

**KIRIN**



よろこびが  
つなぐ世界へ

Joy brings us together



## 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会

2020.5.29 キリングループの取り組み

## ■ 以下の論点に加えて、経営戦略と人事戦略の整合性をどのようにして取っているのかについて、弊社の取組などを発表させていただく

- ① 新型コロナウイルス感染症への対応が迫られる中、持続的な企業価値の向上と人的資本のあり方の観点から新たな課題や改めて明確になった課題は何か。また、こうした危機を踏まえ、雇用コミュニティそのもの、企業の人材戦略、人的資本マネジメントはどのような方向性を目指すべきか。
- ② ポスト/ウィズコロナにも目配りしながら、様々な個々人の状況に企業としてどの様に／どこまで対応すべきか、「リカレント等も含めたタレント・マネジメントとの関係」や「サクセッションプランへの影響」をどう考えていくべきか。
- ③ 持続的な企業価値向上につながる人材戦略の策定・実行に向け、まずは、企業の人材、人材戦略の状態が定量的に可視化されていることが重要ではないか。また、こうした人材、人材戦略の状態が従業員、投資家などのステークホルダーにも共有されることが企業価値の協創という観点から重要ではないか。
- ④ 経営陣が人材戦略に関するイニシアチブを執る中で、人事部門はどのような役割を果たすべきか。経営企画部門、財務部門などの「ヨコ軸」部門や各事業部などの「タテ軸」部門との更なる連携が必要ではないか。
- ⑤ 各社に共通する人材戦略の視点として、経営戦略の実現に必要な人材の確保と、確保した人材の活性化の2点を整理。特に、活性化について、従業員エンゲージメントやD&Iにとどまらず、どの様なベンチマークや指標等により活性度を捉えていくべきか。また、リモートワークが進む中で、「組織・人材を活性化」させるためにどの様な取組を進めていくべきか。

# 長期経営構想「KV2027」の全体構造

- 「CSV経営」による成長実現を目指し、10年後のグループの道標として長期経営構想を策定
- 「多様な人材と挑戦する組織風土」を通じて人と組織の活性を図り、イノベーション実現を加速
- 「熱意、誠意、多様性」をグループ共通の価値観として、全グループ社員の行動変容を促進

グループ 経営理念	キリングroup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
2027年 目指す姿	食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる
経営成果	経済的価値の創造（財務目標の達成） ・ 社会的価値の創造（非財務目標の達成）
戦略の 枠組み	<p>健康・地域社会・環境などの 社会課題への取組みを通じた価値創造</p> <p>一人ひとりとのつながりを強めて、 お客様の期待に応える価値創造</p> <p>イノベーションを 実現する組織能力</p> <p>お客様主語のマーケティング力</p> <p>多様な人材と挑戦する風土</p> <p>確かな価値を生む技術力</p> <p>価値創造を加速するICT</p>
価値観 “One KIRIN” Values	熱意、誠意、多様性 “Passion. Integrity. Diversity.”

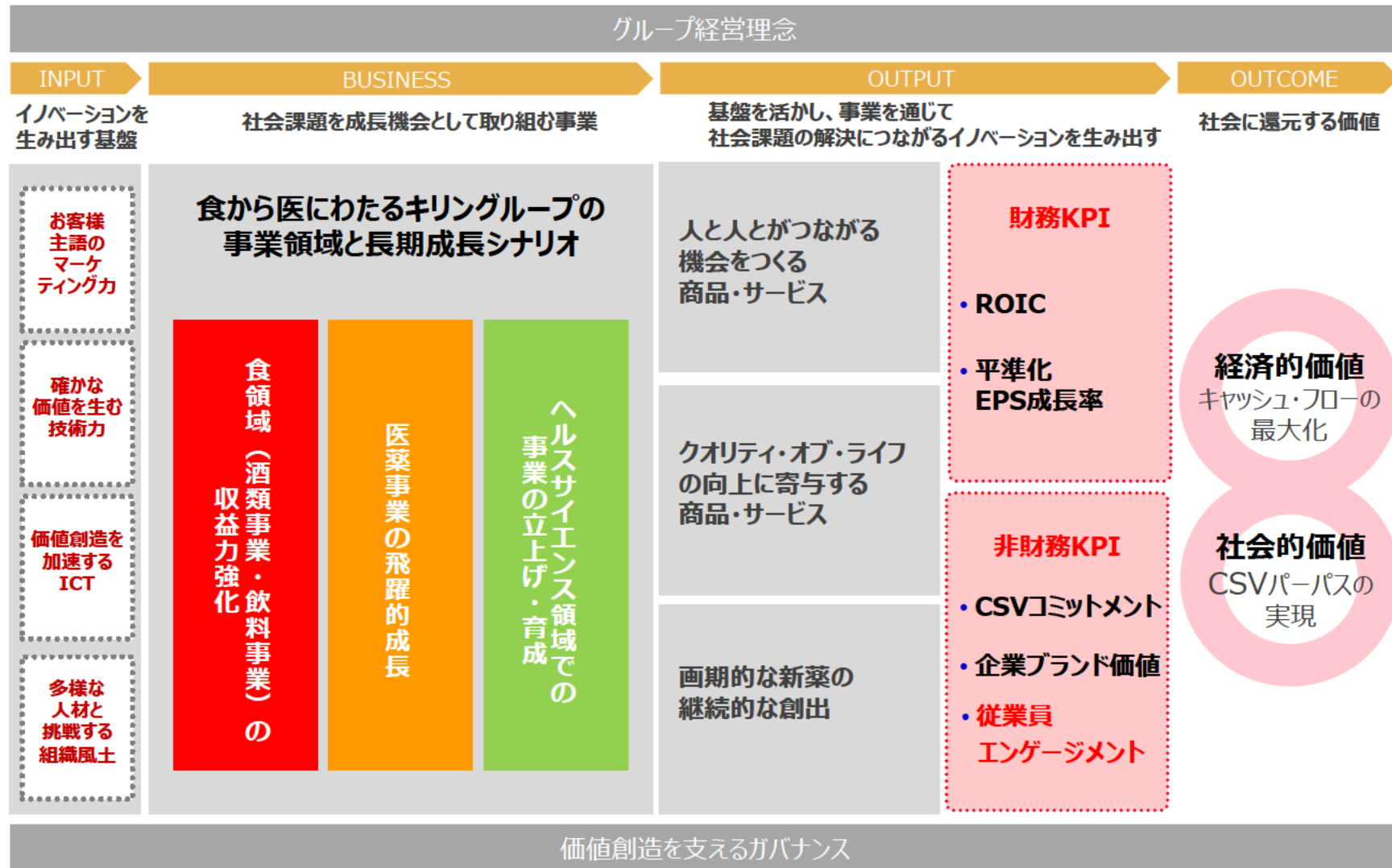
- グループを取り巻く社会課題から、「酒類メーカーとしての責任」を前提に、「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」を重点課題として選定
- SDGsを参照し、社会との価値を共創し持続的に成長するための指針として「CSVパーパス」を設定

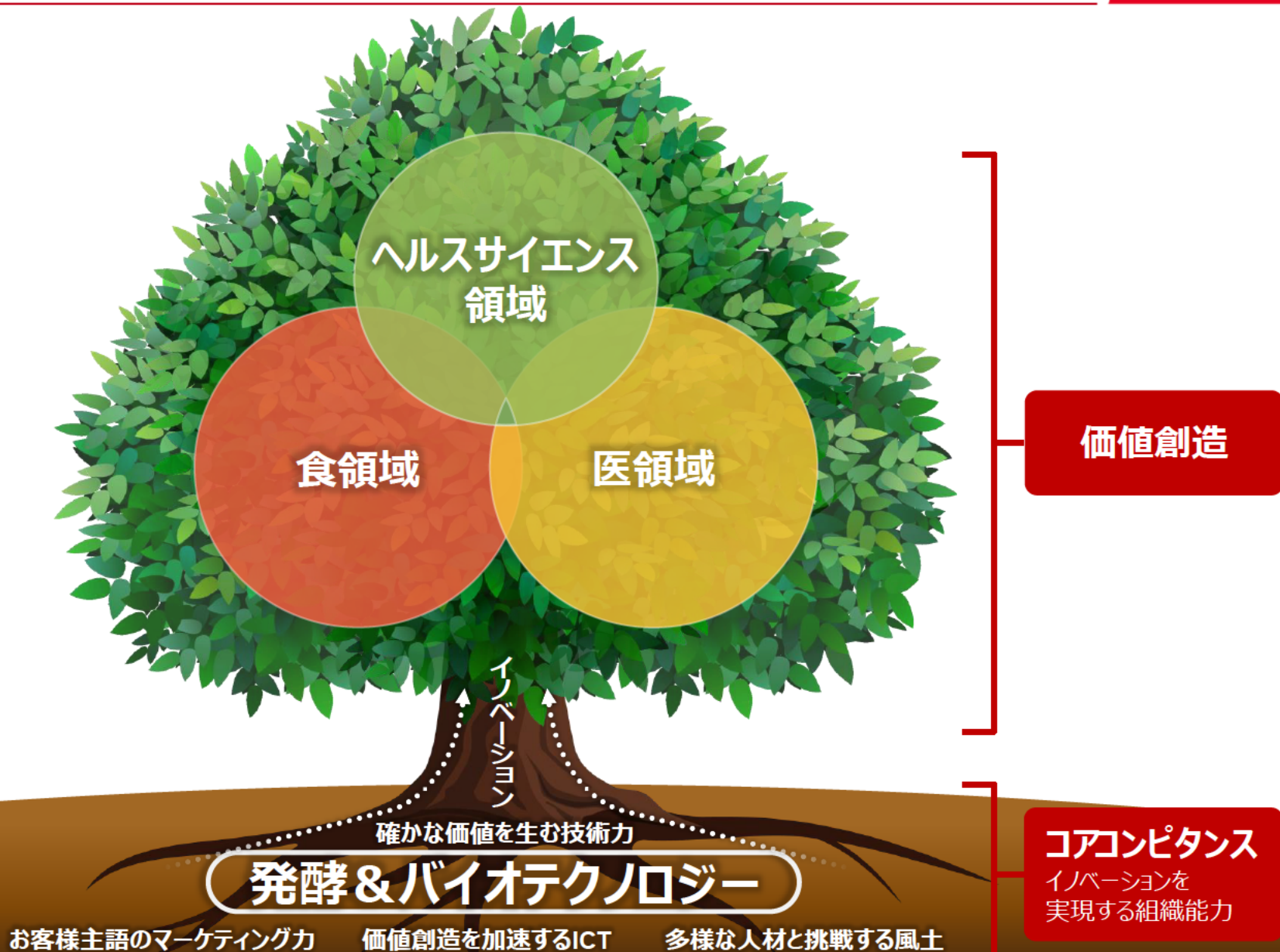




# キリンのCSV経営のビジネスモデル（価値創造モデル）

- 経営資本の強化によって組織能力を高め、多様な分野にビジネスを展開し、それぞれの事業分野で提供する商品・サービスを通じて、経済的価値・社会的価値を高め、次の成長に向けて経営資本を強化していく





# 2019年度実績 — 中期経営計画の進捗と成果

■ 中計初年度として、既存事業を着実に伸ばすとともに、発酵・バイオ技術をもとに独自のビジネスモデルを構築

## 食領域

酒類・  
飲料事業

### 収益力を更に強化

- ▶ 自国における強固なブランド力と収益基盤の確立
- ▶ クラフトビール等の高付加価値カテゴリーを中心とした海外事業展開

キリンビール

4年連続 増益

キリンビバレッジ

5年連続 増益

ミャンマー・ブルワリー

買収以降 3年連続 増益

## 医領域

医薬事業

### 飛躍的成長の実現

- ▶ グローバル戦略品の価値最大化
- ▶ 新たなグローバル品の開発によるパイプライン拡充



2018



2018



2018



2019



## ヘルスサイエンス 領域

### 立ち上げと育成

- ▶ 高機能素材事業の展開強化
- ▶ キリン独自のビジネスモデル構築



協和発酵バイオ  
2019年4月

FANCL

ファンケル  
2019年9月

# CSVコミットメントの概要

## ■ 各事業の中長期アクションプランである「CSVコミットメント目標値」を2019年中計の非財務目標に設定

	主なCSVコミットメント	事業会社	成果指標	目標値
酒類メーカーとしての責任	適正飲酒啓発と次世代へのお酒の文化継承	麒麟ビール メルシャン ライオン ミャンマー	① 適正飲酒啓発プログラムの実施 ② 適正な飲酒習慣をサポートするアルコール量の表示	① 参加人数 ② アルコール量ラベル表示実施
健康	健康・未病領域におけるセルフケア支援	麒麟ビバレッジ 小岩井乳業 麒麟HD	① 無糖商品・健康機能エビデンス関連商品の拡充 ② 健康機能性素材(プラズマ乳酸菌)の新たな価値の継続的な創造	① 商品売上/構成比率 ② 購入できる人口・国数
	治療領域の進化	協和麒麟	バイオ医薬品の提供を通して培った強みである研究開発力と製造技術力を核として創薬基盤を強化し、自社創薬の新薬を世界へ提供	複数地域での上市品目数、国数
コミュニティ・地域社会	コミュニティ活性化への貢献	麒麟ビール メルシャン 麒麟ビバレッジ ミャンマー	キリングroup商品がある食卓や料飲店・レクリエーション・催事・スポーツ・音楽イベントなど、人と人とが繋がる機会の拡大、創出	人と人とが繋がる機会をつくる商品・サービス数量
	原料生産の持続可能性強化	麒麟ビール メルシャン ミャンマー	持続的な調達と生産地域の活性化に向け、長期的な視点に立った原材料の価値化と生産地または契約農家への支援	① 日本産ホップ調達量 ② 日本ワイン用ブドウ生産量 ③ 醸造米契約栽培切替
環境	気候変動影響への対応	グループ全体	再生可能エネルギー導入と省エネルギー推進	GHG削減率
	容器包装の取り組み	麒麟ビール 麒麟ビバレッジ	プラスチック製容器包装の3R推進と不要なプラスチック製品の削減(仮)	リサイクル樹脂使用率



- ポストコロナにおける新しい経営環境
  - **VUCAの常態化**
    - 「予測に適合したシステム」でなく、「長期構想」と「危機管理システム」（トンネルの両側から掘る）が求められる。
  - **感染症リスクの顕在化**
    - ステークホルダーが期待することの変化。命を守る分野（健康・食品・衛生・物流など）の経済価値の高まり。
  - **情報テクノロジーの進化**
    - リモートワークとリアルワークの組合せ、情報のデジタル化によるあらゆるサービスのパーソナライズ化が加速する。ICTのインフラ整備や活用の仕方によって二極化（個人、組織ともに）が生じる。

- 当社が「新しい経営環境」において取り組むべき課題
  - **危機管理システム**（平時は存在せず、平時の中に有事を織り込む）の再検討。喉元を過ぎても熱さを忘れない。
  - **長期経営構想「KV2027」**（CSV経営：環境・健康・地域社会）**実現への加速**。多様なステークホルダーの利益に配慮した経営を実践する。
  - **ICTインフラの早期実装**。数字に基づく分析・意思決定、パーソナライズ化に基づく事業戦略の実践、フレキシブルな働き方などを実現するためにはICTインフラの整備状況が鍵となる。
  - **リモートワーク下での人と組織の活性化**（新・働き方改革）、雇用コミュニティの更なるオープン化、目指すべきリーダー像の再定義、ESGにおける「S」に関する情報発信などが課題となる。

## • 「新しい経営環境」における人事戦略・人的資本マネジメント①

- 「加速」「変革」「中止」「縮小」の4区分で、あらゆる仕事そのものを見直す。
- 人事機能においては、加速：「働き方改革」、変革：「人材評価・マネジメント」「人材育成・キャリア開発」、中止・縮小：「移動（通勤・出張・転勤）」。
- 雇用コミュニティの柔軟化により、「多様な人材」の活用・協働をさらに進める。
- ICTインフラの整備により、個々人の状況への配慮が可能になり、タレントマネジメントに対する制約が緩和される。意思決定層におけるダイバーシティを加速する機会となる。
- VUCAが常態となり「構想力」がより求められる中で、経営リーダーに求める姿を再定義する必要がある。
- 取締役会において、財務情報だけでなく、無形資産の強化に関する取組み、人材や組織風土の状況に関する議論を定常化し、ステークホルダーとの対話につなげる。また、今年度から非財務情報KPIを役員報酬に反映する。

- 「新しい経営環境」における人事戦略・人的資本マネジメント②
  - 経営陣が人事戦略に関するイニシアチブを執る中で、人事部門は経営・事業の深い理解に基づき、「ヨコ軸」と「タテ軸」のハブとして人事戦略を整合させるリーダーシップが求められる。
  - 「人材・組織の活性化」に関する成果指標としては、「非財務KPI」として「従業員エンゲージメント」を設定。経営理念・ビジョンへの共感を得るためのインターナル・コミュニケーション強化、トップリーダーのリーダーシップ開発に加え、働きがいに重点を置いた働き方改革を実行する。
  - 価値創造モデルに基づき、経営戦略と人事戦略の整合性を図る。
    - ① イノベーションを加速する組織能力強化（マーケティング、技術、ICT等）
    - ② 3つの成長シナリオを促進する（外部人材の獲得、グループ企業間での人材交流、専門性の強化、要員の適正化等）
    - ③ 共通価値観“One KIRIN” Values の体現に向けた、評価制度との連動





よろこびがつなぐ世界へ Joy brings us together