業価値の向上を実現してまいります。

## 価値創造を加速するICT



### グループ全ての事業・機能部門でDXを推進し、ビジネス変革に取り組む

長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) では、イノベーションを実現する組織能力の一つとして、「価値創造を加速するICT (Information And Communication Technology)」を掲げ、デジタル技術を活用した業務プロセスの見直しを進めるなど、グループ全体のあらゆる領域でビジネス変革に取り組んでいます。



キリンホールディングス株式会社 常務執行役員 デジタル戦略担当、経営企画部長  
 秋枝 真二郎

2010年台湾麒麟啤酒股份有限公司董事長兼總經理、2013年メルシャン執行役員企画部長、2015年キリンビバレッジ執行役員企画部長、2018年キリンビール執行役員企画部長、2019年キリンホールディングス執行役員経営企画部長を経て、2022年春より現職。

## 社会のデジタル化の潮流を、自社に生かす

近年におけるデジタル化の流れ・テクノロジーの進化は益々加速しています。新たなデバイスやサービスが次々と登場し、2000年前後から進んできたIT化の流れの延長線上にある考え方や手法・テクノロジーに基づく業務プロセスのままでは、競合劣後となるリスクがあります。一方、つくり手とお客様のタッチポイントはデジタルによって拡大しており、市場の変化や嗜好の多様化をより詳細に把握し、お客様にとって満足度の高い商品やサービスを提供できる可能性が広がっていると認識しています。例えば、ヘルスサイエンスの領域においては、個人向けの検査キットやウェアラブルデバイスで取得したデータを活用するなど、お客様一人一人に合わせて対応することも可能になっています。

これまでもキリングループではITの活用を推進してきましたが、デジタルの浸透・深化によって変化し続ける社会の中で永続的にビジネス変革を起こしていくためには、継続的なDXの推進が必要だと考えています。

## DXの推進により、「業務プロセスの変革」「既存事業の価値向上」「新規ビジネスの加速・開発」を実現する

「業務プロセスの変革」では、AIを用いた効率的な商品開発やシミュレーションによる生産・物流体制の最適化等、部門や領域を横断してデータやデジタルソリューションを活用したバリューチェーン全体での生産性向上を追求していきます。一方、「既存事業の価値向上」「新規ビジネスの加速・開発」では、食領域における「タップマルシェ」や、ヘルスサイエンス領域におけるDtoC (Direct to Consumer) ビジネスなどを積極的に展開しています。まずはスモールサクセスを積み上げ、その成功体験が基礎となりグループ全体の取り組みへと波及することで、やがて競争優位となる非連続な価値創出につなげていきたいと考えています。

また、これらの取り組みが、個別のパーツになってしまわないように全体感を持ってDX戦略を設計していくことも重要です。各取り組みはROIを重視し、変革のための投資とそれに対するリターンを確認するとともに、新しいビジネスの創出を図る場合は、将来性やチャレンジ性を加味した評価・管理を行っており、トータルでコーディネートすることでグループ全体でのDX推進を図っています。

## DXを推進する組織能力について

現在、当社グループ全体として多くの取り組みを開始していますが、DXをさらに加速させるために重要なことは、課題に対してあるべき姿を描く「企画構想力」を伸ばし、デジタルICT部門主体ではなく「現場主体でDXを推進していくこと」です。この2つのポイントを実行していくためには、組織体制の構築とその担い手となる人財の育成が必要となります。

組織については、2021年に各事業会社・部門のDX推進担当者が参加する「グループDX推進委員会」を設置しました。グループや領域を跨いだ情報共有や課題解決を目的とし、実際に当社グループ内の取り組みや他社事例を各社・各部門に波及させるなど、この仕組みを通じた現場主体でのDX推進が始まっています。

一方、人財に対する取り組みでは、2021年から新卒採用においてはデジタルICT人財の確保に向けて「デジタル戦略コース」を新設するとともに、多様な課題に違った目線で向き合う人財を求めキャリア採用を通年で行っています。また、社内の人財を育成するために「キリンDX道場」を開講し、独自の社内育成プログラムを開始しました。

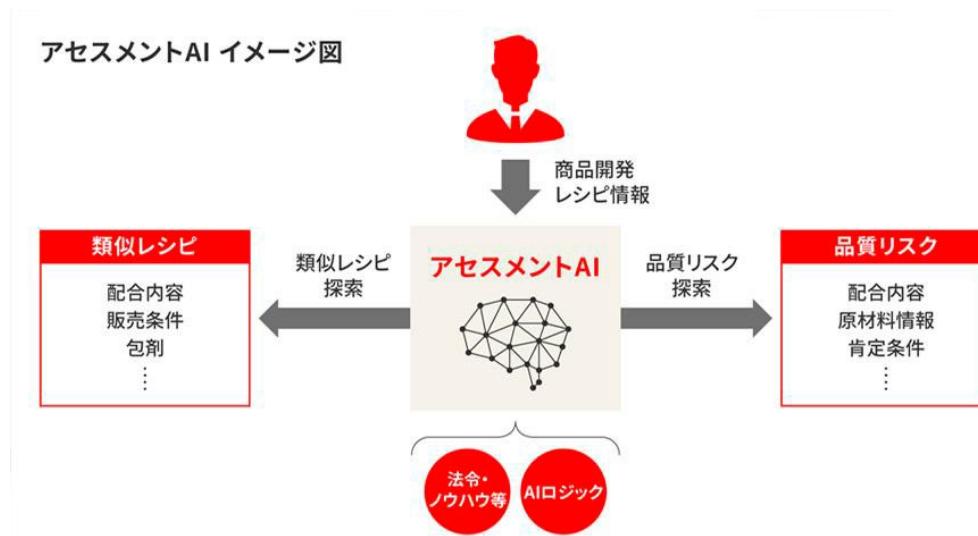
今後はさらに、自社では思いつかないアイデアや推進力を得るために外部企業との連携も重視し、変化し続ける世の中においてもDXを継続的に拡大・深化できる体制を構築していきます。

## 自律的なDXの推進で、新たな価値を創造し続ける

DXは経営戦略そのものであり、終わりのない取り組みです。その認識の下で、「全ての事業・機能部門で自律的にデジタル技術を活用してプロセスの変革やビジネスの創造を行っている」状態を実現すべく、2022年-2024年中期経営計画（2022年中計）の最終年度にあたる2024年度までには、グループの全領域で課題のあるプロセスを見直し、再構築することで徹底的な効率化を図ります。さらに、各事業会社では個々のお客様ニーズを把握するために、デジタルの活用を含めた新たなビジネスを発想したり、先端テクノロジーを既存事業へ積極的に活用したりすることで、競争力を強化していきます。新たな価値創造に向けたキリングループの取り組みにぜひご期待ください。

### DX事例1:キリンビバレッジでの「アセスメントAI」の活用による高品質で効率的な飲料開発

食領域における商品開発において、熟練開発者の思考パターンを基にした専用ツール「アセスメントAI」の開発に成功し、2022年4月から試験運用を始めています。「アセスメントAI」は、データベース化した過去の開発レシピとノウハウから、熟練した開発者の思考パターンをAIとして構築したもので、過去に開発したレシピを体系的・効率的に検索できる「類似レシピ探索機能」と、法令などのルールや品質リスクの可能性を検討する「品質リスク探索機能」を備えています。この導入によってこれまで開発者の経験次第で膨大な時間を要していた業務の効率化を図り、開発者が五感を生かしたレシピ開発に向き合う時間を確保することで、より高品質な新商品開発も加速していきます。



DX事例2:オーダーメイドでお客様一人一人にお勧めのサプリメントを提供

ヘルスサイエンス領域における新たなビジネスとして、トレーニングユーザーに向けた個別化サプリメント事業「GOLD EXPERIENCE (ゴールドエクスペリエンス)」のサービス検証を2021年より開始しています。お客様一人一人にパーソナルな栄養摂取体験を提供するサービスで、個人別の生体情報やトレーニング内容に合わせ学術的な情報に基づき、最適なサプリメントの組み合わせを提案します。提案されたサプリメントをスマートフォンで注文すると、ジムに設置された専用サーバーで即時に受け取ることができ、お客様はこの情報を活用することでより良い栄養摂取体験が可能になります。





## 多様な人財と挑戦する風土



### イノベーションを創発し、持続的成長を支える人財戦略

経営を取り巻く環境が変化し、人的資本経営がクローズアップされている今、キリングroupの人財戦略も新しいステージに転換する必要があります。人財を資本と捉え、人財戦略をより深く経営に紐づけ、イノベーション創発や企業価値の持続的成長につなげていきます。



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

2005年キリンビバレッジ広報部長、2010年横浜赤レンガ代表取締役社長、2014年執行役員CSV本部ブランド戦略部長、常務執行役員兼ブランド戦略部長などを経て、2022年春より現職。(株式会社ファンケル社外取締役兼任)

## 人的資本経営の時代を迎えた人財戦略の新しいステージ

グローバル社会全体が大きな転換点を迎え、経営を取り巻く環境はこれまでにないレベルで変化しています。また新型コロナウイルス感染症拡大がもたらした生活環境の変化、さらには個人の価値観の多様化もあいまって、働き方をはじめ労働市場の環境も劇的に変化しています。

昨今、「人的資本経営」がクローズアップされています。人財は企業の最大の資産であり、競争力の源泉です。

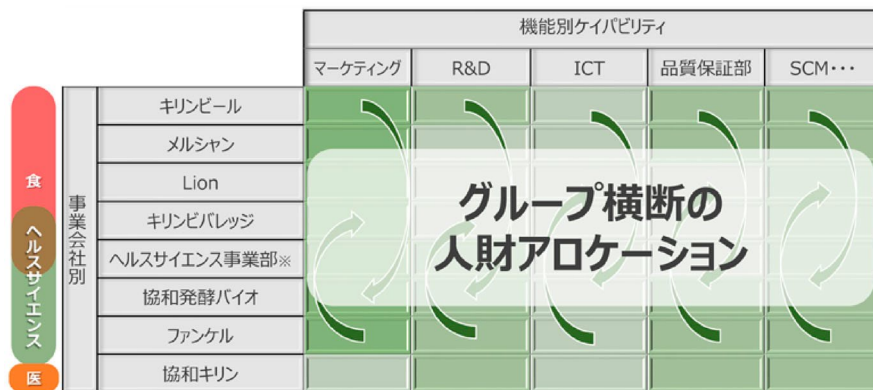
キリングroupは長期経営構想キリングroup・ビジョン2027(KV2027)を掲げ、「世界のCSV先進企業」を目指しています。この実現のためには、人財戦略も新しいステージに転換することが必要です。そこで改めて人財を資本と捉え、人財戦略をより深く経営に紐づけ、価値創造や企業の持続的成長につなげていきたいと考えています。人財面では大胆なマネジメント改革と戦略的かつ持続的な人財投資、組織面では人財の力を最大限に引き出す組織開発を推進します。またこれらの基盤として、当社グループの人事の基本理念である「人間性の尊重」を起点に、ビジネスパートナーとの協働を含む社会全体での人権の尊重、ヘルスサイエンス事業を行う企業の責任でもある健康経営にも取り組みます。これらのあらゆる戦略の推進力となるのが多様性推進です。女性活躍はもちろん、属性に加え価値観の多様性を重視し、イノベーションを加速していきます。

そのためにも、目標設定・モニタリングを通じた進捗状況などの適切な情報開示によりグループ経営全体でガバナンス体制を強化し、ステークホルダーとの対話を通じて戦略を進化させていきます。

## キリングroup人財戦略の現状と課題

当社グループはKV2027の実現のため、コアコンピタンスである「確かな価値を生む技術力」「お客様主語のマーケティング力」「価値創造を加速するICT」「多様な人財と挑戦する風土」の4つの組織能力について人財と組織の両面から取り組み、イノベーション創発の可能性を高めていきます。特にヘルスサイエンス事業の成長に向けたグループ横断の組織能力強化は喫緊の課題です。これまでの食領域中心から、食からヘルスサイエンス・医領域およびそのバリューチェーンを跨ぐ観点で、人財のケイパビリティの可視化や専門性を保有する外部人財の獲得、人財アロケーションを通じて戦略を実現する人財強化を加速させていきます。

領域事業/機能別のケイパビリティ状況可視化イメージ図



※キリンホールディングスヘルスサイエンス事業本部を指す

また、お客様の生活環境の変化や価値観の多様化に対応し、イノベーションを通じて社会的価値と経済的価値を創出し続けるためには、コアコンピタンスである「多様な人財と挑戦する風土」の強化が不可欠です。多様な経験や価値観をもった一人一人の可能性を最大限に引き出し、挑戦できる組織風土を醸成することで、事業領域を超えたイノベーションを生み出し、CSV経営の実現につなげていきます。



人財と組織に関する各課題と具体的な取り組み (太字は非財務KPIとして設定)

	人財戦略上の課題	目指すべき姿 / 目標値	現状	具体的取り組み
人財に関する課題	課題① 戦略を実現する人財配置・専門組織能力の強化 ●ヘルスサイエンス領域における人財確保 ●機能別戦略の実行に必要な人財確保	●必要な人財で充足されている  ●機能別戦略(マーケティング、R&D、デジタル/ICT、SCM、品質保証)における必要な人財が充足されている	●不足する組織能力や人財要件が特定されつつある  ●不足する組織能力・人財は特定されているが、充足に至っていない	●領域/機能別の不足している人財要件の可視化 ●機能軸による人財育成(マーケティング人財育成システムの構築、湘南アイパークへの基礎研究集約、デジタル/ICT人財育成基礎講座「DX道場」) ●多様なキャリア採用手法の活用 ●グループ横断の人財アロケーション(食からヘルスサイエンス事業会社間を跨ぐマーケティング・SCM・デジタル/ICT人財の異動・配置など)
	課題② 経営を担う人財の持続的なサクセッションプランの遂行	●主要な事業/機能のキーポジションのパイプライン充足に向けた人財マネジメントが機能している	●キーポジションパイプラインの課題解決に向けた人財マネジメントに着手	●人財開発フォーラム ●外部アセスメント活用した経営者育成の人財マネジメント(選抜・機会付与・評価)、プロコーチによるエグゼクティブコーチング ●社長塾(2018・2019・2021年の3回開催)
組織風土に関する課題	課題③ 多様な価値観をもった人財が活躍できる環境づくり	●日本国内女性経営職比率 ※ 30% (2030年)、 15% (2024年) ●日本国内キャリア採用比率 ※ 30%以上 (2024年)	●日本国内女性経営職比率 ※ 10.24% (2022年4月時点) ●日本国内キャリア採用比率 ※ 26.8% (2021年)	●ワーキングマザーの活躍を阻む障壁解消(両立負担/働き方/アンコンシャス・バイアス等) ●女性リーダー育成研修(キリン・ウィメンズ・カレッジ) ●障害者の定着・活躍支援 ●社外人財交流、副業・副業受入を通じた多様な知と経験の獲得 ●ダイレトリクルーティング拡大(採用市場との対話増による採用確度向上) ●採用者のオンボーディングの強化
	課題④ 自ら成長し発展し続けようとする従業員への機会提供	●自律したキャリア形成に基づく成長意欲の高い人財があふれている ●人財開発投資額等の開示	●自律的・他律的な人財が混在している	●手挙げの機会の増加 社内公募、ビジネスチャレンジ(新規事業公募)、選抜型研修、役員対話会、キャリアデザインセミナー・リーダー向けキャリア支援力向上セミナー、チャレンジサポート(主体的な自己成長への学習費用支援)副業拡大
	課題⑤ 安全・安心で働きがい・満ちた活力ある職場環境づくり	●休業災害度数率0.95 (2024年) ※国内:0.40 ●従業員エンゲージメントスコア75 (2024年)	●休業災害度数率1.42 (2021年) ※国内0.55 ●従業員エンゲージメントスコア72 (2021年)	●健康経営(労働安全衛生含む)の推進体制構築、キリングループ健康経営推進会議の設置 ●働きがい改革(仕事の見直し、働く場所の主体的選択、ITツール拡充、各種柔軟な勤務制度、個と組織の成長を旨とした新たな働き方・コミュニケーション実践)

※キリンホールディングス株式会社を集計対象とする

## キリングroupならではの人の財戦略の考え方

当社グループでは、経営戦略が人の財戦略の方向性を規定すると同時に、人の財のケイパビリティが経営戦略を策定する上での重要な要素となり、経営戦略の可能性を広げると考えています。

事業を取り巻く環境も厳しさを増す中、競争力の源泉である人の財に対し、食領域からヘルスサイエンス領域・医領域にわたるユニークな事業ポートフォリオを通じて多様な事業経験を積むとともに、マーケティング、R&D、ICTといった専門性を高め、多様性と専門性を備えた人の財を育成していきます。また、外部人の財や障害者の採用、女性の活躍推進など、多様性を受容する組織風土の醸成と成長意欲のある人の財の成長を支援する環境を整備することで、一人一人のチャレンジする意欲を高め、イノベーションにつながる機会を増やしていきます。



このように、多様な人の財の掛け合わせによるイノベーションの創発や、ユニークな事業ポートフォリオにおける人の財の育成は、「キリングroupらしい」人の財戦略と言えます。

また、人の財戦略の基盤にあるのが、会社と従業員との関係を「仕事を介したイコールパートナー」と位置付けた「人事の基本理念」です。無限の可能性をもち、自ら成長・発展し続けようとする従業員一人一人の努力と個性を尊重することを普遍的な考え方としています。従業員にはキャリア形成や仕事のやりがいにおいて「自律した個」であることを求め、会社は「自律した個の尊重・支援」を約束しています。

## 人事の基本理念 = 「人間性の尊重」

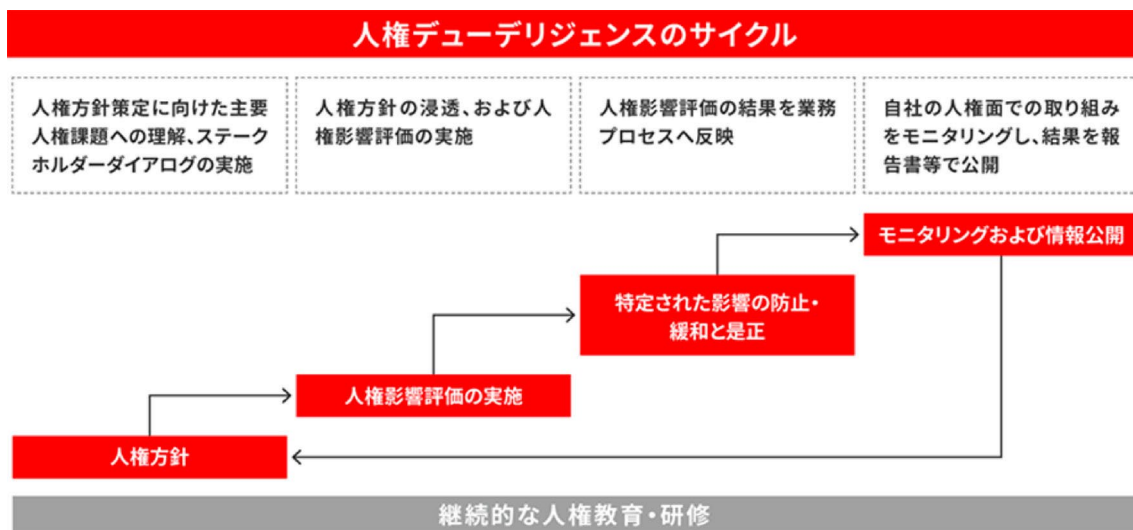
無限の可能性をもって、自ら成長し、発展し続けようとする従業員一人一人の努力と個性（人間性）を尊重し、完全燃焼できる場を積極的につくる



## キリングroupの人権への取り組み

サプライチェーンに関する人権問題やコロナ禍での社会的弱者の人権など、国内外での人権課題が注目され、企業に対する社会からの要請も高まっています。このような状況の中、「世界のCSV先進企業」を目指す当社グループは、国内外の事業活動に関するさまざまな人権課題について、社内外ステークホルダーからの信頼を高め、安心いただけるよう、その取り組みを先進的なレベルにまで引き上げていきます。

「キリングroup人権方針」では、バリューチェーンの各プロセスにおける人権尊重の実践、あらゆる差別の禁止、ハラスメントの禁止、安全な労働環境の提供、最低賃金の確保、適正な労働時間管理を含む責任ある労働慣行、結社の自由と団体交渉権の尊重、そして人権デューデリジェンスの実施を掲げています。それぞれの国・事業での活動全般にわたって関係するさまざまな人権課題について理解を深め、ビジネスパートナーとも協働して取り組んでいきます。



## 技術力を事業に生かす知財活動の推進

### 知的財産の活用を通じて 幅広い価値を生み出す担い手に

キリングループは、食、ヘルスサイエンス、医にわたる領域において知財活動を推進しています。

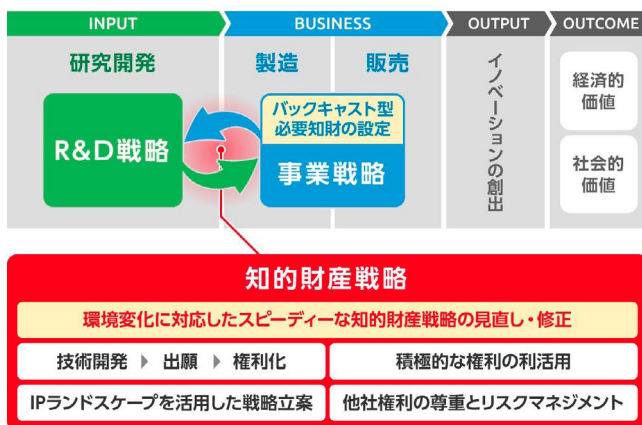
各領域で創出された知的財産を経営資産の一つと位置づけ、その知的財産の活用によりお客様価値を創出し、同時に第三者権利の尊重と事業の自由度確保をもって、持続的な成長を実現していきます。

### 事業・R&D・知的財産が三位一体となり知的財産戦略を強化

キリンホールディングスは、キリングループ2022-2024年中期経営計画（2022年中計）および長期経営構想キリングループ・ビジョン2027（KV2027）の実現に向け、知的財産戦略を推進しています。事業・R&D・知財が一体となり、これまで培ってきた技術を商品・サービスの価値へ変換してお客様に届ける、いわゆる「事業とR&Dをつなぐ価値創出モデル」の実現により持続的な成長を目指します。事業戦略とR&D戦略をシームレスにつなげ、価値の創出を続けていきます。

#### 事業とR&Dをつなぐ価値創出モデル

事業戦略とR&D戦略を知的財産戦略がつなぐことにより組織の一体化を図り、価値創出の最大化を実現する



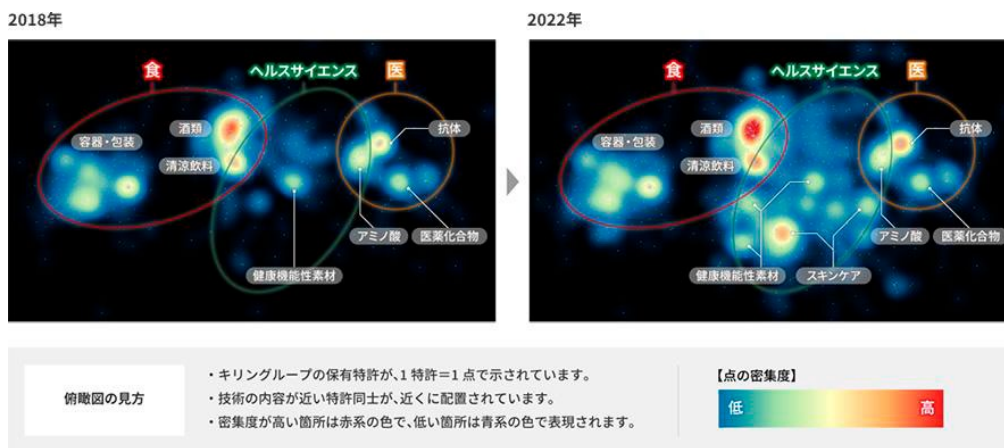
また、多角的な分析結果に基づいて、KV2027の最終年度である2027年の財務目標の達成に必要な知的財産を特定し、将来の事業開発や権利獲得に必要なR&Dリソースへの配分につながる活動にも力を入れています。さらに、重要な資産である商品デザインの独創性を高めるために積極的な投資を行い、デザイン性の高い容器包材・飲料サーバーなどの権利も獲得しています。

## ヘルスサイエンス領域の特許強化を着実に推進

当社グループにおける特許は、容器・包装、酒類・清涼飲料からなる「食領域」と、抗体、医薬化合物を中心とした「医領域」、さらに「ヘルスサイエンス領域」を加え広く分布しています。特にヘルスサイエンス領域では、2020年よりキリンホールディングスと協和発酵バイオとの間でR&D機能の統合を進め、「免疫」「脳機能」「腸内環境」といった重点領域でのR&D活動を一層強化しています。

また、協和キリン(医領域)や協和発酵バイオ、ファンケル(ヘルスサイエンス領域)などと協働したR&D活動にも取り組んでいます。

当社グループが保有する特許は、既存の「食領域」「医領域」に加え、「ヘルスサイエンス領域」にも着実に拡大しています。今後も新たな価値を創造し、「健康」にまつわる社会課題の解決と、持続的な成長を目指していきます。



▲キリングroup保有特許の変遷(俯瞰図※)  
 ※VALUENEX株式会社の監修に基づき、VALUENEX Radarを用いて作成

## 知財活用を深化し、健康課題の解決へ

キリングroupは約35年前から免疫に関する研究を行っています。2010年には、世界で初めて<sup>※1</sup>免疫の司令塔であるpDC(プラズマサイトイド樹状細胞)に働きかける乳酸菌を発見し、キリンホールディングス・小岩井乳業・協和発酵バイオおよび国内外の大学・研究機関と共同で多くの論文・学会発表をしています<sup>※2</sup>。

こうした研究成果を基にプラズマ乳酸菌を使用した商品は、2020年に日本で初めて<sup>※3</sup>免疫機能の機能性表示食品として届出公表されました。また用途特許をはじめとする基本特許も取得し、知的財産の資産化を進めています。

## 価値創造モデル／Input

現在は、「自社での知財活用」と「外部パートナー企業とコラボレートした知財活用」を両輪で進めています。機能性(免疫)に関する用途特許は、グループ内での商品開発のほか社外にも広く導出しており、より幅広いお客様の健康課題の解決に貢献しています(現在販売中のプラズマ乳酸菌シリーズの商品数※4: 国内29商品)。

今後も必要となる知的財産権の確保や適切な維持管理を通じて、国内外でのさらなる「免疫」市場の拡大および財務・非財務目標の達成に貢献していきます。

- ※1: 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および医学中央雑誌Webの掲載情報に基づく)
- ※2: ヒト臨床試験15報を含む30報の学術論文など(2022年3月現在)
- ※3: 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
- ※4: 2022年3月現在。機能性表示食品のアイテム数



### プラズマ乳酸菌に関する知財活用

※日本国内での活用イメージ

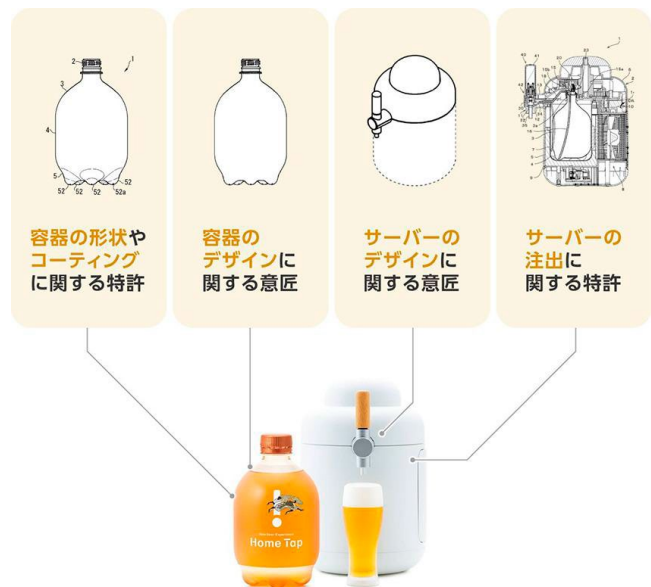


## 「作りたてのおいしさ」を届けるために 食領域でも知財活用を促進

「キリン ホームタップ」は、工場作りたてのビールのおいしさをご自宅の専用ビールサーバーで楽しんでいただけるキリンビールの会員制サービスであり、キリンビールの成長エンジンの一つと位置付けています。一番搾り最上位ブランドの「一番搾りプレミアム」や話題の「クラフトビール」など、作りたての生ビールを専用ペットボトルに充填し、おいしさを保ったままご自宅にお届けしています。

このサービスに使用している専用ビールサーバーは、お客様のご自宅のインテリアに馴染むデザインに拘り、また、専用ペットボトルは高い品質安定性維持のために薄膜技術をはじめとした複数の要素技術を詰め込んでいます。これらを意匠、特許で保護することで、キリン独自のサービス提供につなげています。

今後も、技術開発、および知財活用を推進することで、キリン独自のサービスを構築し、お客様への価値提供に貢献していきます。





## 食領域

### 重点地域にて付加価値の高い商品を戦略的に展開し、強固な事業基盤を確立

キリングループは、日本市場にとどまらず、海外においても積極的なM&Aを実施し、グローバル化を推進してきました。オセアニアでライオンが酒類事業を展開していることに加え、近年では北米市場においてクラフトビールの有力ブランドを展開し、グループ全体の成長を牽引しています。

### 食領域における方針

#### 「既存事業のブランド強化＋新規ビジネス拡大」による収益構造の変革

キリンビール：基盤ブランドへの投資集中と、高付加価値商品・サービスの強化  
 ライオン：家庭用チャネルの収益性改善と、海外クラフトビール事業の強化  
 キリンビバレッジ：「キリン 午後の紅茶」、「キリン 生茶」の再成長と、自販機チャネルの構造改革

### 各事業会社の戦略

#### キリンビール

2027年までに事業利益率25.0%※を達成する (2021年：18.3%)

※対酒税抜き売上収益



<戦略を実現する強い組織づくり> 人材、組織体制、業務プロセスの変革

## 市場環境

ビール類の国内酒類市場は、人口減少などの影響により逡減しています。また2020年に実施された酒税の改正と、継続する新型コロナウイルス感染拡大の影響により消費の二極化が進み、新ジャンルカテゴリーの構成比が減少する一方で、ビールカテゴリーやRTDカテゴリーの構成比が増加しております。全てのカテゴリーの酒税が統一される2026年まで、この傾向は続くと思われていますが、ビール類とRTDを合計した総市場の規模はほぼ横ばいで推移すると考えられます。

なお、2020年より継続する新型コロナウイルス感染拡大の影響により、引き続き業務用チャネルの販売数量が大きく減少していますが、健康志向の高まりにより、家庭で過ごす時間を充実させる高付加価値商品への需要は増加しています。

## 戦略

3つの取り組みを進めることで、2027年に酒税抜き売上収益に対する事業利益率25%を目指します。

1つ目は基盤となる主力ブランドのさらなる強化です。お客様を基点としたマーケティング、生産から営業まで全社を通じたブランド育成によって「キリン一番搾り生ビール」「本麒麟」「氷結」の強化に継続して取り組んでいきます。

2つ目は新たな成長エンジンの育成です。2021年には、自宅で本格生ビールを楽しめる「キリンホームタップ」の会員数を大幅に増やし、10万人以上のお客様に、一番搾りプレミアムやクラフトビールなどのビールを工場から直送することで特別なおいしさを提供しました。主に業務用チャネルで取り組んできたクラフトビールは、家庭用チャネル向けに「スプリングバレー 豊潤<496>」の缶を発売し、日本のクラフトビール市場の拡大を牽引しています。縮小が続く市場において、高い付加価値を有するブランド、サービスの構成比を高めることで、収益性の向上を目指します。

3つ目は抜本的な収益構造改革です。クラフトビールや高付加価値RTDのカテゴリー内における構成比を高め、収益ミックスを改善させることに加え、原材料費の見直し、物流費の最適化などのコスト削減の取り組みも加速させます。さらに、マーケティング費用の効率化を図ることや、量販チャネルにおける販促施策の効率化などによって販売費のROIを高めていきます。

## ライオン

### 市場環境

2021年の豪州・ニュージーランド(NZ)ビール市場は、上期は新型コロナウイルス感染拡大からの影響に回復が見られたものの、下期は再度感染が拡大したことでパブやレストランの一時的な閉鎖などにより業務用を中心に影響を受けました。今後も新型コロナウイルスの変異株などによる一定の影響は継続しますが、新規感染者数の減少や感染対策規制の緩和に伴い徐々に回復することが予想されます。

カテゴリー別では、クラフトビールなど嗜好性の高い製品に加え、ライトな味わいのビールやハード・セルツァーへの関心が高まっています。

### 戦略

ライオンは、対象市場においてお客様に最も愛されるブランドをもつことで、社会とのつながりを創造し、お客様に心豊かな生活を送っていただくことを目指しています。そのための戦略として、常にお客様を中心に据え、事業の成長と生産性の向上を加速させることに焦点を当てた事業活動を行っています。

具体的には、主力商品のブランド力を強化しつつ、クラフトビール、ハード・セルツァーなどの成長カテゴリーへの投資を行います。豪州クラフトビール事業をより盤石なものにするために、豪州最大手の独立系クラフトビールメーカーであるファーマンタム社の株式を取得しました。米国クラフト事業では好調に推移しているニュー・ベルジャン・ブルーイング社に加え、米国事業の規模拡大とシナジー創出に向けて、ベルズ・ブルワリー社の株式を取得しました。

機能効率面では、2021年に実施したサプライチェーン最適化を含むコスト削減に継続的に取り組みます。また、導入済のERPシステムにより、業務の効率化やデータ分析の高速化によるスピーディーな意思決定を実現します。

2022年7月就任の新CEOのもと、上記マーケティング改革とサプライチェーン最適化等を通じた収益性改善に注力することで、中計達成に向けて戦略を着実に進めていきます。

## 麒麟ビバレッジ



### 市場環境

2021年の国内清涼飲料市場は、新型コロナウイルス感染拡大の影響が継続し、前年比101%と微増となりました。2022年は、前年比102%を見込んでいますが、中長期的には総人口の減少に伴って緩やかに縮小することが予想されます。

一方で、無糖カテゴリーや健康飲料<sup>※</sup>は、コロナ禍による健康志向の高まり、高齢化の進展などに伴い、今後も増加傾向が続くと考えられます。また、在宅勤務定着の影響を受けて、自動販売機チャネルの販売数量の減少が続くなど、事業環境が大きく変化しています。

※ 特定保健用食品、機能性表示食品。

### 戦略



事業環境が大きく変化する中、麒麟ビバレッジは「既存飲料事業」と「ヘルスサイエンス領域」の両輪を回すことで、持続的成長を実現します。

「既存飲料事業」では、選択と集中による収益強化の実現を目指します。基盤ブランドである午後の紅茶と生茶に集中することで、ブランドの再成長を図ります。

「ヘルスサイエンス領域」では、同領域を強化し健康に貢献する飲料企業へと変革を進めます。2020年8月に、消費者庁により機能性表示食品の届出を受理された、プラスマ乳酸菌を配合した商品など、健康機能素材を活用したヘルスサイエンス関連商品の販売拡大を図ります。特に、免疫領域でのさらなる拡大のため、2022年3月から「麒麟 iMUSE 朝の免疫ケア」を全国展開し、チルドカテゴリーでの「朝の習慣領域」の獲得を目指します。

また、収益構造改革にも継続して取り組みます。自動販売機ビジネスの構造改革については、同チャネルの販売数量が今後も減少傾向になると考えられることから、2022年以降も構造改革を継続します。

環境対応については、プラスチックを取り巻く環境課題に対して、ケミカルリサイクルを活用した循環システムの構築や、使用後から再生までのプロセス構築による「プラスチックが循環し続ける社会」の実現を目指します。

## メルシャン

---

新型コロナウイルス感染拡大の影響をはじめとしたワインの飲用スタイルも多様化する中、引き続き家庭用ワイン市場での飲用者拡大と収益性向上に取り組めます。健康志向やエシカル消費の浸透も踏まえ、2021年ノンアルコールサングリア「モクバル」を発売。高品質で自然環境等に配慮したオーガニックワインの展開も進めました。また、「シャトー・メルシャン」では「シャトー・メルシャン 椀子ワイナリー」が「ワールド・ベスト・ヴィンヤード」※に2年連続で2021年も選出される快挙を達成しました。2022年は新たな輸入ワインブランドとして「メルシャン・ワインズ」を立ち上げます。環境への配慮等、持続可能なワインづくりに真摯に取り組むワイナリーと、日本人の味覚に合う高品質な輸入ワインを共創し、ワインが本来もつ価値を再発信し、ワイン市場の魅力化を実現します。

※世界最高峰のワイン・コンペティション「インターナショナル・ワイン・チャレンジ」を開催する英国のウィリアム・リード・ビジネス・メディアが主催の「世界最高のワイナリーベスト50」を選出するアワード。2021年は2,000以上のワイナリーがノミネートされ、「シャトー・メルシャン 椀子ワイナリー」は世界第33位に選ばれました。

## コーク・ノースイースト

---

テリトリー拡大後の事業構造改革を着実に実行した結果、2021年は事業利益率が10.6%まで向上し、同社過去最高益を達成しました。今後も、ブランドパートナーやお取引先との連携をさらに強化するとともに、適切な価格戦略の推進や、コストコントロールを強化していきます。

## ヘルスサイエンス領域

日本を中心に商品展開を進め、BtoBでは協和発酵バイオのグローバルな販売体制を強化

### ヘルスサイエンス領域における方針

#### 成長加速

- プラズマ乳酸菌の販売拡大
- ヒトミルクオリゴ糖の発売 (BtoB)
- シチコリンの販売強化
- ファンケルとの協働加速
- M&Aによる成長機会の獲得

#### 強固なバリューチェーンの構築

	 基礎研究	 応用研究	 商品開発	 製造	 販売 チャンネル
<b>KIRIN</b>	 食～医に関するシーズ		 飲料開発 パッケージング	 生産技術・生産管理	 通販 B to B
<b>FANCL</b>		 機能性評価 マスクング技術	 製剤技術	マーケティングカ	 ブランド・卸流通 オンライン・店舗
	 高機能素材の探索			 低コスト 発酵生産技術	
<b>Kyowa KIRIN</b>	 創薬シーズ	医薬品のため対象外			

## 各事業会社の戦略

### キリンホールディングス

「免疫」「脳機能」「腸内環境」の3つを重点領域として定め、各領域において有力な素材を戦略的に展開していきます。

免疫については、「感染リスクの低減」という社会的関心に対し、日本の食品ではじめて「免疫」に関する機能性表示が受理された独自素材であるプラズマ乳酸菌の展開を徹底して拡大していきます。2022年中計ではさらに、ヒトミルクオリゴ糖の発売を予定しています。

脳機能については、加齢などによる機能低下を課題として捉え、「シチコリン」の展開に注力していきます。市場ニーズに応える研究を通じてエビデンスを強化し、主に米国市場におけるシェア拡大を目指します。

腸内環境については、キリングループの長年にわたる微生物研究を基に、一人一人のお客様の健康に関する課題に対応し、最適なソリューションを提案できる個別化ビジネス構築に取り組んでいきます。



### キリンビバレッジ

**キリンビバレッジ**

ヘルスサイエンス戦略を飲料で担う会社へとリポジショニングします。健康価値を訴求した商品の構成比を高めることで、厳しい市場環境の中でも安定した成長の実現を目指します。

注力分野の1つである「摂り過ぎない健康」として、無糖・低糖領域に注力します。また、「プラスの健康」として、プラズマ乳酸菌を使用した「iMUSE」ブランド商品の飛躍的成長を目指すとともに、ファンケル社とのコラボ商品など、新たな価値創造にも取り組んでいきます。

### 小岩井乳業



小岩井乳業株式会社

プラズマ乳酸菌や、記憶ケアにつながるβラクトリンを、毎日の健康習慣に最適な乳製品の形で提供していきます。2021年に機能性表示食品としてリニューアルした「iMUSE」ヨーグルトなどを中心に、市場浸透を図ります。

## 協和発酵バイオ



2019年8月に山口事業所防府工場で発覚した品質管理問題を受け、2020年より、知見、経験をもつキリングループの人材を派遣し、生産・品質管理体制の再構築、本社と拠点の連携強化など再生計画を実行し、2021年は事業利益の黒字化を実現しました。

2022年中計では、事業再生から高収益型経営への転換に向けたステージへと進みます。収益性の高いシチコリンの売上拡大や、ヒトミルクオリゴ糖の発売により、バイオケミカルの先端技術を駆使してグローバルな社会課題を解決する日本発のグローバル・スペシャリティ発酵企業を目指します。

## ファンケル



キリングループとファンケルの両社の強みを相互活用することで、シナジー創出に取り組んでいます。

既存商品を両社のチャンネルで相互販売する「チャンネルシナジー」では、DtoCチャンネルの相互乗り入れなどを展開し成果をあげています。さらに、共同開発による新商品を展開する「商品開発シナジー」でも、コラボ商品を開発し、キリンビレージおよびキリンビールより発売しています。また、ファンケルにおいても、当社グループが研究開発してきた素材、成分を活用した商品が発売されています。

## 協和キリン



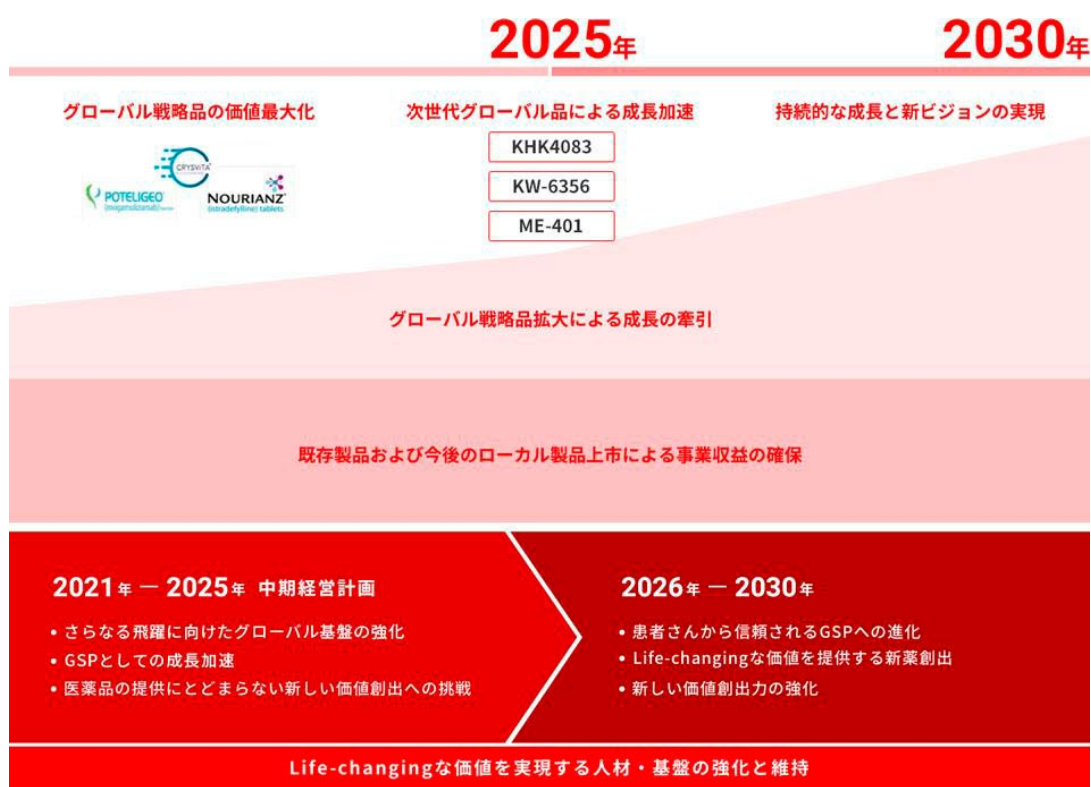
ヘルスサイエンス領域において、基礎研究やCDMO事業立ち上げに向けて協和キリンの知見を活用しシナジー創出を目指します。

βラクトリンの機能性評価では、協和キリンの技術を活用するなど、既に具体的な事例が創出されています。さらに、長期的な取り組みとして、協和キリンの医薬製造の知見を取り入れて、協和発酵バイオの強みを生かしたCDMO事業を立ち上げ、新たな価値創造を目指します。

また、協和キリンの中期経営計画でも医薬品にとどまらない価値提供の具現化を戦略として掲げており、さらなる協働取り組みを加速させていきます。

## 医領域

### 協和キリンの中長期展望



### 2030年に向けた新ビジョン

医領域を担う協和キリンは、イノベーションへの情熱と多様な個性が輝くチームの力で、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして病気と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値<sup>\*</sup>の継続的な創出を実現します。

<sup>\*</sup> 病気と向き合う人々の満たされていない医療ニーズを見出し、その課題を解決するための新たな薬やサービスを創造し、提供することで、患者さんが「生活が劇的に良くなった」と感じ笑顔になること



## 医領域における方針

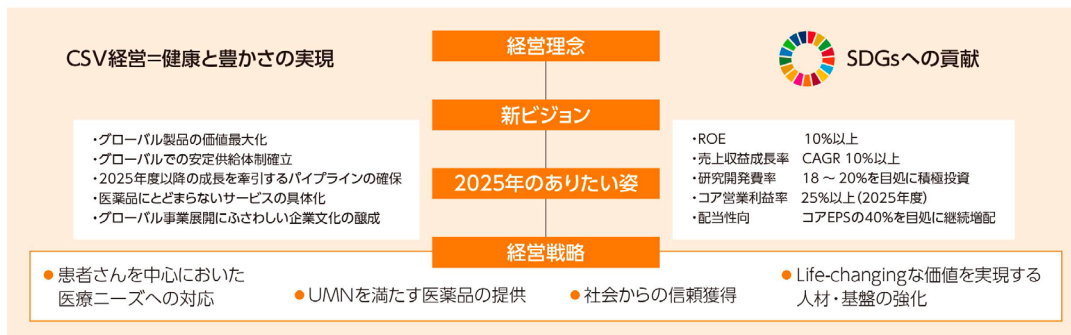
### 飛躍的成長の実現

- グローバル戦略品の価値最大化
- グローバルでの安定供給体制確立
- 2025年以降の成長を牽引するパイプライン確保
- 医薬品にとどまらないサービスの具体化
- グローバル事業展開にふさわしい企業文化の醸成

## 2022年 事業会社戦略

### 協和キリンの戦略

#### 2021-2025年度 中期経営計画の概要



### 市場環境

近年の製薬業界を取り巻く環境は、薬剤費抑制策の推進、後発品の使用促進等による医薬品への支出の減少、新薬開発におけるコストの増加とプロセスの複雑化など、厳しい変化がある一方で、新薬の優先審査制度の登場等のイノベーションを評価する制度の拡充や、科学技術の進歩により革新的な治療を可能にする新たな創薬手法の開発を後押しする動きもあります。また、アンメットメディカルニーズに対する画期的な医薬品は、依然として世界中で待ち望まれております。さらには、デジタル技術の進展と浸透、顧客との接点の多様化など、社会全体の環境が大きく変化する中で、新しい医療ニーズも生まれております。このような環境下で、研究開発志向型の製薬企業は、スピード感をもって環境変化に対応することが求められています。

戦略



協和キリンは、「Commitment to Life」を中心概念とする共通の価値観のもと、グローバル企業として組織の枠を超えチームワークを発揮すると共に、日本発のグローバル・スペシャリティファーマにふさわしい企業文化の醸成を進めています。また、透明性、公平性、コンプライアンス、社会との共生など企業の社会的責任を誠実に果たすと共に、高い技術力を活かし、Life-changingな価値を創出することによって、世界の人々の健康と豊かさに貢献することを目指しています。

2021年は、2025年を最終年度とした5か年の中期経営計画を発表し、2030年に向けた新たなビジョンも掲げました。中期経営計画2年目となる2022年においても、引き続きグローバル・スペシャリティファーマとしての基盤を強化し、グローバル戦略品を世界にお届けしてまいります。また、満たされていない医療ニーズを見出し、それに応えるための新たな薬やサービスを創造し提供することで、病気と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値を継続して創出できる会社を目指します。そして、新しい価値の創造を通じて社会からの信頼を獲得し、企業価値を高めるCSV経営を引き続き推進してまいります。

# Financial and Non-financial Highlights

財務・非財務ハイライト

## 非財務指標

(2021年実績)

### 環境 気候変動

CSV コミットメント  
GHG削減率  
(Scope1と2の合計) (2019年比)

**13%**

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

**4.9%**

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  
(用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量)

**3.5 kL/kL** ライオン  
(豪州)

2024年目標 → **3.0 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

**31%**

2024年目標 → **45%**  
2027年目標 → **50%**

プラズマ乳酸菌の継続摂取人数

**58万人**

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

**72%**

2024年目標 → **75%**

### 従業員 多様性

「多様性向上」達成度<sup>※1</sup>

日本国内 女性経営職比率

**10.2%**

2024年目標 → **15%**

日本国内 キャリア採用比率

**26.8%**

2024年目標 → **30%**

### 従業員 労働安全衛生

休業災害度数率<sup>※2</sup>

**1.42** (国内:0.55)

2024年目標 → **0.95** (国内:0.40)

<sup>※1</sup> 集計対象はキリンホールディングス社原籍社員

<sup>※2</sup> 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

## 財務指標

(2021年実績)

ROIC

**4.2%**

2022年目標 → **10.2%**

平準化EPS

**156円**

2022年目標 → **157円**

事業利益

**1,654億円**

2022年目標 → **1,720億円**

## 免疫領域のリーディングカンパニーとして、世界の人々の健康維持に貢献する

健康

2022年07月19日



### CSVコミットメント

免疫機能の維持支援  
 生活習慣病の予防支援

代表的な成果指標と目標値：  
 プラズマ乳酸菌の国内外の継続摂取人数  
 190万人（2024年）

SDGsゴール SDGsターゲット

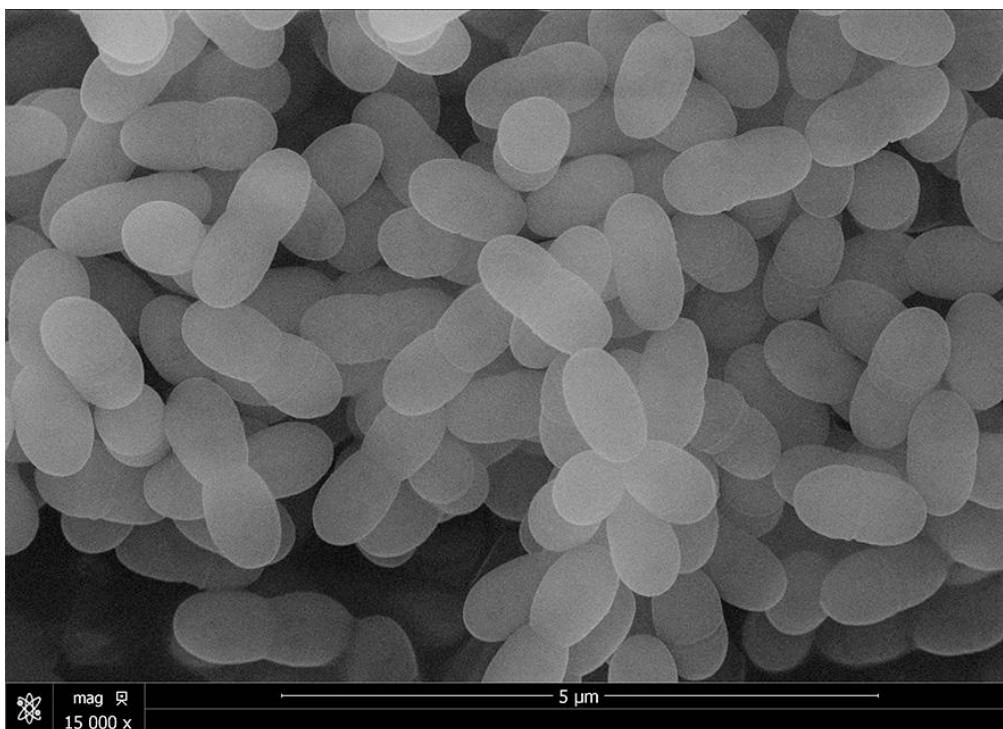


3.3

キリングroupは、長期経営構想キリングroup・ビジョン2027 (KV2027) を策定し、「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」ことを目指しています。世界の人々の健康維持に貢献するためにヘルスサイエンス事業を強化することを掲げ、35年以上の免疫研究をもとに発見したプラズマ乳酸菌を使用した商品を中心に主力商材と位置付け展開しています。当社グループでは体調管理に資する新生活習慣の一つとして、機能性表示食品の届出が受理されている「iMUSE」ブランドを中心とした「免疫ケア食品」による「食での免疫ケア」を推奨しています。

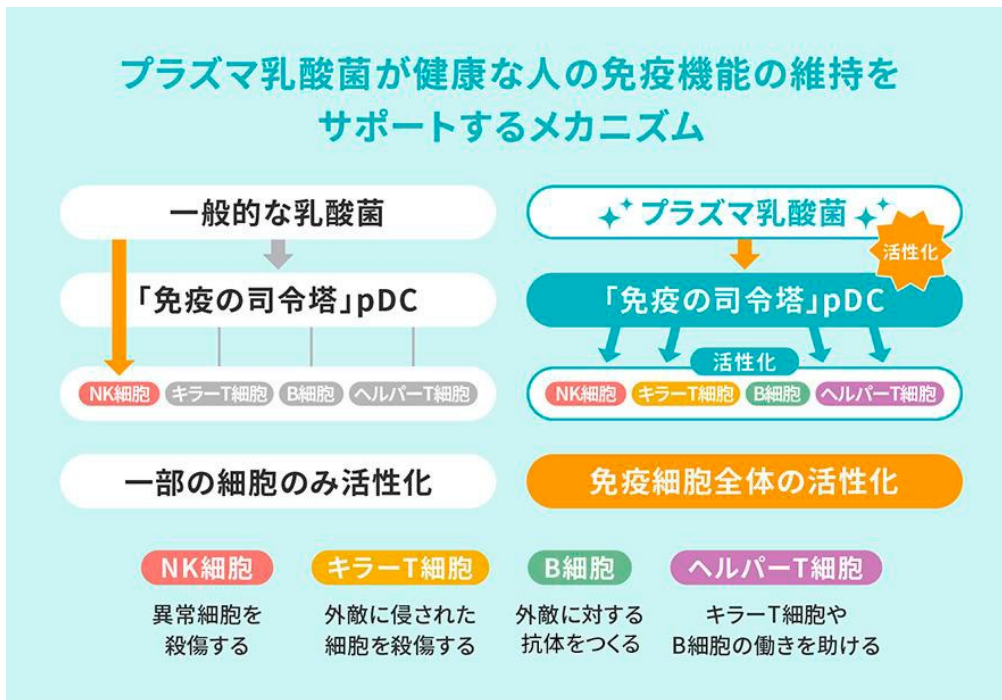
## 健康な人の免疫機能の維持をサポートするプラズマ乳酸菌を発見

当社グループでは、祖業であるビール事業の醸造技能を究めると同時に発酵の主役である微生物を深く研究し続けてきました。そして2010年、免疫の司令塔の一つであるpDC（プラズマサイトイド樹状細胞）を直接活性化する乳酸菌を世界で初めて発見しました。これがプラズマ乳酸菌です。



免疫の仕組みはその複雑さから解明されていない点も多く、免疫機能の維持を実証することは難しいとされています。そのような中で私たちは、ヒト試験を含む全30もの膨大なプラズマ乳酸菌に関する論文<sup>(※)</sup>というエビデンスをこれまでに積み重ねてきました。その実績を生かして、2020年8月にプラズマ乳酸菌を用いた「iMUSE」ブランドにおいて、日本の歴史上で初めて免疫の機能性表示食品の受理を実現しました。これを契機にプラズマ乳酸菌を配合した商品群を機能性表示食品として販売し、売上も右肩上がり順調に伸長しています。今後も私たちは当社グループのもつさまざまな知見と経験を活用し、プラズマ乳酸菌を通じて多くの人々の健康課題への貢献を目指していきます。

※2022年6月時点



## 啓発活動と認知拡大を両輪で推進

当社の調査では、2020年11月からの1年間において、どの世代においても8割前後の方が免疫に対する関心や意識が「強くなった」「やや強くなった」と回答しています。当たり前ですが人間が本来持つ「免疫機能」はとても重要です。外敵が侵入するとまず、人間の体に元々備わっている免疫システムによって自然免疫が働き、次に獲得免疫が働いて外敵を排除、さらにはメモリー細胞をつくることで、一度かかった病気にかかりにくくなります。こうした免疫機能を高める取り組みが「免疫ケア」です。

社会全体では「免疫」への関心が高まっているにもかかわらず、「免疫」の維持のために実際に行動している人は3割程度と少数派です。こういった背景を受けて、健康な人の免疫機能の維持をサポートするプラズマ乳酸菌という独自素材を持っている当社グループは、より一層免疫ケアの大切さを啓発していくと同時に、プラズマ乳酸菌を手に取りやすい環境を創出することが大切だと考えました。つまり、免疫領域のリーディングカンパニーとして免疫市場そのものを創出すべきだと考えたのです。そのために、プラズマ乳酸菌におけるマーケティングの軸には、「免疫ケアの重要性を啓発すること」と「プラズマ乳酸菌の認知を拡大すること」を両輪で推進することを据えています。

「免疫ケアの重要性の啓発」においては、国や行政との連携や、ワクチン接種会場、学校授業などの場を活用して取り組んでいます。また、「プラズマ乳酸菌の認知拡大」においては、お客様に展開する機能的表示食品の機能や効果を理解いただく広告・広報活動を展開し、信頼を得ることで売上拡大につなげていくことを目指しています。

さらに、2022年中計の非財務指標の中には「プラズマ乳酸菌の機能認知率」や「プラズマ乳酸菌の国内外の継続摂取人数」を掲げ、この指標はキリンホールディングスの役員報酬とも連動しています。プラズマ乳酸菌をはじめとしたヘルスサイエンス事業の育成にグループの総力を注ぎ、社会課題の解決を通じて自社の経済的価値の最大化を目指していきます。

## 国内外で広がる商品ラインアップ

「免疫ケア」という市場を創出して拡大するためには、免疫ケアの大切さをお客様にご理解いただくための啓発活動を続けながら、より手取りやすい商品を開発し、また日常の習慣として続けやすいものにする必要があります。

プラズマ乳酸菌関連商品は、2020年11月に日本初の「免疫」を表示した機能性表示食品として発売しました。その後キリンビバレッジが、お客様認知の高い「生茶」や「午後の紅茶」ブランドのプラズマ乳酸菌入り飲料や、キリンとして初めての100mlの小容量ペットボトル商品を発売しました。さらに「iMUSE」ブランドとして、サプリメントや、小岩井乳業からヨーグルトを販売しています。またパートナー企業ともコラボレーションし、お菓子やプロテインなど幅広い商品ラインアップにプラズマ乳酸菌を配合することで、より多くのお客様に手軽にプラズマ乳酸菌が摂取できる環境を整えました。その結果、2022年5月時点で、プラズマ乳酸菌の機能性表示食品は計28品まで拡大しています。



プラズマ乳酸菌シリーズ「iMUSE」

海外でも、ベトナムや米国などでの商品拡大が進んでいます。ベトナムで飲料製造・販売をしているインターフードでは2019年から「キリン iMUSE」の販売を始め、2022年より販売エリアを拡大しました。ブランドの顧客接点が拡大したこと、ベトナムにおける免疫に対するリテラシーが向上したことなどから好調に推移し、2022年3月末時点で既に2021年の年間販売数量を突破しています。今後もベトナムにおけるプラズマ乳酸菌の認知拡大と健康意識向上へ向けて、政府の取り組みなどへ積極的に参画していく方針です。米国でも、2022年5月時点でプラズマ乳酸菌を配合した商品7社9商品が購入可能になるなど、海外でもプラズマ乳酸菌が広がっています。

2021年度の国内外におけるプラズマ乳酸菌関連事業の年間販売金額は前年比約166%を記録しており、機能性表示食品の届出受理を機に直近2年で順調に成長しています。「世界のCSV先進企業」に向けたヘルスサイエンス事業のさらなる成長を目指し、当社グループでは、事業会社を跨ぎヘルスサイエンス領域の戦略・事業連携を統括する「ヘルスサイエンス事業本部」を新たに設置しました。これにより、グループ内のシナジー創出に向けたガバナンス体制の強化、戦略の浸透・実行のスピード向上を図ります。

また、日本の食品メーカーでは初めてソーシャルボンドの発行を決めました。さらなる健康課題の解決へ向けて、生産設備の増強や研究活動に投資を行う予定です。今後も、戦略の実行度を高めることで持続的に成長し、KV2027および2022年中計の目標達成を目指します。

## プロフィール



勢村 祐美

キリンホールディングス株式会社 ヘルスサイエンス事業本部  
ヘルスサイエンス事業部 マーケティンググループ 主査  
2017年からキリンビバレッジにて「iMUSE」のブランドマネージャーを担当。現在はキリンホールディングスにてヘルスサイエンス事業全体(免疫、脳・活力領域)のプロジェクトリーダーを務める。

※所属(内容)は掲載当時のものになります。



## サプライチェーンの人権問題の予防と低減に取り組み、原料生産地の「コミュニティ」に貢献

コミュニティ

2022年07月19日



CSVコミットメント	SDGsゴール	SDGsターゲット
<p><b>人権の尊重</b></p> <p>代表的な成果指標と目標値：                      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                      3件（2022-2024年累計）</p>	<p>8 働きがいも 経済成長も</p> 	<p>8.7、8.8</p>
	<p>12 つくる責任 つかう責任</p> 	<p>12.6</p>

近年、事業活動における人権課題への社会的関心が高まっています。その範囲は自社の従業員のみならず、製品に使用する原材料などに携わる人々に広がっており、企業はバリューチェーン全体で強制労働や児童労働などの人権課題に取り組み、リスクを低減していくことが求められています。そうした中、キリングroupでは、主要原材料のサプライチェーンにおける人権リスクを特定し、人権問題の予防と低減に取り組むことで、持続可能なサプライチェーンを構築し、原料生産地の「コミュニティ」への貢献を目指しています。

## グローバルな社会的要請に基づいたサプライヤー規範の策定

2017年に当社グループでは、サプライチェーンにおける社会的責任を果たすべく、グローバルスタンダードである国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(以下、指導原則)に則して「キリングroup持続可能な調達方針」を制定しました。この方針に基づいて国内外で人権を尊重する経営を推進することで、サステナブルな社会の実現に取り組んでいます。

2020年にはキリンホールディングスの代表取締役を委員長とするグループCSV委員会にて「サプライチェーンにおける人権への対応」の意見交換を行い、取り組みを強化していくことを確認しました。これを機に、人権を専門とするNGOなど社外専門家の協力も得て、2021年に「キリングroup持続可能なサプライヤー規範」を制定しました。ビジネスパートナーであるサプライヤーに対して同規範への理解・協力を求め、サプライヤーと協働しながら持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

### キリングgroup持続可能なサプライヤー規範「5つの柱」概要

1. 安全・安心

国際標準の考え方を取り入れた品質マネジメントの仕組みを構築し、原材料の安定調達を確保するとともに、調達から製品の研究・開発・製造・販売後に至るまで各国法令およびキリングgroup各社の基準を満たすことを保証する。

2. 人権

ILO中核的労働基準に基づき、強制労働、児童労働の禁止、公平かつ平等な待遇、結社の自由および団体交渉権を尊重する。さらに、非人道的な扱いおよびハラスメントの禁止、公正な労働時間および賃金、地域コミュニティへの事前の十分な情報に基づく同意を得る。

3. 安全衛生・健康

従業員に対して、安全な労働環境の提供、住宅状況とプライバシー尊重を行う。また、従業員の生命・身体の安全を守るための防災管理を行う。

4. 環境

環境に関する認可の取得ならびに国際標準の考え方を取り入れた環境マネジメントの仕組みを構築し、持続可能な生物資源・水質資源・容器包装資源の利用を行う。さらに、キリングgroupと連携した気候変動への対応や、汚染防止・廃棄物削減を行う。

5. 誠実なビジネス

誠実なビジネスが行われるよう、CSR推進体制を整備し、不正行為の予防・早期発見を行う。不正行為とは、贈収賄・汚職、不適切な贈答品・接待、腐敗行為、利益相反などを指す。さらに、公平な競争や必要な情報の提供・開示、情報財産の保護と知的財産の尊重を行う。

## サプライチェーンの上流までさかのぼってリスクを把握

人権問題の解決に対する社会的要請が高まる中、当社グループはサプライチェーンも含めた事業活動と関係する人権への負の影響を特定、管理し、予防・軽減措置をとる「人権デューデリジェンス」の取り組みも進めています。2018年にラオスのコーヒーサプライヤー、2021年には中国の大豆サプライヤーにて人権デューデリジェンスを実施<sup>※</sup>しました。

※中国の大豆は、新型コロナウイルス感染拡大の影響によりオンラインで実施。

当社グループでは、人権デューデリジェンス実施に当たり、まずは自社サプライチェーンでのリスクを評価し、リスク領域の特定を行います。その後、リスクの高いサプライチェーンの1次サプライヤーに協力いただき、さらに上流のサプライヤーへ対象を広げていきます。ここでは当社グループからではなく、1次サプライヤーから上流のサプライヤーに趣旨やアンケート調査について説明していただき、確認するポイントを絞り込んでから実地監査に臨みます。必要に応じてNGOなどの第三者機関にも参画いただくことで、より透明性・公平性の高い評価を実現しています。

今回、「キリングgroup持続可能なサプライヤー規範」の制定に伴い、私たちが調達している農産物および農産物加工品のリスク評価を改めて実施しました。リスク評価に当たっては、企業におけるグローバルサプライチェーンの倫理的な取引の推進を目指すNPO「Sedex (Supplier Ethical Data Exchange)」が提供する評価ツールを用

い、外部の専門機関の助言も受けながら、①調達国の人権リスク②事業への影響度の2軸で、人権デューデリジェンス実施先の優先順位付けを行いました。

このリスク評価結果に基づき、2022年中計においては、麒麟ビバレッジの主力ブランド「午後の紅茶」に使用されているスリランカの紅茶葉と、メルシャンのワインに使用されているアルゼンチンのぶどうのサプライチェーンなどに対して人権デューデリジェンスを実施することを計画しています。今後、この取り組みについてステークホルダーの皆様へ開示するとともに、発見された人権課題に対しては、社内外関係者と協力しながら解決を図っていきます。

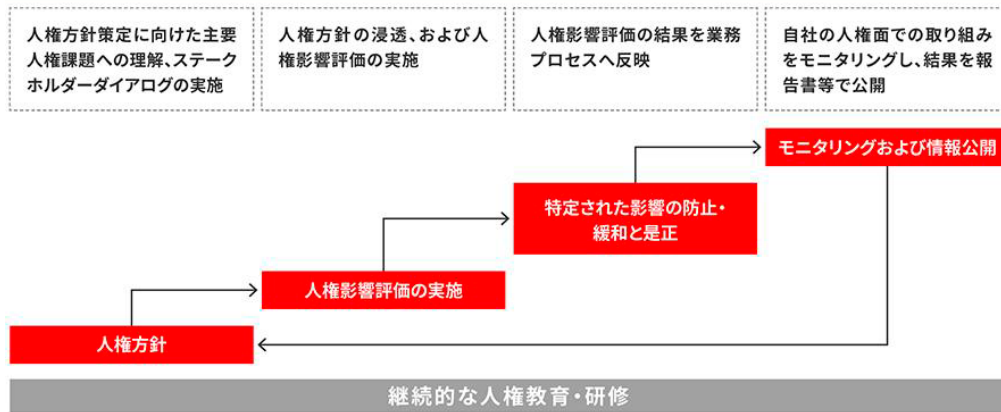


ラオス現地サプライヤーへのインタビュー



コーヒーチェリーの摘み取り作業の確認

### 人権デューデリジェンスのサイクル



## プロフィール



宮森 功治

キリンホールディングス株式会社 調達部 主査

医薬事業、食品事業を経て、2013年から調達部にて酒類・飲料事業の原料調達を担当し、現在は調達部企画グループのリーダーとして、キリングループの持続可能な調達推進業務を担当している。

※所属(内容)は掲載当時のものになります。

## 気候変動対策を経営戦略に組み込み、脱炭素社会を牽引するグループへ

環境

2022年07月19日



### CSVコミットメント

#### 気候変動の克服

代表的な成果指標と目標値：

GHG（温室効果ガス）排出削減率 Scope1+2=50%（2030年）、Scope3=30%（2030年）※

※2019年比、事業会社ごとにも目標を設定

### SDGsゴール SDGsターゲット



7.2



13.1

「キリングroup環境ビジョン2050」のもと、事業活動を通じて持続可能な地球環境を次世代につなげることを目指しています。重点課題の一つが、気候変動への対応です。「2050年までにバリューチェーン全体の温室効果ガス（GHG）排出量をネットゼロにする」という目標を掲げ、中期目標として「2030年までに2019年比でScope1とScope2を合計して50%削減、Scope3で30%削減」と設定しています。これは国際的なSBTイニシアチブ（Science Based Targets）より、産業革命前からの気温上昇を1.5°C未満に抑えるための科学的根拠に基づいた削減目標として承認を受けています。

## GHG排出量削減に向けたロードマップの施策を着実に実行し、 事業と社会の持続可能性を高めていく

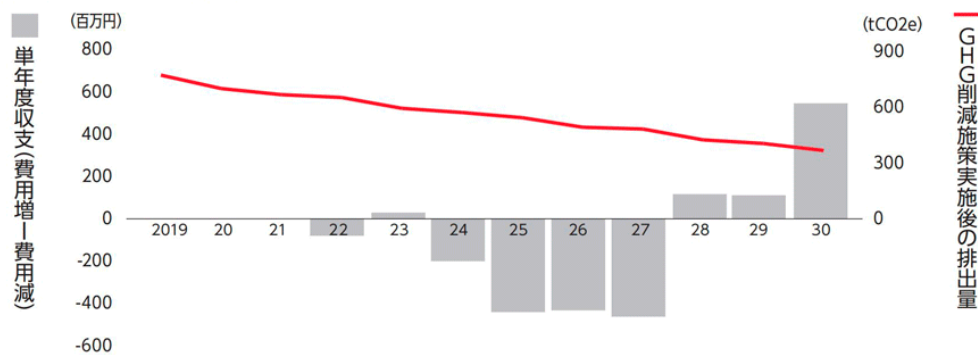
もし気候変動の影響で極端な渇水や洪水が起これば、農産物の生育は大きな打撃を受けると予想されます。酒類・飲料事業を中心に、水や農産物などの自然の恵みに支えられているキリングループにとって、気候変動対策は、優先課題の一つです。私たちは①気候変動対策として脱炭素社会をリードすること、②社会的価値と経済的価値を両立する施策を優先して実施することを戦略として据え、長期的には、気候変動対策によって事業の持続可能性が強化されている状態を目指しています。

目標達成のためには、大規模な設備投資や再生可能エネルギーの導入など、多くの資金を要します。当社グループはコスト削減効果の高い省エネルギー施策を早期に実施し、そのエネルギーコストの低減効果を原資に再生可能エネルギーを導入することで、グループ全体で気候変動対策に関する中長期的な損益中立を目指します。

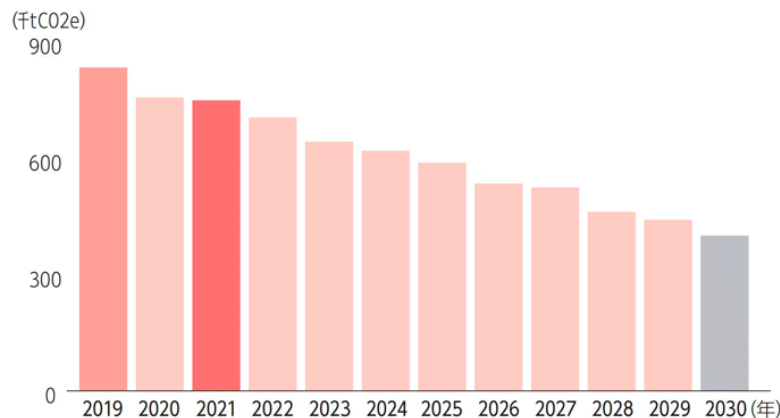
2030年までの目標達成に向けて、GHG削減に向けたロードマップを策定しました。この計画を各事業会社の経営戦略に落とし込み、2022年-2024年中期経営計画に組み込んでいます。2019年以降、キリンビールとキリンビバレッジの工場ではヒートポンプ・システムを導入し、省エネ施策を展開した結果、エネルギーコストを一年間で約1.4億円削減するとともに、GHG排出量を4,700t削減しています。

昨今、企業に対する気候変動対策への要請は高まる一方です。日本国内では、CO<sub>2</sub>排出量に応じてコストを負担する仕組みとして、カーボンプライシングの導入が検討されています。こうした中、当社グループはロードマップの施策を着実に実行することでGHG排出量を削減するとともに、将来のカーボンプライシング導入に伴う減益リスクを低減させるために投資判断基準としてICP (Internal Carbon Pricing) を導入し、企業価値の向上を目指します。

損益中立でのGHG削減計画



GHG削減施策実施後のScope1+2排出量



## 責任ある再生可能エネルギーへの転換を推進

当社グループは、「環境ビジョン2050」で「早期にRE100<sup>(※)</sup>を達成するとともに、自社の使用エネルギーを100%再生可能エネルギー起源にします」と掲げています。それを受け2021年に再生可能エネルギーを導入する際のグループ方針を策定し、新たな再生可能エネルギー電源を世の中に追加していくことで、社会の脱炭素化に本質的に貢献していきます。また、環境破壊や人権侵害などのリスクのない「責任ある再生可能エネルギー」を調達していきます。

※ 使用電力の100%再生可能エネルギー化を目指す、国際的な環境イニシアティブ

これまでキリンビールの9つの全工場において大規模な太陽光発電を導入しており、年間約11,000tのGHG排出量削減と、エネルギーコストの削減を両立しています。また、経済産業省が「第6次エネルギー基本計画」でも拡大を掲げている洋上風力発電事業について、当社グループは三菱商事グループのコンソーシアムの協力企業として「秋田県沖および千葉県沖における洋上風力発電事業」に参画しました。東北の復興支援などで培った地域貢献の知見を生かしながら、協業を進めていきます。

## サプライヤーとの連携強化により持続可能な調達を推進

長期目標であるネットゼロの達成のためには、Scope3排出量の削減が重要かつ課題です。当社グループのバリューチェーンのGHG排出量の約80%がScope3であり、その削減では、当社グループ外部の多くのステークホルダーの協力が必要となります。当社グループとステークホルダーの両方にとって経済的価値と社会的価値を創出する機会でもあり、脱炭素社会の構築に向けてリーダーシップを取っていきたくと考えています。

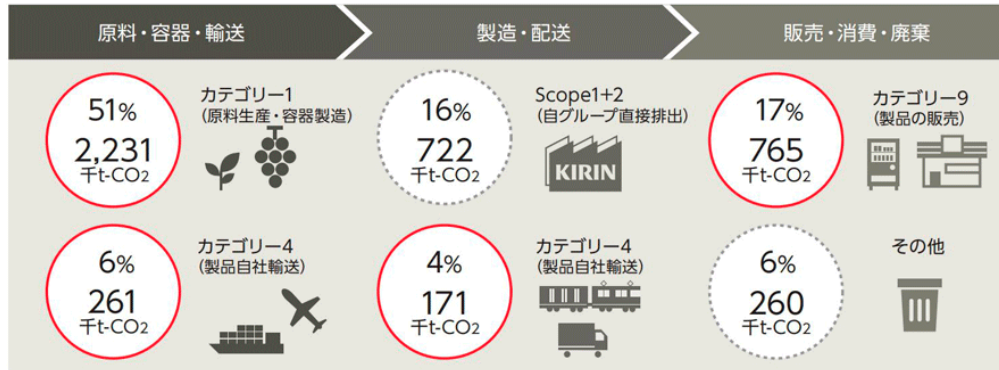
当社グループのScope3では、原料・資材の製造に伴う排出が最も多く約60%を占めています。また、輸送や販売に伴う排出も大きな割合となっていますので、この3つのカテゴリを重点カテゴリと定めて取り組みを進めることにしています。Scope3削減には、「自社主体の削減」と「取引先の削減促進」という2つのアプローチを並行して取り、目標を達成していきます。

「取引先の削減促進」では、サプライヤーとのエンゲージメントを重視します。既に当社グループの方針を共有する説明会を開催しており、現在主要なサプライヤーにアンケートを実施して各社の削減計画と定量および定性の進捗状況の確認を進めています。今後、把握できたデータを元に低炭素な原料・資材の調達に向けた取り組みを検討していきます。気候変動をテーマとした定期的なコミュニケーションも実施していきます。

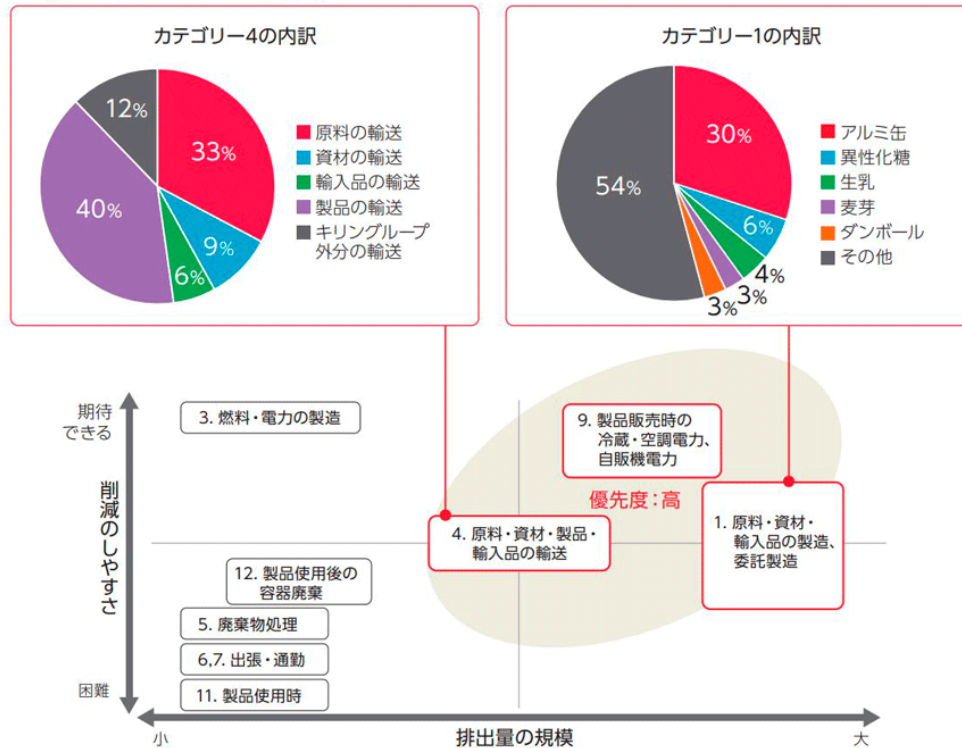
Scope3の削減は当社グループだけではなく社会全体の課題でもあることから、同業他社や各種業界団体などとも課題を共有し、協働で取り組むことのできる領域を明確化して進めていきたいと考えています。削減の取り組みがScope3排出量の算定で正しく反映できるように、算出データベースを変更し、正確なデータを収集するための外部プラットフォームの活用も検討していきます。

「自社主体の削減」では、容器包装を重点テーマとしています。世界にも類を見ない自社で容器包装の開発を行う研究所を持つ強みを生かした容器包装の軽量化と、使用済みの容器を再生した材料から製作する「持続可能な容器包装」の利用拡大の推進で、原料・資材の製造に伴うGHG排出量を削減します。輸送では、トラックドライバー不足等による「運べない」リスクも考慮した、生産と物流を統合的に最適運用する取り組みを推進するとともに、共同配送やモーダルシフトも継続します。

バリューチェーンでのGHG排出 (2021年)



Scope3 重点ターゲットと排出割合





## プロフィール



劔持 智

キリンホールディングス株式会社 CSV戦略部 主務  
入社後、麒麟ビール、麒麟ビバレッジの工場、本社にて設備改善や省エネ推進などを担当。2020年からキリングループ全体の気候変動対策の戦略策定・推進を担う。

※所属(内容)は掲載当時のものになります。

## アルコールの有害摂取の根絶にむけて

酒類メーカーとしての責任

2022年07月19日



CSVストーリーズ：酒類メーカーとしての責任

### アルコールの有害摂取の根絶にむけて

キリンホールディングス株式会社  
 CSV 戦略部 主査  
 栗原 良也

#### CSVコミットメント

#### アルコール関連問題への対応

代表的な成果指標と目標値：  
 適正飲酒啓発プログラムへの参加者数、飲酒マナー・スロードリンク動画やホームページ啓発コンテンツの訪問数  
 99.22万人（2022-24年累計）

SDGsゴール SDGsターゲット



3.5

お酒は人と人とのつながりを生み、私たちの人生を豊かで潤いのあるものにしてくれる存在として生活に寄り添ってきました。一方で、適切な量や頻度を越えた飲酒は生活習慣病などの健康障害を引き起こすリスクがあります。また、飲酒運転、20歳未満飲酒、妊産婦・授乳期の飲酒なども大きな社会問題です。キリングループは「酒類メーカーとしての責任」として、「全ての事業展開国で、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させる」ことを目指しています。

## 世界や日本を取り巻く現状

世界では、2010年にWHO（世界保健機関）で「アルコールの有害な使用を低減するための世界戦略」が採択され、SDGs（持続可能な開発目標）の健康分野でもアルコールの有害摂取の防止、治療がターゲットの1つとして明記されるなど、アルコールの有害摂取の低減は社会全体で取り組むべきグローバルな課題となっています。日本国内でも2021年3月にアルコール健康障害対策推進基本計画（第2期）が閣議決定されました。さらには昨今の社会状況もあり、公共の場での飲酒や飲酒マナーに対する社会の認識にも変化が見られています。そのような社会の変化も捉えながら、キリングroupはアルコール関連問題に真摯かつ適切に対応することが、アルコール飲料を製造・販売する企業としての社会的責任と考え、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを進めています。

## ほどよく飲んで心地よく過ごす「スロードリンク」を提案

お酒を「酔い」や「止渴」などといった直接的なものとしてではなく、一人一人の飲み方や楽しみ方に応じて、お酒の時間をゆっくりと楽しむことが広がってきています。キリングroupでは、誰かと語り合いながら、食事のおいしさによるこび、ほどよく飲んで、スマートに心地よく過ごす、飲む「量」ではなく、流れる「時」に心が満たされる、そんなこれからの時代の適量で節度をもったお酒の楽しみ方として「スロードリンク」を提案しています。人とのつながりの希薄化が社会課題として挙げられている中、私たちが提案するお酒の楽しみ方は、人々の生活に彩りを与えることにつながると考えています。

ゆっくり語らい、時を味わう

# SLOW DRINK

スロードリンクはキリンからの新しい飲み方の提案です

## 「適正飲酒」の浸透に向けた情報提供

お客様に飲酒に関する正しい知識を深めていただくための取り組みとして、「適正飲酒啓発セミナー」を実施したり、飲酒習慣がまだ定まっていない若い世代に対して、不適切な飲酒が与える影響や体質にあった飲み方をSNSで伝えるといった適正飲酒啓発活動を展開しています。

また、お客様がアルコール摂取量を把握・コントロールできるよう、2021年5月より、国内で販売する主要なアルコール商品に含まれる純アルコール量（g）を、ホームページに表示しています。キリンビールにおいては、2022年5月から国内で製造する主なビール類（ビール・発泡酒・新ジャンル）およびRTD（Ready to Drink）の350ml缶、500ml缶のパッケージへの、純アルコール量と当社の適正飲酒に関するWebサイトへつながる短縮URLの表示を順次開始し、2023年末までの完了を目指します。オセアニアで酒類事業を展開しているライオンでは、アルコール含有量をシンボル化して商品ラベルに表示しています。

## ノンアルコール・低アルコール商品の開発・認知拡大

お客様の目的に応じた選択肢を広げることを目的に、ノンアルコール・低アルコール商品の開発や認知向上に取り組んでいます。2021年のノンアルコール飲料市場は前年比約110%（出典：インターゼスSRI+（ノンアルコールビールテイスト+RTD+ワインの推計販売規模（容量ベース）））となる中、キリンビールの「キリン グリーンスフリー」は前年比約117%、「キリン カラダFREE（キリン カラダフリー）」は前年比約114%と、市場を上回る伸び率を記録しました。さらにキリンビールとファンケルは機能性表示食品「キリン×ファンケル ノンアルコールチューハイ 氷零 カロリミット®」を共同開発するなど、グループ全体で商品ラインアップを拡充しています。また、メルシャンではノンアルコール商品の「MOCK Bar（モクバル）」や、低アルコール商品の「おいしい酸化防止剤無添加ワイン シードル」などの販売に取り組んでいます。キリングループは今後もノンアルコール・低アルコール市場を拡大することで、お客様の選択肢を広げていきます。



日本初<sup>(※)</sup>のノンアルコール・ビールテイスト飲料の製法を採用し、麦やホップの香りを引き出した「キリン グリーンスフリー」  
 ※麦やホップの香りの良さを引き出した、ノンアルコール・ビールテイスト飲料の製法として日本で初めて採用（特許6786699号）



史上初となる「熟成ホップ由来苦味酸」を使用し、お腹まわりの脂肪を減らす効果が期待されている機能性表示食品「キリン カラダFREE」

これらCSVコミットメントにも設定している取り組みに加え、広告宣伝など事業活動にあたっては、酒類メーカーとして責任ある事業を展開することを社会に約束し、社会やお客様からの信頼と共感をいただくため、「責任ある飲酒に関するグローバルマーケティング指針」を公開しています。また、法令、業界自主基準の順守はもちろん、より厳しいキリン独自の広告倫理規定を設け、社会情勢に合わせて見直しを加え、強化・改定をしています。広告担当者には定期的な研修を実施し、知識や理解を深めるよう取り組んでいます。社内では、健康経営の観点からも、従業員各人の適正飲酒の理解浸透を目指した取り組みを進めています。

また、世界の主要酒類メーカーが参画する国際NPO組織IARD (International Alliance for Responsible Drinking) に加盟し、適正飲酒の推進と有害摂取の根絶に取り組んでいます。

世の中からアルコールの有害摂取がなくなり、一人一人の体質や体調などに配慮して、自分に合ったお酒や飲み方を楽しみ、お酒が人生を豊かにしてくれるパートナーとなることを願っています。

## プロフィール



栗原 良也

キリンホールディングス株式会社 CSV戦略部 主査

2020年よりキリングループ全体のグローバルおよび国内酒類事業のアルコール関連問題に関わる戦略策定、推進を担当。

※所属(内容)は掲載当時のものになります。

## 基本的な考え方

### コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

キリングroupは、グループ経営理念およびグループ共通の価値観である"One KIRIN" Valuesのもと、長期経営構想キリングroup・ビジョン2027 (KV2027) における「2027年目指す姿」を実現することがグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながるものと認識し、その実現を効果的、効率的に図ることができるガバナンス体制を構築します。

また、グループ経営理念および経営理念に基づく「2027年目指す姿」を実現するためには各ステークホルダーとの協働が不可欠であることを認識し、それぞれの立場を尊重します。株主・投資家に対しては、透明性、公平性、継続性を基本に迅速な情報開示を行うとともに、株主・投資家との建設的な対話を積極的に行い、誠意をもって説明責任を果たしていきます。

#### グループ経営理念

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

#### "One KIRIN" Values

熱意、誠意、多様性 "Passion. Integrity. Diversity."

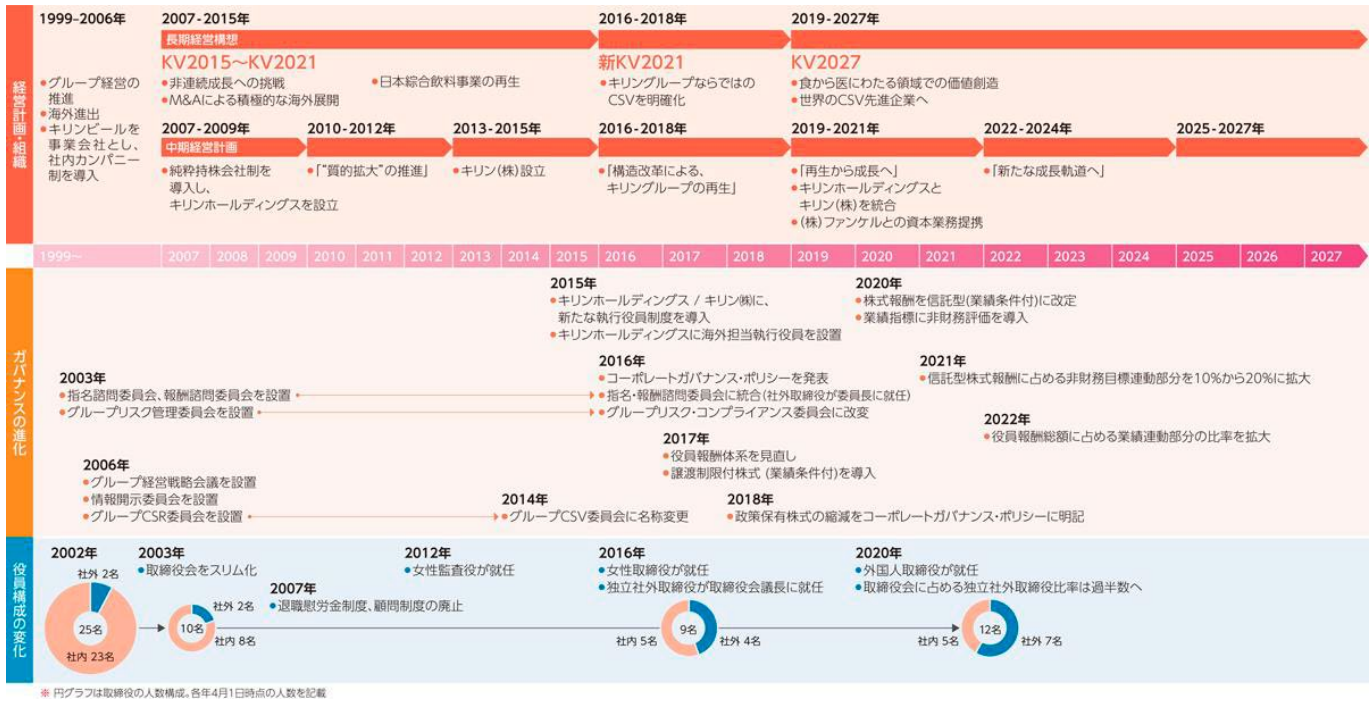
#### コーポレートガバナンス・ポリシー

キリンホールディングスはコーポレートガバナンス・ポリシーを定めています。

### ステークホルダーとの協働

キリングroupは、「お客様」「株主・投資家」「従業員」「コミュニティ」「ビジネスパートナー」「地球環境」を、グループ共通のステークホルダーと考えています。2027年目指す姿の達成のためには、これらのステークホルダーとの協働が不可欠であることを認識し、2027年目指す姿の実現に向けて全てのステークホルダーと新しい価値を共創していくことを目指します。

## コーポレートガバナンスの変遷



## 政策保有株式に関する方針

- キリンホールディングスは、中長期的な企業価値の向上に資すると認められる銘柄を除き、政策保有株式を原則保有しないこととします。
- 個別の政策保有株式の保有合理性については、取引先等との対話・交渉を実施しながら毎年取締役会にて検証を行い、株主共同利益の観点から保有の合理性が認められないと判断した銘柄は売却を進めます。
- 政策保有株式の議決権行使に当たっては、当該企業の企業価値向上に資するものであるか、また当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを勘案し、議案ごとに賛否を判断のうえ、適切に議決権を行使します。

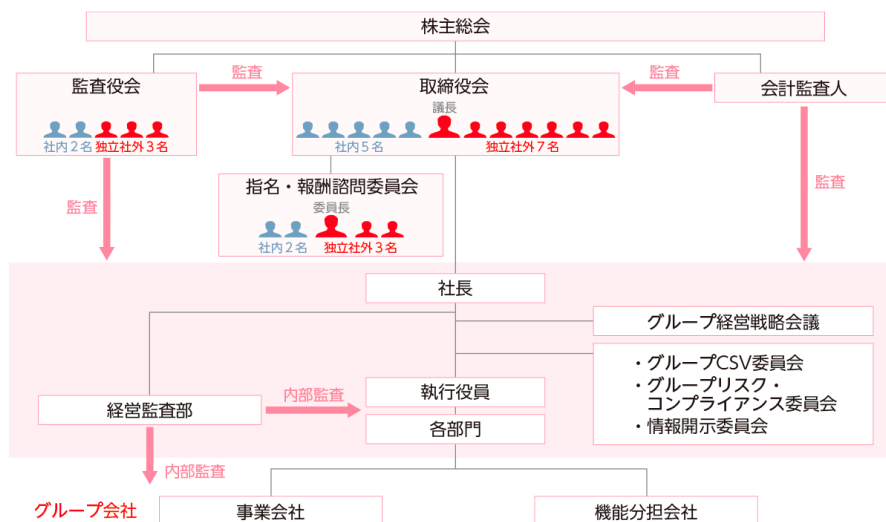
## 現在の状況

2021年においてはキリンホールディングス保有の政策保有株式のうち5銘柄の全数売却、1銘柄の一部売却(売却金額:100億円)を実施しました。その結果、キリンホールディングス保有の政策保有株式の賞借対照表計上額は2021年期末現在で30億円となり、2020年末の112億円と比べても、着実に縮減が進んでおります。

## 経営体制

### ガバナンス体制

- キリングループは、食・医・ヘルスサイエンスの3領域を中核とした多様かつグローバルな事業展開を統括する体制として純粋持株会社制を採用しています。純粋持株会社であるキリンホールディングスは、グループ全体戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携によるシナジー創出の推進、加えてサステナビリティを巡る課題への対応等の役割を担っています。
- グループ各社は、お客様をはじめとしたステークホルダーにより近い場所で自律的かつスピーディな経営を行います。キリンホールディングスは、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切な権限付与を行うとともに、取締役を派遣することで各社の取締役または取締役会を通じたガバナンスの向上を図っています。主要グループ会社については、キリンホールディングスの取締役または執行役員が各社の取締役を兼務しています。
- キリンホールディングスは、監査役会設置会社を採用し、ステークホルダーにとって透明性の高いガバナンス体制を維持、向上するため、複数の社外取締役を含む取締役会が、複数の社外監査役を含む監査役会と緊密に連携し、監査役の機能を有効に活用しながら重要案件の最終意思決定を行うとともに、経営に対する監督機能の強化を図っています。また、機動的に各事業・各機能戦略を実行し、執行責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。取締役会は、それぞれの分野に関する経験、実績、専門性等を踏まえ、執行役員への委任範囲を定めています。



### 取締役会

- 取締役会は、当社グループの重要な業務執行および法定事項について決定するとともに、取締役の職務執行を監督する責務、内部監査部門との連携によりグループ全体の適切な内部統制システムを構築し、その運用状況を監督する責務等を負います。加えて、当社グループ全体および主要グループ会社の長期経営構想、中期経営計画および年度事業計画を決定・承認し、事業環境の変化等を踏まえたモニタリングを定期的に行うことにより、グループ企業価値の最大化を図っています。取締役会は、2027年に目指す姿の実現のための知識、経験、能力、見識等を考慮し、ジェンダーや国際性等の多様性を確保しながら全体としてバランスよく適正な人数で構成しています。また、透明性の高いガバナンス体制を構築して客観的な経営の監督の実効性を確保するため、独立社外取締役を過半数選任しています。独立社外取締役のうち1名以上は、他社での経営経験を有する者としています。



- キリンビール(株)、キリンビバレッジ(株)、メルシャン(株)、ライオン、ミャンマー・ブルワリー、コークノースイースト、協和キリン(株)、協和発酵バイオ(株)、サンミゲルビール、華潤麒麟飲料、ソーンヘルステックおよび(株)ファンケルの12社については、グループ全体のガバナンス強化のため、当社の取締役または執行役員が各社の取締役(社外取締役を含む)に就任し、職務執行状況の監督を行っています。なお、協和キリン(株)については上場子会社であるため、コーポレートガバナンス・コードの実践によって適切な実効性確保に努めると同時に、同社が自主性・機動性を発揮した自律的な企業活動を行うとともに上場会社としての経営の独立性を確保し、株主全体の利益最大化および企業価値の持続的拡大を図るようにしています。
- 当社の取締役は12名、うち独立社外取締役は7名であり、議長は独立社外取締役が務めています。
- 取締役会は毎月1回定期開催するほか、必要に応じて開催しています。

(2021年12月末時点)

## 取締役会の開催・出席状況

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開催回数	15回	15回	15回	14回	15回
社外取締役の出席率	93%	95%	91%	98%	98%
社外監査役の出席率	98%	100%	98%	100%	100%

## 取締役会の実効性評価

- キリンホールディングスは、2016年度に実施した実効性評価において、取締役会の果たすべき機能を「重要な意思決定」機能と「監督」機能と定義しました。その後も定期的に取締役会の運営や議論内容などに対する評価を実施し、その機能の担保に努めるとともに、次年度に強化すべき議論のポイントを明確化することにより、継続的な実効性の向上につなげています。

## 2021年度の議論のポイント

1. 「事業ポートフォリオ」に関する議論
2. 事業戦略と機能戦略を掛け合わせた「戦略策定・実行とモニタリング」に関する議論
3. 「CSV経営を推進するキリングroup企業理念の浸透」に関する議論
4. 「健全な企業倫理の周知徹底」に関する議論
5. 「リスクマネジメント」に関する議論

## 2021年度の評価

第三者であるアドバイザーの調査に基づく評価の視点を盛り込んだアンケートおよび追加ヒアリングの結果に基づき、取締役会において回答内容と現状の取り組みや改善状況を踏まえて議論・評価しました。評価の視点および評価結果は、以下のとおりです。

### 評価の視点

- ①取締役会の構成および運営
- ②戦略の策定とその実行およびモニタリング
- ③リスク管理と危機管理の監督
- ④事業買収・撤退等の意思決定の監督
- ⑤役員報酬および後継者育成計画等の監督
- ⑥健全な企業倫理の周知徹底とその監督
- ⑦ステークホルダーに対する開示全般の監督
- ⑧実効性向上に向けての強化ポイント

### 評価の結果

取締役会全体として適切に機能しており、実効性が確保されている

### 評価された内容

- (1) 取締役構成の多様化が、重要な意思決定、多面的な評価の実効性を高めている
  - ・ 社外取締役が過半数となり、専門性も広がり執行に対する監督機能が強化された
  - ・ 監査役会設置会社でありながら、モニタリング型の色彩の強い体制となった
- (2) 取締役会で議論すべき内容が絞り込まれ、議論内容の充実が感じられる
  - ・ 持続的成長を目指し、事業ポートフォリオについてあらゆる角度から議論された
  - ・ 経営としてフォーカスすべきトピックスを中心とした議論となり、経営としての議論が深まった
- (3) 取締役会が適切に運営されており、機能発揮に向けた改善や工夫が行われている
  - ・ 議題設定、時間配分、情報共有の機会増など、大幅な運営強化が図られた
  - ・ 審議案件以外の報告や自由討議も徐々に充実し、事業や戦略の理解が議論の質に寄与している

## 2022年度の強化ポイント

2021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、2022年度の強化ポイントを以下の5点に集約しました。引き続き、独立社外取締役である森議長のもとでのアジェンダ設定に加え、情報共有やフリーディスカッション機会の一層の充実などにより、実効性維持・向上に努めていきます。

## 2022年度の主な議論

1. 「事業ポートフォリオ」に関する議論
2. 事業戦略と機能戦略を掛け合わせた「戦略策定・実行とモニタリング」に関する議論
3. 「CSV経営を推進するキリングループ企業理念の浸透」に関する議論
4. 「健全な企業倫理の周知徹底」に関する議論
5. 「リスクマネジメント」に関する議論

## 監査役会

- 監査役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて経営の健全性を確保し、株主共同の利益のために行動します。
- 監査役会は、常勤監査役によるグループ内における情報収集力および社外監査役による独立性を生かしながら、各監査役による監査の実効性を確保するための体制を整備し、また社外取締役への情報提供を強化するため、社外取締役との意見交換を行い、監査活動を通じて得られた情報の提供を行っています。
- 2022年4月現在の監査役は5名、うち社外監査役は3名です。

## 監査役会の開催・出席状況

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開催回数	16回	16回	16回	16回	15回
社外監査役の出席率	98%	100%	98%	100%	100%

## 監査役監査

キリンホールディングスは、監査役制度を採用しており、監査役は常勤監査役2名、社外監査役3名で構成されています。各監査役は、監査役会が決定した監査方針および監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議に出席しています。また、当社各部門の監査、国内外グループ会社への往査を実施する等、取締役の職務執行状況を十分に監査できる体制となっています。グループ主要各社においては、会社の規模に応じ、常勤監査役または非常勤監査役を設置しています。当社監査役はこれらグループ各社監査役と緊密に連携し、監査の実効性を高めています。

## 内部監査

- 監査役監査とは別に、キリンホールディングス経営監査部がグループの重要リスクおよび内部統制に関する監査を実施しています。グループ内部監査に当たっては、主要グループ各社の内部監査部門との連携に加え、監査役との監査計画策定・実施における連携、主要グループ会社の常勤監査役との連携、グループ会社の非常勤監査役の兼務等を通じて内部監査と監査役監査の監査結果を共有し、相互補完することにより、グループ全体に対して実効的かつ効率的な監査を行っています。
- 経営監査部、監査役および会計監査人は、情報・意見交換や協議を適宜行う等、相互連携を図っています。経営監査部と監査役は定期的に内部統制関連部門と情報・意見交換を行っており、会計監査人も必要に応じて内部統制関連部門に対してヒアリングを行い、それぞれ実効性のある監査を実施しています。

## 会計監査人および内部監査部門との関係

- 監査役会は、会計監査人および内部監査部門と連携し、十分かつ適正な監査を行うことができる体制を整備しています。
- 監査役会は、会計監査人の評価基準を策定し、独立性と専門性について確認しています。また、監査役会は、会計監査人との面談を定期的に行い、会計監査人が会計監査を適正に行うために必要な品質管理の基準を遵守しているかについて会計監査人に説明を求めています。

## 内部統制システム

キリンホールディングスは、取締役会にて、グループの業務の適正性を確保するための体制として、内部統制システムに関する基本方針を定め、グループのコンプライアンス、リスクマネジメント、財務報告の適正性確保等について適切な体制を構築するとともに、その運用状況を監督しています。

## グループ会社のガバナンスと業績評価

- キリンホールディングスは、グループ戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携によるシナジー効果の創出などの役割を担っています。当社グループ各社は、お客様をはじめとしたステークホルダーにより近い場所で自立的かつスピーディな経営を行っています。当社は、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切な業務執行権限付与を行うとともに、グループ各社へ取締役を派遣することで各社の取締役会を通じたガバナンスの向上を図っています。
- 事業会社の業績評価指標について、2021年まではROICに連鎖するROA・各社EBIT、2022年からはROICと事業利益を統一指標として用いています。

$$ROIC = \frac{\text{利払前税引後利益}}{\text{有利子負債の期首期末平均} + \text{資本合計の期首期末平均}}$$

## 指名・報酬諮問委員会

- キリンホールディングスでは、取締役、執行役員および監査役の指名および報酬に関する委員会として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。
- 取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、取締役、執行役員および監査役の選解任方針、各候補者案、報酬制度・水準、報酬額、代表取締役社長の後継者の計画（サクセッションプラン）等について審議し、取締役会へ答申しています。
- 指名・報酬諮問委員会は、取締役会の委任に基づき、当社取締役（社外取締役を除く）および当社執行役員の賞与について、個人業績評価の評価指標および目標、並びにそれらの達成度等に応じた評価結果および個人業績評価に係る個人別支給率の決定を行います。
- 指名・報酬諮問委員会は、社内取締役2名および社外取締役3名からなる5名の取締役で構成し、その委員長は社外取締役から選定しています。任期は1年です。
- 2022年度の委員は以下の通りです。  
 社外取締役：松田 千恵子（委員長）、柳 弘之、塩野 紀子  
 社内取締役：磯崎 功典、三好 敏也

## 委員会の開催・出席状況

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開催回数	7回	11回	12回	13回	16回
委員の出席率	97%	97%	93%	100%	99%

## 社長の諮問機関

社長の諮問機関として、以下4つを設置しています。

### 1. グループ経営戦略会議

社長の意思決定を補佐支援する諮問機関として、グループ経営に関する意思決定のうち、影響の大きい戦略および投資に関し、取締役社長、副社長執行役員、常務執行役員、社内監査役、ストラテジック・アドバイザーで構成される同会議を機動的に開催することにより、意思決定の質の向上を図っています。

### 2. グループCSV委員会

グループCSV方針・戦略および計画策定のための討議を行うとともに、CSV計画の実行状況のモニタリングを行っています。決定した内容は、必要に応じグループ経営戦略会議や取締役会に付議・報告し、グループ全体戦略へ反映させています。

### 3. グループリスク・コンプライアンス委員会

---

リスクマネジメントを推進・統括しています。コンプライアンスもその一環として位置づけて確実な実行を図るとともに、クライシスが発生した場合には、国内外のグループ各社と情報を共有し対応を支援するなど、適切に対応するための体制を整備しています。同委員会はキリンホールディングスの社内取締役と執行役員で構成され、リスク管理統括役員が委員長を務めています。

### 4. 情報開示委員会

---

株主・投資家への有益な情報提供の観点から、適時開示情報をはじめとする情報の重要性と開示の必要性を審議・決定することで、適時・公正・公平なディスクロージャーの推進による経営の透明性向上に取り組んでいます。同委員会は担当部門長および委員長である財務担当役員から構成され、社内監査役および経営監査部長がオブザーバーを務めています。

## 役員について

### 取締役・監査役・執行役員 of 専門性と経験

	専門性と経験									
	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	ICT DX
磯崎 功典 代表取締役社長	●	●	●		●		●	●		
西村 慶介 代表取締役副社長	●			●				●		
三好 敏也 取締役常務執行役員	●	●		●	●		●			
横田 乃里也 取締役常務執行役員		●	●	●		●		●		●
南方 健志 取締役常務執行役員	●		●			●		●		
森 正勝 独立社外取締役※1	●		●					●		●
柳 弘之 独立社外取締役※1	●					●	●	●		
松田 千恵子 独立社外取締役※1		●	●		●					
塩野 紀子 独立社外取締役※1	●						●	●	●	
ロッド・エディントン 独立社外取締役※1	●							●		
ジョージ・オルコット 独立社外取締役※1		●	●	●				●		
加藤 薫 独立社外取締役※1	●									●
	専門性と経験									
	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	ICT DX
溝内 良輔 常務執行役員		●	●				●	●		
坪井 純子 常務執行役員	●	●		●			●			
前原 正雄 常務執行役員						●		●		
秋枝 真二郎 常務執行役員	●		●		●		●	●		●
深田 浩司 常務執行役員						●		●	●	
山形 光晴 常務執行役員							●	●		
堀口 英樹 常務執行役員	●						●	●		
吉村 透留 常務執行役員	●		●			●		●	●	●
神崎 夕紀 常務執行役員	●					●		●		

	専門性と経験									
	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	ICT DX
桑田 啓二 常勤監査役					●		●			
西谷 尚武 常勤監査役			●					●		
安藤 よし子 社外監査役 <sup>※2</sup>		●		●	●					
鹿島 かおる 社外監査役 <sup>※2</sup>			●	●						
藤縄 憲一 社外監査役 <sup>※2</sup>		●			●			●		

※1: 株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

※2: 会社法第2条第16号に定める社外監査役。株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

## 取締役、執行役員および監査役の指名に関する方針

- 「食と健康」の分野で日本を中核としたグローバルな事業展開を行うグループの意思決定および経営の監督をより適切かつ高いレベルで行うため、グループの主要事業または事業経営に関する豊富な経験、実績、専門性等のバランスを考慮した取締役、執行役員および監査役を選任しています。社外取締役および社外監査役については、経営に関する豊富な経験、高度な専門性、幅広い知見や経験をもつ者を複数選任しています。
- 監査役には、財務、会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選定しています。

## 独立役員

コーポレートガバナンスの公正性、透明性を高め、グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、東京証券取引所が定める独立役員に関する判断基準を参考にした、当社独立性基準を満たす社外取締役7名、社外監査役3名を、独立役員に指定しています(2022年4月現在)。

## 役員の選解任の方針

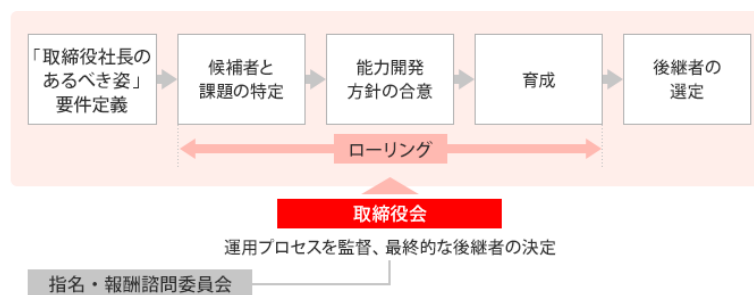
- 取締役および執行役員の選解任に当たっては、業績も踏まえ、指名・報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決議し、取締役の選解任案を株主総会に付議します。監査役の選解任に当たっては、指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会で決議し、株主総会に付議します(ただし、監査役の選任に当たっては、監査役会の同意を得ます)。
- 取締役および監査役の各候補者の選解任理由については、株主総会招集通知に記載します。



## 取締役社長の候補者計画(サクセッションプラン)

- キリンホールディングスの指名・報酬諮問委員会では、2016年に取締役社長の候補者計画(サクセッションプラン)の策定方針について審議し、候補者の要件(キリンホールディングス社長のあるべき姿)と決定プロセスを取締役に答申しました。
- この答申に基づき、将来の客観性・透明性の高い後継者決定に向け、2017年から取締役会の監督のもとで候補者の選定・評価・育成を進めています。

### サクセッションプランの運用プロセス



## 相談役・顧問

- キリンホールディングスは相談役制度に関する内規を定めており、原則として社長または会長経験者に対して取締役会決議を経て委嘱し、任期は最長3年としています。主に社会貢献活動等の対外業務に従事し(常勤・報酬有)、当社経営には一切関与しません。
- 現在、相談役の就任者はありません。
- 相談役を退任した者が、継続して対外業務に従事(非常勤・無報酬)する場合に、名誉相談役等の呼称を用いることがありますが、相談役在任時と同様に、当社の経営には一切関与していません。

## 役員報酬

### 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬は、以下の方針に基づき、指名・報酬諮問委員会で審議し、取締役会へ答申しています。なお、審議に当たっては、外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準、業績連動性等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。

### 役員報酬の構成

- 役員報酬は、固定報酬である基本報酬、短期インセンティブ報酬としての賞与、中長期インセンティブ報酬としての株式報酬（信託型株式報酬）の3つにより構成されます。具体的な報酬構成は、支給対象の役員区分に応じて、それぞれ以下の通りとしています。

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

- 代表取締役社長は、基本報酬：業績連動報酬の基準額を概ね30：70（うち、賞与30、株式報酬40）の比率とし、他の取締役等はこれに準じて役位および職責を考慮した比率となるように設計しています。

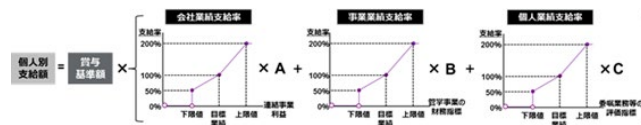


## 業績連動報酬の仕組み

### 1. 賞与

- 評価指標は、当社の会社業績評価指標（連結事業利益）、事業業績評価指標（事業会社事業利益またはヘルスサイエンス領域売上収益）および個人業績評価指標としています。
- 支給額は、目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動します。

#### イメージ図 賞与の業績連動の仕組み



※1: 賞与基準額は、内規にて役位ごとに定めています。

※2: 「A」は会社業績連動部分の比率、「B」は事業業績連動部分の比率、「C」は個人業績連動部分の比率であり、各比率は以下の通りです。

#### 2022年度の各業績指標ごとの評価割合

業績評価指標	代表取締役社長	代表取締役副社長	事業会社社長および健康戦略担当役員	その他の取締役および執行役員
会社業績評価 (連結事業利益)	70%	60%	20%	50%
事業業績評価	—	—	40%	—
個人業績評価	30%	40%	40%	50%
代表取締役社長と指名・報酬諮問委員会の委員長または委員である社外取締役との面談を経て、指名・報酬諮問委員会が具体的な評価指標および目標、評価結果を決定		個別に担う重点課題、担当部門・会社業績について、代表取締役社長が、各取締役および各執行役員との面談を経た上で、具体的な評価指標および目標、評価結果の原案を作成し、指名・報酬諮問委員会が決定		

## 2. 株式報酬

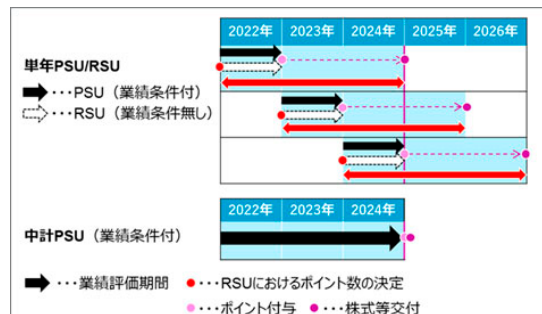
- 株式報酬は、信託型株式報酬(業績条件付)としています。
- 信託型株式報酬は、①単年度の業績達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(単年PSU)、②業績達成条件が付されていないリストラクテッド・シェア・ユニット(RSU)と、③複数年度の中期経営計画の目標達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(中計PSU)で構成し、単年PSUおよび中計PSUの業績評価指標は、中期経営計画に掲げる主要な経営指標であるROICと平準化EPSおよび非財務指標とします。非財務指標は、「環境」「健康」「従業員」の3つの項目について、項目ごとに定められた具体的な指標の達成度に応じて項目別に評価を行った上で、それらの評価結果および定性面の考慮を踏まえた総合評価で決定します。単年PSUおよび中計PSUの支給率は、目標達成時を100%として、0%~200%の範囲で変動します。

### 信託型株式報酬の詳細

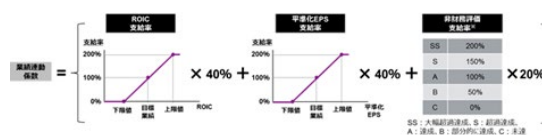
	ポイント数※	ポイントの付与時期	株式等の交付時期
RSU	固定ポイント	毎事業年度終了後	ポイントが付与された事業年度の開始から2年経過後の一定の時期 (RSUは、ポイント数決定から3年経過後の一定時期)
単年PSU	基礎ポイント(ただし、中計PSUについては、3年分の基礎ポイント)に、それぞれの業績評価期間の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数(0%~200%)を乗じた数	中期経営計画最終年度終了後	中期経営計画最終年度の翌事業年度の一定の時期
中計PSU			

※ 役位および職責ごとに予め定める基準額をもとに基礎ポイント(RSUについては固定ポイント)を算出。

### 信託型株式報酬の仕組み



イメージ図 信託型株式報酬の業績連動の仕組み(業績評価期間を除き、設計は単年PSU・中計PSU共通)



## 役員報酬の決定手続き

- 役員報酬の基本方針に沿って公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、当社の役員報酬（当社の取締役非兼務の執行役員報酬を含む）の決定に際しては、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申しています。
- 報酬の具体的決定については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定することとしています。
- 指名・報酬諮問委員会は、主に報酬水準の設定と業績連動報酬の比率、業績連動の仕組み等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等の環境変化に応じて開催され、取締役会へ答申します。

## 役員報酬の実績(2021年度)

役員区分		報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)および対象員数(名)							
			固定報酬		業績連動報酬					
		金銭報酬				非金銭報酬				
		基本報酬		賞与		業績連動型		信託型株式報酬		
						株価連動報酬				
						(ファントム・ストック)				
		総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	
取締役(社外取締役を除く)		480	265	5	166	5	—	—	49	5
監査役(社外監査役を除く)		71	71	2	—	—	—	—	—	—
社外役員	社外取締役	127	127	8	—	—	—	—	—	—
	社外監査役	54	54	3	—	—	—	—	—	—
計		732	518	18	166	5	—	—	49	5

※1: 年度末日時点における在籍人員は、取締役12名、監査役5名ですが、上記報酬額には、2021年3月30日付をもって退任した取締役1名分を含んでおります。

※2: 上記の業績連動型株価連動報酬(ファントム・ストック)について、対象となった役員はおりません。

※3: 上記の信託型株式報酬の総額は、役員報酬BIP信託に関して、当年度中に費用計上した金額であります。

※4: 百万円未満を四捨五入して記載しております。

## 役員ごとの報酬等の総額等(2021年度)

氏名	役員区分	報酬額等の総額(百万円)	報酬額の種類の額(百万円)		
			固定報酬	業績連動報酬	
			金銭報酬		非金銭報酬
			基本報酬	賞与	株式報酬
磯崎 功典	代表取締役社長	190	96	73	21
西村 慶介	代表取締役副社長	108	62	35	11

※1: 報酬等の総額が1億円以上である者を記載しています。

※2: 百万円未満を四捨五入して記載しております。

## 株式報酬の没収・返還条件(マルス・クローバック条項)

取締役等に非違行為や自己都合による辞任、その他受益権・受給権の全部または一部を取得させないことが相当である事由があったと取締役会が認めた場合など当社の株式交付規程に定める一定の事由に該当する場合には、当該取締役等に対し、株式報酬制度に基づく報酬の受給権の没収または交付した当社株式等相当の金銭の返還を求めることができることとしています。

# コンプライアンス

## コンプライアンスについて

キリングroupでは、コンプライアンスを「法令、社内外の諸規則・ルールおよび社会規範を遵守し、法的責任と社会が求めるより倫理的な責任を果たすこと。それにより、予期せぬ損失や信用の失墜を防止し、ステークホルダーのキリングroupに対する信頼を維持向上させること」と定義しています。グループ全体のコンプライアンスの取り組みは、グループリスク・コンプライアンス委員会が推進・統括するとともに、グループ各社では、コンプライアンスをリスクマネジメントの一環として位置づけることにより、取り組みの確実な実行を図っています。

## コンプライアンス・ポリシー/コンプライアンス・ガイドライン

『グループコンプライアンス・ポリシー』は、当社グループの経営理念・ビジョン・価値観を実践するために役員および従業員が「法的」かつ「倫理的」に求められる基本的な考え方・行動のあり方を定めたものです。さらに、より具体的な行動については、各国・各事業の特性に応じて『コンプライアンス・ガイドライン』および啓発用ツールを作成し、周知・浸透に努めています。日本では、啓発用ツールとして『The RULE』を作成し、役員・従業員全員に周知することで、コンプライアンスの徹底を図っています。

また、『グループコンプライアンス・ポリシー』/『コンプライアンス・ガイドライン』は、国連グローバル・コンパクトやOECDなどの社会的要請の変化に適応し、随時見直しを行っています。



コンプライアンス・ガイドラインの社内啓発用資料

## コンプライアンス研修

当社グループでは、コンプライアンス研修を毎年、国内の役員・全従業員を対象に実施しています。研修を通じ、「コンプライアンスは決して他人事ではないこと」・「悪い情報こそ迅速かつ正確に報告すること」・「オープンでフェアに行動すること」等のコンプライアンスの基本を理解し、社会の変化に対する感性を身に付けることを目指しています。

また、当社グループでは各種内部通報制度（『ホットライン』下段参照）を整備しています。ホットラインへの通報は、不正の芽を早期発見・対応をし、会社を良くしていくためのものであるということをコンプライアンス研修等を通じて周知し、ホットラインの認知向上と通報しやすい環境づくりに役立てています。

なお、海外では、その地域固有の状況に応じた教育・研修活動を行っています。

また、主に国内のグループ会社を対象に毎年コンプライアンス・人権意識調査を実施し、コンプライアンスの浸透度合いを確認するとともに、回答で問題があると思われる記載については調査を行って適正な対処をするなどの改善につなげています。

## ホットラインの整備

当社グループでは、企業活動に伴う重大な問題を未然に防ぐことを目的に、コンプライアンス違反・人権問題（ハラスメント等も含む）等をはじめ、『コンプライアンス・ポリシー』／『コンプライアンス・ガイドライン』に違反する（またはその恐れのある）行為を対象とする内部通報窓口（『ホットライン』）を設置しています。

『ホットライン』は、国内においては社内担当者が窓口を務める社内ホットラインだけでなく、社外の第三者が窓口を務める社外ホットラインを設置しています。また、海外のグループ各社においては、各社におけるホットラインに加え、海外グループの従業員が現地で使用している言語でキリンホールディングスに通報することのできるグローバルホットラインを設定しています。

国内のホットライン・グローバルホットラインともに社内イントラネット等への掲示をするとともに、毎年コンプライアンス研修の場等を活用し、通報ラインの周知を行っています。

また、『内部通報窓口の設置及び運用に関する規程』等を整備し、匿名での通報も受け付けることや通報者/調査協力者に関する情報の保護、通報等を行ったことによる不利益な取扱いを受けることなどの禁止等の各種ルールを定め、従業員が安心して通報をできる環境や公正な調査を実施する体制を整備・構築しています。

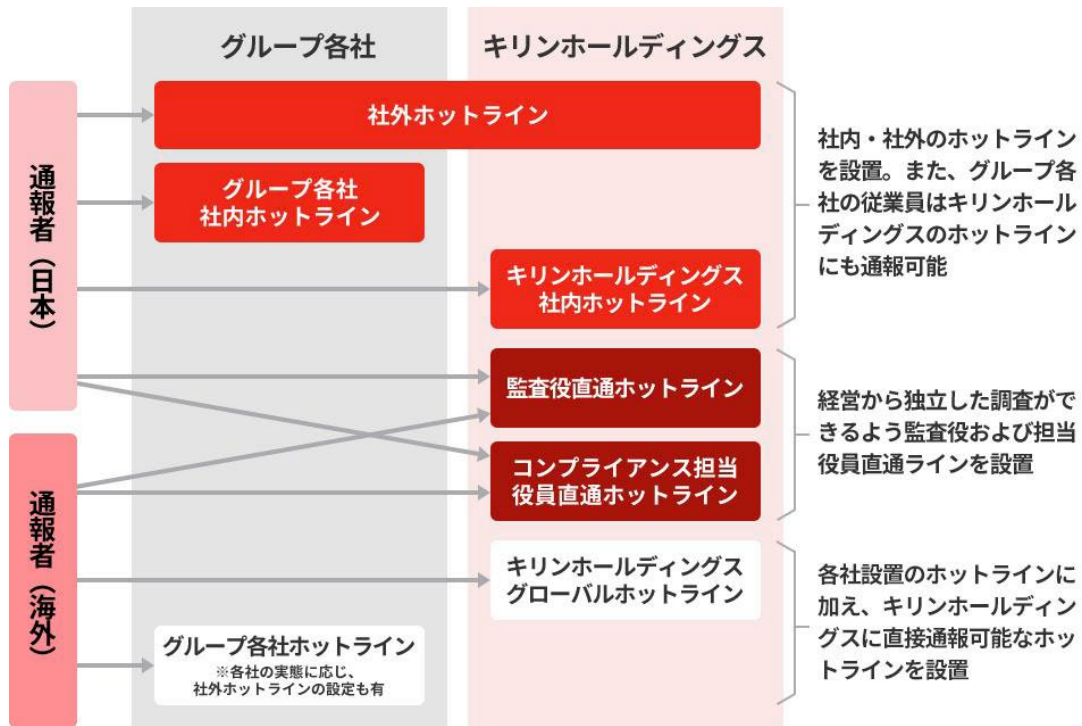
なお、ホットラインの有効性向上のため、毎年従業員に対し、利用意向や認知度等についての調査を行っています。また、通報窓口では、違反事案の受付だけでなく、内部通報の体制に関する事項についての意見・質問についても受付を行っています。これらを通じ、利用者である従業員の声を聴きホットラインの運用の改善を図っていく仕組みを整えています。

その他、キリンホールディングスおよび当社グループ各社の役員の関与が疑われる場合などに、独立性をもって調査等が進められるよう社内監査役直通のホットラインやコンプライアンス担当役員直通ホットラインも整備しています。



全体像

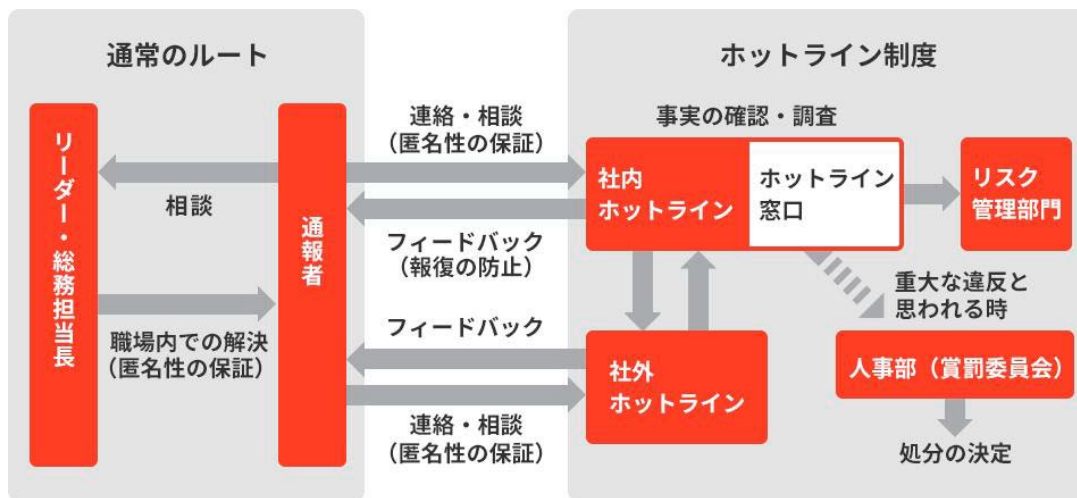
通常の職制でのラインに加え、複数のラインを確保することにより、通報しやすい環境を整備しています。



## ホットラインのフロー

ホットライン窓口で通報を受領をした場合、原則として以下のような流れで対応を実施していきます。

1. 通報者による通報（匿名性の保証）
2. 通報受領後、速やかに受領連絡を実施
3. 通報内容の確認等をした上で、原則として通報受領後20日以内に調査実施有無を決定し、通報者へ連絡を実施
4. 事実確認・調査の実施
  - ・ 調査の取り進めや調査対象者のプライバシー等に支障ない範囲で適宜調査方法や進捗について共有を行う
  - ・ 調査の結果として、重大な違反と思われる場合には処分の検討等を行う
5. 調査結果のフィードバックの実施
  - ・ 調査結果のフィードバックは調査対象者のプライバシー等に支障ない範囲で実施を行う
  - ・ 通報者が通報したことを理由に不利益な取扱いを受けていないかの確認等の報復の防止も行う



## キリングroupにおけるホットラインへの通報件数

当社グループにおけるホットラインの通報件数の直近3年間の推移は以下の通りになります。  
 内訳としては約7割程度がハラスメントや職場の人間関係などに関するもので、最も多くなっています。

2019年	2020年	2021年
99件	85件	81件

## 腐敗防止への取り組み

当社グループは、各地域での事業運営において倫理的行動を遵守し、公共部門・民間部門を問わず、贈収賄・腐敗行為を一切容認いたしません。このような強い意思をもって、キリンホールディングスおよびグループ各社において体制構築や取り組みを行っています。

具体的には、『キリングループ贈収賄防止ガイドライン』や『キリングループ贈収賄防止規程』を制定し、直接および間接の賄賂授受、ファシリテーションペイメント等を禁止するとともに、ビジネスパートナーに対しても、同方針に従うことおよび腐敗行為の禁止を求めています。

また、贈収賄リスクの高い国を中心に、従業員向けに腐敗防止をテーマとした研修の定期的な実施や毎年の自己点検によるリスク評価を義務付け、その内容をキリンホールディングスで確認しているほか、外部弁護士等を活用して、贈収賄防止取り組み状況の実態を調査する等の取り組みを行っています。

## 研究活動における不正防止の取り組み

キリンホールディングスでは、研究活動における不正行為を防止するため、当社グループのコンプライアンス・ガイドラインにのっとり、相談・通報体制の整備・運用、社内規程の整備、研修などの取り組みを実施しています。

- 統括責任者(研究倫理の向上および不正行為の防止等に関し、全体を統括する権限と責任を有する者):キリンホールディングスR&D本部長
- 部門責任者(当該部門および部署における研究倫理の向上および不正行為の防止等に関する責任者):キリンホールディングスR&D本部の部門長および場所長、メルシャンにおいては技術各部門・部署の長
- 研究倫理教育責任者(研究倫理教育について実質的な責任と権限をもつ者):部門責任者が任命する者

## キリングroup税務方針

キリングroup(以下、「当社group」)は、当社groupの理念・ビジョン・価値観に基づき、社会規範を尊重し、良識ある企業活動を心がけております。税務の観点では、税務コンプライアンスを遵守するとともに、グローバル企業として、さまざまなステークホルダーに対して税の透明性を確保する必要があると考えております。当社groupは、group全体として主体的に税務を管理していくための原則である税務基本方針を以下の通り定めます。

### 税務コンプライアンス

当社groupは、各国・各地域の税務関連法令等、租税条約、および多国間協定を遵守し、立法趣旨・背景等を理解の上、適切な納税義務を履行します。また、OECDによるBEPSプロジェクト等の国際的な取り組みや移転価格ガイドラインの趣旨に則り、各国・各地域の事業実態に即した公平かつ透明性のある納税を実施します。

### 税務ガバナンス

group本社取締役である財務担当役員(CFO)は、当社groupの税務コーポレートガバナンスの構築・維持、税務リスク管理および重大な税務問題について、最終的な責任を負います。  
 group本社経理部は、当社group全体の税務を管理します。また、group本社関係各部およびgroup各社との間で十分なコミュニケーションが行われる体制・環境の整備に努めます。

### 税務プランニング

当社groupは、社会通念上、租税回避行為とみなされる過度な税務プランニングおよびタックスヘイブンを利用した租税回避行為は実施しません。  
 当社groupは、合理的な税務プランニングと適切な税務リスク管理を両立させるため、税務処理を実行する場合は複数の選択肢に関して十分な調査・検討を行い、最終的に採用した考え方について、採用の根拠を合理的に説明できるよう準備しておくこととします。

## 移転価格

当社グループは、OECD移転価格ガイドラインを遵守し、グループ会社間の取引価格を独立企業原則に基づき設定します。

当社グループは、事業活動を通じて創出された価値に基づき、適正な納税地における適正な金額での納税に努めます。また、各グループ会社の機能、資産およびリスクの分析等に基づき、その貢献に応じた適切な利益配分となっていることを定期的に評価するとともに、各国・各地域の税務関連法令等に従い移転価格文書の整備に努めます。

## 税務リスクの低減

当社グループは、税務業務の性格上、不確実性を伴うことによる軽微な税務リスクが発生する可能性があることを認識しています。

当社グループは、事業活動の中で税務上の解釈が不明確な取引が生じた場合、専門家のアドバイスを受けるとともに、合理性および透明性のある問題解決に当たります。また、より確実性を担保するため、税務当局への事前確認制度などを積極的に利用することにより、税務リスクの低減に努めます。

## 優遇税制の活用

当社グループは、各国・各地域の税務関連法令等を遵守した上で、優遇税制等を適切に活用することで、税務コストの適正化に努めます。

## 税務当局との関係

当社グループは、各国・各地域の税務関連法令等や税務当局の要請に基づき、適時適切に税務情報の提出および連絡を取ることで、税務当局と協力的な関係の構築に努めます。税務当局との業務上の関係を構築し維持する目的は、税務上の問題に関する効率的かつ協力的な対応を可能にし、不当な課税を避けることです。

## 国内・国外における法人税支払額

	国内	国外	計
2020年	392億円	154億円	546億円
2021年	168億円	128億円	296億円

## 社外取締役対談



### 社外取締役対談

実効性のある攻めのガバナンスで「世界のCSV先進企業」の実現へ

キリンホールディングス株式会社  
独立社外取締役(指名・報酬諮問委員会委員)

柳 弘之(写真左)

1978年にヤマハ発動機(株)入社。2007年より同社執行役員生産本部長、2010年より同社代表取締役社長兼社長執行役員、2018年より同社代表取締役会長を務め、2022年同社顧問に就任。2019年より当社社外取締役。

キリンホールディングス株式会社  
独立社外取締役(指名・報酬諮問委員会委員長)

松田 千恵子(写真右)

1987年に(株)日本長期信用銀行入行後、ムーディーズジャパン(株)、(株)コーポレートディレクション、ブーズ・アンド・カンパニー(株)を経て、現在は東京都立大学経済経営学部教授、同大学院経営学研究科教授を務める。2016年より当社社外監査役、2020年より当社社外取締役。

## 事業ポートフォリオの最適化と横連携の強化で、成長基盤を盤石に

—2022年から新中計がスタートしました。取締役会では、2019年-2021年 中期経営計画(2019年中計)の成果、2022年-2024年中期経営計画(2022年中計)の策定についてどのような議論が行われたのでしょうか。

柳 2019年中計の成果は、大きく2つあります。1つ目は事業ポートフォリオの積極的な組み換えです。豪州飲料事業や、ミャンマーでの合併事業の提携解消の決断と並行し、クラフトビール事業の強化やファンケルへの出資を含むヘルスサイエンス事業の拡大方針など、次期中計に向けた基本構想を固めることができました。

2つ目は、品質・SCM・マーケティング・R&D・ICT・人材について、キリングroup全体に横串を通す取り組みです。これにより組織能力が強化され、今後さらなる競争力向上が期待できます。取り組みを通じて縦軸(事業)と横軸(機能)の関係性が整理され、全体観がより明確になったと思います。

松田 私も柳さんのおっしゃる縦軸と横軸の議論は非常に重要だと思います。

2022年中計策定については、事業ポートフォリオに加えて、グループ全体の組織能力強化についても議論を深めることができました。事業の話に終始する企業も多い中、持株会社らしい議論ができたと感じています。また、一連の検討について、社外取締役を含む役員の活発な意見交換により、実りある議論が行われたことは改めて強調しておきたいと思います。

—キリングroupのポートフォリオ経営については、どのように評価されますか？

松田 キリンホールディングスの取締役会にとって、「事業ポートフォリオ」は最重要議題の1つであり、毎回白熱した議論が繰り広げられています。「ヘルスサイエンス事業」もそうした中で常に検討されており、現状の事業環境とキリングroupのリソースとの相性を考えると、将来性があり、キリングgroupの強みを生かせる事業と認識しています。一方、スピード感をもって事業を伸ばしていくには、自前主義にも限界があります。当社グループにない技術を持ち、企業として親和性の高いファンケルを仲間に迎え入れたことは、双方に良い影響を与えていると思います。

こうした取り組みについて、取締役会としては投資家からポジティブな反応が得られるものと想定していましたが、実際のリアクションは鈍く、株価は一時的に値を下げました。これらの要因としては、ヘルスサイエンス事業について、投資家を納得させられるだけの力強い成長ストーリーを提示できていないことが影響していると思っています。

柳 今後重要になるのは「ファンケルとどのようなビジネスモデルを構築するか」だと思います。当社グループにない商品技術や独特のマーケティング技術を共有して、グループとしていかに競争力のあるビジネスモデルに仕立てていくか。当社グループの手腕が問われるところでしょう。

松田 ヘルスサイエンス事業は、キリンホールディングスのヘルスサイエンス事業本部や協和発酵バイオ、ファンケルなど複数のグループ企業で構成される事業であり、組織的な難易度も高くなっています。ただ、取り組みはかなり本格的に行われており、当社グループがこれらの組織を取りまとめ、持続的に成長させていけるかどうか、目に見える成果を出すことが肝要と考えます。

また、こうした注力事業の一方で、経営資源が有限である以上、優先順位の低い事業はより良い発展が期待できるオーナーに渡すことも検討、判断する必要があります。

柳 その流れで海外事業からの撤退が重なり、食領域のグローバル化が中途半端な状態になっていることを忘れてはなりません。当社グループは、食領域でも積極的にチャレンジしていく必要があると考えます。



## ミャンマーからの事業撤退を学びに変え、成長事業の育成を急ぐ

—ミャンマーからの事業撤退については、どのような議論が行われたのでしょうか？



柳 当時の状況を鑑みれば、ミャンマーへの進出は合理的かつ適切な意思決定でしたし、撤退に至る一連の判断や対応、スピード感なども問題ありませんでした。そこで重要となるのが、今回の出来事から何を学び、何を教訓として受け継いでいくかという視点です。地政学的リスクが高まり続ける現代では、何が起ころうとも不思議ではありません。日頃から事業のバランスを重視した経営を継続し、突発的な問題にも機敏に対応できる体制づくりが大切だと感じます。

松田 今回得られた教訓の一つは、「民間企業とはいえ、市場の論理だけではなく国家の論理を改めて見据える必要がある」ということではないでしょうか。この点を踏まえておくことで、今後のM&AやJV組成においても、これまでと違った心構えをもつことができると考えます。

実は取締役会では、ミャンマーでクーデターが起こる以前から想定されるシナリオについて議論を重ねていました。また、クーデターの発生後も重要な局面では緊急の臨時取締役会も開催され、タイムリーな情報共有と意思決定が行われました。こうした備えがあったからこそ、今回のような未曾有の事態にも的確に対応できたのだと思います。一部では「時間がかったのでは」との声もありますが、物事の複雑性を考えれば、これだけの短期間でよく話をまとめたものだというのが正直な感想です。

今回の出来事は、事業的な価値と社会的な価値のバランスを見極めるのが非常に難しい問題でした。そうした中で当社グループはCSV戦略に基づき、未来につながる的確な判断をしたと思います。ただ、今後は、ミャンマー事業に代わる新たな成長事業を育て上げることが急務です。

## 本質的なデジタル化とともに、豊かな成長環境を生かした人財育成を進める

—組織能力やデジタル化についてはいかがでしょうか？

柳 当社グループでは、一般に属人化しやすい営業分野においても構造化を進めています。取り組みの成果として、例えばキリンビールでは、消費者とブランドが接するシーンを明確に描き、アプローチ方法を整理することでビール類のシェアアップを実現するなど、大きな成果を上げています。

また、マーケティング分野でもグループ横断の取り組みが進んでいます。さらなる具体化に向けてはマーケティングに関する価値観の共有、目標の設定、成果の共有の3つが大切です。こうした取り組みを進めていく上では、国内外の経験・知見を全社的に共有するプラットフォームづくりが重要になってきます。



松田 一般に、メーカーは「つくるのが得意」な会社と「売るのが得意」な会社の2つに分かれます。当社グループを見ていると前者に属する企業という印象を強くします。「本麒麟」のCMで、タレントさんが味覚評価試験の多さに触れるシーンはまさに「キリンらしいな」と思いますし、技術力や研究能力の高いキリンならではの強みだと感じました。

だからといって「売力」が弱いということではないのですが、当社グループ全体の真面目さが前面に出てしまって、ともすると硬い印象を与えかねません。ただ、グループ各社で行われている経営と現場の継続的な対話による改革成果や、今後実施予定のマーケティングのプランニングなど、着々と改善できていると感じています。

デジタル化については、DXという言葉で括って課題を抽象化することなく、具体的なICTの取り組みに落とし込み、着実にデジタル化を推進している点で評価できます。2022年の新たな統合基幹業務システムの稼働を皮切りに、さらなる改善に期待したいと思います。



柳 とはいえ、デジタル化はまだまだ「点」のレベルで、「面」には至っていない印象です。これについては、執行役員の皆さんも共通の認識をもっており、今後チャレンジされることと思います。「点」から「面」に「つながる」ことで、新しい価値を生み出せるでしょう。ヘルスサイエンス事業などを足がかりに、お客様と社会との新しいつながり方を見出してほしいですね。

他方、実はこれまで4回ほど、キリングループの皆さんとヤマハ発動機とでDXやSCMなどをテーマに技術交流会を実施しました。交流会を通じて、キリングループはリーマンマネジメントが非常に進んでいると感じています。源流に醸造哲学「生への畏敬」があり、底流には「品質本位で五感を駆使したモノづくり」が愚直に流れています。ヤマハ発動機の底流にある「感性×技術」と通じ合うものを感じます。源流・底流を継承して、技術を磨き続けることはとても大切なことです。

また、SCMはすでに海外拠点を含めてグローバルなプラットフォームを構築しており、知見の集約・共有ができています。マーケティングやその他機能についても、同様の取り組みが進んでいくでしょう。

——人財育成についてもお聞かせください。

柳 グループ各社の工場や研究所を訪問し、それぞれの現場で技術や製品に対し情熱を燃やす姿を見ることができました。製造現場でより効率的に、より高品質なものを目指す情熱、研究現場では、もっとおいしいもの・もっとうれしくなるものを探す情熱。こうした情熱を絶やさないうサポートしさえすれば、人財は自ずと成長していきます。

私は人財の育成に関する評価軸として、①育成を構造化できているか、②主観・客観を織り交ぜた評価ができているか、③革新性(キレ)のある人事ができているか、④キリンらしい人事ができているかの4つが重要と考えています。今後も詳しく見ていきたいと思いますが、特に当社グループは③革新性(キレ)のある人事を実践できる組織だと思います。

社長自らが若手人財育成プログラムを手掛けるなどの取り組みは少しずつ進んでいますが、今後の課題として、グローバル人財を育成する工夫も必要でしょう。

松田 柳さんがおっしゃる通り、マネジメントトレーニングについてはだいぶ意識されてきました。一方で、役員に対する意欲的な提案や若手有志による取り組みなど、自ら問題提起し、積極的なアクションにつなげていこうとする人財も増えていると感じます。

当社グループの従業員は環境的にはとても恵まれているにもかかわらず、本人たちがそこに気づけていない面もあるように感じます。今後は、キリングループが確かに魅力的な「場」であることをしっかりアピールすると同時に、これまでの施策の成果を検証し、より大胆な人事制度改革に着手するなど、将来を担う世代の活躍をさらに進められるようにしてほしいと思います。

## 実効性の高いガバナンス体制で、現場のイノベーションを後押し



——最後にガバナンス体制についてお聞かせください。

松田 ガバナンスを評価する際、設計的な面が目目されがちですが、重要なのは実効性です。キリンホールディングスの体制は、取締役の過半数を社外取締役が占め、取締役会議長や指名・報酬諮問委員会委員長も社外取締役が担っているほか、ダイバーシティにも配慮した構成になっており、マネジメントメンバーのガバナンスに対する覚悟が感じられます。

当社グループについて言えば、「啐啄(そったく)」のように、社外と社内の役員が互いに刺激しあうことで良い関係性を構築し、高い実効性を担保できているのではないのでしょうか。

柳 私も松田さんと同じ評価です。積極的に社外取締役の意見を聞き入れていただき、実現につながっていることも多いと感じています。

一般にガバナンスというと、守りに入ってしまいがちです。今後の社外取締役の役割は、当社グループとして攻めのガバナンスに取り組んでいくために、果敢な意思決定を強力に後押ししていくこと、そして現場のイノベーション活性化をサポートすることだと認識しています。

当社グループは、複数の事業領域をもつグループであり、各社がもつ強みや知見をいかに共有するかが将来的な成長を大きく左右するでしょう。現時点においても、全社的なシナジーを創出するプラットフォーム構築の機運が高まっており、今後ますます取り組みが加速していくものと考えています。

——今日は、当社グループへの期待や課題についてお話いただき、ありがとうございました。今回のお話を参考に、さらなる成長に向けて取り組みを推進してまいります。

## リスクマネジメントの強化

### リスクマネジメントの考え方

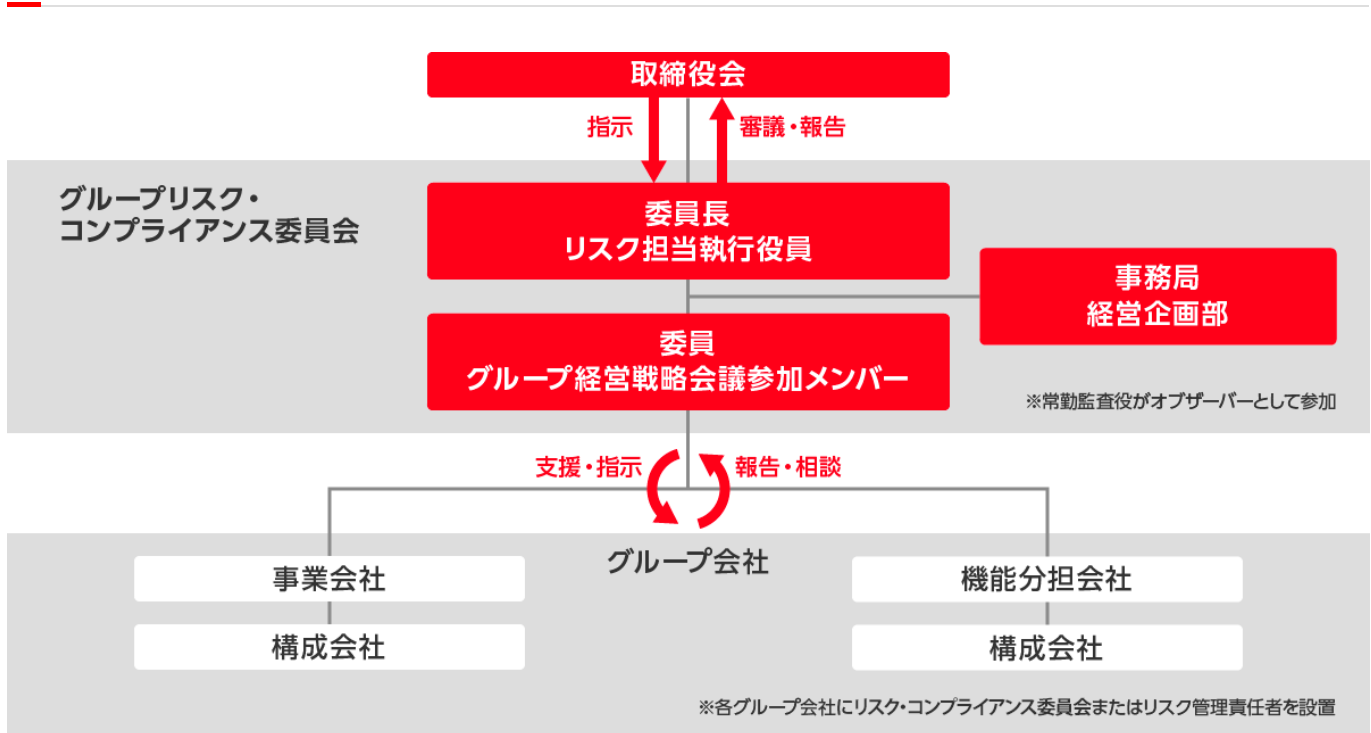
キリングroupでは、経営目標の達成や企業の継続性に大きな影響を与える不確実性を「リスク」、ある時点を境にリスクが顕在化し対応に緊急性を要するものを「クライシス」と定義しています。

当社グループにおいて「食領域」や「医領域」など既存事業領域の経営環境の不確実性、将来の成長基盤となる「ヘルスサイエンス領域」の育成、大規模自然災害の増加、新型コロナウイルスの感染拡大など、事業の推進に当たりリスクマネジメントの役割や重要性が増していると考えています。お客様、従業員、株主、社会から長期的に信頼を獲得できるよう、リスクの低減や未然防止を図り、リスクを許容範囲内に収めることをリスクマネジメントにおける基本方針とし、企業価値の最大化を目指すための多くの意思決定に際しては、戦略面・財務面等のさまざまな観点からリスクシナリオを分析し、適切なリスクコントロール案の検討を行います。なお、リスク情報は、当社ホームページなどを通じて適時適切に開示してまいります。

### リスクマネジメント体制・重要リスクの確定プロセスとモニタリング

当社グループでは、キリンホールディングスの執行役員以上で構成され、リスク担当執行役員が委員長を務める「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、リスク情報の収集やリスクコントロール、中計や年度におけるグループリスク方針やコンプライアンスの重要項目の立案、リスク低減に向けた取り組み、リスク顕在化時の情報共有や対策の実施、グループ会社への必要な指示や支援など、リスクマネジメント活動の全般を統括しています。また、取締役会では重要リスクの審議や報告を通じ、リスクマネジメントの有効性を監督しています(図1)。

図1: リスクマネジメント体制



重要リスクの確定プロセスについては、各年度で設定する当社グループのリスクマネジメント方針に基づき、グループ各社で戦略・事業遂行上のリスクや重大なクライシスに転ずる可能性のあるリスクを検討し抽出しています。キリンホールディングスではこれら事業固有のリスクを集約し、またグループ全体に共通するリスクについて精査し、グループとしての重要リスクを取りまとめています。この案に基づき全社的な経営の観点からグループリスク・コンプライアンス委員会において経済的損失や事業継続性、レピュテーション棄損などグループとして影響度が大きなリスクを定量・定性の両面で総合的に評価し、発生頻度を踏まえて優先順位の高いリスクを選定しています。これを取締役会にて審議しグループの重要リスクとして確定させています(図2)。

重要リスクについては、キリンホールディングスおよび当該グループ会社にてリスク内容に応じた各種の対策を立案し実行しています。キリンホールディングスはグループ会社に対して必要な支援や指示を行い、グループ会社はキリンホールディングスに報告や相談を行うなど相互に連携を行いながらリスクマネジメントを推進・運用しています。また、各グループ会社およびキリンホールディングスは四半期ごとにリスクのモニタリングを実施し、キリンホールディングスでは取締役会においてグループ重要リスクの状況や見直しを審議し必要な指示を行うことなどにより(図3)、戦略リスクを適切に管理・統制するとともに、クライシスに転ずるリスクの顕在化を可能な限り防止し、クライシスに転化した場合はその影響を最小限に留めるなど、各種のリスクマネジメント体制を整備し、リスクの低減や適切な管理に努めています。

図2: グループ重要リスクの確定プロセス

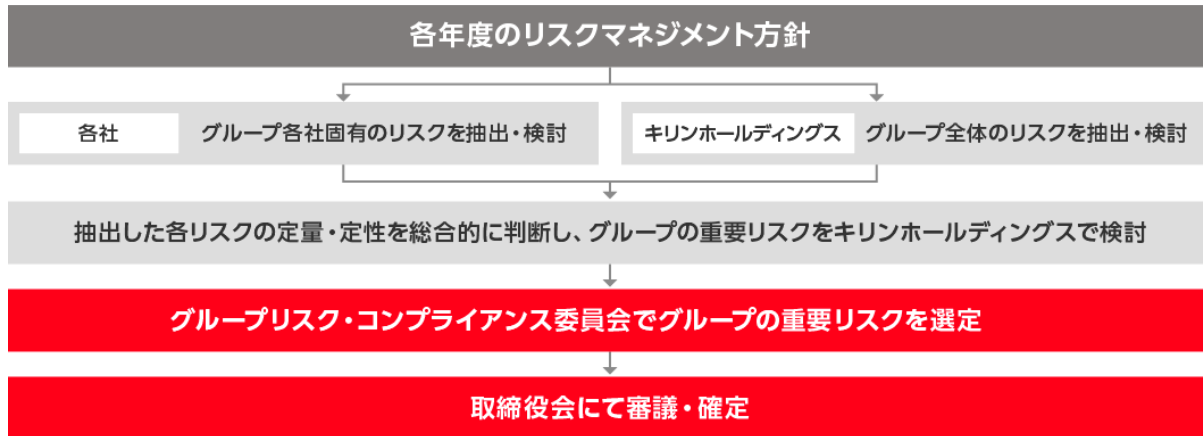


図3: リスクマネジメントのPDCAサイクル



## キリングループの重要リスクと対応方針

キリングループの戦略・事業その他を遂行する上でのリスクに関する主な事項や、個々のリスクへの対策や対応に当たって、以下のような取り組みを行っています。

キリングループ重要リスク

酒類メーカーとしての責任 方針と体制

TCFDの提言に基づく気候変動リスクのシナリオ分析

持続可能な調達の考え方

人権デューデリジェンスの実施

情報セキュリティに関するリスクへの対策(情報セキュリティ報告書)<sup>※1</sup>

個人情報保護への取り組み(キリングループ プライバシーデータ保護ポリシー)<sup>※2</sup>

※1: 当社グループでは、深刻化しているサイバー攻撃の脅威に対応するため「KIRIN-CSIRT (Computer Security Incident Response Team)」を構築し、当社グループにおける重要リスクの一つである情報セキュリティ対策に取り組んでいます。グループ内のセキュリティ対応体制を整え、人的・物理的・技術的対策を実施することで、ウイルス感染や外部からの不正アクセスといったサイバー攻撃の脅威への対策強化に努めています。

※2: 当社グループは人権尊重の視点から、経済協力開発機構(OECD)理事会で採択された「プライバシー保護と個人データの国際流通についての勧告」の中で挙げられている8原則を支持し、これを実践するための「キリングループ プライバシーデータ保護ポリシー」を制定しています。

「キリングループ プライバシーデータ保護ポリシー」は8原則に加えてキリン独自に「社会規範の変化に応じた継続的な改善取り組みの実践」と「従業員教育の実施」を加えた内容としています。プライバシーデータ保護ポリシーに基づいたグループ各社の評価を行い、今後は各社ごとに改善計画を立案の上、実行状況をモニタリングし、遵守状況・改善状況を開示していきます。各社に対しては、プライバシーデータ保護責任者の設置を進め、プライバシーデータ保護の理解と意識向上に努めていきます。

## クライシス管理と業務継続計画(BCP: Business Continuity Plan)

クライシスが発生した場合には、キリンホールディングスはグループ会社に対して必要な支援や指示を行い、グループ会社はキリンホールディングスに報告や相談を行うなど相互に連携し、適切に対応するための体制を整備しています。

また、自然災害や感染症といったあらゆる危機事象に備えてBCPの整備を進めています。災害発生時の初動対応に加え、事業の継続・復旧に向けた計画やそのレベル感について定期的に確認を実施し、柔軟性、実効性の高い業務継続計画の拡充に努めています。

## 2021年度取り組みのトピックス

### BCPのオールハザード化

これまで当社グループでは、地震や強毒性インフルエンザ等、災害ごとの対策を各社で検討し、事業継続計画(BCP)を策定してきました。しかし、近年は地震、豪雨、感染症などに加えて、地政学リスクの高まりやサイバー攻撃等、世界中でさまざまな危機事象が発生しており、それらが単独で影響するにとどまらず、複合的に事業に影響を及ぼし、不確実性の高い事業環境となっています。このため、2021年以降、危機事象個々に対するアプローチ方法を見直し、従業員や設備の被災・本社機能の一時停止など、経営資源の喪失にスポットを当てて対策を検討する「オールハザード型BCP」への移行を進め、事業継続計画のレジリエンス向上に取り組んでいます。

従来からの基本的な考え方も踏まえながら、当社グループ各社に共通する内容としてグループBCP基本方針を定め、改めて人命の尊重が最優先であることを示すとともに、初動対応計画として有事の際の従業員の安全確保や安否確認に関する運用を整理しています。また、グループ各社の企業活動の維持・継続に関しては、BCPの作成状況を確認するとともに、国内食領域では復旧計画や復旧目標時間の設定、その実現に向けた優先業務の洗い出しを行い、オールハザード型に対応した新たな業務継続計画を策定しました。その策定に当たっては、人員や設備・機器類など、普段使用することが当たり前となっている経営資源が平時とは異なり制限を受ける状況を想定し、意思決定者・代行者の明確化、代替手段の検討など、有事の際にも一定の水準で事業を継続するための体制、仕組みの整備を進めています。

事業継続計画の拡充は終わりのない取り組みだと認識しており、今後も定期的にその内容を確認する機会を設けるなど、年間のPDCAサイクルの定着を図り、間断なく改善を積み重ねていくことを予定しています。また有事への備えとして、訓練や研修、年度ごとの優先業務の見直しを通じてグループ内での理解・浸透を図るとともに、新たに発生する課題に対応することで、BCPそのものの精度、実効性向上に努めてまいります。さまざまな危機事象への対応力を強化し、被害影響を最小限に抑え、事業の維持・早期復旧を図ることでグループが抱える社会的な責任を果たせるよう、事業継続計画の柔軟性、実効性向上に引き続き取り組んでまいります。

## シナリオ分析 (TCFD)

### TCFD提言に基づく開示

2022年の「TCFD新ガイダンスに基づく開示」と「移行計画」は、以下で開示しています

#### はじめに

キリングループのほとんどの事業では農産物と水を加工し、容器に入れて商品としてお客様にお届けしていますが、その過程で発生した温室効果ガスで気候変動が深刻になれば最も影響を受けるのは原料である生物資源と水資源であり、自然資本に大きく依存した企業と言えます。この認識の下、TCFD最終提言が公表される以前の2010年頃より、自然資本に関するさまざまなリスク調査を行ってきました。2017年にTCFDの最終提言が発表された後すぐにシナリオ分析を開始し、2018年6月末にいち早く「キリングループ環境報告書2018」でTCFD提言に沿った開示を行うことができたのは、このようにバリューチェーン上のリスク評価に対する長年の知見が蓄積できていたからだと考えています。

当社グループの事業は、いずれも直接的に自然資本の恩恵で成り立っています。このような事業特性を反映して「キリングループ環境ビジョン2050」では「生物資源」「水資源」「容器包装」「気候変動」の4つを重要課題として設定しています。

事業の大きな部分を占める地域は日本とオーストラリアです。グローバルで見たとときに比較的水が豊富な日本と比べ、オーストラリアは水ストレスが大きな国であり、実際に大規模な渇水を継続的に経験しています。このような2つの大きく異なる国で事業を行ってきたために、当社グループは水リスクや水ストレスが国や地域で大きく異なることを経験的に理解してきました。主力ブランドである「キリン 午後の紅茶」が茶葉を大きくスリランカに依存していることもあり、企業の価値創造とリスクの源泉である自然資本の依存度と影響が場所によって異なることも認識していました。

このように、「キリングループ環境ビジョン2050」の4つの重点課題が場所に依存すると同時に独立した課題ではなく相互に関連していることを認識し、全体的・統合的(holistic)に解決するのが当社グループのアプローチです。

### 開示のフレームワーク

「TCFD提言に基づく開示」では、自然資本への依存度が高い事業特性を背景として、当社グループが脱炭素社会に適応できるように適切に事業を移行し、レジリエンスを高め、脱炭素社会をリードするために、気候変動の影響をどのように評価・分析し、緩和と適応を適切に戦略に組み込んで推進しようとしているかを、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークを使って説明しています。2022年の報告では、2021年10月に公開されたTCFDの新しいガイダンス<sup>※1</sup>を参考にしています。事業にとって重要な自然資本(生物資源・水資源)の開示については、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワーク案<sup>※2</sup>を参考としつつ、その枠組み自体が開発途上であることから、TCFDのフレームワークに沿った気候関連情報と合わせて本「TCFD提言に基づく開示」の中で開示しています。

※1: Guidance on Metrics, Targets, and Transition Plans(October 2021)、Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures(October 2021) 「TCFD 指標、目標、移行計画に関するガイダンス」および「TCFDの提言の実施(2021年版)」  
<https://www.fsb-tcfd.org/publications/>

※2: The TNFD framework beta v0.1  
 自然資本の「LEAP(Locate, Evaluate, Assess, Prepare)」アプローチや「AR3T」フレームワークでの整理については、下記で開示しています。  
<https://framework.tnfd.global/wp-content/uploads/2022/06/TNFD-Full-Report-Mar-2022-Beta-v0-1.pdf>



## 気候変動に対する移行計画

2017年から継続して実施しているシナリオ分析では、気候変動が当社グループの重要な原料である農産物の大きな収量減、水ストレス・水リスク、エネルギー費用増大を引き起こすことが分かっています。GHGはどこで排出しても温暖化につながるためグローバルな環境課題であり、等しく責任があります。この危機に対応するために、当社グループは気候変動を緩和するためのロードマップを策定し、経営戦略会議で審議・決議して2022年1月より運用を開始しています。実行にあたっては、経済性と環境の両立を目指してグループ全体で2030年までは損益中立でのSBT1.5°C目標の達成を目指します。適応策については、持続可能な農産物生産や水ストレス対応などを非財務目標として経営計画に組み込んでいます。

## 概要

	取り組み内容	2021年～2022年の進捗
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動問題を含めた環境全体の基本方針などの重要事項:取締役会で審議・決議</li> <li>「SBT1.5°C」目標へのアップグレード、RE100への加盟などの目標設定:経営戦略会議で審議・決議</li> <li>グループ会社の経営計画への組み込み:非財務KPIの1つであるCSVコミットメントに設定</li> <li>グループ横断的な環境問題への対応:キリンホールディングスの社長を委員長、主要グループ会社の社長とキリンホールディングスの役員を委員とする「グループCSV委員会」(年3回)で議論、決定事項は取締役会に上程</li> <li>取締役会への報告・レビュー:環境経営の進捗状況や環境課題に関わる事業のリスクと成長機会(毎年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループCSV委員会の開催回数を増加(年1回→年3回)</li> <li>グループ環境会議(年2回)を設置</li> <li>TCFD新ガイダンスに準拠した開示</li> <li>役員報酬に連動する非財務目標指標にGHG排出量削減を設定</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期戦略「キリングループ環境ビジョン」改定のインプット:2015年のパリ協定採択、2018年のIPCC「1.5°C特別報告書」やシナリオ分析の結果</li> <li>緩和策:「SBT1.5°C」目標へと上方修正。RE100に加盟して再生可能エネルギーを拡大</li> <li>適応策:大麦に依存しない代替糖の活用技術や植物大量増殖技術、用水削減技術、持続可能な農園認証の取得支援</li> <li>事業機会:熱中症や感染症の拡大など気候変動がもたらす社会課題に対するソリューションとなる商品の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業会社の業績評価に連動するCSVコミットメントで全事業会社のGHG排出量削減目標を設定</li> <li>大規模太陽光発電をPPA方式(横浜工場除く)でキリンビール全工場に設置</li> <li>キリンビール名古屋工場に続き仙台工場でも調達電力の再生可能エネルギー100%を達成</li> <li>シャトー・メルシャンの3つのワイナリーの調達電力の再生可能エネルギー比率100%を達成</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動関連のリスクも含めたリスクマネジメント:グループリスク・コンプライアンス委員会管理(4半期毎)</li> <li>起こる可能性は分からないものの起きた場合に事業に極めて大きな影響を与えるリスク対応:シナリオを設定して分析・評価することで重要リスクを抽出・検討する新しいアプローチの導入・運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オールハザード型BCP稼働開始</li> </ul>

## 価値創造を支えるガバナンス・戦略

	取り組み内容	2021年～2022年の進捗
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期目標：2050年までにバリューチェーン全体のGHG排出量をネットゼロ（「SBTネットゼロ」目標承認取得済み）</li> <li>● 中期目標：2030年までに2019年比でScope1+2で50%削減、Scope3で30%削減</li> <li>● 再生可能エネルギー：使用電力の再生可能エネルギーを2040年に100%（RE100加盟）</li> <li>● その他：各事業会社がCSVコミットメントとして設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scope1+2：13%削減（2019年比、2021年末実績）</li> <li>● Scope3：12%削減（2019年比、2021年末実績）</li> <li>● TCFD新ガイダンスに準拠した開示</li> <li>● 役員報酬に連動する非財務目標指標にGHG排出量削減を設定</li> </ul>

## シナリオ分析と戦略への反映



指標と目標

財務インパクト

気候変動による財務インパクト	
農産物収量減による調達コスト	2℃シナリオ：約9億円～25億円 4℃シナリオ：約25億円～97億円 (いずれも2050年。価格変動予測データ分布の中央の50パーセンタイル幅で評価)
水リスクによる事業所被害	約10億円～50億円
水ストレスによる事業所被害	約3千万円～6億円
カーボンプライシングによるエネルギー費用	2℃シナリオ：10億円 4℃シナリオ：69億円 (いずれも2030年。GHG排出量削減を行わなかった場合)
カーボンプライシングによる農産物調達コスト	2℃シナリオ：約7億円～30億円 4℃シナリオ：約16億円～57億円 (いずれも2050年。価格変動予測データ分布の中央の50パーセンタイル幅で評価)

適応策

関連する指標	目標	実績
スリランカの小農園での認証取得トレーニンング数	10,000農園 (2025年)	2,120農園
国内でのパーム油の認証油比率	100%維持	100%
ライオン用水原単位	2.4kl/kL (2025年)	3.8kl/kL
協和発酵バイオ用水使用量	2015年比32%減(2030年)	2015年比52%減
国内飲料事業紙容器FSC認証紙採用比率	100%維持	100%
PETボトルのリサイクル材料使用比率	50% (2027年)	4.9%

投資計画と資金調達

2019年中計 (2019～2021年) 気候関連設備投資	62億円
2020年グリーンボンドによる充当資金額 (累計)	34億円
2022年中計 (2022～2024年) 気候関連設備投資	約100億円
主な環境投資施策	
ヒートポンプシステム導入 (2019年～2028年)	20～30億円
太陽光発電の導入 (2021年～2029年)	20～30億円
ICP (Internal Carbon Pricing)	7千円/tCO <sub>2</sub> e

緩和策

目標を設定した時期：2020年2月3日

GHG排出削減目標 (相対値)	目標	実績
バリューチェーン全体のGHG排出量	ネットゼロ(2050年)	4,411千tCO <sub>2</sub> e
Scope1+2	50%削減 (2030年/2019年比)	13%削減
Scope3	30%削減 (2030年/2019年比)	12%削減
使用電力の再生可能エネルギー比率	100% (2040年)	17%

※ 「バリューチェーン全体のGHG排出量」[Scope1+2][Scope3]の目標はSBTから、それぞれ「SBTネットゼロ」「SBT1.5℃」目標として認定を受けています。再生可能エネルギー目標も、RE100で認定されています。

SBTによるGHG排出量中期削減目標に対する進捗 (2021年)

(単位：tCO<sub>2</sub>e)

■ Scope1+2	合計	
Scope1+Scope2	721,553	
Scope1	367,742	
Scope2	353,811	
増減比率 (2019年比)	-13%	

■ Scope3 集計範囲はP122

合計

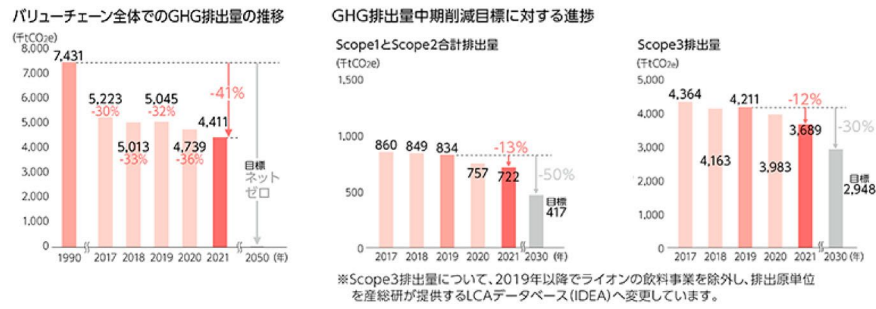
Scope3	3,688,961	
1 購入した製品・サービス	2,230,657	
2 資本財	—	
3 Scope1,2 に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	173,449	
4 輸送、配送 (上流)	433,015	
5 事業から出る廃棄物	25,750	
6 出張	4,690	
7 雇用者の通勤	13,280	
8 リース資産 (上流)	—	
9 輸送、配送 (下流)	765,018	
10 販売した製品の加工	—	
11 販売した製品の使用	8,719	
12 販売した製品の廃棄	34,383	
13 リース資産 (下流)	—	
14 フランチャイズ	—	
15 投資	—	
増減比率 (2019年比)	-12%	

※ 水資源は、水ストレスの大きな国や地域で設定しており、グループ系財務目標に設定をしています。その他のグループ会社でも、水ストレスの大きさによってCSVコメント、または各社のEMSで目標設定を行っています。

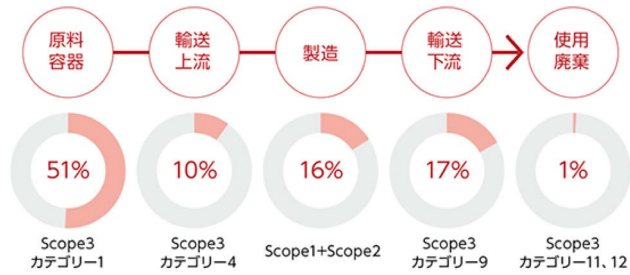
# 価値創造を支えるガバナンス・戦略

## GHG排出量削減実績

Scope1、Scope2、Scope3およびバリューチェーン全体のGHG排出量削減の推移は以下の通りです。



バリューチェーンGHG排出割合 (2021年)



## 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

### (1) 経営成績

#### ① 事業全体の状況

2021年は前年に引き続き、新型コロナウイルス（以下、新型コロナ）感染拡大の影響を大きく受けた1年となりました。世界的に新型コロナ変異株が流行し、経済の先行きが不透明な状況が続いています。この環境下において、キリングroupは長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」（略称：KV2027）に基づき、世界のCSV先進企業を目指した取り組みを推進しました。社会課題の解決を成長機会と捉え、祖業であるビール事業で培った発酵・バイオテクノロジーを、「食領域」から、「医領域」、「ヘルスサイエンス領域」へ展開することで、社会的価値と経済的価値の両立を図りました。

#### 食領域

主力商品への集中投資により強固なブランド体系を構築する一方で、新たな価値創造につながる商品・サービスの提供に注力した結果、新型コロナによる収益減少を軽減することができました。

#### 医領域

2019年から開始したグローバル組織体制への変革を継続し、グローバル戦略品が着実に成長しました。また次世代戦略品等の開発も、着実に進捗しました。

#### ヘルスサイエンス領域

当社の強みであるR&D技術を生かした素材研究、商品開発を進め、これまでの取り組みが大きく実った年になりました。「免疫」領域の戦略素材「プラズマ乳酸菌」は、一般社団法人「レジリエンスジャパン推進協議会」が実施する「ジャパン・レジリエンス・アワード（強靱化大賞）2021」において、「第1回STOP感染症大賞」金賞を受賞しました。これは素材の発見と機能性表示食品としての商品展開等を高く評価いただいたものです。また「プラズマ乳酸菌」配合の商品ラインアップも拡充し、健康志向の高まりとともに「プラズマ乳酸菌」関連事業の売上金額を、前年比1.5倍以上に伸ばし、お客様の健康課題の解決に貢献しました。

当社は、ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点でも、社外から高い評価を得ました。「環境」においては、2020年2月に策定した「キリングroup環境ビジョン2050」に沿って、GHG排出量削減、再生可能エネルギー利用促進、プラスチック循環利用の促進等に取り組みました。その結果、環境省が主催する「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において、環境サステナブル企業部門の「金賞」を受賞しました。CDP気候変動及び水セキュリティにおいても、最高位の「Aリスト」を3年連続で獲得しました。「社会」においては、女性活躍推進に優れた上場企業として「なでしこ銘柄」に選定されたほか、特に優良な健康経営を実践する法人として「健康経営優良法人2021（ホワイト500）」にも5年連続で認定されました。さらに「ガバナンス」を中心に、ESG取り組み全般を高く評価いただき、「持続可能な開発目標（SDGs）」への企業の取り組みを評価する「日経SDGs経営調査」でも、3年連続の最高位を獲得しました。米国モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル（MSCI）社がESGの観点から評価を行う、MSCI ESGレーティングにて、世界のCSV先進企業と並ぶ「AA」評価を獲得しました。

また、「キリングgroup2019年-2021年中期経営計画（略称：2019年中計）」で重要成果指標とする従業員エンゲージメントは、スコアが大幅に向上した2020年と同水準の結果となりました。先行きが不透明な社会情勢の中、CSV経営に取り組み意義の浸透を図ったことで、従業員の経営に対するエンゲージメントが高まり、2019年中計で掲げた目標を達成しました。

## 価値創造取り組みの結果

	2021年実績	2020年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆8,216億円	1兆8,495億円	△280億円	△1.5%
連結事業利益	1,654億円	1,621億円	33億円	2.0%
連結営業利益	681億円	1,029億円	△348億円	△33.8%
連結税引前利益	996億円	1,246億円	△249億円	△20.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	598億円	719億円	△121億円	△16.9%
(重要成果指標)				
ROIC	4.2%	6.0%		
平準化EPS	156円	136円	20円	14.7%

当年度の連結売上収益は、新型コロナウイルス感染症再拡大により、国内外で酒類・飲料の販売が影響を受けたこと、ライオン社飲料事業の売却等から、減収となりました。連結事業利益は、国内ビール・スピリッツ事業、ミャンマー・ブルワリー社等が減益となりましたが、オセアニア酒類事業に加え、協和発酵バイオ(株)、コーク・ノースイースト社などが増益となり、全体では増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、ミャンマー事業において減損損失を計上したこと等により減益となりました。

重要成果指標である平準化EPS、ROICは、新型コロナウイルス感染拡大やミャンマーの政変などの外部要因の他、協和発酵バイオ(株)の品質管理問題の影響により、2019年中計の当初目標は未達となりました。しかしながら、昨年同期に公表した2021年度目標について、ROICは政変を背景とするミャンマー酒類事業の減損で未達成であったものの、平準化EPSは連結事業利益の回復や2020年に実施した自己株取得の影響などにより、目標を達成致しました。

## ②セグメント情報に記載された区分ごとの状況

セグメント別の業績は次のとおりです。

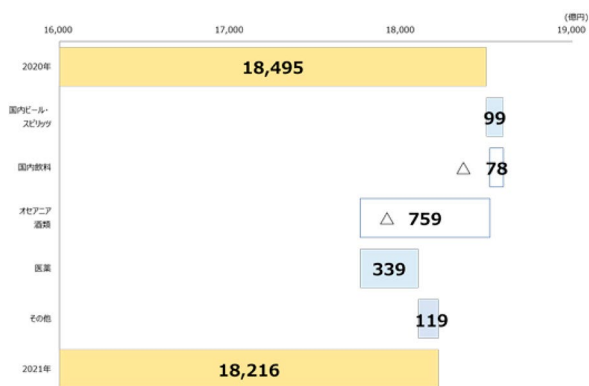
	2021年実績	2020年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆8,216億円	1兆8,495億円	△280億円	△1.5%
国内ビール・スピリッツ	6,613億円	6,514億円	99億円	1.5%
国内飲料	2,444億円	2,522億円	△78億円	△3.1%
オセアニア酒類	2,163億円	2,921億円	△759億円	△26.0%
医薬	3,517億円	3,178億円	339億円	10.7%
その他	3,479億円	3,360億円	119億円	3.5%
連結事業利益	1,654億円	1,621億円	33億円	2.0%
国内ビール・スピリッツ	705億円	755億円	△50億円	△6.6%

## 価値創造取り組みの結果

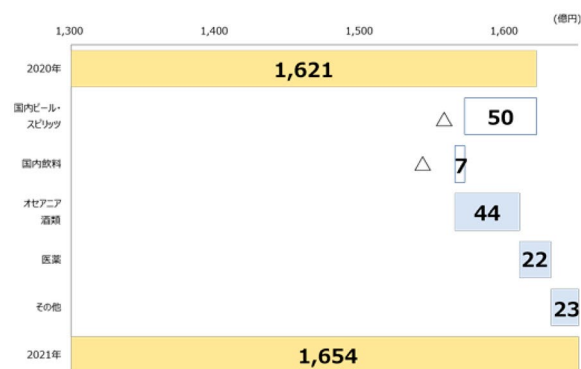
	2021年実績	2020年実績	対前年増減	対前年増減率
国内飲料	211億円	218億円	△7億円	△3.0%
オセアニア酒類	266億円	221億円	44億円	20.0%
医薬	612億円	590億円	22億円	3.7%
その他*	△140億円	△163億円	23億円	—

\*その他は、全社費用・セグメント間取引消去等を含んでおります。

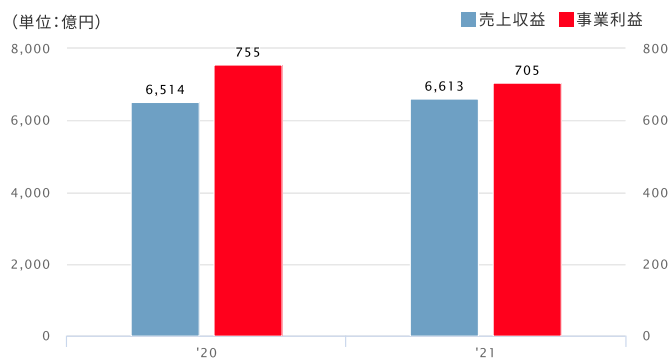
### 連結売上収益 対前年



### 連結事業利益 対前年



### 国内ビール・スピリッツ事業



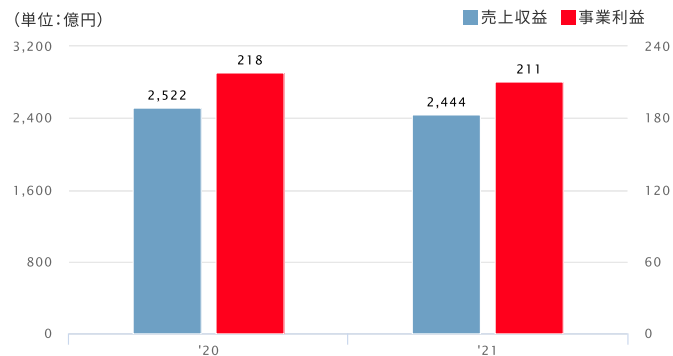
国内酒類市場は、前年に続きコロナ影響で外食市場が低迷する中、家庭用市場は伸長し、特に酒税改正で減税となったビールカテゴリー市場が拡大しました。麒麟ビール(株)では主力ブランドの「麒麟一番搾り生ビール」缶商品や、健康志向の高まりを捉えた「麒麟一番搾り糖質ゼロ」が好調でした。その結果、「一番搾り」ブランド缶商品の販売数量は、前年比2割増と大きく伸長しました。コロナ影響により自宅過ごす時間が増え、在宅時間の充実も求められています。クラフトビールの缶商品「スプリングバレー豊潤<496>」は、この需要を捉え、発売から半年で100万ケースを販売し、クラフトビールとしては異例の速さで成長しています。自宅で本格生ビールを楽しめる「麒麟 ホームタップ」も会員数を大幅に増やし、10万人以上のお客様に、工場直送の特別なおいしさを提供しました。外食市場では、飲食店の課題解決を目指し、新鮮でおいしい生ビールを提供できる「TAPPY(タッピー)」、1台でクラフトビールを4種類提供できる「Tap Marché(タップ・マルシェ)」等、麒麟独自の価値提案を行いました。その結果、ビール類カテゴリーの販売数量は4.1%減少したものの、3年連続で市場推移を上回りました。家庭用が中心のRTDカテゴリーは、「麒麟氷結®無糖」シリーズが大変好調で、「麒麟氷結®」ブランドは過去最高売上を達成し、累計販売本数160億本を突破しました。「麒麟 本搾り™チューハイ」や、素材や

## 価値創造取り組みの結果

製法にこだわった高付加価値ブランド「麒麟発酵レモンソー」も好調で、RTDカテゴリ合計の販売数量は前年比4.7%増となりました。

これらの結果、家庭用チャネルにおいてビール商品の販売数量が増加し、ビール類合計でも市場を上回って推移しました。売上収益はビールや発泡酒、RTD及びノンアルコール飲料の販売数量の増加により、1.5%増加し6,613億円となりました。また、事業利益は、長期的な視点でのブランド投資を強化したことにより販売費が増加し、6.6%減少し705億円となりました。

### 国内飲料事業



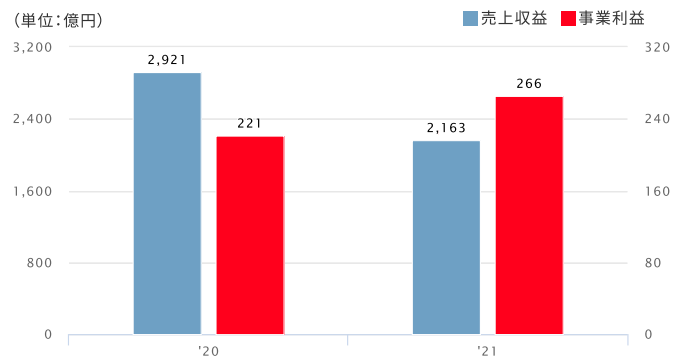
国内飲料市場は、4月以降、緊急事態宣言の段階的な解除で販売数量が徐々に回復しましたが、新型コロナウイルス感染再拡大と天候不順によって、前年微増にとどまりました。また健康意識の高まりにより、特定保健用食品・機能性表示食品や、無糖・微糖商品が好調に推移しています。

麒麟ビバレッジ(株)では、「CSVを基軸としたポストコロナに向けた再成長」をテーマに掲げ、既存飲料事業に加えてヘルスサイエンス領域を事業のもう1つの柱に置き、積極的に投資しました。既存飲料事業では、無糖商品への需要の高まりを機会と捉え、「午後の紅茶」ブランドで展開する「おいしい無糖」シリーズのラインアップを強化しました。また「生茶」ブランドは、再生ペット樹脂を100%使用した「R100ペットボトル」やラベルレス商品を発売し、お客様の環境意識の高まりに応えました。ヘルスサイエンス領域では、「プラズマ乳酸菌」配合の飲料を、免疫機能の機能性表示食品を中心に展開し、「免疫ケア」習慣の定着に取り組みました。「iMUSE(イミューズ)」ブランドの強化に加え、免疫への関心が低い層にも手軽に摂取いただけるように「麒麟 午後の紅茶ミルクティープラス」、「麒麟 生茶ライフプラス免疫アシスト」を発売しました。その結果、「プラズマ乳酸菌」配合の飲料は、期中に上方修正した年間販売目標の500万ケースを達成することができました。

またコロナ影響等により厳しい市場環境が続く中、自動販売機ビジネスの構造改革や小型ペット商品へのさらなる注力により、収益改善に努めました。

これらの結果、販売数量の減少により売上収益は3.1%減少し2,444億円となりました。また販売促進費、広告費の削減を進めたものの、販売数量の減少及びチャネル構成比の変化等による商品・容器構成差異等の悪化を補いきれず、事業利益は3.0%減少し211億円となりました。

### オセアニア酒類事業



2021年1月の乳飲料事業売却に伴い、ライオン全社の売上収益は大幅な減収となりました。酒類事業は、豪州・ニュージーランドの外食市場において新型コロナウイルスによる影響を受けました。一方で、10月中旬以降、段階的な行動規制緩和で市場が回復し、プレミアムビール・クラフトビールカテゴリーの販売数量は前年を上回りました。

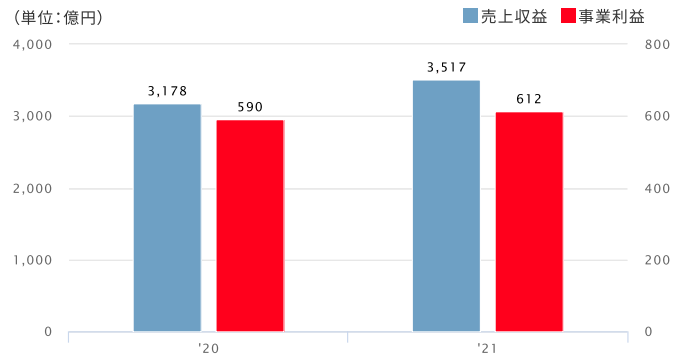
ライオン社でも、クラフトビール事業は、将来の成長分野と位置付けています。豪州クラフトビール事業をより盤石なものにするために、豪州最大手の独立系クラフトビールメーカーであるファーマンタム社の株式を取得完了しました。米国クラフト事業では若年層に高い支持を得ているニュー・ベルジャン・ブルーイング社の「ブードゥー・レ



## 価値創造取り組みの結果

ンジャー」が家庭用需要を的確に捉え、販売が好調に推移しました。さらに米国事業の規模拡大とシナジー創出に向けて、ベルズ・ブルワリー社の買収も発表しました。その結果、円ベースの売上収益は26.0%減少し2,163億円となったものの、クラフトビール戦略の進展や、コスト削減の取り組みにより、事業利益は円ベースで20.0%増加し266億円となりました。

### 医薬事業



協和キリン(株)は、同社の2021-2025年中期経営計画の初年度として、2030年に向けた新ビジョンを掲げ、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとしての成長の実現に向けて取り組みました。

2021年は、前年に引き続きコロナ影響で世界の治療環境が変化し、事業活動に制限がある中、協和キリン(株)は「Crysvita」、「Poteligeo」等のグローバル戦略品を着実に成長させました。また次世代戦略品である「KHK4083」や、がん領域の「ME-401(一般名:zandelisib)」等の開発も着実に進捗しています。一方で、グローバル戦略品の「KW-6002(一般名:Istradefylline)」は欧州での承認を得ることができませんでした。今後の申請・承認を控えた品目においても各国当局の判断を注視するとともに、適切な対応を行ってまいります。

これらの結果、グローバル戦略品を中心とした海外医薬品売上の増加により売上収益は10.7%増加し3,517億円となりました。また事業利益は、グローバル戦略品の販売に係る販売費及び一般管理費が増加したものの、売上収益増収に伴う売上総利益の増加により、3.7%増加し612億円となりました。

### その他事業

#### 協和発酵バイオ(株)

協和発酵バイオ(株)は、2019年末に製造方法逸脱による行政処分を受けて以来、品質を全ての業務の基本としてマネジメント体制を再構築してきました。2021年は再生から成長につなげる1年と位置付け、製造数量を段階的に回復させることで、お客様からの信頼回復に努めました。また12月末にコンシューマープロダクト事業をキリンホールディングス(株)へ移管し、BtoB事業への集中により、長年培ってきた最先端の発酵・バイオ技術を生かした新たな素材開発を加速させる事業体制を確立しました。コロナ影響による原材料の高騰等の課題もある中で、組織風土変革や収益性の高い品目への集中等の事業構造改革にも取り組み、2021年は黒字化を達成しました。これらの結果、売上収益は7.5%減少し530億円、事業利益は4億円となりました。

#### メルシャン(株)

メルシャン(株)は家庭用ワイン市場での飲用者拡大と収益性向上に取り組みました。コロナ影響をはじめとした環境変化によって、ワインの飲用スタイルも多様化する中、果汁の贅沢感やワインならではの余韻が楽しめるノンアルコールサンングリア「モクバル」を発売しました。また高品質で自然環境等に配慮したオーガニックワインの展開も、お客様に好評いただきました。「シャトー・メルシャン」では梔子ワインナリーが「ワールド・ベスト・ヴィンヤード」に2021年も2年連続で選出される快挙を達成しました。しかしながら、売上収益は6.8%減少し579億円、事業利益は35.1%減少し23億円となりました。

#### ミャンマー・ブルワリー社

ミャンマーでは、新型コロナウイルスの感染再拡大や2月に発生した政変の影響により外食市場が大きく減退しました。また金融やサプライチェーンが混乱した影響もあり、ビール市場は2割弱縮小しました。さらに資材不足等による製造量の減少、営業活動の制限等により、ミャンマー・ブルワリー社の販売数量は、前年同期比約3割の減少となりました。これらの結果、売上収益は39.3%減少し193億円、事業利益は52.2%減少し66億円となりました。

## 価値創造取り組みの結果

### コーク・ノースイースト社

米国の飲料市場は、コロナ影響によりEC販売が拡大し、家庭用消費が大幅に増えたことや、新型コロナワクチン接種率向上に伴う外食市場の回復から、販売数量は増加しました。一方で、個人消費の回復に伴い商品・サービスの供給が追い付かず、インフレが起きました。コーク・ノースイースト社は、このような市場変化の中、価格改定や、継続的なコスト削減、業務効率化により、同社史上最高益を達成しました。これらの結果、売上収益は19.7%増加し1,549億円、事業利益は78.3%増加し165億円となりました。

## (2) 財政状態

### ① 事業全体の状況

当年度末の資産合計は、前年度末に比べ126億円増加して2兆4,719億円となりました。有形固定資産、のれん、無形資産については、ミャンマー酒類事業の減損損失を680億円計上したものの、ファーマンタム社の子会社化の影響や設備投資による増加等によって、前年度末に比べ175億円の増加となりました。また、棚卸資産が前年度末比301億円増加、営業債権及びその他の債権が前年度末比158億円増加しました。一方、オセアニア飲料事業の売却等により、売却目的で保有する資産が737億円減少しました。

資本は、利益剰余金が173億円増加、その他の資本の構成要素が382億円増加し、前年度末に比べ521億円増加して1兆1,480億円となりました。その他の資本の構成要素の増加要因は、主に円安の影響によって在外営業活動体の換算差額が438億円増加した影響です。

負債は、前年度末に比べ395億円減少して1兆3,239億円となりました。2021年6月に700億円の普通社債を発行した一方、グローバルキャッシュマネジメントシステムの導入に伴い、資金効率が向上したこと等により返済額を下回る調達額に抑制した結果、有利子負債が圧縮され、社債及び借入金912億円減少しました。一方、協和キリン(株)の契約一時金の増加による影響等でその他の非流動負債は295億円、その他の流動負債は133億円増加しました。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は36.2%、グロスDEレシオは0.62倍となりました。

### ② セグメント情報に記載された区分ごとの状況

#### 国内ビール・スピリッツ

当年度末のセグメント資産は、有形固定資産の設備投資等により、前年度末に比べ84億円増加して4,328億円となりました。

#### 国内飲料

当年度末のセグメント資産は、政策保有株式の売却等により、前年度末に比べ107億円減少して1,392億円となりました。

#### オセアニア酒類

当年度末のセグメント資産は、オセアニア飲料事業の売却があったものの、ファーマンタム社の子会社化の影響や設備投資によって有形固定資産及び無形資産が増加したこと等により、前年度末に比べ45億円増加して4,759億円となりました。

#### 医薬

当年度末のセグメント資産は、その他の金融資産の増加や、繰延税金資産の増加等により、前年度末に比べ1,204億円増加して8,621億円となりました。

## (3) キャッシュ・フロー

### ① キャッシュ・フロー及び流動性の状況

当年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)の残高は、前年度末に比べ122億円減少の1,495億円となりました。活動毎のキャッシュ・フローの状況は以下のとおりであります。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金の収入は前年同期に比べ545億円増加の2,193億円となりました。運転資金の流出が206億円増加し、税引前利益が249億円減少したものの、非資金損益項目である減損損失が478億円増加した他、協和キリン(株)の契約一時金による収入等により、小計では292億円の増加となりました。小計以下では法人所得税の支払額が250億円減少したこと等により、営業活動によるキャッシュ・フローは前年同期比で増加となりました。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金の支出は前年同期に比べ596億円減少の564億円となりました。減少の主な要因は、当年度にオセアニア飲料事業を売却したことに伴い子会社株式の売却による収入が前年同期に比べ429億円増加の429億円となったことです。一方、子会社株式の取得による支出は、当年度にファーマンタム社の子会社化、前年同期はニュー・ベルジャン・ブルーイング社の子会社化があったため、前年同期に比べ58億円増加の455億円となりました。有形固定資産及び無形資産の取得については、前年同期に比べ67億円減少の863億円を支出しました。また、政策保有株式の縮減に向けた取組みを引き続き推進したことにより投資の売却は221億円の収入となりました。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による資金の支出は前年同期に比べ1,280億円増加の1,805億円となりました。平準化EPSに対する連結配当性向40%以上の配当を継続しており、非支配持分を含めた配当金の支払いは654億円となりました。また、グローバルキャッシュマネジメントシステムの導入に伴い、資金効率が向上したこと等により返済額を下回る調達額に抑制した結果、当年度に有利子負債は964億円減少しました。

上記の結果、既存事業への投資と成長投資を進めつつ、安定的かつ継続的な株主還元・有利子負債の圧縮を通して資本構成の安定化を図ることができました。2022年中計における財務戦略骨子として、「BS(バランスシート)・PF(ポートフォリオ)マネジメントによるキャッシュ創出」により生じる資金を、「成長ドライバー獲得への規律ある投資」と「機動的な株主還元施策」に振り向けていく方針を掲げております。これらの着実な実行により、2024年までの平準化EPS年平均成長率11%以上、2024年時点でのROIC10%以上という財務目標を達成し、企業価値の向上に繋げていきます。

### ②資本政策の基本的な方針

---

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

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

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

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

よろこびがつなぐ世界へ

