

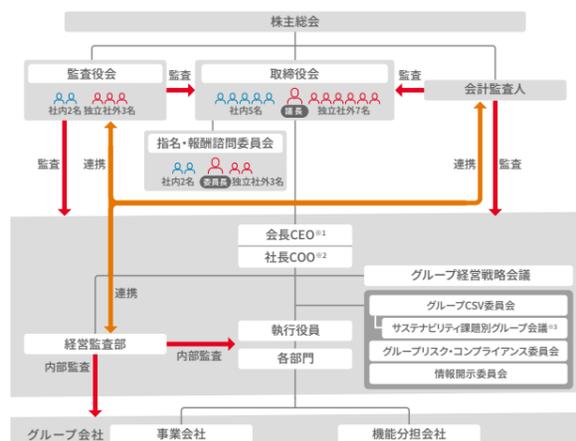
# コーポレートガバナンス

## ガバナンス体制

キリンググループは、食・医・ヘルスサイエンスの3領域を中核とした多様かつグローバルな事業展開を統括する体制として純粋持株会社制を採用しています。純粋持株会社であるキリンホールディングスは、グループ全体戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携によるシナジー創出の推進、加えてサステナビリティを巡る課題への対応などの役割を担っています。

グループ各社は、お客様をはじめとしたステークホルダーにより近い場所で自律的かつスピーディな経営を行います。キリンホールディングスは、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切な権限付与を行うとともに、グループ各社へ取締役を派遣することで各社の取締役または取締役会を通じたガバナンスの向上を図っています。主要グループ会社については、キリンホールディングスの取締役、執行役員またはこれらに準ずる者が各社の取締役を兼務しています。

キリンホールディングスは、監査役会設置会社を採用し、ステークホルダーにとって透明性の高いガバナンス体制を維持、向上するため、複数の社外取締役を含む取締役会が、複数の社外監査役を含む監査役会と緊密に連携し、監査役の機能を有効に活用しながら重要案件の最終意思決定を行うとともに、



※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

経営に対する監督機能の強化を図っています。また、機動的に各事業・各機能戦略を実行し、執行責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。取締役会は、それぞれの分野に関する経験、実績、専門性などを踏まえ、執行役員への委任範囲を定めています。

## 取締役会

取締役会は、当社グループの重要な業務執行及び法定事項について決定するとともに、取締役および執行役員の職務執行を監督する責務、内部監査部門との連携によりグループ全体の適切な内部統制システムを構築し、その運用状況を監督する責務などを負います。加えて、当社グループ全体および主要グループ会社の長期経営構想、中期経営計画および年度事業計画を決定・承認し、事業環境の変化等を踏まえたモニタリングを定期的に行うことにより、グループ企業価値の最大化を図っています。

取締役会は、2027年目指す姿の実現のための知識、経験、能力、見識などを考慮し、ジェンダーや国際性等の多様性を確保しながら全体としてバランスよく適正な人数で構成しています。また、透明性の高いガバナンス体制を構築して客観的な経営の監督の実効性を確保するため、独立社外取締役を過半数選任しています。独立社外取締役のうち1名以上は、他社での経営経験を有する者として

### 取締役会の開催・出席状況、取締役および監査役の個人別出席率

	2021年度	2022年度	2023年度
開催回数	15回	13回	15回
社外取締役の出席率	98%	97%	95%
社外監査役の出席率	100%	97%	98%
個人別出席率			
取締役社長	磯崎 功典	100%	100%
取締役副社長	西村 慶介	100%	100%
取締役	三好 敏也	100%	100%
取締役	南方 健志	-	100%
取締役	坪井 純子	-	100%
社外取締役	森 正勝	100%	100%
社外取締役	柳 弘之	100%	92%
社外取締役	松田 千恵子	93%	100%
社外取締役	塩野 紀子	100%	100%
社外取締役	ロッド・エディントン	100%	92%
社外取締役	ジョージ・オルコット	93%	100%
社外取締役	片野坂 真哉	-	92%
常勤監査役	西谷 尚武	-	100%
常勤監査役	石倉 徹	-	100%
社外監査役	安藤 よし子	100%	100%
社外監査役	鹿島 かおる	100%	92%
社外監査役	藤縄 憲一	-	100%

※2023年12月末時点の役職・役員を記載しています。期中に就任した役員については、就任後に開催された取締役会の出席率です。

## 取締役会の実効性評価

キリンホールディングスは、取締役会の果たすべき機能を「重要な意思決定」機能と「監督」機能と定義しています。毎年1回(11月～12月)に取締役会の運営や議論内容などに対する評価を実施し、その機能の担保に努めるとともに、次年度に強化すべき議論のポイントを明確化することにより、継続的な実効性の向上につなげています。

### 2023年度の議論のポイント

- 戦略実行に関するモニタリングの強化
- 専門性や組織知を活かした「インオーガニック成長」に関する議論
- 経営環境の変化に合わせた「ステークホルダーとの対話」に関する議論
- 戦略とリスク一体での「リスクマネジメント」に関する議論
- 指名・報酬諮問委員会からの情報共有の拡充

### 2023年度の評価

第三者であるアドバイザーの調査に基づく評価の視点を盛り込んだアンケートを毎年11月～12月に実施し、現状の取り組み・改善状況を踏まえつつ、翌年1月の取締役会で議論しております。評価の視点および評価結果は、以下のとおりです。

### 評価の視点

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

### 評価の結果

取締役会全体として適切に機能しており、実効性が確保されている。

### 評価された内容

- 「重要な意思決定」「執行の監督」において適切に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。
- 取締役会の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以下の3点に集約しました。引き続き、独立社外取締役である柳議長のもとでのアジェンダ設定に加え、運営の更なる改善などにより、実効性維持・向上に努めていきます。

- 「コーポレート・ガバナンスの強化」に関する議論
- 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
- 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

## コーポレートガバナンス・コードへの対応

詳細はコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

# 役員紹介

## 取締役



**代表取締役会長CEO**  
 いそざき よしのり  
**磯崎 功典**  
 1977年4月 当社入社  
 2024年3月 当社代表取締役会長CEO (現任)



**代表取締役社長COO**  
 みなかた たけし  
**南方 健志**  
 1984年4月 当社入社  
 2024年3月 当社代表取締役社長COO (現任)  
 〈主な兼職の状況〉  
 ブラックモアズ社 取締役



**取締役副社長**  
 つばい じゅんこ  
**坪井 純子**  
 1985年4月 当社入社  
 2024年3月 当社取締役副社長 (現任)  
 〈主な兼職の状況〉  
 株式会社ファンケル 社外取締役



**取締役常務執行役員**  
 よしむら たかお  
**吉村 透留**  
 1988年4月 当社入社  
 2024年3月 当社取締役常務執行役員 (現任)  
 〈主な兼職の状況〉  
 ブラックモアズ社 取締役



**取締役常務執行役員**  
 あきやま しんじろう  
**秋枝 眞二郎**  
 1988年4月 当社入社  
 2024年3月 当社取締役常務執行役員 (現任)  
 〈主な兼職の状況〉  
 協和キリン株式会社 取締役



**取締役会議長 (独立社外取締役)**  
 やなぎ ひろゆき  
**柳 弘之**  
 1978年4月 ヤマハ発動機株式会社入社  
 2010年3月 同社代表取締役社長兼社長執行役員 (マーケティング管掌)、キリンビジネスシステム株式会社 取締役  
 2018年1月 同社代表取締役会長  
 2019年3月 当社社外取締役 (現任)  
 2022年3月 同社顧問 (現任)



**独立社外取締役**  
 もり まさかつ  
**森 正勝**  
 1969年4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー入社  
 1989年2月 アンダーセンコンサルティング (現 アクセンチュア株式会社) 日本代表  
 2015年3月 当社社外監査役  
 2019年3月 当社社外取締役 (現任)



**独立社外取締役**  
 しおの のりこ  
**塩野 紀子**  
 1983年8月 日本ニューメディア株式会社入社  
 2010年3月 エスエス製薬株式会社代表取締役社長  
 キリン株式会社社外取締役  
 2020年3月 当社社外取締役 (現任)



**独立社外取締役**  
 ロッド エディントン  
**Rod Eddington**  
 1979年9月 John Swire & Sons (H.K.) Ltd. 入社  
 1992年4月 Cathay Pacific Airways Limited Managing Director  
 2000年4月 British Airways plc 最高経営責任者  
 2011年3月 ライオン社取締役  
 2020年3月 当社社外取締役 (現任)



**独立社外取締役**  
 ジョージ オルクott  
**George Olcott**  
 1986年7月 S.G. Warburg & Co., Ltd. 入社  
 2000年6月 UBS Warburg東京マネージングディレクター  
 エクイティキャピタルマーケットグループ担当  
 2020年3月 当社社外取締役 (現任)



**独立社外取締役**  
 かたの まこと  
**片野坂 真哉**  
 1979年4月 全日本空輸株式会社 (現 ANAホールディングス株式会社) 入社  
 2015年4月 同社代表取締役社長  
 2022年4月 同社代表取締役会長 (現任)  
 2023年3月 当社社外取締役 (現任)



**独立社外取締役**  
 あんどう よしこ  
**安藤 よし子**  
 1982年4月 労働省入省  
 2003年4月 滋賀県副知事  
 2006年7月 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課長  
 2017年7月 同省人材開発統括官  
 2019年3月 当社社外監査役  
 2024年3月 当社社外取締役 (現任)

## 監査役



**常勤監査役**  
 にしたに しゅうふ  
**西谷 尚武**  
 1987年4月 当社入社  
 2016年3月 ライオン社取締役  
 2016年4月 キリン株式会社経理部長  
 2022年3月 当社常勤監査役 (現任)  
 協和発酵バイオ株式会社監査役 (現任)



**常勤監査役**  
 いしくら たかお  
**石倉 徹**  
 1989年4月 当社入社  
 2020年3月 協和発酵バイオ株式会社取締役  
 2023年3月 当社常勤監査役 (現任)  
 協和キリン株式会社監査役 (現任)



**社外監査役**  
 かしま かおる  
**鹿島 かおる**  
 1981年11月 昭和監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) 入社  
 2002年6月 新日本監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) シニアパートナー  
 2013年7月 EY総合研究所株式会社代表取締役社長  
 2020年3月 当社社外監査役 (現任)



**社外監査役**  
 ふじなわ けんいち  
**藤縄 憲一**  
 1980年4月 弁護士登録、長島・大野法律事務所入所  
 2000年1月 長島・大野・常松法律事務所パートナー  
 2015年1月 同事務所代表  
 2022年3月 当社社外監査役 (現任)



**社外監査役**  
 とち ようこ  
**土地 陽子**  
 1987年4月 株式会社東京銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行  
 2018年3月 トヨタ自動車株式会社経理部IR・株式グループ主幹  
 2018年11月 ソフトバンクグループ株式会社入社  
 同社マネージングディレクター財務統括IR部長  
 2020年2月 SoftBank Group International Ltd. Managing Partner  
 2024年3月 当社社外監査役 (現任)

## 常務執行役員



**常務執行役員**  
 やまがた みつはる  
**山形 光晴**  
 ブランド戦略、マーケティング戦略、デジタル・情報戦略、キリンビール株式会社副社長執行役員 (マーケティング管掌)、キリンビジネスシステム株式会社 取締役



**常務執行役員**  
 ふじかわ ひろし  
**藤川 宏**  
 CSV戦略部長、CSV戦略、広報戦略、キリンビバレッジ株式会社 取締役



**常務執行役員**  
 いわさき あきよし  
**岩崎 昭良**  
 SCM戦略、生産技術戦略、キリンビール株式会社 取締役



**常務執行役員**  
 よこやま あきひろ  
**横山 昌人**  
 R&D本部長、R&D戦略、キリンビバレッジ株式会社 取締役



**常務執行役員**  
 ながしま かずみ  
**永嶋 一史**  
 品質保証部長、品質保証統括、協和発酵バイオ株式会社 取締役、サンミゲルビール社 取締役



**常務執行役員**  
 みつはし ひでき  
**三橋 英記**  
 事業提携・投資戦略、リスク管理統括、海外担当 (含む海外クラフトビール)、ライオン社 取締役、サンミゲルビール社 取締役



**常務執行役員**  
 ほりぐち ひでとし  
**堀口 英樹**  
 キリンビール株式会社 代表取締役社長



**常務執行役員**  
 いのうえ かずひさ  
**井上 一弘**  
 キリンビバレッジ株式会社 代表取締役社長



**常務執行役員**  
 ふかだ こうじ  
**深田 浩司**  
 協和発酵バイオ株式会社 代表取締役社長

## 取締役会・監査役会に求められるスキルについて

コーポレートガバナンスの公正性、透明性を高め、グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、東京証券取引所が定める独立役員に関する判断基準を参考にした、当社独立性基準を満たす社外取締役7名、社外監査役3名を、独立役員に指定しています (2024年4月現在)。

### 社外役員の独立性に関する基準

[https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independencecriteria\\_officer\\_2.pdf](https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independencecriteria_officer_2.pdf)

### 独立役員届出書

<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independentofficer.pdf>

当社は、CSVを経営の根幹に据え、食・医・ヘルスサイエンスの3領域を中核とした多様かつグローバルな事業展開を統括する体制として純粋持株会社制を採用しています。機関設計としては監査役会設置会社を採用し、ステークホルダーにとって透明性の高いガバナンス体制を維持、向上するため、独立社外取締役が過半数を構成する取締役会が監査役会と緊密に連携し、重要案件の最終意思決定を行うとともに、経営に対する監督機能の強化を図っています。また、機動的に各事業・各機能戦略を実行し、執行責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。

この監督・執行体制を適切に機能させ、当社グループの持続的成長と企業価値向上を実現するには、ジェンダーや国際性等の多様性を確保しながら、取締役会・監査役会がそれぞれ全体として必要なスキルを有し

ていることが求められます。この要請は、執行側についても同様です。以上の観点から、当社は、取締役会・監査役会に求められるスキルを次のとおり選定しています。

まず、経営・事業トップの経験を通じた「企業経営」の総合的な能力、そして、当社経営の根幹である「CSV」における専門性・経験は、大前提として重要なスキルです。次に、重要案件の最終意思決定においては、当社事業領域に対する深い理解が必要です。特に、グループの長期的な成長を担う「ヘルスサイエンス」「医薬」に関する専門性・経験は、グループを統括する当社が優先的に備えるべきスキルです。加えて、当社事業領域の基盤をなす組織能力である「R&D」「生産」「品質保証」「ブランド戦略/マーケティング」、グローバル展開の推進に必要な「海外事業」、ビジネスモデルの変革に不可欠となりつつある「ICT/DX」、そしてこれら事業・機能戦略の実行を支える「人材・組織開発」における専門性・経験が求められます。

また、経営に対する監督機能の発揮においても、以上に述べたスキルは必要となりますが、加えて「財務・会計」「法務」「リスク管理」「ESG」における専門性・経験は、有効なコーポレートガバナンスを実現する観点から特に不可欠です。

次ページに記載のスキル・マトリックスにおいては、関連性の高いスキルをまとめて表記しています。

## 取締役

氏名	性別	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
磯崎 功典	男性	●	●	●		●		●	●	●	
南方 健志	男性	●	●	●			●		●	●	
坪井 純子	女性	●	●		●	●		●		●	
吉村 透留	男性	●	●	●			●		●	●	●
秋枝 真二郎	男性	●	●	●		●		●	●		●
森 正勝	男性	●		●				●	●		●
柳 弘之	男性	●					●	●	●		
塩野 紀子	女性	●					●	●	●		
ロッド・エディントン	男性	●						●	●		
ジョージ・オルコット	男性		●	●	●			●	●		
片野坂 真哉	男性	●			●			●	●		
安藤 よし子	女性		●		●	●					

## 監査役

氏名	性別	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
西谷 尚武	男性		●	●					●		
石倉 徹	男性		●				●			●	
鹿島 かおる	女性			●	●				●		
藤縄 憲一	男性		●			●				●	
土地 陽子	女性		●	●					●		

## 執行役員

氏名	性別	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
山形 光晴	男性		●					●	●	●	●
藤川 宏	男性	●	●		●			●	●		
岩崎 昭良	男性	●	●				●		●		
横山 昌人	男性		●		●				●	●	●
永嶋 一史	男性	●	●				●		●	●	
三橋 英記	男性	●	●			●			●	●	●
堀口 英樹	男性	●	●				●		●		
井上 一弘	男性		●					●	●	●	
深田 浩司	男性	●	●				●		●	●	

## 経営責任者の候補者計画 (サクセッションプラン)

キリンホールディングスの指名・報酬諮問委員会では、2016年に取締役社長の候補者計画(サクセッションプラン)の策定方針について審議し、候補者の要件(キリンホールディングス社長のあるべき姿)と決定プロセスを取締役に答申しました。この答申に基づき、将来の客観性・透明性の高い後継者決定に向け、2017年から取締役会の監督のもとで候補者の選定・評価・育成を進めています。2024年からは、最高経営責任者(CEO)および最高執行責任者(COO)の候補者計画として運用を行います。



## 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬は、以下の方針に基づき、指名・報酬諮問委員会で審議し、取締役会へ答申しています。なお、審議にあたっては、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。

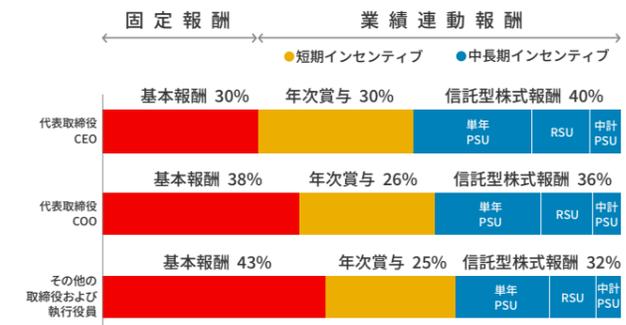
- 業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
- 当社グループ役員の役割および職責に相応しい水準とする。
- 社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保する。

## 役員報酬の構成

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。具体的な報酬構成は、支給対象の役員区分に応じて、それぞれ以下のとおりとしています。

役員区分	固定報酬		業績連動報酬		趣旨
	基本報酬	賞与	株式報酬	信託型株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)および執行役員	○	○	○	○	業務執行を担うことから、短期的業績目標達成および中長期的企業価値向上を意識付ける報酬構成とします。
社外取締役	○	-	-	-	客観的立場から当社および当社グループ全体の経営に対して監督および助言を行う役割を担うことから、基本報酬(固定報酬)のみの構成とします。
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)のみの構成とします。

代表取締役CEO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しています。



## 役員報酬決定の手続き

- 役員報酬の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、当社の役員報酬(当社の取締役非兼務の執行役員の報酬を含む)の決定に際しては、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申しています。
- 報酬の具体的な決定については、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協議により、それぞれ決定することとしています。
- 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、取締役会へ答申します。

役員報酬制度の詳細は[以下リンクをご参照ください](https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/compensation/)

## 政策保有株式に関する方針

キリンホールディングスは、中長期的な企業価値の向上に資すると認められる銘柄を除き、政策保有株式を原則保有しないこととします。個別の政策保有株式の保有合理性については、取引先などとの対話・交渉を実施しながら毎年取締役会にて検証を行い、株主共同利益の観点から保有の合理性が認められないと判断した銘柄は売却を進めます。政策保有株式の議決権行使にあたっては、当該企業の企業価値向上に資するものであるか、また当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを勘案し、議案ごとに賛否を判断のうえ、適切に議決権を行使します。

現在の状況 2023年度末時点において当社保有の政策保有株式は1銘柄であり、貸借対照表計上額は5億円となっています。

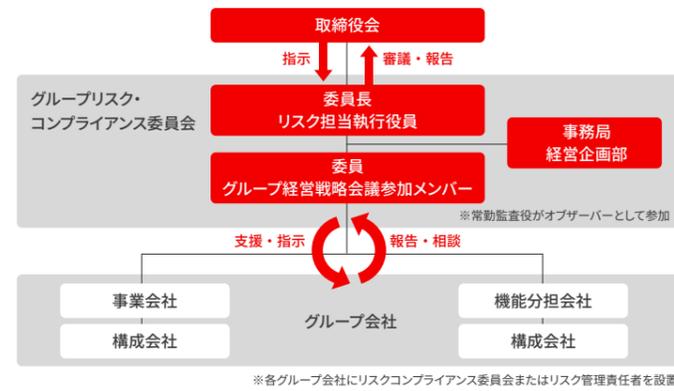
# リスクマネジメント

## 1 リスクマネジメントの考え

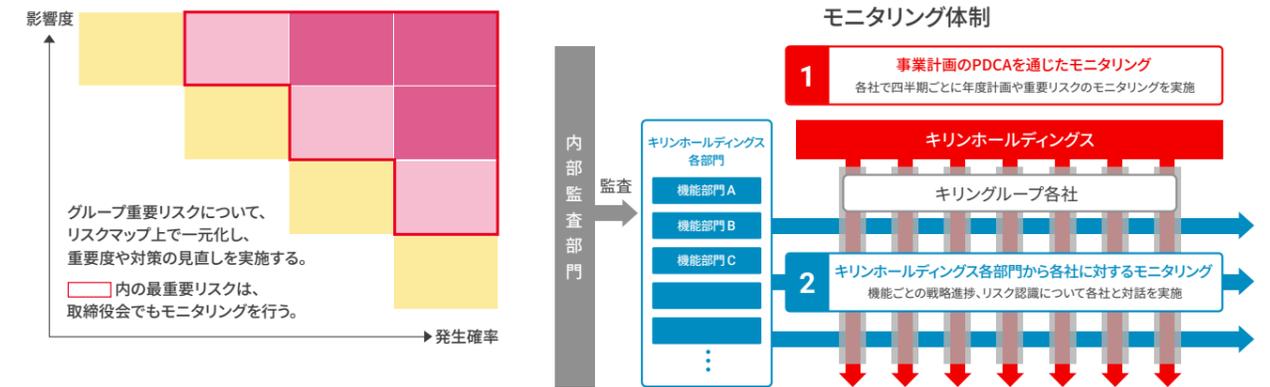
キリングループでは、経営目標の達成や企業の継続性に大きな影響を与える不確実性を「リスク」、ある時点を境にリスクが顕在化し、対応に緊急性を要するものを「クライシス」と定義しており、ステークホルダーからの信頼を持続的に獲得できるよう、リスクの低減や未然防止を図り、リスクを許容範囲内に収めることをリスクマネジメントの基本方針としています。戦略とリスクは一体であると捉え、戦略選択の局面や戦略実行フェーズにおけるリスク、また、クライシスに転ずるリスクについてもさまざまな観点から分析を行い、適切なリスクコントロール策を検討、実行しています。なお、リスク情報は、当社ホームページなどを通じて適時適切に開示していきます。

## 2 リスクマネジメント体制

当社グループでは、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グループリスク方針の立案、リスク低減に向けた取り組み、クライシス発生時の情報共有や対策の検討、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。また、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。



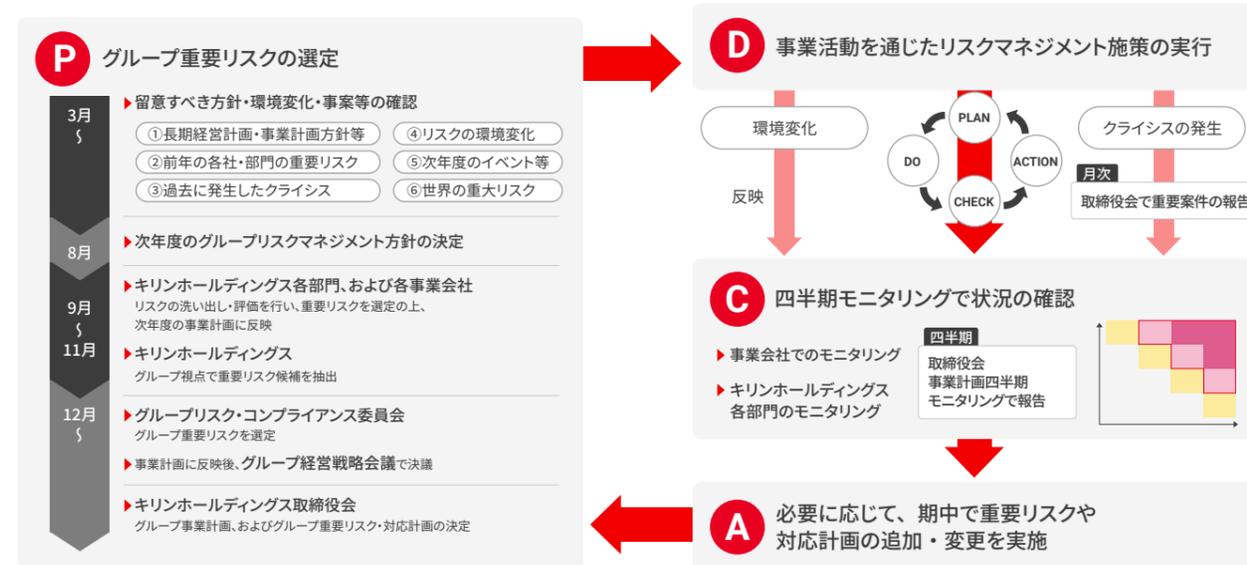
グループ重要リスクはリスクマップ上で一元化して管理し、最重要リスクについては取締役会でも状況変化の確認や対策の見直しを行っています(左図)。キリンホールディングスを含む各グループ会社ではリスク内容に応じた対策を立案・実行しますが、キリンホールディングスはグループ会社に対して必要な支援や指示を行い、グループ会社はキリンホールディングスに報告や相談を行うなど、相互に連携することでリスクマネジメントを推進・運用しています。また、各グループ会社およびキリンホールディングスは戦略・リスクについて事業と機能の両軸でモニタリングを実施し(右図)、戦略リスクを管理・統制するとともに、クライシスに転ずるリスクの顕在化の未然防止や発生時にはその影響を最小限に留めるなど、リスクマネジメント体制を整備し、リスクの低減や適切な管理に努めています。なお、当社グループの戦略・事業その他を遂行する上で経営目標の達成や企業の継続性に影響を与える主要なリスクは有価証券報告書(P35~41)に記載しています。



## 3 グループ重要リスクの確定プロセスとモニタリング

グループ重要リスクの選定については、各年度で設定する当社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、グループ全体に共通するリスクと併せて精査します。それぞれのリスクについて経済的損失や事業継続性、レピュテーション棄損などグループに対する影響度の大きさを定量・定性の両面で総合的に評価し、発生確率を踏まえて優先順位の高いリスクをグループリスク・コンプライアンス委員会で選定しています。これを取締役に審議し、グループ重要リスクとして確定させています。

### グループ重要リスクの確定プロセス



### 事例

## サプライチェーン上流のリスクマネジメントを強化

ステークホルダーのサプライチェーンにおける人権や環境課題への関心・規制が昨今強まる一方、地政学リスクの高まりや円安・資源高による調達コストの上昇など調達を取り巻く環境も一層厳しくなっており、サプライチェーン上流におけるリスクマネジメントの重要性がますます高まっています。

人権、環境、調達コストや原材料の安定調達は当社グループの主要なリスクと位置付けており、キリンホールディングス調達部は、内外の環境変化を捉え、グループ本社機能、また国内酒類・飲料事業の調達実務部門として、事業会社、サプライヤーとともにサプライチェーン上流のリスクマネジメント強化に取り組んでいます。

まず、持続可能な調達リスクについては2017年に「キリングループ持続可能な調達方針」を策定し、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支持し、この原則とグループ方針に準拠した5つの取り組みテーマ(①品質本位、②コンプライアンス遵守、③人権尊重、④環境保全、⑤サプライヤーとの共存・共栄)に従って調達活動を行うことを宣言しました。2023年にはキリングループ人権方針の改定や事業環境の変化に伴い、グループ全体を

カバーする「持続可能なサプライヤー規範」をグローバル水準に合致した内容に改定し、当社グループ各社のリスクマネジメント強化を図っています。

リスクの高いサプライチェーンにおいては、サプライヤーとも協力し、優先順位を付けて人権デューデリジェンスを進めており、2023年はアルゼンチンのブドウ果汁サプライチェーンにおいて第三者機関による実地監査を行い、重大な問題がないことを確認しました。

また、グループ本社として2022年に加入したSedexの活用も進め、日本の食品・飲料業界で立ち上げたワーキングチームにも参画し、同業他社とともに人権デューデリジェンスの取り組みを推進しています。

個別のリスク対応としては、円安・資源高による調達コストの変動リスクについて、サプライヤーとの長期契約や為替予約などを通してコストの安定化に努めるとともに、気候変動や地政学リスクによる安定調達リスクへの対策として、品目ごとにBCPを策定し、調達先の複数化や国内在庫の積み上げなどに取り組んでいます。

引き続き世界的な視野・視点をもって持続可能性を高めることで、企業価値の向上、社会への貢献につなげてまいります。