資料３－１

キリンホールディングスのCSV経営と人財戦略

2025年 5月21日
キリンホールディングス株式会社
取締役副社長 CPO（グループ人財統括）
坪井　純子

略歴

【略歴】

1985年4月　キリンビール㈱入社　製造部・技術課
1990年4月　**マーケティング**（飲料→ビール）
1996年9月　広報（ビール→飲料）
2005年3月　**キリンビバレッジ㈱広報部長**
2010年3月　**㈱横浜赤レンガ代表取締役社長**
2012年3月　キリンホールディングス㈱CSR推進部長
　　　　　　兼コーポレートコミュニケーション部長
2014年3月　執行役員CSV本部ブランド戦略部長
2019年3月　**キリンホールディングス㈱常務執行役員(CMO)**
2020年6月　**㈱ファンケル社外取締役　(現任)**
2022年3月　**キリンホールディングス㈱常務執行役員(CHRO)**
2023年3月　**キリンホールディングス㈱取締役常務執行役員(CHRO)**
2024年3月　**キリンホールディングス㈱取締役副社長　CPO**

キリンビール
マーケティング部

キリンビバレッジ
広報部長

横浜赤レンガ
代表取締役社長

© Kirin Holdings Company, Limited

学び続ける覚悟、挑戦する勇気

座右の銘・・・ ***Aufheben***

個人の内なる多様性	**組織の多様性による共創**
✓ 自分自身の中で多様性をつくっていく	✓ 多様なメンバーが強みを持ちよる
✓ そのため、心揺さぶられる出会いを大事に	✓ 異なる価値観を受容する
✓ “もうできた” ⇒ ”もっとできる” のマインド	✓ 共創によって、価値創造を加速する

© Kirin Holdings Company, Limited

人的資本経営のキーワードは広まってきたが・・・

- ✓ 「経営戦略」と 「人財戦略」の連動
- ✓ ジョブ型 vs メンバーシップ型
- ✓ 自律的キャリア形成
- ✓ リスキル、人財ポートフォリオ
- ✓ Well-being 、健康経営
- ✓ リーダーシップスタイルが変わる

© Kirin Holdings Company, Limited

経営戦略と人財戦略を深く結びつける

Joy brings us together

～　人財戦略を、経営においてどうとらえるか

事業ポートフォリオ拡大　～人財ポートフォリオ拡大の歴史

よろこびがつなぐ世界へ KIRIN

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」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します

1907年創立	1940年～70年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代～
横浜に創立	1928年 キリンレモン発売 清涼飲料事業の拡大	ビール市場成熟化が顕著になり、ビール分野で培った知見を活かして医薬へ本格的に参入	1990年 一番搾り発売 各カテゴリで新たな市場を創造	KV2015を掲げ 海外展開を推進	KV2027を掲げ 持続的な成長の実現を目指す キリンの独自素材“プラズマ乳酸菌”を配合した「iMUSE」開始

1907年創業当時の横浜工場

1928年 キリンレモン広告ポスター

1990年当時の腎性貧血治療剤「エスポー®」

1990年発売当時の「一番搾り」

2001年発売当時の「キリン 氷結®」

2002年発売当時の「淡麗グリーンラベル」

2009年発売当時の「キリンフリー」

iMUSE

- ヘルスサイエンス領域（2010年代～）
- 医領域（1980年代～）
- 食領域（飲料）（1940年～70年代～）
- 食領域（ビール）（1907年～）

© Kirin Holdings Company, Limited

キリングループのCSV経営

食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業になる

© Kirin Holdings Company, Limited

人事の基本理念

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

従業員

従業員の約束（コミットメント）

“自律した個”であること

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

従業員と会社は、
“イコール・パートナー”

仕事を介した
対等な関係

会社

会社の約束（コミットメント）

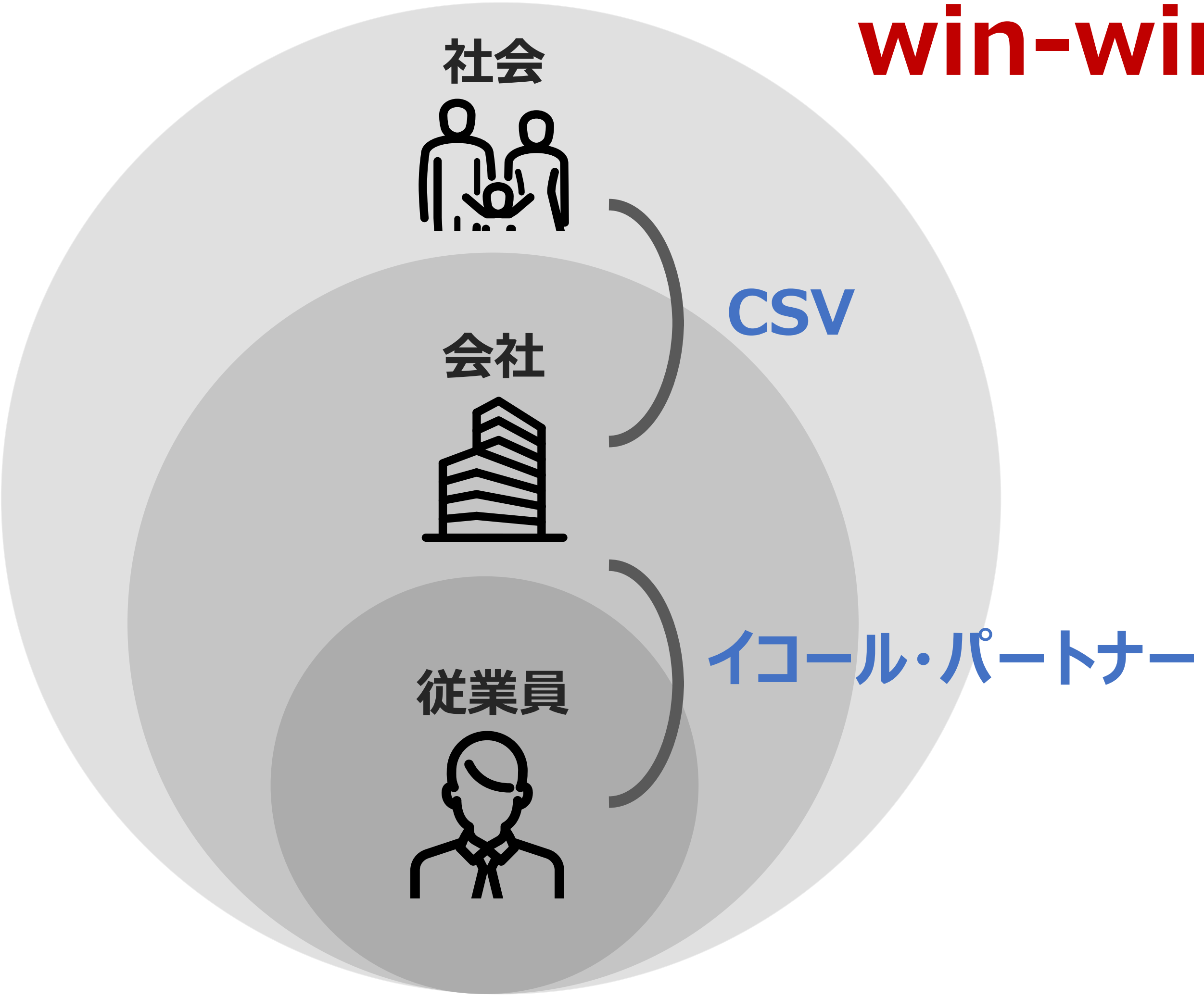
“自律した個”を尊重し、支援すること

- プロの仕事人に育成
- 個人のミッションの明確化
- 公正な処遇

© Kirin Holdings Company, Limited

社会と会社と従業員の、イコール・パートナー

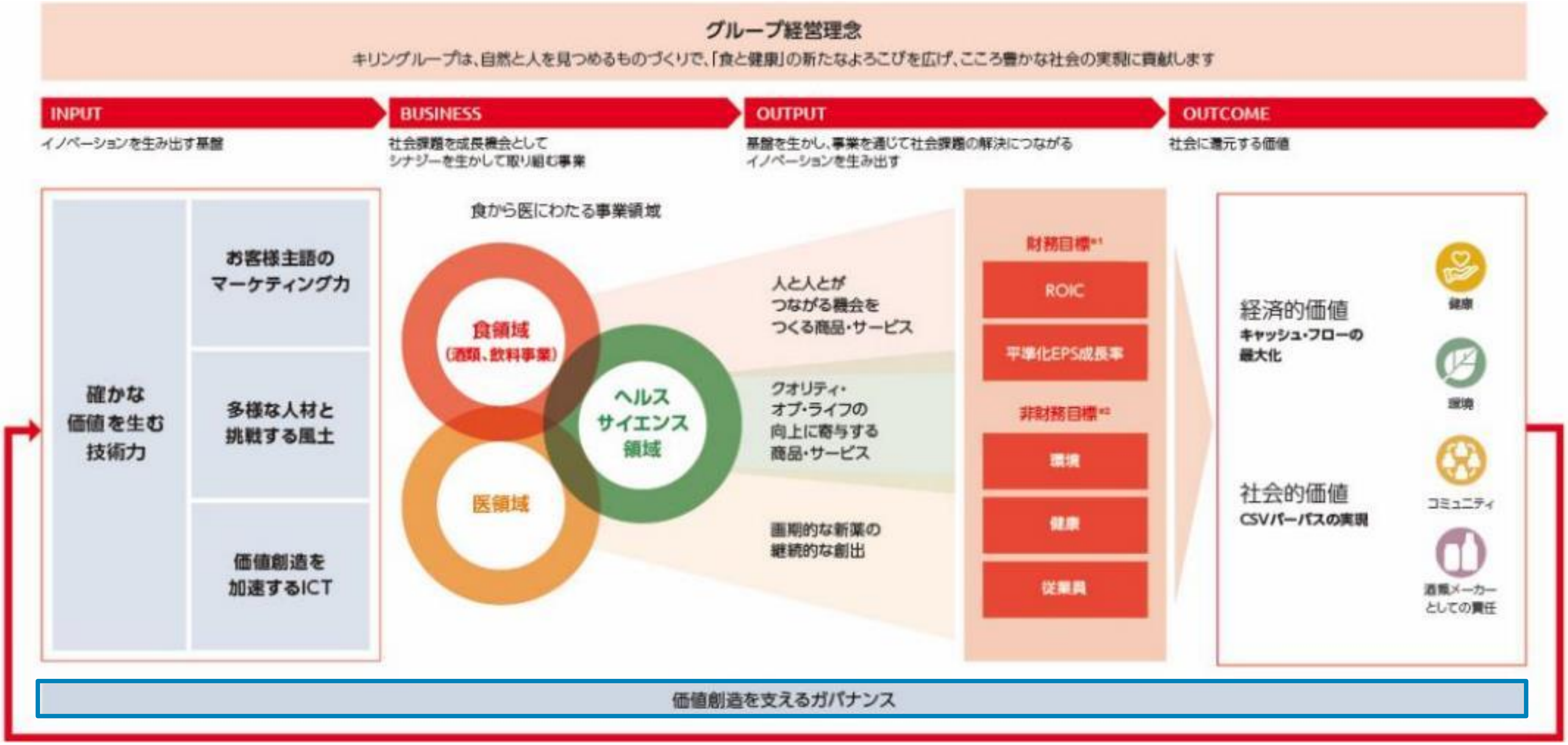
win-win-win の関係性



© Kirin Holdings Company, Limited

キリングループ価値創造モデル

「人財が育ち、人財で勝つ会社」になる



経営戦略 × 人財戦略

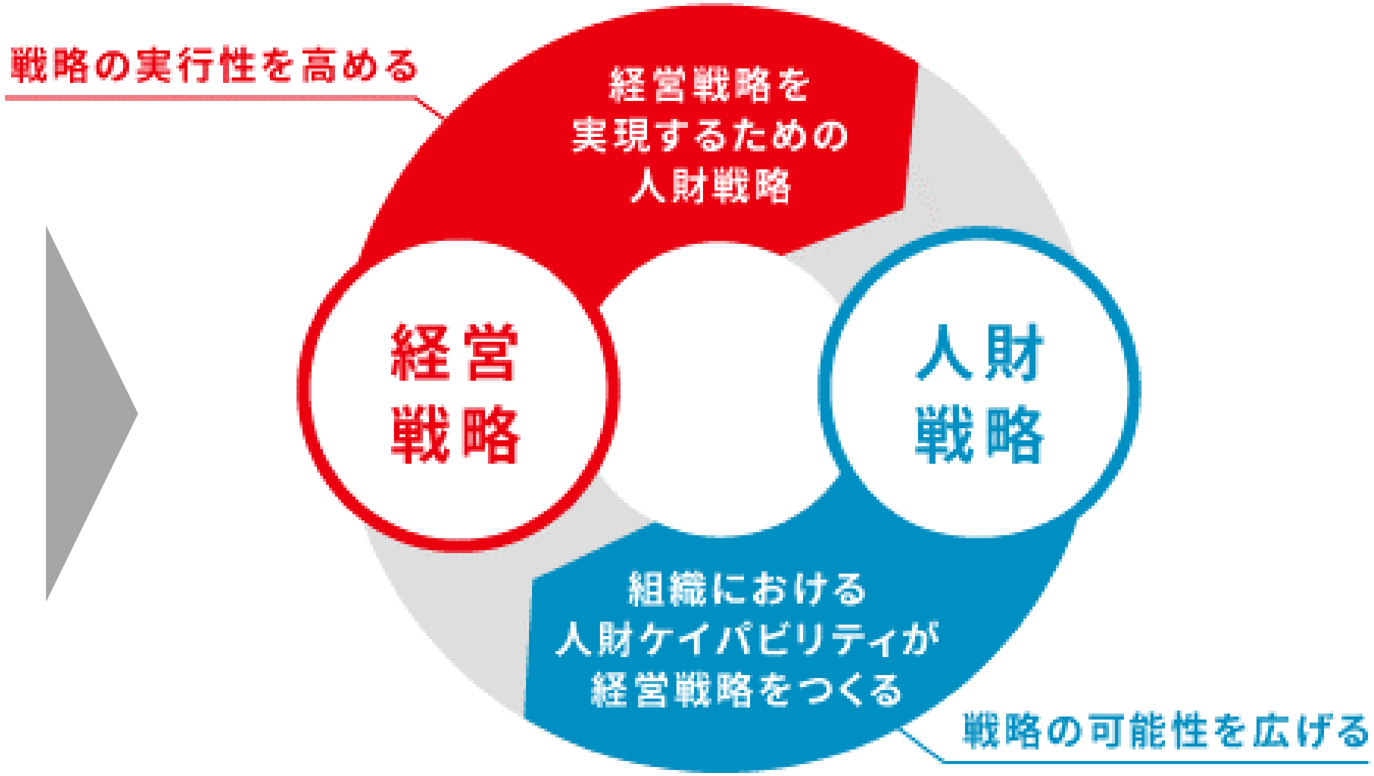
専門性と多様性を兼ね備えることが、キー

人的資本経営

- ✓ 人を資源でなく**資本**と捉える
- ✓ 人財こそが、**競争優位の源泉**

だから・・・

- ✓ 人財戦略と経営戦略を深く紐づける

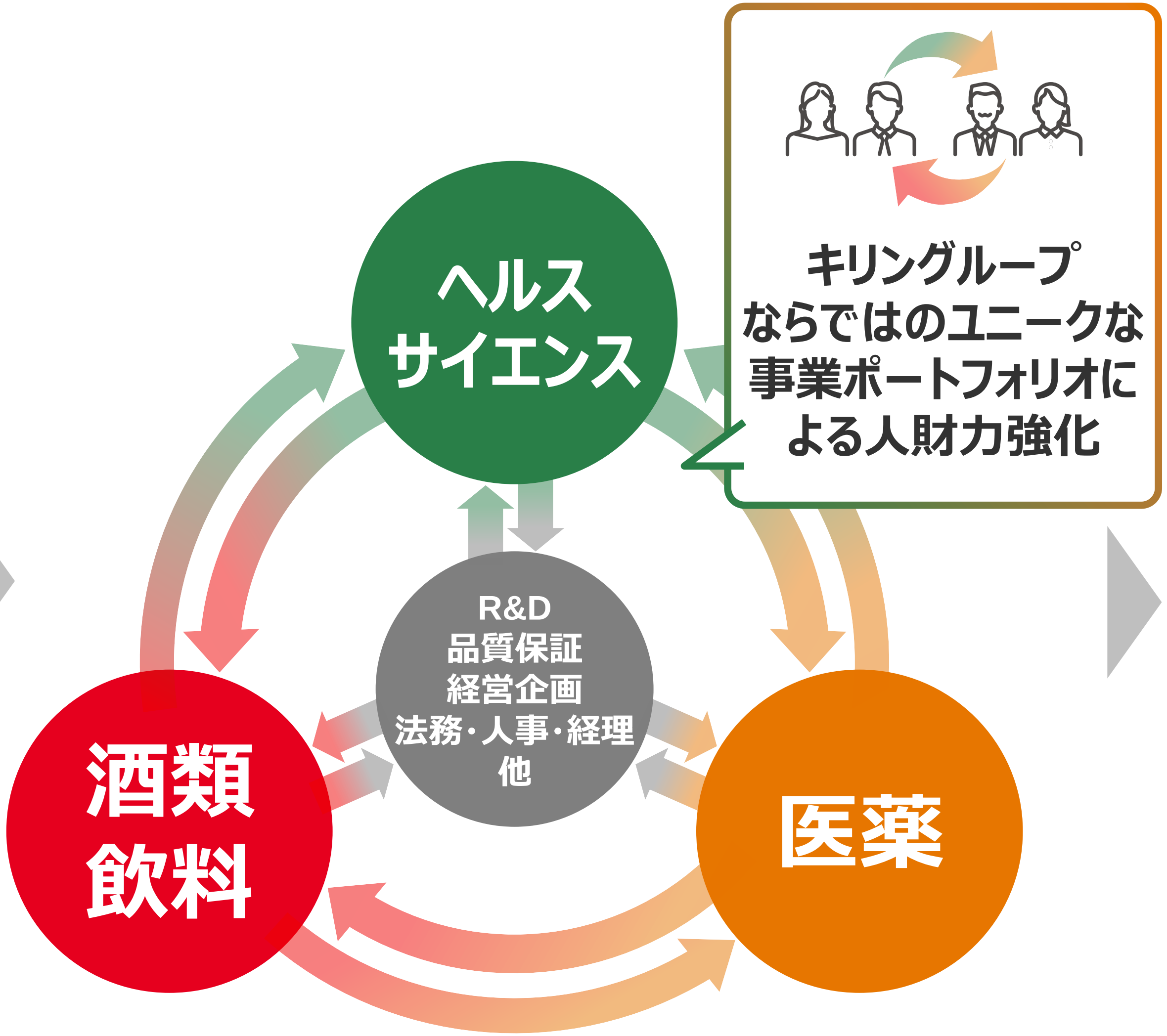


© Kirin Holdings Company, Limited

「専門性」と「多様性」を兼ね備えることがキー

よろこびがつなぐ世界へ KIRIN

高度な**「専門性」**、
環境変化にも柔軟適応
できる
「**多様な**視点・
価値観」
を兼ね備えた人財が必要



**専門性と多様性を
備えた
人財ポートフォリオは
将来の戦略の
可能性を広げる**

※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

© Kirin Holdings Company, Limited

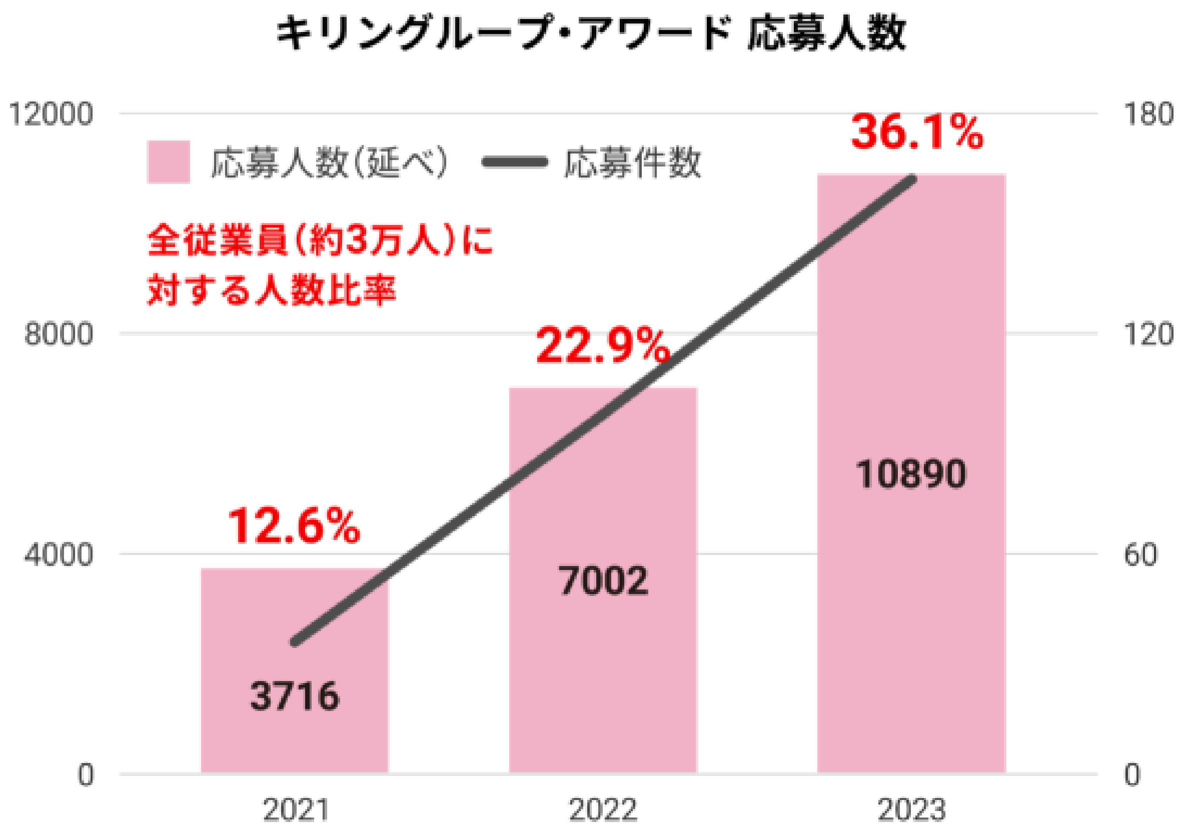
キリングループ People&Culture Story

キーファクター	P&Cストーリー	人財戦略の重点課題	重点課題に対する取り組み	取り組みを測るKPI （独自性指標）
Well-Being	**Well-Being** 健康で活き活きと働き、 CSV経営への共感を通じて 自らの仕事へのやりがいを生み出し、	①活き活きとやりがいを持ち仕事に向き合う従業員の創出	労働安全、健康経営方針やCSVの理解、共感、実践の促進施策	**従業員エンゲージメントスコア** 2021年 72 → 2022年 70 → 2023年 70
Growth	**Growth** 自律的なキャリアに向けて、 主体的に専門性を高め、 多様な経験を得て価値観を豊かにし、	②「専門性」×「多様性」による人財力、リーダーの強化	主体的な創意工夫・チャレンジを促す力、リーダー力の強化や、事業成長に必要な人財の可視化、アロケーションと外部獲得、経営人財育成	**複数の事業領域経験者の人数割合*1** 2023年 34.2%
		③グループ経営人財＝グローバルで活躍できる人財の育成・獲得（KH籍）		指標設定中
DE&I	**DE&I** 自分とは異なる多様な価値観を 受け入れる意識と、 仲間と共創するマインドを持ち、	④多様性を受容する組織への変革	多様な従業員が尊重しながら働くことを阻害する要因の特定と排除	**エンゲージメント調査の多様性インデックス** 2022年 68 → 2023年 69
KABEGOE	**KABEGOE** 何事にも興味を持って行動し、 失敗も学びに変えて、主体的に 創意工夫・価値創造を実践をする	⑤失敗も学びに変えてKABEGOEをした事例が賞賛される組織文化の形成	組織・事業・国境を越えた価値創造が「キリングループ・アワード」で称賛される仕組み化	**キリングループ・アワードへの応募者延べ人数*3** 2021年 12.6% → 2022年 23.1% → 2023年 36.1%

ストーリー

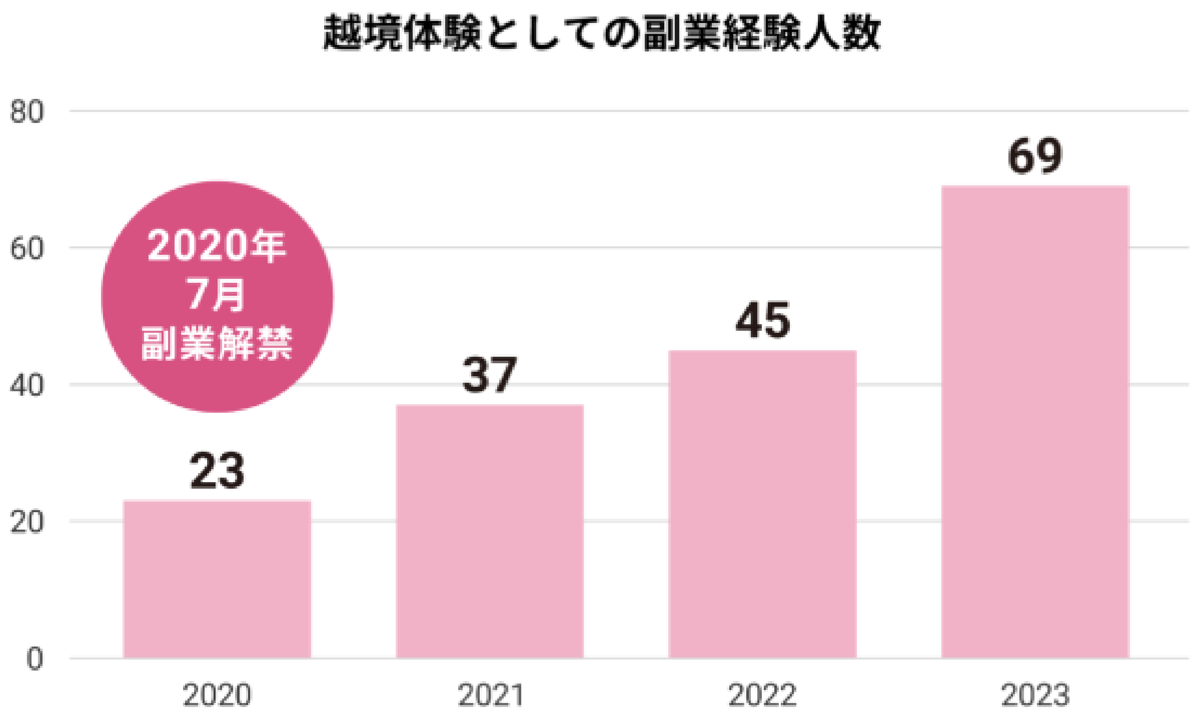
© Kirin Holdings Company, Limited

グループ理念・価値観・CSVの体現を称える

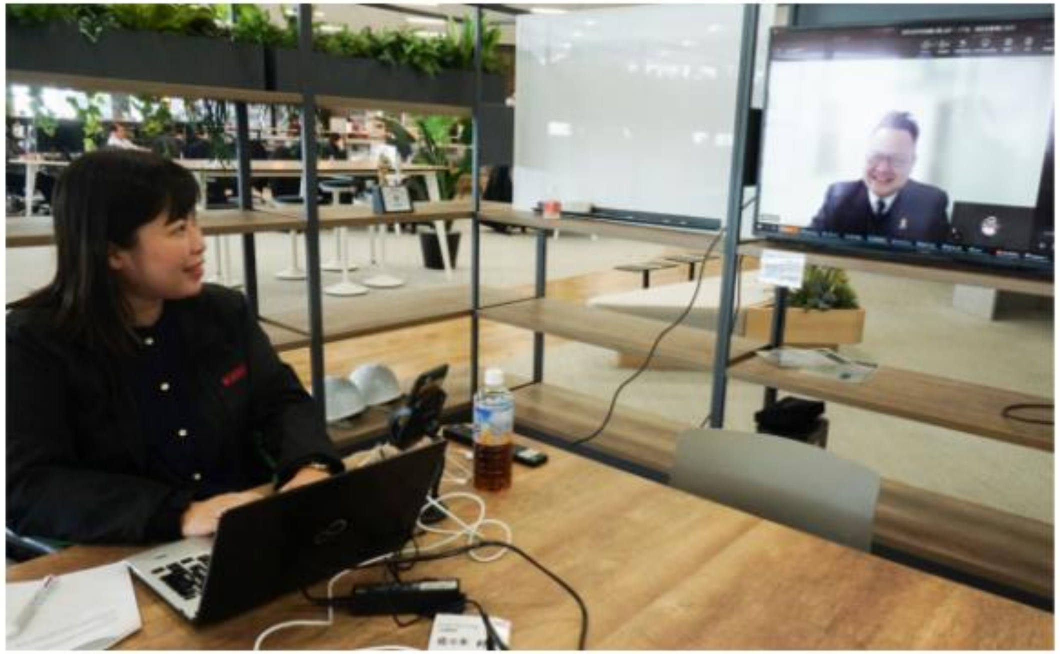


© Kirin Holdings Company, Limited

個人の価値観を豊かにし 多様性を受容する越境体験



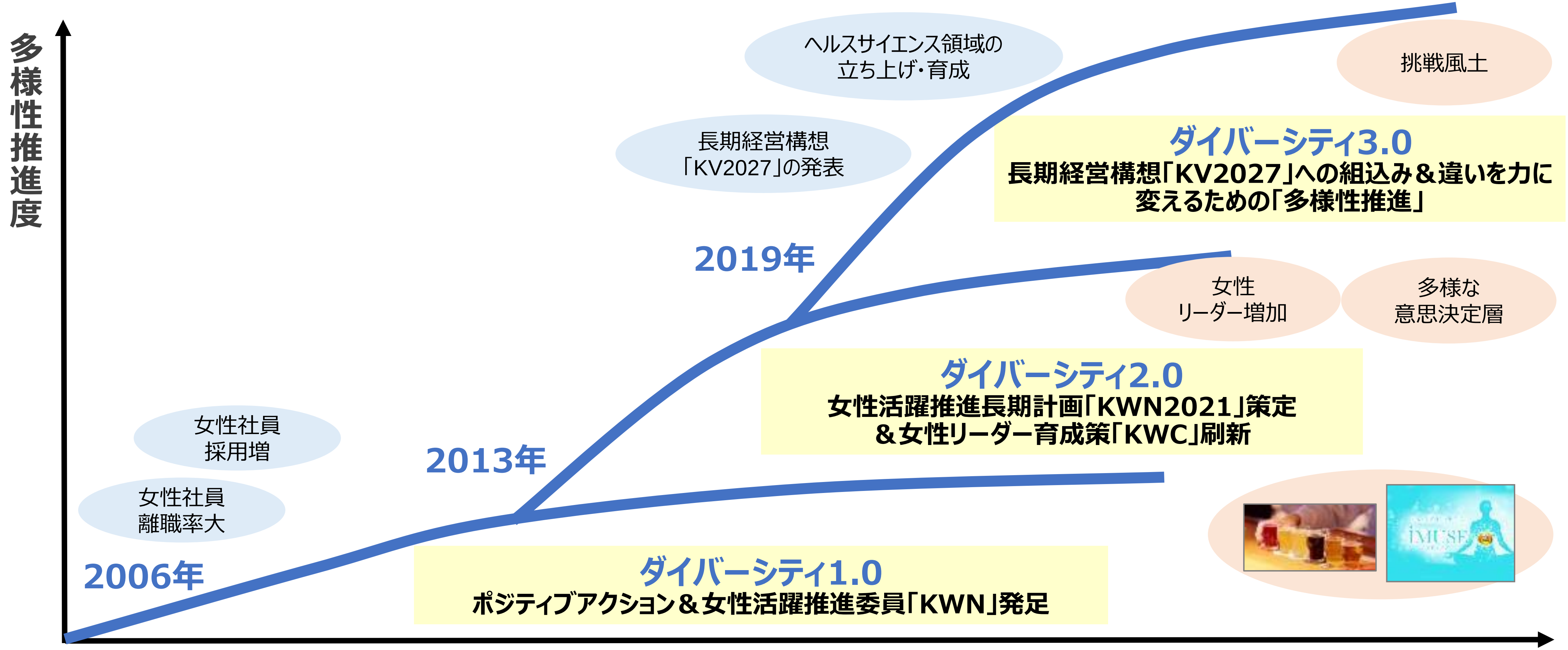
※2020年7月～2023年12月
副業許可数（キリンホールディングス、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンの4社勤務者）



トランスフォーメーションにはステージがある

環境変化　結果

キリングループの多様性推進



キリングループの多様性推進の取組みとその成果

取り組み

- 2009年～
  ワーク・ライフ・バランス
  サポート休業制度
- 2009年～
  キャリアリターン制度
- 2013年～
  在宅勤務制度
- 2013年～
  別居結婚への支援
- 2013年～
  一定期間の転勤停止

- 2019年～
  なりキリンママ・パパ研修
- 2019年～
  留職プログラム制度
- 2020年～
  希望地復帰支援制度
  副業・副業受け入れの解禁
- 2022年～
  - 女性経営職比率2030年30%目標制定
  - 男性育休取得率100%目標制定
  - 社内ダブルワーク（トライアル開始）
- 2023年～
  - 多様性推進プラン策定
  - LGBTQ+アライ本格始動
  - 遠隔地勤務制度
  - アンコンシャス・バイアス研修
  - 心理的安全性研修

2025年

組織の多様性推進によるイノベーションの成果

2007年
世界のキッチンから

2011年
午後の紅茶 おいしい無糖

2015年
スプリングバレーブルワリー

2017年
iMUSE（プラズマ乳酸菌）

2018年
本麒麟

2019年
椀子ワイナリー

2020年
日本初糖質ゼロビール
キリン一番搾り
糖質ゼロ

2024年
エレキソルト
スプーン

© Kirin Holdings Company, Limited

これからの時代、求められる人財力

Joy brings us together

転機となった経験

- ✓ 従業員と家族の生活を預かる重さ
- ✓ 決断は、論理でない・・
  だから、ぶれない軸がほしい
- ✓ 社会の役にたちたい

社会的存在意義のない会社は続かない
経営には、哲学が要る

© Kirin Holdings Company, Limited

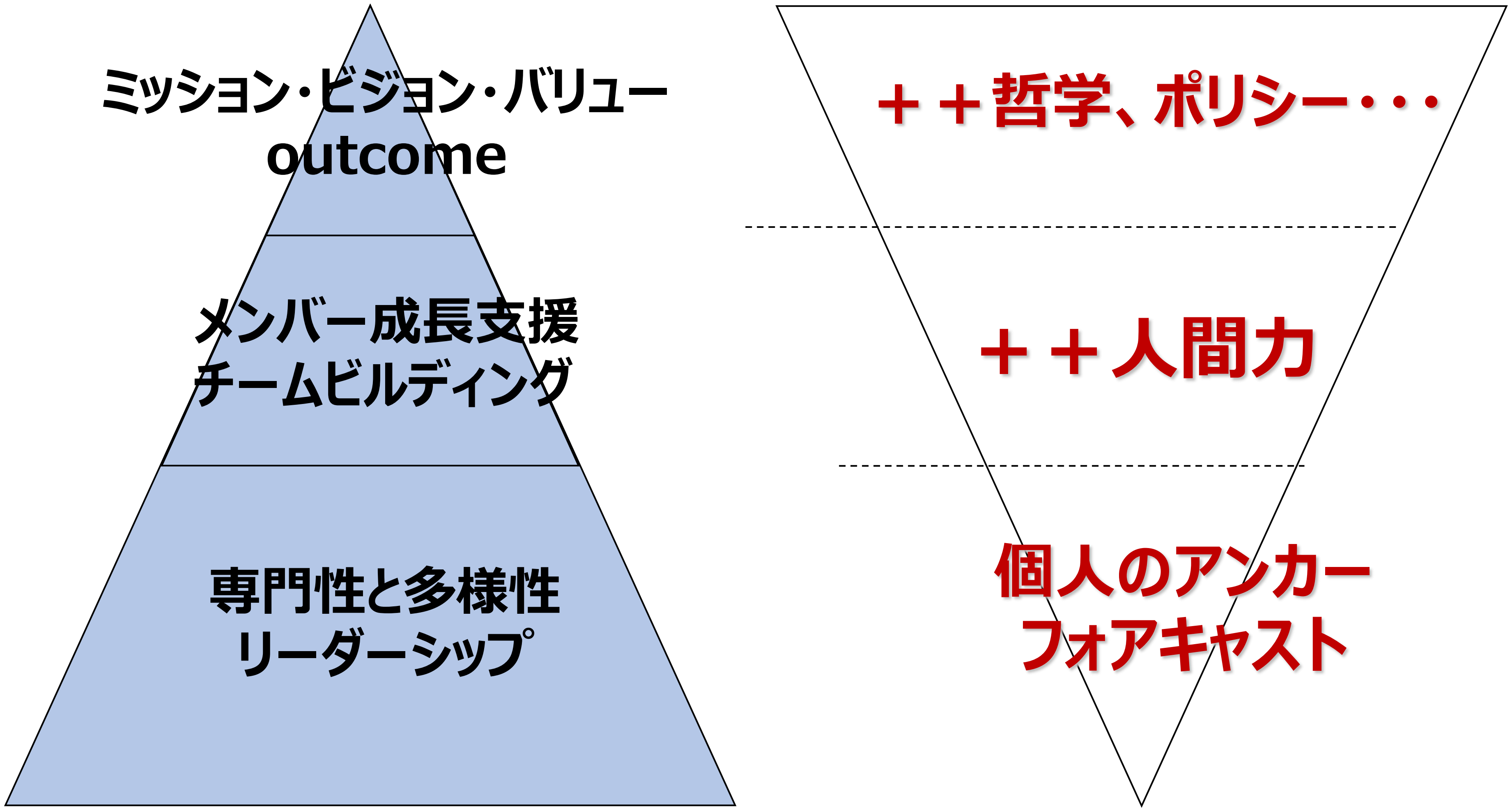
経営者の哲学

よろこびがつなぐ世界へ KIRIN

経営者

リーダー

メンバー



© Kirin Holdings Company, Limited

経営の哲学　～　変えないことと、変えること

信条は、“ブラさない”

戦略には、“変化を取り込む“

たとえば・・	事業ポートフォリオ転換	⇒	新規領域／グローバル
	DE&IB	⇒	イノベーションの源泉
	デジタルトランスフォーメーション	⇒	アジャイル文化改革

人的資本経営は、経営の哲学を棚卸しすること？

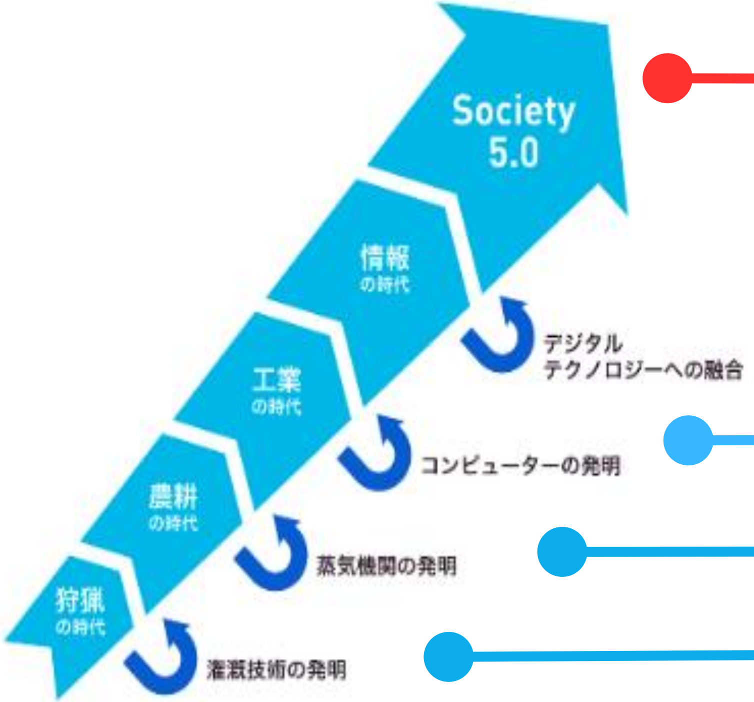
© Kirin Holdings Company, Limited

未来に向けて　～AIエージェントをパートナーとする時代

よろこびがつなぐ世界へ KIRIN

- ✓ **本質を見抜く力**　　実体験を抽象化する能力
- ✓ **他者に共感する気持ち**　　インサイト理解と共感力、コミュニケーション力
- ✓ **率先する勇気**　　リスクテイクする決断、アジャイルな try & learn

超スマート社会



society 5.0　人間社会

society 4.0　情報社会

society 3.0　工業社会

society 2.0　農耕社会

society 1.0　狩猟社会

© Kirin Holdings Company, Limited

まずは・・・

構想力

自分で考える	専門性・スキルを学ぶだけでなく、それをベースに自分で考える力
問いを自分でつくる	与えられた問いへの答えだけでなく、自分で“問題”の本質をつかむ力
構想する	過去の枠組みにとらわれず、先をみて、ありたい姿を構想する力

適応力

Try and Learn　／　バージョンアップし続ける

決断力

判断の先にある、決断

© Kirin Holdings Company, Limited

よろこびがつなぐ世界へ Joy brings us together