



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# KVA 経営システム —キリングループのEVA<sup>TM</sup>—

5

キリンホールディングス株式会社社長の加藤壹康氏は、2007年2月のインタビューで以下のように述べている。

「キリンは05年度の売上高で（世界の中で）24位でした。確かに世界から見たら、規模はすごいといえる水準でないと認識する必要があります。（中略）（今後は）酒類、飲料、医薬、そして第4の柱として、健康・機能性の食品分野でやっていきます。（中略）ベースが何もないのでは、それは単に売り上げと規模を大きくするだけになってしまう<sup>1</sup>。」

10

近年のビール系飲料（ビール、発泡酒、および第3のビール）市場の縮小の中で、キリングループの企業価値向上を実現するため、キリングループ<sup>2</sup>は2015年目標の長期経営計画（KV2015）を発表し、そのアクションプランとして2009年目標の中期経営計画（2007年中期経営計画）を策定した。国内酒類事業を基盤事業としながらも、酒類事業、飲料事業、医薬事業、健康機能性食品事業において、国際化戦略、総合<sup>3</sup>飲料グループ戦略による「飛躍的な成長」を目指している。従来の計画と比べて、「飛躍的な成長」を前面に打ち出した点が、大きく異なる。

15

事業投資を評価する基準および各事業の業績を評価する基準として、キリングループでは2001年からグループ共通の指標としてEVA<sup>TM</sup>（Economic Value Added）<sup>4</sup>を導入した。この導入に

20

<sup>1</sup> 『日経ビジネス』2007年2月17日号 86頁。

<sup>2</sup> 本ケースでは特別に区別する必要がない限り、キリンホールディングス株式会社とその前身のキリンビール株式会社をまとめてキリングループと総称する。

<sup>3</sup> キリングループについての出版物の記述において、「総合」の文字の「綜」と「總」が混在していたため、本ケースでは、出典に則って表記している。

<sup>4</sup> EVA<sup>TM</sup>はStern Stewart社の登録商標である。この論文では、すべて、EVA<sup>TM</sup>と表記する。

本ケースは慶應義塾大学商学研究科博士課程妹尾剛好および商学部教授横田絵理が、同大学院経営管理研究科教授高木晴夫の監修の下、公表資料およびインタビューに基づきクラス討議の資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。インタビューにご協力いただいた、キリンホールディングス株式会社の加藤社長をはじめ、菊地重人氏、石原基康氏、高橋啓一氏、佐藤勇氏他のみなさまにこの場をお借りして感謝の意を表する。なお、いかなる内容の瑕疵についても筆者が責任をもつ。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 横田絵理 (2007年12月作成)