

コーポレートガバナンス

社外取締役インタビュー



側面支援だけでなく、
監督機能をしっかりと果たすことで
キリングroupの
価値創造主導の成長を
支えてまいります。

社外取締役
有馬 利男

1967年 富士ゼロックス株式会社 入社
2002年 同社 代表取締役 社長
2006年 富士フィルムホールディングス株式会社 取締役
2011年 当社 社外取締役 (現任)
2012年 富士ゼロックス株式会社
イグゼクティブ・アドバイザー (現任)

2016年4月より、キリンホールディングスの取締役会議長を務める社外取締役の有馬氏に、キリンのガバナンス体制について、率直なご意見をお聞きしました。

Q

キリンホールディングスのガバナンス体制をどのように評価されていますか。

キリンホールディングスは、特にここ数年、ガバナンス体制を大幅に強化しています。社外取締役は、ボードメンバーの半数近くになりましたし、私自身、2016年から議長の大役を仰せつかっています。また、指名・報酬諮問委員会を一つに統合した一方で、単年度の事業計画達成のみならずその積み重ねによる中長期的な企業価値向上に向けてのインセンティブを高める方向に役員報酬体系を改善するなど、先進的なガバナンス体制へと進化させてきたと評価しています。

Q

その強化された体制はうまく機能しているのでしょうか。

キリンホールディングスの良い面は、まさに、ガバナンスの実効性を高めようとする積極的な姿勢にあります。

例えば、社外取締役制度。コーポレートガバナンス・コードに準拠して形だけを整えようとしているのではない「本気度」を強く感じています。キリングroupが持続的な成長を果たすためには、新たな価値創造やグローバル化をますます進める必要がありますが、そこには、様々なリスクも伴うわけで、そのリスクをミニマイズしながら成長を実現するために、社外の知見・様々な視点を吸収していくことがいかに大切である

かを熟知されています。

社外取締役が積極的にその役割を果たすためには、経営執行側の考えや現場の状況を十分に理解しておくことが必要ですので、2016年から新たに社外役員の勉強会や磯崎社長との合同ブリーフィングを設定していただきました。また、国内外の事業の現場をモニタリングできる機会を数多く設けていただいています。その効果もあって、社外取締役は、取締役会において活発に議論に参加し、社外取締役ならではの多様な視点が経営に取り入れられるケースが多くなっています。具体的には「取締役会の果たすべき機能」の整理や、M&A交渉、モニタリング等に反映されています。

Q

社外取締役としての時間が限られている中で、取締役会の運営を効率的に進めることが重要だと思うのですが、この点はいかがでしょうか。

おっしゃる通りです。私は2016年に取締役会議長を引き受けて以来、ホールディングスの取締役会の運営の効率化について、磯崎社長とかなり踏み込んだ議論を行ってきました。

それ以前は、グループ傘下の個別の子会社に関するテーマにかなりの時間が割かれていたのですが、2017年から、そうしたテーマは可能な限り執行・事業会社に権限移譲し、キリンホールディングスとしてはグループワイドの大きな戦略視点での議論を深めるようになりました。

Q

有馬さんは、国連グローバル・コンパクトのボードメンバーでいらっしゃいます。そのお立場から、キリングループのCSV経営をどのようにご覧になっていますか。

キリングループは、CSVを経営の根幹に位置付けたという意味で、日本の中では先駆者的な存在であると言えます。従来はCSRの枠を超えたシェアード・バリューやESGの概念をよく理解していると思います。何よりも評価できるのは、経営

計画の策定にあたって、「健康」「地域社会」「環境」の3つの社会課題を出発点としているところ。そこから、グループ傘下の事業計画に落とし込んでいくプロセスはCSV経営そのものであると感じています。

今後の課題としては、そうした社会課題への取り組みを、社会的価値の向上はもちろんとして、それが経済的価値へどのように結実していくのかについても、しっかりと説明できることが重要です。「47都道府県の一番搾り」など、社会的価値と経済的価値の両立に向けた良い実例が着実に芽を出し始めていますが、さらにその取り組みを加速し、広げてほしいと思います。

また国連のSDGsについては、キリンはいち早く取り組みを開始しました。国連グローバル・コンパクトではSDGsを普及させるためのガイドブックとして産業別の「インダストリー・マトリックス」をつくり、数々のグローバル企業の実例を紹介しています。キリングループは、その翻訳版が公開される前から参照していますが、今後は是非、そのガイドブックで紹介されるような世界的なお手本企業へと飛躍されることを期待します。

Q

取締役会議長として、今後の抱負をお願いします。

サッカーの例えを使えば、良いレフリーは、選手を主役としてリスペクトし、押し立てながら、質の高いゲームとなるようにしっかりとマネージします。私は、取締役会議長として、そのような存在でありたいと思います。

キリングループには、多くの強みがあります。その強みを最大限活かして、社会的価値の向上と経済的価値の向上を両立させ、価値創造主導の成長を実現してほしいと思っています。

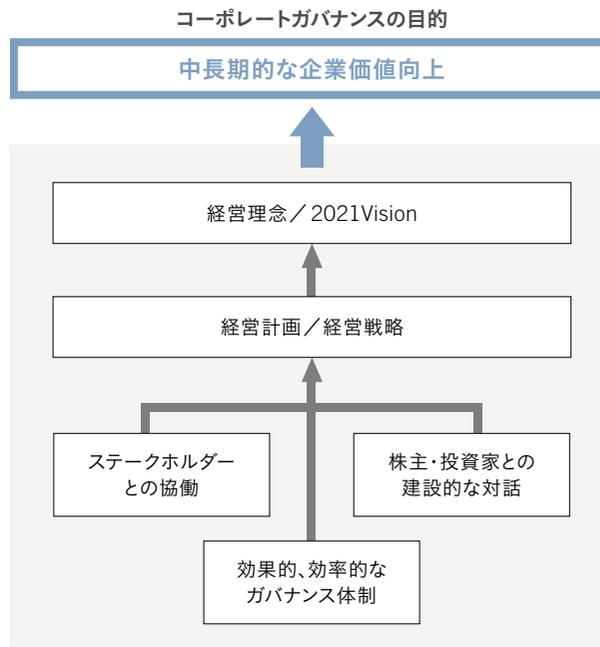
私たち社外取締役はそれを側面支援するだけでなく、監督機能もしっかりと果たしていきます。

コーポレートガバナンス

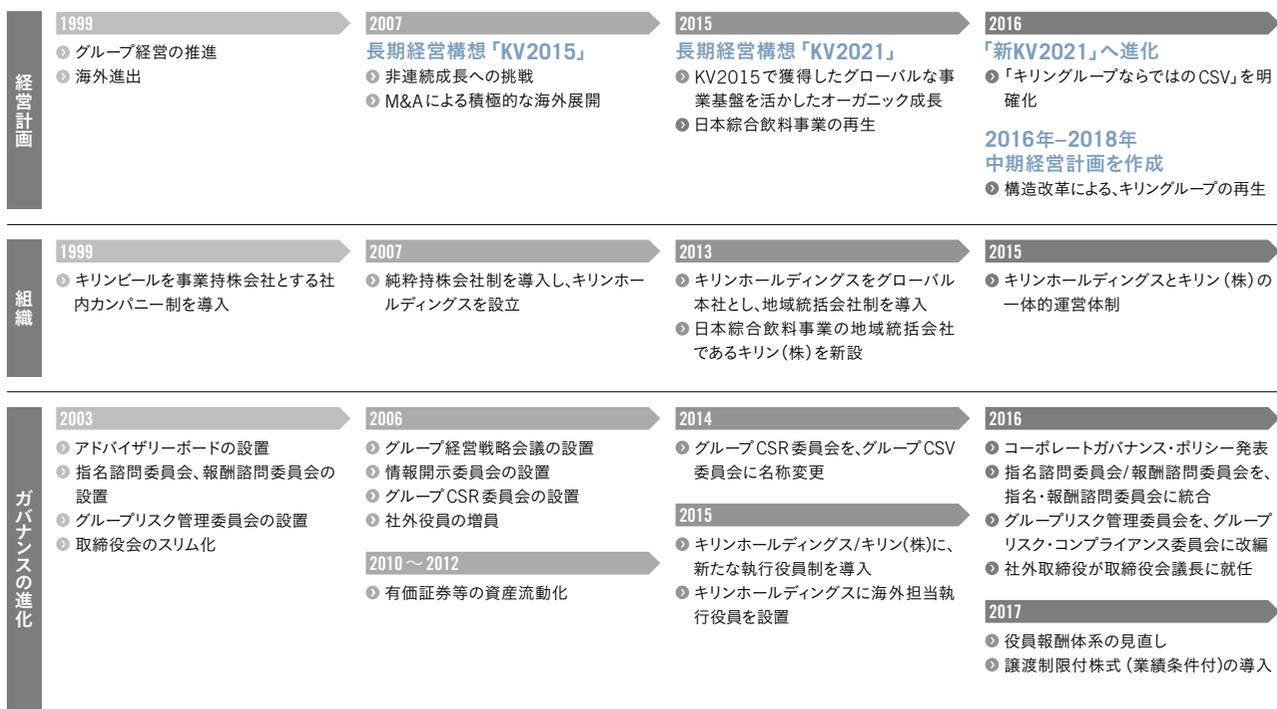
基本的な考え方

キリングループでは、ガバナンスの強化を、経営の重要課題として捉えています。経営理念とグループ共通の価値観である「One Kirin」 Valuesのもと、長期経営構想「新KV2021」で掲げる2021Visionの実現がグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながるとの認識を持ち、その時々最適なガバナンス体制へ深化させています。

また、経営理念と2021Visionの実現のためにはステークホルダーの皆様との協働が不可欠であることを認識し、皆様のそれぞれの立場を尊重しています。特に株主・投資家の皆様への経営の説明責任は、誠意をもって果たしていきます。



コーポレートガバナンスの変遷



※「コーポレートガバナンス・ポリシー」「コーポレートガバナンス報告書」をはじめとするキリングループのコーポレートガバナンス関連規程について、当社ウェブサイトに掲載しています。



「コーポレートガバナンス」関連規定

<http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/provisions.html>

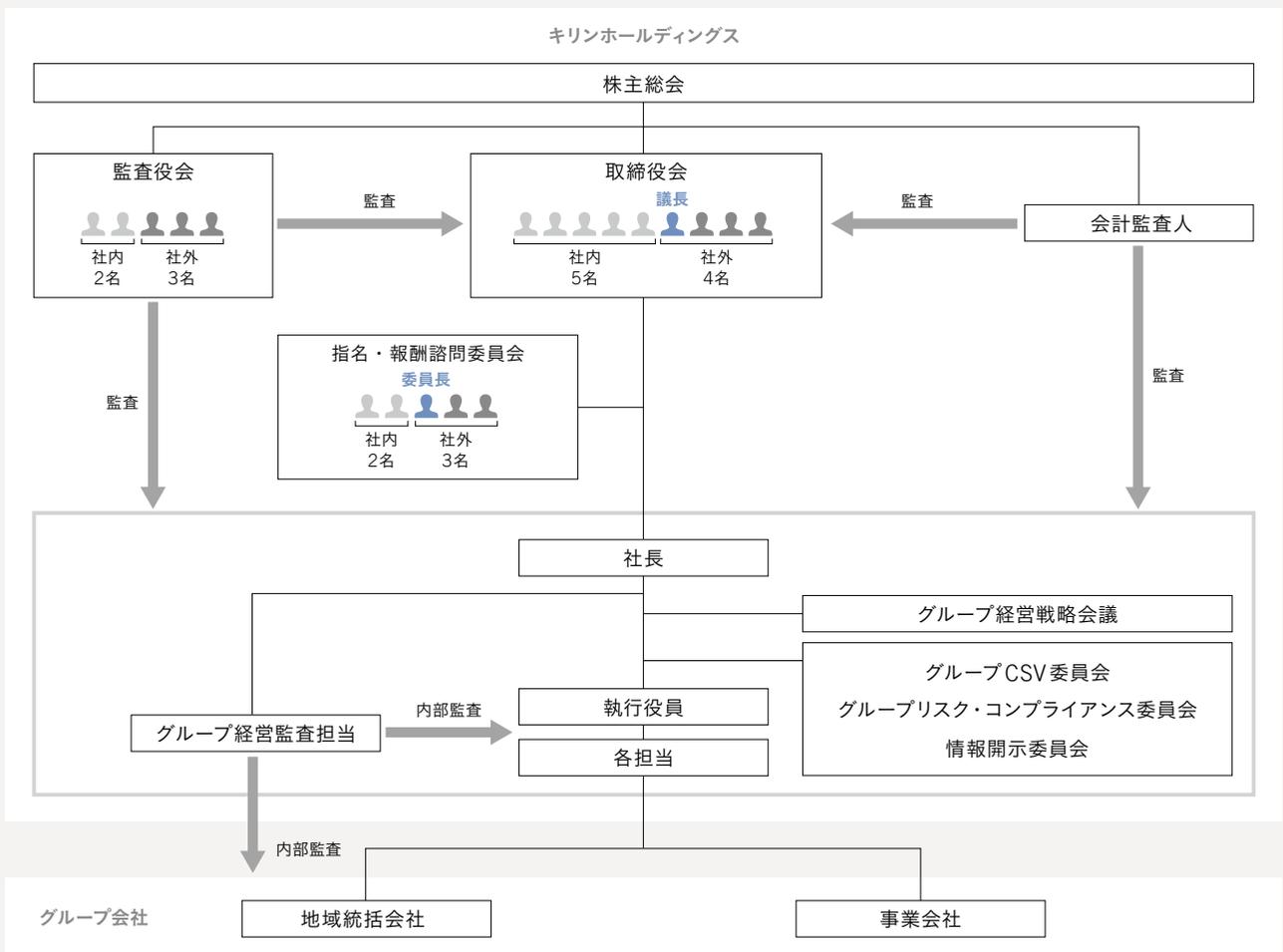
コーポレートガバナンスのポイント

- Point 1** 透明性・公正性を一層高めたガバナンス体制 ➔ P.58

- Point 2** 機動性が確保されたグループ業務執行体制 ➔ P.59-60

- Point 3** 株主価値向上のインセンティブを高める報酬制度 ➔ P.61

ガバナンス体制 (2017年4月1日現在)



コーポレートガバナンス

Point

透明性・公正性を一層高めたガバナンス体制

取締役会と監査役会の組織と責務

取締役会はグループの重要な業務執行や法定事項を決定するとともに、取締役の業務執行の監督、グループ全体の内部統制を構築する責務を担っています。客観的かつ実効性のある経営の監督機能を確保するために、取締役9名中社外取締役を4名とし、社外取締役が取締役会議長に就任しています。

監査役会は、常勤監査役によるキリングループ内における情報収集力と社外監査役による独立性を活かし、また、社外取締役と意見交換をし、監査活動を通じて得られた情報を提供しています。

TOPICS

1 取締役会の実効性評価を開始

2016年3月末から取締役会新体制をスタートさせ、取締役と監査役による自己評価（アンケート）を起点とし、取締役会で議論を重ねました。取締役会全体のレビューは「取締役会と経営陣との関係性」「取締役会の構成」「取締役会の運営と審議」等の観点から実施し、総じて実効性が確保されていると評価しています。一方で、グループ経営視点での議論、経営情報共有の拡充等に

課題があることを認識し、その改善につなげる取り組みを2017年1月から開始しています。

2 社外役員による情報交換の場を設定

キリングループの事業への理解を深めるために、ビール工場施設における社外役員のための勉強会や、取締役会議長の主催による社外役員の意見交換会を開催しました。また、社外取締役と監査役の連携確保に向けた情報交換会も実施しました。

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指名とその報酬について審議し、取締役会に答申します。透明性の高いコーポレートガバナンスの実現を図る観点から、構成メンバーの過半数は社外取締役とし、委員長を社外取締役としています。

同委員会での審議内容

- ① 役員*の選任方針と各候補者案の作成
- ② 役員*の報酬制度・報酬水準・報酬額
- ③ キリンホールディングス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および主要グループ会社の取締役、執行役員および監査役

TOPICS

1 役員報酬制度について審議（P.61参照）

2 最高経営責任者の候補者計画を監督

CEOの要件定義や、透明性の高い候補者の決定プロセスを含む候補者計画の概要を審議しました。

Point 2 機動性が確保されたグループ業務執行体制

キリンホールディングスでは、社長の諮問機関として、以下の会議体を設けています。

	グループ経営戦略会議	グループCSV委員会	グループリスク・コンプライアンス委員会	情報開示委員会
主宰者または委員長	取締役社長	取締役社長	リスク管理担当役員	財務担当役員 (CFO)
構成員または委員	・執行役員 ・常勤監査役 ・付議案件に関する各部門長 ・グループ会社社長	・グループ各地域統括会社社長 ・協和発酵キリン社長 ・CSV戦略担当執行役員	グループ経営戦略会議のメンバーと同一	グループ経営戦略担当・財務担当・法務担当・コーポレートコミュニケーション担当の各ディレクター ※ オブザーバー：監査役、グループ経営監査担当ディレクター
事務局	グループ経営戦略担当	グループCSV戦略担当	グループ経営戦略担当	グループコーポレートコミュニケーション担当 IR室
開催頻度	月1回程度	原則年1回	リスクマネジメントのサイクルおよびリスクの状況を踏まえて開催	四半期に1回

グループ経営戦略会議とグループCSV委員会

グループ経営戦略会議は、キリングループに関して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。

グループCSV委員会は、キリングループが積極的にCSVを推進するために開催しています。主要会社の社長が一堂に会し、経営の根幹に据えるCSVについての進捗を確認し社会の声を聴いて議論をするなど、さらにCSVへの取り組みをレベルアップするための場で、特にCSVコミットメントのモニタリングを行います。委員長は、取り組みの実効度を高めるため、次年度に向けての改善指示等を行います。

グループ会社へのガバナンス

キリンホールディングスは、傘下の各グループ会社に適切な権限移譲を行うとともに、取締役または執行役員を派遣し、各社の取締役会を通してガバナンスの強化を図っています。特に、海外総合飲料事業については、海外事業全体を統括する担当役員を置くほか、ブラジルキリンとミャンマー・ブルワリーには業務管掌執行役員を置き、現地の経営課題に迅速かつ確に対応するための体制を整えています。

COLUMN

政策保有株式について

キリンホールディングスでは、毎年取締役会で、政策保有株式の保有の合理性を検証しています。資金・原材料の安定調達、業務提携、営業政策等の事業運営上の必要性や、株価動向、収益性、保有リスク等を総合的に勘案した上で、保有意義の薄い株式については売却を進めています。保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式は39銘柄、貸借対照表計上額の合計額は722億3,200万円です(2016年12月末現在)。

コーポレートガバナンス

Point 2 機動性が確保されたグループ業務執行体制

リスクマネジメント

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リスクを的確に認識し、確実な対応を図るために、リスクマネジメント体制を整備・推進しています。特に、新たな戦略や取り組みに伴い発生するリスクや重大な外部環境の変化といったリスクを、重点領域として設定しています。

グループ各社は、年度事業計画の策定プロセスにおいて、グループの内外環境要因から重要なリスクを選定し、対応を行っています。

キリンホールディングスは、グループのリスクマネジメント方針を提示するとともに、各社で重要なリスクが選定されているかを確認し、リスク対応計画やその実行状況をモニタリングすることで、グループ全体としてのリスクマネジメントを推進しています。

リスクマネジメントのサイクル



現時点で認識している主なリスク

事業環境に関するリスク
1. 法令や規制・税制
2. 為替・金利の変動
3. 原材料・エネルギー価格等の高騰
4. 天候・気候変動・災害・感染症等
5. 資金調達
6. 保有資産の価格変動
7. 経済・市場環境の動向および人口動態の変化
8. 海外事業

事業遂行に関するリスク
1. 事業・資本提携
2. 人材
3. 製品の安全性
4. 情報の漏洩・情報システム
5. 訴訟や罰金等の発生

※「事業等のリスク」の詳細について、当社ウェブサイトに掲載しています。

 「事業等のリスク」
<http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/risks.html>

Point 3 株主価値向上のインセンティブを高める報酬制度

新しい役員報酬制度の導入

役員に経営計画の達成をより強く動機付け、株主・投資家の皆様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月に役員報酬制度を刷新しました。取締役・執行役員の新しい報酬体系は、固定的な報酬としての「基本報酬」、短期インセンティブとしての「年次賞与」、中長期インセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬（業績条件付）」から構成されます。社外取締役・監査役の報酬体系は、監督または監査の機能を中心に担う職責を考慮し、固定的な「基本報酬」のみの構成としています。

2017年度は、以下のような仕組みでこの報酬制度を運用します。

従来との違い

1 報酬の業績連動を一段と強化

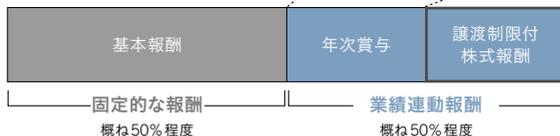
報酬構成に占める業績連動報酬の割合を、業績目標達成時に概ね50%程度となるようにしています。

- ▶ 年次賞与：業績評価指標は連結営業利益とし、その支給率は目標達成時を100とした場合に0から200で変動するなど連動の幅を大きくし、メリハリをつけた支給を可能としています。
- ▶ 譲渡制限付株式報酬（業績条件付）：業績評価指標は2016年中計で定量目標としているのれん等償却前ROEと平準化EPSとし、計画の達成をより強く動機付ける仕組みとしています。

従来



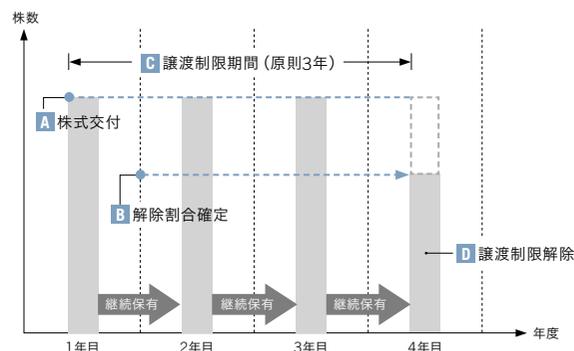
現行



2 「譲渡制限付株式報酬（業績条件付）」の導入

取締役・執行役員に一定期間の譲渡制限が付された株式を交付することにより、継続的な経営努力を喚起するとともに、株価向上を動機付けるものです。

- A 原則として毎年度、譲渡制限付株式を交付します。
- B 初年度の業績評価の結果に応じて、譲渡制限が解除される割合が33%から100%の間で決定されます。
- C 取締役・執行役員は、本制度を通じて交付された株式を譲渡制限期間中、保有し続けます。これにより、継続的な経営努力を喚起し、株価向上を動機付けます。
- D 譲渡制限期間（原則3年間）の満了時に、Bで確定した割合で譲渡制限が解除され、譲渡制限解除部分以外の株式は会社が無償で取得します。



コーポレートガバナンス

取締役および監査役 (2017年4月1日現在)



取締役 常務執行役員
伊藤 彰浩

社外取締役
永易 克典

取締役 常務執行役員
三好 敏也

常勤監査役
鈴木 政士

社外取締役
岩田 喜美枝

社外取締役
有馬 利男

代表取締役 社長
磯崎 功典



社外監査役
橋本 副孝

社外監査役
松田 千恵子

社外監査役
森 正勝

常勤監査役
石原 基康

代表取締役 副社長
西村 慶介

社外取締役
荒川 詔四

取締役 常務執行役員
石井 康之

コーポレートガバナンス

取締役、監査役および執行役員 (2017年4月1日現在)

取締役

□ = 担当業務



代表取締役 社長
いそざき 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)

重要な兼職の状況
キリン株式会社 代表取締役 社長



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

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
キリン株式会社 常務執行役員
サンミゲルビール社 取締役
華潤麒麟飲料社 取締役
ミャンマー・ブルワリー社 取締役



取締役 常務執行役員
いとう あきひろ
伊藤 彰浩

財務戦略、IR、情報戦略

1983 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
キリン株式会社 常務執行役員
キリンビジネスシステム株式会社 取締役
ブラジルキリン社 取締役



取締役 常務執行役員
みよし としや
三好 敏也

人事総務戦略、マーケティング戦略、ブランド戦略

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
キリン株式会社 常務執行役員
サンミゲルビール社 取締役



取締役 常務執行役員
いし い やすゆき
石井 康之

SCM(生産、物流、調達)戦略

1980 当社入社
2017 当社 取締役 常務執行役員 (現任)

重要な兼職の状況
キリン株式会社 常務執行役員

役員選任に関する以下の情報を、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)

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



「社外役員の独立性に関する基準」

http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/pdf/governance20160215_02.pdf

取締役 (社外)^{※1} ※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役



社外取締役^{※2} (取締役会議長)

ありま としお
有馬 利男

1967 富士ゼロックス株式会社 入社
2002 同社 代表取締役 社長
2006 富士フィルムホールディングス株式会社 取締役
2011 当社 社外取締役 (現任)
2012 富士ゼロックス株式会社
イクゼクティブ・アドバイザー
(現任)



社外取締役^{※2}

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 (現任)
2015 当社 社外取締役 (現任)



社外取締役^{※2}

いわた きみえ
岩田 喜美枝

1971 労働省 入省
2004 株式会社資生堂 取締役
執行役員
2008 同社 代表取締役
執行役員 副社長
2012 当社 社外監査役
株式会社資生堂 顧問
2016 当社 社外取締役 (現任)



社外取締役

ながやす かつのり
永易 克典

1970 株式会社三菱銀行 入行
2008 株式会社三菱東京UFJ銀行
代表取締役 頭取
2012 株式会社三菱東京UFJ銀行
代表取締役 会長
2016 株式会社三菱東京UFJ銀行
相談役 (現任)
当社 社外取締役 (現任)

※2 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。

監査役



常勤監査役

すずき まさひと
鈴木 政士

1980 当社 入社
2014 当社 常勤監査役 (現任)
キリン株式会社 監査役
(現任)



常勤監査役

いしはら もとやす
石原 基康

1981 キリン・シーグラム株式会社
(現 キリンディスティラリー
株式会社) 入社
2015 当社 常勤監査役 (現任)
2016 協和発酵キリン株式会社
監査役 (現任)
2017 キリン株式会社 監査役
(現任)



社外監査役^{※3}

はしもと ふくたか
橋本 副孝

1979 弁護士登録、東京八丁堀
法律事務所 入所 (現任)
2012 第二東京弁護士会会長
日本弁護士連合会副会長
2014 当社 社外監査役 (現任)
内閣官房法書養成制度改革
顧問会議 顧問



社外監査役^{※3}

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
2013 国際大学 副理事長 (現任)
2015 当社 社外監査役 (現任)



社外監査役^{※3}

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
2006 マトリックス株式会社
代表取締役
2011 首都大学東京
都市教養学部教授 (現任)
同大学院社会科学部
教授 (現任)
2016 当社 社外監査役 (現任)

※3 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。

執行役員



常務執行役員

おがわ ひろし
小川 洋

兼 キリン株式会社 取締役 副社長

広報戦略、リスク管理統括、
法務統括



常務執行役員

みぞうち りょうすけ
溝内 良輔

兼 キリン株式会社
取締役 常務執行役員

CSV戦略、ブラジル管掌



常務執行役員

みなかた たけし
南方 健志

兼 ミャンマー・ブルワリー社
取締役 社長

ミャンマー管掌



常務執行役員

こばやし のりあき
小林 憲明

兼 キリン株式会社
取締役 常務執行役員

R&D戦略、品質保証統括



常務執行役員

よこた のりよ
横田 乃里也

兼 キリン株式会社
取締役 常務執行役員

グループ経営戦略