

リスクとインパクトの管理

リスクとインパクトの管理

シナリオ分析で検出された重要な気候変動の物理的リスクと移行リスクへの対策は、ガバナンスのパートで記載したとおり、マネジメントによって緩和・適応戦略に展開され、取締役会の監督の下で目標管理されています。自然資本への依存度・影響度、サーキュラーエコノミー構築を含むサステナビリティ関連リスク全般についても同様です。ここでは重要リスクのモニタリング体制と、気候変動がもたらす急性リスクへの対応について説明します。

リスクマネジメント体制

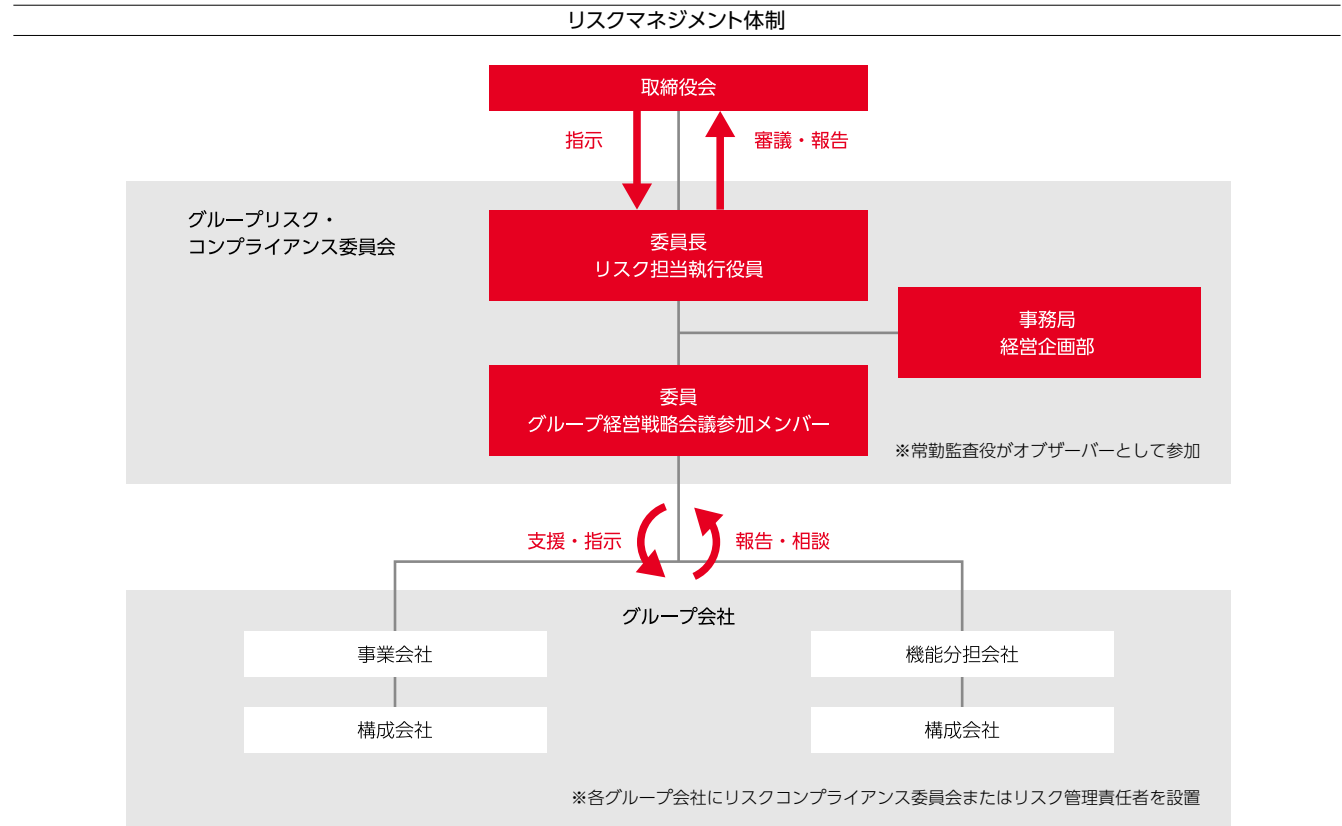
キリングループでは、キリンホールディングスの常務執行役員以上で構成され、リスク担当執行役員が委員長を務める「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、リスク情報の収集やリスクコントロール、中計や年度におけるグループリスク方針やコンプライアンスの重要項目の立案、リスク低減に向けた取り組み、リスク顕在化時の情報共有や対策の実施、グループ会社への必要な指示や支援など、リスクマネジメント活動の全般を統括しています。サステナビリティ関連のリスク^{※1}・機会は、気候変動・自然資本・サーキュラーエコノミーなどの環境課題や人権^{※2}・地域社会・先住民・小規模農家やジェンダーなどの社会的課題やそれらの相互関連性や法規制対応を含んでいます（リスクマネジメント体制では「リスク」の中に「機会」も含めて管理しています）。取締役会ではグループ重要リスクの審議や報告を通じ、リスクマネジメントの有効性を監督しています。

グループ重要リスクの確定プロセスについては、各年度で設定するキリングループのリスクマネジメント方針に基づき、グループ会社で戦略・事業遂行上のリスクや重大なクライシスに転ずる可能性のあるリスクを検討し抽出しています。キリンホールディングスではこれら事業固有のリスクを集約し、またグループ全体に共通するリスクについて精査します^{※3}。

※1 気候変動をはじめとした環境課題を含むリスクと機会のマテリアリティの特定については、→P. 7の「マテリアリティの特定」をご覧ください。

※2 人権の取り組みをグローバルで高レベルな業界標準へとステップアップすることを目指し2023年11月8日に「キリングループ人権方針」を改定しました。
https://www.kirinholdings.com/jp/impact/community/2_1/policies/

※3 「リスクマネジメント体制」の詳細内容は、下記で開示しています。
https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/risk_management/



リスクとインパクトの管理

リスクとインパクトの管理

サステナビリティ関連リスクの管理

サステナビリティ関連のリスクには、豪雨、洪水、干ばつ、山火事といった気候変動の物理的な急性リスクが存在し、近年その発生頻度と深刻さが増えています。このような気候災害が発生した場合には即座にグループないしは当該社のリスク・コンプライアンス委員会で協議され、速やかに対応策が実行されます。甚大な影響が見込まれる場合は、オールハザード型^{※4}に移行したBCPに沿って対処されます。重大な影響が想定されるクライシスの状況は適宜キリンホールディングスの取締役会に報告され、必要な指示を受けます。個別のクライシスへの対応の完了後はそのリスクと対応策の経緯についてレビューし、対応マニュアルやBCPの改訂という形で経験をノウハウとしてグループ内で共有し、経営のレジリエンスの持続的な強化に繋げています。また、2024年にはNew Belgium BrewingのAsheville Breweryにて甚大な洪水被害を受けました。これまで実施してきた水リスク評価では、Asheville Breweryは決して高いリスクの拠点であるという評価はなされていませんでした。このことから、デスクトップスタディに加えてローカル情報の反映の重要性を改めて認識しました。現在、キリンググループ全体の水リスク評価の再精査を行っています。

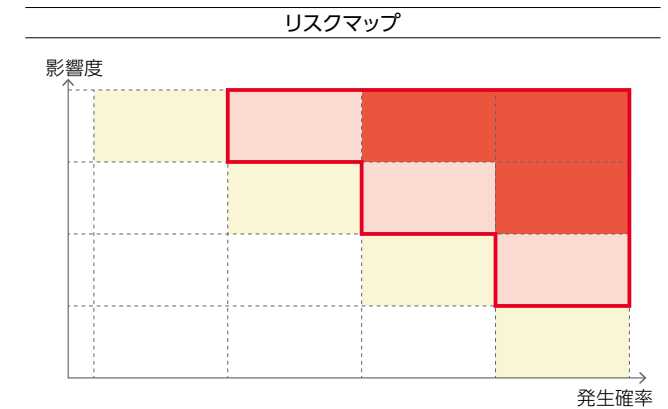
※4 オールハザード型BCP：危機事象個々に対するアプローチではなく、従業員や設備の被災・本社機能の一時停止など、経営資源の喪失にスポットを当てて対策を検討する事業継続計画

リスク対応力の向上

気候変動リスクのように、発生可能性が不確実であっても発生した場合に事業に極めて大きな影響を与える物理的および移行リスクについては、シナリオを設定して分析・評価することで重要リスクを抽出・検討する新しいアプローチを取り入れています。シナリオ分析では各種の研究論文、Aqueductなどの科学的根拠に基づいたリスク評価ツールなどを活用します。自然資本に関する直接および上流・下流のバリューチェーンでの依存性、インパクト、リスクと機会の特定は、TNFD提言に従って既に試行的に評価を開始し、数年以内で定常的なプロセスとして組み込む予定です。これらのプロセスで把握できたリスクと機会は、グループ環境会議・グループCSV委員会で共有・議論し、取締役会に対して付議・報告されるとともに、グループリスク・コンプライアンス委員会事務局にも共有され、その他のリスクとともに管理されます。また、気候災害への対応などサステナビリティ関連リスクに関する社内事例は、グループ内で共有し、グループ全体でのレジリエンスの強化に活かされます。

インパクト測定

キリンググループの重要リスクは、財務影響度と発生確率をふまえてインパクトを測定しています。リスクマップ上で一元管理し、インパクトが高いリスクについては、取締役会にてモニタリングすることで対策を講じています。



グループ重要リスクについて、リスクマップ上で一元化し、重要度や対策の見直しを実施する。□内の最重要リスクは、取締役会でもモニタリングを行う。

リスクとインパクトの管理

重大なリスクと機会

「戦略」の章で説明したとおり、気候変動・自然資本・サーキュラーエコノミーや社会的課題の相互関連性のあるサステナビリティ関連リスクについて、シナリオ分析などを取り入れ分析・評価した結果、重要リスクと機会は下表のようにまとめられます。物理的リスクは、食から医にわたる事業に関連性の高い主要原料農産物と水関連リスクを主な分析対象としています。移行

リスクは、調達コストで大きな割合を占めるエネルギーと農産物を分析対象としています。

自然資本については、場所と依存性、自然およびビジネスへの影響を考慮して分析対象を絞り込み、容器包装では資源循環とそれに関連する気候変動や自然資本への影響を統合的に考慮して分析対象を設定しました。

事業機会は、事業を通じた価値創造の重点領域であり、気候変動がもたらす社会課題に対して貢献できると考えられる健康分野などを対象として分析しています。

リスク/機会	分類	カテゴリー	主なリスク	インパクト	リスク発現期間			財務インパクト			対応戦略
					短	中	長	低	中	高	
物理的リスク	慢性リスク	気候変動・生物資源・水資源	農産物の収量減と調達コスト	・ 農産物収量減による調達コスト (2℃シナリオ: 2050年に12億円～32億円、4℃シナリオ: 31億円～122億円)		●	●			■	・ 持続可能な農園認証取得支援 (適応策) ・ 温暖化に伴う植物耐暑性向上に向けた技術開発 (適応策) ・ 植物大量増殖技術 (適応策) ・ 代替原料の開発と新たな生産技術 (適応策) ・ 一年生作物の生産システムへの多年生穀物の導入 (適応策) ・ GHG排出量削減 (緩和策)
			自然の状態の変化								
	急性リスク	気候変動・生物資源・水資源・容器包装	使用済み容器の不適切な廃棄による環境汚染	・ 河川流域や海の生物への悪影響 ・ 海洋汚染対応費用 (11億円)		●	●		■		・ プラスチックが循環する社会構築 ・ 酒類飲料キャップにおける水平リサイクル
		気候変動・水資源	洪水による操業停止	・ 過去事例での浸水被害実績 (10億円～50億円) ・ 200年災害でのエクスポージャー (国内20カ所: 10億円)	●	●	●		■		・ 洪水対応の知見共有 (適応策) ・ 洪水に対する付保 (適応策) ・ 洪水への設備対応 (適応策)
		気候変動・水資源	洪水による輸送影響	・ 原材料の積出港への浸水リスク	●	●	●		■		・ 洪水対応の知見共有 (適応策) ・ 調達先の分散化 (適応策)
		気候変動・水資源	渇水による操業停止	・ 渇水での製造減の影響 (0億円～6億円)	●	●	●	■			・ 高度な用水削減技術 (適応策) ・ 渇水対応の知見共有 (適応策)
		気候変動・生物資源・水資源	洪水・渇水による農産物への影響	・ 大半の農作物生産地で水ストレス大 ・ 生産地への自然災害の増大	●	●	●			■	・ 原料農産物生産地の水ストレス対応 (適応策) ・ 原料農産物生産地の土壌流出防止 (適応策)
		気候変動・生物資源	病害や大気汚染の農産物への影響	・ 煙や大気汚染による農産物の品質低下 ・ 病害の蔓延	●	●		■			・ 長期的視点での研究対策 (適応策)
移行リスク	政策	気候変動・生物資源・水資源	カーボンプライシングとエネルギー調達コスト	・ エネルギー調達コスト (2℃シナリオ: 2030年に約77億円、4℃シナリオ: 約12億円、1.5℃シナリオ: 約104億円～約9,044億円)		●	●			■	・ 省エネ・再エネ・エネルギー転換 ・ 物流最適化によるGHG排出量削減 ・ 容器包装の軽量化によるGHG排出量削減 ・ 販売段階におけるGHG排出量削減

リスクとインパクトの管理

重大なリスクと機会

リスク/機会	分類	カテゴリー	主なリスク	インパクト	リスク発現期間			財務インパクト			対応戦略
					短	中	長	低	中	高	
移行リスク	政策	気候変動・生物資源・水資源	カーボンプライシングによる農産物調達への財務インパクト	・農産物収量減による調達コスト(2℃シナリオ: 2050年に9億円~40億円、4℃シナリオ: 22億円~80億円)	●	●			■		・植物大量増殖技術によるリスク緩和 ・肥料価格高騰への対策
		気候変動・生物資源・水資源	現有資産に対する影響	・法的規制などによる設備の投資回収困難 ・洪水などによる設備毀損		●	●	■			・技術動向の把握とロードマップの更新
		気候変動・生物資源・水資源	規制対応のためのコスト	・人的資源の増加 ・対応費用の増加		●	●	■			・情報開示基盤の整備
		生物資源	急激な農業政策移行への不適合	・準備のない極端な農業・化学肥料禁止による農業基盤の連鎖崩壊	●	●	●		■		・持続可能な農業への農家のトレーニング支援 ・有識者・政策担当者との適切なエンゲージメント
	技術	気候変動・生物資源・水資源・容器包装	研究開発の資源・長期視点の不足	・脱炭素に寄与する研究が期待されたタイミングで実用化されない可能性	●	●	●		■		・パッケージ開発技術の自社所有 ・気候変動・自然資本に対する研究開発
		気候変動	エンジニアリング部門の対応力低下・適切な投資の不足	・適切な時期・価格での設備導入	●	●	●	■			・エンジニアリングの機能強化 ・技術動向の把握と機動的な設備導入
	市場	気候変動・容器包装	化石由来原料への社会の抵抗感	・ペットボトルへのネガティブな印象拡大	●	●		■			・プラスチックの資源循環
		気候変動・生物資源・水資源	森林破壊への懸念	・森林などのGHG吸収固定量の低下	●	●		■			・持続可能な林業・農業の推進 ・質の高い森林由来カーボン・クレジットの創出
		気候変動・生物資源・水資源	エシカル消費での機会損失	・ブランド評価低下	●	●		■			・環境に配慮した製品提供
		気候変動	エネルギー価格の高騰	・天然ガス・石油価格が低下しない可能性		●	●		■		・「SBT1.5℃」目標に向けたロードマップの着実な実行
	評判・賠償責任	気候変動・生物資源・水資源・容器包装	消費者の評価	・ブランド評価低下	●	●	●	■			・消費者への適切なコミュニケーション
		気候変動・生物資源・水資源・容器包装	再生可能エネルギー設備への懸念	・発電所建設地域からの設置反対 ・バイオマスエネルギーの原料調達による森林破壊	●	●	●	■			・環境・地域に悪影響のない再生可能エネルギー導入
		気候変動・生物資源・水資源・容器包装	投資家の信頼の失墜	・適切な開示を欠くことによる信頼失墜 ・資本コストの増大	●	●	●		■		・TCFDおよびTNFD提言に沿った適切な開示

リスクとインパクトの管理

重大なリスクと機会

リスク/機会	分類	カテゴリー	主なリスク	インパクト	リスク発現期間			財務インパクト			対応戦略
					短	中	長	低	中	高	
移行リスク	評判・賠償責任	気候変動・生物資源・水資源・容器包装	自然環境の汚染への責任	・賠償・罰金・行政処分・社会的信頼失墜	●	●	●	■			・環境マネジメント体制の向上
システミックリスク	食料・社会システムの安定性	生物資源	農地の放棄による生態系毀損	・食料用農地の縮小	●	●	●	■			・リジェネラティブ農業の促進
		生物資源	農業の過剰使用による生態系毀損	・生態系サービスの低下	●	●	●	■			・草生栽培を中心とした生態系回復活動
		生物資源	食料用農地の縮小による生態系毀損	・長年の農業散での農地の生態系ソース喪失	●	●	●		■		・農産物生産地とのエンゲージメント強化
事業機会	市場	気候変動・生物資源	温暖化による感染症の分布拡大	・感染数・感染地域の拡大への懸念 ・ヒトスジシマカ生息域の北上	●	●	●		■		・ヘルスサイエンス領域での貢献
		気候変動	温暖化による熱中症拡大	・4℃シナリオで熱関連超過死亡数が4倍～10倍予想	●	●	●	■			・熱中症対策製品での貢献
	製品・サービス	気候変動	脱炭素に貢献する製品・サービスへの期待増	・脱炭素または低炭素に寄与する製品のニーズの増加		●	●	■			・脱炭素製品の提供
	資源の効率	気候変動	持続可能な物流	・製品供給能力の維持	●	●	●	■			・輸送効率化によるコスト削減
		気候変動・容器包装	容器原料の低減と安定調達	・3Rへの要請、軽量化などによるコストダウン	●	●	●	■			・容器の軽量化
	エネルギー源	気候変動	化石燃料への依存度低減	・エネルギーコスト減	●	●	●		■		・ネットゼロに向けたエネルギーミックスの実現
		気候変動	再生可能エネルギーの安定調達	・追加性のある再生可能エネルギーの安定的な利用	●	●	●	■			・追加性にこだわった再生可能エネルギー利用
	レジリエンス	気候変動・生物資源・水資源・容器包装	サプライチェーンの強化	・原料農産物の持続性の確保、Scope 3の削減	●	●	●		■		・エンゲージメントの強化 ・サプライチェーン環境プログラムの活用