

## 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

ました。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。

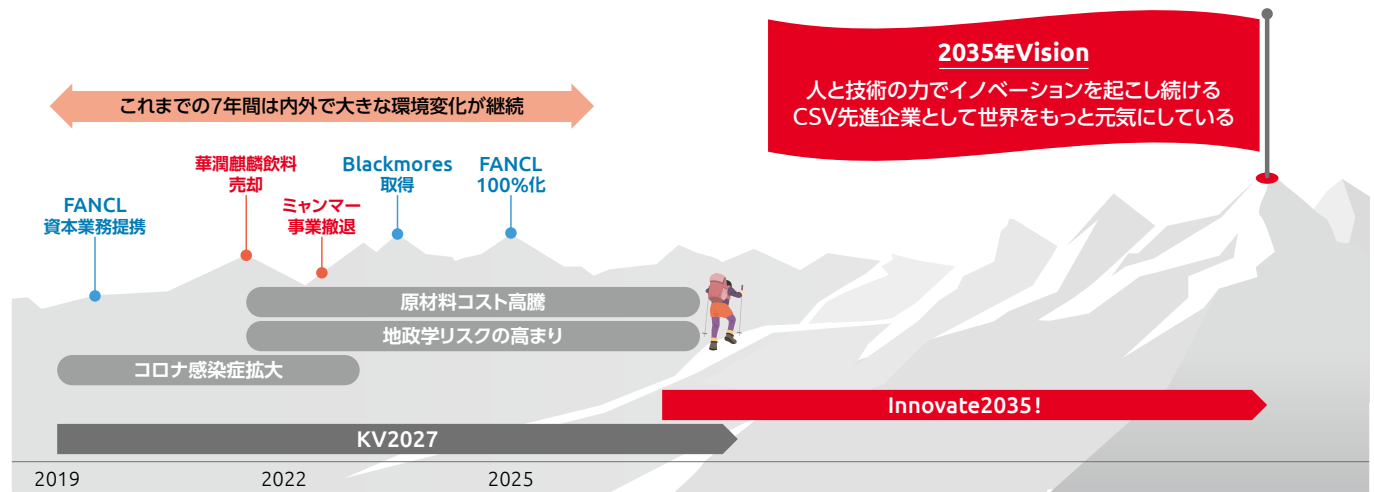
当然のことながら、リソースは有限です。私はかつて経営企画部長を務めていた時、当社がベストオーナーではない事業を15社売却しました。長期ビジョン実現、企業価値最大化の観点から、同様の検討は不断に行っており、この2月に決定したフォアローゼズの売却もその位置付けです。

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。

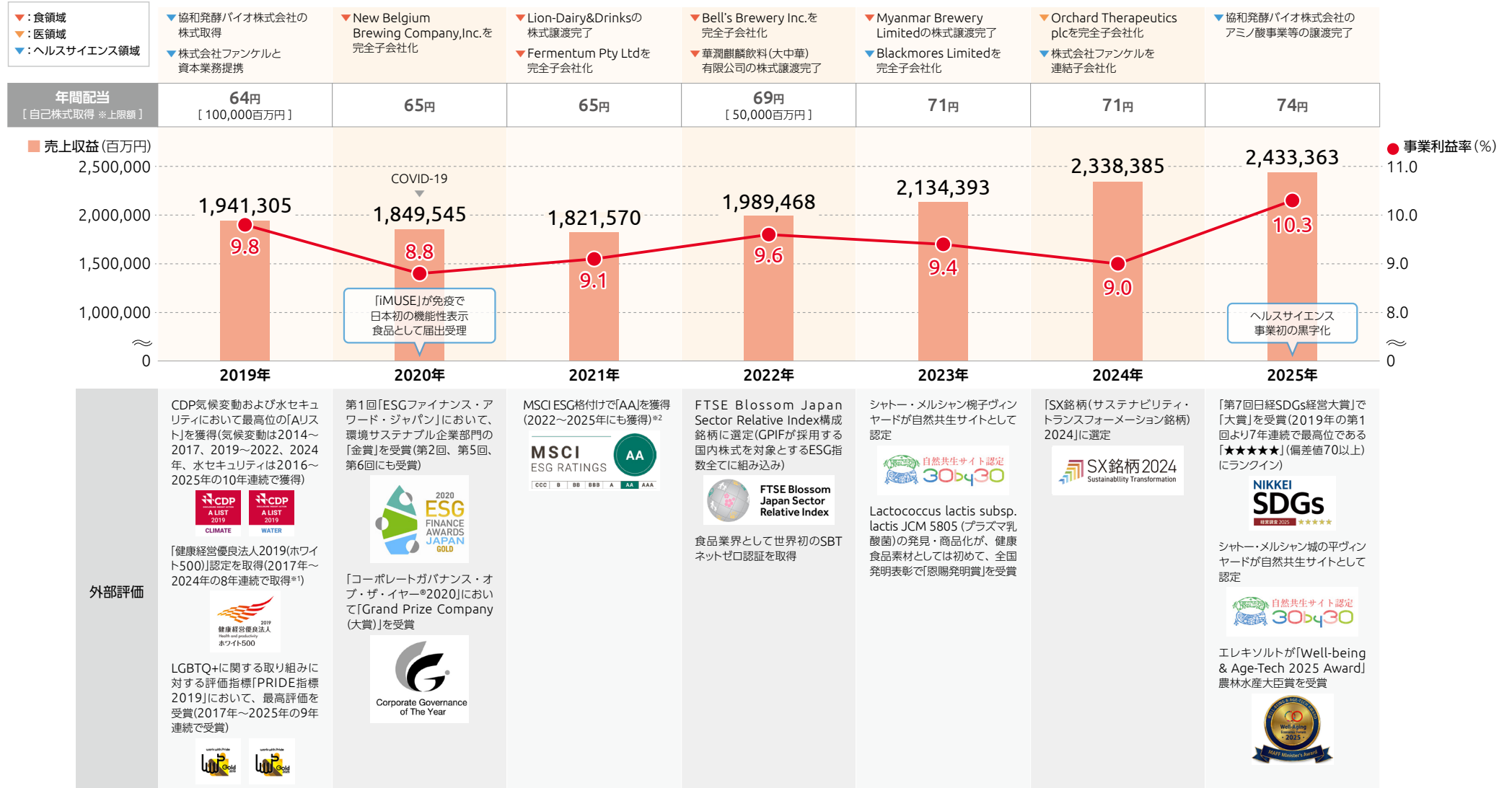
投資家の皆さまとの対話に力を入れていることは言うまでもありません。キリングループは「Innovate2035!」で次の成長ステージに進みます。生活者の心と身体の健康の未来を創造する企業グループとして、投資家の皆様のご期待に十分にお応えできるような形になりつつあります。そして、確かな成長戦略も描いています。それを実行、実現する姿をご覧ください、信頼いただければ、私たちはしっかりとリターンで応えていくことをお約束します。

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

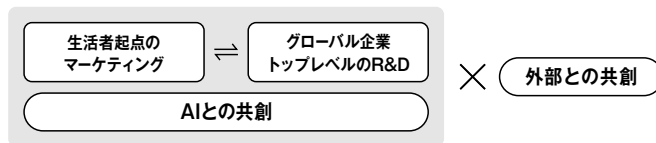
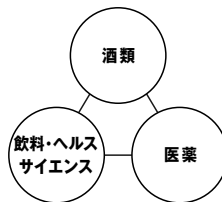
企業価値の向上

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

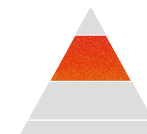
キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します

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

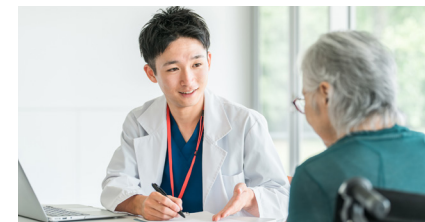


抗老化市場は、社会的ニーズも高く、大きく拡大。

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**

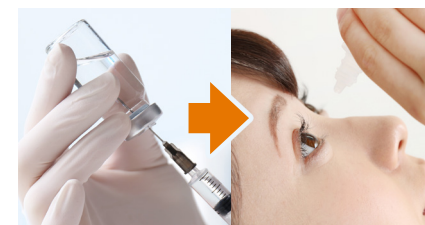


### 医薬事業



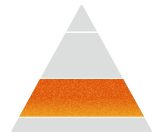
#### Life-changingな価値の創出

- 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!)

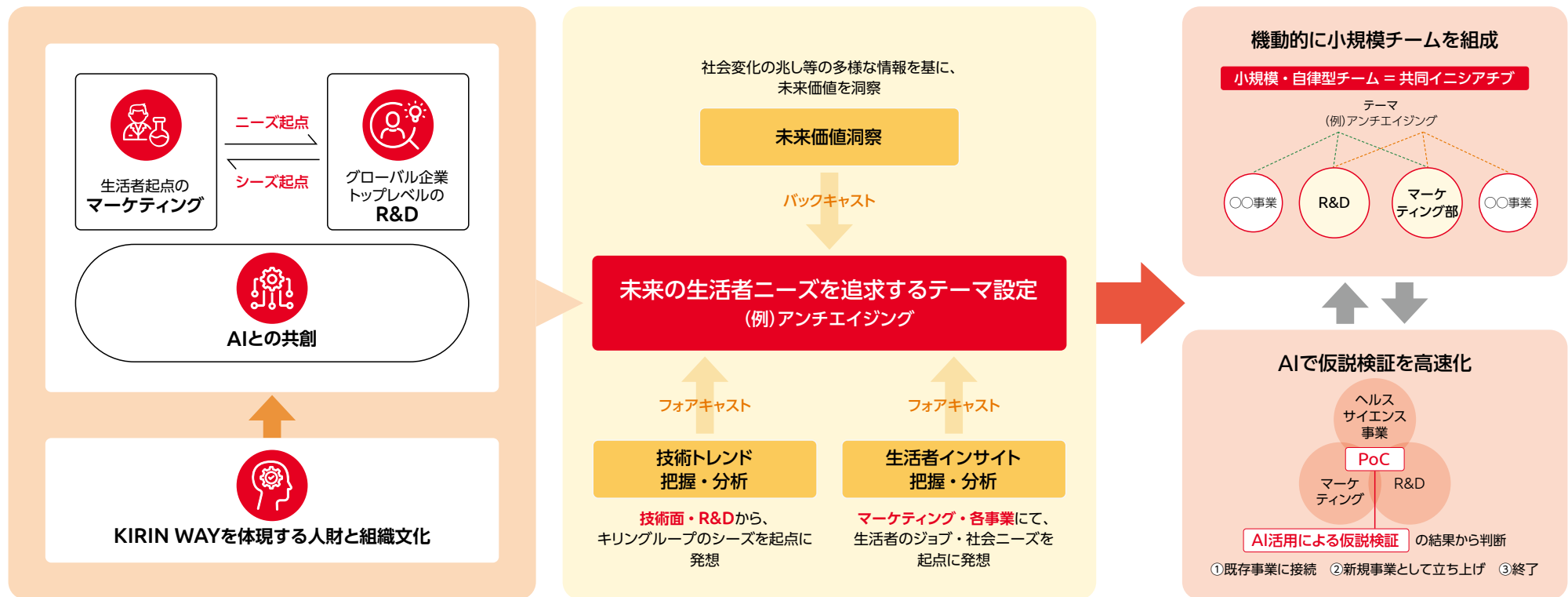
## How

### 『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。



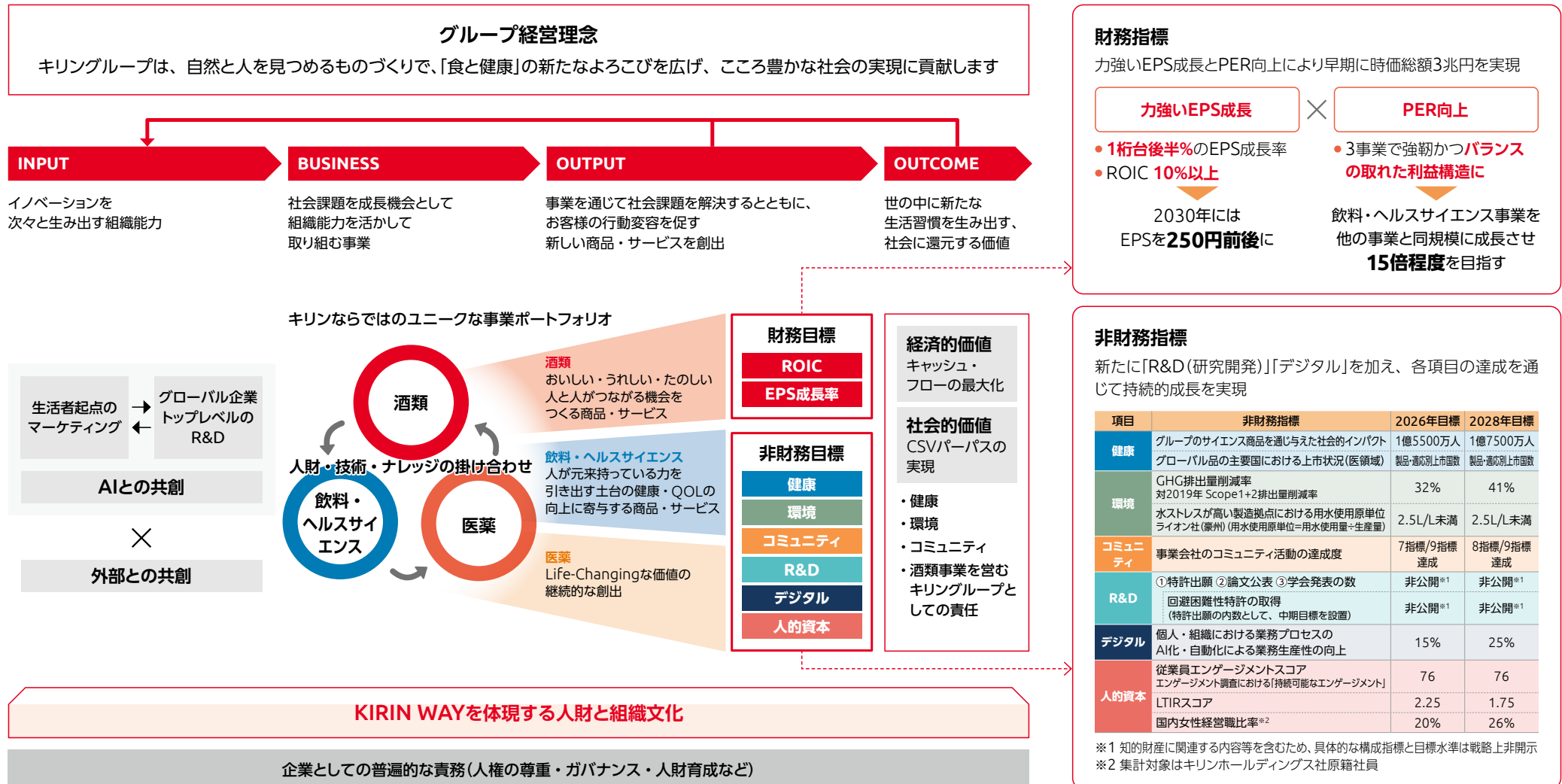
### Commit to Winning

**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。

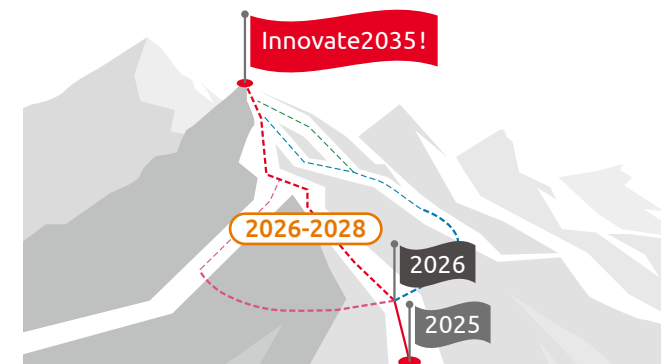


# 長期経営構想 (Innovate2035!)

## ■ 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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
2035年までに目指す姿	<p>現状：8.6% → 2035年までに<b>ROIC 12%レベル</b>を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ボトム利益にこだわった事業経営</li> <li>小規模なノンコアアセットの整理</li> <li>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</li> <li>高収益化による利益基盤の強化</li> </ul>	<p>現状：4.4% → 2035年までに<b>ROIC 12%レベル</b>を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>〈飲料〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p>〈ヘルスサイエンス〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>トップラインの大幅拡大と高収益化の両立</li> </ul> </div> </div>	<p>2030年代前半までに、「<b>20以上の新規パイプライン</b>、<b>10以上の適応症でFDA承認</b>」「<b>コア営業利益30%</b>、<b>ROE 10%台前半</b>」の実現を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
注力領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビール、RTD(Ready To Drink)、洋酒を中心に、アジア・オセアニア・北米</li> <li>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</li> <li>強みであるR&amp;Dとブランドのかけ合わせ</li> <li>負担低減商品(ノンアル等)の拡充</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <p>グローバルブランド技術</p> <p>新ブランド</p> <p>グローバルブランド技術</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社と連携し未開拓地域への進出</li> <li>健康飲料への資源配分を強化</li> <li>酒類では接点を持っていない年齢層とのタッチポイント拡大</li> <li>土台の健康づくりを推進し、人間が元来持っている力を高め、個別の健康課題をより効果・効率的に解決</li> </ul> <div style="text-align: center; border: 1px solid #0070c0; padding: 10px; background-color: #e6f2ff;"> <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="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed #0070c0; padding: 5px;"> <p>個別の健康課題</p> <p>生活習慣病の予防</p> <p>こころの健康 肌の健康</p> </div> <div style="border: 1px dashed #0070c0; padding: 5px;"> <p>土台の健康づくり</p> <p>食事(栄養) 運動 休息(睡眠) 免疫ケア</p> </div> </div> <p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold; margin: 10px 0;">人間が元来持っている力</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <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%;"> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>注力疾患(骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患、希少疾患)</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 30%; border: 1px solid #e67e22; padding: 5px;"> <p>疾患サイエンス</p> <p>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</p> <p>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> </div> <div style="width: 30%; background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> <p>自社で注力する疾患領域のアセット</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> </div> <div style="width: 30%; display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">自社での価値提供</div> <div style="background-color: #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">共同での価値提供</div> <div style="background-color: #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px;">完全導出</div> </div> </div> <p style="font-size: 0.8em; margin-top: 10px;">*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争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。

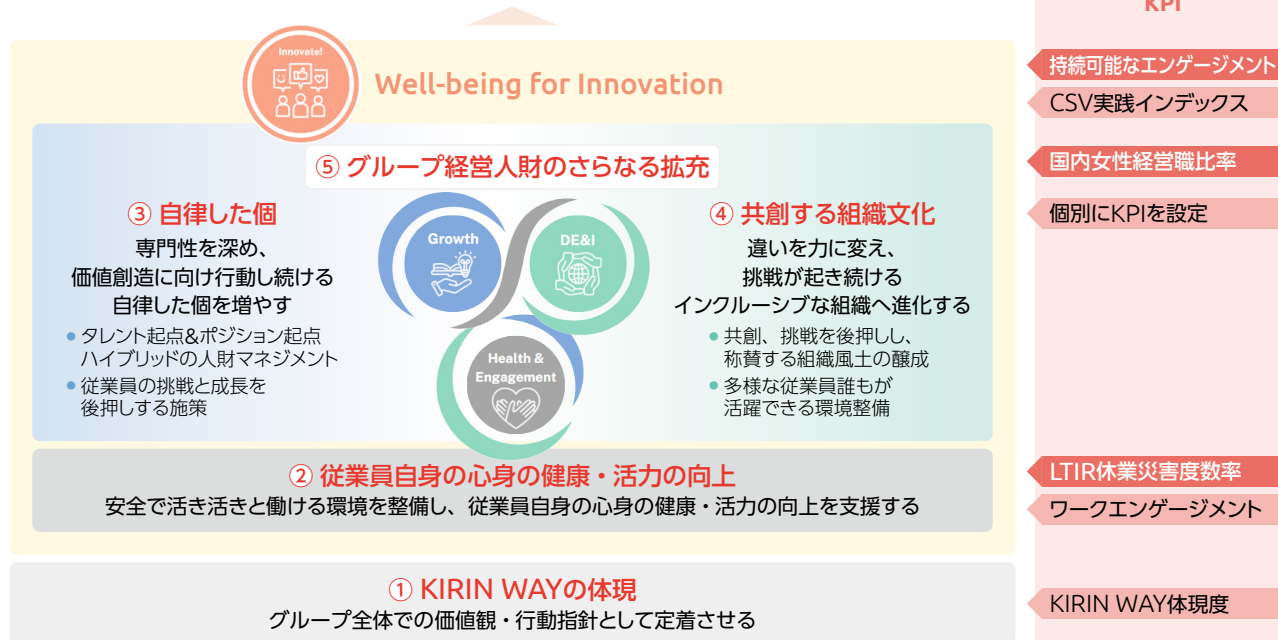
P&Cストーリーでは、グループ共通の価値観・行動指針である「KIRIN WAY」を全ての企業活動・価値創造の基盤とし、「Health & Engagement(安全な環境と心身の健康、活力あふれる前向きなマインド)」「Growth(主眼的に専門性を高めるとともに、多様な経験を通じて能力・価値観を進化させる自律した個)」「DE&I(自律した個が集い、違いを力に変えて共創するインクルーシブな組織文化)」の三つを重要な要素として位置付けています。グループP&C部門が協働してこれら三つの要素を相互に強化・連鎖させることで、従業員が「キリングループで働くよこび」を感じ、継続的なイノベーション創出につなが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

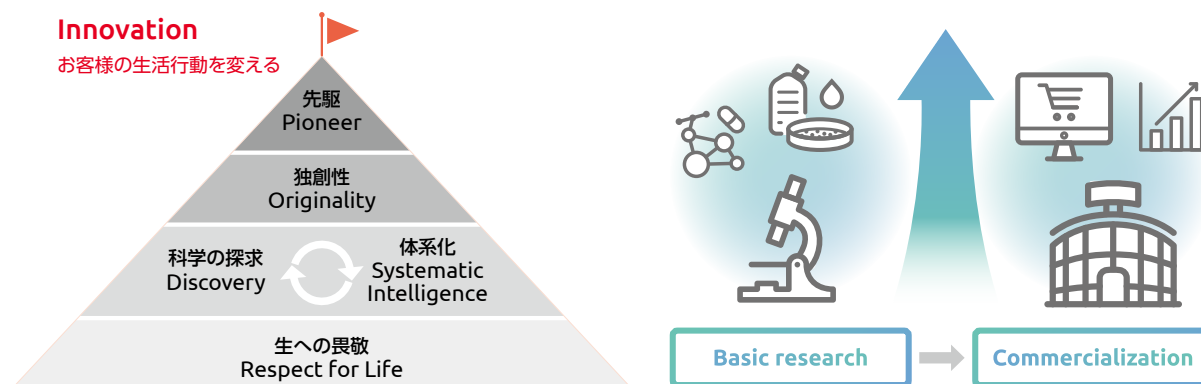
## 3. 戦略的方向性

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

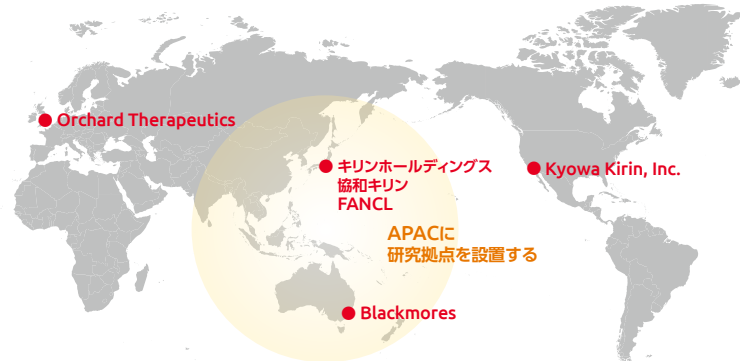
非連続なイノベーションを持続的に創出するため、既存の事業区分にとらわれないノンセクション型の「フロントティア領域」を設けます。本領域では研究員の個を重視し、個々の研究員が好奇心から見いだした未来像を、組織の研究開発活動で具現化し、将来の事業の柱となるコア技術を創出します。



※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」にとどまらず、「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。キリングループは発酵・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。キリングループは、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。キリングループは「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<sup>※</sup>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&amp;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てる商品・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。

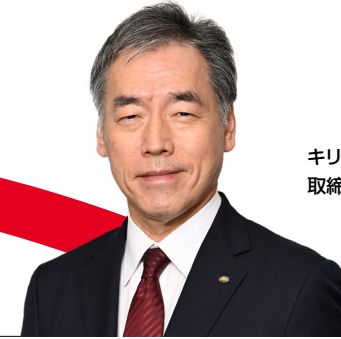
**藤原** たしかに顧客理解は我々が最も重要とすべき考え方です。お客様に届けるという意味では、キリングroup全体で、かなり仕組みが整ってきました。R&D部門としては、そこに破壊的なソリューションを放り込むことが使命だと考えています。

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 –

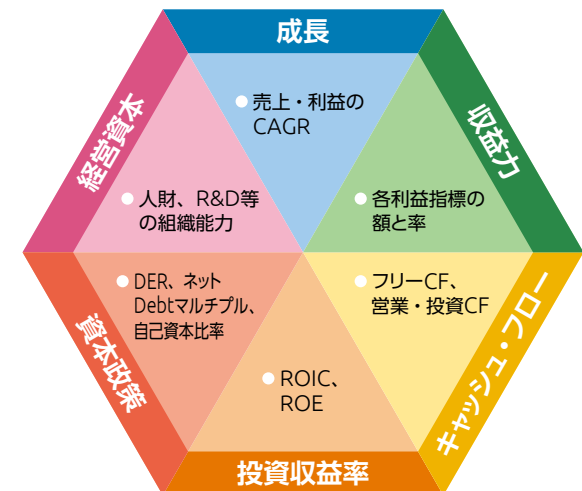
現在、キリングループでは、事業会社ごとに10年先まで財務モデリングを行い、コーポレートと事業会社との間で、成長ドライバーの特定とそれに対する投資、リスクファクターなどについて

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。コーポレートの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出来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すかについて、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。**

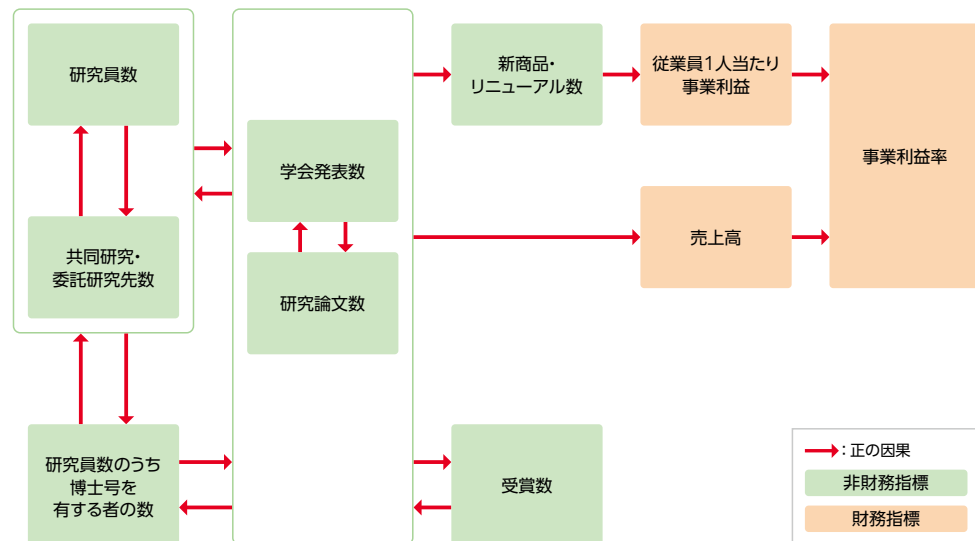
私は、**企業価値最大化をEPS成長×PER向上により実現したいと考えており、できるだけ早期に時価総額3兆円を目指します。**3兆円という水準は、現在の1.5倍程度という大まかな目安です。

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、ポリウ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

