

非財務資本の強化

イノベーションによって持続的な成長を実現する——キリングループは、イノベーションを創出する上での基盤である「お客様主語のマーケティング力」「確かな価値を生む技術力」「多様な人材と挑戦する風土」「価値創造を加速するICT」の4つの組織能力の強化に注力しています。ここでは、マーケティング力を活かした「本麒麟」のブランド価値向上の取り組みを紹介します。

イノベーションを実現する組織能力

お客様主語の マーケティング力	確かな価値を 生む技術力
価値創造を 加速するICT	多様な人材と 挑戦する風土

「本麒麟」のマーケティング変革

社内改革がもたらした成功

2018年に発売した「本麒麟」は計画を大きく上回り、発売初年度で累計出荷本数が3億本を突破するという、大変好調な販売数量を達成しました。この成功をもたらした大きな要因は、キリンビール株式会社社長の布施が先頭に立って「お客様のことを一番考える会社になる」という社内改革を強力に推進したことによるものです。

負のスパイラルに阻まれた適切な戦略

キリンビールは、新ジャンルカテゴリーのいわゆる麦系商品(リキュールに分類)を、およそ10年に亘って10ブランド以上発売しましたが、どのブランドも苦戦しました。シェア低下を食い止めようと、場当たりの販促施策やブランド育成につながらない派生商品を発売するといった短期的な思考に陥っていました。さらには、自社商品内で競合することを恐れ、お客様が本当に求めている商品をお届けできていませんでした。その結果、お客様にとって価値の高いブランドを長期的な視点で育てることができずにいたのです。



キリンビール
マーケティング部
本麒麟アシスタント
ブランドマネージャー
永井 勝也

2005年キリンビール入社
スーパーなど量販向け営業
を経て、2011年マーケティ
ング部に配属。
のどご(生)・氷結などのブ
ランドマネージメント・商品開
発を担当後、本麒麟には商品
コンセプト策定段階から携わ
り、2017年10月より現職。

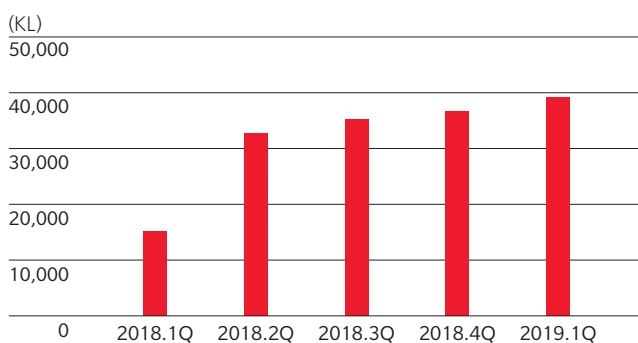
絞りの効いたマーケティング戦略

こうした負のスパイラルから脱却するために、今回取り組んだ改革の大きな柱の一つが、「絞りの効いたマーケティング戦略」です。改革前は、ブランド数を減らすとトータルの販売数量も減少してしまうことを恐れて、とることのできなかった戦略です。この施策では、投資を行うブランド数を絞り込み、その分長期的に育成・強化するブランドを明確にし、集中的にかつ継続的に投資を行います。この方針に基づき、マーケティング部では単なるヒット商品を目指すのではなく、10年後も多くのお客様に愛されるブランドづくりを目標に掲げ、中長期的視点で戦略を描き、「お客様主語のマーケティング」を推進。その効果はまず、2017年に実施した主力商品「一番搾り」のリニューアルにあらわれました。

新戦略で実現した「本麒麟」の成功

そして「本麒麟」では、商品開発を行う際に、まずは過去の全商品を詳細に分析。その結果として得られた知見を、「本麒麟」の商品開発やマーケティングプランなどに落とし込んでいきました。従来は管理する商品が多かったため、ブランド戦略に基づく活動を各部署間で一貫して推進することは難しかったのですが、「本麒麟」では早い段階から営業現場とマーケティング部門が情報を共有し、戦略的な位置づけやブランド価値の理解、必要な販促施策・活動方針のすり合わせに時間をかけ徹底して取り組みました。これにより、お客様とブランドをつなぐさまざまな接点において一貫したマーケティングを行う組織体制が構築でき、初動だけでなく、その勢いを継続させることができたのです。

「本麒麟」販売数量(四半期ごと)



マーケティングを強みに

マーケティング部「本麒麟」担当の永井勝也は、「マーケティングで競合優位性が創出できるという自信を持っています」と語ります。キリンが元々持っていたモノづくりに対する技術や品質本位の姿勢と、外部から学んだ知見とノウハウを積極的に取り入れることで強化されたマーケティング部門が相乗効果を生み出し、お客様に高いブランド価値をお届けできる組織体制ができ上がってきました。これからも、デジタルやICTなど最新の技術を活用しながら、お客様理解をさらに深めていきます。

私たちは、このようにキリンビールで進化させている「お客様主語のマーケティング」をグループ会社にも広げていくことで、さらなる組織能力の強化を図り、業界をリードするイノベーションを創出しています。

最新ICTを活用した付加価値創出で好調なブランドのさらなる成長を

注力ブランドの好調さを維持・向上させることで、さらなる成長を目指します。そのために、ICT活用による付加価値創出を進めています。

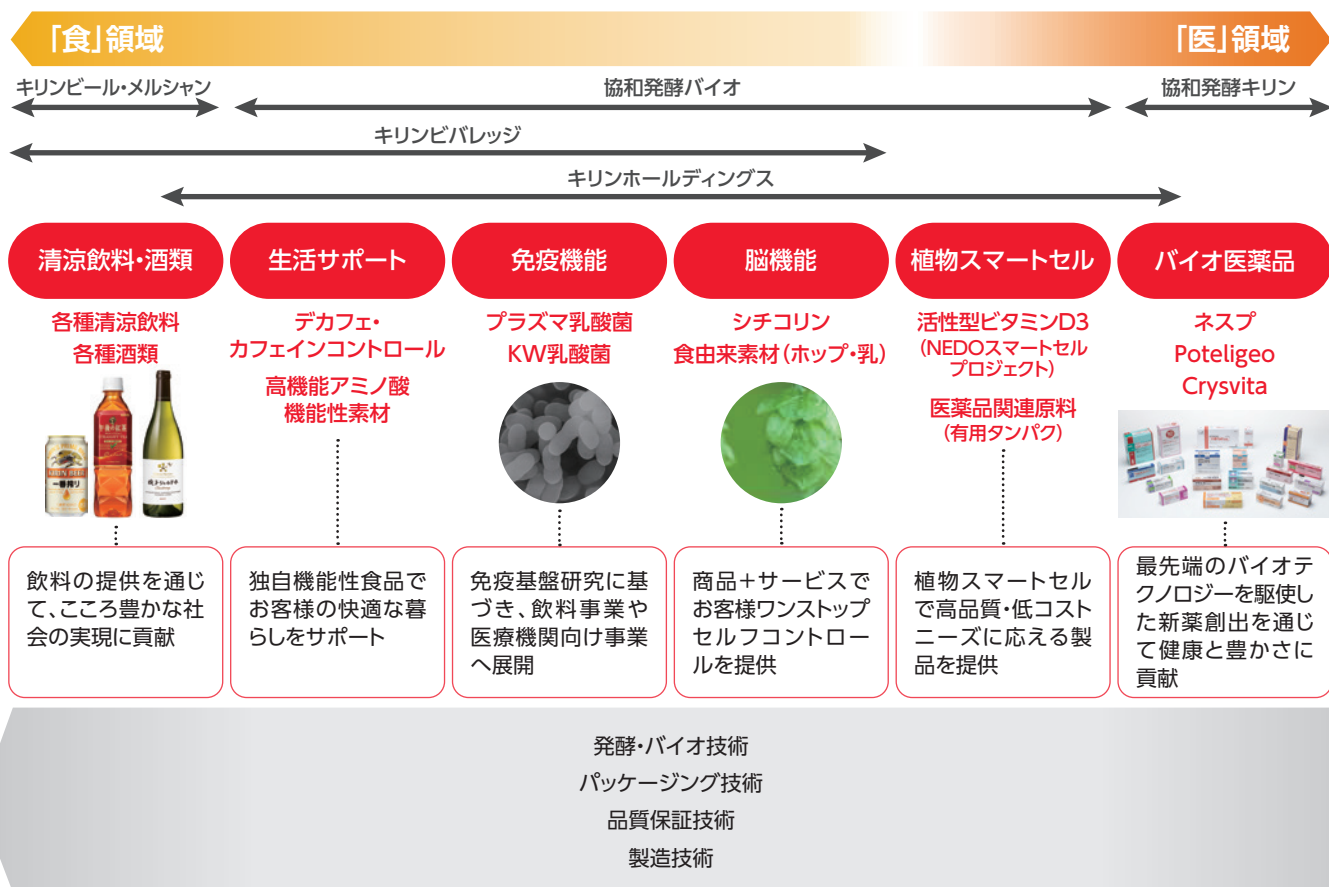
営業現場におけるAI導入

お客様に、より満足していただけるよう、最新テクノロジーの活用を進めています。2018年にはAIを使った営業支援ツールを導入し、立地や客層に応じた量販店売場を実現する取り組みを開始。営業担当の作業時間短縮にもつながると期待しています。

デジタルマーケティング

お客様とのダイレクトな接点から、お客様理解をより進め、マーケティング施策に反映させる取り組みを深化させていきます。さらには、SNSやECチャネルなど、自社ソースに加えて異なる領域のデータベースとのマッチングを進め、データマネジメント基盤を強化し、お客様の潜在ニーズを把握する仕組みを進化させていきます。

R&D戦略:「確かな価値を生む技術力」へ



キリングroupが持つ強み技術を結集し、食領域・医領域と「医と食をつなぐ事業」で新たな価値を創造し世界の社会課題解決に貢献します

「食」と「医」、2つの事業領域を有するキリングroupは、祖業であるビール事業で培ってきた発酵・バイオなどの技術、1980年代の多角化展開で得られた医薬・バイオケミカルなどの技術を強みとして、さらなる価値創造を実現し社会課題の解決に貢献していきます。さらに、「医と食をつなぐ事業」を新たな事業ポートフォリオとすべく、既存事業で獲得してきた強いエビデンスをもった独自素材と技術力を競争力の源泉として、オープンイノベーションも活用しながら持続可能なキリングroupの柱を目指して育成していきます。

食の領域では、サプライチェーン全般にわたって、品質および収益性の向上につながる技術開発を進め、新たな価値をもった商品を開発することで、豊かな社会の実現に貢献して

いきます。

医の領域では、最先端のバイオテクノロジーを駆使し「腎」「がん」「免疫・アレルギー」「中枢神経」の4領域を研究開発の中心に据え、新たな医療価値の創造を目指します。

「医と食をつなぐ事業」においては、「生活サポート」「免疫機能」「脳機能」「植物スマートセル」の4つの分野で新たな価値を提供していきます。顧客セグメントとしては、大きく分けて「特別ニーズ」と「疾患手前の段階」の2つを考慮しており、前者では、医療では満たされないアンメットメディカルニーズに対して高機能素材等を用いた「食」を通じて貢献します。後者では、医薬事業を持つキリングgroupならではの知見を活かし、個別化ニーズを満たす独自のビジネスを構築していきます。

植物細胞を使ったスマートセル生産技術を確立 「医」や「医と食をつなぐ」事業分野への応用を進めています

キリン独自の有用物質生産プラットフォーム

バイオ医薬品を製造するときのプラットフォームには、微生物や動物細胞を使うことが主流です。複雑な構造を持つタンパク製造には動物細胞が用いられますが、その製造には高度な環境制御の技術と設備が必要とされます。近年、簡易な設備で医薬品製造が可能になる、植物を使った製造プラットフォームが着目されています。キリングループは、この植物の大量培養技術を長年開発してきており、協和発酵キリンの「動物細胞」、協和発酵バイオの「微生物」に加えて、「植物細胞」という3つの有用物質生産プラットフォームに強みを持つ、世界でも稀有なグループです。

キリンは、1980年代からアグリバイオビジネスを手掛け、植物に関するさまざまな技術を蓄積してきました。その中で特に大きな成果をあげたのが、培養した植物体をもとに、茎や芽、不定胚を、液体の培地で大量に増殖する独自の技術です。それまでも大量増殖技術は開発されていましたが、多くは手作業でその生産には手間のかかるものでした。キリンは、高い生産効率の液体培養を用いて、多数の植物種において商業生産を実現し、アグリバイオビジネスを支えていました。

また商業生産においては、低コスト化も重要です。ここでもキリンは独自の研究により、高額な大型培養槽設備に代わる、安価な袋型の培養槽システムを開発しました。このシステムでは、培養槽を特殊なプラスチック製の袋で作製することで簡易化や軽量化を図り、少人数でも大量培養が簡単に低コストで行える仕組みを構築

しています。

キリンは、この技術を発展させ、植物細胞による有用物質生産を行う植物スマートセル技術に取組み、無菌での培養という特長を生かし、高度な品質管理が要求される医の領域での研究開発を進めています。

2027年には医薬品原料の製造を目指す

2016年、国家プロジェクトとしてNEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)が5カ年の計画でスタートさせた「植物等の生物を用いた高機能品生産技術の開発」というスマートセルプロジェクト事業に参画。骨粗しょう症などの医薬品に用いられる活性型ビタミンD₃を、植物を利用した増殖技術により、効率的に大量生産するプロセスの開発に取り組んでいます。

また、2018年には、植物細胞による医療関連の研究用試薬や医薬品関連の原料生産プロセスの実証施設として、クリーンルーム仕様のパイロット施設である「プラントリサーチセンター」を基盤技術研究所の敷地内に設立。植物バイオのプラットフォーム技術をブラッシュアップし、医薬品関連の原料事業参入に向けた基盤づくりを推進しています。

今後の展開として、2021年に医療関連の研究用試薬事業、2024年には動物用医薬品の原料事業と、段階的にビジネス化を推進し、2027年には医療用医薬品の原料事業という高付加価値分野への参入を目指しています。

2018年
植物バイオプロジェクト
プラントリサーチセンター設立

2021年
医療関連の
研究用試薬事業へ

2024年
動物用医薬品の
原料事業へ

2027年
医療用医薬品の
原料事業へ

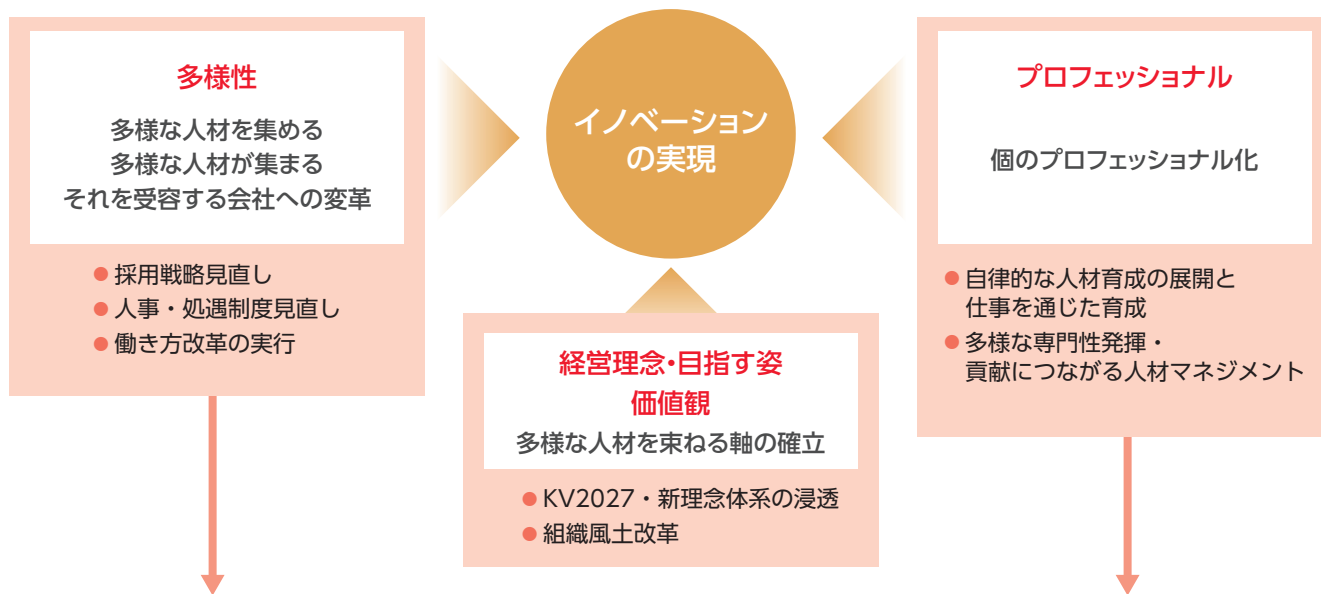


人材戦略:「多様な人材と挑戦する風土」へ

お客様や社会に価値を提供していくためには、「イノベーションの実現」が不可欠です。その基盤となる重要な組織能力の1つが「多様な人材と挑戦する風土」だと考えています。

多様な価値観・専門性を持つ人材が“経営理念と戦略への共感”を軸に集い、ベクトルを揃えて、イノベーションの実現を通じて常に価値創造を目指します。

多様な価値観・考え方・能力・経験の掛け合わせによる、イノベーションの実現



キリングループの「多様性」

KV2027において、グループ共通の価値観に「多様性 (Diversity)」を追加しました。「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」ためのドライバーは、「多様性 (Diversity)」であると確信しています。性別・国籍・障がいの有無などの外的なものだけではなく、価値観・感性・経験などの内的なものも含めた「違い」を受け入れ、臆することなくぶつけ合い、掛け合わせることで、新たな価値やイノベーションは生まれます。キリングループは、採用のあり方の見直し、働き方改革の取り組み等を通じて、多様な人材が集うグループへの変革を推進し、これらの変革を根子にイノベーションの実現を目指します。

キリングループの「プロフェッショナル」

社員一人ひとりが、それぞれの現場・立場で仕事にコミットし、自身の能力を磨き上げ、「この仕事、この分野なら私が一番」という「専門性」を卓越した水準で追求していくこと、既存の枠組みにとらわれない発想を取り入れ自律的にチャレンジすることが、キリングループの事業を強くし、新しい未来を切り拓くと考えています。その源泉は一人ひとりの成長意欲です。年齢やキャリアや仕事内容に関係なく、成長意欲を持ち続け、伸ばし続ける社員を積極的に支援し、処遇し、成長の機会を用意することで、キリングループの事業を推進していく人材を育成していきます。

キリングループの「多様性」「プロフェッショナル」を推進する施策の一部

<p>なりキリンママ・パパ</p>	<p>社員がママ・パパになりきり、時間制約や突発事態への対応を要する働き方を1カ月間体験するキリン独自の取り組み。本人の労働生産性向上や、周囲の巻き込み、上司によるマネジメント等を通じた組織的なカバーにより、成果を出し続けられる組織風土づくりの一環。</p>
<p>“留職”制度</p>	<p>若手の社員を対象に、新興国の民間非営利団体(NPO)や企業に派遣する制度。本業を生かしながら新興国などで社会課題に取り組む原体験を通じて、CSV経営を支える人材の早期育成につなげる。</p>

コンピテンシー評価で、個々のプロフェッショナル力を高める 麒麟ビール マーケティング部門の取り組み

評価の公平性・透明性を高めたことで 成長スピードが確実に向上

マーケティング部では、これまでもマーケティング組織能力強化のため、人材育成に取り組み、持続性のある育成の仕組みづくりに努めてきました。そして今回、中期経営計画で示された「人的資本の強化」に基づき、より一層マーケティングリーダーの育成強化を推進。中でもより力を入れて進めているのが、コンピテンシー評価です。

コンピテンシー評価の最も特長的なポイントは、人材に対する要求内容をすべて具体的な行動レベルにまで落とし込み、その内容に対する評価まで可視化して公平性と透明性を高めたことです。これにより、上司がメンバーの成長や目標達成を支援するコーチングの言葉や方向性が統一されました。その結果、メンバーにとっては、プロフェッショナルとしての目標や評価を手にするために求められるパフォーマンス指標が明確になり、達成すべきゴールが具体的にわかることから、日々の業務に取り組む意欲が向上し、チャレンジする風土が育ち、成長スピードは確実にアップしています。

主力製品のブランドマネージャーにも 必要な能力を身につけた若手を抜擢

また、コンピテンシー評価の採用により、メンバーは年齢に関係なく、求められる能力を身につければ、大きなチャンスを得ることができます。その一例といえるのが、ブランドマネージャーです。リニューアルした『一番搾り』や『本麒麟』のブランドマネージャーを務めているのは、30代半ば。お客様の生活に近いところにいる人材が、担当ブランドのビジネスに責任感と緊張感をもって取り組み、良好な結果を導いています。

もう1つ、新たな動きとして感じているのは、お互いに刺激し合うプロジェクトを自発的に立ち上げ、麒麟ビールにとって最適なマーケティング人材を自分たちで育て、組織全体の能力を高めようとしていることです。メンバーそれぞれが部内を見渡し、課題になっていることを把握。その内容が、マーケティングやブランド

ビジネス、さらには経営関連など、自らがプロフェッショナルとしてもつ専門性で解決できるとわかれば積極的に勉強会を開いてナレッジの共有を行い、課題解決に取り組んでいます。また、悩んでいるメンバーを集めてチームをつくり、自らの専門性を発揮してコーチングに励み、問題解決をリードしているメンバーもいます。

こうした取り組みが継続して進められる環境をいち早く根付かせることにより、常にマーケティングのプロフェッショナルを育成し、企業が掲げる業績目標の達成に貢献し続けます。

麒麟ビールの成果に基づき 同様の仕組みをグループ全体へ拡大

このように、麒麟ビールで一定の成果があらわれてきたことから、今後、同様の仕組みを他グループ各社のマーケティング部へ展開していくことを計画しています。この仕組みをグループ全体へ確実に浸透させ、機能させることによってマーケティングをリードする人材をグループ各社で育成し続け、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

voice

企業の目標達成に貢献できるよう引き続き マーケティング人材の強化を推進します

コンピテンシーという明確な指標により、一人ひとりの人材を公平に、客観的に評価する仕組みが実現。その結果、チャレンジする風土が育まれ、責任をもって自らの業務に取り組むカルチャーが強く意識され、マーケティングのメンバーは着実に能力を高めています。こうしたマーケティング人材の強化が会社全体の強化につながり、企業の目標達成に貢献できるよう、これからも努力を続けていきます。

麒麟ビール株式会社
常務執行役員 マーケティング本部 マーケティング部長
山形 光晴