

KIRIN



KIRIN CSV REPORT

2021

KIRIN CSV REPORT 2021 CONTENTS

2	編集方針／刊行物のご案内	38	CSVストーリーズ	50	ガバナンス
3	キリングroupについて	39	CSVパーパス&コミットメント	51	コーポレートガバナンスの変遷
8	新型コロナウイルス感染症の影響分析・対応	42	TCFDへの対応 シナリオ分析	52	コーポレートガバナンス体制
10	CEOインタビュー	44	CASE 1 健康—医薬事業—	53	取締役、監査役および執行役員
16	CFOインタビュー		患者さんの声やニーズが 社会に認知される 環境整備に向けて	55	独立社外取締役メッセージ
20	キリンのCSV経営を支える価値創造モデル	46	CASE 2 環境	58	実効性の強化
21	財務・非財務ハイライト		グループ全体で GHG排出を削減し 脱炭素社会構築に挑む	59	取締役、監査役および執行役員の専門性と経験
23	成長へのドライバー	48	CASE 3 地域社会・ コミュニティ	60	役員報酬
24	特集 1 ヘルスサイエンス戦略		産地とともに成長し 「シャトー・メルシャン」を世界に	62	リスクマネジメント
30	特集 2 人材戦略			66	事業の進捗
34	特集 3 DX戦略			67	セグメント・事業別概況
				73	財務・企業情報
				74	経営者による財政状態、経営成績および キャッシュ・フロー状況の分析
				81	10年間の主要財務データ
				82	株式情報・会社情報
				83	社外からの評価



編集方針

キリングループは、2019年度からスタートした長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027(KV2027)」において“食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる”ことを目指しています。KV2027実現への意志を込めた「KIRIN CSV REPORT 2021」では、CEO・CFOが新型コロナウイルスの感染拡大による事業への影響とその対応、次期中期経営計画を見据えた2021年度の取り組みを説明するとともに、2020年度版に続き、当社グループが注力しているヘルスサイエンス戦略、組織能力の強化に向けた人材戦略とDX戦略の3つの戦略について特集記事を掲載しています。CSV経営を根幹に据え、強みである技術力を進化させることで、事業を通じて社会課題の解決に取り組む当社をご理解いただく一助として、ぜひ本レポートをご活用ください。

- ※ 当レポートの編集にあたっては、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。
- ※ 対象期間:2020年度(2020年1月1日~2020年12月31日)。一部に2021年1月以降の活動内容などを含む。

見直しに関する注意事項

当レポートの記載内容のうち、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、2021年度業績見直しは、2021年2月15日の決算発表時点のものです。

刊行物のご案内

「KIRIN CSV REPORT」は、当社グループの財務・非財務情報から、企業価値の向上に直結する特に重要度の高い情報を集約、ストーリー化することで、ステークホルダーの皆様が理解しやすい内容に編集しています。財務およびESGなどに関する詳細については以下の開示情報をご参照ください。

CSV REPORT (PDF・ウェブサイト)

2021年5月発行



当社グループの財務・非財務情報から、企業価値の向上に直結する特に重要度の高い情報を集約、ストーリー化し、掲載しています。
<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/integrated/>

環境報告書

2021年7月発行予定

当社グループの事業の特性と環境の取り組みを考慮して、年次の活動内容を掲載しています。
https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/env_report/

市場データ・販売概況(旧 データブック及び国内月次販売レポート)

随時更新

各市場データや医薬開発のパイプライン、過去の財務データなどを掲載しています。
https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/databook/beer_region/

ESGデータ集

随時更新

環境、社会、ガバナンスについての、各種データを経年で掲載しています。
<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/esg/esg/>

2019~2021年中期経営計画

2019年2月公表

長期経営構想「KV2027」の実現に向けた最初の3カ年計画として「キリングループ2019~2021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

コーポレート・ガバナンス報告書

2021年4月発行

「コーポレート・ガバナンスコード」に従い、当社グループのコーポレートガバナンスの考え方や体制などを掲載しています。
<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/governance/>

有価証券報告書

2021年3月末発行

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/HRxf/HSNT/gauN.pdf>

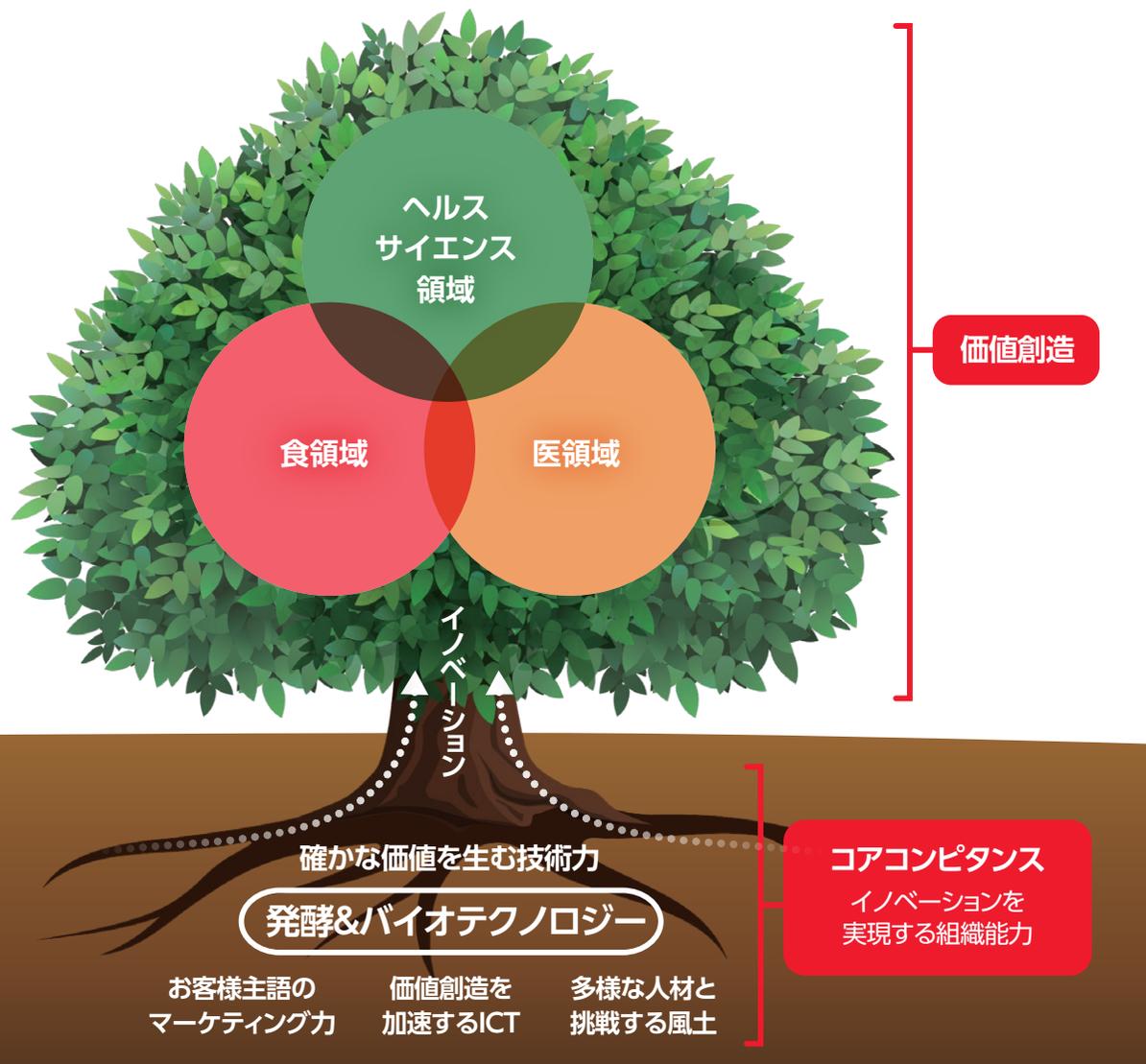
キリングroupについて

祖業から培った技術力で事業領域を拡大

キリングroupのイノベーション創出と事業領域拡大を可能にしたのが、発酵・バイオテクノロジーです。

祖業で培った培養技術や研究がヘルスサイエンス領域、医領域の商品開発へとつながっており、自らの力で事業領域を広げてきました。

「食」「ヘルスサイエンス」「医」。この3つの領域で、今後も社会課題の解決に貢献できるイノベーションを生み出し、社会とともに持続的な成長を目指します。



キリングループについて

CSVの歴史

創業以来、事業を通じて社会課題に向き合い、イノベーションを実現し、CSV経営を実践してきました。

今後も、CSV経営を推進することで、社会的価値と経済的価値を生み出し、持続的な成長を続けていきます。

1907年

ジャパン・ブルワリーの経営を引き継ぎ、麒麟麦酒株式会社を設立



1980年

日本初の低アルコール(3.5%)・低カロリー(30%オフ)ビール、「キリンライトビール」を発売



1993年

省資源化とともに、物流の効率化を通じて省エネ・CO₂の排出抑制に貢献する軽量リターナブル大びんを開発・試験導入



2007年

日本産ホップの持続的生産体制の確立を通じて地域活性化を目指す遠野市との協働を開始



2009年

飲酒運転をなくしたいという想いから、世界初のアルコール0.00%ノンアルコール・ビールテイスト飲料「キリンフリー」を発売



2015年

脂肪の吸収を抑え、糖の吸収をおだやかにする、機能性表示食品のノンアルコール・ビールテイスト飲料「パーフェクトフリー」を発売



2020年

ビールカテゴリーで日本初の糖質ゼロを実現した「キリン 一番搾り糖質ゼロ」を発売



1928年

「国民保健の見地から人工色素は絶対に使用すべきではない」という開発姿勢を貫き、当時では珍しい人工色素を使わない商品として「キリンレモン」を発売



1982年

ビール醸造で培った発酵技術を応用し、先進バイオテクノロジーによる創薬事業に参入(1990年に製品化)



2003年

遊休荒廃地をブドウ畑へと転換し、自社栽培畑「梔子ヴィンヤード」を開場



2012年

特定保健用食品史上初のコーラ系飲料「キリンメッツ コーラ」を発売



2013年

スリランカの紅茶農園の持続可能性を向上させるため、レインフォレスト・アライアンス認証の取得支援を開始



2014年

ペットボトル緑茶飲料で世界初となるカフェインゼロの「キリン やさしさ生茶 カフェインゼロ」を発売



2020年

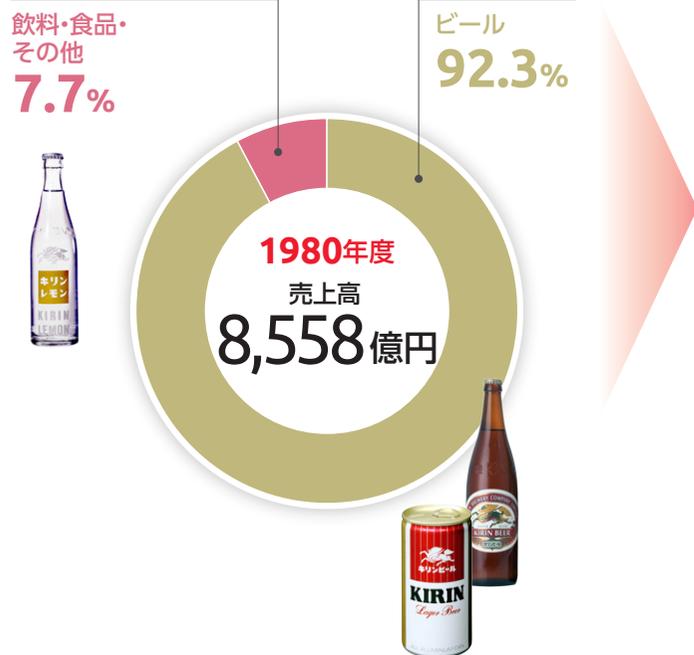
日本で初めて免疫機能で機能性表示食品として届出が受理された「iMUSE」ブランドを新発売



キリングroupについて

環境の変化に応じて、 ユニークな事業ポートフォリオを構築

1981年度、キリングroupは初の「長期経営ビジョン」を策定し、経営の多角化をさらに加速させました。食から医薬、そしてヘルスサイエンスへと広がるユニークな事業ポートフォリオを構築し、社会に新たな価値を提供し続けています。



連結売上収益

国内ビール・スピリッツ
35.2%

国内飲料
13.6%

オセアニア
総合飲料
15.8%

医薬
17.2%

その他
18.2%

連結事業利益

国内ビール・スピリッツ
36.4%

国内飲料
10.5%

オセアニア
総合飲料
10.6%

医薬
28.4%

その他
14.1%



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

キリングroupについて

経営理念体系の浸透を進め、「世界のCSV先進企業」を目指します

グループ経営理念

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

2027年の目指す姿

食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる

“One KIRIN” Values

熱意
Passion

自由な発想で、進んで新しい価値をお客様・社会に提案することへの我々の熱い意志。会社やブランドに誇りを持ち、目標をやりきる熱い気持ち

誠意
Integrity

ステークホルダーの皆さまのおかげでキリングgroupは存在しているということへの感謝の気持ち、謙虚な気持ちで確かな価値を提供し、ステークホルダーに貢献するという誠実さ

多様性
Diversity

個々の価値観や視点の違いを認め合い、尊重する気持ち。社内外を問わない建設的な議論により、「違い」が世界を変える力、より良い方法を生み出す力に変わるという信念

よるこびがつなぐ世界へ



キリングroupについて

理念体系の浸透に向けて

キリングroupは、「世界のCSV先進企業」への進化を目指して、2019年2月に長期経営構想「KV2027」を策定し、グループの経営理念体系も刷新しました。

2019年度以降、キリンホールディングス主導で、経営理念や目指す姿、価値観「One KIRIN」 Valuesの浸透を図ってきました。2020年度からは、事業会社ごとの浸透度の違いを踏まえ、国内主要事業会社をはじめ、段階的に各事業会社主体の取り組みへと移行しています。さらに2021年度には、2022年度から開始する次期中期経営計画に向けて、これまでの施策を振り返り、各事業会社での浸透状況に合わせた新たな施策を展開することで、理念体系への理解と共感を高めていきます。

当社グループは、グローバル31,151人の従業員一人ひとりに主体的なCSVの実践を促し、持続的な成長に挑戦しています。

経営理念体系の浸透活動(2021年度)

主な施策概要	実践・体験施策の充実	CSV体験や価値観発揮度調査など経営理念体系の理解・体現を促す施策を充実
	各種表彰体系の展開	経営理念体系に即した顕著な活動を褒めたたえる「KIRIN Group Award」など各種表彰を展開
	研修プログラムの企画・実行	オンラインやリアルなどさまざまな方法で経営理念体系に関わる各種研修を企画・実行
	対話・フォーラムの展開	役員との対話や各場所・部門のリーダーが中心となって行われる場所／部門フォーラムを展開
	情報発信の強化	2021年度より紙のキリングroup報から社内ウェブサイト「KIRIN Now」へ移行し、情報発信を強化(2021年に国内事業会社を対象にオープンし、2022年度以降、海外事業会社への展開を予定)

ウェブサイト「KIRIN Now」を新たに構築し、 インターナルブランディングを推進

コロナ禍の影響により、出社を前提としたワークスタイルから在宅勤務などを活用した多様なワークスタイルに移行したことから、これまでの紙媒体のキリングgroup報「きりん」による情報発信を見直し、ウェブサイトを活用したインターナルブランディングを推進していきます。

KV2027実現に向けたタイムリーなグループ情報の発信と、従業員の理解・浸透を目的に、経営情報などを共有する社内ウェブサイト「KIRIN Now」を新たに構築しています。グループ全従業員が閲覧可能なこのサイトは、2021年6月に国内事業会社を対象にオープンし、2022年度以降、海外事業会社への展開を予定しています。



社内ウェブサイトトップ画面

2020年度に実施した施策例

「CSVアワード」の開催

キリンビールでは、「お客様のことを一番考える」「世のため人のために取り組み、儲ける」「現場が主役、本社がサポート」というCSVの実践のための指針を定めています。

2019年度から開催している「CSVアワード」は、この原則に則り、日々の業務の中で社員が実践した好事例を募集・評価するものです。2年目を迎え好事例も飛躍的に増加するなど、社員一人ひとりが自らの業務と戦略、CSVを結びつけて考え、実践につなげる機会となっています。



「CSV体験」の実施

キリングgroupでは、社員のCSVに対する理解を促進するため、さまざまな「CSV体験」プログラムを開催しています。

例えばメルシャンでは、「シャトー・メルシャン 梔子ワインリー」において、2020年10月に農場実習やワインリーでのレクチャー・見学、地域・行政との交流を柱としたプログラムを実施し、国内の事業会社から38名が参加しました。実施後のアンケートでは全参加者が「CSVへの理解が深まった」と回答しており、参加者の気づきはそれぞれの事業会社でも共有されています。



新型コロナウイルス感染症の影響分析・対応

社会の動きとキリングループの対応実績

●社会の動き ●キリングループの対応

2020年

第1四半期

- WHOが新型コロナウイルスを確認
- 豪州全土でレストランなどの店内営業が禁止

第2四半期

- 米国で商業施設や学校が閉鎖、飲食店の営業が停止
- ミャンマーのMandalay管区に事業停止指示が発出、Yangon管区に外出自粛指示が発出
- 日本で全国を対象とした緊急事態宣言が発出

第3四半期

- 日本でGo toトラベルキャンペーンが開始
- 豪州・ニュージーランドの新規感染者数が大きく減少
- ミャンマーで感染が拡大し、飲食店の営業を規制

第4四半期

- 日本でGo to Eatキャンペーンが開始

リスクの最小化と事業の継続



1月

- 社内に対策本部を設置
- 不急の投資を凍結し、キャッシュの確保を優先

4月

- 「新型コロナウイルス感染拡大に対するキリングループの基本方針と取り組みについて」を公表



7月

- 『働きがい改革』KIRIN Work Style 3.0[※]を開始し、在宅勤務制度を拡充

8月

- 全社レベルでのコスト削減の取り組みを公表



従業員と社会への対応



3月

- ライオンが飲食店向けの未使用大樽製品の無償引き取りを実施



4月

- ミャンマー・ブルワリーが、ビジネスパートナーとともに、人工呼吸器や患者モニターなどの医療機器向け費用をNational-Level Central Committeeに寄付
- 事業継続に向け、キリンビール、キリンビバレッジなどの製造部門や物流部門の従業員へ「iMUSE」ブランドの商品を配布



12月

- 東急電鉄(株)、JR東日本グループに「iMUSE」ブランドの飲料を寄贈
- 新型コロナウイルス感染症流行に際して医療物資の増産に貢献したとして、経済産業大臣から第一アルコール(メルシャンのグループ会社)に感謝状が授与

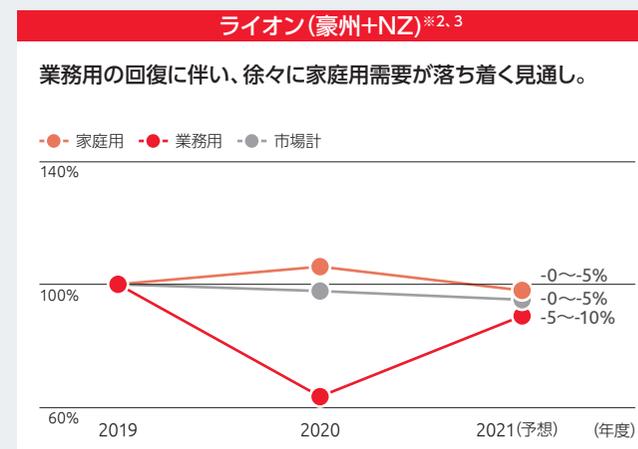
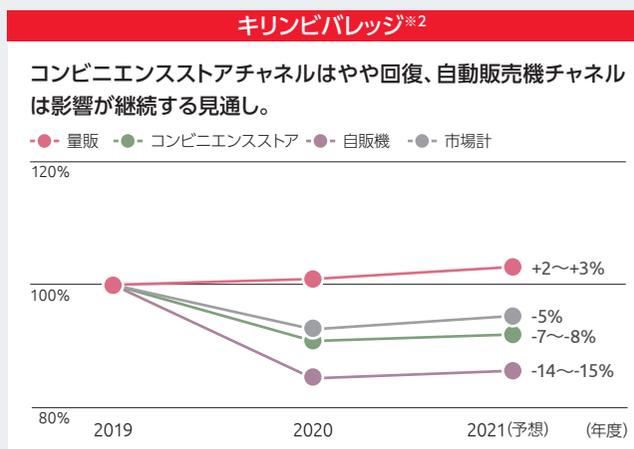
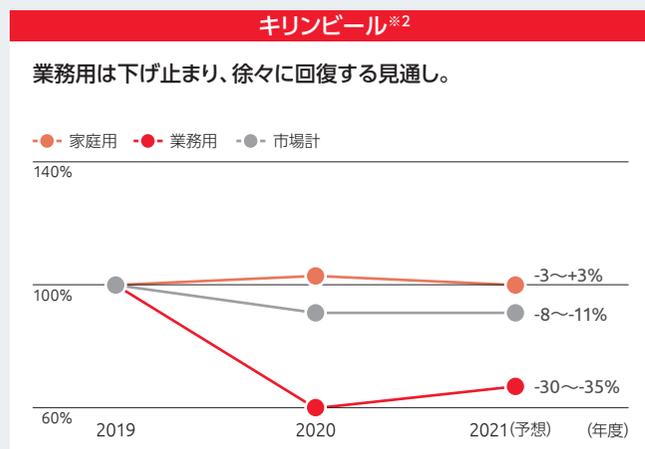
※ キリングループで働く一人ひとりが仕事の意義・目的に立ち戻って仕事そのものを継続的に見直しながら「①働く場所の選択」「②システム/ITツールの拡充」「③働き方に関する制度の拡充」「④新たなコミュニケーションスタイル」という4つの柱で環境整備を行い、主体的な働き方を目指す取り組み。

新型コロナウイルス感染症の影響分析・対応 新型コロナウイルス感染症による影響からの回復見通し

ビール・飲料事業の市場見通し※1

2020年度に新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた食領域の各市場は、2021年度に改善を見込むものの、日本、豪州・ニュージーランド(NZ)においては2019年度の水準までの回復は見込めず。

※1 市場見通しは2021年2月15日の決算発表時点。



※2 2019年を100%とした場合の市場の販売数量推移(推定)。

※3 マーケットの情報を踏まえて、2021年2月15日の決算発表時点から、2020年度の実績値を更新しています。

当社グループとしての中長期の見通し

新型コロナウイルス感染症がもたらした環境変化は、想定していたリスクを超えるものでしたが、ニューノーマルに対応して、ビジネスモデルや収益構造を大胆に変革し、長期経営構想「KV2027」の達成に向けて成長を加速させていきます。



CEOインタビュー



コロナ禍の厳しい環境だからこそ
CSV経営をより一層深化させ
新たな成長ステージを目指す

代表取締役社長

磯崎功典

CEOインタビュー

環境変化を機会とし、ニューノーマルの時代を見据えた変革を進める

Q1. コロナ禍にキリングroupはどのように対応してきましたか？

はじめに、このたびの新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになった方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、罹患された皆様に心よりお見舞い申し上げます。また、日々感染抑制に努力されている政府、自治体の皆様、感染者の診断・治療に日夜尽力されている医療関係の

皆様に深く敬意を表します。

新型コロナウイルスの感染拡大は、世界中の経済、社会、政治などあらゆる領域に多大な影響を及ぼし、人々の暮らしを一変させました。キリングroupにおいても、外出自粛や移動制限、飲食店の営業時間短縮などによって、いわゆる“外飲み”の需要が激減したほか、オフィス内の自動販売機やオフィス街のコンビニエンスストアでの飲料の売上も大幅に減少しました。

当社グループは、食から医にわたる領域で事業を展開する企業として、商品・サービスの供給責任を果たすため、

従業員とその家族の健康と安全を第一優先と位置づけ、事業を継続しました。製造・物流を動かすにあたり、感染リスクの軽減策を講じた上で、継続して出社が必要となる従業員にプラズマ乳酸菌入りの商品を配布しました。また、コロナ禍においては人の移動を伴う事業活動に大きな制約が生じたため、営業・管理部門ではITツールやシェアオフィスなどを活用したリモートワークを推進するとともに、ニューノーマルの時代を見据え、社員のモチベーション向上にも配慮し、単なる「働き方改革」にとどまらない「働きがい改革」を進めました。

新型コロナウイルス感染症による影響



次期中期経営計画を見据え、事業構造や収益構造の改革を加速

Q2. 2019~2021年中期経営計画(2019年中計)の進捗状況と2021年度の取り組みについてお聞かせください。

2019年中計2年目となった2020年度の業績は、食領域を中心にコロナ禍の影響を大きく受けました。前期のライオン飲料事業の減損の反動などにより、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期から増益となったものの、

CEOインタビュー

売上収益、事業利益は減少しました。それでも、各事業会社が生産性向上やコストコントロールなどに懸命に取り組んだ結果、キャッシュ・フローへの影響を最小限に抑えることができました。

最終年度となる2021年度は、長期経営構想「KV2027」の第2ステージとなる次期中期経営計画を見据え、事業構造や収益構造の改革を実行します。環境変化を捉えた変革を確実に実行していくために、既存の事業構造や仕事の進め方に固執することなく、これまでの事業や日々の職務、働き方などについて、「加速する」「変革する」「やめる」「縮小する」という4つの観点で見直すようグループ全員に指示しました。

事業構造の改革の例として、キリンビールでは家庭用の需要が相対的に堅調な中、少し贅沢なビールの楽しみ方としてキリン ホームタップ事業を拡大します。業務用でも、数量面での需要回復には時間を要することを踏まえ、高付加価値なクラフトビールを小容量で複数取り揃える「タップ・マルシェ」の提案などを加速させます。

一方、キリンビバレッジでは、環境変化に対応した変革が必要です。リモートワークが普及・定着する中、自動販

売機事業では設置場所の見直しはもちろん、規模や事業構造の見直しも進めます。さらに、新型コロナウイルスの感染拡大を契機に人々の健康意識が大きく高まっている状況を踏まえ、ヘルスサイエンス戦略を飲料で担う会社へリポジショニングします。

オセアニアのライオンも、業務用の需要が落ち込み家庭用にシフトしていることを踏まえ、マーケティングの強化とサプライチェーンの構造改革を進めていきます。

既存事業の成長力強化を基盤として、ヘルスサイエンス領域を将来の柱に育てる

Q3. 食、医、ヘルスサイエンスにわたる事業領域を今後どのように成長させていきますか？

既存事業の食領域と医領域は当社グループの基盤であり、今後も環境変化に的確に対応して着実な成長を目指します。酒類事業に関しては、世界的にアルコールに関する規制が次第に強化されていく見通しです。また、コロナ禍で需要が業務用から家庭用へとシフトしているほか、糖質オフやプリン体オフといった機能系商品へのニーズも



一層高まっています。加えて、アルコールに対して新しい価値を求める消費者も増えています。それに応えるのが、つくりたての生ビールのおいしさを自宅で味わえるキリンホームタップなどのサービスです。当社グループでは、今後もこうした新しい価値ある商品・サービスを時代に先駆けて提供していきます。一方、医領域では国内の医療費抑制政策が続く中、グローバル基盤の強化を図るとともに、次世代グローバル品の開発・上市に注力し、「グローバル・スペシャリティファーマ」としての成長を図ります。

CEOインタビュー

そして、今後大きな成長が見込めるのがヘルスサイエンス領域です。当社グループは、約110年前にビール事業を始め、その中で培った発酵・バイオテクノロジーを活用して約40年前に医薬事業に参入しました。約35年前から研究してきた免疫分野では、免疫の司令塔を直接活性化するプラズマ乳酸菌を発見し、2020年8月には「健康な人の免疫機能の維持をサポート」する機能性表示食品として、日本で初めて消費者庁への届出が受理されました。

コロナ禍で健康に対する人々の関心が大きく高まる中

で、医療崩壊への懸念もあり病気を未然に防ぐことの重要性が改めて認識されています。それだけに、キリングroupの発酵・バイオテクノロジーによるイノベーションで健康の未充足ニーズに对应していくことは、当社グループが「世界のCSV先進企業」を目指す上でも不可欠な取り組みです。食領域、医領域における長年の研究成果や販売チャネルなどを活用し、2027年度までにヘルスサイエンス領域全体*で売上収益約2,000億円、事業利益率約15%の目標達成を目指します。

今回私が確信を深めたことは、経営環境が激変する中で生き残るためには、社会課題解決への取り組みにより人と社会から必要とされる会社でなければならないということです。ヘルスサイエンス領域の立ち上げ、育成は、世界の健康課題解決のために、食領域と医領域で培った技術、資産を最大限に活用するものです。医薬事業が当社グループのポートフォリオの重要な柱へと成長したように、ヘルスサイエンス事業についても将来の柱となるよう、私自身が先頭に立って牽引していきます。

※ファンケルの持分法利益は含まず(シナジーは含む)。

2019年中計 基本方針



DX推進と多様な人材の力でイノベーションを実現

Q4. 2019年中計で掲げる「無形資産投資(ブランド、研究開発、情報化、人材・組織)によるイノベーションを実現する組織能力の強化」の取り組みについてお聞かせください。

企業の持続的な成長に何より欠かせないのがイノベーションであり、お客様に共感していただける商品・サービス

CEOインタビュー

スを提供し続けなければ、変化する社会やお客様の要望に応えることはできません。そのためには、研究開発の強化はもちろん、お客様の潜在的なニーズやウォンツを掘り起こすマーケティングやDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進が欠かせません。DXの方向性の1つは既存事業の業務効率化によってコスト削減を図りキャッシュを創出することであり、もう1つは新たな市場を生み出すための新規事業への活用です。とりわけ、お客様一人ひと

りの健康ニーズへの対応が求められるヘルスサイエンス領域ではDXの活用が不可欠となります。

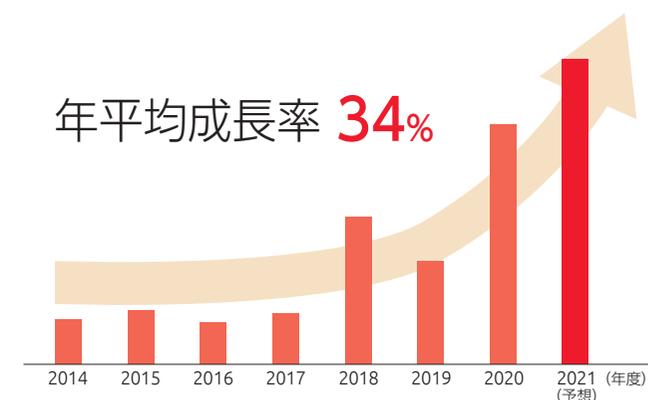
さらに、これら事業活動の担い手となる人材の確保・育成の強化にも注力していきます。人材の力は多様な組織でこそ最大限に発揮されます。そこで近年は、さまざまな分野で活躍し、経験を積んできた人材を積極的に外部から採用しています。将来的に、部門によっては3分の1、あるいは半数がキャリア採用でも良いと考えています。多様な能力や経験をもつ人材が一緒に仕事をするすることで、これまでにない新たな価値が生まれるものと期待しています。そのためにも、多様な人材が切磋琢磨して能力を最大限に発揮できるような組織風土づくり、一人ひとりが働きがいを実感できる労働環境の整備を進めていきます。

グローバルな視野に立って 「健康」と「環境」の課題解決に貢献

Q5. 「世界のCSV先進企業」に向けた取り組みについてお聞かせください。

当社グループは、適正飲酒の推進をはじめとする「酒類

プラズマ乳酸菌入り飲料 販売数量実績推移



メーカーとしての責任]を大前提に、「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」の3つを重点課題としてCSV経営を推進していますが、昨今のコロナ禍の中で最も注目されているのが「健康」です。2020年度は、プラズマ乳酸菌を配合した「iMUSE」飲料の販売数量が前年度比2.4倍に急拡大したほか、資本業務提携しているファンケルからもプラズマ乳酸菌を使ったサプリメントが発売されました。今後は、国内だけでなく世界にプラズマ乳酸菌を提供し、世界の人々の健康な暮らしをサポートしていきます。



CEOインタビュー

キリングroup 環境ビジョン2050

ポジティブインパクトで、豊かな地球を

一緒につくりたい2050年の社会

生物資源
持続可能な生物資源を利用している社会

容器包装
容器包装を持続可能に循環している社会

水資源
持続可能な水資源を利用している社会

気候変動
気候変動を克服している社会

キリンの商品への
インプット・アウトプット
← 環境の相互作用

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

一方、「環境」分野についても、2020年2月に「キリングroup環境ビジョン2050」に改定し、目指す姿を従来の「ネガティブインパクトの抑制」から、「ポジティブインパクトの創出」まで範囲を広げるよう大きく舵を切りました。優先課題である「気候変動」「水資源」「生物資源」「容器包装」という4つの領域で、実効性のある取り組みを進めています。例えば、「気候変動」の領域では、同年11月に電力の再生可能エネルギー比率100%を目指す企業で構成される国際的な環境イニシアチブ「RE100」に加盟したほか、同年12月にはグループ全体のGHG（温室効果ガス）の中期削減目標が、国際的な環境イニシアチブ「SBTi」の新基準「1.5℃目標」の認定を取得しました。

Q6. 2020年から取締役会の構成が変化したことによる効果についてお聞かせください。

現在、当社の取締役会は過半数が社外の人材で占められており、女性や外国籍の方も在籍しています。取締役会の多様性が強化されたことにより、さまざまなキャリアや専門領域を備えたメンバーによる活発で質の高い議論が行われ、イノベーションの創出、規律をもった投資、リスク

マネジメントの強化など、ガバナンス機能が向上しました。指名・報酬諮問委員会も、委員長を含む過半数が独立社外取締役です。

このようなステークホルダーの視点を踏まえた運営は一定の評価を受けており、日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]2020」でGrand Prize Company（大賞）に選出されました。

世界のCSV先進企業を目指して 持続的な成長を果たす

Q7. 最後にステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

コロナ禍の収束は未だ見通せない状況ですが、この厳しい環境下でも当社グループはCSV経営の軸を決してぶらすことなく、ステークホルダーの要請に応えた経営を推進していきます。そして、「世界のCSV先進企業」を目指し、持続的な成長を果たしてまいります。皆様には、これからも変わらぬご支援をお願い申し上げます。

CFOインタビュー

コロナ禍による影響を
最小化するとともに
収益構造の大胆な改革を通じて
企業価値向上に取り組む

取締役常務執行役員
横田 乃里也



●中期経営計画の進捗 KV2027の実現に向けた 戦略課題は着実に実行

Q1.2021年度は2019年中計の最終年度です。その進捗状況についてお聞かせください。

2021年2月に発表した業績見通しの通り、2021年度の財務KPIは新型コロナウイルスの感染拡大による影響を大きく受ける見通しです。2020年度と比較すると、コロナ禍の影響は小さくなると予想されるものの、特に日本国内では影響が継続しており、予断を許さない状況にあります。

一方、コロナ禍は、長期経営構想[KV2027]で当社が想定していた環境変化を加速する方向に影響を及ぼしています。キリングroupは、国内ビール・スピリッツ事業における家庭用へのシフト、医薬事業におけるグローバル戦略品の価値最大化、健康未充足ニーズに応えるヘルスサイエンス事業の立ち上げ、育成などに注力していますが、これらはいずれも中長期的な外部環境の変化を見据えて推進してきたものであり、KV2027で目指す連結事業利益の目標レベルに変更はありません。

ただし、2027年度に向けた成長カーブは軌道修正が必要であると認識しています。そのために、食領域におけるブランド力の向上や市場変化を捉えた新規事業の育成、研究開発、情報化など、「イノベーションを実現する組織能力」への投資

CFOインタビュー

を強化していきます。新型コロナウイルスの感染拡大が収束に向かう前提ではありますが、2022年度には2019年度の利益水準に回復し、KV2027の実現に向けて戦略を加速させるとともに、抜本的なコスト構造の変革も進めていきます。

Q2. コロナ禍による2020年度業績への影響とCFOとしての対応についてお聞かせください。

2020年度の業績は、売上収益1兆8,495億円、事業利益1,621億円と前年度から減収減益となりました。新型コロナウイルスの感染拡大による影響は、医領域においては比較的小さかったものの、国内外の食領域を中心に事業利益を約660億円押し下げたと試算しています。

こうした中、当社グループは日本国内でコロナ禍の影響が本格化した2020年3月の時点で、投資余力の再評価を行うと

ともに、投資の優先づけを厳格化し、不急の投資は抑制するよう舵を切りました。また、各事業会社では緊急のコストコントロールを実施し、影響の大きかった国内外の食領域の事業会社を中心に約300億円の効果を上げました。

●事業ポートフォリオ 低収益事業の構造改革は完了 事業ポートフォリオの最適化は継続課題

Q3. 事業ポートフォリオに対する考え方をお聞かせください。

KV2027で描く、当社グループ独自の食・医・ヘルスサイエンスからなる事業ポートフォリオ戦略に対して、以前は株主・投資家の皆様から疑問をもたれることもありました。しかし、KV2027で想定していた環境変化は、新型コロナウイルスの

感染拡大によって前倒しで到来したと認識しており、当社の戦略が適切であったと確信しています。

2020年度を振り返ると、食領域はコロナ禍の影響を大きく受けたものの、医領域は安定的に成長しました。また、健康領域の未充足ニーズが顕在化し、既存事業で培った発酵・バイオテクノロジーを生かせるヘルスサイエンス領域の事業機会が明確になりました。今後も、CFOとして事業ポートフォリオの変革を最重要課題として推進していきます。

Q4. 資本市場からはコングロマリットディスカウントを懸念する声もありますが、CFOとしての認識はいかがですか？

コロナ禍でビール以外の事業への関心が高まり、資本市場の理解は進んだと考えています。一方、戦略の実現可能性については、まだ十分な理解を得られていないため、このような懸念に対しては、シナジーの実現、そして医領域、ヘルスサイエンス領域の成長を実績として示すことが求められていると認識しています。また、医領域を担う協和キリンにおける当社の保有比率は53.8%であり、同社の成長のすべてをグループ内に取り込めているわけではありません。加えて、親子上場という課題があることも認識しています。医薬事業の成長とグループシナジーを最大化しつつ、今後の方向性について検討していきたいと考えています。

ヘルスサイエンス領域のファンケルについては、2019年度

新型コロナウイルスの感染拡大による影響に対する2020年度の対応

営業キャッシュ・フロー	緊急のコストコントロールを実施し、事業利益の確保を優先
投資キャッシュ・フロー	フリー・キャッシュ・フローを重視し、不急の投資は抑制
財務キャッシュ・フロー	一時的に借入金を増加させ、手元資金を確保

CFOインタビュー

に33%の株式を取得しました。2020年度には、当社グループの製品を同社のウェブサイトで販売するなど、チャンネル面での取り組みが進みましたが、引き続き商品開発や機能効率化の面でのシナジー効果の創出に注力していきます。

Q5. 低収益事業の構造改革の進捗についてお聞かせください。

前中期経営計画で低収益事業に位置づけていたライオン飲料事業については、2021年1月に全株式の譲渡が完了しました。今後、ライオンは酒類と高付加価値飲料に資源を集中して成長を目指します。また、これにより前中期経営計画で掲



げた「低収益事業の再生・再編」は一旦の目処が立ったと認識していますが、これからも各事業会社の収益性や効率性を注視し、常に必要な施策を検討・実施していきます。

● キャッシュアロケーション

コロナ禍の影響が顕在化 成長と財務健全性のバランスに注力

Q6. キャッシュアロケーションの考え方についてお聞かせください。

2019年中計で見込んでいた3年間のキャッシュインのうち、営業キャッシュ・フロー7,000億円については、コロナ禍の影響などで1,700億円～1,800億円程度下振れする可能性

があると見ています。また、資産売却は、2019年度に計画していたライオン飲料事業の売却が2021年度にずれ込んだものの、政策保有株式の縮減目標は2年目で達成するなど計画を上回って進捗しています。

一方、キャッシュアウトのうち、設備投資についてはこれまで以上に厳選し、グループ全体の資本効率を維持・向上させる観点から規律を働かせていきます。配当については、2019年中計の配当政策に沿って優先的に実施しますが、M&Aなどの成長投資についてはコロナ禍の影響を鑑みて大型案件は基本的に見送る方針です。

2021年度は、ライオン飲料事業の売却によるキャッシュインを含めて、配当後のフリー・キャッシュ・フローがプラスになることを財務規律の目安としています。今後もキャッシュ

キャッシュイン／アウトの状況

		2019年	2020年
キャッシュイン	営業キャッシュ・フロー	1,788億円	1,648億円
	資産売却	642億円	215億円
キャッシュアウト	設備投資	964億円	930億円
	配当	652億円	701億円
	成長投資	1,300億円	400億円

CFOインタビュー

インの状況を考慮し、キャッシュアウトを適切にコントロールすることで、成長と財務健全性のバランスを維持していきます。

Q7.イノベーションを実現する組織能力(ブランド、研究開発、情報化、人材・組織)への投資の考え方や状況についてお聞かせください。

無形資産への投資によってイノベーションを実現する組織能力を強化することは、KV2027の実現のために不可欠な要素であると捉えています。

すでに成果が表れているマーケティングや研究開発については継続した投資を行っていく一方、情報化と人材・組織への投資は加速する必要があると考えています。情報化については、これまで基幹情報システムの導入などを進めてきており、これらの基盤のもとでDX(デジタルトランスフォーメーション)を実行していきます。一方、人材・組織については、2020年度から始めた『働きがい改革』KIRIN Work Style 3.0のもと、情報基盤を活用したワークスタイルの変革を図ります。また、特にヘルスサイエンス領域、情報化の取り組みの加速に必要な人材の獲得などを進め、多様性を生かした組織を構築していきます。

Q8.バランスシートに対する考え方をお聞かせください。

2020年度は、先行きの不透明感を受けて手元資金の確保に注力したため有利子負債が増加し、グロスDEレシオは0.77

倍まで上昇しています。一方、政策保有株式、ライオン飲料事業の売却といった施策や、徹底的なコストコントロールによる利益確保で成果を上げてきました。その結果、成長投資を含めた変動性のある資産は資本の範囲で賄えており、バランスシートとしては健全なレベルを維持できていると評価しています。今後も、中長期の成長のために投資が必要となります。引き続き、厳格に投資規律を守るとともに、バランスシートの健全性にも配慮した意思決定を行っていきます。

Q8.株主還元についての考え方をお聞かせください。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、キャッシュ・フロー計画は大きな影響を受けましたが、これまでの方針通り安定的な配当を継続します。2019年中計から連結配当性向を引き上げて「平準化EPSの40%以上」としており、2020年度も年初の計画通り1株当たり前年度比1円増の65円としました。2021年度も、主に食領域の事業においてコロナ禍の影響が一定程度残るものの、1株当たり配当金は65円とし「上場以来減配なし」の実績を継続する予定です。安定した配当を継続的に行うことは、株主の皆様の要請に応えるものと考えていますので、今後も適切な利益還元を実施していきます。

なお、2019年度から2020年度にかけて1,000億円の自己株式の取得を実施しましたが、今後の自己株式取得については営業キャッシュ・フローの回復状況を見ながら判断していきます。



●ステークホルダーへのメッセージ

2020年度は危機対応を優先 2021年度は再成長のための年に

Q9.最後にメッセージをお願いします。

2020年度は、新型コロナウイルスの感染が拡大し、危機対応を優先した1年でした。2021年度は危機管理を克服し、コロナ前の利益水準に回復する第一歩であり、KV2027達成に向けて再成長のための重要な年であると認識しています。CFOとして、短期と中長期の両方に目配りした資源配分を行うことで、持続的な成長につなげていきます。

キリンのCSV経営を支える価値創造モデル

グループ経営理念

キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよるこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します [P.6~7](#)



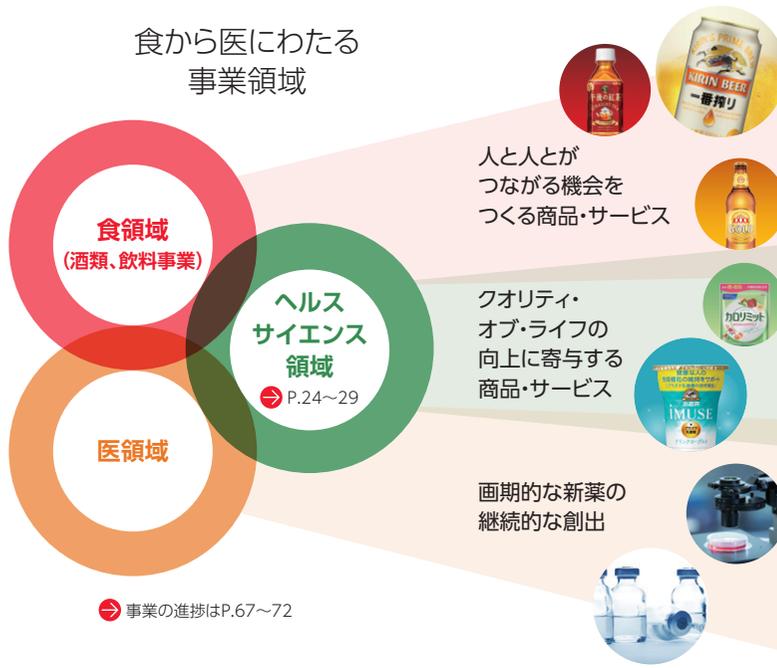
確かな価値を生む技術力
研究開発費 645億円^{※1}
[P.24~29](#)

お客様主語のマーケティング力

多様な人材と挑戦する風土
連結従業員数 31,151人
(2020年12月31日現在)
[P.30~33](#)

価値創造を加速するICT
ICT費用 186億円^{※1}
ICT投資額 137億円^{※1}
[P.34~37](#)

※1 2020年度



財務KPI^{※2}

ROIC

平準化EPS成長率

非財務KPI^{※2}

CSVコミットメント

企業ブランド価値

従業員エンゲージメント

[財務・非財務ハイライトはP.21~22](#)

※2 2019年中計のKPI

経済的価値
キャッシュ・フローの最大化
[P.16~19, 74~82](#)

社会的価値
CSVパーパスの実現
[P.39-49](#)

- 健康
- 環境
- 地域社会・コミュニティ
- 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

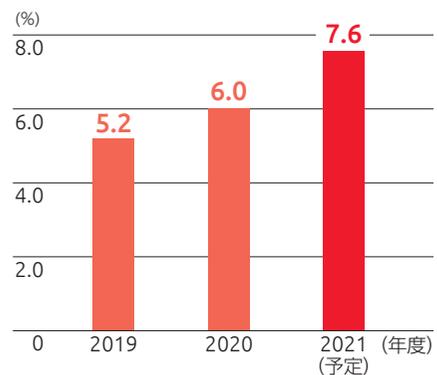
[P.51~65](#)

財務・非財務ハイライト

財務KPI

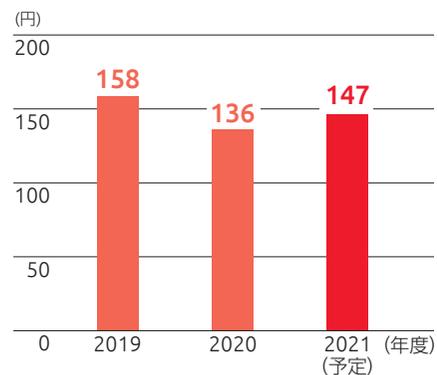
資本効率性 ROIC

コロナ禍の影響を受け2019年中計の目標10%には届かない計画。



収益性・成長性 平準化EPS

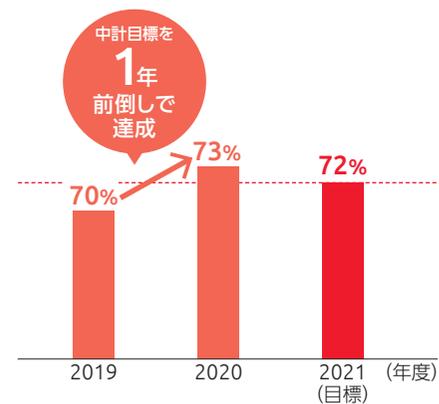
事業利益の減少が平準化EPSを押し下げ、2019年中計の目標である年平均成長率5%以上は未達。



非財務KPI

従業員エンゲージメント

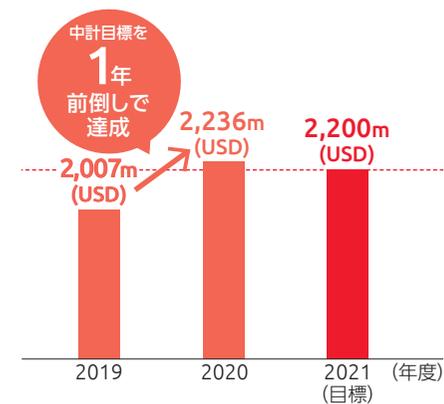
2019年中計の目標72%を1年前倒しで達成。



企業ブランド価値*

2019年中計の目標2,200百万米ドルを1年前倒しで達成。

* インターブランド社「Japan's Best Domestic Brands」ランキング



財務・非財務ハイライト

非財務KPI

CSVコミットメント※1

[KG] キリングループ [KH] キリンホールディングス [KB] キリンビール [KBC] キリンビバレッジ [ME] メルシャン [LN] ライオン [MBL] ミャンマー・ブルワリー [KHB] 協和発酵バイオ [KKC] 協和キリン

	コミットメント	成果指標	2019年度	2020年度	対象会社
酒類メーカーとしての責任	0.1 適正飲酒啓発と次世代へのお酒の文化継承	適正飲酒啓発プログラム・飲酒マナー広告などの参加数・閲覧数	100.7万人	195.5万人	[KB] [ME] [LN] [MBL]
健康	1.1 健康・未病領域におけるセルフケア支援	低糖・無糖・カロリーオフなど、健康領域に貢献する商品の開発、販売拡大	109%(2018年度比)	106%(2018年度比)	[KBC]
	1.2.a 健康・未病領域における新価値創造	キリンの健康機能性素材にアプローチできる(購入できる)国数(人口)	2カ国(総人口2.2億人)	5カ国(総人口12.8億人)	[KH]
	1.2.b 健康・未病領域におけるセルフケア支援	使用患者数+健康食品使用人数	2,380万人	1,926万人	[KHB]
	1.5 健康経営の実現	ストレスチェック「いきいき度」	112	117	[KH] [KB] [KBC] [ME] [KKC]
	1.6 食の安全・安心の確保	GFSI認証スキームの取得割合	62%	95%	[KG]
地域社会・コミュニティ	2.2.a 原料生産の持続可能性強化	日本産ホップの調達量	128t※2	119t	[KB]
	2.2.b 原料生産の持続可能性強化	セラードア(ワイナリー直売所)来場購入顧客数	34,178人	20,559人	[ME]
	2.2.c 原料生産の持続可能性強化	醸造米調達数量の契約栽培比率	2020年度からの契約栽培開始に向けた試験醸造を実施	6.7%	[MBL]
	2.2.d 原料生産の持続可能性強化	レインフォレスト・アライアンス認証取得支援小規模農園数	120農園	2,000農園	[KH] [KBC]
	2.2.e 原料生産の持続可能性強化	一次取引先のSEDEX対応率	75%	98%	[LN]
環境	3.1 気候変動影響への対応	グループ全体GHGガス削減率:Scope1と2の合計、Scope3	Scope1+2※3:8.5%(2015年度比)、Scope3※3:12.7%(2015年度比)	2020年度実績集計中	[KG]
	3.2 水資源への取り組み	2021年度の用水原単位削減率	27%(2015年度比)	28%(2015年度比)	[MBL]
	3.3 生物資源の取り組み	事務用紙へのFSC認証紙または古紙の使用	97.4%	100%	[KH] [KB] [KBC] [ME]
	3.4 容器包装の取り組み	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂の使用率	1.9%	1.5%	[KBC] [KB] [ME]
	3.5 フードウェイストの削減	製品廃棄量削減率	44%(2015年度比)	2020年度実績集計中	[KB] [KBC] [ME]

※1 達成済み、目標設定中の内容は含まない。

※2 対策を打たなければ2027年度に半減見込み。

※3 Scope1 :事業者自らによる温室効果ガスの直接排出。Scope2 : 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出。Scope3 : Scope1、Scope2以外の間接排出

成長へのドライバー

Growth Drivers

Contents

24 特集1 ヘルスサイエンス戦略

- 25 グループ会社の連携による価値創造
- 26 「プラズマ乳酸菌」による免疫市場の創出
- 27 戦略推進の責任者が語る「免疫領域」の展望
- 28 グローバル戦略素材による市場開拓
- 29 戦略に対する独立社外取締役からのメッセージ

30 特集2 人材戦略

- 31 ダイバーシティ&インクルージョンを推進
- 32 事例 有志が立ち上げた組織風土改革活動
- 33 新規社員の受け入れをよりスムーズに

34 特集3 DX戦略

- 36 キリングループの取り組み範囲
- 37 事例 事業の価値向上と新規ビジネスでの活用

キリンのCSV経営を支える価値創造モデル



特集1 ヘルスサイエンス戦略

免疫

脳機能

腸内環境

重点領域の戦略素材への集中投資により、次世代パイプラインを育成

キリングループは、コアコンピタンスである発酵・バイオテクノロジーを生かし、人々の「健康課題」の解決に貢献することで、経済的・社会的価値の創出を目指すヘルスサイエンス戦略を強化しています。現在のターゲット市場は、コンシューマー向けでは世界市場の約3分の1を占める日本と米国であり、法人向けでは日米に加えてアジア、欧州へも展開していきます。

ヘルスサイエンス戦略は、4層に区分して推進しています。まずベースに置くのは、高収益スペシャリティと位置づける「健康に関する素材・シーズ」です。BtoBへの展開に加え、飲料や食品でターゲット層にアプローチし、中核となるサプリメントを拡大します。さらに、より高付加価値な個人ごとの健康課題を解決するソリューションの提供を構想しています。

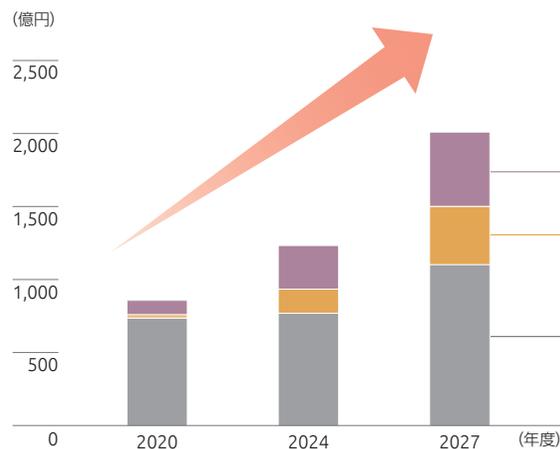
また、戦略の推進にあたっては「免疫」「脳機能」「腸内環境」の3つを重点領域に定めています。これらの市場規模は2020年度の約2兆6,000億円から、2027年度には約4兆8,000億円へ拡大すると見込まれています。

当社グループは、まず「免疫」領域を拡大し、中長期的に重点3領域の相乗効果で経済的・社会的価値の創出を目指しており、2027年度までにヘルスサイエンス領域の売上収益を2,000億円、事業利益率を15%とすることを目標としています。

戦略の全体像



2027年度売上収益2,000億円、事業利益率15%を目指すロードマップ



ヘルスサイエンス領域の売上収益目標※

	2020年度	2027年度
免疫	86 億円	500 億円
脳機能	31 億円	400 億円
アミノ酸、腸内環境ほか	732 億円	1,100 億円

※ ファンケルの持分法利益は含まず(シナジーは含む)

特集1 ヘルスサイエンス戦略

グループ会社の連携による価値創造

免疫

脳機能

腸内環境

発酵技術と生物学的知見をもつ
キリングループのケイパビリティを活用

ビール事業を祖業とする当社グループは、酵母という微生物をコントロールすることで多量のビールを醸造する技術を確立し、多様な商品を生み出してきました。そして、この技術をベースに、医薬事業に進出し、大きな成功を収めてきました。ヘルスサイエンス戦略における重点3領域も同様であり、ビール醸造から発展した技術を応用して研究開発を進めてきました。

医薬事業を進める中で注力してきたのが、免疫と中枢神経の領域です。ここで積み重ねた知見を生かして、「免疫」「脳機能」領域への食品素材の提供を進めています。また、酵母のハンドリング技術から、微生物を解析する技術も有しています。さらに、これらの技術をもとにアカデミアなどと連携することで、腸内細菌の解析技術に関する知見も蓄積しています。

ヘルスサイエンス戦略の重点3領域は、互いに深く関連しています。例えば、腸は「最大の免疫器官」と言われており、免疫領域と腸内環境領域は密接に関連しています。また、最近の研究結果から脳腸相関、すなわち腸と脳の両器官が互いに深く関連し合っていることもわかってきています。当社グループは、免疫-脳機能-腸内環境という密接に関連する3つの領域に、食品というソリューションで働きかけることで、人々の健康に貢献していくことを目指しています。

3つの重点領域の相乗効果で経済的・社会的価値を創出



重点3領域は、すべてキリンのビールづくりの技術から発展

グループ各社とファンケルとの連携を強化し、
ヘルスサイエンス領域のビジネスを拡大

今後は、発酵・バイオテクノロジーを基盤に、グループ独自の素材やその健康機能に関する研究成果や、協和発酵バイオがもつ微生物代謝制御技術を活用し、新たな価値を創造していきます。

また、当社グループは、ファンケルとのパートナーシップによって、研究開発だけでなく、応用研究を生かした商品開発や、直販部門も含めた化粧品・健康食品のマーケティング・販売まで一貫したバリューチェーンを有しています。これまでの

当社のように、研究開発やそこから生まれた機能素材頼みでマスマーケット向け商品を販売するという、シーズ起点でのビジネスモデルだけでは、ヘルスサイエンス戦略を成功させることは困難です。高機能な健康素材を低コストで大量に製造する技術をもつ協和発酵バイオ、飲料商品のように、嗜好性の高い商品を開発してお客様に提供するキリングループ各社、ファンケルの連携を一層強化することで、BtoB、BtoC、DtoC (Direct to Consumer) の各チャネルでお客様のニーズに合った商品を開発・提供し、ヘルスサイエンス領域のビジネスを発展させていきます。

特集1 ヘルスサイエンス戦略

「プラズマ乳酸菌」による免疫市場の創出

さまざまな食品カテゴリーで
新たに免疫市場を創出

2020年8月、当社の「プラズマ乳酸菌」を配合した「iMUSE」ブランド5商品が免疫機能の機能性表示食品として日本で初めて届出を受理されました。2021年4月現在、日本の食品市場において「免疫」と表現できるのはプラズマ乳酸菌のみであり、確かなエビデンスをもとに健康な人の免疫機能の維持に役立つことをお客様にわかりやすく訴求しています。

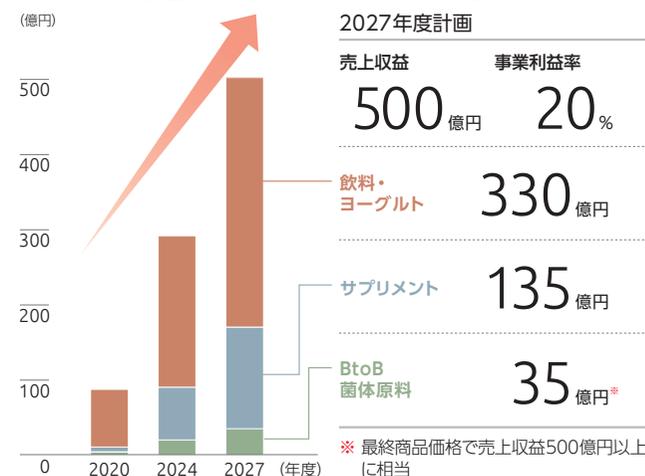
お客様ニーズに応えるプラズマ乳酸菌配合商品のポートフォリオ



プラズマ乳酸菌は、非生菌でも効果があることが証明されていることから、チルド管理が必要な生菌とは異なり、幅広い工場で取り扱うことが可能で、さまざまな食品へ展開できます。当社グループでは、消費者向け商品の開発に加えて、BtoBでの販路の拡大にも取り組んでいます。

当社グループは、お客様ニーズに応えるプラズマ乳酸菌配合商品のポートフォリオと、多様な販売チャネルを生かして、国内における免疫賦活系乳酸菌市場のシェアを2019年度の約3%から2021年度には約10%に拡大することを目指します。

プラズマ乳酸菌(免疫領域)売上収益 定量計画



ファンケルとのコラボレーションで
お客様のニーズに応える新商品を発売

直営店をもつファンケルとのシナジー創出も進んでいます。2020年度は、予定より早くキリンビールとキリンビバレッジから同社とのコラボレーション商品を発売しました。またファンケルからは、プラズマ乳酸菌を配合した機能性表示食品「免疫サポート」が発売されました。当社による機能性表示食品の届出が受理されてから、約3カ月で「免疫サポート」の機能性表示が受理されるなど、資本業務提携は着実に成果を上げています。

今後はプラズマ乳酸菌を配合した飲料ブランドの開発や通販事業の強化、生産拠点の集約などシナジー創出を加速していきます。

免疫

脳機能

腸内環境

特集1 ヘルスサイエンス戦略

戦略推進の責任者が語る「免疫領域」の展望

免疫

脳機能

腸内環境



ヘルスサイエンス事業部長
佐野 環
Tamaki Sano

PROFILE 1994年キリンビール入社。2001年に「キリン 氷結」を開発・発売し、2010年には豪州乳業会社Lion-Dairy & Drinksへ外向。2016年に事業創造部を立ち上げ、現在のヘルスサイエンス事業部に至る。

グループ各社とのバリューチェーンの垂直統合



免疫研究を深化させ、世界中の人々に価値ある商品を届けていきたい

ヘルスサイエンス事業は、キリングループが35年以上にわたって積み重ねてきた酵母や乳酸菌に関する知見を基盤とした免疫研究を礎にしています。免疫機能の維持には食品が重要な役割を果たしますが、私たちはその食品にも強みを持っており、免疫研究の成果と食品をつなげたアプローチがこの事業の大きな特長です。

事業の推進にあたっては、グループ内外の企業と連携することで多様な視点を取り入れています。例えば、協和発酵バ

イオは通販を通じてサプリメントを展開しており、海外におけるBtoBのノウハウも豊富です。また、資本業務提携したファンケルは「マーケットイン」の思想が強く、お客様の健康ニーズに応える商品を開発する力に定評があります。こうした各社の強みを掛け合わせて、事業の拡大を図っていきます。

また、私たちは事業の立ち上げ当初からグローバル展開を目指してきました。そのためにも、プラズマ乳酸菌の素晴らしい機能性をもっとわかっただけのように国内外で理解を促進する活動が重要です。「iMUSE」とは、英語で免疫を意味する「immunity」から着想したのですが、免疫がい

かに重要か、お客様にお伝えしていく必要がまだまだあると考えています。

今後は、世界中の競合企業がヘルスサイエンス領域に参入してくると予測しています。その中で、当社グループが差異化を図っていくためには、基盤研究の深化が不可欠です。

免疫力の維持によって期待できるベネフィットは、感染予防だけでなく、筋力の保持や肌の健康、運動後の免疫力低下防止など多岐にわたりますので、これからも世界の人々の健康に役立つ価値ある商品やサービスを提供していきたいと思っています。

特集1 ヘルスサイエンス戦略

グローバル戦略素材による市場開拓

免疫

脳機能

腸内環境

脳機能領域の戦略素材「シチコリン」で
医薬・健康食品市場におけるプレゼンスを拡大

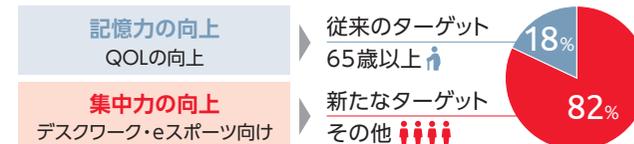
キリングループは、重点3領域における事業の拡大に向けて、「プラズマ乳酸菌」のほかに協和発酵バイオの「シチコリン」「ヒトミルクオリゴ糖」を加えた3素材をグローバル戦略素材に設定しています。

協和発酵バイオは、アミノ酸で培った発酵生産技術をベースに、食、ヘルスサイエンス、医の領域に幅広く原料を供給しており、戦略素材の販売拡大を進めています。例えば、脳機能領域のシチコリンの世界における市場規模は、医薬品用と健康食品用を合わせて2018年度で107億円であり、2027

年度までの年平均成長率は7%と推定されています。今後、加齢に伴う脳機能低下の予防、集中力やパフォーマンスの向上といったニーズは国内外・年齢を問わず高まると想定されることから、シチコリン市場の飛躍的成長を見込んでいます。

このように市場の成長が見込まれる中、同社では供給能力の強化に取り組んでいます。すでに山口事業所で生産工場の増設に着手しており、2023年度夏以降に健康食品向けシチコリンの生産・供給を開始し、2026年度以降に医薬品向けの工業生産も開始する計画です。さらに、グローバルな販売体制を活用して健康食品市場を開拓し、2027年度には世界シェア約5割の獲得を目指します。

健康食品素材 (EU・米国)



「ヒトミルクオリゴ糖」を使った品目の
ラインアップを拡充

もう1つのグローバル戦略素材が「ヒトミルクオリゴ糖」です。ヒトミルクオリゴ糖については、すでに粉ミルクの成分として市場拡大が進んでいますが、今後は免疫や脳機能、腸内環境改善といった機能性をもつ食品やサプリメントがグローバルで拡大することが見込まれ、2027年度までの市場の年平均成長率は30%と推定されています。

協和発酵バイオでは、独自の研究開発力を生かし、機能性を有した新たな品目を市場にいち早く投入してラインアップを充実させ、2024年度までに世界シェア1割の獲得を目指しています。

またキリングループは、グローバル戦略素材以外にも数々のユニークな素材を保有しており、将来の価値創造につながる研究を続けていきます。

ヒトミルクオリゴ糖の用途



グローバル戦略素材を中心にユニークな素材を多数保有

免疫	脳機能	免疫・脳領域以外
プラズマ乳酸菌 免疫の司令塔pDC*を直接活性化	シチコリン 脳細胞をダメージから保護	オルニチン 疲労を回復
ヒトミルクオリゴ糖 乳幼児の免疫システムの発達に作用、脳の発達を促す		シトルリン 血管を若々しく保つ
KW乳酸菌 免疫バランスを調整	βラクトペプチド 認知機能の維持をサポート	アルギニン 滋養強壮
グルタチオン 酸化ストレスを防御、免疫力を向上	熟成ホップ 注意・集中力を向上、抗肥満効果	

*pDC: プラズマサイトイド樹状細胞 (plasmacytoid dendritic cells) の略称

グローバル戦略素材

特集1 ヘルスサイエンス戦略

戦略に対する独立社外取締役からのメッセージ

免疫

脳機能

腸内環境

人々の健康を支えるビジネスのニーズは時代が変わっても決してなくなることはない

発酵技術やバイオテクノロジーを生かし、
人々の健康維持を支援する

ビールイメージが強いことから、キリンがヘルスサイエンス事業を展開していると聞くと意外な印象を受ける人が多いようですが、当社はグループに製薬会社を有し研究開発に強みがある企業であり、必然性なくこのビジネスに進出したものではありません。当社の大きな強みは創業以来培ってきた高度な発酵技術やバイオテクノロジーです。これまではビールをはじめとした酒類や飲料などの事業を展開してきましたが、この技術基盤を応用して健康維持に役立つ製品・サービスを開発・提供しようというのがヘルスサイエンス事業であり、このビジネスに進出したのは非常に理にかなった戦略だと思えます。

体質や健康状態、健康に対するニーズや考え方は
一人ひとり異なる

ただし、技術的なルーツが共通でもマーケティング面では違いがあります。量販店などで販売するビール類はマーケティングが基本です。一方、ヘルスサイエンス事業では、お客様一人ひとりにカスタマイズしたマーケティングが必要となります。なぜなら、体質、健康状態、健康に対するニーズや考え方などは人それぞれ異なるからです。そのために欠かせな

いのがDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進です。すでに当社はマスマーケティングで子どもから大人まで幅広い顧客層をつかんでいますので、今後DXで個々のニーズをきめ細かく掘り起こすことができれば、ヘルスサイエンス事業だけでなく、酒類や飲料、食品など幅広い事業にとって大きな推進力となるはずです。

お客様にわかる言葉で、
共感を得られるコミュニケーションを

また、ヘルスサイエンス事業においては「お客様にわかる言葉」で「お客様に共感してもらえる」コミュニケーションが重要となります。免疫や腸内環境といった専門的な話だけでなく、それらが日々の健康維持にどう役立つかをわかりやすく伝えなければお客様の共感は得られません。その点、ファンケルはお客様の健康や美容に関する課題解決を起点に事業展開してきた会社です。多彩な技術資源、研究開発力をもつ当社と、健康分野で多くのお客様の共感を得てきたファンケルとの協業は相互に大きなメリットをもたらすはずです。

コロナ禍の今こそ社会に「喜び」と「健康」を

健康へのサポートはすべての人々に不可欠のビジネスであ

り、今後、時代が変わっても不要になることはありません。特に昨今はコロナ禍によって健康維持や免疫に関する人々の関心がかつてないほど高まっています。そんな社会の要請に応えるためにも、これからヘルスサイエンス事業を大きく加速させていく必要があります。

私はエンターテインメントや製薬、スポーツ、医療機器など多様な業界で仕事をしてきました。お客様に「喜び」を提供するエンターテインメント業界は当社の嗜好品のビジネスに、製薬や医療機器などは「健康」をサポートするヘルスサイエンス事業にそれぞれ通じるものがあります。これまでの経験や知識を生かしてキリンの新しい事業を手助けしていきたいと考えています。

独立社外取締役
塩野 紀子 Noriko Shiono

PROFILE ディズニーの
マーケティングからヘルスケア産業
に転身。エスエス製薬(株)、コ
ナミスポーツ(株)の経営に携わり
現在はワイデックス(株)代表
取締役。2020年よりキリンホー
ルディングス独立社外取締役



特集2 人材戦略

人材マネジメント

多様性推進

組織風土の醸成

オンボーディング

無限の可能性をもつ従業員が 最大限に能力を発揮できる場を提供

キリングループでは、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ひとりの努力と個性を尊重することを人材に対する普遍的な考え方に置き、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」と位置づけた「人事の基本理念」を掲げています。従業員にはキャリア形成や仕事のデザインにおいて「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」を約束しているものです。この理念に沿って、当社グループは個々の従業員が最大限に能力を発揮できる場を提供しています。

経営戦略と一体となった 人材戦略を推進

長期経営構想「KV2027」では、既存事業（食領域／医領域）のさらなる成長とともに、ヘルスサイエンス領域における事業の立ち上げと育成を掲げており、この戦略を担う人材の確保に注力しています。

具体的には、これまでの新卒一括採用を基軸にした人材育成プランと並行して、経営戦略の実現に向けて不足している人材を特定し、内部人材を育成するとともに、外部の人材も積極的に採用しています。また、社員それぞれの多様な価値観や経験を生かす組織づくりを進めています。

キャリア・新卒採用と人材マネジメントの強化

キャリア採用においては、ヘルスサイエンスやICT/DXをはじめ専門的な知識・経験をもつ人材の採用を強化しています。キャリア採用を本格的にスタートした2015年度から、当社を原籍とする社員で約150人を採用しており、今後も採用者数に占めるキャリア採用者の割合は30%以上を維持していく計画です。

また、高い専門性をもつ外部から採用した人材を適切なポストに配置し、組織能力の強化につなげています。特に一定の権限をもつマネジメント層にキャリア採用者を登用することで、意思決定のあり方やメンバーの育成面などで望ましい変化が表れてきており、組織能力の強化が商品ブランドの強化、さらには企業ブランド価値の向上にも寄与しています。

新卒採用では、多様な人材の獲得に取り組んでいます。入社後に多様な業務を経験する機会を提供して専門性の高度

化を支援するのはもちろん、採用時点で保有している専門性を評価し、職種・職務内容・配属先を定めて人材の獲得・マッチングを図る専門人材の採用も進めていきます。主体的にキャリアの選択ができること、それを支援する仕組みがあることが当社グループの強みです。また昨今、労働市場や個人のキャリア観が変化していることから、高度な専門性をもつ人を処遇する仕組みや副業人材の受け入れなどを2021年度中に一部導入することで、専門性が高い多様な人材をより一層獲得し、人材力を強化していきます。

さらに、将来のグループの各事業の中核を担い、成長戦略を推進する経営人材を育成するために、人材マネジメント体系の整備にも注力しています。2020年4月に主要事業会社から当社に転籍した総合職の社員約1,100人を含め、グループ経営人材候補である当社籍社員の戦略的な育成・配置を進めていきます。

採用者数の推移

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
採用数(キリンホールディングス籍)	96人	91人	101人	173人
うち新卒採用者数	81人	72人	75人	103人
うちキャリア採用者数	15人	19人	26人	70人
キャリア採用者数比率	15.6%	20.9%	25.7%	40.4%

特集2 人材戦略

ダイバーシティ&インクルージョンを推進

人材マネジメント

多様性推進

組織風土の醸成

オンボーディング

多様性の推進

当社グループは、従来から取り組んできた女性活躍、障害者雇用、性的マイノリティ、シニア、イクメン・イクボスなどの課題に引き続き向き合いながら、属性に限らず、さまざまなバックグラウンドや価値観、感性、経験をもつ多様な人材の「違い」を受け容れ、それぞれの意見を生かし掛け合わせることで、新たなイノベーションの創出を目指しています。

この一環として、日本国内のグループ会社では、2013年度に「女性活躍推進長期計画(KWN2021)」を策定。2021年度までに女性リーダーの比率を2013年度比3倍(12%)にする目標を設定しています。ライフイベントの前に仕事体験を通じて得意分野を増やす「前倒しのキャリア形成」や、リーダーシップや戦略構築力を養成する「キリンウィメンズカレッジ」などにより、2020年度の女性リーダーの比率は9.7%に拡大しています。さらに2030年度までに「組織文化に変化をもたらす価値」といわれる30%にまで女性リーダー比率を高めるべく、引

女性リーダー比率

2017年度	6.1%
2018年度	7.6%
2019年度	8.4%
2020年度	9.7%

き続き女性社員の意思決定層への登用を進めていきます。

また、組織を活性化し、新たな価値やイノベーションを創出していくために、企業の内外を隔てる壁を低くすることで、外部人材との連携を広げるとともに、内部人材の「内なる多様性」を高めています。国内外およびグループ内外の人材交流を通じて、多様な視点や考え方に触れる機会を積極的に設けるとともに、副業制度や各種育成プログラムを活用して視野を広げ多様性を日々の仕事に生かすこと、つまり、“自分ごと化”するよう社員に働きかけています。

活力ある組織風土を醸成

食から医にわたる領域で価値を創造していくためには、各事業領域のグループ相互理解、「KV2027」の実現に向けた従業員のより深いコミットメントが重要です。そのため、各事業会社との対話や、各事業会社の取り組み支援を通じて、グループ各社の従業員に経営理念や目指す姿の浸透を図っています。

また、現場の第一線で理念浸透を推進する経営リーダー育成の観点からは、グループ経営、事業経営・マネジメントに必要な人材育成を強化するため、当社と事業会社が連携して採用・配置・育成の仕組みを整備・運用しています。

KV2027では、イノベーションを実現する組織能力として、「多様な人材と挑戦する風土」を挙げています。高い成果を発

揮し、自ら手を挙げる社員には、新たな仕事や、さらに困難な仕事にチャレンジする機会を前倒しで提供することで、一層の成長を促しています。さらに、グループ全体で能力・実力に応じた人材登用を実施しており、キリンビールでは、2021年1月現在、36名の30代、40代の社員が支社長・支店長として活躍しています。

また、当社は、組織風土活性化の成果を測る指標として、2019年度から従業員エンゲージメントのスコアを非財務KPIの1つに設定しており、このスコアは年々上昇しています。従業員がグループの目指す姿や方向性を理解し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を高めることは、グループの持続的な成長に不可欠な要素です。国内のみならず、海外のグループ会社も含めてエンゲージメントを高めていくことをグループの目指す姿に置いています。

2020年7月からは、新型コロナウイルス感染症の拡大によるさまざまな環境変化を、“機会”と捉え、新たな経営環境における新しい働き方改革として『『働きがい改革』KIRIN Work Style 3.0』を推進しています。「働きがい改革」では、働き方(How)の見直しにとどまらず、自らの仕事そのもの(What)を、その意義・目的(Why)に立ち戻って見直し続け、一人ひとりが「働きがい」を実感することにより、「生産性」「創造性」「個の充実」を高めることで、会社と社員双方が持続的な成長を実現することを目指しています。

特集2 人材戦略

事例 有志が立ち上げた組織風土改革活動

人材マネジメント

多様性推進

組織風土の醸成

オンボーディング

組織風土の変革をリードする企業内大学「キリンアカデミア」



企業内大学「キリンアカデミア」は、「キリンで挑戦志向の風土をつくりたい」というビジョンのもとに集まった社員有志の活動として2019年度に始まりました。社内外のゲストによるトークセッションや新規事業立ち上げワークショップなどを企画・運営しています。

2015年度に入社した若手4人で立ち上げた活動ですが、その想いに共感したほかの社員も加わり、現在では14人のメンバーで年間20以上のプログラムを実施して

り、500人近くが参加することもあります。立ち上げメンバーは、熱意をもってグループ内外の多くの人を巻き込み、世代を超えた多様な人のコミュニティをつくり、ハイレベルなプログラムを継続的に開催しています。このキリンアカデミアは、キリングループの目指す姿を具現化した象徴的な活動として、2019年度 KIRIN Group Awardを受賞しました。

グループ内外の多くの人を巻き込み、挑戦する社員を応援していきたい

入社4年目、キリンビバレッジに所属していた頃、「自分たちが起点になって何かできることはないか」と考え、キリンアカデミアを立ち上げました。当初は有志活動でしたので予算もなく小さな会でしたが、続けていくうちに挑戦風土というビジョンに共感してくれる人が増え、企画の規模も多様に拡大していきました。活動してみて感じたことは、「キリングループには挑戦を応援してくれる風土があり、実は行動さえすれば何でもできる」ということでした。

2021年度からは次の代に運営を引き継いでいます。さらなる拡大の年として、運営メンバーだけでなく誰でも企画を実現でき、想いが挑戦につながる場として、グループ内外でより多くの人を巻き込んでいきたいです。

立ち上げメンバー
株式会社ファンケル 通販営業本部
健康商品CRM部 健康食品CRMグループ

中尾 真理

特集2 人材戦略

新規社員の受け入れをよりスムーズに

人材マネジメント

多様性推進

組織風土の醸成

オンボーディング

新規採用者に対するオンボーディング

キリングループでは、新たにグループの一員となった社員が早く業務や職場に慣れるのをサポートするため、メンターやバディの導入、ほかの社員とのネットワーク形成の支援など、

さまざまなオンボーディング施策を実施しています。特にライオンは、オンボーディング施策に先進的に取り組んでいることから、同社の優良事例を参考に国内のグループ各社でも施策の拡充を進めています。

ライオンの取り組み

オンボーディングにおいては、①新入社員が、リーダーやメンバー、会社の理念などへのつながりを実感できること、②違いを生かすためのインクルージョンの視点、③一貫して高いレベルのオンボーディング経験を提供すること、④早期スタートの4つのフォーカスポイントを設定し、下記のような具体的な施策を展開しています。

- 採用プロセス段階から、採用担当者、リーダーが連携してオンボーディング計画を立案
- 入社前に新規採用者をチームに紹介する機会を用意するなど入社初日からチームの一員として活躍できる仕組みを整備し、入社後はパルスサーベイ(短期反復型のエンゲージメント調査)も実施
- オンボーディングの円滑な運用を支援するリーダー用マニュアルなどツールを整備



高いレベルのオンボーディング経験を新規採用者に一貫して提供するため、リーダー向けのマニュアルや支援用の情報共有サイトを整備



オンボーディング用のデジタルツールを活用し、新規採用者とチームや会社とのつながりを入社前から強化

特集3 DX戦略

DXの推進について

人材育成・推進体制

取り組みと基盤

デジタルトランスフォーメーション(DX)で 新たな価値創造に挑戦

社会の情報化やデジタル技術がもたらす環境変化によっ

て、人々の価値観やライフスタイルの多様化が急速に進んでいます。そして、このトレンドは2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の拡大により、さらに加速しています。

これまでもキリングroupでは持続的な成長を実現するための必須事項として、ICT活用を推進してきましたが、現在は、その中核としてDXによる新たな価値創造に挑戦しています。

デジタル戦略担当役員メッセージ

グループ全体の組織能力を高め、イノベーションを実現する

DXの推進を加速し、生産性向上と 新たな価値創造につなげる

キリングroupは長期経営構想「KV2027」において、「イノベーションを実現する4つの組織能力」の1つとして「価値創造を加速するICT」を掲げています。一方、ビジネスにおけるICTの活用領域は拡大・進化し続けており、現代社会の企業活動において、DXを抜きに持続的な成長を図ることは難しいと考えています。

当社グループでは、DXによる価値創造として、「業務プロセスの変革」「既存事業の価値向上」「新規ビジネスの加速・開発」に取り組んでいます。

業務プロセス変革では、メーカーとして生産性向上を

追求しています。例えば、サプライチェーンマネジメント(SCM)領域では、トラックドライバーの不足にも耐え得る効率的な物流を実現することで、CO₂排出量の削減や商品の廃棄ロスの低減に取り組んでいます。また、新規ビジネスとしては、食領域における「キリン ホームタップ」や、重点領域であるヘルスサイエンス事業でデジタルを活用した施策を加速しています。

これらの取り組みを通じて、次期中期経営計画の最終年度にあたる2024年度までに、グループの全領域の業務プロセス改革をひと通り実行し、各事業会社において既存事業の価値向上と新規ビジネスの開発を図りたいと考えています。



常務執行役員
デジタル戦略担当

吉村 透留 Toru Yoshimura

特集3 DX戦略

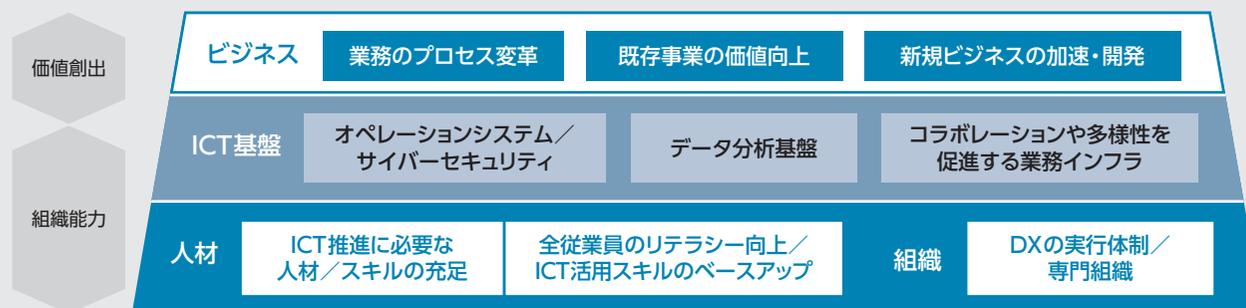
DXの推進について

人材育成・推進体制

取り組みと基盤

デジタル戦略担当役員メッセージ

DXの取り組みの枠組み



組織体制の構築と人材の育成を図る

DXの推進には、その担い手となる人材の育成と組織体制の構築が必要です。グループのDXをさらに推し進めるため、2020年4月にキリンホールディングスの経営企画部内に「DX戦略推進室」を設置しました。DX戦略推進室は、経営企画部などの社内の各部門や事業会社と有機的に連携し、グループ全体を俯瞰して取り組みを進めています。さらに、並行して各事業会社・各部門のDX推進担当者が参加するグループ横断の枠組みを設け、情報共有や課題解決を図っています。

また、人材の育成と獲得にも注力しています。各事業会社・各部門にDXが推進できる人材の配置を進めるた

めに、専門人材の確保も進めています。将来的には、国内でICTに関わる人員数を現在の約3倍に増員する計画です。

DXの土台となるICT基盤を整備する

基盤の整備としては、グループ全体のDX推進に必要な、デジタル時代に即したICT・データ基盤の整備を強力に進めています。従業員のフルリモート勤務を実現するシステムやネットワークといった業務インフラは、新型コロナウイルス感染症の拡大以前から整備してきましたが、2020年度にはマーケティングなどのさらなる強化に向けてDXP^{*}を構築しました。また、現在も社内会議のオンライン化、押印の廃止など、業務の効率化を進めるとともに、より柔軟なクラ

ウドベースの基幹システムの導入を進めています。

これからも、あらゆる領域でDXの取り組みを加速していくために、グループ全体でICT基盤の構築に取り組んでいきます。

^{*} デジタルエクスペリエンスプラットフォームの略。顧客のライフサイクルのあらゆるフェーズのデジタル体験を一貫して管理・提供・最適化するためのツール群とその実行オペレーションを、一体のサービスとして提供する機能。

サイバーセキュリティ対策も強化

DXを推進するためには、新たな技術・サービスの導入と同時に、それらを正しく効果的に活用するための情報セキュリティ対策も極めて重要です。深刻化しているサイバー攻撃に対しては、機械学習機能を備えた先進的なセキュリティ対策システムの活用や、全従業員への情報リテラシー向上施策などによって、常に高いセキュリティレベルを維持し続けます。

グループ全体のDXによって持続的な成長を実現する

変化の激しい時代においても、社会のニーズに応えながら持続的な成長を実現するため、DXを中心としたICTの活用をこれまで以上に強化していきます。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。

特集3 DX戦略

キリングループの取り組み範囲

DXの推進について

人材育成・推進体制

取り組みと基盤

グループのあらゆる領域でDXを推進

DXの拡大と深化は、特定の業務や領域のみを対象とするものではありません。商品を製造し販売するというメーカーとしての基本プロセスにおけるDXはもとより、原料調達や物流、商品開発から上市に至るまでサプライチェーンに関わる

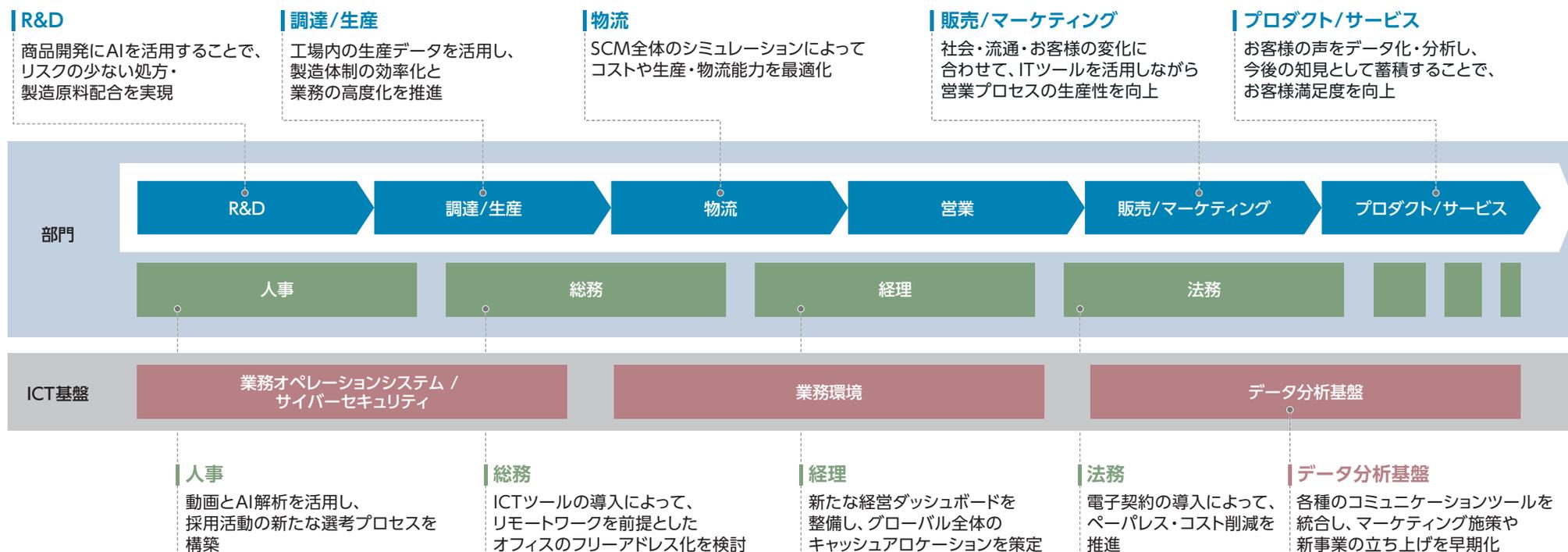
部門全体を対象としてDXを進めています。

加えて、人事や経理といった機能部門も、これまでの業務プロセスを見直して再構築することで、バリューアップを目指します。さらに、食領域の新規事業である「キリン ホームタップ」の拡大を図るとともに、ヘルスサイエンス領域でも、より

個々のお客様のニーズを把握するために、デジタル起点で発想し、最先端テクノロジーを積極的に活用します。

今後もグループのあらゆる領域でDXを推進し、ビジネスの競争力を強化します。

バリューチェーンにおけるDX推進とICT基盤の整備



特集3 DX戦略

事例 事業の価値向上と新規ビジネスでの活用

DXの推進について

人材育成・推進体制

取り組みと基盤

DX事例

生産・物流の全体最適化に取り組む



キリンビール株式会社
生産本部
SCM部 企画担当 主務
植木 亮允

商品をお客様にお届けする上で必要不可欠な物流を取り巻く環境は、ドライバーの不足、労働時間規制の厳格化など大きな変化に直面しています。これらの課題を解決するためには、生産と物流を一体で捉え、「つくりきる・運びきる」体制を構築する必要があります。

今回の取り組みでは、さまざまな条件を想定して、生産から物流までをトータルにシミュレーションできるシステムを整備しました。このシステムには製造・保管・輸送に関す

るコストや能力のデータが一元管理されており、将来の目標や需要の変化に連動させ、「製造能力の増強と生産体制の組み替え」「輸送・荷捌・保管能力の増強」など、さまざまな戦略的仮説を定量的に評価・検討することができます。

今後は、工場の製造ラインや物流拠点への投資を検討する際の判断材料としても、この仕組みを活用し、将来の環境変化を踏まえた最適な生産・物流体制を構築していきます。

デジタル技術を活用した
新しいビールビジネスの展開

キリンビールは、新しいビジネスとして、会員制サービス「キリン ホームタップ」を2017年度から展開しています。このサービスは、同社が一般家庭につくりたての生ビールをお届けするビジネスであることが最大の特徴です。契約や注文手続きなどは、ほぼオンラインで完結します。入会以降のお客様とのコミュニケーションも専用ウェブサイトやEメールが中心で、期間限定商品や会員

様限定キャンペーンの案内などを行っています。

「つくりたての生ビールのおいしさをお客様のご自宅にお届けする」という新たな価値を提供するためには、ビールの効率的な生産・配送を可能にする長期的な需給予測が重要となります。そこで同社は、デジタル技術を最大限活用して定期配送モデルを構築しました。

ビールカテゴリーの魅力向上、活性化に向けて、2021年度はTV CMやデジタル広告、リアル接点などでマーケティング活動を展開し、会員数10万人規模を目指しま

す。今後も「キリン ホームタップ」の拡大を図るとともに、デジタルを活用してお客様一人ひとりに合わせた商品・サービスの提供を加速していきます。



専用サーバーにボトルをセットすることで、自宅で本格ビールが楽しめる。

CSVストーリーズ

CSV Stories

Contents

39 CSVパーパス&コミットメント

42 TCFDへの対応 シナリオ分析

44 CASE1 健康—医薬事業—

46 CASE2 環境

48 CASE3 地域社会・コミュニティ

キリンのCSV経営を支える価値創造モデル

グループ経営理念

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

INPUT

イノベーションを生み出す基盤

BUSINESS

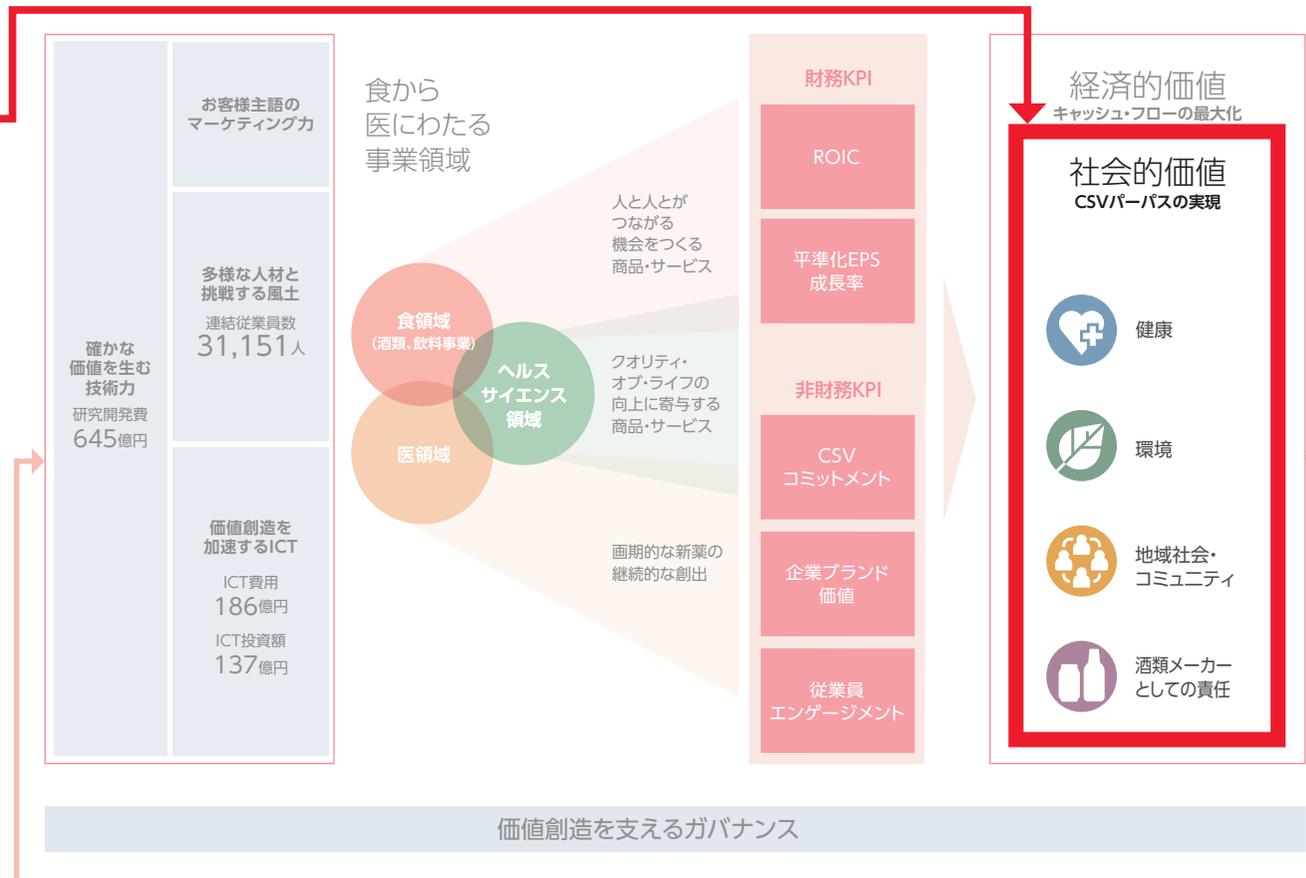
社会課題を成長機会として
シナジーを生かして取り組む事業

OUTPUT

基盤を生かし、事業を通じて
社会課題の解決につながる
イノベーションを生み出す

OUTCOME

社会に還元する価値

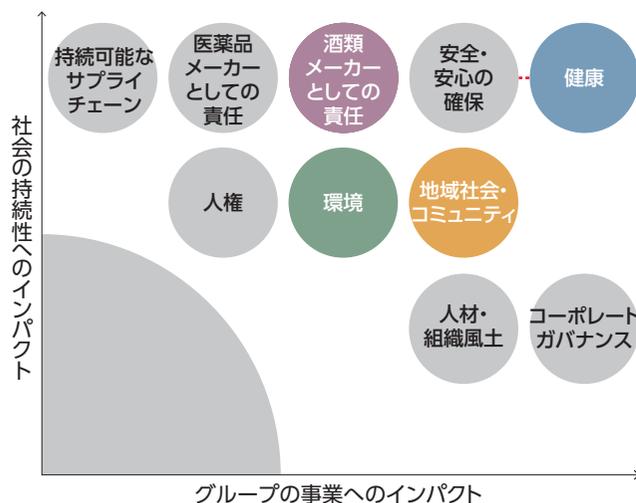


CSVパーパス&コミットメント

グループ・マテリアリティ・マトリックス(GMM)

キリングループは、社会とともに持続的に存続・発展していく上での重要テーマを「持続的成長のための経営諸課題(グループ・マテリアリティ・マトリックス:GMM)」に整理しています。グループを取り巻く社会課題を踏まえ、「酒類メーカーとしての責任」を果たすことを前提に、「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」の4つを「CSV重点課題」に選定しています。

2020年度実績	次期中期経営計画(2022年度開始予定)に向けてGMMにおける課題と重要性評価の更新に着手
2021年度計画	更新内容について社外のステークホルダーとのエンゲージメントを実施



CSVパーパス

社会と価値を共創し持続的に成長していくために、長期経営構想「KV2027」の指針として、GMMで選定した4つのCSV重点課題ごとに「CSVパーパス」を策定しています。

2020年度実績	新型コロナウイルス感染症による社会変化などに鑑み、「地域社会・コミュニティ」の見直しに着手
2021年度計画	GMMの更新結果を踏まえ、必要に応じて更新

CSVコミットメント

CSVパーパスの中期のアクションプランとして、19の「CSVコミットメント」を設定しており、各コミットメントは、中期経営計画の非財務目標としています。

2020年度実績	目標達成に向けたPDCAサイクルを回したほか、社会的インパクトの計測に着手
2021年度計画	GMMの更新結果を踏まえ、更新



コーポレートガバナンス・コード改定の方向性に沿ったサステナビリティを巡る課題への取り組み状況

- ・気候変動に関する開示:TCFDに基づく開示を開始(2018年度～) → P.42～43(TCFDへの対応 シナリオ分析)
- ・サステナビリティを巡る取り組みについて基本的な方針:CSV重点課題を選定し(2016年度～)、CSVパーパスを設定(2019年度～)
- ・サステナビリティに関する委員会:グループCSV委員会を設置(2016年度～) → P.41(CSV推進体制)

CSVパーパス&コミットメント

社会的インパクトの計測

CSVコミットメントに基づく取り組みの社会的価値を定量的に把握するため、2020年度から社会的インパクトの計測に着手しました。

レインフォレスト・アライアンス認証の取得支援活動をパイロットに選定し、2013年度からトレーニングを開始、2014年度に認証を取得した農園における単位茶葉重量当たりの利益と労働者1人当たりの給料を計測しました。その結果、利益・給料ともに上昇し、労働者の疾病率も低下していることが確認されました。特定の農園のデータではあるものの、認証取得支援は、農園と農園労働者に対して財務・社会の両面でポジティブなインパクトを与えており、SDGsの目標達成にもつながっています。

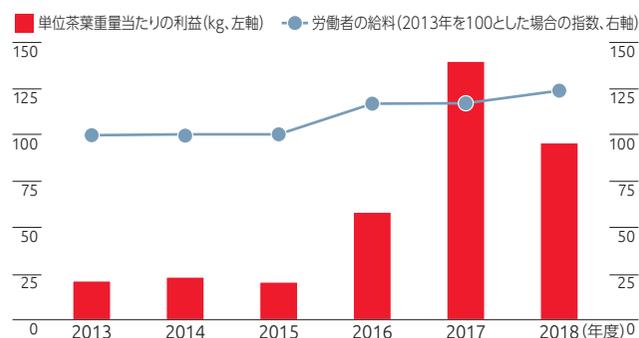


2.3

2030年までに、土地、その他の生産資源や、投入財、知識、金融サービス、市場および高付加価値化や非農業雇用の機会への確実かつ平等なアクセスの確保などを通じて、女性、先住民、家族農家、牧畜民および漁業者をはじめとする小規模食料生産者の農業生産性及び所得を倍増させる。

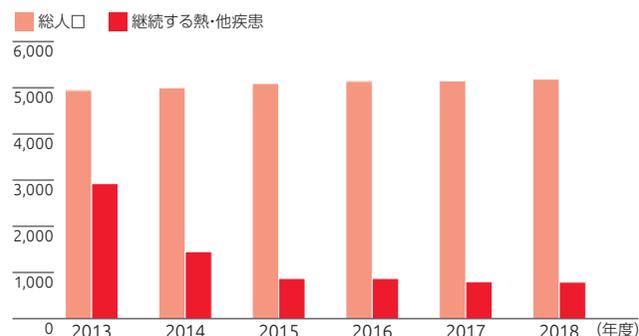
認証取得支援による収益性の変化

農園の利益の増加とともに、労働者の給料も上昇



認証取得支援による衛生環境の変化

農園の総人口が微増傾向にある中で、疾患が大幅に減少



社会と企業のサステナビリティ実現に向けて

グループを取り巻く環境は大きく変化しており、社会課題の解決に向けて、企業が積極的な役割を担うことを期待されています。私たちキリングループは2005年9月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)への参加を表明しており、以来UNGCの定める4分野10原則*を基盤に、社会と企業のサステナビリティ実現に向けて取り組みを推進しています。「持続可能な開発目標(SDGs)」については、CSVパーパスを指針として、グループ全体で中長期的に事業を通じた課題解決に取り組んでいます。

* 普遍的な価値として世界的に採択・合意された「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」の4分野。



キリンホールディングス株式会社

代表取締役社長

磯崎功典

CSVパーパス&コミットメント

CSV推進体制

CSVを積極的・自主的に推進していくために、キリンホールディングスの社長を委員長とする「グループCSV委員会」を原則として年1回開催しています。

2020年度実績	6月にグループCSV委員会を開催したほか、CSV担当者会議を新設し、年2回開催 実務担当者間で、CSV推進に向けた情報共有と意見交換を実施
2021年度計画	グループCSV委員会でGMMの更新案について意見を交換

グループCSV委員会 (原則年1回開催)

委員長: キリンホールディングス (KH) 社長

委員: KH機能部門 担当役員
国内外主要事業会社 社長

主な議題

グループのCSV長期戦略のディスカッション
CSVコミットメントのモニタリング

2020年度新設 CSV担当者会議 (原則年2回開催)

参加者: KH機能部門 企画担当者
国内外主要事業会社 企画担当者

主な議題

CSV長期戦略の施策への落とし込み
グループ内の先進事例共有

CSV長期戦略の実効性を高めるため、各部門・会社において実務を担当する企画担当者との意見交換を実施

2020年度のグループCSV委員会の活動

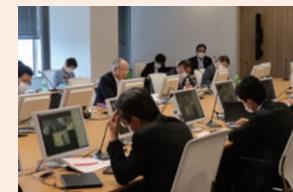
主な議題・プログラム

- 次期中期経営計画に向けたGMMの更新予定
- ファンケル名誉相談役ファウンダー 池森賢二氏の講演
- 「サプライチェーンにおける人権」に関する意見交換
- 環境ビジョンの改定に伴う施策の検討状況

ほか

当日の主な議論

- ビジネスパートナー、NGO、投資家などのステークホルダーから、サプライチェーンにおける人権への対応が要請され、レピュテーションにも影響を及ぼす。
- 特にお客様(法人顧客)からの要請が高まっており、いずれ消費者の意識も変化していく。
- サプライチェーンにおける課題は、お客様(法人顧客)の経営課題でもあり、協働して取り組むことが重要となる。
- 業界トップレベルを目標とし、プロジェクトチームを立ち上げ、組織として取り組んでいく。



TCFDへの対応 シナリオ分析

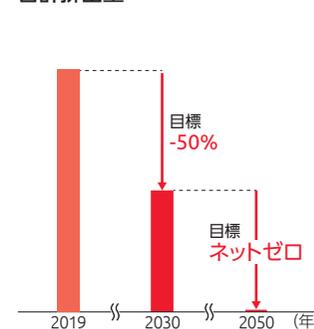
キリングroupは、金融安定理事会(FSB)の気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)が2017年に公表した提言を踏まえ、気候変動問題が社会と企業に与えるリスクと機会、戦略のレジリエンスを評価し、概ね5年で提言に準拠した開示ができるよう取り組みを進めてきました。2018年にいち早くシナリオ分析とその開示を開始し、日本の食品会社として初めてTCFD提言への賛同を表明しています。

2019年までの評価結果をもとにグループCSV委員会と取締役会で議論した上で、2020年2月には長期戦略「キリングroup環境ビジョン2050」を策定・発表して緩和・適応戦略に反映させています。また、同年から気候変動に対する事業の成長機会についても分析して開示しています。

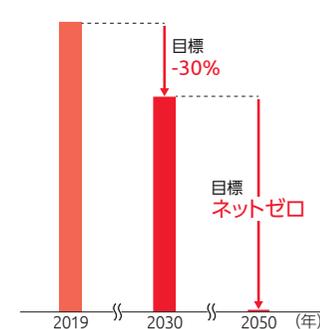
項目	内容
ガバナンス	キリングgroupでは、年1回、気候変動問題に関わる事業のリスクと成長機会、戦略と進捗状況を取締役に報告しています。長期戦略「キリングgroup環境ビジョン2050」は、キリンホールディングス社長が委員を務め全役員と主な事業会社の社長が出席する「グループCSV委員会」で、シナリオ分析結果を受けて議論・立案しました。その後、経営戦略会議の審議を経て取締役会で決議し、2020年2月に発表しました。
戦略	2013年に2050年を見据えた「キリングgroup長期環境ビジョン」を策定・発表するなど、当社グループは常に環境に関する社会からの要請を先取りして対応を進めてきました。しかしその後、パリ協定が発効し、プラスチック問題が深刻化し、また、シナリオ分析によって物理リスク(原材料農産物の収量減・品質への影響、渇水・洪水による操業停止など)、移行リスク(炭素税や排出取引制度によるコスト増、再生可能エネルギーの調達難など)などを把握するに至り、長期戦略の変更の必要性を認識しました。そこで気候変動問題に対する社会と企業のレジリエンスを強化し、自社の事業の成長にも資するために、「キリングgroup環境ビジョン2050」を策定しました。
リスク管理	当社グループでは、キリンホールディングスの中にグループリスク・コンプライアンス委員会を設置し、四半期ごとにリスクモニタリングを行うなどして、気候変動関連のリスクも含めてリスクマネジメント活動を統括しています。一方で、影響度と発生確率でリスクの重要度を判断する従来型のリスク管理手法だけでは気候変動リスクなどは管理できないことを認識し、起こる可能性はわからないも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については、シナリオを設定して分析・評価する新しいリスクマネジメント手法も取り入れています。
指標と目標	「キリングgroup環境ビジョン2050」では、従来の目標を大きくストレッチさせました。緩和策としては、2050年までのバリューチェーン全体のGHG排出量ネットゼロを掲げて排出量中期削減目標を上方修正し(SBTi「1.5℃目標」認定済み)、2040年までに使用電力の100%を再生可能エネルギー化することで(RE100加盟)、移行リスクにも対応します。適応策としては、物理リスクに対して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、高度な用水削減技術の開発展開や、持続可能な農園認証制度の取得支援などを継続し、気候変動に伴う熱中症や感染症に対しては免疫をサポートする商品などの事業機会として生かしていきます。

GHG排出量中期削減目標

Scope1とScope2の合計排出量※1



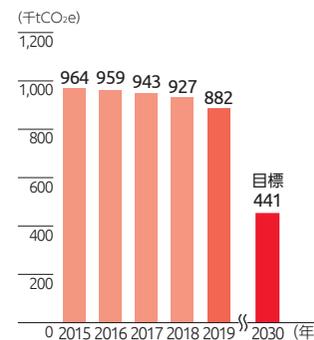
Scope3の排出量※1



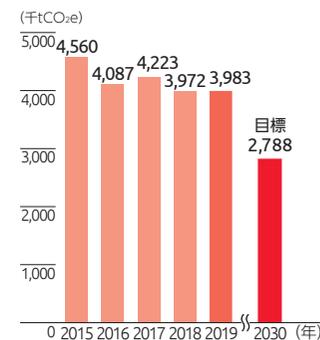
※1 2020年12月に従来の「2℃目標」から「1.5℃目標」に上方修正し、SBTi(ネットゼロ)の承認を受けました。

進捗

Scope1とScope2の合計排出量※2



Scope3の排出量※2



※2 SBTiに承認された目標と同一範囲で算出しています。

TCFDへの対応 シナリオ分析

2021年までのシナリオ分析結果

原料農産物 収量・調達コスト

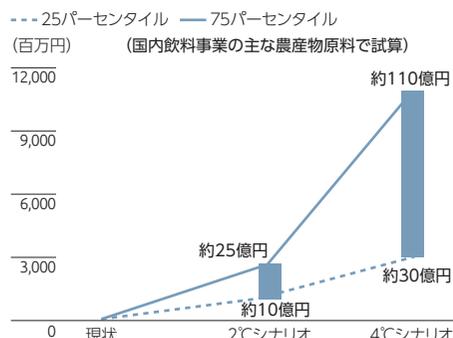
収量減・調達コスト 物理リスク

大麦・ホップ・紅茶葉・ワイン用ブドウ・コーヒーのすべてにおいて5%～70%を超える収量減の可能性。2℃シナリオの調達コストのリスクは75パーセンタイルで4℃シナリオより80億円以上縮小できる可能性。

対応戦略 適応策

大麦原料に依存しない醸造技術(過去10年間継続して日本市場の約4割強を占めてきた低麦芽・無麦芽タイプの発泡酒・新ジャンルで、それぞれ70%、90%のマーケットリーダーシップを発揮してきたことによる知見の蓄積)の活用により原料費の上昇を緩和。レインフォレスト・アライアンス認証取得支援をスリランカ紅茶農園からベトナムコーヒー農園に拡大することで、調達元のレジリエンスを強化。

2050年の農産物調達コストインパクト



水リスク/ストレス 製造・物理的影響

製造停止 物理リスク

製造拠点の水ストレスは豪州、水リスクは中国(珠海)、ミャンマーが高い。原料生産地では北米、英国、ドイツ、チェコ、ウクライナ、豪州で水ストレス/水リスクが高い。

対応戦略 適応策

工場浸水時や物流寸断時の適応マニュアルの整備、保険付与などの対策を実施。原料農産物では、スリランカの紅茶農園で水源地保全活動の知見を蓄積。将来的に他拠点への展開を検討。

過去の工場浸水での被害額(仙台工場は地震による被害を含む)

	被災年度	災害の種類	構内最大浸水深	損害額 ^{*1} (建物、設備、商品)	被害状況
Lion Castlemaine Perkins Brewery	2011	洪水	2m	約10億円 ^{*2}	レセプションエリア、水リサイクルプラントなど1階部分が浸水
キリンビール 仙台工場	2011	地震(震度6強)、津波	7.5m	約50億円 (商品被害を除く)	地震:ビールタンク15本のうち4本が倒壊 津波:パッケージング設備および倉庫などの一部が浸水

GHG排出量削減 規制・財務影響^{*3,4}

カーボンプライシング 移行リスク

国内外の炭素税増額、欧米での炭素国境調整措置の可能性大。

対応戦略 緩和策

SBT 1.5℃目標達成では、削減しなかった場合に比べて2030年で約22億円、SBT 2℃目標達成に比べても約8億円の節税効果。炭素税は通期固定で試算しているが、経年的な増加が予想されており、その場合の節税効果は将来ほど本試算値より大きくなる。ノウハウを蓄積してきた生産技術・エンジニアリング技術を活かした設備投資による省エネ効果で再エネ調達コストを相殺し、2030年過ぎまでは経済価値を損なわず目標達成可能。

カーボンプライシングの影響評価

(単位:億円)

炭素税に対する節税額	2030年	2050年
削減しなかった場合	0	0
SBT 2℃目標(2015年比、2030年30%削減)達成	14	0
SBT 1.5℃目標(2019年比、2030年50%削減)達成	22	0
2050年ネットゼロ達成	0	31

事業成長への機会 健康領域^{*4}

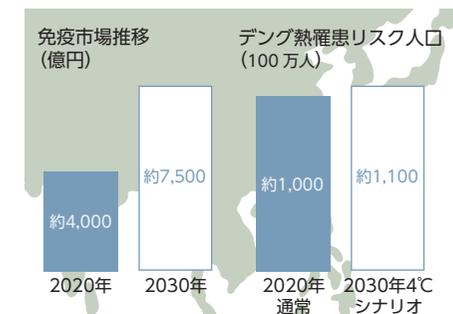
感染症・熱中症 物理リスク

温暖化に伴うデング熱のリスク人口は、経済成長を考慮しない場合では増加。経済成長を考慮した場合のリスク人口の減少要因に感染症対策があるとする、免疫関連市場が拡大する可能性。4℃シナリオにおける2030年のアジアの免疫関連市場全体は、2020年比約1.8倍の7,500億円程度の予想。熱中症による市場の拡大も見込まれ、4℃シナリオでの日本の市場規模は、2050年に1981年～2000年比で2倍～4倍、900億円～1,900億円に拡大と試算。

対応戦略 事業機会

健康な人の免疫の維持をサポートする機能性乳酸菌や熱中症対策飲料などの事業機会。

感染症市場予測



^{*1} 過去の浸水時での損害実績。

^{*2} 80円/豪ドルで日本円に換算。

^{*3} 2℃シナリオ:炭素税\$60/tで固定、電力係数はIEA WEO2020のSD(2℃)シナリオから算出。

^{*4} 本文、図表中の金額は110円/米ドルで日本円に換算。

CASE

1

健康—医薬事業—

患者さんの声やニーズが
社会に認知される環境整備に向けて



協和キリン株式会社
製品戦略部長

川崎 裕一 Kawasaki Yuichi

PROFILE 1992年、キリンビール 医薬事業本部(現 協和キリン)入社。MRからキャリアをはじめ学術部門等を経験。その後、協和キリンのマーケティング戦略部門や営業部門を経て、2015年に製品戦略企画部へ異動。当時同社が重点疾患領域としていた腎臓領域の製品ラインアップの拡充や、製品のライフサイクルマネジメントといった製品ポートフォリオ戦略の立案・推進を統括。2021年4月、新設された製品戦略部の部長に就任。

CSVコミットメント

治療領域の進化



SDGsターゲット

3.8	17.16
	17.17

協和キリンは、2021年2月に発表した「医薬品事業で培った疾患に関する知見と最先端の科学・技術の応用に努め、医薬品にとどまらない社会の医療ニーズに応えていく」という新たなビジョンを具現化していくために、「ペイシェントアドボカシー※」を重点課題として取り組んでいます。

慢性腎臓病(CKD)領域においては、1990年代から研究開発や製造、販売を推進し、10年前からはCKDの認知と予防のための情報発信も強化しています。今後はペイシェントアドボカシー活動をグローバルに発展させていくことで、さらなる社会への貢献を目指しています。

※ 患者コミュニティおよび医師コミュニティとの対話と連携により、社会の疾患に関する正しい理解を促進する。さらに、当社事業のバリューチェーン全体を通じて未充足の医療ニーズの解決に取り組み、病気と向き合う人々に笑顔をもたらす活動。

CKD領域における ペイシェントアドボカシー活動に注力

協和キリンでは、1990年代からCKDとその合併症に関連した医薬品の研究開発、製造、販売に注力し、着実に製品ラインアップを拡充してきました。研究開発、製造、販売、臨床研究に関わる多くのデータも収集しており、当社はこの領域で国内トップクラスの強みをもつ製薬会社であると考えています。

この事業を続けていると、医療の現場や患者さんのさまざまなニーズに触れる機会も増えます。また、その内容も、CKDの症状や治療そのものにとどまらず、取り巻く環境をはじめ疾患自体の認知向上の重要性や発症予防への関心、社会的な受け皿の課題と多岐にわたります。こうした経験の積み重ねから、当社では、医療機関を通じて患者さん向けの冊子

や資料を提供してきました。近年ではCKDの患者さんを対象にした疾患情報ウェブサイトを開設しており、直近の同サイトの月間ページビューは30万以上と、多くのアクセスをいただいています。

私たちは、この取り組みの推進において強く意識していることがあります。それは製品をより良い形でご使用いただくために、私たちは事業活動を通じて医療の実態や患者さんの声を常に把握し、事業活動に反映していくことはもとより、患

協和キリンのCKDへの取り組み

- 1980年代
 - 造血に関するホルモン(エリスロポエチン:EPO)の研究を開始
 - 1984年、アムジェン社との提携を開始(キリン・アムジェン社設立)
- 1990年代
 - 1990年、日本でヒトエリスロポエチン(遺伝子組換え)製剤の承認を取得、発売を開始
- 2000年代
 - 2000年以降、CKD患者さん向けの疾患情報ウェブサイトを開設

CASE

1

健康—医薬事業—



者さんの声やニーズがしっかり社会に認知される環境をつくることも重要だということです。製薬業界だけにとどまらず、医療機関や各種学会・関連団体、地域の自治体の皆様と課題を共有し、有機的に連携して取り組んでいくことが、私たち協

和キリンのCSVに合致した方向性であると考えています。

その1つとして2019年から日本腎臓病協会様との連携協定に基づき開始した「DIAMOND Project」は、これまでも大変お世話になってきたCKD領域のオピニオンリーダーと言わ

れる先生方の取り組みにける思いを改めて実感する機会になっており、プロジェクトに関わる当社の社員も皆、強い意気込みをもって取り組んでいます。

腎臓病の克服をめざして



特定非営利活動法人(NPO)日本腎臓病協会 理事長

柏原 直樹 先生 Naoki Kashihara

PROFILE 川崎医科大学 副学長 腎臓・高血圧内科学 主任教授。一般社団法人日本腎臓学会 理事長、Asian Pacific Society of Nephrology (APSN: アジア太平洋腎臓学会) 理事、厚生労働省 腎疾患対策検討会 構成員(座長)などを務める。

NPO法人日本腎臓病協会(JKA)と協和キリンは、当協会が掲げている「腎臓病対策の普及啓発・診療体制の整備」に基づき、腎臓病の疾患啓発活動に関する連携協定を2019年5月に締結しました。日本では生活習慣の変化(糖尿病、高血圧の増加)と高齢化を背景に疾患構成が大きく変化しています。ガンや認知症だけでなく、慢性腎臓病(CKD)が増加しており、1,300万人強がCKDに該当します。CKDは透析を必要とする腎不全だけでなく、脳卒中、

心臓病、認知機能障害とも関係しており、健康寿命を損なう大きな要因となっています。

JKA設立の目的はCKDの予防、重症化抑制を介して、国民の健康保持、健康寿命延伸に貢献することにあります。当協会は疾患の啓発をはじめとする4つの事業に取り組んでいます。学会、企業、行政、関連団体が緊密に連携してオールジャパン体制で取り組むことが重要であり、Kidney Research Initiative-Japan (KRI-J)組織も立ち上げました(<https://j-ka.or.jp/>)。

JKA / KRI-Jの「腎臓病対策の普及啓発」における第1号のパートナーが協和キリンです。同社はCKDに関連した治療薬を古くから手がけている会社です。これまで腎臓領域の治療発展に多大な貢献をしていただいています。両者で連携する活動に「DIAMOND Project」と名付け、全国各地でCKDの認知度向上、普及啓発、診療連携(かかりつけ医・専門医・行政)活動を展開して

います。

腎臓病は進行するまで無症状であり、発見が遅れがちです。簡単な血液検査と検尿で早期に発見することが可能です。逆に発見が遅れ、進行すれば、透析や移植を必要とする腎不全の状態になり、患者さんのご負担も大きくなります。DIAMOND Projectの一環として、一般の方を対象に2020年実施した疾患認知度調査では、約半数がCKDを「知らない」という結果でした。CKD概念の一層の啓発の必要性が明らかになりました。

CKDは早期発見により寛解や治癒が可能な病態です。腎臓領域にはさまざまな治療薬も登場しつつあります。国民が全国どこに住んでいても、良質な腎臓医療が享受できる環境の整備に努力したく存じます。協和キリンとさらなる連携を進めてゆきます。「病気のあなたをひとりこしない」が我々のマインドセットです。

腎臓病の克服が私共の共通した願いです。

CASE 2 環境

グループ全体でGHG排出を削減し 脱炭素社会構築に挑む



キリンビール株式会社
生産本部・技術部

関川 絵美子 Emiko Sekikawa

PROFILE 2009年、キリンビール入社。福岡工場でパッケージング工程の設備改善と省エネ化を担当した後、本社でキリンビール全社の省エネ推進を担当。その後、環境広報・情報開示の業務を経て、2017年より現職。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。

CSVコミットメント

気候変動への対応



SDGsターゲット

7.2	13.1	17.16 17.17
-----	------	----------------

成果指標

グループ全体
GHG排出量

2030年度目標値

50%削減 (2019年度比)
Scope1とScope2の合計

30%削減 (2019年度比)
Scope3

キリングループは「キリングループ環境ビジョン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1つが、気候変動への対応です。2050年度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目標を掲げています。中間目標には、2030年度までに2019年度比で、Scope1とScope2の合計で50%削減、Scope3で30%削減することを設定しています。これは、国際的な「SBTi (Science Based Targets initiative)」

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。

省エネ設備や再生可能エネルギーを 国内外の工場で積極的に導入

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ます。ですから、自然の恵みに支えられている私たちキリングループにとって、気候変動対策は優先課題の1つです。近年は、生産工程の省エネと再生可能エネルギーの導入を積極的に進めています。

キリンビールの5工場では、2019年度から排水処理場にヒートポンプ・システムを導入し、GHG排出を、キリンビール全体の排出量の前年度比約2% (約3,400トン)削減しています。この取り組みで得た知見を早期にグループ各社に展開し、効果の最大化を目指します。

また、2021年3月には、キリンビールの4工場で大規模太陽光発電を開始しました。オンサイトPPAという事業スキーム

を活用し、年間約4,500トンのGHG排出量削減とエネルギーコストの削減を両立できる見込みです。再生可能エネルギーの発電量を増やすことで、社会の脱炭素化に貢献します。

キリンビール名古屋工場では、購入する電力を2021年度から再生可能エネルギー100%にします。協和発酵バイオのタイ拠点では「再生可能エネルギー証書」を2021年から導入し、使用電力の一部を再生可能エネルギー由来とします。この2拠点の取り組みで年間約12,700トンのGHG排出量を削減します。

目標達成のため施策を着実に実行し 企業価値を高めていく

当社グループでは、2030年度までにGHG排出量削減目標を達成するだけでなく、その過程で経済的価値の創出に取り組めます。

気候変動対策の目標達成のためには大規模な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。グループ全体で取り組む省エネ投資から得られる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収益中立

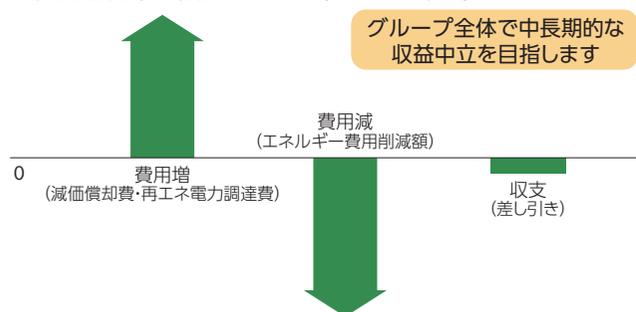
CASE 2 環境



を目指します(下図参照)。コスト削減効果の高い省エネ施策を早期に実施するなどして、早期の目標達成と経済的価値の最大化を目指します。この考え方を2022年度にスタートする次期中期経営計画に反映していく予定です。

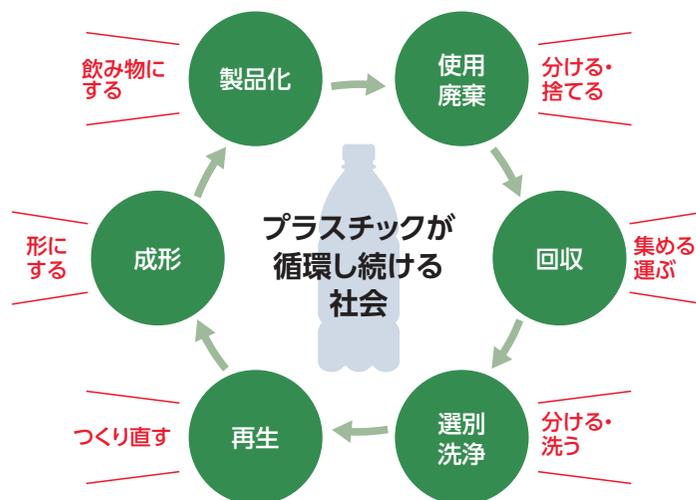
昨今、企業に対する気候変動対策への要請は高まる一方で、また、日本国内では、CO₂排出量に応じてコストを負担する仕組みとしてカーボンプライシングの導入が検討され始めました。こうした中、私たちは着実にGHG排出量を削減することで、気候変動対策を進めるとともに、将来の減益リスクを低下させ、企業価値向上につなげていきたいと考えています。

気候変動施策の損益イメージ(～2030年度)



容器包装への取り組みも加速

当社グループは、ペットボトルのリサイクルにも注力しています。2020年12月には、三菱ケミカル(株)と共同で技術検討を開始しました。従来のリサイクル技術では、廃ペットボトルを繰り返し再生することで樹脂の品質が低下すると言われていたますが、この共同プロジェクトでは、最先端の技術で、ペットボトルやそれ以外のPET製品を化学分解して、何度でも再資源化することができます。2027年度までに当社グループの日本国内におけるリサイクル樹脂使用率を50%まで高めることを目指します。



パートナーの声

三菱ケミカル株式会社
経営執行職 サークュラーエコノミー推進本部長
馬渡 謙一郎様

当社は、人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていく「KAITEKI」の実現を目指し、サーキュラーエコノミーに向けた取り組みを推進しています。

キリン社とともに、これまで有効活用しきれなかった廃PET製品を持続的かつ高度に再利用することで、新たな化石資源の利用を減らし、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

CASE 3 地域社会・コミュニティ

産地とともに成長し
「シャトー・メルシャン」を世界に



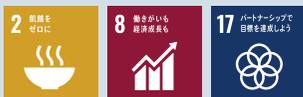
メルシャン株式会社
シャトー・メルシャン
梶子ワイナリー長

小林 弘憲 Hironori Kobayashi

PROFILE 1999年入社。ポルドー大学などで醸造技術を学ぶ。2003年、甲州ブドウから初めて柑橘系の香りを引き出し、その香りを生かしたワイン「甲州さいいる香」開発。甲州ワインの特徴香の研究で博士号取得。2017年から2年間、本所で桔梗ヶ原ワイナリー、梶子ワイナリーの計画・建設に携わる。2019年4月から現職。農地所有適格法人ラ・ヴィーニュ(株)にも関わり、栽培から醸造まで一貫したワインづくりを探究する。

CSVコミットメント

原料生産の持続可能性強化



SDGsターゲット

2.3	8.9	17.16 17.17
-----	-----	----------------

成果指標

自社管理畑の
ブドウ生産量

2027年度目標値

200t

キリングループは、持続的な原料生産と地域貢献の両立を目指しています。現在、日本各地のホップやブドウ、スリランカの紅茶の産地で、農園やそこで働く人々の支援、産地のまちづくり支援、自然環境保全などを通して、コミュニティの活性化とともに事業基盤の強化に取り組んでいます。

ここでは活動の一例として、長期的な視点でブドウ栽培地域と協働し、経済価値と社会価値を創出するメルシャンの事例を紹介します。

ワイン文化の裾野を広げながら 品質を追求する3つのワイナリー

私たちメルシャンは、日本ワインの地位と「シャトー・メルシャン」のブランド力を高めるため、質の向上とともに量の拡大を図り、自社管理畑のある山梨県・長野県で「3つのワイナリー構想」を推進してきました。

2010年度、ワインの初心者から愛好家まで、五感で楽しめる「勝沼ワイナリー」(山梨県甲州市)をリニューアルし、2018年度に小規模でこだわりのワインづくりに特化した「桔梗ヶ原ワイナリー」(長野県塩尻市)をリノベーションしました。そして2019年度には、ブドウの栽培からワインの醸造工程まですべてをご覧いただける「梶子ワイナリー」(長野県上田市)を新設しました。こうして、ワイン文化の裾野を広げながら「シャトー・メルシャン」の品質をさらに追求し、「日本を世界の銘醸地に」というビジョンを推進する体制が整ったのです。

ワイナリーが3つに増えたことで、点在するブドウ畑と醸造所の距離が近くなり、最適なタイミングで収穫し、素早く仕込みができるようになりました。さらに、今まで以上に近隣のワイナリーとの技術交流が活発になり、地域全体での品質向上

にもつながっています。また、大切な畑作業において地域の雇用を創出し、サポーターの方へ植樹や収穫といった農業体験の機会を提供しながら、自社管理畑の収量も順調に拡大中です。3ワイナリー体制によって、事業成長と地域貢献の両方を実現できるようになっています。



各産地の個性を最大限引き出した「テロワール」シリーズ

CASE 3 地域社会・コミュニティ

地域との共生を重視し 「経済価値」と「社会価値」を創出

3ワイナリーの中でも、地域との共生を特に重視しているのが「梶子ワイナリー」です。

2003年度に遊休荒廃地を活用しブドウ畑を開園、豊かな生態系の再生に取り組んできました。ワイナリーオープン後

は、地域との交流や国内外への情報発信にも注力しています。近年、ワインツーリズムが地方創生のカギとして注目される中、ワイナリーツアーや各種イベントを開催し、オープン3カ月で1万人超のお客様をお迎えしました。また、世界各国からワイン有識者を招いて日本ワインの品質の高さをアピールするほか、コロナ禍においても、SNSなどで情報発信を続

けています。

そうした中、「梶子ワイナリー」は、ワイン観光に取り組む世界最高のワイナリーを選ぶアワード「ワールド・ベスト・ヴィンヤード2020」（左下コラム参照）で30位に選出されました。このアワードで、日本のワイナリーが選ばれたのは初めてです。大手メディアに多数取り上げられたことで、「シャトー・メルシャン」の売上向上はもとより、この地域が日本ワインの産地の1つとして世界的に認められたのではないかと思います。

オープンから約2年、私たちは、地域・自然・未来と共生するワイナリーを目指すべく、常日頃から活動してきましたが、「地域から愛されるワイナリー」となれたことを改めて実感しています。地域の方々は途絶えることなくワイナリーを訪れ、「ここは地域の誇りだ」と言ってくださいます。

私たちシャトー・メルシャンは、3つのワイナリーを通じて地域とのつながりを力に、これからも産地に根ざしたワインづくりを続けます。そして、「シャトー・メルシャン」を世界に通用する、日本を代表するブランドに育て、日本を世界の銘醸地にする未来を現実のものとしたいと思います。



快挙! 世界的な評価を得た「梶子ワイナリー」

英国のウィリアム・リード・ビジネス・メディア社が主催する「ワールド・ベスト・ヴィンヤード」。ワイン、食、旅行業界を中心とした世界各国の500人以上の専門家によってベスト50が選出されます。2020年は1,800以上のノミネートがありました。世界の名だたるワイナリーが名前を連ねる中「梶子ワイナリー」が選ばれたことは大きな話題となり、「日本の初選出は、世界のワイナリーの多様性を象徴する快挙」と、米国メディアにも取り上げられました。



「ワールド・ベスト・ヴィンヤード2020」ベスト50の盾とトロフィー

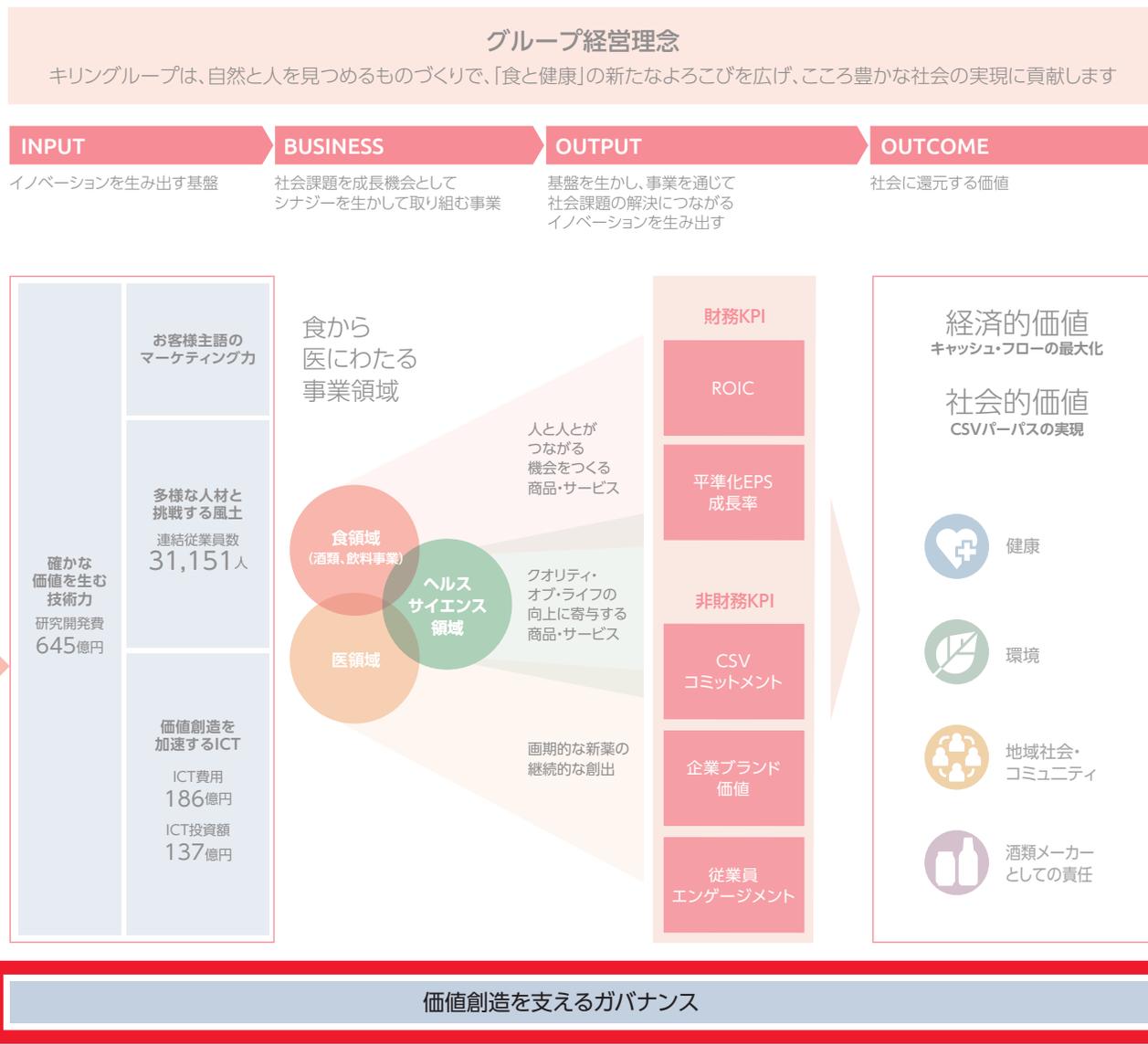
ガバナンス

Governance

Contents

- 51 コーポレートガバナンスの変遷
- 52 コーポレートガバナンス体制
- 53 取締役、監査役および執行役員
- 55 独立社外取締役メッセージ
- 58 実効性の強化
- 59 取締役、監査役および執行役員の専門性と経験
- 60 役員報酬
- 62 リスクマネジメント

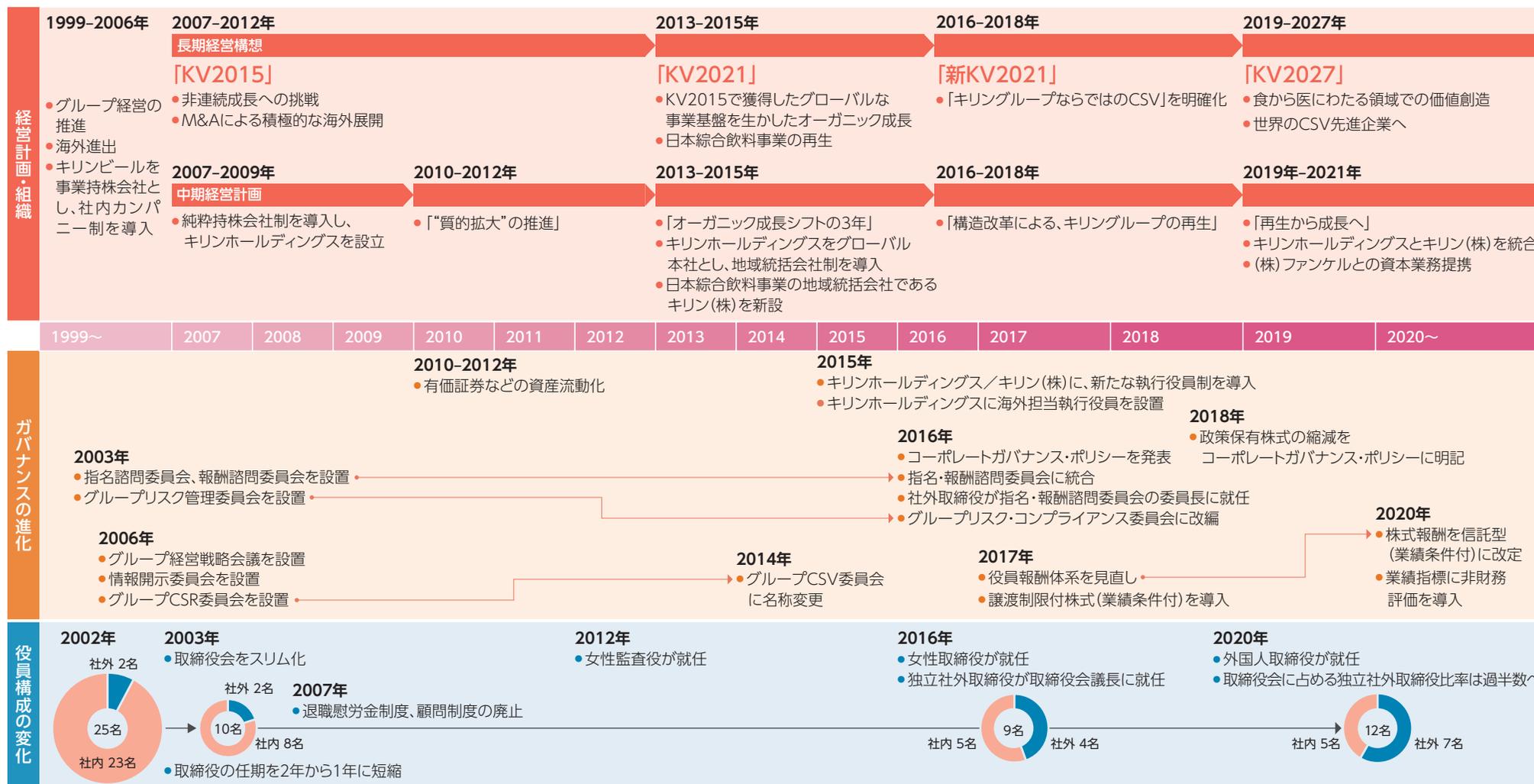
キリンのCSV経営を支える価値創造モデル



価値創造を支えるガバナンス

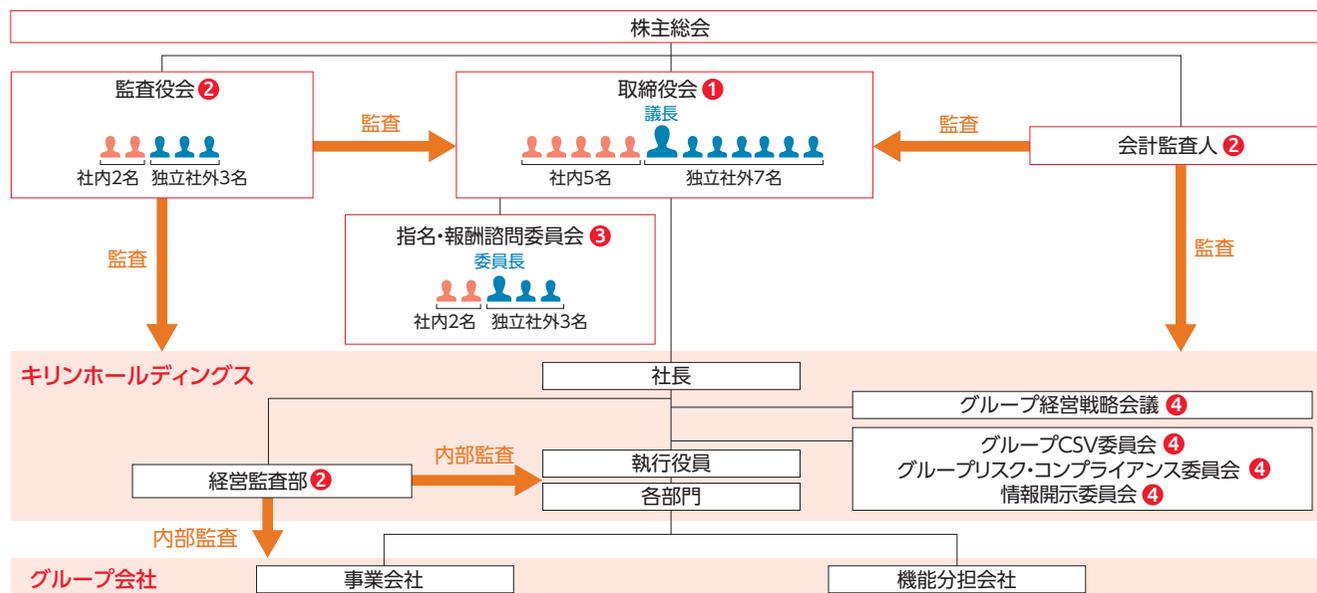


コーポレートガバナンスの変遷



※ 円グラフは取締役の人数構成。各年4月1日時点の人数を記載

コーポレートガバナンス体制



①当社が考える「取締役会の果たすべき機能」

執行・事業会社の戦略(仮説)を検証し、大所高所からの確かな提言を行うことで、「重要な意思決定」機能、「監督」機能を発揮し、中長期的な企業価値向上を促進しています。

「重要な意思決定」機能

- 執行側への権限移譲により意思決定機能をコンパクトにすることで、重要案件への絞り込みや中長期・グループ経営視点での議論に集中

「監督」機能

- 多様性に富む独立社外取締役が専門的・客観的な立場からの監督機能を発揮

② 監査役、会計監査人と内部統制部門の相互連携

- 監査役は、監査役会に加えて、取締役会など重要な会議への出席や、国内外グループ会社への往査などを通じて、取締役の職務執行状況を監査しています。また、グループ各社の監査役と緊密に連携し、監査の実効性を高めています。
- 内部監査については、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。なお、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っています。経営監査部と監査役は内部統制部門の会議への出席を通じて必要な情報を得ており、会計監査人も必要に応じて内部統制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。

③ 取締役会の諮問機関

指名・報酬諮問委員会: 取締役会の諮問機関である同委員会は、客観的かつ公正な視点から、当社および主要グループ会社の取締役、監査役、執行役員などの選解任、報酬と、当社取締役社長の候補者計画(サクセッションプラン)について審議する役割を担っています。構成については、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とし、客観性・透明性を確保しています。任期は1年です。

【独立社外】 松田千恵子(委員長)、 柳 弘之、 塩野紀子
【社内】 磯崎 功典、 三好 敏也

④ 社長の諮問機関

グループ経営戦略会議: キリングroupに影響の大きい戦略および投資に関する事項について、社長の意思決定を補佐・支援しています。

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、必要に応じて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。

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。

情報開示委員会: 社長の委任により、株主・投資家への有益な情報提供の観点から、決算、適時開示をはじめとする情報開示のあり方、必要性を定期的およびタイムリーに審議・決定しています。

注: グローバルな視点、専門的な視点から助言・提言を行う機関として International Advisory Board (IAB)、ストラテジック・アドバイザーを組織していましたが、取締役会の多様性および専門性の一層の向上に伴い、2020年度をもって解消しました。

取締役、監査役および執行役員

取締役



代表取締役社長
(指名・報酬諮問委員会委員)

いそ ぎき よし のり
磯崎 功典

1977 当社 入社
2015 当社 代表取締役社長(現任)



代表取締役副社長

にし むら けい すけ
西村 慶介

事業提携・投資戦略、海外担当、
海外クラフトビール戦略

1980 当社 入社
2017 当社 代表取締役副社長(現任)

重要な兼職の状況

ライオン社 取締役
マンマー・プルワリー社 取締役副会長
サンミゲルビール社 取締役
華潤麒麟飲料社 取締役



取締役常務執行役員
(指名・報酬諮問委員会委員)

みよし としや
三好 敏也

人事総務戦略

1982 当社 入社
2015 当社 取締役常務執行役員
(現任)

重要な兼職の状況

キリンビバレッジ株式会社 取締役
サンミゲルビール社 取締役

独立社外取締役



独立社外取締役*
(取締役会議長)

もり まさかつ
森 正勝

1969 アーサーアンダーセンアンド
カンパニー 入社
1995 アンダーセンコンサルティング
(現 アクセンチュア株式会社)
代表取締役社長
2015 当社 社外監査役
2018 国際大学 特別顧問(現任)
2019 当社 独立社外取締役(現任)



独立社外取締役*
(指名・報酬諮問委員会委員)

やなぎ ひろ ゆき
柳 弘之

1978 ヤマハ発動機株式会社 入社
2007 同社 執行役員
2009 同社 上席執行役員
2010 同社 代表取締役社長
兼 社長執行役員
2018 同社 代表取締役会長
2019 当社 独立社外取締役(現任)
2021 ヤマハ発動機株式会社取締役
会長(現任)



独立社外取締役*
(指名・報酬諮問委員会委員長)

まつだ ち え こ
松田 千恵子

1987 株式会社日本長期信用銀行
入行
2011 首都大学東京都市教養学部
(現 東京都立大学経済経営学
部)教授(現任)
同大学院社会科学学研究所
(現 東京都立大学大学院経営
学研究所)教授(現任)
2016 当社 社外監査役
2020 当社 独立社外取締役(現任)



独立社外取締役*
(指名・報酬諮問委員会委員)

しお の のり こ
塩野 紀子

1983 日本ニューメディア株式会社
入社
2010 エスエス製菓株式会社
代表取締役社長
2017 ワイデックス株式会社
代表取締役社長(現任)
2018 キリン株式会社 社外取締役
2020 当社 独立社外取締役(現任)



取締役常務執行役員

よこた の り や
横田 乃里也

財務戦略、IR、情報戦略、
業務プロセス改革担当

1984 当社 入社
2018 当社 取締役常務執行役員
(現任)

重要な兼職の状況

協和キリン株式会社 取締役
キリンビジネスシステム
株式会社 取締役



取締役常務執行役員

こばやし のり あき
小林 憲明

R&D 戦略、品質保証統括

1983 当社 入社
2019 当社 取締役常務執行役員
(現任)

重要な兼職の状況

協和発酵バイオ株式会社 取締役
株式会社 取締役



独立社外取締役*

ロッド エディントン
Rod Eddington

1979 John Swire & Sons(H.K.)
Ltd. 入社
1992 Cathay Pacific Airways
Limited Managing Director
2000 British Airways plc
最高経営責任者
2012 ライオン社
取締役会長(現任)
2020 当社 独立社外取締役(現任)



独立社外取締役*

ジョージ オルコット
George Olcott

1986 S.G. Warburg & Co., Ltd. 入社
2000 UBS Warburg東京
マネージングディレクター
エグジティブキャピタル
マーケットグループ担当
2014 慶應義塾大学商学部・商学研
究科
特別招聘教授(現任)
2020 当社 独立社外取締役(現任)



独立社外取締役*

かとう かおる
加藤 薫

1977 日本電信電話公社 入社
2012 株式会社NTTドコモ
代表取締役社長
2016 同社 取締役相談役
2018 同社 相談役(現任)
2019 株式会社三菱UFJフィナン
シャル・グループ
社外取締役(現任)
2021 当社 独立社外取締役(現任)

* 会社法第2条第15号に定める社外取締役。(株)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、監査役および執行役員

監査役



常勤監査役

いとう あきひろ
伊藤 彰浩

1983 当社 入社
2015 当社 取締役常務執行役員
2018 当社 常勤監査役(現任)
2019 協和発酵バイオ株式会社 監査役(現任)



常勤監査役

くわ た けいじ
桑田 啓二

1985 当社 入社
2019 当社 常勤監査役(現任)
協和発酵キリン株式会社
(現 協和キリン株式会社)
監査役(現任)



社外監査役*

なか た のぶ お
中田 順夫

1985 弁護士登録、
石黒法律事務所 入所
1987 梶田江尻法律事務所(現 西村
あさひ法律事務所)入所
1991 ニューヨーク州弁護士登録
1992 同事務所パートナー
2007 アレン・アンド・オーヴェリー外国
法共同事業法律事務所 入所
パートナー
2012 日比谷中田法律事務所 設立
代表パートナー(現任)
2018 当社 社外監査役(現任)



社外監査役*

あん どう こ
安藤 よし子

1982 労働省 入省
2003 滋賀県副知事
2006 厚生労働省 雇用均等・児童
家庭局 雇用均等政策課長
2013 同省 労働基準局 労災補償
部長
2014 同省 雇用均等・児童家庭局長
2015 同省 政策統括官(労働担当)
2016 同省 政策統括官
(統計・情報政策担当)
2017 同省 人材開発統括官
2019 当社 社外監査役(現任)



社外監査役*

か し ま
鹿島 かおる

1981 昭和監査法人(現 EY新日本
有限責任監査法人)入社
1985 公認会計士登録
2010 新日本有限責任監査法人
(現 EY新日本有限責任監査
法人)常務理事コーポレート
カルチャー推進室、広報室担当
2012 同監査法人 常務理事ナレッジ
本部長
2013 EY総合研究所株式会社
代表取締役社長
2020 当社 社外監査役(現任)

執行役員



副社長執行役員

お が わ ひろし
小川 洋

広報戦略、リスク管理統括、
法務統括
キリンビール株式会社 取締役



常務執行役員

みぞ うち りょうすけ
溝内 良輔

CSV 戦略、
北米ビール事業統括
ライオン社 取締役
CCBN社 取締役
メルシャン株式会社 取締役



常務執行役員

よし むら とおる
吉村 透留

経営企画部長、健康戦略、
デジタル戦略、
キリンビール株式会社 取締役



常務執行役員

つぼ い じゅん こ
坪井 純子

ブランド戦略部長、
マーケティング戦略、ブランド戦略
株式会社ファンケル 社外取締役



常務執行役員

まえ はら まさ お
前原 正雄

SCM(生産・物流・調達)戦略
キリンビバレッジ株式会社 取締役



常務執行役員

ふ せ たか ゆき
布施 孝之

キリンビール株式会社
代表取締役社長



常務執行役員

ほり ぐち ひで き
堀口 英樹

キリンビバレッジ株式会社
代表取締役社長



常務執行役員

みな かた たけ し
南方 健志

協和発酵バイオ株式会社
代表取締役社長

役員選任に関連する以下の情報を、当社ウェブサイトに掲載しています。



「役員紹介」(略歴・選任理由)
<https://www.kirinholdings.com/jp/profile/board/>



「社外役員の独立性に関する基準」
https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independencecriteria_officer_2.pdf

※ 会社法第2条第16号に定める社外監査役。(株)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。

独立社外取締役メッセージ



グローバルな視点から見た キリングループの経営

独立社外取締役

ジョージ・オルコット
George Olcott

プロフィール

UBSアセット・マネジメント(株)(日本)社長やケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院シニア・フェローなどを歴任。現在は慶應義塾大学商学部・商学研究科特別招聘教授のほか、(株)デンソー、第一生命ホールディングス(株)の社外取締役も務める。2020年、当社独立社外取締役に就任。

独立社外取締役メッセージ

多様性の進展が支える客観的かつ強固な議論

キリンホールディングスの取締役会のメンバーとなって1年が経ちました。この間に感じたことは、当社の取締役会はほかの日本企業に比べて質が高いということであり、このことに感心しています。多くの日本企業の構造や取締役会は、日本の法律や文化の影響を受けており、取締役会の実効性をグローバルな基準でベンチマークすることは困難です。しかし、私は、当社の取締役会における議題の内容や、そこでの議論のレベルおよび決議を評価しています。

現在、取締役会の過半数は独立社外取締役で構成されており、議長も独立社外取締役です。監査役会の構成はかなり異なりますが、外見上は、私がよく知っている英国の構成に類似しています。また、私は指名・報酬諮問委員会のメンバーではありませんが、最近の取締役などの報酬の検討においては、透明性が確保され活発な議論が行われたと報告できます。サクセッションプランについても、オープンかつ透明性の高いプロセスで作成されていると考えています。

独立社外取締役に日本人女性2人、外国人2人、日本人男性3人を含んで構成される取締役会は、日本企業としては非常に多様な構成と言えます。当社の取締役会では、私もそうですが、ともに独立社外取締役を務めるロッド・エディントン氏の外国人独立社外取締役ならではの視点が尊重されていると感

じ、励みになっています。

ただし、今後当社グループがグローバルな企業としてさらに成長するためには、これまで以上にキャリアをもつ女性や外国人を採用して、積極的に登用し、マネジメント層の多様化を図る必要があります。また、組織全体の多様性を推進するためには、日本以外の大学の出身者の採用も拡大していくべきです。

事業ポートフォリオ戦略の徹底的な議論に全面的に関与

もちろん、自分が参加していなかった過去について述べることはできませんが、今の当社は、健全に、かつ徹底的に議論することで、重要な戦略的課題に取り組んでいます。2020年の秋に事業ポートフォリオ戦略に関するいくつかの議論に参加しましたが、透明性を重視したボトムアップアプローチでの検討が行われていました。そして、執行役員は取締役会メンバーから経営の方向性について質問が上がった際に、活発な議論が交わされるよう十分に準備しているように思いました。

例えば、ポートフォリオの最適化に向けたプロセスでは、当社が各事業会社のベストオーナーであるかを検討しており、その点について評価します。進むべき、または進む可能性のある方向性、あるいはそれらとは異なる方向性、さらにはさまざまなシナリオに対応するためのリソースについて、十分議論

されました。ポートフォリオのレビュー過程は、内容を十分に吟味するプロセスであり、決して形式的なものではないと感じました。

親子上場など多くの課題については、さらなる議論が必要です。英国の企業では、こうした戦略的課題は社外取締役のグループ内で議論されます。社外取締役間の結束の強化は、日本のあらゆる取締役会における課題であり、新型コロナウイルスの懸念がなくなれば、当社の取締役会においても推進していきたいと考えています。

このような事業ポートフォリオの議論から、当社は戦略の評価・再評価に積極的に取り組んでいると改めて確信しています。今後も戦略的議論に参加して、取締役会の監督機能の強化につながる新たな手法を探索したいと思っています。

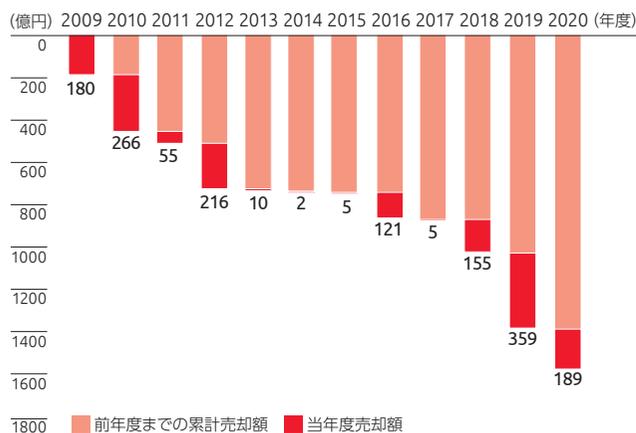


独立社外取締役メッセージ

企業価値向上を目指す経営陣の 取り組みに対する評価

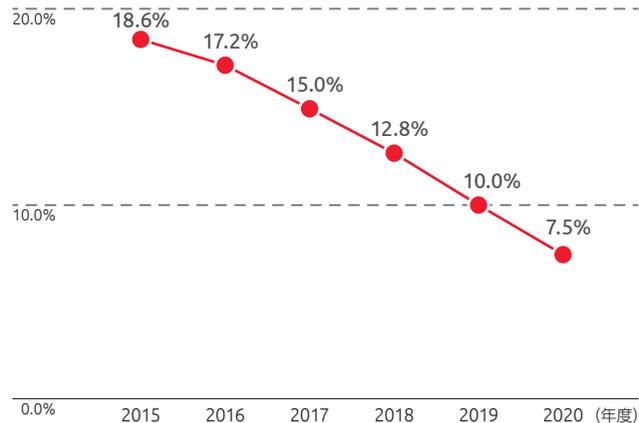
私は、日本企業は、社外役員が株主と直接対話することに対してあまりにも消極的であると感じています。しかし、この点において当社はかなりオープンで、そうしたスタンスは見受けられません。

約12年で1,500億円規模の政策保有株式を売却



当社は現在、KPIの1つにROICを採用しています。これによって、執行役員は、リソースの配分や、株式の持ち合い、ガバナンスがそれぞれどのように関連しているかを明確に把握することができます。三菱グループである当社が株式の持ち合いを解消するスピードには感心しました。さらに解消を進めるプロセスは困難ですが、経営陣は、これまでの方針を維持していかねばなりません。

資本合計に占める政策保有株式の割合^{※1,2}は7.5%に減少



※1 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式が占める割合

※2 2015年度、2016年度は日本基準のため参考値

リスクマネジメントについては、毎月ミーティングを行い、想定し得る潜在的な問題を明確かつ簡潔な指標に基づいて議論しています。サイバーリスク対策について言えば、人材戦略の中で新卒・キャリアともにITのスペシャリストを採用して、当社グループの組織能力を強化していかなければなりません。また、業務運営に不可欠な基幹システムの導入においても、IT部門全体で外部から真のITスペシャリストを登用することが必要です。

もう1つのリスク分野は人権です。この分野に関する日本企業の取り組みは会社ごとに異なりますが、ミャンマーの政情激変に対して、当社グループは現段階では適切に対応しています。こうしたリスクについても、国際的な賛同を得られるよう、独立社外取締役が参加する議論のプラットフォームがサポートしています。

これまで私は、新たに社外取締役に就任すると、その初年度に各事業の責任者との面談や拠点視察を行ってきました。しかし、今回はコロナ禍でそうした機会が少なかったため、今後新型コロナウイルスのパンデミックが収束に向かえば、グローバルなキリングループの個々の事業の強みと弱み、そして戦略についてもっと理解を深めていきたいと考えています。さらなるグローバル化戦略の推進のために日本人の独立社外取締役とは異なる視点でサポートしていくことが私への期待であり、私が貢献できる分野であると考えています。

実効性の強化

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。

2020年度の実効性評価においては、前年度の実効性評価で特定したポイントを中心に、「監督」機能のさらなる強化に注力しました。また、新型コロナウイルス感染症の拡大などを受け、リスクマネジメントを毎回の議題として一層多くの時間を割り当てました。

2020年度の主な議論

- ヘルスサイエンス領域などに対して専門的・客観的な立場から監督・助言を行う「取締役会の構成および運営」に関する議論
- グループ理念体系、倫理規程などの従業員理解度・浸透度など、「健全な企業倫理の周知徹底および浸透」に関する議論
- リスクのグローバル化・複雑化に合わせた「リスクマネジメント」に関する議論
- 環境・社会・ガバナンス(ESG)などの「非財務目標(CSVコミットメントなど)」の視点での議論
- 競合・流通動向を踏まえた、中長期的な企業価値向上に向けた全体戦略の実行に必要な「機能別戦略」の議論

2020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をもとに、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の結果は、以下の通りです。

評価の視点

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

評価の結果

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
 - 独立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

2021年度の強化ポイント

2020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、2021年度の強化ポイントを4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、実効性の維持・向上に努めていきます。

2021年度の主な議論

- 市場・競合動向を踏まえた、全体戦略の実行に必要な「機能別戦略」の議論
- グループ理念体系、倫理規程などの従業員理解度・浸透度など「健全な企業倫理の周知徹底および浸透」に関する議論
- リスクのグローバル化・複雑化に合わせた「リスクマネジメント」に関する議論
- 環境・社会・ガバナンス(ESG)などの「非財務目標(CSVコミットメントなど)」の視点での議論

取締役、監査役および執行役員の専門性と経験

		専門性と経験									
		企業経営	ESG サステナビリティ	財務 会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルス サイエンス	ICT DX
代表取締役社長	磯崎 功典	●	●			●		●	●		
代表取締役副社長	西村 慶介	●			●				●		
取締役常務執行役員	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	小林 憲明					●			●		
独立社外取締役*1	森 正勝	●		●				●		●	
独立社外取締役*1	柳 弘之	●					●	●	●		
独立社外取締役*1	松田 千恵子		●	●		●					
独立社外取締役*1	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	●							●	●	
常勤監査役	伊藤 彰浩			●					●		
常勤監査役	桑田 啓二					●	●				
社外監査役*2	中田 順夫					●		●			
社外監査役*2	安藤 よし子		●		●	●					
社外監査役*2	鹿島 かおる			●	●						
副社長執行役員	小川 洋				●						
常務執行役員	溝内 良輔		●					●	●		
常務執行役員	吉村 透留					●		●	●	●	
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	布施 孝之	●						●			
常務執行役員	堀口 英樹	●						●	●		
常務執行役員	南方 健志	●				●		●	●		

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役。(株)東京証券取引所など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)東京証券取引所など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。

独立役員

コーポレートガバナンスの公正性と透明性を高め、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、2021年4月現在、独立社外取締役7名、社外監査役3名を独立役員に指定しています。

 「社外役員の独立性に関する基準」
https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independencriteria_officer_2.pdf

 「独立役員届出書」
<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independentofficer.pdf>

取締役、監査役および執行役員の専門性と経験

当社は、グループの意思決定および経営の監督をステークホルダーの視点から適切かつ高いレベルで行い、企業価値の持続的な向上を実現するため、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材を取締役、監査役および執行役員に配置しています。

また、取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会での審議、意思決定において重要と考える知識・経験の分野を定義した上で、多様性に考慮し、全体としてバランスのとれた構成とすることで、グループの業務執行力と、モニタリングやストラテジックレビューを含めた経営の監督機能を強化しています。

役員報酬

決定方針

当社の役員報酬の決定方針は、委員長および委員の過半数が独立社外取締役である指名・報酬諮問委員会において、毎年度、その妥当性を審議した上で、取締役会にて決定しています。同委員会における審議では、毎年度の経営環境の変化や株主・投資家の要請を踏まえるとともに、必要に応じて外部の報酬コンサルティング会社の客観的・専門的な意見を参考にしています。

基本方針

- 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。
- キリングroup役員の役割および職責に相応しい水準とする。
- 独立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。

報酬構成と支給対象

- 固定報酬である「基本報酬」、業績連動報酬としての「賞与」および「株式報酬」の3つで構成
- 独立社外取締役は客観的立場から経営に対して監督および助言を行う役割を担うこと、監査役は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、基本報酬のみを支給

 「役員報酬」
<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/conpensation/>

代表取締役社長の賞与への個人業績評価導入

従来、賞与の評価指標は、代表取締役社長以外は会社業績評価指標と個人業績評価指標、代表取締役社長は会社業績評価指標のみとしてきました。

しかしながら、会社業績目標の達成に向けた戦略・方針の意思決定など、経営の最高責任者としてのパフォーマンスの発揮度を賞与に反映させるため、2021年度より、代表取締役社長の評価にも個人業績評価を導入することとしました。また、代表取締役社長以外の取締役および執行役員についても、職責に応じて、評価割合を決定しています。

目標、評価割合(2021年度)

業績評価指標	代表取締役社長	代表取締役副社長※	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%	50%
個人業績評価	30%	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独立社外取締役との期初の面談を経て、指名・報酬諮問委員会が具体的な評価指標および目標を決定	個別に担う重点課題、担当部門業績について、代表取締役社長が、期初に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の原案を作成し、指名・報酬諮問委員会が決定	

※ 取締役を兼務しない副社長執行役員も同様とする。

指名・報酬諮問委員会における役員報酬の審議

2020年度において、指名・報酬諮問委員会は計13回開催されました。うち3回は外部アドバイザーが同席し、客観的かつ独立的な立場からの助言および情報提供を受けながら、主に以下について審議を行いました。審議内容は定期的に取り締役に答申し、取締役会にて決定しています。

- 報酬水準の設定と業績連動報酬の比率、業績連動の仕組みなどに関する定期的な審議
- 2020年度の業績連動報酬に係る目標などの修正の是非および具体的な修正内容
- 2021年度の業績連動報酬の個人評価のあり方など

2021年度は、翌年からスタートする次期中期経営計画において役員報酬が適切なインセンティブたり得よう議論を深めていきます。特に非財務指標のあり方については重点的に審議する予定です。

役員報酬

報酬構成(比率は代表取締役社長の場合)

固定報酬 (45%)	業績連動報酬 (55%)
基本報酬	賞与 (32%) 株式報酬 (23%)

役員報酬制度の概要

	位置づけ	支給対象		付与方式	付与方法	2021年度評価指標	2021年度算定式												
		・取締役(独立社外取締役を除く) ・執行役員	・独立社外取締役 ・監査役																
基本報酬	役位および職責に基づいた固定報酬	○	○	現金	年額を12等分して毎月支給	-	-												
賞与	年度の業績目標達成および将来の成長に向けた取り組みを動機づける業績連動報酬	○	-	現金	目標達成時を100%として、0~200%の範囲で変動	・連結事業利益 ・個人業績評価	個人別支給額の算定式 ^{※1} $\text{個人別支給額} = \text{賞与基準額} \times \left(\text{会社業績支給率} \times A + \text{個人業績支給率} \times B \right)$ <p>※1 A(会社業績連動部分の比率)、B(個人業績連動部分の比率)はP.60を参照</p>												
信託型株式報酬	中長期的な企業価値の向上を動機づける業績連動報酬	○	-	株式(信託型株式報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 業績評価期間の翌年に業績目標の達成度に応じ50~150%の範囲でポイントを付与 原則として、業績評価期間の開始から3年が経過した後の一定の時期に、付与したポイントに相当する数の株式を交付 	<ul style="list-style-type: none"> ・ROIC ・平準化EPS ・非財務指標 	付与ポイント=基礎ポイント×業績連動係数 業績連動係数の算定式 $\text{業績連動係数} = \text{ROIC支給率} \times 40\% + \text{平準化EPS支給率} \times 40\% + \text{非財務評価} \times 20\%$ <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>評価</th> <th>支給率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SS</td> <td>150%</td> </tr> <tr> <td>S</td> <td>125%</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table> <p>※2 非財務評価は、CSVコミットメントの進捗および達成状況、従業員エンゲージメントの状況を総合的に評価</p>	評価	支給率	SS	150%	S	125%	A	100%	B	75%	C	50%
評価	支給率																		
SS	150%																		
S	125%																		
A	100%																		
B	75%																		
C	50%																		

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

キリングループでは、経営目標の達成や企業の継続性に大きな影響を与える不確実性を「リスク」と定義しています。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、リスクマネジメントの体制を構築・整備し、リスクコントロールやコンプライアンスを強化・徹底することで、リスクの低減やその顕在化の未然防止を図り、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ています。

リスクマネジメント体制と重要リスクの確定プロセス・モニタリング

当社グループでは、取締役会で重要リスクの審議や報告を行うほか、「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し、リスク担当の執行役員が委員長を務めています。同委員会は、リスク情報の収集やリスクコントロール、中期経営計画や年度におけるグループリスク方針、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。

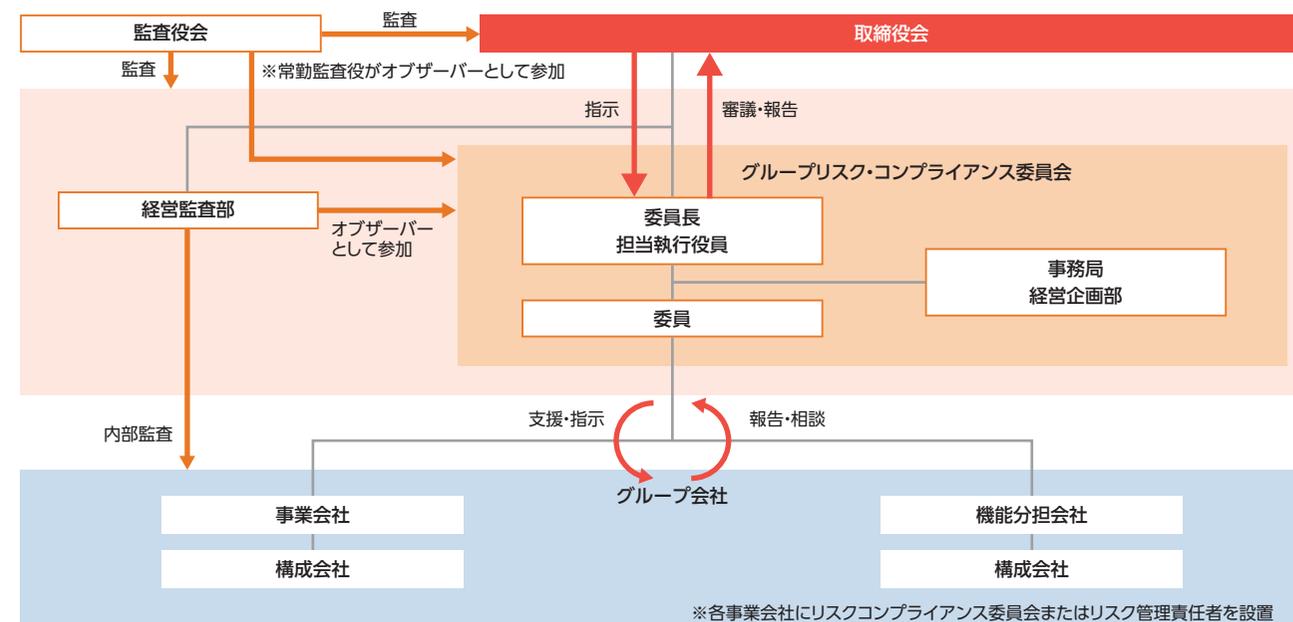
また、キリンホールディングスでは、事業固有のリスクを集約するとともに、グループ全体に共通するリスクについて精査

し、グループとしての重要リスクを取りまとめています。全社的な経営の観点からグループへの影響度が大きいリスクを定量・定性の両面で総合的に評価し、優先順位の高いリスクを選定しています。これを取締役会で審議し、グループの重要リスクとして確定しています。

重要リスクについては、キリンホールディングスと当該グループ会社で内容に応じた各種の対策を立案・実行し、四半期

ごとにリスクのモニタリングを実施しています。キリンホールディングスでは取締役会で重要リスクの状況や見直しを審議し、必要な指示などを行うことで、戦略を遂行する上でのリスクを適切に管理・統制しています。リスクの顕在化を可能な限り防止するとともに、顕在化した際の影響を最小限にとどめるよう努めています。

リスクマネジメント体制



リスクマネジメント

キリングループの重要リスク

- 当社グループの戦略や事業、その他を遂行する上でのリスクについて、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を記載しています。
- 将来に関する事項は2020年12月31日時点において当社が判断した内容に基づきます。
- 2021年2月に発生したミャンマーの政情激変によるリスクの記載は2021年3月15日現在の情報に基づき、ウェブサイトでも情報を適宜開示しています。



有価証券報告書
<https://pdf.irpocket.com/C2503/HRxf/HSNT/gauN.pdf>

各事業領域における重要リスク

事業分野	主なリスク	リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響	主な対策、関連ページおよびリスクの状況認識について
食領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口動態・市場・競合・嗜好の変化や法令の改正など事業環境変化への対応のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場環境変化や販売価格の変動、競合他社の動向などにより、販売計画を達成できない可能性 ● 戦略に沿った展開が進まない可能性 	P.68 ~ 70 (事業の進捗)
ミャンマーでの事業	<ul style="list-style-type: none"> ● ミャンマーにおける政情激変により、経済・社会にも大きな変化が生じ、当社グループの事業に悪影響が及ぶリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● ミャンマーの政治・経済・社会の混乱による事業の停止や停滞など、通常の事業活動が行えない可能性 ● 現地企業との合併事業の見直しを進める中で当社グループの事業に悪影響が出る可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地での情勢の変化に応じた事業運営・継続 ● 当社ビジネス規範や人権方針に沿った行動・対応 ● 適時適切な情報発信
医領域	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル戦略品の価値最大化に関するリスク ● 製品品質・安定供給に関するリスク ● 医療費抑制策に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規上市国での価格が想定と乖離して売上が予測より大きく下振れする、上市準備の遅延などにより事業エリアの拡大が遅れる、潜在患者の掘り起こしの難航などで市場に浸透しない可能性 ● 製品の安全性や品質に懸念が生じ回収が発生する、急激な需要増または需給逼迫により安定供給に支障が発生する可能性 ● 国内外において医療費抑制の圧力による製品の価格引き下げ、後発医薬品への移行が進む可能性 	P.44 ~ 45 (CSVストーリーズ CASE1 健康) P.71 (事業の進捗) 協和キリンアニュアルレポート(P48 ~ 49、67 ~ 69)
ヘルスサイエンス領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題の解決に独自の商品やサービスを提供できないリスク ● 新しい領域での組織能力が不足し、付加価値を高められないリスク ● 品質保証・製品の安全性・欠品に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点領域において有効なビジネスモデルが構築できずに市場の拡大が図れないこと、消費者マインドにマッチしない戦略の推進などにより、販売計画が未達となる可能性 ● ヘルスサイエンス事業を実行する組織体制の構築と事業を担う人材の育成・獲得・強化が遅れ、グループ間の連携やシナジーが発揮できず、新たな価値創造を伴う高収益モデルが構築できない可能性 ● 生産計画通りに製造が進まず商品の欠品が発生する可能性 ● 機能的表示食品において、健康被害・品質トラブル、エビデンス不足、有害事象が発生する可能性や、不適切な情報を発信する可能性 	P.24 ~ 29 (特集1 ヘルスサイエンス戦略) P.69、71、72 (事業の進捗)

リスクマネジメント

各事業領域共通の重要リスク

項目	主なリスク	リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響	主な対策、関連ページおよびリスクの状況認識について
新型コロナウイルス	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス(感染症)により事業活動が制限されるリスク 従業員が罹患し、影響が拡大するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 感染拡大により、緊急事態宣言などの規制が強化され、事業活動が制限される可能性 適切な感染対策にもかかわらず、社内で感染が拡大することにより、出社が不可欠な業務において社員が出社できず、事業活動に必要な要員を確保できない可能性 	P.8 ~ 9 (新型コロナウイルス感染症の影響分析・対応)
人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営を推進する人材や、事業活動に必要な高い専門性をもった人材などを十分に確保・育成できないリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 組織能力が高まらず、競争優位性が低下する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 事業遂行やイノベーションに向けた組織風土の変革や人材マネジメント制度の整備、多様性の推進 P.30 ~ 33 (特集2 人材戦略)
情報技術	<ul style="list-style-type: none"> 標準化された情報システム(ERP)の導入遅延、DXの取り組みが期待する効果を得られないことが経営に影響を及ぼすリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 経営基盤の再構築と高度化、業務の効率化による生産性向上に影響が出る可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 遅延防止に向けた経営資源の投入、情報システムの開発状況のモニタリング P.34 ~ 37 (特集3 DX戦略)
製品の安全	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証の取り組みの範囲を超えて、予期し得ない品質問題が発生するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の製造中止や市場からの回収または損害賠償請求などにより、多額の費用が発生する可能性や事業活動が制限される可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証システムの整備・運用と有効性監査 製造部門に限らず全部門にわたって品質を大切にす組織風土の醸成
人権	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループおよびそのパートナーが人権問題を起こす、人権上の問題のある調達を行うリスク ミャンマーにおける人権問題のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 当該国またはグローバルでの事業活動に重大な悪影響を及ぼす可能性 現地合弁企業との事業における当社グループの取り組みが理解を得られない可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 「キリングループ人権方針」に基づく人権尊重の取り組み <ul style="list-style-type: none"> - 当社グループの事業と関連する人権に対する負の影響特定とその予防・軽減 - サプライヤーへの「キリングループ人権方針」の遵守要請
環境課題	<ul style="list-style-type: none"> PETボトルをはじめとするプラスチック容器の問題や温室効果ガス排出による気候変動リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 社会からの懸念や企業に対する期待の高まりに応えられず、企業ブランド価値が低下する可能性 環境課題対応のコストが増加する、必要な再生可能エネルギーが確保できない可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 長期戦略「キリングループ環境ビジョン2050」に基づく、目標達成に向けた取り組み P.46 ~ 47 (CSVストーリーズ CASE2 環境)
アルコールの負の影響	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な規模で酒類販売に関する将来的な規制が行われるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 酒類の消費が減少する可能性や企業ブランド価値が低下する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 広告・宣伝活動の自主規制やアルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組み
災害・事故・サプライチェーン・イベント	<ul style="list-style-type: none"> 地震・天候不順・冷夏・干ばつ・台風・集中豪雨・森林火災などの大規模自然災害、感染症、その他の災害・事故などのリスク サプライチェーンが分断されるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 事業所などの閉鎖や事業活動の縮小・停止を余儀なくされる可能性 最盛期に販売量が急激に増加することにより、調達・製造・物流能力が必要に追いつかず遅配や欠品が生じる可能性 自然災害の発生により交通網に支障をきたし、配送の停止や納品遅れが発生する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> すべての事象に対応し得るオールハザード型BCPの整備 P.65 (リスクマネジメント BCPのオールハザード化) 各事業における需給予測精度の向上や物流能力の強化
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃・情報セキュリティ事故・情報漏洩などに関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報や重要な営業秘密の漏洩により、お客様の信頼の失墜や損害賠償などが発生する可能性 サイバー攻撃などにより、業務が停止したり復旧に時間を要したりする可能性 	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティ対応体制の構築と、人的・物理的・技術的対策の実施 未知のサイバー脅威に対する幅広い情報収集 「情報セキュリティ報告書」
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の不適正飲酒や贈収賄など、法令などに違反する、社会の要請に反した行動が行われるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 法令による処罰・訴訟の提起・社会的制裁を受ける、お客様からの信頼を失う可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 年間計画に沿ったリスクマネジメント対策や従業員啓発研修 各種内部通報制度の設置 従業員コンプライアンス意識調査による潜在的なリスクの洗い出しと、初期段階でのリスク低減
財務や税務	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達リスク、為替変動リスク、税務リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達コストが増加する可能性、為替レートにより円換算後の価値が変動する可能性、追加での税負担が発生する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 「キリングループトレジャリーポリシー」に基づく適切な資金調達・管理 世界各国で適用される税法の遵守、「キリングループ税務方針」に基づく適切な税務対応

リスクマネジメント

BCP※のオールハザード化

当社グループは、ライフラインに直結する商品やサービスを多数提供しており、自然災害や感染症などの危機事象が発生した時にも社会やお客様への影響を最小限に抑え、事業を継続していくことが重要であると認識しています。そのため、新型インフルエンザや東日本大震災の発生を機にBCPを作成し、例えば主要な原材料や資材の調達先の分散や物流機能の強化など、各種のリスク低減施策を通じてサプライチェーンの維持に取り組んできました。

しかし近年、地震や台風、豪雨・洪水、山林火災をはじめ、新型コロナウイルス感染症のパンデミックなど、世界中で多様な危機事象が頻繁に発生しており、さまざまな状況に対応できる体制の構築と組織能力の向上がこれまで以上に求められています。この数年で発生した自然災害などにおいても、BCPのシナリオとは異なる状況に十分対応できず、サプライチェーンの分断による商品やサービスの提供が遅延したほか、新型コロナウイルスの感染拡大においては従来の感染症BCPがうまく活用できないケースも発生しました。

また、当社グループが進めている『働きがい改革』KIRIN Work Style 3.0]によってリモートワークで場所を選ばずに働けるようになり、従業員の業務環境も大きく変化しています。

こうした背景から、当社グループではBCPの大幅な見直しに着手しました。これまでは個別の危機事象を想定して、地震と感染症に関するBCPを作成していましたが、今後は危機事象の発生による従業員・設備の被災や本社機能の一時停止など、経営資源の喪失に焦点を当てて対策を検討する「オールハザード型BCP」に変更しました。これによりBCP発動時に従来よりも柔軟に対応できる体制を整備していきます。

また、従業員の安全の確保や安否確認を行う初動体制のブラッシュアップ、災害発生時の備蓄品の計画的な整備なども進めています。さらに、BCP発動時の実効性を高めるため、さまざまな場面を想定した研修や訓練を定期的を実施し、明らかになった課題への対処にも取り組んでいきます。

当社グループは、これら一連の施策により、これまで以上にさまざまな危機事象への対応力を高めていきます。

※ 「Business Continuity Plan」の略。災害や感染症などの緊急事態における事業継続計画のこと。

グループ本社直通内部通報制度のグローバル展開

当社グループは、2018年度に国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「キリングループ人権方針」を策定・公表しました。この方針では、人権への負の影響の特定とその救済、是正措置の実施の具体的施策として、内部通報制度(社内呼称「ホットライン」)の設置と実効性向上を掲げています。

国内グループ各社においては、受付窓口としてトレーニングを受けた社員が対応する社内ホットラインと、相談の受け付けを外部の専門機関に委託し、通報に対する安心感を高めた社外ホットラインの2種類を設置しています。

一方、海外については、各現地法人で社内通報制度を整備しています。これに加え、一部のグループ会社では、現地法人の従業員からキリンホールディングスが現地語で直接通報を受け付ける制度を整備していましたが、2021年度から海外の全グループ会社を対象とすることとし、北米・アジア地域から順次展開を開始しています。

今後も内部通報制度の拡充により、不正の未然防止や早期発見に努め、企業ブランドの毀損リスクを低減することで、当社グループへの社会からの信頼に応えていきます。

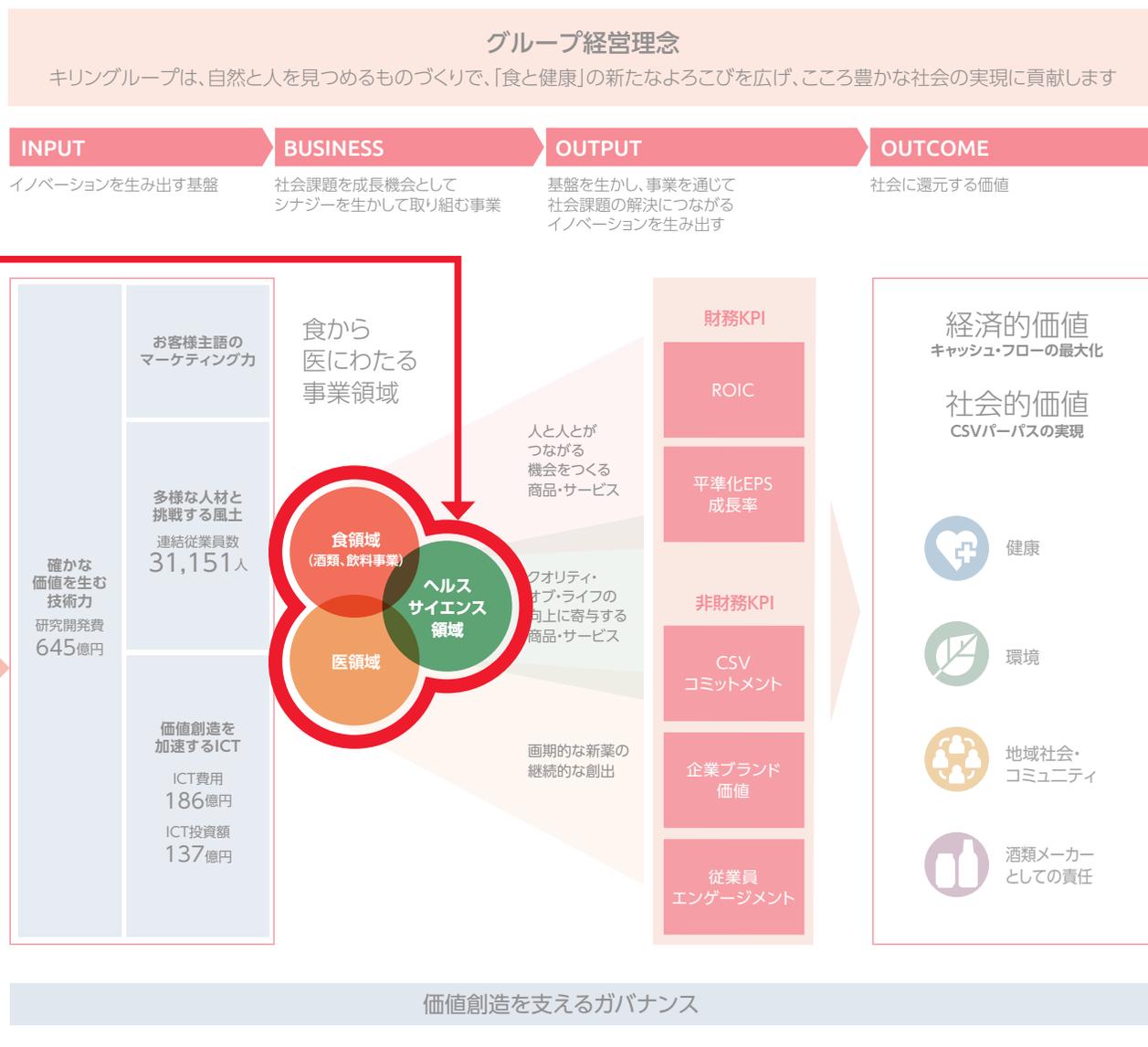
事業の進捗

Business Progress

Contents

- 67 2020年度のセグメント・事業別概況
- 68 国内ビール・スピリッツ
- 69 国内飲料
- 70 オセアニア総合飲料
- 71 医薬
- 72 その他

キリンのCSV経営を支える価値創造モデル



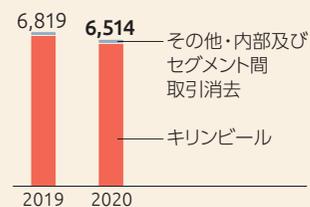
2020年度のセグメント・事業別概況

国内ビール・スピリッツ

主要事業会社
● キリンビール

- 食領域
- 医領域
- ヘルスサイエンス領域

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



国内飲料

主要事業会社
● キリンビバレッジ

- 食領域
- 医領域
- ヘルスサイエンス領域

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)

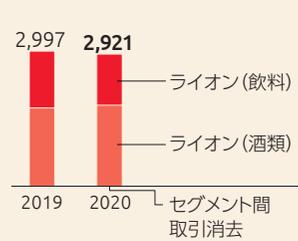


オセアニア 総合飲料

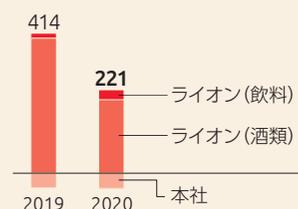
主要事業会社
● ライオン

- 食領域
- 医領域
- ヘルスサイエンス領域

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



医薬

主要事業会社
● 協和キリン

- 食領域
- 医領域
- ヘルスサイエンス領域

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)

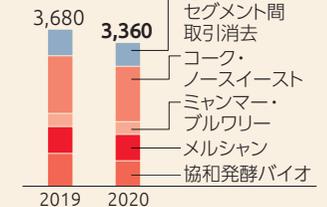


その他

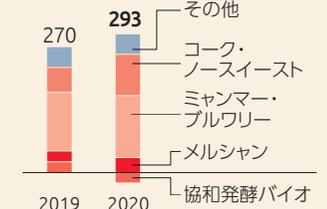
主要事業会社
● メルシャン
● ミャンマー・ブルワリー
● コーク・ノースイースト
● 協和発酵バイオ

- 食領域
- 医領域
- ヘルスサイエンス領域

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



国内ビール・スピリッツ

市場環境

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年度から2026年度にかけて段階的な酒税の改正が予定されています。この改正によって、ビール類については、カテゴリー構成比に影響が現れビールカテゴリーの構成比が増加すると考えられます。しかし、低価格志向の強まりから、すべてのカテゴリーの酒税が統一される2026年度までは大きな変化はないと予想されます。一方で、RTDカテゴリーは今後も増加傾向が続くと考えられます。

なお、2020年度に発生した新型コロナウイルス感染拡大の影響により、業務用チャネルの販売数量が大きく減少しました。また、健康志向が高まり、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も増加しています。

戦略

3つの取り組みを進めることで、2027年度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年度よりクラフトビールと家庭用ビールサーバー「キリン ホームタップ」への投資を拡大します。クラフトビールは主に業務用チャネルで取り組んできましたが、家庭用チャネルにおいてさらなる拡大を図ります。キリン ホームタップは、

持続的成長の実現に向けた戦略の全体像

2027年度までに事業利益率 **25.0%** ※ を達成する (2019年度:21.4%) ※ 対酒税抜き売上収益

戦略の幹 1

**強固な
ブランド体系の構築**

基盤ブランドのシェアアップ

戦略の幹 2

**新たな
成長エンジンの準備**

高付加価値ブランドによるMix改善

戦略の幹 3

**抜本的な
収益構造改革**

ROI向上・原材料費改善

＜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

ビールサーバーを貸し出し、1Lの小容量ボトルを家庭に直接配送することにより、高品質なビールを提供するサブスクリプション型サービスです。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。特に経営課題となっているRTDの収益性改善について、高付加価値商品の投入や原材料費の見直し、物流費の最適化によって取り組みを加速させます。さらに、業務用チャネルにおける変動費化や、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。

国内飲料

市場環境

2020年度の国内飲料市場は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、前年度比93%と大きく減少しました。2021年度は、前年度比102%と回復が見込まれますが、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、総市場の約66%を占める無糖カテゴリーや年率10%の成長が続く健康飲料※は、コロナ禍による一段の健康志向の高まり、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、コロナ禍による外出自粛、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が大きく減少するなど、事業環境の変化が加速しています。

※ 健康飲料:特定保健用食品、機能性表示食品。
出典:食品マーケティング研究所

戦略

事業環境が急速に変化する中、再成長を目指すために「CSV基軸の成長戦略」と「事業構造の変革」に取り組みます。

具体的には、「CSV基軸の成長戦略」として、自社の注力分野を「摂り過ぎない健康(無糖・低糖領域)」と「プラスの健康」と定義しました。「午後の紅茶」や「生茶」といった基盤ブランドに加えて、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ズマ乳酸菌を配合した「iMUSE」ブランドの商品に注力することで、キリンビバレッジはヘルスサイエンス戦略を飲料で担う会社へリポジショニングしていきます。

また、「事業構造の変革」として、「チャネルポートフォリオの

再構築」と「環境戦略」に取り組みます。

「チャネルポートフォリオの再構築」では、販売チャネル間の経営資源の配分を見直すとともに、構成比率の減少が加速している自動販売機ビジネスの構造改革を実施します。

「環境戦略」では、プラスチックを取り巻く環境課題に対して、資源循環を求める社会の要請に対応すべく、三菱ケミカル(株)とケミカルリサイクルによるペット再資源化に向けたプロジェクトを開始しました。また、環境をCSV基軸の1つに据え、「生茶」をフラッグシップブランドとして育成します。ラベルレス、R100ボトル、短尺化ラベルを採用した商品を展開することで、「生茶」のブランド価値の向上につなげていきます。

CSV基軸の成長戦略



事業構造の変革



オセアニア総合飲料

市場環境

2020年度の豪州・ニュージーランド(NZ)ビール市場は、新型コロナウイルス感染拡大による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が、新規感染者数の減少や感染対策規制の緩和に伴い、年度末に向けて徐々に回復しました。今後も飲食店への入店人数の制限などソーシャルディスタンスが求められるため、一定の影響は残りますが、諸外国と比較して影響は軽微にな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、コンテンポラリーなど、ライトな味わいのビールへの関心が高まっています。また、ビール類以外では、米国で急成長するハード・セルツァーが豪州・NZ市場でも徐々に拡大しています。

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、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、常にお客様を中心に据えた事業活動を行っています。

具体的には、クラフトビール、ハード・セルツァーなど主要カテゴリーへの投資に加え、新価値創造による成長を目指します。また、キリンビールとの協働によりマーケティング力の強化を実現します。加えて、2020年1月より連結化した米国のクラフトビール事業会社「ニュー・ベルジャン・ブルーイング」を

通じた事業展開により、海外クラフトビール市場における競争優位なポジションの確立を目指します。

機能効率面では、2020年度より本格導入をしたERPシステムの展開を通じ、社内プロセスの共通化による業務の効率化や、データ分析の高速化によるスピーディーな意思決定の実現につなげます。また、グローバルレベルでのコスト競争力醸成により、組織全体の成長を実現します。

これらにより、ライオンは同社が2019年中計で掲げた「高収益率の維持と新たな成長基盤の拡大」に向けた取り組みを着実に進めていきます。



医薬

市場環境

新型コロナウイルスの世界的蔓延という大きな環境変化を受け、医薬品市場は事業活動制限や医療機関への受診控えなどの影響を受けました。また、少子高齢社会にある日本では、国民皆保険制度を維持していくために継続した医療費抑制政策が進められており、後発医薬品の使用促進や薬価の毎年の改定など、国内医薬品市場は厳しい状況が継続しています。

一方、直面する感染症対策を含めアンメットメディカルニーズ(UMN)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います。このような環境下で、研究開発志向型の製薬企業はビジネスの舞台をグローバルへと拡大するなど、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、2016年度からの5か年中期経営計画で、グローバル・スペシャリティファーマへの飛躍に向け、3つのグローバル戦略品の価値最大化、グローバルガバナンスの強化、将来の成長に向けた研究開発活動などを進めてきました。

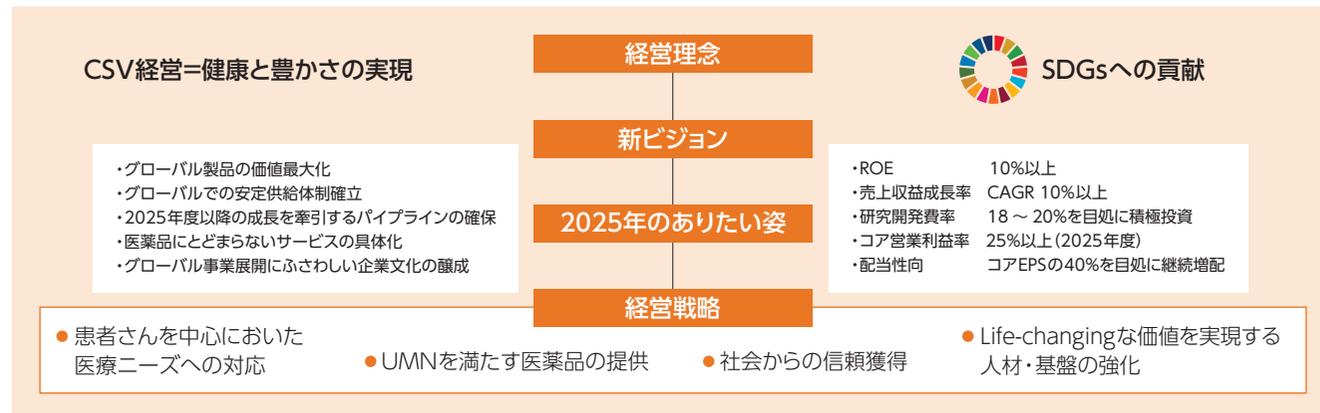
2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けながらも、「Crysvita」が米国において、腫瘍性骨軟化症の適応追加、欧州においては青少年・成人のX染色体連鎖性低リン血症への適応拡大を達成しました。「Poteligeo」は同年6月のドイツを皮切りに欧州で販売を開始しました。また、KW-6002(日本製品名ノウリアスト、米国製品名Nourianz)は欧州においてパーキンソン病の併用療法に関する承認申請が受理されるなど、3

つのグローバル戦略品に関し、着実な進捗が見られました。

今後、グローバルでのさらなる成長を実現するために、2021年度からの5か年中期経営計画においては、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとしての基盤をこれまで以上に強化していきます。また、グローバル戦略品を世界に届けること、新薬の研究開発を進めることで、アンメットメディカルニーズを満たし、さらには患者さんを中心に置いた新たな医療ニーズへの対応を進めていきます。

協和キリングループは、ライフサイエンスとテクノロジーの進歩を追求し、新しい価値の創造を通じて社会からの信頼を獲得し、世界の人々の健康と豊かさ貢献するCSV経営を推進していきます。

2021-2025年度 中期経営計画の概要



その他

メルシャン

2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により、主に業務用市場が打撃を受け、国内ワイン市場は前年比90%となりました。一方で手堅い「家飲み」需要により、家庭用市場は今後も比較的堅調に推移することが見込まれます。

そのような中、メルシャンは「シャトー・メルシャン」に加えて、「おいしい酸化防止剤無添加ワイン」「フロンテラ」などの主力商品のブランド力の強化を図るほか、カジュアルスパークリングやオーガニックワイン^{※1}などの商品を通じて、間口拡大・需要創造を図ります。

※1 国際有機農業運動連盟(IFOAM)の基準に則ったワインを指す。

ミャンマー・ブルフリー

ミャンマー市場は、2020年度に新型コロナウイルス感染症の拡大による影響があったものの、中長期的には成長トレンドに回帰することが見込まれます。

ミャンマー・ブルフリーは、CSV、マーケティング、マネジメント、DXの4つの要素を軸に施策を展開することで、拡大する家庭用市場の需要取り込みを進めていきます。

なお、2021年2月に発生したミャンマーにおける政情激変については、当社のビジネス規範や人権方針に根底から反するものです。当社としては、福利厚生基金の運用会社として国軍と取引関係のあるMyanma Economic Holdings

Public Company Limited (MEHPCL)との合併事業の提携自体は解消せざるを得ないと考えており、そのための対応を開始しています。

コーク・ノースイースト

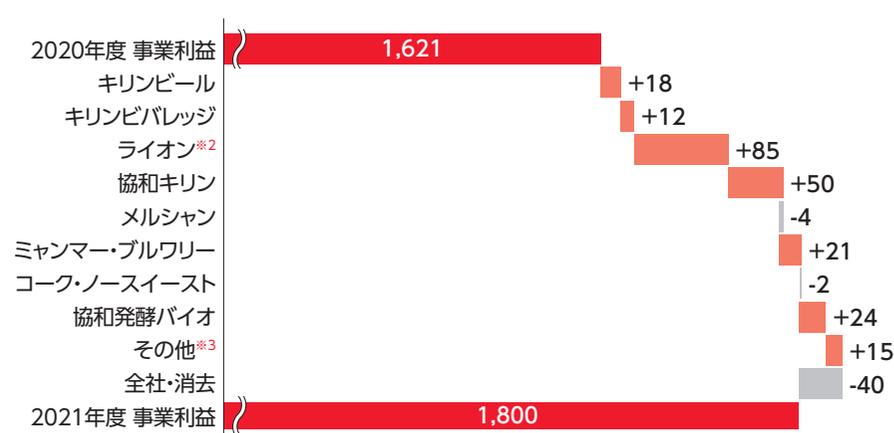
2020年度は事業利益率が7.2%まで向上し、2022年度の到達目標6%を前倒しで達成しました。業務用チャネルを中心に数量ベースで厳しい市場環境が続いていますが、単価上昇を推し進めるとともに、効率化したコスト水準の維持に努め、中長期的にさらなる収益力向上を目指します。

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年度は、知見、経験をもつキリングループの人材を派遣し、品質保証体制の強化と生産体制の再構築、本社と拠点の連携強化など再生計画を実行しました。製造数量回復などを着実に進め、2021年度は事業利益の黒字化を計画しています。

並行して、高収益型経営への転換に向け、シチコリン、ヒトミルクオリゴ糖など収益性の高い素材の製造体制を整えます。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として、2024年度に事業利益を95億円とすることを目指します。

2021年度 事業会社別業績予想(億円)



※2 ライオンの飲料事業売却に伴い、「酒類」「飲料」「本社」の明細は2021年度より記載を省略。

※3 「その他」には、「国内ビール・スピリッツ」セグメント内の「その他」を含む。

財務・企業情報

Financial Data / Company Information

Contents

- 74 経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー状況の分析
- 81 10年間の主要財務データ
- 82 株式情報・会社情報
- 83 社外からの評価

キリンのCSV経営を支える価値創造モデル



経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー状況の分析

(1) 経営成績の状況

事業全体の状況

長期経営構想「KV2027」を掲げ、世界のCSV先進企業を目指して取り組みを進めた2020年度は、キリングループにとって大変重要な年となりました。

世界的に新型コロナウイルス感染症が拡大し、不確実性が大きく増す中で、発酵・バイオテクノロジーを通じて培った「食領域」「医領域」「ヘルスサイエンス領域」の3領域で確実に事業を展開するとともに、シナジーを追求しました。3領域の展開により、新型コロナウイルス感染拡大による業績への影響を一定程度吸収するなど、加速する健康志向に応える事業ポートフォリオの強みを発揮し、社会課題解決を事業の成長につなげる当社グループのCSV経営の強みを確信しました。また、多様性を増したガバナンス体制のもと、各ステークホルダーとの対話を積極的に行い、グローバルマネジメント体制を強化しました。

新型コロナウイルスは、世界中の人々の行動を制約し、社会経済活動に甚大な影響を与えました。当社グループ各社の事業活動においても、外食市場の縮小、各種イベントの延期や中止、外出制限などにより大きな影響が出ましたが、従業員とお客様・取引先の健康と安全の確保を前提に、感染防止策

を徹底し、商品や医薬品、サービスなどを供給する社会的責任を果たすことを最優先に取り組みました。大変厳しい経営環境ではありましたが、「食領域」では国内ビール・スピリッツ事業の麒麟ビールが3年連続で市場を上回って推移し、ビール業界内の存在感を大きく向上させました。また「医領域」の医薬事業では協和キリンがグローバル戦略3品の販売を複数地域で順調に拡大するなど、多くの成果を創出しました。

このようにお客様の価値観や事業環境が大きく変化する状況に適応しながら、将来の価値創造に向けて、変革・加速・縮小・中止をキーワードに、グループ各社の構造改革を進めました。特に、変革・加速した活動としては、商品・サービスのブランド育成や、デジタルを活用した社内外のコミュニケーション、グローバルに重要度が増す環境問題への取り組み、将来の成長基盤となる「ヘルスサイエンス領域」の育成があり、活動を一層深化させました。

「ヘルスサイエンス領域」では、「免疫」「脳機能」「腸内環境」を重点領域に定め、新たに当社グループに加わったファンケルとのシナジー創出や、さまざまな研究開発および商品開発を進めました。その中で、当社グループの独自素材であるプラズマ乳酸菌を配合した「iMUSE」ブランドの清涼飲料とサブ

リメントが、日本で初めて免疫機能をうたう機能性表示食品として2020年8月に届出受理されました。その後、プラズマ乳酸菌を使用した小岩井乳業のヨーグルトやファンケルのサプリメントなども同様に届出が受理され、順次発売を開始し、CSV重点課題の1つである「健康」の取り組みも大きく前進しました。

なお、当社グループ2019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、CSV経営に対する従業員の理解と共感が高まったことや、2020年7月から開始した『働きがい改革』KIRIN Work Style 3.0』で業務の見直し・働く場所の自由化を進めたことなどにより、前年度から大幅に向上しました。CSV重点課題の1つである「環境」では、気候変動対応や生物資源保護などの取り組みが高く評価され、「第2回日経SDGs経営大賞」で「環境価値賞」を受賞しました。また、女性取締役および外国人取締役の選任、独立社外取締役比率を過半数とするなど、ガバナンス体制を大きく変更し、多様性に富む外部人材の招聘を行った点や、CSV経営が高く評価され、「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]2020」の「Grand Prize Company (大賞)」に選ばれました。

経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー状況の分析

	2020年度実績	2019年度実績	対前年度増減	対前年度増減率
連結売上収益	1兆8,495億円	1兆9,413億円	△918億円	△4.7%
連結事業利益	1,621億円	1,908億円	△286億円	△15.0%
連結営業利益	1,029億円	877億円	152億円	17.3%
連結税引前利益	1,246億円	1,168億円	77億円	6.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	719億円	596億円	123億円	20.6%
(重要成果指標)				
ROIC	6.0%	5.2%		
平準化EPS	136円	158円	△22円	△13.9%

(2019年中計 重要成果指標目標※)

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う事業環境の変化により、キリングループの主要な事業は大きく影響を受けました。2019年中計で掲げている財務目標(平準化EPS:年平均

成長率5%以上、ROIC:2021年10%以上)について、2021年度の目標は、以下の通り見直しています。

成果指標	2021年度目標
ROIC	7.6%
平準化EPS	147円

※ 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社などの財務諸表項目の換算における各年の為替変動による影響などを除くこととしています。各事業の重要成果指標には事業利益、ROAを使用しています。

以上の結果、2020年度の売上収益は、多くの事業で新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、減収となりました。事業利益も減益となりましたが、各事業でコスト削減やリスク低減を進め、その減少を最低限にとどめました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の減少に加え、主要な関連会社であるサンミゲルビールも新型コロナウイルス感染症の影響を受け、持分法による投資利益も減少しましたが、前年度に計上したオセアニア総合飲料事業の減損損失の反動などによる影響で、増益となりました。

重要成果指標である平準化EPS、ROICは、主に「食領域」各事業における新型コロナウイルス感染拡大の影響や、「医領域」におけるグローバルな販売体制・事業基盤整備などのための先行投資などにより、2019年中計の当初目標は下回る見込みです。

一方で、新型コロナウイルス感染拡大により加速した環境変化をビジネスモデルや収益構造の改革の機会と捉え、それぞれの事業で成長のための施策を実施してきました。また、低収益事業の再編や政策保有株式の縮減などにより、資本効率の改善を進めました。KV2027の実現に向けて、2019年中計の戦略の加速とともに、抜本的なコスト構造改革を実行し、短期と中長期の両方に目配りした資源配分を行いながら、企業価値向上を果たしていきます。

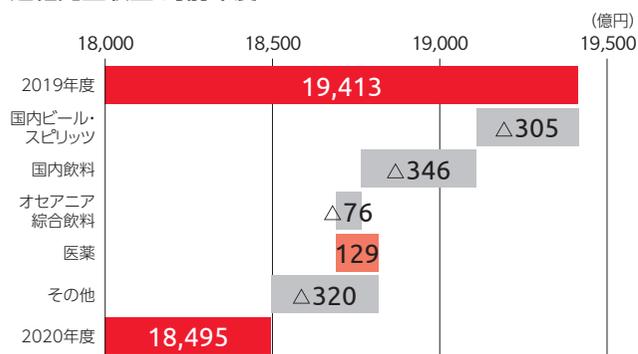
経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー状況の分析

セグメント情報に記載された区分ごとの状況

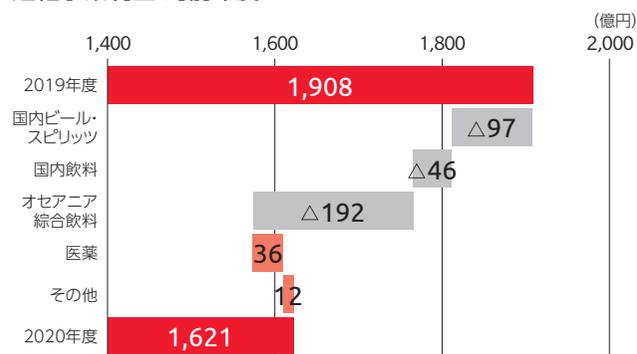
セグメント別の業績は次の通りです。

	2020年度実績	2019年度実績	対前年度増減	対前年度増減率
連結売上収益	1兆8,495億円	1兆9,413億円	△918億円	△4.7%
国内ビール・スピリッツ	6,514億円	6,819億円	△305億円	△4.5%
国内飲料	2,522億円	2,868億円	△346億円	△12.1%
オセアニア総合飲料	2,921億円	2,997億円	△76億円	△2.5%
医薬	3,178億円	3,049億円	129億円	4.2%
その他	3,360億円	3,680億円	△320億円	△8.7%
連結事業利益	1,621億円	1,908億円	△286億円	△15.0%
国内ビール・スピリッツ	755億円	852億円	△97億円	△11.4%
国内飲料	218億円	264億円	△46億円	△17.4%
オセアニア総合飲料	221億円	414億円	△192億円	△46.5%
医薬	590億円	554億円	36億円	6.6%
その他	△163億円	△175億円	12億円	—

連結売上収益 対前年度



連結事業利益 対前年度



● 国内ビール・スピリッツ事業

国内酒類市場では、新型コロナウイルスの影響により外食市場向け商品の販売が大きく減少する中、キリンビールでは、主力ブランドに投資を集中したマーケティング活動によりブランドを強化し、成果を創出しました。ビールカテゴリーの販売数量は外食需要低下により減少しましたが、2020年10月の酒税改正による減税もあり、主力商品「キリン一番搾り生ビール」の缶商品や新商品「キリン一番搾り 糖質ゼロ」が好調で、「一番搾り」ブランドの缶商品の販売数量は前年度から増加しました。新ジャンルカテゴリーでは、「家飲み需要」を確実に捉えた「本麒麟」の販売数量が前年比3割増と大幅に伸び、「キリン のどごし<生>」の販売も堅調で、同カテゴリーの販売数量は同社史上最高となりました。その結果、ビール類カテゴリーの販売数量は4.5%減少したものの、3年連続で市場推移を上回り、ビール業界内の存在感を大きく向上させました。

家庭用商品が中心のRTDカテゴリーは、シリーズ累計販売本数150億本(250ml換算)を達成した基幹ブランドの「キリン 氷結」の堅調な販売に加え、「麒麟特製サワー」「キリン 本搾り™チューハイ」が大変好調で、カテゴリー合計の販売数量は前年比1割増となりました。

これらの結果、家庭用チャネルにおいてビール類缶やRTD、ノンアルコール飲料カテゴリーの販売数量が増加したものの、業務用チャネルにおいてビール類の販売数量が大

経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー状況の分析

幅に減少し、売上収益は4.5%減少し6,514億円となりました。また、販売数量減少およびビールカテゴリーの比率低下により限界利益が低下し、事業利益は11.4%減少し755億円となりました。

● 国内飲料事業

国内飲料市場では、商品購入場所の変化、自宅でお茶やコーヒーをいれる機会の増加、無糖・低糖飲料といった健康カテゴリー商品の支持拡大など、新型コロナウイルスの影響によるお客様の行動様式の変化が販売面に大きな影響を与えました。キリンビバレッジは「CSVの実践を軸とした成長による利益創出」を目指し、お客様の「健康」ニーズに応える取り組みを加速しました。2020年6月発売の「キリンレモン スパークリング 無糖」、同年9月発売の「キリン 生茶 ほうじ煎茶」などの無糖商品や、「キリン 午後の紅茶 ザ・マイスターズ」シリーズなどの低糖商品を拡充し、「摂りすぎない健康」という価値を提供しました。また、「プラスの健康」という価値を提案して発売した「キリン iMUSE レモン」などのプラズマ乳酸菌配合飲料の販売数量は、前年比約2.4倍と大きく増加しました。一方、新型コロナウイルスの影響を受け自動販売機やコンビニエンスストアでの販売が苦戦し、清涼飲料全体の販売数量は9.1%減少しました。

これらの結果、販売数量の減少に加え、売上収益単価の悪

化により売上収益は12.1%減少し2,522億円となりました。また販売促進費、広告費の削減を進めたものの、販売数量の減少およびチャネル構成比の変化などによる商品・容器構成差異などの悪化を補いきれず、事業利益は17.4%減少し218億円となりました。

● オセアニア総合飲料事業

事業を展開している豪州・ニュージーランド・米国および英国では、新型コロナウイルスの影響により外出制限や飲食店入場人数制限が行われました。ライオンの酒類事業でも外食市場を中心に販売数量が減少しましたが、リスクを機会と捉えて戦略を修正し、事業構造改革を進めました。

豪州では「フォーエックス」「ジェームス・スクワイア」から新商品を上市するなど、主力ビールブランドを強化、育成しました。将来の成長分野と位置づける海外クラフトビール事業では、2020年度より連結開始した米国ニュー・ベルジャン・ブルーイングで、主力商品「ブードゥー・レンジャー」が米国クラフトビール市場を上回る成長を実現しました。また、ERPシステムの導入によって業務効率化を図るとともに、豪州国内で操業するすべての自社ビール工場でカーボンニュートラルを達成するなど「環境」の取り組みも進めました。ライオンの飲料事業については、2020年11月に豪州の乳業大手ベガ チーズ社と株式譲渡契約を締結することで、低収益事業の再編を

完了しました。

これらの結果、新型コロナウイルスの影響により販売数量が減少する中、米国ニュー・ベルジャン・ブルーイングの連結子会社化に伴う増収などにより現地通貨ベースの売上収益は0.2%増加しましたが、前年度よりも豪ドル安・円高が進行したため、円ベースの売上収益は2.5%減少し2,921億円となりました。また新型コロナウイルスの影響により、収益性の高い業務用チャネルを通じた販売が大きく減少したため、事業利益は現地通貨ベースで45.9%減少し295百万豪ドル、円ベースで46.5%減少し221億円となりました。

● 医薬事業

医薬品業界では、新型コロナウイルスによる治療環境の変化と事業活動の制限の中、販売・臨床開発などに影響が見られました。協和キリンは「グローバル・スペシャリティファーマへの飛躍」を掲げる中、これらの影響を限定的にとどめ、増収増益を達成しました。グローバル戦略3品である「Crysvita」「Poteligeo」「Nourianz」は、欧米をはじめ各国で順調に拡大し、アジアでは中国で「Regpara」の売上が好調でした。国内での薬価基準の引き下げや、主力製品「ネスプ」の特許切れによる後発バイオ医薬品への切り替え進行による影響を、海外の売上が補いました。

また協和キリンでは、経営の最優先事項として強固な品質保

経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー状況の分析

証体制の構築、リスクマネジメントの改善、企業文化の改革に加え、グローバルマネジメント体制の強化に取り組みました。

これらの結果、グローバル戦略品を中心とした海外医薬品売上増加により売上収益は4.2%増加し3,178億円となりました。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、6.6%増加し590億円となりました。

また、その他の主な子会社の業績は以下の通りです。

●メルシャン

新型コロナウイルスの影響により業務用市場が落ち込む一方で「家飲み需要」が広がる中、メルシャンは家庭用ワイン市場での飲用者拡大と収益性改善を図りました。中でも、間口拡大に向けた商品「メーカーズレシピ」や「おいしい酸化防止剤無添加ワイン シードル」が好調に推移しました。日本ワイン「シャトー・メルシャン」では、椀子ワイナリーが「ワールド・ベスト・ヴィンヤード 2020」を日本で初めて受賞する快挙を遂げました。これらの結果、売上収益は2.7%減少し621億円、事業利益は63.3%増加し36億円となりました。

●ミャンマー・ブルワリー

ミャンマーでは、新型コロナウイルスの影響で飲食店の営業規制や自宅待機措置の発令があり、外食市場が大きく減退

した一方、家庭用市場は拡大しました。ミャンマー・ブルワリーは、統合マーケティングの展開やIT投資による業務効率化を進めました。家庭用市場の伸長に伴い営業活動を強化したエコノミーカテゴリーの「アングマン ゴールド」の販売数量が増加しましたが、全体の販売数量は5.8%減少しました。これらの結果、売上収益は2.2%減少し318億円、事業利益は7.2%増加し138億円となりました。

●コーク・ノースイースト

米国の飲料市場では新型コロナウイルスの影響で2020年の春先から外食市場を中心に販売面への影響が生じる中、コーク・ノースイーストは収益力向上を目指し構造改革を継続しました。激変した市場に対する事業活動の迅速な見直しと、業務や組織の大幅な改革による業務効率化で、目標を大きく上回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2.4%減少し1,294億円、事業利益は75.1%増加し93億円となりました。

●協和発酵バイオ

協和発酵バイオでは、2019年末から山口事業所の製造管理・品質保証体制の見直しを進める中で、製造品目を制限した影響が大きく、主要製品の売上が大きく減少しました。同社は新たな事業戦略を策定し、キリングループの支援を受け品

質保証体制の強化と生産体制の再構築に取り組みました。また、成長を牽引する高機能素材に集中する方針のもと、2020年11月にはタイ拠点でのヒトミルクオリゴ糖の製造設備新設を発表しました。これらの結果、売上収益は23.5%減少し573億円、事業損失は23億円となりました。

(2) 財政状態

事業全体の状況

2020年度末の資産合計は、前年度末に比べ465億円増加して2兆4,594億円となりました。無形資産がソフトウェア開発およびニュー・ベルジャン・ブルーイングの子会社化の影響などで前年度末比404億円の増加、のれんがニュー・ベルジャン・ブルーイングの子会社化の影響などで前年度末に比べ118億円の増加となりました。一方、その他の金融資産(非流動)は、政策保有株式の売却や保有株式の時価減少などに伴い333億円減少しました。なお、オセアニア総合飲料事業ほかの資産737億円は売却目的で保有する資産に分類しており、有形固定資産が376億円、営業債権及びその他の債権が197億円、その他各科目の減少要因となっています。

資本は、利益剰余金が226億円増加、非支配持分が171億円増加したものの、768億円の自己株式の増加および139億円のその他の資本の構成要素の減少などにより、前年度末に比べ509億円減少して1兆959億円となりました。自己株式

経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー状況の分析

の増加は、株主還元のさらなる充実を図るため2019年11月に上限1,000億円の自己株式取得を発表し、2020年度にその一部を実施したことによるものです。非支配持分の増加は、協和キリンの当期利益の発生によるものなどです。その他の資本の構成要素は、保有株式の時価減少に伴いその他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動が減少したこと、保有株式の売却によってその他の資本の構成要素から利益剰余金へ振り替えたことにより減少しています。

負債は、社債及び借入金の増加などにより、前年度末に比べ974億円増加して1兆3,634億円となりました。社債及び借入金は、適正な資本構成を維持しながら調達と返済を行っており、社債については、2020年3月に200億円の社債を償還した一方、同年6月に500億円の普通社債を発行、また同年11月には再生PET樹脂の調達および工場におけるヒートポンプシステム導入への支出に充当するため100億円の社債(グリーンボンド)を発行しました。その他、長期借入金の返済および新規借入、コマーシャル・ペーパーの発行と償還により、社債及び借入金は、前年度末に比べ1,118億円増加しました。なお、オセアニア総合飲料事業の負債270億円は売却目的で保有する資産に直接関連する負債に分類しており、営業債務及びその他の債務が112億円、その他の流動負債が59億円、その他各科目の減少要因となっています。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は34.1%、グロ

スDEレシオは0.77倍となりました。

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・スピリッツ事業

2020年度末のセグメント資産は、有形固定資産の設備投資抑制などにより、前年度末に比べ130億円減少して4,244億円となりました。

● 国内飲料事業

2020年度末のセグメント資産は、政策保有株式の売却や、営業債権の減少などにより、前年度末に比べ247億円減少して1,499億円となりました。

● オセアニア総合飲料事業

2020年度末のセグメント資産は、有形固定資産および無形資産の減損損失による減少などにより、前年度末に比べ197億円減少して4,713億円となりました。

● 医薬事業

2020年度末のセグメント資産は、開発品導入による無形資産の取得や繰延税金資産の増加などにより、前年度末に比べ166億円増加して7,417億円となりました。

(3) キャッシュ・フロー

キャッシュ・フローおよび流動性の状況

2020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40億円減少の1,617億円となりました。活動ごとのキャッシュ・フローの状況は以下の通りです。

● 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度に比べ140億円減少の1,648億円となりました。運転資金の流出が203億円減少し、税引前利益が77億円増加したものの、非資金損益項目である減損損失が347億円減少しており、小計では1億円の微減となりました。小計以下では法人所得税の支払額が172億円増加したことなどにより、営業活動によるキャッシュ・フローは前年度比で減少となりました。

● 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金の支出は前年度に比べ596億円減少の1,160億円となりました。減少の主な要因は、前年度に発生したファンケルの株式取得の反動により、持分法で会計処理されている投資の取得が前年度に比べ1,326億円減少の19億円となったことです。一方、2020年度はニュー・ベルジャン・ブルーイングの子会社化に伴い子会社株式の取得に

経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー状況の分析

よる支出が前年度に比べ351億円増加の396億円となりました。有形固定資産及び無形資産の取得については、前年度に比べ34億円減少の930億円を支出しました。また、前年度に比べ179億円減少したものの、政策保有株式の縮減に向けた取り組みを引き続き推進し、投資の売却を行ったことで194億円の収入がありました。

● 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度に比べ425億円増加の525億円となりました。前年度より、平準化EPSに対する連結配当性向を40%以上としており、非支配持分を含めた配当金の支払いは49億円増加の701億円となりました。また、自己株式の取得による支出は、2019年11月に発表した上限1,000億円の自己株式取得によって2020年度は768億円を支出し、子会社実施分を含めた前年度に比べ310億円増加しました。また、適正な資本構成を維持しながら資金の調達と返済を行っており、その内訳はコマーシャル・ペーパーにより280億円、社債により600億円、長期借入により1,350億円の収入、長期借入金返済により866億円、社債の償還により200億円の支出となりました。

上記の結果、財務戦略に則り、既存事業への投資に加え、グローバルクラフト戦略などの成長投資を進めつつ、株主還元のためのさらなる充実を図ることができました。

2021年度も事業から創出したキャッシュを原資に生産能力の増強やグローバルクラフト戦略、「ヘルスサイエンス領域」への成長投資など、規律を保った投資を行う予定です。なお、株主還元については、2021年度も平準化EPSに対する連結配当性向40%以上を目処に安定した配当を実施していきます。引き続き、利益成長によるキャッシュの創出力を高めながら、資本コストと財務柔軟性のバランスを考慮した適切な資本構成を維持していく方針です。

資本政策の基本的な方針

当社は、2019年中計にて策定した資本政策に基づき、事業への資源配分については、酒類・飲料などの収益力の高い既存事業のさらなる強化・成長に資する投資(設備投資・事業投資)を最優先としながら、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、情報化、人材・組織など)およびヘルスサイエンス事業の立ち上げ・育成のため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1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います。2019年中計より連結配当性向を引き上げ、「平準化EPSに対する連結配当性向40%以上」の配当を継続的に実施するとともに、最適資本構成や市場環境および投資後の資金余力などを総合的に鑑み、機動的な追加的株主還元として自己株式取得の実施などを検討していきます。

資金調達については、経済環境などの急激な変化に備え、金融情勢に左右されない高格付を維持しつつ、負債による資金調達を優先します。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、KV2027や2019年中計の目標の達成やステークホルダーへの影響などを十分に考慮し、取締役会にて検証および検討を行った上で、株主に対する説明責任を果たします。

10年間の主要財務データ

(単位:百万円)

年度	JGAAP					IFRS				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ^{*9}	2017 ^{*9}	2018 ^{*9}	2019	2020
売上収益 ^{*1}	2,071,774	2,186,177	2,254,585	2,195,795	2,196,925	1,853,937	1,863,730	1,930,522	1,941,305	1,849,545
うち酒税	323,375	315,549	310,798	301,365	305,697	296,029	289,433	294,028	292,153	276,932
純売上収益	1,748,398	1,870,627	1,943,786	1,894,429	1,891,227	1,557,909	1,574,296	1,636,494	1,649,151	1,572,613
事業利益 ^{*2}	—	—	—	—	—	181,982	194,609	199,327	190,754	162,115
営業利益	142,864	153,022	142,818	114,549	124,751	196,590	211,000	198,322	87,727	102,919
のれん等償却前営業利益	189,812	202,675	198,086	171,542	158,537	—	—	—	—	—
EBITDA ^{*3}	247,602	297,185	—	—	—	—	—	—	—	—
平準化EBITDA ^{*4}	—	307,339	301,486	273,183	258,922	257,612	272,301	279,907	272,619	243,959
経常利益	136,818	138,452	132,134	94,211	128,199	—	—	—	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益 ^{*1}	7,407	56,198	85,656	32,392	△47,329	148,918	241,991	164,202	59,642	71,935
営業活動によるキャッシュ・フロー	196,792	212,061	205,517	155,247	171,011	232,263	221,710	198,051	178,826	164,839
投資活動によるキャッシュ・フロー	△361,658	△48,379	85,526	△139,397	△70,659	△82,656	63,214	47,389	△175,619	△115,981
財務活動によるキャッシュ・フロー	193,214	△160,008	△272,357	△80,701	△78,221	△157,271	△182,163	△226,699	△9,997	△52,474
年度末										
総資産	2,854,254	2,951,061	2,896,456	2,965,868	2,443,773	2,422,825	2,398,572	2,303,624	2,412,874	2,459,363
有利子負債	1,144,786	1,037,188	858,911	873,003	821,478	668,212	486,475	414,994	530,851	642,644
親会社の所有者に帰属する持分 ^{*1}	852,922	948,943	1,075,861	1,101,833	663,842	695,860	947,162	906,578	906,576	838,584
1株当たり情報										
1株当たり当期利益(EPS)(円)	7.70	58.44	90.76	35.27	△51.87	163.19	265.17	183.57	68.00	85.57
平準化EPS(円) ^{*5}	—	117	122	118	117	139	151	167	158	136
のれん等償却前EPS(円)	70.58	124.87	159.92	108.57	△2.83	—	—	—	—	—
配当金(円)	27.00	29.00	36.00	38.00	38.00	39.00	46.00	51.00	64.00	65.00
財務指標										
ROE(%) ^{*6}	6.9	12.4	14.0	8.6	△0.3	22.2	29.5	17.7	6.6	8.2
ROIC(%) ^{*7}	—	—	—	—	—	10.8	16.3	12.0	5.2	6.0
のれん等償却前営業利益/純売上高(%)	10.9	10.8	10.2	9.1	8.4	—	—	—	—	—
純有利子負債/平準化EBITDA(倍)	—	2.86	2.25	2.76	2.67	2.21	1.19	0.86	—	—
グロスDELシオ(倍)	—	—	—	—	—	—	—	0.46	0.59	0.77
連結配当性向(%) ^{*8}	38.3	24.8	29.5	32.2	32.5	28.1	30.5	30.5	40.5	47.8

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

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

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

^{*4} 2015年度以前:平準化EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額+持分法適用関連会社からの受取配当金

2016年度以降:平準化EBITDA=営業利益+減価償却費及び償却費(2019年度以降は使用権資産の償却費を除く)+持分法適用会社からの受取配当金

^{*5} 平準化EPS=平準化当期利益(2015年度以前は平準化当期純利益)/期中平均株式数

2015年度以前:平準化当期純利益=当期純利益+のれん等償却額±税金等調整後特別損益

2016年度以降:平準化当期純利益=親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益・費用等

^{*6} 2015年度以前のROEはのれん等償却前の数字であり、キャッシュの流出を伴わない損失等については除いた数値で算出しています。

^{*7} ROIC=利払前税引後利益/(有利子負債の期首期末平均+資本合計の期首期末平均)

^{*8} 2011年度の配当性向はのれん等償却前EPSに対する数字であり、キャッシュの流出を伴わない損失等については除いた数値で算出しています。2012年度からの連結配当性向は平準化EPSに対する数値を表示しています。

^{*9} 企業結合で取得した無形資産に関する税効果について、2019年度に会計方針を変更したことに伴い、2016年度、2017年度及び2018年度の財務数値を遡及修正しています。

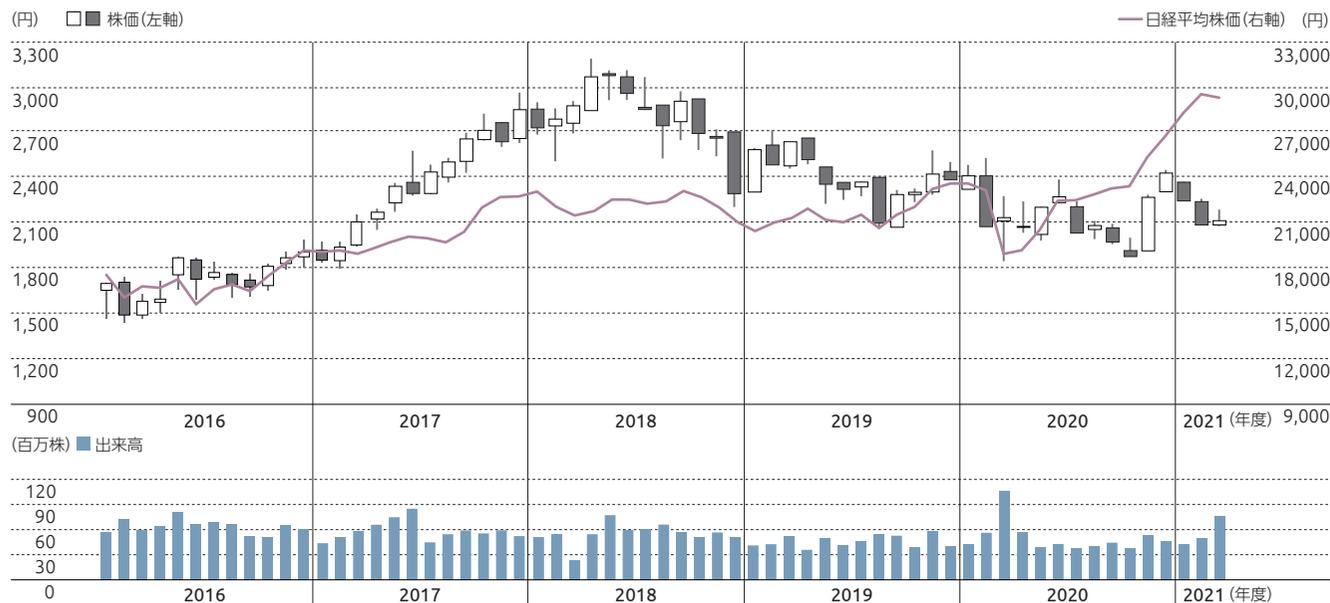
株式情報・会社情報

トータル・シェアホルダー・リターンに関する情報

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
期末株価(円)	1,647.5	1,901.5	2,840.5	2,298.5	2,390.0	2,434.0
1株当たり配当(円)	38	39	46	51	64	65
1株当たり累計受取配当(2015年度以降、円)	-	39	85	136	200	265
株価上昇額(2015年度以降、円)	-	254.0	1,193.0	651.0	742.5	786.5
1株当たりトータル・シェアホルダー・リターン*						
絶対額(円)		293.0	1,278.0	787.0	942.5	1,051.5
率(%)		17.8%	77.6%	47.8%	57.2%	63.8%

※ トータル・シェアホルダー・リターンは、2015年度末の終値で投資した場合の、2016年度以降の期末時点の値です。

株価・出来高推移(東京証券取引所)



会社概要

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

設立 1907年(明治40年)2月23日
※ 2007年7月1日持株会社化に伴い「麒麟麦酒株式会社」より商号変更

本社 〒164-0001
所在地 東京都中野区中野4-10-2 中野セントラルパークサウス

資本金 102,045,793,357円

従業員数 31,151人
※ キリンホールディングス連結従業員数、2020年12月31日時点

上場証券取引所
東京、名古屋、福岡、札幌

株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
〒183-0044 東京都府中市日鋼町1-1
Tel: 0120-232-711(平日9:00~17:00)

米国預託証券(ADR)
J.P. Morgan Chase Bank N.A.
Shareowner Services
P.O. Box 64504
St. Paul, MN 55164-0504
米国内からのフリーダイヤル: +1 800 990 1135
米国外からの電話: +1 651 453 2128

社外からの評価

キリングループは、投資家をはじめとしたステークホルダーに対して、透明性のある情報開示を実施しています。統合報告書「KIRIN CSV REPORT」や環境報告書をはじめ、ウェブサイトへの開示の充実を図っており、その結果グローバルでのインデックスの組み入れや外部からの評価を得ています。



FTSE4Good Index



FTSE Blossom Japan Index



MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



MSCI日本株女性活躍指数
(WIN)



SBT



S&P/JPX
カーボンエフィシエント指数



CDP気候変動Aリスト



CDP水セキュリティ Aリスト



CDPサプライヤー・
エンゲージメント・リーダー・ボード



RE100



ESGファイナンス・アワード・
ジャパン金賞



SNAM
サステナビリティ・インデックス



コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー
2020 Grand Prize Company(大賞)



環境コミュニケーション大賞



TCFD



なでしこ2021



ダイバーシティ経営企業100選



workwithPride
ゴールド認定



ホワイト500



30% Club



日経「スマートワーク経営」調査
5星



日経「SDGs経営」調査
5星/環境価値賞



Alliance to End Plastic Waste

社外への賛同・参加

キリングループは以下のイニシアチブに賛同・参加しています。

よろこびがつなぐ世界へ

