

CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

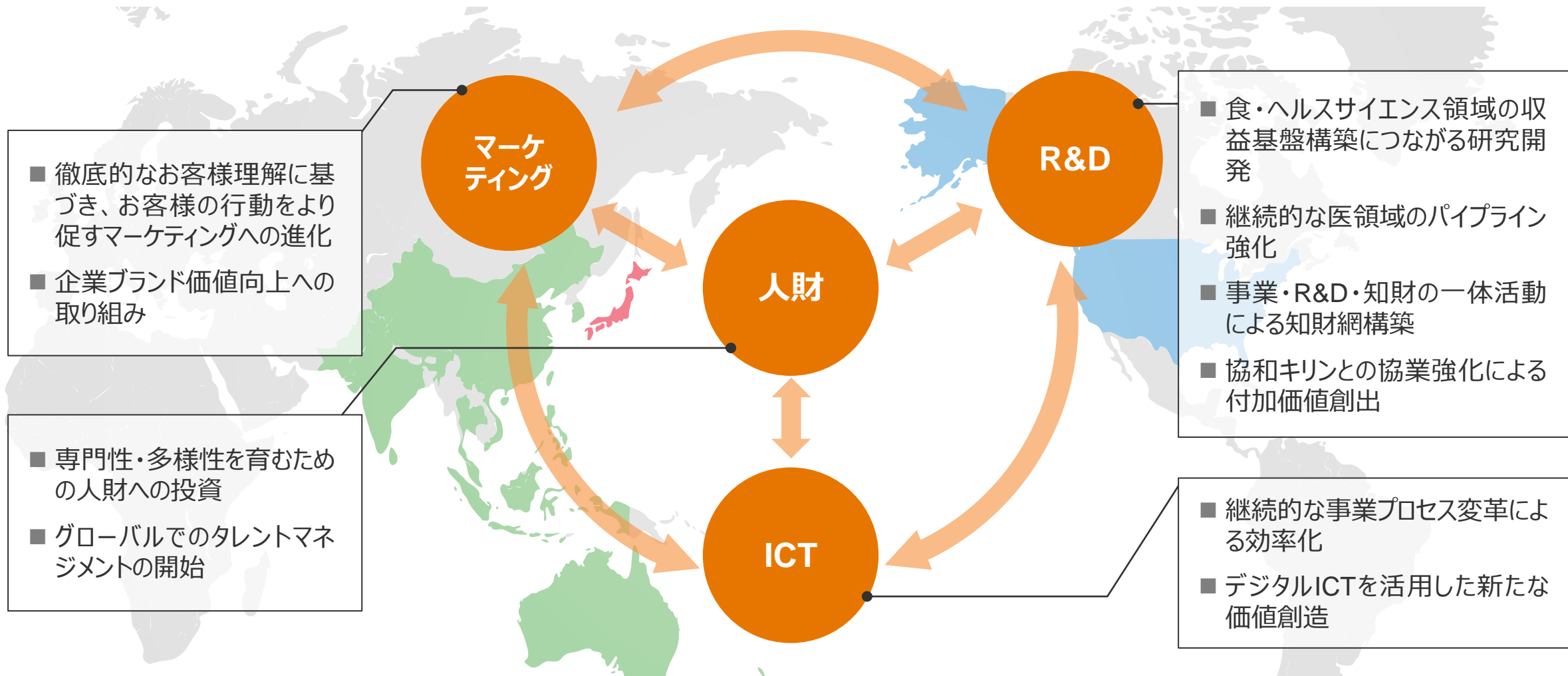
7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

グループ横断での取り組み(組織能力)



世界に広がる各事業領域の知見をフル活用して、グループ全体の組織能力向上を目指す

- 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、

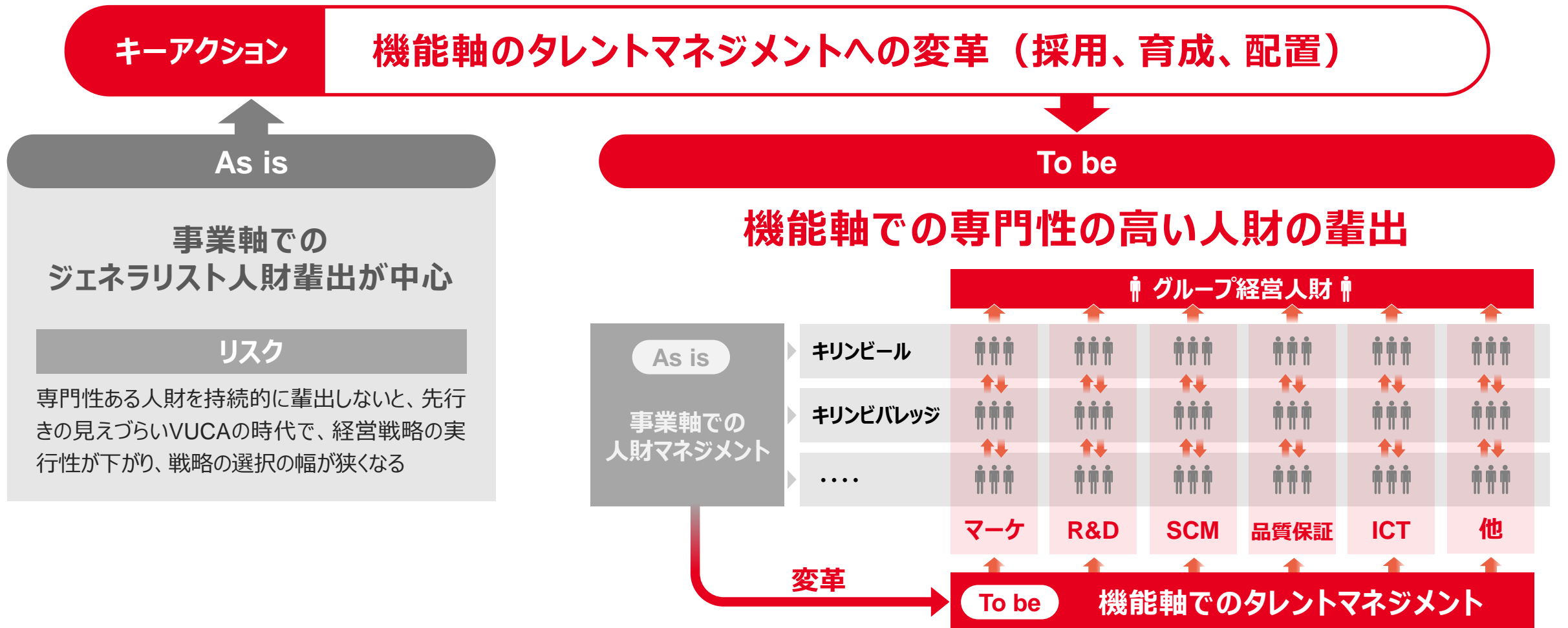
キリングroup全体で

「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

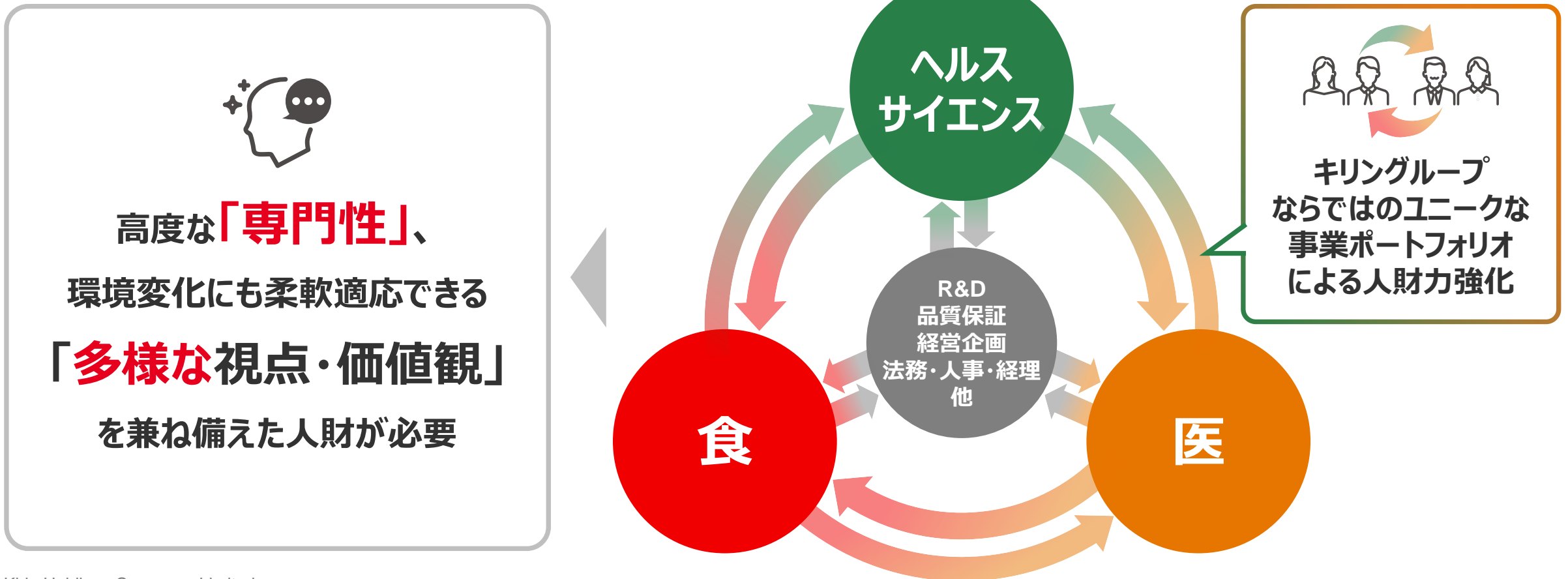
▶ ジェネラリスト輩出を中心とした人財マネジメントから、機能を軸とした専門性をより重視したタレントマネジメントへ変える



「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

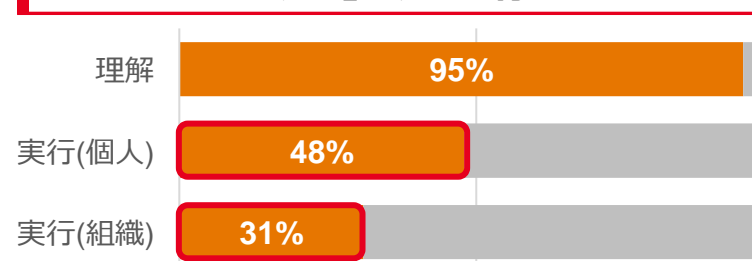
リスク

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

- 将来のグループ経営を担い、グローバルで活躍できる、グループ経営人財候補（CxO候補）を育成する
- 機能軸で成果を上げた人財をトップタレントとしてプール形成し、必要な基準を踏まえながら、経営トップと人事部門が一体となって育成を推進する

キーアクション

経営人財に必要な経験値可視化、人財データや育成プラットフォーム活用

As is

グループ経営人財候補（CxO候補）の基準が抽象的で、育成体系も上位層に限られた仕組みとなっている

リスク

将来のグループ経営を担う人財が持続的に育成されず、また、経営の本質が正しく引き継がれなければ、場当たりの経営戦略に陥ってしまう

To be

グループ経営人財候補（CxO候補）の基準が階層別に具体化され、持続的に人財が輩出されている



➤ キリングroupでは、人的資本に関わる情報として、従業員エンゲージメント、多様性、労働安全衛生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。それ以外にも、ESGデータとして各種数値を開示している。

非財務指標として目標設定を含めて開示

項目	テーマ	非財務指標	経済的価値への繋がり
従業員	組織風土	従業員エンゲージメント：70% (22年実績)	価値創造による利益創出、生産性向上
	多様性	多様性向上 日本国内 女性経営職比率：10.6% (22年実績) 日本国内 キャリア採用比率：27.3% (22年実績)	価値創造による利益創出、生産性向上
	労働安全衛生	休業災害度数率：0.90 (22年実績見直し)	労働環境改善による意欲向上、生産性向上

有価証券報告書での開示

➢ 人的資本では「人材育成方針」「社内環境整備」を、多様性では「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」を、有報の記載項目に追加する必要がある。2023年3月期決算以降義務化。

新たな開示義務化の方針を受け、キリンホールディングスでは、2022年12月期決算から開示を行うこととした。「人材育成方針」「社内環境整備」においては、「キリングroup人材戦略」の概要を記載し、多様性の3項目においては、以下の情報を開示した。

女性経営職比率	男女間賃金差異	男性育児休業取得者率
10.6%	①全労働者 70.5% ②正規雇用労働者 71.2% ③非正規雇用労働者 44.9%	73.0%

※男女間賃金差異、男性育児休業取得者率は、厚生労働省の算出方法

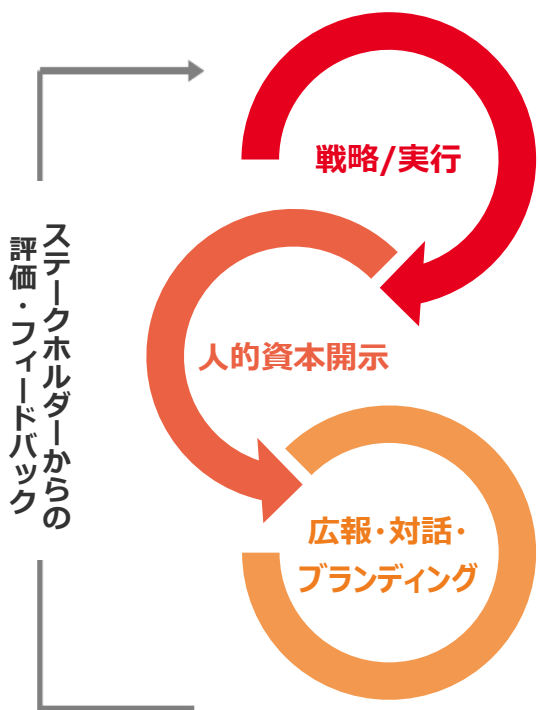
ESGデータとして現状の数値を経年開示

健康・安全 Health & Safety ESGデータ集 | 非財務情報 | キリンホールディングス (kirinholdings.com)

指標 Indicator	報告対象会社 Boundary of companies	2019	2020	2021	2022
出産・育児休暇後の復職率 (%) Return to work rates after parental leave (%)	主要会社 Group overall	95.5	99.1	98.4	93.3
男性 Man	主要会社 Group overall	99.0	100	100	93.1
女性 Woman	主要会社 Group overall	92.5	98.6	97.6	93.6
休業災害度数率 (LTIR) (件/百万時間) ^{※5} Lost time injury rate (LTIR) (number/million hours) ^{※5}	※6 / *6	1.36	1.59	0.93	1.00
日本 ^{※7} Japan ^{※7}	※8 / *8	0.61	0.70	0.55	0.37
海外 Overseas	※9 / *9	4.19	4.93	2.45	2.38
従業員一人当たりの年間総実労働時間 (時間/人) Average number of actual hours worked per year (hours/employee)	主要会社 Major companies	1,843	1,888	1,879	1,940
日本 Japan	主要会社 (日本) Major companies in Japan	1,926	1,960	1,954	1,984
海外 Overseas	主要会社 (海外) Major companies in overseas	1,727	1,724	1,668	1,750
労働安全方針が適用された従業員の割合 (%) Percentage of employees to whom health and safety policy has been applied (%)	グループ全体 Group overall	100	100	100	100
労働災害による死亡者数 (人) Employee fatalities due to accidents at work	※10 / *10	0	0	0	0

ステークホルダーとの対話を通じた戦略の進化

➤ 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。



株主・投資家との対話 (CSV-DAY等)

関係団体・他企業との連携

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

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

従業員との対話 (役員との対話、従業員と人事総務部との直接対話)

HRテーブル

従業員の方々と人事部員との少人数での意見交換の場を持ち、**白頭感していること、困っていること、人事施策について思うこと**等を聴かせていただき、皆さんの声を**今後の施策の参考にさせていただきます。大きく取り組みます。**

HRテーブルとは？

少数での従業員-人事部員での対話を通じ、現場で起こっている問題・課題、人事制度・施策に対する受け止めや効果の有無など「**従業員のリアルな声**」をダイレクトに把握し、次の制度・施策の見直しやアクションに早期に取り組みたいと考えています。

HRテーブルの目的

▶ 人財戦略を構造化・可視化するため、比較可能項目については定量の実績を開示。独自性項目についても設定。

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

開示指標

独自性項目	比較可能項目
専門性と多様性の人財育成 (機能軸のタレントマネジメント・3事業交流者)	価値向上 エンゲージメント 女性経営職率 キャリア採用率 離職率 出産・育児休暇後の復職率 男性育休取得率 男女間賃金格差 平均勤続年数
経営人財パイプライン強化 (次世代タレントプール)	
キリンらしいチャレンジ創出 ※これから設定 (理念・パーパスへの共感・愛着を持ち、一人ひとりが自律的に学び・挑戦する成長意欲)	防衛価値 労働慣行 人権苦情解決件数 団体交渉権をもつ従業員割合 休業災度数率 (LTIR) 労災死亡者数割合 人権研修受講率 ※ダイバーシティ、人権・安全 コンプライアンスを今後強化
越境学習者数 (副業者、グループ外出向・異業種研修参加者)	
理念・パーパスの体現指数 (KIRIN Group Award 応募者)	

CONTENTS

- 1 Overview of Kirin Group
/ キリングループ概要
- 2 Long-Term
Management Vision “Kirin
Group Vision 2027
/ 長期経営構想
「キリングループ・ビジョン2027」
 - Medium-Term Business Plan / 2022-
2024中期経営計画
- 3 Alcoholic Beverages
business / 酒類事業
 - Kirin Brewery / キリンビール
 - Lion / ライオン
 - Four Roses / フォアローゼズ
 - San Miguel Brewery / サンミゲルビール

- 4 Non-Alcoholic Beverages
business / 飲料事業
 - Kirin Beverage / キリンビバレッジ
 - Coke Northeast / コーク・ノースイースト
- 5 Pharmaceuticals business
/ 医薬事業
 - Kyowa Kirin / 協和キリン
 - 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation
- 6 Health Science business
/ ヘルスサイエンス事業
 - Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
 - Blackmores/ ブラックモアズ
 - FANCL / ファンケル
 - LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

- 7 CSV / ESG
 - CSV Management / CSV経営
 - Environment / 環境
 - Human rights / 人権
 - Community / コミュニティ
 - A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
 - Corporate Governance /
ガバナンス
- 8 Functional Strategies
/ 機能別戦略
 - HR Strategy / 人財戦略
 - **DX Strategy / DX戦略**
 - R&D Strategy / R&D戦略
 - Marketing Strategy /
マーケティング戦略

- ▶ 全ての事業・機能部門が、自律的にデジタル技術を活用して、プロセス変革やビジネスの創造を行っている状態を早期に実現することを目指す

キリングroupのDX戦略

2027年の目指す姿

食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる



- ▶ 事業活動の現場、お客様に近いところでDXの取り組みが企画・実行されている姿を目指して、グループ全体に横串を刺す実行体制の構築、DXを推進する人財の育成や確保を行っている

組織体制

事業会社や機能部門、領域を横断した取り組みがグループ全体として加速するように、専門組織が中心となって、グループに横串を刺す実行体制を構築している



デジタルICT部門内の
役割の再定義

グループ横断の
DX実行体制
(DX委員会)

DX人財育成

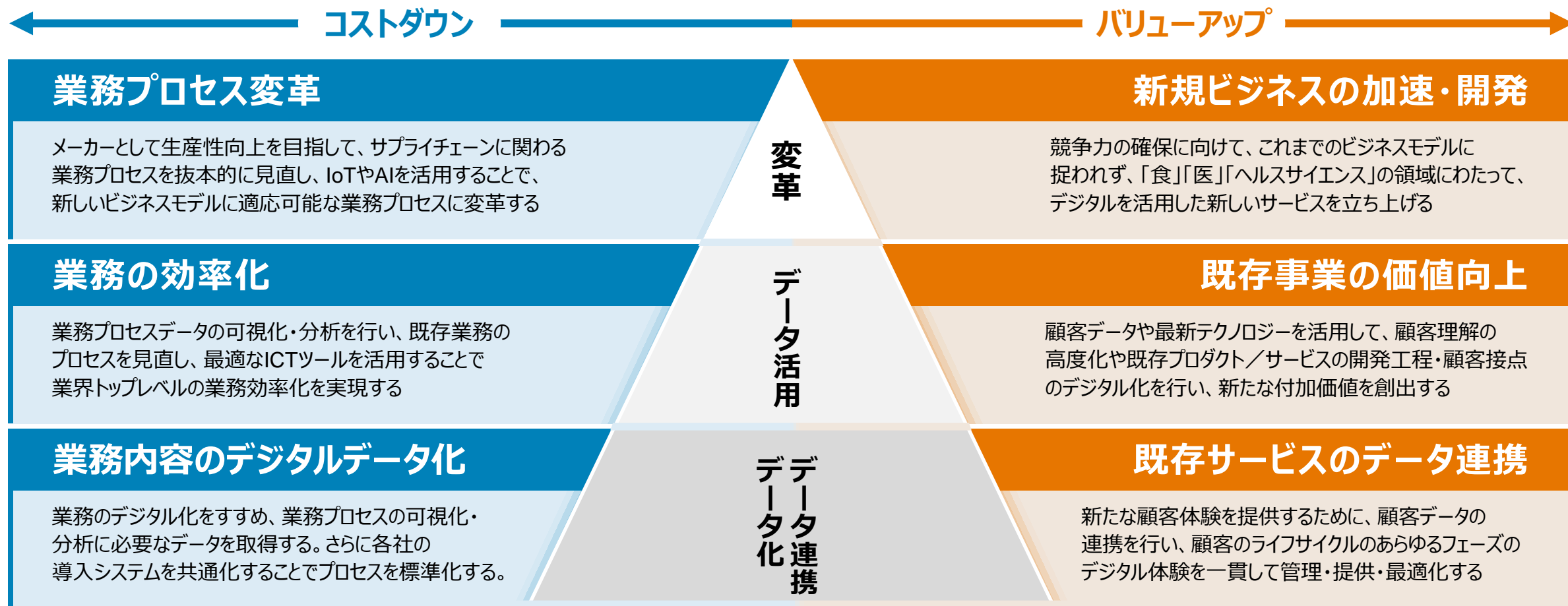
グループにおけるDXの取り組みを、各社・各部門の現場で自律的に推進できるように、独自の育成プログラムによる全従業員のDXリテラシー向上、DX専門人財の育成・確保を進める



DX専門人財の確保
育成・スキルの充足

全従業員の
DXリテラシー向上
(DX道場)

- 基礎となる「デジタルデータ化」と、「デジタル化したデータの連携」の拡充をしながら、「業務プロセス改革によるコストダウン」と、「新規ビジネス開発によるバリューアップ」を進めていく



▶ グループの全事業領域・バリューチェーン上の全機能を対象として、デジタルを活用した変革を進めることで、メーカーとしての生産性向上を実現するとともに、新規ビジネスの加速・開発に繋げている



R&D・商品開発

商品開発にAIを活用することで、リスクの少ない処方・製造原料配合を実現



調達・生産

工場内の生産データを活用し、製造体制の効率化と業務の高度化を推進



物流

SCM全体のシミュレーションによってコストや生産・物流能力を最適化



営業・マーケティング

社会・流通・お客様の変化に合わせて、ITツールを活用し、営業プロセスの生産性を向上



プロダクト・サービス

従来のビジネスモデルに捉われずデジタルを活用することで、新規ビジネスの加速・開発



人事

タレントマネジメントツールを導入・活用して、社員の情報を見える化し、専門性・多様性の人財マネジメントを実現



総務

キリングroup本社をリニューアルし、デジタルオフィス化を実現。ペーパーレスの推進とともに、社員間のコラボレーションを加速



経理

新たな経営ダッシュボードを整備し、グループ経営層におけるグループ関連情報のアクセス性を向上



法務

電子契約、デジタル署名の導入によって、ペーパーレス・コスト削減を推進

CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- **R&D Strategy / R&D戦略**
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

「確かな価値を生む技術力」と、キリングroupの事業領域拡大

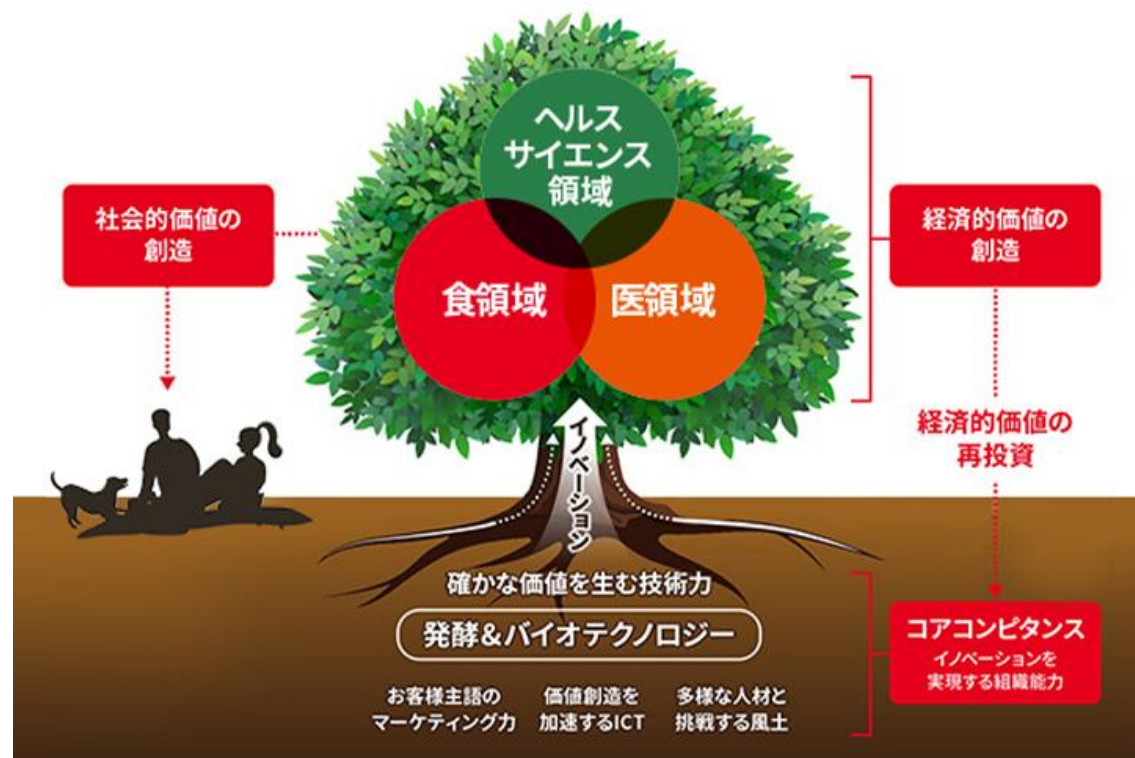


- ▶ キリンの技術力の原点は、ビールづくり
「発酵・バイオテクノロジー」を生かして事業領域を拡大

ビール醸造を極める中で、原料や発酵・培養の研究が進む



「発酵&バイオテクノロジー」は、キリングroupの中核となる強み



キリンホールディングスの研究開発体制

- ▶ 食領域、ヘルスサイエンス領域においては、キリン中央研究所、飲料未来研究所、パッケージイノベーション研究所において基礎研究と事業化を見据えた応用研究を行い、各事業会社・事業部の研究所においては生み出された技術を活用した商品の開発など、事業に直結する研究開発を行っている
- ▶ また、医領域においては、協和キリンが中心となって研究開発活動を行い、さらに医薬品にとどまらない価値提供も目指してキリン中央研究所との協働取り組みを推進している

	食領域 酒類・飲料	ヘルスサイエンス領域 機能性表示食品・サプリメント	医領域 医薬品
基礎研究 応用研究	キリンホールディングス 飲料未来研究所 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	キリンホールディングス キリン中央研究所	協和キリン 研究開発本部
商品開発・ 事業開発 生産技術開発	キリンビール 技術部/商品開発研究所 キリンビバレッジ 技術部/商品開発研究所 メルシャン 技術部/商品開発グループ 他	キリンホールディングス ヘルスサイエンス事業本部 ヘルスサイエンス研究所 バイオプロセス技術研究所	協和キリン バイオ生産技術研究所 協和キリン CMC研究センター

プラズマ乳酸菌の優れた成果に対する外部表彰



- ▶ キリンホールディングスと小岩井乳業は、「乳酸菌を含む免疫賦活用食品組成物の発明（特許第6598824号）」に対し、令和5年度全国発明表彰の「恩賜発明賞」を受賞。本受賞はプラズマ乳酸菌の発見と商品化に関する取り組みが評価されたもので、健康食品素材としては初、食品企業では59年ぶりの受賞となった。同時に「発明実施功績賞」も受賞。



全国発明表彰は公益社団法人発明協会が主催し、多大な功績を挙げた発明や今後の大きな功績が期待される発明を表彰する目的で毎年行われている。特に「恩賜発明賞」は、日本の科学技術の振興と産業経済の発展に大きく貢献した発明などを対象とし、皇室からの御下賜金を拝受して行う全国発明表彰の象徴的な賞として、最も優秀と認められる発明などの関係者に贈呈されている。また、プラズマ乳酸菌の発見・研究・事業化で、世の中を変革する優れたイノベーション事例を表彰する「第11回技術経営・イノベーション大賞」（主催：一般社団法人科学技術と経済の会）の「文部科学大臣賞」を受賞しました。



CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- **Marketing Strategy /
マーケティング戦略**

▶ ここ数年において、事業会社を基点に「お客様主語のマーケティング」を推進し、一定の進化を遂げてきた

KIRIN

Investor Day 2021

キリンビール
お客様主語のマーケティング改革

2021年3月3日 キリンホールディングス株式会社

マーケティング組織強化 ①システム

- ▶ ブランドマネジャー制の導入
- ▶ ブランドPDCAの強化（月次・年間）
- ▶ ブランドROIシステムの開発・導入

経営ができる仕組みの構築

© Kirin Holdings Company, Limited 22

Strengthening marketing organization (2) Human resources

Define required human resources for marketing from the perspective of competency and expertise, and put it into practice as a part of the management process of human resources development

▶ For KIRIN's marketing, all leaders are working on competency-based human resources development (sharing across the Group)

Enhancing competency and expertise

Competency (pattern of behavior) + Marketing expertise

© Kirin Holdings Company, Limited 22

徹底したお客様理解

「1人のお客様」の深い理解にこだわり、訓練を重ねながら、お客様が本当に求めていることを捉え、応えられるまで何回も何回も取り組む。

N=1の深いお客様理解

© Kirin Holdings Company, Limited 12

商品開発プロセスの見直し

お客様の期待に応える＝成功確度を上げるために、商品開発プロセスに通過ゲートを設定し、妥協なく準備し、厳しく審査する。

商品開発のゲートシステム

結果、2017年、商品開発案件の35%をストップすることとなった

© Kirin Holdings Company, Limited 14

上に通すためによくあったスライド

「競合と何が違うか」の議論が中心

「お客様は何を求めているか」に議論をシフト

© Kirin Holdings Company, Limited 11

キリンが求めるマーケティング人材

ヒットメーカー、広告上手、アイデアマン、その他…

ブランドビジネス（経営）ができる マーケター

© Kirin Holdings Company, Limited 21

カスタマージャーニー（四つの瞬間）

以下の通り、カスタマージャーニーを基点にブランド育成のための実行計画を組み立てる。各チームは、各瞬間で目指すお客様の気持ちや行動の実現に向け、専門性を発揮する。これにより、各種マーケティング要素をお客様を中心に統合し、戦略の一貫性を担保し実行することが可能になる。

各瞬間におけるブランド育成の取組・活動

© Kirin Holdings Company, Limited 17

「ブランドを育てる」組織へ

この活動とともに、お客様とブランド理解を深めていく中で、社員全員で「ブランドを育成する」組織風土が確実に強まっている。

社員全員でブランドを育てていく

© Kirin Holdings Company, Limited 18

▶ 一方、グループ全体でのお客様主語のマーケティング能力強化はまだ道半ばであり、
更なる向上に向けて機会がある



CSV経営の根幹となる**「お客様理解力」**のグループ全体での更に
高いレベルへの引き上げ



新事業領域における持つべき**マーケティング・ケイパビリティ**の創造



将来を見据えたグループ視点の**人財育成と活用**（⇔ 事業会社最適）



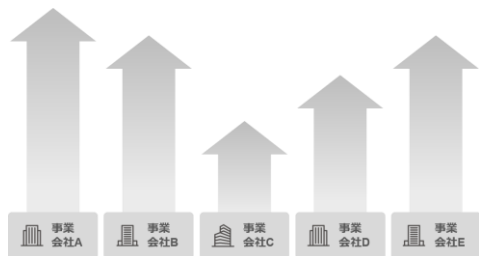
事業会社個別の課題解決の支援と**事業会社を超えた連携の創出**

セントラルチームによるマーケティング横串機能について

- ▶ 事業会社の活動にプラスし、セントラルチームによる事業会社の成長支援を強化
⇒ マーケティング変革のスピードと実行力を上げ、企業価値の向上を実現する

これまで

- ✓事業会社単位の活動が中心
- ✓事業会社間で能力にバラツキ
- ✓ナレッジ横展開や横連携が部分的



新

お客様主語のマーケティングの更なる進化による **企業価値向上**

CMO

マーケティング
セントラルチーム



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

事業会社A

事業会社B

事業会社C

事業会社D

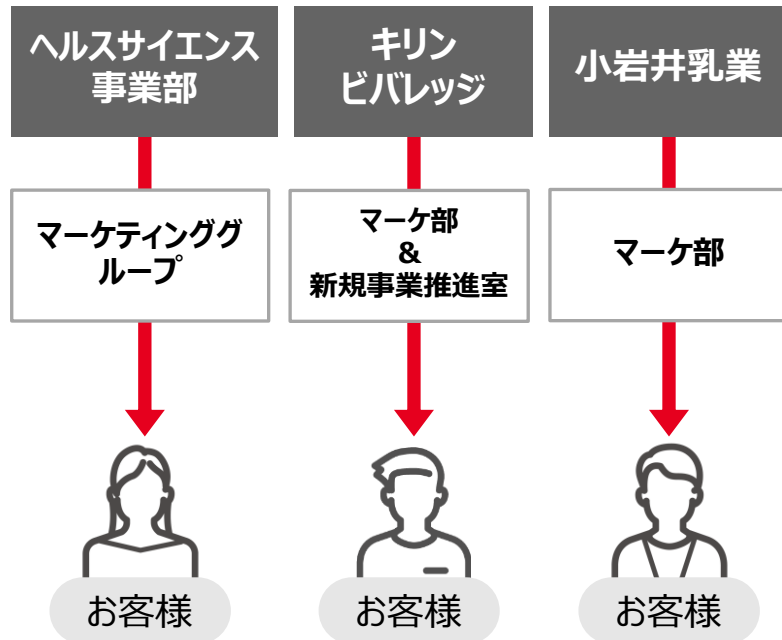
事業会社E

グループのマーケティングの
変革のスピードと実行力を
飛躍的に上げる

- ▶ セントラルチームが直接支援により、横串機能を発揮し、マーケティング戦略の一貫性を担う
⇒ **グループでの取組みが一つとなり、お客様基点の価値創造に向け、シナジーを生むことができる**

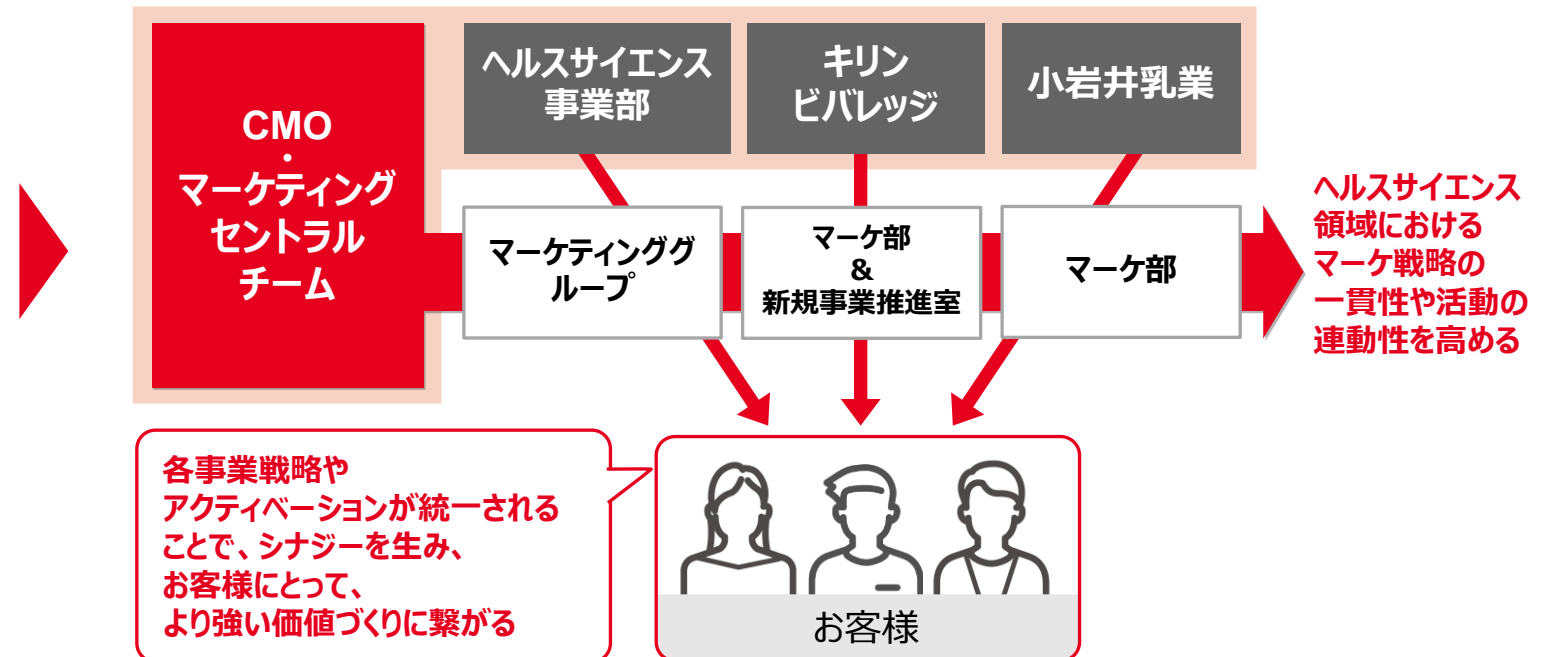
FROM

各事業での個別最適



TO

グループが一つになりお客様基点で価値をつくる



▶ グループ全体のお客様理解レベルの底上げと、新たな仕組みの開発・導入を行い、
「お客様理解」が圧倒的なグループの強みとなるまで高める

1

お客様理解の
グループ全体のベースアップ

Investor Day 2021 キリンビール お客様主語のマーケティング改革

2021年3月3日 キリンホールディングス株式会社

徹底的お客様理解
「1人のお客様」の深い理解にこだわり、訓練を重ねながら、お客様が本当に求めていることを捉え、応えられるまで何回も何回も取り組む。

お客様
N=1の深いお客様理解

開発プロセスの見直し
期待に応える＝成功確度を上げるために、商品開発プロセスに通過ゲートシステムを導入し、厳しく審査する。

ゲートシステム
GO クラウドソフトを導入し、30%のスピードアップ
条件付きGO クラウドソフトは中程度のリスク、一定の確率をクリアするまで条件付きのスタートとなる。
STOP クラウドソフトは失敗したため、再度やり直さず。
結果、2017年、商品開発案件の35%をストップすることになった

「競合と何が違うか」の議論が中心
「お客様は何を求めているか」に議論をシフト

(参考) 2021年3月 Investor Day「お客様主語のマーケティング変革」より

2

新たな仕組みの開発・導入による
お客様理解の更なる深化

開発 事業会社とテーマを決めて開発

導入・浸透 トレーニングプログラムによる導入・浸透

定着 訓練を重ねて定着

▶ マネジメントシステムや人財能力開発体系をグループ共通化してきたことにより、
質の高い人財の早期育成や、キャリア採用人財の即戦力としての活用・活躍が可能となる

KIRIN お客様主語のマーケティングカ

お客様理解を起点としたマーケティング・コアケイパビリティ

マーケティング・ケイパビリティを支えるマネジメントシステムと組織・人財能力開発体系

