

キリンググループの主なリスク

キリンググループの戦略・事業その他を遂行する上でのリスクについて、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主要な事項について、「各事業領域におけるリスク」と「各事業領域共通のリスク」に分類して記載しています。なお、本文中における将来に関する事項は、別段の記載がない限り当年度末において当社が判断した内容に基づきます。

① 各事業領域におけるリスク

事業分野	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
食領域	・事業環境の変化への対応に関するリスク ・原材料価格・燃料価格の高騰に関するリスク ・新規事業の成否に関するリスク	・市場環境や嗜好の変化、販売価格の変動、競合他社の動向等により、販売計画を達成できない ・原材料価格・燃料価格の高騰により調達コストが上昇し、製造原価に影響を及ぼす ・新規事業が市場に浸透せず、売上・利益が下振れし、事業計画が遅滞する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	食領域はキリンググループの主力事業分野であり、リスクが発現した場合には甚大な影響が想定されます。既存事業では事業環境の変化に対してこれまでに培った知見を基にリスクへの対応策を実施するとともに、新規事業についても従来とは異なる新たなリスクに直面する可能性を想定し、対策することでリスクの低減に努めています。地政学リスクに起因する原材料や燃料価格の高騰が直接的に収益に影響を与える可能性や、高付加価値商品の展開拡大の成否による中長期的な事業計画への影響はそれぞれグループ重要リスクの一つとして位置づけており、引き続き情勢を注視し適切なリスクコントロール策を講じてまいります。 (具体的な対策につきましては、「経営方針、経営環境および対処すべき課題」に記載しています)	

事業分野	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
医領域	・グローバル戦略品の価値最大化に関するリスク ・製品品質・安定供給に関するリスク ・研究開発に関するリスク ・医療費抑制策に関するリスク	・上市準備の遅延等により事業エリア拡大が遅れる、潜在患者の掘り起こしの難航などで市場に浸透しない ・製品の安全性や品質に懸念が生じる、急激な需要増/需給逼迫により安定供給に支障が発生する ・パイプラインの拡充が進まず、将来の成長性と収益性が低下する ・国内外において医療費抑制の圧力による製品の価格引き下げ、後発医薬品への移行が進む
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	医領域においては、グローバル戦略品の価値最大化に向けて、市場浸透施策や欧米を中心とした事業地域の拡大を進めており、製品の品質保証体制と安定供給体制といった基盤の強化も重要と考えています。グローバル品質保証委員会等によるモニタリングや、独立した専門の監査チームによる自社や委託先の品質監査を実施するとともに、委託先の拡充、自社工場への設備投資、需給計画の可視化や製造作業効率化のためのデジタル化推進等に取り組んでいます。また、国内外において医薬費抑制の圧力が高まっていますが、各国の医療政策動向を注視するとともに、患者さんに Life-changing な医薬品等を確実にお届けするために、その製品のもつ価値を多様な側面から評価する方を戦略的に検討しています。また、上市後の価格設定については、各国制度に準拠し、ステークホルダーからの理解も得ながら、革新的な医薬品を継続的に創出していくために適正な売上収益の確保につながるよう、事業への影響を評価しています。 (詳細につきましては、協和キリン社の有価証券報告書に記載しています)	

事業分野	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
ヘルスサイエンス領域	・社会課題に対し独自の商品やサービスを提供できないリスク ・海外事業展開国における法規制への対応が遅れるリスク ・事業を担う人材や組織能力が不足するリスク ・品質保証、製品の安全性、欠品に関するリスク	・有効なビジネスモデルが構築できずに、販売計画が未達となる ・グループ内でのシナジーが進まず、新たな価値創造を伴う高収益モデルが構築できない ・グローバル展開に制約が生じ、新たな展開国への進出、事業拡大が遅延する ・欠品、品質トラブル、エビデンス不足、不適切な情報発信等により、ブランド、レピュテーションを毀損する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	ヘルスサイエンス領域では中長期的な社会環境の変化に伴って発生する健康課題に対して土台の健康づくりを推進し、人間が元来持つ力を高めることで、お客様の健康課題をより効果的・効率的に解決することに貢献します。新たに取得したBlackmores Limited、(株)ファンケルの成長とグループ内のシナジー創出を最優先課題とし、持続的な成長を実現するビジネスモデルの確立に取り組んでいます。主力事業の食とは異なる領域での事業推進にあたり、迅速果断な意思決定を実行するため、また、適時適切なリスクコントロールができるよう、リスクマネジメントの観点でも組織能力の拡充とガバナンスの強化を図ってまいります。 (具体的な対策につきましては、「経営方針、経営環境および対処すべき課題」に記載しています)	

② 各事業領域共通のリスク

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
人財獲得・育成	・グループ経営を推進する人財や事業活動に必要な高い専門性を持った人財を十分に確保できないリスク ・人財マネジメントの仕組みが計画通りに進まないリスク	・競争優位性のある組織能力が実現せず、経営戦略が推進できない ・想定した体制への移行が進まず、組織能力が低下し、経営戦略の実現に支障が出る
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリングroupは、人財を価値創造、競争優位の源泉と捉えています。経営戦略の実行に求められる人財の獲得・育成に向けて、機能を軸とした専門性をより重視する人財マネジメントの仕組みを導入し、多様な価値観・専門性を持った人財が集い何事にも興味を持って行動し、失敗も学びに変えて、主体的に創意工夫・価値創造を実践する組織文化の醸成を目指しています。中長期視点で経営戦略と人財戦略の連動性を高め、持続的な事業成長と企業価値向上に取り組んでまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
デジタル活用の加速	・AI を含むデジタル技術の活用が進まず、競合劣後となるリスク ・DX 専門人財の獲得・育成が計画通りに進まないリスク	・事業課題の解決が進まず、競争力の低下やコスト増を招き、売上・利益が減少する。 ・DX の推進に必要な要員が不足し、組織能力を高められず、効率化や価値創造の成果創出が遅延する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリングroupでは、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進により、デジタル技術やデータを活用した業務プロセスの変革を進め、既存業務の効率化を実現するとともに、顧客理解やプロダクト/サービスの開発工程においても AI を含むテクノロジー活用を進めるなど、新たな価値創出に取り組んでいます。各グループ会社・各部門での自律的な DX 推進の実現に向けて、独自のプログラムによる社内人財育成を進めるとともに、DX の推進に必要な専門人財を外部から確保することで、体制の充実と組織能力の強化を図っています。今後もグループ全体のあらゆる領域でデジタル技術の活用・推進に取り組み、イノベーション創出に繋げてまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
品質	・品質保証の取り組みの範囲を超えて、予期し得ない品質問題が発生するリスク ・各種品質関連法令への対応不備を検出できず、関係官庁からの改善命令や指導を受けるリスク	・製品の製造中止や回収または損害賠償請求などにより、多額の費用の発生や事業活動の制限がなされる ・お客様からの信頼を失い、企業価値が低下する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリングroupでは、経営の原点である「お客様本位」「品質本位」に基づきお客様への安全・安心な商品・サービスの提供を何よりも優先することを「キリングroup品質方針」に定め、実現するための行動や考え方を「行動指針」で宣言しています。24 年 1 月には環境変化を踏まえて「行動指針」を改訂し、「キリングroup グローバル品質マネジメントの原則」を通じて、食・ヘルスサイエンス・医の領域のグループ各社が保有する品質マネジメントシステムに反映させ、品質保証の仕組と運用を継続的に改善し、確かな品質の商品・サービスの提供につなげています。法令遵守への対応として、各領域の品質に関する法令改正動向を把握し必要な対応を講じることや、国内主要事業会社における原材料情報の一元管理・トレーサビリティシステムの導入などにより、品質保証の仕組を構築しています。グループ全体で「お客様本位」「品質本位」を大切にする組織風土の醸成に引き続き取り組んでまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
人権	・従業員・ビジネスパートナーをはじめ、キリングroupに関わる全ての人々に対して、直接または間接的に人権に負の影響を及ぼすリスク	・企業価値の低下を招く、あるいは事業縮小・撤退を余儀なくされる ・法令に違反する場合は罰金や訴訟、または経済的な制裁措置を受ける
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリングgroupでは、人権の尊重は全ての事業活動の土台であるとの認識のもと、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「キリングgroup人権方針」を 2018 年に策定、2023 年には国際的な人権に関する規範に沿って同方針を改定しました。従来通り、人種、肌の色、民族、国籍、社会的身分、門地、性別、障害の有無、健康状態、宗教、思想・信条、性的指向・性自認及び職種や雇用形態の違い等に基づくあらゆる差別を禁止するとともに、事業活動上のすべてのバリューチェーンにおいて、人身取引、奴隷労働や強制労働、児童労働を容認しません。改定版にはステークホルダー毎に想定される重要な人権課題を明記するなど、より具体的な内容としています。国内外グループ会社の全ての従業員だけでなく、バリューチェーンに関わる様々なビジネスパートナーに対しても同方針への理解と遵守を求めることで、人権を尊重し、社会に対してポジティブインパクトを生み出すことに取り組んでまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
環境	・気候変動による物理的リスク ・脱炭素社会への移行リスク ・技術開発等が遅れ、環境問題の解決が困難になる・遅延するリスク	・温暖化や渇水・洪水による原材料農産物の収量減による調達コスト増、渇水・洪水による操業停止 ・炭素税などによる燃料費・農産物コストの上昇 ・企業に対する社会の期待に十分に応えられず、企業価値が低下する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリンググループでは、様々な環境問題の統合的な解決に向けた「キリンググループ環境ビジョン 2050」を策定し、その達成に向けて取り組んでいます。気候変動に伴う原材料農産物の収量減といった物理的リスクやカーボンプライシング等の移行リスク、アセットへの影響に対しては、TCFD 提言に基づくシナリオ分析により財務影響や戦略のレジリエンスを評価し、必要な方針・戦略の修正や取り組みの深化を進めています。プラスチック容器の問題では、2027 年までに日本国内における PET 樹脂使用量のリサイクル樹脂 50%（「キリンググループプラスチックポリシー」）を目指して着実に積み上げているほか、将来に向け、ケミカルリサイクルによる各種 PET 素材の再資源化に向けた他企業との共同プロジェクトを進めています。相互に関連する環境問題である生物資源、水資源、容器包装、気候変動を統合的に解決し、持続可能な地球環境を次世代につなぎます。（具体的な対策につきましては、「経営方針、経営環境および対処すべき課題」に記載しています）	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
アルコールの負の影響	・世界的な規模で酒類の販売、広告・宣伝に対する規制が強化されるリスク	・酒類の消費が減少する ・企業価値が低下する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	アルコールの有害摂取による負の影響に関して、WHO は世界的な規模での酒類販売・マーケティングに関する規制強化に向けた議論をしています。また 24 年 2 月に厚生労働省が健康に配慮した飲酒に関するガイドラインを発出し、日本国内でも飲酒と健康に関する関心が高まっています。キリンググループは酒類事業を営む企業グループの責任としてアルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを推進しています。酒類事業の展開あたっては法令を遵守し、責任ある飲酒に関するグローバルマーケティング指針や厳しい自主基準を遵守する他、IARD をはじめ国内外の業界団体と連携した取り組みを進めるとともに、ノンアルコール・低アルコール飲料の拡充や適正な飲酒に関する正しい知識の普及や意識の啓発を行っています。社会情勢の変化に対応しながらアルコールの有害摂取根絶に向けた取り組みを着実に進展させてまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
サプライチェーン	・地震・台風などの大規模自然災害や感染症、地政学リスクの影響、委託先の被災等によりサプライチェーンが分断するリスク	・災害により事業所等を閉鎖する、あるいは事業活動を縮小・停止する ・異常気象に伴う販売量の急増やドライバー不足等の外部環境要因により、調達・製造・物流能力が供給に追いつかず遅配や欠品が発生する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	サプライチェーンにおいては、災害・事故等による影響の他、国内では物流の 2024 年問題の顕在化や将来的なドライバー不足、海外ではテロや政治的な不安が顕在化することによるサプライチェーンの分断が懸念され、各事業では、需給予測精度の向上や物流能力の強化、代替戦略の検討等によるリスクの低減を進めています。キリンググループでは災害・事故等への対応として、経営資源を起点に対策を考えるオールハザード型 BCP（事業継続計画）を策定し、複数のグループ会社を対象として、物流面の機能発揮状況を確認する訓練を実施していますが、引き続き、危機事象への対応力強化、レジリエンスの向上に取り組んでまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
調達	・市況・為替変動リスク ・地政学リスクや災害発生リスク ・下請法など法令違反リスク ・サプライチェーン上の人権・環境リスク	・調達コストが計画を上回り、事業利益を圧迫する ・原材料について必要量を確保できない、または納品に遅れが生じ、製造計画に影響を及ぼすことで需給調整が発生、長期化する ・調達が困難となり、加えて企業イメージの低下や不買運動が発生する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	市況・為替変動リスクに対しては、長期契約や為替ヘッジによるコスト低減・安定化の取り組みを行い、地政学・災害発生リスクに対しては調達先の分散、原材料在庫率の引き上げ、また下請法などの調達業務に関連する法令違反リスクについても、施行・改正動向を確認し、関連部門と協力して適切な対応を行っています。更にサプライチェーン上の人権や環境に関するリスクへの対応を重要な経営課題の 1 つと認識しており、人権デューデリジェンスの実施、苦情処理メカニズムの活用等、高まる企業への要請に十分に応えられる体制の整備と組織能力の強化に取り組んでいます。サプライヤーに対しては、「キリンググループ持続可能なサプライヤー規範」の説明を行うとともに、遵守に向けて承諾書の提出を求め、定期的にその遵守状況を確認しています。さらに、サプライヤーが通報できる窓口（ホットライン）や苦情処理メカニズムも整備しており、サプライヤーとの連携を密にすることで持続可能な調達の推進に取り組んでいます。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
情報セキュリティ	・サイバー攻撃、情報セキュリティ事故、情報漏洩等に関するリスク	・個人情報や重要な営業秘密の情報漏洩により、お客様の信頼の失墜や損害賠償などが発生する ・サイバー攻撃などにより、業務が停止する、または復旧に時間を要することで事業活動が遅延する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリンググループでは、深刻化しているサイバー攻撃の脅威に対応するため「KIRIN-CSIRT（Computer Security Incident Response Team）」を構築し、グループ重要リスクの一つとして情報セキュリティ対策に取り組んでいます。グループ内のセキュリティ対応体制を整え、人的・物理的・技術的対策を実施することで、ウィルス感染や外部からの不正アクセスといったサイバー攻撃の脅威への対策強化に努めています。また、サイバー攻撃などでの経済的な影響を低減するためグローバルでサイバー保険の付保を行うなどリスクの移転も含めて対応を行っています。これらにより、一定レベル以下にリスクは低減できていると考えていますが、未知のサイバー脅威などには幅広く情報収集などを行いながら対策を講じてまいります。（詳細につきましては、「情報セキュリティ報告書」にキリンググループの取り組みを記載しています。）	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
コンプライアンス	・法令違反や社会の要請に反した行動が行われるリスク	・法令による処罰・訴訟の提起・社会的制裁を受け、お客様からの信頼を失う
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリンググループでは、コンプライアンスについて、「法令、社内外の諸規則・ルールの遵守はもちろんのこと、社会からの要請に応え、法的責任と社会が求める倫理的責任を果たすこと」と定義しています。人権やハラスメント、腐敗行為（贈賄を含む）防止や適正飲酒などに関する研修を定期的を実施し、ルールの理解浸透や意識啓発に取り組んでいます。また、毎年、従業員コンプライアンス意識調査を実施し、潜在的なリスクの洗い出しにつなげるとともに、回答によっては事実確認や調査を行い、対策を講じることでリスク低減に取り組んでいます。リスク事案の早期発見につなげるべく内部通報の体制も整備しており、グループ各社で通報窓口が設置されているほか、コンプライアンス担当役員や監査役直通の通報窓口、海外のグループ会社従業員が利用できるグローバルホットラインも設置しています。法令を遵守することはもとより、社会の要請を踏まえた高い倫理観を醸成できるよう、引き続き従業員のコンプライアンス意識の向上に取り組んでまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
財務・税務	・為替レートにより円換算後の価値が変動するリスク ・金融市場の変化や格付の変更等により必要資金が調達できないリスク / 資金調達コストが変動するリスク ・各国税制の変化や税務申告における税務当局との見解の相違により、予想以上の税負担が生じるリスク	・現地通貨建て財務諸表の円換算値や、外国通貨建て取引による原材料の調達コストが変動する ・資金調達が制約され運転資金不足が生じる / 高金利での資金調達により金融収支が悪化する ・追加税負担により業績が悪化する、社会的信用が低下する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	市場環境や為替レート変動による影響は完全に排除できませんが、キリンググループではデリバティブを使ったヘッジ等により、業績や財務状況に大きな影響を与える可能性を低減しています。調達手段の多様化やグループキャッシュの一元管理を通した効率化により、資金関連リスクに大きな影響を与える可能性を低減しています。税務コンプライアンスを遵守した適正な納税の徹底により、税務リスクに大きな影響を与える可能性を低減しています。	

上記以外にも、レピュテーションに関するリスク、地政学上のリスク、事業投資に関わるリスク、法改正に伴うリスクなど様々なリスクがあります。これらのリスクを認識した上で、発生 of 未然防止・速やかな対応に努めてまいります。