

2021年6月2日 全10頁

企業価値の向上とサステナビリティ

両者をどう結びつけ、実務を行うか

経営コンサルティング第一部 コンサルタント 上野 和暉

[要約]

- 国連においてSDGsが採択されてから5年以上が経過し、2021年に入ってからにはコーポレートガバナンス・コードの改訂案にもSDGsやTCFDという文言が登場するなど、企業には一層のサステナビリティ対応が求められる。「サステナビリティを企業価値の向上と結びつける」というのが企業の望みであり、投資家からの要望であるが、未だ多くの企業は検討に苦心していると思われる。
- SDGs ウォッシュの問題等が取りざたされている状況に鑑みると、実体の伴わないサステナビリティ対応は、サステナビリティの本来の目的から乖離しているうえ、レピュテーションリスク等の顕在化につながる。あくまで企業に求められるのは、将来の社会環境が変化する中でも継続的に企業価値を高めていく戦略である。単に社会貢献を掲げるのではなく、自社の成長戦略の一環としてSDGsやESGといった事項を捉える必要があると考えられる。
- サステナビリティを企業価値向上のための戦略として検討する際に重要となるのは、サステナビリティに係る「リスクと機会」が将来の経営に及ぼす影響を具体的に把握することだ。実務上の有力な取組みの一つとしては、TCFD提言に沿った対応が考えられる。なぜなら、TCFD提言の目的は気候関連のリスクと機会を企業の財務報告に反映させることだからである。実際に、キリンホールディングスのように、TCFDに沿った検討によって事業活動への将来的な影響を把握する企業も出てきている。
- 企業においてサステナビリティに係るリスクと機会を検討することは、専門的な知見やコストを要する面もあるが、将来の事業活動に重要な示唆をもたらすと考えられる。こうしたリスクと機会を適切に織り込んだ経営を志すことで、サステナビリティは企業価値の向上と結びつく。

1. サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）の状況

(1) サステナビリティに係る最近の動向

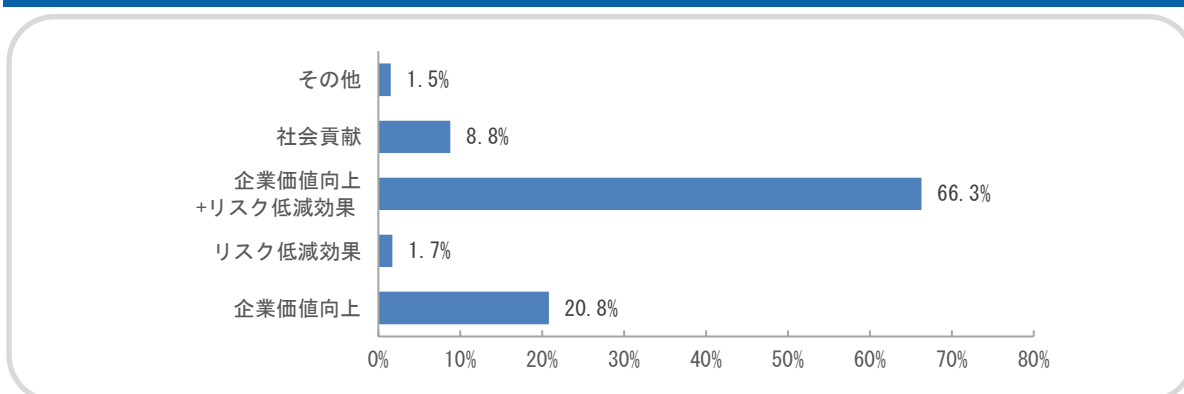
近年のサステナビリティ¹の盛り上がりには目を見張るものがある。2015年に国連でSDGs (Sustainable Development Goals) が採択されてから5年以上が経過し、ここ数年はSDGsに関心を持つ企業が急速に増えている感覚がある。そうした中、2021年度のコーポレートガバナンス・コード改訂案においては、サステナビリティについての基本的な方針策定及び取組みの開示が求められ、さらには「SDGs」や「TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」といった具体的な用語も登場している。また、2021年5月26日にオランダのハーグ裁判所がロイヤルダッチシェルに対し、二酸化炭素排出量を2030年までに2019年比で45%削減するよう命じる判決を下すなど、サステナビリティをめぐる世界の動きは加速している。企業としては、いよいよ本格的にサステナビリティを意識せざるを得ない状況である。

しかしながら、自社がサステナビリティに取り組む意義を見いだせていない企業も未だ多いと思われる。重要性は認識しつつも、何から手を付けてよいのか分からない、というのが本音であろう。後れを取らないためにも、企業は今一度、SDGs対応を始めとしたサステナビリティの本質を理解したうえで、本格的な検討を行う必要があるようだ。

(2) 何のためのサステナビリティか

図表1のGPIFによる調査結果が示すように、企業がサステナビリティ（ここではESG活動）を検討する目的は「企業価値の向上+リスク低減効果」が最も多い。また、経済産業省の調査によれば、運用機関において、ESG情報を投資判断へ活用する目的として最も多いのが「リスク低減」であり、次いで「リターンの獲得」となっている²。企業や投資家は、サステナビリティを社会貢献というより、企業価値向上のために活用したいと考えていることが分かる。

(図表1) 企業におけるESG活動の目的



注：本調査においては、東証1部上場企業のうち662社が回答。

出所：GPIF「第5回 機関投資家のスチュワードシップ活動に関する上場企業向けアンケート集計結果」（2020年5月）より、大和総研作成

¹ サステナビリティと類似する語句として、CSRやESG、SDGs等があるが、これらは、主体、ステークホルダー、アプローチは異なるものの、サステナビリティへ寄与するという目的は共通していると考えられる。詳細は太田珠美「企業がSDGsに取り組む意義」大和総研レポート（2019年8月27日）を参照。

² 経済産業省「ESG投資に関する運用機関向けアンケート調査」（2019年12月）

一方、いまだに企業の担当者からは、「収益と結びつけづらい」「投資家に響く説明が難しい」といった声が多く聞かれる。たしかに、企業や投資家が求める企業価値向上とは、将来のキャッシュフローに係る事項が中心となる。サステナビリティ関連の情報は長期的な議論であり、かつ非財務的な側面が多いため、どうすれば企業価値の向上につながるのか想像しにくい。では、「サステナビリティへの取組みを通じて、企業価値を高める」という説得力のあるストーリーはどのように描けるのだろうか。

2. サステナビリティを生存戦略・成長戦略として考える

(1) サステナビリティ活動の視点 ～SDGs を例に～

企業価値の向上やリスク低減にサステナビリティの考え方を分かりやすく結びつけるため、SDGs を例に検討してみよう。SDGs は、地球規模で官民間わず皆で達成するための目標を示した世界共通用語である。その中で企業に対しては、「持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮すること」を求め、また、『ビジネスと人権に関する指導原則と国際労働機関の労働基準』、『児童の権利条約』及び主要な多国間環境関連協定等の締約国において、これらの取り決めに従い労働者の権利や環境、保健基準を遵守しつつ、ダイナミックかつ十分に機能する活動の促進」を目指している³。すなわち企業には、必要な規則を遵守しつつ、持続可能な開発における課題解決を事業活動に結びつけて行うことが求められている。簡単にいえば、SDGs に背くような事業活動を控えつつ、SDGs を推進するビジネスを展開すること、となるだろう。

SDGs に対する認識は年々高まっており、多くの企業において、SDGs への取組みをアピールする動きがみられる。しかしながら、SDGs に関する企業活動を眺めてみると、自社の SDGs における貢献を強調するものの、実際の企業活動における特段の施策は行われていない（少なくともそのように見える）ケースが散見される。例えば、従来行ってきた事業を単に SDGs の各目標に振り分けているように見えるケースや、「CO2 の削減に取り組んでいる」として、実効性がないまま SDGs の「目標 13. 気候変動に具体的な対策を」への貢献をアピールするケースなど。これらは開示を行っているという意味では好ましいのだが、SDGs への本質的な貢献という点や、自社の経営上の戦略という点から、その内容に疑問が残ってしまう。また、SDGs が投資家からも注目を浴びる中、「SDGs ウォッシュ⁴」という言葉も登場しているように、実体の伴わない無理な情報開示は、かえってレピュテーションリスク等に晒されるきっかけにもなりかねない。

³ “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”（外務省仮訳）より（URL：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>）

⁴ SDGs およびサステナビリティに関する報告とコミュニケーションにおいて、実体が伴っていないのに SDGs に対応しているかのように見せかけること。

出所：IGES、Global Compact Network Japan「コロナ禍を克服する SDGs とビジネス～日本における企業・団体の取組み現場から～」(2021年3月)

こうしたケースが生まれる根底には、SDGs に対する誤解が潜んでいるのかもしれない。そもそも SDGs は「2030 年までにこうあるべきだ」という野心的な目標であるので、今までの取組みを続けることでは達成が難しい。また、世界全体が SDGs に取り組む過程では、様々な変化が予想されるので、今まで通りの事業活動が行えるとは限らない。例えば、政府が温室効果ガスの排出量に対する規制を強めることで、従来通りの生産活動が行えなくなる企業が今後出てくる、といった事態は容易に予想できる。企業にとって重要なのは、こうした将来の状況変化を適切に経営に織り込み、SDGs に貢献しながら中長期的に企業価値を高めていく方法の模索である。これらは将来の事業活動のあり方を考えることなので、当然ながら自社の生存戦略や成長戦略と密接に関係する。

したがって、SDGs への貢献を目指す際には、自社の（ビジネスの）サステナビリティとセクトで考えなくてはならない。具体的には、SDGs が目指す世界を前提に考えた際に、これまでの事業活動が困難になるリスクや、SDGs が目指す世界だからこそ重要となるビジネスのチャンスをつかえ、イノベーションを起こし、ビジネスモデルを変革していくことである。SDGs への貢献は、社会・環境・経済の好循環を生み出すものであり、社会的価値と企業価値の双方を創出することを目的とする。

(2) 何を行うべきか

ここまで SDGs を例に見てきたように、企業は想定される将来の社会の状況を前提に置き、その状況下でも成立し得る事業活動のあり方を模索することで、サステナビリティと企業価値の接合点を見いだせそうだ。では実務上、何をすればよいのだろうか。実務における対応としては様々であるが、とりわけ TCFD の最終報告書が大いに役立つと思われる。なぜなら、TCFD はその名のとおり、気候関連情報を財務情報の中に織り込んでいくことを目指しており、財務への影響を念頭に気候関連の「リスクと機会」を検討していくための方策を明確に打ち出しているためである。さらに先述のとおり、2021 年のコーポレートガバナンス・コードの改訂案において TCFD に基づいた開示が推奨されていることから、企業にとっては、まず TCFD に沿う形で自社のサステナビリティに係る検討を行うことが適切であろう。

TCFD に取り組むことは、SDGs に取り組むことでもある。気候関連のリスクと機会を経営に反映させること自体が SDGs の「目標 13. 気候変動に具体的な対策を」への取組みとなるだけでなく、気候変動は人々の健康や水資源、エネルギー問題等とも密接に関わっているため、例えば「目標 3. あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する」や、「目標 6. すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する」、「目標 7. すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する」など、必然的に様々な目標につながっているのである。

3. 実践する～TCFD 対応のススメ～

(1) TCFD が求める「戦略」とは

図表 2 及び 3 に示すとおり、TCFD において推奨される開示項目である「戦略」においては、気候関連のリスクと機会について、組織にとっての重要度に応じた情報開示を求めている。より具体的には、気候関連のリスクと機会を認識するプロセスや、シナリオ分析を前提とした財務的影響の検討・開示を推奨しており、詳細な調査や分析を基に、「影響額」のような形で定量的に示す必要がある。TCFD は、その目的自体が気候関連情報を財務情報に織り込むことであるので、自社の将来の「稼ぎ」をどうするか、という面に向き合うことになる。

(図表 2) TCFD における開示項目

ガバナンス	戦略	リスク管理	測定基準（指標）とターゲット
気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示する。	気候関連リスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響について、その情報が重要（マテリアル）な場合は、開示する。	組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするのかを開示する。	その情報が重要（マテリアル）な場合、気候関連のリスクと機会を評価し、マネジメントするために使用される測定基準（指標）とターゲットを開示する。
推奨開示	推奨開示	推奨開示	推奨開示
a) 気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督について記述する。	a) 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を記述する。	a) 気候関連リスクを特定し、評価するための組織のプロセスを記述する。	a) 組織が自らの戦略とリスクマネジメントに即して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する測定基準（指標）を開示する。
b) 気候関連のリスクと機会の評価とマネジメントにおける経営陣の役割を記述する。	b) 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を記述する。	b) 気候関連リスクをマネジメントするための組織のプロセスを記述する。	b) スコープ 1、スコープ 2、該当する場合はスコープ 3 の GHG 排出量、および関連するリスクを開示する。
	c) 2°C以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮して、組織戦略のレジリエンスを記述する。	c) 気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするプロセスが、組織の全体的なリスクマネジメントにどのように統合されているかを記述する。	c) 気候関連のリスクと機会をマネジメントするために組織が使用するターゲット、およびそのターゲットに対するパフォーマンスを記述する。

出所：サステナビリティ日本フォーラム私訳「気候関連財務情報開示タスクフォースの勧告 最終報告書」より大和総研作成

(図表 3) 「戦略」における「すべてのセクターのための手引き」

戦略	
気候関連リスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響について、その情報が重要（マテリアル）な場合は、開示する。	
推奨開示 a) 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を記述する。	すべてのセクターのための手引き 組織は、以下の情報を提供すべきである： <ul style="list-style-type: none"> - 組織の資産またはインフラストラクチャーの耐用年数と気候関連事項は往々にして中長期にわたり顕在化するという事実を考慮して、適切と思われる短期・中期・長期の時間的範囲の記述 - 時間的範囲（短期・中期・長期）ごとに、組織に重要（マテリアル）な財務への影響を与える可能性のある具体的な気候関連事項の記述 - どのリスクと機会が組織に重要（マテリアル）な財務への影響を与える可能性があるかを判断するプロセスの記述
推奨開示 b) 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を記述する。	すべてのセクターのための手引き 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を記述する。 組織は、推奨開示事項（a）を基に、特定した気候関連事項がその事業や戦略および財務計画にどのように影響しているかについて考察すべきである。 また、事業と戦略に関する以下の分野への影響も考慮すべきである： <ul style="list-style-type: none"> - 製品とサービス - サプライチェーンおよび/またはバリューチェーン - 適応と緩和活動 - 研究開発関連投資 - 事業運営（事業の種類や施設の所在地を含む） 組織は、気候関連事項がどのようにして財務計画策定プロセスに取り込まれるか、その所要期間、および気候関連のリスクと機会の優先順位をどのように決めるのかを記述すべきである。 開示情報は、該当組織の価値を創出する能力に対し、長期的に影響を及ぼす要因が相互に作用しあう際の全体像を示すことが望ましい。 また、開示情報には、以下の分野の財務計画に対する影響を記載することも考慮すべきである： <ul style="list-style-type: none"> - 運営費用と収益 - 資本的支出および資本配分 - 事業買収または資産売却（ダイベストメント） - 資本調達 組織の事業戦略や財務計画を開示するために気候関連のシナリオを使用する場合、当該シナリオについても記述すべきである。
推奨開示 c) 2°C以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮して、組織戦略のレジリエンスを記述する。	すべてのセクターのための手引き 組織は、2°C以下のシナリオに合致した低炭素経済への移行、およびその組織が該当する場合は、物理的気候関連リスクの増加と整合したシナリオを考慮した上で、気候関連のリスクと機会に対する自身の戦略にどの程度レジリエンスがあるかを記述すべきである。 組織は以下の事項を検討すべきである： <ul style="list-style-type: none"> - 自らの戦略において気候関連のリスクと機会の影響を受ける可能性があると考えている立地 - そのような潜在的なリスクと機会に対処するために戦略をどのように変更するか - 検討に際し考慮された気候関連のシナリオと時間的範囲

出所：図表 2 に同じ

実際のところ、推奨開示で掲げられている項目すべてについて開示を行おうとすると、高度な専門性が必要であり、それなりのコストがかかる。例えばシナリオ分析の中で、「平均気温が 2 度上昇した場合、100 億円分のコスト増加につながる」といった具体的な形で示すのは、そう簡単ではない。したがって、自社の事業活動にとって影響の大きいと思われるものから順次対応し、数年後に充実した開示を行うことを念頭に、段階的なスケジュールを組むなどの対応が考えられる。

(2) キリンホールディングスの事例

キリンホールディングスは 2018 年に TCFD への賛同及びそれに準じた開示を開始しているが、2018 年当初から TCFD が求める事項を網羅的に開示するのではなく、2022 年までの間に段階的

に開示内容の充実を図るという方法を採用している。

(図表 4) キリンホールディングス TCFD に係る情報開示のスケジュール

2018 年	・農産物への影響評価
2019 年	・農産物影響の詳細調査・評価・対策の揭示 ・農産物以外の物理的リスク評価 ・グループ CSV 委員会での経営層の議論
2020 年	・財務インパクト評価 ・環境ビジョン 2050 のレジリエンス評価 ・環境ビジョン 2050 策定 ・本格的な経営層の議論
2021 年	・継続した深堀調査 ・医薬事業で開示開始 ・経営会議等への本格的組み込み
2022 年	・継続した深堀調査 ・グループ全体への展開・開示 ・経営戦略との一体化

出所：キリンホールディングス「キリングroup環境報告書 2020」（2020 年 7 月）より大和総研作成

開示初年度である 2018 年には、農産物への影響評価のみを行っている。キリングroupの事業における最も重要な原料は農産物であり、また、農産物は気候変動の影響を受けやすいと考えられるため、優先的に対応したものと推察される。具体的には、IPCC⁵の RCP シナリオ⁶を中心としたシナリオを想定し、そのシナリオが現実化した場合に主要農産物の収量に何%程度の影響があるか、試算を行っている。その結果として、多くの主要農作物において、数十%の収量減が見込まれるものもあるなど、大きな影響が確認されている。

次ぐ 2019 年には、主に 2018 年に行った評価のより詳細な分析（主に、調達先国別の分析）及び、その他の分析として、水資源に係るリスク評価やカーボンプライシングの影響評価を行っている。結果、地域や農産物の種類によっては、50%以上の収量減が見込まれることや、水資源不足が収量減につながる事が確認され、経営への影響がより具体化されている。また、リスク評価が具体化されたことにより、気候変動の緩和策や適応策等に関するリスクへの対処の方向性も明らかになり始めている。例えば農産物については、調達先国別に分析を施したことで、気候変動に応じた調達先国の変更の可能性が浮き彫りになったり、水資源の枯渇による農産物の生

⁵ 国連気候変動に関する政府間パネル（Intergovernmental Panel on Climate Change）の略。人為起源による気候変化、影響、適応及び緩和方策に関し、科学的、技術的、社会経済学的な見地から包括的な評価を行うことを目的として、1988 年に国連環境計画（UNEP）と世界気象機関（WMO）により設立された組織。

出所：全国地球温暖化防止活動推進センター（URL：<https://www.jccca.org/ipcc/about/index.html>）（2021 年 5 月 18 日時点）

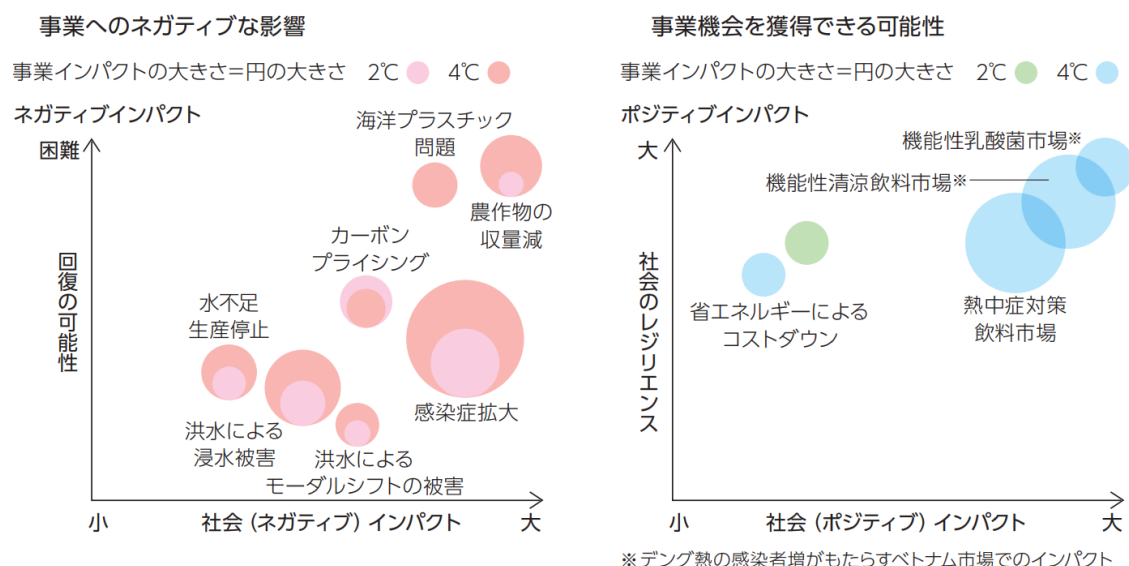
⁶ 表濃度経路シナリオ（Representative Concentration Pathways）の略。代表濃度経路を複数用意し、それぞれの将来の気候を予測するとともに、その濃度経路実現する多様な社会経済シナリオを策定するもの。これにより、例えば「気温上昇を 2℃に抑えるためには」といった目標主導型の社会経済シナリオを複数作成して検討することが可能となる。

出所：全国地球温暖化防止活動推進センター（URL：<https://www.jccca.org/ipcc/about/index.html>）（2021 年 5 月 18 日時点）

産が困難となる事態に備えて少量の水で育つ植物の増産の必要性が認識されたり、ということが挙げられている。

2020年には、まず、2018年及び2019年の分析結果に基づき、財務的な影響を、ネガティブインパクトとポジティブインパクトに分けて検討している（図表5）。ここでは想定するシナリオ毎に影響のある事象を特定し、その影響度を金額として算出している。ここで扱われている事象とは、ネガティブインパクトについては自然災害の増加や感染症の拡大等が挙げられ、それぞれの事象において事業収益の1～8%の影響が試算されている。ポジティブインパクトとしては熱中症対策飲料市場や機能性乳酸菌市場の需要増加等が想定され、それぞれ2050年までに数百億～一千億円超の市場規模の拡大を見込んでいる。また2020年には、インパクトの推計と同時に長期戦略におけるレジリエンス評価を行い、シナリオ分析の結果を踏まえたリスクへの対応方針を示し、将来のリスクにどう備えるか、という点でも検討が行われている。

（図表5）キリンホールディングスにおけるネガティブインパクト及びポジティブインパクト



出所：キリンホールディングス「キリングループ環境報告書 2020」（2020年7月）より引用

2021年以降については、さらなる調査による精度の向上を行い、対応策を含めて精緻化されていくことであろう。2022年には「経営戦略との一体化」を掲げているが、これまでのシナリオ分析の内容等はどれも事業の根幹に影響する重要な情報となっていた点に鑑みると、環境対応の枠を超え、より総合的な経営戦略の策定プロセスに組み込まれていくことは想像に難くない。

(3) 企業価値の向上につながるのか

ここまで TCFD を一例として、実務上の対応方法について見てきたが、サステナビリティに関するリスクと機会を検討することは、事業活動における重要な示唆を得られる可能性があり、それは自社の将来の事業活動、ひいては企業価値について検討することであるといえる。そうした検討過程や結果を開示し、その見通しや対応策に説得力があれば、投資家が行う企業価値評価においても、将来のキャッシュフローの増加やコスト低下の要因という形で適切に反映されることだろう⁷。

もちろん、キリンホールディングスのような取組みには高度な知見が要される面は否めない。また、投資家が企業のサステナビリティに係る情報を完全に理解し、十分に投資判断に活用できるかという点、それもハードルの高い話かもしれない。しかしながら、将来の気候変動や SDGs に向けた世界の動きがもはや無視できない中で、自社への影響を知らずには、成長戦略を描きづらいのではないだろうか。また、サステナビリティが認知されてきている中、将来の事業活動への影響を対外的に全く説明できないようでは、その姿勢を含めて問題視されてしまうと思われる。

したがって、企業の皆様には、自社にとっての優先度の高い事項について、リスクと機会という観点から順次検討を進めていただきたいと考える。サステナビリティへの取組み等を、「見せかけではなく、本気で企業価値を高めるためのものだ」というストーリーや姿勢が伝わるような IR 活動及びステークホルダーとのコミュニケーションを願うばかりである⁸。

4. まとめ

これまでの議論を振り返ってみよう。まず、企業が将来の企業価値とサステナビリティをセットで考えるうえでは、SDGs の達成等による環境変化を前提とした中でも、自社の事業を継続していけるか、という視点が不可欠である。また、TCFD 提言に即した検討等に取り組むなど、サステナビリティに係るリスクと機会を検討し、自社に対する具体的な影響を把握することで、将来の成長戦略の精度が増し、結果として企業価値の向上につなげることができる。

今後は、新たなコーポレートガバナンス・コードに沿った情報開示等が進み、サステナビリティ関連情報の比較可能性が向上していくはずだ。そうした中で後れを取らないよう、企業として

⁷ バリュエーション実務上は WACC やベータ値の調整という方法や、事業計画のトップラインの引き上げという形で織り込まれることがある。詳しくは、青葉亮「非財務情報とは〈未来財務情報〉である」大和総研レポート（2019年5月16日）や、PRI「統合分析 株式のファンダメンタル分析において投資家が環境、社会、ガバナンス要因に対応する方法」（2013年2月）などを参照。

⁸ キリンホールディングスの例は5年間で段階的に開示の充実を図るものであるが、もちろん可能であるならばより短期での開示の充実を図るべきである。ただし、内容の検討が不十分なまま、あたかも網羅しているかのように開示することは本末転倒であるので、むしろ避けるべきである。おそらく、キリンホールディングスの事例のように「段階的に開示する旨を開示する」など、どのような対応を行うかも含めて開示を行う方が、いくぶん効果的であると考えられる。なお、キリンホールディングスが開示をスタートした2018年に比べると、現在はTCFDの重要性に関する世の中の認識レベルが上がっているため、望ましい開示のレベルは慎重に考えるべきだろう。

は今からできる検討を行いたいところである。

サステナビリティを真摯に検討し、自社の将来のあり方を考えることは、「世の中に必要とされている会社である」と堂々と語るきっかけにもなるだろう。我々コンサルタントとしても、そうした素晴らしい社会的意義を秘めた企業のお手伝いできれば、こんなに嬉しいことはない。

—以上—

参考文献

- 太田珠美「企業が SDGs に取り組む意義」大和総研レポート（2019 年 8 月 27 日）
- 柿沼英理子「気候変動への対応（2）TCFD とは」大和総研レポート（2019 年 6 月 26 日）
- 柿沼英理子「TCFD 提言の活用はどれほど進んだか」大和総研レポート（2020 年 11 月 10 日）
- 橋本直彦「SDGs とコンサルティング・ファームの役割について」大和総研レポート（2019 年 1 月 16 日）
- キリンホールディングス「キリングroup環境報告書 2018」（2018 年 6 月）
- キリンホールディングス「キリングroup環境報告書 2019」（2019 年 7 月）
- キリンホールディングス「キリングroup環境報告書 2020」（2020 年 7 月）
- スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議「コーポレートガバナンス・コードと 投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」（2021 年 4 月 6 日）