

CEOメッセージ

CSV経営に磨きをかけ、 中長期の視点で 企業価値最大化を図る

CSVを実現する事業ポートフォリオ経営で、
過去最高の事業利益を達成

2023年もさまざまな環境変化が相次いで起こりました。地政学リスクが高まる不安定な国際情勢の中、原材料やエネルギー価格の高騰、世界的なインフレや大幅な為替変動が経営に影響を与えています。気候変動の影響による自然資本の喪失や感染症の発生リスクの高まりも強く懸念されています。新型コロナウイルス感染症の拡大はようやく落ち着きを見せましたが、人々の消費行動や働き方の多様化を促しました。また、デジタルICTの急速な進化は私たちの生活様式や仕事のやり方を大きく変化させています。

不確実性が高まる時代だからこそ、キリンググループは経営の羅針盤として「Creating Shared Value (CSV)」を掲げています。社会が抱える課題をグループの強みで解決し、同時に企業としての経済価値を創出するCSV経営を通じて、企業価値の最大化を目指します。長期経営構想キリンググループ・ビジョン2027 (KV2027) で、私たちは「世界のCSV先進企業となる」ことを宣言しました。社会の変化を捉えたイノベーションによる市場創造の連続によって絶えず進化し、社会にポジティブインパクトを与えながら、持続的成長を実現すべきと考えています。

さて、業績面では2023年においては過去最高の事業利益を達成することができました。これは、私たちが「発酵・バイオテクノロジー」の強みを生かして、酒類・飲料事業、医薬事業、そしてヘルスサイエンス事業というユニークな事業ポートフォリオを展開し、厳しい環境変化にも柔軟に対応した成果

であると考えております。

特に、医薬事業を担う協和キリンが大きな利益のけん引役となりました。振り返ると、当社グループは40年以上前から国内酒類市場の将来を見据え、遺伝子組み換えや発酵・バイオテクノロジーの強みを生かして医薬事業に参入しました。約10年間も利益が出なかったことから、当時は賛成する声ばかりではありませんでしたが、2008年に現在の協和キリンが発足し、今では当社グループの業績に大きく貢献するまで成長しました。酒類・飲料事業が盤石なうちに医薬事業を第2の柱として育成する、まさに「両利きの経営」の実現です。そして、医薬事業は、社会が抱える課題を解決すると同時に企業としての経済価値を創出する、CSV経営を体現するグループにとって大切な事業です。

また、当社グループは早くから海外進出に挑戦してきた歴史があります。現在のコーク・ノースイースト (Coke Northeast) に出資したのは40年以上前、豪州のライオン (Lion) やフィリピンのサンミゲルビールへの出資も20年ほど前のことです。そして、医薬事業も海外で成長しています。今ではグループの事業利益やEPSの半分以上を海外事業が占めており、グローバル化は今後ますます加速するものと思われれます。国内の酒類事業だけにとどまらず、過去から事業の多角化や海外展開といった挑戦を重ねてきたからこそ、今日の結果があるのです。

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

CEO Message

CEOメッセージ

企業価値を最大化する、最適な事業ポートフォリオを追求

当社グループが展開している酒類・飲料事業、医薬事業、そしてヘルスサイエンス事業は、それぞれビジネスのステージが異なり、短期と中長期の時間軸において果たす役割が異なります。

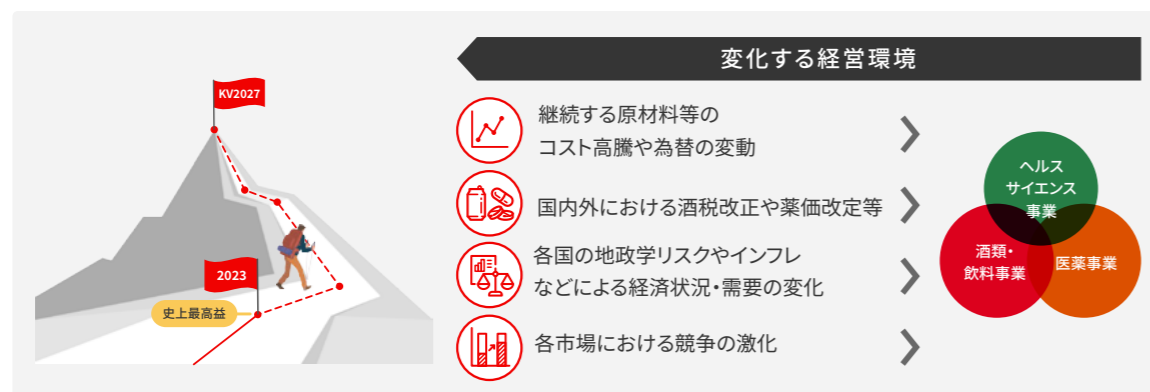
酒類・飲料事業は現在のグループ経営を支えています。主に成熟市場を対象としているため、人口減少や消費者の価値観の変化により市場が縮小していくことは以前より予測していました。だからこそ医薬事業にチャレンジし、ここまで成長させてきたのです。さらに今後の10年、20年先までの未来を見据えたときは、ヘルスサイエンス事業を第3の柱に育てていくことが、当社グループの成長をより確実にすると考えています。2023年に豪州のブラックモアズ (Blackmores) がグループに加わったことで、ヘルスサイエンス事業におけるジグソーパズルの大きなピースが埋まりました。これにより、日本のみならずアジア・パシフィックを中心としたグローバル市場での成長戦略を実行していく体制が整い、KV2027に向けた道筋をより具体化できたと思います。

ステージの異なる各事業に対して、適切に経営資源を配分することで、企業価値を最大化する最適な事業ポートフォリオを追求していきます。投資効率の観点からROIC 10%以上^{*}を目指す財務規律を維持しつつ、中長期的な成長戦略を実現していくためのM&A投資や、無形資産への投資による組織能力の強化を実行していきます。

※ROEは15%程度を目安とする。



そして、グループの成長を実現するためには、戦略の実行を担う「人財」への投資が極めて重要です。当社グループは「人的資本経営」を実践し、経営環境の変化に対応できる高い専門性と、異なる視点や価値観を生かせる多様性を兼ね備えた人財の育成に注力します。特に、デジタルトランスフォーメーション (DX) を担う人財の獲得は待たなしでありましたが、最近では当社グループのCSV経営への共感が入社動機となり、デジタルの領域のみならず高い専門性をもった多様な人財が国籍を問わず集まるようになってきました。2013年にCSV経営を掲げ、これまで10年以上継続してきたことは、やはり間違いではなかったと確信しています。



今後も目まぐるしく経営環境は変わっていく

グループの組織能力や資産を活用して、短期と中長期の両方の視点で企業価値向上に取り組む

短期・中期・長期における事業ポートフォリオの考え方



新しい経営体制に移行し、実行力を高めていく

2015年から9年間、私がキリンホールディングス代表取締役社長を務めてまいりましたが、今後は新しい経営体制へ移行します。新たに代表取締役社長COOとして南方健志氏が就任し、私は代表取締役会長CEOとなることで、二人体制によるCSV経営を一層推進していきます。

CEOである私は、最高経営責任者としてグループ全体を俯瞰し、企業価値向上に取り組めます。特に、株主・投資家の皆様をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を充実させ、戦略的パートナーとの関係をさらに深めていくことで、事業ポートフォリオ経営を進化させていきます。そしてCOOの南方氏は、最高執行責任者としてグループ各事業および本社の各機能を統括し、現場での実行力に焦点を当てて事業を磨き上げ、グループの「稼ぐ力」を高めていきます。

当社グループのCSV経営に磨きをかけ、社会課題の解決と同時に経済的価値として得られるキャッシュをさらなる成長に再投資することで、短期だけでなく中長期の視点で企業価値最大化を実現するサイクルをつくり

出していきます。そして、社会のサステナビリティに貢献しつつ企業としての持続的成長を実現し、企業価値最大化に努めてまいります。

世界のCSV先進企業への歩みを進めていくことで、投資家の皆様の期待に応えていきます。今後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

COOメッセージ

3領域での経験を生かして 戦略を着実に実現し、 成果を示す

就任の思いと私のバックグラウンド

キリングループの変革を強いリーダーシップでけん引した磯崎氏から、このたび社長COOのバトンを受け取りました。当社グループは、食・医・ヘルスサイエンスの3領域でビジネスを展開しています。事業ポートフォリオ変革を進める上で、新たな柱であるヘルスサイエンス領域はもちろん、食領域、医領域の既存事業でもビジネスモデルの転換や新しい価値創造へのチャレンジが必要です。3領域での経験と知見がある私が先頭に立ち、長期経営構想キリングループ・ビジョン2027 (KV2027) を実現していきます。社会的価値と経済的価値を創出するCSV経営を実践し、グローバルで存在意義が認められる企業グループとなるべく、強い覚悟で事業を成長させていきます。

私は1984年にキリンビールに入社しました。最初に取手工場へ配属されて以降、多くの工場ビール醸造に携わり、キリンヨーロッパやライオン (Lion) といった海外事業を経験した後、企画部長として国内の酒類・飲料事業の経営に携わりました。

2016年からは、ミャンマー・ブルワリーで社長を務めました。当時のミャンマーは民政化が進み、エネルギーみなぎる

現地従業員と価値観を共有し、ビジョンを掲げ、組織のカルチャーを変えてワンチームで事業を成長させる喜びを経験しました。

2018年からは協和発酵バイオの社長として、品質問題の解決と組織の再生に、従業員と共に粘り強く取り組みました。2022年からはヘルスサイエンス事業本部長として、プラズマ乳酸菌事業の成長を推し進めました。豪州拠点のブラックモアズ (Blackmores) には2022年から何度も足を運び、ひざ詰め交渉で信頼を獲得し、2023年に買収を成功させました。今後は、アジア・パシフィック地域で最もプレゼンスの高い企業として成長戦略を実行していきます。

また、協和キリンの取締役として、専門性の高いビジネスに経営の当事者として携わることで同社のグローバル・スペシャリティファーマとしての成長をサポートしてきました。

振り返ると、生産現場での経験を長く歩んできたことで、「現場に行って、現物を見て、現実を知る」重要性を実感してきました。この三現主義が私の経営観の根幹となっています。

従業員のチャレンジを支え、新たなイノベーションを創出

私自身、食・医・ヘルスサイエンスの各領域に携わる中で見えた、当社グループの「強み」があります。100年以上前から継承してきた発酵・バイオテクノロジーを中心とした技術力と、長い歴史の中で受け継がれてきた品質や安全・安心に対するこだわり、お客様・患者さんに魅力ある商品やサービ

スを届けるマーケティング力、それらを徹底する誠実さです。酒類事業で培った発酵・バイオテクノロジーを応用した医薬事業は、参入から40年以上を経て当社グループの第2の柱となりました。第3の柱として育成するヘルスサイエンス事業も、このコア技術から生まれたのです。

COO Message

COOメッセージ

また、当社グループには「常識を打ち破るものづくり」と「お客様・患者さん本位のチャレンジ」というDNAがあります。二番搾り麦汁を使用しない新製法の「一番搾り®」や、全く麦芽を使わずに造った「のどごし生」、患者さんにLife-changingな価値を創出する代表的な医薬品「クリースピータ」、免疫細胞の司令塔を活性化することを世界で初めて発見した「プラズマ乳酸菌」など、技術的なブレイクスルーによりイノベーションを生み出す瞬間に、何度も立ち会ってきました。そして、そうした中で生まれる「ものづくりは楽しい」「お客様・患者さんに喜んでいただけることがうれしい」という実感はどの事業領域のどの現場にも共通しており、さらなる

大切にしていること

戦略、内部プロセス、従業員のマインドと行動、この3つをつなげてぐるぐる回すことが経営の肝だと考えています。中でも特に重要なのが従業員のマインドと行動です。価値を生み出すのはバリューチェーンを構成する現場であり、最後は一人一人の実行力にかかっています。

それでは実行力はどうすれば上がるのかというと、ここには魔法の杖はありません。従業員の一人一人が自分事として高い志と熱い思いをもって、自分自身で考え、自ら行動するという事に尽きます。その行動の総和がとても大きな力になります。ですから、経営の主役は従業員であり、会社を支えているのは現場と言えます。

組織運営を進める上での私の信念は「現場重視」です。数多くの現場でグループの仲間と取り組んできたものづくりの醍醐味や失敗経験が原点です。国内外問わずどこでも現場

人生のあらゆる場面で、人々の健康に貢献する

今後、当社グループは、人々の健康にさまざまな形で貢献することで持続的成長を果たしていきたいと考えています。お客様の人生のあらゆる場面で接点を持ち、クオリティ・オブ・ライフ(QOL)を高めることができるよう、食・医・ヘルスサイエンスの3領域で事業を行っていきます。

この戦略の方向性は固まりましたので、これからは実行し、成果を出すのみです。

食領域の酒類・飲料事業は、人と人のつながりをつくり、

チャレンジの原動力となっています。

翻って現状を見ると、当社グループのチャレンジは道半ばであり、より高みを目指す必要があると認識しています。酒類事業は、市場が縮小していく中、より深いお客様理解に基づき、付加価値の高い価値を提案していかなければ生き残れません。医薬事業もさらなるグローバル化とパイプラインの拡充が欠かせません。ヘルスサイエンス事業においても、常にイノベーションを創出するとともに、収益化を早期に実現しなければなりません。一つ一つの事業が自律的に成長し稼ぐ力を高めていけるよう、リードサポートするのが私の役目です。

を歩き回り、直面する課題に一つ一つ向き合い、誠意をもって取り組むことに努めてきました。今年の入社式でも「Go to Gemba. 現場に行こう」というメッセージを新入社員に伝えました。もし現場に何か阻害要因があるならそれを解き、必要に応じて内部プロセスも見直すことが経営の役割です。私自身の肌感も大切にしながら真の課題を見だし、スピードを上げて対策を打ちます。

経営戦略を立てる上でも「現場起点」「お客様・患者さん起点」でなければいけません。現場にこそ、経営の課題とヒントが多くあると実感しています。情報があふれる現代ですが、本当に必要な情報は自分でつかまなくては手に入りません。現場に足を運び現実を知ること、経営目標とのギャップを把握し、そこから戦略を組み立てていく。こうした双方向の経営の在り方を目指します。

心と社会に前向きな力をつくり出す事業です。医領域では、病気に向き合う人々に笑顔をもたらす新たな薬やサービスを提供します。そしてヘルスサイエンス領域では、病気にかからないよう、免疫力をはじめとする土台の健康づくりと個別の健康課題の解決に貢献します。当社グループだからできる価値を提案し、社会に貢献することで企業として成長していきます。この3領域があるからこそ、私たちが目指すCSV経営が実現できるのです。

キリングループの課題と挑戦

さて、2023年の当社グループは、取り組んできた事業ポートフォリオ経営の成果を過去最高の事業利益という形でお見せすることができました。一方で着手すべき課題も明らかになっています。

キリンビールやライオンなどの酒類事業では、注力ブランドの成長とプレミアム化の推進、生産性の向上により持続的な成長を目指します。大命題としている「ブランド力向上」はまだ道半ばではありますが、良い兆しも見え始め、手応えを感じています。キリンビールではフラッグシップの「一番搾り®」に加えて、4月に発売した「キリンビール 晴れ風」が大変好調です。ライオンでも健康志向に応えた「Hahn」が大きく伸びています。これらは重点ブランドに対する投資を集中した結果であり、今後も手を緩めずにより強いブランドを育てていきます。

キリンビバレッジやコーク・ノースイースト(Coke Northeast)などの飲料事業では、事業環境に対応した価格改定の実施、デジタル化や組織体制の最適化などにより、収益性向上を実現します。

医薬事業は「クリースピータ」などのグローバル戦略品の継続的な成長に加えて、さらなるパイプラインの拡充を図ります。今年1月にオーチャード(Orchard)の買収も完了しています。

このように既存事業の基盤を盤石にしながら、新規事業としてのヘルスサイエンス事業を成長軌道に乗せていきます。プラズマ乳酸菌事業は、グループの事業基盤である飲料、ヨーグルト、サプリメントへの活用を通じて、毎年順調に拡大成長できています。また、昨年買収したブラックモアズのPMIは非常に順調に進捗しており、グループの成長の推進力になることを期待しています。ヘルスサイエンス事業は今年はまだ先行投資期ですが、早期の黒字化を目指します。

今後も当社グループならではのユニークな事業ポートフォリオの資産や、当社グループの強みである研究開発、品質保証、マーケティングなどの本社機能を最大限活用し、企業価値を向上させます。

そして成長の実現を支えるのが人財です。「組織は人なり」で、人財こそが価値創造と競争優位の源泉となります。私の信念として申し上げた通り、従業員一人一人の力と意識を高めることが組織全体の力になり、中長期の成長につながります。

KV2027の実現と、当社グループの持続的成長のため、最も重要な経営のテーマとして、人財に積極的に投資していきます。

人財マネジメントで一つの鍵が、現場力を引き出せるリーダーの存在です。組織の要となるポジションで戦略をしっかり率先垂範で実行し、メンバーの力を引き出すリーダーをどう獲得、育成するか。組織の実態をつぶさに見てリーダーシップの発揮度を確認し、当社グループの中から、もしくは外部から、適材適所で人財を配置することも、COOである私の役割です。

また、多様性の推進も組織運営に欠かせません。私は直近まで務めていた協和麒麟の取締役として、多様なバックグラウンドと高い専門性をもち寄った経営陣が協和麒麟の急速なグローバル化を支えていることを実感しました。これは当社グループのあるべき姿であり、他の事業でも多様性を強みとする風土づくりを加速していきます。

食・医・ヘルスサイエンスの3つの事業領域を通じて社会に貢献していくこと、そして何より従業員がこのユニークな事業ポートフォリオでやりがいを感じ、ワクワクしながら仕事をしてもらうことが、私が成し遂げたいことです。そこから生まれるイノベーションを、社会からも評価していただくことが、当社グループの持続的な成長につながります。真の世界のCSV先進企業となるため、ステークホルダーの皆様とも対話を深め、必要なことはスピーディーに経営に反映させながら、新規事業と既存事業を両立させ、利益ある成長を実現していきます。

新規事業と
既存事業を両立させ
利益ある成長を実現

