

企業名： キリンホールディングス

レポート名： INTEGRATED REPORT 2022

(2023年版はwebサイトとして先行公開されているのですが、PDF版は公開されていないため、2022年版のものを考察しました。)

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか



2022-2024年中計の成長への基盤が整った

理解できる。キリングループは、2019年から始まった長期経営構想(キリングループ・ビジョン2027)において、“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”ことを目指している。そして、長期経営構想を達成するための中期経営計画(2022-2024)を明確に書いている。さらに、上の図で、中期経営計画を時効していく準備が三つの領域、「食領域」・「ヘルスサイエンス領域」・「医領域」に加えて、「コーポレート」においても完了していることやそれぞれにおいて達成することができている具体的な項目について明示されている。そのため、どのような道筋で会社の未来を迎えようとしているかが理解しやすくなっている。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解できる。キリンが事業展開している市場は多くが成熟市場であるため、量的な成長に加えて質的な成長の実現も目指されている。そのために、基幹ブランドの強化、国内外でのクラフトビール、健康価値を訴求した飲料など付加価値が高い商品・サービスを育成することで、他社との差別化を図ろうとしていることが窺える。また、飲食店向けに新鮮でおいしい生ビールを提供できる「TAPPY(タッピー)」、一台でクラフトビールを四種類手以上できる「Tap Marche(タップ・マルシェ)」など、独自の商品を開発している。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

キリンはプラズマ乳酸菌を使用した商品開発に積極的に取り組んでいる。キリンのプラズマ乳酸菌についての研究成果を元にした商品は日本で初めて免疫機能の機能性表示食品として届出公表されている。このプラズマ乳酸菌の知財をどのようにして使っていかかが明記されているため、持続性が理解できると判断した。



プラズマ乳酸菌に関する知財活用

※日本国内での活用イメージ



4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できている。キリンはデータ収集とそれを分析できる人材を集めているが、外部から人材を集めるのではなく、事業理解とデータ分析のできる人材を内製しようとしており、自社内で人材のレベルアップを図ろうとしている。

	人財戦略上の課題	目指すべき姿／目標値	現状	具体的取り組み
人財に関する課題	課題① 戦略を実現する人財配置・専門組織能力の強化 ●ヘルスサイエンス領域における人財確保 ●機能別戦略の実行に必要な人財確保	●必要な人財で充足されている ●機能別戦略(マーケティング、R&D、デジタル/ICT、SCM、品質保証)における必要な人財が充足されている	●不足する組織能力や人財要件が特定されつつある ●不足する組織能力・人財は特定されているが、充足に至っていない	●領域/機能別の不足している人財要件の可視化 ●機能軸による人財育成(マーケティング人財育成システムの構築、湘南アイパークへの基礎研究集約、デジタル/ICT人財育成基礎講座「DX道場」) ●多様なキャリア採用手法の活用 ●グループ横断の人財アロケーション(食からヘルスサイエンス事業会社間を跨ぐマーケティング・SCM・デジタル/ICT人財の異動・配置など)
	課題② 経営を担う人財の持続的なサクセッションプランの遂行	●主要な事業/機能のキーポジションのパイプライン充足に向けた人財マネジメントが機能している	●キーポジションパイプラインの課題解決に向けた人財マネジメントに着手	●人財開発フォーラム ●外部アセスメント活用した経営者育成の人財マネジメント(選抜・機会付与・評価)、プロコーチによるエグゼクティブコーチング ●社長塾(2018・2019・2021年の3回開催)
組織風土に関する課題	課題③ 多様な価値観をもった人財が活躍できる環境づくり	●日本国内女性経営職比率 ※30%(2030年)、15%(2024年) ●日本国内キャリア採用比率 ※30%以上(2024年)	●日本国内女性経営職比率 ※10.24%(2022年4月時点) ●日本国内キャリア採用比率 ※26.8%(2021年)	●ワーキングマザーの活躍を阻む障壁解消(両立負荷/働き方/アンコンシャス・バイアス等) ●女性リーダー育成研修(キリン・ウィメンズ・カレッジ) ●障害者の定着・活躍支援 ●社外人財交流、副業・副業受入を通じた多様な知と経験の獲得 ●ダイレクトリクルーティング拡大(採用市場との対話増による採用確度向上) ●採用者のオンボーディングの強化
	課題④ 自ら成長し発展し続けようとする従業員への機会提供	●自律したキャリア形成に基づく成長意欲の高い人財があふれている ●人財開発投資額等の開示	●自律的・他律的な人財が混在している	●手挙げの機会の増加 社内公募、ビジネスチャレンジ(新規事業公募)、選抜型研修、役員対話会、キャリアデザインセミナー・リーダー向けキャリア支援力向上セミナー、チャレンジサポート(主体的な自己成長への学習費用支援)副業拡大
	課題⑤ 安全・安心で働きがい・満ちた活力ある職場環境づくり	●休業災害度数率0.95(2024年) ※国内:0.40 ●従業員エンゲージメントスコア75(2024年)	●休業災害度数率1.42(2021年) ※国内0.55 ●従業員エンゲージメントスコア72(2021年)	●健康経営(労働安全衛生含む)の推進体制構築、キリングループ健康経営推進会議の設置 ●働きがい改革(仕事の見直し、働く場所の主体的選択、ITツール拡充、各種柔軟な勤務制度、個と組織の成長を目指した新たな働き方・コミュニケーション実践)

また、上の表のように、社内公募、ビジネスチャレンジ、選抜型研修など、従業員の成長を後押しする取り組みを行なっていることがわかる。しかし、これらに参加するかどうかは従業員の主体性に委ねられている。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

[よかった点]

下に示すように、専門的な用語に注釈をつけ、読みやすくしている。

さらに、棚卸資産について改善の余地があると考えており、ERP^{※1}による需要予測精度の向上や、必要在庫数量の見直しによるSCM^{※2}効率の改善によって、着実にCCC^{※3}の短縮につなげます。また、2019年中計で大きく縮減した政策保有株式については、2022年中計でも資本合計の5%以下を目標に引き続き縮減に取り組む考えです。

※1:ERP:Enterprise Resource Planning 統合基幹業務システム

※2:SCM:Supply Chain Management 供給連鎖管理

※3:CCC:Cash Conversion Cycle キャッシュ・コンバージョン・サイクル

さらに、役員がどの分野に精通しているかがわかりやすく書かれているので、会社にどのように人材がいるのかがわかりやすい。

	専門性と経験									
	企業経営	CSV ESG	財務・会計	人財・組織開発	法務 リスク管理	生産 品質保証	ブランド戦略 マーケティング	海外事業	R&D ヘルスサイエンス	ICT DX
磯崎 功典 代表取締役社長	●	●	●		●		●	●		
西村 康介 代表取締役副社長	●			●				●		

[改善余地]

度々登場する、「お客様主語のマーケティング」という語が p17 で文章の中に「登場するが、その意味は P 1 9 を読むまでは理解が難しくなっている。そのため、正確な語の定義づけを文章中に出てきた時点で行うべきである。

p.43 において、数値の規模感が想像しづらいので、表やグラフを用いた方がわかりやすい、2021 年度の実績とこれからの目標の記載しかないので、これまでの数値の推移が知りたい。

参考文献

KIRIN INTEGRATED REPORT 2022 [統合レポート] (日本語版)

<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/files/pdf/kirinreport2022.pdf>

最終閲覧日：2023 年 7 月 27 日