

## 企業事例：キリンホールディングス株式会社

### 1. 企業概要

キリングroup（以下、「キリン」）は、キリンホールディングス株式会社を持株会社とする酒類、飲料、医薬・バイオケミカル事業の大手メーカーである。キリンの歴史は1907年の麒麟麦酒株式会社の設立に始まり、キリンブランドの原点である「キリンビール」は第二次世界大戦後、トップブランドとして日本のビール市場の成長を牽引してきた。また、1928年にキリン初の清涼飲料として発売された「キリンレモン」は現在まで続くロングセラーである。一方、1980年代にはそれまで培った技術を核に、医薬などのライフサイエンス分野に進出した。1990年代末からは海外の酒類・飲料メーカーに資本参加し、アジア・大洋州地域での事業を拡大してきている。

キリンの国内外のグループ企業数は現在192社にのぼり、「日本総合飲料事業」、「海外総合飲料事業」、「医薬・バイオケミカル事業」を主要セグメントとして事業が展開されている。これらの事業規模には比較的偏りがなく、2017年のセグメント別の収益構成比は、売上高が順に56%、24%、19%、事業利益が37%、34%、32%であった。

#### 企業概要

社名	キリンホールディングス株式会社
設立	1907年（明治40年）
本社所在地	東京都中野区
資本金	102,045百万円
売上高（連結）	1,863,730百万円（2017年度12月期）
事業利益（連結）	1,943百万円（2017年度12月期）
従業員数（連結）	31,033名（2018年3月29日現在）
事業内容	日本総合飲料事業（酒類・飲料）、海外総合飲料事業（酒類・飲料）、医薬・バイオケミカル事業
主なグループ会社	キリン株式会社（キリンビール株式会社、メルシャン株式会社、キリンビバレッジ株式会社）、Lion Pty Ltd（オーストラリア）、Myanmar Brewery Ltd（ミャンマー）、協和発酵キリン株式会社

（注）売上高、事業利益は国際財務報告基準（IFRS）を適用

（出所）キリンホールディングスホームページ

### 2. サステナビリティに関するミッション・ビジョン

#### いち早く CSV 経営を打ち出す

キリンは、事業を通じて社会と共有できる価値の創造（Creating Shared Value: CSV）を行うという考えを経営に取り入れるべく、2013年に国内飲料を統括するグループ会社に CSV 推進部（現：CSV 戦略部）を設置した。CSV を部署名に冠した日本で最初の企業とい

われる。2016年に開始した長期経営構想「新キリン・グループ・ビジョン2021」(新KV2021)では、そのビジョンとして「酒類、飲料、医療・バイオケミカルを中核としたキリングループの事業を通じて社会課題に向き合い、お客様を理解して、新しい価値を創造することで、社会とともに持続的に成長する」を掲げた。ビジョンでは「経済的価値の創造・社会的価値の創造」が経営成果として位置づけられ、具体的な財務目標と非財務目標が3年間の中期計画期間ごとに設定された。また、キリンは自らが重点的に取り組むべき社会課題として、新KV2021の策定時に特定した経営諸課題の中から「酒類メーカーとしての責任」を前提に、「健康」、「地域社会への貢献」、「環境」を選択し、「CSV重点課題」として設定した。

### **SDGsを通じてCSVの具体的な取り組みをコミットメントとして明確化**

キリンは2017年に、設定された4つの重点課題に対する具体的な取り組みの方向性として16の「CSVコミットメント」を明示している。重点課題からコミットメントを導き出す過程においては、SDGsの視点を明確に取り入れつつ自社の事業を踏まえたアプローチを提示している。上述のとおり、日本におけるCSV導入のトップランナーとして経営と社会が目的を共有することを早くから重視してきたキリンだが、SDGsという共通言語を取り入れた上で事業活動に根差したコミットメントを示すことによって、キリンが持続可能な社会の実現に向けて果たしていく役割や取り組みの方向性を社内外の人々により明快に示している。

## キリンの CSV 重点課題と CSV コミットメント、対応する SDGs

CSV重点課題		コミットメント	
酒類メーカーとしての責任	適正な飲酒啓発と豊かなアルコール文化の熟成		・アルコール有害接種対策の推進
			・ノンアルコール、低アルコール商品の開発
健康	健康・未病領域におけるセルフケア支援	 	・お客様のカロリー、栄養摂取コントロールの支援
			・お客様のクオリティ・オブ・ライフ向上に寄与する革新的商品、サービスの創造
	治療領域の進化		・革新的な新薬の継続的な創出
			・バイオ医薬品の普及と世界的課題である f 医療費抑制への貢献
健康経営の実現		・従業員の健康づくり	
食の安全・安心の確保		・グローバルでの安全性とお客様の安心感の向上	
地域社会への貢献	サプライチェーンの持続可能性強化		・日本産ホップならではのビールづくりを通じた生産地域への貢献
			・スリランカの紅茶農園に対する長期的な支援
			・日本ワインの発展に向けた世界に認められる商品の開発と、それによる産地活性化への貢献
事業活動を通じた地域活性化		・地域が元気になる商品、サービスの展開	
環境	環境活動の自洗戦略への反映	   	・温室効果ガス排出量の削減
			・水資源の保全
			・生物資源の保全
			・容器包装の持続性向上

(出所)「KIRIN REPORT 2018」より IDCJ 作成

### 3. 開発途上国での SDGs 貢献事業例

#### スリランカの紅茶農園支援と SDGs への貢献

16 のコミットメントのうち 5 つは CSV 重点課題の「地域社会への貢献」に関するもので、その中でも 4 つは「サプライチェーンの持続可能性強化」を推進するべく掲げられている。このことは、農産物などの生物資源を原料とする総合飲料事業を柱とするキリンにとって、持続可能な調達が如何に重要であるかを物語っている。

ここに属するコミットメントの一つとして掲げられているのが、スリランカの紅茶農園に対する長期的な支援である。キリンの飲料事業の主力商品として、長年にわたり紅茶飲料の国内トップブランドである「午後の紅茶」の原料の茶葉の大部分がスリランカ産であったことから、キリンは 2007 年に同国の紅茶農園の子どもたちが通う学校に図書を寄贈する活

動を開始したが、2013年より、紅茶農園が持続可能な農園認証制度であるレインフォレスト・アライアンス（以下、RA）認証を取得するための支援を実施している。具体的には、紅茶農園がRA認証を取得するために必要となるトレーニング費用をキリンが提供している。

RAは地球環境保全のために熱帯雨林を維持することを目的として設立された国際的な非営利団体である。RA認証とは、農園が環境保護、社会的公正、経済的競争力の全てについて持続可能であることを、独立した立場から一定の基準に照らして監査・保証する認証制度である。

認証を取得した紅茶農園では、環境にやさしい農業が実践されることによって、森林保全や野生生物の保護に貢献することができる。また、雨季の大量降雨による土壌流出の防止や農薬・肥料の削減のための取り組みを通じて、農園労働者の安全衛生やコスト削減による農園経営の持続可能性の向上にも寄与することになる。さらに、そうした農園で生産される紅茶が環境面や社会面で配慮していることが第三者から認められることにより、製品の付加価値が高まり、より高い収益獲得の可能性が広がる。農園の収入向上は、RA認証の要素である労働環境や生活環境の改善と併せて、農園地域の子どもたちの教育環境の向上にもつながる。

キリンはこのスリランカでの支援活動を、CSV重点課題の「地域社会への貢献」とともに「環境」にも対応する行動と位置づけ、それぞれSDGsのゴール2のターゲット2.4（持続可能な食糧生産システムの確保と強靱な農業の実践）及びゴール15のターゲット15.4（生態系の保全）と結びつけている。

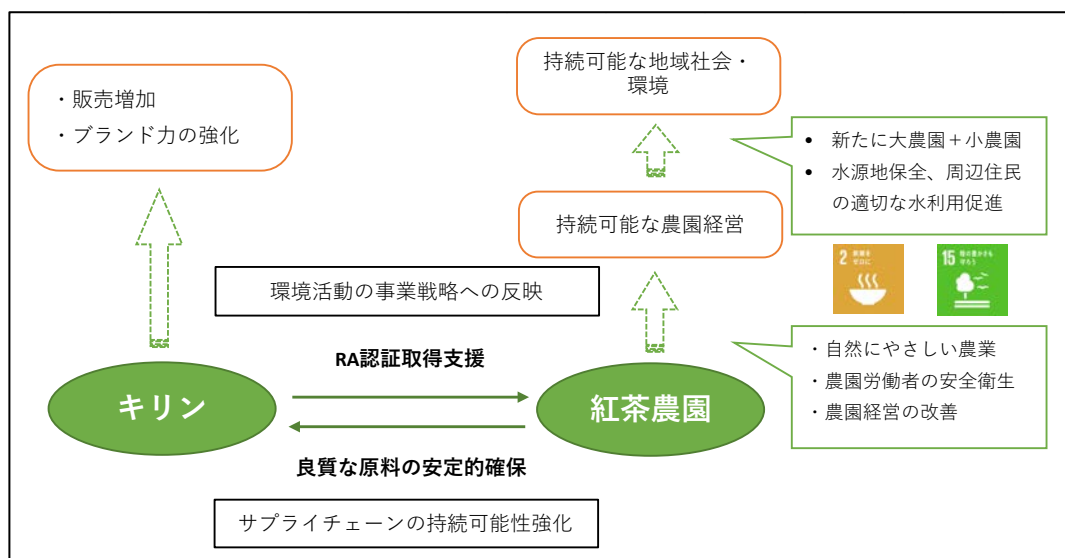
### 社会課題解決に向けた「ギャップ」を埋める

キリンのRA認証取得支援において大きな特徴と思われるのが、「なぜこの活動を行わなければならないのか」が明確にされていることである。それまでの長年にわたる現地との関わりや、事前の現状把握がそれを可能にしていると考えられる。具体的には、現地の茶葉産地ではそれまでも認証を取得するメリットは認識されていた一方で、認証取得ができるのは比較的資金に余裕がある農園に限られていることがキリンの調査により判明した。そこで、将来的に地域全体で農園の持続性が向上することを目指して、意欲の高い農園に対して認証取得の支援を行うこととした。

つまり、この支援は漠然とSDGsに沿った活動ではなく、持続性向上のために地域や社会が求めている課題解決のために現状との「ギャップ」を埋める活動であるといえる。このような支援アプローチは、キリンが同じ地域で新たに取り組み始めた活動にも貫かれている。例えば、これまで認証取得の対象であった大農園の周りには多数の小農園が存在しており、これらの小農園の茶葉は大農園に売却されて加工されている一方で、小農園の認証取得はほとんど進んでいない。こうした現状を踏まえて、生態系の豊かな農園の領域を広げるべく、キリンは2018年より小農園の認証取得支援を開始した。さらに、持続可能で良質な紅

茶の栽培には水源地の保全が極めて重要であることから、土砂流入や汚染などを防ぐための保全活動や、農園周辺に居住する人々が水を大切に使うための教育プログラムを開始している。こうした一連の活動の流れは、紅茶農園の持続可能性を高めるためにその時に何が必要かを真摯に検討したプロセスであるとともに、農園の周辺住民を含めた地域全体の環境・社会の持続可能性が確保されることが重要であるとの気づきを得て、その具体的な対応を着実に積み重ねるといふ、繊細かつ明確に意図された取り組みである。

### スリランカの紅茶農園支援の仕組み



(出所) キリングループ「環境報告書 2018」などを参考に IDCJ 作成

## 4. 紅茶農園支援の企業の持続的成長への貢献

既に述べたとおり、「午後の紅茶」は1986年の発売以来、30年以上にわたり日本のトップシェアを誇るキリンの主力商品の一つである。キリンが2017年に「CSVコミットメント」とともに発表した「CSVストーリー」によると、日本が輸入している紅茶葉の6割がスリランカ産であり、その約3分の1が「午後の紅茶」の原料に使われていた。また、同社では生物資源のリスク評価を実施した結果、特定の地域に依存して代替の効かない紅茶葉の調達を持続可能性確保が重要であることが認識されていた。

こうしたキリンにとっての「午後の紅茶」の重要性、そして原料輸入先であるスリランカの生産地域の重要性や固有性を踏まえると、同国の紅茶農園を長期的に支援することによって生産地域の持続可能性が高まり、より質の高い紅茶葉が安定的に利用できるようになることは、キリンが今後も飲料事業で持続的成長を遂げるために極めて大きな意味をもつ。

厳しい競争環境にある国内飲料市場では、主力商品といえども新シリーズの投入やリニューアルの実施など、常にブランド力の強化が求められている。そのような状況下で、「午後の紅茶」の販売数量は2017年には過去最高を更新した。一方、2013年のRA認証取得支援の開始以来の4年間で、スリランカの調達先農園数に占める認証取得農園数の比率は約

50%に高まった。その間、RA 認証茶葉を 100%使用した商品も発売されており、スリランカでの取り組みの一部は既にブランド力の強化につながっている。

したがって、キリンにとってスリランカの茶葉産地における社会課題解決に取り組むことはまさに事業活動そのものであり、長年にわたる現地との関わりと深い現状分析に裏打ちされたその取り組みによって、ビジネスの持続性を高めることに貢献するとともに、ビジネスチャンスを生み出してきた。同時に、解決すべき個別の課題を発見し、着実に歩を進める過程において、活動の対象範囲は大農園から周辺の小農園、さらにより広い地域や社会へと広がってきた。言い換えれば、紅茶農園における持続可能な生産は、農園が存立する環境や社会があってこそ成り立つものであることに改めて気づかされるプロセスであり、これはまさに「サプライチェーンの持続可能性強化」に他ならない。キリンのスリランカでの歩みは、企業が「自分事」として SDGs の達成に向けて取り組む重要な意義を示している。

## 参考文献

キリン CSV 活動ウェブサイト (<https://www.kirin.co.jp/csv/>)

KIRIN REPORT 2018 (統合報告書)

キリングループ環境報告書 2018

Engagement First Inc. (2018) 「Social Good Company VOL.1」

(文責：国際開発センター 長谷川 祐輔)