

INPUT イノベーションを生み出す基盤



1 多様な人財と挑戦する風土

1-1 キリングループの人事の基本理念

人財戦略の基盤となる基本理念は、人間の無限の可能性を信じる「人間性の尊重」という考え方で、キリンビールの醸造フィロソフィーである「生への畏敬」にも通じます。従業員一人一人が、新たな価値創造に向かって挑戦し、活き活きと働くことで、仕事を通じて成長し続ける環境を提供していきます。

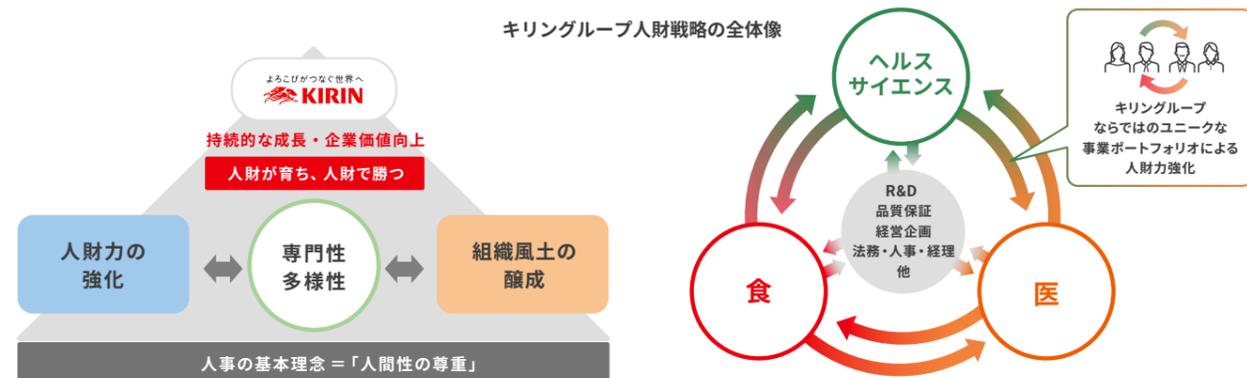
人事の基本理念 = 「人間性の尊重」

無限の可能性をもって、自ら成長し、発展し続けようとする
従業員一人一人の努力と個性(人間性)を尊重し、完全燃焼できる場を積極的につくる



1-2 キリングループらしい人財戦略で目指す「人財が育ち、人財で勝つ会社」

キリングループでは、人財を価値創造、競争優位の源泉と位置づけ、人財に投資していくことで、「人財が育ち、人財で勝つ会社」を目指します。経営戦略が人財戦略の方向性を規定すると同時に、人財のケイパビリティは将来の経営戦略を策定する重要な要素となり、経営戦略の可能性を広げます。そのキーとなるのは「専門性」と「多様性」です。従業員がそれぞれの専門性を高めるとともに、食からヘルスサイエンス・医領域にわたるユニークな事業ポートフォリオの中で多様な事業経験と多様な視点を養う環境を提供し、専門性と多様性を兼ね備えた人財を育成していきます。また、外部人財や障害者の採用、女性の活躍推進に加え、多様な価値観を受容する組織風土を醸成するとともに、組織やチームを超えた共創を増やすことで、CSV経営を推進し、グループの持続的成長と企業価値向上を実現していきます。



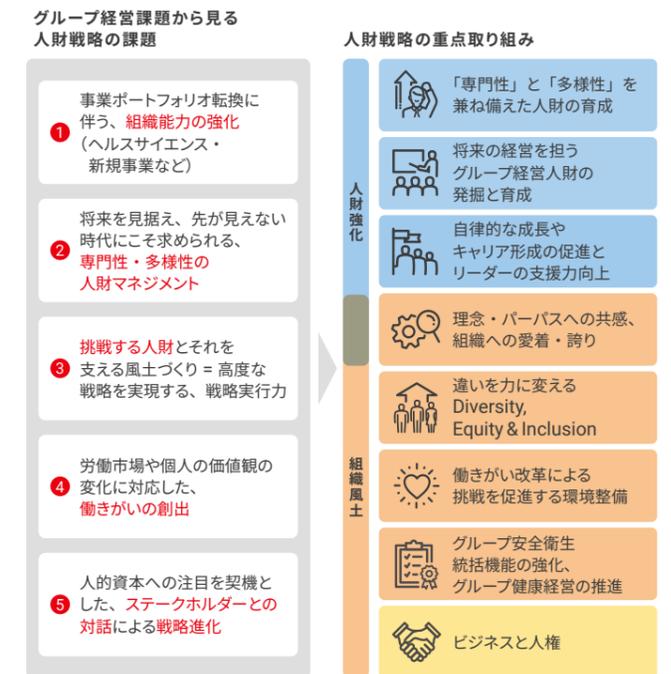
1-3 グループ経営課題から見る人財戦略の課題

人財戦略では、短期的に事業ポートフォリオ転換の実行性を高める組織能力の強化を加速するとともに、中長期では専門性と多様性を兼ね備えた人財を輩出します。

現時点では、経営戦略と人財戦略の連動を踏まえて5つの課題を捉えています。

- 1 事業ポートフォリオ転換に伴う、組織能力の強化 (ヘルスサイエンス・新規事業など)
- 2 将来を見据え、先が見えない時代にこそ求められる、専門性・多様性の人財マネジメント
- 3 挑戦する人財とそれを支える風土づくり = 高度な戦略を実現する、戦略実行力
- 4 労働市場や個人の価値観の変化に対応した、働きがいの創出
- 5 人的資本への注目を契機とした、ステークホルダーとの対話による戦略進化

人財戦略における課題に対する重点取り組み



1-4 人財戦略を価値創造につなげるストーリーと開示指標

人財戦略の課題や重点取り組みは、国・地域、事業によって異なる場合もありますが、人財戦略を価値創造につなげていくストーリーは共通です。持続的な成長・企業価値向上には、人財と組織の両面の「専門性」と「多様性」を高める必要があり、「キリンらしい人財戦略」を推進すべく、グループ共通で、Well-being、Growth、DE&I、KABEGOEの4つのキーファクターとそのストーリーを設定しました。

従業員が活き活きと働き、自らの仕事へのやりがいを生み出す環境を整えることで、グループ理念・価値観・CSVへの共感やエンゲージメントを高めます。(Well-being)

そして、グループへの貢献と自らの成長につながるWillを起点とした自立的なキャリア形成によって、主体的に専門性を磨くとともに、多様な経験を通じて価値観を豊かにし、個人の内なる多様性を高めます。(Growth)

また、自分らしく活躍するとともに自分とは異なる多様な価値観を受け入れ、組織・チームとしての多様性を受容するカルチャーを醸成します。(DE&I)

さらに、何事にも興味をもち、新たなアイデアや価値を仲間とともに創り出すマインドを育み、事業を越え、専門性と多様性のあるさまざまな人財との共創機会を増やします。(KABEGOE)

このように、CSV経営を通じた価値創造によって、持続的な成長と企業価値向上を加速させていきます。

Well-being、Growth、DE&I、KABEGOEの4つのキーファクターを軸とした「キリンらしい人財戦略」ストーリーをベースに、下記の指標を設定しました。今後もステークホルダーとの対話を通じて、人的資本経営を継続的に進化させていきます。

- ▶ 理念・価値観・CSVへの共感 (エンゲージメント調査の持続可能なエンゲージメント) *Well-being
- ▶ 専門性と多様性の人財育成 (機能軸のタレントマネジメント / 2領域以上経験者) *Growth
- ▶ 多様性を受容するカルチャー (エンゲージメント調査の多様性インデックス) *DE&I
- ▶ KABEGOE (グループ内外を巻き込んでCSVを体現したキリンらしいチャレンジ) *KABEGOE

1-5 人的資本開示指標

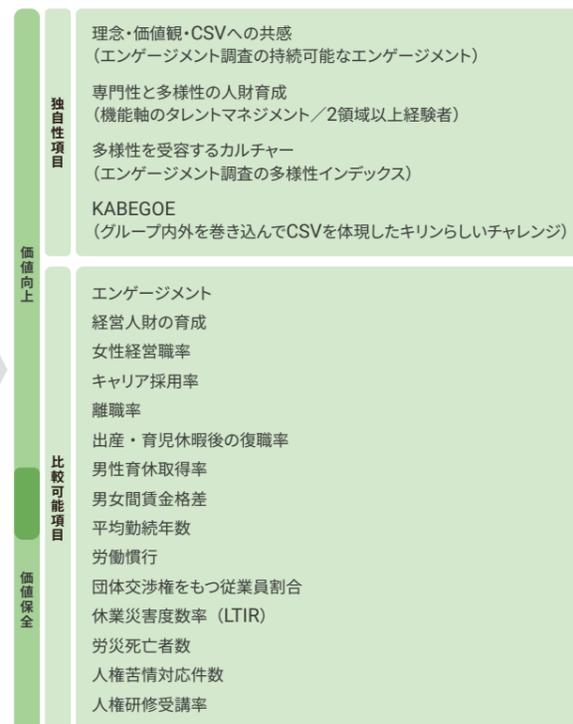
グループ経営課題から見る
人財戦略の課題

- 1 事業ポートフォリオ転換に伴う、**組織能力の強化** (ヘルスサイエンス・新規事業など)
- 2 将来を見据え、先が見えない時代にこそ求められる、**専門性・多様性の人財マネジメント**
- 3 **挑戦する人財とそれを支える風土づくり** = 高度な戦略を実現する、戦略実行力
- 4 労働市場や個人の価値観の変化に対応した、**働きがいの創出**
- 5 人的資本への注目を契機とした、**ステークホルダーとの対話による戦略進化**

人財戦略の重点取り組み



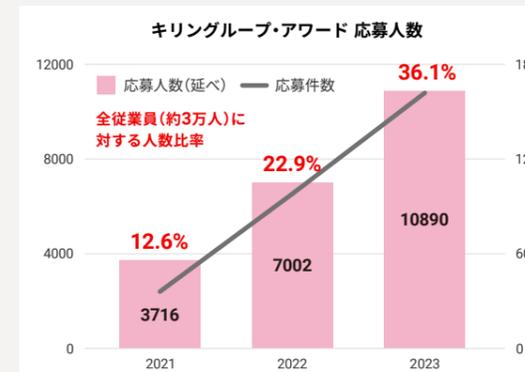
開示指標



事例

グループ理念・価値観・CSVの体現を称える
「キリングループ・アワード」

当社グループの理念・価値観・CSVを体現した取り組みを表彰する「キリングループ・アワード」は、国や地域、事業を越えたさまざまな専門性と多様性のある人財との共創機会を称える場です。2023年に、さらなるグループ一体感の醸成を図るために、従業員をより主役と位置づけた内容に刷新するなど、今後も進化し続けます。



独自性項目

	指標項目	補足	2021	2022	2023
独自性	理念・価値観・CSVへの共感 (エンゲージメント調査の持続可能なエンゲージメント) *Well-being	キリングループの理念・価値観・CSVへの共感と愛着を持ち、体現に向けた意識を持つ状態を表す指標を設定	72	70	70
	専門性と多様性の人財育成 (①機能軸のタレントマネジメント ②2領域以上経験者) *Growth	①専門性向上に向けて、各機能で求める人財要件や育成プロセスを体系化 ②専門性ある人財がキリングループ内で多様な経験値を獲得するための人財配置 ^{※1} (数値は②)	—	—	34.2%
	多様性を受容するカルチャー (エンゲージメント調査の多様性インデックス) *DE&I	個・組織の多様性向上に向けて、自分らしく活躍するとともに自分とは異なる多様な価値観を受容する意識を持つ状態を表す指標を設定	—	68	69
	KABEGOE (グループ内外を巻き込んでCSVを体現したキリンらしいチャレンジ) *KABEGOE	グループ内外で巻き込んで共創したキリンらしいチャレンジ数として「キリングループ・アワード」応募者数 ^{※2} を設定	12.6%	23.1%	36.1%

※1 グループ内で4領域(食、ヘルスサイエンス、医薬、その他)勤務経験、海外勤務経験、およびグループ外勤務経験のいずれかの経験を1カウントとし、2カウント以上の経験者人数を算出

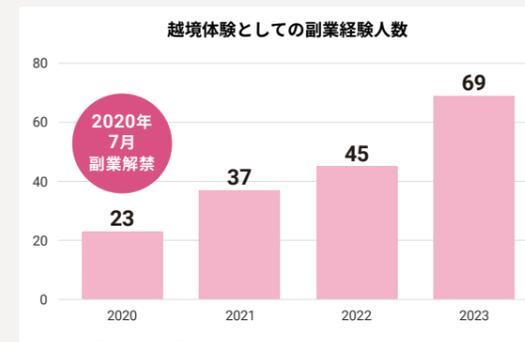
※2 グループ全従業員の中で、キリングループ・アワードへの応募者延べ人数を算出

参考: ESGデータ <https://www.kirinholdings.com/jp/investors/esg/esg/>

事例

個人の価値観を豊かにし、
多様性を受容するカルチャーを育む越境体験

グループの越境体験は、多様な経験を通じて個人の価値観を豊かにすることに加えて、多様性を受容する組織風土の醸成も狙っています。2019年の「留職プログラム制度」からスタートし、2020年には「副業」を解禁して、外部からの副業受け入れも開始しました。さらに、2021年以降は、延べ27社の企業間相互副業へと幅を広げていきます。



※2020年7月~2023年12月 副業許可数(キリンホールディングス、キリンビール、キリンパルベック、メルシャンの4社勤務者)

3 お客様主語のマーケティング力

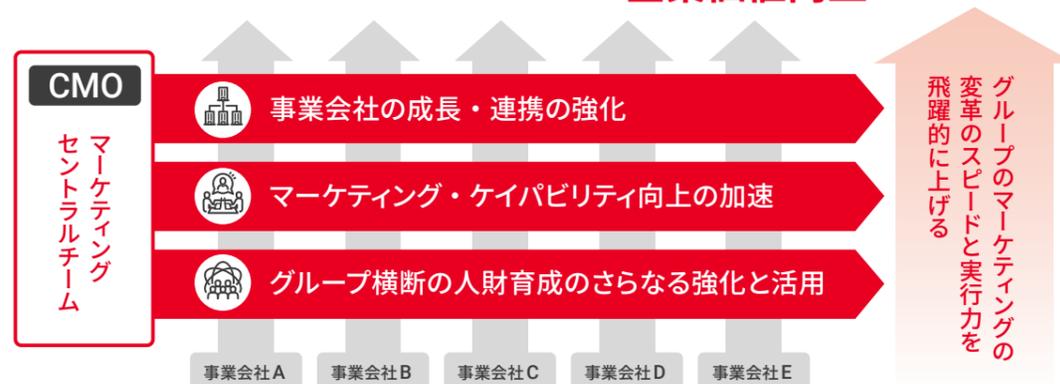
3-1 キリングループのマーケティングの強み・特徴、全体方針

2022年春に、各事業会社にあるマーケティング機能に横串を刺し、キリングループ全体のマーケティングを統括するマーケティングセントラルチームをキリンホールディングスに設置しました。これによりお客様主語のマーケティング力を高め、環境変化に応じた迅速な判断と実行力で、変革を推進してきました。

さらに、お客様を一番に考え、潜在的なニーズやウォンツを掘り起こす、お客様主語のマーケティング能力のさらなる向上に向けた機会を以下の通り設定し、取り組みを進めています。

- ▶ CSV経営の根幹となる「お客様理解力」について、グループ全体でさらに高いレベルへ引き上げ
- ▶ 新事業領域におけるマーケティング・ケイパビリティの創造
- ▶ 将来を見据えた、グループ視点の人財育成と活用
- ▶ グループ本社による事業会社個別の課題解決支援と、事業会社を超えた連携の創出

お客様主語のマーケティングのさらなる進化による **企業価値向上**



3-2 課題と去年からの進捗

2022年中計の重要課題の一つであるヘルスサイエンス領域の規模拡大を目指すべく、事業会社の垣根を越えてマーケティング能力を結集させ、取り組みを進めています。その代表例として健康な人の免疫機能維持に役立つ、当社グループの独自素材であるプラズマ乳酸菌は「キリン おいしい免疫ケア」シリーズ、「iMUSE」サプリメントシリーズ、「小岩井 iMUSEヨーグルト」シリーズ、ファンケルが販売する「免疫サポート」など多くの商品に配合されています。

当社グループはおお客様の心と体の健康と、より良い社会に貢献している企業と認識されることで、信頼と企業への好意度の向上を目指しています。一方、当社グループの“体の健康”イメージ浸透はまだ十分ではないことは課題であり、より多くのお客様に免疫ケアの重要性をご理解いただき、習慣的にプラズマ乳酸菌関連商品を手にとっていただく必要があります。そのためには新しいコミュニケーションの開発が求められます。

また、当社グループが健康に対し真剣に向き合う企業であることをより多くのお客様に知っていただくためには、企業レベルでのアクションとコミュニケーションが不可欠と考え、並行して取り組みを進めました。

3-3 戦略、取り組みの柱

こうした課題の下、マーケティングセントラルチームは、当社グループの各事業会社を支援すると同時に、企業ブランドマネジメントにも挑戦しています。中でも優先的に取り組んでいることは当社グループの“体の健康”イメージを徹底的に強化していくことです。「キリン おいしい免疫ケア」シリーズをはじめとした、プラズマ乳酸菌関連商品ブランドと企業ブランドのコミュニケーションを並走させ、お客様の記憶に残す新たなマーケティングで成果を上げることを目指します。また、各事業会社の成長に向けた取り組みも進捗しており、「キリン一番搾り® 糖質ゼロ」のリニューアルやライオン (Lion) の注力ブランドの伸長など、目に見える実績として成果も出始めています。

事例

健康に向き合うイメージを強化し KIRINブランドの価値を高める

キリンホールディングスは官民連携プロジェクトとして、2023年5月に「げんきな免疫プロジェクト」を開始しました。国民の人気者であるNHK「チョコちゃんに叱られる!」の「チョコちゃん」が、水色の衣装で登場し、全国のさまざまな生活シーンで免疫ケアの重要性を発信してきました。

プロジェクトの一環として、体調管理が必要となる冬を目前に、2023年11月には「全国統一免疫対策テスト」をWebや交通広告で展開。今まで情報が届きにくかったお客様にも、免疫ケアについて知っていただく機会を創出できました。

さらに当社グループは、お客様の健康に真剣に向き合う企業であることを体現するため、免疫ケアを浸透させていく企業レベルでのアクションを2023年4月にスタートさせました。「私たちの健康を守ってくれている人の健康こそ守りたい」をコンセプトにしたこの取り組みでは、病児保育士や助産師といった、健康を支える仕事に携わる方々に対し、免疫ケア商品を提供することで健康づくりに貢献しました。その一例として、「助産師さんのために、私たちができることはなんだろう?」という問いから始まったプロジェクトの一環で「免疫ケア サポートバンダー」を愛和病院 (埼玉県川越市) に設置しました。

この一連の取り組みは、「あなたが、しあわせになる。ひとつ、世界が良くなる。」というメッセージとともに、新しいコーポレートCM「助産師編」として、2023年12月より放映されました。

企業姿勢を伝えるテレビCMやデジタルにおけるコミュニケーションは、当社グループの“体の健康”イメージ強化と、共感・信頼の醸成につながっています。事業会社でのマーケティ

ング活動に加えた、これらの取り組みによる免疫ケアニーズの創造により、プラズマ乳酸菌シリーズの2023年の販売金額は、前年比約4割増で、目標であった200億円を達成しました。

また、テレビCMに接触することによる、当社グループへの健康イメージのブランドリフト効果も確認されています。企業イメージを確認するお客様調査において、10年以上前は「ビール」のイメージが主でしたが、直近の調査では「ビール」「飲料」に加えて「免疫ケア・プラズマ乳酸菌」など、体の健康に関する連想も発現しており、狙っている企業イメージの獲得が着実に進んでいます。

今後も、明るく健康で生き生きと過ごせる社会の実現を目指し、プラズマ乳酸菌関連商品のラインアップ拡充や、より多くのお客様に免疫ケアの重要性を知っていただけるよう、取り組みを進化させます。また、お客様の健康に真剣に向き合う企業であることのイメージを強化するコミュニケーションを行い、「KIRINブランド」の価値を高めていきます。



コーポレートCM「助産師編」の一場面

あなたが、しあわせになる。
ひとつ、世界が良くなる。



「チョコちゃん」とも取り組む「げんきな免疫プロジェクト」

4 価値創造を加速するICT

4-1 キリングroupのデジタルICTの強み・特徴、全体方針

不確実性が増す社会でキリングgroupが持続的な成長を実現するには、デジタル技術の活用が不可欠です。KV2027においても、イノベーションを実現する組織能力の一つとして「価値創造を加速するICT」を掲げ、DX推進に取り組んでいます。DXによる価値創出として、AIを用いた商品開発やシミュレーションなど、部門や領域を横断してバリューチェーン全体での生産性向上を目指す①「業務プロセスの変革」、顧客理解の高度化や既存プロダクト／サービスの開発工程・顧客接点のデジタル化を進める②「既存事業の価値向上」、従来のビジネスモデルにとらわれず、デジタルを活用した新サービスの立ち上げを目指す③「新規ビジネスの加速・開発」の3つの方向性を掲げています。

キリングgroupのDX戦略

2027年の目指す姿

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



4-2 課題と去年からの進捗

2022年中計では、DXを推進する組織能力の強化を最優先課題として定め、人材育成や基盤構築に取り組んできました。現場主体のデジタル活用に向けた、従業員向け人材育成プログラムである「DX道場」や、各事業のDX推進者の意見交換を目的とした「グループDX推進委員会」を実施。さらには、ChatGPTの社内環境構築や生成AIを活用したPoCなども進めており、重点領域としてきた業務プロセス変革の取り組みが多く生まれ、社内業務の高度化・効率化につながっています。

しかし、既存事業の価値向上や新規ビジネスの加速・開発を通じた成果創出は道半ばです。次のフェーズとして、お客様への提供価値の最大化を目指し、事業部門とデジタル専門部署双方で高いケイパビリティを獲得します。

4-3 戦略、取り組みの柱、成果

2024年は、①「DX人材育成プログラムの進化」、②「変革を推奨する風土醸成」、③「デジタル専門能力の強化」をさらに進めることで、競争優位なDX推進の組織能力を獲得します。

まず①についてはDX道場受講者は2023年末までに1,800人を超え、当初計画を1年前倒しで達成。今後は生成AIなどの新技術に対応して講座を見直し、ビジネスの価値向上や新規事業開発に特化したコースも開設するなど、成熟度や世の中の変化に合わせてブラッシュアップさせます。また、②は海外事業会社も含めて、優れたDX取り組みの表彰制度として「DXアワード」や、ビジネス変革へのマインドセットを促す「DX FES」も開始し、誰もがDXの取り組みに挑戦できる組織風土醸成も進めています。さらに③では専門能力向上に向け、人材戦略の「機能軸タレントマネジメント」とも連動し、新卒・キャリア採用問わず高度なデジタルスキルや異業種のバックグラウンドを有する人材獲得を進めています。先端テクノロジー活用などの新領域では、大学やベンチャー企業と積極的な協業をしています。

このように専門性と多様性を有する人材、組織を掛け合わせることで、既存の枠組みにとらわれず、デジタル技術を活用した提供価値の最大化を推進します。

事例

自動販売機ビジネスのDXにより 人手不足解決や廃棄ロス削減へ

キリンビバレッジは、当社グループが管理する自動販売機に、ソフトバンクが新たに開発したAI活用による自動販売機の実運用最適化サービス「Vendy」を2024年10月から順次導入します。自動販売機ビジネスのDXにより、オペレーション業務効率化と、設置先に応じた商品ラインアップの最適化を実現し、自動販売機業界の課題解決を図ります。

キリンビバレッジの自動販売機は全国に約18万台設置されており、お客様との重要なタッチポイントの役割を担っています。一方で、お客様ニーズの多様化や生活様式の変化に伴い、収益改善が必要となっており、継続的な構造改革を進めています。自動販売機の維持に不可欠な管理を行うオペレーション業務では、商品ラインアップや巡回ルートなどの計画を熟練した担当者が経験に基づいて行っていました。その属人的な業務プロセスにより、担当者の経験によって判断にばらつきが生じ、設置先ごとの商品ラインアップのミスマッチのほか、品切れや廃棄ロス、不効率な巡回訪問が発生していました。キリンビバレッジは、このような課題を抱えていた自動販売機ビジネスのプロセス変革、価値向上を目的に、AIやビッグデータなどの最先端テクノロジーに知見が深いソフトバンクが開発中であったVendyの導入に向けた本格的な検討を2022年に開始しました。

本プロジェクトは、ビジネスに精通したキリンビバレッジ営業部の人材がDX道場などを活用し、デジタルスキルを習得したうえで牽引しました。また、AI活用の知見を有するキリンホールディングスデジタルICT戦略部も参画することで、多様な専門性を掛け合わせながらプロセス変革に取り組み

ました。Vendyの機能検証においては、当社グループが管理する自動販売機の実運用現場でソフトバンクと共同実証を実施し、有効性や汎用性を確認したほか、現場からのフィードバックを基に、機能改善に協力しました。また、実務導入に向けては、当社グループのAI活用に関する知見をもとに、キリンビバレッジの業務に最適化したビジネスプロセスの確立に至りました。

Vendyにはキリンビバレッジの自動販売機の販売データや巡回に伴うコスト情報などのデータを学習させ、これらのデータをAIで分析し、設置先ごとの最適な商品ラインアップのほか、効率的な訪問タイミングや巡回ルート、補充本数まで一連の計画を自動生成します。生成された計画は担当者や管理者がスマートフォンの専用アプリで確認できます。共同実証の結果を踏まえ、Vendy導入によって自動販売機オペレーションに関わる業務時間の約1割の削減と、約5%の売り上げ増を見込んでいます。削減により創出された時間は自動販売機の新規設置先の開拓に充てることで、お客様に質の高いサービスを提供します。加えて業務の属人性を解消し、人財配置の柔軟性を高めることで人材育成を促進します。

本取り組みは人手不足や廃棄ロスの課題解決にも貢献するため、キリンビバレッジだけでなく、自動販売機オペレーション業務を行う他の企業にも有益なシステムとなります。キリンビバレッジは業界に先駆けてVendyの導入を決定することで、ソフトバンクと共に業務効率化やサービス向上に取り組む、持続可能なオペレーションの実現を目指します。

