

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 更新

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・行動指針である“KIRINWAY”のもと、当社グループ長期経営構想「Innovate2035!」における2035年Vision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2035年Vision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進め、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」の新たなよこびをを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します

<2035年Vision >

人と技術の力でイノベーションを起こし続けるCSV先進企業として世界をもっと元気にしている CSV:Creating Shared Valueとは、社会課題への取組みによる「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。

<KIRIN WAY >

価値観Values

- ・先駆 Pioneer with Innovation
- ・お客様本位/患者さん本位Consumer/Patient at Heart
- ・品質本位 Quality in Mind

行動指針Principles

- ・志を高く持つ Be Aspirational
- ・Go to “ゲンバ” Go to “Gemba”
- ・まず動き、失敗も学びに変える Act First, Learn Fast
- ・枠を超える Leap Beyond
- ・違いを力に変える Unite as One Team
- ・勝ちにこだわる Commit to Winning

【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

【補充原則2-4-1 社内の多様性確保】

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%)、及び役員の女性比率(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、事業ポートフォリオの変遷に応じて年齢やポジションにとらわれない外国籍人材の採用・活躍推進に積極的に取り組むことで、更なる機能強化を図ることとしており、測定可能な数値目標に関しては状況に応じて今後検討していく。

中途採用者については、管理職に限らず、当社採用者における中途採用者の比率は6割を超え、一般社員から重要なポジションまで幅広く優秀な人材の確保に努めることで、社内の多様性確保に繋げる。

【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1-3 資本政策の基本的な方針】

<株主還元に関する配当方針の変更>

当社は、株主の皆様への適切な利益還元を経営における最重要課題の一つと考え、安定的かつ持続的な配当を実現するためDOE(連結株主資本配当率)5%以上を目安とした累進配当を原則として配当を実施いたします。

企業価値向上を目指す株主資本コストを意識した経営の一環として、株主の皆さまへの利益還元の一層の充実と資本効率の向上を図ることいたします。

【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します。

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>

2025年期末時点において当社保有の政策保有株式は1銘柄であり、貸借対照表計上額は11億円となっています。

【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 - 1. 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、尊重する気持ちであり、社内外を問わず建設的な議論を重ねることで、そうした“違い”が世界を変える力、より良い方法を生み出す力へ変わるという信念。」と位置付けています。

また、2026年からは、グループ共通の Values & Principles として新たに定めた“KIRINWAY”のもと、「違いを力に変える(Unite as One Team)」を Principleの一つとして掲げております。

<多様性推進を通じて目指す姿>

当社は、多様な人財を受け入れ、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、LGBTQ+、障害者等といった多様な人財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実施することで、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、阻害要因を抽出し、多様性への理解を促進する研修等を従業員向けに実施しています。その他に、組織を束ねるトップリーダーに対してコーチングや、360度評価等のリーダーシップ開発の取り組み実施を通じ、多様な意見への受容と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、主として外国籍人財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。

また、当社採用者におけるキャリア採用者の比率は年々高まっており、約6割を超える採用数にまで比率を伸ばしています。一方、当社及び国内事業会社における女性リーダー育成の推進は更に加速させる必要があると認識しており、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、現在の外国籍人財が主体である自律的な経営を維持・継続します。また、グループ本社においては、インターンシップ等、多様な採用チャネルを活用しながら、事業ポートフォリオの変遷に応じて年齢やポジションにとらわれない外国籍人財の採用・活躍推進に積極的に取り組むことで、更なる機能強化を図ります。

・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%を目指します。

過去3年実績：2023年13.6% 2024年15.9% 2025年18.1%

・キャリア採用社員（実績のみ）

過去3年実績：2023年45.4% 2024年44.5% 2025年60.3%

【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】

当社は当社グループにおける主要な企業年金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て運用状況のモニタリングを行います。運用実績などの定量評価に加え、投資方針、運用プロセス、リスク管理、当社グループのCSV経営の考え方に則ったESG、サステナビリティに対しての取組みや議決権行使の状況を含むスチュワードシップ活動等の定性面を加えた総合的な評価を継続的に行っています。これらの評価結果を踏まえ、必要に応じて、資産配分や運用委託先の見直しを実施しています。

【原則3 - 1. 情報開示の充実】

<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「Innovate2035!」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/

<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

<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、ローリング方式の経営計画に沿った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。

<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>

<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する豊富な経験、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あたっては、取締役会実効性評価結果や業績も踏まえ、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。監査役の選解任にあたっては、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、監査役の選任にあたっては、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・手続やスキルの定義と充足の目安を可視化し、特に貢献が期待される分野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、株主総会参考書類等に記載する。

【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組み>

当社グループは、グループ経営理念に基づく2035年Vision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。

環境や人権等のグループ全体のサステナビリティに関連する課題への対応を含めたCSV活動を推進するグループCSV委員会を設置しています。同委員会は、グループCSV方針・戦略及び重要な取組み計画に関する事項について、社長執行役員の意思決定を補佐・支援するとともに、グループ内の組織・部門間における情報や課題共有を行い、最適な方針・戦略の策定及びその実行状況の監督を行っています。これらの内容は取締役会に報告され、議論の結果はグループ全体戦略に反映しております。

当社グループは、より透明性の高い企業経営とマルチステークホルダーとの建設的な対話の基盤として、Innovate2035に沿った非財務資本等に関する情報やサステナビリティについての取組み状況を、SSBJ(サステナビリティ基準委員会 / Sustainability Standards Board of Japan)基準に準拠して積極的に開示しております。

気候変動については、TCFD提言を継承するISSBのIFRS S2に沿った開示を行い、自然資本についてはTNFDの推奨事項を活用しつつ、ISSBによる自然関連基準策定への移行を見据えた対応を進めています。これらを通じて、気候及び自然資本を含む統合的な環境経営情報開示を継続しています。

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

<人的資本への投資等>

当社グループの人財戦略の基盤として、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」があります。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し、会社と従業員が共に成長していく、という考え方を実現するため、従業員一人ひとりが新たな価値創造に向かって挑戦し、活き活きと働き、仕事を通じて成長できる環境を提供していきます。

その中で当社グループでは、「人財」を価値創造、競争優位の源泉と位置づけ、人財に投資することで、「人財が育ち、人財で勝つ会社」を目指します。「人財」の価値を高めることで、組織能力を向上させ、事業を強くすることで、事業戦略の実現及びグループの持続的成長・価値向上を目指していきます。

経営戦略が人財戦略の方向性を規定すると同時に、人財のケイパビリティは将来の経営戦略を策定する重要な要素となり、経営戦略の可能性を広げます。そのキーとなるのは「専門性」と「多様性」です。従業員がそれぞれの専門性を高めるとともに、食からヘルスサイエンス・医領域にわたるユニークな事業ポートフォリオの中で多様な事業経験と多様な視点を養う環境を提供し、専門性と多様性を兼ね備えた人財を育成していきます。

人財戦略の重点取り組みは、国・地域、事業によって異なる場合もありますが、人財戦略を価値創造につなげていくストーリーは共通です。持続的な成長・企業価値向上に向けて「キリンらしい人財戦略」を推進すべく、グループ共通で、Health&Engagement、Growth、DE&I、Innovate!の4つのキーファクターとそれらをつなぐストーリーを設定しました。(26年より新たに改定)

・Health&Engagement

従業員一人ひとりが、健康でいきいきと、安全な環境のもとで働き、CSVへの共感を通じて前向きなマインド・やりがいを持つ状態を目指します。

・Growth

各人が自律的なキャリア形成に取り組み、専門性を高めるとともに多様な経験を積むことで、能力や価値観を進化させていきます。

・DE&I

多様な価値観を受け入れて、互いに活かし合う共通の意識を醸成し、包摂的な組織文化の形成を進めます。

・Innovate!

創意工夫に富んだ人財が集い、組織能力が高まることで次々とイノベーションが生まれる好循環を創出していきます。

上記ストーリーの前提として、「KIRIN WAY」を全社・全部門で浸透・定着をはかり、全ての企業活動・価値創造の基盤としていきます。

「Health&Engagement」「Growth」「DE&I」をイノベティブな人財・組織文化形成に特に重要な要素と捉え、その連鎖・相互作用の促進、体制・環境の整備を推進し、KIRINで働く“よろこび”を感じる状態(=Well-Being)を追求していきます。

2025年までのP&Cストーリーについては、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で培った技術力と知見を基盤に、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の各領域へ事業を拡大してきました。長期経営構想 Innovate2035! が掲げる「人と技術の力でイノベーションを起こし続ける」方向性のもと、各領域で創出される知的財産を重要な経営資産と位置づけています。あわせて、事業・研究開発・知財が経営レベルでの戦略対話を通じた知財活動を行う体制を構築しています。これにより、中長期的な成長ストーリーと短期的な事業環境変化を踏まえた戦略的な目線合わせを行い、戦略上の重要性が高い領域に対して知的財産を含む経営資源を重点的に配分しています。こうした知的財産マネジメントを通じて、法令順守を前提に、お客様価値創出による差異化と事業活動の自由度確保を図りながら、CSV先進企業として持続的な成長を目指しています。

酒類、飲料領域では、知的財産を核とした商品価値の創出により競争優位性の確立を図っています。2025年9月に発売した「キリン本格醸造ノンアルコール ラガーゼロ」では、事業・研究開発・知財が連携し、キリン独自の「ラガービールテイスト製法(脱アルコール製法)」の技術開発と、その周辺技術を含む特許網の構築を推進しております。これにより、ノンアルコールビール市場の活性化を見据えた継続的な商品改良・開発の自由度を高め、競争力強化をめざしております。加えて、容器包装分野の環境課題を成長機会と捉え、使用済みPETのケミカルリサイクルや環境負荷低減に資する新たな材料・プロセス等の技術に関する研究開発を進めています。独自技術については、特許出願等を通じて技術基盤と知的財産ポートフォリオを強化し、中長期の競争力を生む戦略投資として位置づけ、社会実装に向けた技術の確度を高めながら、外部との連携も活用して環境価値と経済価値の両立に資する事業機会の可能性を探索しています。

医薬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、特許の戦略的出願による有効な特許権の獲得と維持、及びライフサイクルマネジメントの観点から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。これらはグローバルな事業活動の価値最大化・収益の最大化及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。また、昨今では自社単独での創薬が難しくなっていることから、共同研究や導入活動を積極的に進め導出入候補案件に関する知財評価、すなわち特許のFTO調査(Freedom to operate: 侵害予防調査)や知的財産デューデリジェンス(IPDD)などを実施し、関係部署と連携しながら、オープンイノベーションを推進し、アライアンス活動を支援しています。

飲料・ヘルスサイエンス領域では、2030年に売上収益3,000億円規模の達成を目指し、免疫素材「プラズマ乳酸菌」を多様な剤形・用途での展開を見据えた知的財産基盤として位置づけ、独自の作用機序と臨床研究に裏付けられたエビデンスを基盤に知財戦略を高度化しています。プラズマ乳酸菌の発見・商品化に関する発明は、乳酸菌を含む免疫賦活用食品組成物の発明(特許第6598824号)として「令和5年度全国発明表彰」における恩賜発明賞を受賞しており、科学的価値と事業化の取り組みが外部からも評価されています。「プラズマ乳酸菌」を使用した製品シリーズは国内では堅調に拡大しており、海外では直近でグループに加わったBlackmoresやファンケル等との連携に加え、外部パートナーとの協業も組み合わせ、素材導出・共同開発を通じた社会実装を推進しています。特に海外グループのBlackmoresとは、アジア・パシフィックにおけるプラズマ乳酸菌配合製品の展開を進め、各国の消費者ニーズに沿った商品訴求とブランド浸透を図っています。こうした展開にあたっては、競争優位の源泉となる領域は適切にクローズして差別化を維持しつつ、提供価値の拡大に資する領域はオープン化して連携を進める「オープン&クローズ」型の知財活用を組み合わせ、タッチポイント拡大と事業成長の両立を図っています。

なお、独創的なデザインや体験価値を有する商品に対しては特許のみならず意匠も積極的に活用し、模倣の抑止を図っています。家庭用ビールサーバー「KIRIN Home Tap」や、味覚刺激技術を活用した「エレキソルトスプーン」では、特許・意匠・商標を組み合わせた権利ポートフォリオを構築することで、ブランド価値を多面的に保護しています。

このような一連の知財マネジメントに加え、「キリン一番搾り 糖質ゼロ」では、国内初の糖質ゼロビールとして新たな市場を創出するとともに、特許網の構築を推進した点が外部から評価されました。結果、令和7年には知財功労賞「特許庁長官表彰 知財活用企業(特許)」をキリングループとして初めて受賞しました。今後も、企業・事業戦略を推進する知財投資を継続し、持続的な成長を目指します。

【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構想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、社長執行役員及びその他の執行役員に委任し、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が取締役会の過半数となるように選任します。

【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4-1-1-1 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、2035年Vision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、独立社外取締役が過半数となるように選任しています。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、「酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬」の領域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当たっては、取締役会実効性評価の結果や業績も踏まえ、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。

なお、長期経営構想Innovate2035!の実行を契機として取締役会及び監査役会に求められるスキルの見直しを実施いたしました。まず、当社グループが掲げる「CSV経営」の理念に対する深い理解と共感、当社の取締役及び監査役に全員に共通して求められる基本的かつ不可欠な要件であると整理しています。

そのうえで、経営・事業トップの経験を通じた「企業経営」の総合的な能力を前提としつつ、「サステナビリティ」「グローバル」「財務/IR」「法務/リスク管理」の各分野に関する知見を、当社の経営推進及びコーポレートガバナンスの実効性確保に不可欠な基本スキルと位置付けております。

さらに、「Innovate2035!」では、CSV経営を通じて持続的な成長を実現し、社会課題である「健康」への貢献を目指しています。当社グループは、

「人と技術の力でイノベーションを起こし続けるCSV先進企業として、世界をより元気にする」ことを掲げています。この目標の達成に向け、当社は「R&D」「マーケティング」「ICT/DX」「人財/組織」「生産/品質保証」といった組織能力をイノベーションの源泉と位置付けています。これらの能力は、取締役会および監査役会が、実効性の高い意思決定と監督を行うために不可欠なスキルでもあります。従来から重視してきた「ヘルスサイエンス」及び「医薬」に関するスキルについては、取締役会・監査役会において一定程度の強化が進んでいると評価しており、今回のスキル・マトリックスでは既に備わっている基盤のスキルとして扱うため一覧から除外しています。

なお、スキルの定義・充足の目安についての詳細及び、本報告書提出時点の取締役・執行役員・監査役のスキル・マトリックスについては本報告書末尾にて記載いたします。

【補充原則4 - 1 - 1 - 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、当社の株主総会資料に記載しています。
<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/stock/agm/>

【補充原則4 - 1 - 1 - 3 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、2025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、取締役会の果たすべき機能を「重要な意思決定」機能と「監督」機能と定義しています。毎年、取締役会の運営や議論内容などに対する評価を実施し、その機能の担保に努めるとともに、次年度に強化すべき議論のポイントを明確化することにより、継続的な実効性の向上につなげています。

< 2025年度における実効性評価の取り組み >

2025年10～11月に全取締役・監査役を対象としたアンケート形式の調査に加え、取締役会議長や社外取締役会を対象にインタビューを行いました。分析・評価を行った結果、実効性に問題ないことが確認されました。評価結果及び現状の課題を踏まえた今後の改善方針については、2026年1月に開催した取締役会に報告し議論しています。なお、当社では評価の客観性・透明性をさらに高めるため、3年に1回程度、第三者であるアドバイザーの協力を得て実効性評価を実施しており、直近では2024年度に実施した結果から高い実効性を確認しております。

1. 取締役会の構成及び運営
2. 戦略の策定とその実行及びモニタリング
3. グループガバナンスおよびリスクマネジメントの監督
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. 健全な企業倫理の周知徹底とその監督
7. ステークホルダーに対する開示全般の監督
8. 実効性向上に向けての強化ポイント

< 2025年度の強化ポイントに対する取り組みの状況 >

(1) 企業価値最大化に向けた「事業ポートフォリオ戦略」に関する議論

具体的な取り組み

- ・2025年度は3回にわたり事業ポートフォリオ戦略に関する議論を実施。
- ・各領域・事業の戦略的な位置づけに加え、資本コスト等を踏まえた財務およびブランドの両観点による経営資源の配分について議論を深化。

(2) 各領域・事業の成長シナリオに関する議論

具体的な取り組み

- ・長期経営構想Innovate2035!に基づく各領域・主要事業会社の長期的な成長シナリオに関する議論をオフサイトも活用しながら実施。

(3) AIの先進活用を通じて価値創造を加速するための「デジタルICT戦略」に関する議論

具体的な取り組み

- ・長期経営構想Innovate2035!の実現に向け、マーケティングにデジタルICTを組み合わせた「社会に新たな生活習慣を生み出す」ための方向性に関する議論を充実化。
- ・現行のサイバーセキュリティ状況と今後の強化策に関する報告を実施。

(4) 挑戦する人財・組織風土を生み出す「人財戦略」に関する議論

具体的な取り組み

- ・長期経営構想Innovate2035!の実現に向け、グループ共通の価値観・行動指針であるKIRINWAYの設定に対する議論やこれを基盤としたP&C戦略に関する議論を実施。

(5) 実効性の高いグループガバナンスのあり方に関する議論

具体的な取り組み

- ・長期経営構想Innovate2035!の実現に向けたホールディングの機能発揮および事業領域別のマネジメント体制に関する議論を実施。

< 2026年の強化ポイント >

2025年度における評価の視点ごとに提起された意見および改善点、そして将来の経営環境変化に対する見立てに基づき、2026年度の強化ポイントを以下の3点に集約しました。引き続き、独立社外取締役である議長の下でのアジェンダ設定に加え、大局的な議論や果敢な意思決定に向けた運営の更なる改善などにより、実効性の維持・向上に努めていきます。

1. 財務・ステークホルダー戦略
2. 事業ポートフォリオ
3. 人財戦略

尚、事務局における運用改善については、「[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](#)」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)に記載しています。

【原則4 - 14 - 2. 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主要拠点の視察等を継続的に実施します。社外取締役及び社外監査役に対しては、当社グループの経営理念、共通の価値観・行動指針“KIRINWAY”、事業内容などの説明を実施します。加えて、キリングループの事業への理解を深めてもらうため、年に複数回事業会社視察を実施しています。2025年は、キリンビール横浜工場と

ファンケル総合研究所を視察し、従業員との対話を通じたより深い事業理解に繋がっています。

【原則5 - 1. 株主との建設的な対話に関する方針】【英文開示有り】

<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、CFO(財務戦略、IR担当)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、CEO(最高経営責任者)、COO(最高執行責任者)、CFO(財務戦略、IR担当)、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、財務戦略部、経営企画部、法務部その他の関係部署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から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、CEO(最高経営責任者)、COO(最高執行責任者)、CFO(財務戦略、IR担当)、その他の取締役(社外取締役を含む)又は執行役員に、定期的又は必要に応じて報告します。

キリングループ 株主・投資家との対話状況

<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/dialogue/>

【原則5 - 2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

当社取締役会ではグループの長期経営構想や事業計画について議論及び決議を行っています。2025年は12月22日取締役会において、長期経営構想Innovate2035!及び2026年グループ事業計画を決議いたしました。

また、事業ポートフォリオに関する基本方針についても取締役会で定期的に確認しており、年2回以上取締役会にて議論しております(2025年は6月2日、10月6日、12月22日取締役会にて実施)。12月22日の取締役会では、長期経営構想Innovate2035!で掲げる基本方針に沿うことを確認しました。

長期経営構想 Innovate2035!

https://www.kirinholdings.com/jp/company/strategy/management_plan/

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 更新	2026年3月31日

該当項目に関する説明 更新

当社グループでは資本コストや企業価値を意識した経営を推進しており、財務KPIとしてEPSの年平均成長率に加えてROICを採用しています。また、株価や時価総額についても事業ポートフォリオとともに取締役会にて定期的に議論を行い、役員報酬制度をEPSやROIC、非財務指標と連動させることで、株主目線での経営ができるように設計しています。

長期経営構想Innovate2035!においては、EPSのCAGR1桁後半%の成長を実現すること、WACCを上回るROIC10%の実現を掲げ、財務目標の進捗については決算説明会等で適宜ご説明してまいります。当社の取組み方針については、随時各種IR説明会資料等で開示を行っております。詳しくは当社IRページよりご確認ください。

キリンホールディングス 決算(短信・説明資料・有価証券報告書)

https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/financial_results/

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)	141,758	17.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	54,803	6.75
明治安田生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	31,346	3.86
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25,279	3.11
SMBC日興証券株式会社	12,828	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385781(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	11,619	1.43
日本証券金融株式会社	10,578	1.30
JPモルガン証券株式会社	9,577	1.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	8,837	1.08

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**

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社から、2025年9月19日付で、同社及びアモーヴァ・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2025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」では考慮しておりません。

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2025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」では考慮しておりません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
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る特別な事情 **更新**

< グループ経営に関する考え方及び上場子会社を有する意義 >

当社は、上場子会社として協和キリン株式会社を有しています。

当社は、長期経営構想「Innovate2035!」における2035年Vision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考えています。

協和キリン株式会社は、Innovate2035!で定義した事業領域における中核事業の一つである「医薬」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氣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。

当社グループの「ヘルスサイエンス」領域においては、協和キリン株式会社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活用されてきました。今後は協和キリン株式会社が検討する「病氣と向き合う人々の様々な課題」において、ヘルスサイエンス領域との接点をさらに見出し、課題解決の観点でシナジー創出に取り組むなど、当社グループが持続的な成長を果たすためにも協和キリン株式会社の保有意義は大きいと考えています。

協和キリン株式会社が上場を維持することは、独自の企業文化や経営の自主性の維持に加え、上場会社としての従業員の士気向上、優秀な人材の確保、及び取引先の信用確保等の企業価値向上に資すると判断しています。また当社は、グループ全体としての企業価値向上の観点で、上場子会社として維持することの合理性を取締役会で定期的に確認しています。

なお、上場子会社を含む連結子会社の投資に対しては、用途を制限せず自主性を尊重した上で、原則としてキャッシュマネジメントシステムにより資金の一括運用を行い、貸借金利は市場金利を勘案して合理的に決定しています。

< 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策 >

協和キリン株式会社は、不確実性の高い事業環境の下、重要な業務執行の決定の一部を執行側へと権限委譲することで、迅速な意思決定を促進しビジネスを加速するとともに、経営計画やERMなどのモニタリングを通じて将来の方針やリスクに対してプロアクティブに助言・監督を行い、執行側による適切なリスクテイクを後押しすべく、2026年より監査等委員会設置会社に移行します。過半数が社外取締役である監査等委員を取締役会の議決権を有する構成員とし、取締役会による取締役の業務執行に対する監督機能を強化することで、より強力なガバナンス体制の構築が可能と考えています。

当社は、協和キリン株式会社に対して、コーポレートガバナンス・コードの実践を基本にガバナンス体制の適切な実効性を確保しています。協和キ

リン株式会社の役員選解任については、社外役員を過半数とする協和キリン株式会社指名・報酬諮問委員会及び取締役会の判断を十分に尊重し、株主としての当社利益に合致することを確認のうえ議決権行使を行います。その上で、当社が親会社としての管理責任を果たし、かつ協和キリン(株)の中長期的な企業価値向上を実現する観点から、協和キリン(株)代表取締役社長については、適切な人選の提案や候補者案に対する議論を通じ、当社もその決定プロセスに関わることをとしています。また、グループマネジメントの一環として、当社から取締役を派遣する方針としています。なお、協和キリン株式会社との取引等の際には、派遣取締役は利益相反リスクの対応として決議に加わらない等の対応を行っています。協和キリン株式会社が自主性・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、少数株主の保護の観点から、一般株主との間で利益相反が生じる恐れのない独立性を有する利益を尊重した上で株主全体の利益最大化を図ることとしています。なお、当社が選択する監査役会設置会社と異なる機関設計となりますが、上述の対応によりガバナンス体制の実効性に支障はないと判断しています。

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) 更新

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
柳 弘之	他の会社の出身者											
塩野 紀子	他の会社の出身者											
片野坂 真哉	他の会社の出身者											
安藤 よし子	その他											
此本 臣吾	他の会社の出身者											
三上 直子	他の会社の出身者											
藤縄 憲一	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i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
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ご意見やご指導をいただけるものと期待しております。以上ことから、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、特にヘルスサイエンス領域における成長を実現するうえで、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ものと期待しております。以上ことから、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>
片野坂 真哉		上記aからkに該当する事項はありません。	<p>片野坂真哉氏は、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、ANAホールディングス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、経営の国際化や多様性の推進、新規事業育成及びブランド戦略やマーケティング等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ご意見やご指導をいただけるものと期待しております。以上ことから、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>
安藤 よし子		上記aからkに該当する事項はありません。	<p>安藤よし子氏は、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ご意見やご指導をいただけるものと期待しております。以上ことから、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。なお、同氏は、会社経営者としての経験はありませんが、以上の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと考えております。</p>

此本 臣吾	此本臣吾氏が2024年5月まで業務執行者を務めていた株式会社野村総合研究所に対しては、当社及び当社の子会社による業務委託料等の支払いがありますが、2025年度における同社への支払金額は、同社の連結売上収益の1%にも満たない少額なものです。	此本臣吾氏は、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、株式会社野村総合研究所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、海外事業、M&A及びICT・DX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ご意見やご指導をいただけるものと期待しております。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。
三上 直子	上記aからkに該当する事項はありません。	三上直子氏は、長年にわたるヘルスサイエンス関連企業の経営者としての豊富な経験と幅広い知識、特に、研究・生産領域に関する深い知見、化粧品事業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ご意見やご指導をいただけるものと期待しております。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。
藤縄 憲一	藤縄憲一氏が2019年12月までマネージング・パートナー及び代表を務めていた長島・大野・常松法律事務所と当社との間には、法律相談に関する取引がありますが、当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にてマネージング・パートナー及び代表を務め、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。また、これまで当社の独立社外監査役として、取締役会及び監査役会において、客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の取締役の職務執行を適切に監査いただいております。これらに基づき、今後は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ご意見やご指導をいただけるものと期待しております。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。

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

指名・報酬諮問委員会の詳細については、「[1. 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](#)」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) (3)指名・報酬諮問委員会」をご参照ください。

【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

< 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)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
鹿島 かおる	他の会社の出身者													
土地 陽子	他の会社の出身者													
Tim Lester	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)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

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、2024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、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としても、組織風土改革、広報、女性活躍推進に関する豊富な経験と幅広い知識を有しております。これらに基づき、独立社外監査役として、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摘をいただけるものと期待しており、持続的な企業価値の向上を目指す当社の取締役の職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。
土地 陽子	上記aからmに該当する事項はありません。	土地陽子氏は、大手上場企業のIR責任者として長年にわたり機関投資家との対話に従事し、企業経営と資本市場の両方に関する豊富な経験と、財務・会計・ESG等に関する高度な専門知識を有しております。これらに基づき、独立社外監査役として、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摘をいただけるものと期待しており、持続的な企業価値の向上を目指す当社の取締役の職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、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。
Tim Lester	上記aからmに該当する事項はありません。	Tim Lester氏は、豪州及び日本を含むアジアにおける豊富な国際経験並びに弁護士、取締役及び企業アドバイザーとしてのコーポレート・ガバナンス、政府対応、貿易、投資及び国際取引に関する高い専門性を有しております。また、長年にわたり豪日経済委員会の理事を務め、現在は同委員会のクリーンエネルギー移行諮問委員会の委員長を務めるなど、日本及びアジア・環太平洋地域の経済や市場に関する深い理解と幅広いネットワークを有しております。これらに基づき、独立社外監査役として、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摘をいただけるものと期待しております。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取締役の職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。

【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、社外役員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、並びに業績連動報酬である賞与及び信託型株式報酬の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うことから、社外取締役には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、(1)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、(2)複数年度の経営計画の目標達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)で構成し、PSUの業績評価指標は、経営計画に掲げる主要な経営指標であるROICとEPS成長率及び非財務指標とします。非財務指標は、「環境」「健康」等の複数の項目について、項目ごとに定められた具体的な指標の達成度を定量的に判定、これに各指標及び項目全体の定性面を加えて項目別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。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。

取締役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、取締役会で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/

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(株主総会資料内) <https://www.kirinholdings.com/jp/investors/stock/agm/>

有価証券報告書 https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/financial_results/

2025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>

(1) 取締役(社外取締役を除く)

・報酬等の総額 1,095百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬334百万円(5名)、賞与500百万円(5名)、株式報酬261百万円(5名)

(2) 社外取締役

・報酬等の総額 144百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬144百万円(9名)

(3) 監査役(社外監査役を除く)

・報酬等の総額 79百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬79百万円(2名)

(4) 社外監査役

・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(3名)

(5) 合計

・報酬等の総額 1,376百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬615百万円(19名)、賞与500百万円(5名)、株式報酬261百万円(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、2024年3月28日付をもって退任した取締役3名分及び監査役1名分を含んでいます。

2. 上記の株式報酬の総額は、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す。

3. 百万円未満を四捨五入して記載しています。

<個別報酬>

磯崎 功典(代表取締役会長CEO)

・報酬等の総額 464百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬107百万円、賞与230百万円、株式報酬127百万円

南方 健志(代表取締役社長COO)

・報酬等の総額 296百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬103百万円、賞与134百万円、株式報酬59百万円

坪井 純子(取締役副社長)

・報酬等の総額 129百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬49百万円、賞与51百万円、株式報酬29百万円

吉村 透留(取締役)

・報酬等の総額 107百万円

・報酬等の種類別の金額 基本報酬37百万円、賞与46百万円、株式報酬24百万円

(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. 上記の株式報酬の総額は、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す。

3. 百万円未満を四捨五入して記載しています。

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

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います。その詳細については、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

1. 役員報酬等の基本方針

2. 報酬構成と支給対象等

3. 報酬水準の設定と業績連動報酬の比率

4. 業績連動報酬の評価指標及び目標の決定

5. 役員報酬等の決定方法

6. その他重要な事項

有価証券報告書 : https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/financial_results/

【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、人財戦略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についても配置していません。社内監査役と併せて、監査役室及び人財戦略部秘書室がサポートを行っています。

取締役会の開催にあたっては、取締役会事務局が原則として開催日の5営業日前に取締役会審議に関する招集通知(アジェンダ)・資料を提供するとともに、取締役会議長をはじめとする社外取締役に対して事前説明を行うことで、事前に十分な準備ができるよう情報提供を行うことに努めています。なお、外国籍の社外取締役に対しては、英語資料配布、当日の通訳対応等のサポートを行っています。また、社外監査役に対しては、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、相談役の就任者はいません。
・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、前記の者は相談役に在任時と同様に、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) 更新

< 企業統治体制の概要 >

当社は、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬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、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、生活者をはじめとしたステークホルダーにより近い場所から自律的かつスピーディな経営を行います。当社は、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切な権限付与を行うとともに、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または取締役会を通じたガバナンスの向上を図っています。主要グループ会社については、当社の取締役、執行役員またはこれらに準ずる者が各社の取締役を兼務しています。

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っています。また、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。

また、グループ全体の内部統制システムの有効性を評価するための体制として経営監査部を設置し、当社およびグループ会社の内部監査を実施・統括しています。内部監査の状況や計画については取締役会で定期的に報告を行っています。

< 取締役会 >

・目的

取締役会は、株主に対する受託者責任と説明責任を踏まえ、当社グループや株主共同の利益のため、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。

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、取締役及び執行役員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担っています。

・構成

取締役会は、2035年Vision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、客観的な経営の監督の実効性を確保するため、独立社外取締役が過半数となるように選任し、透明性の高いガバナンス体制を構築しています。

議長は社外取締役が務め、取締役12名と監査役5名から構成されます。うち、社外取締役7名、社外監査役3名となっています。

・概要

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。社内取締役と併せて、人材戦略部秘書室が適切にサポートを行っています。

常勤監査役は、取締役会における活発かつ建設的な議論を推進するため、独立社外取締役を含む社外役員(社外取締役及び社外監査役)をメンバーとする会合を開催することができます。取締役会議長は、取締役会における活発かつ建設的な議論を推進するため、独立社外取締役のみの会合を開催することができます。

取締役会の事務局は社長の諮問機関であるグループ経営戦略会議も担うことで、グループ経営における質の高い議論の実現とスピードある意思決定に繋げております。

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。2025年度の開催回数は15回です(うち、書面開催1回)。社外取締役の出席率は96%、社外監査役の出席率は100%となっています。

・事務局

取締役会の事務局は経営企画部に設置しており、グループ経営戦略会議の事務局も兼務することで、執行と監督をつなぐ役割を果たしています。経営企画部が会議体運営の中核を担い、指名・報酬諮問委員会の事務局機能および取締役・監査役のサポートを担う秘書室、ならびに監査役会を主管する監査役室と連携することで、社外役員と執行との円滑な意思疎通を支えつつ、経営戦略上の重要論点や執行状況を踏まえた情報整理・論点設計を可能とし、会議体の実効性向上を図っています。

取締役会およびグループ経営戦略会議における活発かつ充実した議論を図るべく、審議事項を踏まえた開催スケジュールおよび想定される審議事項を前年度までに確定するとともに、資料配信は5営業日前をルールとし、参加者が当日の会議までに十分な検討が可能な時間を確保しています。あわせて、適切な議題数と審議時間の設定に加え、社外役員を含む取締役および監査役に対して、必要に応じて事前説明や関連情報の提

供を実施しています。その他に、事前動画の実施やAI(Copilot)を活用し過去議案の検索性を上げる等の取り組みを実施しています。

< 監査役会 >

・目的

株主に対する受託者責任を踏まえ、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて経営の健全性を確保し、株主共同の利益のために行動します。

・構成

監査役会は監査役5名から構成され、うち社外監査役が3名となっています。

・概要

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。協和キリン株式会社については、グループ全体のガバナンス強化のため、当社の監査役が取締役に就任し、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専任の従業員で構成する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。2025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。

監査役会の実効性評価として、各監査役による事前の自己評価アンケートの結果や取締役会実効性評価の監査役会に係る事項を基に検討した結果、監査役会全体として十分に実効性は担保されていると確認された一方、更なる改善のために議論を行い、以下のテーマを挙げて鋭意取り組みました。

・主なテーマと取り組み状況

(1) 経営監査部や事業会社監査役との連携

経営監査部とリスクベース監査に関する議論の実施など連携拡充しました。

(2) 監査役の選任プロセス

次期監査役候補者について、初期段階からの指名報酬委員会との意見交換など連携を強化しました。

< 指名・報酬諮問委員会 >

・目的

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。客観的かつ公正な視点から、取締役、執行役員及び監査役の選解任方針、最高経営責任者(CEO)及び最高執行責任者(COO)の後継者の計画、報酬等について審議し答申します。

・構成

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。

・概要

指名・報酬諮問委員は、取締役会議長が候補者案の策定に関し、グループ人財統括執行役員(CPO)が取締役会に付議します。

(1) 取締役、監査役及び執行役員の選退任(解任を含む。以下同じ。)方針及び基準、候補者案の作成、並びに選退任

(2) 代表取締役及び役付取締役の選退任

(3) 取締役、監査役及び執行役員の報酬制度・報酬水準・報酬額

(4) 主要グループ会社の社長の選退任方針及び基準、候補者案の作成、選退任、並びに報酬制度・報酬水準

(5) 最高経営責任者(CEO)及び最高執行責任者(COO)の選退任

(6) 最高経営責任者(CEO)及び最高執行責任者(COO)の後継者計画

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。

2025年度は、2026年度役員選退任やCEO後継者育成計画に加え、次世代経営体制案及び経営陣の質維持のための持続的な仕組みづくりなどを審議しました。また、役員報酬に関して、2025年度業績評価・金額確定、及び2026年～2028年の3年ローリング方式の経営計画の変更に同期した2026年度決定方針・設計について審議しました。

コーポレート・ガバナンス強化の一環として、経営責任者の選解任に取締役会及び指名・報酬諮問委員会が深く関与する仕組みを採用しています。指名・報酬諮問委員会の委員(ただし、社外取締役3名のみ)が、会長CEOや社長COOなど経営責任者と戦略対話を行い、収益状況をはじめとする定量評価も踏まえ、経営戦略の推進状況や経営トップとしての資質・発揮度などにつき定性評価を実施する仕組みです。また、後任の候補者については、指名・報酬諮問委員会において育成・選考プロセスを毎年確認のうえ、過去の業績選任基準や第三者による外部評価等を踏まえ審議を行っています。代表取締役会長CEO・社長COOの評価結果及び後任候補者の育成・選考プロセスは、指名・報酬諮問委員会から取締役会に報告され、経営責任者の選解任における客観性及び透明性を担保しています。

指名・報酬諮問委員会以外の社外取締役への情報共有、意見交換の場として社外取締役のみが参加する協議会を行っています。

2025年度は、2026年度役員選退任やCEO後継者育成計画に加え、次世代経営体制案及び経営陣の質維持のための持続的な仕組みづくりなどを審議しました。また、役員報酬に関して、2025年度業績評価・金額確定、及び2026年～2028年の3年ローリング方式の経営計画の変更に同期した2026年度決定方針・設計について審議しました。

指名・報酬諮問委員会の2025年度の開催回数は12回、委員の出席率は98%でした。

< グループ経営戦略会議 >

・概要

当社は、社長執行役員の諮問機関として、グループ経営戦略会議を設置しています。取締役会にて示された経営方針に基づき、グループ経営に関する戦略案件や成長投資、構造改革、ポートフォリオ議論等影響の大きい事項について、同会議を機動的に開催することにより、迅速かつ質の高い意思決定に繋げることでリスクテイクを伴う成長戦略を実行しています。

・構成

社長執行役員、副社長執行役員、常務執行役員、常勤監査役で構成しています。(議案内容に応じて会長執行役員も同席)

・事務局

執行による意思決定のスピード向上および本質的な議論の強化実現に向け、権限委譲による議題の絞り込みや、AIを活用した取り組み(事前動画の作成や、付議資料の壁打ち、当日議論への多角的な意見だし)を実施しております。経営戦略会議を支援するAIパートナーとして「CoreMate」を活用し、過去の議事録や関連資料、外部情報を踏まえた多角的な論点提示や起案者の事前検討支援を始めています。

< その他の社長執行役員諮問機関 >

・グループCSV委員会

グループCSV方針・戦略及び計画策定のための討議を行うとともに、CSV計画の実行状況のモニタリングを行っています。決定した内容は、必要に応じてグループ経営戦略会議や取締役会に付議・報告し、グループ全体戦略へ反映させています。

https://www.kirinholdings.com/jp/impact/csv_management/promotion_impact/

・グループリスク・コンプライアンス委員会

リスクマネジメントを推進・統括しています。コンプライアンスもその一環として位置づけて確実な実行を図るとともに、クライシスが発生した場合には、国内外のグループ各社と情報を共有し対応を支援するなど、適切に対応するための体制を整備しています。同委員会はキリンホールディングスの社内取締役と執行役員で構成され、リスク管理統括執行役員が委員長を務めています。

https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/risk_management/

・情報開示委員会

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審議・決定することで、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。同委員会は担当部門長及び委員長であるCFO(財務戦略、IR担当)から構成され、常勤監査役及び経営監査部長がオブザーバーを務めています。

< 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、神塚勲氏、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28名、その他74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

当社はコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を採用しており、取締役会は多様な知識、経験、能力、見識等を持ち合わせた取締役・監査役でバランスよく構成されています。Innovate2035!の実現のため、社外取締役が過半数を占める取締役会が、社外監査役が過半数を占める監査役会と緊密に連携することで、透明性の高いガバナンス体制の基、実効性の高い監督機能を確保するとともに、重要な業務執行及び法定事項について質の高い意思決定を図ることができています。加えて、当社では取締役、執行役員および監査役の指名および報酬について社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保しています。以上の理由で、現体制の採用により経営の透明性ならびに業務の適正性を確保することができており、企業統治体制は有効に機能しています。

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

	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。なお、発送日に先立ち当社ウェブサイト及び東京証券取引所のウェブサイトにて株主総会資料の電子提供措置をとっています。 和文 https://www.kirinholdings.com/jp/investors/stock/agm/ 英訳版 https://www.kirinholdings.com/en/investors/stock/agm/
集中日を回避した株主総会の設定	当社は、3月に定時株主総会を開催しています。
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	ハイブリッド参加型バーチャル株主総会を実施しています。また、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掲載しています。 https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/disclosure/	

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、長期経営構想などの重要事項発表時において、CEO(最高経営責任者)、CFO(財務戦略、IR担当)等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、必要に応じて対面又はリモートでの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、CS Vや非財務資本に関する説明会も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、CEO(最高経営責任者)、COO(最高執行責任者)、CFO(財務戦略、IR担当)、IR室長等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、株主・投資家との対話状況、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半期報告書、株主総会招集通知、統合レポート等を掲載し、基本的に全て日英にて開示しています。2022年度末決算より、有価証券報告書の日英同時開示をしています。また、個人投資家向けのページを作成し、当社グループを知っていただくためのコンテンツを掲載しています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR担当部署は、財務戦略部IR室および開示統括室です。IR担当執行役員は、CFO(財務戦略、IR担当)です。	
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、和文と同時に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。 2021年度より、有価証券報告書についても全訳を開始し、2022年度より同時開示をしています。 英文IRサイト https://www.kirinholdings.com/en/investors/ 2025年度より、SSBJ(サステナビリティ基準委員会 / Sustainability Standards Board of Japan)基準に準拠した開示をしています。 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、社外取締役による株主との面談も実施しています。	

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ポリシー、コーポレートガバナンス・ポリシー、就業規則、酒類事業を営むキリングループとしての責任方針、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、マーケティングコミュニケーションポリシー、グループコミュニティ方針等で規定し、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・コンパクトへの参加を通じて、これらの原則実現につながる具体的取り組みを進めています。イントラネットや研修等によって社内への周知、徹底も併せて進めています。

環境保全活動、CSR活動等の実施

当社グループは、長期経営構想「Innovate2035!」において、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、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。

「生活者」「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、2035年Vision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、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。サステナビリティに関連す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を行いながら、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。

Innovate2035!で掲げるビジョン実現に向けて、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roup 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roup CSVコミットメント」を設定し取り組んでいます。更に、環境では将来に向けたあるべき姿を「キリングroup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。

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。

- ・CDPより、「水」「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。
- ・ESG投資にかかわる株価指数において、FTSE4Good Index Series、FTSE JPX Blossom Japan Index、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index、MSCI日本株ESGセレクトリーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数、Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)、S&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。

CSVパーパスhttps://www.kirinholdings.com/jp/purpose/csv_purpose/
CSVコミットメント

https://www.kirinholdings.com/jp/impact/csv_management/commitment/

環境報告書https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/env_report/

統合レポート<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/integrated/>

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。

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

< 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)キリングroup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group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group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group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group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)キリングgroup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group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group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group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groupの各社内部監査部門を含む)がキリングgroupの各社の内部監査を実施する。

(4)キリングgroup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group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group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group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group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。

< 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

< 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方 >

当社グループでは、「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。

< 反社会的勢力排除に向けた整備状況 >

(1) 行動規範

当社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はグループ従業員を対象に毎年実施しています。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

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。

<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、ディスクロージャーへの積極的な取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」を定めており、当社ウェブサイトにも掲載している。

ディスクロージャーポリシー<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/disclosure/>

(2)当社は、当社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えて当社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。

(3)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roup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及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。

<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・決定された後に財務戦略部長に集約される。なお、子会社の決定事実に関する情報は、主管部門から財務戦略部長に伝達され、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(財務戦略部及び同部IR室(以下、「IR室」)へ伝達され、財務戦略部長に集約される。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。なお財務戦略部及び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、財務戦略部長に集約される。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、財務戦略部長に集約される。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(CFO(財務戦略、IR担当))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。

<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。(詳細は末尾<情報開示委員会について>を参照)

(1)各部門より財務戦略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、社長執行役員に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執行役員に報告する。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、委員長が社長執行役員に答申する。

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。

<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。

<その他>

(1)開示に関する自社の特性について

当社グループは、連結子会社172社、持分法適用会社26社(2025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び、

(2)開示リスクについての対応

財務戦略部又は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財務戦略部又は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、社内での周知・啓発に努めている。

<情報開示委員会について>

・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。

・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・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、社長執行役員への報告(委員会にて特別に重要と判断される場合は社長執行役員へ答申)
 - (5) その他、情報開示の観点から、当社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、及び当社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・半期報告書、統合レポート等に記載する情報を含む

・構成

- (1) 委員長: CFO(財務戦略、IR担当)
- (2) 委員: 経営企画部長、財務戦略部長、人財戦略部長、CSV戦略部長、法務部長、コーポレートコミュニケーション部長、IR室長(オブザーバー) 監査役、経営監査部長、監査役室
- (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: 財務戦略部 開示統括室

・開催時期

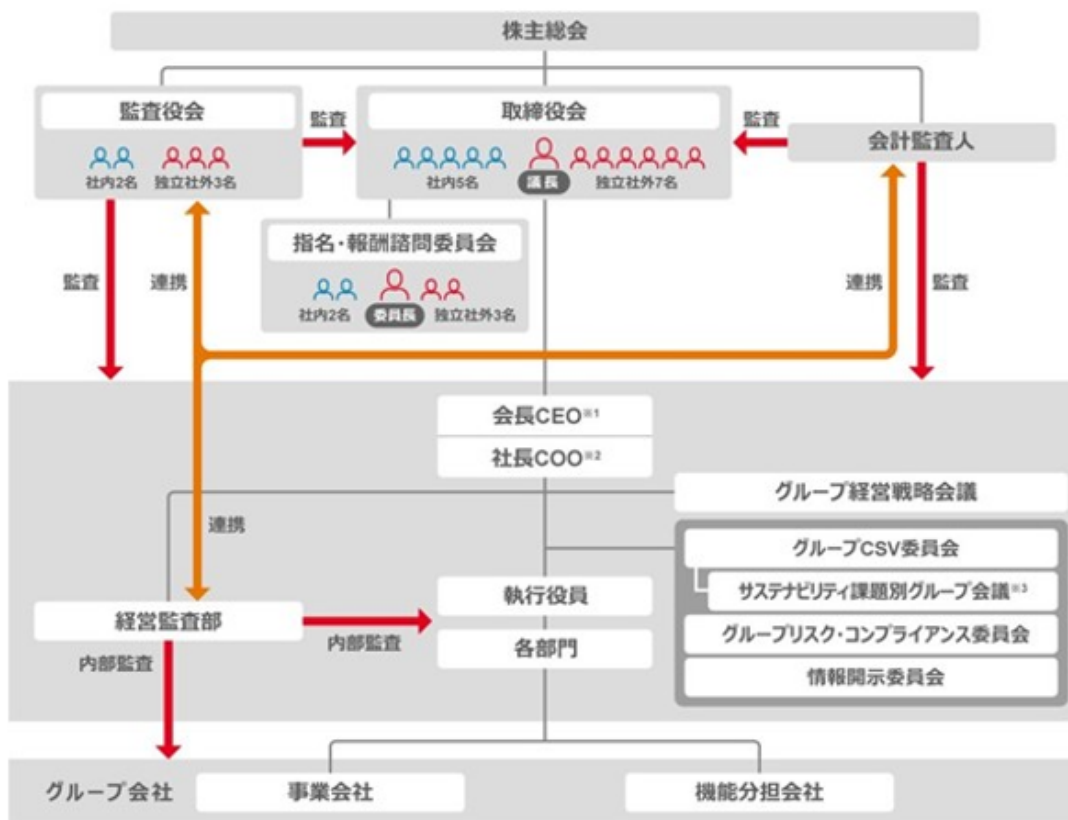
定期: 年4回の決算発表前、出版物の発行前
他は必要に応じ開催する。

・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(参考資料)】



※1 最高経営責任者 (CEO) : 当社グループの経営全般を統括する執行役員
※2 最高執行責任者 (COO) : 当社グループの事業執行を統括する執行役員
※3 グループ環境会議、グループビジネスと人権会議、グループ健康経営推進会議等