

KIRIN

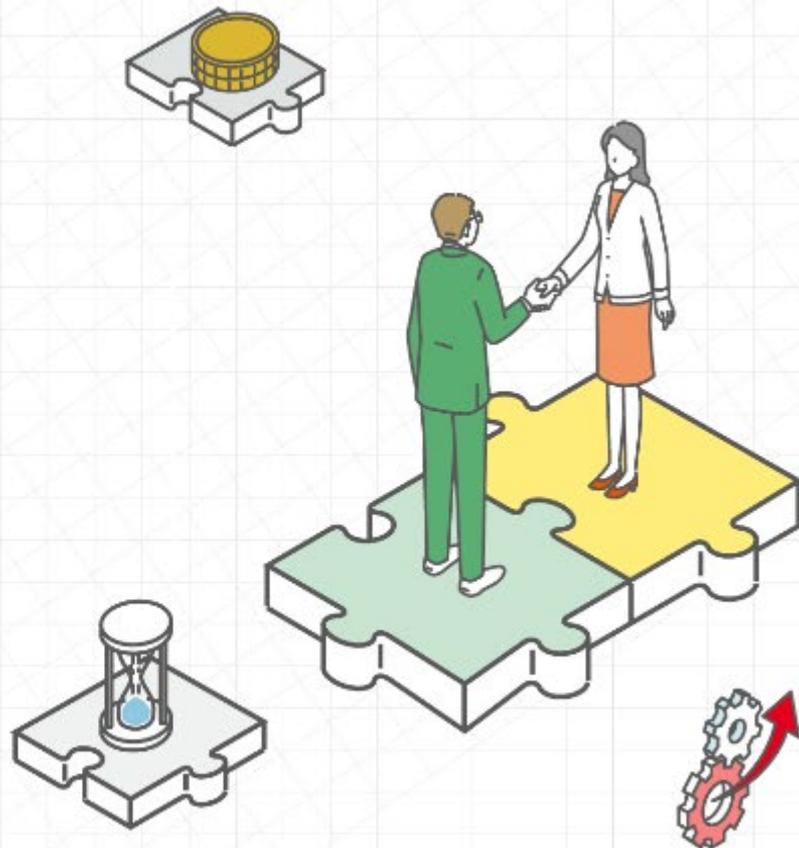
Investor Day 2024

人財戦略

Kirin Holdings Company, Limited

取締役副社長
坪井 純子

December 18, 2024



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

人財による麒麟の価値創造

よろこびがつなく世界へ



- ▶ 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。



事業ポートフォリオ変革の歴史は、人財ポートフォリオ変革の歴史

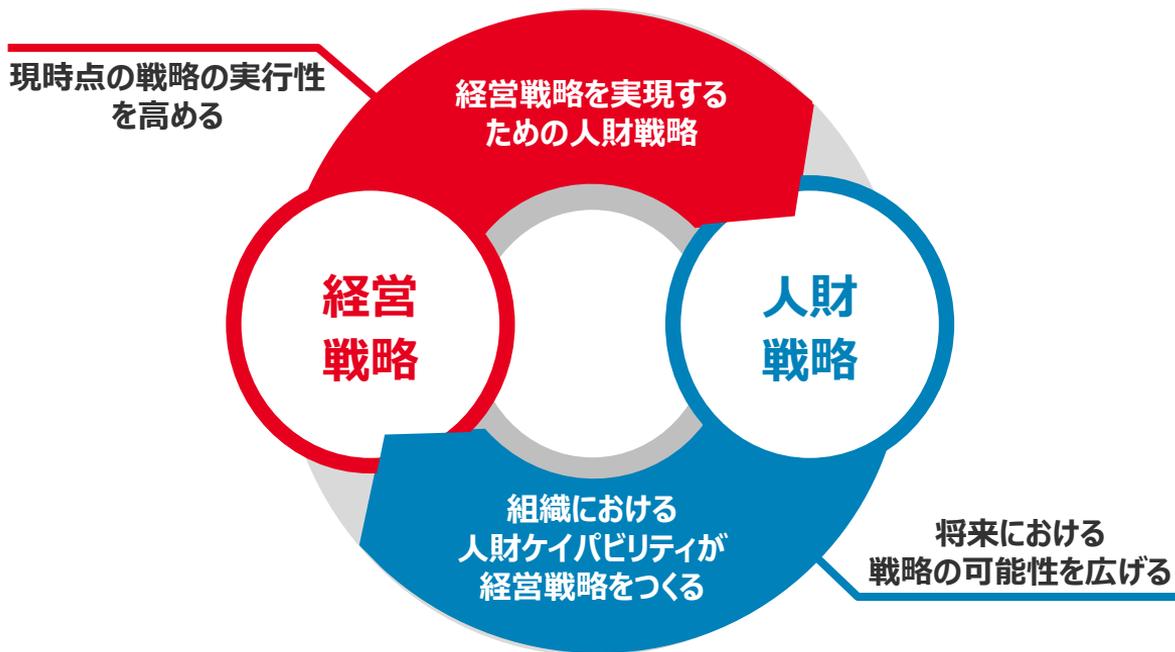
よるこびがつなく世界へ



▶ 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。



› 目の前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

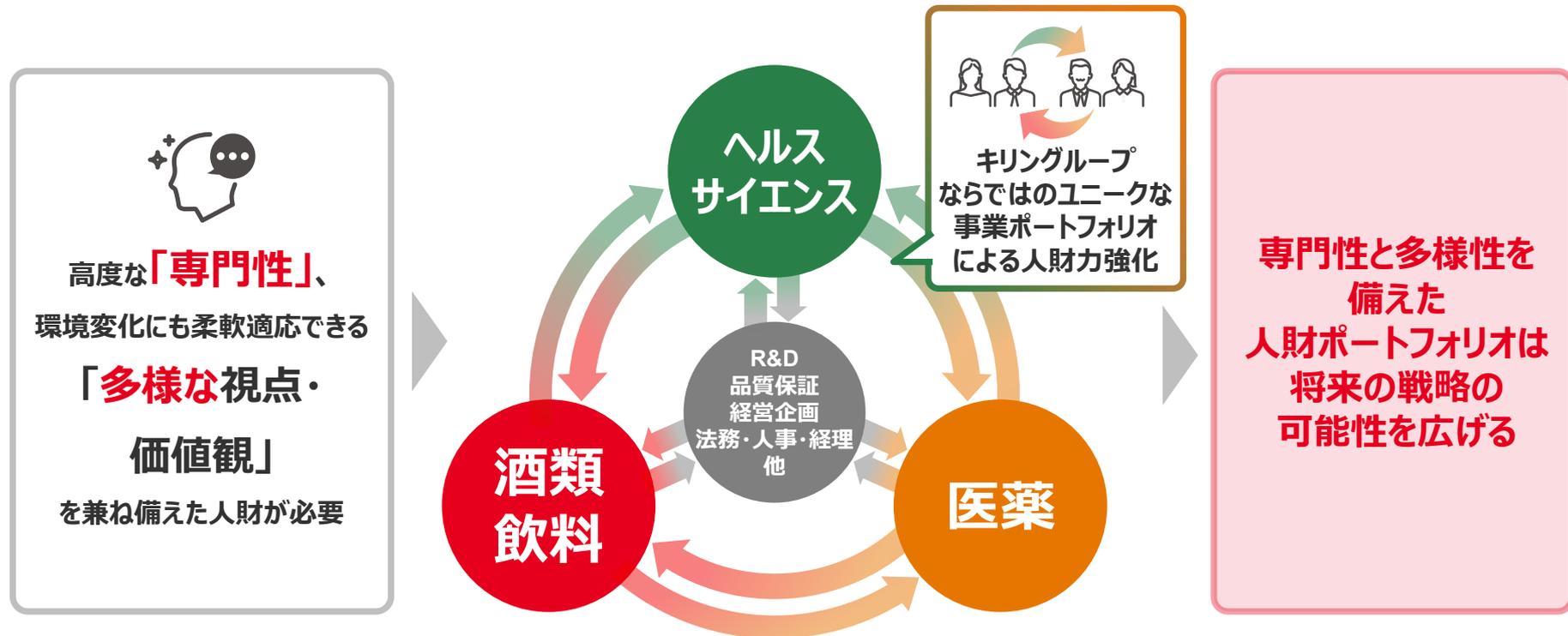
人財戦略では、足元の戦略実行性を高めていくことと、将来にわたる企業価値を高める長期戦略が必要。



**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**



▶ 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。

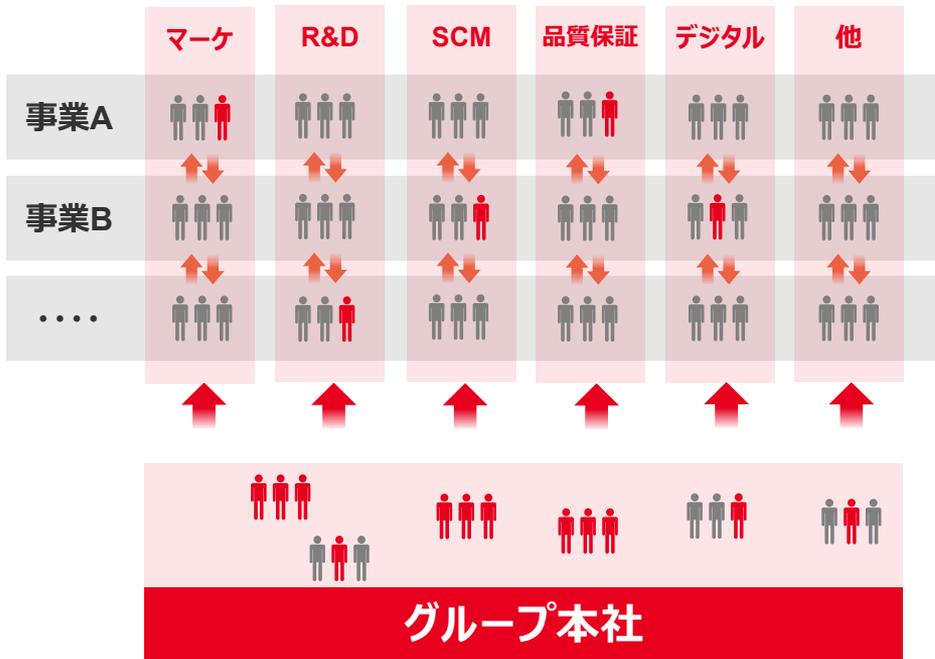


*多様性：属性としての多様性、個人の内面性(視点/価値観等)としての多様性の両方を指す



人財戦略と経営戦略のサイクル

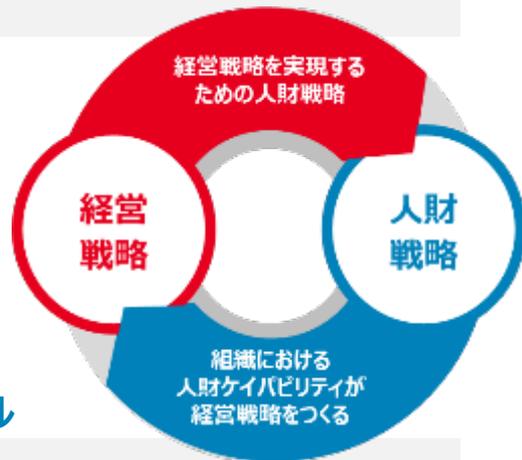
機能軸のタレントマネジメント



経営戦略

人財戦略へのサイクル

➤ 拡充された人財が事業戦略を実現する



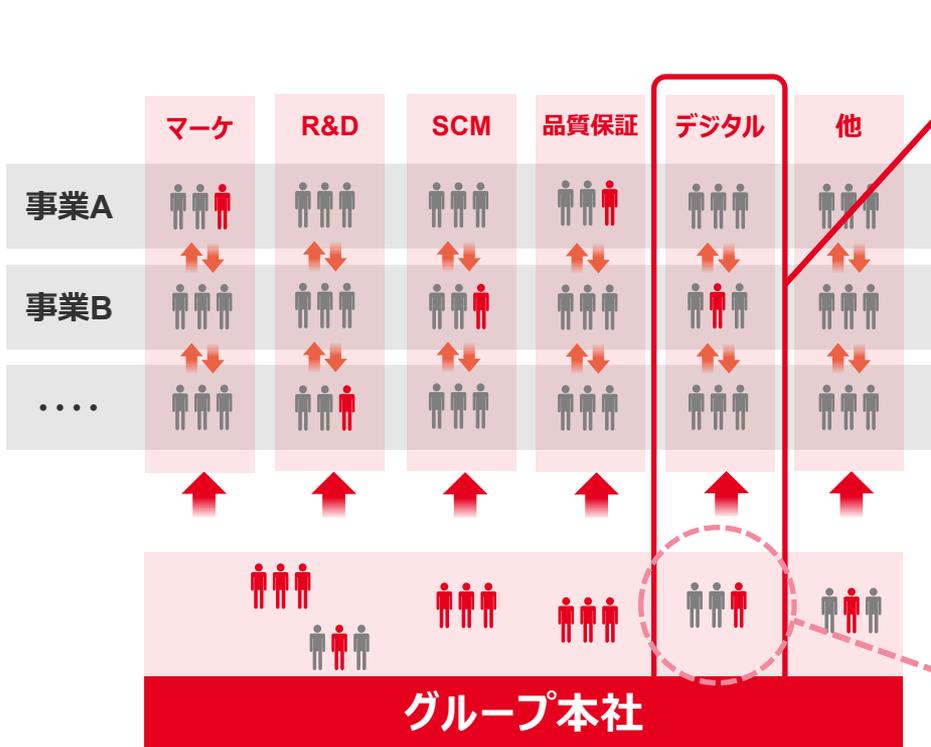
人財戦略

経営戦略へのサイクル

➤ 機能軸タレントマネジメントにより、人財ポートフォリオにおける専門性と多様性が加速し、将来の経営戦略の可能性が広がる

👤 専門性を極めた人財

👤 多様な経験・知見を有する人財



機能軸タレントマネジメントによる人財育成 × 事業の強化

経営戦略実現のため、機能軸で人財ポートフォリオ構築

- ▶ 人財獲得：新卒、キャリア、グループ内人財交流
- ▶ 育成：機能ごとの育成プログラムを実装

機能を通じた育成 × 事業での成果創出

事業・機能・国境を超える多様な経験

事業に横申を指す本社機能

- ▶ 事業横断の適切なリソースアロケーション
- ▶ グループ横断での機能強化、セントラル機能

人財アイコン 専門性を極めた人財

人財アイコン 多様な経験・
知見を有する人財



➤ 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

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



BLACKMORES

Innovation Delivery
Management

諸井 円香

Madoka Moroi

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



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

- 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*



取り組みを測るKPI

2025年度の主な取り組み

1

理念・価値観・CSV
への共感

従業員エンゲージメントスコア



健康経営方針や
CSVの理解、共感、実践の
促進施策

2

専門性と多様性の
人財育成

複数の事業領域経験者人数割合 *1



ヘルスサイエンス事業の成長
に必要な人財の可視化、
アロケーションと外部獲得

3

多様性を受容する
カルチャー変革

エンゲージメント調査の多様性インデックス



多様な従業員が尊重しなが
ら働くことを阻害する要因の
特定と排除

4

チャレンジが称賛される
組織文化形成

キリングroup・アワードへの応募者延べ人数*2



組織・事業・国境を越えた「私
主語」のCSV実践が「キリング
group・アワード」で称賛され
る仕組み化

*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



➤ 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のが、子会社でないため制約が存在

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

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**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

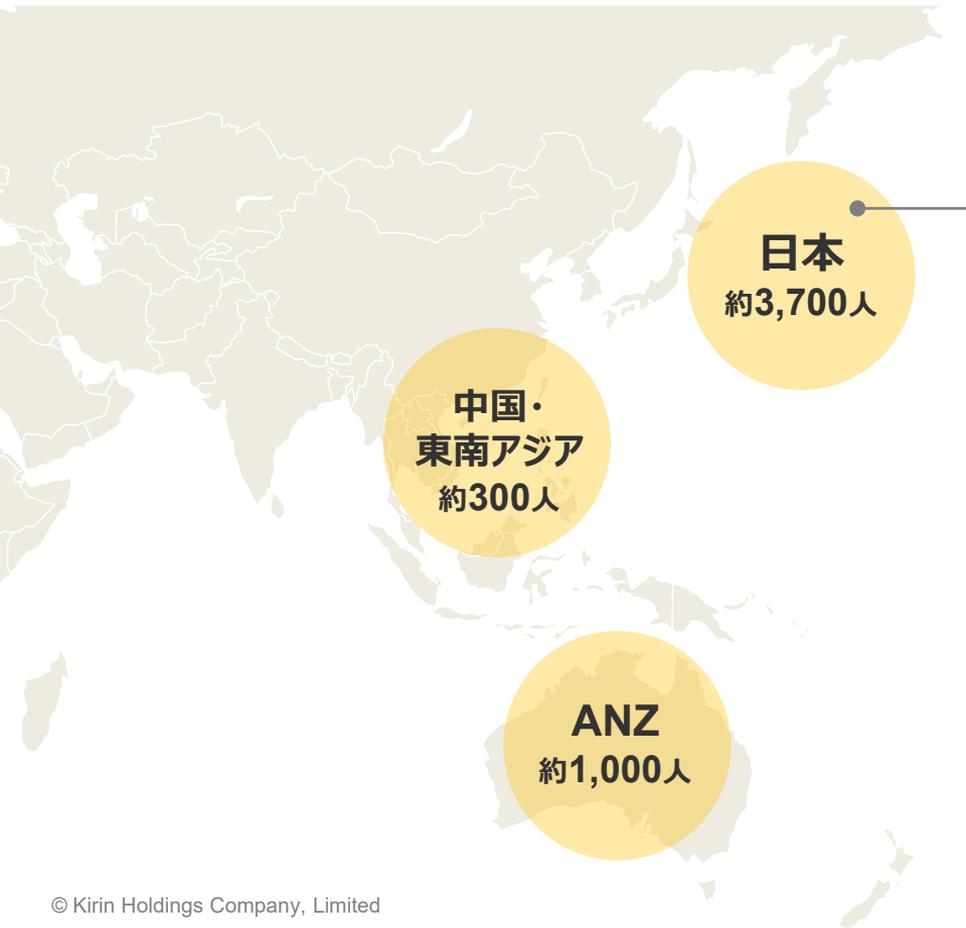
人財の
活躍できる
ステージが
APACに拡大



経営戦略→人財戦略へのサイクル

ヘルスサイエンス事業：各エリアの人財配置

よろこびがつなく世界へ



事業に横串を指す本社機能

本社機能であるヘルスサイエンス事業本部に
専門性のある多様な人財をそろえている

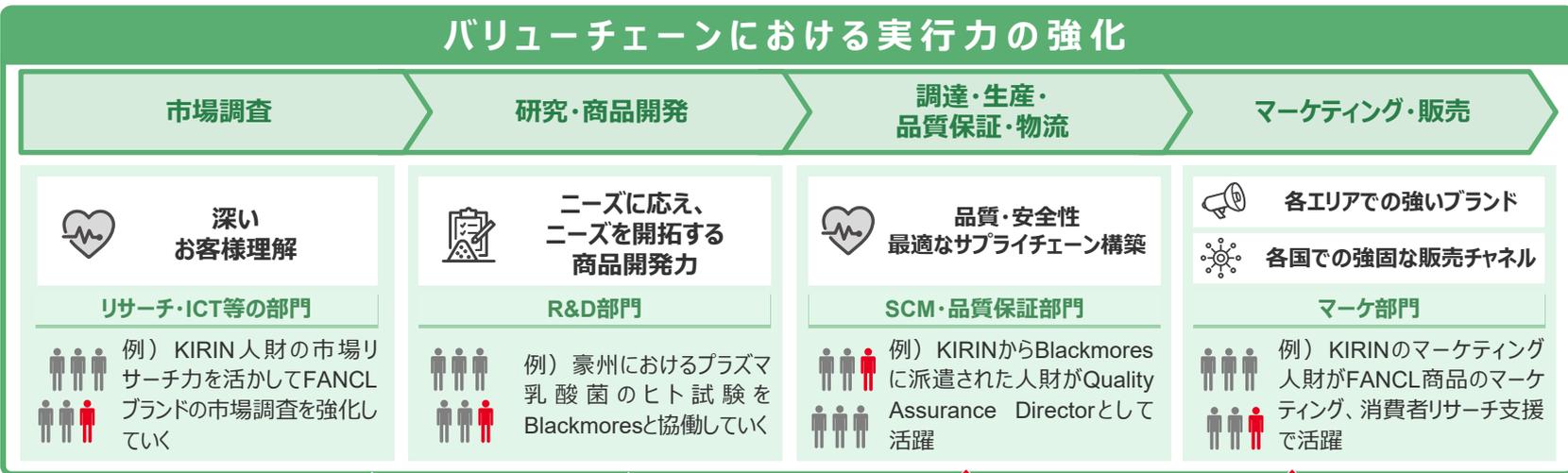
人財の例

- ▶ グループ経営人財
- ▶ 酒類・飲料事業でブランドマネジメント経験のある人財
- ▶ ヘルスケア業界で経験を積んだ外部人財

バリューチェーンにおける実行力の強化（人財の質のさらなる向上）

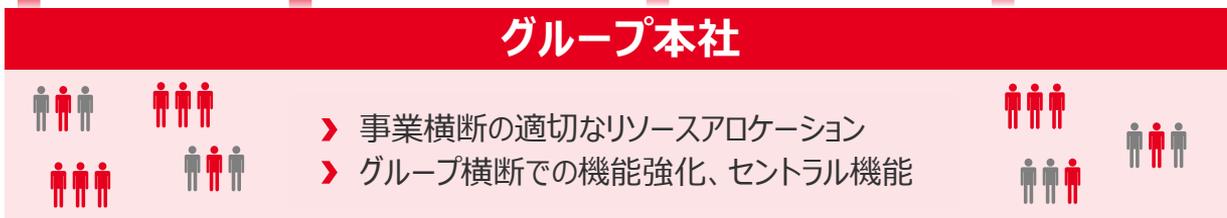
- ▶ FANCLとBlackmoresの獲得によりAPACでオーガニック成長する人財はそろった。
- ▶ さらなる付加価値創出のために、内部育成や外部からの採用で各バリューチェーンで人財をさらに強化する。

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



- 専門性を極めた人財
- 多様な経験・知見を有する人財

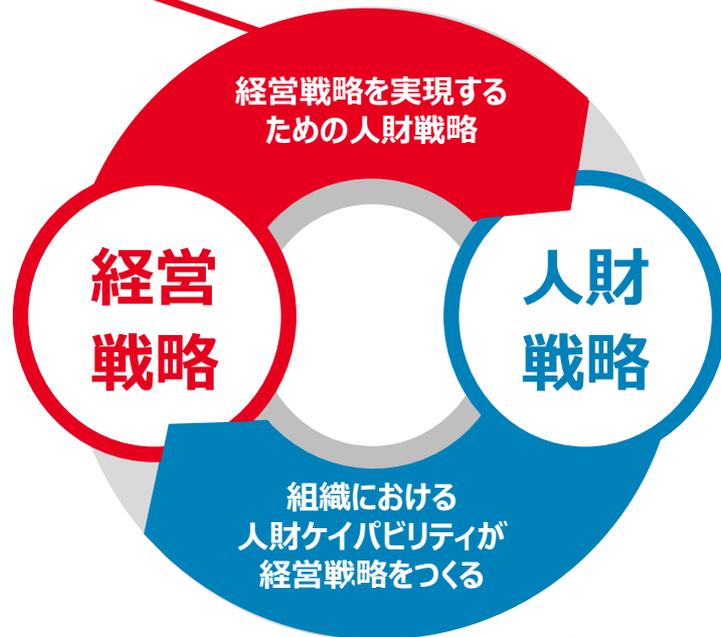
▶ ヘルスサイエンス事業全体で一体感を醸成し、多様な人財がお客様理解をもとに価値創造する組織を実現する。



2025年第1四半期までに取り組みを精緻化予定

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化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

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.



よろこびがつなぐ世界へ

Joy brings us together