

CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

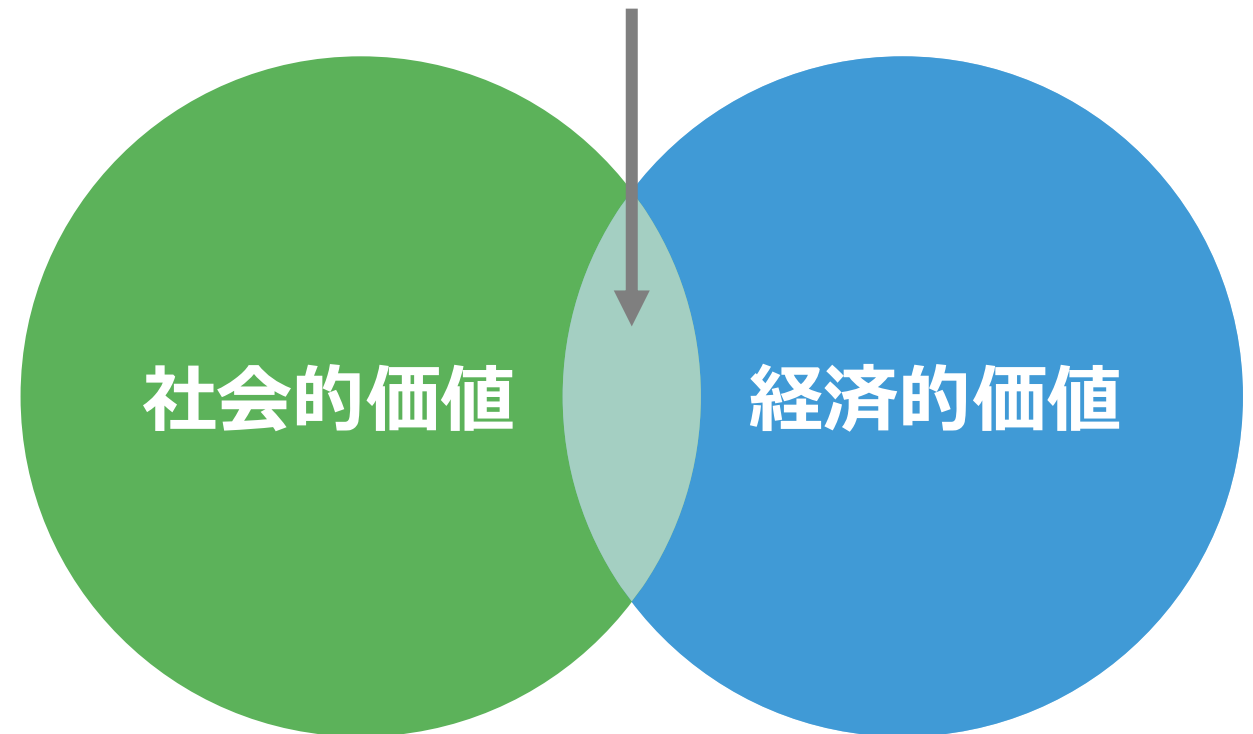
- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer
/ 酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

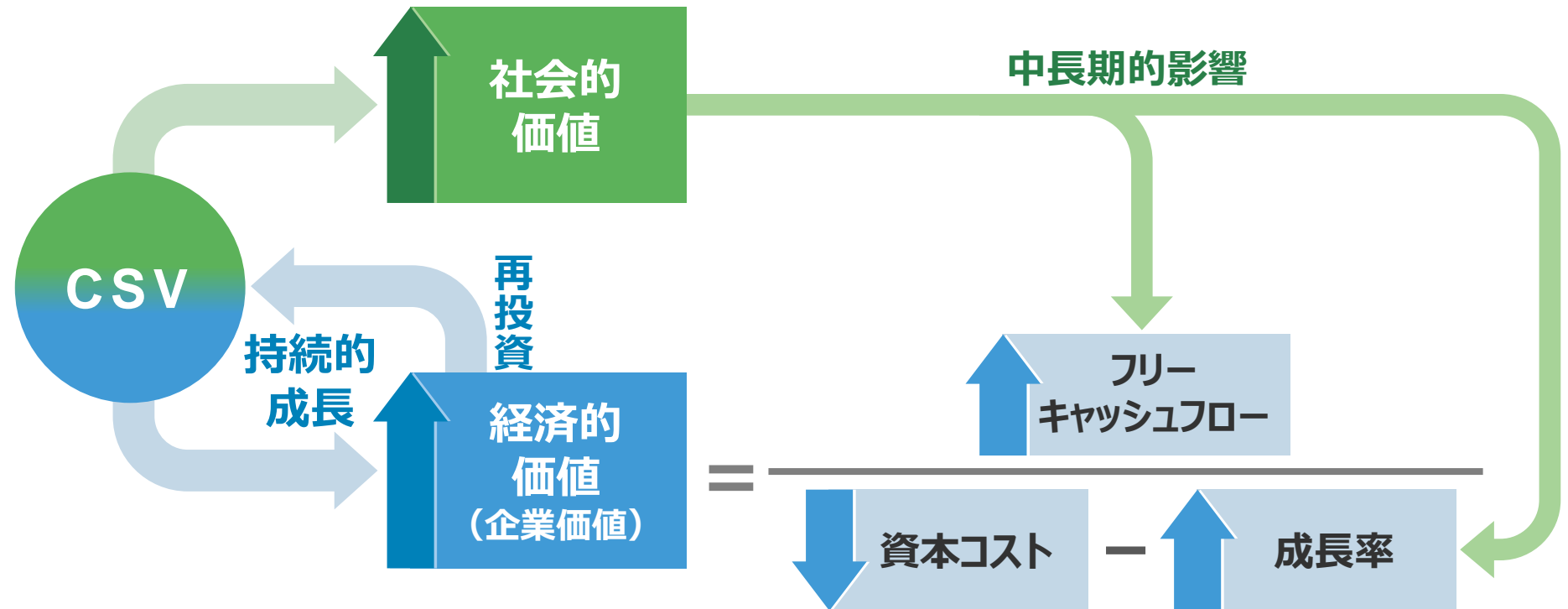
- ▶ 「社会との共通価値の創造」であり、2011年にハーバード・ビジネス・レビューにてマイケル・ポーター教授が発表。
- ▶ 社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」の両立により企業価値向上を実現することを提唱。

Creating Shared Value 共通価値の創造



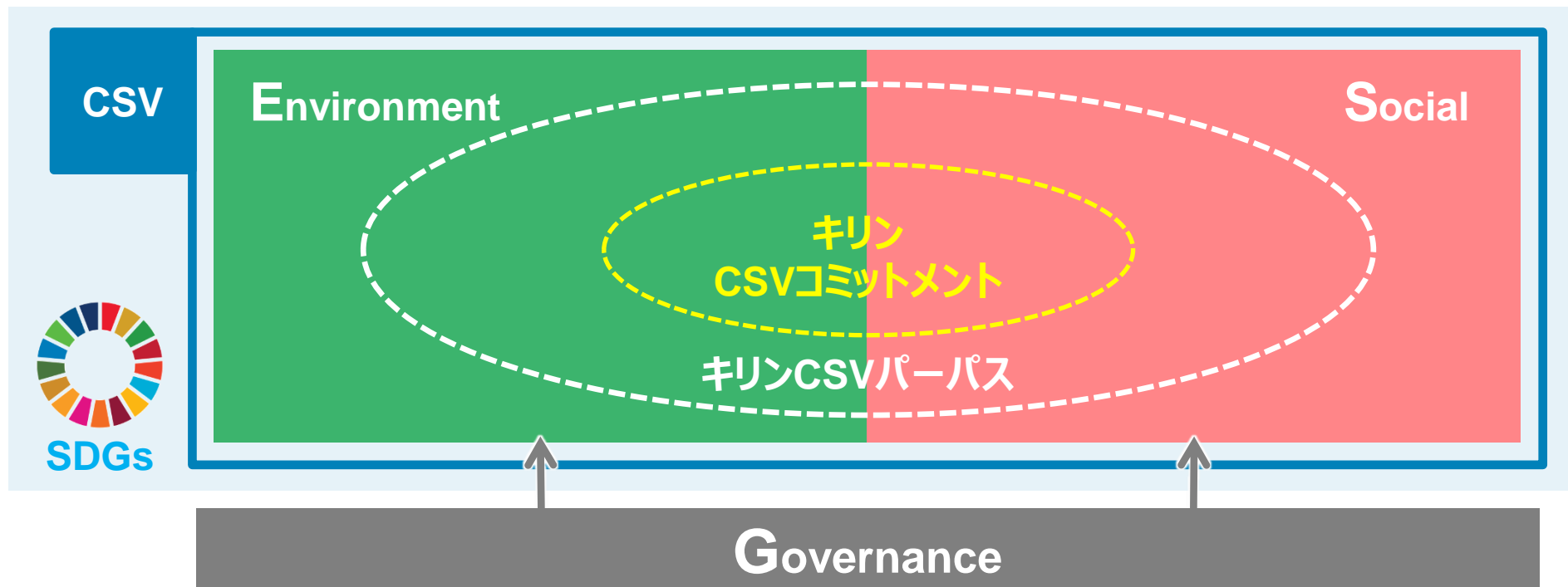
- ▶ イノベーションで社会課題を解決し、得た利益を再投資することで社会課題の解決と企業価値の向上を拡大再生産していく
- ▶ 経済的価値の中には、企業として取り組まなければ事業の継続に影響があるリスクへの対応などの「価値保全」も含む

CSV経営による 持続的価値創造の 構造



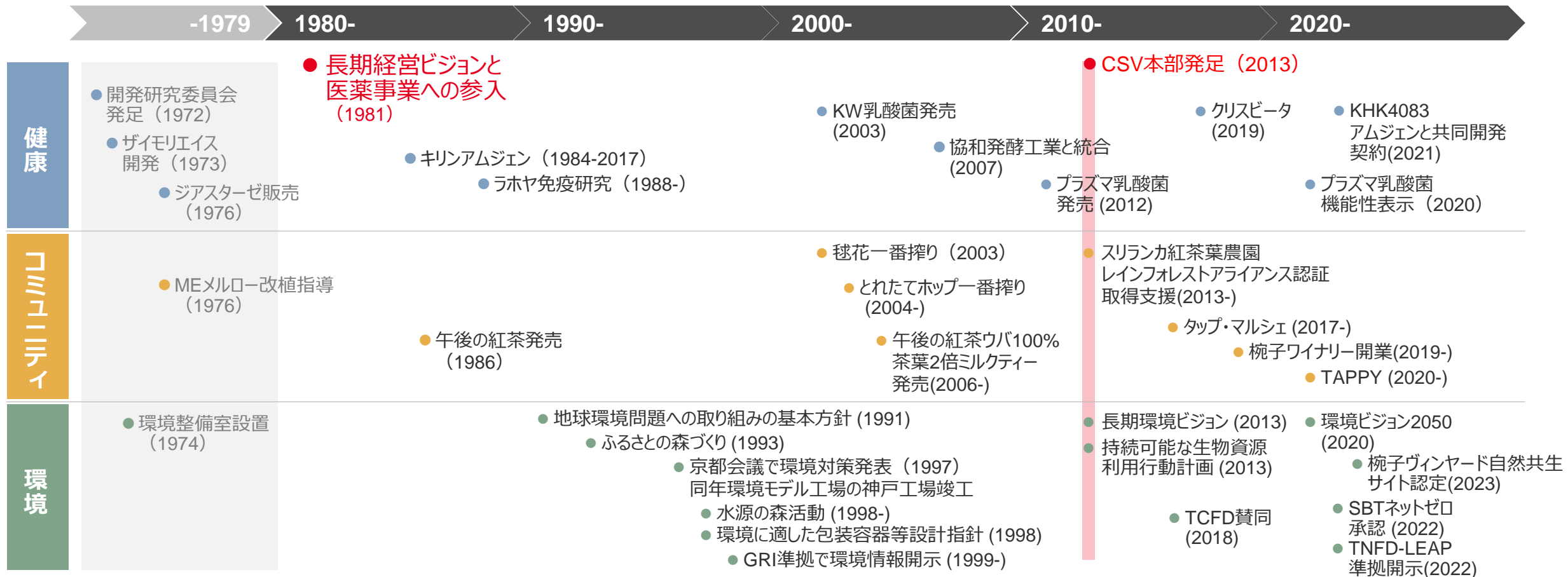
- ▶ 投資家が投資先を評価する尺度としているESGのEとSは、すべてのステークホルダーが取り組んでいるSDGsの課題のうち、その解決が投資先の持続的な成長とリターンの向上につながるものであり、これを投資先である事業会社の視点で表現したのが、Creating Shared Value（CSV）である
- ▶ 当社では、ESGはCSVにガバナンスの視点を加えたものと捉え、CSV経営を適切にガバナンスすることで株主価値の向上とSDGsへの貢献を両立し、ESG評価の向上やESG投資の獲得にもつなげていく

ESG と CSV の関係



CSV経営の前史と沿革

社会的課題解決の事業化（今日で言うCSV）は、高齢化に伴う健康課題への貢献のためビールで培った発酵・培養技術を活用しバイオ医薬開発に参入した1981年の長期経営ビジョン以降、実態化されていた



注記：酒類メーカーとしての責任では、世界で初めてアルコール0.00%のビールテースト飲料「キリンフリー」を発売（2009）

CSVイニシアチブの社会的価値と経済的価値の例示

	開始年度	イニシアチブ	社会的価値	経済的価値
健康	1981年	● バイオ医薬開発への参入	● 医薬革新による患者様のQOLの向上	● 医薬事業は現在グループ事業利益の1/3を創出
	1988年	● ラホヤ免疫研究所の設立支援	● 世界トップクラスの免疫研究成果の公開	● KHK4083はラホヤ研でリード抗体を発見
	2012年	● プラズマ乳酸菌発売	● 健康な人の免疫機能の維持	● 2023年に売上収益200億円達成見込み
コミュニティ	1986年	● 午後の紅茶発売	● スリランカ紅茶産業の振興（1985年から2010年で日本のスリランカからの輸入量は3倍に）	● 午後の紅茶で5,000万箱の販売数量を創出（スリランカから日本への輸入茶葉の1/4を使用）
	2006年	● 午後の紅茶ウバ100%紅茶葉2倍ミルクティー発売	● 産地ウバの認知向上による産地ブランド化と紅茶葉農家の所得向上	● ブランド茶葉を選別使用する午後の紅茶のブランド力強化 ● 現在は基幹3商品でも産地表示*
	2013年	● スリランカ紅茶葉農園のフォレストアライアンス認証取得支援	● 持続的農業の浸透、生物多様性の保全	● 原料紅茶葉の品質向上と安定調達
	2003年	● とれたてホップ一番搾り**発売	● 国産ホップ農業の持続、ホップ産地の地域創生	● 累計3.5億本***の販売数量
	2017年	● タップ・マルシェの展開開始	● 独立系クラフトブルワリーの販売促進を通じた、地域創生と日本クラフトビール産業の振興	● 販売単価の向上 ● ビール需要の活性化
	2020年	● Tappy展開開始	● 食品廃棄の削減、料飲店労働不足の緩和、配送に伴うGHG排出量の削減	● 設置店2万店突破
環境	2019年	● 椀子ワイナリー創業	● 農業の持続、日本ワイン産業の振興、生物多様性の回復	● 4年連続でワールド・ベスト・ヴィンヤードに選出
	1997年	● 環境モデル工場の神戸工場竣工	● GHG削排出量減、節水	● エネルギー費削減（キリンビール全体で累計数百億円規模）
	1998年	● 環境に適した包装容器等設計指針制定	● GHG排出量削減、資源保全	● 容器軽量化によるコスト削減額は累計700億円以上
ARP	2009年	● 世界初Alc0.00%商品の発売	● 飲酒運転や妊産婦飲酒などの課題解決	● 高収益商品カテゴリーの創出

* キャンディ、ディンブラ、ヌワエリア

** 2003年の商品名は毬花一番搾り

*** 2023年11月末時点、350ml缶換算

CSVパーパスとESG取り組みの必要性

- 健康・コミュニティ・環境、そして酒類メーカーとしての責任を大きなCSV パーパスとして設定
- ヘルスサイエンス事業へのトランスフォーメーションを成功させるには、アルコール事業のリスクと健康分野の機会を理解する長期安定的なESG投資の比率を高めることが重要



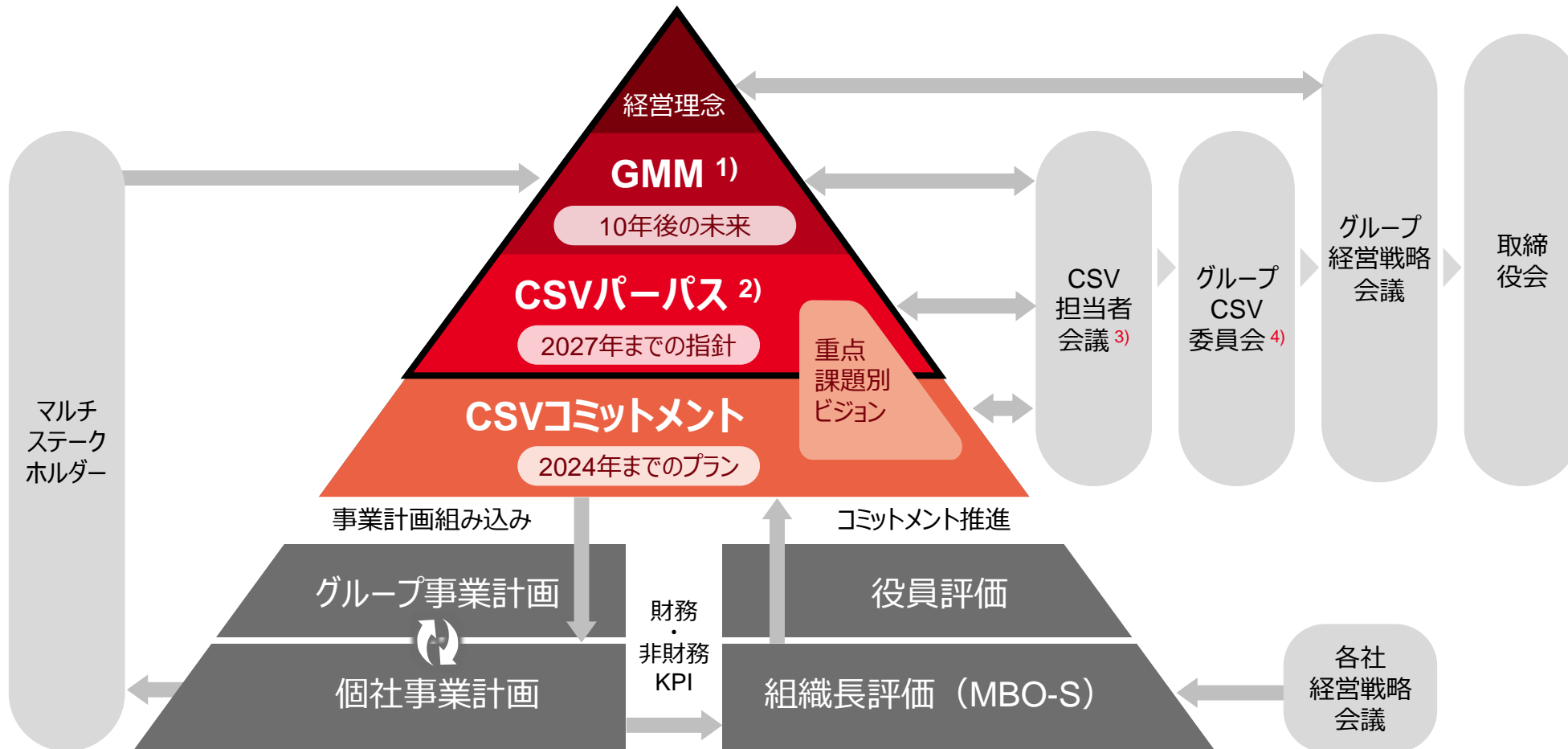
2
アルコールのリスクに、
健康事業の
ポートフォリオ拡充で
適応していく

1
健康事業への
トランスフォーメーションを
ESG投資の促進で
側面支援するためにも、
環境経営や非財務情報の
開示を推進していく

3
外部不経済を解消し、
社会的な財としての役割を
発揮することで、
酒類事業を持続させていく

CSV経営を推進するガバナンス体制

- 持続的成長に向けてCSV経営を積極的に推進するための体制を整備
- 事業計画・モニタリング・評価を通じてPDCAが循環する仕組みを構築することで、会社としての推進力を確保



- 1) Group Materiality Matrix
- 2) 経営理念を社会的存在意義に翻訳
- 3) 出席者：KH機能部門 企画担当者 国内外主要事業会社 企画担当
- 4) 委員長：キリンホールディングス(KH) 社長 委員：KH機能部門 担当役員 国内外主要事業会社 社長

Group Materiality Matrix (GMM) ・CSVパーパス・CSVコミットメント

➤ 10年先を見据えて作成したGMMを元に、「普遍的なミッションとしての経営理念を、今日の社会において期待される役割・存在意義」としてのCSVパーパスに翻訳し、その達成に向けたアクションプランとしてCSVコミットメントを策定している

重要な課題の抽出

アクションプランの設定

GMM

CSVパーパス

CSVコミットメント

● 酒類メーカーとしての責任 ● 健康 ● コミュニティ ● 環境 ● 他の重要課題とガバナンス

<ul style="list-style-type: none"> ウェルビーイングを育むつながりと信頼の創出 	<ul style="list-style-type: none"> Unmet Medical Needsを満たす医薬品の提供 原料生産地と事業展開地域におけるコミュニティの持続的な発展 持続可能な生物資源の利用 持続可能な水資源の利用 容器包装資源の持続可能な循環 気候変動の克服 	<ul style="list-style-type: none"> アルコール関連問題への対応 食の安全・安心の確保 医薬品メーカーとしての安定供給と安全性・信頼性の確保 人権の尊重
<ul style="list-style-type: none"> 脳機能のパフォーマンス向上と表え予防の支援 	<ul style="list-style-type: none"> 生活習慣病の予防支援 コンプライアンスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 免疫機能の維持支援 労働安全衛生の確保 イノベーションを実現する人材育成 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 コーポレートガバナンスの実効性向上 リスクマネジメントの強化 個人情報保護の確保
<ul style="list-style-type: none"> 栄養へのアクセス向上 租税の透明性確保 	<ul style="list-style-type: none"> 食に関わる経済の活性化 持続可能な物流の構築 サイバー攻撃への対策 	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営の実現 活力のある職場/風土の実現 グループガバナンスの強化

ステークホルダーへのインパクト: 高 (縦軸), 低 (横軸)



重点課題	経営課題	成果指標 (一例)	会社/部門	目標値 (2024年)
酒類メーカーとしての責任	アルコール関連問題への対応	適正飲酒啓発プログラムへの参加数、飲酒マナー・スロードリンク動画などのホームページ啓発コンテンツの訪問数	キリンビール メルシャン ライオン CSV戦略部*	75万人 7,200人 10万人 13.5万人
	健康	免疫機能の維持支援	ヘルスサイエンス事業部*	45%
	コミュニティ	人権の尊重	人権リスクが高い農産物のサプライチェーンに対する継続的な人権デューデリジェンスの実施 (開始) 件数	調達部*
環境	気候変動の克服	GHG排出削減率: Scope1+2 注) GHG (Green House Gas): 温室効果ガス	キリンビール	30% (19年比)
			キリンビバレッジ	17% (19年比)
			メルシャン	25% (19年比)
			ライオン	35% (19年比)
			ミヤマー・ブルフリー 協和発酵バイオ 協和キリン	1.3% (19年比) 32% (19年比) 51% (19年比)

4つの環境課題とホリスティック・アプローチ

- 生物資源・水資源・容器包装・気候変動の4つを環境の重点テーマに設定
- これらは別々の課題ではなく相互に関連しており、統合的（holistic）に解決していくのがキリングループのアプローチ

キリングループ環境ビジョン2050 ポジティブインパクトで、豊かな地球を

一緒につくりたい2050年の社会



お客様をはじめ広くステークホルダーと協働し、自然と人にポジティブな影響を創出することで、
こころ豊かな社会と地球を次世代につなげます

アプローチ: 統合的 (holistic)

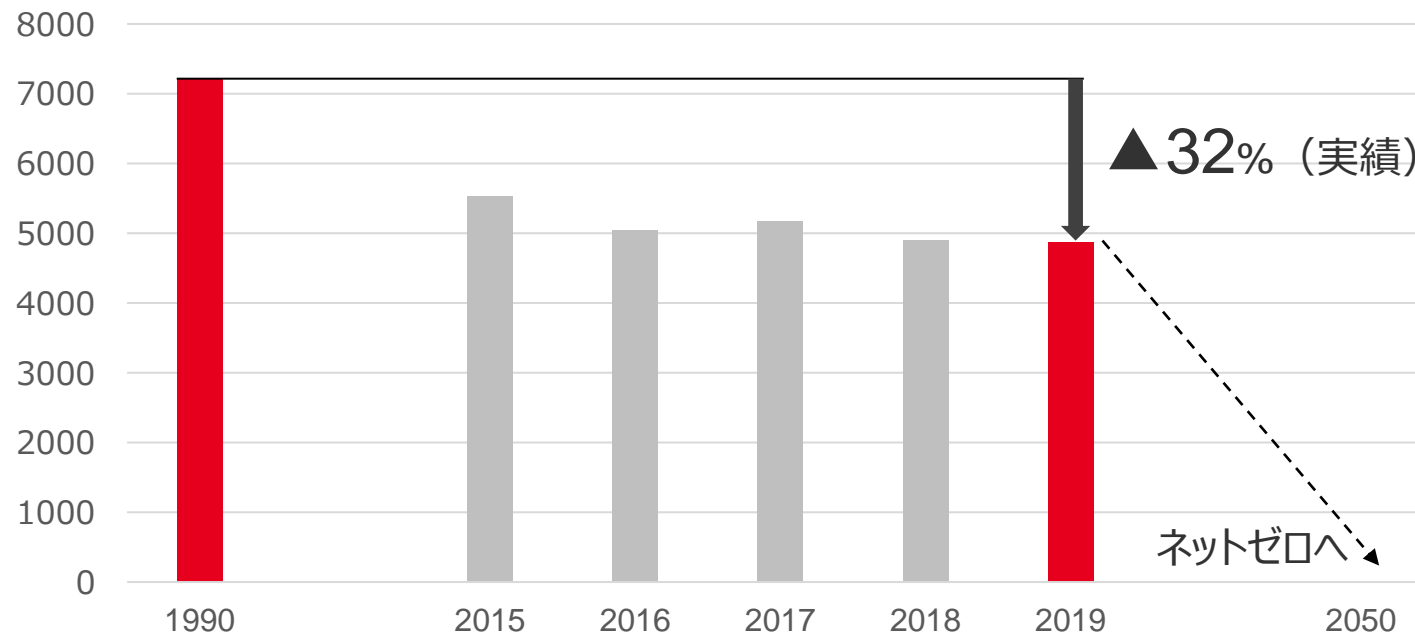
環境のマテリアリティーである
「生物資源」「水資源」
「容器包装」「気候変動」
が別々の課題ではなく、
相互に関連すること、
そのために統合的に解決する
ことが必要であるという考え方

最重要メッセージ: ポジティブインパクト

自社で完結する取り組みの
枠を超え、**取り組み**
そのものとその波及範囲を
社会全体へ拡大し、
これからの世代を担う若者を
はじめとする社会とともに
未来を築いていくという考え方

- ▶ キリングroupではバリューチェーン全体のGHGを大幅に削減してきた
- ▶ 2050年目標のハードルは高いが、これまでに培った経験と事業に応じた戦略を組み合わせることで環境ビジョンの目標であるネットゼロ実現を目指す

バリューチェーン全体（Scope1~3）のGHG排出量推移



- 高効率設備の導入
- オペレーションの改善
- 容器包装軽量化

**GHG削減につながる技術ノウハウ
(R&D・エンジニアリング・生産技術)
を蓄積**

- ▶ キリングroupは、1992年のリオ地球サミット以降、世界と歩調を合わせて気候変動対策に取り組んできた
- ▶ SBT2°CとSBT1.5°Cは日本の食品業界で初めて、SBTネットゼロは食品業界では世界初の承認取得となっている

2015 > 2016 > 2017 > 2018 > 2019 > 2020 > 2021 > 2022 > 2023

世界の 動向

- パリ協定（2015）
- IPCC1.5°C報告書（2018）
- IPCC6次報告書（2021-2022）

キリン グループの 対応

★ SBT2°C 承認取得

（2017）

2030年までに2015年比で
30%削減

★ SBT1.5°C 承認取得

（2020）

2030年までに2019年比でScope1・Scope2を50%、
Scope3を30%削減



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

★ SBTネットゼロ 承認取得

（2022）

- 2050年までにScope1・Scope2・Scope3を90%以上削減
- 残りの10%は大気から炭素除去

環境（容器包装）：プラスチックが循環し続ける社会を目指した取り組み

- ▶ 世界に先駆けたPETボトルの循環経済の確立に向けて、とケミカルリサイクル*の社会実装を進めている
- ▶ Alliance to End Plastic Waste(AEPW)に日本のプラスチックユーザ企業として初めて加盟し、プラスチック廃棄物問題のグローバル視点での解決に取り組んでいる

ケミカルリサイクルのメカニズム



生茶を環境フラッグシップブランドに



- ▶ 新容器の採用で約180tのラベルにおけるプラスチック使用量を削減、パレット積載効率も向上

ラベルレス商品



容器軽量化



AEPWへの参画



2019年設立、自然環境、特に海洋におけるプラスチック廃棄物を削減および除去するソリューションを前進させるための世界的なアライアンス

* 廃プラスチックをさまざまな手法で科学的に分解し、製品の原料などに再利用すること。廃プラスチックをプラスチックのまま原料にし、新たな製品を作るリサイクル方法は、マテリアルリサイクルと呼ばれている。

- ▶ 工場の流域に加え、バリューチェーン上流の水資源問題にも対応
- ▶ 水リスク・水ストレス*の問題は国や地域で大きく異なるため、水リスク評価の上で各地域の状況を理解して課題解決を推進

原料生産地での取り組み

スリランカの紅茶農園の水源地保全活動



スリランカ紅茶農園水源地保全実施数

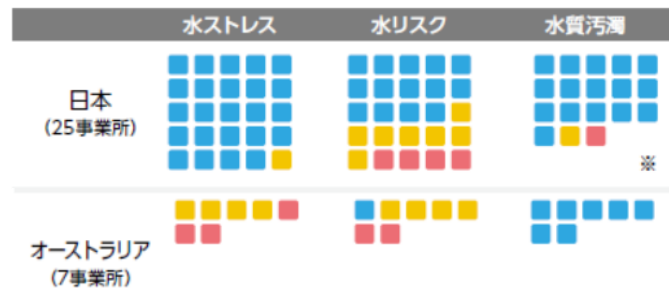


工場近辺での取り組み

水源の森活動

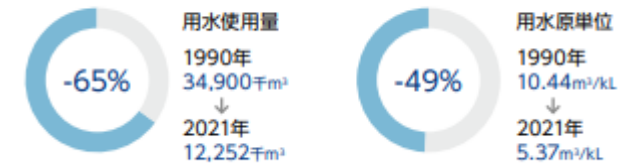


事業所水リスク評価

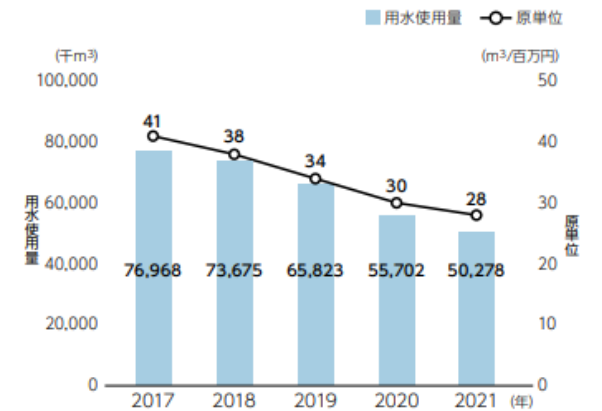


工場での取り組み

キリンビール



グループ全体の用水使用量と原単位 (用水使用量/売上収益)



- ▶ 里山コンセプトが生物多様性の回復に繋がることを示すシャトーメルシャン椀子ヴィンヤードなどでの調査結果を、モントリオールでのCOP15で発表
- ▶ 2030年までに「陸と海で30%を健全な生態系として保全する」ことを目指す国際目標「30by30」の自然共生サイトとして、環境省から正式に認定された
- ▶ 椀子ワイナリーは4年連続でワールド・ベスト・ヴィンヤードに選出（2023年は38位）。シャトーメルシャンの販売金額は本年過去最高を更新する見込み

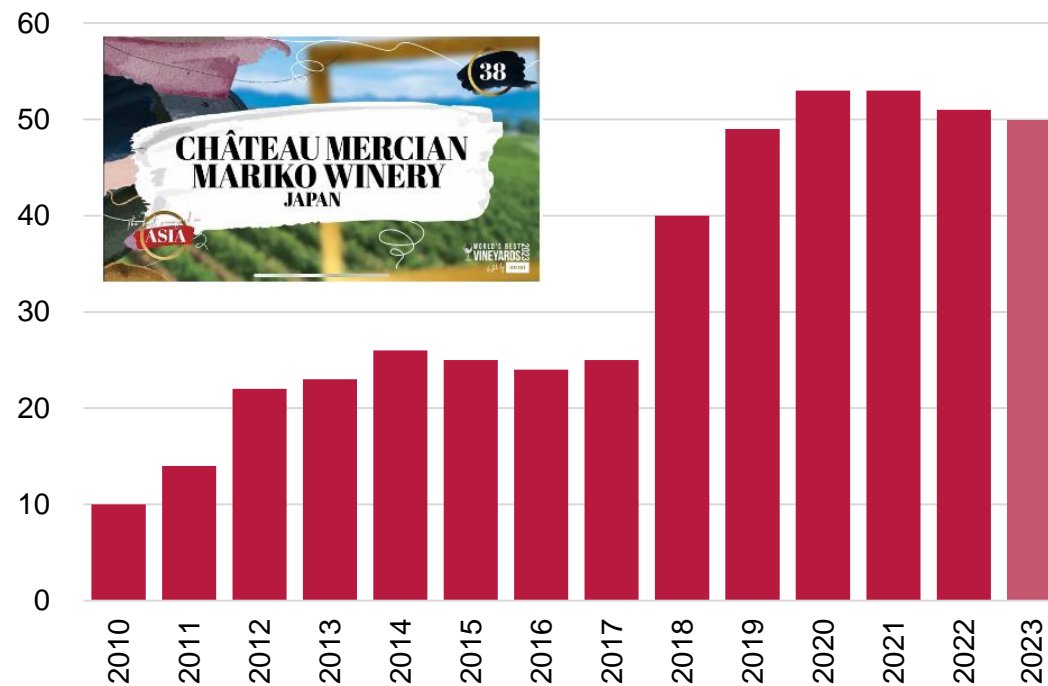


2020 UN BIODIVERSITY CONFERENCE
COP 15 - CP/MOP10-NP/MOP4
 Ecological Civilization-Building a Shared Future for All Life on Earth
 KUNMING - MONTREAL



経済的価値

シャトーメルシャン販売箱数（1,000箱）



- 人権尊重の取組みに関する全ての上位方針としてキリングroup人権方針を2018年に策定し、当方針に則った活動を展開してきた。
- 2023年11月に社会の要請やキリングroupを取り巻く経営環境に伴い、5年ぶりに人権方針を改定した。

		活動概要	実績
2017	CSV委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017年度CSV委員会で国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った取組みを進めることを決定し、その最初のステップとして、キリングgroup人権方針を策定。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017年12月のキリンホールディングス取締役会にて決議、2018年2月に制定、公表
	2018		
2020	人権DD*展開 人権啓発活動 *人権デューデリジェンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 当指導原則およびグループ人権方針に沿って、キリングgroupの事業と関係する人権への負の影響を特定し予防軽減する取組み (人権デューデリジェンス) を開始。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権リスク評価に基づきハイプライオリティとされたミャンマー事業、ラオスコヒーサプライチェーンを実施済み
	CSV委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● キリングgroup人権方針に対するステークホルダーの理解と支援を得るための活動を開始。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 合併パートナーやサプライヤーへの説明実施
	グループ推進体制、 人権中長期戦略検討		
2021	グループ人権会議の設置 人権中長期戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> ● 2020年度CSV委員会にて、サプライチェーンにおける人権への対応について業界トップレベルを目標とし、取組み検討のプロジェクトチームを立上げることを合意。 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ推進体制の整備と人権中長期戦略の検討開始
2022	CSV委員会下での グループ人権会議の運用開始	<ul style="list-style-type: none"> ● 2021年度からグループ人権会議を設置し、人権中長期戦略を策定の上、当該戦略に基づいて体制整備をはじめとした取組みを推進。 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ推進体制整備と人権中長期戦略の策定
2023	キリングgroup 人権方針改定	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令等を含む社会の要請、キリングgroupを取り巻く経営環境の変化に伴い、労働組合を含む社内外ステークホルダーの意見を踏まえて人権方針を改定。 	

- ▶ ミャンマーでの経験からの学習を組織的に継承すべく、国連ミャンマー事実調査団メンバーであった国際人権弁護士のChris Sidoti氏を講師に招聘し、役員対象に”What we can learn from Kirin’s experience in Myanmar”の演題で本年4月人権研修を実施
- ▶ 11月の人権方針改訂のプロセスでもSidoti氏から複数回数ご助言をいただき、最終案に反映させている

人権方針の改訂

「キリングroup人権方針」を改定し、グローバルレベルの取り組みを加速

- 人権を取り巻くグローバルな環境の変化やミャンマーでの経験を踏まえ、人権の取り組みをベストプラクティスへとステップアップすることを目指す。
- 長期経営構想KV2027において「世界のCSV先進企業となる」ことを目指し、人権の取り組みはその基盤と位置付けている。
- キリングroup全体の人権尊重におけるコミットメント。原料農産物の調達先を含めたバリューチェーンにおける人権の負の影響を特定、予防、低減し、負の影響があった場合には是正のための適切な処置を行なう「人権デューデリジェンス」を行う。
- 特定した人権課題は、優先順位をつけて取り組み、ステークホルダーへの適切な情報開示と対話を通じて継続的に活動を進化させていく。新たな人権課題の発見や課題解決を通じて、社会にポジティブインパクトを生み出していく。

https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2023/1108_06.html



国連ミャンマー事実調査団メンバー
国際人権弁護士

Chris Sidoti氏



人権尊重における約束事 (コミットメント)

- 当人権方針は、私たちグループ全体の人権尊重における約束事（コミットメント）です。
- 人権への負の影響（人権侵害といったネガティブインパクト）を減らしていくことに加え、社会へより良い影響（ポジティブインパクト）を生み出していくことを明記しました。
- その実現に向けて、課題の大きい領域から優先順位をつけて取り組みます。



グローバルスタンダードに 準拠

- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則*」や先進企業の事例を参照し、2018年制定版に比し方針の内容を具体化、発展させました。

* 2011年に国連で策定された。企業活動における人権尊重の指針として国際的に用いられている



バリューチェーン上の すべての関係者と

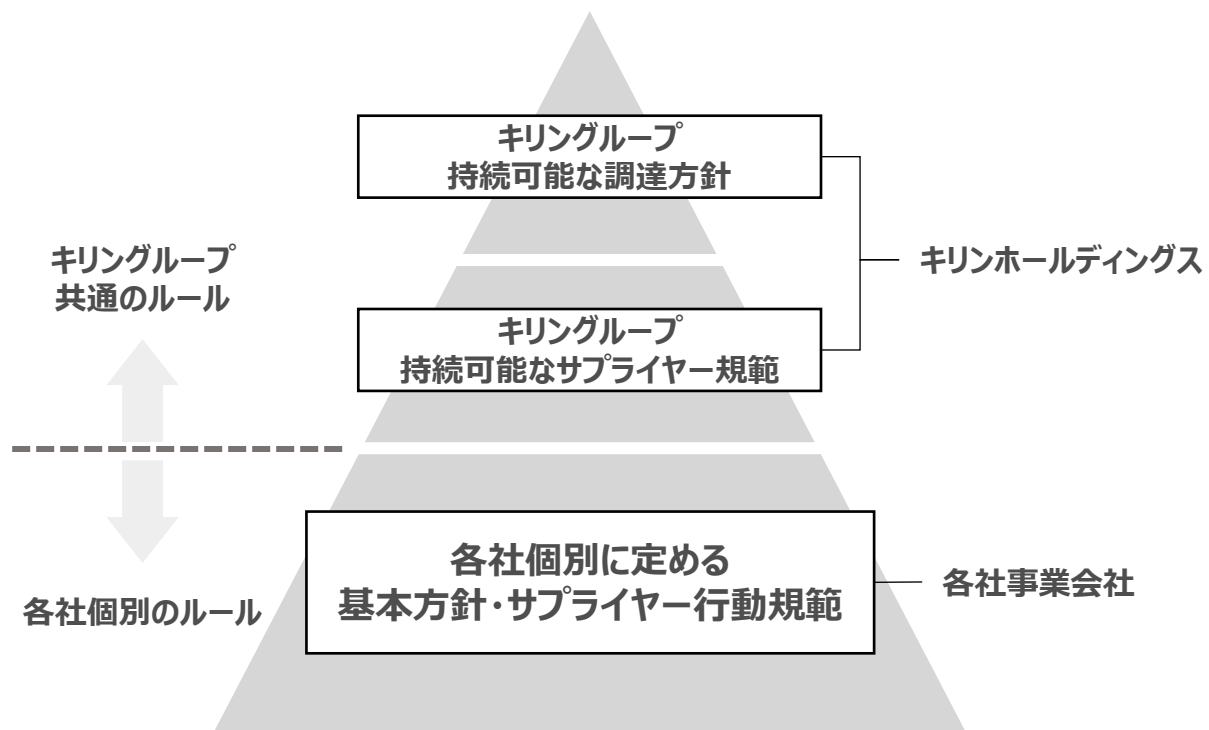
- 国内外グループ会社全ての役員・従業員に適用することに加え、研究開発・調達・製造・物流・販売・流通・廃棄といった事業全体（バリューチェーン）に関わる様々な取引先（ビジネスパートナー）に対しても、本方針の理解と遵守を求めることを明記しました。

実施年	内容
2017年	「キリングroup持続可能な調達ポリシー」を制定し、国連グローバルコンパクトの定める「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」の分野における一連の本質的価値観を容認し、支持し、実行に移していくことを宣言
2018年	「キリングroup人権方針」、「キリングroup持続可能な調達ポリシー」を受けて従来の「サプライヤーCSRガイドライン」を改訂し、一次取引先を対象としたサプライヤー説明会を実施 人財戦略部主導で人権デューデリジェンスを実施（ミャンマーの米、ラオスのコーヒーサプライチェーン）
2019年	グローバルコンパクト・ネットワーク・ジャパンが開発した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表（共通SAQ）」を採用。 共通SAQを用い、一次取引先の実態調査実施。
2020年	グループCSV委員会でサプライチェーンの人権の取り組みを強化する決定を受け、人権プロジェクトが発足。
2021年	グループ全社をカバーするキリングgroup持続可能な調達方針、サプライヤー規範を制定し、サプライヤー説明会をリモート開催し、サプライヤー規範に対するチェックリストおよび遵守に向けた取り組み推進、違反報告を約束する承諾書の提出を要請。 外部有識者からの助言とSedex*のリスク評価ツールを使用しサプライチェーン上のリスク特定および優先順位付けを実施。
2022年	キリングgroupとしてSedexに加入。加入促進を目的としたサプライヤー説明会の実施。 スリランカの紅茶葉における人権デューデリジェンスを実施。
2023年	苦情処理メカニズム（JaCER）に加盟し、外部識者を招き、苦情処理メカニズムをテーマにサプライヤー説明会の実施。 アルゼンチンのぶどうにおける人権デューデリジェンスを実施。自社担当者によるスリランカのフォローアップ監査を実施。

* Sedex : Supplier Ethical Data Exchangeの略。サプライヤーが倫理的で責任ある慣行に関するデータを保持し、この情報を顧客と共有できるオンラインシステム

- ▶ 「キリングroup持続可能なサプライヤー規範」を制定し、一次取引先にサプライチェーン上流への展開を求めている。
- ▶ 取引開始時にサプライヤー規範への違反状況を確認するチェックリストと遵守に向けた取り組み推進、違反報告を約束する承諾書の提出を求めている。

調達方針



サプライヤー規範における人権のカテゴリー

1	児童労働
2	強制労働
3	結社の自由と団体交渉権
4	公平かつ平等な待遇
5	労働時間と休日
6	賃金と手当
7	地域社会への責任
8	救済措置へのアクセス

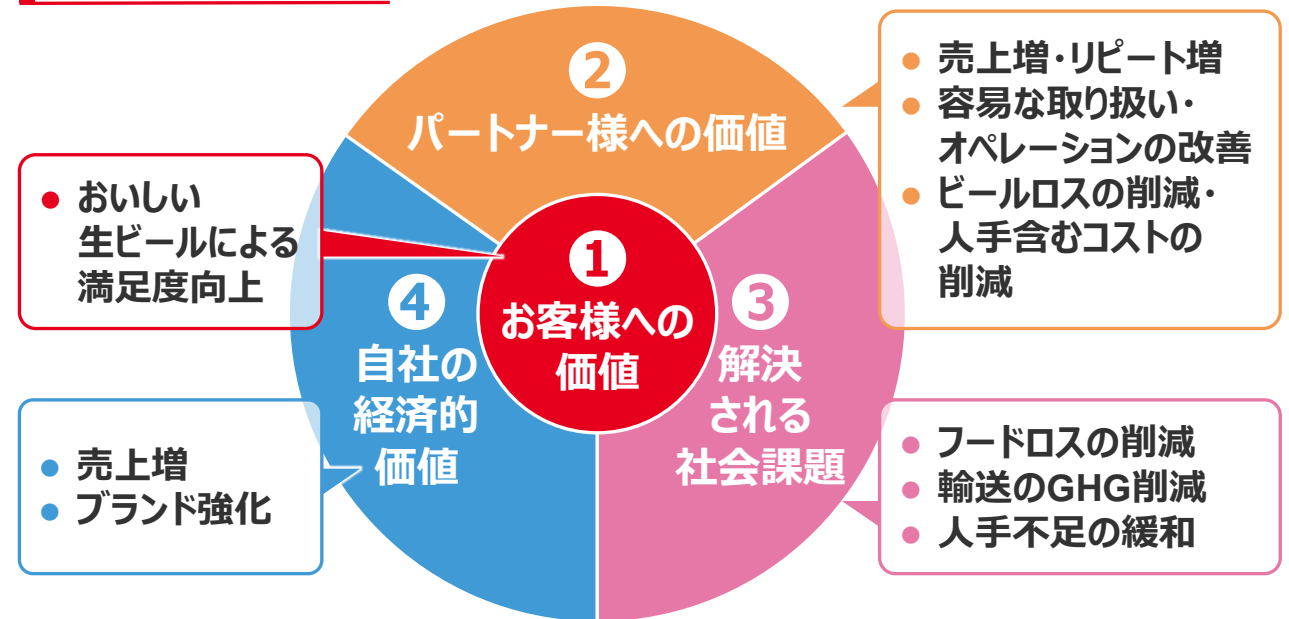
- キリンのパッケージイノベーション研究所が開発したTAPPYの展開によって、コロナ禍で薄れかけたコミュニティのハブでもある、人手不足やコストアップに悩む小規模料飲店を支援。設置店舗数は、当初目標である1万店に到達
- 営業現場では「CSVチャート」を活用して提案。組織内でのCSVマインドの浸透が進んでいる

TAPPY



「CSVチャート」を使った提案営業例

フードロス削減とオペレーション負荷軽減によるコスト削減効果は平均的な店舗で年間約16万円を見込む



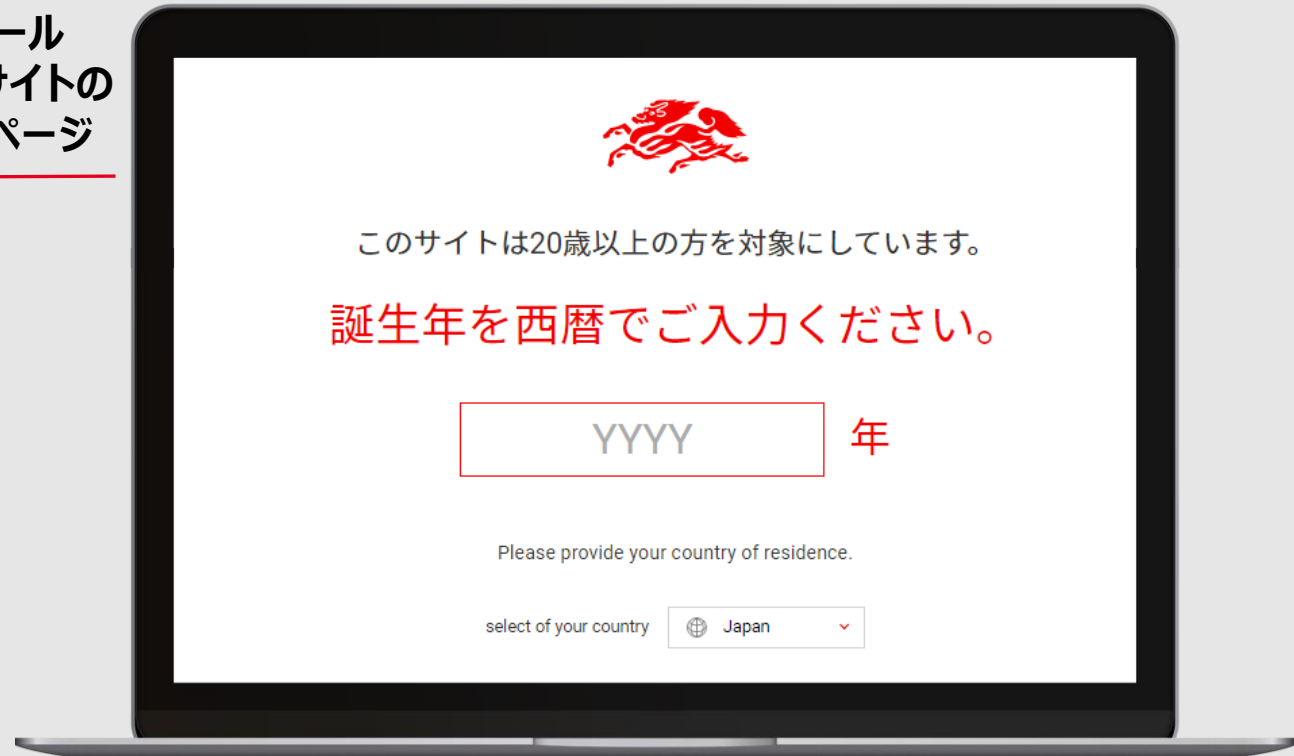
アルコール問題 : 自主規制の強化

- ▶ 国内での主要商品本体への純アルコール量表記を2022年5月から開始。2023年末までの完了を目指す。適正飲酒に関する自社サイトへつながる短縮URL (tekiryo.jp) も併せて表示
- ▶ ホームページでの年齢確認方式を、2021年6月から「誕生日」と「居住国」の組合せに強化

製品への表示例

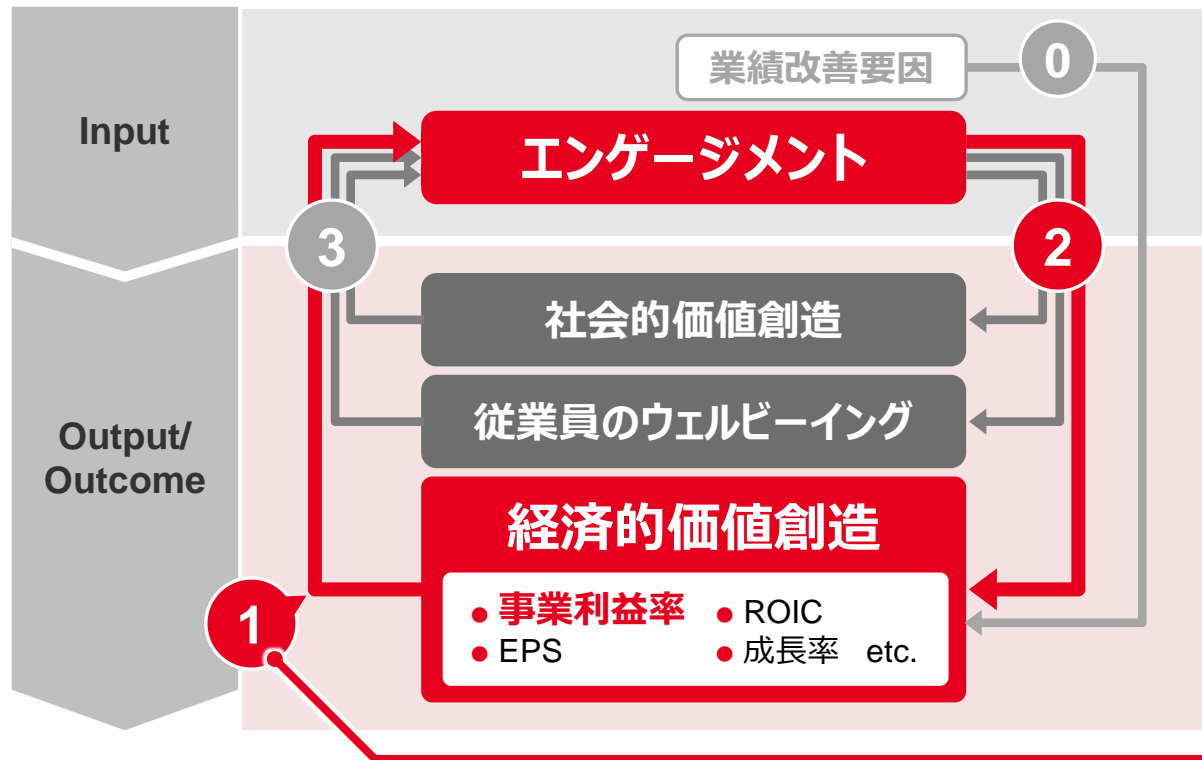


アルコール商品サイトのトップページ

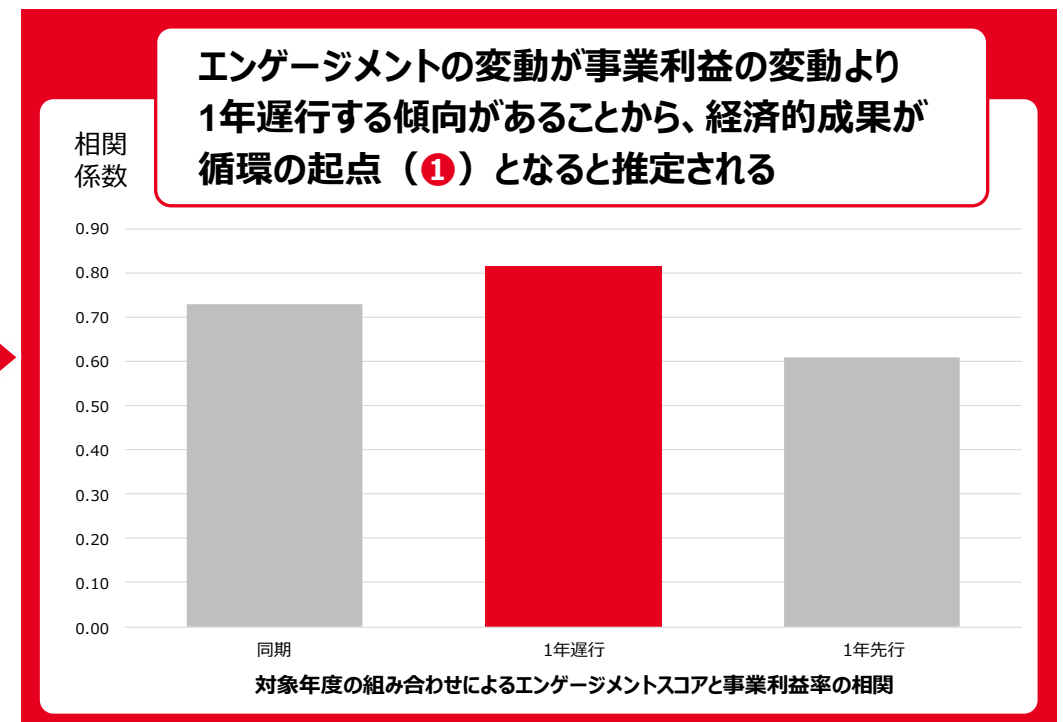


- キリンは従業員のエンゲージメントスコアを非財務指標として2013年に計測開始。前中計から非財務KPIに設定
- エンゲージメントは事業利益率と強い相関 (①)。エンゲージメントはウェルビーイングや業務を通じた社会的経済的価値創造を促進し (②)、それがエンゲージメントにまた繋がり (③) Output/Outcomeが拡大生産される

エンゲージメントとOutput/Outcomeの拡大再生産関係



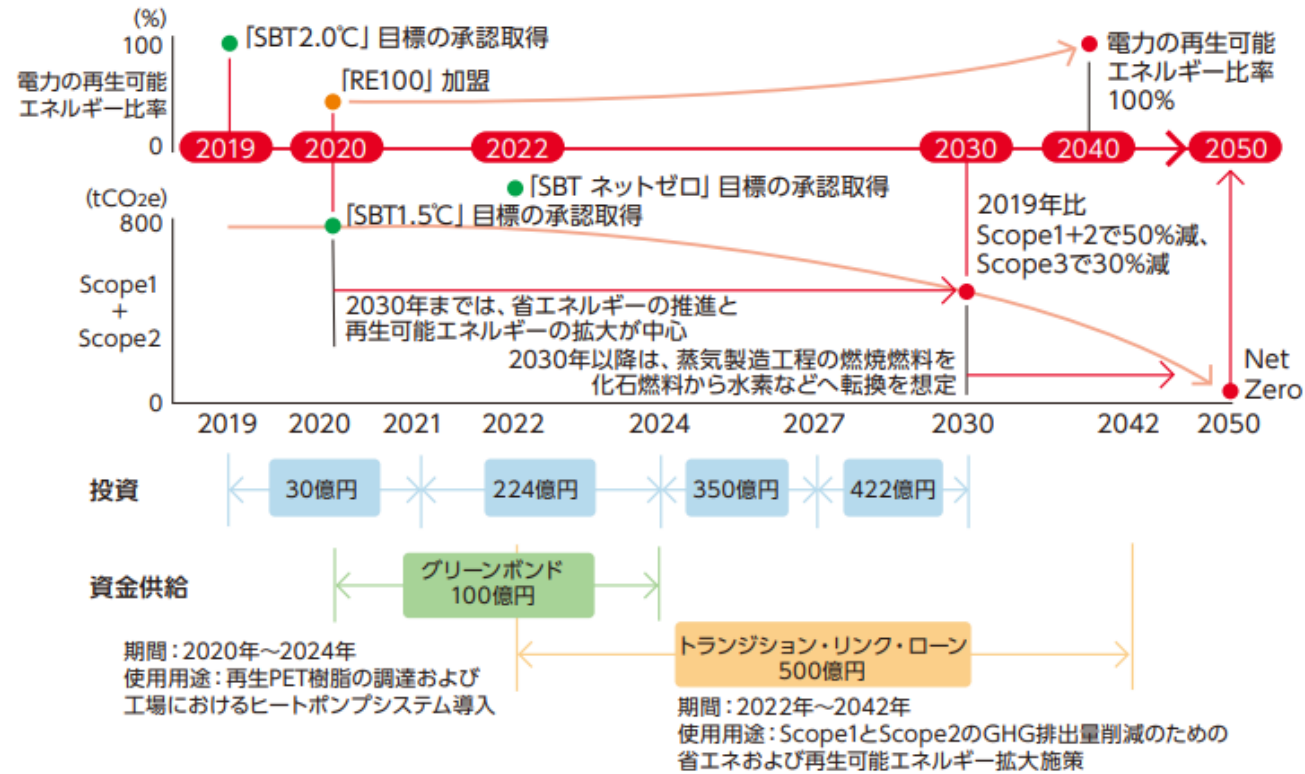
エンゲージメントスコアと事業利益率の相関



データ：2013年～2021年 キリンビールと麒麟ビバレッジ2社のデータを基準化したものを使用

- GPIFの「優れたTCFD開示」調査では、キリンは多くの資産運用会社からご評価をいただいている。
- TCFD開示では、GHG削減量、投資戦略と投資額、投資資金調達を関連付けて表示し、環境戦略と経営戦略の統合性を向上させている

ネットゼロに向けたロードマップ




出典: https://www.gpif.go.jp/esg-stw/202303_excellent_TCFD_disclosure_j.pdf

備考: 1月に実施したトランジション・リンク・ローンは国内食品企業初

- 23年の環境報告書ではTCFDとTNFD（β版）を統合した開示を試行。TNFDの最終提言でも、キリンのLEAPアプローチの事例が紹介されている
- 初めて東京で開催された国連責任投資原則（PRI）の推進母体の年次総会では、TNFDのセッションでキリンの開示事例を紹介

TNDF : Guidance on the identification and assessment of nature related issues: The LEAP approach

 Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: The TNFD LEAP approach
Version 1.0 September 2023

 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

Box 16: Assessing water stress related risk – Kirin Holdings Company

Kirin Holdings Company is an integrated Japanese food and beverage, biotechnology and pharmaceutical company founded in 1907. Kirin Holdings recognises that its business model and value chains are based primarily on agricultural products, and it relies heavily on a range of ecosystem services, including water provision, for its business activities.

Kirin Holdings scoped its LEAP assessment to focus on three priority areas related to its beverage business in July 2022: Sri Lankan tea farms, Japanese vineyards and water stressed areas in Australia. The results from this analysis, and an integrated climate/nature scenario assessment, informed the company's overall risk assessment.

ENCORE was used at an early stage to assess the impact of upstream activities across all Kirin Holdings' value chains, indicating the moderate impact of agricultural activities. This was complemented by secondary research into individual commodities, which provided important additional insight to contextualise the industry average data available through ENCORE.

For example, barley is a rainfed agricultural product and is considered in ENCORE to have a moderate impact on nature. However, in Kirin's Colorado operations, site visits and discussions with stakeholders revealed that barley farmers are located in areas of high water stress that farmers are handling using diverse methods, some using irrigation and others reducing water use through low impact agriculture.

PRR in Person: “TNFD reporting: how to get started on nature related disclosure”（10月5日）



CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

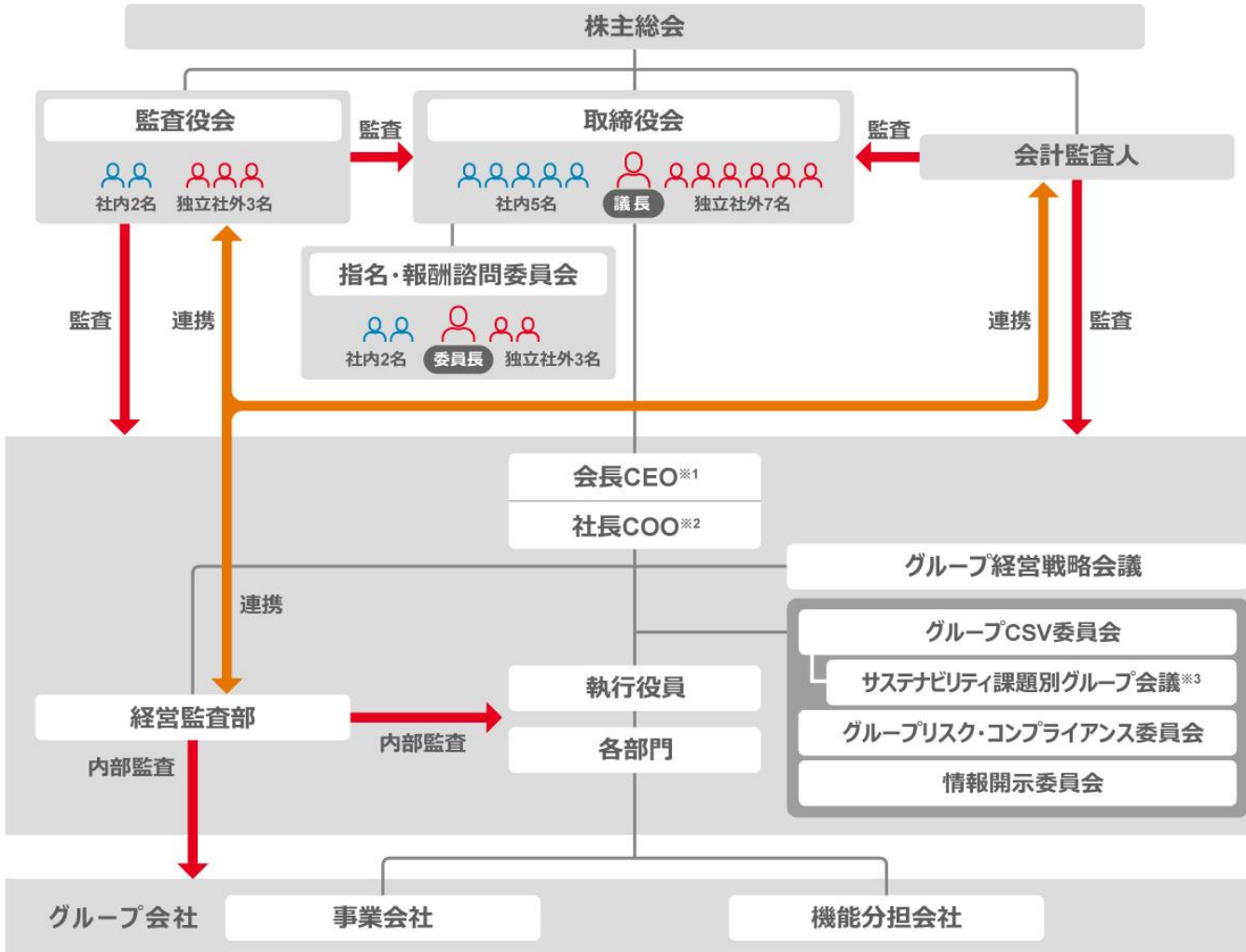
- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- **Corporate Governance /
ガバナンス**

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略



※1 最高経営責任者（CEO）：当社グループの経営全般を統括する執行役員
 ※2 最高執行責任者（COO）：当社グループの事業執行を統括する執行役員
 ※3 グループ環境会議、グループビジネスと人権会議、グループ健康経営推進会議等

体制

- 取締役会は12名。うち独立社外取締役は7名（うち2名が外国人）。2020年以降、独立社外取締役が過半数・うち外国人を含む体制を開始
- 議長は独立社外取締役が務めている（2016年以降）
- 女性取締役は2016年より就任。現在は社内1名、社外2名で全体の25%

ESG課題への関与

- グループCSV委員会：社長が委員長、主要事業会社の社長も委員として出席し、グループ全体のCSV（ESG）課題の共有と目標設定について議論、審議内容を取締役会に報告。
- 取締役会として、ESGに対する取り組みの重要性を認識しつつ、「非財務目標（CSVコミットメント等）」に関する議論を一層強化させている。

社外役員（監査役も含む）による対話の機会

- ▶ 社外役員の発言の質的向上・執行に対する監督機能向上のために、国内外グループ会社の経営陣・従業員との対話や、製造・営業現場の視察など、定期的に事業所に訪れる機会を提供している。
- ▶ また、特定の経営テーマに関して、執行メンバーと非公式のディスカッションを行う機会も設けている。
- ▶ 投資家との対話の機会も設けている（Investor Dayでの登壇、統合レポートでの対談、投資家との個別面談等）。
- ▶ 直近では、Blackmores買収に向けた議論に、客観的な意見を多数いただいた。

社外取締役の任期や兼職等

- ▶ 取締役の任期は1年と定款で定めている。
- ▶ 兼職先の上限は定めていないが、選任の際に兼職状況を確認し、就任後も定期的に本人確認を行っている。

▶ 当社の社外取締役又は社外監査役が独立性を有していると判断される場合には、当該社外取締役又は社外監査役が以下のいずれの基準にも該当してはならないこととしております。

- (1) 当社(当社連結子会社を含む。以下同じ。)を主要な取引先とする者
- (2) 当社を主要な取引先とする会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- (3) 当社の主要な取引先である者
- (4) 当社の主要な取引先である会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- (5) 当社から役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士又はコンサルタント等
- (6) 当社から一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている法律事務所、監査法人、税理士法人又はコンサルティング・ファーム等の法人、組合等の団体に所属する者
- (7) 当社の主要株主である者
- (8) 当社の主要株主である会社等の法人の業務執行取締役その他の業務執行者である者
- (9) 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている者
- (10) 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者である者
- (11) 当社の業務執行取締役、常勤監査役が他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- (12) 上記(1)～(11)に過去3年間において該当していた者
- (13) 上記(1)～(12)に該当する者（重要でない者を除く。）の配偶者又は二親等以内の親族
- (14) 当社の取締役、執行役員若しくは支配人その他の重要な使用人である者（過去3年間において該当していた者を含む。）の配偶者又は二親等以内の親族

1. (1)及び(2)において、「当社を主要な取引先とする者(又は会社)」とは、「直近事業年度におけるその者(又は会社)の年間連結売上高(年間連結売上収益)の2%以上又は1億円のいずれか高い方の支払いを当社から受けた者(又は会社)」をいう。なお、その者(又は会社)が連結決算を実施していない場合は、年間連結売上高(年間連結売上収益)に代え、年間総収入又は年間単体売上高を基準とする。

2. (3)及び(4)において、「当社の主要な取引先である者(又は会社)」とは、「直近事業年度における当社の年間連結売上収益上の2%以上の支払いを当社に行っている者(又は会社)、直近事業年度末における当社の連結資産合計の2%以上の額を当社に融資している者(又は会社)」をいう。

3. (5)、(9)及び(10)において、「一定額」とは、「年間1,000万円」であることをいう。

4. (6)において、「一定額」とは、「直近事業年度における法人、組合等の団体の年間総収入の2%以上又は1億円のいずれか高い方」であることをいう。

5. (7)及び(8)において、「主要株主」とは、「総株主の議決権の10%以上を直接又は間接的に保有している株主」をいう。

取締役会・監査役会に求められるスキル

		専門性と経験									
		企業経営	CSV ESG	財務会計	人財・組織開発	法務リスク管理	生産品質保証	ブランド戦略マーケティング	海外事業	R&Dヘルスサイエンス医薬	ICT DX
代表取締役会長	磯崎 功典	●	●	●		●		●	●	●	
代表取締役社長	南方 健志	●	●	●			●		●	●	
取締役副社長	坪井 純子	●	●		●	●		●		●	
取締役常務執行役員	吉村 透留	●	●	●			●		●	●	●
取締役常務執行役員	秋枝 眞二郎	●	●	●		●		●	●		●
独立社外取締役	森 正勝	●		●					●		●
独立社外取締役	柳 弘之	●					●	●	●		
独立社外取締役	塩野 紀子	●						●	●	●	
独立社外取締役	ロッド・エディントン	●							●		
独立社外取締役	ジョージ・オルコット		●	●	●				●		
独立社外取締役	片野坂 真哉	●			●			●	●		
独立社外取締役	安藤 よし子		●		●	●					
常務執行役員	山形 光晴		●					●	●	●	●
常務執行役員	藤川 宏	●	●		●			●	●		
常務執行役員	岩崎 昭良	●	●				●		●		
常務執行役員	横山 昌人		●		●			●	●		●
常務執行役員	永嶋 一史	●	●				●		●	●	
常務執行役員	三橋 英記	●	●			●			●	●	●
常務執行役員	堀口 英樹	●	●					●	●		
常務執行役員	井上 一弘		●					●		●	
常務執行役員	深田 浩司	●	●				●		●	●	
常勤監査役	西谷 尚武		●	●					●		
常勤監査役	石倉 徹		●				●			●	
社外監査役	鹿島 かおる			●	●						
社外監査役	藤縄 憲一		●			●			●	●	
社外監査役	土地 陽子		●	●					●		

- ▶ 経営戦略との整合性、取締役会に求められる経営の監督機能の観点から、取締役会全体として必要なスキルセットを指名・報酬諮問委員会において毎年検証を行っている。（常務執行役員および監査役も対象）
- ▶ その上で求めるスペックを特定し、選任候補者の具体的人選を進めている。
- ▶ 事業を取り巻く環境は常に変化しており、常に見直しを行っていく。過去からは、「ICT/DX」を追加したり、ヘルスサイエンスなどの表現を整理する等を実施



審議事項

- ▶ キリンホールディングス及び主要グループ会社の取締役、監査役及び執行役員の選退任方針、候補者案の作成、及び再任・退任・解職
- ▶ キリンホールディングス及び主要グループ会社の取締役、監査役及び執行役員の報酬制度・報酬水準・報酬額
- ▶ 主要グループ会社の社長の選退任方針、候補者案の作成、再任・退任・解職、及び報酬制度・報酬水準
- ▶ キリンホールディングス代表取締役会長CEO及び代表取締役社長COOの後継者計画(サクセッションプラン)

ポイント

- ▶ **社内取締役の役割**：役員候補者を検討する上で、社内での評価等に関する情報は不可欠であり、社内取締役も委員会メンバーとしている。
- ▶ 指名・報酬諮問委員会は独立社外取締役が委員会メンバーの過半数を占め、委員長も独立社外取締役が務めその主導で委員会が運営されている。
- ▶ **次世代リーダーの育成**：指名・報酬諮問委員会は、次世代のリーダー育成も含めたサクセッションプランを重要な審議事項の一つとしている。
- ▶ 人事部門は、育成方針に基づいた異動・配置や外部機関による対象者アセスメント評価も行っており、両者が連携して計画を進めている。

2023年度の取締役会評価

➤ 評価の視点

- ① 取締役会の構成および運営
- ② 戦略の策定とその実行およびモニタリング
- ③ リスク管理と危機管理の監督
- ④ 事業買収・撤退などの意思決定の監督
- ⑤ 役員報酬および後継者育成計画などの監督
- ⑥ 健全な企業倫理の周知徹底とその監督
- ⑦ ステークホルダーに対する開示全般の監督
- ⑧ 実効性向上に向けての強化ポイント

取締役会として適切に機能しており、実効性が確保されていると評価

- 「重要な意思決定」「執行の監督」において適切な意思決定されており、高いレベルで実効性が担保されている。
- 取締役会として適切な議題設定がなされ、ディスカッションの質も高まっている
- 実効性向上につながる改善や工夫が継続的に行われており、概ね適切に運営されている

2024年度の強化ポイント

- 2023年度における評価の視点ごとに提起された意見および改善点、そして将来の経営環境変化に対する見立てに基づき、2024年度の強化ポイントを集約

1. 資本市場の信頼向上に向けた「コーポレートガバナンスの強化」に関する議論
2. 適切なリスクテイクを実現するための「戦略とリスク一体」での議論
3. 価値創造を加速するための「デジタルICT戦略」に関する議論

基本方針

- 指名・報酬諮問委員会で審議し、取締役会へ答申
- 外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準、業績連動性などの客観的な比較検証を行い、答申内容に反映させています。

1. 業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
2. 当社グループ役員の役割および職責に相応しい水準とする。
3. 社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保する。

決定手続き

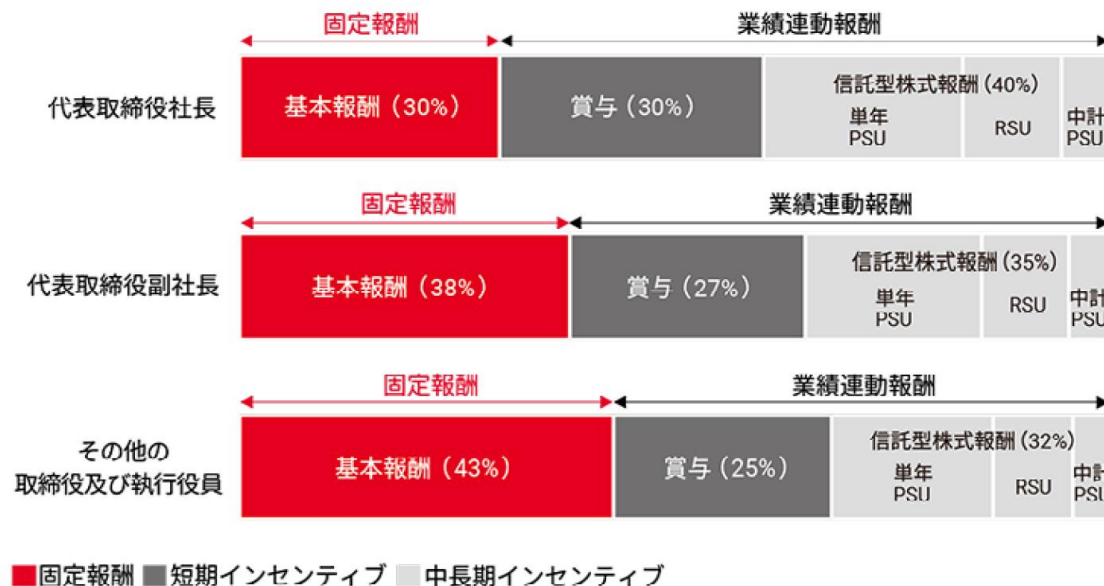
- 基本方針に沿って公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申。
- 報酬の具体的決定については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定。
- 指名・報酬諮問委員会は、主に報酬水準の設定と業績連動報酬の比率、業績連動の仕組みなどについて定期的に審議を行うほか、役員報酬に関する法制などの環境変化に応じて開催され、取締役会へ答申。

構成

- ▶ 役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」、中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬（信託型株式報酬）」の3つにより構成されます。

役員区分	基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役・常務執行役員	○	○	○	業務執行を担うことから、短期の業績目標達成及び中長期の企業価値向上を意識付ける報酬構成。
社外取締役	○			客観的立場から当社及び当社グループ全体の経営に対して監督及び助言を行う役割を担うことから、基本報酬（固定報酬）のみの構成。
監査役	○			客観的立場から取締役の職務の執行を監査する役割を担うことから、基本報酬（固定報酬）のみの構成。

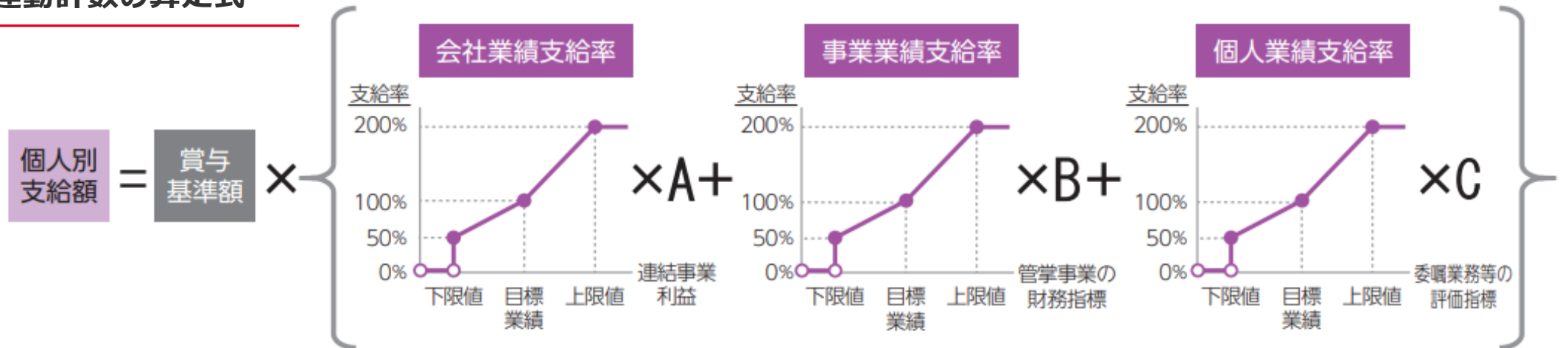
- ▶ 代表取締役社長は、基本報酬：業績連動報酬の基準額を概ね30：70（うち、賞与30、株式報酬40）の比率とし、他の取締役（社外取締役を除く）および執行役員はこれに準じて役位および職責を考慮した比率となるように設計



役員報酬（業績連動報酬）

▶ 役員報酬は、グループ業績と中長期的な企業価値との連動を重視し、株主と同じ方向を向く制度としている

賞与の業績連動計数の算定式



株式報酬の業績連動計数の算定式

