最終更新日：2020年2月17日

キリンホールディングス株式会社
代表取締役社長　磯崎　功典
問合せ先：コーポレートコミュニケーション部長　　堀　伸彦　TEL: 03-6837-7015
証券コード：2503
https://www.kirinholdings.co.jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方 更新

キリングループ（以下、「当社グループ」）は、グループ経営理念及び当社グループ共通の価値観である“OneKIRIN”Valuesのもと、当社グループ長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」（略称：KV2027）における「2027年目指す姿」を実現することが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つながるものと認識し、その実現を効果的、効率的に図ることができるガバナンス体制を構築します。
当社グループは、グループ経営理念に基づく「2027年目指す姿」を実現するためには各ステークホルダーとの協働が不可欠であることを認識し、それぞれの立場を尊重します。
当社グループは、株主・投資家に対し、透明性、公平性、継続性を基本に迅速な情報開示を行うとともに、株主・投資家との建設的な対話を積極的に行い、誠意をもって説明責任を果たします。

＜グループ経営理念＞
キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します

＜2027年目指す姿＞
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

＜“OneKIRIN”Values＞
熱意、誠意、多様性　“PassionIntegrity. Diversity.”

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

キリンホールディングス株式会社（以下、「当社」）は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1－4．政策保有株式】
＜政策保有株式に関する方針＞
・当社は、事業運営上の必要性などを総合的に勘案した上で、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない政策保有株式は保有しないこととします。
・個別の政策保有株式の保有の合理性については毎年取締役会にて検証を行い、保有意義の薄れてきた銘柄については、取引先等との対話・交渉を実施しながら、政策保有株式の縮減を進めます。
・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うえ、適切に議決権を行使します。
＜現在の状況＞
・2018年においては当社保有の政策保有株式のうち5銘柄の全数売却、5銘柄の一部売却（売却金額:約155億円）を実施しました。その結果、当社保有の政策保有株式の貸借対照表計上額は2018年期末現在で505億円となり、2017年末の791億円と比べても、着実に縮減が進んでおります。

【原則1－7．関連当事者間の取引】
＜関連当事者間の取引に関する方針＞
当社と取締役との間の利益相反取引及び競業取引については、会社法及び取締役会規程等に従い、取締役会で決議します。

【原則2－6．企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】
・当社における企業年金の積立金の運用は、企業年金基金により行います。
・当社は同基金に対し年金運用に適した資質を有する者を計画的に登用・配置するとともに、外部アドバイザーにより専門能力・知見を補完することで、同基金を支援するための適切な運営体制を構築します。
・なお、同基金は資産運用委員会において運用状況のモニタリングを行い、運用実績などの定量面のみならず、投資方針、運用プロセス、リスク管理等の定性面を加えた総合的な評価を継続的に実施し、必要に応じ資産配分や運用委託先の見直しを行います。

【原則3－1．情報開示の充実】
(i) 経営理念、経営戦略、経営計画
当社グループの経営理念については、本報告書「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報、1．基本的な考え方」に記載のとおりです。
また、当社グループの長期経営構想である「KV2027」、中期経営計画である「キリングループ2019年-2021年中期経営計画」（以下、「中期経営計画」）、単年度事業計画については、当社ホームページに掲載しています。
https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/plan/
(ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方は、本報告書「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報、1．基本的な考え方」に記載のとおりです。また、コーポレートガバナンスに関する基本方針については、当社「コーポレートガバナ

ンス・ポリシー」として制定し、当社ホームページに掲載しております。
https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/pdf/governance _ policy.pdf
(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
取締役及び執行役員の報酬に関する方針
＜役員報酬の基本方針＞
①業績及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及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、客観性及び透明性を確保する。
＜取締役及び執行役員の報酬構成と業績連動の仕組み＞
・短期の業績目標達成及び中長期の企業価値向上を意識付けるため、取締役及び執行役員の報酬は、基本報酬（固定報酬）、賞与（短期インセンティブ報酬）及び譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の3つで構成する。
・賞与は、当社が定める連結業績指標の達成度等に応じて支給する。
・譲渡制限付株式報酬の業績評価指標は、中期経営計画に掲げる主要な経営指標その他の取締役会が定める指標とする。
・社外取締役には、基本報酬（固定報酬）のみを支給する。
(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
(v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明
＜取締役、執行役員及び監査役の指名に関する方針＞
「食と健康」の分野で日本を中核としたグローバルな事業展開を行う当社グループの意思決定及び経営の監督をより適切かつ高いレベルで行うため、当社グループの主要事業又は事業経営に関しての豊富な経験、実績、専門性等のバランスを考慮した取締役、執行役員及び監査役を選任します。社外取締役及び社外監査役については、経営に関する豊富な経験、高度な専門性、幅広い知見や経験を持つ者を複数選任します。
監査役には、財務、会計部門の経験者かつ適切な知識を有する者を1名以上選定します。
取締役及び執行役員の選解任に当たっては、業績も踏まえ、指名・報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決議し、取締役の選解任案を株主総会に付議します。監査役の選解任に当たっては、指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会で決議し、株主総会に付議します（ただし、監査役の選任に当たっては、監査役会の同意を得ます）。

取締役及び監査役の各候補者の選解任理由については、株主総会招集通知に記載します。

【補充原則4－1－1 経営陣に対する委任の範囲】
取締役会は、当社グループ全体及び主要グループ会社の長期経営計画、中期経営計画及び年度事業計画等の当社グループの重要な業務執行並びに法定事項について決定するとともに、取締役の職務執行を監督する責務、グループ全体の適切な内部統制システムを構築する責務等を担います。
取締役会は、法令及び定款に定めるもののほか、取締役会規程において、取締役会にて決議する事項を定めています。それ以外の業務執行の決定については、代表取締役社長及び執行役員に委任し、その内容は職務権限規程等の社内規程に明確に定めています。
当社は、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、専門性等を踏まえ、執行役員への委任範囲を定めています。執行役員は、当社グループの中核事業であるキリン株式会社と緊密に連携した戦略策定と実行及び同社が持つ専門機能の効率的な活用を推進するため、原則として、同社の執行役員を兼務しています。

【原則4－8．独立社外取締役の有効な活用】
コーポレートガバナンスの公正性、透明性を高め、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を実現するため、当社独立性基準を満たす独立社外取締役を2名以上選任します。

【原則4－9．独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
当社の「社外役員の独立性に関する基準」については、本報告書「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況、1．機関構成・組織運営等に係る事項、【独立役員関係】 その他独立役員に関する事項」に記載のとおりです。

【補充原則4－11－1 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方、取締役の選任に関する方針・手続】
取締役会は、「2027年目指す姿」の実現のための知識、経験、能力、見識等を考慮し、多様性を確保しながら全体としてバランスよく、適正な人数で構成するとともに、透明性の高いガバナンス体制を構築し、客観的な経営の監督の実効性を確保するため、独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任します。
「食と健康」の分野で日本を中核としたグローバルな事業展開を行う当社グループの意思決定及び経営の監督をより適切かつ高いレベルで行うため、当社グループの主要事業又は事業経営に関しての豊富な経験、実績、専門性等のバランスを考慮した取締役、執行役員及び監査役を選任します。社外取締役及び社外監査役については、経営に関する豊富な経験、高度な専門性、幅広い知見や経験を持つ者を複数選任します。
取締役及び執行役員の選解任に当たっては、業績も踏まえ、指名・報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決議し、取締役の選解任案を株主総会に付議します。

【補充原則4－11－2 取締役及び監査役の兼任状況】
当社の取締役及び監査役の兼任状況は、当社「第180回定時株主総会招集ご通知」に記載しています。
https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/stock/pdf/180th _ notice.pdf

【補充原則4－11－3 取締役会全体の実効性分析・評価】
当社は、「コーポレートガバナンス・ポリシー」に基づき、2018年度の取締役会の実効性評価を行いましたので、その評価結果の概要を開示いたします。
(1) 前年度の実効性評価結果を受けた2018年度の取り組み
2017年度の実効性評価結果に基づき、2018年度の取締役会では、以下2点についての議論を一層充実させました。
①「非財務情報」の視点での議論の拡充：長期経営構想（KV2027）の策定にあたり、取締役会ではグループ全体を俯瞰した「事業ポートフォリオ」の観点から、CSV重点課題の解決を通じた成長シナリオに関する議論が十分になされました。また、中期経営計画の策定にあたり、「環境・社会・ガバナンス（ESG）」に関する議論を充実させることができ、「CSVコミットメント」を重要成果指標として位置づけました。
②「リスクマネジメント」に関する議論の拡充：グローバルなリスクに対してもタイムリーに報告され、重大なクライシスに転ずる可能性のあるリスクについて議論がなされました。また、戦略・事業遂行上のリスクについては中期経営計画の議論の中で確認をしました。
(2) 2018年度の実効性評価結果
2018年は、2017年度に引き続き、第三者であるアドバイザーの調査に基づく「あるべき取締役会」の視点を盛り込んだ質問票を作成し、取締役及び監査役の全員に対しアンケート（選択式及び記述式）を実施しました。
＜評価の視点＞
①戦略の策定とその実行及びモニタリング

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・撤退等の意思決定の監督
⑤役員報酬及び後継者育成計画等の監督
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
評価終了後、取締役会において、現状の改善取組状況とアンケート調査結果の共有を行いました。その結果、取締役会全体としては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ました。一方で2018年度に議論を充実させた「非財務情報」については、長期経営構想（KV2027）及び中期経営計画の達成に向けたモニタリング活動を実施し、議論をさらに深めていく必要があると判断しています。また、「リスクマネジメント」については、2018度の議論を踏まえて継続的に改善していく必要があると判断しています。
（3）2019年度の強化方針
今後も中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、2019年度は①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、②キリングループCSVコミットメント、企業ブランド価値、従業員エンゲージメントなどの非財務目標に関する議論を継続し、執行・事業会社の戦略（仮説）を検証し、大所高所から的確な提言を行っていきます。さらに、③全体戦略の実行に必要な「事業戦略」（医と食をつなぐ事業、海外クラフトビール展開等）および「機能別戦略」（ブランド、研究開発、情報化、人材・組織）の議論を一層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。

【原則4－14．取締役・監査役のトレーニング】
＜トレーニング方針＞
取締役及び監査役が、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及び情報提供を適宜実施します。
取締役及び監査役が就任する際には、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勉強会を継続的に実施します。
社外取締役及び社外監査役が就任する際には、当社グループの経営理念、共通の価値観“ OneKIRIN ”Values、事業内容などの説明や主要拠点の視察等を実施します。

【原則5－1．株主との建設的な対話に関する方針】
＜株主・投資家との対話に関する基本方針＞
当社グループは、株主・投資家との建設的な対話がコーポレートガバナンスの更なる充実、ひいては中長期的な企業価値向上に資するとの認識に基づき、定期的に株主構成を把握し、対話の申込みに積極的に対応するとともに、能動的に建設的な対話を行うための場を設定します。
株主・投資家からの面談の申込みには、IR担当執行役員の統括のもと、IR部門が中心となって対応します。また、当社グループとして、IR担当執行役員、代表取締役社長、その他の取締役又は執行役員との面談が適切と考える場合は、積極的にその対話の場を設定します。
対話の目的に応じて、財務部門、経営戦略部門、法務部門その他の関係部門と連携して対話の充実を図ります。
長期的なビジョン、経営計画、経営戦略、決算、個別事業等に関する説明会及び株主・投資家訪問を企画・実行し、当社グループについての理解と対話の促進を図ります。
対話においては、誠意をもって説明を行うとともに、株主・投資家の意見に耳を傾け、双方向のコミュニケーションに努めます。IR部門は、株主・投資家からの声を、代表取締役社長、IR担当執行役員その他の取締役又は執行役員に、定期的又は必要に応じて報告します。

2．資本構成

外国人株式保有比率	30%以上

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	72,517,400	7.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	45,290,300	4.96
明治安田生命保険相互会社	32,996,563	3.61
JP MORGAN CHASE BANK 380055	30,176,013	3.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	17,818,400	1.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4）	17,287,700	1.89
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	15,644,914	1.71
STATE STREET BANK WEST CLIENT TREATY 505234	14,595,751	1.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	13,780,300	1.51
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	13,145,495	1.44

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

―――

3．企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部、名古屋 第一部、札幌 既存市場、福岡 既存市場

決算期	12 月
業種	食料品
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5．その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

当社は、上場子会社として協和発酵キリン株式会社を有しています。

当社は、2007年10月に協和醗酵工業株式会社（当時）と戦略的提携について合意し、同社株式の公開買付け及び同社とキリンファーマ社（当時）の株式交換により、発行済株式総数の50.10%を取得して2008年４月に協和醗酵工業社を連結子会社化しました。その後、同社はキリンファーマ社と2008年10月に合併して、協和発酵キリン株式会社に商号変更しました。

本提携は、協和発酵キリン社が自立して主に医薬事業において成長するためのものであり、これまで培われてきた同社の経営の独自性を確保し尊重するという観点から、同社の上場を維持することが望ましいと考えています。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	12 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	9 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
荒川　詔四	他の会社の出身者											
永易　克典	他の会社の出身者					○						
森　正勝	他の会社の出身者											
柳　弘之	他の会社の出身者											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
荒川　詔四	○	上記aからkに該当する事項はありません。	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、特にグローバルな市場での経営展開及びグループ企業の統率に関する高い見識を有しています。これらに基づき、2015年3月に当社社外取締役に就任して以来、当社の経営に対して、当社経営陣から独立した客観的・中立的な立場で、専門的な視点から、有益な意見の提起や指導を行っています。 また、同氏は東京証券取引所が定める独立役員の独立性基準のいずれにも抵触しておらず、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

永易　克典		2012年4月から2016年3月まで、当社の主要な取引先である（株）三菱東京ＵＦＪ銀行(現（株）三菱UFJ銀行)の代表取締役を務めており、当社の社外役員の独立性基準に基づき、独立役員には指定していません。また現在、（株）三菱ＵＦＪ銀行から特別顧問としての報酬をうけております。	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、特に金融機関経営を通じての財務に関する深い知見・グループ企業の統率に関する高い見識を有しています。2016年3月まで、当社の主要な取引先である株式会社三菱東京ＵＦＪ銀行（現 株式会社三菱ＵＦＪ銀行）の代表取締役会長を務めていたため独立役員として指定していませんが、同氏個人が利害関係を有するものではないこと、また、2016年3月に当社社外取締役に就任して以来、当社の経営に対して、客観的・中立的立場で、専門的な視点から、有益な意見の提起や指導を行っていることから、社外取締役として選任しています。
森　正勝	○	上記aからkに該当する事項はありません。	長年にわたるコンサルティング会社経営者、大学学長及び理事としての豊富な経験と幅広い知識、特に財務及び会計に関する専門的知見に基づいた企業経営に関する高い見識を有しています。 同氏は2015年3月に当社社外監査役に就任して以来、当社経営陣から独立した客観的・中立的な立場で、かつ専門的な視点から、取締役会に対して適切な牽制機能を果たしてきました。今後は社外取締役として、持続的な企業価値の向上を目指す当社の業務執行を監督する役割を期待しています。 また、同氏は東京証券取引所が定める独立役員の独立性基準のいずれにも抵触しておらず、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断しています。
柳　弘之	○	上記aからkに該当する事項はありません。	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、特に技術開発・イノベーションを通じたグローバル市場におけるブランド構築に関する高い見識を有しています。これらに基づき、社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただけると期待しており、持続的な企業価値の向上を目指す当社の業務執行を監督する役割を期待しています。 また、同氏は東京証券取引所が定める独立役員の独立性基準のいずれにも抵触しておらず、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性 更新

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬諮問委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬諮問委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明

当社は取締役、執行役員及び監査役の指名及び報酬に関する委員会として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。指名・報酬諮問委員会は、社内取締役2名及び社外取締役3名からなる5名の取締役で構成し、その委員長は社外取締役から選定します。取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、以下の内容等について審議し、取締役会へ答申を行っています。
（1）取締役、執行役員及び監査役の選解任方針、各候補者案
（2）代表取締役社長の後継者の計画
（3）取締役、執行役員及び監査役の報酬制度・水準、報酬額
（4）事業内容、規模等に応じた当社主要グループ会社の会長、社長及び取締役候補者案、報酬制度・水準

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

【監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況】
各監査役は、監査役会が決定した監査方針及び監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議に出席しています。また、当社各部門の監査、国内外グループ会社への往査を実施する等、取締役の職務執行状況を十分に監査できる体制となっています。グループ各社においては、会社の規模に応じ、常勤監査役又は非常勤監査役を設置しています。当社監査役はこれらグループ各社監査役と緊密に連携し、監査の実効性を高めています。
内部監査につきましては、監査役監査とは別に、当社経営監査部がグループの重要リスク及び内部統制に関する監査を実施しています。グループ内部監査にあたっては、主要グループ各社の内部監査部門との連携に加え、当社監査役との監査計画策定・実施における連携、主要グループ会社の常勤監査役との連携、グループ会社の非常勤監査役の兼務等を通じて内部監査と監査役監査の監査結果を共有し、相互補完することにより、グループ全体に対して実効的かつ効率的な監査を行っています。
また、経営監査部、監査役及び会計監査人は、情報・意見交換や協議を適宜行う等、相互連携を図っています。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。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
松田　千恵子	他の会社の出身者													
中田　順夫	弁護士													
安藤　よし子	その他													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

松田　千恵子	○	上記aからmに該当する事項はありません。	2016年3月に当社社外監査役に就任して以来、長年にわたるコンサルティング会社経営者、大学教授としての豊富な経験による、企業経営に係る幅広い知識と高い専門性に基づき、当社経営陣から独立した客観的･中立的な立場で、専門的な視点から、取締役会に対して適切な牽制機能を果たしています。 また、同氏は東京証券取引所が定める独立役員の独立性基準のいずれにも抵触しておらず、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断しています。
中田　順夫	○	上記aからmに該当する事項はありません。	2018年3月に当社社外監査役に就任して以来、弁護士として長年にわたり国内外の著名な法律事務所でパートナーを務めたことによる、M&A案件を中心とした企業法務全般に関する高度な専門知識と豊富な経験に基づき、当社経営陣から独立した客観的･中立的な立場で、専門的な視点から、取締役会に対して適切な牽制機能を果たしています。 また、同氏は東京証券取引所が定める独立役員の独立性基準のいずれにも抵触しておらず、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断しています。
安藤　よし子	○	上記aからmに該当する事項はありません。	行政官として長年にわたり労働行政における政策立案等に従事し、女性活躍推進をはじめとする雇用･労働の幅広い分野に関する高度な専門知識と豊富な経験、高い見識を有しています。 同氏は過去に会社経営に関与したことはありませんが、以上の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行することができると期待しています。 また、同氏は東京証券取引所が定める独立役員の独立性基準のいずれにも抵触しておらず、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

【独立役員関係】

独立役員の人数 更新	6 名

その他独立役員に関する事項

当社は、社外取締役及び社外監査役（以下、併せて「社外役員」という）の独立性を客観的に判断するために、東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準を参考に、以下の通り独自の基準を定めています。ただし、社外役員の選任には、独立性だけでなく、それぞれの知識、能力、見識及び人格等を考慮して選定していますので、会社法に定める社外役員の要件を満たし、かつ社外役員として当社の意思決定に対し指摘、意見することができる人材については、以下の基準に該当する場合であっても社外役員として招聘することがあります。

【社外役員の独立性に関する基準】
当社の社外取締役又は社外監査役が独立性を有していると判断される場合には、当該社外取締役又は社外監査役が以下のいずれの基準にも該当してはならないこととしております。
(1) 当社(当社連結子会社を含む。以下同じ。)を主要な取引先とする者
(2) 当社を主要な取引先とする会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
(3) 当社の主要な取引先である者
(4) 当社の主要な取引先である会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
(5) 当社から役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士又はコンサルタント等
(6) 当社から一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている法律事務所、監査法人、税理士法人又はコンサルティング･ファーム等の法人、組合等の団体に所属する者
(7) 当社の主要株主である者
(8) 当社の主要株主である会社等の法人の業務執行取締役その他の業務執行者である者
(9) 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている者
(10) 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者である者
(11) 当社の業務執行取締役、常勤監査役が他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
(12) 上記(1)～(11)に過去3年間において該当していた者
(13) 上記(1)～(12)に該当する者（重要でない者を除く。）の配偶者又は二親等以内の親族
(14) 当社の取締役、執行役員若しくは支配人その他の重要な使用人である者（過去3年間において該当していた者を含む。）の配偶者又は二親等以内の親族

（注）
1. (1)及び(2)において、「当社を主要な取引先とする者(又は会社)」とは、「直近事業年度におけるその者(又は会社)の年間連結売上高（年間連結売上収益）の2%以上又は1億円のいずれか高い方の支払いを当社から受けた者(又は会社)」をいう。なお、その者（又は会社）が連結決算を実施

していない場合は、年間連結売上高（年間連結売上収益）に代え、年間総収入又は年間単体売上高を基準とする。
2. (3)及び(4)において、「当社の主要な取引先である者(又は会社)」とは、「直近事業年度における当社の年間連結売収益上の2%以上の支払いを当社に行っている者(又は会社)、直近事業年度末における当社の連結資産合計の2%以上の額を当社に融資している者(又は会社)」をいう。
3. (5)、(9)及び(10)において、「一定額」とは、「年間1,000万円」であることをいう。
4. (6)において、「一定額」とは、「直近事業年度における法人、組合等の団体の年間総収入の2%以上又は1億円のいずれか高い方」であることをいう。
5. (7)及び(8)において、「主要株主」とは、「総株主の議決権の１０%以上を直接又は間接的に保有している株主」をいう。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明 更新

［報酬構成と業績連動の仕組み］
　短期の業績目標達成及び中長期の企業価値向上を意識付けるため、取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)、賞与(短期インセンティブ報酬)及び譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ報酬)の3つで構成します※。
　賞与の業績評価指標は、当社の連結事業利益及び個人業績評価指標(取締役会長及び取締役社長については連結事業利益のみ)とし、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。
　譲渡制限付株式報酬の業績評価指標は、中期経営計画に掲げる主要な経営指標であるROIC及び平準化EPSとします。譲渡制限期間満了時点で譲渡制限が解除される割合は、原則として、譲渡制限期間(原則3年間)の初年度の目標達成度合いに応じて33%～100%の範囲で定まります。当社は、原則として、譲渡制限を付した株式を毎年度取締役に割り当てます。取締役が割当株式を譲渡制限期間中保有し続けるようにすることで、継続的な経営努力を促し、株価向上を動機付けます。
　なお譲渡制限付株式報酬（業績条件付）の付与対象者は、当社の取締役及び執行役員（いずれも社外取締役を除く）です。

※ 社外取締役は客観的立場から当社及び当社グループ全体の経営に対して監督及び助言を行うという役割を担い、監査役は客観的立場から取締役の職務の執行を監査するという役割を担うことから、社外取締役及び監査役には、それぞれ基本報酬(固定報酬)のみを支給します。

［決定手続］
　上記の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、社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長である指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申しております。なお、報酬の具体的決定につきましては、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。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

事業報告では、社内取締役及び社外取締役並びに社内監査役及び社外監査役の別に、報酬の種類別総額を開示しています。有価証券報告書では、これに加え、報酬の総額が1億円以上である取締役につき、個別の報酬開示を行っています。事業報告及び有価証券報告書は、当社ホームページに掲載しています。
事業報告（招集通知内）：https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/event/soukai.html
有価証券報告書：https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/yuka/index.html
2018年度の取締役報酬額についての開示内容は、以下のとおりです。

［種類別総額及び対象となる役員の員数］
①社内取締役
・報酬等の総額　477百万円
・報酬等の種類別の金額　基本報酬225百万円（6名）、賞与153百万円（5名）、株式報酬99百万円（5名）
②社外取締役
・報酬等の総額　58百万円
・報酬等の種類別の金額　基本報酬58百万円（4名）、賞与---、株式報酬---
③合計
・報酬等の総額　535百万円
・報酬等の種類別の金額　基本報酬283百万円（10名）、賞与153百万円（5名）、株式報酬99百万円（5名）

（注）
1. 2018年度末日時点における在籍人員は、取締役9名、監査役5名でありますが、上記報酬額には、2018年3月29日付をもって退任した取締役1

名分及び監査役2名分を含んでいます。
2. 取締役の報酬限度額(基本報酬及び賞与)は、年額950百万円(2017年3月30日第178回定時株主総会決議)です。また、これとは別に、社外取締役を除く取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬限度額は、年額250百万円(2017年3月30日第178回定時株主総会決議)です。
3. 上記株式報酬額は、社外取締役を除く取締役に対して、譲渡制限付株式報酬として2018年度に交付した株式に関し、交付株式数に、対象取締役が譲渡制限期間中継続して所定の地位を維持した場合の譲渡制限解除割合及び当該株式の1株当たりの払込金額を乗じた額です。ただし、2019年3月28日第180回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役については、譲渡制限解除割合を調整しています。

【個別報酬】
①磯崎　功典（代表取締役社長）
・報酬等の総額　　179百万円
・報酬等の種類別の金額　　基本報酬75百万円、賞与61百万円、株式報酬43百万円
②西村　慶介（代表取締役副社長）
・報酬等の総額　　119百万円
・報酬等の種類別の金額　　基本報酬56百万円、賞与37百万円、株式報酬26百万円

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役及び執行役員の報酬に関する方針

＜役員報酬の基本方針＞
①業績及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及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、客観性及び透明性を確保する。

＜取締役及び執行役員の報酬構成と業績連動の仕組み＞
・短期の業績目標達成及び中長期の企業価値向上を意識付けるため、取締役及び執行役員の報酬は、基本報酬（固定報酬）、賞与（短期インセンティブ報酬）及び譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の3つで構成する。
・賞与は、当社が定める連結業績指標の達成度等に応じて支給する。
・譲渡制限付株式報酬の業績評価指標は、中期経営計画に掲げる主要な経営指標その他の取締役会が定める指標とする。
・社外取締役には、基本報酬（固定報酬）のみを支給する。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】 更新

社外取締役の専従スタッフは配置していません。社内取締役と併せて、人事総務部秘書室がサポートを行っています。また、社外監査役の専従スタッフは配置していません。社内監査役と併せて、監査役室がサポートを行っています。
社外取締役に対しては、取締役会資料を事前配布するとともに、取締役会議案か否かに関わらず必要な場合には、担当部門及び人事総務部秘書室から説明を行っています。社外監査役に対しては、取締役会資料を事前配布するとともに、月1回開催する監査役会及び取締役会開催前等の機会において、必要な情報提供及び説明を行っています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件（常勤・非常勤、報酬有無等）	社長等退任日	任期
―	―	―	―	――	―

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	0 名

その他の事項

・当社は相談役制度に関する内規を定めており、原則として社長又は会長経験者に対して取締役会決議を経て委嘱し、任期は最長3年としています。主に社会貢献活動等の対外業務に従事し（常勤・報酬有）、当社経営には一切関与いたしません。現在、相談役の就任者はおりません。
・相談役を退任した者が、継続して対外業務に従事（非常勤・無報酬）する場合に、名誉相談役等の呼称を用いることがあります。現在、相談役退任者は、佐藤安弘、荒蒔康一郎、加藤壹康、三宅占二の4名です。なお、前記の者は相談役在任時と同様に、当社の経営には一切関与しておりません。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

(1) 取締役会及び取締役
・当社の取締役は9名、うち社外取締役は4名です。
・取締役会は、当社の重要な業務執行及び法定事項について決定するとともに、取締役の職務執行を監督する責務、グループ全体の適切な内部統制システムを構築する責務等を負います。加えて、グループ全体及び主要グループ会社の中期経営計画及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。

・キリンビール㈱、キリンビバレッジ㈱、メルシャン㈱、ライオン社、ミャンマー・ブルワリー社、CCNNE社、協和発酵キリン㈱、サンミゲル社及び華潤麒麟飲料の9社については、グループ全体のガバナンス強化のため、当社の取締役又は執行役員が各社の取締役㈱社外取締役を含む㈱に就任し、職務執行状況の監督を行っています。
・以上の意思決定及び経営監督をより適切かつ高いレベルで行うべく、当社では社外取締役を選任しています。社外取締役は、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的、客観的かつ専門的な視点から、有益な指摘・意見提起を行っています。なお、社外取締役の専従スタッフは配置していません。社内取締役と併せて、人事総務部秘書室がサポートを行っています。
・また、グループ全体の内部統制システムを確立するために当社に経営監査部を設置し、当社及びグループ会社の内部監査を実施・統括しています。
・取締役会は毎月1回定期開催するほか、必要に応じて開催しています。2018年度の開催回数は15回です。社外取締役の出席率は95%、社外監査役の出席率は100%となっています。

(2) 監査役会及び監査役
・当社の監査役は5名、うち社外監査役は3名です。
・監査役は、監査役会で決定された監査方針及び監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席と意見提起、国内外グループ各社への往査、内部監査部門・会計監査人・グループ各社監査役との連携及び情報交換等により、取締役の職務執行状況を監査しています。
・協和発酵キリン㈱については、グループ全体のガバナンス強化のため、当社の監査役が社外監査役に就任し、取締役の職務執行状況の監査を行っています。
・また、監査機能強化を図るため、監査役の業務をサポートする体制として監査役室を設置しています。
・監査役会は毎月1回定期開催するほか、必要に応じて開催しています。2018年度の開催回数は16回です。社外監査役の出席率は100%となっています。

(3) 指名・報酬諮問委員会
・当社は取締役、執行役員及び監査役の指名及び報酬に関する委員会として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。指名・報酬諮問委員会は、社内取締役2名及び社外取締役3名からなる5名の取締役で構成し、その委員長は社外取締役から選定しています。取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、以下の内容等について審議し、取締役会へ答申を行っています。
⑴ 取締役、執行委役員及び監査役の選解任方針、各候補者案
⑵ 代表取締役社長の後継者の計画
⑶ 取締役、執行役員及び監査役の報酬制度・水準、報酬額
⑷ 事業内容、規模等に応じた当社主要グループ会社の会長、社長及び取締役候補者案、報酬制度・水準
・2018年度の開催回数は11回、委員の出席率は97%でした。

(4) グループ経営戦略会議
・当社は、社長の意思決定を補佐支援する諮問機関として、グループ経営戦略会議を設置しています。グループ経営に関する意思決定のうち、影響の大きい戦略及び投資に関し、取締役社長、副社長執行役員、常務執行役員、社内監査役、ストラテジック・アドバイザーで構成される同会議を機動的に開催することにより、意思決定の質の向上を図っています。

(5) その他の社長諮問機関
・グループ全体のCSV㈱※㈱活動を所管するグループCSV委員会、リスクマネジメント・コンプライアンスを所管するグループリスク・コンプライアンス委員会を設け、グループ全体で取り組みを推進しています。
※CSV：Creating Shared Valueとは、社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」を両立させることにより、企業の成長を実現する経営コンセプト。
・株主・投資家への開示情報の決定に関する諮問機関である情報開示委員会を設け、適時・公正・公平な ディスクロージャーの推進による経営の透明性向上に取り組んでいます。

(6) 会計監査業務体制
当社の2018年度会計監査業務を執行した公認会計士は、金子寛人氏、服部將一氏、山田真氏であり、有限責任あずさ監査法人に所属しています。それぞれの監査年数は金子寛人氏が4年、服部將一氏が3年、山田真氏が6年です。当連結会計年度の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士18名、その他38名です。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由 更新

・当社は、酒類、飲料、医薬・バイオケミカル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当社は、当社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等の役割を担っています。
・当社グループ各社は、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。当社は、当社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、当社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ります。当社主要グループ会社については、当社の取締役又は執行役員が各社の取締役を兼務します。
・当社は、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ります。
・当社は、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、専門性等を踏まえ、執行役員への委任範囲を定めています。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会の開催日の約3週間前に発送しています。また、発送日に先立ち当社ホームページで早期開示しております。なお、2019年は2月25日に開示、3月5日に発送を行いました。 和文：https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/event/soukai.html 英訳版：https://www.kirinholdings.co.jp/english/ir/event/meeting.html
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権の行使を可能としています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知の英訳版（全文訳）を作成し、和文と同日に当社ホームページで開示、発信を行っております。
その他	株主総会終了後速やかに議決権行使結果を当社ホームページ上で開示しています。

2．IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	基本方針に加え、開示方法、業績予想等に関する留意事項、未公表の決算期の業績に関する情報の非開示、沈黙期間につき定めています。当社ホームページに掲載しています。 https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/disclosure.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2002年度より、IR担当執行役員・IR担当者を説明者として、証券会社主催の説明会を中心に、年間に数回程度の説明会を実施しています。また、2018年度には、個人株主向けに工場見学会を実施しました。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算発表（第2四半期決算・期末決算）のほか、中期経営計画、長期経営構想などの重要事項発表時において、社長・IR担当執行役員を説明者として開催しています。また、第1・3四半期を含む決算発表のほか、必要に応じて電話会議を開催しています。また、説明会に出席できない海外を含めた機関投資家向けにオンデマンド配信を実施しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	欧州、米国、アジアの主要都市において、社長・IR担当執行役員を説明者に各場所年1～2回、カンファレンス、個別訪問ミーティングを実施しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	IRサイトの内容充実に努めており、決算発表資料、適時開示資料、各種プレスリリース、プレゼンテーション資料、有価証券報告書及び四半期報告書、株主総会招集通知、統合報告書等を掲載し、基本的に全て日英にて開示しています。また、個人投資家向けのページを作成し、決算の説明動画等を掲載しています。	
IRに関する部署（担当者）の設置	IR担当部署は、コーポレートコミュニケーション部IR室（5名）です。IR担当執行役員は、財務担当役員が兼務しています。	
その他	投資家向けの開示情報は原則としてすべて英訳し、和文と同時又は和文開示後速やかにホームページに掲載しています。 英文IRサイトURL：https://www.kirinholdings.co.jp/english/ir/index.html	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	グループ経営理念、グループ人権方針、グループコンプライアンス・ガイドライン、就業規則、グループ品質方針、グループ調達の基本方針、グループCSR調達ガイドライン等で規程しているとともに、国連グローバル・コンパクトにも参加し、その原則実現につながる具体的取り組みを進めています。また、社内イントラネットや研修等によって社内への周知、徹底を図っています。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	長期経営構想（KV2027）において、社会課題の解決とお客様への価値提供を両立させていく「キリングループならではのCSV（※）」を掲げており、これにより「経済的価値の創造」と「社会的価値の創造」を実現することを目指します。 ※CSV：Creating Shared Valueとは、社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」を両立させることにより、企業の成長を実現する経営コンセプト。 当社グループのステークホルダーは、「お客様」「株主・投資家」「従業員」「コミュニティ」「ビジネスパートナー」「地球環境」の6つとしています。2027年目指す姿の達成のためにはこれらのステークホルダーとの協働が不可欠であることを認識し、2027年目指す姿の実現を通して全てのステークホルダーと新しい価値を共創します。 CSVパーパス https://www.kirinholdings.co.jp/csv/purpose/ CSVコミットメント https://www.kirinholdings.co.jp/csv/materiality/commitment.html 環境報告書 https://www.kirinholdings.co.jp/csv/env/report/
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	ディスクロージャーポリシーにしたがって社外への情報提供を行っています。また、株主・投資家への開示情報の決定に関する諮問機関である情報開示委員会を設け、適時・公正・公平なディスクロージャーの推進による経営の透明性向上に取り組んでいます。
その他	【多様性の推進】 グローバルに事業展開する企業として、従業員の国籍や人種、性別等に加え、価値観、考え方、能力等の多様性がイノベーションを創出することを認識し、多様な人材の採用、育成を行う。 日本国内においては、女性の活躍とネットワークづくりを積極的に支援するための社内組織である「キリンウィメンズネットワーク」をはじめとする女性の活躍促進策を推進し、会社として女性活躍の機会、環境を整備する。 【意思決定層の多様性】 多様性がイノベーションを生み出すという考えの下、意思決定層における多様性を担保するために、その第一歩として国内主要グループ会社役員に女性が就任しています。 ＜女性役員＞ ■女性取締役　協和発酵キリン（株）1名 ■女性監査役　キリンホールディングス（株）2名 （以上2019年４月１日現在） 【女性活躍推進】 2006年10月に「キリン版ポジティブアクション」を制定。女性の活躍とネットワーク作りを積極的に支援するための社内組織「キリンウィメンズネットワーク（略称：KWN）」を発足させました。 さらに2013年には女性活躍推進長期計画「KWN2021」を策定、女性リーダーの目標数を掲げ、トップダウン（会社の仕組み、環境作り）とボトムアップ（女性社員の意識醸成）の二方向から活動に取り組んでいます。 トップダウンの活動として、結婚や出産などのライフイベントの時にも女性が活躍するために必要な制度や仕組み作り（社会全体に根強い性別役割分担意識に起因した男性の働き方・意識の変革を含む）、また、ボトムアップの活動として、女性がさらに仕事にやりがいを持ち、自己成長し続けることへの意識改革を促すための各種キャリア支援やリーダー育成研修などの活動を展開しています。 ＜女性リーダー＞（※） ■ 日本酒類・飲料事業＋協和発酵キリン（株）267名（比率8.8%） ■ 日本酒類・飲料事業163名（比率：7.6%） （以上2018年４月１日時点） ※女性リーダー＝部長、課長、係長クラスまで 現在７％台の女性リーダー比率を2021年までに12%にすべく、アクションを起こします。そして女性だけでなく男性も、多様な人々が活躍しやすい組織風土の醸成を目指していきます。

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方
当社における業務の適正を確保するための体制（いわゆる内部統制システム）の大綱について、取締役会にて下記項目のとおり決議しています。

（1）キリングループの取締役等（※）及び使用人の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制（コンプライアンス体制）
※ 取締役等（取締役、執行役員及びその他の業務執行者を指す。以下同じ。）
当社の取締役は、キリングループにおけるコンプライアンスの基本方針を決定するとともに、これを実効化する組織及び規程を整備し、キリングループの各社の活動に組み込むことにより推進する。併せて、コンプライアンスに関する教育を実施するとともに、コンプライアンス違反発生時の対応に関する手順を明確化し、これをキリングループの各社に周知する。これらの体制の構築、運用状況については、当社経営監査部（キリングループの各社内部監査部門を含む。）が内部監査を実施する。
また、財務報告の信頼性を確保するための内部統制の報告体制を構築し、その有効かつ効率的な運用及び評価を行う。

（2）当社の取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制（情報保存管理体制）
当社の取締役は、以下の文書（電磁的記録を含む。）について、関連資料とともにこれらを少なくとも10年間保存するものとし、必要に応じて閲覧可能な状態を維持する。
・株主総会議事録
・取締役会議事録
・グループ経営戦略会議その他重要な会議体の議事録
・決裁申請書（決裁権限が部門長以上のもの）
・計算書類及び事業報告並びにこれらの附属明細書

（3）キリングループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制（リスクマネジメント体制）
当社の取締役は、キリングループにおけるリスクマネジメントの基本方針を決定するとともに、これを実効化する組織及び規程を整備し、キリングループの各社の活動に組み込むことにより推進する。併せて、リスクマネジメントに関する教育を実施するとともに、リスクの開示及びクライシス発生時の対応に関する手順を明確化しこれをキリングループの各社に周知する。これらの体制の構築、運用状況については、当社経営監査部（キリングループの各社内部監査部門を含む。）がキリングループの各社の内部監査を実施する。

（4）キリングループの取締役等の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制（効率的職務執行体制）
当社の取締役は、以下の事項を主な内容とする経営管理システムを整備して、キリングループの取締役等の職務執行における効率性を確保する。
・キリングループ全体に影響を与える重要事項については、多面的な検討を経て慎重に決定するために、取締役会のほかグループ経営戦略会議を組織し、これを審議する。
・当社に業務執行の責任者となる執行役員を選任するとともに、必要に応じキリングループの各社に取締役を派遣し、適正な業務執行・意思決定の監督をする。
・職務権限規程に基づく職務権限及び意思決定ルールにより、適正かつ効率的に職務の執行を行う。
・キリングループの各社ごとに年度計画として定量・定性目標を策定し、四半期モニタリング等を通じて業績管理を行う。

（5）キリングループの取締役等の職務執行の報告に関する体制及びその他の業務の適正を確保するための体制（職務執行の報告及びその他のグループ内部統制体制）
当社の取締役は、キリングループの取締役等の職務執行の報告及びその他の業務の適正を確保するために、以下の事項を含むキリングループの各社に適用されるルール、基準を整備し、これに則った運営を実行する。
・キリングループの各社のガバナンス及びモニタリングに関する事項
・キリングループの各社における内部統制システムの整備に係る指導及び管理に関する事項
・キリングループの情報伝達体制（※）に関する事項
・当社経営監査部によるキリングループの内部監査に関する事項
※キリングループ内における情報共有化のための体制や内部通報制度をはじめとする事項

（6）当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項（以下総称して、監査役関連体制）
当社の取締役は、当社の監査役の職務を補助する者として、当社の使用人を任命する。

（7）前号の使用人の当社の取締役からの独立性に関する事項及び当社の監査役の当該使用人に対する指示の実効性確保に関する事項
前号の使用人としての独立性を確保するため、当該使用人の任命、異動及び評価等の人事に関する事項の決定には、当社の監査役の同意を必要とする。なお、当該使用人は、業務執行に係る役職を兼務せず、当社の監査役の指揮命令のみに従う。

（8）キリングループの取締役、監査役及び使用人が当社の監査役に報告をするための体制
当社の取締役は、当社監査役監査基準等の定めるところにより当社の監査役があらかじめ指定した事項について、当社の監査役に報告する。
主な事項は、以下のとおりとする。
・キリングループの各社に著しい損害が発生するおそれがある事実を発見した場合、その事実
・当社の監査役の同意を要する法定事項
・キリングループの内部統制システムの整備状況及びその運用状況
当社の監査役は、上記事項に限らず、その必要に応じ随時に、キリングループの各社の取締役、監査役及び使用人に対し報告を求めることができる。
キリングループの各社の取締役、監査役及び使用人(当該取締役、監査役及び使用人から報告を受けた者を含む。)は、キリングループの各社の業務の適正を確保する上で当社の監査役に報告することが適切と判断する事項が生じた場合、当社の監査役に直接報告することができる。
当社の監査役は内部通報制度の運用状況について四半期に一度報告を受ける。また、自らが必要と認めた場合、直ちに当該運用状況について報告させることができる。

（9）前号の報告をした者が当社の監査役に報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
当社の取締役は、前号の報告をした者がそのことを理由として不利な取扱いを受けないことを定めたキリングループ共通の規程を整備し、キリン

グループの各社に周知した上で適切に運用する。

⑽ 当社の監査役の職務執行について生ずる費用の前払又は償還の手続等に関する方針
当社の取締役は、当社の監査役の職務執行について生ずる費用の前払又は償還手続等の方針について、当社の監査役と協議の上、これを定める。

⑾ その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
当社の監査役は、当社の代表取締役及び社外取締役との意見交換会を定期的に開催する。
また、当社の取締役は、当社の監査役の要請に基づき、当社の監査役がキリングループの各社の会議に出席する機会を確保する等、当社の監査役の監査が実効的に行われるための体制を整備する。

2. 内部統制システムの整備状況
当社では、内部統制システムの体制を着実に整備し、また継続的に改善に取り組んでいます。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

1. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方
キリングループでは、「コンプライアンス」を単に法令遵守のレベルに留めることなく、「キリングループ各社及びその従業員が、法令、社内外の諸規則・ルール及び社会規範を遵守し、法的責任と社会が求める倫理的責任を果たすこと。それにより、予期せぬ損失や信用の失墜を防止し、ステークホルダーのキリングループに対する信頼を維持向上させること。」と定義し、日々の企業活動に照らして「コンプライアンス」の対象となる具体的な項目に反社会的勢力との関係断絶を掲げ、取り組んでいます。

2. 反社会的勢力排除に向けた整備状況
(1) 行動規範
キリングループ各社及び従業員が守らなければならない行動規範である「キリングループコンプライアンス・ガイドライン」を定め、その中で反社会的勢力との関係断絶を項目として掲げ、取り組んでいます。
(2) 社内体制の整備状況
当社は、反社会的勢力による不当要求に備え、平素から対応統轄部署を定め不当要求防止責任者を設置すると同時に、警察、暴力追放運動推進センター、弁護士等の外部専門機関と連携し、情報収集に努めています。あわせて、上記コンプライアンス・ガイドラインの研修をグループ従業員を対象に毎年実施しています。

Vその他

1．買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

当社は、買収防衛策を採用していませんが、当社の株式が公開買付けに付された場合は、公開買付者に対して当社グループの企業価値向上施策について説明を求めるとともに、取締役会としての考え方を速やかに開示します。

2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

適時開示体制（情報開示体制）の概要

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、以下のとおりです。

1. 会社情報の適時開示に係る基本方針・考え方とその社内周知・啓発について
(1) 当社は、グローバルに展開する事業の中で、グループ従業員全員の共通の価値観として定めた「"One KIRIN" Values」において「Integrity（誠意）」を謳っており、信頼される企業グループを目指している。また、「お客様」「コミュニティ」「ビジネスパートナー」「従業員」「株主・投資家」「地球環境」の6つをグループ共通のステークホルダーとしている。
(2) 当社は、ディスクロージャーへの積極的な取り組みをコーポレート・ガバナンスの一環と位置付けており、株主・投資家、消費者などのステークホルダーに対する情報開示活動全般に関する指針として、「ディスクロージャーポリシー」（詳細は添付資料Aを参照）を定めており、当社ウェブサイトにも掲載している。
(3) 当社は、キリングループ各社及び従業員が守らなければならない必要最低限の行動規範を「コンプライアンス・ガイドライン」としてまとめ、「株主・投資家との関係」の項目に「経営情報の開示」として、「株主・投資家に対して当社の財務内容や事業活動状況等の経営情報を適時・適確に開示するとともに、会社の経営理念・経営方針を明確に伝え、それらに対する意見・批判を真摯に受け止めます」と定めている。
(4) 当社は、上記コンプライアンス・ガイドラインの「株主・投資家との関係」の項目に「インサイダー取引の禁止」を設け、グループ共通の規程である「キリングループインサイダー取引防止規程」の遵守を、当社及び連結子会社の役員・従業員に求めている。
以上の基準・行動規範に基づき、それぞれの担当所管部署（コンプライアンス・ガイドラインは経営企画部、インサイダー取引防止規程は法務部）によるグループ内説明会を実施し、グループ内の周知・啓発に努めると同時に、下記の社内体制の下で会社情報の適時開示に努めている。

2. 情報収集について
(1) 決定事実に関する情報
決定事実に関する情報は、社内各部門（子会社に係る情報については主管部門）より取締役会に報告され、取締役会で審議・決定された後にコーポレートコミュニケーション部長（以下、「CC部長」）に集約される。なお、子会社の決定事実に関する情報は、主管部門からCC部長に伝達され、取締役会には事後的に報告されることがある。
(2)発生事実に関する情報
社内各部門（子会社に係る情報については主管部門）より取締役会に報告され、取締役会で審議・決定された後に、遅滞なくコーポレートコミュニケーション部及び同IR室へ伝達され、同CC部長に集約される。ただし発生事実に関する情報のうちリスク管理に関する情報は、グループリスク・コンプライアンス委員会の委員長（リスク管理担当役員）の決定を経て開示をし、取締役会へは事後報告とすることがある。なおコーポレートコミュニケーション部及びIR室の中には社内各部門の窓口となる担当者を置き、情報収集を強化している。
(3) 決算業績・予想に関する情報
取締役会に付議され審議・決定された後に、CC部長に集約される。なお決算情報について、開示の内容及びその方法は情報開示委員会で審議する。
(4) 重要情報（金融商品取引法第27条の36に基づく、以下、「重要情報」）
重要情報に該当するおそれのある情報は、情報開示委員会で開示の要否が審議・決定された後、開示をする場合は、取締役会への報告を経て、CC部長に集約される。なお重要情報を速やかに開示する必要がある場合は、情報開示委員会の委員長（財務担当役員（CFO））の決定を経て開示をし、取締役会には事後報告とすることがある。

3. 情報開示の判断、開示手続きについて
当社は、情報開示活動全般に関する指針として、「ディスクロージャーポリシー」を定めている。また、執行サイドの諮問機関として情報開示委員会を設置し、情報の重要性及び開示の必要性をタイムリーに検討・判断・決定している。（詳細は添付資料Bを参照）
(1) 各部門よりCC部長に集約された情報については、IR室が主管となり、適時開示事項又は重要情報に該当するか否かの基本的な判断を行なっている。
(2)適時開示事項又は重要情報に該当するか否かの検討を要する情報、任意開示事項及び重要情報のうち特に開示の要否について検討を要する情報については、社長の委任を受けた情報開示委員会が最終決定し、委員長が必要に応じ決定事項を社長に報告する。ただし、下記(3)のケースを除く。
なお適示開示事項に関しては証券取引所及び当社ウェブサイトに開示をするが、重要情報に関しては開示方法についても情報開示委員会で検討し決定する。
(3)情報開示委員会において特別な重要事項と判断される情報については、情報開示委員会での議事・内容を、委員長が社長に答申する。
上記(1)から(3)までのプロセスを経て開示が必要と判断した情報は、グループコーポレートコミュニケーション担当IR室より速やかに開示手続きを行っている。

4. 開示に関するモニタリングについて
監査役及び経営監査部長が情報開示委員会にオブザーバーとして出席し、独立・客観的な立場から、情報開示委員会に付議される重要な情報開示の状況について、監視を行っている。

5. その他
(1) 開示に関する自社の特性について
キリングループは、連結子会社171社、持分法適用会社29社（2018年12月31日時点）で構成されており、情報収集も広範囲に及ぶ。

(2) 開示リスクについての対応
コーポレートコミュニケーション部又は同IR室の恣意的な判断に陥らないよう、常時、法務部他関係各部門との相互の情報交換・チェックを行っている。また、開示の要否についてコーポレートコミュニケーション部又は同IR室で判断に迷うケースについては、情報開示委員会に付議している。
(3) 開示教育について
上記1.のとおり、コンプライアンス・ガイドラインは経営企画部、インサイダー取引防止規程は法務部など、それぞれの担当所管部署による社内説明会等を通じて、社内の周知・啓発に努めている。

【添付資料A】ディスクロージャーポリシー

キリンホールディングス株式会社（以下、「当社」）は、株主・投資家の皆様に対し、透明性、公平性、継続性を基本に迅速な情報開示に努めます。情報開示の透明性、公平性を確保するため、情報を管理する仕組みの運用を徹底し、日本語と英語による情報開示を行うとともに、以下4.に記載する沈黙期間を設定します。

金融商品取引法等（以下、「金商法」）及び東京証券取引所（以下、「取引所」）の定める有価証券上場規程等（以下、「取引所規則」）に準拠した情報開示を行うほか、必要に応じ情報開示委員会※の審議を経て、キリングループ（以下、「当社グループ」）について理解していただくために有効と判断される情報、特に中長期的な企業価値向上に関する財務及び非財務情報についても、タイムリーかつ積極的な情報開示に努めます。

本ポリシー中に用いられる用語の定義・解釈は、金商法又は取引所規則の定めによるものとします。

※　情報開示委員会：社長の委任により設置された執行側の委員会であり、株主・投資家への有益な情報提供の観点から、情報の重要性と開示の必要性をタイムリーに審議・決定しています。

1．情報の開示方法

取引所規則に定める適時開示が必要となる場合は、取引所への事前説明後、取引所の提供する適時開示情報伝達システム（以下、「TDnet」）に公開し、速やかに報道機関に同一情報を提供するとともに、当社ウェブサイト上にも遅滞なく同一情報を公開します。

万一、当社の役員、従業員（取引関係者に情報を伝達する職務を行う者に限ります）が、その業務に関して、一部の取引関係者のみに、金商法に定める重要情報を伝達した場合又はそのおそれがある場合は、直ちに情報開示委員会の決定を経て、当社ウェブサイト等への公開等の必要な対応を取ることとします。但し、伝達した情報が重要情報に該当するものの速やかな公開が適切ではないと考えられるときは、取引関係者と守秘義務及び当社株式等の売買等をしてはならない義務を定めた契約を結ぶことを条件に、一定期間公開を差し控えることがあります。

2．業績予想及び将来の予測に関する事項

当社ウェブサイト等にて公開している当社グループの計画、業績予想、戦略等のうち、過去又は現在の事実に関するもの以外は、現時点で入手可能な情報による判断及び仮定に基づく将来の見通しであり、実際の業績は、様々なリスクや不確定要素の変動及び経済情勢等によってこれらと異なる結果になる場合があります。

3．未公表の決算期の業績に関する情報の開示

情報の性質（定量的又は定性的）や開示の方法（口頭、書面又は電磁的方法）を問わず、未公表の決算期（四半期・通期）の業績に関する情報の開示は行いません。

例外的に開示する情報については、当社ウェブサイトに公開し、開示情報の範囲内で質問等に対応します。

4．沈黙期間

情報開示の透明性、公平性を確保し、未公表の決算期の業績に関する情報漏えい防止を徹底するため、決算期日の翌日から決算発表日までを沈黙期間に設定します。

沈黙期間は、取材等への対応を差し控えることとします。但し、沈黙期間であっても、すでに公表された情報、公開・公知となった情報及び沈黙期間中にTDnetを通じて開示した情報に関する質問等には対応します。

以上

【添付資料B】情報開示委員会について

1. 目的・位置付け
内部統制システム構築の一環として、開示情報の最終決定（委員会にて特別に重要と判断される場合を除く）に関し、執行サイドの諮問機関として設置される委員会。情報の重要性ならびに開示の必要性をタイムリーに検討・判断・決定する。適切な開示のための基本的考え方であるディスクロージャーポリシーを整備・策定する役割を担う。

2. 具体的な役割
(1) ディスクロージャーポリシーの策定、社内への周知・啓発
(2) 東証の要請に沿った適時開示情報（決定事実、発生事実、決算情報）の共有、開示範囲等の検討
(3) 任意開示事項（リスク案件など有価証券報告書・四半期報告書への記載の要否が検討されるべき事項）の開示についての検討
(4) 上記(2)(3)に基づき、開示に関する情報の決定、社長への報告（委員会にて特別に重要と判断される場合は社長へ答申）
(5) その他、情報開示の観点から、キリングループ各社にとって必要と思われる措置を講ずること（キリンホールディングス社内の関連部門、及びキリングループ各社への改善指示等を含む）
※(2)(3)の検討対象は、決算短信（補足説明資料を含む）、有価証券報告書・四半期報告書、統合報告書等に記載する情報を含む

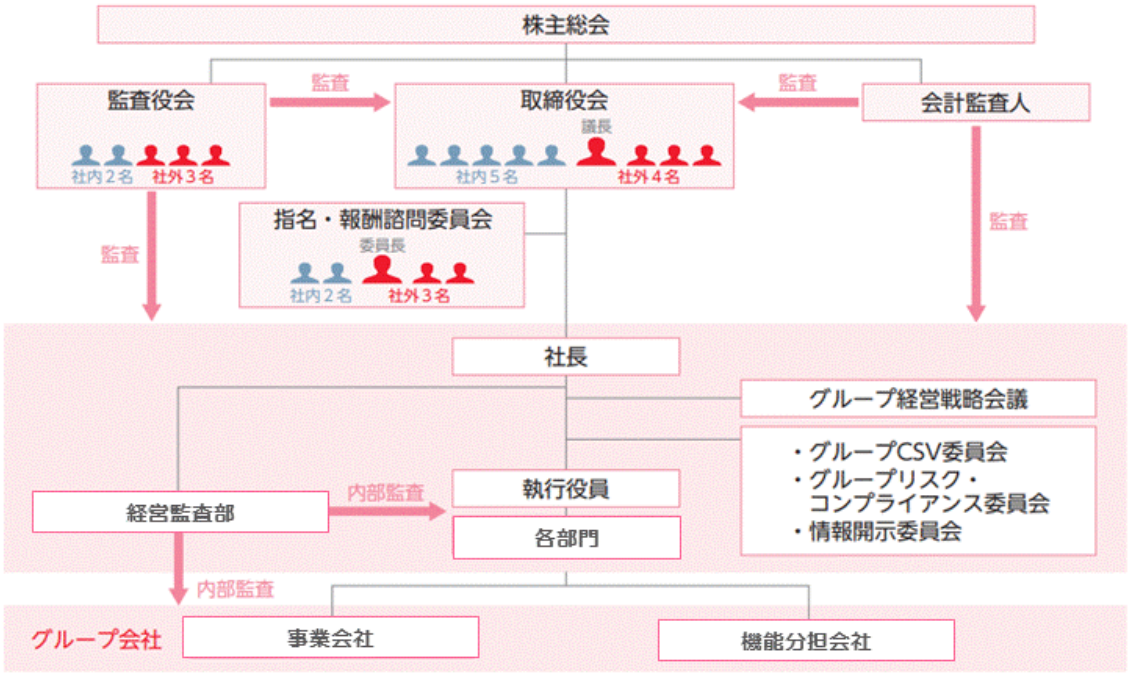
3. 構成
(1) 委員長：財務担当役員（CFO）
(2) 委員：経営企画部長、経理部長、法務部長、コーポレートコミュニケーション部長
　　（オブザーバー）監査役、経営監査部長
(3) 実務協議メンバー：上記(2)の各担当より実務担当者1～2名
(4) 事務局：コーポレートコミュニケーション部 IR室

4. 開催時期
定期：年4回の決算発表前、出版物の発行前
他は必要に応じ開催する。

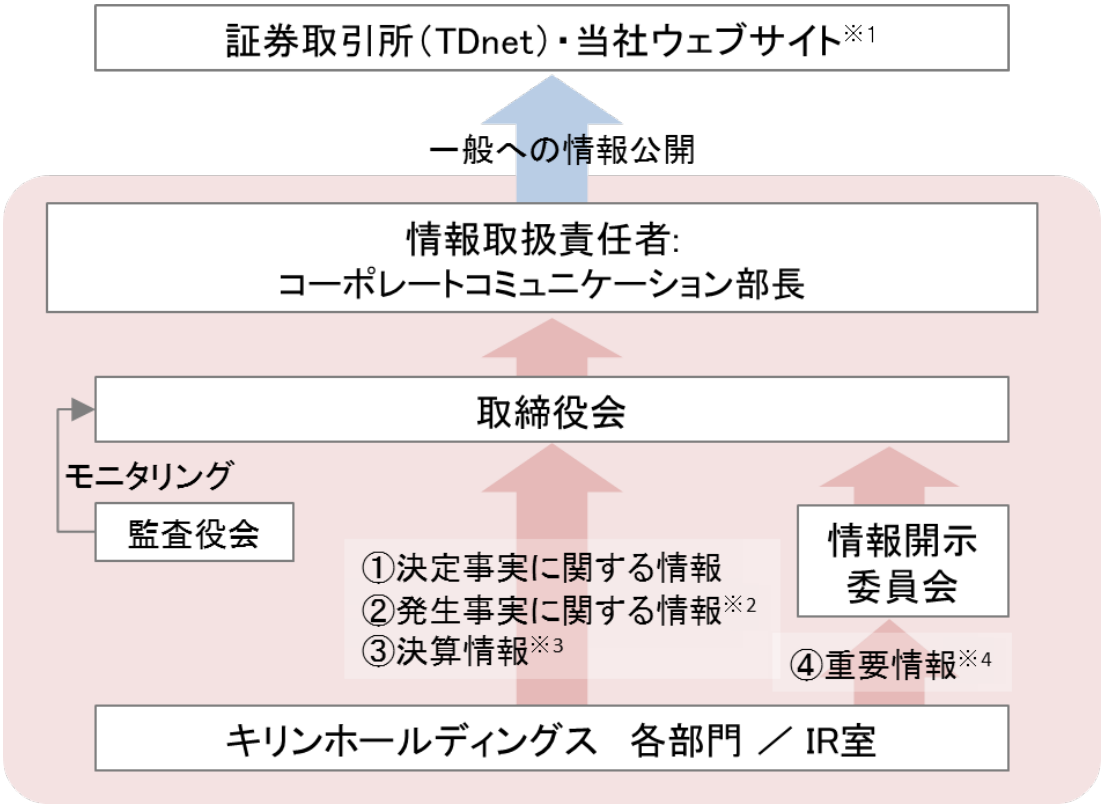
5. その他
今後、内部統制システムの整備と連動し、2.の具体的な役割他は必要に応じ検討する。

以上

【模式図】現状のコーポレート・ガバナンス体制



【模式図】会社情報の適時開示に係る社内体制



＜備考＞

※1　重要情報（金融商品取引法第 27 条の 36）を開示する場合は、当社ウェブサイトのみでの公開とすることがある

※2　発生事実に関する情報のうちリスク管理に関する情報は、グループ・リスクコンプライアンス委員会の委員長（リスク管理担当役員）の決定を経て開示をし、取締役会へは事後報告とすることがある

※3　決算情報について、開示の内容及びその方法は情報開示委員会で審議する

※4　重要情報を速やかに開示する必要がある場合は、情報開示委員会の委員長（財務担当役員（CFO））の決定を経て開示をし、取締役会へは事後報告とすることがある

なお、上記④重要情報から、上記①決定事実に関する情報、②発生事実に関する情報及び③決算情報は除かれるものとする。