

ガバナンス

監督体制

キリングループでは、取締役会は環境関連課題を含むCSVの基本方針、中長期戦略、年度計画、環境を含む重要な非財務目標とKPIを審議・決議し、非財務目標の進捗モニタリングを通して気候変動や自然資本・サーキュラーエコノミーなどのグループ環境業務の執行や重要リスクについて四半期ごとにモニタリングします。

執行体制

キリングループでは、環境関連課題全体の重要な目標設定や改定、投資計画を経営戦略会議で審議・決議します。経営戦略会議では、事業会社や部門から目標の達成状況およびリスクについての報告を受け、事業会社・部門の監督をしています。気候変動や自然資本・サーキュラーエコノミーなどの環境課題はCSV戦略担当の常務執行役員が管轄しています。

グループ横断的な環境問題を含むCSVについて議論するためにグループCSV委員会(年3回)を設置しています。本委員会は、社長の諮問機関であり、キリンホールディングスの会長と社長を共同委員長、主要グループ会社の社長とキリンホールディングスの役員を委員としています。必要に応じてマルチステークホルダーの観点から社外有識者の参加・助言を受け、サステナビリティに関する現在および将来発生する可能性のある課題、依存

度、影響度合い、それらに伴うリスクと機会などについて深く議論し、議論内容は取締役会に上程します。加えて、委員長の判断により必要に応じてかかるべき会議体へ付議します。

グループCSV委員会のもとにグループ環境会議(年2回)を設置しています。CSV戦略担当役員を議長、関係役員および部門長を委員として、「サステナビリティ関連リスク・機会の認識共有、戦略に関する議論」「キリングループ環境ビジョン2050の実現に向けた各種ロードマップの進捗状況モニタリングと方針・戦略・計画・意見交換」を主な議題としています。これらの議論を通じ、重要テーマが及ぼす影響について、影響度と発生確率、リスクおよび機会への対策(ゼロリスク・低減・テイク)など、戦略上の選択肢に内在するトレードオフを考慮したうえで、経営判断に資する検討を行っています。例えば、主要な原材料調達に関するリスク、機会を考慮し、リジェネラティブ農業への移行とそれが自社にもたらす財務インパクトなどを議論しています。本会議での議論は、必要に応じてグループCSV委員会および取締役会に対して付議・報告されます。本会議の設置・運営により、2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードが求めているサステナビリティを巡る課題への取り組みを強化しています。気候変動対応を含む環境経営は、CSV経営体制に組み込まれる形で運営されています。グループリスク・コンプライアンス委員会(年2回+適宜)はキリンホールディングスの執行役員を委

員とし、年度におけるグループのリスクマネジメント方針やキリンホールディングスを含むグループ各社が評価・特定したリスクから重要リスクを決議し、適宜必要に応じて取締役会に報告するなど、環境関連も含めたリスクマネジメント全般を統括しています。

2022年中期経営計画からは、役員の業績連動報酬に非財務指標の目標達成率を反映させ、中長期経営計画の推進のインセンティブとしています。2026年の目標値は、気候変動については「SBT 1.5°C」目標を達成するため、GHG排出量削減率32%(対2019年)、気候変動と自然資本の両方に関連する目標として水ストレスの高い製造拠点の水使用量原単位(2.5L/L)を報酬連動のKPIに設定しています。

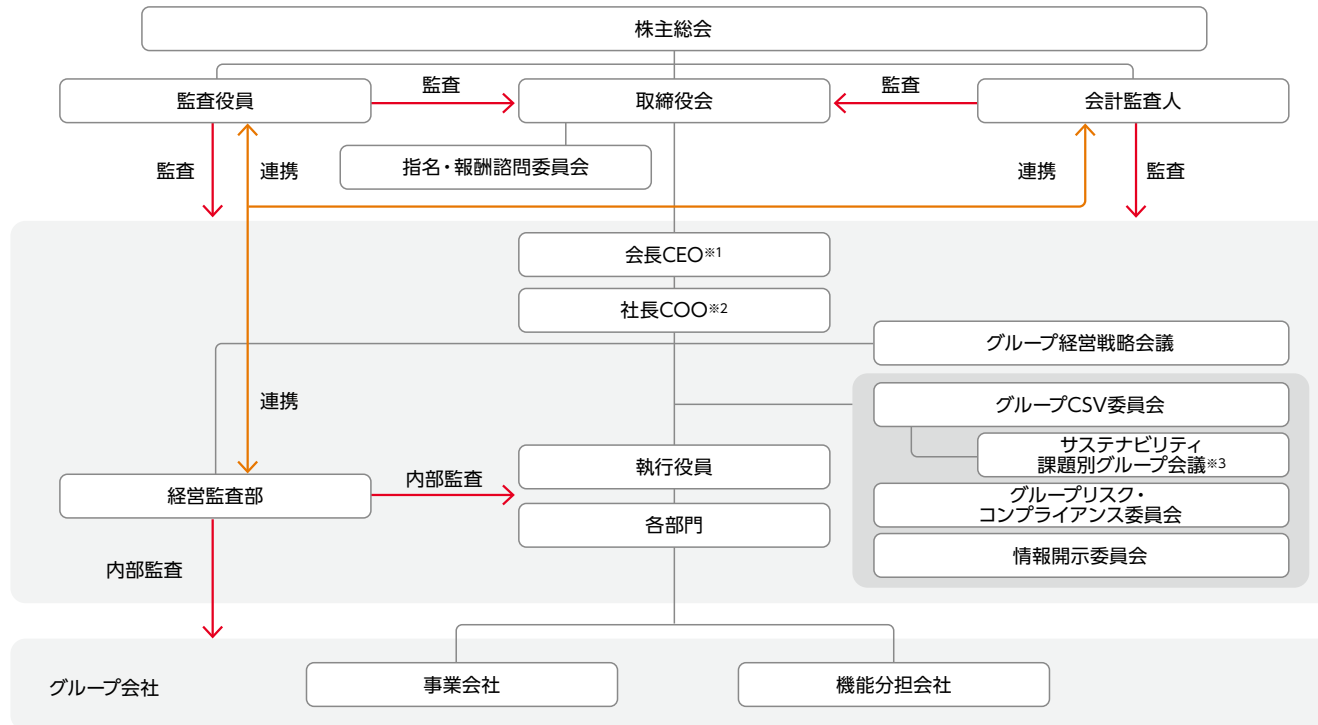
CSVコミットメントは、「グループ・マテリアリティ・マトリックス」を踏まえてグループ経営理念を社会的存在意義に翻訳した「CSVパーパス」の実現に向けて、各事業が取り組む中長期のアクションプランです。気候変動を含むその他の環境目標も非財務KPIの1つであるCSVコミットメントに落とし込み、各グループ会社の業績指標に設定して経営計画に反映しています。その達成状況はグループ会社社長の業績評価指標になっています。社内管理上は、毎年目標値の見直し・アップデートを行っており、その実行状況を四半期ごとにモニタリングし、キリンホールディングス取締役会にも報告しています。

	役割・権限	メンバー	頻度	実績
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ環境業務執行の監督 ●グループ長期戦略、年度計画の決議 ●環境含む重要な非財務目標とKPIの決議 ●環境含むグループ経営に影響の大きい戦略および投資の決議 ●事業会社と部門の環境業務の監督 	<ul style="list-style-type: none"> ●議長:社外取締役 ●社外7名、社内5名 	月1回+適宜 (書面開催含む)	<ul style="list-style-type: none"> ●環境を含む重要リスク、業務執行状況の四半期ごとのモニタリング ●環境目標・KPI、重要リスク含む2026年度計画の決議
グループ経営戦略会議	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ長期戦略、年度方針の審議 ●環境含む全般的な非財務目標とKPIの審議 ●環境含むグループ経営に影響の大きい戦略および投資の決議 ●事業会社と部門の環境業務の統制 	<ul style="list-style-type: none"> ●招集・主宰:キリンホールディングス社長 ●キリンホールディングス執行役員 	月2回+適宜	<ul style="list-style-type: none"> ●事業会社の業務執行の四半期ごとのモニタリング ●環境目標・KPI、重要リスク含む2026年度計画の審議
グループCSV委員会	<ul style="list-style-type: none"> ●環境含む、中長期のグループ横断的なCSV方針、戦略、計画、目標、KPIの審議 ●環境含む、中長期のCSV関連方針に沿った、具体的施策実行の審議 ●サステナビリティ関連リスクと機会、環境課題別ロードマップの審議および進捗確認 	<ul style="list-style-type: none"> ●委員長:キリンホールディングス会長および社長 ●キリンホールディングス執行役員 ●グループ国内外主要事業会社社長 	年3回	<ul style="list-style-type: none"> ●環境を含む非財務情報開示方針、戦略、計画についての議論 ●ESG評価のレビューと強化策の議論
グループ環境会議(グループCSV委員会の環境に関するワーキンググループ)	<ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティ関連リスク・機会の認識共有、戦略に関する議論 ●キリングループ環境ビジョン2050の実現に向けた各種ロードマップの進捗状況モニタリングと方針・戦略・計画意見交換 	<ul style="list-style-type: none"> ●議長:キリンホールディングスCSV担当執行役員 ●SCM戦略執行役員、CSV戦略部長、経営企画部長、財務戦略部長、調達部長、CC部長、開示統括室長、R&D本部長、技術部長^{*1} 	年2回	●環境4課題の2026年度計画の策定
グループリスク・コンプライアンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> ●環境含むグループリスク管理の年度方針、グループ重要リスクの審議 ●リスク・コンプライアンス案件の監視と突発案件への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ●キリンホールディングスリスク担当執行役員 ●キリンホールディングス執行役員 	年2回+適宜	●2026年度計画の基本方針、グループ重要リスクの審議

*1 キリンビール技術部長。その他明記がない所属はキリンホールディングス。

ガバナンス

環境関連課題のガバナンス体制



※ 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など

スキルおよびコンピテンシー

取締役、監査役および執行役員には、グループの意思決定および当社の経営の根幹であるCSVの実現に向けた監督と執行を行うために必要な経験、見識、専門性を有する人財を配置しています。

経営層のスキル・マトリックスについては以下のページをご覧ください。

<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/provisions/>

業績連動報酬における非財務KPIの組み込み

役員報酬と中期経営計画に掲げる主要な経営指標の1つである非財務指標の関係は、右記の図のとおりです。詳しくは、以下のページをご覧ください。

<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/compensation/>

グループ/事業会社の経営計画に組み込んだ2026年時点CSVコミットメントは、以下のページで開示しています。

https://www.kirinholdings.com/jp/impact/csv_management/commitment/

役員報酬の構成

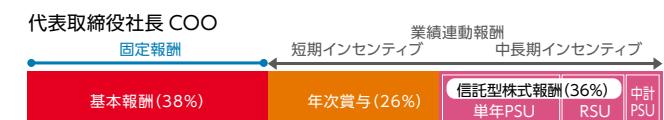
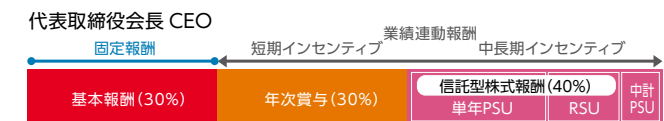
$$\text{3年ローリング方式経営目標} = \text{財務指標 (ROIC, EPS成長率 (3年CAGR))} + \text{非財務指標 (健康コミュニティ環境、人的資本)}$$

指標

項目	テーマ	非財務目標
環境	気候変動	GHG排出量削減率 対2019年 Scope 1+2 排出量削減率
	水資源	水ストレスが高い製造拠点での水使用原単位

※ 当報告期間に認識された役員報酬のうち、気候含む環境関連の評価項目と結び付け割合については、ほかの評価項目と合わせて非財務評価として組み込まれているため、区分して識別できません。

連動



● PSU (パフォーマンス・シェア・ユニット) に占める経営目標の割合
ROIC : EPS 成長率 : 非財務指標 = 40:40:20