

Investor Day 2024

人財戦略

Kirin Holdings Company, Limited

取締役副社長
坪井 純子

December 18, 2024



- 人財戦略を担当しております、キリンホールディングスの坪井でございます。
- 私からはキリングroupの人財戦略について、ヘルスサイエンス事業における人財戦略とあわせてご説明します。

1

人財は競争優位の源泉

～イノベーションを生み出すのは人財～

2

人的資本をOutcomeにつなげる

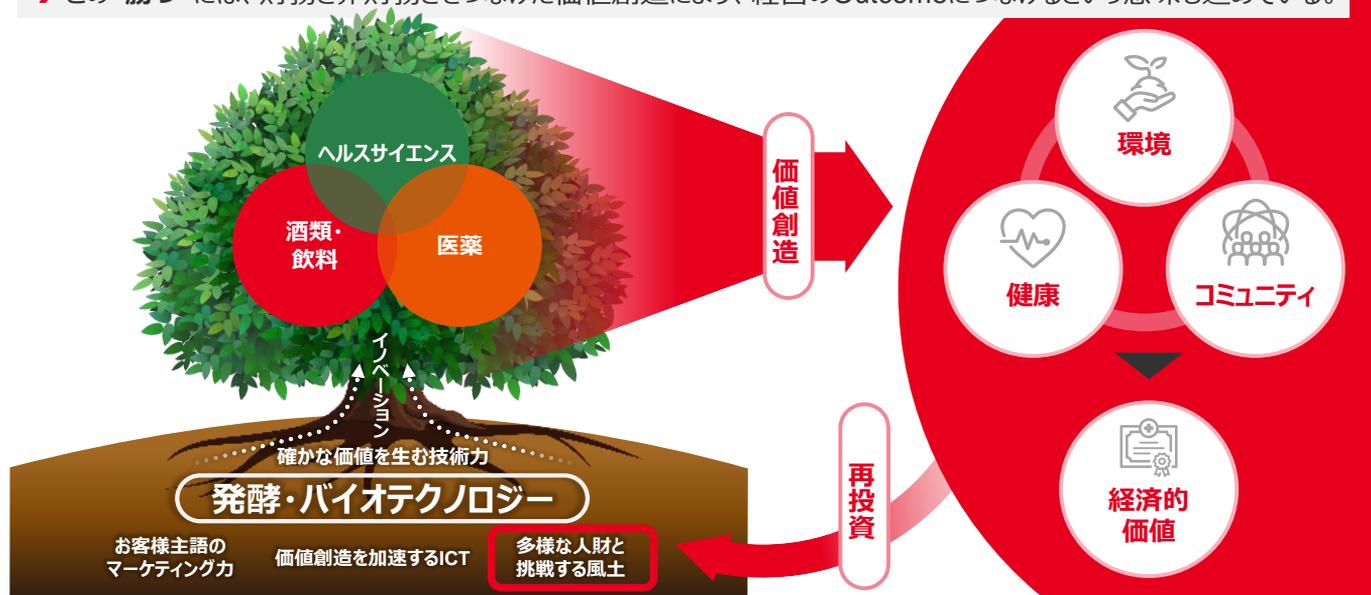
～人財が育ち、人財で勝つ～

3

そのためには、ストーリー・開示・PDCAが必要

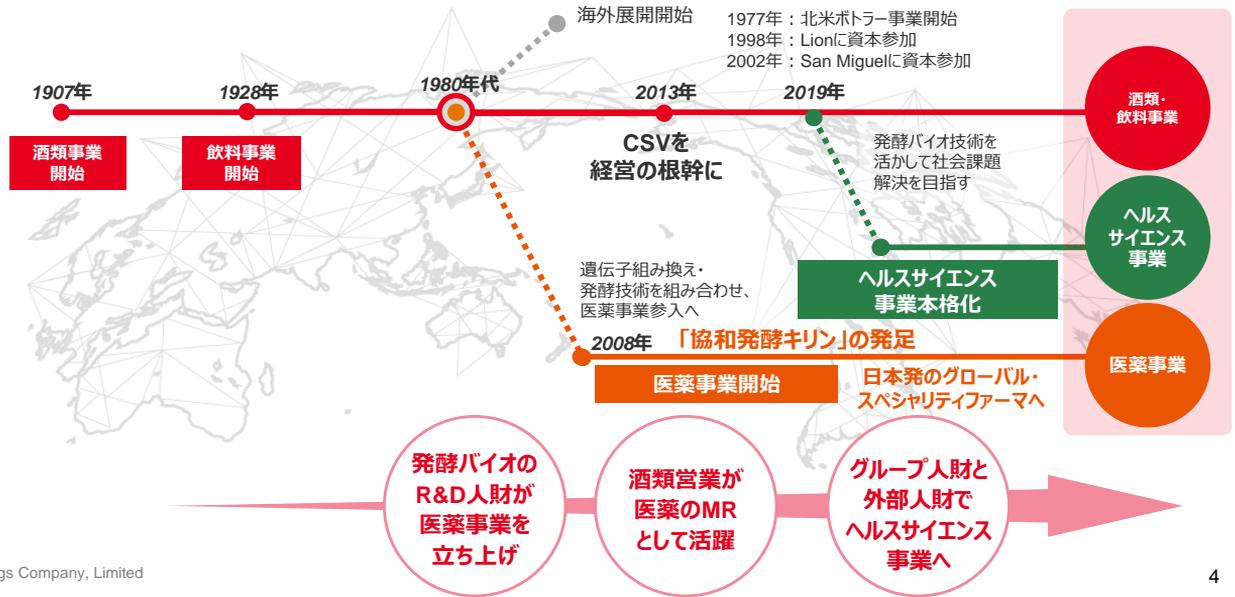
- 人財戦略をご説明するにあたり、まずポイントとして考えていることを3つお示しします。
- 第一は、人財が競争優位の源泉であることです。企業はイノベーションなくして生き残れません。そしてそれは人財の力なくしては、なし得ません。グループが掲げるCSV経営：Creating Shared Valueは、Economic Valueと、Social valueをcreating によって生み出すこと。そしてそれを生み出すのは、言うまでもなく人財の力です。
- 2つ目は、人的資本をOutcomeにつなげていくこと。人財戦略は、価値創造、企業価値向上につながらなければ意味がありません。「人財が育ち、人財で勝つ」の人財戦略のキーフレーズにこの思いを込めています。後ほどご説明します。
- 3つめ。人財戦略の様々な取り組みが、どう価値創造につながるかのストーリーを持ち、そのストーリーにそったKPIを設定して開示し、PDCAを回すことが必要だということ。
- キリングroupではこれらを方針において、人財戦略を策定・実行しています。
- まだ十分でない部分もありますが、投資家の皆様からご意見を頂きながら、進化させていきたいと考えています。

- ▶ 企業価値向上のために「人財が育ち、人財で勝つ会社」になることを目指している。
- ▶ この「勝つ」には、財務と非財務とをつなげた価値創造により、経営のOutcomeにつなげるという意味も込めている。



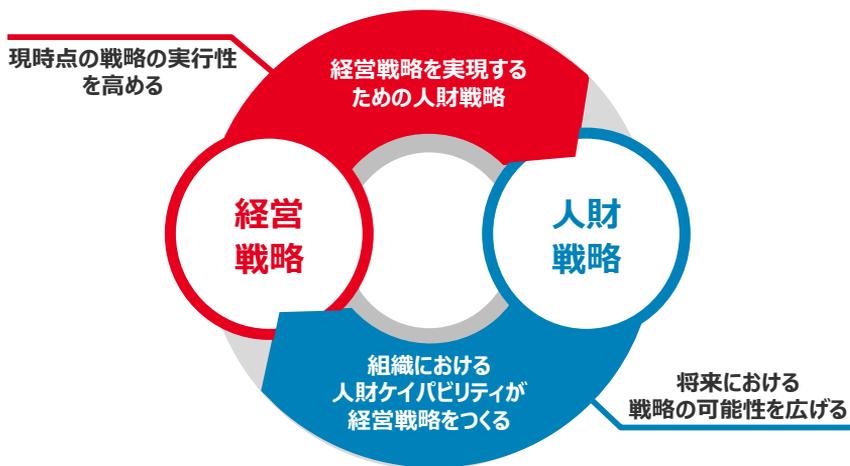
- 企業価値向上のために「人財が育ち、人財で勝つ会社」になることを目指しているとお話ししました。
- この「人財で勝つ」の「勝つ」には、人財の力で価値を創造し、経営のOutcomeを出していくという意味を込めています。
- 図の左下は、人的資本も含めて、グループのケイパビリティであり、資本です。
- これらの資本から、酒類・飲料・ヘルスサイエンス・医の領域で、事業で価値を生み出し、アウトカムにつなげ、再投資し循環させます。
- 非財務の各要素が、財務につながっていくとも言え換えられます。

▶ 将来の時代の変化を見据え、キリンの人財ポートフォリオを強みとして活用可能な事業を展開させてきた。



- キリングroupはビールを祖業とし、清涼飲料、医領域へと事業ポートフォリオを拡大し、2019年から本格的にヘルスサイエンス領域に参入してきました。
- 40年前の医薬参入では、R&D人財が中心になって事業を立ち上げ、さらにキリンビールの営業から、224人が、医薬のMRに転身しました。
- そして現在、ヘルスサイエンス事業の基盤構築、グローバル拡大に向けて、新たに人財ポートフォリオを強化、再構築しようとしています。
- 事業ポートフォリオの変革の歴史は、人財ポートフォリオの変革の歴史ともいえます。

目の中の経営戦略を実現するための人財戦略と、将来の可能性を広げるための戦略とを循環させている。



キリングroupの人財の強み

- 経営基幹人財候補が、**酒類・飲料・医薬・ヘルスサイエンス**各事業で多岐にわたる経験を積み、グループの成長を担う人財として成長していく
- 育成された人財が、**グループの経営戦略や事業戦略を**変革し、強い事業を生み出す

- このように、経営戦略が大きく変化する時代だからこそ、人財戦略と深く紐づけることがますます重要です。キリングroupでは2つの方向でとらえています。
- まず赤の矢印は、経営戦略や事業ポートフォリオが変化、拡大するなかで、人財戦略をどう変えるか。経営・事業の実行性を高めるための、足元での人財ポートフォリオの強化や再構築です。
- 一方、人財や組織能力強化には時間がかかります。10年後あるいはその先の経営環境をどう想像し、そのためにどのような人財を育てていくかが、青の矢印です。
- 変化の激しい環境の中で、10年後の経営戦略を想像するのは容易ではありませんが、将来の経営戦略の選択の可能性を狭めないための人財戦略が必要です。
- 本日はこの2つの方向性、「足元の経営の実行性」と「将来の経営に向けた人財戦略」についてお話しします。

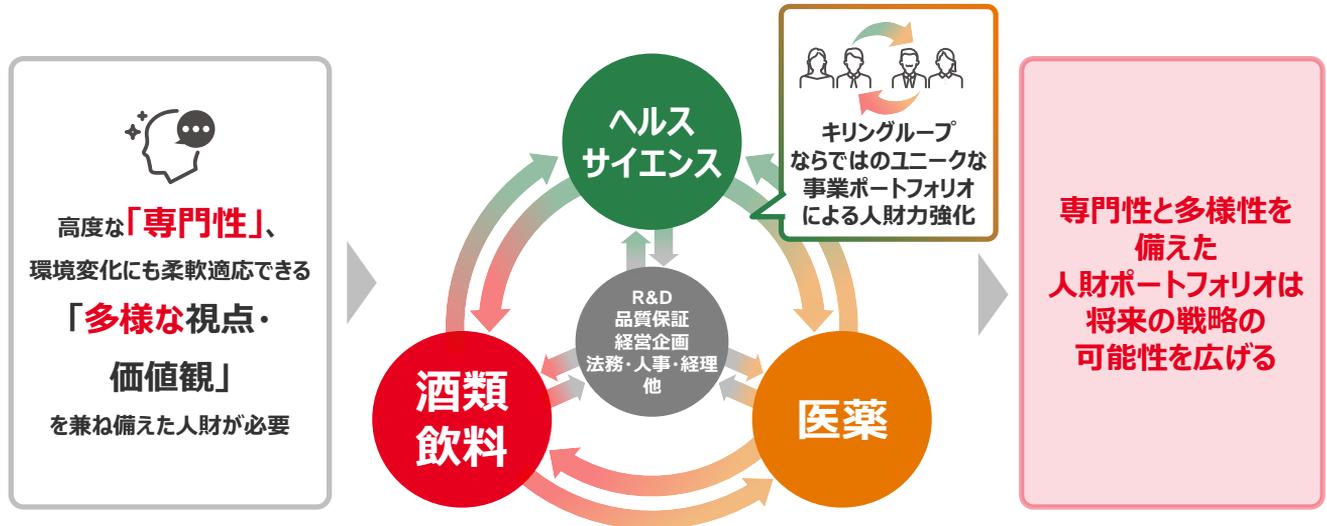
人財戦略では、足元の戦略実行性を高めていくことと、将来にわたる企業価値を高める長期戦略が必要。



内外環境変化に合わせて、経営戦略に連動する人財戦略を短期と中長期の両方でアップデートしていく

- 足元の戦略実行性を高めていく赤の矢印と、将来にわたる企業価値を高める青の矢印について経営戦略と人財戦略のつながりを補足します。
- まず、足元・短期での経営課題は、ヘルスサイエンスのAPAC展開の加速です。
- APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニーを目指し、その戦略実行力強化に向け、人財ポートフォリオにおいても、ヘルスサイエンス戦略を実行できる人財、グローバル人財を強化します。また、APACの各バリューチェーンでの人財ポートフォリオもさらなる強化が必要と考えています。
- 一方、10年あるいはその先を見据えると、労働市場の大きな変化が予想されます。
- 日本はじめ先進国での労働力不足が顕在化する一方で、AIやロボティクスの進化は目覚ましく、人間の知覚・神経・脳レベルまで直接代替される時代がくるともいわれ、21世紀の産業革命といわれます。
- そうなると、労働供給は不足するどころか、むしろ過剰になるとの予測さえ、あります。
- 人間に求められる能力が劇的に変化することはいうまでもありません。
- このような将来の経営環境も見据え、人財ポートフォリオを量・質 両面で変革していくべく、グループ共通の、人財戦略のキーとして、「専門性と多様性のタレントマネジメント」を選択しました。
- 専門性を起点にしますが、敢えて、ジョブ型とは呼びません。
- ジョブ型×企業内人財育成のハイブリッドと位置付けています。

▶ 将来の予測が困難な時代だからこそ、掲げているのが「専門性」と「多様性」である。

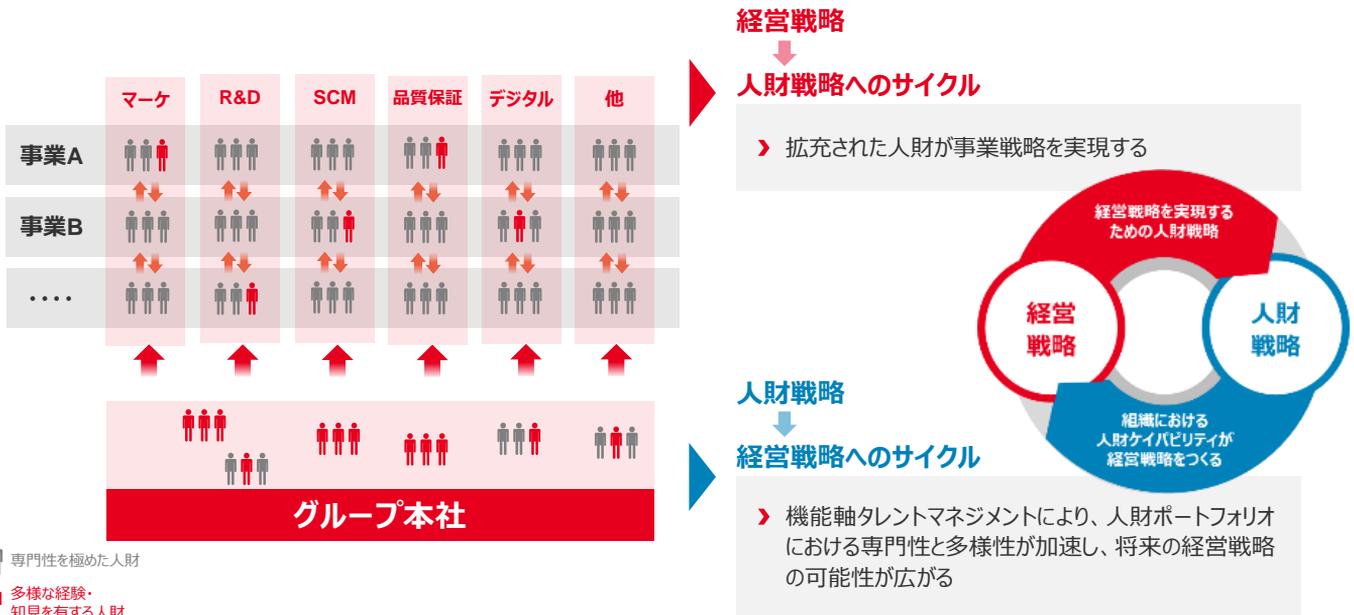


*多様性：属性としての多様性、個人の内面性(視点/価値観等)としての多様性の両方を指す

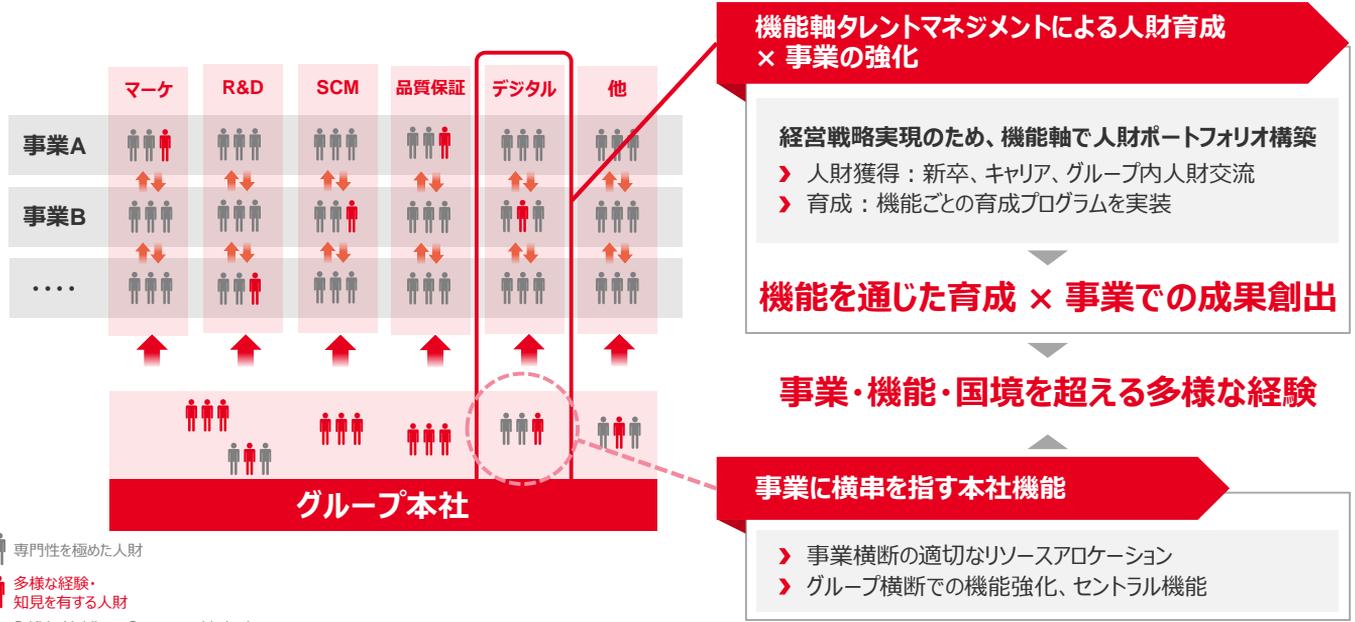
© Kirin Holdings Company, Limited

7

- 専門性と多様性は、一見相反するようきこえますが、両方兼ね備えることがキーと考えています。
- まず、環境が変化する中でも社会で通用するレベルの高い専門性を磨き、強みのアンカーを作ることが必要です。一方、先の読めない時代、特に今後、AIにはできない人間ならではの構想力や、変化対応力、決断力などを養う必要があり、そのためには専門性、つまり強みのアンカーをもちながらも、多様で、タフな経験を重ねることが必須です。
- キリングroupでは、酒類・飲料・医薬・ヘルスサイエンスなど、グローバルを含む多岐にわたる事業で経験を積むことができます。専門性×多様性のタレントマネジメントは、キリングroupの事業ポートフォリオを強みとし、これからの人財が育つ環境を提供できる、ユニークな人財戦略と考えています。
- また、これは、逆にジョブ型が進んでいる欧米のグループ会社でも同様です。AIやロボティクスの進化の中で、人間ならではの力を発揮するには専門性だけでなく多様な経験に基づく構想力や決断力が必須だからです。



- 専門性と多様性のタレントマネジメントは、グローバル含むグループ共通ですが、日本の麒麟ホールディングスに籍を置く人財には、機能軸のタレントマネジメントを導入しました。
- ジョブ型が主流の欧米と異なり、日本では専門性を軸とした育成が十分ではありませんでしたが、今後は専門性、つまり機能の軸を起点にしながら、多様な経験を掛け合わせた自律的なキャリアのデザインを促し、成長支援していきます。
- 2年前からの進展としては、24年春から機能別での新卒・キャリア採用を開始しました。
- また麒麟ホールディングス籍の人財の機能軸を決定し、25年1月から本格運用します。専門性×多様性のタレントマネジメントは、グループ共通ですので、将来に向けては、グループ全体への拡大も検討します。
- スライドの右の赤と青の矢印の関係でいえば、足元の実行力強化では、例えば、ヘルスサイエンス事業でどのような人財を強化するかななどを、機能ごとにシャープに把握できます。
- 一方、将来に向けては、経営戦略の可能性を広げられるよう動的に人財ポートフォリオを変化させながら、専門性×多様性の人財の育成を加速します。



- ポートフォリオ経営は、事業×機能のたてよこの掛け算です。
- タレントマネジメントは機能ベースとなりますが、事業が強くならなければ意味がありません。
- 私たちは、人財は、事業の現場でこそ成長する、と考えています。
- 機能軸は強みのアンカーです。アンカーをもちながら、事業の現場で成長する。
- そして、多様な経験を積んで成長した人財が、さらに専門性を発揮する、という循環を目指します。
- 一方、グループ本社では、各C×Oが機能軸でのタレントマネジメントを推進するとともに、事業×機能のタテヨコのトータルマネジメントを行い、セントラル機能を発揮し、中長期のグループの組織能力強化にコミットします。

▶ バリューチェーンの各パートで、複数領域経験者が活躍。



キリンホールディングス株式会社
ヘルスサイエンス事業部
マーケティンググループ
永井 勝也
Katsuya Nagai



BLACKMORES
Innovation Delivery
Management
諸井 円香
Madoka Moroi



キリンホールディングス株式会社
デジタルICT戦略部
DX戦略推進室
真弓 裕貴
Yuki Mayumi

複数領域 × 複数事業 × 複数機能

- ▶ 酒類事業／ヘルスサイエンス事業
- ▶ キリンビール／キリンホールディングス
- ▶ 営業／マーケティング

国内外 × 複数領域 × 複数事業

- ▶ 酒類事業／ヘルスサイエンス事業（海外）
- ▶ キリンビール／Blackmores／社外出向
- ▶ 営業

複数領域 × 複数事業

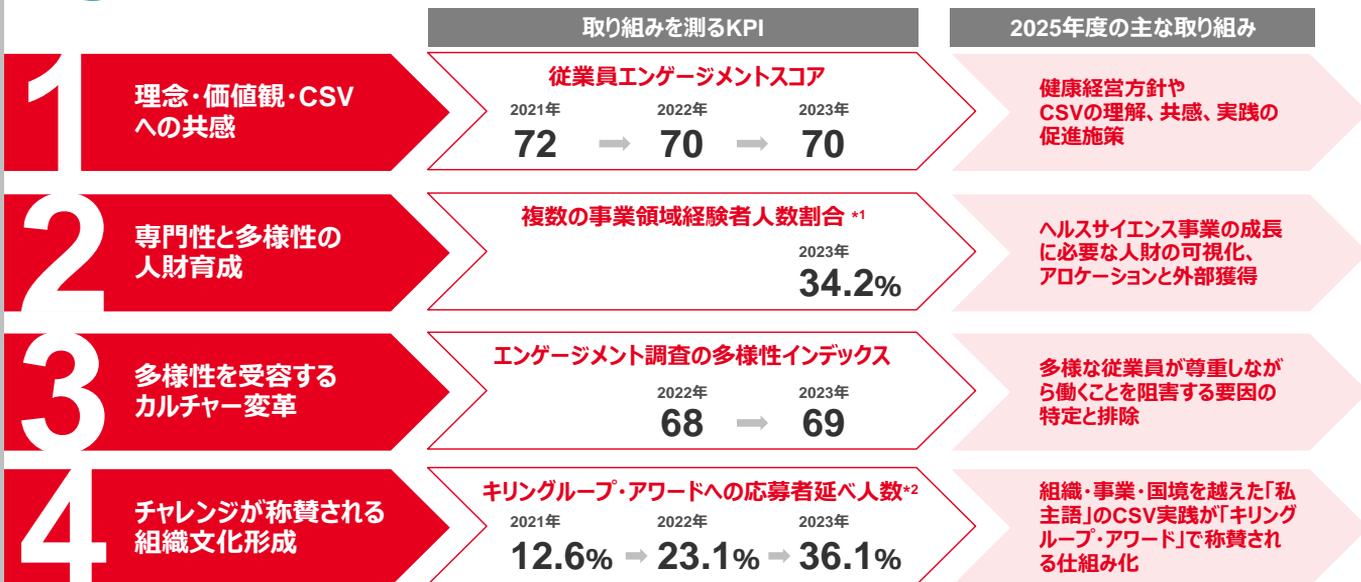
- ▶ 酒類・飲料事業／ヘルスサイエンス事業
- ▶ キリンホールディングス／FANCL
- ▶ デジタルICT

プラズマ乳酸菌関連事業の年間販売金額
目標200億円を達成*（前年比約40%増）する
マーケティングプランを実行

KIRIN素材×Blackmores製品の開発・
上市を手掛ける。2025年プラズマ乳酸菌
関連製品を台湾にて上市予定

データドリブンに基づいた活動を通じて、
FANCL通販事業の顧客離反率を半減*

- ここでは、専門性をもちながら、複数領域を経験し、活躍している人財をご紹介します。
- いずれもそれぞれの強みをもった機能で活躍しており、成果を出し、貢献をしています。
- 永井は、酒類の営業、マーケティングを経て、ヘルスサイエンス事業のマーケティングへ異動。プラズマ乳酸菌関連事業の年間売り上げ、200億円の達成に貢献しています。
- 諸井は、営業出身ですが、海外外向を経て現在はBlackmoresで活躍。KIRIN素材×Blackmores 製品の開発、発売を手掛け、25年台湾にてプラズマ乳酸菌の新商品を発売予定。
- 真弓はデジタルICTの強みを生かし、キリンホールディングスでの酒類、飲料経験をjを経て、FANCLへ異動。データドリブンの分析、提言で、FANCLの通販事業の顧客離反率を半減させる成果を出しました。



^{*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roup・アワードへの応募者延べ人数を算出

- 人財戦略の全体像です。最初に述べた通り、人財戦略をいかにOutcomeにつなげるかが重要です。
- そこで、グループ共通で4つのキーファクターを設定し、人財戦略をどう価値創造につなげるか、の「キリンの人財戦略」のストーリーを描きました。
- 具体的には、理念やCSV経営に共感する多様な人財が、専門性と多様性をキーとして育つ。そして多様な人財が受容され、共創しながら価値を生み出していくカルチャーを形成していくことで、各事業・機能での価値創造を加速し、CSV経営を進化させるという流れです。
- このストーリーに沿って、人財戦略の様々な取り組みを具体化し、KPIを設定します。
- たとえば、1では、健康経営、労働安全指標に加え、エンゲージメント向上がKPIとなります。
- 2では、専門性と多様性のタレントマネジメントに沿った人財の獲得、育成、配置、登用などを行います。ここでは、複数領域の事業経験などもKPIとし、多様な経験を増やすことをうながします。
- 3では、多様な従業員が建設的に共創するマインドを多様性インデックス指標で捉え、4では、実際に挑戦し、CSVを実践するカルチャー醸成を目指します。
- これらの指標を独自性項目として開示し、投資家の皆様をはじめとした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たいと考えています。
- 指標がいかに財務につながっていくかの構造化は、まだ十分でないため、今後、財務的価値につながる分析や、開示に向けた算出方法などの整備を進めています。
- 開示指標は、今後も検討課題ですが、人財戦略が、価値創造・Outcomeにつながっていくストーリーを軸に指標も進化させていきます。



キリンのヘルスサイエンス事業の展開に合わせ、M&A等により人員を獲得し人財の量の面からも基盤が揃ってきている。

2019年

2024年

**FANCL3割出資
協和発酵バイオとともに
立ち上げ開始**

- 品質問題や市場環境等により協和発酵バイオの収益性が課題に
- FANCLとの価値創出を目指す、子会社でないため制約が存在



FANCL・Blackmores獲得後

- 協和発酵バイオの構造改革に取り組むとともに、FANCLとBlackmoresを100%子会社化

連結計における
ヘルスサイエンス事業
従業員
約1000人
ほぼ国内のみ
キリン+協和発酵バイオ ※FANCLは非連結

FANCL
約2300人
+
BLACKMORES
約1300人

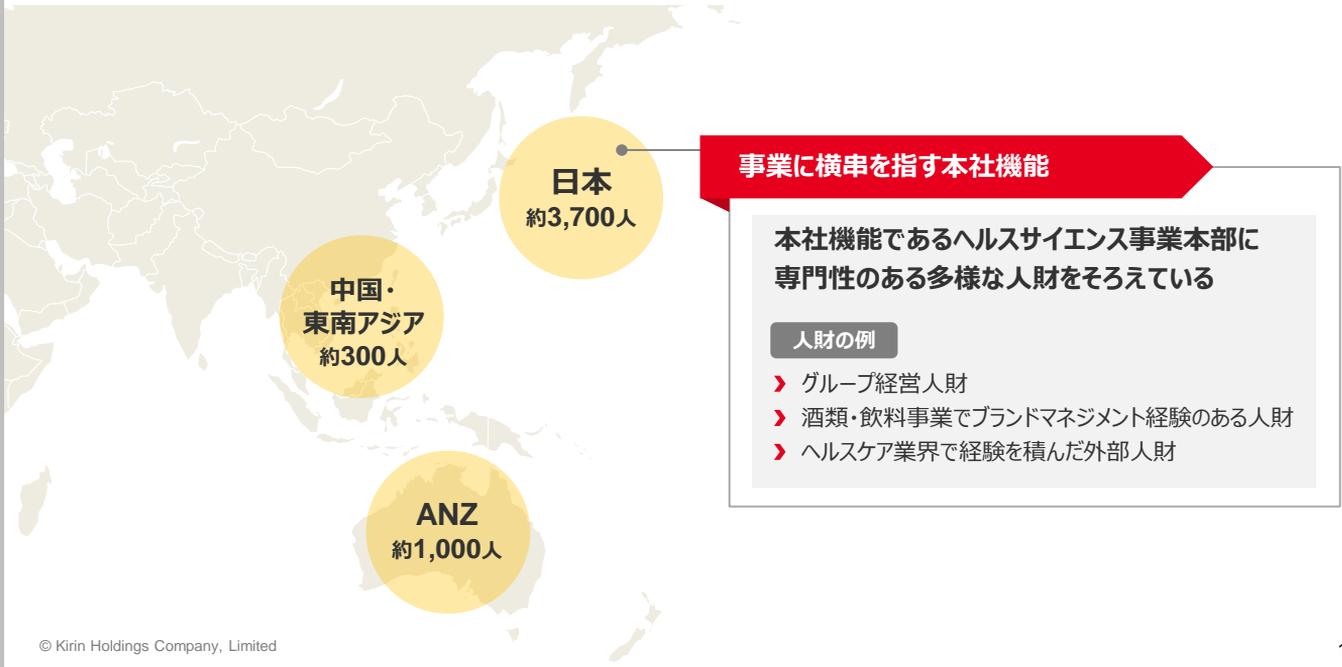


連結計における
ヘルスサイエンス事業
従業員
4000人超
*グループ内構成比10%以上

- キャリア採用で積極的に人財を確保
- FANCLや協和発酵バイオの人財がキリンホールディングスで活躍
- 今後は新たに獲得した人財のグループ内での登用を検討
- 豪州とアジアのスキンケア事業を担う人財は拡充が必要

人財の
活躍できる
ステージが
APACに拡大

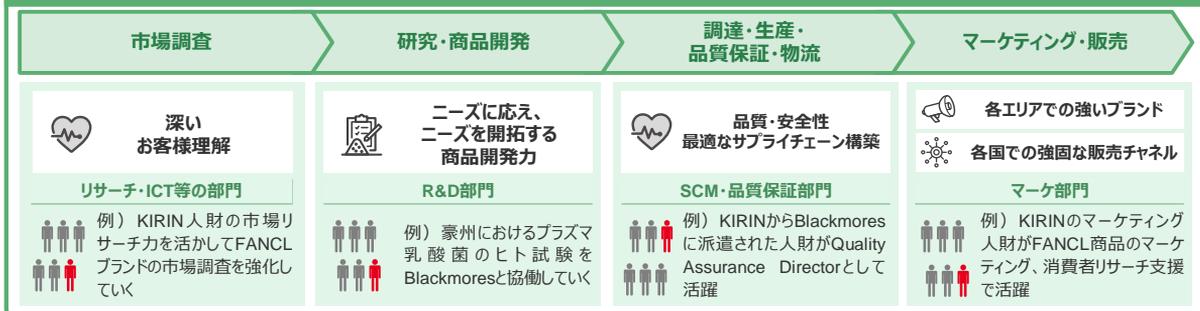
- ここからヘルスサイエンスにフォーカスし、人財戦略によって事業戦略の実行性を高める取り組みをご説明します。
- Blackmores、FANCLの100%子会社化により、ヘルスサイエンス事業は戦略ステージが変わりました。
- ヘルスサイエンス事業がAPACで拡大するため人財ポートフォリオも量と質両面でステージアップが必要です。
- Blackmores、FANCLの人財が加わり、グループ合計でのヘルスサイエンスに携わる人財は、4000人を超え、キリングroup全体の10%以上を占めるまでになっています。量と質の面で基盤が整いつつあります。
- しかし、例えば、豪州とアジアのスキンケア事業を担う人財などは、まだ補強が必要であり、グループ人財の育成、再配置に加え、キャリア採用を活用して人財の確保を進めます。
- またBlackmores、FANCLをはじめ人財のグループ内での交流・登用についても検討を進めていく予定です。



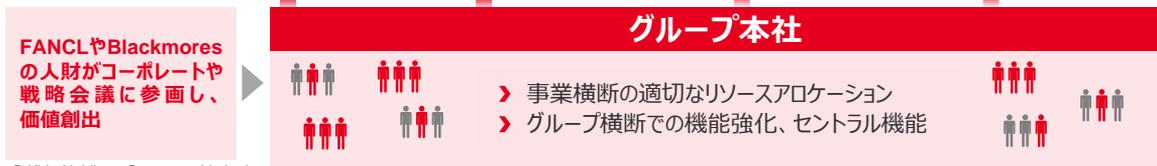
- こちらのページは、ヘルスサイエンス人財のエリア別の配置分布です。
- これに加えて、東京グループ本社のヘルスサイエンス事業本部には、グループ経営人財や、ヘルスケア業界で多くの経験を積んだ外部人財などの専門性のある多様な人財も増えています。
- FANCL・Blackmoresを含むヘルスサイエンス人財の活躍の場を相互に広げ、アロケーションを行っていきます。

- ▶ FANCLとBlackmoresの獲得によりAPACでオーガニック成長する人財はそろった。
- ▶ さらなる付加価値創出のために、内部育成や外部からの採用で各バリューチェーンで人財をさらに強化する。

バリューチェーンにおける実行力の強化



経営戦略の実現



FANCLやBlackmoresの人財がコーポレートや戦略会議に参画し、価値創出

- こちらは、ヘルスサイエンス人財をバリューチェーン、つまり機能軸でみたものです。
- 日本、APACにおけるヘルスサイエンス事業のオーガニック成長を実行する人財は揃いつつあります。
- また、グループ横断で活躍し、既に成果につながっているケースもあり、いくつかの事例を掲載しています。
- たとえば、キリンの市場リサーチ力を生かしてファンケルで活躍している例、R&D部門ではプラズマ乳酸菌のヒト試験をBlackmoresで協働している例、品質保証でキリンから派遣された人財がQuality Assurance Directorとして活躍している例、マーケティング人財がFANCLのマーケティング部門で活躍する例など。
- 新たな付加価値創出に向け、各バリューチェーンで人財をさらに強化していきます。

▶ ヘルスサイエンス事業全体で一体感を醸成し、多様な人財がお客様理解をもとに価値創造する組織を実現する。



2025年第1四半期までに取り組みを精緻化予定

- ヘルスサイエンス事業の人財戦略における課題と今後の取り組みです。
- 現在、FANCLの100%子会社化を受けてPMIを加速しています。
- FANCL、Blackmores、キリン3社合わせて、APACで事業拡大する戦略ステージであり、事業戦略のさらなる具体化に合わせ、25年1Qまでに人財戦略の取り組み・KPIを精緻化します。人財戦略としてのポイントを3点でとらえています。
- 1つは人財ポートフォリオの再構築です。現在FANCLとのPMIを推進しており、これを経て人財ポートフォリオ上の課題を再整理しKPIを定めます。具体的には、Blackmores、FANCL、協和キリンを含め、各社の強みを生かしたグループ内人財交流を推進するほか、食領域などからの越境による人財育成も行います。
- 2つめは、グローバルの人財マネジメントです。1つ目のポイントにも関連しますが、特に、拡大するフィールドをマネジメントできる人財強化はこれまで以上に必要であり、グローバル採用も加速します。
- 3つめは、理念や事業ビジョンの共有です。KirinとFANCL、Blackmoresのカルチャーには親和性がありますが、各社の個性もあります。それぞれの良さ、強みをいかながら、APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニーという共通ゴールを目指します。

戦略を実現する人財を確保・育成して
ヘルスサイエンス事業を第三の柱に

- ▶ 人財の力を最大限に高め、APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニーへ
- ▶ キリングroupの人財の多様化とグローバルゼーションをヘルスサイエンス事業が牽引していく



- ▶ 人財マネジメントの酒類等の他事業やグローバルマネジメントへの活用
- ▶ 人財戦略の実行を通じて、各事業で得た知見や実績を他の事業にも展開し、持続的・飛躍的に企業価値向上を図っていく

専門性と多様性の人財ポートフォリオが
将来の戦略の可能性を広げる

- ご説明してきたように、短期と長期の両面で人財戦略のサイクルを回し、特にヘルスサイエンス事業においては、経営・事業戦略と深く連動させた人財戦略を具体的かつスピーディに推進します。
- また将来に向けては、お話ししてきたような、AIやロボティクスの劇的な進化、あるいは働く価値観の変化、多様化の中で、中長期の経営戦略も見据えながら、価値を生み出し続ける人と組織になっていけるよう、取り組みます。
- 本日は述べませんでした。タレントマネジメント、ピープルアナリティクスの面でも、デジタル化を推進します。さらに、日本国内では、労働市場や働く価値観の多様化も踏まえた制度変更も検討しています。
- 変数が多いですが、皆さまとの対話を通じお力も借りながら、将来を構想することと、足元で定量的なデータも含めてPDCAを回していくことの両面を進めます。
- 引き続きのご支援、ご指導をよろしくお願いいたします。
- 私からのご説明は以上です。ありがとうございました。

この資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。
銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

This material is intended for informational purposes only and is not a solicitation or offer to buy or sell securities or related financial instruments.

