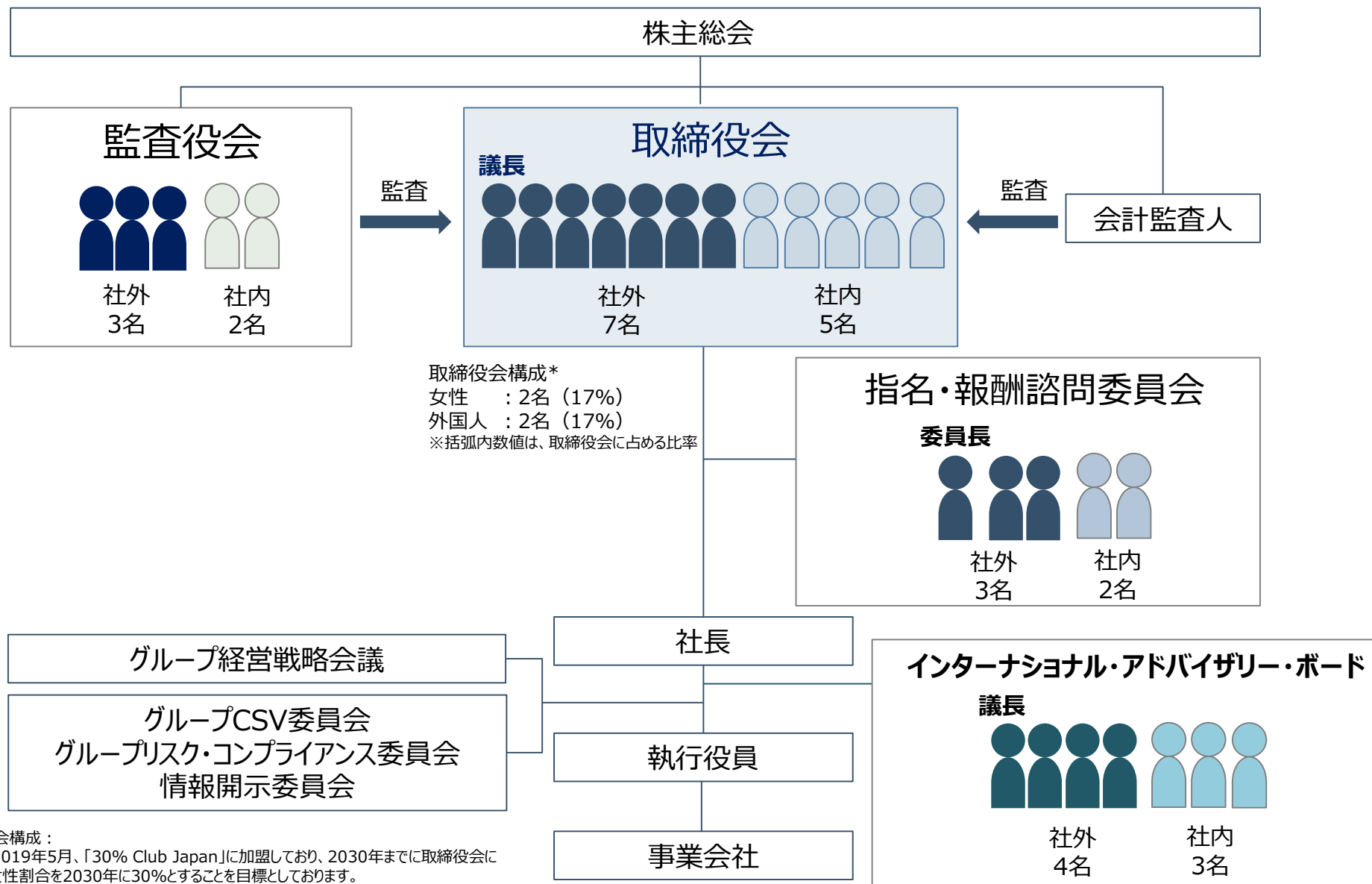


ガバナンスの強化

コーポレートガバナンス体制（株主総会以降）



取締役会構成：
 当社は2019年5月、「30% Club Japan」に加盟しており、2030年までに取締役会に占める女性割合を2030年に30%とすることを目標としております。
 また、女性リーダー目標KWN2021を推進し、2021年までに12%を目指しております。

取締役会の構成の変更について①

取締役会のスキルセットの見直し

- 取締役会は、長期経営構想「KV2027」の達成に向け、2018年・2019年度に実施した「取締役会の実効性評価」結果等を踏まえ、当社にとって重要と考えられる知識・経験を「企業経営」、「ESG、Sustainability」、「財務・会計」、「人事・労務、人材開発」、「法務、コンプライアンス、リスク管理」、「SCM」、「ブランド戦略、マーケティング、営業」、「海外事業」、「R&D、新規事業、ヘルスサイエンス」の分野と再定義した。

(※取締役会の実効性評価結果については、P44、45をご覧ください)

社外取締役の更なる増員

- 2019年度に実施した「取締役会の実効性評価」において、2020年度の強化方針として下記施策等が挙げられた。
 - ・ ヘルスサイエンス事業など、専門的・客観的な立場から監督・助言を行う「取締役会の構成及び運営」に関する議論
 - ・ 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➔ 「ヘルスサイエンス」、「海外事業」、「コーポレートガバナンス」に対する知見を擁した人材の確保
- 長期経営構想「KV2027」の推進及び監督機能の強化を図るため、指名・報酬諮問委員会の答申も踏まえたうえで、会社提案として、下記4名の社外取締役候補者（新任候補者）を擁立（経歴については後述）
 - ① 松田 千恵子 : 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
 - ② 塩野 紀子 : 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
 - ③ ロッド・エディントン : グローバルな専門的知見に基づいた企業経営に関する高い見識
 - ④ ジョージ・オルコット : 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高い見識
- 会社提案が全て可決した場合は、取締役会に占める社外取締役の比率は、過半数（58.3%）を占める

取締役会の構成の変更について②

取締役会の構成

- 2020年3月の定時株主総会で、会社側の取締役候補者が全員選任された場合、社外取締役比率は過半数（58.3%）を占める
- 長期経営構想「KV2027」の実現、及び「2019-2021年中期経営計画」の達成を図るため、前述の取締役会のスキルセットの観点からも最適な構成であると判断

	2019年度	2020年度	対前年比		
取締役総数	9名	12名	+3名増	スキルセット強化項目 <ul style="list-style-type: none"> ・「ヘルスサイエンス」 ・「ESG、Sustainability」 ・「ブランド戦略・マーケティング・営業」 ・「海外事業」 ・「財務・会計」 	
	社内取締役	5名	5名		変更なし
	社外取締役	4名	7名		+3名増
	うち独立役員	3名	7名		+4名増
独立社外取締役比率	33.3%	58.3%	+ 25.0%増		
女性役員	0名	2名	+2名増		
外国人役員	0名	2名	+2名増		
監査役総数	5名	5名	変更なし		
社内監査役	2名	2名	変更なし		
社外監査役	3名	3名	1名新任		
うち独立役員	3名	3名	1名新任		

スキルセットの充実・強化

キリンは本邦においてガバナンス体制強化を推進するリーダーに



**当社以上の強固なガバナンス体制を有する本邦企業は限定的。
 監査役設置会社の内独立社外取締役過半数×外国人×女性の企業は日本に10社のみ。**

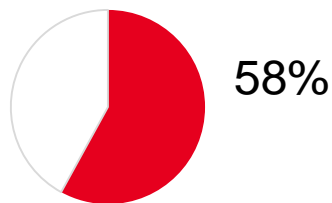
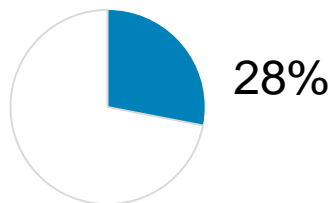
TOPIX構成銘柄平均
(> 1,500社⁽¹⁾)

KIRIN

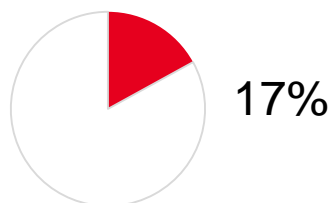
(時価総額1兆円以上)

＜企業例＞²

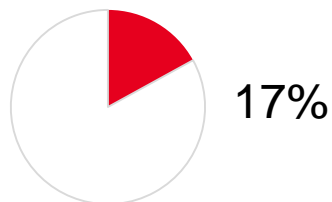
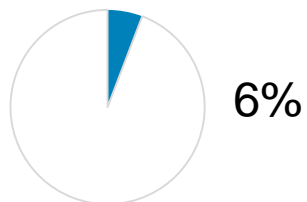
独立
社外取締役



外国人



女性



注:
1
2

TOPIX構成銘柄のうち、監査役設置会社
各社における直近の定時株主総会招集通知の記載内容に基づく

取締役会のスキルセット

取締役会のスキルセット

- 取締役会は、長期経営構想「KV2027」の達成に向け、当社にとって重要と考えられる知識・経験を「企業経営」、「ESG、サステナビリティ」、「財務・会計」、「人事・労務、人材開発」、「法務、コンプライアンス、リスク管理」、「SCM」、「ブランド戦略、マーケティング、営業」、「海外事業」、「R&D、新規事業、ヘルスサイエンス」の分野と定義し、全ての分野について適切な知見を有する取締役候補者を指名しております。
- 本年度においては、「ヘルスサイエンス」、「ESG、Sustainability」、「ブランド戦略、マーケティング、営業」、「海外事業」、「財務・会計」の充実・強化を図りました。
- 2020年3月の定時株主総会で、会社提案の取締役候補者が全員選任された場合の取締役会のスキルセットは下記の通りとなります。

専門性と経験

候補者番号	氏名	専門性と経験								
		企業経営	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルスサイエンス
1	磯崎 功典	●	●			●		●	●	
2	西村 慶介	●			●				●	
3	三好 敏也		●		●			●		
4	横田 乃里也		●	●	●		●		●	
5	小林 憲明						●		●	●
6	荒川 詔四	●					●		●	
7	森 正勝	●		●					●	
8	柳 弘之	●					●	●	●	
9	松田 千恵子		●	●		●				
10	塩野 紀子	●						●	●	●
11	ロッド・エディントン	●							●	
12	ジョージ・オルコット		●	●	●				●	

再任候補者

 新任候補者

執行役員、監査役会のスキルセット

執行役員のスキルセット

地位	氏名	専門性と経験								
		企業経営	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルスサイエンス
副社長執行役員	小川 洋				●	●				
常務執行役員	溝内 良輔		●					●	●	
常務執行役員	吉村 透留						●		●	●
常務執行役員	坪井 純子		●					●		
常務執行役員	前原 正雄						●		●	
常務執行役員	布施 孝之	●	●					●		
常務執行役員	堀口 英樹	●						●	●	
(新任) 常務執行役員	南方 健志	●					●		●	

監査役会のスキルセット

地位	氏名	専門性と経験								
		企業経営	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルスサイエンス
社内監査役	伊藤 彰浩			●					●	
社内監査役	桑田 啓二						●	●		
社外監査役	中田 順夫					●			●	
社外監査役	安藤 よし子		●			●				●
(新任) 社外監査役	鹿島 かおる			●	●					

新任社外取締役の経歴①

松田 千恵子 : 経歴・選任理由

松田 千恵子 (1964年11月18日生)

▼選任理由

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、当社の経営に対し、特にKV2027で掲げる成長戦略とそれを支える規律ある財務戦略を推進するうえで、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いております。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適切な人材と判断したためであります。

専門性と経験								
企業経営	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルスサイエンス
	●	●		●				

独立役員

女性

▼経歴

- 1987年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行
- 1998年 10月 ムーディーズジャパン株式会社入社
- 2001年 9月 株式会社コーポレートディレクション入社
- 2006年 5月 マトリックス株式会社代表取締役
- 2006年 10月 ブーズ・アンド・カンパニー株式会社ヴァイスプレジデント(パートナー)
- 2011年 4月 首都大学東京都市教養学部(現 経済経営学部)教授(現任)
首都大学東京大学院社会科学部(現 経営学研究科)教授(現任)
- 2013年 6月 日立化成株式会社社外取締役(現任)
- 2015年 6月 フォスター電機株式会社社外取締役(現任)
- 2016年 3月 当社社外監査役(現任)
- 2016年 6月 サトーホールディングス株式会社社外取締役(現任)

▼重要な兼職の状況

- ・首都大学東京経済経営学部教授
- ・首都大学東京大学院経営学研究科教授
- ・日立化成株式会社社外取締役
- ・フォスター電機株式会社社外取締役
- ・サトーホールディングス株式会社社外取締役

新任社外取締役の経歴②

塩野 紀子 : 経歴・選任理由

塩野 紀子 (1960年10月18日生)

▼選任理由

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、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しい事業の立ち上げ・育成を実現するうえで、客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただくと期待しており、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適切な人材と判断したためであります。

専門性と経験								
企業経営	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルスサイエンス
●						●	●	●

独立役員

女性

▼経歴

- 1983年 8月 日本ニューメディア株式会社入社
- 2010年 3月 エスエス製薬株式会社代表取締役社長
- 2014年 1月 株式会社コナミスポーツ&ライフ(現 コナミスポーツ株式会社)代表取締役社長
- 2016年 5月 同社取締役会長
- 2017年 10月 ワイデックス株式会社代表取締役社長(現任)
- 2018年 3月 キリン株式会社社外取締役
- 2019年 3月 当社ストラテジック・アドバイザー(現任)

▼重要な兼職の状況

- ・ワイデックス株式会社代表取締役社長

新任社外取締役の経歴③

ロッド・エディントン：経歴・選任理由

ロッド・エディントン（1950年1月2日生）

▼選任理由

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おります。また、日豪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、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、当社のインターナショナル・アドバイザリー・ボードの委員として、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ご意見やご指導をいただいております。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適切な人材と判断したためであります。

専門性と経験								
企業経営	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルスサイエンス
●							●	

独立役員

男性（外国籍）

▼経歴

1979年 9月 John Swire & Sons (H.K.) Ltd. 入社
 1992年 4月 Cathay Pacific Airways Limited Managing Director
 1997年 1月 John Swire & Sons (Australia) Pty Ltd. 社外取締役(現任)
 2000年 4月 British Airways plc 最高経営責任者
 2006年 2月 CLP Holdings Limited 社外取締役(現任)
 2011年 3月 ライオン社取締役*
 2012年 3月 同社取締役会長(現任)*

▼重要な兼職の状況

- ・ライオン社取締役会長*
- ・ John Swire & Sons (Australia) Pty Ltd. 社外取締役
- ・ CLP Holdings Limited 社外取締役

*いずれも非業務執行者

新任社外取締役の経歴④

ジョージ・オルコット：経歴・選任理由

ジョージ・オルコット (1955年5月7日生)

▼選任理由

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おります。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おります。これらに基づき、社外取締役として、当社の経営に対し、特にKV2027で掲げる成長戦略とそれを支える規律ある財務戦略を推進するうえで、客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導を頂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適切な人材と判断したためであります。

専門性と経験

企業経営	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルスサイエンス
	●	●					●	

独立役員

男性 (外国籍)

▼経歴

1986年 7月	S.G. Warburg & Co., Ltd. 入社
1999年 2月	UBSアセットマネジメント(日本)社長 日本UBSプリンソングループ社長
2000年 6月	UBS Warburg東京マネージングディレクター イクイティキャピタルマーケットグループ担当
2001年 9月	ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院(Judge Business School)
2005年 3月	同大学院FMEティーチング・フェロー
2008年 3月	同大学院シニア・フェロー
2014年 4月	慶應義塾大学商学部・商学研究科特別招聘教授(現任)
2014年 6月	日立化成株式会社社外取締役(現任) 株式会社デンソー社外取締役(現任)
2016年 10月	第一生命ホールディングス株式会社社外取締役(現任)

▼重要な兼職の状況

- ・日立化成株式会社社外取締役
- ・株式会社デンソー社外取締役
- ・第一生命ホールディングス株式会社社外取締役