

よろこびがつなぐ世界へ

KIRIN

第184回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時 2023年3月30日(木曜日)
午前10時(受付開始 午前9時)

開催場所 ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階 ボールルーム
東京都港区芝公園四丁目8番1号



キリンホールディングス株式会社

証券コード 2503

目次

- P.1 第184回定時株主総会招集ご通知
議決権行使についてのご案内
インターネットによるライブ配信についてのご案内

- P.7 株主総会参考書類
 - 第1号議案 剰余金の処分の件
 - 第2号議案 定款一部変更の件
 - 第3号議案 取締役12名選任の件
 - 第4号議案 監査役2名選任の件

- P.29 事業報告
- P.59 連結計算書類
- P.61 計算書類
- P.63 監査報告書

株主様へのお願い

株主総会へのご出席につきましては、開催日当日における新型コロナウイルスの感染状況やご自身の体調等をご勘案のうえ、慎重にご判断をいただけますようお願い申し上げます。議決権につきましては、当日のご出席に代えて、インターネット等又は同封の議決権行使書により事前に行使いただくことが可能です。

なお、本定時株主総会は、インターネットによるライブ配信を行います。詳細につきましては、本招集ご通知5頁から6頁をご覧ください。

株主各位

証券コード 2503
2023年3月6日
(電子提供措置の開始日2023年2月24日)
東京都中野区中野四丁目10番2号
キリンホールディングス株式会社
代表取締役社長 磯崎 功典

第184回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第184回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

株主総会へのご出席につきましては、開催日当日における新型コロナウイルスの感染状況やご自身の体調等をご勘案のうえ、慎重にご判断をいただけますようお願い申し上げます。なお、**議決権につきましては、当日のご出席に代えて、以下のいずれかの方法により事前に行使いただくことが可能です。**株主総会にご出席されない場合は、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討いただき、**2023年3月29日(水曜日)午後5時30分まで**に行使くださいますようお願い申し上げます。

インターネット等による議決権の行使

本招集ご通知4頁に記載の「インターネット等による議決権行使のご案内」をご確認のうえ、当社の指定する議決権行使ウェブサイト(<https://evote.tr.mufg.jp/>)にアクセスしていただき、画面の案内に従って、上記の行使期限までに賛否をご入力ください。

郵送による議決権の行使

本招集ご通知3頁に記載の「議決権行使についてのご案内」をご確認のうえ、同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。なお、各議案につき賛否のご表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとして取扱わせていただきます。

本定時株主総会は、インターネットによるライブ配信を行います。詳細につきましては、本招集ご通知5頁から6頁をご覧ください。

本株主総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第184回定時株主総会招集ご通知」及び「第184回定時株主総会その他の電子提供措置事項(交付書面省略事項)」として掲載しております。

当社ウェブサイト	https://www.kirinholdings.com/jp/investors/stock/agm/
----------	---

また、上記のほか、東京証券取引所(東証)のウェブサイトにも掲載しておりますので、当社ウェブサイトが閲覧できない場合は、以下の東証ウェブサイトアクセスし、銘柄名(キリンホールディングス)又は証券コード(2503)をご入力のうえ検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択してご確認くださいようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト	Show">https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show>Show
----------	---

敬 具

記

1. 日時	2023年3月30日(木曜日) 午前10時(受付開始 午前9時)
2. 場所	東京都港区芝公園四丁目8番1号 ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム
3. 目的事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 報告事項 <ol style="list-style-type: none"> 1. 第184期(2022年1月1日から2022年12月31日まで)事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第184期(2022年1月1日から2022年12月31日まで)計算書類報告の件 ● 決議事項 <ul style="list-style-type: none"> 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役12名選任の件 第4号議案 監査役2名選任の件
4. 議決権の行使について	インターネット等と郵送により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効とさせていただきます。 また、インターネット等により複数回議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

以上

その他の電子提供措置事項(交付書面省略事項)について

以下の事項につきましては、法令及び当社定款第15条に基づき、本招集ご通知1頁に記載の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトのみ掲載しておりますので、本招集ご通知には記載しておりません。

- ① 事業報告の「会計監査人の状況」及び「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況」
- ② 連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」
- ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」

なお、監査役が監査した事業報告並びに監査役及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類のほか、上記①、②及び③の事項であります。

- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。
- 株主総会におけるお土産・試供品等のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- 2022年9月1日施行の改正会社法により、株主総会資料*の電子提供制度が開始されました。本制度は、株主総会にかかる株主総会資料につきましては、原則としてウェブサイトにアクセスいただき、インターネットを通じてご覧いただくこととし、例外として株主総会の基準日までに所定の方法により書面交付請求をされた株主様に限り、書面で株主総会資料をお送りするものです。
 - * 株主総会参考書類、事業報告、監査報告、計算書類及び連結計算書類を指します。
- 上記の法改正にかかわらず、当社の本定時株主総会にかかる株主総会資料は、一律に従前どおり書面でお送りさせていただきます。次回以降の株主総会にかかる株主総会資料につきましては、一部の内容を除き、書面交付請求をされた株主様に限り、書面でお送りする予定です。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

【電子提供制度に関するお問い合わせ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

 0120-696-505 (通話料無料)

受付時間：午前9時から午後5時まで(土日祝日除く)

議決権行使についてのご案内

ご郵送による 議決権行使



同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、行使期限までに到着するようご返送ください。

行使期限

2023年3月29日(水)
午後5時30分到着分まで

インターネット等による 議決権行使



次の頁の案内に従って議案の賛否をご入力ください。



行使期限

2023年3月29日(水)
午後5時30分行使分まで

株主総会へのご出席
による議決権行使

同封の議決権行使書用紙を
会場受付にご提出ください。

議決権行使書のご記入方法のご案内

KIRIN 第184回定時株主総会 議決権行使書

行使できる議決権の数

ご所有株式数

行使できる議決権の数

お 留 意

- 株主総会ご出席の際に、この議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。
- 株主総会にご出席されない場合は、以下の【郵送による議決権の行使】にてご記入ください。

【郵送による議決権の行使】

- 2023年3月29日午後5時30分までに到着するようご返送ください。
- 第3号議案及び第4号議案において、候補者の番号一つで示される場合は、賛成○印または反対の○印、若しくは候補者の番号（自由席候補者の場合は自由席候補者番号）を○印にて記入してください。
- 【インターネットによる議決権の行使】
下記URLにて又は<https://evote.kirin.mtlg.jp/>にてお申し込みください。議決権行使期間は2023年3月29日午後5時30分までに投票をご入力ください。

○印を○印
△印を△印

キリン 代表取締役社長 藤田 隆

第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案
原案に対し			
賛	賛	賛 <small>【ただしを除く】</small>	賛 <small>【ただしを除く】</small>
否	否	否	否

キリンホールディングス株式会社

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

第1号・第2号議案

- ▶ 賛成の場合：「賛」の欄に○印
- ▶ 反対の場合：「否」の欄に○印

第3号・第4号議案

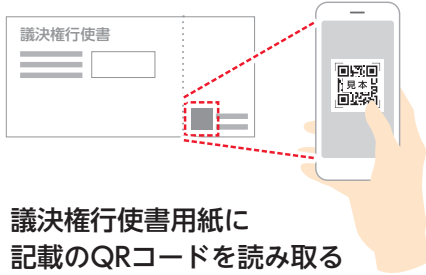
- ▶ 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印
- ▶ 全員反対の場合：「否」の欄に○印
- ▶ 一部の候補者を：「賛」の欄に○印をし、反対される場合 反対される候補者の番号をご記入ください。

※ 同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、ご返送ください。

※ 各議案につき賛否のご表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとして取扱わせていただきます。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

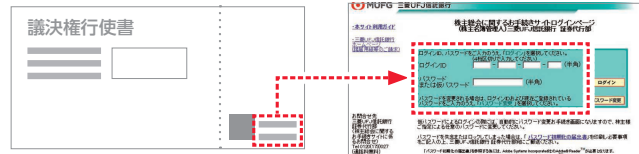


議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取る

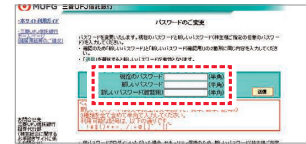
QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。2回目以降のログインの際には、右記のご案内に従ってログインください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

- 1 議決権行使ウェブサイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>)にアクセス
- 2 議決権行使書用紙に記載の「ログインID・仮パスワード」を入力し、「ログイン」をクリック



- 3 新しいパスワードを登録



以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネット等による議決権行使のご利用上の注意点

- 議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株主様のご負担となります。
- インターネットのご利用環境によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合がございます。
- インターネット等と郵送により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効とさせていただきます。
- インターネット等により複数回議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

システム等に関する
お問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

 0120-173-027 (通話料無料) 受付時間：午前9時から午後9時まで

機関投資家の皆様へ：議決権行使の方法として、「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

※「QRコード」は(株)デンソーウェーブの登録商標です。

インターネットによるライブ配信についてのご案内

当社の株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけるよう、以下のとおり株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。

1. 配信日時

2023年3月30日(木曜日) 午前10時から株主総会終了時刻まで

※ 当日ライブ視聴ページは、開始時刻30分前の午前9時30分頃よりアクセス可能となります。

2. ご視聴の方法

(1) パソコン又はスマートフォン等で以下のURLを直接ご入力いただくか、QRコードを読み込むかの方法により、株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」(以下、「本ウェブサイト」といいます。)へのアクセスをお願いいたします。

URL

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



(QRコード)

(2) 本ウェブサイトにて以下のID及びパスワードを入力し、利用規約をご確認のうえ「利用規約に同意する」にチェックを入れた後、「ログイン」ボタンのクリックをお願いいたします。

① ID：議決権行使書用紙の右側に記載されている「ログインID」(15桁の半角英数字)

② パスワード：議決権行使書用紙の右側に記載されている「仮パスワード」(6桁の半角数字)

※ ID及びパスワードは、いずれも議決権行使書を投函される前に必ずお手元にお控えください。

※ 「議決権行使ウェブサイト」(本招集ご通知4頁のご案内をご参照ください。)にて変更されたパスワードは、本ウェブサイトには引き継がれません。

第1号議案				第2号議案				第3号議案				第4号議案			
議案				議案				議案				議案			
議案				議案				議案				議案			
株	数	株	数	株	数	株	数	株	数	株	数	株	数	株	数
否	否	否	否	否	否	否	否	否	否	否	否	否	否	否	否

2023年3月 日

各議案につき賛否のご表示無効の場合は、賛の表示があったものとして取扱われています。

キリンホールディングス株式会社

○×××××××
△△市□□区1-2-3

キリン太郎 様

ご所有株式数 株
行使できる議決権の数 個

お 願 い

1. 株主総会にご出席の際は、右の議決権行使書用紙を会場受付へ提出ください。
2. 株主総会にご出席されない場合は、以下のいずれかの方法で、議決権を行使ください。

【郵送による議決権の行使】

① 右の議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、2023年3月29日午後5時30分までに到着するように投函ください。
② 当社の議決権行使書用紙において、候補者の一部について付与される場合は、賛否を二重のうすで書き入れる場合は、賛否の番号(招集通知書の参考書類記載の候補者名)を必ず併せて記入ください。

【インターネットによる議決権の行使】

下記QRコード又は<https://portal.tr.mufg.jp/>にアクセスし、画面指示に従って2023年3月29日午後5時30分までに賛否をご入力ください。

ログインID
1111-2222-3333-444

株主番号(8桁)
123456

仮パスワード
123456

キリンホールディングス株式会社

① ID

ログインID

1111-2222-3333-444

株主番号(8桁)

仮パスワード

123456

② パスワード

(3) 本ウェブサイトにて「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、利用規約をご確認のうえ「利用規約に同意する」にチェックを入れた後、「視聴する」ボタンのクリックをお願いいたします。



3. 視聴環境テストの方法

「2. ご視聴の方法」にてご案内の方法により本ウェブサイトログインされた後、本ウェブサイト内の「視聴環境テストサイト」ボタンより、事前に視聴環境のテストを行っていただくことが可能です。



4. ご視聴に関する留意事項


- (1) やむを得ない事情により、ライブ配信を行うことができなくなる可能性があります。その場合は、当社ウェブサイト(<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/stock/agm/>)にてお知らせいたします。
- (2) **ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、本招集ご通知3頁から4頁にてご案内の方法により事前に行ってくださいますようお願い申し上げます。**
- (3) ご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。
- (4) ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は、固くお断りいたします。
- (5) インターネットの通信環境等により、映像及び音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合がございますので、ご了承ください。
- (6) ご使用の機器やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。
- (7) 本ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株主様のご負担となります。

5. 株主総会へご出席される株主様へのご案内

ライブ配信用の会場の撮影につきましては、株主様のプライバシー等に配慮し、スクリーン映像及び役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございますので、ご了承ください。

【本ウェブサイトに関するお問い合わせ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

 0120-676-808 (通話料無料)

受付時間

午前9時から午後5時まで(土日祝日を除く)
ただし、株主総会当日は午前9時から株主総会終了時刻まで

株主総会参考書類(議案及び参考事項)

第1号議案 剰余金の処分の件

当期の期末配当につきましては、当社の配当方針に基づき、当期の業績の状況及び経営環境等を勘案し、1株につき36円50銭とさせていただきます。これにより、中間配当金32円50銭を加えた年間配当金は、1株につき前期に比べ4円増配の69円となります。

● 期末配当に関する事項

- | | |
|---|--|
| 1 | 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額
当社普通株式1株につき 金36円50銭
総額 29,630,492,753円 |
| 2 | 剰余金の配当が効力を生じる日
2023年3月31日 |

当社の配当方針

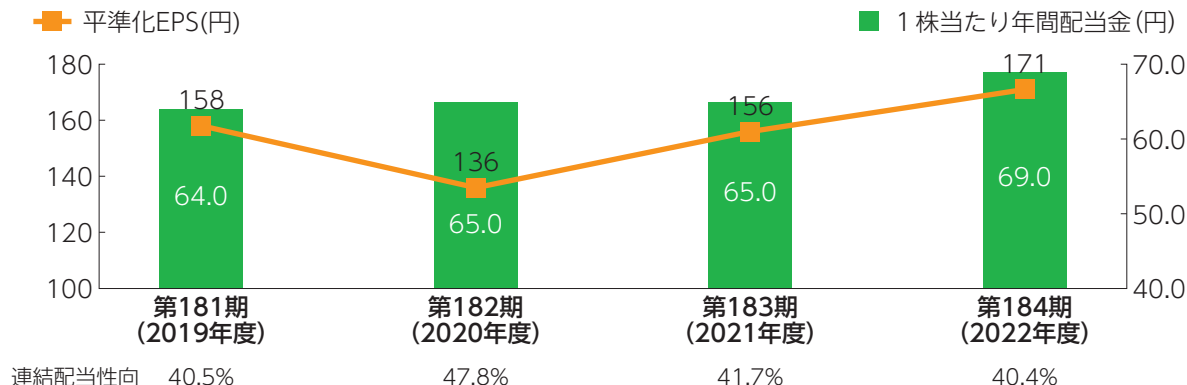
当社は、「キリングroup2022年-2024年中期経営計画」にて策定した資本政策に基づき、株主還元は経営における最重要課題の一つと考えており、1907年の創立以来、每期欠かさず配当を継続しております。「平準化^{*1}EPSに対する連結配当性向^{*2}40%以上」による配当を安定的かつ継続的に実施するとともに、自己株式の取得については、追加的株主還元として最適資本構成や市場環境及び投資後の資金余力等を総合的に鑑み、実施の是非等を検討してまいります。

※1 その他の営業収益・費用等の非経常項目を除外し、より実質的な収益力を反映させるための調整をしております。

※2 国際財務報告基準(IFRS)に基づいて計算した連結配当性向を記載しております。

(ご参考)

1株当たり年間配当金・平準化EPSの推移



第2号議案

定款一部変更の件

1. 提案の理由

「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」の施行により、上場会社において、定款に定めることにより一定の条件のもと、場所の定めのない株主総会(いわゆる「バーチャルオンリー株主総会」)の開催が可能となっております。

当社は、バーチャルオンリー株主総会のメリットとして、株主総会の柔軟な開催が可能となるだけでなく、遠隔地の株主様のご負担を軽減し、より多くの株主様が出席しやすい環境をつくることで、株主総会の一層の活性化につながると考えております。また、バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とすることは、感染症対策等に資するとともに、昨今の社会全体のデジタル化の進展にも沿うことと考えております。

以上の理由から、株主総会の開催方法の選択肢を拡充し、バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とするため、現行定款第13条に第3項を新設するものであります。

なお、現時点においてバーチャルオンリー株主総会を実施する予定はありませんが、当社がバーチャルオンリー株主総会を開催する場合には、株主様の利益や権利の確保に資するよう、取締役会において、その必要性及び妥当性について慎重に審議し、決議するとともに、開催の背景及び開催要領の詳細(株主様のご出席方法、ご質問方法及び議決権の行使方法並びにその他の必要事項)につきまして、株主総会の招集に際してお知らせいたします。

本議案の上程にあたりましては、当社は、経済産業省令・法務省令で定めるところにより、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けております。

2. 変更の内容

現行定款と変更案は、次のとおりであります。

(下線は変更部分であります。)

現 行 定 款	変 更 案
(招集) 第13条 定時株主総会は、毎年3月に招集する。 2. 臨時株主総会は、必要があるとき随時招集する。 (新 設)	(招集) 第13条 (現行どおり) 2. (現行どおり) 3. <u>株主総会は、場所の定めのない株主総会とすることができる。</u>

第3号議案 取締役12名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、取締役全員(12名)が任期満了となります。
つきましては、取締役12名の選任を願いたく存じます。
その候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号		氏名(年齢)	現在の当社における地位及び担当	取締役会出席率 (出席状況)	就任 年数
1	再任	いそ ぎき よし のり 磯 崎 功 典 (満69歳)	代表取締役社長	100% (13回中13回)	8年
2	再任	にし むら けい すけ 西 村 慶 介 (満66歳)	代表取締役副社長 事業提携・投資戦略、海外担当、海外クラフトビール戦略	100% (13回中13回)	11年
3	再任	み よし とし や 三 好 敏 也 (満64歳)	取締役常務執行役員 広報戦略、リスク管理統括、法務統括	100% (13回中13回)	8年
4	再任	みな かた たけ し 南 方 健 志 (満61歳)	取締役常務執行役員 健康戦略、ヘルスサイエンス事業本部長	100% (9回中9回)	1年
5	新任	つぼ い じゅん こ 坪 井 純 子 (満60歳)	常務執行役員 人事総務戦略	—	—
6	再任 社外 独立	もり まさ かつ 森 正 勝 (満76歳)	社外取締役 取締役会議長	100% (13回中13回)	4年
7	再任 社外 独立	やなぎ ひろ ゆき 柳 弘 之 (満68歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	92% (13回中12回)	4年
8	再任 社外 独立	まつ だ ち え こ 松 田 千 恵 子 (満58歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長	100% (13回中13回)	3年
9	再任 社外 独立	しお の り こ 塩 野 紀 子 (満62歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	100% (13回中13回)	3年
10	再任 社外 独立	ロッド・エディントン (満73歳)	社外取締役	92% (13回中12回)	3年
11	再任 社外 独立	ジョージ・オルコット (満67歳)	社外取締役	100% (13回中13回)	3年
12	新任 社外 独立	かた の ざか しん や 片 野 坂 真 哉 (満67歳)	—	—	—

- (注) 1. 年齢は、本定時株主総会時のものであります。
2. 南方健志氏の担当のうち「健康戦略」については、本定時株主総会終結後に開催される取締役会の決議により、「ヘルスサイエンス戦略」に変更となる予定であります。
3. 南方健志氏の出席状況については、2022年3月30日の就任後に開催された取締役会のみを対象としております。
4. 就任年数は、各候補者が当社の取締役に就任してからの年数(本定時株主総会終結の時まで)であります。

候補者番号

1



再任

いそ よし のり
磯 崎 功 典

生年月日 1953年8月9日

所有する当社株式の数 64,648株

取締役会出席率(出席状況)
100%(13回中13回)

略歴、地位及び担当

1977年4月 当社入社
 2004年3月 サンミゲル社取締役
 2007年3月 当社経営企画部長
 2008年3月 当社執行役員経営企画部長
 2009年3月 当社常務執行役員経営企画部長
 2010年3月 当社常務取締役(2012年3月退任)
 2012年3月 麒麟麦酒株式会社代表取締役社長(2015年1月退任)
 2013年1月 キリン株式会社代表取締役社長
 2015年3月 当社代表取締役社長(現任)
 2021年9月 麒麟麦酒株式会社代表取締役社長(2022年1月退任)

■ 取締役候補者とした理由

磯崎功典氏は、当社入社以来、事業開発、海外事業、経営企画に携わるなど、豊富な業務経験とグループ経営に関する深い知見を有しております。2015年に当社代表取締役社長に就任した後は、主力のビール事業の収益基盤強化や不採算事業の再生・再編を核としたグループの構造改革を実現し、また、コーポレートガバナンスの強化を含む経営改革を確実に推し進めております。さらに、近年は世界的な地政学的リスクに伴う原材料価格高騰や急激な為替変動等の経営環境の変化に対し、強力なリーダーシップを発揮し、グループ事業の立て直しを牽引しております。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長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」の実現、及び「キリングroup2022年-2024年中期経営計画」の達成を図るとともに、グループ全体を監督する適切な人材と判断したためであります。

(注) 磯崎功典氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

2



再任

にし むら けい すけ
西 村 慶 介

生年月日 1956年12月7日

所有する当社株式の数 61,006株

取締役会出席率(出席状況)
100%(13回中13回)

略歴、地位及び担当

1980年4月 当社入社
 2007年3月 麒麟(中国)投資社董事長総経理
 2009年3月 サンミゲル社取締役
 2009年4月 サンミゲルビール社取締役副社長
 2011年10月 同社取締役(現任)
 当社執行役員経営戦略部部長
 2012年3月 当社取締役
 2014年3月 当社常務取締役
 ザ コカ・コーラ ボトリングカンパニー オブ ノーザン
 ニューイングランド社取締役会長
 2015年3月 当社代表取締役常務執行役員
 2015年8月 ミャンマー・ブルワリー社取締役副会長
 2016年4月 同社取締役
 2017年3月 当社代表取締役副社長(現任)
 キリン株式会社常務執行役員
 ミャンマー・ブルワリー社取締役副会長
 2018年12月 ザ コカ・コーラ ボトリングカンパニー オブ ノーザン
 ニューイングランド社(現 コカ・コーラ ビバレッジズ
 ノースイースト社)取締役
 2019年3月 ライオン社取締役(現任)
 2022年2月 ミャンマー・ブルワリー社取締役会長(2023年1月退任)

担 当	事業提携・投資戦略、海外担当、海外クラフトビール戦略
-----	----------------------------

重要な兼職の状況

ライオン社取締役
 サンミゲルビール社取締役

■ 取締役候補者とした理由

西村慶介氏は、当社入社以来、人事・労務、経営企画、海外事業に携わるなど、豊富な業務経験とグループ経営に関する深い知見を有しております。2012年に当社取締役に就任した後は、主に事業提携・投資戦略、海外事業を担当して、グローバルクラフトビール戦略の推進や、採算性の低い海外事業からの撤退等、グループの構造改革に大きく貢献しております。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長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」の実現、及び「キリングroup2022年-2024年中期経営計画」の達成を図るとともに、グループ全体を監督する適切な人材と判断したためであります。

(注) 西村慶介氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

3



再任

み よ し と し や
三 好 敏 也

生年月日 1958年12月30日

所有する当社株式の数 24,247株

取締役会出席率(出席状況)
100%(13回中13回)

略歴、地位及び担当

- 1982年 4 月 当社入社
- 2008年 3 月 株式会社横浜赤レンガ代表取締役社長
- 2010年 3 月 当社人事総務部長
- 2012年 3 月 当社執行役員人事総務部長
- 2013年 1 月 当社執行役員グループ人事総務担当ディレクター
キリン株式会社執行役員人事部長
- 2014年 3 月 当社常務執行役員グループ人事総務担当ディレクター
キリン株式会社常務執行役員人事部長
- 2015年 3 月 当社取締役常務執行役員(現任)
キリン株式会社常務執行役員
サンミゲルビール社取締役(現任)
- 2019年 3 月 麒麟麦酒株式会社取締役
- 2021年 3 月 キリンビバレッジ株式会社取締役(現任)

担 当

広報戦略、リスク管理統括、法務統括

重要な兼職の状況

キリンビバレッジ株式会社取締役
サンミゲルビール社取締役

■ 取締役候補者とした理由

三好敏也氏は、当社入社以来、人事・労務、経営企画、多角化事業に携わるなど、豊富な業務経験とグループ経営に関する深い知見を有しております。2015年に当社取締役に就任した後は、人事総務戦略、マーケティング戦略・ブランド戦略、リスク管理等の幅広い領域を担当し、コーポレートガバナンスの強化をはじめとするグループの構造改革・経営改革に大きく貢献しております。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長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」の実現、及び「キリングroup 2022年-2024年中期経営計画」の達成を図るとともに、グループ全体を監督する適切な人材と判断したためであります。

(注) 三好敏也氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

4



再任

みな なた たけ し
南 方 健 志

生年月日 1961年12月31日

所有する当社株式の数 7,135株

取締役会出席率(出席状況)
100%(9回中9回)

略歴、地位及び担当

1984年 4月	当社入社
2012年 3月	麒麟麦酒株式会社企画部長
2013年 1月	キリン株式会社執行役員経営企画部長 麒麟麦酒株式会社執行役員企画部長
2015年 3月	当社常務執行役員グループ経営戦略担当ディレクター キリン株式会社常務執行役員経営企画部長
2016年 3月	当社常務執行役員(2018年3月退任)
2016年 4月	ミャンマー・ブルワリー社取締役社長
2018年 3月	協和発酵バイオ株式会社代表取締役社長(2021年12月退任)
2020年 3月	当社常務執行役員
2022年 3月	当社取締役常務執行役員 協和キリン株式会社取締役(現任)
2022年 4月	当社取締役常務執行役員ヘルスサイエンス事業本部長(現任)
担 当	健康戦略、ヘルスサイエンス事業本部長

重要な兼職の状況

協和キリン株式会社取締役

■ 取締役候補者とした理由

南方健志氏は、当社入社以来、生産、経営企画、海外事業に携わるなど、豊富な業務経験とグループ経営に関する深い知見を有しております。2015年に当社常務執行役員に就任した後は国内外の当社の子会社社長等を、2022年に当社取締役に就任した後は当社ヘルスサイエンス事業本部長を務め、海外事業やヘルスサイエンス領域の成長基盤構築を通じグループの構造改革・経営改革に大きく貢献しております。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長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」の実現、及び「キリングroup2022年-2024年中期経営計画」の達成を図るとともに、グループ全体を監督する適切な人材と判断したためであります。

- (注) 1. 南方健志氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 南方健志氏の担当のうち「健康戦略」については、本定時株主総会終結後に開催される取締役会の決議により、「ヘルスサイエンス戦略」に変更となる予定であります。

候補者番号

5



新任

つぼ い じゅん こ
坪 井 純 子

生年月日 1962年8月8日
所有する当社株式の数 18,631株

略歴、地位及び担当

1985年4月 当社入社
2005年3月 キリンビバレッジ株式会社広報部長
2010年3月 株式会社横浜赤レンガ代表取締役社長
2012年3月 当社CSR推進部長 兼 コーポレートコミュニケーション部長
2012年11月 当社コーポレートコミュニケーション部長
2013年1月 キリン株式会社CSV本部ブランド戦略部長
2014年3月 同社執行役員CSV本部ブランド戦略部長
2019年3月 当社常務執行役員ブランド戦略部長
2020年6月 株式会社ファンケル社外取締役(現任)
2022年3月 当社常務執行役員(現任)

担 当 人事総務戦略

重要な兼職の状況

株式会社ファンケル社外取締役

■ 取締役候補者とした理由

坪井純子氏は、当社入社以来、製造技術、マーケティング、広報、多角化事業に携わるなど、豊富な業務経験とグループ経営に関する深い知見を有しております。2019年に当社常務執行役員に就任した後はマーケティング戦略・ブランド戦略、2022年からは人事総務戦略を担当し、社内外のステークホルダーに対する深い知見からグループの経営改革に大きく貢献しております。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長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」の実現、及び「キリングroup 2022年-2024年中期経営計画」の達成を図るとともに、グループ全体を監督する適切な人材と判断したためであります。

(注) 坪井純子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

6

再任

社外

独立



もり まさ かつ
森 正 勝

生年月日 1947年1月22日

所有する当社株式の数 21,700株

取締役会出席率(出席状況)
100%(13回中13回)

略歴、地位及び担当

1969年4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー入社
 1989年2月 アンダーセンコンサルティング(現 アクセンチュア株式会社)日本代表
 1995年12月 同社代表取締役社長
 2003年4月 同社代表取締役会長
 2005年9月 同社取締役会長
 2007年9月 同社最高顧問
 2009年10月 国際大学学長
 2010年6月 スタンレー電気株式会社社外取締役(現任)
 2012年10月 国際大学理事
 2013年11月 国際大学副理事長
 2015年3月 当社社外監査役
 2018年4月 国際大学特別顧問(現任)
 2019年3月 当社社外取締役(現任)
 2020年11月 株式会社ファーストリテイリング社外監査役(現任)

担当

取締役会議長

重要な兼職の状況

国際大学特別顧問
 スタンレー電気株式会社社外取締役
 株式会社ファーストリテイリング社外監査役

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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。

- (注) 1. 森正勝氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 森正勝氏は、社外取締役候補者であります。
 3. 森正勝氏は、2015年3月から2019年3月までの4年間、当社の社外監査役でありました。
 4. 森正勝氏が当社の社外取締役に就任してからの年数(本定時株主総会終結の時まで)は、4年でありません。
 5. 森正勝氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が取締役役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。

候補者番号

7

再任

社外

独立



やなぎ

柳

ひろ

弘

ゆき

之

生年月日 1954年11月20日

所有する当社株式の数 4,100株

取締役会出席率(出席状況)
92%(13回中12回)

略歴、地位及び担当

- 1978年 4月 ヤマハ発動機株式会社入社
 2010年 3月 同社代表取締役社長兼社長執行役員
 2018年 1月 同社代表取締役会長
 2019年 3月 当社社外取締役(現任)
 AGC株式会社社外取締役(現任)
 2021年 3月 ヤマハ発動機株式会社取締役会長
 2021年 6月 日本航空株式会社社外取締役(現任)
 2022年 1月 ヤマハ発動機株式会社取締役
 2022年 3月 同社顧問(現任)
 2022年 6月 三菱電機株式会社社外取締役(現任)

担 当

指名・報酬諮問委員会委員

重要な兼職の状況

ヤマハ発動機株式会社顧問
 AGC株式会社社外取締役
 日本航空株式会社社外取締役
 三菱電機株式会社社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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。

- (注) 1. 柳弘之氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 柳弘之氏は、社外取締役候補者であります。
 3. 柳弘之氏が当社の社外取締役に就任してからの年数(本定時株主総会終結の時まで)は、4年でありませぬ。
 4. 柳弘之氏が社外取締役として在任している三菱電機株式会社において、2021年4月以降、複数の製造拠点において品質に係る不適切な行為が発覚し、2022年10月に最終調査結果が公表されました。同氏は、同社取締役に就任した以降に発覚した当該事実について事前には認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の重要性とその徹底について適宜発言をしておりました。また、当該事実の判明後は、再発防止を指示するなど、その職責を果たしております。
 5. 柳弘之氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が取締役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。

候補者番号

8

再任

社外

独立

まつ だ ち え こ
松田千恵子

生年月日 1964年11月18日

所有する当社株式の数 1,700株

取締役会出席率(出席状況)
100%(13回中13回)

略歴、地位及び担当

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 東京都立大学経済経営学部)教授(現任)
 首都大学東京大学院社会科学部(現 東京都立大学大学院経営学研究科)教授(現任)
 2016年 3月 当社社外監査役
 2020年 3月 当社社外取締役(現任)
 2020年 6月 株式会社IHI社外取締役(現任)

担 当	指名・報酬諮問委員会委員長
-----	---------------

重要な兼職の状況

東京都立大学経済経営学部教授
 東京都立大学大学院経営学研究科教授
 株式会社IHI社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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。

- (注) 1. 松田千恵子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 松田千恵子氏は、社外取締役候補者であります。
 3. 松田千恵子氏は、2016年3月から2020年3月までの4年間、当社の社外監査役でありました。
 4. 松田千恵子氏が当社の社外取締役に就任してからの年数(本定時株主総会終結の時まで)は、3年であります。
 5. 松田千恵子氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が取締役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。

候補者番号

9

再任

社外

独立



しお の り こ
塩 野 紀 子

生年月日 1960年10月18日

所有する当社株式の数 8,189株

取締役会出席率(出席状況)
100%(13回中13回)

略歴、地位及び担当

- 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
 2020年 3月 当社社外取締役(現任)

担 当

指名・報酬諮問委員会委員

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

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、当社の経営に対して、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。

- (注) 1. 塩野紀子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 塩野紀子氏は、社外取締役候補者であります。
 3. 塩野紀子氏が当社の社外取締役に就任してからの年数(本定時株主総会終結の時まで)は、3年であります。
 4. 塩野紀子氏は、2018年3月から2019年3月までの1年間、キリン株式会社の社外取締役でありました。
 5. 塩野紀子氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が取締役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。なお、同氏は、2019年3月から2020年3月までの1年間、当社のストラテジック・アドバイザーを務めておりましたが、当該役職は、同氏が社外取締役に務めていたキリン株式会社の取締役会の廃止に伴い、当社において社外取締役に準ずる地位として就任したものであり、独立性には影響を及ぼさないものと判断しております。

候補者番号

10

再任

社外

独立



ロッド・エディントン

生年月日 1950年1月2日

所有する当社株式の数 0株

取締役会出席率(出席状況)
92%(13回中12回)

略歴、地位及び担当

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1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)
 2020年3月 当社社外取締役(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

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、豪日経済委員会の諮問委員会の委員長や三菱商事株式会社の国際諮問委員会のメンバーを務めており、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、当社の経営に対して、特にグローバル戦略について客観的・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。

- (注) 1. ロッド・エディントン氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. ロッド・エディントン氏は、社外取締役候補者であります。なお、同氏は、2011年3月から2012年3月までの間、ライオン社の取締役を、2012年3月から現在に至るまで、ライオン社の取締役会長を、それぞれ務めておりますが、当該役職は、いずれも非業務執行者としてのものであります。
 3. ロッド・エディントン氏が当社の社外取締役に就任してからの年数(本定時株主総会終結の時まで)は、3年であります。
 4. ロッド・エディントン氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が取締役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。
 5. ロッド・エディントン氏の氏名は、商業登記上「ロデリック・エディントン」として表記されます。

候補者番号

11

再任

社外

独立



ジョージ・オルコット

生年月日 1955年5月7日

所有する当社株式の数 2,300株

取締役会出席率(出席状況)
100%(13回中13回)

略歴、地位及び担当

- 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
エ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
- 2020年 3月 当社社外取締役(現任)
- 2022年 6月 トヨタ自動車株式会社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況

トヨタ自動車株式会社社外監査役

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、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。

- (注) 1. ジョージ・オルコット氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. ジョージ・オルコット氏は、社外取締役候補者であります。
 3. ジョージ・オルコット氏が当社の社外取締役に就任してからの年数(本定時株主総会終結の時まで)は、3年であります。
 4. ジョージ・オルコット氏が2022年6月まで社外取締役として在任していた株式会社デンソーは、2019年12月に、採用活動に応募した学生等の個人情報の利用に関して不適切な行為があったとして、個人情報保護委員会から個人情報保護法に基づく指導を、また、愛知労働局から職業安定法及び同法指針並びに個人情報保護法に基づく指導を、それぞれ受けました。同氏は、当該事実について事前には認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の重要性とその徹底について適宜発言をしておりました。また、当該事実の判明後は、再発防止を指示するなど、その職責を果たしておりました。
 5. ジョージ・オルコット氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が取締役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。

候補者番号

12

新任

社外

独立



かたのざかしんや
片野坂真哉

生年月日 1955年7月4日

所有する当社株式の数 0株

略歴、地位及び担当

- 1979年 4月 全日本空輸株式会社(現 ANAホールディングス株式会社)入社
- 2013年 4月 同社代表取締役副社長執行役員
- 2015年 4月 同社代表取締役社長
- 2020年 6月 東京海上ホールディングス株式会社社外取締役(現任)
- 2022年 4月 ANAホールディングス株式会社代表取締役会長(現任)

重要な兼職の状況

ANAホールディングス株式会社代表取締役会長
東京海上ホールディングス株式会社社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、新規事業育成やデジタル活用による経営改革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。

- (注) 1. 片野坂真哉氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 片野坂真哉氏は、社外取締役候補者であります。
3. 片野坂真哉氏が2022年3月まで取締役として在任していた全日本空輸株式会社は、運航乗務員の飲酒に係る不適切事案により、国土交通省から、2018年12月に厳重注意を、2019年4月に業務改善勧告を、2020年5月に航空法に基づく事業改善命令を、それぞれ受けました。同氏は、運航規程類の厳格化やアルコール検査体制の強化に加え、アルコール教育プログラムやカウンセリングの実施等、同社グループ従業員の意識改革と自己管理の強化・支援に関する取り組みを進めるなど、再発防止のための取り組みを推進しました。
4. 片野坂真哉氏が取締役を選任され就任した場合には、同氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員となる予定であります。

責任限定契約について

- ・当社は、森正勝、柳弘之、松田千恵子、塩野紀子、ロッド・エディントン及びジョージ・オルコットの各氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。なお、各氏が取締役を選任され就任した場合、当該契約を継続する予定であります。また、片野坂真哉氏が取締役に選任され就任した場合、当社は同氏との間で、新たに同内容の契約を締結する予定であります。

補償契約について

- ・当社は、磯崎功典、西村慶介、三好敏也、南方健志、森正勝、柳弘之、松田千恵子、塩野紀子、ロッド・エディントン及びジョージ・オルコットの各氏との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する補償契約を締結しており、各氏が取締役に選任され就任した場合、当該契約を継続する予定であります。常務執行役員である坪井純子氏との間では、会社法の規定に準じて、上記取締役と同内容の契約を締結しており、同氏が取締役に選任され就任した場合、同内容の契約を継続する予定であります。また、片野坂真哉氏が取締役に選任され就任した場合、当社は同氏との間で、新たに同内容の契約を締結する予定であります。

役員等賠償責任保険契約について

- ・当社は、当社及び当社の子会社の取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約(以下、「D&O保険」といいます。)を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の内容の概要は、本招集ご通知48頁に記載のとおりであります。
- ・各候補者が取締役に選任され就任した場合には、いずれの取締役もD&O保険の被保険者となる予定であります。
- ・D&O保険の契約期間は1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議のうえ、これを更新する予定であります。

第4号議案 監査役2名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、監査役桑田啓二及び安藤よし子の各氏が任期満了となります。つきましては、監査役2名の選任を願いたく存じます。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。その候補者は、次のとおりであります。

候補者番号

1



新任

いし くら とおる
石 倉 徹

生年月日 1963年11月30日(満59歳)

所有する当社株式の数 4,700株

略歴及び地位

1989年4月 当社入社
 2015年3月 キリン株式会社R&D本部技術統括部長
 2015年4月 同社R&D本部研究開発推進部長
 2018年3月 同社執行役員R&D本部研究開発推進部長
 2019年4月 当社執行役員R&D本部副本部長 兼 研究開発推進部長
 2020年3月 協和発酵バイオ株式会社取締役
 2020年4月 当社執行役員経営企画部健康事業推進室長
 2022年4月 当社執行役員ヘルスサイエンス事業本部ヘルスサイエンス事業部部長(現任)

■ 監査役候補者とした理由

石倉徹氏は、当社入社以来、当社及び当社の子会社においてエンジニアリング、経営監査、研究開発に携わるなど、豊富な業務経験とグループ経営全般に関する深い知見を有しております。また、2020年より当社執行役員経営企画部健康事業推進室長、2022年より当社執行役員ヘルスサイエンス事業本部ヘルスサイエンス事業部部長に就任し、その役割を適切に果たしてきました。以上のことから、監査役として、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。

- (注) 1. 石倉徹氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 石倉徹氏が監査役に選任され就任した場合には、同氏は、本定時株主総会終了後に開催される監査役会において、常勤監査役として選定される予定であります。
 3. 石倉徹氏は、2023年3月開催予定の協和キリン株式会社の第100回定時株主総会の承認をもって、同社監査役に就任する予定であります。

候補者番号

2

再任

社外

独立



あん どう こ
安藤 よし子

生年月日 1959年3月17日(満64歳)

所有する当社株式の数 5,100株

取締役会出席率(出席状況)
100%(13回中13回)

監査会出席率(出席状況)
100%(15回中15回)

略歴及び地位

1982年4月 労働省入省
 2003年4月 滋賀県副知事
 2006年7月 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課長
 2011年7月 同省埼玉労働局長
 2013年7月 同省労働基準局労災補償部長
 2014年7月 同省雇用均等・児童家庭局長
 2015年10月 同省政策統括官(労働担当)
 2016年6月 同省政策統括官(統計・情報政策担当)
 2017年7月 同省人材開発統括官
 2019年3月 当社社外監査役(現任)
 2019年6月 三精テクノロジーズ株式会社社外取締役(現任)
 2020年6月 JFE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

三精テクノロジーズ株式会社社外取締役
 JFEホールディングス株式会社社外取締役

■ 社外監査役候補者とした理由

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いております。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。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、社外監査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。

- (注) 1. 安藤よし子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 安藤よし子氏は、社外監査役候補者であります。
 3. 安藤よし子氏が当社の社外監査役に就任してからの年数(本定時株主総会終結時まで)は、4年であります。
 4. 安藤よし子氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が監査役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。

責任限定契約について

- ・当社は、安藤よし子氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。なお、同氏が監査役に選任され就任した場合、当該契約を継続する予定であります。また、石倉徹氏が監査役に選任され就任した場合、当社は同氏との間で、新たに同内容の契約を締結する予定であります。

補償契約について

- ・当社は、安藤よし子氏との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する補償契約を締結しております。なお、同氏が監査役に選任され就任した場合、当該契約を継続する予定であります。また、石倉徹氏が監査役に選任され就任した場合、当社は同氏との間で、新たに同内容の契約を締結する予定であります。

役員等賠償責任保険契約について

- ・当社は、当社及び当社の子会社の取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約(以下、「D&O保険」といいます。)を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の内容の概要は、本招集ご通知48頁に記載のとおりであります。
- ・各候補者が監査役に選任され就任した場合には、いずれの監査役もD&O保険の被保険者となる予定であります。
- ・D&O保険の契約期間は1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議のうえ、これを更新する予定であります。

(ご参考)

当社における主な組織再編について

- ・当社は、2007年7月、当時の商号であった旧「麒麟麦酒株式会社」を「キリンホールディングス株式会社」に変更して純粋持株会社に移行するとともに、会社分割により当社の国内酒類事業を別会社に移管し、当該別会社を新たに「麒麟麦酒株式会社」に商号変更しました。
- ・当社は、2013年1月、会社分割により、当社の日本総合飲料事業の事業管理機能をキリン株式会社に承継させました。なお、キリン株式会社は、2019年7月、当社を存続会社とする吸収合併により、消滅しております。

取締役会・監査役会に求められるスキルについて

当社は、CSV*を経営の根幹に据え、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おります。

機関設計として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、独立社外取締役が過半数を構成する取締役会が監査役会と緊密に連携し、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おります。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おります。

この監督・執行体制を適切に機能させ、当社グループの持続的成長と企業価値向上を実現するには、ジェンダーや国際性等の多様性を確保しながら、取締役会・監査役会がそれぞれ全体として必要なスキルを有していることが求められます。この要請は、執行側についても同様であります。

以上の観点から、当社は、取締役会・監査役会に求められるスキルを次のとおり選定しております。

まず、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、そして、当社経営の根幹である「CSV」における専門性・経験は、大前提として重要なスキルであります。

次に、重要案件の最終意思決定においては、当社事業領域に対する深い理解が必要であります。特に、グループの長期的な成長を担う「ヘルスサイエンス」「医薬」に関する専門性・経験は、グループを統括する当社が優先的に備えるべきスキルであります。加えて、当社事業領域の基盤をなす組織能力である「R&D」「生産」「品質保証」「ブランド戦略/マーケティング」、グローバル展開の推進に必要な「海外事業」、ビジネスモデルの変革に不可欠となりつつある「ICT/DX」、そしてこれら事業・機能戦略の実行を支える「人財・組織開発」における専門性・経験が求められます。

また、経営に対する監督機能の発揮においても、以上に述べたスキルは必要となりますが、加えて「財務・会計」「法務」「リスク管理」「ESG」における専門性・経験は、有効なコーポレートガバナンスを実現する観点から特に不可欠であります。

次頁以降に記載のスキル・マトリックスにおいては、関連性の高いスキルをまとめて表記しております。今後の事業環境の変化に伴い必要なスキルも変化しますが、第3号議案「取締役12名選任の件」及び第4号議案「監査役2名選任の件」が原案どおり承認可決された場合における取締役会・監査役会は、現時点で必要なスキルを全体として備えているものと考えております。

※ Creating Shared Valueの略で、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"の両立により、企業価値向上を実現することです。

取締役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

・第3号議案が原案どおり承認可決された場合における取締役の専門性と経験は、次のとおりであります。

氏名	性別	専門性と経験										
		企業経営	CSV ESG	財務・会計	人材・組織開発	法務 リスク管理	生産 品質保証	ブランド戦略 マーケティング	海外事業	R&D ヘルスサイエンス 医薬	ICT DX	
磯崎 功典	男性	●	●	●		●		●	●	●		
西村 慶介	男性	●	●		●				●			
三好 敏也	男性	●	●		●	●		●				
南方 健志	男性	●	●	●			●		●	●		
坪井 純子	女性	●	●		●			●		●		
森 正勝	男性	●		●					●			●
柳 弘之	男性	●					●	●	●			
松田 千恵子	女性		●	●		●						
塩野 紀子	女性	●						●	●	●		
ロッド・エディントン	男性	●							●			
ジョージ・オルコット	男性		●	●	●					●		
片野坂 真哉	男性	●			●					●		●

監査役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

・第4号議案が原案どおり承認可決された場合における監査役の専門性と経験は、次のとおりであります。

氏名	性別	専門性と経験										
		企業経営	CSV ESG	財務・会計	人材・組織開発	法務 リスク管理	生産 品質保証	ブランド戦略 マーケティング	海外事業	R&D ヘルスサイエンス 医薬	ICT DX	
西谷 尚武	男性		●	●					●			
石倉 徹	男性		●				●			●		
安藤 よし子	女性		●		●	●						
鹿島 かおる	女性			●	●							
藤 縄 憲一	男性		●			●			●	●		

常務執行役員の専門性と経験(スキル・マトリックス)

- 当社は、執行役員制度を導入しております。本定時株主総会終結後に開催される取締役会において選任予定である取締役を兼務しない常務執行役員の専門性と経験は、次のとおりであります。

氏名	性別	専門性と経験									
		企業経営	CSV ESG	財務・会計	人財・組織 開発	法務 リスク管理	生産 品質保証	ブランド戦略 マーケティング	海外事業	R&D ヘルスサイエンス 医薬	ICT DX
溝内 良輔	男性		●	●				●	●		●
前原 正雄	男性		●				●		●		
秋枝 眞二郎	男性	●	●	●		●		●	●		●
深田 浩司	男性		●				●		●		
山形 光晴	男性		●					●	●		●
堀口 英樹	男性	●	●					●	●		
吉村 透留	男性	●	●	●			●		●		●
神崎 夕紀	女性	●	●				●		●		

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名以上選任する。
- 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。

指名・報酬諮問委員会

- 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する。
- 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する。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う。
 - 取締役、執行役員及び監査役の選解任方針、各候補者案
 - 代表取締役社長の後継者の計画
 - 取締役、執行役員及び監査役の報酬制度・水準、報酬額
 - 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

社外役員の独立性に関する基準

- 当社の社外役員の独立性に関する基準につきましては、以下のURLをご参照ください。
https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/independencriteria_officer_2.pdf

以上

1 キリングループの現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

- | | |
|-----------------------|--|
| ●連結売上収益 | ： 主にオセアニア事業、医薬事業、北米飲料事業等が前年増となり、全体では増収となりました。 |
| ●連結事業利益 ^{*1} | ： 国内ビール・スピリッツ事業、オセアニア事業、医薬事業、北米飲料事業等が前年増となり、全体では増益となりました。 |
| ●親会社の所有者に帰属する当期利益 | ： 協和発酵バイオ(株)に関する減損損失を計上した一方、華潤麒麟飲料社の売却に伴う持分法で会計処理されている投資売却益の発生等により、増益となりました。 |

2022年の概況

2022年は、長期化する新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)に加え、地政学リスクの顕在化や世界的なインフレ、円安等が企業経営に大きな影響を与えました。消費行動においては、健康意識の一層の高まりや、消費の二極化がさらに進むなど、社会が大きく変化した一年となりました。

この環境下において、キリングループは長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」(略称：KV2027)のもと、食領域の利益増大や医領域のグローバル基盤強化、ヘルスサイエンス領域の拡大等、社会の変化に対応する取り組みを加速しました。創業以来100年以上続くビール事業で培った発酵・バイオテクノロジーを強みに、40年以上前から医薬事業を展開し、KV2027で新たに打ち出したヘルスサイエンス事業も、このコア技術を活用し、推進しています。優れた発酵技術と生物学的知見を用い、健康課題の解決につながるヘルスサイエンス事業を成長させていくことが、キリングループが企業として存続し、持続的成長を続ける未来を確かなものにすると考えています。

健康課題のみならず、社会が抱える課題をキリングループの強みで解決し、同時に企業としての経済的価値を創出し、企業価値の最大化を実現していきます。

当年は、KV2027の実現に向けた中期経営計画の第二ステージである「キリングループ2022年-2024年中期経営計画」(略称：2022年中計)のもと、以下の取り組みに邁進しました。

① 食領域

主力ブランドに集中した活動により、強固なブランド体系を構築する一方、新たな価値提案となる商品やサービスの拡大に取り組みました。また、原材料価格や燃料価格等の高騰に対しては、各事業会社が生産性向上や商品価格の改定による収益性改善に取り組みました。

② 医領域

日本発のグローバル・スペシャリティファーマ^{*2}として、国内外で基盤強化に取り組みました。グローバル戦略を着実に成長させるとともに、次世代戦略品の開発を進めました。

③ ヘルスサイエンス領域

「プラズマ乳酸菌」^{*3}の展開を加速させ、事業領域の拡大に取り組みました。飲料やサプリメントなど自社グループ商品の展開に加え、外部パートナー企業への菌体販売を進め、機能性表示食品の商品数を拡大しました。その結果、プラズマ乳酸菌関連事業の販売金額は前年比40%増となりました。また、免疫ケアの啓発活動に継続して取り組み、お客様の健康課題解決に貢献しました。



※1 売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、事業の経常的な業績を測る利益指標です。

※2 「腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経を中心とした領域で、抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを駆使して、画期的な新薬を継続的に創出し、開発・販売をグローバルに展開する製薬会社」を意味しています。

※3 健康な人の免疫機能の維持をサポートする乳酸菌です。免疫細胞「プラズマサイトイド樹状細胞(pDC)」にちなんで名付けられ、キリングループでは国内外の大学・研究機関と共同で、多くの論文・学会発表を行っています。

ESGの観点でも、社外から高い評価をいただきました。米国MSCI社のMSCI ESGレーティング^{※4}で世界のCSV^{※5}先進企業と並ぶ「AA」評価を2年連続で獲得しました。国際的非営利団体CDP^{※6}が実施する調査でも、「気候変動」「水セキュリティ」の2テーマで、最高評価「Aリスト」を4年連続で獲得しました。国内でも、「日経SDGs経営調査」総合ランキングで4年連続最高位を獲得するとともに「第4回日経SDGs経営大賞」で「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞しました。

非財務情報の開示要請が高まる中、当社は非財務指標の開示を積極的に行ってきました。2022年中計における重要成果指標として「環境」「健康」「従業員」の項目で非財務目標を設定し、取り組みを進めました。

- ※4 米国モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル(MSCI)社の、長期的に重要な環境、社会、ガバナンスのリスクに対する回復力の測定で、AAA-CCCで評価される格付けです。
- ※5 Creating Shared Valueの略で、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"の両立により、企業価値向上を実現することです。
- ※6 世界の機関投資家や主要購買企業の要請に基づき、企業や自治体に、気候変動対策、水資源保護、森林保全等の環境問題対策に関して情報開示を求め、対策を促す非営利組織です。

NIKKEI
SDGs

経営調査 2022 ★★★★★

第4回日経SDGs経営大賞
(SDGs戦略・経済価値賞 授賞式の様子)



MSCI
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A **AA** AAA

MSCI ESGレーティングで「AA」評価を2年連続で獲得

当期実績

連結売上収益	1兆9,895億円 (前期比 9.2%増)
連結事業利益	1,912億円 (前期比 15.6%増)
連結税引前利益	1,914億円 (前期比 92.1%増)
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,110億円 (前期比 85.7%増)

重要成果指標

■財務目標	平準化EPS	171円 (前期比 9.6%増)
	ROIC	8.5%

■非財務目標

項目	テーマ	非財務指標	2022年実績	2024年目標水準
環境	気候変動	GHG排出量削減率 対2019年 Scope 1+2 排出量削減率	18% ^{※3}	23% (2030年 50%)
	容器包装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	8%	38% (2027年 50%)
	水資源	水ストレスが高い製造拠点における 用水使用原単位 ライオン (販州) (用水使用原単位 = 用水量 ÷ 生産量)	3.7 kl/kl	3.0 kl/kl以下 (2025年 2.4kl/kl以下)
健康	中期ヘルスイニシアティブ戦略推進	「免疫機能の維持支援」達成度 ①日本国内のフスマ乳酸菌機能認知率 ②フスマ乳酸菌の継続摂取人数	①32% ②64万人	①45% ②190万人 (2027年 ①50%)
		「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」達成度 および「医領域との協働推進」達成度	具体的な構成指標および目標水準は戦報上非開示とさせていただきます	
従業員	組織風土	従業員エンゲージメントスコア	70%	75%
	多様性	「多様性向上」達成度 ^{※1} ①日本国内 女性経営職比率 ②日本国内 キャリア採用比率	①10.6% ②27.3%	①15.0% ②30.0%
	労働安全衛生	休業災害発生率 ^{※2}	0.90 ^{※3}	0.95 (日本：0.40)

※1 集計対象はキリンホールディングス(株)原籍社員。 ※2 実績確定前のため現時点での見直し。

※3 キリングループ内で生産・物流機能を有する主要なグループ会社が対象。工場構内のパートナー会社も含める。

国内ビール・スピリッツ事業部門 (キリンビール(株))

■ 連結売上収益 **6,635**億円 (前期比 0.3%増)
 ■ 連結事業利益 **747**億円 (前期比 5.8%増)



国内酒類市場は、原材料価格や燃料価格の高騰に加え、長期化する新型コロナウイルスの影響を受けましたが、全体的には回復基調で推移しました。キリンビール(株)では主力ブランドの「**キリン一番搾り生ビール**」や、健康志向を捉えた「**キリン一番搾り 糖質ゼロ^{※7}**」に注力しました。その結果、「**一番搾り**」ブランド全体の販売数量は前年比3%増となりました。クラフトビールカテゴリーでは、ビールの多様な魅力を広げる取り組みに注力しました。「**スプリングバレー**」ブランドから、「**スプリングバレー 豊潤<496>**」に加え「**スプリングバレー シルクウェル<白>**」を新たに発売しました。自宅でも格的な生ビールやクラフトビールを楽しめる家庭用のビールサーバー「**キリン ホームタップ**」は全国のお客様に工場つくりたてのおいしさをお届けしました。全国各地のクラフトビールを4種類提供可能な飲食店向けビールサーバー「**Tap Marché(タップ・マルシェ)**」は、参加ブルワリー14社とともに、幅広いクラフトビールの楽しさをお客様にお届けしました。また、ビールの鮮度を維持し、フードロス削減にも貢献する次世代ビールサーバー「**TAPPY(タッピー)**」の展開も進め、導入飲食店舗数は1万店を突破しました。

RTD^{※8}カテゴリーでは、主力の「**キリン 氷結[®]**」ブランドが好調に推移しました。特に「**キリン 氷結[®] 無糖**」シリーズは年初目標の約1.2倍の1,400万ケース^{※9}を突破するなど、高い支持をいただきました。ノンアルコール・ビールテイスト飲料カテゴリーでは、「**キリン グリーンズフリー**」を刷新し、市場の活性化に貢献しました。

※7 100ml当たり糖質0.5g未満のものに表示可能(食品表示基準による)。
 ※8 栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料で、Ready to Drinkの略称。
 ※9 250ml×24本換算。

国内飲料事業部門 (キリンビバレッジ(株))

■ 連結売上収益 **2,433**億円 (前期比 0.5%減)
 ■ 連結事業利益 **188**億円 (前期比 11.0%減)



国内飲料市場は、外出機会の増加等により回復傾向にありますが、原材料価格や燃料価格の高騰等、市場をとりまく外部環境は激しさを増しました。キリンビバレッジ(株)では、主力ブランドの販売が好調に推移し、「**午後の紅茶**」「**生茶**」ともに前年を上回る販売となりました。特に「**午後の紅茶 おいしい無糖**」シリーズは、前年比17%増と高い実績となりました。注力するヘルスサイエンス領域では、小容量タイプのペットボトル飲料「**キリン iMUSE 朝の免疫ケア**」を全国で発売し、免疫ケアの習慣化に向けた取り組みを強化しました。さらに、「**キリン iMUSE レモン**」と「**キリン iMUSE ヨーグルトテイスト**」をリニューアルし販売強化した結果、「**プラズマ乳酸菌**」入り飲料の販売数量は前年比23%増と成長しました。また、健康経営を推進する法人向けサービス「**KIRIN naturals(キリン ナチュラルズ)**」では、従業員の生活習慣改善や健康意識向上に取り組むトータルサービスとしてリニューアルしました。

オセアニア酒類事業部門 (ライオン社)

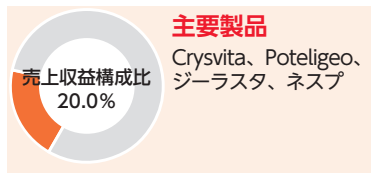
■ 連結売上収益 **2,559**億円 (前期比 18.3%増)
 ■ 連結事業利益 **315**億円 (前期比 18.8%増)



豪州の酒類市場は、業務用市場が新型コロナの影響から回復傾向にあった一方で、家庭用市場は軟調に推移しました。その中でライオン社は、主力の「XXXX(フォーエックス)」を中心にマーケティング活動を強化し、ブランドの活性化に取り組みました。成長分野と位置付けて注力するクラフトビールは、2021年に豪州でファーマンタム社を傘下にし、プレミアムポートフォリオを拡充しました。2022年には、米国でベルズ・ブルワリー社を傘下に収め、ニュー・ベルジャン・ブルーイング社とともに、北米におけるクラフトプラットフォーム構築を進めました。

医薬事業部門 (協和キリン(株))

■ 連結売上収益 **3,979**億円 (前期比 13.1%増)
 ■ 連結事業利益 **825**億円 (前期比 34.7%増)



協和キリン(株)は、同社の2021-2025年中期経営計画の2年目にあたる2022年も、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして成長に向けた取り組みを進めました。新型コロナの影響で世界の治療環境が変化する中、グローバル戦略品として位置付ける「Crysvida」^{※10}や「Poteligeo」^{※11}等は、着実な成長を続けています。次世代戦略品では、「KHK4083(一般名：rocatinlimab)」^{※12}や「KHK7791(一般名：テナパノル塩酸塩)」^{※13}等の開発が着実に進捗しました。一方で「KW-6356」^{※14}の開発を中

止したほか、「ME-401」^{※15}は日本以外での開発中止を決定しました。また、病気と向き合う人の声を聞き、事業と社会課題の解決を目指す「ペイシエント・アドボカシー」活動では、特定非営利活動法人ASrid等各国の患者支援団体と協力し、希少・難治性疾患の支援を国内外で積極的に進めました。

- ※10 主に遺伝的な原因で骨の成長・代謝に障害をきたす希少な疾患の治療薬。国内では製品名「クリスピータ」として販売しています。
- ※11 特定の血液がんの治療薬です。国内では製品名「ポテリジオ」として販売しています。
- ※12 アトピー性皮膚炎の治療薬です。
- ※13 透析患者向けのリン吸収を阻害する治療薬です。
- ※14 KW-6002(日本製品名「ノウリアスト」)の次世代品で、パーキンソン病向けの治療薬です。
- ※15 特定の血液がんの治療薬です。

その他の事業

売上収益構成比
21.6%

- 連結売上収益
- 連結事業利益

4,289億円 (前期比 23.3%増)
375億円 (前期比 19.8%増)

●協和発酵バイオ(株)

協和発酵バイオ(株)は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴うロックダウンにより、生産拠点のひとつである中国上海工場(上海協和アミノ酸社)が製造休止を余儀なくされ、販売面でも制約を受けました。重点素材である「シチコリン」^{*16}は、最大のサプリメント市場である米国でのインフレ等も影響し、軟調に推移しました。また、原料価格や燃料価格の高騰により収益面で影響を受けました。一方、厳しい事業環境の中でも、世界的に需要拡大が期待されている「HMO(ヒトミルクオリゴ糖)」^{*17}の生産設備をタイの自社工場(タイ協和バイオテクノロジーズ社)内に完成させました。

- ※16 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きを持つ、体内に存在する成分。世界各国で脳疾患の治療薬や認知機能向上をサポートする健康食品等に利用されている素材です。
- ※17 母乳に含まれるオリゴ糖の総称。200種類以上が母乳中に含まれており、「免疫」「脳機能」等に寄与する研究成果が報告されています。

●コーク・ノースイースト社^{*18}

米国は、インフレが進む中でも消費者の旺盛な需要が継続したため、飲料市場は大きく成長しました。コーク・ノースイースト社は、商品の価格改定を行いながら需要拡大にも取り組んだ結果、販売は好調に推移しました。また、利益率の高い商品構成に取り組むことで、収益性を向上させました。

- ※18 米国北東部で、コカ・コーラのボトリングを中心に清涼飲料の製造販売事業を展開している、コカ・コーラピバレジズノースイースト社の略称です。

●メルシャン(株)

主要商品

メルシャン・ワインズ
ブレンズ (レッド・ホワイト)、シャトー・メルシャン



メルシャン(株)では、急激な円安により主力のワイン事業が大きく影響を受ける中、収益性の高い自社ブランドの育成に取り組みました。世界の造り手と共創する新ブランド「Mercian Wines(メルシャン・ワインズ)」の展開を開始し、近年高まりを見せるエシカル消費にも応えました。日本ワインでは、フラッグシップブランドである「シャトー・メルシャン」の取り組みを強化しました。日本のワイン産業全体の底上げを推進するコンサルティング事業に着手しました。地域経済に貢献しながら「シャトー・メルシャン」も成長を目指します。

●ミャンマー・ブルワリー社

当社は、当社子会社である麒麟ホールディングスシンガポール社が保有するミャンマー・ブルワリー社の全株式を、同社に譲渡すること(同社による自己株式取得)を合意していました。これに伴い、2023年1月23日付でミャンマー・ブルワリー社と株式譲渡契約を締結し、譲渡が完了しました。

■ キリングroup2022年-2024年中期経営計画

キリングroupは、社会環境が大きく変化する中、持続的な成長に向けてKV2027の実現に取り組んでいます。新たな3か年計画においても、CSVを経営の根幹に据え、「食領域」「医領域」「ヘルスサイエンス領域」での成長を目指しています。ここでは、KV2027及び2022年中計の概要と、CSV経営のトピックスを紹介します。

長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」(KV2027)

グループ経営理念	キリングgroup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
経営成果	経済的価値の創造（財務目標の達成）・社会的価値の創造（非財務目標の達成）
戦略の枠組み	
価値観 "One KIRIN" Values	熱意、誠意、多様性 "Passion. Integrity. Diversity."

キリングgroup2022年-2024年中期経営計画 ～KV2027第二ステージの3か年計画～

キリングgroup・ビジョン2027 (KV2027)

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



重要成果指標							
項目	非財務目標						
	テーマ						
財務目標※1	平準化※2 EPS (1株当たり利益) 年平均成長率	11%以上					
	ROIC※3	10%以上					
	環境	<table border="1"> <tr> <td>気候変動</td> <td>GHG</td> </tr> <tr> <td>容器包装</td> <td>PETボトル</td> </tr> <tr> <td>水資源</td> <td>水</td> </tr> </table>	気候変動	GHG	容器包装	PETボトル	水資源
気候変動	GHG						
容器包装	PETボトル						
水資源	水						
健康	中期ヘルスサイエンス戦略推進	免疫の維持支援 重点3領域 新価値創造 および医領域シナジー					
	従業員	<table border="1"> <tr> <td>組織風土</td> <td>従業員エンゲージメント</td> </tr> <tr> <td>多様性</td> <td>多様性向上</td> </tr> <tr> <td>労働安全衛生</td> <td>休業災害</td> </tr> </table>	組織風土	従業員エンゲージメント	多様性	多様性向上	労働安全衛生
組織風土	従業員エンゲージメント						
多様性	多様性向上						
労働安全衛生	休業災害						

※1 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社などの財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除きます。

※2 その他の営業収益・費用等の非経常項目を除外し、より実質的な収益力を反映させるための調整をしております。

※3 利払前税引後利益 / (有利子負債の期首期末平均 + 資本合計の期首期末平均)

※ 非財務目標の詳細については、二次元バーコードおよび下記URLからご確認ください。

ニュースリリース「キリングgroup2022年-2024年中期経営計画」

URL: <http://spr.ly/6006KM1lu>



■ キリングループのCSV経営について

当社は2019年に国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」を反映させながら「CSVパーパス」を策定し、KV2027の実現に向けた事業構造改革の実行と新たな価値創造による成長を目指してきました。「CSVパーパス」では「酒類メーカーとしての責任」を前提に、「健康」「コミュニティ」「環境」の社会課題に取り組み、こころ豊かな社会の実現に貢献しています。2022年中計では、「環境」「健康」「従業員」の3つの視点から非財務指標を設定しました。非財務指標を財務指標と連動させることで、経済的価値及び社会的価値の創造に取り組んでいます。



CSV経営のトピックス

■ 酒類メーカーとしての責任

適正飲酒推進のための「スロードリンク®」※1の提唱

「CSVパーパス」の一つである「酒類メーカーとしての責任」として、「責任ある飲酒に関するグローバルマーケティング指針」を策定しました。法令遵守や倫理性、広告宣伝、ガバナンス等の観点で、酒類事業を営むキリンビール(株)、メルシャン(株)、ライオン社の共通指針として取り組みます。

国内では、アルコール商品に含まれる純アルコール量の容器表示を順次開始しました。また、適量のお酒をゆっくりと楽しむ「スロードリンク®」を啓発するため、公式SNS(Twitter)を通じた発信を強化し、若年層に向けて訴求しました。

※1 お酒の時間をゆっくり楽しみ、誰かと語り合いながら、食事のおいしさによるこび、ほどよく飲んで、スマートに心地よく過ごすスタイルです。



■ 健康

免疫領域で成果を獲得し、人々の健康に貢献する

「免疫」は健康な生活を送るためになくてはならない機能であり、人間にとって「健康の土台」といえます。一方で、免疫は自覚しにくい機能のため、その対策が遅れると健康問題を引き起こす可能性のある社会課題です。この課題を解決することは、社会的に大きな意義があると考えています。当社は、ビール事業で100年以上にわたり培ってきた発酵・バイオテクノロジー、40年以上の医薬事業の経験、35年以上にわたる免疫研究の知見を有しています。これらを活用することで、お客様の健康課題を解決する取り組みを進めています。

免疫の研究に取り組む中で、免疫の司令塔を直接活性化する「プラズマ乳酸菌」を世界で初めて発見し、2012年に発表しました。

「プラズマ乳酸菌」は口から摂取することにより小腸で吸収され、免疫細胞全体の司令塔の役割を担う「pDC^{*2}(プラズマサイトイド樹状細胞)」を活性化する作用を持っています。pDCが活性化されれば、それに伴って免疫細胞全体を活性化することが可能になります。

「プラズマ乳酸菌」は、一般的な乳酸菌と異なり菌が生きた状態ではない「非生菌」の状態でも効果があるため、様々な食品に活用しやすいことが特長です。現在は、キリングループに加え、国内10社のパートナー企業と飲料、サプリメント、ヨーグルト、菓子などの幅広いラインアップで商品開発を進めています。さらに海外のパートナー企業とも連携し、世界のお客様に「プラズマ乳酸菌」の価値をお届けしています。今後も「プラズマ乳酸菌」入り商品を通じ「免疫ケア」の必要性をより多くのお客様にお伝えすることで、世界の人々の健康維持に貢献していきます。



「プラズマ乳酸菌」の作用メカニズムとその効用については、さまざまな研究を進めています。当社の「新型コロナウイルス増殖・発症抑制に結びつく自然免疫誘導に関する研究」が、国立研究開発法人日本医療研究開発機構(AMED)が公募した2022年度「新興・再興感染症に対する革新的医薬品等開発推進研究事業」に採択されました。ほかにも、大学などの研究機関や他企業の研究所と共同研究を進めています。海外でも、「プラズマ乳酸菌」を用いた臨床試験を行いました。ベトナムでは、小学生を対象にした試験でかぜ様症状の累積発生日数や学校の累積欠席日数が有意に低下したことを確認しました。

これらの研究成果や機能性表示食品としての展開などが評価され、NeutralIngredients-Asia Awards^{※2}の「免疫サポート」部門で「プロダクト・オブ・ザ・イヤー」を2年連続受賞しました。また、一般社団法人科学技術と経済の会(JATES)が、世の中を変革する優れたイノベーション事例を表彰する、第11回「技術経営・イノベーション大賞」において、「プラズマ乳酸菌」が文部科学大臣賞を受賞しました。

技術経営・イノベーション大賞 表彰

一般社団法人 科学技術と経済の会
 主催者：産学官学、産業界、日本経済団体連合会、日本文部科学大臣賞
 一般社団法人 科学技術と経済の会



第11回技術経営・イノベーション大賞
 文部科学大臣賞表彰式

※2 生体内でウイルス感染防御を専門的に担っている免疫細胞の一種です。

※3 世界で食品・飲料・栄養業界向けの出版物等を発行するWilliam Reed Business Media社が主催するアワードです。

■ コミュニティ

クラフトビールの拡大を通じた、人や社会のつながりの創出と産業活性化

「スプリングバレー」ブランドの展開を通じ、クラフトビールのおいしさに感動していただく機会を提供し続けることで、人と人とのつながりを創出します。個性豊かな各地のクラフトビールを気軽に楽しんでいただく「Tap Marché(タップ・マルシェ)」では、参加ブルワリーの販路拡大や認知向上を通じて、地域産業の発展に貢献していきます。

スリランカの紅茶農園の「レインフォレスト・アライアンス認証」^{※4}取得を支援

当社は2013年から、持続可能な農園認証を取得するための支援を行い、生産地の持続的発展に貢献しています。また、生産地の環境問題の解決に向け、農園内の水源保全活動も継続的に実施しています。認証を取得した農園の茶葉を使用した商品を「午後の紅茶」ブランドから販売し、この取り組みを紹介することで、ブランド価値向上にもつなげています。

※4 自然と作り手を守りながら、より持続可能な農法に取り組みと認められた農園に与えられる認証
<https://www.rainforest-alliance.org/lang/ja>



■ 環境

近年、環境問題に対する世界の関心は一層高まっています。企業の取り組みについても、自社で完結するものから、社会全体へポジティブな影響を与えるものに進化することが期待されています。当社は、「気候変動」「生物資源」「水資源」「容器包装」の4点を、キリングroupならではの重要課題として位置付けた上で、相互に関連する環境課題として統合的にアプローチしています。

～気候変動～

世界の食品企業として初めてSBT^{※5} ネットゼロ^{※6}の認定を取得

「キリングroup環境ビジョン2050」で掲げる、「2050年までにバリューチェーン全体のGHG^{※7}排出量ネットゼロ」が、SBTイニシアチブ^{※8}により策定されたネットゼロ基準に適合する目標として世界の食品企業で初めて認定されました。2015年のパリ協定が求めるGHG排出削減の水準と整合した科学的根拠に基づいた目標であると認められたこととなります。

TCFD^{※9}提言に基づく開示

当社は2018年に日本の食品業界で初めてTCFDに賛同しました。提言に基づくシナリオ分析を通じて、気候変動による影響を継続的に把握し、経営戦略に反映しています。2021年には協和キリン(株)も賛同表明と開示を行いました。2022年にはGPIF^{※10}の国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」で最も多い8機関から高い評価を得ています。また、環境報告書においては、2021年10月に公開されたTCFD新ガイダンス^{※11}に完全準拠した開示を行いました。

- ※5 Science Based Targetsの略：科学的根拠に基づいた温室効果ガス削減目標です。
- ※6 人為起源のGHG排出量と除去量がつり合い、大気中へのGHG排出が正味ゼロの状態です。
- ※7 Green House Gas(温室効果ガス)の略です。
- ※8 CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)の4団体が2015年に共同で設立した国際イニシアチブです。
- ※9 The Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)の略です。
- ※10 Government Pension Investment Fund(年金積立金管理運用独立行政法人)の略です。
- ※11 TCFDが2021年に実施したステークホルダー調査の結果や市場の最新状況を踏まえて、開示が推奨される指標と目標に関する情報、また、移行計画の作成・開示に関する実践的なポイント等を取りまとめたガイダンスです。

【TCFD提言に基づいたシナリオ分析結果・事業戦略への反映】

リスクと機会のタイプ	影響を受ける項目	財務インパクト	対応戦略
物理リスク	農産物収量減・調達コスト	約25億円～97億円(4℃シナリオ、中央50パーセンタイル)	<ul style="list-style-type: none"> ・大麦に依存しない醸造技術 ・植物大量増殖技術 ・持続可能な農園認証取得支援
移行リスク	カーボンプライシング・エネルギー調達	GHGを削減した場合の税負担/取り組まなかった場合の税負担：約5億円/約10億円(4℃シナリオ、2030年)、約35億円/約69億円(2℃シナリオ、2030年)	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な損益中立でのGHG排出量削減
機会(製品サービス・市場)	感染症に晒される人口	世界におけるデングウイルス感染症に晒されるリスク人口が、2030年に最大で約44億人	<ul style="list-style-type: none"> ・免疫を維持する商品での貢献

～生物資源・水資源～

TNFD^{※12}が提唱するLEAP^{※13}アプローチで、世界に先駆けて開示

2022年7月に公開した「環境報告書」で、TNFDが提唱するLEAPアプローチに基づいた自然資本の分析・評価を世界に先駆けて実施・開示し、社会から高く評価されました。自然資本に依存する企業として進めてきた取り組みを整理し、深化させることで適切な開示につなげていきます。

- ※12 Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略：金融機関や企業に対し、自然資本及び生物多様性の観点からの事業機会とリスクの情報開示を求める国際的なイニシアチブです。
- ※13 Locate, Evaluate, Assess, Prepareの4つのフェーズの頭文字をとったもの。TNFDが自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づき体系的に評価するためのプロセスとして提唱しています。

「生物多様性のための30by30^{※14}アライアンス」自然共生サイトの認定相当に選定

「シャトー・メルシャン 梔子ヴィンヤード」は、環境省が主導する「生物多様性のための30by30アライアンス」の自然共生サイト実証事業で認定相当に選定されました。事業を通じて農産物を生産する畑として唯一選ばれています。農研機構とともに2014年から行ってきた生態調査から、草生栽培の「梔子ヴィンヤード」は事業を通じた「ネイチャー・ポジティブ」^{※15}につながる事例であると考えています。



- ※14 G7 2030年自然協約で合意され、2022年12月に開催された国連生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)で新しい世界目標として採択された、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標です。
- ※15 生物多様性を含めた自然生態系の損失を食い止め、回復させていくこと。G7 2030年自然協約で合意されたものです。

～容器包装～

ケミカルリサイクルによるペットボトル再資源化

当社は「プラスチックが循環し続ける社会」の実現を目指しています。その一環として、ケミカルリサイクル技術によるペットボトル再資源化促進の研究を進めています。この技術の実用化により、幅広いPET製品を再生することが可能になります。新たにケミカルリサイクル技術を開発することで、広くPET樹脂が循環する社会を目指します。

(2) 対処すべき課題

社会活動が新型コロナの影響から回復に向かう一方で、これからも感染症の発生は避けられません。また、地政学リスクの高まりは原材料価格や燃料価格の高騰及び諸物価の上昇を招く可能性があり、経営環境はますます先が見通せない時代です。このような中、キリングroupは社会課題に正面から向き合いながら「医領域」や「ヘルスサイエンス領域」の成長、「食領域」の収益性改善に取り組みます。

キリングroupの成長を支えるのは、発酵・バイオテクノロジーを根幹とした技術力に加え、人財、ICT、マーケティングの4つの組織能力です。中でも昨今注目が高まる人財については、専門性の高い多様な人財を採用・育成するとともに、挑戦を通じて成長できる組織風土醸成に向け、人財戦略を変革します。新たな戦略のもと、人的資本への投資を企業価値向上につなげていきます。

グローバルサプライチェーンでの人権取り組みも強化していきます。スリランカの紅茶農園をはじめ、原料調達先に対する人権デューデリジェンスの実施や、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)の通報窓口を活用し、人権リスクを低減していきます。また、地球規模で対応が迫られる環境問題に対しては、ポジティブインパクト創出を目指した取り組みをグローバルレベルで推進します。これらの取り組みを通じて、財務目標である2024年までの平準化EPS年平均成長率11%以上*1、2024年時点のROIC10%と、非財務目標である「環境」「健康」「従業員」各項目の達成を目指します。

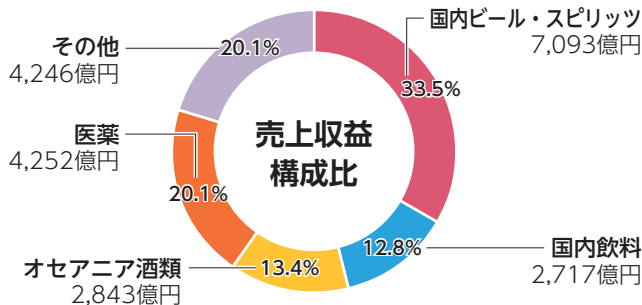
※1 基準は2021年度。

次期業績予想

連結売上収益	2兆 1,150億円 (前期比 6.3%増)
連結事業利益	1,920億円 (前期比 0.4%増)
連結税引前利益	1,960億円 (前期比 2.4%増)
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,130億円 (前期比 1.8%増)

重要成果指標

■財務目標	平準化EPS	171円 (前期比 ±0%)
	ROIC	8.5%



① 食領域

「食領域」では、強固なブランド体系の構築、新たな成長エンジンの育成、収益構造改革に取り組みます。キリンビール(株)は、10月の酒税改正により高まるビール需要にあわせ、「ビールの魅力化」に取り組みます。「キリン一番搾り生ビール」のリニューアルを中心に、「キリン一番搾り 糖質ゼロ」「キリン 氷結[®]」等主力ブランドを強化します。成長エンジンと位置付けるクラフトビールは、「スプリングバレー」ブランドを軸に、他のクラフトブルワリーとの連携強化や「Tap Marché(タップ・マルシェ)」「キリン ホームタップ」の展開を拡大します。

キリンビバレッジ(株)は、市場環境やお客様意識の変化にあわせ、「お客様の毎日に、おいしい健康を。」をお客様との約束と位置付け、活動します。新たに発売する「キリン おいしい免疫ケア」を中心にプラズマ乳酸菌入り飲料のラインアップを強化し、免疫ケア市場の拡大に注力します。主力ブランドでは「午後 の紅茶」を通じ、紅茶本来の価値向上に取り組むほか、「生茶」では味覚の進化とともに、環境負荷軽減にも取り組みます。

ライオン社は、「XXXX(フォーエックス)」等重点ブランドへのマーケティング活動を強化します。好調なクラフトビールでは、豪州や米国における事業基盤強化に注力します。また、事業運営モデルの変革により、コスト削減と持続的な成長を目指します。

メルシャン(株)は、「Mercian Wines(メルシャン・ワインズ)」と「シャトー・メルシャン」を重点ブランドとし、収益性を強化します。

コーク・ノースイースト社は、継続的かつ安定的な高収益体制の構築に取り組みます。



② 医領域

協和キリン(株)は、グローバル戦略品である「Crysvita」「Poteligeo」等の価値最大化を目指します。特に北米における「Crysvita」は、自社販売に切り替え、さらなる成長を目指します。

製薬業界には、後発医薬品の使用促進等による薬剤費抑制、新薬開発におけるコスト増加等、厳しい環境変化が起きています。一方で、革新的な治療を可能にする新たな創薬手法を後押しする動きもあります。アムジェン社と共同開発中の「KHK4083」や「KHK4951(一般名：tivozanib)」^{*2}等の臨床試験を着実に実施するとともに、さらなるパイプライン充実に向けて研究開発を推進します。



*2 滲出性加齢黄斑変性(視細胞が密集する黄斑と呼ばれる部位に異常な血管新生が起こり、急激な視力低下を招く疾患)の治療薬です。

③ ヘルスサイエンス領域

新型コロナの影響が未だ残る中、人々の健康や未病への関心は年々高まっています。2023年も、人が元来持っている力を高める「免疫ケア」の啓発活動に取り組みます。自社だけでなく、外部パートナー企業と「プラズマ乳酸菌」入りの飲料や菓子、サプリメント等幅広く機能性表示食品を展開し、お客様が手軽に、習慣的に免疫ケアできる環境を拡大します。自社商品を販売することで得られる知見を活用し、菌体販売にとどまらない新たなBtoBビジネスを展開していきます。海外でも、東南アジアや米国、欧州等へ展開を加速し、世界の人々に免疫ケアの重要性をお伝えしていきます。

協和発酵バイオ(株)は、抜本的な構造改革を実行します。「シチコリン」の米国における販売を強化するほか、母乳特有の栄養成分「HMO(ヒトミルクオリゴ糖)」の東南アジアでの展開など、スペシャリティ素材に注力することで高収益な事業モデルを目指します。

(株)ファンケルとは、両社の強みを生かした共同研究・新商品開発を加速させます。共同研究領域を広げシナジーを拡大するとともに、商品面では(株)ファンケルが持つ「カロリーミット®」ブランドをキリンビバレッジ(株)が活用し、付加価値の高い商品を展開します。さらに、(株)ファンケルが培った通信販売の知見を共有することで、お客様接点の対応力や提案力を高めます。

キリングループは、強みである発酵・バイオテクノロジーを軸に、食、医、ヘルスサイエンスの各領域で社会的価値と経済的価値を創造するCSV経営を進めます。KV2027で目指す事業ポートフォリオの土台はできつつあり、各領域における戦略実行度を高め成長を加速させることで持続的成長を実現し、企業価値向上を目指します。

今後とも、株主の皆様の一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



(3) 財産及び損益の状況

区 分		第181期 (2019年度)	第182期 (2020年度)	第183期 (2021年度)	第184期 (2022年度)
売上収益	(百万円)	1,941,305	1,849,545	1,821,570	1,989,468
事業利益	(百万円)	190,754	162,115	165,430	191,159
税引前利益	(百万円)	116,823	124,550	99,617	191,387
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	59,642	71,935	59,790	111,007
基本的1株当たり当期利益	(円)	68.00	85.57	71.73	135.08
資本合計	(百万円)	1,146,825	1,095,939	1,147,990	1,253,203
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	1,043.57	1,005.96	1,072.69	1,210.16
資産合計	(百万円)	2,412,874	2,459,363	2,471,933	2,542,263
重要成果指標 (財務目標)	平準化EPS (円)	158	136	156	171
	ROIC (%)	5.2	6.0	4.2	8.5

(注) 当社の連結計算書類は国際財務報告基準(IFRS)に基づいて作成しております。

(4) 設備投資の状況

当年度の設備投資額は、支払いベースで772億円であります。

なお、当年度中に完成した主要設備及び当年度末現在実施中又は計画中の主要設備の状況は、次のとおりであります。

① 当年度中に完成した主要設備

該当する事項はありません。

② 当年度末現在実施中又は計画中の主要設備

事業部門	会社名	設備投資の内容
■ 医薬	協和キリン株式会社	(高崎工場)品質棟の建設・バイオ医薬原薬製造設備の新設

(5) 資金調達の状況

当年度末現在の社債を含めた借入金総額は、5,231億円であります。

当年度の主要な資金調達は、当社による総額200億円の無担保社債(ソーシャルボンド*)の発行であります。

* 社会課題の解決に資する事業の資金を調達するために発行する債券です。

(6) 主要な事業内容

キリングループの主要な事業は、ビール、発泡酒、新ジャンル、ワイン、洋酒等の酒類、清涼飲料、医薬品及び健康食品等の製造・販売であります。

事業部門別の主要商品は、「(1) 事業の経過及びその成果」の31頁から33頁に記載のとおりであります。

(7) 重要な子会社等の状況

① 重要な子会社の状況

事業部門	会社名	所在地	資本金	持株比率	主要な事業内容
■ 国内ビール・スピリッツ	麒麟麦酒株式会社	東京都中野区	百万円 30,000	100.0 %	酒類の製造・販売
■ 国内飲料	麒麟ビバレッジ株式会社	東京都千代田区	百万円 8,417	100.0	清涼飲料の製造・販売
■ オセアニア酒類	ライオン社	オーストラリア ニューサウス ウェールズ州	百万豪ドル 7,531	100.0	オセアニアにおける 酒類事業の統括
■ 医薬	協和麒麟株式会社	東京都千代田区	百万円 26,745	53.5	医療用医薬品の研究・開発・ 製造・販売・輸出入等
	メルシャン株式会社	東京都中野区	百万円 3,000	100.0	酒類の輸入・製造・販売
■ その他	協和発酵バイオ株式会社	東京都千代田区	百万円 10,000	100.0 (5.0)	医薬品原料・各種アミノ酸・ 健康食品原料の製造・販売
	コカ・コーラ ビバレッジズ ノースイースト社	アメリカ ニューハンプシャー州	千米ドル 930	100.0	清涼飲料の製造・販売

(注) 1. 持株比率欄の()内には、間接保有割合を内数で記載しております。

2. 当社は、協和麒麟株式会社を通じて保有していた協和発酵バイオ株式会社の発行済株式総数の5.0%の株式を、2023年1月1日付で取得し、同社の全株式を直接保有しております。

② 重要な関連会社の状況

事業部門	会社名	所在地	資本金	持株比率	主要な事業内容
■ その他	株式会社ファンケル	神奈川県横浜市	百万円 10,795	30.3 %	化粧品・健康食品の製造・販売
	サンミゲルビール社	フィリピン メトロマニラ	百万 フィリピンペソ 15,410	48.4	ビールの製造・販売

(8) 主要な営業所及び工場等

- ① 当 社 本 店：東京都中野区中野四丁目10番2号
 研究所：飲料未来研究所(神奈川県横浜市)等3拠点

② 子会社

事業部門	会社名	主要拠点	
■ 国内ビール・スピリッツ	麒麟麦酒株式会社	本 店	東京都中野区
		営業所	流通営業本部(東京都中野区等)、首都圏統括本部(東京都中央区)等9統括本部
		工 場	横浜工場(神奈川県横浜市)等9工場
■ 国内飲料	キリンビバレッジ株式会社	本 店	東京都千代田区
		営業所	首都圏統括本部(東京都千代田区)等5統括本部
■ オセアニア酒類	ライオン社	本 店	オーストラリア ニューサウスウェールズ州
		本 店	東京都千代田区
■ 医薬	協和キリン株式会社	営業所	東京支店(東京都中央区)等11支店
		工 場	高崎工場(群馬県高崎市)、宇部工場(山口県宇部市)
		研究所	富士リサーチパーク(静岡県駿東郡長泉町)等4拠点
■ その他	メルシャン株式会社	本 店	東京都中野区
		営業所	首都圏支社(東京都中央区)等7支社
		工 場	藤沢工場(神奈川県藤沢市)等6工場
	協和発酵バイオ株式会社	本 店	東京都千代田区
		工 場	山口事業所(山口県防府市)
		研究所	生産技術研究所(山口県防府市)
コカ・コーラビバレッジズノースイースト社	本 店	アメリカ ニューハンプシャー州	

(9) 従業員の状況

事業部門	従業員数 名
■ 国内ビール・スピリッツ	4,275
■ 国内飲料	3,467
■ オセアニア酒類	4,049
■ 医薬	5,982
■ その他	11,446
■ 全社(共通)	1,319
合 計	30,538

- (注) 1. 従業員数は、就業人員であります。
 2. 全社(共通)として記載している従業員数は、主に持株会社である当社の従業員数であります。(当社からの出向者を除き、受入出向者を含む。)

(10) 重要な事業の譲渡・譲受け、他の会社の株式の取得・処分等の状況

- ① 当社は、2022年1月、豪州子会社(ライオン グローバル クラフト ビバレッジ社)を通じて、米国のベルズ・ブルワリー社の全株式を取得いたしました。
- ② 当社は、2022年8月、保有していた華潤麒麟飲料社の全株式をプラトー コンシューマー社へ譲渡いたしました。

(11) 主要な借入先及び借入額

借入先	借入金残高 百万円
シンジケートローン	94,852
株式会社三菱UFJ銀行	54,918

- (注) シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ銀行、農林中央金庫及び株式会社三井住友銀行をそれぞれ幹事とするものであります。

(12) その他現況に関する重要な事項

当社は、2023年1月、シンガポール子会社(麒麟ホールディングスシンガポール社)を通じて、保有していたミャンマー・ブルワリー社の全株式を譲渡(ミャンマー・ブルワリー社による自己株式取得)いたしました。

2 株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数

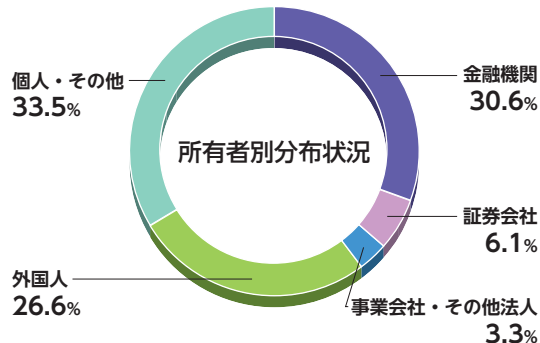
1,732,026,000株

(2) 発行済株式の総数

914,000,000株 (前期末比 増減なし)

(3) 株主数

344,248名 (前期末比 1,179名減)



(4) 大株主 (上位10名)

株主名	持株数 千株	持株比率 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	143,002	17.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	53,064	6.5
明治安田生命保険相互会社	32,996	4.0
SMBC日興証券株式会社	21,001	2.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	15,314	1.8
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	14,962	1.8
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	12,725	1.5
日本証券金融株式会社	10,857	1.3
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	10,191	1.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	9,512	1.1

- (注) 1. 当社は、自己株式102,205千株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。
 3. 持株数及び持株比率は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

(5) 当年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	1,900株	1名

- (注) 1. 上記は、退任した取締役に対して交付した株式であります。
 2. 株式数は、実際に交付した数であり、上記株式数のほか、信託内で換価処分したうえで換価処分金相当額の金銭を給付した株式数は、1,892株であります。

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
代表取締役社長	磯崎 功典	—	—
代表取締役副社長	西村 慶介	事業提携・投資戦略 海外担当 海外クラフトビール戦略	ライオン社取締役 サンミゲルビール社取締役
取締役常務執行役員	三好 敏也	広報戦略 リスク管理統括 法務統括	キリンビバレッジ株式会社取締役 サンミゲルビール社取締役
取締役常務執行役員	横田 乃里也	財務戦略 IR 情報戦略	麒麟麦酒株式会社取締役 キリンビジネスシステム株式会社取締役
*取締役常務執行役員	南方 健志	健康戦略 ヘルスサイエンス事業本部長	協和キリン株式会社取締役
取締役	森 正勝	取締役会議長	国際大学特別顧問 スタンレー電気株式会社社外取締役 株式会社ファーストリテイリング社外監査役
取締役	柳 弘之	指名・報酬諮問委員会委員	ヤマハ発動機株式会社社顧問 AGC株式会社社外取締役 日本航空株式会社社外取締役 三菱電機株式会社社外取締役
取締役	松田 千恵子	指名・報酬諮問委員会委員長	東京都立大学経済経営学部教授 東京都立大学大学院経営学研究科教授 株式会社IHJ社外取締役
取締役	塩野 紀子	指名・報酬諮問委員会委員	ワイデックス株式会社代表取締役社長
取締役	ロッド・エディントン	—	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
取締役	ジョージ・オルコット	—	トヨタ自動車株式会社社外監査役
取締役	加藤 薫	—	株式会社NTTドコモシニアアドバイザー 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役
常勤監査役	桑田 啓二	—	協和キリン株式会社監査役
*常勤監査役	西谷 尚武	—	協和発酵バイオ株式会社監査役

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
監査役	安藤 よし子	—	三精テクノロジーズ株式会社社外取締役 JFEホールディングス株式会社社外取締役
監査役	鹿島 かおる	—	日本電信電話株式会社社外監査役 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社社外取締役
*監査役	藤縄 憲一	—	長島・大野・常松法律事務所シニア・カウンセラー

- (注) 1. *印の取締役及び監査役は、2022年3月30日付をもって、新たに就任いたしました。
2. 取締役のうち森正勝、柳弘之、松田千恵子、塩野紀子、ロッド・エディントン、ジョージ・オルコット及び加藤薫の7氏は、社外取締役であります。
3. 監査役のうち安藤よし子、鹿島かおる及び藤縄憲一の3氏は、社外監査役であります。
4. 監査役藤縄憲一氏の重要な兼職先である長島・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あります。
5. 常勤監査役西谷尚武氏は、当社及び当社の子会社において経理部長等を務めた経験があり、財務及び会計に関する専門的知見を有しております。
6. 監査役鹿島かおる氏は、公認会計士の資格を有しており、また、監査法人の経営者を務めた経験があり、財務及び会計に関する専門的知見を有しております。
7. 取締役森正勝、柳弘之、松田千恵子、塩野紀子、ロッド・エディントン、ジョージ・オルコット及び加藤薫の7氏並びに監査役安藤よし子、鹿島かおる及び藤縄憲一の3氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であります。
8. 以下の取締役及び監査役は、2022年3月30日付をもって、退任いたしました。
- 取締役 小林 憲明
常勤監査役 伊藤 彰 浩
監査役 中田 順 夫
9. 当社は、執行役員制度を導入しております。取締役を兼務しない常務執行役員は、次のとおりであります。

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
常務執行役員	溝内 良 輔	CSV戦略 北米ビール事業統括	ライオン社取締役 メルシャン株式会社取締役 コカ・コーラ ビバレッジズ ノースイースト社取締役
常務執行役員	坪井 純 子	人事総務戦略	株式会社ファンケル社外取締役
常務執行役員	前原 正 雄	SCM戦略 生産技術戦略	麒麟ビバレッジ株式会社取締役
常務執行役員	秋枝 眞二郎	デジタル戦略 経営企画部長	—
常務執行役員	深田 浩 司	R&D戦略 品質保証統括	協和発酵バイオ株式会社取締役
常務執行役員	山形 光 晴	ブランド戦略 マーケティング戦略	麒麟麦酒株式会社取締役
常務執行役員	堀口 英 樹	—	麒麟麦酒株式会社代表取締役社長
常務執行役員	吉村 透 留	—	麒麟ビバレッジ株式会社代表取締役社長
常務執行役員	神崎 夕 紀	—	協和発酵バイオ株式会社代表取締役社長

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外取締役及び各監査役との間で、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

(3) 役員等賠償責任保険契約

当社は、当社及び当社の子会社の取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社及び当社の子会社が全額負担をしております。

当該保険契約は、被保険者が業務について行った行為に起因して損害賠償責任を負った場合における損害賠償金及び訴訟費用等を填補するものです。ただし、被保険者による犯罪行為又は詐欺行為等に起因する損害を除くなどの一定の免責事由を定めているほか、免責金額の定めも設けており、当該免責金額に至らない損害については填補の対象外としております。

(4) 取締役及び監査役の報酬等

① 役員報酬等の決定方針

当社の役員報酬等の決定方針は、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会において、その妥当性を審議したうえで、取締役会にて決定しております。指名・報酬諮問委員会における審議においては、毎期の経営環境の変化や株主・投資家の要請を踏まえるとともに、必要に応じて外部の報酬コンサルティング会社の客観的・専門的意見を参考にしております。かかる審議を経て決定した当年度に係る当社の役員報酬等の決定方針の概要は、以下のとおりであります。

なお、当社は当年度から開始する中期経営計画における財務・非財務の目標達成をより一層促すべく、足下の業績達成のみならず、中長期的な成長の実現をこれまで以上に動機づけるとともに、企業価値向上にさらに重きを置いた評価・報酬体系とするため、当年度より役員報酬制度の見直しを行っております。賞与について、評価指標の構成と適用対象の見直し・整理により、事業を担当する一部の役員に対する評価指標に事業業績評価指標を適用し、株式報酬について、前年度までの株式報酬制度を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(以下「単年PSU」)と、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(以下「RSU」)に区分するとともに、新たに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(以下「中計PSU」)を追加いたしました。

① 役員報酬等の基本方針

- i) 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
- ii) 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
- iii) 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

② 報酬構成と支給対象等

当社の役員報酬等は、固定報酬である「基本報酬」並びに業績連動報酬である短期インセンティブ報酬としての「賞与」及び中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」の3つで構成され、報酬構成と支給対象等の概要(支給時期又は支給条件を含む)は、次頁の表のとおりであります。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役割を担うこと、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役割を担うことから、それぞれ基本報酬のみを支給いたします。

報酬等の種類	概要	評価指標及び当該指標を採用した理由	支給対象		代表取締役社長の報酬構成比率(%)
			取締役(社外取締役を除く)及び執行役員 ^{*4}	社外取締役及び監査役	
固定報酬 基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 役位及び職責に基づいた固定報酬 ● 職責に応じた追加手当を支給 ● 年額を12等分して毎月支給 	—	○	○	30
業績連動報酬	賞与 【短期インセンティブ】	会社業績、事業業績及び個人業績それぞれにつき、グループ全体及び主要事業の確実な収益成長と戦略遂行を促す評価指標を選定する。なお、当年度は以下の指標を選定するほか、個人業績評価も行ったうえで金額を決定。 ● 会社業績評価指標(連結事業利益) ● 事業業績評価指標(各事業の事業利益等) ^{*3} ● 個人業績評価	○	—	30
	【中長期インセンティブ】 信託型株式報酬 (国内居住者の場合) ※1、2	中期経営計画で定めるキリングループ連結の財務・非財務指標から、中長期の株主価値向上と社会的価値創出の両立を促す評価指標を選定する。なお、当年度は以下の指標を選定。 ● ROIC ● 平準化EPS ● 非財務評価	○	—	40

※1 三菱UFJ信託銀行株式会社の役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託であります。

※2 国内非居住者に対しては、信託型株式報酬制度に代えて、同等の評価の仕組みを有する業績連動型株価連動報酬(ファントム・ストック)制度が適用されます。

※3 事業会社社長又は健康戦略担当役員(ヘルスサイエンス事業本部長)について適用いたします。

※4 取締役を兼務する者及び当社との間で雇用関係にある者を除きます。

③ 報酬水準の設定と業績連動報酬の比率

当社の役員報酬水準及び業績連動報酬(賞与及び信託型株式報酬)の比率は、外部調査機関の役員報酬調査データの利用による客観的な比較検証を行ったうえで、個人別の役位及び職責等を基礎として設計いたします。

● 報酬水準の設定

日本を代表するグローバル製造業企業との比較で、基本報酬につき中位、業績目標達成時の総報酬につき中位以上を目安とし、競争力のある報酬水準を確保いたします。社外取締役の報酬水準についても、当社のガバナンス強化において期待される役割の大きさを考慮し、中位以上となる水準を確保いたします。

● 業績連動報酬の比率

国内大手企業の水準を参考に固定報酬よりも業績連動報酬の割合を高く設定することとし、特に株式報酬の比率を高めることで、業績達成に向けたインセンティブ及び株主価値との連動を強化いたします。具体的には、代表取締役社長は、基本報酬：業績連動報酬の基準額を概ね30：70(うち、賞与30、株式報酬40)の比率とし、他の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員はこれに準じて役位及び職責を考慮して決定いたします。また、信託型株式報酬の基準額における単年PSU：RSU：中計PSU(1年当たり)の構成比は、全ての支給対象者に共通(概ね4：2：1)といたします。

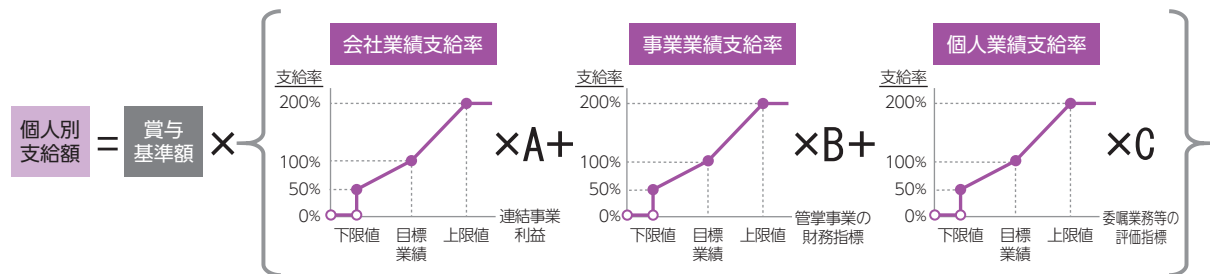
④ 業績連動の仕組み

当社の業績連動報酬の算定方法の決定に関する方針は、以下のとおりであります。

i) 賞与

賞与の評価指標は、グループ全体及び主要事業の確実な収益成長と戦略遂行を促すことを目的として、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会の決議により選定いたします。当年度における賞与の評価指標は、会社業績評価指標(連結事業利益)を選定するほか、個人業績評価も行うこととしたうえで、職責に応じて評価割合を決定しております。事業会社社長又は健康戦略担当役員(ヘルスサイエンス事業本部長)を兼任する取締役及び執行役員には、別途担当における事業業績評価指標(各事業の事業利益等)を適用いたします。なお、毎期の目標は、過年度実績や中期経営計画の内容、期初における業績見通し等を踏まえ、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会で決定いたします。詳細は、下記⑤をご参照ください。役位ごとにあらかじめ目標達成時の支給額(賞与基準額)を定め、これを支給率100%とした場合に、業績目標の達成度等に応じて0%~200%の間で支給率を変動させるものいたします。

イメージ図1 賞与の業績連動の仕組み



※ 代表取締役社長の場合、A : C = 70 : 30、代表取締役副社長の場合、A : C = 60 : 40、他の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員の場合、A : C = 50 : 50、ただし、事業会社社長又は健康戦略担当役員(ヘルスサイエンス事業本部長)についてはA : B : C = 20 : 40 : 40となります。

ii) 株式報酬

当社の株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給いたします。当該制度は、当社が金員を拠出して設定する信託が、当該金員を原資として当社株式を取得し、原則として、当社の株式交付規程に従ってポイントの付与を受けた当社の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対して、当社株式及び換価処分対象となる当社株式に係る換価処分金相当額の金銭の交付及び給付を行う制度であり、当社の中期経営計画の対象となる事業年度を対象期間としております。株式報酬は、①単年度の業績達成度に連動する単年PSU、②業績達成条件が付されていないRSU、及び③複数年度の中期経営計画の目標達成度に連動する中計PSUにより構成されます。RSUは、役位及び職責ごとにあらかじめ定める基準額をもとに算出される固定ポイントが付与されます。①単年PSUは対象期間に係る各事業年度を、③中計PSUは対象期間(3事業年度)を、それぞれ業績評価期間として、各業績評価期間の翌事業年度に、役位別の株式報酬基準額に基づきあらかじめ定められた基礎ポイント(ただし、中計PSUについては、3年分の基礎ポイント)に、業績目標の達成度に基づき定められる業績連動係数(0%~200%)を乗じて算出したポイントを付与いたします。原則として、各業績評価期間の開始から3年が経過した後の一定の時期(中計PSUは、中期経営計画最終年度の翌事業年度の一定の時期)に所定の受益者確定手続きを経ることで、付与された業績評価期間に係るポイント(1ポイントは当社普通株式1株に換算)の50%に相当する数の当社株式(単元未満株式は切り上げ)が交付され、残りのポイントに相当する数の当社株式は、納税資金に充てることを目的として、信託内で換価されたうえ、換価処分相当額の金銭が給付されます。

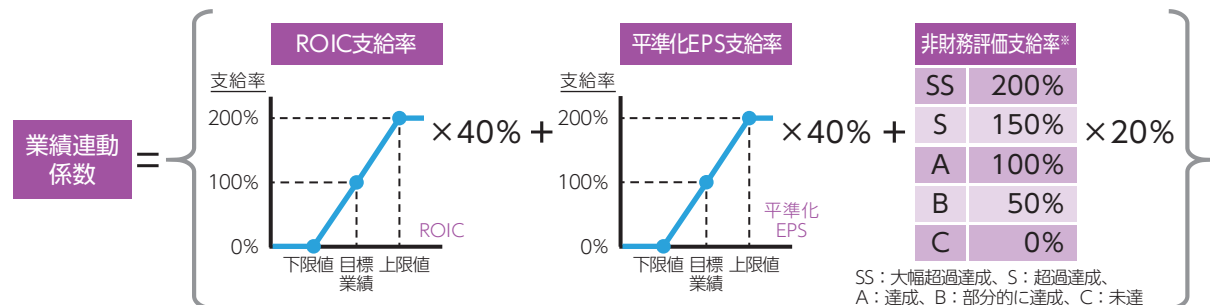
株式報酬の業績指標については、中期経営計画のもと、株主価値向上と成長投資によるキャッシュ・フローの最大化及び社会的価値創出のためのCSVパーパスの実現を目指し、また、毎期の目標については、過年度実績や

中期経営計画の内容、期初における業績見通し等を踏まえ、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会でそれぞれ決定いたします。

当年度においては、中長期の株主価値向上と社会的価値創出の両立を促す目的で、中期経営計画で定める指標からROIC、平準化EPS(単年PSUにおいては額、中計PSUにおいては中期経営計画の対象期間内の年平均成長率)及び非財務評価の3つを選定し、目標達成度合いに応じた業績連動係数を算出いたします。

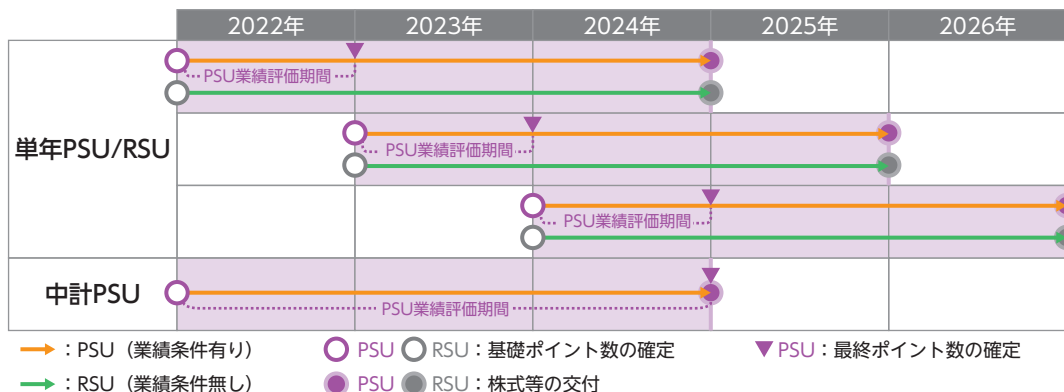
非財務評価は、中長期的なCSV経営にコミットするうえで定めた重要項目である「環境」「健康」「従業員」の3つについて、項目ごとに定められた具体的な指標の達成度に応じて項目別に評価を行ったうえで、それらの評価結果及び定性面での考慮を踏まえた総合評価で決定いたします。客観性及び透明性を担保する観点から、グループ経営戦略会議にて評価した内容をもとに、評価結果及び支給率を指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会において決定するものとしたします。業績連動係数は、評価指標ごとに0%~200%の間で変動し、目標達成時に100%となります。

イメージ図2 信託型株式報酬のPSU業績連動係数の算定式(業績評価期間を除き、単年PSU・中計PSU共通)



※ 上記表の非財務評価支給率は目安であり、指名・報酬諮問委員会の審議を経たうえで、上記に示された支給率とは異なる支給率(ただし、0%~200%の間とする)の決定もできるものとしたします。

イメージ図3 信託型株式報酬における業績評価期間、ポイント数の確定時期及び株式等の交付時期



iii) 業績連動型株価連動報酬(ファントム・ストック)

国内非居住者に対しては、信託型株式報酬制度に代えて、業績連動型株価連動報酬制度が適用されます。当該制度では、当社の株式交付規程に従い、信託型株式報酬制度と同一の計算式によりポイントを付与し、付与されたポイントに応じて、信託型株式報酬制度において交付されるべき当社株式(信託型株式報酬制度において換価処分対象となる当社株式を含む)の額に相当する金銭が給付されます。

⑤ 役員報酬等の決定の方法

当社は、個人別の役員報酬等の内容について、公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、上記①～④の基本方針に従って、独立社外取締役が過半数を占め、かつ独立社外取締役が委員長である指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申したうえで、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協議により、それぞれ決定することとしております。

ただし、代表取締役社長を含む各取締役(社外取締役を除く)及び各執行役員等の賞与の個人業績評価(評価指標及び目標の設定を含む)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については、客観性及び透明性を担保するため、指名・報酬諮問委員会に委任することとしております。当該権限が指名・報酬諮問委員会によって適切に行使されるよう、同委員会を上記のとりの構成とし、また、決定の対象事項によって委員のうち利害関係人を除いて決定することとするほか、同委員会は、個人業績評価結果及び個人業績評価に係る個人別支給率の決定について、適時・適切に取締役会に報告することとしております。

当年度においても、このような方針に則って、代表取締役社長を含む各取締役の賞与の個人業績評価に関する決定を指名・報酬諮問委員会(委員長：松田千恵子氏(社外取締役)、委員：柳弘之氏(社外取締役)、塩野紀子氏(社外取締役)、磯崎功典氏(代表取締役社長)、三好敏也氏(取締役常務執行役員【担当：46頁のとおり】)の5名で構成されます(社外取締役3名、社内取締役2名))に委任し、指名・報酬諮問委員会がこれを決定いたしました。

なお、取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、指名・報酬諮問委員会が役員報酬等の決定方針に則って、取締役の報酬等の算定方法及びこれに基づく支給額の算出等について多角的に審議・検討を行ったうえで、原案を取締役に答申し、取締役会もかかる審議経過及び答申を尊重しているため、取締役の個人別の報酬等の内容は、役員報酬等の決定方針に沿うものであると判断しております。

⑥ その他重要な事項

当社は、取締役(社外取締役を除く)及び執行役員等の報酬等の決定に際して、予期せぬ特殊要因(天変地異、急激な為替の変動、不祥事、組織再編等。ただし、必ずしもこれらに限定されない)の発生等により経営環境が大きく変化した場合には、必要に応じて臨時に指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会の決議において裁量的な判断を加える場合があります。

② 当年度の報酬等

① 取締役及び監査役の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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)及び対象員数(名)							
		固定報酬				業績連動報酬			
		金銭報酬				非金銭報酬			
		基本報酬		賞与		業績連動型株価連動報酬 (ファントム・ストック)		信託型株式報酬	
		総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数
取締役(社外取締役を除く)	707	277	6	278	5	—	—	151	6
監査役(社外監査役を除く)	75	75	3	—	—	—	—	—	—
社外役員	138	138	7	—	—	—	—	—	—
社外取締役	57	57	4	—	—	—	—	—	—
社外監査役	—	—	—	—	—	—	—	—	—
計	976	546	20	278	5	—	—	151	6

- (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、2022年3月30日付をもって退任した取締役1名及び監査役2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。業績評価指標の実績等は、下記②をご参照ください。
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. 非金銭報酬として、取締役(社外取締役を除く)に対し信託型株式報酬を交付しております。上記の信託型株式報酬の総額は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託に関して、当年度中に費用計上した額であります。
5. 信託型株式報酬の内容については、上記①④ii)をご参照ください。

② 取締役の業績連動報酬の評価指標に係る目標等及び実績

指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会の決議によって選定した当年度の業績連動報酬の評価指標に係る目標等及び実績は、以下のとおりであります。

i) 賞与(当年度を業績評価期間とするもの)

業績評価指標		評価割合	支給率の変動幅	目標業績		実績	指標ごとの支給率	最終支給率
会社業績評価	連結事業利益	20%~70%	0%~200%	上限値	1,992億円	1,713億円	116.0%	
				基準値	1,660億円			
				下限値	1,328億円			
事業業績評価	ヘルスサイエンス領域売上収益	40%	0%~200%	上限値	1,210億円	1,002億円	55.6%	105.4% ~158.0%
				基準値	1,100億円			
				下限値	990億円			
個人業績評価	30%~50%	0%~200%	個人ごとの委嘱業務等の評価指標に基づき決定しております。			150% ~200%		

- (注) 1. 会社業績評価及び事業業績評価の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除いております。
2. 個人業績評価については、上記①⑤に記載の方法により決定いたしました。
3. 事業業績評価については、健康戦略担当(ヘルスサイエンス事業本部長)の取締役に適用した評価指標であります。

ii) 信託型株式報酬(当年度を業績評価期間とする単年PSU)

業績評価指標	評価割合	支給率の変動幅	目標業績		実績	指標ごとの支給率	最終支給率
ROIC	40%	0%~200%	上限値	12.5%	7.8%	88.0%	
			基準値	8.3%			
			下限値	4.1%			
平準化EPS	40%	0%~200%	上限値	181円	153円	83.3%	90.5%
			基準値	157円			
			下限値	133円			
非財務評価	20%	0%~200%	[環境][健康][従業員]の3つの項目における指標ごとに、以下の評価を行い決定いたしました。		A	110.0%	

- (注) 財務指標の業績評価の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除いております。

【非財務評価】

項目	評価	項目ごとの評価の経緯・背景等	総合評価
環境	ほぼ期待どおり	<p>以下の主要指標のうち、GHG排出量削減については、2024年目標に向けて顕著な進捗であり、気候変動や水セキュリティの取り組みや情報開示等において、外部から高い評価を獲得しました。その他の指標についても一部不可抗力の影響はあったものの、順調な進捗であると評価いたしました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●GHG排出量削減率：18%* ●PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率：8% ●水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位：3.7kl/kl 	左記項目別の評価並びにCSVコミットメント・機能別内部管理指標での達成状況及び主要な外部評価機関やメディアランキングにおけるESG関連の評価向上・最高レベルでの受賞の成果等を加味し、総合評価としては[A]、支給率は110%といたしました。
健康	ほぼ期待どおり	<p>以下の達成度を主な評価としつつ、健康領域における製品や研究開発に関する外部からの高い評価を獲得したことなどの成果も含め、総合的に評価いたしました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「免疫機能の維持支援」は、2024年目標に向けた進捗としてさらなる取り組み加速の必要があります。 ●「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」は、計画どおり順調に進捗しております。 ●「医領域との協働推進」は、概ね計画どおり進捗しております。 	
従業員	ほぼ期待どおり	<p>以下の主要指標のうち、休業災害度数率については、2024年目標に向けて顕著な進捗であり、その他の指標についてもさらなる取り組み加速の必要はあるものの、女性活躍推進や健康経営の取り組み等において、外部から高い評価を獲得するなど、概ね計画どおりの進捗であると評価いたしました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●従業員エンゲージメントスコア：70% ●「多様性向上」達成度(国内の女性経営職比率：10.6%、国内のキャリア採用比率：27.3%) ●休業災害度数率：0.90* 	

※ 当年度の非財務評価に際して、実績の確定していない指標については、評価時点での見通しをもとに評価しております。

③ 株主総会決議による定め

取締役及び監査役の1事業年度当たりの報酬限度額等は、以下のとおりであります。

地位	報酬の種類	報酬限度額(百万円)/ 上限付与株式数	株主総会決議日	決議日時点の員数
取締役	基本報酬及び賞与	1,520 ^{*1} (うち社外取締役分210)		12名(うち社外取締役7名)
取締役 (社外取締役を除く)	株式報酬	1,450/100万株 ^{*2}	2022年3月30日	取締役5名 ^{*3}
監査役	基本報酬	200		5名(うち社外監査役3名)

※1 国内非居住者の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対する業績連動型株価連動報酬(ファントム・ストック)の給付に際して費用計上される額を含みます。

※2 取締役(社外取締役を除く)及び執行役員のうち国内居住者を対象とする信託型株式報酬制度に関し、当社が拠出する金員及び交付される当社株式数の1事業年度当たりの上限であります。

※3 取締役のほか、執行役員も当該株主総会決議に係る株式報酬制度の対象であり、その決議日時点の員数は、9名であります。

(5) 社外役員の前年度における主な活動状況

地位	氏名	取締役会出席状況	発言状況及び 社外取締役にて期待される役割に関して行った職務の概要	
取締役	森 正 勝	13回中13回	取締役会において、議長として取締役会の活発かつ効率的な議事運営を行うとともに、企業経営並びに財務及び会計に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
	柳 弘 之	13回中12回	取締役会において、企業経営に関する豊富な経験と技術開発及びイノベーションに関する幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うとともに、指名・報酬諮問委員会においては、委員として客観性・透明性ある指名及び報酬手続となるよう関与・助言するなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
	松 田 千恵子	13回中13回	取締役会において、財務及びコーポレートガバナンスに関する専門的知見と企業経営に関する幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うとともに、指名・報酬諮問委員会においては、委員長として委員会の運営を主導し、客観性・透明性ある指名及び報酬手続となるよう関与・助言するなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
	塩 野 紀 子	13回中13回	取締役会において、企業経営に関する豊富な経験と医薬・ヘルスケア領域に関する幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うとともに、指名・報酬諮問委員会においては、委員として客観性・透明性ある指名及び報酬手続となるよう関与・助言するなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
	ロッド・エディントン	13回中12回	取締役会において、グローバル企業における経営に関する豊富な経験とコーポレートガバナンスに関する幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
	ジョージ・オルコット	13回中13回	取締役会において、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及びコーポレートガバナンスに関する幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
	加 藤 薫	13回中12回	取締役会において、企業経営に関する豊富な経験とデジタル領域に関する幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
地位	氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	発言状況
監査役	安 藤 よし子	13回中13回	15回中15回	取締役会及び監査役会において、雇用・労働分野における高度な専門知識及び豊富な経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の業務執行を適切に監査しております。
	鹿 島 かおる	13回中12回	15回中15回	取締役会及び監査役会において、監査法人における監査業務及び企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の業務執行を適切に監査しております。
	藤 縄 憲 一	9回中9回	9回中9回	取締役会及び監査役会において、弁護士としての企業法務に関する専門的知見及び豊富な経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の業務執行を適切に監査しております。

(注) 監査役藤縄憲一氏については、2022年3月30日の就任後に開催された取締役会及び監査役会のみを対象としております。

(ご参考)

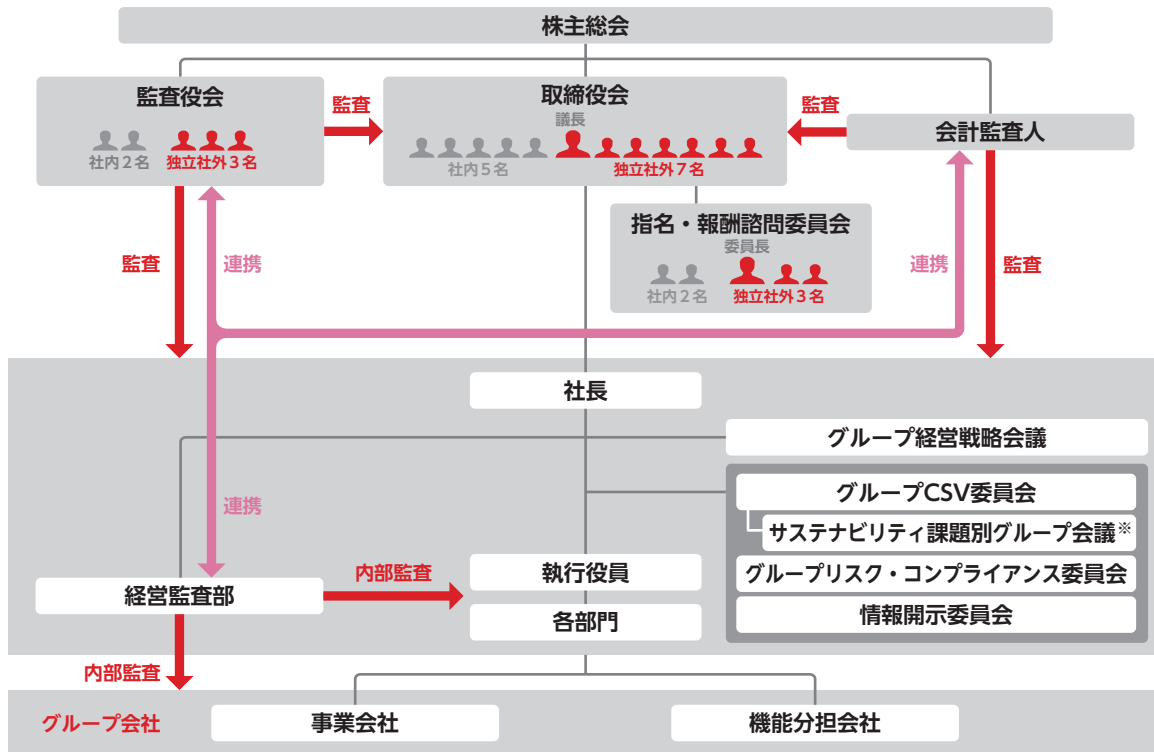
コーポレートガバナンス体制

(1) 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

キリングroupは、グループ経営理念及びグループ共通の価値観である"One KIRIN"Valuesのもと、長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」における「2027年目指す姿」を実現することがグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながるものと認識し、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。

また、グループ経営理念及び経営理念に基づく「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。株主・投資家に対しては、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。

<コーポレートガバナンス体制図>



※ グループ環境会議、グループ人権会議、グループ健康経営推進会議等

(2) 取締役会の構成

当社取締役会は、「2027年目指す姿」の実現のための知識、経験、能力、見識等を考慮し、多様性を確保しながら全体としてバランスよく、適正な人数で構成しています。第183回定時株主総会において、引き続き女性2名、外国人2名を含む社外取締役の選任を行い、独立社外取締役を過半数(社内取締役5名、独立社外取締役7名)とする構成で、多様性に富み、かつ透明性の高いガバナンス体制を構築すると同時に客観的な経営の監督の実効性確保に努めております。また、取締役会議長は現在、社外取締役が務めております。

当社取締役会は、任意の委員会として、過半数を社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置しております。現在は、社内取締役2名、社外取締役3名であり、委員長は社外取締役が務めております。

(3) 取締役会の実効性評価

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を実施し、「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、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リスク管理と危機管理の監督、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、2023年度は、1. 戦略実行に関するモニタリング、2. 専門性や組織知を活かした「インオーガニック成長」に関する議論、3. 経営環境の変化に合わせた「ステークホルダーとの対話」に関する議論、4. 戦略とリスク一体での「リスクマネジメント」に関する議論、5. 指名・報酬諮問委員会からの情報共有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。

～代表取締役社長の選解任プロセス改革～

当社では、コーポレートガバナンス強化の一環として、代表取締役社長の選解任プロセスの改革を進めております。具体的には、取締役会及び指名・報酬諮問委員会が代表取締役社長の選解任により深く関与するよう、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、この評価結果は、指名・報酬諮問委員会から取締役会に報告され、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。

なお、当社のコーポレートガバナンスに関する詳細は、以下の「コーポレートガバナンス・ポリシー」をご参照ください。

https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/governance_policy.pdf

(注) 本事業報告中に記載の金額及び比率等は、特段の注記のない限り、表示単位未満の端数を四捨五入して表示しております。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2022年12月31日現在)

科目	金額
資産	
非流動資産	
有形固定資産	560,642
のれん	289,526
無形資産	200,900
持分法で会計処理されている投資	361,764
その他の金融資産	103,380
その他の非流動資産	27,700
繰延税金資産	111,330
非流動資産合計	1,655,242
流動資産	
棚卸資産	290,171
営業債権及びその他の債権	409,168
その他の金融資産	8,376
その他の流動資産	41,128
現金及び現金同等物	88,060
(小計)	836,903
売却目的で保有する資産	50,117
流動資産合計	887,021
資産合計	2,542,263

科目	金額
資本	
資本金	102,046
資本剰余金	25,519
利益剰余金	1,063,823
自己株式	△251,788
その他の資本の構成要素	40,423
親会社の所有者に帰属する持分	980,022
非支配持分	273,181
資本合計	1,253,203
負債	
非流動負債	
社債及び借入金	408,662
その他の金融負債	129,662
退職給付に係る負債	58,084
引当金	3,292
持分法適用に伴う負債	15,529
その他の非流動負債	27,572
繰延税金負債	13,564
非流動負債合計	656,365
流動負債	
社債及び借入金	114,459
営業債務及びその他の債務	265,185
その他の金融負債	59,824
未払法人所得税	4,611
引当金	2,970
その他の流動負債	177,530
(小計)	624,579
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	8,116
流動負債合計	632,695
負債合計	1,289,060
資本及び負債合計	2,542,263

(注) 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しております。

連結損益計算書 (2022年1月1日から2022年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上収益	1,989,468
売上原価	1,083,755
売上総利益	905,713
販売費及び一般管理費	714,554
その他の営業収益	29,454
その他の営業費用	104,594
営業利益	116,019
金融収益	10,978
金融費用	6,478
持分法による投資利益	22,780
持分法で会計処理されている投資の売却益	48,088
税引前利益	191,387
法人所得税費用	47,615
当期利益	143,771
当期利益の帰属	
親会社の所有者	111,007
非支配持分	32,764
当期利益	143,771

(注) 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しております。

貸借対照表 (2022年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	301,629	流動負債	533,802
現金及び預金	17,387	短期借入金	432,672
短期貸付金	251,738	コマーシャル・ペーパー	18,000
その他	32,504	リース債務	1,690
		1年内償還予定の社債	55,000
固定資産	1,597,166	未払金	14,390
有形固定資産	13,697	未払費用	1,588
建物	3,057	未払法人税等	2,505
構築物	158	賞与引当金	3,056
機械及び装置	1,310	役員賞与引当金	210
車両運搬具	0	その他	4,690
工具、器具及び備品	3,049	固定負債	413,873
土地	1,901	社債	205,000
リース資産	3,726	長期借入金	186,000
建設仮勘定	496	リース債務	2,278
無形固定資産	60,487	退職給付引当金	17,807
のれん	9,670	その他	2,788
ソフトウェア	45,157	負債合計	947,676
リース資産	1,362	純資産の部	
ソフトウェア仮勘定	4,120	株主資本	950,988
その他	178	資本金	102,046
投資その他の資産	1,522,982	資本剰余金	81,412
投資有価証券	1,275	資本準備金	81,412
関係会社株式	1,498,874	利益剰余金	1,018,119
繰延税金資産	16,665	利益準備金	25,511
その他	7,643	その他利益剰余金	992,608
貸倒引当金	△1,475	別途積立金	506,368
		繰越利益剰余金	486,240
資産合計	1,898,795	自己株式	△250,589
		評価・換算差額等	131
		その他有価証券評価差額金	131
		純資産合計	951,119
		負債純資産合計	1,898,795

(注) 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しております。

損益計算書 (2022年1月1日から2022年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業収益	152,789
グループ運営収入	64,870
関係会社配当金収入	74,914
その他	13,005
営業費用	78,185
一般管理費	73,402
その他	4,783
営業利益	74,604
営業外収益	7,865
受取利息及び受取配当金	2,692
為替差益	3,227
その他	1,946
営業外費用	5,591
支払利息	3,005
その他	2,586
経常利益	76,878
特別利益	85,758
固定資産売却益	1
投資有価証券売却益	1,190
関係会社株式売却益	82,310
その他	2,258
特別損失	86,653
固定資産売却損	3,101
関係会社株式評価損	81,874
その他	1,678
税引前当期純利益	75,983
法人税、住民税及び事業税	14,905
法人税等調整額	12,399
当期純利益	48,679

(注) 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人監査報告書

独立監査人の監査報告書

2023年2月14日

キリンホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	服部 将一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐々木 雅広
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤岡 義博

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、キリンホールディングス株式会社の2022年1月1日から2022年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、キリンホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる

開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、経営者が清算若しくは事業停止の意図があるか、又はそれ以外に現実的な代替案がない場合を除いて、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人監査報告書

独立監査人の監査報告書

2023年2月14日

キリンホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	服部 将一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐々木 雅広
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤岡 義博

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、キリンホールディングス株式会社の2022年1月1日から2022年12月31日までの第184期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正

に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会監査報告書

監 査 報 告 書

当監査役会は、2022年1月1日から2022年12月31日までの第184期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、当期の監査方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、当期の監査方針、監査計画等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けるとともに、子会社に赴き、業務及び財産の状況を調査いたしました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の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その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役が行ったその構築・運用の状況を監視及び検証いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

3. 後発事象

連結注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2023年1月23日に連結子会社であるKirin Holdings Singapore Pte. Ltd. が保有する、Myanmar Brewery Limited(MBL)及びMandalay Brewery Limited(MDL)の全株式(発行済株式数の51%)をMBL及びMDLに譲渡(MBL及びMDLによる自己株式取得)しました。

2023年2月14日

キリンホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役	西 谷 尚 武	Ⓔ
常勤監査役	桑 田 啓 二	Ⓔ
社外監査役	安 藤 よし子	Ⓔ
社外監査役	鹿 島 かおる	Ⓔ
社外監査役	藤 縄 憲 一	Ⓔ

以 上

株主総会 会場ご案内図

開催日時 2023年3月30日(木曜日)午前10時

※ 受付開始時刻は、午前9時を予定しております。
※ 開会間際は混雑が予想されますので、お早めのご来場をお願い申し上げます。

開催場所 ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム

東京都港区芝公園四丁目8番1号 電話(03)5400-1111(代表)
※ 「東京プリンスホテル」ではございませんので、お間違えのないようご注意ください。
※ 会場には、本総会専用の駐車場の用意はございませんので、ご了承ください。

最寄駅のご案内

① 都営地下鉄三田線 「芝公園駅」 A4 出口より東エントランス(東側入口)経由、会場まで徒歩6分 → 経路

② 都営地下鉄大江戸線 「赤羽橋駅」 赤羽橋口 出口より南エントランス(南側入口)経由、会場まで徒歩10分 → 経路

会場詳細図 地下2階

