



慶應義塾大学ビジネス・スクール

キリンホールディングス株式会社

—グループ組織をマネジメントする仕組みの構築—

5

2010年10月にケースライターはキリンホールディングス株式会社の経営企画部を訪問し、同社のグループ組織の戦略マネジメントについてヒヤリングした。経営企画部は持株会社の中核組織の一つであり、陣容は約20名、社長への戦略面でのサポートを行うシンクタンク的組織であった。社長にインプットし、またキャッチボールするために、グループ企業でいろいろなキャリアを持つ人々の知恵を持株会社に集めた形の部署であった。また事業会社の情報を社長に直接インプットするために、社長が事業会社の現場を巡回していろいろな人たちと話す機会も作っていた。(ヒヤリング時点での社長は三宅占二氏。グループ全体の売上高と利益の概要は図表1参照。)

10

15

持株会社と事業会社の関係について、経営企画部のマネジャーは次のように述べた。

「持株会社と事業会社のバランスは非常に大切です。それは対話のレベルともいえます。つまり事業会社の自主自律を尊重するとすればグループ最適が欠けることがあるし、グループ最適を目指すのであれば各事業会社にマイナスを強いることもあります。」

20

「各事業会社とは、数字のやり取りについては定期的なモニタリングによって行っています。数字の目標については、言われたものを受け入れて全体の目標が達成できないのでは困るので、最低のガイドラインについて示しています。」

25

「事業会社には計画策定の時から入ります。ゼロ次案から入るという言い方をしています。もちろん事業会社は大歓迎というわけではないですが、最初から多くのボールを投げあってないと後で困ることになります。なぜなら、市場の見立てが事業会社と我々で異なることが多いので、キャッチボールを初めから行っておくことが大事なのです。」

このケースは、キリンホールディングス株式会社の協力を得てヒヤリング調査を行いました社内資料の提供を受け、加えて公開情報も使用することで、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 高木晴夫と商学部教授 横田絵理が作成した。

30

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(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4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© 高木晴夫、横田絵理 (2011年4月作成)

純粋持株会社組織への移行

キリンは2007年に純粋持株会社へ移行した。それまではキリンビールを核とする社内カンパニーモードの事業持株会社であったが、事業会社を分離した形の純粋持株会社になることで一層、総合飲料グループ戦略の推進、国際化の推進、酒類・飲料・医薬に次ぐ健康・機能性食品事業の構築の戦略目標達成へ向かうことになった。この組織体制は2006年に提示した長期経営構想（キリン・グループ・ビジョン2015、いわゆるKV2015）の実現に向かうために必然的に必要となつたものであった。（図表2参照）。

ある経営雑誌はキリンの持株会社への移行について、次のように評していた。

10

「他社の事例を研究し尽くし、キリン流の工夫を随所に盛り込んだ。バランスよい統制手法や役割分担は、『一つのモデル』と評価される。（中略）。キリン流が『一つの見本』とされるのは、持株会社と事業会社の役割分担を明確にする仕組みを随所に取り入れている点にある。最大の特徴は、持株会社と事業会社の役員を原則兼務させず、遮断したことだ。（中略）。キリンは持株会社体制を築くに当たり、多くの企業の事例を参考にした。もっとも丸ごと応用できる先例はなく、最後は独自の形を練り上げて行ったという。」（日経ビジネス、2008年3月3日号）

15

2001年にビールのトップシェアを失った

20 KV2015という長期経営構想をかけて純粋持株会社の組織体制をとるに至ったのは、2001年にビールのトップシェアをアサヒビールに奪われ、会社全体で危機意識を共有したことがあげられる。（図表3参照）。もちろんそれ以前から顧客の支持が落ちてきており、結果的にビールのシェアをアサヒビールに奪われたのであった。社内でもトレンドとしてまずいという雰囲気があり、トップの座を奪われた象徴的な出来事に全社員はかなりショックを受けた。

25 その当時（持株会社体制以前）の荒蒔康一郎キリンビール社長は「ライバルばかり見ているのではないか、お客様を見てないのではないか」と繰り返し述べ、「良いものを作ればお客様に届くはずというメーカー発想があり、全社的にお客様に目が向いていなかつたのだ」と強調した。各部門は、トップシェアを失ったことでショックを受け、お客様本位・品質本位の意識が劣化していたことに気づき、お客様に向かうとはどういうことかを本気で考え始めた。

30 キリンビールは同年末に「お客様本位」「品質本位」の原点に立ち返る「新キリン宣言」を発表し、企業活動を総点検することとなった。そこで表明した社内改革の最大のポイントは、「お客様本位」「品質本位」の徹底であり、お客様の声に応える商品開発、販売活動をはじめとした、全部門で

の活動の再点検であった。2002年、2003年には新キリン宣言の具体的な落とし込みが考えられ、実際には2004年の中期経営計画の中で各グループ会社の中計へと落とし込まれた。そして2005年には、もっと長期的に考える必要があるとされ、KV2015の策定にむけた検討が行われた。

ボトムアップ的な戦略策定

2001年の新キリン宣言、2004年の中期経営計画、2006年の長期経営構想KV2015の策定については、(持株会社体制になる前のキリンビールの)経営企画部が中心となって作業した。経営企画部は定常的にグループ企業全体のモニタリング機能を持っていたし、中期計画をルーチンで担当していた。それに加えて非定常的なものとして10年後の長期計画を考える作業を行っていた。

荒蒔社長、経営企画部長に経営企画部メンバーが加わって、この長期構想を策定した。進め方は、たたき台を作つて議論し、それをボードメンバーに挙げてさらに議論するというやり方であった。この作業のためにメンバーが増員され、営業部門系、生産部門系、スタッフ部門系から人が集められた。彼等は比較的若い経営職(管理職)で、30代後半から40代の人たちであった。社長が指名したのではなく、各部門で認められている人が加わった。彼等が目立つて検討をしたというよりも、むしろ水面下で検討を続けた。

中長期計画を立てねばならないということは社員が共通して持っていた意識であったし、キリンに危機感、閉塞感があった時であったので、10年後の絵を描かなくてはという共通認識があった。

この方法は少人数で起案して全社でそれを使うというタイプの策定の仕方であった。少人数の人と荒蒔社長がいっしょに作りあげ、みんなが意識するようにならなくてはいけないという意味で、トップダウン的な策定ではなかった。

一方、KV2015の実行段階となると、組織体制は純粹持株会社に移行し、計画の長期的な実現を目指していくために、トップがリードする比重が増えていった。

キリン・グループ・ビジョン2015 (KV2015)

2006年5月11日、キリンはそのグループ・ビジョンとして、長期経営構想KV2015を発表した。社外リリース資料には構想の眼目として持株会社組織によるグループ経営体制の構築が掲げられていた。(図表4参照)

KV2015の発表を報じたある経営雑誌は、その数字的なねらいについて、次のように述べた。

「(キリンビールはKV2015を発表した) これは2007年7月に純粋持株会社体制へ移行、2015年には現在の1.8倍となるグループ売上高3兆円の達成を掲げる長期経営構想だ。(中略)。1兆6000億円前後で推移する売上高の壁は、実は、キリンが長らく抱える課題となっている。1996年12月期は1兆5963億円だから、この10年間でわずか359億円上積みしただけ。年々下がり続ける国内酒類の売上高を海外展開や医薬などの新規事業で補うのがやっと。これを打破するのがKV2015の狙いだ。」(日経ビジネス2006年5月22日号)

KV2015の中で最も重点的に述べられたのは、以下のことがあった。長期的な展望に立って“キリングループの目指す姿”を明確化したこと、その実現には従来の延長線上にとどまらない飛躍的な成長が必要なこと、成長を加速させるために必要な戦略的資源配分とグループシナジーの拡大を実現させる企業構造として純粋持株会社制を用いることであった。明らかにこれらの要素間には明確な因果のロジックが設定されていた。

2015年の“キリングループの目指す姿”とは次の4つの要素からなっていた。成長の実現。「信頼」と「躍進」のブランドとしてKIRINブランドの価値向上。信頼される企業グループ。挑戦(Challenge)、達成責任(Commitment)、協働(Collaboration)を基本姿勢として一人一人が能力発揮。さらに、この姿の実現に向けて必要となる企業としての成長は、つぎの3つの戦略分野での成長であるとした。総合飲料グループ戦略の推進。国際化の推進。酒類・飲料・医薬に次ぐ健康・機能性食品事業の構築。

「総合」という文字を使うことについて、キリンは社外リリース資料上で説明を行った。「総は織物の世界で使われる言葉で、織り機の中で複雑に組み合わされた糸を調整しながら、横糸を通す空間を作る用具のこと。単純にまとめるという意味の総ではなく、高い次元で統合する意味を込めて総合とした。」このことからも、KV2015で導入する持株会社組織の中心的課題がグループ組織のシナジーであり、それを実現するためのマネジメントの仕組みの有効活用であった。

トップのリード

2001年の「新キリン宣言」から2006年の「長期経営構想KV2015」の策定にいたるまでの経営企画部の活動をよくおぼえていたマネジャーは、2010年のケースライターのヒヤリング調査時に、振り返って次のような感想を述べた。

「長期計画の策定はこの時が初めてではなく、昔も立てたことはありました。毎回ではないけれど、最初の3年くらい経つと環境なども変わって、うやむやになりやすかったです。今回の

場合はいい意味でしつこくやりました。特に KV2015 では、途中で止まらないようにということを心がけていました。そのために、ボトムアップで戦略策定するやり方をとることで、うまくいくところに目標を定め、それをトップのリードで動かすというやり方となったのです。お客様にいちばん近いところにいるメンバーに考えてももらうことにしました。そのときに『ライバルばかりみているのでは』と荒蒔社長が総点検を投げかける。それを現場が具体化するという順番でした。」

「荒蒔氏と加藤氏はよいコンビネーションだったと思います。荒蒔氏は、競合ばかり見ているということと、お客様本位を打ち出しました。そして全社的なベクトルがあった時に、加藤氏が成果を出そうと動き出したのです。それが KV2015 です。二人の違いはステージの違いだと思います。キーワードとして、加藤氏は非連続の成長と言っていました。KV2015 は成長の実現のためであり、持株体制にする方がグループとしての経営が促進されるということです。」

グループ経営のマネジメントの仕組みの形成

持株会社組織体制のマネジメントを行う仕組みとして活用されているものの代表は、BSC であった（キリン版バランススコアカード KISMAP のこと、詳細は補説 1 を参照）。各事業会社と持株会社の対話は BSC によるものであった。注意すべきなのは、BSC は、事業持株会社時代のキリンビールの中で以前から導入されていた仕組みであって、それを持株組織体制になって全社的に使う仕組みとしたことである。このことは、マネジメントの仕組みとして BSC と連携させて使われる他のもの、MBO-S（キリン版の目標管理制度、後述）についても同様で、以前から使われていたものであった。

お客様本位のための BSC から始まった

KISMAP がグループ組織のマネジメントの仕組みとして使われるようになった経緯について、持株会社のマネジャーは次のように述べている。

「（事業持株会社時代のキリンビールで）2001 年から各部門が必死でお客様本位を考え始めました。その中で酒類営業本部が BSC を導入しました。とくに営業は PDCA のうち、PD の繰り返しではなく、CA をいれなくていけないという意識が BSC 導入の原点になりました。」

「全社的に言えば、2004 年に中期計画を立てるときに、営業がやってみてよかったです全体のツールとしようという順番になりました。それがキリンの KISMAP となり、お客様本位、品質本

sample

sample

sample

sample

sample

位を実現する仕組みとしました。」

別のマネジャーは当時の営業活動が真の意味でお客様本位になっていなかった様子を次のように思い出して語ってくれた。

5

「たとえば、目標売上高を達成するためには、100 店舗に売らなければなりません。そのためには 1 日何店舗まわらなければならないので、店舗あたり売上をいくらにすべきです、といった計画を活動レベルに落とすことは、キリンビールでは昔から行っていました。しかし、BSC 以前の仕組みではその活動をお客様にまで向けていなかったのです。極端な例ですが、当時の行動として、売上目標の達成を目指すあまり、店舗に対してインセンティブを与えることによって、量販店にどれだけビールを置いてもらえるかということだけを考える、といった負の側面もありました。そこで、BSC を導入し、お客様にどれだけキリンビールを手に取っていただけるか、おいしく飲んでいただかずか、までを中心に活動するよう目指したのです。」

10

持株会社の体制に移行した時にも KISMAP が、海外の事業会社も含めて、グループ経営のマネジメントの仕組みとして活用されるようになった。このことについてもマネジャーは次のように説明した。

15

「BSC と KV2015 は強く連動しています。そもそも BSC はお客様本位と品質本位の具現化のために導入したのだし、KV2015 はまさに 10 年先の絵に向かってまず何をするのかということを示したものですから当然です。」

20

BSC と MBO-S（目標によるマネジメント）の連動

25 キリンビールには 20 年程前から、人事制度の一環としていわゆる目標管理制度が導入されていた。キリンビールはこの制度を「目標によるマネジメント」(MBO-S) と称している。(Management by Objectives and Self-control の Self-control を重視。制度についての説明は補説 2 を参照)。

20

ビールのトップシェアが奪われた頃までは、中期経営計画や長期経営計画という戦略の仕組みと、社員一人一人の仕事と動機付けを扱う MBO-S の仕組みには、直接的な結びつけは設定されていなかった。そして BSC が全社に導入された時、戦略という経営意思決定と事業会社の現場の人々による業務執行の遮断を避けるために、BSC と MBO-S をつなげるという方針がだされた。こ

sample

sample

sample

sample

sample

れによって戦略が仕事とつながったのであり、お客様本位を具現化する仕組みとして両輪のものとなつた。(二つの仕組みは持株会社体制の事業会社のキリンビールにおいて特に顕著に行われている。図表5は両者の連動をキリンビール社内で説明するために作成されているものである。)このことについて経営企画部のマネジャーは次のような感想を述べている。

「MBO-Sは20年ほど前からありました。戦略からBSCが作られてくるので、文脈として戦略と個人の業務のMBO-Sがつながったのです。手法はBSCでトップダウンのようですが、BSCのマップを作ったりスコアカードを作るのはボトムアップです。そこに目標によるマネジメントとのMBO-Sがあります。自分が預かっている目標の中で、上位戦略はどうなんだろうということをやはり考えます。もちろんマップのよしあしや、戦略との関係は上位の者とすり合わせることになります。」

5

10

グループ組織のマネジメントと人事交流

キリンが純粋持株会社体制に移行した時、初代社長の加藤壹康氏は、経営雑誌のインタビューを受けた。その中で「ホールディングスが現場が分からなくなり浮世離れして行くことはないですか」と問われ、次のように答えた。これは、純粋持株体制をとった場合のグループ組織のマネジメントにおいて、持株組織、事業会社それぞれの間での人々の交流がきわめて重要となる認識を当初から持っていたことの表明であろう。

15

「それは危惧しています。この体制を続けて行くと現場が分からなくなり、重要な案件が来た時、単に財務の視点で判断し、事業の成長を見誤る恐れがあります。財務戦略と事業戦略の両輪をうまく評価する組織でないといけない。そのために必要なのが人の入れ替えです。ホールディングスの社員はすべて事業会社から出向しています。事業感覚を持たせることと人員を固定しないことが狙いです。」

20

「当初は出身母体を意識する社員もいるとは思いますが、これだけグループ会社が多くなると、あの人はどこ出身だなんてことはもちろん、女性だ男性だ、日本人だオーストラリア人だとか、そんなことを気にしていたら仕事になりません。多様性を受け入れて同じキリングループの社員として一体化してほしい。この考えは全社員が分かっているとは思いますが、本物になっていくには時間がかかるでしょうね。」(日経ビジネス、2008年3月3日号)

25

30

各グループ会社の人事制度に「KIRIN WAY」を導入

加藤社長が重要と考える全グループ組織での人事交流には、どのグループ会社のどのレベルの社員もキリンの価値観と行動姿勢を共通に持っていることが必要とある。このために、各グループ会社の人事制度、つまり採用、人事、評価、育成などに、「KIRIN WAY」を導入している。(図表6を参照)。

KIRIN WAYを構成する価値観として「お客様本位」「品質本位」「先駆」「誠実」が上げられ、全社員一人ひとりが大切にすることとされている。それをもとに社員が行動する基本姿勢は3Cからなっている。つまりChallenge(挑む・行動する)、Commitment(考え方く・やり切る)、Collaboration(協働・協力する)である。これらは、KV2015が提示された時の“キリングループの目指す姿”の中で「挑戦」「達成責任」「協働」を基本姿勢として一人一人が能力発揮するよう求めたものであった。この3つの行動姿勢で人事的に組織優位をねらうというのがキリンのグループ経営のあり方であった。

事業会社を代表するキリンビールでは、人材の評価と登用にグループ共通のKIRIN WAY発揮度評価を組み込み、グループ経営に必要な人材を育成している。しかもそこでもMBO-Sとの連動がはかられていた。つまりキリン版の実力主義は、MBO-S業績評価による成果重視と、KIRIN WAY発揮度評価による人物評価の両面から行われるものであった。(図表7参照)。会社がより高い能力を有すると認定し得る人は、KIRIN WAYの能力発揮が高い人と、MBO-Sの業績評価が高い人なのであった。

BSCと人事交流の関係

持株会社の人事総務部のマネジャーは、キリンが進めるグループ経営、なかでもBSCの活用と人事交流のあり方について、次のように述べた。

「戦略的モニタリングはBSCそのものなのですが、それと日本の終身雇用との関係は矛盾しているという感じはありません。かつてよりも事業会社間の人材交流を積極化させようとしているのです。BSCだと各事業会社が独立しがちなのですが、その間を人材交流させるのです。これがベースにある考え方です。」

「人材交流の方針の意図は、KV2015とホールディングスの発想の中にすでにありました。つまりいろいろな事業の経験を持った人を取ろうということです。事業会社を超えて、人材の交流を積極的にやろう、人の資源の異動を積極的にやろうとしています。事業会社を超えてグループ全

体で人材を見る。グループとして育成する。これからもっと活発化させよう。どちらかと言うと、方針と意図を持って異動させています。」

「キリンビールの中ではこのような異動はいつものようにやっていました。昔からキリンはローテーションが多い会社であったし、異動を通じて成長させようとしていました。本人の価値観で満足不満足はあるけれど、ローテーションはもともとキリンビールの体質としてあるものなのです。今はそれをもっと活発化させようとしていて、それを制度面でフォローすることを考え始めているところです。持株会社の推進により人材もキリン全体、グループ全体で考えようということです。各事業会社の要職につく有為な人材を一つの制度で行き来させたいと思っています。ポインストは人材を選ぶことと、キャリアとして生かすことです。人事異動は本人のキャリアアップでもあり、それは今も同じです。つまり一部の社員だけを選んでやっているというのではなく、人材ニーズにあわせて制度を作らなくてはいけないということですし、将来的にはグローバルにも活躍してほしいです。本社の人事が人材交流の橋渡しをするための情報を集めています。」

ヒヤリングに答えてくれたこのマネジャーは、海外のM&Aと人材交流との関係について、下のように述べている。

「国内外で人事の考えは異なります。終身雇用かどうかによって人の制度が異なり、日本国内の企業の場合には似ているところが多いと言えます。一方海外企業では人材についてのベースの価値観が異なる場合があります。マーケティングや生産という個別ニーズでの人材交流は可能としても（専門的な能力を活用するために交流するという意味）、フレキシブルなローテーションは現状では難しいと思います。人材活用・育成に対する考え方方が異なるのです。また、BSCは海外ではモニタリングツールとして使っていますが、MBO-Sとの連動は今後の課題です。」

経営企画部のマネジャーも、人事交流について、具体的に次のようなことを述べていた。

「経営企画部の部員も長くは在籍しません。戦略的思考等が固定化する懸念があるので。固定化して役割化するよりも、直近の事業環境がわかっている人を戦略策定と経営資源配分の仕事につけたほうがよいという判断なのです。」

「経営企画部への配属は長くて平均3年。中計1回分というのが平均です。案件によっては少し長くなる人もいるし、2年で転出する人もいます。ただし、持株会社の中でも法務のようなところは特殊なので長く在籍する人もいます。」

一層のグローバル化へ向けて

キリンホールディングス経営企画部でのヒヤリングの最後に、キリンの今後の一層のグローバル化に向けてどのような課題を意識しているかを尋ね、次のような返答を得た。

「グローバル化を目指すことは収益性向上のために必要なことです。トップから例えば、営業利益2割といわれた時に、今のままの延長では実現は不可能で、効率性の視点でもグローバル化は不可欠です。」

「グローバル化によって本社やボードのあり方をかえるべきで、検討をしているところです。
10 今のボードメンバーは日本人ですから、日本のことの方がわかるので、経営の比重がそちらへ引っ張られるのは確かです。海外のことがわかるようにボードもグローバル化することが必要ですが、そのために踏むステップアップがあります。」

「また、カントリーリスクの問題も考えなければなりません。海外事業会社をM&Aすることでグローバル化を進めていくとき、デューディリジェンスをどう精査していくのかも重要になっていて、労務管理やカントリーリスクといったことも重要になります。ガバナンスについても課題があります。今は、日本人が各会社に一人はいるのでそこを通して海外事業会社を把握しています。もともと食品はローカルで根付いているビジネスです。したがって、基本的には各地域にビジネスを任せています。ということは、グループ経営の難しさと表裏一体です。でも、日本は厳しいマーケットですから、日本でできるということはどこでもやっていけるということになると
15 思っていますし、そういった気概がないといけないと思います。」
20

補説1：KISMAPについて

KISMAP (Kirin Innovative & Strategic Management Action Program) はキリン版のBSC (Balanced Scorecard) である。もともとBSCはKaplanとNortonが1992年に開発したもので、
25 当時は非財務指標を含んだ業績測定のための仕組みとして提唱された。その後BSCは実務に広まるとともに進化を遂げ、現在は戦略マップやスコアカードという各種ツールを活用することで、戦略の実行を支援する戦略マネジメントシステムになっている。

KISMAPも戦略マネジメントシステムとして作られており、単に戦略マップやスコアカードの
30 ような単体のツールだけをとらえるべきではない。キリンでは、中期経営計画に基づき、戦略マップを中心として、指標・目標記入シートや業績評価表などのツールを用いて、戦略実行のために計画・モニタリング・評価というPDSサイクルをまわす戦略マネジメントシステムとなっている。

KISMAP の実施のステップとして、まず計画段階では SWOT 分析、ビジョン・ありたい姿の策定により、成功のためのシナリオを立案する。このシナリオは戦略マップと指標・目標記入シートで具体化される。この計画に基づき、四半期ごとに KISMAP モニタリング会議で戦略の実行状況のモニタリングを行っている。この会議における重要なツールは、戦略マップ信号版とモニタリングレポートである。期末には計画段階で選択した重要成果指標（KPI）とその得点化のルールを記載した業績評価表により、組織業績を評価する。この組織業績の評価は事業会社の社長やホールディングスの部門長の人事考課につながる。キリンでは KISMAP の PDS サイクルをまわすこと 5 で、ホールディングスと事業会社の間で戦略を検討する場をつくることを重要視している。

キリンの事業会社はホールディングスの戦略方針を受け、戦略を財務、お客様、プロセス、学習と成長という BSC の 4 つの視点で記述する戦略マップを作成する。戦略マップ作成の際に事業会社の裁量の程度は大きい。これは自社の裁量で作成することで、その戦略マップに対する事業会社の責任が明確になるからである。なお、戦略方針として EVA や営業利益などの財務目標値の要請、グループ共通の戦略課題・成果指標の設定という制約を課すことで、グループ戦略と事業会社の戦略の整合性は十分にとれている。
10

キリンの主要事業会社であるキリンビールでは、全社の戦略マップを社内の各部門にブレイクダウンすることで、各部門が連携した戦略の実行を可能にしている。この戦略マップはホールディングスと事業会社の関係でも効果的なツールとなっている。
15

グループ経営にあたって、ホールディングスのトップ層は多くの事業会社の戦略をマネジメントする必要がある。この際、戦略マップは事業会社の戦略を分かりやすく伝えるツールとして機能する。特に、モニタリング段階で事業会社の戦略マップ信号版を見ることで、ホールディングスのトップ層は即座に戦略の実行状況を把握し、事業会社の社長との議論を効果的に進められるようになる。

また、キリンの業績評価表（スコアカード）上で重要な KPI の 1 つは EVA である。EVA は Stern Stewart 社が従来よりも株主価値との連動が高い財務指標として開発したものであり、財務会計上の利益を調整した NOPAT (税引後営業利益) から資本コストを差し引くことで計算される。
20

キリンでは 2001 年から EVA を導入している。導入当時は Stern Stewart 社と契約を交わし、同社の主張に近い方法で EVA を計算し、一部社員の賞与と連動させていた。しかし、現在は NOPAT の計算の簡素化、賞与との直接的な連動の廃止を行うなどした結果、KVA (Kirin Value Added) と呼ばれるキリン版 EVA になっている。

KISMAP との関係では、EVA はグループ共通の KPI であり、財務の視点の最も重要な目標になっている。EVA をグループ共通の評価基準とすることで、評価の公正性や資本コストを意識したグループ経営を目指している。
30

しかし、キリンが純粋持株会社へ移行したこと、EVA の有効性が低下したという意見もある。

純粋持株会社制導入後、出資や借入はすべてホールディングスが行い、資産も事業会社には必要最低限のものしか所有を許していない。そのため、事業会社が資本コストを動かす手段は限定されており、KPI として資本コスト差引後の EVA を用いる意義が低下している可能性がある。

- 5 (KISMAPについて、より詳しくは、KBS ケース「KISMAP－戦略マップ(BSC)を用いたキリングループの戦略マネジメントシステム」を参照されたい。)

補説 2：目標によるマネジメント（MBO-S）と人事考課の基本

10 キリングループは企業として、事業活動を通じて利益を産み出し、ステークホルダーに還元していくことが基本目的であるとしている。つまり、企業利益に通じる個人の業績を評価軸として重視することは当然であると考えている。一方で、企業は永続的に発展することがもう一つの重要な使命であるとしている。短期的に業績をあげても、その組織が疲弊して、中長期的に業績が下がったりしては意味がない。

15 このような目的に向けて、キリンにおける人材の評価と登用は、人物重視（KIRIN WAY 発揮度評価）と成果重視（MBO-S 業績評価）の 2 つの軸を重ねることで行っている（図表 7 参照）。

KIRIN WAY は、企業が永続的に発展することを目指して、グループで働く社員に対して求められる行動規範である（図表 6 参照）。業績を高める行動と企業が永続的に発展するための行動は二律背反するものではなく、KIRIN WAY で求められる行動をとりながら業績を高めることが、キリングループで働く人に求められる。そのためには人物重視（KIRIN WAY 発揮度評価）と成果重視（MBO-S 業績評価）の 2 軸で社員一人一人を評価していくことが必要であるとし、この評価の考え方をキリン版実力主義と呼んでいる。KIRIN WAY 発揮度評価と業績評価（MBO-S）の両方で高い実績を上げている人が、より貢献度の高い仕事を担う対象者であるとしている。

KIRIN WAY 発揮度評価項目は、KIRIN WAY のうち、「先駆」「誠実」 + 3C について、それぞれが仕事の PDS サイクルの各局面で、具体的にどのような行動として求められるかという視点で洗い出して決定されている。また、これら評価項目は、資格ステージに応じて必要とされる内容やレベル感が異なるという考え方になつて組み立てられている。上位資格ステージの人は、自らの資格ステージに設定されている KIRIN WAY 発揮度評価項目だけでなく、下位資格ステージに設定されている KIRIN WAY 発揮度評価項目も含めて達成することが求められる。

30 さらに、KIRIN WAY の考え方は、人事考課だけでなく、さまざまな人事諸制度の中に織り込まれて活用されている。（例：採用面接時の面談シート、経営昇格試験におけるアセスメント評価など）。

キリンは従来の成果主義の弱点を次のように認識している。1) 確実にできることしか目標に

しない（目標水準の低下）。2) 自分さえよければ周囲は関係ない（コラボレーションの低下）。3) 短期的な結果だけを求める（長期的視点の低下）。目標によるマネジメント（MBO-S）は旧キリンビール社で1990年に導入され、長年にわたる制度運用を通じて出てきた知恵によって、このような成果主義の問題点を回避してきた。しかし、MBO-Sや人事考課の本来持つ意味合いの理解ができていないと、こうした知恵がうまく働くか、上のような成果主義の弱点に陥ってしまうとし、意識の喚起を継続的に行っている。

言うなれば、企業活動では、各人がなすべき仕事の中身は多岐に渡り、それを単一の指標で測定することはできない。そこでKIRIN WAYとMBO-Sを用いて発揮された成果を公正に測り、発揮された成果について、会社への貢献度を基準に人事考課を決め、公正な処遇を実現するとしている。

キリンの「目標によるマネジメント」は、会社の組織目標を個人に上手にブレイクダウンし、その達成度を通じて会社の業績アップと個人の能力アップの両立を図ろうとする。経営戦略とMBO-Sとの目標連鎖の関係を示せば次のようになる。〔経営戦略：経営理念・中期経営計画〕 ⇄ 〔部門・場所の年度計画 ⇄ リーダー目標 ⇄ メンバー目標：MBO-S〕。これは目標達成のために行動し、振り返りを行うという「Plan（計画）-Do（実行）-See（振り返り）」のサイクルを経営階層にまたがって回していくためのマネジメント手法である。

キリンは、MBO（Management by Objectives）を日本語にする時に、単に「目標管理」あるいは「目標を管理する」とせず、「目標によって」「目標を上手に活用して」「目標を手がかりとして」と表記している。キリンの目標によるマネジメントでは、目標設定の基本スタンスとして、個々人の持っている能力では容易に達成することができない、少し背伸びした目標設定を行う。これにより、各人に「それを達成したいという気持ち」を喚起し、それによって意欲的に行動できるようにしようという考え方としている。

MBOにS(Self-control)を付加してあるのは、目標設定についてリーダー・メンバー間で納得のいくまで話し合い、「自己管理による行動」で業務運営することを目指しているからである。

MBO-Sの仕組みとしては、まずリーダーが、貢献度が高く、メンバーの能力を高められるような業務目標をメンバーに提示する。そして、その目標達成の方策づくり（見通しづけ）にリーダーとメンバーが智恵を出し合う。このPlan（計画）のプロセスを通じてメンバーに、仕事がおもしろいという実感や自分のすべてを何かにぶつけたいという気持ちを呼び起こさせ、「目標達成の意欲」を高めるとしている。

まとめとして、3つのポイントをあげることができる。1) MBO-Sは会社の業績アップにつながる。個人の目標は、会社の組織目標達成のために何をすべきかが盛り込まれており（目標の連鎖）、個人の目標達成が会社の目標達成につながる。2) MBO-Sは個人の能力アップのツールである。組織目標をチームから個人にブレイクダウンしていく過程で、一人一人がその目標を達成する

sample

sample

sample

sample

sample

ために、自分の立場、役割からどのような方法で、どのような活動をしたらいいのかを考える。そしてチーム全体で話し合ったり、リーダーとの面談によって、自分として納得のいく課題や目標を設定していく。このようなプロセスがあることで、メンバーはその目標達成に向けて主体的・意欲的に行動・チャレンジでき、その主体的行動・チャレンジや、リーダーとの振り返りを通じて、メンバーの能力アップにつながる。3) MBO-S と人事考課の関係。MBO-S は処遇を決定するためだけのツールではない。MBO-S で設定した目標の進捗状況を評価するが、これは MBO-S の PDS サイクルを廻していく際の重要なチェックポイントとして実施する、年度末の振り返り(See)の一部分である。

(出典：社内資料)

10

参考文献

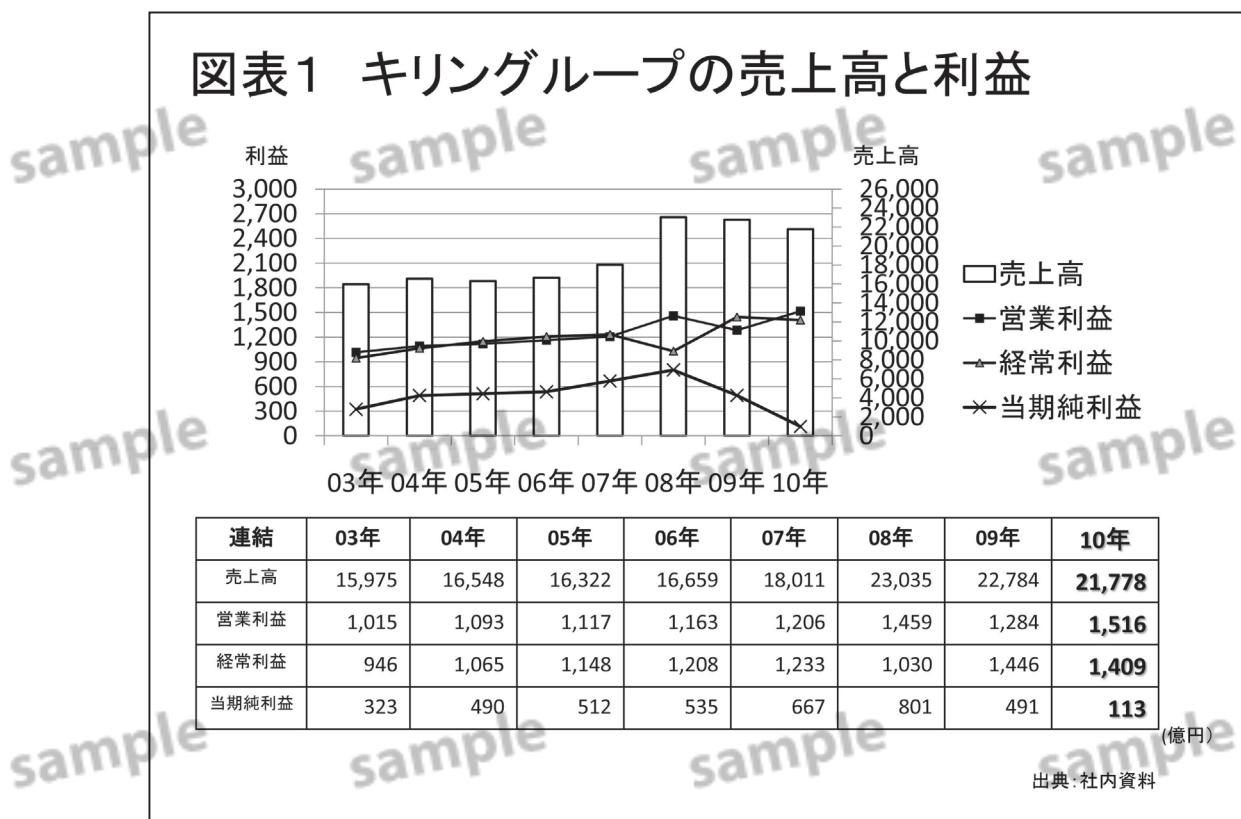
- 「キリン、“脱ローカル”へ 10年先を見越し、純粹持株会社へ移行」(日経ビジネス、2006 年 5月 22 日号)
- 「キリン流 持株会社はこう作る」(日経ビジネス、2008 年 3 月 3 日号)
- 「加藤壹康氏 [キリンホールディングス社長] 3兆円に道筋をつける」(日経ビジネス、2008 年 3 月 3 日号)
- 「KISMAP —戦略マップ (BSC) を用いたキリングループの戦略マネジメントシステム—」(横田 絵理、慶應ビジネススクール、ケース)
- 「KVA 経営システム—キリングループの EVA —」(横田絵理、慶應ビジネススクール、ケース)
- 「キリンビール株式会社の新人事制度 (A)」(高木晴夫、慶應ビジネススクール、ケース)
- 「戦略マネジメントシステムの事例研究(1) —キリンビール株式会社のバランスト・スコアカード—」(横田絵理・妹尾剛好、三田商学研究、第 53 卷、第 2 号)
- 「戦略マネジメントシステムの事例研究(2) —キリンビール株式会社のバランスト・スコアカード—」(横田絵理・妹尾剛好、三田商学研究、第 53 卷、第 3 号)
- 「キリングループにおける戦略マネジメントシステムの事例研究」(妹尾剛好・横田絵理、Discussion paper、FY08, No. 7)

謝辞

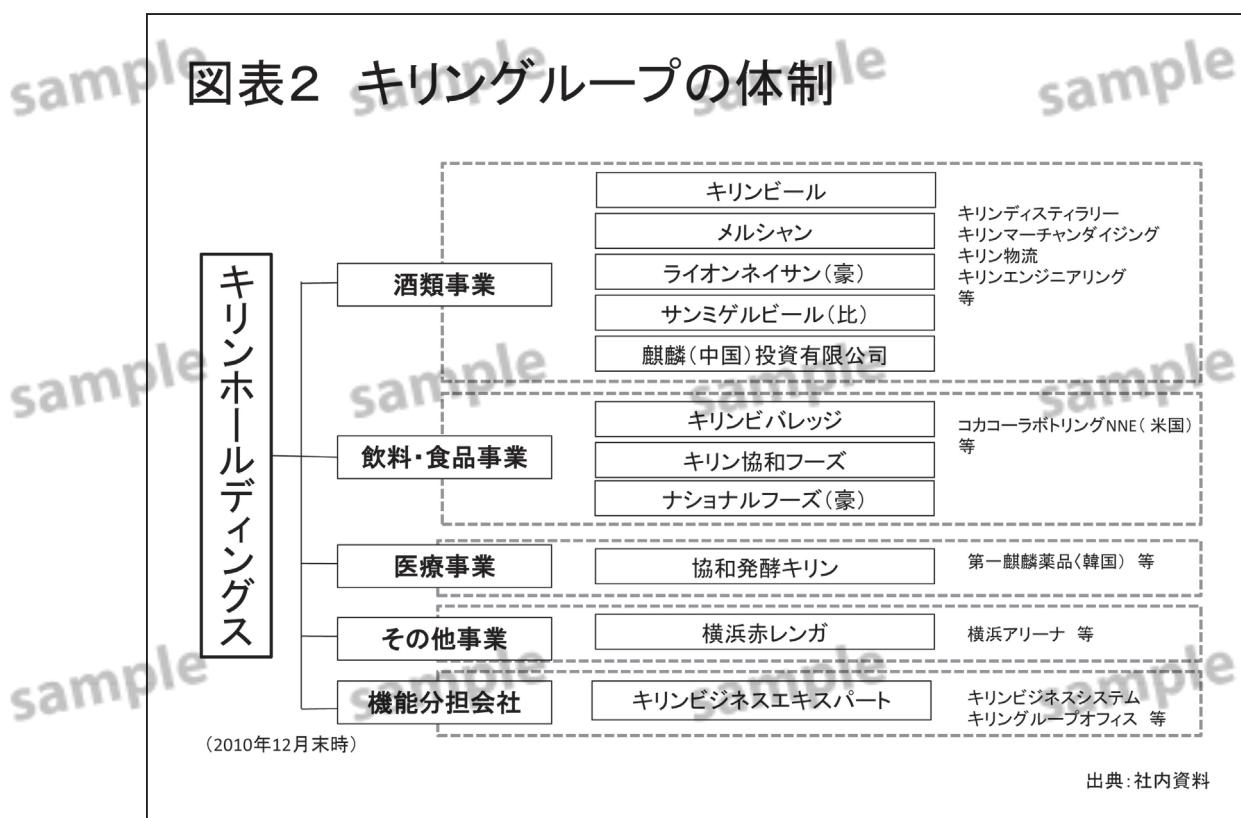
30

このケースの作成にあたり、キリンホールディングス株式会社の関係者の方々から多大なご協力を賜った。心より謝意を表す。

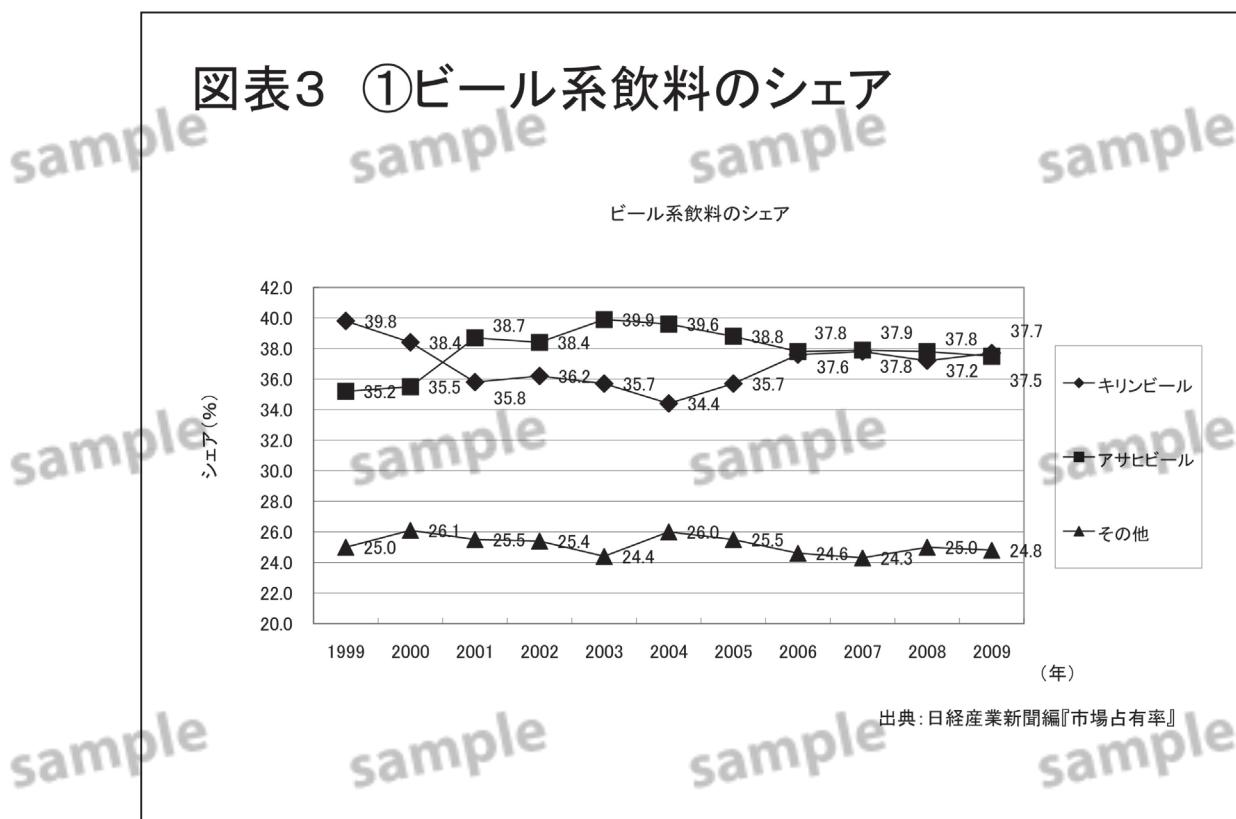
図表1 キリングループの売上高と利益



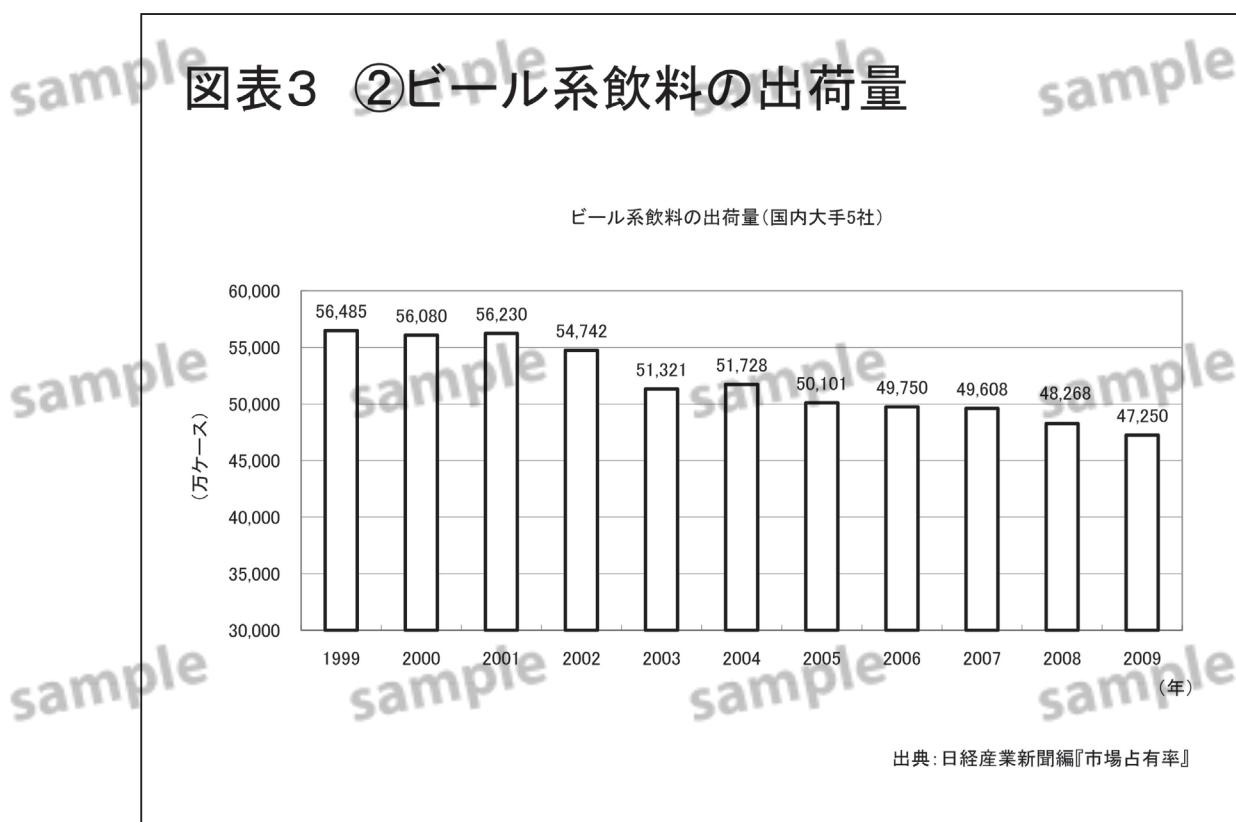
図表2 キリングループの体制



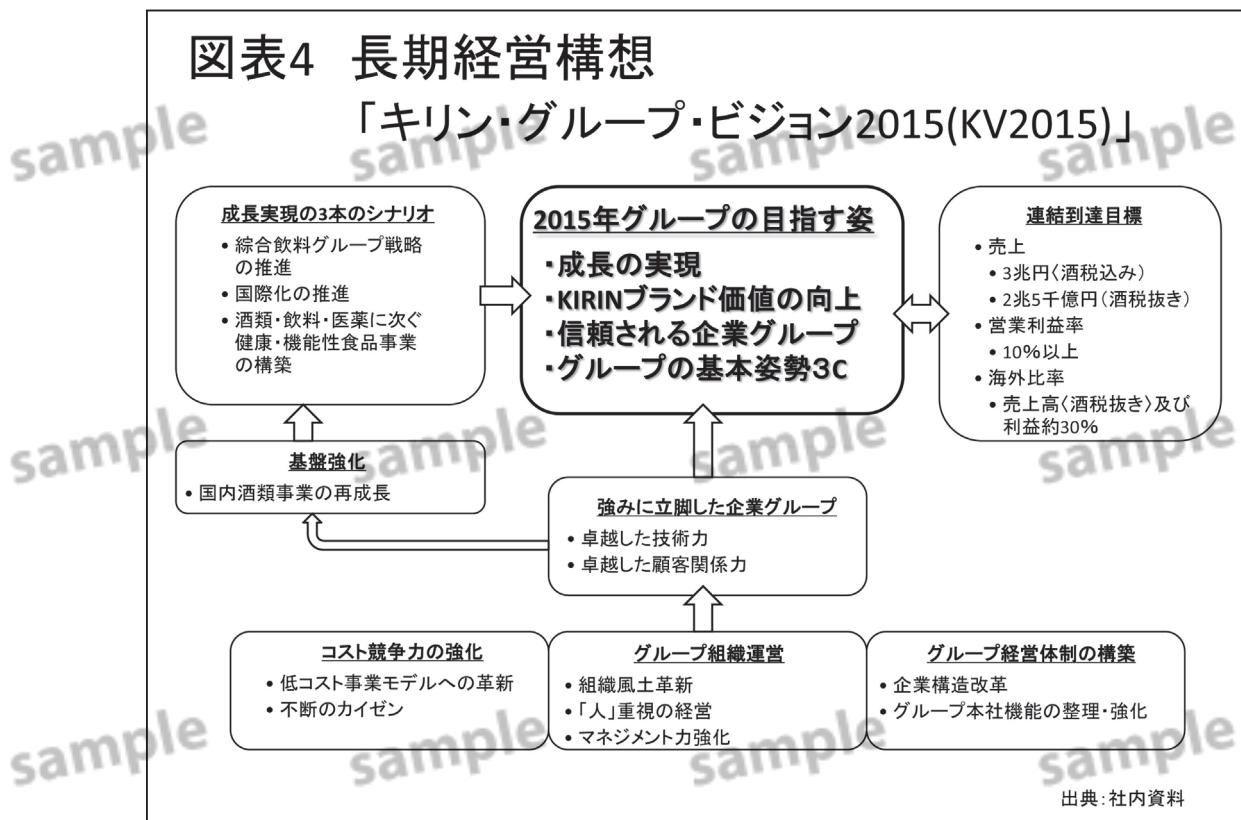
図表3 ①ビール系飲料のシェア



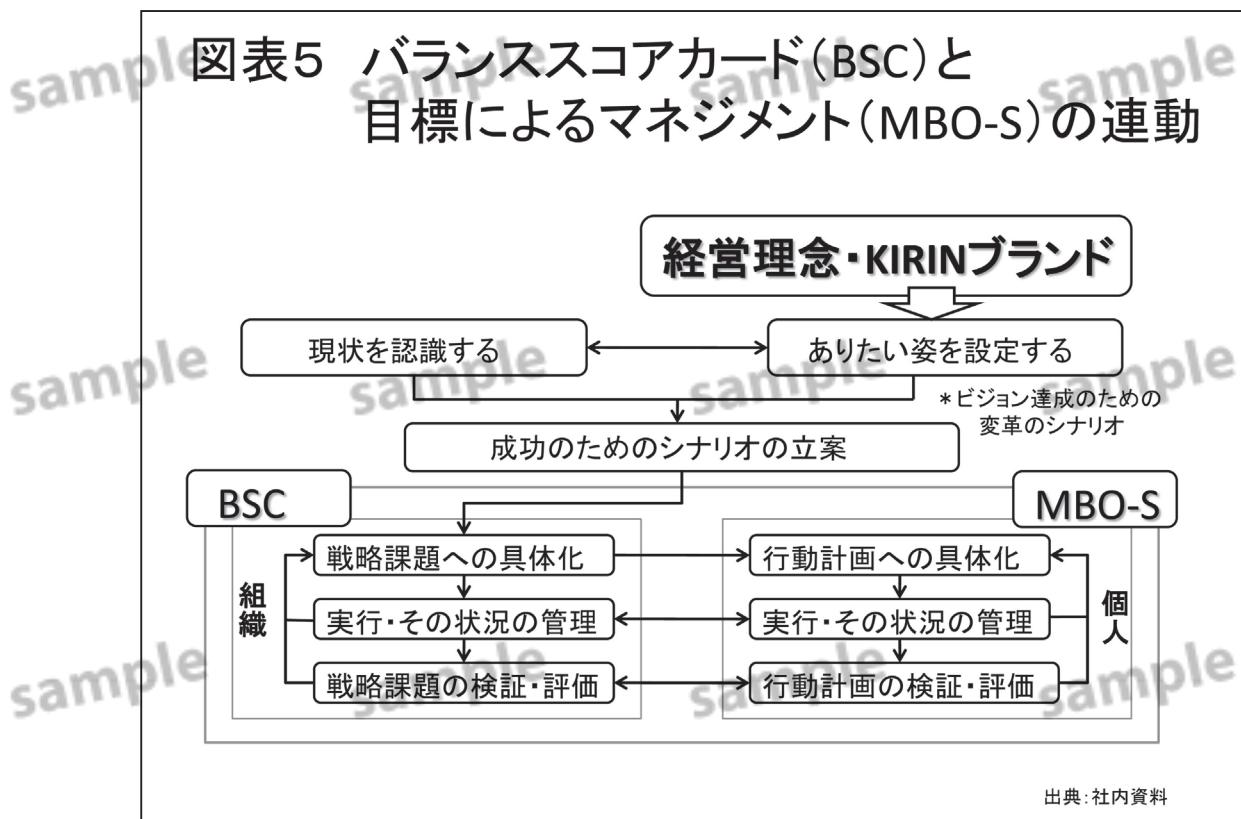
図表3 ②ビール系飲料の出荷量



図表4 長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2015(KV2015)」



図表5 バランススコアカード（BSC）と目標によるマネジメント（MBO-S）の連動



図表6 KIRIN WAY(キリンの価値観・行動姿勢)

図表6 KIRIN WAY(キリンの価値観・行動姿勢)

各グループ会社の人事制度に「KIRIN WAY」を導入。(採用・人事・評価・育成等)

KIRIN WAY

価値観

私たち一人ひとりが大切にすること

お客様本位
お客様のことを誰よりも理解し、
お客様の期待に応えるために、
いつもお客様との
コミュニケーションを大切にすること

品質本位

独自の技術を磨き続け、
こだわりを大切にしながら、
絶えず高品質を追求すること

先駆

自由な発想で、
進んで新しい価値を提案すること

誠実

公正でまじめな姿勢を貫くこと

行動の基本姿勢

私たち一人ひとりの行動における3C

Challenge
チャレンジ(挑む・行動する)
結果を恐れずに自ら進んで行動し、
新しいことや変化に積極的に
立ち向かう姿勢

Commitment

コミットメント(考え抜く・やり切る)
すべてのことに関して深く考え、
本質を見抜き、果たすべき役割と
目標達成に責任を持つ姿勢

Collaboration

コラボレーション(協働・協力する)
しなやかな連携・連動の精神をもって
協力・協働する姿勢

出典:社内資料

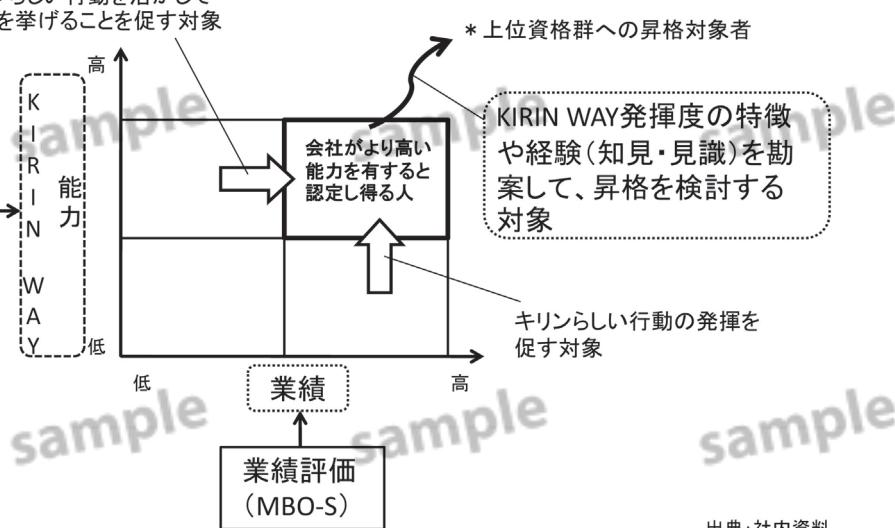
図表7 人材の評価

図表7 人材の評価

キリン版実力主義=成果重視(MBO-S業績評価)+人物重視(KIRIN WAY発揮度評価)

キリンらしい行動を活かして
成果を挙げることを促す対象

発揮度評価
K
I
R
I
N
W
A
Y



出典:社内資料

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2011.6 PDF