

【質疑録】Investor Day 2024

日時：2024年12月18日（水）10:00 開始

登壇者：代表取締役社長 COO 南方健志、取締役副社長 坪井純子、
取締役常務執行役員 吉村透留、取締役常務執行役員 CFO 秋枝眞二郎、
常務執行役員 藤川宏

【質疑記録】

■ヘルスサイエンス戦略

Q.ファンケルとの今後について、先日も社長交代が発表されたが、どのようにファンケルを舵取りしていくのか。特にスキンケアをどう位置づけにしていくのか。スキンケアも成長のパーツの1つと理解したが、グループでのシナジー創出は難しいのではないかと。重要だからやっていくというわけで、サプリメントとスキンケアの顧客基盤が一緒だから切り離せないだとか、買収時の取り決めで切り離せないというわけではないか。

A. スキンケア事業は、ヘルスサイエンスの領域にとって重要な事業。そのため止めることも切り離すことも考えていない。土台の健康に加えて、様々な個別の健康課題を解決することで、世の中の人々の健康に貢献したい。そのアプローチとしてはサプリメントや飲料を摂取するというので、身体の内側から効くというのと、外側のスキンケア等を通じたアプローチが両方ある。これはスキンケア事業があるからこそできるアプローチであり、取組みを体現する重要な部分。顧客基盤が一緒であるということはむしろ強みだと考えており、これをレバレッジして、より強くしていく。

Q. 2027年に事業利益180-200億円の規模感は、協和発酵バイオの貢献とファンケル・Blackmoresの各市場におけるオーガニック成長の延長のように見える。2030年の利益目線もサプリメントやスキンケアが成長市場だという事に鑑みると、キリンによりバリューアップする規模感が少ないと感じる。今後さらにシナジーの上乗せがあるということか。また、2030年で事業利益300億円という規模感は、今後の酒類事業縮小をオフセット出来るものか。

A. トップラインシナジーは東南アジア、中国を中心とする海外にポテンシャルがある。現状Blackmoresは豪州だけでなく、中国、マレーシア、タイ、ベトナム等のアジア諸国で事業展開している。一方でファンケルは現時点で売上の約10%しか海外売上がない。今後、キリンがコントロールタワーになることでBlackmoresとファンケル双方の主要市場の成長に加え、主要国以外のエリアも伸ばしていけると考える。地域ごとに規模や成長率は異なるが、少なくとも市場を1~2%上回る形での成長を目指していきたい。

次に、今後縮小する酒類事業の減分を2030年の時点でオフセットは出来ないが、2030年の事業利益はあくまでマイルストーンであり、2030年以降も継続的に利益成長させていきたい。

Q. 事業利益と営業キャッシュフローは同じ水準と考えてよいのか。

A. 事業利益から買収後の無形資産や有形固定資産の償却費が足し戻されるので、事業利益よりも大きくなる。

Q. キリン、Blackmores、ファンケルの3社の強みの掛け合わせを進めていく上での戦略面での要は何か。やるべきことだと考えているものの中での優先順位と戦略を教えてください。

A. ブランドや市場が異なり3社の強みが違うため、まずは各社がしっかりと成果を出すことが要である。シナジーの点では短中期と長期を分けて考える必要がある。日本においては、ファンケルはCRMを含めて強い基盤を持

っているので、そこにキリンのサプリメント事業を融合する。これにより、コストシナジーと販売シナジーの両方を得るという形で成果を出していける。また、東南アジアでは、ベトナムやタイを中心に、ホワイトニングからブライトニング、国によってはエイジングという日本と似た健康課題を抱えている。展開エリアの健康課題が何かをしっかりと見極めた上で、強いブランドと強いケイパビリティを活用することが要になる。

Q.事業利益へのインパクトについて。協和発酵バイオの構造改革以外に、ヘルスサイエンス事業の中のどの成長に最も期待をしているか。

A.繰り返しになるが、まずは各社が展開しているマーケットで収益を上げて、キャッシュを出していくことが第一。東南アジアを中心とした海外で大きな市場として期待できるのが、例えばタイの市場である。市場の成長と展開エリアの生活者のニーズをしっかりと把握し、そこに打ち手を講ずるのが最も重要だと考えている。

Q.2030年で売上3,000億円や事業利益率10%、ROIC10%の財務目標が意味するものは何か。2019年からヘルスサイエンスに投資する中で、リターンが出ていないものに投資を続けているのが現状。今後もし目標に対して未達となった場合、投資してもリターンがないものとしてヘルスサイエンス事業をやめることも覚悟しているのか。もしくは株式市場に説明するために出している数字なのか。

A.ご説明のためにとりあえず出した数字ではない。これまでは我々が描いた通りに成長できなかったという振り返りや反省もあるが、やっとここで素地ができた。2030年の財務目標は、必ず達成しなければいけないと考えている。詳しい話は来年2月にお話するが、来年は黒字化を目指すなど、この事業にはコミットして成果を出していくというフェーズに変わったとご理解いただきたい。未達の場合のポートフォリオ入れ替えを今から考えるのではなく、とにかく成果を出すことに注力していく

Q.ファンケルの現時点の日本・アジアにおける課題は何か。日本はインバウンド需要の恩恵を受けたコロナ前水準に戻らない中で、今年、紅麹問題の影響を受け収益を伸ばせていない。また中国は代理店問題があり難しかったと思うが、中国以外のアジア市場について課題はないのか。

A.ファンケルの課題について1つは新規顧客の獲得。ファンケルの強みは40~50代の女性を中心とした強い顧客基盤であるが、その顧客基盤は高齢化と共に減っていく。今後、獲得コストのバランスを見ながら商品・ブランドの魅力を訴求し新規顧客の獲得にも取り組んでいきたい。2つ目は、ブランドの強化。「えんきん」や「カロリミット」のように効果効能が分かりやすい商品があるが、それらの商品と企業ブランドとの結びつきを強めていく。無添加の安全性という点で強みがあるスキンケアカテゴリーについても、競争が無添加商品を出し競争が激化する中、ブランドを強固にしていく。3つ目は製品化までのスピードとコスト競争力について。ファンケルは製販一貫で独自の商品を開発できることが強みだが、競争が増えている状況の中、商品開発スピードやコスト面については改善を図っていく。紅麹問題は、当初ファンケルが予想していたよりも売り上げへのインパクトが大きかったが落ち着いてくる。また原発処理水の問題についても一巡してくるので影響は落ち着く。

中国の代理店問題は現時点でお答えできることはない。ただ、アジアの展開においては、ファンケルの他ブランドをBlackmoresのチャネルで発売するといった手段もあるので、今後詳細の戦略を詰めていきたい。スピード感を上げて取り組まなければいけないと考えている。

Q.数字に対するコミットメントについて。2社を買収して前提は変わっているが、今回の計画も売上収益に依存する計画になっているように思うが、外部環境の変化や競争環境が悪化を受けて未達になるリスクはないのか。数字の達成確度が上がっている、自信を持てると考えている背景は。

A.キリンがヘルスサイエンス事業に真剣に取り組む、成長させようとしていることを示すために一定規模の売上収益成長を示した。また、Blackmoresとファンケルの取得やプラズマ乳酸菌など、これまでの投資に対するリター

ンをしっかりと示す意図もある。事業利益に加えて、売上収益の成長も併せてリターンを得て、キャッシュを生み出していることを示していく。数字への自信という点では、人財、チャンネル、技術があると考えている。例えば人財では Blackmores とファンケルの取得はブランドと販売チャンネルのほか、ヘルスサイエンスの専門性に長けた人財を獲得したかったが、2社の取得によりヘルスサイエンス戦略の実行に必要な人財は揃ってきた。

Q.ヘルスサイエンス全体のポートフォリオでオーガニックに成長させていくとのこと。どこかの事業が苦戦した場合にヘルスサイエンス全体では補完できるか。また、キリンがグリップを効かせられるのか。

A.ヘルスサイエンス事業本部の傘下に Blackmores やファンケル、また、キリンのヘルスサイエンスの事業がある。事業本部の体制としてはガバナンスを含めて出来上がっている。ヘルスサイエンスの経営戦略会議を実施しているが、議題に応じて Blackmores の CEO にも出席してもらっている。事業本部と事業各社の体制は構築できているため、これを進めて成果を出していく。

Q.事業利益 300 億円という計画について、物足りない印象。お話をしていたワクワクするようなイノベーションなどは数字に反映していないのではないか。次の収益の柱にするにはそういったイノベーションが必要だと思う。今回のお話を通じてファンケルと Blackmores の融合による成長の加速については伝わったが、ワクワクするようなイノベーションについて何か方向性について教えてほしい。

A.お楽しみにということでお待ちいただければと思う。実際様々な可能性があると考えており仕掛中のももある。例えばプラズマ乳酸菌の機能の拡大の取組みやサプリメントに限らない剤型の拡がりなども検討している。お客様に広くアプローチをするためのキリンビバレッジという飲料事業もある。いろいろな剤型を組み合わせることで、それをどうやって繋ぐのか、今あるものの価値を上げるかということについて検討している。ここからプラスアルファで出てくるものについては、随時お示ししていきたい。

Q.今後 2030 年までの 5 年間は、そういった意味でも新しいイノベーションの創出が重要な 5 年間になっているということか

A.その通り。まずは掲げている財務目標達成に取り組む

■ 人財戦略

Q.今後どのように人事部門自体の強化を図るのか教えていただきたい。

A.機能軸ごとに育成体系を揃えていく中で、人事も People & Culture (P&C) という機能軸を立てている。様々な人事機能を経験しながら、人事人財として強化していき、さらに専門性を高めていきたい。一方で人事部門におけるバックグラウンドの多様性も大事である。例えば営業・マーケティングなど異なる経験を積んだ人財も登用し多様な考え方を取り入れることで人財戦略を推し進めていきたい。人数についてはキリンホールディングス人財戦略部の人員は現状適正な水準と考える。事業会社人事担当との連携やデジタルの活用で事業の実行力を上げていく。

Q. ファンケルに関して、顧客層やブランドについて、強みも、弱みもあるとの話があった。それはこれまでもファンケルが課題認識していたと思うが、それを変える、打破するということができなかった状況だと思う。アップの交代はファンケル内での混乱にもつながるのではと危惧している部分もあるが、社長人事についてコメントは。

A.社長交代については、新しい体制で始めるにあたってこの段階から加速していこうと考えこのタイミングとした。指名に際しては、キリンホールディングスの指名・報酬諮問委員会の審議を経て、キリンホールディングスの取締役会で決議するという流れである。指名にあたっては、現職、社外からの登用、ファンケル社内から後任を出す、キリンからの登用、など様々な角度からの議論があったが、ファンケルの企業価値向上、グループのヘル

スサイエンス事業を加速するという観点から、総合的に検討し三橋が適任であると判断した。

Q.国内のカスタマーベースのテコ入れについては、どのような人財戦略をとるのか。

A.キリンググループではマスから新規顧客を獲得する、リサーチベースでデータを用いながらマーケティングをしていくことが得意。そのリサーチ機能の強みを持つ人財を既に何人もファンケルへ出向させている。他方で、DtoCの観点ではファンケルの強みをキリンに活かしていく。このように、互いの良いところを融合させながら生かしていく。人財の面から言うと、人財交流を加速・活発化させていく考えである。

Q.人財戦略を財務に繋げていく途上というお話があったが KPI としては、資料の p11 に示しているものが今後大事にしていく指標だと理解した。そのうえでヘルスサイエンス事業において、プラスアルファのシナジーを出していくうえで、ヘルスサイエンス事業における複数の事業領域経験者人数の割合は中長期的にどのくらいにしていきたいと考えているのか。またそれに対してどのくらい投資していくのか。

A.まさに今検討している状況。ファンケルの TOB が成立する中で、2025 年 1Q までに、どのくらい質的なポートフォリオの転換をするのかも踏まえ、具体的に KPI に落とそうとしている。今後 APAC においてどのくらいのスピードで各サプライチェーンの人財を強化していく必要があるのか、グローバルマネジメントができる人財を何人どのタイミングで必要なのかを精緻化していく。Blackmores など既にある事業会社からの登用や外部採用に加えて、国内の他領域から登用も含めて検討をしている。

Q.キリンググループとして、「挑戦する風土」や「深いお客様理解」があると思うが、その理念はファンケルや Blackmores でどれくらい浸透されているのか。また今後取り組みたい施策について教えてほしい。

A.両社との PMI において重要な一つのプロジェクトは、組織文化の融合。まずは強み弱みを含めた組織の特徴を把握するために従業員調査やヒアリングを行っている。Blackmores は既に終了しており、ファンケルも結果が出てきたところ。ファンケルの場合、従業員、あるいは人事部門とキリン側が課題を共有した上で今後の取り組みを協議していく。もともと企業文化・風土でキリンと適合性が高い企業であるため、人事部が主体となって更なる融合に向け取り組む。

Q.ヘルスサイエンスを APAC で展開していく中で、人財戦略で日本起点の多様性ではなく、外国籍の従業員モチベーションをどのように高めるのか。

A.グローバルの人財マネジメントは今後の課題と認識している。Blackmores は各国に多数の拠点を持っているほか、ファンケルも同様に国内中心に拠点がある。今後は、エリア単位で人財マネジメントや育成をしていきたい。また人財の流動性が高まっている中で、「どうしてこの企業で働きたいのか」という点はより重要なポイント。国内外の従業員に「この会社にいると成長ができる」、「ビジョンに共感する」という実感抱かせるために、人財戦略の中でもストーリーをもってキリンの企業風土を伝えていきたい。

■ ESG のアップデート

Q.サステナビリティの面で、ファンケルや Blackmores とはどのようにコミュニケーションされ、どの程度認識が共有化されているのか。

A.Blackmores を含めた海外の事業会社とは四半期に 1 回サステナビリティフォーラムを実施し、各社の活動や課題を共有している。Blackmores は、来年以降のマテリアリティやコミットメントを決めるために、私も 10 月に社長・サステナビリティの担当と対面で面談をした。Blackmores のサステナビリティの課題は、フィッシュオイルで海洋資源を使用しており、これがキリンググループにとっては初めての生物資源である点。来年は生物資

源の行動計画に見直しをかける。ファンケルはサステナビリティでキリンと親和性が高いところと、進んでいるところがある。特にサステナビリティの考え方そのものは、健康と環境とコミュニティで取り組みを進めていくという面で全く同じであり、非常にシンクロしている。一方で課題は、パーム油をキリンの3倍ぐらい使っているということで、Blackmores 同様に生物資源の行動計画に見直しをかける。気候変動は、キリングループほど量的にものを作っているわけではないので、GHG もそれほど多くはない。また GHG の削減も進んでいるので、今後はスコープ3が課題になってくる点は同じ。総じて両社ともサステナビリティの観点からすごく大きな課題はない認識。

■全体総括

Q. 就任後、特に、酒類と飲料に注力して成長させていくという考えを伺った。今年は数量面だと、晴れ風がうまくいき、生茶もうまくいっている一方で、収益性に関しては、会社計画に対して十分ではないと見ているが、これまでの成果と課題感、来年に向けて、どのように成長させていきたいか。

A. 酒類・飲料事業は、特にこの半年間、集中的に現場を見てきた。今年はヒット商品が現場を元気にしていることを心強く感じる。ただ、数量だけではなく、収益につなげていくということが酒類・飲料事業にとっても課題。その考え方を、現場レベルでも浸透させ行動に定着するためにはまだやれることがある。今後もイノベーションを起こす上でのブランド投資は継続する。一方で、無駄な費用は削ぎ落として、効率性と生産性を上げていく。この考えは現場にも定着しているが、過剰にやりすぎると本来やるべき設備投資や人的資本投資への影響も出かねない。将来を見据えながら、ブランド、設備、人財への投資をやる必要性を認識している。特に国内は人口減少の中で、市場環境がますます厳しくなるため、利益重視の経営により舵を切っていく。

A. 補足だが、3Q までの国内の実績は計画インラインである。

Q. 費用面に関して、例えば今年度の売上収益に対する費用の比率を来年度以降は減らす KPI があるのか。そうではなく、利益重視の経営をマインドとして広げていくという方針なのかを教えてください。

A. 一律に規律を決めすぎると弊害が出てくる。各工場や事業所によって状況が異なるため、状況に合わせて、投資と費用のバランスをコントロールしていく方針。これを現場任せではなくて、本社も一緒になってやっていくことがこれからも重要。それもあって自らが現場に行き、各場所の真の課題を自分なりに掴むことに取り組んでいる。現場の抱えている実態をつかむことが、最終的には会社経営の本当の意味での目標達成につながっていくと考えている。

Q. これから事業環境かなり大きく変わってくる認識をもっているが、その中で競合も含めて経営の方向性が変わってきている印象。そういった前提の中で改めてキリングループの強み、競争優位をどこにおいて競合に勝っていると考えているのか。今の社長の考えを聞かせてほしい。

A. ものづくりに対するこだわりや技術からイノベーションが強み。これまではキリンフリーやプラズマ乳酸菌、クリスピータなど、0 から 1 を作るぐらいのブレイクスルーが、この企業の成長のドライバーになっている。この DNA は今もちゃんと内在している一方、まだまだ十分発揮しきれていないところも認識している。様々な将来の課題と今の課題、両方を捉えながら、次なる打ち手をグループ全体で考えている。そのためにも、人財や R&D への投資は大事。これからの不確実な時代において一つの事業に依存することは、企業としてリスクが高まると考えており、我々として酒類事業を一番の大黒柱に置きながらも、強い 2 の柱、3 の柱を持つておくことは大事である。特に CSV という経営の根幹の中で、一番シナジーがあるところは健康事業であると考えており、我々の次の柱として組み込んでいきたい。これまでなかなか数字でしっかり見せられていないというご指摘もその通りだと思うので、これからは本当に成果として見せていきたい。

Q.過去 5 年間振り返るとコロナ等々かなり業績的に厳しかったと思うが、そういった厳しい環境下でもイノベーションを生み出す能力がちゃんと維持できているのか。今後 5 年間それなりのイノベーションのパイプラインがしっかりと組み込まれているのか。また過去を振り返ると 0 から 1 もしくは 1 から 10 の取り組みはかなり進められてきたと思うが、10 から 100 のスケールアップにおいては、例えば商品化して出したものをフォロワーに全部食べられている印象もある。ここについての課題をどう認識されているのか。

A.先行したのにすぐに機会を奪われてきたというケースがあったのは事実。次に生かす反省として社内でレビューしている。またコロナ禍の際は進めたくても進められないこともあったが、イノベーションを生むパイプラインの開発については着実に進めてきている。これからが勝負であり、今回の資料の目標もイベントのために作ったものではなく、よりアップサイドを目指すというのは当然のことだと考えており、しっかりコミットしていく。

Q. CEO、COO 体制となり、今後どのように現場力とか戦略実行力が上がっているのか。事業会社を回り様々な課題を認識したと思うが、その課題をどのような仕組みで解決していくのか教えてほしい。

A.事業ポートフォリオが拡大する中、各事業会社の実行力を上げることに時間も労力もかけ取りまなければならない。それ以外に経営として事業ポートフォリオの本来のあり方や外部ステークホルダーへの説明も実施しなければならない。その意味で CEO/COO 体制は、我々にとって必要な体制。最終的には、やはり従業員一人一人のマインドと行動が、戦略を実現するその鍵になってくるので、その人たちにしっかり火をつけながら、組織として一丸となって動ける状況をスピーディーに作り上げたい。

Q. その実行力を上げていくための具体的な仕組みを伺いたい。気合でやるというのもいいが、仕組みが伴わないと変わらないのでは。例えばヘルスサイエンスの実行力を上げていくためにヘルスサイエンスをセグメントとして切りだし責任を明確にしたのは非常に良い例。現場を回って南方さんが変えた仕組みは何かを教えてください。

A.適正に定めた KGI/KPI をもとに各事業会社の状況を経営として毎月モニタリングするといった当たり前のことの質を上げていきたい。この仕組みを高い水準で回すことが重要。大事なのは本当にその仕組みの中にハートをどれだけ入れ込められるかという点にこだわり、経営陣がしっかりと現場を支えていくこと。現場の背中を押すというのが我々の役目だと思っている。CSV 経営については、考え方としては浸透している。これからの大事なところは、一人一人が毎日、社会課題を考えながら行動に起こせるようになること。これが、我々の究極的なゴールなので、私もメッセージを伝えながら、現場の生の声をしっかりと拾っていくことを愚直に繰り返していくしかない。

以上