



キリングループの 経営戦略

— 新たな成長軌道へ —

キリンホールディングス株式会社

- 1. 会社概要と長期経営構想**
- 2. 中期経営計画と現在のステージ**
- 3. 直近の取り組み事例**



1. 会社概要と長期経営構想

Joy brings us together



商号	麒麟ホールディングス株式会社
設立年月日	1907年(明治40年)2月23日
資本金	1,020億円
単元株式数	100株
本社所在地	東京都中野区中野4-10-2
従業員数(連結)	29,515人
グループ会社数	連結子会社:145社 持分法適用関連会社:31社
時価総額	約1兆980億円
証券コード	2503



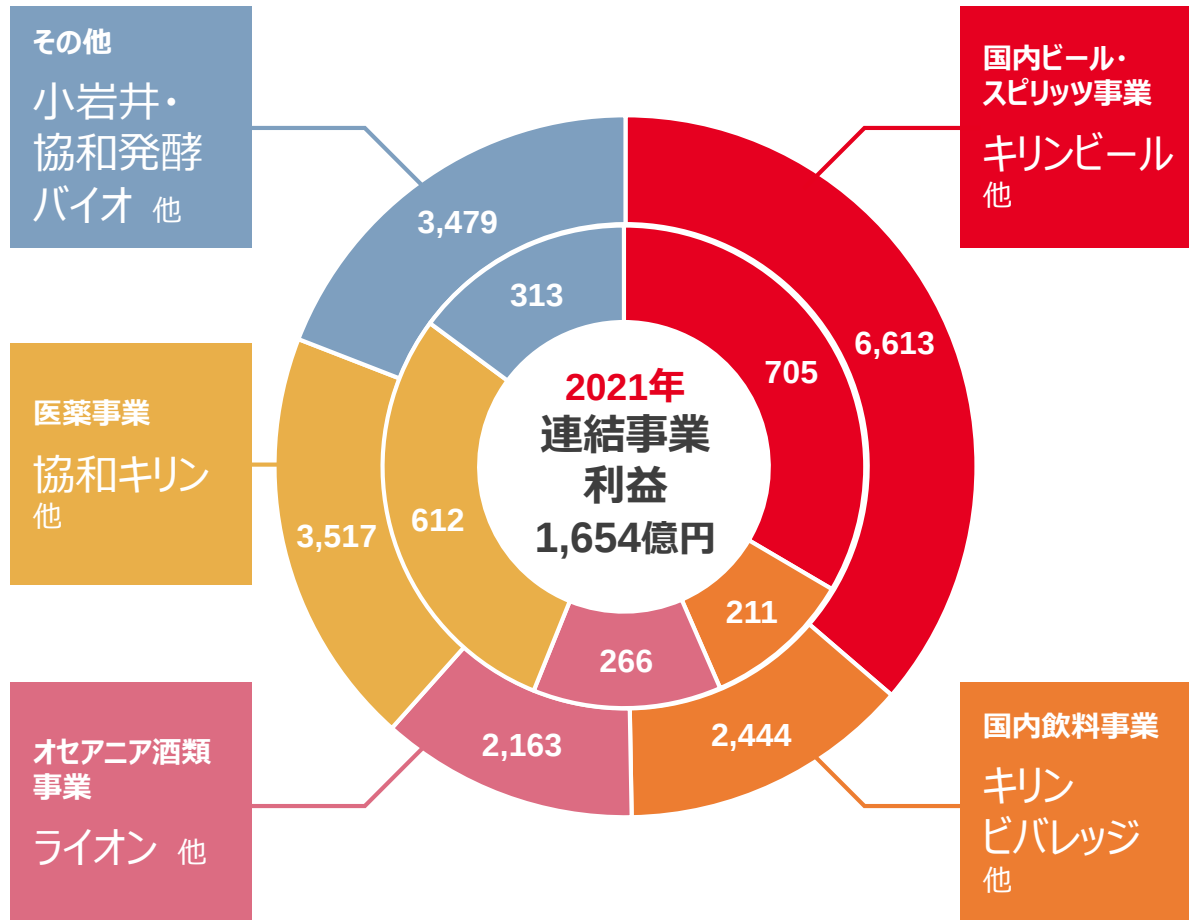
代表取締役社長

いそ ざき よし のり
磯崎 功典

※ 従業員数・グループ会社数は2021年12月31日時点
※ 時価総額は、2022年8月31日付終値（2,295円）に
基づき算出（SPEEDA）

売上収益・事業利益の構成（2021年実績）

連結売上収益 1兆8,216億円



商品・サービス ラインアップ



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」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します

INPUT

イノベーションを生み出す基盤

BUSINESS

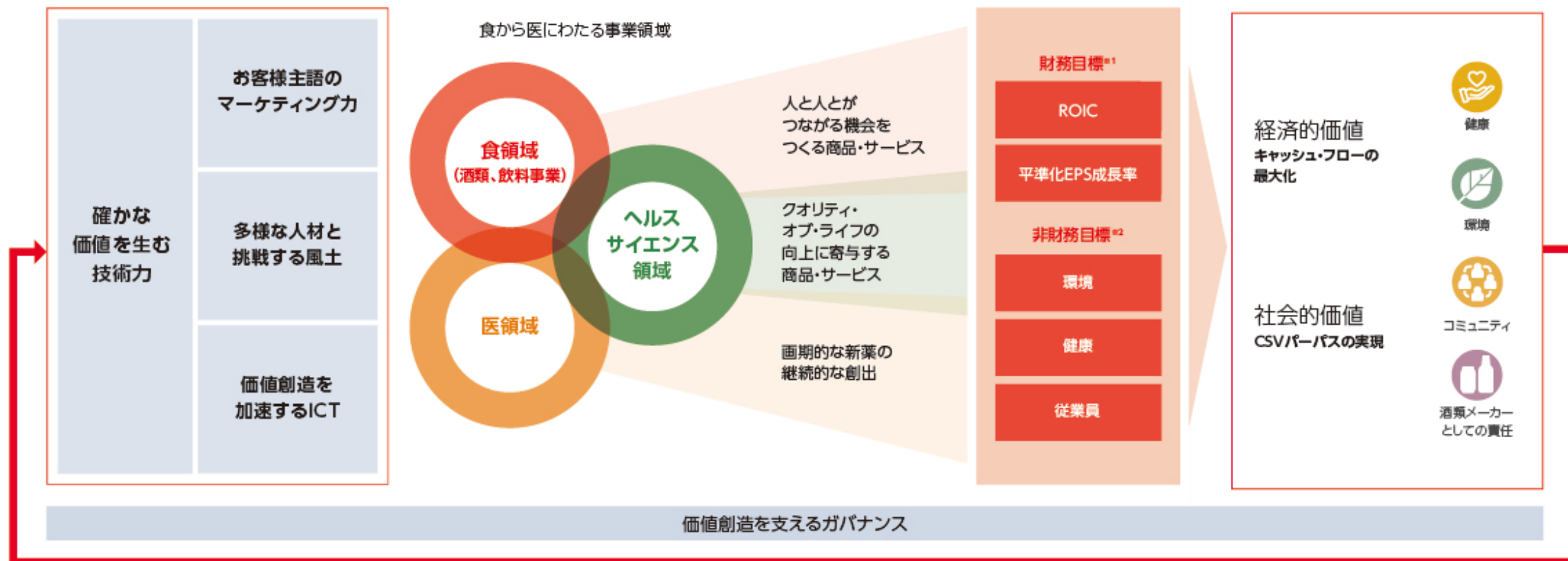
社会課題を成長機会として
シナジーを生かして取り組む事業

OUTPUT

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

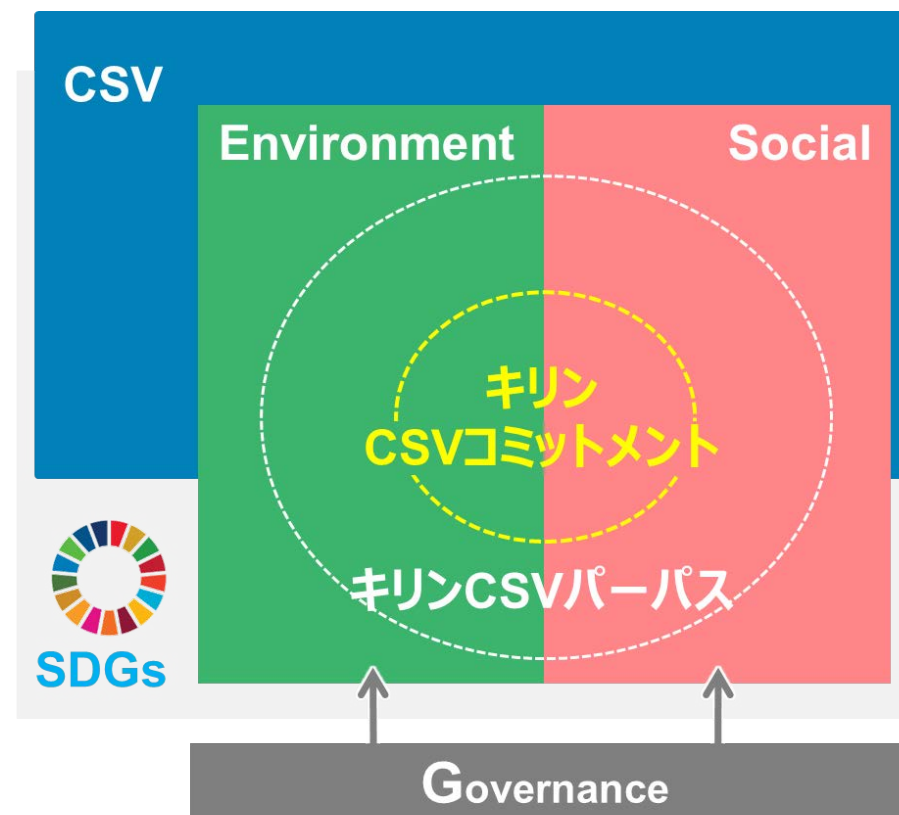
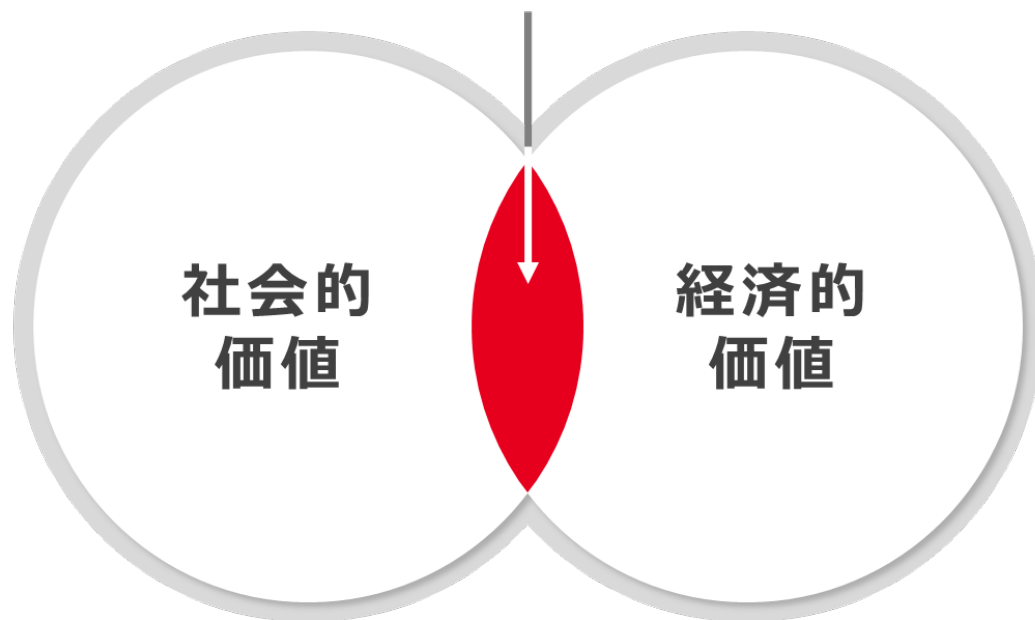
OUTCOME

社会に還元する価値



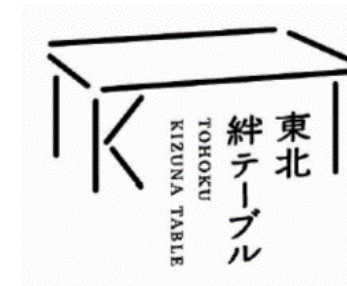
- CSVとは「社会との共通価値の創造」であり、社会課題の解決に取り組み、企業価値向上を目指す競争戦略
- キリンでは、CSVにガバナンスを加えたものがESGと捉えている

Creating Shared Value 共通価値の創造



舵を切ったきっかけは、東日本大震災での被災と復興支援の経験

- 「復興応援キリン絆プロジェクト」として東日本大震災の復興支援に取り組み、3年間で約60億円の義援金を拠出
- 一定の成果が出た一方で、復興の道のりは長く寄贈事業（CSR）の持続性の限界を痛感
- そこで着目したのが、CSVの考え方



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

CSVパーパス



「生への畏敬」

「生への畏敬」



発酵・
バイオテクノロジー



クラフツマンシップ[®]



環境経営



健康

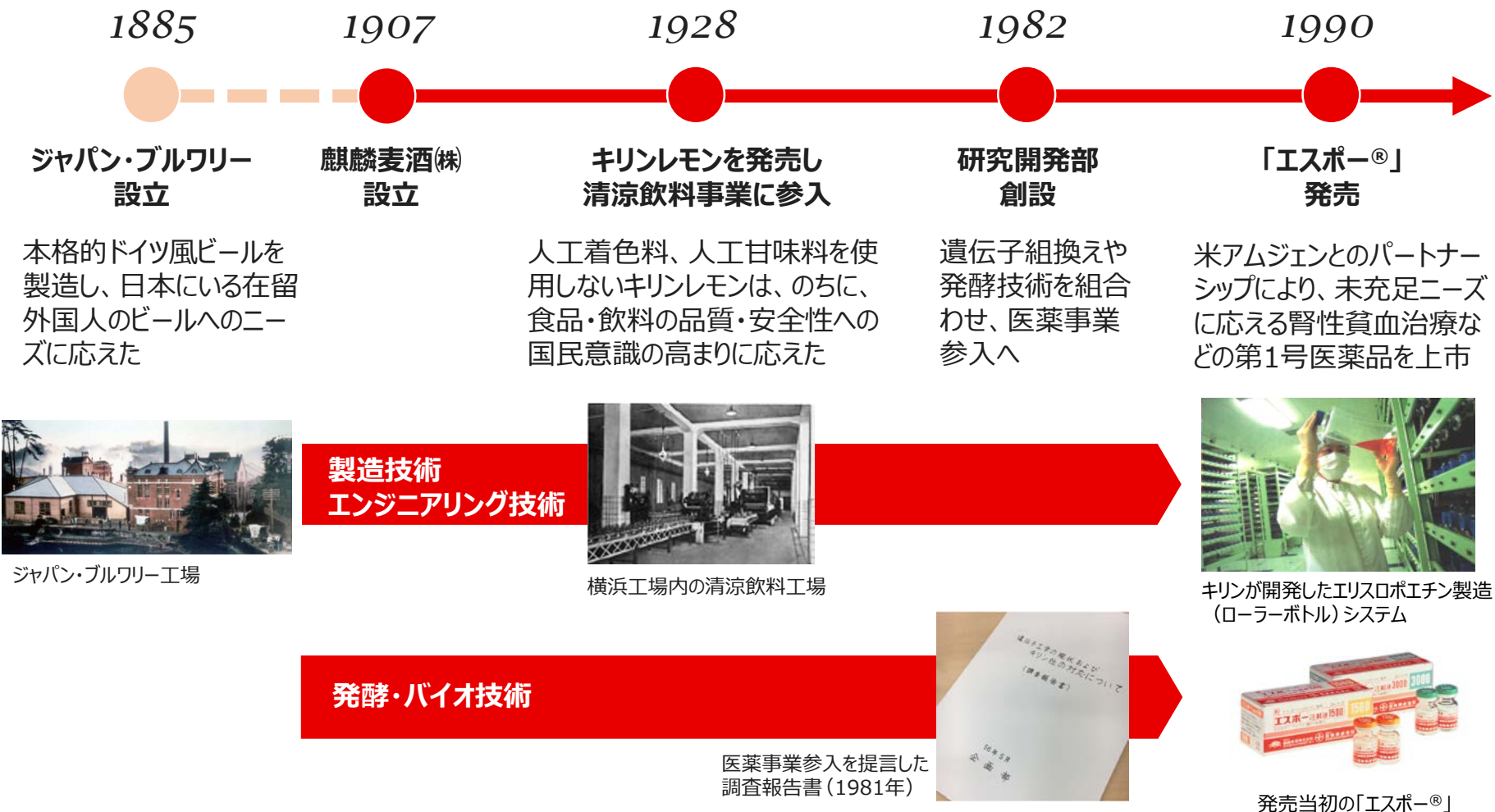
コミュニティ

環境

CSVパーパス

キリングroupの沿革 ビール事業を祖業に1980年代から医薬事業に参入

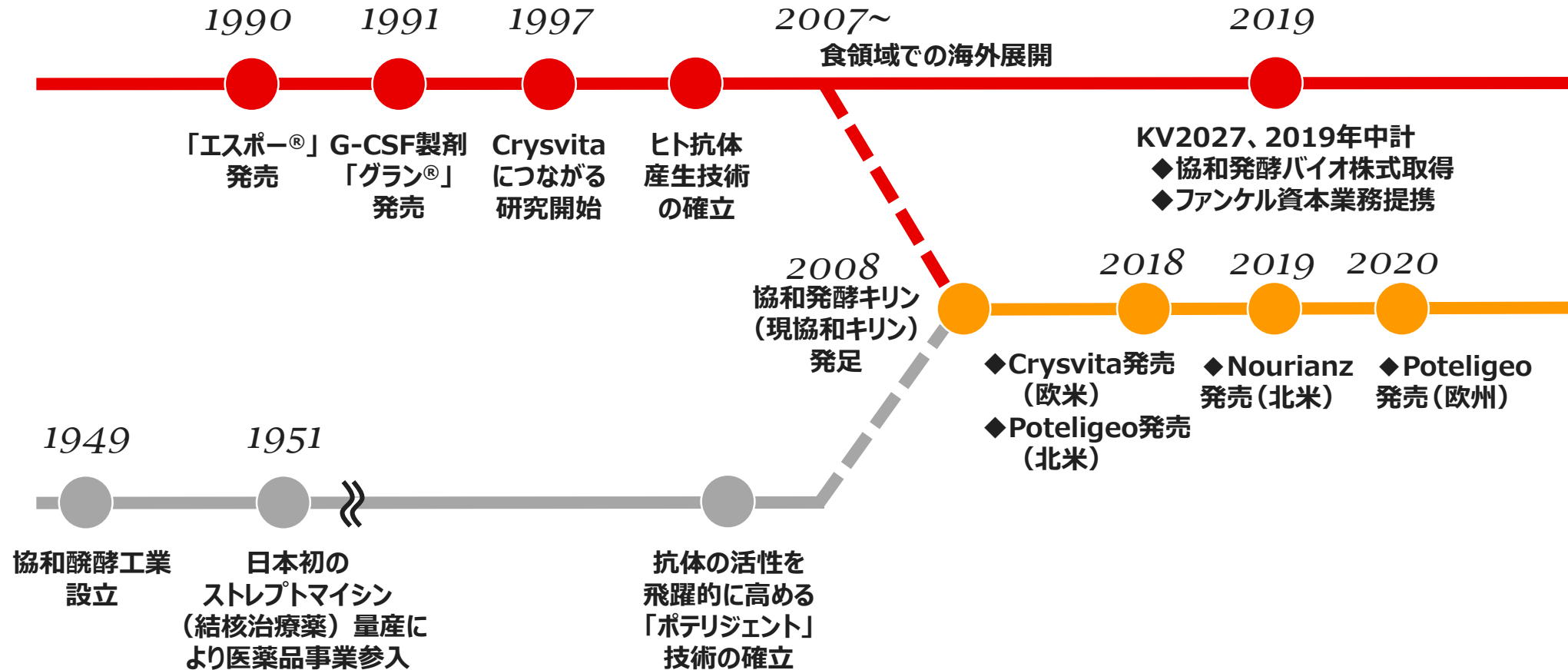
➤ キリングroupは核となる技術を活用し、未充足ニーズに応えることで成長を果たしてきた



キリングroupの沿革

発酵・バイオ技術に立脚した研究スピリッツを発揮

➤ 微生物の探索や細胞培養による生産技術といった研究開発力を高めてきた



-
- ヘルスサイエンス領域
- 食領域
- 医領域
- イノベーション
- 確かな価値を生む技術力
- 発酵&バイオテクノロジー
- 価値創造
- コアコンピタンス
イノベーションを
実現する組織能力
- お客様主語のマーケティング力 価値創造を加速するICT 多様な人材と挑戦する風土



2. 中期経営計画と現在のステージ

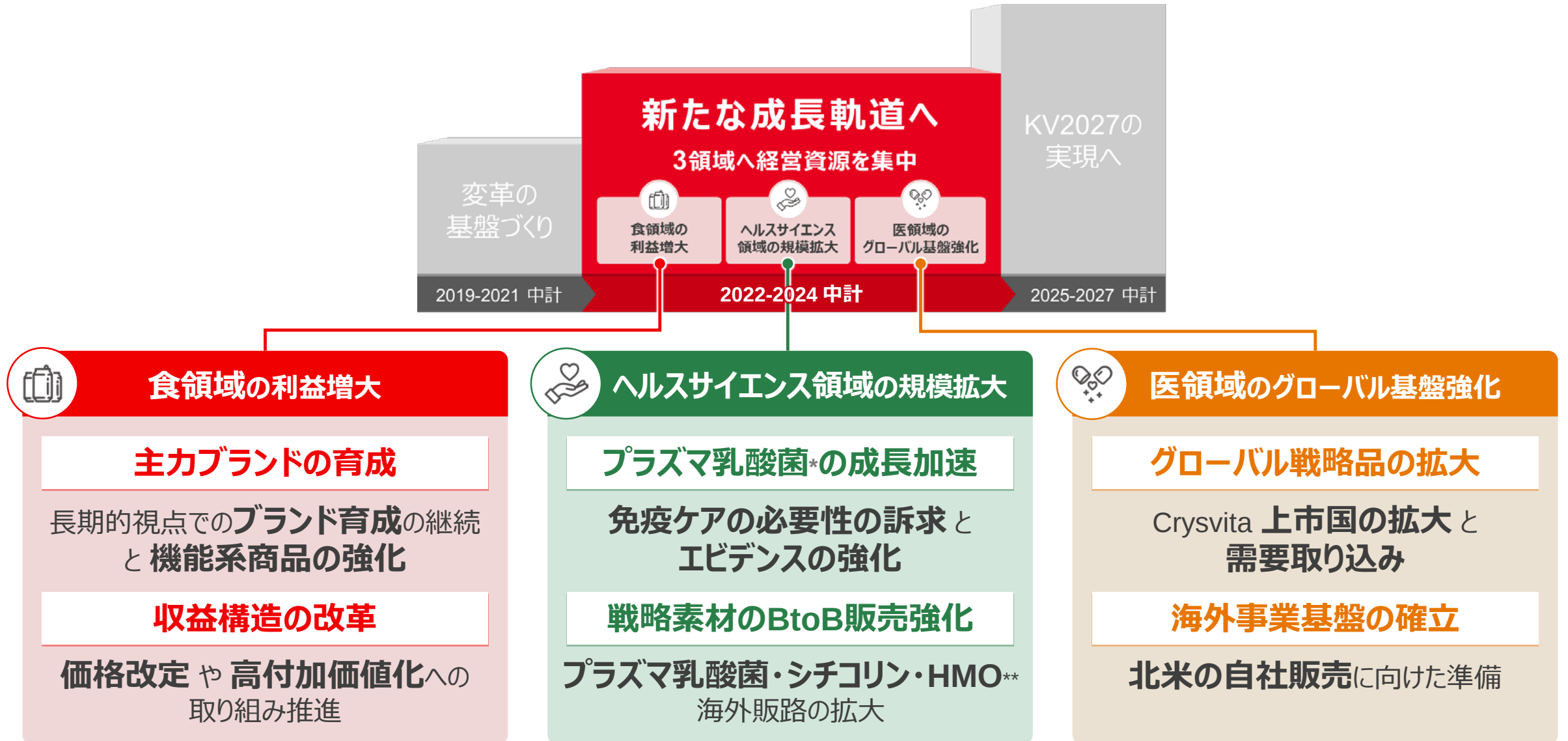
Joy brings us together

- 2019-21年中計は、変革の基盤づくりは行えたものの、コロナ影響等により利益水準は予定通りの成長を描けず
- 2022-24年中計は、KV2027実現に向け、3領域で新たな成長軌道を描く

キリングroup・ビジョン2027（KV2027）

食から医にわたる領域で価値を創造し
世界のCSV先進企業となる







地政学リスク
の高まり

- ウクライナリスクの長期化
- ミャンマー政変



急激なコスト
上昇

- 原材料・燃料価格高騰
- 急激な円安



消費行動の
変化

- コロナ禍からニューノーマルへ
- 健康意識の高まり
- 可処分所得の圧迫

環境変化に対応し
経営課題を解決

着実に結果を
積み重ねる

2022年度の見通し 事業利益目標を期初計画から上方修正

原材料・燃料等 コスト上昇



価格改定を含めた
収益改善策で対応

コロナや洪水等 事業環境の変化



事業ポートフォリオ経営の真価を発揮し
事業間で業績をカバー

2022年度 連結事業利益

期初計画 **1,660**億円 ▶ **1,720**億円へ**上方修正**

期初計画ではゼロと見込んでいたミャンマー・ブルワリーの実績（46億円）を除くと1,674億円

2022年度 3Q実績 サマリー

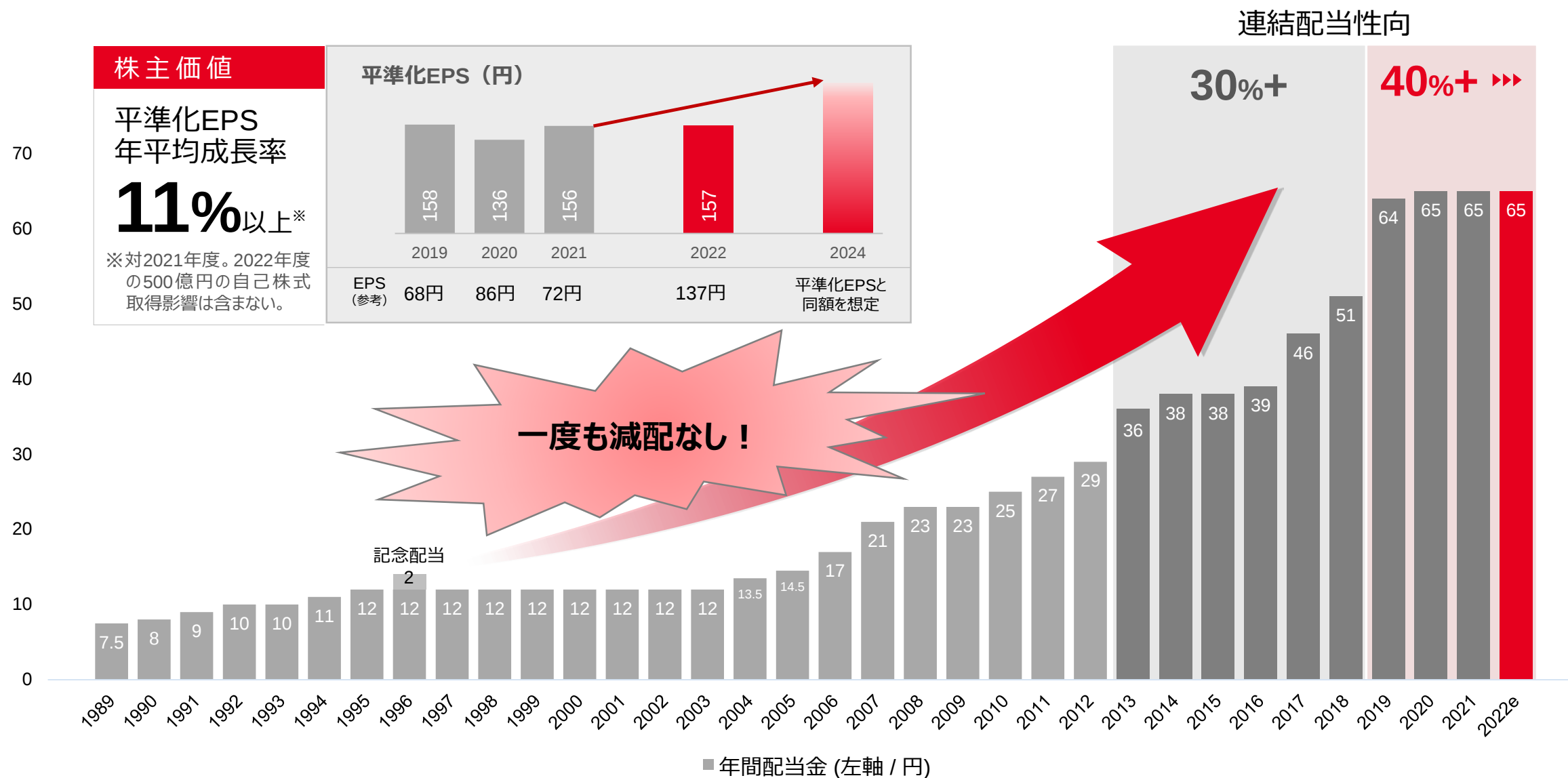
酒類事業の回復や医領域・北米飲料事業の好調、為替影響等により、増収増益

(億円)	22年3Q実績	21年3Q実績	増減	%
売上収益	14,572	13,265	1,306	9.8%
事業利益 ※1	1,352	1,180	172	14.5%
税引前四半期利益	2,043	1,003	1,040	103.6%
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	1,291	516	774	150.0%

定量目標	22年3Q実績	21年3Q実績	増減	%
平準化EPS ※2	122円	106円	16円	15.1%

※1 事業の経常的な業績を測る利益指標として、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除して算出。

※2 明細はp.12参照。



3. 直近の取り組み事例

Joy brings us together

食領域：主力商品の強化 一番搾り 糖質ゼロのリニューアル

- 当社は、「一番搾り」ブランドを中心に 狭義ビール市場活性化に取り組んできた
- 伸長する市場に対し、「一番搾り」「一番搾り 糖質ゼロ」の異なる価値でお客様の期待に応えていく

おいしさは一番搾り。
糖質だけがゼロ。

当社ビール商品の
過去10年間リニューアルで
最高の味覚進化を実現。

「一番搾り」に匹敵する
おいしさに。

* 食品表示基準による



新

既に
大好評!

当社過去10年の
ビール新商品で最速

3.5億本※
突破!!

“飲んだ人から好きになる”
おいしさの声続々!!



新旧比較で、味の濃さ、
ビールっぽさが全然違う。

今までは正直薄かったけど、
新しいのは間違いなくおいしい!

糖質ゼロとは思えない飲みごたえ。
すごいおいしくなってる!

麦の味わいがあるって、更においしくなってる。
このビール大好き。

食領域：高付加価値化への取り組み クラフトビールの展開で新市場を開拓

- ▶ お客様の接点拡大に取り組み、2021年にはスーパー・コンビニ等の家庭用市場での取り組みを本格的に開始
- ▶ クラフトビールおよび「スプリングバレー」ブランドの認知拡大に向け、「感動のビール体験」を提供していく

First Step：接点拡大

2014～
ヤッホーブルーイング資本業務提携

2015～
スプリングバレーブルワリー直接接点OPEN

2016～
ブルックリン・ブルワリー資本業務提携



ファン層
の拡大

Second Step：飲食店

2017～
Tap Marché事業開始
2年半でクラフトビール取り扱い
飲食店数は全国で7倍に



飲食店
7倍

Third Step：量販市場へ

2021～
「SPRING VALLEY 豊潤
<496>」新発売
さらなる市場の魅力化へ

日常的な
接点



白ビール 新発売9.13



食領域：高付加価値化への取り組み Home Tapで新規事業にチャレンジ

- 「つくりたての生ビールのおいしさ」をお客様にもお届けしたいという思いから、サービス開発を開始
- お客様と直接つながり、新たなビールの飲用体験を提供することで、ビールの魅力化・市場の活性化につなげる

家で本格 生ビール。

会員制 生ビールサービス

！  キリン ホームタップ°



おいしさ満足度

99.1%

※2021年10月実施会員
アンケート (n=444)

月額8,250円～ (税込)

専用サーバー
レンタル料

無料^{※1}

月額基本料金

3,190^{※2}
円
(税込)

月2回のビール料金

5,060^{※3}
円
(税込)

1杯あたり421円^{※4}
(税込)

月2回ビールが届く！

専用サーバーできめ細やかな泡

定番ビールは「一番搾りプレミアム」



※1 最低契約期間（12か月）継続利用を条件にサーバーのレンタル費用は発生しません。（ただし、最低契約期間内の解約の場合は、解約手数料としてサーバー代金の一部に相当する税込16,500円をご負担いただきます。）

※2 毎月2回のビールのお届け送料、ビールサーバー備品は基本料金に含まれます。ビールサーバー備品はご注文量に応じてお届けします。

※3 ビール料金はビールの種類によって異なります。 ※4 1L 1,265円（税込）よりビアグラス330ml 3杯分として換算。

ヘルスサイエンス領域：プラズマ乳酸菌の成長加速 免疫の司令塔に働くプラズマ乳酸菌

▶ プラズマ乳酸菌が免疫細胞の司令塔を直接活性化することを世界で初めて発見

プラズマ乳酸菌が
健康な人の免疫機能維持を
サポートするメカニズム



免疫細胞の「司令塔」
プラズマサイトイド樹状細胞 (pDC)

活性化

指示・命令



NK
細胞



キラー
T細胞



B細胞



ヘルパー
T細胞

健康な免疫の維持

NK
細胞

異常細胞を
殺傷する

キラー
T細胞

外敵に侵された
細胞を殺傷する

B
細胞

外敵に対する
抗体を作る

ヘルパー
T細胞

キラーT細胞や
B細胞の働きを
助ける

ヘルスサイエンス領域：プラズマ乳酸菌の成長加速 多様な商品ポートフォリオにより、さまざまな業態で展開を加速



➤ BtoC/DtoC/BtoBを通じ、プラズマ乳酸菌の継続的な事業利益創出を実現する



ヘルスサイエンス領域：プラズマ乳酸菌の成長加速 研究成果を活用し、社会課題の解決へ挑戦

研究成果の発表であり、
商品の効用をPRするものではありません

よろこびがつなぐ世界へ
KIRIN

プラズマ乳酸菌の デング熱様症状に対する効果を確認

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



プラズマ乳酸菌による新型コロナの増殖・ 発症抑制に関する研究を推進

- ▶ 国立感染症研究所との共同研究として、プラズマ乳酸菌のメカニズムの応用・発展により、新型コロナを対象とした医薬品としての効果を検証予定
- ▶ 国立研究開発法人であるAMEDが進める革新的医薬品等の研究開発事業として採択



国立研究開発法人 日本医療研究開発機構
Japan Agency for Medical Research and Development

内閣府、文科省、厚労省、経産省が管轄する医療の基礎から実用化までの
研究開発をリードする国立研究開発法人

※素材としてのプラズマ乳酸菌（乳酸菌 *L.ラクトリス* プラズマ）に関する情報を記載しています。
プラズマ乳酸菌を含む製品の効果・効能を示すものではありません。

この資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。
銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

This material is intended for informational purposes only and is not a solicitation or offer to buy or sell securities or related financial instruments.