

01 トップメッセージ

CSV先進企業に向けて、戦略の実行あるのみ



キリンホールディングス株式会社
代表取締役会長CEO
最高経営責任者

磯崎 功典

戦略の実行を加速、収益力の向上に手応え

2024年3月から、私が代表取締役会長CEOを、南方健志氏が代表取締役社長COOを務める体制に移行しています。私たちキリングループは、あらゆる経営環境の変化が起きても企業として存続し、持続的成長を実現していくための羅針盤として「Creating Shared Value (CSV)」を2013年から掲げています。社会が抱える課題を私たちの強みで解決すると同時に、経済的価値を創出するというCSVを経営の柱とすることによって、企業価値の最大化を目指す。その使命を果たしていくために、不確実性の高まる現在においてはCEOとCOOの二人体制で経営の実行力を高めることが必要であると判断しました。

地政学的リスクの高まり、気候変動問題、生成AIをはじめとしたテクノロジーの加速度的な進化など、挙げればきりがなほどのビジネス環境の変化があり、不確実性はますます高まっています。二人体制へ移行後、日々の事業オペレーションについてはCOOが担うことで、私はCEOとして中長期的な視点でグループ全体のあり方や経営戦略をじっくりと練って行動し、そして投資家の皆様をはじめとした各ステークホルダーと対話する時間を以前よりも確保できるようにしました。

このように経営体制を強化することで、2024年はファンケルの連結子会社化や、協和発酵バイオのアミノ酸事業等の譲渡合意など、事業ポートフォリオの変革を一段と加速できました。これらは2023年のブラックモアズ (Blackmores) のM&Aに続くヘルスサイエンス事業での大きな意

思決定であり、ようやく成長のための基盤が整いました。長期経営構想である「キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)」で掲げた「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」という将来の姿に向けて、私たちは着実に前進しています。この点については、投資家の方々との対話を通じても一定のご理解とご評価をいただいていると認識しています。

業績面においても、2024年の連結事業利益は目標を上回り、過去最高を達成できました。親会社の所有者に帰属する当期利益については、ヘルスサイエンス事業における将来に向けた変革を決断したことに加え、インドのビール事業の減損によって減益幅が大きくなりましたが、構造改革にめどをつけた後の2025年には、親会社の所有者に帰属する当期利益においても大幅増の1,500億円を見込んでいます。当社グループ全体の収益力が向上してきたという手応えを感じています。



Message from the CEO

不確実性に備えた盤石な事業ポートフォリオで成長につなげる

昨年までは、主力事業の競争力強化や事業基盤の整備に注力してきましたが、2025年以降は、酒類・飲料事業、医薬事業、ヘルスサイエンス事業のそれぞれを成長ステージへと移行させます。私は、将来的には、酒類・飲料事業、医薬事業、ヘルスサイエンス事業の3つがそれぞれ連結事業利益の3分の1ずつを担う形を理想とし、経営環境の不確実性にも耐えうる事業ポートフォリオへ変革したいと考えています。もっとも、ヘルスサイエンス事業がそのレベルに到達するには少し時間はかかるでしょう。けれども、必ず成し遂げられると確信しています。

なぜなら、私たちには医薬事業を育て上げたという実績があるからです。振り返ると、当社グループが医薬事業に参入した約40年前、立ち上げから10年ほどは赤字が続きました。しかし、そこで赤字を理由にやめるのではなく、必ず成果を出せると信じて事業を育て続けました。これを実現できたのは、麒麟ビールをはじめとした酒類事業がしっかりと稼いで経営を支えてくれていたからです。まさに両利きの経営の典型事例であり、挑戦を続けた医薬事業が現在ではグループをけん引する利益を生み出すまで成長しています。

そしてその挑戦は、今度はヘルスサイエンス事業へと引き継がれます。既存事業が堅調であり収益基盤が盤石である今だからこそ、ヘルスサイエンス事業に挑むことができるのです。酒類事業は、少子高齢化に加えて健

康志向の高まりや世界的なアルコール規制強化といった逆風が吹いており、将来的にも消費量の減少が予想されます。もう一つの医薬事業は、創薬やパテントクリフ、薬価改定などの難しい壁があります。これら2本柱だけでは企業としての持続的成長がおぼつかない。将来、リスクが顕在化した場合には、ヘルスサイエンス事業がグループ経営を支える役割を担う、そのような状況を見据えて、現在の取り組みがあるのです。

また、当社グループが各事業を展開するエリアとしては、日本、アジア・パシフィック、米国を主としており、グループ全体で見ると、EPS構成比はおよそ3分の1ずつとバランスが取れています。地政学的リスクを鑑みれば、今後もこのバランスはある程度保っていくことが望ましいと考えています。もちろん、事業ごとに見れば進出できていないエリアもあります。例えば、ヘルスサイエンス事業にとって米国は非常に魅力的な市場です。とはいえ、足元のアジア・パシフィックで鳴らない太鼓は、米国に持ついても鳴ることはありません。ですからまずはアジア・パシフィックできちんと事業を成功させることが大切です。すぐにでも進出したい気持ちはありますが、まだ事業展開のための知見や人財が追いついておらず、現実的には難しい。アジア・パシフィックで一番になれるだけの力をつけ、成功を収めた上で、米国をはじめとする他の地域に進出していきます。



多様性を受け入れ、挑戦を応援する文化を後世につないでいく

さて、ここで私自身の経験を少しお話ししたいと思います。もう50年前になりますが、私は麒麟ビールへの入社面接で「この会社はビール事業が安定しているから、ぜひ新規事業をやらせてほしい」と言って、採用してもらいました。周囲からは「変わっているな」と言われましたが、会社は了承してくれて、それで新規事業に関わる営業担当としてキャリアをスタートさせてもらったのです。現場は毎日新鮮で、新しいアイデアが次々と湧いてきました。アイデアは前例のないものばかりでしたが、それでも実現させてもらうことができました。

このように、当社グループにはもともと従業員の多様

性を受け入れ、挑戦を応援してくれる風土があります。まさに私自身が経験してきました。良い組織風土は今も根付いています。そして、後世にも引き継いでいかなければなりません。従業員からもっと多くの挑戦が生まれることで、お客様や社会から「キリンググループは、世の中が抱えている社会課題を、長年培ってきたさまざまな技術力の強みで解決してくれる会社」であると認めていただける企業でありたい。そのために、当社グループの価値観や行動の指針について、もう一度、私たちの原点に立ち返り、見つめていきたいと思います。

必要なのは、専門性と起業家精神を兼ね備えた人財

これまで述べた成長を実現していくためには、人財の育成・確保が喫緊の課題となります。さまざまな構想や戦略があっても、最後にそれを実行するのは人だからです。今、当社グループに一人でも多く必要なのは、専門性と起業家精神を兼ね備えた人財です。

まずは、専門性をもった人財が自分の強みを生かして、もっとイノベティブな価値を創出していくことが求められます。マーケティングでお客様のインサイトを把握するのも、研究開発でこれまでにないものを生み出すのも、あらゆる仕事の中でAIやデジタル技術を効果的なツールとして使いこなしていくのも、やはり高度な専門性があるからこそです。

加えて、起業家精神が必要です。新たなビジネスチャ

ンスを見つけ、革新的かつ独創的なアイデアと、リスクを恐れない行動力で成果を追求する。このような姿勢を身に付けた人財が、成長のために不可欠です。祖業であるビール事業も、100年以上前の創業当時はまだ珍しかったビールを酒販店に2、3本置いてもらうところから始まりました。ビジネスの基本は、そうした一見地味な行動の積み重ねでできています。簡単にはできないからこそ、やりがいがある。歯を食いしばって「何とんでもやり遂げる」という気概を、今一度胸に行動していくことを従業員に求めています。人財育成は経営トップの最大の任務として、力強く推し進めていきます。

■ 人的資本、研究開発、マーケティング、デジタルトランスフォーメーションの詳細はP26～33参照

信念を貫き、投資家の皆様の期待に応える

現在、2027年より先を見据えた長期経営構想についても議論している最中ですが、私たちは、もっとイノベティブな企業でありたいと思います。「世界のCSV先進企業となる」という大きなビジョンには変わりはありませんが、もう一段ギアを上げていきたい。多様な従業員一人一人が、日々の仕事は全てCSVにつながっていると信念をもって挑戦を繰り返していくことで、組織全体でCSV経営を推進していく企業へと進化してまいります。

社会課題を解決するとともに経済的価値として得られる利益を創出し、企業価値の最大化に努めていく。すなわち、当社グループのCSV経営に一層の磨きをかけていくことが、投資家の皆様をはじめとするさまざまなステークホルダーへの責任を果たすことであると、私は確信しております。引き続き、皆様の期待に成果をもって応えてまいりますので、今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Message from the COO

経営と現場が一体となって最大限の力を発揮し、戦略を実現する

経営者が自ら五感を使ってリアルをつかむ

2024年は、各事業の稼ぐ力を高めるため、私のモットーである「現場・現物・現実」の三現主義に基づき、現場の実行力向上に取り組んだ一年でした。投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーとの対話の中では「南方の言う現場力とは何なのか」「稼ぐ力にどうつながるのか」というご質問をいただくこともあるため、改めて私の考えをしっかりお伝えしたいと思います。

私は経営を成功に導くには、「正しい戦略」と「内部プロセス」、そして「従業員一人一人のマインドと行動」の3つが必要であると考えています。いくら戦略が正しくても、内部プロセスに問題があれば障害がどんどん起きてしまいます。また、そのどちらもそろっていたとしても、最終的に戦略を実行するのは従業員です。一人一人が、会社の生命線である大事な戦略を理解し、目の前の現実をしっ

かり自分事として受け止めているか。こうしたことを見た上で経営のかじ取りをしていかなければ、いくら素晴らしい戦略と正しい内部プロセスがあっても、絵に描いた餅で終わってしまいます。経営者自らが現場のリアルな実態をどれだけ把握できているかが、大きな経営戦略を描き、その実効性を検証する上で非常に重要なのです。

私はこの考えに基づき、2024年は国内外の拠点を訪問して集会を開き、2025年4月時点で100回以上、1,000名を超える従業員と対話の機会を持ちました。前向きに頑張っている姿に勇気をもらおうと同時に、現場の実態を五感でつかむことで、さまざま課題や改善すべき点も見えてきました。改めて、従業員一人一人の力を100%価値創造に振り向けられるよう、対話集会で得られた課題を経営層に展開し、スピード感を持って取り組んでいるところです。

キリンホールディングス株式会社
代表取締役社長COO
最高執行責任者

南方 健志



透明性の高い多様な視点で強い経営体制を構築する

海外を含めた事業会社の経営陣との連携も強化し、日々のコミュニケーションに加えて、毎月1対1、膝詰めで対話する時間を持っています。各社長も現場を精力的に回っており、互いに現場で気づいたことを包み隠さず共有し、リスク含めて率直に対策や改善すべき経営課題を議論しています。各社長の個性や考え方は異なりますが、目指すところに「ブレ」はないと実感しており、より強固な経営体制を構築しつつあります。

また、全ての事業の基盤である「人財」と、イノベーションを生み出す基盤となる「R&D」については、高い専門性と豊富な経験を持つ濱氏と藤原氏を新たに常務執行役員に登用し、執行体制をさらに盤石にしました。加えて、キリングループの目指す事業ポートフォリオにふ

さわしいスキルをお持ちの方々を、新しい社外取締役としてお迎えしました。此本氏は海外事業、M&AおよびICT・DXについて、三上氏は研究・生産領域および化粧品事業について、それぞれ高い見識を持っています。より多様な視点で戦略やその実行の過程をチェックしてもらうことが可能となります。加えて、当社の社外取締役は、国内外のさまざまな事業所に積極的に足を運び、現場の従業員と対話・交流していることも特長です。こうした取り組みを通じて、人財や各事業の実態を経営陣全員が温度差なく把握できていることは、当社グループの大きな強みとなっています。

■■ 新役員からのメッセージはP68～69参照



短期と中長期の双方の成長を実現する

さて、2024年は売上収益と事業利益ともに過去最高を記録しましたが、多くの事業会社が増収増益となったのは、単年度の取り組みの結果ではありません。過去の失敗に学び、試行錯誤を重ね、目標達成しようという強い意思が行動にも現れたからであり、実行力が向上してきた証左と言えます。また、ファンケルのTOBではブラックモアズ (Blackmores) 買収時と同様に、過去のM&Aの経験、失敗から学んだことを糧にして、ポスト・マージャー・インテグレーション(PMI)に大変力を入れました。

一方で、親会社の所有者に帰属する当期利益については、次の成長ステージに向けて事業構造に関わる費用を全て計上したことで、大きく減少しました。これらは問題を先送りにしないという判断であるものの、経営としての先見性や分析力の甘さを真摯に反省しています。事業利益のみならず最終利益を増幅させてこそ、真に稼ぐ力が高まっていることをお示しできることから、2025年度は大幅増を目指します。財務KPIについては「平準化しないEPS」へと変更し、ボトム利益へのコミットを強め、目標達成に向けて取り組んでいきます。

そして新たに、事業計画のあり方も見直しました。これまで中期経営計画として3カ年固定の計画を作成していましたが、長期的に到達すべきゴールを設定した上で、1年ごとにローリングする計画へと変更しています。外部環境の変化はますます激しくなっており、環境変化に合わせて戦略を毎年機動的に見直すことで持続

的成長が実現できると考えます。一方で策定サイクルは変わっても、私たちが目指す山頂に変わりはありません。その時の状況に合わせて登るルートを適切に選んでいくことで、短期と中長期の目標の双方を実現していきます。

2025年は単年度の目標を達成しながら、中長期的な成長の実現に向けた布石をしっかりと打っていく一年とします。

まず、2019年以降、将来の成長ドライバーとするべくヘルスサイエンス事業へ投資を続けてきましたが、投資先行から成長実現へステージを変える転換期と位置付け、年内に事業の黒字化を必ず実現します。

酒類事業では、麒麟ビール、ライオン (Lion) とともに、ブランド力の真価が問われる中、注力ブランドへの集中投資を継続し、さらに付加価値のある商品、サービスを提供しながら、収益性の高い事業へとレベルを一段上げていきます。

飲料事業では、麒麟ビバレッジはヘルスサイエンス飲料商品の構成比を高め、商品ポートフォリオシフトをさらに加速させます。コーク・ノースイースト (Coke Northeast) は当社グループとして40年以上の歴史がありますが、人財・設備への着実な投資によって、ここ数年で飛躍的に成長しています。経営と現場の信頼関係を強みに、オペレーショナル・エクセレンスにさらなる磨きをかけていきます。

医薬事業では、協和麒麟のグローバル戦略品「ク

リースピータ」「ポテリジオ」が予定通り伸長し、会社として売上収益5,000億円規模に成長しました。開発中の新薬KHK4083もポジティブな結果が出ており、期待が高まっています。2025年はKHK4083の臨床試験のための研究開発費用が発生しますが、これは将来のさらなる

飛躍に向けた投資と捉え、当社グループ全体でカバーしていきます。

これら4事業がそれぞれ自律的に成長するだけでなく、事業間で人財・技術・ナレッジを還流させ、世界で類を見ない新たな価値創造を行える存在を目指します。

ワクワクする未来を見据え、価値創造の源泉となる組織能力へ投資

私たちはすでに、KV2027の先に向けた議論を始めています。CSV経営を通じて持続的な成長を実現し、特に「健康」という重要な社会課題に対して、当社グループの強みでお客様のさまざまなライフステージに貢献し、「麒麟がいてくれて良かった」と、世界で一番信頼される企業グループになりたいと考えています。そうした未来を築くために、基盤となる4つの組織能力に投資を行い、イノベーションを次から次へと生み出す企業に変革していきます。

1つ目は人財です。特にヘルスサイエンス事業への人財投資を強化し、まずはアジア・パシフィックで最大級のヘルスサイエンス企業となり、グローバルで勝てる組織へと進化させます。人事制度は、従業員一人一人のチャレンジやアクションファーストを推進する制度に変えていきます。一人一人が専門性を磨き、グローバルで戦える「強い個」と、多様性あふれる「強いチーム」を生み出すための人財投資を積極的に行います。

2つ目はR&Dです。私たちには、高い技術力に基づくイノベーションを、過去から連綿と起こし続けてきた自

負があります。しかし、それに甘んじることなく革新的技術を生む発想力や、実際のビジネスにつなげる社会実装力をさらに磨かなければなりません。プラズマ乳酸菌のように0から1を生み出すことは容易ではありませんが、健康に関する新しい素材や新しい機能開発には今後も投資を続けますし、1を10にも100にもすることにも注力していきます。

3つ目はICTで、外部連携とともにDX人財の獲得・育成を進め、経営や事業プロセスを飛躍的に高度化させます。また、AIの導入を積極的に推し進め、人とAIが共存できる状態を早急につくり、業務の効率性向上と新たな価値創造のスピードを大胆に加速させます。

4つ目はマーケティングです。酒類・飲料事業を中心としたブランドビジネスにおける当社グループ独自のナレッジやノウハウを、生活者起点にこだわって高次元に発展させると同時に、それらの強みをヘルスサイエンス事業にも展開していきます。各地域の生活者ニーズを深く捉えることで、お客様の期待を上回るイノベーションを次々に起こすグループに進化していきます。

「実行力」とは一人一人の創意工夫と執念の集大成

実行力を上げるのに近道は決してありません。私がここで申し上げている取り組みの多くは地道なものであり、継続して初めて本物になります。実行者である私たちが常にお客様や患者さんとながっている感覚を持ち、それらの人たちの笑顔を思い浮かべること。そして、そのために自分が何をやるべきかを常に考え、創意工夫することが大切です。青臭いと思われるかもしれませんが、そうした思いや執念を持って、経営者から現場の

従業員まで全員が行動できれば、高い実行力を発揮できる強いグループになると信じています。

今後も経営陣、現場の従業員、現場を支える従業員がワンチームとなって実行力に磨きをかけ、稼ぐ力を高めていきます。そして社外のステークホルダーの皆様にも誠心誠意、説明を尽くし、対話を続けながら、皆様からの共感や応援をいただけるような経営を進めてまいります。