

コーポレートガバナンス／リスクマネジメント

コーポレートガバナンス



社外取締役対談

社内外の力を融合し、
ヘルスサイエンス事業の
規模拡大を実現



実効性の強化



取締役会・監査役会に
求められるスキルについて



役員報酬



リスクマネジメント

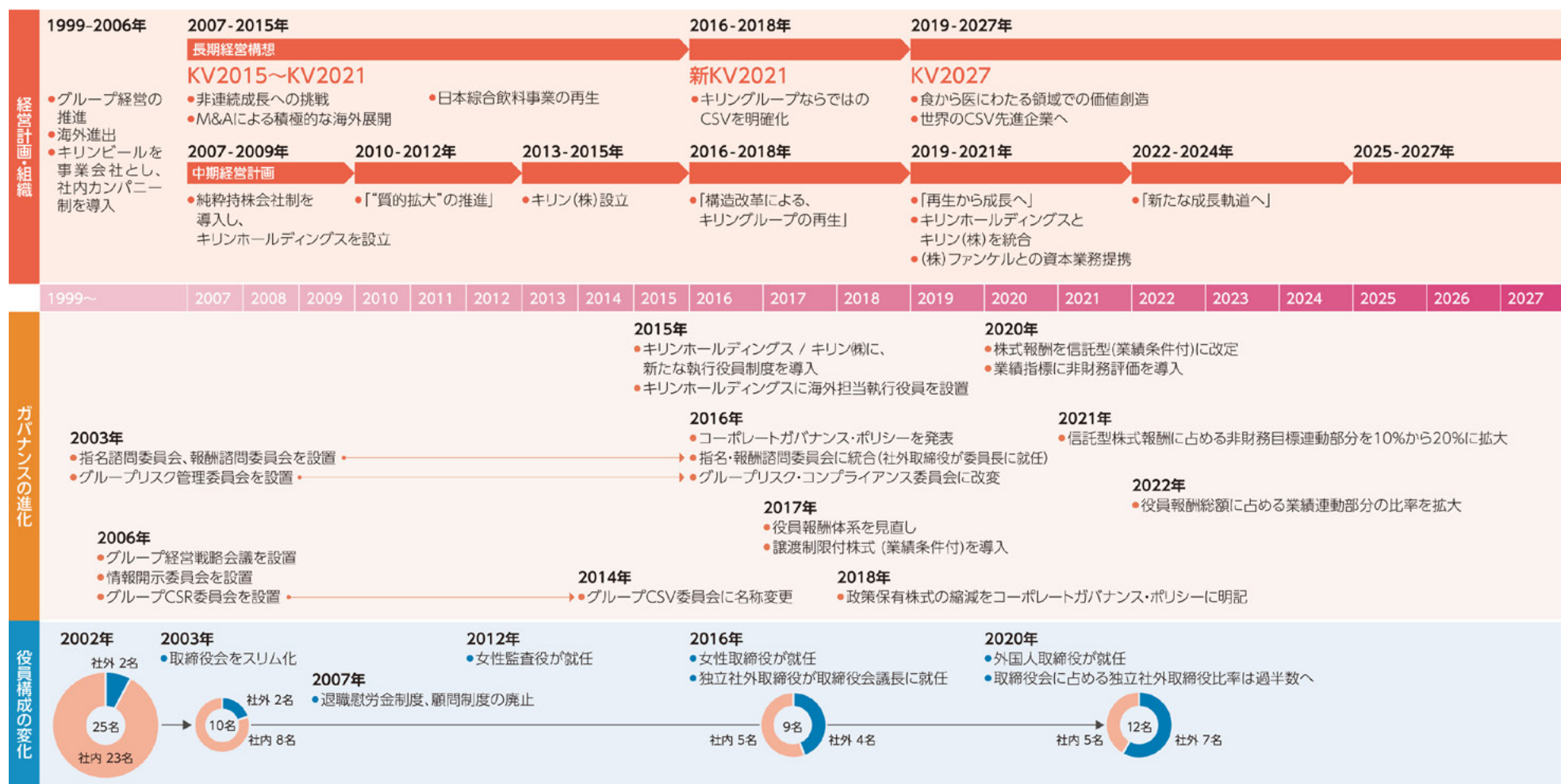


2022年 品質への取り組み



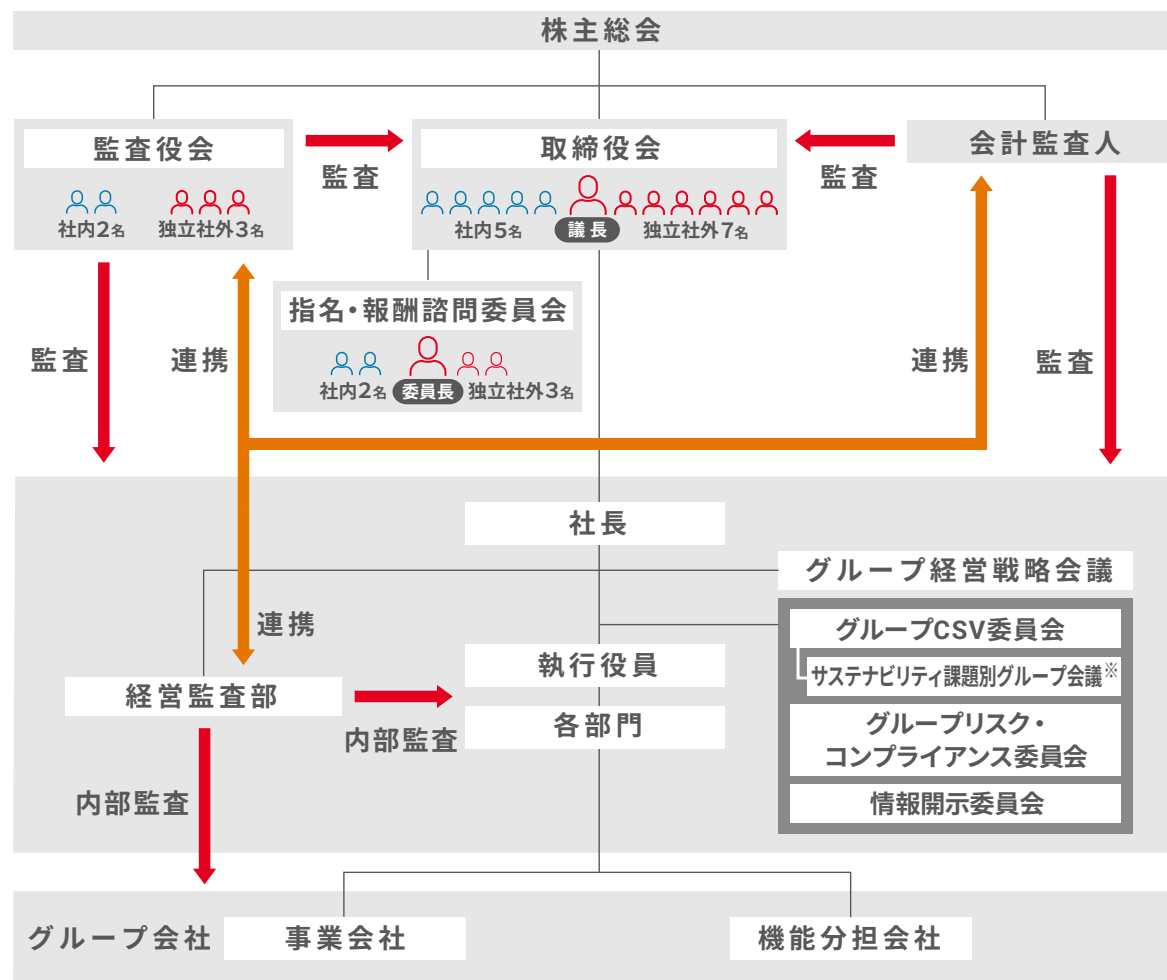
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの変遷



※ 円グラフは取締役の人数構成。各年4月1日時点の人数を記載

ガバナンス体制



※グループ環境会議、グループ人権会議、グループ健康経営推進会議等

- キリングループは、食・医・ヘルスサイエンスの3領域を中核とした多様かつグローバルな事業展開を統括する体制として純粋持株会社制を採用しています。純粋持株会社であるキリンホールディングスは、グループ全体戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携によるシナジー創出の推進、加えてサステナビリティを巡る課題への対応などの役割を担っています。
- グループ各社は、お客様をはじめとした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います。キリンホールディングスは、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切な権限付与を行うとともに、グループ各社へ取締役を派遣することで各社の取締役または取締役会を通じたガバナンスの向上を図っています。主要グループ会社については、キリンホールディングスの取締役または執行役員が各社の取締役を兼務しています。
- キリンホールディングスは、監査役会設置会社を採用し、ステークホルダーにとって透明性の高いガバナンス体制を維持、向上するため、複数の社外取締役を含む取締役会が、複数の社外監査役を含む監査役会と緊密に連携し、監査役機能を有効に活用しながら重要案件の最終意思決定を行うとともに、経営に対する監督機能の強化を図っています。また、機動的に各事業・各機能戦略を実行し、執行責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。取締役会は、それぞれの分野に関する経験、実績、専門性などを踏まえ、執行役員への委任範囲を定めています。

取締役、監査役および執行役員

取締役



代表取締役社長
(指名・報酬諮問委員会委員)
磯崎 功典
1977年4月 当社入社
2015年3月 当社代表取締役社長 (現任)



代表取締役副社長
(指名・報酬諮問委員会委員)
西村 慶介
事業提携・投資戦略、海外担当、
海外クラフトビール戦略
1980年4月 当社入社
2017年3月 当社代表取締役副社長
(現任)
重要な兼職の状況
キリンビール株式会社 取締役
ライオン社 取締役
サンミゲルビール社 取締役



取締役常務執行役員
(指名・報酬諮問委員会委員)
三好 敏也
広報戦略、リスク管理統括、
法務統括
1982年4月 当社入社
2015年3月 当社取締役常務執行役員
(現任)



取締役常務執行役員
南方 健志
ヘルスサイエンス戦略
1984年4月 当社入社
2020年3月 当社常務執行役員
重要な兼職の状況
協和キリン株式会社 取締役



取締役常務執行役員
坪井 純子
人事総務戦略
1985年4月 当社入社
2023年3月 当社取締役常務執行役員
(現任)
重要な兼職の状況
株式会社ファンケル社外取締役

独立社外取締役



取締役会議長
(独立社外取締役)
森 正勝
1969年4月 アーサーアンダーセンアンド
カンパニー入社
1989年2月 アンダーセンコンサルティング
(現 アクセンチュア株式
会社) 日本代表
2015年3月 当社社外監査役
2019年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
(指名・報酬諮問委員会委員)
柳 弘之
1978年4月 ヤマハ発動機株式会社入社
2010年3月 同社代表取締役社長兼社
長執行役員
2018年1月 同社代表取締役会長
2019年3月 当社社外取締役 (現任)
2021年6月 日本航空株式会社社外取
締役 (現任)



独立社外取締役
(指名・報酬諮問委員会委員長)
松田 千恵子
1987年4月 株式会社日本長期信用銀
行入行
2011年4月 首都大学東京都市教養学部
(現 東京都立大学経済経
営学部) 教授 (現任)
2016年3月 当社社外監査役
2020年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
(指名・報酬諮問委員会委員)
塩野 紀子
1983年8月 日本ニューメディア株式会
社入社
2010年3月 エスエス製薬株式会社代表
取締役社長
2017年10月 ワイデックス株式会社代表
取締役社長 (現任)
2018年3月 キリン株式会社社外取締役
2020年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
ロッド エディントン
Rod Eddington
1979年9月 John Swire & Sons (H.K.)
Ltd. 入社
1992年4月 Cathay Pacific Airways
Limited Managing Director
2000年4月 British Airways plc 最高経
営責任者
2011年3月 ライオン社取締役
2020年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
ジョージ オルコット
George Olcott
1986年7月 S.G. Warburg & Co.,Ltd. 入社
2000年6月 UBS Warburg東京マネー
ングディレクター
エクイティキャピタルマ
ケットグループ担当
2020年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
かたの ざかしんや
片野坂 真哉
1979年4月 全日本空輸株式会社 (現
ANAホールディングス株式
会社) 入社
2015年4月 同社代表取締役社長
2023年3月 当社社外取締役 (現任)

監査役



常勤監査役

にしだに しやうぶ
西谷 尚武

1987年4月 当社入社
2016年3月 ライオン社取締役
2022年3月 当社常勤監査役（現任）
協和発酵バイオ株式会社監査役（現任）



常勤監査役

いしくら とおる
石倉 徹

1989年4月 当社入社
2020年3月 協和発酵バイオ株式会社取締役
2023年3月 当社常勤監査役（現任）
協和キリン株式会社監査役（現任）



社外監査役

あんどう こ
安藤 よし子

1982年4月 労働省入省
2003年4月 滋賀県副知事
2006年7月 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課長
2017年7月 同省人材開発統括官
2019年3月 当社社外監査役（現任）



社外監査役

かしま
鹿島 かおる

1981年11月 昭和監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）入社
2002年6月 新日本監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）シニアパートナー
2013年7月 EY総合研究所株式会社代表取締役社長
2020年3月 当社社外監査役（現任）



社外監査役

ふじなわ けんいち
藤縄 憲一

1980年4月 弁護士登録
長島・大野法律事務所
2000年1月 長島・大野・常松法律事務所パートナー
2015年1月 同事務所代表
2022年3月 当社社外監査役（現任）

常務執行役員



常務執行役員

みうらち りやうすけ
溝内 良輔

CSV 戦略、
ライオン社 取締役
コーク・ノースイースト社 取締役
メルシャン株式会社 取締役



常務執行役員

まへはら まさお
前原 正雄

SCM戦略、生産技術戦略
キリンビバレッジ株式会社 取締役



常務執行役員

あきまだ しんじろう
秋枝 眞二郎

財務戦略、IR



常務執行役員

ふかだ こうじ
深田 浩司

R&D戦略、品質保証統括、
R&D本部長
協和発酵バイオ株式会社 取締役



常務執行役員

やまがた みつはる
山形 光晴

ブランド戦略、マーケティング戦略、デジタル・情報戦略
キリンビール株式会社副社長執行役員（マーケティング管掌）



常務執行役員

ほりぐち ひでき
堀口 英樹

キリンビール株式会社
代表取締役社長



常務執行役員

よしむら とおる
吉村 透留

キリンビバレッジ株式会社
代表取締役社長



常務執行役員

かんざき ゆき
神崎 夕紀

協和発酵バイオ株式会社
代表取締役社長

Interview with Independent Non-executive Directors



社外取締役対談

社内外の力を融合し、ヘルスサイエンス事業の規模拡大を実現

独立社外取締役（取締役会議長）

森 正勝

1969年にアーサーアンダーセンアンドカンパニー入社。1989年よりアンダーセンコンサルティング（現 アクセンチュア（株））日本代表、代表取締役社長、代表取締役会長、取締役会長、最高顧問を歴任。2009年より国際大学学長、理事、副理事長を経て、特別顧問に就任（現任）。2015年より当社社外監査役、2019年より当社社外取締役。現在はスタンレー電気（株）社外取締役、（株）ファーストリテイリング社外監査役を兼務。

独立社外取締役（指名・報酬諮問委員会委員）

塩野 紀子

1983年に日本ニューメディア（株）入社。エスエス製薬（株）代表取締役社長、（株）コナミスポーツ&ライフ（現 コナミスポーツ（株））代表取締役社長、取締役会長を経て、現在はワイデックス（株）代表取締役社長を務める。2018年にキリン（株）社外取締役に就任。2019年より当社ストラテジック・アドバイザー、2020年より当社社外取締役。

グループ連携を深めて ヘルスサイエンス事業の展開を加速

——2022年のキリンホールディングス取締役会で議論された話題や、社外取締役として言及されたことを教えてください。

森 最重要議題は事業ポートフォリオの最適化です。キリングroupが食から医にわたる領域でどのように価値を創造し、どのように価値を向上させていくのか、繰り返し議論してきました。

個別の案件として多く議題に挙がったのは、ミャンマー事業からの撤退と協和発酵バイオの構造改革です。これらの事象においては、今期の対応とリスク管理の両面を整理しました。

塩野 また2022年は、経営戦略の実行性を高めるべくR&Dやマーケティングなどの機能別戦略について議論を開始しました。取締役会では、CSV経営の加速に向けてグループ全体を機能的に動かしていくための実りある議論ができたと感じます。

——キリングroupは祖業から培ってきた「発酵・バイオテクノロジー」をコアコンピタンスとし、これに基づいて現在はヘルスサイエンス領域に事業を拡大しています。この方針に対するご見解をお聞かせください。

塩野 前提として、既存事業の継続だけでは企業の確かな成長が見込めません。常に考えなくてはならないのが、自社のコアコンピタンス（アセット）を活用した、新たな価値創出です。これを当社グループに置き換えると、コア技

術である「発酵・バイオテクノロジー」を応用して新たに健康分野（ヘルスサイエンス事業）へ参入するという点で当社グループにとって大きな意義があります。ヘルスサイエンス事業は健康課題の解決という意味ではCSVに直結する事業展開でもありますからね。

森 塩野さんがおっしゃるように、企業は植物と同じで、成長が止まると枯れていきます。当社グループは既存事業だけでは枯れてしまうかもしれない。そうした中で、成長分野としてヘルスサイエンス事業に挑戦する戦略は社外取締役の観点からも的確だと考えます。

グローバルに市場が広がるヘルスサイエンスの領域は、多くの企業が目指す先です。その中で当社グループは一般的なヘルスサイエンスではなく、自分たちのコアコンピタンスである「発酵・バイオテクノロジー」を土台に、素材開発から商品の製造・販売まで一貫したビジネスを展開しています。それに加えて、例えば飲料などの食事業でもヘルスサイエンス領域の素材を取り入れた商品を展開するなど、グループ全体で足並みをそろえることで、事業全体のポジションが変化しつつあるのを見て取れます。

素材開発から商品の製造・販売まで一貫した仕組みを築き、健康分野でも強みを発揮する

——ヘルスサイエンス領域の規模拡大のスピードや進捗について、どのようにご覧になっていますか。

塩野 食事業と医薬事業やヘルスサイエンス事業ではビジネスモデルが異なり、時間軸も変わってきます。食事業では比較的、新商品開発のリードタイムが短いです

ね。その一方で、ヘルスサイエンス事業は身体への効果や効能を実証するため関係省庁への届出や許可など、さまざまなプロセスを経てやっと発売できます。このように商品開発サイクルが異なるため、ヘルスサイエンス事業のスピード感については、食品関連のアナリストや投資家の方々から見ると遅く感じられると思いますが、同じ健康産業の医薬品開発に比べれば早く感じるのではないのでしょうか。

ただいづれにしても、マーケットは待ってくれないのは取締役会としても認識しています。お客様のニーズを的確に捉えて、スピード感をもって素材や商品を供給していくことが肝要であり、まさに2022年の取締役会では、重要議題としてヘルスサイエンス事業に焦点を当ててきました。特に協和発酵バイオがBtoBで提供しているスペシャリティ素材などの原料供給と、飲料などの食事業で当社グループが慣れ親しんでいるBtoCのビジネスモデルの結び付きが整理できた点は評価します。その成果として全体の事業戦略が整ったため、今後はさらにスピードが増していくことができると思います。

森 スピードに関しては軌道に乗るまで多少時間がかかっているものの、遅れているとは感じていません。というのも、当社グループの従来の事業に限らず、世の中の多くの企業が行うのは「大量消費」に「大量生産」で応えるビジネスモデルだと思います。ところが健康分野となると、マーケットを複数のセグメントで分けて考えなくてはなりません。従来の食事業とは異なる考え方で当社グループがもつ素材とマーケットをつなぎ、各セグメントに焦点を合わせたビジネスを一からつくっています。そこに一定の時間はかかるのはやむを得ないと考えます。



塩野 投資家の方からさまざまなご意見があることは認識しつつも、グループシナジーの観点では、医薬事業を手掛ける協和キリンが仲間であることは追い風になるのではないのでしょうか。最終的に人々の健康回復に寄与する医薬品を造る会社の存在があるからこそ、グループ全体で健康に取り組むことを掲げられるのだと思います。

森 そうですね。ただ、協和キリンは当社グループの一員であると同時に、独立した上場企業です。キリンホールディングスの社外取締役としては、両社それぞれに株主様がいらっしゃるの、独立と協調のバランスが偏らないように留意する必要があると考えています。

——最近のキーワードとして「BtoB / BtoC連動モデル」^{※1}という言葉が出てきて、キリングループのヘルスサイエンス領域の事業展開に可能性が見えてきました。このモデルについてはどのようにお考えでしょうか。

塩野 ヘルスサイエンス事業では、協和発酵バイオの素

材を(1)他社に提供して商品化を委ねるBtoBモデルと、(2)キリンビバレッジの飲料などを通じて自ら商品化し、お客様に届けるBtoCモデルを組み合わせた、当社グループ独自の「BtoB／BtoC連動モデル」の確立に向けて取り組みを進めています。すでに取り組みを開始しているプラズマ乳酸菌だけでなく、シチコリン^{※2}・ヒトミルクオリゴ糖(HMO)^{※3}といった次なる素材でも展開していく方針です。

健康分野におけるビジネスで重要なことは、商品が広くあまねくいろいろな人の役に立つように間口を広げることです。消費者が健康関連商品を選ぶ基準は「自分のライフスタイルに合うかどうか」であり、幅広いお客様に手に取ってもらえるように工夫する必要があります。自社で良い素材を生み出し、その効果が実証されている。その上で素材を購入して製品化したいと思ってくださるパートナー企業がいるのであれば、「BtoB／BtoC連動モデル」に乗せることで、間口を広げ成長させていくべきだと思います。

森 私が社外監査役を務めているファーストリテイリング社は、素材の開発・生産から最終販売まで一貫した仕組みに変革しました。これによって消費者のニーズをつかみ、そこをめがけた商品展開を行うことで成功し、衣料産業でブレイクスルーを起こしています。

当社グループの健康分野でも、単に素材開発から商品の製造・販売まで一貫した仕組みをつくるだけではなく、マーケットをセグメントごとに分けて考え、それぞれのセグメントに対して最適な商品をお届けするための素材から開発できることは強みになります。グループ内での素材の展開にとどまらず、原料そのものを他社に供給して広げていく「BtoB／BtoC連動モデル」を進めていく意義はある

と思います。

- ※1 BtoCビジネスで自社商品を販売することで得られる知見を活用し、素材販売にとどまらない新たなBtoBビジネスを展開する、両ビジネスが連動したビジネスモデル。
- ※2 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きをもつ、体内に存在する成分。世界各国で脳疾患の治療薬や認知機能向上をサポートする健康食品などに利用されている素材。
- ※3 母乳に含まれるオリゴ糖の総称。200種類以上が母乳中に含まれており、「免疫」「脳機能」などに寄与する研究成果が報告されている。

——ヘルスサイエンス事業の成長の確実性については、どのようにご覧になっていますか。

森 長期経営構想キリングroup・ビジョン2027(KV2027)では、ヘルスサイエンス事業として売上収益2,000億円という目標を掲げています。なかなか難易度の高い数字ではありますが、達成可能な目標だと見ています。なぜならヘルスサイエンス事業は、キリンホールディングスのヘルスサイエンス事業本部が舵を取り、協和発酵バイオ、キリンビバレッジ、ファンケルなど、健康関連商品を扱う複数の事業体が一体となって動いているからです。健康領域は競業企業や新規参入が多く大きな挑戦ですが、当社グループの成長戦略として取り込む経営陣の決意に賛同します。

塩野 当社グループが健康分野に参入することには、いくつかの利点があると考えます。まずは、技術優位性がある場合においては、参入障壁が高く、競争優位性が図れること。実際に、プラズマ乳酸菌を使用した「iMUSE」が免疫で機能性表示食品として届出受理されました。安全性と機能性がエビデンスによって認められることで、他社

がこの分野に参入しづらくなっており、当社グループに競争優位性があるといえます。

この優位性があることで、今年は日本コカ・コーラ社にプラズマ乳酸菌を提供することになりました。コカ・コーラ社といえば飲料事業では競合会社ですので、画期的な取り組みです。また、当社グループが食事業で培ってきた「KIRIN」のブランド力と信頼を発揮できれば、売上収益2,000億円は十分達成できる目標だと評価します。

多様性を取り込み、 海外事業をマネジメント できる人財を育てていく

——キリングroupが海外でも存在感を高めていくためにはどうすればよいでしょうか。

森 これまでの海外事業を振り返ると、ブラジル事業や豪州の飲料事業、ミャンマー事業からの撤退の件では株主の皆様にご迷惑をお掛けしました。豪州のライオンもまだ多くのチャレンジを抱えています。これらの経験から海外事業における当社グループの課題は、現地法人をマネージし、海外戦略を実行できる「グローバル人財」の育成です。

企業が新たな地域に進出する時、必ずグローバル人財が求められます。ところが実情としてグローバル人財が不足しており、育成が急務と考えています。特にヘルスサイエンス事業は北米やアジア・パシフィックを中心に可能性が広がっているので、海外市場を開拓できる人財の育成がますます重要になります。

塩野 同感です。これは多くの日本企業に当てはまる課



題ですが、当社グループには女性の管理職や外国籍の従業員、海外経験のある人財が少なく、いわば同質化している状態です。このように自分たちが多様化していない状態で、海外の多様な価値観をマネージすることは難しいのではないのでしょうか。実は社外取締役の間でも、この議論はよく出ています。

海外事業をマネジメントできる人財を育てるために、例えば外国人も含めた外部人財を登用する、他社とパートナーシップを組んで自分たちと異なる価値観を取り入れるといった方法で、外の視点を取り込んでいく必要があります。2022年より当社グループは人財戦略を刷新しています。外国籍の従業員を積極的に採用する動きもあり、このチャレンジは順調に進み始めていると認識しています。

組織能力の変革で より強いプロフェッショナル集団へ

——キリングroupが掲げる「イノベーションを生む
4つの組織能力」の強化に向けた取り組みについて、

社外取締役としてのご見解をお聞かせください。

(1) 多様な人財と挑戦する風土

塩野 率直に言うと、従業員の構成を、より大胆に変革してもよいのではないかと考えています。当社グループの人財育成の軸は、新卒を一括採用し、幅広い業務を経験させて適性の高いところに配置する日本型のモデルが中心でした。そこに足りないスキルや経験を外部からのキャリア採用で補ってはいますが、ただ、それだけでは十分ではありません。

重要なのは、両者を融合させることです。つまり、外から入ってきた知見やスキルが、生え抜きの従業員に受け継がれる環境をつくること。そうして縦と横のつながりが生まれることで、チーム全体の専門性が高められるのではないのでしょうか。これを実現する方法として、中間管理職の層にキャリア入社や外国籍の人を招き入れることが有効だと考えます。外部の視点が内部に還流することで、イノベーションのスピードが増していくような組織への変革を期待しています。

森 今般、組織能力の強化においては、従来のような広く何でも分かる「ジェネラリスト」ではなく、専門性の高い「プロフェッショナル」が求められています。特定の職種に関する高度な知見とスキルをもっており、他社の同じ職種の人と戦える。そうした人財が集まった強い集団へと進化しなくてはなりません。これができる、塩野さんが提案されているような外部からのプロフェッショナル人財を採用し定着しやすくなると思います。

(2) 確かな価値を生む技術力

塩野 ビール事業を展開している企業の中でも、当社グループは基礎研究に力を入れていると自負しています。特に当社グループが着目しているバイオテクノロジーの分野には、将来性があります。世の中ではここ数年で「ヴィーガン」が注目されるようになりましたが、今後は薬や健康関連商品の原料に動物を使っていない、汚染されていない、ケミカルではないといった側面がますます重視されるでしょう。そうした中で当社グループが微生物・植物の分野の高い研究技術をもっていることは、今後の糧になると思います。

その一方で、こうした基礎研究と発酵・バイオテクノロジーの強みがあるにもかかわらず、それが外部から理解されていないように感じます。謙虚さも大切ですが、ヘルスサイエンス事業での技術力・開発力を存分にアピールして発信していくべきだと考えています。

(3) お客様主語のマーケティング力

森 ヘルスサイエンス事業において、「お客様を知る」とことは不可欠です。お客様のニーズを可視化できるデジタルマーケティングの技術は必須であり、日進月歩で進展していますが、当社グループはこの分野でまだまだ伸ばせる余地がある印象です。お客様とつながり、お客様を知る。そこで得たデータに基づいて商品戦略を構想していく力を、さらに強化していかなければなりません。クラフトビールや「ホームタップ」を筆頭に、ビール事業においても「個人」のお客様との連携が欠かせなくなっています。デジタルマーケティングの分野の変革には着目していきたいですね。

(4) 価値創造を加速するICT

森 マーケティングに限らず、ICT全般に注力する必要性を感じています。当社グループは直近、古くなった経理・生産・物流のシステムをSAPに置き換えましたが、これまではあくまで過去の整理です。これから注力すべきは、経営のためのICTの利活用です。今後はICTを重要な経営改革ツールと捉え、「コストとリスクが最小限で済み、経営への効果が高い」部分から優先的にICT化を考えていく必要があるでしょう。

——キリンググループ2022年-2024年中期経営計画（2022年中計）より、上記4つの組織能力に加えて、新たに「品質本位の徹底」と「効率と持続可能性を両立するSCM体制の構築」が追加されました。この項目についてはどのようにお考えですか？

森 良い判断だと思います。特に、SCMの強化が大事です。なぜなら当社グループの根幹は製造業であり、工場稼働率や在庫水準といった製造・物流機能が肝になるからです。売れ筋をいかに早く仕込み、死に筋をいかに早く止めるか。これは当社グループの基本的な体力として鍛えるべきだと考えます。SCM体制を重要な組織能力として位置付けたことで、さらなる強化に期待しています。

執行側との信頼関係の上に成り立つ、 強靱なガバナンス体制

——社外取締役からご覧になって、キリンググループのカバナンス体制は「機能している」といえるでしょうか。

森 2015年に社外監査役に就任してから当社グループを

見てきましたが、キリンホールディングスの現在のコーポレートガバナンスは「一流」といえるレベルまで来ている、というのが率直な感想です。過去数年にわたり社外取締役と社内役員の信頼関係の下で改革を進めてきました。

私たちとCEOの磯崎さんとの信頼関係は深く、その信頼関係があるからこそ、社外取締役が中心となってCEOの評価制度ができています。例えば経営者として将来のビジョンをもち、その実現に向けて先を見据えた投資や人材育成にも取り組んでいるかどうか。社外取締役は短期的、長期的に、CEOが企業にどれほど貢献しているか監督する機能をもっています。

多くの企業が「短期的な業績」を中心に社長の報酬を決めている中で、キリンホールディングスは「中長期的な評価」を加えています。同時に、社外取締役も自動再任ではなく指名報酬委員会で毎年評価を受けるとともに、取締役実効性評価にも反映し任期にとらわれない強いボードになっていると胸を張れます。

塩野 会議の場で、社外取締役がCEOをはじめとする執行側に忖度せず、率直な意見を述べていますよね。取締役会を構成する一員として、ガバナンスが効いていると実感する場面です。

森 議長として最も気にすることは、グループ内の経営課題が議題としてタイムリーに挙がってきているかどうかです。仮に社内で重要な事が起きたとしても、議題に取り上げていただかなかったら外部の私たちは気付く術がないですからね。その点において、キリンホールディングスではグループ内の重要な経営課題を逐一報告していただいており、対応策についてもタイムリーに議論できています。こうした側面に信頼関係が表れていると感じます。

経営計画や事業戦略にしても、必ず取締役会で議論を繰り返した末に最終決議に至っています。社外取締役が述べた意見に対して執行側が反映する・しないを整理し、また次の提案にまとめてくる。こうした循環により、理想的な形で意志決定が行われています。

——ガバナンス体制における今後の課題はいかがでしょうか。

森 課題を挙げるとすると、グローバルなガバナンス体制を強化していく必要があると感じます。先程の人財の話ともつながりますが、海外事業会社をマネージできる人財を育てて任命するのと同時に、現地の状況をいち早く正確に把握し、変化に迅速に対応できる体制を強化していきたいと思います。

塩野 しいて言うなら、もう少し執行側の皆様が取締役会で発言してもいいのではないかと感じています。執行役員の皆さんは事前に社内でも十分議論した後であることは承知しているのですが、今後は取締役会での議論をさらに活性化させたいですね。

私たち社外取締役は、執行メンバーにとって付加価値を提供できる存在でないといけなと考えています。社内での議論の結果に対して社外取締役から別の目線が入り、それぞれの分野から建設的な意見をする。そうしてよりよい決定をしていけることに貢献したいと思います。

——本日は、キリンググループへの期待や課題についてお話しいただき、ありがとうございました。今回のお話を参考に、さらなる成長に向けて取り組みを推進してまいります。

実効性の強化

取締役会の実効性

キリンホールディングスは、2016年度に実施した実効性評価において、取締役会の果たすべき機能を「重要な意思決定」機能と「監督」機能と定義しました。その後も定期的に取締役会の運営や議論内容などに対する評価を実施し、その機能の担保に努めるとともに、次年度に強化すべき議論のポイントを明確化することにより、継続的な実効性の向上につなげています。

2022年度の議論のポイント

1. 「事業ポートフォリオ」に関する議論
2. 事業戦略と機能戦略を掛け合わせた「戦略策定・実行とモニタリング」に関する議論
3. 「CSV経営を推進するキリンググループ企業理念の浸透」に関する議論
4. 「健全な企業倫理の周知徹底」に関する議論
5. 「リスクマネジメント」に関する議論

2022年度の評価

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、現状の取り組み・改善状況を踏まえつつ、取締役会で議論しています。

評価の視点および評価結果は、以下のとおりです。

評価の視点

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

評価の結果

取締役会全体として適切に機能しており、実効性が確保されている

評価された内容

1. 「重要な意思決定」「執行の監督」において適切な意思決定ができており、ガバナンスの効いた取締役会である
 - ・多様な構成メンバーがさまざまな観点から意見を述べ、多面的な評価ができています
 - ・重要案件については複数回の議論の場を経て、最終の意思決定を行っている
 - ・取締役会として議論すべき戦略的側面の強いものに重心が移り、経営の重要事項について議論できている
2. 取締役会として適切な議題設定がなされ、ディスカッションの質も高まっている
 - ・アジェンダの絞りが効き、取締役会として議論すべき案件が計画的に組み込まれ、議論が充実している
 - ・質疑や意見交換が社内外役員間で充分になされ、触れ

にくいことも^{そじょう}俎上に乗せた上で議論ができています

3. 取締役会の実効性向上につながる改善や工夫が継続的に行われており、概ね適切に運営されている
 - ・新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ、コミュニケーションの機会に大幅に改善され、また現地視察などの機会により事業理解が深まった
 - ・資料の配信タイミングが早くなり、事前動画配信を導入したことで論点が明確になった

2023年度の強化ポイント

2022年度における評価の視点ごとに提起された意見および改善点、そして将来の経営環境変化に対する見立てに基づき、2023年度の強化ポイントを以下の5点に集約しました。引き続き、独立社外取締役である森議長の下でのアジェンダ設定に加え、情報共有やフリーディスカッション機会の一層の充実などにより、実効性維持・向上に努めていきます。

1. 戦略実行に関するモニタリングの強化
2. 専門性や組織知を生かした「インオーガニック成長」に関する議論
3. 経営環境の変化に合わせた「ステークホルダーとの対話」に関する議論
4. 戦略とリスク一体での「リスクマネジメント」に関する議論
5. 指名・報酬諮問委員会からの情報共有の拡充

取締役会・監査役会に求められるスキルについて

コーポレートガバナンスの公正性、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、東京証券取引所が定める独立役員に関する判断基準を参考にした、当社独立性基準を満たす社外取締役7名、社外監査役3名を、独立役員に指定しています(2023年4月現在)。

社外役員の独立性に関する基準

https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independencecriteria_officer_2.pdf

独立役員届出書

<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independentofficer.pdf>

当社は、CSVを経営の根幹に据え、食・医・ヘルスサイエンスの3領域を中核とした多様かつグローバルな事業展開を統括する体制として純粋持株会社制を採用しています。機関設計としては監査役会設置会社を採用し、ステークホルダーにとって透明性の高いガバナンス体制を維持、向上するため、独立社外取締役が過半数を構成する取締役会が監査役会と緊密に連携し、重要案件の最終意思決定を行うとともに、経営に対する監督機能の強化を図っています。また、機動的に各事業・各機能戦略を実行し、執行責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。

この監督・執行体制を適切に機能させ、当社グループの持続的成長と企業価値向上を実現するには、ジェンダーや国際性などの多様性を確保しながら、取締役会・監査役会がそれぞれ全体として必要なスキルを有していること

が求められます。この要請は、執行側についても同様です。
以上の観点から、当社は、取締役会・監査役会に求められるスキルを次のとおり選定しています。

		専門性と経験									
		企業経営	CSV ESG	財務・会計	人財・組織開発	法務 リスク管理	生産 品質保証	ブランド戦略 マーケティング	海外事業	R&D ヘルスサイエンス	ICT DX
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	南方 健志	●	●	●			●		●	●	
取締役常務執行役員	坪井 純子	●	●		●			●		●	
独立社外取締役 ^{※1}	森 正勝	●		●					●		●
独立社外取締役 ^{※1}	柳 弘之	●					●	●	●		
独立社外取締役 ^{※1}	松田 千恵子		●	●		●					
独立社外取締役 ^{※1}	塩野 紀子	●						●	●	●	
独立社外取締役 ^{※1}	ロッド・エディントン	●							●		
独立社外取締役 ^{※1}	ジョージ・オルコット		●	●	●				●		
独立社外取締役 ^{※1}	片野坂 真哉	●			●				●		●
常務執行役員	溝内 良輔		●	●				●	●		●
常務執行役員	前原 正雄		●				●		●		
常務執行役員	秋枝 真二郎	●	●	●		●		●	●		●
常務執行役員	深田 浩司		●				●		●	●	
常務執行役員	山形 光晴		●					●	●	●	●
常務執行役員	堀口 英樹	●	●					●	●		
常務執行役員	吉村 透留	●	●	●			●		●	●	●
常務執行役員	神崎 夕紀	●	●				●			●	
常勤監査役	西谷 尚武		●	●					●		
常勤監査役	石倉 徹		●							●	
社外監査役 ^{※2}	安藤 よし子		●		●	●					
社外監査役 ^{※2}	鹿島 かおる			●	●						
社外監査役 ^{※2}	藤縄 憲一		●			●			●		

※1 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。

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社の役員報酬は、以下の方針に基づき、指名・報酬諮問委員会で審議し、取締役会へ答申しています。なお、審議に当たっては、外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準、業績連動性などの客観的な比較検証を行い、答申内容に反映させています。

- 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. 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。
- 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。

役員報酬の構成

- ・役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」、中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬（信託型株式報酬）」の3つにより構成されます。
- ・社外取締役は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）のみの構成とします。

〈WEB〉役員報酬

<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/compensation/>

業績連動報酬の仕組み

賞与

評価指標は、当社の会社業績評価指標（連結事業利益）、事業業績評価指標（事業会社事業利益またはヘルス

サイエンス領域売上収益）および個人業績評価としています。支給額は、目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動します。

2023年度の各業績指標ごとの評価割合

業績評価指標	代表取締役社長	代表取締役副社長	事業会社社長等を兼任する取締役および執行役員	その他の取締役および執行役員
会社業績評価	70%	60%	20%	50%
事業業績評価	—	—	40%	—
個人業績評価	30%	40%	40%	50%
	代表取締役社長と指名・報酬諮問委員会の委員長または委員である社外取締役との面談を経て、指名・報酬諮問委員会が具体的な評価指標および目標、評価結果を決定	個別に担う重点課題、担当部門・会社業績について、代表取締役社長が、各取締役・執行役員との面談を経たうえで、具体的な評価指標および目標、評価結果の原案を作成し、指名・報酬諮問委員会が決定		

役員報酬の決定手続き

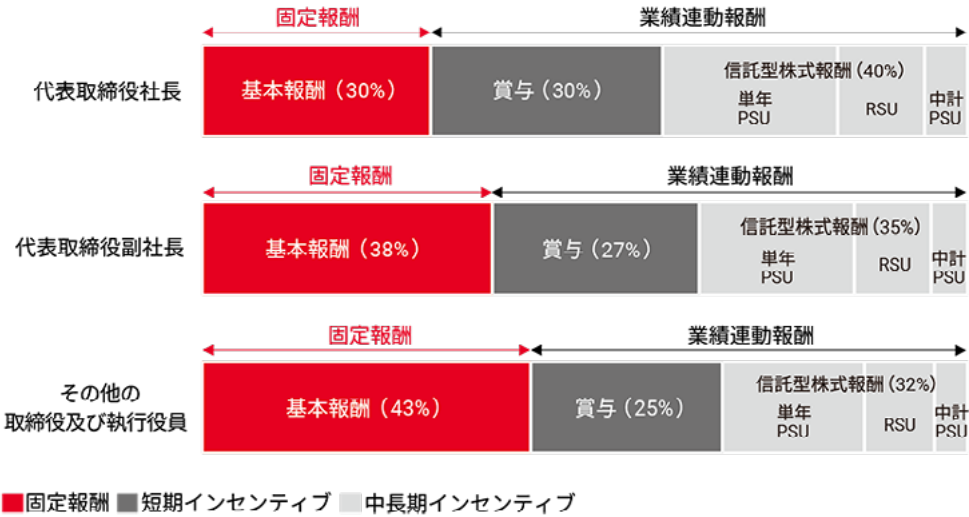
- 役員報酬の基本方針に沿って公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、当社の役員報酬（当社の取締役非兼務の執行役員の報酬を含む）の決定に際しては、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申しています。
- 報酬の具体的決定については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定することとしています。
- 指名・報酬諮問委員会は、主に報酬水準の設定と業績連動報酬の比率、業績連動の仕組みなどについて定期的に審議を行うほか、役員報酬に関する法制などの環境変化に応じて開催され、取締役会へ答申します。

役員報酬の構成

- 役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」、中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬（信託型株式報酬）」の3つにより構成されます。具体的な報酬構成は、支給対象の役員区分に応じて、それぞれ以下のとおりとしています。

役員区分	固定報酬	業績連動報酬		趣旨
	基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）および執行役員	○	○	○	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付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。

- 代表取締役社長は、基本報酬：業績連動報酬の基準額を概ね30：70（うち、賞与30、株式報酬40）の比率とし、他の取締役（社外取締役を除く）および執行役員はこれに準じて役位および職責を考慮した比率となるように設計しています。



リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

キリンググループでは、経営目標の達成や企業の継続性に大きな影響を与える不確実性を「リスク」、ある時点に境にリスクが顕在化し対応に緊急性を要するものを「クライシス」と定義しており、ステークホルダーからの信頼を持続的に獲得できるよう、リスクの低減や未然防止を図り、リスクを許容範囲内に収めることをリスクマネジメントの基本方針としています。戦略とリスクは表裏一体であると捉え、戦略選択の局面や戦略実行フェーズにおけるリスク、また、クライシスに転ずるリスクについてもさまざまな観点から分析を行い、適切なリスクコントロール策を検討、実行しています。なお、リスク情報は、当社ホームページなどを通じて適時適切に開示していきます。

キリンググループの主なリスクと対応方針

キリンググループの戦略・事業その他を遂行する上での主なリスクについて記載しています。

ESG関連リスクに対するシナリオ分析の実施状況など、個々のリスクへの対策詳細については、以下をご参照ください。

リスクマネジメント体制・重要リスクの確定プロセスとモニタリング

キリンググループでは、キリンホールディングスの常務執行役員以上で構成され、リスク担当執行役員が委員長を務める「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、リスク情報の収集やリスクコントロール、中計や年度におけるグループリスク方針やコンプライアンスの重要項目の立案、リスク低減に向けた取り組み、リスク顕在化時の情報共有や対策の実施、グループ会社への必要な指示や支援など、リスクマネジメント活動の全般を統括しています。また、取締役会ではグループ重要リスクの審議や報告を通じ、リスクマネジメントの有効性を監督しています。



各事業領域における主なリスク

事業領域	主なリスク	リスクの内容・リスクが顕在化した場合の主な影響	主な対策、関連ページおよびリスクの状況認識について
食領域	・ 事業環境の変化への対応に関するリスク ・ 原材料価格・燃料価格の高騰に関するリスク	・ 市場環境や嗜好の変化、新規領域の遅滞等により、販売計画を達成できない ・ 原材料価格・燃料価格の高騰により調達コストが上昇し、製造原価に影響を及ぼす	・ P.59 ～ P.69 (食領域)
ヘルスサイエンス領域	・ 社会課題に対し独自の商品やサービスを提供できないリスク ・ 組織能力が不足し付加価値を高められないリスク	・ 有効なビジネスモデルが構築できずに、販売計画が未達となる ・ 組織体制の構築と事業を担う人財の育成・獲得・強化が遅れ、グループ間の連携やシナジー効果が発揮できず、新たな価値創造を伴う高収益モデルが構築できない	・ P.48 ～ P.58 (ヘルスサイエンス領域)
医領域	・ グローバル戦略品の価値最大化に関するリスク ・ 製品品質・安定供給に関するリスク ・ 研究開発に関するリスク	・ 上市準備の遅延等により事業エリア拡大が遅れる ・ 品質に懸念が生じ、急激な需給逼迫により安定供給に支障が発生する ・ パイプラインの拡充が進まず、将来の成長性と収益性が低下する	・ P.70 ～ P.71 (医領域)

各事業領域に共通する主なリスク

事業領域	主なリスク	リスクの内容・リスクが顕在化した場合の主な影響	主な対策、関連ページおよびリスクの状況認識について
人財確保・育成	・グループ経営を推進する人財や事業活動に必要な高い専門性を持った人財を十分に確保・育成できないリスク	・競争優位性のある組織能力が実現しない ・想定した体制への移行が進まず、組織能力が低下し、経営戦略の実現に支障が出る	・経営戦略の実行に求められる人財の確保・育成、多様性を受容して違いを力に変える組織風土の醸成 ・P.27～P.31（多様な人財と挑戦する風土）
情報技術	・DXの取り組みが進まず、競合劣後となるリスク ・DX専門人財の確保・育成が計画通りに進まないリスク	・消費者の動向把握などが不十分で顧客ニーズに応える商品が提供できず、売上・利益が限定的となる ・DXの推進に必要な要員が不足し、取り組みが遅延する	・各社、各部門での自律的なDXの推進、DX人財の確保 ・P.41～P.43（価値創造を加速するICT）
品質	・取り組みの範囲を超えて、予期し得ない品質問題が発生するリスク ・不適切な表現により、関係官庁からの改善命令や指導を受けるリスク	・製品の製造中止や回収または損害賠償請求などにより、多額の費用の発生や事業活動の制限がなされる ・お客様からの信頼を失い、企業ブランド価値が低下する	・全部門にわたって「お客様本位」「品質本位」を大切にする組織風土の醸成 ・P.32～P.37（確かな価値を生む技術力） ※次ページに2022年の取り組みトピックス記載
人権	・キリンググループの行うビジネスが、バリューチェーンの各プロセスやビジネスパートナーを含めて、直接または間接的に人権に影響を及ぼすリスク	・企業ブランドイメージの低下を招く、あるいは事業縮小・撤退を余儀なくされる ・法令に違反する場合は罰金や訴訟、または経済的な制裁措置を受ける	・「キリンググループ人権方針」に基づく人権尊重の取り組み ・P.88～P.92（「人」を中心としたビジネスで、コミュニティに貢献する）
環境	・気候変動による物理的リスク、脱炭素社会への移行リスク ・技術開発等が遅れ、環境問題の解決が困難になる・遅延するリスク	・温暖化や渇水・洪水による原材料農産物の収量減による調達コスト増 ・炭素税などによる燃料費・農産物コストの上昇 ・企業に対する社会の期待に十分に応えられず、企業価値が低下する	・長期戦略「キリンググループ環境ビジョン2050」の達成に向けた取り組み ・P.93～P.96（自然資本への積極的な取り組みを通じて社会へのポジティブインパクトにつなげていく）
アルコールの負の影響	・世界的な規模で酒類販売・マーケティングに関して将来的に規制が強化されるリスク	・酒類の消費が減少する ・企業ブランドの価値が低下する	・適正飲酒に関する正しい知識の啓発、広告・宣伝活動の自主規制 ・P.8～P.9（CSVパーパス）
サプライチェーン	・地震・台風などの大規模自然災害や感染症、地政学リスクの影響等によりサプライチェーンが分断するリスク	・事業所等の閉鎖や事業活動を縮小・停止する ・地域紛争やテロ、または最盛期の販売量の急増等により、調達・製造・物流能力が供給に追いつかず遅配や欠品が発生する	・オールハザード型BCPの整備と実効性向上 ・デジタルICTの活用による需給予測精度の向上
調達	・原材料価格・燃料価格の高騰に関するリスク ・サプライチェーン上流企業で起こる人権・環境など法令違反のリスク	・調達コストが計画を上回り、事業利益を圧迫する ・原材料について必要量を確保できず、需給調整が発生する ・企業イメージの低下や不買運動が発生する	・長期契約やデリバティブ、為替ヘッジによるリスク低減と安定調達体制の強化
情報セキュリティ	・サイバー攻撃、情報セキュリティ事故、情報漏洩等に関するリスク	・個人情報や重要な営業秘密の情報漏洩により、お客様の信頼の失墜や損害賠償などが発生する ・サイバー攻撃により業務が停止、または復旧に時間を要することで事業活動が遅延する	・セキュリティ対応体制を整え、人的・物理的・技術的対策を実施
コンプライアンス	・法令違反や社会の要請に反した行動が行われるリスク	・法令による処罰・訴訟の提起・社会的制裁を受け、お客様からの信頼を失う	・定期的な研修実施による理解浸透・意識啓発の促進
財務・税務	・為替レートにより円換算後の価値が変動するリスク ・金融市場の変化や格付の変更等により必要資金が調達できないリスク／資金調達コストが変動するリスク	・外国通貨建て取引による原材料の調達コストが変動する ・資金調達が制約され運転資金不足が生じる／高金利での資金調達により金融収支が悪化する	・税務コンプライアンスの遵守、税の透明性確保

2022年 品質への取り組み

キリングループではキリングループ2022年-2024年中期経営計画（2022年中計）で掲げた「品質を大切にする風土」の醸成に向け、グループ全体で取り組みを進めています。グループにおいて、品質は「提供する商品やサービスがお客様の期待に応え、満足につながっていること」と定義しています。

より高い品質を実現するため、当社グループの経営の原点である「お客様本位」「品質本位」に基づき「キリングループ品質方針」「行動指針」およびそれらを具現化した「キリングループ品質マネジメントの原則（KGQMP[※]）」を制定しています。

この原則は、原材料調達から開発、製造、物流を通じてお客様に商品・サービスをお届けするまでのバリューチェーン全体において、当社グループが大切にしている品質マネジメントのベースです。その考え方を国内外問わず食・ヘルスサイエンス・医の領域におけるグループ各社が品質マネジメントシステムに反映させ、確かな品質の商品・サービスにつなげています。

キリンホールディングス 品質保証部は、各社における

自律的な品質保証活動のさらなる促進のため、国内外の主要なグループ事業会社との品質保証に関する定期的な対話を通じて、各社の品質保証状況の把握と改善促進活動を行っています。各社との対話においては、どの事業体にも共通して測定可能な品質保証に関する指標、例えば国際認証の取得状況や品質保証業務のリソース充足状況などのインプット指標、および品質事故やお客様からのご指摘件数などのアウトプット指標を設定し、モニタリングと改善に向けた意見交換を行っています。これら各社の状況は、グループ経営戦略会議による討議を経て、毎年取締役会に報告されています。

当社グループの担うバリューチェーンの中で、原材料調達においては「キリングループ（国内食事業）における原材料安全性保証ガイドライン」を定め、キリンホールディングス 品質保証部が定常的に収集する国内外の行政・研究機関などの情報はじめとするさまざまなリスク情報に基づいて、グループ各社が扱う原材料へのリスクを評価し適切な対応を行うことで、使用する原材料の安全性を担保しています。さらに、開発、製造、物流においても、品質保

証の一環として国際標準の考え方を取り入れた品質マネジメントシステム（ISO9001）・食品安全マネジメントシステム（FSSC22000など）を運用する他、「フードディフェンスガイドライン」や「微生物保証ガイドライン」を定め、お客様にお届けする商品の品質と安全性を担保しています。

国内酒類飲料事業における品質マネジメントシステムの中では、各事業会社の品質保証責任者が出席する会議において、例えば、ある特定の事業で発生した品質トラブルをその事業の中だけに留めず、事例と再発防止策を各社に水平展開しています。

また、グループ内に製品検査や分析を担う専門組織として「食品安全品質保証センター」を保有することで、グループ全体の高度な品質保証体制を技術的に支えています。

これらグループ全体での取り組みを通じ、品質を大切にする風土を醸成するとともに、引き続きお客様に安全・安心な商品・サービスをお届けしていきます。

※KGQMP：Kirin group Global Quality Management Principle

よろこびがつなぐ世界へ

