

よろこびがつなぐ世界へ

**KIRIN**

第**187**回

# 定時株主総会 参考書類・事業報告等



**キリンホールディングス株式会社**

証券コード 2503

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、当社ウェブサイト等に掲載しておりますので、本書面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」

# 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37円とさせていただきます。これにより、中間配当金37円を加えた年間配当金は、1株につき前期に比べ3円増配の74円となります。

当期のその他の剰余金の処分につきましては、繰越利益剰余金を財源とした自己株式消却及び今後の経営環境変化に対応した機動的な資本政策、株主還元を可能とするため、別途積立金を取り崩し、繰越利益剰余金に振り替えたく存じます。

### ● 期末配当に関する事項

#### 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

1 当社普通株式1株につき 金37円  
総額 30,034,643,662円

2 剰余金の配当が効力を生じる日  
2026年3月30日

### 当社の配当方針

当社は、株主還元を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。DOE(連結株主資本配当率)5%以上を目安とし、原則として累進配当を実施する配当方針\*に基づき、安定的かつ持続的な配当を実施してまいります。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、実施の是非等を引き続き検討してまいります。

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、株主様への利益還元の一層の充実及び資本効率の向上を図ってまいります。

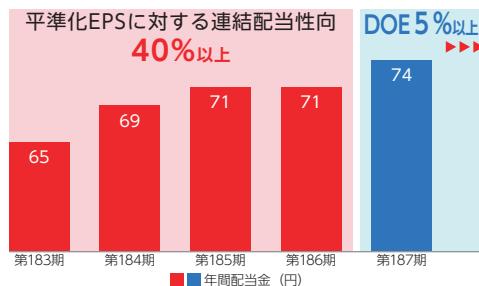
※ 配当単価の維持又は増配を行う配当方針を意味しております。

### ● その他の剰余金の処分に関する事項

1 増加する剰余金の項目及びその額  
繰越利益剰余金 506,367,900,000円

2 減少する剰余金の項目及びその額  
別途積立金 506,367,900,000円

### (ご参考) 1株当たり年間配当金の推移及び配当方針



## 第2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 ざき よし のり 磯 崎 功 典 (満72歳)	代表取締役会長CEO グループ経営統括 指名・報酬諮問委員会委員	100% (14回中14回)	11年
2	再任	みな かた たけ し 南 方 健 志 (満64歳)	代表取締役社長COO グループ事業執行統括 指名・報酬諮問委員会委員	100% (14回中14回)	4年
3	再任	つぼ い じゅん こ 坪 井 純 子 (満63歳)	取締役副社長 CPO(グループ人財統括)、法務統括	100% (14回中14回)	3年
4	再任	よし むら とお る 吉 村 透 留 (満61歳)	取締役常務執行役員 ヘルスサイエンス戦略、ヘルスサイエンス事業本部長、 事業提携・投資戦略(ヘルスサイエンス領域)	100% (14回中14回)	2年
5	再任	あき えだ しん じ ろう 秋 枝 眞 二 郎 (満60歳)	取締役常務執行役員 CFO(財務戦略、IR)	100% (14回中14回)	2年
6	再任 社外 独立	やなぎ ひろ ゆき 柳 弘 之 (満71歳)	社外取締役 取締役会議長	100% (14回中14回)	7年
7	再任 社外 独立	しお の のり こ 塩 野 紀 子 (満65歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長	100% (14回中14回)	6年
8	再任 社外 独立	かた の ざか しん や 片 野 坂 真 哉 (満70歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	93% (14回中13回)	3年
9	再任 社外 独立	あん どう よし こ 安 藤 よ し 子 (満67歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	93% (14回中13回)	2年
10	再任 社外 独立	この もと しん ご 此 本 臣 吾 (満66歳)	社外取締役	100% (12回中12回)	1年
11	再任 社外 独立	み かみ なお こ 三 上 直 子 (満65歳)	社外取締役	100% (12回中12回)	1年
12	新任 社外 独立	ふじ なわ けん いち 藤 縄 憲 一 (満71歳)	社外監査役	100% (14回中14回)	—

(注) 1. 年齢は、本定時株主総会時のものであります。

2. 此本臣吾及び三上直子の各氏の出席状況については、2025年3月28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。

3. 藤縄憲一氏の出席状況については、社外監査役として出席した取締役会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 ぎき 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 116,248株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(14回中14回)

## 略歴、地位及び担当

1977年4月 当社入社  
 2004年3月 San Miguel Corporation 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  
 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)  
 2024年3月 当社代表取締役会長CEO(現任)  
 2025年6月 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン  
 (国連グローバル・コンパクト日本支部)代表理事(現任)

## 経営経験

酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬

## 担当

グループ経営統括、指名・報酬諮問委員会委員

## 重要な兼職の状況

一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン  
 (国連グローバル・コンパクト日本支部)代表理事

## ■ 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するとともに、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。また、2024年の当社代表取締役会長CEO就任後は、CEO、COOの2名による新たな経営体制の下で、グループのポートフォリオ変革の着実な進捗にリーダーシップを発揮し、グループ事業の立て直しと再成長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「Innovate2035!」とその先の持続的なグループの成長の実現のために、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

みな なた けん じ  
南 方 健 志

生年月日 1961年12月31日

所有する当社株式の数 19,035株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(14回中14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 麒麟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  
麒麟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 Myanmar Brewery Limited 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  
協和麒麟株式会社取締役  
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  
2023年 8月 Blackmores Limited 取締役  
2024年 3月 当社代表取締役社長COO(現任)

#### 経営経験

酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬

#### 担当

グループ事業執行統括、指名・報酬諮問委員会委員

#### ■ 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。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るとともに、海外事業の経営やヘルスサイエンス領域の国内外における成長基盤構築を通じて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。また、2024年の当社代表取締役社長COO就任後は、グループの事業執行を統括し、グループ内の各事業の競争力向上、ヘルスサイエンス領域の成長に向け、経営チームをリードしております。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「Innovate2035!」とその先の持続的なグループの成長の実現のために、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) 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。

候補者番号

3



再任

つばい じゆん 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 29,331株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(14回中14回)

## 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取締役  
 2022年3月 当社常務執行役員  
 2023年3月 当社取締役常務執行役員  
 2024年3月 当社取締役副社長(現任)

## 経営経験

酒類、飲料・ヘルスサイエンス

## 担当

CPO(グループ人財統括)、法務統括

## ■ 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、コーポレートブランディング、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・ブランド戦略を担当し、2022年からは人事総務戦略担当として長期経営構想における人財戦略の推進等に取り組みました。また、2023年に当社取締役に就任し、2024年からは当社取締役副社長としてグループ人財統括、法務統括を担当するなど、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経営改革や経営チームの多様性の視点でも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「Innovate2035!」とその先の持続的なグループの成長の実現のために、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

4



再任

よし むら とお る  
吉 村 透 留

生年月日 1964年6月8日

所有する当社株式の数 19,242株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(14回中14回)

#### 略歴、地位及び担当

1988年4月	当社入社
2016年3月	キリン株式会社経営企画部部长
2017年3月	当社グループ提携戦略担当ディレクター キリン株式会社執行役員経営企画部部长
2018年3月	当社執行役員グループ提携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部长
2019年3月	当社常務執行役員経営企画部部长 キリンビバレッジ株式会社取締役
2021年3月	麒麟麦酒株式会社取締役
2022年1月	当社常務執行役員 キリンビバレッジ株式会社代表取締役社長
2024年3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) Blackmores Limited 取締役

経営経験	酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬
担当	ヘルスサイエンス戦略、ヘルスサイエンス事業本部長、 事業提携・投資戦略(ヘルスサイエンス領域)

#### ■ 取締役候補者とした理由

吉村透留氏は、当社入社以来、生産、海外事業、提携戦略に携わるなど、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、経営企画部長としてヘルスサイエンス事業の成長基盤構築を推進し、2022年からはキリンビバレッジ株式会社代表取締役社長として同社の既存事業とヘルスサイエンス事業の拡大を牽引しました。また、2024年の当社取締役就任後は、ヘルスサイエンス事業本部長としてグループの新しい事業ポートフォリオの定着に向けて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「Innovate2035!」とその先の持続的なグループの成長の実現のために、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) 吉村透留氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

5



再任

あき えだ しん じ ろう  
秋枝 眞二郎

生年月日 1965年7月18日

所有する当社株式の数 13,768株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(14回中14回)

## 略歴、地位及び担当

1988年4月	当社入社
2010年3月	台湾麒麟啤酒股份公司董事長総経理
2013年3月	メルシャン株式会社執行役員企画部長
2015年3月	麒麟ビバレッジ株式会社執行役員企画部長
2017年3月	同社常務執行役員企画部長
2018年3月	麒麟麦酒株式会社執行役員企画部長
2019年3月	当社執行役員経営企画部部長
2020年3月	当社執行役員経営企画部部長 兼 DX戦略推進室長
2022年1月	当社執行役員経営企画部長 麒麟麦酒株式会社取締役
2022年3月	当社常務執行役員経営企画部長
2023年3月	当社常務執行役員
2024年3月	当社取締役常務執行役員(現任) 協和麒麟株式会社取締役
2025年3月	LION PTY LTD 取締役(現任)
<b>経営経験</b>	酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬
<b>担当</b>	CFO(財務戦略、IR)

## 重要な兼職の状況

LION PTY LTD 取締役

## ■ 取締役候補者とした理由

秋枝眞二郎氏は、当社入社以来、営業、海外事業に携わるとともに、食領域における国内主要事業3社の企画部長として収益構造改革を推進するなど、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。2022年に当社常務執行役員に就任した後は、経営企画部長を務めるとともに、当社のDX戦略の基盤を構築しました。2023年からは財務戦略、IRを担当し、適切な資本政策と規律ある投資を推進しております。また、2024年に当社取締役に就任し、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「Innovate2035!」とその先の持続的なグループの成長の実現のために、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) 秋枝眞二郎氏と当社との間に、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



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 7,500株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(14回中14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  
2022年 6月 三菱電機株式会社社外取締役(現任)

担 当 取締役会議長

#### 重要な兼職の状況

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、7年であります。  
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、2023年3月に総務省から電波法に基づく業務停止命令及び業務改善命令を受けました。同氏は、2022年6月の同社取締役に就任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. 当社は、柳弘之氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が取締役に再任され就任した場合には、当社は、引き続き同氏を独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

候補者番号

7

再任

社外

独立



しお の 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 13,289株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(14回中14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  
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)  
2024年 1 月 ワイデックス株式会社アドバイザー  
2024年 6 月 日本郵政株式会社社外取締役(現任)  
弁護士ドットコム株式会社社外取締役(現任)

#### 担 当

指名・報酬諮問委員会委員長

#### 重要な兼職の状況

日本郵政株式会社社外取締役  
弁護士ドットコム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

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、6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. 塩野紀子氏が社外取締役として在任している日本郵政株式会社の子会社である日本郵便株式会社は、  
郵便局において発生した点呼不適切事案に関し、2025年6月に国土交通省から一般貨物自動車運送  
事業の許可の取消処分を受けました。同氏は、これらの事実について事前には認識しておりませ  
んでしたが、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、これらの事実の判明後は、再発防止を指示するなど、その職責を果たしております。

6. 当社は、塩野紀子氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が取締役にも再任され就任した場合には、当社は、引き続き同氏を独立役員として同取引所に届け出る予定であります。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、同氏が社外取締役を務めていた麒麟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

8

再任

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 2,900株

取締役会出席率(出席状況)  
93%(14回中13回)

## 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
- 2023年 3月 当社社外取締役(現任)
- 2024年 4月 ANAホールディングス株式会社取締役会長(現任)

担 当	指名・報酬諮問委員会委員
-----	--------------

## 重要な兼職の状況

ANAホールディングス株式会社取締役会長  
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、新規事業育成及びブランド戦略や人材・組織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. 片野坂真哉氏が社外取締役として在任している東京海上ホールディングス株式会社の子会社である東京海上日動火災保険株式会社は、他社との保険料調整行為等に関して、2023年12月に金融庁から保険業法に基づく業務改善命令を受け、2024年11月に公正取引委員会から独占禁止法に基づき排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。また、同社は、顧客情報を漏洩させた等として、2025年3月に金融庁から保険業法に基づく業務改善命令を受けました。同氏は、当該事実について事前には認識しておりませんが、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. 当社は、片野坂真哉氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が取締役に再任され就任した場合には、当社は、引き続き同氏を独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

候補者番号

9

再任

社外

独立



あん どう  
安藤 よし子

生年月日 1959年3月17日

所有する当社株式の数 9,300株

取締役会出席率(出席状況)  
93%(14回中13回)

#### 略歴、地位及び担当

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  
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)  
2024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

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

#### ■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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. 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、社外取締役候補者であります。  
3. 安藤よし子氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、当社といたしましては、選任理由に記載いたしましたとおり、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。  
4. 安藤よし子氏は2019年3月から2024年3月までの5年間、当社の社外監査役でありました。  
5. 安藤よし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、2年であります。  
6. 当社は、安藤よし子氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が取締役に再任され就任した場合には、当社は、引き続き同氏を独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

候補者番号

10

再任

社外

独立



このもと しんご  
此 本 臣 吾

生年月日 1960年2月11日

所有する当社株式の数 300株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(12回中12回)

## 略歴、地位及び担当

1985年4月 株式会社野村総合研究所入社  
 2015年6月 同社代表取締役専務執行役員  
 2016年4月 同社代表取締役社長  
 2019年6月 同社代表取締役会長 兼 社長  
 2024年4月 同社代表取締役会長  
 2024年6月 同社取締役会長(現任)  
 ソニーグループ株式会社社外取締役(現任)  
 2025年3月 当社社外取締役(現任)

## 重要な兼職の状況

株式会社野村総合研究所取締役会長  
 ソニーグループ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

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、IR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。

- (注) 1. 此本臣吾氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 2. 此本臣吾氏は、社外取締役候補者であります。  
 3. 此本臣吾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、1年であります。  
 4. 取締役会出席状況は、2025年3月28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。  
 5. 当社は、此本臣吾氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が取締役に再任され就任した場合には、当社は、引き続き同氏を独立役員として同取引所に届け出る予定であります。なお、同氏が取締役会長を務めております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、当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あります。したがって、一般株主との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考えております。

候補者番号

11

再任

社外

独立



み かみ なお こ  
三 上 直 子

生年月日 1961年3月12日

所有する当社株式の数 400株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(12回中12回)

#### 略歴、地位及び担当

1983年4月 味の素株式会社入社  
2010年1月 株式会社シーボン入社  
2019年6月 同社代表取締役副社長 兼 執行役員  
2021年6月 昭和産業株式会社社外取締役(現任)  
2022年3月 アース製薬株式会社社外取締役(現任)  
2024年3月 株式会社クラレ社外取締役(現任)  
2025年3月 当社社外取締役(現任)

#### 重要な兼職の状況

昭和産業株式会社社外取締役  
アース製薬株式会社社外取締役  
株式会社クラレ社外取締役

#### ■ 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

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。

- (注) 1. 三上直子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. 三上直子氏は、社外取締役候補者であります。  
3. 三上直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、1年であります。  
4. 取締役会出席状況は、2025年3月28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。  
5. 当社は、三上直子氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が取締役に再任され就任した場合には、当社は、引き続き同氏を独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

候補者番号

12

新任

社外

独立



ふじ なわ けん いち  
藤 縄 憲 一

生年月日 1955年2月18日

所有する当社株式の数 0株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(14回中14回)

## 略歴、地位及び担当

1980年4月 弁護士登録  
長島・大野法律事務所入所  
1988年10月 同事務所パートナー  
2000年1月 長島・大野・常松法律事務所パートナー  
2004年1月 同事務所マネージング・パートナー  
2015年1月 同事務所代表  
2020年1月 同事務所シニア・カウンセラー  
2022年3月 当社社外監査役(現任)  
2025年1月 藤縄法律事務所設立 弁護士(現任)

## 重要な兼職の状況

藤縄法律事務所弁護士

## ■ 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

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ではマネージング・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。

- (注) 1. 藤縄憲一氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. 藤縄憲一氏は、社外取締役候補者であります。  
3. 藤縄憲一氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、当社といたしましては、選任理由に記載いたしましたとおり、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。  
4. 藤縄憲一氏は、当社の社外監査役であり、就任してからの年数(本定時株主総会終結の時までは、4年であります。なお、同氏は、本定時株主総会終結の時をもって、任期満了により社外監査役を退任する予定であります。  
5. 取締役会出席状況は、社外監査役として出席した取締役会を対象としております。  
6. 当社は、藤縄憲一氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が取締役に選任され就任した場合には、当社は、引き続き同氏を独立役員として同取引所に届け出る予定であります。なお、同氏が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あります。したがって、一般株主との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考えております。

## 責任限定契約について

- ・当社は、柳弘之、塩野紀子、片野坂真哉、安藤よし子、此本臣吾、三上直子及び藤縄憲一の各氏との間で、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。また、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。

## 補償契約について

- ・当社は、磯崎功典、南方健志、坪井純子、吉村透留、秋枝真二郎、柳弘之、塩野紀子、片野坂真哉、安藤よし子、此本臣吾、三上直子及び藤縄憲一の各氏との間で、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。

## 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、46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3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、監査役西谷尚武及び藤縄憲一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

こばやし はじめ  
小林肇

生年月日 1965年7月5日(満60歳)

所有する当社株式の数 13,036株

## 略歴及び地位

- 1989年4月 当社入社
- 2011年4月 Interfood Shareholding Company 取締役企画部長
- 2020年3月 当社経営監査部部长
- 2022年3月 当社執行役員経営監査部長
- 2024年3月 協和キリン株式会社常勤社外監査役(現任)

## 重要な兼職の状況

協和キリン株式会社常勤社外監査役

## ■ 監査役候補者とした理由

小林肇氏は、当社入社以来、当社及び当社の子会社において財務、経理、海外事業、経営監査に携わるなど、豊富な業務経験と財務・会計等に関する深い知見を有しております。2022年には当社経営監査部長に就任し、また、2024年より協和キリン株式会社常勤社外監査役に就任し、それぞれ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. 小林肇氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 2. 小林肇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. 小林肇氏は、2026年3月開催予定の協和キリン株式会社の第103回定時株主総会終結の時をもって、同社監査役を退任する予定であります。

候補者番号

2

新任

社外

独立



## ティム・レスター

生年月日 1968年8月9日(満57歳)

所有する当社株式の数 0株

### 略歴及び地位

- 1992年9月 Parker & Parker 法律事務所(現 Herbert Smith Freehills Kramer 法律事務所)入所
- 1993年8月 西オーストラリア州弁護士登録
- 1995年6月 Hogan Lovells 法律事務所入所
- 1996年2月 イングランド及びウェールズ弁護士登録  
香港弁護士登録
- 2004年3月 同事務所(東京オフィス)マネージング・パートナー
- 2008年3月 Allens 法律事務所入所  
同事務所コーポレートファイナンス及び日本プラクティス統括パートナー
- 2015年3月 Hogan Lovells 法律事務所(シドニー及びパースオフィス)マネージング・パートナー
- 2019年4月 Jameson Boyce Partners Pty Ltd 設立  
同社取締役会長(現任)
- 2025年4月 Bia Energy Solutions Ltd 取締役(現任)

### 重要な兼職の状況

Jameson Boyce Partners Pty Ltd 取締役会長  
Bia Energy Solutions Ltd 取締役

#### ■ 社外監査役候補者とした理由

ティム・レスター氏は、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。

- (注) 1. ティム・レスター氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. ティム・レスター氏は、社外監査役候補者であります。  
3. ティム・レスター氏が監査役に選任され就任した場合には、当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。  
4. ティム・レスター氏の氏名は、商業登記上「ティモシー・デイビット・ベアード・レスター」として表記されます。

## 責任限定契約について

- ・当社は、小林肇及びティム・レスターの各氏が監査役に選任され就任した場合、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する予定であり、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。

## 補償契約について

- ・当社は、小林肇及びティム・レスターの各氏が監査役に選任され就任した場合、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、46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

このたび、当社はKV2027の先を見据えた新たな長期経営構想「Innovate2035!」を公表いたしました。これを契機として、当社は取締役会・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は、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おります。

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おります。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もっと元気にしている』ことを掲げております。この目標の達成に向け、当社は「R&D」「マーケティング」「人財・組織」「ICT・DX」「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おります。これらの能力は、取締役会・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。

なお、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的スキルとして扱うため、一覧から除外しております。

※ 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。

## スキルの定義・充足の目安について

- ・社内取締役及び常務執行役員については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎とし、社外取締役及び監査役については、特に貢献が期待される分野を●としております。
- ・◎と●は最大3つとしております。

	スキル領域	スキルの定義	充足の目安
経営・ガバナンス	企業経営	企業価値の持続的向上を目的に、全社戦略の策定・実行、経営資源の最適配分、ステークホルダーとの信頼関係構築を統括する能力。	上場企業等 <sup>※1</sup> での取締役又は執行役員としての経営経験、経営会議・取締役会での意思決定責任者としての経験、あるいはその他団体 <sup>※2</sup> での同等の実績。
	サステナビリティ	気候変動・自然資本・人権・サプライチェーン等の重要課題を特定し、事業戦略・資本配分・リスク管理・KPIに統合して中長期の企業価値向上に結び付ける能力。	上場企業等でのサステナビリティ戦略の策定・推進、関連委員会での主導的役割、開示や外部保証の導入、投資家・ステークホルダーとの対話実績、あるいはその他団体での同等の実績。
	グローバル	グローバル市場での成長機会を捉え、企業価値の拡大を図る国際経営力。	2か国以上での事業経験、クロスボーダーM&Aの実行責任、現地法規・文化対応の実績、あるいはその他団体での同等の実績。
	財務・IR	財務健全性と資本効率の最適化を通じて企業価値を高める戦略的財務マネジメント能力。	上場企業等でのCEO/CFO経験や資金調達・M&A・IR活動の主導経験、あるいはその他団体での同等の実績。
	法務・リスク管理	法令遵守と企業リスクの特定・評価・対応を通じて、企業の信頼性と持続性を確保する能力。	上場企業等での法務・コンプライアンス部門統括経験、あるいはその他団体での同等の実績。
イノベーションの源泉	R&D	技術革新を通じた新たな価値創出と競争優位の確立を図り、企業の中長期的な成長と価値向上に貢献する研究開発戦略の構築・統括能力。	上場企業等又は研究機関での研究開発部門の統括経験、研究テーマの事業化実績、技術ロードマップの策定責任者としての経験。
	マーケティング	顧客価値の創出とブランド価値の向上を通じて企業の競争優位性と企業価値を高める能力。	上場企業等でのCMO経験、グローバルブランド戦略の策定・実行、広告・PR活動の統括経験、あるいはその他団体での同等の実績。
	人財・組織	人的資本の最大化を通じて組織の競争力を高める人財戦略の立案・実行力。	上場企業等でのCEO/CHRO経験、サクセッションプランの策定・運用、DE&I推進責任者としての実績、あるいはその他団体での同等の実績。
	ICT・DX	デジタル技術を活用して業務効率化や新たな価値創造を推進し、企業の競争力強化や顧客体験の向上に資する能力。	上場企業等でのCDO経験やDX戦略の策定・実行、ITガバナンス・セキュリティ体制の構築経験、あるいはその他団体での同等の実績。
	生産・品質保証	調達・製造・物流・販売までの一連の流れを統合的に管理し、安定供給と効率化を実現する能力。品質・安全性・供給安定性の確保を通じて顧客信頼と企業価値を維持・向上させる能力。	製造業における生産部門責任者経験、SCM戦略の立案・実行責任者としての経験、在庫・物流・供給体制の改善実績。品質保証部門責任者経験、ISO等の認証取得・維持、重大品質問題の対応経験、あるいはその他団体での同等の実績。

※1 上場企業等＝上場企業あるいはそれに類する企業

※2 団体＝官公庁、弁護士事務所、監査法人、アカデミア、NPO等

## 取締役・監査役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

・第2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、及び第3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	経営・ガバナンス					イノベーションの源泉				
			企業経営	サステナビリティ	グローバル	財務・IR	法務・リスク管理	R&D	マーケティング	人財・組織	ICT・DX	生産・品質保証
取締役	磯崎 功典	男性	◎	◎	○	◎	○		○	○		
	南方 健志	男性	◎	○	○	○		◎		◎		○
	坪井 純子	女性	○	○			◎		◎	◎		
	吉村 透留	男性	◎	○	◎	○		○		○		◎
	秋枝 真二郎	男性	○	◎	○	◎	○		○		◎	
	柳 弘之	男性	●					●				●
	塩野 紀子	女性	●		●				●			
	片野坂 真哉	男性	●		●					●		
	安藤 よし子	女性		●			●			●		
	此本 臣吾	男性	●			●					●	
監査役	三上 直子	女性						●		●		●
	藤 縄 憲一	男性			●		●			●		
	石倉 徹	男性						●			●	●
	小林 肇	男性			●	●	●					
	鹿島 かおる	女性				●	●			●		
	土地 陽子	女性		●	●	●						
	ティム・レスター	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	経営・ガバナンス					イノベーションの源泉				
			企業経営	サステナビリティ	グローバル	財務・IR	法務・リスク管理	R&D	マーケティング	人財・組織	ICT・DX	生産・品質保証
	山形 光晴	男性	○	○	◎				◎		◎	
	永嶋 一史	男性	○	○	○			◎				◎
	濱 利仁	男性	○	◎	○		◎			◎		
	藤原 大介	男性		○	◎			◎	○			
	米谷 良之	男性		○	○			◎				◎
	高岡 宏明	男性		◎	○	◎					◎	
	堀口 英樹	男性	◎	○	◎	○			◎	○		
	井上 一弘	男性	◎	◎		○			○	○		
	三橋 英記	男性	◎	○	◎	○	○		◎	○	○	
	アラスター・シントン	男性	◎	○	◎	○			◎	○		

## 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、株主総会参考書類等に記載する。

## 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。指名・報酬諮問委員は、取締役会議長が候補者案の選定に関与し、グループ人財統括執行役員(CPO)が取締役会に付議する。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。
  - 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

## 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](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

#### 2025年の概況

2025年、世界は引き続きめまぐるしく変化し、当社グループを取り巻く経営環境にも大きな影響を及ぼしました。世界各地の消費マインド低迷に加え、健康意識の高まりによりアルコールや砂糖等の消費に対する規制や抑制の動きが強まり、事業環境は一段と厳しさを増しました。AIの進歩により人々の価値観や生活様式は急速に変化し、気候変動や各地での紛争、米国をはじめとする政権交代による経済の不安定化等、変化を的確に捉えた経営が必要とされてきています。

こうした状況下で、当社グループは、一貫してCSV(Creating Shared Value)<sup>\*1</sup>を経営の根幹に据えることにより長期的かつ持続的な成長を目指すとともに、環境変化に迅速かつ柔軟に対応するため、2025年度より、3年計画を毎年見直す新たな経営サイクルに移行しました。

また、酒類・飲料・医薬の各事業に加え、健康課題の解決を事業機会とするヘルスサイエンス事業をグループの成長ドライバーとすることを目指してきました。2025年は、(株)ファンケル(以下、ファンケル社)の100%化完了と、協和発酵バイオ(株)(以下、協和発酵バイオ社)のアミノ酸事業等の売却を行ったことで収益性が改善し、ヘルスサイエンスの成長への事業基盤が整いました。既存の酒類・飲料・医薬事業も堅調に推移し、計画を上回る成果を創出した結果、連結事業利益は3年連続で過去最高を更新しました。

ESG<sup>\*2</sup>の取り組みにおいても、外部機関から高い評価を獲得しました。ESG指標のMSCI ESGレーティング<sup>\*3</sup>では、世界的なCSV経営先進企業と並ぶ「AA」評価を5年連続で獲得しました。

また、当社は、第7回「日経SDGs経営調査」における「SDGs経営」総合ランキングでは、7年連続最高位を獲得し、その中でも1社のみに与えられる最上位の「大賞」を受賞しました。



- ※1 社会的ニーズや社会課題の解決に取り組むことで、社会的価値の創出と経済的価値の創出を実現し、成長の次なる推進力にしていくことです。
- ※2 「Environmental(環境)」「Social(社会)」「Governance(ガバナンス)」の頭文字を取ったもので、これらの要素を考慮した企業経営や投資活動を指します。
- ※3 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)社が、環境、社会、ガバナンスのリスクに対する回復力を測定し、AAA-CCCで評価する格付けです。

LION PTY LTD(以下、ライオン社)は、社会・環境パフォーマンス、説明責任、透明性等において高い基準を満たした企業の一員として「B Corp」認証を受けました。北米のNew Belgium Brewing Company, Inc.(以下、ニューベルジャンブリューイング社)及び豪州のBlackmores Limited(以下、ブラックモアズ社)も認証されており、グループの海外主要事業会社の取り組みも高く評価されています。



●**連結売上収益** : 各事業の順調な進捗及びファンケル社の通年寄与等により増加し、過去最高となりました。

●**連結事業利益**\*4 : 日豪の酒類事業をはじめとした各事業の順調な進捗及びファンケル社の通年寄与、協和発酵バイオ社構造改革の早期実現等ヘルスサイエンス事業の収益性向上により大幅な増益となり、過去最高益を更新しました。

●**親会社の所有者に帰属する当期利益** : 事業利益の増加等により、前期比2.5倍以上の大幅な増益となりました。

\*4 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。

## 当期実績

連結売上収益 **2兆4,334**億円 (前期比 4.1%増)

連結事業利益 **2,518**億円 (前期比 19.3%増)

連結税引前利益 **2,379**億円 (前期比 70.2%増)

親会社の所有者に帰属する当期利益 **1,475**億円 (前期比 153.4%増)

## ■財務指標

EPS **182**円 (前期比 153.4%増)  
ROIC **7.6**%

## ■非財務指標

項目	テーマ	非財務指標	2025年目標	2025年実績
健康	ヘルスサイエンス戦略	グループのヘルスサイエンス商品を通じ与えた社会的インパクト 関連商品の販売を通じたリーチ人数 + 啓発活動によるアプローチ人数	1億2,500万人	1億2,800万人
	免疫市場規模拡大への貢献度 (プラスマ乳酸菌)	関連商品の販売を通じたリーチ人数 + 啓発活動によるアプローチ人数	245万人	344万人
	医薬戦略	グローバル品の主要国における上市状況	製品・適応別上市国数	4品達成・1品未達
	医とヘルスサイエンス協働推進	医とヘルスサイエンスの協働取り組み達成度	非開示*	非開示*
コミュニティ	つながりの創出	事業を通じた社会への前向きな力創出の貢献度 農家支援や環境保全に配慮した農法などを通じた主要原料産地の持続性支援	各活動の目標値	全活動達成
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	28%	30%
	容器包装	国内におけるリサイクルPET樹脂使用比率	40%	42%
	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 ライオン社 (蒙州) (用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量)	2.4 L/L未滿	2.65 L/L
人的資本	従業員エンゲージメント 理念・ベースへの共感・実践	CSVの実践スコア エンゲージメント調査における「CSV実践インデックス」	72	72
		従業員エンゲージメントスコア エンゲージメント調査における「持続可能なエンゲージメント」	72	75
	従業員の健康	LTIRスコア	2.50	1.90
		プレゼンティーズム	63.6%	62.6%
	多様性	国内女性経営職比率 ※集計対象はキリンホールディングス社原籍社員	18%	18%

\* 知的財産に関連する内容等を含むため、具体的な構成指標と目標水準は戦略上非開示

## 酒類事業

(麒麟ビール社・ライオン社)

■ 連結売上収益 **1兆753億円** (前期比 0.6%減)

■ 連結事業利益 **1,354億円** (前期比 9.1%増)



麒麟ビール(株)(以下、麒麟ビール社)は、2026年のビール類酒税一本化をはじめとする酒税改正を見据え、主力ブランドを中心に投資を強化し、魅力あるブランドポートフォリオの構築に取り組みました。人口減少・高齢化のトレンドは継続し販売数量は減少しましたが、ブランド構成の見直しと価格改定効果、費用管理の徹底により、売上収益・事業利益ともに前年を上回りました。

ビールカテゴリーでは「一番搾り」ブランドが堅調に推移しました。4月発売の「一番搾りホワイトビール」と、「一番搾り糖質ゼロ」を加えた3つの異なる個性をもった商品群で店頭のプレゼンスを高めることで、基盤の「一番搾り」も好調を維持し、ブランド全体で前年を上回りました。

また、10月発売の「キンググッドエール」は発売から8日で当初目標の60万ケースを超え、年間販売数量が130万ケースを突破する大ヒットとなり、ビールカテゴリーの活性化と、高付加価値商品の拡充につながりました。

クラフトビールでは、3月に「スプリングバレー」のロゴ・パッケージ・商品名を刷新し、「スプリングバレーブルワリー」として大規模にリブランディングを実施しました。

ノンアルコールでは、9月に「麒麟本格醸造ノンアルコール ラガーゼロ」を発売しました。麒麟ビール史上最もビールに近い味を実現し、未充足だった「本格的なおいしさ」への需要に応えることで、ノンアルコール市場の更なる活性化に寄与し、売上及び利益率の改善に貢献しました。

RTD<sup>\*5</sup>カテゴリーは、「麒麟氷結®無糖」シリーズは金額ベースで対前年2桁%増と好調に推移し、「麒麟氷結®」ブランド全体を牽引しました。

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)」の導入が進み、導入店舗数は3万店を突破しました。「麒麟ビール 晴れ風」をラインアップに加えるなど、業務用需要の喚起とビール市場の活性化にも貢献しました。

ライオン社は、豪州ビール市場が微減で推移する中、販売数量が前年を上回り、売上収益は現地通貨ベースで前年並み、事業利益は現地通貨ベースでも、円ベースでも増益となりました。クラフトビールの高価格ブランド「Stone & Wood(ストーン&ウッド)」や健康志向を捉えた「Hahn(ハーン)」ブランドが好調に推移しました。適切な価格戦略に加えて、構造改革による固定費削減が奏功し、収益性の向上を実現しました。拡大するRTD市場では、2024年に販売開始した「Hyoketsu(ヒョウケツ)」が、複数フレーバーの展開により好調に推移し、新たな成長機会の創出につながっています。

北米では、クラフトビール市場の縮小や原材料費の高騰という厳しい環境の中、ニューベルジャンプリュウイング社の「Voodoo Ranger(ブードゥー・レンジャー)」ブランドは堅調に推移し、市場平均を上回りました。また、「一番搾り」は北米でのブランド強化と物流効率化をグループ内で行うことを目的に、ニューベルジャンプリュウイング社での製造・販売体制への移管を完了しました。

なお、ライオン社は、2025年9月まで豪州・ニュージーランド・北米を統括してきましたが、10月以降はオセアニアに集中するマネジメント体制に変更しました。

\*5 Ready to Drinkの略称で、栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料を指します。

## 飲料事業

(キリンビバレッジ社・コーク・ノースイースト社)

■ 連結売上収益 **5,782億円** (前期比 2.4%増)

■ 連結事業利益 **677億円** (前期比 5.8%増)



国内飲料市場が縮小する中、キリンビバレッジ(株)(以下、キリンビバレッジ社)は、主力ブランド「午後の紅茶」の強化に加え、免疫ケアを中心としたヘルスサイエンス飲料の拡大に注力することで、収益性の改善に取り組み、増収増益となりました。

「午後の紅茶」ブランドは、「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖／おいしい無糖 香るレモン／おいしい無糖 ミルクティー」をリニューアルするとともに、「夏のアイスティー／冬のホットミルクティー」といった季節を捉えたコミュニケーションで、年間を通じた紅茶需要の維持・拡大に取り組みました。また、9月に新商品「キリン 午後の紅茶 FRUITS & ICE TEA」を発売し、紅茶トップブランドとして紅茶の新価値を提案することで、紅茶市場の活性化を図りました。

ヘルスサイエンス飲料では、「プラズマ乳酸菌<sup>\*6</sup>」入りの飲料の拡売に注力しました。「iMUSE(イミューズ)」ブランドからは3月に「キリン イミューズ オフ・ホワイト ヨーグルトテイスト」を新たに発売、「キリン おいしい免疫ケア」シリーズからは11月に「キリン おいしい免疫ケア +ダブルビタミン」を新たに発売し、「プラズマ乳酸菌」入り飲料の選択肢を広げることで、日常的な健康意識の高まりに応える取り組みを進めました。また、6月には子ども向けプラズマ乳酸菌飲料「キリン つよいぞ! ムテキッズ」を一部で発売し、ユーザー層の拡大にも取り組みました。販売店拡大や商品ラインアップ拡充によりお客様接点が広がり、「免疫ケア」という生活習慣の定着に貢献しました。

北米で事業を展開するCoca-Cola Beverages Northeast, Inc.(以下、コーク・ノースイースト社)では、炭酸飲料を中心に販売が堅調に推移し、原材料費が上昇する中でも、高い収益性を維持しました。価格マネジメントに加え、営業活動により販売数量を安定的に確保し、売上収益は前年を上回りました。更に、これまで進めてきた物流拠点への設備投資の効果で、オペレーションの効率化が更に進んだこと等により、現地通貨ベースでも円ベースでも増益となりました。

北米で事業を展開するCoca-Cola Beverages Northeast, Inc.(以下、コーク・ノースイースト社)では、炭酸飲料を中心に販売が堅調に推移し、原材料費が上昇する中でも、高い収益性を維持しました。価格マネジメントに加え、営業活動により販売数量を安定的に確保し、売上収益は前年を上回りました。更に、これまで進めてきた物流拠点への設備投資の効果で、オペレーションの効率化が更に進んだこと等により、現地通貨ベースでも円ベースでも増益となりました。

\*6 キリン独自の乳酸菌であり、pDC(プラズマサイトイド樹状細胞)の働きを助け、健康な人の免疫機能の維持に役立つことが報告されています。

## 医薬事業 (協和キリン社)

■ 連結売上収益 **4,965億円** (前期比 0.2%増)  
■ 連結事業利益 **1,023億円** (前期比 11.4%増)



協和キリン(株)(以下、協和キリン社)は、注力する疾患領域の製品である「Crysvita(クリスビータ)<sup>※7</sup>」及び「Poteligeo(ポテリジオ)<sup>※8</sup>」の上市国・地域の拡大や市場浸透に取り組み、着実に成長しました。為替の影響や日本国内の薬価改定、更に前年に実施したアジア・パシフィック地域の事業再編に伴う売上減少の影響があったものの、全体としては増収増益となりました。

開発パイプラインではアトピー性皮膚炎の治療を目的とする開発品である「KHK4083(一般名：ロカチンリマブ)<sup>※9</sup>」の臨床試験が順調に進行しました。更に、急性白血病の治療を目的とする「ziftomenib(米国製品名：KOMZIFTI)<sup>※10</sup>」は米国において承認されました。また、バイオ医薬開発の更なる加速化に向け建設中であった高崎工場HB7棟の竣工や北米でのバイオ医薬品原薬製造工場の建設等、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして持続的な成長を実現するための取り組みを着実に進めました。

※7 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です。

※8 特定の血液がんの治療薬です。

※9 アトピー性皮膚炎の治療を目的とする開発品です。結節性痒疹、喘息を対象とした臨床試験も進行中です。

※10 急性白血病の治療を目的とする開発品です。

## ヘルスサイエンス事業

(ファンケル社・ブラックモアズ社等)

■ 連結売上収益 **2,514億円** (前期比 43.4%増)

■ 連結事業利益 **111億円** (前期比 — )



世界的に健康意識が高まる中、2025年も栄養補助食品市場は拡大が続きました。ヘルスサイエンス事業ではアジア・パシフィック地域を中心としたお客様の健康課題の解決に向けて、サプリメントや健康食品、スキンケアの各分野で事業基盤の強化を推進しました。協和発酵バイオ社のアミノ酸事業等の売却完了やファンケル社の通年での連結取り込みが寄与し、ヘルスサイエンス事業は黒字化を達成し、将来成長に向けた基盤が整いました。

ファンケル社では、スキンケアを中心とした化粧品事業において、主力の「マイルドクレンジング オイル」の販売が堅調に推移したほか、「アテナ」ブランドが国内外で売上収益を伸ばしました。「アテナ」ブランドの「スキんクリア クレンズ オイル<sup>※11</sup>」は、日本最大のコスメ・美容の総合サイト@cosmeの「ベストコスメアワード」において、スキンケア部門では史上初となる、2年連続の総合大賞を受賞しました。サプリメント事業では、海外における年代別サプリメントの販路拡大やマーケティング手法の見直しが奏功し、全体の成長を牽引しました。

ブラックモアズ社では、主力ブランドである「Blackmores(ブラックモアズ)」や、薬剤師等により販売されるブランド「BioCeuticals(バイオシューティカルズ)」の販売が好調に推移しました。オセアニア、東南アジア・韓国及び中国の全ての展開エリアで売上収益が前年を上回り、事業利益も増加しました。また、将来の収益性向上を目的として、豪州において分散している製造・物流拠点を集約することによりサプライチェーンを効率化する取り組みを開始しました。

プラズマ乳酸菌事業では、売上収益が前年比で約2割増と堅調に推移しました。サプリメントについては、国内の好調に加え、ブラックモアズ社の販路を活用した台湾での新商品展開等、グローバルでの「プラズマ乳酸菌」配合商品の展開を進めました。特に海外向けの菌体出荷は、販売金額ベースで前年比約5割増と大きく伸長しました。

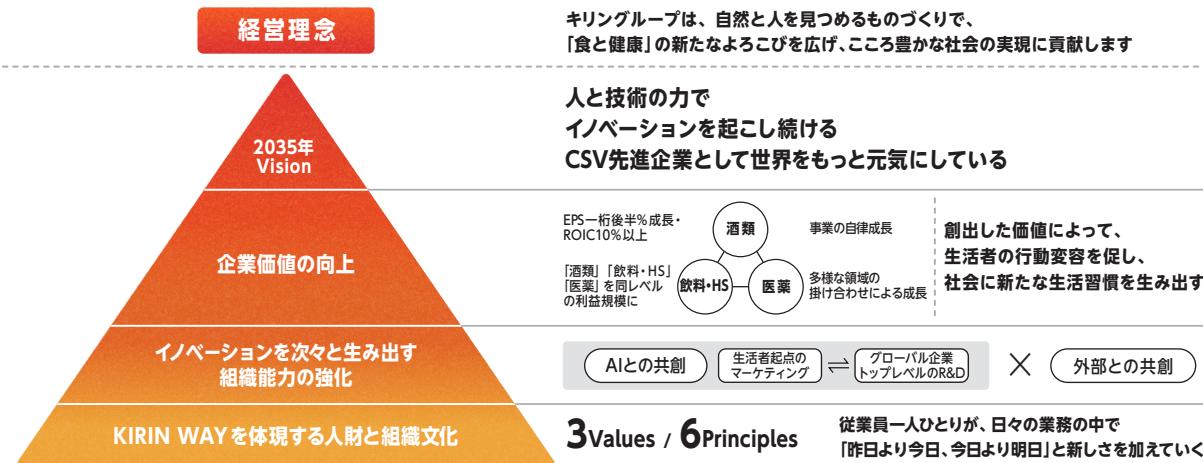
※11 「スキんクリア クレンズ オイル アロマタイプ リフレッシュシトラスの香り」が@cosme ベストコスメアワード2025 総合大賞を受賞しました。

## ■ 長期ビジョン—2035年に目指す姿と、持続的な企業価値向上への道筋

キリングroupは、2019年に策定した長期ビジョン「キリングgroup・ビジョン2027(以下、KV2027)」のもと、サステナビリティや健康意識の高まり、酒類への規制リスクや若年層のアルコール離れ、デジタルの進化等、変化する経営環境に対応しながら、ヘルスサイエンス事業の立ち上げと育成をはじめとした事業構造の变革に取り組んできました。

KV2027の最終年度が近づく中、10年後の2035年を見据えた新たな長期ビジョンを策定し、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬から成る事業ポートフォリオにより、更なる企業価値向上を目指します。

近年はAIの進化や人財不足、消費意識の多様化等、環境変化が加速しています。こうした変化に柔軟に対応しながら、グループ全体で、世界の生活者の行動変容を促し、新たな生活習慣を生み出すことで、心と身体の健康の未来を創造していきます。こうしたイノベーションを次々と生み出す組織能力を更に高め、挑戦する人材と組織文化を持つグローバル企業グループとしてCSVを実践し、「酒類事業を営むキリングgroupとしての責任」を前提に、「健康」「コミュニティ」「環境」の3領域で価値を創出し、「こころ豊かな社会」の実現に貢献します。



## KIRIN WAYを体現する人材と組織文化

キリングroupでは、group共通の行動指針「KIRIN WAY」をグローバルに浸透させていきます。当社groupが大切にしてきた共通の価値観を継承するとともに、全従業員が行動指針に基づいて日々の業務に取り組み、変革を推進する組織文化の更なる進化を図ります。また、挑戦を後押しする評価制度を国内に導入し人材育成を強化するとともに、将来の成長に向けて部署や国を超えた配置を進め、共創と挑戦を促す風土を育んでいきます。



## イノベーションを次々と生み出す組織能力の強化

キリングroupでは、研究開発とマーケティングが技術起点と生活者起点とともに未来を洞察し、部門横断の共創によってイノベーション創出に取り組んでいます。更に、AIを活用してこの共創プロセス全体を高速化するとともに、従業員一人ひとりの創造性を最大限に引き出すことで、組織能力の強化を目指していきます。

### ・グローバル企業でトップレベルの研究開発

キリングgroupは発酵・バイオテクノロジーを基盤として、食・ヘルスサイエンス・医薬の各研究所で幅広い研究開発を進めています。更に、事業の枠に囚われない長期的な研究や、「フロンティア」領域の設置、社内外との連携強化により、中長期的な、より大きな社会的価値を生むイノベーションを追求していきます。

### ・生活者起点のマーケティング

キリングgroupでは、食品事業を基盤に、成長を牽引するヘルスケア、スキンケア、ビューティーケア等の製品・サービスを通じて、生活者の日々の健康や暮らしの悩みに寄り添います。各事業の強みを活かしながら、データとAIも最大限に活用し生活者の声やニーズを丁寧に把握し、「世界をもっと元気にする」新しい提案を生み出していきます。

### ・AIとの共創

キリングgroupでは、AIを共創パートナーと位置付け、積極的に活用することで、意思決定や実行のスピードを高め、group全体でAIを中心としたデジタル技術の活用を進め、人の生産性と創造性を飛躍的に向上させることで、研究開発や商品・サービスの実証、事業化のスピードを更に加速させていきます。

## ■ CSV経営のトピックス

### 酒類事業を営むキリングroupとしての責任

近年、アルコールの健康への影響に対する関心が高まる中、世界的に適正飲酒に関する適切な情報が求められています。キリンビール社は酒類事業会社として、長年にわたり責任ある飲酒の啓発活動を推進してきました。2025年からはスローガン「**DRINK FOR FUTURE 一未来に向けた責任一**」のもと、その取り組みを更に進めています。その一環として、筑波大学と共同で、「科学的根拠に基づく健康に配慮した飲み方」に関する総合的な研究を進めています。本研究では飲酒による健康障害の予防の観点を中心に国内外に発信していきます。

キリングroupは、これまで培ってきた責任ある飲酒啓発の取り組みを更に進め、CSV経営の推進と「こころ豊かな社会」の実現を目指します。

未来に向けた責任  
**DRINK FOR FUTURE**

## 健康

### お客様の「土台の健康づくり」と個別の健康課題を解決

キリングroupは「こころ豊かな社会」の実現に向け、発酵・バイオテクノロジーを基盤とした技術で「土台の健康づくり」と個別の健康課題に取り組んでいます。中でも、人が元来持つ力である「免疫」を維持することは、日常的な健康習慣として極めて重要と考えます。

キリンホールディングス社のヘルスサイエンス研究所と株式会社ヘルスケアシステムズは共同で、個人の免疫状態を簡単に測定し可視化できる検査サービスの開発を開始しました。「免疫ケア」の意識向上と行動習慣化を促進し、健康維持を支援する新たなソリューションとして、ヘルスサイエンス事業の成長を加速します。

また、約40年にわたる免疫研究の成果として開発されたキリン独自素材「**プラズマ乳酸菌**」においては、新型コロナウイルスやインフルエンザウイルスの増殖を抑制する効果を非臨床実験で確認し、その結果を国際学会で発表しました。更に、医療従事者の体調維持に有効である可能性も示され、社会的意義の高い研究として注目されています。

当社は、子どもの健康を守るための「キリンキッズケア」プロジェクトを始動しました。「免疫ケア」習慣の啓発や専用飲料の発売、家庭向け情報提供等を通じて、未来を担う世代の健やかな成長を支援します。

今後も「免疫」をはじめとした研究開発を進め、事業を通じて世界の人々の健康に貢献していきます。



## コミュニティ

### つながりを広げ、地域支援と食品ロス削減で社会的価値を創出

#### ① ビールの力で人と人をつなぎ、日本の未来を明るくする「グッドエールJAPAN」ブランドアクション

キリンビール社は、10月に発売した新ブランド「キリングッドエール」を通じて、地域コミュニティの活性化を支援する取り組みを開始しました。売上の一部を全国47自治体の活動に寄付するほか、缶裏の二次元コードから「エールコイン」を使って応援したい自治体を選び、直接寄付できる仕組みを導入しています。発売後わずか8日で寄付総額は約1,090万円に達し、ブランドサイトへのアクセスは約12万件を記録しました。この取り組みは、ビールの楽しさを通じて人と人をつなぎ、日本各地の地域課題解決やコミュニティ形成に貢献しました。

#### ② 「モッタイナイ!を、おいしい!に。プロジェクト」を進化

キリングroupでは、食品ロス削減と地域・農家支援を目的とした「モッタイナイ!を、おいしい!に。プロジェクト」を推進しています。本プロジェクトは、これまでの「氷結®mottainaiプロジェクト」から発展し、2025年には「午後の紅茶」ブランドも参画。規格外果実等を活用した商品開発や、売上の一部を生産地支援に充てるなど、持続可能な社会の実現に向けた多角的な取り組みを展開しています。これらの活動を通じて、地域社会や生産者とのつながりを深めて持続可能な調達につなげるとともに、食品ロス削減への貢献を目指しています。



#### ③ シャトー・メルシャンの地域創生

メルシャン(株)の「シャトー・メルシャン」は、「日本を世界の銘醸地に」を掲げ、日本ワイン産業の発展に向けて、地域・自然・未来との共生をテーマに高品質なブドウ栽培と持続可能なワイン造りを進めています。「シャトー・メルシャン 梔子ワイナリー」(長野県上田市)は、ワインツーリズムに取り組む世界最高のワイナリーを選出するアワード「ワールド ベスト ヴィンヤード 2025」において、日本で唯一6年連続選出され、世界46位にランクインしました。また、ロンドンで開催された「International Wine Challenge 2025(IWC/インターナショナル・ワイン・チャレンジ2025)」で、「シャトー・メルシャン 岩出甲州きいろ香 キュヴェ・ウエノ 2023」が金賞と日本ワイン最高賞となる「トロフィー」を受賞し、日本固有のブドウ品種「甲州」から造られたワインでは初の快挙となりました。



## 環境

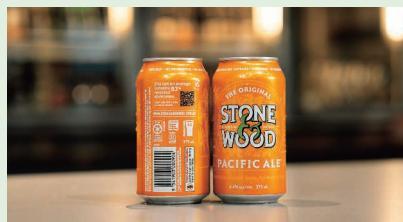
### ポジティブインパクトで、持続可能な地球環境を次世代につなぐ

#### ① GHG排出量ネットゼロ目標達成に向けた取り組み

キリングroupは、地球温暖化対策として「脱炭素社会」の実現を目指し、事業活動全体で温室効果ガス(GHG)の排出削減に取り組んでいます。ニューベルジャンプリユース社とライオン社では将来のエネルギー転換に向け、電気を用いたボイラーの導入及び実証を進めています。更に、キリンビール社の北海道千歳工場では、ボイラー燃料の一部を従来の都市ガスから環境にやさしい「グリーン水素」に切り替える実証を2026年6月からの開始を目指し準備を進めています。

#### ② ライオン社のサプライヤー連携による持続可能な容器開発

ライオン社の「Stone & Wood(ストーン&ウッド)」ブランドは、サプライチェーンのパートナー企業と共同で、飲料缶に平均83%の再生アルミと低炭素アルミを使用した持続可能な容器を開発しました。このプロジェクトにより、従来比でCO2排出量を59%削減し、18か月間で1,500万本の缶を市場投入することで、約1,235トンのCO2削減を見込んでいます。循環型経済の実現と資源保全を目指し、異業種連携による持続可能な容器包装の普及を加速していきます。



#### ③ スリランカにおける多様なパートナーとの共創による社会的インパクトの創出

当社は、11月に紅茶原料産地スリランカで「キリンフォーラム」を開催し、生産者、研究者、行政、国際機関等、多様な関係者とともに、自然環境の回復と生物多様性保全について議論を深めました。フォーラムでは、2007年から継続する農園支援や認証支援に加え、レインフォレスト・アライアンス<sup>\*12</sup>と共同開発し2024年から運用を開始した「リジェネラティブ・ティー・スコアカード<sup>\*13</sup>」を通じた環境再生型農業<sup>\*14</sup>への移行、更に2025年より東京大学と開始した農園従業員のウェルビーイング調査の取り組みを紹介しました。また、Nature Positive Initiative(NPI<sup>\*15</sup>)との連携により、自社だけでなくグローバルなステークホルダーとの共創を通じて、社会的インパクトの創出を目指しています。

※12 持続可能な農業や森林保護を推進する国際的な非営利団体です。

※13 環境再生型農業を促進するためのツールで、スリランカの紅茶農園を対象に、農業の実施状況を評価し、必要な改善点を示します。

※14 農業の持つ物質循環機能を生かし、生産性ととの調和等に留意しつつ、土づくり等を通じて化学肥料、農薬の使用等による環境負荷の軽減に配慮した持続的な農業を指します。

※15 世界最大規模の自然保護団体、研究機関、企業、金融連合27団体が集まり、発足した団体で、「ネイチャー・ポジティブ」という言葉の定義、整合性、使用に関する調整を推進し、成果をもたらすためのより広範囲で長期的な取り組みを支援することを目的としています。

## (2) 対処すべき課題

キリングroupを取り巻く経営環境は、健康志向の高まり、酒類規制やアルコール離れ、AI等デジタル技術の進化、労働力不足等、急速に変化しています。更に、気候変動や地政学リスクの高まりにより経済の先行きは不透明です。当社グループは、迅速かつ柔軟に変化に対応する経営体制を継続しながら、CSV先進企業として、事業を通じた社会課題の解決により企業価値向上を目指します。新たに策定した2035年の長期ビジョン「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」姿を実現するため、2026年は「変革の起点」として、イノベーションを次々と生み出す組織づくりを加速します。人財への投資を強化するとともに、グループ共通の価値観・行動指針である「KIRIN WAY」をグローバルに浸透させることで、組織の一体感と変革力を高めていきます。

組織能力の強化により、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の各事業が自律的に成長し、かつ事業の掛け合わせによるシナジーを最大化することを目指します。特に、ヘルスサイエンス事業のアジア・パシフィックを中心とした成長を加速し、グループの第3の柱として収益性を高めます。

事業の稼ぐ力を高めるとともに、株主利益の更なる向上のため引き続き当期利益を重視した経営を進め、「EPS」及び「ROIC」の財務目標達成を目指します。非財務目標については、新たに「R&D(研究開発)」「デジタル」を加え、各項目の達成を通じて持続的成長を実現します。

### 次期業績予想

連結売上収益 **2兆4,800**億円 (前期比 1.9%増)

連結事業利益 **2,350**億円 (前期比 6.7%減)

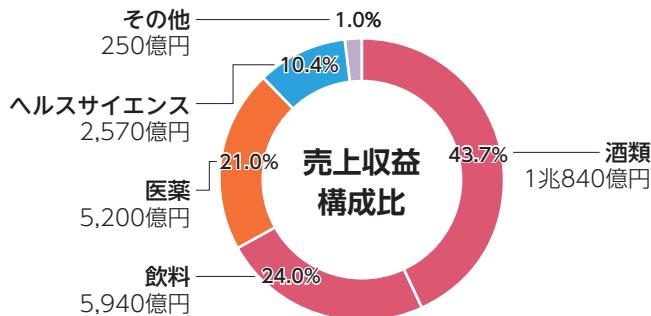
連結税引前利益 **2,580**億円 (前期比 8.5%増)

親会社の所有者に帰属する  
当期利益 **1,560**億円 (前期比 5.7%増)

#### ■財務指標

EPS **193**円

ROIC **7.7%**



## 2026-2028年目標

財務目標	非財務目標			
	項目	非財務指標	2026年目標	2028年目標
EPS ※1 3年CAGR ※2 +1桁後半% (+6%以上)	健康	グループのヘルスサイエンス商品を通じ与えた社会的インパクト ヘルスサイエンス関連商品のお客様へのリーチ人数	1億5,500万人	1億7,500万人
		グローバル品の主要国における上市状況（医領域）	製品・適応別上市国数	製品・適応別上市国数
ROIC ※3 8.0%以上	環境	GHG排出量削減率 対2019年 Scope 1+2 排出量削減率	32%	41%
		水ストレスが高い製造拠点における水使用原単位 ライオン社（蒙州） (水使用原単位 = 水使用量 ÷ 生産量)	2.5L/L未満	2.5L/L未満
	コミュニティ	事業会社のコミュニティ活動の達成度	7指標/9指標 達成	8指標/9指標 達成
	R&D	①特許出願/②論文公表/③学会発表の数	非開示※4	非開示※4
		回避困難性特許の取得（特許出願の内数として、中期目標を設定）	非開示※4	非開示※4
	デジタル	個人・組織における業務プロセスのAI化・自動化による業務生産性の向上	15%	25%
人的資本	従業員エンゲージメントスコア エンゲージメント調査における「持続可能なエンゲージメント」	76	76	
	LTIRスコア	2.25	1.75	
	国内女性経営職比率 ※5	20%	26%	

※1 Earnings Per Shareの略で、1株当たりの純利益を意味します。  
 ※2 Compound Annual Growth Rateの略で、年平均成長率を意味します。  
 ※3 Return On Invested Capitalの略で、投下資本利益率を意味します。

※4 知的財産に関連する内容等を含むため、具体的な構成指標と目標水準は戦略上非開示。  
 ※5 集計対象はキリンホールディングス社原籍社員。

## 酒類事業

お酒に対するお客様の価値観が多様化する中、キリンビール社は、CSVパーパスの「酒類事業を営むキリンググループとしての責任」を基盤に、お酒の未来を創造し、人と社会につながるよろこびを創出することに注力していきます。

2026年は、ビール類酒税一本化が予定されており、ビールやRTDを中心とした成長カテゴリーへの集中的な投資を推進することにより、市場を上回る成長を目指します。ビールでは、主力となる「一番搾り」「キリンビール 晴れ風」ブランドの強化に加え、好調の「キリングッドエール」を育成し、エコノミー領域では「本麒麟」を中心に投資し、基盤強化と高収益化を実現します。RTD分野では「キリン 氷結®」のブランド力向上に加え、新たな価値創造にも取り組みます。

健康志向や多様なライフスタイルに応える商品群では、ノンアルコールカテゴリーの商品ラインアップ拡充や、既存の機能系ブランドの強化を中心に、技術力を活かした価値創造により新たな事業の柱の確立を目指します。クラフトビールでは、「スプリングバレーブルワリー」ブランドから少量限定商品「ブリュワーズライン」を2025年11月に発売し、今後も新たな限定商品の展開を計画しています。また、地域ブルワリーや行政と連携し、クラフトビールを軸としたまちづくりや文化醸成を横浜市を皮切りに展開していく予定です。デジタルやリアルでのファン化施策も拡大することで、クラフト市場全体の成長にも貢献していきます。

ライオン社は、2025年10月より豪州とニュージーランドの事業を統合し、オセアニアに注力した新たな経営体制のもと、市場を上回る成長と収益性向上を一体的に推進します。両国市場を横断したナレッジの共有やコスト効率化を図りつつ、価格マネジメントと好調な「Hahn(ハーン)」や「Stone & Wood(ストーン&ウッド)」ブランド強化により、競争優位性を高めます。また、オーストラリアとニュージーランドで展開する「Hyoketsu(ヒョウケツ)」等の販売拡大にも取り組みます。

北米のニューベルジャンプリーディング社は、「Voodoo Ranger(ブドゥー・レンジャー)」の拡大に加え、現地製造販売を開始した「一番搾り」の北米での販売も拡大します。

## 飲料事業

国内飲料市場の厳しい競争環境が続く中、キリンビバレッジ社では、「お客様の毎日に、おいしい健康を。」をパーパスに掲げ、ヘルスサイエンス飲料拡大に注力します。子供向けプラズマ乳酸菌入り飲料「**キリン つよいぞ! ムテキッズ**」の全国発売をはじめ、プラズマ乳酸菌を中心とした「免疫ケア」飲料のラインアップ拡充により幅広い世代への健康価値提案を推進します。

また、需要が高まる無糖茶に対応して「**午後の紅茶**」の無糖シリーズを一層強化していきます。4月には特定保健用食品「**キリン ヘルシア うまみ緑茶**」の全面リニューアルも予定し、市場拡大を目指します。

北米のコーク・ノースイースト社では、好調な炭酸飲料を主軸に、引き続き、市場環境にあわせた価格戦略と売り場づくりによる売上増加を目指します。輸入関税影響による原材料費増加も想定されますが、オペレーション効率化と費用管理を一層推進し高い収益性を維持します。

## 医薬事業

協和キリン社は日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、病気と向き合う人々に笑顔をもたらす“Life-changing(ライフ チェンジング)”な価値創出に向けた取り組みを加速していきます。

引き続き、注力する疾患領域の製品である「**Crysvita(クリースビータ)**」や「**Poteligeo(ポテリジオ)**」の成長による利益拡大を目指します。「**KHK4083(一般名：ロカチンリマブ)**」や「**ziftomenib(米国製品名：KOMZIFTI)**」の開発推進及び販売開始に向けた取り組みを着実に進めるとともに、パイプラインを更に強化していきます。

## ヘルスサイエンス事業

キリングroupは、アジア・パシフィック最大級のヘルスサイエンスカンパニーを目指し、グループ各社の強みを結集して持続的な成長と社会課題の解決に取り組んでいきます。ファンケル社、ブラックモアズ社等グループ各社が、それぞれの強みを活かしながら成長を加速させ、シナジーを創出します。また、各国・地域の市場環境や健康課題を的確に捉え、自社の経営資源を最適に活用し、現地に根差した柔軟な戦略を展開していきます。

ファンケル社は国内のスキンケアをはじめとした化粧品事業、サプリメント事業において、中長期的視点に基づいたブランド力強化を進めます。全チャネルで統合したお客様データとデジタル技術の強みを活用し、一人ひとりに合わせたご提案やサービスを通じて、顧客体験価値の向上を目指します。海外では、2026年中に、東南アジア・中国においてサプリメント・スキンケアを当社グループで全ての販売・マーケティングができる体制を整備し、ブラックモアズ社との協業によるブランド育成と事業拡大に取り組みます。

ブラックモアズ社は、豪州・ニュージーランドでの「Blackmores(ブラックモアズ)」及び薬剤師等により販売される「BioCeuticals(バイオシューティカルズ)」の成長加速に取り組みます。市場成長率とブランド認知率の高い東南アジアでのマーケティング投資を継続するほか、中国では、ECを含む販売チャネルの強化と更なるブランド浸透を通じて収益拡大を目指します。

プラズマ乳酸菌事業では、高付加価値商品の拡充に加え、国内外での展開エリアやチャネルの拡大、新商品の上市を加速しています。ブラックモアズ社の販路を活用し、2025年の台湾に続き、豪州や東南アジア各国へのプラズマ乳酸菌サプリメントの展開を目指します。また、ファンケル社との販売基盤の一体化により、事業の効率化と収益性向上を目指します。

キリングroupは、今後もユニークな事業ポートフォリオ経営と確かな戦略実行力で、持続的な成長と企業価値向上に取り組めます。従業員一人ひとりがイノベーションに挑戦し続けることで、世界のCSV先進企業として更なる飛躍を目指します。

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184期 (2022年度)	第185期 (2023年度)	第186期 (2024年度)	第187期 (2025年度)	
売上収益	(百万円)	1,989,468	2,134,393	2,338,385	2,433,363	
事業利益	(百万円)	191,159	201,495	210,968	251,785	
税引前利益	(百万円)	191,387	197,049	139,721	237,859	
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	111,007	112,697	58,214	147,542	
基本的1株当たり当期利益	(円)	135.08	139.16	71.87	182.13	
資本合計	(百万円)	1,253,203	1,425,838	1,533,714	1,595,148	
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	1,210.16	1,398.47	1,458.68	1,588.59	
資産合計	(百万円)	2,542,263	2,869,585	3,354,159	3,494,043	
重要成果指標 (財務目標)	EPS	(円)	135	139	72	182
	ROIC	(%)	8.5	8.0	4.1	7.6

- (注) 1. 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。  
 2. EPSについては、当年度から、より実質的な稼働力を示すために平準化しないEPSを採用しており、基本的1株当たり当期利益の小数点以下を四捨五入した数字で示しております。

### (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1,180億円であります。

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

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)バイオ医薬原薬製造棟の建設
その他	キリンバイオマテリアル株式会社	(山口事業所)治験原薬製造設備の新設

#### 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	Kyowa Kirin North America North Carolina, LLC	(サンフォード工場)バイオ医薬品原薬製造工場の建設

### (5) 資金調達状況

当年度末現在の社債を含めた借入金総額は、9,234億円であります。

当年度の主要な資金調達は、当社による総額1,000億円の無担保社債(ソーシャルボンド\*を含む)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26頁から29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
酒類	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
	LION PTY LTD	オーストラリア ニューサウス ウェールズ州	百万豪ドル 8,731	100.0	オセアニアにおける酒類事業 の統括
飲料	キリンビバレッジ 株 式 会 社	東京都中野区	百万円 8,417	100.0	清涼飲料の製造・販売
	Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.	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
医薬	協和キリン株式会社	東京都千代田区	百万円 26,745	54.9	医療用医薬品の研究・開発・ 製造・販売・輸出入等
ヘルスサイエンス	株式会社ファンケル	神奈川県横浜市	百万円 10,795	100.0	化粧品・健康食品の 研究開発・製造・販売
	Blackmores Limited	オーストラリア ニューサウス ウェールズ州	百万豪ドル 202	100.0	サプリメント等の栄養補助食品 の製造・販売

(注) 持株比率は、間接保有を含んでおります。

### 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
酒類	SAN MIGUEL BREWERY INC.	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5拠点

## ② 子会社

事業部門	会社名	主要拠点	
酒類	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)、 首都圏統括本部(東京都中央区)等7統括本部
		工 場	横浜工場(神奈川県横浜市)等9工場
	LION PTY LTD	本 店	オーストラリア ニューサウスウェールズ州
飲料	キリンビバレッジ株式会社	本 店	東京都中野区
		営業所	首都圏統括本部(東京都千代田区)等5統括本部
		工 場	湘南工場(神奈川県高座郡寒川町)、 滋賀工場(滋賀県犬上郡多賀町)
	Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.	本 店	アメリカ ニューハンプシャー州
医薬	協和キリン株式会社	本 店	東京都千代田区
		営業所	東京支店(東京都中央区)等10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
ヘルスサイエンス	株式会社ファンケル	本 店	神奈川県横浜市
		研究所	総合研究所(神奈川県横浜市)
	Blackmores Limited	本 店	オーストラリア ニューサウスウェールズ州

## (9) 従業員の状況

事業部門	従業員数
	名
酒類	8,800
飲料	7,849
医薬	5,161
ヘルスサイエンス	5,643
その他	2,200
全社(共通)	1,491
合 計	31,144

(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

協和発酵バイオ株式会社は、2025年7月、同社のアミノ酸事業及びヒトミルクオリゴ糖事業を、中国の Meihua Holdings Group Co., Ltd.の子会社に譲渡いたしました。

## (11) 主要な借入先及び借入額

借入先	借入金残高
	百万円
株式会社三菱UFJ銀行	252,291
株式会社三井住友銀行	226,937

(注) 借入金残高には、株式会社三菱UFJ銀行と株式会社三井住友銀行それぞれを主幹事とするシンジケートローンの残高を含んでおります。

## (12) その他現況に関する重要な事項

当社の米国子会社である Kirin Beer & Spirits of America, Inc.は、2026年2月、当社が保有する Four Roses Distillery, LLCの全持分を米国のE. & J. Gallo Wineryに譲渡する契約を締結いたしました。

## 2 株式に関する事項

### (1) 発行可能株式総数

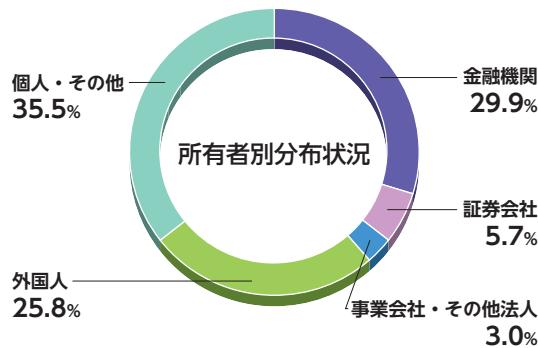
1,732,026,000株

### (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

494,081名 (前期末比 23,999名増)



### (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)	141,758	17.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	54,803	6.7
明治安田生命保険相互会社	31,346	3.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	25,279	3.1
SMBC日興証券株式会社	12,828	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	11,619	1.4
日本証券金融株式会社	10,578	1.3
JPモルガン証券株式会社	9,577	1.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	8,837	1.0
MOXLEY AND CO LLC	6,820	0.8

- (注) 1. 当社は、自己株式102,252千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)	61,100株	5名

- (注) 1. 2022年3月30日開催の第183回定時株主総会において決議された株式報酬制度に基づき、株式を交付しております。同制度では、執行役員(取締役である者及び当社との間で雇用関係にある者を除きます。本注記において以下同じ。)の期間のポイントと取締役就任後の期間のポイントが合算され、その一部が株式として交付されることとなります。このため、交付対象者5名のうち3名に交付した株式数については、執行役員であった期間の職務執行の対価として交付した数も含んでおります。  
 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、60,828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 会長 C E O	磯崎 功典	グループ経営統括 指名・報酬諮問委員会委員	一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (国連グローバル・コンパクト日本支部)代表理事
代表取締役 社長 C O O	南方 健志	グループ事業執行統括 指名・報酬諮問委員会委員	—
取締役 副社長	坪井 純子	CPO(グループ人財統括) 法務統括	—
取締役 常務執行役員	吉村 透留	ヘルスサイエンス戦略 ヘルスサイエンス事業本部長 事業提携・投資戦略 (ヘルスサイエンス領域)	—
取締役 常務執行役員	秋枝 眞二郎	CFO(財務戦略、IR)	LION PTY LTD 取締役
取締役	柳 弘之	取締役会議長	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	塩野 紀子	指名・報酬諮問委員会委員長	日本郵政株式会社社外取締役 弁護士ドットコム株式会社社外取締役
取締役	ロッド・エディントン	—	LION PTY LTD 取締役会長
取締役	片野坂 真哉	指名・報酬諮問委員会委員	ANAホールディングス株式会社取締役会長 東京海上ホールディングス株式会社社外取締役
取締役	安藤 よし子	指名・報酬諮問委員会委員	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
*取締役	此本 臣吾	—	株式会社野村総合研究所取締役会長 ソニーグループ株式会社社外取締役
*取締役	三上 直子	—	昭和産業株式会社社外取締役 アース製薬株式会社社外取締役 株式会社クラレ社外取締役
常勤監査役	西谷 尚武	—	協和発酵バイオ株式会社監査役
常勤監査役	石倉 徹	—	協和キリン株式会社監査役

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
監査役	鹿島 かおる	—	NTT株式会社社外取締役(監査等委員) 三井住友トラストグループ株式会社社外取締役
監査役	藤縄 憲一	—	藤縄法律事務所弁護士
監査役	土地 陽子	—	日邦産業株式会社社外取締役 リンナイ株式会社社外取締役

- (注) 1. \*印の取締役は、2025年3月28日付をもって、新たに就任いたしました。
2. 取締役のうち柳弘之、塩野紀子、ロッド・エディントン、片野坂真哉、安藤よし子、此本臣吾及び三上直子の7氏は、社外取締役であります。
3. 監査役のうち鹿島かおる、藤縄憲一及び土地陽子の3氏は、社外監査役であります。
4. 取締役塩野紀子氏の重要な兼職先である弁護士ドットコム株式会社と当社との間には、データベース使用に関する取引がありますが、当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あります。
5. 取締役此本臣吾氏の重要な兼職先である株式会社野村総合研究所と当社との間には、DX関連の業務委託等の取引がありますが、当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あります。
6. 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。
7. 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。
8. 監査役土地陽子氏は、大手上場企業での長年のIR責任者としての経験があり、財務及び会計に関する専門的知見を有しております。
9. 当社は、取締役柳弘之、塩野紀子、ロッド・エディントン、片野坂真哉、安藤よし子、此本臣吾及び三上直子の7氏並びに監査役鹿島かおる、藤縄憲一及び土地陽子の3氏を、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
10. 取締役森正勝及びジョージ・オルコットの各氏は、2025年3月28日付をもって、退任いたしました。
11. 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	山形 光晴	ブランド戦略 マーケティング戦略 デジタル・情報戦略	麒麟麦酒株式会社副社長執行役員(マーケティング管掌) 株式会社ファンケル取締役
常務執行役員	藤川 宏	CSV戦略	SAN MIGUEL BREWERY INC. 取締役
常務執行役員	岩崎 昭良	SCM戦略 生産技術戦略	麒麟麦酒株式会社取締役

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
常務執行役員	永嶋 一史	品質保証統括 品質保証部長	協和発酵バイオ株式会社取締役 SAN MIGUEL BREWERY INC. 取締役
常務執行役員	濱 利仁	リスク管理統括 広報戦略	麒麟麦酒株式会社取締役 キリンビバレッジ株式会社取締役
常務執行役員	藤原 大介	R&D戦略 R&D本部長	協和キリン株式会社取締役
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	井上 一弘	—	キリンビバレッジ株式会社代表取締役社長
常務執行役員	深田 浩司	—	協和発酵バイオ株式会社代表取締役社長
常務執行役員	三橋 英記	—	株式会社ファンケル代表取締役社長執行役員

## (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) 補償契約の内容の概要

当社は、各取締役及び各監査役との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、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こととしています。ただし、被補償者の職務の執行の適正性が損なわれないための措置として、補償実行が客観的に不適切であることが明らかであると当社が判断した場合等の一定の免責事由を定めるなどしています。

## (4) 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。

## (5) 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、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。

個人別の役員報酬等の内容については、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、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定することとしております。

ただし、代表取締役会長CEO及び代表取締役社長COOを含む各取締役(社外取締役を除く)及び各執行役員の賞与の個人業績評価及び個人別支給率の決定については、客観性及び透明性の確保のため、指名・報酬諮問委員会(委員長：塩野紀子氏(社外取締役)、委員：片野坂真哉氏(社外取締役)、安藤よし子氏(社外取締役)、磯崎功典氏(代表取締役会長CEO)、南方健志氏(代表取締役社長COO)【担当：44頁のとおり】の5名(社外取締役3名、社内取締役2名)で構成)に委任することとしております。当該権限が適切に行使されるようにするための措置として、同委員会を上記のとりの構成とし、利害関係人を除いて決定することとするほか、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。

#### 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) 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

#### 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」、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つで構成されております。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。

基本報酬	役位及び職責に基づく固定報酬並びに職責に応じた追加手当で構成される年額を12等分して毎月支給。
賞与	年度の業績目標達成及び将来の成長に向けた取り組みを動機付ける業績連動報酬。役位及び職責ごとにあらかじめ定められた目標達成時の支給額(基準額)を100%とした場合、業績目標の達成度等に応じて0%~200%の範囲内で変動し、事業年度終了後に一括支給。
株式報酬	信託型株式報酬制度を採用。中長期的な企業価値の向上を動機付ける業績連動報酬。業績達成条件が付与されていないリストリクテッド・シェア・ユニット(RSU)及び3年ローリング方式の経営計画の対象となる事業年度を業績評価期間として業績目標等の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、いずれも、株式交付規程に従い、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に、付与されたポイントに応じた当社株式を交付(ただし、50%相当は換価処分し、金銭で支給)。

(注) 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(ファントム・ストック)制度が適用されます。本制度では、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って算定された当社株式(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。

#### ③ 業績連動報酬の比率

代表取締役であるCEOの報酬構成割合は、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)及び執行役員の報酬構成割合は、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、株式報酬の基準額におけるRSU：PSUの構成比は、全ての支給対象者に共通(概ね30：70)といたします。

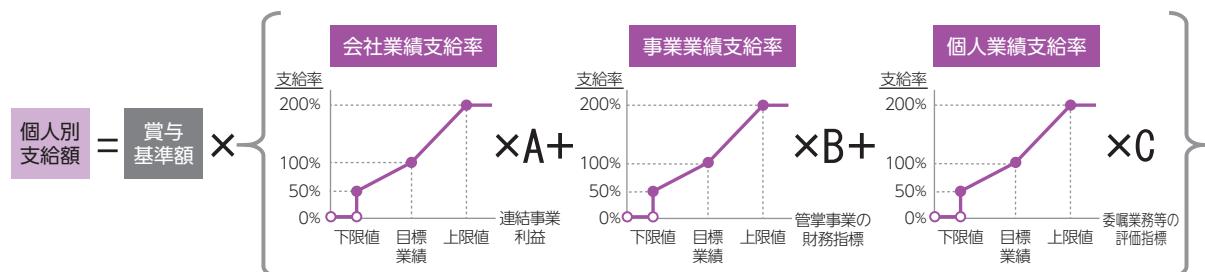
④ 業績連動の仕組み

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ため、会社業績評価(連結事業利益)及び個人業績評価を選定し、職責に応じて評価割合を決定しております。取締役及び執行役員が事業会社社長又はヘルスサイエンス戦略担当を兼任する場合には、担当における事業業績評価指標(各事業の事業利益)も別途、評価指標に加えております。役位別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%の範囲内で支給率を変動させるものいたします。当年度における賞与の個人別支給額の算定方法は、以下の図1のとおりであります。

図1 賞与の個人別支給額の算定方法



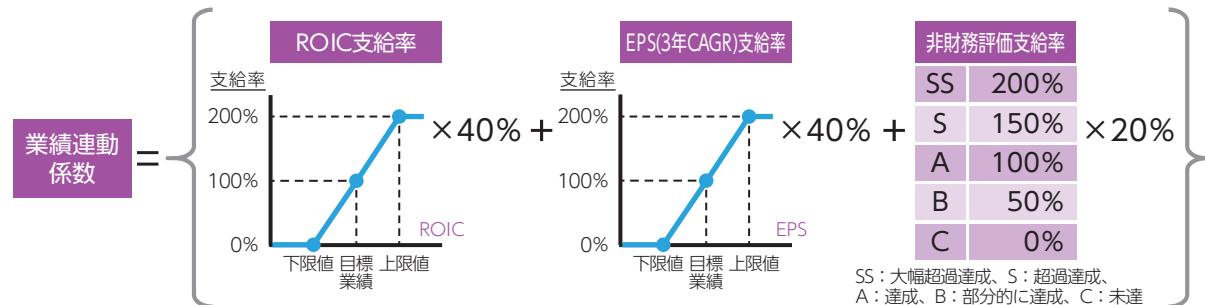
※ 代表取締役CEO及び代表取締役COOの場合、A : C = 70 : 30、他の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員の場合、A : C = 50 : 50、ただし、事業会社社長又はヘルスサイエンス戦略担当についてはA : B : C = 20 : 40 : 40となります。

ii) 信託型株式報酬(PSU)

株式報酬の評価指標は、中長期の株主価値向上と社会的価値創出の両立を促すため、ROIC、EPS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。なお、ROIC及び非財務評価指標については3年ローリング方式の経営計画における各年度の着実な取り組みと業績を評価するために、経営計画の目標達成度に加えて当該各年度の目標達成度も踏まえて支給率を決定いたします。

非財務評価指標は、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」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での考慮を踏まえた総合評価で決定いたします。

図2 PSUの業績連動係数の算定式



⑤ その他

当社は、予期せぬ特殊要因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)		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)	1,095	334	5	500	5	-	-	261	5
監査役(社外監査役を除く)	79	79	2	-	-	-	-	-	-
社外役員	社外取締役	144	144	9	-	-	-	-	-
	社外監査役	58	58	3	-	-	-	-	-
計	1,376	615	19	500	5	-	-	261	5

- (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、2025年3月28日付をもって退任した取締役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)に対し株式報酬を交付しております。上記の株式報酬の総額は、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. 指名・報酬諮問委員会において、役員報酬等の決定方針に則って多角的に審議・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、当社の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。

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

i) 賞与

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	2,438億円	2,518億円	200.0%	
			基準値	2,120億円			
			下限値	1,802億円			
事業業績評価 ヘルスサイエンス領域 事業利益	40%	0%~200%	上限値	91億円	111億円	200.0%	175.0% ~200.0%
			基準値	70億円			
			下限値	49億円			
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		150.0% ~200.0%		

- (注) 1. 個人業績評価については、上記①に記載の方法により決定いたしました。
2. 事業業績評価については、ヘルスサイエンス戦略担当の取締役に適用した評価指標であります。

## ii) 株式報酬

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
			2025-2027年度経営計画				
ROIC	40%	0% ~200%	上限値	11.7%	—	—	
			基準値	9.0%			
			下限値	6.3%			
EPS (3年CAGR)	40%	0% ~200%	上限値	12.6%	—	—	—
			基準値	6.0%			
			下限値	△1.6%			
非財務評価	20%	0% ~200%	[環境][健康]等の複数の項目別評価を行ったうえで決定		—	—	

- (注) 1. ROIC及び非財務評価指標については、毎期の着実な目標・進捗達成も動機付けるために、上記の目標達成度に加えて経営計画1年目及び2年目の目標・進捗達成度も考慮のうえ評価いたします。
2. EPSの3年CAGR(Compound Annual Growth Rate、年平均成長率)とは、経営計画の3年度におけるEPSの年平均成長率を指します。
3. 株式報酬は3事業年度を評価期間としており、現時点で評価期間が終了していないため、実績及び支給率は記載しておりません。

### 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	報酬限度額及び上限付与株式数	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	報酬限度額 1,520百万円 <sup>*1</sup> (うち社外取締役分210百万円)	2022年3月30日	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	報酬限度額	1,450百万円 <sup>*2</sup>	2025年3月28日	取締役5名 <sup>*3</sup>
		上限付与株式数	100万株 <sup>*2</sup>		
監査役	基本報酬	報酬限度額 200百万円	2022年3月30日	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)の給付に関して費用計上される額を含んでおります。
- ※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、10名であります。

## (6) 社外役員の当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 社外取締役として期待される役割に関して行った職務の概要	
取締役	柳 弘 之	14回中14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高い見識に基づき、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。	
	塩 野 紀 子	14回中14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高い見識に基づき、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。	
	ロッド・エディントン	14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高い見識に基づき、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。	
	片野坂 真 哉	14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人財・組織に関する高い見識に基づき、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。	
	安 藤 よし子	14回中13回	取締役会において、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。	
	此 本 臣 吾	12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海外事業、M&A及びICT・DXに関する高い見識に基づき、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。	
	三 上 直 子	12回中12回	取締役会において、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研究・生産領域や化粧品事業に関する高い見識に基づき、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	鹿 島 かおる	14回中14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	14回中14回	15回中15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。
	土 地 陽 子	14回中14回	15回中15回	取締役会及び監査役会において、グローバル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) 取締役此本臣吾及び三上直子の各氏については、2025年3月28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。

(ご参考)

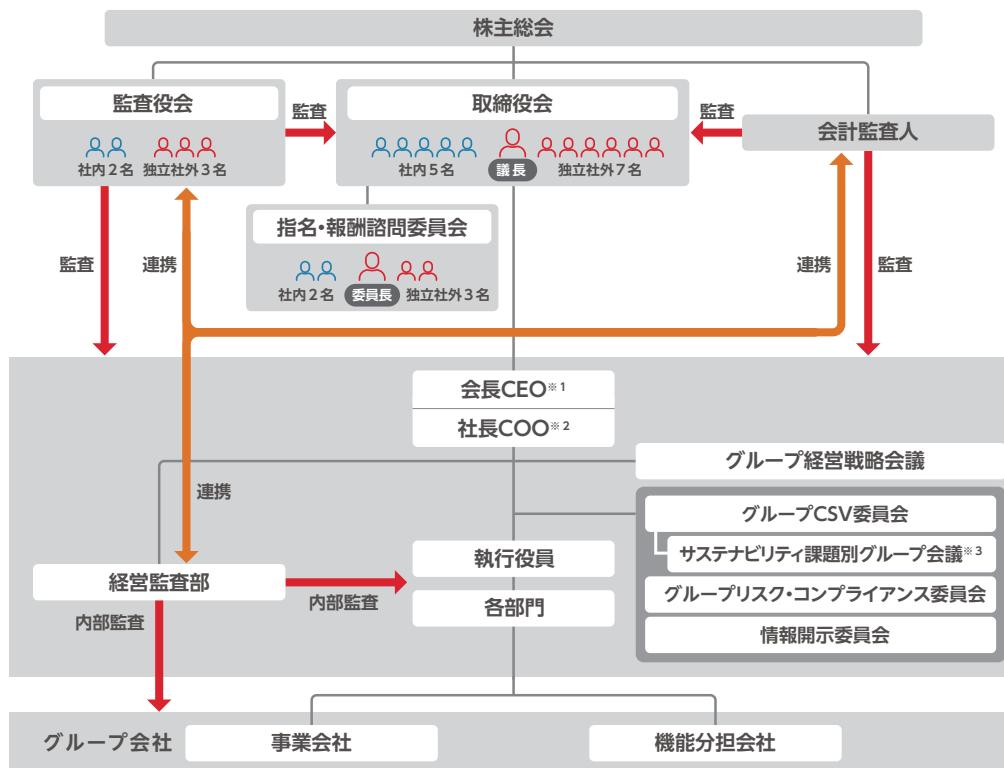
## コーポレートガバナンス体制

### (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>



※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

## (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186回定時株主総会において、女性3名、外国人1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の実施し、「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、2026年度は、1. 財務・ステークホルダー戦略に関する議論、2. 事業ポートフォリオ戦略に関する議論、3. 人財戦略に関する議論を一層充実させることにより、取締役会の実効性の維持、向上に努めてまいります。

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

## 政策保有株式の状況

### (1) 政策保有株式に関する方針

当社は、中長期的な企業価値の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。

当社の株式を政策保有株式として保有している株主(以下、政策保有株主)から売却等の意向が示された場合において、その実行を妨げません。

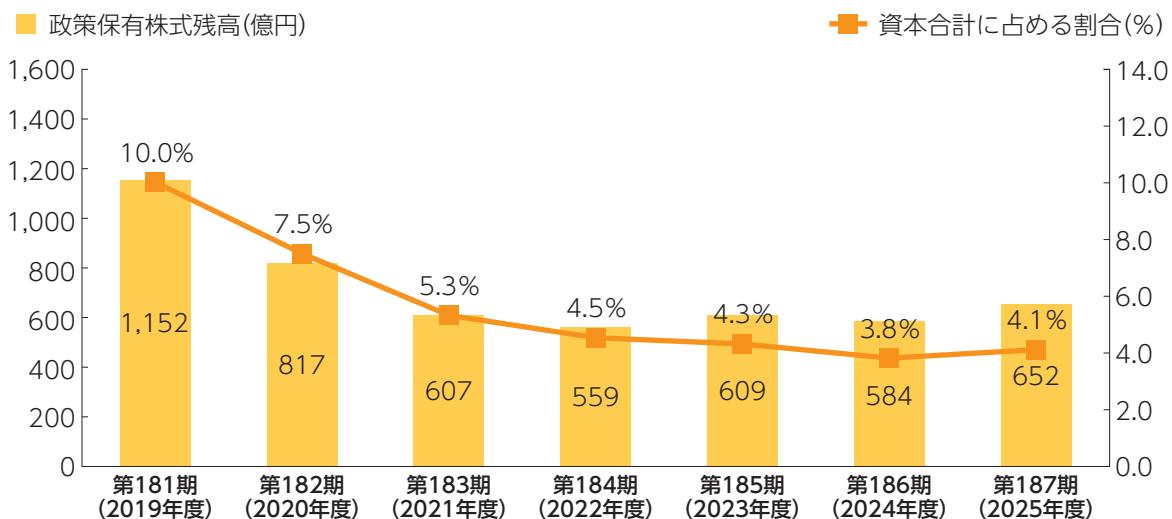
ただし、政策保有株主に対して売却時期・手法について要請を行う場合があります。

個別の政策保有株式の保有合理性については、取引先などとの対話・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。

### (2) 政策保有株式残高の推移

#### グループ全体の上場・非上場株式の合計残高と資本合計に占める割合の推移



(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 (2025年12月31日現在)

科目	金額
<b>資産</b>	
<b>非流動資産</b>	
有形固定資産	738,987
のれん	533,321
無形資産	694,668
持分法で会計処理されている投資	228,794
その他の金融資産	95,058
その他の非流動資産	49,213
繰延税金資産	83,092
<b>非流動資産合計</b>	<b>2,423,132</b>
<b>流動資産</b>	
棚卸資産	348,418
営業債権及びその他の債権	535,713
その他の金融資産	6,389
その他の流動資産	55,099
現金及び現金同等物	125,292
<b>流動資産合計</b>	<b>1,070,911</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,494,043</b>

(単位：百万円)

科目	金額
<b>資本</b>	
資本金	102,046
利益剰余金	1,201,090
自己株式	△251,002
その他の資本の構成要素	234,858
親会社の所有者に帰属する持分	1,286,991
非支配持分	308,156
<b>資本合計</b>	<b>1,595,148</b>
<b>負債</b>	
<b>非流動負債</b>	
社債及び借入金	842,434
その他の金融負債	84,883
退職給付に係る負債	46,289
引当金	11,590
その他の非流動負債	9,489
繰延税金負債	125,239
<b>非流動負債合計</b>	<b>1,119,924</b>
<b>流動負債</b>	
社債及び借入金	81,000
営業債務及びその他の債務	381,487
その他の金融負債	63,014
未払法人所得税	19,633
引当金	11,184
その他の流動負債	222,653
<b>流動負債合計</b>	<b>778,971</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,898,896</b>
<b>資本及び負債合計</b>	<b>3,494,043</b>

(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 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上収益	2,433,363
売上原価	1,275,360
<b>売上総利益</b>	<b>1,158,003</b>
販売費及び一般管理費	906,218
その他の営業収益	6,497
その他の営業費用	48,605
<b>営業利益</b>	<b>209,677</b>
金融収益	10,673
金融費用	18,321
持分法による投資利益	35,830
<b>税引前利益</b>	<b>237,859</b>
法人所得税費用	59,686
<b>当期利益</b>	<b>178,173</b>
<b>当期利益の帰属</b>	
親会社の所有者	147,542
非支配持分	30,631
<b>当期利益</b>	<b>178,173</b>

(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 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>363,695</b>	<b>流動負債</b>	<b>546,427</b>
現金及び預金	23,635	短期借入金	462,707
短期貸付金	308,459	コマーシャル・ペーパー	15,995
その他	31,601	リース債務	838
<b>固定資産</b>	<b>1,603,098</b>	1年内償還予定の社債	40,000
<b>有形固定資産</b>	<b>14,721</b>	未払金	16,920
建物	4,229	未払費用	2,586
構築物	343	未払法人税等	142
機械及び装置	2,336	賞与引当金	4,149
車両運搬具	1	役員賞与引当金	356
工具、器具及び備品	3,628	その他	2,734
土地	972	<b>固定負債</b>	<b>869,027</b>
リース資産	2,521	社債	293,000
建設仮勘定	692	長期借入金	550,400
<b>無形固定資産</b>	<b>59,810</b>	リース債務	1,965
のれん	6,447	退職給付引当金	20,473
ソフトウェア	46,087	その他	3,189
リース資産	329	<b>負債合計</b>	<b>1,415,454</b>
ソフトウェア仮勘定	5,298	<b>純資産の部</b>	
その他	1,649	<b>株主資本</b>	<b>550,586</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>1,528,567</b>	<b>資本金</b>	<b>102,046</b>
投資有価証券	2,113	<b>資本剰余金</b>	<b>81,435</b>
関係会社株式	1,508,342	資本準備金	81,412
繰延税金資産	11,693	その他資本剰余金	22
その他	64,488	<b>利益剰余金</b>	<b>617,074</b>
貸倒引当金	△58,069	利益準備金	25,511
<b>資産合計</b>	<b>1,966,794</b>	その他利益剰余金	591,562
		別途積立金	506,368
		繰越利益剰余金	85,194
		<b>自己株式</b>	<b>△249,968</b>
		<b>評価・換算差額等</b>	<b>754</b>
		その他有価証券評価差額金	754
		<b>純資産合計</b>	<b>551,340</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>1,966,794</b>

(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 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業収益	144,384
グループ運営収入	63,976
関係会社配当金収入	63,021
その他	17,386
営業費用	88,422
一般管理費	80,784
その他	7,637
<b>営業利益</b>	<b>55,962</b>
営業外収益	10,700
受取利息及び受取配当金	8,901
その他	1,799
営業外費用	18,559
支払利息	15,003
貸倒引当金繰入額	495
為替差損	1,463
その他	1,598
<b>経常利益</b>	<b>48,103</b>
特別利益	1
固定資産売却益	1
特別損失	204
固定資産除売却損	170
その他	34
<b>税引前当期純利益</b>	<b>47,900</b>
法人税、住民税及び事業税	60
法人税等調整額	△183
<b>当期純利益</b>	<b>48,023</b>

(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

2026年2月13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	神塚 勲
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2025年1月1日から2025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(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。)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、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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

2026年2月13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	神 塚 勲
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2025年1月1日から2025年12月31日までの第187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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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を検討すること、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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、2025年1月1日から2025年12月31日までの第187期事業年度における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」(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。

2026年2月13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	石	倉	徹
常勤監査役	西	谷	尚 武
社外監査役	鹿	島	かおる
社外監査役	藤	縄	憲 一
社外監査役	土	地	陽 子

以 上







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



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。



ミックス  
紙 | 責任ある森林  
管理を支えています  
FSC® C022915

