



サステナビリティ開示インタビュー企画

キリンホールディングス株式会社の有価証券報告書におけるサステナビリティ開示の先駆的な取組

キリンホールディングス株式会社
財務戦略部 開示統括室長 山崎 大護 氏



(経歴)

1997年キリンビール株式会社入社。同社の法務部、純粋持株会社制導入後キリンホールディングス株式会社の人事総務部秘書室、IR室などで開示業務を経験。経営企画部でM&Aを担当後、2025年4月、財務戦略部に開示統括室を新設。2025年12月期におけるSSBJ基準早期適用の実現を始めとした、財務・非財務の両面での開示関連業務を実行。現在に至る。2013年MBA取得。

(インタビュアー)

日本公認会計士協会 テクニカルディレクター 森 洋一



(経歴)

監査法人にて財務諸表監査、ガバナンス構築、サステナビリティ関連業務を経験。退職後、企業開示に関する助言、サステナビリティ戦略開発支援、GHG排出削減、災害支援プロジェクト等に従事。

グローバルではIIRC、CDSB等のワーキンググループメンバーとして統合報告や気候開示に関する国際指針開発に、国内ではSSBJ委員としてサステナビリティ基準策定に参画。

日本では、2027年3月期から、一定規模以上のプライム市場上場企業に対し、金融商品取引法の下でのサステナビリティ情報開示が義務付けられます。それに先駆け、キリンホールディングス株式会社(以下「キリンHD社」という。)では、2025年12月期の有価証券報告書において、日本企業として初めて我が国におけるサステナビリティ開示基準(以下「SSBJ基準」という。)に準拠したサステナビリティ情報開示が行われました¹。

本インタビューでは、その先駆的な取組の背景にある準備プロセスや部門横断的な連携体制の構築、任意開示との違いを含め制度開示を行うに当たって工夫されたこと、今後の更なるサステナビリティ開示の高度化に向けた課題・展望について、お話を伺いました。

本インタビューは2026年6月に実施しており、その時点の情報となります。インタビューでの発言は、個人の見解に基づくものです。

¹ キリンホールディングス株式会社ニュースルーム「SSBJ基準に準拠したサステナビリティ関連財務開示を日本企業で初めて2025年度から日本語と英語同時に開始」

https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2026/0327_01.html

1. SSBJ 基準に準拠したサステナビリティ開示への挑戦

(以下、敬称略)

【森】

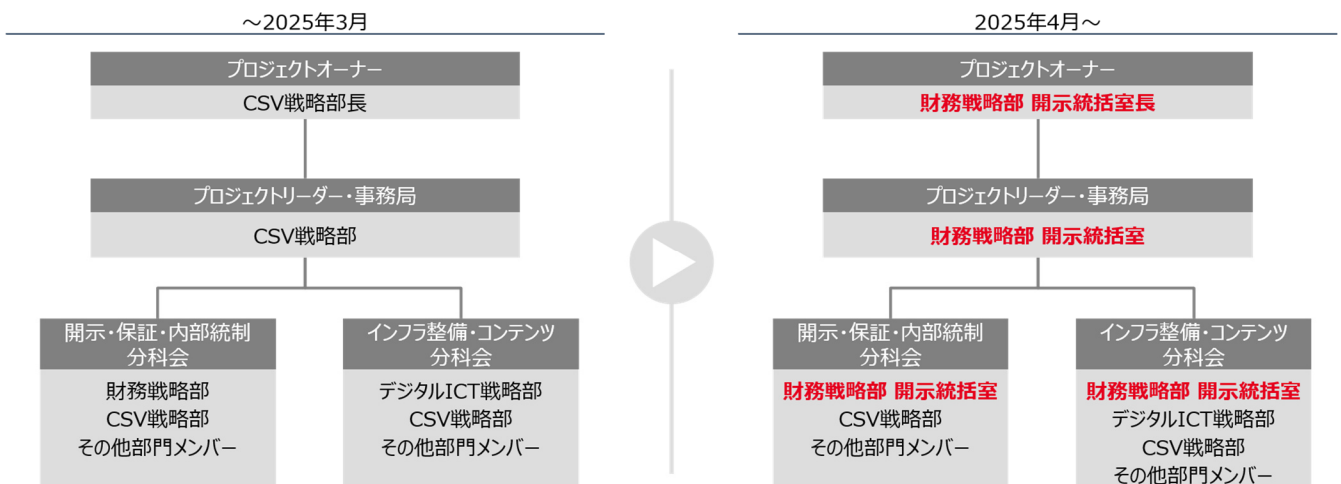
日本企業として初めて、有価証券報告書において SSBJ 基準に準拠したサステナビリティ開示を実践され、大きな反響があったと思います。第一号としてのご苦労も多かったと推察しますが、準備はどのように進めてこられたのでしょうか。特に、苦労された点や工夫された点についてお聞かせいただけますでしょうか。

【山崎】

開示に向けた体制整備、準備

2024 年の初めにプロジェクトを立ち上げ、約2年3か月かけて開示に向けた準備を進めてきました。当初は CSV(Creating Shared Value) 戦略部が事務局となり、サステナビリティ部門がリードして進めていました。その後、2025 年4月に開示統括室を新設し、財務戦略部の業務の一つとして、恒久的に SSBJ 基準に準拠した開示をしていこうということで、プロジェクト全体を開示統括室に移して進めてきました。

【表1 体制の見直し】



※キリン HD 社提供

開示統括室の位置付けについてです。戦略の実行には、サステナビリティ等の非財務資本への投資が極めて重要であり、その責任を負い、投資家との対話も担う CFO のラインで行うべきだということで財務戦略部の中に開示統括室を置いています。開示統括室では、有価証券報告書や決算短信、事業報告のほか、5 月末に公表した統合報告書も担当しています。その中でも、第一優先事項は SSBJ 基準に準拠した開示を進めることでした。

苦労した点

苦労した点はよく聞かれます。SSBJ 基準が 2025 年3月に公表されましたが、まず、基準が確定しない中で準備を進めてきた点が挙げられます。SSBJ 基準については、任意適用を想定していましたが、2026 年2月に開示府令が改正されて、早期適用した開示を行うことにしました。このように、外部環境が変化する不確実性の中で進めてきたというのが、大きな苦労だったと思います。なお、保証に関しては基準が未だに決まっていないですし、制度もこれからなので任意の保証となっています。

また、財務インパクトをどう捕捉するかという点は、社内で多くの議論を重ねました。今後の課題でもあります

が、リスク・機会に潜在する財務に対するインパクトや、それに対応する戦略を取ることによってリスクがどの程度縮小するのかというところまでの定量化はまだ十分にできていません。開示をできるだけ定量的に行うにはどうすべきか検討した結果、今回は戦略に係る費用と投資について、実績に加えて、単年は1年、中期は3年、長期は10年の見通しを金額で示すことにしました。今後も定量化には努めていく必要があると思っています。

もう一つの課題は、期中に M&A で買収したり、売却したりすることによってバウンダリーが変わるという点があります。非財務データは財務データに比べてデータ収集のハードルが高く、今後も苦労することになると思います。

最後に、やはりスコープ3 GHG 排出量の開示が大きな課題です。スコープ3についてはいくつか難しさがあると思いますが、バウンダリーやカテゴリーの分類に加えて、データ収集にも課題があります。3年目以降は2段階開示²が行えなくなりますので、期末後3か月でスコープ3の開示を行い保証も受けるとなりますと、多くの対応が必要になります。現在、海外事業会社も含め、課題の洗い出しと対応を進めているところです。

【森】

お話をお聞きして、本質的な開示を実践するためのチャレンジを重ねられたからこそのご苦労が多くあったのだと感じました。やると決めたからこそ生まれる苦労であり、取り組まなければ意味がないという姿勢を感じました。

【山崎】

当社としては、いずれ義務化されるから取り組むというよりは、CSV、つまり事業を通じて社会課題の解決に貢献して成長していくことを経営の基盤にしているので、それを開示のフレームできちんと全体のストーリーとして伝えることを重視しています。

投資家に当社を評価していただく際、当社の企業価値の判断に役立つように、できるだけ定量的に示していかなければならないと考えています。また、保証についてはまだ制度化されていませんが、開示初年度の翌年から最低限求められると想定されるガバナンス、リスク管理、スコープ1・2に加えて、投資家の関心が高い重点非財務指標等についても、できるだけ早期に保証を受けることとしました。



【森】

御社の有価証券報告書は、経営方針や CSV、ダブル・マテリアリティといった前段の内容から、サステナビリティ開示まで一貫してつながっていて、CSVを財務と結び付けて経営をしていくところを非常に大事にされているらっしゃると感じました。

² 2026年2月に公表された「[企業内容等の開示に関する内閣府令](#)」等の改正により、SSBJ 基準の適用開始年度及びその翌年度については、SSBJ 基準に従って開示すべきサステナビリティ情報を有価証券報告書に記載しないことができ、その場合には、それぞれの翌期の半期報告書の提出期限までに、当該事項を記載した訂正報告書を提出する二段階開示が認められています。

2. 開示を支える推進体制の構築

【森】

今回の開示対応は開示統括室が主導して進めてこられたということですが、開示統括室のメンバーは、元々財務部門の方が中心なのでしょうか。それともサステナビリティ部門や IR 部門、CSV 戦略部のメンバーなど、他部門の方でしょうか。

【山崎】

開示統括室は、現在9名で構成しており、私が室長を務めています。サステナビリティに関しては専門知識が必要ですので、従前は CSV 戦略部がプロジェクトを主導してきました。2025年4月に開示統括室を立ち上げる際に、CSV 戦略部で主導していたプロジェクトリーダーが開示統括室に異動してきたこともあり、シームレスにプロジェクトを引き継ぐことができました。

また、開示統括室では決算短信も担当していますので、財務の専門性を持つ担当者が3名ほど在籍しています。SSBJ 基準に基づく開示を行うに当たっては、サステナビリティに関する知見を新たに身に付けてもらう必要がありましたので、その点はメンバーがかなり努力してくれました。

【森】

関連する異なる部署から人材を集めて新しく体制を構築されたということですが、相互理解や役割分担の面で難しさはありましたか。

【山崎】

そうですね。開示統括室を立ち上げ、様々な開示、特に SSBJ 基準に準拠した開示を行う上で、どのような能力や経験を持つ人材が必要なのかという観点から体制を整えてきました。財務と非財務の両方を知っている人材は多くないため、立ち上げ当初は5名くらいでスタートし、徐々に人数を増やしている状況です。

【森】

元々、財務部門とサステナビリティ部門の方々の間で、過去の連携などを通じて相互理解は醸成されていたのでしょうか。会社によっては、財務部門とサステナビリティ部門の間で連携しづらさがあるという話も耳にすることがあります。

【山崎】

組織の中で隔たりがあったかということ、そこまでなかったと思います。幸いにも財務部門の人材が、これからはサステナビリティが重要だという考えで前向きに取り組んでいましたので、垣根はあまり感じませんでした。

当社では2013年に CSV 戦略部を立ち上げ、CSV 経営を軸にしてこれまで取り組んできましたので、グループの中ではサステナビリティや CSV の考え方が浸透しています。一方で、財務と非財務を結びつけて定量化する点についてはまだ途上にあり、今後さらに取り組んでいかなければならないと思っていますところ。

【森】

今までの財務の知見に加えて、非財務を評価し、有価証券報告書に載せる水準まで高めていくことが課題ということですね。

【山崎】

特に、R&D やサステナビリティなどのリスク・機会がどの程度あるのか、それに対して適切な対応ができているか、またその対応をしたときに、2年後なのか、3年後なのかという時間軸も含めて、いつ頃のリターンになるのかというところまで定量化をした上で、経営判断に活用できるようにしたいと考えています。

全体として非財務情報を定量化して、より企業価値に貢献できるようにしていきたいと思っており、今回のサステナビリティ開示はそのきっかけになったと思っています。早めに開示に取り組むことで、そのレビューも早くできますし、定量化に必要なデータ蓄積にもつながります。

【森】

経営判断、経営監督のための情報としてサステナビリティ情報を位置付けられておられるのですね。今回のSSBJ 基準に基づくサステナビリティ開示も、その取組を推進する一つの基盤として捉えられているようにも感じます。

【山崎】

そうですね。当社は、TCFD³開示をはじめ、比較的早い段階からサステナビリティ情報開示に取り組んできました。投資家が期待する情報をその枠組みに沿って開示し、そこから得られた建設的なフィードバックを経営に還元していく、そのようなサイクルを回していく上では、開示を起点とするアプローチが比較的進めやすいと考えました。

3. 任意開示の取組とSSBJ 基準対応への展開

【森】

御社は、任意開示においても、かなり早い段階からサステナビリティ経営、サステナビリティ開示に取り組まれ、CSV 経営やTCFD 開示、TNFD⁴開示も先駆的に進めてこられたと思います。財務的影響も、TCFD の枠組みの中で開示されていましたが、こうした任意開示の取組は、今回のSSBJ 基準に準拠した開示にどのように生かされたのでしょうか。

【山崎】

任意開示との最大の違いはバウンダリーとリードタイムだと思っています。ただ、今まで任意開示をしてきたからこそ、任意開示のときのバウンダリーとSSBJ 基準に基づく開示を行う上でのバウンダリーの差は明確でしたし、対応すべき点を把握できました。リードタイムについては、早期化を図るために事業会社とも対話をしてきました。有価証券報告書で財務情報とサステナビリティ情報を同時に、できるだけ早期に投資家に開示ができることが当然望ましいことではありますので、リードタイムの短さをきっかけとして、体制整備や事業会社側の改善を進めていければと思っています。

また、開示を起点にして、社内業務の進め方を改革するという意味で、これまでの任意開示の取組は活用できたと思っています。早期に開示ができるようにシステムを導入し、システムに合わせて業務を変えていくという形で今回の開示につなげることができたと思います。

3 TCFD は、Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)の略です。

4 TNFD は、Taskforce on Nature-related Financial Disclosures(自然関連財務情報開示タスクフォース)の略です。

4. CSV 経営を起点とする有価証券報告書でのサステナビリティ情報開示

【森】

有価証券報告書では、子会社も含めたグループ全体のガバナンスや戦略について、非常に丁寧に開示されている印象を受けました。例えば、アンメットメディカルニーズというリスク・機会に対して協和キリン株式会社のガバナンスや戦略について、プロセス面も含めて詳しく記載されています。サステナビリティに関する開示についてグループ全体で組織的な対応を進めることについて、経営陣や取締役会など、組織全体の理解は比較的スムーズに得られたのでしょうか。

【山崎】

いくつかの会議体で説明を重ね、合意形成を進めてきましたが、大前提として、トップがサステナビリティ開示に積極的であったということが大きかったと思います。CSV を経営の基軸に据えた代表取締役会長 CEO の磯崎と、代表取締役社長 COO の南方の2名が委員長を務めるグループ CSV 委員会があり、年に1回のラージミーティングには主要事業会社の社長も参加しています。この CSV 委員会の中でも、CEO や COO から開示を積極的に進めていこう、例えば、スコープ3についても前向きに開示をしていこう、という発信がありました。

また、開示統括室は CFO のラインにいますので、CFO から各事業会社に、サステナビリティ情報開示を優先事項として取り組んでほしいと伝えてもらった上で、最終的に取締役会に説明して、合意形成を徐々に図ってきました。

【森】

今回のSSBJ開示の根幹は、サステナビリティに関するリスク・機会の識別です。御社では、サステナビリティに関して七つの重要テーマ別にリスク・機会を識別されています。また、今回の開示内容を拝見するに、従来からのマテリアリティや事業等リスク開示との整合も図られているようにも感じられます。

一般には、対象が広いほど開示情報も多くなり、データ収集などの負荷が大きくなるため、リスク・機会をできるだけ絞り込みたいというインセンティブも働きがちだと思います。御社ではリスク・機会を識別されるに当たり、どのような整理、調整を進められたのでしょうか。

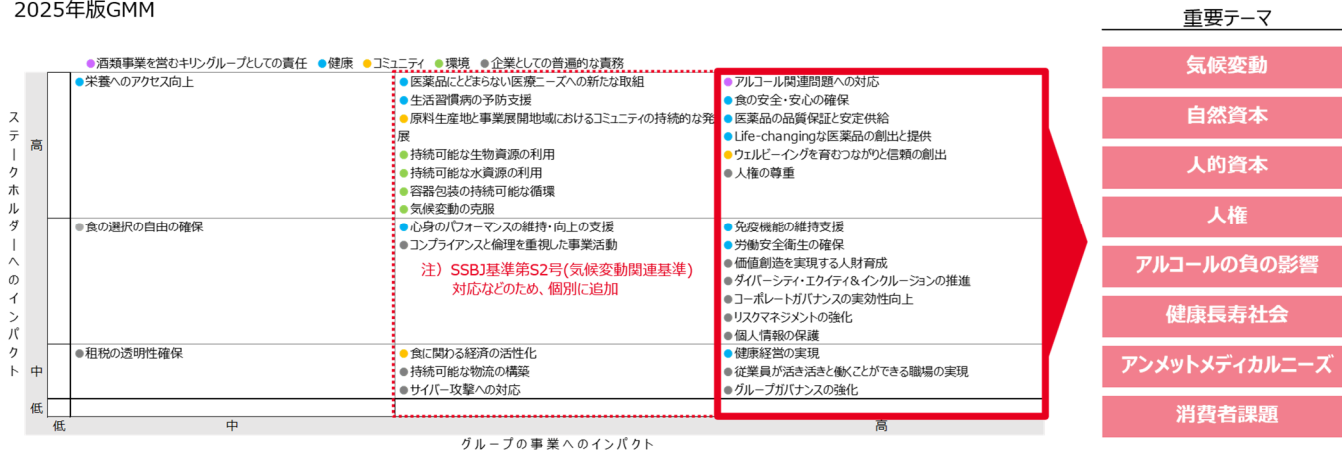
【山崎】

2024 年中に、2025 年度に開示するリスク・機会や指標はおおむね決定していました。また、2025 年のグループ・マテリアリティ・マトリックス(GMM)についても、2024 年のうちに策定しており、図表2の横軸である「グループ事業へのインパクト」が高い項目が投資家にとってマテリアルなものと捉え、一番右の赤枠で囲んだものの中から重要テーマを選定しています。重点テーマのうち気候変動と自然資本は環境にまとめて、七つの重点テーマごとに開示をしています。

識別したリスク・機会の数が多いかどうかについて、SSBJ 基準に基づく開示は前例がなかったこともあり、社内で反対意見はありませんでした。

【図表2 GMMと重点テーマの関係】

2025年版GMM



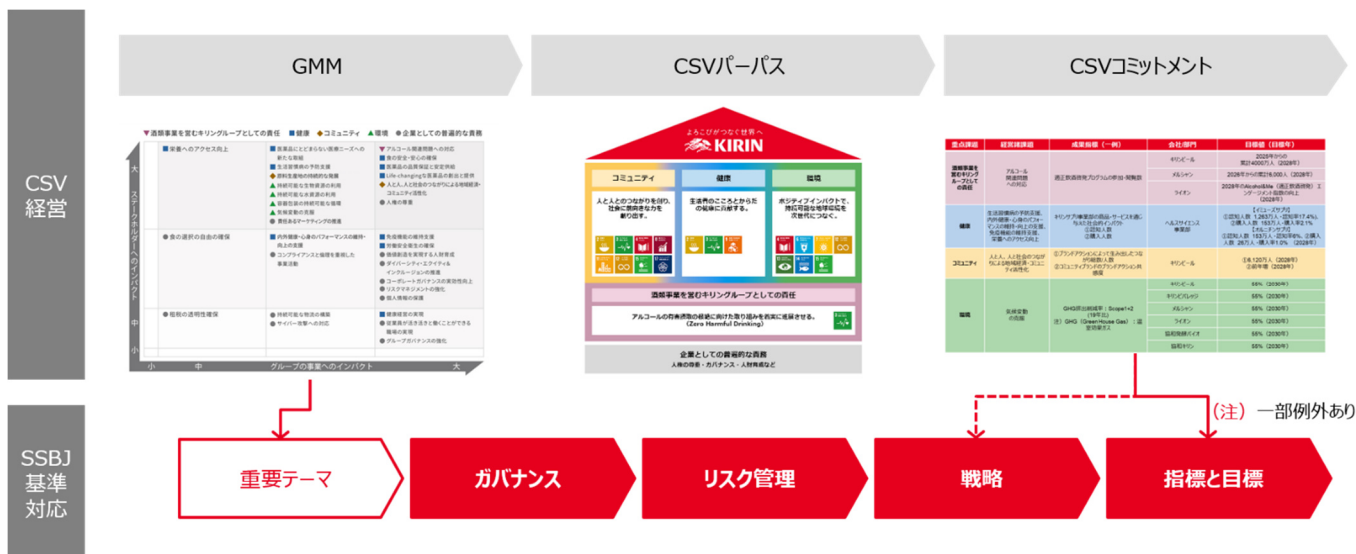
※キリン HD 社提供

【山崎】

有価証券報告書では、CSV 経営の戦略やその成果を開示しています(図表3参照)。GMM から重点テーマを選別していますが、GMM 自体はダブル・マテリアリティの考え方にに基づき、GRI 等を参照して社会課題を整理・プロットしたものです。そうした社会課題のうち、当社の事業を通じて貢献するものを我々の社会的な存在意義としてまとめたものが「CSV パーパス」です。

CSV パーパスで取り組む社会課題には、「健康」「コミュニティ」「環境」があり、その下に「酒類事業を営むキリングループとしての責任」というのがあります。さらにその下に「企業としての普遍的な責務」が位置付けられており、この中に人材育成などが入っています。この CSV パーパスが我々の社会的な存在意義となっていて、これを実現するための各事業会社の取組を「CSV コミットメント」として 2017 年頃から毎年策定しています。この CSV コミットメントのアプローチとして戦略、指標と目標があり、当社の開示は基本的にこれを基礎としています。

【図表3 CSV 経営と有価証券報告書での開示内容のつながり】



※キリン HD 社提供

【森】

私は、ISSB 基準や SSBJ 基準において最も重要なポイントは、会社のビジネスモデルや外部環境、こういったインプット・アウトプットがあり、どのような資源・関係性に依存し、どのようなインパクトを及ぼしているのか、そうした企業の持続的な価値創造モデルの全体像を踏まえたときに、会社にとってのサステナビリティ関連のリスクと機会が何かを識別し、経営的視点から開示することであると考えています。



御社の場合は、CSV が元々経営やガバナンスの中に完全に組み込まれ、会社としてのアイデンティティとして機能していたため、CSV を出発点として開示をするということは自然な流れだったのではないかと思います。

【山崎】

仮に開示することだけの目的であれば、リスク・機会を絞り込むという考えもあったかもしれませんが、当社は、企業価値や我々の戦略を理解してもらうために何を伝えるのかということを目的として開示しています。理解してもらうという意味では、当社が考えるストーリーに基づいて重点テーマの記載順を決定しています(図表4参照)。

重点テーマとして「アルコールの負の影響」を最初に置き、続いて「健康長寿社会」、「アンメットメディカルニーズ」としています。これは、当社の事業ポートフォリオをほぼそのまま反映した構成です。現在もアルコール事業が収益の大部分を占めていますが、その負の外部性にもきちんと対応することをまず挙げています。アルコールの規制強化リスクの背景には、健康志向がありますが、この健康志向に対して当社の技術を用いて取り組んでいくのがヘルスサイエンス事業であり、治療の面ではアンメットメディカルニーズ(医薬事業)があります。まずは、この三つの事業で成長していきますということを示しています。

さらに、これらの事業を支える基盤として、グループの人材に統一した価値観を浸透させて、多様な事業経験を通じてイノベーションやシナジーの創出につなげるという観点から、人的資本を位置付けています。その下に、原料調達先等のバリューチェーン上の人権や、消費者に高品質の商品を届けるという消費者課題があります。最後に、我々は地球環境の上で事業活動が成り立っているという観点から環境(気候変動・自然資本)を位置付けています。

【図表4 重点テーマ】

		CSVパースとの関係
アルコールの負の影響	<ul style="list-style-type: none"> 投資家向けの情報開示であるため、まずは、各事業領域に関するリスク/機会から記載 3つの事業領域の中でも、まずは、祖業であり、収益の基盤でもある酒類事業(アルコールの負の影響)を記載次に、「健康」を中心とした事業ポートフォリオの展開に向けて、飲料・HS事業(健康長寿社会)と医薬事業(アンメットメディカルニーズ)を記載 	酒類事業を営む キリングループとしての責任
健康長寿社会		健康
アンメットメディカルニーズ		
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 各事業の成長を実現する当社グループの従業員に関するリスク/機会を記載 	企業としての普遍的な責務
人権	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの従業員だけでなく、バリューチェーン全体を対象にした人権に関するリスクを記載 	
消費者課題	<ul style="list-style-type: none"> 商品をお客様に届けるうえで重要な品質に関するリスクを記載 	健康
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 商品の製造に必要な自然資本、製造に伴って生じる気候変動、に関するリスクを記載 	環境
自然資本		

※キリン HD 社提供

【森】

今お話しいただいた価値創造ストーリーが開示のベースにあるということですね。

【山崎】

そのとおりです。サステナビリティ情報は有価証券報告書の一部であり、サステナビリティ情報以外にも補足すべき経営課題は数多くあります。今後はそれをもう少し整理して、有価証券報告書全体として一貫したストーリーが見える形にしていきたいと考えています。

5. 財務と非財務のコネクティビティ

【森】

有価証券報告書を拝見して、つながりのある開示がされているという印象がありましたが、つながり(コネクティビティ)を意識して開示されたのでしょうか。

【山崎】

2025年12月期の有価証券報告書は、正直なところ、これまでの有価証券報告書の作り方はそのまま踏襲し、そこにSSBJ基準に準拠した開示を加える形で作成しました。その中で、少なくとも事業等のリスクとの齟齬があってはいけないので、整合するようにしました。

一方で、今後は有価証券報告書全体で一貫したストーリーを示していく必要があると考えており、その点は今後の課題であると認識しています。

6. 投資家等からのフィードバック

【森】

投資家に伝わる開示にするために工夫されたことがあればお伺いできますでしょうか。

また、今回の有価証券報告書に対して投資家の方々からのフィードバックなどはありましたか。

【山崎】

まず、工夫した点からお話しします。当社はアルコール事業を祖業として、1907年に会社を設立し、成長してきましたが、現代では、アルコールの規制強化という動きが出てきています。その中で、これからは「健康」を中心にして成長していくということを経営の課題として、事業ポートフォリオをトランスフォームして持続的成長を成し遂げていこうという段階にあります。長期経営構想でも、心と身体の健康の未来を作るとしておりまして、「健康」という社会課題を機会として成長していくということをストーリーとして伝えるようにしています。

投資家からのフィードバックとしては、先ほどお話ししたように幅広いテーマを扱っており、リスクにどのように対応し、機会を拡大するためにどのくらい投資をしているのかが定量化して示されているので、聞かないと分からなかった情報が見える、また、これによりエンゲージメントに活用できるというコメントがありました。そのほか、長期ビジョン実現へのストーリーが可視化できているというコメントや、定量化については課題があるものの、費用と投資は金額を載せていますので、特にアクティブ投資家の方々を中心に、財務情報と非財務情報の統合プロセスにおける企業価値の評価・測定の際に、非財務情報の方のデータとして使えるというコメン

トもありました。定量化に一部挑戦したことも評価していただけたと思っています。

また、今回の SSBJ 基準に対応した開示部分が 66 ページあり、多すぎるのではという懸念がありましたが、投資家の方々から、多いという指摘はありませんでした。

7. 今後の課題、開示の高度化に向けた取組

【森】

今回、初めて SSBJ 基準に準拠したサステナビリティ開示を行われましたが、今後、継続的に開示の取組を進められていく上で、認識されている課題はありますか。



【山崎】

開示については三つほど課題があると思っています。

一つ目は、先ほどもお話ししました財務インパクトの定量化です。必ずしもサステナビリティに限らないと思いますが、非財務資本が企業価値の多くを占めております。例えば、PBR(株価純資産倍率)について、米国では約4倍、グローバルにみても約2倍と言われていますが、当社はそれらを下回っており、やはり非財務資本を評価してもらうためには、定量化に挑戦していかなければいけないと思っています。

二つ目は、スコープ3の開示です。これまでは開示に時間がかかっていましたが、有価証券報告書で、財務諸表と同時に開示するために、早期化を図ることが課題です。

三つ目は、バウンダリーの変更への対応です。非財務データは財務データに比べると、データを出す側からしてもハードルが高いところですので、きちんと収集していきたいと考えています。

また、有価証券報告書の記載内容に対して、投資家を含む様々な方から、この部分をこうしたら分かりやすいといった具体的なフィードバックをいただいています。例えば、重要テーマの記載順について、その理由も説明してもらえると分かりやすいというコメントをいただきました。そうしたコメントは、2年目以降の開示でどのように改善するか、これから整理をしていきたいと思っています。

なお、当社では、2年目となる今年度は、全ての項目に保証対象を広げたいと考えています。

【森】

御社では、統合報告書や環境報告書、ESG データブックなども公表されています。今回の有価証券報告書での開示を踏まえ、他媒体を含む全体の開示体系について、今後何らかの形で調整されていくことも考えていらっしゃいますか。

【山崎】

ESG データブックと環境報告書は、今後もサステナビリティ部門である CSV 戦略部が作成・開示を続けます。ESG レーティングの対応もありますので、必要だと思っています。

一方で、もし有価証券報告書が、例えば、経営者メッセージなどを載せられるようになるなど、よりストーリーとして開示しやすくなるならば、統合報告書はナラティブな部分も含めて有価証券報告書と重複してしまいます。今、当局でも開示の一本化に関する議論がされていますが、英国のアンニュアルレポートのように、グローバルスタンダードでは一つのレポートとして公表されていますので、そのような形で有価証券報告書を改善できるのであれば、統合報告書は有価証券報告書に統合して公表していくようになっていくかもしれません。

【森】

本日は大変貴重なお話を伺うことができました。誠にありがとうございました。

