

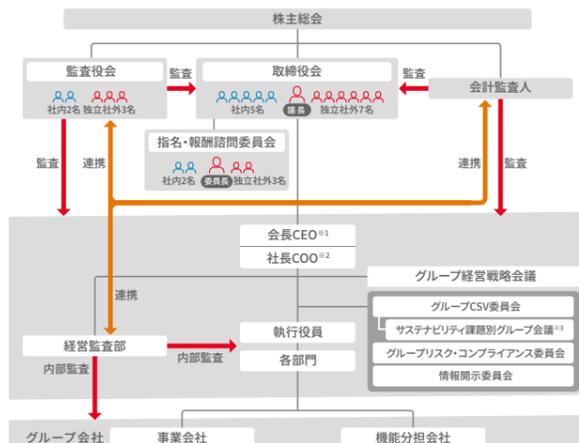
07 ガバナンス

ガバナンス体制

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。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。

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会等を通じたガバナンスの向上を図っています。

キリンホールディングスは、監査役会設置会社を採用し、透明性の高いガバナンス体制を維持・向上させるため、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、監査役の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専門性等を踏まえ、執行役員への委任範囲を定めています。



※1 最高経営責任者 (CEO) : 当社グループの経営全般を統括する執行役員
 ※2 最高執行責任者 (COO) : 当社グループの事業執行を統括する執行役員
 ※3 グループ環境会議、グループビジネスと人権会議、グループ健康経営推進会議等

取締役会

取締役会は、当社グループの重要な業務執行および法定事項について決定するとともに、取締役および執行役員の職務執行を監督する責務、内部監査部門との連携によりグループ全体の適切な内部統制システムを構築し、その運用状況を監督する責務などを負います。加えて、当社グループ全体および主要グループ会社の長期経営構想および年度事業計画を決定・承認し、事業環境の変化等を踏まえたモニタリングを定期的に行うことにより、グループ企業価値の最大化を図っています。

取締役会は、2027年の目指す姿実現のための知識、経験、能力、見識などを考慮し、ジェンダーや国際性等の多様性を確保しながら全体としてバランス良く適正な人数で構成しています。また、透明性の高いガバナンス体制を構築して客観的な経営の監督の実効性を確保するため、独立社外取締役を過半数選任しています。独立社外取締役のうち1名以上は、他社での経営経験を有する者としています。

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」機能と定義しています。毎年1回(11月～12月)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。

2024年度の議論のポイント

1. 「コーポレート・ガバナンスの強化」に関する議論
2. 適切なリスクテイクを実現するための「戦略とリスク一体」での議論
3. 価値創造を加速するための「デジタルICT戦略」に関する議論

2024年度における実効性評価の取り組み

第三者であるアドバイザーによる全取締役・監査役を対象としたアンケートならびにインタビューを10月～12月にかけて実施し、取締役会の実効性を評価しております。また、第三者アドバイザーによる報告書に基づき、現状の課題を踏まえた今後の改善方針について2025年1月に開催した取締役会に報告し、議論しています。評価の視点は以下の通りです。

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. グループガバナンスおよびリスクマネジメントの監督
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等の監督
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

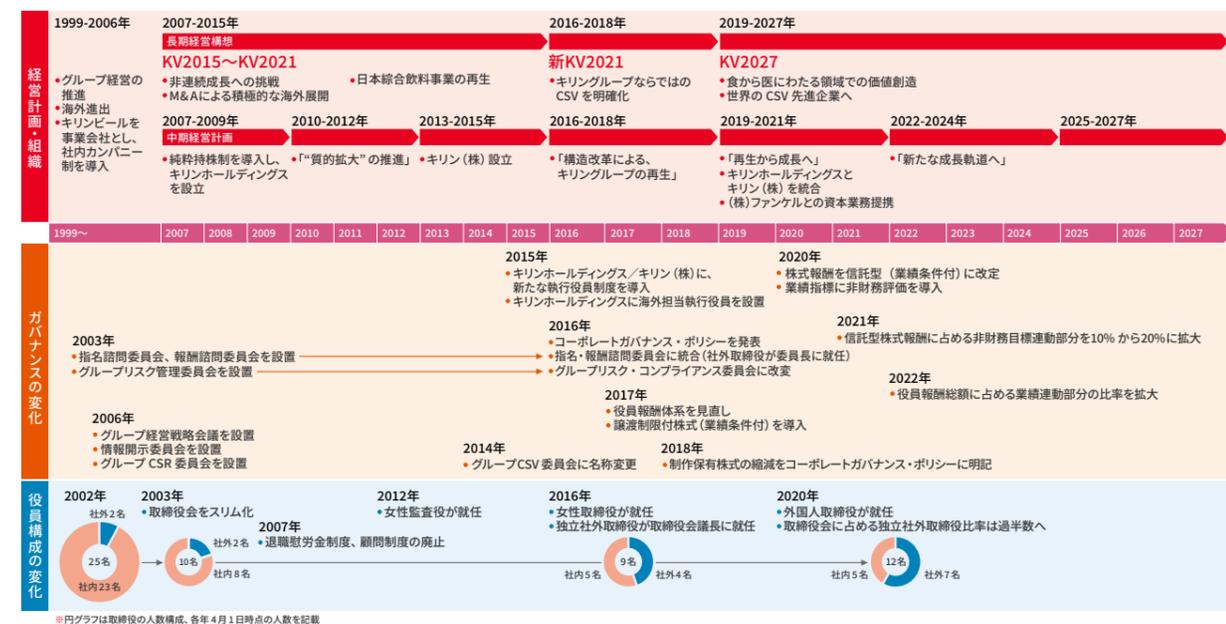
評価の結果

第三者アドバイザーによる報告書では「取締役会全体として適切に機能しており、総じて高い実効性が確保されている」という結論が出ており、取締役会の実効性は有効であると判断しています。

2024年度の出席状況

	2022年度	2023年度	2024年度
開催回数	13回	15回	16回
社外取締役の出席率	97%	95%	98%
社外監査役の出席率	97%	98%	100%
個人別出席率			
代表取締役会長	磯崎 功典	100%	100%
代表取締役社長	南方 健志	100%	100%
取締役副社長	坪井 純子	-	100%
取締役	吉村 透留	-	100%
取締役	秋枝 真二郎	-	100%
社外取締役	森 正勝	100%	100%
社外取締役	柳 弘之	92%	100%
社外取締役	塩野 紀子	100%	100%
社外取締役	ロッド・エディントン	92%	80%
社外取締役	ジョージ・オルコット	100%	93%
社外取締役	片野坂 真哉	-	92%
社外取締役	安藤 よし子	-	93%
常勤監査役	西谷 尚武	100%	100%
常勤監査役	石倉 徹	-	100%
社外監査役	鹿島 かおる	92%	100%
社外監査役	藤縄 憲一	100%	100%
社外監査役	土地 陽子	-	100%

※1 2024年12月末時点の役員を記載しています。期中に就任した役員については、就任後に開催された取締役会の出席率です。
 ※2 書面開催での臨時取締役会については回数から除きます。
 ※3 取締役の安藤よし子氏は2024年3月28日開催の定時株主総会をもって社外監査役から社外取締役に異動しております。役職は当事業年度末のものであり、出席状況は社外監査役に就任していた時の回数も含みます。



コーポレートガバナンス・コードへの対応

詳細はコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

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

役員の紹介

取締役



代表取締役会長CEO
磯崎 功典
1977年4月 当社入社
2024年3月 当社代表取締役会長CEO (現任)



代表取締役社長COO
南方 健志
1984年4月 当社入社
2024年3月 当社代表取締役社長COO (現任)



取締役副社長
坪井 純子
1985年4月 当社入社
2024年3月 当社取締役副社長 (現任)



取締役常務執行役員
吉村 透留
1988年4月 当社入社
2024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
秋枝 眞二郎
1988年4月 当社入社
2024年3月 当社取締役常務執行役員 (現任)



取締役会議長 (独立社外取締役)
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)
2022年3月 同社顧問 (現任)



独立社外取締役
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
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
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 (現任)
2020年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
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
2022年4月 同社代表取締役会長
2023年3月 当社社外取締役 (現任)
2024年4月 ANAホールディングス株式会社 取締役会長 (現任)



独立社外取締役
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
2024年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
此本 臣吾
1985年4月 株式会社野村総合研究所入社
2016年4月 同社代表取締役社長
2019年6月 同社代表取締役会長兼社長
2024年6月 同社取締役会長 (現任)
2025年3月 当社社外取締役 (現任)



独立社外取締役
三上 直子
1983年4月 味の素株式会社入社
2007年4月 武蔵野大学薬学部 客員教授
2019年6月 株式会社シーボン 代表取締役副社長兼執行役員
2025年3月 当社社外取締役 (現任)

監査役



常勤監査役
西谷 尚武
1987年4月 当社入社
2016年3月 ライオン社取締役
2016年4月 キリン株式会社経理部長
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
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
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
藤縄 憲一
1980年4月 弁護士登録、長島・大野法律事務所入所
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)



社外監査役
土地 陽子
1987年4月 株式会社東京銀行 (現株式会社三菱UFJ銀行) 入行
2018年3月 トヨタ自動車株式会社 経理部IR・株式グループ主幹
2018年11月 ソフトバンクグループ株式会社入社、同社マネージングディレクター 財務統括IR部長
2020年2月 SoftBank Group International Ltd. Managing Partner
2024年3月 当社社外監査役 (現任)

常務執行役員



常務執行役員
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
藤川 宏
CSV戦略



常務執行役員
岩崎 昭良
SCM戦略、生産技術戦略



常務執行役員
永嶋 一史
品質保証統括、品質保証部長



常務執行役員
濱 利仁
リスク管理統括、広報戦略



常務執行役員
藤原 大介
R&D戦略、R&D本部長



常務執行役員
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
井上 一弘
キリンビレッジ株式会社 代表取締役社長



常務執行役員
深田 浩司
協和発酵バイオ株式会社 代表取締役社長



常務執行役員
三橋 英記
株式会社ファンケル 代表取締役社長 執行役員

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 (2025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/independencercriteria_officer_2.pdf

独立役員届出書

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

キリンホールディングスは、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・各機能戦略を執行し、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等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通り選定しています。

まず、経営・事業トップの経験を通じた「企業経営」の総合的な能力、そして、当社経営の根幹である「CSV」における専門性・経験は、大前提として重要なスキルです。

次に、重要案件の最終意思決定においては、当社事業領域に対する深い理解が必要です。特に、グループの長期的な成長を担う「ヘルスサイエンス」「医薬」に関する専門性・経験は、グループを統括する当社が優先的に備えるべきスキルです。加えて、当社事業領域の基盤をなす組織能力である「R&D」「生産」「品質保証」「ブランド戦略/マーケティング」、グローバル展開の推進に必要な「海外事業」、ビジネスモデルの変革に不可欠となりつつある「ICT/DX」、そしてこれら事業・機能戦略の実行を支える「人材・組織開発」における専門性・経験が求められます。

また、経営に対する監督機能の発揮においても、以上に述べたスキルは必要となりますが、加えて「財務・会計」「法務」「リスク管理」「ESG」における専門性・経験は、有効なコーポレートガバナンスを実現する観点から特に不可欠です。

次ページに記載のスキル・マトリックスにおいては、関連性の高いスキルをまとめて表記しています。

取締役

氏名	性別	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 医薬	ICT DX
磯崎 功典	男性	●	●	●		●		●	●	●	
南方 健志	男性	●	●	●			●		●	●	
坪井 純子	女性	●	●		●	●		●		●	
吉村 透留	男性	●	●	●			●		●		●
秋枝 真二郎	男性	●	●	●		●		●	●		●
柳 弘之	男性	●	●				●		●		
塩野 紀子	女性	●	●					●	●		
ロッド・エディントン	男性	●	●	●					●		
片野坂 真哉	男性	●	●		●			●			
安藤 よし子	女性		●		●	●					
此本 臣吾	男性	●							●		●
三上 直子	女性	●					●		●		

執行役員

氏名	性別	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 医薬	ICT DX
山形 光晴	男性		●					●	●	●	●
藤川 宏	男性	●	●		●			●	●		
岩崎 昭良	男性	●	●				●		●		
永嶋 一史	男性	●	●				●		●		
濱 利仁	男性	●	●		●	●			●		
藤原 大介	男性	●	●					●	●		
堀口 英樹	男性	●	●	●				●	●		
井上 一弘	男性	●	●	●				●	●		
深田 浩司	男性	●	●	●			●		●		
三橋 英記	男性	●	●	●		●			●		●

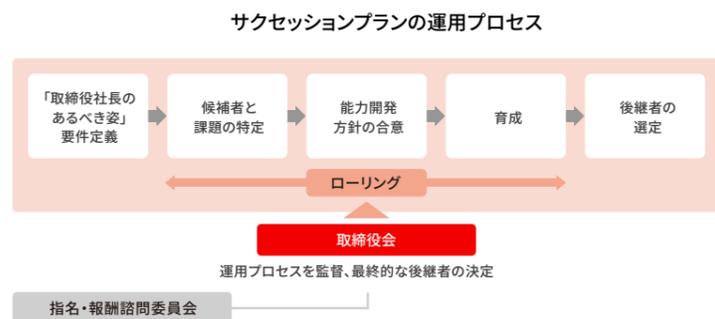
監査役

氏名	性別	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 医薬	ICT DX
西谷 尚武	男性		●	●					●	●	
石倉 徹	男性		●				●		●		●
鹿島 かおる	女性		●	●	●				●		
藤縄 憲一	男性		●			●			●		
土地 陽子	女性		●	●					●		

経営責任者の候補者計画（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年から取締役会の監督の下で候補者の選定・評価・育成を進めています。2024年からは、最高経営責任者（CEO）および最高執行責任者（COO）の候補者計画として運用を行っています。



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。

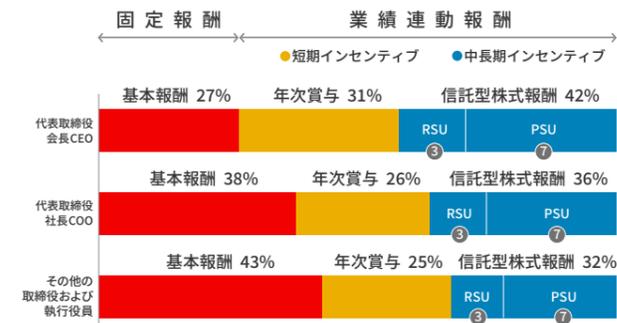
- 業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
- 当社グループ役員の役割および職責に相応しい水準とする。
- 社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保する。

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。

代表取締役CEO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。

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	賞与	
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。



役員報酬決定の手続き

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。

報酬の具体的な決定については、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。

役員報酬制度の詳細は以下のリンクをご参照ください。

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

政策保有株式に関する方針

キリンホールディングスは、中長期的な企業価値の向上に資すると認められる銘柄を除き、政策保有株式を原則保有しないこととします。

個別の政策保有株式の保有合理性については、取引先などとの対話・交渉を実施しながら毎年取締役会にて検証を行い、株主共同利益の観点から保有の合理性が認められないと判断した銘柄は売却を進めます。

政策保有株式の議決権行使に当たっては、当該企業の企業価値向上に資するものであるか、また当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを勘案し、議案ごとに賛否を判断の上、適切に議決権を行使します。

新任役員からのメッセージ



独立社外取締役
このもと しんご
此本 臣吾

略歴

1985年4月 株式会社野村総合研究所 入社
2004年4月 執行役員 コンサルティング第三事業本部長
2010年4月 常務執行役員 コンサルティング事業本部長
2015年6月 代表取締役専務執行役員
2016年4月 代表取締役社長
2019年6月 代表取締役会長 兼 社長
2024年4月 代表取締役会長
2024年6月 取締役会長 (現任)
2024年6月 ソニーグループ株式会社 社外取締役 (現任)
2025年3月 キリンホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)

長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)」は、ゴールまで残すところ3年となり、成長実現ステージへの移行に向けてギアチェンジを行う時期を迎えています。この転機にキリングループの取締役会の一員に加わることとなり、身が引き締まる思いです。

私は、野村総合研究所社にて長年コンサルタントとして活動した後、社長・会長として同社の中長期的な企業価値の向上をけん引してきました。社長時代に、特に力を入れたのが、会社の持続的な成長と持続可能な未来・社会づくりの両方を実現するためのCSV (価値共創を通じた社会課題の解決) への取り組みです。私はこうした経験をもとに、KV2027が掲げる「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」の実現に貢献していきたいと考えています。また、進化の著しいデジタルやAIの領域においても、ITソリューション企業の経営に携わった知見を生かして、取締役会での監督や助言に努めてまいります。経営陣の皆さんと緊張感を持って向き合い、キリングループがステークホルダーの皆様からより高い信頼をいただきつつ、中長期的に企業価値を高めていくことに社外取締役として全力を尽くし、株主の皆様からの負託にお応えしていく所存です。



独立社外取締役
みかみ なおこ
三上 直子

略歴

1983年4月 味の素株式会社 入社
2007年4月 武蔵野大学 薬学部 客員教授 (2018年退任)
2010年1月 株式会社シーボン 入社
2017年6月 常務取締役 執行役員 管理本部担当
2019年6月 代表取締役副社長 兼 執行役員
2020年1月 代表取締役副社長 商品開発本部担当 (2021年退任)
2021年6月 昭和産業株式会社 社外取締役 (現任)
2022年3月 アース製薬株式会社 社外取締役 (現任)
2024年3月 株式会社クラレ 社外取締役 (現任)
2025年3月 キリンホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)

私は化粧品の原料をはじめとしたアミノ酸系のスペシャリティ素材の開発、開発した素材を基軸に多くのヘルスサイエンス企業との協業を経験してまいりました。後に生産現場と品質保証実務を経験したことも、事業バランスの最適化に資する私の考え方の礎となっています。また薬学部の客員教授を務めることなどにより、多彩な分野の専門家と議論を重ねたことも企業の事業展開に関する考え方のコアになっています。

キリングループは祖業とするビール事業、これを技術コアとして発展した医薬事業が、現在のグループの利益を支えています。20~30年といった将来を見据えた長期視点でさらなる発展をしていくためには、新たな大きな柱となる事業を育てていく必要があります。現在キリングループが取り組んでいるヘルスサイエンス事業は、これまでの事業領域とシナジーを生みにくいように見えるかもしれませんが、しかしながらR&Dの視点からはまさにキリングループが得意とする技術基盤を最大限にレバレッジしうる領域であると評価しています。今後の中長期的成長ドライバーとしてキリングループが位置付けるヘルスサイエンス事業についても、早期収益化の実現に向けて、取締役会においてさらに議論を深めていきたいと思っています。



常務執行役員
はま としひと
濱 利仁

リスク管理統括、広報戦略

略歴

1991年4月 キリンビール株式会社 入社
2015年1月 キリン株式会社 人事部制度担当主幹
2017年1月 台湾麒麟啤酒股份有限公司 董事長 兼 総経理
2019年4月 キリンホールディングス株式会社 人事総務部長
2023年4月 キリンホールディングス株式会社 人財戦略部長
2025年3月 キリンホールディングス株式会社 常務執行役員 (現任)
キリンビール株式会社 取締役 (現任)
キリンビバレッジ株式会社 取締役 (現任)

今年度から新たにキリングループの経営陣の一員となり、リスク管理統括と広報戦略を担当することになりました。私は入社以来、物流・営業・企画・人事・海外事業会社での経営など、さまざまな経験を経て、2019年から2024年まで当社人事総務部門の部門長として、CPO (Chief People Officer) とともに経営戦略と連動した人財戦略の立案と推進を担ってきました。

新型コロナウイルスの感染拡大や諸物価の高騰などの外部環境変化に伴い、人々の価値観や行動様式も大きく変わる中、当社グループでは「キリングループ・ビジョン2027 (KV2027)」の実現に向け、主力事業の競争力強化や事業ポートフォリオの組み替えといった構造改革を通じて、ヘルスサイエンス事業の収益拡大に向けた準備を完了しました。

新しい役割においては、KV2027の実現とその先の持続的な成長に向け、環境問題、ステークホルダーの人権、従業員のwell-being、自然災害などへの対応におけるリスクの低減だけでなく、CSV経営を推進するグループ・事業の価値創造にもつながる重要な機会としても捉え、リスクテイクを前提とした顕在化しうるリスクの見える化、戦略と一体でのリスクマネジメントの推進に取り組んでいきたいと思っています。



常務執行役員
ふじわら だいすけ
藤原 大介

R&D戦略、R&D本部長

略歴

1995年4月 キリンビール株式会社 入社
2014年5月 東京大学大学院農学生命科学研究科 非常勤講師 (現任)
2018年4月 キリン株式会社 事業創造部主幹
2019年4月 キリンホールディングス株式会社 ヘルスサイエンス事業部主幹
2021年3月 キリンホールディングス株式会社 ヘルスサイエンス事業部部長
2023年4月 キリンホールディングス株式会社 ヘルスサイエンス事業本部 ヘルスサイエンス研究所長
2025年3月 キリンホールディングス株式会社 常務執行役員 (現任)
協和キリン株式会社 取締役 (現任)

この度、世界のCSV先進企業になることを標榜するキリングループの経営陣に加わらせていただくことを光栄に思います。

私は長年基礎研究に携わり、素晴らしい社内外の共同研究者に恵まれて、ヘルスサイエンス事業の中核に位置付けられているプラズマ乳酸菌をはじめ、さまざまな新しい発見をすることができました。また、それらを事業化し育てる中で、研究以外のあらゆるバリューチェーンの方々と触れ合い、多くの学びを得ました。企業が持続的に成長するためには独自で差別性のあるイノベーションを起こし続ける必要があります。幸いにして、ゼロから価値を生み出し社会に出力するまでの長い道のりを一気通貫で経験させていただいたことで、イノベーションを生み出すノウハウやマインドセットが自身に蓄積されました。

今後も我が国を代表するメーカーとして新しい科学を生み、社会を変革することを通して当社グループを発展させること、またその過程で我が国の国力に資する優れた科学者・事業開発者を育成するために、全力を尽くして貢献してまいります。

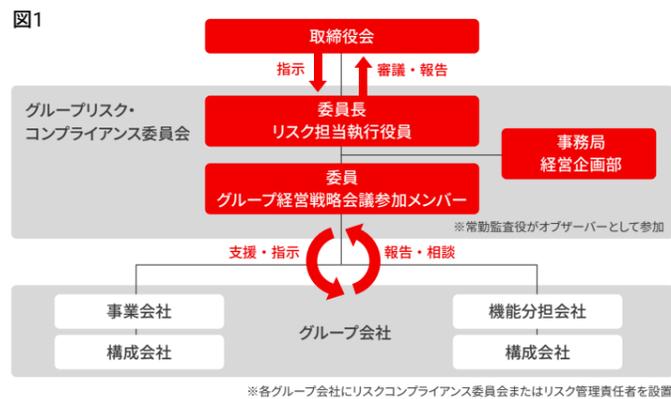
リスクマネジメント

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」、ある時点を超えてリスクが顕在化し、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。

リスクマネジメント体制

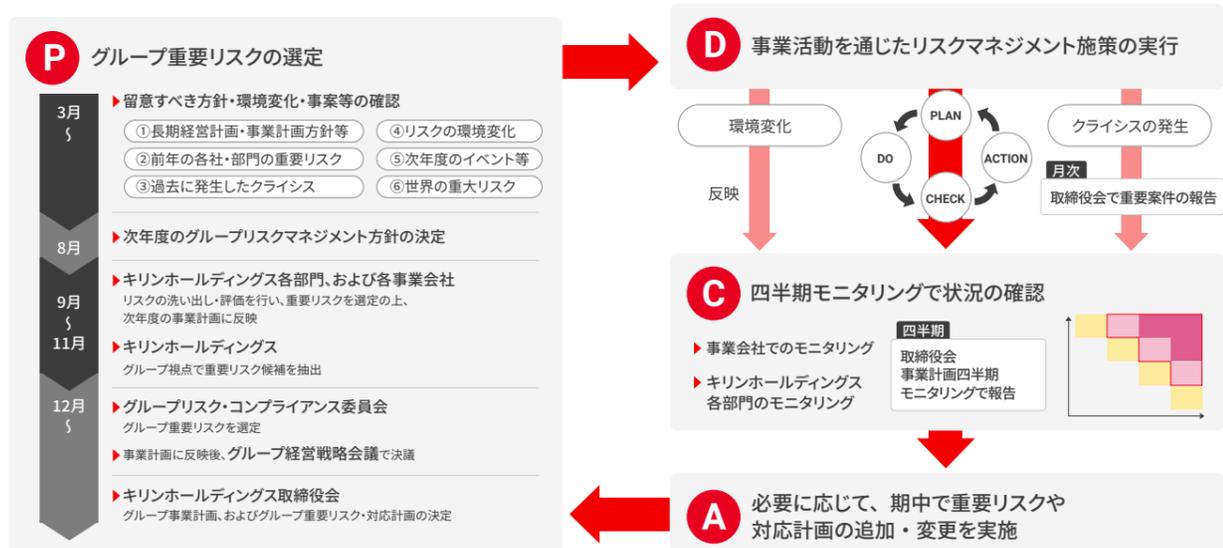
当社グループでは、キリンホールディングスの常務執行役員以上で構成され、リスク担当執行役員が委員長を務める「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、リスク情報の収集やグループリスクマネジメント方針の立案、リスク低減に向けた取り組み、クライシス発生時の情報共有や対策の検討など、リスクマネジメント活動の全般を統括しています。また、取締役会ではグループ重要リスクの審議や報告を通じ、リスクマネジメントの有効性を監督しています(図1)。



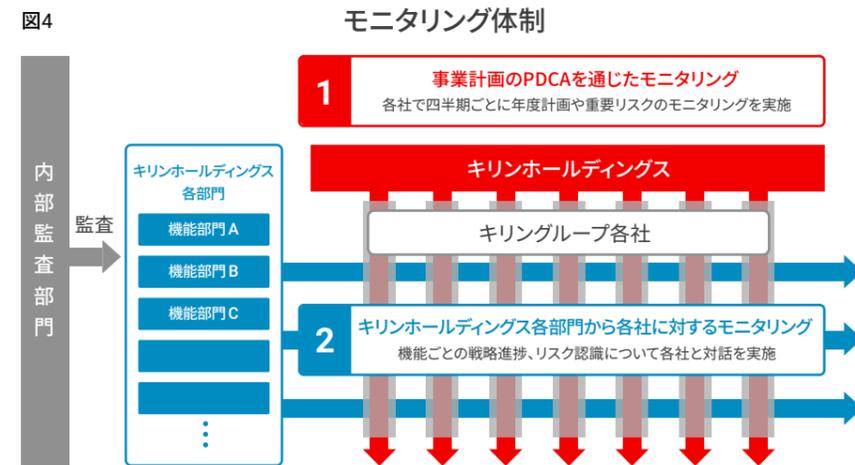
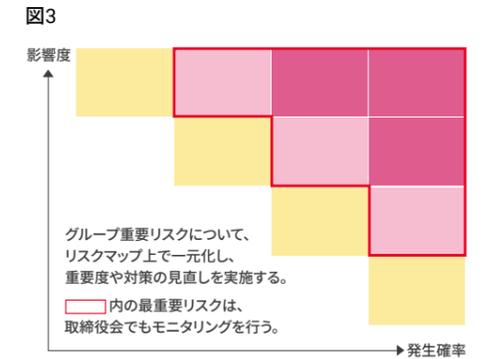
グループ重要リスクの確定プロセスとモニタリング

グループ重要リスクを確定するプロセスについては、毎年度設定されるキリングループのリスクマネジメント方針に基づいて進められます。グループ会社では、戦略や事業遂行上のリスク、重大な危機に発展する可能性のあるリスクを検討、抽出し、キリンホールディングスではこれらの事業固有のリスクを集約、グループ全体に共通するリスクも含めた精査を行います。グループリスク・コンプライアンス委員会では、各リスクについて経済的損失、事業継続性、レピュテーションの毀損など、定量・定性の両面から全社的な経営の視点で評価を行い、発生確率を考慮し、対応の優先順位が高いリスクを選定します。これらのリスクは取締役会で審議され、グループの重要リスクとして確定されます(図2)。

図2 グループ重要リスクの確定プロセス



グループ重要リスクについては、影響度と発生確率を踏まえてリスクマップ上で一元化して管理し、最重要リスクについては取締役会でも状況変化の確認や対策の見直しを行っています(図3)。キリンホールディングスおよびグループ会社はリスクに応じた対策を立案・実行し、相互に連携することでリスクマネジメントを推進・運用しています。また、事業と機能の両軸で実施するモニタリングを通じて、戦略リスクを管理・統制するとともに、クライシスに転ずるリスクの顕在化の未然防止や発生時にはその影響を最小限に留めるなど、リスクマネジメント体制を整備し、リスクの低減や適切な管理に努めています(図4)。なお、当社グループの戦略・事業その他を遂行する上で経営目標の達成や企業の継続性に影響を与える主要なリスクは有価証券報告書 P33-41 に記載しています。



事例 健康被害の可能性が発生した場合の対応フローの再点検

キリングループでは、社外での事例を「対岸の火事」とせず、自社の潜在的なリスクへの対策や有事の際の対応を見直すきっかけとしています。2024年に社外で発生した健康食品の回収事案では、回収判断の遅れにより被害が拡大したことが外部有識者の調査報告書で指摘されています。この事案を受け、当社グループでは健康食品で健康被害の可能性が発生した場合の回収を含めた判断・対応に関する一連のプロセスの見直しを行いました。

当社グループが事業を展開する食、ヘルスサイエンス、医の全ての領域において、製品やサービスの安全・安心は大前提です。事故や被害を未然に防ぐことが第一ですが、万が一健康被害が発生、もしくはその可能性が確認された場合には、速やかに情報を周知し、その影響を最小限に抑える必要があります。2024年4月、当社グループでは、特定保健用食品や機能性表示食品でお客様から健康被害のお申し出を受けた場合の対応を検証するプロジェクトチームを立ち上げました。このプロジェクトでは、健康被害情報の検知から周知までを3つの工程に分けて点検しました。対応すべき業務を洗い出し、誰がどのように対応するのか、どの程度の時間が必要かといった具体的なプロセスについて現状の認識合わせを行い、備えておくべき課題を整理しました。プロジェクトで整備した対応フローはグループ各社と共有し、グループ各社においても対応フローのトレーニングや読み合わせを通して体制整備に取り組んでおります。文書のみで終わらず、今後も定期的に周知・浸透の機会を設けることにしています。

この取り組みを通じて、世の中のクライシス事案を自分ごと、自社ごととして捉え、対策することの重要性を再確認しました。また、グループ各社と対応状況を確認することは、安全・安心な製品を提供するための品質保証体制や生産管理・品質管理の再確認にもつながっています。些細な変化が大きなクライシスにつながる可能性があることを肝に銘じ、さまざまなインシデントから得た知見や教訓を蓄積し、引き続きグループ全体でリスクへの感度を高めるとともに、有事の際の対応力向上に努めてまいります。

社外監査役メッセージ

Message from an Audit & Supervisory Board Member



キリンホールディングス
社外監査役
土地 陽子

Profile
東京銀行社、世界銀行を経て、トヨタ自動車社およびソフトバンクグループにてIR責任者を務める。2024年よりキリンホールディングスの社外監査役を務める。

役員それぞれが多角的な視点を提供し、さらなる企業価値の創出に寄与

キリンホールディングスでは、透明性の高いガバナンス体制を維持・向上させるため、取締役会においては取締役のみならず、監査役にも積極的な発言を求めています。社外監査役の土地陽子氏に、当社のガバナンスについて伺いました。

良いガバナンスとは、執行と監督とが適切なバランスを保っていること

——社外監査役としてご自身の経歴や知見をどのように発揮されていますか。

私はインベストメント・バンカーとして国際金融に携わった後、トヨタ自動車社やソフトバンクグループ社といったグローバル企業でIRの責任者を22年間務めました。自動車産業および日本企業の中で常にトップクラスの時価総額を誇るトヨタ自動車社では、投資家の裾野も非常に広く、海外を中心にさまざまな投資家との対話を第一線で担いました。その数は17年間で3,000件を超え、投資家の多様な属性や、企業に何を求め、どう投資判断をするのかなど、深い理解を得ることができました。また、私がソフトバンクグループ社のIR部長に就任したのは、国内3番手の通信会社からグローバルな戦略的投資会社へとビジネスモデルを大転換したば

かりの頃で、そのスピードに多くの株主や投資家がついてこられず、本来の企業価値に対して時価総額が大きくディスカウントしてしまっており、信頼の再構築を最優先に、対話を行いました。キリンホールディングスは、今まさに事業ポートフォリオの大変革期にあり、特にヘルスサイエンス事業を立ち上げて以降の株価は、本来あるべき評価より低い状態が続いており、投資家からの信頼がまだ十分に得られていない状況と認識しています。より多くの機関投資家の理解を得、味方になっていただく必要もあるのではないかと思います。こうしたIRの現場経験は、キリンホールディングスの社外監査役としての役割を果たす上で生かせるのではと考えています。

また、私のキャリアの4分の3は米国と英国を中心とした海外勤務で、トヨタ自動車社では欧州統括子会社の経営にも携わってきました。トヨタ生産方式・トヨタウェイを共有しつつ現地主体で事業を展開した経験は、今後キリンホールディングスがグローバル展開を進めていく上で、役立つのではないかと考えています。

加えて、トヨタ自動車社では2010年の品質問題という危機において、会社として全力を上げた再発防止と、対話の努力によって、ステークホルダーの信頼の回復を行うという経験もしました。品質問題は起こさないことが大前提ではありますが、万一不測の事態が発生した場合には、こうした経験が、社外監査役として役立つこともあるように思います。

——企業にとって良いガバナンスとは、どのような状態を指すとお考えでしょうか。

どの企業も完全には予見できない将来に向かって事業活動を進め、経営環境も常に変化します。その中で、コンプライアンスやリスクマネジメントといった当然の要素に加えて、いかなる事業環境においても全てのステークホルダーの期待に応えながら、健全に事業活動を存続させられる仕組みが構築され、しっかりと運用されていること。つまりは、強いアカウンタビリティ（責任）とリーダーシップを発揮しながら、透明性をもって戦略的

に業務執行にあたる経営と、それをモニタリングしながら、適切な助言や勧告、牽制をする監督機能が適正なバランスを保ちながら両輪で回っており、結果として、持続性をもって企業が事業を成長させ、企業価値を創造し続けていくことができる状態が良いガバナンスと言えるのではないかと思います。適切なバランスというのは、企業の規模、産業や事業の特性、さらには成長ステージによっても変わりますし、環境変化に柔軟に適応し、進化するものだと考えています。

成長ステージにふさわしい体制が整っていると評価

——キリンホールディングスの監査役の体制は、キリングループの多岐にわたる事業を監督する取締役会を監査する上で適切な状態だと思いますか。

キリンホールディングスの監査役は、常勤監査役2名と独立社外監査役3名で構成され、それぞれが高い専門性を持ち寄りながら多面的に監査しており、これは非常に素晴らしいと思います。常勤監査役の西谷氏と石倉氏は、長年にわたりキリンホールディングスの主要事業でさまざまな経験を積み、経営にも関わってこられました。組織や文化に対する理解を監査に生かしながら、経営から独立した立場で、深い分析・指摘をされています。また、社外監査役の鹿島氏は会計士として、藤縄氏は弁護士として高い専門性と幅広いご経験を有しておられ、私は

先ほどお話ししたグローバル企業でのIRや財務の実務経験を持っています。

現在キリンホールディングスは、ヘルスサイエンス事業をドライバーと位置付けた成長戦略の実行を進めており、完全子会社となったブラックモアズ (Blackmores)、ファンケルとのシナジーを実現し、APAC市場でのリーディングカンパニーを目指してヘルスサイエンス事業をグローバル展開していくステージにあります。このような重要な時期において、多様なスキルセットを持つ監査役から提供できることは多いと考えています。また、構造改革を進めている協和発酵バイオに関しても、その実効性やスピード感はどうなのかといった点ははじめ、さまざまなリスクの観点から継続的にモニタリングし、意見提起





を行っています。

——CEOとCOOの2トップ体制をはじめ、キリンホールディングスの執行体制をどのように評価していますか。

2トップ体制は、私が社外監査役に就任すると同時にスタートしましたので、それ以前との比較はできませんが、今のキリンホールディングスが置かれた成長ステージを踏まえると、磯崎代表取締役会長CEO（以下「CEO」）がキリングループ全体の戦略的なリーダーシップを取り、南方代表取締役社長COO（以下「COO」）が多様化した各事業領域の現場を統括するという体制は、実効性の高いものだと思います。また、取締役会でも、お二人の間でどちらが発言すべきかといったような混乱は生じたことはなく、それぞれの役割が明確化されています。さらに、サクセッションプランについては、指名・報酬諮問

委員会で議論が行われており、一定のタイムラインにおいて、パフォーマンス評価をし、着実なサクセッションを検討していくという方向性が、取締役会にも答申されていることは、非常に健全なあり方だと評価しています。

経営体制については、今春から新たに独立社外取締役2名、常務執行役員2名が着任され、新しい体制となりましたが、これからのキリンホールディングスに一層求められるスキルを持つメンバーが加わることで、ヘルスサイエンス事業を新たな柱とする成長を一層後押しする体制になったと期待を感じています。あえて申し上げますと、キリンホールディングスがグローバル化を本格的に進める過程では、グローバル人材の育成と登用も重視していただきたい。また、グローバルで複数の事業セグメントの経営を監督していくには、取締役会にもさらなるグローバル視点が必要だと考えており、今後に期待したいところです。

現地現物に根付いた情報提供が実施されている

——キリンホールディングスの取締役会の運営や体制、議論の内容に対する率直なお考えをお聞かせください。

キリンホールディングスでは、例えば事業計画については、策定フェーズから最終決裁フェーズまで4回ほど取締役会に付議され、計画の早い段階から多様な専門性を持つ役員からのインプットを踏まえながら内容を磨いています。これは取締役としても監査役としても成長戦略に対して自ら責任を持つ、ということにもなり、有意義であると考えています。

キリンホールディングスの取締役会は原則として月に1度定期開催されていますが、議長を社外取締役である

柳氏が務めておられることに加えて、監査役も取締役と同様に積極的な発言が求められていることは、優れた運営のあり方だと思います。柳議長は皆さんからの意見を巧みに引き出しておられ、例えば議論するテーマにおいて専門性が高い役員を指名する形で発言を促されることもあります。私は、取締役会における発言に際しては、それだけではないのですが、自ずと発言しがちな領域があり、例えば、資本市場に対してどのように開示説明していくことで理解を醸成できるのか、評価を向上させることができるのかというコミュニケーションの観点。また、資本配分などの資本政策のあり方、あるいは、中長期の財務・非財務KPIがキリンホールディング

スの企業価値を測る尺度として適切であるか、目標値の置き方に関しても、投資家をはじめとするステークホルダーの期待値と合っているかというような観点からの発言をすることが多いと思います。また、他の社外役員の方々も執行側の事情を汲み取りながらも、高い視座から忌憚ない意見・提言をなされ、私自身学ぶことが多々あります。反対意見も遠慮なく言えるオープンな審議の場である、とも感じています。

昨年の取締役会の中では、ファンケルの連結子会社化に向けた議論が特に印象に残っています。TOB開始後、株価が上昇したため、上限価格の引き上げを決議した時です。当初TOBについては執行側の提示した価格に対して、私自身も含め、社外取締役・社外監査役から、適切なレンジ内ではあるものの、戦略的な意義を踏まえた妥当性についてさまざまな意見がありました。その際、執行側から申し出があり、出席した全ての執行取締役が連結子会社化の必要性について、それぞれの立場から思いや決意を発言されるということがありました。それまでもヘルスサイエンス戦略担当役員吉村取締役の決意は聞いてきましたが、改めてお一人お一人の熱意ある言葉に、それほどの決意があるならば必ずやり遂げられるだろうと確信を得ることができました。最終的に全員一致で提示された価格に賛成しました。

——キリンホールディングスの監査役の特徴について、お気づきの点を教えてください。

キリンホールディングスの社外監査役は、取締役会以外にも多数の重要会議への参加が求められます。グループ経営戦略会議やリスク・コンプライアンス委員会などについては常勤監査役が出席し、毎月取締役会前に開催される監査役会で報告がなされています。また、会計監査人とは四半期ごとに面談の場を持っています。このほか、年に2回ほど、社外取締役とともに、執行役員全員と対話をする執行対話が実施されており、また、年に1回CEOとCOOそれぞれと忌憚なく意見交換をさせていただく個別面談の機会があるなど、社内のステークホルダーとの対話の機会が多く設けられています。

加えて、年間を通じて各事業会社や組織への往査も積極的に実施しています。実際に私も昨年は、キリン中央研究所、ヘルスサイエンス研究所、コーク・ノースイースト、財務戦略部、ヘルスサイエンス事業部、飲料未来研究所、小岩井乳業に出向き、各場所でトップやグループリーダーをはじめ職種や立場の異なる6名ほどの方と

それぞれ45分程度面談をさせていただきました。コーク・ノースイーストでは2日間の個別面談に加え、主要工場や物流センターの視察もしました。往査の際には、コンプライアンスならびにエンゲージメント調査の結果と、勤務時間のデータを参照しながら職場の状況を確認し、何らかの課題が認められる場合には、原因を検証し改善に向けた提言をするようにしています。こうした現地現物の機会も含めて、社外監査役に対する情報提供は十分にされていると評価しています。

——キリンホールディングスを投資家の皆様に評価いただくには、今後どのようなコミュニケーションを実施すべきとお考えですか。

大事だと思われるのは、キリンホールディングスの成長戦略に対して期待と確信を持ってもらう、経営の実行力に対して信頼を持ってもらうことではないでしょうか。長期経営構想をしっかりと発信しながら、ヘルスサイエンス事業については、スピード感をもって事業計画を実行し、先日公表したマイルストーンに向けて成果を数字で出していくことがまず重要ですし、IRの観点では、昨年の説明会に続き、例えば吉村取締役を筆頭に、ヘルスサイエンス事業を担う現場のリーダーの方々が、もっと積極的に対話の場に出て、シナジー創出の具体的な取り組みやその手応え、現場の熱量などをご自身の言葉でリアルに伝えていただくと、良いのではないかと思います。また、キリンホールディングスの企業価値創造は、CSV経営に基づいており、経済的価値の創造は社会的価値の創造と表裏一体となっています。これは素晴らしい強みで、将来に向かって「稼ぐ力」のレジリエンス、持続性を担保するものでもあると思います。そこはもっと先進性をアピールされたいなとも思います。

もう一つの側面としては、事業ポートフォリオの変革期にはありうることなのですが、（最終利益の）下方修正をこれまでに何度かやっています。主に「その他営業費用」の増加などによるものと理解しています。本来から言うと、計画したボトムラインの利益を確実に達成し、それがトラックレコードになることが、投資家の皆様との信頼関係の下支えにもなっていくのではないのでしょうか。これらは私の専門領域でもありますので、監査役としての役目を果たしていく中で、少しでもお役に立つことができればと思っています。