

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。

## 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

キリングroup(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roup・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roup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

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。

#### <“ 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】更新

キリンホールディングス株式会社(以下、「当社」)は、2021年6月改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則を踏まえて、各項目について実施しています。ただし、下記項目については実施していません。

#### 実施していない原則

##### 【補充原則2-4 社内多様性確保】

・女性については、2022～2030年を取組み期間とした「女性活躍推進長期計画2030」を策定し、当社の自主的かつ測定可能な目標・KPIとして、管理職の女性比率(2030年30%)、および役員の女性比率(2030年30%)を設定。女性をはじめとした多様な人材の活躍を阻む障壁を取り除き、最大限の能力発揮ができる環境を整えることで、さらなる意思決定層の多様化・組織力強化を図る。なお、計画や状況、施策等は社内外に開示している。

・外国人については、アジア・オセアニア・北米等の主要な海外事業会社において、外国籍の中核人材が自律的な経営を行っている。一方、国内のコーポレート部門においては、外国籍人材の活躍を推進することで更なる機能強化を図ることとしている。現時点では外国籍人材の在籍数が少なく、管理職登用等の数値目標を設けるまでには至っていない。

・中途採用者については、当社採用者における中途採用者の比率を30%と目標設定して、一般社員から重要なポジションまで幅広く、積極的な採用に取り組んでいる。管理職登用の数値目標については、中途採用者の採用時の職位が毎年変動している状況において、数値目標の設定は困難であり設定していない。

### 【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、中長期的な企業価値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する。

・個別の政策保有株式の保有合理性については、取引先等との対話・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うえ、適切に議決権を行使します。

##### <現在の状況>

・2021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、1銘柄の一部売却(売却金額:100億円)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2021年期末現在で30億円となり、2020年末の112億円と比べても、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。

【補充原則2 - 4 . 中核人材の登用等における多様性確保の考え方】

< 多様性推進の意義 >

当社では価値創造を実現するための組織能力の基盤として「多様な人材と挑戦する風土」の実現を掲げ、従業員の共通価値観「One KIRIN」Valuesに、新たに「多様性」をこれまでの「熱意」、「誠意」に並ぶ柱に位置付けて明確にしました。当社の掲げる多様性とは「個々の価値観や視点の違いを認め合い、尊重する気持ち。社内外を問わない建設的な議論により、「違い」が世界を変える力、より良い方法を生み出す力に変わるという信念」と位置付けています。

< 多様性推進を通じて目指す姿 >

当社は、多様な人材を受け入れ、その属性にかかわらず全ての従業員が臆せず様々な意見を言い合えるような心理的安全性のある職場環境を整えていきます。従業員一人ひとりが持つ個々の価値観や視点の違いを認め合い受容する土壌を作り、違いを活かして新しい価値を創造する組織に成長していきます。

< 多様性推進のための人材育成方針と社内環境整備 >

当社は、若手、シニア、女性、キャリア採用者、外国籍人材等といった多様な人材を受け入れることで、組織が持つ視点や能力、経験の多様化を進めています。加えて、当社グループとは異なる環境で働く機会を得るグループ外企業への出向、留職制度や副業適用の拡大や受入れを開始することで、個々の価値観や視野をより広げていく環境作りを進めています。また、多様性に関する意識調査を通じて従業員一人ひとりが職場で多様な意見を出していく上での阻害要因を抽出し、例えばアンコンシャスバイアスに対する理解を深める多様性研修等を全従業員向けに実施しています。なお、組織を束ねるトップリーダーに対するコーチングや360度評価等のリーダーシップ開発の取り組みも、多様な意見を受容し活用を促す風土醸成を加速させています。

< 多様性推進の現状と目標設定 >

当社グループはグローバルに事業を展開しております。例えば、アジア・オセアニア・北米等の主要な海外事業会社は、主として外国籍人材による事業経営であり、意思決定層は性別や国籍等の属性だけでなく視点や経験の違いも含めて多様なメンバーで構成されています。一方、当社及び国内事業会社においては女性リーダー育成や、キャリア採用社員の管理職登用の推進に課題があると認識し、当社を原籍とする社員に関して定量的な目標を設定しています。

外国籍社員：

当社グループの海外事業会社は、現在の外国籍人材が主体である自律的な経営を維持・継続する。また、グループ本社における外国籍社員の活躍を推進することでコーポレート機能の更なる強化を図る。

女性社員：

2030年末までに当社を原籍とする女性経営職比率30%を目指す。  
2022年2月1日時点：77名 / 952名（比率8.1%）

キャリア採用社員：

当社を原籍とする新規採用者のキャリア採用比率30%以上を目標とする。  
過去3年間の実績：2019年 25.7%、2020年 40.8% 2021年26.8%

【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】

・当社グループにおける主要な企業の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】

1) 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roup2022年-2024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、当社ウェブサイトに掲載しています。

[https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/management\\_plan/](https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/management_plan/)

2) 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、当社ウェブサイトに掲載しております。

[https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/governance\\_policy.pdf](https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/governance_policy.pdf)

3) 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、執行役員及び監査役の報酬に関する方針

< 役員報酬の基本方針 >

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。

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。

独立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。

< 社内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、社内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)及び信託型株式報酬(中長期インセンティブ報酬)の3つで構成する。

賞与は、対象役員の役位及び職責に基づき構成比・指標を設定し、会社業績評価指標、事業業績評価指標及び個人業績評価の達成度等に応じて支給する。

信託型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。

< 社外取締役及び監査役の報酬 >

社外取締役は客観的な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、監査役は客観的な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)のみを支給する。

4) 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

5) 取締役会が上記4)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 >

- ・取締役、執行役員及び監査役の選任にあたっては、「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する。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する。
- ・監査役には、財務、会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選定する。
- ・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する。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、株主総会に付議する(ただし、監査役の選任に当たっては、監査役会の同意を得る)。
- ・上記の取締役、執行役員及び監査役の選任に関する方針・手続や知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックスは、当社ウェブサイト等において開示する。
- ・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する。

#### 【補充原則3 - 1 サステナビリティについての取り組み、人的資本・知的財産への投資等】

##### < サステナビリティについての取り組み >

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、CSV経営のもと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。

グループ全体のサステナビリティを巡る課題への対応を含めたCSV活動を所管するグループCSV委員会を設置し、環境や人権等の主要テーマについて付議・報告し、取締役会での定期的な意見交換に繋がっています。

マルチステークホルダーとの建設的な対話の前提として、KV2027に沿った非財務資本に関わる情報をサステナビリティについての取り組み状況を含め、法定開示に加えて、当社ウェブサイト等でも積極的に開示を行っています。より透明性の高い企業経営を目指し、気候変動財務情報開示タスクフォース(TCFD)の枠組みに基づいた将来のシナリオ分析を行い、事業のリスクや事業機会等を開示しています。

<https://www.kirinholdings.com/jp/impact/env/tcfd/>

##### < 人的資本への投資等 >

当社では、会社と従業員との関係を「仕事を介したイコールパートナー」と位置づけた「人事の基本理念」を掲げています。無限の可能性をもち、自ら成長・発展し続けようとする従業員一人ひとりの努力と個性を尊重することを人材に対する普遍的な考え方に置き、従業員にはキャリア形成や仕事のデザインなどにおいて「自律した個」であることを求め、会社は「自律した個の尊重・支援」を通じて個々の従業員が最大限に能力発揮できる場の提供を約束するものです。

当社は長期経営構想KV2027で目指す姿「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」の実現に向けて、価値創造を加速する人材戦略として大きく下記の2つの切り口で進めています。

#### 1) 経営戦略に連動した人材マネジメントの実行

多様な人材の採用、人材データを活用した育成・配置といった人材マネジメントを通じて、新たな価値創出を促し、経営戦略実現に貢献します。特に、グループ経営を担う人材の育成と任用が重要であると認識し、人材のパイプラインを可視化すると共に選抜した候補人材に対して社内外からアセスメントを行い、評価とフィードバックを通じて仕事や役割の与え方を変化させる、あるいは研修の機会を提供して経営スキルや専門性を高める、リーダーシップを開発する等、計画的な育成に取り組んでいます。

#### 2) 人と組織の活性化による経営戦略の推進

多様な従業員一人ひとりが会社の方向性を理解・共感し、働きがいを実感して仕事に臨み、個々人の強みを発揮して生き活きと活躍できる環境を整備しています。具体的には、国内外の多様なグループ社員に対してグループ経営理念への理解・共感を深めていくインターナルブランディング活動、グループ経営理念や目指す姿と具体的な事業活動や従業員一人ひとりの仕事とのつながりを確認し、意義・目的に立ち戻って仕事そのものを見直す「働きがい改革」、従業員が安全で健康的にいきいきと働くことができる職場づくり、コンプライアンスの徹底やハラスメント撲滅、メンタルヘルス対応の強化等を通じた健康経営の推進に取り組んでいます。

代表的な組織風土変革の取り組み事例では、当社と主要事業会社のトップリーダーを対象に2017年から展開している「リーダーシップ強化プログラム」が挙げられます。年2回の360度評価と外部コーチによるコーチングを活用して育成マインドの高い組織風土への変革に取り組んでいます。

また、リーダー育成プログラムである「経営スクール」の中で参加者自らが提言し実現した「シャトー・メルシャン 椀子ワイナリー」は「ワールド・ベスト・ヴィンヤード2020」にて、世界第30位、ベストアジアに選出されるなど、価値創造に繋がる事例が出てきています。

当社では多様な従業員が会社の目指す姿や方向性を理解・共感し、その達成に向けて主体的に貢献しようという意欲を有しているかを検証する上で、毎年実施している従業員エンゲージメント調査結果を重視しています。調査会社の日本基準値を上回り、業績との相関があるとされる指標への好意的な回答比率70%水準を踏まえて、前中期経営計画では2021年度までに72%を目標として掲げました。中期経営計画最終年度の昨年は72%となり、目標を達成しました。本調査結果を通じて人材マネジメントや組織活性化の取り組みを改善しています。

具体的な取り組みについては、下記の当社ウェブサイトも参照ください。

<https://www.kirinholdings.com/jp/drivers/hr/>

##### < 知的財産への投資等 >

当社は、発酵・バイオテクノロジー分野における研究開発で培った技術力や知見を活用し、食から医にわたる領域まで事業を拡大しています。各領域で創出された知的財産については重要な経営資産の一つとして位置づけ、特許権等を確保・活用しており、他社権利を尊重しつつ、お客様価値創出による差異化、事業の自由度確保を通じて、持続的な成長を目指しています。

当社の食領域では、例えば天然由来の吸着剤を用いてうまみとコクを残しながら茶葉のカフェインを取り除く「カフェインクリア製法」(特許技術)を「生茶デカフェ」で活用し、新たなお客様価値創出による差異化を実現しています。また、家庭用ビールサーバー「Home Tap」(特許・意匠登録)や、クラフトビール専用ディスペンサー「タップ・マルシェ」(ビジネスモデル特許等)でも知的財産を活用し、製品・サービスの競争力向上に取り組んでいます。

更に当社の医領域は研究開発を基盤としており、知的財産は最も重要な経営資産のひとつです。研究開発戦略・事業戦略上重要な知的財産については、特許の戦略的出願・維持管理による広範・強固で有効な権利の獲得とコア技術の防御および、ライフサイクルマネジメントなどによる製品価値の最大化を図る努力をしています。同時に、他社の権利を尊重し、侵害することのないようコンプライアンスを推進しつつ、研究活動や事業活動の自由度の確保に努めています。これらのことはグローバルな事業活動の価値最大化・収益の最大化およびリスク最小化に貢献するものであり、医薬品の安定供給にもつながると考えています。

2019年以降新たに参入した食と医をつなぐヘルスサイエンス領域においては、免疫機能の機能性表示食品の届出を日本で初めて受理された「プラズマ乳酸菌」配合の「iMUSE」ブランド商品(用途特許等)を発売しております。また、加齢に伴って低下する「記憶力を維持する」ことをサポートする機能性表示食品「ラクトリン」(用途特許等)シリーズに代表される新たな価値創出につながる独自素材・商品の発売を通じて、健康という社会課題解決に取り組んでいます。同事業における財務目標値(2027年)の達成に必要な知的財産を多角的な分析結果に基づき特定し、権利獲得に必要な研究開発部門の人財や活動費用の配分へ活かすことで戦略的な資産形成を計画しています。

食領域の事例でも記載したとおり、当社は特許だけでなく、独創性のある魅力的なデザインを重要な資産と位置づけ積極的に投資する方針のもと、デザイン性の高い容器包材・飲料サーバー等については、意匠権として権利を確保し、他社の模倣を阻止する活動を推進しています。

さらに、当社は、企業価値の向上及び財務目標の達成に資するものとして、国内外における積極的かつ戦略的な商標権の確保・活用による、当社グループ及び各商品にかかるブランド価値の向上、並びに毀損・希釈化の防止に取り組んでおります。

以上のとおり、当社は「知的財産」が経営上の重要な資産であると捉え、積極的に投資することで競争力の高い事業活動を推進しています。

#### 【補充原則4 - 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構想、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、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。

#### 【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過半数選任します。

#### 【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 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、自らが備えるべきスキル等を特定した上で、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よ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、執行役員及び監査役の選任にあたっては、「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あたっては、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 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183回定時株主総会招集ご通知」に記載しています。

[https://www.kirinholdings.com/jp/investors/files/pdf/183rd\\_notice.pdf](https://www.kirinholdings.com/jp/investors/files/pdf/183rd_notice.pdf)

#### 【補充原則4 - 11 取締役会全体の実効性分析・評価】

「コーポレートガバナンス・ポリシー」に基づき、2021年度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。

当社は、取締役会の運営や議論の内容等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おります。

当年度は、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、現状の取り組み・改善状況を踏まえつつ、取締役会で議論しております。

当年度における評価は、取締役会の構成及び運営、戦略の策定とその実行及びモニタリング、リスク管理と危機管理の監督、事業買収・撤退等の意思決定の監督、役員報酬及び後継者育成計画等の監督、健全な企業倫理の周知徹底とその監督、ステークホルダーに対する開示全般の監督、実効性向上に向けての強化ポイントの8つの観点から実施し、その結果、取締役会全体として適切に機能しており、実効性が確保されていると判断しております。

今後もESG(環境・社会・ガバナンス)に対する取り組みの重要性を認識しつつ、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、2022年度は、1. 「事業ポートフォリオ」に関する議論、2. 事業戦略と機能戦略を掛け合わせた「戦略策定・実行とモニタリング」に関する議論、3. 「CSV経営を推進するキリングループ企業理念の浸透」に関する議論、4. 「健全な企業倫理の周知徹底」に関する議論、5. 「リスクマネジメント」に関する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、向上に努めてまいります。

#### 【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(社外取締役を含む)や監査役又は執行役員との面談が合理的に考えて適切と判断される場合は、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、経営企画部門、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。

株主・投資家との個別面談のほか、長期的なビジョン、経営計画、事業ポートフォリオの観点を踏まえた中長期的な経営戦略及び経営計画、決算、個別事業、サステナビリティを巡る課題への対応等に関する説明を実施するための機会を企画・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。また、IRに関する開示書類については、一定の合理性の下、原則英訳します。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。

〔原則5 - 2 . 経営戦略や経営計画の策定・公表〕

当社取締役会は事業ポートフォリオに関する基本方針を定期的に確認しており、少なくとも年1回以上は取締役会で審議しております。2021年は、11月9日取締役会において長期経営構想キリングroup・ビジョン(KV2027)で掲げる基本方針を継続することを確認しました。

< 長期経営構想 キリングroup・ビジョン2027(KV2027) >

[https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/management\\_plan/](https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/management_plan/)

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満
-----------	------------

### 【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)	127,742,000	15.31
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	42,209,200	5.06
明治安田生命保険相互会社	32,996,563	3.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	22,465,300	2.69
S M B C 日興証券株式会社	17,799,300	2.13
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	15,250,540	1.82
JPモルガン証券株式会社	14,577,210	1.74
STATE STREET BANK WEST CLIENT TREATY 505234	14,411,551	1.72
THE BANK of NEW YORK MELLON 140044	11,689,427	1.40
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	11,097,521	1.33

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 更新

・株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2022年1月7日付で、三菱UFJ信託銀行株式会社、三菱UFJ国際投信株式会社及び三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社を共同保有者とする大量保有報告書が提出されておりますが、当社として2021年12月31日現在における当該法人の実質所有株式数を完全に把握できませんので、上記「大株主の状況」では考慮していません。

・三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社から、2021年12月21日付で、同社及び日興アセットマネジメント株式会社を共同保有者とする大量保有報告書(変更報告書)が提出されておりますが、当社として2021年12月31日現在における当該法人の実質所有株式数を完全に把握できませんので、上記「大株主の状況」では考慮していません。

・ブラックロック・ジャパン株式会社から、2021年8月19日付で、同社及び他9社を共同保有者とする大量保有報告書(変更報告書)が提出されておりますが、当社として2021年12月31日現在における当該法人の実質所有株式数を完全に把握できませんので、上記「大株主の状況」では考慮していません。

・野村證券株式会社から、2021年4月6日付で、同社、ノムラ インターナショナル ピーエルシー(NOMURA INTERNATIONAL PLC)及び野村アセットマネジメント株式会社を共同保有者とする大量保有報告書が提出されておりますが、当社として2021年12月31日現在における当該法人の実質所有株式数を完全に把握できませんので、上記「大株主の状況」では考慮していません。

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム、名古屋 プレミア、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

#### 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キリン㈱を有しています。

当社は、長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027(KV2027)」における「2027年目指す姿」を実現することが、キリングroup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考えています。

協和キリン㈱は、KV2027で定義した事業領域における中核事業の一つである「医」領域を担っており、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして病気と向き合う人々に笑顔をもたらす Life changing な価値の継続的な創出を目指しております。医薬事業を通じて当社グループが目指すCSV先進企業の実現に向けて重要な役割を担っています。

キリングgroupの「ヘルスサイエンス」領域においては、協和キリン㈱との人材交流により、医領域の疾患理解や研究ノウハウ、アカデミアネットワーク等が既に生かされております。今後は協和キリン㈱が検討する「医薬品にとどまらない社会の医療ニーズ」において、ヘルスサイエンス領域との接点を見出し、課題解決の観点でシナジー創出に取り組むなど、キリングgroupが持続的な成長を果たすためにも協和キリン㈱の保有意義は大きいと考えています。

当社は、グループ経営において、事業会社の自律と主体性を尊重しつつ、事業会社間のシナジー創出を企図した人材交流や技術開発など柔軟かつ機動的な経営資源配分による中長期的な企業価値の最大化を図っています。

このグループ経営の中で、協和キリン㈱に対してはコーポレートガバナンス・コードの実践によって適切な実効性確保に努めています。あわせて、同社が自主性・機動性を発揮した自律的な企業活動を行うとともに、上場会社としての経営の独立性を確保し、株主全体の利益最大化及び企業価値の持続的拡大を図るようにしています。



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	12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	7名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	7名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
森 正勝	他の会社の出身者													
柳 弘之	他の会社の出身者													
松田 千恵子	他の会社の出身者													
塩野 紀子	他の会社の出身者													
Rod Eddington	他の会社の出身者													
George Olcott	他の会社の出身者													
加藤 薫	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

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
森 正勝		上記aからkに該当する事項はありません。	<p>森正勝氏は、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おります。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益な意見の提起や指導を期待しております。以上のことから、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適切な人材と判断したためであります。</p> <p>また、左記のとおり、同氏は上記aからkのいずれにも該当しておらず、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おります。</p>
柳 弘之		上記aからkに該当する事項はありません。	<p>柳弘之氏は、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、特にヤマハ発動機株式会社における代表取締役社長及び同会長としての経験を通じて、技術開発・イノベーションによる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、独立社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益な意見の提起や指導を期待しております。以上のことから、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適切な人材と判断したためであります。</p> <p>また、左記のとおり、同氏は上記aからkのいずれにも該当しておらず、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おります。</p>
松田 千恵子		上記aからkに該当する事項はありません。	<p>松田千恵子氏は、銀行・格付機関をはじめとする、金融・資本市場業務及び経営コンサルティング業務を通じた豊富な経験と幅広い知識、特に財務・コーポレート・ガバナンス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おります。また、こうした経験・見識から、企業戦略・財務戦略等を専門分野とし、企業経営や資本市場をテーマとした学術研究においても高い実績があります。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対し客観的・専門的な視点から有益な意見の提起や指導を期待しております。以上のことから、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適切な人材と判断したためであります。</p> <p>また、左記のとおり、同氏は上記aからkのいずれにも該当しておらず、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おります。</p>
塩野 紀子		上記aからkに該当する事項はありません。	<p>塩野紀子氏は、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、エスエス製薬株式会社や医療機器メーカーであるワイデックス株式会社等における代表取締役社長としての経験を通じて、医薬・ヘルスケア領域に関する深い知見・マーケティングに関する高い見識を有しています。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対し、特にヘルスサイエンス領域における新規事業の立ち上げ・育成を実現するうえで、客観的・専門的な視点からの有益な意見の提起や指導を期待しております。以上のことから、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適切な人材と判断したためであります。</p> <p>また、左記のとおり、同氏は上記aからkのいずれにも該当しておらず、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おります。</p>



Rod Eddington	上記aからkに該当する事項はありません。	<p>ロッド・エディントン氏は、長年にわたるグローバル企業の経営者及び取締役としての豊富な経験を通じて、企業経営とコーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有しています。また、過去に豪日経済委員会の委員長やAPECビジネス諮問会議のメンバーを務めていたことがあり、日本をはじめとするアジア・環太平洋諸国の経済や市場を深く理解するとともに、幅広いネットワークを構築しております。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対し、特にグローバル戦略に対して客観的・専門的な視点から有益な意見の提起や指導を期待しております。</p> <p>また、左記のとおり、同氏は上記aからkのいずれにも該当しておらず、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おります。</p>
George Olcott	上記aからkに該当する事項はありません。	<p>ジョージ・オルコット氏は、投資銀行業務をはじめとする国際的な金融市場における豊富な経験と、グローバル経営における人材育成及びコーポレート・ガバナンスに関する学術的知見に基づいた企業経営に関する卓越した見識を有しています。また、こうした経験・見識に基づいた、日本企業の価値向上をテーマとした学術研究においても高い実績があります。さらに、日本を代表する複数の上場企業における取締役としての経験を有しています。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益な意見の提起や指導を期待しております。以上のことから、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適切な人材と判断したためであります。</p> <p>また、左記のとおり、同氏は上記aからkのいずれにも該当しておらず、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おります。</p>
加藤 薫	加藤薫氏が2018年6月まで業務執行者を務めていた株式会社NTTドコモに対しては、通信機器に関する定型的な取引がありますが、2021年度における同社への支払金額は、同社連結営業収益の0.01%にも満たない少額なものです。	<p>加藤薫氏は、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、株式会社NTTドコモにおける代表取締役社長としての経験を通じて、通信及びデジタル領域に関する深い知見と高い見識を有しております。また、国内携帯電話産業の黎明期からの経験を通じて、新規事業の立ち上げと育成にも精通しています。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対して、特にDX戦略や新規事業の適切性及び妥当性について、客観的・専門的な視点から有益な意見の提起や指導を期待しております。以上のことから、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適切な人材と判断したためであります。</p> <p>また、同氏は上記hに該当しますが、左記のとおり一般株主との間で利益相反が生じるおそれのない独立性を十分に有しているものと判断しております。</p>

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

	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、過半数を独立社外取締役とする取締役で構成し、その委員長は独立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
- また、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)及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及び目標、並びにそれらの達成度等に応じた評価結果及び個人業績評価に係る個人別支給率の決定を行います。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5名
監査役の数	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。グループ主要各社においては、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定期的に内部統制関連部門と情報・意見交換を行っており、会計監査人も必要に応じて内部統制関連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
安藤 よし子	その他													
鹿島 かおる	他の会社の出身者													
藤縄 憲一	弁護士													

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
安藤 よし子		上記aからmに該当する事項はありません。	安藤よし子氏は、2019年3月に当社社外監査役に就任して以来、長年にわたり行政官として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と高い見識に基づき、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おります。 また、左記のとおり、同氏は上記aからmのいずれにも該当しておらず、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おります。
鹿島 かおる		鹿島かおる氏が2019年6月まで業務執行者を務めていたEY新日本有限責任監査法人に対しては、当社による業務委託料の支払いがありますが、2021年度における同監査法人への支払金額は、同監査法人の総収入の0.1%にも満たない少額なものです。	鹿島かおる氏は、2020年3月に当社社外監査役に就任して以来、公認会計士として長年にわたり企業の監査業務に従事し、監査法人や企業の経営者を務めたことによる、組織風土改革、広報、女性活躍推進に関する豊富な経験と高い見識に基づき、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おります。 また、同氏は上記jに該当しますが、左記のとおり一般株主との間で利益相反が生じるおそれのない独立性を十分に有しているものと判断しております。
藤縄 憲一		藤縄憲一氏が2019年12月まで業務執行者を務めていた長島・大野・常松法律事務所に対しては、当社及び当社の子会社による弁護士報酬の支払いがありますが、2021年度における同事務所への支払金額は、同事務所の総収入の1%にも満たない少額なものです。	藤縄憲一氏は、弁護士として長年にわたり大手法律事務所パートナー及びマネージング・パートナーを務め、M&Aや国際取引及びコーポレート・ガバナンス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を有しております。これらに基づき、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益な意見の提起や指摘を期待しており、社外監査役として、持続的な企業価値の向上を目指す当社の業務執行を監査する適切な人材と判断したためであります。 また、同氏は上記jに該当しますが、左記のとおり一般株主との間で利益相反が生じるおそれのない独立性を十分に有しているものと判断しております。

**【独立役員関係】**

独立役員の数

10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年間に於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年間に於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上収益上の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

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、固定報酬である基本報酬、及び業績連動報酬である賞与並びに信託型株式報酬の3つで構成します。なお、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、それぞれ基本報酬のみを支給します。

賞与の業績評価指標は、会社業績評価指標(連結事業利益)、事業業績評価指標及び個人業績評価とし、支給率は、目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動します。

信託型株式報酬は、単年度の業績達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(単年PSU)、業績達成条件が付されていないリストラクテッド・シェア・ユニット(RSU)と、複数年度の中期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(中計PSU)で構成し、単年PSU及び中計PSU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と平準化EPS及び非財務指標とします。非財務指標は、「環境」「健康」「従業員」の3つの項目について、項目ごとに定められた具体的な指標の達成度に応じて項目別に評価を行ったうえで、それらの評価結果及び定性面の考慮を踏まえた総合評価で決定します。単年PSU及び中計PSUの支給率は、目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動します。

報酬の具体的決定については、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の協議により、それぞれ決定することとしています。

役員報酬等に関する具体的内容は、有価証券報告書において開示しています。

有価証券報告書 : [https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/financial\\_results/](https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/financial_results/)

### 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、当社ウェブサイトに掲載しています。

事業報告(招集通知内) : <https://www.kirinholdings.com/jp/investors/stock/agm/>

有価証券報告書 : [https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/financial\\_results/](https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/financial_results/)

2021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。

【役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数】

取締役(社外取締役を除く)

・報酬等の総額 480百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬265百万円(5名)、賞与166百万円(5名)、信託型株式報酬49百万円(5名)

社外取締役

・報酬等の総額 127百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬127百万円(8名)

監査役(社外監査役を除く)

・報酬等の総額 71百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬71百万円(2名)

社外監査役

・報酬等の総額 54百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬54百万円(3名)

合計

・報酬等の総額 732百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬518百万円(18名)、賞与166百万円(5名)、株式報酬49百万円(5名)

(注)

1.当年度末日時点における在籍人員は、取締役12名、監査役5名ですが、上記報酬額には、2021年3月30日付をもって退任した取締役1名分を含んでおります。

2.上記の賞与の総額は、支給予定の額であります。

3.上記の業績連動型株価連動報酬(ファントム・ストック)について、対象となった役員はおりません。

4.上記の信託型株式報酬の総額は、役員報酬BIP信託に関して、当年度中に費用計上した金額であります。

5.百万円未満を四捨五入して記載しております。

【個別報酬】

磯崎 功典(代表取締役社長)

・報酬等の総額 190百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬96百万円、賞与73百万円、株式報酬21百万円

西村 慶介(代表取締役副社長)

・報酬等の総額 108百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬62百万円、賞与35百万円、株式報酬11百万円

(注)

1.報酬等の総額が1億円以上である者を記載しています。

2.百万円未満を四捨五入して記載しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 **更新**

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社では、役員報酬等の決定方針、及び当該方針の決定プロセスに関する下記の各事項について、指名・報酬諮問委員会において審議のうえ、取締役会において決定しており、その内容を、有価証券報告書において開示しています。

役員報酬等の決定方針

役員報酬等の基本方針

報酬構成と支給対象等

報酬水準の設定と業績連動報酬の比率

業績連動報酬の評価指標及び目標の決定

役員報酬等の決定方法

その他重要な事項

**【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、監査役室及び人事総務部秘書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、取締役会議案が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、荒蒔康一郎、加藤壹康、三宅占二の3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いません。

**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)**

(1) 取締役会及び取締役

・当社の取締役は12名、うち社外取締役は7名であり、議長は独立社外取締役が務めています。  
 ・取締役会は、当社グループ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、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等を負います。加えて、当社グループ全体及び主要グループ会社の長期経営構想、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。  
 ・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、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よ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。  
 ・キリンビール(株)、キリンビバレッジ(株)、メルシャン(株)、ライオン社、ミャンマー・ブルワリー社、コーク・ノースイースト社、協和キリン(株)、協和発酵バイオ(株)、サンミゲルビール社、華潤麒麟飲料社、ソーンヘルステック社及び(株)ファンケルの12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。なお、協和キリン(株)については上場子会社であるため、コーポレートガバナンス・コードの実践によって適切な実効性確保に努めると同時に、同社が自主性・機動性を発揮した自律的な企業活動を行うとともに上場会社としての経営の独立性を確保し、株主全体の利益最大化及び企業価値の持続的拡大を図るようにしています。  
 ・社外取締役は、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。2021年度の開催回数は15回です。社外取締役の出席率は98%、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。  
 ・協和キリン(株)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。2021年度の開催回数は15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、過半数を独立社外取締役とする取締役で構成し、その委員長は独立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。

(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

・2021年度は、2022年3月の定時株主総会に付議する取締役及び監査役候補者の審議、2022年度から始まる中期経営計画に即した形での役員報酬制度の見直し(報酬水準・業績連動報酬の比率、業績連動報酬の在り方を含めた業績連動の仕組みの見直し等を含む)に関する審議のほか、ミャンマーの政情変化という事前に予期せぬ特殊要因が発生したことを踏まえた当年度の賞与に係る目標等の修正の是非及び具体的な修正内容等に関して審議を行いました。また、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、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、代表取締役社長磯崎功典との戦略対話を行い、収益状況をはじめとする定量評価も踏まえ、磯崎功典が当社の経営トップとして必要な資質を有し、また、それを適切に発揮しているかといった観点から定性評価を行いました。さらに、指名・報酬諮問委員会は、この評価結果を取締役に報告し、代表取締役社長の選解任に関し、より客観性、適時性及び公正性が担保された経営判断へとつなげています。

・2021年度の開催回数は16回、委員の出席率は99%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活動を所管するサステナビリティ委員会としてのグループ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。

・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

・当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、服部将一氏、佐々木雅広氏、藤岡義博氏の3氏であり、有限責任あずさ監査法人に所属しています。また、当社の監査業務に係る補助者は、公認会計士20名、その他43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、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。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、加えてサステナビリティを巡る課題への対応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または取締役会を通じ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、複数の独立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。

## 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ウェブサイトにて早期開示しております。なお、2022年は2月24日に開示、3月4日に発送を行いました。 和文： <a href="https://www.kirinholdings.com/jp/investors/stock/agm/">https://www.kirinholdings.com/jp/investors/stock/agm/</a> 英訳版： <a href="https://www.kirinholdings.com/en/investors/stock/agm/">https://www.kirinholdings.com/en/investors/stock/agm/</a>
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、和文と同日に当社ウェブサイトにて開示、発信を行っています。
その他	株主総会終了後速やかに議決権行使結果を当社ウェブサイト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。当社ウェブサイトにて掲載しています。 URL： <a href="https://www.kirinholdings.com/jp/investors/policy/disclosure/">https://www.kirinholdings.com/jp/investors/policy/disclosure/</a>	
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年度以降は、個人株主向けに工場見学会を実施しましたが、2020、2021年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、実施を見送りました。	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、必要に応じてリモート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。 これに加えて、中長期的な成長戦略やコーポレート・ガバナンス等、投資家の関心が高いと思われる内容を含めたInvestor Dayを2019年より毎年開催、またCSVに関する説明会も2016年より毎年開催しています(Investor Dayのプログラムとした年度も含む)。	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、個別ミーティングを実施しています。また、上記Investor Dayに関しては2020年度より同時通訳付きで実施しています。	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室です。IR担当執行役員は、財務担当執行役員(CFO)が兼務しています。	

その他	<p>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ウェブサイトに掲載しています。</p> <p>2021年度より、有価証券報告書についても全訳を開始する予定です。</p> <p>英文IRサイトURL：  <a href="https://www.kirinholdings.com/en">https://www.kirinholdings.com/en</a></p> <p>従前より、社外取締役と株主・投資家の対話の機会を設けており、2021年度も社外取締役による株主との面談を実施しました。</p>
-----	---

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	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	<p>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ポリシー、コーポレートガバナンス・ポリシー、就業規則、アルコール関連問題に対する基本指針、グループ品質方針、グループ環境方針、グループ持続可能な調達方針、グループ持続可能なサプライヤー規範等で規定し、エンゲージメントを強化しています。また、国連グローバル・コンパクトにも参加して、その原則実現につながる具体的な取り組みを進めています。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。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>当社グループは、長期経営構想「KV2027」において、事業を通じて社会課題の解決に取り組む、社会的価値と経済的価値の創造を両立させ、経営のレジリエンスと競争力の強化により持続的成長を目指します。「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」をグループ共通のステークホルダーと考え、2027年目指す姿の達成のためにはマルチ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。また、ステークホルダーとともに、持続的に存続・発展していくための社会課題を経営諸課題と捉え、積極的に対応することでCSV経営を推進します。サステナビリティを巡る課題に対して全社的に推進するための体制を整え、リスクマネジメントの推進のみならず、ステークホルダーとの共創による収益機会につなげます。</p> <p>KV2027実現に向けて、社会と価値を共創し持続的に成長するための指針として「キリングループCSVパーパス」を設定し、アクションプランとしての「キリングループCSVコミットメント」のもと取り組んでいます。更に、環境では2050年のあるべき姿を「キリングループ環境ビジョン2050」で示し、その実現に向けた取組みを進めています。</p> <p>なお、CSV/ESG活動に対して、以下のような外部評価を獲得しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CDPより、「気候変動」「水」に加えて「サプライヤーエンゲージメント」において最高評価に選定されています。</li> <li>・ESG投資にかかわる株価指数において、FTSE4Good Index、FTSE Blossom Japan Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)、S&amp;P/JPXカーボンエフィシエント指数等で採用されています。</li> </ul> <p>CSVパーパス  <a href="https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/csv_purpose/">https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/csv_purpose/</a>            CSVコミットメント  <a href="https://www.kirinholdings.com/jp/impact/csv_management/commitment/">https://www.kirinholdings.com/jp/impact/csv_management/commitment/</a>            環境報告書  <a href="https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/env_report/">https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/env_report/</a>            統合報告書  <a href="https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/integrated/">https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/integrated/</a></p>
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	<p>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。</p>

## 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

#### 1. 内部統制システムの基本方針

当社取締役会において決議した、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)に関する基本方針は、次のとおりです。

(1) キング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、キング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、キング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、これをキング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(キング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) キング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、キング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、キング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ング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(キンググループの各社内部監査部門を含む)がキンググループの各社の内部監査を実施する。

(4) キング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、キング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。

- ・キング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、必要に応じキング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。
- ・キンググループ各社で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) キング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、キング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ング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。

- ・キング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
- ・キング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
- ・キング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ンググループの内部監査に関する事項
- ・キング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) キンググループの取締役、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。

- ・キング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
- ・キング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、キング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。

キング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、キンググループの各社の業務の適正を確保するうえ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ング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うえで適切に運用する。

(10) 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うえ、これを定める。

(11) 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「グループコンプライアンスポリシー」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ポリシーの研修をグループ従業員を対象に毎年実施しています。

## 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」「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「グループコンプライアンスポリシー」として定め、ステークホルダーからの期待に応じてキリングループに対する信頼・企業価値を維持向上することとし、「グループコンプライアンス・ガイドライン」にて「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(コンプライアンスポリシーおよびコンプライアンス・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(以下、「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)の助言を経て開示をし、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(財務担当執行役員(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。

なお適時開示事項に関しては証券取引所及び当社ウェブサイトを開示をするが、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、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roupは、連結子会社145社、持分法適用会社31社(2021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roup(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、情報の重要性和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、「TD net」)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ります。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、当社ウェブサイト上にも公開し、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TD netを通じて開示した情報に関する質問等には対応します。

## 【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group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group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：財務担当執行役員(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

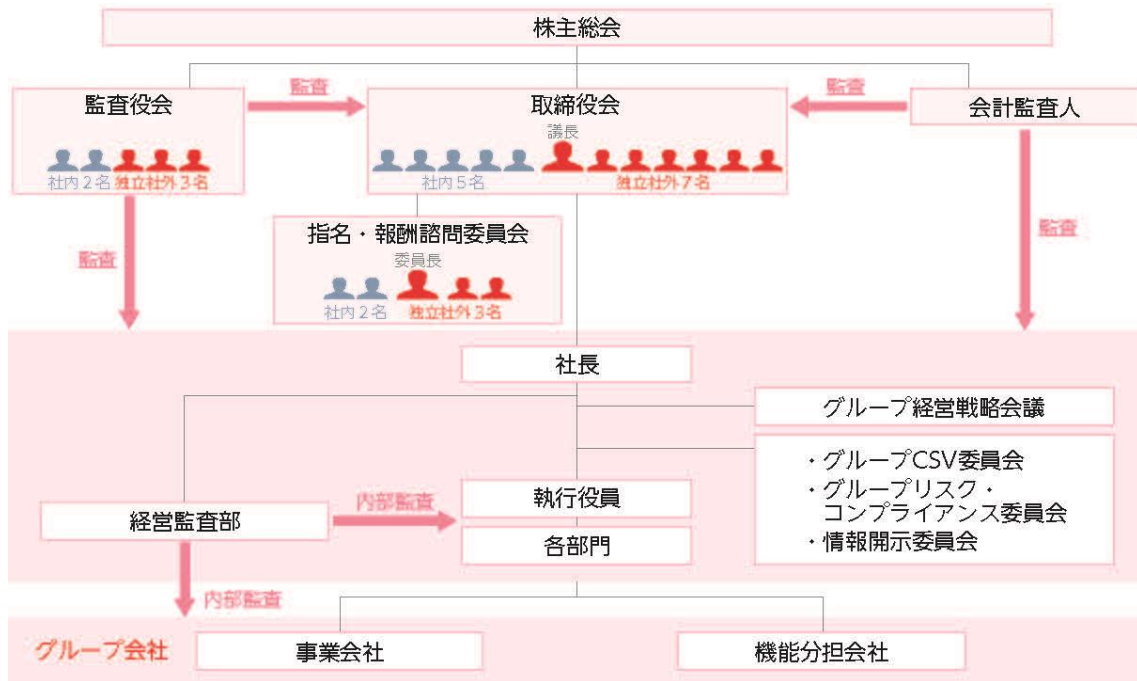
定期：年4回の決算発表前、出版物の発行前  
他は必要に応じ開催する。

### 5. その他

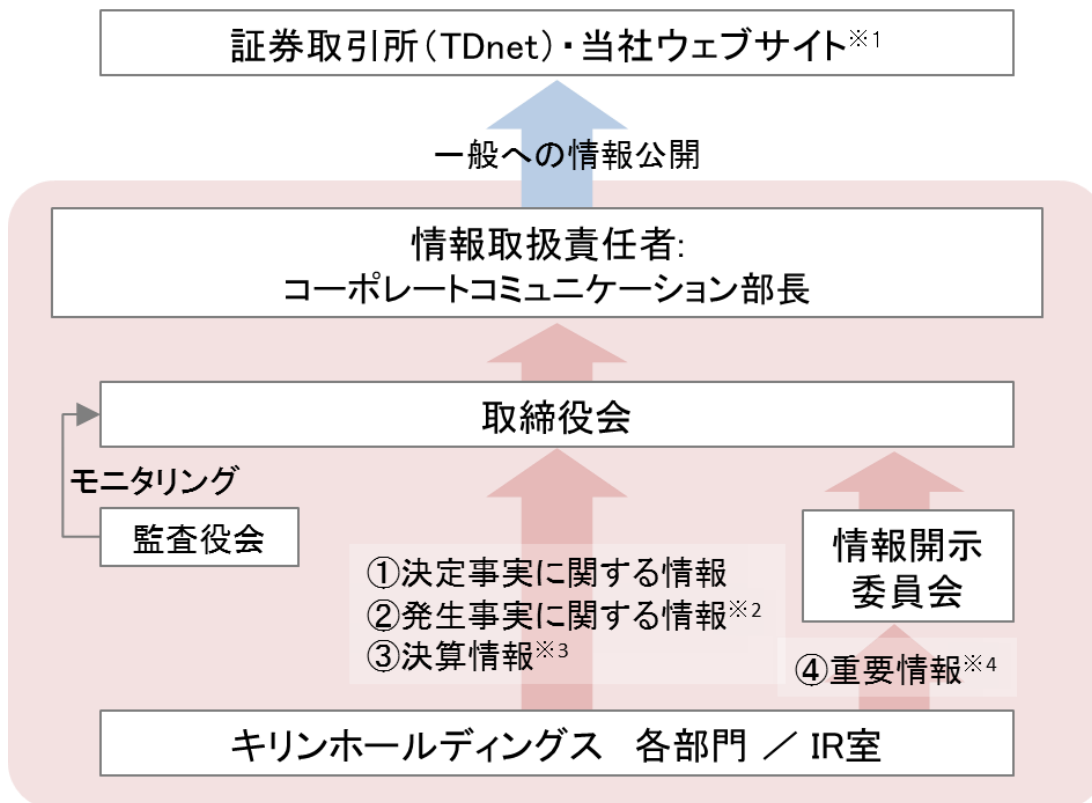
今後、内部統制システムの整備と連動し、2.の具体的な役割他は必要に応じ検討する。



## 【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。