

**KIRIN**

日本語版



**Kirin Group**  
**Investor's Guide**

2026年4月

# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1

### Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2

### Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3

### Financial Strategy / 財務戦略

## 4

### Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5

### Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6

### Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7

### Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8

### CSV / ESG

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

## 9

### Functional Strategies / 機能別戦略

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



## 基礎情報

### 会社名

キリンホールディングス株式会社

### 設立年月日

1907年（明治40年）2月23日

### 資本金

1,020億円

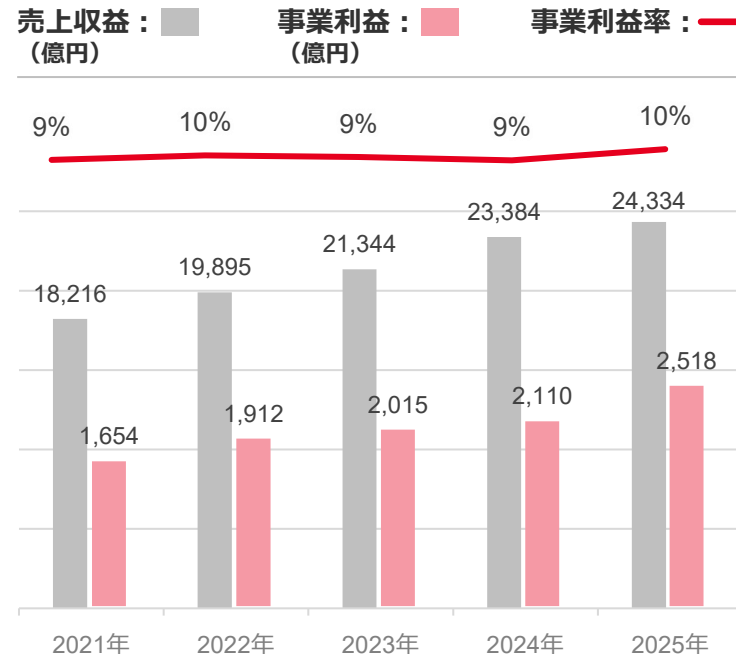
### 代表取締役

代表取締役会長CEO  
磯崎 功典

代表取締役社長COO  
南方 健志

### 売上収益・事業利益規模（2025年）

売上収益 2兆4,334億円  
事業利益 2,518億円



### 決算期

12月

### グループ会社数

連結子会社:172社  
持分法適用関連会社:26社

### 本社所在地

東京都中野区中野4-10-2

### 従業員数（連結）

31,144人

## グループ経営理念

社会における永続的、長期的なキリンの存在意義

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

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

## コーポレートスローガン

お客様や社会からみたキリンの存在意義をシンプルに表現したもの

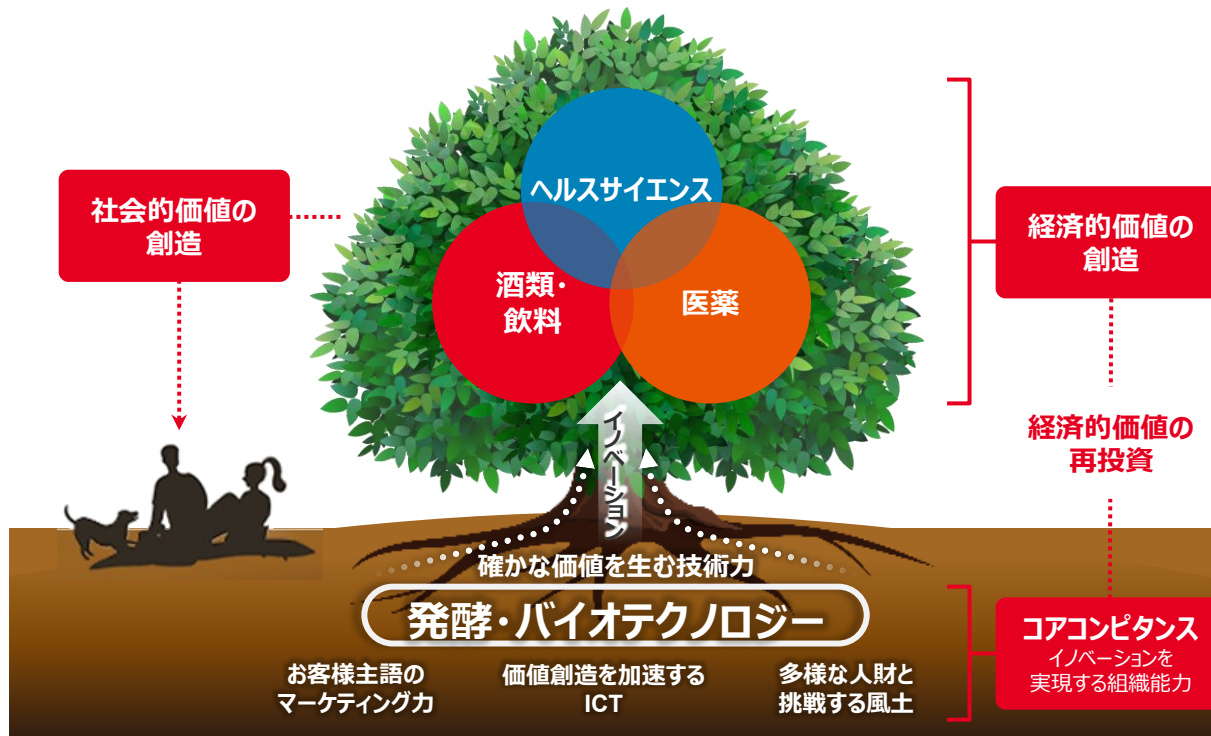
**よろこびがつなぐ世界へ**

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



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

- ▶ キリングroupは、発酵バイオテクノロジーをコアコンピタンスとして、3つの事業領域（食・ヘルスサイエンス・医）で価値創造を目指します。
- ▶ 多角化を進めていますが、飛び地に多角化をしようとしているわけではなく、すべてベースは発酵・バイオテクノロジーを活用した事業領域を行っています。
- ▶ 各事業を通じて、「生活者のこころと身体の健康の未来を創造」し、人々の健康に貢献しながら持続的に企業価値を最大化させていきます。



- 「酒類メーカーとしての責任」「健康」「コミュニティ」「環境」という4つのパーパスを追求
- 醸造哲学である「生への畏敬」はキリングroupならではのCSV経営の拠り所

## CSVパーパス

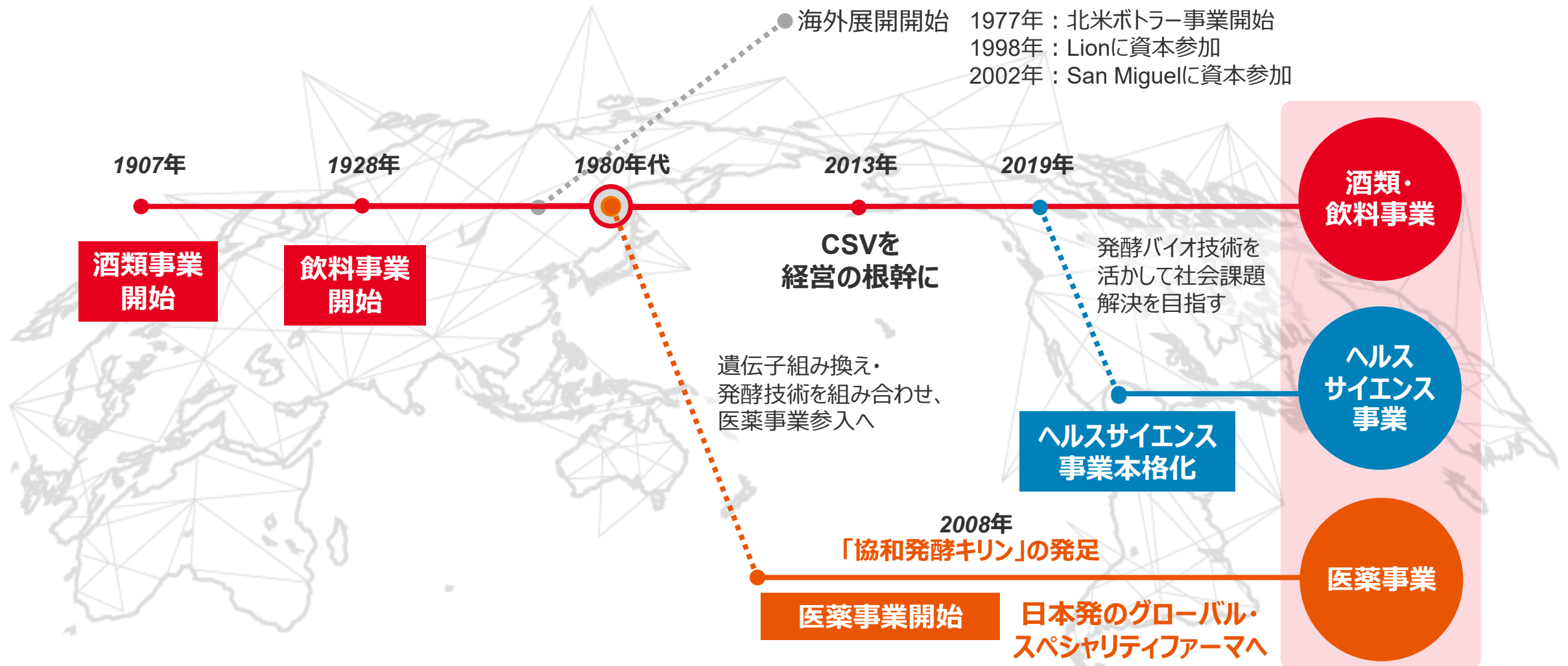


\*1 「企業としての普遍的な責務」は、CSVパーパスには含まれない経営課題である“人権”や“人材”、“ガバナンス”、“道義的責任”など

## 「生への畏敬」



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



# 短期・中期・長期における事業ポートフォリオの考え方

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

これまで		短期 (2025年)	中期 (~2028年)	長期 (10年後~)
人口減少や嗜好の多様化により市場環境が変化	酒類・飲料事業	単価アップによる売上収益拡大と生産性向上により、収益貢献を強化		長期的な成長は目指すも市場縮小や創薬の開発リスクがあり、不確実性が伴う
酒類事業の今後を考え、40年前に参入	医薬事業	グローバル戦略品の価値最大化と最終フェーズの開発品の上市を目指すと共に、その先のパイプラインの拡充を図る		
	ヘルスサイエンス事業	将来の収益源とするために、規模の拡大と収益性向上に取り組む		

収益貢献  
拡大

継続的な  
グループ横断での取り組み

構造改革

組織能力強化

事業ポートフォリオの見直し

# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

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

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

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

➤ 経営理念とCSVの考え方に基づき、人々の健康に貢献しながら持続的に企業価値を最大化



## 2035年 長期ビジョン

**キリングroupは、  
生活者の心と身体の健康の未来を創造する  
groupを目指す**



### 財務目標

- 一桁台後半%のEPS成長率
- ROIC 10%以上
- 3事業で強靱かつバランスの取れた利益構造に
- 持続的な企業価値最大化

## 現行の 長期ビジョン KV2027

食から医にわたる領域で  
価値を創造し、世界の  
CSV先進企業となる



## 経営理念の実現

自然と人を見つめるものづくりで、  
経営理念「食と健康」の  
新たなよろこびを広げ、  
こころ豊かな社会の実現に貢献

## CSV先進企業へ

社会的価値と経済的価値を創出し、  
社会と共に持続的な成長を継続。  
世界のCSV先進企業となる



# 財務目標

## 企業価値最大化

力強い**EPS**成長と**PER**向上によるアップサイド

力強い**EPS**成長



**PER**向上

- 一桁台後半%のEPS 成長率
- ROIC 10%以上

- 3事業で強靱かつ  
バランスの取れた  
利益構造に

## 持続的な企業価値向上

時価総額3兆円を目指す



# 長期ビジョン：成長にむけたイノベーションの必要性

- 各事業の課題は明確。  
お客様に選ばれつづけるため、そして「心と身体の健康」の実現のために全事業でイノベーションを積み上げていくことが不可欠

## 酒類事業



### 差別化された新商品・サービス

- 過当競争からの脱却を目指す
- 飲酒習慣を変え、心の健康に寄与する商品
- その価値提供で高収益構造へ

## ヘルスサイエンス & 飲料事業



### 差別化された新商品・サービス

- 東南アジア・中国の販売権を獲得
- APACを統括するブランドマネジメント
- AIを活用し、新商品を展開
- 飲料事業も10年の間にヘルスサイエンス事業の一部に

## 医薬事業



### Life-changingな価値の創出

- 抗体医薬に加えて、細胞遺伝子治療の研究開発をさらに進め、人々の生活を変えるような薬を開発

# 長期ビジョン：成長にむけたイノベーション【一例】

▶ 市場で差別化を図るとともに心と身体の健康を促進する

## 酒類事業



飲み物は地域に合わせたローカライズが必要。  
イノベーションセンターをアジアに設立し、  
**No.1ブランド氷結で**  
**APACに普及していないRTD飲用習慣を**  
**創出**

## ヘルスサイエンス & 飲料事業



抗老化市場は、社会的ニーズも高く、大きく拡大。  
プラズマ乳酸菌やシチコリンなどの  
**独自素材で世界の人々の夢を実現**

## 医薬事業



既存薬では眼球に注射をしていたが、  
点眼薬による治療の実現を目指す  
「KHK4951」を開発中  
**患者さんのQOL向上を目指す**

# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

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

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

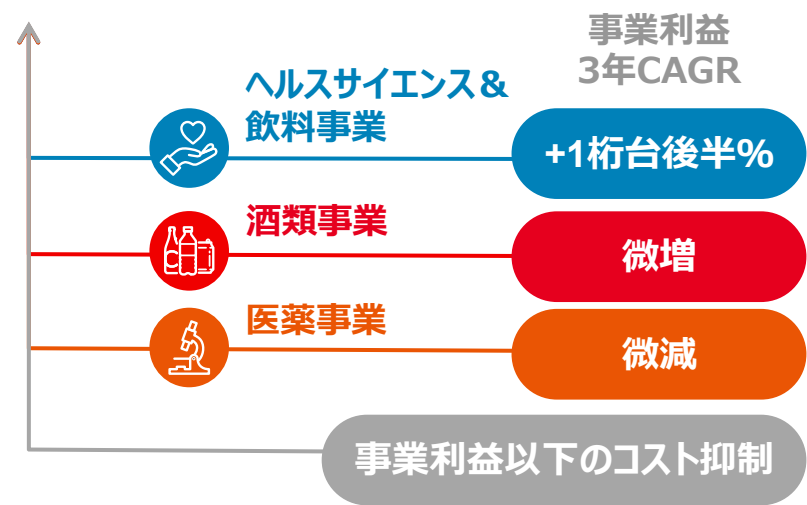
- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /  
マーケティング戦略

# ROIC／EPS成長率の目標

▶ グループ独自の事業ポートフォリオで生活者の心と身体の健康に貢献することで、短期的にも中長期的にも一桁台後半のEPS成長率、ROIC向上を実現する

財務目標	2025年実績	2026年計画	2028年目標	長期目標
<b>ROIC</b> ROICは継続的に資本コスト（WACC）*を超える水準を目指す	7.6%**	7.7%	8.0% 以上	10% 以上
<b>EPS</b> より実質的な“稼ぐ力”を示すために、平準化しない「EPS」で設定	182円	193円*** (+6%)	3年CAGR +一桁台後半%**** (+6%以上)	CAGR +一桁台後半%

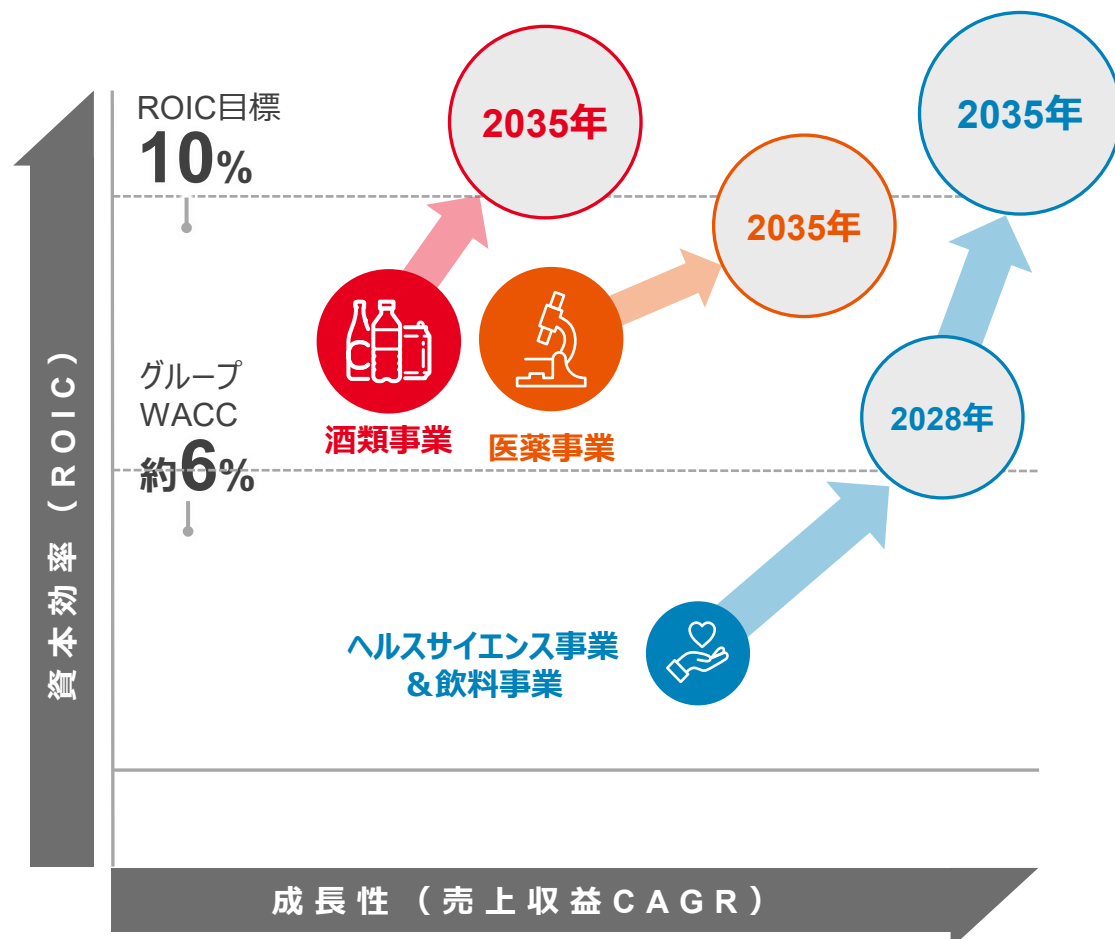
\* 現時点のグループ全体のWACCは約6%  
 \*\* (参考) ROEの2025年実績は12.0%  
 \*\*\* 2026年計画の193円は、2024年実績（172円）に対して2年平均で+6%の水準を設定  
 \*\*\*\* 2028年目標のEPS 3年CAGRの比較には、2025年のEPS公表目標値（185円）を用いている



# ROIC 10%以上へ

▶ 各セグメントのROICを着実に向上し10%以上のレベルを常に目指していく

セグメントごとのROICの今後のマイルストーン



## 酒類事業

現状：8.6% →2035年までに**12%**レベルを目指す

- ボトム利益にこだわった事業経営
- 小規模なノンコアアセットの整理



## ヘルスサイエンス事業 & 飲料事業

現状：4.4% →2035年までに**12%**レベルを目指す

- 収益性の急成長（事業利益15%レベル）
- APAC全域での効率的なブランドマネジメント



## 医薬事業

現状：8.4% →2035年までに**10%以上**を目指す

- 新製品上市や適応拡大を進め、主力品の特許満了下でも成長を継続
- 戦略的なパートナーリング等、積極的な外部資源の活用

- ▶ キリングroupはこれからも成長し、キャッシュサイクルを回すことでEPS×PERで企業価値を上げていく

## グロース企業のキャッシュサイクル

### Cash-Out



成長事業  
への投資



### Cash-In



投資からの  
リターン

- ▶ キャッシュはあるが、投資のタイミングではない時は自己株式取得を検討
- ▶ 株主還元のベースとしてのDOE(5%を目安)・累進配当による安定配当も継続し、株主にもしっかりと成長によるリターンを分配

## 企業価値最大化

力強い**EPS**成長と**PER**向上によるアップサイド

力強い**EPS**成長



**PER**向上

- 一桁台後半%のEPS 成長率
- ROIC **10%以上**
- 3事業で強靱かつ**バランスの取れた利益構造**に

## 力強いEPS成長とPER向上による 持続的な企業価値向上を実現する 時価総額3兆円の早期達成を目指す

### 力強いEPS成長

- 一桁台後半%のEPS成長率
- ROIC 10%以上



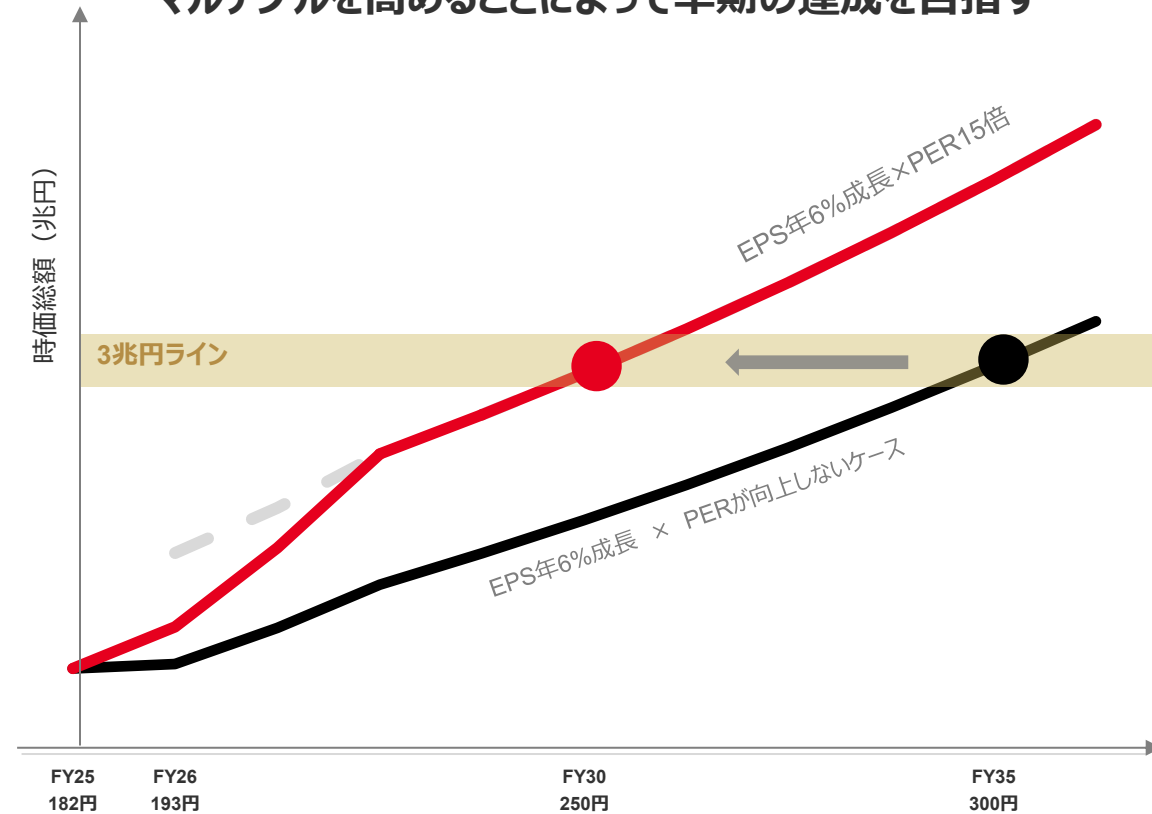
### PER向上

- 3事業で強靱かつ  
バランスの取れた  
利益構造に

2030年には  
EPSを**250円前後**に

ヘルスサイエンス・飲料事業を  
他の事業と同規模に成長させ  
**15倍程度**を目指す

EPS一桁台後半%成長の実現のみでも  
10年以内に3兆円に到達するが  
マルチプルを高めることによって早期の達成を目指す



# 2028年に向けた各セグメントのEPS成長

▶ ヘルスサイエンス事業の利益成長によりEPS構成比を高め酒類事業・医薬事業も着実なEPS成長を図る

## 酒類事業



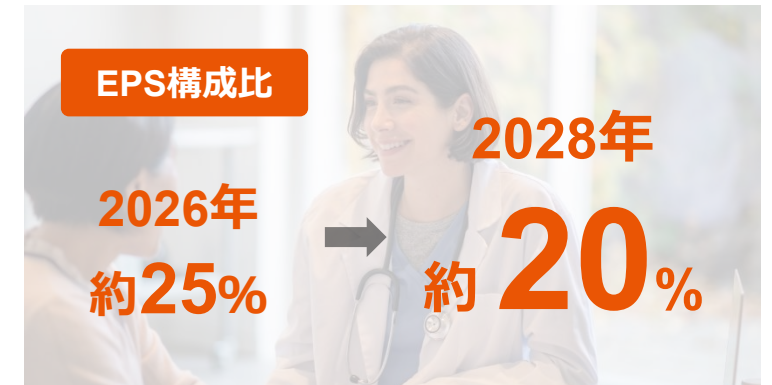
- 心と身体の健康の未来を創るキリングroupならではの商品ポートフォリオを充実
- 単価向上とコストコントロールに加えイノベーションにより競争優位な地位を確立

## ヘルスサイエンス & 飲料事業



- 中国・東南アジアで自社販売を開始
- グループの商品、チャネルを活用して国内外で付加価値を創出する
- サイエンスを活用した健康へのシフトを加速し、過当競争となっている飲料事業から本格的な脱却を図る

## 医薬事業



- グローバル戦略品の継続的な成長とrocatinlimabの上市等で、北米のFasenra契約期間終了(2028年5月)に伴うロイヤリティ収入減を補う

### 2028年 EPS構成比

キリンビール

San Miguel

Lion

New Belgium

その他

飲料事業

ヘルスサイエンス

協和キリン

# 展開エリア別 EPS構成比

▶ 2028年に向けてヘルスサイエンス事業のEPSを成長させることでアジア・パシフィックの構成比を高めていく



- ▶ 国内酒類事業の貢献は維持
- ▶ FANCLのブランド強化で成長を実現
- ▶ 協和キリン（日本）の注力分野への集中



- ▶ ヘルスサイエンスの海外事業一体運営でブランド成長を実現
- ▶ LionやSan MiguelもEPS貢献を高める



- ▶ 協和キリン（北米他）はCrysvitaなどの着実な成長
- ▶ Coke NortheastやNew Belgium他は現利益率を維持・向上

# 長期かつ多面的に稼ぐ力を創出する仕組み

- 財務モデルからバックキャストした計画策定と6つの視点によるモニタリングで事業の稼ぐ力を高める
- 短期的なPL思考に陥らない意思決定が可能に

## 長期的視点

事業毎に10年分の財務モデルを作成し、短期と中長期の視点からキャッシュアロケーションを行う



10年先までの財務モデルを考慮に入れながら3年先まで意思決定を実施

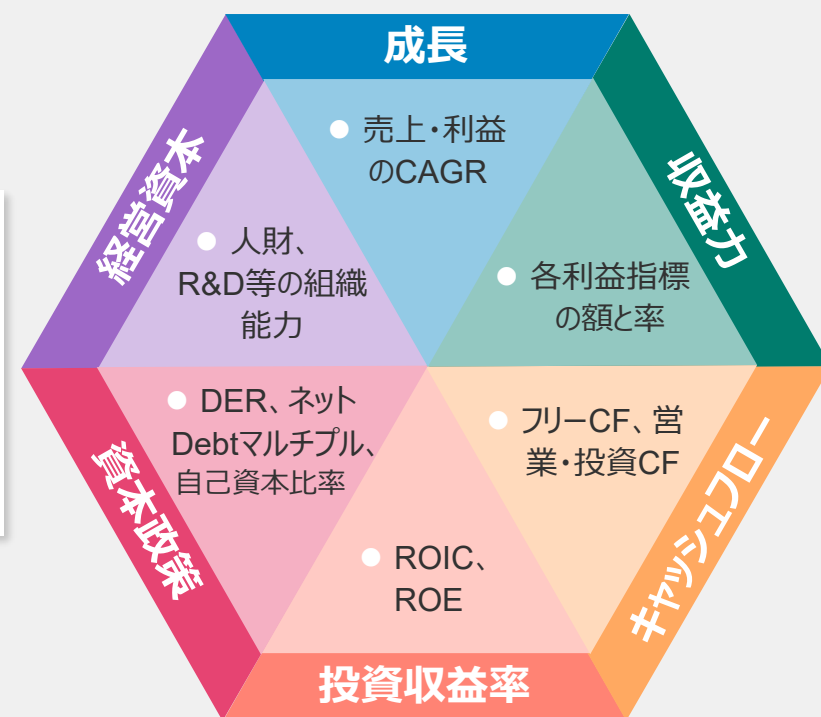
持続的なCF創出力向上  


## 多面的視点

事業ごとに6つの視点でモニタリングし、グループのEPSとROIC向上に寄与

### KIRIN HEXAGON-VIEW

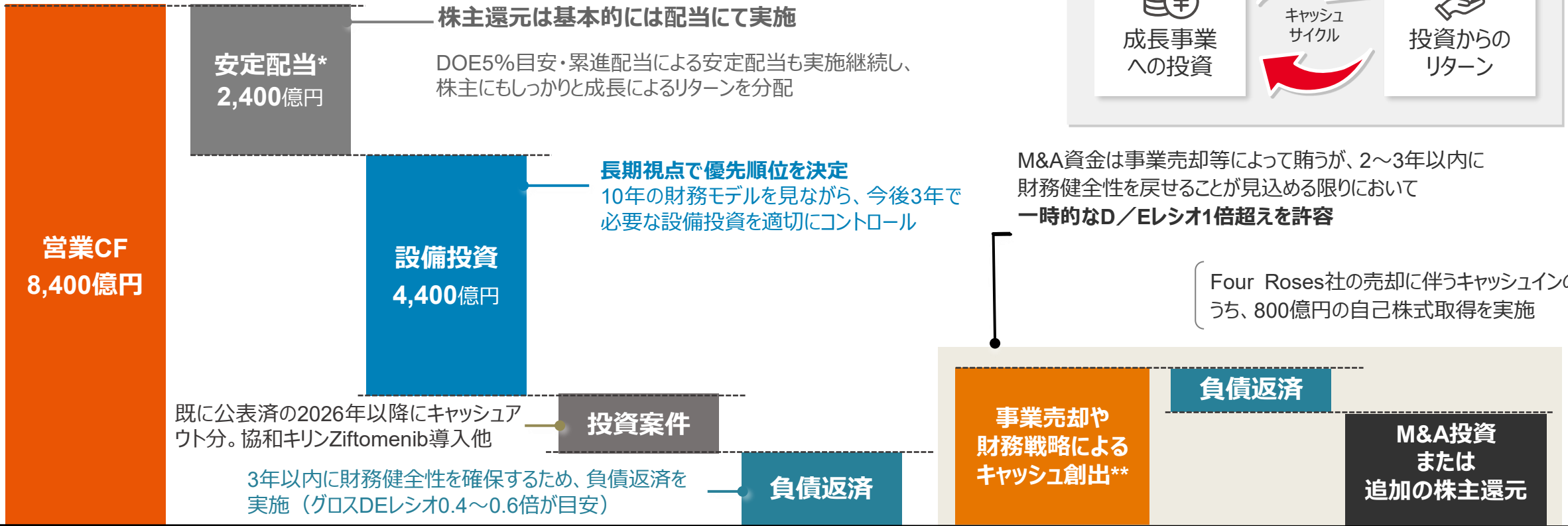
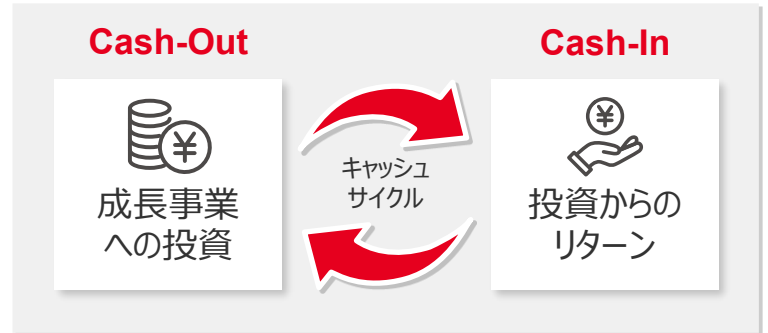
  
 事業ごとのEPS貢献度とROICの向上



# キャッシュフロー・投資規律と株主還元 (2026年～2028年)

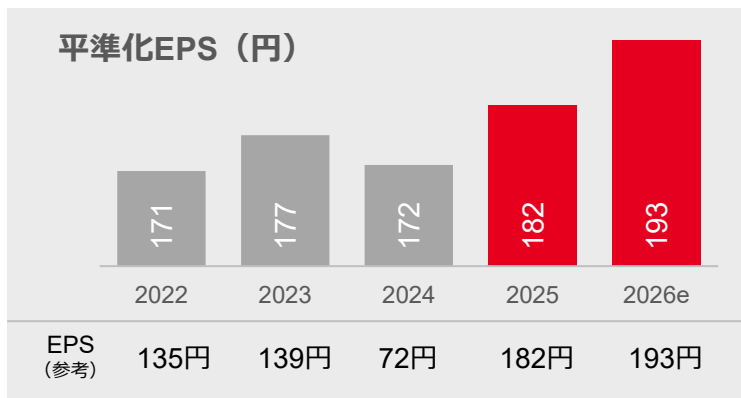
➤ 数年後に次なる成長投資 (M&A) が可能となる財務健全性を確保するために、配当後の営業CFを設備投資や有利子負債返済に振り分けていく

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



高 ← 優先順位 → 低

▶ 2025年から、従来の平準化EPSに対する連結配当性向40%以上の配当から、より資本コストを意識したDOE 5%を目安とした配当へと変更し、同時に累進配当を導入している。



### 【自己株式取得】

取得時期	取得総額
2013年 3月～2013年12月	500億円
2014年 3月～2014年 4月	200億円
2018年 2月～2018年 9月	1,000億円
2019年11月～2020年 4月	1,000億円
2022年 5月～2022年 9月	500億円
2026年 3月～2027年 2月	800億円

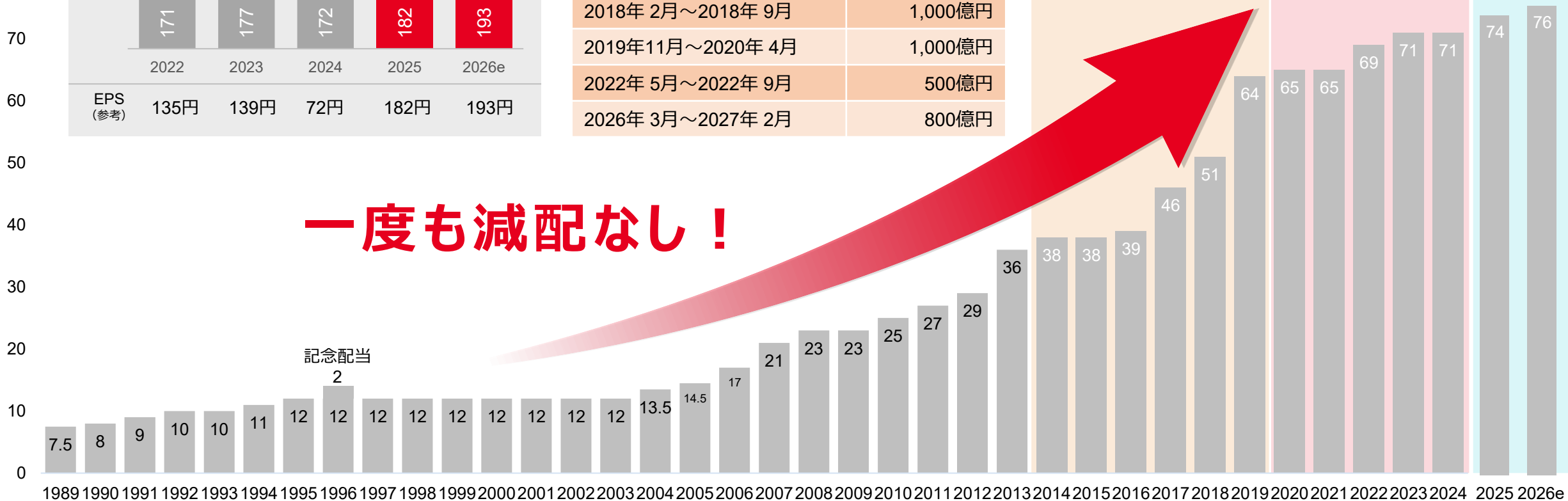
### 連結配当性向

30%+

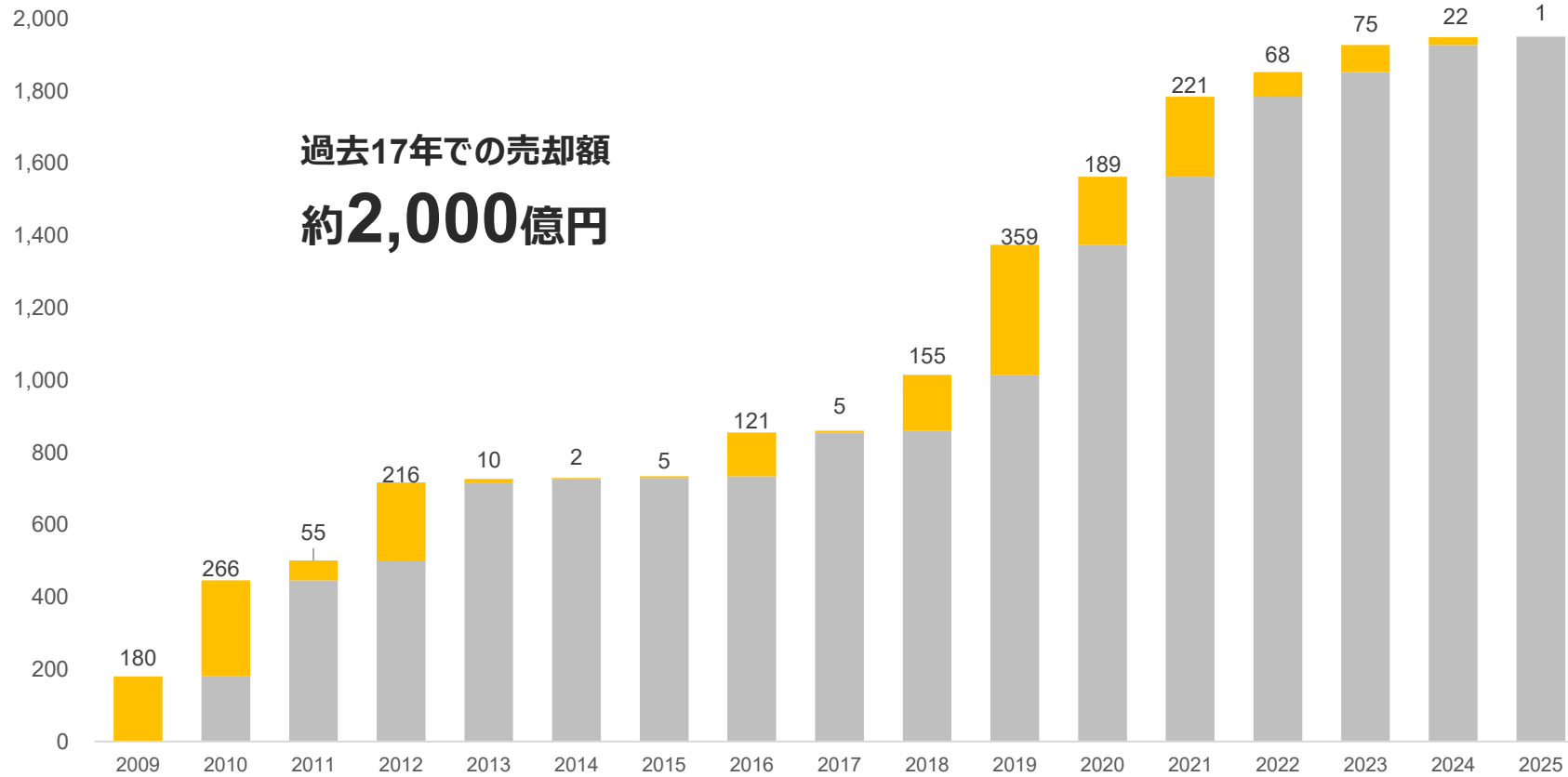
40%+

DOE 5%  
累進配当

**一度も減配なし！**



# 過去17年間で約2,000億円の政策保有株式を売却



過去17年での売却額  
約**2,000**億円

【2025年12月末日時点】

$$\frac{\text{政策保有株式残高}}{\text{連結純資産}} = 4.1\%$$

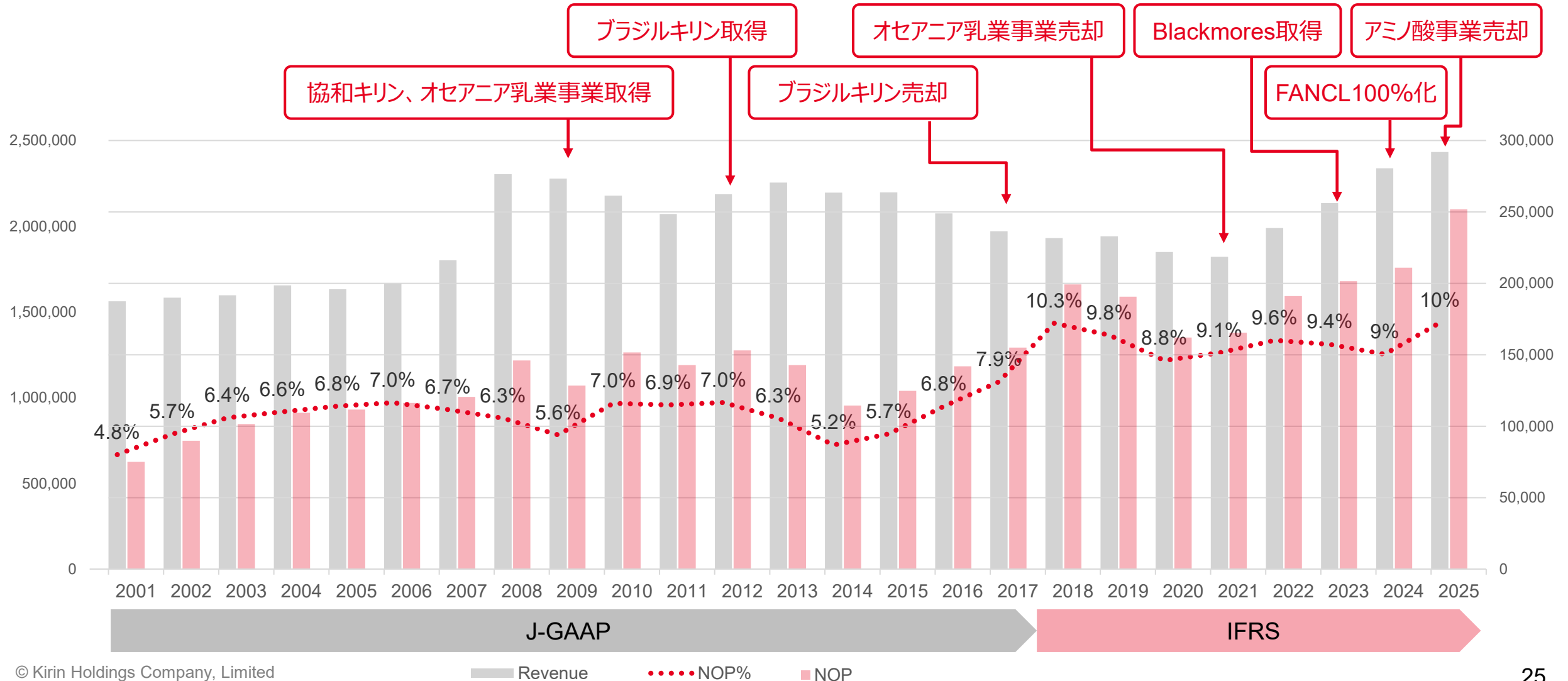
2009年～2018年  
での売却額  
**1,015**億円

2019年中計期間  
での売却額  
**768**億円

2022年中計期間  
での売却額  
**165**億円

# 売上収益・事業利益推移

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



# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

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

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

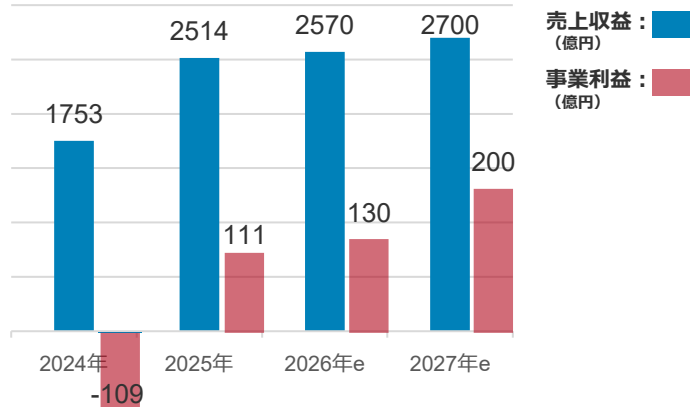
- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /  
マーケティング戦略

# ヘルスサイエンス事業

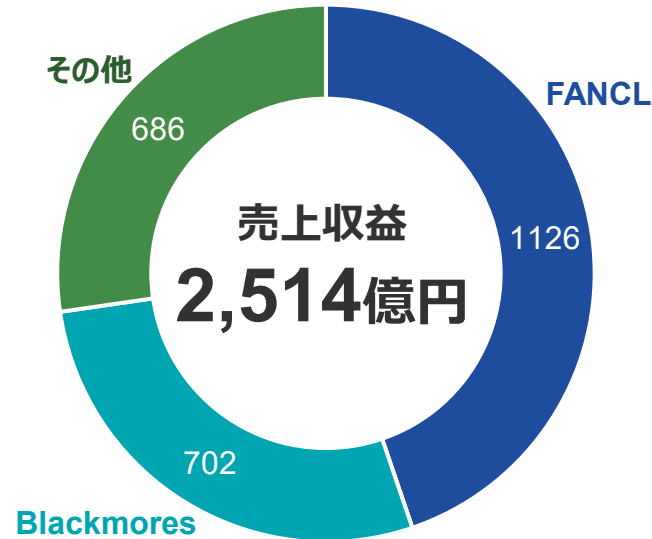
## 歴史

- 2010年：「乳酸菌L.ラクティス プラズマ（プラズマ乳酸菌）」を発見
- 2019年：事業の本格展開開始  
協和発酵バイオを子会社化  
FANCLと資本業務提携を締結
- 2023年：Blackmoresを完全子会社化
- 2024年：FANCLを完全子会社化
- 2025年：協発酵バイオの amino 酸事業等を譲渡

## 実績推移(億円)



## 事業会社構成比(2025年)



## 定量目標



### 売上収益

グループでの付加価値創出により  
将来的に**5,000億円**規模を目指す



### 事業利益率

まずは2030年に10%以上を目指し、  
将来的に**15%**を目指す



### ROIC

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

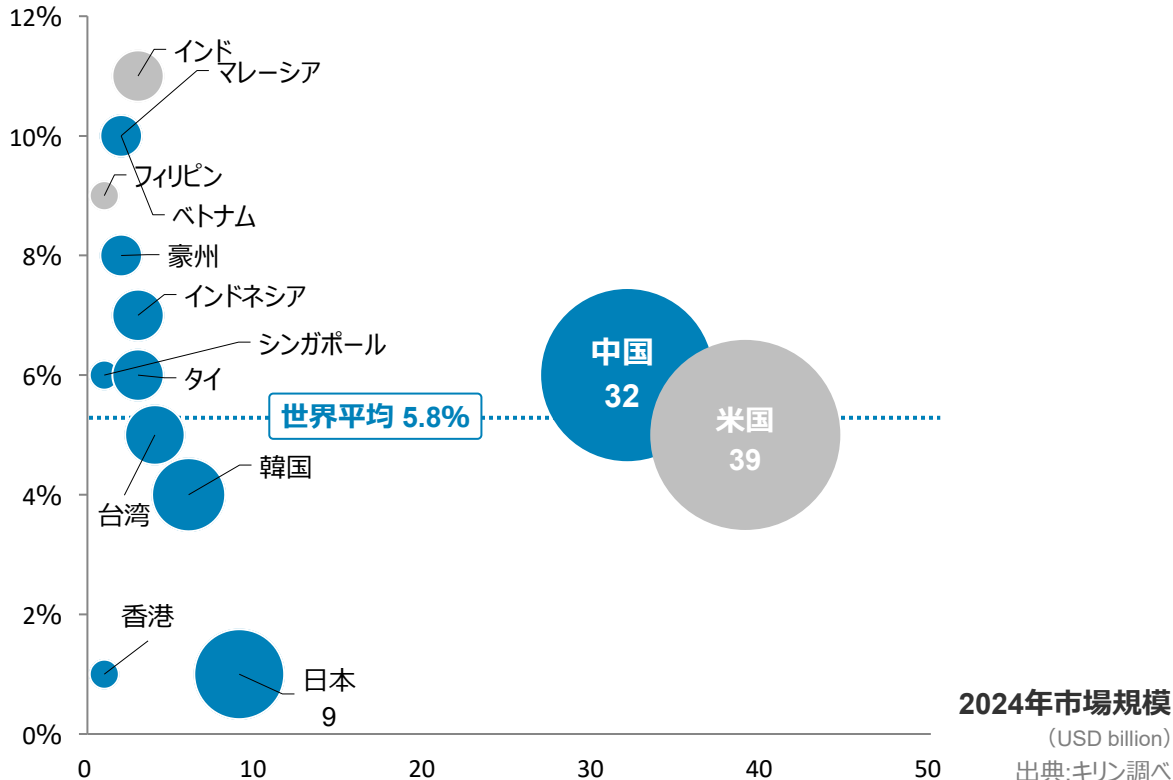
将来的に**10%**を実現する



▶ サプリメント市場は、各国・各地域で継続的な成長を遂げ、世界全体としても拡大傾向にある。キリングroupはすでにAPACの主要国で事業を展開しており、日本市場は今後も安定した成長が見込まれる。今後の成長ドライバーは、市場規模が大きい中国と、高い成長率が期待される東南アジア。

## 【VDS\*】市場規模と5年CAGR

24→29年CAGR



2024年市場規模 (USD billion)

出典:キリン調べ

※為替は最新年の固定レートを使用

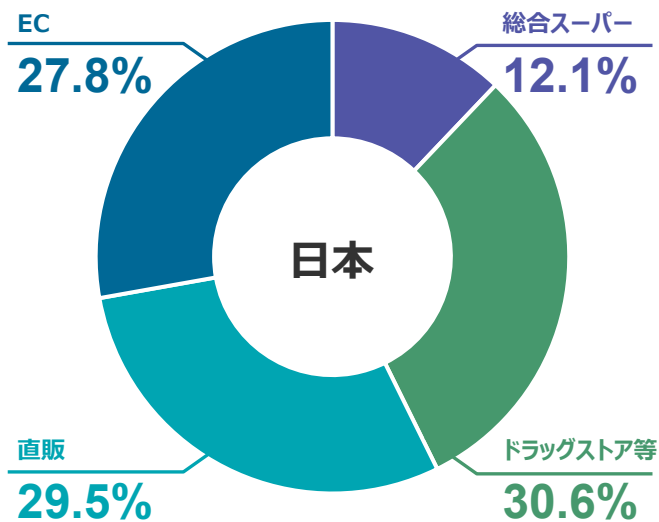
※円の大きさは市場規模 ※青色：展開済国、灰色：未展開国

\* VDS : ビタミン剤健康食品、サプリメント、栄養ドリンクを含む

## 主な展開エリア概要

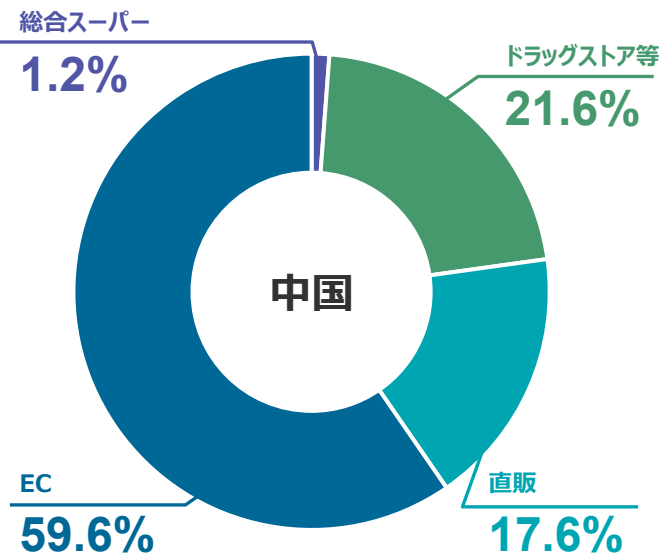
※市場展開のストーリー順

日本	<p><b>高齢化とコロナ後の健康志向の高まりにより、サプリメント市場は緩やかに拡大傾向</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常的な免疫ケアやプロテイン・美容用途の需要も増加</li> <li>● 過去の品質問題や健康ニーズの一巡を背景に、確かな品質を求める需要が高まっている。効能や成分価値の訴求強化と、機能性表示食品への信頼回復が重要となってきている。</li> </ul>
豪州	<p><b>インフレで消費環境が厳しい中でも、市場は堅調な成長を実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常的にサプリメントを摂取する習慣が定着しており、特に免疫維持で信頼性の高い製品が求められている</li> <li>● 高齢化が進んでおり、関節ケア、骨健康維持など加齢に伴う健康ニーズが高く、その対策としてサプリメントを利用する人が増えている。</li> </ul>
中国	<p><b>圧倒的な市場規模と都市部中間層の拡大を背景に成長が続く</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 若年層を中心に健康意識が高まり、ビタミンなどの栄養補助食品から伝統的な健康食品まで幅広いカテゴリで需要が旺盛</li> <li>● ECチャネルの急伸で全国どこでも多様な製品が入手可能となり、規制緩和による海外ブランド流通拡大も市場成長を加速している</li> </ul>
東南アジア	<p><b>健康意識の高まりと経済成長に支えられ、市場は急成長中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康意識の高まりと経済成長が市場を支えている。</li> <li>● 特に栄養素補給や免疫対策製品が人気だが、国によって異なる需要や法規制に合わせて商品ポートフォリオや剤型の提供が必要</li> </ul>



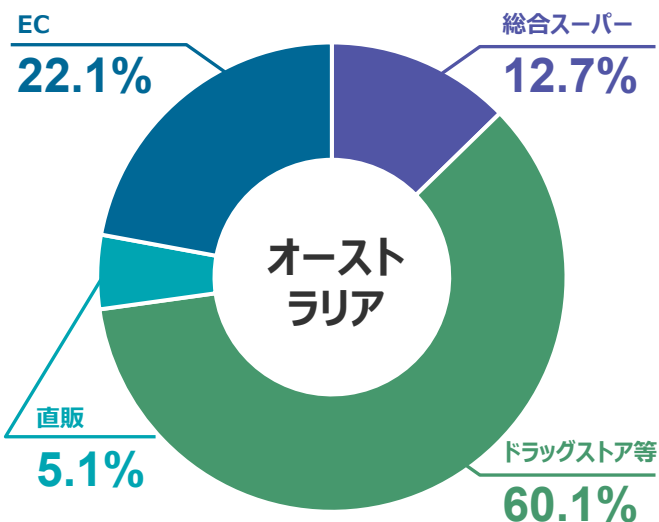
特徴

- チャンネルがかなり分散している成熟市場
- 近年、ECチャンネルの成長が顕著である一方、競争環境は一層激化している。今後は、CRMの強化によって顧客単価や継続率を向上させることが鍵となる



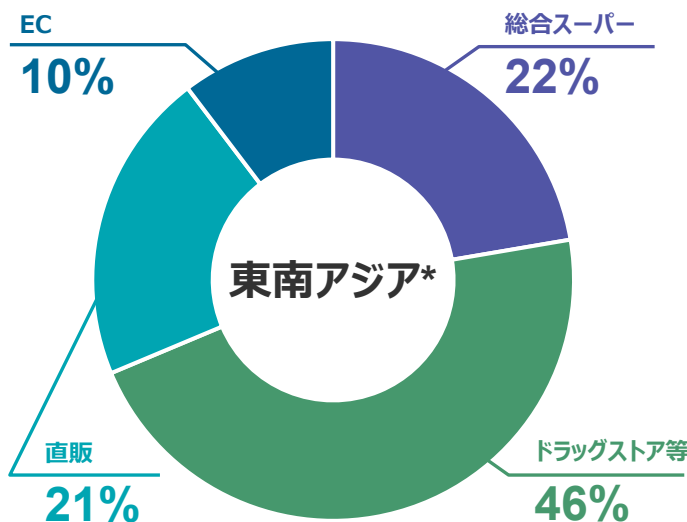
特徴

- 完全にEC主導（Tmall等）の市場
- ECの中でもライブコマース、KOL/KOC活用が影響力が大きく、ドラッグストアなどのオフラインは縮小傾向



特徴

- ドラッグストアが圧倒的に大きい
- 薬剤師・専門性チャンネルが強い
- “健康=ドラッグストアで買う”文化がある
- ECのチャンネルはまだ22%程度ではあるが伸びしろはある

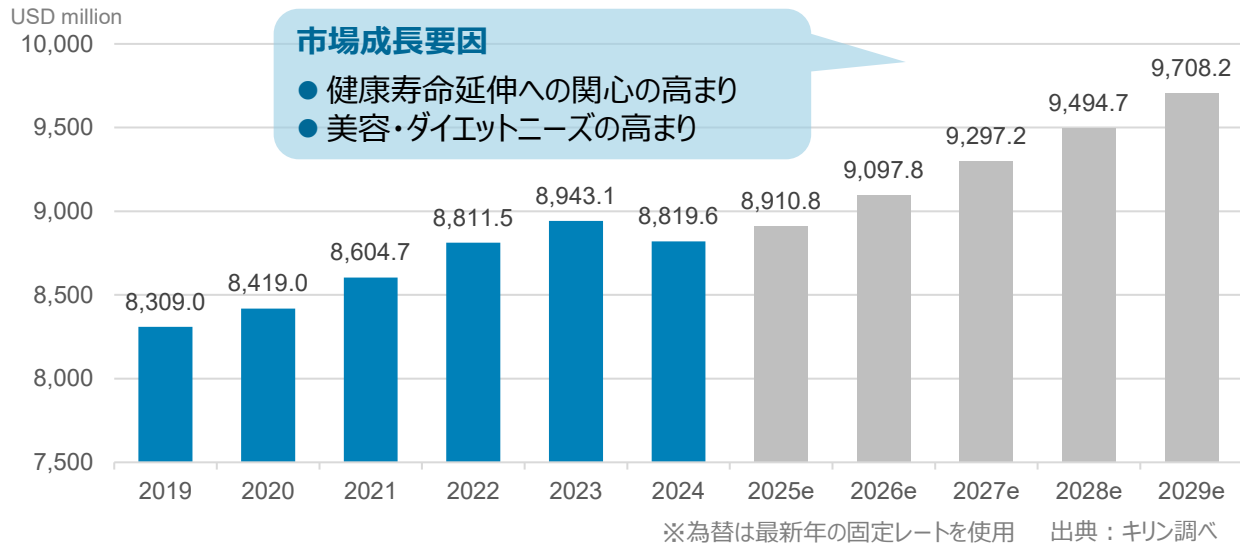


特徴

- オフライン流通が主戦場
- サプリメントは生活導線の中で買われることが多い
- ECはまだ小さいがこれから伸びる余地はあり



## 日本 VDS 市場推移



## 企業別売上シェア

(2019年)

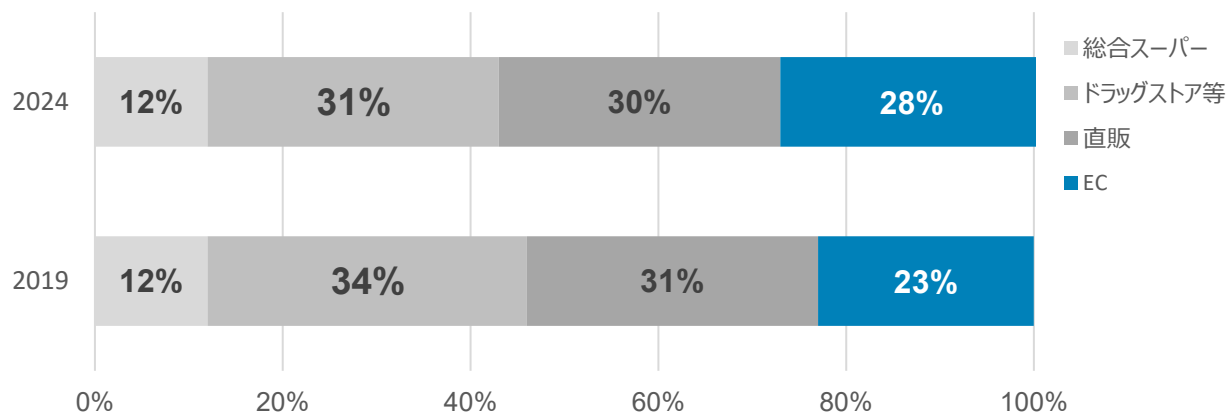
位	メーカー
1	競合A
2	競合B
3	<b>ファンケル</b>
4	競合C
5	競合D

(2024年)

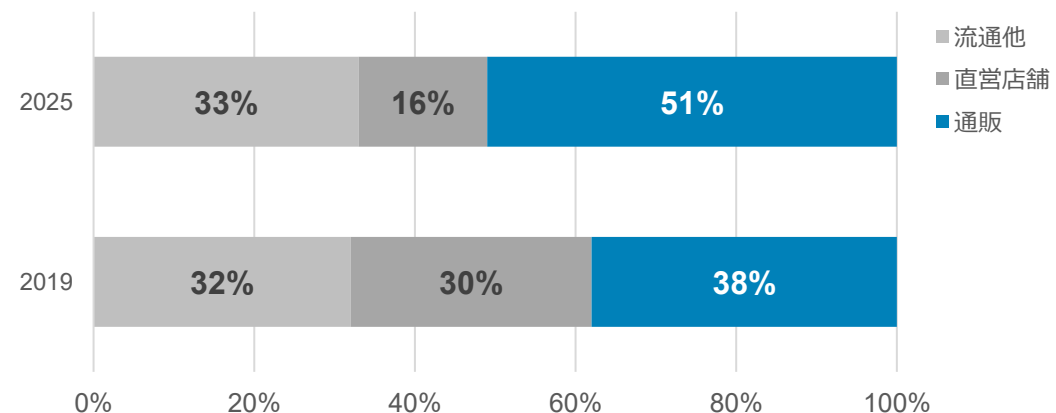
位	メーカー
1	競合A
2	競合B
3	<b>ファンケル</b>
4	競合C
5	競合D

出典：富士経済HBフーズマーケティング便覧2025

## 市場 販売チャネル構成比

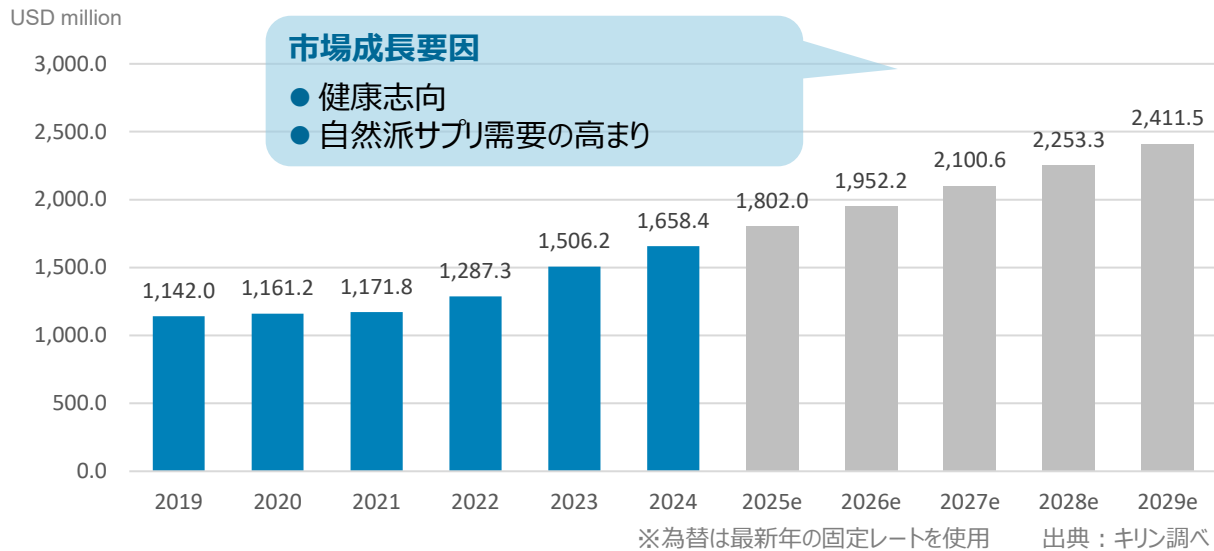


## FANCL 販売チャネル構成比





## 豪州 VDS 市場推移



## 企業別売上シェア

(2019年)

位	メーカー
1	Blackmores Ltd
2	競合A
3	競合B
4	競合C
5	競合D

(2023年)

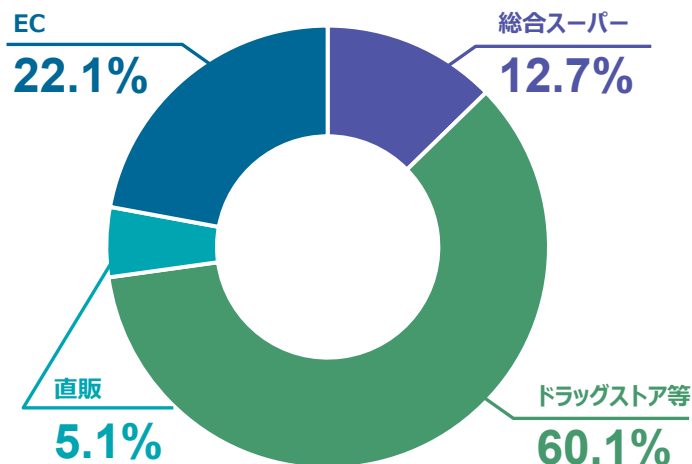
位	メーカー
1	Blackmores Ltd
2	競合A
3	競合B
4	競合C
5	競合D

出典：キリン調べ

## 売り場イメージ



## 市場チャネル構成比



## 認知度 (2024年)

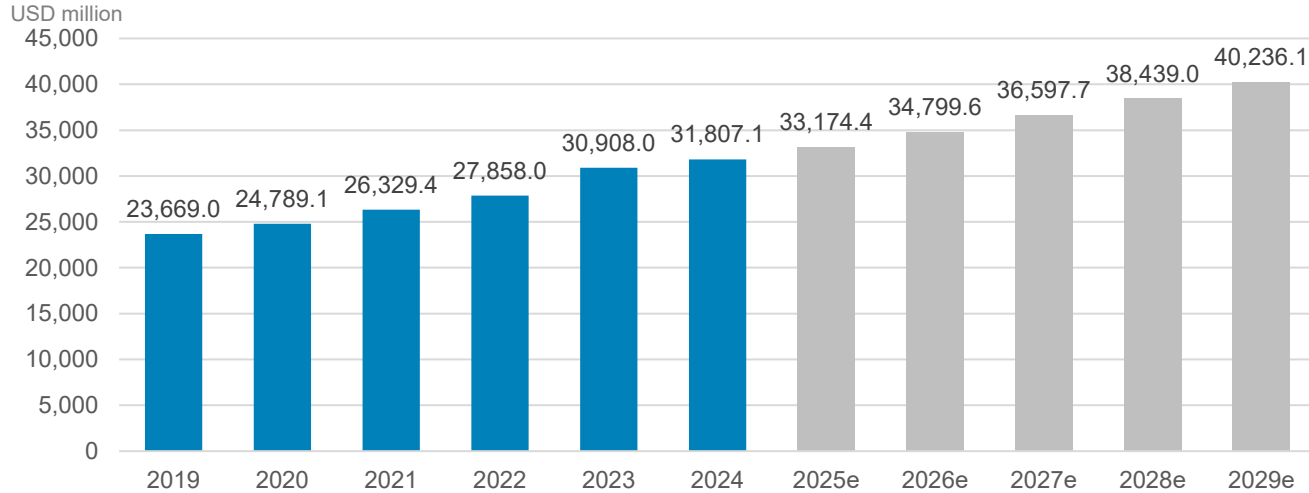
トップブランドとして高い認知を維持



出典：キリン調べ



## 中国 VDS 市場推移



### 市場成長要因

- 健康志向の高まり (特に若年層)
- 中間層の可処分所得の増加
- ECチャネルの発展
- 政府の規制緩和

※為替は最新年の固定レートを使用 出典：キリン調べ

## 展開先 (2023年)

	FANCL	Blackmores
展開済のチャネル	越境EC	越境EC WOFE EXPORT
越境ECでのシェア	8位	3位

出典：APAC Brand Health Study 2023

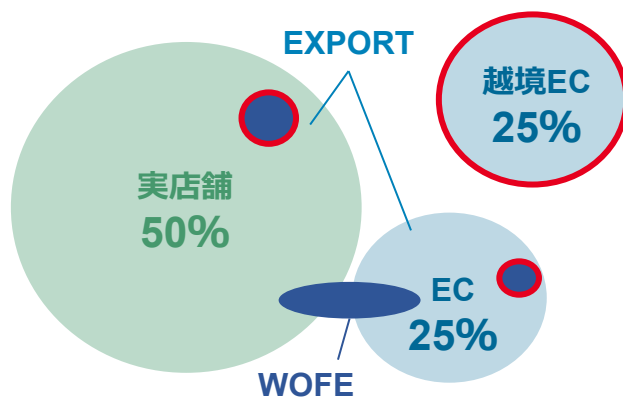
## 認知度 (2025年)



出典：キリン調べ

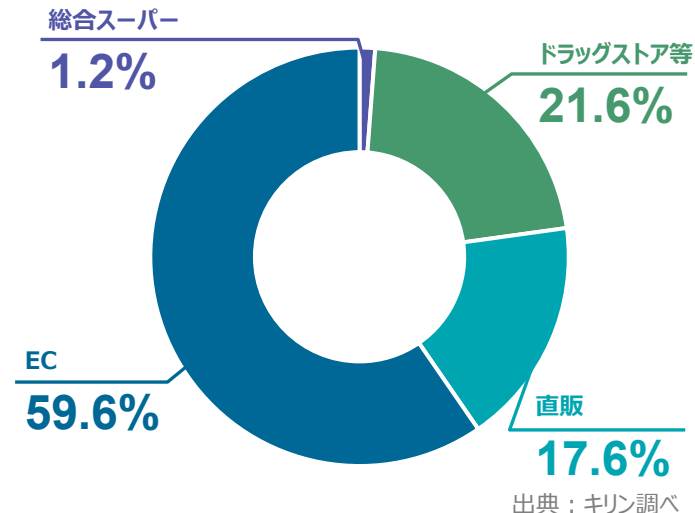
## 市場規模と現在の展開先 概念図

市場全体規模： 31,807m USD(2024年)



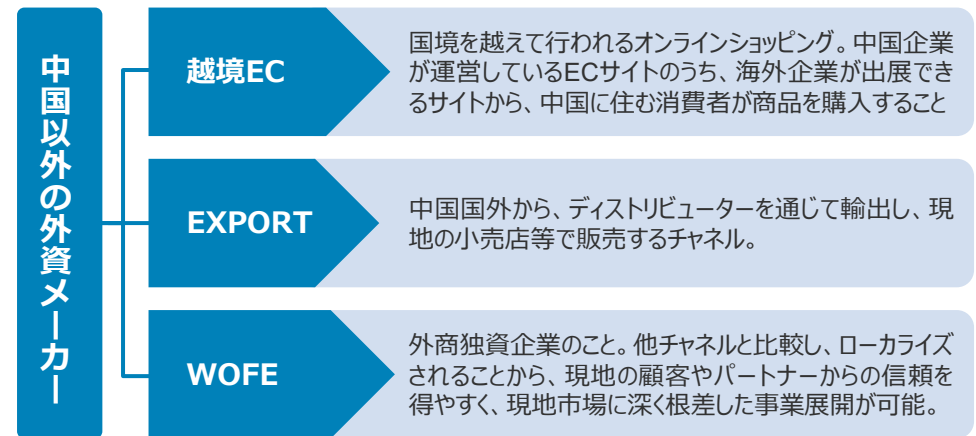
※赤枠はキリンHD展開済 出典：キリン調べ

## 市場チャネル構成比



出典：キリン調べ

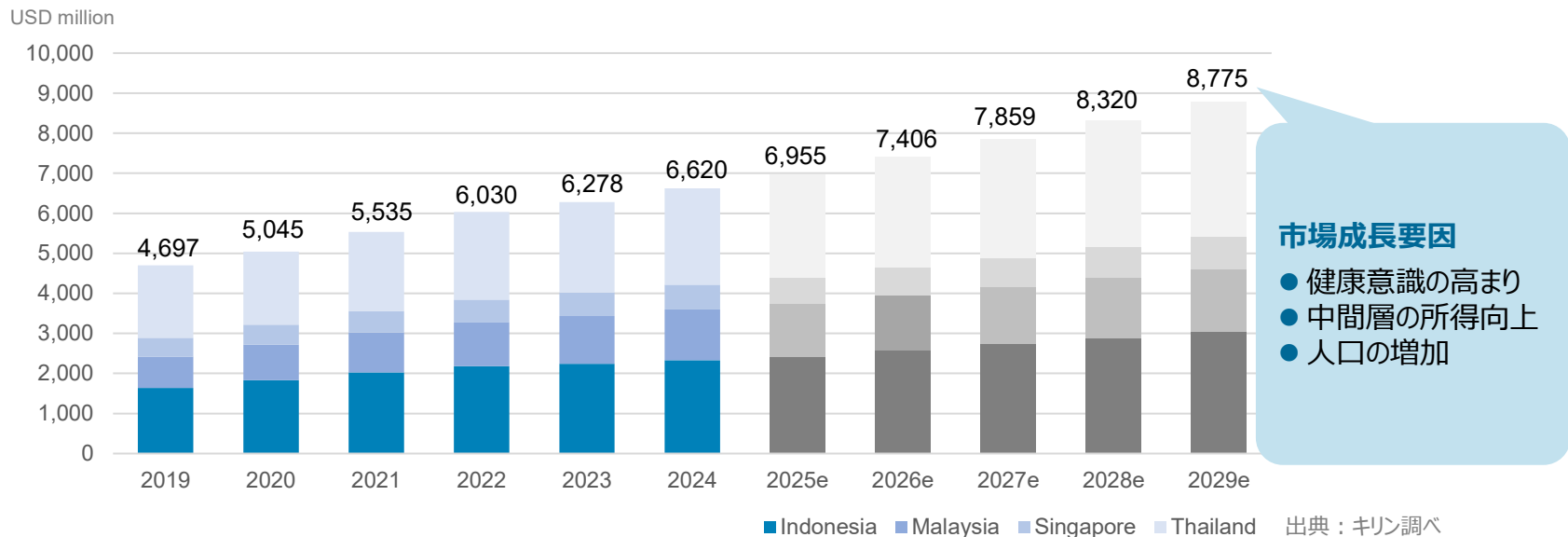
## 中国 チャネル構造



※Blackmoresは直営店舗は持っておらず、量販あるいはオンラインでの販売のみ



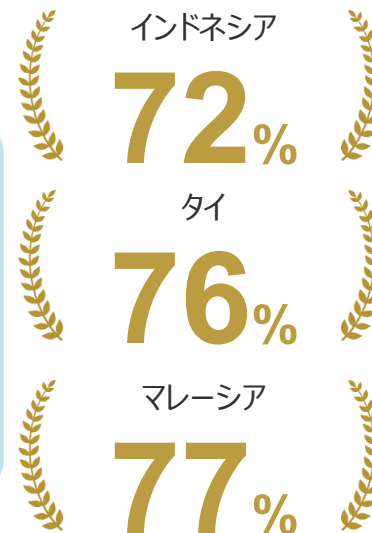
## 東南アジア VDS 市場推移



### 市場成長要因

- 健康意識の高まり
- 中間層の所得向上
- 人口の増加

## Blackmores 認知度 (2024年)



※一般的に60%以上が高水準とされる市場の中で、当社ブランドは66%以上と高い認知度を維持している

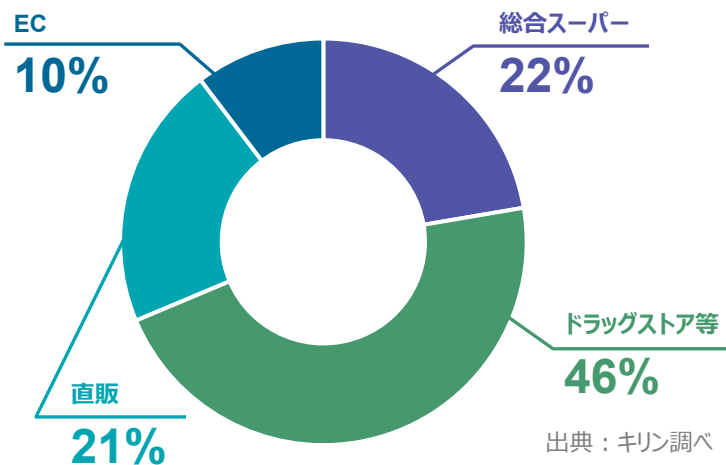
出典：APAC Brand Health Study 2024

## 東南アジア VDS 市場の成長率(CAGR)推移(2019年-2024年)

	市場*
インドネシア	7%
マレーシア	10%
タイ	6%

出典：\*キリン調べ

## 市場チャネル構成比



出典：キリン調べ

## 主要国でのBlackmoresのシェア

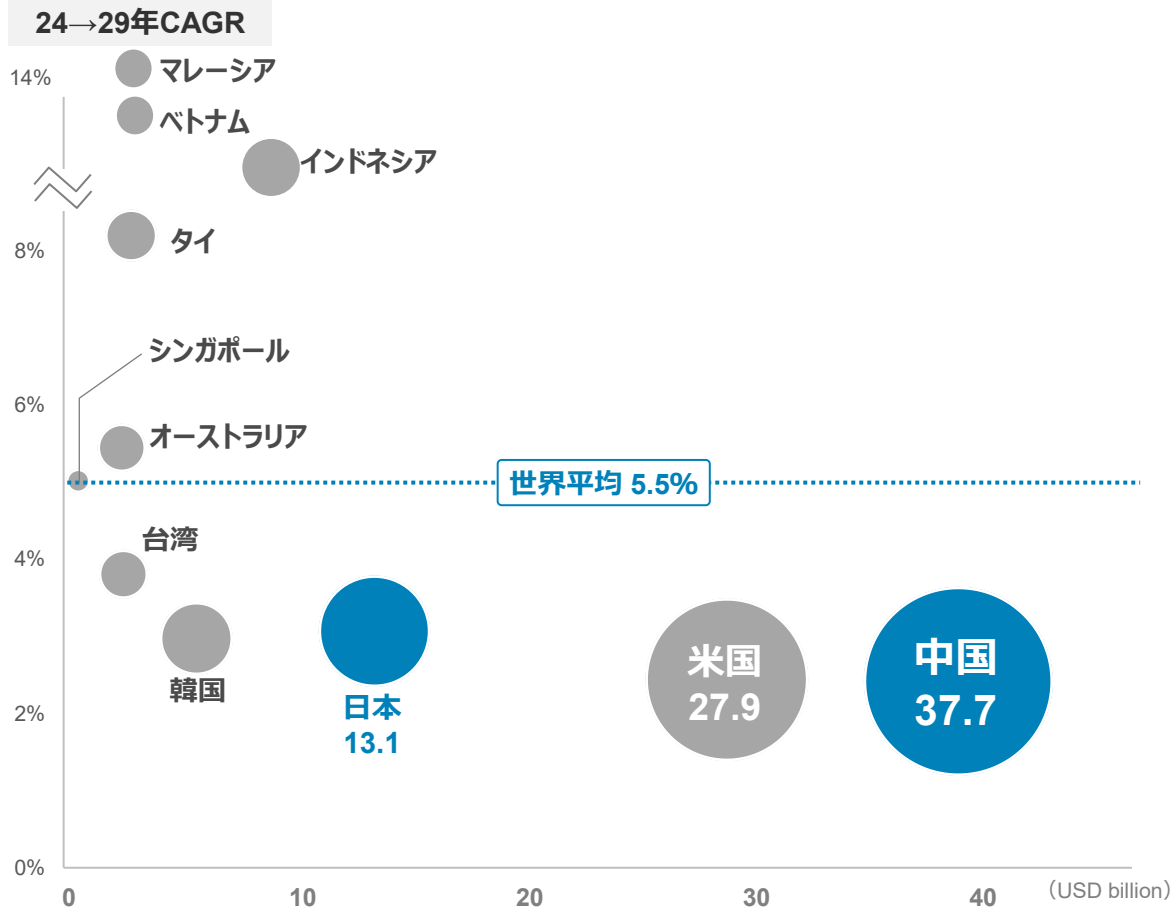
	2023年
インドネシア	3位
マレーシア	1位
タイ	1位

出典：APAC Brand Health Study 2023



▶ スキンケア市場は世界的に拡大を続けており、今後も高成長が見込まれる。市場成長の背景には、エイジングケア需要の拡大やユーザーの多様化があるが、要因は国や地域によって異なる特性を持つ。日本と中国は市場規模が大きく、今後も安定的な成長が期待される。一方、成長余地が最も大きいのは東南アジアであり、キリンとしてもこの成長市場への展開を順次進める方針。

## 【スキンケア\*】 市場規模と5カ年CAGR



※丸の大きさは市場規模を示す

2024年市場規模

## 主な展開エリア概要

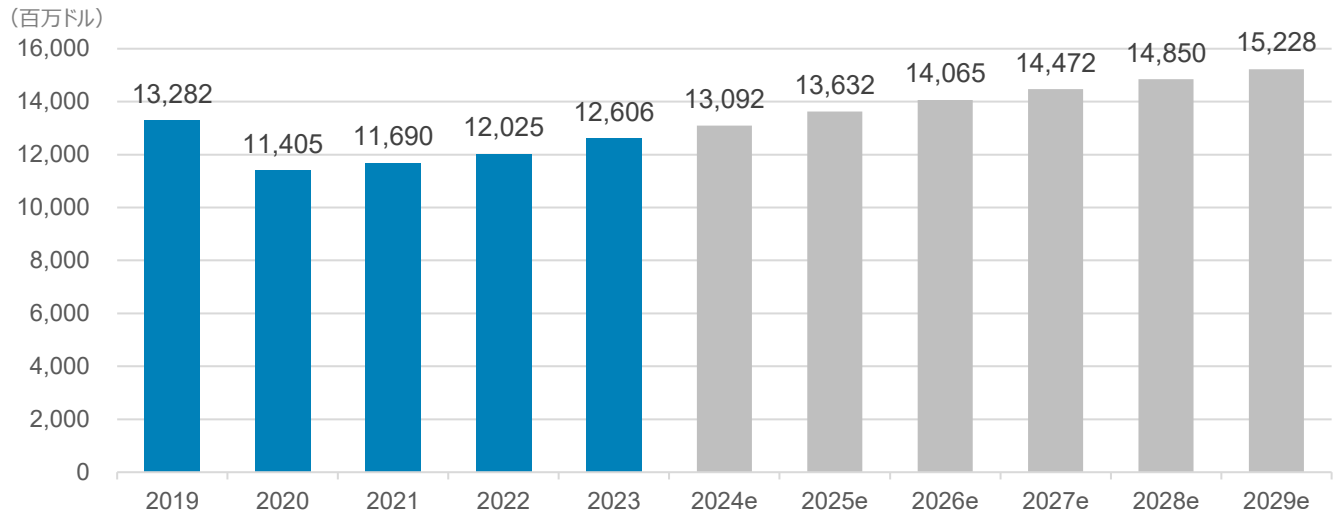
日本	<p><b>需要回復と高付加価値志向</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● インバウンド需要の回復や外出機会の増加で市場が成長。</li> <li>● 高齢化社会であり、それゆえにエイジングケア需要が根強く、それらが市場を安定成長させる要因となっている</li> </ul>
中国	<p><b>圧倒的な市場規模で成長を継続</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場は世界第1位の規模</li> <li>● 美容への関心が高いZ世代を中心に、スキンケアは生活必需品かつ自己投資と見なされ、市場を底支えしている</li> </ul>
東南アジア	<p><b>若年人口とデジタル化による急成長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場はスキンケアやメイクアップ製品が人気で、特に自然派成分やオーガニック製品が好まれている</li> <li>● オンライン販売チャンネルの成長が市場を後押ししており、ASEAN地域全体での経済成長も市場拡大に寄与している。</li> </ul>
豪州	<p><b>敏感肌志向 + 内外美容提案が市場を押し上げ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性の約半数が敏感肌を自認し、バリア機能強化や科学的根拠を重視する傾向が強まっている。</li> <li>● Chemist Warehouseなど薬局を中心に、スキンケアとビューティーサブリを組み合わせた「内外美容」提案が進展。SNSや専門家推奨を活用した購買行動が市場成長を後押し。</li> </ul>

\*スキンケア：フェイシャルケア、ボディケア、ハンドケア、スキンケアセット/キッズを含む

出典:キリン調べ 34



## スキンケア市場規模



出典：キリン調べ

### 市場成長要因

- 男性スキンケア市場の伸び
- アンチエイジング市場の伸び

## スキンケア ブランド別市場シェア

(2019年)

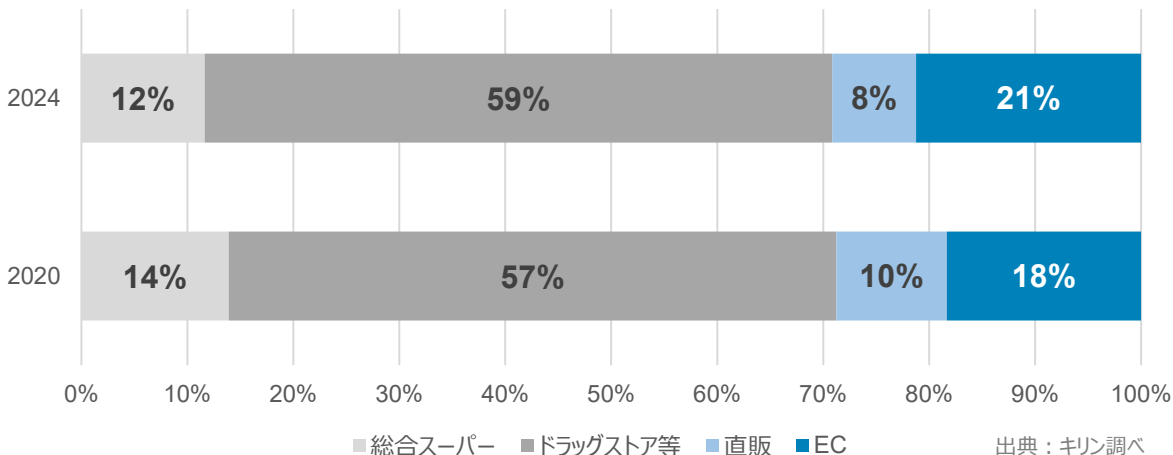
位	ブランドシェア
1	競合A
2	競合B
3	<b>ファンケル</b>
4	競合C
5	競合D

(2023年)

位	ブランドシェア
1	競合A
2	競合B
3	<b>ファンケル</b>
4	競合C
5	競合D

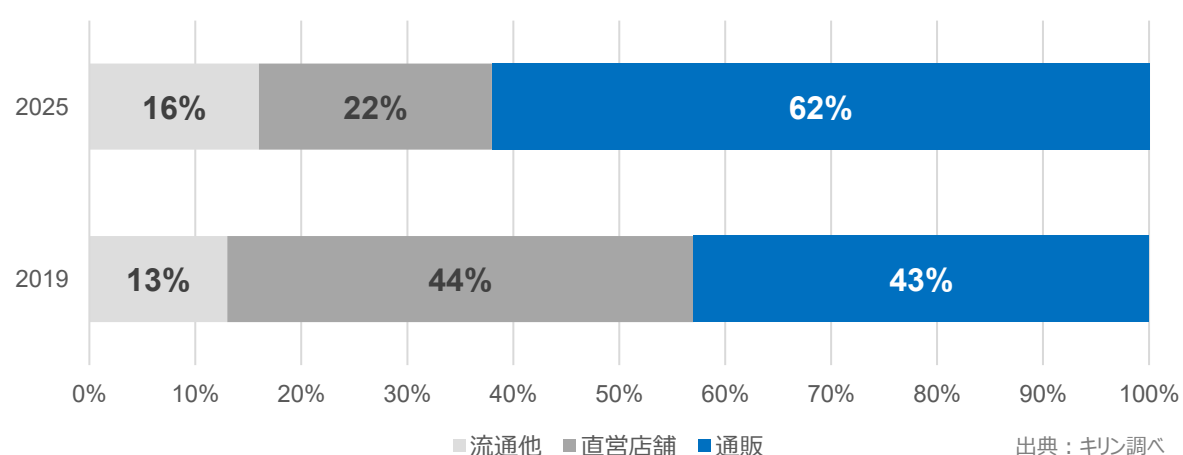
出典：富士経済HBフーズマーケティング便覧2025

## 市場チャネル構成比(2020年-2024年)



出典：キリン調べ

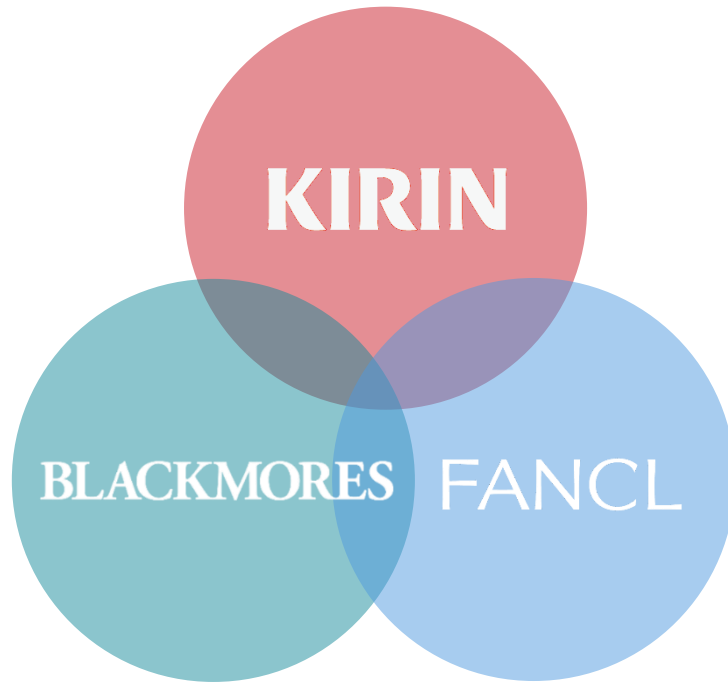
## FANCLチャネル構成比



出典：キリン調べ

# キリンがヘルスサイエンス事業で実現したいこと

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



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

## 健康の社会課題の解決

### 個別の健康課題の解決

- 生活習慣病予防、脳機能維持、肌の健康、ストレス緩和など

### 土台の健康づくり

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

## キリンの実現したいこと

### 生きるよろこびと心豊かな生活

APAC全域で以下のようなニーズを満たす

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

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

## バリューチェーンにおけるキリングループの優位性

### 市場調査



#### 深いお客様理解

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

### 研究・商品開発



#### ニーズに応え、 ニーズを開拓する 商品開発力

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

### 調達・生産・ 品質保証・物流



#### 品質・安全性が高い 最適なサプライチェーンの 構築

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

各エリアで相互の  
ブランド活用を進めていく

### マーケティング・販売



#### 強いブランド



#### 強固な販売チャネル

- 各国で強いポジションを築いている

中国

Blackmores  
FANCL

日本

FANCL

アジア・オセアニア

Blackmores

- ▶ APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニーとなるため、各エリア毎の取組により事業利益拡大を図る
- ▶ KIRIN・FANCL・Blackmores 3社のオーガニック成長に加えてキリングroup横断的な取り組みを推進する

## 注力分野：基盤市場でのサプリメント・スキンケア事業の成長

各ブランドが基盤としている市場で、マーケットリーダーの地位を強固にする

### 豪州

- 安定市場でNo.1シェアを維持
- 協働してヒト試験を実施

### 日本

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

### 中国

- ブランド投資による認知度向上
- チャンネル展開拡大による成長加速

### 東南アジア

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

## 注力分野：FANCLとの国内事業統合

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

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



# トップラインにおける付加価値創出

▶ トップラインは取り組みの優先順位を決めて、付加価値創出を目指す

## トップラインの追加的成長

短期

中長期

日本

事業プロセス最適化  
による機能強化

健康課題への  
内と外からのアプローチ

豪州・  
NZ

グループの力を活かした新商品上市  
(プラスマ乳酸菌入り商品など)

ファンケルブランドを活用した  
スキンケアでの新規市場開拓

中国

 知見の相互活用と販売チャネル  
の拡大、体制の最適化

東南  
アジア

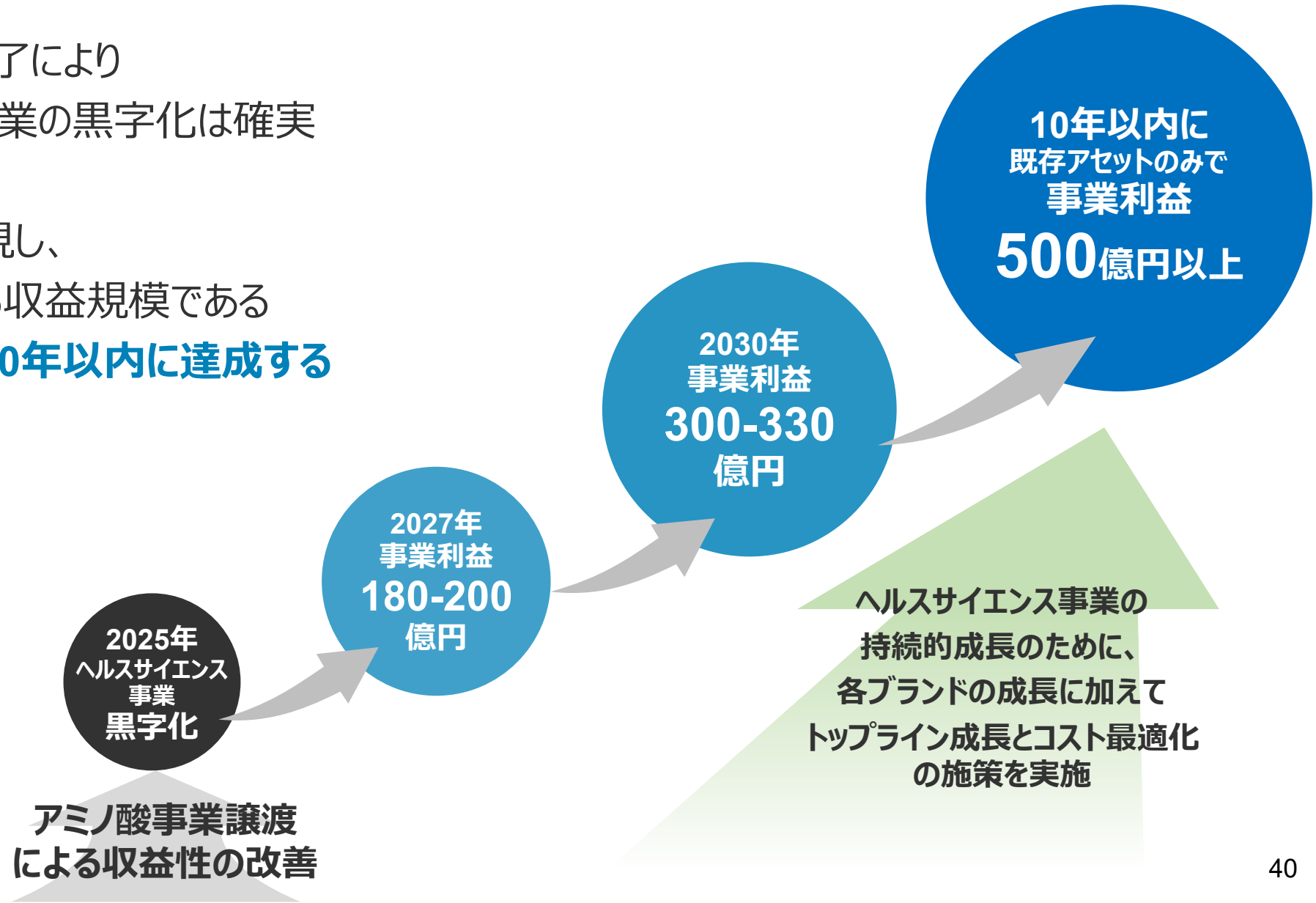
国毎にマーケットニーズに応じた  
チャネル拡大・新剤型の上市、  
体制の最適化

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

# ヘルスサイエンス事業で今後、達成する収益規模

アミノ酸事業の早期譲渡完了により  
本年度のヘルスサイエンス事業の黒字化は確実

今後は持続的な成長を実現し、  
グループの中で存在感がある収益規模である  
**事業利益500億円以上を10年以内に達成する**



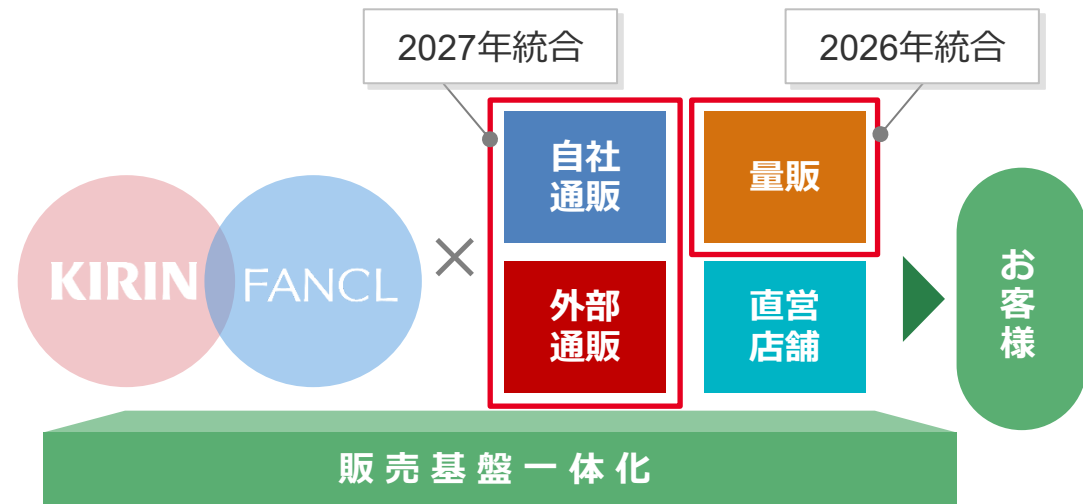
▶ コストの最適化とトップラインの成長のための施策を次々と実行することにより、収益の成長スピードを上げていく

## 豪州のサプライチェーン変革



- 製造ラインをメルボルンに集約し、物流を外部化するなどサプライチェーンを効率化
- これによりお客様ニーズにさらに柔軟に対応できる体制を整備
- 2028年からコスト削減に寄与

## FANCLとKIRINの国内事業基盤統合



- 販売基盤について、2026年に量販を、2027年に通販を統合
- FANCLのシステムとノウハウを活用したCRM強化により、KIRINサプリメントの飛躍的成長を実現
- 将来的に2ブランドの成長に伴うコスト増の最適化が可能

自社拠点	As Is	To Be
製剤ライン	メルボルン	メルボルン
パッケージングライン	シドニー	メルボルンの 自社工場内に移管
物流倉庫	シドニー郊外	メルボルン近郊にて 外部委託

▶ コストの最適化とトップラインの成長のための施策を次々と実行することにより、収益の成長スピードを上げていく



スキンケアとサプリメントの両事業を、成長率の高い海外市場で着実に伸ばしていく



## スキンケア事業

- FANCLの製品を、成長が見込める東南アジア・中国を中心に海外展開
- ブランドは国ごとに最適なブランドを選択する
- Blackmoresの事業基盤を活用



## サプリメント事業

- 各国でのブランド強化・展開拡大
- 以下の掛け合わせで成長を実現
  - ◆ 単価アップ
  - ◆ 既存国の新チャネルに進出
  - ◆ 新しい国への参入
- グループのアセットを活用して高マージンの新商品を次々と上市
  - ◆ キリンの研究開発力による素材の活用（プラズマ乳酸菌、シチコリンなど）
  - ◆ AIを活用した新商品開発
  - ◆ 規制対応力や販路

内外アプローチを  
店頭やECで訴求

新たな商品・  
サービスを開発

プラズマ乳酸菌

豪州で2027年上市予定

シチコリン

2026年より豪州ほか順次上市予定 42

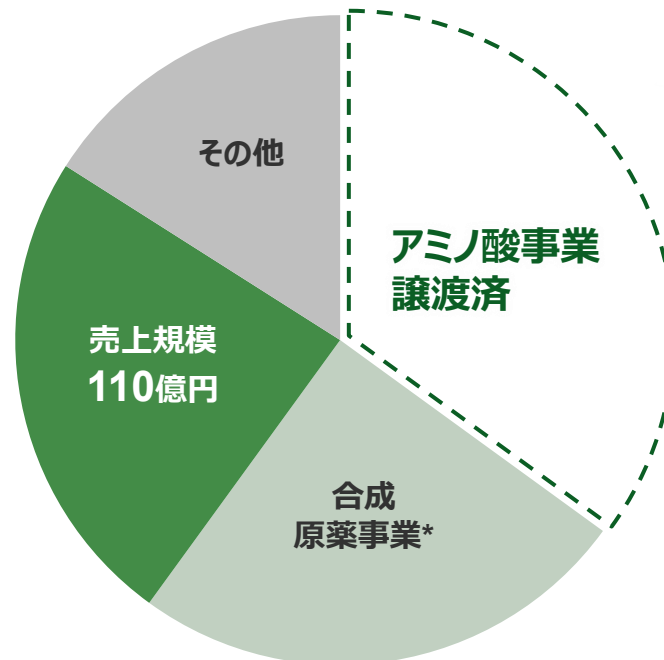


APAC市場の高い成長率

- ▶ 協和発酵バイオは25年7月にアミノ酸事業の譲渡を完了。
- ▶ 譲渡対象外で終売予定の『医療用アミノ酸製品』については継続して供給責任があり、この事業の製造体制を維持するための人件費を中心とした固定費の負担が重いですが、2026年中には黒字定着見込み。
- ▶ 今後はシチコリンなどのスペシャリティ事業に注力していき、全体の事業規模は大幅に縮小していく計画。

## 今後の事業規模

協和発酵バイオの売上収益構成(2025年)



\* 協和ファーマケミカルによる合成原薬事業等。  
主要な商品はトラネキサム酸とプロスタグランジン。

# FANCL

## 基礎情報 (Basic Information)

### 事業内容

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

### 展開国

日本・中国等のアジアを中心に展開

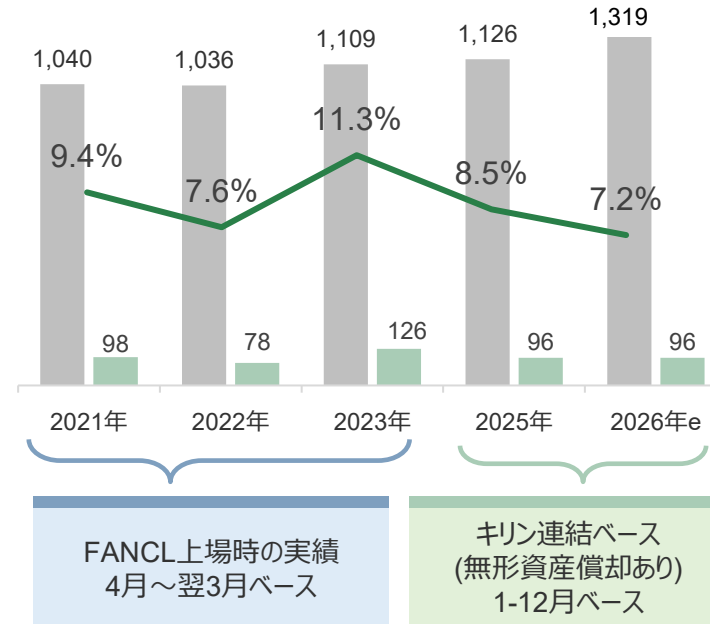
### 製造拠点

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

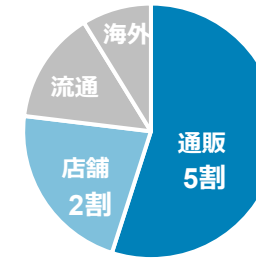
### 売上収益・事業利益規模 (2025年)

- 売上収益 1,126億円
- 事業利益 96億円 (無形資産償却費控除後)

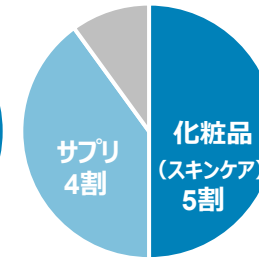
### 実績推移 (億円)



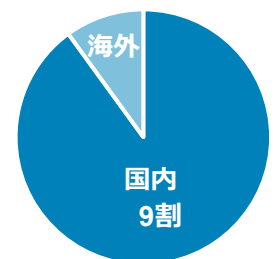
### 販売チャネル【売上】



### 事業【売上】



### 地域別【売上】



### 歴史

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

### 主な製品



## 2035年Vision

お客様にとって、美と健康の「不」を解消してくれる最も信頼できるブランドとなり、最も成長しているブランドマーケティングカンパニーとなっている

### 戦略1 マーケティング戦略

ビジョン達成に向けた、ブランド優位性の構築

### 戦略2 国内チャネル戦略

革新的な事業モデル構築によるブランド共感度の高いお客様基盤拡大

### 戦略3 海外戦略

海外展開を通じたブランド価値グローバル還流モデル構築

## 化粧品（スキンケア）事業

FANCL売上の約5割



## サプリメント事業

FANCL売上の約4割



### 国内化粧品市場

全体：約3.3兆円  
（うちスキンケア 約1.4兆円）

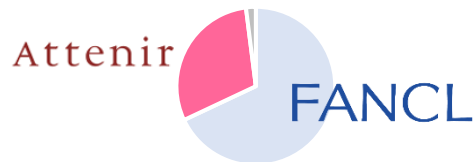
※2025年

今後の成長見込み：1桁前半%

### ファンケル化粧品の特長

肌ストレスとなる成分を徹底排除し、肌不調を解消する無添加化粧品

### ブランド別売上構成比



防腐剤・合成香料・  
合成色素・石油系界面活性剤・  
紫外線吸収剤 無添加

### 国内サプリメント市場

全体：約1.1兆円 ※2025年

今後の成長見込み：1桁前半%

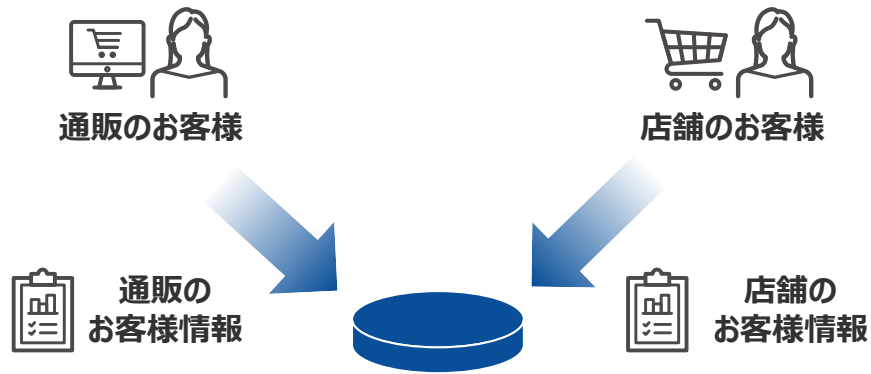
### ファンケルのサプリメントの特長

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



200万人超のダイレクトアクセスを有する

## 販売チャネルのデータ活用



### 独自の顧客管理システムFIT

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



独自の顧客管理システムFITを活用した

## 顧客分析力



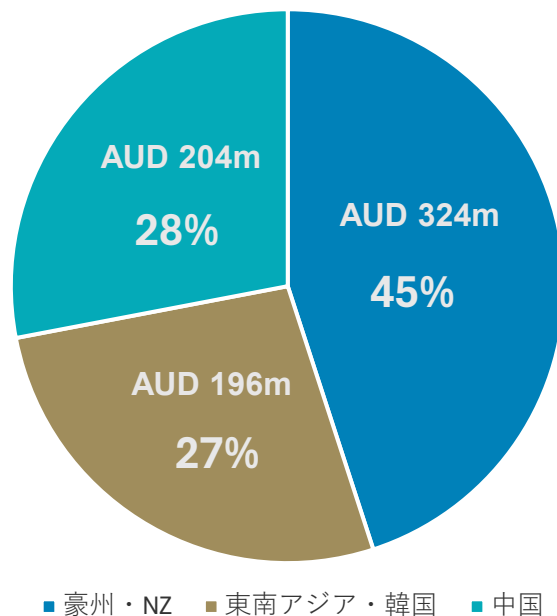
### 数百の要素を掛け合わせて 独自の推計モデルを構築

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

# BLACKMORES® | GROUP

## 基礎情報 (Basic Information)

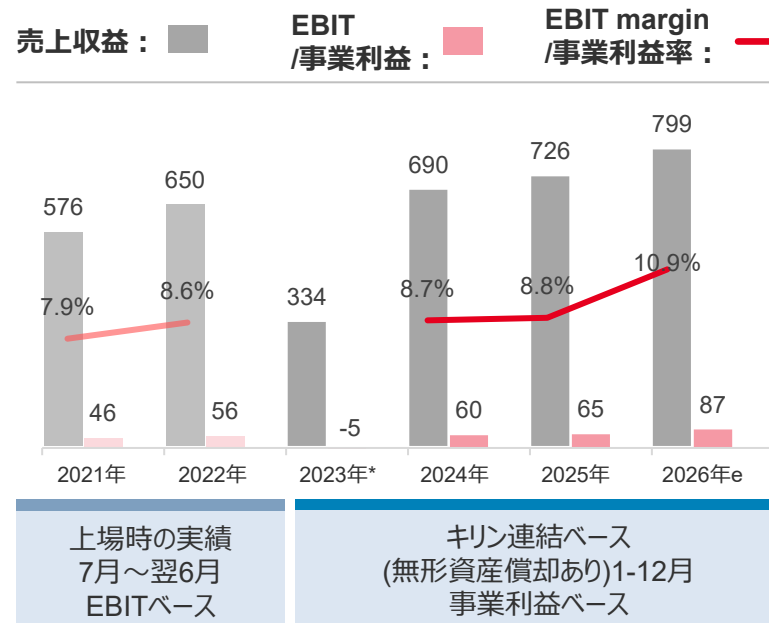
### エリア別構成比(2025年)



### 売上収益・事業利益規模 (2025年)

- ・売上収益 726 m AUD
- ・事業利益 65 m AUD (無形資産償却費控除後)

### 実績推移 (AUD million)



上場時の実績  
7月～翌6月  
EBITベース

キリン連結ベース  
(無形資産償却あり)1-12月  
事業利益ベース

\* 2023年は下半期のみの実績開示

### 概要

歴史	Maurice Blackmore氏が1932年に創業、90年以上にわたって健康食品 (Natural Health) を提供
生産	主要商品を自社工場 (VIC州 Braeside) で製造
主要ブランド	<b>BLACKMORES®</b> (一般向けサプリメント・粉ミルク) BioCeuticals (プラクティショナー向けサプリメント**)

### 主な製品



\*\* プラクティショナー (薬剤師、自然療法士、医師等) の資格を持った人のみ販売できるサプリメント

## 高い信頼を誇る ブランド

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

15年連続で“Most Trusted Brand\*”を獲得

**BLACKMORES®**

**BioCeuticals**

豪州VDS市場シェア  
**No.1**

豪州市場シェア  
**No.1**

## APACを網羅する 販売チャネル

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

VDS\*\*  
市場シェア

**No.1** オーストラリア、タイ、マレーシア

**No.2** シンガポール **No.3** インドネシア

データ元\*\*\*

## 規制に対応する インテリジェンス

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



## 顧客及びプラクティショナーの深い理解に基づく商品開発力

## 経験豊富な経営陣

- ヘルスサイエンス事業のプロフェッショナル
- 豊富なグローバル経験



Blackmores CEO  
Alastair Symington

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

\*\* VDS = Vitamins and Dietary Supplements

\*\*\* IQVIA, Nielsen, Fiftyfive5

## 市場でのポジショニングと戦略

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

**ポジショニング** すべての人の最高の健康を自然にサポートするブランド

**戦略** 顧客接点を最大化することで ブランド浸透を促進する

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

\*VDS : ビタミン剤健康食品、サプリメント、栄養ドリンクトニックを含む

## トップ5製品<sup>1</sup>



Fish Oil  
(all products)



CoQ10  
(all products)



Glucosamine  
(all products)



Bio C 1000  
(all products)



Pregnancy &  
Breastfeeding  
Gold

## ブランド指標ハイライト

ブランド  
リーダーシップ



市場シェア12.9%<sup>3</sup>

5つの市場においてシェア  
トップ3に入る<sup>4</sup>

オーストラリア インドネシア マレーシア



シンガポール

タイ

お客様のブランドイメージ  
トップ3<sup>5</sup>

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

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

## 市場でのポジショニングと戦略

<b>目指すこと</b>	プラクティショナーのお墨付きで、他に類を見ないナチュラル・ヘルスのソリューションを、錠剤やそれ以外の方法で提供することで、多くのオーストラリア人の健康をサポートする
<b>ポジショニング</b>	自然が持つ唯一無二のパワーを癒しに活かすブランド
<b>戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大規模な消費者認知の促進</li> <li>● 顧客に対して医療専門家の推薦を加速する</li> <li>● イノベーションにおけるリーダーシップを発揮する</li> </ul>

## トップ4製品<sup>1</sup>と医療用商品



ArmaForce



Ultra Muscleeze



Ultra Clean



UltraBiotic



BioCeuticals Clinical

## ブランド指標ハイライト

薬局で  
プラクティショナー  
が処方する  
ブランド売上<sup>2</sup>

**No.1**

薬局の  
ブランド売上<sup>2</sup>

**トップ3**

薬剤師推奨  
ブランド<sup>3</sup>

**No.1**

ブランド認知率<sup>4</sup>

**22%**

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

## 成長 ドライバー

01



### アジアでのBlackmoresのプレゼンス拡大

エリア毎の新しいチャネル、カテゴリ、剤型の挑戦

02



### 免疫領域における予防医療のイノベーション加速

プラズマ乳酸菌の応用や、新剤型の投入（上市）

03



### デジタルヘルスにおけるリーダーシップ

AIを活用した商品開発

04



### 本拠地における事業基盤の盤石化

オーストラリアにおけるリーダーとしての地位を強固にする

## 未来への 投資

05



### オペレーティング・モデルの変革

例) サプライチェーンの最適化やシステムの最適化など

# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores/ ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

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

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

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

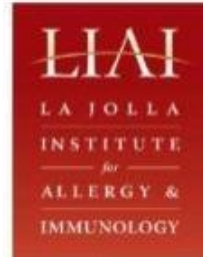
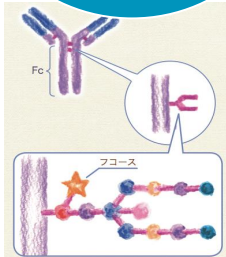
## 免疫研究を通じて人々の健康に貢献する

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

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

### 研究 を通じた貢献

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



1988年キリングroupの資金により設立

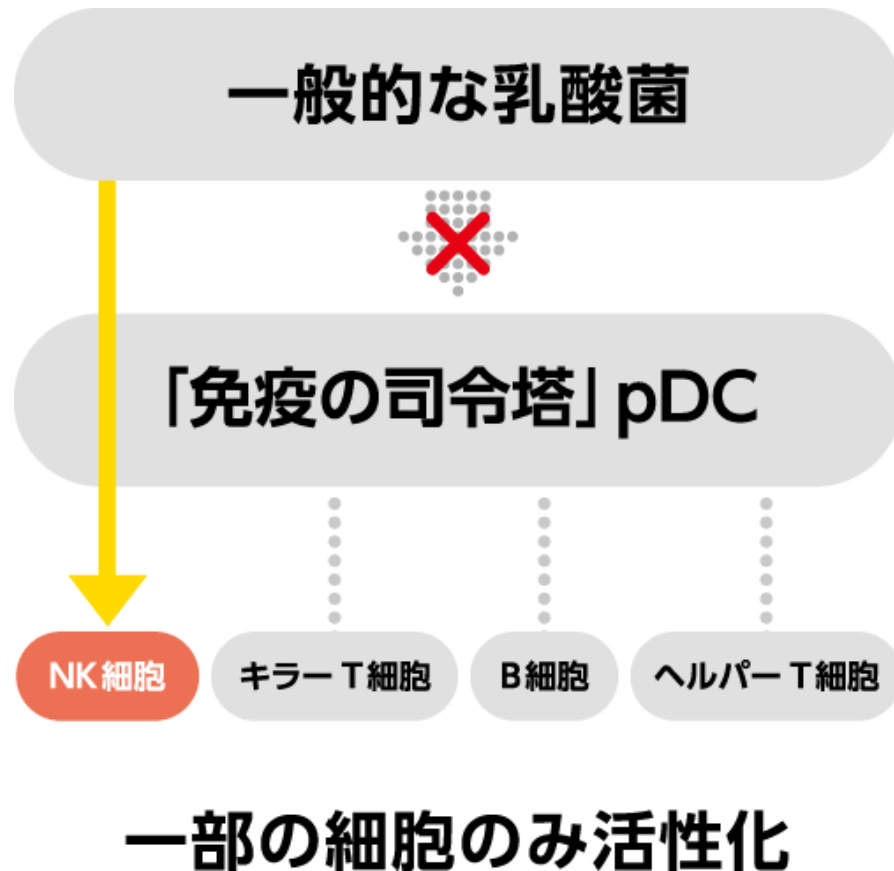
### 事業 を通じた貢献

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



# 免疫の司令塔に働くプラズマ乳酸菌

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



## プラズマ乳酸菌の摂取による デング熱様症状の抑制を確認。

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



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

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



- ▶ プラズマ乳酸菌による土台の健康づくりを世界に広め、社会価値と経済価値の最大化に取り組み続ける。2030年までに売上高500億円以上を目指す。
- ▶ 2028年までの3か年は、素材の高付加価値化をベースに、国内事業の高収益化、海外展開の加速により、さらなる成長を図る。

## プラズマ乳酸菌

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



### プラズマ乳酸菌配合製品の海外展開

- 台湾            2025年VDS上市  
                     2026年飲料上市
- 豪州            2027年の上市を目指す
- タイ・ベトナム 2027年以降の上市を目指す

## 研究成果を活用し、社会課題の解決へ挑戦

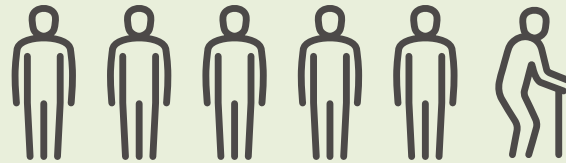
- ▶ シチコリンは脳細胞の栄養素として、健常者では注意集中力や認知機能の改善効果、患者では脳卒中や脳外傷の治療効果が知られる
- ▶ キリングroupはシチコリンを医薬原末・食品原末としてグローバルに拡販中
- ▶ 食品原末はCognizin®としてブランド化し、欧州・米国を中心にマーケティング活動を推進（※）
- ▶ 今後、グローバルBtoC製品として販売領域を拡大する方針
- ▶ 25年売上実績：約88億円、26年売上目標：約96億円

### 脳卒中、意識障害の治療



### 医薬品での展開

### 記憶力・集中力の向上



### 健康食品での展開

**Cognizin®**  
For the evolution of your mind®

※素材の用途は各国の法令で定められている。  
現在日本ではシチコリンの使用は医薬用途でのみ認められており、健食展開しているのは主に米国。

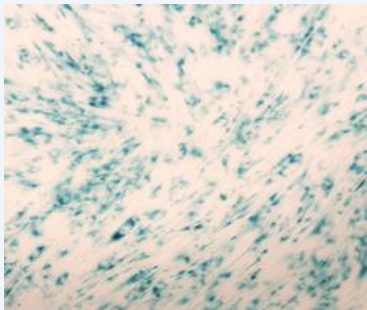
- ▶ 抗老化（アンチエイジング）需要の拡大に伴い、抗老化研究も現在活況にある
- ▶ FANCLは2020年にキンミズヒキという多年草から、老化細胞除去作用を発見




キンミズヒキ  
 学名：*Agrimonia pilosa* Ledeb.



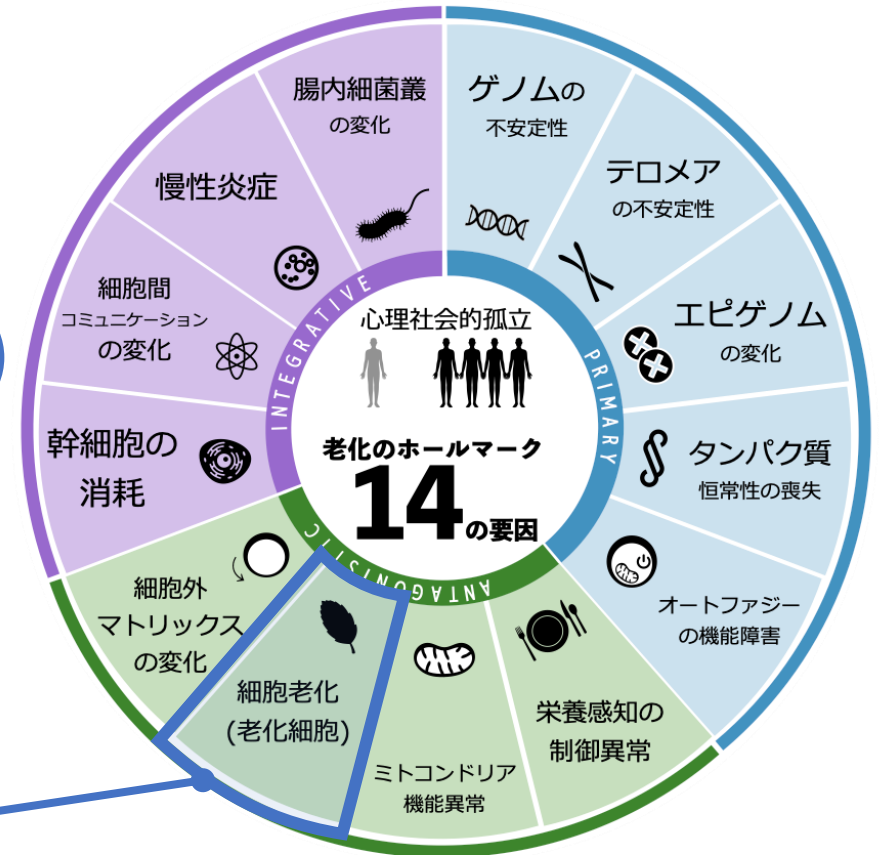
**老化細胞除去作用発見**



対照



キンミズヒキ



# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

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

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

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

# キリンビバレッジ

## 基礎情報 (Basic Information)

### 会社名

キリンビバレッジ株式会社

### 事業内容

清涼飲料の製造および販売

### 展開国

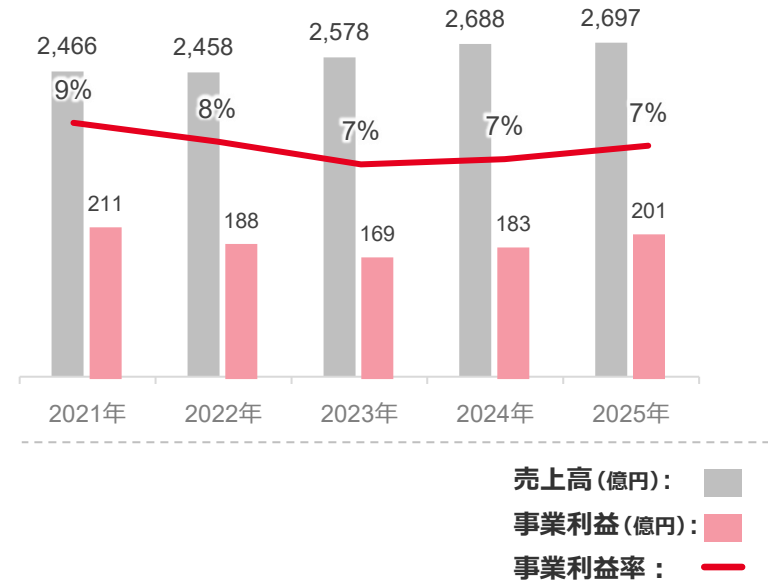
日本

### 製造拠点

湘南工場  
滋賀工場

### 売上収益・事業利益規模 (2025年)

売上収益：2,697億円  
事業利益：201億円



### 歴史

- 1963年 自動販売サービス株式会社 (現・キリンビバレッジ株式会社) 設立
- 1986年 「キリン午後の紅茶」発売
- 2000年 「キリン生茶」発売
- 2017年 「キリンiMuse」発売
- 2023年 「おいしい免疫ケア」発売

### 主な製品



▶ 収益性の高いヘルスサイエンス飲料等の成長を加速させ、事業利益率を向上させる。

## 成長戦略



ヘルスサイエンス飲料の拡大



紅茶カテゴリーの拡大

### ヘルスサイエンス飲料



ヘルシア

独自素材のプラズマ乳酸菌を中心にターゲット層拡大や、  
脂肪対策商品によって、お客様の多様な健康課題に  
対応することで高収益化を実現する

### 紅茶



午後の紅茶®

紅茶カテゴリーNo.1\*ブランドであり、  
お客様への新しい提案を通じて  
紅茶カテゴリーの拡大をけん引する

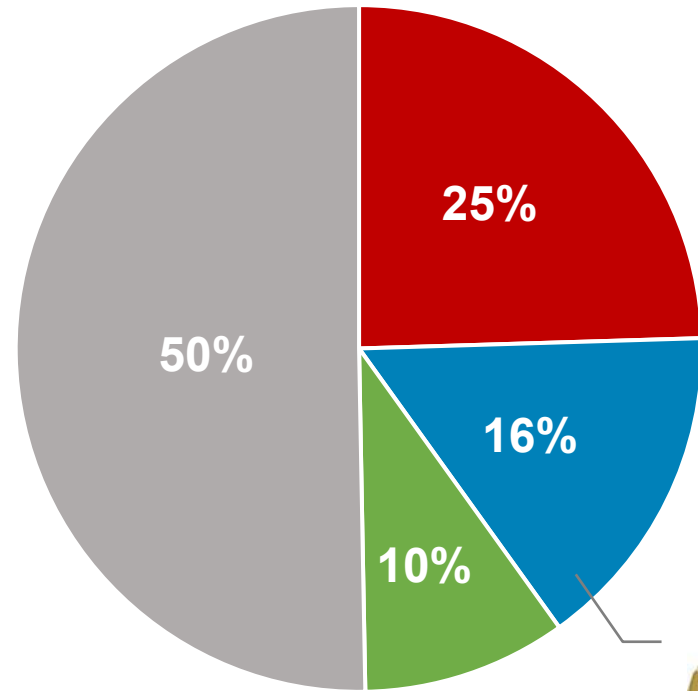
### 緑茶



コモディティ化が進む  
緑茶カテゴリーにおいて  
収益性改善に取り組む

# キリンビバレッジ：売上収益構成比・ヘルスサイエンス飲料の実績

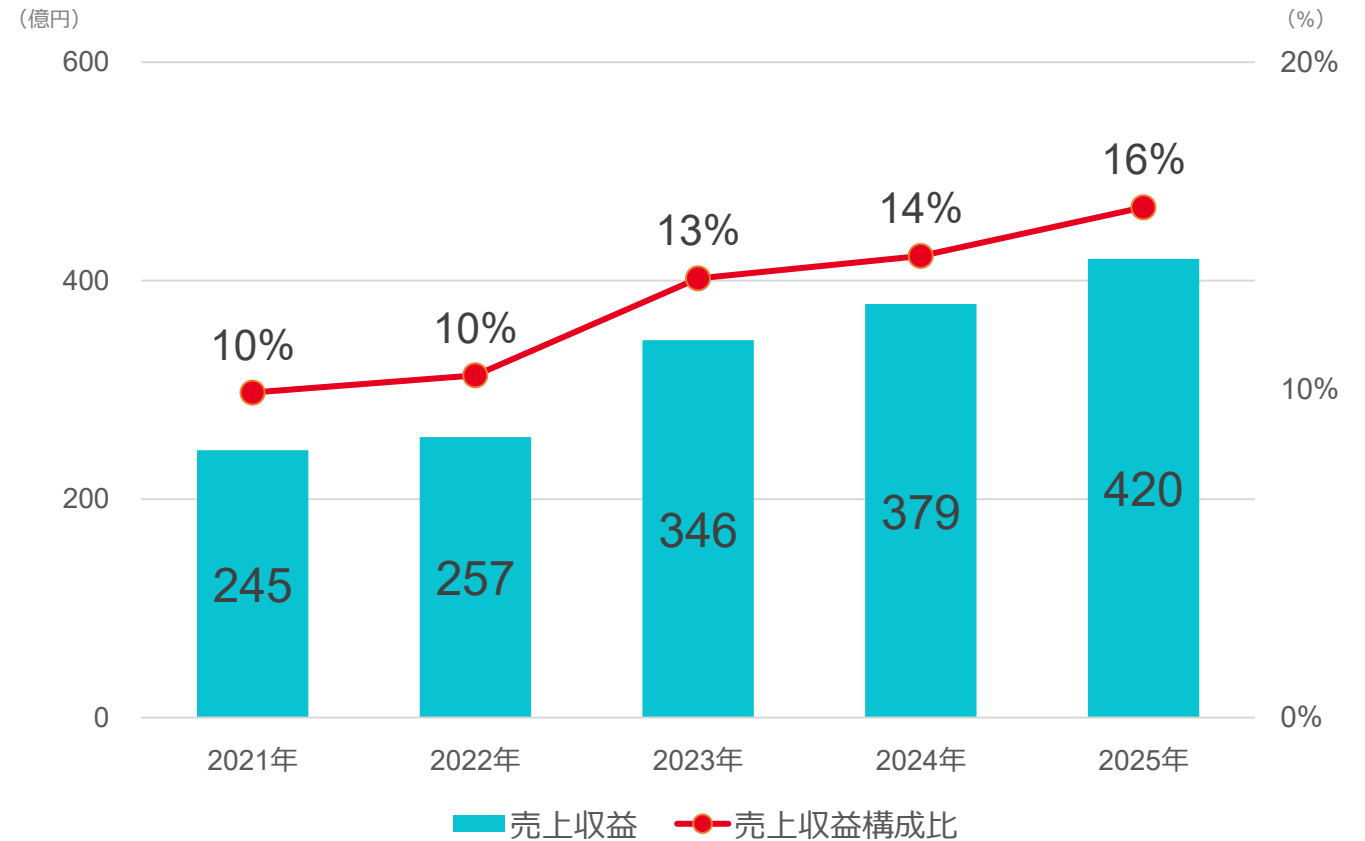
## カテゴリ別 売上収益構成比（2025年）



- 午後の紅茶
- ヘルスサイエンス飲料
- 生茶
- その他



## ヘルスサイエンス飲料の実績





## 基礎情報 (Basic Information)

### 会社名

Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.

### 事業内容

北米コカ・コーラ社のボトリング事業

### 展開国

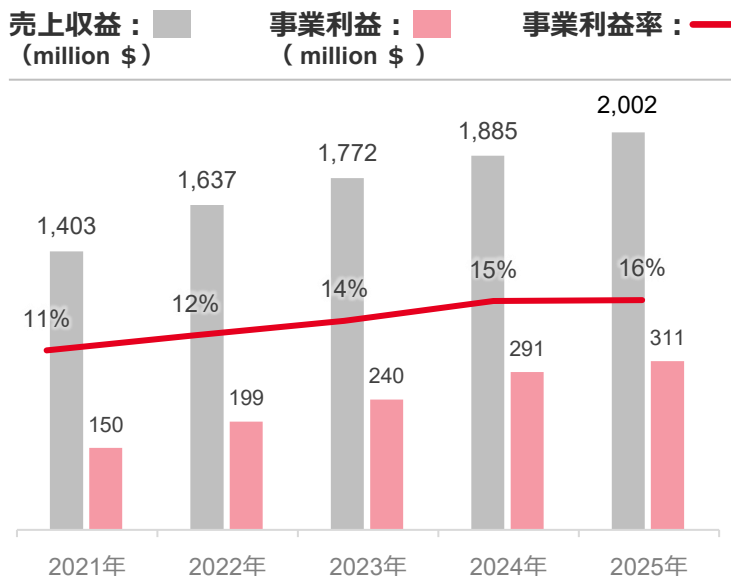
北米  
北東部8州に跨るテリトリー展開

### 拠点

製造工場：2か所  
セールスセンター：16か所

### 売上収益・事業利益規模 (2025年)

売上収益 US \$ 2,002m  
事業利益 US \$ 311m



### 歴史

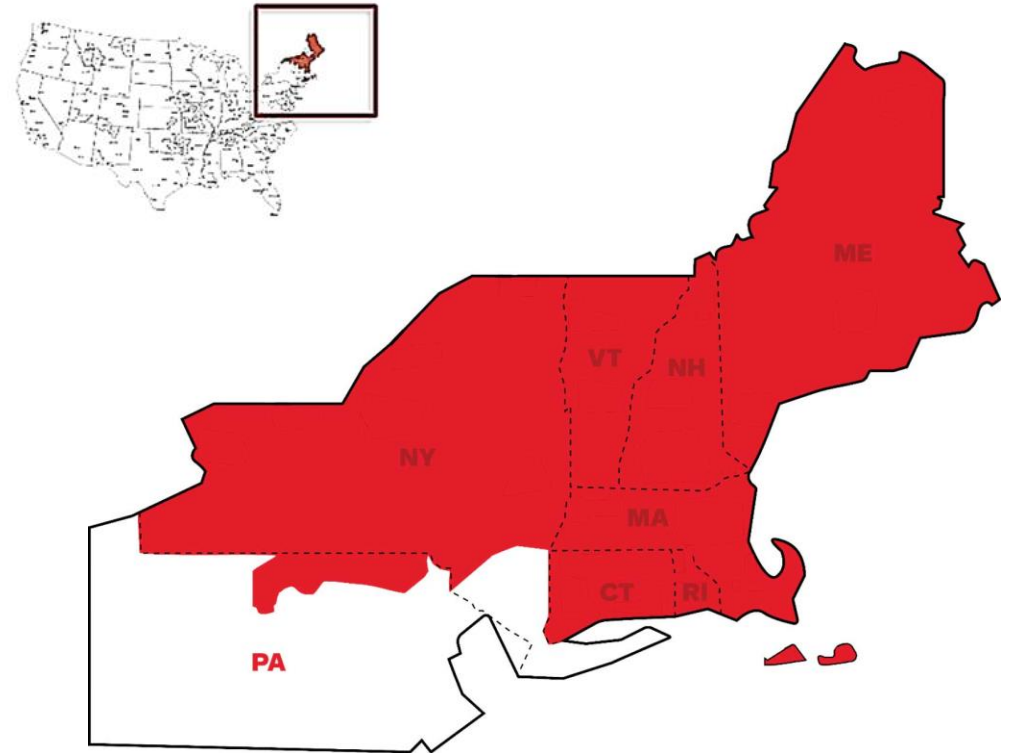
1977年に合併会社設立によりボトラー事業に進出。その後100%化。  
2017年にテリトリー拡大により現在に至る

### 主な製品



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

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



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

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

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

<主要の炭酸飲料のケース>

*The Coca-Cola Company*



R&D

ブランド  
マーケティング

原液の製造

ボトルング

物流拠点

配送

店頭  
マーケティング

リサイクル



コカ・コーラグループのシステムを活用し、事業を運営している。



財務・調達などの  
シェアードサービス会社



ITシェアードサービス会社



工場設備投資マネジメントサービス



PETプリフォーム製造・販売



全米のボトラーズ協会

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

## 高い収益性が実現できている要因

- 1 トップライン要因**  
価格マネジメントによる継続的な単価向上  
収益性の高い炭酸飲料などの商品に販売を注力
- 2 コスト要因**  
製造から物流・営業拠点において、前向きな設備投資による  
オペレーションの効率化



## カテゴリー別商品構成比



STILL & SPARKLING WATER



TEA, JUICE, & LEMONADE



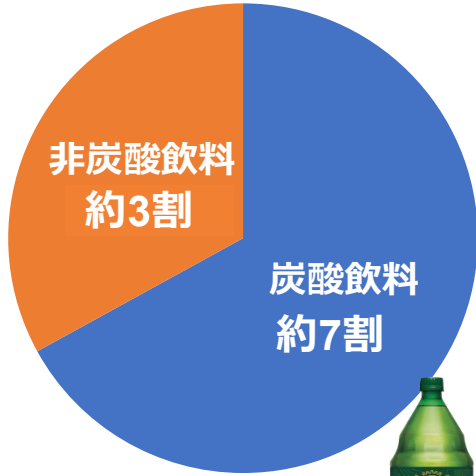
COFFEE, PROTEIN, & MILK DRINKS



ENERGY



ISOTONICS & ENHANCED WATER



SPARKLING SOFT DRINKS

# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジャン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

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

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

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

# キリンビール

## 基礎情報 (Basic Information)

### 会社名

キリンビール株式会社

### 事業内容

ビール・スピリッツの製造および販売

### 展開国

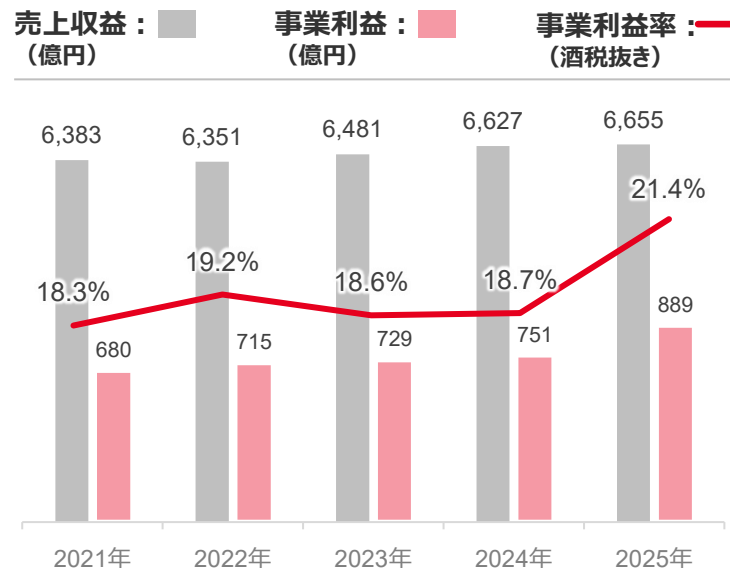
日本含む世界約40カ国

### 製造拠点

全国9工場 (千歳 / 仙台 / 取手 / 横浜 / 名古屋 / 滋賀 / 神戸 / 岡山 / 福岡)  
富士御殿場蒸溜所

### 売上収益・事業利益規模 (2025年)

売上収益 6,655億円  
事業利益規模 889億円



### 歴史

- 1885年 麒麟麦酒株式会社の前身、ジャパン・ブルワリー・カンパニー設立
- 1907年 麒麟麦酒株式会社創立
- 1990年 キリン一番搾り生ビール発売
- 2018年 本麒麟発売
- 2021年 Spring Valley 豊潤 496 発売
- 2024年 キリンビール晴れ風 発売

### 主な製品



## 主なキリンブランド

ビール類

エコノミーカテゴリー

### ビール

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



### 発泡酒

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



### 新ジャンル

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



### RTD

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



### ノンアルコール (ビール・RTD)

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

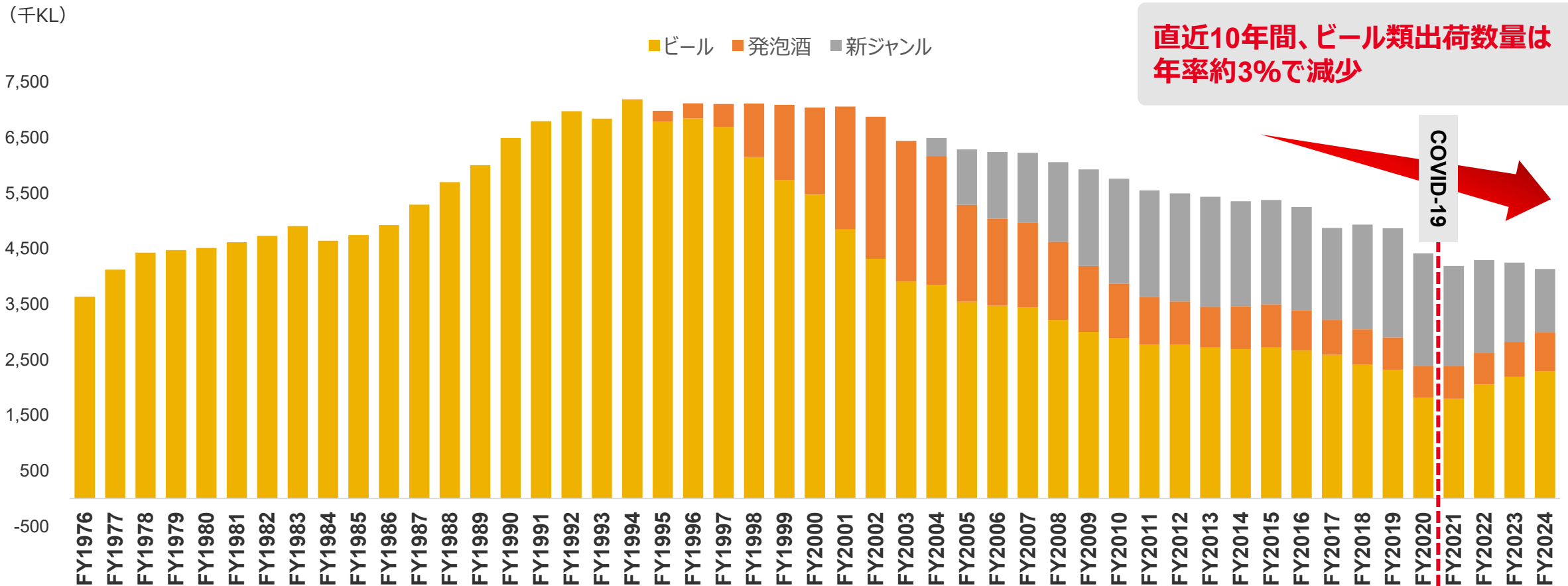


# 日本のビール類出荷数量推移

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

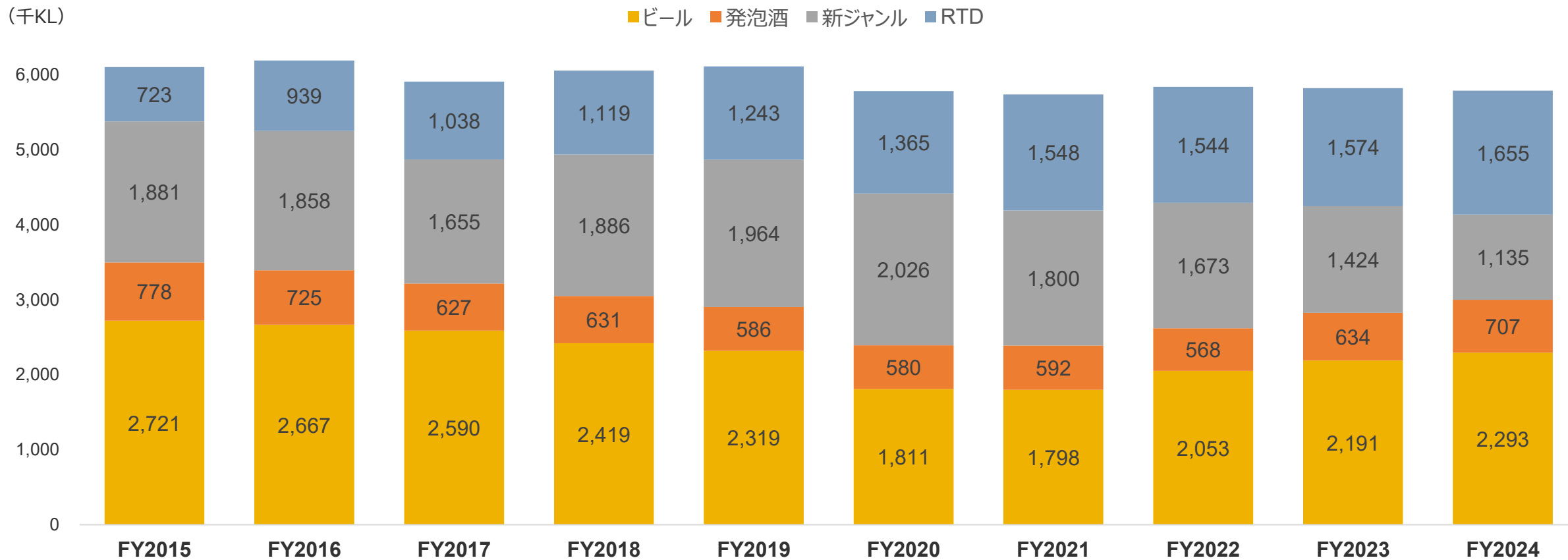
## ビール類4社計出荷数量推移 1976～2024

※市場の2025年データは競合のサイバー被害の影響で算出なし



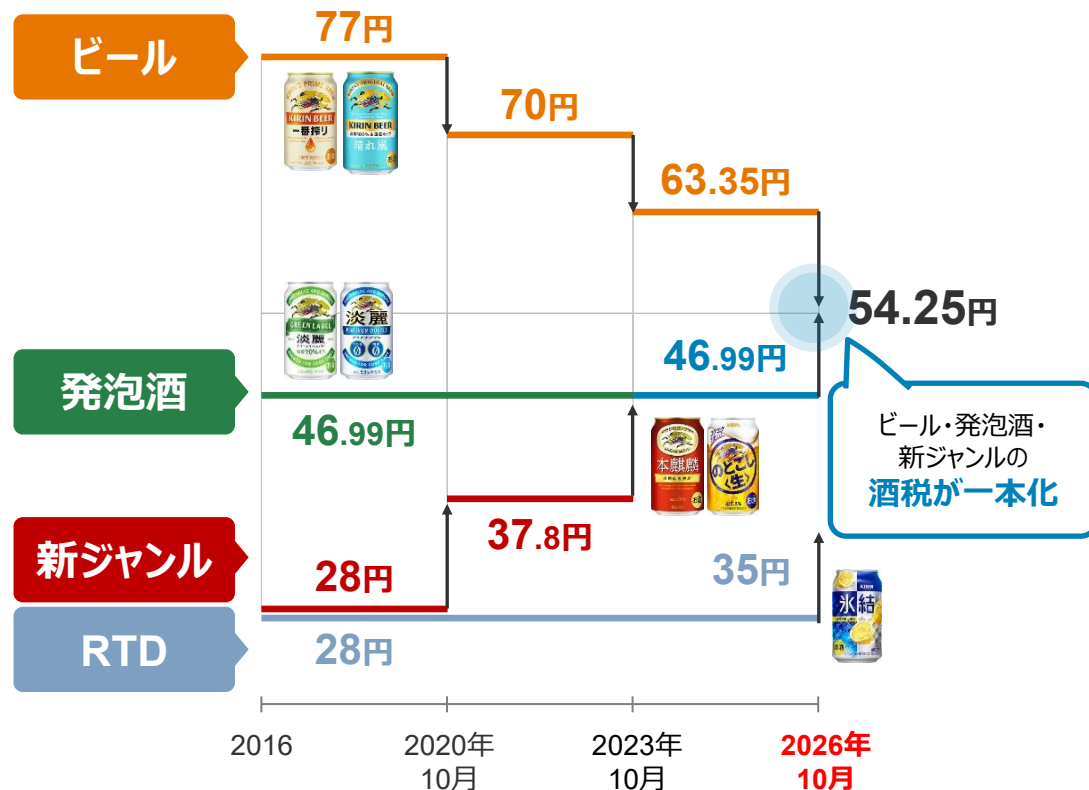
▶ ビール類市場は縮小する一方、RTD類市場は直近10年で約2倍に成長している。

## ビール類4社・RTD類6社計出荷数量推移 2015～2024

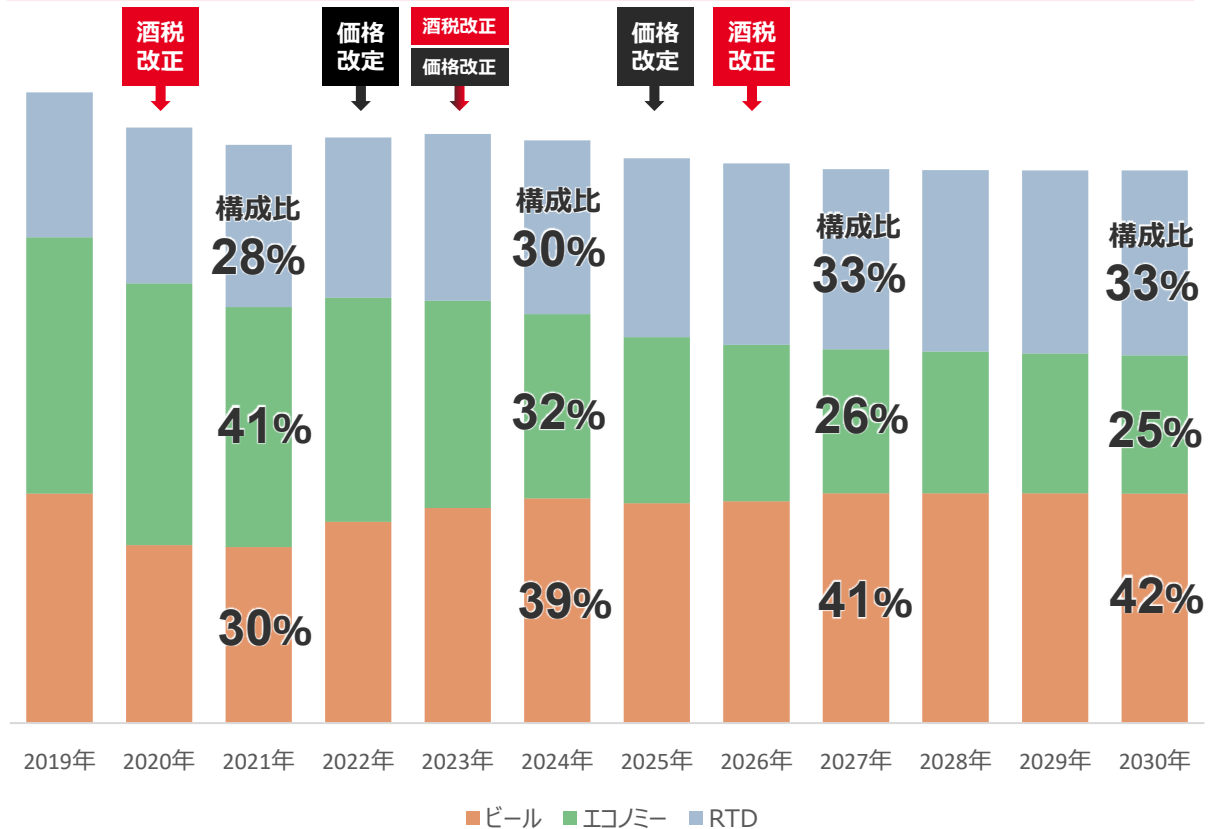


- ▶ 2026年酒税一本化に向け狭義ビールが伸長しビール類カテゴリ構成は変化していく。
- ▶ 今後ビール類市場は縮小するが、**RTD市場の伸びにより総市場の減少は一部相殺されると予想**
- ▶ ビール業界はコストアップ等の外部環境変化に対応し価格改定やコスト効率化を行い、収益性向上を図っている。

## 酒税改正に伴う350ml缶 1缶あたりの酒税推移

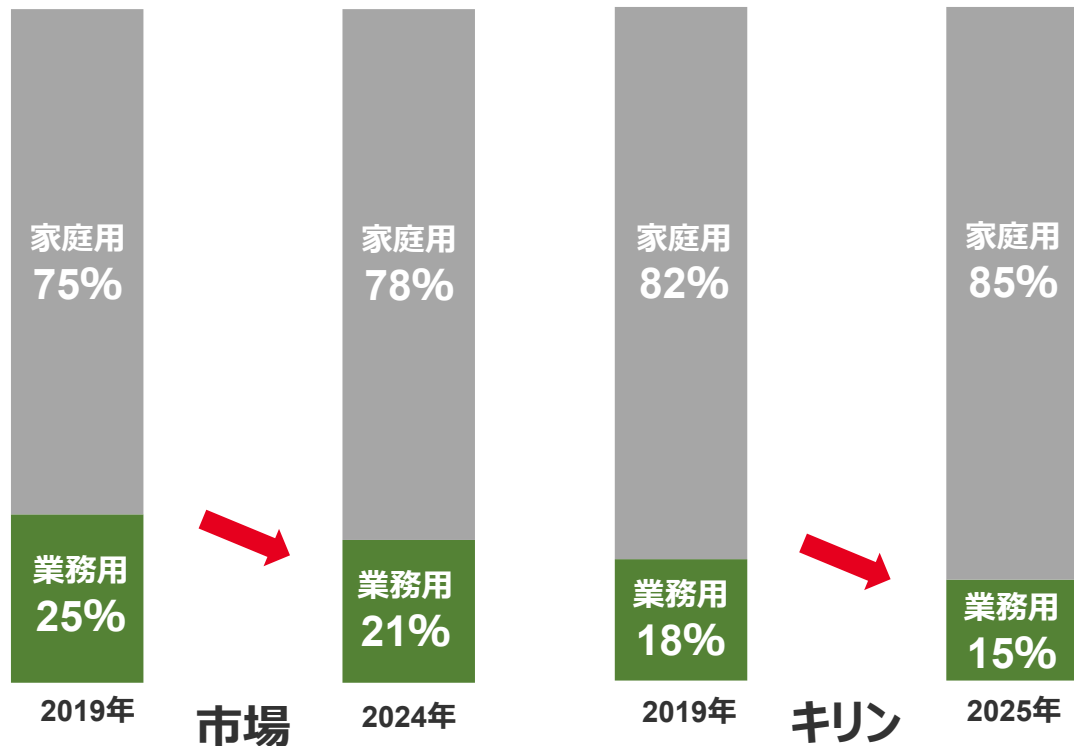


## 市場推移予測\*



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

## 容器別構成比 ※市場の2025年データは競合のサイバー被害の影響で算出なし



## キリンの業務用市場への対応

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

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



- 2026年の酒税一本化を機会と捉え、ビール類は一番搾り、晴れ風、グッドエールを中心に強化し、ビールの構成比を高めて収益性を向上する。エコノミー価格帯も一定の規模は残ると想定されるため、本麒麟中心にブランド力強化に努める。また、機能系カテゴリーでも強いポートフォリオをもつことを活かし、需要を取り込む。
- RTDは氷結ブランド中心に成長を目指し、ノンアルコールはラガーゼロ、グリーンズフリーの両軸でブランド育成を行う

## ビール類



26年春  
リニューアル

26年下期  
リニューアル

お客様ニーズに沿った  
多様なラインナップによる需要取り込み

## RTD



氷結ブランド中心に  
RTDカテゴリーを活性化

## ノンアルコール



26年春  
リニューアル

異なるニーズに応え  
カテゴリー活性化

※2026年10月の酒税改正以降、ビール類市場は「価格（高価格・スタンダード・エコノミー）」・「機能」での分類に変化すると予測

- ▶ ビール類に占めるクラフトビールの割合は約1.4%と海外の市場と比較して低く、成長のポテンシャルがある
- ▶ 中長期的な目線で「SPRING VALLEY BREWERY」ブランドを育成し、クラフトビール市場拡大につなげていく。

## 海外の市場と比較して 拡大余地は大きい

各国におけるクラフトビールの  
ビール類に占める数量構成比

		数量構成比
	アメリカ合衆国	13%
	オーストラリア	8%
	ニュージーランド	13%
	日本	1.4%

2024年時点  
出典：キリン調べ

2026年はブルワリーとして人や地域との繋がりを大切にするとともに、  
業界の持続的な成長に貢献する

### ファンマーケティングの強化



ファンコミュニティの形成



アソシエーション本格稼働



高単価・少量品の展開



SNSコミュニケーション

### 業界の持続的成長



品質支援の継続



お客様接点の拡大



SPRING VALLEY BREWERY  
2025年12月からリニューアル  
JAPANエール香は日本産ホップ  
「ムラカミセブン」を増量

クラフトビールの魅力向上・日本産ホップ訴求

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



## 変化に耐えうる十分な生産・物流体制



生産体制

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



物流体制

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



今後の取組み

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

# 海外事業の成長による収益力の拡大

- ▶ アジア、北米、オセアニアの3ブロックで構成されるAPAC地域を海外事業における最重点エリアに設定
- ▶ ビール・RTD・洋酒の3本柱にて商品ラインアップ強化と日本市場との連動を加速する
- ▶ 昨年設立をしたKIRIN BREWERY SEA社を核に東南アジア市場の事業拡大を図る
- ▶ ビールは台湾にて「晴れ風」を本格展開、RTDは米国で氷結の製造・販売を開始する

## ビール



一番搾りラインアップの強化、  
ポートフォリオ拡充

## 洋酒

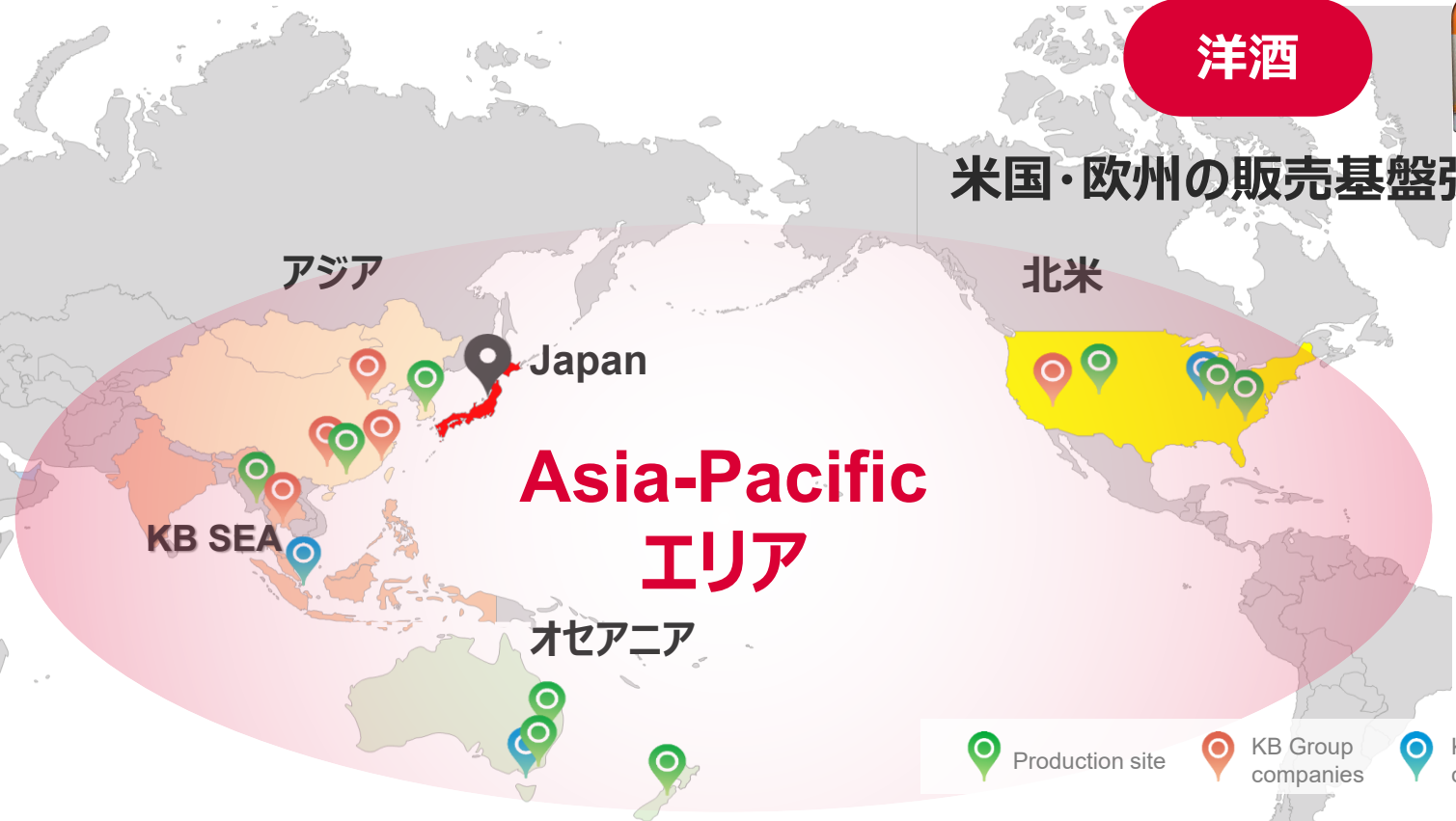


米国・欧州の販売基盤強化

## RTD



現展開エリアでのラインアップ拡充に  
加え新エリアでの展開加速



Production site KB Group companies KH Group companies



\*マネジメント体制の変更に伴い、2026年度よりLion（豪州・NZ）とNew Belgium他へ開示方法が変更。本資料の構成も併せて変更している。

## 基礎情報（Basic Information）

### 会社名

Lion Pty Ltd

### 事業内容

ビール、RTD、スピリッツなどの製造および販売。

### 展開国

豪州・ニュージーランド

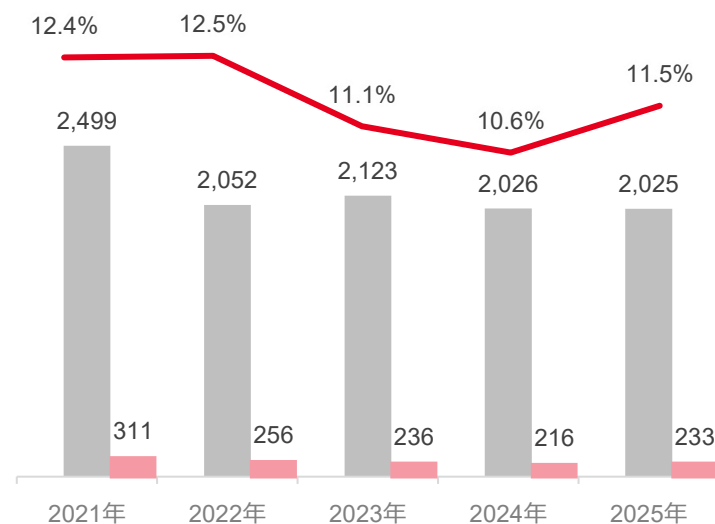
### 製造拠点

大規模工場は、豪州・NZ3工場

### 売上収益・事業利益規模（2025年）

売上収益 2,025mAUD  
事業利益 233mAUD

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



### 決算期

12月

### 歴史

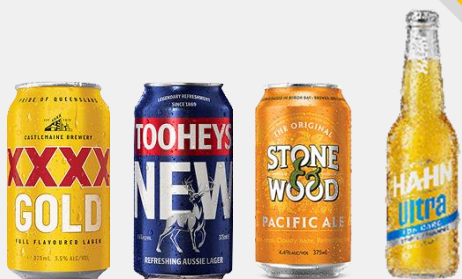
1840年設立  
1998年より出資※2009年に100%  
New Belgium Brewingを2020年に、  
Bell's Breweryを2022年に獲得

### 主な製品



▶ 主力を中心としたビール類のブランド強化、RTD・一番搾りの拡大、コストの最適化に取り組み、収益性の改善と向上を図る

## 成長戦略



- 複数フレーバー展開
- NZでNo.1
- 現地製造

● 主カブランドの強化

リーンな経営体制の実現

一番搾り・氷結の規模拡大

### XXXX

クィーンズランド州中心にブランドを展開。XXXX Gold中心に、幅広い年齢層に親しまれている。



### HAHN

健康機能系

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



### TOOHEYS

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



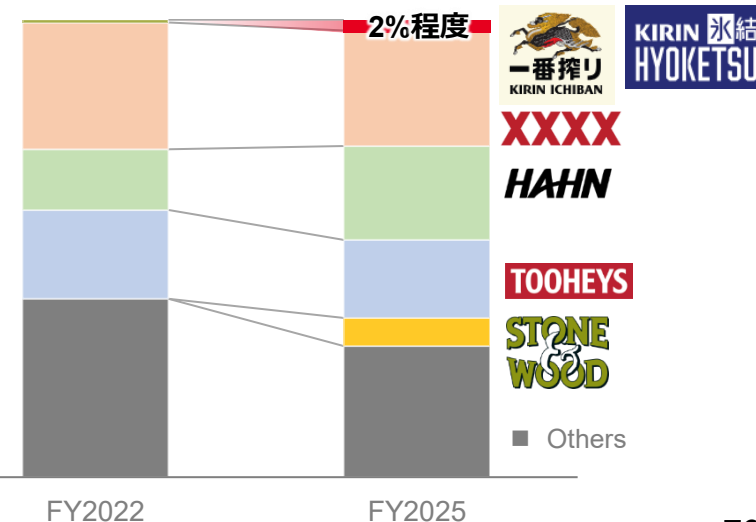
### STONE WOOD

高価格帯クラフトビール

Byron Bayで産まれたクラフトカテゴリーを牽引するアイコンックブランド。Pacific Aleは、フルーティな香りとスッキリとした味わいで好まれている。

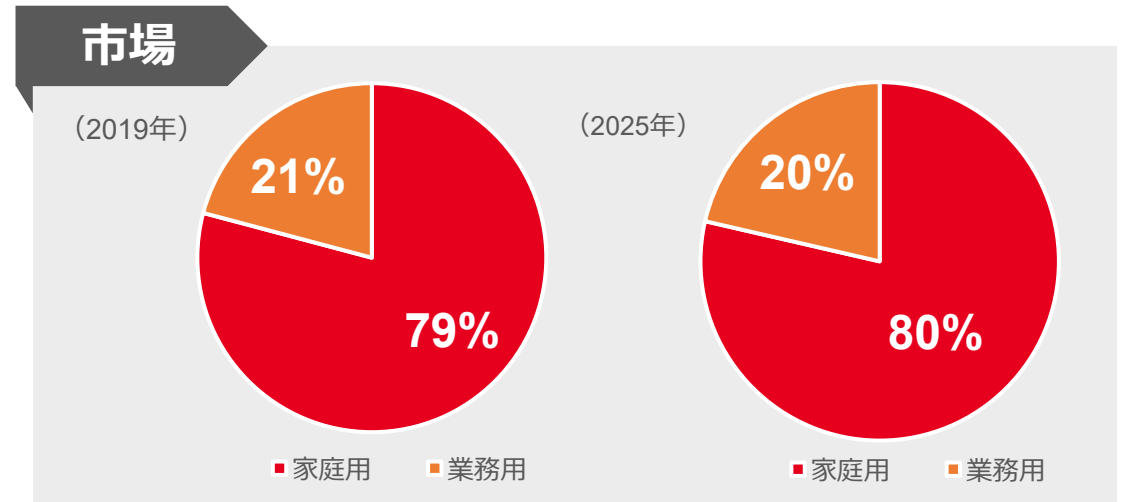
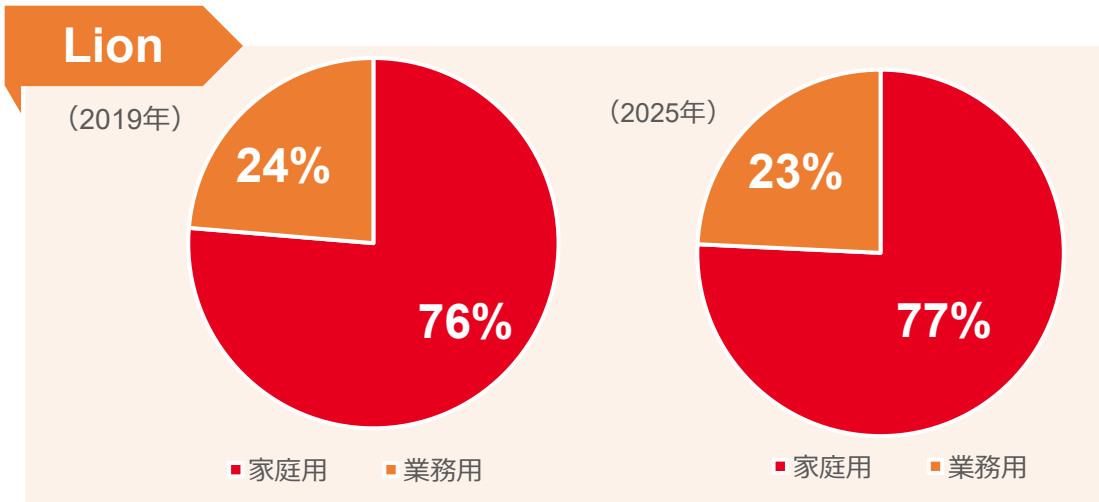


### ブランド別売上構成（数量ベース）



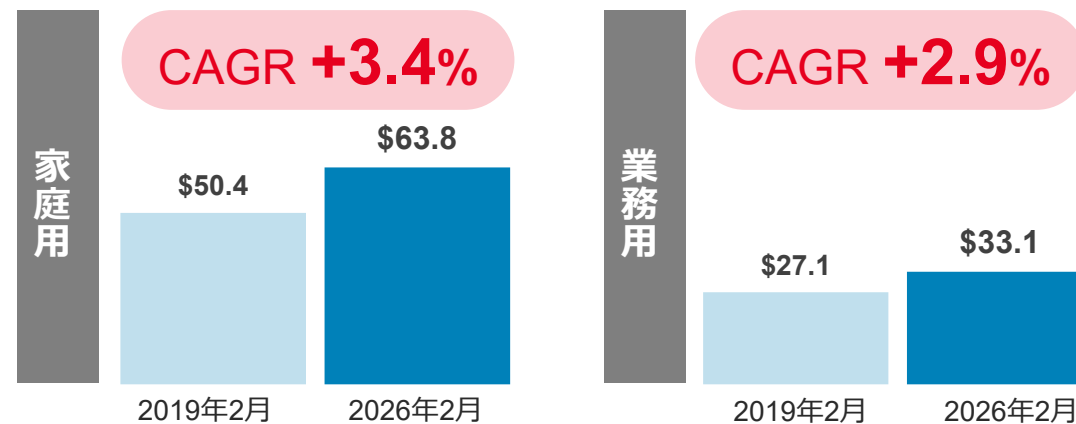
# 豪州：ビール業態別数量構成比／酒税改正

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



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

## 豪州ビール酒税 増税額推移 (純アルコール1L当たりの酒税額\*\*)



豪州政府は、2025年8月から27年8月までの2年間業務用の酒税を凍結

\*Revenue Growth Managementの略。最適な商品を最適な顧客に最適な価格で販売し、売上げを最大化する手法。

\*\*アルコール分3.5%以上のボトル／樽ビールに含まれる純アルコール1L当たりの酒税額  
参照：Australian Bureau of Statistics, Australian Taxation Office



\*マネジメント体制の変更に伴い、2026年度よりLion（豪州・NZ）とNew Belgium他へ開示方法が変更。本資料の構成も併せて変更している。

## 基礎情報（Basic Information）

### 会社名

New Belgium Brewing

### 事業内容

ビール、RTDなどの製造および販売。

### 展開国

北米

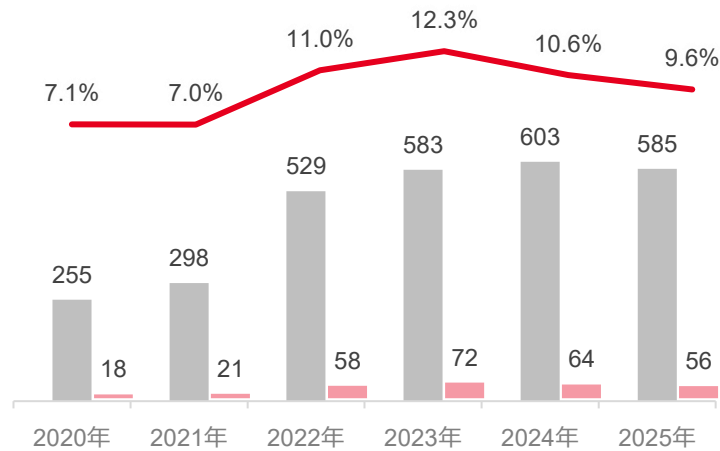
### 製造拠点

北米4工場

### 売上収益・事業利益規模（2025年）

売上収益 585mUSD  
事業利益 56mUSD

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



### 決算期

12月

### 歴史

- ・New Belgium Brewingを2020年に、Bell's Breweryを2022年に獲得
- ・マネジメント体制に伴い、2026年より個別開示を開始

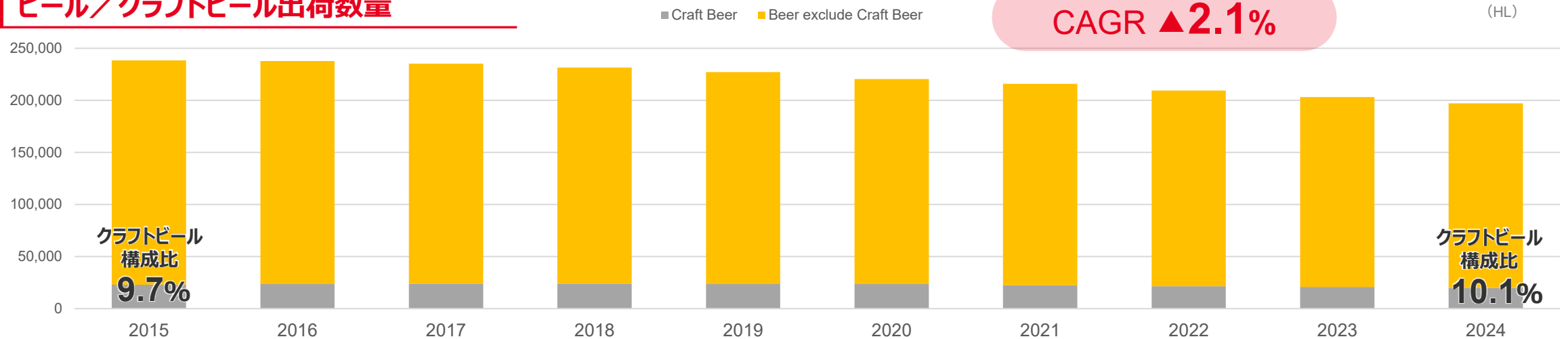
### 主な製品



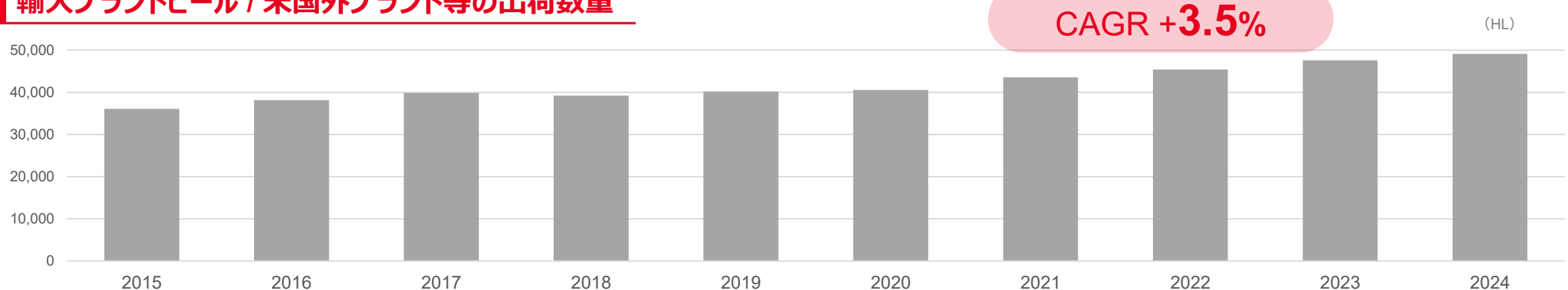
# 北米：ビール・RTD市場について

- ▶ 北米の消費環境悪化や嗜好変化に伴うRTD等への流出を背景に、北米ビール・クラフトビール市場は縮小を継続
- ▶ 輸入ビールについては、まだ規模が限定的であるが成長している

## ビール／クラフトビール出荷数量



## 輸入ブランドビール / 米国外ブランド等の出荷数量



# 北米：主カブランド（VOODOO RANGER）

- ▶ 際立つ個性と流通戦略により地域性がないクラフトブランドとしての地位を獲得。New Belgium全体の約6割の売上\*を占める。
- ▶ キム・ジョーダンの「いかにナショナルビールに勝つか」との経営哲学を実現できたブランド \*2025年時点のNew Belgiumのビール類・RTD販売数量における割合



## ブランドの特徴

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

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



20代の若者、男性が主な消費者

## なぜ、支持を獲得できているか？

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

# ENSURE WORLD CLASS OPERATIONS

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

4 Major Brewing Facilities across the US

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



**Comstock, MI**

主な製造商品  
Two Hearted, Oberon, 他Bell'sブランドのクラフト



**Daleville, VA**

主な製造商品  
RTD各種



Acquired Daleville Brewery (2023)



**Fort Collins, CO**

主な製造商品  
Voodoo Ranger, Fat Tire, 一番搾り, 他NBBブランドのクラフト



**Asheville, NC**

主な製造商品  
Voodoo Ranger, Fat Tire, 一番搾り



# SAN MIGUEL BREWERY INC.

A subsidiary of San Miguel Corporation

ヘルス  
サイエンス

飲料

酒類

医

## 基礎情報 (Basic Information)

### 会社名

San Miguel Brewery Inc.

### 事業内容

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

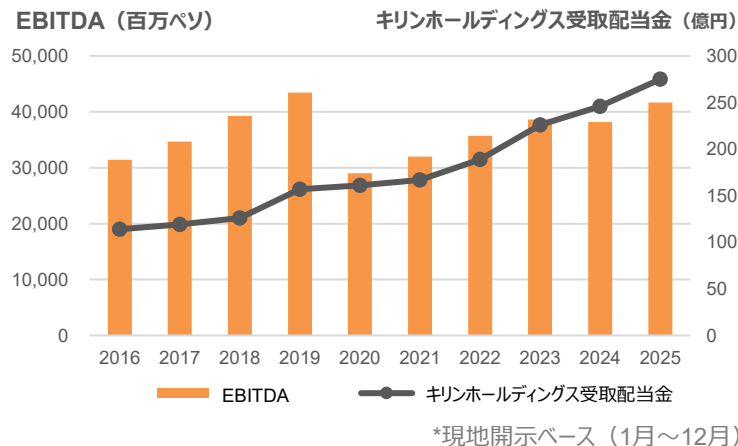
### 展開国

フィリピン・東南アジアを中心に  
テリトリー展開

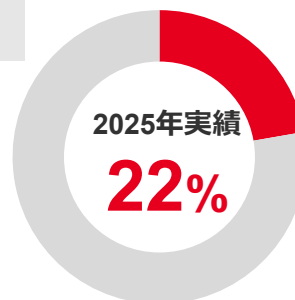
### 拠点

製造工場：7か所

### 事業の成長実績



### キリングroupの EPSへの貢献度



### 持分比率・決算期

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

### 歴史

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

### 主な製品



# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1

### Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2

### Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3

### Financial Strategy / 財務戦略

## 4

### Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5

### Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6

### Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7

### Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8

### CSV / ESG

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

## 9

### Functional Strategies / 機能別戦略

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

## 基礎情報 (Basic Information)

### 会社名

協和キリン株式会社

### 事業内容

医薬品の研究開発・製造・販売

### 展開国・地域

日本、北米、EMEA、APAC

### 製造拠点・研究開発拠点

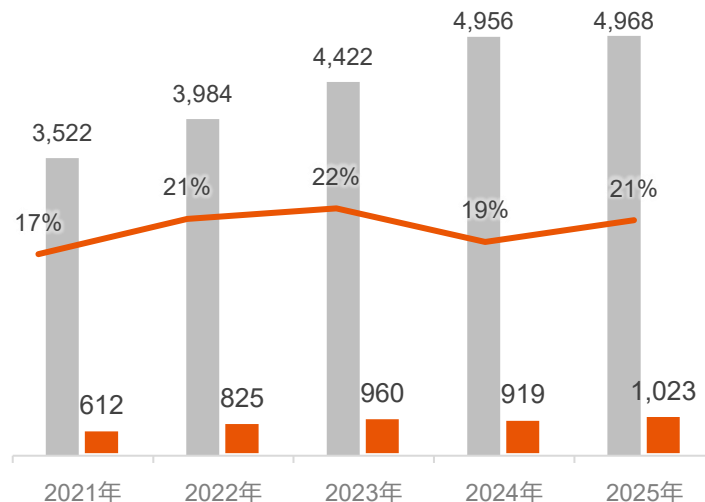
研究所：  
東京リサーチパーク、富士リサーチパーク、バイオ生産技術研究所、CMC研究センター、ラホヤ研究所

工場：  
高崎、宇部、ノースカロライナ (2027年竣工予定)

### 売上収益・事業利益規模 (2025年)

売上収益 4,968億円  
事業利益 1,023億円

売上収益： (億円)      事業利益： (億円)      事業利益率： %



### 持分比率

持ち株比率約55%を保有する上場子会社

### 歴史 (キリン医薬事業)

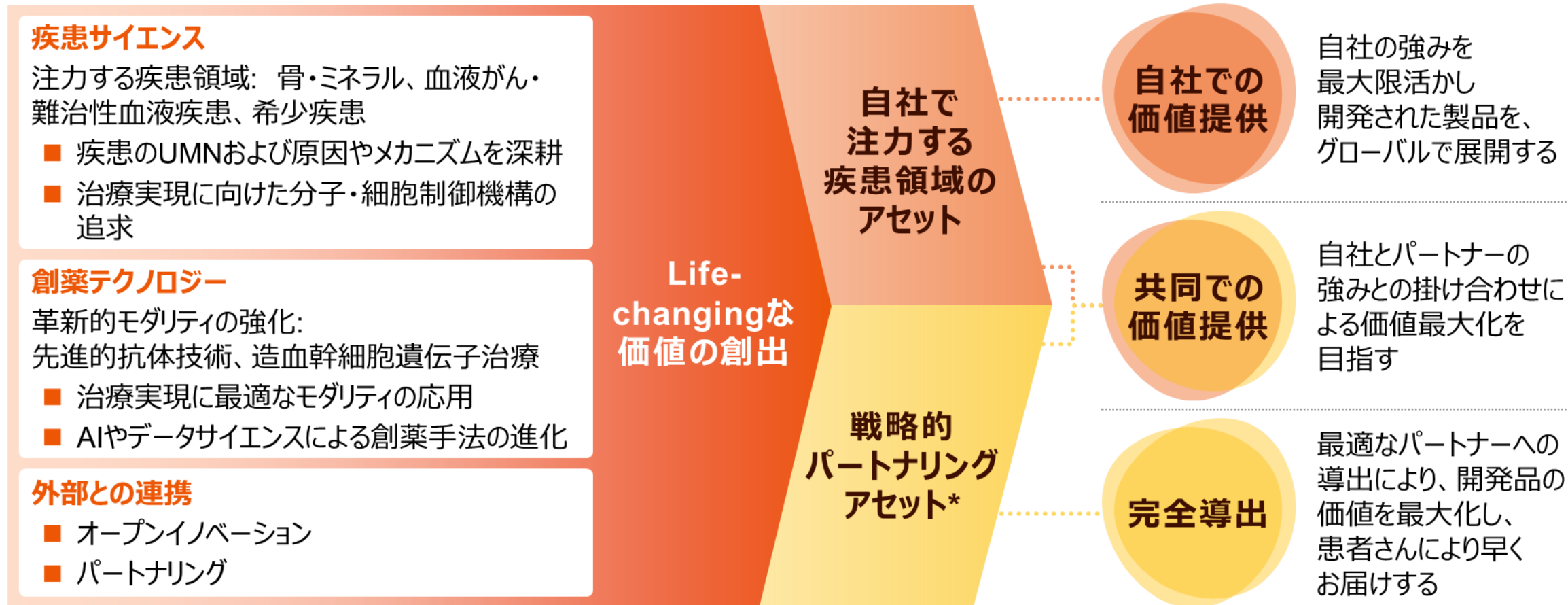
1980年代に医薬品の研究を開始  
その後、協和発酵工業と合併をし、現在の協和キリンとなる。

### 主な製品



# 2030年ビジョン実現に向けた戦略ストーリー

- ▶ 大きな環境変化がある中、ビジョン実現をより確かなものにすべく、Story for Vision 2030を策定
- ▶ ビジョンの解像度を上げながら、戦略と課題をより有機的に結び付け、Life-changingな価値の創出に向けたCSV経営を実践していく

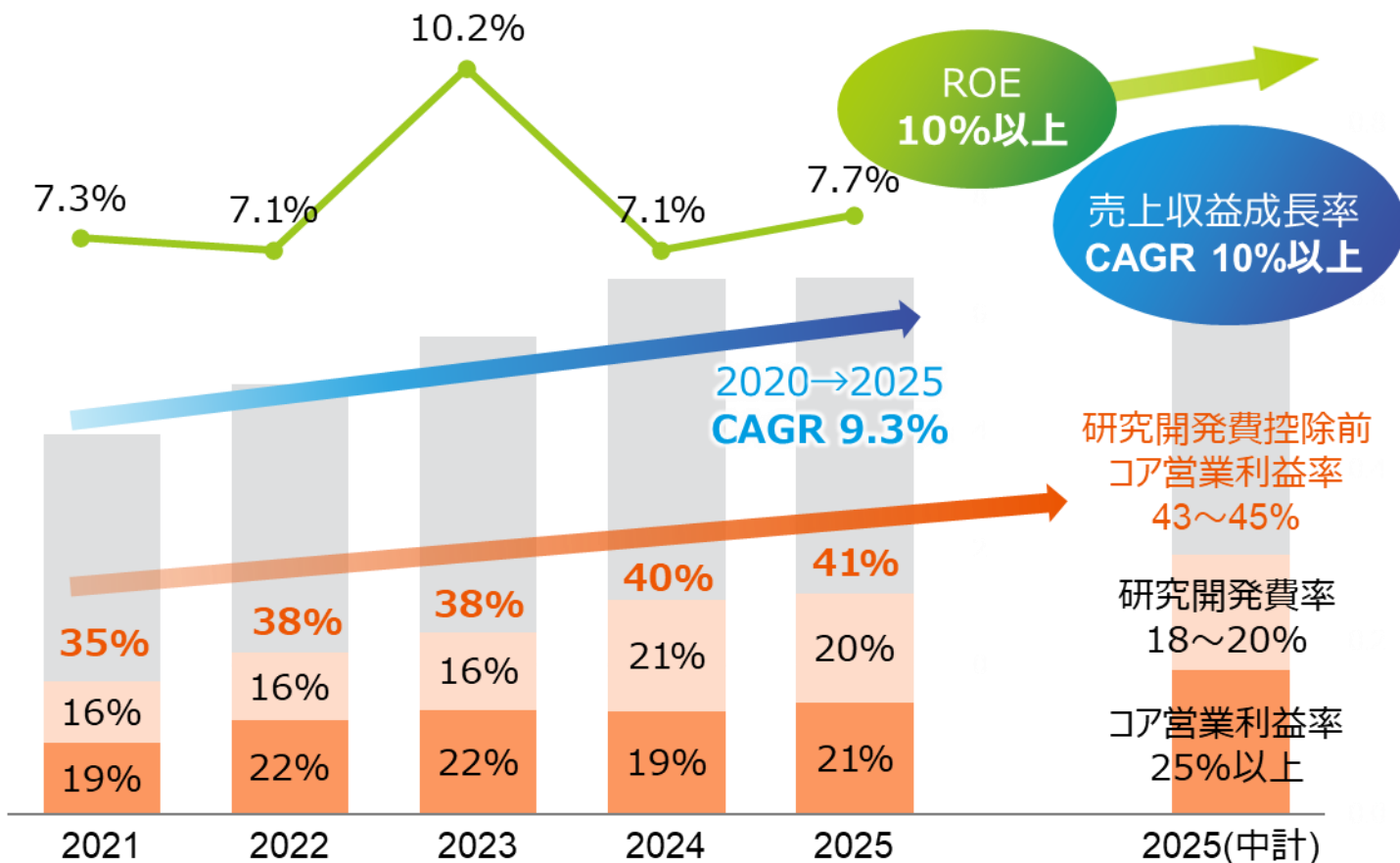


\* 注力する疾患領域以外のアセットを戦略的パートナーングアセットとし、パートナーとの連携で価値最大化を実現する

# 協和キリンの利益構造について



- 2023年には過去最高益となりROE 10%を達成したものの、研究開発投資の拡大等もあり2025年中計財務KPIは未達
- 環境変化に対応したビジネスモデルの再構成等により、2025年中計財務KPIの継続的な達成は2030年代前半へ



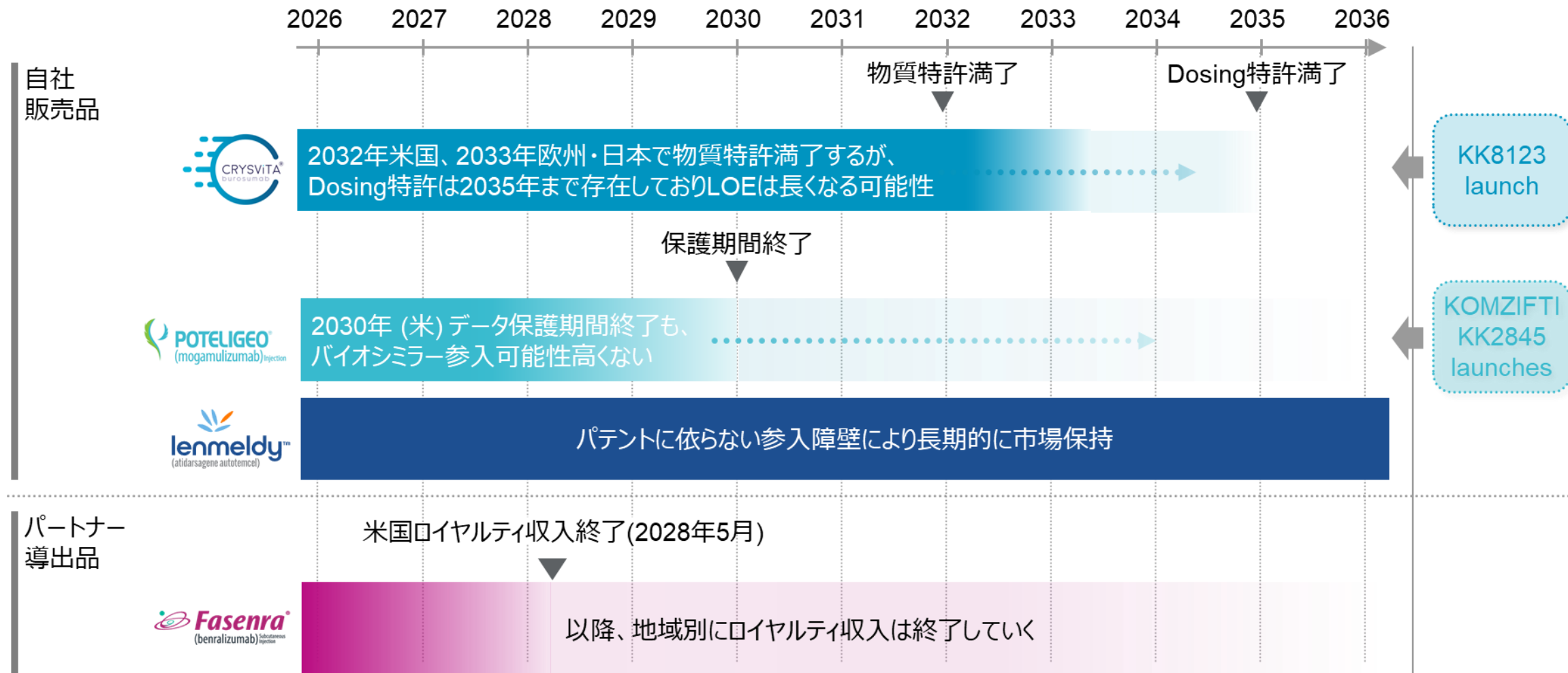
**2025年中計財務KPI  
継続的な達成時期を2030年代前半へ**

- +**
  - Crysvitaの順調な伸長
  - KHK4083のAmgen社との提携
  - 円安の進行
- - Orchard買収による短期財務インパクト
  - KHK4083の開発投資の拡大
  - 薬価環境の悪化 (日本、欧州、中国)
  - 新製品の未上市 (開発中止、Nourianz欧州不承認)

# 既存品の製品ライフサイクル

▶ 新製品の上市や適応拡大などの製品のライフサイクルマネジメントにより、継続的な成長を目指す

## ■ 主力品の特許・契約期間の見通し



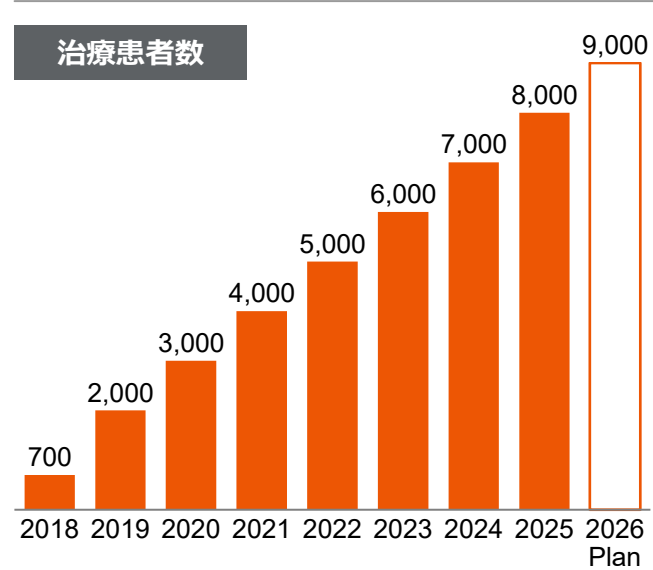
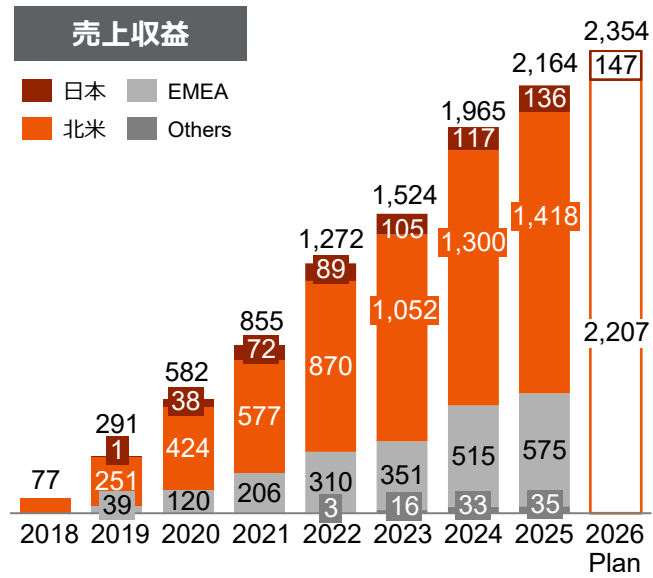
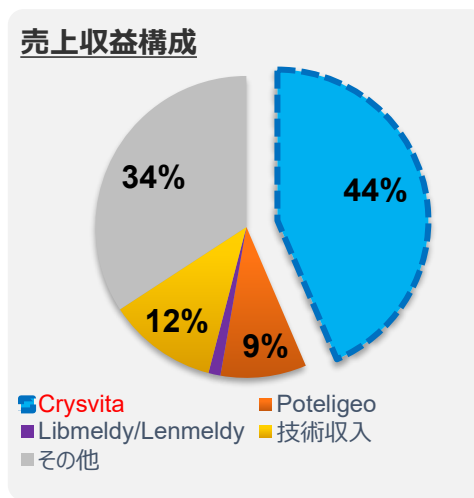
## 製品の位置づけ

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

## 対象疾患：FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症

### FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症

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



**くる病**

**骨軟化症**

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

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



※くる病患者さんの症状一例

## 作用機序

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

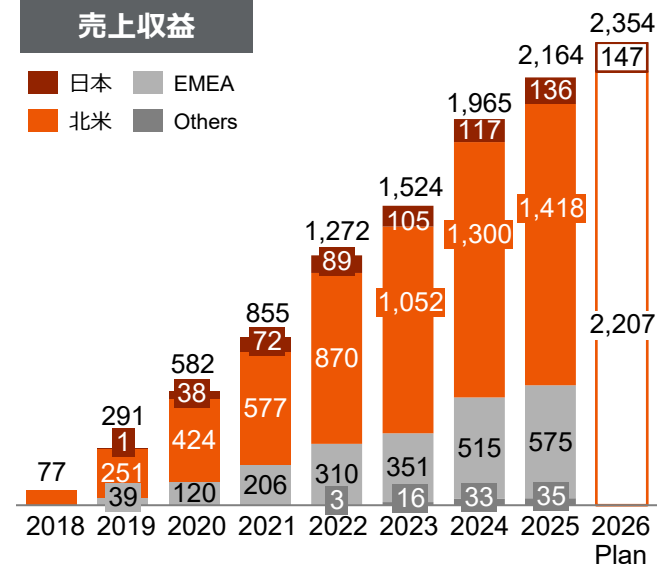
## 投与頻度／製品単価

（皮下注射薬）成人4週間毎、小人2週間毎 / 非開示

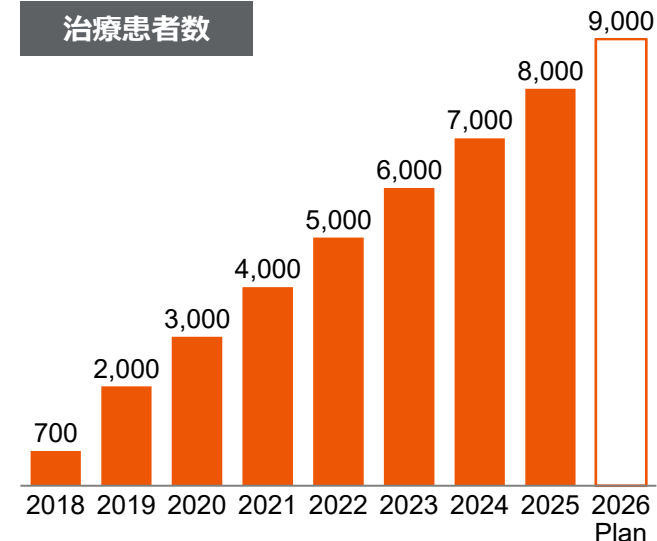
## 差別化ポイント

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

### 売上収益



### 治療患者数



## 製品の位置づけ

- 中期的な成長ドライバーであるグローバル戦略品の1つで、売上収益の9%を占める。
- 注力する疾患領域の一つ、血液がん領域の代表製品。

## 対象疾患

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

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

**PTCL**：全身リンパ腫の腫れや皮疹、発熱等の症状が見られる

**CTCL**：発疹や強いかゆみを伴う発疹を伴う症状がみられる。

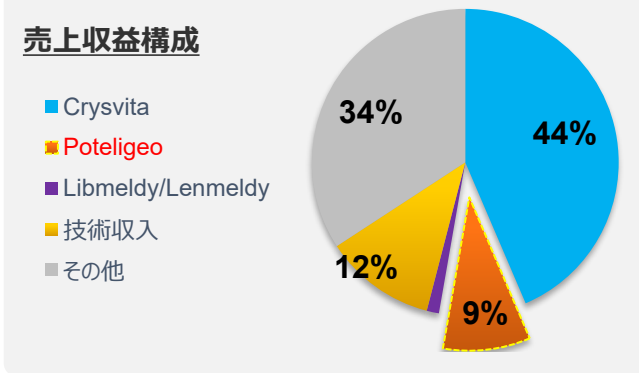
## 作用機序

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

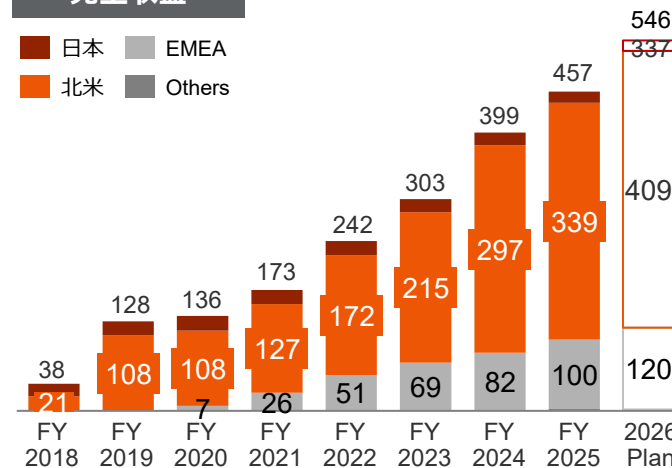
## 差別化ポイント

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

売上収益構成



売上収益



## Orchard社 獲得の意義

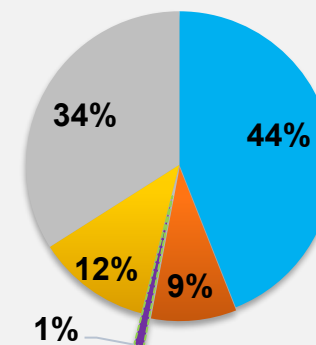
## ▶ 新たな創薬技術への展開

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

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

## 売上収益構成

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



## Libmeldy / Lenmeldy

## 製品の位置づけ

2024年Orchard Therapeutics社子会社化に伴い取得。

## 対象疾患

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

## 展開エリア／患者数\*

米国・欧州／1年あたりの想定患者数\*は米国40人・欧州50人

## 作用機序

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

## 差別化ポイント

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

協和キリン  
IR説明会資料



## Orchard社 獲得の意義

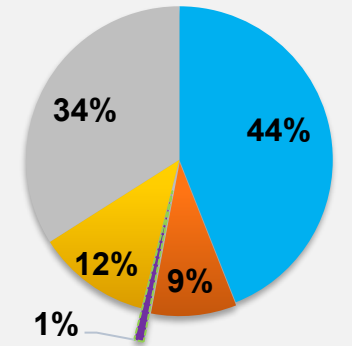
## ▶ 新たな創薬技術への展開

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

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

## 売上収益構成

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



## OTL-203 (開発進捗)

## 対象疾患

## MPS-IH (Hurler症候群)：

- 多臓器性の神経代謝疾患で、認知、成長、骨格機能に影響を及ぼす
- 生後2年以内に診断され、平均余命は10年
- 現在の標準治療：同種造血幹細胞移植 (Allogeneic HSCT)、ブリンジ療法または長期治療として酵素補充療法 (ERT) があるが、いずれの治療法も懸念点が存在

## 患者数\*

- 発症率：出生10万人あたり約1人；Hurler症候群が60%を占める
- 一部地域（米国など）で新生児スクリーニングが確立されている

## 上市タイミング

- 計画以上のスピードで被験者登録が進み、登録完了間近
- 治療後2年時に測定される主要評価項目を解析した後、データが良好であれば当局への承認申請に使用
- 現在の申請予定は2028年、優先審査を想定した場合は2029年に承認の可能性

## 概要

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

## 対象疾患／市場規模\*・患者数\*\*

- 急性骨髄性白血病（AML）のうち、特定の遺伝子変異を持つAML患者（NPM1遺伝子の変異およびKMT2A遺伝子の再構成）
- 市場規模\*・患者数\*\*：5000億円以上-1兆円未満\* / 20,000人\*\* \*\* 協和キリン独自の推計値です。
  - －米国では年間22,000名が新たにAMLと診断されている\*\*\*\*\*
  - －AMLの約半数がメニン依存性であると考えられている\*\*\*\*\*
  - －寛解を達成した患者さんの最大70%で3年以内に再発する\*\*\*\*\*

## 作用機序

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

## 差別化ポイント

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

## 上市タイミング

1st Line\*\*\*：未定 / P3(KOMET-017)・P1(KOMET007)  
2nd Line\*\*\*\*：2025年11月14日米国承認

	アメリカ	アメリカ以外
開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kuraが開発主導</li> <li>● 開発コストは両社で折半</li> <li>● Kuraが開発コストを負担（～2028）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 協和キリンが開発主導</li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kuraが売上計上</li> <li>● 50/50 プロフィットシェア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 協和キリンが販売、売上計上</li> </ul>
売上ロイヤルティ		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 協和キリンは2桁%台の売上ロイヤルティを支払</li> </ul>
製品供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kuraが供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kuraが供給</li> </ul>

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

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

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

\*\*\*\*\* National Cancer Institute. Accessed May 25, 2025. <https://seer.cancer.gov/statfacts/html/amyl.html>.  
 \*\*\*\*\*①Issa GC et al. Leukemia. 2021;35(9):2482-2495. doi:10.1038/s41375021-01309-y \*3.  
 ②Candoni A, Coppola G. Hematol Rep. 2024;16(2):244-254. doi:10.3390/hematolrep16020024 \*4. ③Bertrums EJM et al. Haematologica. 2023;108(8):2044-2058. doi:10.3324/haematol.2022.281653  
 ④National Cancer Institute. Accessed October 16, 2024. <https://seer.cancer.gov/seertools/hemelymph/51f6cf59e3e27c3994bd547d/> ⑤National Cancer Institute. Accessed October 16, 2024. <https://seer.cancer.gov/seertools/hemelymph/5a7e288d1ef557f9c8636d31/>  
 \*\*\*\*\*Kumar CC. Genes Cancer. 2011;2(2):95-107. doi:10.1177/1947601911408076

## グループ経営に関する考え方及び 上場子会社を有する意義

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

## 上場子会社のガバナンス体制の 実効性確保に関する方策

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

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

貸借金利は市場金利を勘案して合理的に決定



# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

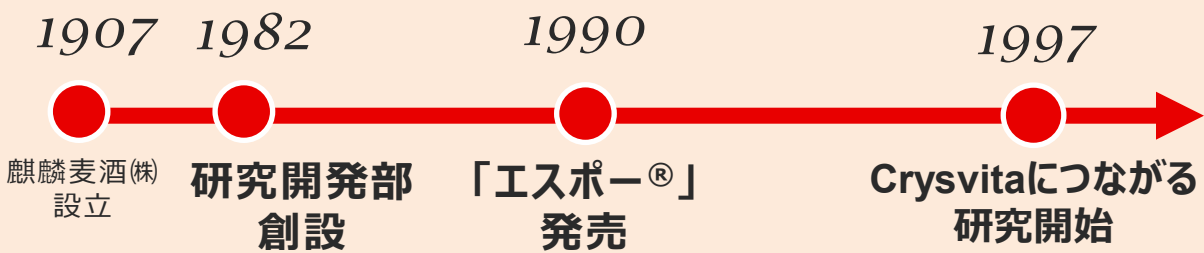
- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /  
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /  
ガバナンス

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

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

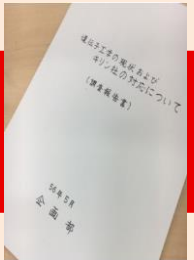
▶ グループで医薬事業を保有する意義をこれまで以上に高めていく

## 祖業のビール醸造で培った 発酵・バイオ技術に立脚し、早くから医薬事業へ参入



遺伝子組換えや発酵技術を組み合わせ、医薬事業参入へ

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



医薬事業参入を提言した調査報告書(1981年)



発売当初の「エスポー®」

## 医薬とヘルスサイエンスの価値向上

### ヘルスサイエンス事業の成長・競争力強化に必要な事業

R&Dの過程で生まれる素材や知的財産は、**医薬とヘルスサイエンスの両事業で活用可能**

素材・IP → 医薬 / ヘルスサイエンス

- 協和キリンの技術をヘルスサイエンスへ応用**  
 例) 薬効最適化技術のサプリメントへの応用
- 医薬とヘルスサイエンスの中間領域での協働**  
 例) 病後のアピアランスケアの取り組み
- 両社間での相互の人財交流**  
 例) ヘルスサイエンス研究所で協和キリンの社員が活躍

## 取り組みの概要

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

### KIRIN

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



**KYOWA KIRIN**

**KYOWA KIRIN** ※

**KYOWA KIRIN + KIRIN**

**KYOWA KIRIN** ※

創薬

臨床試験

製造

MR活動  
・販売

## 取り組みの概要

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

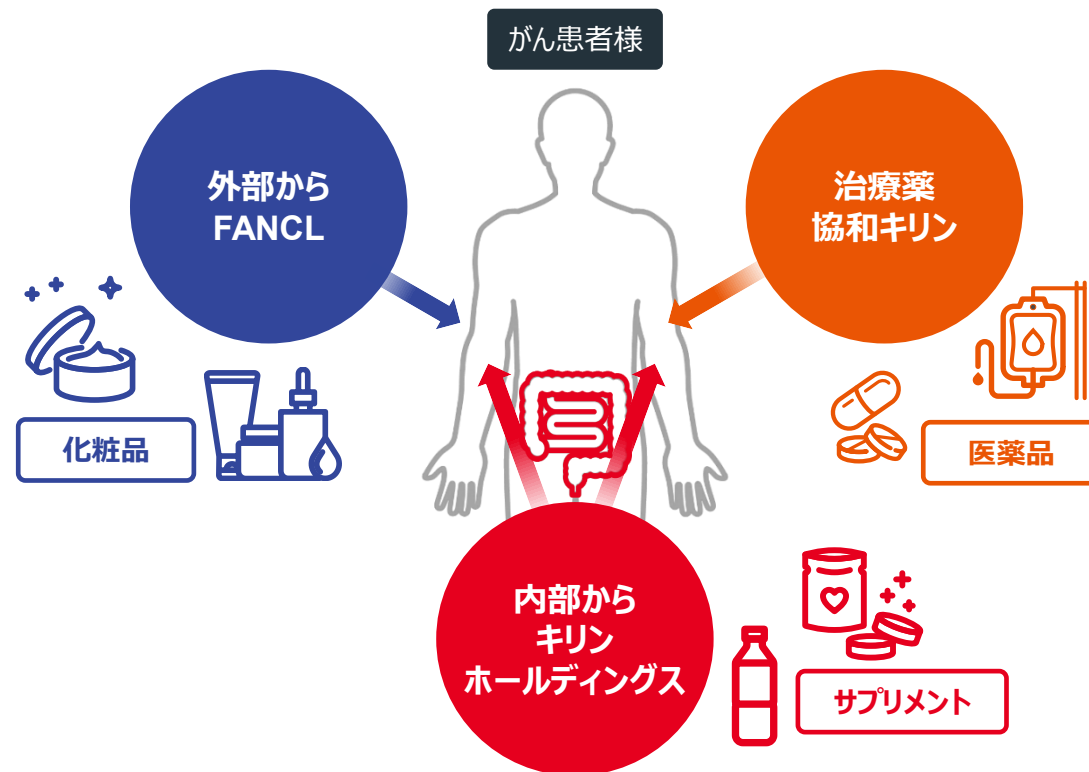


### “Nagomi”

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

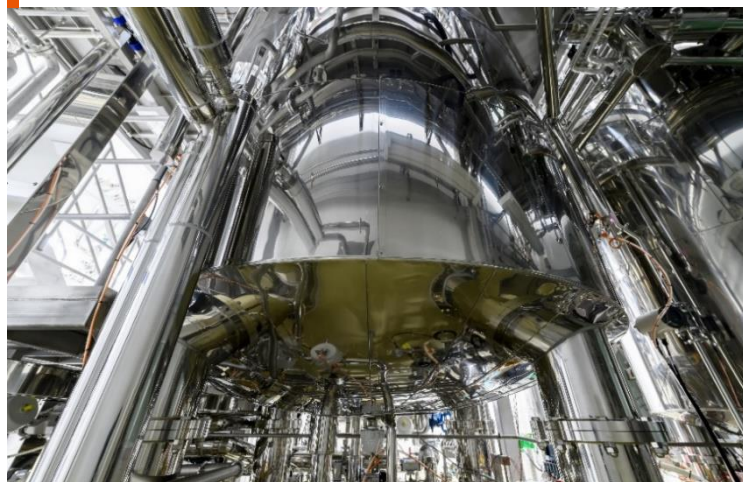
## キリングroupの付加価値創出

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



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

## 協和キリン高崎工場(群馬県) バイオ医薬品製造タンク



細胞を培養して**目的物質**  
**(バイオ医薬品の有効成分)**を  
製造

## iMUSEヘルスサイエンスファクトリー(埼玉県) 乳酸菌培養タンク



糖類などを原料として**乳酸菌**を  
**増殖**させる

## パイロットプラント(神奈川県) ビール発酵タンク

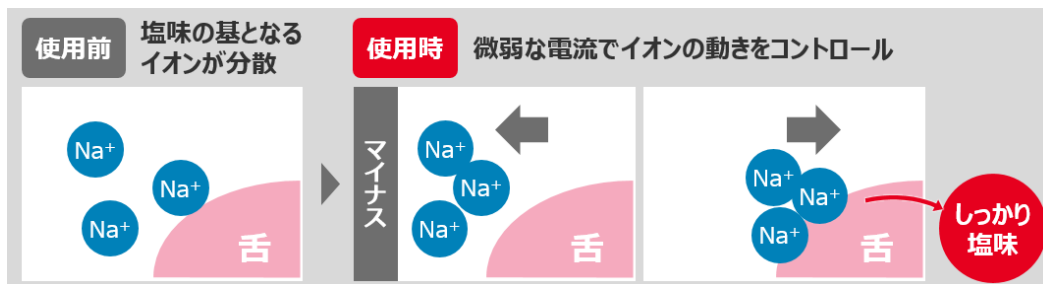


**ビール酵母**により糖を代謝し、  
**エチルアルコール**と**炭酸ガス**を  
**生成**する

## 取り組みの概要

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

### 飲食物の塩味増強の仕組み



詳細は、こちら



## キリングループにおける付加価値創出

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

## エレキソルト - スプーン -

### [想定される使用方法]

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



※上記は実証実験用のデザインとなります。

## 概要・設立目的

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

### Vision

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

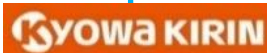
#### キリンホールディングスの強み

- ✓ 「食」に関する顧客接点
- ✓ 免疫研究
- ✓ 発酵技術
- ✓ グループ各社との連携
- ✓ toCへの企業ブランド



#### 協和キリンの強み

- ✓ 抗体技術
- ✓ バイオテクノロジー
- ✓ グローバル品を生み出せる創薬・開発力
- ✓ 生産技術



## 事業内容

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

### ■ 取組領域

R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 基礎研究、応用研究・開発研究における技術開発</li> <li>✓ ヘルスケア領域の技術の目利きおよび情報収集</li> <li>✓ キリン・協和キリンの持つ技術情報へのアクセス</li> </ul>
CVC	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 革新的な技術、プロダクト・サービスへの投資、協業</li> <li>✓ 自社にないアセット（技術・顧客基盤）および情報の探索</li> </ul>
事業企画・開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ キリン・協和キリンのアセットを活用した技術起点および顧客起点による新たな事業の企画・開発（JV成果のライセンス化、Exit含む）</li> <li>✓ ヘルスケア領域のビジネスの目利きおよび情報収集</li> </ul>

# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

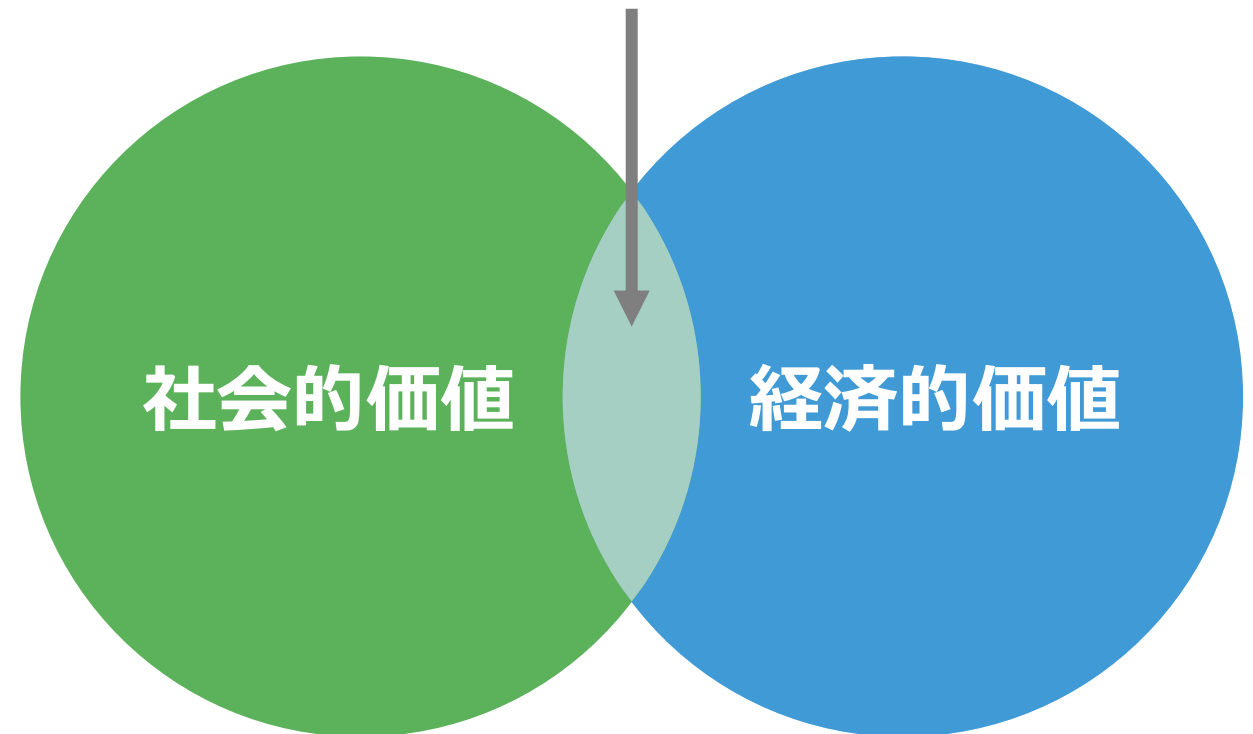
- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer  
/ 酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /  
ガバナンス

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

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

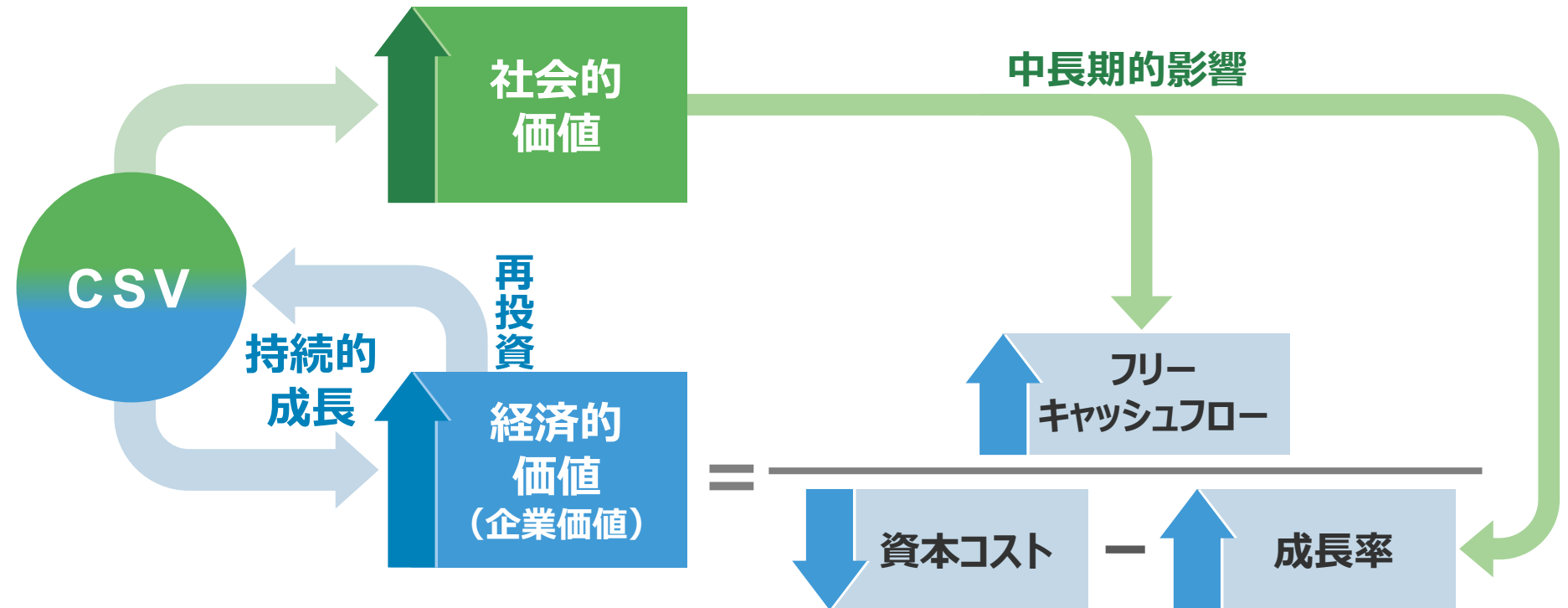
- ▶ 「社会との共通価値の創造」であり、2011年にハーバード・ビジネス・レビューにてマイケル・ポーター教授が発表。
- ▶ 社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」の両立により企業価値向上を実現することを提唱。

## Creating Shared Value 共通価値の創造



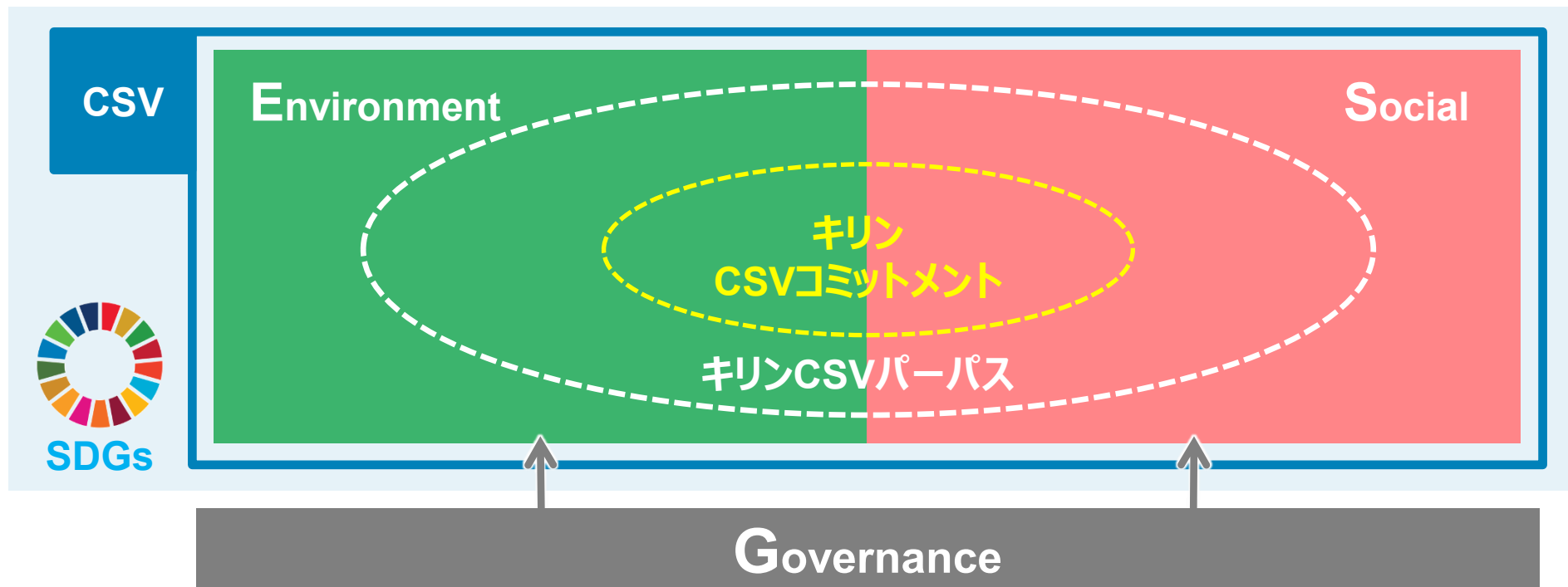
- ▶ イノベーションで社会課題を解決し、得た利益を再投資することで社会課題の解決と企業価値の向上を拡大再生産していく
- ▶ 経済的価値の中には、企業として取り組まなければ事業の継続に影響があるリスクへの対応などの「価値保全」も含む

## CSV経営による 持続的価値創造の 構造



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

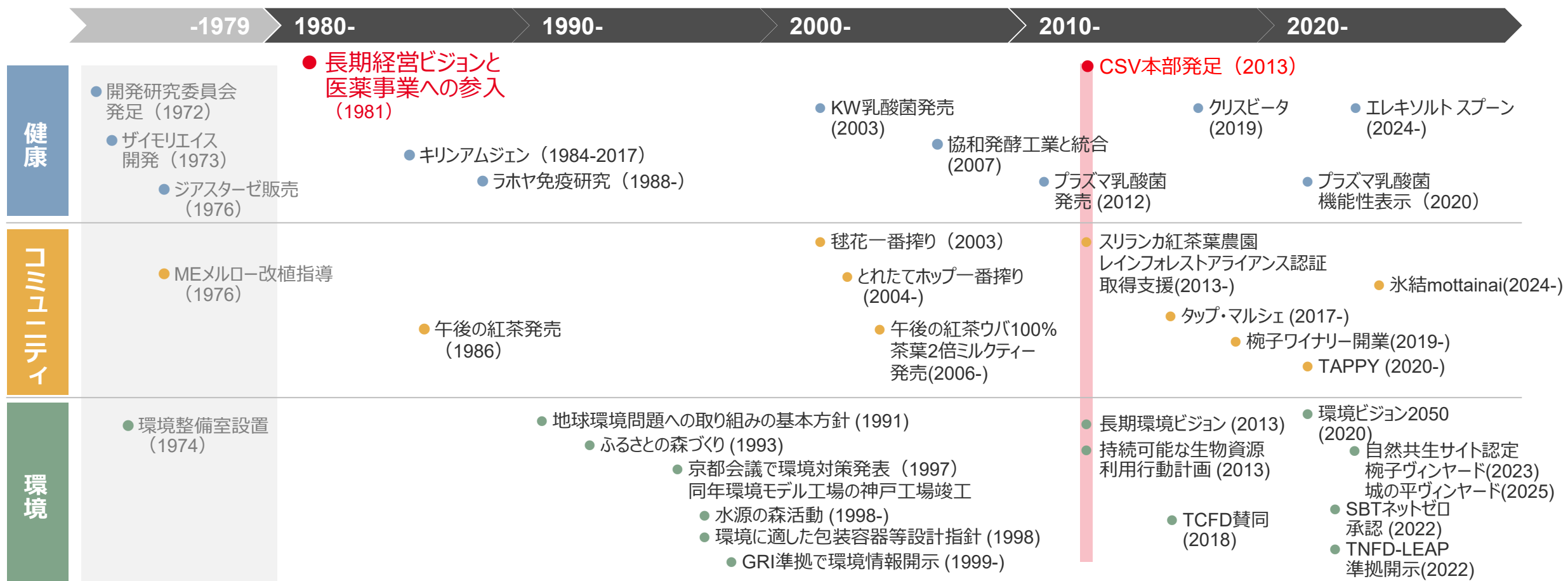
## ESG と CSV の関係



# CSV経営の前史と沿革



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



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

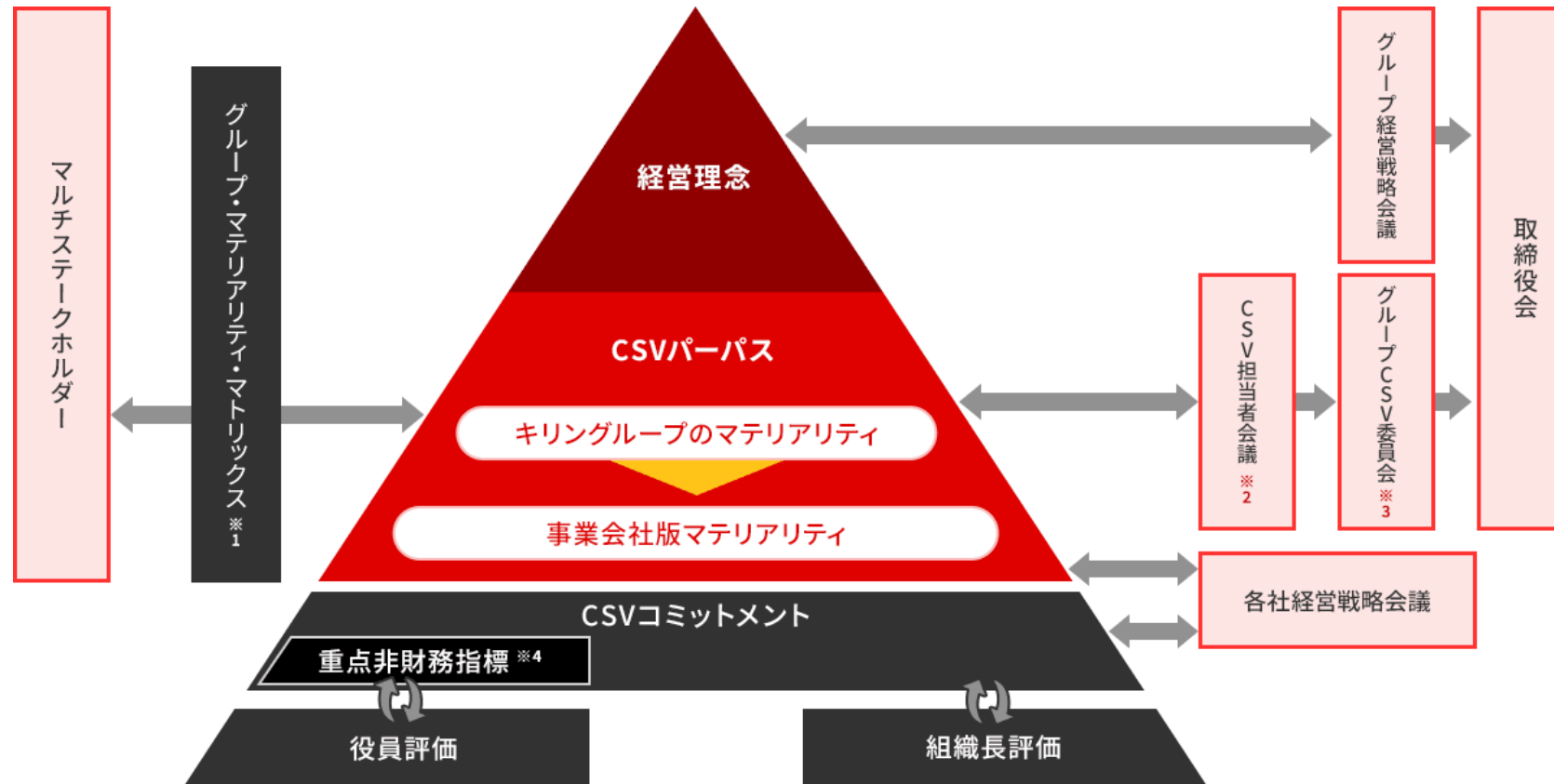
# CSVパーパスとESG取り組みの必要性

- 酒類事業を営むキリングroupとしての責任を前提に、コミュニティ・健康・環境を大きなCSVパーパスとして設定
- ヘルスサイエンス事業へのトランスフォーメーションを成功させるには、酒類事業のリスクとヘルスサイエンス領域の機会を理解する長期安定的なESG投資の比率を高めることが重要
- CSV経営による価値創造を非財務情報開示で資本市場に伝え、ESG投資を促進



# CSV経営を推進するガバナンス体制

- 持続的成長に向けてCSV経営を積極的に推進するための体制を整備
- CSVパーパス実現に向けた中期アクションプランとして、CSVコミットメントを設定。CSVコミットメントを事業計画に組み込み、事業計画・モニタリング・評価を通じてPDCAが循環する仕組みを構築することで、会社としての推進力を確保



- ※1 持続的成長のための経営諸課題
- ※2 出席者：キリンホールディングス機能部門 企画担当、国内外主要事業会社 企画担当
- ※3 委員長：キリンホールディングス 会長・社長  
委員：キリンホールディングス機能部門 担当役員、国内外主要事業会社 社長
- ※4 CSVコミットメントをはじめとする非財務指標のうち、特に重要なものを重点非財務指標の一部として選定する

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

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

重要な課題の抽出

アクションプランの設定

GMM

CSVパーパス

CSVコミットメント

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

大 中 小	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 栄養へのアクセス向上</li> <li>● 食の選択の自由の確保</li> <li>● 租税の透明性確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医薬品にとどまらない医療ニーズへの新たな取組</li> <li>■ 生活習慣病の予防支援</li> <li>◆ 原料生産地の持続的な発展</li> <li>▲ 持続可能な生物資源の利用</li> <li>▲ 持続可能な水資源の利用</li> <li>▲ 容器包装の持続可能な循環</li> <li>▲ 気候変動の克服</li> <li>● 責任あるマーケティングの推進</li> <li>■ 内外健康・心身のパフォーマンスの維持・向上の支援</li> <li>● コンプライアンスと倫理を重視した事業活動</li> <li>● 持続可能な物流の構築</li> <li>● サイバー攻撃への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ アルコール関連問題への対応</li> <li>■ 食の安全・安心の確保</li> <li>■ 医薬品の品質保証と安定供給</li> <li>■ Life-changingな医薬品の創出と提供</li> <li>◆ 人と人、人と社会のつながりによる地域経済・コミュニティ活性化</li> <li>● 人権の尊重</li> <li>■ 免疫機能の維持支援</li> <li>■ 労働安全衛生の確保</li> <li>● 価値創造を実現する人材育成</li> <li>● ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>● コーポレートガバナンスの実効性向上</li> <li>● リスクマネジメントの強化</li> <li>● 個人情報保護</li> <li>■ 健康経営の実現</li> <li>● 従業員が生き生きと働くことができる職場の実現</li> <li>● グループガバナンスの強化</li> </ul>
	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な物産の構築</li> <li>● サイバー攻撃への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 免疫機能の維持支援</li> <li>● 労働安全衛生の確保</li> <li>● 価値創造を実現する人材育成</li> <li>● ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>● コーポレートガバナンスの実効性向上</li> <li>● リスクマネジメントの強化</li> <li>● 個人情報保護</li> <li>■ 健康経営の実現</li> <li>● 従業員が生き生きと働くことができる職場の実現</li> <li>● グループガバナンスの強化</li> </ul>
	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サイバー攻撃への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康経営の実現</li> <li>● 従業員が生き生きと働くことができる職場の実現</li> <li>● グループガバナンスの強化</li> </ul>

グループの事業へのインパクト



健康

経営課題	特に貢献するSDGsターゲット	CSVコミットメント					
		アプローチ	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2025年実績
免疫機能の維持支援 栄養へのアクセス向上	3	プラズマ乳酸菌入り商品を育成・拡大することで、免疫ケアの市場を確立するとともに、お客様の健康維持と事業の成長へと繋がります	プラズマ乳酸菌継続摂取人数	キリンビレッジ	100万人	2027	74.5万人
生活習慣病の予防支援	3	無糖・減糖の商品を育成・拡大することで、日常の食生活を通じてお客様の健康維持に貢献するとともに、事業の成長へと繋がります	砂糖使用量削減	キリンビレッジ	-2,300t (2020年比)	2030	26年に上市される商品の減糖処方の作成を開始するとともに、製造適性の技術探索を実施

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

## キリングループ環境ビジョン2050 ポジティブインパクトで、豊かな地球を

### アプローチ: 統合的 (holistic)

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



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

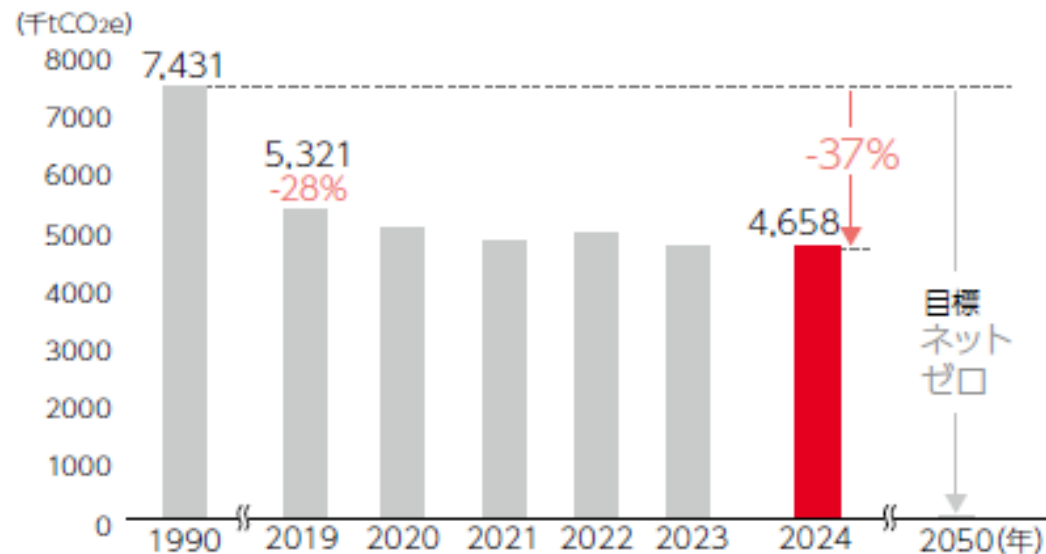
### 最重要メッセージ: ポジティブインパクト

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

- キリングroupではバリューチェーン全体のGHGを大幅に削減してきた
- 2050年ネットゼロ目標の達成に向け、様々なステークホルダーと協働し、サプライチェーン全体でのGHG削減を目指す

## 達成状況

バリューチェーン全体でのGHG排出量の推移



- 高効率設備の導入
- オペレーションの改善
- 再エネの導入
- 容器包装軽量化
- サプライヤーとの協働

GHG削減につながる技術ノウハウ（R&D・エンジニアリング・生産技術）を蓄積し、ステークホルダーと協働することでサプライチェーン全体での削減を牽引

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

2015 > 2016 > 2017 > 2018 > 2019 > 2020 > 2021 > 2022 > 2023

世界の  
動向

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

キリン  
グループの  
対応

★ SBT2°C 承認取得

（2017）

2030年までに2015年比で  
30%削減

★ SBT1.5°C 承認取得

（2020）

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



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

★ SBTネットゼロ 承認取得

（2022）

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

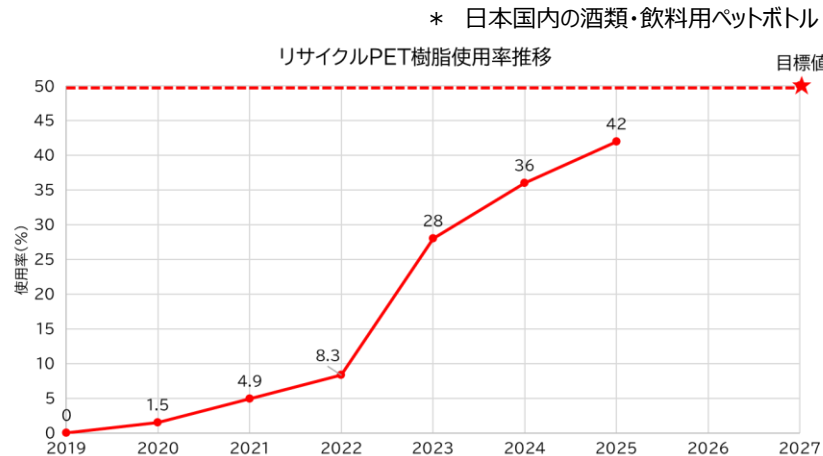
- ▶ ペットボトルの高度な資源循環の実現に向けて、水平リサイクル（日本国内のリサイクルPET樹脂使用比率42%、2025年実績）と、業界を横断した非食品用PET製品を原料とするケミカルリサイクル\*の実証実験に取り組んでいる
- ▶ 国際プラスチック条約企業連合に参画し、調和のとれた野心的な国際条約成立に向けて、日本政府への提言活動を行っている

100%リサイクルPET樹脂採用商品

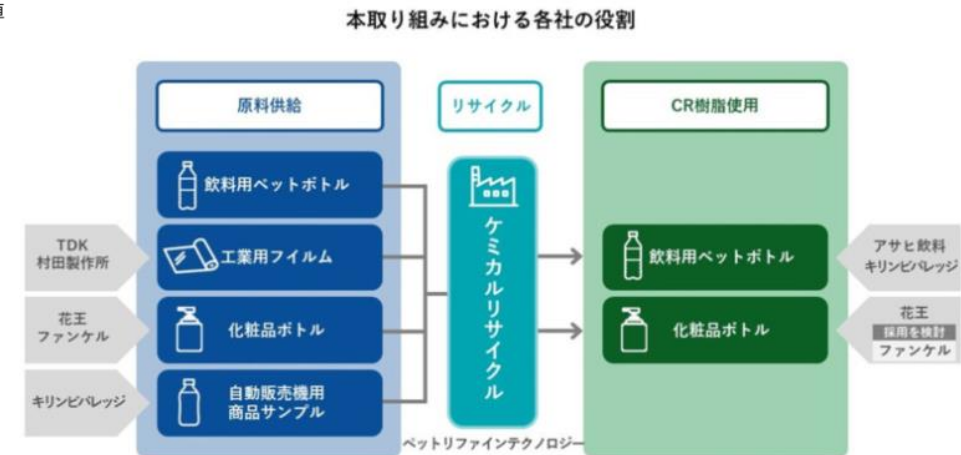


写真左から  
 キリン 生茶：600ml  
 キリン 生茶 ほうじ煎茶：600ml  
 キリン 生茶 からだ晴れ茶：525ml  
 キリン 生茶 おいしいカフェインゼロ：430ml  
 製品写真は2025年6月末時点のものです。

リサイクルPET樹脂使用比率\*の進捗



非食品用PET製品を原料としたケミカルリサイクル



\* 廃プラスチックをさまざまな手法で科学的に分解し、製品の原料などに再利用すること。  
 廃プラスチックをプラスチックのまま原料にし、新たな製品を作るリサイクル方法は、マテリアルリサイクルと呼ばれている。117

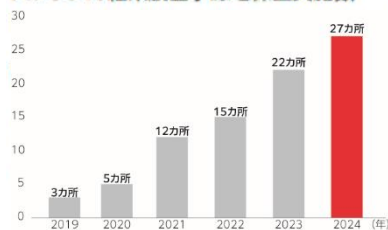
- ▶ 工場の流域に加え、バリューチェーン上流の水資源問題にも対応
- ▶ 水リスク・水ストレス\*の問題は国や地域で大きく異なるため、水リスク評価の上で各地域の状況を理解して課題解決を推進

原料生産地での取り組み

スリランカの紅茶農園の水源地保全活動



スリランカ紅茶農園水源地保全実施数

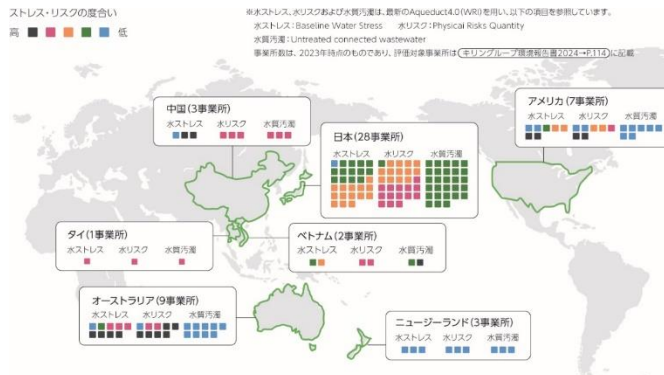


工場近辺での取り組み

水源の森活動

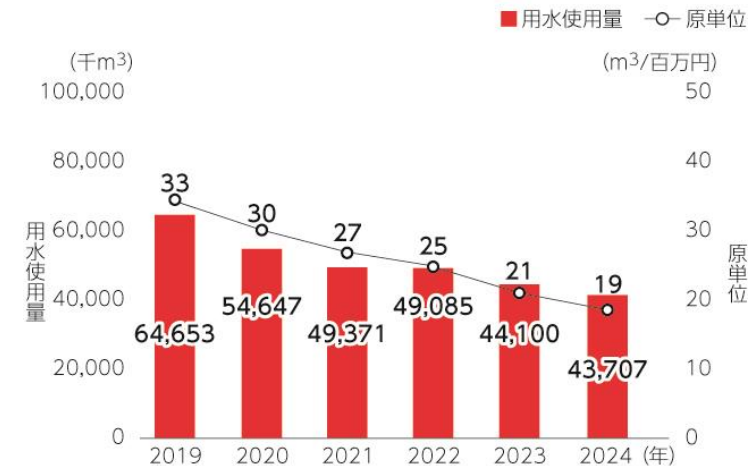


事業所水リスク評価



工場での取り組み

グループ全体の用水量と原単位  
(用水量/売上収益)



\* 水リスクとは、水資源の安定確保、河川はん濫、水質汚染などの水に係わる問題が企業活動に及ぼす影響のこと。  
水ストレスとは、水不足により日常生活に不便が生じている状態のこと。

- ▶ シャトーメルシャン椀子ヴィンヤード（長野県）での調査成果を生物多様性回復の事例としてCOP15（モントリオール）で発表し、同ヴィンヤードは「30by30」の自然共生サイトとして2023年に認定、さらに2025年2月には城の平ヴィンヤード（山梨県）がキリングループ2例目として認定された、事業を通じたネイチャー・ポジティブの実践事例。
- ▶ サプライチェーン上流でのネイチャー・ポジティブの実現に向けてスリランカの紅茶農園でも、生態系調査を実施（2025年9～10月）。

### 原料原産地の生物多様性回復に向けた取り組み

椀子ヴィンヤード・城の平ヴィンヤードは、自然共生サイトとして認定された中では数少ない、事業として農産物を生産する畑



スリランカの紅茶農園における生態系調査で得られた知見は、ネイチャーポジティブに関する国際的な指標づくりにも貢献



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

		活動概要	実績
2017	CSV委員会		
2018	キリングgroup人権方針策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2017年度CSV委員会で国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った取組みを進めることを決定し、その最初のステップとして、<b>キリングgroup人権方針を策定</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2017年12月のキリンホールディングス取締役会にて決議、2018年2月に制定、公表</li> </ul>
	人権DD*展開 人権啓発活動 *人権デューデリジェンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当指導原則およびグループ人権方針に沿って、キリングgroupの事業と関係する人権への負の影響を特定し予防軽減する取組み（<b>人権デューデリジェンス</b>）を開始。</li> <li>● キリングgroup人権方針に対するステークホルダーの理解と支援を得るための活動を開始。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権リスク評価に基づきハイプライオリティとされたミャンマー事業、ラオスコーヒーサプライチェーンを実施済み</li> <li>● 合併パートナーやサプライヤーへの説明実施</li> </ul>
2020	CSV委員会 グループ推進体制、 人権中長期戦略検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2020年度CSV委員会にて、サプライチェーンにおける人権への対応について業界トップレベルを目標とし、取組み検討のプロジェクトチームを立上げることを合意。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ推進体制の整備と人権中長期戦略の検討開始</li> </ul>
2021	グループ人権会議の設置 人権中長期戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2021年度から<b>グループ人権会議を設置</b>し、人権中長期戦略を策定の上、当該戦略に基づいて体制整備をはじめとした取組みを推進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ推進体制整備と人権中長期戦略の策定</li> </ul>
2022	CSV委員会下での グループ人権会議の運用開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループCSV委員会傘下でのグループ人権会議の運用を開始し、2022年度はサプライチェーンの人権個別課題をはじめとした各種人権課題への取組みを実施。</li> </ul>	
2023	キリングgroup 人権方針改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法令等を含む社会の要請、キリングgroupを取り巻く経営環境の変化に伴い、労働組合を含む社内外ステークホルダーの意見を踏まえて<b>人権方針を改定</b>。</li> </ul>	
2024 2025	人権DD領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権DDの領域を調達だけでなく、製造と物流まで拡大し、取組みを開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内事業会社3社の製造・物流領域の委託先で、人権リスクを調査し是正依頼実施中</li> </ul>



## 人権尊重における約束事 (コミットメント)

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



## グローバルスタンダードに 準拠

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

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



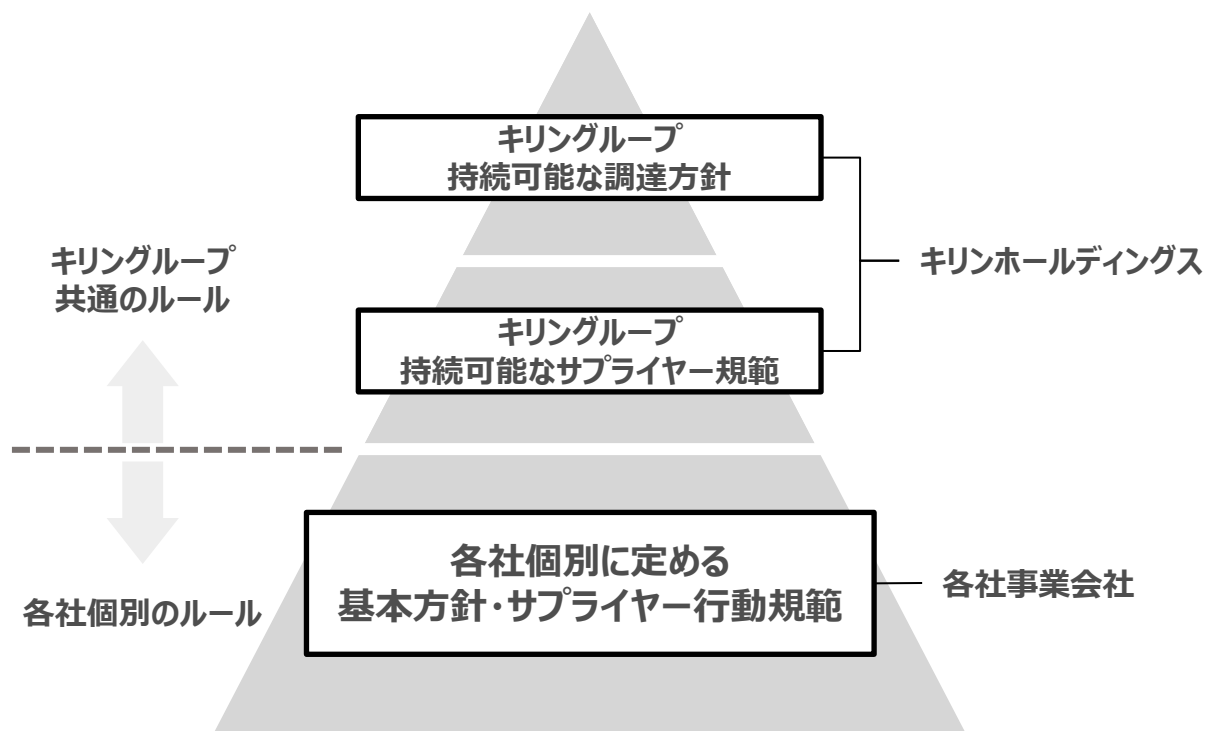
## バリューチェーン上の すべての関係者と

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

実施年	内容
2019年	<p>グローバルコンパクト・ネットワーク・ジャパンが開発した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表（共通SAQ）」を採用。</p> <p>共通SAQを用い、一次取引先のリスク評価の実施。</p>
2020年	<p><b>グループCSV委員会でサプライチェーンの人権の取り組みを強化する決定を受け、人権プロジェクトが発足。</b></p>
2021年	<p>グループ全社をカバーするキリングroup持続可能な調達方針、サプライヤー規範を制定し、サプライヤー説明会をリモート開催し、サプライヤー規範に対するチェックリストおよび遵守に向けた取り組み推進、違反報告を約束する承諾書の提出を要請。</p> <p><b>外部有識者からの助言とSedex*のリスク評価ツールを使用しサプライチェーン上のリスク特定および優先順位付けを実施。</b></p>
2022年	<p>キリングgroupとしてSedexに加入。加入促進を目的としたサプライヤー説明会の実施。</p> <p><b>スリランカの紅茶葉における人権デューデリジェンスを実施。</b></p>
2023年	<p>苦情処理メカニズム（JaCER）に加盟し、外部識者を招き、苦情処理メカニズムをテーマにサプライヤー説明会の実施。</p> <p><b>アルゼンチンのぶどうにおける人権デューデリジェンスを実施。自社担当者によるスリランカのフォローアップ監査を実施。</b></p>
2024年	<p><b>キリングgroup持続可能なサプライヤー規範の改定</b></p> <p><b>Sedex SAQを用いたサプライチェーン上流のリスク評価の実施</b></p>
2025年	<p><b>サプライヤーと協働し、スリランカの紅茶葉における人権デューデリジェンスを実施</b></p>

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

## 調達方針



## サプライヤー規範における人権のカテゴリー

1	児童労働（若年労働含む）
2	強制労働
3	結社の自由および団体交渉権
4	公平かつ平等な待遇
5	人道的な扱い・ハラスメント
6	労働時間および休日
7	賃金と手当
8	脆弱性の高い人たちの権利
9	土地の権利
10	苦情処理メカニズムの設置

- コロナ禍で薄れかけた人や社会とのつながりや、消費の多様な価値観の広がりといった環境変化を捉え、商品・サービスを通じた社会課題解決を行う仕組みづくりにより、社会価値創出につながっている
- おいしさに加え社会性が共感を呼び、若年層を中心に購入者を拡大。経済価値創出との両立だけでなく、組織内でのCSVマインドの向上にも貢献している

### 晴れ風／グッドエール (地域社会・自治体への貢献)

- 人と社会をつなぎ地域社会の発展につながる【仕組み】を作り、商品購入による寄付で各地域の活動を支援
- 「**麒麟ビール 晴れ風**」：風物詩の保全を通して、長期的に伝統の維持・継承や自治体の関係人口増加に取り組む
- 「**麒麟グッドエール**」：社会的孤立のない社会の実現を目指し、日本各地の地域コミュニティ活性化に取り組む



### モットイナイ！を、おいしい！に。プロジェクト (果実農家支援・フードロスへの貢献)

- 「**氷結® mottainai**」が推し進める、規格外果実の活用でフードロス削減の取り組み
- 売上の一部を果実農家へ寄付し、原料原産地の持続的発展のための支援を実施
- 企業横断プロジェクトとして「**午後の紅茶**」が参画し、取り組みを拡大

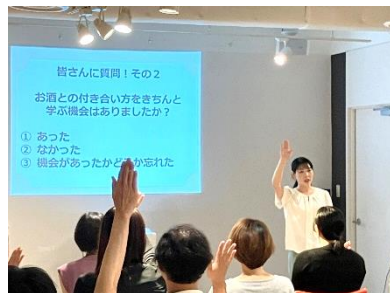


モットイナイ！を、  
おいしい！に。

➤ アルコールの有害摂取の根絶に向けて取り組むとともに、節度ある飲酒文化の醸成に貢献するため、**適正飲酒啓発を推進し、ノンアルコール・低アルコール商品の拡充**を通じてアルコール摂取量のコントロールを支援

各種啓発活動

適正飲酒セミナーの実施



大学でのセミナー実施



ノンアルコール・低アルコール商品の拡充

- ノンアルコール・低アルコール商品の提供を通じて、選択肢を拡充し、お客様のアルコール摂取量のコントロールを支援するとともに、事業成長を図る

未来に向けた責任

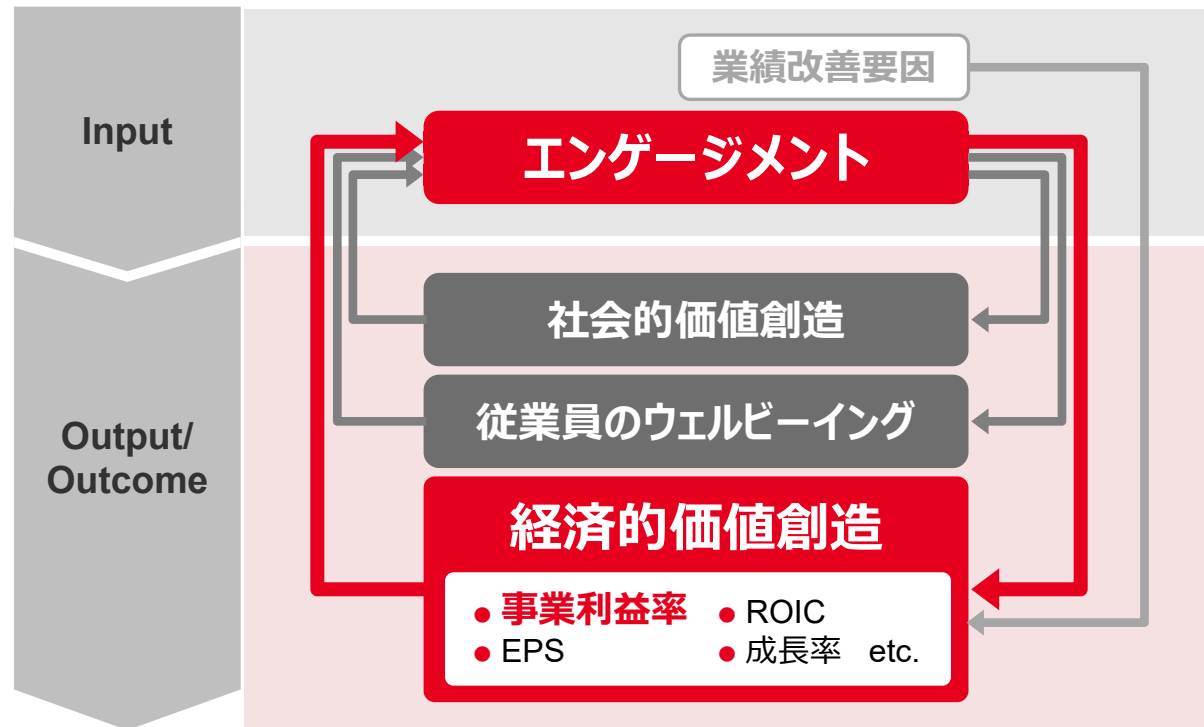
DRINK FOR FUTURE

Alcohol&Me



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

エンゲージメントとOutput/Outcomeの拡大再生産関係

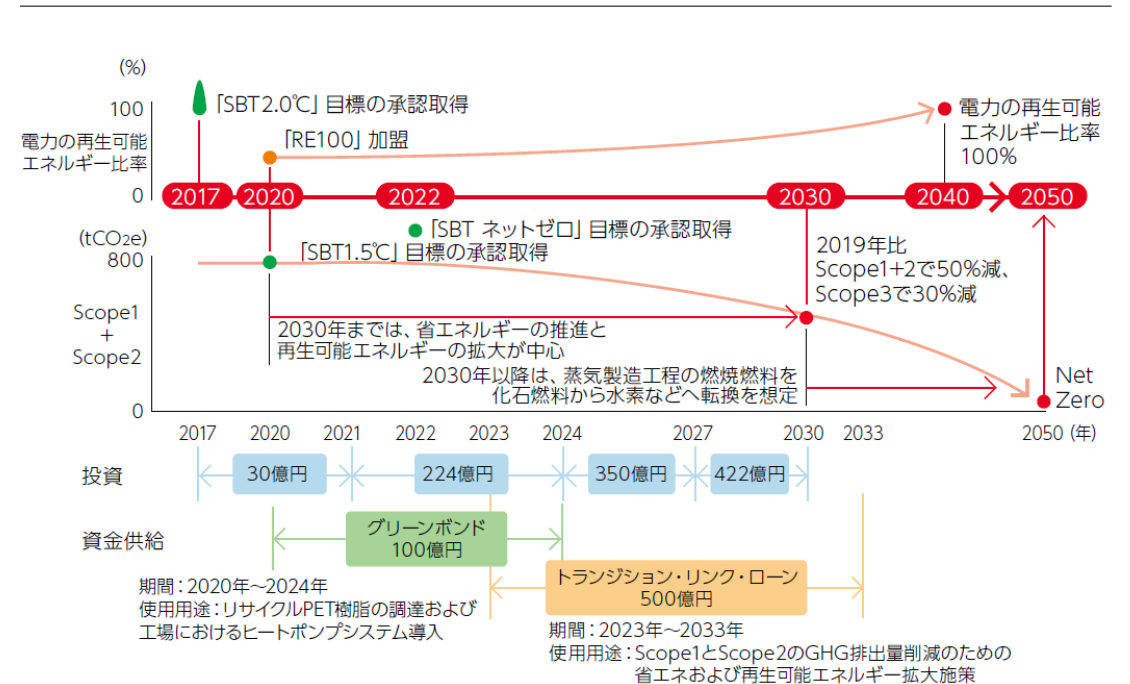


- ▶ TCFD開示では、GHG削減量、投資戦略と投資額、投資資金調達を関連付けて表示し、環境戦略と経営戦略の統合性を向上させている
- ▶ リスク・機会の定量化および指標・目標の統合的な開示が評価され、GPIFの「優れたTCFD開示」、「優れたTNFD開示」の双方に選定された。今後も気候関連分野についてはISSBのIFRS S2に沿った開示の高度化に積極的に取り組んでいく

気候変動の側面から見た統合的な移行計画のイメージ



ネットゼロに向けたロードマップ



# 2028年 非財務目標一覧

項目	非財務指標	2026年目標	2028年目標
健康	<b>グループのヘルスサイエンス商品を通じ与えた社会的インパクト</b> ヘルスサイエンス関連商品のお客様へのリーチ人数	1億5,500万人	1億7,500万人
	<b>グローバル品の主要国における上市状況（医領域）</b>	製品・適応別上市国数	製品・適応別上市国数
環境	<b>GHG排出量削減率</b> 対2019年 Scope 1+2 排出量削減率	32%	41%
	<b>水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位</b> Lion（豪州）（用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量）	2.5 L/L未満	2.5 L/L未満
コミュニティ	<b>事業会社のコミュニティ活動の達成度</b>	7指標/9指標 達成	8指標/9指標 達成
R&D	<b>①特許出願/②論文公表/③学会発表の数</b>	非開示*	非開示*
	<b>回避困難性特許の取得</b> （特許出願の内数として、中期目標を設定）	非開示*	非開示*
デジタル	<b>個人・組織における業務プロセスのAI化・自動化による業務生産性の向上</b>	15%	25%
人的資本	<b>従業員エンゲージメントスコア</b> エンゲージメント調査における「持続可能なエンゲージメント」	76	76
	<b>LTIRスコア</b>	2.25	1.75
	<b>国内女性経営職比率</b> ※集計対象はキリンホールディングス社原籍社員	20%	26%

\*知的財産に関連する内容等を含むため、具体的な構成指標と目標水準は戦略上非開示

# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

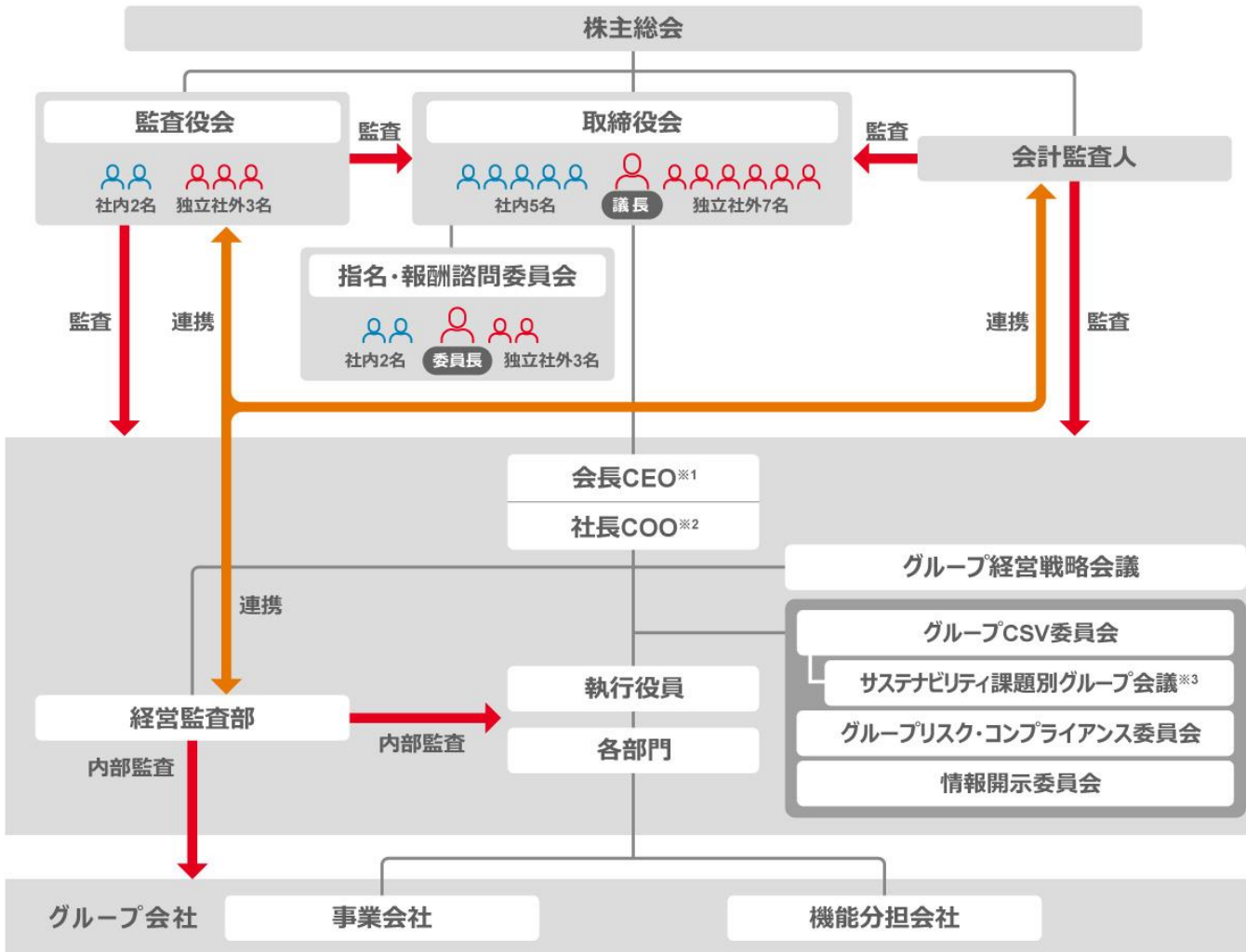
- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例  
/ Case Studies of Value Creation

## 8 CSV / ESG

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

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

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



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

## 体制

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

## ESG課題への関与

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

## 社外役員（監査役も含む）による対話の機会

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

## 社外取締役の任期や兼職等

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

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

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

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

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

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

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

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

# 取締役会・監査役会に求められるスキル

	氏名	性別	経営・ガバナンス					イノベーションの源泉				
			企業経営	サステナビリティ	グローバル	財務・IR	法務・リスク管理	R&D	マーケティング	人財・組織	ICT・DX	生産・品質保証
取締役	磯崎 功典	男性	◎	◎	○	◎	○		○	○		
	南方 健志	男性	◎	○	○	○		◎		◎		○
	坪井 純子	女性	○	○			◎		◎	◎		
	吉村 透留	男性	◎	○	◎	○		○		○	○	◎
	秋枝 眞二郎	男性	○	◎	○	◎	○		○		◎	
	柳 弘之	男性	●					●				●
	塩野 紀子	女性	●		●				●			
	片野坂 真哉	男性	●		●					●		
	安藤 よし子	女性		●			●			●		
	此本 臣吾	男性	●			●					●	
	三上 直子	女性						●		●		●
	藤縄 憲一	男性			●		●			●		
監査役	石倉 徹	男性						●			●	●
	小林 肇	男性			●	●	●					
	鹿島 かおる	女性				●	●			●		
	土地 陽子	女性		●	●	●						
	ティム・レスター	男性		●	●		●					

▶ 今回、KV2027の先を見据えた新たな長期経営構想「Inovate2035!」を公表。これを契機として、取締役会・監査役会に求められるスキルの見直しを実施。

▶ 当社グループが掲げる「CSV経営」の理念に対する深い理解と共感、当社の取締役及び監査役全員に共通して不可欠な要件と整理。そのうえで、経営・事業トップの経験を通じた「企業経営」の総合的な能力を前提としつつ、「サステナビリティ」「グローバル」「財務・IR」「法務・リスク管理」の各分野に関する知見を、当社の経営推進及びコーポレートガバナンスの実効性確保に不可欠な基本スキルと位置付けている。

▶ 当社グループは「人と技術の力でイノベーションを起こし続けるCSV先進企業として世界をもっと元気にしている」ことを掲げている。この目標の達成に向け、「R&D」「マーケティング」「人財・組織」「ICT・DX」「生産・品質保証」といった組織能力をイノベーションの源泉と位置付けており、実効性の高い意思決定と監査を行うために不可欠なスキルである。

▶ 従来から重視してきた「ヘルスサイエンス」及び「医薬」に関するスキルについては、一定程度の強化が進んでいると評価し、今回のスキル・マトリックスでは既に備わっている基礎的スキルとして扱うため、一覧から除外。



## 審議事項

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

## ポイント

- ▶ **社内取締役の役割**：社内取締役が委員に加わることで、経営の現状や将来の人財要件を十分に理解できる利点がある。独立性確保の観点では、自己に関わる議題については当該者が議論・決定から除外される運用を徹底し、外部専門家の助言取得などで透明性を高めている。
- ▶ 指名・報酬諮問委員会は独立社外取締役が委員会メンバーの過半数を占め、委員長も独立社外取締役が務めその主導で委員会が運営されている。
- ▶ **次世代リーダーの育成**：指名・報酬諮問委員会は、次世代のリーダー育成も含めたサクセッションプランを重要な審議事項の一つとしている。
- ▶ 人事部門は、育成方針に基づいた異動・配置や外部機関による対象者アセスメント評価も行っており、両者が連携して計画を進めている。

## 2025年度の取締役会評価

### ▶ 評価の視点

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

### 取締役会全体として適切に機能しており、実効性が確保されていると評価

- ▶ 「重要な意思決定」「執行の監督」において適切な意思決定されており、高いレベルで実効性が担保されている。
- ▶ 取締役会として適切な議題設定がなされ、ディスカッションの質も高まっている
- ▶ 実効性向上につながる改善や工夫が継続的に行われており、概ね適切に運営されている

## 2026年度の強化ポイント

- ▶ 2025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、2026年度の強化ポイントを集約

1. 株価・資本コストを意識した「ステークホルダー戦略」に関する議論
2. 「事業ポートフォリオ戦略」に関する議論
3. イノベーティブな人財を増やすための「人財戦略」

## 基本方針

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

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

## 決定手続き

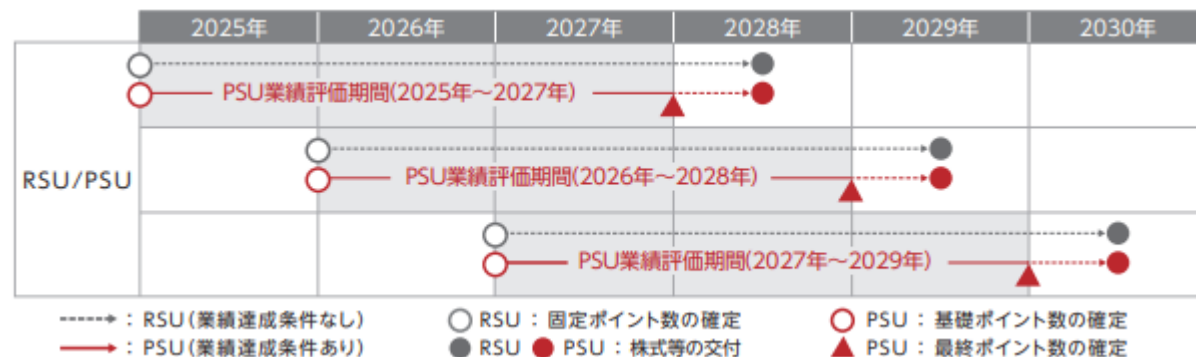
- ▶ 基本方針に沿って公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申。
- ▶ 報酬の具体的決定については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定。
- ▶ 指名・報酬諮問委員会は、主に報酬水準の設定と業績連動報酬の比率、業績連動の仕組みなどについて定期的に審議を行うほか、役員報酬に関する法制などの環境変化に応じて開催され、取締役会へ答申。

## 構成

- ▶ 役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」、中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬（信託型株式報酬）」の3つにより構成されます。

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

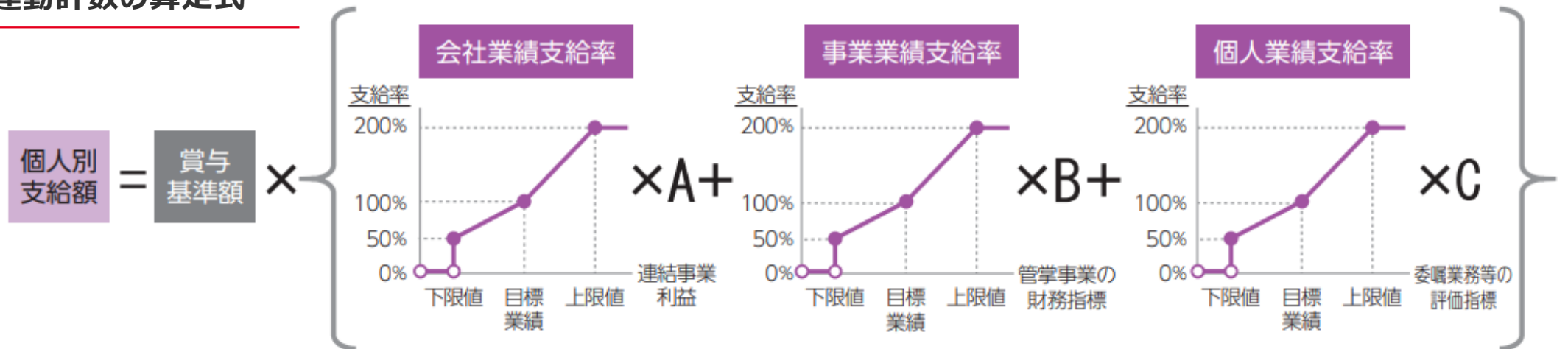
- ▶ 代表取締役であるCEOは、基本報酬：業績連動報酬の基準額を概ね30：70（うち、賞与30、株式報酬40）の比率とし、他の取締役（社外取締役を除く）および執行役員はこれに準じて役位および職責を考慮した比率となるように設計
- ▶ 中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセンティブを強化し、より株主目線に立った制度とするため、2025年3月より、単年PSUを廃止し、3年ローリング方式のPSUとRSUとする。
- ▶ 株式報酬の基準額におけるRSUとPSUの構成比はすべての支給対象者に共通（概ね30：70）



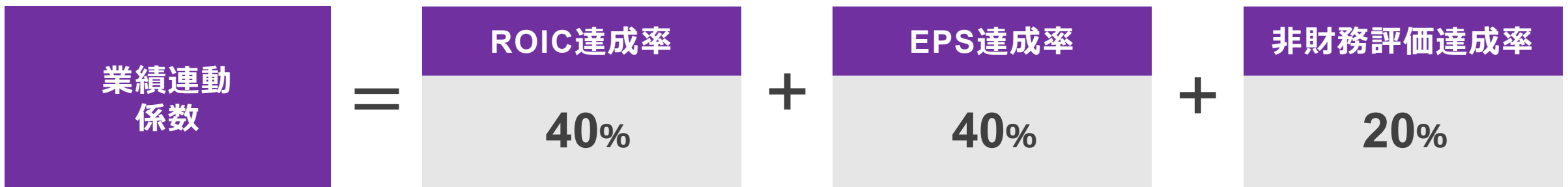
# 役員報酬（業績連動報酬）

▶ 役員報酬は、グループ業績と中長期的な企業価値との連動を重視し、株主と価値を共有するものとする。

## 賞与の業績連動計数の算定式



## 株式報酬の業績連動計数の算定式



# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

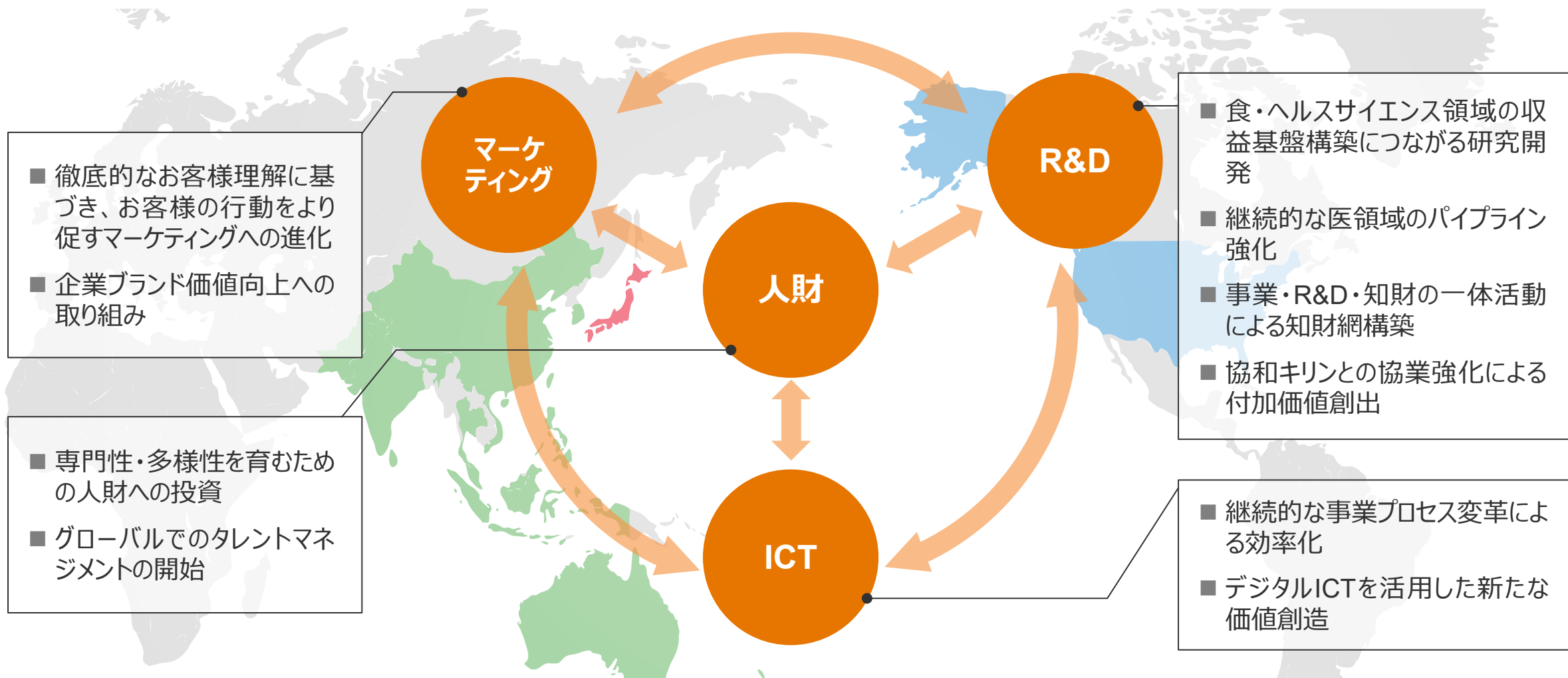
## 8 CSV / ESG

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

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

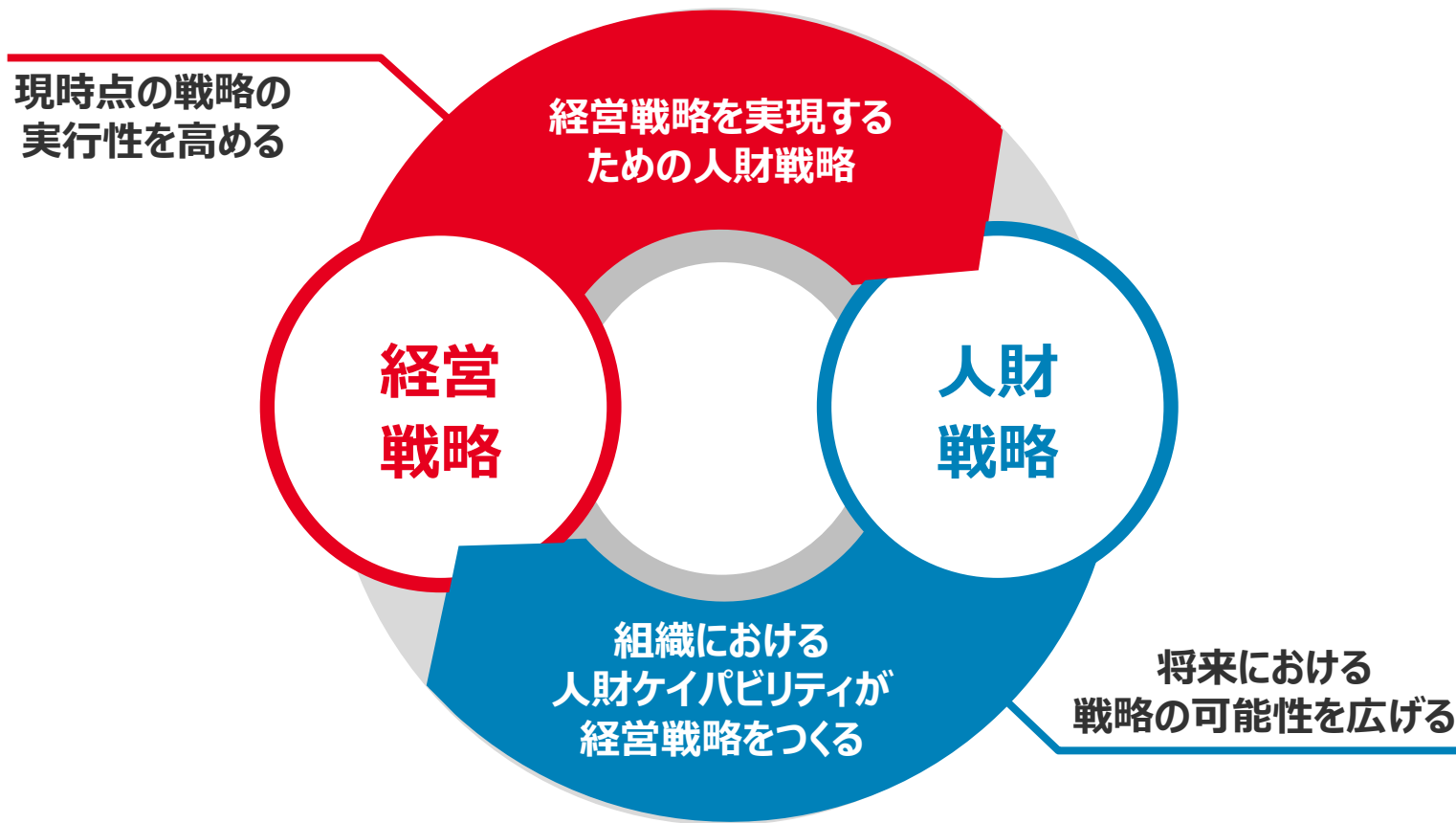
- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /  
マーケティング戦略

# グループ横断での取り組み(組織能力)



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

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



## キリングroupの人財の強み

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


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



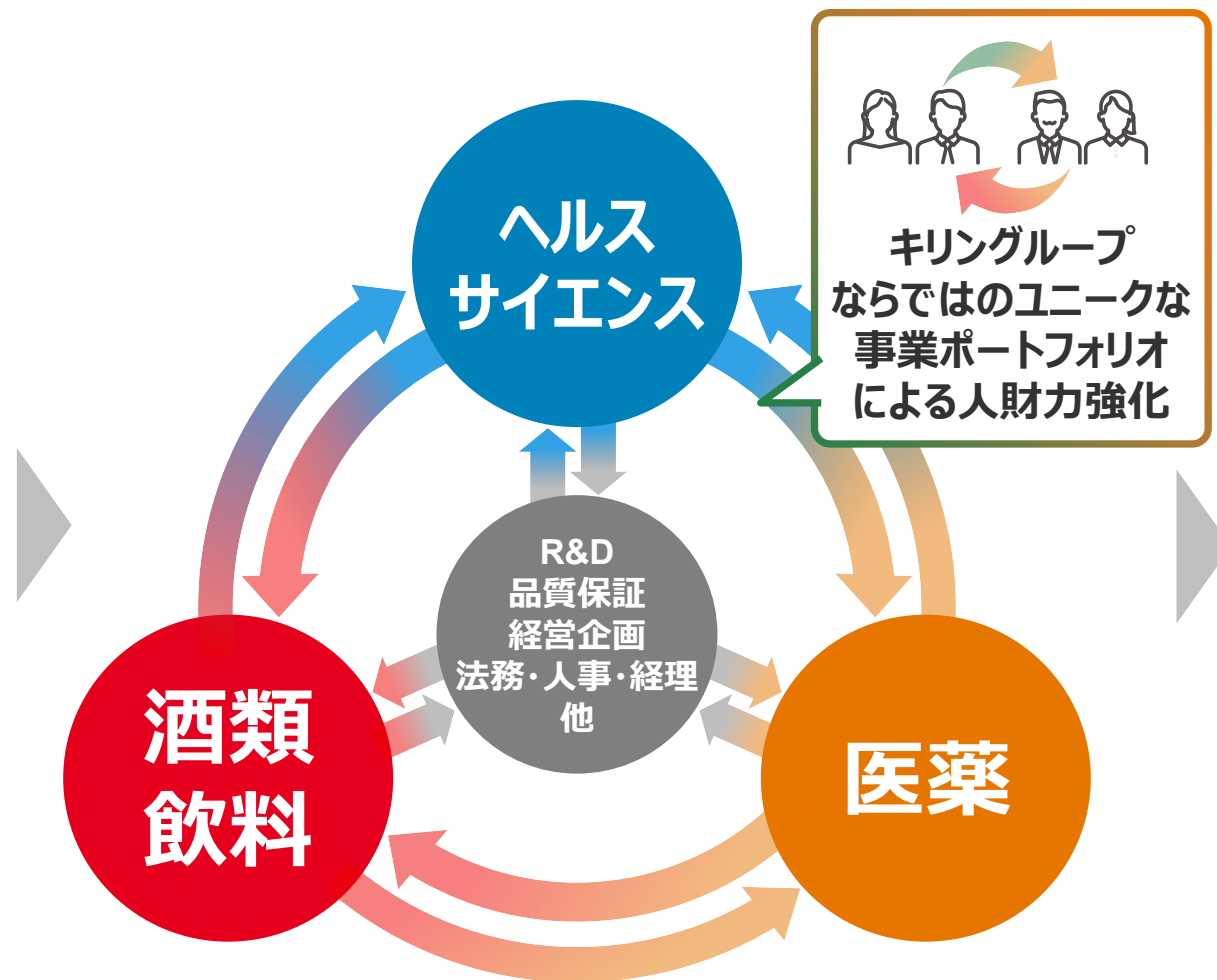
**内外環境変化に合わせて、経営戦略に連動する人財戦略を短期と中長期の両方でアップデートしていく**

# 人財戦略：「専門性」と「多様性」を兼ね備えることがキー

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



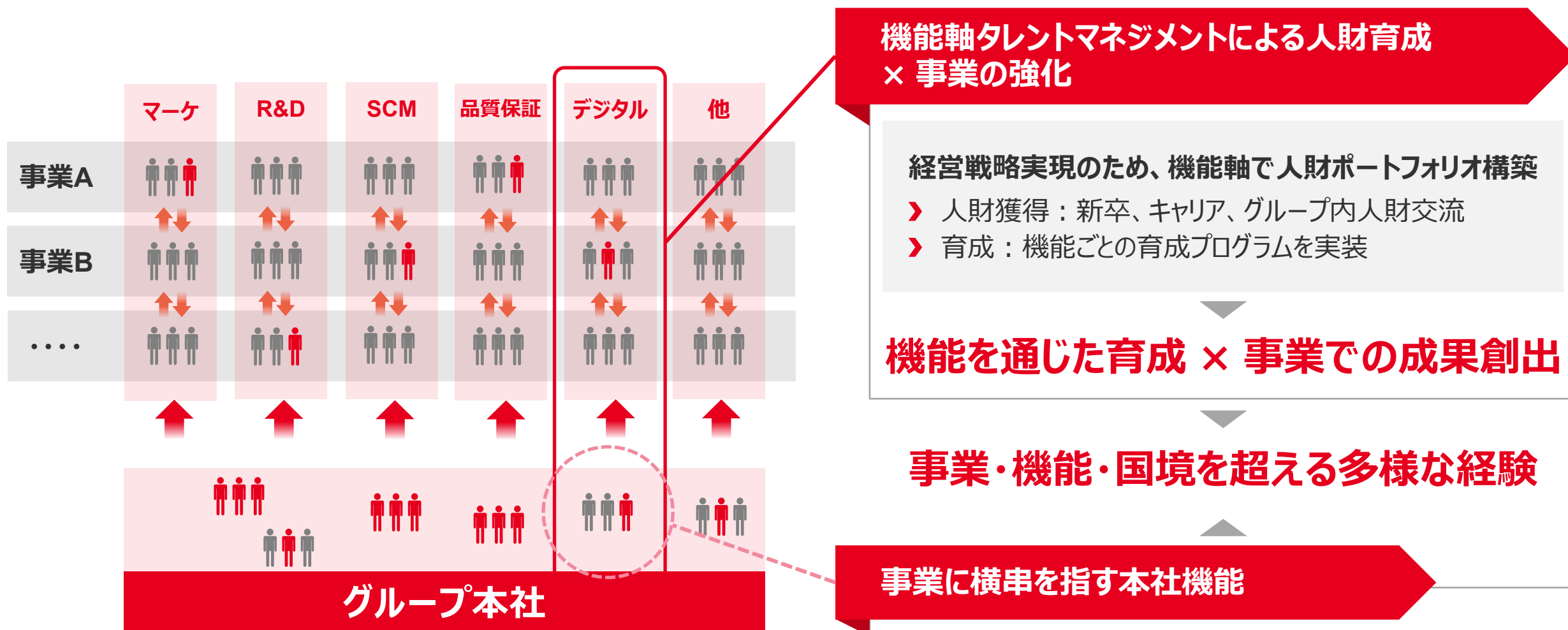
高度な**「専門性」**、  
環境変化にも柔軟対応できる  
**「多様な視点・  
価値観」**  
を兼ね備えた人財が必要





**専門性と多様性を  
備えた  
人財ポートフォリオは  
将来の戦略の  
可能性を広げる**

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

# 人財戦略：機能軸のタレントマネジメント（人財育成×事業の強化）



 専門性を極めた人財

 多様な経験・  
知見を有する人財

# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

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

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

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

- ▶ 長期経営構想では、AIを価値創造を加速する中核技術と位置づけています。
- ▶ この構想と連動する「KIRIN DIGITAL VISION 2035」のもと、デジタルの力で価値創出の「質」「量」「スピード」を高め、世界のCSV先進企業を目指しています。



# イノベーションを加速させる組織能力としてのICT活用(DX)を推進

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

## キリングroupのDX戦略

### 2027年の目指す姿

食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる



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

## 組織体制

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



デジタルICT部門内の  
役割の再定義

グループ横断の  
DX実行体制  
(AI推進委員会)

## DX人財育成

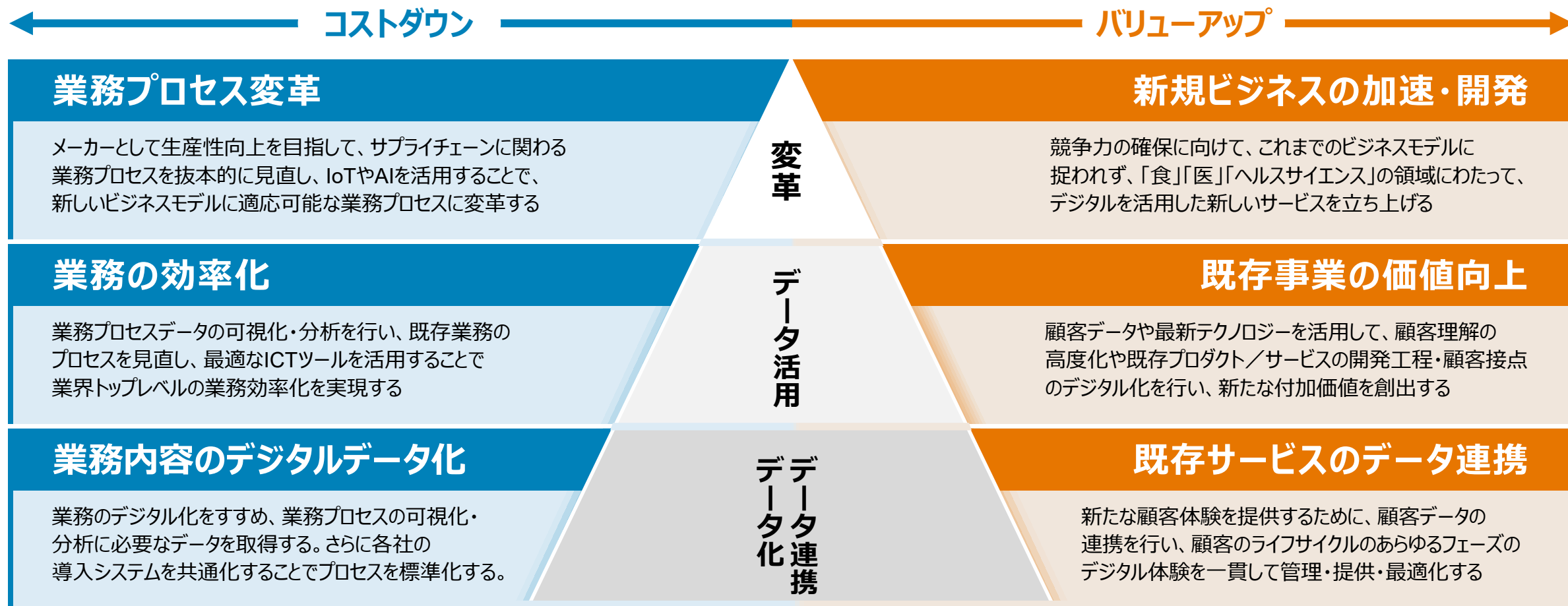
グループにおけるDXの取り組みを、各社・各部門の現場で自律的に推進できるように、独自の育成プログラムによる全従業員のDXリテラシー向上、DX専門人財の育成・確保を進める



DX専門人財の確保  
育成・スキルの充足

全従業員の  
DXリテラシー向上  
(DX道場)

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



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



## R&D・商品開発

商品開発にAIを活用することで、リスクの少ない処方・製造原料配合を実現



## 調達・生産

工場内の生産データを活用し、製造体制の効率化と業務の高度化を推進



## 物流

SCM全体のシミュレーションによってコストや生産・物流能力を最適化



## 営業・マーケティング

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



## プロダクト・サービス

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



## 人事

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



## 総務

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



## 経理

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



## 法務

電子契約、デジタル署名の導入によって、ペーパーレス・コスト削減を推進

# 「確かな価値を生む技術力」と、キリングループの事業領域拡大

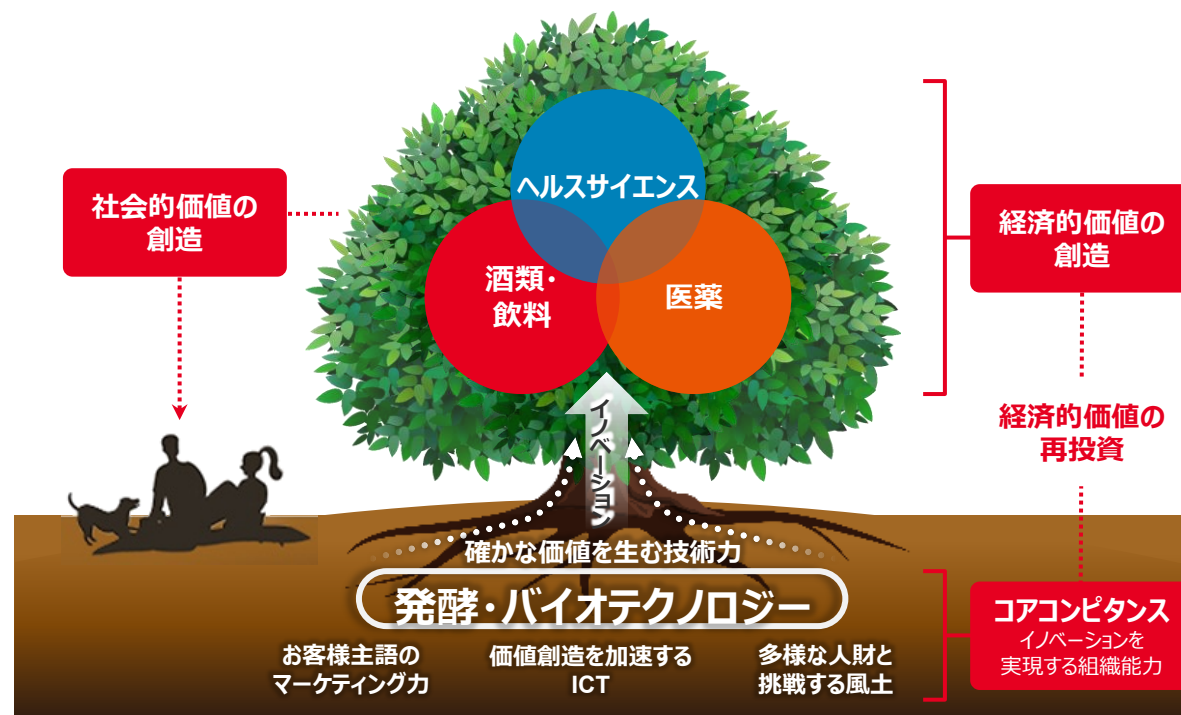


▶ キリンの技術力の原点は、ビールづくり  
**「発酵・バイオテクノロジー」**を生かして事業領域を拡大

## ビール醸造を極める中で、原料や発酵・培養の研究が進む



## 「発酵&バイオテクノロジー」は、キリングループの中核となる強み



# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

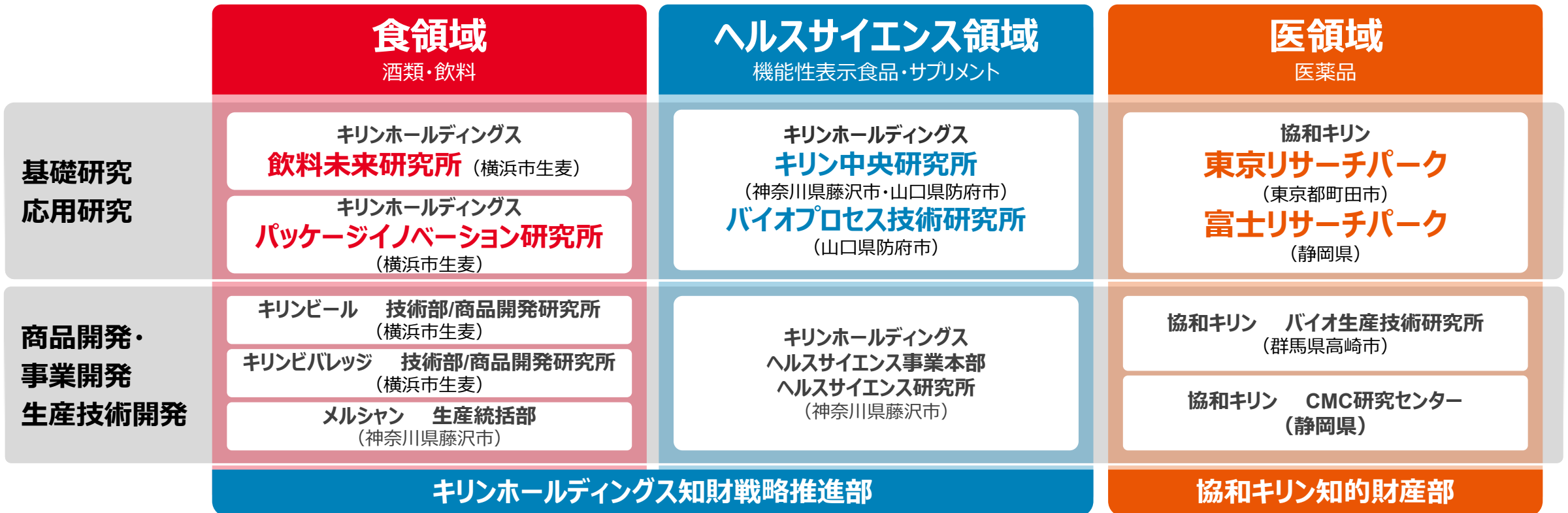
- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /  
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /  
ガバナンス

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

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

# キリンホールディングスの研究開発体制

- ▶ 食領域、ヘルスサイエンス領域においては、キリン中央研究所、飲料未来研究所、パッケージイノベーション研究所において基礎研究と事業化を見据えた応用研究を行い、各事業会社・事業部の研究所においては生み出された技術を活用した商品の開発など、事業に直結する研究開発を行っている
- ▶ また、医領域においては、協和キリンが中心となって研究開発活動を行い、さらに医薬品にとどまらない価値提供も目指してキリン中央研究所との協働取り組みを推進している



# プラズマ乳酸菌の優れた成果に対する外部表彰



- ▶ キリンホールディングスと小岩井乳業は、「乳酸菌を含む免疫賦活用食品組成物の発明（特許第6598824号）」に対し、令和5年度全国発明表彰の「恩賜発明賞」を受賞。本受賞はプラズマ乳酸菌の発見と商品化に関する取り組みが評価されたもので、健康食品素材としては初、食品企業では59年ぶりの受賞となった。同時に「発明実施功績賞」も受賞。



全国発明表彰は公益社団法人発明協会が主催し、多大な功績を挙げた発明や今後の大きな功績が期待される発明を表彰する目的で毎年行われている。特に「恩賜発明賞」は、日本の科学技術の振興と産業経済の発展に大きく貢献した発明などを対象とし、皇室からの御下賜金を拝受して行う全国発明表彰の象徴的な賞として、最も優秀と認められる発明などの関係者に贈呈されている。また、プラズマ乳酸菌の発見・研究・事業化で、世の中を変革する優れたイノベーション事例を表彰する「第11回技術経営・イノベーション大賞」（主催：一般社団法人科学技術と経済の会）の「文部科学大臣賞」を受賞しました。



# 各事業領域でのR&D成果事例

➤ この10年においてもR&Dによる成果が、お客様・患者さんの課題を解決し、各事業領域の発展を支えてきた

日本初!  
ビールで  
糖質ゼロ



長年の醸造知見と、糖質オフ技術や脱アルコール技術との融合により、「健康に気づかしながら美味しいビールを飲みたい」というお客様のニーズを充足



健康食品初\*の恩賜発明賞の受賞に至った、日本初の免疫機能表示の達成につながる発明（特許第6598824号）で、2020年以降の社会不安の高まりに対して免疫ケアという解決策を訴求

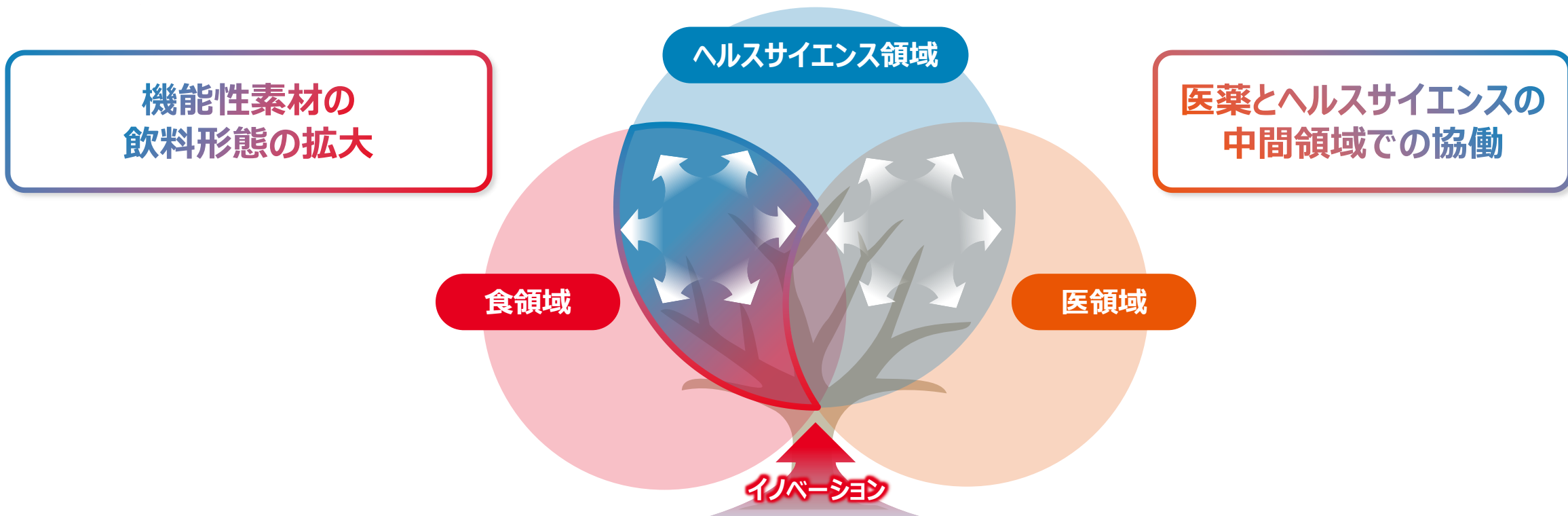
※免疫機能に働きかけるプラズマ乳酸菌が、健康食品素材として恩賜発明賞を受賞



骨の異常につながる低リン血症に関わる因子（FGF23の機能）を発見し、完全ヒト抗体技術を活用した創薬により、骨や関節に障害をきたす、低リン血症性くる病・骨軟化症の患者さんに対して画期的な解決法を提示

# 今後の取り組み：R&Dによるイノベーションで事業を越えた価値を創出する

- R&Dによるイノベーションで、3領域とその重なり部分にある社会課題の解決力をさらに強化していく
- 人財や知財を事業横断で活用し、イノベーション創出と社会実装を加速していく

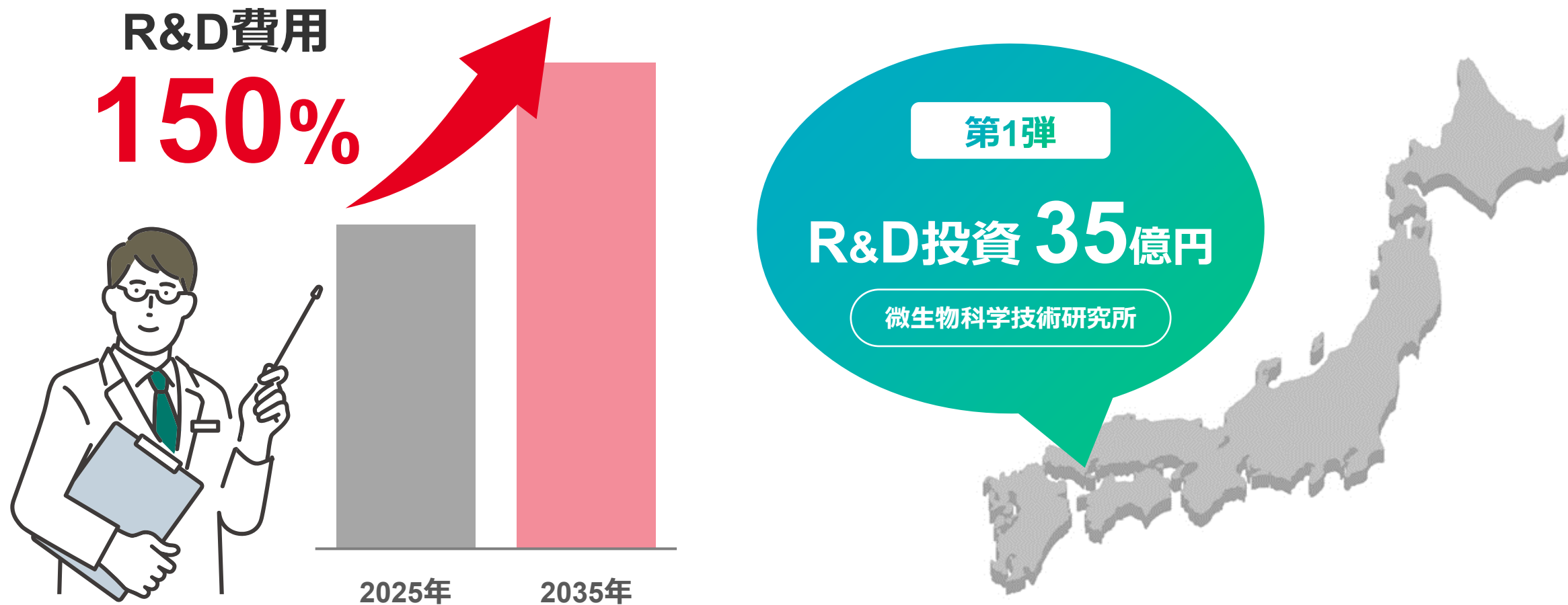


発酵・バイオ技術に加え、高い品質保証・生産技術・エンジニアリング力から成るグループ共通のプラットフォーム

# グローバルイノベーションリーダーを目指したR&D投資

- 2035年までを目安に、研究開発費※を現在の1.5倍程度の規模に拡大
- R&D投資も強化。第1弾として2026年より微生物科学研究所の研究施設に35億円を投資

※食・ヘルスサイエンス領域における研究開発費（協和キリンの研究開発費を除く）



# CONTENTS

## 今回の主な更新内容

- ▶ 業績等の実績について更新
- ▶ 2028年に向けた計画の発表に伴う各種情報の更新
- ▶ ヘルスサイエンス事業を中心とした各種情報の更新

## 1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

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

## 2 Kirin Group Long-Term Vision / 2035年に目指す姿と 企業価値最大化へのシナリオ

- Plan For FY2028 / 2028年に向けた計画
- Financial Strategy / 財務戦略
- Non-Financial Targets / 非財務目標

## 3 Financial Strategy / 財務戦略

## 4 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy  
/ ヘルスサイエンス戦略
- FANCL / ファンケル
- Blackmores / ブラックモアズ
- Ingredients / 素材

## 5 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

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

## 6 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- New Belgium Brewing / ニューベルジヤン
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

## 7 Pharmaceuticals business / 医薬事業

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

## 8 CSV / ESG

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

## 9 Functional Strategies / 機能別戦略

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

- ▶ グループ全体でのお客様主語のマーケティング能力強化はまだ道半ばであり、更なる向上に向けて機会がある



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



新事業領域における持つべき**マーケティング・ケイパビリティ**の創造



将来を見据えたグループ視点の**人財育成と活用**（⇔ 事業会社最適）



事業会社個別の課題解決の支援と**事業会社を超えた連携の創出**

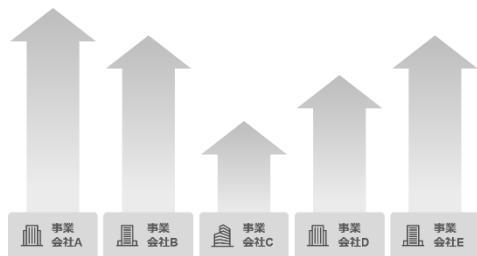
事業会社A 事業会社B 事業会社C 事業会社D 事業会社E

# セントラルチームによるマーケティング横串機能について

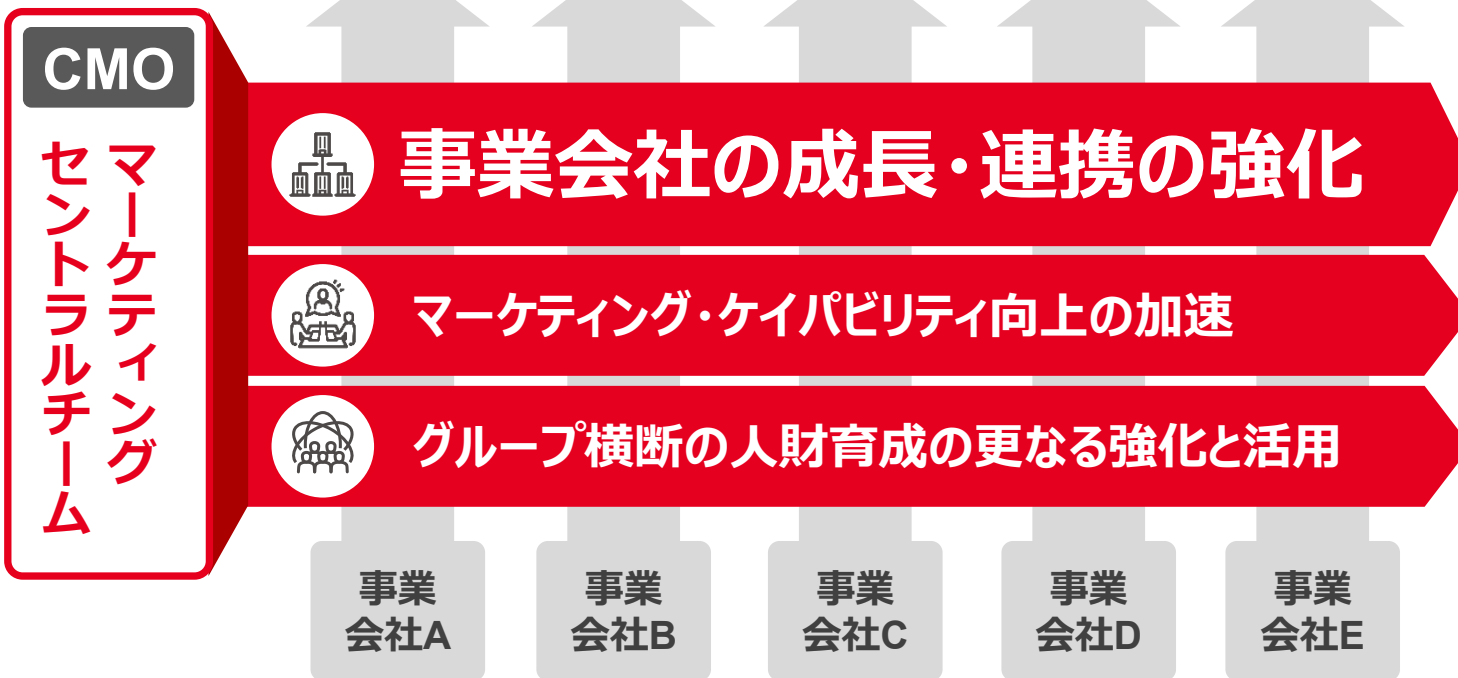
- ▶ 事業会社の活動にプラスし、セントラルチームによる事業会社の成長支援を強化  
 ⇒ マーケティング変革のスピードと実行力を上げ、企業価値の向上を実現する

## これまで

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



## お客様主語のマーケティングの更なる進化による **企業価値向上**

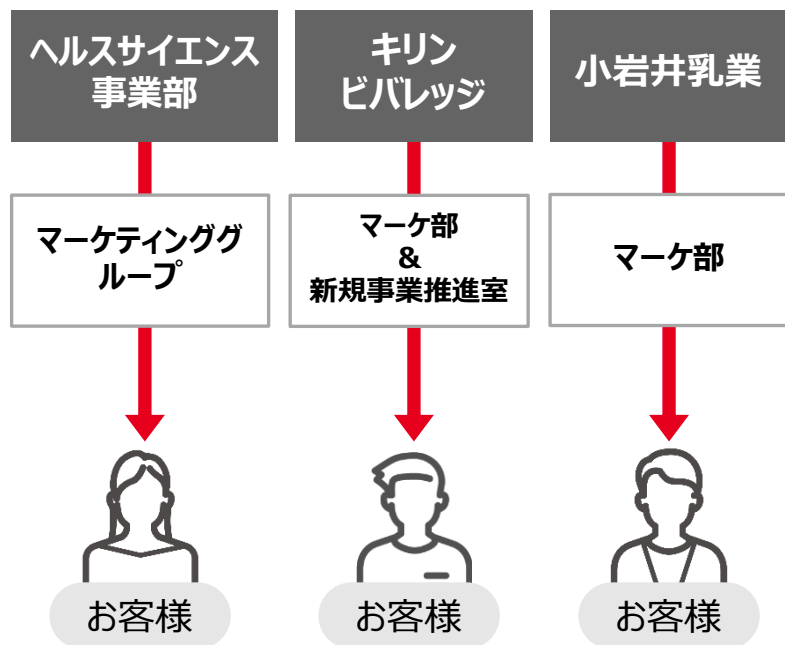


グループのマーケティングの  
 変革のスピードと実行力を  
 飛躍的に上げる

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

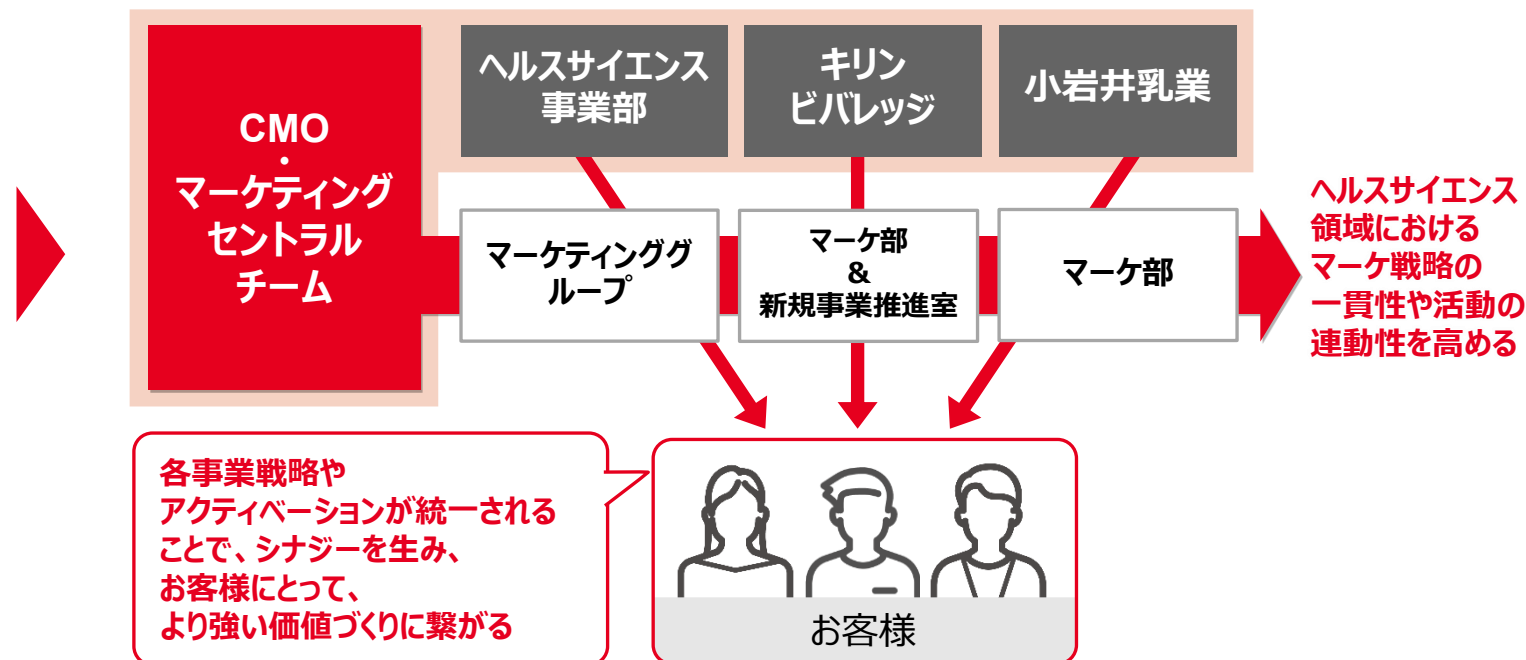
## FROM

各事業での個別最適



## TO

グループが一つになりお客様基点で価値をつくる





よろこびがつなぐ世界へ

Joy brings us together