

よろこびがつなぐ世界へ

**KIRIN**

第 **186** 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35円50銭とさせていただきます。これにより、中間配当金35円50銭を加えた年間配当金は、1株につき71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35円50銭 総額 28,817,329,977円
2	剰余金の配当が効力を生じる日 2025年3月31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。当期は、「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、「平準化<sup>\*1</sup>EPSに対する連結配当性向<sup>\*2</sup>40%以上」による配当を実施いたします。

2025年度以降については、より安定的かつ持続的な配当を実現するため、DOE(連結株主資本配当率)5%以上を目安とし、原則として累進配当を実施する配当方針<sup>\*3</sup>へ変更いたします。なお、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。

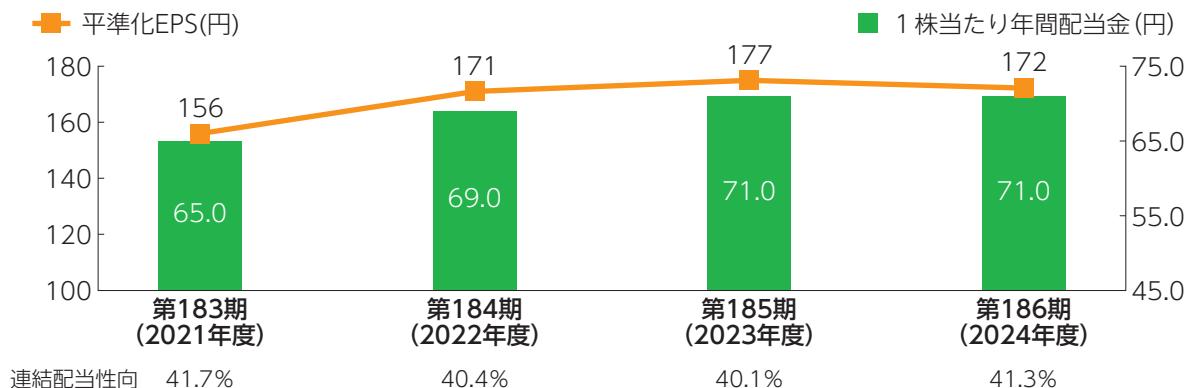
※1 その他の営業収益・費用等の非経常項目を除外し、より実質的な収益力を反映させるための調整をしております。

※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。

※3 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。

(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

## 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71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% (16回中16回)	10年
2	再任	みな かた たけ し 南 方 健 志 (満63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% (16回中16回)	3年
3	再任	つぼ い じゅん こ 坪 井 純 子 (満62歳)	取締役副社長 CPO(グループ人財統括)、法務統括	100% (16回中16回)	2年
4	再任	よし むら とお る 吉 村 透 留 (満60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% (13回中13回)	1年
5	再任	あき えだ しん じ ろう 秋 枝 眞 二 郎 (満59歳)	取締役常務執行役員 CFO(財務戦略、IR)	100% (13回中13回)	1年
6	再任 社外 独立	やなぎ ひろ ゆき 柳 弘 之 (満70歳)	社外取締役 取締役会議長	94% (16回中15回)	6年
7	再任 社外 独立	しお の り こ 塩 野 紀 子 (満64歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長	100% (16回中16回)	5年
8	再任 社外 独立	ロッド・エディントン (満75歳)	社外取締役	100% (16回中16回)	5年
9	再任 社外 独立	かた の ざか しん や 片 野 坂 真 哉 (満69歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	100% (16回中16回)	2年
10	再任 社外 独立	あん どう よし こ 安 藤 よ し 子 (満66歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	92% (13回中12回)	1年
11	新任 社外 独立	この もと しん ご 此 本 臣 吾 (満65歳)	—	—	—
12	新任 社外 独立	み かみ なお こ 三 上 直 子 (満64歳)	—	—	—

(注) 1. 年齢は、本定時株主総会時のものであります。

2. 吉村透留、秋枝眞二郎及び安藤よし子の各氏の出席状況については、2024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。なお、安藤よし子氏は、同日付で監査役を辞任するまでに開催された取締役会には3回のすべてに、監査役として出席しております。

3. 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 ざき 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 82,148株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(16回中16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)

## 担 当

グループ経営統括、指名・報酬諮問委員会委員

## ■ 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「キリングroup・ビジョン2027」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 11,235株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(16回中16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	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 協和キリン株式会社取締役
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)
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「キリングroup・ビジョン2027」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 22,331株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(16回中16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(現任)  
 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)

## 担当

CPO(グループ人財統括)、法務統括

## 重要な兼職の状況

株式会社ファンケル取締役

## ■ 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、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「キリングroup・ビジョン2027」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) 1. 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。  
 2. 坪井純子氏は、2025年3月開催予定の株式会社ファンケルの第45回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により同社取締役を退任する予定であります。

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 12,342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

- 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
- 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「キリングループ・ビジョン2027」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) 1. 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。  
2. 取締役会出席状況は、2024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。

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 8,468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

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 キリン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)  
 協和キリン株式会社取締役(現任)

## 担当

CFO(財務戦略、IR)

## 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

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「キリングroup・ビジョン2027」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) 1. 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。  
 2. 取締役会出席状況は、2024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. 秋枝眞二郎氏は、2025年3月開催予定の協和キリン株式会社の第102回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により同社取締役を退任する予定であります。

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 6,300株

取締役会出席率(出席状況)  
94%(16回中15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 取締役会議長

#### 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、6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、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。

候補者番号

7

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 11,489株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(16回中16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 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、5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. 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

8

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)  
100%(16回中16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  
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 LION PTY LTD 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

LION PTY LTD 取締役会長  
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、LION PTY LTDの取締役を、2012年3月から現在に至るまで、同社の取締役会長を、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、5年であります。  
4. 当社は、ロッド・エディントン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。  
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

9

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 1,800株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(16回中16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、2年であります。  
 4. 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。

5. 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。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す。
6. 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

10

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

所有する当社株式の数 7,900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

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。なお、同氏は、会社経営者としての経験はありませんが、以上の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと考えております。

- (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。  
4. 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(本定時株主総会最終の時まで)は、1年であります。  
5. 取締役会出席状況は、2024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。なお、安藤よし子氏は、同日付で監査役を辞任するまでに開催された取締役会には3回のすべてに、監査役として出席しております。  
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

11

新任

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 0株

#### 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)

#### 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. 此本臣吾氏が取締役を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。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0.1%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

12

新任

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 100株

## 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 アース製菓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)

## 重要な兼職の状況

昭和産業株式会社社外取締役  
 アース製菓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. 三上直子氏が取締役を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。

## 責任限定契約について

- ・当社は、柳弘之、塩野紀子、ロッド・エディントン、片野坂真哉及び安藤よし子の各氏との間で、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、此本臣吾及び三上直子の各氏が取締役に選任され就任した場合、当社は各氏との間で、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、南方健志、坪井純子、吉村透留、秋枝真二郎、柳弘之、塩野紀子、ロッド・エディントン、片野坂真哉及び安藤よし子の各氏との間で、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。また、此本臣吾及び三上直子の各氏が取締役に選任され就任した場合、当社は各氏との間で、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、44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。

(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2号議案「取締役12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	●	●	●		●		●	●	●	
南方 健志	男性	●	●	●			●		●	●	
坪井 純子	女性	●	●		●	●		●		●	
吉村 透留	男性	●	●	●			●		●	●	●
秋枝 眞二郎	男性	●	●	●		●		●	●		●
柳 弘之	男性	●	●				●	●	●		
塩野 紀子	女性	●	●					●	●	●	
ロッド・エディントン	男性	●	●	●					●		
片野坂 真哉	男性	●	●		●			●	●		
安藤 よし子	女性		●		●	●					
此本 臣吾	男性	●							●		●
三上 直子	女性	●					●			●	

## 監査役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

・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		●				●			●	●
鹿島 かおる	女性		●	●	●						
藤縄 憲一	男性		●			●			●	●	
土地 陽子	女性		●	●					●		

## 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
山形 光晴	男性		●					●	●	●	●
藤川 宏	男性	●	●		●			●	●		
岩崎 昭良	男性	●	●				●		●		
永嶋 一史	男性	●	●				●		●		
濱 利仁	男性	●	●		●	●			●		
藤原 大介	男性		●					●		●	
堀口 英樹	男性	●	●	●				●	●		
井上 一弘	男性	●	●	●				●		●	
深田 浩司	男性	●	●	●			●		●	●	
三橋 英記	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。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、執行役員及び監査役の選解任方針、各候補者案
  - ② 代表取締役社長の後継者の計画
  - ③ 取締役、執行役員及び監査役の報酬制度・水準、報酬額
  - ④ 事業内容、規模等に応じた当社主要グループ会社の会長、社長及び取締役候補者案、報酬制度・水準

## 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)

**【改定のポイント】**

- ・現行の制度は、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中期経営計画の目標達成度に連動する「中計PSU」の3つから構成されております。
- ・改定後の制度では、上記②及び3年ローリング方式の経営計画における業績目標等の達成度に連動する「PSU」の2つから構成される形となります。なお、報酬額の改定はありません。

**1. 提案の理由及び現行制度の改定を相当とする理由**

当社は、2022年3月30日開催の第183回定時株主総会において、取締役(社外取締役を除きます。)及び執行役員(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。)(以下、「取締役等」といいます。)のうち国内居住者を対象とする信託型株式報酬制度(以下、「本信託制度」といいます。 )及び取締役等のうち国内非居住者を対象とする業績連動型株価連動報酬制度(以下、「本ファントム・ストック制度」といい、「本信託制度」と併せて「本株式等報酬制度」といいます。 )に係る報酬等の額及び内容の改定についてご承認いただいております。

本議案は、本株式等報酬制度に係る内容の一部改定につきまして、ご承認をお願いするものであります。

本信託制度は、単年度の業績達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(以下、「単年PSU」といいます。 )、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」といいます。 )及び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・ユニットにより構成されております。当該構成に関し、今般、経営計画の目標達成度と報酬との連動性を高めることで中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセンティブを強化し、より株主目線に立った制度とするため、2025年度から、業績連動部分について単年PSUを廃止し、これにより本信託制度をRSU及び3年ローリング方式の経営計画の目標達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(以下、「PSU」といいます。 )から構成することといたします。なお、当社の中期経営計画は、2024年度までは3年度おきに策定されておりましたが、2025年度以降はローリング方式の経営計画として、毎年策定し、見直しを行っていく予定であります。また、取締役等のうち本信託制度の対象とならない国内非居住者につきましては、上記の改定後の本信託制度に対応する形で本ファントム・ストック制度を引き続き運用いたします。本株式等報酬制度の改定につきましては、22頁及び23頁に記載の「役員報酬等の決定方針」に沿うものであり、また、指名・報酬諮問委員会の審議も経ていることから、相当であると判断しております。

なお、第2号議案「取締役12名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本信託制度の対象となる取締役の員数は5名(本信託制度の対象となる執行役員員数は10名)となり、本ファントム・ストック制度の対象となることが現時点で予定されている取締役等はおりません。また、当社取締役への使用人分給与の支給はありません。

上記のとおり、本株式等報酬制度は当社の執行役員も対象としており、本株式等報酬制度に基づく報酬には、これらの執行役員に対する報酬も含まれますが、当社は、取締役等に関して同一の信託を設定する予定であることから、本株式等報酬制度に基づく報酬の全体につき、その内容のご承認をお願いするものであります。

**2. 改定後の本株式等報酬制度の概要及び報酬等の額並びに内容等****(1) 本信託制度**

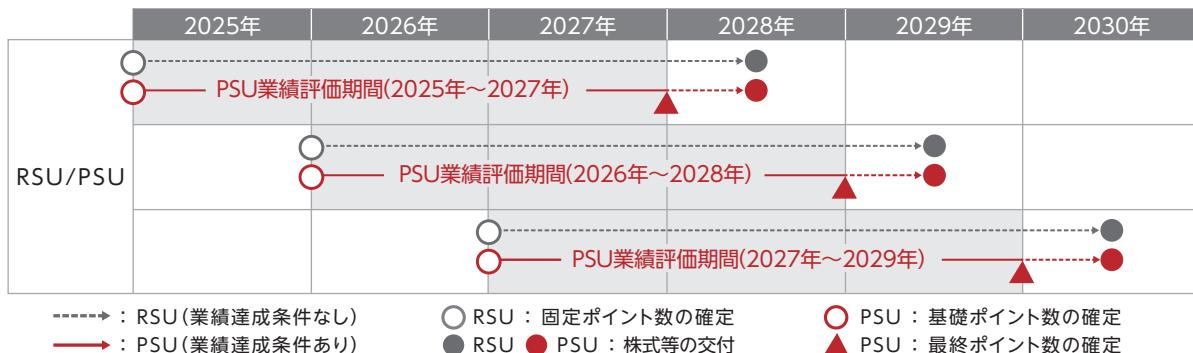
本信託制度は、複数事業年度を対象とする中長期インセンティブ制度であり、当社が金員を拠出して設定する信託(以下、「本信託」といいます。 )が、当該金員を原資として当社株式を取得し、原則として、当社の株式交付規程に従ってポイントの付与を受けた取締役等に対して、付与ポイント数に応じて、当社株式及び換価処分対象となる当社株式に係る換価処分金相当額の金銭(以下、併せて「当社株式等」といいます。 )の交付及び給付を行う制度であります。なお、本信託の信託期間が満了した場合、新たな本信託を設定し、又は信託期間の満了した既存の本信託の信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託制度を継続的に実施することを予定しております。

2025年度以降の本信託制度は、2024年度までの本信託制度に、上記1.の単年PSUの廃止に係る必要な変更を加えたものとなり、その概要は、以下の表のとおり(下線は改定による変更部分)であります。

① 本信託制度の対象となる者	・ 当社の取締役等のうち国内居住者
② 当社が拠出する金員の上限	・ 1事業年度あたり14億5,000万円(信託期間の初年度に、14億5,000万円に信託期間の年数(当初は3年間)を乗じた額を上限とする金員を拠出)
③ 当社株式の取得方法及び交付される当社株式の数の上限等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式市場又は当社から取得予定</li> <li>・ 1事業年度あたりに取締役等に付与されるポイントの総数の上限は、1,000,000ポイント(1ポイントを当社普通株式1株に換算して交付(この場合、1,000,000株相当*上限)。ただし、当社の株式交付規程に定める換価処分対象となる当社株式については、換価処分金相当額の金銭として給付)</li> <li>・ RSUについては、各対象事業年度に係る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固定ポイントを付与</li> <li>・ PSUについては、各対象事業年度に係る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に、業績連動係数(後記④参照)を乗じて算出されたポイントを付与</li> </ul>
④ 業績達成条件等の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ RSUには業績達成条件は付さない</li> <li>・ PSUのポイントの計算の基礎となる業績連動係数は、経営計画に掲げる財務指標や非財務指標の各業績評価期間(3事業年度)における達成度等で評価(0%~200%の範囲内で変動)</li> </ul>
⑤ 当社株式等の交付及び給付の時期	・ 原則として、対象事業年度の開始から3年が経過した後の一定の時期
⑥ 没収・返還等の条件	・ 取締役等に非違行為等があったと取締役会が認めた場合など当社の株式交付規程に定める一定の事由に該当する場合には、当該取締役等に対し、本信託制度に基づく報酬の受給権の没収又は交付した当社株式等相当の金銭の返還を求めることができる

※ 1事業年度あたりに取締役等に対して付与されるポイントの総数の上限は、RSU及びPSUの合計であり、当社の発行済株式の総数(2024年12月31日時点。自己株式控除後)に対する割合は、約0.123%であります。なお、信託期間中に本信託内の当社株式が株式の分割・併合等によって増加又は減少した場合には、当社は、その増加又は減少の割合に応じて、交付及び給付される当社株式等の数及び金額を調整いたします。

なお、改定後の本信託制度のイメージは、以下の図のとおりであります。



## (2) 本ファントム・ストック制度

本ファントム・ストック制度は、原則として、取締役等のうち国内非居住者に対し、当社の株式交付規程に従い、本信託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、本信託制度において取締役等に交付されるべき当社株式(本信託制度において換価処分対象となる当社株式を含みます。)の額に相当する額の金銭を給付する制度であります。

本ファントム・ストック制度により取締役に給付される金銭につきましては、当該給付に関して費用計上される額を、取締役の固定的な基本報酬及び社外取締役を除く取締役の賞与の額と合算して、取締役の金銭報酬の限度額(年額15億2,000万円)の範囲内とするものとします。

### (ご参考)

#### 役員報酬等の決定方針(要旨)

当社は、45頁から47頁までに記載の役員報酬等の決定方針に代わる2025年度からの新たな役員報酬等の決定方針として、2025年2月14日に以下の事項を取締役会で決議しております。

##### 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つで構成する。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する。

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づける業績連動報酬。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。業績達成条件が付されていないリストラクテッド・シェア・ユニット(RSU)及び3年ローリング方式の経営計画の目標達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)で構成し、原則として各対象事業年度の開始から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て、株式及び金銭を50:50の比率で一括支給。

(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)制度が適用される。本制度では、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る。

### 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する。また、株式報酬の基準額におけるRSUとPSUの構成比は、すべての支給対象者に共通(概ね30：70)とする。

### 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、以下のとおりとする。

#### 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する。事業会社社長及びヘルスサイエンス戦略担当役員については、別途、事業業績評価(各事業の事業利益等)も評価指標に加える。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とする。

#### ii) 株式報酬

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及び非財務評価指標(環境・コミュニティ・健康・人的資本)を選定する。RSUは、役位別に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る。PSUは経営計画対象期間(3事業年度)を業績評価期間として、役位別に定める基準額をもとに算出される基礎ポイントに、業績目標の達成度等に基づき定められる業績連動係数を乗じて算出したポイントを付与する。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、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が交付され、残りのポイントに相当する数の当社株式については、換価処分金相当額の金銭が給付される。

### ⑤ 役員報酬等の決定方法

個人別の役員報酬等の内容は、上記①から④に定める方針に従って、公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、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、取締役会に答申する。

取締役及び執行役員の個人別の報酬の具体的決定については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会で決定する。

ただし、賞与における各役員個人の業績評価及びこれに係る個人別支給率の決定は、指名・報酬諮問委員会に委任する。本決定にあたり、指名・報酬諮問委員会は、一定のプロセスにより作成された原案を審議する。

### ⑥ その他

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る。

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** : 酒類事業、飲料事業、医薬事業に加え、ブラックモアズ社連結によりヘルスサイエンス事業も増収となり、グループ全体で増収となりました。
- 連結事業利益**<sup>\*1</sup> : コーク・ノースイースト社の好調により飲料事業が増益になったほか、ブラックモアズ社連結によりヘルスサイエンス事業も増益となり、グループ全体で増益となりました。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益** : ファンケル社の連結子会社化に伴う段階取得差損<sup>\*2</sup>、協発発酵バイオ社のアミノ酸等の事業譲渡に伴う影響等により減益となりました。

### 2024年の概況

2024年、私たちをとりまく環境は加速度をあげて変化し、経済や社会に大きな影響を及ぼしました。世界では大国間の対立や紛争により、地政学的緊張がさらに高まっています。経済情勢においては、米国を中心としたインフレの鎮静化や、国内景気の緩やかな回復がみられたものの、依然として不透明な状況が続いています。

また、世界各国で異常気象や災害が頻発し、環境対策は急務となっています。デジタルICT<sup>\*3</sup>分野では、生成AI<sup>\*4</sup>や量子技術の実用化が加速し、産業や労働市場、働き方に大きなインパクトを与えています。

このように社会環境が大きく変化し、複雑化するなかで、消費者の価値観や生活様式は今まで以上に多様化し、これまでの常識が通用しない大変革の時代を迎えています。

キリングループはCSV(Creating Shared Value)<sup>\*5</sup>を経営の根幹に据え、酒類・飲料・医薬に加え、ヘルスサイエンスを持つユニークな事業ポートフォリオ経営で、厳しい環境変化にも柔軟に対応しながら、持続的な成長を目指しています。

2024年は、CSV経営の一層の進化と各事業の戦略実行度を高めるため、CEO<sup>\*6</sup>、COO<sup>\*7</sup>の2名による新たな経営体制に移行し、企業価値の最大化に取り組みました。

その結果、「キリングループ2022年-2024年中期経営計画」(略称：2022年中計)に沿って「酒類・飲料事業における事業利益の拡大」「医薬事業のグローバル基盤強化」「ヘルスサイエンス事業の規模拡大」で成果を創出し、過去最高となる事業利益を達成しました。

※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 持分法適用会社の株式を追加取得して子会社化した際に、支配獲得時点の公正価値で再測定し、過去の投資額との差額を当期の損益とすることです。

※3 Information and Communication Technologyの略で、情報通信技術を意味します。

※4 様々なコンテンツを生成できる人工知能のことです。

※5 社会的ニーズや社会問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。

※6 Chief Executive Officerの略で、最高経営責任者を意味します。

※7 Chief Operating Officerの略で、最高執行責任者を意味します。

ESG<sup>※8</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>※9</sup>では、世界的なCSV経営先進企業と並ぶ「AA」評価を4年連続で獲得しました。

経済産業省と東京証券取引所が開始した「SX銘柄<sup>※10</sup>(サステナビリティ・トランスフォーメーション銘柄)2024」にも選出されました。

また、第6回「日経SDGs経営調査」における「SDGs経営」総合ランキングでは、6年連続最高位を獲得しました。事業を通じた社会課題への取り組みや、自然資本に関する情報開示が評価されました。

- ※8 Environment(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。
- ※9 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の測定で、AAA-CCCで評価される格付けです。
- ※10 2024年から経済産業省と東京証券取引所が開始した、持続的な企業価値創造を進める企業を選定したものです。



## 当期実績

連結売上収益	2兆3,384億円	(前期比 9.6%増)
連結事業利益	2,110億円	(前期比 4.7%増)
連結税引前利益	1,397億円	(前期比 29.1%減)
親会社の所有者に帰属する当期利益	582億円	(前期比 48.3%減)

## 重要成果指標

■財務目標	平準化EPS	172円	(前期比 2.8%減)
	ROIC	4.1%	

## ■非財務目標

項目	テーマ	非財務指標	2024年実績
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	36% <sup>※1</sup>
	容器包装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	36%
	水資源	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(泰州) (水使用原単位 = 水使用量 ÷ 生産量)	3.1kl/kl
健康	中期ヘルスサイエンス戦略推進	「免疫機能の維持支援」達成度 ①日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率 ②プラズマ乳酸菌の継続摂取人数	①31% ②78万人
		「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」達成度及び「医領域との協働推進」達成度	非開示 <sup>※2</sup>
従業員	組織風土	従業員エンゲージメントスコア	71
	多様性	「多様性向上」達成度 <sup>※3</sup> ①日本国内 女性経営職比率 ②日本国内 キヤリア採用比率	①15.9% ②42.9%
	労働安全衛生	休業災害度数率 <sup>※4</sup>	0.90 <sup>※1</sup>

※1 実績確定前のため現時点での見通し  
 ※2 知的財産に関する内容等を含むため、具体的な構成指標及び実績は戦略上非開示  
 ※3 集計対象はキリンホールディングス社原籍社員

※4 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を対象とする。工場構内のパートナー会社も含める

## 酒類事業

(麒麟ビール(株)・ライオン社)

■ 連結売上収益

1兆817億円 (前期比 3.5%増)

■ 連結事業利益

1,240億円 (前期比 3.4%増)



麒麟ビール(株)(以下、麒麟ビール社)は、2026年の酒税一本化を見据え、主力ブランドへの投資強化と、お客様のニーズを捉えた新商品投入により、魅力あるビールブランド体系を実現しました。

発売から35年目を迎えた「麒麟一番搾り生ビール」と健康志向を捉えた「麒麟一番搾り 糖質ゼロ<sup>\*11</sup>」をリニューアルし、一番搾り製法ならではのおいしさを提供することで、ビールカテゴリーの活性化に取り組みました。「一番搾り」ブランド全体の販売数量は対前年1%増と、堅調に推移しました。

また、17年ぶりとなるスタンダードビールブランド「麒麟ビール 晴れ風」を新たに発売しました。お客様にビールの新しいおいしさを提案し、

「一番搾り」に次ぐブランドとして育成した結果、発売時に掲げた年間目標の1.3倍を販売するなど、大ヒットしました。

クラフトビールでは、「スプリングバレー」ブランドをリニューアルし、多様な味わいを持つビールの楽しみ方を提案しました。また、ブランドの情報発信基地である、ブルワリー併設のビアレストラン「スプリングバレーブルワリー東京」をリニューアルオープンし、クラフトビール市場の顧客接点拡大に取り組みました。

国産ウイスキーカテゴリーでは、国内での販売実績が対前年2割増と好調に推移しました。特に「麒麟ウイスキー 陸」は飲食店での取り扱いが増加し、販売実績は対前年4割増と大きく伸長しました。富士御殿場蒸溜所の代表ブランドである「富士」は、国内での販売好調や海外での展開国拡大に加え、世界的な酒類品評会「インターナショナル・スピリッツ・チャレンジ」のジャパニーズウイスキー部門において、2年連続で「ゴールド」を受賞するなど、高い評価を獲得しました。

RTD<sup>\*12</sup>では、主力の「麒麟氷結<sup>®</sup>」ブランドが対前年5%増と好調に推移しました。特に「麒麟氷結<sup>®</sup>無糖」シリーズが対前年12%増と大きく伸長し、ブランド全体を牽引しました。また、規格の問題で廃棄される果実を使用した「麒麟氷結<sup>®</sup>mottainai(モッタイナイ)」シリーズを発売し、“おいしさ”と“社会貢献”を両立した新商品としてお客様からの共感を獲得しました。

※11 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)。

※12 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。

LION PTY LTD(以下、ライオン社)は豪州でのビール販売実績が市場を上回って推移しました。特に、「Stone&Wood(ストーン&ウッド)」や健康ニーズを捉えた「Hahn(ハーン)」が好調だったほか、「XXXX(フォーエックス)」をはじめ複数ブランドでも機能系商品を発売し、販売基盤を強化しました。また、豪州・ニュージランドで販売を開始した「Hyoketsu(ヒョウケツ)」は、複数フレーバーの展開により好調に推移しました。

北米では、New Belgium Brewing Company, Inc.(以下、ニューベルジャンブリューイング社)のクラフトビール「Voodoo Ranger(ブードゥー・レンジャー)」が前年を上回ったことに加え、2024年から販売を開始したRTD商品「Voodoo Hard Charged Tea(ブードゥー・ハード・チャージド・ティー)」が好調に推移しました。

## 飲料事業

(キリンビバレッジ(株)・コーク・ノースイースト社)

■ 連結売上収益

5,649億円 (前期比 9.4%増)

■ 連結事業利益

640億円 (前期比 22.2%増)



キリンビバレッジ(株)(以下、キリンビバレッジ社)は、主力ブランドの強化に加えてヘルスサイエンス飲料の拡大に注力するとともに、コスト削減や価格改定に取り組むことで、収益性の改善に取り組みました。

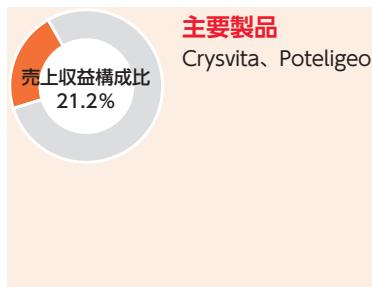
「午後の紅茶」ブランドは、主力の「キリン 午後の紅茶 ストレートティー/ミルクティー/レモンティー」をリニューアルするとともに、夏のアイスティーや冬のホットミルクティーといった飲用シーンの提案で、年間を通じた紅茶需要の拡大に取り組みました。「生茶」ブランドは、「キリン 生茶」「キリン 生茶 ほうじ煎茶」を大きく刷新し、無糖茶市場の活性化を図りました。味覚だけでなく、お客様の生活や時代にあわせたデザイン性が高く評価され、年間販売数量は対前年12%増と好調に推移しました。

注力するヘルスサイエンス飲料では3月にリニューアルした「キリン おいしい免疫ケア」シリーズが「免疫ケア」習慣のさらなる促進により、年間販売数量が対前年4割増と大きく伸長しました。また、花王株式会社から譲り受けた茶カテキン飲料「ヘルシア」ブランドや(株)ファンケル(以下、ファンケル社)の「カロリーミット®」ブランド等の機能系飲料も強化し、ヘルスサイエンス飲料のラインアップを拡充しました。

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ました。デジタルICTの活用をはじめとした継続的なオペレーションの最適化や、市場環境にあわせた価格戦略により、グループ全体の利益伸長を牽引しました。

## 医薬事業 (協和キリン(株))

■ 連結売上収益 **4,953**億円 (前期比 12.1%増)  
 ■ 連結事業利益 **919**億円 (前期比 4.3%減)



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>※13</sup>」及び「Poteligeo(ポテリジオ)<sup>※14</sup>」が堅調に推移し、成長を牽引しました。開発パイプラインでは「KHK4083/AMG451(一般名: rocatinlimab(ロカチンリマブ))<sup>※15</sup>」の臨床試験が順調に進み、新たに「ziftomenib(ジフトメニブ)<sup>※16</sup>」の開発・販売についてKura Oncology, Inc.(クラ・オンコロジー社)と戦略的提携に関する契約を締結しました。また、創薬力強化を目指したグローバルでの研究体制の変革、北米でのバイオ医薬品原薬製造工場の建設やアジア・パシフィック地域における事業の再編等、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に向けた変革を推進しました。

※13 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。

※14 特定の血液がんの治療薬です。

※15 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。

※16 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 (株)ファンケル・ブラックモアズ社)

■ 連結売上収益 **1,753**億円 (前期比 69.6%増)  
 ■ 連結事業利益 **△109**億円 (前期比 — )



豪州を基盤とするBlackmores Limited(以下、ブラックモアズ社)をはじめ、ファンケル社の完全子会社化により、アジア・パシフィック地域最大級のヘルスサイエンスカンパニーを目指す事業基盤を整えました。

ブラックモアズ社は、主力ブランドである「Blackmores(ブラックモアズ)」や、医療機関向けサプリメント「BioCeuticals(バイオシューティカルズ)」の販売が好調に推移し、アジア・パシフィックすべての展開エリアで売上収益が前年を上回って推移しました。

国内におけるプラズマ乳酸菌事業のサプリメント商品は、通信販売やドラッグストアを中心に販売を強化しました。また、パートナー企業を通じたプラズマ乳酸菌配合商品の展開も進め、売上拡大に取り組みました。

協和発酵バイオ(株)は、アミノ酸及びヒトミルクオリゴ糖事業を、中国の大手バイオ産業会社であるMeihua Holdings Group Co., Ltd.(メイファ ホールディングス グループ社)の子会社に譲渡することで合意しました。譲渡完了後は、シチコリンを中心としたスペシャリティ素材に絞った事業体制とし、収益改善を進めます。

## ■ 長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」(KV2027)の実現に向けたトピックスについて

キリングroupは、社会環境が大きく変化するなかでも持続的な成長に向けKV2027の実現に取り組んでいます。CSVを経営の根幹に据え、食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となることを目指しています。また、2025年1月より、3か年計画を毎年見直す経営サイクルに変更し、激しい環境変化に迅速かつ柔軟に対応してまいります。

### 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」の新たなよろこびを広げ、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)

戦略の柱組み

健康・地域社会・環境などの社会課題への取り組みを通じた価値創造  
一人ひとりとのつながりを強めて、お客様の期待に答える価値創造

イノベーションを実現する組織能力  
お客様主語のマーケティング力  
多様な人材と挑戦する風土  
確かな価値を生む技術力  
価値創造を加速するICT

コーポレートスローガン

よろこびがつながる世界へ



価値観

"One KIRIN" Values

熱意・誠意・多様性 (Passion. Integrity. Diversity.)

### キリングgroup 2027年目標

財務目標	非財務目標				
	項目	テーマ	非財務指標	2025年目標	2027年目標
EPS ※1 3年CAGR ※2 +1桁後半% (+6%以上)	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	1億3,500万人
		医薬戦略	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	305万人
		医とヘルスサイエンス協働推進	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	製品・適応別上市国数
		医とヘルスサイエンスの協働取組達成度	非開示※4	非開示※4	
ROIC ※3 9.0%	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	各活動の目標値
		気候変動	GHG排出量削減率 対2019年Scope 1+2排出量削減率	28%	42%
	環境	容器包装	国内におけるリサイクルPET樹脂使用比率	40%	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 (蒙州) (用水使用原単位=用水使用量÷生産量)	2.4L/L未満	2.4L/L未満
人的資本	従業員エンゲージメント 理念・パーパスへの共感・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」 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	
		LTIRスコア	72	75	
	従業員の健康	プレゼンティーズム	2.50	2.00	
	多様性	国内女性経営職比率※5	63.6%	66.5%	
				18%	24%

※1 Earnings Per Shareの略で、1株当たりの純利益を意味します。

※2 Compound Average 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

## ■ キリングループのCSV経営について

2019年に国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」を反映させながら策定した「CSVパーパス」を、環境変化や事業状況を踏まえて更新し、「酒類事業を営むキリングループとしての責任」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。

また、「健康」「コミュニティ」「環境」「人的資本」の4つの視点から設定した非財務指標と財務指標を連動させることで、経済的価値と社会的価値の創出に取り組んでいます。ここでは、KV2027の達成に向けて必要なイノベーションを実現する組織能力とCSV経営のトピックスを紹介します。



\* 「企業としての普遍的な責任」は、CSVパーパスには含まれない経営課題である「人権」「人財」「ガバナンス」「倫理的責任」など

## イノベーションを実現する組織能力のトピックス

### ■ 多様な人財と挑戦する風土

キリングループでは、人財を価値創造、競争優位の源泉と位置づけています。ユニークな事業ポートフォリオを活用し、「専門性」と「多様な視点・価値観」を兼ね備えた人財への投資を強化しています。キャリア人財、グローバル人財の採用拡大や最適な人財の配置を進めることにより、組織を越えた共創や挑戦が生まれる風土の醸成を目指します。

### ■ 確かな価値を生む技術力

キリングループには発酵・バイオテクノロジーを起点とした、食・ヘルスサイエンス・医それぞれに研究所があり、技術を掛け合わせながら領域にとらわれない幅広い研究開発を進めています。

また、R&D<sup>\*17</sup>部門・事業部門が一体となって戦略策定を進めることで、プラズマ乳酸菌等を活用した様々な商品やサービスを実用化しています。

※17 Research and Developmentの略で、研究開発を意味します。

### ■ お客様主語のマーケティング力

キリングループでは、各事業会社のマーケティング機能を統括し、お客様主語のマーケティング力向上に向けて国内外で連携を強化しています。お客様理解をさらに深めた新たなマーケティング手法を導入したことで、「キリン 生茶」や「キリンビール 晴れ風」といった成果につながり、事業における販売活動に貢献しています。

### ■ 価値創造を加速するICT

デジタルICTの領域では、営業活動や物流分野でデジタル技術を活用した業務プロセス改革や業務効率化を進めました。自動販売機のオペレーションにおいては、生成AIの活用により人手不足の対応や廃棄ロス削減につながりました。飲料の物流拠点では、ピッキング作業を自動化・知能化するソリューションを導入し、2024年問題<sup>\*18</sup>への対応を加速させました。

※18 働き方改革関連法の成立・施行に伴い、物流・運送業界等に生じるとされる問題の総称をいいます。

## 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

#### グループ方針の改定とアルコールの有害摂取根絶に向けた取り組みを強化

キリングroupは、酒類事業を営む責任を果たすための方針を定め、アルコールの有害摂取の根絶に向けて取り組みを進めるとともに、節度ある飲酒文化の醸成と、こころ豊かな社会の実現に貢献していきます。

具体的な取り組みとして、適正飲酒啓発の推進及びノンアルコール・低アルコール商品の拡充等に取り組んでいます。

大学や企業を対象に「適正飲酒セミナー」を実施し、幅広い方々にお酒との正しい付き合い方を提案しています。

また「キリング グリーンズフリー」に加え、「カロリーミット ノンアルコール梅酒テイスト」「贅沢ワイン気分 スパークリング」や「キリング 華よい」を開発し、ノンアルコール・低アルコール市場に新たな価値を提案しています。



### ■ 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groupでは、こころ豊かな社会の実現を目指し、強みである発酵・バイオテクノロジーを中心とした技術を基盤に、お客様の「土台の健康づくり」と、お客様ごとに異なる個別の健康課題に取り組んでいます。

人間が元来持つ力を高める「土台の健康づくり」のうち、「免疫」を維持することは日常的な健康習慣として重要と考えます。

これまで約40年にわたり免疫研究を続けた結果、多くの知見を蓄積し、成果につなげてきました。

「乳酸菌*L.ラクトイス* プラズマ(プラズマ乳酸菌)」の研究では、新型コロナウイルスをはじめとする呼吸器ウイルス感染を予防する手段となり得る点が評価され、SCARDA<sup>\*19</sup>の事業に採択されました。

11月には、国立感染症研究所との共同研究により「乳酸菌*L.ラクトイス* プラズマ(プラズマ乳酸菌)」の経鼻接種によって、新型コロナウイルス及びインフルエンザウイルスへの増殖抑制効果を非臨床実験で確認するなどの研究成果を発表しました。

また、プラズマ乳酸菌の発見・事業化が、キリングgroup初となる「令和6年度科学技術分野の文部科学大臣表彰」を受賞し、外部からも高く評価されています。

新規事業を通じた個別の健康課題にも積極的に取り組みました。

電気力で減塩食品の塩味やうま味を増強する食器型デバイス「エレキソルト スプーン」を5月より販売開始しました。内閣府主催の「日本オープンイノベーション大賞」や国際的なアワードプログラム「CES Innovation Awards<sup>®</sup> 2025」<sup>\*20</sup>を受賞する等、革新的な技術が人々の健康的な食生活に貢献するとして評価されました。



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

<sup>\*19</sup> Strategic Center of Biomedical Advanced Vaccine Research and Development for Preparedness and Responseの略で、国立研究開発法人日本医療研究開発機構に設置された先進的研究開発戦略センターを指します。

<sup>\*20</sup> CES<sup>®</sup>は米国ラスベガスで開催される世界最大のテクノロジー展示会で、「CES Innovation Awards<sup>®</sup>」は優れたデザイン・技術を有した製品・サービスを表彰するものです。

## ■ コミュニティ

### 人と人とのつながりを創り、「社会」に前向きな力を創り出す サッカー応援活動による社会的価値を初めて可視化

公益財団法人日本サッカー協会と協働し、社会的投資収益率<sup>\*21</sup>を用いて、サッカー応援活動が生み出す社会的価値を初めて可視化しました。

「キリンチャレンジカップ」では、人や社会とのつながりや前向きな気持ちへの変化が高まり、「キリンファミリーチャレンジカップ<sup>\*22</sup>」では、家族や仲間との絆の深まりに加え、年齢や性別による違いを受け入れる多様性等の価値が高くなるという結果を得ました。

※21 ステークホルダー参加型評価手法で、事業実施により生じる社会的・経済的・環境的变化(メリット)を、市場価値に当てはめて変化の価値を定量的に可視化したものです。費用に対してどの程度のメリットが創出されたかを倍率で示すことができ、金銭価値に換算されたメリットを、事業実施にかけたインプット(費用)で除算することにより求めることができます。

※22 単独又は複数の家族で構成されたチームで行うウォーキングフットボールイベントです。

### 日本の風物詩を守る「晴れ風アクション」

「キリンビール 晴れ風」は、「日本の風物詩」を守り、そこに集まる人々の笑顔を未来につなげていくため、売上の一部を桜と花火大会の保全・継承活動に寄付しました。第一弾では「桜」、第二弾では「花火大会」をテーマとし、どちらも開始1か月半で目標金額の4,000万円を達成しました。寄付先は全国92の自治体となり、地域社会の発展やコミュニティ形成に貢献しました。



### 果実のフードロス削減・農家支援につながる「氷結<sup>®</sup>mottainai(モッタイナイ)プロジェクト」

「キリン 氷結<sup>®</sup>」は、規格の問題で廃棄される果実を使用することでフードロス削減につなげる「氷結<sup>®</sup>mottainaiプロジェクト」を発足し、「キリン 氷結<sup>®</sup>mottainai 浜なし(期間限定)」「キリン 氷結<sup>®</sup>mottainai ぽんかん(期間限定)」を発売しました。

横浜特産の梨「浜なし」を使用した「キリン 氷結<sup>®</sup>mottainai 浜なし(期間限定)」では、約34,000個分の果実のフードロス削減を実現すると同時に、売上の一部を生産者へ寄付することで、果実農家の支援につなげ地域社会の発展に貢献しました。

また、本プロジェクトは、消費者庁・環境省が主催する「食品ロス削減推進表彰」において酒類製造事業者で初の「審査委員長賞」を受賞しました。



## ■ 環境

### 自然や環境に対する前向きな取り組みにより、持続可能な地球環境を次世代につなぐ サプライヤー19社との協働で、GHG<sup>\*23</sup> Scope 3<sup>\*24</sup>排出量の削減を目指す

GHG Scope 3 排出量の削減に向けた取り組みを推進するため、「キリンサプライチェーン環境プログラム」を開始しました。本プログラムでは、当社にとってGHG Scope 3 排出量の多い19社のサプライヤーとともに「GHGの実排出量データの相互開示」「SBT<sup>\*25</sup>水準のGHG排出量削減目標設定依頼・支援」「GHG排出量削減に向けた協働取り組み」を推進しています。

※23 greenhouse gasの略で、温室効果ガスを意味します。

※24 Scope 3とは、企業の事業活動に関する他社による温室効果ガス排出量のことです。

※25 Science Based Targetsの略で、科学的根拠に基づいた温室効果ガス削減目標のことです。

### 「環境再生型農業<sup>\*26</sup>」を通じて生物多様性保全と気候変動対策に取り組む

#### ① 生産者に寄り添った紅茶農園の持続可能性向上の取り組み

「キリン 午後の紅茶」は、主にスリランカで生産された紅茶葉を使用しています。茶葉生産地で働く人々とより良いパートナーシップを築き、安心しておいしく飲める紅茶飲料をつくり続けていくために、2013年から「レインフォレスト・アライアンス認証<sup>\*27</sup>」の取得支援活動を行っています。



支援活動の一つとして一部の紅茶農園を対象に、環境再生型農業への移行を促す「リジェネラティブ・ティー・スコアカード」をレインフォレスト・アライアンスと共同開発し、運用を開始しました。これにより、紅茶農園における環境再生型農業の実践を支援し、原料生産地の持続可能性の向上を目指します。

※26 農業の持つ物質循環機能を生かし、生産性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。

※27 自然とつくり手を守りながら、より持続可能な農法に取り組むと認められた農園に与えられる認証のことです。

#### ② 「シャトー・メルシャン 梔子ヴィンヤード」にて環境再生型農業の知見獲得のための共同研究を開始

国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構の協力を得て、「シャトー・メルシャン 梔子ヴィンヤード」で剪定したブドウの枝をバイオ炭<sup>\*28</sup>にすることで大気中へのGHG排出を抑制する共同研究を開始しました。これらの研究効果を評価し、環境再生型農業を目指して知見蓄積を行っています。

※28 燃焼しない状態で作られる炭のことで、土壌への炭素貯留効果があります。

#### ③ 環境再生型農業で栽培された原料を使ったクラフトビールの展開

ライオン社では、環境再生型農業で生産された大麦やホップを原料にしたビール醸造を始めています。特に主力ブランドである「Stone & Wood(ストーン&ウッド)」は持続可能な取り組みとして、環境再生型農業の認証を受けた麦芽を70%、同じく認証を受けたホップを100%原料に使用した「Northern Rivers Beer(ノーザン・リバーズ・ビア)」を発売しました。

## (2) 対処すべき課題

政治情勢も相まって今後の経済の先行きは依然として不透明です。また、地球温暖化による気候変動対策も急務であり、経営を取り巻く環境は課題が山積しています。

キリングroupは、不確実性が増す時代だからこそ、CSVを経営の根幹に据え、社会課題をグループの強みで解決し、経済的・社会的価値を創出します。

10年後を見据えて長期ビジョンを描き、いかなる環境変化に対しても、迅速かつ柔軟に戦略を最適化しながら実行していく組織体制へ変革します。経営の原点である「お客様本位」「品質本位」に基づき安全・安心を確保しながら、人財・デジタルICT・R&Dへの投資を積極的に行い、イノベーションを実現する組織能力を向上させていきます。

人財では、専門性と多様性を軸に価値創造に挑戦する従業員を育成すると同時に、そのための制度や環境整備も進めます。また、今後のグループ経営を担うグローバル人財やキャリア採用の拡充も図ります。

デジタルICTでは、生成AI等のデジタル技術を活用し、マーケティングやR&D領域等で価値創造を推進するとともに、グループ全体で業務プロセスの変革に取り組みます。人とAIの分業化を進めることで働き方を変え、飛躍的な生産性向上を目指します。

R&Dでは、強みである発酵・バイオテクノロジーを基盤とした技術力で、「乳酸菌*L.ラクトイス* プラズマ(プラズマ乳酸菌)」の機能研究によるさらなる高付加価値化やファンケル社の技術を活用したスキンケアへの展開の可能性等、事業戦略に連動した研究開発を実践します。

また、すべての事業において戦略を実行していく「現場力の強化」を共通目標におき、経営と現場が一体となって取り組むことで、グループの成長と収益基盤の強化を図ります。

こうした取り組みにより、財務目標である「EPS」「ROIC」と、非財務目標である「健康」「コミュニティ」「環境」「人的資本」各項目の達成を目指します。

### 次期業績予想

連結売上収益 **2兆4,400億円** (前期比 4.3%増)

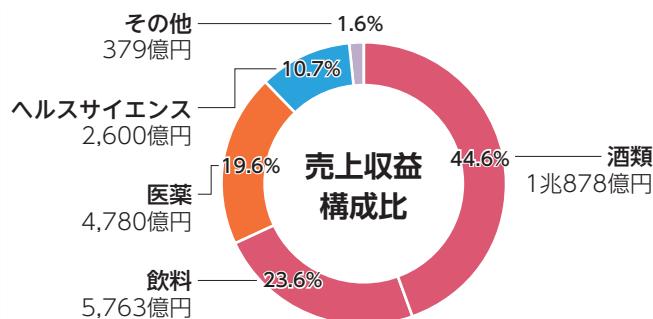
連結事業利益 **2,120億円** (前期比 0.5%増)

連結税引前利益 **2,300億円** (前期比 64.6%増)

親会社の所有者に帰属する  
当期利益 **1,500億円** (前期比 157.7%増)

### 重要成果指標

■財務目標 EPS **185円**  
ROIC **7.2%**



## 酒類事業

お酒に対するお客様の価値観も多様化しているなかで、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ループとしての責任」を前提に、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していきます。事業の成長に向けては、2026年の酒税改正等、今後の市場環境を見据えて主力ビールブランドに注力することで、収益基盤の強化を目指します。

「一番搾り」ブランドでは、4月に「キリン一番搾り ホワイトビール」を発売し、お客様に新たな飲用機会を提案します。「キリンビール 晴れ風」では、4月から飲食店向けに中びん(500ml)の展開も開始するほか、引き続きビールの新しい美味しさを提案しながら、日本の風物詩の保全・継承に取り組む「晴れ風アクション」を通じて、市場での定着を図ります。クラフトビールでは、3月に「スプリングバレー」ブランドを大幅に刷新し、日本各地のクラフトブルワリーとの連携も積極的に行うことで、引き続きビール文化の魅力化に取り組みます。



ライオン社は、豪州でのビールブランド「Hahn (ハーン)」や、「Stone&Wood(ストーン&ウッド)」、豪州とニュージーランドで展開する「Hyoketsu(ヒョウケツ)」等の販売を強化します。また、北米では、ニューベルジャンプリュウイング社の「Voodoo Ranger(ブドゥー・レンジャー)」に加え、RTDの「Voodoo Hard Charged Tea(ブドゥー・ハード・チャージド・ティー)」の拡大に取り組みます。

## 飲料事業

国内飲料市場の厳しい競争環境下において、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をドライバーとして事業成長に取り組みます。3月に「キリン おいしい免疫ケア」「キリン イミューズ ヨーグルトテイスト」をリニューアルするほか、幅広い層に向け飲用機会を提案します。「免疫ケア」を毎日の健康習慣として啓発することで、さらなる市場拡大につなげます。



「午後の紅茶」ブランドでは、3月に「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」をリニューアルし、無糖紅茶の魅力を発信することで、紅茶市場の拡大及び無糖茶市場の強化も図ります。コーク・ノースイースト社は、好調な炭酸飲料を中心に、市場環境にあわせた価格戦略に取り組みながら、デジタルICTをはじめとしたサプライチェーンの効率化を図り、高い収益性を確保していきます。

## 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)”な価値創出にむけた取り組みを加速していきます。

経営体制を一層強固なものとするべくCEO、COOの2名体制に変更<sup>\*29</sup>し、さらなる飛躍を目指します。

注力する疾患領域の製品である「Crysvita(クリスビータ)」や「Poteligeo(ポテリジオ)」の成長による利益拡大を目指すとともにパイプラインの充実に向けて、「KHK4083/AMG451(一般名: rocatinlimab(ロカチンリマブ))」や「ziftomenib(ジフトメニブ)」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ていきます。また、グローバルでの研究開発力の強化にも取り組みます。



※29 協和キリン社における2025年3月開催予定の定時株主総会及び同株主総会終了後の取締役会において正式に決定する予定です。

## ヘルスサイエンス事業

健康志向の高まりにより市場が大きく伸長するなか、キリングroupは、事業を行う地域すべての人の生きるよろこびとこころ豊かな生活の実現にむけ、市場を上回る成長を目指します。当社、ファンケル社、ブラックモアズ社それぞれの成長と、統合効果の早期実現により、提供価値の最大化を図ります。

ファンケル社は、国内における化粧品事業と健康食品事業のさらなる成長を実現します。ファンケル社の強みである店頭販売や通信販売を通じた顧客分析力に、当社の市場リサーチ力を掛け合わせて、新商品開発につなげる等、両社の強みを生かした価値創出に取り組んでいきます。

海外では中国でのブランド育成のほか、ブラックモアズ社との協業により東南アジア等へ展開していきます。

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)」、医療機関向けサプリメント「BioCeuticals(バイオシューティカルズ)」の持続的な成長と、中国や東南アジアでの収益拡大を目指します。

プラズマ乳酸菌事業では、さらなる成長にむけ、付加価値商品の拡充や、ブラックモアズ社との連携による海外展開の拡大により収益性向上を目指します。また、国内のサプリメント商品は、ファンケル社との販売基盤の一体化を進め、事業の効率化や収益性向上を目指します。

また、ヘルスサイエンスと医薬の新たなシナジー創出も加速していきます。当社と協和キリン社の共同出資で2024年9月に設立したCowellnex(コヴェルネクス)(株)においては、健康に関する研究や事業開発等、両社の強みを融合したイノベーションにより、健康



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高い戦略実行力で、持続的に成長する企業としてご期待いただけるよう取り組んでまいります。KV2027を見据え、従業員一人ひとりがイノベーションを実現するために挑戦し続けることで、世界のCSV先進企業に向けたステージアップを目指します。

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183期 (2021年度)	第184期 (2022年度)	第185期 (2023年度)	第186期 (2024年度)	
売上収益	(百万円)	1,821,570	1,989,468	2,134,393	2,338,385	
事業利益	(百万円)	165,430	191,159	201,495	210,968	
税引前利益	(百万円)	99,617	191,387	197,049	139,721	
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	59,790	111,007	112,697	58,214	
基本的1株当たり当期利益	(円)	71.73	135.08	139.16	71.87	
資本合計	(百万円)	1,147,990	1,253,203	1,425,838	1,533,714	
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	1,072.69	1,210.16	1,398.47	1,458.68	
資産合計	(百万円)	2,471,933	2,542,263	2,869,585	3,354,159	
重要成果指標 (財務目標)	平準化EPS	(円)	156	171	177	172
	ROIC	(%)	4.2	8.5	8.0	4.1

(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907億円であります。

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)バイオ医薬原薬製造棟の建設
	Kyowa Kirin North America North Carolina, LLC	(工場名称未定)バイオ医薬品原薬製造工場の建設
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

### (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、8,576億円であります。

なお、当年度の主要な資金調達について、特記すべき事項はありません。

### (6) 主要な事業内容

キリングroup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28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	東京都千代田区	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	75.6	化粧品・健康食品の 研究開発・製造・販売
	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	医薬品原料・各種アミノ酸・ 健康食品原料の製造・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
	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
		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
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)等5拠点
	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)
	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	8,925
飲料	7,887
医薬	5,669
ヘルスサイエンス	5,954
その他	2,113
全社(共通)	1,386
合 計	31,934

- (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、2024年9月19日付で、株式公開買付けにより株式会社ファンケルを連結子会社とし、また、同年12月20日付の株式併合により同社のすべての議決権を取得いたしました。
- 2 協和キリン株式会社は、2024年1月、英国のOrchard Therapeutics Limitedの全株式を取得いたしました。

## (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	244,264
株式会社三井住友銀行	226,918

- (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

協和発酵バイオ株式会社は、2024年11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

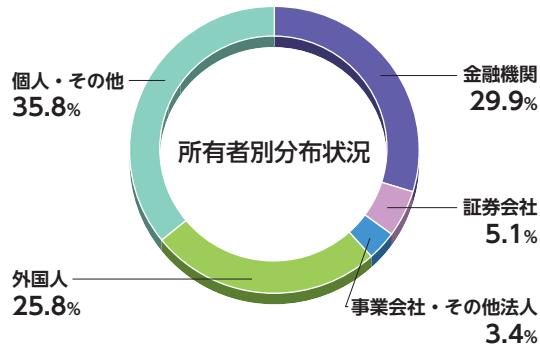
1,732,026,000株

### (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

470,082名 (前期末比 51,236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)	138,892	17.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	57,287	7.0
明治安田生命保険相互会社	31,346	3.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	20,700	2.5
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	16,569	2.0
SMBC日興証券株式会社	16,136	1.9
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	12,729	1.5
日本証券金融株式会社	10,132	1.2
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	8,904	1.0
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	8,067	0.9

- (注) 1. 当社は、自己株式102,244千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)	41,500株	4名

- (注) 1. 上記は、退任した取締役に対して交付した株式を含んでおります。  
 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、41,114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CEO	磯崎 功典	グループ経営統括 指名・報酬諮問委員会委員	—
代表取締役 社長COO	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	株式会社ファンケル取締役
*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)	協和キリン株式会社取締役
取締役	森 正勝	—	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	取締役会議長	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	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 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	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
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	—	日本電信電話株式会社社外監査役 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	—	長島・大野・常松法律事務所シニア・カウンセラー
*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. \*印の取締役及び監査役は、2024年3月28日付をもって、新たに就任いたしました。なお、取締役安藤よし子氏は、同日付をもって、監査役を辞任いたしました。
2. 取締役のうち森正勝、柳弘之、塩野紀子、ロッド・エディントン、ジョージ・オルコット、片野坂真哉及び安藤よし子の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、人材紹介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. 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。なお、同氏は、2024年12月31日付をもって、同事務所を退所しております。
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、取締役森正勝、柳弘之、塩野紀子、ロッド・エディントン、ジョージ・オルコット、片野坂真哉及び安藤よし子の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. 取締役西村慶介、三好敏也及び松田千恵子の3氏は、2024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)
常務執行役員	藤川 宏	CSV戦略 広報戦略 CSV戦略部長	キリンビバレッジ株式会社取締役
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	横山 昌人	R&D戦略 R&D本部長	キリンビバレッジ株式会社取締役
常務執行役員	永嶋 一史	品質保証統括 品質保証部長 リスク管理統括	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	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 SAN MIGUEL BREWERY INC. 取締役

## (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かったための措置として、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、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：42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づける業績連動報酬。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。単年度の業績達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(単年PSU)、中期経営計画の目標達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(中計PSU)及び業績達成条件が付されていないリストラクテッド・シェア・ユニット(RSU)で構成し、単年PSU及びRSUは各事業年度終了後一定の時期に、中計PSUは中期経営計画対象期間(3事業年度)の翌事業年度に、それぞれ付与されたポイントに応じて、株式及び金銭を50:50の比率で一括支給。

(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、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単年PSU：RSU：中計PSU(1年当たり)の構成比は、すべての支給対象者に共通(概ね4：2：1)といたします。

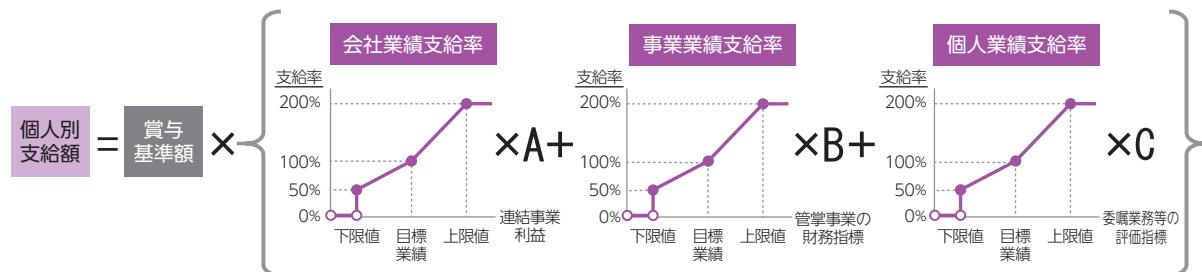
④ 業績連動の仕組み

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ております。事業会社社長及びヘルスサイエンス戦略担当役員については、別途、事業業績評価(各事業の事業利益等)も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といたします。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

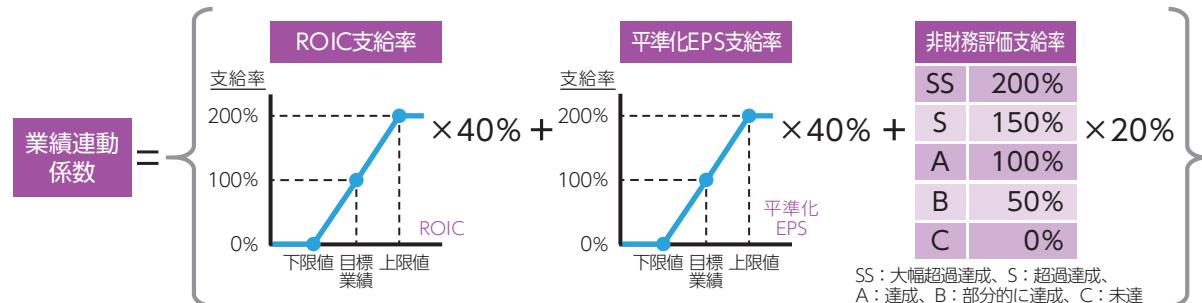


ii) 株式報酬

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、平準化EPS及び非財務評価(環境・健康・従業員)を選定しております。RSUは、役位別に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。単年PSUは各事業年度を、中計PSUは中期経営計画対象期間(3事業年度)を、それぞれ業績評価期間として、その翌事業年度に、役位別に定める基準額をもとに算出される基礎ポイントに、図2の業績連動係数を乗じて算出したポイントを付与いたします。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に、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が交付され、残りのポイントに相当する数の当社株式については、換価処分金相当額の金銭が交付されます。

当年度における単年PSU及び中計PSUの業績連動係数の算定方法は、以下の図2のとおりであります。

図2 PSUの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)



## 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)	805	315	7	329	5	—	—	160	7
監査役(社外監査役を除く)	78	78	2	—	—	—	—	—	—
社外役員									
社外取締役	143	143	8	—	—	—	—	—	—
社外監査役	58	58	4	—	—	—	—	—	—
計	1,084	595	21	329	5	—	—	160	7

- (注) 1. 当年度末日時点における在籍人員は、取締役12名、監査役5名ですが、上記報酬額には、2024年3月28日付をもって退任した取締役3名及び辞任した監査役1名を含んでおります。
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(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%	上限値	2,424億円	2,110億円	122.1%	
			基準値	2,020億円			
			下限値	1,616億円			
事業業績評価	ヘルスサイエンス領域 売上収益	40%	上限値	1,615億円	1,753億円	100.0%	
			基準値	1,468億円			
			下限値	1,321億円			
			上限値	0億円			130.5% ~144.4%
			基準値	△26億円			
			下限値	△39億円			
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%		

- (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	
			単年PSU	中計PSU	単年PSU	中計PSU	単年PSU	中計PSU	単年PSU	中計PSU	
ROIC	40%	0% ~200%	上限値	12.3%	14.8%	4.1%	4.1%	9.3%	0.0%		
			基準値	8.0%	10.0%						
			下限値	3.7%	5.2%						
平準化EPS	40%	0% ~200%	上限値	204円	18.0%	172円	3.3%	81.4%	0.0%	66.2%	30.0%
			基準値	177円	11.0%						
			下限値	150円	4.0%						
非財務評価	20%	0% ~200%	[環境][健康][従業員]の項目別評価を行ったうえで決定			S	S	150.0%	150.0%		

(注) 1. 単年PSUは当年度を、中計PSUは2022年度から当年度までを、それぞれの業績評価期間としております。  
2. 中計PSUにおける平準化EPSは、業績評価期間内の年平均成長率であります。

## 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)		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> 上限付与株式数 100万株 <sup>*2</sup>	2022年3月30日	取締役5名 <sup>*3</sup>
監査役	基本報酬	報酬限度額 200百万円		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、9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 社外取締役に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	16回中16回	取締役会において、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	16回中15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。	
	塩 野 紀 子	16回中16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	16回中16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	16回中16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。	
	片野坂 真 哉	16回中16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マーケティング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。	
	安 藤 よし子	13回中12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。	
	地位	氏名	取締役会 出席状況	監査役会 出席状況
監査役	鹿 島 かおる	16回中16回	18回中18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	16回中16回	18回中18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	13回中13回	13回中13回	取締役会及び監査役会において、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) 1. 取締役安藤よし子氏については、2024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、同日付で監査役を辞任するまでに開催された取締役会には3回中3回、監査役会には5回中5回、監査役としてそれぞれ出席しております。  
2. 監査役土地陽子氏については、2024年3月28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)

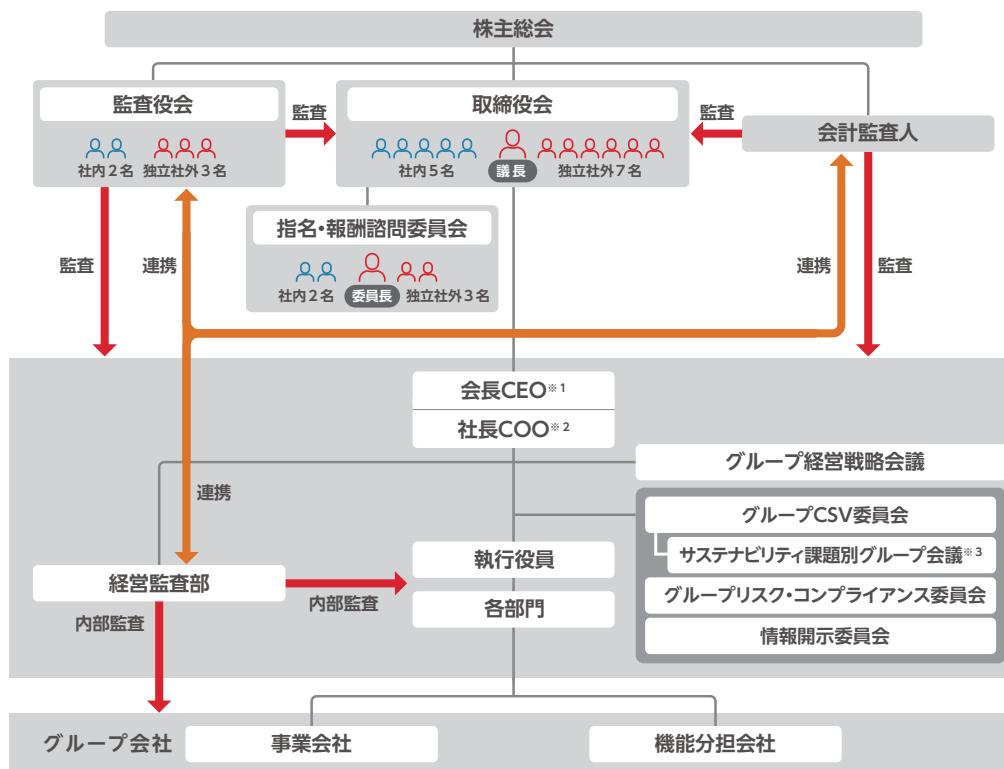
## コーポレートガバナンス体制

### (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>



※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185回定時株主総会において、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に実施し、「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視点を入れた取締役会の実効性評価を実施しております。

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グループガバナンス及びリスクマネジメントの監督、④事業買収・撤退等の意思決定の監督、⑤役員報酬及び後継者育成計画等の監督、⑥健全な企業倫理の周知徹底とその監督、⑦ステークホルダーに対する開示全般の監督、⑧実効性向上に向けての強化ポイントの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、2025年度は、1. 企業価値最大化に向けた「事業ポートフォリオ戦略」に関する議論、2. 各領域・事業の成長シナリオに関する議論、3. AIの先進活用を通じて価値創造を加速するための「デジタルICT戦略」に関する議論、4. 挑戦する人財・組織風土を生み出す「人財戦略」に関する議論、5. 実効性の高いグループガバナンスのあり方に関する議論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/purpose/files/pdf/governance\\_policy.pdf](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 (2024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	674,028
のれん	501,480
無形資産	659,561
持分法で会計処理されている投資	216,205
その他の金融資産	103,360
その他の非流動資産	48,570
繰延税金資産	109,761
<b>非流動資産合計</b>	<b>2,312,966</b>
<b>流動資産</b>	
棚卸資産	358,985
営業債権及びその他の債権	502,880
その他の金融資産	8,570
その他の流動資産	52,142
現金及び現金同等物	118,617
<b>流動資産合計</b>	<b>1,041,193</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,354,159</b>

(単位：百万円)

科目	金額
<b>資本</b>	
資本金	102,046
資本剰余金	9,497
利益剰余金	1,130,931
自己株式	△251,376
その他の資本の構成要素	190,427
親会社の所有者に帰属する持分	1,181,525
非支配持分	352,189
<b>資本合計</b>	<b>1,533,714</b>
<b>負債</b>	
<b>非流動負債</b>	
社債及び借入金	779,583
その他の金融負債	87,398
退職給付に係る負債	54,986
引当金	7,100
持分法適用に伴う負債	10,458
その他の非流動負債	13,622
繰延税金負債	123,233
<b>非流動負債合計</b>	<b>1,076,380</b>
<b>流動負債</b>	
社債及び借入金	77,986
営業債務及びその他の債務	364,265
その他の金融負債	54,935
未払法人所得税	11,428
引当金	12,214
その他の流動負債	223,238
<b>流動負債合計</b>	<b>744,065</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,820,445</b>
<b>資本及び負債合計</b>	<b>3,354,159</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 (2024年1月1日から2024年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上収益	2,338,385
売上原価	1,272,430
<b>売上総利益</b>	<b>1,065,955</b>
販売費及び一般管理費	854,987
その他の営業収益	16,145
その他の営業費用	101,773
<b>営業利益</b>	<b>125,340</b>
金融収益	14,595
金融費用	17,994
持分法による投資利益	37,035
持分法による投資の減損損失	19,255
<b>税引前利益</b>	<b>139,721</b>
法人所得税費用	53,910
<b>当期利益</b>	<b>85,811</b>
<b>当期利益の帰属</b>	
親会社の所有者	58,214
非支配持分	27,597
<b>当期利益</b>	<b>85,811</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 (2024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>324,868</b>	<b>流動負債</b>	<b>479,369</b>
現金及び預金	12,173	短期借入金	397,871
短期貸付金	286,360	コマーシャル・ペーパー	12,999
その他	26,335	リース債務	1,037
		1年内償還予定の社債	35,000
<b>固定資産</b>	<b>1,522,313</b>	未払金	18,659
<b>有形固定資産</b>	<b>15,111</b>	未払費用	3,065
建物	4,310	未払法人税等	2,843
構築物	370	賞与引当金	3,329
機械及び装置	2,640	役員賞与引当金	278
車両運搬具	1	その他	4,287
工具、器具及び備品	3,283	<b>固定負債</b>	<b>805,920</b>
土地	972	社債	233,000
リース資産	3,049	長期借入金	547,400
建設仮勘定	487	リース債務	2,099
		退職給付引当金	20,423
<b>無形固定資産</b>	<b>62,715</b>	その他	2,997
のれん	7,521	<b>負債合計</b>	<b>1,285,288</b>
ソフトウェア	45,073	<b>純資産の部</b>	
リース資産	502	<b>株主資本</b>	<b>560,984</b>
ソフトウェア仮勘定	7,779	<b>資本金</b>	<b>102,046</b>
その他	1,840	<b>資本剰余金</b>	<b>81,427</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>1,444,488</b>	資本準備金	81,412
投資有価証券	2,223	その他資本剰余金	15
関係会社株式	1,424,566	<b>利益剰余金</b>	<b>627,781</b>
繰延税金資産	11,441	利益準備金	25,511
その他	63,831	その他利益剰余金	602,270
貸倒引当金	△57,574	別途積立金	506,368
		繰越利益剰余金	95,902
<b>資産合計</b>	<b>1,847,181</b>	<b>自己株式</b>	<b>△250,270</b>
		<b>評価・換算差額等</b>	<b>908</b>
		その他有価証券評価差額金	908
		<b>純資産合計</b>	<b>561,893</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>1,847,181</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 (2024年1月1日から2024年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業収益	194,601
グループ運営収入	63,586
関係会社配当金収入	116,410
その他	14,605
営業費用	80,130
一般管理費	72,745
その他	7,385
<b>営業利益</b>	<b>114,471</b>
営業外収益	16,203
受取利息及び受取配当金	12,424
為替差益	1,123
その他	2,657
営業外費用	70,273
支払利息	15,887
貸倒引当金繰入額	52,438
その他	1,948
<b>経常利益</b>	<b>60,401</b>
特別利益	2,822
固定資産売却益	885
受取補償金	1,918
その他	18
特別損失	395,374
固定資産除売却損	192
関係会社株式評価損	394,019
早期退職関連費用	1,054
その他	109
<b>税引前当期純損失(△)</b>	<b>△332,151</b>
法人税、住民税及び事業税	9,636
法人税等調整額	3,121
<b>当期純損失(△)</b>	<b>△344,908</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

2025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	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2024年1月1日から2024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

2025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	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2024年1月1日から2024年12月31日までの第186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、2024年1月1日から2024年12月31日までの第186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。

2025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 石 倉 徹

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

