



# 投資家との対話の現状

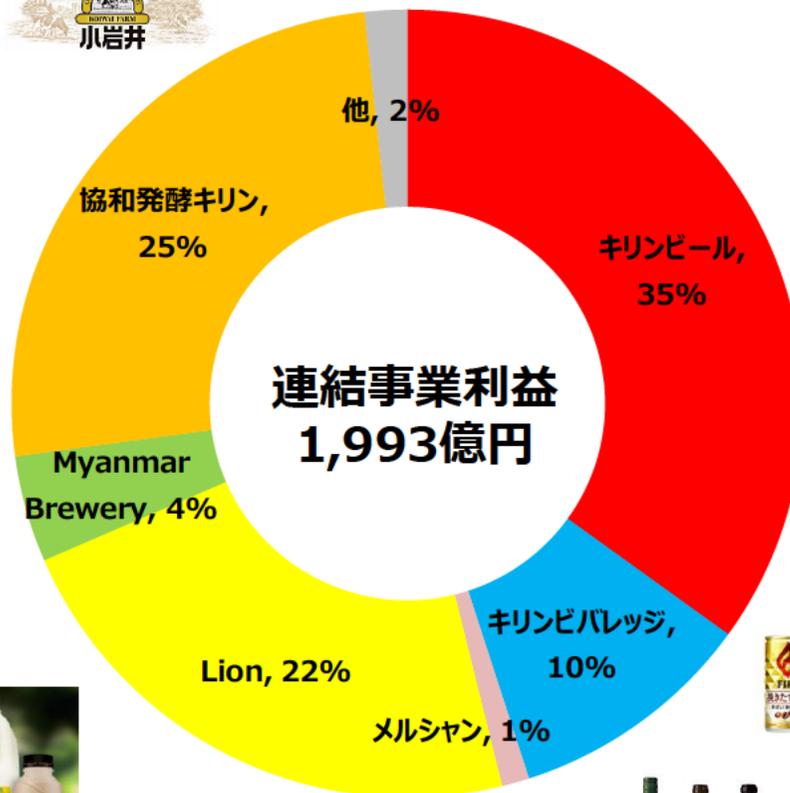
キリンホールディングス株式会社

2020年1月

# キリンググループ概要

資本金 102,046百万円  
 従業員 31,033人  
 売上高 19,305億円  
 出資先 サンゲルビール  
 華潤麒麟飲料、他  
 (2018年)

## キリンググループ事業利益構成比



## コーポレート・コミュニケーション部IR室（専任5名）

- ✓ 適切な企業価値評価を目的とした資本市場に対する情報発信計画の策定と実施
- ✓ 資本市場の声の経営や企業活動への反映の提言
- ✓ 株主優待をはじめとした個人株主対応方針の立案・実施

## CSV戦略部グローバルCSV担当（兼務5名）

- ✓ ESG投資への対応
- ✓ 統合報告書と環境報告書の企画と作成
- ✓ TCFD、SDGsの推進

## 財務部、経営戦略部、法務部

# 投資家との主なエンゲージメント

	時期	対象	担当	内容
決算説明会	四半期決算時	国内セルサイド、 バイサイド	半期・年度：CEO、CFO 1Q・3Q：経営企画部長、 財務部長（電話会議）	決算説明、経営戦略
Investor Day	年度決算後	国内セルサイド、 バイサイド	CEO、執行役員 社外取締役	経営戦略、ESG/CSV
国内・北米・欧州投 資家ロードショー	上期・ 年度決算後	国内外機関投資家	CEO、CFO	業績、経営戦略、ESG
Small Meeting	上期・ 年度決算後	国内セルサイド アナリスト	CEO	経営戦略
Shareholder Relation Meeting	上期/ 3Q決算後	国内・北米・欧州 機関投資家の 議決権行使部門/ Stewardship部門	IR室 CSV戦略部	ESG、経営戦略
証券会社、投資家、 アナリストからの依頼	適宜	全般	依頼内容によって決定	ケース・バイ・ケース

# 事例1: Investor Day 2019のプログラム



13:00

オープニング・スピーチ

キリンホールディングス株式会社  
代表取締役社長 いそざき よしのり  
磯崎 功典



13:20~14:15

第 1 セッション

「KV2027達成に向けたCSV戦略について」 みぞうち りょうすけ  
キリンホールディングス株式会社 常務執行役員 溝内 良輔



「「医と食をつなぐ事業」について」 よしむら とおる  
キリンホールディングス株式会社 執行役員 吉村 透留

(10分間 休憩)



14:25~15:25

第 2 セッション

「キンビールの成長戦略」 ふせ たかゆき  
キンビール株式会社 代表取締役社長 布施 孝之  
あきえだ しんじろう  
同 企画部長 秋枝 真二郎

(10分間 休憩)



15:35~16:30

パネルディスカッション

「キリンホールディングスのコーポレートガバナンス」

パネラー

キリンホールディングス株式会社  
取締役会議長（独立社外取締役）

ありま としお  
有馬 利男 氏

キリンホールディングス株式会社  
社外監査役（独立社外監査役）

もり まさかつ  
森 正勝 氏

進行

一般社団法人 日本IR協議会  
専務理事 さとう よしこ  
佐藤 淑子 氏



# 事例2: CSV説明会2018のプログラム

2018年6月28日（木）、於麒麟ビール(株) 横浜工場

時間	内容	スピーカー
12:00	イントロダクション	
	キリングroup CSVの進捗ご説明	麒麟ホールディングス(株)常務執行役員（グループCSV戦略担当）溝内 良輔
	キリングroupでの環境への取り組み	麒麟(株)CSV戦略部 主査 是安 亘
	麒麟ビール(株)での生産技術面における取り組み	麒麟ビール(株)生産本部技術部生産技術開発担当 主務 吉川 創祐
	Q&A	
13:25	休憩	
13:35	工場長挨拶、工場概要	麒麟ビール(株)執行役員 生産本部横浜工場長 神崎 夕紀
	パッケージング技術での取り組み	麒麟(株)R&D本部パッケージング技術研究所 所長 石田 英克
	Q&A	
14:20	移動時間	
14:30	麒麟(株)パッケージング技術研究所 見学	
15:00	移動時間・休憩	
15:15	麒麟ビール(株)横浜工場 見学	
16:00	解散	
16:00以降	試飲会（於スプリングハレーブルフリー横浜）	
17:15	中締め、解散	



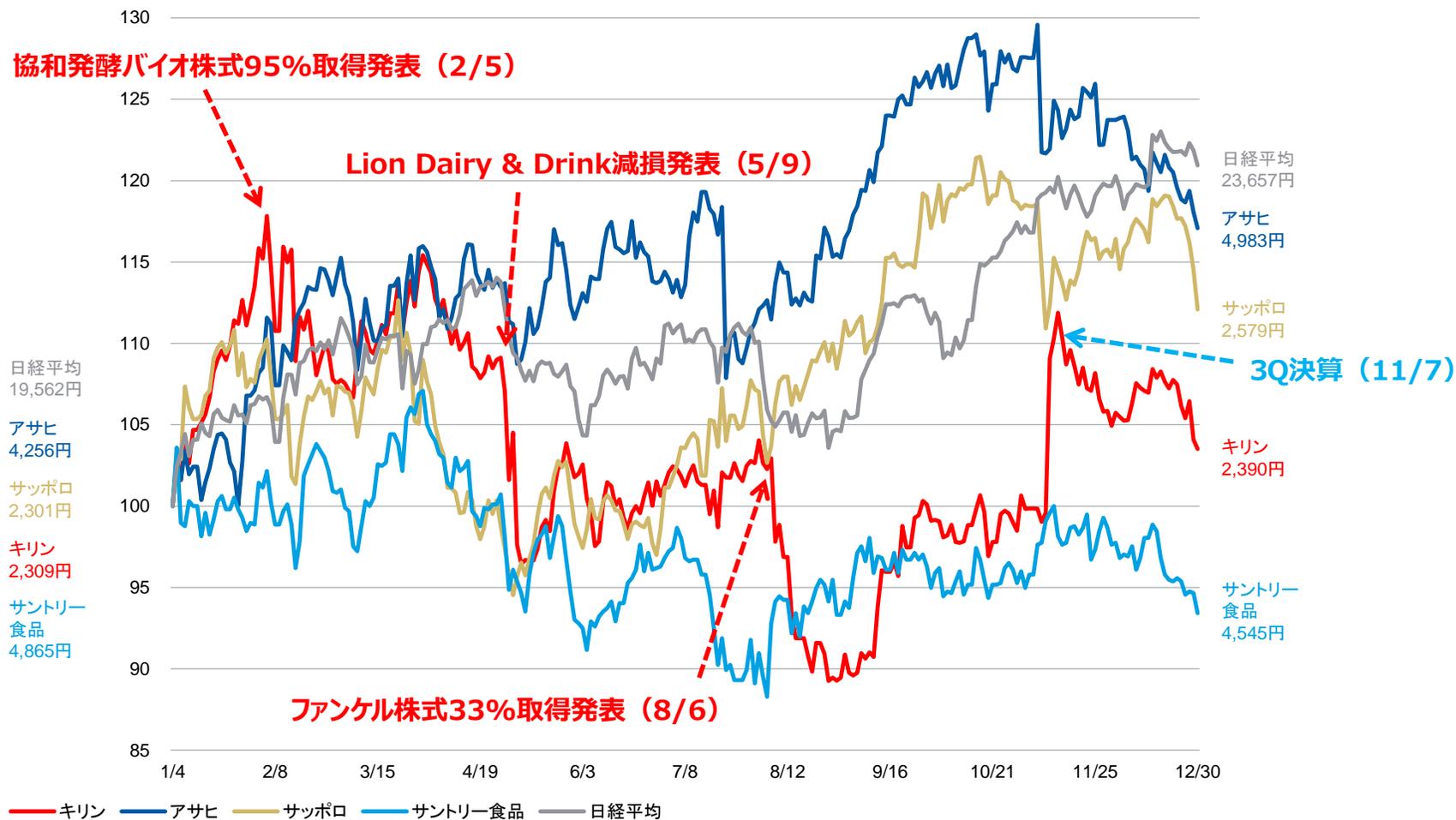
# 事例2: CSV説明会2018のフィードバック

設問	回答	回答数	ご意見
時間配分	大変良い	16	大変良い: 1回あたりのプレゼンは長すぎず短すぎずちょうど良い長さだった
	良い	16	大変良い: 内容自体には問題ないが、開始時刻には改善の必要ありと思われる
	普通	3	大変良い: プログラムの構成が良かった。プレゼン、R&D、製造工程の順は合理的全体の把握に助かった
	悪い		良い: 大変勉強になったが、自分の勉強不足もあり、少し盛りだくさんだった
	大変悪い		良い: 少々長めな気もする
	記入無し		良い: 見学はもう少し少人数単位だと見やすかった
			良い: CSVの進捗の確認が出来た。定期的で開催してほしい
			良い: 工場・パッケージ研究所についての話をもっと時間があっても良かったと思う 普通: ほぼ半日なので少しながいかも
プレゼン	大変良い	23	大変良い: 主要なポイントがまとまってお伺いでき、勉強になった
	良い	11	大変良い: クラフトの取組みがPET#1&のイノベーションなくしては出来ないことがよくわかり貴重な機会だった
	普通	1	大変良い: 経済価値の説明があり好印象
	悪い		大変良い: 各種データが豊富で各取組みが数値で明確化されており大変わかりやすかった。PETに対する取組みやDLCも興味深かった
	大変悪い		大変良い: 環境の取組みのCO2削減への定量的な影響が示され分かりやすかった。社会貢献と利益貢献や、事業の展開が分かった
	記入なし		大変良い: テーマが明確で資料も整っており大変参考になった
			大変良い: 貴社の強みがよく理解できた
			大変良い: 午後ティーのCMはCSVが文化と密接に関係することを改めて感じる内容だった。PET#1&のパッケージの優位性は新しい発見
			大変良い: 大変分かりやすい説明で十分理解することができた
			大変良い: 普段聞けない部署の方にプレゼンして頂き良かった
			良い: パッケージの点で今後海洋プラスチック問題が気になった。御社の対応など知りたい
			良い: 具体的な取組み内容が参考になった。R&D内部の見学も非常に興味深かった
			良い: CSV活動について詳しくご説明いただき大変参考になった
			良い: 全体感と個別論点に分かれていて理解が深まる
			良い: 具体的な取組みが理解できて良かった。単に環境だけでなく企業価値との結びつきを裏出した取組みであることが理解できた
		良い: 興味深く聞いて有り難かった	
		良い: とても勉強になったが、CSVに対する御社の努力が具体的にいかに収益改善に繋がっているのかの部分をもっと聞きたかった	
		良い: 消費動向についての話も盛り込まれていたうよ良かったと思う	
		普通: 「強み」、「こだわり」が良く理解できた	
質疑応答	大変良い	16	大変良い: 説明がわかりやすい
	良い	16	大変良い: 丁寧にご対応いただきありがとうございました
	普通	3	良い: スピーカーの方にCSVの考えがしっかり浸透していることが伝わってきた
	悪い		良い: もう少し質疑応答の時間があっても良かったように思う
	大変悪い		良い: 簡潔な回答で非常に良かったと思われる
記入なし		良い: 大変丁寧にご説明頂き、勉強になった	

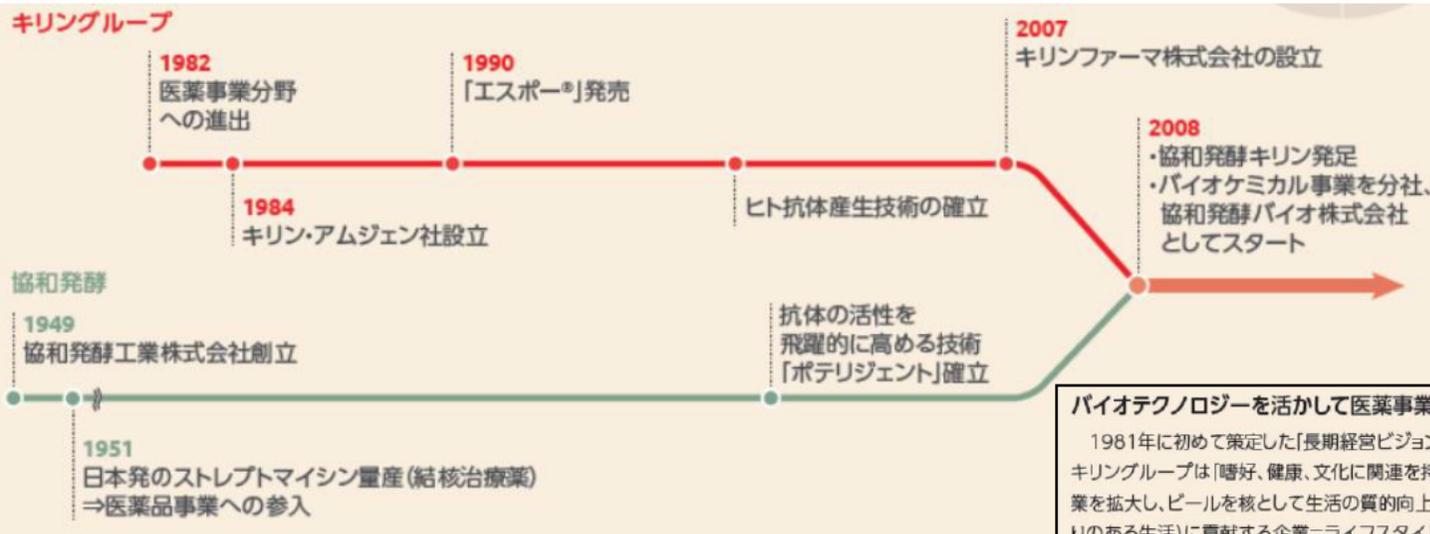
セルサイド・アナリスト	議決権行使部門／Stewardship部門
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 当期の収益、次期以降の見通し</li><li>✓ 収益変動要因とそのインパクト</li><li>✓ 事業戦略・マーケティング戦略</li><li>✓ コスト削減</li><li>✓ 株主還元</li><li>✓ M&amp;A戦略／事業ポートフォリオ管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ガバナンス</li><li>✓ 気候変動／TCFD</li><li>✓ プラスチック対応</li><li>✓ ダイバーシティ</li><li>✓ KPI</li><li>✓ 事業ポートフォリオ管理</li></ul>

	対 取締役会	対 CEO・執行役員
時期	1Q、3Q終了時	随時
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 決算発表、アナリスト説明会の概況</li> <li>✓ 主なセルサイド・アナリストによるレポートの要旨</li> <li>✓ IR/RI活動の概要</li> <li>✓ 投資家からの期待</li> <li>✓ 次期以降の課題と活動方針</li> </ul>	<p>左記に加え</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 投資家からの意見のフィードバックと経営への反映の検討</li> <li>✓ IR・RIイベントや統合報告書・環境報告書などについての、定量定性評価と改善案の検討</li> </ul>

# IR活動評価・株価の推移



# 健康分野への多角化の実績



## バイオテクノロジーを活かして医薬事業へ進出

1981年に初めて策定した「長期経営ビジョン」において、キリングループは「嗜好、健康、文化に関連を持つ分野に事業を拡大し、ビールを核として生活の質的向上(豊かでゆとりのある生活)に貢献する企業＝ライフスタイルインダストリー」になるという目標を掲げました。多角化経営を積極的に推進することで、ビール事業に依存していたそれまでの事業ポートフォリオをバランスのとれたものに変え、収益力の

さらなる向上を図る姿勢を明確に打ち出したのです。

そして、この長期経営ビジョンに沿って、キリングループが発酵や培養を祖として培ってきたバイオテクノロジーを活かした新規事業への参入を加速。その技術力を活かし、中長期的に市場の成長が見込める医薬品開発などライフサイエンス分野へ進出しました。

## 米国アムジェン社との提携でお互いの強みを活かし、第1号医薬品「エスポー®」を発売

キリングループの医薬事業を大きく飛躍させるきっかけとなったのが、当時はベンチャー企業だった米国の製薬企業アムジェン社との1984年の提携でした。同社の優れた研究開発力と、キリンの生産技術力によって「ヒトエリスロポエチン(EPO)」の大量生産に成功。1990年には腎性(貧血治療)貧血治療などに使用される第1号の医薬品「エスポー®」の発

売を開始しました。提携後6年という異例の短期間で商品化が実現できたのは、キリンの起業家精神とパートナーとの協働の成果でもあります。

その後もバイオテクノロジーを駆使した研究開発で創薬を続け、2007年には、医薬事業の営業利益はグループ全体の約10%を占めるまでに成長しました。

## 医薬事業の飛躍的な成長と「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ・育成をめざす

2007年に純粋持株会社制を導入し、キリンホールディングスが発足したことに伴い、キリンファーマを設立。さらに2008年には、協和発酵工業とキリンファーマを統合して協和発酵キリンが誕生しました。両社の抗体医薬やバイオテクノロジーのシナジーにより、新薬を創出。その成果の1つが

リン血症(XLH)治療薬Crysvitaです。今後は、長期経営構想「KV2027」のもと、協和発酵キリンは「グローバル・スペシャリティファーマ」への飛躍をめざしてまいります。また、新たに「医と食をつなぐ事業」を立ち上げ、ビジネスの育成に挑戦してまいります。

2018年欧米で承認取得発売を開始したX染色体連鎖性低

## 〈FT特約〉ノルウェー年金基金、投資見直し 酒・ギャンブル銘柄除外

2019/5/30付 | 日本経済新聞 朝刊

ノルウェー最大の年金基金が、アルコールやギャンブル関連の企業から投資を引き揚げる。いわゆる「罪ある株式」をポートフォリオから除外する動きだ。

首都オスロを拠点に800億ドル（約8兆7500億円）の資産を運用する生命保険大手KLPは28日、売り上げの5%以上をアルコールやギャンブル関連で得ている企業の株式を売却すると発表した。対象は90社で、KLPが保有する株式の時価総額は合計3億2000万ドル。ベルギーのアンハイザー・ブッシュ・インベブ（ABI）、仏LVMHモエヘネシー・ルイヴィトン（LVMH）、蘭ハイネケン、英ブックメーカーのパディパワー・ベットフェア、酒類の英ディアジオなどが含まれる。

「投資が収益だけでなく、持続可能な社会の発展につながるようにする」とKLPのスベレ・トルネス最高経営責任者（CEO）は語る。

同様の動きとして、他の大手機関投資家もESG（環境・社会・企業統治）投資の基準に沿った投資先の見直しを進めている。

世界保健機関（WHO）によると、ノルウェーでは暴力事件の半数以上にアルコールが関係し、アルコール関連の社会的費用が推計年間20億ドルに達する。「排除的な投資は、正しい形で用いれば大きな力を生む」と、KLPで「責任ある投資」を統括するジャネット・ベルガン氏は言う。

投資を引き揚げられた企業のうち、ABIの担当者は「既存および潜在的な株主との継続的な対話から、当社の持続可能性に対する取り組みは評価されていると理解している」と話す。同社は国連のESG目標の達成にも取り組んでいる。

KLPはすでに、リストアップした90社の大半から投資を引き揚げた。ポルノ関連の企業は、すでにKLPの投資対象から外されている。医療、娯楽の別を問わず、大麻製品で売り上げを得ている企業も同様だ。たばこ会社は1999年に除外されている。

よろこびがつなく世界へ



## 健康

健康な人を増やし、  
疾病に至る人を減らし、  
治療に関わる人に  
貢献する。



## 地域社会・コミュニティ

お客様が家族や仲間と  
過ごす機会を増やすとともに、  
サプライチェーンに関わる  
コミュニティを発展させる。



## 環境

2050年までに、  
資源循環100%社会の  
実現を目指す。



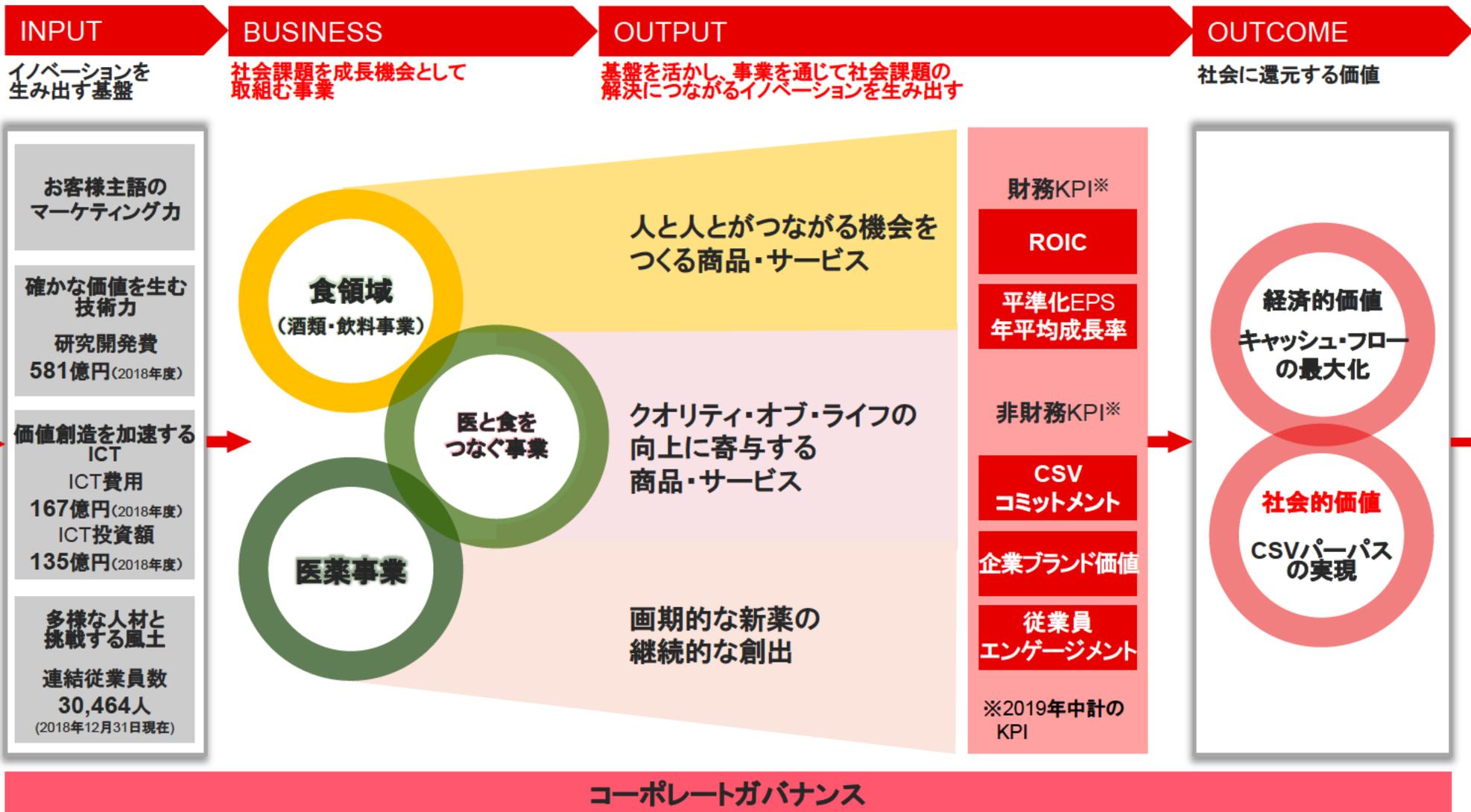
## 酒類メーカーとしての責任

全ての事業展開国で、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させる。  
(Zero Harmful Drinking)



# 価値創造モデルにおける社会的価値の位置づけ

## グループ経営理念



## 日経 SDGs



# SDGs 経営が未来開く

【SDGs経営】総合ランキング(50企業)

社名	SDGs戦略・経済価値評価	社会価値評価	環境価値評価	ガバナンス評価
★★★★★				
キリンホールディングス	S++	S+	S+	S+
ユニカミノルタ	S++	S++	S+	S++
リコー	S+	S++	S+	S
★★★★★				
アサヒグループホールディングス	S++	S++	S	S++
アンリツ	S	S	S	S+
イオン	S++	S++	S	S
エーザイ	S+	S	S	S+
MS&ADインシュアランスグループホールディングス	S+	S	S+	S
小野薬品工業	S+	S	S	A++
オムロン	S++	S+	S+	S+
花王	S+	S+	S	S+
コマツ	A++	S	S+	S+
サントリーホールディングス	S++	S++	S+	B
資生堂	S	S++	S	S++
清水建設	S	S	S+	A++
セイコーエプソン	S+	S+	S	S
積水ハウス	S+	S	S	A+
セブン&アイホールディングス	S	S++	S	S
ソニー	S	S+	S	S+
SOMPOホールディングス	S++	S+	S	S
第一三共	S+	S	S	S
ダイキン工業	S+	S+	S	A++
大日本印刷	S	S+	S+	A+
大和ハウス工業	S+	S+	S+	A+
東京海上ホールディングス	S++	S+	S+	S
東芝	A++	S	S+	S++
TOTO	S+	S+	S	A++
日本たばこ産業	S	S++	S+	S
パナソニック	S	S+	S+	S
富士フイルムホールディングス	S+	S++	S+	S+
ブリヂストン	S	S	S+	S+
丸井グループ	S+	S+	S	S+
三菱ケミカルホールディングス	S++	S+	S	S+
ユニ・チャーム	S+	A++	S	S+



TOTOの資金支援で修理した井戸で手を洗うカンボジアの子どもたち  
ダイキン工業はインドでものづくり学校を運営

2030年までに17の目標達成を目指す

SDGsは30年までに国際社会が実現すべき17の目標と169のターゲットを示したものだ。其間を減らすには、環境・社会・経済のバランスをいかに取るかが鍵となる。そのためには、企業はSDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。そのためには、SDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。そのためには、SDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。

## 目標掲げ競う時代へ

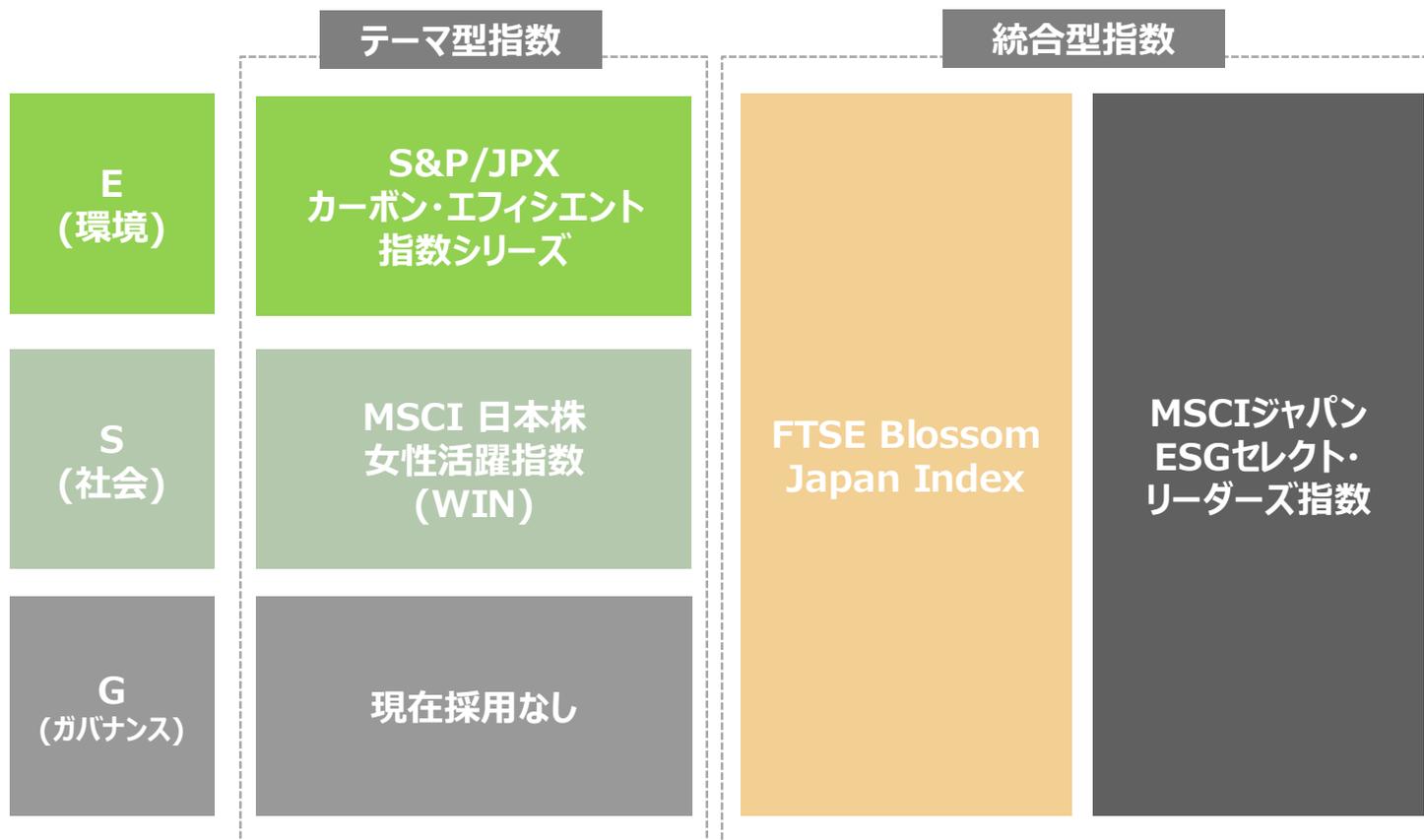
SDGsは30年までに国際社会が実現すべき17の目標と169のターゲットを示したものだ。其間を減らすには、環境・社会・経済のバランスをいかに取るかが鍵となる。そのためには、企業はSDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。そのためには、SDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。

SDGsの達成は、企業にとって重要な課題となっている。SDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。そのためには、SDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。

一方、世界の中で日本の存在感が薄くなるのは、企業にとって大きな課題となっている。SDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。そのためには、SDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。

SDGsは、企業にとって重要な課題となっている。SDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。そのためには、SDGsを戦略として捉え、経営に組み込む必要がある。

## GPIFの採用ESG指数



出典：年金積立金管理運用独立行政法人

