

## 取締役、監査役、執行役員の専門性と経験

		専門性と経験								
		企業経営・経営企画	海外事業	技術・R&D	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法律	行政	学術研究・教育
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)*	荒川 詔四	●	●							
取締役(社外)	永易 克典	●								
取締役(社外)*	森 正勝	●	●				●			●
取締役(社外)*	柳 弘之	●	●	●						
常勤監査役	伊藤 彰浩	●					●			
常勤監査役	桑田 啓二	●								
監査役(社外)*	松田 千恵子						●			●
監査役(社外)*	中田 順夫		●					●		
監査役(社外)*	安藤 よし子								●	
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	●	●		●					

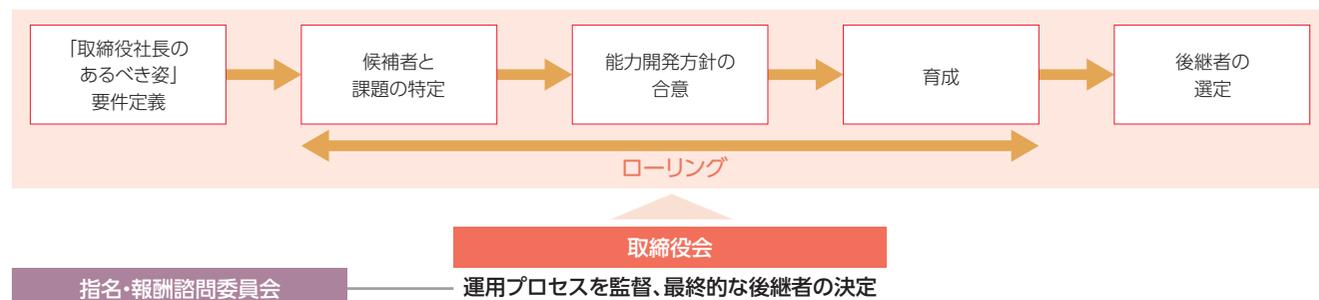
\* 会社法第2条第15号に定める社外取締役及び会社法第2条第16号に定める社外監査役。株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、かつ、当社が定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

## 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



## 取締役会の実効性評価

キリンホールディングスは、取締役会の運営や議論の内容などに対する評価を定期的に行い、「重要な意思決定」機能と「監督」機能の担保に努めています。

### 2017年度の実効性評価による2018年度の強化方針

1. 環境・社会・ガバナンス(ESG)などの「非財務情報」の視点での議論
2. リスクのグローバル化・複雑化に合わせた「全社的なリスクマネジメント(ERM)」に関する議論

### 強化方針に対する2018年度の取り組み

#### 1. 「非財務情報」の視点での議論の拡充

「KV2027」の策定にあたり、取締役会ではグループ全体を俯瞰した「事業ポートフォリオ」の観点からCSV重点課題の解決を通じた成長シナリオに関する議論が十分なされました。また、「2019年中計」の策定にあたり、ESGに関する議論を充実させることができ、「CSVコミットメント」を重要成果指標として位置づけました。

#### 2. 「リスクマネジメント」に関する議論の拡充

グローバルなリスクがタイムリーに報告され、重大クライシスに転ずるリスクについても議論がなされました。また、戦略・事業遂行上のリスクについては「2019年中計」の議論の中で確認しました。

### 2018年度の実効性評価と結果

取締役会の実効性評価として、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実施し、取り組み・改善状況を踏まえつつ、取締役会で議論しました。

#### 評価の視点

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| 1. 戦略の策定とその実行およびモニタリングの監督 | 5. 役員報酬および後継者育成計画等の監督  |
| 2. リスク管理と危機管理の監督          | 6. ステークホルダーに対する開示全般の監督 |
| 3. 健全な企業理論の周知徹底とその監督      | 7. 取締役会の構成および運営        |
| 4. 事業買収・撤退等の意思決定の監督       | 8. 実効性向上に向けての強化ポイント    |

その評価の結果、取締役会全体としては適切に機能しており、概ね実効性が確保されていると判断しました。今後は以下の議論を充実させることにより、取締役会の実効性の維持・向上に努めていきます。

### 2019年度の強化方針

1. リスクのグローバル化・複雑化に合わせた「リスクマネジメント」に関する議論
2. 「非財務目標」(CSVコミットメント、企業ブランド価値、従業員エンゲージメントなど)の議論
3. 全体戦略実行に必要な「事業別戦略」(医と食をつなぐ事業、クラフトビール展開など)および「機能別戦略」(ブランド、研究開発、情報化、人材・組織)の議論

## 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じ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。

$$\text{ROIC} = \frac{\text{利払前税引後利益}}{\text{有利子負債の期首期末平均} + \text{資本合計の期首期末平均}} \quad \text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{総資産}}$$

## 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、外部調査期間のデータを用いて毎年検討しています。また、2019年中計の導入にあたり、譲渡制限付株式報酬の評価指標をROEからROICに変更しました。

### 基本方針

- 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。

### 決定手続き

- 社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長である指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申する。

- 報酬の具体的決定については、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総額の範囲内で、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の協議により、それぞれ決定する。

### 報酬の位置づけ

#### 取締役(社外取締役を除く)

業務執行を担うことから、短期の連結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ています。

#### 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)のみとしています。

#### 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)のみとしています。

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	譲渡制限付株式報酬
	基本報酬	年次賞与	譲渡制限付株式報酬(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"> <li>取締役(社外取締役を除く)</li> <li>社外取締役</li> <li>監査役</li> </ul>	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(譲渡制限付株式付与のための金銭債権報酬)
評価指標	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結事業利益</li> <li>個人業績評価(取締役会長、取締役社長以外)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROIC</li> <li>平準化EPS</li> </ul>
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"> <li>原則として、譲渡制限付株式を毎年度割り当て</li> <li>譲渡制限が解除される割合は、譲渡制限期間(原則3年間)の初年度の目標達成度合いに応じて33~100%の範囲で変動</li> </ul>
算定式	—	<p>個人別支給額の算定式</p> $\frac{\text{個人別支給額}}{\text{賞与基準額}} = \left( \frac{\text{会社業績支給率} \times A}{100\%} + \frac{\text{個人業績支給率} \times B}{100\%} \right) \times 100\%$ <ul style="list-style-type: none"> <li>賞与基準額は、内規で役位ごとに設定</li> <li>[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</li> </ul>	<p>譲渡制限解除割合の算定式</p> $\text{譲渡制限解除割合} = \left( \frac{\text{ROIC 譲渡制限解除割合}(\%) \times \frac{1}{2} + \text{平準化EPS 譲渡制限解除割合}(\%) \times \frac{1}{2}}{100\%} \right) \times 100\%$

2018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/>