

KIRIN

**KIRIN CSV REPORT
2020**



KIRIN CSV REPORT 2020 CONTENTS

- 2 編集方針／刊行物のご案内
- 3 キリングroupについて
- 9 トップメッセージ



15 特集 ヘルスサイエンス領域の成長戦略

- 16 健康戦略担当役員メッセージ
- 17 Part1 R&D戦略担当役員インタビュー
- 19 Part2 ファンケルとのシナジー創出

- 21 CFOメッセージ
- 25 財務・非財務ハイライト



27 価値創造モデル

29 組織能力の強化

- 29 Theme1 マーケティング力の強化
グループの“組織知”を活用したマーケティングの実践
- 31 Theme2 人材力の強化
人事総務戦略担当役員に聞く人材戦略

35 CSVストーリーズ

- 37 CSVパーパス&コミットメント
- 39 環境トピックス
- 41 CASE1 環境
グループ全体でPETボトルのリサイクルと省資源化に挑む
- 43 CASE2 健康—医薬事業—
世界中の患者さんの笑顔のために、“オンリーワン”の医薬品を開発する
- 45 CASE3 酒類メーカーとしての責任
多様なノンアルコールビールの開発で健康で心豊かな生活の実現に貢献する



47 セグメント・事業別概況

53 コーポレートガバナンス

- 53 コーポレートガバナンスの変遷
- 54 コーポレートガバナンス体制
- 55 取締役、監査役および執行役員
- 57 社外取締役インタビュー
- 60 実効性の強化



- 64 リスクマネジメント

67 財務情報

- 67 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
- 73 10年間の主要財務データ

- 75 株式情報・会社情報
- 76 社外からの評価

編集方針

キリングroupは、2019年からスタートした長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027(KV2027)」において“食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる”ことを目指しています。このKV2027の実現への意思を込めた「KIRIN CSV REPORT」2020年版では、CEO・CFOが中計1年目の成果と、中計達成に向けた事業基盤強化の取り組みを

説明するとともに、キリンの強みである発酵・バイオテクノロジーを生かしたヘルスサイエンス領域の成長戦略を特集として紹介しています。この不透明・不確実な時代に、キリンのDNAに基づくグループの組織能力を生かして、事業を通じた社会課題の解決に挑み、CSV経営を実践している姿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。

刊行物のご案内

「KIRIN CSV REPORT」は、キリングroup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さまが理解しやすい内容に編集しています。財務およびESGなどに関わ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(冊子・ウェブサイト)

2020年6月発行



キリングroup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.co.jp/irinfo/library/integrated/>



2019年-2021年中期経営計画

2019年2月公表

長期経営構想「キリングgroup・ビジョン2027」の実現に向けた最初の3カ年計画として「キリングgroup2019年-2021年中期経営計画」を掲載しています。

<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/medium.html>



環境報告書

2020年7月発行予定

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

<https://www.kirinholdings.co.jp/csv/report/env/>



コーポレート・ガバナンス報告書

2020年4月発行

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

https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/governance_report.pdf



データブック

随時更新

各市場データや医薬開発のパイプライン、過去の財務データ等を掲載しています。

<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/databook/>



有価証券報告書

2020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/T4TO/WHW/eGIG.pdf>



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.co.jp/csv/esg_gri/



見通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、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、将来の記載とは異なる可能性があります。また、2020年度業績見通しは、2020年2月14日の決算発表時点のものであります。

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



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、長期経営構想「KV2027」を策定しました。そして、経営の根幹としてのCSVへの想いを社内外のステークホルダーに示すために、グループの経営理念体系も新たにし、お客様や社会からみたキリングroupの存在意義をシンプルに表現した新しいコーポレートスローガン「よろこびがたなく世界へ」を制定しました。

キリングroupは、グローバル31,040名の社員一人ひとりにCSVの実践を促し、持続的な成長に挑戦しています。

個々の施策と2020年の年間スケジュール*

主な施策		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
① トップリーダーによる施策 ② 業務を通じた施策	グループ報	★			★			★			★		
	メッセージ配信・役員巡回				★			★			★		
	トップリーダー集合型セッション												★
	MBO-S・価値観発揮度評価	目標設定		四半期フィードバック				期央見直し		四半期フィードバック			振り返り
	場所/部門フォーラム												
		場所長・部門長による浸透活動											
③ 能動的接点を提供する施策	階層別人事研修	集合型研修の場を活用した経営理念体系のインプット (例:入社xx年目フォロー・新任経営職研修、上級経営職研修・ミドルマネージャ研修…)											
	CSV体験							★			★		
④ 受動的接点を提供する施策	表彰体系				選考			★	表彰式				
	各種媒体	通年で実施(イントラネットなどを通じて、KV2027や価値観を伝える)											

* スケジュールは変更になる場合があります。

従業員に意識と行動の変化を促す「場所/部門フォーラム」を開催

2019年からスタートした経営理念体系の浸透を図る取り組みの一環として、国内の事業会社や機能分担会社において、各場所・部門のリーダーが主体となって運営する「場所/部門フォーラム」を同年7月～8月に開催しました。開催後にアンケートを実施した結果、業務とCSVのつながりがイメージできたなど、参加者の91%が「理解が深まった」と回答しています。また、キリンホールディングスの直接子会社となった協和発酵バイオでは、ヘルスサイエンス領域の中核を担っているという意識をさらに高めるために、リーダーに対しキリングroupの歴史やDNAなどを伝えるプログラムを実施しました。

2020年以降も、経営理念体系の浸透を図るため、各場所・部門のニーズに合わせた施策を継続するとともに、若手リーダーなどにターゲットを絞り、変化を促し意識を高める施策も実施します。



従業員がCSVを自分ゴト化する「CSV体験」を実施

従業員がCSVをより深く理解し、各所属部門で実践することを目的に、キリンホールディングスが企画する「CSV体験」を国内の事業会社の従業員を対象に実施しています。

これはキリングroup商品の原料生産地を訪れ、栽培作業の体験や地域資産の視察を行った後、地元の行政や地域活性化に取り組む方々とともにワークショップを開催。課題解決と共有価値創造のプロセスを体験します。このプログラムに参加した従業員の自主的な働きかけにより、所属部門でのCSV浸透の活動も生まれています。2020年からは、プログラムをより事業の成果につなげていくため、各事業会社での実施を予定しています。



“ビール”を原点に、「食」から「医」にわたるユニークな事業ポートフォリオを構築してきました

キリングroupの「これまで」

● 食領域 ● 医領域 ● ヘルスサイエンス領域

- 2019 ● ファンケルに出資
- 2017 ● [iMUSE]発売
- 2015 ● ミャンマー・ブルワリーに資本参加
- 2014 ● 「キリン やさしさ生茶 カフェインゼロ」発売
- 2009 ● 「キリン フリー」発売
- 2008 ● 協和発酵キリン(現 協和キリン)発足
- 2006 ● メルシャンに資本参加
- 2002 ● 「淡麗グリーンラベル」発売
- 1998 ● ライオンネイサン(現 ライオン)に資本参加
- 1991 ● キリンビバレッジ発足
- 1990 ● 「キリン一番搾り生ビール」発売
● キリンビール第1号医薬品「エスポー」発売
- 1983 ● キリンビール事業開発部健康食品チーム発足
- 1982 ● 研究開発部新設
- 1928 ● 「キリンレモン」発売
清涼飲料へ事業拡大
- 1907 ● 麒麟麦酒株式会社創立
- 1885 ● ジャパン・ブルワリー設立

■ ヘルスサイエンス領域の始まり 多角化戦略の中で、 発酵技術や生産技術を生かして 健康分野へ進出

酵母などを利用した健康食品を検討するチームが発足し、ビール事業や飲料事業で培った技術や知見を活用して健康分野に進出。研究開発を続け、2011年にはプラズマ乳酸菌を発見し、「iMUSE」ブランドの商品化につながりました。



プラズマ乳酸菌を使用した「iMUSE」ブランド

■ 医領域の始まり ビール事業における発酵技術で培った バイオテクノロジーを発展させ 医領域の研究を開始

キリンビール内での提案に基づき、バイオテクノロジーを切り口として医領域の研究開発を開始。高い生産技術も有していたことで、1990年には第1号の医薬品「エスポー」を発売し、今日まで飛躍的な成長を遂げています。



1990年に発売したエスポー

発酵・バイオテクノロジーをもとに事業領域を拡大

1885年に設立されたジャパン・ブルワリーを前身とするキリングroupは、100年以上にわたってイノベーションを生み出し、成長を続けてきました。事業領域は、祖業のビール事業から医領域、ヘルスサイエンス領域へと拡大。さまざまなステージにおいて、お客様のクオリティ・オブ・

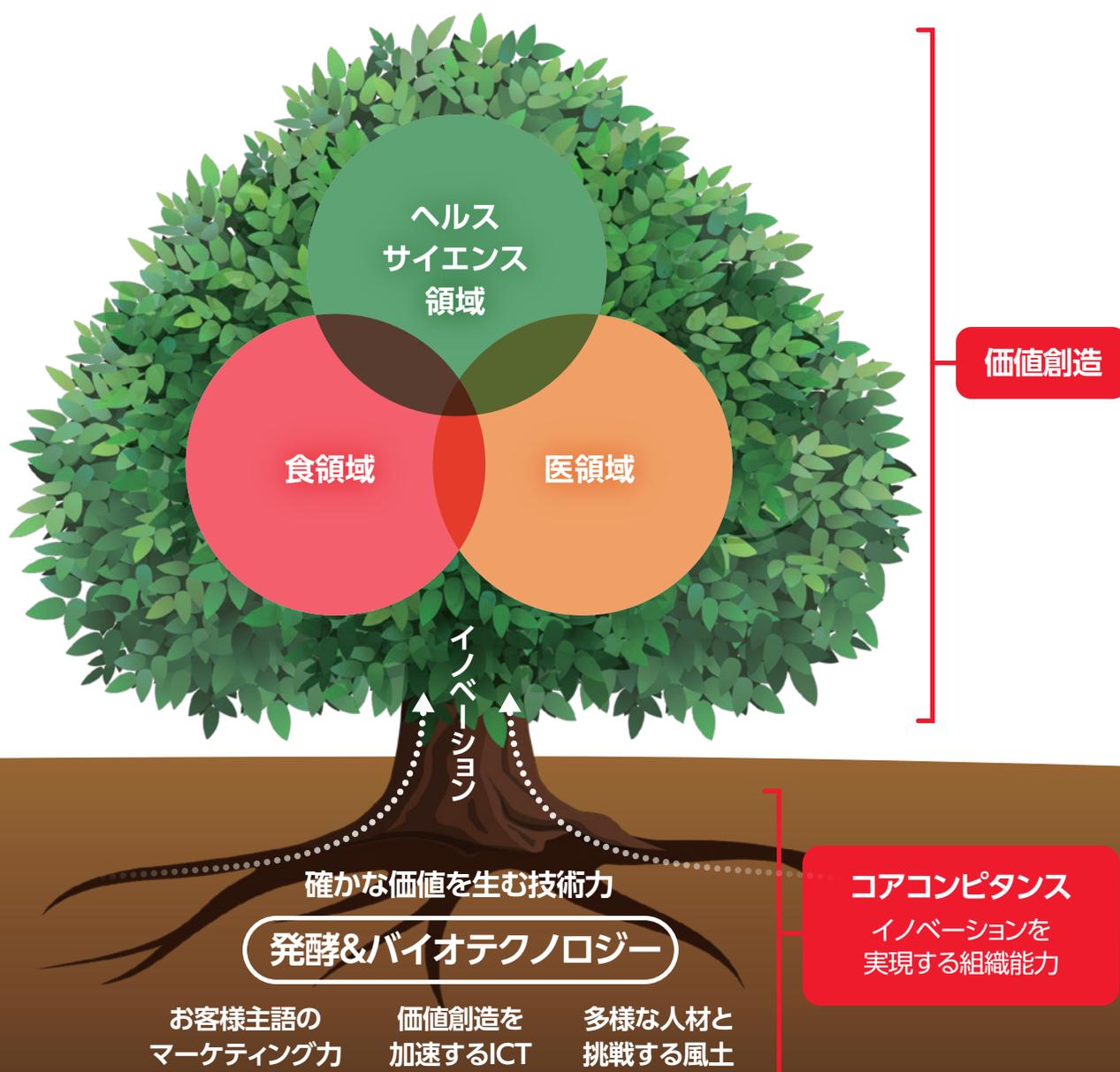
ライフの向上に貢献する商品・サービスを提供しています。

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ひろげてきました。

イノベーションの源泉となる発酵・バイオテクノロジーを根幹に、人材、ICT、マーケティングを合わせた4つのケイパビリティがグループの成長を支えています。近年ではアルコール0.00%商品やカフェインゼロ緑茶の開発、さらに免疫細胞の司令塔を

直接活性化するプラズマ乳酸菌の発見など、いずれも世界初の成果を上げ、グループの成長を実現してきました。

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すことで、社会とともに持続的な成長を目指していきます。



食領域の国内主要事業および医薬事業が 堅調に推移、連結事業利益は計画達成

キリングroupの今



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・ブルワリー ●協和発酵バイオ 上記以外	●		●

2019年度 事業の業績のポイント

麒麟ビール

4年連続増益を達成

絞りの効いたマーケティング戦略を継続し、主力ブランドである「麒麟一番搾り生ビール」「本麒麟」の販売数量が好調に推移。ビール類の販売数量は前年から増加し、微減となった市場を上回りました。販売費の効率化も進め、増収※1増益となりました。

※1 酒税抜き売上収益

麒麟ビールの事業利益・事業利益率※2



一番搾り缶・本麒麟の販売数量



ミャンマー・ブルワリー

市場拡大の中、高シェアを維持し成長

ミャンマーの経済成長に伴いビール飲用人口の増加が継続していることに加え天候要因も重なり、市場が大きく拡大しました。ミャンマー・ブルワリーの販売数量も対前年+20.9%と大きく伸長。年初に実施した値上げ効果もあり、連結以来3年連続で増益を達成しました。

ミャンマー・ブルワリーの事業利益



ミャンマー・ブルワリーの販売数量の伸び率

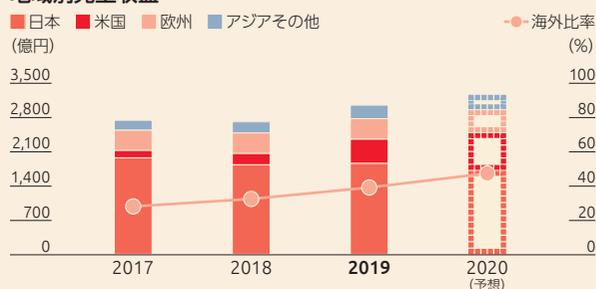


協和麒麟

グローバル戦略品の販売を拡大

「Crysvita」、「Poteligeo」の欧米における市場浸透が好調に推移し、また、「Nourianz」は米国への上市を達成したことにより、グローバル戦略品の販売を拡大しました。国内は薬価改定などある中、海外売上を拡大することで、2019年は343億円の増収、50億円の増益となり、成長を遂げました。

地域別売上収益



新たな成長のステージに向けて
事業を通じて社会課題を解決する
CSV経営を一層加速させていきます

代表取締役社長

磯崎功典



不透明・不確実な時代だからこそ ぶれることなくCSV経営を貫く

日本では新たな時代「令和」が幕を開けた中、我々のビジネスを取り巻く環境は一層不透明感を増しています。日本においては大規模な台風や豪雨が発生し、オーストラリアでは森林火災が起きるなど、自然災害が頻発、激甚化しています。また、世界経済に影を落としてきた米中の貿易問題は長期化し、英国が正式にEUを離脱するなど、政治・経済情勢も混沌としています。さらに新型コロナウイルスのアウトブレイクは、我が国を含め世界に大きな混乱を巻き起こし、世界経済に多大な影響を及ぼしています。

そうした中キリンググループは、長期経営構想「KV2027」の第1ステージである「2019年-2021年中期経営計画（2019年中計）」の2年目を迎えました。私は、このような不透明・不確実な時代だからこそ、ぶれたり迷ったりすることなく、しっかりと「軸」をもってグループ経営を進めることが大切だと考えています。その確かな「軸」となるのが、2013年から取り組んできたCSV経営です。私たちが暮らす社会は、食や健康の問題、地域社会の問題、環境問題など、多くの課題に直面しています。キリンググループは、自らの「強み」を生かし、事業を通じてそれらの社会課題の解決に取り組んでいきます。そして「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」を両立することによって、持続的な企業価値向上を追求していきます。

キリンググループの「強み」を生かし 事業を通じて社会課題の解決に取り組む

キリンググループの主力であるキリンビール、ライオン、マンマー・ブルワリーなどの酒類事業においては、世界的に強化されつつある飲酒抑制への動きが長期的なリスクとなっています。すでに欧米などでは厳しい広告規

制が導入されていますが、アルコールの有害な使用の低減を目指すWHOの要請を受け、今後、国内外を含め飲酒抑制の動きは一層強まるものと予想されます。こうした中、キリンググループでは、グローバルに適正飲酒推進・飲酒運転撲滅キャンペーンの展開、ノンアルコール飲料や健康に配慮した商品の開発と普及に注力しています。

国際社会の重要課題である気候変動も大きな事業リスクとなります。キリンググループでは、2018年12月に日本の食品会社として初めて「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。提言に基づきシナリオ分析を実施し、気候変動が農産物の収量に及ぼす影響や、農産物生産地での気候変動による水リスク、炭素排出コストへのカーボンプライシングの影響について評価しました。今後も自社の環境負荷低減に取り組むのはもちろん、気候変動が事業に与えるリスクや機会について分析と対応を進めるとともに、情報の開示を進めていきます。

さらに国内では医療費抑制の流れが加速し、薬価の引き下げが続く見通しであり、医薬事業にとってリスクとなります。





食から医にわたる領域でイノベーションを創出

キリングループの事業領域には、さまざまなリスクが存在しています。しかし、それぞれのリスクには何かしらの社会課題が潜んでおり、事業を通じてその解決に取り組むことで、新しい事業機会・成長機会を創出できると考えています。

キリングループは、創業から100年以上にわたり一貫して独自の発酵・バイオテクノロジーを培ってきました。さらに食領域を中心とした強いブランドとマーケティング力、国内外でのモノづくりで培ってきた高度なエンジニアリング力にも大きな強みを持っており、独自の発酵・バイオテクノロジーに、これらの強みを組み合わせることで、さまざまな環境変化に対応し世界でも稀な事業モデルへと進化させてきました。今後もこれらの技術や強みに一層磨きをかけ、CSV経営を加速させていきます。

食領域の収益力強化と医領域の飛躍的成長で持続的な成長の基盤を固める

2019年中計では「新たな成長を目指した、キリングループの基盤づくり」をテーマに掲げ、重点課題として

「既存事業(食領域/医領域)の利益成長」「ヘルスサイエンス領域の立ち上げ、育成」「イノベーションを実現する組織能力の強化」に取り組んでいます。

既存事業の中でも、食領域では「収益力のさらなる強化」に注力し、2019年度は特に麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、マンマー・ブルワリーなどで利益を拡大しました。食領域全体ではライオンにおいて課題が顕在化したものの、他事業会社によってカバーすることにより、収益力の強化は概ね堅調に進捗しています。

今後も継続して収益力強化を実現するためには、各事業における現在の戦略を継続するとともに高付加価値カテゴリーの強化が重要になります。そのため、日本、そして北米やオーストラリアなどにおいてもクラフトビールにおける成長機会を探索していきます。また、麒麟ビールは好調を維持していますが、国内の酒類市場においては、人口減少などに伴う市場縮小や段階的な酒税の一本化、嗜好の多様化などの環境変化が起こっています。こうした市場環境変化に対応できる強い組織をつくるために、業績好調な今こそ改革が必要と考え、組織構造・要員配置の適正化、間接業務の効率化など営業組織の改革

を実行し、これまで以上にお客様や市場の変化に迅速・的確に対応していきます。

「飛躍的成長の実現」を目指して積極的な投資を実施してきた医領域においては、欧米においてグローバル戦略3品を上市し、売上も順調に推移しており、成長を牽引しています。今後もアンメットメディカルニーズなど、社会の要請に応える新薬を開発・上市し、グループの中期的な成長ドライバーとしての役割を担っていきます。

2019年中計の初年度は、既存事業領域である食領域、医領域とも順調に成果を上げており、持続的な成長への基盤固めが大きく前進したと実感しています。

ファンケルとの提携でシナジーを発揮しヘルスサイエンス領域の商品開発を加速する

ヘルスサイエンス領域においては、ファンケルと資本業務提携契約を締結しました。「美」と「健康」を事業ドメインとする同社は、基礎化粧品や機能性表示食品などにおいて圧倒的なブランド力を有しています。また、エビデン

スを追求する企業姿勢、応用研究を生かした商品開発、直販部門を含めたマーケティング力にも定評があります。一方、キリングループは、発酵・バイオテクノロジーなどの基礎研究に強みがあり、高機能アミノ酸、免疫、脳機能、腸内環境などに関する独自の機能性素材を豊富に有しています。

こうした両社の強みを融合することにより、シナジー効果として、2024年には55億円～70億円程度の事業利益を創出できると考えています。具体的には、両社のブランド力と研究開発力、保有する高機能素材を組み合わせ、飲料やサプリメントなどの新商品を順次発売する予定です。

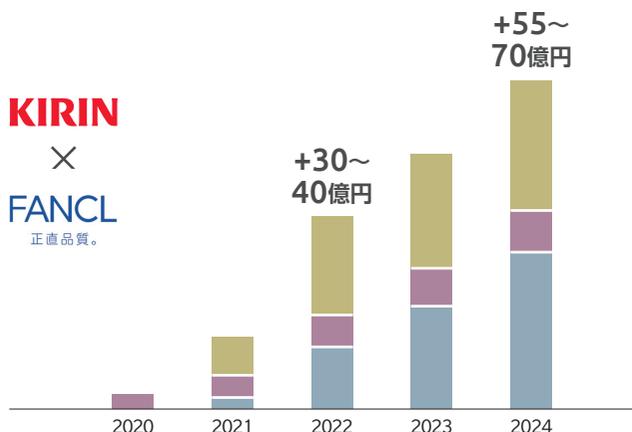
さらに、素材開発という面においては、協和発酵バイオは非常に付加価値の高い素材を有しています。例えば、ヒトミルクオリゴ糖という素材です。ヒトミルクオリゴ糖は、母乳に含まれるオリゴ糖の総称で、ビフィズス菌が最も優勢となる乳児期の腸内フローラ形成に影響を与えることがわかりました。現在、グローバルカンパニーが機能性食品や粉ミルクに使用しており、注目の素材となっています。

ヘルスサイエンス領域における強固なバリューチェーンの構築

	基礎研究	応用研究	商品開発	製造	販売チャンネル
KIRIN	◎ 食～医に関するシーズ		◎ 飲料開発 パッケージング	◎ 生産技術・生産管理	
FANCL 正直品質。		◎ 機能性評価 マスキング技術	◎ 製剤技術	◎ マーケティング力	◎ ブランド・卸流通 オンライン・店舗
協和発酵バイオ	◎ 高機能性素材の探索			◎ 低コスト 発酵生産技術	◎ 通販 B to B
YOWA KIRIN	◎ 創薬シーズ	医薬品のため対象外			

トップメッセージ

キリンホールディングスの事業利益への貢献額



現時点の見立てでも市場規模は2030年で1,800億円と言われていますが、本素材が非常に高単価であることが市場拡大にとって大きな課題となっています。協和発酵バイオが有する発酵技術・生産技術により、本素材の効

2024年

商品開発シナジー <ul style="list-style-type: none"> ● 両社のブランドを活用したコラボ商品発売 ● 独自素材を生かしたサプリメント発売 	+25~30億円
チャンネルシナジー <ul style="list-style-type: none"> ● 両社の独自チャンネル活用 ● 通販の相互送客 	+5~10億円
機能効率化シナジー <ul style="list-style-type: none"> ● 調達見直し ● 生産・物流での協業など ● マーケティング ROI の向上 	+25~30億円

率的な生産が可能になり、本素材を必要としている多くのお客様にお届けすることが可能になると考えています。

こうした商品・素材について、生活習慣病、脳機能、身体機能、免疫、腸内機能などの分野でのファンケルとの共同研究や、新事業開発などを推進していく計画です。すでにキリンの独自素材であるプラズマ乳酸菌を使用した「iMUSE」ブランドの商品を、ファンケルの国内ECチャンネルおよび中国向け越境ECチャンネルで販売を開始しました※。今後も両社の取り組みを着実に進めていきます。

※ 期間限定販売

ダイバーシティ推進やDXによって組織能力を高めイノベーションを起こす

これらの成長戦略を実現していくため、「イノベーションを実現する組織能力の強化」に取り組んでいます。今後の重点テーマの1つが研究開発体制の強化です。新しい知識や発想、スキルなどをもつ多様な人材を積極的に



取締役数と独立役員比率

	2019年度	2020年度
取締役総数	9名	12名
社内取締役	5名	5名
社外取締役	4名	7名
うち独立役員	3名	7名
女性役員	0名	2名
外国人役員	0名	2名
独立役員比率	 <p>33%</p> <p>社外 議長 非独立</p> <p>社内</p>	 <p>58%</p> <p>社外 議長 女性 外国人</p> <p>社内</p>

スキルセット強化項目
「ヘルスサイエンス」
「ESG・サステナビリティ」
「ブランド戦略・マーケティング営業」
「海外事業」
「財務・会計」

採用・登用していくほか、グループ内はもとよりビジネスパートナーとの共同研究・共同事業をさらに強化・充実させることによって、より多くのイノベーションを生み出せる組織体制へと変革していきます。また、グループの大きな強みであるマーケティング力についても、マーケティング部門だけでなくすべての部門でお客様の視点に立った取り組みを強化することで一層のレベルアップを図ります。

同時に、各業務を高度化・効率化するためDX(デジタルトランスフォーメーション)を推進します。DXによって私たちが目指すのは単なる現状の改善ではありません。コストダウンやバリューアップ、ビジネスモデルを変革できるレベルにまで取り組みを進化させていきます。

さらにコーポレートガバナンスの一層の強化も不可欠であると認識しています。監督の面では、専門性を強化するため、各分野に造詣の深い新任独立社外取締役の拡充を行いました。また独立社外取締役を前年より大幅に増やし、客観的な立場から議論が行える体制にしました。さらに、中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセ

ンティブを目的に役員報酬制度の見直しを進めました。財務目標だけでなく非財務目標としてCSVコミットメントの進捗・達成状況度を評価項目に加え、CSV経営によりコミットしていきます。

執行の面では、研究開発体制の強化や健康事業推進室の設置など、執行における責任の明確化を行い、迅速・適切な事業運営が行える体制を確立しました。

キリングroupは、これからも結果にこだわり、2019年中計の達成に全力を尽くすとともに、グループの総力を挙げてCSV経営を推進していきます。そして持続的な利益成長と中長期的な企業価値向上、株主還元のための充実などを通じて、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

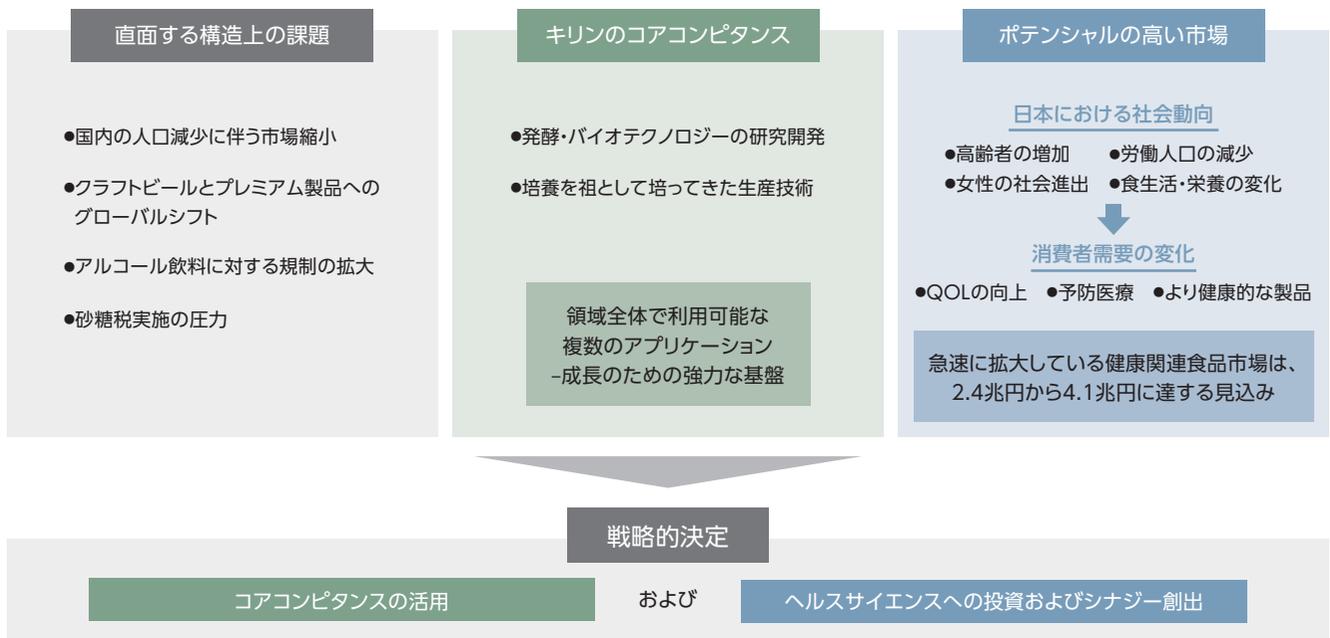
代表取締役社長
磯崎 功典



特集
ヘルスサイエンス
領域の成長戦略

2019年の戦略的決定

直面する課題と機会を十分に議論/評価し、持続的な成長を実現すべく、
重要な戦略的決定を実施



健康戦略担当役員メッセージ

ヘルスサイエンス領域の育成を さらに加速させていただきます

キリングroupは、「2019年中計」のもと持続的な成長を目指して「ヘルスサイエンス領域」の育成を図っています。キリンは創業以来一貫して発酵・バイオテクノロジーをコア技術とし、酒類・飲料事業だけではなく、医薬事業にも強みをもつ、世界でも類を見ない企業グループに進化してきました。この強みである技術力を最大限に活用し、高まる健康ニーズに応えることによって成長を実現していく——これがヘルスサイエンス領域の育成に注力する最も大きな目的です。

食・医・ヘルスサイエンスが一体となった企業グループとして、一般消費ニーズから治療まで、人々のクオリティ・オブ・ライフ(生活の質)の向上に貢献するため、イノベティブな商品・サービスを提供していきます。また、ヘルスサイエンス領域の育成を通じて、既存事業のさらなる成長にも取り組んでいきます。知見のない分野に打って出るのではなく、発酵・バイオテクノロジーというコアの強みを活用できる領域、すなわちシナジーを発揮できる領域で、環境変化に合わせてビジネスモデルを進化させることで、これまでリーチできていなかった顧客層を獲得し、グループとしての成長を加速していきます。

ヘルスサイエンス領域の育成にあたっては、グループ内に不足している組織能力を積極的に外部から獲得しています。2019年は、応用研究、ブランド、販売チャネルなどで補完関係にあるファンケルがグループの一員となり、進捗は計画以上であると考えています。

2020年はさらにスピードアップを図るために、キリンホールディングスの経営企画部内に「健康事業推進室」を新設しました。健康事業推進室は、飲料であればキリンビバレッジ、サプリメントであれば協和発酵バイオやファンケルというように、各事業会社

を見渡し、ヘルスサイエンス領域全体の統括と戦略策定を行うとともに、ファンケルとのシナジー実現、さらなる新事業の立ち上げも担います。

また、協和発酵バイオの事業再生についても、健康事業推進室が主体的に関与していきます。同社の生産技術や保有する素材は、社会にとって必要性の高い資産であると考えています。事業再生を果たし、持続的な供給体制を再整備するとともに、同社が保有する複数の高機能素材のパイプラインを通じて新たな価値を創造することで、経済的価値を創出していきます。

私は醸造部門からキャリアをスタートしました。その後、複数の部門を経て経営企画業務に携わってきています。キリンの発酵・バイオテクノロジーのすばらしさや可能性を理解し、これを最大限に生かしたいという強い想いもあります。グループ全体の現状や経営を取り巻く内外環境を把握する担当役員として、ヘルスサイエンス領域全体の計画達成にコミットしていきます。



常務執行役員
健康戦略担当
吉村 透留

ヘルスサイエンス領域で 新たな価値の創出に挑戦しています

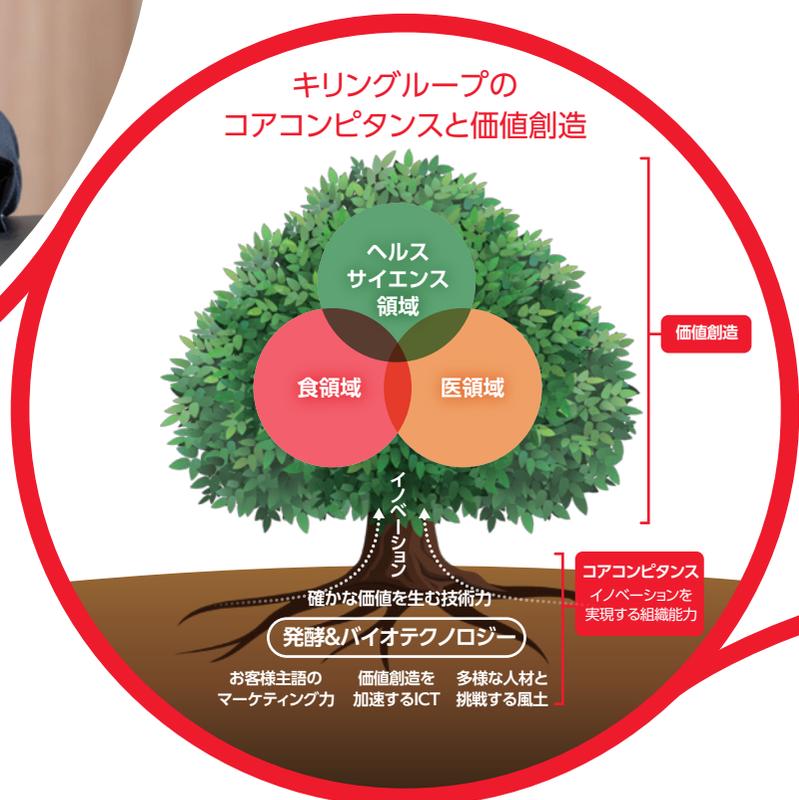


取締役常務執行役員
R&D戦略、品質保証統括
小林 憲明

健康分野の社会課題解決を通じて 持続的な成長を目指す

「世界のCSV先進企業」を目指すキリングroupは、事業活動を通して創出した多様な価値を社会に提供しています。中でも私たちが重視する価値が、人々の「健康」です。健康寿命の延伸や生活習慣病の改善が多くの国や地域の重要課題になるなど、健康分野にはさまざまな課題が存在しています。キリングroupは、そうした健康課題の解決を通して経済的・社会的価値を創出することで持続的な成長につなげていこうと考えています。

価値創出における競争力の源泉は100年以上にわたって培ってきた発酵・バイオテクノロジーです。このコア技術をベースに、キリングgroupは飲料・食品から医薬品までの幅広



い領域で強みをもつ事業体へ進化してきました。そして、これらの強みを生かして、医と食をつなぐ「ヘルスサイエンス」という新たな領域での価値提供への挑戦を開始しています。

アプローチ① 予防医療への貢献

キリングroupは、2つのアプローチでヘルスサイエンス領域の成長戦略を推進しています。その1つは「予防」です。現在は病気になった患者さんの治療だけでなく、病気になる前の健常者に対する予防活動も医療の一部である、という考え方が主流になっています。健常者と患者の間にはさまざまなレベル・段階があり、それらはシームレスにつながっているため、病気の予防には多様な方策が考えられます。

機能性飲料・食品をはじめ、キリングgroupはこれまで健康づくりに役立つさまざまな商品やサービスを提供してきましたが、予防医療という観点で商品・サービスを捉え直すことで事業機会の拡大を目指しています。

アプローチ② お客様一人ひとりの健康ニーズへの対応

もう1つのアプローチは「個別化」です。例えば生活習慣病や認知症は、生活様式や社会環境、心身の相互作用など複数の因子が関係しており、個々の患者さんの症状や環境に応じた対応が求められます。

こうした個別化は治療の段階だけでなく、予防を主とするヘルスサイエンス領域でも重要になっています。そこで、資本業務提携したファンケルとも連携して、お客様一人ひとりの健康ニーズに沿ったきめ細かい商品・サービスの開発やマーケティングを強化していく考えです。さらにゲノム（遺伝情報）など個人のバイタルデータに基づいたビジネスも視野に入れ、新事業開発を進めていきます。

また、個別化した商品・サービスの開発に向けて、ビッグデータ活用も強化していきます。例えば、腸内細菌の「普通の状態」を知るには大量の健常者データが必要です。このためグループのR&D資源を結集するとともに、パートナー企業

キリングgroupが取り組む課題とニーズ



とのアライアンスや公的プロジェクトへの参加、AIの活用などでビッグデータの蓄積・解析にも取り組んでいきます。

キリングgroupの研究開発力を基盤に 社会に新たな価値を提供し続ける

ヘルスサイエンス領域を推進する上で、グループ内に医薬事業を展開する協和キリンをもつことは大きなアドバンテージであると考えています。これまで「医」と「食」のビジネスは、法律の壁もあり個別で動いてきましたが、前述のように今後の価値創出には両者をシームレスに捉えることが重要になります。

「健康」というターゲットに「医」と「食」の両側からアプローチできることは、キリングgroupならではの強みです。同じ素材であっても、医薬の視点と食の視点では目指すゴールが変わってきます。従来は医薬品の素材として見ていた素材を食の視点から捉えることで、新たな価値が見えてくる可能性があります。そして、この2つの事業領域は基礎研究の部分で共通する要素が多く、グループ内の連携・協働によるシナジーが特に期待される場所です。これからも私たちキリングgroupの研究開発力を基盤に、人々の健康課題に応える新たな価値の創出に取り組んでいきます。

01

両社のブランドと技術を生かし、 開発、販売、生産・調達など 多面的にシナジーの創出を目指しています

「美と健康」「健康寿命の延伸」への貢献を目指すファンケルにとって、志を同じくするキリングループとパートナーシップを結ぶことには大きな意味があります。両社の強みを掛け合わせた取り組みを加速して、さらに事業を成長させていきたいと考えています。

2019年8月の資本業務提携直後から、私たちはR&D、健康事業、チャネル・インフラ、会社間交流の4つの分科会でシナジー創出に向けた取り組みを進めており、半年で200回を超える打ち合わせを行うなどスピード感をもって取り組んでいます。

チャネル・インフラの活用では、お互いがもつチャネルは補完関係にあり、顧客接点の拡大においてシナジーが見込めます。最も早く成果を創出できる取り組みであり、すでに実績も上がりつつあります。

健康事業での協業では、キリンビール、キリンビバレッジ、ファンケルのマーケティング関係者が議論を重ね、お客様の“不”を解決するコラボレーション商品を検討しており、第1弾は2020年秋の発売を予定しています。

R&Dでは、キリンとファンケルがともに真面目な研究開発型企業である特長を生かし、「脳機能」「腸内環境」などの分野での共同研究にじっくりと取り組み、新しい商品・ビジネスに発展させるとともに、スキンケアの分野でも、キリンの独自素材を応用した新しい化粧品を生み出していくことで、当社の競争力をさらに強化していきます。

株式会社ファンケル
代表取締役
社長執行役員 CEO

島田 和幸



02

共同研究プロジェクトの 成果を生かして、 効率的な新製品開発に 取り組んでいます



R&D本部長
高見 義之

2020年1月にファンケルと「脳機能」「腸内環境」をターゲットとした共同研究プロジェクトを開始しました。両社のこれまでの研究成果を共有し協働することで、効率的に新たな価値を創造することを目指しています。

その一例として、「脳機能」については、両社の素材と技術を活用し、2020年内に認知症予防に向けた臨床試験を開始します。そして、その結果を生かし

て、3年以内に認知症予防機能をもつ新たな製品やサービスの開発を目指します。

また、両社の共同研究により、キリンが保有する「白麹菌」の含有成分「14-デヒドロエルゴステロール」(14-DHE)が、美肌機能に関わるタンパク質の活性を高めることを発見しました。今後、「14-DHE」のアンチエイジング機能を期待して化粧品や日焼け止めなど幅広い製品への応用を検討するとともに、2021年にリニューアルするファンケルの主力化粧品にもこの素材を使用する予定です。

キリングループの発酵・バイオテクノロジーとその応用範囲

	発酵&バイオテクノロジー					
	食領域		ヘルスサイエンス領域			医領域
会社名	KIRIN		KIRIN	協和発酵/バイオ	FANCL 正産品質。	YOWA KIRIN
応用技術	アルコール発酵	微生物制御 無菌充填技術	機能性研究 免疫系科学	アミノ酸発酵 微生物代謝 制御技術	機能性研究 微生物発酵	バイオ医薬品 製造技術
製品	アルコール飲料	ノンアルコール飲料 (PET)	食品	サプリメント	スキンケア	医薬品
ブランド	一番搾り	午後の紅茶	iMUSE	Cognizin オルニチン	ビューティ ブーケ	Potelogo Crysvita

新たな成長を目指した、
グループの基盤をつくり、
平準化EPSとROICに
コミットすることで
企業価値最大化に取り組む

取締役常務執行役員
横田 乃里也



中計の進捗

2019年は計画を達成。
中計は順調に進捗

Q. 今中計の内容について改めて説明をお願いします。

前中計において、事業の再編・再生に一定の目処をつけることができました。既存の事業は概ね堅調であり、各事業において収益性のさらなる向上を目指し取り組んでいます。しかし、キリングループの基盤である日本・豪州のビール事業の環境は厳しさを増しており、現在の事業ポートフォリオだけでは将来の持続的成長は困難であると考えています。そのため、長期的な視点で我々の強みを生かした新たな成長の柱を育成することが必要です。今中計のキャッシュアロケーションでは、まず無形資産への投資や設備投資など既存事業の利益成長を実現するための投資を優先します。さらに、配当性向40%以上の安定的な配当を行った上で、将来の成長を実現する成長投資にキャッシュを配分する計画としています。また、収益性の低い事業や資本コストに見合わない

政策保有株式など持続的成長に貢献しない資産の圧縮を進め、自己株式取得によるさらなる株主還元も引き続き検討していきます。

Q. KPIについて教えてください。

今中計における財務KPIには、平準化EPSとROICを定めました。平準化EPSは年平均成長率5%以上をターゲットにしており、主に既存事業(食領域/医領域)の利益成長により実現します。その成長で得たキャッシュを成長投資と株主還元へ振り向けていきますが、規律をもった投資を実行することで、ROIC目標10%以上の達成を目指します。財務KPI達成のためには、各事業の利益水準改善だけでなく、バランスシートマネジメントの強化も必要です。

Q. 進捗はいかがでしょうか？

2019年は2つの指標の単年度目標をどちらも達成しました。特にキリンビール、キリンビバレッジ、協和キリンなどの既存事業が目標通り利益成長を実現できています。また、

バランスシートマネジメントとしては、オーストラリア乳飲料事業の売却や360億円規模の政策保有株式売却により資産を圧縮したことに加え、関連した自己株式取得の実施も大きな進展と考えています。今後も2021年の目標達成に向けて、各事業における利益目標の達成や、政策保有株式など持続的成長に貢献しない資産のさらなる圧縮など、包括的に取り組んでいきます。成長投資については、ビール事業の拡大を目指し、北米のクラフトビール会社であるNew Belgium Brewing Companyに出資しました。また、ヘルスサイエンス領域では、ファンケルに出資しました。ファンケルへの出資はヘルスサイエンス領域のサプライチェーン構築のための重要な投資であり、将来の成長を実現する事業の立ち上げ、育成を加速させることができました。

既存事業の収益性強化とヘルスサイエンス領域の立ち上げ

国内事業、医薬事業は堅調に推移。課題はオセアニア、協和発酵バイオ

Q. CFOとして既存事業の収益性向上をどのように評価していますか？

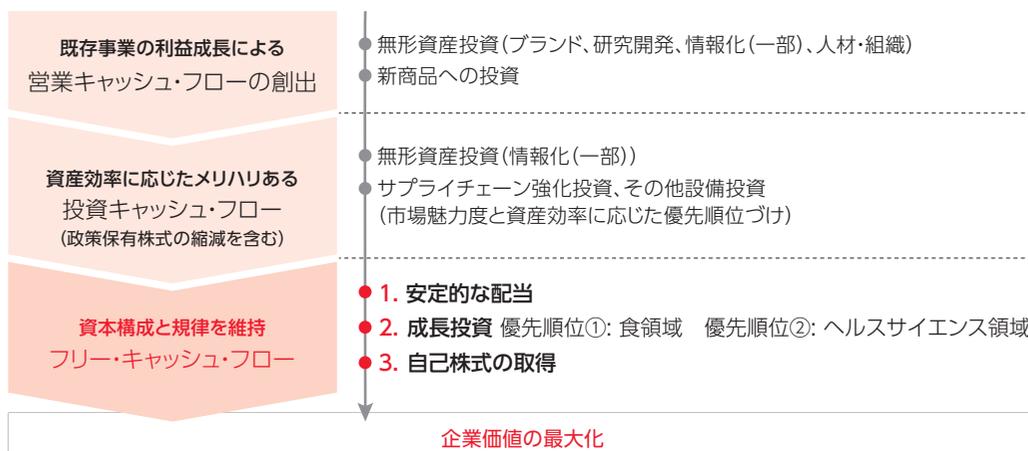
国内の主要事業会社であるキリンビールとキリンビバレッジはともに不確実性が増す難しい市場環境の中で、利益創出力が高まっていると評価しています。キリンビールは4年連続増益、キリンビバレッジは5年連続増益を達成すること

ことができました。両社とも投資対効果を重視したマーケティングの実行や、組織風土改革などの社内変革が進んでいます。医薬事業を担う協和キリンも、薬価改定や主力商品の特許切れがありましたが、「Crysvita」などによりグローバル市場への展開が始まり、順調に業績を伸ばしています。グループの利益成長を中期的に支えるのは医薬事業であり、進捗は順調と評価しています。一方で課題はオセアニアのライオンです。2019年は、競合による価格競争の激化など市場環境の変化や、ライオンにおける構成比が最も高いクラシックカテゴリーの減少トレンドが継続し、ブランド強化、コスト削減に取り組みましたが、減益となりました。今後も豪州市場の動向を注視する必要がありますが、継続してコンテンポラリーやクラフトビールなど成長カテゴリーにおけるブランド育成、本社・SCMにおけるコスト削減により収益性の改善を目指します。

Q. 協和発酵バイオの再生計画と今後の収益性についてどのように考えていますか？

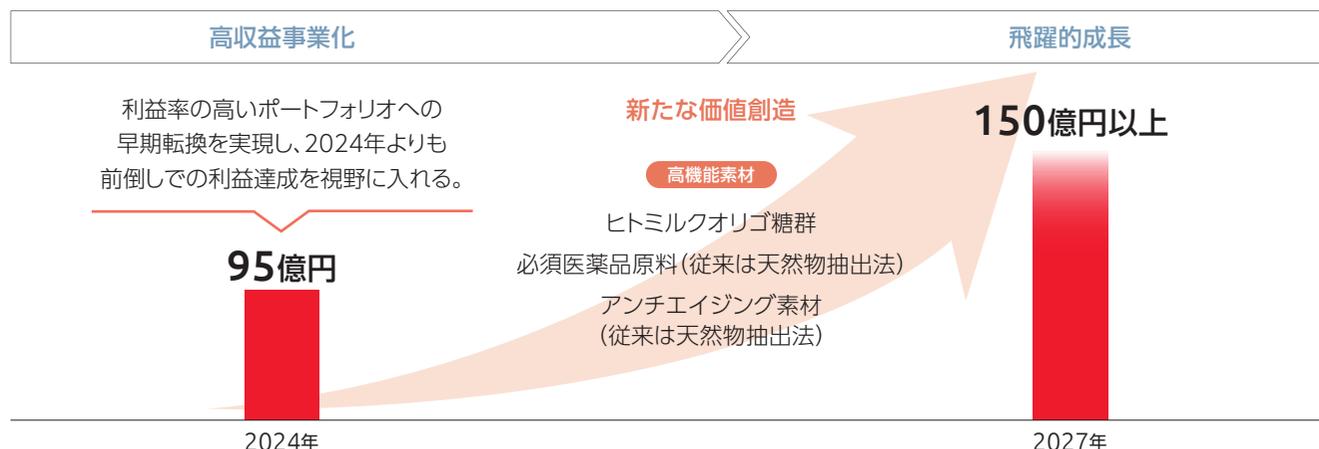
協和発酵バイオは製造手順を確認しながら段階的に製造を立ち上げるため、2020年は赤字計画となります。供給量の回復については、顧客からも要請があり、事業再生計画を確実かつ迅速に実行します。キリングループには長年培ってきた、生産管理・品質管理の十分なケイパビリティがあり、協和発酵バイオを立て直すことができると確信しています。今後グループの成長を担うヘルスサイエンス領域の中で、

企業価値の最大化に向けた財務戦略



協和発酵バイオ社の事業再成

協和発酵バイオは、食領域、医領域などのパイプラインとして複数の高機能素材を保有。今後、高収益化かつ飛躍的成長ができる



協和発酵バイオは社会課題の解決に大きく貢献する優良な素材を多く保有しています。組織改革を断行し、再生だけでなく、再成長の軌道に乗せることが我々の責務だと考えています。すでにキリンビールを中心に十分な人材を送り込み事業再生に着手しています。2020年は赤字計画となりますが、2024年には事業利益で95億円まで回復させることを目指します。さらに、強みである高機能素材を活用した高付加価値領域を拡大し、2027年には150億円以上の利益創出を目指します。

バランスシートマネジメント

持続的成長に貢献しない資産の圧縮を進め、ROIC向上に取り組む

Q. KPI達成のためのバランスシートマネジメントとはどのようなことでしょうか？

前中計において有利子負債の返済が進み、現在もグロスD/Eレシオは0.59と財務柔軟性を保った水準を維持しています。格付けの安定と、今後のレバレッジの柔軟性を確保するためにも現在の水準が適正だと考えています。WACCは6%と算定しており、ROICは10%を最低として、それ以上の

水準を目指し、継続して投下資本効率を高めていきます。そのためには、ライオンの乳飲料事業の売却や政策保有株式の縮減など、資産圧縮を継続するとともに、より資本効率の高い事業資産の比率を高め、ROIC基準を満たす成長投資を行うことで、KPIの達成を目指していきます。

Q. ファンケルなどこれまでに行った投資はROIC10%以上なのではないでしょうか？

ファンケル単独でのROICは5年間で10%未満となりますが、ヘルスサイエンス領域におけるビジネスモデルを構築し、将来における収益性の柱となる新しい事業を確立するために必要な戦略的投資として長期的な視点から決断しました。グループ全体のROIC目標は達成していきます。その他の投資案件については、すべてROIC 10%以上を確認して意思決定を行っています。過去のM&Aからの学びを意思決定プロセスに反映させており、財務基準をクリアすることだけでなく、ブランド力の強さ、経営陣のケイパビリティ、収益性など、多面的に検証することで規律をもった意思決定を行っています。2015年に出資したマンマー・ブルワリーはこのプロセスが生かされており、PMIが順調に実施され、出資以降も高い成長率を維持しています。

キャッシュアロケーション

順調に進捗、今後も中計の アロケーション方針を維持する

Q. 3年間のキャッシュ・フロー計画の進捗はいかがでしょうか？

キャッシュアウトについては、3年間で設備投資に3,100億円、配当に2,100億円以上、成長投資に約3,000億円を見込み、さらにキャッシュインの状況も踏まえて機動的に株主還元を行う計画です。2019年の実績は、設備投資は964億円、配当は652億円となりました。また、成長投資はこれまでに約1,800億円実施しており、総じて中計で掲げている計画は順調に進捗しています。キャッシュインについては、営業キャッシュ・フロー7,000億円を見込んでいます。2019年は1,788億円となっており、キャッシュ創出力最大化のために引き続き必要な施策を実行していきます。さらに2019年はライオンの乳飲料事業、政策保有株式の売却により約1,000億円のキャッシュインがあり、同水準の自己株式取得を実施しました。

Q. 今後の見込みについてはどのように考えていますか？

既存事業の収益性強化によって計画通りの営業キャッシュ・フローを確保したいと考えていますが、2020年はライオンや協和発酵バイオの影響により弱含みで推移する見込みです。さらに、新型コロナウイルスによる世界規模の経済停滞による影響は予断を許さない状況です。影響を見極めながら的確な対応を取りたいと考えています。2021年については、今中計の方針に変更はありませんが、不確実性を増すマクロ環境を考慮して、投資の優先順位をより一層明確にするなど、適切な対応が必要と考えています。

Q. さらなる株主還元についてはどのように考えていますか？

今中計で掲げている方針は変わりません。まず、2019年より始めた配当性向40%以上を継続します。また、成長投資の機会探索は続けるものの、案件そのものがない、または投資基準を満たさないために実現しないこともあり得ます。その場合は、機動的にさらなる自己株式取得を実施したいと考えています。



最後に

KPIの達成によって企業価値を 最大化させる

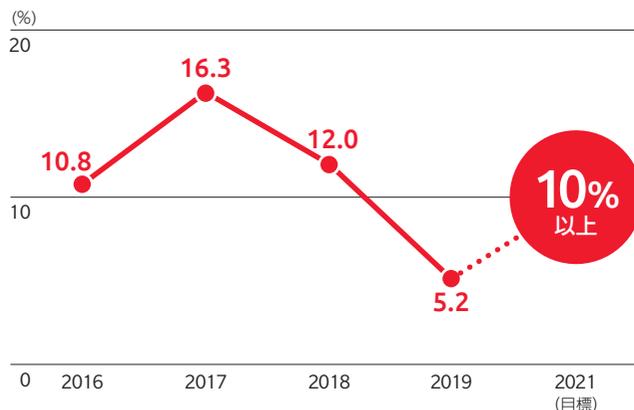
Q. 最後にメッセージをお願いします

2019年は、長期経営構想「KV2027」の中で示した戦略が大きく進展した1年でした。一方で、ライオンや協和発酵バイオの業績低下など、課題も顕在化しました。今後は、食領域、医領域の利益成長を確実に達成すると同時に、ヘルスサイエンス領域が確実に立ち上がっていることを、実績をもって示すことが重要と考えています。新型コロナウイルスによる影響も懸念されますが、事業への影響を把握しながら、適切なアクションを柔軟に取ることで、2019年中計で掲げたKPIの達成を目指します。また、成長投資の判断に関して、投資判断が適切に行われているのか、資本市場から懸念に思われていることも把握しています。懸念を解消するためにも、取締役会によるガバナンスをより一層強化し、規律をもった投資の意思決定を行うとともに、従来以上に説明責任を果たしていきます。

中期経営計画の財務KPI

資本効率性

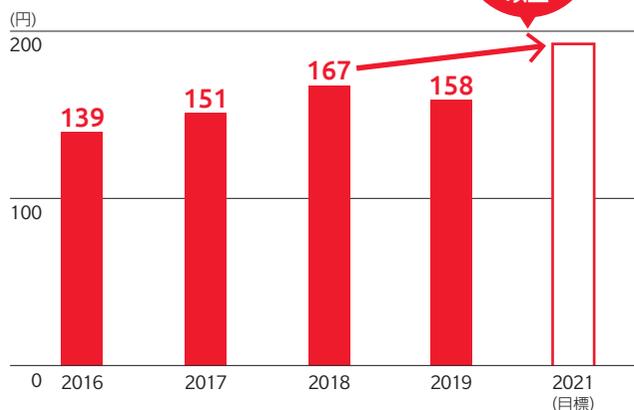
ROIC(投下資本利益率)



(注) 1. 資産売却益等の非定常影響を除くベースで算出した2018年度ROICは9.4%
 2. 2019年度に会計方針を変更したことに伴い、2018年以前の数値を遡及修正しています。

収益性・成長性

平準化EPS



※ 3年間平均

中期経営計画の非財務KPI

CSVコミットメント

中期経営計画の初年度におけるCSVコミットメントは、順調に進捗しました。

(重点領域ごとの代表的なコミットメント)

- [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
- [KH] キリンホールディングス

「私たちのCSVコミットメント」ウェブサイトはこちら



酒類メーカーとしての責任

[KB] [ME] [LN] [MBL]

0.1 適正飲酒啓発と次世代へのお酒の文化継承

成果指標

適正飲酒啓発プログラム・飲酒マナー広告などの参加・閲覧数

2021年目標

適正飲酒を普及させるため、新たなプログラムや広告を展開

2019年実績 100.7万人 → 目標値 100万人※

※2020年末までに目標修正予定

目標設定理由

アルコールの有害な使用の危険性をお客様に伝えるため

SDGsターゲット

1年間(暦年)の純アルコール量における、(15歳以上の)1人当たりのアルコール消費量に対しての各国の状況に応じ定義されたアルコールの有害な使用(ℓ)



3.5.2

健康

KBC

1.1 健康・未病領域におけるセルフケア支援

成果指標

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

2021年目標

商品ポートフォリオに占める健康領域を拡大するため、「プラスの健康」とともに、「摂りすぎない健康(無糖・低糖)」を拡売

2019年実績 目標値
109%(2018年比) → **115%**

目標設定理由

肥満などの生活習慣病のリスクの低減に貢献するため

SDGsターゲット

心血管疾患、癌、糖尿病、又は慢性の呼吸器系疾患の死亡率



3.4.1

地域社会・コミュニティ

ME

2.2b 原料生産の持続可能性強化

成果指標

自社管理畑のぶどう生産量

2021年目標

日本ワインの販売数量を拡大するため、自社管理畑で育てる高品質なぶどうの生産量を拡大

2019年実績 目標値(2027年)
152t → **200t**

目標設定理由

高品質な日本ワイン用ぶどうの生産に貢献するため

SDGsターゲット

農業/牧畜/林業企業規模の分類ごとの労働単位当たり生産額



2.3.1

環境

KB KBC ME KH

3.3 生物資源の取り組み

成果指標

主要容器包装資材へのFSC認証紙の使用

2021年目標

KB、KBC、MEの紙製容器包装に使用するすべての紙をFSC認証紙へ切り替え
(ポリ Copp から切り替える紙 Copp でもFSC認証紙を使用)

2019年実績 目標値(2020年)
6缶パック 100% ギフト箱 100% → 100%
紙パック 99.6% 製品用段ボール箱 100%

目標設定理由

森林破壊につながる可能性のある原材料の持続可能性向上に貢献するため

SDGsターゲット

持続可能な森林経営における進捗



15.2.1

企業ブランド価値

2019 2021(目標)
2,007百万米ドル → **2,200**百万米ドル以上

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

従業員エンゲージメント

2019 2021(目標)
70% → **72%**以上

CSVを経営の根幹に据え 経済的価値と社会的価値を高める

グループ経営理念

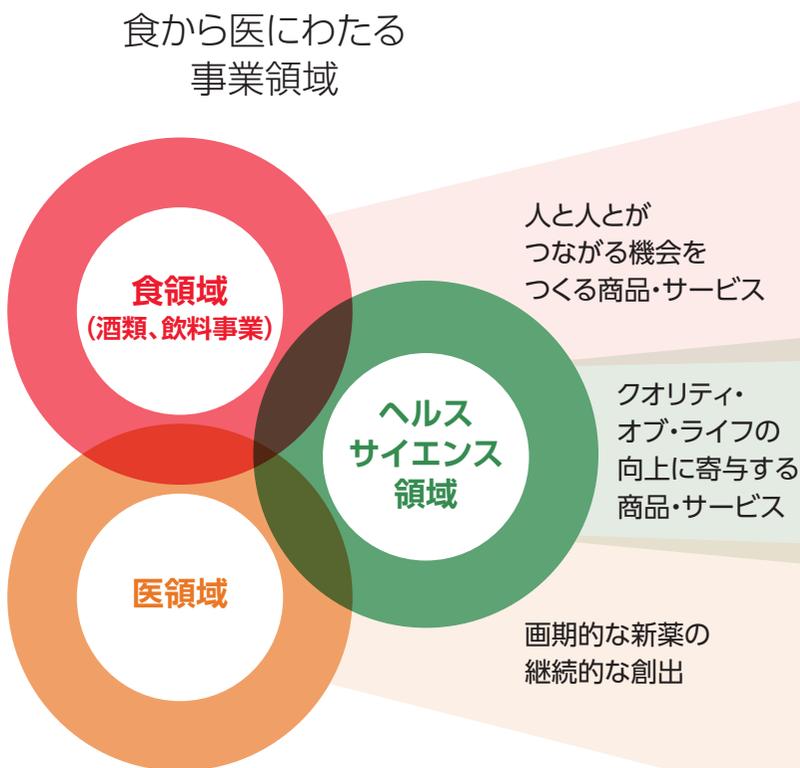
INPUT

イノベーションを生み出す基盤

<p>確かな価値を生む技術力</p> <p>研究開発費 662億円 (2019年度)</p> <p><small>詳細はP.15~20をご覧ください。</small></p>	<p>お客様主語のマーケティング力</p> <p><small>詳細はP.29~30をご覧ください。</small></p>
<p>多様な人材と挑戦する風土</p> <p>連結従業員数 31,040人 (2019年12月31日現在)</p> <p><small>詳細はP.31~34をご覧ください。</small></p>	<p>価値創造を加速するICT</p> <p>ICT費用 167億円 (2019年度)</p> <p>ICT投資額 124億円 (2019年度)</p>

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

価値創造を支えるガバナンス

キリングroupは「CSV(Creating Shared Value:社会と共有できる価値の創造)」を経営の根幹に据えています。マーケティング力、技術力、ICT、人材と風土といったイノベーションを生み出す基盤を生かして、食領域(酒類、飲料)、医領域、さらに「ヘルスサイエンス領域」にビジネスを展開。それぞれの事業

分野で提供する商品・サービスを通じて経済的価値・社会的価値を創出し、次の成長に向けてイノベーションを生み出す基盤に投資し、強化する——こうした価値創造のサイクルにより、持続的な成長を実現します。

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

OUTCOME

社会に還元する価値

財務KPI※

ROIC

平準化EPS成長率

非財務KPI※

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

詳細はP.25-26をご覧ください。

※ 2019年中計のKPI



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

経済的価値 キャッシュ・フローの 最大化

詳細はP.21~24をご覧ください。

社会的価値 CSVパーパスの実現

詳細はP.37~38をご覧ください。

詳細はP.53~63をご覧ください。

Theme
1

マーケティング力の強化 グループの“組織知”を活用した マーケティングの実践

マーケティング変革で長期的なブランド育成を推進

麒麟ビールは、2019年、ビール類カテゴリーにおいて2年連続で販売数量を拡大し、4年連続で増益を達成しました。市場環境が厳しさを増す中、「マーケティング変革」によって好調な業績を維持しています。

麒麟ビール社長の布施が2017年に始めた社内改革以前、麒麟ビールでは短期的なシェアを追うあまり、長期的なブランド育成の観点が不足していました。そこで、投資するブランドを絞り込み、中長期的な視点からブランド育成プランを策定するとともに、広告から店頭まで一貫した統合マーケティングを徹底。こうした取り組みが着実に成果につながっていることから、複数のマーケティング手法を体系化し、グループの“組織知”へと進化させています。

減少トレンドが続く市場の中で 「FIRE」の再成長を図る

この“組織知”を生かした成功事例の1つが、麒麟ビバレッジのコーヒー「FIRE」のブランド強化です。近年、清涼飲料市場において缶コーヒーの減少トレンドが続いています。収益性の高いコーヒーカテゴリーの減少は、収益へのインパクトが相対的に大きく、麒麟ビバレッジは他ブランドによってカバーすることで利益拡大を実現してきましたが、「FIRE」の減少に歯止めが効かないことは大きな課題となっていました。

清涼飲料は、ビール類と比較して新商品の発売や既存商品のリニューアルのサイクルが非常に早く、中長期的な戦略を描くことが難しいカテゴリーです。麒麟ビバレッジも短期的なサイクルを回す手法が主流となっていました。減少トレンドの市場においては外部環境の影響が大きく、マーケティング施策の成功率が低下します。このため、麒麟ビバレッジでは、2019年秋の「FIRE」リニューアルにおいて、麒麟ビールのマーケティング手法を導入し、ブランドの再成長に取り組みしました。

「FIRE」ブランドの強化を実現



麒麟ビバレッジ
株式会社
マーケティング部
ブランド担当
FIREブランド
マネージャー
増田 健志

麒麟ビバレッジで麒麟ビールの知見を展開

2019年10月に「FIRE」をリニューアルしたのですが、それに向けて4月から麒麟ビールの手法を参考に従来のマーケティング手法を抜本的に見直し、新たなプランの策定を進めてきました。まず着手したのは、お客様のニーズを捉えられていなかった、前年踏襲型のプラン策定そのものを改めることです。ブランドの「パーパス(社会的存在意義)」を定義して、その実現とビジネスの成長のためには何が必要かを徹底的に調査しました。そして、調査結果に基づき、お客様と商品の各タッチポイントにおいて一貫性をもったメッセージを訴えていくエグゼキューションプランを決めていきました。もちろんやることは増えましたが、お客様調査を繰り返して、お客様の期



待を超える商品・プロモーションを設計したことで、多くのお客様に商品を手にとっていただけるプランになったと考えています。

統合マーケティングを推進

量販店店頭での売場づくりにもキリンビールの成功事例を取り入れました。調査結果から、どのような売場がお客様に最もメッセージを訴求できるかを分析し、売場モデルを製作して店頭での販売活動を担う営業部門へ提案しました。以前のように縦割りの役割分担ではなく、2つの部門が連携して売場づくりを推進しました。また、今回初めてすべての地区本部を回り、営業担当者にブランドのパーパスや販促戦略の意図を直接伝えたことで、目的と認識の共有が進み、各地で効果的な売場づくりが実現しました。

ブランドの損益にコミットするマーケターを育成

キリンビバレッジでは、長期的なブランドの育成だけでなく、そのブランドの損益までコミットする、ブランドビジネス(経営)ができるマーケターの育成も進めています。私たち「FIRE」のマーケティングチームも、厳しい状況が続くコーヒーカテゴリーで利益を創出するという大きな課題に挑戦

しました。キリンビールの知見を活用した高い購入意向を引き出す広告制作、さらに原材料や資材の調達価格の低減に取り組み、「FIRE」の貢献利益の最大化を目指しています。

ブランド力の向上と利益の最大化に注力

2019年4月に発売したPET容器の「FIRE ワンデイ ブラック」も寄与して、2019年における「FIRE」ブランドの販売数量は市場を上回る前年比+4%となりました。収益性の高い缶商品は前年から減少したものの、その減少分を販売費の適正化や、コストダウン、ROIの向上でカバーし、粗利・貢献利益をともに前年から増加させることができました。さらに、ブランド想起率・考慮率※は過去3年で最高値となり、ブランド力の向上も同時に果たすことができました。このように、キリンビバレッジでは、長期的なプランニングと統合マーケティングによってブランド力の向上と利益の最大化に注力しています。今後、他ブランドでも同様の取り組みを展開し、さらに組織能力を強化していきます。

※ブランド想起率・考慮率:「想起率」は、ある商品カテゴリーの中で消費者が特定のブランドを思い起こす割合。「考慮率」は、特定のブランドを思い起こし、かつ購入意向を「非常に買いたい」～「全く買いたくない」の7段階で聞かれ上位2段階を選んだ人の割合。

2019年販売数量・利益実績

	前年比
販売数量	+4%
粗利	+5%
ブランド直接利益	+20%

「FIRE」のブランド考慮率



調査対象:15-59歳男性

Theme
2

人材力の強化 人事総務戦略担当役員に聞く人材戦略

イノベーションの創出に不可欠な 組織能力を強化する

「VUCAの時代」と言われ経営環境の不確実性が高まる中、キリングroupは長期経営構想「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」というビジョンを掲げて、新たなステージへの進化に挑戦しています。

このビジョンを実現するためには、社会課題の解決に資するイノベーションを持続的に生み出す組織能力が必要ですが、「人材」こそ最大の企業競争力の源泉です。グループがイノベーション創出の基盤と位置づけるマーケティング力や技術力、ICTの力を高めるものは、人にほかなりません。

人材戦略において重視している課題の1つは「多様性の推

進」です。Diversity(多様性)は、グループの社員が共有すべき価値観「One KIRIN」 Valuesの1つでもあり、価値創造に不可欠な要素です。さまざまな属性、視点、感性、能力・経験をもつ社員の力を掛け合わせることで、新たな価値を生む原動力になります。そこでキリングroupは、多様な専門能力をもつ人材の獲得を進めるとともに、グループ内外での異動や交流を通じて社員の視野の多様化にも注力しています。また、グループ経営人材を継続的かつ計画的に育成・強化していくことも、人材戦略における重要な要素となっています。

これらと並んで、多様な人材がそれぞれの可能性を十分に発揮して、自ら挑戦できる企業風土の醸成とともに、その基盤となる職場環境の整備にも取り組んでいます。組織を活性化することで、イノベーション創出力が高まると考えているからです。

多様な価値観・考え方・能力・経験の掛け合わせによる、
イノベーションの実現



取締役
常務執行役員
三好 敏也



人には無限の可能性がある。
全社員の成長を後押しして
イノベーションにつなげていく

多様性の推進

多様な視点と能力・経験を生かして 事業を強化

キリングroupは、大きく2つの方向性で人材の多様性を推進しています。

1つは採用における多様な人材の獲得であり、これまでの新卒採用中心ではなく、豊富な知見や高い専門性を有する人材のキャリア採用を積極的に進め、採用者に占める割合を30%以上とすることを目指しています。特に一定の権限をもつ中間マネジメント層にこうした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、望ましい変化が現れてきています。

もう1つの方向性は、グループ内外での人材交流を進め、社員一人ひとりの視点を多様化していく取り組みです。これは若手だけにとどまらず、マネジメント層の人材強化策としても実施しており、意識改革を促すグループ会社間異動やグループ外企業との人材交流を拡充しています。中でも、ヘル

スサイエンス領域については、積極的な人材交流によって社員の多様な視点と能力・経験を生かすことで、事業基盤の強化を推進していきます。このほかにも社外派遣や兼業・副業の拡大、キャリアリターン(退職者再雇用)制度の拡充など、社員一人ひとりの視点を多様化するさまざまな取り組みを推進しています。

また、多様な視点を生かした事業展開を加速していくために、女性リーダーの育成に注力しています。女性社員が結婚や出産・子育てなどのライフイベントを迎える前に、できる限りの職務経験を積む「前倒しのキャリア形成」の考え方に基づいて、キャリア意識の醸成に向けたワークショップやメンタリングプログラム、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」、異業種での相互研鑽とネットワーキング構築の機会提供を通じてリーダー育成を図る「社外研修派遣」などを継続的に実施しています。キリングroupは2021年の女性リーダー比率を2013年比3倍の12%にする目標を設定しており、2019年は8.4%まで拡大しました。

COLUMN

特例子会社を設立し、障害者雇用を拡大

キリングroupは、2011年1月に「グループ障害者雇用憲章」を制定し、障害者の採用および雇用環境の整備に積極的に取り組んでいます。

2019年7月には、精神・知的障害者の雇用拡大を目指して、「キリンオフィ

スサービス」を設立しました。同社は障害者雇用促進法に基づく特例子会社制度のグループ適用の認定を取得し、グループ本社における幅広い業務を支援することで働き方改革の推進にも寄与しています。

グループ本社におけるさまざまな間接業務をサポートしている



グループ経営人材の育成

成長戦略を推進する人材を計画的に育成

将来のキリングループ各事業の中核を担い、成長戦略を推進するグループ経営人材の育成に向けて、人材マネジメント体系の整備を進めています。具体的には、まず各ポジションに求められる専門性やスキルの見える化と、現状についての棚卸しを行います。その上で業務を通じて社員の成長を加速させ、各種育成プログラムを通じて能力向上を図り、戦略実現のための必要な人材を計画的・安定的に育成する仕組みを整備しています。

また、高い成果発揮が期待される人材に、新たな仕事や困難な仕事に挑戦する機会を前倒しで提供し、能力と実力に応じた配置を行うことで、グループ経営人材の早期育成を図っています。例えば、ミドル層からグループ会社のトップ層へ登用しているほか、キリンビールにおいては年功によらず支社長や支店長への登用を積極的に行っています。

挑戦する企業風土の醸成

多様な人材が自ら挑戦できる環境を整備

多様な能力をもつ人材が、その可能性を十分に発揮するためには、人材を育てる企業風土、すなわち社員一人ひとりが、失敗やリスクを恐れることなく、主体的な挑戦を通じて成長できる環境が重要です。

リーダー層に対しては、若手社員を対象とした成長実感や面談実施状況に関する各種アンケートの結果を定期的に知らせることでリーダーとしての育成能力向上を図っています。また、キリンホールディングスと主要事業会社のトップリーダーを対象に、2017年から「リーダーシップ強化プログラム」を展開しており、年2回の360°サーベイと外部コーチによるコーチングを活用して育成マインドの高い組織風土への変革に取り組んでいます。

一方で、社員が主体的に挑戦できる環境の整備にも注力しています。2019年は主要事業会社の総合職社員を対象にキリンホールディングスへの転籍希望者を募集し、応募した約1,100名が2020年4月に転籍しました。年功要素をなくして期待・役割と成果に基づき処遇する人事制度を通じて、社員自

COLUMN

社長がハンズオンで経営人材を育成する「社長塾(布施塾)」を開講

キリンビールでは、布施社長がハンズオンで経営人材を育成する「社長塾(布施塾)」を2018年から開講しています。社長塾(布施塾)は「リーダーとしてのマインド・志(心)と、リーダーシップ(行動)の強化」に主眼を置くもので、受講者は、20代後半～30代前半の若手総合職社員の中から、成長意欲と高いポテンシャルを有する層を順次選抜しています。

各受講者は、日常業務では対面する機会の少ない社長と、会社の現状や将来について深く議論することで、そこで得たさまざまな学びや気づきを成長意欲の向上や主体的かつ積極的な自己変革・自己啓発につなげています。これまでに4期(1期当たり半年間)開催して70名を超える卒業生を輩出しており、これら若手の多くは、将来へのビジョンや達成すべき目標をもってさまざまな部門で活躍しています。

らがより高い役割に挑戦することや成長機会を広げることを期待しています。ほかにもMBA留学をはじめ、新興国の社会課題に取り組む留職プログラム、海外ビジネス体感プログラム、異業種ワークショップ、各種経営塾、スタートアップ企業への出向など、多様な挑戦する機会を提供しています。

また、「働き方改革」や「健康経営」など、挑戦するためのベースとなる労働環境の整備にも努めています。働き方改革では、育児または介護で時間に制約がある働き方を1カ月間疑似体験する「なりキリンママ・パパ」研修をグループ内で継続的に展開し、効率的な働き方を考える機会にしています。さらにテレワークによる自律的で創造的な働き方の実現や、最新テクノロジーを活用した作業改善による働きやすい職場環境の実現にも取り組んでいます。健康経営についても、「生活習慣病」「メンタルヘルス」「お酒との付き合い方」を主なテーマに設定して、2次検診の受診強化による健康促進や、ストレスチェック・組織診断結果の積極的な活用による組織の健全性維持の取り組み、「スロードリンク®」をスローガンとした適正飲酒の徹底といった諸施策を実施しています。

社員個々の挑戦を応援し続ける

KV2027の実現はキリングループにとっての大きな挑戦ですが、環境変化に向き合うことは個々の社員のキャリア形成にとっても重要なテーマであると私は考えています。

キリンホールディングスや国内の事業会社でも、新卒一括採用と終身雇用による同質性を前提としたこれまでの環境から、キャリア採用者、再入社社員なども増えて多様性を重視する時代に变化しています。これからは、会社が変わるから変わらねばならないという姿勢ではなく、社員一人ひとりが、大きな環境変化の中で自らの自律したキャリア形成に向けて良い意味でどん欲に挑戦することが必要になっていくはずだと。

自ら発展し続けようとするすべての社員にキリングループは成長の機会を積極的に提供していきます。人には無限の可能性があり、人は仕事を通じて成長できると私は確信しています。

キリングループは、これからも無形資産である「人材・組織」の強化に積極的に投資し、持続的な成長に挑戦していきます。

COLUMN

多様な働き方を体験する「なりキリンママ・パパ」研修を展開

営業部門の女性社員の創意で始まった「なりキリンママ・パパ」研修は、社員が「育児」「親の介護」「パートナーの病気」のいずれかのシチュエーションを選択して、時間の制約や子どもの発熱といった突発対応を仮想体験しながら、1カ月間にわたり業務との両立を図る体験型研修です。

この研修の大きな目的は、多様な働き方に対する理解を深めるとともに、自身や組織の業務の進め方を見直し、業務効率の向上につなげるこ

とにあります。「なりキリン」実施者の時間外労働時間は、対前年同月比で平均60%以上の削減を実現しています。2019年からは、実施範囲を従来の本社や一部の営業拠点からキリンホールディングス、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンの全国の事業所へ拡大。35%を超える33事業所が実施しました。キリングループでは、「2021年までに全事業所で展開する」ことを目標にこの取り組みを継続していきます。

周囲の理解と協力を得るために、自らの宣言を張り出すのがルール



CSVストーリーズ

社会課題の解決につながる新たな価値の創出を通じて、「世界のCSV先進企業」への進化を目指す——その実現に向けてキリングroupは、長期的な指針である「CSVパーパス」と、中期的なアクションプランである「CSVコミットメント」を策定しました。ここでは、コミットメント実現に向けたさまざまな事業活動と、CSVの推進体制について紹介します。

CSVパーパス& コミットメント

p.37

環境トピックス

TOPIC
1 TCFDへの対応

TOPIC
2 環境ビジョンの改定

p.39

CASE
1

環境 p.41

グループ全体で
PETボトルのリサイクル
と省資源化に挑む



左:キリンホールディングス
代表取締役 副社長 西村 慶介
右:環境大臣 小泉 進次郎 氏

「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン」で「金賞」を受賞

キリンホールディングスは、環境省が2019年度に創設した「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の環境サステナブル企業部門で「金賞」を受賞しました。

CSV経営を起点とした経済的価値と社会的価値の融合という理念が十分に浸透し、取締役会およびグループCSV委員会によ

るサステナビリティ・ガバナンスも強力である点が高く評価されました。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD※)への取り組みは、グローバル企業の中でも先進的と評価されました。

※The Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略

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roup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

CASE
2

健康—医薬事業— P.43

世界中の患者さんの笑顔のために、
“オンリーワン”の医薬品を開発する



CASE
3

酒類メーカーとしての責任 P.45

多様なノンアルコールビールの開発で
健康で心豊かな生活の実現に貢献する



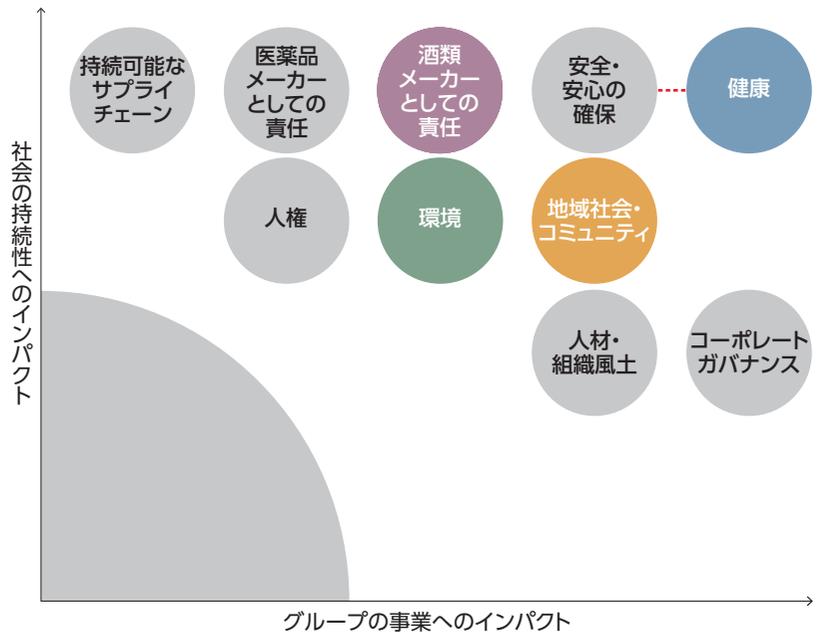
社会と価値を共創するためのCSV推進体系

グループ・マテリアリティ・マトリックス

キリングroupでは、社会とともに将来にわたり持続的に存続・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。

 持続的成長のための経営諸課題
<https://www.kirinholdings.co.jp/csv/materiality/>

グループ・マテリアリティ・マトリックス



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、4つのCSV重点課題ごとに「CSVパーパス」を策定しています。

「2050年までに、資源循環100%社会の実現を目指す。」としていた環境パートについては、2020年2月の環境ビジョンの改定に伴い、「ポジティブインパクトで、持続可能な地球環境を次世代につなぐ。」へと変更。より高いハードルを設定し、その達成に向けた取り組みを開始しています( P.40参照)。

 私たちのCSVパーパス
<https://www.kirinholdings.co.jp/csv/purpose/>

よろこびがつながる世界へ


健康	地域社会・コミュニティ	環境
<p>健康な人を増やし、 疾病に至る人を減らし、 治療に関わる人に 貢献する。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">     </div>	<p>お客様が家族や仲間と 過ごす機会を増やすとともに、 サプライチェーンに関わる コミュニティを発展させる。</p> <div style="display: grid; grid-template-columns: repeat(4, 1fr); gap: 5px;">         </div>	<p>ポジティブインパクトで、 持続可能な地球環境を 次世代につなぐ。</p> <div style="display: grid; grid-template-columns: repeat(3, 1fr); gap: 5px;">          </div>
<p>酒類メーカーとしての責任</p> <p>全ての事業展開国で、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させる。 (Zero Harmful Drinking)</p> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;">   </div>		

CSVコミットメント

CSV重点課題に取り組んでいくために、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」を設定しています。各コミットメントは、中期経営計画の非財務目標としても設定しています。

事業戦略とCSVコミットメントを連動させることで、グループ全体で目的を共有して社会的価値を創出するとともに、競争力の強化と事業の成長という経済的価値につなげて、CSV経営を深化させています。

2019年度は、各成果指標を踏まえた施策を着実に実行し、目標達成に向けて順調に進捗しました。



CSVコミットメントの成果指標

<https://www.kirinholdings.co.jp/csv/commitment/>



KB キリンビール

KBC キリンビバレッジ

ME メルシャン

KIW 小岩井乳業

LN ライオン

MBL ミャンマー・ブルワリー

KKC 協和キリン

KH キリンホールディングス

	主なCSVコミットメント	アプローチ・成果指標
酒類メーカーとしての責任	適正飲酒啓発と次世代へのお酒の文化継承	<ol style="list-style-type: none"> 適正飲酒啓発プログラムの実施 適正な飲酒習慣をサポートする アルコール量の表示 KB ME LN MBL
健康	健康・未病領域におけるセルフケア支援	<ol style="list-style-type: none"> 低糖・カロリーオフ無糖商品・健康機能エビデンス関連商品の拡充 KBC KIW 健康機能性素材(プラズマ乳酸菌)の新たな価値の継続的な創造 KH
	治療領域の進化	バイオ医薬品の提供を通して培った強みである研究開発力と製造技術力を核として創薬基盤を強化し、自社創薬の新薬を世界へ提供 KKC
地域社会・コミュニティ	コミュニティ活性化への貢献	キリングループ商品がある食卓・飲食店・レクリエーション・季節ごとの行事・スポーツ／音楽イベントなど、人と人とがつながる機会の拡大、創出 KB ME KBC MBL
	原料生産の持続可能性強化	持続的な調達と生産地域の活性化に向け、長期的な視点に立った原材料の価値化と生産地または農家への支援 <ol style="list-style-type: none"> 日本産ホップ調達量 KB 日本ワイン用ブドウ生産量 ME 醸造米契約栽培比率 MBL 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 KH KBC
環境	気候変動影響への対応	再生可能エネルギー導入と省エネルギー推進 グループ全体
	容器包装の取り組み	容器包装の3R・資源循環推進 KB KBC ME LN

グループCSV委員会活動報告

キリングループでは、全社で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、主要事業会社の社長を委員とする「グループCSV委員会」を原則として年1回開催し、長期のCSVの戦略について議論しています。

2019年度のアジェンダ

- 2018年度の主な進展と今後の課題
- “世界のCSV先進企業”を目指し、経営レジリエンス強化に向けて
 - ESG評価対応
 - TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言を踏まえた意見交換
- 社外講師による講演



キリンググループは、TCFD*のシナリオ分析・気象関連リスクを反映し、
社会と企業のレジリエンス強化を見据えた、新たな環境ビジョンを策定しました。

*The Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)

TOPIC
1

TCFDへの対応

キリンググループは、TCFDの提言で示されているスケジュール例を参考に、
概ね5年でガイドラインに準拠した情報開示ができるように取り組んでいます。

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
戦略のレジリエンス		● 中長期リスクへの適応戦略の立案	● 長期環境ビジョンの改定		● 事業戦略の見直し
マネジメントによる議論		● グループCSV委員会での議論(P.38を参照)	● 経営戦略会議などでの議論	● 経営戦略会議などへの本格的組み込み	
シナリオ分析	● 農産物収量へのインパクト評価(試行)	● 農産物収量へのインパクト評価 ● 農産物生産地の水ストレス評価 ● カーボンプライシングの影響評価	● 財務インパクトへの影響評価	● 継続した深掘調査	

2019年度の主な取り組み

主要農産物の収量/栽培適地に対する気候変動インパクト

凡例: 負/正のインパクト 10%未満 ▲/+
10%以上50%未満 ▲▲/+
50%以上 ▲▲▲/+

農産物	キリンググループシナリオ3: 4°C・望ましくない世界 2050年			
	アメリカ	アジア	欧州・アフリカ	オセアニア
大麦		西アジア 収量▲/+ 韓国 収量+	フィンランド 春小麦で収量▲ 地中海沿岸(西部)収量▲、(東部)収量+ フランス 冬大麦・春大麦とも収量▲	西オーストラリア 収量▲▲
ホップ			チェコ 収量▲	
紅茶葉		スリランカ 低地で収量減 高地では気温上昇の影響は少ない インド(アッサム地方) 平均気温28°Cを 超えると1°Cごとに収量▲3.8% インド(ダーージリン地方) 収量▲▲~▲▲▲(学術論文ではない 茶産業界による資料)	ケニア 栽培適地の標高上昇、Nandhi地域 およびケニア西部で大幅な適地縮小 ケニア山地域は適地であり続ける マラウイ Chitipa地区適地▲▲▲ Nkhata Bay地区適地▲▲▲ Mulanje地区適地+++ Thyolo地区適地++	
ワイン用ブドウ	米国(カリフォルニア州) 適地▲▲▲ 米国北西部 適地++++ チリ 適地▲▲	日本(北海道) 適地拡大 ピノ・ノワール栽培可能に 日本(中央日本) 適地拡大の一方高温障害も発生	北欧 適地+++ 地中海沿岸 適地▲▲▲ スペイン 生産量▲~▲▲ 南アフリカ 西ケープ州 適地▲▲▲	ニュージーランド 適地+++ オーストラリア南部沿岸部 適地▲▲▲ オーストラリア南部沿岸部以外 適地▲▲
コーヒー豆	ブラジル アラビカ種の適地▲▲▲ ロブスタ種の適地▲▲▲	東南アジア アラビカ種の適地▲▲▲ ロブスタ種の適地▲▲▲	東アフリカ アラビカ種の適地▲▲ ロブスタ種の適地▲▲	
トウモロコシ	米国南西部 収量▲▲ 米国(中西部アイオワ州) 収量▲~▲▲			

農産物の収量/水ストレス

大麦、ホップ、紅茶葉などを対象として、主な調達先国別に
2050年と2100年時点の気候変動の影響を分析しました。

カーボンプライシング

2030年にグループ全体のGHG排出量を30%削減する
とした中期削減目標を達成した場合と、取り組まない場合に
分けて試算した結果、年間約47億円のコスト削減が可能で
あるとの結果を得ました。

製造拠点・物流経路での水リスク

主要な4つの製品について、製造委託先を含む飲料製造
拠点とその物流経路における洪水リスクを評価しました。

キリンググループシナリオ1: 2°C・持続可能な発展

	2025年	2040年
2030年目標を達成した場合	46億5700万円	42億6400万円
2030年目標に取り組まない場合	56億9100万円	89億2100万円

* 詳細は「環境報告書2019」を参照

環境ビジョンの改定

キリングroupは、2050年を見据え2013年に発表した長期戦略「キリングroup 長期環境ビジョン」を改定し、「キリングgroup環境ビジョン2050」を策定しました。

基本的な考え方

- これまで国内で実施してきた取り組みは海外へ、特定の海外地域で実施してきた取り組みは他の地域へ展開し、取り組みの範囲をグローバルに拡大する。
- 取り組みによるインパクトの波及範囲を、自社拠点やバリューチェーンだけでなく、社会にまで拡大する。
- 自社拠点で生じるネガティブインパクトを抑制するだけでなく、バリューチェーンと社会にポジティブインパクトを創出し、共有価値を増大させる。

キリングgroup環境ビジョン2050

「キリングgroup環境ビジョン2050」では、自然環境のサステナビリティという「社会的価値」と、事業の継続性の担保という「経済的価値」を両立させ、ステークホルダーの皆様とともに社会全体へポジティブインパクトを与えることを掲げています。具体的には、「原料生産地域における環境課題の解決」と「高品質な原料の安定調達」の両立を目的としたレインフォレスト・アライアンス認証の取得支援について、2020年より、現在のスリランカの紅茶葉農園だけでなく、ベトナムのコーヒー農園へと拡大させます。また、ライオンでは、「気候変動の緩和」と「炭素税の導入など脱炭素社会における対応力の強化」の両立を目的に、2025年までにオフィスを含む電力の100%を再生可能エネルギーで賄うことを目指します。

キリングgroupは、こうした先進的な取り組みによって持続可能な社会づくりの流れをリードしていきます。

環境ビジョンの改定にあたってダイアログを開催

2019年11月27日開催

社外参加者: 上妻 義直 氏(上智大学経済学部 名誉教授)

赤池 学 氏

((株)ユニバーサルデザイン総合研究所 所長)

栗野 美佳子 氏(SusCon 代表理事)

司会: 大木 正和 氏

(独立行政法人環境再生保全機構 地球環境基金部)

社内参加者: 溝内 良輔(常務執行役員)、

野村 隆治(CSV戦略部長)



キリングgroup環境ビジョン2050

ポジティブインパクトで、
豊かな地球を



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

CSVコミットメント

容器包装の取り組み

キリングroupは「環境」への取り組みの一環として、2019年2月に「プラスチックポリシー」を策定し、「プラスチック戦略プロジェクト」を立ち上げました。酒類・飲料商品の容器包装に関する技術を研究・開発するキリングroupのパッケージイノベーション研究所で蓄積した知見などを生かしながら、2027年までに国内におけるPET樹脂使用量の50%をリサイクル樹脂にするという目標の達成を目指しています。

特に国内飲料事業を担うキリンビバレッジでは、商品容器の約8割を占めるPETボトルに対する関心の高まりを踏まえ、PETボトルの「資源循環(リサイクル)」と「減量(リデュース)」に向けて積極的に取り組んでいます。



SDGsターゲット

14.1	12.2 12.4	17.16 17.17
------	--------------	----------------

成果指標

国内PETボトル用樹脂の内
リサイクル樹脂が占める割合

2027年目標値

50%

CASE

1

環境

グループ全体で

PETボトルのリサイクルと省資源化に挑む

2027年を見据えて加速する PETボトルの資源循環

キリングroupが2018年に容器包装に使用したPET樹脂のうち、リサイクル樹脂が占める割合は2.2%で、当面は

その使用率の大幅な上昇は見込めない状況です。これは、現時点での国内PET樹脂リサイクル事業者の製造能力が限界にあり、リサイクル樹脂の増産が難しいことが大きな要因です。

しかし、国内の各PET樹脂リサイクル事業者は、2021年以降に製造能力の増強を予定しています。キリングgroupはリサイクル樹脂調達量の増加の計画をすでに具体化しており、目標達成に向けて、2023年頃を目安にリサイクル樹脂使用率を飛躍的に高めていきます。また、2023年以降も、PET樹脂リサイクル事業者と連携することで、リサイクル樹脂使用比率を高める取り組みを進めていきます。

「プラスチックポリシー」を策定した2019年は、リサイクル樹脂を100%使用した「キリン 生茶デカフェ」を発売し、目標達成に向けた第一歩の年となりました。業界各社や行政との連携も含めて原料となるPETボトルの回収をさらに促進するとともに、グループがこれまで蓄積してきたバイオ技術なども生かして、今後もPETボトル容器の資源循環技術に関する研究開発を進めていきます。

キリンホールディングス株式会社
CSV戦略部
プラスチック対策特命担当 主幹
プラスチック戦略プロジェクトリーダー

門脇 寛

Hiroshi Kadowaki

PROFILE

1994年、キリンビバレッジ(株)入社。キリンビバレッジの湘南工場とベトナム工場において、小型PETボトル商品の製造ラインを立ち上げた後、キリンホールディングスの品質保証部などを経て、2019年より現職。プラスチック戦略プロジェクトにおいては、主にPETボトルの資源循環への対応を担う。



キリンビバレッジ株式会社
生産部
企画総務担当
プラスチック戦略プロジェクトメンバー

梅原 智輝
Tomoki Umehara

PROFILE

2016年、キリン(株)(現 キリンホールディングス(株))入社。キリンビバレッジ滋賀工場勤務を経て、2019年より現職。プラスチック戦略プロジェクトにおいては、主にPETボトルの資源循環への対応の他、PETボトル原料の持続性向上への対応も担う。



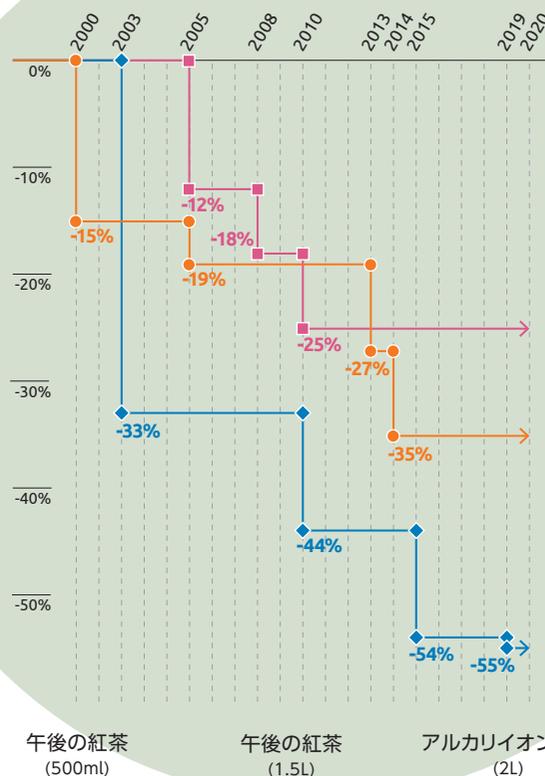
グループの技術基盤を生かして
PET樹脂の減量化に注力

PET樹脂原料の持続可能な利用のためには、「リサイクル」だけでなくPET樹脂の使用量そのものを減らす「リデュース」も重要です。そのため、キリンビバレッジは継続的にPETボトルの軽量化に取り組んできました。

2015年には国産最軽量となる28.9gの2リットルPETボトルを開発し、「アルカリイオンの水」に採用しています。2019年にはさらなる軽量化を実現し、2000年比で55%、年間5,800tのPET樹脂原料(約8.7億円)を削減しました。さらに2020年には、人気ブランドである「午後の紅茶」の1.5リットルPETボトルを約10年振りにリニューアルし、2000年比37%軽量化を達成する予定です。なお、「午後の紅茶」の小型PETボトルにおいても2000年比35%の軽量化を実現しています。

パッケージイノベーション研究所を中心とした新たな軽量化技術の研究開発成果を取り入れ、キリンビバレッジは継続的にPET樹脂使用量の削減に取り組んでいきます。

主要製品のPETボトル軽量化の推移





Kyowa Kirin, Inc.
米国コマース部門ヘッド

レン・パオリョ

Len Paolillo

PROFILE

2014年に営業部長としてKyowa Kirin, Inc.に入社。現在は米国コマース部門ヘッドを務める。

パーキンソン病治療の新薬を米国で発売

米国には約100万人のパーキンソン病患者がいます。米国における現在の治療は、レボドパ/カルビドパやその他のドーパミン補助薬によるドーパミンの補充・保存療法が中心です。アデノシンA_{2A}受容体拮抗薬としてこのたび初めて承認された協和キリンの「Nourianz」の作用機序は、これらとは異なり

ます。新たな作用機序をもつ医薬品の発売は非常に喜ばしいことであり、「Nourianz」は、パーキンソン病治療薬における真のイノベーションだと信じています。

この「Nourianz」を多くの患者さんや医療従事者に知っていただくため、信頼と実績のある患者支援団体と協力して、正しい製品情報と地域社会の発展に役立つ教育プログラムを提供しています。こうした地域社会に対する活動に加えて、患者さんの医療アクセスをサポートし、パーキンソン病治療に用いられる先発医薬品の80%以上を処方している約6,400人の運動障害専門医や神経科医に重点を置いた営業活動に取り組んでいます。

当社は、組織の垣根を越えて協力し合うチームワークを重んじており、グローバルに展開する各拠点・グループ会社が緊密に連携することで、円滑な協力体制を整備しています。米国での「Nourianz」の発売にあたっては、日本におけるこの製品やパーキンソン病の現状について、営業担当、マーケティング担当、メディカル関連の担当からさまざまなことを教わりました。また、複雑なFDAの承認申請手続きを進める中で、米国と日本の開発チームが素晴らしい協力関係にあることがわかりました。

CASE
2

健康—医薬事業—

世界中の患者さんの笑顔のために、
“オンリーワン”の医薬品を開発する

CSVコミットメント

治療領域の進化

キリングループは、画期的な新薬を継続的に創出し、治療領域を進化させることを健康分野におけるCSVコミットメントの1つに掲げています。このコミットメントのもと、協和キリンでは「自社創業による新薬を3品目以上、のべ50カ国以上の国で上市する」という目標の達成を目指しています。

2019年には同社のパーキンソン病治療薬イストラデフィリン(米国製品名:「Nourianz」)が、アメリカ食品医薬品局(FDA)の新薬承認を取得しました。同社は、日本国内ではすでにイストラデフィリンを「ノウリアスト」の製品名で2013年5月から販売しており、パーキンソン病治療の新たな選択肢となるこの製品のグローバル展開を加速しています。



SDGsターゲット

3.8	17.16
	17.17

成果指標

自社創業の新薬の複数地域での
上市品目数およびのべ上市国数

2021年目標値

複数地域上市:3品目以上
のべ50カ国以上

独自の作用機序をもつ唯一の パーキンソン病治療薬を開発

パーキンソン病では、人の脳内で重要な働きをする神経伝達物質の1つであるドーパミンが減少していることが知られており、そのために一般にパーキンソン病の治療ではこのドーパミンやその役割を補う薬剤が用いられています。しかし病状の進行に伴って薬が効く時間が減る「ウェアリング・オフ」という現象が起きるようになります。

協和キリンのイストラデフィリンは、このウェアリング・オフの改善に高い効果を発揮します。これは脳内でドーパミンの働きを妨げる役割をするアデノシンA_{2A}受容体の働きを抑制することでパーキンソン病の脳内にバランスをもたらす作用機序をもつ世界で唯一の医薬品であり、充実したケミカルライブラリーなど当社の培った研究開発力が生んだ製品です。従来にはない作用機序ということもあり、当局に認められるまでには長い時間がかかりましたが、諦めずに治験を繰り返して、データを積み重ねることで新薬として承認されました。現在では医療現場の認知度も高まり、販売も年間100億円規模まで拡大しています。

米国での承認取得に続き、EUでも承認手続きを進めています。グローバルで約2,400億円のパーキンソン病治療薬市場で、本剤の認知度をさらに広げていくことを目指していきます。

モノセラピーを可能にする 次世代治療薬の開発を目指して

当社では現在、KW-6356(開発コード)という新たなパーキンソン病治療薬の開発を進めています。KW-6356はイストラデフィリンと同様にアデノシンA_{2A}受容体に高い親和性を有し同受容体の働きを選択的に阻害する化合物ですが、イストラデフィリンがドーパミン系医薬品との併用でウェアリング・オフの改善に用いられるのに対して、KW-6356には単剤の使用でもパーキンソン病の運動症状を改善できる可能性があります。すでに臨床試験のフェーズII(探索的試験)において、早期段階の患者さんに対する単剤での有効性が確認されています。開発に成功すれば、ドーパミン系医薬品との併用治療として用いられるだけでなく、モノセラピー(単剤での治療)としても治療に使われる可能性を秘めています。

当社では、このほかにも従来にない作用機序で効果を発揮する医薬品の開発プロジェクトが複数進行しています。今後も私たちは「グローバル・スペシャリティファーマ」として医療現

場の皆様とともに“オンリーワン”の製品開発を追求します。そして、既存の治療法を大きく変え、患者さんのQOLを飛躍的に高められるような革新的医薬品の創出を目指していきます。

協和キリン株式会社
執行役員
メディカルアフェアーズ部長

佐藤 光男

Mitsuo Sato

PROFILE

1987年、前身である協和発酵工業(株)入社。以降、免疫学およびアレルギーに関する研究開発の最前線で活躍し、抗体研究所長や研究開発本部長などを歴任。現在はメディカルアフェアーズ部長として事業成長を牽引。



協和キリンは北米において、パーキンソン病やその他の運動障害疾患に苦しむ人々に対して、さまざまな情報やつながりの場を提供している非営利組織「PMDアライアンス(米国パーキンソン病・運動障害疾患協会)」の活動に協力しています。PMDアライアンスは、全米各地でパーキンソン病患者のケアパートナーや家族、支援団体、患者支援施設のスタッフに向けたワークショップなどを開催しているほか、療養施設も提供しています。PMDアライアンスは、「病気の前にまず自分」をモットーにして、患者が病気と向き合い、自信をもち、社会とつながることを重視してプログラムやイベントを実施しており、患者さんの治療に関する知識の習得や医師とコミュニケーションをとる際の自信につながっています。

PMDアライアンスからのコメント

PMDアライアンス CEO/公共経営修士
サラ・ジョーンズ氏

パーキンソン病の患者さんやケアパートナーが医師と自信をもって会話できるようになれば、皆が幸せになります。パーキンソン病の治療では、長年にわたり新薬の開発が待ち望まれていました。そのため、従来のパーキンソン病治療薬とは異なり、脳内のアデノシンA_{2A}受容体に作用する[Nourianz]の可能性に大きな期待を寄せています。パーキンソン病の患者さんがこの疾患と[Nourianz]の作用について認知を深めてくれることを願っています。

CSVコミットメント

適正飲酒啓発と次世代へのお酒の文化継承

アルコール飲料は多くの人に楽しみや潤いのある豊かな暮らしをもたらしますが、一方で飲酒が一部の人々の健康を損なうなどの問題があることも事実です。そのようなアルコール飲料の有害摂取をなくすことは酒類メーカーとしてのキリングループの責任であり、適正飲酒や飲酒マナーに関する啓発活動、酒類の広告・宣伝活動に関する業界の厳しい自主基準の設定と遵守、国内外における業界全体の取り組みへの積極参画など、地域社会や国際社会とともに問題飲酒の撲滅と予防に向けた対策を推進しています。

この一環として、キリンビールでは「ノンアルコール・低アルコール商品」の開発に注力しており、2021年までにそれら商品の販売数量を2018年比で115%とする目標を掲げています。



SDGsターゲット

3.5	17.16
3.6	17.17

成果指標

ノンアルコール・低アルコール
販売数量の拡大

2021年目標値

115%(2018年比)
※キリンビール単体

CASE
3

酒類メーカーとしての責任

多様なノンアルコールビールの開発で 健康で心豊かな生活の実現に貢献する

世界初のアルコール0.00% 「キリン フリー」で社会課題の解決に挑む

当社が「アルコール完全ゼロのビールテイスト飲料」の開発を開始したのは2007年です。この頃、日本では飲酒ドライ

バーによる悲惨な事故が相次いだこともあり、2007年には酒酔い運転、酒気帯び運転に対する罰則が大幅に強化され、運転者にお酒を提供したお店も処罰の対象になりました。

当時「ノンアルコール」と称するビールテイスト飲料は、当社製品を含めてすでにいくつか存在していましたが、いずれも微量のアルコールを含んでいたのです。

そうした中で、当社は「真のアルコールゼロ」を実現するために、発酵をさせず香料を駆使してビールの風味を出すという当時では常識破りの製法にチャレンジしました。多様なメンバーによる開発チームの試行錯誤の結果、2009年に世界初のアルコール0.00%ビールテイスト飲料「キリン フリー」を完成させました。この商品は発売直後から市場の高い評価を獲得して、それまでカテゴリー全体で年間約250万ケース程度だった市場で年間約400万ケースを販売し、「アルコール0.00%」という新たな市場を創出しました。さらに高速道路SAでのプロモーションや警察との連携による飲酒運転根絶イベントなどを通して、社会問題の解決に貢献することができました。

キリンビール株式会社
マーケティング本部
マーケティング部
ビール類カテゴリー戦略担当

久保 育子
Ikuko Kubo

PROFILE

2009年入社。2013年にマーケティング本部へ異動。以後、「淡麗プラチナダブル」(2014年発売)、「パーフェクトフリー」(2015年発売)をはじめ、多様な新商品のプロモーションを手がける。「ノンアルコールビールを担当するようになって、自分でも生活に取り入れてみると、次の日に体が楽だったり、より多くの仲間と楽しい時間を共有できたり、さまざまな面でメリットが大きいことを実感している」という。



「ビールらしさ」「爽快感」「健康」—— 多様なニーズに応えノンアルコールビール市場を拡大

「キリン フリー」の発売前、当社はノンアルコールビールを「飲酒できないとき」のための代替品と位置づけていました。しかし、発売後にわかったのは「健康維持に役立つ」「生活スタイルに合う」といった、より積極的な理由でこの商品を選ぶ方が多かったことです。健康志向の高まりや働き方の多様化など、社会の変化の中でお客様がノンアルコール商品に求める価値は、想像以上に大きく広がっていたのです。その結果、ノンアルコールビールの市場規模は2023年には2019年比で1.5倍(当社試算)に成長が期待される市場となっています。

現在のノンアルコールビールへの積極的ニーズは「ビールらしさ」や「爽快感」、そして「健康」などが代表的です。そこで、当社は健康ニーズに対応した機能性表示食品の「パーフェクトフリー」「キリン カラダFREE」、一番搾り製法を採用してビールらしさを求めるお客様のニーズに応えた「キリン 零

ICHI)、「自然派ビールテイスト炭酸飲料」をコンセプトに「爽快感」ニーズに応える新商品として2020年春に発売を開始した「キリン グリーンスフリー」など、ラインアップの拡充に努めてきました。

アルコール飲料への規制はこれからも強化されていくと思いますが、お酒が提供する価値は「酔う」ことだけではないと私は考えています。例えば「味のおいしさ」「人と一緒に飲む楽しさ」「報酬感」など、お客様ごとに、あるいは生活シーンごとに求められるさまざまな価値があるはずで、これからも酒類メーカーとしての責任を前提に、ノンアルコール商品の開発を通して問題飲酒の撲滅に貢献し、多様な価値を社会にお届けしていきたいと思っています。

ミャンマー・ブルフリーでの適正飲酒啓発活動

ミャンマー・ブルフリーでは、ミャンマーの節度ある飲酒文化の醸成のため、高いプライオリティを置いて適正飲酒の啓発活動を進めています。2019年からは、お客様が自身のアルコール摂取量を把握できるよう、商品1本当たりのアルコール摂取量※をシンボル化して商品に印字し、現在すべての商品に含有量を表示しています。今後も、同国におけるビールのリーディングカンパニーとして、適正飲酒啓発と次世代へのお酒文化の継承に取り組んでいきます。

※1 Standard Drink = 純アルコール10g



「Standard Drink」と表示した
640ML罎と330ML罎の商品

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)

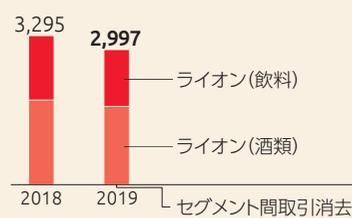


オセアニア総合飲料

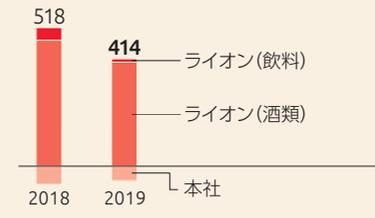
主要事業会社
●ライオン

- 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)

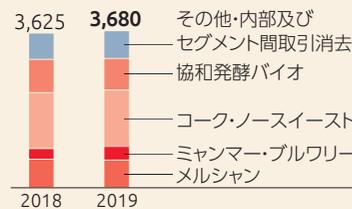


その他

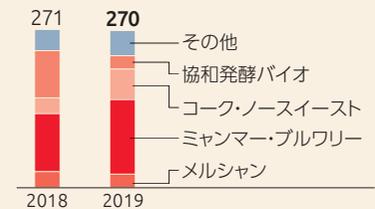
主要事業会社
●メルシャン
●ミャンマー・ブルワリー
●協和発酵バイオ

- 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

人口の減少や少子高齢化、嗜好の多様化などを背景に、国内のビール類市場は緩やかに縮小が続くと見られます。一方で、低価格志向の継続や嗜好の多様化を捉えたRTD市場は拡大が進むことが想定されます。

また、2020年10月から酒税が段階的に改正され、ビール類については2026年に酒税上の3つの区分

(ビール・発泡酒・新ジャンル)が統一されます。2020年は酒税改正が10月に行われるため、通期業績に対する影響は大きくないと思われませんが、2021年以降は、RTDの伸長の加速やビールカテゴリーの活性化などの傾向が現れると考えられます。

戦略

市場環境の変化に対応し同質化競争から抜け出すため、“10年後も残るブランド”づくりを進めます。具体的には、主力ブランドに投資を集中したマーケティング活動と、営業現場と本社部門の協働により、「キリン一番搾り生ビール」や「本麒麟」などの主力ブランド育成に注力します。

「キリン一番搾り生ビール」では、より収益性の高い量販チャネルでの数量増を目指しながら、業務用チャネルにおいてブランド価値を高める施策を進めていきます。

また、将来の成長に向けた種まきとして、クラフトビール拡大に向けた活動の強化や、お客様のニーズを先取りしたイノベティブな商品やサービスの開発も進めます。クラフトビールは、業務用チャネルにおけるタップ・マルシェの設置店数が

順調に拡大しており、今後もクラフトビールの飲用機会増加を実現していきます。

伸長が続くRTDでは、ロングセラーの「氷結®」ブランドのさらなる強化に加えて、発売3年目となる「キリン・ザ・ストロング」を全面リニューアルし、市場と同等の成長を目指します。

さらに2020年は、今後も市場拡大が見込まれるノンアルコール・ビールテイスト飲料や国産洋酒においても取り組みを進めます。4月にはノンアルコール・ビールテイスト飲料「キリン グリーンズフリー」、国産洋酒の新ブランド「富士」を発売しました。

コスト管理面においては、原材料費や物流費の上昇も予想されるため、全社最適の視点で生産・物流体制を構築し、SCMコストの低減を目指します。

キリンビール 2020年度計画



国内飲料

市場環境

堅調に成長を続けてきた国内飲料市場は、2019年にマイナスに転じ、今後は総人口の減少に伴って横ばいから緩やかな縮小へと推移することが想定されます。

しかしながら、総市場の約65%を占めるまでとなった無糖カテゴリーは、健康志向の高まり、高齢化の進展、

手淹れからパッケージ飲料への流入などにより、増加傾向が続くと考えられます。労働力の多様化、環境意識の高まりといった社会の変化や、原材料費の高騰などが顕在化する中、数量獲得よりも利益重視の競争環境が定着しつつあります。

戦略

市場環境が急速に変化する中、高収益事業モデルへ進化していくため、3つの戦略の柱（「強固なブランド体系の構築」、「収益力のさらなる向上」および「新たな事業機会の創出」）にCSVを一貫した軸として据え、「CSVの実践を軸とした成長による利益創出」に取り組みます。また、ブランドの社会的存在意義に基づくマーケティングで長期的なブランド力向上を目指す「パーパス・ブランディング」を実行するとともに、継続的にSKU数を適正化していきます。

「強固なブランド体系の構築」では、基盤ブランド「午後の紅茶」「生茶」への資源配分をより高めます。また、2019年に約9%成長した無糖・低糖カテゴリーを、基盤ブランドを中心に拡充・強化するとともに、キリングループの独自素材「プラズマ乳酸菌」などの素材を配合した商品を育成します。ブランド

の幹を太くすることでより収益性の高いブランド体系の構築を目指します。

「収益力のさらなる向上」では、今後も物流の逼迫とコスト増が予想されます。自然環境にも配慮しながら確実に商品を提供していくとともに、製造工場の近隣に設置した「門前倉庫」を本稼働させ、原材料の柔軟な運び入れを可能にする体制を構築し、CO₂排出および長距離輸送トラックの台数を削減します。

「新たな事業機会の創出」では、健康プログラムと組み合わせた法人などへの直販ビジネスモデル「KIRIN Naturals」に加え、ファンケルとの共同商品開発、アジアを中心とした輸出エリアの拡大に取り組みます。

CSVの実践を軸とした成長による利益創出

健康

健康な人を増やし、疾病に至る人を減らし、治療に関わる人に貢献する。



強固なブランド体系の構築

無糖・低糖カテゴリー、健康カテゴリーの拡充

- 無糖飲料、健康カテゴリーの販売数量増加

新たな事業機会の創出

健康の社会課題に対応する新たなビジネスモデル、ファンケル社との協業の推進

環境

ポジティブインパクトで、持続可能な地球環境を次世代につなぐ。



収益力のさらなる向上

持続可能な物流体制の再構築

- 運びやすい生産体制への進化
- 門前倉庫の取り組みをさらに推進

キリングループ プラスチックポリシーの実現に向けた取り組みの推進

関連ページ:P.41-42

オセアニア総合飲料

市場環境

豪州ビール市場は、健康志向の高まりなどを背景とし、販売数量は微減から横ばいで推移することが想定されます。加えて、廃棄物の削減を目的とする飲料の容器保証金制度の導入が進められており、販売価格の上昇による消費者の購買行動にも影響が生じています。一方、プレミアムやクラフトビールカテゴリーの市場は

引き続き成長を続けています。

競合環境においては、アサヒグループホールディングス株式会社によるカールトン・アンド・ユナイテッド・ブリュワリーズ社の買収計画が発表されており、今後の競争環境に変化を及ぼす可能性があります。

戦略

ライオンは、お客様が求める商品をより徹底して見つめ直し、ブランド成長の実現を目指します。具体的には、成長分野であるコンテンポラリー、プレミアム、クラフトビールカテゴリーの中核となる5ブランドへの資源配分を高めることで、収益改善を進めると同時に、中長期的に持続可能なブランド・ポートフォリオを構築します。

また、新たなERPシステムを導入することで、社内プロセスの共通化による本社業務の効率化や、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。さらに、ライオンが中核となり、2020年1月より連結化した北米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」とのPMIを進めることで、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。ブランド投資による販促費の増加のほか、サプライチェーンコストの増加や、ERPシステム導入などに伴う一時的な費用増が見込まれますが、一般管理費などのコスト削減を進めることで、影響を最小化します。

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。

ライオン 2020年度計画

- お客様視点の徹底によるブランド成長の実現
- 米国および英国におけるグローバルクラフトビール戦略の遂行
- 豪州におけるERP導入



医薬

市場環境

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医療費の抑制政策が進められています。これに伴い後発医薬品が浸透し、また、薬価制度の改定が毎年実施されるなど、国内医薬品市場の伸びは

鈍化傾向が継続する可能性があります。

一方、アンメットメディカルニーズに対する画期的な医薬品は依然として世界中で待ち望まれています。

戦略

協和キリンは、最先端のバイオテクノロジーを基盤として、絶えずイノベーションで変化に対応し、独自性の高い製品やサービスにより患者さんの真のニーズを満たす新しい価値を創造することで企業価値を高めるCSV経営を推進します。これにより、世界の人々の健康と豊かさに力強く貢献し、日本発の世界トップクラスの研究開発型ライフサイエンス企業を目指します。そのために、抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを駆使し、腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経の各カテゴリーを研究開発の中心に据え、資源を効率的に投入することにより、新たな医療価値の創造と創薬のさらなるスピードアップを図ります。

2019年は、「Crysvita」「Poteligeo」の欧米での販売拡大と「Nourianz」の米国上市を達成し、「グローバル・スペシャリティファーマ」への飛躍に向けてさらに前進することができました。2020年もグローバル戦略品の価値最大化に努め、「Crysvita」の適応拡大や「Poteligeo」の欧州上市を果たすことで増収を目指します。

これからも「One Kyowa Kirin[※]」体制の定着と、「グローバル・スペシャリティファーマ」にふさわしい企業文化の醸成を進めていきます。

[※] One Kyowa Kirin:事業のグローバル化に対応するため、日本、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)、北米、アジア/オセアニアの「地域(リージョン)軸」と、地域を超えた「機能(ファンクション)軸」を組み合わせたマトリックスマネジメント体制のこと。

世界へ向けた画期的新薬

その他	がん	中枢神経	免疫・アレルギー
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 日 米 欧 </div> <p>Crysvita 発売済み</p> <p>ヒト型抗FGF23抗体 FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症など</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 日 米 </div> <p>Poteligeo 欧州発売準備中</p> <p>ヒト化抗CCR4抗体 皮膚T細胞性リンパ腫 末梢性T細胞リンパ腫 成人T細胞白血病リンパ腫など</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 日 米 </div> <p>Nouriant/Nourianz 欧州申請中</p> <p>アデノシンA_{2A}受容体拮抗剤 パーキンソン病</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 日 米 欧 </div> <p>benralizumab 発売済み</p> <p>気管支喘息</p>
<p>グローバル戦略品</p>			<p>アストラゼネカ社へ導出</p>
<p>全世界売上収益</p> <p>326億円 (2019年)</p> <p>602億円 (2020年予想)</p>	<p>全世界売上収益</p> <p>128億円 (2019年)</p> <p>163億円 (2020年予想)</p>	<p>全世界売上収益</p> <p>98億円 (2019年)</p> <p>134億円 (2020年予想)</p>	<p>売上ロイヤリティ</p> <p>89億円 (2019年)</p>

その他

戦略

●メルシャン

2019年に日欧EPAの発効により欧州産ワインの関税が撤廃され、2020年には日米貿易協定によりボトルワインの関税が段階的に撤廃されるものの、ワイン市場は踊り場にあり、微減から横ばいで推移することが想定されます。

そのような中、メルシャンでは過度な売上拡大に頼らず、カテゴリーやブランド・チャンネルごとの収益性の見直しをさらに進めるとともに、カジュアルスパークリングやオーガニックワイン※など、ワインバリアを低減するイノベティブな商品開発・施策展開を通じて、間口拡大・需要創造を図ります。

※ 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・ブルワリー

ミャンマー市場では、新たなプレイヤーの市場参入により競争環境が厳しさを増していますが、引き続き1桁後半から10%ほどの市場拡大が見込まれます。主力商品「ミャンマービール」と成長著しいエコノミーカテゴリーの「アングマンゴールド」を軸に、強みであるSCM機能の活用や、先進のマーケティング手法の導入などにより、変化に柔軟に対応し急成長する需要を取り込みます。

●コーク・ノースイースト

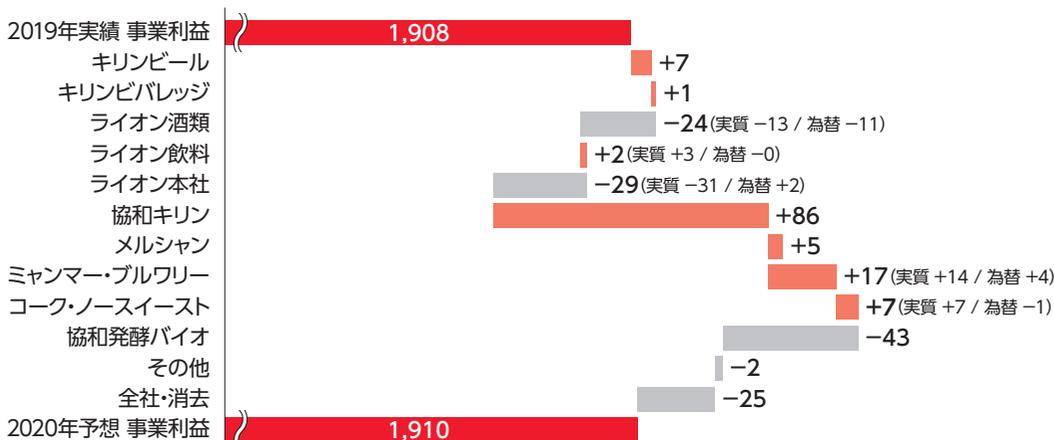
炭酸飲料を中心とした単価改善、業務効率化やコスト削減を推し進め、収益性を高めていきます。事業エリア統合後の一体感醸成に向けた取り組みも継続し、さらなる収益力強化に向けて構造改革を継続します。

●協和発酵バイオ

2019年4月に当社の直接子会社となった協和発酵バイオでは、ヘルスサイエンス領域の成長を担う中核会社の1つとして、高機能素材の探索や低コストでの発酵生産技術により、「健康」を軸に「お客様の未充足ニーズ」に応える商品やサービス展開に貢献します。

なお、協和発酵バイオでは2019年8月に製造手順に関する問題が発覚しました。今後は品質保証体制を抜本的に見直すとともに、従業員教育、手順書自体の見直しや設備の自動化などの対応を行うことで、生産・品質管理体制を再構築し、2021年までに事業再生を成し遂げます。

2020年度 事業会社別業績予想 (億円)



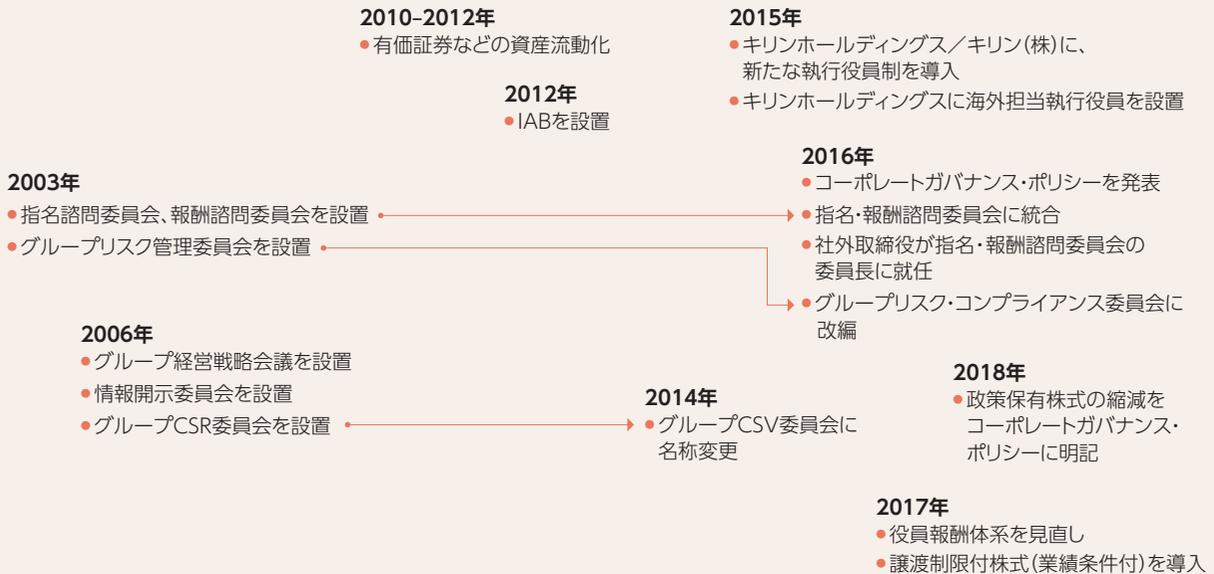
(注) 年初の当社為替予想により算出した業績への為替影響の数字を記載しています

経営計画・組織

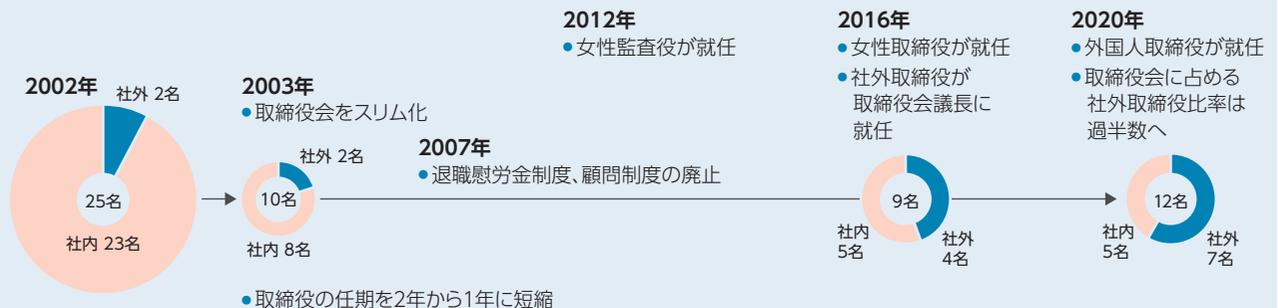


1999 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

ガバナンスの進化

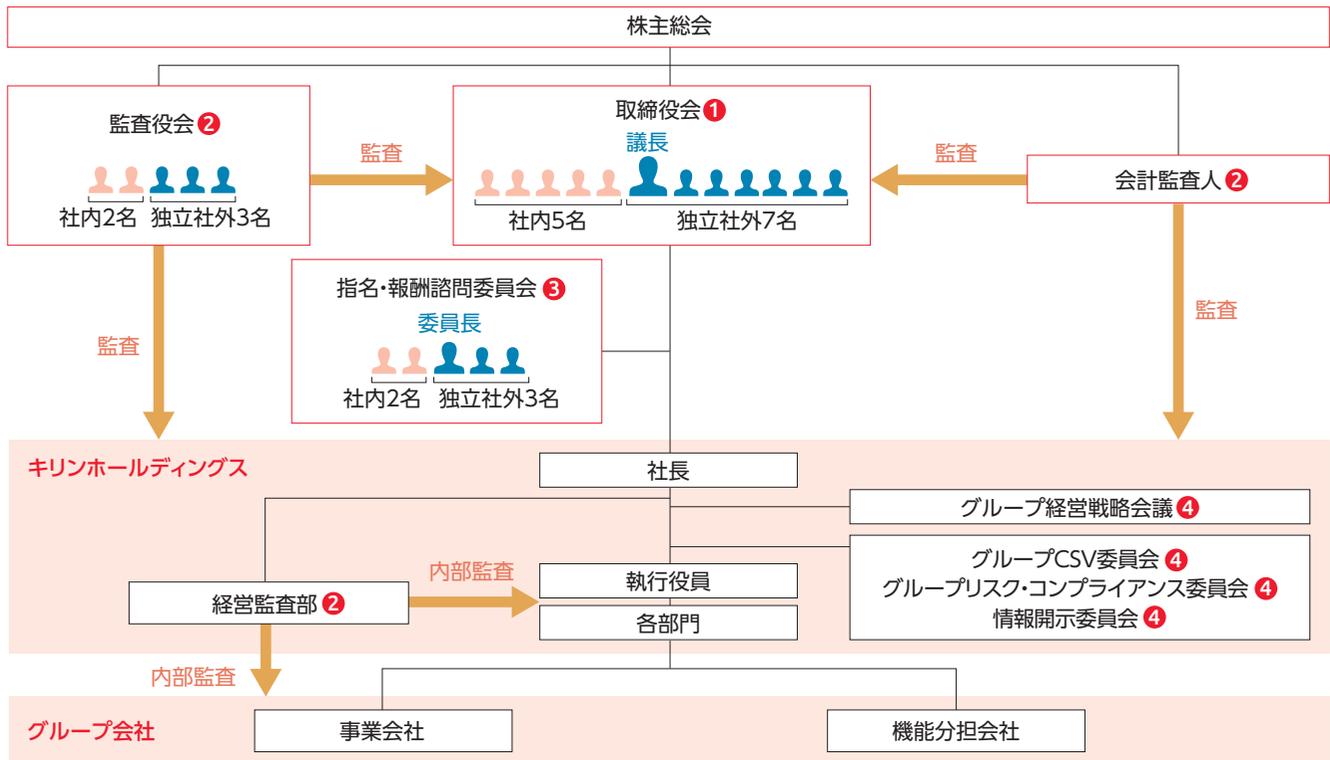


役員構成の変化



※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
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

- コーポレートガバナンス・ポリシーの導入や業績評価などによりモニタリングを強化
- 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】 荒川 詔四(委員長)、 柳 弘之、 松田千恵子

【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：キリングループ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。

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、適時開示情報をはじめとする情報の重要性と開示の必要性をタイムリーに審議・決定しています。

グループCSV委員会： P.38参照

グループリスク・コンプライアンス委員会： P.64参照

International Advisory Board (IAB)

社長(CEO)の諮問機関として設置し、キリングループが推進するグローバル成長戦略や、リスクマネジメント、コーポレートガバナンスについて助言・提言しています。国際経験が豊富で多様なバックグラウンドをもつグローバルメンバーと、キリンホールディングスの取締役、執行役員などで構成されています。

ストラテジックアドバイザー

豊富な経験と専門性を備えた社外有識者が任命され、社長(CEO)の諮問機関であるグループ経営戦略会議に出席し、専門的・大局的な視点から助言・提言を行っています。

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
ミャンマー・ブルワリー社
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

キリンビール株式会社 取締役
サンミゲルビール社 取締役



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戦略、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



社外取締役*1
(指名・報酬諮問委員会委員長)

あらかわ しょうし
荒川 詔四

1968 株式会社ブリヂストン
入社
2006 当社 代表取締役社長
2012 当社 取締役会長
2013 当社 相談役
2015 当社 社外取締役
(現任)



社外取締役*1
(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 社外取締役(現任)



社外取締役*1
(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 当社 執行役員
2009 当社 上席執行役員
2010 当社 代表取締役社長
兼 社長執行役員
2018 当社 代表取締役会長
(現任)
2019 当社 社外取締役(現任)



社外取締役*1
(指名・報酬諮問委員会委員)

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
教養学部(現 経済経営
学部)教授(現任)
同大学院社会科学
研究科(現 経営学研究
科)教授(現任)
2016 当社 社外監査役
2020 当社 社外取締役(現任)



社外取締役*1

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 エスエス製薬株式会社
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 社外取締役(現任)



社外取締役*1

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 豪州ライオン社
独立社外取締役会長
(現任)
2020 当社 社外取締役(現任)



社外取締役*1

ジョージ オルクット
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
エクイティキャピタル
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 社外取締役(現任)

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*2

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 樹田江尻法律事務所(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*2

あんどう こ
安藤 よし子

1982 労働省 入省
2003 滋賀県副知事
2007 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*2

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、
キリンビバレッジ株式会社
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



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.co.jp/company/board/>

 「社外役員の独立性に関する基準」
https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/pdf/criteria_outsideofficer.pdf

- ※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役。株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。
- ※2 会社法第2条第16号に定める社外監査役。株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。



社外取締役(取締役会議長)

森 正勝

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)の代表取締役社長や国際大学学長などを歴任。2015年から当社社外監査役、2019年より当社社外取締役を務める。

取締役会の実効性強化を通じて 価値創造に寄与していきたい

的確なアジェンダ設定で発言を促し、
取締役会における議論を活性化する

取締役会における議長の大きな役割は、的確にアジェンダを設定することであると私は考えています。当日の会議の場で活発な議論が行われるように、各議案を提出する執行部にはその議案に関する課題や代替案をできる限り明確にするようお願いしています。

キリンホールディングスではグループ経営戦略会議で議案が徹底的に議論され、課題や代替案も含めてよく練られ

た状態で取締役会に提案されるため、社外取締役も各自の多様なバックグラウンドや知見に基づいた意見を述べやすく、多面的な論議を経て決議に至っています。

例えば長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027(KV2027)」と、その第1ステージとなる「2019年-2021年中期経営計画(2019年中計)」の策定においても、基本方針検討の段階から前述のようなプロセスを経て順を追って審議し、決議までに約10カ月をかけました。

また、議長として私がもう1つ注意しているのは、できるだけ多くのメンバーの意見を引き出すことです。一般に取締役会では、社外取締役と経営トップのやりとりが中心になりがち

ですが、社内の取締役やオブザーバーとして参加する執行メンバーにも発言を促し、多様な視点から議論が進むよう配慮しています。

数値を用いた客観的な議論によって 実効性の強化を図る

取締役会では、数値などの客観的な根拠に基づいた議論が行われています。当社はROICを重要成果指標の1つとしており、各事業の施策や投資案件、キャッシュフローなどについては常にROICに照らして議論しています。数値指標をベースに議論することで、社外取締役も議案の是非を客観的に判断しやすく、執行側も提案の論拠として示すことで説得しやすいというメリットがあります。

また、当社では投資案件の審議に際して財務部門によるファイナンス面の課題提起や、法務部門による契約内容やリーガルリスクに関する課題提起が行われます。事業部門の提案と

ともに、そうした財務・法務のレビュー結果も取締役会で報告されますので、論点を明確にして議論することができます。

取締役会の実効性を確保するためには、社外取締役が事業内容を理解していることが必要です。この点について当社では各事業部門の現場の視察はもちろん、事業会社トップによる取締役会での議題説明を含めたプレゼンテーション、監査役からの往査結果の報告など、事業への理解を深める機会が設けられています。また、監査役は、現場への往査などを通して、執行側の実態をよく理解しており、取締役会においても積極的に議論に参加し、ガバナンスの強化に大きく寄与しています。

もちろん、これで十分というわけではなく、毎年実施する取締役会メンバー全員への自己評価アンケート、フェイス・トゥ・フェイスのヒアリングなどに基づき改善を重ね、取締役会のさらなる実効性向上に努めています。2019年度は、協和発酵バイオが医薬品の製造に関して行政処分を受けました。このことを踏まえて2020年度は事業プロセスを「見える化」する取り組みを注視するとともに、社内倫理が徹底されているか、社内通報システムが機能しているかといった点についてもモニタリングしていく方針です。

成長戦略の実現に向けて 各案件を継続的にモニタリングする

これまではグループ全体の長期ビジョンや事業ドメイン、実行計画などを審議することが取締役会の主要なテーマでした。今後はこれらのビジョン・企画が確実に実行され、進捗しているかをモニタリングしていきます。そこが目指す価値創造の鍵を握るからです。

M&A案件についても定期的にレビューを行い、PMIの進捗やシナジーの発現を継続的に確認していく方針です。特に2019年度にファンケルの株式取得などを行ったヘルスサイエンス領域ではこれを重視していきます。

こうした投資後の継続的なモニタリングは、過去のさまざまな経験を踏まえて私たち社外取締役が強く要望してきた



ものですが、当社は、モニタリングを実行できる体制が整ったと考えています。

企業経営を取り巻く環境が大きく変化する中、新たなビジョンに沿ってガバナンスを強化・進化させていくことも重要課題です。私は、実効性の高いガバナンスを実現するには、特に「執行サイドとボードメンバーの信頼関係」と「執行部門の強いチームワーク」が必要であると考えています。信頼関係ができていないと重要案件がタイムリーに取締役会に上がってこないなど、ガバナンス上のリスクが高まります。当社は今のところボードとの信頼関係も強く、社長を中心とする執行部門のチームワークも良好であると見ています。取締役会の実効性を維持・強化していくためには、そういった面のチェックを欠かさないことも、私たち社外取締役の任務であると認識しています。



取締役会の実効性評価

キリンホールディングスは、取締役会の運営や議論の内容などに対する評価を定期的実施し、「重要な意思決定」機能と「監督」機能の担保に努めています。

2019年度は、第三者であるアドバイザーの調査に基づく評価の視点を盛り込んだアンケートを実施し、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。評価の視点は、(1)戦略の策定とその実行およびモニタリング、(2)リスク管理と危機管理の監督、(3)健全な企業倫理の周知徹底

とその監督、(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)ステークホルダーに対する開示全般の監督、(7)取締役会の構成および運営、(8)実効性向上に向けての強化ポイントの8項目です。その結果、取締役会は全体として適切に機能しており、概ね実効性が確保されていると判断しています。

2020年度は、以下の議論を充実させることにより、取締役会の実効性の維持・向上に努めていきます。

2020年度の議論のポイント

- 1 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
- 2 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
- 3 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
- 4 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
- 5 競合・流通動向を踏まえて、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

取締役、監査役、執行役員の専門性と経験

キリンホールディングスは、グループの意思決定および経営の監督をより適切かつ高いレベルで行い、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。

		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
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						●		●	●
取締役(社外) ^{※1}	荒川 詔四	●					●		●	
取締役(社外) ^{※1}	森 正勝	●		●					●	
取締役(社外) ^{※1}	柳 弘之	●					●	●	●	
取締役(社外) ^{※1}	松田 千恵子		●	●		●				
取締役(社外) ^{※1}	塩野 紀子	●						●	●	●
取締役(社外) ^{※1}	ロッド・エディントン	●							●	
取締役(社外) ^{※1}	ジョージ・オルコット		●	●	●				●	
常勤監査役	伊藤 彰浩			●					●	
常勤監査役	桑田 啓二						●	●		
監査役(社外) ^{※2}	中田 順夫					●			●	
監査役(社外) ^{※2}	安藤 よし子		●			●				●
監査役(社外) ^{※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。株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

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

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、2020年4月現在、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.co.jp/irinfo/governance/pdf/independencecriteria_officer.pdf

 [独立役員届出書]
<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/independentofficer.pdf>

取締役社長の候補者計画(サクセッションプラン)

キリンホールディングスの指名・報酬諮問委員会では、2016年に取締役社長の候補者計画(サクセッションプラン)の策定方針について審議し、候補者の要件(キリンホールディングス社長のあるべき姿)と決定プロセスを取締役に答申しました。

この答申に基づき、将来の客観性・透明性の高い後継者決定に向け、2017年から候補者の選定・評価・育成を取締役会の監督のもとで進めています。

サクセッションプランの運用プロセス



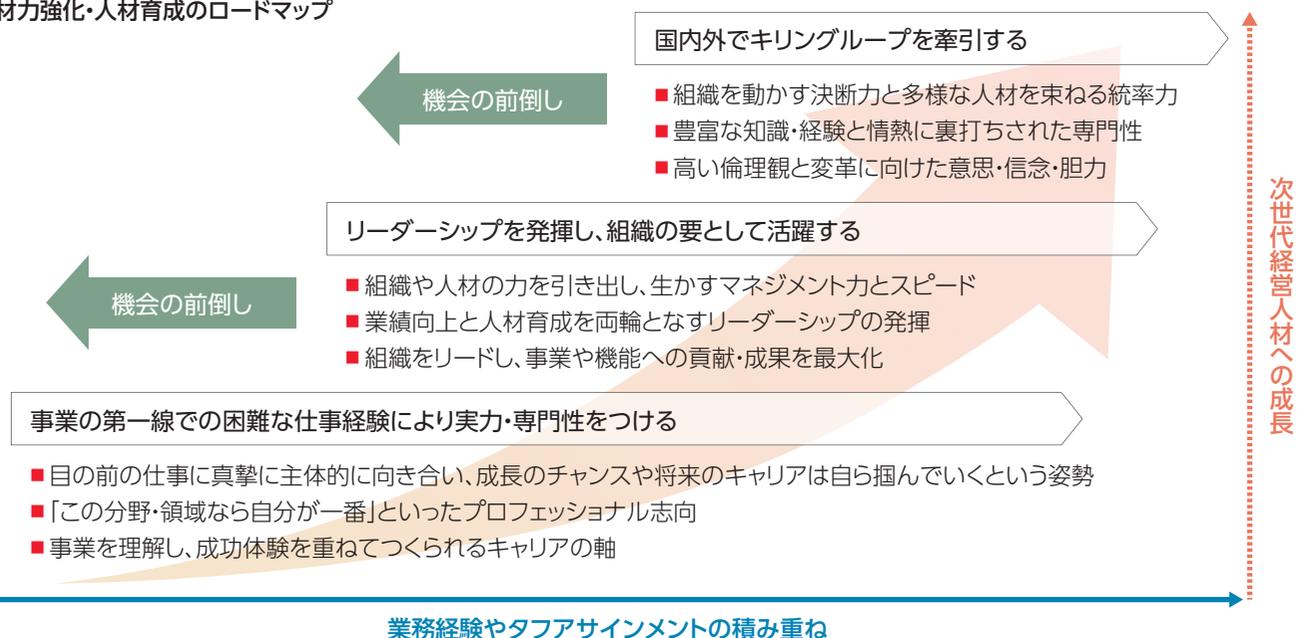
次世代を担う経営者候補の育成

独自の人材マネジメント体系を整備し、次世代を担う経営者候補であるグループの基幹人材の育成を強化しています(P.33参照)。

高い成果を発揮し、自ら手を挙げる社員には、タフアサイメ

ント(新たな仕事や困難な仕事)にチャレンジする機会を前倒しで提供し能力と実力に応じた配置を積極的に行うことで、国内外でキリングループを牽引する基幹人材の早期育成を図っています。

人材力強化・人材育成のロードマップ



親子上場について

上場子会社である協和キリンへの親会社としての関与のあり方は、事業ポートフォリオマネジメント、グループ経営における重要課題と認識しており、取締役会においても議論しています。2020年4月に提出した「コーポレートガバナンス報告書」では、取締役会での議論を踏まえ、上場子会社を有する意義やガバナンス体制の実効性確保に関する方策などを記載しています。

今後も、キリングroupとしての企業価値向上、資本効率性、ガバナンスの実効性、少数株主保護の観点から、同社を上場子会社として維持することが最適であるかを定期的にレビューし、積極的な情報開示を行っていきます。



「コーポレートガバナンス報告書」
https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/governance_report.pdf

グループ会社のガバナンスと業績評価

グループ会社の業務執行・監督体制

キリンホールディングスは、グループ戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携によるシナジー効果の創出などの役割を担っています。

キリングroup各社は、お客様をはじめステークホルダーにより近い場所で自律的かつスピーディな経営を行っています。当社は、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切

に業務執行権限を付与するとともに、グループ各社へ取締役を派遣することで各社の取締役会を通じたガバナンスの向上を図っています。

グループ会社の業績評価

グループ会社の業績評価指標は、定量目標であるROICに連鎖するROA、事業利益成長率ガイダンスに直結する各社EBITとしています。

役員報酬制度

キリンホールディングスは、役員に経営計画の達成をより強く動機づけ、株主・投資家との中長期的な価値共有をさらに促進するために、2017年3月に新たな役員報酬制度を導入しました。報酬水準の妥当性については、国内大手企業との比較、外部調査機関のデータを用いて毎年検討しています。

2019年中計の策定時には、株式報酬の評価指標をROEからROICに変更し、2020年からは新たに非財務評価を指標に加えています。

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役員の仕事の役割および職責に相応しい水準とする。
- 社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保する。



「役員報酬」
<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/compensation.html>

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

役員報酬制度の概要

	固定的な報酬 概ね50%程度	業績連動報酬 概ね50%程度											
	基本報酬	年次賞与	信託型株式報酬										
	基本報酬	年次賞与	信託型株式報酬(業績条件付)										
位置づけ	固定報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬										
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> 取締役(社外取締役を除く) 社外取締役 監査役 	取締役(社外取締役を除く)	取締役(社外取締役を除く)										
付与方式	現金	現金	株式(信託型株式報酬)										
評価指標	—	<ul style="list-style-type: none"> 連結事業利益 個人業績評価(取締役会長、取締役社長以外) 	<ul style="list-style-type: none"> ROIC 平準化EPS 非財務評価※ 										
付与方法	役割・職責ごとに支給額を設定	支給額は、目標達成時を100%として、0~200%の範囲で変動	<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年経過後の一定の時期に、付与したポイントに相当する数の株式を交付 										
算定式	—	<p>個人別支給額の算定式</p> $\frac{\text{個人別支給額}}{\text{賞与基準額}} \times \text{会社業績支給率} \times \text{個人業績支給率}$ <p>●賞与基準額は、内規で役位ごとに設定 ●[A]は会社業績連動部分の比率、[B]は個人業績連動部分の比率であり、各比率は内規にて役位ごとに設定</p>	<p>業績連動係数の算定式</p> $\text{ROIC支給率}(\%) \times 45\% + \text{平準化EPS支給率}(\%) \times 45\% + \text{非財務評価}^{\ast} \text{支給率} \times 10\%$ <table border="1"> <tr><td>A</td><td>150%</td></tr> <tr><td>B</td><td>125%</td></tr> <tr><td>C</td><td>100%</td></tr> <tr><td>D</td><td>75%</td></tr> <tr><td>E</td><td>50%</td></tr> </table>	A	150%	B	125%	C	100%	D	75%	E	50%
A	150%												
B	125%												
C	100%												
D	75%												
E	50%												

※ 非財務評価は、CSVコミットメントの進捗および達成状況の評価とし、4つの重点課題(「酒類メーカーとしての責任」、「健康」、「地域社会・コミュニティ」、「環境」)に応じた取り組みを総合的に評価

WEB 2019年度の取締役・監査役の報酬の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。
<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/yuka/>

リスクマネジメントの考え方

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

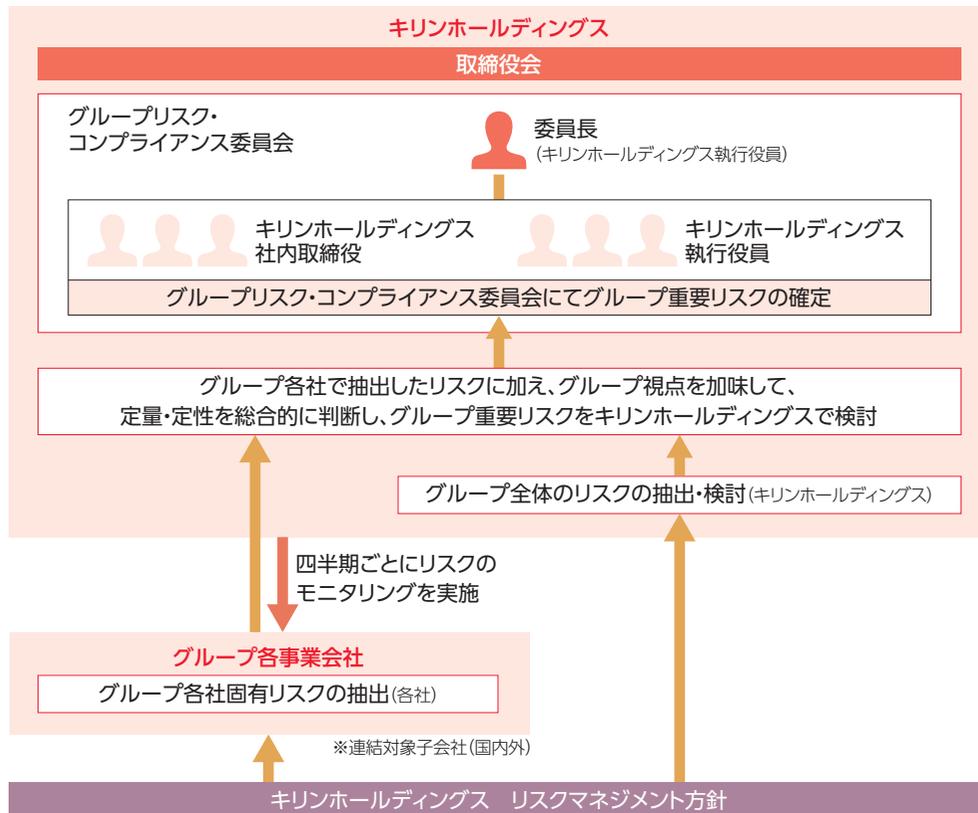
キリングroupは、お客様、従業員、株主、社会から長期的に信頼を獲得できるよう、リスクの顕在化を未然に防止するとともに、コンプライアンスを徹底することをリスクマネジメントにおける基本方針としています。

リスクマネジメント体制・重要リスクの確定プロセス

キリングroupでは、麒麟ホールディングスにグループリスク・コンプライアンス委員会を置き、リスクマネジメント活動を統括しています。同委員会は麒麟ホールディングスの社内取締役と執行役員で構成され、リスク担当の執行役員が委員長を務めています。また、グループ各社においても、それぞれリスクマネジメントを統括する委員会などを設置しており、麒麟ホールディングスとグループ各社との間で四半期ごとにリスクのモニタリングを行っています。

重要リスクの確定プロセスについては、グループ各社で、キリングroupのリスクマネジメント方針に基づき、定量・定性の両面から事業固有のリスクを抽出・検討しています。これらリスクをグループリスク・コンプライアンス委員会事務局（麒麟ホールディングス経営企画部）で集約・精査し、影響度が大きく発生確率が高いリスクやグループ全体に共通するリスクについて、グループリスク・コンプライアンス委員会で審議の上、グループの重要リスクとして確定しています。

リスクマネジメント体制と重要リスクの確定プロセス



主なリスクの影響と対策

キリングroupでは、戦略や事業の遂行に影響を及ぼすリスクを適切に管理・統制するとともに、クライシスに転じるリスクの顕在化を可能な限り防止し、クライシスに転じた場合

はその影響を最小限に留めるなど、各種のリスクマネジメント体制を整備し、リスクの低減と適切な管理に努めています。

戦略、事業、その他を遂行する上でのリスク

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	主な対策および本報告書の関連ページ
1. 各事業領域における重要リスク			
食領域	人口動態・市場・競合・嗜好の変化など事業環境変化への対応のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化対応の遅れや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 	<ul style="list-style-type: none"> P.29~30(マーケティング力の強化) P.48~50(セグメント・事業別概況)
	法令(酒税)などの改定による影響		
医領域	医薬品の研究開発や副作用および製品品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品の安全性や有効性が認められず研究開発を中止する可能性、市販後に予期していない副作用が見つかる可能性 製品の製造停止や製品回収が発生する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> P.43~44(CSVストーリー) P.51(セグメント・事業別概況)
	海外事業展開や安定供給に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> グローバル体制の構築が計画通りに進まない可能性、需要増などにより製品の安定供給に影響を及ぼす可能性 	
ヘルスサイエンス領域	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	<ul style="list-style-type: none"> 新規性のある素材などの研究開発が遅れる可能性、効果的な商品・サービスが提供できない可能性 優位性のあるビジネスモデルや適切な組織・ガバナンス体制を構築できない可能性 	<ul style="list-style-type: none"> P.15-20(特集 ヘルスサイエンス領域の成長戦略)
	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		
2. 各事業領域共通のリスク			
人材確保・育成	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"> 競争優位性のある組織能力を獲得できない可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造に向けた組織風土の変革、人材マネジメント制度の整備、多様性の推進 P.31~34(人材力の強化)
情報技術	ERP(統合型業務ソフトウェアパッケージ)の導入遅延や開発費用増加に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 経営基盤の再構築や高度化、業務の効率化に影響が出る可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 遅延防止に必要な経営資源の投入、情報システムの開発状況のモニタリング
製品の安全性	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などが発生するリスク	<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、多額の費用が発生したり事業活動が制限されたりする可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証システムの整備・運用と有効性の監査 お客様へ安全・安心な商品・サービスを提供することを何よりも優先する組織文化の醸成
コンプライアンス	法令などに違反したり、贈収賄など社会的要請に反した行動を起こしたりするリスク	<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可能性、お客様からの信頼を失う可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 社内規定の整備や従業員研修を通じたコンプライアンスの推進
災害・事故、サプライチェーン・イベント	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、感染症によるパンデミック、その他の災害・事故などのリスク	<ul style="list-style-type: none"> 事業所などの閉鎖や事業活動の縮小・停止が余儀なくされる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> BCP(事業継続計画)の見直しや訓練の実施、在宅勤務やテレワークの実施
環境課題	PETボトルなどプラスチック容器の問題によるリスク、温室効果ガス排出による地球温暖化リスク	<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への対応が遅れたり、期待に応えられなくなったりする可能性 環境課題対応のコスト増大の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 改定した「長期環境ビジョン」に基づく、より高い目標の達成に向けた取り組み P.39~42(CSVストーリー)
人権	キリングroupおよびそのパートナーが人権問題を起こしたり、人権上の問題のある調達を行ったりするリスク	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 「キリングgroup人権方針」に基づく人権尊重の取り組み
アルコール	世界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、企業ブランドの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 P.45~46(CSVストーリー) P.66(リスクマネジメント)
財務や税務	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"> 適切な資金調達の実施や世界各国で適用される税法の遵守

上記リスクはキリングgroupのすべてのリスクを網羅したものではありません。記載以外のリスクも存在します。

表中における将来に関する事項は2019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。有価証券報告書もご参照ください。

 有価証券報告書
<https://pdf.irpocket.com/C2503/T4TO/WHV/eGIG.pdf>

情報セキュリティ対策の向上

キリングroupでは、情報セキュリティ対策の向上をグループ共通の重点取り組みの1つと捉え、さまざまな対策を講じています。「社内ルールの整備・充実」や「従業員に対する教育」といった基本となる取り組みに加えて、「グループ内に対するガバナンスの強化」と「技術的対策の推進」を柱とする情報セキュリティ対策レベル向上の取り組みを計画的に進めています。

具体的には、情報セキュリティに関するルールを定め、適切な情報管理を実施しています。また、内外の環境変化に応じて随時ルールの見直し・追加を行い、常に高いセキュリティレベルを維持しています。人材教育にも力を入れており、eラーニングや体験型の研修を実施することによって、従業員が情報セキュリティに関する知識を蓄え、行動・実践できるよう取り組んでいます。

また、グループ各社における情報セキュリティ対策の遵守状況を定期的に確認しています。国内グループ各社については、情報システム分野における機能分担会社であるキリンビジネスシステムが遵守状況をチェックし、是正すべき点を確認した場合は速やかに改善を促しています。海外グループ会社に対してもキリンホールディングスが主導してセキュリティチェックを実施し、統制を図っています。

技術的対策では、深刻化しているサイバー攻撃への対策を強化しており、キリンホールディングス、キリンビールなどの主要会社において、機械学習機能を備えた先進的なセキュリティ対策ツール導入などの対策を講じています。また、キリングroupでは、「KIRIN-CSIRT(Computer Security Incident Response Team)」をキリンビジネスシステム内に設置しています。グループ内においてセキュリティインシデントが発生した場合の対応体制を整備し、インシデント発生時

の影響範囲の特定・最小化、原因分析、対応を担っています。

なお、キリンホールディングスでは、「情報セキュリティ報告書」を通じて、こうした情報セキュリティに関する取り組みを開示しています。



情報セキュリティ報告書

 情報セキュリティ報告書
https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/security_report.pdf

アルコール飲料規制強化への対応

現在、国内では厚生労働省、世界ではWHO(世界保健機関)がアルコールの過剰摂取による健康被害の拡大に警鐘を鳴らしています。すでに欧米を中心に厳しい広告規制などが行われていますが、飲酒抑制の動きは国内外で一層強まるものと予想されます。今後事態が悪化すれば、かつてタバコに対して設けられたような厳しい規制が実施されることも想定されます。

キリングroupは、こうしたアルコール飲料の製造・販売に関わるリスクを踏まえて、有害飲酒を根絶し、適正飲酒を促す取り組みを進めています。グループの社会的責任として、CSVコミットメントの中で適正飲酒啓発活動についての具体的な目標を定めるとともに( P.25参照)、この目標に沿って積極的な活動を展開しています。

その1つが、仲間との会話や食事とともに、ゆっくりとお酒を楽しむことで飲酒量を減らす「スロードリンク®」の促進です。2019年は適正飲酒のマナーを啓発する動画広告を制作し、動画共有サイトやSNSで配信しました。この動画は、これまでに100万人以上が視聴しています。

また、企業・大学などでのセミナー、ハンドルキーパー運動を通じて、飲酒運転事故の防止などに努めています。「STOP! 20歳未満飲酒」プロジェクトなど、国内外における業界全体の取り組みにも積極的に参画しています。

広告表現や適切な表示など自主規準の強化・遵守にも重点を置いています。業界の自主規準よりも厳しい独自の広告倫理規定を設けており、商品パッケージに「酒類」であることの注意表記を記載しているほか、ウェブサイトの酒類情報のページには20歳以上であることを確認する年齢認証ゲートを設けています。



スロードリンクはキリンからの新しい飲み方の提案です

 スロードリンクとは
<https://www.kirin.co.jp/csv/arp/slowdrink/>

(1) 経営成績の状況**■ 事業全体の状況**

キリングroupは、「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。2019年は「キリングroup2019年-2021年中期経営計画(2019年中計)」に基づき事業活動に取り組んできました。

国内ビール・スピリッツ事業、国内飲料事業、オセアニア総合飲料事業では、主力ブランドへの集中戦略を図りました。日本は冷夏や自然災害の多発、消費税増税という厳しい環境のもとにありましたが、国内ビール・スピリッツ事業ではキリンビールが、国内飲料事業ではキリンビバレッジが市場を上回る成長を実現しました。さらに、オセアニア総合飲料事業では

酒類事業・飲料事業双方における将来の成長に向けて、飲料事業の売却先を決定しました。医薬事業ではグローバル戦略3品の価値最大化を通じて、キャッシュ創出力の向上を図りました。さらに、事業環境の不確実性が高い時代に社会課題を成長機会に変えていくため、キリングroupならではの強みを生かしたヘルスサイエンス領域の具体化を進めました。2019年4月に協和キリンの傘下にあった協和発酵バイオを当社の直接の子会社とし、同年8月にはファンケルと資本業務提携契約を締結しました。政策保有株式の見直しも進め、追加的株主還元として同年11月に上限1,000億円の自己株式取得を決定し、株主還元の充実を図りました。

	2019年実績	2018年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆9,413億円	1兆9,305億円	108億円	0.6%
連結事業利益	1,908億円	1,993億円	△86億円	△4.3%
連結営業利益	877億円	1,983億円	△1,106億円	△55.8%
連結税引前利益	1,168億円	2,469億円	△1,300億円	△52.7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	596億円	1,642億円	△1,046億円	△63.7%
(重要成果指標)				
ROIC ^{※1}	5.2%	12.0%		
平準化EPS	158円	167円	△9円	△5.4%

※1 会計方針の変更に伴い、2018年実績のROICを遡及修正しています。

(2019年中計 重要成果指標目標^{※2})

成果指標	2019年中計目標	2019年実績
ROIC	10%以上	5.2%
平準化EPS 年平均成長率	5%以上	160円

※2 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社などの財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響などを除くこととしています。したがって、実績値は為替影響等控除後に置き換えています。

これらの結果、2019年度の売上収益は、国内飲料事業および医薬事業の増収により増加しました。事業利益は、国内ビール・スピリッツ事業、国内飲料事業の利益成長やグローバル戦略品が成長している医薬事業の増益が貢献しましたが、競争環境の厳しいオセアニア総合飲料事業は為替の影響もあり利益が減少し、全体としては減益となりました。営業利益は、オセアニア総合飲料事業の飲料事業の譲渡の検討を進めていく中で事業資産の公正価値評価を行った結果、減損損失を計上したため大幅な減益となりました。税引前利益、親会社

の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減少に加え、前年同期にキリン・アムジェンの全株式譲渡に伴う売却益などを計上した反動で、大幅な減益となりました。

重要成果指標について、ROICは前年度から大幅に減少しましたが、これは2019年度に計上したオセアニア総合飲料事業での減損損失および前年度におけるキリン・アムジェン株式の売却益などの一時的な要因が大きく影響しています。この影響を除いた実力値として見ると2019年中計目標である10%以上を目指すことは可能と考えています。また、キリン

グループのWACCは6%程度と算定しており、ROIC 10%を最低としてそれ以上の水準を目指し、長期的に継続して投下資本効率を高めていきます。平準化EPSについては、前年度に対しては減少していますが、各事業で進捗に差はあるものの

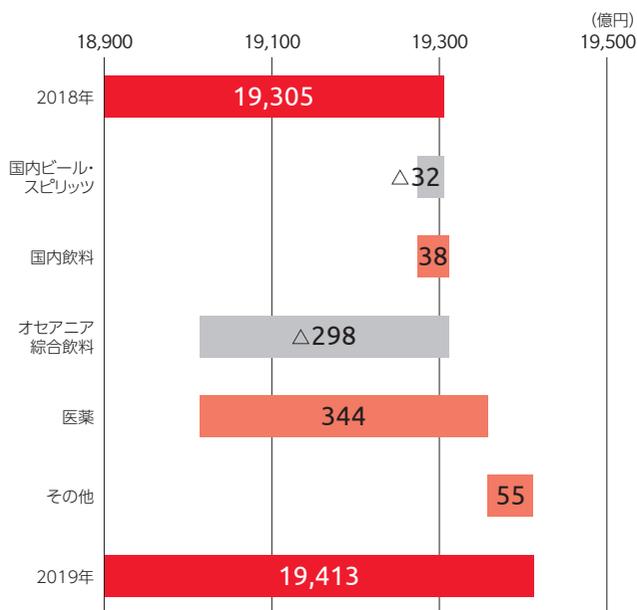
全体としては計画通りに利益を創出していることに加え、自己株式の取得も寄与し、中計初年度の計画値に対しては予定通り進捗しました。引き続き2019年中計の財務目標達成に向け、企業価値向上を果たしていきます。

■ セグメント情報に記載された区分ごとの状況

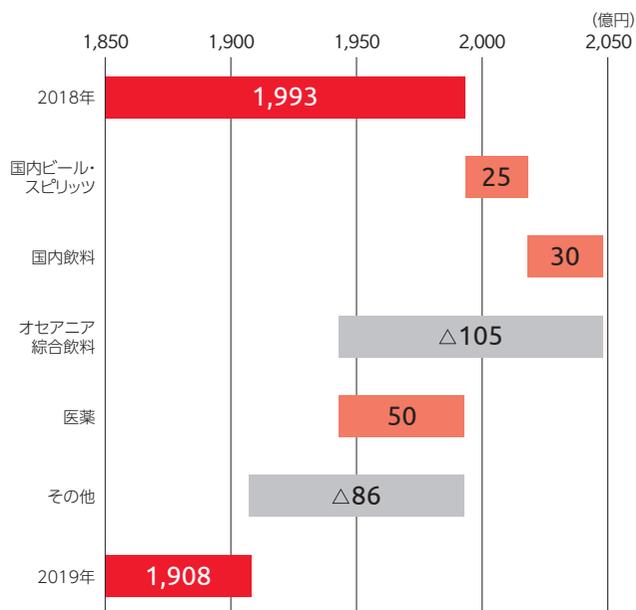
セグメント別の業績は次の通りです。

	2019年実績	2018年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆9,413億円	1兆9,305億円	108億円	0.6%
国内ビール・スピリッツ	6,819億円	6,851億円	△32億円	△0.5%
国内飲料	2,868億円	2,830億円	38億円	1.4%
オセアニア総合飲料	2,997億円	3,295億円	△298億円	△9.0%
医薬	3,049億円	2,704億円	344億円	12.7%
その他	3,680億円	3,625億円	55億円	1.5%
連結事業利益	1,908億円	1,993億円	△86億円	△4.3%
国内ビール・スピリッツ	852億円	827億円	25億円	3.0%
国内飲料	264億円	233億円	30億円	13.0%
オセアニア総合飲料	414億円	518億円	△105億円	△20.2%
医薬	554億円	504億円	50億円	9.9%
その他	△175億円	△89億円	△86億円	—

連結売上収益 対前年分析



連結事業利益 対前年分析



● 国内ビール・スピリッツ事業

麒麟ビールは、従業員一人ひとりがお客様の徹底的な理解に努め、広告から店頭まで一貫したマーケティング活動を展開しました。主力ブランドに投資を集中し、10年先を見据えた強固なブランド体系の構築を進めました。

フラッグシップブランドの「キリン一番搾り生ビール」の活動に引き続き注力し、缶商品の販売数量は3年続けて前年増(+3%)となりました。新ジャンルカテゴリーでは「本麒麟」が前年比6割増と大きく伸長しました。その結果、ビール類市場全体が15年連続で減少を続ける中、麒麟ビールのビール類全体の販売数量は2年連続で前年増を達成しました。また、新たなビール文化の創造を目指し、クラフトビール市場の拡大をさらに進めました。「Tap Marché(タップ・マルシェ)」の展開店舗数は前年比約2倍の13,000店まで増加しました。CSV重点課題である“地域社会・コミュニティ”への貢献に向けて、各地のクラフトブルワリーと協働しながら、日本産ホップの価値向上とクラフトビール市場の活性化を図りました。RTDカテゴリーでは、主力商品の「キリン 氷結®」、注力する「キリン・ザ・ストロング」「キリン 本搾りTMチューハイ」の3本柱がそれぞれ好調で、カテゴリー全体の販売数量は6.3%増加しました。

これらの結果、国内ビール・スピリッツ事業のビール類の販売数量は増加(+0.3%)しましたが、需要が高まった新ジャンルやRTDカテゴリーの構成比が拡大したために、売上収益は0.5%減少し6,819億円となりました。また、ビールカテゴリーの比率低下や物流費高騰に伴って変動費が増加し限界利益は減少しましたが、販売数量を増加させながら販売費の削減および固定費の抑制を行ったことにより、事業利益は3.0%増加し852億円となりました。

● 国内飲料事業

麒麟ビバレッジは“成長による利益創出”を目指し、強固なブランド体系の構築と、物流体制の整備などによる事業基盤の強化を進めました。基盤ブランドの「キリン 午後の紅茶」は、2019年3月に発売した「ザ・マイスターズ ミルクティー」や同年6月にリニューアルした「おいしい無糖」が大変好調で、年間販売数量が過去最高(5,540万ケース、+9%)となりました。コーヒーの「キリン FIRE」も、同年4月発売の「ワンデイ ブラック」

が牽引し販売数量が増加(+4%)しました。一方「キリン 生茶」は、同年5月に行った大型ペットボトル容器の価格改定の影響などにより販売数量が減少(△3%)しました。また、将来への種まきとして、健康領域の新たなビジネスモデルである「KIRIN naturals(キリン ナチュラルズ)」の全国展開を開始しました。

これらの結果、売上収益は販売数量の増加などにより、1.4%増加し2,868億円となりました。また、事業利益については、物流費高騰によるマイナス影響はありましたが、売上収益の増加、広告費の効率化などにより、13.0%増加し264億円となりました。

● オセアニア総合飲料事業

ライオンの酒類事業は、注力ブランドに集中投資し、成長カテゴリーにおけるブランド強化を図りました。その結果、注力ブランドの「ファーフィー」「アイアン・ジャック」の販売数量が増加しました。しかしながら、上期に競合他社が営業攻勢を強めた影響や、ブランド投資を含む販促費やSCMコストの増加などにより、事業利益が大きく減少(現地通貨ベース△58百万豪ドル)しました。一方で、新たな成長軸の確立に向けて、クラフトビールやプレミアムクラフト飲料への投資を進めました。クラフトビールについては、英国で2018年に株式取得したフォーピュアに加え、マジックロックを完全子会社化しました。米国でもニュー・ベルジャン・ブルーイングの株式取得を決定し、クラフトビール事業の海外展開を進めました。

ライオンの飲料事業は、主力商品の乳飲料「デア」の販売が堅調でした。しかしながら、干ばつなどの異常気象が原料乳の価格や安定供給に影響を及ぼしたため、事業利益が大きく減少(現地通貨ベース△42百万豪ドル)しました。

なお当社とライオンは、2018年度においてライオンの飲料事業の将来の成長に向けた戦略的な選択肢を検討した結果、同社飲料事業の譲渡が最善策と判断し、株式譲渡の検討を進めてきました。チーズ事業については、2019年10月にカナダの乳業大手サプートの子会社への譲渡が完了しました。さらに、同年11月には牛乳・乳飲料・ヨーグルト・果汁飲料などの事業について、中国蒙牛乳業有限公司の子会社に譲渡する契約を締結しました。

これらの結果、オセアニア総合飲料事業全体では、現地通

貨ベースで酒類事業と飲料事業がともに減収減益となったことに加え、前年同期よりも豪ドル安・円高が進行したため、円ベースでの売上収益は9.0%減少し2,997億円、事業利益は20.2%減少し414億円となりました。

● 医薬事業

協和キリンは、「グローバル・スペシャリティファーマ」への飛躍フェーズを迎えました。事業のグローバル化に対応するために、日本、EMEA、北米、アジア／オセアニアの地域軸と、地域を越えた機能軸のマトリックスによるグローバルマネジメント体制「One Kyowa Kirin」の構築を進めました。欧米では「Crysvita」「Poteligeo」が大幅に伸長し、売上が大きく増加しました。また、2019年10月から米国で「Nourianz」の販売を開始したことで、欧米におけるグローバル戦略3品の上市が実現しました。国内では、長期収載品や「ネスプ」の特許切れに伴う売上の減少はありましたが、「ジーラスタ」「オルケディア」などの新製品群が好調に推移しました。パイプラインの開発も引き続き推進しています。

これらの結果、海外医薬品売上が大幅に増加したため、売上収益は12.7%増加し3,049億円となりました。海外での販売体制構築に伴う販管費の増加や、パイプライン強化に伴う研究開発費の増加がありましたが、売上収益の増加がこれらを上回ったため、事業利益も9.9%増加し554億円となりました。

また、その他の主な各事業の業績は以下の通りです。

メルシャン

メルシャンは、ワイン各カテゴリーにおいて注カブランドへの集中戦略を実行し、収益性の改善を目指しました。日本ワインの「シャトー・メルシャン」の販売数量は前年比2割増となり、大変好調でした。2019年9月には長野県上田市に梔子ワインナリーをオープンし、CSV重点課題である“地域社会・コミュニティ”との結びつきを一段と強化しました。間口拡大に向けた新商品「おいしい酸化防止剤無添加ワイン シードル」も好調でした。注カブランドの販売は概ね堅調でしたが、日欧EPA発効の影響でチリワインの販売数量が減少したことなどにより、ワイン全体の販売数量は減少(△5%)しました。これらの結果、売上収益は1.4%減少し639億円、事業利益は15.5%減少し22億円となりました。

ミャンマー・ブルワリー

ミャンマーは、経済成長に伴ってアルコールの飲用人口や飲用頻度が増加しており、ビール市場が急拡大しています。ミャンマー・ブルワリーは「CSV」「マーケティング」「マネジメントシステム」の3つをキードライバーとした各種の取り組みを進めました。特に投資を集中した主力商品「ミャンマービール」とエコノミーカテゴリーの「アングマン ゴールド」の貢献で、販売数量が前年比2割増と大幅に増加しました。これらの結果、売上収益は24.4%増加し326億円、事業利益は27.8%増加し129億円となりました。

コーク・ノースイースト

事業エリア拡大後に2018年から進めてきた工場再編を完了し、組織の一体化に向けて社名と理念体系を変更しました。販売面では炭酸水などが好調で、販売数量が増加しました。加えて業務プロセスを再構築し、徹底的な構造改革を進めたことがコスト削減につながり、利益率が向上しました。これらの結果、売上収益は0.6%増加し1,326億円、事業利益は86.0%増加し53億円となりました。

協和発酵バイオ

当社は、協和発酵バイオの価値最大化と協和キリンの医薬事業への経営資源集中を目的に、2019年4月に協和キリンから協和発酵バイオ株式の95%を譲り受けました。ファインケミカル事業では水産飼料用アミノ酸が、通信販売事業では「シトルリンZn」の販売が好調でした。また、機能性表示食品であるサプリメントの上市や、キリングループで開発した新商品「iMUSE eye KW乳酸菌」の取り扱いを開始し、商品ラインアップを拡充しました。一方、2018年にアメリカ食品医薬品局(FDA)から品質マネジメントおよびデータインテグリティへの対応が不十分であるなどの指摘を受け、協和発酵バイオの防府工場における品質保証体制の見直しと改善に取り組んできました。その過程において、承認時の製造手順とは異なる製造が行われていた事実を発見したため、2019年9月に製造と出荷を自主的に停止し、安全性の確認に努めました。同年12月には、山口県から業務停止ならびに業務改善命令の行政処分を受けました。これらの結果、売上収益は4.2%減少し749億円、事業利益は71.4%減少し23億円となりました。

かかる事態の発生を真摯に受け止め、キリングループで

は、客観性と独立性を担保した第三者が主導するグループ調査委員会を立ち上げて事実関係を精査し、2020年1月には、同委員会から原因と再発防止策などが報告されました。この報告に基づき、品質保証体制の再構築にグループを挙げて取り組み、組織風土も抜本的に改善し、今後、グループの成長を担う事業の1つとして再成長の軌道に戻していきます。

(2) 財政状態

■ 事業全体の状況

当年度末の資産合計は、オセアニア総合飲料事業におけるオセアニア飲料事業に係る固定資産(のれん、その他無形資産など)の帳簿価額の評価減やチーズ事業の売却、その他の金融資産(非流動)の減少などがあったものの、持分法で会計処理されている投資の増加および有形固定資産の増加などにより、前年度末に比べ1,092億円増加して2兆4,129億円となりました。その他の金融資産(非流動)は、保有株式の時価減少、政策保有株式の売却などに伴い388億円減少しました。ファンケルの株式の取得や、業績が好調に推移したサンミゲル・ビールの持分法投資利益の増加などにより、持分法で会計処理されている投資が1,442億円増加しました。有形固定資産の342億円の増加は、628億円のIFRS第16号適用による使用権資産の増加などによるものです。

資本は、利益剰余金は増加したものの、231億円の自己株式の増加および446億円の非支配持分の減少、250億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446億円減少して1兆1,468億円となりました。自己株式の増加は、株主還元のため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、当年度その一部を実施したことによるものです。非支配持分の減少は、協和キリンによる159億円の自己株式の取得および消却などによるものです。その他の資本の構成要素の減少は、主に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などによるものです。

負債は、社債及び借入金の増加およびその他の金融負債の増加などにより、前年度末に比べ1,538億円増加して1兆2,660億円となりました。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、2019年9月に700億円の普通社債を発行した一方、同年11月には約500

億円の社債を償還したほか、長期借入金の返済および新規借入、1,270億円の商業紙の発行により、1,159億円増加しました。その他の金融負債は、664億円のIFRS第16号適用によるリース負債の増加などにより、639億円増加しました。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は37.6%、グロスDELシオは0.59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

当期末のセグメント資産は、繰延税金資産の減少などにより、前年度末に比べ44億円減少して4,375億円となりました。繰延税金資産の減少は、主に将来減算一時差異の減少によるものです。

● 国内飲料

当期末のセグメント資産は、有形固定資産の増加などにより、前年度末に比べ2億円増加して1,745億円となりました。有形固定資産の増加は、IFRS第16号適用による使用権資産の増加などによるものです。

● オセアニア総合飲料

当期末のセグメント資産は、現金及び現金同等物の増加などにより、前年度末に比べ13億円増加して4,910億円となりました。現金及び現金同等物の増加は、セグメント間の借入によるものです。

● 医薬

当期末のセグメント資産は、その他の金融資産(流動)の増加などにより、前年度末に比べ1,005億円増加して7,251億円となりました。その他の金融資産(流動)の増加は、協和キリンが協和発酵バイオの株式を譲渡したことで増加した現金及び現金同等物を、セグメント間で貸し付けしたことによるものです。

(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

当年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という)

の残高は、前年度末に比べ74億円減少の1,657億円となりました。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同期に比べ192億円減少の1,788億円となりました。主な要因は事業構造改善費用やソフトウェア開発関連費用など、その他の営業費用が一時的に増加したためであり、減損損失など非資金損益項目も含めた税引前利益は1,300億円減少しています。

● 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金の支出は前年同期に比べ2,230億円増加の1,756億円となりました。主な要因はファンケルの株式取得であり、持分法で会計処理されている投資の取得は前年同期に比べ1,190億円増加の1,345億円の支出となりました。また、有形固定資産および無形資産の取得については、ソフトウェア関連の投資強化により前年同期に比べ85億円増加の964億円の支出、子会社株式の取得により45億円の支出がありました。一方、政策保有株式の縮減に向けた取り組みを推進し投資の売却により373億円、ライオンのチーズ事業の売却により211億円、有形固定資産および無形資産の売却により59億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同期に比べ2,167億円減少の100億円となりました。当年度より平準化EPSに対する連結配当性向を40%以上に引き上げた配当を実施し、非支配持分を含めた配当金の支払いは652億円となりました。また、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、当年度は子会社実施分を含め459億円の支出がありました。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1,270億円、社債により700億円、長期借入により407億円の収入、長期借入金の返済により696億円、社債の償還により500億円の支出となりました。

上記の結果、財務戦略に則り、既存事業の成長とヘルスサイエンス領域の立ち上げを実現するとともに、株主還元のさらなる充実を図ることができました。

2020年度について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米国ニュー・ベルジャン・ブルーイングの株式取得など、引き続き事業の収益性強化に向けた投資を行う予定です。また、創出したフリーキャッシュ・フローについては安定的な配当を行った上で、第一優先的に食領域の成長投資に振り向け、ヘルスサイエンス領域の立ち上げ・育成にも使用していきます。なお、株主還元については、次年度も平準化EPSに対する連結配当性向40%以上を目処とし、前年度に発表した自己株式取得を着実に実施します。引き続き、利益成長によって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、事業への資源配分および株主還元について以下の通り考えています。

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・ICT・人材など)およびヘルスサイエンス領域の立ち上げ・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けを維持しつつ、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、当社グループ長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027(KV2027)」や2019年中計の目標の達成、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

JGAAP

年度	2010	2011	2012	2013
売上収益 ^{*1}	2,177,802	2,071,774	2,186,177	2,254,585
うち酒税	342,527	323,375	315,549	310,798
純売上収益	1,835,274	1,748,398	1,870,627	1,943,786
事業利益 ^{*2}	—	—	—	—
営業利益	151,612	142,864	153,022	142,818
のれん等償却前営業利益	193,600	189,812	202,675	198,086
EBITDA ^{*3}	269,392	247,602	297,185	—
平準化EBITDA ^{*4}	—	—	307,339	301,486
経常利益	140,969	136,818	138,452	132,134
親会社の所有者に帰属する当期利益 ^{*1}	11,394	7,407	56,198	85,656
営業活動によるキャッシュ・フロー	218,025	196,792	212,061	205,517
投資活動によるキャッシュ・フロー	△140,917	△361,658	△48,379	85,526
財務活動によるキャッシュ・フロー	△140,197	193,214	△160,008	△272,357
年度末				
総資産	2,649,197	2,854,254	2,951,061	2,896,456
有利子負債	859,376	1,144,786	1,037,188	858,911
親会社の所有者に帰属する持分 ^{*1}	962,476	852,922	948,943	1,075,861
1株当たり情報				
1株当たり当期利益 (EPS) (円)	11.95	7.70	58.44	90.76
平準化EPS (円) ^{*5}	—	—	117	122
のれん等償却前EPS (円)	94.31	70.58	124.87	159.92
配当金 (円)	25.00	27.00	29.00	36.00
財務指標				
ROE (%) ^{*6}	8.8	6.9	12.4	14.0
ROIC (%) ^{*7}	—	—	—	—
のれん等償却前営業利益/純売上高 (%)	10.5	10.9	10.8	10.2
純有利子負債/平準化EBITDA (倍)	—	—	2.86	2.25
グロスDELシオ (倍)	—	—	—	—
連結配当性向 (%) ^{*8}	26.5	38.3	24.8	29.5

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

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

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

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

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

(単位:百万円)

IFRS

2014	2015	2016 ^{※9}	2017 ^{※9}	2018 ^{※9}	2019
2,195,795	2,196,925	1,853,937	1,863,730	1,930,522	1,941,305
301,365	305,697	296,029	289,433	294,028	292,153
1,894,429	1,891,227	1,557,909	1,574,296	1,636,494	1,649,151
—	—	181,982	194,609	199,327	190,754
114,549	124,751	196,590	211,000	198,322	87,727
171,542	158,537	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
273,183	258,922	257,612	272,301	279,907	272,619
94,211	128,199	—	—	—	—
32,392	△47,329	148,918	241,991	164,202	59,642
155,247	171,011	232,263	221,710	198,051	178,826
△139,397	△70,659	△82,656	63,214	47,389	△175,619
△80,701	△78,221	△157,271	△182,163	△226,699	△9,997
2,965,868	2,443,773	2,422,825	2,398,572	2,303,624	2,412,874
873,003	821,478	668,212	486,475	414,994	530,851
1,101,833	663,842	695,860	947,162	906,578	906,576
35.27	△51.87	163.19	265.17	183.57	68.00
118	117	139	151	167	158
108.57	△2.83	—	—	—	—
38.00	38.00	39.00	46.00	51.00	64.00
8.6	△0.3	22.2	29.5	17.7	6.6
—	—	10.8	16.3	12.0	5.2
9.1	8.4	—	—	—	—
2.76	2.67	2.21	1.19	0.86	—
—	—	—	—	0.46	0.59
32.2	32.5	28.1	30.5	30.5	40.5

※5 平準化EPS=平準化当期利益(2015年以前は平準化当期純利益)/期中平均株式数
 2015年以前:平準化当期純利益=当期純利益+のれん等償却額±税金等調整後特別損益
 2016年以降:平準化当期利益=親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益-費用等

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

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

※8 2010年度からの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

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
期末株価(円)	1,497	1,647.5	1,901.5	2,840.5	2,298.5	2,390.0
1株当たり配当(円)	38	38	39	46	51	64
1株当たり累計受取配当(2014年度以降、円)	-	38	77	123	174	238
株価上昇額(2014年度以降、円)	-	151	404.5	1,343.5	801.5	893.0
1株当たりトータル・シェアホルダー・リターン*						
絶対額(円)		189	481.5	1,466.5	975.5	1,131.0
率(%)		12.6	32.2	98.0	65.2	75.6

*トータル・シェアホルダー・リターンは、2014年度末の終値で投資した場合の、2015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

上場証券取引所
東京、名古屋、福岡、札幌

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

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)

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

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

従業員数 31,040人
* キリンホールディングス連結従業員数、2019年12月31日現在

社外からの評価

キリングroup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、Web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)



S&P/JPX
Carbon Efficient Index



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



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



準なでしこ2020



ダイバーシティ経営企業100選



workwith Pride
ゴールド認定



ホワイト500



日経「スマートワーク経営」調査
5星

社外への賛同・参加



SBT



TCFD



30% Club

 各指標に関する説明はウェブサイトをご覧ください。
https://www.kirinholdings.co.jp/csv/esg_gri/

よろこびがつなぐ世界へ

