

価値創造モデル INPUT

多様な人財と挑戦する風土



確かな価値を生む技術力
— 研究開発力と知財戦略を
掛け合わせた競争戦略



お客様主語のマーケティング力

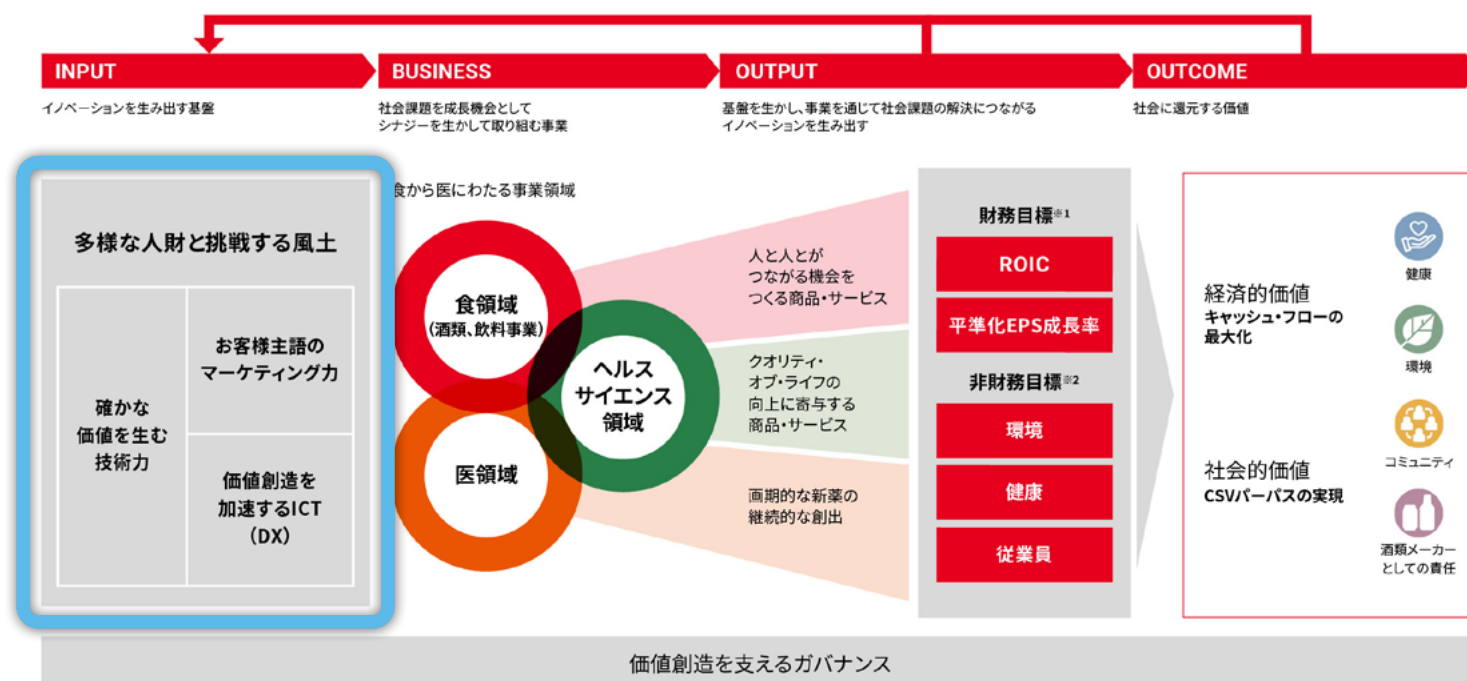


価値創造を加速するICT



グループ経営理念

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



多様な人財と挑戦する風土



キリンホールディングス株式会社

取締役 常務執行役員

人事総務戦略担当

坪井 純子

2005年キリンビバレッジ広報部長を経て2010年から2012年まで横浜赤レンガ代表取締役社長を務める。その後、2014年に執行役員CSV本部ブランド戦略部長、2019年に常務執行役員兼ブランド戦略部長などを歴任し、2022年常務執行役員 人事総務戦略担当となり、2023年春より現職（ファンケル社外取締役）

高い専門性と多様性をドライバーとしたイノベーションの創発によって、グループの持続的成長・価値向上を実現していく

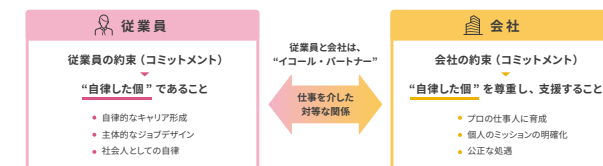
人財戦略を取り巻く環境は社内外で大きく変化しており、キリングroupの人財戦略も大きな転換期を迎えています。生活環境の変化や個人の価値観の多様化も相まって、働き方をはじめ労働市場環境は劇的に変化し、また、当社グループにおいては事業ポートフォリオの転換によって、経営戦略実行に求められる人財も変化しています。強化領域であるヘルスサイエンス事業はもちろん、食領域、医薬領域の既存事業においても、ビジネスの転換や新領域へのチャレンジが必須であり、グループ従業員の全員が両利きの経営に向けた変革当事者となる必要があります。当社グループでは、「人財」を価値創造・競争優位の源泉と改めて位置付け、その価値を最大限引き出すことで、事業を強くし、長期経営構想キリングroup・ビジョン2027（KV2027）の実現と、当社グループの持続的成長・価値向上を実現していきます。

キリングroupの人事の基本理念

人財戦略の基盤となるのが「人事の基本理念」です。人財戦略は大きな転換期を迎えていますが、グループ人事の基本理念である「人間性の尊重」は変わりません。人間のもつ無限の可能性を大事にするという考え方は、キリンビールの醸造フィロソフィーである「生への畏敬」にも通じます。無限の可能性をもって、従業員一人一人が新たな価値創造に向かって挑戦し、生き生きと働くことで、仕事を通じて成長し、発展し続ける環境を提供していきます。

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
従業員一人一人の努力と個性（人間性）を尊重し、
完全燃焼できる場を積極的につくる



キリンググループらしい 人財戦略で目指す 「人財が育ち、人財で勝つ会社」

キリンググループでは、「人財」を価値創造、競争優位の源泉と位置付け、人財に投資していくことで、「人財が育ち、人財で勝つ会社」を目指します。

キリンググループでは、経営戦略が人財戦略の方向性を規定すると同時に、人財のケイパビリティが経営戦略を策定する上での重要な要素となり、経営戦略の可能性を広げると考えています。競争力の源泉である人財に対し、マーケティング、R&D、ICTといった専門性を高め、食領域からヘルスサイエンス領域・医領域にわたるユニークな事業ポートフォリオを通じて多様な事業経験を積むことで、専門性と多様性を備えた人財を育成していきます。

また、外部人財や障害者の採用、女性の活躍推進など、多様性を受容する組織風土の醸成と成長意欲のある人財の成長を支援する環境を整備することで、一人一人のチャレンジする意欲を高めイノベーションにつながる機会を増

やしていきます。

このような、多様な人財の掛け合わせによるイノベーションの創発や、ユニークな事業ポートフォリオにおける人財の育成が、「キリンググループらしい」人財戦略です。「人財」の価値を高めることで、組織能力を向上させ、事業を強くし、事業戦略およびグループの持続的成長・価値向上を実現していきます。

グループ経営課題から見る 人財戦略の課題認識

人財戦略では、短期的には、事業ポートフォリオ転換に伴う組織能力の強化および戦略の実行度を高めることを、中長期的には、専門性・多様性を兼ね備えた人財輩出によって、将来にわたる企業価値を高めていきます。そのために、現時点で5つの課題を認識しています。

- 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・新規事業など）
- 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

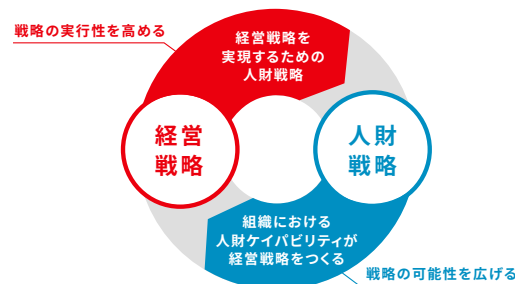
- ③ 挑戦する人財とそれを支える風土づくり = 高度な戦略を実現する、戦略実行力
- ④ 労働市場や個人の価値観の変化に対応した、働きがいの創出
- ⑤ 人的資本への注目を契機とした、ステークホルダーとの対話による戦略進化

持続的成長・価値向上に向けて 「専門性」と「多様性」をキーに、 人財と組織の両面から取り組みを 加速させる

人財戦略実行のキーとなるのは、「専門性」と「多様性」です。VUCA時代において、イノベーションを創発し続けるには、人財と組織の両面の「専門性」と「多様性」を高めていく必要があり、そこでは、個人の「成長意欲」と、多様な人財によるコラボレーション・「共創」の視点が重要です。

人財においては、キリンググループが大切にしている「グループ理念・パーパス」への共感を通じ、グループへの貢献と自らの成長につながるWillを基にした自律的なキャリア形成を促進することで、主体的な学び・挑戦といった「成長意欲」を喚起し、専門性を高めることにつなげていきます。そして、専門性を軸とした事業を超えた出向や、高度で広範な課題に挑戦する機会などを通じて、多様な視点・価値観に磨きをかけ、人財力の強化を組織としての能力向上につなげていきます。

さらに、組織においては食領域からヘルスサイエンス領



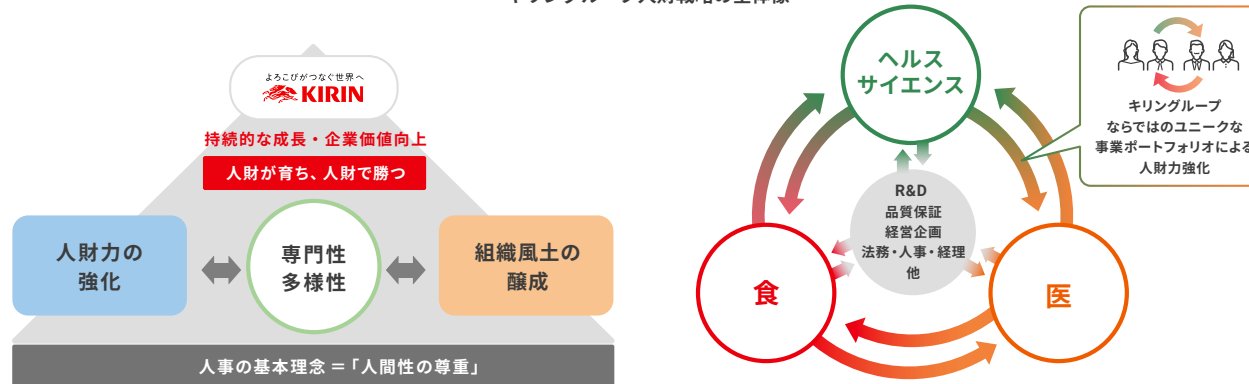
域・医領域まで幅広くグローバル展開しているユニークな事業ポートフォリオを生かして、事業を超えた専門性と多様性のある人財の流動性を高め、多様な人財によるコラボレーション・「共創」機会を増やすことで、個人・チームを超えた組織としての専門性と多様性を高め、イノベー

ションが創発し続ける組織能力の獲得と組織風土の醸成を目指します。

このように、専門性と多様性をキーとし、自律的に学び・挑戦を続ける個人の「成長意欲」と、多様な人財によるコラボレーション・「共創」を高めることでイノベーショ

ンの創発へつなげていくストーリーを、今後「キリングroupらしいチャレンジ創出」に向けた取り組みに反映していきます。

キリングroup人財戦略の全体像



人財戦略の重点取り組み

人財力の強化

事業の持続的な成長を目指し、「専門性」と「多様性」を兼ね備えた「決断力」「適応力」「構想力」のある人財を育成・輩出する人財マネジメントを実行していきます。

具体的な取り組み

- 戦略実現に求められる専門能力の向上に向けて、機能軸のタレントマネジメントへ変革していきます（採用、育成、配置）。
- 将来の経営を担うグループ経営人財の発掘と育成に向けて、若手層を含む機能軸で成果を上げている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、経営トップ層と人事部門が一体となった育成を推進します。
- 自律的なキャリア形成を起点とする成長とリーダーの支援力向上のため、従業員の自律的なキャリアに基づく成長支援環境（公募などの手挙げ機会の拡充、リーダーの育成支援力向上の取り組みなど）を整え、事業の業務経験を通じて成果を生み出し成長していく育成サイクルを加速します。

組織風土の醸成

多様な価値観や専門性をもつ人財が、挑戦を通じて成長できる、引き付けられる環境・風土を醸成していきます。

具体的な取り組み

- 挑戦し、やり切る組織風土へ進化するため、リーダーの役割（目標達成・人財育成）を高いレベルで実践することで、ゴールに向けて多様な人財が知恵を出し合い、挑戦することやその結果が評価される組織へと変革していきます。
- 多様な人財が違いを力に変え、挑戦できる環境づくりに向けて、「Diversity&Inclusion」から「Diversity, Equity&Inclusion」へ取り組みを推進します。
- キリングgroupで働くことが従業員一人一人の成長実感（キャリアの実現・コミュニティのつながり・会社への貢献）につながる組織風土を目指して、理念・パーパスへの共感の獲得、組織への愛着・誇りの醸成を強化します。

事例 成長意欲を喚起し、 多様な人財の共創機会を提供

「人財が育ち、人財で勝つ会社」を目指すべく、個人の成長意欲を喚起するために、従業員と経営トップの対話の機会を設けています。また、キリンググループの多様な人財が共創できる機会の提供にも取り組んでいます。

グループ理念浸透に向けた対話

キリンググループが目指す姿に向けてグループ従業員と経営トップが一丸となって進んでいくために、役員メッセージの発信や対話集会など、従業員と役員とのコミュニケーションを推進しています。

その一環として、キリンホールディングスの役員が語り合う、「キリンググループ トップリーダーズ トーク」をオンライン・ライブ形式で開催し、「グループの価値観」「事業の多様性の意味」「CSV経営」などを語り合う場を設け、さまざまなポートフォリオの事業会社、および同時通訳を通じた海外配信によって多くの従業員が参加しています。

当日は、事前集約した質問の対話に加え、Zoomに直接投稿いただいた質問やコメントにもその場で回答をしたことによって、参加者との距離感を縮めることにつながり、「経営層を身近に感じられた」「とても胸が熱くなり、元気をもらった」という声も寄せられました。

これからも、キリンググループが大切にしている考え方や目指す姿についての対話を重ねていきます。

※2022年度は3回開催。イベント1回当たりの従業員参加数を上限1,000名とし、事前エントリー制としている

越境学習を通じた個と組織の多様性

越境学習では、『個の自律的なキャリア形成』に加え、『個と組織の多様性』を狙いとしています。自社内の経験や価値観にとどまらず、社外・人とのつながりを通じて新たな視点や価値観が得られ、また、さまざまな価値観をもつ人財を受け入れることで、組織の多様性受容にもつなげています。

具体的には、2019年に「留職プログラム制度」をスタート、2020年には「副業」を解禁し、同時に外部からの副業受け入れも開始しました（グループ内副業件数：105件^{*}）。

2022年、2023年には企業間で相互に副業に取り組む「キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム」に参画。また、2022年8月に設立された「人的資本経営コンソーシアム」にも参画し、経済産業省・金融庁の支援の下、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ます。

※2020年7月～2022年12月 許可数（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、メルシャンの4社勤務者）

グループ従業員との対話を目的とした 「キリンググループ トップリーダーズ トーク」



キリンホールディングスの役員が、当社グループが目指す姿について、オンライン・ライブ形式で語り合う場を設けている

越境学習の一環としての 「留職プログラム制度」



自ら手を挙げた若手の従業員を民間非営利団体（NPO）などに派遣し、現地で社会課題に取り組む体験を通じて、CSV経営を支える人財の早期育成を行っている

人的資本開示指標

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・新規事業など)

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 挑戦する人財とそれを支える風土づ
くり = 高度な戦略を実現する、**戦
略実行力**

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

挑戦し、やり切る組織風土へ
の進化

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

理念・パーパスへの共感、
組織への愛着・誇り

人財強化
組織風土

開示指標

独自性項目

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)

経営人財パイプライン強化
(次世代タレントプール)

キリングroup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・愛着をもち、
一人一人が自律的に学び・挑戦する成長意欲)

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)

比較可能項目

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
労働慣行
労働慣行人権苦情対応件数
団体交渉権をもつ従業員割合
休業災度数率 (LTIR)
労災死者数
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

	指標項目	補足
独自性	専門性と多様性の人財育成 ① 機能軸のタレントマネジメント (人 財育成体系構築) ② 食、ヘルスサイエンス、医の3事業 領域間の交流 (出向者) 数	① 専門性向上に向けて、各機能で求める人財要件や育 成プロセスを体系化 ② 専門性ある人財がキリングroup内で多様な経験値を 獲得するための人財配置
	経営人財パイプライン強化	将来の経営を担う人財をデータベース上で管理 (タレント プール) し、人財充足率を把握
	キリングgroupらしいチャレンジ創出 ※これから設定	キリングgroupの理念・パーパスへの共感と愛着をもち、 従業員一人一人が自律的に学び・挑戦を続けている状 態を表す指標を設定
	越境学習者数	個・組織の専門性・多様性向上に向けた、副業・兼業 者数・受け入れ人数、異業種研修参加者を設定
	理念・パーパスの体現指数	キリングgroupの目指す姿を具現化した取り組み数として 「KIRIN Group Award 応募者数」を設定

※開示する人的資本の数値は今後設定していく

※参考：ESGデータ <https://www.kirinholdings.com/jp/investors/esg/esg/>

※1 ESGデータ項目「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)」

	指標項目	2022年実績	対象範囲・補足
比較可能性	従業員エンゲージメント (%)	70%	キリングgroup
	女性経営職率 (%)	10.6%	キリンホールディングス原籍者
	キャリア採用比率 (%)	27.3%	キリンホールディングス原籍者
	男女間賃金格差 (%)	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%	キリンホールディングス原籍者
	男性育休取得率 (%)	73%	キリンホールディングス原籍者
	出産・育児休暇後の復職率 (%)	93.3%	キリングgroup
	平均勤続年数 (年/人)	16.2	国内キリングgroup
	離職率 (%)	10.6%	国内キリングgroup
	休業災度数率 (件/百万時間)	1.00	キリングgroup
	従業員一人当たりの年間総実労働時間 (時間/人)	確認中	キリングgroup
	労働災害による死者数 (人)	0	キリングgroup
	労働慣行人権苦情対応件数 ^{※1} (件)	98	キリングgroup
	人権研修受講率 (%)	89.5%	キリングgroup
	団体交渉権をもつ従業員割合 (%)	53.1%	キリングgroup

確かな価値を生む技術力 —研究開発力と知財戦略を掛け合わせた競争戦略

キリングループでは、「確かな価値を生む技術力」をイノベーションを支える組織能力の一つとして掲げ、事業、R&D、知財が三位一体となって活動することで競争優位な状況を築き、持続的な成長に貢献していきます。

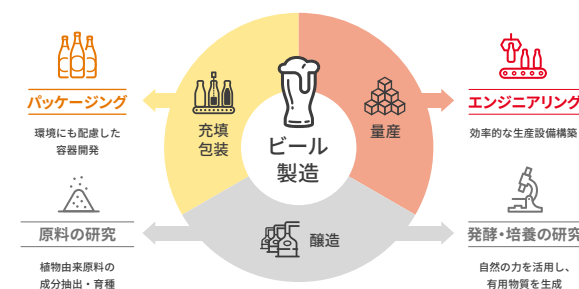
発酵・バイオテクノロジーを 根幹にした研究開発

キリングループは、発酵・バイオテクノロジーをベースに、技術力を発展させ、食から医にわたる領域に事業を拡大させてきました。ヘルスサイエンス領域においても、ビール醸造で培った発酵技術や原料加工の知見をベースに、微生物や植物がもつ健康機能性を引き出し、新たな商品を生み出してきました。プラズマ乳酸菌を配合した「iMUSE」ブランドの清涼飲料やサプリメントを開発、また、ホップの機能性に着目し、ノンアルコール・ビールテイスト飲料「キリン カラダフリー」といった機能性表示食品

の開発につなげてきました。また、協和発酵バイオでは、スペシャリティ素材であるシチコリン^{※1}やヒトミルクオリゴ糖^{※2}などの機能性素材を微生物の力を使った発酵技術で大量生産させ、BtoB事業として海外へも展開していきます。協和キリンでは、独自に確立したポテリジェント技術やヒト抗体産生技術など、抗体医薬品を効率的に創製するなどの、技術を発展させることでグローバル製品クリエーターやポテリジオを開発し、事業へつなげてきました。

持続的成長のための経営諸課題（グループ・マテリアリティ・マトリックス）を基に、重点領域を定めて研究開発資源を投入しており、2022年の研究開発費は、国内の酒類・飲料事業に注力していた2016年に比べ、グループ全体で約2割増加させており、食・ヘルスサイエンス領域に限れば約3割増加させてきました。今後も、お客様や社会からの科学的エビデンスに対する期待が高い「ヘルスサイエンス」や「環境」といった分野に対して研究開発資源を投じていきます。

- ※1 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きをもつ、体内に存在する成分。世界各国で脳疾患の治療薬や認知機能向上をサポートする健康食品などに利用されている素材
- ※2 母乳に含まれるオリゴ糖の総称。200種類以上が母乳中に含まれており、「免疫」「脳機能」などに寄与する研究成果が報告されている



事業化への確度を高める 研究開発体制

食領域、ヘルスサイエンス領域においては、キリンホールディングスのキリン中央研究所、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ます。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ホールディングスのキリン中央研究所との協働取り組みを推進しています。

ヘルスサイエンス領域では、2023年4月にヘルスサイエンス研究所を新設します。これまでは、短期から中長期の開発までを担っていたキリン中央研究所の一部の機能を

切り出し、ヘルスサイエンス事業部にあった研究開発機能と統合、ヘルスサイエンス事業本部の直下に配置します。事業展開が進んでいる健康素材（プラズマ乳酸菌、ヒトミルクオリゴ糖、シチコリンなど）を対象とする研究所を新設することで、マーケティング活動とより密接に連動した機能性開発を行い、健康機能性商品をスピード感をもって創出し事業戦略の実行力を高めていきます。一方、キリン中央研究所では、将来を見据えた新たな価値創出のための基礎研究に集中して取り組みます。研究開発から商品発売までに時間を要する健康機能性素材の開発だからこそ、マーケティング戦略と研究開発戦略を連動させ、事業と密に連携したヘルスサイエンス研究所と、中長期を見据えたキリン中央研究所が両輪となって継続的に新たな健康機能性商品・サービスを創出し続けていきます。

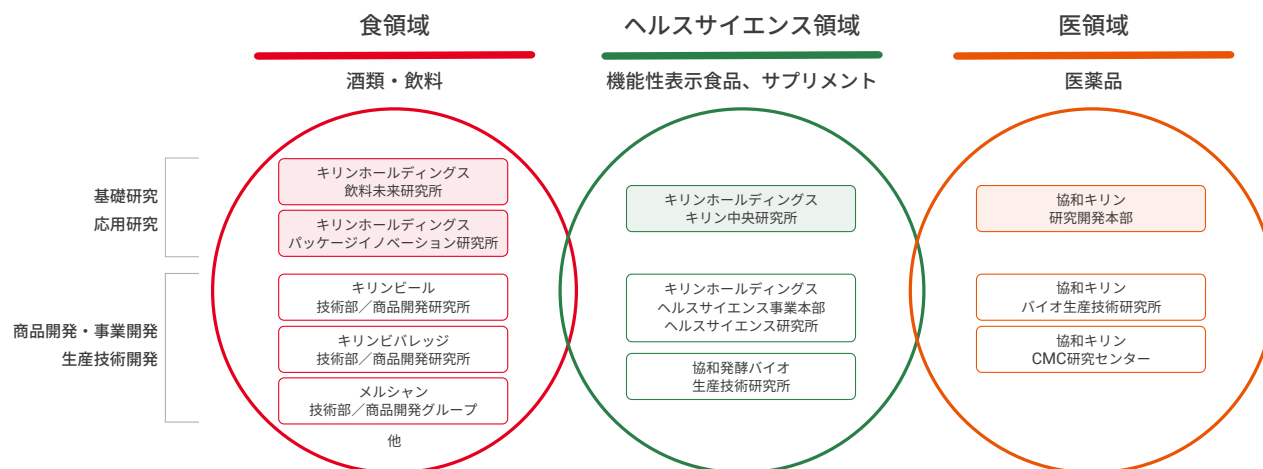
グループ事業の特性に合わせた 知財戦略

当社グループの研究開発活動と連動し、食領域ではキリンホールディングス知財戦略推進部が、ヘルスサイエンス領域ではキリンホールディングスおよびファンケルの知財部門が事業、R&Dとともに知財活動を進めています。医領域では協和キリン知的財産部が知財活動を推進しています。

各領域では、それぞれの事業特性や市場に適した知財活動が求められます。食領域では生産技術、商品の組成や容器デザインなど、さまざまな知的財産権で多面的に保護することで、開発・事業の自由度確保に取り組んでいます。一方、ヘルスサイエンス領域では、素材の健康機能性、生産技術や商品の組成に関する特許権を中心とした知財の獲得・活用による、市場の拡大と事業の成長の実現に取り組んでいます。ヘルスサイエンス領域で現在最も事業展開が進んでいるプラズマ乳酸菌事業の成長は、事業・R&D・知財各部門がそれぞれ連携して取り組んだ成果ともいえます。

支える人財基盤

研究開発力と、生み出された価値を事業化する力の合わせ技に、知財戦略を掛け合わせた競争戦略の実行によって当社グループの持続的な成長を実現しています。この競争優位の源泉となるのが人財です。特に基礎研究においては、高い専門性を有する人財が重要であり、当社グループ全体で224名が博士号を保有しています（2022年



現在)。知財部門においても知財専門人財の採用と育成を進めるとともに、知財活動を推進するための必須スキルを獲得できる社内教育・研修制度を充実させ、全社的な知財リテラシー向上を強化しています。また、一つの例として協和発酵バイオで製造や品質保証を経験した人財をキリン中央研究所へ配属するなど、事業会社・部門との定期的な人財ローテーションにより、事業を理解した人財が研究所や知財部門で事業化を目指した研究開発に携わることで、食から医にわたる多様な領域での事業化をより実現しやすい体制にしています。

今後も、専門性を重視した育成、採用と、事業を理解した人財の配置を継続して行い、当社グループ全体のさらなる成長に貢献していきます。

事例

プラズマ乳酸菌関連特許の出願・権利化の流れ

キリンホールディングスの乳酸菌研究は基礎研究として2000年代にスタートしました。2011年にプラズマ乳酸菌のプラズマサイトイド樹状細胞への作用に関する研究成果をウイルス学会で発表し、同年に基本特許^{※3}を出願しています。2012年からは商品展開を始めましたが、プラズマ乳酸菌事業のプロダクト・ライフサイクルにおいて、知財活用に関する分岐点はこれまでに3つありました。

※3 ある特定の商品またはサービスを実現するときに、必ず使わざるを得ない技術などに関する特許。プラズマ乳酸菌に関する基本特許を対象に、令和5年度全国発明表彰の「恩賜発明賞」を受賞（P37参照）



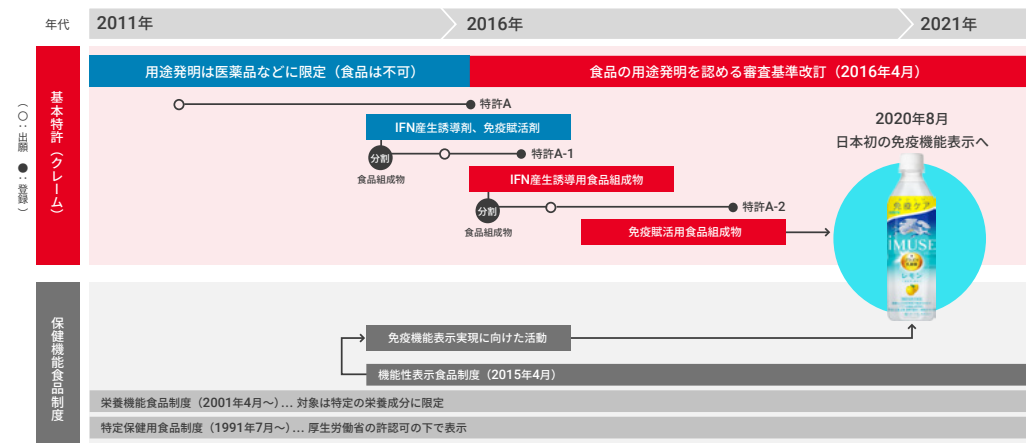
キリンホールディングス
R&D本部 知財戦略推進部
弁理士
中条 一貴



キリンホールディングス
R&D本部 知財戦略推進部
弁理士
兵澤 幾子

(1) 導入期 ～機能性表示取得活動と連動した、食品の用途に係る特許の取得～

2015年に機能性表示食品制度が導入され、その翌年には食品の用途発明^{※4}が認められるようになりました。当社はこの環境変化を好機と捉え、研究内容の深い理解、関係法令の熟知や動向把握といった高い専門性が要求される中、免疫機能での機能性表示の取得に



チャレンジしました。事業・品質保証・研究開発・知財の各部門が連携して対応した結果、事業拡大の鍵となるプラズマ乳酸菌の免疫機能表示の実現と、それを保護する基本特許の獲得に成功しました。

※4 2016年4月の特許・実用新案審査基準の改訂により、従来は医薬品などに限定されていた用途発明が、食品にも認められるようになった

(2) 成長期① ～分析から必要な知財を取得～

免疫機能に対する世間の関心が高まり始めた2020年に、免疫に関する機能性表示届出が受理され、当社はプラズマ乳酸菌関連商品のラインアップを拡充しました。知財部門は、将来の事業計画を踏まえ、取得すべ

き知財を事業および研究開発の各部門と共有し、国内外に必要な知財を協働して出願・権利化することで、安定した事業基盤の確保に努めました。

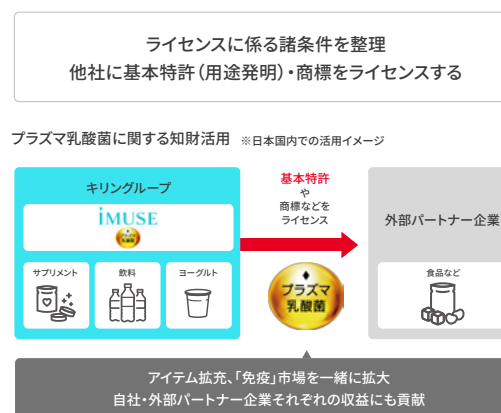
(3) 成長期② ～オープン戦略の推進と、海外への事業拡大～

2021年より国内外パートナー企業から免疫機能を訴求したプラズマ乳酸菌関連商品を発売しています。この取り組みに先立ち、当社では戦略的かつ迅速に部署横断型の体制を構築し、基本特許を軸にしたライセンスを進めました。また、海外ではプラズマ乳酸菌の菌体を販売していますが、積極的にプラズマ乳酸菌に関する研究論文の発表や特許権での保護を行い、機能面を訴求

することで、他社が販売する同種の素材との差異化を図っています。さらに、事業・法務・知財の各部門が協働しパートナー企業との契約締結などを通じた連携体制を構築することで、事業推進だけではなく市場拡大にも貢献しています。

免疫関連乳酸菌特許に関する特許分析

特許分析ツール「PatentSight®」を用いた国内食品各社の免疫関連乳酸菌技術に係る特許の分析から、当社は乳酸菌の分野では後発ですが、研究活動の蓄積と着実な知財の取得・活用の結果、2012年からの10年間で特許価値スコア (Patent Asset Index™: PAI) および技術的価値 (Technology Relevance: TR) がとも



※2023年3月末時点で発売中または発売が決定している商品数。2023年3月末時点で基本特許に係るライセンスを8社44商品に実施

に年々上昇し、乳酸菌開発で先行する他社の規模に近付いていることが分かります(左グラフ)。

また、プラズマ乳酸菌基本特許の技術的価値(TR)も持続的に上昇し、現在は競合品の乳酸菌特許と比較し、当社の基本特許への技術的な注目度の方が高くなっていることもうかがえます(右グラフ)。

これらの結果から、今後、ビジネス上の岐路に備えた知財への投資継続と知財を活用したビジネスモデルの拡充により、無形資産の一つである当社特許の相対的な価値が目指すポジションに到達するとともに、プラ

ズマ乳酸菌事業の成長シナリオの実現に資するものと考えています。

※5 TR (Technology Relevance) は、被引用件数を基に算出した特許の技術的価値を表す指標。自社、競合、アカデミアからの技術的な注目度を表す

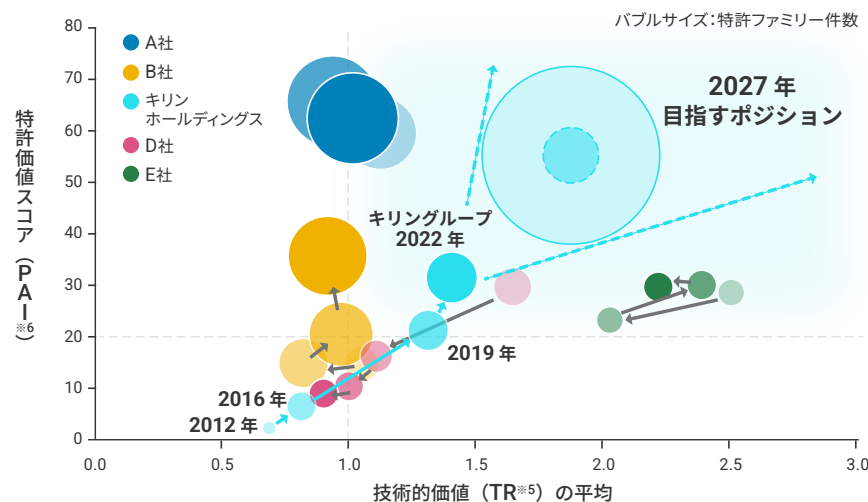
※6 PAI (Patent Asset Index) は、各特許の技術的価値と市場的価値を掛け合わせた数値の総和で、特許ポートフォリオの総合力を表す指標

このように、プラズマ乳酸菌事業では、用途発明に係る基本特許を核とする知財取得と、機能性表示食品制

度への対応がうまくかみ合い、ヘルスサイエンス領域での一つの成長モデルを構築できたと考えています。研究開発スタートから20年がたつ中、事業・R&D・知財の各部門が三位一体となって同事業を推進するための組織能力や、特許や商標などの知的財産権の蓄積も進んできています。

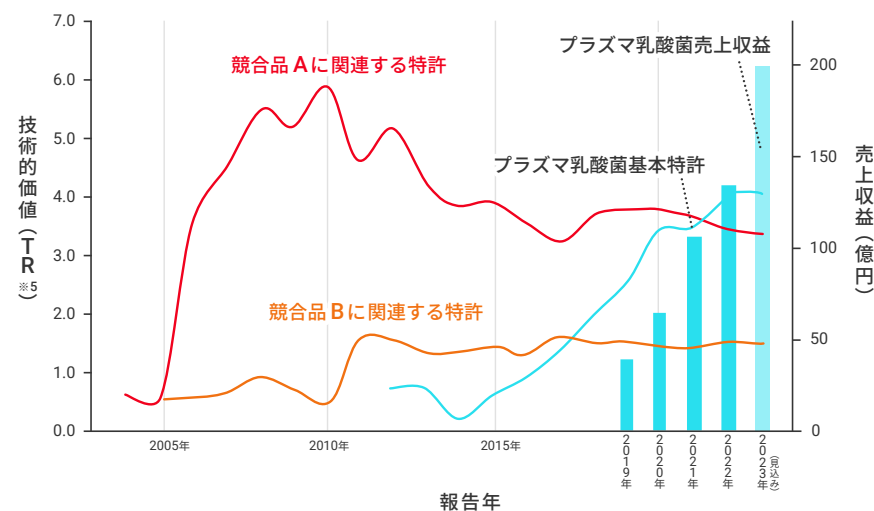
外部環境の変化などの機会を迅速に捉え、国内外のグループ拠点を活用しながら事業拡大してきた経験を生かし、今後もヘルスサイエンス領域で知財を活用したビジネスモデルによる新たな事業の創出に取り組んでいきます。

各社の免疫関連乳酸菌特許 特許価値・技術的価値の変動



※レクシスネクシス・ジャパン(株)の特許分析ツール「LexisNexis®PatentSight®」を用い当社作成

各社の主要な乳酸菌特許 技術的価値の変動



食品企業として59年ぶりの快挙、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」を受賞しました。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年ぶりの受賞となりました。同時に「発明実施功績賞」も受賞しています。

全国発明表彰は公益社団法人発明協会が主催し、多様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ます。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ます。

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」を受賞しています。



食品関連 恩賜発明賞 受賞名称・発明者

大正15年度	米糠中ノ一成分アベリ酸の製造法	鈴木 梅太郎
大正15年度	グルタミン酸塩ヲ主成分トセル調味料製造法	池田 菊苗
昭和26年度	醤油醸造法	梅田 勇雄、館野 正淳、直井 利雄、 内田 秀雄 [キッコーマン (株)]
昭和39年度	微生物による 5' - ヌクレオチド類製造法	坂口 謹一郎、小林 泰夫 [東京大学]、國中 明、 吉備 政次郎 [ヤマサ醤油 (株)]、 大塚 慎一郎 [味の素 (株)]
令和5年度	乳酸菌を含む免疫賦活用食品組成物の発明	藤原 大介、城内 健太、 杉村 哲 [キリンホールディングス (株)]

※歴代の受賞者名などにつきましては公益社団法人発明協会のサイトをご覧ください

http://www.koueki.jiii.or.jp/hyosho/zenkoku/zenkoku_jusho_pastichiran.html



お客様主語のマーケティング力

キリングroupは、イノベーションを実現するマーケティング組織能力を高めるべく、事業会社を基点に「お客様主語のマーケティング」を推進しています。

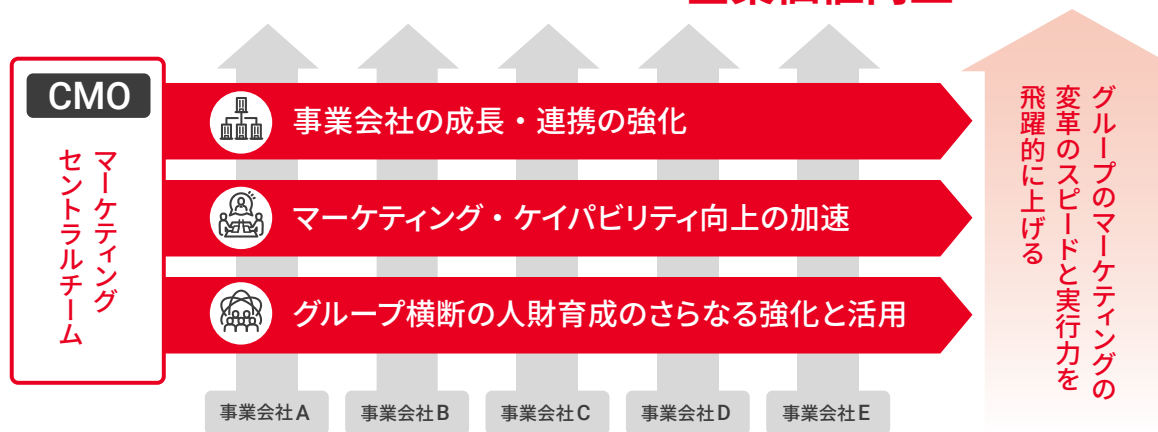
キリングroupにおける マーケティング機能

キリングroup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、さらなる向上に向けた機会を以下の通り設定し、取り組みを進めています。

- CSV経営の根幹となる「お客様理解力」について、グループ全体でさらに高いレベルへ引き上げ
- 新事業領域におけるマーケティング・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
- 事業会社個別の課題解決支援と、事業会社を超えた連携の創出

これらの機会を着実に獲得し、グループの成長につなげていくためにマーケティング・セントラルチームを編成し、

お客様主語のマーケティングのさらなる進化による **企業価値向上**



グループ本社としての機能を強化してきました。グループのマーケティングの横串機能を担い、お客様主語のマーケティング力を高めるとともに、環境変化に応じた迅速な判断と実行力で、変革を推進しています。

グループ横断の人財育成の さらなる強化と活用

新領域であるヘルスサイエンス事業においては、人財育成も重要な課題です。健康に対するお客様理解を深める専門プログラムやコンピテンシー開発に加え、積極的な外部

専門人財登用により、強いマーケティング組織づくりに急ピッチで取り組んでいます。また、グループ会社でヘルスサイエンス事業に取り組む協和発酵バイオやファンケルなどとの人的交流や人財活用を進めるなど、健康分野の知見を事業パフォーマンス向上につなげています。今後も、将来を見据えた人財育成と戦略的な人財活用による成長加速を図ります。

ヘルスサイエンス事業に 取り組む意義や思いを伝える コミュニケーション

さまざまな環境変化に伴い価値観も変わる中で、ものやサービスの価値を超えた、企業の志や姿勢に共感していただくことが、ますます重要になっています。当社グループが人々の健康に貢献するヘルスサイエンス事業に取り組む意義を知っていただくためのコミュニケーションを、広告やWebサイト、SNSなどを通じて強化していきます。社会とお客様の毎日に寄り添うパートナーとして認識していただくことで、企業ブランド価値向上につなげていきます。

今後もマーケティングセントラル機能の強化を通じ、「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さらなる強化と活用」に向けた活動を進めていきます。

事例

ヘルスサイエンス領域における マーケティングの進化

2022年春に、キリンホールディングスにグループ全体のマーケティングを統括するセントラル機能を設置。CSV経営の根幹となる「お客様理解力」をグループ全体でさらに高いレベルに引き上げるなど、マーケティング組織能力を進化させ続けています。



キリンホールディングス
マーケティング戦略部
山本 啓太

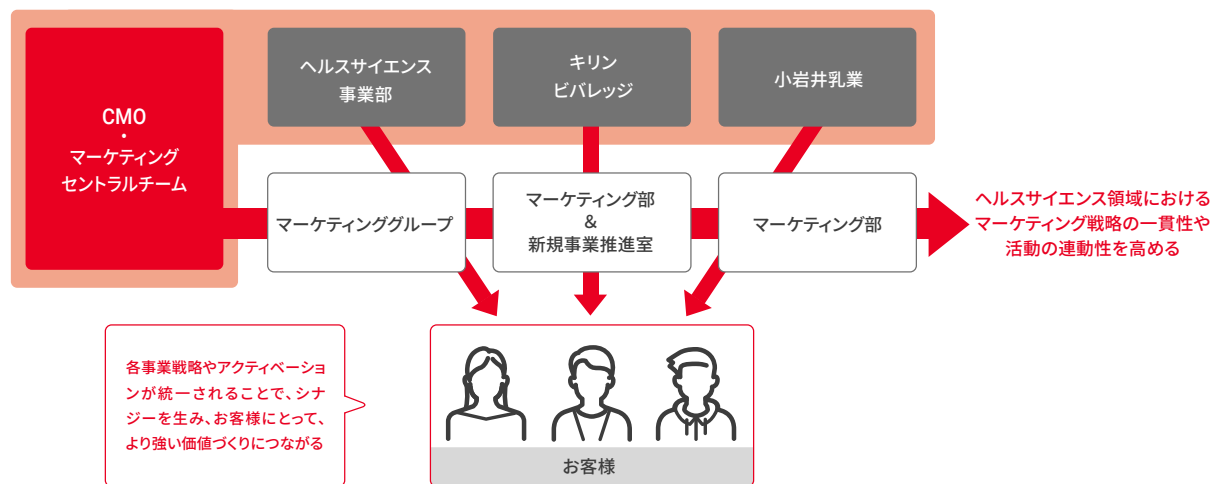
お客様にとって一貫性のある マーケティング活動

グループを挙げて注力するヘルスサイエンス領域では、セントラルチームが直接支援することで横串機能を発揮し、マーケティングの一貫性をつくり上げています。グループの取り組みが一つとなり、お客様基点の価値創造に向け取り組んでいます。

これにより、これまで事業会社ごとにばらばらになりがちだった活動を、お客様基点で設定した共通のマーケティング課題に取り組むことが可能になっています。

ビールや清涼飲料などの食領域の事業では、既に市場

グループが一つになりお客様基点で価値をつくる



が存在していることもあり、いわゆるマスマーケティングが可能でしたが、ヘルスサイエンス事業では、例えば「免疫」市場はまだ顕在化しているとはいえません。だからこそニーズをつくり出すことが必要であり、そのためには各事業会社が別々に動くのではなく、グループが一体となって価値創造に取り組む必要があります。当社グループでは、全体を統合するホリスティックプランを策定・運用しています。2022年の秋冬シーズンには、カテゴリーや事業会社を超え、お客様接点を包括的にデザインしたマーケティングプランを初めて策定し運用しました。

具体的には、キリンホールディングスのヘルスサイエンス事業部による「免疫ケア」啓発のためのコミュニケーション

と、キリンビバレッジや小岩井乳業による商品コミュニケーションの時期・内容を連動させることで、広告やPRからスーパーマーケットやドラッグストアの店頭まで一貫したマーケティング活動を実施しました。また、免疫市場の最盛期である冬の感染流行期以外にも機会があると考えており、グループ一体で春季・夏季など時節を捉えたニーズ創造に取り組んでいます。

また、免疫ケア市場を創造し発展させていくためには、中長期視点の戦略が不可欠です。単年ではなく複数年先を見据えた商品開発パイプライン拡充により、さらなる商品ポートフォリオ充実に取り組んでいます。

マーケティング・ケイパビリティ向上の加速

新たな事業領域で必要な専門性獲得を支援し、新規事業の成功に必要な組織能力を迅速に高めるため、セントラルチームが事業に深く入り込み、実践的なコンサルティングを行うことで成長速度を上げています。

キリンビバレッジが展開する「おいしい免疫ケア」は主にチルド売場で展開する商品として開発しましたが、同社にはチルドカテゴリーに対する知見は十分ではありませんでした。そこでセントラルチームによるプログラムを通じ、チルドカテゴリーや売場の情報を営業戦略や店頭展開、商談の質向上に生かすことで、必要な知見や組織能力の獲得に取り組み、事業会社でもつべきマーケティング・ケイパビリティの開発を進めました。



ホリスティックプラン



価値創造を加速するICT

キリングroupでは、ICT (Information and Communication Technology) を活用したグループ全体のDXを加速させ、新たな価値を生み出し続けることで持続的な成長を目指しています。

グループ全体のDXを加速させ、 新たな価値を生み出し続ける

長期経営構想キリングroup・ビジョン2027 (KV2027)

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



では、イノベーションを実現する組織能力の一つとして、「価値創造を加速するICT」を掲げ、デジタル技術を活用した業務プロセスの見直しを進めるなど、グループ全体のあらゆる領域でビジネス変革に取り組んでいます。

DXを継続的に推進し、 持続的な成長を実現する

近年においては進化するデジタルICT技術をビジネスへ活用する流れがますます加速しており、テクノロジーを活用した新たなサービスが次々と登場しています。デジタル技術の浸透によって人々の価値観も大きく変化しており、従来の考え方や手法・テクノロジーに基づく業務プロセスのままではお客様の求める価値の提供ができなくなるリスクがあります。

一方、お客様のタッチポイントはデジタル技術の進歩によって拡大しており、市場の変化や好みの多様化をより詳細に把握することで、お客様にとって満足度の高い商品やサービスを提供できる可能性が広がっていると認識してい

ます。

不確実性が増す世界で、事業を継続していく上でのリスクを低減し持続的な成長を実現するには、DXの推進が不可欠と考えており、キリングroupにおいてもICTの活用を推進してきました。激動する社会の中で永続的にビジネス変革を起こしていくために、今後もグループ全ての事業・機能部門でDXに取り組んでいきます。

DXを推進する組織能力について

キリングgroupでは、事業・機能部門の現場の従業員が事業課題を見つけ出し、デジタルICTを活用した解決策を企画・設計し、自律的にDXを推進できる状態を目指しています。そのため、課題に対してあるべき姿を描く「企画構想力」を伸ばし、デジタルICT部門主体ではなく「現場主体でDXを推進していくこと」を重視し、組織体制の構築とその担い手となる人財の確保・育成に注力しています。

組織体制については、2021年に各事業会社・部門のDX推進担当者が参加する「グループDX推進委員会」を設置しました。事業会社をまたいだ情報共有や課題解決を目的とし、実際に当社グループ内の取り組みを各社・各部門に波及させるなど、この仕組みを通じた現場主体でのDX推進が始まっています。さらに、2022年には営業、DtoC (Direct to Consumer)、マーケティング、SCM (Supply Chain Management) などの領域ごとの課題解決をグループ横断で進めるべく、当社グループの重点領域を中心に「領域分科会」の立ち上げを行いました。各領域におけるDX取り組みを実行する事業会社の担当者が参画

し、単社だけでは取り進めることが難しい課題を、共有・議論することで、領域ごとのDX取り組みの加速につなげています。

人財確保の取り組みとして、2021年4月から、新卒採用においてデジタルICTコースを新設しました。キャリア採用や新卒採用を継続し、DXの推進に必要な専門人財の確保を進めています。一方、社内人財の育成については、2021年7月より当社グループの従業員を対象とした独自のDX人財育成プログラム「DX道場」を継続して実施しています。従業員は3段階のコース（白帯／黒帯／師範）から講座を選択した上で、受講後の認定試験における合格を目指す仕組みとしており、自律的かつ着実にスキルアップを図れる設計としています。

2022年末時点での受講者が白帯約1,200名、黒帯約600名となっており、想定を上回るペースで受講が進んでいます。2022年の開催においては400名の受講枠に対して、2倍以上の応募があり、受講枠の追加を行いました。当社グループにおけるDXが「デジタルICT部門固有の限られた領域の取り組みではない」という共通認識がグループ全体に浸透しつつあります。

今後は、DX道場を受講した従業員が学んだことを生かして活躍できる機会を提供するなどサポートにも注力し、上述のキャリア採用や新卒で加わる従業員とともに現場でDXを企画構想できる人財を増やしていきます。

自律的なDXの推進による価値創出

キリングgroupでは「業務プロセスの変革」「既存事業

の価値向上」「新規ビジネスの加速・開発」により、価値創出を目指しています。

「業務プロセスの変革」では、AIを用いた効率的な商品開発やシミュレーションによる生産・物流体制の最適化など、部門や領域を横断してデータやデジタルソリューションを活用したバリューチェーン全体での生産性向上を追求しています。

「既存事業の価値向上」では、顧客データや最新テクノロジーを活用して、顧客理解の高度化や既存プロダクト・サービスの開発工程・顧客接点のデジタル化を行い、新たな付加価値の創出を進めています。

「新規ビジネスの加速・開発」においては、これまでのビジネスモデルにとらわれず、「食」「医」「ヘルスサイエンス」の領域にわたって、デジタルを活用した新しいサービス立ち上げを目指しています。

こうした取り組みを通じて現在は、現場からも業務の高度化・効率化に向けたアイデアが生まれ始めるなど、DXを推進する人財の育成、組織体制の整備は着実に進んでいます。個人や組織が課題解決につながるスモールサクセスを積み上げ、より主体的にDXを推進することで当社グループとして競争優位な組織能力を獲得するとともに、新たな価値創出につなげていきたいと考えています。グループのあらゆる領域でビジネス変革に取り組み、KV2027の実現を目指します。

事例

キリンビール、SCM領域でDXを推進する「MJ（未来の需給をつくる）プロジェクト」を始動

キリンビールはブレインパッド社と手を組み、SCM業務プロセスのDXを加速させる、3カ年にわたる「MJ（未来の需給をつくる）プロジェクト」を2022年10月より始動。本プロジェクトの取り組みの第1弾として、ブレインパッド社と共同開発した「資材需給管理アプリ」の運用を2022年12月に開始しました。



キリンビール
SCM部 企画担当
田中 孝治

市場環境の急速な変化に伴い、お客様の好みや価値観が多様化しています。それに対応するべく、商品の多品種化が必要になるとともに、製造や物流などの制約が増加しています。このような環境下でも将来にわたってお客様へ商品を安定的に届け続けるためには、市場の変化に迅速に対応するとともに、より強固な供給体制の構築が必要です。そのため、当社は2021年4月に「SCM部」を新設し、商品の安定供給とコストの最適化の両立を目標として掲げました。

SCM部では、過去の販売実績や直近の市場動向を

踏まえた需要予測に基づいて、製造計画や資材（缶や板紙など）の調達計画を策定する業務を担っています。当社の需給業務の特徴としては、製造のための仕込みや原料・資材の調達のために、足元に加えて1〜3カ月先の需要予測を行っていますが、多品種化が進んだ現在の販売環境下では需要が読みにくい上、製造や保管、配送といった各種能力・制約を踏まえた最適な計画を作成する必要があります。そのため、業務の複雑さが増しており、既存のシステムだけでは対応し切れずに日常的に多くのオペレーションを人手で対応・調整しているのが現状です。それによって業務負荷が大きくなるだけではなく、ある程度の経験を積んだ従業員にしかできない業務が多数存在しています。従って、このままでは需給業務の維持そのものが難しくなり、将来に向けて事業継続リスクがあると考えました。

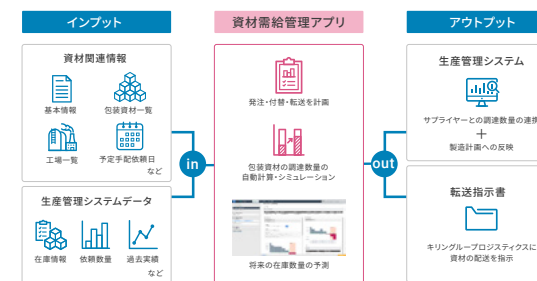
そこで2022年10月より始動したのがMJ（未来の需給をつくる）プロジェクトです。需給業務におけるシステムの自動化範囲を従来より拡充することで、これまで従業員が手動で対応していた業務の効率化を図り、より安定的で持続可能な需給業務の実現を目指しています。現場主導で立ち上げが行われた当プロジェクトにおいても、デジタルICT部門のメンバーが参画し、取り組みを推進・サポートしています。

このプロジェクトを推進することにより、将来にわたり商品を安定供給し続ける、盤石な業務運営体制を構築することで事業継続リスクを低減させます。また、業務の属人化を解消するとともに省力化を進め、手作業によ

るオペレーションに時間を費やしている現状から脱却し、より付加価値の高い業務に力点を移すことで、需給業務を担当する従業員の働きがいも向上させる狙いです。

現在は、資材需給管理アプリ「materio（マテリオ）」を開発し、2023年1月から運用を開始しています。このアプリは、対象資材に対して、確保したい在庫水準や予定納品日を基に、製造タイミングやロットなどを加味した最適な発注数量を自動で算出することができます。また、発注後の在庫推移をビジュアル化し、作業者の最終意思決定をサポートします。これにより将来的には従来人が行っていた資材需給管理の業務量を年間75%削減し、計1,400時間以上の時間創出を見込んでいます。

この資材需給管理アプリをスモールサクセスとし、今後はより効果の大きい業務の変革に着手します。システムによる自動化に加え、サプライチェーン上の課題や制約などを解消することで、より大きな社会的価値・経済的価値の創出につなげます。



資材需給管理アプリで資材の調達数量計算、在庫予測を実行
人間の最終意思決定をサポート

※付替：サプライヤーからの納品先工場の変更

※転送：キリンビール工場間における輸配送