

# 特集 1

## 価値創造モデルに基づいた事業活動の一例

キリングroupは、事業活動を行うに当たり、INPUTからOUTCOMEまでの循環によって社会的価値と経済的価値を持続的に増幅させる価値創造モデルを採用しています。ここでは、一例としてキリンビールの「TAPPY(タッピー)」を取り上げ、どのように価値創造を実現しているかをご紹介します。

### INPUT

### BUSINESS

### OUTPUT

### OUTCOME



イノベーションを生み出す基盤として、以下の資源が投入されました



社会課題を成長機会として、INPUTを生かし、事業に取り組みました。その結果、社会課題の解決につながる「TAPPY」が誕生しました。



パートナーとなる飲食店・酒販店の支持をいただき、経済的価値と社会的価値を生み出しました。



#### 多様な人財と挑戦する風土

外食産業における社会課題の解決に向けて、キリンビール営業部、同企画部、キリンホールディングス パッケージイノベーション研究所といった異なる部署に所属するメンバーが集った協同プロジェクトで、次世代ビールサーバー「TAPPY」は開発されました。



#### 確かな価値を生む技術力

「TAPPY」では、ビールが流れる経路に独自設計を重ねて、ディスペンサーの洗浄を容易にしています。また、「TAPPY」で採用した生ビール用のPETボトルには、キリングroup独自のガスバリア技術であるDLCコーティングを内面に施すことで酸素の侵入を防ぎ、ビールの酸化劣化を抑え、ビールの品質を長期間保つことができます。



#### お客様主語のマーケティング力

お客様の嗜好の多様化によって、飲食店におけるビール注文比率の低下や外食機会の減少が進み、ビール1樽(最小7L樽)あたりの消費期間が長期化すると、ビールの提供品質が損なわれる可能性があります。鮮度の良い「おいしいビール」をお客様に提供するために3Lペットボトルを活用したサービス開発に取り組みました。



#### 価値創造を加速するICT (DX)

キリンビール営業担当者による対面での営業活動に加えて、デジタルを活用した新たな営業活動にも取り組んでいます。SNS広告から「TAPPY」Webサイトに誘導し取り引きにつなげたり、QRコードから「TAPPY」の取り扱い説明動画を閲覧できるようにするなど、商談手法・ツールをデジタル化しています。

#### 社会課題

新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類へ移行して以降、外食需要が回復し、飲食店ににぎわいが戻りつつある一方で、人手不足・物流問題など、外食産業が抱える課題は顕在化しています。持続可能な外食産業を目指すためには、これらの社会課題を解決していく必要があります。

#### OUTPUT



外食産業全体における適正な利益の確保、ビール・外食産業市場の再活性化、物流負荷の軽減、フードロス削減などにより社会課題解決に寄与

少量で回転が速いからおいしい

- ▶ 容量は3L。約10杯で交換されるのでいつも新鮮。
- ▶ 開封後は常に冷蔵しているため劣化を防ぎます。

軽くて洗浄の手間も減るからかんたん

- ▶ 容器が小さく軽いので、交換も持ち運びもラクに。
- ▶ ディスペンサーの洗浄の手間が大幅に減りました。

ロスがほほないからおトク

- ▶ 交換直後や、水通し洗浄時のビールのロスがほぼ0に。
- ▶ 一般的な店舗で、年間約16万円\*のコスト削減に。

\*キリンビール調べ

#### 経済的価値

- ▶ 「キリン一番搾り®生ビール」ブランド飲用体験の質向上
- ▶ 取扱い店の拡大

#### 社会的価値

##### 解決される社会課題

- ▶ 外食産業の人手不足の解消
- ▶ フードロス削減(洗浄時のビールロスなど)
- ▶ 飲食店や物流における人手不足解消
- ▶ 輸送に関わるGHG削減

##### お客様への価値

- ▶ より多くのお店で、おいしい「キリン一番搾り®生ビール」を楽しむことができる

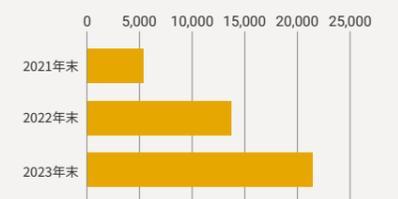
##### パートナー様にとっての価値

- ▶ 飲食店
  - 品質向上による売上増、従業員の方々の負荷低減、洗浄時のビールロス・労務削減による利益増
- ▶ 酒販店・特約店
  - 従業員の方々の負荷低減、物流・労務費削減による利益増

#### 全国展開から2年半で20,000店突破!

近年、少人数で運営する飲食店が増えていることを踏まえ、効率的にお店を回し、売上・利益を確保していくためには、ドリンク提供も低コストのオペレーションが重要です。“おいしい生ビール”を誰でも簡単に提供できる「TAPPY」は、少人数で運営する飲食店でも導入いただきやすいことから、全国展開を始めて以降、お取り扱い店舗数が伸長し続け、2年半で20,000店を突破しました。

「TAPPY」取り扱い店数



## 特集 2

# Message from Director of the Board, Senior Executive Officer of Health Science Strategy



キリンホールディングス株式会社  
取締役常務執行役員  
吉村 透留

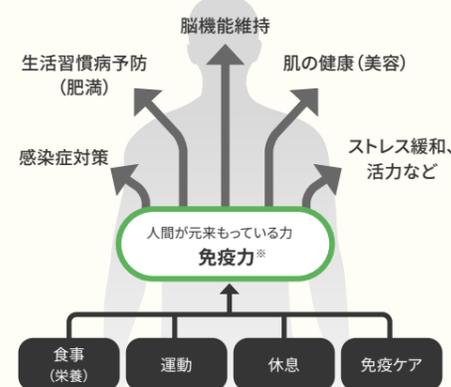
### 「土台の健康づくり」と 個別の健康課題の両面から取り組む 独自のアプローチ

キリングループは世界のCSV先進企業を目指し、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。「健康」という社会課題は、新型コロナウイルス感染拡大のインパクトからもご理解の通り、社会的価値、経済的価値両面で大きな意味をもつ領域です。当社グループは、100年以上にわたるビール事業から連綿と続き、40年前の医薬事業への参入をも可能にした、発酵・バイオテクノロジーをヘルスサイエンス領域に応用し、世の中の健康課題解決に貢献していきます。

そして健康課題の解決にあたり大事にしているのが、人間が元来もっている力を高めるという当社グループ独自のアプローチです。この考え方にに基づき、人種や性別、年齢に関係なく全ての人にとって重要な免疫力に注目した「土台の健康づくり」と、生活習慣病や脳機能といった「個別の健康課題」解決の両面から取り組んでいます。

### 独自のアプローチによる 健康課題の解決

従来のように個別の健康課題にそれぞれ対処するのではなく、人間が元来もっている力を高めるという考えに基づいた、土台の健康づくりと個別の健康課題、両方から働き掛ける独自のアプローチにより、根本的かつ効果的な解決に導く。



\*人間が元来もっている力のうち、健康を司るソフトウェアのように、人種や性別、年齢に関係なく全ての人にとって重要なもの。

### ヘルスサイエンス戦略担当役員メッセージ

## プラズマ乳酸菌をはじめとした独自素材や技術を強みに アジア・パシフィック最大級の ヘルスサイエンスカンパニーを目指す

### 各社の強みとシナジーを最大化し、 グループ一体で歩みを加速させる

当社グループのヘルスサイエンス領域の強みは、食と医とヘルスサイエンスという3領域にまたがる事業を展開するグループの力を最大限生かせることです。発酵・バイオテクノロジーをはじめ、食領域で培ったお客様との関係構築力や医領域における知見は、ヘルスサイエンス領域でも最大限発揮されています。特に、2022年にヘルスサイエンス事業本部が立ち上がって以降は、R&Dにとどまらず、さまざまな分野で事業会社間の連携がスムーズになり、ヘルスサイエンス領域に携わる各事業会社が同じゴールに向かって、スピード感をもって進むことができています。

例えば、当社グループの独自素材、プラズマ乳酸菌を活用

した事業は、グループ各社のみならず、国内外のパートナー企業とも協働することで、より多くのお客様が、いつでもどこでも、手軽に「免疫ケア」ができるよう、幅広いラインアップでの展開を実現させてきました。プラズマ乳酸菌を取り入れた商品は、現在16社計59商品にまで広がっています。

ヘルスサイエンス領域を成長ドライバーと位置付けるキリンビバレッジが新たな市場を形成し、小岩井乳業がヨーグルトに加えプラズマ乳酸菌の菌体製造で大きく貢献し、協和発酵バイオはグローバルでの規制対応や販売での重要な役割を担い、ファンケルが健康食品における顧客接点の基盤づくり、さらにパートナー企業からさまざまなカテゴリーの商品が広がるというように、グループが同じベクトルで取り組んできた結果、2023年の売上収益200億円の達成につながりました。

今後はこのようなグループ一体となった取り組みをさらに強化し、よりスピード感をもって事業を推進していきたいと考えています。2024年は、昨年のブラックモアズ (Blackmores) 買収によりさらに強化された、当社グループの強みでもあるコンシューマービジネスを基盤としたブランドビジネスの拡大に注力しています。得意領域にリソースを集中させることで、各事業会社の強みとシナジーを最大限引き出し、事業成果の創出を早期に実現していきます。そして、日本を含むアジア・パシフィックの多くのお客様の健康課題に寄り添い、解決に貢献する、アジア・パシフィック最大級のヘルスサイエンスカンパニーを目指していきます。

しかしそれを下支えるのは変わらず、当社グループならではのR&D能力であり、お客様との関係構築力です。ブラックモアズから得た新たな知見も生かし、お客様のニーズを踏

まえた機能性素材や商品の開発、それを届けるための各組織能力を強化していきます。またその一環として、協和発酵バイオの再生と強固な事業基盤づくりを引き続き重点課題と位置付け、構造改革の推進とスペシャリティ事業への集中、そして信頼の回復に取り組んでいきます。

### ヘルスサイエンス領域を成長させ、 当社グループを支える新たな柱に

ヘルスサイエンス領域は当社グループの中ではまだ新しい事業です。焦らずにしっかりと育てていかなければならない難しさもありますが、当社グループを挙げての支援・応援を受けており、携わる人たちも強い情熱をもって取り組んでいます。この春にヘルスサイエンス本部長に就任した私自身も、強い使命感とワクワクした気持ちを感じています。それは、当社グループならではの強みを最大限活用して私たちが提供する健康価値の先には、お客様の幸せ、笑顔があるからです。まずはアジア・パシフィックで事業基盤を確立し、組織能力を蓄積しながら収益力を高め、中長期的には北米をはじめとした新たな成長と収益が見込めるエリアへの拡充や、イノベーションによる商品・サービスのポートフォリオの拡充を通じて、世界のさらに多くのお客様に健康と笑顔をお届けしていきます。そして、その思いを胸に、ヘルスサイエンス領域を当社グループの経営を支える新たな柱に成長させていきます。



## 特集 3

# キリンググループ人権方針

キリンググループは、人権を取り巻く国内外の環境の変化やミャンマーでの経験を踏まえ、人権の取り組みをグローバルなベストプラクティスのレベルへとステップアップすることを目指し、2023年10月にキリンググループ人権方針を改定しました。

社会へポジティブなインパクトを生み出すために、取り組みを継続的に進化させていきます。



キリンホールディングス株式会社  
取締役副社長  
CPO (グループ人財統括)  
**坪井 純子**

### グローバルレベルの ベストプラクティスを目指す

2011年に国連で「ビジネスと人権に関する指導原則」が採択されて以降、人権を取り巻く環境は大きく変化し、全ての企業に対し人権尊重の責任を果たすことが求められています。40年以上前から人権啓発活動に力を入れてきたキリンググループも、ビジネスと人権を経営課題と捉え、GMM<sup>\*</sup>においてはトップボックスに「人権の尊重」を位置付けています。また日本企業としてはいち早く、2018年に「キリンググループ人権方針」を制定し、グローバルスタンダードに沿った人権の取り組みを目指してきました。

2021年2月にミャンマーでクーデターが勃発した際、この人権方針に基づき、即座にジョイントベンチャーの解消を判断し、発

表しました。ミャンマーでの経験を通して、現行の人権の取り組みに対する課題を認識した私たちは、この教訓を継承することが責務と考え、人権の取り組みをグローバルなベストプラクティスのレベルへとステップアップすることを目指し、2023年10月に「キリンググループ人権方針」(以下、人権方針)を改定しました。

### 社会へよりポジティブな インパクトを生み出す

従来の取り組みはバリュープロテクションの観点を中心であり、人権への負の影響を低減する取り組みがメインでした。今後は人権尊重の取り組みを通じて、社会の経済的発展に寄与するというポジティブなインパクトの観点も、取り組みのスタンスに加えていきます。また、これまでは酒類事業・飲料事業・医薬事業を中心としていましたが、今後は事業領域の拡大にあわせ、ヘルスサイエンス事業を含む、全てのグループ企業に生かせるようにステージアップさせました。改定にあたり、労働組合だけではなく、社外の人権有識者とも意見交換を行い、その意見を人権方針に取り入れました。

改定した人権方針のポイントは3つあります。1つ目は、本方針はグループ全体の人権尊重におけるコミットメントであるこ

### キリンググループ人権方針改定のポイント

**人権尊重における約束事 (コミットメント)**

- ・ 当人権方針は、私たちグループ全体の人権尊重における約束事(コミットメント)です。
- ・ 人権への負の影響(人権侵害といったネガティブインパクト)を減らしていくことに加え、社会へより良い影響(ポジティブインパクト)を生み出していくことを明記しました。
- ・ その実現に向けて、課題の大きい領域から優先順位をつけて取り組みます。

**グローバルスタンダードに準拠**

- ・ 国連「ビジネスと人権に関する指導原則<sup>\*</sup>」や先進企業の事例を参照し、2018年制定版に比し方針の内容を具体化、発展させました。
- ・ ※2011年に国連で採択された「企業活動における人権尊重の指針」を国際的に用いられている

**バリューチェーン上のすべての関係者を対象**

- ・ 国内外グループ会社全ての役員・従業員に適用することに加え、研究開発・調達・製造・物流・販売・流通・廃棄といった事業全体(バリューチェーン)に関わる様々な取引先(ビジネスパートナー)に対しても、本方針の理解と遵守を求めることを明記しました。

### 社外の人権有識者との意見交換



とです。当社グループの事業活動における人権尊重の取り組みに関する全ての文書・規範の上位方針として位置付け、人権への負の影響を減らすことに加え、社会へよりポジティブなインパクトを生み出すことを目指します。

2つ目は、グローバルスタンダードに準拠していることです。「国際人権章典」および国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」「多国籍企業宣言」などの国際的な人権規範の内容を支持するとともに、実践することを目指します。

3つ目は、バリューチェーンの全ての関係者に対しても、人権方針の理解と遵守を求めていることです。当社グループの国内外全ての役員・従業員に適用するだけでなく、研究開発・調達・製造・物流・販売・流通・廃棄といった事業全体に関わる取引先(ビジネスパートナー)に対しても、人権方針の理解と遵守を求めることを明記しました。

### バリューチェーン全体で 人権リスクを評価

これまで当社グループは人権デューデリジェンスの基盤構築に向け、重要な人権課題を抽出し、人権リスク評価をもとに、サプライチェーンにおいて実地監査を行ってきました。また、グループCSV委員会の傘下にグループ横断型の会議体を設置し、ガバナンス体制も整えてきました。

2024年以降も人権の取り組みを進化させるべく、社内関連規程類だけでなくビジネスパートナーとの契約書も見直し、順次展開していくとともに、人権リスクもバリューチェーン全体をスコープとして、分析・評価を行っています。

これら人権尊重の取り組みの土台として、役員・従業員向けの人権啓発研修は、理解から実践につながるように今後も継続します。そして企業の責任を果たすとともに、社会やコミュニティの人権が尊重されていくことで、ポジティブなインパクトを生み出し、持続可能な社会の実現に寄与していきます。

※グループ・マテリアリティ・マトリックス。持続的成長のための経営課題のこと。詳細はP.21参照

### 事例

#### 役員・従業員向けの人権啓発研修

人権尊重の取り組みは、役員・従業員の理解と実践が欠かせません。人権方針を浸透させ、働きやすい職場を実現するとともに、ビジネスと人権の理解を深め、ビジネスパートナーを含むあらゆるステークホルダーの人権を尊重すべく、階層別研修や全従業員向けの人権啓発研修を毎年継続しています。特にユニークな取り組みとして国内グループ会社の社長・役員を対象に、トップ層人権啓発研修を毎年開催しています。外部講師を招き、トップ層が人権問題の今日的課題に対する理解を深め、経営基盤に人権尊重を据える重要性を認識し、経営に反映させることを目的としています。

また、グループ会社ごとに人権窓口担当者を配置し相談窓口も整えています。人権窓口担当者は社内外の育成研修機会などを通してスキルアップを図り、各社の人権意識向上と、実効性のある相談窓口の運営を行っています。これらの実効性の確認のため、人権意識調査を毎年実施し、調査結果を分析して意識の変化や解決すべき課題を把握しています。

#### 第三者機関による実地監査

特にリスクが高いサプライチェーンの上流においては、原料調達先における人権遵守の状況について、優先順位を付けて詳細な確認を進めてきました。スリランカ紅茶葉については、最上流の紅茶葉農園に対する第三者機関による実地監査の結果、一部労働環境に課題が見つかり、是正措置やフォローアップ監査を行いました。今後も継続的なモニタリングを通じ問題の再発を防ぎます。

#### 「JaCER」(外部の苦情処理メカニズム)への加盟

2023年には、あらゆるステークホルダーからの人権に関する苦情・通報窓口として、日英言語に対応している外部機関の「JaCER」に加盟しました。JaCERの通報窓口へ通報された事案に対し、JaCERによる事案内容の初期審査結果も踏まえ、通報事実に関する調査を実施の上、通報に関しての必要な対話の実施、是正措置(再発防止・異議申し立てへの対応含む)などを行います。苦情処理の公平性・透明性を図り、通報への適切な対応を通じて、人権の課題解決に取り組みます。

**これらの取り組みの進捗状況は企業情報サイトに公開していますのでご確認ください。**

人権尊重に向けた取り組みの変遷

	1970	1980	1990	2000	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
外部環境					・国連「ビジネスと人権に関する指導原則」採択(2011)				・国連SDGs採択(2015)			・豪州「現代奴隷法」制定(2018)						
事業関連					・KV2015でアジア・オセアニアを中心に海外事業拡大を決定(2006)				・ミャンマー参入(2015)			・アムネスティから質問状 <sup>*</sup> (2018)		・クーデター、MEHPCLとの提携解消発表(2021)			・ミャンマー撤退(2023)	
キリンググループ	・部落地名総鑑問題(1975)		・女性キャリア開発担当設置(1993)				・CSV戦略本部設置(2013)					・「人権プロジェクト」設置(2020)	・「人権方針」策定(2018)	・「人権方針」策定(2018)	・「人権方針」改定(2023)			

<sup>\*</sup> ラカイン州の紛争における人道支援を目的とした寄付に対する質問  
<sup>\*\*</sup> 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める人権苦情処理メカニズム

## 特集 4



独立社外取締役  
(指名・報酬諮問委員会委員)  
片野坂 真哉

## Interview with Independent Non-executive Directors

### 社外取締役インタビュー

## 社外ならではの視点を提供し、成長戦略の実現に向けた議論の活性化を図る

片野坂 真哉

ANAホールディングス株式会社取締役会長(現任)。  
2020年に東京海上ホールディングス株式会社社外取締役(現任)、2023年より当社の社外取締役を務める。

### 新規事業である ヘルスサイエンスへの参入を評価

——社外取締役就任から1年が経ち、キリンググループの事業ポートフォリオ経営に対する評価をお聞かせください。

キリンググループは、祖業の発酵・バイオテクノロジーをコアコンピタンスとし、酒類事業と飲料事業、医薬事業からなる既存事業、そして新規事業であるヘルスサイエンス事業により事業ポートフォリオを形成しています。食・医・ヘルスサイエンスをそれぞれ単体で見ればキリンググループより事業規模の大きな企業は存在しますが、この3つの軸で事業を展開するのは唯一無二であり、非常に「ユニーク」であると思います。

現在、キリンググループでは、新規事業であるヘルスサイエンス事業への投資を強化していますが、2023年度末時点ではヘルスサイエンス事業は明確な成果が出ておらず、また協和発酵バイオが2年連続で減損を出したことで、株主をはじめとした資本市場からは厳しい声が上がっています。中長期の成長ドライバーとして位置付けるヘルスサイエンス事業の収益化が遅れていることは事実であり、投資家の皆様から厳しい指摘があるのは当然のことと認識しています。そのため取締役会でもヘルスサイエンス事業の進捗や今後の成長戦略には注視しており、議論においてもヘルスサイエンス事業につ

いての話題が占める割合は多く、特に2023年度はブラックモアズ(Blackmores)のM&Aがあったため、一層議論に時間が割られました。

私としては、VUCA時代では既存事業にとどまるのみでは企業のさらなる成長は難しく、場合によっては衰退もあり得ると考えており、キリンググループが既存事業の深化と新規事業の探索を掲げ、新規事業としてヘルスサイエンス事業に参入および投資を強化する方針に異論はありません。ただ、新しい取り組みは成果が出るまで時間がかかるため、それまでは、ステークホルダーの皆様からヘルスサイエンス事業に対して賛成意見ばかりでない状況も自然なことだと思います。

私自身の経験を振り返ってみても、私が取締役会長を務めるANAホールディングスが38年前に新規事業として国際線定期便に乗り出した時も似たような状況でした。当時のANAホールディングスは、既存事業の国内線事業ではシェア50%でNo.1を誇りましたが、国際線事業においては既に先発企業が独占的に存在していたため、後発であったANAホールディングスの海外における知名度は低い状態が続きました。そのため、しばらくは「リスクを負ってまで新規事業に挑む必要性

はない」という考えが主流で、社内からも国際線撤退論が出たこともありました。

しかし、こうした過去があったものの、その16年後には競合企業2位と3位が合併によって国内線シェアを大きく伸ばしてきたことや、新規航空会社群の参入によって、ANAホールディングスの国内線事業における絶対的な地位は揺らぐ事態となりました。

そのような状況下において、ANAホールディングスの経営を支えていったのが国際線事業でした。日本らしい丁寧なおもてなしサービスが高く評価されるようになったことに加え、「そらとぶピカチュウプロジェクト」などのタイアップ企画によって知名度は上昇。今ではインバウンド需要も追い風とな



新規事業に挑戦を続ける  
キリンググループの  
姿勢に賛同

り、かつて30%ほどであった外国人のシェアは50%を超えることもあり、国内外からグローバルな航空会社として認められるまでになりました。そのため2020年に発現した新型コロナウイルス感染拡大の折には、国内線も国際線も人の移動が止まり、厳しい経営難に陥りました。

しかしながら、この状況もいつまで続くかは分かりません。そのためANAホールディングスは既存のエアライン事業や貨物事業に加えて、これからも成長を続けるための新たな遠隔伝送技術を活用した「ANAアバター」や、ゼロ・エミッションな都市型航空交通の実現を目指す「空飛ぶクルマ」の開発などに取り組み、新たなことへの挑戦を続けています。

こうした流れはキリンググループにも共通しています。今では既存事業としての位置付けを確立している医薬事業も1982年の立ち上げ時点では新規事業であり、発酵・バイオテクノロジーを医薬品に転用することも浸透するまでに時間がかかりました。それでも、今振り返ってみれば当時の経営陣の決断は正しかったと言えます。

私はこれらの歴史を踏まえて、キリンググループが未来を見据えて新規事業に取り組む姿勢に共感を覚えます。そして近い将来、ステークホルダーの皆様がキリンググループがヘルスサイエンス事業に参入したことに賛同する時が訪れるであろうと確信に近い思いを抱いております。

## 特集 4

### 社外取締役インタビュー

#### 取締役会における審議に際して十分な情報提供がある

——キリングroupの取締役会に出席されて、感じられたことをお聞かせください。

キリングroupの取締役会の特徴は議長が社外取締役であることです。社外取締役が議長を務める会社は国内にあります。私が取締役会長を務めるANAホールディングスや社外取締役を務める東京海上ホールディングスでは社内取締役が議長であるため、キリングroupの体制は新鮮でした。議長が社内の場合、執行側の思いに近いため議案の実行・実現に向けてポジティブなスタンスから入りやすいという特徴があります。一方、社外の場合には、中立、冷静なスタンスから入るとい違いがあると感じました。

もう一つの特徴は、取締役会では基本的に担当役員が社外取締役からの問いに対して直接答弁を行うことです。取締役会で代表取締役CEOからの必要以上の発言がないことにも驚きました。議論の方向性を誘導しない目的もあるでしょう。もちろん、トップが答えるべき重要な論点や質問に対してはCEOが明確に所見を述べています。社内外を問わず闊達な意見交換が行われているため、現状のやり方でも取締役会での議論に大きな不足があるとは思いません。

既に解決済みの課題点ですが、キリングgroupでは昨年度まで決議事項・報告事項以外の意見交換や情報共有などは取締役会の場外で討議し、自由な発言を促すという観点から発言が議事録に記録されていませんでした。私は今の社外役員はどなたも実に自由に忌憚のない意見を述べており、これを残すべきだと感じていました。どのような議論がなされ、判断が下されたのかという過程はもっとオープンにし、取締役会の透明性も向上させるほうが良いからです。また、記録に残ることで、より責任感をもった発言がなされるようになります。

この意見を同じくする社外取締役が他にもおられ、今年4月から一部意見交換案件についても取締役会で討議し、議事録に記載することとなりました。こうしたキリングgroupの行動力の早さは頼もしく感じています。

——社外取締役に対する情報提供は、十分になされていますか。

キリングgroupでは、取締役会開催日の約1週間前に当日のアジェンダや資料が配布されます。この資料とともに、各担当役員や幹部などが議案について説明した動画が配信されることには非常に驚かされました。担当者自らの言葉で語ることで議案に対する熱意が非常によく伝わる素晴らしい取り組みだと思います。

グループの皆さんに触れる機会としては、他にもグループ各社のトップリーダーが一堂に会するグループ社長会議にも参加したほか、グループ会社の工場や事務所、研究所などを視察しました。行く先々で従業員の方から実行しているプロジェクトなどに関するプレゼンを受けるなど、交流機会がありました。さらには、実際の商品の売れ行きや売場づくりの工夫などを視察するために複数店舗の小売店を訪れたことも良い機会となりました。

こうした取り組みによって議案への理解を深めることができ、社外取締役に対する情報提供は十分になされていると私は高く評価しています。むしろ、提供される情報や資料が他社と比較して約2～3倍あり、多すぎるくらいです(笑)。

情報提供においても一段レベルを上げるための取り組みとしては、取締役会で扱う議案に対して、取締役会に付議する前のグループ各社内の会議体における賛成・反対意見の状況を追加情報として提供することが有効だと考えます。仮に満場一致で採択された議案があれば、それはキリングgroupとして実行すべき案件と社内で判断されたものである可能性が高くなります。そのため、その判断が世間や株主の意見と乖離していないか、一層注意深く見極める必要があります。社内での議論において採択がどのように行われたか、社内からどのような反対意見が出たかを知ることは取締役会の議論を深める上で有用であるため、ぜひ現在の情報に加えて提供してほしいと思います。



#### KV2027達成に向けて本気度を表明した新体制

——キリングgroupのガバナンス体制について、どのように評価されておられますか。

一般的には、初めてコーポレートガバナンス・コードが制定された2015年から日本のガバナンスへの取り組みが始まったとされています。キリングgroupは、それに遡ること10年以上前からガバナンス強化に取り組んでおり、素晴らしいと思います。

また、取締役会では議長が独立社外取締役であることに加え、役員スキルの多様性や監査役にエキスパートが多い点などを評価しています。医領域やヘルスサイエンス領域は専門性が高く、私にとって畑違いの分野であるためガバナンスの難しさを感じることもありますが、他の社外取締役をはじめ取締役会のメンバーにはその分野を専門とするエキスパートがおり、心強く感じています。

これらに加えて投資家の声を踏まえながら議論を行っていることから、独立社外取締役(取締役会議長※当時)の森正勝氏と独立社外取締役(指名・報酬諮問委員会委員)の塩野紀子氏が、2023年の「統合レポート」で「キリングgroupのコーポレートガバナンスへの取り組みは世界トップクラスである」と発言していたことに納得感があります。

2024年度には南方健志氏が新たに代表取締役社長COO

最高執行責任者に就任しました。2023年の「統合レポート」で南方氏は、当時のヘルスサイエンス戦略担当役員の立場から事業についてビジョンを語っており、またブラックモアズの担当役員でもあります。キリングgroupが新規事業として注力するヘルスサイエンス領域の担当役員が、新社長に就任したことから、既存事業を強化しつつ、ヘルスサイエンス領域を成長させていくという本気度がうかがえました。

新社長の選任については十分なサクセッションプランの議論があり、指名・報酬諮問委員会からの答申を経て取締役会で決議されました。取締役会は任命・監督の責任がありますので、今後もしっかりと監視・監督していく所存です。

また、磯崎功典氏については今後、代表取締役会長CEO最高経営責任者として、長期経営構想キリングgroup・ビジョン2027(KV2027)やその先の長期ビジョン、戦略を策定し、組織の成長をけん引、また特に社外のステークホルダーとの関係の強化を担うこととなります。CEO・COOの二人体制により、早期に成果が実現されるのか、進捗を注視していきます。

今年度も、社外取締役としての役割を果たし、私自身のこれまでの経験と見識を生かしながら経営の基本となる事業ポートフォリオのリソース配分やCSVコミットメントの目標値と実績の評価に取り組んでまいります。