

**KIRIN**



よろこびが  
つなぐ世界へ

Joy brings us together



# キリングroupの人財戦略

**キリンホールディングス株式会社**

**2022年9月16日**

## 坪井 純子 (つばい じゅんこ)

キリンホールディングス(株) 常務執行役員 人事総務戦略担当



### 【略歴】

- 1985年4月 キリンビール(株)入社 製造部・技術課
- 2005年3月 キリンビバレッジ(株)広報部長
- 2010年3月 (株)横浜赤レンガ代表取締役社長
- 2012年3月 キリンホールディングス(株)CSR推進部長  
兼コーポレートコミュニケーション部長
- 2014年3月 執行役員CSV本部ブランド戦略部長
- 2019年3月 キリンホールディングス(株)常務執行役員兼ブランド戦略部長
- 2022年3月 キリンホールディングス(株)常務執行役員(現任)  
(株)ファンケル社外取締役(2020年6月より現任)

- ▶ キリングroupは、経営戦略と人財戦略の課題を深く結びつけ、人財面での大胆なマネジメント変革と、多様性推進をはじめとした組織風土改革に取り組み、人的資本経営によって持続的な事業成長・企業価値を向上させる

1

**人財戦略をとりまく環境変化と課題**

---

2

**キリングroupの人財戦略**

---

3

**ステークホルダーとの対話強化**

# ① 人財戦略をとりまく環境変化と課題

Joy brings us together

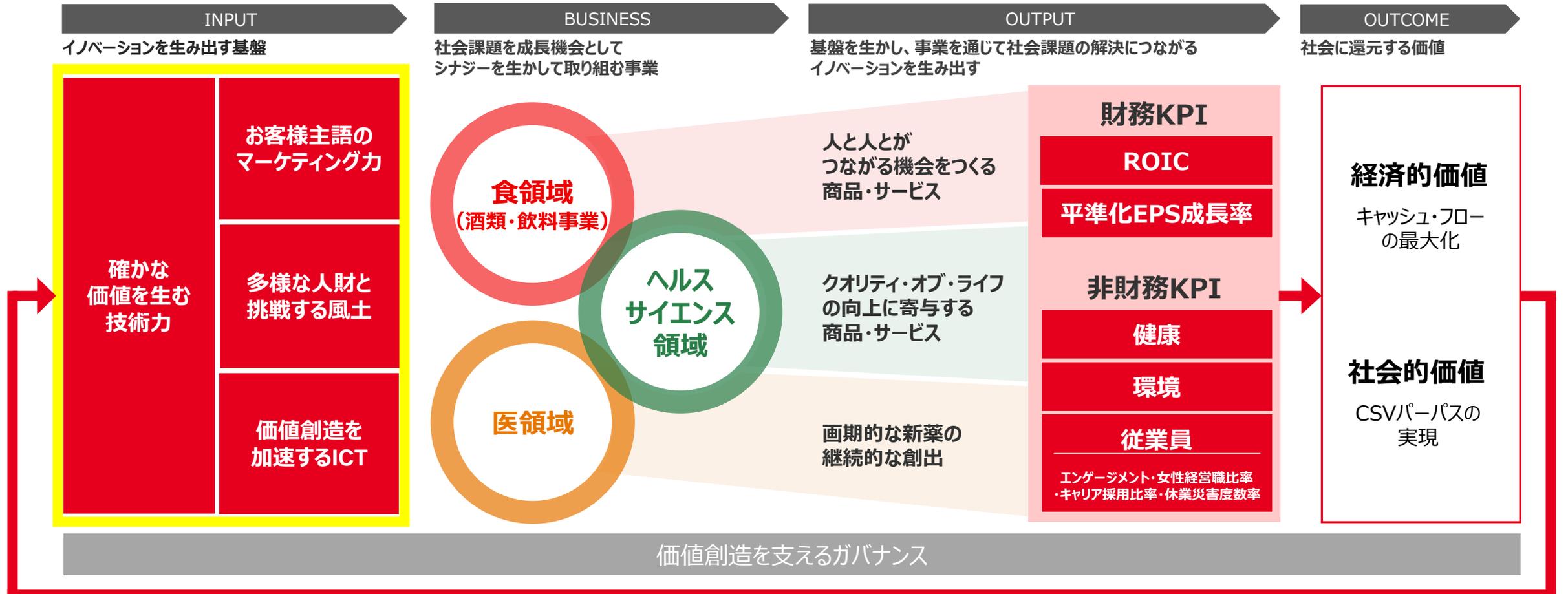
- ▶ 生活環境の変化や個人の価値観の多様化等により、働き方はじめ労働市場環境は劇的に変化
- ▶ また、キリングroupの事業ポートフォリオの転換によって、経営戦略実行に求められる人財が変化している

外部環境	市場環境	VUCA	デジタル化	グローバル化	人生100年時代	D&I重視	
	労働市場	雇用の流動化	専門人財不足	労働人口減少	キャリア志向の多様化	就業観の変化	インフレ賃上げ (海外>国内)
	社会・ステークホルダー	人権の重要性		人的資本経営(無形資産)への注目	ESG投資の高まり		
内部環境	グループ経営戦略	世界のCSV先進企業の推進		事業ポートフォリオの転換と新たな価値創造 (食・ヘルスサイエンス・医のユニークな事業領域)			
	組織／人財	専門性向上	育成風土の醸成・自律的キャリア形成		多様性の更なる推進		

# キリングroup価値創造モデル

- 人財は価値創造の源泉であり、キリングroupの経営戦略と人財戦略を深く紐づけることが重要
- それによって、人財戦略はキリングroupならではの強みや企業文化を生かした、ユニークなものとなる

グループ経営理念：キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します



➤ 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

2024

2025

2026

2027

2028

2029

2030

経営戦略

キリングroup・ビジョン2027

人財戦略

短期

KV2027達成に向けた戦略

- ヘルスサイエンス、グローバル
- 技術、マーケティング、ICT

中長期

(10年先)

持続的な価値創造・企業価値向上のための仕組みづくり

人財戦略には、「価値向上」と「リスクマネジメント」の観点がある。  
本日は、中長期の「価値向上」観点到にフォーカスする（第2章にて）

# KV2027を実現する、技術力、マーケティング力、ICTの強化

▶ コアコンピタンスである「確かな価値を生む技術力」に加えて「お客様主語のマーケティング力」、「価値創造を加速するICT」を強化し、価値創造につなげる

イノベーションを実現する組織能力

お客様主語のマーケティング力

確かな価値を生む技術力

多様な人財と挑戦する風土

価値創造を加速するICT

## 確かな価値を生む技術力

ヘルスサイエンス領域の研究開発拠点を集約し、人財によるイノベーションを加速



22年4月湘南アイパークに研究開発拠点を集約、「キリン中央研究所」

## お客様主語のマーケティング力

CMOオフィス機能を担うマーケティング・セントラルチームの構築



事業会社の成長・連携の強化

マーケティング・ケイパビリティ向上の加速

グループ横断の人財育成の更なる強化と活用

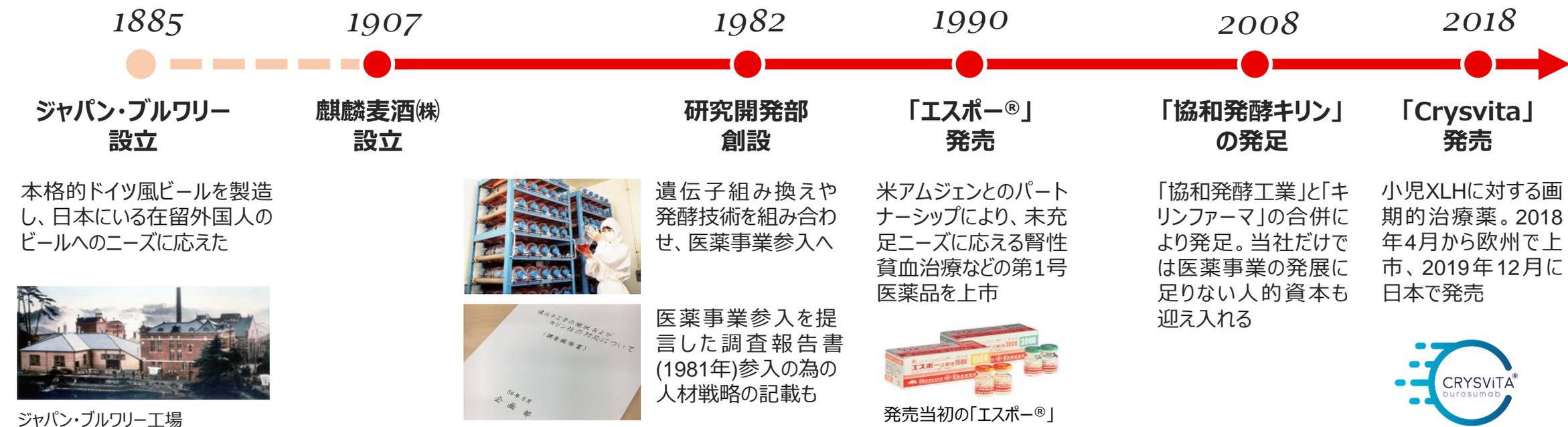
## 価値創造を加速するICT

DX人財育成プログラム「キリンDX道場」  
24年までに1,500人を育成予定



# ヘルスサイエンス・医領域を推進する人財力の強化

- ▶ これまでもグループの核となる発酵・バイオ技術を支える人財育成を通じて、イノベーションを起こし、事業成長してきた
- ▶ 研究職の専門性に加えて、医薬事業に参入する際はリスキングを行い、MR（営業）の専門性も高めてきた



## 発酵・ バイオ技術/ MR

- ▶ 医薬進出前からキリンには複数名のPhD保有者や農学部出身者はいたが、医薬進出後のPhD保有者はグループ全体で**224名**（2022年現在）にのぼる
- ▶ かつて医薬事業に参入するときにもリスキングを行い、MR（営業）の専門性も高めてきた

▶ キリングroup経営課題から紐づく、人財戦略の課題認識を以下のとおり設定

## ■ グループ経営課題を踏まえた人財戦略の課題認識

- 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 等）
- 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 高度な戦略を実現する、**戦略実行力** = やり切る・挑戦する人財力の強化と支える風土作り
- 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**

## ② キリンググループの人財戦略

Joy brings us together

## 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ひとりの努力と個性（人間性）を尊重し、完全燃烧できる場を積極的につくる



### 従業員

#### 従業員の約束（コミットメント）

“自律した個”であること

- ▶ 自律的なキャリア形成
- ▶ 主体的なジョブデザイン
- ▶ 社会人としての自律

従業員と会社は、  
“イコール・パートナー”

仕事を介した  
対等な関係



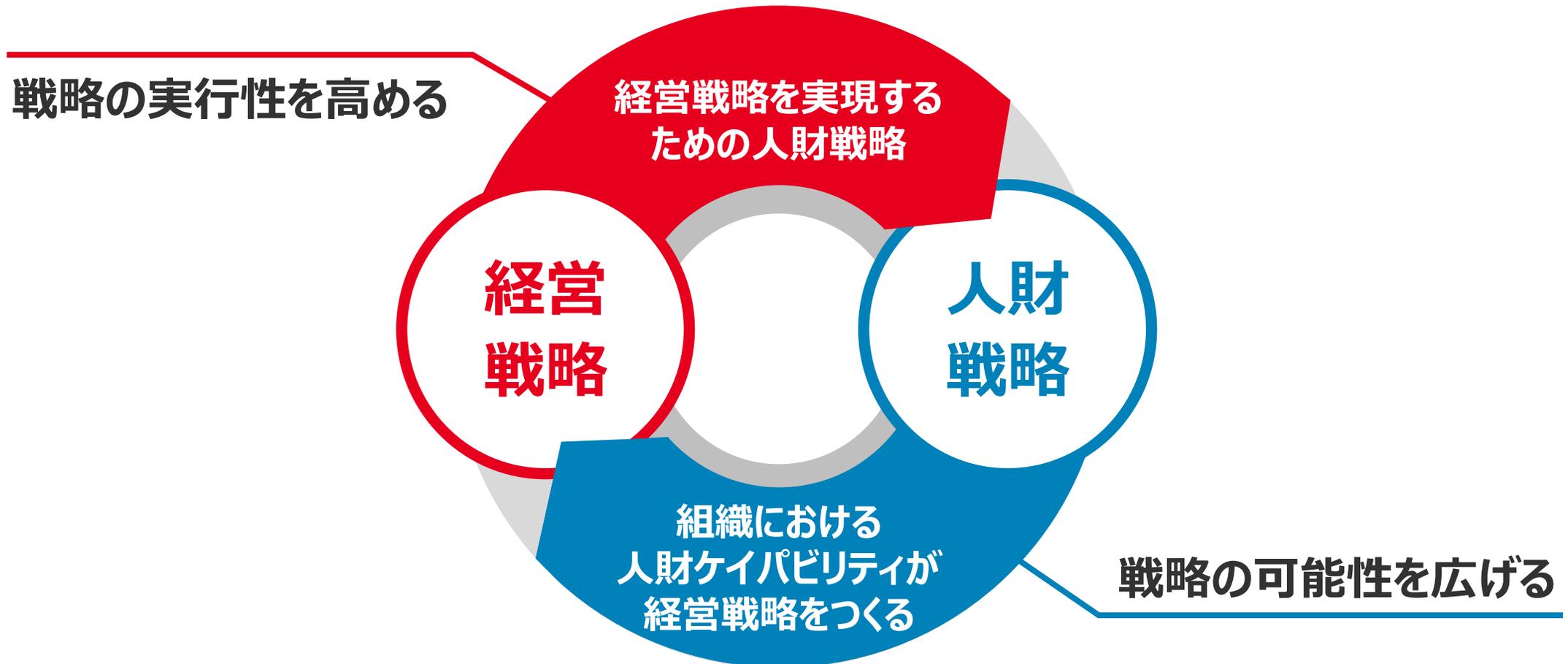
### 会社

#### 会社の約束（コミットメント）

“自律した個”を尊重し、支援すること

- ▶ プロの仕事人に育成
- ▶ 個人のミッションの明確化
- ▶ 公正な処遇

- 価値創造をするのは「人財」であり、人財の集合体である「組織能力」が経営戦略へと繋がり、また、その経営戦略に紐づいて人財戦略を作る、という循環を加速する



- ▶ キリングroupは、人財を競争優位の源泉と捉えると同時に、社会全体の大事な資本として育成する。この考え方は、CSV経営実現そのものである

## ありたい姿

持続的な事業成長・企業価値向上のため、

キリングroup全体で

「人財が育ち、人財で勝つ会社」になる

## 実現 したいこと

- ▶ ユニークな事業ポートフォリオを活かし、「**専門性**」と「**多様性**」を兼ね備えた人財が育ち、高い組織能力で戦略を推進している
- ▶ 多様な人財が、挑戦・活躍できる、惹きつけられる環境/風土が醸成されている
- ▶ ステークホルダーとの対話を通じ、人財戦略を持続的に進化させ、経営戦略との連動が評価されている
- ▶ 「人財が育ち人財で勝つ会社」と評価され、ユニークで優秀な人財を含む資本が集まる好循環が定着している

➤ KV2027の実現と、その先の変化も見据えた中長期視点で、人財・組織の両面から課題に取り組む

## グループ経営課題を踏まえた人財戦略の課題認識

- 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 等)
- 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 高度な戦略を実現する、**戦略実行力**  
= やり切る・挑戦する人財力の強化と支える風土作り
- 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

	取り組まれる課題	
 <b>戦略実現に求められる専門能力の向上</b>	1 2 3 4 5	人財強化
 <b>将来の経営を担うグループ経営人財の発掘と育成</b>	1 2 3 4 5	
 <b>Will起点の自律的な成長やキャリア形成の促進とリーダーの支援力向上</b>	1 2 3 4 5	
 <b>理念・パーパスへの共感、組織への愛着・誇り</b>	1 2 3 4 5	組織風土
 <b>違いを力に変える Diversity, Equity &amp; Inclusion</b>	1 2 3 4 5	
 <b>働きがい改革による挑戦を促進する環境整備</b>	1 2 3 4 5	

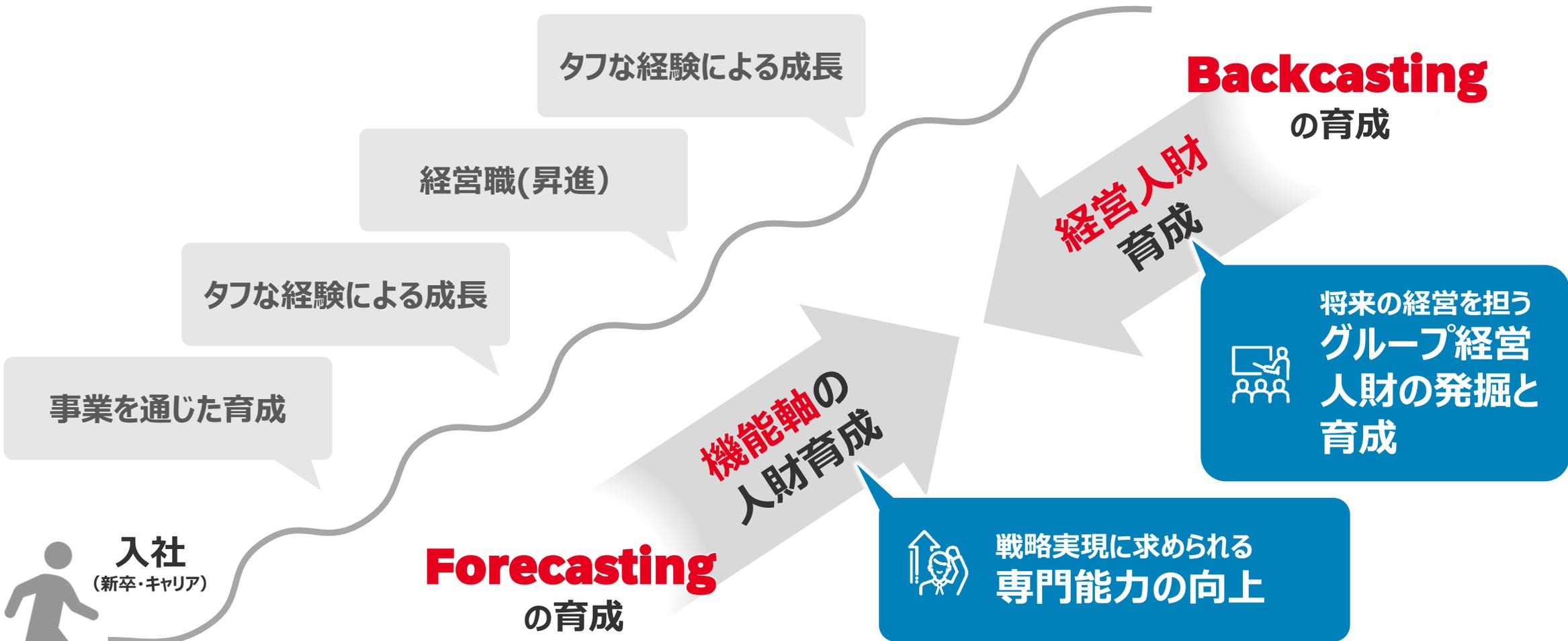
▶ 本日は、取り組みの中でも、特に転換や加速を推進する3点についてご説明する

## グループ経営課題を踏まえた人財戦略の課題認識

- 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・新規事業等)
- 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 高度な戦略を実現する、**戦略実行力**  
= やり切る・挑戦する人財力の強化と支える風土作り
- 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

	取り組まれる課題	
 <b>戦略実現に求められる専門能力の向上</b>	1 2 3 4 5	人財強化
 <b>将来の経営を担うグループ経営人財の発掘と育成</b>	1 2 3 4 5	
 <b>Will起点の自律的な成長やキャリア形成の促進とリーダーの支援力向上</b>	1 2 3 4 5	
 <b>理念・パーパスへの共感、組織への愛着・誇り</b>	1 2 3 4 5	組織風土
 <b>違いを力に変える Diversity, Equity &amp; Inclusion</b>	1 2 3 4 5	
 <b>働きがい改革による挑戦を促進する環境整備</b>	1 2 3 4 5	



違いを力に変えるDiversity, Equity & Inclusion

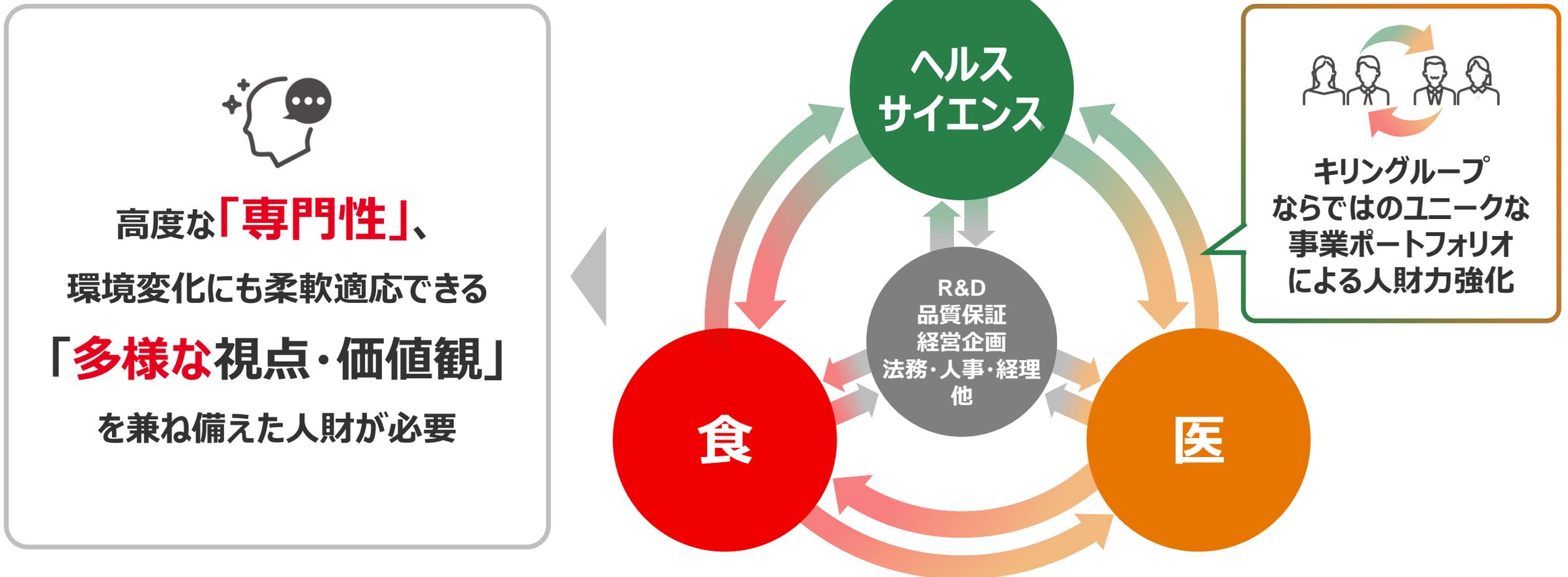
▶ ジェネラリスト輩出を中心とした人財マネジメントから、機能を軸とした専門性をより重視したタレントマネジメントへ変える



# 「専門性」と「多様性」を兼ね備えることがキー

- ▶ 持続的な価値創造に向けて、「専門性」と「多様性※」を兼ね備えた人財輩出がキーとなる
- ▶ キリングroupならではのユニークな事業ポートフォリオを活かし、事業を超えて「専門性」を磨き、専門性をさらに高める

※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





- ▶ 人財の専門性・多様性を活かして価値創造につなげるため、多様な視点・価値観を受け入れて違いを力に変える組織風土が重要となる

## キーアクション

- 心理的安全性の高い組織づくり
- 阻害要因を取り除くEquityの加速

### As is

多様性の重要性は理解できているが、  
実行までに至っていない

依然として、属性毎に力を発揮する  
ことを阻害している要因がある

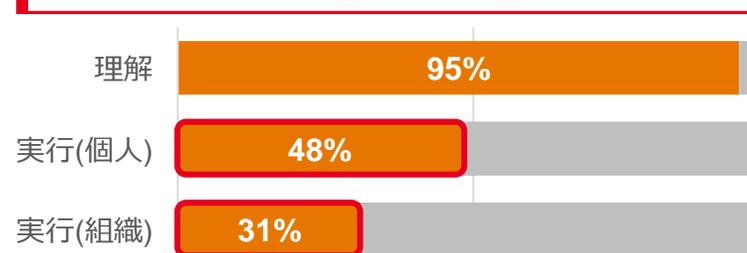
### リスク

専門性が高まっても、その人財力が発揮できなければ価値創造につながらず、また人財流出の可能性もある

### To be

人財の属性、個々の価値観/能力(専門性)の多様化が進み、  
違いを活かす職場・組織づくりが加速されている  
(Diversity, Equity & Inclusion)

### 「違いを力に変える」理解・実行度



※21年国内キリングループ多様性に関する意識調査 (n=18629)

- 多様性推進の理解度(95%)は高いが、実行度(組織としての実行度31%)が低い
- 個人の実行度と組織の実行度に差があることから、組織風土の面から多様性を実行できない要因(リスクを冒したくない等心理的安全性に関する)があると推測される



# ※参考 人財開発フォーラム（機能軸のパイプライン）

専門能力の  
向上

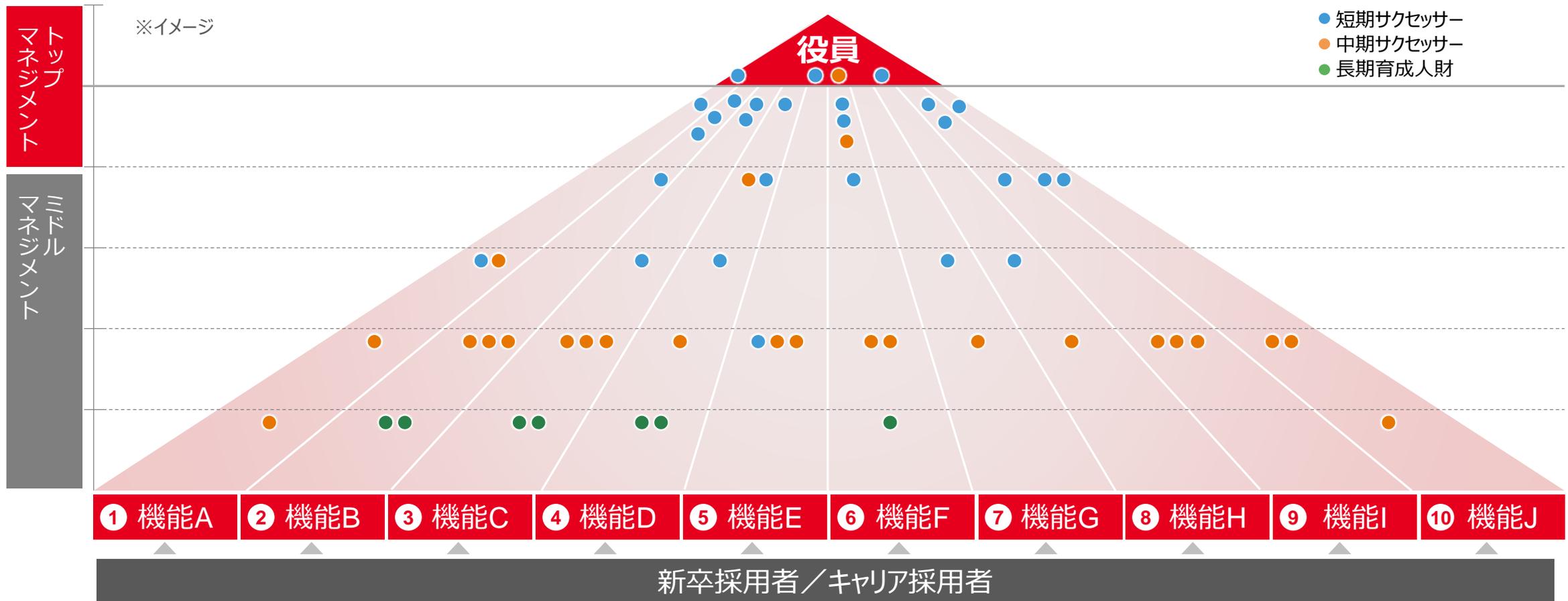
Diversity,  
Equity &  
Inclusion



将来の経営を担う  
グループ経営人財  
の発掘と育成



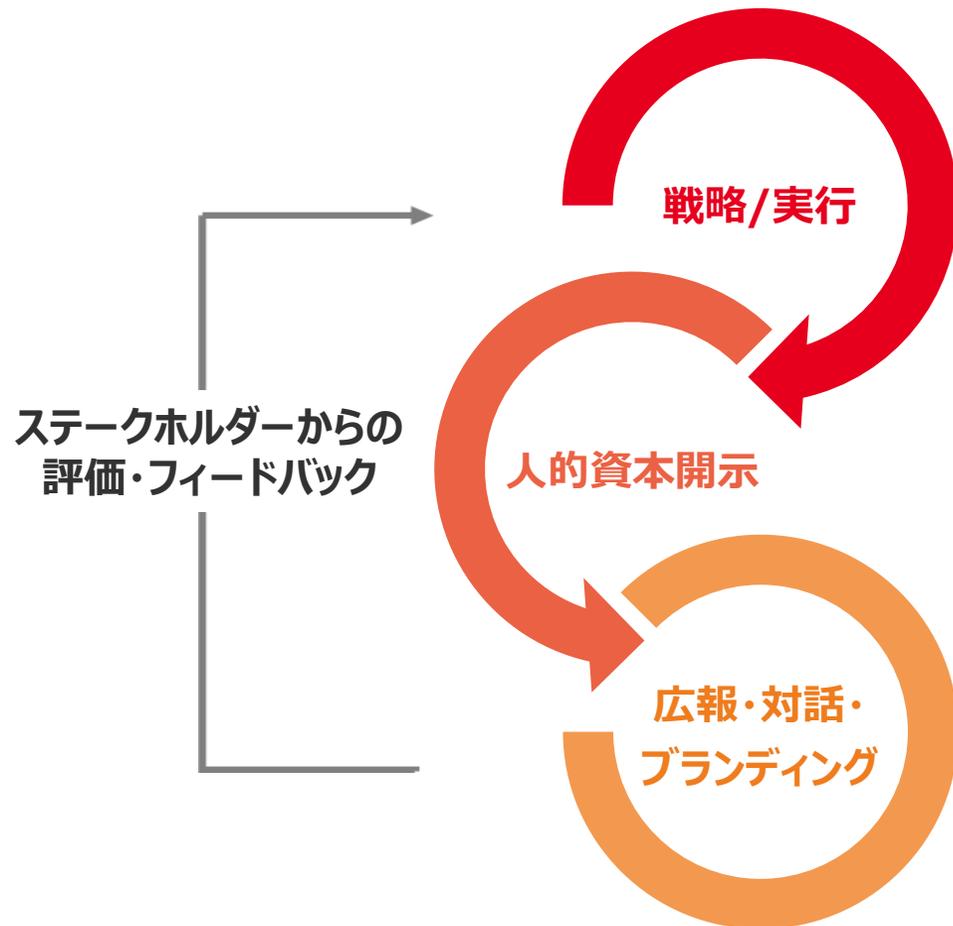
▶ グループ経営人財のパイプライン状況を機能別に可視化し、  
経営トップ層（社長含む常務執行役員以上）が全4～5回、グループ人財育成について集中討議を行っている



## ③ ステークホルダーとの対話強化

Joy brings us together

- ▶ 人的資本への注目を機会と捉え、人財戦略の可視化(情報開示)を通じて、社内外のステークホルダーとの対話を増やし、そこで得られたフィードバックを戦略に反映し進化させていく



よろこびがつなぐ世界へ



News Release

2022年9月14日

## キリンホールディングスが、「人的資本経営コンソーシアム」に発起人として参画

キリンホールディングス株式会社(社長 磯崎功典)は、8月25日(木)に設立された「人的資本経営コンソーシアム」に参画します。一橋大学 CFO 教育研究センター長の伊藤邦雄氏を代表とする7名の発起人の一人として、経済産業省・金融庁の支援のもと、日本企業の持続的価値向上に向けて「人的資本経営」の推進に取り組んでいきます。

### ■「人的資本経営コンソーシアム」について

#### 1. 設立趣旨

人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる「人的資本経営」への注目が高まっています。経営陣が自社の中長期的な成長に資する人財戦略の策定を主導し、実践に移すとともに、その方針を投資家との対話や統合報告書等でステークホルダーに説明することは、持続的な企業価値の向上に欠かせません。このため、「人的資本」経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討を行う場として、「人的資本経営コンソーシアム」が設立されました。本コンソーシアムの活動を通じて、「人への投資」に積極的な日本企業に世界中から資金が集まり、次なる成長へとつながることが期待されます。

#### 2. 今後の活動

本コンソーシアムでは、総会のもとで方針や戦略を議論する企画委員会、および実践分科会、開示分科会が設置され、委員会および両分科会の活動を通じ、「人的資本経営」の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討が進められ、投資家との対話の場も設けられる予定です。当社は、企画委員会に参画します。

#### 3. 「人的資本経営コンソーシアム」発起人、当社 磯崎功典のコメント

人財戦略などの非財務情報は、将来にわたっての経営力を表す指標としてその重要性が増しており、当社も人的資本への投資は、待たなしの最優先課題と位置付けています。

キリングループは、約10年前からCSV<sup>※</sup>を経営の柱に据え、長年培ってきた発酵・バイオの技術を生かしてビール・医薬などの既存事業だけでなく2019年にはヘルスサイエンス事業に参入し、健康という社会課題の解決を目指して、両利きの経営に挑戦しています。新規事業を推進するには、これまでの人財戦略だけでは通用せず、新たな人財戦略や組織能力の大転換が要求されます。具体的には、「構想力」、「想像力」、「イノベーション」、「専門性」、「多様性」が喫緊に求められています。VUCA<sup>※</sup>といわれる今の時代、経営環境はますます厳しく、かつ複雑化していくものと予想され、企業がいかに持続的成長を果たせるか、また日本の明るい未来を描けるかは、ひとえに「人財力」にかかっていると確信しています。

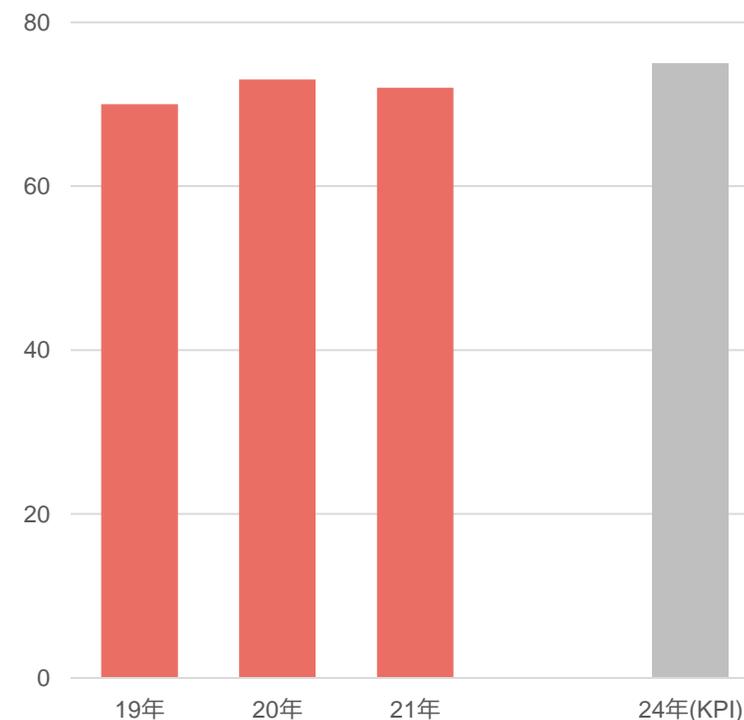
参照：キリンホールディング ニュースリリースより

[https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2022/0914\\_03.html](https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2022/0914_03.html)

- ▶ キリングroupでは、人的資本に関わる情報として、エンゲージメント、多様性の指標を企業価値向上に資する重要指標と位置付け、開示している

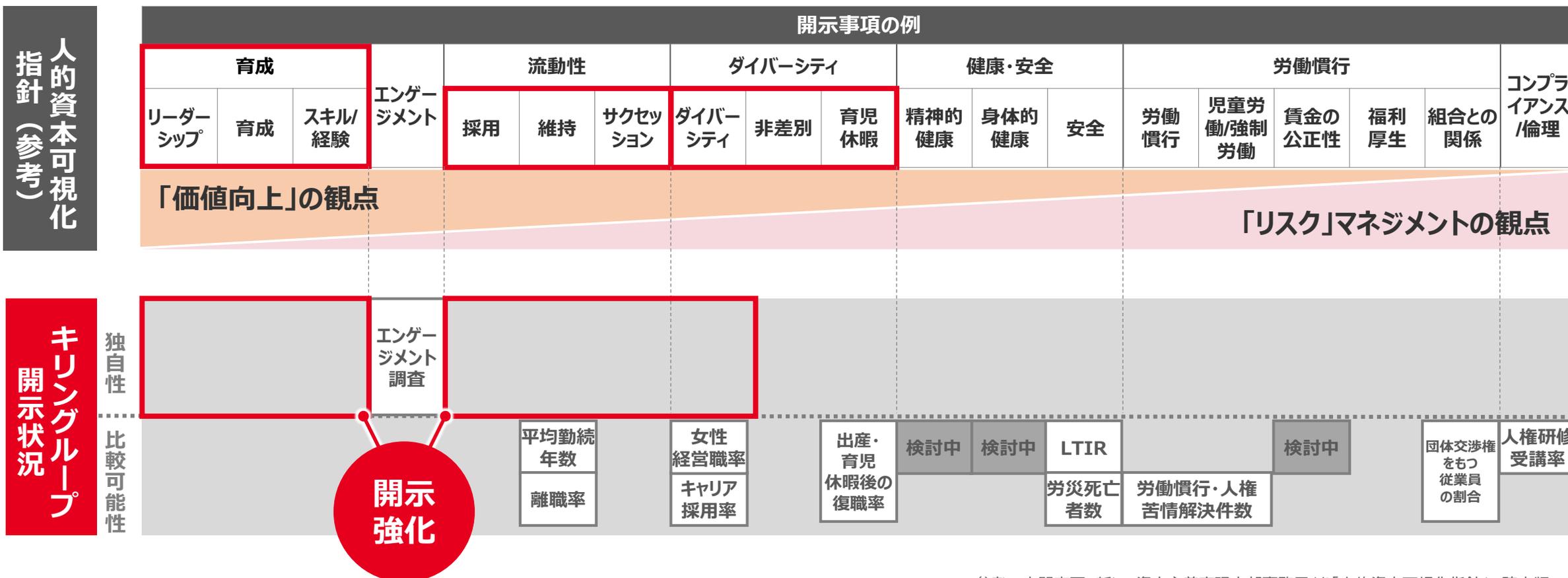
項目	テーマ	非財務指標	経済的価値への繋がり
環境	気候変動	<b>GHG</b> 対19年 Scope 1+2 排出量削減率	省エネ効果による炭素税導入時の費用増低減
	容器包装	<b>PETボトル</b> リサイクル樹脂使用率	価値創造による利益創出、PET原料安定調達
	水資源	<b>水</b> 水ストレスが高い製造拠点の使用原単位	製造コスト低減、濁水による製造リスク低減
健康	中期ヘルスインス戦略推進	<b>免疫の維持支援</b>	売上収益、事業利益拡大
		<b>重点3領域 新価値創造および医領域シナジー</b>	未実現ニーズの充足による利益創出 新たな健康価値創出による利益創出
従業員	組織風土	<b>従業員エンゲージメント：72%</b> (21年)	価値創造による利益創出、生産性向上
	多様性	<b>多様性向上</b> 日本国内 女性経営職比率： <b>10.24%</b> (22年4月) 日本国内 キャリア採用比率： <b>26.8%</b> (21年)	価値創造による利益創出、生産性向上
	労働安全衛生	<b>休業災害度数率</b> <b>1.42 (国内:0.55)</b> (21年)	労働環境改善による意欲向上、生産性向上

## 持続的なエンゲージメント・スコア キリングroup計



# 人的資本開示に向けた方針

- 世界のCSV先進企業を目指し、またステークホルダーとの対話を深め人財戦略を進化させていくため、経営戦略と人財戦略を紐づけ、価値創造、企業価値向上につながる情報をストーリーとともに開示強化していく



参考：内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局より「人的資本可視化指針」の確定版  
<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/20220830jintekisihon.html>

▶ 人財戦略を構造化・可視化するため、定量化とアクションを設定し、今後開示する

## グループ経営課題から見る 人財戦略の課題認識

- 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 等)
- 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 高度な戦略を実現する、**戦略実行力**  
= やり切る・挑戦する人財力の強化と支える風土作り
- 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

- 戦略実現に求められる**専門能力の向上**
- 将来の経営を担う**グループ経営人財の発掘と育成**
- Will起点の自律的な成長やキャリア形成の促進とリーダーの支援力向上
- 理念・パーパスへの共感、組織への愛着・誇り
- 違いを力に変える**Diversity, Equity & Inclusion**
- 働きがい改革による**挑戦を促進する環境整備**

人財強化

組織風土

## 定量的項目とアクションの設定

今後、**開示強化**



よろこびがつなぐ世界へ

Joy brings us together

# APPENDIX

Joy brings us together

# Diversity, Equity & Inclusionの取り組み

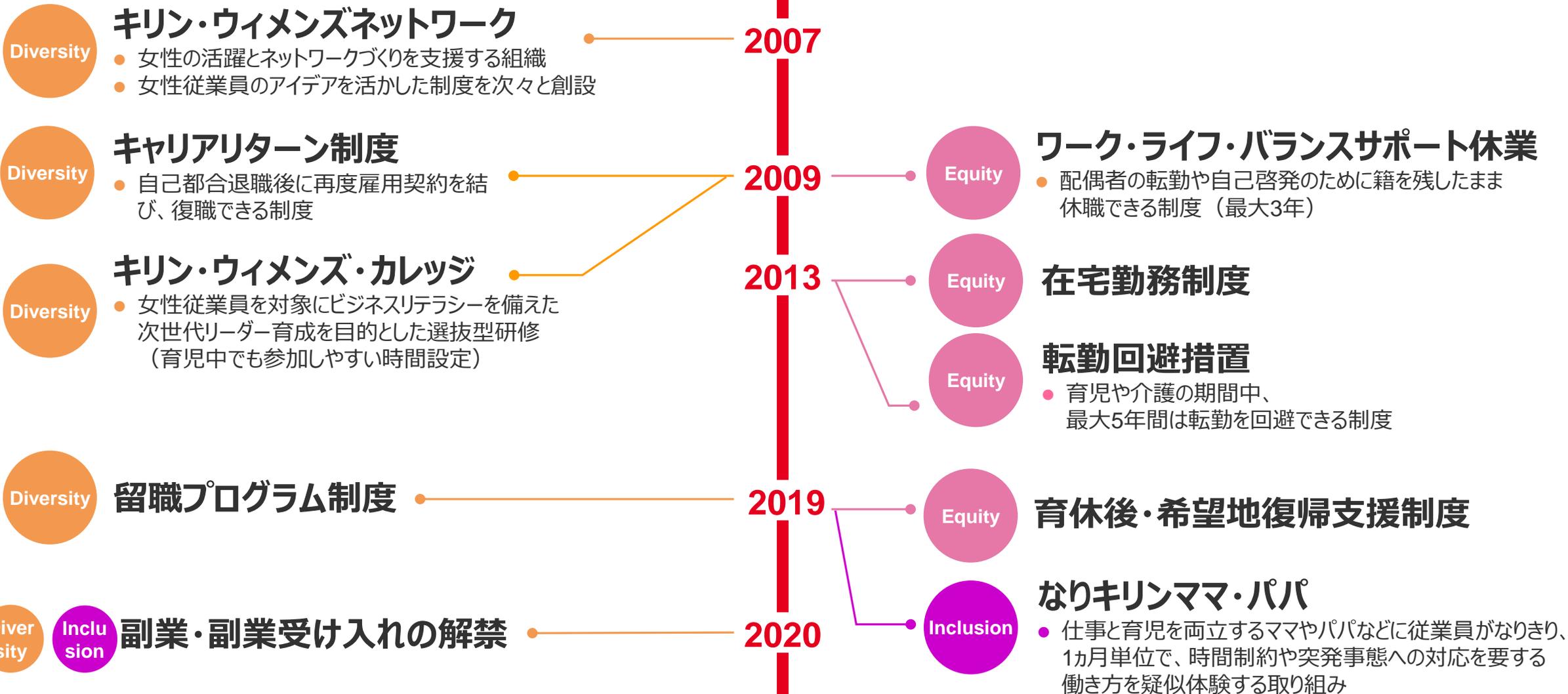
専門能力の  
向上



違いを力に変える  
Diversity,  
Equity & Inclusion

グループ経営  
人財の発掘と  
育成

よろこびがつなぐ世界へ  
**KIRIN**





▶ 海外のグループ会社でも、多様性推進に向けた取り組みが実践され、従業員の意識が強化された



Coke Northeast has a team of 14 cross-functional associates leading work across the company on the Diversity, Inclusion & Belonging (DIBs) Steering Committee. Within the DIBs Steering Committee, there are 6 sub-committees working on specific DIBs objectives:

Climate, Recruitment & Onboarding	Talent Development & Performance	Succession Planning & Career Pathing	Internal Incidence Resolution	Community Outreach	Internal Communication
---	--	---	-------------------------------------	-----------------------	---------------------------

OUR TRUE NORTH

**DIVERSITY**

Increase our gender and ethnic diversity overall and in leadership roles

*All initiatives connect back to Our True North*

DIBs Training	Mentorship Program
Succession Planning	Women's Forum



Achieved high engagement

Increased DIBs specific employee engagement survey questions in '22 vs. '21

# 役員の専門性と経験（スキルマトリクス）の開示

専門能力の  
向上

Diversity,  
Equity &  
Inclusion



将来の経営を担う  
グループ経営人財  
の発掘と育成

よろこびがっつぐ世界へ  
**KIRIN**

- 取締役や監査役、執行役員の専門性や経験をスキルマトリクスという形で2019年から開示
- グループの意思決定や経営の監督を高いレベルで行い、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有するよう人財を配置

		専門性と経験									
		企業経営	CSV ESG	財務・会計	人財・組織 開発	法務 リスク管理	生産 品質保証	ブランド戦略 マーケティング	海外事業	R&D ヘルスサイエンス	ICT DX
代表取締役社長	磯崎 功典	●	●	●		●		●	●		
代表取締役副社長	西村 慶介	●			●				●		
取締役常務執行役員	三好 敏也	●	●		●	●		●			
取締役常務執行役員	横田 乃里也		●	●	●		●		●		●
取締役常務執行役員	南方 健志	●		●			●		●	●	
独立社外取締役	森 正勝	●		●					●		●
独立社外取締役	柳 弘之	●					●	●	●		
独立社外取締役	松田 千恵子		●	●		●					
独立社外取締役	塩野 紀子	●						●	●		
独立社外取締役	ロッド・エディントン	●							●		
独立社外取締役	ジョージ・オルコット		●	●	●				●		
独立社外取締役	加藤 薫	●									●
常務執行役員	溝内 良輔		●	●				●	●		
常務執行役員	坪井 純子	●	●		●			●			
常務執行役員	前原 正雄						●		●		
常務執行役員	秋枝 眞二郎	●		●		●		●	●		●
常務執行役員	深田 浩司						●		●	●	
常務執行役員	山形 光晴							●	●		
常務執行役員	堀口 英樹	●						●	●		
常務執行役員	吉村 透留	●		●			●		●	●	●
常務執行役員	神崎 夕紀	●					●		●	●	
常勤監査役	桑田 啓二					●		●			
常勤監査役	西谷 尚武			●				●			
社外監査役	安藤 よし子		●		●	●					
社外監査役	鹿島 かおる			●	●						
社外監査役	藤縄 憲一		●			●			●		

# 開示済みESGデータ集(人財)



指標	バウンダリ	2018年	2019年	2020年	2021年	GRI参照	参照ページ
従業員一人当たりの年間総実労働時間(時間/人)	※7, 9, 10	1,810	1,843	1,888	1,879	—	<a href="#">労働安全の確保 改善に向けた取り組み</a>
日本	※9, 10	1,915	1,926	1,960	1,954	—	
海外	※7, 9	1,684	1,727	1,724	1,668	—	
労働安全方針が適用された従業員の割合(%) <sup>※o</sup>	※10, 11	100.0	100.0	100.0	100.0	—	
労働災害による死亡者数(人)	※19	1	0	0	0	403-9 (2018)	
休業災害度数率(LTIR)(件/百万時間) <sup>※p</sup>	※20	1.04	1.36	1.59	0.93	403-9 (2018)	
日本	※20	0.50	0.61	0.70	0.55	403-9 (2018)	
海外	※20	3.30	4.19	4.93	2.45	403-9 (2018)	
労働慣行あるいは人権影響に関する苦情で、正式な苦情処理制度により申立、対応、解決を図ったものの件数(件)	※7	79	58	45	44	103-2 (2016)	<a href="#">コンプライアンス 人権尊重に向けた取り組み</a>
女性役員の比率(%) <sup>※s</sup>	※15, 18	11.3	7.0	13.0	16.3	102-18 (2016)	<a href="#">多様性</a>
女性マネジャーの比率(%)	※13, 18	14.5	14.9	14.1	14.0	405-1 (2016)	
日本	※13	6.5	6.8	7.8	8.9	405-1 (2016)	
海外	※18	32.8	34.2	36.3	36.0	405-1 (2016)	
女性従業員の比率(%)	※9, 13, 18	29.7	29.9	31.0	30.4	405-1 (2016)	
新規採用者に占める女性比率(%) <sup>※t</sup>		42.6	43.7	37.5	36.6	401-1 (2016)	

指標	バウンダリ	2018年	2019年	2020年	2021年	GRI参照	参照ページ	
従業員の平均勤続年数(年/人)		13.6	14.2	14.9	15.3	—	<a href="#">多様な人財と挑戦する風土</a>	
男性		14.6	15.0	15.7	16.1	—	<a href="#">多様性</a>	
女性		11.0	12.2	12.8	13.3	—		
年齢別比率(%)	30歳未満	※10, 14	17.6	17.6	16.9	15.8	405-1 (2016)	<a href="#">多様性</a>
	30歳以上50歳未満	※10, 14	57.3	56.0	55.8	55.3	405-1 (2016)	
	50歳以上	※10, 14	25.2	26.4	27.4	29.3	405-1 (2016)	
従業員の障害者比率(%)	日本 <sup>※u</sup>	※10	2.30	2.35	2.38	2.51	405-1 (2016)	
正社員の離職率(%) <sup>※v</sup>		※17	13.1	16.0	11.0	13.3	401-1 (2016)	<a href="#">多様な人財と挑戦する風土</a>
日本	※17	3.7	6.0	4.7	3.4	401-1 (2016)		
海外		24.7	26.4	21.5	34.0	401-1 (2016)		
出産・育児休暇後の復職率(%)		※7, 18	96.6	95.5	99.1	98.4	401-3 (2016)	<a href="#">多様性</a>
男性	※7, 18	100.0	99.0	100.0	100.0	401-3 (2016)		
女性	※7, 18	94.8	92.5	98.6	97.6	401-3 (2016)		
業績とキャリア開発についての定期的評価を受けている従業員の比率(%) <sup>※w</sup>	※10, 14	74.5	77.8	80.5	78.3	404-3 (2016)	<a href="#">多様な人財と挑戦する風土</a>	
男性	※10, 14	75.8	78.8	82.6	82.6	404-3 (2016)		
女性	※10, 14	71.6	75.5	75.8	69.4	404-3 (2016)		
団体交渉権をもつ従業員の割合(%)	※10, 14	49.0	57.0	62.0	55.4	102-41 (2016)	<a href="#">人権尊重に向けた取り組み</a>	
人権保護方針が適用された従業員の割合(%) <sup>※q</sup>	※10, 13	100.0	100.0	93.2	93.1	—		
人権に関する研修を受けた従業員の割合(%) <sup>※r</sup>	※10, 13, 15	79.9	99.5	81.9	83.1	412-2 (2016)		

参照：キリンホールディングスHPより「ESGデータ集」  
<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/esg/esg/>

- o) グループ各社において固有の労働安全方針を規定（キリンホールディングス、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン：安全衛生規則、ライオン：The Safety & Wellbeing Policy Statement、ミヤンマー・ブルワリー：MBL Human Resource Policy、協和キリングループ：環境・安全・製品安全に関する基本方針）。各方針は、従業員入社時の説明、Webを含む社内掲示による共有、労働安全研修などにより適用されている。2022年9月現在、キリングループはグループ労働安全衛生方針を制定。
- p) 年間のべ実労働時間数100万時間（従業員換算では約500人）に対しての、1日以上の休業を伴う労働災害発生件数。
- q) キリングループ全体の人権保護方針は、キリングループ人権方針において規定。以下のページをご参照ください。  
[キリングループ人権方針](#)あわせて、グループ各社において固有の人権保護方針も規定（キリンホールディングス、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン：The RULE（キリングループコンプライアンス・ガイドライン）、ライオン：“Respect at work” Policy および “Personal Behaviour Standards” Policy、協和キリングループ：協和キリングループコンプライアンス基本方針）。各方針は、従業員入社時の説明、冊子の配布、Webを含む社内掲示による共有、eラーニングを含む研修などにより適用されている。
- r) グループ各社において固有の集合研修やオンライン研修などにより実施。
- s) 年度末時点における対象各社の取締役数（日本については監査役数も含む）を合算。
- t) 中途採用者を含む。
- u) 厚生労働省の障害者雇用率制度に基づき、日本国内の常用労働者数に対する比率を算出。
- v) 当期に離職した正社員数／当期末の正社員数（離職には自己都合、会社都合、定年、在職中の死亡を含む）。ただし、海外の一部については非正社員もカウント。
- w) 非正社員も含む全従業員数に対する比率。

## バウダリについて

バウダリ注記のない実績は、キリンホールディングス、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン、ライオン（2020年ライオンはLion-Dairy&Drinksの数字を除く ※7,8,10,11,13,14,16,17はその影響により特に数字が減少している）、ミヤンマー・ブルワリー、協和キリンおよび協和発酵バイオの合算。ブラジルキリンのデータは、2017年の株式譲渡に伴い、過年度に遡って除外している。以下カバー率の計算においても同様。

- 7. 2019年協和発酵バイオは単社。キリングループ全体におけるカバー率は、78.1%（2017年）、78.5%（2018年）、72.9%（2019年）、67.4%（2020年）。
- 8. キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンおよび協和キリングループについては一部が対象。キリングループ全体におけるカバー率は、58.0%（2017年）、56.4%（2018年）、57.1%（2019年）、48.2%（2020年）。
- 9. キリンビールマーケティングは2017年にキリンビールへ吸収合併。
- 10. 協和キリングループについては一部が対象。キリングループ全体におけるカバー率は、61.7%（2017年）、60.9%（2018年）、69.8%（2019年）、59.8%（2020年）。
- 11. キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンおよび協和キリングループについては一部が対象。キリングループ全体におけるカバー率は、50.6%（2017年）、47.8%（2018年）、58.9%（2019年）、49.0%（2020年）。
- 13. 協和キリングループについては同社単体のみが対象。キリングループ全体におけるカバー率は、65.4%（2017年）、66.6%（2018年）、64.1%（2019年）、56.1%（2020年）。
- 14. 協和キリングループについては国内グループ会社のみが対象。キリングループ全体におけるカバー率は、70.2%（2017年）、65.9%（2018年）、57.2%（2019年）、56.3%（2020年）。
- 15. 日本についてはキリンホールディングス、協和キリン各単体の合算。キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンを除く。  
キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンについては一部、協和キリングループについては同社単体のみが対象。キリングループ全体におけるカバー率は、58.3%（2017年）、59.9%（2018年）、66.7%（2019年）、54.3%（2020年）。
- 17. 協和キリングループについては同社単体のみが対象。キリングループ全体におけるカバー率は、65.4%（2017年）、66.6%（2018年）、64.1%（2019年）、56.1%（2020年）。
- 18. 売却に伴いライオンの数字は2020年よりLion-Dairy&Drinksの数字を除く。
- 19. キリンホールディングスの一部を除くグループ会社全てが対象。
- 20. キリンホールディングスの主要事業会社の生産物流拠点が対象。



よろこびがつなぐ世界へ

Joy brings us together