

Interview with Chairperson of the Board

資本効率性の向上と変革の視認性向上を実現し 新たな価値創出を目指す

キリンホールディングス株式会社
社外取締役
取締役会議長

柳 弘之



キリンホールディングスでは、さらなる企業価値の向上を目指し、取締役会の実効性を高める取り組みを進めています。

社外取締役として取締役会議長を務める柳弘之氏に、当社の経営改革や「Innovate2035!」の議論について伺いました。

キリンの変革力を支える強み

——2019年3月に社外取締役に就任されて以降、当社の経営改革や取締役会のあり方をどのようにご覧になられていますか。

2019年以降、大きな経営判断を必要とするいくつかの出来事がありました。一つは2019～2020年にかけて発生した、協和発酵バイオの製造手順逸脱で、これは、最終的に協和発酵バイオの抜本的な構造改革につながりました。もう一つが、ミャンマーからの撤退。これは、2021年のクーデター発生後、キリンホールディングスの迅速な判断が見えた事例になったと思います。さらに、ブラックモアズ買収、ファンケル100%化などがありました。

このように、戦略的な事案と問題解決の事案とが同時進行していく中で、社内の経営改革も大きく進んだように思います。特に、組織として機能による横串が強化されたという点です。従来のキリンホールディングスではこの点が弱く感じていましたが、組織というものは縦と横それぞれがしっかりとつながり合い、全体のバランスが取れている必要があります。私も社外取締役として何度か指摘や助言をさせていただきましたが、今ではマーケティング

やR&D、品質、生産、人事など、多くの分野・機能で横串の強化が実現されてきました。また、その過程では、社外に学ぶ姿勢が徹底されていました。キリンホールディングスの社員を見て思うのは、とても素直な方が多いということです。他社事例についての勉強もかなり力を入れて取り組む姿勢があり、私が会長を務めていたヤマハ発動機との交流会でも、かなり多くの部門の方にご参加いただきました。

また、買収・売却の意思決定は秀逸です。M&Aにおける買収判断とPMIの精度を高める取り組みがここ数年で進化しており、取締役会での総括を通じて、知見も確実に蓄積されています。特に買収の場面においては、グランドデザインをしっかりと描いた上で、客観性を持った議論を密に実施。そして、会社全体の総力戦として買収に取り組むことが徹底されています。それを強く感じたのが、ファンケル買収の最終取締役会議決議での出来事でした。決議の当日、執行の皆さまがそれぞれ一言ずつ喋らせてほしいと言って、自らがコミットする内容について話してくれたのです。本当に総力戦として取り組むことができているのだと感じた一幕でした。他の会社では、意外と総力戦になっていない会社も少なくないのですが、キリンホールディングスではグランドデザイン、客観性、総力戦という3つの要素を漏らさず行っており、こうした点が当社のポートフォリオ改革の原動力にもなっていると感じます。

構築した事業ポートフォリオのレビューにおいても、取締役会で深みのある議論ができるようになってきました。

そして最も重要となるのが、成長戦略の考え方です。「KV2027」の期間中、ブラックモアズとファンケルの買収を行いました。それによって理想とする事業の形ができてきたというのは、大きな成

果と言って差し支えないでしょう。その上で、次に始まる「Innovate 2035!」では、新たな価値創出を行っていく段階へと進むことができました。キリンホールディングスは、酒類、飲料からヘルスサイエンス、医薬にわたる独自性の高い経営戦略を進めていますが、常にこの方向性をぶらさず、確固たる覚悟を持って向き合っているのが、今の経営陣の強さだと考えています。

実効性を高めるための議事運営

——2024年に取締役会議長に就任されましたが、運営面で意識されているのはどのような点でしょうか。

取締役会の実効性を高めるために、議事運営では四つの点を心がけています。一つ目は、大局的な議論の場にする、ということです。そのため、細かい質問などは事前に済ませておいてほしいというのは伝えてあります。その上で、二つ目は、課題解決を全員で議論して共有する、ということです。取締役会では、キリンホールディングスの社内外の方々が一堂に会するわけですから、やはり執行の皆さまには絞りの効いた、いやキリングループの場合には『搾り』の効いたと言ふべきかもしれませんが、論点を明確にさせていただきたいと考えています。三つ目は、果断な意思決定をしてもらうことです。社外取締役の役割はブレーキではありません。執行の覚悟を確認し、その後押しすることこそが使命と言えるのではないのでしょうか。そして四つ目が、四現感覚のある議論にしたいということです。現場、現物、現実、現人(ダイレクトコミュニケーション)という四つの現に着目し、リアルな議論を進めていきたいと思っています。

長期経営構想「Innovate2035!」について、取締役会で行われた議論

——長期経営構想「Innovate2035!」を策定するにあたり、取締役会ではどのような議論が行われましたか。

「Innovate2035!」に関しては、1年以上かけて執行と取締役で議論を進めていきました。取締役会における過程については7つのステージに分けてお話しします。1から6までが議論の過程、7が現在も進行中の今後の課題です。

第1ステージは「導入」ですが、当初の段階から、南方代表取締役社長COO(以下、南方COO)が非常にクリアな意思表示を行ってくれました。これはとても印象的でした。ヘルスサイエンス領域の事業化を意思決定したキリンのポートフォリオ経営が正しいと証明し、人と技術を育て、グローバル競争を凌駕するイノベティブな組織の力をつくるというビジョンが明確に共有されました。

第2ステージではさまざまな定義づけを行いました。一つ目は、三つのValuesと六つのPrinciplesからなる「KIRIN WAY」の設定です。価値観と行動指針を明確にするための議論を重ね、なかでもPrinciplesは徐々に成熟させて今の内容にすることができました。二つ目が、「世界をもっと元気にする」という言葉の意味の深掘りです。元気にするとは、具体的にどういう意味なのか。心と身体の健康と、人と社会のつながり。それが活力を生み、人生を謳歌する社会であるということに共有しました。

第3ステージでは、あらゆる経営方針のベースとなるのは従業員一人ひとりだからこそ、従業員にどうワクワクしてもらうかを考えようと、取締役会で確認し合いました。

第4ステージでは、イノベーションについて議論しました。お客様を単に増やすのではなく、お客様の行動を変えることこそがイノベーションだと定義しました。この定義に関しては、取締役会の中でも納得感を共有できたと感じています。これを、生活者起点のマーケティングと、ワクワクさせるR&Dで実現する訳ですが、そのためには、グローバルな競争を圧倒するような、差別性や独自性を持った研究開発を進めていかななくてはなりません。もちろん、生産、品質、コーポレート等の領域でもイノベーションに

チャレンジしていきますが、お客様価値を直接創り出すマーケティングおよびR&Dにはイノベーションをけん引してもらいたいと考えて、この二つの大きな活動を進めることを合意しました。

第5ステージは、ステークホルダーの「目線」について議論しました。従業員目線では、一人ひとりが行動変容するためにも、日々の改善の積み重ねを大切にするという方針を立てました。そして、投資家および社会目線では、「KV2027」によって組織の形の視認性が向上したため、「Innovate2035!」では価値創出の視認性を高めることを目標にしました。

最終の第6ステージも、第1ステージと同様、強く印象に残っています。磯崎代表取締役会長CEO、南方COOより「全員のKIRIN WAYにしていく」との意思表示がありました。私は長期にわたってキリンホールディングスを見てきたわけではありませんが、過去には何かしらの方針を示したにもかかわらず、長続きしなかったり失速してしまったりといったこともあったのかもしれませんが、そうではなく、経営陣も従業員も目的を共有しながら、一丸となって「KIRIN WAY」を支え、アニマルスピリッツを持つ従業員を増やすことで、目標達成を目指していくことを強く決意しました。キリングループは従業員エンゲージメントが非常に高いのですが、制約を乗り越えて何かを実現する経験には伸びしろがあります。その

ような経験を積むことによって、ある意味では非合理的な野心と豊かな感性を持って成長を志向する人材を増やしていく。これにより、今まで以上にイノベティブな発想と商品が生まれ、価値創出の視認性を高められるのではないのでしょうか。

第7ステージは、まさにこれらの進捗を取締役会でどのように見ていくかという今後の課題です。事業会社の自律成長、マーケティングとR&Dによるイノベーション創出、そして人財戦略をしっかりと見ていきたいと考えています。

——投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

取締役会では、企業価値を高めていくための議論に集中したいと考えており、そのためには、資本効率性を高めること、企業変革の視認性を高めることに注力する必要があります。

ぶれないものづくりの精神と現場での作り込みという従来の強みが発揮できている一方で、以前は弱いと感じられていた横串を刺す部分についても進化してきており、確かな変化を感じています。

今後は、イノベーションを通じた勝ち筋がしっかりと共有され、それに投資されているかどうか価値創出のために必要なことです。具体的な取り組みとしてさまざまな動きが出てきますので、投資家の皆さまにも評価していただけるよう努めてまいります。

取締役会における「Innovate2035!」の議論 7つのステージ

第1ステージ 南方COOによる意思表示

第2ステージ 「ありたい姿」や「KIRIN WAY」の定義づけ

第3ステージ 従業員一人ひとりのワクワク感の重要性

第4ステージ イノベーションの定義づけ

第5ステージ 価値創出について
ステークホルダーからの視認性向上

第6ステージ 磯崎CEOおよび南方COOによる意思表示

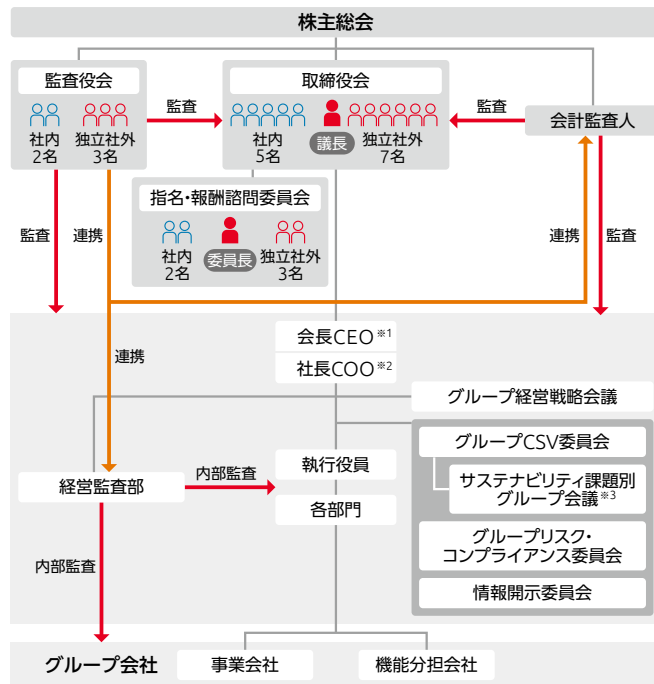
第7ステージ 今後 — 取締役会で進捗をどのように見ていくか



ガバナンスの全体像

－ ガバナンス体制

キリンホールディングスは、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を採用しており、取締役会は多様な知識、経験、能力、見識等を持ち合わせた取締役・監査役でバランスよく構成されています。社外取締役が過半数を占める取締役会が、社外監査役が過半数を占める監査役会と緊密に連携することで、透明性の高いガバナンス体制のもと、実効性の高い監督機能を確保するとともに、重要な業務執行および法定事項について質の高い意思決定を図ることができています。加えて、当社では取締役、執行役員および監査役の指名および報酬について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しています。



※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、監査役会、指名・報酬諮問委員会

組織	目的	構成	2025年度開催回数
取締役会	株主に対する受託者責任と説明責任を踏まえ、当社グループや株主共同の利益のため、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指す	議長: 社外取締役 構成員: 取締役12名・監査役5名 (うち、社外取締役7名、社外監査役3名)	15回 (うち、1回は書面開催)
監査役会	株主に対する受託者責任を踏まえ、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向けて経営の健全性を確保し、株主共同の利益のために行動する	構成員: 監査役5名 (うち、社外監査役3名)	15回
指名・報酬諮問委員会	取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、取締役、執行役員および監査役の選解任方針、最高経営責任者 (CEO) および最高執行責任者 (COO) の後継者の計画、報酬等について審議し答申する	委員長: 社外取締役 構成員: 取締役5名 (うち、社外取締役3名)	12回

－ 取締役会と指名・報酬諮問委員会との関係

指名: 指名・報酬諮問委員会の委員(ただし、社外取締役3名のみ)が、会長CEOや社長COOなど経営責任者と戦略対話を行い、収益状況をはじめとする定量評価も踏まえ、経営戦略の推進状況や経営トップとしての資質・発揮度などにつき定性評価を実施する仕組みです。また、後任の候補者については、指名・報酬諮問委員会において育成・選考プロセスを毎年確認の上、過去の業績選任基準や第三者による外部評価等を踏まえ審議を行っています。代表取締役会長CEO・社長COOの評価結果および後任候補者の育成・選考プロセスは、指名・報酬諮問委員会から取締役会に報告され、経営責任者の選解任における客観性および透明性を担保しています。

報酬: 指名・報酬諮問委員会は、取締役会の委任に基づき、当社取締役(社外取締役を除く)および当社執行役員の賞与について、個人業績評価の評価指標および目標、並びにそれらの達成度等に応じた評価結果および個人業績評価に係る個人別支給率の決定を行います。

Column

グループ経営戦略会議への「AI役員(CoreMate)」の導入

2025年、キリンホールディングスはAIを経営中枢に常駐させる独自システムAI役員「CoreMate」を導入しました。社外を中心とした取締役の知見や過去の議論、グループ経営情報および外部情報を取り入れたAI役員が会議中に論点を提示し、多様な視点と専門性を取り込むことで意思決定の質と透明性を高めています。社長の諮問機関であるグループ経営戦略会議での活用を起点に事業会社の経営会議へも展開し、グループガバナンスの実効性向上につなげています。社長によるAI活用のけん引と経営陣のチャレンジを後押しする企業文化のもと、会議体事務局と社内のデジタルICT戦略部が開発を主導し、開発から約2カ月という短期間でアジャイルに実装しました。今後も、人とAIの共創を通じて経営の進化と企業変革をさらに加速させ、持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。



役員紹介

取締役・監査役



磯崎 功典 南方 健志 坪井 純子 吉村 透留 秋枝 眞二郎
柳 弘之 塩野 紀子 片野坂 眞哉 安藤 よし子 此本 臣吾 三上 直子 藤縄 憲一
石倉 徹 小林 肇
鹿島 かおる 土池 陽子 ティム・レスター

役職名	代表取締役 会長CEO	代表取締役 社長COO	取締役 副社長	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役会議長 (社外取締役)	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役
性別	男性	男性	女性	男性	男性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	男性	男性	女性	女性	男性
国籍	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	オーストラリア
指名・報酬諮問 委員会	委員	委員					委員長	委員	委員								

専門性と経験																		
経営・ガバナンス	企業経営	◎	◎	○	◎	○	●	●	●		●							
	サステナビリティ	◎	○	○	○	◎				●						●	●	
	グローバル	○	○		◎	○		●	●						●		●	
	財務/IR	◎	○		○	◎					●				●	●		
	法務/リスク管理	○		◎		○				●					●		●	
イノベーションの源泉	R&D		◎		○		●							●				
	マーケティング	○		◎	○			●										
	人財・組織	○	◎	◎	○				●	●		●	●		●			
	ICT・DX				○	◎					●			●				
	生産・品質保証		○		◎		●							●				

※1 社内取締役については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎とし、社外取締役については、特に貢献することが期待される分野を●としています。(◎と●は最大3つ以内とする) ※2 監査役については、特に貢献することが期待される分野を●としています。(●は最大3つ以内とする)

役員紹介

執行役員

常務執行役員*											AI役員
											
やまがた みつはる 山形 光晴	ながしまた かずみ 永嶋 一史	はま としひと 濱 利仁	ふじわら だいすけ 藤原 大介	よねだに よしゆき 米谷 良之	たかがき ひろあき 高岡 宏明	ほりぐち ひでき 堀口 英樹	いのうえ かずひろ 井上 一弘	みつはし ひでき 三橋 英記	アラスター・ シミントン	CoreMate	
担当・役職名	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) 副社長 執行役員(マーケ ティング管掌)	SCM戦略 生産技術戦略	リスク管理統括 広報戦略 法務統括	R&D戦略 R&D本部長	品質保証統括	経営企画部長 (事業提携・ 投資戦略、 ヘルスサイエンス 領域以外) CSV戦略	キリンビール(株) 代表取締役社長	キリン ピバレッジ(株) 代表取締役社長	(株)ファンケル 代表取締役社長 執行役員	キリン ヘルスサイエンス インターナショナル 社長兼 ブラックモアズ 代表取締役社長	—
性別	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	—
国籍	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	オーストラリア	—

専門性と経験

経営・ガバナンス	企業経営	○	○	○			◎	◎	◎	◎	○
	サステナ ビリティ	○	○	◎	○	◎	○	◎	○	○	○
	グローバル	◎	○	○	◎	○	◎	◎	◎	◎	○
	財務/IR						◎	○	○	○	○
	法務/ リスク管理			◎					○		○
インベーションの源泉	R&D		◎		◎	◎					○
	マーケ ティング	◎			○		◎	○	◎	◎	○
	人財・組織			◎			○	○	○	○	○
	ICT・DX	◎				◎			○		○
	生産・ 品質保証		◎			◎					○

*執行役員については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎としています。(◎は最大3つ以内とする)

Column

役員のトレーニング

キリンホールディングスでは、取締役および監査役が、その役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニングおよび情報提供を適宜実施しています。

取締役および監査役が新たに就任する際には、会社法、コーポレート・ガバナンス、コーポレートファイナンス等に関して、専門家・有識者や社内関係部門による講義や研修を実施し、就任後も必要に応じて法令改正や経営課題などに関する研修や主要拠点の視察等を継続的に実施しています。また、新たに就任する社外取締役および社外監査役に対しては、当社グループの経営理念、共通の価値観・行動指針“KIRIN WAY”、事業内容などの説明を実施しています。事業内容については、当社事業についての基本的な理解の上で審議できるように、主要事業会社それぞれについて説明を行っています。

加えて、社外取締役および社外監査役には、新任・再任を問わず、キリングループの事業への理解をさらに深めてもらうため、年に複数回の事業会社・事業所視察を実施しています。視察は国内外問わずに行っていますが、2025年は、キリンビール横浜工場とファンケル総合研究所へ赴き、現地・現物を確認するとともに、従業員から直接の説明を受けています。

なお、上記の会社法、コーポレート・ガバナンス、コーポレートファイナンス等の研修は、新任部門長等にも実施し、執行とのディスカッションを行うなど、次世代の経営を担う人材パイプラインの強化も図っています。



ファンケル総合研究所

役員スキル・報酬

スキルの見直し

キリンホールディングスでは、新たな長期経営構想「Innovate2035!」の公表を契機として、取締役・監査役・執行役員に求めるスキルの見直しを実施しました。

なお、キリングループが掲げる「CSV経営」の理念に対する深い理解と共感、全ての役員に共通して求める基本的かつ不可欠な要件であると整理しています。

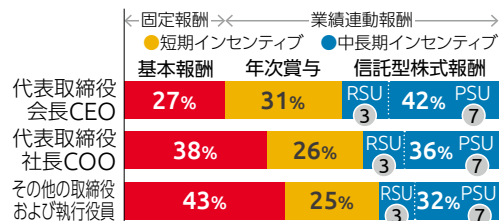
※1 上場企業あるいはそれに類する企業
 ※2 官公庁、弁護士事務所、監査法人、アカデミア、NPO、等

領域	定義	充足の目安	
経営・ガバナンス	企業経営	企業価値の持続的向上を目的に、全社戦略の策定・実行、経営資源の最適配分、ステークホルダーとの信頼関係構築を統括する能力。	上場企業等 ^{※1} での取締役または執行役員としての経営経験、経営会議・取締役会での意思決定責任者としての経験、あるいはその他団体 ^{※2} での同等の実績。
	サステナビリティ	気候変動・自然資本・人権・サプライチェーン等の重要課題を特定し、事業戦略・資本配分・リスク管理・KPIに統合して中長期的企業価値向上に結び付ける能力。	上場企業等でのサステナビリティ戦略の策定・推進、関連委員会での主導的役割、開示や外部保証の導入、投資家・ステークホルダーとの対話実績、あるいはその他団体での同等の実績。
	グローバル	グローバル市場での成長機会を捉え、企業価値の拡大を図る国際経営力。	2カ国以上での事業経験、クロスボーダーM&Aの実行責任、現地法規・文化対応の実績、あるいはその他団体での同等の実績。
	財務/IR	財務健全性と資本効率の最適化を通じて企業価値を高める戦略的財務マネジメント能力。	上場企業等でのCEO/CFO経験や資金調達・M&A・IR活動の主導経験、あるいはその他団体での同等の実績。
	法務/リスク管理	法令遵守と企業リスクの特定・評価・対応を通じて、企業の信頼性と持続性を確保する能力。	上場企業等での法務・コンプライアンス部門統括経験、あるいはその他団体での同等の実績。
イノベーションの源泉	R&D	技術革新を通じて新たな価値創出と競争優位の確立を図り、企業の中長期的な成長と価値向上に貢献する研究開発戦略の構築・統括能力。	上場企業等または研究機関での研究開発部門の統括経験、研究テーマの事業化実績、技術ロードマップの策定責任者としての経験。
	マーケティング	顧客価値の創出とブランド価値の向上を通じて企業の競争優位性と企業価値を高める能力。	上場企業等でのCMO経験、グローバルブランド戦略の策定・実行、広告・PR活動の統括経験、あるいはその他団体での同等の実績。
	人材・組織	人的資本の最大化を通じて組織の競争力を高める人材戦略の立案・実行力。	上場企業等でのCEO/CHRO経験、サクセッションプランの策定・運用、DE&I推進責任者としての実績、あるいはその他団体での同等の実績。
	ICT・DX	デジタル技術を活用して業務効率化や新たな価値創造を推進し、企業の競争力強化や顧客体験の向上に資する能力。	上場企業等でのCDO経験やDX戦略の策定・実行、ITガバナンス・セキュリティ体制の構築経験、あるいはその他団体での同等の実績。
	生産・品質保証	調達・製造・物流・販売までの一連の流れを統合的に管理し、安定供給と効率化を実現する能力。品質・安全性・供給安定性の確保を通じて顧客信頼と企業価値を維持・向上させる能力。	製造業における生産部門責任者経験、SCM戦略の立案・実行責任者としての経験、在庫・物流・供給体制の改善実績。品質保証部門責任者経験、ISO等の認証取得・維持、重大品質問題の対応経験。あるいはその他団体での同等の実績。

役員報酬の構成

キリンホールディングスの役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」並びに業績連動報酬である短期インセンティブとしての「賞与」および中長期インセンティブとしての「株式報酬」の3つで構成されています。

なお、社外取締役と監査役は基本報酬(固定報酬)のみの構成としています。



※RSU：業績達成条件が付されていないリストラクチャード・シェア・ユニット
 PSU：3年ローリング方式の経営計画の目標達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット

賞与

グループ全体および主要事業の確実な収益成長と戦略遂行を促すため、会社業績評価指標(連結事業利益)・事業業績評価指標(各事業の事業利益)・個人業績評価指標を選定しています。

賞与の業績連動の仕組み

$$\text{個人別支給額} = \text{賞与基準額} \times \left\{ \text{会社業績支給率} \times \text{A} + \text{事業業績支給率} \times \text{B} + \text{個人業績支給率} \times \text{C} \right\}$$

※1 賞与基準額は、内規にて役位ごとに定めています。
 ※2 「A」は会社業績連動部分の比率、「B」は事業業績連動部分の比率、「C」は個人業績連動部分の比率であり、各比率は以下のとおりです。

2025年度の各業績指標ごとの評価割合

業績評価指標	代表取締役会長 CEO	代表取締役社長 COO	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%	70%	20%	50%
事業業績評価	—	—	40%	—
個人業績評価	30%	30%	40%	50%

個人業績評価: 代表取締役会長CEOおよび代表取締役社長COO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COOが、各取締役・執行役員との面談を経た上で、具体的な評価指標および目標、評価結果の原案を作成し、代表取締役会長CEOの承認を経た上で、指名・報酬諮問委員会が決定

株式報酬

経営計画で定めるキリングループ連結の財務・非財務指標から、中長期の株主価値向上と社会的価値創出の両立を促す指標を設定しています。

信託型株式報酬の概要

	ポイント数*	ポイントの付与時期	株式等の交付時期
RSU	固定ポイント	毎事業年度終了後	各業績評価期間(事業年度)の開始から3年経過後の一定の時期
PSU	基礎ポイントに、それぞれの業績評価期間の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数(0%~200%)を乗じた数	3年ローリング方式の経営計画最終年度終了後	3年ローリング方式の経営計画最終年度の翌事業年度の一定の時期

※役位および職責ごとに予め定める基準額をもとに基礎ポイント(RSUについては固定ポイント)を算出。

信託型株式報酬のPSU業績連動係数の算定式

$$\text{業績連動係数} = \left\{ \text{ROIC 支給率} \times 40\% + \text{EPS 支給率} \times 40\% + \text{非財務評価 支給率} \times 20\% \right\}$$

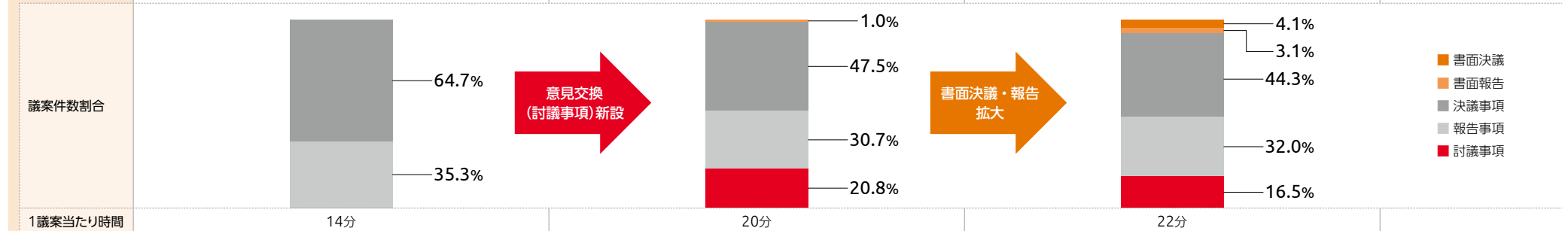
※非財務評価の支給率は目安であり、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、上記に示された支給率とは異なる支給率(ただし、0%~200%の間とする)での決定も可能といたします。

取締役会の実効性

一 取締役会の実効性

キリンホールディングスでは、毎年、取締役会での議論や運営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。

	2023年度		2024年度 ※第三者機関によるアンケート・インタビューを実施		2025年度		2026年度
	強化ポイント	具体的な取り組み	強化ポイント	具体的な取り組み	強化ポイント	具体的な取り組み	強化ポイント
取締役会での議論	専門性や組織知を活かした「インオーガニック成長」に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ議論を継続 ヘルスサイエンス領域におけるインオーガニック成長に向けた検討過程や知見などを共有 過去のM&A案件について、財務評価だけでなく、事業戦略の検証と評価を実施 	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	<ul style="list-style-type: none"> デジタルICTに関する中長期的戦略などに関する議論を拡充 事業計画・他の機能別戦略内における「デジタルICT戦略」に関する議論を拡充 SAPに関する振り返りと対応ロードマップに関する議論を実施 	企業価値最大化に向けた「事業ポートフォリオ戦略」に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度は3回にわたり事業ポートフォリオ戦略に関する議論を実施 各領域・事業の戦略的な位置付けに加え、資本コスト等を踏まえた財務およびブランドの両観点による経営資源の配分について議論を深化 	事業ポートフォリオ 人財戦略 財務・ステークホルダー戦略
	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	<ul style="list-style-type: none"> 重要案件におけるリスクの見える化を推進 戦略とリスクの一体化を推進するリスクマネジメントの在り方を議論 リスク・クライシス管理に関する月次情報共有を推進 		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		<ul style="list-style-type: none"> 各領域・事業の成長シナリオに関する議論 長期経営構想に基づく各領域・主要事業会社の長期的な成長シナリオに関する議論をオフサイトも活用しながら実施 	
	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	<ul style="list-style-type: none"> 株主だけでなく、BtoCに重要な要素である顧客・地域社会などからの評価に関する報告・議論を充実 機能別人財マネジメントの変革に関する議論を加速 	資本市場の信頼向上のための「コーポレート・ガバナンスの強化」に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> AIの先進活用を通じて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 リスクマネジメントの強化に向けた議論を実施 事業計画・機能別戦略・個別案件のリスクに関する議論を拡充 大型M&A案件における戦略とリスク一体での議論とリスクテイクの実践 	<ul style="list-style-type: none"> 各領域・事業の成長シナリオに関する議論 長期経営構想の実現に向け、マーケティングにデジタルICTを組み合わせた「社会に新たな生活習慣を生み出す」ための方向性に関する議論を充実化 現行のサイバーセキュリティ状況と今後の強化策に関する報告を実施 		
	組織能力獲得を目指した「戦略実行に関するモニタリング」の強化	<ul style="list-style-type: none"> 業界・マーケット・競合動向も踏まえた、事業戦略の実行に関するモニタリングを強化 機能別戦略(営業力強化を含む)の実行に関するモニタリングを強化 	取締役会実効性評価方法の見直しを実施	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価方法の見直しを実施 コーポレート・ガバナンスの振り返りと評価に関する議論を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 挑戦する人財・組織風土を生み出す「人財戦略」に関する議論 長期経営構想の実現に向け、グループ共通の価値観・行動指針であるKIRIN WAYの設定に対する議論やこれを基盤としたP&C戦略に関する議論を実施 		
取締役会の運営	<ul style="list-style-type: none"> 2022年より開始した動画プレゼンテーションの事前配信拡充による、説明の割愛と議論時間の確保 取締役会以外のディスカッションや現場訪問等の事業理解を深める機会の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 議長へのグループ経営戦略会議の議事録共有開始 取締役会以外の場での、指名・報酬諮問委員会と社外役員の見直し機会を設定 新任役員向けトレーニングの改善 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の総時間数の増加を避けつつ、討議時間を拡充することを目的とした、書面のみでの決議・報告の拡充 AIによる事前動画プレゼンテーション(日・英)の導入 取締役会への付議基準の見直しによる、執行への権限委譲 	<ul style="list-style-type: none"> 大局的な視点に立った議論および果断な意思決定を可能とし、これまで以上に企業価値向上に資する場の実現を目指した改善 			



リスクマネジメント

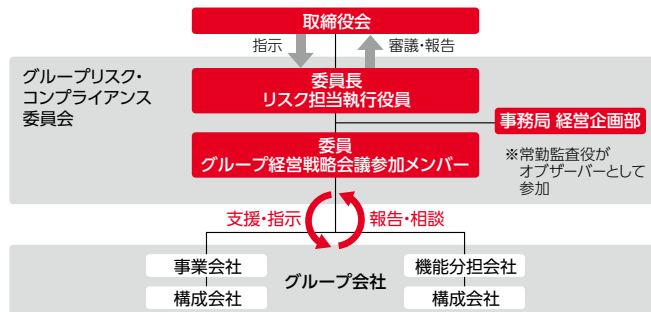
－ 考え方

キリングループでは、リスクマネジメントを経営管理システムの一部として、事業戦略策定・投資判断・業務運営に組み込み、適切なリスクテイクを通じて持続的成長を目指しています。

リスクの視点	リスクに対する基本姿勢	
	リスクコントロールしつつ、取りに行くリスク	取らないリスク
イノベーション推進	●キリングループはイノベーションを通じた、高付加価値の新たな商品・医薬・サービスを財務健全性ととのバランスをコントロールしつつ、積極的にチャレンジします。	●キリングループは、グループ方針と一致しない戦略を採用するリスクは取りません。
高品質で安全な製品・サービスの安定供給	●キリングループは、高品質な商品・サービスを安定して提供するため、コストとのバランスを取りながら、グローバルでのサプライチェーンマネジメントの強化や品質マネジメントシステムの維持・向上を図ります。	●キリングループは、医薬・食の安全性に疑義がある商品・サービスを患者さん、お客様に提供するリスクは決して取りません。
お客様・患者さんとのコミュニケーション	●キリングループは、グループの製品・サービスの価値をより適切に、わかりやすくお客様・患者さんにお伝えするチャレンジは継続して実施していきます。	●キリングループは、広告の三原則「嘘をつかない・下品にならない・誹謗中傷しない」に抵触するリスクは取りません。
社会的責任（コンプライアンス）	●キリングループは、社会課題の解決による事業の持続的成長を経営の根幹に据えており、コストとのバランスを取りながら、環境問題を含めた社会課題の解決を目指します。	●キリングループは、ビジネスパートナーを含め、サプライチェーン全体で人権方針に違反するリスクを取りません。 ●キリングループはコンプライアンスを「法的責任と社会が求める倫理的責任を果たすこと」と定義しており、コンプライアンスポリシー、ガイドラインに反するリスクは取りません。

－ 体制

キリングループでは、グループリスク・コンプライアンス委員会を設置し、グループ全体のリスクマネジメント活動を統括しています。

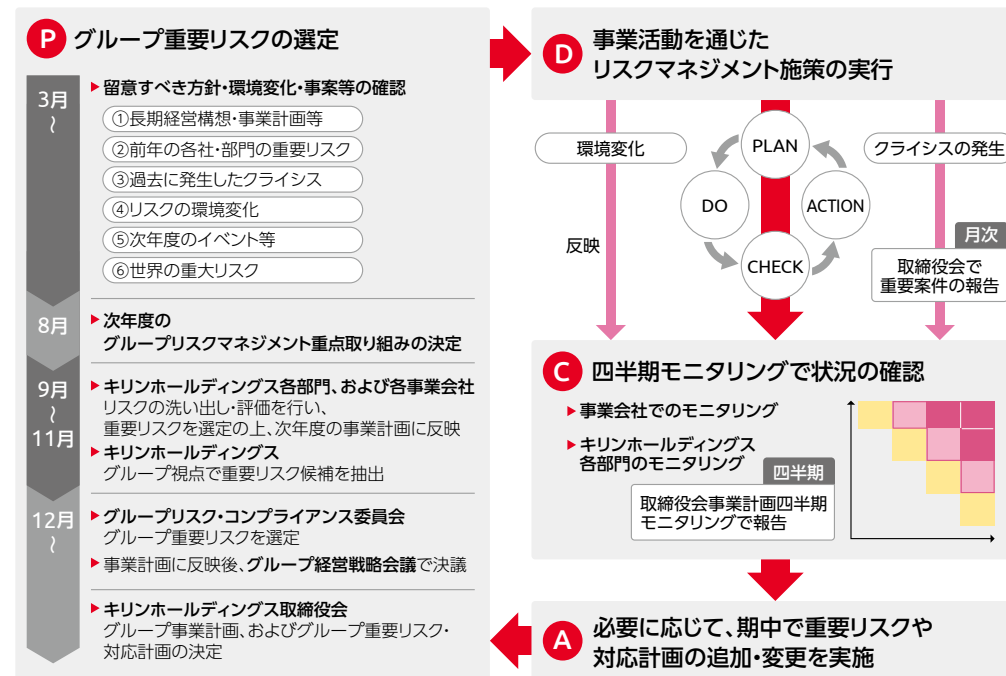


※各グループ会社にリスクコンプライアンス委員会またはリスク管理責任者を設置

－ 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は、グループ共通のリスク、グループ会社固有のリスクの両面から抽出を行い、グループリスク・コンプライアンス委員会での審議を経て決定しています。決定したグループ重要リスクは事業計画と併せてモニタリングを行い、PDCAを回しています。

グループ重要リスクの確定プロセス



Column

【実績】サイバーセキュリティ

キリングループは、世界中のお客様に安全・安心な商品やサービスを届け続けるため、サイバーセキュリティを重要な経営基盤の一つとして位置付け、グループ一体となった取り組みを進めています。近年、サイバー攻撃はグローバルに増加し、企業活動のみならず社会インフラや人々の生活にまで影響を及ぼす事例が見られます。私たちはこうした環境変化を重要な経営リスクとして認識し、継続的な対策強化と運用の高度化に取り組んでいます。具体的には、防御と検知の強化を目的として、多層防御の考え方に基づく技術対策を講じ、アクセス管理を整備しています。また、専門チームによる常時監視体制を構築し、不審な兆候を早期に把握・対応できる仕組みを運用しています。万が一のインシデント発生時においても影響を最小限に抑えるため、グループ共通の対応手順を整備し、実際の事態を想定した演習を定期的実施しています。これにより、初動対応の迅速化と判断の精度向上を図っています。さらに、事業を止めないためのバックアップ体制や復旧計画についても定期的な見直しを行い、商品供給や社会との約束を守り続けるためのレジリエンスの向上に努めています。キリングループは今後も、サイバーセキュリティを経営基盤として継続的に強化し、社会から信頼される企業グループであり続けることを目指します。