

***INTEGRATED
REPORT
2026***



グループ経営理念

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

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

コーポレートスローガン

よこびがつなぐ世界へ

これはキリングループが未来へ向かうための合言葉。
私たちは一人ひとりの幸せが、あらゆる幸せにつながっていくと信じています。
よこびの連鎖を運ぶシンボル“聖獣麒麟”とともに。
たくさんのおよびをキリンから広げていくことを約束します。



編集方針

『統合レポート2026』は、2026年にスタートした長期経営構想「Innovate2035!」の全体像と、その実現に向けて突き進む変革の現在地およびその未来をお伝えすることを目的に作成しました。
当社グループ独自の事業ポートフォリオが、いかにして競争優位性を生み、企業価値へと転換されるのか、投資家をはじめとする読者の皆様の関心に対し、具体的かつ透明性の高いストーリーでお応えすることを目指しました。
食と健康の社会課題を機会に変え、持続的な成長をけん引するCSV(Creating Shared Value)先進企業としての真価と、当社グループの「変化を生み出す力」と「稼ぐ力」を、本レポートを通じてご覧ください。

対象範囲

キリンホールディングス株式会社
およびグループ会社

対象期間

2025年1月～12月
(一部に2026年1月以降の活動を含む)

お問い合わせ

キリンホールディングス株式会社
財務戦略部 開示統括室

参考にしたガイドライン

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

見通しに関する注意事項

「統合レポート2026」の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、将来の記載とは異なる可能性があります。また、2026年度業績見通しは、2026年2月13日の決算発表時点のもの です。

他開示媒体等

有価証券報告書

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

[有価証券報告書の詳細はこちらをご覧ください](#)

コーポレート・ガバナンス報告書

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

[コーポレート・ガバナンス報告書の詳細はこちらをご覧ください](#)

Investor's Guide・Fact Book・動画

投資家様向けにキリングループ内の事業概要や各事業の保有意義を掲載しています。

[Investor's Guide等の詳細はこちらをご覧ください](#)

ESGデータブック

環境、社会、ガバナンスについての、各種データを経年で掲載しています。

[ESGデータブックの詳細はこちらをご覧ください](#)

環境報告書

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

[環境報告書の詳細はこちらをご覧ください](#)

グループ基本方針

CSV経営を推進していくため、CSVパーパスに基づいた4つの領域および他の重要課題とガバナンスでグループ基本方針を定めています。

[グループ基本方針の詳細はこちらをご覧ください](#)

『統合レポート2026』のコンテンツ

Introduction

グループ経営理念、コーポレートスローガン、編集方針 1
 『統合レポート2026』のコンテンツ・ポイント 2

Long-Term Vision —長期経営構想—

CEOメッセージ 3
 キリングループ・ビジョン2027(KV2027)の成果 5
 長期経営構想(Innovate2035!) 6
 COOメッセージ 12
 各事業領域別戦略・レビュー 14
 CPOメッセージ 15
 人財戦略 16
 研究開発 18
 マーケティング 20
 DX 21
 マーケティング・デジタル担当役員 × R&D担当役員 対談 22
 CFOメッセージ 24

Value Creation —キリングループの価値創造—

CSV戦略担当役員メッセージ 27
 GMMとサステナビリティ関連リスク・機会 29
 健康 30
 コミュニティ 33
 環境 35
 酒類事業を営むキリングループとしての責任 36

Governance —強いキリンを未来につなぐ—

議長メッセージ 37
 ガバナンスの全体像 39
 役員紹介 40
 役員のスキル・報酬 42
 取締役会の実効性 43
 リスクマネジメント 44

Kirin's Vision for the Future —キリンの未来予想図—

私たちが描く未来 45

Data Section —データセクション—

10年間の主要財務データ 47
 事業発展の歴史 48
 会社情報・グループ会社情報 49

『統合レポート2026』のポイント



CEOメッセージ [執行] 長期経営構想の **Why**

1 なぜ「世界のCSV先進企業」を目指し続けるのか?

P29 【キリングループの価値創造】
 GMMとサステナビリティ関連リスク・機会
 -36 健康・コミュニティ・環境・酒類事業を営む
 キリングループとしての責任

2 なぜ、ヘルスサイエンス事業をはじめとした独自の事業ポートフォリオで成長が可能か?

P11 【長期経営構想(Innovate2035!)】
 各事業別領域計画

3 現在の株価をどのように捉えているか?

P10 【長期経営構想(Innovate2035!)】
 価値創造モデル



COOメッセージ [執行] 長期経営構想の **What**

4 「人と技術の力」を高めるために何を行っていくか?

P9 【長期経営構想(Innovate2035!)】
 How it works?: KIRIN WAYを
 体現する人財と組織文化

5 どのようなイノベーション創出を目指していくか?

P7 【長期経営構想(Innovate2035!)】
 What: 企業価値の向上

6 イノベーション創出の確実性や再現性を確保するために何を実施していくか?

P8 【長期経営構想(Innovate2035!)】
 How: イノベーションを次々と
 生み出す組織能力の強化



CFOメッセージ [執行] 長期経営構想の **How**

7 各事業の自律成長、イノベーション創出を促すコーポレートとして、どのような役割を担っていくか?

P14 【長期経営構想(Innovate2035!)】
 各事業領域別戦略・レビュー

8 どのように経営情報を可視化し、企業価値向上につなげるか?

P10 【長期経営構想(Innovate2035!)】
 価値創造モデル



議長メッセージ [監督]

9 取締役会の実効性を高めるための取り組みにより、どのような変化が生じているか?

P43 【強いキリンを未来につなぐ】
 取締役会の実効性

10 長期経営構想について、取締役会でどのような議論が実施され、今後どこに注力していくか?

P39 【強いキリンを未来につなぐ】
 ガバナンスの全体像・役員紹介・役員のスキル・報酬

Message from the CEO

「世界のCSV先進企業」として、 生活者の心と身体の 健康の未来を創造する

キリンホールディングス株式会社
代表取締役会長CEO
最高経営責任者

磯崎 功典



有言実行により、 成長実現へ新たなステージへシフト

2019年にスタートした9カ年の長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027(KV2027)」の最終年度が近づく中、さらに先を見据えた長期ビジョンを執行で議論してきました。それが「Innovate 2035!」です。

過去、当社グループは、長期ビジョンや中期経営計画を策定するものの、実現・達成に至らないまま、次の構想に移ることがありました。

しかし、今回は違います。私が社長として取りまとめた「KV2027」では「世界のCSV先進企業となる」ことを目指す姿に掲げ、社会課題解決を事業機会と捉え持続的成長につなげる経営を推し進め

した。環境変化を見据え、酒類だけで大きな成長を続けることは難しいと判断し、「健康」課題の解決に事業で貢献するグループへと変革してきました。医薬事業が成長をけん引しながらも、食(酒類・飲料)と医で培ってきたR&Dを生かしたヘルスサイエンス事業を立ち上げ、その事業基盤確立を成し遂げました。

外部評価においても、日経SDGs経営大賞で2019年から7年連続最高位ランクイン、MSCI ESGレーティングで「AA」を5年連続で獲得し、特に環境領域においては、グローバルのトップ集団を走っていると自負しています。

また、2025年度はついにヘルスサイエンス事業が黒字化し、連結事業利益も3年連続で過去最高を更新しました。ここまで来る間、新型コロナウイルスの蔓延、地政学リスクの高まり、原材料価格の高騰など想定を超える環境変化もありましたが、従業員が

持ちこたえ、有言実行するグループになった手応えがあります。CSVが従業員にも浸透し、「世界のCSV先進企業」に確実に近づいたため、次のステージに踏み出してもよいだろうと、「Innovate 2035!」を策定したのです。

2015年に社長に就任した時から見えていた「山」に向かって、英国の経済学者であるケインズの言うアニマルスピリッツを持って突き進み、ほぼ近づくことができました。「Innovate2035!」でも、アニマルスピリッツを持つ従業員をもっと増やしていきたいと考えています。

新長期経営構想「Innovate2035!」

新たな長期経営構想を策定しましたが、**CSVを経営の羅針盤とすることに変わりありません**。むしろ、AIの急速な進化が象徴するように外部環境の変化は加速しており、CSV経営を一層推し進めていく必要があります。2025年度から、3年固定の中期計画をやめ、向こう3年の目標を毎年ローリングしていく方式にしたのも、外部環境の変化に機動的に対応するためです。

そして、**グループとして取り組む社会課題を今まで以上に「健康」へと振り切り、飲料事業をヘルスサイエンスに統合していくことにより、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬から成る事業ポートフォリオで持続的に成長していきます**。

2035年には、これら3領域が**バランスよく同水準の利益構成となることを目指します**。EPS年平均成長率1桁後半%、ROIC 10%以上という定量目標を既にお示ししていますが、CEOとしてEPSは2桁%成長を目指すとおえて申し上げたいと思います。

事業ポートフォリオ

「健康」課題を事業機会とし、目標とする利益成長を実現するための事業ポートフォリオは確立できており、**既にノンコア事業はない体制となっています。各事業領域の方向性も定まりました**。

しかし、事業ポートフォリオに「未来永劫このまま変わらない」という完成形はありません。

ヘルスサイエンス事業が黒字化したとは言っても、まだまだ伸ばさなければなりません。そのためには**今後も投資を継続し、**



2035年には、売上収益5,000億円、事業利益率15%の「APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニー」を実現します。

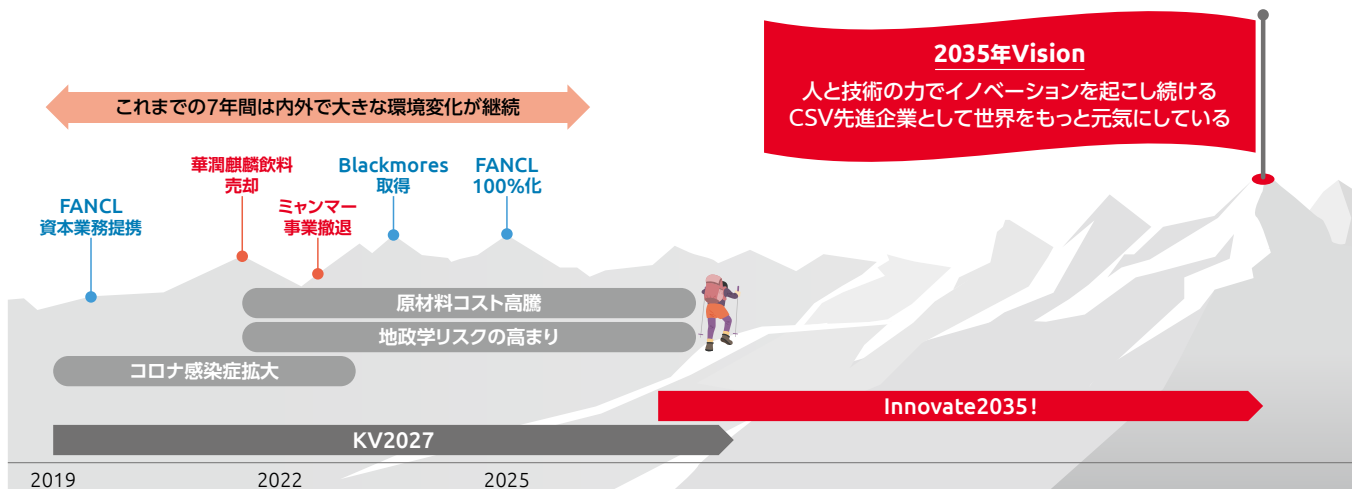
当然のことながら、リソースは有限です。私はかつて経営企画部長を務めていた時、当社がベストオーナーではない事業を15社売却しました。長期ビジョン実現、企業価値最大化の観点から、同様の検討は不断に行っており、この2月に決定したフォアローゼズの売却もその位置付けです。

過去の話になりますが、2016年から低収益事業の再編を断行しました。低収益事業の売却とフォアローゼズの売却は意味合いが異なりますが、いずれにしても、見ている「山」に向かうために決断するという点は同じです。ここ数年の買収・売却も、事業ポートフォリオ全体をどうすればビジョンを実現し企業価値を向上できるかという観点から方向性を定め、個別に当社側からアプローチして実行してきました。そうでなければM&Aの成功はおぼつきません。今後も、常に目的をぶらすことなく、取締役会において事業ポートフォリオを議論していきます。

R&D、マーケティング、デジタルの組織能力を強化し人財も厚くしなければならない

グループ組織全体を見渡した時、新たな長期ビジョンを実現するために重要なテーマとなるのが、組織能力の強化です。

キリングループはメーカーとして圧倒的に差別化された競争優位



な商品・サービスを作っていかなければなりません、その源泉はR&Dの力です。また、いくら優れた技術を開発したとしても、お客様に受け入れていただかなければ意味がありません。ここで重要になるのが、R&Dと生活者をつなぐマーケティングの力です。しかも、これからの時代、R&Dはもとよりマーケティングにも、AIがどんどん入ってくるでしょう。ですから、これらの分野には特に集中して投資を行い、人財も厚くしていく必要があると考えています。

人財への投資は強化していきます。当然、AIへの投資も決して後れをとることがないように積極的に行っています。しかし、従業員には、常に「自分にしかできないことをやる」と言っています。従業員には、AIにはない、アニマルスピリッツを持って取り組んでほしいと思うのです。人財を厚くするというのは、そうしたアニマルスピリッツを持って未知の状況に挑む人財が増えることであり、それが組織能力の強化につながっていくのです。

当社のCSVに共感し、グループに入ってくれる人財も増えていきます。そうした次世代を担う従業員が、自分が受け持っている仕事で何ができるか考えに考えて生まれてきたのが、例えばキリンビールの「晴れ風ACTION」や氷結®mottainaiブランド展開などのイノベーションです。

早期に時価総額3兆円を目指す

2025年度は、連結事業利益が過去最高を記録し、EPS、ROIC

も目標どおりとなりました。業績の向上とともに私たちが進めようとしている成長戦略、各事業の収益力の向上についても、投資家の皆さまにご理解いただき始めたのではないかと感じています。しかし、今の株価が満足できる水準であるとは決して思いません。やはり、グローバルな投資家に認めてもらえる水準、株式時価総額3兆円に早期に持っていきたいと思っています。そのためにも、マルチプルを引き上げていく必要があると考えています。

2024年から、私が代表取締役会長CEO、南方が代表取締役社長COOとし、執行部門を南方COOに任せることによって、私自身は社外とのネットワーキングにも時間を使えるようになりました。キリングループのためならどこへでも行こうと、社外講演を引き受け、あるいは、国連グローバル・コンパクトの国内組織の代表理事、経団連の農業活性化委員会委員長、取締役協会の副会長などの役職を務め、社外の情報や知見を経営に還元できるようにも努めています。

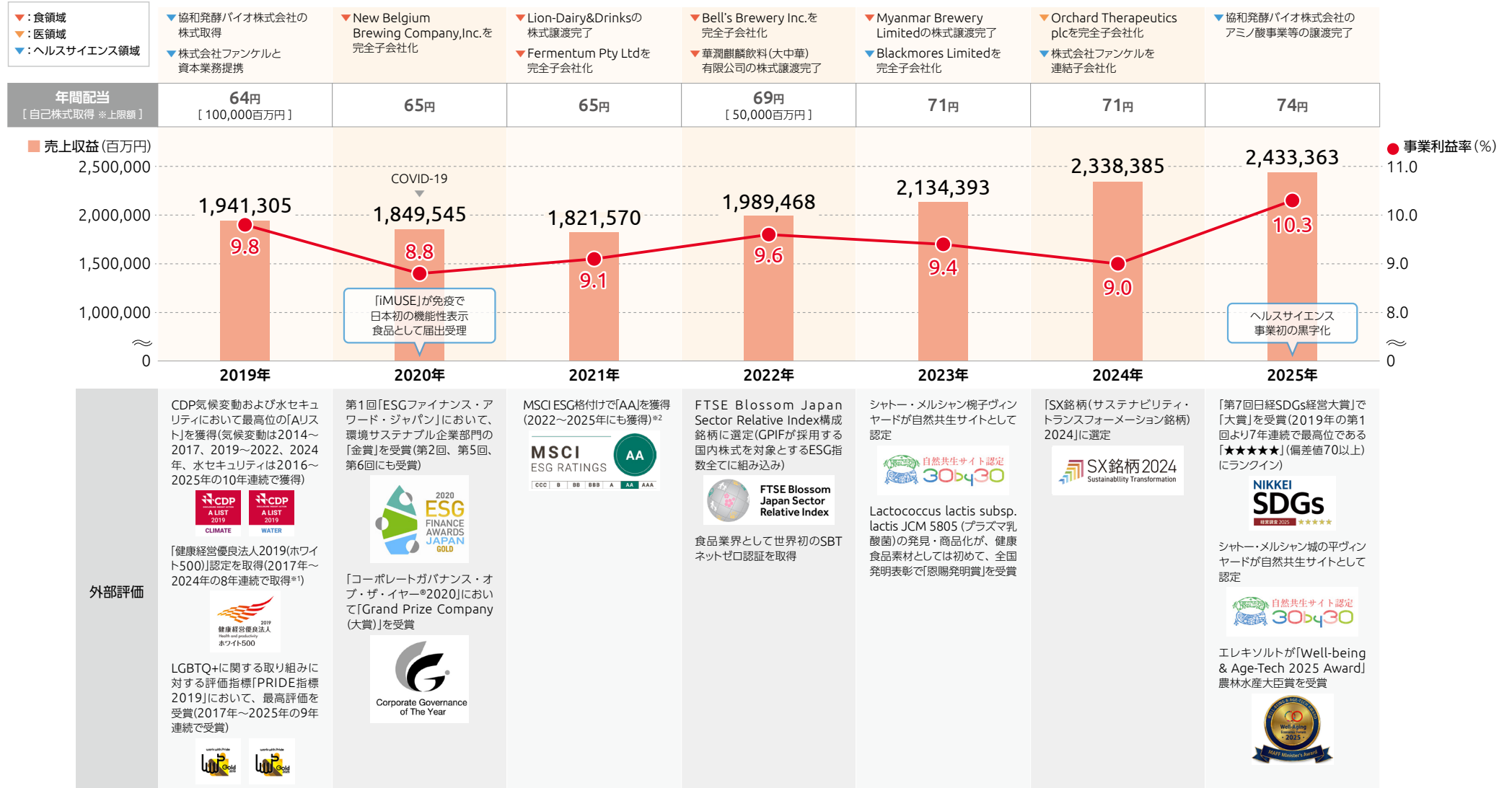
投資家の皆さまとの対話に力を入れていることは言うまでもありません。キリングループは「Innovate2035!」で次の成長ステージに進みます。生活者の心と身体の健康の未来を創造する企業グループとして、投資家の皆様のご期待に十分にお応えできるような形になりつつあります。そして、確かな成長戦略も描いています。それを実行、実現する姿をご覧ください、信頼いただければ、私たちはしっかりとリターンで応えていくことをお約束します。

今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

キリングroup・ビジョン2027 (KV2027) の成果

2019年から2025年までに創出した経済的価値と社会的価値

2019年からスタートしたキリングroup・ビジョン2027 (KV2027) では、事業ポートフォリオを組み替え、確実に経済的価値を創出することで、株主・投資家の皆様にも還元するとともに、社会的価値を創出するESGの取り組みとその開示でも高い外部評価を獲得してきました。その成果から、長期ビジョンとして掲げていた「世界のCSV先進企業」に向かって確実に近づきつつあると考えています。



*1 2026年にも取得 *2 THE USE BY Kirin Holdings Company, Limited OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF Kirin Holdings Company, Limited BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED "AS-IS" AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

長期経営構想 (Innovate2035!)

■ 2035年で目指すVision

『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』

キリンホールディングスは2026年2月に、2035年までの長期経営構想「Innovate2035!」を発表しました。

本構想では、各事業の持続的成長に加え、国・地域・領域を超えたグループ一体運営により、イノベーションの創出を通じて企業価値の継続的な向上を図ります。

キリンが目指すイノベーションとは、単に新しい商品や技術を生み出すことではありません。私たちが究極的に目指しているのは、お客様や患者さんの行動変容を促し、社会に新たな生活習慣を生み出すことです。人生のさまざまな場面に寄り添う商品やサービスを通じて、「人の行動が変わること」こそが、キリンの価値創造のゴールです。そのために重要なのが、一人ひとりが日々の業務の中で「昨日より今日、今日より明日」と新しさを加えていく

意識と行動です。それがイノベーションの土壌であり、この考え方こそが、「Innovate2035!」の出発点です。

2035年に向けてキリンが描く姿は、単一事業の拡大や、技術起点の多角化ではありません。酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬という異なる事業が、それぞれ自律的に成長しながら、人財・技術・ナレッジを掛け合わせることで、新たな価値創造が連鎖的に生まれ続ける企業です。成長を「起こす」のではなく、成長

が起こり続ける構造をつくること。それが、この長期経営構想の本質です。

この構造の土台にあるのが、「KIRIN WAY」を体現する人と組織文化です。共通の価値観と行動指針が、日々の判断や行動の基準として機能することで、挑戦や協働、越境が当たり前になります。人と組織が変わることで、事業のあり方が変わり、事業の変化が次の人財を引き寄せます。成長が加速していく基盤がここにあります。

その上で、キリンはイノベーションを次々と生み出すための組織能力を強化していきます。特に中核となるのが、マーケティングとR&Dです。マーケティングはお客様や患者さんの行動を深く理解し、「なぜ人の行動が変わるのか」を構造として捉える力です。R&Dは技術を生み出すだけでなく、未来の価値仮説を検証し続ける知的エンジンです。この二つが事業や領域を超えて生活者を結節点として掛け合わせることで、価値創造の成功確率は組織として高まっていきます。

さらに、AIとの共創は、この価値創造を加速させます。AIは人の判断を代替するものではなく、人がより良い問いを立て、より早く学び、より深く考えるための増幅装置です。人とAIが共創することで、試行錯誤のスピードと量が飛躍的に高まり、イノベーションは一部の才能に依存するものではなく、組織として連鎖的に生まれ続けるものへと変わっていきます。

こうした組織能力の強化を通じて、キリンは酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬それぞれの事業で自律的な成長を実現すると同時に、領域を超えた掛け合わせによる新たな価値創造を生み出していきます。そして、創出された価値が生活者の行動変容につながり、社会に新たな生活習慣として広がっていく。その結果として、企業価値の向上と社会的価値の創出が両立されていきます。

経営理念

2035年 Vision

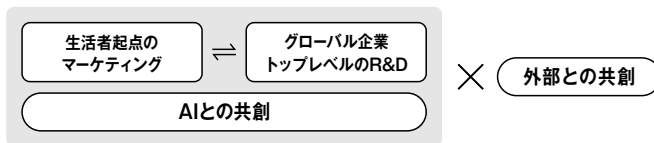
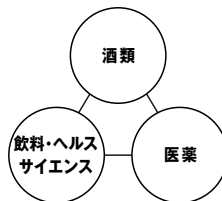
企業価値の向上

イノベーションを次々と生み出す
組織能力の強化

KIRIN WAYを体現する人財と組織文化

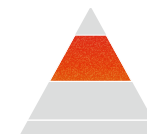
キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します

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



3Values / 6Principles

長期経営構想 (Innovate2035!)



■ What

『キリンが目指すイノベーションとは、生活者の行動変容を促し、社会に新たな生活習慣を生み出すこと』

キリンが目指すイノベーションは、新しい商品や技術を生み出すこと自体ではありません。創出した価値によってお客様や患者さんの行動が変わり、社会に新たな生活習慣が定着していくこと。生活者の人生のさまざまな場面に寄り添いながら、人の行動変容を積み重ねていくことが、キリンの価値創造のゴールです。

キリンが目指すイノベーション

生活者に選ばれ続けるため、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

生活習慣を変えるイノベーションの取り組み事例

市場で差別化を図るとともに心と身体の健康を促進



酒類事業



新たなおいしさ・楽しさを創造

- 商品や取り組み・サービスを通じて人と社会につながるよこびを提供し、生活者の心の健康に貢献する



ライフスタイルや嗜好の多様化などお客様を深く理解する。

お客様に感動的なおいしさを提供



飲料・ヘルスサイエンス事業



キリンならではの健康価値創出

- 内側と外側からのアプローチによる土台の健康づくりと個別の健康課題解決

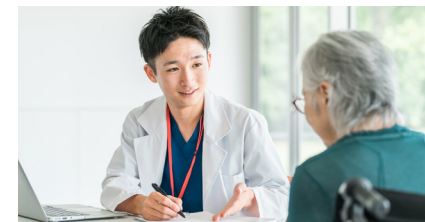


抗老化市場は、社会的ニーズも高く、大きく拡大。

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

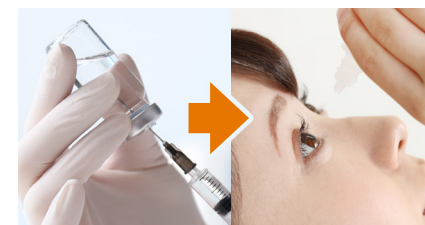


医薬事業



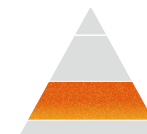
Life-changingな価値の創出

- 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



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向上に貢献



長期経営構想 (Innovate2035!)

How

『事業の自律成長、キリンならではの掛け合わせによる価値創造への挑戦』

キリンは、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬という異なる事業が、それぞれ自律的に成長することを目指します。その上で、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬というユニークな事業構成を強みに、グループ内外の人財・技術・ナレッジをつなぎ、生活者を結節点として組織能力を掛け合わせることで、価値創造が連鎖的に生まれ続ける構造を構築します。成長を「起こす」のではなく、成長が起こり続ける仕組みをつくるのが、長期経営構想の中核です。

具体的には、R&Dとマーケティングの力を掛け合わせてイノベーション創出に取り組みます。共創によって、生活者のジョブ*を捉えた筋の良いテーマを導出、スピーディーに少人数チームを組成、AI・デジタルICTによって全ての事業開発プロセスを高速化することで、アウトプットの質・量を高めるとともにバリエーションを拡大し、早期の事業実装・社会実装を目指します。

R&Dとマーケティング双方向での新たなイノベーション創出プロセス — 機能別の取り組みを進化させ、テーマ起点(テーマファースト)へ



*「ジョブ」とは、マーケティング等で用いられる概念で、生活者が特定の場面で果たしたい目的や解決したい課題を指します。

長期経営構想 (Innovate2035!)

■ How it works?

『KIRIN WAYを体現する人と組織が、成長を動かし続ける基盤となる』

「KIRIN WAY」は、キリングループがこれまで大切にしてきた価値観(3 Values)と、イノベーションを次々と生み出すための行動指針(6 Principles)で構成されます。キリンの価値創造の基盤は、「KIRIN WAY」を体現する一人ひとりの行動です。グループ共通の価値観と行動指針が、日々の判断や行動の基準として機能することで、挑戦や協働、越境が当たり前になります。人と組織の行動変容が、事業の進化と、成長が起こり続ける構造を支えています。

私たちがValues(価値)



Pioneer with Innovation

先駆

自由な発想と遊び心を持って、先んじて世の中に新しい提案をし続けよう。



Consumer/ Patient at Heart

お客様本位／患者さん本位

お客様／患者さんを誰よりも理解し、生活者と社会の期待を超える価値を探索し続けよう。



Quality in Mind

品質本位

全ての仕事に誠実に向き合い、生活者と社会が期待する品質を提供し続けよう。

私たちがPrinciples(行動指針)



Be Aspirational

志を高く持つ

ワクワクする未来を描こう。一人ひとりの高い志が未来を切り拓く。



Go to “Gemba”

Go to “ゲンバ”

事実を掴みに行こう。(=3現主義)
全ての仕事の起点はお客様／患者さん、ゲンバにある。



Act First, Learn Fast

まず動き、失敗も学びに変える

変化や失敗を恐れず、一歩踏み出そう。どんな結果にも、必ず学びがある。



Leap Beyond

枠を越える

思い切って外に飛び出そう！越えた先に、まだ見ぬ世界が待っている。



Unite as One Team

違いを力に変える

一人ひとりの個性や違いを、大きな力に変えよう。一人で出来ないことも仲間とやれば、必ず出来る。



Commit to Winning

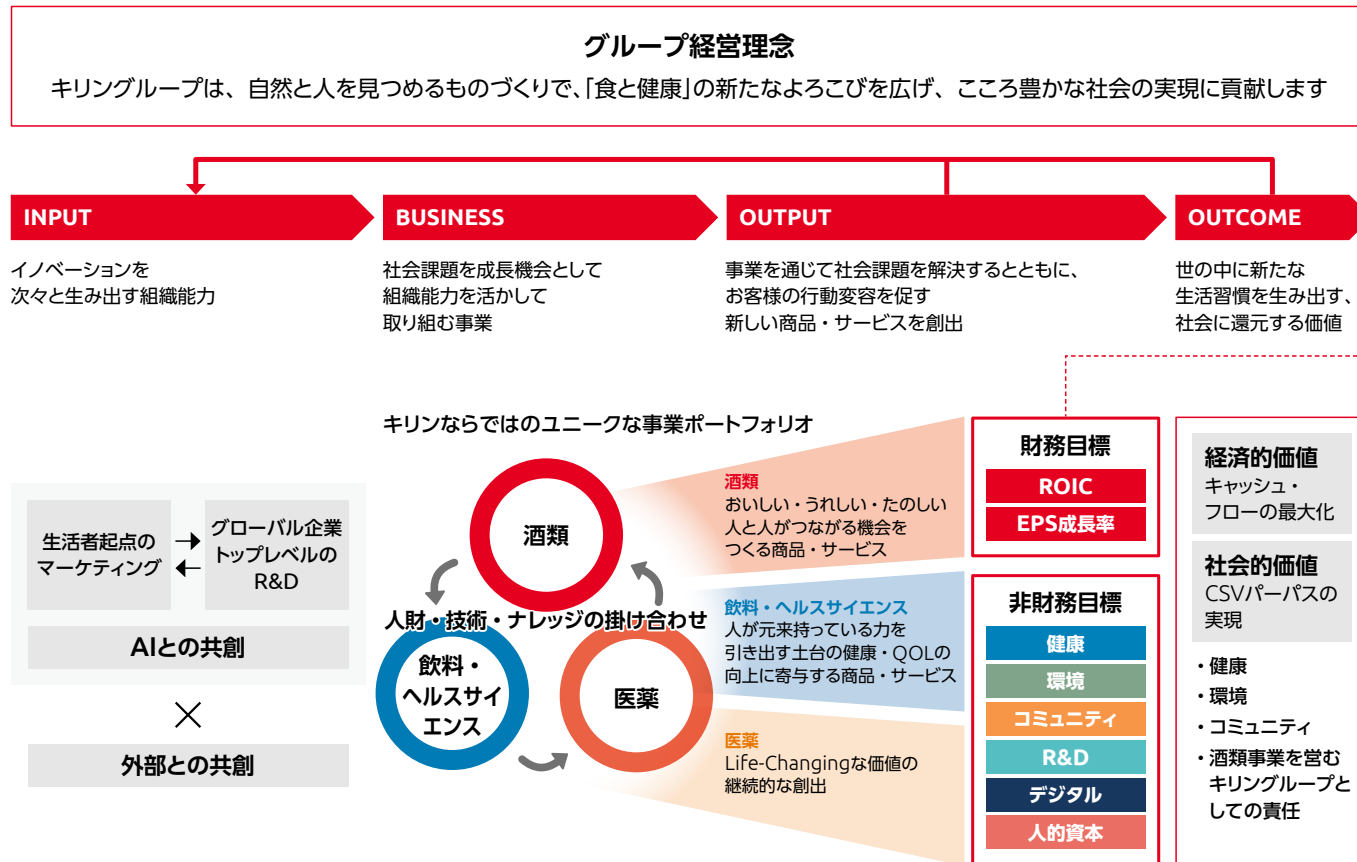
勝ちにこだわる

熱意を持って、結果にコミットしよう！一人ひとりのこだわりが世の中に価値を創造する。

長期経営構想 (Innovate2035!)

■ 価値創造モデル

キリングループは、イノベーションを生み出す組織能力(INPUT)を強化し、その力を酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の各事業での価値創造に活かしています(BUSINESS/OUTPUT)。各事業における人財・技術・ナレッジをつなぎ、グループ一体となって社会課題の解決に取り組み、その成果で経済的価値と社会的価値を両立します(OUTCOME)。これら一連のストーリーを、財務・非財務目標で可視化し、次なる成長へと循環させていきます。



財務指標

力強いEPS成長とPER向上により早期に時価総額3兆円を実現

力強いEPS成長

- 1桁後半半のEPS成長率
- ROIC 10%以上

2030年には
EPSを**250円前後**に

×

PER向上

- 3事業で強靭かつ**バランス**の取れた利益構造に

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

非財務指標

新たに「R&D(研究開発)」「デジタル」を加え、各項目の達成を通じて持続的成長を実現

項目	非財務指標	2026年目標	2028年目標
健康	グループのサイエンス商品を通じた社会的インパクト	1億5500万人	1億7500万人
	グローバル品の主要国における上市状況(医領域)	製品・適応別上市国数	製品・適応別上市国数
環境	GHG排出量削減率	32%	41%
	対2019年 Scope1+2排出量削減率		
コミュニティ	水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位	2.5L/L未満	2.5L/L未満
	ライオン社(泉州)(用水使用原単位=用水使用量÷生産量)		
R&D	事業会社のコミュニティ活動の達成度	7指標/9指標達成	8指標/9指標達成
	①特許出願 ②論文公表 ③学会発表の数	非公開 ^{*1}	非公開 ^{*1}
デジタル	回避困難性特許の取得 (特許出願の内数として、中期目標を設定)	非公開 ^{*1}	非公開 ^{*1}
	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	15%	25%
人的資本	従業員エンゲージメントスコア	76	76
	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」		
	LTIスコア	2.25	1.75
	国内女性経営職比率 ^{*2}	20%	26%

※1 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
※2 集計対象はキリンホールディングス社原籍社員

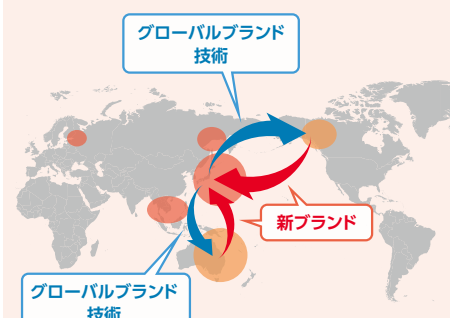
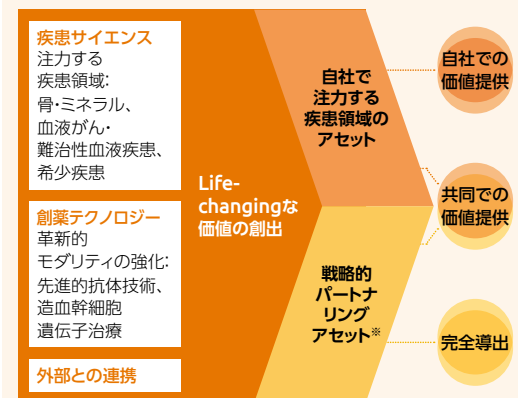
KIRIN WAYを体現する人財と組織文化

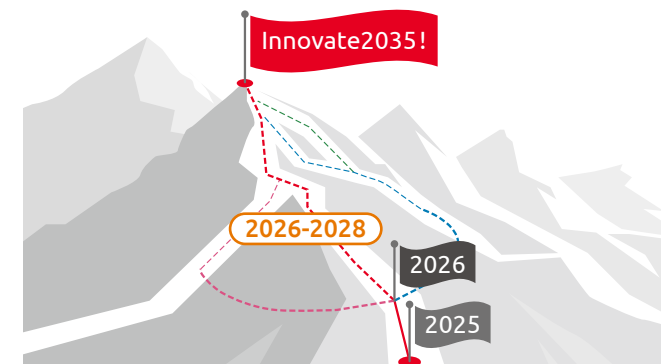
企業としての普遍的な責務(人権の尊重・ガバナンス・人財育成など)

長期経営構想 (Innovate2035!)

■ 各事業領域別計画

酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬における注力領域を中心に着実に取り組みを実行し、キリンならではの価値創造にチャレンジします。

	酒類	飲料・ヘルスサイエンス	医薬
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> 世界的なアルコール規制と社会規範の変化により、飲酒量は長期的に減少。 体験価値・品質・ブランドに基づく差別化とイノベーションが成長の源泉となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 人口動態の変化により量的成長は限定的となり、飲料およびヘルスサイエンスは「日常消費」から「健康課題解決」へと役割が進化していく。 健康・機能・サステナビリティへの期待が高まる中、健康影響や成分に対する規制も強まり、独自技術による高付加価値な健康価値創出が成長の鍵となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 製薬業界を取り巻く環境は激しさを増しており、政治・経済の不安定化や地政学的リスクが増大している。 環境変化にアジャイルに対応しながら、ひとりでも多くの患者さんにLife-changingな価値を届けるための最適な戦略を選択する。
2035年までに目指す姿	<p>現状：8.6% → 2035年までにROIC 12%レベルを目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 世界のお客様にアルコールの革新的なイノベーションを次々と届け、新たなお酒のおいしさ・楽しさを創造する事業 高収益化による利益基盤の強化 	<p>現状：4.4% → 2035年までにROIC 12%レベルを目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>〈飲料〉</p> <ul style="list-style-type: none"> おいしさと健康を基盤とする飲料企業として、多様なお客様とキリングループに次々と新たな価値を提供する事業 健康飲料を中心とする高単価商品の拡大による収益性向上 </div> <div style="width: 45%;"> <p>〈ヘルスサイエンス〉</p> <ul style="list-style-type: none"> 「土台の健康」×「個別の健康」という独自の健康価値を提供するAPAC(+α)最大級のヘルスサイエンスカンパニー トップラインの大幅拡大と高収益化の両立 </div> </div>	<p>2030年代前半までに、「20以上の新規パイプライン、10以上の適応症でFDA承認」「コア営業利益30%、ROE10%台前半」の実現を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> Life-changingな価値を持った医薬品を患者さんにお届けし続けるグローバル・スペシャリティファーマ グローバル製品と後期開発パイプラインの確実な進展と、戦略的投資によるパイプラインの拡充
注力領域	<ul style="list-style-type: none"> ビール、RTD(Ready To Drink)、洋酒を中心に、アジア・オセアニア・北米 人と人のつながりを生み出すカテゴリーとしての価値強化 強みであるR&Dとブランドのかけ合わせ 負担低減商品(ノンアル等)の拡充 	<p>キリンならではの内側と外側からのアプローチによる土台の健康づくりと個別の健康課題解決</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">個別の健康課題</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">生活習慣病の予防</div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">こころの健康 肌の健康</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%;"> <p>内側から</p> <p>サプリメント</p> <p>食品・飲料</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <p>人間が元来持っている力</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>外側から</p> <p>スキンケア</p> <p>情報・サービスデバイス</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <p>土台の健康づくり</p> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">食事(栄養)</div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">運動</div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">休息(睡眠)</div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">免疫ケア</div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 革新的モダリティ(先進的抗体技術、造血幹細胞遺伝子治療)の強化 注力疾患(骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患、希少疾患)  <p>疾患サイエンス 注力する疾患領域: 骨・ミネラル、血液がん、難治性血液疾患、希少疾患</p> <p>創薬テクノロジー 革新的モダリティの強化: 先進的抗体技術、造血幹細胞遺伝子治療</p> <p>外部との連携</p> <p>自社での価値提供</p> <p>共同での価値提供</p> <p>完全導出</p> <p>Life-changingな価値の創出</p> <p>戦略的パートナーリングアセット*</p>
			<p>※注力する疾患領域以外のアセットを戦略的パートナーリングアセットとし、パートナーとの連携で価値最大化を実現</p>



まっていれば、登っていくための道は変えていってもよいということです。頂上に近づくことが重要であり、実行あるのみです。

戦略の実現においては、従業員がフオワード

私は、社長就任以来継続して、国内外の拠点、まさに現場を訪問して従業員との直接対話を重ねています。その対話の中から、実行力を上げていく上での課題も浮かび上がってきました。そこで、「Innovate2035!」の実現に向けて、グループが共通して大切にしている価値観「3 Values」と、従業員一人ひとりが実践していく行動指針「6 Principles」からなる「KIRIN WAY」をつくりました。特に「6 Principles」は、一人ひとりが自分事化し実践していくこと、それがチーム、事業全体、グループ全体へと拡大していくことで、より実行力と変革力のある組織に変わっていくと思っています。

サッカーに例えると、どんなに立派な戦略があっても、実行し、前線に出てゴールを決めるのは従業員です。現場の実行力という意味では、従業員がフオワードで、経営はバックからフオワードに良いパスを出すサポート役なんだと思います。経営が上ではなくて現場が上、ゴールを決めるのは現場の自分なんだと思って仕事ができるようになると、もっともっと仕事もおもしろくなってくるんじゃないでしょうか。

そのため、国内外グループ従業員が「KIRIN WAY」を自分事化する状態を作り出すことは、今年度の最優先課題です。まずトップが動いて発信することが大事で、私を先頭に、役員、事業会社の社長が動き出しています。「6 Principles」の一つに「Go to “Gemba”」がありますが、私はもちろんのこと、各事業会社社長も現場へ赴き従業員との直接対話を継続して行うことで、現場の今の実行力

Message from the COO

人と技術の力でイノベーションを 起こし続けるグループを目指す

キリンホールディングス株式会社
代表取締役社長COO
最高執行責任者

南方 健志

目指す姿に向けて 実行あるのみ

キリングroupは、ものづくりを通じてお客様、患者さんによるこんでいただき、その笑顔を見て自分もうれしくなる、そういう社員たちの集団です。これは、グループ経営理念そのものですが、私自身、入社後配属されたビール工場で、おいしいビールをお届けしたいと仲間と一緒にいろいろなトライアルをしていた時から実感しています。

一方、事業ポートフォリオの変革とともに、国内外グループ従業員を取り巻く環境も大きく変化しました。特に、現会長磯崎CEOの下で2019年から推進した「KV2027」により、ヘルスサイエンス事業が昨年黒字化を果たし一つの柱として育ってきました。劇的に変化する外部環境に対応し、自ら環境を変えることにより、酒類、飲料、医薬の既存事業においてもそれぞれ「稼ぐ力」を高めてきました。

ここからさらに成長していくために、COOとして私は、新たな

価値を生み出すための実行力を継続して高めていきます。最初にビール工場の話をしたのですが、同じキリンビールという会社の中でも工場により生産性などに差が生じるもので、その要因は3つが揃うかどうかでした。「設備」、「仕組み」、「人」です。そして、「設備」「仕組み」を運用する「人」が、実行力には特に重要です。

これをグループ全体に当てはめても同じことが言えると思います。「KV2027」の変革により、事業ポートフォリオの確立、経営の仕組みの整備などは進みました。これらを生かし、世の中に先んじて商品・サービスを生み出し続け、さらなる成長につなげていくためには、**国内外従業員一人ひとりの力を最大化することが最も重要です。**そのような認識のもと、CSVを不変の羅針盤としながら、「次の10年、私たちは何に取り組むのか」をまとめたものが、新たな長期経営構想「Innovate2035!」です。

2025年度からは向こう3年の目標を毎年ローリングしていく戦略策定方式にしましたが、とにかく10年先までに登る「山」さえ決

が本当に高まっているかどうかを、実感を持って確認しています。

そこで見いだした課題は現場により異なりますが、リスク回避的風土や多層的な承認プロセスなどにより「攻め」の行動が不十分であるケースや、内部調整に時間を取られ外に出て行く時間がつくなかったりといった場面が見られたことから、早速経営として仕事の仕組みや評価制度の見直しに着手しました。

企業のカルチャーを変えられるのはトップであり、近道はありません。「KIRIN WAY」の自分事化が今年度の最優先課題と言いましたが、1年でやめるつもりはありません。愚直に続けていくことが大事であり、一見遠回りに見えるかもしれませんが、効果が現れてくるとものすごく大きなパワーとなります。

2024年に社長に就任してからも、現場の実行力の変化を自分の目で確認してきており、非常に良い兆候も感じています。それが結果に現れているのが昨年度の業績です。売上収益・事業利益ともに過去最高となり、全ての事業領域で目標を達成しましたが、年度末に向けて失速するのではなく、むしろだんだん良くなってきていて、モメンタムが高まりました。従業員の「やりきって目標を達成する」というモチベーションが上がってきています。

新長経でお示したEPS成長とROICの目標も、現場と経営が一体となって必ず達成します。

ゼロから1を生み出し 1を10、10を100にしてイノベーションを起こし続ける

2035年ビジョンは「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なっている」としました。イノベーションを「生活者の行動変容を促し、社会に新たな生活習慣を生み出すこと」と定義しました。

ものづくりの企業として、新しいものを生み出す力、それを社会にアウトプットする力を強化していかなければなりません。ゼロから1を生み出すR&Dは、成長の源泉です。当社グループの事業に共通する基盤である発酵・バイオ技術の力をもっともっと引き上げていくべく、R&Dを特に強化する組織能力として位置付けています。新しい素材や、技術の新しい組み合わせなど、将来の事業の種をどんどん増やしていくことが大事です。

キリングループは酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬という独自の事業ポートフォリオを持ち、それぞれの事業領域や研究分野に、サイエンスをベースとしながら、独自の発想、多様なアプローチ、深い洞察力を備えた研究者がいます。競争優位を生む高い専門性を有する人財として、2025年の時点で、当社グループ全体で228名が博士号を保有しています。異なるキャリア、知見、専門性を持った人たちが事業の垣根を飛び越え混じり合えば、さまざまな化学反応が起こるでしょう。ここに、キリングループだから起こすことができるイノベーションの大きな可能性があります。既に、事業の枠を超えた研究者の交流・異動を進めている他、キリンホールディングスと協和キリンの合併により「健康」に関するイノベーションの探求と事業化を目指す「Cowellnex(コヴェルネクス)社」も2024年に立ち上げています。

こうしてゼロから1を生み出した後、1を10にし、10を100にして社会にアウトプットしていかなければイノベーションとはなりません。プラズマ乳酸菌はゼロから1を生み出した事例ですが、これをお客様に届けたいという熱い思いを持った人財がマーケティングをはじめとするあらゆるバリューチェーンから集まって、事業化に成功しました。ビジョンにある「人と技術の力」という文言は、「人と技術は両輪である」という考えを表したものです。

キリングループは、過去において、自身がイノベーションにより創造した市場でありながら後続の競合に追い抜かれた苦い経験もあります。だからこそ、イノベーションで生み出した商品を、さらに良いものにする、もっとおいしいものにする、もっと効果・効能



あるものにしていくよう、「イノベーションを起こし続ける」のです。その積み重ねが、生活者の生活に新たな商品やサービスが入り込み、習慣化され、笑顔を生み出すことにつながります。これこそが「お客様・患者さん本位」であると考えています。

キリングループを「おもしろい会社」にしていきたい

今、私たちを取り巻く世界経済、事業環境は不確実性を増し、時代の先を読むことがとても難しくなっています。しかし、先を読む努力を続けるとともに、環境や生活者の行動を当社側からも変えなければいけません。昨日までの成功体験が明日からも生きるとは限らず、常に生活者の将来のニーズを読み解きながら、日々起こるいろいろな環境変化を捉え、アジャイルに具体的なモノやサービスとしての提案につなげていかなければなりません。Z世代、α世代と言われるように、新しい世代が登場し価値観もどんどん変化していく中で、いかに早く自分たちが変化できるか、いかに時代にふさわしい仕事が担える組織に変わっていくか、そこが問われているのです。現状維持は後退となる時代です。リスクを取って攻めていく姿勢を持ち続けることが大事だと考えます。

変化していく中でも、決して行き先を見失うようなことがあってはなりません。キリングループにはCSV経営という確かな軸があります。私たちの使命は、事業を通じて社会価値・経済価値を生み出すことです。社会価値・経済価値の提供という意味での勝ちにこだわっていくことが私たちにとっての攻めであり、従業員一人ひとりが「自分がやってみたい」と思うことを存分にできる環境をつくることで、イノベーション創出力を最大化していきます。

私が思い描くのは、多種多様なおもしろい商品・サービスを次々と世に先んじて出していきキリングループの姿です。生活者の皆さんに「これ使ってみたい」「これ試してみたい」と思っていただけるような、心と身体の健康に関する提案を次々と打ち出して、キリングループ独自の魅力が世の中に広く伝わっていくようにしたいと思っています。「キリンは次に何を出すのだろう」と期待してもらえる会社、「自分もキリンでおもしろいものをつくってみたい」という人が集まってくる会社にし、生活者の心と身体の健康に貢献し、笑顔にあふれた社会をつくりたいのです。

各事業領域別戦略・レビュー

酒類

2025年のレビュー(取り組みと成果)

- 連結売上収益
1兆753億円 (前期比0.6%減)
- 連結事業利益
1,354億円 (前期比9.1%増)

- 国内では、酒税一本化を見据え、主力ブランドへの投資とブランドポートフォリオ強化を推進
- 価格改定やコスト管理徹底により、増益を確保

最重点課題

〈キリンビール〉

- 酒税一本化を見据えた狭義ビールおよびRTDカテゴリーにおける、お客様価値創造に向けたブランド育成

- 攻めの技術開発によるイノベーションの創出

〈ライオン〉

- コアブランドでの売上・利益獲得
〈ニューベルジャンプルーイング〉
- クラフト・インポートセグメントの強化

2026-2028年計画

〈キリンビール〉

- 一番搾り・晴れ風を含めた狭義ビールへの集中投資
- 無糖・スタンダードを中心とした氷結群の強化
- 事業戦略と連動した技術開発戦略の策定と、商品・サービスへの展開

〈ライオン〉

- Ultra(糖質ゼロシリーズ)の継続的強化
- Hahn・Stone&Woodブランドによる高付加価値化

〈ニューベルジャンプルーイング〉

- Voodoo Rangerシリーズ、一番搾りの強化



飲料

2025年のレビュー(取り組みと成果)

- 連結売上収益
5,782億円 (前期比2.4%増)
- 連結事業利益
677億円 (前期比5.8%増)

- 国内では、おいしい免疫ケアを中心としたヘルスサイエンス飲料と午後の紅茶を軸とした主力ブランドの強化により、収益性が改善
- 北米では、炭酸飲料が堅調に推移し、価格マネジメントとオペレーション効率化により高い収益性を維持

最重点課題

〈キリンビバレッジ〉

- 高成長領域への事業・ブランドポートフォリオ拡大による収益獲得(ヘルスサイエンス成長・既存品の収益性向上)

〈コーク・ノースイースト〉

- 炭酸飲料を中心とした市場を上回る売上成長
- 業界最高水準のサプライチェーンオペレーションの実現

2026-2028年計画

〈キリンビバレッジ〉

- 第二の柱となる新ブランド市場投入・育成
- 紅茶文化の創造を通じた、午後の紅茶の飲用シーン拡大と成長の実現
- 生茶・ヘルシアを含めた、無糖茶群トータルで収益性向上

〈コーク・ノースイースト〉

- チャネル全体での価格体系の最適化を通じた、安定的な売上成長の実現
- 配送・MD・倉庫機能ごとのコスト目標管理による、ケース当たりOPEXの継続的改善



ヘルスサイエンス

2025年のレビュー(取り組みと成果)

- 連結売上収益
2,514億円 (前期比43.4%増)
- 連結事業利益
111億円 (前期比 -)

- APACを中心とした事業基盤の強化を進め、ヘルスサイエンス事業は黒字化を達成
- プラズマ乳酸菌事業は国内外で拡大し、グローバル成長ドライバーとして存在感を高めた

最重点課題

〈ヘルスサイエンス事業〉

- 売上成長と各事業・各ブランドの収益性の強化
- 各社のアセットを活用したシナジーの加速

2026-2028年計画

〈ヘルスサイエンス事業〉

- FANCLブランド強化による国内事業強化
- 中国/香港/台湾および東南アジア+韓国でのBlackmores商品の強化
- 中国におけるBlackmores・FANCLサプリメント販売の強化



医薬

2025年のレビュー(取り組みと成果)

- 連結売上収益
4,965億円 (前期比0.2%増)
- 連結事業利益
1,023億円 (前期比11.4%増)

- 主力商品Crysvita、Poteligeolは市場浸透により、増収増益を確保

最重点課題

〈協和キリン〉

- Crysvita、Poteligeolの価値最大化
- KOMZIFTIの米国での販売拡大
- パートナーシップを含めたパイプラインの拡充

2026-2028年計画

〈協和キリン〉

- CrysvitaおよびPoteligeolの患者アクセス数増による売上成長
- Kura Oncology社との連携を通じたKOMZIFTIの成長
- 着実なパイプライン開発進捗、機会に応じたパートナーシップの検討



Message from the CPO

人財を起点に、イノベーションを生み続けるキリングループへ



キリンホールディングス株式会社
取締役副社長

坪井 純子

価値創造の源泉は「人財」

「Innovate2035!」で目指すキリングループのイノベーションは、お客様や社会に新しい生活習慣を生み出すこと、生活習慣を変えていくことです。そしてそのための**価値創造の源泉が人財**です。一人ひとりの業務の中での**挑戦、工夫の積み重ねがグループ全体のイノベーションを生み出します**。

私たちは人財の力で多くのイノベーションを生み出してきました。今後も酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の各事業、高度な専門性を持つ機能、そして地域を超えた連携を掛け合わせ、キリンならではのイノベーション創出を加速します。そのために人財戦略も大きく進化させていく必要があります。経営を取り巻く環境も劇的に変化し、人口減少、労働市場の流動化、働き方や働く意識の多様化に加え、AI・デジタルテクノロジーの急速な進化が人財戦略の在り方そのものを容容させると考えています。

経営戦略の実行とWell-beingを紡ぐP&Cストーリー

キリングループでは、**経営戦略と人財戦略を深く紐づけるべくP&C(People & Culture)ストーリーを定めました**。P&Cの各取り組みが、価値創造やイノベーション、事業成長にどうつながるか、持続的に企業価値を高めるかを可視化し、社内外のステークホルダーと共有するフレームとするものです。

また、**人財が力を発揮し続けるために重要なのがWell-being**です。従業員一人ひとりが「キリングループで働くよこび」を実感してこそ、社会やお客様によるよこびを届けることができます。従業

員の心身の健康や活力の向上、P&Cストーリーに沿った個人の成長やカルチャー、環境づくりをトータルで捉えWell-beingを実現し、「人財が育ち、人財で勝つ」とともに、従業員・社会視点で「選ばれる会社」となることを両立させます。そして、新たに掲げた「KIRIN WAY」を根付かせ、人財・組織の両面でイノベーションが生まれ続けるグループに変革します。

変化の中で成長に向けた新たな取り組み

グループの成長と今後の環境変化を見据え、三つの切り口で取り組みを開始しています。

第一は、**AIをパートナーとする人財ポートフォリオの再構築**です。人間ならではの価値、役割を常にアップデートするとともに、AIも含めたチームで共有していく文化を根付かせ、これらを競争力に転換できた企業こそが、持続的な成長を実現できると考えます。

そのために、キリンならではの「専門性」と「多様な経験」を軸とする人財マネジメントを進化させます。一見相反する専門性と多様な経験を併せ持つことで、AI時代の人間ならではの力を養うとの考えからです。しかし欧米を中心としたジョブ型の労働市場と、タレント起点で人財を育成する文化のある日本では、ポリシーが異なる面があり、活発な人財交流の妨げとなるケースも出てきます。双方の良さを生かしつつ、スキルや経験の可視化・構造化を進めたハイブリッドな人財マネジメントを目指します。

第二は、**従業員起点の人財戦略を根付かせ、キリンの強みとすること**です。「従業員の意識・行動がどう変わるか」を起点に戦略を総点検し、人と組織の力を最大に引き出し、人的投資の質と成果

の向上を目指します。

第三は、これらを推進する基盤やデータの整備です。非構造データも分析できる時代になってきています。各種データを統合的に活用し、人財戦略が財務価値にどうつながるか検証を続け、**グループ共通のKPI、PDCA、開示の質の向上に努めます**。

CPO(Chief People Officer)としてのコミットメント

企業は人を選ぶ側から人に選ばれる側へと立場を変えつつあります。人財こそが価値を生み出すという考えは既にキリングループの経営に根付いていますが、今後さらに従業員理解をベースとし従業員の意識・行動の変化を起点とする発想が重要と考えています。これは「Innovate2035!」で掲げる、ステークホルダー起点のイノベーションの発想にも通じます。**徹底した従業員理解、従業員を起点とする人財戦略がキリンの強みとなるよう根付かせ、人財の成長とグループの成長を好循環させながら、グループの持続的成長を実現していくことに、CPOとして強くコミットします**。

本メッセージに続くP&Cページでは、キリングループの戦略の全体像と具体的な取り組みについてお伝えします。

2035年ビジョン達成に向けたステップ

変革 1.0

構造改革期
(~2028)

「KIRIN WAY」を起点とした変革の基盤を整える

変革 2.0

グローバル拡張期
(2029-2031)

グローバル連携をさらに強化させながら変革を加速させる

変革 3.0

グローバル定着期
(2032-2035)

「KIRIN WAY」をグループ会社全てに根付かせ、グローバルでの共創を定着させる

人財戦略 — 人的資本の最大化 —

P&Cストーリー

キリングループらしい価値創造のためのモデルストーリー

キリングループでは、従業員の無限の可能性を信じる「人間性の尊重」という考え方を人事の基本理念としています。この理念のもと、人財を価値創造、競争優位の源泉と位置付け継続的な投資を通じて、人財が育ち人財で勝つ会社を目指しています。

人財戦略における課題や重点取り組みは、国・地域や事業によって異なりますが、人的資本を価値創造につなげていく方向性は共通しています。「Innovate2035!」で掲げる世界のCSV先進企業の実現に向けたキリングループらしい人財戦略のモデルストーリーとしてP&Cストーリーを策定しています。

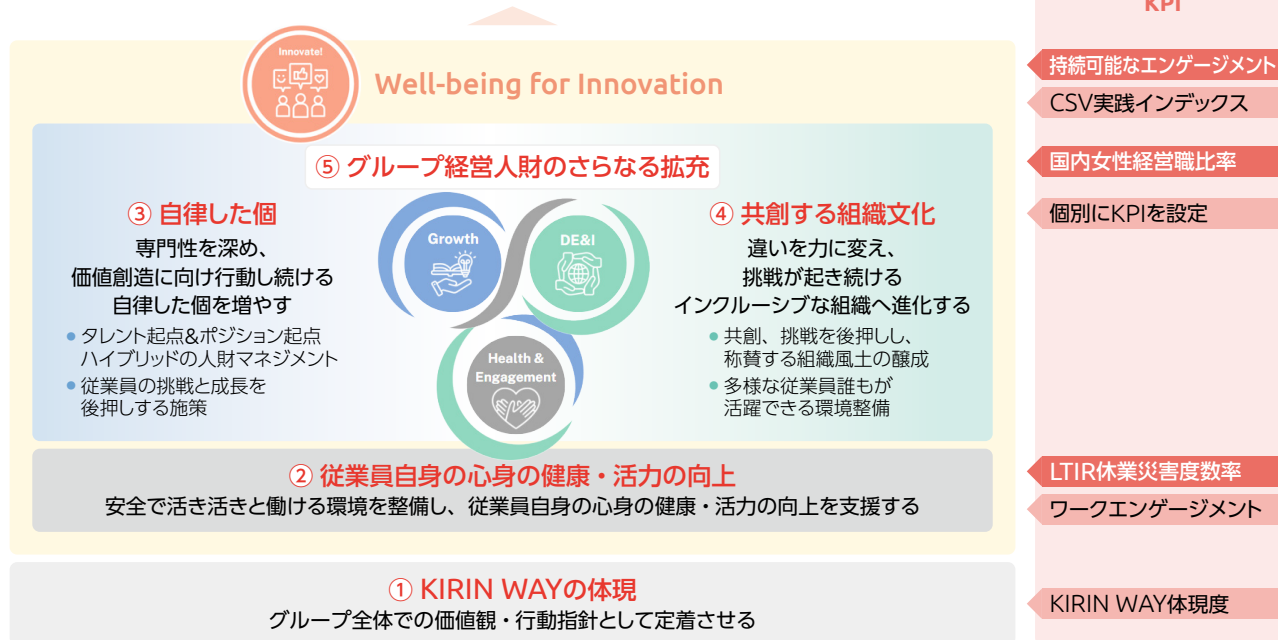
P&Cストーリーでは、グループ共通の価値観・行動指針である「KIRIN WAY」を全ての企業活動・価値創造の基盤とし、「Health & Engagement(安全な環境と心身の健康、活力あふれる前向きなマインド)」「Growth(主眼的に専門性を高めるとともに、多様な経験を通じて能力・価値観を進化させる自律した個)」「DE&I(自律した個が集い、違いを力に変えて共創するインクルーシブな組織文化)」の三つを重要な要素として位置付けています。グループP&C部門が協働してこれら三つの要素を相互に強化・連鎖させることで、従業員が「キリングループで働くよこび」を感じ、継続的なイノベーション創出につながる「Well-being for Innovation」を実現していきます。

人財戦略の全体像

① グループ全体での「KIRIN WAY」の定着

「Innovate2035!」の実現に向け、これまで大切にしてきた価値観と、イノベーションを次々と生み出すための行動の在り方を整理し、グループ従業員が大切にする「KIRIN WAY」を定めました。グローバルを含むグループ全事業会社・全従業員を対象とし、経営メッセージや人財施策と連動させ全ての活動の基盤に位置付けることで、日々の意思決定や行動の中で「KIRIN WAY」が体现される状態を目指します。

2035年Vision 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なっている



主な取り組み

- 理解・共感・体現を促進する各種コンテンツを拡充、国内外へ展開
- 南方COOによるタウンホールミーティング、事業会社社長との対話集会の実施
- 階層ごとの「KIRIN WAY」実践プログラムを段階的に実施
 1. 自部門での実践を推進する部門長向けセッション
 2. チームでの実践をけん引するミドルリーダー向けリーダーシッププログラム
 3. 自身の仕事での体現につなげるためのメンバー向け職場ワークショップ

② 従業員自身の心身の健康と活力の向上

安全な環境のもと、心身ともに健康で生き活きと、キリングループで働く意義を実感しながら前向きなマインドを持つことは、従業員が力を発揮し続けるために基盤となる要素です。

キリングループでは、2026年に「キリン健康宣言」を「キリングループ ウェルビーイング宣言(Kirin Group's Well-being Statement)」として刷新し、心身の健康に加え社会的側面も含めてイノベーションの源泉となる従業員のWell-beingの向上を目指す姿勢を明確にしました。個々人の健康増進にとどまらず、組織全体のWell-beingを高める取り組みへと進化させるとともに、従業員の主体的な行動変容も促進していきます。さらに、CPOを

人財戦略 — 人的資本の最大化 —

議長とする「グループウェルビーイング会議」も発足し、世界の人々の健康・楽しさ・快適さに貢献するキリングループらしい取り組みをグループ一体となって推進していきます。

③ 人財マネジメントと変革の取り組みによる自律した個の強化

キリンホールディングスでは2025年より一定の専門能力として強化すべきと判断した営業、マーケティング、R&D、SCM、デジタルICT等の12の機能で人財をマネジメントする機能軸タレントマネジメントを開始しました。高い専門性を発揮できる人財の獲得・育成・配置を通じて事業競争力を強化することを目指しています。2026年からは、キャリアチャレンジ制度の導入により、機能を越えた多様な経験の機会を拡大し、人財のさらなる高度化を図ります。その他の事業会社でも、事業や地域の状況に即した人財マネジメントにより事業の強化につなげていきます。中長期的には「深い専門性と多様な経験」を軸に、タレント起点とポジション起点の双方の考え方をハイブリッドに取り入れたグループを包括する仕組みを構築します。これによりグローバルに展開するユニークな事業ポートフォリオを強みとしたキリングループならではの人財マネジメントを実現します。

また、イノベーション創出に必要なマインドセットや行動変容を促すため、個人・チーム・仕組みを一体的に変革する取り組みを主に国内で進めています。「KIRIN WAY」に沿った個々の行動変容を促進するとともに、組織内のメンバーに加えAIや外部との連携を含めた共創を可能にするチームマネジメントへの進化、日々の挑戦を後押しする評価制度の見直しなどを通じて、自律した個が力を発揮し続けることを支援していきます。

④ 共創する組織文化の醸成による価値創造力の向上

「Innovate2035!」で目指す、社会に新たな生活習慣を生み出すようなイノベーションを創出するためには、自律した個の力が集い多様な視点でお客様理解を深めるとともに、一人ひとりの強みを活かして組織として価値を共創することが必要です。人間性を尊重する誠実な風土は、キリングループの高いエンゲージメント

を支える強みである一方で、その風土の中で一人ひとりの挑戦に確実につなげていく点にはなお向上の余地があります。こうした課題を踏まえ、違いを力に変え挑戦が生まれ続ける組織への転換を図っていきます。働く上での障壁を取り除き誰もが活躍できる環境を整備するとともに、心理的安全性の高い組織づくりを推進していきます。各社の表彰制度も整備しており、代表的な取り組みとしてグループ全従業員を対象としたKIRIN Group Awardでは「KIRIN WAY」に沿った行動や成果を称賛することで、好事例の横展開を図っています。また、部門や国境を超えて従業員が交わり、共創を促進する場づくりも推進していきます。

⑤ グループ経営人財の多様化によるガバナンスの強化

キリンホールディングスでは、ガバナンスの強化と意思決定の高度化に向け、多様な経験や高い専門性を持つ社内外役員でグループ経営体制を構築してきました。また、AI役員の活用など新たな取り組みも進めています。

「Innovate2035!」の実現に向け、グローバルに展開する事業ポートフォリオのもとでガバナンスの重要性や意思決定の複雑性が増す中、グループ経営人財の強化がますます求められます。2026年には外国籍の常務執行役員を初めて登用し、異なる市場環境や文化への理解を経営に反映し、ガバナンスと事業推進の両面を強化していきます。

併せてグループ全体を対象としたサクセッションプランの運用を可能とする仕組みの構築に取り組んでおり、将来のグループ経営を担う人財の継続的な輩出につなげていきます。

これら①～⑤の取り組みと並行し、CPOメッセージで述べた三つの取り組みを進めています。目指す姿からバックキャストして戦略・施策を設計するとともに、環境変化への対応力を高め、施策を柔軟に進化させていきます。これにより、イノベーションを創出する人と組織の力を持続的に強化し、成果や学びを起点にさらなる挑戦へとつなげる好循環を生み出していきます。

重点非財務指標

グループ全体で達成を目指すKPIとして以下を重点非財務指標と設定しています。LTIRIは、安全な職場環境の状況を示す指標として位置付けています。拠点間のチェック体制の強化や好事例の展開等を通じて、より良い職場環境を実現します。女性経営職比率は、経営人財の多様化の第一歩としての指標です。絶対評価かつ加点主義に加え生産性も重視した評価制度、ワークライフバランスの向上や両立支援により、多様な人財が力を発揮できる公正な環境を整備し、メンタリング等で女性特有の課題にも対応していきます。

持続可能なエンゲージメントは、「Well-being for Innovation」の状況を測る最終成果指標として、P&Cの取り組みの総和により向上させていきます。

Column

グループ全体での「KIRIN WAY」の展開

「KIRIN WAY」の策定にあたっては多くの従業員との対話を重ね、価値観の解釈や表現のすり合わせを行ってきました。策定後も海外を含む各事業会社を南方COOが訪問してタウンホールミーティングや事業会社社長との対話集会を実施し「Innovate 2035!」への決意や「KIRIN WAY」の実践を自らの言葉で語る機会を大切にしています。こうした取り組みを通じて従業員の理解を深め、行動変容を後押ししていきます。その中で「Gemba」はグローバルでの新たなグループ共通の言語として浸透しつつあり、現場起点で価値を創出する行動の広がりに寄与しています。



研究開発 — イノベーション源泉としてのR&Dへ —

1. 目指す姿 — 発酵バイオテクノロジーのグローバルイノベーションリーダーへ

長期経営構想「Innovate2035!」の実現に向け、当社は研究開発機能を企業価値創造の源泉と位置付けています。

私たちは、発酵・バイオテクノロジーを基盤に、お客様の生活行動を変える価値を生み出し続けるグローバルイノベーションリーダーを目指します。これまで、ビール醸造で培った発酵技術を起点に、バイオサイエンスと融合させながら、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬分野へ展開してきました。今後はこの技術基盤を深化し、価値創出のスピードと質を高めます。

その実現に向け、これからの100年を見据えたグループR&D哲学を定めました。「生への畏敬」を原点に科学の探求を深化させ、その知見を体系化することで、独自の技術基盤の強化と価値創出の再現性向上を図ります。さらに、知財情報を含む多様な内外の知見をもとに、独創性と先駆性により新たな領域を切り拓き、競争優位性のあるイノベーションを実現します。R&D哲学は、この価値創出サイクルを支える共通の思考軸として、研究開発活動や人材育成、知財戦略における一貫した判断基準となります。

この哲学を具現化する中核が、基礎研究の強化です。原理原則に立脚した基礎研究から差異化された独自技術を創出し、これを

磨き上げて体系化し、事業環境を踏まえた知財設計により、競争優位の源泉とします。

価値創出を人の側面からけん引するのがスター研究員です。Zuckerらは、全体の約0.8%の優れた研究者が成果の約17%を生み出す高い生産性を示すことを明らかにしています*。こうした研究者は知識を体現し、イノベーション創出や事業化に重要な役割を担います。スター研究員を中核に多様な知見を結集し協働を促進することで成果創出を加速し、卓越した人材の育成を通じて持続的な競争優位の確立を図ります。

基礎研究の深化、人材の卓越化、独自技術の創出と知財との一体設計。これらを通じて、価値創出の循環を確立します。

*Zucker, L. G., & Darby, M. R. (1996). Star scientists and institutional transformation: Patterns of invention and innovation in the formation of the biotechnology industry. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 93(23), 12709–12716.

2. 現在地

(1) 課題：大型イノベーション創出と研究の世界水準への引き上げ

事業連動の課題解決は進展する一方、非連続なイノベーション創出にはなお強化の余地があります。グローバルイノベーションリーダーを目指すには、大型シーズの持続的創出と研究開発基盤の高度化が不可欠です。また、研究開発の質・スピードを世界水

準へ高めるため、基礎研究競争力の強化に加え、グローバル規制・市場対応力の向上、人材の国際循環と最適配置の実現が求められます。これらを支える基盤として、当社は独自の技術基盤と知財設計力を有しています。

(2) 強み：横断型技術基盤と知財設計力

キリングループは、発酵・微生物科学を源流とする横断的技術ポートフォリオを有し、研究成果を多様な事業へ展開しています。研究初期から知財戦略を組み込み、商品・素材・用途・製造プロセスを多層的に押さえることで、他社が模倣困難な競争優位を構築します。こうしたR&Dと知財が一体となり将来の事業展開を見据えた特許網を設計する体制は、研究成果の社会実装を支える強みです。例えば免疫ケア素材である「プラズマ乳酸菌」では将来の応用展開も見据えて知財による保護・活用の方針を整えることで、市場の拡大を後押ししています。このような活動は社外からも評価され、令和7年度知財功労賞「特許庁長官表彰 知財活用企業(特許)」を受賞しました。

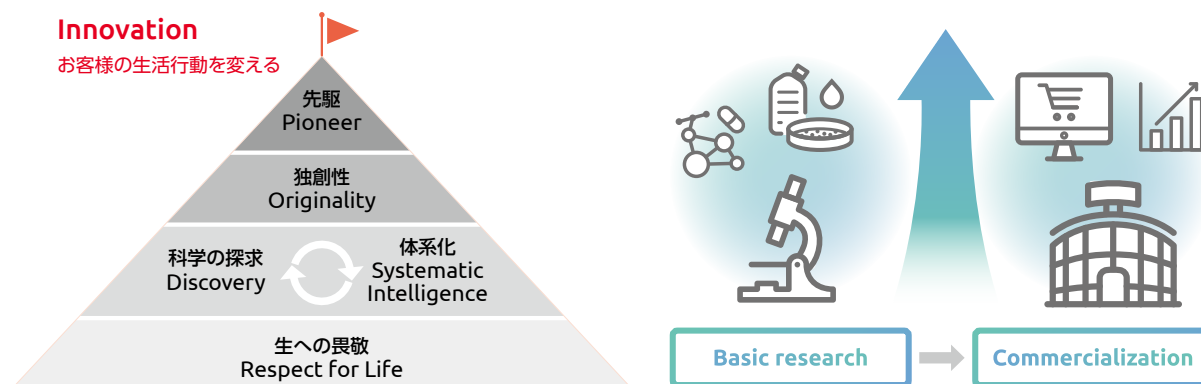
3. 戦略的方向性

こうした現状認識と強みを踏まえ、当社は研究開発による価値創出力を一段と高めるため、以下の三つの方向性で戦略を推進します。

(1) “両利きの研究”思想(クイックウィンと中長期)

当面の既存事業を支えるクイックウィン型テーマにより短期的な収益力向上に貢献するとともに、基礎研究を強化し、中長期のコア技術の深化を両立します。また、研究テーマの構想段階から知財情報等を活用し、技術潮流・競合動向・未開拓領域を可視化する知財インテリジェンス機能を強化することで、テーマ選定の精度を高めます。こうしたプロセスを通じて、研究開発投資による価値創出の確度を高めます。さらに、重点領域への投資を拡大し、原理原則に立脚した差別化技術の創出基盤を強化します。こうした基礎研究の深化は、スター研究員の育成を促し、持続的な競争優位の確立につながります。

“お客様の生活行動を変える”イノベーションを強い基礎研究から実現する



研究開発 — イノベーション源泉としてのR&Dへ —

(2) フロントティア領域による非連続成長

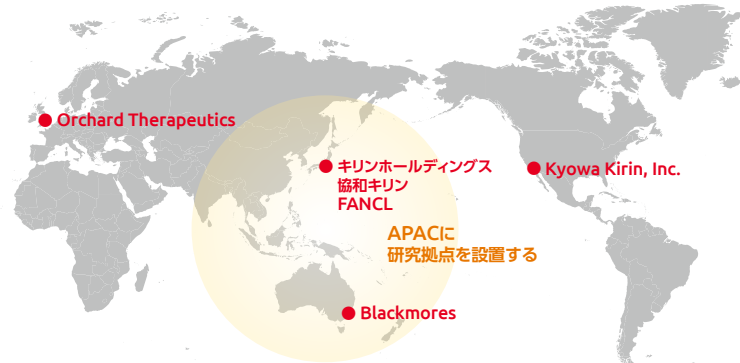
非連続なイノベーションを持続的に創出するため、既存の事業区分にとらわれないノンセクション型の「フロントティア領域」を設けます。本領域では研究員の個を重視し、個々の研究員が好奇心から見いだした未来像を、組織の研究開発活動で具現化し、将来の事業の柱となるコア技術を創出します。



※本図では、長期経営構想における事業領域とは異なり、技術の親和性を踏まえた区分で整理した

(3) グローバル視点での研究体制高度化

研究開発の質とスピードを世界水準へと引き上げるため、グローバル視点で研究体制の高度化を進めています。キリングループが保有もしくは協働するアカデミアなどの国内外の拠点をネットワーク化し、研究テーマ設計段階からグローバル視点を組み込み、グループ内外のトップ研究者との連携を強化します。さらに、データ・知見・規制情報をグローバルに循環させ、研究水準そのものの向上を図ります。これにより、「海外展開」とどまらず、「世界基準で研究を設計・推進する組織」への進化を実現します。



Column

【事例】グローバルレベルの社会課題解決への挑戦



気候変動に挑む原料革新
 耐暑性ホップによる
 持続可能なビールづくり

気候変動により、ビール原料のホップでも収量低下や香味変化、供給不安が懸念されています。キリングroupは発酵・植物バイオの知見を活かし、「耐暑性ホップ」の開発に取り組んでいます。植物の「高温順化」に着目し、軽度の熱ストレスにより耐性を付与する技術を確認しました。これにより、品種改良などの大掛かりな開発をすることなく、香味特性を維持しながら収量低下の抑制が期待されます。さらに屋内栽培技術により、品種改良の高速化・安定化も進めています。本取り組みを通じて、生物資源の持続可能性向上と、農業・生産の持続的な発展に貢献していきます。



発酵バイオテクノロジーで挑む
 健康寿命の延伸
 抗老化研究による社会課題解決

世界的な高齢化に伴い、健康寿命の延伸はグローバルな社会課題となっています。キリングroupは、発酵バイオテクノロジーを基盤に抗老化研究に取り組んでいます。その取り組みの一つとして、麴由来成分「14-DHE (麴ステロール)」を見だし、ヒト試験により肌の水分量維持やメラニン低減などの機能を確認しました。また、グループ会社ファンケルは植物素材「キンミズヒキ」に着目した素材開発を行っています。発酵・バイオを起点とする技術基盤のもと、老化や健康維持に関する理解を深め、健康課題の解決に貢献していきます。



免疫の価値をグローバルに届ける
 エビデンスと“見える化”による行動変容の実装

感染症リスクの高まりや健康意識の向上を背景に、免疫ケアの重要性は世界的に高まっています。キリングroupは「LC-Plasma(プラズマ乳酸菌)」を核に、各国規制に対応した大規模臨床試験を進めるとともに、pDC活性を反映する尿中タンパク質を世界で初めて特定[※]し、非侵襲で免疫状態を把握する技術を開発しました。免疫の“見える化”を通じて行動変容を促し、健康習慣の社会実装と新たな価値創出につなげていきます。科学と行動変容を結び、免疫の価値をグローバルに展開していきます。

※PubMed、医中誌WEBJに掲載された原著論文に基づく(2025年9月2日)
 (火)調査実施 ナレッジワイヤ調べ

マーケティング — お客様の行動を変えるブランド体験で、持続的成長を創出 —

長期経営構想「Innovate2035!」において果たす役割、目指す姿、および方針

お客様理解を起点に、事業成長とCSVを両立するマーケティング変革

キリングループのマーケティングは、お客様理解を起点にブランド体験を設計し、事業成果と社会価値を同時に生み出すことで、中長期の企業価値向上を担う経営基盤です。長期経営構想「Innovate2035!」においては、生活者の認識や選択理由に働きかけ、行動変容を生み出すことで、事業成長とCSVを両立させる中核機能としています。

健康・ウェルネス志向の高まり、体験価値重視への価値観の変化や、AI・デジタルの進化を背景に、マーケティングには従来の広告中心の手法から、体験を通じて信頼を積み重ねるアプローチへの転換が求められています。

キリングループでは、生活者インサイトに基づく一貫した価値設計と、ブランド体験を通じて選ばれ続ける仕組みの構築、成果につなげきる実行力の定着を進めています。あわせて、データとテクノロジーを最大限活用しながら、人間ならではの感性や共感を生かし、ブランド・人財・データを掛け合わせたマーケティング変革を推進していきます。

現状

① マーケティング組織能力向上

グローバル共通のマーケティングフレーム開発が完了し、国内主要事業および海外事業会社へ展開、26年マーケティング戦略への反映が進むことにより、事業会社間の共通言語として機能し始めています。

② 未来につなぐ社会課題解決アクション

- 晴れ風ACTION：桜の保全や花火大会の支援活動を通じて、日本の風物詩を守り、未来につなげていく活動を行っています。
- 氷結®mottainaiプロジェクト：果実のフードロス削減を通じてつながりを創造し、「人と未来を明るく豊かにする。」をビジョンに掲げた活動を行っています。

- プラズマ乳酸菌：「げんきな免疫プロジェクト」「免疫ケア推進園」など、免疫ケアを新たな健康習慣として定着させ、子どもから大人までお客様一人ひとりが健康に過ごせる毎日の実現を目指す活動を行っています。
- サッカー：家族や仲間とのつながりを育む「キリンファミリーチャレンジカップ」や、能登半島地震からの復興を応援する「ビッグスマイルフィールド」を開催するなど、人と人、人と社会のつながりを創出しながら、地域コミュニティにおける社会課題の解決に取り組んでいます。



目指す姿と現状とのギャップ（課題）

中長期では、お客様理解を起点に、感情を動かすブランド体験が継続的に成果を生み、「お客様の健康に貢献する企業グループ」としての評価を高めていくことを目指しています。一方、現状では、ブランド体験の再現性や事業成果につなげる実行力にまだばらつきが残っています。また、データ・AIの活用や専門人財の育成・交流は途上段階にあり、組織横断での活用やスケールには課題があります。これらに対処できなければ、ブランド体験が一過性にとどまるリスクがあり、ブランド体験を通じた社会課題解決を継続的に拡大していくための重要なギャップと捉えています。

目指す姿の実現に向けた戦略および取り組み

お客様の行動を変えるブランド体験で、持続的成長を生み出すマーケティング

中長期にわたり、マーケティングを通じて持続的な事業成長とCSVの実践を実現するため、キリングループは組織能力の強化を起点に、ブランド体験と社会課題解決を一体で強化していきます。

グローバル共通のマーケティングフレームを基盤に組織能力を強化し、生成AIなどのテクノロジーを組み合わせることで、戦略立案から実行までを一貫して回せる実行力と再現性を高めます。これにより、ブランド体験を事業成果へ確実につなげる基盤を整え、環境変化に迅速に対応できる実行体制を構築します。こうした組織能力を土台として、お客様理解を深化させ、感情を動かす行動につながるブランド体験の創出を進化させていきます。

ヘルスサイエンス領域をはじめとする重点領域では、R&Dが蓄積してきた研究知見とマーケティングが連携し、商品・サービス・コミュニケーションを統合した体験設計に取り組みます。事業成果の創出と、「お客様の健康に貢献する企業グループ」としての姿勢を体現していきます。さらに、代表ブランドを活用した社会課題解決アクションを継続・発展させ、免疫ケア習慣の定着を促し、CSV経営と企業価値向上につなげていきます。

Catalyst

「免疫ケア推進園」から広げる健康行動変容

キリングループは「子どもから大人までの心身の健康に貢献する企業」としての認識拡大を目指し、ヘルスサイエンス領域のマーケティング活動を強化しています。社会課題である子どもの健康に真正面から向き合い、事業横断の統合マーケティングにより免疫ケア習慣を育むブランド体験を展開してきました。2025年には「免疫ケア推進園」認定制度を立ち上げ、園児・保護者・教員への啓発を全国で実施し25年末時点で3,656園まで拡大しました。また、TVCMやデジタルを通じてその取り組みを発信することで、家庭での健康行動の変容を促し、キリンへの信頼・共感を高めるとともに、将来の顧客基盤形成と事業成長につながる価値を創出しています。



DX — 価値創造を加速するAI —

長期経営構想「Innovate2035!」において果たす役割、目指す姿、および方針

長期経営構想「Innovate2035!」では、キリングループは発酵・バイオ技術と生活者起点のマーケティングを強みに、AIとの共創によりイノベーションを次々に創出する仕組みの構築を目指しています。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。ビジネス成果として「価値創造」と「生産性向上」を掲げ、「価値創造」ではAIとデータの活用により構想から実行までのスピードを向上させ、ビジネスの質と量を拡大するとともに、顧客理解を深め、一人ひとりに最適化された独自の体験価値を創出します。また、「生産性向上」では、内向き業務を高度化・効率化することで、イノベーションに集中できる体制を整え、変化に迅速に対応し続ける組織能力と挑戦を後押しする文化の定着を図ります。

現状

キリンホールディングスは2025年における以下の取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が選定した「DX銘柄2026」に選定されました。2025年はグループ共通の生成AI「BuddyAI」や複数のAIツールの活用浸透を進め、従業員のAI利用率は約70%に到達しました。キリンホールディングスでは生産性10%以上向上を達成し、従業員エンゲージメント調査でも業務効率化の実感が確認されています。主なDX案件として経営会議で活用するAI役員「CoreMate」の実装や、R&D領域では研究開発スピード加速に向けた複数のAI活用や他社との共同研究を行っています。体制面では主要事業会社でのDX推進組織の新設・強化と人材育成を進め、従業員デジタルスキル向上プログラムの「DX道場」はメイン講座で累計5,100名超が受講、また昨年からDX道場のミニ講座として、短時間でAI活用を学べる実践講座を新設し、これまでにのべ3,500名以上が受講しました。

します。さらに、中長期を見据え、AI活用を前提とした働き方の転換に向け、グループ横断でデータを即時活用できる仕組みの整備とアーキテクチャ再設計に着手します。加えて、階層別AI教育の強化による人財高度化と、ICTガバナンスの高度化を通じた資源配分の最適化を進めます。これらを通じて、VISION実現に向けて足元の課題を着実に推進します。

Catalyst

データで解く“おいしさ”：「FJWLA」と嗜好プラットフォーム

2025年キリンホールディングス株式会社は、お客様が感じるおいしさ(官能評価)に影響する重要成分を効率的・網羅的に特定できる嗜好AI「FJWLA/フジワラ(Flavor Judgment for Whole Liking Analysis)」を開発しました。キリンビール主力商品「晴れ風」の2026年のリニューアルにも本仕組みを商品開発の支援ツールとして活用しました。

「FJWLA」は、これまでキリンが蓄積してきた、消費者の嗜好調査やビール成分に関するデータを整理・分析する仕組みです。ビール中の味・香りに影響する成分のうち、改善すべきポイントを可視化できる点が特徴で、開発担当者の検討や議論を支える役割を担っています。

今後はビールにとどまらず、チューハイやワインなど、幅広いカテゴリーでの活用を検討しています。今回開発した嗜好AI「FJWLA」を含む一連の嗜好解析技術とデータ基盤を総称して「嗜好プラットフォーム」と位置付け、そのさらなる拡充・高度化を進めていきます。「嗜好プラットフォーム」では、これまで蓄積してきたお客様調査データや成分分析データに加え、今後は市場での購買・リピート情報なども統合し、R&Dから商品開発、市場投入後の改善までを一気通貫で支援する仕組みを実現していきます。



目指す姿と現状とのギャップ(課題)

グループでの生成AIの浸透や個人単位での活用、組織単位での生産性向上の取り組みは一定の成果が出ていますが、世の中のAI技術の進展や世の中の変化のスピードを踏まえると、KIRIN Digital Visionの実現には、AIを前提とした働き方そのものの転換や、大胆な業務プロセスの変革が求められます。次のステップとして、AIエージェントの業務への段階的な組み込み、AIエージェントを前提としたデータ基盤の整備や人材育成の加速を足元から取り組んでいきます。

目指す姿の実現に向けた戦略および取り組み

価値創造領域では、AIやデータの活用による体験価値の高度化を、ヘルスサイエンス領域を中心に推進します。また、研究開発から商品開発に至るプロセスへAIを組み込み、構想から市場投入までのリードタイム短縮と価値創出力向上を図ります。生産性向上では、生成AI利用率70%の基盤を土台にAIエージェントを業務へ段階的に組み込み、2026年にグループ生産性15%向上を目指

VISION

KIRIN Digital Vision 2035

デジタルの力で、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の領域で価値創造の「質」「量」「スピード」を飛躍的に高め、キリンが世界のCSV先進企業になっている

ビジネス成果

生産性向上

デジタル活用による業務プロセス改革を推し進め、人がやらなくてよい仕事をAIに置き換えることで、価値創造につながる時間を創出する

価値創造

顧客一人ひとりに最も身近で長期的に利用できるサービスを、キリン独自の顧客データや先端技術によるイノベーションにより実現する

デジタル基盤強化

人材・組織

デジタル人材育成・獲得DXを加速する組織体制

組織風土

“まずはやってみる”のマインド醸成
アジャイルな組織の実現

データ・テクノロジー

AI・データ活用促進
インフラ・セキュリティ強化

ガバナンス

グループシナジー創出
ITコスト最適化

Special Dialogue

特集 マーケティング・デジタル担当役員 × R&D担当役員 対談

企業価値につながるイノベーション

キリンホールディングス株式会社
常務執行役員
マーケティング・デジタル担当役員

山形 光晴



キリンホールディングス株式会社
常務執行役員
R&D担当役員

藤原 大介



研究開発とマーケティングによる企業価値の創出

藤原 R&D寄りの話からになってしまって恐縮ですが、私が取締役を務める協和キリンの2025年度事業利益は1,023億円に達しました。そのドライバーはCrysvitaです。売上収益で言うと2,164億円で、キリングroup連結売上収益の9%近くを占めています。Crysvitaの抗FGF23抗体は、キリンビール医薬事業時代の研究に遡ります。これは、**キリングroupが、企業価値を創造する研究開発力、イノベーションを起こす力を持っていることの証左**です。私も元々はビール酵母を研究していたのですが、免疫研究のやり方は医薬事業から教えてもらったのです。酒類、飲料だけでなく、医薬もあるキリンだからこそプラズマ乳酸菌発見もできたと言っていると思います。

山形 Crysvitaのような医薬品、つまり疾患のある人の治療ニーズというのは健康価値の中核ですね。一方で、**プラズマ乳酸菌のように「健康な人の免疫を維持する」という場合には、マーケティングの出番**です。健康寿命の延伸はとても大きな社会課題ですが、健康な人に必要性を感じてもらうのは簡単ではありません。発見者の藤原さんに対しては失礼かもしれませんが、生活者は、プラズマ乳酸菌が体内でどのようなメカニズムにより免疫を維持するのか意識して生活していないですから。

藤原 そのとおりで、当時最も苦労したのは、技術の価値を伝える難しさです。プラズマ乳酸菌を機関投資家の皆さまにIRと一緒に

に説明して回ったのですが、関心は持ってもらったものの本当に企業価値に結びつくのかというのが率直な反応でしたし、お客様からも、一般的に見れば、単なる乳酸菌の一つだと受け取られていました。

山形 私がプラズマ乳酸菌のプロジェクトに正式に参画したのは2022年ぐらいからでしたが、優れた技術やアイデアそのものを一懸念伝えようとする自体、お客様にとってあまり意味はないと思います。プラズマ乳酸菌の機能を伝えることが目的なのではなく、免疫というもののお客様の生活に「もしかすると重要なのではないか」と感じてもらい、いかに生活の中に取り入れてもらえるかを意識して、一緒に取り組ませてもらいました。**技術そのものにとどまらず、それをどのように生活者の暮らしに浸透させていくか。この双方が揃ってこそ、真のイノベーションが生まれる**と考えています。

キリンの祖業であるビールについても同じことが言えると思います。ビールはおいしいから売れた、それも事実でしょう。しかし、それを家庭に届けて絶えず補充していく「三河屋のサブちゃん」が生活に組み込まれたからこそ、今日のようなポジションを得たのです。

藤原 社会へ届けることの重要性は、全く同感です。研究者が優秀かどうかは、いかに拡張性のある筋のいい研究を打ち出しているかが鍵になります。プラズマ乳酸菌は死菌でも効果があることで、汎用性が極めて高い。研究員にもそのような事業センスを養っていくことを重視しています。

掛け合わせにより生まれる
キリンならではのイノベーション

藤原 早い段階からマーケティングと一緒に出口を設定しながら進めることがイノベーションを企業価値につなげるために重要です。現在、R&Dとマーケティングの部門が協力して、アンチエイジングの分野に取り組んでいますが、加齢対策は人々の究極的な健康課題であり、キリンが以前から研究してきた領域です。

山形 アンチエイジングのように、「イノベーションの種」をグループ全体がキャッチアップし、育てていく体制が必要です。プラズマ乳酸菌の事業化に成功した事業創造部*はまさにそれだったと思います。

藤原 2016年に発足した事業創造部ですね。10人に満たない部員の中に、開発者である私はもちろん、マーケティング、生産、営業など、あらゆるバリューチェーンの人材が揃っていました。だからこそ、スピーディかつ高い精度で、アイデアを一つの事業に仕上げることができました。

山形 まさにそうした成功体験は、キリングroupの強みとして継承されていますよね。キリンならではのイニシアティブの取り方や仕組みとして、取締役会や経営陣に共有していく。そこから、他社に真似できないオンリーワンのイノベーションを次々と創出する企業になることですね。

藤原 例えば、家電業界においては、一つのトランジスタという技術をテレビやラジオなど、あらゆる形、チャンネルで使い尽くして

事業を拡大してきました。さまざまなバリューチェーンのアイデアを取り入れながら、複数の顧客とのタッチポイントに合わせて設計していく発想が、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬を持つキリングroupだからこそできると確信しています。

AIとのイノベーション共創

山形 生活者とのタッチポイントという観点では、これからはAIが生活の中に入ってきます。AIによってお客様の購買行動は「モノを買う」ことから「体験・解決策を買う」ものに変化していきます。例えば怪我をした時、絆創膏や消毒液、包帯など、具体的な対応策を決めた上でプロダクトを探すのではなく、そもそも「怪我を治すためには何をしたらいいのかわ」、ワンストップでの解決策自体を生活者は求めることとなります。メーカーである当社も、お客様が求めるモノに限らず、体験のためのサービスやソリューションを作り出すことが求められてくると思います。

藤原 お客様が「体験」を重視するようになると、健康維持や予防などの領域は打ち手が必要ですね。脂肪低減に効果のあるお茶がヒットしたのは、体重計で数値が見えるからです。既にプロトタイプのリリースを行った免疫可視化サービスは、まさにそのための技術です。

山形 健康に限らず嗜好品も同じですが、体験価値の提供や見える化、顧客データによって、商品・サービスのパーソナライズ化

も進むと思います。そこで、より重要になるのがブランドです。ブランドは単なるラベリングではなく、体験というリレーションシップを生み出すものです。企業やサービス、技術など、さまざまな形で生活者に寄り添い、「信頼」のリレーションシップを構築していくこと、それが今後ますますブランドに求められていく大切な役割です。

顧客とのタッチポイントが非常に大切になります。キリングroupには、ビールをはじめとする飲料から医薬品まで、お客様からご高齢の方、患者さんとそのご家族まで幅広いタッチポイントを持つ商品・ブランドがあります。生活者とのリレーションシップを深めて、AIでデータを活用していくためには、ダイレクトな顧客接点が必要になります。キリングroupに参画したファンケルは、まさに顧客との直接接点とCRMにおいて大きな強みを持っています。

藤原 ファンケルは研究開発にも強みがある事業会社ですが、R&Dの分野も、AIによって研究開発スピードが圧倒的に速くなります。医薬事業では、一つのプロダクトを生み出すのに15年以上かかることとされ、研究に最も時間がかかる分野でしたが、AIの活用で先行しており、これをヘルスサイエンス、つまり食品分野にも応用しています。現在、製薬AIを活用した研究期間の短縮について富士通株式会社と共同研究を行っており、成果が上がり始めています。また、機能性食品の届出に必要なシステムティックレビューにおいても、これまで多くの論文を読み込んで作る必要がありましたが、AIを使うことで圧倒的なスピードで行えるようになります。特許の出願も、人が時間をかける必要はなくなるかもしれません。研究開発期間の短縮はそのまま企業価値に直結することとなります。

今後の課題としては、キリングroupにまだ活用できていないデータをどう活用していくかということですね。例えば、ビールの消費者調査と成分分析のデータが10万件以上蓄積されていましたが、人力でその関連因子を決定するには膨大な時間とコストがかかるころ、2025年12月より株式会社日立製作所との共同研究をスタートさせ、お客様の嗜好を予測することができるようになりました。もちろん、AIでアウトプットされたビールを実際に造るにはキリンビールの現場力が必要であり、これこそがキリンのイノベーションの源泉です。キリングroupが持つ「宝の山」をAIで解析し、新しい法則や発見を生み出します。

マーケティングとR&D、双方から描くキリンのイノベーションの進化

山形 先ほどの消費者調査データの活用もそうですが、今後のイノベーションの創出において、最終的に重要になるのは「お客様理解」です。マーケティングはその中心にならないといけない。AIによる人々の行動や市場の変化に対応するために、お客様が真に求めているものを捉え、それに合わせて技術を創造していく。AIはそのための技術として極めて重要ですが、それ自体が目的ではない。

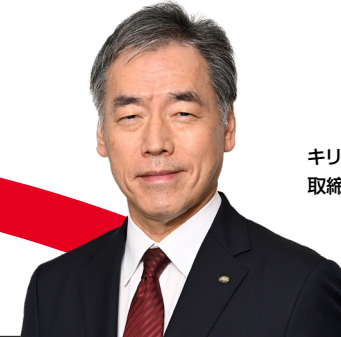
藤原 たしかに顧客理解は我々が最も重要とすべき考え方です。お客様に届けるという意味では、キリングroup全体で、かなり仕組みが整ってきました。R&D部門としては、そこに破壊的なソリューションを放り込むことが使命だと考えています。

日本は近年、組織力を重視するあまり、個人が持つ突破力を信じられなくなっていました。しかし、革新的な研究における最初の一步は、研究者それぞれが持つ好奇心から生まれます。好奇心だけは他人と共有できないんです。だからこそ、一人ひとりが未来を考え、真に役立つものを目指して行動する。そんな「本物の研究者」、私はそれをスター研究員と呼んでいるのですが、そのような研究者を数多く育成し、キリンホールディングスのイノベーション創出を、研究面から促進していきます。



Message from the CFO

6つの視点で事業の成長と 企業価値向上を加速する



キリンホールディングス株式会社
取締役常務執行役員CFO

秋枝 眞二郎

2025年度振り返り

2025年度、EPSは前年から+110円の182円と大きく増加し目標水準にもほぼ到達、ROICは7.6%と目標の7.2%を上回る実績を上げることができました。そのドライバーは事業会社の好業績であり、酒類、飲料、医薬、ヘルスサイエンス全てのセグメントで事業利益が目標を達成しました。中でもヘルスサイエンス事業が111億円の黒字となりましたが、2025年末までかかることが想定された協発酵バイオのアミノ酸事業等の売却を7月1日でクローリングできたこと、ブラックモアズ、ファンケルがM&A後も目論見通り成長することができていることなど、実行力が上がっています。足許の株価からも、投資家の皆さまから経営に対する一定の評価をいただいているのではないかと考えています。

財務・非財務の両面で経営戦略を推し進めるのがCFOの役割ですが、KV2027で目指した方向性のとおり、グループ全体で成長を続けていくための事業ポートフォリオが確立できたと考えています。そして、各セグメントの「稼ぐ力」が高まり、事業利益目標の達成によって結果を出すことができたことは、大きな成果であると考えています。

新しい長期経営構想

KV2027がスタートして7年が経過し、目指す事業ポートフォリオへの組み換えを順調に進めるとともに、グローバル・グループ経営の仕組みも整備してきました。また、地政学リスクの増大、新型コロナウイルスの流行など、KV2027策定時には想定してい

なかった外部環境変化にも柔軟に対応してきました。

来年2027年を迎えることから、本年より次の10年を見据えた新たな長期経営構想「Innovate2035!」をスタートさせました。KV2027で目指してきた方向性と大きな変更はありません。事業ポートフォリオの確立、各事業の役割の明確化や経営の仕組みの整備ができてきた今、これから先はそれぞれの事業が自律的に成長していくステージに入ります。特に、経営システムのグローバルレベルでの統一を着実に進めていくことを目指していきます。そのために「変えること」は次のとおりです。

- コーポレートと事業会社の戦略対話の論点が事業利益に偏り過ぎないように、6つの視点(KIRIN HEXAGON-VIEW)でバランスよく経営していきます。
- 国内事業会社については、間接部門の統合による効率化がある程度実現できたため、今後は事業会社の自律的判断により業務の効率化・削減ができるよう、一部の一線機能を事業会社へ移管します。
- これまでは事業会社によって異なる経営管理の仕組みでしたが、SAPを活用したグローバルで統一された経営システムに順次移行していきます。

▶ 6つの視点 – KIRIN HEXAGON-VIEW –

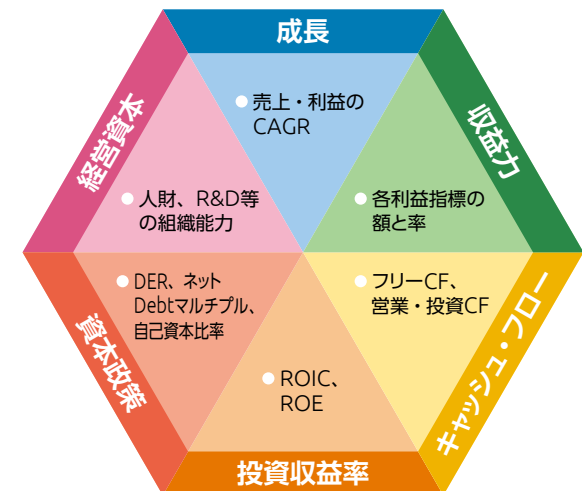
現在、キリングループでは、事業会社ごとに10年先まで財務モデリングを行い、コーポレートと事業会社との間で、成長ドライバーの特定とそれに対する投資、リスクファクターなどについて

対話しています。この財務モデルは毎年の業績結果や環境変化を反映させてレビューし、向こう3年の見通しをローリングさせた上で、3年後の目標を投資家の皆さまに開示しています。

この3年ローリングは、昨年、3年固定中計から変更して正式に導入したのですが、数年前から実務レベルでは運用を開始していました。2026年度からは、足許の環境変化にアジャイルに適應しながら新たな長期ビジョンに向かうこと、計画策定自体よりも計画実行によりリソースを傾けることに重点を置いていくことにしています。

財務モデリングに基づいたローリング計画をベースに事業会社と対話していきますが、その際の視点を改めてまとめたものがKIRIN HEXAGON-VIEWです。見ていただくと分かるとおり、

KIRIN HEXAGON-VIEW



何か特別なことが書かれてある訳ではありませんが、統一言語化したことに意味があると考えています。酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬といった事業の違い、さらに日本、APAC、北米といった地域の違いがある中で、明確な基準により財務機能の横串を刺していくことがますます大事になってきています。

視点についても、これまで事業会社はどうしても短期的な事業利益偏重、PL思考になりがちでしたが、事業ポートフォリオ変革、収益基盤確立のための構造改革が一段落ついた今、BSとCF思考による未来視点をこれまで以上に重視していきます。コーポレート CFO機能としては、各事業と対話を行いながら、グループ全体を俯瞰して、長期、中期、短期でEPS成長とROIC向上が実現できるようにキャッシュアロケーションを行います。すなわち、ある事業において長期視点で考えた時に短期的なボトム利益に影響する構造改革が必要な場合、他事業の優先度の低い投資を抑制することにより、グループ全体の短期目標を達成しながら、個別事業の持続的な成長の芽を摘まないようにします。

また、APAC、中国、北米それぞれに金融統括会社を設置し、各地域での資金調達と運用、グループ全体でのキャッシュコントロールを行う運用を開始しています。一部の地域金融統括会社は、今後、税務統括機能も担うことを計画しており、グローバル税務ガバナンスを一層向上させます。これらも、グループ全体でキャッシュ創出力を継続的に高めていくための施策です。

KIRIN HEXAGON-VIEWは、2025年9月に開催した「グローバルCFOミーティング」(国内外主要事業会社の財務機能トップの会合)でグループ全体に共有しました。10年先までの財務モデルを策定し、足許の3年間をより精緻にローリングします。そのメリットを最大化するためにも、一貫した視点で透明性高く事業会社と対話し、グループ全体での企業価値を着実に高めていきます。



グローバルCFOミーティング(シドニー)

▶一線機能の移管

新しい長期経営構想では、「各事業領域・各事業会社の自律成長」と「掛け合わせによる成長」を目指しています。その実現のために、コーポレートが担うべき機能と事業会社が持つべき機能を改めて整理しました。

キリングループは、2007年に純粋持株会社制を導入し、急速に海外事業展開を進めました。海外事業の買収を進めながら、地域ごとに統括会社を置く連邦制経営を導入した時期があります。日本にも地域統括会社が置かれ、国内事業会社の間接機能を集約しましたが、その後、日本統括会社をキリンホールディングスと合併させたため、今でもキリンホールディングスに一線機能が一部残されています。

各事業の方向性が明確化された今、**事業会社にそれらの一線機能を戻すことにより、自律的な利益成長を後押しするとともに、事業自らの判断で優先度が低い業務の削減を促していきます。**この一線機能の移管は1~2年で完了させる予定です。KIRIN HEXAGON-VIEWによるモニタリング視点の統一、特に事業利益偏重からの脱却は、そのためにも必要不可欠な基盤なのです。

▶経営データの統一、定量化

当社はERPとして多くの事業会社でSAPを導入しています。多くの日本企業と同じように、当社グループも以前は自社開発した独自システムを使っていましたが、IT部門の組織能力やセキュリティ面を考慮してSAPへの移行を進めてきました。その面では、SAPへの移行は順調と言えます。一方で、せっかく多くの事業会社が同じSAPを使用しているにも関わらず、データの持ち方や定義が統一されておらず、経営システムとして活用できていない状況です。外部環境に目を向けるとAIが急速に発展しており、データの持ち方や定義の統一を早急に実施し、AI活用の先進企業となることで競争優位なポジションを築くことができます。

まず、上記で述べた事業会社との対話においては、**コーポレートと事業会社ですれ違いが生じないように、同じ数字を常に見ることができる状態を目指します。**買収したブラックモアズとファンケルでSAPを導入してFit to Standardを徹底することにより、ヘルスサイエンス事業の一体運営を2028年度までに実現します。

そして、その知見を酒類事業などの他の事業領域にも展開し、早ければ2030年度にインフラ統一の基盤が整備できている状態を目指します。

次に、リスクテイクです。**事業会社が成長のためのリスクをとっていくことを後押しするため、リスクの定量化を進めています。**キリンホールディングスには、経営企画部門、財務戦略部門に、それぞれの機能的観点からリスクマネジメントを統括するチームがありますが、財務戦略部門はこれに加えてFP&A、トレジャリーも加わり、リスク定量化の取り組みを開始しました。国内と海外の事業会社で試行し、やはり2028年度までにモデルを確立してグループ全体に展開していく計画です。回避すべきリスクは回避しながら、企業体力の面から取り得るリスク規模を明確にした上で、定量的にリターンが上回ると言えるリスクは積極的にテイクし、企業価値向上につなげていきます。

最後に**非財務資本への投資**です。長期経営構想では「イノベーションを生み出す組織能力」としてR&D、マーケティング、AI、その実行主体である人財を重要な非財務資本として位置付けています。

前回の統合レポートで触れたとおり、財務戦略部に開示統括室を設置しました。開示統括室は、財務機能として非財務資本を企業価値に顕在化させることを目的とした組織で、2025年度においては、SSBJ準拠開示の早期実現、非財務が財務にどのようにつながっているか可視化する取り組みを行ってきました。

前者については、2026年3月27日発行の有価証券報告書において、日本企業で初のSSBJ準拠開示を行いました。サステナビリティ上のマテリアルなリスク・機会およびその財務影響を国際的な比較可能性を高めて開示しています。「世界のCSV先進企業」として、義務化を待たず3年前倒しで開示しましたが、開示自体を目的とせず、**早期に開示することにより、非財務データ蓄積と一元化を早めて、できるだけ早期にデータ活用に転じていきます。**

非財務と財務の因果関係分析も、開示自体が目的の取り組みではありません。人財、R&D、マーケティング、AIについて、将来の企業価値向上につながるかどうかの仮説を設定した上で投資判断を行っていくためです。富士通株式会社との共同プロジェクトにより、人的資本、知的資本(R&D、AI)について、非財務と財務

両方の過去実績データを因果推論により分析し、どの非財務指標を改善すると財務に何年後にどの程度のポジティブなインパクトをもたらし得るかについて、一定の示唆を得ました。2026-2028年の重点非財務指標はこのような仮説的な因果パスと整合する形で設定しています。



但し、因果パス自体は現時点ではデータの蓄積や分析の進展に応じて精緻化を図っていく段階にあると認識しています。今後、さらなるデータの蓄積を進めるとともに、因果関係のドリルダウンによってインパクトのある指標の絞り込みと新たな発見を行い、**最も競争優位につながる非財務資本への投資を的確に判断できるよう進化させていきます。**

企業価値向上に向けて

2035年に向けた長期ビジョン策定に合わせ、財務機能においても10年間の長期戦略を策定しており、本メッセージでは、そのうちのいくつかの重要な内容をお伝えしました。**グループ横串のCFO機能により、財務・非財務両面から企業価値向上を目的に、長期戦略に沿ってさらなる変革を進めていきます。**

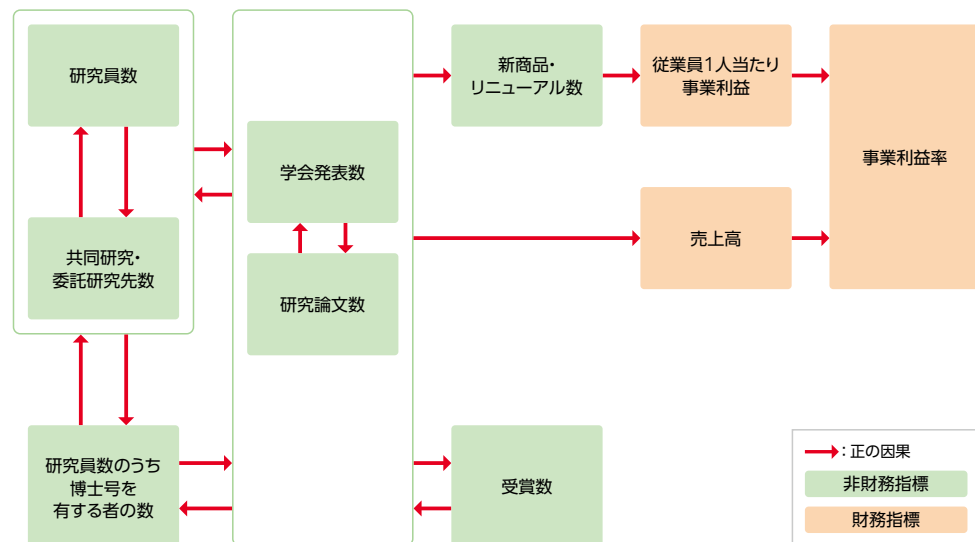
私は、**企業価値最大化をEPS成長×PER向上により実現したいと考えており、できるだけ早期に時価総額3兆円を目指します。**3兆円という水準は、現在の1.5倍程度という大まかな目安です。

CAGR6%でEPS成長を2035年まで継続できれば、現在のPERでも達成可能な水準です。しかし私たちは、投資家の皆様に将来の成長期待を持っていただき、できるだけ前倒しで3兆円の時価総額に到達し、さらに拡大させていきたいと考えています。投資家の皆さまの関心は、ヘルスサイエンス事業の成長は勿論ですが、ボリューム成長が困難と見られている酒類事業が今後も利益成長できるのかという点も大きいと認識しています。特に、2026年度は、国内ビール類酒税一本化が予定されています。この大きな外部環境変化があっても、今後も酒類事業が利益成長し続ける期待を持っていただけるように最重点課題の一つとして取り組みます。

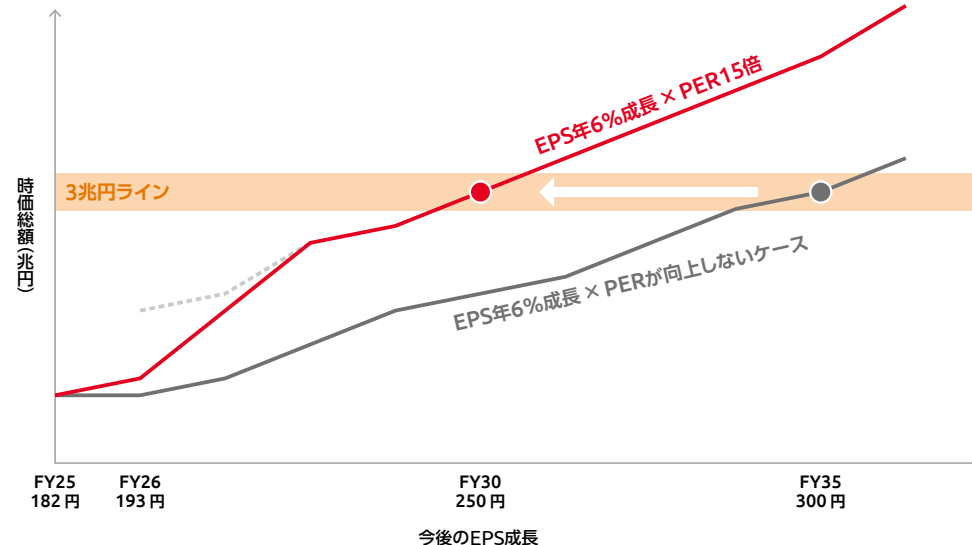
2025年度から、DOE5%を目安とした累進配当を新たな方針としました。**安定的かつ持続的な配当を実施しながら、ROICを指標として効率を高めつつ成長投資を強化していきます。**

株主・投資家の皆さまと今後も建設的な対話を持ち、説明責任を果たしてまいりますので、引き続きよろしくお願いたします。

R&Dと財務の関係に関する仮説
(過去データの因果推論分析に基づく)



EPS年平均1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



Message from the Senior Executive Officer of CSV Strategy

CSV経営を共感から実践へ、 財務・非財務統合による価値創造を加速



キリンホールディングス株式会社
常務執行役員

高岡 宏明

キリングループ・ビジョン2027(KV2027)から 「Innovate2035!」へ

地政学リスクの拡大、気候変動の深刻化、生物多様性の損失、人権・人的資本への注目の高まり、そしてアルコールを巡る社会意識の変化など、当社グループを取り巻く外部環境は構造的に厳しさを増しています。

成熟市場における少子高齢化の加速、地域経済やコミュニティの持続性確保も喫緊の課題です。企業には、グローバルとローカル双方の課題に向き合う統合的な対応力が求められています。これらは当社にとってリスクであると同時に、長期成長の機会にもなり得ます。私はこの局面を、キリンが培ってきた強みを活用し、将来価値の創出確度を高める好機だと捉えています。

当社グループはCSVを企業活動の中核に据えています。これは近年になって新たに掲げた特別な取り組みではありません。その根底には、創業以来大切にしてきた「生への畏敬」という思想があります。自然の恵みを原点とする事業を営む企業として、生命や自然と真摯に向き合い、社会に価値を還元することは、キリンにとって経営の原点でした。CSVは、その思想を現代の経営環境に即して言語化し、戦略として整理したものに他なりません。

2025年度を振り返ると、各事業が掲げてきたCSVコミットメントの着実な進捗が見られました。あわせて、グループ・マテリアリティ・マトリックス(GMM)の改定を通じて、CSVをより事業戦略と結びつける形へと進化させることができました。酒類の有害摂取撲滅の取り組みは着実に進み、環境の取り組み

も進化し、コミュニティで受け入れていただける活動が複数実現し、健康課題解決に貢献するヘルスサイエンスの事業基盤も構築できました。KV2027で掲げた「世界のCSV先進企業になる」というビジョンは、成果を上げることができたと感じています。

こうした歩みを踏まえ、長期経営構想「Innovate2035!」では、さらなるCSV経営の進化に向けてCSVパーパスを改定しました。私が特に強調したい変更点は、「健康」をCSVパーパスの中心的な

CSVパーパス



柱として明確に位置付けたことです。「生活者のここからからの健康に貢献する」ことを軸に、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬を横断し、生活者の価値観の変化と社会課題の双方に応える成長を目指していきます。新たなCSVパーパスの下で、「健康」「環境」「コミュニティ」、そして「酒類事業を営むキリングループとしての責任」という各領域において、事業を通じ、経済的価値と社会的価値の創造を加速させます。

また、戦略を環境変化に応じて機動的に見直す考え方へと転換したことに伴い、CSVコミットメントについても3カ年ローリングで進捗を管理する仕組みへ移行していきます。コミットメントを掲げること自体が目的ではなく、実践と改善を継続するための経営プロセスへと進化させることが重要です。

CSV経営の進化と、価値創造の実践

特に2020年代中盤になって、グループ会社を含む幅広い領域で、社会価値と経済価値を同時に生み出す事例が一段と増えています。CSVが理念にとどまらず、具体的な成果として積み上がってきていることを、私自身も実感しています。

例えば、当社は早い段階から「環境ビジョン2050」を打ち出し「生物資源」「水資源」「容器包装」「気候変動」をテーマに、環境課題への取り組みを統合的に進めてきました。TCFDに基づく開示や、TNFDを見据えた自然資本の情報開示に先進的に取り組んできたのも、環境のリスクと機会が将来の事業価値に直結するという認識が、経営の中に一貫してあったからです。

2025年には、「キリン 午後の紅茶」の主要原料原産地であるスリ

ランカにおいて、初めての試みとなる「キリンフォーラム」を開催しました。アカデミアや国際機関と連携し、多様なパートナーとの共創により社会的インパクトの創出をリードする取り組みです。2013年から継続してきた紅茶農園への「レインフォレスト・アライアンス認証」取得支援を発展させ、気候変動緩和と生物多様性保全の両面に寄与する環境再生型農業への移行を加速させているだけでなく、農園従業員のウェルビーイング調査を通じて、コミュニティの社会課題を定量的に特定し、発信しました。自社だけでなく、グローバルなステークホルダーとの共創を通じて、地域のレジリエンス向上と事業サプライチェーンの強靱化を同時に実現する戦略的な取り組みへと進化しており、「環境×コミュニティ」の価値創造を体現する事例の一つです。



スリランカで開催された「キリンフォーラム」における現地ステークホルダーとの対話の様子

ワイン事業を通じたネイチャー・ポジティブ経営も新たなステージへと進化しています。メルシャンの「シャトー・メルシャン 梔子ヴィンヤード」は、環境省の自然共生サイトに認定され、生物多様性の回復にとどまらず、圃場でのボランティアプログラムを通じた地域コミュニティとの関係性を深めるモデルケースとして確立しつつあります。2025年2月には城の平、2026年3月には天狗沢も自然共生サイトに認定されました。自然資本の健全性は将来のコスト構造や供給安定性に影響する重要な要素であり、私はこれを長期的な事業価値の安定性を高める投資と位置付けています。これらは、地域の方々との共創を通じて、自然資本の再生と事業価値の拡大を同時に実現する試みです。

商品を通じた価値創造の実践も着実に広がっています。キリンビールの「キリン 氷結®mottainai」は規格外の国産果実を活用した限定商品として2024年5月に発売し、再販や流通限定品も合わせシリーズとして8SKUまで拡大しました。第1弾の浜なしは、2026年3月より通年化しCSVを象徴する事例として社内外で認識されています。また、合わせて開始した「モツイナイ!」を、おいしい!に。プロジェクト」では、規格外の国産果実を原料として活用し、

「mottainai」シリーズの売上の一部を農家へ寄付する仕組みを構築しました。2025年には「キリン 午後の紅茶」へも展開し、原料調達から商品開発、コミュニケーションまでCSVを一連のプロセスに組み込み、社会価値と経済価値を創出しています。

同様に酒類事業では、「未来に向けて人と人とのつながりをつくり、日本各地の地域コミュニティを元気にする活動」をテーマに、47都道府県の自治体と連携し、売上の一部を活用して地域を支援する通年ビール商品「キリン グッドエール」を2025年10月に発売しました。発売からわずか4カ月で、2025～2026年の目標額の7割に相当する寄付額2,800万円を突破しています。ブランド活動への関与が高まるほど購入意向も高まるというデータも確認できており、社会課題の解決を起点とした商品が、収益性と生活者からの支持の双方を獲得しています。

ヘルスサイエンス領域では、ファンケルとの協業によるアンチエイジング領域の研究深化や、子どもの体調管理に着目した「キリン つよいぞ!ムテキッズ」など、幅広い生活者に向けた価値提供が拡大しています。免疫の司令塔に着目したプラズマ乳酸菌研究をはじめ、免疫調節と腸内環境の関係性に関する知見を強みに、医療機関・アカデミアとの連携による研究から、飲料・食品・サプリメントとしての日常的な摂取までを一気通貫でつなぐ、医と食を横断するキリンならではの価値提供が進んでいます。特に、飲料とヘルスサイエンスを一体で捉える方向性は、実践力を高めるための重要な布石です。

また、年に一度開催されるキリングループアワードでは、従業員一人ひとりが自身の業務を通じてCSVに取り組み、挑戦や創意工夫を重ねて価値創造につなげている事例を称えています。昨年は、新規事業創発プログラムから生まれた「エレキソルト」と、ブラックモアズによるAIを活用したイノベーションパイプラインの取り組みが最優秀賞の一角を占めました。いずれも、生活者起点で価値を設計し、データと科学で検証し、ブランドと現場力で社会実装までつなげている事例です。この統合能力を高めることが、価値創造のリードタイム短縮と確度向上、そしてグループのビジョンの実現につながると考えています。

これらの取り組みに共通するのは、①社会課題の構造理解、②研究開発・現場力・ブランド力の統合、③財務成果への接続という因果関係の明確さです。私は、非財務の論点を「コスト」や「要

請」としてではなく、競争優位を形成する投資として捉え、その成果を中長期のキャッシュ・フロー創出力として示していくことが重要だと考えています。

CSVは「分かっている」だけでは成果にならない —— 統合と実装の次の段階へ

CSV経営と価値創造が着実に進んでおり、エンゲージメント調査でもCSVへの共感率は約9割に達する状況です。また、実践度を示す指標は2025年度に前年比で統計的に有意な改善が確認され、バリューチェーンに関わる部門や個人において実践の広がりが見られます。

私は、方針や体制を整えるだけでなく、現場での実行確度を高める対話、そして改善の循環を通じて、マルチステークホルダーの信頼を着実に積み上げていくことが重要だと考えています。

私は最近、「非財務」という言葉が、あたかも財務と切り離された論点であるかのような誤解を生み得ることを改めて実感しています。だからこそ、非財務を将来の財務成果につながる「プレ財務」として捉え、経営の意思決定に組み込む必要があります。GMMとCSVパーパスは、そのための共通言語です。

2026年は、財務・非財務の統合に向けた本格的な転換点です。経営企画部長を担っている私が、この春からCSVも管掌することになり、その統合を加速させます。

投資家をはじめとするステークホルダーの関心は、財務情報だけでは評価しきれない非財務情報へと明らかに拡大しています。ISSB/SSBJ等の開示基準が本格化し、財務と非財務の一体的な評価が標準となる今こそ、企業価値を左右するのは、統合されたストーリーの一貫性と、長期視点での競争優位性の実証です。


最後に、私自身の2026年のAmbitionは明確です。

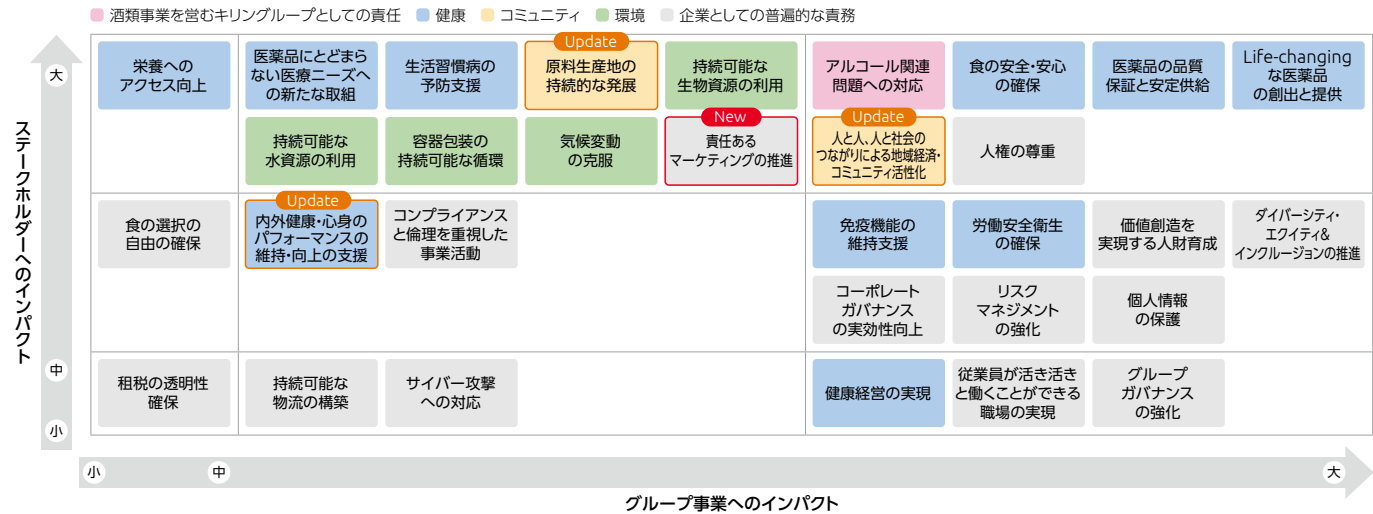
共感を実践に変え、実践を成果へとつなげ、その成果を次の投資と変革へ循環させること。CSVを「特別な取り組み」ではなく、「意思決定の前提」として経営の中に根付かせること。環境・健康・コミュニティの各領域で、社会価値と経済価値を両立させる事例をさらに積み重ね、2035年のビジョン実現に向け、グループ全体で挑戦を続けてまいります。

GMMとサステナビリティ関連リスク・機会

- GMM

当社グループは、CSV経営を掲げ、社会とともに持続的に存続・発展していく上での重要テーマを「持続的成長のための経営諸課題(グループ・マテリアリティ・マトリックス)」(GMM)として整理しています。GMMは時間の経過とともに変化していくものであり、グループ計画策定プロセスの起点となることから、毎年更新の必要性を判断しています。長期経営構想「Innovate2035!」に向けては、「責任あるマーケティングの推進」を新たな経営諸課題として追加しました。これは、EUでの法規制の進展やESG評価機関からの要請等、企業のマーケティング活動の公正性・透明性・社会的配慮等を求める声が増えつつあるためです。


 GMMの詳細はこちらをご覧ください



- サステナビリティ関連リスク・機会

GMMにおいて、「グループの事業へのインパクト」を『大』としている経営諸課題を中心に、サステナビリティに関連したリスクおよび機会を明確化し、グループ横断で対応戦略を実施しています。

SSBJ基準対応における重要テーマ	リスク/機会	対応戦略
アルコールの負の影響	リスク 事業展開国・地域で酒類の販売(酒税を含む)、広告・宣伝に対する規制が強化されるリスク	● 事業展開国におけるお客様への適正飲酒の啓発
健康長寿社会	機会 気候変動や将来不安などを要因とした栄養、運動、休息、免疫ケアから成る土台の健康、体調管理および肌不調への関心の高まり	● 海外免疫市場に参入するための顧客メリットの拡充検討 ● 国内外での化粧品事業の成長に向けた取り組み強化(ファンケルとBlackmoresのシナジー発揮含む)、美容と肌の健康に対する内外アプローチの新価値創造 ● 事業会社各社での、社会的インパクト拡大の取り組みを強化
アンメットメディカルニーズ	機会 Life-changingな価値の創出・提供による企業価値の向上	(詳細は有価証券報告書を参照)
人的資本	リスク 重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク	● 自社が供給する製品の品質保証・安定供給を継続する体制・手順を構築し、適切に運用
	機会 従業員のグループ理念・価値観・CSVへの共感を高め、CSV経営の実践を加速する機会	● CSV経営理念の浸透に向けたグローバルインターナショナルブランディングを国内外主要会社で推進
人権	リスク 従業員の安全衛生上の問題が発生し、生産性が低下するリスク	● グループ各社と連携したグループ労働安全衛生方針推進体制の構築
	機会 意思決定・組織マネジメントに関与する人材の多様性を高めることにより、新たなアイデアや戦略の発想を促進し、顧客や市場を創造または拡大する機会	● 女性リーダー育成支援プランの強化 ● 多様性を受容する組織環境の整備
消費者課題	リスク 当社グループのサプライチェーンで人権侵害が発生するリスク	● 人権デューデリジェンスの実施 ● サプライヤーリスクアセスメントの実施
	リスク 当社グループの役員・従業員またはサプライヤーが人権侵害を起こし、それに対する是正のための措置が不十分となるリスク	● サプライヤーホットラインの運用 ● 苦情処理メカニズムの運用
気候変動	リスク 当社グループの製品に予期し得ない品質問題が発生するリスク	● 国際的な品質保証システムに沿った品質マネジメントシステムの構築と継続的改善の実施
	リスク 気候変動によって引き起こされる原料農産物の収量減、洪水または渇水による操業停止や輸送への影響などの物理リスク	● 調達先の分散 ● 農園認証取得支援 ● 高度な用水削減技術 ● 原料農産物生産地の水ストレス対応 ● 水ストレスが高い製造拠点における用水原単位のモニタリング ● 風水害シミュレーションによる浸水被害リスクの評価 ● リスクが高い場合の現地調査 ● 必要に応じ事業所への付保
自然資本	リスク 脱炭素社会への移行リスク	● 気候変動に対する研究開発 ● SBT1.5°C目標に向けたロードマップの着実な実行 ● 物流最適化によるGHG削減 ● 技術動向の把握とロードマップの適宜更新による、長期的/機動的な設備更新や導入
	リスク 当社グループのサプライチェーンにおいて、農産物生産地・森林の環境が守られていない事案が発生するリスク	● 持続可能な農園認証 ● 持続可能な森林認証 ● 持続可能なパーム油購入
	リスク パージンプラスチックに対する規制の導入、リサイクル材料の使用義務化、使用済みペットボトル容器の不適切な廃棄に対する環境汚染リスク	● メカニカルリサイクルの拡大 ● ケミカルリサイクルの拡大 ● 使用済みペットボトル回収の社会システム構築

 リスク/機会と対応戦略の詳細はこちらをご覧ください

健康 人生のさまざまな場面に寄り添うキリンならではの提供価値 心と身体の健康

キリングループは、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬というユニークな事業ポートフォリオを通じて、お客様や患者さんの人生のさまざまな場面に寄り添い、心と身体の健康に貢献する価値を創出しています。日常のよこびから、健康課題の予防・治療・予後に至るまで、人が本来持つ力を引き出し、心と身体の健康を一貫して支える価値を提供できる点が、キリンの競争優位です。単に商品や技術を提供するのではなく、生活者の行動変容を促し、新たな生活習慣を生み出すことで、健康を起点とした持続的な価値創造を実現していくことがキリンの目指す姿です。この価値創造を支えているのが、各事業で磨き上げてきた人財・技術・ナレッジと、マーケティング、R&D、デジタルの力を掛け合わせる組織能力です。事業の自律的な成長を土台に、価値創造の成功確率を高め、成長が連鎖的に生まれ続ける構造を構築することで、社会的価値と経済的価値の両立を実現していきます。

キリングループ
だからこそ
提供できる価値

酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬というユニークな事業領域の 人財・技術・ナレッジを活かした商品・サービス

お客様や
患者さんの
生活

おいしい・うれしい・楽しい
栄養補給、負担の少ない
おいしい健康



心の健康

身体の健康

健康維持

治療

回復サポート

個別の健康課題の解決



特定領域での
Life-Changingな
医薬品による問題解決



栄養補給など



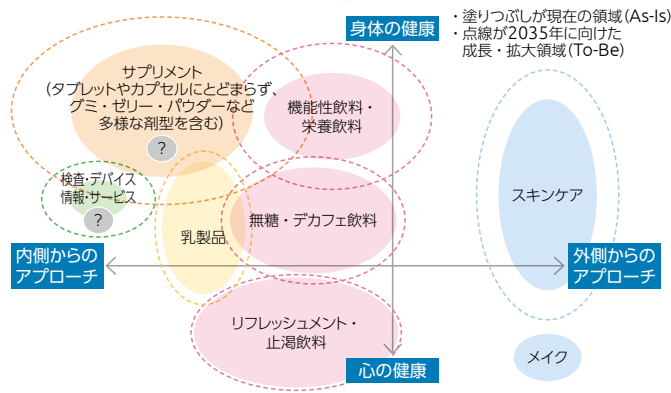
人が元来持っている力を引き出す／土台の健康 栄養 × 運動 × 休息 × 免疫ケア

健康 各社・グループ取り組み事例

－ 身体の内外から心と身体の健康に貢献

キリングループは、身体の内側と外側から心と身体の健康に貢献する価値を、多様な商品・サービスを通じて幅広い生活者に提供しています。未開拓の成長領域については、M&Aを含めたポートフォリオの拡張を進めていきます。

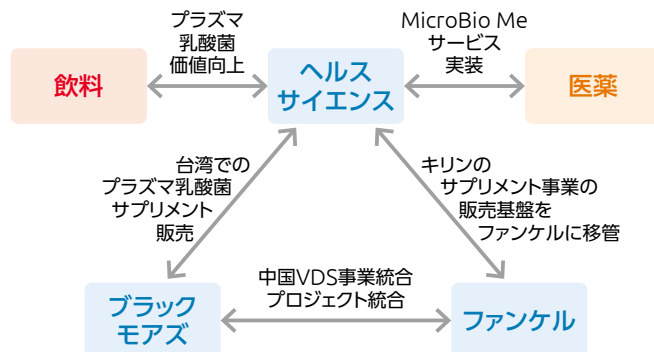
キリンの飲料・ヘルスサイエンス領域



－ グループでの共創事例

グループ各社の事業基盤やブランドの強みを生かし、海外におけるヘルスサイエンス事業の成長を推進しています。

戦略・ブランド管理と各地域での事業運営を役割分担しながら、グローバルでの価値創出を進めています。



Column

おいさと健康を両立する価値提供 エレキソルト

エレキソルトは、「減塩が大切だと分かっているけど、薄味では続かない」という多くの生活者の声に向き合うことから生まれた、キリン独自の新規事業です。味の物足りなさが減塩の開始・継続の大きな壁になっている中、栄養をとるだけではなく心のつながりを生む場でもある食事を、よりおいしく楽しいものにしたいと考えています。

キリンはそのビジョンの実現に向け、明治大学・宮下芳明研究室とともに、食品の味を微弱な電気で制御する「電気味覚技術」に着目し、減塩でも「おいしさを楽しめる」という全く新しいアプローチの研究を開始しました。その後、社内の食・デバイス開発の技術と、他社との協業も重ね、日常の食卓で使いやすいスプーン型デバイスとしての製品化を実現しました。

この技術は、微弱な電気によって薄味の食事の塩味やうま味を増強する*もので、多くの方が「味に満足感が出た」と回答しています。

エレキソルトの挑戦は、生活者の困りごとに寄り添い、テクノロジーの力で「おいさと健康を両立する」というキリンらしい価値提供そのものです。食事を楽しみながら無理なく健康的な食習慣を続けられる人を増やす、その実現に向けて、国内販売にとどまらず海外展開、他の健康課題への技術応用など、事業としての広がりも見え始めています。

今後も、より多くの方に「おいしい食事のある人生」を届けるため、挑戦を続けていきます。

*体感には個人差があります。また、料理によっても体感が異なることがあります。



Column

医とヘルスサイエンスの共創からの価値提供 MicroBio Me

キリングループのCowellnex株式会社は、さまざまな疾患や健康状態と密接に関連することが明らかになっている腸内細菌を解析する検査サービス「MicroBio Me」を展開しています。本サービスは、長年にわたりキリングループが培ってきた発酵・バイオテクノロジーの知見を応用して立ち上げたものです。菌の解析・評価技術や食品による細菌叢の調節技術を活かして腸内環境を可視化することで、利用者個々に適したソリューションを提供しています。特徴は、菌を最も詳細な分類階級である種や株レベルまで測定可能なショットガンメタゲノム解析を採用し、高精度かつ詳細なデータを提供できる点です。

2023年の事業開始以降、利用者に適したソリューションを知ることができる点を評価されクリニックを中心に約300施設で、累計約1,500の方に検査を受けていただいています。こうした事業拡大の背景には、医薬事業で培った医療に関する知見やネットワークの活用があります。協和キリンでMRを経験した人材の参画により医療機関への展開を加速するとともに、アカデミアとの連携強化を進めるなど、グループでの共創を価値創造につなげています。

今後は、独自に蓄積した高精度な腸内細菌データの利活用を軸にさらなる事業成長を図ります。グループ外部との共創も併せて推進し、新たな検査やサービスの共同開発を進めるとともに、グループ内の研究開発・事業開発人材との連携も強化することで、腸内細菌を起点としたヘルスケア領域における新たな価値創出を加速していきます。



健康 飲料・ヘルスサイエンス領域におけるブランド起点のグローバル成長戦略

世界的に拡大する健康需要を確実に取り込み、アジアパシフィック最大級のヘルスサイエンスカンパニーを目指すための体制強化の一環として、2026年4月に海外事業の統括と高度化を担うKirin Health Science International (KHSI)を設立しました。これにより、これまで各地域で個別に行われてきた事業運営を、統一されたグローバルブランド戦略と標準化された業務プロセスのもとで一体化し、事業の効率性・一貫性・競争力を強化していきます。

KHSIはアジアパシフィックを中心に多様な生活者に寄り添った価値提供を推進するとともに、ブラックモアズ、ファンケル、協和発酵バイオ、小岩井乳業などグループ各社が持つブランド・素材・技術資産や知見を結集し、キリンならではの「内側(サプリメント、食品・飲料)」と「外側(スキンケア、情報・サービス、デバイス)」からのアプローチにより、土台の健康づくりと個別の健康課題解決に貢献し、生活者のウェルビーイング向上に寄与します。

Column

アジア・パシフィックでの展開事例

事例 1 キリンとブラックモアズの協働で販売したプラズマ乳酸菌サプリメント

キリングループでは、CSV経営の重点課題の一つである「健康」への取り組みとして、「プラズマ乳酸菌」を配合した商品の国内外への展開を進めています。特に、2023年8月にブラックモアズがキリングループの一員となって以降、アジアパシフィックにおけるお客様の健康課題解決を目指し、ヘルスサイエンス領域におけるビジネスモデルの構築とシナジーを探索してきました。キリンとブラックモアズの協業の第一弾として、台湾市場初となるプラズマ乳酸菌サプリ「澳佳寶® 4效特攻億菌革命プラズマ乳酸菌粉末」を2025年3月に発売しました。キリンとブラックモアズから計31名による横断チームを形成し、企画から品質保証、SCM、マーケティングまでを一体で推進。日本製造・台湾輸出という新たなサプライチェーンを構築しました。台湾では免疫訴求不可という規制下で、配合原料に基づくクリーム設計により価値訴求を実現し、約400店舗および主要ECを含む多チャネルで展開。2025年末までに約1,500万円の売上を達成しました。本事例を起点に、今後もグループの強みを活かしたシナジー創出を通じ、APACにおける協業の可能性を広げていきます。

事例 2 ブラックモアズとの協業によるCognizin®の市場拡大

協和発酵バイオの有力素材「シチコリン」は、細胞膜の維持や細胞間の情報伝達を助けることで、集中力・注意力・記憶力などの脳の多様な機能を支える、体内に存在する物質です。本素材は従来、工業的な生産は容易ではなかったとされてきましたが、キリングループの根幹である発酵・バイオテクノロジー技術を活用し、安定的な大量生産を実現しています。欧米では「Cognizin®」というブランド名で健康食品素材として展開し、確かな科学的エビデンスを強みに差別化することで販売を拡大してきました。2025年の売上は北米・欧州とともに過去最高を更新し、主要市場である欧米において高いシェアを有しています*。キリングループは、欧米で蓄積してきた知見と素材供給力を生かし、Blackmoresブランドでのシチコリン配合商品の豪州発売に向け、2026年中の上市を目指して準備を進めています。Blackmoresのブランド力と、協和発酵バイオがこれまで蓄積してきた科学的エビデンスおよび知見を掛け合わせ、市場拡大を目指します。

*当社推計、欧米における健康食品向けシチコリン原料市場



Cognizin®

Catalyst

Kirin Health Science International (KHSI)設立

KHSIの設立は、キリングループが掲げる「提供価値とブランド起点のグローバル成長」を実装段階へと進めるための大きな一歩です。すでに上段でご紹介いただいているとおり、グループとしての中長期的な方向性は明確になっています。私からは、その実現に向けてKHSIが「どのように動くのか」という具体的な視点をお伝えしたいと思います。私たちがまず取り組むのは、ブランドごとの強みを生かしながら、戦略・開発・品質・オペレーション・Go-to-Marketを一体で運営するための共通基盤づくりです。市場ごとの文化や制度に合わせてつむも、ブランドとして守るべき価値基準や判断軸を共有することで、どの地域でも同じ品質と体験をお届けできる体制を整えていきます。

次に、APACを中心とした主要市場において、生活者起点のブランド成長モデルを強化することです。ブラックモアズが長年培ってきた自然健康の知見、ファンケルの品質思想、そしてキリンの科学的アプローチを補完的に組み合わせ、地域特性に応じた最適な提供価値を設計します。市場調査から製品開発、販売後のフィードバックまでを一連でつなげ、ブランドの成長速度を高めていきます。

また、グループが掲げる「3つの事業領域の連携」や、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の専門性を生かした価値創造を実現するためには、人材・ナレッジ・データの越境的な連携が欠かせません。KHSIは、各地域・各ブランドの専門性を束ね、相互に高め合うためのハブとして機能し、これまで以上に学び合える組織づくりを進めます。

キリンヘルスサイエンス
インターナショナル社長 兼
ブラックモアズ 代表取締役社長

Alastair Symington



コミュニティ

キリングループでは、ステークホルダーへの影響が大きいコミュニティに関するマテリアリティを見直し、「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」「原料原産地の持続的な発展」と定めています。

当社グループは、商品やブランドを通じてつながりの場を提供し、人と地域社会との絆を大切にしてきました。食から医にわたる領域で、自社の強みを活かしながら事業を通じて社会課題を解決し、「共創」によりコミュニティにインパクトを創出していきます。

グループで改定したマテリアリティに基づき、キリンビールでも事業版マテリアリティを設定しました。さらに、酒類を取り巻く規制強化の流れや、お客様の生活様式の変容など、外部環境が刻々と変化する状況を踏まえ、「お酒の未来を創造し、人と社会に、つながるよろこびを届け続ける会社となる」ことをありたい姿として掲

げ、中長期視点で価値創出に向けた事業活動を推進しています。

未来への責任としてアルコールの有害摂取根絶に貢献するとともに、酒類の新たな価値を創出し、持続的な市場形成につながる取り組みを、「両面のアクション」と位置付けています。後者の具体策として、主力ブランドである「キリン一番搾り生ビール」「キリン氷結®」「キリンビール 晴れ風」「キリングッドエール」などを起点に、ブランドの世界観や価値を活かしたコミュニティ活動を展開しています。つながりの希薄化が進む社会において、これらを総称した“コミュニティブランド”を通じて、個別課題の解決に貢献するとともに、ブランド価値向上と持続的成長につなげています。

「キリン一番搾り生ビール」では全国の食に着目したプロジェクトや、ホップ生産者との長年の協働を通じて、地域とのつながりを育み、食文化や産地の価値を生活者と共有しています。「キリン

氷結®」では規格外により販売できず廃棄される果実や、果実農家の経営課題、さらに気候変動や後継者不足といった課題に対し、「モッタйнаイ!を、おいしい!に。プロジェクト」を発足し、規格外果実の活用を通じてフードロス削減と農家支援を両立しています。「キリングッドエール」では売上の一部を活用し、47自治体と連携して地域活動を支援する仕組みを構築するとともに、生活者自身が応援先を選んで参加できる設計とすることで、新しい共創を広げています。

これらのブランドアクションを通じて、キリンビールは酒類のポジティブな価値を次世代へとつなげるとともに、企業価値と社会価値の同時創出を図っています。

よろこびがつながる世界へ **KIRIN** つながるよろこびを、未来へ。

					
<p>一番搾り アクション</p> <p>新しいおいしさに 挑戦する日本各地 の作り手の支援 + 遠野ホップ支援</p>	<p>晴れ風 アクション</p> <p>日本の風物詩の 保全・継承を 支援</p>	<p>グッドエール アクション</p> <p>地域コミュニティ を元気にする 市区町村を支援</p>	<p>氷結® アクション</p> <p>氷結®mottainai シリーズで 果実のフードロス を削減</p>	<p>スプリングバレー アクション</p> <p>生産者やつくり 手と連携したク ラフトビール産 業の成長支援</p>	<p>グリーンズフリー アクション</p> <p>お酒やノンアル 飲料を適切に 楽しめる文化 を創造</p>

キリンビールが2025年から順次取り組んでいる各ブランドアクションの全体像

Catalyst

「本気」のCSVの取り組みが「桜」と「花火」の未来をつなぐ

今の時代に生まれるビールだからこそ、果たすべき役割がある

2024年4月に誕生したビール「晴れ風」では、「ビールからの恩返し」をコンセプトに、日本の風物詩である「桜」や「花火」を未来へつないでいく「晴れ風ACTION」を展開しています。この取り組みでは、売上の一部を全国の自治体へ寄付し、桜や花火大会の保全・継承を支援する仕組みを構築・運営しています。

2023年に新しいビールの開発プロジェクトが立ち上がった際、課題となったのが「ビールという成熟市場へのアプローチ」でした。今の時代に生まれるビールだからこそできることは何か。そこで立ち返ったのが、キリングループのコーポレートスローガン「よるこびがたぐ世界へ」です。単に商品の価値を追い求めるだけでなく、人と社会をつなぎ、ビール文化を未来へつなげていく、CSVの考え方を体現したブランドとして「晴れ風」を育てていきたい。そう考えていた時、目に留まったのが、桜や花火に関するニュースでした。全国の自治体では、財政難や人手不足、さらにはコロナ禍を経た事業継続の難しさにより、桜並木や花火大会の維持・継承が危ぶまれています。とりわけ桜は、戦後に植えられたソメイヨシノの老木化が進み、植え替えや維持にまとまった資金とノウハウが必要です。お花見や花火大会は、ビールとともに人と人とのつながりやよるこびを育んできた、日本ならではの大切な風物詩です。こうした風物詩を未来へつなぐ、ビールを支えてきた文化へ恩返しをしたいという想いから、「晴れ風」のブランドコンセプトと「晴れ風ACTION」は誕生しました。



「晴れ風ACTION」の詳細はこちらをご覧ください



桜の植樹の活動様子

市場とコミュニティ、双方から広がる「晴れ風」の想い

発売以降、「晴れ風ACTION」は少しずつですが着実に広がりを見せています。発売後の調査では、「晴れ風」を購入する20~30代の消費者の約2割が「社会貢献活動への共感」を購入理由として挙げています。若い世代ほどエシカル消費への意識が高く、こうした取り組みへの共感が購買につながっていることに加え、ビール市場が縮小する中で若年層との接点を強化する上でも、新たな可能性をもたらしめています。自治体からの反応も前向きで、桜の保全、花火の活動支援の累計で開始当初47自治体だった連携が、現在では約300の自治体へと拡大しています。

桜の保全活動を続ける中で、自治体職員の方々と交流が生まれ、晴れ風のポスターを掲示するなど、地域ぐるみで応援していただく事例も増えていきます。2025年度からは、桜を撮影するとAIが状態を診断する「桜AIカメラ」を導入し、自治体の管理を支援する仕組みづくりにも取り組んでいます。

また、2025年には、開催直前で中止となった花火大会の花火玉を集め、大阪・関西万博の会場で打ち上げる取り組みも実施しました。関係者を招いて花火を打ち上げたところ、多くの人が涙を流しながら来年の再開への意欲を語るなど、地域文化の価値を再認識する機会となりました。あわせて、一般の来場者にとっても、花火大会の存続が危ぶまれている現状を知る機会となり、地域文化を未来へつなぐ意義を広く伝える場となりました。

流通企業や飲食店などの取引先からも共感が広がり、商品の取り扱い拡大や寄付の参加といった形で活動を支える動きが生まれています。さらに社内でも、商品を通じて社会課題の解決に関われることへの共感が高まり、従業員一人ひとりがCSVを自分事として捉え、営業現場から新たな提案が生まれるなど、自発的な行動につながってきていると感じています。

共感によるムーブメントから、事業と社会の共存する未来を生み出す

「晴れ風ACTION」が目指しているのは、一企業の取り組みにとどまらず、社会課題を取り巻く関係者との共創価値の創出です。桜や花火の保全・継承は、一部の企業や自治体だけでは解決できない課題です。多くのステークホルダーが現状を認識し、少しずつ支え合うことで、初めて持続可能な取り組みになります。そのため、今後も「晴れ風ACTION」の認知を高めていくとともに、企業同士のつながりを増やして連携の輪を広げ、取り組みに共感するパートナーを増やしていくことが重要です。

また、桜AIカメラのように、継続できる取り組みを自治体とともに推進し、仕組み化することで、現場で得られた知見を次の支援につなげています。こうした共創を通じて、一社では解決が難しい地域課題に対し、解決のスピードを高める仕組みを構築しています。

大切なのは、真摯に、真面目に続けていくことだと考えています。「晴れ風」が本気で桜や花火の風物詩を守るために取り組んでいることが伝われば、社内外を問わず、自然と賛同してくださる方が増え、その輪は広がっていきます。CSVの活動は裾野が広く、何から始めればよいか迷う場面もありましたが、社内のさまざまな部署、自治体や樹木医の方など、同じ思いを持つ方々にご協力いただくことで、大きな取り組みへと育てることができました。今後も民間企業や行政との連携をさらに強化し、地域文化を守る取り組みを社会全体で支える仕組みづくりを進めていきます。桜や花火を守りたいという共通の思いのもと、その方法の一つとして晴れ風も愛していただけ。そうして風物詩を未来にパトタッチしていき、その傍らにビールがある。そんな長期的な関係性を今後も広げていくことが私たちの目標です。


キリンビール株式会社
マーケティング部

村井 志帆



環境

キリングループでは、ステークホルダーへの影響が大きい環境に関するマテリアリティとして、「持続可能な生物資源の利用」「持続可能な水資源の利用」「容器包装の持続的な循環」「気候変動の克服」を定めています。

これらの環境課題(生物資源・水資源・容器包装・気候変動)は複合的に発生し、相互に関連していることから、ホリスティックに捉えた対応が不可欠であり、キリングループでは「統合的」なアプローチを推進しています。  「キリングループ環境ビジョン2050」の詳細はこちらをご覧ください

酒類事業を展開するライオンでは、主要容器であるアルミ缶を軸に、気候変動への対応と循環型経済の実現に統合的に取り組み、ブランドを通じた価値創造を実現しています。



Catalyst

循環経済は対話から始まる。 バリューチェーン全体で実現したサステナブルアルミ缶

Scope3最大の排出量を占めるアルミ缶を改良

酒類・飲料業界にとって最も重要な課題の一つは、バリューチェーン全体を通じた温室効果ガス(GHG)排出量の削減です。中でも、包装材はライオンにおけるScope 3*の最大の割合を占めています。

特に見直すべき素材がアルミ缶です。この素材はクラフトビールの分野で急速に普及しており、Stone & Woodブランドでは2025年、前年の720万本の52.7%増にあたる1,100万本の販売数を記録しました。こうした急速な成長は、環境負荷への対応の必要性を強く示してもいます。

アルミ缶は、強度が高く、軽量で、くりかえしリサイクルできる点が評価されています。ところが、その原料となる一次アルミニウムの生産工程では多くのGHGが発生します。そこでライオンでは、アルミ缶における素材の見直しやリサイクル材の使用比率の向上こそが、大幅な排出量の削減につながると考えました。

※Scope3:企業の事業活動全体を通じたサプライチェーンにおける温室効果ガス排出量のうち、自社以外からの排出量のこと。

パートナー企業間の協働により排出量を大幅に削減

この課題に取り組むため、ライオンはアルミニウムのバリューチェーン全体にわたるパートナーを結集し、「Re-In-Can-Ation*」プロジェクトを立ち上げました。Rio Tinto社が再生可能な水力発電を用いて製造した低炭素の一次アルミニウムを供給し、Novelis社がこれをリサイクルアルミニウムと組み合わせることでコイルを製造、Visy社がオーストラリアで最終的な缶の製造を行います。

共通の目標を掲げて緊密な連携を行った結果、缶に含まれるリサイクル材の割合を約55%から83%へ引き上げ、残り17%を低炭素の一次アルミニウムで構成することができました。こうしたバリューチェーンを俯瞰した一気通貫での最適化が実現できたのは、パートナー間で信頼関係を構築し、透明性を確立した上でサステナビリティに関する優先事項のすり合わせができたからです。

新しい缶は、従来比で約60%のカーボンフットプリント削減を達成しています。2年間で生産される推定1,500万本の缶に換算すると、約1,200トンのGHG削減に相当します。これは、ライフサイクルアセスメント(LCA)の手法に基づいて評価され、第三者による検証も受けた、信頼性と妥当性の高い数値です。

※「Re-In-Can-Ation」というプロジェクト名は、アルミニウム缶が無限にリサイクル可能であることを啓発しています。

循環経済を実証し、価値を拡大していく

技術面は最大の課題ではなく、品質や安全性の確保には十分対応することができました。むしろ最も難しかったのは、協働する4企業間でコミュニケーション、ブランディング、法的要件の足なみを揃えることでした。中でも、グリーンウォッシング*に対する消費者の視線はますます厳しくなっているため、企業間でオープンな対話を行い、データの透明性を担保し、チャレンジを乗り越えていくことは必要不可欠でした。

Re-In-Can-AtionはGHG排出量削減の達成だけでなく、真の循環経済とはどのようなあり方なのかを消費者に証明するプロジェクトでもあります。事実として、オーストラリアでは、アルミ缶のおよそ3本に1本がリサイクルされています。つまり、本来避けられるはずのGHGが排出されてしまっているのです。本プロジェクトでは、「缶を返却する」という消費者のリサイクル行動が環境を改善することを、地域社会などのコミュニティや消費者に分かりやすく示すものとなりました。

今回のプロジェクトは、重要な環境課題に対応しながらも、事業の柔軟性、ブランドへの信頼、そして長期的なパートナーシップを強化し、ライオンが掲げるCreating Shared Value(CSV)を体現するものです。“対話から始め、バリューチェーン全体で協働し、実証された解決策をスケール化する”。この活動から学んだ知見を、生物資源や水資源の持続性と密接にかかわる農業などを含む他の領域にも応用しながら、今後も循環型の未来に向けた取り組みを加速させていきます。

※グリーンウォッシング:実態が伴っていないにもかかわらず、環境に配慮しているような印象を与える表現や広告。



Lion
Sustainability Director
Justin Merrell

酒類事業を営むキリングループとしての責任



キリンホールディングス株式会社
CSV戦略部

栗原 良也



コーヒーチェリー

一 飲酒環境の変化を踏まえたキリングループの提供価値

キリングループは新たに策定した長期経営構想「Innovate 2035!」の中で、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の領域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する」ことを目指しており、その中核にある祖業がビール事業です。ビールの原料である水、ホップ、麦芽、そして酵母は、いずれも自然の恵みそのものです。こうした全ての生命に敬意を払い、その力を謙虚に学ぶ姿勢こそが、当社グループに受け継がれてきた醸造哲学「生への畏敬」です。この「生への畏敬」は、自社の成長と社会の繁栄を両立させるといふ当社グループのCSV経営を支える背景思想にもなっています。CSVは当社グループ経営の根幹ですが、その前提であり土台となるのが「酒類事業を営むキリングループとしての責任」です。

近年、飲酒を取り巻く環境は国内外で大きく変化しています。世界保健機関(WHO)が掲げる「アルコールの有害な使用低減」は当社グループが掲げるCSVパーパスである「アルコールの有害摂取の根絶」とも共通する目標です。この目標の実現に貢献するため、当社グループは適正飲酒啓発活動をはじめさまざまな取り組みを進めています。同時に、節度ある飲酒文化の醸成にも力を注いでいます。

一 選択肢を広げる商品と新素材

「アルコールの有害摂取の根絶」に向けた取り組みの一つとして、ノンアルコール商品の拡充を進めています。健康志向の高まりやZ世代に代表される若年層の飲酒機会・飲酒量の減少に加え、お客様の嗜好や生活習慣はますます多様化しています。お酒を飲まない方も増えており、また、お酒を飲む方であってもシーンに応じて異なる選択をするようになってきています。私たちはこうしたお客様の選択肢の多様化に応えることで、ノン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します。キリンビールでは、従来の「キリン グリーンスフリー」や「キリン 氷ゼロ スパークリング」に加え、ラガービールテイスト製法(脱アルコール製法)で造った「キリン本格醸造ノンアルコール ラガーゼロ」を2025年新たに上市しました。「ラガーゼロ」は、ラガータイプのビールを一度醸造した後、脱アルコール製法によってアルコールを取り除くことで、キリンビールのノンアルコール史上、最もビールに近い味わいを実現しています。ノンアルコール商品でありながら、“ビールを飲んだ時のようなよこび”を感じていただくことで、節度ある飲酒文化を未来へとつなぐことができると考えています。

そして2025年、キリンホールディングスはコーヒーチェリー*由来の発酵素材の開発に成功しました。コーヒー豆の原料となる種子以外の果肉や果皮は世界各地で大量に廃棄され、水質・土壌汚染などの環境負荷が懸念されています。キリン独自のワインの香気

増強技術を応用し、コーヒーチェリーを搾汁・濃縮したエキスを乳酸菌と酵母で発酵させた素材が、さまざまな酒類・清涼飲料の温感・発酵感・アルコール感・果実感・コクを増強する効果を持つことを見出しました。この素材の持つ「飲みごたえ強化」、「香味向上」などの特長がノンアルコールやアルコール度数の低い飲料の飲用満足度を高められることが示唆されたことから、コーヒー産地の課題解決に貢献するとともに、アルコール関連の社会課題解決の有効なアプローチ策としてノンアルコールや低アルコール商品などへの採用を今後探索します。 * コーヒーの木に実る赤い実で、種子がコーヒーの原料となる

一 IARDを通じた国際的な連携

一方、企業単独の取り組みだけでなく、世界の主要酒類メーカーが加盟するIARD(International Alliance for Responsible Drinking)に参画し、国際的なルールづくりと実行にも取り組んでいます。IARDは、有害な飲酒の削減を目的とし、未成年飲酒防止や責任ある広告・マーケティングなどのガイドラインやプログラムを策定しており、当社グループはこれらの事業活動への反映を進めています。今後も当社グループはノンアルコールの拡充によるお客様の多様なニーズに応えるとともに、IARDとの連携を深化させ、国内外の動向を踏まえながらアルコールの有害摂取根絶に向けた取り組みを進め、社会とともに持続可能な節度ある飲酒文化の醸成に貢献してまいります。

Interview with Chairperson of the Board

資本効率性の向上と変革の視認性向上を実現し 新たな価値創出を目指す



キリンホールディングス株式会社
社外取締役
取締役会議長

柳 弘之

キリンホールディングスでは、さらなる企業価値の向上を目指し、取締役会の実効性を高める取り組みを進めています。

社外取締役として取締役会議長を務める柳弘之氏に、当社の経営改革や「Innovate2035!」の議論について伺いました。

キリンの変革力を支える強み

——2019年3月に社外取締役に就任されて以降、当社の経営改革や取締役会のあり方をどのようにご覧になられていますか。

2019年以降、大きな経営判断を必要とするいくつかの出来事がありました。一つは2019～2020年にかけて発生した、協和発酵バイオの製造手順逸脱で、これは、最終的に協和発酵バイオの抜本的な構造改革につながりました。もう一つが、ミャンマーからの撤退。これは、2021年のクーデター発生後、キリンホールディングスの迅速な判断が見えた事例になったと思います。さらに、ブラックモアズ買収、ファンケル100%化などがありました。

このように、戦略的な事案と問題解決の事案とが同時進行していく中で、社内の経営改革も大きく進んだように思います。特に、組織として機能による横串が強化されたという点です。従来のキリンホールディングスではこの点が弱く感じていましたが、組織というものは縦と横それぞれがしっかりとつながり合い、全体のバランスが取れている必要があります。私も社外取締役として何度か指摘や助言をさせていただきましたが、今ではマーケティング

やR&D、品質、生産、人事など、多くの分野・機能で横串の強化が実現されてきました。また、その過程では、社外に学ぶ姿勢が徹底されていました。キリンホールディングスの社員を見て思うのは、とても素直な方が多いということです。他社事例についての勉強もかなり力を入れて取り組む姿勢があり、私が会長を務めていたヤマハ発動機との交流会でも、かなり多くの部門の方にご参加いただきました。

また、買収・売却の意思決定は秀逸です。M&Aにおける買収判断とPMIの精度を高める取り組みがここ数年で進化しており、取締役会での総括を通じて、知見も確実に蓄積されています。特に買収の場面においては、グランドデザインをしっかりと描いた上で、客観性を持った議論を密に実施。そして、会社全体の総力戦として買収に取り組むことが徹底されています。それを強く感じたのが、ファンケル買収の最終取締役会議決議での出来事でした。決議の当日、執行の皆さまがそれぞれ一言ずつ喋らせてほしいと言って、自らがコミットする内容について話してくれたのです。本当に総力戦として取り組むことができているのだと感じた一幕でした。他の会社では、意外と総力戦になっていない会社も少なくないのですが、キリンホールディングスではグランドデザイン、客観性、総力戦という3つの要素を漏らさず行っており、こうした点が当社のポートフォリオ改革の原動力にもなっていると感じます。

構築した事業ポートフォリオのレビューにおいても、取締役会で深みのある議論ができるようになってきました。

そして最も重要となるのが、成長戦略の考え方です。「KV2027」の期間中、ブラックモアズとファンケルの買収を行いました。それによって理想とする事業の形ができてきたというのは、大きな成

果と言って差し支えないでしょう。その上で、次に始まる「Innovate 2035!」では、新たな価値創出を行っていく段階へと進むことができました。キリンホールディングスは、酒類、飲料からヘルスサイエンス、医薬にわたる独自性の高い経営戦略を進めていますが、常にこの方向性をぶらさず、確固たる覚悟を持って向き合っているのが、今の経営陣の強さだと考えています。

実効性を高めるための議事運営

——2024年に取締役会議長に就任されましたが、運営面で意識されているのはどのような点でしょうか。

取締役会の実効性を高めるために、議事運営では四つの点を心がけています。一つ目は、大局的な議論の場にする、ということです。そのため、細かい質問などは事前に済ませておいてほしいというのは伝えてあります。その上で、二つ目は、課題解決を全員で議論して共有する、ということです。取締役会では、キリンホールディングスの社内外の方々が一室に会するわけですから、やはり執行の皆さまには絞りの効いた、いやキリングループの場合には『搾り』の効いたと言ふべきかもしれませんが、論点を明確にさせていただきたいと考えています。三つ目は、果断な意思決定をしてもらうことです。社外取締役の役割はブレーキではありません。執行の覚悟を確認し、その後押しすることこそが使命と言えるのではないのでしょうか。そして四つ目が、四現感覚のある議論にしたいということです。現場、現物、現実、現人(ダイレクトコミュニケーション)という四つの現に着目し、リアルな議論を進めていきたいと思っています。

長期経営構想「Innovate2035!」について、取締役会で行われた議論

——長期経営構想「Innovate2035!」を策定するにあたり、取締役会ではどのような議論が行われましたか。

「Innovate2035!」に関しては、1年以上かけて執行と取締役で議論を進めていきました。取締役会における過程については7つのステージに分けてお話しします。1から6までが議論の過程、7が現在も進行中の今後の課題です。

第1ステージは「導入」ですが、当初の段階から、南方代表取締役社長COO(以下、南方COO)が非常にクリアな意思表示を行ってくれました。これはとても印象的でした。ヘルスサイエンス領域の事業化を意思決定したキリンのポートフォリオ経営が正しいと証明し、人と技術を育て、グローバル競争を凌駕するイノベティブな組織の力をつくるというビジョンが明確に共有されました。

第2ステージではさまざまな定義づけを行いました。一つ目は、三つのValuesと六つのPrinciplesからなる「KIRIN WAY」の設定です。価値観と行動指針を明確にするための議論を重ね、なかでもPrinciplesは徐々に成熟させて今の内容にすることができました。二つ目が、「世界をもっと元気にする」という言葉の意味の深掘りです。元気にするとは、具体的にどういう意味なのか。心と身体の健康と、人と社会のつながり。それが活力を生み、人生を謳歌する社会であるということに共有しました。

第3ステージでは、あらゆる経営方針のベースとなるのは従業員一人ひとりだからこそ、従業員にどうワクワクしてもらうかを考えようと、取締役会で確認し合いました。

第4ステージでは、イノベーションについて議論しました。お客様を単に増やすのではなく、お客様の行動を変えることこそがイノベーションだと定義しました。この定義に関しては、取締役会の中でも納得感を共有できたと感じています。これを、生活者起点のマーケティングと、ワクワクさせるR&Dで実現する訳ですが、そのためには、グローバルな競争を圧倒するような、差別性や独自性を持った研究開発を進めていかななくてはなりません。もちろん、生産、品質、コーポレート等の領域でもイノベーションに

チャレンジしていきますが、お客様価値を直接創り出すマーケティングおよびR&Dにはイノベーションをけん引してもらいたいと考えて、この二つの大きな活動を進めることを合意しました。

第5ステージは、ステークホルダーの「目線」について議論しました。従業員目線では、一人ひとりが行動変容するためにも、日々の改善の積み重ねを大切にするという方針を立てました。そして、投資家および社会目線では、「KV2027」によって組織の形の視認性が向上したため、「Innovate2035!」では価値創出の視認性を高めることを目標にしました。

最終の第6ステージも、第1ステージと同様、強く印象に残っています。磯崎代表取締役会長CEO、南方COOより「全員のKIRIN WAYにしていく」との意思表示がありました。私は長期にわたってキリンホールディングスを見てきたわけではありませんが、過去には何かしらの方針を示したにもかかわらず、長続きしなかったり失速してしまったりといったこともあったのかもしれませんが、そうではなく、経営陣も従業員も目的を共有しながら、一丸となって「KIRIN WAY」を支え、アニマルスピリッツを持つ従業員を増やすことで、目標達成を目指していくことを強く決意しました。キリングループは従業員エンゲージメントが非常に高いのですが、制約を乗り越えて何かを実現する経験には伸びしろがあります。その

ような経験を積むことによって、ある意味では非合理的な野心と豊かな感性を持って成長を志向する人材を増やしていく。これにより、今まで以上にイノベティブな発想と商品が生まれ、価値創出の視認性を高められるのではないのでしょうか。

第7ステージは、まさにこれらの進捗を取締役会でどのように見ていくかという今後の課題です。事業会社の自律成長、マーケティングとR&Dによるイノベーション創出、そして人財戦略をしっかりと見ていきたいと考えています。

——投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

取締役会では、企業価値を高めていくための議論に集中したいと考えており、そのためには、資本効率性を高めること、企業変革の視認性を高めることに注力する必要があります。

ぶれないものづくりの精神と現場での作り込みという従来の強みが発揮できている一方で、以前は弱いと感じられていた横串を刺す部分についても進化してきており、確かな変化を感じています。

今後は、イノベーションを通じた勝ち筋がしっかりと共有され、それに投資されているかどうか価値創出のために必要なことです。具体的な取り組みとしてさまざまな動きが出てきますので、投資家の皆さまにも評価していただけるよう努めてまいります。

取締役会における「Innovate2035!」の議論 7つのステージ

第1ステージ 南方COOによる意思表示

第2ステージ 「ありたい姿」や「KIRIN WAY」の定義づけ

第3ステージ 従業員一人ひとりのワクワク感の重要性

第4ステージ イノベーションの定義づけ

第5ステージ 価値創出について
ステークホルダーからの視認性向上

第6ステージ 磯崎CEOおよび南方COOによる意思表示

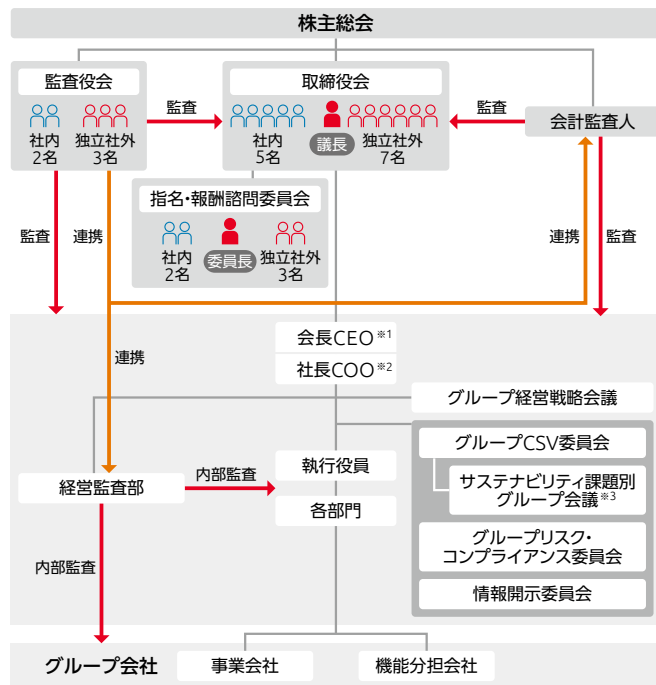
第7ステージ 今後 —— 取締役会で進捗をどのように見ていくか



ガバナンスの全体像

－ ガバナンス体制

キリンホールディングスは、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を採用しており、取締役会は多様な知識、経験、能力、見識等を持ち合わせた取締役・監査役でバランスよく構成されています。社外取締役が過半数を占める取締役会が、社外監査役が過半数を占める監査役会と緊密に連携することで、透明性の高いガバナンス体制のもと、実効性の高い監督機能を確保するとともに、重要な業務執行および法定事項について質の高い意思決定を図ることができています。加えて、当社では取締役、執行役員および監査役の指名および報酬について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しています。



※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

－ 取締役会、監査役会、指名・報酬諮問委員会

組織	目的	構成	2025年度開催回数
取締役会	株主に対する受託者責任と説明責任を踏まえ、当社グループや株主共同の利益のため、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指す	議長: 社外取締役 構成員: 取締役12名・監査役5名 (うち、社外取締役7名、社外監査役3名)	15回 (うち、1回は書面開催)
監査役会	株主に対する受託者責任を踏まえ、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて経営の健全性を確保し、株主共同の利益のために行動する	構成員: 監査役5名 (うち、社外監査役3名)	15回
指名・報酬諮問委員会	取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、取締役、執行役員および監査役の選解任方針、最高経営責任者 (CEO) および最高執行責任者 (COO) の後継者の計画、報酬等について審議し答申する	委員長: 社外取締役 構成員: 取締役5名 (うち、社外取締役3名)	12回

－ 取締役会と指名・報酬諮問委員会との関係

指名: 指名・報酬諮問委員会の委員(ただし、社外取締役3名のみ)が、会長CEOや社長COOなど経営責任者と戦略対話を行い、収益状況をはじめとする定量評価も踏まえ、経営戦略の推進状況や経営トップとしての資質・発揮度などにつき定性評価を実施する仕組みです。また、後任の候補者については、指名・報酬諮問委員会において育成・選考プロセスを毎年確認の上、過去の業績選任基準や第三者による外部評価等を踏まえ審議を行っています。代表取締役会長CEO・社長COOの評価結果および後任候補者の育成・選考プロセスは、指名・報酬諮問委員会から取締役会に報告され、経営責任者の選解任における客観性および透明性を担保しています。

報酬: 指名・報酬諮問委員会は、取締役会の委任に基づき、当社取締役(社外取締役を除く)および当社執行役員の賞与について、個人業績評価の評価指標および目標、並びにそれらの達成度等に応じた評価結果および個人業績評価に係る個人別支給率の決定を行います。

Column

グループ経営戦略会議への「AI役員(CoreMate)」の導入

2025年、キリンホールディングスはAIを経営中枢に常駐させる独自システムAI役員「CoreMate」を導入しました。社外を中心とした取締役の知見や過去の議論、グループ経営情報および外部情報を取り入れたAI役員が会議中に論点を提示し、多様な視点と専門性を取り込むことで意思決定の質と透明性を高めています。社長の諮問機関であるグループ経営戦略会議での活用を起点に事業会社の経営会議へも展開し、グループガバナンスの実効性向上につなげています。社長によるAI活用のけん引と経営陣のチャレンジを後押しする企業文化のもと、会議体事務局と社内のデジタルICT戦略部が開発を主導し、開発から約2カ月という短期間でアジャイルに実装しました。今後も、人とAIの共創を通じて経営の進化と企業変革をさらに加速させ、持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。



役員紹介

取締役・監査役



磯崎 功典
南方 健志
坪井 純子
吉村 透留
秋枝 眞二郎
柳 弘之
塩野 紀子
片野坂 眞哉
安藤 よし子
此本 臣吾
三上 直子
藤縄 憲一
石倉 徹
小林 肇
鹿島 かおる
土池 陽子
ティム・レスター

役職名	代表取締役 会長CEO	代表取締役 社長COO	取締役 副社長	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役会議長 (社外取締役)	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役
性別	男性	男性	女性	男性	男性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	男性	男性	女性	女性	男性
国籍	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	オーストラリア
指名・報酬諮問 委員会	委員	委員					委員長	委員	委員								

専門性と経験																		
経営・ガバナンス	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	○		◎		○				●				●		●	●	●
イノベーションの源泉	R&D		◎		○		●						●		●			
	マーケティング	○		◎	○			●										
	人財・組織	○	◎	◎	○				●	●		●	●			●		
	ICT・DX				○	◎						●			●			
	生産・品質保証		○		◎		●						●		●			

※1 社内取締役については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎とし、社外取締役については、特に貢献することが期待される分野を●としています。(◎と●は最大3つ以内とする) ※2 監査役については、特に貢献することが期待される分野を●としています。(●は最大3つ以内とする)

役員紹介

執行役員

常務執行役員*											AI役員
											
やまがた みつはる 山形 光晴	ながしま かずみ 永嶋 一史	はま としゆと 濱 利仁	ふじわら だいつけ 藤原 大介	よねだに よしゆき 米谷 良之	たかがき ひろまさ 高岡 宏明	ほりぐち えいき 堀口 英樹	いのうえ かずひろ 井上 一弘	みつはし ひでき 三橋 英記	アラスター・ シミントン	CoreMate	
担当・役職名	ブランド戦略 マーケティング戦略 デジタル・情報戦略 キリンビール(株) 副社長 執行役員(マーケ ティング管掌)	SCM戦略 生産技術戦略	リスク管理統括 広報戦略 法務統括	R&D戦略 R&D本部長	品質保証統括	経営企画部長 (事業提携・ 投資戦略、 ヘルスサイエンス 領域以外) CSV戦略	キリンビール(株) 代表取締役社長	キリン ビバレッジ(株) 代表取締役社長	(株)ファンケル 代表取締役社長 執行役員	キリン ヘルスサイエンス インターナショナル 社長兼 ブラックモアズ 代表取締役社長	—
性別	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	—
国籍	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	オーストラリア	—

専門性と経験

経営・ガバナンス	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			◎					○		○
インベーションの源泉	R&D		◎		◎	◎					○
	マーケ ティング	◎			○		◎	○	◎	◎	○
	人財・組織			◎			○	○	○	○	○
	ICT・DX	◎				◎				○	○
	生産・ 品質保証		◎			◎					○

*執行役員については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎としています。(◎は最大3つ以内とする)

Column

役員のトレーニング

キリンホールディングスでは、取締役および監査役が、その役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニングおよび情報提供を適宜実施しています。

取締役および監査役が新たに就任する際には、会社法、コーポレート・ガバナンス、コーポレートファイナンス等に関して、専門家・有識者や社内関係部門による講義や研修を実施し、就任後も必要に応じて法令改正や経営課題などに関する研修や主要拠点の視察等を継続的に実施しています。また、新たに就任する社外取締役および社外監査役に対しては、当社グループの経営理念、共通の価値観・行動指針“KIRIN WAY”、事業内容などの説明を実施しています。事業内容については、当社事業についての基本的な理解の上で審議できるように、主要事業会社それぞれについて説明を行っています。

加えて、社外取締役および社外監査役には、新任・再任を問わず、キリングループの事業への理解をさらに深めてもらうため、年に複数回の事業会社・事業所視察を実施しています。視察は国内外問わずに行っていますが、2025年は、キリンビール横浜工場とファンケル総合研究所へ赴き、現地・現物を確認するとともに、従業員から直接の説明を受けています。

なお、上記の会社法、コーポレート・ガバナンス、コーポレートファイナンス等の研修は、新任部門長等にも実施し、執行とのディスカッションを行うなど、次世代の経営を担う人材パイプラインの強化も図っています。



ファンケル総合研究所

役員スキル・報酬

スキルの見直し

キリンホールディングスでは、新たな長期経営構想「Innovate2035!」の公表を契機として、取締役・監査役・執行役員に求めるスキルの見直しを実施しました。

なお、キリングループが掲げる「CSV経営」の理念に対する深い理解と共感、全ての役員に共通して求める基本的かつ不可欠な要件であると整理しています。

※1 上場企業あるいはそれに類する企業

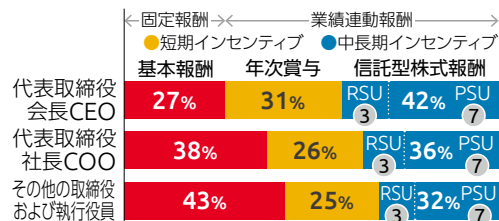
※2 官公庁、弁護士事務所、監査法人、アカデミア、NPO、等

領域	定義	充足の目安	
経営・ガバナンス	企業経営	企業価値の持続的向上を目的に、全社戦略の策定・実行、経営資源の最適配分、ステークホルダーとの信頼関係構築を統括する能力。	上場企業等 ^{※1} での取締役または執行役員としての経営経験、経営会議・取締役会での意思決定責任者としての経験、あるいはその他団体 ^{※2} での同等の実績。
	サステナビリティ	気候変動・自然資本・人権・サプライチェーン等の重要課題を特定し、事業戦略・資本配分・リスク管理・KPIに統合して中長期的企業価値向上に結び付ける能力。	上場企業等でのサステナビリティ戦略の策定・推進、関連委員会での主導的役割、開示や外部保証の導入、投資家・ステークホルダーとの対話実績、あるいはその他団体での同等の実績。
	グローバル	グローバル市場での成長機会を捉え、企業価値の拡大を図る国際経営力。	2カ国以上での事業経験、クロスボーダーM&Aの実行責任、現地法規・文化対応の実績、あるいはその他団体での同等の実績。
	財務/IR	財務健全性と資本効率の最適化を通じて企業価値を高める戦略的財務マネジメント能力。	上場企業等でのCEO/CFO経験や資金調達・M&A・IR活動の主導経験、あるいはその他団体での同等の実績。
	法務/リスク管理	法令遵守と企業リスクの特定・評価・対応を通じて、企業の信頼性と持続性を確保する能力。	上場企業等での法務・コンプライアンス部門統括経験、あるいはその他団体での同等の実績。
イノベーションの源泉	R&D	技術革新を通じて新たな価値創出と競争優位の確立を図り、企業の中長期的な成長と価値向上に貢献する研究開発戦略の構築・統括能力。	上場企業等または研究機関での研究開発部門の統括経験、研究テーマの事業化実績、技術ロードマップの策定責任者としての経験。
	マーケティング	顧客価値の創出とブランド価値の向上を通じて企業の競争優位性と企業価値を高める能力。	上場企業等でのCMO経験、グローバルブランド戦略の策定・実行、広告・PR活動の統括経験、あるいはその他団体での同等の実績。
	人材・組織	人的資本の最大化を通じて組織の競争力を高める人材戦略の立案・実行力。	上場企業等でのCEO/CHRO経験、サクセッションプランの策定・運用、DE&I推進責任者としての実績、あるいはその他団体での同等の実績。
	ICT・DX	デジタル技術を活用して業務効率化や新たな価値創造を推進し、企業の競争力強化や顧客体験の向上に資する能力。	上場企業等でのCDO経験やDX戦略の策定・実行、ITガバナンス・セキュリティ体制の構築経験、あるいはその他団体での同等の実績。
	生産・品質保証	調達・製造・物流・販売までの一連の流れを統合的に管理し、安定供給と効率化を実現する能力。品質・安全性・供給安定性の確保を通じて顧客信頼と企業価値を維持・向上させる能力。	製造業における生産部門責任者経験、SCM戦略の立案・実行責任者としての経験、在庫・物流・供給体制の改善実績。品質保証部門責任者経験、ISO等の認証取得・維持、重大品質問題の対応経験。あるいはその他団体での同等の実績。

役員報酬の構成

キリンホールディングスの役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」並びに業績連動報酬である短期インセンティブとしての「賞与」および中長期インセンティブとしての「株式報酬」の3つで構成されています。

なお、社外取締役と監査役は基本報酬(固定報酬)のみの構成としています。



※RSU：業績達成条件が付されていないリストラクチャード・シェア・ユニット
 PSU：3年ローリング方式の経営計画の目標達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット

賞与

グループ全体および主要事業の確実な収益成長と戦略遂行を促すため、会社業績評価指標(連結事業利益)・事業業績評価指標(各事業の事業利益)・個人業績評価指標を選定しています。

賞与の業績連動の仕組み

$$\text{個人別支給額} = \text{賞与基準額} \times \left\{ \text{会社業績支給率} \times \text{A} + \text{事業業績支給率} \times \text{B} + \text{個人業績支給率} \times \text{C} \right\}$$

※1 賞与基準額は、内規にて役位ごとに定めています。
 ※2 「A」は会社業績連動部分の比率、「B」は事業業績連動部分の比率、「C」は個人業績連動部分の比率であり、各比率は以下のとおりです。

2025年度の各業績指標ごとの評価割合

業績評価指標	代表取締役会長 CEO	代表取締役社長 COO	事業会社社長等を兼任する取締役 および執行役員	その他の取締役 および執行役員
会社業績評価	70%	70%	20%	50%
事業業績評価	—	—	40%	—
個人業績評価	30%	30%	40%	50%

個人業績評価: 代表取締役会長CEOおよび代表取締役社長COOと指名・報酬諮問委員会の委員長または委員である社外取締役との面談を経て、指名・報酬諮問委員会が具体的な評価指標および目標、評価結果を決定

個別に担う重点課題、担当部門・会社業績について、代表取締役社長COOが、各取締役・執行役員との面談を経た上で、具体的な評価指標および目標、評価結果の原案を作成し、代表取締役会長CEOの承認を経た上で、指名・報酬諮問委員会が決定

株式報酬

経営計画で定めるキリングループ連結の財務・非財務指標から、中長期の株主価値向上と社会的価値創出の両立を促す指標を設定しています。

信託型株式報酬の概要

	ポイント数*	ポイントの付与時期	株式等の交付時期
RSU	固定ポイント	毎事業年度終了後	各業績評価期間(事業年度)の開始から3年経過後の一定の時期
PSU	基礎ポイントに、それぞれの業績評価期間の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数(0%~200%)を乗じた数	3年ローリング方式の経営計画最終年度終了後	3年ローリング方式の経営計画最終年度の翌事業年度の一定の時期

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

信託型株式報酬のPSU業績連動係数の算定式

$$\text{業績連動係数} = \left\{ \text{ROIC 支給率} \times 40\% + \text{EPS 支給率} \times 40\% + \text{非財務評価 支給率} \times 20\% \right\}$$

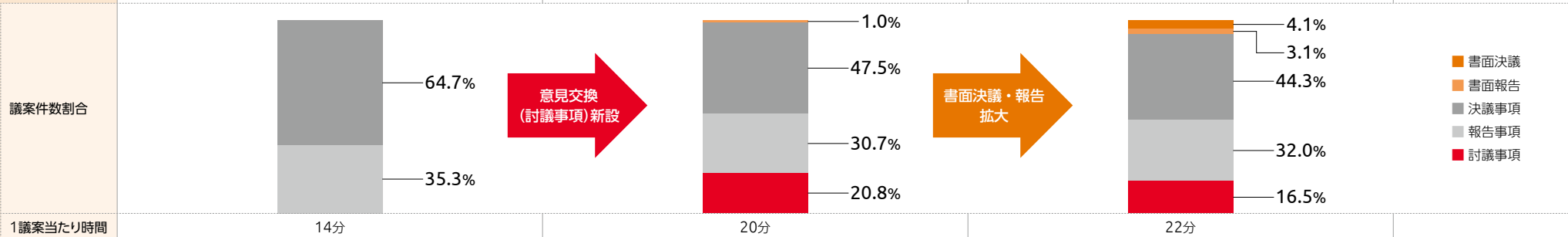
※非財務評価の支給率は目安であり、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、上記に示された支給率とは異なる支給率(ただし、0%~200%の間とする)での決定も可能といたします。

取締役会の実効性

一 取締役会の実効性

キリンホールディングスでは、毎年、取締役会での議論や運営などに対する評価を実施し、その機能の担保に努めるとともに、次年度に強化すべき議論のポイントを明確化することにより、継続的な実効性の向上につなげています。

	2023年度		2024年度 ※第三者機関によるアンケート・インタビューを実施		2025年度		2026年度
	強化ポイント	具体的な取り組み	強化ポイント	具体的な取り組み	強化ポイント	具体的な取り組み	強化ポイント
取締役会での議論	専門性や組織知を活かした「インオーガニック成長」に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ議論を継続 ヘルスサイエンス領域におけるインオーガニック成長に向けた検討過程や知見などを共有 過去のM&A案件について、財務評価だけでなく、事業戦略の検証と評価を実施 	価値創造を加速するための「デジタルICT戦略」に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> デジタルICTに関する中長期的戦略などに関する議論を拡充 事業計画・他の機能別戦略内における「デジタルICT戦略」に関する議論を拡充 SAPに関する振り返りと対応ロードマップに関する議論を実施 	企業価値最大化に向けた「事業ポートフォリオ戦略」に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度は3回にわたり事業ポートフォリオ戦略に関する議論を実施 各領域・事業の戦略的な位置付けに加え、資本コスト等を踏まえた財務およびブランドの両観点による経営資源の配分について議論を深化 	事業ポートフォリオ 人財戦略 財務・ステークホルダー戦略
	戦略とリスク一体での「リスクマネジメント」に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 重要案件におけるリスクの見える化を推進 戦略とリスクの一体化を推進するリスクマネジメントの在り方を議論 リスク・クライシス管理に関する月次情報共有を推進 					
	経営環境の変化に合わせた「ステークホルダーとの対話」に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 株主だけでなく、BtoCに重要な要素である顧客・地域社会などからの評価に関する報告・議論を充実 機能別人財マネジメントの変革に関する議論を加速 	資本市場の信頼向上のための「コーポレート・ガバナンスの強化」に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価方法の見直しを実施 コーポレート・ガバナンスの振り返りと評価に関する議論を実施 	AIの先進活用を通じて価値創造を加速するための「デジタルICT戦略」に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 長期経営構想の実現に向け、マーケティングにデジタルICTを組み合わせた「社会に新たな生活習慣を生み出す」ための方向性に関する議論を充実化 現行のサイバーセキュリティ状況と今後の強化策に関する報告を実施 	
	組織能力獲得を目指した「戦略実行に関するモニタリング」の強化	<ul style="list-style-type: none"> 業界・マーケット・競合動向も踏まえた、事業戦略の実行に関するモニタリングを強化 機能別戦略(営業力強化を含む)の実行に関するモニタリングを強化 					
取締役会の運営	<ul style="list-style-type: none"> 2022年より開始した動画プレゼンテーションの事前配信拡充による、説明の割愛と議論時間の確保 取締役会以外のディスカッションや現場訪問等の事業理解を深める機会の拡充 		<ul style="list-style-type: none"> 議長へのグループ経営戦略会議の議事録共有開始 取締役会以外の場での、指名・報酬諮問委員会と社外役員の見直し機会を設定 新任役員向けトレーニングの改善 		<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の総時間数の増加を避けつつ、討議時間を拡充することを目的とした、書面のみでの決議・報告の拡充 AIによる事前動画プレゼンテーション(日・英)の導入 取締役会への付議基準の見直しによる、執行への権限委譲 		<ul style="list-style-type: none"> 大局的な視点に立った議論および果断な意思決定を可能とし、これまで以上に企業価値向上に資する場の実現を目指した改善



リスクマネジメント

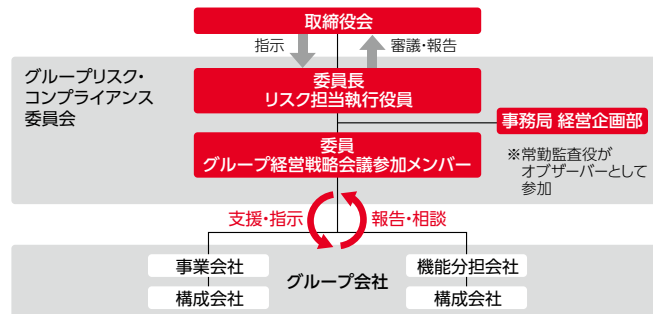
－ 考え方

キリングループでは、リスクマネジメントを経営管理システムの一部として、事業戦略策定・投資判断・業務運営に組み込み、適切なリスクテイクを通じて持続的成長を目指しています。

リスクの視点	リスクに対する基本姿勢	
	リスクコントロールしつつ、取りに行くリスク	取らないリスク
イノベーション推進	●キリングループはイノベーションを通じた、高付加価値の新たな商品・医薬・サービスを財務健全性ととのバランスをコントロールしつつ、積極的にチャレンジします。	●キリングループは、グループ方針と一致しない戦略を採用するリスクは取りません。
高品質で安全な製品・サービスの安定供給	●キリングループは、高品質な商品・サービスを安定して提供するため、コストとのバランスを取りながら、グローバルでのサプライチェーンマネジメントの強化や品質マネジメントシステムの維持・向上を図ります。	●キリングループは、医薬・食の安全性に疑義がある商品・サービスを患者さん、お客様に提供するリスクは決して取りません。
お客様・患者さんとのコミュニケーション	●キリングループは、グループの製品・サービスの価値をより適切に、わかりやすくお客様・患者さんにお伝えするチャレンジは継続して実施していきます。	●キリングループは、広告の三原則「嘘をつかない・下品にならない・誹謗中傷しない」に抵触するリスクは取りません。
社会的責任 (コンプライアンス)	●キリングループは、社会課題の解決による事業の持続的成長を経営の根幹に据えており、コストとのバランスを取りながら、環境問題を含めた社会課題の解決を目指します。	●キリングループは、ビジネスパートナーを含め、サプライチェーン全体で人権方針に違反するリスクを取りません。 ●キリングループはコンプライアンスを「法的責任と社会が求める倫理的責任を果たすこと」と定義しており、コンプライアンスポリシー、ガイドラインに反するリスクは取りません。

－ 体制

キリングループでは、グループリスク・コンプライアンス委員会を設置し、グループ全体のリスクマネジメント活動を統括しています。

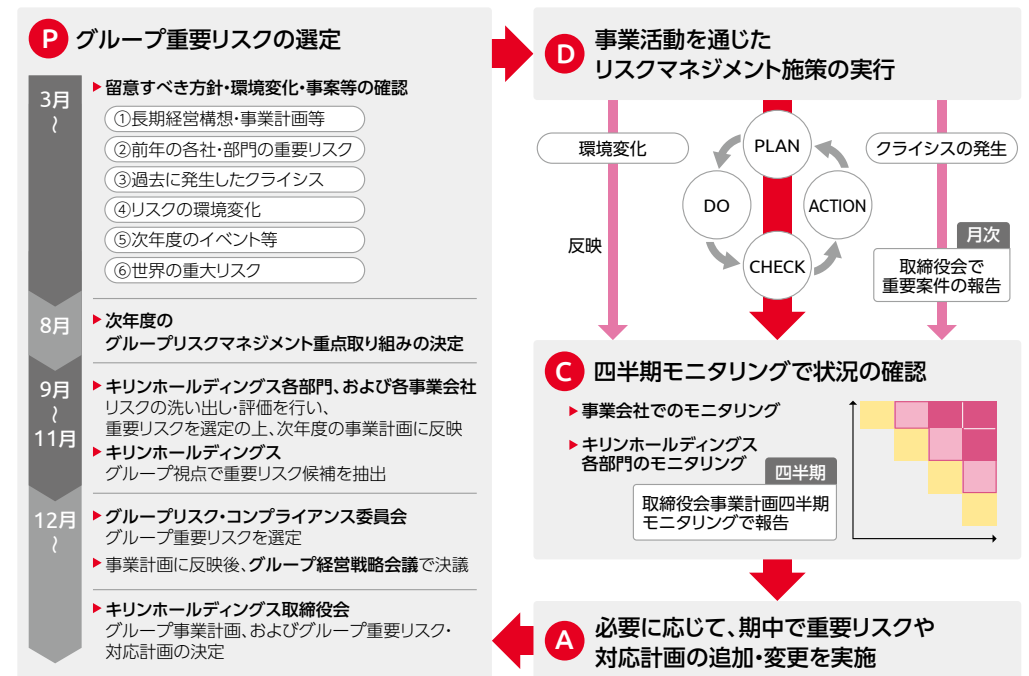


※各グループ会社にリスクコンプライアンス委員会またはリスク管理責任者を設置

－ グループ重要リスクの確定プロセスとモニタリング

グループ重要リスクは、グループ共通のリスク、グループ会社固有のリスクの両面から抽出を行い、グループリスク・コンプライアンス委員会での審議を経て決定しています。決定したグループ重要リスクは事業計画と併せてモニタリングを行い、PDCAを回しています。

グループ重要リスクの確定プロセス



Column

【実績】サイバーセキュリティ

キリングループは、世界中のお客様に安全・安心な商品やサービスを届け続けるため、サイバーセキュリティを重要な経営基盤の一つとして位置付け、グループ一体となった取り組みを進めています。近年、サイバー攻撃はグローバルに増加し、企業活動のみならず社会インフラや人々の生活にまで影響を及ぼす事例が見られます。私たちはこうした環境変化を重要な経営リスクとして認識し、継続的な対策強化と運用の高度化に取り組んでいます。具体的には、防御と検知の強化を目的として、多層防御の考え方に基づく技術対策を講じ、アクセス管理を整備しています。また、専門チームによる常時監視体制を構築し、不審な兆候を早期に把握・対応できる仕組みを運用しています。万が一のインシデント発生時においても影響を最小限に抑えるため、グループ共通の対応手順を整備し、実際の事態を想定した演習を定期的に行っています。これにより、初動対応の迅速化と判断の精度向上を図っています。さらに、事業を止めないためのバックアップ体制や復旧計画についても定期的な見直しを行い、商品供給や社会との約束を守り続けるためのレジリエンスの向上に努めています。キリングループは今後も、サイバーセキュリティを経営基盤として継続的に強化し、社会から信頼される企業グループであり続けることを目指します。

私たちが描く未来

— 2035年、こころ豊かな社会から届いた「ありがとう」の手紙 —

日頃お客様から頂く感謝の手紙は、社員のエンゲージメントを高め、2035ビジョンへの原動力となっています。本企画はその「手紙」をモチーフに、「2035年の未来でこんな手紙を受け取りたい」という思いから着想しました。キリンの取り組みが日常に溶け込み、誰もが自然に健康と幸せを享受できる世界を描きます。

キリンの皆さまへ

先日、アメリカに住む友人から一通の手紙が届きました。難病の治療で長く苦しんでいた彼が、キリンの治療薬で回復したのでこの夏にオーストラリアに遊びに来たいという内容でした。手紙の端々から、ようやく日常が戻ってきたよろこびが伝わってきました。

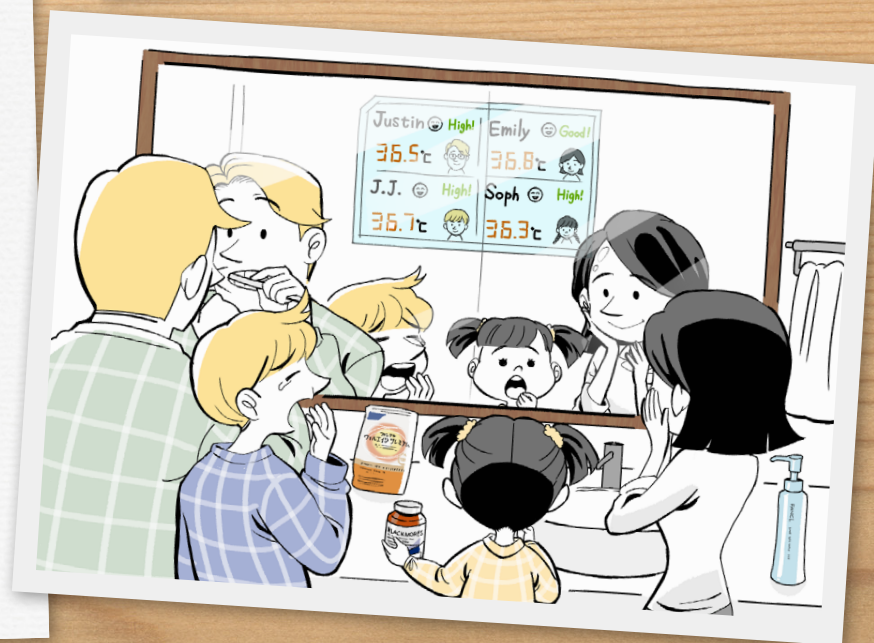
彼の話が気になって調べてみると、薬だけでなく、普段手に取る飲み物、サプリメント、化粧品や頼りにしているサービスまで——私たちの生活のあちこちが、少しずつ“心と身体の健康”に向かう選択をしやすい形に変わっていることに気がきました。その変化のそばに、みなさまの取り組みがあることを知り、私の実感を伝えたく、こうして筆を取りました。

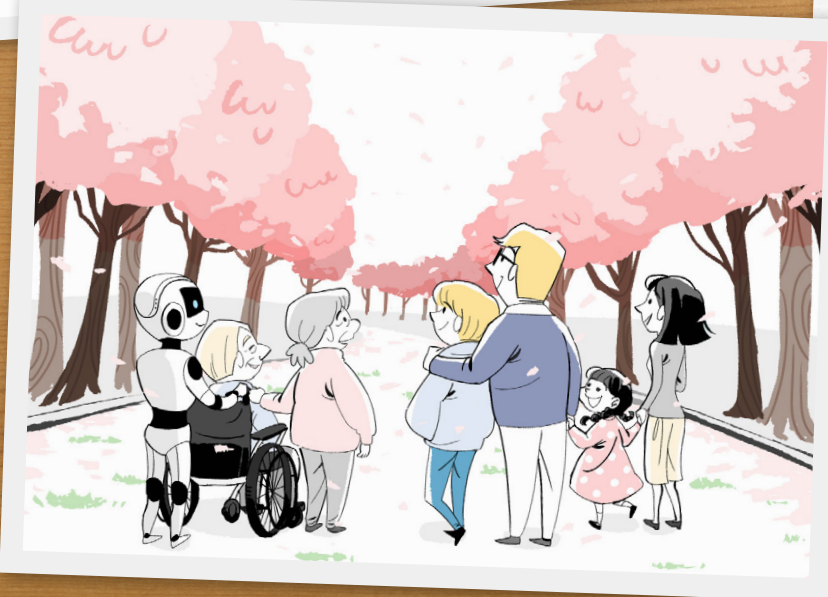
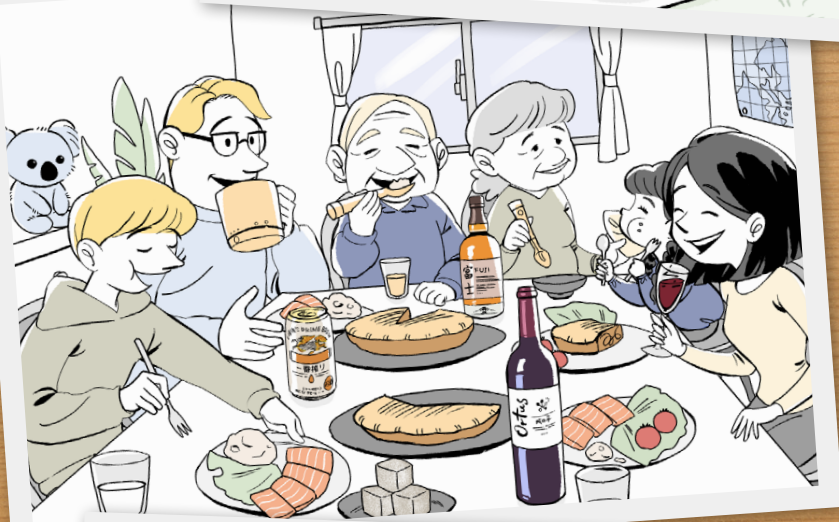
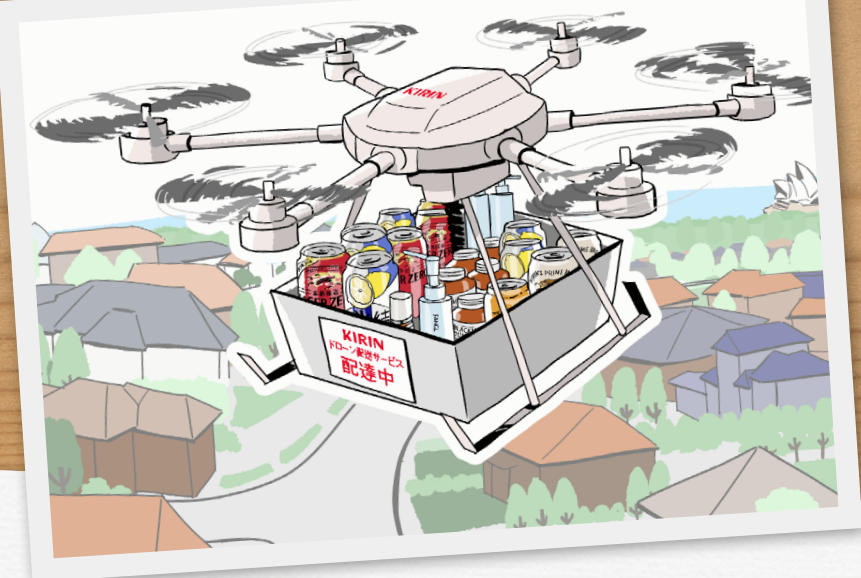
朝は、洗面台の鏡に今日のコンディションが映し出され、家族みんなの体調を見ることから始まります。地元の豊かな土地で育った新鮮な野菜たっぷりの朝ごはんのあと、提案されたサプリメントで整える。必要な時には、医療機関とつながった服薬サポートが必要な薬やサプリメントを届けてくれます。歯磨きと同じくらい当たり前家族で健康管理をしています。

子どもたちが学校へ向かう背中を見ながら、学校からの急な呼び出しに怯えながら仕事をしていた子どもたちが幼いころの事を思い出します。今では、体調を崩してから対応するのではなく、崩さないために免疫を高めて予防することが毎日の習慣になっています。

放課後には子どもたちが元気に走り回って遊んでいる笑い声が聞こえてきます。手にしている飲み物も、健康や環境のことを気にせず迷わず選べるようになりました。

最近では、今日の自分に合った一杯が自然に手元に届く世の中になりました。その一杯は心も身体も解放され、一日の疲れを心地よく癒してくれます。





仕事では、AIのおかげでPCに向かってただ資料を作り続ける時間が減り、家に持ち帰る疲れが目に見えて減りました。夕方、ちゃんと余力のある自分で帰宅し、家族と食卓を囲む。そんな一日の締めくくりに、冷えたビールを一杯。また別の日には世界各地の友人たちと、好きな飲み物を手にバーチャル飲み会で乾杯。そんなふうに誰かとつながれるだけで、心と身体がほだけていくのを感じます。

間もなく85歳の父は塩分を控えた食事を「昔と変わらず美味しいね」と言って笑います。味を我慢することも、誰かに気を遣わせることもなく、同じ食卓でみんなが同じように楽しめることが当たり前になりました。

介護も、近年の技術進歩で、家族だけが「頑張る」ものではなくなりました。思いやりのあるテクノロジーがそっと家族に寄り添い、家族は家族でいる時間を心から楽しめるようになりました。

先月、私は父を連れて日本に旅行に行きました。10年前に日本で見た桜が忘れられず、いつか必ず家族に見せてあげたいと思いつけ、ようやくその願いを叶えることができました。日本の桜は10年前と変わらないくらい、いやそれ以上に美しく咲き誇り、私たち家族の心に刻まれました。

病気があっても、年を重ねても、人とつながるよろこびを諦めなくていい。これまで自然に続けられることができたから、健康も美しさも頑張つて追いかける“目標”ではなく、みんなの日常になりました。

今の暮らしは、未来のための我慢の上にあるわけではありません。今日という何でもない一日を心地よく過ごすことが、気づけば自然と明るい未来へとつながっていました。みなさまは2035年の今も、この当たり前をさらに更新しようとしているのかもしれませんが。どうかこれからも、生活者それぞれの心豊かな社会を支える選択肢を、増やし続けてください。これからも応援しています。

10年間の主要財務データ

(単位：百万円)

年度	2016 ^{*4}	2017 ^{*4}	2018 ^{*4}	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
売上収益	1,853,937	1,863,730	1,930,522	1,941,305	1,849,545	1,821,570	1,989,468	2,134,393	2,338,385	2,433,363	
うち酒税	296,029	289,433	294,028	292,153	276,932	285,600	284,435	279,508	286,886	278,623	
純売上収益	1,557,909	1,574,296	1,636,494	1,649,151	1,572,613	1,535,969	1,705,033	1,854,885	2,051,499	2,154,740	
事業利益 ^{*1}	181,982	194,609	199,327	190,754	162,115	165,430	191,159	201,495	210,968	251,785	
営業利益	196,590	211,000	198,322	87,727	102,919	68,084	116,019	150,294	125,340	209,677	
親会社の所有者に帰属する当期利益	148,918	241,991	164,202	59,642	71,935	59,790	111,007	112,697	58,214	147,542	
営業活動によるキャッシュ・フロー	232,263	221,710	198,051	178,826	164,839	219,303	135,562	203,206	242,844	295,428	
投資活動によるキャッシュ・フロー	-82,656	63,214	47,389	-175,619	-115,981	-56,408	-10,399	-226,091	-329,375	-185,019	
財務活動によるキャッシュ・フロー	-157,271	-182,163	-226,699	-9,997	-52,474	-180,463	-167,835	35,909	58,125	-110,524	
年度末											
総資産	2,422,825	2,398,572	2,303,624	2,412,874	2,459,363	2,471,933	2,542,263	2,869,585	3,354,159	3,494,043	
有利子負債	668,212	486,475	414,994	530,851	642,644	551,471	523,121	656,397	857,569	923,434	
親会社の所有者に帰属する持分	695,860	947,162	906,578	906,576	838,584	894,179	980,022	1,132,581	1,181,525	1,286,991	
株価情報											
最高株価	1,984.50	2,948.50	3,199.00	2,729.00	2,591.00	2,430.00	2,306.00	2,245.00	2,310.00	2,474.00	
最低株価	1,436.50	1,792.00	2,163.00	2,033.00	1,826.00	1,788.00	1,739.00	1,906.00	1,896.00	1,902.00	
株主総利回り ^{*2}	(%)				104.6	82.7	92.5	97.7	100.0	110.8	
1株当たり情報											
1株当たり当期利益 (EPS)	(円)	163	265	184	68	86	72	135	139	72	182
配当金	(円)	39.00	46.00	51.00	64.00	65.00	65.00	69.00	71.00	71.00	74.00
財務指標											
ROE	(%)	22.2	29.5	17.7	6.6	8.2	6.9	11.8	10.7	5.0	12.0
ROIC ^{*3}	(%)	10.8	16.3	12.0	5.2	6.0	4.2	8.5	8.0	4.1	7.6
グロスDELシオ	(倍)	0.95	0.51	0.46	0.59	0.77	0.62	0.53	0.58	0.73	0.72

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

※2 2024年12月期有価証券報告書と同様、2019年度を起点とした株主総利回りを算出しています。

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

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

事業発展の歴史

1907 - 1980

麒麟麦酒創業から
食領域において事業を拡大

社会の動き/会社全体の動き

- 1923 関東大震災で横浜山手工場が被災。横浜生麦へ移転 (現・キリンビール横浜工場)
- 1975 長期経営構想「昭和50年度構造計画」策定

1981 - 2005

多角化を推進
医とヘルスサイエンスへ事業領域を拡大

- 1981 「長期経営ビジョン」策定

2006 - 2018

グローバルで飛躍を目指し
積極的なM&Aを実施

- 2006 長期経営構想キリン・グループ・ビジョン2015 (KV2015)を策定
- 2011 東日本大震災の被災地支援を契機に、CSVを経営に取り入れ始める
- 2012 長期経営構想キリン・グループ・ビジョン2021 (KV2021)を策定
- 2013 日本で最初のCSVを専門とする部署を立ち上げ
- 2016 新長期経営構想キリン・グループ・ビジョン2021 (新KV2021)に改定

2019 - 2025

新たな成長を目指し
世界のCSV先進企業へ

長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)

- 2019年中計
- 2022年中計
- 2025年計画

- 2019 長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)策定
- 2019 キリングループCSVパーパス策定
- 2019 ヘルスサイエンス事業部新設

2026 -

生活者のこころとからだの健康の
未来を創造する企業グループへ

長期経営構想「Innovate2035!」



- 2026 長期経営構想「Innovate2035!」を策定

酒類事業 Since 1907

- 1885 ジャパン・ブルワリー・カンパニー設立
- 1888 「キリンビール」発売
- 1907 麒麟麦酒株式会社創立 (現・キリンホールディングス株式会社)
- 1943 麒麟麦酒、麒麟科学研究所 (現・キリンホールディングス株式会社 キリン中央研究所など)開設
- 1972 キリン・シーグラム株式会社 (現・キリンディスティラリー株式会社)設立

- 1983 株式会社キリンシティ (現・キリンシティ株式会社)設立
- 1998 オーストラリア・Lion Nathan Limited (現・Lion Pty Ltd)に資本参加



- 2002 米国・Four Roses Distillery, LLCの事業権を取得
- 2002 フィリピン・San Miguel Corporationに資本参加

- 2006 メルシャン株式会社を連結子会社化
- 2017 ブラジルキリン株式譲渡完了



- 2020 New Belgium Brewing Company, Inc. を完全子会社化
- 2021 Lion-Dairy&Drinks 株式譲渡完了
- 2021 Fermentum Pty Ltdを完全子会社化
- 2022 Bell's Brewery Inc. を完全子会社化
- ※2023年12月にNew Belgium Brewing Company, Inc. が吸収合併
- 2023 Myanmar Brewery Limited 株式譲渡完了

- 2026 Four Roses 社の持分譲渡完了

飲料事業 Since 1928

- 1928 「キリンレモン」発売
- 1963 自動販売サービス株式会社 (現・キリンビバレッジ株式会社)設立
- 1976 小岩井乳業株式会社設立
- 1977 米国・KW Inc. (現・Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.)設立

- 1986 ペットボトル入り紅茶飲料「午後の紅茶」発売
- 1991 キリンビール株式会社 清涼飲料事業部門の営業譲渡によりキリンビバレッジ株式会社設立



- 2006 キリンビバレッジ株式会社を完全子会社化
- 2011 Interfood Shareholdings Companyを連結子会社化
- 2011 華潤麒麟飲料(大中華)有限公司設立
- 2017 「iMUSE」発売



- 2022 華潤麒麟飲料(大中華)有限公司 株式譲渡完了

飲料・ヘルスサイエンス事業 Since 2026

- 2026 Kirin Health Science International Pty Ltdを設立

ヘルスサイエンス事業 Since 1983

- 1983 キリンビール事業開発部 健康食品チーム発足
- 1983 ビール酵母栄養食品「リフレ」発売
- 1988 「ラホヤアレルギー免疫研究所 (現ラホヤ免疫研究所)」の設立を支援
- 2002 KW乳酸菌を発見



- 2008 協和発酵バイオ株式会社設立
- 2010 乳酸菌L.ラクティス プラズマ (プラズマ乳酸菌)を発見
- 2017 「iMUSE」発売



- 2019 株式会社ファンゲルに資本参加
- 2020 「iMUSE」が免疫で日本初*の機能性表示食品として届出受理
- ※免疫機能の機能性表示食品として届出公表された日本初のブランド
- 2023 Blackmores Limitedを完全子会社化
- 2024 協和発酵バイオ株式会社 アミノ酸事業等の譲渡合意
- 2024 株式会社ファンゲルを連結子会社化

FANCL

医薬事業 Since 1982

- 1982 キリンビール研究開発部を新設し 医領域の研究開発を開始
- 1984 キリン・アムジェン社設立
- 1990 腎性貧血治療剤「エスポー」(EPO製剤)を発売



- 2007 キリンファーマ株式会社設立
- 2008 協和発酵キリン株式会社 (現・協和キリン株式会社)発足
- 2018 グローバル戦略品である「Crysvita」 「Poteligeo」の欧米での販売を開始



- 2023 「Crysvita」の北米自社販売を開始
- 2024 Orchard Therapeutics plc (現・Orchard Therapeutics Limited)を完全子会社化
- 2024 Kura Oncologyとの提携



会社情報 (2025年12月31日現在)

会社名

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

設立

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

本社所在地

〒164-0001
東京都中野区中野四丁目10番2号
中野セントラルパークサウス

従業員数

1,124人(単独)、31,144人(連結)

資本金

102,046百万円

証券コード

2503(上場市場=東証プライム)

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都府中市日鋼町1-1

大株主(上位10位)

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を 除く)の総数に対する 所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	141,758	17.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	54,803	6.75
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人株式会社日本カストディ銀行)	31,346	3.86
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	25,279	3.11
SMBC日興証券株式会社	12,828	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	11,619	1.43
日本証券金融株式会社	10,578	1.30
JPモルガン証券株式会社	9,577	1.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	8,837	1.08
MOXLEY AND CO LLC (常任代理人株式会社三菱UFJ銀行)	6,820	0.84
計	313,450	38.61

(注) 当社は、自己株式102,252千株(11.18%)を保有しておりますが、上記大株主から除いております。
(注) 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社から、2025年9月19日付で、同社およびアモーヴァ・アセットマネジメント株式会社を共同保有者とする大量保有報告書が提出されておりますが、当社として2025年12月31日現在における当該法人の実質所有株式数を完全に把握できませんので、上記「大株主の状況」では考慮しておりません。

グループ会社情報 (2025年12月31日現在)

連結子会社 164社

麒麟麦酒株式会社
メルシャン株式会社
株式会社永昌源
キリンディスティラリー株式会社
スプリングバレーブルフリー株式会社
キリンシティ株式会社
LION PTY LTD
Kirin Foods Australia Holdings Pty Ltd
Lion-Beer, Spirits & Wine Pty Limited
Lion (NZ) Limited
Lion Nathan Finance (New Zealand) Limited
Lion Nathan USA Inc.
New Belgium Brewing Company, Inc.
Lion Global Craft Beverages Pty Ltd
Little World Beverages, Inc.
Four Roses Distillery, LLC
Kirin Brewery of America, LLC
麒麟(中国)投資有限公司
麒麟啤酒(珠海)有限公司
台湾麒麟啤酒股份有限公司

Kirin Europe GmbH
キリンビバレッジ株式会社
Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.
Interfood Shareholding Company
協和キリン株式会社
Orchard Therapeutics Limited
Kyowa Kirin Asia Pacific Pte. Ltd.
株式会社ファンケル
協和発酵バイオ株式会社
小岩井乳業株式会社
Blackmores Limited
Kirin Health Science Australia Pty Ltd
Kirin Holdings Australia Pty Ltd
Kirin Holdings Singapore Pte, Ltd.
その他130社

持分法適用会社 26社

株式会社ヤッホーブルーイング
Brooklyn Brewery Corporation
SAN MIGUEL BREWERY INC.
その他23社

「統合レポート2026」の発行にあたって

キリンホールディングスは、2015年より「統合レポート」を発行し、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話に活用してまいりました。

キリングループは、長期経営構想において、「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」ことを目指しています。当レポートが、祖業のビール事業で培ってきた発酵・バイオテクノロジーを強みに、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬というユニークな事業ポートフォリオを通じて、持続的成長に向けてどのようにイノベーションを起こし企業価値向上に取り組んでいくかを理解いただく一助になれば幸いです。

当レポートは、2025年版からさらに工夫を重ね、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様のニーズにお応えすべく、財務戦略部開示統括室が中心となり、経営企画部・コーポレートコミュニケーション部・CSV戦略部など関係部署と議論を重ねながら制作しました。私は、CFOとして、「統合レポート2026」の制作プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明します。



キリンホールディングス株式会社
取締役 常務執行役員

秋枝 真二郎

よろこびがつなぐ世界へ

