

取締役、監査役、執行役員の専門性と経験

キリンホールディングスは、グループの意思決定および経営の監督をより適切かつ高いレベルで行い、企業価値の持続的な向上を実現するため、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材を取締役、監査役および執行役員に配置しています。

また、取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会審議、意思決定において重要と考える知識・経験の分野を定義した上で、多様性に考慮し、全体としてバランスのとれた構成とすることで、グループの業務執行力と、モニタリングやストラテジックレビューを含めた経営の監督機能を強化しています。

		専門性と経験								
		企業経営	ESG サステナビリティ	財務 会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルス サイエンス
代表取締役社長	磯崎 功典	●	●			●		●	●	
代表取締役副社長	西村 慶介	●			●				●	
取締役常務執行役員	三好 敏也		●		●			●		
取締役常務執行役員	横田 乃里也		●	●	●		●		●	
取締役常務執行役員	小林 憲明						●		●	●
取締役(社外) ^{※1}	荒川 詔四	●					●		●	
取締役(社外) ^{※1}	森 正勝	●		●					●	
取締役(社外) ^{※1}	柳 弘之	●					●	●	●	
取締役(社外) ^{※1}	松田 千恵子		●	●		●				
取締役(社外) ^{※1}	塩野 紀子	●						●	●	●
取締役(社外) ^{※1}	ロッド・エディントン	●							●	
取締役(社外) ^{※1}	ジョージ・オルコット		●	●	●				●	
常勤監査役	伊藤 彰浩			●					●	
常勤監査役	桑田 啓二						●	●		
監査役(社外) ^{※2}	中田 順夫					●			●	
監査役(社外) ^{※2}	安藤 よし子		●			●				●
監査役(社外) ^{※2}	鹿島 かおる			●	●					
副社長執行役員	小川 洋				●	●				
常務執行役員	溝内 良輔		●						●	
常務執行役員	吉村 透留						●		●	●
常務執行役員	坪井 純子		●					●		
常務執行役員	前原 正雄						●		●	
常務執行役員	布施 孝之	●	●					●		
常務執行役員	堀口 英樹	●						●	●	
常務執行役員	南方 健志	●					●		●	●

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役。株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

※2 会社法第2条第16号に定める社外監査役。株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

独立役員

コーポレートガバナンスの公正性と透明性を高め、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、2020年4月現在、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。

 [社外役員の独立性に関する基準]
https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/independencecriteria_officer.pdf

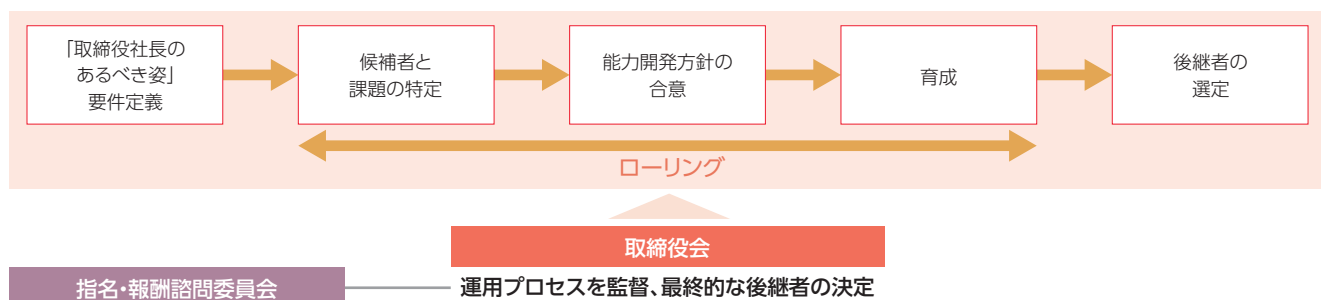
 [独立役員届出書]
<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/independentofficer.pdf>

取締役社長の候補者計画(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年から候補者の選定・評価・育成を取締役会の監督のもとで進めています。

サクセッションプランの運用プロセス



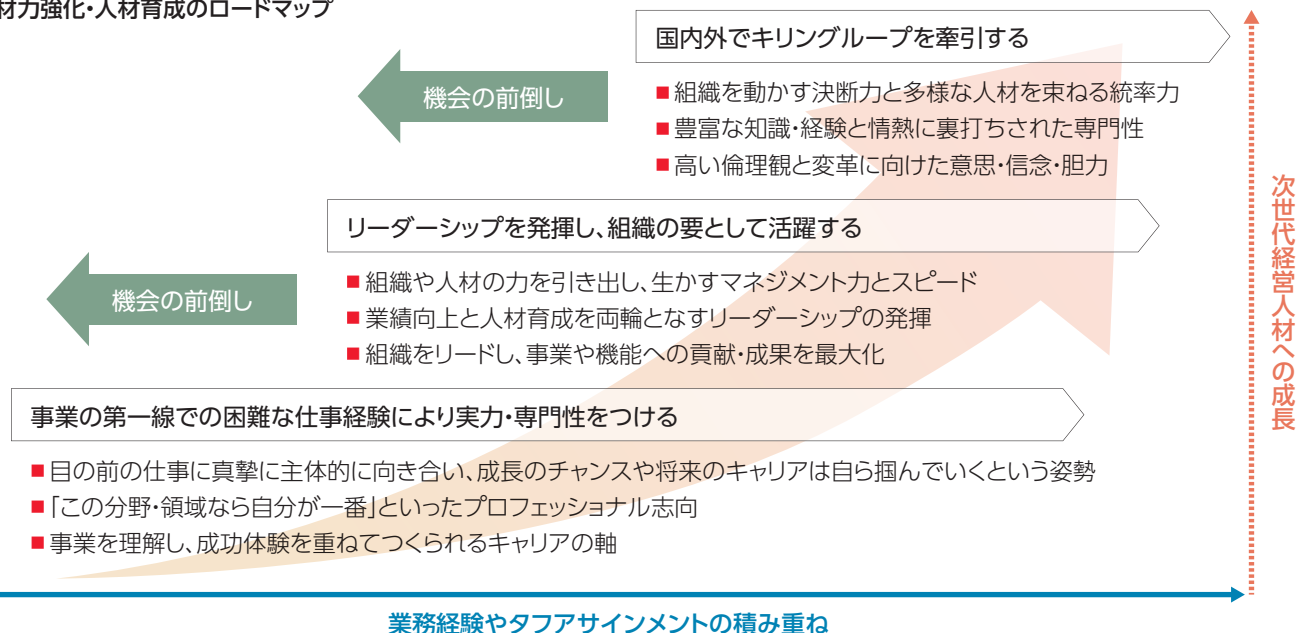
次世代を担う経営者候補の育成

独自の人材マネジメント体系を整備し、次世代を担う経営者候補であるグループの基幹人材の育成を強化しています(P.33参照)。

高い成果を発揮し、自ら手を挙げる社員には、タフアサイメ

ント(新たな仕事や困難な仕事)にチャレンジする機会を前倒しで提供し能力と実力に応じた配置を積極的に行うことで、国内外でキリングループを牽引する基幹人材の早期育成を図っています。

人材力強化・人材育成のロードマップ



親子上場について

上場子会社である協和キリンへの親会社としての関与のあり方は、事業ポートフォリオマネジメント、グループ経営における重要課題と認識しており、取締役会においても議論しています。2020年4月に提出した「コーポレートガバナンス報告書」では、取締役会での議論を踏まえ、上場子会社を有する意義やガバナンス体制の実効性確保に関する方策などを記載しています。

今後も、キリングroupとしての企業価値向上、資本効率性、ガバナンスの実効性、少数株主保護の観点から、同社を上場子会社として維持することが最適であるかを定期的にレビューし、積極的な情報開示を行っていきます。

 「コーポレートガバナンス報告書」
https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/governance_report.pdf

グループ会社のガバナンスと業績評価

グループ会社の業務執行・監督体制

キリンホールディングスは、グループ戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携によるシナジー効果の創出などの役割を担っています。

キリングroup各社は、お客様をはじめ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っています。当社は、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切

に業務執行権限を付与するとともに、グループ各社へ取締役を派遣することで各社の取締役会を通したガバナンスの向上を図っています。

グループ会社の業績評価

グループ会社の業績評価指標は、定量目標であるROICに連鎖するROA、事業利益成長率ガイダンスに直結する各社EBITとしています。

役員報酬制度

キリンホールディングスは、役員に経営計画の達成をより強く動機づけ、株主・投資家との中長期的な価値共有をさらに促進するために、2017年3月に新たな役員報酬制度を導入しました。報酬水準の妥当性については、国内大手企業との比較、外部調査機関のデータを用いて毎年検討しています。

2019年中計の策定時には、株式報酬の評価指標をROEからROICに変更し、2020年からは新たに非財務評価を指標に加えています。

基本方針

1. 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。
2. キリングroup役員の仕事の役割および職責に相応しい水準とする。
3. 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」
<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/compensation.html>

役員区分	基本報酬	賞与	株式報酬	趣旨
取締役 (社外取締役を除く)	○	○	○	業務執行を担うことから、短期の業績目標達成および中長期の企業価値向上を意識づ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。

役員報酬制度の概要

	固定的な報酬 概ね50%程度	業績連動報酬 概ね50%程度											
	基本報酬	年次賞与	信託型株式報酬										
	基本報酬	年次賞与	信託型株式報酬(業績条件付)										
位置づけ	固定報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬										
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> 取締役(社外取締役を除く) 社外取締役 監査役 	取締役(社外取締役を除く)	取締役(社外取締役を除く)										
付与方式	現金	現金	株式(信託型株式報酬)										
評価指標	—	<ul style="list-style-type: none"> 連結事業利益 個人業績評価(取締役会長、取締役社長以外) 	<ul style="list-style-type: none"> ROIC 平準化EPS 非財務評価※ 										
付与方法	役割・職責ごとに支給額を設定	支給額は、目標達成時を100%として、0~200%の範囲で変動	<ul style="list-style-type: none"> 業績評価期間の翌年に業績目標の達成度に応じ50~150%の範囲でポイントを付与 原則として、業績評価期間の開始から3年を経過した後の一定の時期に、付与したポイントに相当する数の株式を交付 										
算定式	—	<p>個人別支給額の算定式</p> $\frac{\text{個人別支給額}}{\text{賞与基準額}} \times \text{会社業績支給率} \times \text{個人業績支給率}$ <p>●賞与基準額は、内規で役位ごとに設定 ●[A]は会社業績連動部分の比率、[B]は個人業績連動部分の比率であり、各比率は内規にて役位ごとに設定</p>	<p>業績連動係数の算定式</p> $\text{ROIC支給率}(\%) \times 45\% + \text{平準化EPS支給率}(\%) \times 45\% + \text{非財務評価}(\%) \times 10\%$ <table border="1"> <tr><td>A</td><td>150%</td></tr> <tr><td>B</td><td>125%</td></tr> <tr><td>C</td><td>100%</td></tr> <tr><td>D</td><td>75%</td></tr> <tr><td>E</td><td>50%</td></tr> </table>	A	150%	B	125%	C	100%	D	75%	E	50%
A	150%												
B	125%												
C	100%												
D	75%												
E	50%												

※ 非財務評価は、CSVコミットメントの進捗および達成状況の評価とし、4つの重点課題(「酒類メーカーとしての責任」、「健康」、「地域社会・コミュニティ」、「環境」)に応じた取り組みを総合的に評価

WEB 2019年度の取締役・監査役の報酬の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。
<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/yuka/>