

企業価値分析レポート (中間報告)

HFLP B Workshop A

分析対象企業



作成者:
北原・工藤・小林・高橋

チームメンバー紹介ページ（あいうえお順で追加してみました）



北原 禎二

株式会社メディopalホールディングス
事業開発本部 事業開発部 副部長



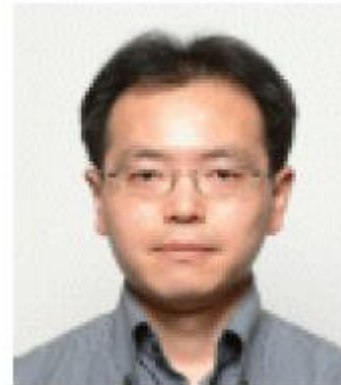
小林 学

ソニー生命保険株式会社
新事業推進部 担当部長
海外・事業開発課 統括課長



工藤 雄太

アイペット損害保険株式会社
取締役 常務執行役員



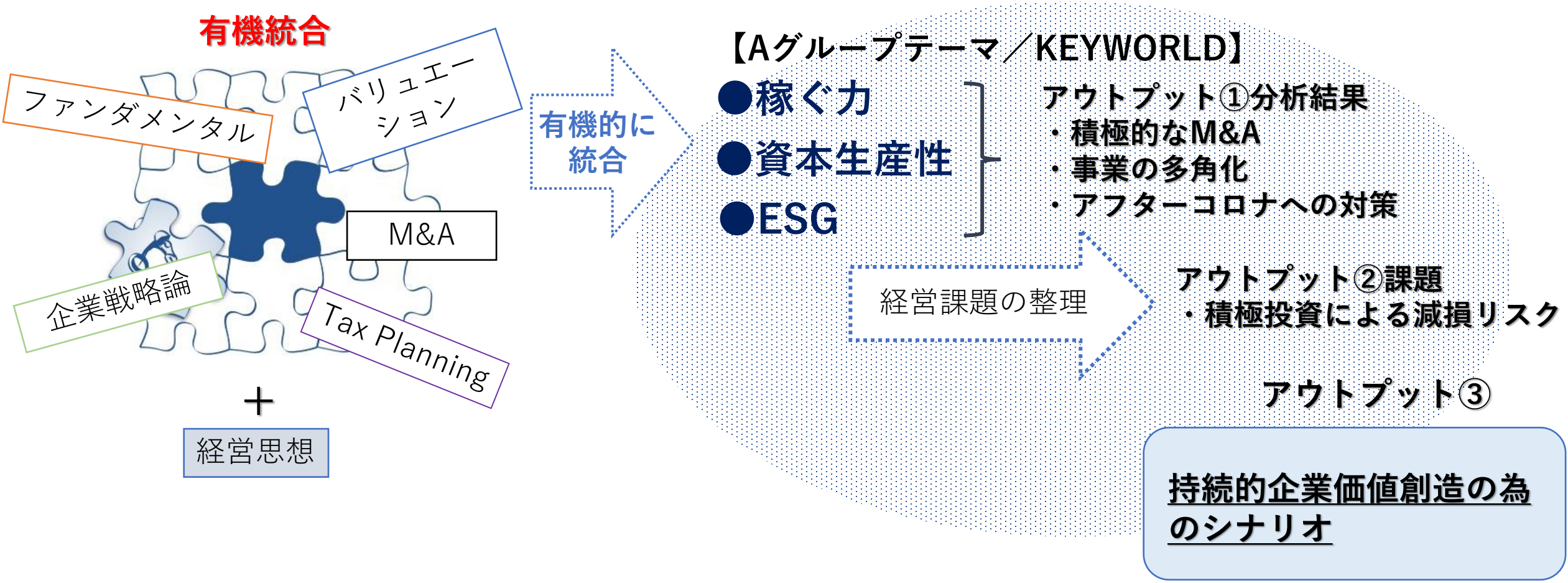
高橋 健志

ソニーホームエンターテイメント &
サウンドプロダクツ株式会社
経営企画部門・経営管理部 担当部長

ワークショップの最終目的＝企業価値創造のシナリオを考え抜き、自社に示唆すること

【重要論点】

- 持続的な企業価値創造にあたっては克服すべき経営課題を整理することが重要。
- 経営課題を整理するためには企業の視点や実践的分析手法、経営思想を有機的に統合し実践しなければならない





M3, Inc.

インターネットを活用し健康で
楽しく長生きする人を1人でも増やし、
不必要な医療コストを1円でも減らすこと

それがエムスリーの願いであり、
事業の目的でもあります。

(同社HPトップページより)

事業目的

「インターネットを活用して、健康で楽しく長生きできる人を一人でも増やし、 unnecessary 医療コストを1円でも減らす」

経営方針

社名のエムスリーは医療（Medicine）、メディア（Media）、変容（Metamorphosis）の3つのMを表しています。インターネットというメディアの力を活かして、医療の世界を変えていくことが、会社設立の志です。

重視する経営指標

- ・ 企業価値を図る指標として、営業CFならびに1株あたり当期利益（EPS）を重視 **本業で儲ける力**
- ・ 資本効率について、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）を重視 **株主重視**

事業セグメント

ヘルスケアに特化

- ・ メディカルプラットフォーム事業・・・「m3.com」「MR君」医療従事者に対して、製薬会社が行うマーケティング活動の支援サービスを展開
- ・ エビデンスソリューション事業・・・「治験君」。治験事業。大学や医療関係者との共同研究
- ・ キャリアソリューション事業・・・「エムスリーキャリア」。医療従事者向け人材紹介サービス
- ・ サイトソリューション事業・・・医療機関の経営・運営の多角的サポート
- ・ エマージング事業・・・LINEヘルスケア等、その他事業
- ・ 海外事業・・・海外版メディカルプラットフォームの展開。中国：「※医脈通（イーマイトン）」など
※医脈通：登録医師数300万人以上

エムスリー株式会社



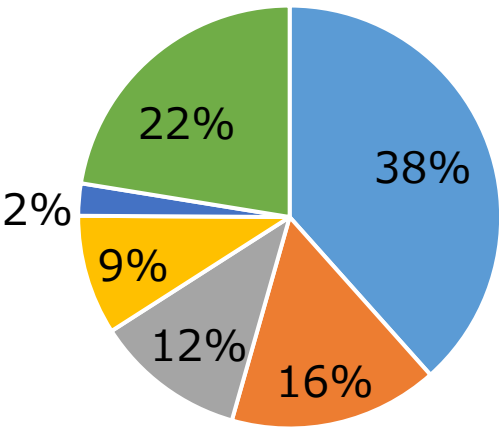
- ・会社名：エムスリー株式会社（英文表記 M3, Inc.）
- ・設立：2000年9月
- ・資本金：289億25百万円（2020年3月末）
- ・連結従業員数：7,127名（2020年3月末）
- ・グループ会社：連結子会社103社、持分法適用会社9社

事業セグメント別売上シェア

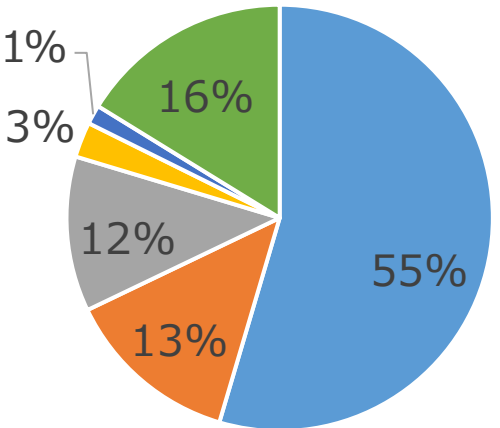
事業セグメント	FY2019 【売上】	FY2019 【営業利益】	売上シェア (FY2019)	営業利益シェア (FY2019)
メディカルプラットフォーム	51,270	19,253	38%	55%
エビデンスソリューション	21,365	4,699	16%	13%
キャリアソリューション	15,393	4,151	12%	12%
サイトソリューション	12,223	944	9%	3%
エマージング	3,286	513	2%	1%
海外	29,961	5,722	22%	16%

MR君で5割、それ以外の事業でも5割もっていることは大きい
一本足でない

セグメント別売上シェア



セグメント別営業利益シェア



- メディカルプラットフォーム
- エビデンスソリューション
- キャリアソリューション
- サイトソリューション
- エマージング
- 海外

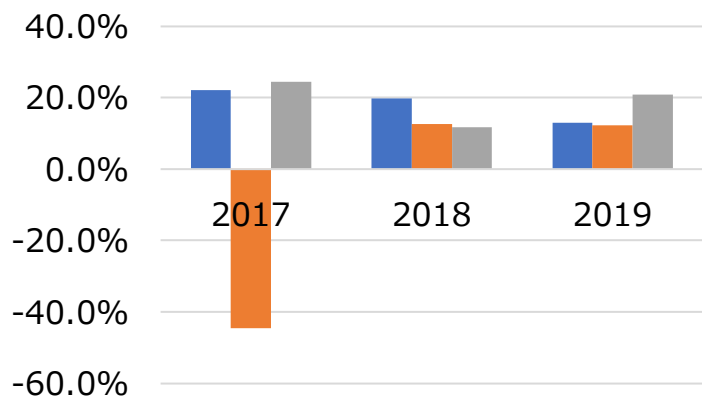
エムスリー 比較企業概要（メディカルプラットフォーム事業）

	エムスリー	ケアネット	メドピア
運営サイト名	m3.com	CareNet.com	Medpeer
医師会員数	約28万人 （2020年4月時点）	14万4,467人 （2018年12月時点）	約12万人 （2020年4月時点）
その他会員	薬剤師、看護師、専門技師など70万人以上の医療従事者が登録	29万人以上が会員登録	完全医師向け
キャッチコピー	日本最大級の医療従事者専用サイト	明日の臨床に生きるアカデミックな情報を	医師の3人に1人が参加する、臨床の決め手が見つかるサイト
サイトディスクリプション	医師のための総合医療情報ならm3.com。日々の診療や臨床・医学研究に役立つ医薬品情報、医療ニュース、学会情報、医学文献検索、医師掲示板、求人募集、転職情報、薬剤検索、医院開業、経営・集患ノウハウなど医師専用コンテンツが充実。	明日の臨床に生きるアカデミックな情報を。日常臨床に役立つ医療・医学情報サイトCareNet.com。最新のニュースや注目論文の解説、エキスパートドクターの連載など医師向けコンテンツが充実。	各疾患のエキスパート医師が最新の医療情報を提供。全国の医師と知見を共有し、明日の臨床に活かせる情報が得られます。
運営開始日	2003年7月	2000年4月	2007年8月

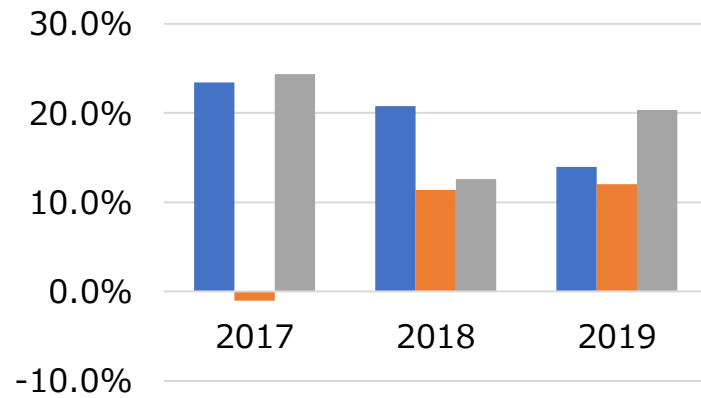
収益性

■ エムスリー ■ メドピア ■ ケアネット

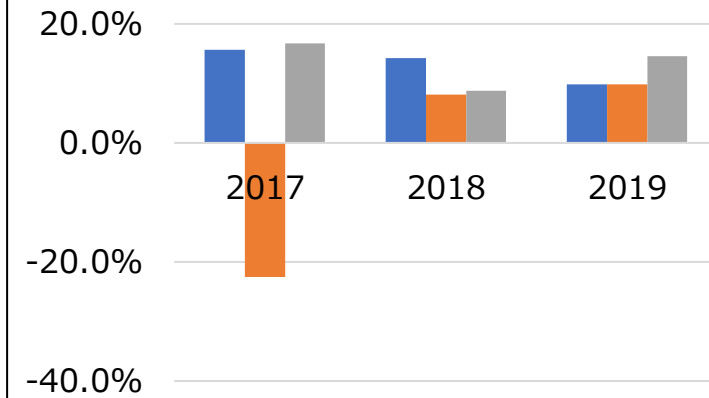
ROE



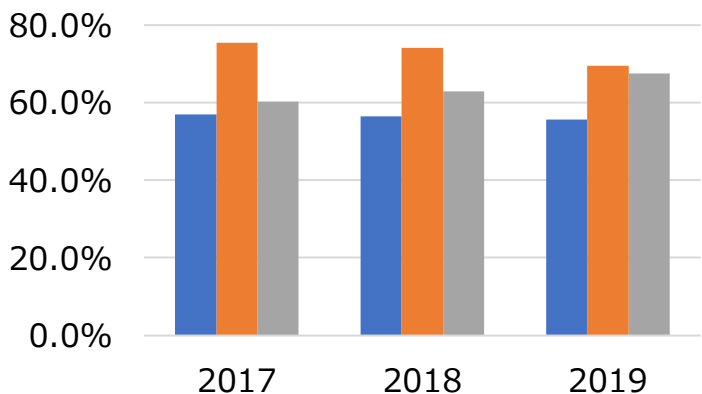
ROIC



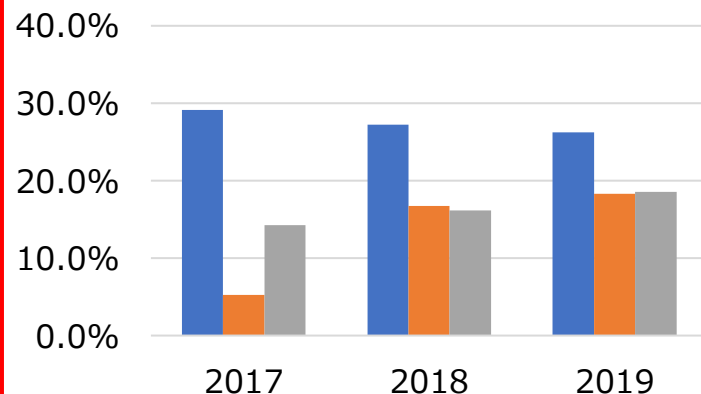
ROA



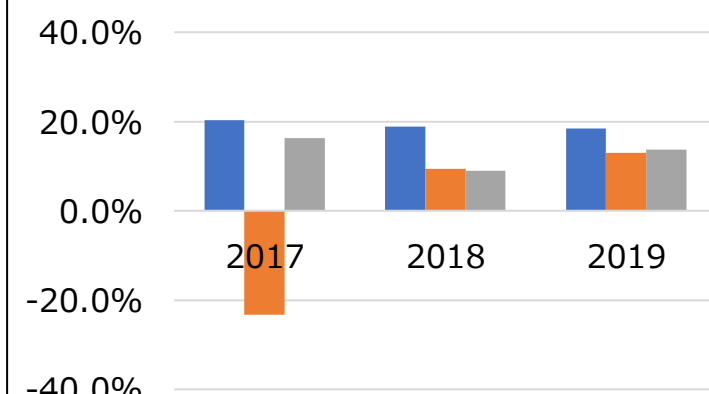
ROS（売上総利益）



ROS（営業利益）



ROS（純利益）

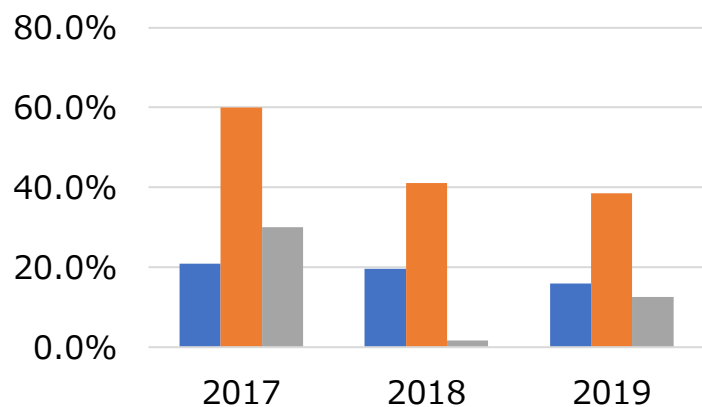


【エムスリー】 人件費を中心に売上原価・販管費は増加しているものの、各事業セグメントがそれぞれ成長し、ROSの高さを依然としてキープ。
 【メドピア】 先行投資により純利益マイナスだった17年から見事にV字回復。特筆すべきは営業利益を17年-19年で558%まで伸ばしたこと。
 【ケアネット】 ROAと売上高営業利益率に関しては過去最高を更新。インターネットによるMR活動支援が好調。

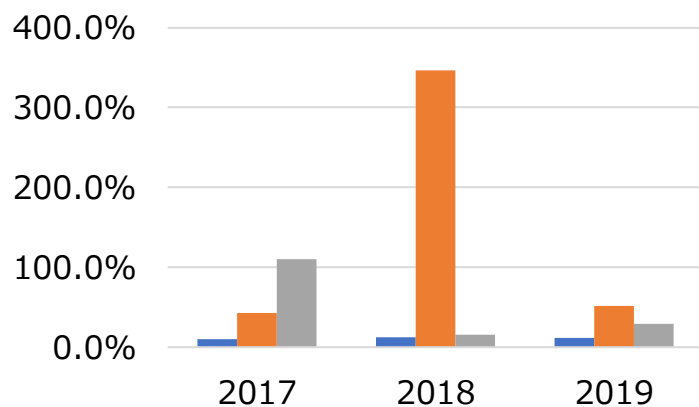
成長性

■ エムスリー ■ メドピア ■ ケアネット

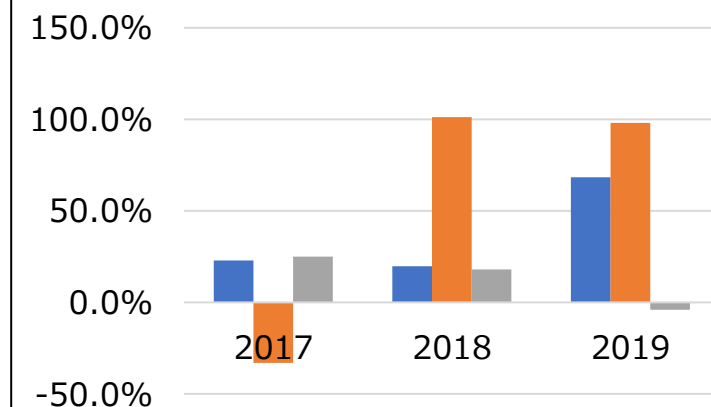
売上高成長率



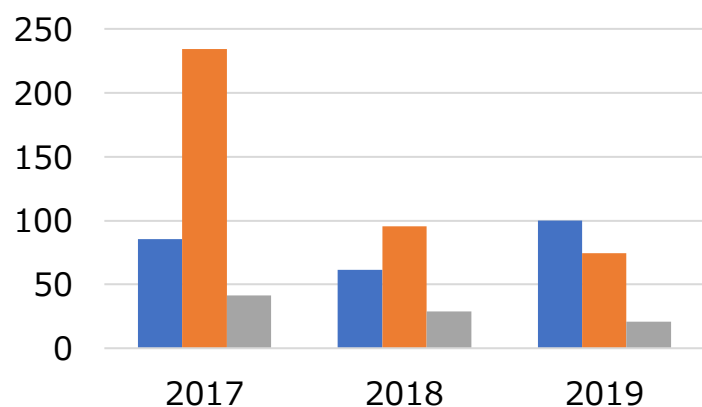
営業利益成長率



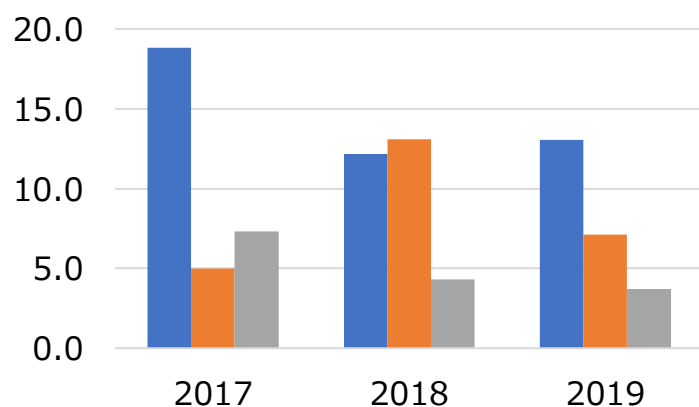
自己資本成長率



PER



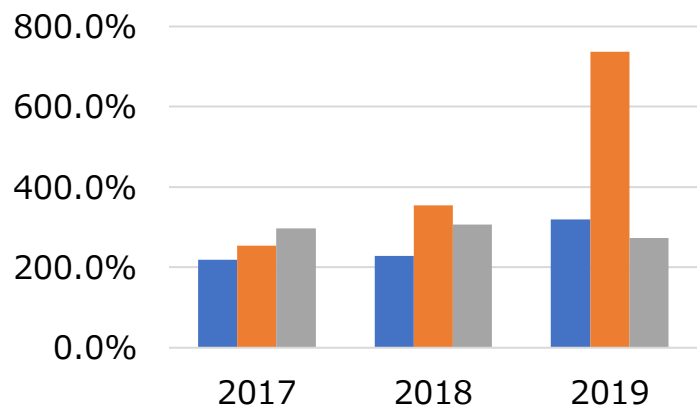
PBR



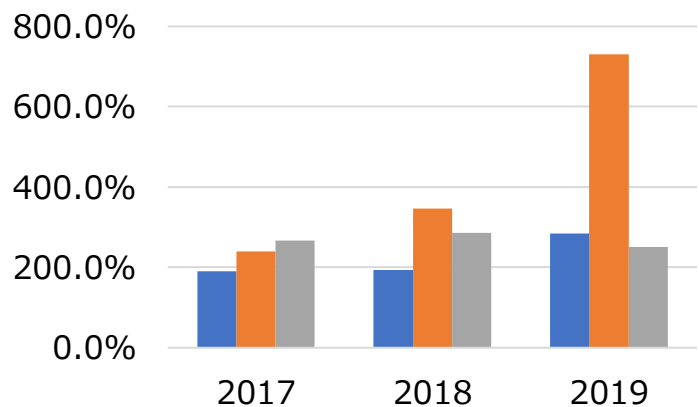
- 【エムスリー】 2001年から毎年売上高前同超えを果たしており、成長性は高い水準で安定しているものの株価指標はかなり割高。
- 【メドピア】 急激に売上を伸ばし、先行投資した甲斐もあり、それぞれの項目で高い成長率を達成。過去5年間の売上成長は年率30.8%。
- 【ケアネット】 医師会員獲得及び維持を目的に、積極的に投資を行い、医師会員数は前年同期比6.4%増となり、医薬営業支援サービスの売上高の成長につながった。

安全性

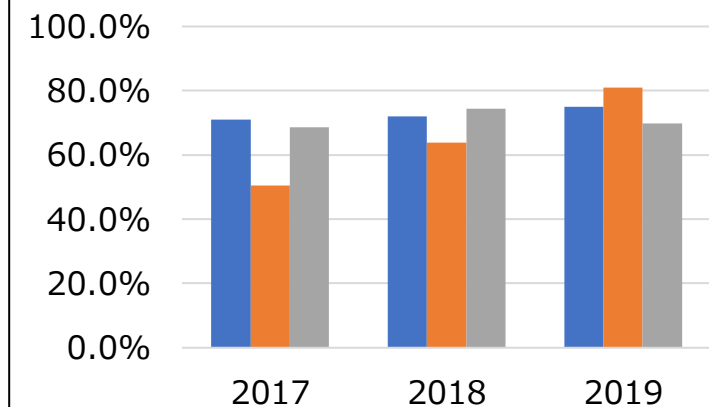
流動比率



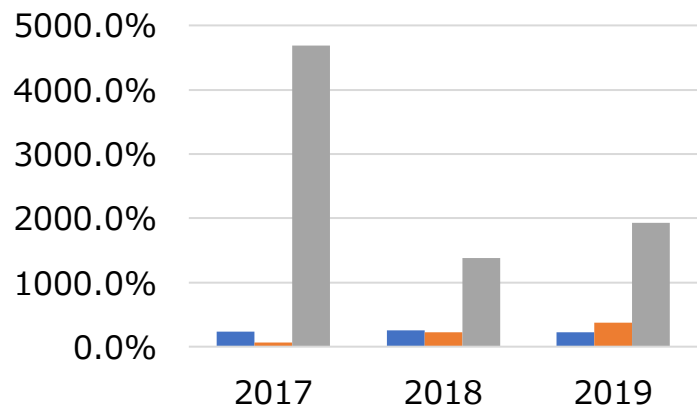
当座比率



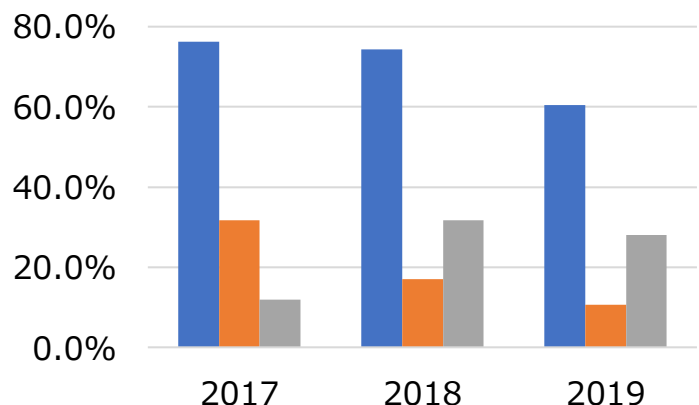
自己資本比率



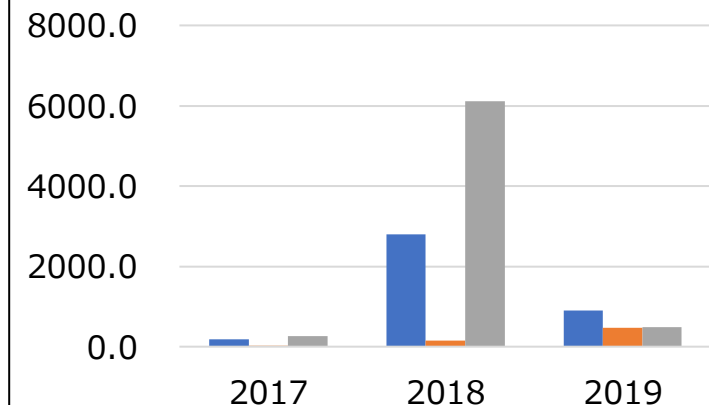
営業CF対固定負債比率



固定比率



インタレストカバレッジレシオ

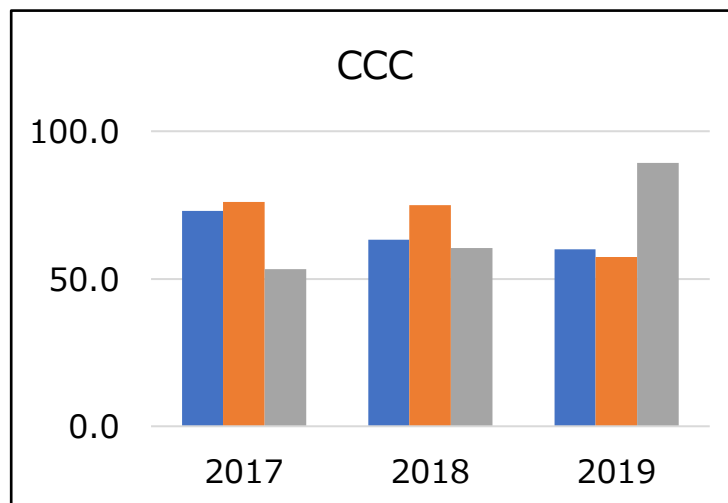
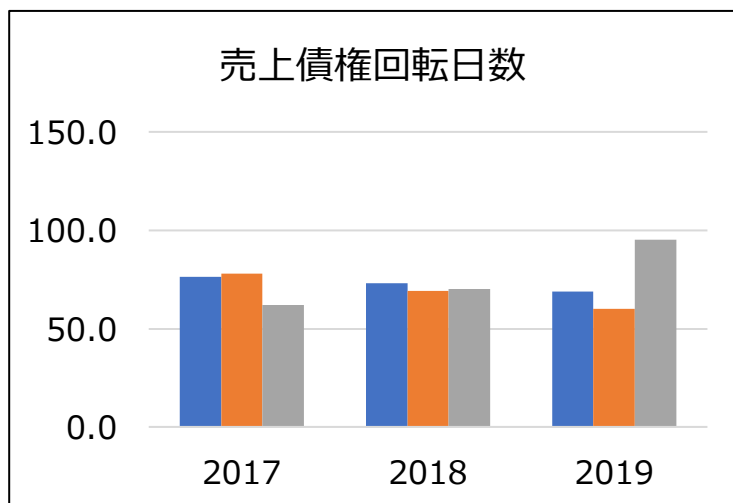
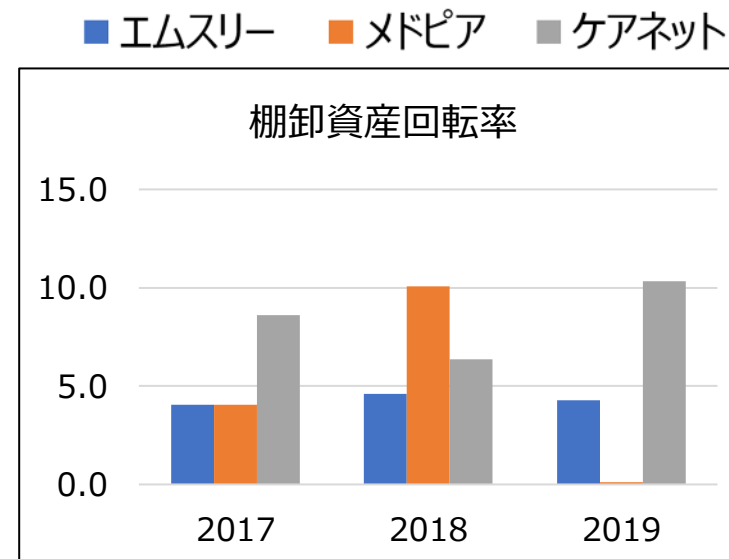
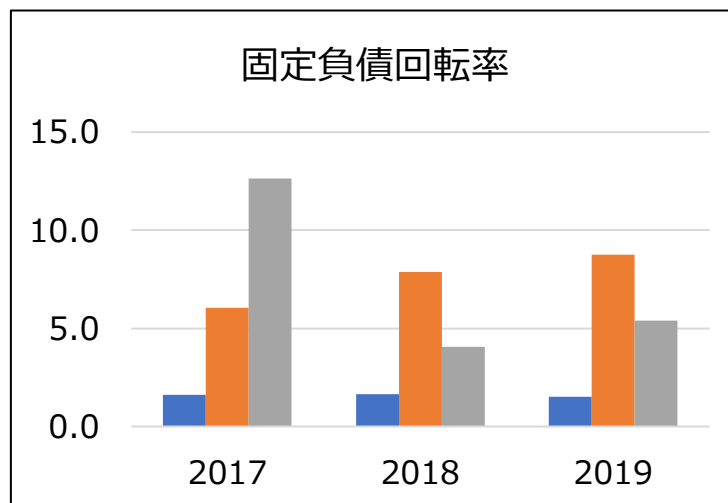
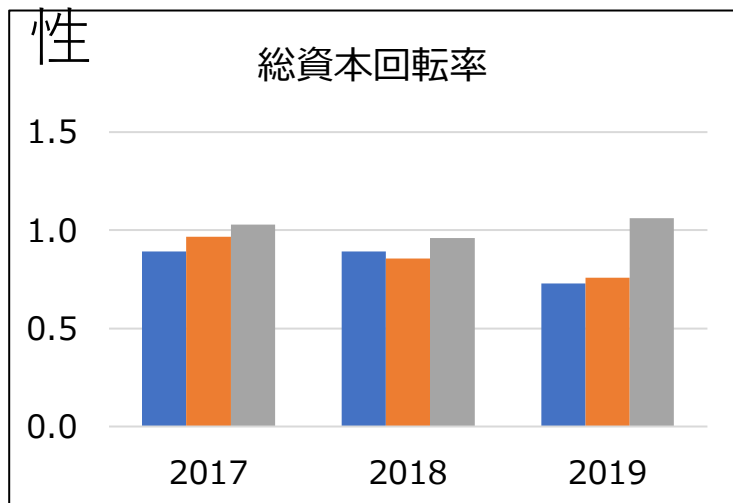


【エムスリー】流動比率300%超えに加え、当座比率も高めであり資金繰りの心配は皆無。

【メドピア】営業活動によるキャッシュ・フローの水準ついて、事業を継続していくうえで十分な流動性を確保している。

【ケアネット】有利子負債残高なしの各指標から健全性を確保していると判断。

効率性



【ケアネット】売上債権・CCCともに基準値よりもサイトが長く回収効率が悪い。

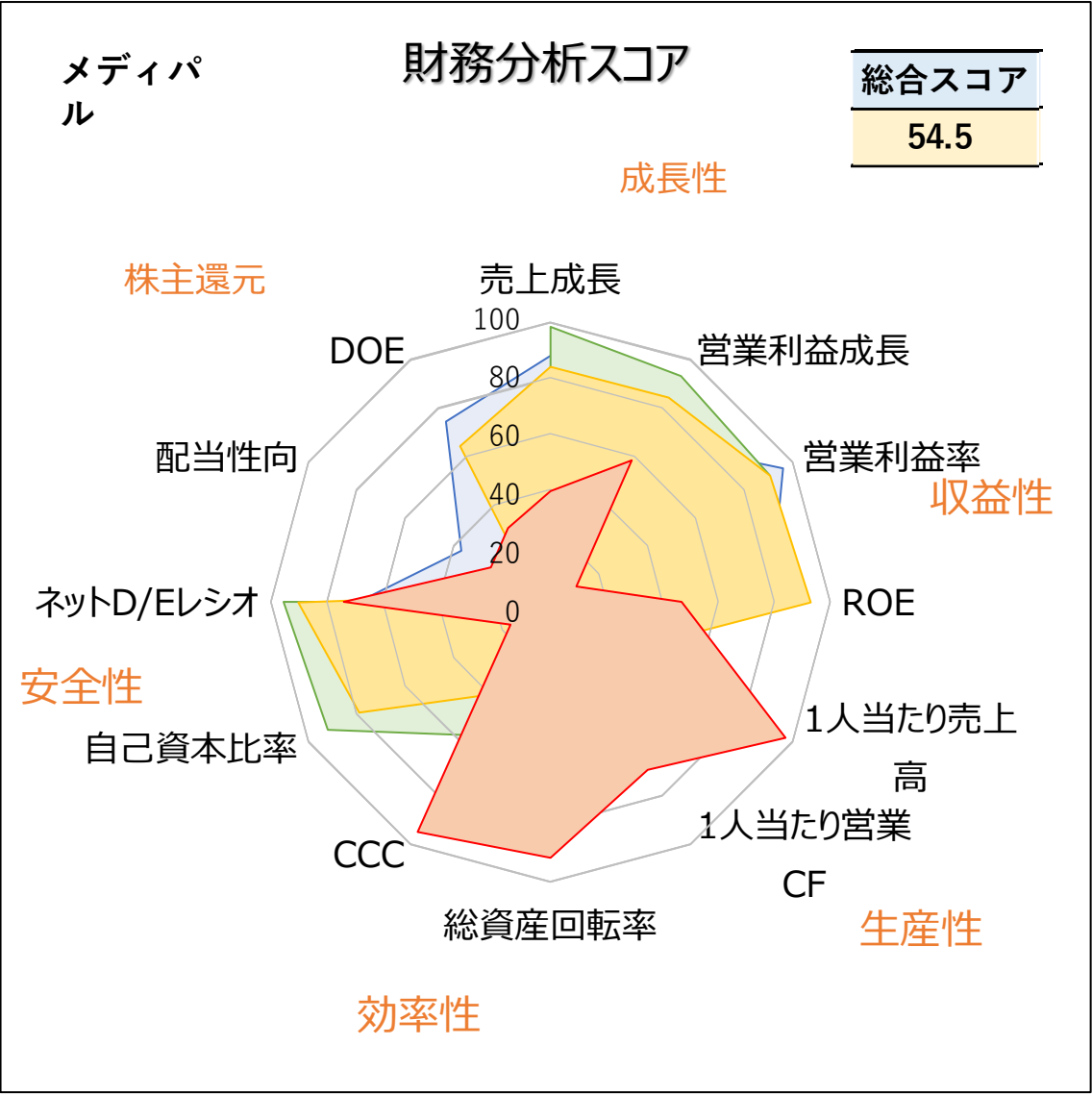
参考資料 財務分析スコア

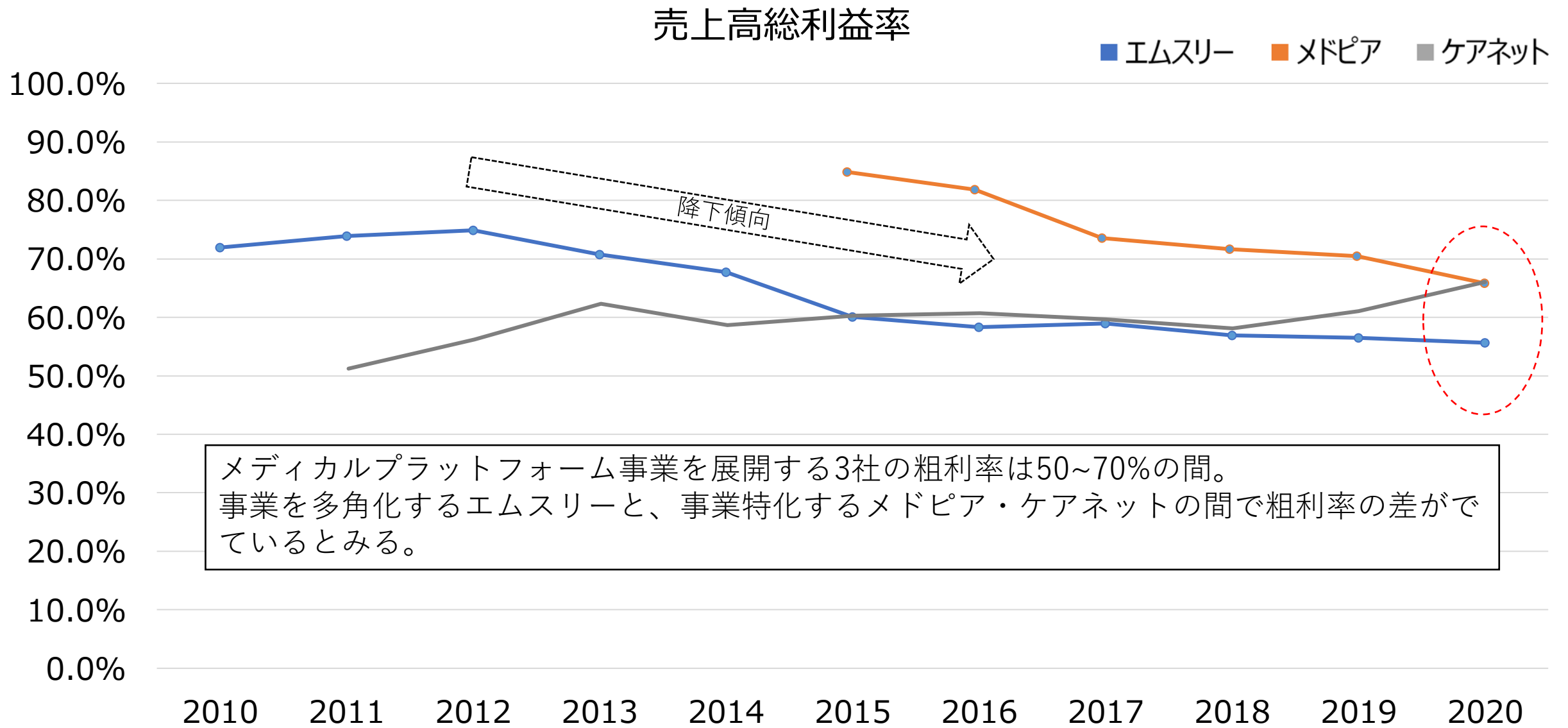
財務分析の結果と東証一部企業の業績データを比較し、当該企業の順位に基づいてスコアリング。
東証一部企業との単純な比較なので、業界特性や直近年度の一時的要因などは無視。100点満点ではありますが、60点を超えるとスコアとしてはかなり高い部類に入ります。

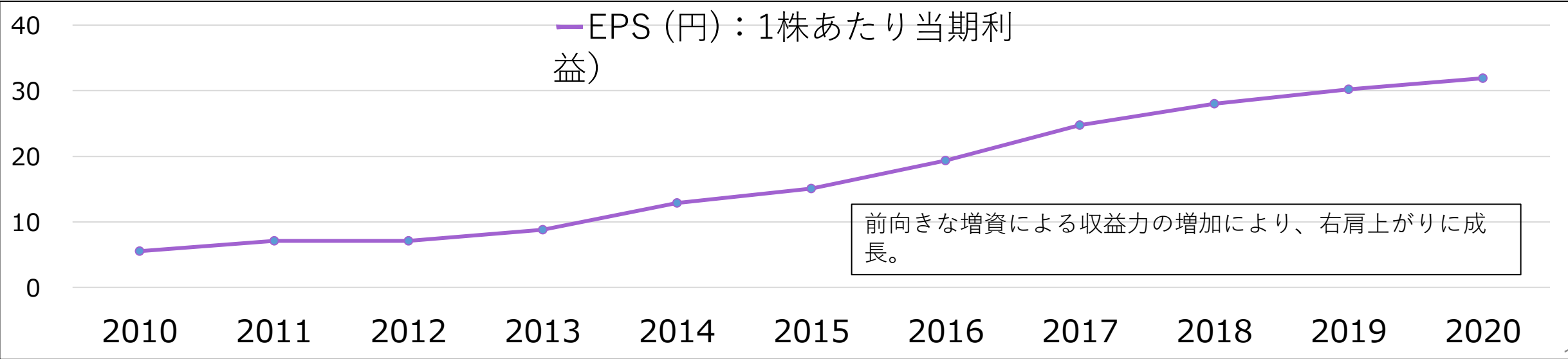
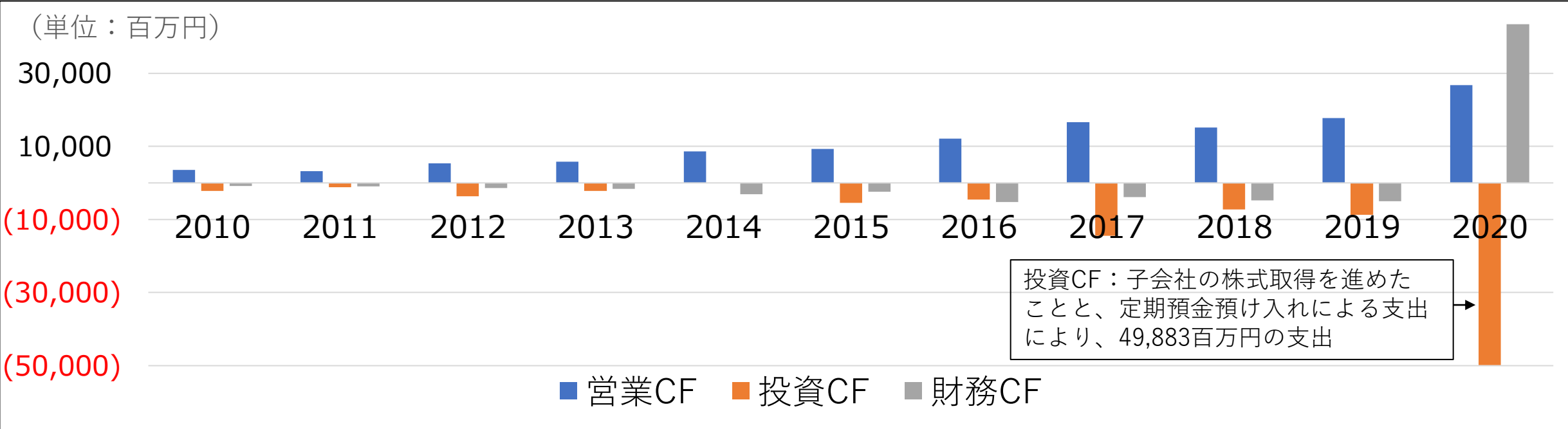
- ・メディカルプラットフォーム事業の成長が著しく、尚且つ事業の多角化も図り、それぞれの成長性も高い。
- ・事業モデル自体、利益率が高く収益性も優秀。
- ・1人当たりの売上生産性の低さを利益率の高さでカバー
- ・積極的投資による減損リスクは抱えているものの、事業モデル自体の危うさは見受けられない健全な経営状況

財務分析スコア		2020	スコア
成長性	売上成長	15.8%	88.2
	営業利益成長	11.5%	67.2
収益性	営業利益率	26.2%	96.0
	ROE	13.0%	78.5
生産性	1人当たり売上高	18,377	10.6
	1人当たり営業CF	3,759	66.1
効率性	総資産回転率	59.0%	19.1
	CCC	59.9	53.5
安全性	自己資本比率	74.9%	86.0
	ネットD/Eレシオ	-28.9%	69.0
株主還元	配当性向	26.6%	36.7
	DOE	3.5%	74.5

守りより攻め



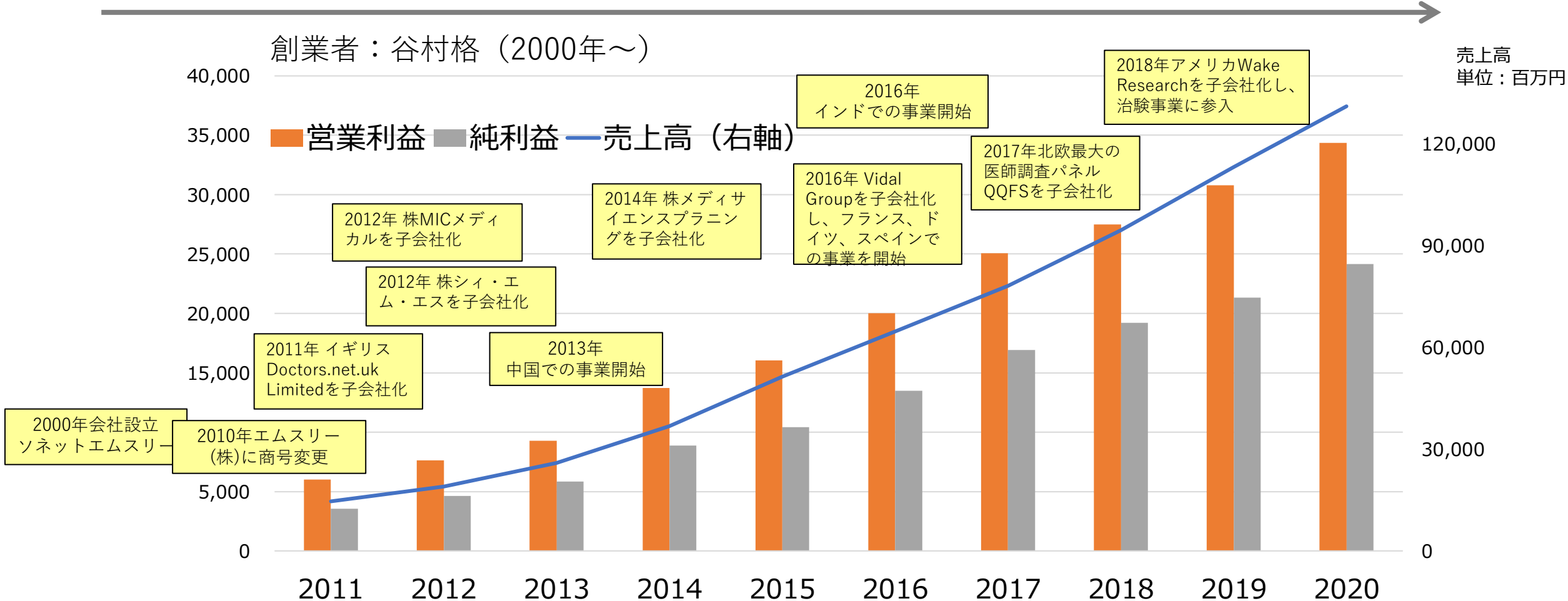




エムスリー 過去の業績の推移

- 分析結果
- ①積極的なM&A（専門チームによる海外買収先の選定）
 - ②事業の多角化（セグメント別の事業拡大）

営業利益／純利益／単位：百万円



売上高	14,646	19,040	26,007	36,759	51,346	64,660	78,143	94,471	113,059	130,973
営業利益	6,031	7,648	9,294	13,738	16,061	20,022	25,050	27,486	30,800	34,337
純利益	3,555	4,647	5,852	8,878	10,428	13,493	16,938	19,225	21,346	24,153

エムスリー バリュエーション（時価総額推移）

【エムスリー】バリュエーション指標

単位：百万円

2017

2018

2019

企業価値	1,524,072	1,182,152	2,120,117
時価総額	1,548,010	1,203,126	2,168,065
PER（会予）	83.7	57.4	98.5
PBR	19.7	12.9	13.1
PER × PBR	1,650.1	739.0	1,286.2
EV/EBITDA（会予）	50.9	36.0	53.7
PSR	17.2	10.6	16.7
PCFR	79.6	54.4	81.8
配当利回り（実績）	0.2	0.3	0.3

【大和証券コメント】

- ・積極的なM&Aにより、目先の業績よりも5年後、10年後の成長を見越して個人投資家の買いが集中

2020/10/6
時価総額：4.38
（兆円）

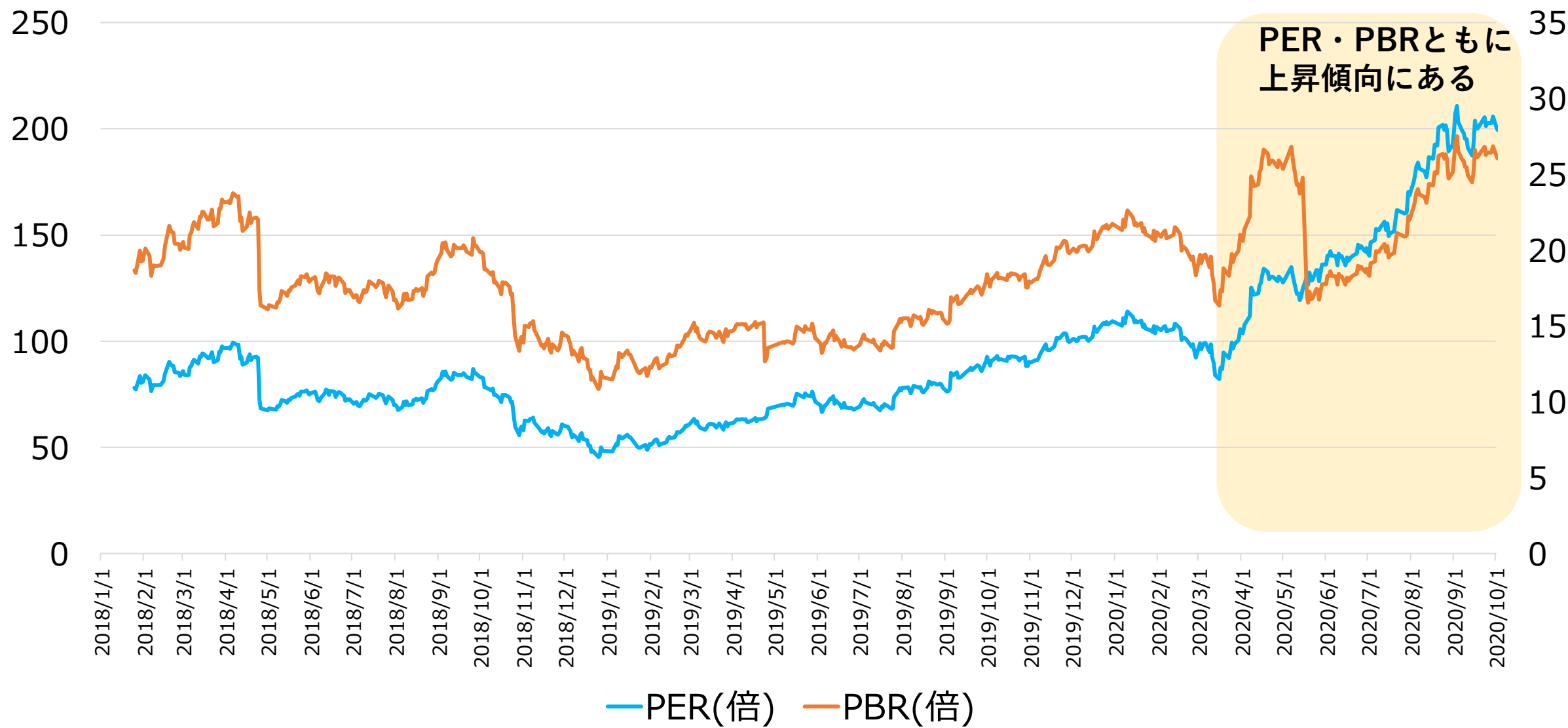
時価総額推移

【新型コロナを追い風に】

新型コロナウイルス感染拡大でマーケティングの電子化を急ぐ
中小の医薬品企業が相次ぐ中、売り上げが急増し、急成長を遂げた。



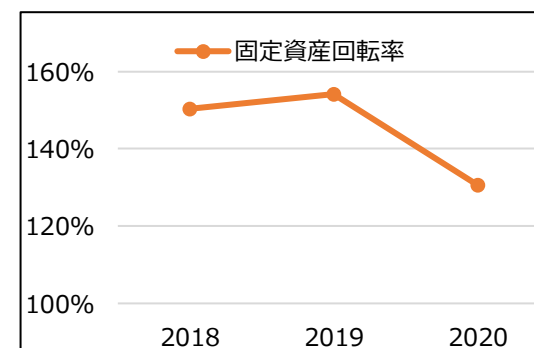
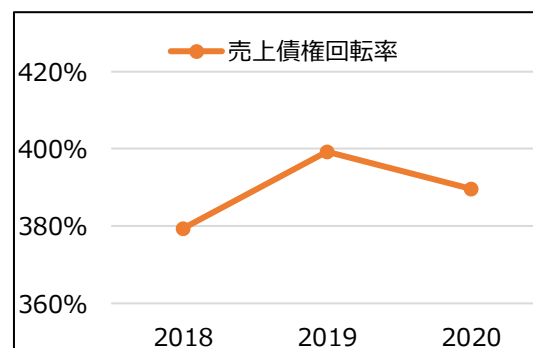
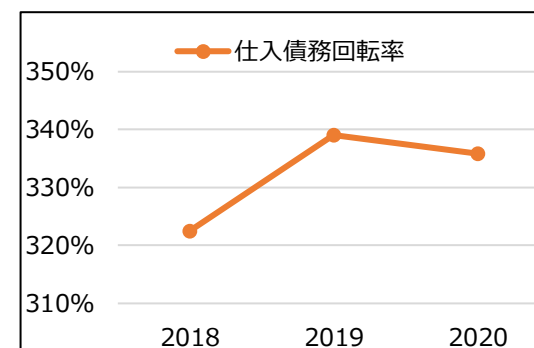
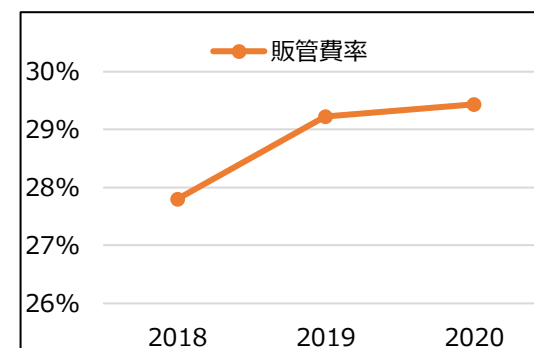
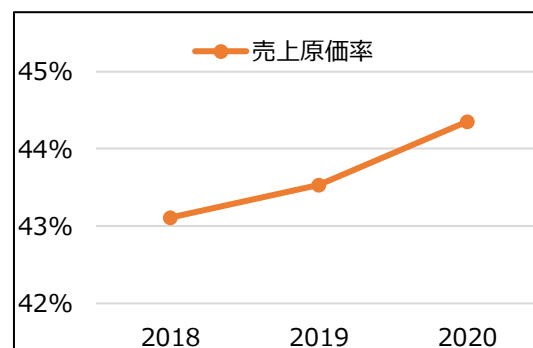
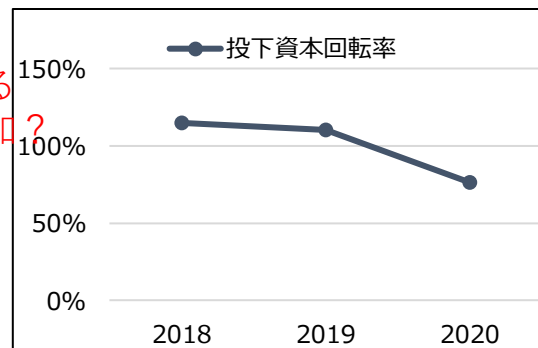
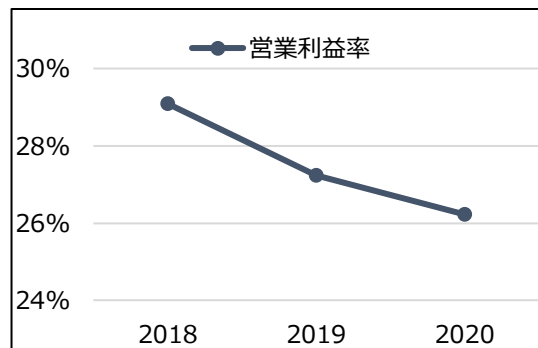
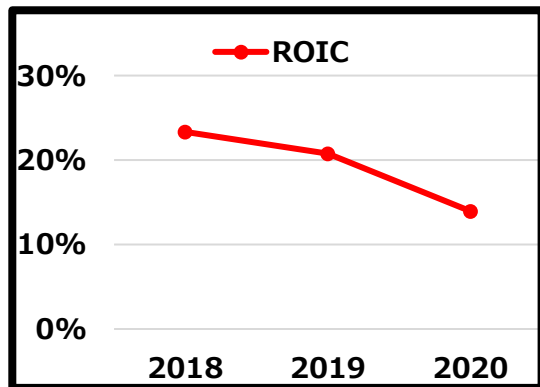
エムスリー PERとPBR推移 (2018/1~2020/10)



●資本生産性

ROICの分解

重視する経営指標

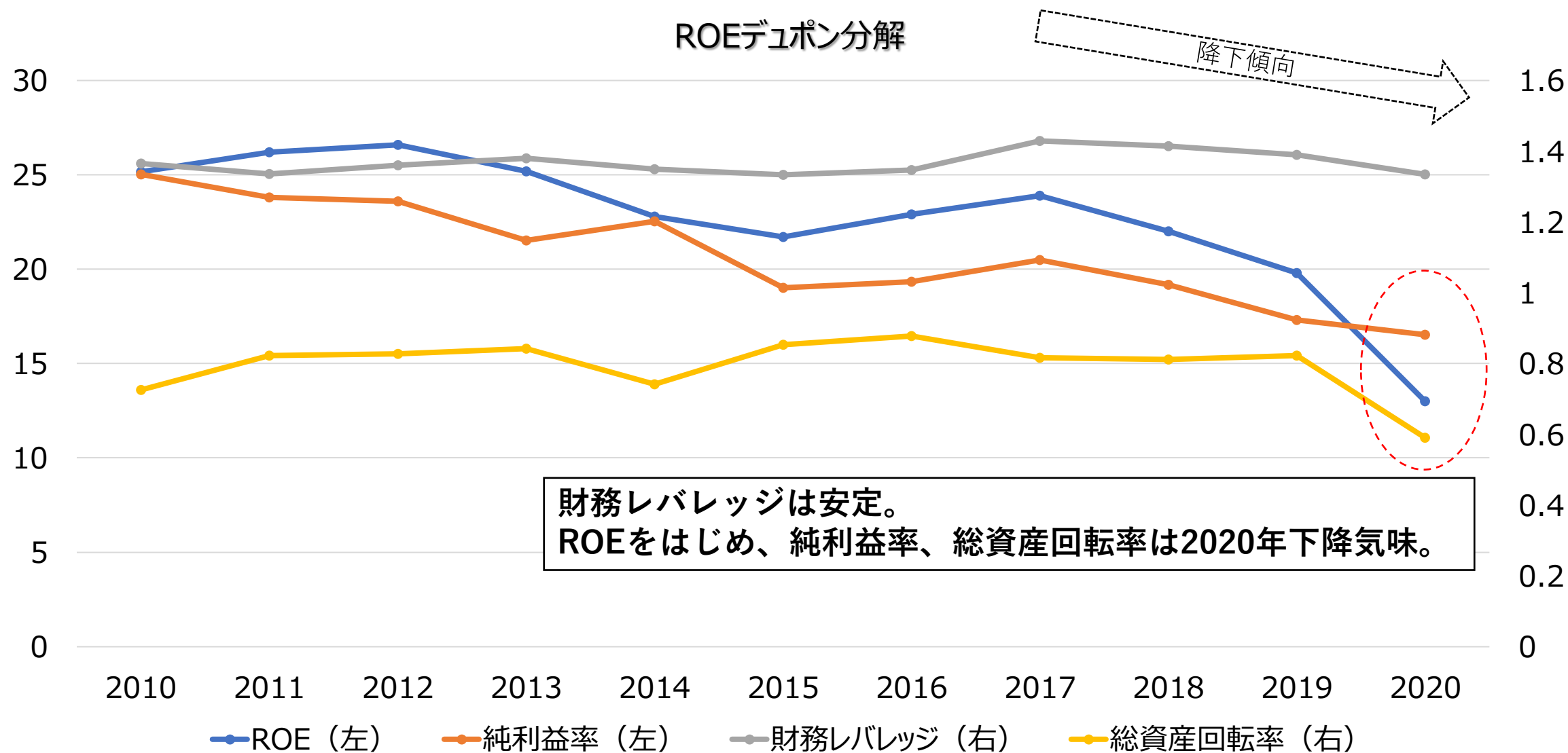


利益は増加しているのにROIC
は低下傾向 ⇒ 資本が増加している
⇒ 株主コストが増加？
(決して低くないが・・・)

生産性	2017	2018	2019
1人当たり売上高	18,291	18,768	18,377
1人当たり営業利益	5,322	5,113	4,818
1人当たり経常利益	5,319	5,136	4,856
1人当たり純利益	3,510	3,250	3,036
1人当たり営業CF	3,081	2,946	3,759

ROEデュポン分解（2010～2020）：資本効率

重視する経営指標



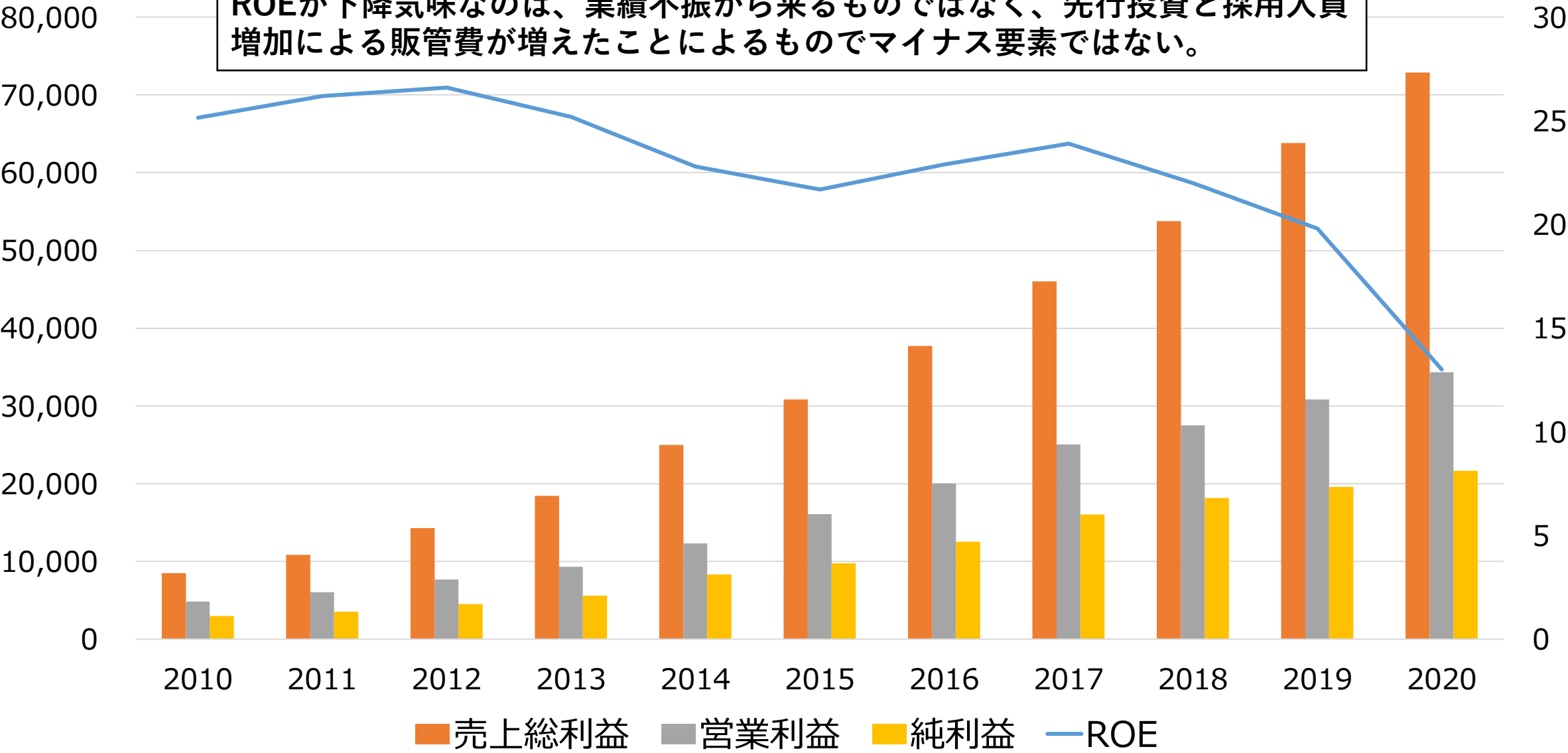
エムスリー 利益とROE（2010～2020）：資本効率

重視する経営指標

（単位：百万円）

利益は軒並み右肩成長。
ROEが下降気味なのは、業績不振から来るものではなく、先行投資と採用人員増加による販管費が増えたことによるものでマイナス要素ではない。

（ROE：％）



ESGの取り組み

●分析結果

- ・ コーポレートビジョン（事業目的） そのものでESGを体现
- ・ 女性役員比率10%以上
- ・ アフターコロナに対応できる事業モデルの推進

事業目的

「インターネットを活用して、健康で楽しく長生きできる人を一人でも増やし、 unnecessary 医療コストを1円でも減らす」

■アフターコロナに対応できる事業モデル

- ・ メディカルプラットフォーム事業
医師向けサイトの活性化
製薬会社マーケティングの構造変化
- ・ エマージング事業
診療現場の構造変化…オンライン診療
AI診断

【COVID-19肺炎AIと遠隔読影サービスの無償支援の拡大】

6月29日付で厚生労働省から製造販売承認を取得

聖マリアンナ医科大学

救急／放射線科診療における
読影・チーム

エムスリー

28万人の医師会員
プラットフォームを提供

新型肺炎判定を
支援する
遠隔読影サービス

NOBORI

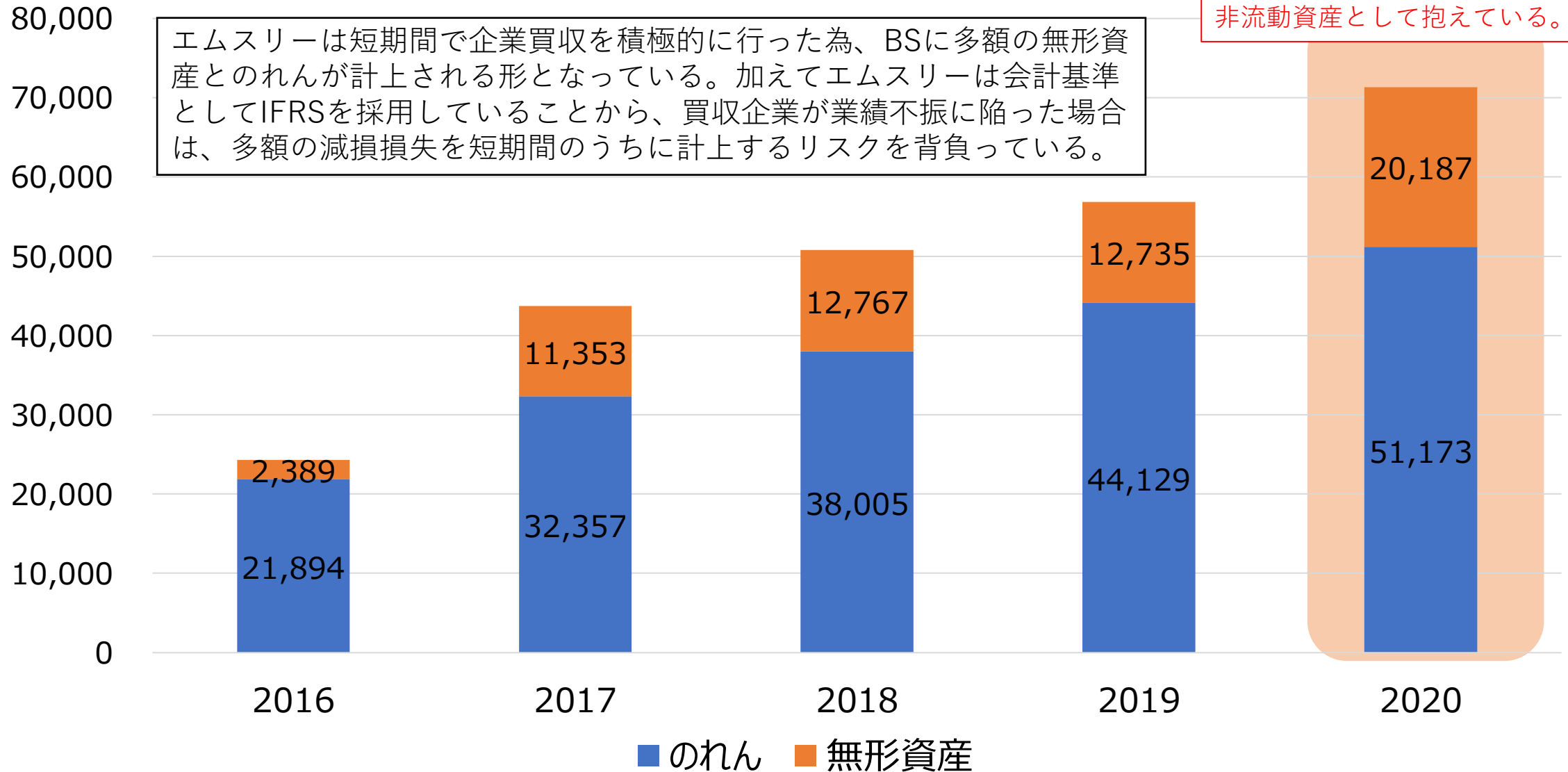
クラウドPACS技術を活かした
遠隔読影システムの提供

アリババクラウド

あ世界のIaaSプロバイダー
先端技術の提供

経営課題 のれん・無形資産 残高推移

(単位：百万円)



積極的投資に伴う減損リスク

減損 リスク

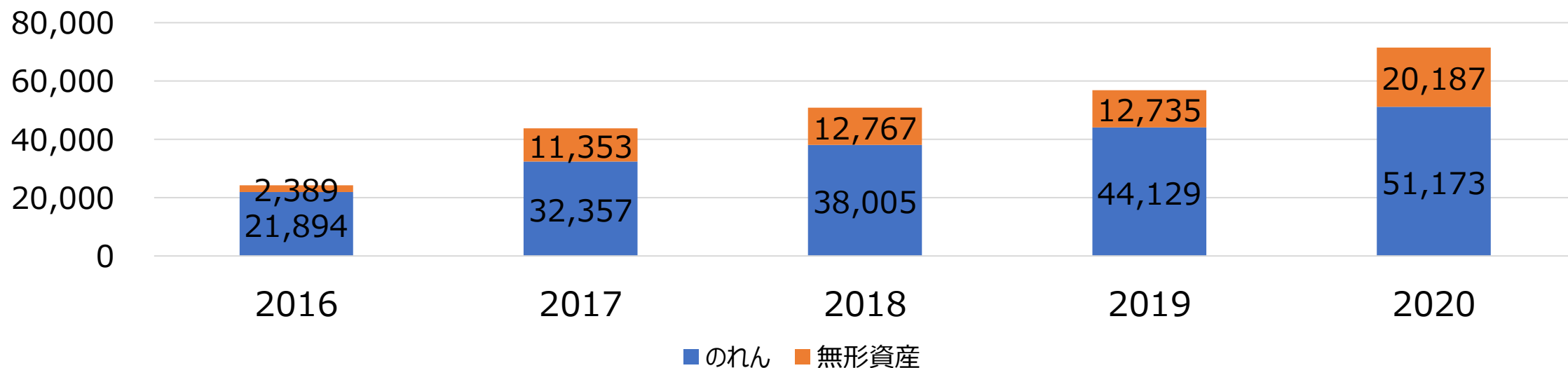
エムスリーが保有する、のれんなどの非流動負債については、減損リスクさらされている。今後、これらの対象資産の価値が下落した場合、必要な減損処理を行う結果として、エムスリーグループの業績に悪影響を及ぼす可能性があること。

2020年3月末時点、無形資産を201億円、のれんを511億円、それぞれ非流動資産として抱えている。

課題について アナリスト コメント

エムスリーの借金は少なく（有利子負債約46億円）、換金可能性の高い流動資産1215億円（うち現金および現金同等物は479億円）保持していることから、

仮に巨額減損を計上しても、エムスリーの財務状況が危機的な状況に陥る確率は極めて低い。



エムスリー 企業価値創造のためのシナリオ

●企業価値創造のためのシナリオ



既存の事業のクオリティアップ

- ・ COVID-19以降に急増したサイトアクセスは高い水準で定着し、医療現場の情報インフラとしての重要性が高まっていることから、メディカルプラットフォームの更なるクオリティアップと、機能を上乗せしていくこと
- ・ 積極的なM & Aを進めていくこと

革新的な新規事業の推進

- ・ LINEヘルスケアの事業規模拡大

2019年1月、ラインと合併で遠隔健康医療相談サービスを行う「LINEヘルスケア」を設立。

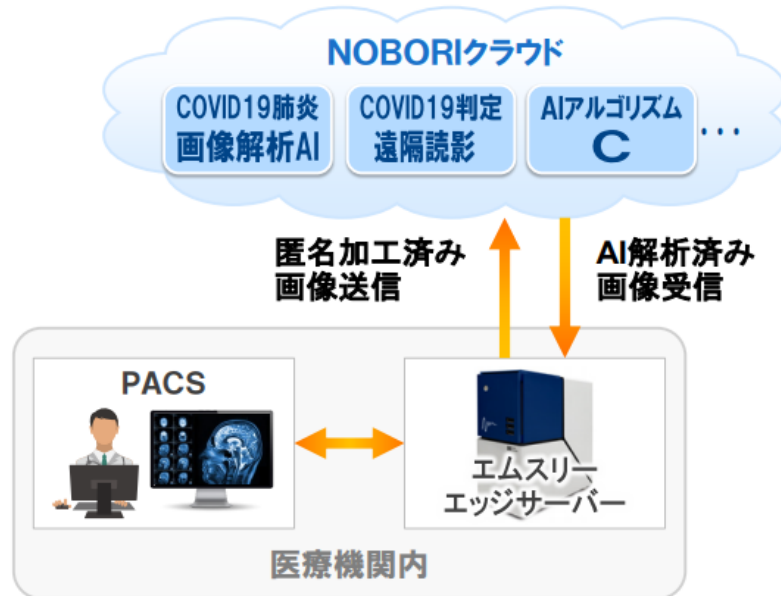
アカウント登録数はすでに600万人を突破。経済産業省による「遠隔健康医療相談窓口」の支援事業は8月末まで継続

⇒LINE ヘルスケアを通じたオンライン診療サービスも展開予定

AIプラットフォーム事業の開始（？）

AIプラットフォーム事業を開始

AI



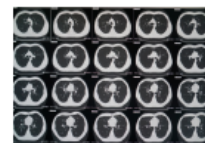
- 医療クラウドサービスを提供する株式会社NOBORIと事業提携
- 多様な画像診断支援AIアルゴリズムを搭載し、PACS(医療用画像管理システム)の制約を受けることなく利用可能
- 部位(頭部、肺、心臓、など)ごとに複数のアルゴリズムを予定

COVID-19肺炎AIと遠隔読影サービスの無償支援の拡大、全国121の医療機関に無償提供

Copyright © 2020 M3, Inc. All rights reserved.

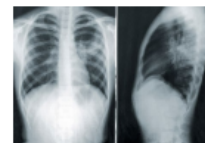
AIプラットフォーム搭載アルゴリズムの紹介

AI



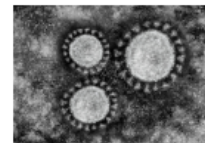
結節影

VUNO Med®-LungCT
by VUNO



肺結節

EIRL Chest nodule
by LPIXEL



COVID-19肺炎

Ali-M3
by Alibaba & M3, Inc.



脳動脈瘤

EIRL aneurysm
by LPIXEL

順次アルゴリズムをAIプラットフォームに搭載

Copyright © 2020 M3, Inc. All rights reserved.

AIプロジェクト（開発支援）

急増するAIプロジェクト（1/2）

AI

		M3提供サービス					
		医療データ 収集	アルゴリズム 開発	薬事戦略	臨床研究・ 治験	販売促進	資金
M3 主導	企業	疾患領域					
	M3	呼吸器	✓	✓	✓	✓	✓
	M3	糖尿病性網膜症	✓	✓	✓	✓	✓
	M3	重症骨粗鬆症	✓	✓	✓	✓	✓
	M3	海外医療機関	✓	✓	✓	✓	✓
	M3	COVID-19	✓	✓	✓	✓	✓
	M3	肺がん	✓	✓	✓		
他社主導	海外	AI ベンチャー	甲状腺エコー			✓	
		AI ベンチャー	放射線診断	✓			
		AI ベンチャー	冠動脈	✓			
		AI ベンチャー	冠動脈	✓			
		AI ベンチャー	胸部X線、胸部CT、眼底		✓	✓	
		AI ベンチャー	マンモグラフィ	✓			
		AI ベンチャー	マンモグラフィ		✓	✓	
		AI ベンチャー	眼底カメラ		✓	✓	
	国内	AI ベンチャー	胸部X線、胸部CT		✓	✓	
		AI ベンチャー	胸部X線		✓	✓	
		AI ベンチャー	胸部X線、胸部CT		✓	✓	
		AI ベンチャー	眼底検査		✓	✓	
		AI ベンチャー	胸部X線、頭部CT		✓	✓	
		AI ベンチャー	腹部CT		✓	✓	
		大手医療機器	胸部CT		✓	✓	
		大手医療機器	胸部CT		✓	✓	

Copyright © 2020 M3, Inc. All rights reserved.

増えるAIプロジェクト（2/2）

AI

		M3提供サービス					
		医療データ 収集	アルゴリズム 開発	薬事戦略	臨床研究・ 治験	販売促進	資金
国内	企業	疾患領域					
	AI ベンチャー	インフルエンザ	✓		✓		
	AI ベンチャー	未破裂脳動脈瘤	✓				
	AI ベンチャー	不眠症	✓				✓
	アカデミア	呼吸器	✓				
	AI ベンチャー	消化器		✓		✓	
	大手医療機器	眼底検査		✓			
	大手医療機器	外科/消化器	✓	✓	✓		
	AI ベンチャー	認知症				✓	
	AI ベンチャー	胸部X線透視動画			✓		
	AI ベンチャー	病理				✓	
	AI ベンチャー	循環器	✓	✓			
	大手医療機器	PACS連動				✓	
	大手医療機器	胸部X線/胸部CT		✓			
	大手医療機器	内視鏡検査	✓	✓	✓		
	AI ベンチャー	内視鏡検査		✓			
	AI ベンチャー	頭部MRI、胸部X線、胸部CT、マンモ				✓	
	AI ベンチャー	循環器	✓	✓			
	大手医療機器	胸部CT				✓	
	アカデミア	間質性肺炎	✓				
	大手医療機器	頭部CT				✓	
	AI ベンチャー	レポート				✓	
	大手医療機器	内視鏡検査	✓				
	大手医療機器	頭部MRI、腹部CT		✓	✓	✓	

累計45の開発支援プロジェクト。AIプラットフォームはローンチ済み

Copyright © 2020 M3, Inc. All rights reserved.

インタビュー項目①（振り返り）

課題のキーワード

■減損リスク ■ROEの低下 ■株主構成

稼ぐ力

- 今後もヘルスケア事業に集中する方針か、他の事業への投資検討の有無
- 短期間での買収を行っておりますが、減損リスクをどうとらえているのか
- 後継者を含む人事制度や人材育成に関して

資本生産性

- ROEを向上させる具体的方針・戦略はあるのか
- ソニーが34%の保有をしておりますが今後買い戻しをすることはありますか、現状維持を望まれるのならその理由が知りたい

ESG

- 医療費コストを1円でも減らす・・・事業目的そのものがESGにつながると理解していますが今後、具体的に取り組む戦略は

インタビュー項目②（将来展望）

稼ぐ力：ヘルスケアプラットフォーム事業

- オンライン診療（LINE）、AIプラットフォーム事業の需要拡大余地
- ネットとリアルの融合で稼ぐ力は、より一層強化するのか。
- 競合他社は、国内/海外でこういった企業をマークしているのか。なぜ、独り勝ち状態が続けられるのか。

資本生産性：新規事業

- M&A、PMIで重視しているポイント（指標）
- IR戦略（国内/海外、機関/個人）および意識しているポイント（指標）

その他

- COVID-19の業績に与える影響は、2Q時点で想定以上のレベルで構造変化が生じて、プラス面に寄与している。一方で、事業/業績に影響を与えるリスクとしては、有報記載の「事業等のリスク」以外にこういったものを想定しているのか。
- これまでの高成長を支えてきた企業風土（文化）、大切にしてきた価値観（変えないもの、変えてきたもの、変えていくもの）。
⇒「ハードワーキング」、「実力主義」以外

インタビュー実施概要

■ インタビュー実施要領

- ・ 日時：2021年1月18日（月）18：00～19：15（終了予定時間を15分超過）
- ・ 先方：BofA証券株式会社 リサーチアナリスト 渡辺律夫様
- ・ 当方：河内山拓磨准教授、HFLP（B）M3チーム
- ・ 形式：オンライン（Zoom）

■ インタビューをご対応くださったBofA渡辺様について

- ・ 1995年東京大学経済学部卒、2001年ボストン大学MBA取得。
- ・ 1996年より国際証券（現三菱UFJ証券）にて医薬ヘルスケア業界を担当。
- ・ 2004年以降は同社米国法人にて米国医薬ヘルスケア分野の研究活動を継続。
- ・ 2006年7月メリルリンチ日本証券入社、医薬品・ヘルスケア業界を担当。
- ・ 2009年より同業界の主担当アナリスト。

インタビュー実施概要

■ インタビュー実施要領

- ・ 日時：2021年1月22日（金）13：00～14：15
- ・ 先方：SMBC日興証券株式会社 桂竜輔様、徳本信之介様
- ・ 当方：HFLP（B）M3チーム
- ・ 形式：オンライン（Zoom）

- 資料作成が間に合わず、口頭説明とさせていただきます。
- 次回WSにアップデートいたします。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

質問事項

1. ヘルスケア業界におけるエムスリーの**ポジショニング**

- ① ヘルスケア業界の見通し（市場規模、競合環境等）について、ご意見をお聞かせ願えますか。
- ② エムスリーの比較対象企業と、それらの企業との比較における同社のポジショニングについて、どのようにご評価されていますか。

ご回答内容

- A) 先進国の医療制度は財政問題、DX化の遅れ、情報の非対称性等の**構造問題が多く、総じて効率化が求められている。**
- B) 課題解消に必要なイノベーションとして、サイエンスやプロセスの改革が必要だが、エムスリーは**創業時からいち早く本課題に取り組んできた**ためプロセスイノベーションの面では圧倒的に強いポジションにある。
- C) サイエンスについては、AIや5G等を活用した**新たなプレゼンスを確立する必要があるが、現状では良いポジショニングにある（テクノロジー商社／プラットフォーマー的な立ち位置）。**
- D) 98年からMR君の母体になる事業を始めていたことが重要。
- E) 一方で**製薬業界からの評価は必ずしも高くない（高価格、費用対効果が不明等）が、遥かに速いタイミングで医師を囲い込んでいた（現在、約30万人）ことが一番大きい。**
- F) 政策的なバックアップは最近の話で、予見できていた創業者が素晴らしい。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

ご回答内容

- G) エムスリーのサービスを利用しなかった場合の**計測ができないモデル**なので、何とでも言えてしまう。Web上のコンテンツ制作で3,000万円、1クリックで100円、という値段は変わらず。その評価は未検証、というところが上手。
- H) **競争上の優位性が明らか**なので、競争が働いていないのが実態。対ジェネリックや個人の処方選択肢など、単にMRを置き換えるだけではなくなっているが、それを価値として定量化していないのがエムスリーで、そうだとでも使わざるを得ないのが製薬会社側の考え。
- I) いまのコアはMR君で、ここがエグジットになっているが、他社との違いが**幅広く**やっているのが特徴。
- J) エムスリーポイント、という仕組みを使って**医師の私生活に食い込んでいる**のも特徴。
- K) 「スイッチボード戦略」が瓦解する可能性としては、医療は情報の非対称性が高く、製薬業界も専門性が高く最大手でもシェア2%しかないので、単独でプラットフォームを代替できる企業が少ないので、**基本的に心配ない**。
- L) 他方、エムスリーは医療費の削減が目的。100の医療費を削減するために、幾ら費用をかけるべきか、という議論で、エムスリーが効率化すればするほど、本来であれば構造的に医療費は下がるべきで、**長期的にマージンは下がる**のではないかと。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

質問事項

2. ヘルスケア事業特化戦略

- ① 同社は今後もヘルスケア事業に集中する方針と評価されていますか。また、親和性の高い他の事業への投資検討の可能性について、どのようにご評価されますか。
- ② 当該事業における競合他社として、エムスリー社が国内/海外でこういった企業を意識しているとご評価されていますか。なぜ、エムスリーがここまで独り勝ち状態が続けられるとお考えでしょうか（模倣困難性のポイント）。

ご回答内容

- A) ヘルスケア領域に集中**すると思う。
- B) 医薬品→医療→ヘルスケアという拡大、またインターネット→リアルオペレーション→インキュベーターという拡大により、ヘルスケアの中でビジネスドメインは常に変化している。
- C) 海外では統合された企業は少なく、5つの「P」*がそれぞれに個別最適を目指している。最近のUnited HealthやPing An healthcare等は参考になるのかもしれない。
- D) 製薬にはCRO**、医師にはキャリアマネジメント。さらに医療機器の卸まで。まずインターネットでヘルスケア、さらにBtoCへ。より幅広いヘルスケアに対峙している。
- E) 付加価値の高いパートナーをプラットフォームに乗せていくことが大事。**競合を探すというより、パートナーを探すための取り組み。フロンテオなど。海外はテンセントなど。

*5つの「P」：政策立案者（Policy Maker）、保険者（Payer）、医療機関（Provider）、医療従事者（Physician/medical staff）、患者（Patient）

**CRO：医薬品開発業務受託機関（Contract Research Organization）

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

質問事項

2. ヘルスケア事業特化戦略

- ③ エマージング事業における、オンライン診療（LINEヘルスケア）、AIプラットフォーム事業の拡大余地はかなり大きいと思いますが、どのように評価されていますでしょうか。

ご回答内容

- A) エマージング事業はWalletの考え方が重要と考える。社会的に意義がある事業でありつつ、提供する財やサービスに対し誰がどういった対価を払うのか、という点がセットで運営されることが重要。
- B) オンライン診療については、圧倒的なデータ量と質の高いサービスがあれば、オンライン診療でビジネス化できるが、既存のプラットフォーム（Zoomなど）だけのオンライン診療だと**大きな差異化にはならない**だろう。この点、メドレーなどは、いまはオンライン診療でシェアNo1だが、この次がある企業が強い。
- C) 他方、**AIは強い**。フロンテオのように、AIで画像診療など提供する企業が多く表れていて、エムスリーはそれらを**プラットフォームに乗せようとする**。
- D) マージンは高くないが、**ネットワークで稼ぐ**。あとはゲノムも。7Pと呼ぶソリューション。世の中の素晴らしいテクノロジーを「うちのチャンネルで活用するのが最も効率的ですよ」という形。
- E) そこに製薬会社がお金を払うところがポイント。**勝者総取り**に近い。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

質問事項

2. ヘルスケア事業特化戦略

- ④ COVID-19の業績に与える影響は、2Q時点で想定以上のレベルで構造変化が生じて、プラス面に寄与しています。一方で、事業/業績に影響を与えるリスクとしては、こういったものを想定されているのでしょうか。

ご回答内容

- A) COVID-19の業績に与える影響は、**ポジティブな影響**を与えており、そのインパクトは想定以上。これは10年間で起こったであろう変化が、**2-3年で生じたもの**とみている。
- B) COVID-19による**リスクは限定的**。2番手以下の企業がマーケットの形成の加速に対して、急いでサービスを提供しようとしているならば、それらの企業は歪みが出るケースもあるだろうが、エムスリーは心配していない。
- C) ヘルスケア企業の価値がここにきて上がっているので、M&A等での高値掴みのリスクはあるが、いまのところない。
- D) よく分からないのは、**ここ1年の海外事業の成長度合いがあまりに早く、非連続。特に中国**。いまは利益出ているが、マネジメントはこのスピードについていっているか、波にうまく乗れているか、という点は関心がある。
- E) 中国の事業の大半はMR君のような内容だと思うが、需要があまりに大きくなってきているので、追いついているかどうかという点。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

質問事項

3. M&A戦略

- ① エムスリーは短期間での企業買収により事業拡大をはかっていますが、減損リスクをどのように評価されていますか。
- ② 同社がM&AやそのPMIにおいて重視しているポイント（指標、基準、管理手法等）について、どのように想定され、または評価されていますか。

ご回答内容

- A) 小さく買って大きく育てるという基本方針が、現状でも継続されているとみている。
- B) 根本的に十分許容可能なリスク量とみている。また、減損テストという概念では、買収した会社はプラットフォーム強化に通じるものであり、それにより本業（Medical Platform）での収益拡大が可能というロジックが組めるので、そもそも減損が出にくいスタイルと考えています。
- C) 減損リスクについて、M&A数が増えれば、ケースはあるが、重要性の観点。
- D) 買収規模がそれほど大きくなっていないが、それに比してエクイティが非常に大きくなっているので、その観点ではリスクは限定的。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

ご回答内容

- D) M&Aで重視するポイントは、まず、第一に**差別化**ができて、**長期にわたり営業利益率30%の付加価値を出せること**、また**規模が大きくなっていないこと**（できれば数億円単位。ちなみに非常に**シブチン**な会社）。
- E) **利益率30%のリターンが出るのに経営の仕方が悪いので利益が出ていない**、という会社を狙う。前提として、そういう事業があれば大手製薬企業が対価を払ってくれる。10年で50社。うち、**ほとんどが一桁～二桁億円**。三桁億円の会社は数社。だから、たくさん買収できる。
- F) エムスリーはイノベティブなイメージがあるかもしれないが、実は「**当たり前のことをやる**」ということで、**難易度の高い経営をやっている企業ではない**。「イノベーションの商社」。
- G) PMIについても「いまから何とかする」という会社を買うので、**2年で黒字化**する原則を除くと、現職社長は変えない。
- H) Exitは「2年で黒字化」という条件が満たないからというより、戦略的に合わなくなったから。失敗してマネジメントを全部取り換えるというケースはあるようだ。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

質問事項

4. 人材戦略

- ① 後継者を含む人事制度や人材育成に関しまして、これまでの高成長を支えてきた企業風土（文化）、大切にしてきた価値観（変えないもの、変えてきたもの、変えていくもの）等、ご評価されているポイントはございますか。

ご回答内容

- A) （現在こそ違いうが）給与水準が高いわけでもなく、社会的に誰もが知っている大企業でもないものの、ベンチャー企業設立を目指したり、**若年層で比較的大きな責任を負わせる分権化**が進んでいる点が、高質な若手人材を継続的に集めるエンジンになっている。
- B) **非常にコストに厳しく**（シブチン）、時価総額5兆円の企業になっても、**スタートアップの心**を持った方が多いという印象。
- C) 育成戦略は、**成功の機会を若い人材が求める企業**。シックヘルスケア（3360）は、買収する企業の社長にするので、社内に100人くらい社長がいる。
- D) 一方で**離職率が高く、社内で横のつながりが弱い**。重要なポイント。会社全体がコーポレートベンチャーキャピタルのような会社。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

質問事項

5. 資本生産性

① ROEを向上させる具体的な財務方針・戦略については、どのように評価されていますか。

ご回答内容

- A) ROEはビジネスモデルの変化につれて**低下**すると思う。マージン、レバレッジ、ターンオーバーともに。
- B) しかし、**差別化された事業**を**差別化できる時間軸**で行っているので、売上高利益率は20%を大きく割り込むことはないと思う。
- C) 日本は市場全体の資本生産性が低いので、エムスリーが配当で社会に現金を還元しても、エムスリーのROEほどは回らないと思うので、当面はレバレッジが上がるという想定も置くべきではないと思う。M&A戦略次第ではあるが、ROEは上がらないが**絶対的に高水準**なので構わない、という局面が当面は続くと思う。
- D) また、ROEが上がらないからM&Aを見送る、というステージではないと思う。
- E) 企業の置かれているステージによって、ROEのターゲットをどう置くべきか、ということではないか。いま会社がROEを一番気にしているとは思えない。**営業利益率が高い会社を買収**していけば、利益率を引き上げる要素はあり、他方で、マージンが低い事業を取り込むことがあっても、**全体として利益率を維持することは可能**。マージンを維持することは重視していると思うので、その結果としてROEのためにレバレッジを高めることはないであろう。エムスリーはTotal Addressable Marketが非常に大きいとの認識の下、ROEではない、ということだろう。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

質問事項

6. 株主との対話

- ① IR戦略（国内/海外、機関/個人、長期/短期）において経営陣が意識しているであろうポイント（指標）は何か感じられますか。
- ② 現状のPER（約230倍）およびPBR（約40倍）の水準について、どう評価されますか。

ご回答内容

- A) 歴史的に**IR活動への評価は低め**だと思う。**実績で評価させる**という格好。
- B) しかし、数年前にIRリーダーを資本市場から招聘し、海外投資家とのコミュニケーションは大きく改善した。投資家との対話では**成長のサステナビリティ**と、**経営陣の実行力**に対し、アピールの重きが置かれている印象。
- C) **個人投資家対応は「必要ない」**だろう。但し、時価総額があまりに増えて、エムスリーを知らない人が買うようになっているので、説明は必要だろう。メディパルのようにキャラバンをやっていないので、不十分だろう。
- D) 一方で、**IRが十分な会社は実は株価は上がらない**、ということもある。全て見せてしまうと株を買いたくなるか、ということ。
- E) IRが素晴らしい企業でも、株価は上がらない企業もある。**「不思議で秘密」**、だから上がるということはないが、実績があり向こう1-2年は大丈夫、ということ。**結局は信用されていること、直近の利益貢献に尽きる。**

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

ご回答内容

- F) 株価についてはバリュエーションの計算方法。本源的価値と市場評価の2つ。
- G) 本源的価値はDCFでやるべき。
- H) 本当はDDMが長期的にはよいが、企業のライフサイクルが短く、伸びる会社は配当しないので、CFベースのDCFに帰結。
- I) EV/セールス=30倍。売上高1500億円に対して6兆円。あとはEV/EBITDA。さらにSum Of The Parts。ただし、エムスリーは全ての部門が繋がっているので、SOTPはワークしない。
- J) DCFで正当化しようとする、金利が下がり、信用力がある企業の割引率が下がるので、WACCは2%くらい、という仮定を置けば説明できるくらい。
- K) これくらい信用されている、と思えば、ロンドンの長期投資家は買う。
- L) コングロマリットディスカウントについては、例えば大塚製薬のように製薬とポカリの両方やっていて、有機的な繋がりがあるのか不明の場合。本源的にも、分かりにくさも、ディスカウント要因。
- M) エムスリーは、どういう事業であっても有機的に結合しており、全ての収益はメディカルに繋がるプラットフォームになっているので、ディスカウントはないとみている。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

質問事項

7. 株主構成

- ① ソニーが約34%の議決権を保有をしておりますが、今後のEXIT等はポジティブまたはネガティブに捉えておられますか。また、その理由をご教授いただけますか。
- ② ソニーとの協業の可能性等について、どのようにご覧になっていきますか。

ご回答内容

- A) ソニーが過半を持っていた時代は、時価総額やビジネスリモデリングの中途であったこと等から安定株主としての価値が大きかったと思う。また、今でもB2Cへの展開を考えれば、**一定の納得感**がある。
- B) しかし、現実的にはソニーが3分の1を保有していなければ**成り立たない、というフェーズではない**。すなわち、**エムスリー側からはこだわりのレベルは下がっている**と思う。
- C) ただし、ソニー側からすれば宝の山であるエムスリー株をキャッシュに変えてしまう**インセンティブは小さい**のではないかと思う。もちろん、これはソニー側のキャッシュの事情に依るので、その点は量りかねる。ソニーに資金ニーズがあれば売るかもしれないが、これから夢のある事業なので、**ソニーの持ち分が大きく変わるとは思えない**。
- D) 吉田憲一郎氏がボードにいることはガバナンス上の問題が指摘されることもあるが、エムスリーにとってソニーの必要性は過去よりは下がっているように思う。

インタビュー実施概要（BofA渡辺様）

質問事項

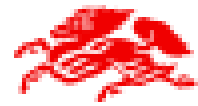
8. ESG

- ① 事業目的にあります「医療費コストを1円でも減らす」という、事業目的そのものがESGにつながると理解していますが、今後、具体的に取り組むべき戦略について、ご意見があればご教授いただけますか。
- ② ガバナンスについて、一般的な企業と比べて評価するポイントがあればご教授いただけますか。また、経営陣のマネジメントスタイル等で特筆すべきポイントがおありでしたらご教授いただけますか。

ご回答内容

- A) ヘルスケア業界は医療アウトカムを高める財やサービスを提供することで、「S」には貢献していると思いますが、「E」については表面的なCO2等の話は該当しない。「G」については、IR活動と同様に現状では高い評価は難しいという印象。
- B) 後継者問題は、3年くらい前に話題になったが、現在あまり話題にならない。ガバナンスの問題はあり、**谷村社長の双肩にかかっている**ところはある、本来はもっと話題にしてもらうべき重要なポイント。

よろこびがつなく世界へ



KIRIN

キリンホールディングス

経営理念：ミッション

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



キリン：企業概要とグループ構成

キリンHD (純粋持株会社)

- ・創業：1907年（明治40年）
- ・従業員数：30,464人（2018.12.31）
- ・グループ会社：連結子会社171社、持分法適用会社29社（同上）

セグメント

事業会社

セグメント売上・構成比

国内ビール・スピリッツ

キリンビール

6,819億円／35%

国内飲料

キリンビバレッジ

2,868億円／15%

オセアニア総合飲料

ライオン

2,997億円／15%

医薬・バイオケミカル

協和発酵キリン

3,049億円／16%

その他

メルシャン・ミャンマー

3,680億円／19%

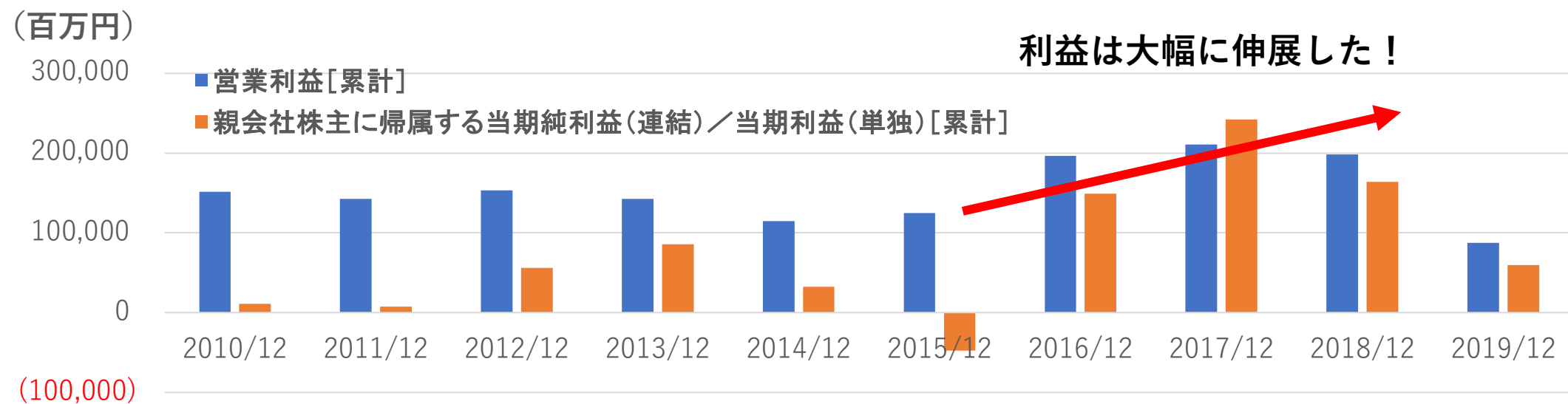
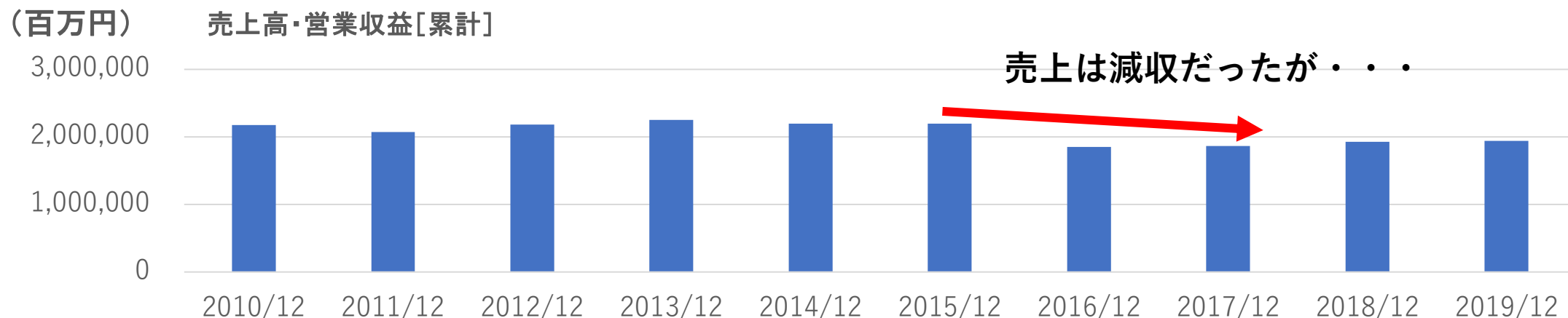
経営方針

- ・ キリングroup長期経営構想「キリングroupビジョン2027」
- ・ 長期非財務目標「キリングroupCSVパーパス」
- ・ コア事業：
 - 食領域（酒類、飲料）
 - 医領域（医薬）
 - ヘルスサイエンス

2019-2021中期計画

- ・ 新たな成長を目指した、キリングroupの基盤づくり
- ・ 重点課題
 - ①既存事業の成長
 - ②ヘルスサイエンスの立ち上げ・育成
 - ③イノベーションを実現する組織能力の強化（無形資産投資）
- ・ 重要成果指標
 - ①平準化後EPS年平均成長率5%以上
 - ②ROIC 2021年度10%以上
- ・ 財務方針
 - 平準化後EPSに対する配当性向40%以上
 - 追加的還元の検討

直近 10 年間の業績推移(売上・利益)

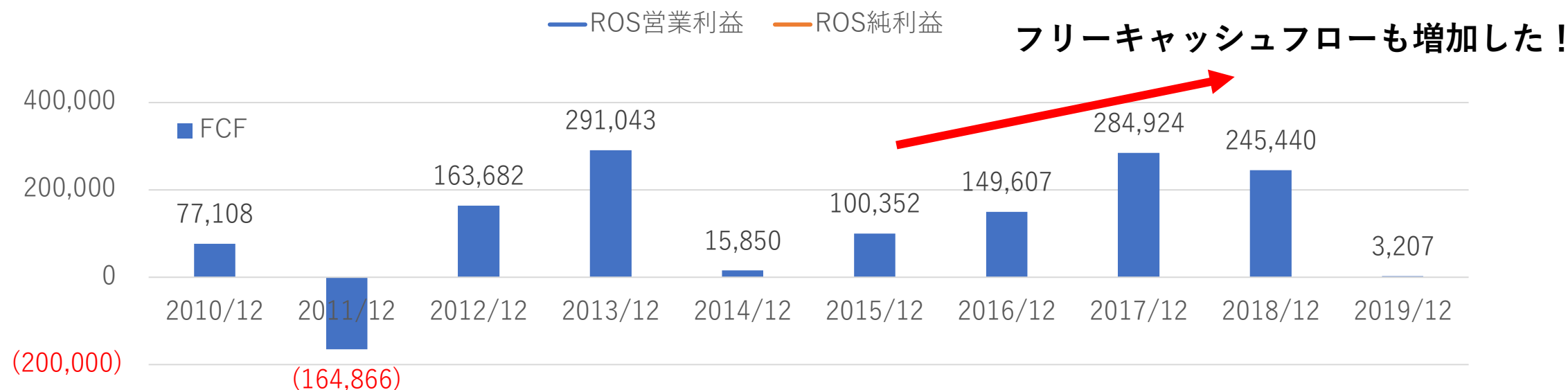
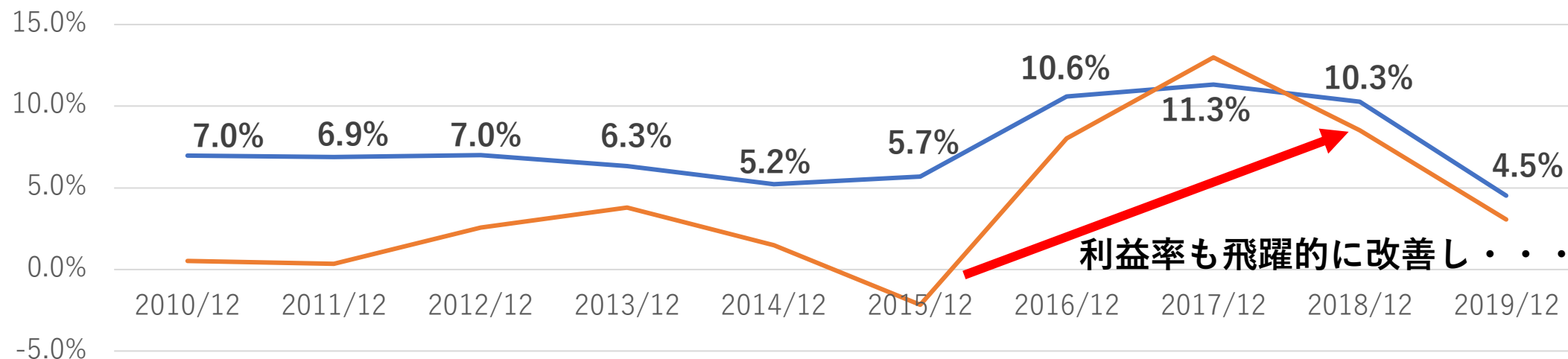


経営トップ

三宅占二・前社長(2010.3～)

磯崎功典・現社長(2015.3～)

直近10年間の業績推移(利益率・FCF)



創業100年を越える老舗ビールメーカーで何故、このような業績回復が可能だったのか？

2014年度末時点の経営課題 = 低収益性

15年3月に社長に就任した磯崎氏にとって取り組むべき経営課題は明確だった



代表取締役社長
いそざき よしのり
磯崎 功典

<セグメント別業績>		2014年度			2015年度		
		売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
合計		21,957	1,145	5.2%	21,969	1,247	5.7%
日本総合飲料		11,529	481	4.2%	11,915	479	4.0%
	麒麟ビール	6,987	664	9.5%	7,072	626	8.9%
	麒麟ビバレッジ	3,457	53	1.5%	3,720	56	1.5%
	メルシャン	691	14	2.0%	693	19	2.7%
海外総合飲料		6,241	312	5.0%	6,241	322	5.2%
	ライオン	4,702	275	5.8%	4,387	480	10.9%
	酒類	2,558	670	26.2%	2,486	654	26.3%
	飲料	2,143	2	0.1%	1,900	26	1.4%
	ブラジル	1,799	14	0.8%	1,342	-185	-13.8%
医薬・バイオケミカル		3,251	388	11.9%	3,557	468	13.2%
その他		245	30	12.2%	254	38	15.0%

営業利益率が
低い3事業
(国内飲料、
豪州飲料、ブ
ラジル)の
利益率改善が
急務

2018年度経営目標: ROE15%、EPS成長率6%、連結事業利益1,960億円を掲げ、改革に着手

収益性改善施策① ROE改善とCF重視を定量目標化

ROE改善のため「当期利益率」の目標を設定

	2015年実績	2016年予想	対前年増減
のれん等償却前ROE (%)	△0.3%	14.0%	—
平準化EPS (円)	117円	115円	△ 1.7 %

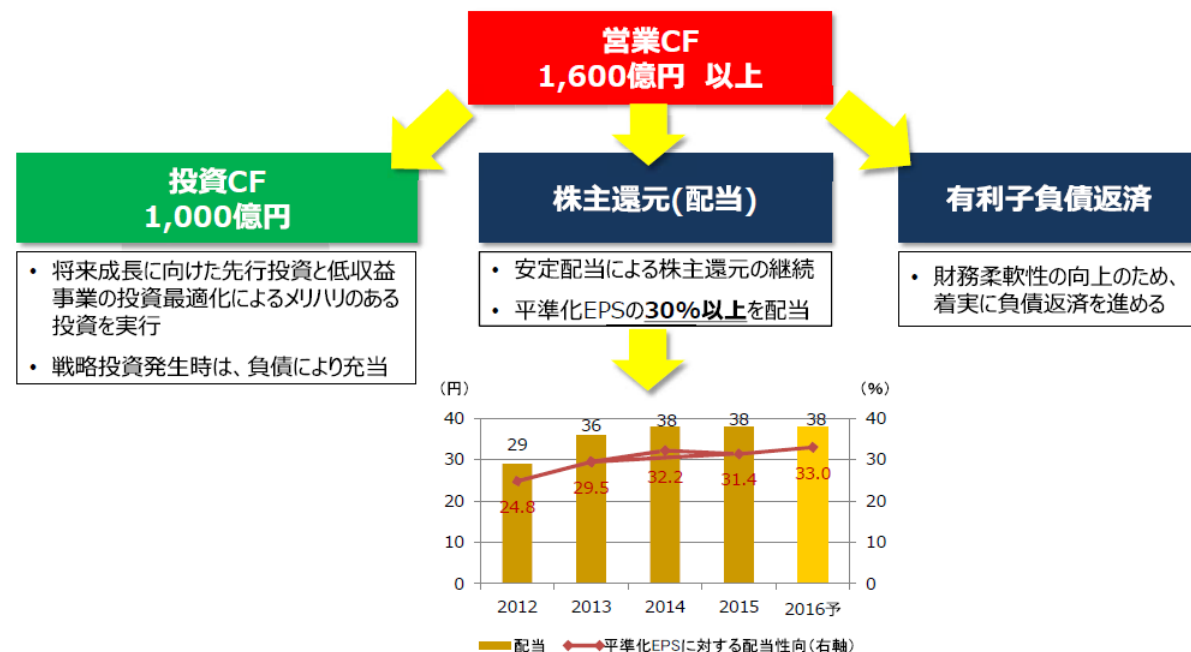
	2015年	2016年
のれん等償却前ROE	△0.1%	4.7%
当期利益率(のれん等償却前)	△0.1%	4.7%
総資産回転率	0.85	0.87
財務レバレッジ	3.09	3.43

磯崎社長による当時の振り返り

『一番大きいのは「（加藤元社長が打ち出した）連結売上高3兆円構想」ですね。
売上高のみを意識すると海外の大型M&A重視ということになりますが、ブラジルやオーストラリアの乳業事業は10年後も維持できる事業といえるのかどうか。（中略）
私は売上高にこだわりません。こだわってたらブラジル売ってませんよ。19年度から始まる新中計でも売上高の目標は出しませんでした。大事なのはキャッシュです。』

【ダイヤモンド・オンライン：キリン社長に聞く「完全復活」の舞台裏、次の成長戦略は健康分野】（2019.5.17）

売上ではなく営業CFを重視



収益性改善施策② 海外の不採算事業からの撤退

ブラジル事業のハイネケンへの売却(2017年)

ブラジルキリン社売却について

KIRIN

2015年度に専任の執行役員を設置し、8月には現地マネジメントを刷新
キリンホールディングスとブラジルキリン一体となって構造改革を推進

2016年度、市場がマイナスとなる中、ビール、飲料ともに販売数量増加を達成
工場売却を含めた組織・事業の効率化の成果も表れ、**1年前倒しの2018年
黒字化に道筋**

一方、ブラジルの市場環境を鑑みると、**単独で高収益事業へ転換することには
限界があると判断**

キリンホールディングス株主価値のために最適な選択を検討

Heineken International N.V.社のブラジルにおける完全子会社
Bavaria S.A.社にブラジルキリン社全株式を譲渡することを決定、合意

磯崎社長に
よる当時の
振り返り

ブラジル: 新たに任命したCEOの元、成果は出てきましたが、そもそも黒字化が目的ではない。黒字になったところでマーケットシェアは十数%。(中略) 黒字になる前にハイネケンに売却を決めた。
(ブラジル買収を実行した三宅・前社長には)特に本人には相談しませんでしたね。過去の成功体験に漬かっていてもろくなことはない。私個人が昔の経営トップに忖度して、判断が遅れたり間違ったりして一番迷惑するのは社員です。【ダイヤモンド・オンライン：キリン社長に聞く「完全復活」の舞台裏、次の成長戦略は健康分野】(2019.5.17)

豪州ライオン社飲料部門の売却(2019年)

当社子会社の株式譲渡検討開始に関するお知らせ

キリンホールディングス株式会社(代表取締役社長 磯崎 功典、以下「キリン」)及び
キリングroupのオセアニア総合飲料事業を担う Lion Pty Ltd (CEO Stuart Irvine、以
下「ライオン」)は、Lion-Dairy and Drinks 事業(以下「ライオン飲料事業」)の株式を第
三者に譲渡する検討を開始しましたので、下記のとおりお知らせします。

豪州子会社の株式譲渡に関するお知らせ

キリンホールディングス株式会社(代表取締役社長 磯崎 功典、以下「キリン」)及び
キリングroupのオセアニア総合飲料事業を担う Lion Pty Ltd (CEO Stuart Irvine、以
下「ライオン」)は、ライオンの100%子会社である Kirin Foods Australia Holdings Pty
Ltd (以後「Kirin Foods Australia」)が、ライオンの飲料事業部門である Lion-Dairy &
Drinks (以下「ライオン飲料事業」)の全株式を中国蒙牛乳業有限公司(以下「蒙牛」)の子
会社である Monday Smoothie Pty Ltd (以下「Monday Smoothie」)に譲渡することを蒙
牛と合意し、株式譲渡契約を締結しましたので、お知らせいたします。

収益性改善施策③ 国内飲料事業の収益性改善

日本総合飲料 キリンビバレッジ

KIRIN

・ 主力ブランド強化と、ミックス改善及びコスト削減により、「利益ある成長」に向けて、意思ある減収と増益を目指す

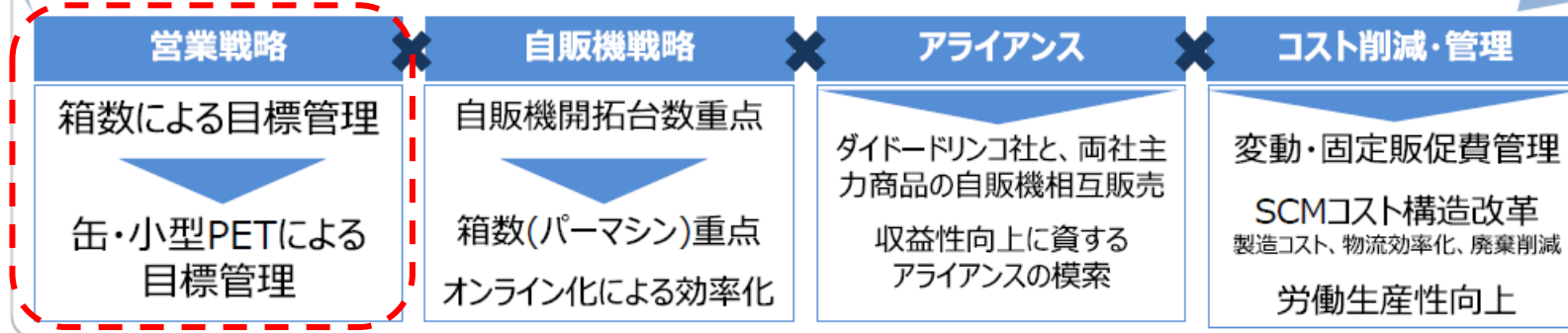
億円	2016年計画	2015年実績	対前年増減			2016年計画	2015年実績
売上高	3,680	3,720	△40	△1.1%			
営業利益	111	56	54	96.0%	営業利益率※	3.0%	1.5%

「利益ある成長」を求めて減収・増益を許容

「箱数」管理から「缶・小型PET」に管理単位を切り替えて収益管理を徹底

収益構造改革

仕組みを整え、体質を根底から変革



磯崎社長による当時の振り返り

カルチャーを変える必要があった。つまり箱数（の売上高）至上主義からの脱却です。たとえ赤字でも出していた賞与を大幅カットした。いろいろ言ってきた社員には「利益が出なければ当然。君たちは低収益事業なんだから」とはっきり言いました。15年にはP & Gの著名マーケッターを迎え、生茶のマーケティング担当にして外部の血を入れ、トップも長年キリンで商品企画を手掛けてきた社長から小岩井乳業にいた堀口君に交代した。それから社員が本気になりました。【ダイヤモンド・オンライン：キリン社長に聞く「完全復活」の舞台裏、次の成長戦略は

健康分野】（2019.5.17）

2018年度末時点の経営状況 = 利益率の改善

各種施策の結果、キリンは2018年度に過去最高益を達成して「復活」を印象づけた

<セグメント別業績>		2017年度			2018年度		
		売上高	事業利益	事業利益率	売上高	事業利益	事業利益率
合計		18,637	1,946	10.4%	19,305	1,993	10.3%
日本総合飲料		10,510	725	6.9%	10,783	812	7.5%
	キリンビール	6,470	716	11.1%	6,681	809	12.1%
	キリンビバレッジ	2,857	217	7.6%	2,848	233	8.2%
	メルシャン	653	39	6.0%	648	26	4.0%
海外総合飲料		4,486	663	14.8%	4,969	651	13.1%
	ライオン	3,487	526	15.1%	3,295	517	15.7%
	酒類	1,953	545	27.9%	1,854	533	28.7%
	飲料	1,534	54	3.5%	1,442	51	3.5%
	ミャンマー	256	99	38.7%	262	101	38.5%
医薬・バイオケミカル		3,467	622	17.9%	3,393	588	17.3%
	協和キリン	3,542	622	17.6%	3,473	588	16.9%
	医薬	2,748	550	20.0%	2,704	504	18.6%
	バイオケミカル	794	72	9.1%	768	81	10.5%
その他		175	0	0.0%	160	3	1.9%

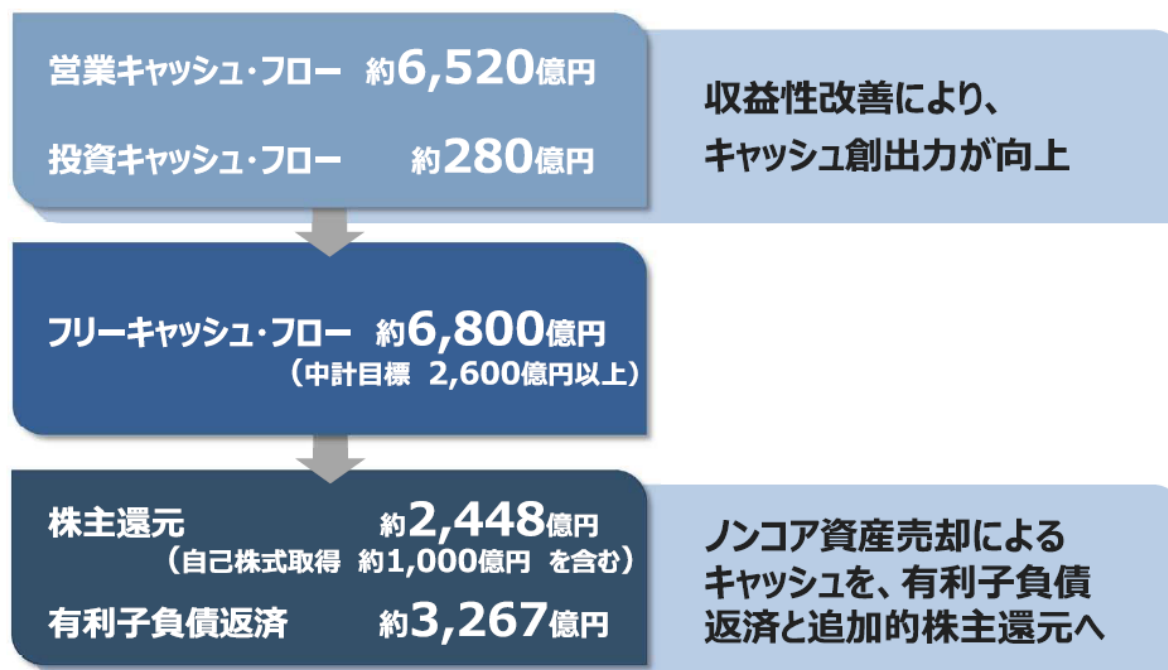
国内と豪州の
飲料事業は
利益率が改善

日本、海外、
医薬の全部門
事業利益率が
10%を超える
水準に

中期計画の経営目標を全て達成

定量目標、ガイダンス等		実績	達成度 評価
指標	目標		
ROE	2018年度 15%以上	17.5%	◎
平準化EPS	年平均成長率 +6%以上	+12.6%	◎
連結事業利益	2018年度 1,960億円以上	1,993億円	◎

- 既存事業の高いキャッシュ創出力、強固な財務基盤を実現
- キャッシュ創出目標を大きく超過し、自己株式取得を実施



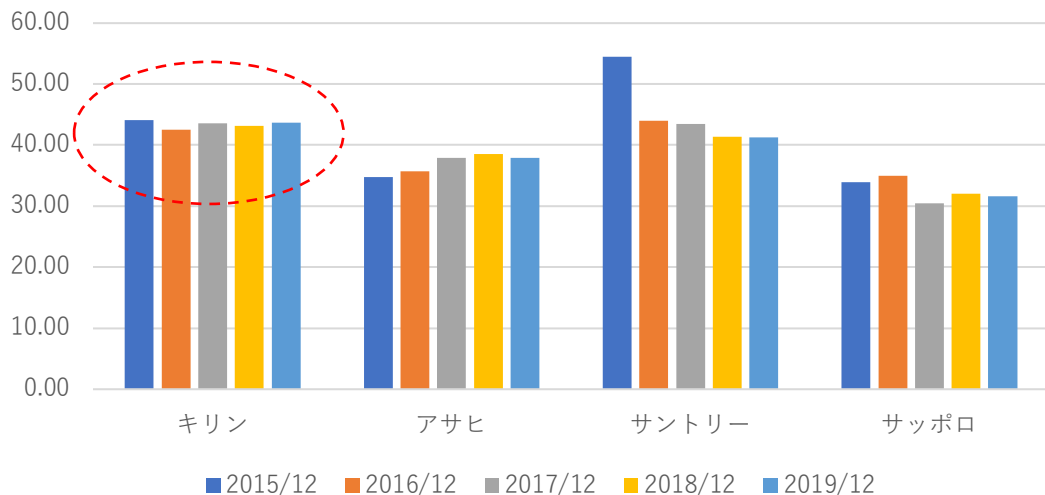
ターゲットの
財務指標の達
成に加えて、

キャッシュの
創出を通じた
株主還元と財
務体質強化の
両方を達成

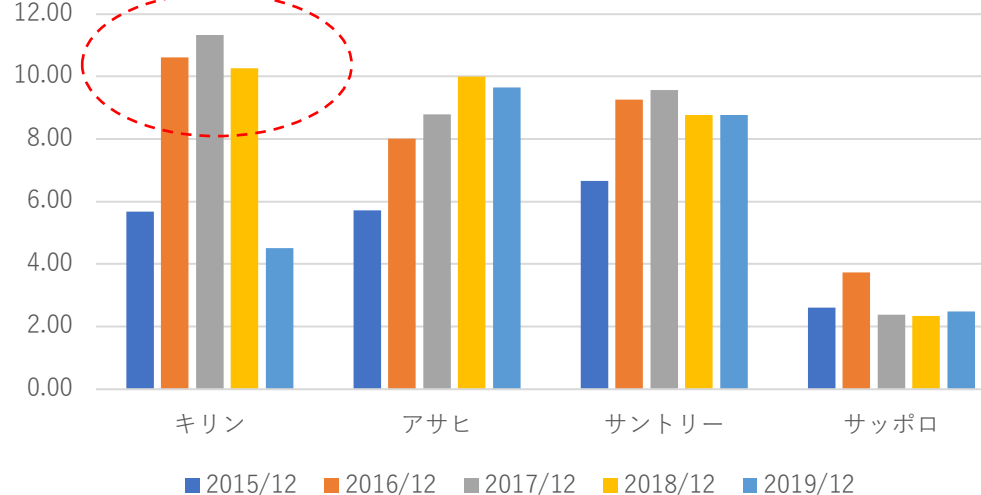
キリンは
「再生」から
「成長」へ

収益性

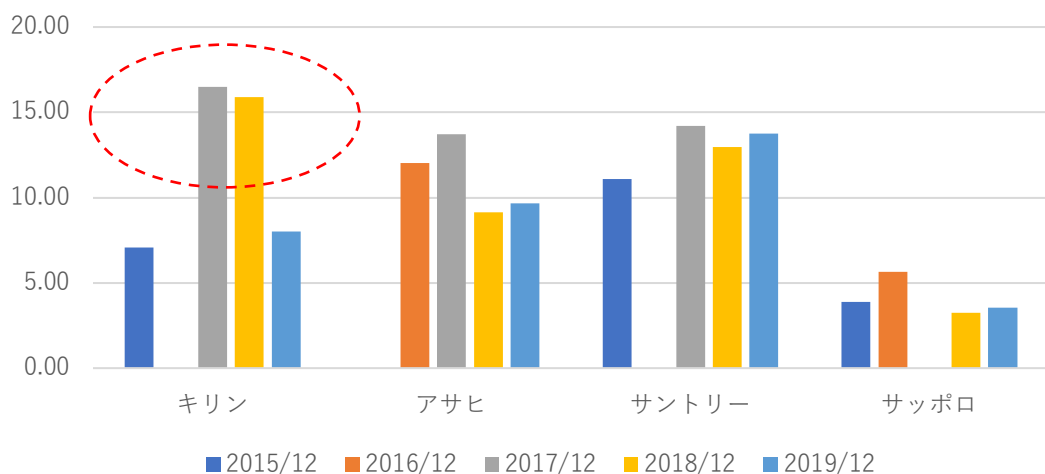
ROS(総利益)



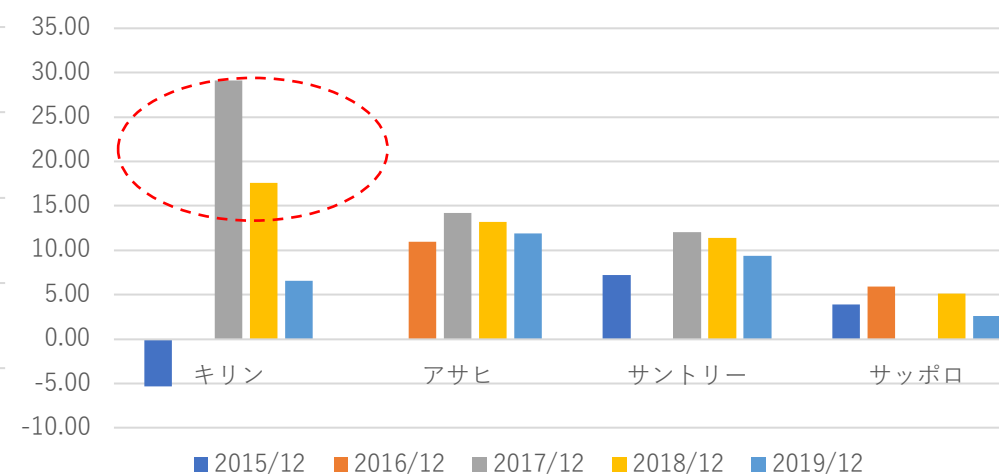
ROS(営業利益)



投下資本利益率(ROIC)



株主資本利益率(ROE)

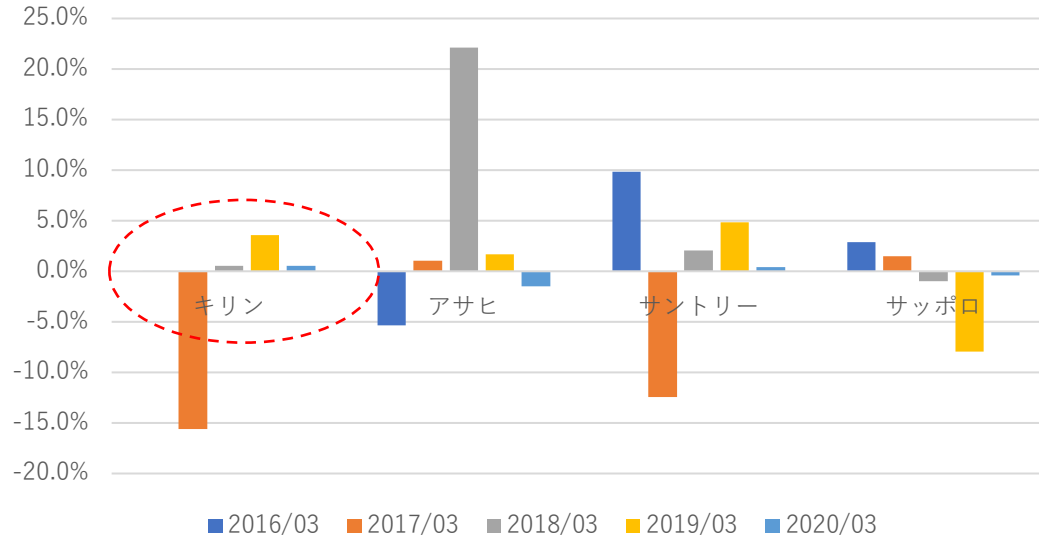


2017年度は
ブラジル事業
売却利益が一
時要因として
あるものの、

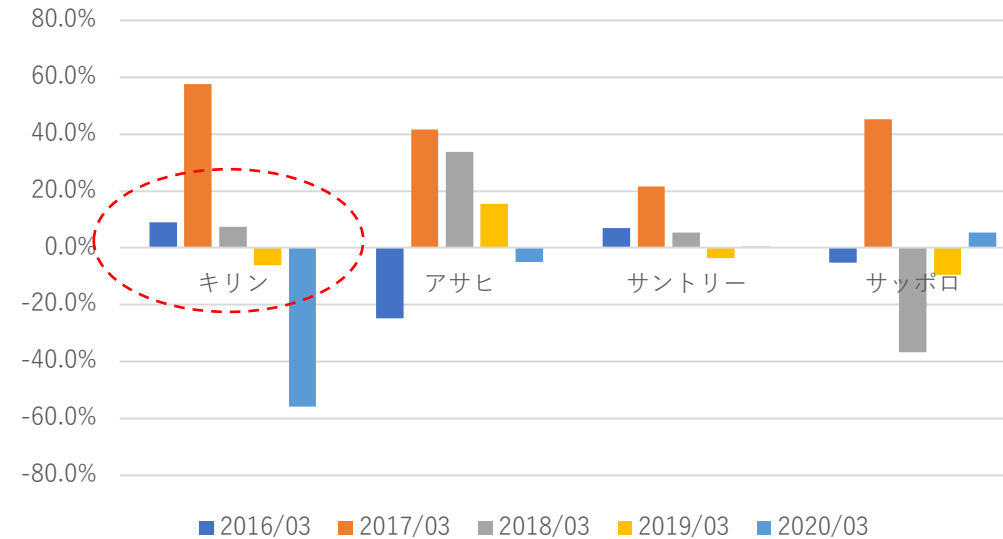
キリンは
他社比でも
収益性(特に営
業利益率)で
優位に立った

成長性

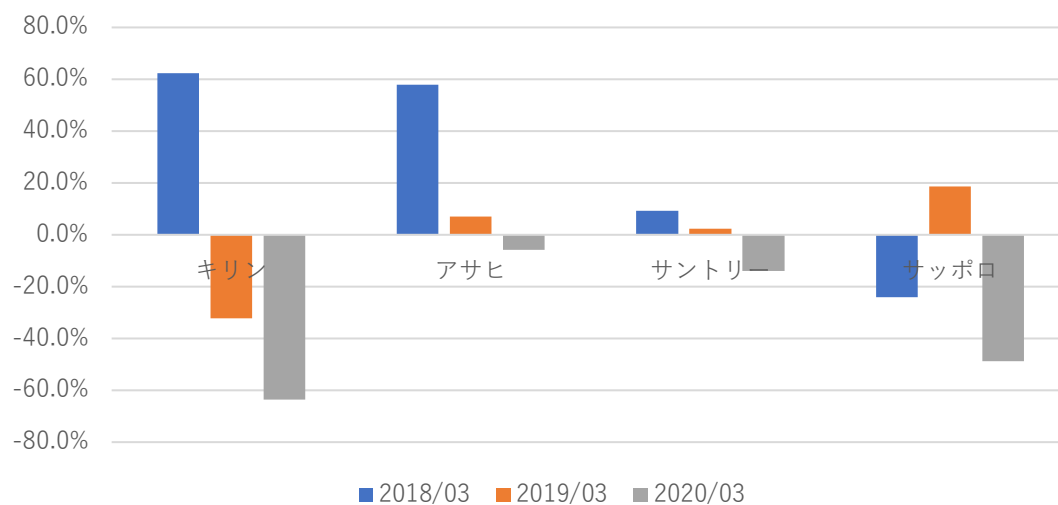
売上高成長率



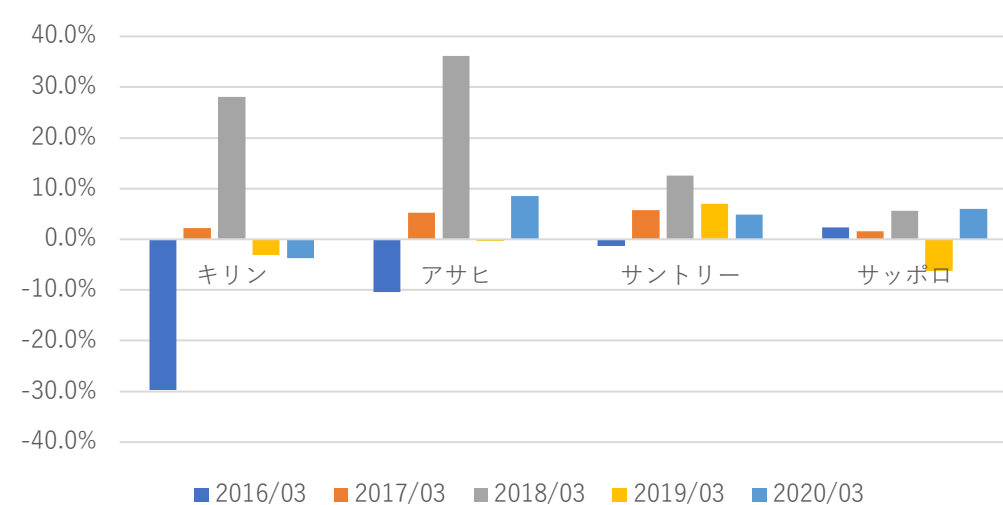
ROS(営業利益)



純利益成長率



純資産成長率

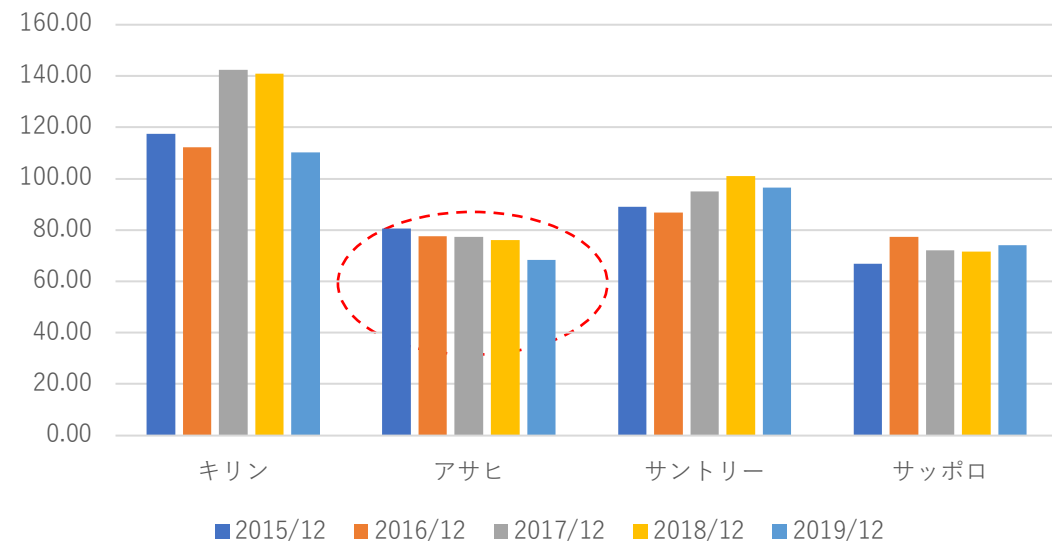


成長性では
キリンと
アサヒが
優位である

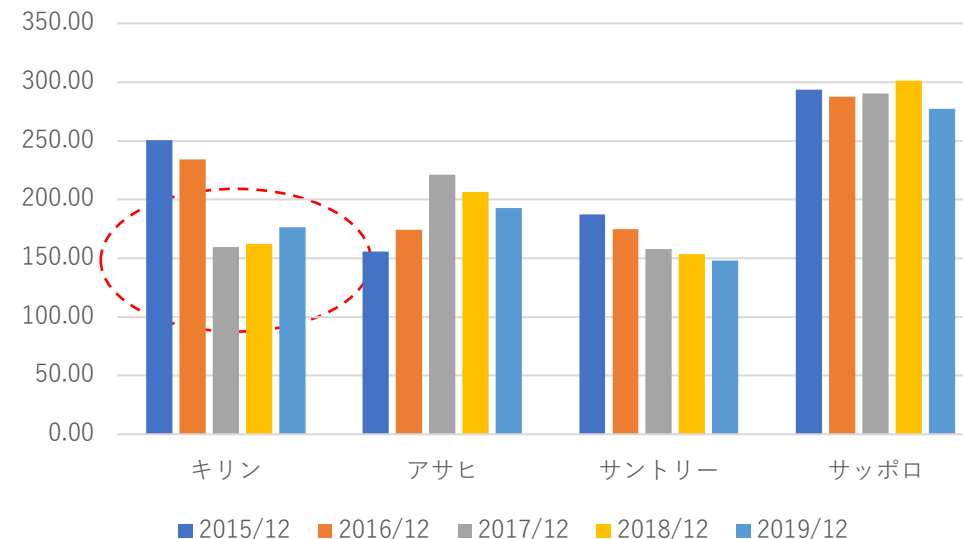
これら2社は
会計基準を変
更しており、
のれん減少で
純資産が増加
している

安定性

流動比率



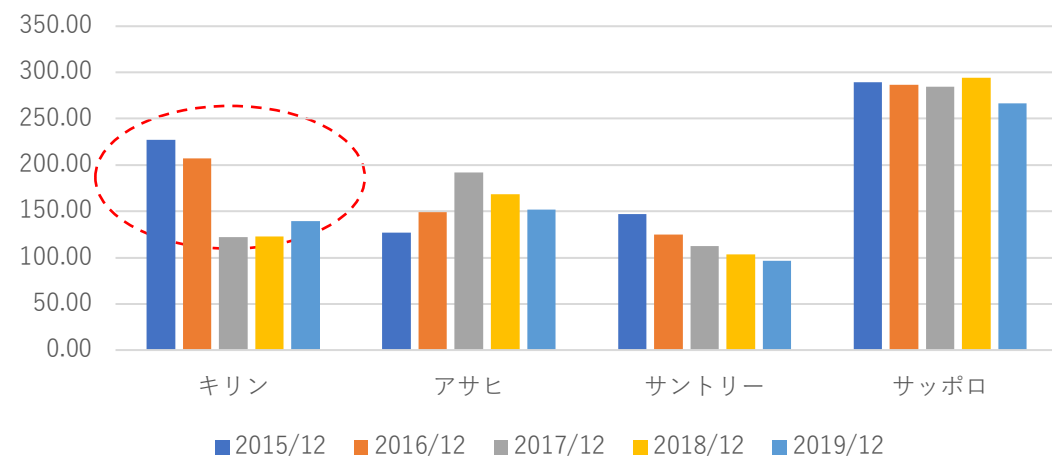
固定比率



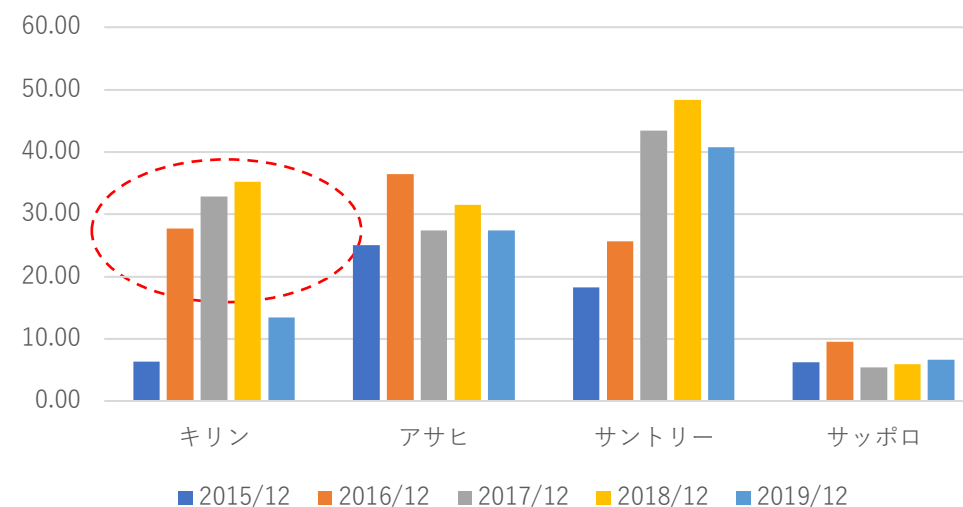
キリンは固定比率の低下、負債比率の改善などにより安定性が強化

負債比率

グラフ タイトル



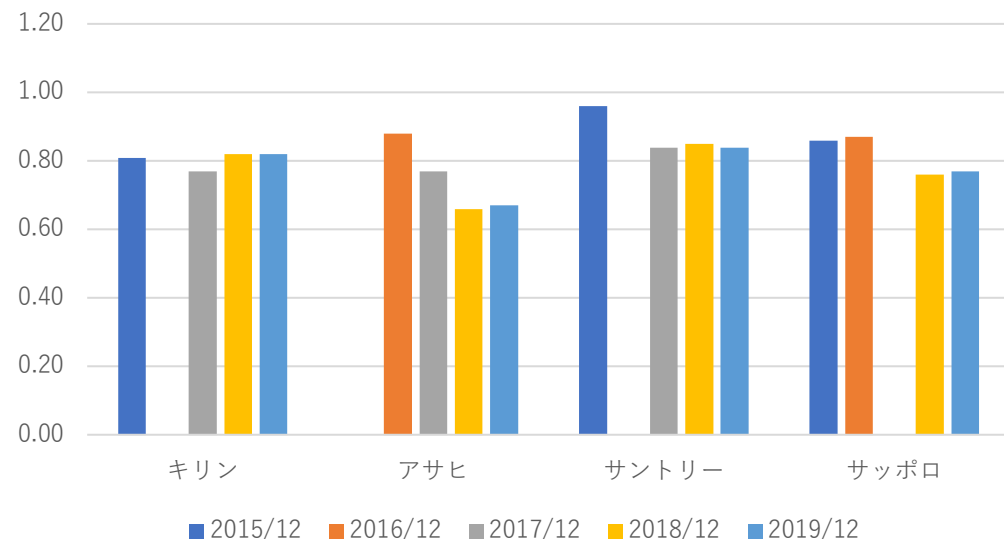
インタレスト・カバレッジ



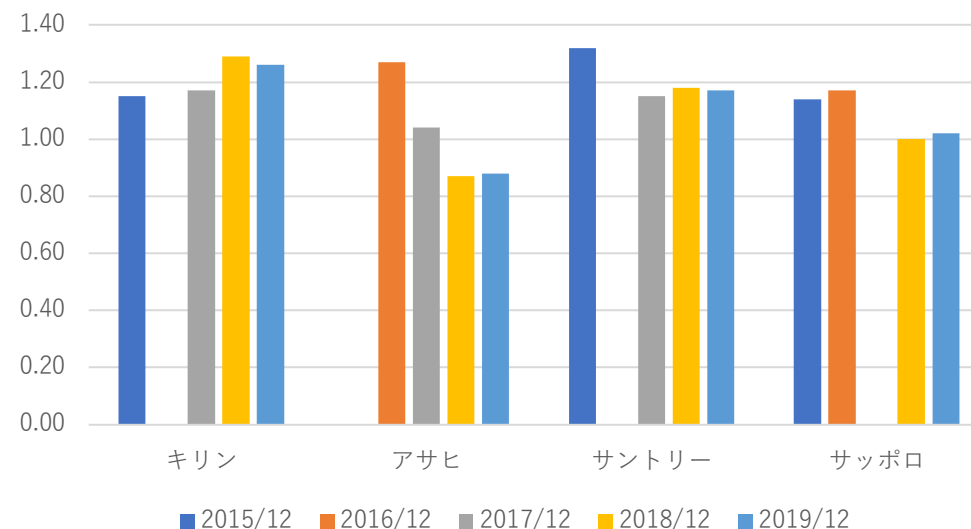
CF増加により借入を返済しインタレストカバレッジも改善した

効率性

使用総資本回転率



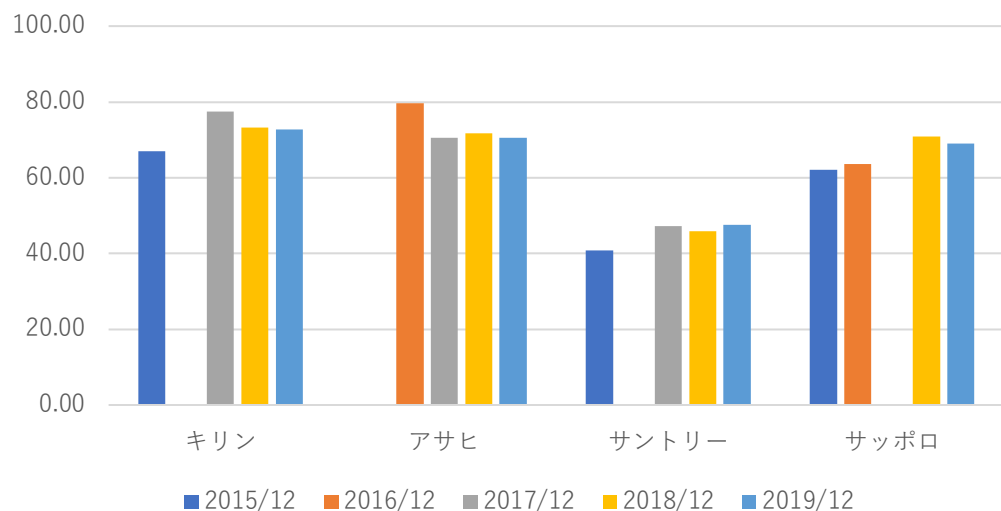
固定資産回転率



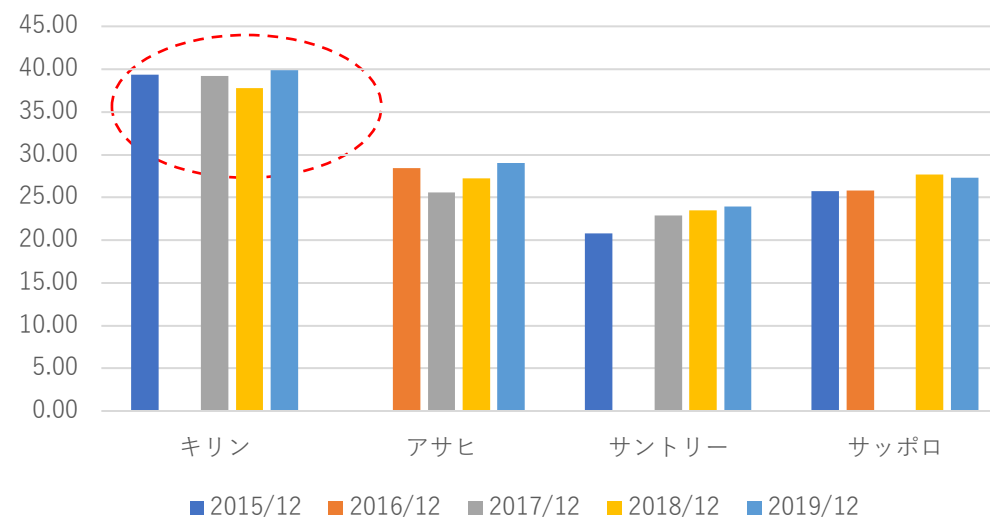
在庫管理で
 キリンがやや
 劣勢に
 見えるものの

効率性は
 各社大差なし

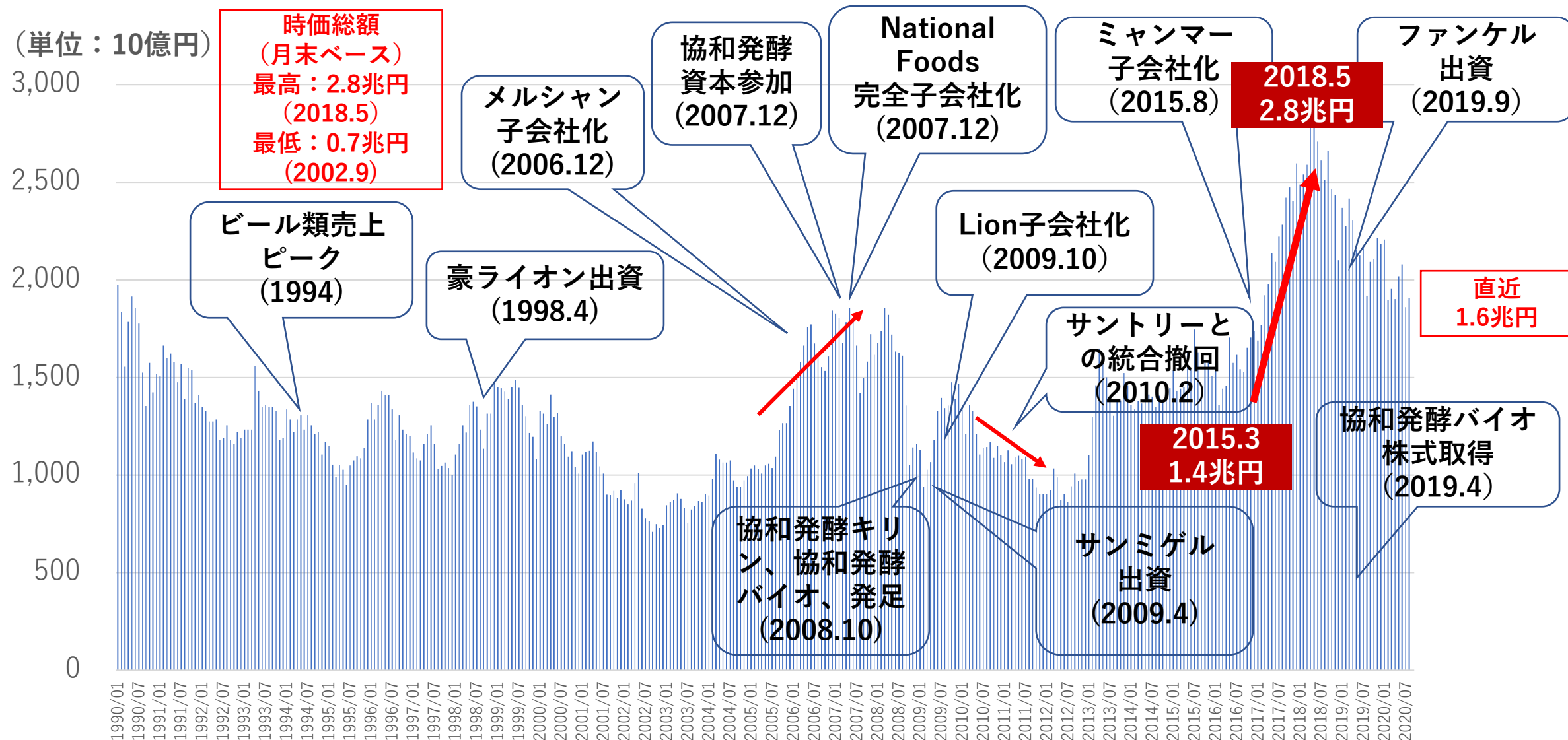
売上債権回転日数



棚卸資産回転日数



時価総額の推移（1990/1-2020/8）



業績回復を遂げたキリンの時価総額は2015年3月から約3年間で2倍になった

2027年に向けて「目指す姿」

2019年2月発表の同社中期経営計画より

2027年に向けて 「医と食をつなぐ事業」

食領域と医領域の間にキリン独自の「医と食をつなぐ事業」を立ち上げ、育成



2027年までに実現

- ▶ 持続的な成長を可能にする事業ポートフォリオの構築
- ▶ 社会課題をグループの成長機会に変える「イノベーションを実現する組織能力」の獲得

2019～2021年の取り組み

- ▶ 既存事業（食領域・医領域）の利益成長
- ▶ 「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ、育成

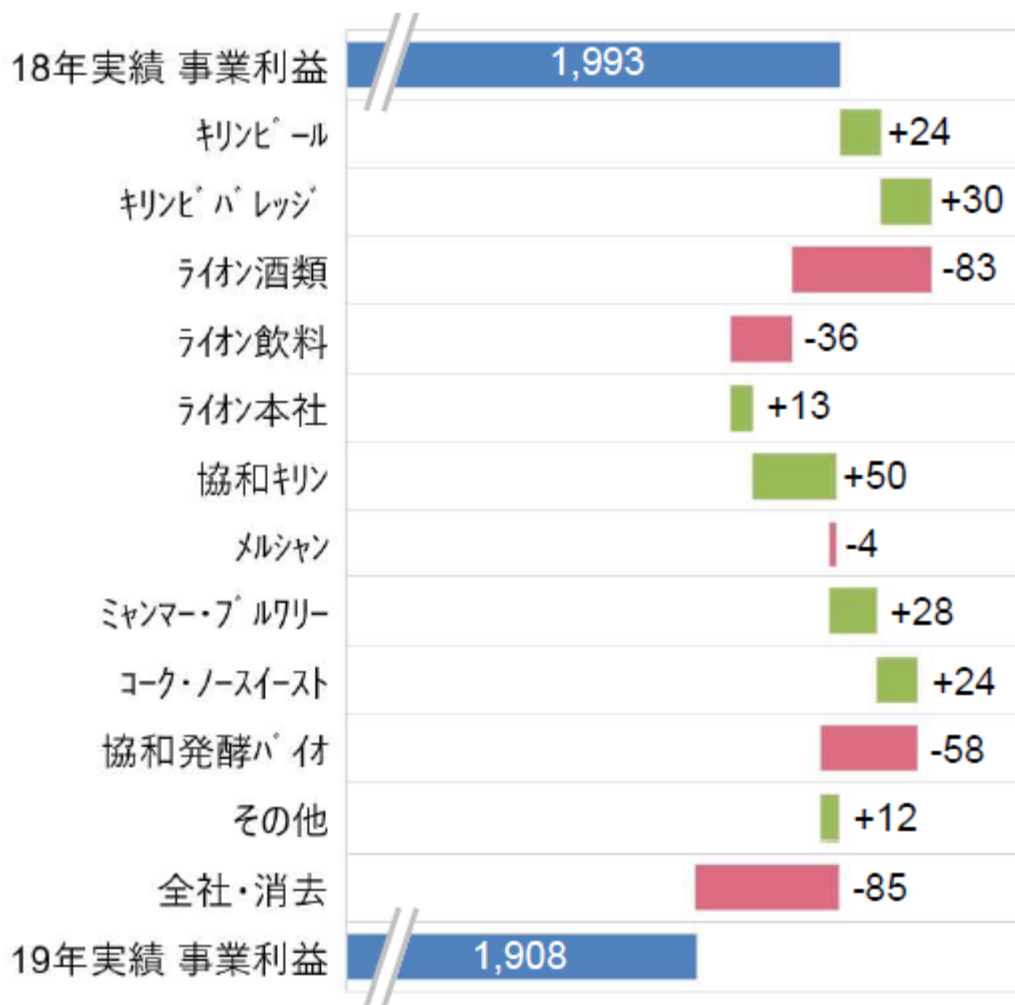
2027年 目指す姿

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

2019年～21年は
「既存事業の利益成長」

2019年～2021年:「既存事業の利益成長」①

19年度実績：減益だったが、国内の飲料・酒類や協和麒麟の増益で年度目標を堅守した



減益事業

- ライオン（豪州）：前期比▲106億円
 - ✓ 競争環境の激化（他社の値下げ）
 - ✓ 為替（豪ドル安）
- 協和発酵バイオ：同▲58億円
 - ✓ 4Qの出荷・製造停止*による減益

コントロール
しにくい要因
がやや多い

業績を下支え

増益事業

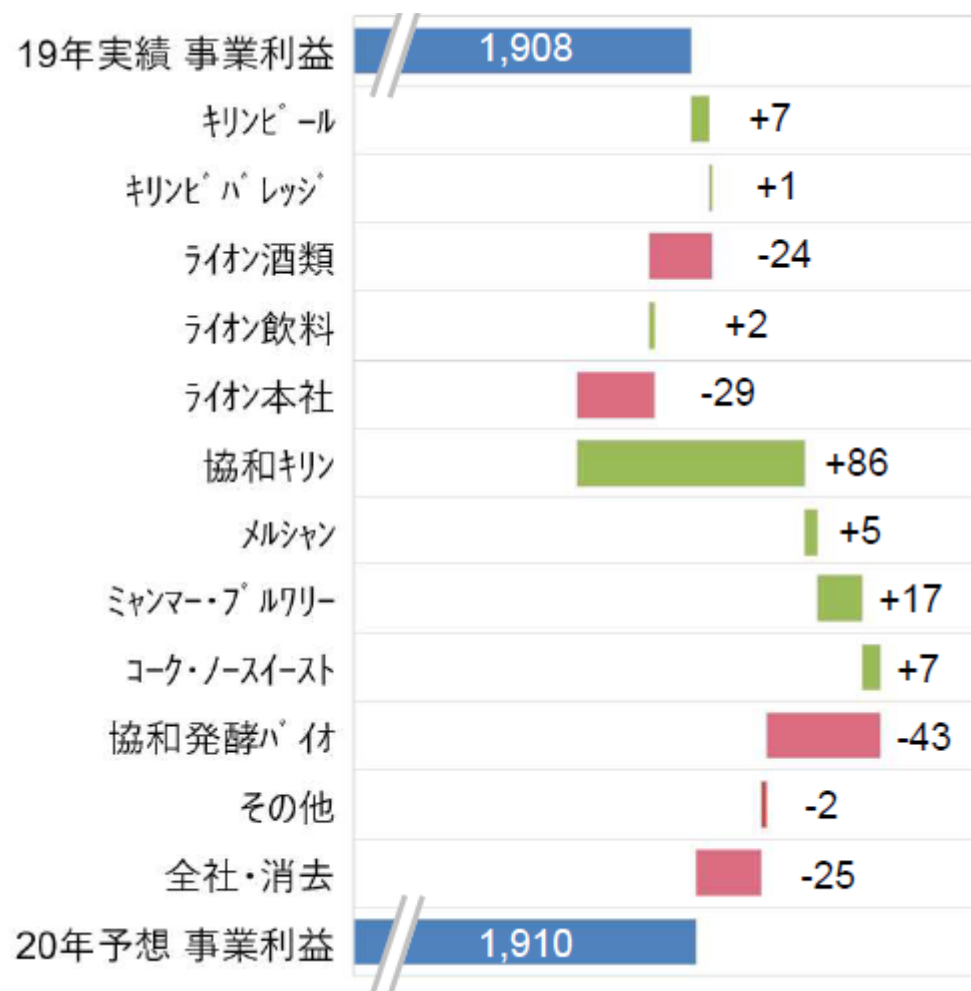
- キリン（国内）：前期比＋54億円
 - ✓ 利益率の改善（限界利益の増加）
 - ✓ 容器ミックス(小型PET)の改善
- 協和麒麟：同＋50億円
 - ✓ 新製品が欧米市場で好調

過年度の経営
努力が増益に
繋がっている

*製造手順書通りに製造できていなかったことが発覚(2019年8月)

2019年～2021年:「既存事業の利益成長」②

20年度計画：減益事業の立て直しを進めつつ、増益事業により連結業績を維持できる強み



減益事業

- ライオン（豪州）：前期比▲51億円
 - ✓ 価格競争でなくブランドで差異化
 - ✓ マーケティングコストが嵩む
- 協和発酵バイオ：同▲43億円
 - ✓ 製造・販売再開までの稼働率低下

増益基調の回復まで時間を要する事業

業績を下支え

増益事業

- キリン（国内）：前期比＋8億円
 - ✓ 利益率の改善（限界利益の増加）
 - ✓ 容器構成差異による増益
- 協和キリン：同＋86億円
 - ✓ 海外収益の大幅伸長による増益

引続き国内のキリンと協和キリンが好調

*製造手順書通りに製造できていなかったことが発覚(2019年8月)

CFアロケーションとバランスシート戦略

事業ポートの 入れ替えと戦 略投資の推進

ライオン飲料事業の売却

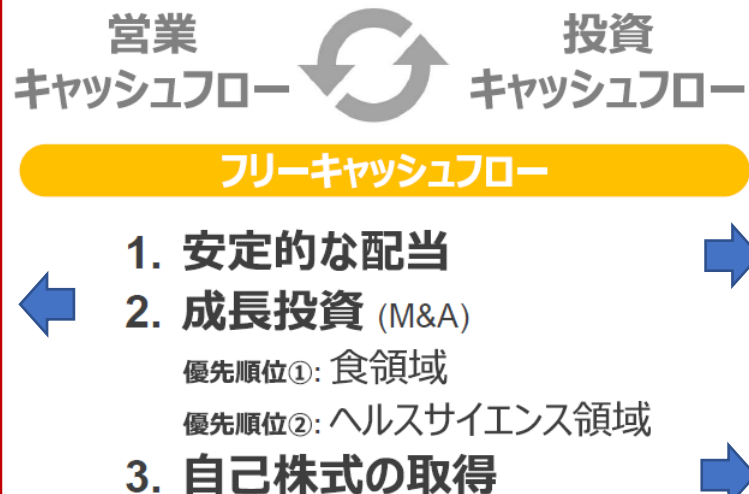
FY2019 チーズ 約220億
FY2020 飲料他 約460億

政策保有株式の売却

FY2019 約360億

M&A

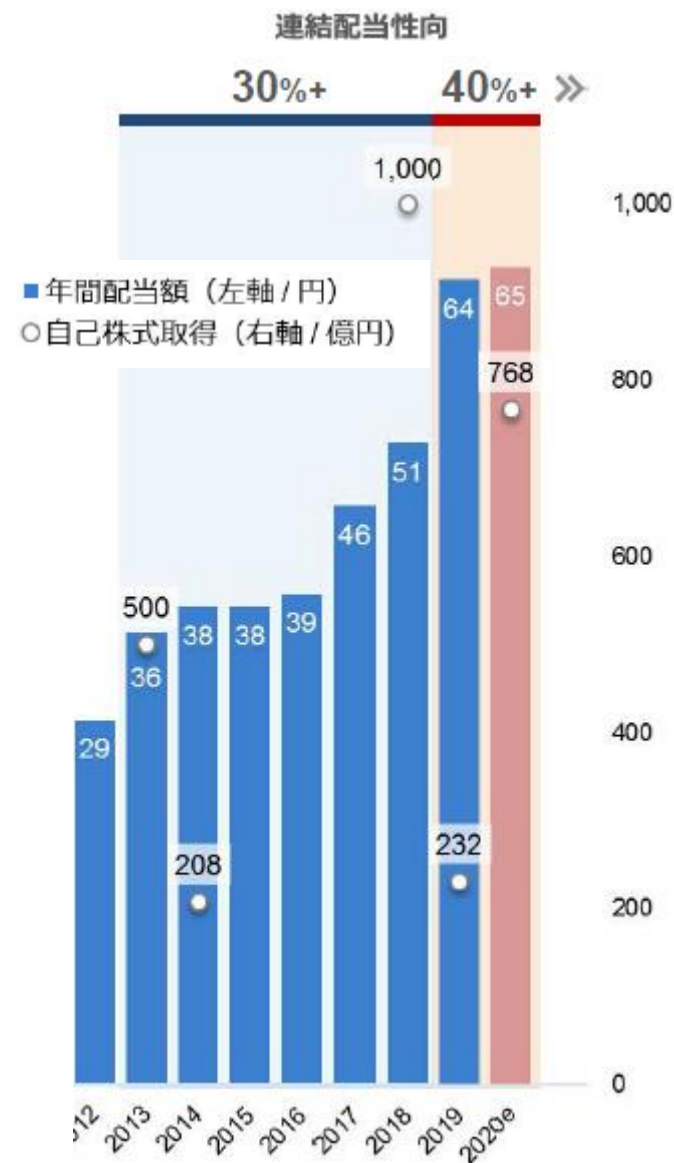
FY2019 ファンケル 約1,300億



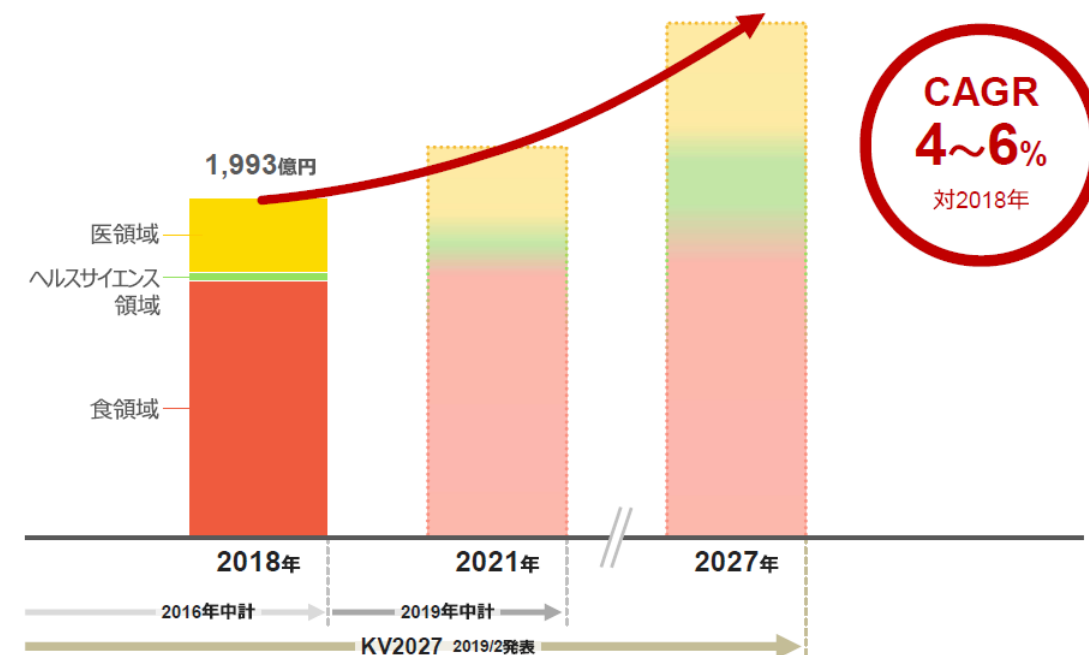
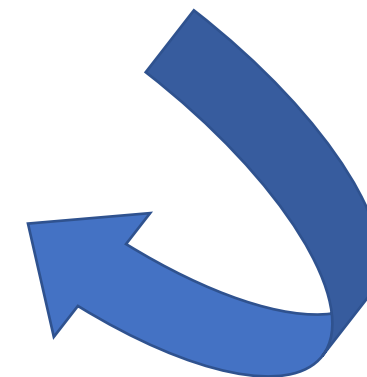
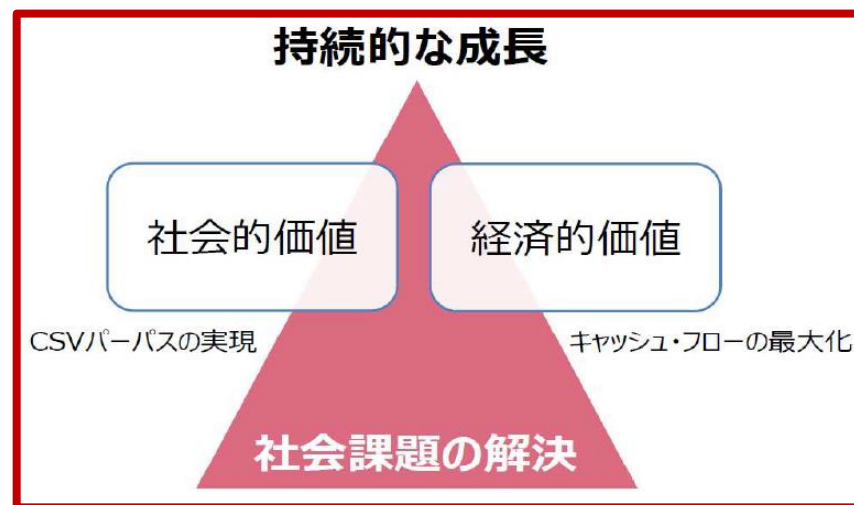
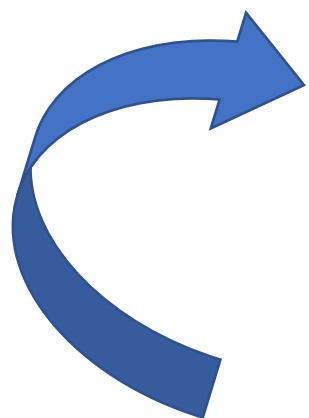
継続的増配と 機動的な自社 株買いの実施

自己株式の取得

FY2019 約230億
FY2020 約770億 } 1,000億円



2027年に向けて: 「医と食をつなぐ」



「医と食をつなぐ」：①ファンケルとの提携

ファンケルとのシナジーは、5年後に約55～70億円の事業利益効果

商品開発シナジーより生まれる新商品を、2020年秋以降に発売予定

キリンビール

FANCLブランド活用



キリンビバレッジ

FANCLブランド活用



ファンケル

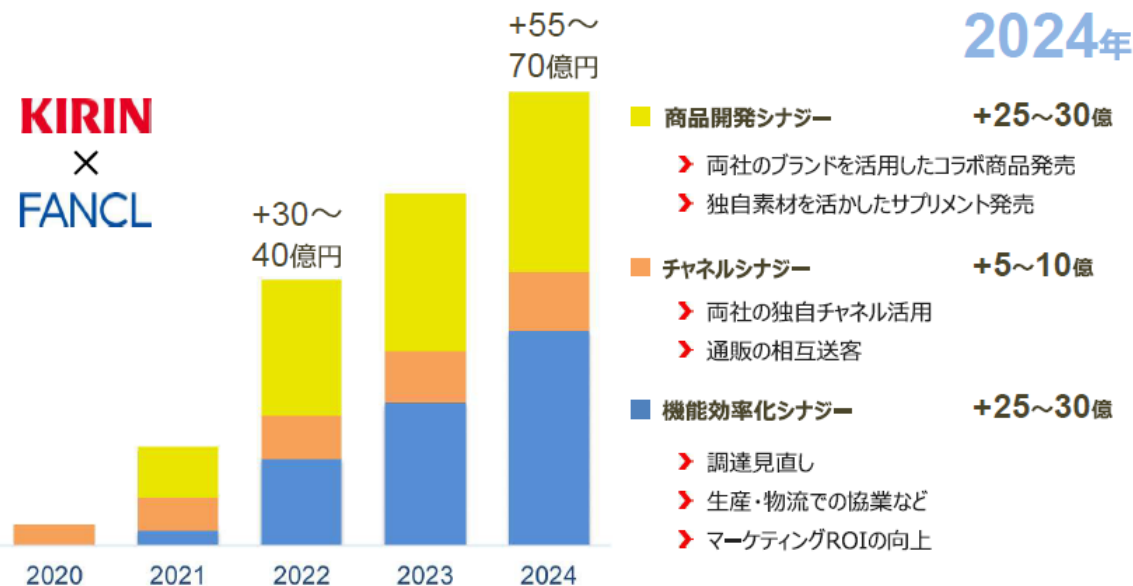
キリン開発素材活用



2020年秋～

キリンホールディングスのみの事業利益貢献額

KIRIN
×
FANCL



【出資当初(2019年8月)】

- 具体的なシナジーを評価しにくいとの批判
- 33%出資で支配権を獲得しないことへの懸念

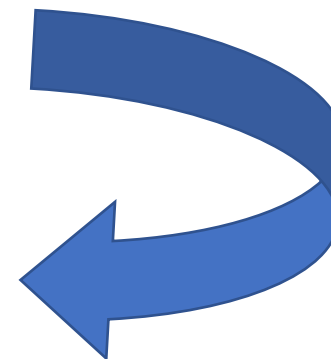
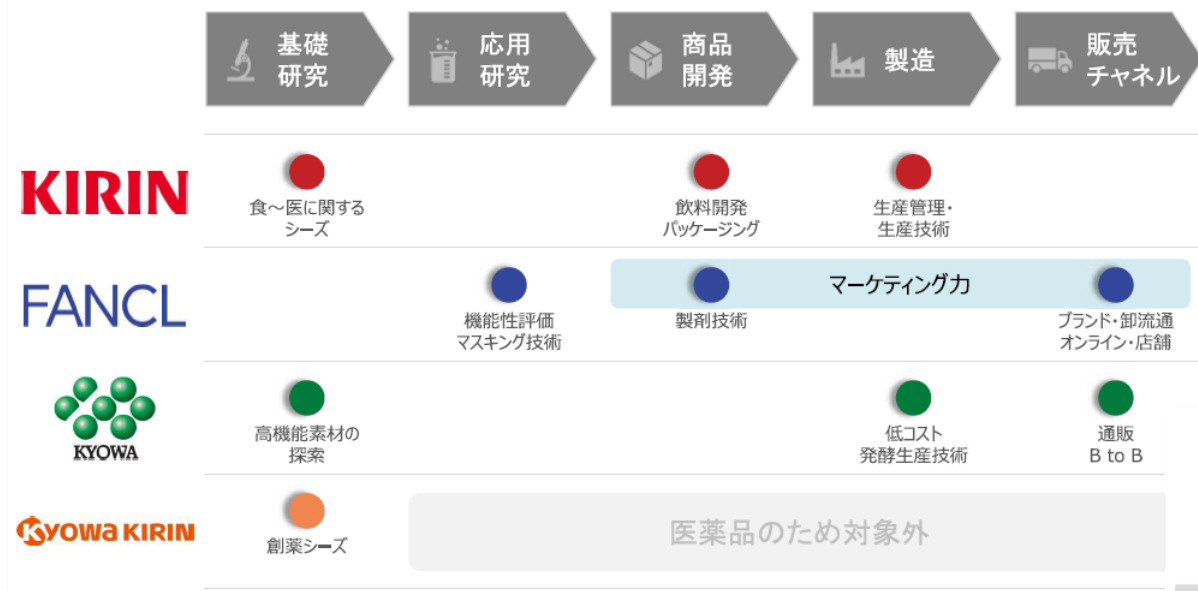
【2020年2月「ファンケルとのシナジー効果」】

2024年に事業利益55～70億円*を目指す

*連結事業利益1910億(Fy20予想)に対して2.8%～3.7%に相当

「医と食をつなぐ」：②ヘルスサイエンス事業

各社が保有する業界トップクラスの強みを組み合わせ、強固なバリューチェーンを構築



発酵技術で競合に対し低コストで大量に製造できる技術確立することで、健康増進への貢献、市場創造により、高い利益率を獲得する。

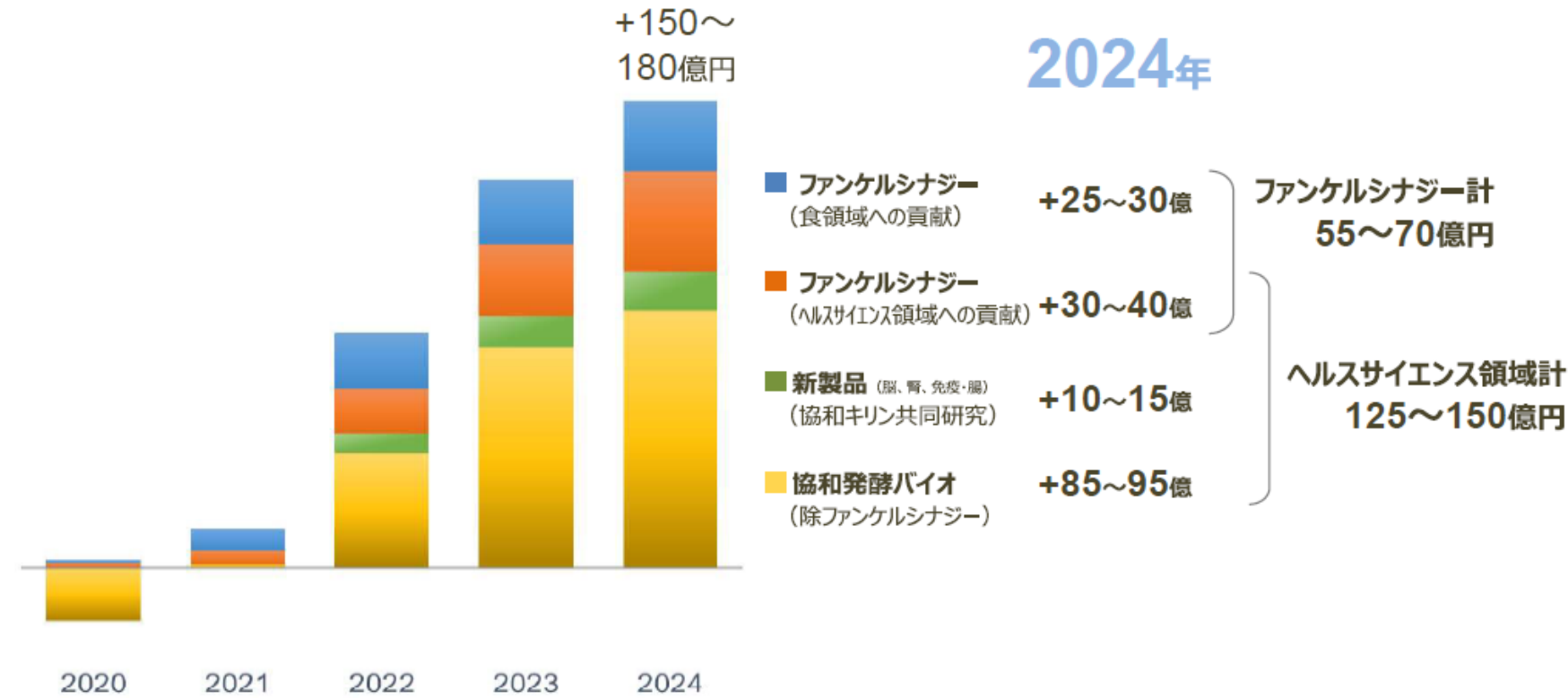
2027年に事業利益20億円*を目指す



*連結事業利益1910億(Fy20予想)に対して1.0%に相当

「医と食をつなぐ」：シナジー全体像

キリンホールディングスのみの事業利益貢献額



- シナジー全体(～180億)の約半分(～95億)は、足元で業績不調な協和発酵バイオとのシナジーから見込まれている。
- 反対に業績好調な協和キリンとのシナジー (15億)は僅かである。

- アクティビストはシナジーに懐疑的
- 経営陣のシナジーの実現力が注目される

2020年 英投資会社(FP)による株主提案

フランチャイズ・パートナーズからの株主提案

2020年1月、キリンHD株の2%を持つ英投資会社（FP）が、株主提案を提出。世界のビール大手の戦略を引き合いに出し、ビール事業に集中することが企業価値の最大化に繋がると主張

【提案内容】

- 医薬や健康などの非中核事業を売却し6000億円を上限とする自社株買いを実施すること
- 新規の社外取締役2人の選任（コーポレートガバナンス強化）
- 取締役のインセンティブ報酬の比重増加

結果はキリンHDの勝利

- ・ 2020年2月14日、取締役会で全会一致でFPの株主提案に反対することを決議。
独自に社外取締役候補者も立てた。
- ・ 2020年3月3日の投資家説明会にて、ファンケルの島田社長が登壇、多角化のメリットをスピーチ。
- ・ 2020年3月27日、都内で定時株主総会を開催し、FPからの株主提案を否決
(賛成比率→自社株提案：8%、取締役候補2人：35%、20%)

磯崎社長コメント



「ヘルスサイエンス事業は、未来の経営を支える（ビール・飲料に続く）第3の柱。新型コロナウイルスの感染状況を見るまでもなく、今後ますます顕在化する健康に関する社会問題に対応すべく、創業以来続けてきた発酵バイオ技術を活用し、既存事業とのシナジーを創出しながら、グループの経営資源を最大限活用して成長させていきたい」「FPからの提案やその他株主のご意見を受け、経営戦略の正当性・実効性を市場に対してきちんと説明していくことの重要性を認識した」「株主との対話が大きな収穫となった」

「シナジーによる価値創出を通じた成長戦略遂行」を強調、
「戦略の正当性/実効性を的確に説明するIRの重視」を示唆

特徴①：早期の活動開始 / 日本のESG活動の草分け的存在

活動の歴史

- ・ 2013年にCSVを経営の根幹に据えることを宣言し、日本初のCSV本部を立ち上げ
- ・ 2015年秋からグループ・マテリアリティ・マトリックスの作成に着手し、2016年6月に課題を決定
- ・ 2017年長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027(KV2027)」において、「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」ことを宣言。非財務目標「CSVパーパス」を策定

KIRINのCSV Purpose



特徴②：「コミットメントの定量化」と「高いコミットメント設定」

KIRINのCSV コミットメント

CSV 重点課題	CSV パーパス CSVストーリー	SDGsターゲット	コミットメント	アプローチ	成果指標	成果指標 目標値 (2021年)
酒類メーカー としての責任	全ての事業展開国で、 アルコールの有害摂取の 根絶に向けた取り組みを 着実に進展させる。 (Zero Harmful Drinking)   お酒はお客様の心豊かな生活に貢献する一方で、一部では飲酒が健康を損なっていることも事実です。キリングroupはお酒を扱う企業として、まずアルコール関連問題の解決に取り組む、次世代にお酒の文化を継承していきます。	ターゲット 3.5 ターゲット 3.6 ターゲット 17.16 ターゲット 17.17	0.1 適正飲酒啓発と次世代へのお酒の文化継承 地域の課題に応じて、アルコールの有害な摂取の根絶に向けて取り組みます。酒類のカテゴリごとに、ノンアルコール・低アルコール商品の開発や認知向上に努めます。	▶ 適正飲酒や飲酒マナーの啓発を、地域の課題に応じて実行します。 ▶ ノンアルコール・低アルコール商品の開発を強化し、お客様の選択の幅を広げます。 ▶ ワンドリンクごとのアルコール摂取量のラベル表示を行い、お客様の適正な飲酒習慣をサポートします。	① 適正飲酒啓発プログラム・飲酒マナー広告などの参加数、閲覧数 ② ノンアルコール・低アルコール販売数量の拡大 ③ 1本当たりの純アルコール量のラベル表示構成比 KB ME LN MBL	① 100万人 ② KB 115% (18年比) ME 105% (18年比) LION Mid Strength 以下の 現行の高い水準を維持する ③ KB 27年100%*1 (24年までに表示開始) MBL 20% LION 100%
健康		ターゲット 3.4 ターゲット 17.16 ターゲット 17.17	1.1 健康・未病領域におけるセルフケア支援 お客様の食生活を支えるバランスの取れた商品ラインアップや情報の提供を通じて、栄養やカロリーの日常的なコントロールを支援し、肥満など生活習慣病への対処に貢献します。	▶ NCDs**削減に向け、低糖・無糖・カロリーオフの商品等、健康機能を有する商品等で、お客様の健康へ貢献する商品ポートフォリオを構築します。	① 低糖・無糖・カロリーオフ等、健康領域に貢献する商品の開発、販売拡大 ② 健康機能のエビデンスのある素材を使用した商品の開発、販売拡大 KBC KIW	KBC ① 115% (18年比) ② 115% (18年比) KIW ①+② 構成比50%以上
		ターゲット 9.5 ターゲット 17.16 ターゲット 17.17	1.2.a 健康・未病領域における新価値創造 生涯にわたるクオリティ・オブ・ライフの向上に寄与する、革新性のある商品・サービスや、新規事業の創造にチャレンジします。	▶ 多様化する健康ニーズを先取りし、プラズマ乳酸菌をはじめ、科学的論拠を有する健康機能性素材をグループの資産を活用するシーンで、多様な提案を行います。 ▶ 国内外アカデミアとの連携による研究活動の深耕等により、健康機能性素材の新たな価値を継続的に創造します。	キリンの健康機能性素材にアプローチできる(購入できる)国数(人口) KH	5か国(5か国総人口6.5億人)
		ターゲット 9.5 ターゲット 17.16 ターゲット 17.17	1.2.b 健康・未病領域におけるセルフケア支援	▶ 患者様が健康を回復する支援として、各種医薬原薬や輸液原料、医薬品開発を支援します。	① 使用患者数 ② 健康食品使用人数	①+② 4,300万人(2027年)

コミットメントの定量化

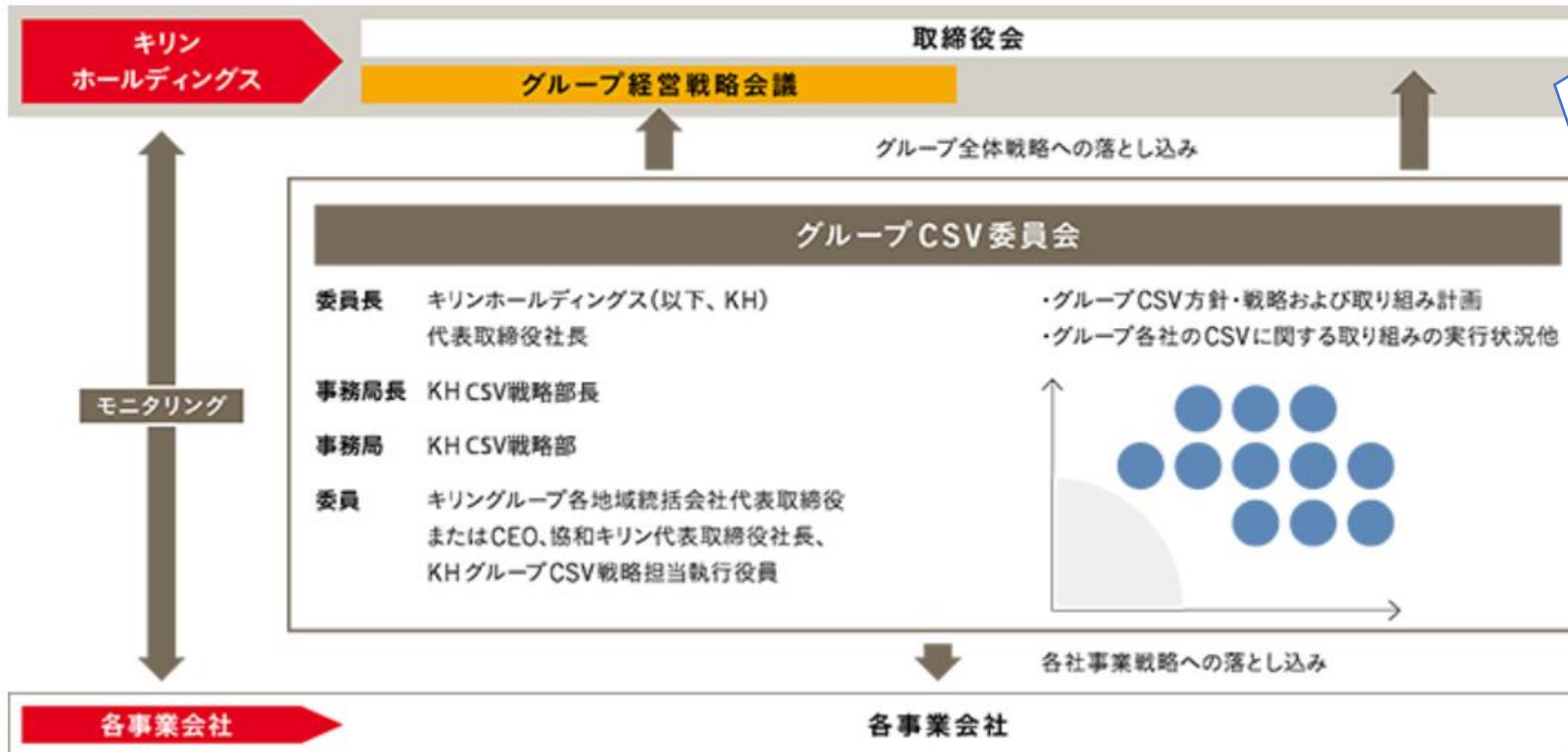
測れないものはマネージできない」という考え方で、KPIを定量化。現時点はアクションのアウトプットであるプロセス指標中心。結果的に社会や自社にどのくらいのインパクトを与えるのかの定量化を目指す

高いコミットメント設定

コミットメントはプロミスではなく、飛躍的、理想的で、これまでの延長線ではない高い目標を掲げる考え方。

特徴③：CSV委員会とCSV戦略担当部門の設置による強力な推進体制

KIRINのCSV推進体制



・キリンHD社長がCSV委員長、主要事業会社の社長も委員を構成
CSV委員会決定内容は必要に応じて経営戦略会議、取締役会に付議しグループ全体戦略へ反映

・CSV委員会の機能：方針・戦略・計画策定と、実行状況のモニタリング

・CSV戦略部の機能：CSVに関する情報提供や各社の取り組みの共有など、事業会社や主管部門の支援

・2020年度より実務担当者で構成されるCSV担当者会議を新たに設置、グループ全体でのCSVの推進に向けて、情報共有と意見交換を実施

日経SDGs経営大賞 「環境価値賞」受賞

国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」に貢献する先進企業を表彰する「第2回日経SDGs経営大賞」はリコーが大賞に決定しました。

全上場企業と従業員100人以上の非上場企業を対象に実施し731社（上場685社、非上場46社）から回答があった今年の「日経SDGs経営調査」の結果をもとに、審査委員会（委員長＝伊藤邦雄・一橋大学CFO教育研究センター）

NIKKEI SDGs 第2回大賞
リコーに

（長）が社会・経済・環境の課題解決の取り組みや企業価値の向上などの視点から総合的に評価。企業価値向上とSDGsへの貢献を高いレベルで両立している最も優れた企業として選ばれました。

部門賞にあたるSDGs戦略・経済価値賞には東京海上ホールディングス、社会価値賞には資生堂、環境価値賞にはキリンホールディングスがそれぞれ選出されました。

評価のフレーム

SDGs戦略・経済価値	SDGsの経営への組み込みや、ビジネスによるSDGsへの貢献、企業業績などを評価します。
社会価値	人権の尊重、消費者課題、社会貢献、働きがいなどを評価します。
環境価値	TCFDへの賛同など環境を意識した経営方針に加え、気候変動への対応、持続可能な資源の利用、生物多様性及び生態系の保全などを評価します。
ガバナンス	

「環境価値」のポイント

環境全体への取り組みをベースに、気候変動、資源の持続性、生物多様性の3分野についてより細かな実態を確認。

- 環境監査や各種認証の取得。
- 会社として行う環境課題解決に向けた取り組み。開示していることも重要。
- 環境の変化におけるリスクや機会の分析・公表について、開示の範囲や開示媒体、TCFDへの準拠状況等を確認。
- 自社内で完結するのではなく、サプライチェーンにまで視野を広げる。
- 温室効果ガスの排出量についても、最も幅広いScope3まで意識することが重要。
- 温室効果ガスの排出基準については、パリ協定に準拠し、基準年となる2013年と2030年の数字に注目する。

キリンのESG活動

2020年11月25日

「第2回日経SDGs経営大賞」にて「環境価値賞」受賞 ～総合ランキングでは2年連続最高位にランクイン～

キリンホールディングス株式会社（社長 磯崎功典）は、「第2回日経SDGs経営大賞」にて「環境価値賞」を受賞しました。「SDGs経営」総合ランキングにおいては、昨年に続き2年連続で最高位である「★★★★★」（偏差値70以上）にランクインしました。

当社は、長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027（以下、KV2027）」において、「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV^{※1}先進企業となる」ことを目指しています。今年2月にKV2027の長期非財務目標として、社会と価値を共創し持続的に成長するための指針「キリングroup CSV パーパス（以下、CSV パーパス）」を新たに策定しました。「CSV パーパス」実現のため、2017年に策定した「CSVコミットメント」を見直し新たに成果指標を設け、2019年中計の非財務目標として掲げました。事業戦略と連動させることにより、グループ全体で社会的価値を創出するとともに、競争力強化と事業の成長という経済的価値につなげてCSV経営を深化させます。

※1：Creating Shared Valueの略。お客様や社会と共有できる価値の創造

■長期非財務目標「キリングroup CSV パーパス」図



【「第2回日経SDGs経営大賞」表彰式にて】
左端：キリンホールディングス代表取締役社長 磯崎 功典

当社は、100年以上前から、農作物や水を原料とし、製造過程でも酵母という生命の営みを利用したもののづくりと自然資本に依拠したビジネスを行っています。今年2月には、社会と企業のレジリエンス強化へ向けた新たなビジョン「キリングroup環境ビジョン2050」を策定し、ネガティブインパクトの最小化にとどまらず、社会にポジティブなインパクトを与え、地球を次の世代につないでいくことを目指して取り組みを進めています。

当社は2018年に日本の食品業界で初めてTCFD^{※2}（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同しました。2018年、2019年にはシナリオ分析により、気候変動が将来的に農産物の収量に及ぼす影響、および原料農産物生産地や国内製造拠点・物流経路における洪水や水ストレスなどの水リスク、さらにはカーボンプライシングがキリングroupの炭素排出コストへ与える影響を評価しました。今年は、感染症や熱中症のリスクと機会についても分析しています。さらに、製造工程におけるGHG^{※3}削減の取り組みについては、グループのGHG排出量削減目標を2030年までに30%削減（2015年比）と掲げており、日本の食品業界で初めてSBT（Science-based Targets）^{※4} イニシアチブ（SBTi）^{※5}の承認を取得しています。徹底した省エネ活動に加えて、燃料転換の実施、国内自社ビール工場へのヒートポンプの導入、太陽光発電や風力発電、水力発電由来の電力の活用、および排水処理設備から得られるバイオガスを利用した発電などの再生可能エネルギーの活用、容器軽量化や共同配送を含むバリューチェーンでのGHG削減の取り組みなどを進めています。さらに、今年6月には「Business ambition for 1.5℃」に署名しました。これは長期的なGHG排出量ネットゼロの実現に向け、中期的なGHG削減目標を上方修正することを表明するものです。2020年中にこの新たな目標に対して、SBTiの承認を取得する予定です。また直近11月には「RE100」へ加盟、2040年までに使用電力の再生可能エネルギー100%化を実現します。

また「KV2027」で掲げている、当社が長年培ってきた高度な「発酵・バイオ」技術をベースにして、人々の健康に貢献していく「ヘルスサイエンス領域」（ヘルスサイエンス事業）の立ち上げ、育成を進めています。その一つとして、キリングgroupの35年の研究から生まれた独自素材「プラズマ乳酸菌」を使用した商品をグループ横断で展開し、昨今お客様の体調管理意識が高まる中、健康維持に貢献していきます。

酒類メーカーとしての責任としては、世界保健機関（WHO）を中心にアルコールをめぐる議論が高まる中、新たな飲み方として、適量のお酒をゆっくりと楽しむことを提唱する「スロードリンク」による飲酒マナーの啓発を、若者向けの動画作成などにより推進しています。今年は新しいお酒の楽しみ方「オンライン飲み会」での「スロードリンク」の推奨などのメッセージを発信しました。

原料産地の支援については、以前より紅茶葉の重要な生産地スリランカで、茶葉農園の「レインフォレスト・アライアンス認証」^{※6}の取得を支援し、今年から新たにベトナムのコーヒー農園の支援も開始しています。また、長野県上田市のシャトー・メルシャン自社管理畑「梔子ヴィンヤード」を中心に、生態系の再生を含む自然豊かなブドウ畑の育成に取り組んでいます。

※6 環境、労働、経営のすべてで、より持続可能であるかどうかを認証する国際的な制度

今回の調査ではこういった取り組みを評価いただいたと考えております。

キリングgroupは、「酒類メーカーとしての責任」を果たし、「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」という社会課題に取り組むことで、こころ豊かな社会を実現し、お客様の幸せな未来に貢献します。

**環境分野では2019年にプラスチックポリシーを策定し、
「プラスチック戦略プロジェクト」の下、2027年までに国内でPET樹脂
使用料の50%をリサイクル樹脂とする目標を策定している**

麒麟ビバレッジでは、商品容器の約8割を占めるPETボトルに対する関心の高まりを踏まえ、PETボトルの「資源循環（リサイクル）」と「減量（リデュース）」に向け積極的に取り組む。

★「資源循環（リサイクル）」

- キリングroupが2018年に容器包装に使用したPET樹脂のうち、リサイクル樹脂が占める割合は2.2%。「プラスチックポリシー」を策定した2019年は、リサイクル樹脂を100%使用した「麒麟 生茶デカフェ」を発売し、目標達成に向けた第一歩の年となった。
- 行政との連携も含めて原料となるPETボトルの回収をさらに促進するとともに、グループがこれまで蓄積してきたバイオ技術なども生かして、今後もPETボトル容器の資源循環技術に関する研究開発を進める予定。

★「減量（リデュース）」

- 2015年には国産最軽量となる28.9gの2リットルPETボトルを開発し、「アルカリイオンの水」に採用している。
- 2019年にはさらなる軽量化を実現し、2000年比で55%、年間5,800tのPET樹脂原料（約8.7億円）を削減しました。さらに2020年には、人気ブランドである「午後の紅茶」の1.5リットルPETボトルを約10年振りにリニューアルし、2000年比37%軽量化を達成する予定。
- なお「午後の紅茶」の小型PETボトルにおいても2000年比35%の軽量化を実現。

★2015年度から僅か3年間で現経営体制が利益率の改善をやり遂げられた理由

稼ぐ力

- ✓ 売上重視のカルチャーを利益率・キャッシュ重視に変革できた理由
- ✓ 国内飲料の収益性改善や海外事業撤退で最も苦労されたこと、その対処方法
- ✓ 財務指標、営業施策、人事・報酬等、打ち手の優先順位とそれらの順番

資本生産性

- ✓ 資本管理方針、フリーキャッシュフローの使途に関する判断基準と優先順位

ESG

- ✓ 2012年の段階で既にCSVを経営の根幹に据える宣言を行った背景と理由
- ✓ 酒類メーカーにとり、経営目標とCSVの両立に向けた取り組みのポイントは

インタビュー項目②（将来展望）

★2015年からの利益率改善後、次の打ち手を以下の切り口からお伺いする

稼ぐ力：国内/海外ビール事業

- ✓ 成熟・過当競争状況にある国内ビール市場での次の打ち手
- ✓ 欧米系企業が席巻するグローバル市場に対するスタンス
- ✓ 国内競合他社(アサヒ)との戦略の差異化

資本生産性：医薬事業

- ✓ 医薬事業を持つ強み/メリットは何か
- ✓ 医薬事業による今後のシナジー創出施策、社外への訴求ポイントは何か

ESG

- ✓ 先進的で外部評価も高いESG活動における課題認識、次の強化領域は何か
- ✓ 積極的なESG活動が故に起こる課題と対応(社内での活動評価等)

■ インタビュー実施要領

- ・ 日時：12月4日（金）17：00～19：10（終了予定時間を40分超過）
- ・ 先方：キリンホールディングス 常務執行役員 経営企画部長 吉村透留氏
- ・ 当方：加賀谷教授、HFLP（B）キリンチーム、 HFLP（A）キリンチーム
- ・ 形式：オンライン（Zoom）

■ インタビューをご対応くださった吉村様について

- ・ 1988年キリンビール社にご入社。
- ・ 京都、栃木、LA（バドワイザー社）にてビール醸造に従事された醸造家。
- ・ 2006～07年留学後、08年からキリンホールディングスの戦略企画（M&A）。
- ・ 買収・売却案件をご担当され、サントリーとの経営統合も主担当としてご関与。
- ・ 2016年より経営企画部でグループ中計策定、事業戦略をご担当。
- ・ 豪州ライオン社駐在を経て、再び経営企画部へご復帰。
- ・ 役員としての管掌：経営企画に加え、DX推進、ヘルスサイエンス事業もご担当。

インタビュー内容① 拡大戦略の転換

■ 2006年から始まった拡大戦略「KV2015」とサントリーとの統合見送り

- ・ 2006年末の「KV2015」は売上重視（1.6兆円⇒3兆円）
⇒M&Aを使って海外比率を30%に、という計画だったが、2015年までに「歪み」が生じていた。
- ・ 2007年から2012年にかけて、KV2015に基づきサントリーとも協力して成長という名の拡大戦略
⇒経営統合は結局、頓挫してしまった。
- ・ 国内は海外でM&Aを進めるためのキャッシュ・カウ、マザービジネスという位置づけ
⇒実はビール中心に「負け続け」が続いていた。

■ 磯崎社長による「売上」から「バリュー」への転換

- ・ 2015年に磯崎社長が社内で「反省と覚悟」を共有。
⇒これまでは売上、これからはバリュー。社会価値に根差したものでないと顧客は戻ってこない。
⇒シェアのためマーケティング費用をかけて料飲店で「棚の取り合い」する体質から大転換が必要。
- ・ とにかく既存事業の収益力を強化すること。
⇒特にビバレッジが赤字転落直前。
⇒海外事業もKV15に向けてブラジル含め数千億円投下。
⇒当時はBRICSでもてはやされたが、風船のようなマネジメントからぎゅっと締める必要があった。

インタビュー内容② 経営改革（１）

■ 製造部門のコストカットは既に実施済み ⇒①営業部門コスト改革と②外部人材の活用

- ・ かつて全国に15か所あった工場は1998年から2009年にかけて6か所閉鎖。
⇒製造側のコストダウンは既に相当取り組んでいたもので、課題は営業部門のコスト改革。
- ・ 磯崎社長の意を汲んだキリンビールの布施社長はボリューム志向の営業部門のコスト改革に大ナタ。
⇒多様化するビールの様々なカテゴリーで競争するも勝ちきれないパターンの「ボリューム志向」。

①営業部門の役割の見直し着手

- ・ 営業要員の役割を見直し、「ボリュームからバリューへ」と風土改革に着手。
- ・ 営業部門と本社の間接部門の要員は、退職の不補充と（リストラとせず）45～55歳の早期退職制度

②外部人材の登用を本格化

- ・ 従来の商品開発、マーケティング戦略はボリューム志向で「棚を守るための新商品」という発想。
⇒商品開発やマーケティングで外部人材の登用を本格化し、抜本的に見直した。

インタビュー内容③ 経営改革（２）

■ マーケティング戦略：「ブランドの明確化」を通じた「収益化と成長の両立」「PL管理」

- ・当時のキリンを象徴していたのが「47都道府県で作る＜一番搾り＞」というマーケティング。
⇒作り手には夢だが、CMは「嵐」。震災後の東北支援など意義はあったが、訴求点が曖昧だった。
- ・P&Gからマーケティングのプロ（山形氏）をキリンビバレッジに招聘し、ブランド戦略を強化。
⇒SKUを絞り込み、どう売るか、徹底的に考え直す。外部人材がいたからこそ取り組めた。
- ・「生茶」や「午後の紅茶」のリニューアルで実績を挙げ、これを移植すべくキリンビールに移籍。
⇒新商品の多発からブランドの絞り込み。一番搾り＝「おいしい」を強調。その流れで「本麒麟」。
- ・マーケティングも新商品の乱発から、ブランドごとにPL管理＝マーケティングROIを指標化
⇒これが悪ければ市場から引く、というくらい厳しく定量化して行った。
- ・売れることは営業にとっては大事。それは尊重しつつ、地域ごとのPLを社長と握るのがひとつ。

■ 経営改革で苦労されたポイント（ビール・飲料の収益性改善、海外戦略の見直し）

- ・2016年、飲料はコカ・コーラへの売却を真剣に検討していた。
⇒但し、健康志向をふまえ、ヘルスサイエンスの「出口」は飲料では、とも考え始めていた。
⇒結果、磯崎社長とアトランタにいき、価格やブランドの条件など折り合わず、「破談にした」。
- ・ブラジルは相当傷んでいたもので、事業好転しないと価値がつかない状態だった。
⇒売却を考えることに傾いた時期にCEOを交代。事業再生と売却の両立が重要であった。

インタビュー内容④ KV2027の経営戦略

■ デモグラフィーと健康志向で食中心のポートフォリオに限界

- ・人口減少と高齢化。「口の数が減るので」ビールと飲料ではトップラインは伸びないという危機感。
- ・さらに健康志向の流れは加速
 - ⇒タバコを批判するWHOは次は間違いなくアルコール。
 - ⇒欧州のスーパーでは棚の半分くらいが「ノンアルコール」。ハイネケンやギネスの「ゼロ」。
 - ⇒健康志向で砂糖の消費も減少。国によっては砂糖税も。食中心のポートでは厳しいという認識。

■ 発酵技術を強みとした事業の多角化と「ペイシェント・ジャーニー」へ

- ・強みは発酵とバイオ。IR資料で使っている「樹」の絵で表現している発酵技術を核とした事業展開。
 - ⇒酵母、乳酸菌など微生物で、免疫の研究に35年。
 - ⇒先人に頭が下がるのが、1982年に社内レポート。バイオテクノロジーが注目されていた時期、一気に医薬に進出。発酵技術を細胞の培養などに転用できるのでは、という仮説で医薬事業に進出。
- ・アムジェンという当時はまだ小さな会社だったパートナーと組めたこともラッキーだった。
- ・食と医薬を繋ぐ、健康、予防、疾病、介護という流れ。
 - ⇒お客さまに美味しいものをとっていただくカスタマー・ジャーニー。病気とのペイシェント・ジャーニー。これをライフサイクルとして繋ぐこと、ここに商機があるのではないか、という視点。

インタビュー内容⑤ KV2027を支える危機感

■ 強みを活かして「本気の危機感」で社会課題の解決に取り組む

- ・ KV2015でも健康は4つ目の柱と位置づけ、ヤクルトとJV (KYNS) をつくったが成果出ず。なぜか。
⇒危機感はあったが「本気で危機感がなかった」ということ。
- ・ 40年近くの間、医薬に進出したことを除くと、危機感が乏しかった。
⇒ビールも飲料もボリューム重視なので、人海戦術ばかりで。
⇒改めて「我々がもつ強みを活かして」「社会課題の解決 (CSV) に取り組むとして」検討した。

■ 本業が稼いでいるうちに新しい柱を切り拓くためのR&D

- ・ 但し、コアはまだまだビールと飲料、医薬。これらが稼いでいる。
⇒これらを高収益な事業としつつ、構造改革を進めて今後のエリアに柱を立てていく。
⇒競争優位の源泉は「発酵」「バイオ」
- ・ 他社にもできるのでは、と言われるが、ここはビール会社として培った技術が活きる
⇒ビールの味は数百の要素の組み合わせでいくらでも変わるので、そうした研究を徹底的に行った。
⇒加えてバイオテクノロジーの技術を活用して花や野菜などサイエンスをやっている。
⇒真面目なR&Dから出てくる「素材」は沢山あり、それらを医療、予防に活かしていく。
- ・ ビール業界の競争を通じて、どうやったらお客様の心をつかめるか、という経験も積み上げてきた。

インタビュー内容⑥ 強みの活かし方

■ 顧客に行動変容を促すマーケティング戦略と技術・市場の「近接性」

- ・ お客様に行動変容を促すマーケティング能力。統計など手法をつかって競争の源泉に。
⇒ いい例がプラズマ乳酸菌。
⇒ いいものを「これをいいですよ」と売るだけでなく、安くできないか、海外で使えないか。
- ・ このためにファンケルと組んだ。あと祖業の協和発酵にも微生物をつかって効率的に安く作る技術。
⇒ これらをグループ会社とすることで、バリューチェーンの「バーティカルインテグレーション」
- ・ 多角化には「技術の近接性」と「市場の近接性」の2軸がある。
⇒ たとえば豪州から日本、ビールからチューハイなど。
⇒ これらの掛け合わせでバリューチェーンのインテグレーションを目指す。

■ ファンケルとの提携

- ・ 生活者の視点で、どういうチャネルをつかってお届けすれば、健康というバリューをお届けできるか。
⇒ ここをファンケルも重視。ファンケルはからキリンにお声がけしてくれたのは本当の話。
- ・ ファンケルの懸念は「ファンケルらしさ」を失うこと。
⇒ ファンケルらしさを奪うことなど全く関心なく、健康といえばファンケル、これを学ぶこと。
⇒ ブランド維持も明文化してもらっている。
⇒ 協和発酵バイオのB to Cもファンケルに寄せてもいい。強いセグメントのブランドが立つように。

インタビュー内容⑦ 事業ごとの考察

■ 医薬事業：データの利活用がポイント

- ・食から医薬へ。厳然たる基準としての薬事法。食から医薬へは、出やすい。
⇒では、どうやって医から食へ促すか。医薬は医師も介在し、仕事の仕方は変わる。
- ・インテグレートするときに、ハブとなるのがデータ。
⇒カスタマー・ジャーニーとペイシェント・ジャーニーがある。
⇒それぞれIDがあって行き来できれば、互いのにじみ出しができるようになればよい。

■ 酒類事業（アルコール事業の位置づけ）

- ・健康といいながらアルコールを売っている。ノンアルとクラフト、高収益型商品とモデルがテーマ。
⇒ボリュームが伸びずコストダウンでも、人件費など固定費削減などでは限界。
⇒あとは流通の効率化と事業モデル。そこにB to Cがくる。
- ・タップマルシェ（料飲店向け少量モデル）やホームタップ（家庭用サブスク型ビジネス）
⇒とても「高い」が、コロナもあって、モノからことへ。飲むシーンが変わり、そこに対応する。
- ・酒税が2026年にかけて変わり、酒税が一本化。
⇒あと6年あるが、価格の安いビールがあれば売れるので、価格差は少し残る。
⇒そこで残れるブランドを作れるか。本麒麟が本命。あとは健康志向。一番しぼりのノンカーボ。

インタビュー内容⑧ 事業ごとの考察（２）

■ 海外事業：APACのリージョナルプレーヤーとして

- ・海外は基本的にゲームオーバー。コンソリは終わり。過去M&Aで考えていたことはやらない。
⇒グローバルでトップ2の統合があったが、各国で独禁法で落とさないといけない事業がある。
⇒ここを買っているのがアサヒ。グローバルトップも伸ばしたかったアフリカは伸ばせていない。
⇒キリンはあくまでアジアとオセアニアがメインのリージョナルプレーヤー。
- ・クラフトは米国中心。買収した会社がコロナ禍でも伸びている。

■ 医薬事業：希少疾患へのフォーカス

■ 協和発酵バイオ：ヘルスサイエンスのB to B

- ・協和キリンはビッグ・ファーマでなく希少疾患、ハイ・メディカル・アンメット・ニーズに特化したベンチャー型ビジネス。だからこそ競合が少なく、自分たちでマネージできる領域。
⇒いま腎臓とガンなど4つの注力分野。これからどう広げるか検討中。
- ・協和発酵バイオは、ヘルスサイエンスのB to Bの要。
⇒母乳のヒトミルクオリゴ糖。赤ちゃんの免疫に有益だが高い。協和発酵バイオならば低コストで。
⇒脳溢血の薬。海外ではサプリ。合成すると高いが、微生物つかうと安く、純度よく作れる。
⇒医療用アミノ酸は世界シェア50%。
⇒品質問題も出口が見えてきている。

インタビュー内容⑨ 資本市場との対話

■ アクティビスト対応

- ・多くの株主には戦略に対する理解を得て、株主提案は退けた
⇒KV2027を公表したときはまだ曖昧で利益目標も開示せず、評価が低かった。
⇒ビールや飲料を「諦めるのでは」と誤解されたことも反省。
- ・コロナ以降、健康に対する意識が高まったので、昨年ご意見頂いた投資家は、だいぶ理解が進んだ。
⇒いまだに医薬はコングロディスカウントと主張される方もいるが、とにかく戦略で結果を出す。

■ 資本政策

- ・資本管理では、まず配当。
- ・次に事業継続の投資。ビールは装置産業。減価償却の範囲内で設備投資。
- ・その先が成長投資でM&Aに。いまはビール、飲料が多いが、次がヘルスサイエンス。
- ・最後が株主還元。

■ ESG／CSV

- ・CSVがポイント。若い人ほど社会的使命やパーパスに対する意識が強い。
- ・昔からいる人は、ビールはこれから苦しいというのは肌身で感じている。
- ・ESGのSで、社会課題への対応は相当浸透している。
- ・エンゲージメント調査では、CSVへの理解、ここ数年で浸透し、共感する人が増えている。

■ M&Aの体制構築

- ・ 2006年に設立したM&Aチーム「専門チーム」として育成したが、いまはやっていない。
⇒「買う人」「事業を伸ばす人」と別れると事業マネジメントが乖離し、当事者意識が下がる。
- ・ いまは経営企画部の中に担当者を配置。12名で始めたが、いま専任者は3名。
⇒提携戦略は、通常ほかの仕事をしながら、プロセスが盛り上がってきたら入ってもらう。
⇒そうすることで事業を理解する担当者を確保。副部長クラス含めて各事業会社を担当している。
- ・ 担当者は担当事業がきちんと回っていくことを大切にさせている。だいたい会社ごとに2名つける。
⇒M&Aの検討が始まったら、メインの人がはいり、事業管理はサブで回す
- ・ とにかく「事業感」をもたせつつ、時に案件に関与させる。案件がなければノウハウはつかない。
⇒机上で学べることは少ない。始まったら、とにかく関与してもらい、学ばせる。
⇒戦略DDは徹底的に。戦略検討とバリューの所在を確かめる。ここに関与してもらう。
⇒M&Aガイドラインをつくって、うまくいかなくても、そのプロセスをフォローしてもらう。
⇒PDCAを回し、成就しなかった報告もきちんと残していく。
⇒但し、専門家も1名、登用。電機会社からきてもらい、先生として。
- ・ 法務や財務も通常は別の仕事をしつつ、案件が起こってくるとプロジェクトを組む。
⇒経営企画も入って、見るべきポイントを見極めて、それが知的財産であればそういう人材を入れる。
- ・ 交渉は難しく厳しい。胃が溶けそう。感情的になることもある。これも含めて横にいて見てもらう。

■ 投資・撤退基準

【投資】

- ・対象事業は常にモニタリングし、特徴を色分けして、（評価の高い）緑の領域を理由に検討する。
 - ⇒ベンチャーはブランド評価が難しいので、そこは分けている。別途、CVCでも取り組んでいる。
 - ⇒戦略的DDが重要で、毎週のようにロングリストとショートリストの検討をやっている。
 - ⇒投資基準はROICが5年以内に10%とする。決裁時に財務からチェックポイントとして入る。
- ・意思決定ではPoint of No Returnが最も大切。取締役会では「これは執行の総意か」と聞かれる。
 - ⇒徹底的に議論して、他方、サントリーの反省として、できるだけ前倒しで意思決定の判断を諮る。
 - ⇒コントロールできる範囲内で何がマテリアルか、を基準に判断する。

【撤退】

- ・5年以内に取得した会社は、年度計画の一環として、出資当初の想定と比較して乖離の有無を検証。
 - ⇒減損テストの結果と会計監査人のレビューを確認した上で、事業計画の妥当性を検証
 - ⇒条件に抵触すると取締役会で審議。（条件：ROAが悪化、OpeCFがマイナス、債務超過の3つ）
 - ⇒四半期ごとにモニタリングして回すが、取締役会は過半数が社外なので非常に厳しい。
 - ⇒但し、利益貢献が大きい場合には撤退というより再生に動く。
- ・PMIで大切なことは相手のマネジメントを尊重できること。
 - ⇒トップ間のコミュニケーションが何より大切。主要会社は磯崎社長は毎月MTG。
 - ⇒各社の経営会議にも執行役員が派遣されていて、グループ経営として取り組む。

インタビュー内容⑫ ESGに対する考え方

■ ESGで重視すること＝環境

- ・ポーター賞をもらった際に「存在価値は社会課題の解決による」と心底、納得させられた。
⇒ $CSV + \text{ガバナンス} = ESG$ 、 $ROIC + CSV + \text{ガバナンス} = ROESG$ だと思う
- ・グループマテリアリティマトリックス＝「戦略対話」
⇒すごい時間がかかるが、これはやりきる。非財務の成果は役員報酬にも導入する。
- ・社内イントラでも浸透はかり、事業会社が自分たちにとってCSVは何か、自発的に出てくるように。
⇒よくよくみるとCSRみたいなものもあるが、それはよしとする。まずはそういうマインドが大切。
⇒価値創造モデルでESGを進めると、個々の取り組みの定量化が難しい。
⇒CSV委員会で、個々の定量化をはかっていて、なかなか結論出ず、リターンとの関係で悩む。
- ・コミットメントの定量と投資の正当化理由
⇒キリンにとっては「環境」。装置産業なので、炭酸ガスも使う。ビールがまさにそう。
⇒生業として温暖化を進めてしまっている。とくに気候変動とプラスチック。
⇒環境の取り組みはコスト減になるが、プラスチック回収など自分たちだけで出来ないエリアも。
⇒上がるコストを何で吸収するか。覚悟をもって投資する。環境のプライオリティが高くなる。
- ・リターンを得るまでには時間かかるが、いま始めないと、という観点で環境に取り組む。
⇒業界をあげて取り組むことに各社は総論賛成
⇒ただ、例えばリサイクルのように「取り合い」になってしまう懸念もあり、競争戦略になりうる。
⇒回避するためには、競争にならないような技術、実はすでに内々に開発をはじめている。

インタビュー結果を踏まえた追加整理事項

①食と医を繋ぐ上でキリンのコアである発酵技術が果たす役割

- ✓ カスタマー・ジャーニーとペイシェント・ジャーニーをライフサイクルとして繋ぐ意義

②「技術と市場の近接性」を活用したキリンの多角化戦略

- ✓ いいものを「いいですよ」と売るだけでなく安くする、海外で使う、という考え方

③M&Aの体制と投資(撤退)判断基準

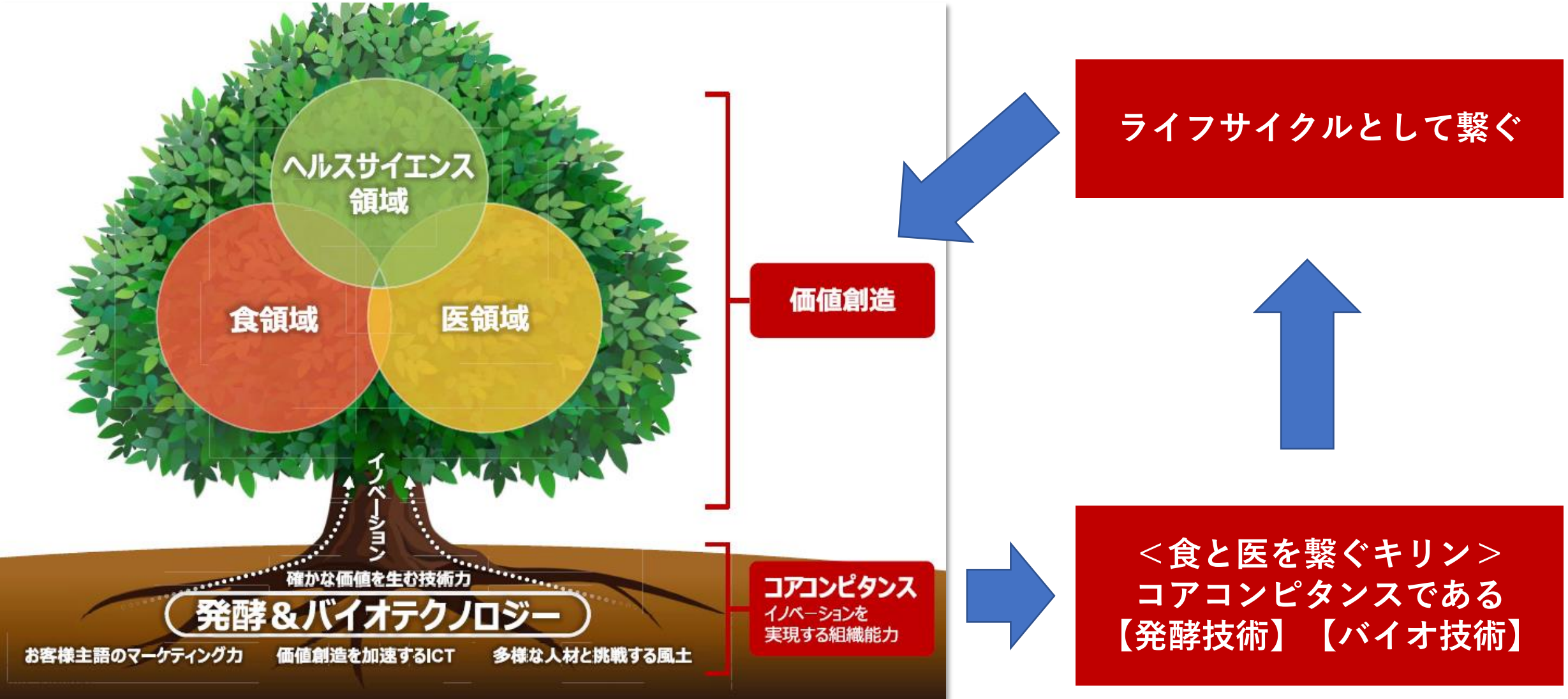
- ✓ 事業経験を優先させるチーム体制とROICをベースとした資本効率の徹底

④CSVからESGへ

- ✓ マテリアリティの可視化とコミットメントの定量化、環境への取り組みと投資



キリングループのコアコンピタンスと価値創造





キリングループのコアコンピタンスと価値創造



酒類事業で培った
【発酵技術】

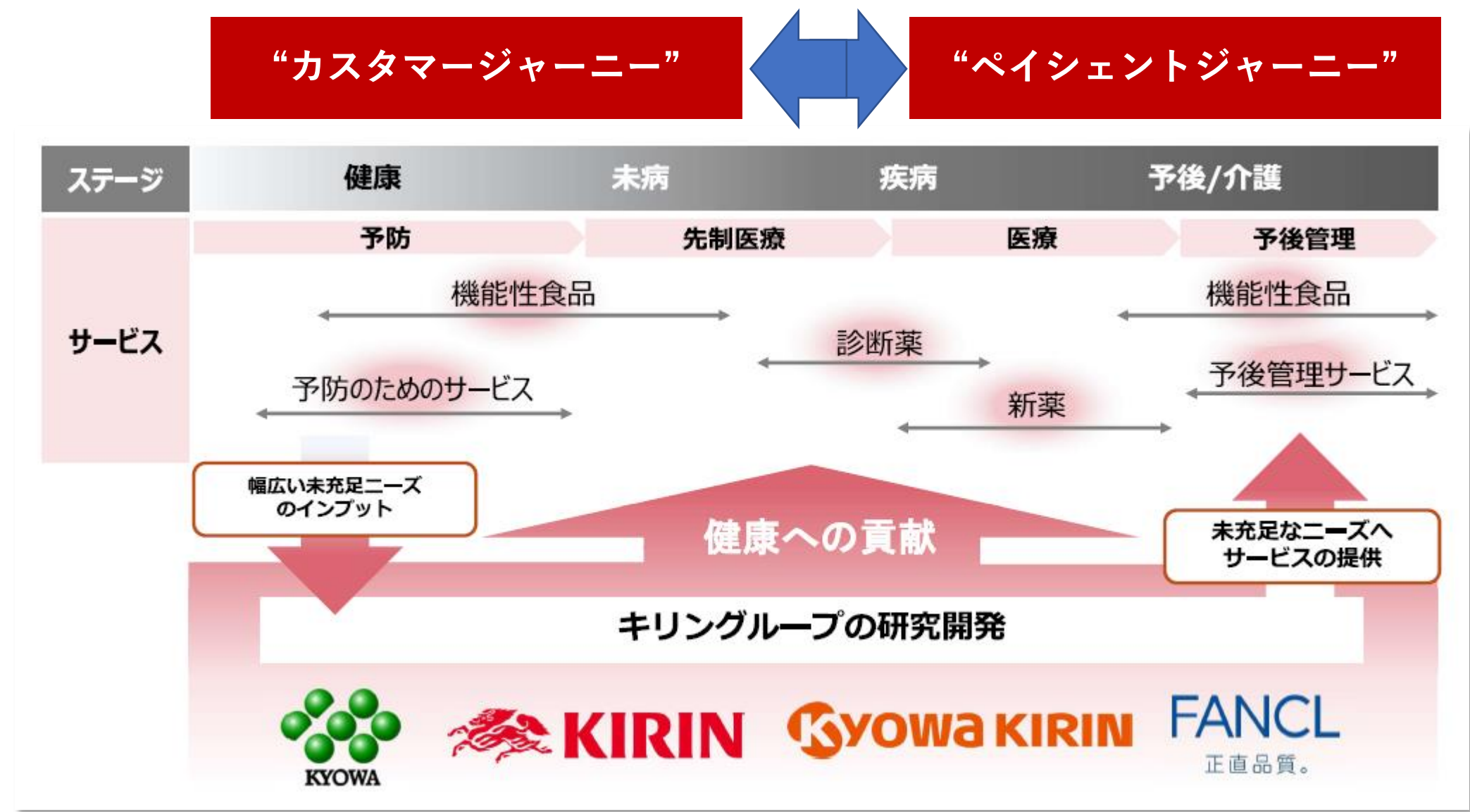


イノベーションの
「垂直統合」



製薬事業で培った
【バイオ技術】

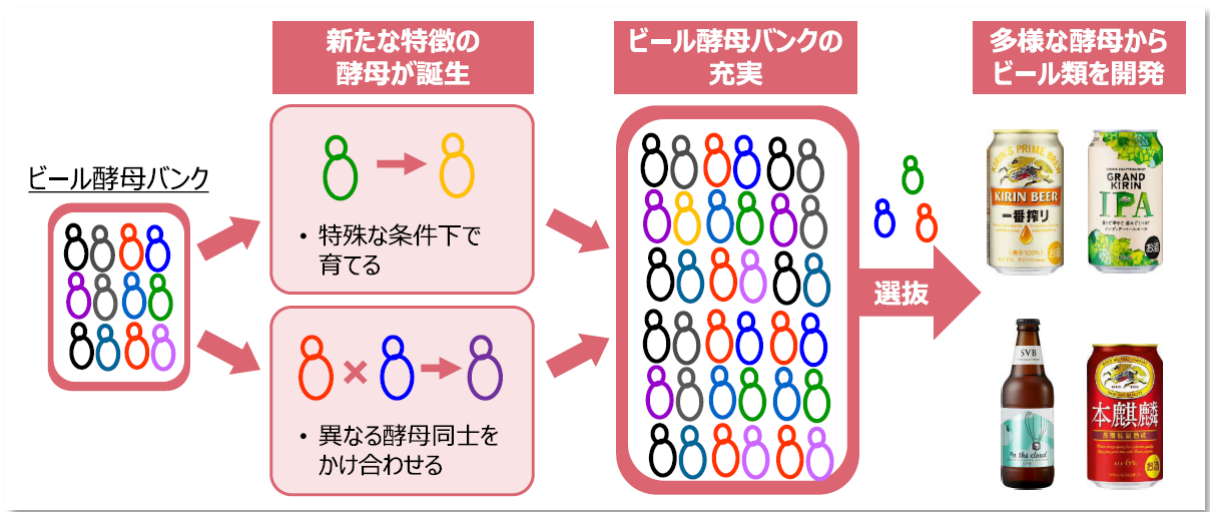
キリングループのコアコンピタンスと価値創造



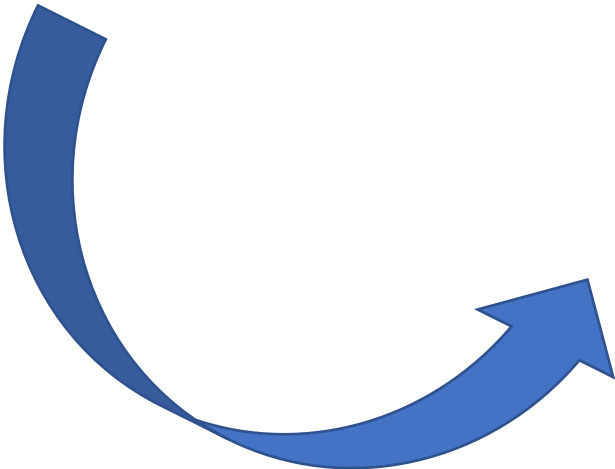
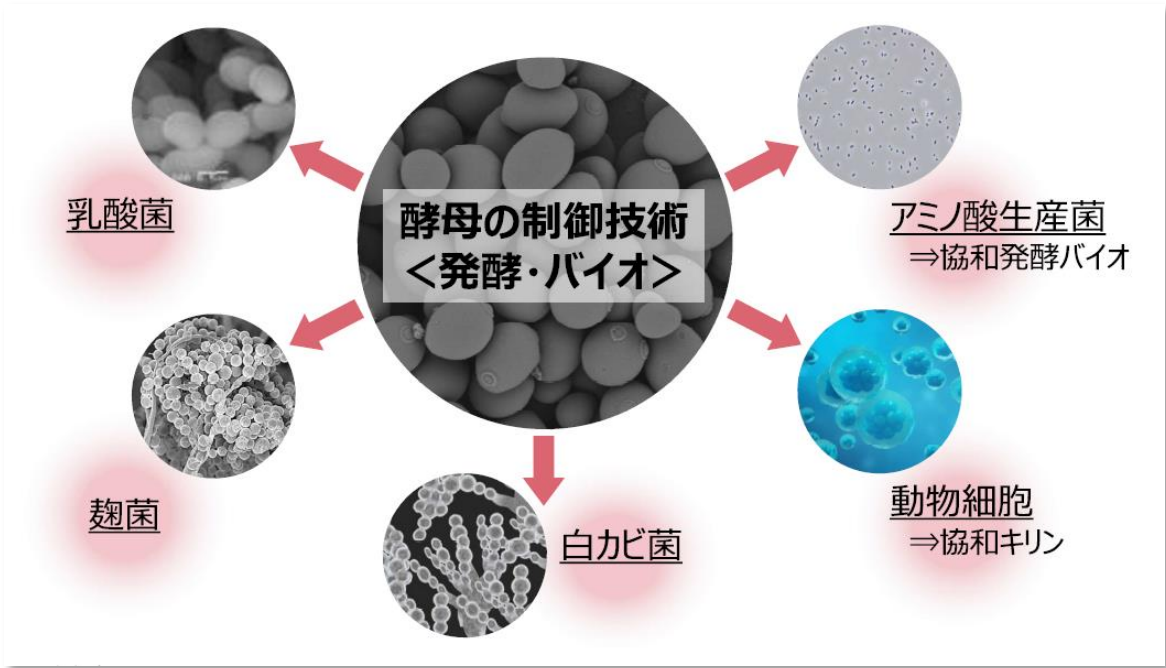


キリングループのコアコンピタンスと価値創造

酵母の発酵技術



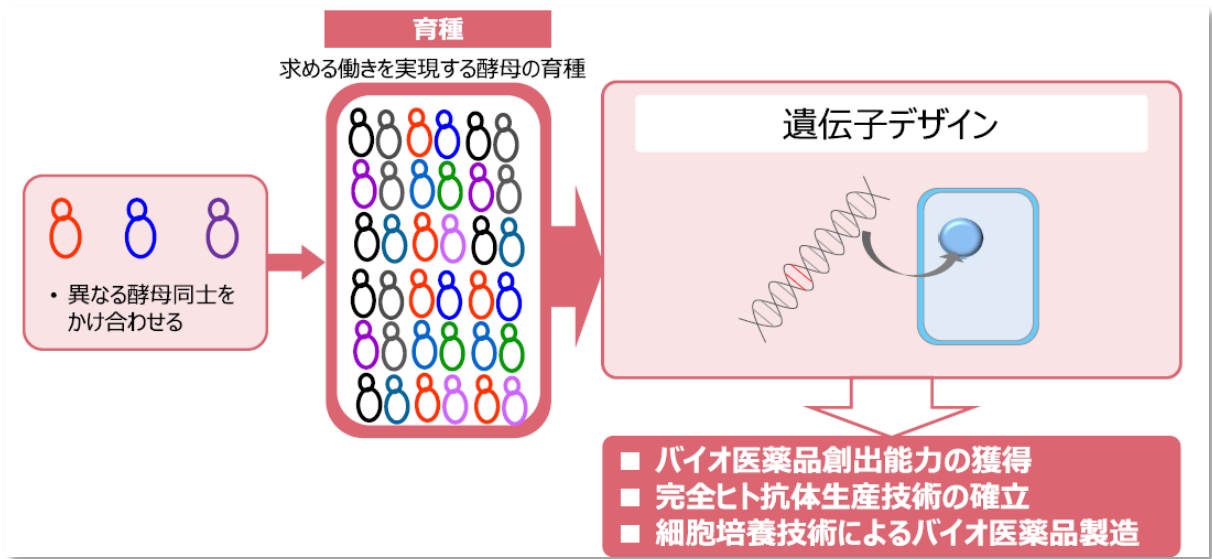
酵母から他の微生物へ技術を拡張





キリングループのコアコンピタンスと価値創造

遺伝子デザイン(バイオ)の活用



化学合成と比べて安価に大量生産

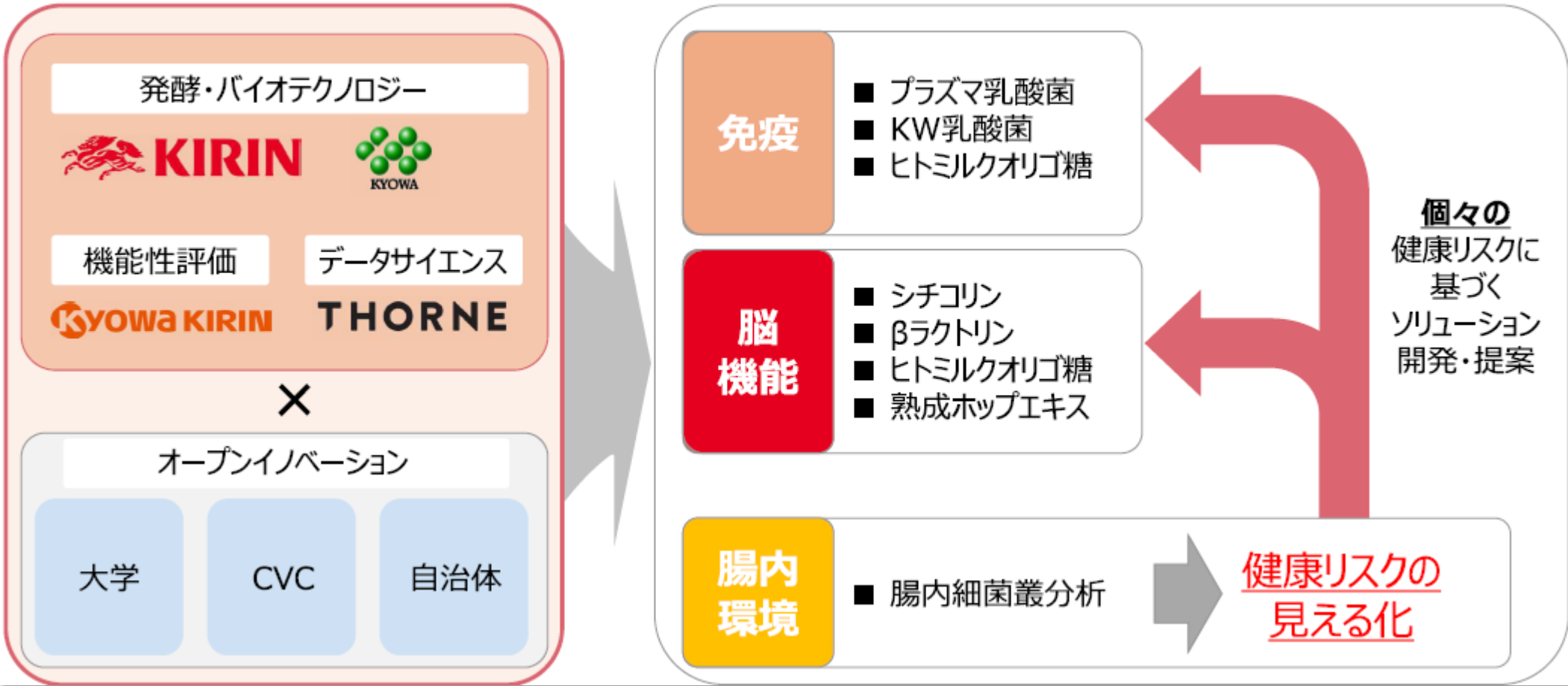
	従来の医薬品 (低分子化合物)	バイオ医薬品 (遺伝子組換えタンパク質など)
製造法 (イメージ)	化学合成 	微生物や細胞
大きさ・複雑さ (イメージ)		
大きさ (分子量)	100~	約1万~ (ホルモンなど) 約10万~ (抗体)



麒麟グループのコアコンピタンスと価値創造

3つの重点領域にフォーカスした戦略

グループの強みを活用し3つの重点領域でイノベーションを創出する



キリングループのコアコンピタンスと価値創造



1. 自社のコアコンピタンスの明確化

- ✓ 発酵技術とバイオテクノロジー
- ✓ 両方を併せ持つキリンの優位性



2. 提供価値としての既存事業の再評価

- ✓ 低収益で売却も検討された飲料
- ✓ 出口戦略の「器」としての再評価



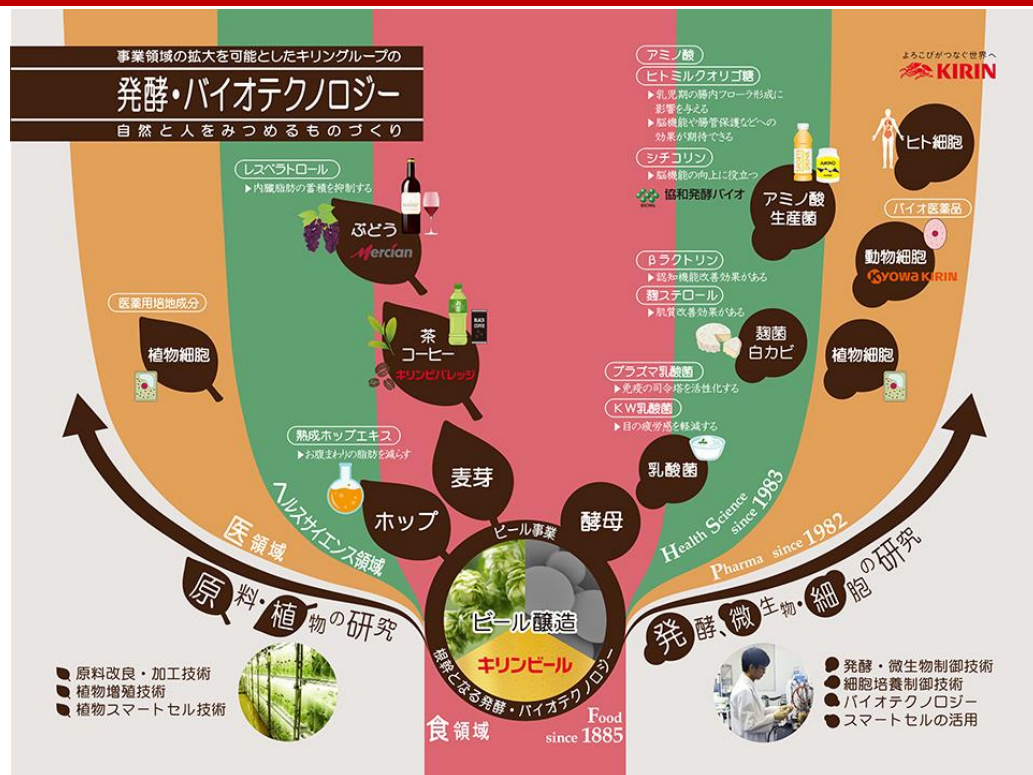
3. 顧客価値を増大させる提携戦略

- ✓ コア技術を活かすパートナー選定
- ✓ 協和発酵バイオとファンケル



「技術と市場の近接性」を活用したキリンの多角化戦略

技術の近接性



市場の近接性



食の中の市場の近接性
医の中の市場の近接性



「技術の近接性」「市場の近接性」を繰り返し掛け合わせるにより
開発投資、生産性、サプライチェーン（販売チャネル、物流等）での競争優位を創出
いいものを「いいですよ」と売るだけでなく「安くする」、「海外で使う」、という考え方



M&Aの体制

「事業感」×「責任の一貫性」×「実経験によるノウハウ」

2006年M&A専門チームを設立するも、方針変更

- 「買う人」「事業を伸ばす人」が別れると
M&A全体の責任の所在が不明瞭となり成功しづらい

現在は経営企画部の中に担当者を配置

- 通常は事業を担当し、M&Aの検討が始まったら
PJを組む。(専門家は1名のみ起用。先生役。)
- 法務や財務も通常は別の仕事をしつつ、案件が
出てきたらPJに入る。
- M & Aガイドラインに沿って、**PDCAを徹底的に
回し、失敗例も含め履歴を残す**
- **案件を経験することが重要**。交渉の場も担当者が
横にいる。

投資(撤退)判断基準

ROICをベースとした資本効率の徹底

投資基準

- ・ ROICが5年以内に10%以上
→ 決裁時に財務からチェックポイントとして入る
(意思決定ではPoint of No Returnが最も大切。
取締役会では「これは執行の総意か」と聞かれる。)

撤退基準

- ・ 5年以内に取得した会社は、年度計画の一環として、
出資当初の想定と比較して乖離の有無を検証。



減損テストの結果と会計監査人のレビューを
確認した上で、事業計画の妥当性を検証

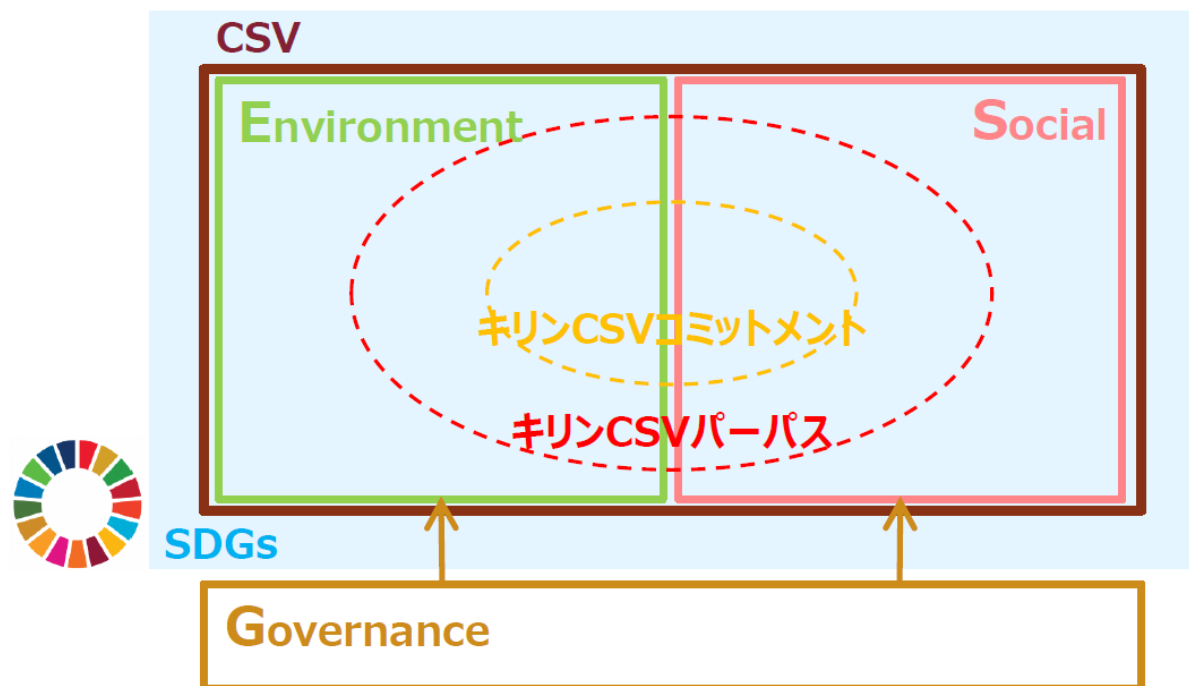


条件に抵触すると取締役会で審議。
(条件：ROAが悪化、OpeCFがマイナス、債務超過)
取締役会は過半数が社外なので非常に厳しい。

CSV + ガバナンス = ESG という考え方

- 長期的投資家が投資先を評価する尺度としているESGのEとSは、全てのステークホルダーが取り組んでいるSDGsの課題のうち、その解決が投資先の持続的な成長とリターンの向上につながるもの。これを投資先である事業会社の視点で表現したのが、Creating Shared Value (CSV)
- キリンでは、ESGはCSVにガバナンスの視点を加えたものと捉え、CSV経営を適切にガバナンスすることで株主価値の向上とSDGsへの貢献を両立し、ESG評価の向上やESG投資の獲得にもつなげていく

ESGとCSVの関係



特徴②：「コミットメントの定量化」と「高いコミットメント設定」

KIRINのCSV コミットメント

CSV 重点課題	CSV パーパス CSVストーリー	SDGsターゲット	コミットメント	アプローチ	成果指標	成果指標 目標値 (2021年)
酒類メーカー としての責任	全ての事業展開国で、 アルコールの有害摂取の 根絶に向けた取り組みを 着実に進展させる。 (Zero Harmful Drinking)   お酒はお客様の心豊かな生活に貢献する一方で、一部では飲酒が健康を損なっていることも事実です。キリングroupはお酒を扱う企業として、まずアルコール関連問題の解決に取り組む、次世代にお酒の文化を継承していきます。	ターゲット 3.5 ターゲット 3.6 ターゲット 17.16 ターゲット 17.17	0.1 適正飲酒啓発と次世代へのお酒の文化継承 地域の課題に応じて、アルコールの有害な摂取の根絶に向けて取り組みます。酒類のカテゴリごとに、ノンアルコール・低アルコール商品の開発や認知向上に努めます。	▶ 適正飲酒や飲酒マナーの啓発を、地域の課題に応じて実行します。 ▶ ノンアルコール・低アルコール商品の開発を強化し、お客様の選択の幅を広げます。 ▶ ワンドリンクごとのアルコール摂取量のラベル表示を行い、お客様の適正な飲酒習慣をサポートします。	① 適正飲酒啓発プログラム・飲酒マナー広告などの参加数、閲覧数 ② ノンアルコール・低アルコール販売数量の拡大 ③ 1本当たりの純アルコール量のラベル表示構成比 KB ME LN MBL	① 100万人 ② KB 115% (18年比) ME 105% (18年比) LION Mid Strength 以下の 現行の高い水準を維持する ③ KB 27年100%*1 (24年までに表示開始) MBL 20% LION 100%
健康		ターゲット 3.4 ターゲット 17.16 ターゲット 17.17	1.1 健康・未病領域におけるセルフケア支援 お客様の食生活を支えるバランスの取れた商品ラインアップや情報の提供を通じて、栄養やカロリーの日常的なコントロールを支援し、肥満など生活習慣病への対処に貢献します。	▶ NCDs**削減に向け、低糖・無糖・カロリーオフの商品等、健康機能を有する商品等で、お客様の健康へ貢献する商品ポートフォリオを構築します。	① 低糖・無糖・カロリーオフ等、健康領域に貢献する商品の開発、販売拡大 ② 健康機能のエビデンスのある素材を使用した商品の開発、販売拡大 KBC KIW	KBC ① 115% (18年比) ② 115% (18年比) KIW ①+② 構成比50%以上
		ターゲット 9.5 ターゲット 17.16 ターゲット 17.17	1.2.a 健康・未病領域における新価値創造 生涯にわたるクオリティ・オブ・ライフの向上に寄与する、革新性のある商品・サービスや、新規事業の創造にチャレンジします。	▶ 多様化する健康ニーズを先取りし、プラズマ乳酸菌をはじめ、科学的論拠を有する健康機能性素材をグループの資産を活用するシーンで、多様な提案を行います。 ▶ 国内外アカデミアとの連携による研究活動の深耕等により、健康機能性素材の新たな価値を継続的に創造します。	キリンの健康機能性素材にアプローチできる(購入できる)国数(人口) KH	5か国(5か国総人口6.5億人)
		ターゲット 9.5 ターゲット 17.16 ターゲット 17.17	1.2.b 健康・未病領域におけるセルフケア支援	▶ 患者様が健康を回復する支援として、各種医薬品原料や輸液原料、医薬品開発に貢献します。	① 使用患者数 ② 健康食品使用人数	①+② 4,300万人(2027年)

コミットメントの定量化

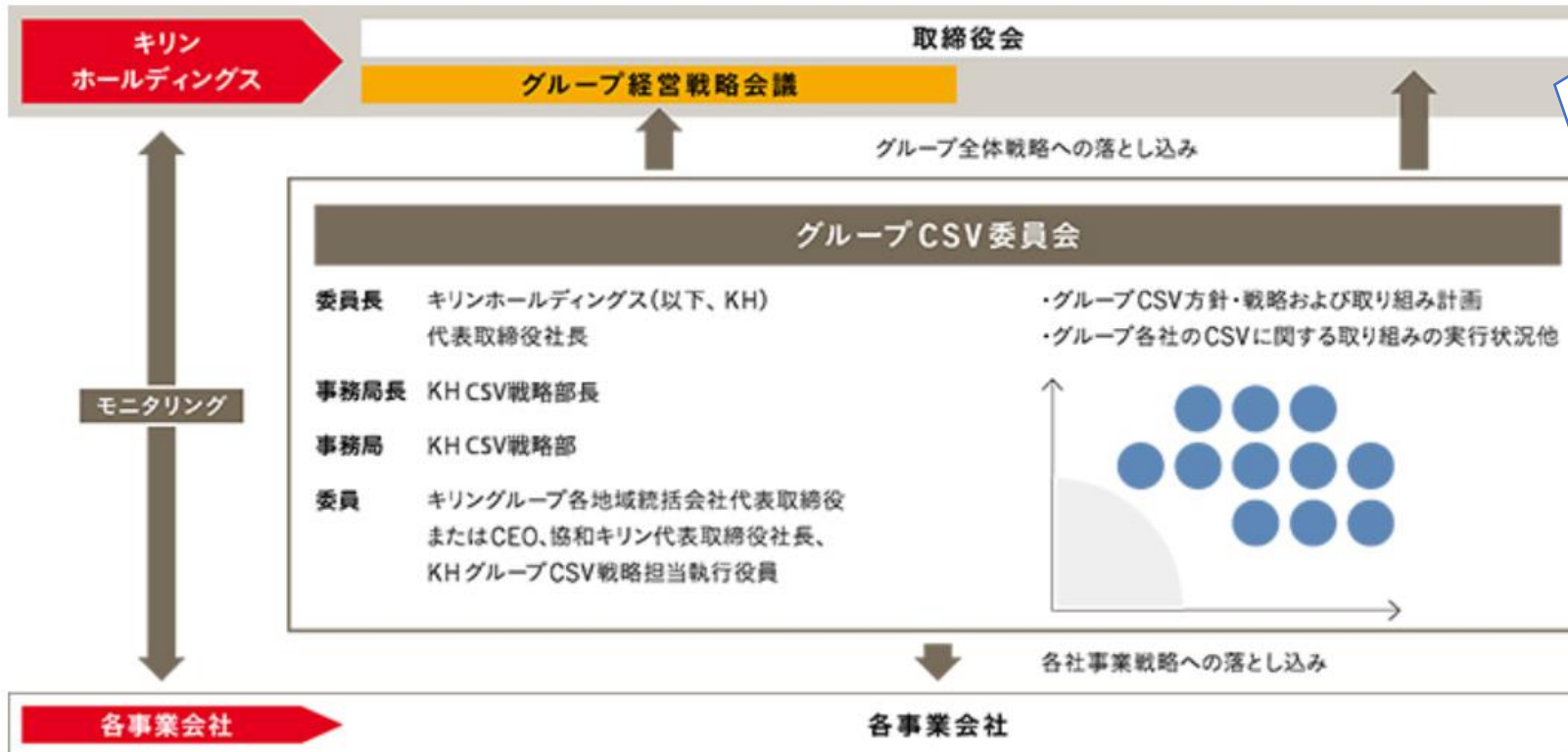
測れないものはマネージできない」という考え方で、KPIを定量化。現時点はアクションのアウトプットであるプロセス指標中心。結果的に社会や自社にどのくらいのインパクトを与えるのかの定量化を目指す

高いコミットメント設定

コミットメントはプロミスではなく、飛躍的、理想的で、これまでの延長線ではない高い目標を掲げる考え方。

特徴③：CSV委員会とCSV戦略担当部門の設置による強力な推進体制

KIRINのCSV推進体制



- ・キリンHD社長がCSV委員長、主要事業会社の社長も委員を構成
 CSV委員会決定内容は必要に応じて経営戦略会議、取締役会に付議しグループ全体戦略へ反映

- ・CSV委員会の機能：方針・戦略・計画策定と、実行状況のモニタリング

- ・CSV戦略部の機能：CSVに関する情報提供や各社の取り組みの共有など、事業会社や主管部門の支援

- ・2020年度より実務担当者で構成されるCSV担当者会議を新たに設置、グループ全体でのCSVの推進に向けて、情報共有と意見交換を実施