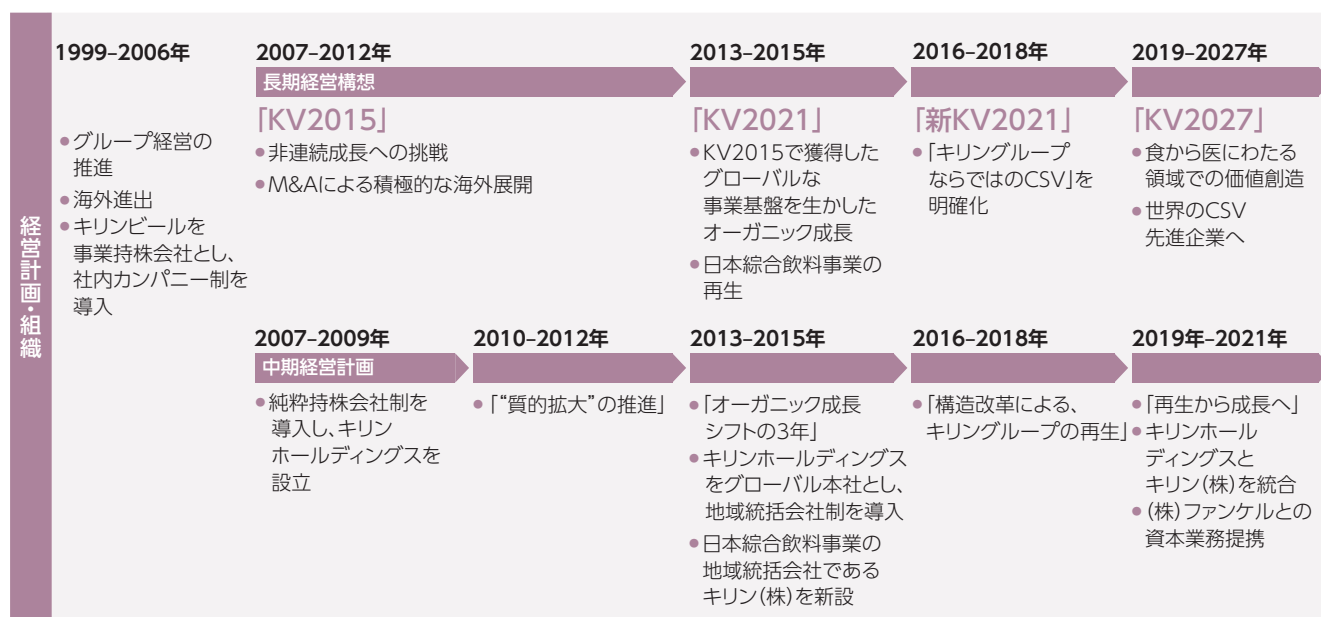
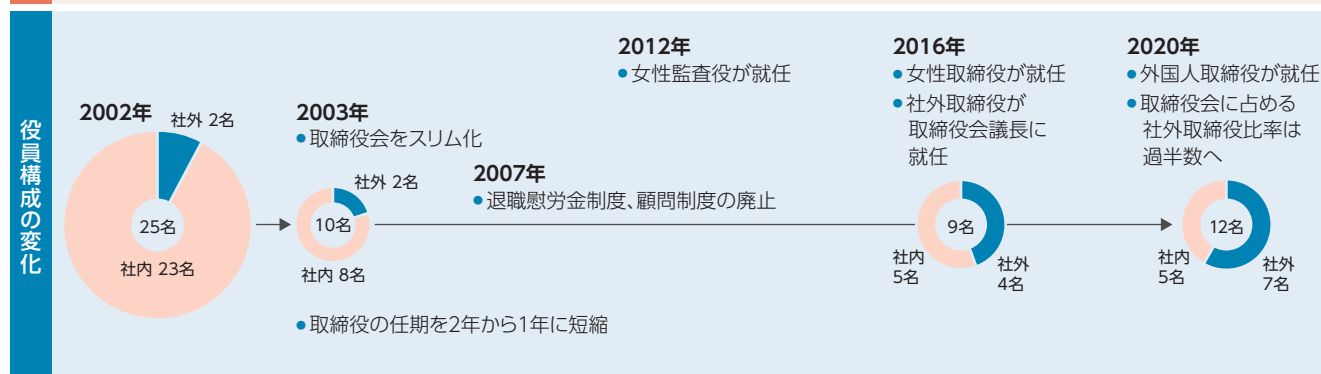
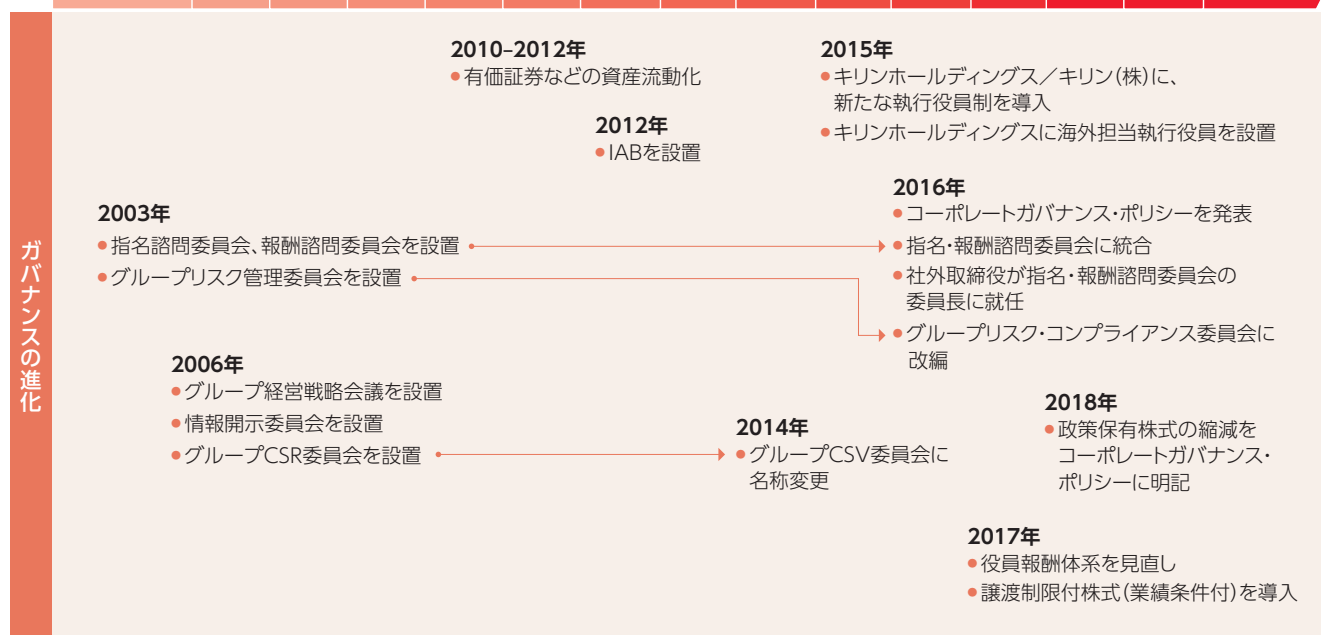


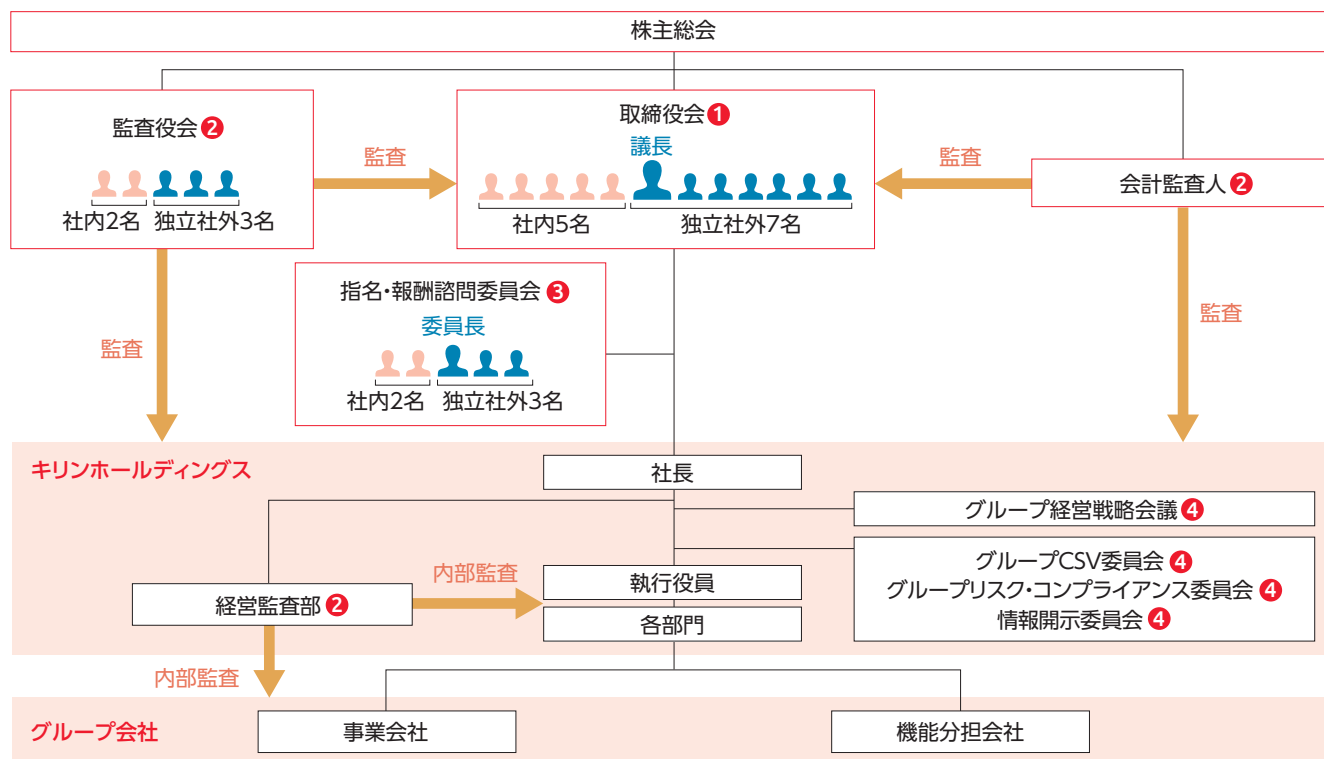


1999 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020



※取締役の人数構成。各年4月1日時点の人数を記載

コーポレートガバナンス コーポレートガバナンス体制



① 当社が考える「取締役会の果たすべき機能」

執行・事業会社の戦略(仮説)を検証し、大所高所からの確かな提言を行うことで、「重要な意思決定」機能、「監督」機能を発揮し、中長期的な企業価値向上を促進しています。

「重要な意思決定」機能

- 執行側への権限移譲により意思決定機能をコンパクトにすることで、重要案件への絞り込みや中長期・グループ経営視点での議論に集中

「監督」機能

- コーポレートガバナンス・ポリシーの導入や業績評価などによりモニタリングを強化
- 社外取締役が専門的・客観的な立場からの監督機能を発揮

② 監査役、会計監査人と内部統制部門の相互連携

- 監査役は、監査役会に加えて、取締役会など重要な会議への出席や、国内外グループ会社への往査などを通じて、取締役の職務執行状況を監査しています。また、グループ各社の監査役と緊密に連携し、監査の実効性を高めています。
- 内部監査については、経営監査部がグループの重要リスクおよび内部統制に関する監査を実施しています。なお、経営監査部、監査役および会計監査人は、情報・意見交換や協議を適宜行っています。経営監査部と監査役は内部統制部門の会議への出席を通じて必要な情報を得ており、会計監査人も必要に応じて内部統制部門に対してヒアリングを行い、それぞれ実効性のある監査を実施しています。

③ 取締役会の諮問機関

指名・報酬諮問委員会：取締役会の諮問機関である同委員会は、客観的かつ公正な視点から、当社および主要グループ会社の取締役、監査役、執行役員などの選解任、報酬と、当社取締役社長の候補者計画(サクセッションプラン)について審議する役割を担っています。

構成については、委員長および委員の過半数を社外取締役とし、客観性・透明性を確保しています。任期は1年です。

【独立社外】 荒川 詔四(委員長)、 柳 弘之、 松田千恵子

【社内】 磯崎 功典、 三好 敏也

④ 社長の諮問機関

グループ経営戦略会議：キリングループに影響の大きい戦略および投資に関する事項について、社長の意思決定を補佐・支援しています。

情報開示委員会：社長の委任により、株主・投資家への有益な情報提供の観点から、適時開示情報をはじめとする情報の重要性和開示の必要性をタイムリーに審議・決定しています。

グループCSV委員会： P.38参照

グループリスク・コンプライアンス委員会： P.64参照

International Advisory Board (IAB)

社長(CEO)の諮問機関として設置し、キリングループが推進するグローバル成長戦略や、リスクマネジメント、コーポレートガバナンスについて助言・提言しています。国際経験が豊富で多様なバックグラウンドをもつグローバルメンバーと、キリンホールディングスの取締役、執行役員などで構成されています。

ストラテジックアドバイザー

豊富な経験と専門性を備えた社外有識者が任命され、社長(CEO)の諮問機関であるグループ経営戦略会議に出席し、専門的・大局的な視点から助言・提言を行っています。

取締役



代表取締役社長
(指名・報酬諮問委員会委員)
いそ ぎき よし のり
磯崎 功典

1977 当社 入社
2015 当社 代表取締役社長
(現任)



代表取締役副社長
にし むら けい すけ
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 当社 入社
2017 当社 代表取締役副社長
(現任)

重要な兼職の状況

ライオン社 取締役
ミャンマー・ブルワリー社
取締役副会長
サンミゲルビール社 取締役
華潤麒麟飲料社 取締役



取締役常務執行役員
(指名・報酬諮問委員会委員)
みよし とし や
三好 敏也

人事総務戦略

1982 当社 入社
2015 当社 取締役常務執行
役員(現任)

重要な兼職の状況

キリンビール株式会社 取締役
サンミゲルビール社 取締役



取締役常務執行役員
よこ た の り や
横田 乃里也

財務戦略、IR戦略、情報戦略、
業務プロセス改革担当

1984 当社 入社
2018 当社 取締役常務執行
役員(現任)

重要な兼職の状況

協和キリン株式会社 取締役
キリンビジネスシステム
株式会社 取締役



取締役常務執行役員
こばやし のり あき
小林 憲明

R&D 戦略、品質保証統括

1983 当社 入社
2019 当社 取締役常務執行
役員(現任)

重要な兼職の状況

協和発酵バイオ株式会社 取締役



社外取締役※1
(指名・報酬諮問委員会委員長)
あらかわ し ょう し
荒川 詔四

1968 株式会社ブリヂストン
入社
2006 同社 代表取締役社長
2012 同社 取締役会長
2013 同社 相談役
2015 当社 社外取締役
(現任)



社外取締役※1
(取締役会議長)
もり まさ かつ
森 正勝

1969 アーサーアンダーセン
アンドカンパニー 入社
1995 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)
代表取締役社長
2015 当社 社外監査役
2018 国際大学 特別顧問(現任)
2019 当社 社外取締役(現任)



社外取締役※1
(指名・報酬諮問委員会委員)
やなぎ ひろ ゆき
柳 弘之

1978 ヤマハ発動機株式会社
入社
2007 同社 執行役員
2009 同社 上席執行役員
2010 同社 代表取締役社長
兼 社長執行役員
2018 同社 代表取締役会長
(現任)
2019 当社 社外取締役(現任)



社外取締役※1
(指名・報酬諮問委員会委員)
まつ だ ち え こ
松田 千恵子

1987 株式会社日本長期信用
銀行 入行
2011 首都大学東京都市
教養学部(現 経済経営
学部)教授(現任)
同大学院社会科学
研究科(現 経営学研究
科)教授(現任)
2016 当社 社外監査役
2020 当社 社外取締役(現任)



社外取締役※1
し の の り こ
塩野 紀子

1983 日本ニューメディア
株式会社 入社
2010 エスエス製薬株式会社
代表取締役社長
2017 ワイデックス株式会社
代表取締役社長(現任)
2018 キリン株式会社
社外取締役
2020 当社 社外取締役(現任)



社外取締役※1
ロッド エディントン
Rod Eddington

1979 John Swire & Sons
(H.K.) Ltd. 入社
1992 Cathay Pacific
Airways Limited
Managing Director
2000 British Airways plc
最高経営責任者
2012 豪州ライオン社
独立社外取締役会長
(現任)
2020 当社 社外取締役(現任)



社外取締役※1
ジョージ オルクット
George Olcott

1986 S.G. Warburg & Co.,
Ltd. 入社
2000 UBS Warburg東京
マネー・デリバティブ
エクイティキャピタル
マーケットグループ担当
2014 慶應義塾大学商学部・商
学研究科
特別招聘教授(現任)
2020 当社 社外取締役(現任)

監査役



常勤監査役

いとう あきひろ
伊藤 彰浩

1983 当社 入社
2015 当社 取締役常務執行役員
2018 当社 常勤監査役(現任)
2019 協和発酵バイオ株式会社 監査役(現任)



常勤監査役

くわた けいじ
桑田 啓二

1985 当社 入社
2019 当社 常勤監査役(現任)
協和発酵キリン株式会社(現 協和キリン株式会社) 監査役(現任)



社外監査役※2

なか た のぶ お
中田 順夫

1985 弁護士登録、石黒法律事務所 入所
1987 樹田江尻法律事務所(現 西村あさひ法律事務所) 入所
1991 ニューヨーク州弁護士登録
1992 同事務所パートナー
2007 アレン・アンド・オーヴェリー外国法共同事業法律事務所 入所
2012 日比谷中田法律事務所設立
代表パートナー(現任)
2018 当社 社外監査役(現任)



社外監査役※2

あん どう こ
安藤 よし子

1982 労働省 入省
2003 滋賀県副知事
2007 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課長
2013 同省 労働基準局 労災補償部長
2014 同省 雇用均等・児童家庭局長
2015 同省 政策統括官(労働担当)
2016 同省 政策統括官(統計・情報政策担当)
2017 同省 人材開発統括官
2019 当社 社外監査役(現任)



社外監査役※2

か し ま
鹿島 かおる

1981 昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入社
1985 公認会計士登録
2010 新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)常務理事
コーポレートカルチャー推進室、広報室担当
2012 同監査法人 常務理事
ナレッジ本部長
2013 EY総合研究所株式会社 代表取締役社長
2020 当社 社外監査役(現任)

執行役員



副社長執行役員

お がわ ひろし
小川 洋

広報戦略、リスク管理統括、
法務統括
キリンビール株式会社 取締役



常務執行役員

みぞ うち りょうすけ
溝内 良輔

CSV 戦略、
北米ビール事業統括
ライオン社 取締役
CCBN社 取締役
メルシャン株式会社 取締役



常務執行役員

よし むら とおる
吉村 透留

経営企画部長、健康戦略、
デジタル戦略、
キリンビバレッジ株式会社
取締役



常務執行役員

つば い じゅん こ
坪井 純子

ブランド戦略部長、
マーケティング戦略、
ブランド戦略



常務執行役員

まえ はら まさ お
前原 正雄

SCM(生産・物流・調達)戦略
キリンビバレッジ株式会社
取締役



常務執行役員

ふ せ たか ゆき
布施 孝之

キリンビール株式会社
代表取締役社長



常務執行役員

ほり ぐち ひで き
堀口 英樹

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

みな かた たけ し
南方 健志

協和発酵バイオ株式会社
代表取締役社長

役員選任に関連する以下の情報を、当社ウェブサイトに掲載しています。



「役員紹介」(略歴・選任理由)

<https://www.kirinholdings.co.jp/company/board/>



「社外役員の独立性に関する基準」

https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/pdf/criteria_outsideofficer.pdf

※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。

社外取締役(取締役会議長)

森 正勝

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)の代表取締役社長や国際大学学長などを歴任。2015年から当社社外監査役、2019年より当社社外取締役を務める。



取締役会の実効性強化を通じて 価値創造に寄与していきたい

的確なアジェンダ設定で発言を促し、
取締役会における議論を活性化する

取締役会における議長の大きな役割は、的確にアジェンダを設定することであると私は考えています。当日の会議の場で活発な議論が行われるように、各議案を提出する執行部にはその議案に関する課題や代替案をできる限り明確にするようお願いしています。

キリンホールディングスではグループ経営戦略会議で議案が徹底的に議論され、課題や代替案も含めてよく練られ

た状態で取締役会に提案されるため、社外取締役も各自の多様なバックグラウンドや知見に基づいた意見を述べやすく、多面的な論議を経て決議に至っています。

例えば長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027(KV2027)」と、その第1ステージとなる「2019年-2021年中期経営計画(2019年中計)」の策定においても、基本方針検討の段階から前述のようなプロセスを経て順を追って審議し、決議までに約10カ月をかけました。

また、議長として私がもう1つ注意しているのは、できるだけ多くのメンバーの意見を引き出すことです。一般に取締役会では、社外取締役と経営トップのやりとりが中心になりがち

ですが、社内の取締役やオブザーバーとして参加する執行メンバーにも発言を促し、多様な視点から議論が進むよう配慮しています。

数値を用いた客観的な議論によって 実効性の強化を図る

取締役会では、数値などの客観的な根拠に基づいた議論が行われています。当社はROICを重要成果指標の1つとしており、各事業の施策や投資案件、キャッシュフローなどについては常にROICに照らして議論しています。数値指標をベースに議論することで、社外取締役も議案の是非を客観的に判断しやすく、執行側も提案の論拠として示すことで説得しやすいというメリットがあります。

また、当社では投資案件の審議に際して財務部門によるファイナンス面の課題提起や、法務部門による契約内容やリーガルリスクに関する課題提起が行われます。事業部門の提案と

ともに、そうした財務・法務のレビュー結果も取締役会で報告されますので、論点を明確にして議論することができます。

取締役会の実効性を確保するためには、社外取締役が事業内容を理解していることが必要です。この点について当社では各事業部門の現場の視察はもちろん、事業会社トップによる取締役会での議題説明を含めたプレゼンテーション、監査役からの往査結果の報告など、事業への理解を深める機会が設けられています。また、監査役は、現場への往査などを通して、執行側の実態をよく理解しており、取締役会においても積極的に議論に参加し、ガバナンスの強化に大きく寄与しています。

もちろん、これで十分というわけではなく、毎年実施する取締役会メンバー全員への自己評価アンケート、フェイス・トゥ・フェイスのヒアリングなどに基づき改善を重ね、取締役会のさらなる実効性向上に努めています。2019年度は、協和発酵バイオが医薬品の製造に関して行政処分を受けました。このことを踏まえて2020年度は事業プロセスを「見える化」する取り組みを注視するとともに、社内倫理が徹底されているか、社内通報システムが機能しているかといった点についてもモニタリングしていく方針です。

成長戦略の実現に向けて 各案件を継続的にモニタリングする

これまではグループ全体の長期ビジョンや事業ドメイン、実行計画などを審議することが取締役会の主要なテーマでした。今後はこれらのビジョン・企画が確実に実行され、進捗しているかをモニタリングしていきます。そこが目指す価値創造の鍵を握るからです。

M&A案件についても定期的にレビューを行い、PMIの進捗やシナジーの発現を継続的に確認していく方針です。特に2019年度にファンケルの株式取得などを行ったヘルスサイエンス領域ではこれを重視していきます。

こうした投資後の継続的なモニタリングは、過去のさまざまな経験を踏まえて私たち社外取締役が強く要望してきた



ものですが、当社は、モニタリングを実行できる体制が整ったと考えています。

企業経営を取り巻く環境が大きく変化する中、新たなビジョンに沿ってガバナンスを強化・進化させていくことも重要課題です。私は、実効性の高いガバナンスを実現するには、特に「執行サイドとボードメンバーの信頼関係」と「執行部門の強いチームワーク」が必要であると考えています。信頼関係ができていないと重要案件がタイムリーに取締役会に上がってこないなど、ガバナンス上のリスクが高まります。当社は今のところボードとの信頼関係も強く、社長を中心とする執行部門のチームワークも良好であると見ています。取締役会の実効性を維持・強化していくためには、そういった面のチェックを欠かさないことも、私たち社外取締役の任務であると認識しています。



取締役会の実効性評価

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

2019年度は、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、取締役会において回答内容と現状の取り組みや改善状況を踏まえて議論・評価しました。評価の視点は、(1)戦略の策定とその実行およびモニタリング、(2)リスク管理と危機管理の監督、(3)健全な企業倫理の周知徹底

とその監督、(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)ステークホルダーに対する開示全般の監督、(7)取締役会の構成および運営、(8)実効性向上に向けての強化ポイントの8項目です。その結果、取締役会は全体として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ています。

2020年度は、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。

2020年度の議論のポイント

- | | |
|--|--|
| 1 ヘルスサイエンス領域などに対して専門的・客観的な立場から監督・助言を行う「取締役会の構成および運営」に関する議論 | 2 グループ理念体系、倫理規程などの従業員理解度・浸透度など、「健全な企業倫理の周知徹底および浸透」に関する議論 |
| 3 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 | 4 環境・社会・ガバナンス(ESG)などの「非財務目標(CSVコミットメントなど)」の視点での議論 |
| 5 競合・流通動向を踏まえて、中長期的な企業価値向上に向けた全体戦略の実行に必要な「機能別戦略」の議論 | |

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

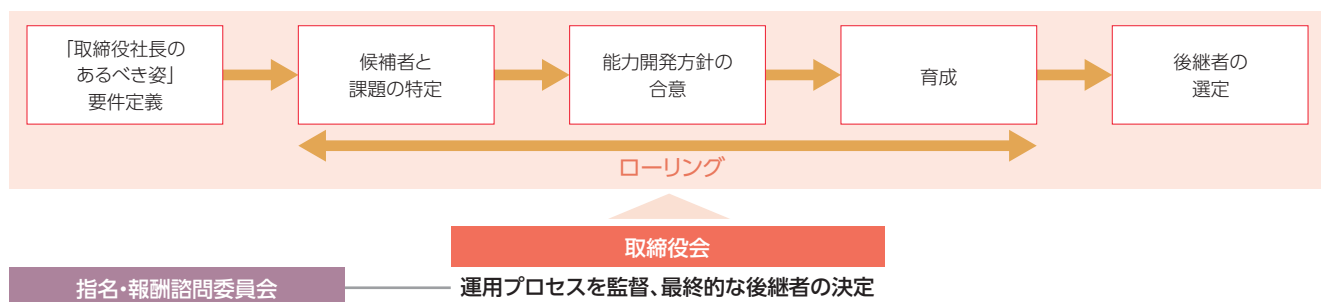
 「独立役員届出書」
<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/independentofficer.pdf>

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会に答申しました。

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



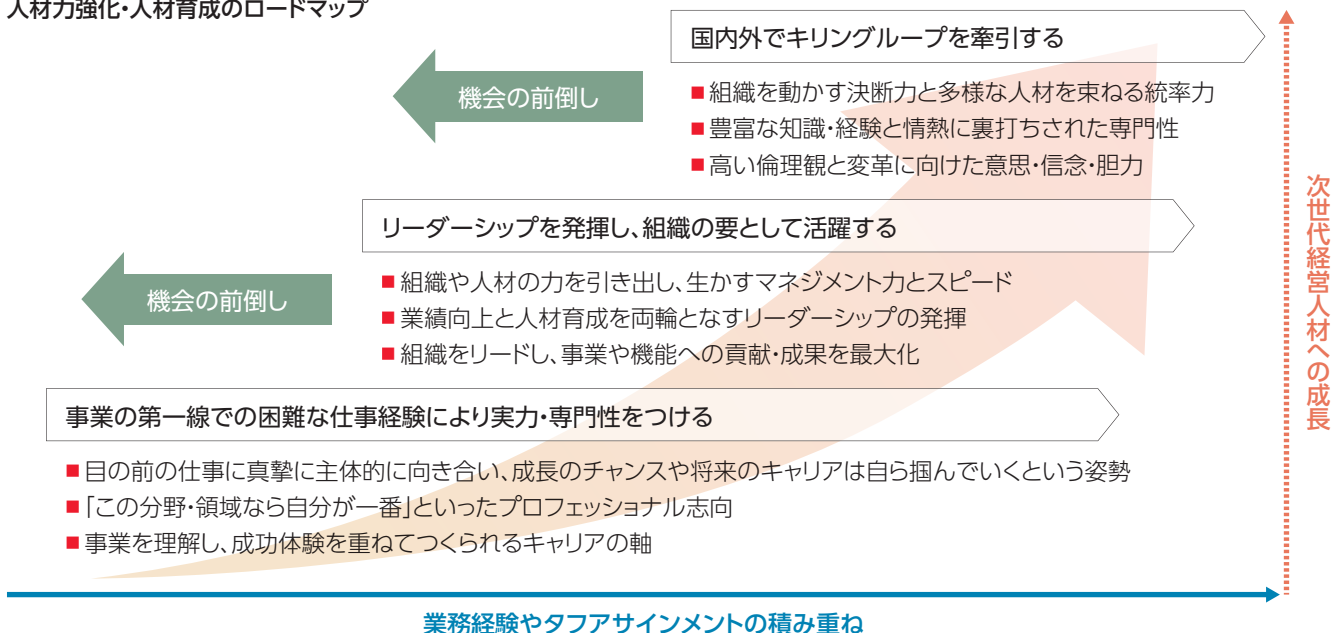
次世代を担う経営者候補の育成

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

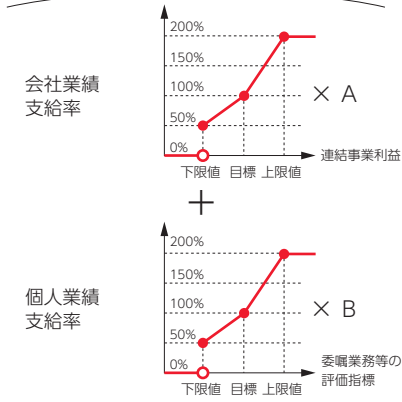
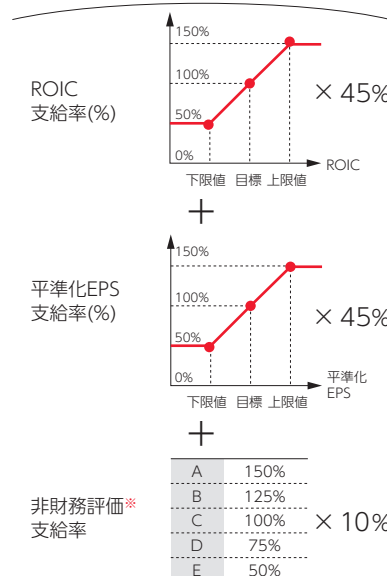
- 業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
- キリングroup役員・役員の役割および職責に相応しい水準とする。
- 社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保する。



「役員報酬」
<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	●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	—	●連結事業利益 ●個人業績評価 (取締役会長、取締役社長以外)	●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	●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年が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	—	個人別支給額の算定式 個人別支給額 賞与基準額 ×  ●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	業績連動係数の算定式 業績連動係数  A 150% B 125% C 100% D 75% E 50% × 10%	

※ 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

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/>