



証券コード 2503  
2022年3月4日

株主各位

東京都中野区中野四丁目10番2号  
キリンホールディングス株式会社  
代表取締役社長 磯崎 功典

## 第183回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第183回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、株主様におかれましては、**可能な限り同封の議決権行使書のご返送又はインターネット等により事前に議決権を行使いただき、当日のご来場はご控えいただきますようお願い申し上げます。**議決権の行使につきましては、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討いただき、以下のいずれかの方法により**2022年3月29日(火曜日)午後5時30分まで**に行ってくださいようお願い申し上げます。

### 郵送による議決権の行使

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

### インターネット等による議決権の行使

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

本定時株主総会では、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、会場の座席間隔を広く取らせていただくことから、ご用意できる席数に限りがあります。そのため、**当日のご来場につきましては事前登録(抽選制)とさせていただきます。**ご来場を希望される株主様におかれましては、同封の申込はがきでの事前申込をお願い申し上げます。**ご当選された株主様以外はご入場いただけませんので、ご了承ください。**なお、本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行いますので、当日はご来場に代えて、インターネットでのご視聴をお願い申し上げます。

詳細は、本招集ご通知5頁から7頁をご覧ください。

敬 具

## 記

1. 日 時	2022年3月30日(水曜日) 午前10時(受付開始 午前9時)
2. 場 所	東京都港区芝公園四丁目8番1号 ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム ※ 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため会場の座席間隔を広く取らせていただくことから、ご用意できる席数に限りがあります。そのため、 <b>当日のご来場につきましては事前登録(抽選制)とさせていただきます。</b> ※ 本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行いますので、当日はご来場に代えて、インターネットでのご視聴をお願い申し上げます。
3. 目的事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 報告事項           <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 第183期(2021年1月1日から2021年12月31日まで)事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件</li> <li>2. 第183期(2021年1月1日から2021年12月31日まで)計算書類報告の件</li> </ol> </li> <li>● 決議事項           <ul style="list-style-type: none"> <li>第1号議案 剰余金の処分の件</li> <li>第2号議案 定款一部変更の件</li> <li>第3号議案 取締役12名選任の件</li> <li>第4号議案 監査役2名選任の件</li> <li>第5号議案 取締役の報酬額改定の件</li> <li>第6号議案 取締役等に対する信託型株式報酬制度の改定に伴う報酬等の額及び内容改定の件</li> <li>第7号議案 監査役の報酬額改定の件</li> </ul> </li> </ul>
4. 議 決 権 の 行使について	郵送とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効とさせていただきます。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

以 上

## インターネットによる開示について

下記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、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、株主総会招集通知添付書類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」

IR情報

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

なお、監査役が監査した事業報告、並びに監査役及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、株主総会招集通知添付書類に記載の各書類のほか、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載している上記①、②及び③の事項となります。

- 株主総会参考書類、事業報告並びに連結計算書類及び計算書類の記載事項に関し、修正の必要が生じた場合は、修正内容をインターネット上の当社ウェブサイト「IR情報」欄(<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/>)に掲載させていただきます。
- 株主総会におけるお土産・試供品等のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

# 議決権行使についてのご案内

## ご郵送による 議決権行使



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

### 行使期限

2022年3月29日(火)  
午後5時30分到着分まで

## インターネット等による 議決権行使



次の頁の案内に従って議案の賛否をご入力ください。

### 行使期限

2022年3月29日(火)  
午後5時30分行使分まで

## 株主総会へのご出席 による議決権行使

事前登録(抽選制)とさせていただきます。  
詳細は、本招集ご通知7頁をご覧ください。

## 議決権行使書のご記入方法のご案内

**KIRIN 第183回定時株主総会 議決権行使書**  
キリンホールディングス株式会社 (御中)

行使できる議決権の数  
ご所有株式数  
行使できる議決権の数

第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案	第5号議案	第6号議案	第7号議案
賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛
否	否	否	否	否	否	否

**お 留 意**

1. 事前登録(抽選制)による議決権行使は、株主総会にご出席される場合は、その議決権行使書用紙を提出されません。株主総会にご出席されない場合は、以下の方法により議決権行使書用紙を提出する必要があります。

【インターネットによる議決権の行使】  
2022年3月29日午後5時30分までにインターネット上で議決権行使書用紙を提出する必要があります。提出された議決権行使書用紙は、提出された日付から起算して、2022年3月29日午後5時30分までに提出された議決権行使書用紙に基づき、議決権行使が行われます。

【インターネットによる議決権の行使】  
インターネットによる議決権行使は、2022年3月29日午後5時30分までにインターネット上で議決権行使書用紙を提出する必要があります。

〒111-8622 東京都港区赤坂1-2-3  
キリン 太郎 様

キリンホールディングス株式会社

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

### 第1号・第2号・第5号・第6号・第7号議案

- ▶ 賛成の場合：「賛」の欄に○印
- ▶ 反対の場合：「否」の欄に○印

### 第3号・第4号議案

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

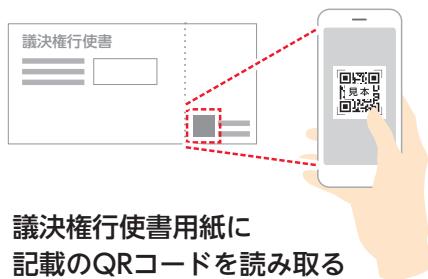
第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案	第5号議案	第6号議案	第7号議案
原案に対し						
賛	賛	賛 〔ただし を除外〕	賛 〔ただし を除外〕	賛	賛	賛
否	否	否	否	否	否	否

※ 同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、ご返送ください。

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

## インターネット等による議決権行使のご案内

### QRコードを読み取る方法

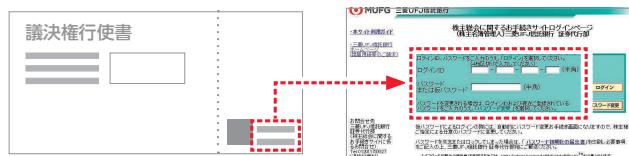


議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取る

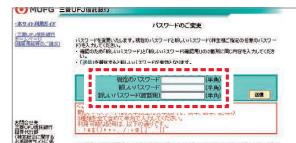
QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。2回目以降のログインの際には、右記のご案内に従ってログインください。

### ログインID・仮パスワードを入力する方法

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



- 3 新しいパスワードを登録



以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

### インターネット等による議決権行使のご利用上の注意点

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

システム等に関する  
お問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

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

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

※ 「QRコード」は(株)デンソーウェーブの登録商標です。

# インターネットによるライブ配信についてのご案内

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

## 1. 配信日時

2022年3月30日(水曜日) 午前10時から株主総会終了時刻まで

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

## 2. ご視聴の方法

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

URL

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



(QRコード)

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

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

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

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

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

KIRIN 第183回定時株主総会 議決権行使書											
キリンホールディングス株式会社 御中											
第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案	第5号議案	第6号議案	第7号議案	原案に対し				
賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛
否	否	否	否	否	否	否	否	否	否	否	否

私は、2022年3月30日開催のキリンホールディングス株式会社第183回定時株主総会(株主総会又は総会を含む)における各議案につき、右記(賛否を○印で表示)の通り議決権を行使します。

2022年3月 日

○×××××××  
△△市□□区1-2-3

キリン太郎 様

キリンホールディングス株式会社

ご所有株式数 株  
行使できる議決権の数 個

お 願 い

- 事前登録(出席届)にご当選のうえ、株主総会にご出席される場合は、左の議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。
- 株主総会にご出席されない場合は、以下のいずれかの方法により、議決権をご行使ください。  
①左の議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、2022年3月29日午後5時30分までに到着するようお願いいたします。
- 第3号議案及び第4号議案において、総議案の一部についてご賛否がある場合は、○印をご表示のうえ、右に示される番号の番号(包括通知書に参考となる)の候補番号をカード内にご入力ください。

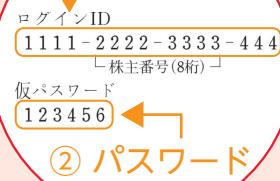
【インターネットによる議決権の行使】  
「議決権行使ウェブサイト」(tr.mufg.jp)にアクセスし、画面案内に従って2022年3月29日午後6時30分までに賛否をご入力ください。

ログインID  
1111-2222-3333-444

株主番号(8桁)  
123456

仮パスワード  
123456

キリンホールディングス株式会社



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



### 3. 視聴環境テストの方法

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



### 4. ご視聴に関する留意事項

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

### 5. 株主総会へご出席される株主様へのご案内

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

【本ウェブサイトに関するお問い合わせ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

 0120-676-808 (通話料無料)

受付時間

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

## 当日ご来場の事前登録(抽選制)についてのご案内

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、可能な限り同封の議決権行使書のご返送又はインターネット等により事前に議決権を行使いただき、当日のご来場はお控えいただきますようお願い申し上げます。なお、本定時株主総会では、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、会場の座席間隔を広く取らせていただくことから、ご来場可能な株様を275名に限定させていただきます。当日のご来場につきましては事前登録(抽選制)とさせていただきますので、ご来場を希望される株様におかれましては、同封の申込はがきでの事前申込をお願い申し上げます。

### ■ 申込方法

同封の申込はがきに必要事項をご記入のうえ、ご返送ください。(切手不要)

**【締切：2022年3月15日(火)必着】**

- ※ 本定時株主総会では、インターネットによる事前申込はできません。
- ※ 締切までの日数が短いため、ご来場を希望される株様は、お早めに申込はがきをご返送ください。

### ■ 抽選結果の発表

抽選結果は、本事前登録申込者全員に、郵送にてご通知いたします。**【2022年3月24日(木)発送予定】**

【事前登録(抽選制)に関するお問い合わせ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

キリンホールディングス株式会社専用窓口 株主様サポートセンター

 0120-696-242

(通話料無料)

受付期間  
(受付時間)

2022年3月7日(月)から2022年3月30日(水)まで  
(午前9時から午後5時まで(土日祝日を除く))

### ■ 事前登録(抽選制)に関する留意事項

- (1) 申込はがきをご郵送の際には、個人情報保護のため同封の記載面保護シールをお貼りください。
- (2) ご提供いただいた個人情報は、本定時株主総会ご出席者決定のための抽選、当選通知・落選通知の発送及びこれらに付随する業務にのみ利用いたします。
- (3) 株様お一人につき、1枚のお申込みとさせていただきます。
- (4) お申込みは、株様ご本人のみに限定させていただきます。株様ご本人からのお申込みでない場合は、無効とさせていただきます。なお、ご当選された株様ご本人以外はご入場いただけませんので、ご了承ください。
- (5) 当日ご出席の際は、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- (6) 株主総会におけるお土産・試供品等のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- (7) 新型コロナウイルス感染症の拡大状況によっては、ご当選された株様につきましてもご入場をお断りする場合がございますので、ご了承のうえお申込みください。
- (8) 今後の状況変化により、株主総会の運営等に変更が生じる場合がございます。その場合は、当社ウェブサイト「IR情報」欄(<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/>)にてお知らせいたしますので、ご確認くださいませようようお願い申し上げます。

## 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32円50銭とさせていただきますたく存じます。これにより、中間配当金32円50銭を加えた年間配当金は、1株につき65円となります。

#### ● 期末配当に関する事項

- |          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <p><b>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</b></p> <p>当社普通株式1株につき 金32円50銭<br/>総額 27,104,055,875円</p> |
| <b>2</b> | <p><b>剰余金の配当が効力を生じる日</b></p> <p>2022年3月31日</p>   |

#### 当社の配当方針

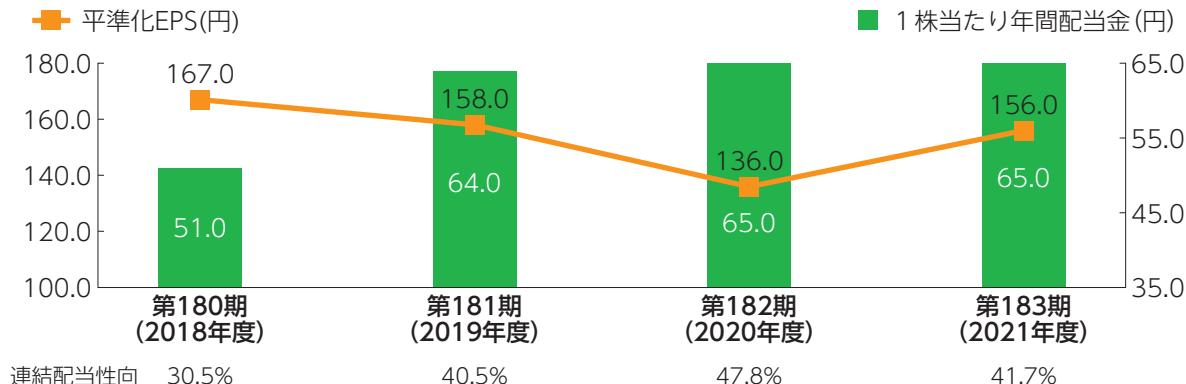
当社は、「キリングroup2022年-2024年中期経営計画」にて策定した資本政策に基づき、株主還元は経営における最重要課題の一つと考えており、1907年の創立以来、每期欠かさず配当を継続しております。「平準化<sup>\*1</sup>EPSに対する連結配当性向<sup>\*2</sup>40%以上」による配当を安定的かつ継続的に実施するとともに、自己株式の取得については、追加的株主還元として最適資本構成や市場環境及び投資後の資金余力等を総合的に鑑み、実施の是非等を検討してまいります。

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

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

(ご参考)

#### 1株当たり年間配当金・平準化EPSの推移



## 第2号議案 定款一部変更の件

### 1. 提案の理由

- (1) 当社は、長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」に基づき、ヘルスサイエンス分野における事業の立ち上げ・育成を行ってまいりました。今後、同事業の拡大・成長を推進していくにあたり、当社の事業の現状に即し、事業内容の明確化を図るため、定款第2条に定める事業目的を追加するものであります。
- (2) 「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり定款第15条を変更するとともに、これらの変更に関しまして、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。
  - ① 変更案第15条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
  - ② 変更案第15条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
  - ③ 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定(現行定款第15条)は不要となるため、これを削除するものであります。
- (3) 取締役及び監査役に広く適切な人材を招聘することのできる環境を整備し、取締役及び監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするため、取締役(業務執行取締役等である者を除きます。)及び監査役との間で責任限定契約を締結することができるよう、定款第28条及び第38条の一部を変更するものであります。なお、定款第28条の変更に関しましては、各監査役の同意を得ております。

### 2. 変更の内容

現行定款と変更案は、次のとおりであります。

(下線は変更部分であります。)

現 行 定 款	変 更 案
(目的) 第2条 当社は、次の各号の事業を営む会社(外国会社を含む。)、組合(外国における組合に相当するものを含む。)その他これに準ずる事業体の株式又は持分を所有することにより、当該会社等の事業活動を支配・管理することを目的とする。	(目的) 第2条 (現行どおり)
(1)～(5) (条文省略) (新 設)	(1)～(5) (現行どおり) <u>(6) 健康に関連する商品の製造販売及びサービスの提供</u>
(6)～(15) (条文省略)	<u>(7)～(16)</u> (現行どおり)

現 行 定 款	変 更 案
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</p> <p>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示すべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p> <p>(新 設)</p> <p>(取締役の責任免除)</p> <p>第28条 当社は、取締役会の決議によって、取締役(取締役であった者を含む。)の責任を法令の限度において免除することができる。</p> <p>(新 設)</p>	<p>(削 除)</p> <p>(電子提供措置等)</p> <p>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p> <p>2. 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p> <p>(取締役の責任免除)</p> <p>第28条 当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、取締役(取締役であった者を含む。)の責任を法令の限度において免除することができる。</p> <p>2. 当社は、会社法第427条第1項の規定により、取締役(業務執行取締役等である者を除く。)との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。但し、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額とする。</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>(監査役の責任免除)</p> <p>第38条 当社は、取締役会の決議によって、監査役(監査役であった者を含む。)の責任を法令の限度において免除することができる。</p> <p>(新 設)</p>	<p>(監査役の責任免除)</p> <p>第38条 当社は、<u>会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、監査役(監査役であった者を含む。)の責任を法令の限度において免除することができる。</u></p> <p>2. <u>当社は、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。但し、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額とする。</u></p>
<p>(新 設)</p>	<p><u>附 則</u></p> <p>1. <u>変更前定款第15条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)の削除及び変更後定款第15条(電子提供措置等)の新設は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日(以下施行日という。)から効力を生ずるものとする。</u></p> <p>2. <u>前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第15条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)はなお効力を有する。</u></p> <p>3. <u>本附則は、施行日から6か月を経過した日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></p>

## 第3号議案 取締役12名選任の件

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

候補者 番号		氏名(年齢)	現在の当社における地位及び担当	取締役会出席率 (出席状況)	就任 年数
1	再任	いそ ぎき よし のり 磯 崎 功 典 (満68歳)	代表取締役社長	100% (15回中15回)	7年
2	再任	にし むら けい すけ 西 村 慶 介 (満65歳)	代表取締役副社長 事業提携・投資戦略、海外担当、海外クラフトビール戦略	100% (15回中15回)	10年
3	再任	み よし とし や 三 好 敏 也 (満63歳)	取締役常務執行役員 人事総務戦略	100% (15回中15回)	7年
4	再任	よこ た の り や 横 田 乃 里 也 (満61歳)	取締役常務執行役員 財務戦略、IR、情報戦略、業務プロセス改革担当	100% (15回中15回)	4年
5	新任	みな かた たけ し 南 方 健 志 (満60歳)	—	—	—
6	再任 社外 独立	もり まさ かつ 森 正 勝 (満75歳)	社外取締役 取締役会議長	100% (15回中15回)	3年
7	再任 社外 独立	やなぎ ひろ ゆき 柳 弘 之 (満67歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	100% (15回中15回)	3年
8	再任 社外 独立	まつ だ ち え こ 松 田 千 恵 子 (満57歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長	93% (15回中14回)	2年
9	再任 社外 独立	しお の り こ 塩 野 紀 子 (満61歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	100% (15回中15回)	2年
10	再任 社外 独立	ロッド・エディントン (満72歳)	社外取締役	100% (15回中15回)	2年
11	再任 社外 独立	ジョージ・オルコット (満66歳)	社外取締役	93% (15回中14回)	2年
12	再任 社外 独立	か とう かおる 加 藤 薫 (満70歳)	社外取締役	100% (11回中11回)	1年

- (注) 1. 年齢は、本定時株主総会時のものであります。  
2. 加藤薫氏の出席状況については、2021年3月30日の就任後に開催された取締役会のみを対象としております。  
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。

(ご参考)

## 取締役候補者の専門性と経験(スキル・マトリックス)

・取締役候補者の専門性と経験は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	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	ICT DX
1	磯崎 功典	●	●	●		●		●	●		
2	西村 慶介	●			●				●		
3	三好 敏也	●	●		●	●		●			
4	横田 乃里也		●	●	●		●		●		●
5	南方 健志	●		●			●		●	●	
6	森 正勝	●		●					●		●
7	柳 弘之	●					●	●	●		
8	松田 千恵子		●	●		●					
9	塩野 紀子	●						●	●		
10	ロッド・エディントン	●							●		
11	ジョージ・オルコット		●	●	●				●		
12	加藤 薫	●									●

・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。

地位	氏名	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	ICT DX
常務執行役員	溝内 良輔		●	●				●	●		
常務執行役員	坪井 純子	●	●		●			●			
常務執行役員	前原 正雄						●		●		
常務執行役員	秋枝 眞二郎	●		●		●		●	●		●
常務執行役員	深田 浩司						●		●	●	
常務執行役員	山形 光晴							●	●		
常務執行役員	堀口 英樹	●						●	●		
常務執行役員	吉村 透留	●		●			●		●	●	●
常務執行役員	神崎 夕紀	●					●		●		

候補者番号

1



再任

いそ よし のり  
磯 崎 功 典

生年月日 1953年8月9日

所有する当社株式の数 84,862株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(15回中15回)

## 略歴、地位及び担当

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

## ■ 取締役候補者とした理由

磯崎功典氏は、当社入社以来、事業開発、海外事業、経営企画に携わるなど、豊富な業務経験とグループ経営に関する深い知見を有しております。2015年に当社代表取締役社長に就任した後は、主力のビール事業の収益基盤強化や不採算事業の再生・再編を核としたグループの構造改革を実現し、また、コーポレートガバナンスの強化を含む経営改革を確実に推し進めております。さらに、2020年度以降は新型コロナウイルス感染症やミャンマーにおける政変等の経営環境の変化に対し、強力なリーダーシップを発揮し、グループ事業の立て直しを牽引しております。以上のことから、持続的な企業価値の向上を目指す当社の長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」の実現、及び「キリングroup2022年-2024年中期経営計画」の達成を図るとともに、グループ全体を監督する適切な人材と判断したためであります。

(注) 磯崎功典氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

2

再任



にし むら けい すけ  
西 村 慶 介

生年月日 1956年12月7日

所有する当社株式の数 71,418株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(15回中15回)

## 略歴、地位及び担当

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

## 担 当

事業提携・投資戦略、海外担当、海外クラフトビール戦略

## 重要な兼職の状況

ライオン社取締役  
 サンミゲルビール社取締役  
 華潤麒麟飲料社取締役  
 ミャンマー・ブルワリー社取締役副会長

## ■ 取締役候補者とした理由

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

(注) 西村慶介氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

3



再任

三好敏也

生年月日 1958年12月30日

所有する当社株式の数 28,918株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(15回中15回)

略歴、地位及び担当

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

担当 人事総務戦略

重要な兼職の状況

キリンビバレッジ株式会社取締役  
サンミゲルビール社取締役

■ 取締役候補者とした理由

三好敏也氏は、当社入社以来、人事・労務、経営企画、多角化事業に携わるなど、豊富な業務経験と人事・労務やリスクマネジメント等に関する深い知見を有しております。2015年に当社取締役に就任した後は、人事総務戦略に加え、マーケティング戦略、ブランド戦略等を担当して、コーポレートガバナンスの強化をはじめとするグループの構造改革・経営改革に大きく貢献しております。以上のことから、持続的な企業価値の向上を目指す当社の長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」の実現、及び「キリングroup2022年-2024年中期経営計画」の達成を図るとともに、グループ全体を監督する適切な人材と判断したためであります。

(注) 三好敏也氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

4



再任

よこ た の り や  
横田 乃 里 也

生年月日 1961年2月3日

所有する当社株式の数 16,156株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(15回中15回)

## 略歴、地位及び担当

- 1984年4月 当社入社  
 2011年3月 麒麟麦酒株式会社生産本部仙台工場長  
 2014年3月 同社執行役員生産本部生産部長  
 2015年4月 当社グループ人事総務担当ディレクター  
 キリン株式会社執行役員人事総務部長  
 2017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  
 キリン株式会社取締役常務執行役員  
 協和発酵キリン株式会社(現 協和キリン株式会社)取締役(現任)  
 2018年3月 当社取締役常務執行役員(現任)  
 キリン株式会社常務執行役員  
 キリンビジネスシステム株式会社取締役(現任)

## 担当

財務戦略、IR、情報戦略、業務プロセス改革担当

## 重要な兼職の状況

協和キリン株式会社取締役  
 キリンビジネスシステム株式会社取締役

## ■ 取締役候補者とした理由

横田乃里也氏は、当社入社以来、生産、人事、海外事業等に携わるなど、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。2018年に当社取締役に就任した後は、財務戦略、IR、情報戦略、業務プロセス改革を担当し、適切な資本政策の推進と規律ある投資の実現を通じて、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。以上のことから、持続的な企業価値の向上を目指す当社の長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」の実現、及び「キリングroup2022年-2024年中期経営計画」の達成を図るとともに、グループ全体を監督する適切な人材と判断したためであります。

- (注) 1. 横田乃里也氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 2. 横田乃里也氏は、2022年3月開催予定の協和キリン株式会社の第99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に退任する予定であります。

候補者番号

5



新任

みな なた たけ し  
 南方 健 志

生年月日 1961年12月31日

所有する当社株式の数 7,135株

## 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 ミャンマー・ブルワリー社取締役社長
- 2018年 3 月 協和発酵バイオ株式会社代表取締役社長(2021年12月退任)
- 2020年 3 月 当社常務執行役員(現任)

## ■ 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、海外事業等に携わるなど、豊富な業務経験とグループ経営に関する深い知見を有しております。2015年に当社常務執行役員に就任した後は、当社グループ経営戦略担当ディレクター及び国内外の当社の子会社社長を務め、海外事業やヘルスサイエンス領域の成長基盤構築を通じグループの構造改革・経営改革に大きく貢献しております。以上のことから、持続的な企業価値の向上を目指す当社の長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」の実現、及び「キリングroup 2022年-2024年中期経営計画」の達成を図るとともに、グループ全体を監督する適切な人材と判断したためであります。

- (注) 1. 南方健志氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 2. 南方健志氏は、2022年3月開催予定の協和麒麟株式会社の第99回定時株主総会の承認をもって、同社取締役に就任する予定であります。

候補者番号

6

再任

社外

独立



もり まさ かつ  
**森 正 勝**

生年月日 1947年1月22日

所有する当社株式の数 18,700株

取締役会出席率(出席状況)  
 100%(15回中15回)

#### 略歴、地位及び担当

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

#### 重要な兼職の状況

国際大学特別顧問  
 スタンレー電気株式会社社外取締役  
 ヤマトホールディングス株式会社社外取締役  
 株式会社ファーストリテイリング社外監査役

#### ■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

森正勝氏は、長年にわたるコンサルティング会社経営者、大学学長及び理事としての豊富な経験と幅広い知識、特に財務及び会計に関する専門的知見に基づいた企業経営に関する高い見識を有しております。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただけるものと期待しております。以上のことから、持続的な企業価値の向上を目指す当社の業務執行を監督する適切な人材と判断したためであります。

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

候補者番号

7

再任

社外

独立

やなぎ  
柳ひろ ゆき  
弘 之

生年月日 1954年11月20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)  
100%(15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  
 2007年3月 同社執行役員  
 2009年3月 同社上席執行役員  
 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(現任)

担 当	指名・報酬諮問委員会委員
-----	--------------

## 重要な兼職の状況

ヤマハ発動機株式会社取締役  
 AGC株式会社社外取締役  
 日本航空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、3年でありません。  
 4. 柳弘之氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が取締役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。  
 5. 柳弘之氏は、2022年3月開催予定のヤマハ発動機株式会社の第87期定時株主総会終結の時をもって、同社取締役を退任し、同社顧問に就任する予定であります。

候補者番号

8

再任

社外

独立

まつ だ ち え こ  
松田千恵子

生年月日 1964年11月18日

所有する当社株式の数 1,600株

取締役会出席率(出席状況)  
93%(15回中14回)

## 略歴、地位及び担当

1987年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行  
 1998年 10月 ムーディーズジャパン株式会社入社  
 2001年 9月 株式会社コーポレートディレクション入社  
 2006年 5月 マトリックス株式会社代表取締役  
 2006年 10月 ブーズ・アンド・カンパニー株式会社ヴァイスプレジデント(パートナー)  
 2011年 4月 首都大学東京都市教養学部(現 東京都立大学経済経営学部)教授(現任)  
 首都大学東京大学院社会科学部(現 東京都立大学大学院経営学研究科)教授(現任)  
 2016年 3月 当社社外監査役  
 2020年 3月 当社社外取締役(現任)  
 2020年 6月 株式会社IHI社外取締役(現任)

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

## 重要な兼職の状況

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

## ■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

松田千恵子氏は、銀行・格付機関をはじめとする、金融・資本市場業務及び経営コンサルティング業務を通じた豊富な経験と幅広い知識、特に財務・コーポレートガバナンスに関する専門的知見に基づいた企業経営に関する高い見識を有しております。また、こうした経験・見識から、企業戦略・財務戦略等を専門分野とし、企業経営や資本市場をテーマとした学術研究においても高い実績があります。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただけるものと期待しております。以上のことから、持続的な企業価値の向上を目指す当社の業務執行を監督する適切な人材と判断したためであります。

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

候補者番号

9

再任

社外

独立



しお の り こ  
塩 野 紀 子

生年月日 1960年10月18日

所有する当社株式の数 6,389株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(15回中15回)

## 略歴、地位及び担当

- 1983年 8月 日本ニューメディア株式会社入社  
 2010年 3月 エスエス製薬株式会社代表取締役社長  
 2014年 1月 株式会社コナミスポーツ&ライフ(現 コナミスポーツ株式会社)代表取締役社長  
 2016年 5月 同社取締役会長  
 2017年10月 ワイデックス株式会社代表取締役社長(現任)  
 2018年 3月 キリン株式会社社外取締役  
 2019年 3月 当社ストラテジック・アドバイザー  
 2020年 3月 当社社外取締役(現任)

## 担 当

指名・報酬諮問委員会委員

## 重要な兼職の状況

ワイデックス株式会社代表取締役社長

## ■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

塩野紀子氏は、長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、特に、エスエス製薬株式会社や医療機器メーカーであるワイデックス株式会社等における代表取締役社長としての経験を通じて、医薬・ヘルスケア領域に関する深い知見・マーケティングに関する高い見識を有しております。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対して、特にヘルスサイエンス領域における新規事業の立ち上げ・育成を実現するうえで、客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただけるものと期待しております。以上のことから、持続的な企業価値の向上を目指す当社の業務執行を監督する適切な人材と判断したためであります。

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

候補者番号

10

再任

社外

独立



## ロッド・エディントン

生年月日 1950年1月2日

所有する当社株式の数 0株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(15回中15回)

### 略歴、地位及び担当

- 1979年 9月 John Swire & Sons (H.K.) Ltd. 入社
- 1992年 4月 Cathay Pacific Airways Limited Managing Director
- 1997年 1月 John Swire & Sons (Australia) Pty Ltd. 社外取締役(現任)
- 2000年 4月 British Airways plc 最高経営責任者
- 2006年 1月 CLP Holdings Limited 社外取締役(現任)
- 2011年 3月 ライオン社取締役
- 2012年 3月 同社取締役会長(現任)
- 2020年 3月 当社社外取締役(現任)

### 重要な兼職の状況

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

#### ■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

ロッド・エディントン氏は、長年にわたるグローバル企業の経営者及び取締役としての豊富な経験を通じて、企業経営とコーポレートガバナンスに関する高い見識を有しております。また、過去に豪日経済委員会の委員長やAPECビジネス諮問会議のメンバーを務めていたことがあり、日本をはじめとするアジア・環太平洋諸国の経済や市場を深く理解するとともに、幅広いネットワークを構築しております。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対して、特にグローバル戦略について客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただけるものと期待しております。以上のことから、持続的な企業価値の向上を目指す当社の業務執行を監督する適切な人材と判断したためであります。

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

候補者番号

11

再任

社外

独立



## ジョージ・オルコット

生年月日 1955年5月7日

所有する当社株式の数 1,400株

取締役会出席率(出席状況)  
93%(15回中14回)

### 略歴、地位及び担当

- 1986年7月 S.G. Warburg & Co., Ltd. 入社
- 1999年2月 UBSアセットマネジメント(日本)社長  
日本UBSプリンソングループ社長
- 2000年6月 UBS Warburg東京マネージングディレクター  
エクイティキャピタルマーケットグループ担当
- 2001年9月 ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院(Judge Business School)
- 2005年3月 同大学院FMEティーチング・フェロー
- 2008年3月 同大学院シニア・フェロー
- 2014年4月 慶應義塾大学商学部・商学研究科特別招聘教授
- 2014年6月 株式会社デンソー社外取締役(現任)
- 2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役(現任)
- 2020年3月 当社社外取締役(現任)

### 重要な兼職の状況

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

#### ■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

ジョージ・オルコット氏は、投資銀行業務をはじめとする国際的な金融市場における豊富な経験と、グローバル経営における人材育成及びコーポレートガバナンスに関する学術的知見に基づいた企業経営に関する卓越した見識を有しております。また、こうした経験・見識に基づいた日本企業の価値向上をテーマとした学術研究においても高い実績があります。さらに、日本を代表する複数の上場企業における取締役としての経験を有しております。これらに基づき、独立社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただけるものと期待しております。以上のことから、持続的な企業価値の向上を目指す当社の業務執行を監督する適切な人材と判断したためであります。

- (注) 1. ジョージ・オルコット氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. ジョージ・オルコット氏は、社外取締役候補者であります。
3. ジョージ・オルコット氏が当社の社外取締役に就任してからの年数(本定時株主総会終結の時まで)は、2年であります。
4. ジョージ・オルコット氏が社外取締役として在任している株式会社デンソーは、2019年12月に、採用活動に応募した学生等の個人情報の利用に関して不適切な行為があったとして、個人情報保護委員会から個人情報保護法に基づく指導を、また、愛知労働局から職業安定法及び同法指針並びに個人情報保護法に基づく指導を、それぞれ受けました。同氏は、当該事実について事前には認識していませんでしたが、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、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. ジョージ・オルコット氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が取締役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。

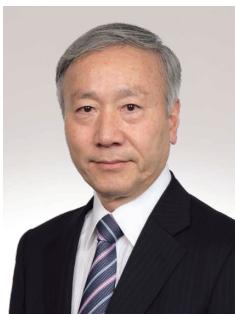
候補者番号

12

再任

社外

独立



か とう かおる  
加 藤 薫

生年月日 1951年5月20日

所有する当社株式の数 100株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(11回中11回)

## 略歴、地位及び担当

1977年4月 日本電信電話公社入社  
2012年6月 株式会社NTTドコモ代表取締役社長  
2016年6月 同社取締役相談役  
2018年6月 同社相談役(現任)  
2019年6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役(現任)  
2021年3月 当社社外取締役(現任)

## 重要な兼職の状況

株式会社NTTドコモ相談役  
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役

## ■ 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

加藤薫氏は、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NTTドコモにおける代表取締役社長としての経験を通じて、通信及びデジタル領域に関する深い知見と高い見識を有しております。また、国内携帯電話産業の黎明期からの経験を通じて、新規事業の立ち上げと育成にも精通しております。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DX戦略や新規事業の適切性及び妥当性について、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. 加藤薫氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. 加藤薫氏は、社外取締役候補者であります。  
3. 加藤薫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. 加藤薫氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が取締役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。なお、同氏が2018年6月まで取締役を務めていた株式会社NTTドコモに対しては、当社の子会社において通信機器に関する定型的な取引がありますが、当年度における同社への支払金額は、同社連結営業収益の0.01%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。

## 役員等賠償責任保険契約について

- ・ 当社は、当社及び当社の子会社の取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約(以下、「D&O保険」といいます。)を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の内容の概要は、本招集ご通知58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。

## 責任限定契約について

- ・ 森正勝、柳弘之、松田千恵子、塩野紀子、ロッド・エディントン、ジョージ・オルコット及び加藤薫の各氏が取締役に再任され就任した場合、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されることを条件として、当社は各氏との間で、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ます。なお、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額と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。

## 第4号議案

## 監査役2名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、監査役伊藤彰浩及び中田順夫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		氏名(年齢)				
1	新任	にし	たに	しょう	ぶ	(満58歳)
		西	谷	尚	武	
2	新任 社外 独立	ふじ	なわ	けん	いち	(満67歳)
		藤	縄	憲	一	

(注) 年齢は、本定時株主総会時のものであります。

(ご参考)

## 監査役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

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

地位	氏名	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	ICT DX
監査役	桑田 啓二					●		●			
監査役	西谷 尚武			●					●		
社外監査役	安藤 よし子		●		●	●					
社外監査役	鹿島 かおる			●	●						
社外監査役	藤 縄 憲一		●			●			●		

候補者番号

1



新任

にし たに しょう ぶ  
西 谷 尚 武

生年月日 1963年11月29日

所有する当社株式の数 5,008株

略歴及び地位

1987年4月 当社入社  
 2011年10月 サンミゲルビール社取締役  
 2014年3月 当社グループ財務担当ディレクター  
 2016年3月 ライオン社取締役  
 2016年4月 キリン株式会社経理部長  
 2017年3月 同社執行役員経理部長  
 2019年3月 華潤麒麟飲料社監査役(現任)  
 2019年4月 当社執行役員経営監査部長(現任)

重要な兼職の状況

華潤麒麟飲料社監査役

■ 監査役候補者とした理由

西谷尚武氏は、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。また、2019年より当社執行役員経営監査部長に就任し、その役割を適切に果たしてきました。以上のことから、監査役として、持続的な企業価値の向上を目指す当社の取締役の職務執行を監査する適切な人材と判断したためであります。なお、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。

- (注) 1. 西谷尚武氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 2. 西谷尚武氏は、現在当社の執行役員経営監査部長であります。本定時株主総会終結の時までに退任する予定であります。

候補者番号

2

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

#### 略歴及び地位

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(現任)

#### 重要な兼職の状況

長島・大野・常松法律事務所シニア・カウンセラー

#### ■ 社外監査役候補者とした理由

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パートナー及びマネージング・パートナーを務め、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。これらに基づき、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と期待しており、社外監査役として、持続的な企業価値の向上を目指す当社の業務執行を監査する適切な人材と判断したためであります。なお、同氏は、会社経営者としての経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと考えております。

- (注) 1. 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、社外監査役候補者であります。  
3. 藤縄憲一氏が監査役に選任され就任した場合には、同氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員となる予定であります。なお、同氏が2019年12月まで代表及びパートナーを務めていた長島・大野・常松法律事務所に対しては、当社及び当社の子会社による弁護士報酬の支払いがありますが、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。

## 役員等賠償責任保険契約について

- ・当社は、当社及び当社の子会社の取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約(以下、「D&O保険」といいます。)を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の内容の概要は、本招集ご通知58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。

## 責任限定契約について

- ・西谷尚武及び藤縄憲一の各氏が監査役に選任され就任した場合、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されることを条件として、当社は各氏との間で、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ます。なお、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額とする予定であります。

(ご参考)

## 取締役、執行役員及び監査役の指名に関する方針

- ・取締役、執行役員及び監査役の選任にあたっては、「食と健康」の分野で日本を中核としたグローバルな事業展開を行う当社グループの意思決定及び経営の監督をより適切かつ高いレベルで行うため、当社グループの主要事業又は事業経営に関しての豊富な経験、実績、専門性等のバランスを考慮する。社外取締役及び社外監査役については、経営に関する豊富な経験、高度な専門性、幅広い知見や経験を持つ者を複数選任する。
- ・監査役には、財務、会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任する。
- ・取締役及び執行役員の選解任にあたっては、業績も踏まえ、指名・報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決議し、取締役の選解任案を株主総会に付議する。監査役の選解任にあたっては、指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会で決議し、株主総会に付議する(ただし、監査役の選任にあたっては、監査役会の同意を得る)。
- ・上記の取締役、執行役員及び監査役の選任に関する方針・手続や知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックスは、当社ウェブサイト等において開示する。
- ・取締役及び監査役の各候補者の選解任理由については、株主総会招集通知に記載する。

## 指名・報酬諮問委員会

- ・取締役、執行役員及び監査役の指名及び報酬に関する委員会として、指名・報酬諮問委員会を設置する。
- ・指名・報酬諮問委員会は、過半数を独立社外取締役とする取締役で構成し、その委員長は独立社外取締役から選定する。取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、以下の内容等について審議し、取締役会へ答申を行う。
  - 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

当社の社外取締役又は社外監査役が独立性を有していると判断される場合には、当該社外取締役又は社外監査役が以下のいずれの基準にも該当してはならないこととしております。

- ① 当社(当社連結子会社を含む。以下同じ。)を主要な取引先とする者
- ② 当社を主要な取引先とする会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- ③ 当社の主要な取引先である者
- ④ 当社の主要な取引先である会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- ⑤ 当社から役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士又はコンサルタント等
- ⑥ 当社から一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている法律事務所、監査法人、税理士法人又はコンサルティング・ファーム等の法人、組合等の団体に所属する者
- ⑦ 当社の主要株主である者
- ⑧ 当社の主要株主である会社等の法人の業務執行取締役その他の業務執行者である者
- ⑨ 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている者
- ⑩ 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者である者
- ⑪ 当社の業務執行取締役、常勤監査役が他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- ⑫ 上記①～⑪に過去3年間において該当していた者
- ⑬ 上記①～⑫に該当する者(重要でない者を除く。)の配偶者又は二親等以内の親族
- ⑭ 当社の取締役、執行役員若しくは支配人その他の重要な使用人である者(過去3年間において該当していた者を含む。)の配偶者又は二親等以内の親族

- (注) 1. ①及び②において、「当社を主要な取引先とする者(又は会社)」とは、「直近事業年度におけるその者(又は会社)の年間連結売上高(年間連結売上収益)の2%以上又は1億円のいずれか高い方の支払いを当社から受けた者(又は会社)」をいう。なお、その者(又は会社)が連結決算を実施していない場合は、年間連結売上高(年間連結売上収益)に代え、年間総収入又は年間単体売上高を基準とする。
2. ③及び④において、「当社の主要な取引先である者(又は会社)」とは、「直近事業年度における当社の年間連結売上収益の2%以上の支払いを当社に行っている者(又は会社)、直近事業年度末における当社の連結資産合計の2%以上の額を当社に融資している者(又は会社)」をいう。
3. ⑤、⑨及び⑩において、「一定額」とは、「年間1,000万円」であることをいう。
4. ⑥において、「一定額」とは、「直近事業年度における法人、組合等の団体の年間総収入の2%以上又は1億円のいずれか高い方」であることをいう。
5. ⑦及び⑧において、「主要株主」とは、「総株主の議決権の10%以上を直接又は間接的に保有している株主」をいう。

## 第5号議案

## 取締役の報酬額改定の件

当社は、2017年3月30日開催の第178回定時株主総会において、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を年額9億5,000万円以内で支給することについて、また、2020年3月27日開催の第181回定時株主総会において、業績連動型株価連動報酬に係る報酬額をこれに含めること及び社外取締役の報酬額を年額1億5,000万円以内としたうえでこれに含めることについて、それぞれご承認いただいております。

今般、当社は、中期経営計画における財務・非財務の目標達成をより一層促すべく、足下の業績達成のみならず、中長期的な成長の実現をこれまで以上に動機づけるとともに、企業価値向上にさらに重きを置いた評価・報酬体系とすべきとの考えから、取締役の報酬体系の見直しを行うことといたしました。

つきましては、社外取締役を除く取締役の金銭報酬については、業績との連動性をさらに高めることで攻めの経営を促すインセンティブとして強化するために業績連動報酬の比率を高めるとともに、比較対象である国内製造業企業と比べ競争力のある報酬水準となるようにするため、また、社外取締役の報酬については、当社において今後社外取締役に期待される役割及び比較対象企業の報酬水準の動向を踏まえた報酬水準とするため、当社の取締役の員数も勘案し、取締役の金銭報酬の総額を年額15億2,000万円以内(うち社外取締役分は年額2億1,000万円以内)に改定させていただきたく存じます。かかる改定は、本招集ご通知37頁から38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。

第3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、取締役の員数は12名(うち社外取締役7名)となります。なお、当社取締役への使用人分給与の支給はありません。

## 第6号議案

**取締役等に対する信託型株式報酬制度の改定に伴う報酬等の額及び内容改定の件****1. 提案の理由及び当該報酬を相当とする理由**

当社は、2020年3月27日開催の第181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。 )の導入をご承認いただいておりますが、今般、本株式等報酬制度の見直しを行い、その継続及び一部改定を行うことといたしました。

本議案は、(i)本信託制度に係る報酬等の額及び内容並びに(ii)本ファントム・ストック制度に係る報酬等の額の改定について、株主の皆様にご承認をお願いするものであります。

上記の本株式等報酬制度見直しについては、取締役等の報酬と業績との連動性をさらに高めることで攻めの経営を促すインセンティブとして強化し、また、株主目線に立った株式報酬制度としてより推進するため、本株式等報酬制度の水準及び株式報酬の比率を拡充しつつ、新たに複数年度の中期経営計画の目標達成度に連動する部分を本株式等報酬制度に追加いたします。具体的には、(i)現行制度を①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。 )と、②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。 )に区分するとともに、③中期経営計画の目標達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(以下、「中計PSU」といいます。 )を加え、本信託制度に関して当社が拠出する金員の上限の増額等をしたうえで、本株式等報酬制度を運用いたします。また、(ii)取締役等のうち国内非居住者は、本信託制度の対象とならないことから、本信託制度の対象者に対する報酬との均衡を図るために、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いては、本招集ご通知37頁から38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3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9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、本信託制度は当社の執行役員も対象としており、本信託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、本信託制度に基づく報酬の全体につき、その額及び内容のご承認をお願いするものであります。

**2. 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、当社の中期経営計画の対象となる事業年度(以下、「対象期間」といいます。 )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(以下、「ポイント取得者」といいます。 )に対して、当社株式及び換価処分対象となる当社株式に係る換価処分金相当額の金銭(以下、「当社株式等」といいます。 )の交付及び給付(以下、「交付等」といいます。 )を行う制度であります。

2022年度以降の本信託制度は、上記の本株式等報酬制度における改定内容を踏まえて、2021年度までの本信託制度に必要な変更を加えたうえで、運用する予定であります。

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(対象期間の当初に、14億5,000万円に当該期間に係る事業年度数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	・ 株式市場又は当社から取得予定 ・ 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ポイントあたり1株、1,000,000株相当*。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)
④ 業績達成条件等の内容	・ ①単年PSUは対象期間に係る各事業年度を、③中計PSUは対象期間を業績評価期間とし、それぞれのポイントの計算の基礎となる業績連動係数は、中期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における達成度で評価(0%~200%の範囲で変動) ・ ②RSUには業績達成条件は付さない
⑤ 当社株式等の交付等の時期	・ 原則として、①単年PSU及び②RSUについては当該ポイントが付与された事業年度の開始から2年が経過した後の一定の時期、③中計PSUについては中期経営計画最終年度の翌事業年度の一定の時期
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、本株式等報酬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、単年PSU、RSU及び中計PSUの合計であり、中計PSUは複数年度を対象として付与されるポイント数を1事業年度あたりに平均したポイント数に換算して加味。当社発行済株式総数(2021年12月31日時点。自己株式控除後)に対する割合は、約0.119%。

## (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いては、第5号議案「取締役の報酬額改定の件」が原案どおり承認可決された場合、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取締役(社外取締役を除きます。)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いたします。

## (ご参考)

本信託制度の概要は、第6号議案中の「2. 本株式等報酬制度の概要及び報酬等の額並びに内容等」の「(1) 本信託制度」に記載のとおりですが、現時点で予定している詳細な仕組みは以下のとおりであります。当該内容については、第6号議案にてご承認いただいた内容の範囲内で適宜見直すことがあります。

## 1. 当社が拠出する金員の上限

本信託制度は、当社の中期経営計画の対象となる事業年度を対象とし、当初の対象期間は、2022年度からの中期経営計画の対象となる事業年度である、第184期から第186期までの3事業年度といたします。

当社は、14億5,000万円に対象期間に係る事業年度数を乗じた額を上限とする金員を、当社の取締役等への報酬として拠出し、受益者要件を充足するポイント取得者を受益者として、対象期間に対応する年数を信託期間とする本信託を設定(下記の信託期間の延長を含みます。以下同じです。)いたします。

本信託は、信託管理人の指図に従い、第6号議案の承認決議の範囲内で信託された金員と既存の本信託に残存する金員を原資として当社株式を株式市場又は当社から取得いたします。当社は、原則として、毎事業年度一定の時期及び中期経営計画最終事業年度の翌事業年度一定の時期に取締役等に対するポイントの付与を行い、本信託は当該ポイント数に応じて当社株式等の交付等を行います。

なお、本信託の信託期間が満了した場合、当社は、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、本信託を継続的に実施することを予定しております。後者の場合には、本信託の信託期間をその時点の当社の中期経営計画に対応する対象期間の年数に合わせて延長するものといたします。当社は、延長された信託期間毎に、14億5,000万円に対象期間の年数を乗じた金額の範囲内で追加拠出を行い、取締役等に対するポイントの付与を継続し、本信託は、延長された信託期間中、当社株式等の交付等を継続いたします。

ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式(ポイント取得者に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除きます。)及び金銭(ポイント取得者に付与されたポイントに相当する当社株式の換価処分金相当額で給付が未了であるものを除きます。)(以下、併せて「残存株式等」といいます。)があるときは、残存株式等の金額と当社が追加拠出する金員の合計額は、14億5,000万円に新たな対象期間の年数を乗じた金額の範囲内といたします。

本信託の信託期間の満了時に信託契約の変更及び追加信託を行わない場合には、それ以降、取締役等に対するポイントの付与は行いませんが、当該時点で受益者要件を満たす可能性のあるポイント取得者が存在する場合には、その者に対する当社株式等の交付等が完了するまで、本信託の信託期間を延長することがあります。

## 2. 交付等がなされる当社株式等の数及び金額の算定方法並びに上限

ポイント取得者に対して交付等が行われる当社株式等の数及び金額は、毎事業年度一定の時期及び中期経営計画最終事業年度の翌事業年度一定の時期に取締役等の役員及び業績目標の達成度等に基づき付与されるポイントの数により定まります。

具体的には、ポイント数は、①単年度の業績達成度に連動する単年PSU、②業績達成条件が付されていないRSU及び③複数年度の中期経営計画の目標達成度に連動する中計PSUにより構成されます。

すなわち、①単年PSU及び③中計PSUについては、①単年PSUは対象期間に係る各事業年度を、③中計PSUは対象期間(中期経営計画の対象となる事業年度)をそれぞれ業績評価期間として、各業績評価期間の翌事業年度に、役員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(中計PSUについては、対象期間に係る各事業年度の役員別の株式報酬基準額に基づき算出された当該年度の基礎ポイントを、対象期間にわたって累計したものをいいます。)(に、各業績評価期間における業績目標の達成度に基づき定められる業績連動係数\*を乗じて算出されたポイント)が付与されます。②RSUについては、対象期間に係る各事業年度の翌事業年度に役員別の株式報酬基準額に基づきあらかじめ定められたポイントが付与されます。

この場合において、1事業年度あたりに取締役等に対して付与するポイントの総数の上限は1,000,000ポイントといたします。このポイントの上限は、上記1.の当社が拠出する金員の上限等を踏まえて、設定しております。

ポイント取得者に対して交付等が行われる当社株式等については、1ポイントを当社普通株式1株に換算いたしますが、そのうち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されます。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、交付等が行われる当社株式等の数及び金額を調整いたします。

※ 業績連動係数は、中期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における達成度で評価するものとし、①単年PSU及び③中計PSUの業績連動係数の変動幅は0%~200%の間といたします。

### 3. ポイント取得者に対する当社株式等の交付等の時期及び方法

当社の株式交付規程に定める受益者要件を充足したポイント取得者は、原則として①単年PSU及び②RSUについては、当該ポイントが付与された事業年度の開始から2年が経過した後の一定の時期に、③中計PSUについては、中期経営計画最終年度の翌事業年度の一定の時期に、それぞれ所定の受益者確定手続を行うことにより、付与された①単年PSU及び②RSUのポイント並びに③中計PSUのポイントの一定の割合に相当する数の当社株式(単元未満株式は切り上げ)について交付を受け、残りのポイントに相当する数の当社株式について本信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものといたします。

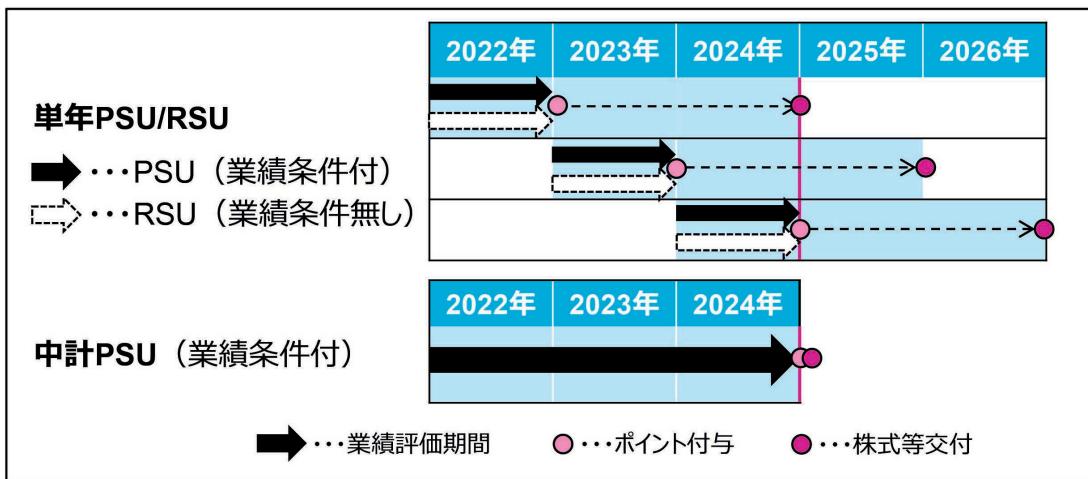
### 4. 当社株式に関する議決権

本信託内の当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものといたします。

### 5. その他の本信託制度の内容

本信託制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出の都度、指名・報酬諮問委員会で審議のうえ、取締役会において定めます。

なお、本信託制度のイメージは、以下の図表のとおりです。本株式等報酬制度の詳細については、2022年2月14日付適時開示「役員報酬額改定並びに信託型株式報酬制度の改定に伴う報酬等の額及び内容改定に関するお知らせ」をご参照ください。



(ご参考)

## 役員報酬等の決定方針(要旨)

当社は、本招集ご通知58頁から62頁に記載の役員報酬等の決定方針に代わる、2022年度からの新たな役員報酬等の決定方針として、2022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

- 業績及び中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
- 当社グループ役員の役割及び職責に相応しい水準とする。
- 独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性及び透明性を確保する。

## (2) 報酬構成と支給対象等

- 当社の役員報酬等は、「基本報酬」、「賞与」及び「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から、基本報酬のみを支給する。
- 「基本報酬」：役位及び職責に基づいて毎月支給する固定報酬。
- 「賞与」：年度の業績目標達成及び将来の成長に向けた取組みを動機づける業績連動報酬であり、会社業績、事業業績及び個人業績それぞれにつき、グループ全体及び主要事業の確実な収益成長と戦略遂行を促す評価指標を選定し、業績目標の達成度等に応じて0%～200%の範囲内で変動するものとし、事業年度終了後に一括して支給する。
- 「株式報酬」：中長期的な企業価値の向上を動機づける業績連動報酬であり、中期経営計画で定めるキリングroup連結の財務・非財務指標から、中長期の株主価値向上と社会的価値創出の両立を促す評価指標を選定する。固定的に支給されるRSU(リストラクテッド・シェア・ユニット)並びに各事業年度又は中期経営計画の対象となる事業年度をそれぞれ業績評価期間として、業績目標等の達成度に連動して支給される単年PSU(パフォーマンス・シェア・ユニット)及び中計PSUで構成し、役位及び職責ごとにあらかじめ定める基準額をもとに算出された基礎ポイント(RSUについては固定ポイント)をベースに付与されるポイント数に応じた株式を交付する(信託型株式報酬。ただし、50%相当は換価処分し、金銭で支給する)。ただし、国内非居住者に対しては、これに代えて業績連動型株価連動報酬(ファントム・ストック)を支給する。

	ポイント数	ポイントの付与時期	株式等の交付等時期
RSU	固定ポイント	毎事業年度終了後	ポイントが付与された事業年度の開始から2年経過後の一定の時期
単年PSU	基礎ポイント(ただし、中計PSUについては、3年分の基礎ポイント)に、それぞれの業績評価期間の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数(0%～200%)を乗じた数		
中計PSU		中期経営計画最終年度終了後	中期経営計画最終年度の翌事業年度の一定の時期

### (3) 報酬水準の設定と業績連動報酬の比率

- 当社の役員報酬水準及び業績連動報酬の比率は、外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準・業績連動性の客観的な比較検証を行ったうえで、個人別の役位及び職責等を基礎として設計する。
- 比較対象は日本を代表するグローバル製造業企業とし、基本報酬につき中位、業績目標達成時の総報酬につき中位以上をターゲットの目安とし、競争力のある報酬水準を確保する。
- 業績連動報酬の比率は国内大手企業との比較で先進的な水準とし、特に株式報酬の比率を高めることで、業績達成に向けたインセンティブ及び株主価値との連動を強化する。具体的には、代表取締役社長は、基本報酬：業績連動報酬の基準額を概ね30：70(うち、賞与30、株式報酬40)の比率とし、他の取締役等はこれに準じて役位及び職責を考慮して決定する。  
信託型株式報酬の基準額における単年PSU：RSU：中計PSU(1年あたり)の構成比は、全ての支給対象者に共通(概ね4：2：1)とする。
- 社外取締役の基本報酬は、当社のガバナンス強化において期待される役割の大きさを考慮し、比較対象企業において中位以上となる水準を確保する。

### (4) 業績連動報酬の評価指標及び目標の決定

- 賞与における会社業績評価指標及び事業業績評価指標並びに信託型株式報酬における評価指標とその目標値については、中期経営計画の内容や期初における業績見通し等を踏まえて決定する。
- 賞与における個人業績評価指標及び目標については、代表取締役社長については指名・報酬諮問委員会の社外委員との面談を経て、それ以外の取締役等については、代表取締役社長が各役員との面談を経て作成した原案を審議のうえ、指名・報酬諮問委員会が決定する。

### (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、賞与について、各役員個人の業績評価の評価結果及び個人業績評価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。  
上記決定にあたっては、代表取締役社長については指名・報酬諮問委員会の社外委員が面談を実施し、それ以外の取締役等については、代表取締役社長が各役員との面談を経て作成した原案を審議する。

### (6) その他重要な事項

- 上記(1)から(5)の内容にかかわらず、取締役等の報酬等の決定に際して、事前に予期せぬ特殊要因が発生した場合には、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。

第7号議案

**監査役の報酬額改定の件**

当社は、2017年3月30日開催の第178回定時株主総会において、年額1億3,000万円以内で監査役の固定的な基本報酬を支給することをご承認いただいております。

監査役の報酬額について、比較対象である国内製造業企業の報酬水準及び監査役の員数等を総合的に勘案し、取締役報酬額の改定に合わせて、年額2億円以内に改定させていただきたく存じます。

第4号議案「監査役2名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、監査役の員数は5名(うち社外監査役3名)となります。

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	： 新型コロナウイルス感染症再拡大により、国内外で酒類・飲料の販売が影響を受けたこと、ライオン社乳飲料事業の売却等から、減収となりました。
●連結事業利益 <sup>*1</sup>	： 国内ビール・スピリッツ事業、ミャンマー・ブルワリー社 <sup>*2</sup> 等が減益となりました。一方で、オセアニア酒類事業に加え、協和発酵バイオ(株) <sup>*2</sup> 、コーク・ノースイースト社 <sup>*2</sup> などが増益となり、全体では増益となりました。
●親会社の所有者に帰属する当期利益	： ミャンマー事業において減損損失を計上したこと等により減益となりました。

### 2021年の概況

2021年は前年に引き続き、新型コロナウイルス(以下、新型コロナ)感染症の影響を大きく受けた1年となりました。世界的に新型コロナ変異株が流行し、経済の先行きが不透明な状況が続いています。この環境下において、キリングループは長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」(略称：KV2027)に基づき、世界のCSV<sup>\*3</sup>先進企業を目指した取り組みを推進しました。社会課題の解決を成長機会と捉え、祖業であるビール事業で培った発酵・バイオテクノロジーを、「食領域」から、「医領域」、「ヘルスサイエンス領域」へ展開することで、社会的価値と経済的価値の両立を図りました。

#### ① 食領域

主力商品への集中投資により強固なブランド体系を構築する一方で、新たな価値創造につながる商品・サービスの提供に注力した結果、新型コロナによる収益減少を軽減することができました。

#### ② 医領域

2019年から開始したグローバル組織体制への変革を継続し、グローバル戦略品が着実に成長しました。また次世代戦略品等の開発も、着実に進捗しました。

#### ③ ヘルスサイエンス領域

当社の強みであるR&D技術を生かした素材研究、商品開発を進め、これまでの取り組みが大きく実った年になりました。「免疫」領域の戦略素材「プラズマ乳酸菌」<sup>\*4</sup>は、一般社団法人「レジリエンスジャパン推進協議会」<sup>\*5</sup>が実施する「ジャパン・レジリエンス・アワード(強靱化大賞)2021」において、「第1回STOP感染症大賞」金賞を受賞しました。これは素材の発見と機能性表示食品としての商品展開等を高く評価いただいたものです。また「プラズマ乳酸菌」配合の商品ラインアップも拡充し、健康志向の高まりとともに「プラズマ乳酸菌」関連事業の売上金額を、前年比1.5倍以上に伸ばし、お客様の健康課題の解決に貢献しました。



ジャパン・レジリエンス・アワード(強靱化大賞)2021  
表彰式の様子

- ※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 ミャンマー・ブルワリー社、協和発酵バイオ(株)、コーク・ノースイースト社は、「その他の事業」のセグメントに属する事業会社です。
- ※3 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。
- ※4 健康な人の免疫機能の維持をサポートする乳酸菌です。免疫細胞「プラズマサイトイド樹状細胞(pDC)」にちなんで名付けられ、キリングループでは国内外の大学・研究機関と共同で、多くの論文・学会発表を行っています。
- ※5 2013年に成立した国土強靱化基本法に基づき閣議決定された「国土強靱化基本計画」が円滑に達成されるよう、産、学、官、民のオールジャパンでレジリエンス立国を構築していくことを目的として設立された団体です。国民の生命と財産を守り抜くため、事前防災、減災の考え方に基づき「強くしてしなやかな国」をつくるための「レジリエンス(強靱化)」に関する総合的な施策推進に貢献しています。

ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点でも、社外から高い評価を得ました。「環境」においては、2020年2月に策定した「キリングroup環境ビジョン2050」に沿って、GHG<sup>※6</sup>排出量削減、再生可能エネルギー利用促進、プラスチック循環利用の促進等に取り組みました。その結果、環境省が主催する「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において、環境サステナブル企業部門の「金賞」を受賞しました。CDP<sup>※7</sup>気候変動及び水セキュリティにおいても、最高位の「Aリスト」を3年連続で獲得しました。「社会」においては、女性活躍推進に優れた上場企業として「なでしこ銘柄」に選定されたほか、特に優良な健康経営を実践する法人として「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」にも5年連続で認定されました。さらに「ガバナンス」を中心に、ESG取り組み全般を高く評価いただき、「持続可能な開発目標(SDGs)」への企業の取り組みを評価する「日経SDGs経営調査」でも、3年連続の最高位を獲得しました。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ESGの観点から評価を行う、MSCI ESGレーティング<sup>※8</sup>にて、世界のCSV先進企業と並ぶ「AA」評価を獲得しました。

なお、「キリングroup2019年-2021年中期経営計画(略称：2019年中計)」で重要成果指標とする従業員エンゲージメント<sup>※9</sup>は、スコアが大幅に向上した2020年と同水準の結果となりました。先行きが不透明な社会情勢の中、CSV経営に取り組む意義の浸透を図ったことで、従業員の経営に対するエンゲージメントが高まり、2019年中計で掲げた目標を達成しました。

※6 Green House Gas(温室効果ガス)の略称です。

※7 環境問題に高い関心を持つ世界の機関投資家や主要購買企業の要請に基づき、企業や自治体に、気候変動対策、水資源保護、森林保全等の環境問題対策に関して情報開示を求め、また、それを通じて対策を促すことを主たる活動としている非営利組織です。2021年度は、110兆米ドルを超える資産を保有する590社強の投資家と協働し、資本市場と企業の調達活動を介して、企業に環境情報開示、温室効果ガス排出削減、水資源保護、森林保護を他に先駆けて働きかけてきました。2021年、世界の時価総額の64%強に相当する13,000強の企業と1,100強の自治体を含む世界の14,000強の組織が、CDPを通じて環境情報を開示しました。

※8 産業界における長期的に重要な環境、社会、ガバナンスのリスクに対する企業の回復力の測定で、AAA-CCCで評価される格付けです。

※9 従業員の会社に対する信頼度合いや、会社の向かう方向性に共感し自発的に貢献したいと思う意欲等の指標です。

## 当期実績

連結売上収益 1兆8,216億円 (前期比 1.5%減)

連結事業利益 1,654億円 (前期比 2.0%増)

連結税引前利益 996億円 (前期比 20.0%減)

親会社の所有者に帰属する当期利益 598億円 (前期比 16.9%減)

### 重要成果指標

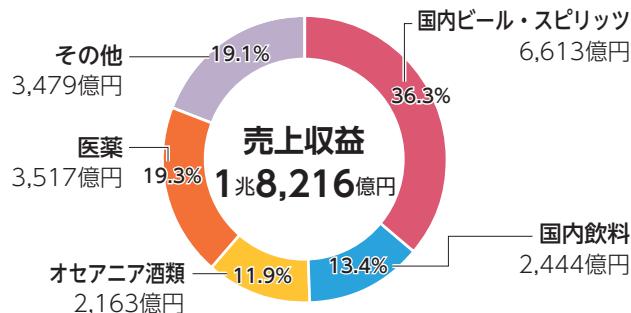
財務目標 平準化EPS 156円 (前期比 14.7%増)  
ROIC 4.2%

非財務目標 CSVコミットメント  
当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.kirinholdings.com/jp/impact/csv\\_management/commitment/2019/](https://www.kirinholdings.com/jp/impact/csv_management/commitment/2019/)

企業ブランド価値 2,476百万米ドル (2020年実績：2,236百万米ドル)

従業員エンゲージメント 72% (2020年実績：73%)

## 事業部門別売上収益



## 国内ビール・スピリッツ事業部門 (キリンビール(株))

■ 連結売上収益 **6,613**億円 (前期比 1.5%増)  
 ■ 連結事業利益 **705**億円 (前期比 6.6%減)



国内酒類市場は、前年に続きコロナ影響で外食市場が低迷する中、家庭用市場は伸長し、特に酒税改正で減税となったビールカテゴリー市場が拡大しました。

キリンビール(株)では主力ブランドの「**キリン一番搾り生ビール**」缶商品や、健康志向の高まりを捉えた「**キリン一番搾り 糖質ゼロ**※10」が好調でした。その結果、「**一番搾り**」ブランド缶商品の販売数量は、前年比2割増と大きく伸長しました。コロナ影響により自宅で過ごす時間が増え、在宅時間の充実も求められています。クラフトビールの缶商品「**スプリングバレー 豊潤<496>**」は、この需要を捉え、発売から半年で100万ケース※11を販売し、クラフトビールとしては異例の速さで成長しています。自宅で本格生ビールを楽しめる「**キリンホームタップ**」も会員数を大幅に増やし、10万人以上のお客様に、工場直送の特別なおいさを提供しました。外食市場では、飲食店の課題解決を目指し、新鮮でおいしい生ビールを提供できる「**TAPPY(タッピー)**」、1台でクラフトビールを4種類提供できる「**Tap Marché(タップ・マルシェ)**」等、キリン独自の価値提案を行いました。これらの結果、ビール類カテゴリーは販売数量が減少したものの、4年連続で市場推移を上回りました。家庭用が中心のRTD※12カテゴリーは、「**キリン 氷結®無糖**」シリーズが大変好調で、「**キリン 氷結®**」ブランドは過去最高売上を達成し、累計販売本数160億本※13を突破しました。「**キリン 本搾り™チューハイ**」や、素材や製法にこだわった高付加価値ブランド「**麒麟 発酵レモンサワー**」も好調で、RTDカテゴリー合計の販売数量は前年を上回りました。

※10 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)。

※11 大びん633ml×20本換算。

※12 栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料で、Ready to Drinkの略称です。

※13 250ml換算。

## 国内飲料事業部門 (キリンビバレッジ(株))

■ 連結売上収益 **2,444**億円 (前期比 3.1%減)  
 ■ 連結事業利益 **211**億円 (前期比 3.0%減)



\* キリン iMUSE レモン、キリン iMUSE ヨーグルトテイスト、キリン iMUSE 水



国内飲料市場は、4月以降、緊急事態宣言の段階的な解除で販売数量が徐々に回復しましたが、新型コロナウイルス感染再拡大と天候不順によって、前年微増にとどまりました。また健康意識の高まりにより、特定保健用食品・機能性表示食品や、無糖・微糖商品が好調に推移しています。

キリンビバレッジ(株)では、「CSVを基軸としたポストコロナに向けた再成長」をテーマに掲げ、既存飲料事業に加えてヘルスサイエンス領域を事業のもう1つの柱に置き、積極的に投資しました。既存飲料事業では、無糖商品への需要の高まりを機会と捉え、「**午後の紅茶**」ブランドで展開する「**おいしい無糖**」シリーズのラインアップを強化しました。また「**生茶**」ブランドは、再生ペット樹脂を100%使用した「R100ペットボトル」やラベルレス商品を発売し、お客様の環境意識の高まりに応えました。ヘルスサイエンス領域では、「**プラズマ乳酸菌**」配合の飲料を、免疫機能の機能性表示食品を中心に展開し、「**免疫ケア**」習慣の定着に取り組みました。「**iMUSE(イミューズ)**」ブランドの強化に加え、免疫への関心が低い層にも手軽に摂取いただけるように「**キリン 午後の紅茶 ミルクティープラス**」、「**キリン 生茶 ライフプラス 免疫アシスト**」を発売しました。その結果、「**プラズマ乳酸菌**」配合の飲料は、期中に上方修正した年間販売目標の500万ケースを達成することができました。

またコロナ影響等により厳しい市場環境が続く中、自動販売機ビジネスの構造改革や小型ペット商品へのさらなる注力により、収益改善に努めました。

## オセアニア酒類事業部門 (ライオン社)

■ 連結売上収益 **2,163**億円 (前期比 26.0%減)  
■ 連結事業利益 **266**億円 (前期比 20.0%増)

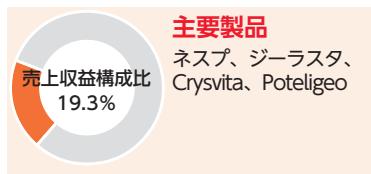


2021年1月の乳飲料事業売却に伴い、ライオン全社の売上収益は大幅な減収となりました。酒類事業は、豪州・ニュージーランドの的外食市場において新型コロナによる影響を受けました。一方で、10月中旬以降、段階的な行動規制緩和で市場が回復し、プレミアムビール・クラフトビールカテゴリーの販売数量は前年を上回りました。

ライオン社でも、クラフトビール事業は、将来の成長分野と位置付けています。米国ニュー・ベルジャン・ブルーイング社では、若年層に高い支持を得ている「ブードゥー・レンジャー」が家庭用需要を的確に捉え、販売が好調に推移しました。また豪州クラフトビール事業をより盤石なものにするために、豪州最大手の独立系クラフトビールメーカーであるファームタム社の株式を取得完了しました。さらに海外クラフトビール事業のシナジー創出に向けて、米国ベルズ・ブルワリー社の買収も発表しました。以上のとおり、クラフトビール戦略の進展や、コスト削減の取り組みにより、増益を達成しました。

## 医薬事業部門 (協和キリン(株))

■ 連結売上収益 **3,517**億円 (前期比 10.7%増)  
■ 連結事業利益 **612**億円 (前期比 3.7%増)



協和キリン(株)は、同社の2021-2025年中期経営計画の初年度として、2030年に向けた新ビジョン<sup>\*14</sup>を掲げ、日本発のグローバル・スペシャリティファーマ<sup>\*15</sup>としての成長の実現に向けて取り組みました。

2021年は、前年に引き続きコロナ影響で世界の治療環境が変化し、事業活動に制限がある中、協和キリン(株)は「Crysvita」<sup>\*16</sup>、「Poteligeo」<sup>\*17</sup>等のグローバル戦略品を着実に成長させました。また次世代戦略品である「KHK4083」<sup>\*18</sup>や、がん領域の「ME-401(一般名: zandelisib)」<sup>\*19</sup>等の開発も着実に進捗しています。一方で、グローバル戦略品の「KW-6002(一般名: istradefylline)」<sup>\*20</sup>は欧州での承認を得ることができませんでした。今後の申請・承認を控えた品目においても各国当局の判断を注視するとともに、適切な対応を行ってまいります。

同社は、健康と豊かさの実現をCSV経営と位置づけ、患者の皆様を中心においた医療ニーズへの取り組みを推進しています。腎臓病や、疾病自体の認知度が低い、くる病・骨軟化症等について多くの方に理解いただくために、疾患啓発活動を継続的に取り進めていきます。

- ※14 協和キリンは、イノベーションへの情熱と多様な個性が輝くチームの力で、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な価値の継続的な創出を実現します。
- ※15 「腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経を中心とした領域で、抗体技術を核にした最先端のバイオテクノロジーを駆使して、画期的な新薬を継続的に創出し、開発・販売をグローバルに展開する製薬会社」を意味しています。
- ※16 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。国内では製品名「**クリースピータ**」として販売されています。
- ※17 特定の血液がんの治療薬です。国内では既に製品名「**ポテリジオ**」として販売されています。
- ※18 アトピー性皮膚炎の治療薬です。
- ※19 特定の血液がんの治療薬です。
- ※20 パーキンソン病の治療薬です。米国では「**Nourianz**」、国内では既に製品名「**ノウリアスト**」として販売されています。

## その他の事業

売上収益構成比  
19.1%

- 連結売上収益
- 連結事業利益

3,479億円 (前期比 3.5%増)  
313億円 (前期比 7.0%増)

## ●協和発酵バイオ(株)

## 主要商品

Cognizin\*

Cognizin®

\* Cognizin (コグニチン) は、協和発酵バイオ(株)の革新的な発酵技術で製造した「高機能健康成分：シチコリン」のブランド名称です。

協和発酵バイオ(株)は、2019年末に製造方法逸脱による行政処分を受けて以来、品質を全ての業務の基本としてマネジメント体制を再構築してきました。2021年は再生から成長につなげる1年と位置付け、製造数量を段階的に回復させることで、お客様からの信頼回復に努めました。また12月末にコンシューマープロダクト事業をキリンホールディングス(株)へ移管し、BtoB事業への集中により、長年培ってきた最先端の発酵・バイオ技術を生かした新たな素材開発を加速させる事業体制を確立しました。コロナ影響による原燃材料の高騰等の課題もある中で、組織風土変革や収益性の高い品目への集中等の事業構造改革にも取り組み、2021年は黒字化を達成しました。

## ●ミャンマー・ブルワリー社

## 主要商品

ミャンマービール、  
アンドマン ゴールド

ミャンマーでは、新型コロナの感染再拡大や2月に発生した政変の影響により外食市場が大きく減退しました。また金融やサプライチェーンが混乱した影響もあり、ビール市場は2割弱縮小しました。さらに資材不足等による製造量の減少、営業活動の制限等により、ミャンマー・ブルワリー社の販売数量は、前年同期比約3割の減少となりました。

## ●メルシャン(株)

## 主要商品

シャトー・メルシャン、  
おいしい酸化防止剤  
無添加ワイン、フロン  
テラ

メルシャン(株)は、家庭用ワイン市場での飲用者拡大と収益性向上に取り組みました。コロナ影響をはじめとした環境変化によって、ワインの飲用スタイルも多様化する中、果汁の贅沢感やワインならではの余韻が楽しめるノンアルコールサングリア「モクバル」を発売しました。また高品質で自然環境等に配慮したオーガニックワインの展開も、お客様に好評いただきました。「シャトー・メルシャン」では梶子ワイナリーが「ワールド・ベスト・ヴィンヤード2021」\*21に選出され、同アワードを2年連続で受賞する快挙となりました。

- \*21 世界最高峰のワイン・コンペティション「インターナショナル・ワイン・チャレンジ」を行う英国の「ウィリアム・リード・ビジネス・メディア」が主催する、「世界最高のワイナリーベスト50」を選出するアワードです。2021年は2,000以上のワイナリーがノミネートされ、シャトー・メルシャン 梶子ワイナリーは世界第33位に選ばれました。

## ●コーク・ノースイースト社\*22

米国の飲料市場は、コロナ影響によりEC販売が拡大し、家庭用消費が大幅に増えたことや、新型コロナワクチン接種率向上に伴う外食市場の回復から、販売数量は増加しました。一方で、個人消費の回復に伴い商品・サービスの供給が追い付かず、インフレが起きました。コーク・ノースイースト社は、このような市場変化の中、価格改定や、継続的なコスト削減、業務効率化により、同社史上最高益を達成しました。

- \*22 米国北東部で、コカ・コーラのボトリングを中心に清涼飲料の製造販売事業を展開している、コカ・コーラ ピバレッジズ ノースイースト社の略称です。

## ■ キリングroup2022年-2024年中期経営計画

キリングroupは、社会環境が大きく変化する中、持続的な成長に向けてKV2027に取り組んでいます。今年1月から開始した、新たな3か年計画「キリングroup2022年-2024年中期経営計画(略称：2022年中計)」においても、CSVを経営の根幹に据え、「食領域」、「医領域」、「ヘルスサイエンス領域」での成長を目指します。

### 長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」(KV2027)

グループ経営理念	キリングgroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します
2027年目指す姿	食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる
経営成果	経済的価値の創造(財務目標の達成)・社会的価値の創造(非財務目標の達成)
戦略の枠組み	
価値観 "One KIRIN" Values	熱意、誠意、多様性 "Passion. Integrity. Diversity."

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

#### キリングgroup・ビジョン2027 (KV2027)

食から医にわたる領域で価値を創造し  
世界のCSV先進企業となる



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

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

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

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

ニュースリリース「キリングgroup2022年-2024年中期経営計画」

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



#### 重要成果指標

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

## ■ キリングループのCSV経営について

当社は2019年に国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」を反映させながら「CSVパーパス」を策定し、KV2027の実現に向けた事業構造改革の実行と新たな価値創造による成長を目指してきました。2022年中計では、この改革と成長を加速させるため、「環境・健康・従業員」の3つの視点から非財務指標を設定しました。

社会と価値を共創し持続的に成長するための指針である「CSVパーパス」は、新型コロナウイルスが社会に与えている影響を踏まえ、人と人とのつながりの場全てを「コミュニティ」として再定義しました。また「CSVコミットメント」は、「CSVパーパス」実現に向けて事業会社ごとの成果指標や目標値の設定を行い、より具体的なアクションプランに進化させました。



当社は「酒類メーカーとしての責任」を前提に、「健康」、「コミュニティ」、「環境」の社会課題に取り組み、こころ豊かな社会の実現に貢献します。

## CSVトピックス

### ■ 酒類メーカーとしての責任

#### 適正飲酒へ向けた「スロードリンク®※1」の提唱

2021年3月にアルコール健康障害対策推進基本計画が閣議決定され、アルコール関連問題に社会全体で取り組むことが求められています。当社は、これからの時代のお酒の楽しみ方として「スロードリンク®」を提唱し、動画サイトやSNSを活用して適正飲酒の啓発活動に継続して取り組んでいます。またお客様へ飲酒時に摂取する純アルコール量を正確に伝えるため、製品ラベルへの純アルコール量の表示開始を予定より前倒しし、2022年から導入します。

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



### ■ 健康

#### 「プラズマ乳酸菌」による「免疫ケア」習慣の定着

「プラズマ乳酸菌」は免疫細胞の司令塔であるプラズマサイトイド樹状細胞を活性化する唯一の乳酸菌です。多くの科学的根拠から、「プラズマ乳酸菌」を配合した「イミューズ」ブランドは、2020年に日本で初めて※2「免疫機能」における機能性表示食品として届出が受理されました。当社は「免疫ケア」習慣の定着を図り、より多くのお客様の健康課題に対応するために、自社だけでなく、外部パートナー企業からも「プラズマ乳酸菌」を配合した食品を発売しました。さらに、免疫機能の機能性表示食品を20品目以上に拡大したほか、「プラズマ乳酸菌」の機能をわかりやすく紹介するTVCも放映しました。

「プラズマ乳酸菌」は、国内外の大学や研究機関とともに、非臨床試験・臨床試験も進めています。2021年にはマレーシアのマラヤ大学と共同で、東南アジアを中心に猛威を振るうデング熱に対する臨床研究を行い、デング熱特有の臨床症状の累計発症日数を有意に低下させることを確認しました。同年12月からは、長崎大学において新型コロナ患者に対する特定臨床研究も開始されました。

※2 免疫機能の機能性表示食品として届出公表された日本初のブランドです。

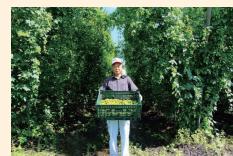


プラズマ乳酸菌

### ■ コミュニティ

#### 日本産ホップの収穫量維持と地域創生

ビールの重要な原材料の一つであるホップの安定調達や地域の活性化を行っています。日本有数のホップ産地である岩手県遠野市・秋田県横手市を中心に、地域の方々とともに日本産ホップの収穫量維持や現地観光事業の活性化に向けた活動に取り組んでいます。



## ■ 環境

当社は「キリンググループ環境ビジョン2050」を策定し、「ポジティブインパクトで、豊かな地球を」の実現に向けた取り組みを進め、社会をリードしています。

### ～気候変動～

#### キリンビール(株)9工場におけるGHG削減に向けて

脱炭素社会構築へ向けた取り組みの一環として、キリンビール(株)の国内全9工場へ大規模太陽光発電設備を導入します。これらによりキリンビール(株)全体の使用電力の再生可能エネルギー比率は、2020年時点の約18%から約34%に向上します。将来的にはキリンググループの事業で用いる電力すべての再生可能エネルギーへの転換を進め、早期のRE100<sup>\*3</sup>達成を目指します。

※3 電力の再生可能エネルギー100%化を目指す企業で構成される国際的な環境イニシアチブの指標であり、キリンググループは2040年に使用電力100%達成を宣言しています。



#### TCFD<sup>\*4</sup>提言に基づく開示

当社は2018年に日本の食品業界で初めてTCFDに賛同しました。それ以降、提言に基づいた気候変動問題による将来的な社会と企業に与える影響を分析し、経営戦略に反映して取り組みを進めています。2021年も気候変動における事業のリスクと機会に関するシナリオ分析を行い、事業戦略に反映させました。2021年11月には、協和キリン(株)もTCFD提言への賛同表明と開示を行いました。

※4 The Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)の略称です。

#### 【2021年TCFD提言に基づいたシナリオ分析結果・事業戦略への反映】

リスクと機会のタイプ	影響を受ける項目	財務インパクト	対応戦略
物理リスク	農産物収量減・調達コスト	約30億円～120億円(4℃シナリオ、75パーセントイル)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大麦に依存しない醸造技術</li> <li>・植物大量増殖技術</li> <li>・持続可能な農園認証取得支援</li> </ul>
移行リスク	カーボンプライシング・エネルギー調達	GHGを削減した場合の税負担/取り組みなかった場合の税負担：約6億円/約13億円(2030年)、0円/約17億円(2050年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期的な損益中立でのGHG排出量削減</li> </ul>
機会(製品サービス・市場)	感染症に晒される人口	2030年のアジアの免疫関連市場が7,500億円程度に拡大予想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・免疫を維持する商品での貢献</li> </ul>

### ～容器包装～

#### 自社インフラと独自開発のペットボトル回収機を活用した(株)ローソンの共同プロジェクト開始

当社は、日本国内におけるリサイクル樹脂使用量の割合を2027年までに50%に高めることを掲げ、良質な使用済みペットボトルの効率的な回収・利用システムの構築を積極的に進めています。この取り組みの実証実験として、2021年7月からキリンググループが独自開発した「ペットボトル減容回収機」を(株)ローソンの店舗へ設置し、家庭で発生する使用済みペットボトル容器の回収に取り組んでいます。



### ～生物資源～

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

当社は2013年からスリランカの紅茶農園に対して、自然と作り手を守りながら、より持続可能な農法に取り組むと認められた農園に与えられる国際的な農園認証制度「レインフォレスト・アライアンス認証」の取得支援をしています。2021年8月には、認証を取得した農園の茶葉を使用した商品を「午後の紅茶」ブランドから発売し、商品を通じてこれらの取り組みを紹介することでブランド価値向上に繋がっています。

## (2) 対処すべき課題

キリングループは、新型コロナや気候変動のような顕在化している社会課題の解決を成長機会と捉え、変革し続けることが大事だと考えています。2022年中計においてもKV2027の基本的な方向性は変わらず、CSV経営を進め、既存事業の強化と新たな価値創造を図っていきます。具体的には、①「食領域」の利益増大、②「医領域」のグローバル基盤強化、③「ヘルスサイエンス領域」の規模拡大、の3領域で、成長投資・戦略投資を行い、持続的成長を目指します。

KV2027の目標達成に向けて、「イノベーションを実現する組織能力」の強化に引き続き取り組みます。また、キリングループのDNAである品質本位の徹底、効率と持続可能性を両立するSCM<sup>\*1</sup>体制の構築、価値創造を支えるガバナンスの強化によって、強固な組織基盤を構築します。これらの取り組みを通して、2024年までの平準化EPS年平均成長率11%以上<sup>\*2</sup>、2024年時点でのROIC10%以上という財務目標を達成し、KV2027への新たな成長軌道を実現します。

※1 サプライ・チェーン・マネジメント(Supply Chain Management)の略で、原材料の調達、工場での生産、商品の需給・物流の供給連鎖を効率よく構築し管理することを指します。

※2 基準は2021年度

### 次期業績予想

連結売上収益 **1兆9,500**億円 (前期比 7.1%増)

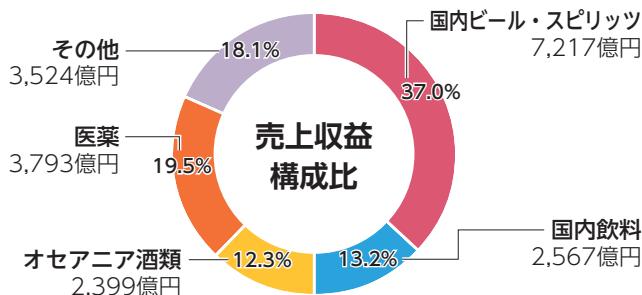
連結事業利益 **1,660**億円 (前期比 0.3%増)

連結税引前利益 **1,770**億円 (前期比 77.7%増)

親会社の所有者に帰属する  
当期利益 **1,145**億円 (前期比 91.5%増)

#### 重要成果指標

財務目標 平準化EPS **157**円 (前期比 0.6%増)  
ROIC **8.3%**



### ① 食領域

「食領域」においては、強固なブランド体系の構築、収益力・財務基盤の強化、そして新規ビジネスの探索・拡大を実現します。

キリンビール(株)は、主力ブランドの「一番搾り」、健康志向に応える「キリン一番搾り 糖質ゼロ」、高付加価値で収益性の高い「スプリングバレー 豊潤<496>」への投資を強化し、強固なブランド体系を構築します。「キリン ホームタップ」は、クラフトビールのラインアップを強化することでサービスの魅力をさらに高め、クラフトビール市場の魅力化・活性化を目指します。RTDカテゴリーでは「在宅時間の充実」に対応する高付加価値ブランドの展開を強化します。

ライオン社はマーケティング改革とサプライチェーン最適化等を通じた収益性改善に注力します。さらに、北米・豪州におけるクラフトビール事業の成長加速に向けて、買収したクラフトビール事業の統合とシナジー創出を進めます。

メルシャン(株)は、新たな輸入ワインブランドとして「メルシャン・ワインズ」を立ち上げます。環境への配慮等、持続可能なワインづくりに真摯に取り組むワイナリーと、日本人の味覚に合う高品質な輸入ワインを共創し、ワインが本来持つ価値を再発信し、ワイン市場の魅力化を実現します。

キリンビバレッジ(株)は、選択と集中による既存飲料事業の収益強化を実現します。同時にCSV経営を一層進め、ヘルスサイエンス領域を強化し、健康に貢献する飲料企業への変革を推進します。既存飲料事業において、「午後の紅茶」は、「おいしい無糖」の育成に注力し、微糖も含めた「摂りすぎない健康」領域の拡大で、ブランドの再成長を実現します。「生茶」は、再生ペット樹脂を使用した商品展開を進めるなど、「健康」と「環境」に貢献するブランドとして、社会とお客様からの共感獲得を目指します。ヘルスサイエンス領域では、3月から全国発売するヨーグルトテイストの100mlペットボトル飲料「キリン iMUSE 朝の免疫ケア」を加えた「プラズマ乳酸菌」配合飲料を展開拡大します。さらに、(株)ファンケルとの商品開発をさらに進めることで、お客様の健康に貢献し、新たな市場開拓を進めていきます。

コーク・ノースイースト社は、継続的に安定的な高収益を生み出せる体制を構築します。収益性の高い炭酸飲料市場での更なるシェア向上や、他の飲料カテゴリートレンドも見据えたスピード感をもった流通対応を継続します。加えて顧客ニーズの変化への対応、社内の業務効率化を促進させるDX<sup>\*3</sup>の強化を行います。

※3 「デジタルトランスフォーメーション」の略称です。進化したデジタル技術を浸透させることで、人々の生活をより良く変革することです。

## ② 医領域

近年の製薬業界を取り巻く環境は、薬剤費抑制策の推進、後発品の使用促進等による医薬品への支出減少、新薬開発におけるコスト増加とプロセスの複雑化等、厳しい変化が起きています。一方で、新薬の優先審査制度の登場等のイノベーションを評価する制度の拡充や、科学技術の進歩により革新的な治療を可能にする新たな創薬手法の開発を後押しする動きもあります。アンメットメディカルニーズ<sup>\*4</sup>に対する画期的な医薬品は依然として世界中で待ち望まれています。さらにはデジタル技術の進展や顧客との接点の多様化等、社会環境が大きく変化する中で、新しい医療ニーズも生まれています。このような環境下において、「Crysvita」、「Poteligeo」、「Nourianz」のグローバル戦略品に加え、「KHK4083」、「ME-401(一般名：zandelisib)」、「KW-6356」<sup>\*5</sup>といった次世代戦略品や、「KHK7791(一般名：tenapanor)」<sup>\*6</sup>、「RTA402(一般名：bardoxolone methyl)」<sup>\*7</sup>等の国内市場向け新薬の開発も推進します。2030年に向けたビジョン、及び達成に向けた戦略を実行することで、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして更なる事業成長を実現します。

※4 いまだ満たされていない医療ニーズを指します。

※5 「KW-6002」(日本製品名「ノウリアスト」)の次世代品のパーキンソン病向けの治療薬です。

※6 血液透析患者向けのリン吸収を阻害する治療薬です。

※7 アルポート症候群、糖尿病性腎臓病患者向けの治療薬です。

## ③ ヘルスサイエンス領域

キリングroupは、KV2027において、「食領域」と「医領域」に加え、「ヘルスサイエンス事業」を立ち上げ、CSV経営において重要な「健康」という社会課題に取り組んできました。2020年以降、世界的規模で新型コロナウイルスの感染拡大が続く中、健康・未病への関心はより一層高まっています。当社はこれを新たな機会と捉え、2022年中計ではヘルスサイエンス領域への投資を強化し、同領域の規模拡大を図ります。またさらなる事業の成長に向けて、新たな成長機会も探索していきます。特に「免疫」領域の「プラズマ乳酸菌」の展開拡大を足掛かりに、「脳機能」、「腸内環境」領域への成長に繋がります。



「キリン iMUSE 朝の免疫ケア」

中計初年度となる2022年は、「プラズマ乳酸菌」事業の拡大加速に引き続き注力します。幅広い層のお客様が日常的に「プラズマ乳酸菌」を摂取できるように商品ラインアップを拡充します。さらに習慣化しやすいヨーグルトやサプリメントの展開を強化し、「免疫ケア」習慣のさらなる定着を目指します。事業の拡大に伴い「プラズマ乳酸菌」菌体の製造設備や、キリンビバレッジ(株)湘南工場における飲料製造ラインの増強も行います。またマラヤ大学の研究拠点において、熱帯感染症に対する「プラズマ乳酸菌」の効果検証等も進めていきます。



ヒトミルクオリゴ糖 製造工場(タイ)

海外市場では、協発発酵バイオ(株)によるBtoB事業を加速させます。「プラズマ乳酸菌」は米国・東南アジアを中心に、「シチコリン」<sup>\*8</sup>は米国での販売を強化します。独自の発酵技術で、世界初となる大量生産に成功した「ヒトミルクオリゴ糖」<sup>\*9</sup>は、海外での上市を目指し、2022年にタイの自社工場で生産を開始します。また「オルニチン」を中心とした「活力」領域での事業展開にも精力的に取り組みます。新規事業探索や社内ベンチャー、コーポレートベンチャーキャピタル<sup>\*10</sup>も推進し、あらゆる接点で、お客様の「健康」に関する社会課題を解決していきます。

(株)ファンケルとは、両社の素材や技術を活用した共同研究・新商品開発に引き続き取り組みます。さらに(株)ファンケルの強みである通信販売事業の知見をキリングループ内で活用するほか、人材交流による組織能力強化等を進めることで、シナジー創出を目指します。

これらの取り組み実行度を高めるため、ヘルスサイエンス領域の戦略・事業連携を統括する「ヘルスサイエンス事業本部」を2022年春に設置します。グループ内のシナジー創出に向けたガバナンス体制の強化、戦略の浸透・実行のスピード向上につなげます。

- ※8 脳や神経細胞にある細胞膜を維持する働きを持つ、体内に存在する成分で、世界各国で長年にわたり脳疾患の治療薬や認知機能の向上をサポートする健康食品等に利用されている素材です。日本では現在、医薬品に分類されています。
- ※9 母乳に含まれるオリゴ糖の総称です。現在250種類以上が母乳中に含まれており、「免疫」、「脳機能」等に寄与する研究成果が報告されています。
- ※10 事業会社が自己の資金を拠出することで、ファンドを組成しスタートアップ企業に投資をすることや、スタートアップ企業に投資するための組織のことを指します。多くの事業会社は、自社の事業内容と関連性のある企業に投資し、シナジー創出や新規事業創出を目指しています。

なお、ミャンマー・ブルワリー社については、1年にわたり、当社主導でビール事業を通じてミャンマーの社会・経済に継続して貢献することを目指し、ミャンマー・エコノミック・ホールディングス社(MEHPCL)との合併解消を求めてまいりました。しかしながら、MEHPCLとの協議やシンガポールでの仲裁提起などを通し、当社が望む形で直ちに合併を解消することは困難であると判断しました。当社としては合併解消を早期に図ることを最優先とし、当社がミャンマー事業から撤退する方針のもとに現在MEHPCLとの協議を進めています。撤退計画の策定にあたっては、現地の従業員とその家族の生活と安全を重視し、当社人権方針に基づきステークホルダーの皆様に配慮してまいります。

最後に、KV2027の達成と企業の持続的成長に向け、当社取締役会では最適な事業ポートフォリオの検討を定期的に議論しています。事業ポートフォリオ変革に、外部から高い評価を頂いているガバナンスを効かせることで、食から医にわたる領域で価値創造を加速させていきます。

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180期 (2018年度)	第181期 (2019年度)	第182期 (2020年度)	第183期 (2021年度)
売上収益 (百万円)	1,930,522	1,941,305	1,849,545	1,821,570
事業利益 (百万円)	199,327	190,754	162,115	165,430
税引前利益 (百万円)	246,852	116,823	124,550	99,617
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	164,202	59,642	71,935	59,790
基本的1株当たり当期利益 (円)	183.57	68.00	85.57	71.73
資本合計 (百万円)	1,191,418	1,146,825	1,095,939	1,147,990
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,032.55	1,043.57	1,005.96	1,072.69
資産合計 (百万円)	2,303,624	2,412,874	2,459,363	2,471,933

- (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. 企業結合で取得した無形資産に関する税効果について、第181期に会計方針を変更したことに伴い、第180期の数値を遡及修正しております。

### (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571億円であります。

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

#### ① 当年度中に完成した主要設備

該当する事項はありません。

#### ② 当年度末現在実施中又は計画中の主要設備

事業部門	会社名	設備投資の内容
■ 医薬	協和キリン株式会社	(高崎工場)品質棟の建設

### (5) 資金調達の状況

当年度末現在の社債を含めた借入金総額は、5,515億円であります。

当年度の主要な資金調達は、当社による総額700億円の無担保社債の発行であります。

### (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42頁から44頁に記載のとおりであります。

## (7) 重要な子会社等の状況

## ① 重要な子会社の状況

事業部門	会社名	所在地	資本金	持株比率	主要な事業内容
■ 国内ビール・スピリッツ	麒麟麦酒株式会社	東京都中野区	百万円 30,000	100.0 %	酒類の製造・販売
■ 国内飲料	麒麟ビバレッジ株式会社	東京都千代田区	百万円 8,417	100.0	清涼飲料の製造・販売
■ オセアニア酒類	ライオン社	オーストラリア ニューサウス ウェールズ州	百万豪ドル 7,531	100.0	オセアニアにおける 酒類事業の統括
■ 医薬	協和麒麟株式会社	東京都千代田区	百万円 26,745	53.5	医療用医薬品の研究・開発・ 製造・販売・輸出入等
■ その他	メルシャン株式会社	東京都中野区	百万円 3,000	100.0	酒類の輸入・製造・販売
	協和発酵バイオ株式会社	東京都千代田区	百万円 10,000	100.0 (5.0)	医薬品原料・各種アミノ酸・ 健康食品原料の製造・販売
	ミャンマー・ブルワリー社	ミャンマー ヤンゴン市	百万 ミャンマーチャット 16,207	51.0 (51.0)	ビールの製造・販売
	コカ・コーラ ビバレッジズ ノースイースト社	アメリカ ニューハンプシャー州	千米ドル 930	100.0	清涼飲料の製造・販売

(注) 持株比率欄の( )内には、間接保有割合を内数で記載しております。

## ② 重要な関連会社の状況

事業部門	会社名	所在地	資本金	持株比率	主要な事業内容
■ その他	株式会社ファンケル	横浜市	百万円 10,795	30.3 %	化粧品・健康食品の製造・販売
	サンミゲルビール社	フィリピン メトロマニラ	百万 フィリピンペソ 15,410	48.4	ビールの製造・販売
	華潤麒麟飲料社	ブリティッシュ・ ヴァージン・ アイランズ	米ドル 1,000	40.0	中国における清涼飲料事業の統括

## (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(横浜市)等3拠点

## ② 子会社

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

**(9) 従業員の状況**

事業部門	従業員数 名
■ 国内ビール・スピリッツ	4,315
■ 国内飲料	3,568
■ オセアニア酒類	3,502
■ 医薬	5,752
■ その他	10,914
■ 全社(共通)	1,464
合 計	29,515

(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 ライオン社の子会社(キリン フーズ オーストラリア ホールディングス社)は、2021年1月、同社が保有するライオン デアリー アンド ドリンクス社の全株式を豪州のベガ チーズ社に譲渡いたしました。
- ② 当社は、2021年11月、ライオン社を通じて、豪州のファーマンタム社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	64,705
シンジケートローン	64,533

(注) シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ銀行及び農林中央金庫をそれぞれ幹事とするものであります。

## 2 株式に関する事項

### (1) 発行可能株式総数

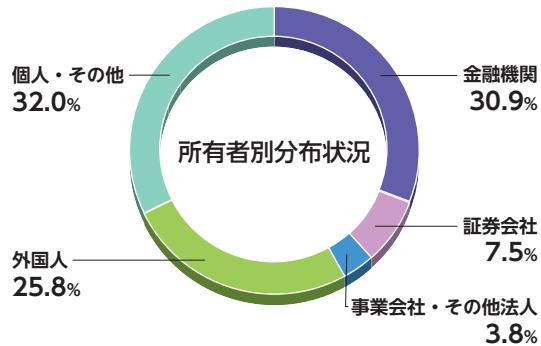
1,732,026,000株

### (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

345,427名 (前期末比 146,234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)	127,742	15.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	42,209	5.0
明治安田生命保険相互会社	32,996	3.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	22,465	2.6
SMBC日興証券株式会社	17,799	2.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	15,250	1.8
JPモルガン証券株式会社	14,577	1.7
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	14,411	1.7
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	11,689	1.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	11,097	1.3

- (注) 1. 当社は、自己株式80,029千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。

### 3 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役及び監査役の氏名等

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
代表取締役社長	磯崎 功典	—	麒麟麦酒株式会社代表取締役社長
代表取締役副社長	西村 慶介	事業提携・投資戦略 海外担当 海外クラフトビール戦略	ライオン社取締役 サンミゲルビール社取締役 華潤麒麟飲料社取締役 ミャンマー・ブルワリー社取締役副会長
取締役常務執行役員	三好 敏也	人事総務戦略	麒麟ビバレッジ株式会社取締役 サンミゲルビール社取締役
取締役常務執行役員	横田 乃里也	財務戦略 IR 情報戦略 業務プロセス改革担当	協和麒麟株式会社取締役 麒麟ビジネスシステム株式会社取締役
取締役常務執行役員	小林 憲明	R&D戦略 品質保証統括	協和発酵バイオ株式会社取締役
取締役	森 正勝	取締役会議長	国際大学特別顧問 スタンレー電気株式会社社外取締役 ヤマトホールディングス株式会社社外取締役 株式会社ファーストリテイリング社外監査役
取締役	柳 弘之	指名・報酬諮問委員会委員	ヤマハ発動機株式会社取締役会長 AGC株式会社社外取締役 日本航空株式会社社外取締役
取締役	松田 千恵子	指名・報酬諮問委員会委員長	東京都立大学経済経営学部教授 東京都立大学大学院経営学研究科教授 株式会社IHI社外取締役
取締役	塩野 紀子	指名・報酬諮問委員会委員	ワイデックス株式会社代表取締役社長
取締役	ロッド・エディントン	—	ライオン社取締役会長 John Swire & Sons (Australia) Pty Ltd. 社外取締役 CLP Holdings Limited 社外取締役
取締役	ジョージ・オルコット	—	株式会社デンソー社外取締役 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役
*取締役	加藤 薫	—	株式会社NTTドコモ相談役 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役
常勤監査役	伊藤 彰浩	—	協和発酵バイオ株式会社監査役
常勤監査役	桑田 啓二	—	協和麒麟株式会社監査役

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
監査役	中田 順夫	—	日比谷中田法律事務所代表パートナー 日本電気株式会社社外監査役
監査役	安藤 よし子	—	三精テクノロジー株式会社社外取締役 ジェイエフイーホールディングス株式会社社外取締役
監査役	鹿島 かおる	—	日本電信電話株式会社社外監査役 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社社外取締役

- (注) 1. \*印の取締役は、2021年3月30日付をもって、新たに就任いたしました。
2. 取締役のうち森正勝、柳弘之、松田千恵子、塩野紀子、ロッド・エディントン、ジョージ・オルコット及び加藤薫の7氏は、社外取締役であります。
3. 監査役のうち中田順夫、安藤よし子及び鹿島かおるの3氏は、社外監査役であります。
4. 監査役中田順夫氏の重要な兼職先である日本電気株式会社と当社との間には、IT関連の業務委託等の取引があります。
5. 常勤監査役伊藤彰浩氏は、当社のグループ財務戦略担当取締役を務めた経験があり、財務及び会計に関する専門的知見を有しております。
6. 監査役鹿島かおる氏は、公認会計士の資格を有しており、また、監査法人の経営者を務めた経験があり、財務及び会計に関する専門的知見を有しております。
7. 取締役森正勝、柳弘之、松田千恵子、塩野紀子、ロッド・エディントン、ジョージ・オルコット及び加藤薫の7氏並びに監査役中田順夫、安藤よし子及び鹿島かおるの3氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であります。
8. 取締役荒川詔四氏は、2021年3月30日付をもって、退任いたしました。
9. 2022年1月1日付をもって、代表取締役社長磯崎功典氏は、重要な兼職先である麒麟麦酒株式会社の代表取締役社長を退任しております。また、同日付をもって、取締役柳弘之氏は、重要な兼職先であるヤマハ発動機株式会社の取締役会長を退任し、取締役として在任しております。
10. 当社は、執行役員制度を導入しております。2022年1月1日現在の取締役を兼務しない副社長執行役員及び常務執行役員は、次のとおりであります。

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
副社長執行役員	小川 洋	広報戦略 リスク管理統括 法務統括	麒麟麦酒株式会社取締役
常務執行役員	溝内 良輔	CSV戦略 北米ビール事業統括	ライオン社取締役 メルシャン株式会社取締役 コカ・コーラ ビバレッジズ ノースイースト社取締役
常務執行役員	南方 健志	健康戦略	—
常務執行役員	坪井 純子	ブランド戦略部長 マーケティング戦略 ブランド戦略	株式会社ファンケル社外取締役
常務執行役員	前原 正雄	SCM(生産・物流・調達)戦略	麒麟ビバレッジ株式会社取締役
常務執行役員	堀口 英樹	—	麒麟麦酒株式会社代表取締役社長
常務執行役員	吉村 透留	—	麒麟ビバレッジ株式会社代表取締役社長

## (2) 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。

## (3) 取締役及び監査役の報酬等

### ① 役員報酬等の決定方針

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

#### 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) 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」、業績連動報酬である短期インセンティブ報酬としての「賞与」及び中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」の3つで構成されます。なお、社外取締役は客観的立場から当社及び当社グループ全体の経営に対して監督及び助言を行う役割を担うこと、監査役は客観的立場から取締役の職務の執行を監査する役割を担うことから、それぞれ基本報酬のみを支給いたします。

報酬等の種類	概要	評価指標及び当該指標を採用した理由	支給対象		代表取締役社長の報酬構成比率(%)	
			取締役(社外取締役を除く)	社外取締役及び監査役		
固定報酬	基本報酬	—	○	○	45	
業績連動報酬	(短期インセンティブ) 賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各事業年度の業績目標達成及び将来の成長に向けた取組みを動機づける業績連動報酬</li> <li>●役員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</li> <li>●事業年度終了後に一括支給</li> </ul>	<p>既存事業の利益成長と将来に向けた投資を重視して、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会の決議によって選定する。なお、当年度は、以下の2つの指標を選定。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●会社業績評価指標(連結事業利益又は事業会社事業利益)</li> <li>●個人業績評価指標</li> </ul>	○	—	32
	(中長期インセンティブ) 信託型株式報酬※国内居住者の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中長期的な企業価値の向上を動機づける業績連動報酬</li> <li>●原則として、役員ごとにあらかじめ定められた基準額を毎年所定の株価終値で除して基礎ポイントを算出し、毎事業年度の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数(50%~150%)を乗じたポイントを事業年度終了後に付与</li> <li>●原則として、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、ポイント数に応じた数の株式を交付、50%相当は換価処分し金銭で支給</li> </ul>	<p>中期経営計画のもと、株主価値向上と成長投資によるキャッシュ・フローの最大化及び社会的価値創出のためのCSVパーパスの実現を目指し、重要成果指標より、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会の決議によって選定する。なお、当年度は、2019年中期経営計画の重要成果指標から、以下を選定。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ROIC</li> <li>●平準化EPS</li> <li>●非財務指標</li> </ul>	○	—	23

※ 信託型株式報酬制度の対象とならない国内非居住者に対しては、同等の評価の仕組みを有する業績連動型株価連動報酬(ファンダム・ストック)制度が適用されます(同制度の詳細は、下記④ iii)をご参照ください)。

③ 報酬水準の設定と業績連動報酬の比率

当社の役員報酬水準及び業績連動報酬(賞与及び信託型株式報酬)の比率は、外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準・業績連動性の客観的な比較検証を行ったうえで、個人別の役員及び職責等を基礎として指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会の決議によって決定いたします。業績連動報酬の報酬総額に占める比率は、原則として、業績目標達成時(基準額の場合)に概ね50%程度となるように設計いたします。具体的には、代表取締役社長は、基本報酬：業績連動報酬の基準額＝45：55(うち、賞与32、株式報酬23)の比率とし、他の取締役(社外取締役を除く)はこれに準じて役員及び職責を考慮して決定いたします。

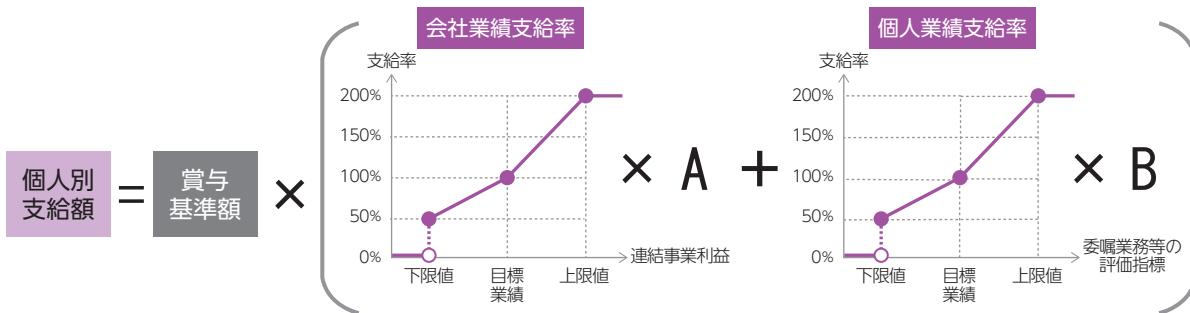
④ 業績連動の仕組み

当社の業績連動報酬の算定方法の決定に関する方針は、以下のとおりです。

i) 賞与

賞与の評価指標は、既存事業の利益成長と将来に向けた投資を重視して、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会の決議により選定いたします。当年度における賞与の評価指標は、会社業績評価指標(連結事業利益。事業会社社長は各事業会社事業利益。なお、毎期の目標は、過年度実績や中期経営計画の内容、期初における業績見通し等を踏まえ、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会で決定いたします)及び個人業績評価指標(具体的な評価指標及び目標は、指名・報酬諮問委員会が決定いたします。詳細は、下記⑤をご参照ください)といたします。役位ごとにあらかじめ目標達成時の支給額(賞与基準額)を定め、これを支給率100%とした場合に、目標達成度合いに応じて0%~200%の間で支給率を変動させるものといたします。

イメージ図1 賞与の業績連動の仕組み



※ 代表取締役社長の場合、A : B = 70 : 30、代表取締役副社長の場合、A : B = 60 : 40、他の取締役(社外取締役を除く)の場合、A : B = 50 : 50 となります。

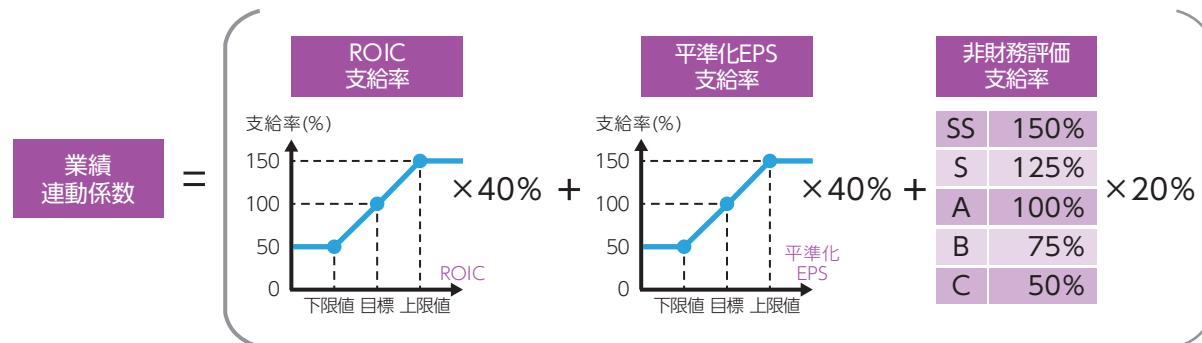
ii) 株式報酬

当社の株式報酬は、信託型株式報酬制度です。当該制度は、当社が金員を拠出して設定する信託が、当該金員を原資として当社株式を取得し、原則として、当社の株式交付規程に従ってポイントの付与を受けた当社の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対して、当社株式及び換価処分対象となる当社株式に係る換価処分金相当額の金銭の交付及び給付を行う制度です。当該信託型株式報酬制度は、当社の中期経営計画の対象となる事業年度を対象期間としております。当社は、当該対象期間に係る各事業年度の翌事業年度に、役位別の株式報酬基準額に基づきあらかじめ定められた基礎ポイントに、業績目標の達成度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いたします。原則として、各業績評価期間の開始から3年が経過した後のある一定の時期に所定の受益者確定手続きを経ることで、付与された業績評価期間に係るポイント(1ポイントは当社普通株式1株に換算)の50%に相当する数の当社株式(単元未満株式は切り上げ)が交付され、残りのポイントに相当する数の当社株式は、納税資金に充てることを目的として、信託内で換価されたうえ、換価処分金相当額の金銭が給付されます。

株式報酬の業績指標は、中期経営計画のもと、株主価値向上と成長投資によるキャッシュ・フローの最大化及び社会的価値創出のためのCSVパーパスの実現を目指し、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会の決議によって選定いたします。毎期の目標については、過年度実績や中期経営計画の内容、期初における業績見通し等を踏まえ、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会で決定いたします。

当年度においては、2019年中期経営計画の重要成果指標から、ROIC、平準化EPS、非財務指標の3つを評価指標として選定し、目標達成度合いに応じた業績連動係数を算出いたします。非財務指標はキリングroupが目指すCSVパーパスの実現に向けたアクションプランであるCSVコミットメントの進捗及び達成状況並びにこうした会社方針に対する理解・共感・行動の視点での従業員エンゲージメントの状況を総合的に評価いたします。非財務指標の評価は、客観性及び透明性を担保するため、グループ経営戦略会議における評価を踏まえ、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会において決定いたします。業績連動係数は、評価指標ごとに50%～150%の間で変動し、目標達成時に100%となります。なお、取締役による株式保有を促進する観点から、業績連動係数の下限は、50%といたします。

イメージ図2 信託型株式報酬の業績連動係数の算定式



### iii) 業績連動型株価連動報酬(ファントム・ストック)

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

### ⑤ 役員報酬等の決定の方法

役員報酬等の決定については、当社は上記①～④の基本方針に従って、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、取締役会に答申したうえで、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定することとしております。

ただし、代表取締役社長を含む各取締役(社外取締役を除く)の賞与の個人業績評価(評価指標及び目標の設定を含む)並びにそれらの達成度等に応じた評価結果及び個人業績評価に係る個人別支給率の決定については、客観性及び透明性を担保するため、指名・報酬諮問委員会に委任することとしております。具体的には、①代表取締役社長については、指名・報酬諮問委員会の委員のうち利害関係者を除いた委員長又は委員である社外取締役が、評価及び目標設定に関する代表取締役社長との面談を実施したうえで、指名・報酬諮問委員会がこれらの事項の内容を決定し、②代表取締役社長以外の取締役については、代表取締役社長が評価及び目標設定に関する各取締役との面談を通じてこれらの事項の原案を作成し、指名・報酬諮問委員会が、その原案を審議したうえで決定いたします。なお、指名・報酬諮問委員会は、これらの個人業績評価結果及び個人業績評価に係る個人別支給率を決定したうえで、適時・適切に取締役会に報告いたします。

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

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

## ⑥ その他重要な事項

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

## ② 当年度の報酬等

### ① 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別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)	報酬額の種類別の総額(百万円)及び対象員数(名)							
		固定報酬		業績連動報酬					
		金銭報酬				非金銭報酬			
		基本報酬		賞与		業績連動型株価連動報酬 (ファントム・ストック)		信託型 株式報酬	
		総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数
取締役(社外取締役を除く)	480	265	5	166	5	—	—	49	5
監査役(社外監査役を除く)	71	71	2	—	—	—	—	—	—
社外役員									
社外取締役	127	127	8	—	—	—	—	—	—
社外監査役	54	54	3	—	—	—	—	—	—
計	732	518	18	166	5	—	—	49	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、2021年3月30日付をもって退任した取締役1名分を含んでおります。
2. 上記の賞与の総額は、支給予定の額であります。業績評価指標の実績等は、下記②をご参照ください。
3. 上記の業績連動型株価連動報酬(ファントム・ストック)について、対象となった役員はおりません。
4. 非金銭報酬として、取締役(社外取締役を除く)に対し信託型株式報酬を交付しております。上記の信託型株式報酬の総額は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託に関して、当年度中に費用計上した金額であります。
5. 信託型株式報酬の内容については、上記①④ii)をご参照ください。

### ② 業績連動報酬の評価指標に係る目標等及び実績

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

#### i) 賞与(当年度を業績評価期間とするもの)

当年度に係る役員報酬等の決定に際しては、賞与の会社業績評価(連結事業利益)の目標業績の基準値につき、期中における連結業績予想の下方修正を反映し、目標業績の上・下限値も改定しております。本業績予想修正はミャンマー・ブルワリー社における政情激変による業績影響を勘案した結果であり、上記①⑥に記載の予期せぬ特殊要因による経営環境の大きな変化に該当するものと判断し、当該影響による減益幅を最小限に留めるために行った経営努力も踏まえ、指名・報酬諮問委員会における審議を経て上記決定を行っております。

業績評価指標	評価割合	支給率の変動幅	目標業績	実績	実績(指標毎の支給率)	最終支給率	
会社業績評価 (連結事業利益)	50%~70%	0%~200%	上限値	2,040億円	1,632億円	90.0%	108%~120%
			基準値	1,700億円			
			下限値	1,360億円			
個人業績評価	30%~50%	0%~200%	個人ごとの委嘱業務等の評価指標に基づき決定しております。		150%		

(注) 1. 会社業績評価の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除いております。  
2. 個人業績評価については、上記①⑤に記載の方法により決定いたしました。

ii) 信託型株式報酬(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(指標毎の支給率)	最終支給率	
ROIC	40%	50%~150%	上限値	11.9%	3.6% (53.4%)	
			基準値	7.6%		
			下限値	3.3%		
平準化EPS	40%	50%~150%	上限値	167.1円	151円 (109.9%)	90.32%
			基準値	147円		
			下限値	125円		
非財務指標	20%	50%~150%	CSVコミットメントの進捗及び達成状況、従業員エンゲージメントの状況等を総合的に評価		S (125%)	

(注) 1. 財務指標の業績評価の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除いております。  
2. 非財務評価に関して、以下の取り組みの成果等を踏まえ、総合評価として目標を上回ったと評価し、評価記号S(支給率125%)とすることを、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会の決議により決定いたしました。  
・CSVコミットメント：新型コロナウイルスの影響により一部の成果指標で目標の未達はあったものの、「環境」はGHG排出量削減等の取り組みにより目標を概ね達成。  
・従業員エンゲージメント：国内事業会社における良好な水準の維持及び厳しい経営環境下にある海外事業会社でのスコア減少幅抑制により、2021年度の目標スコアを達成。  
・その他：ESG/SDGs関連の外部評価向上(MSCI ESGレーティングでの「AA評価」獲得等)。

③ 株主総会決議による定め

取締役及び監査役等の1事業年度あたりの報酬限度額等は以下のとおりです。

地位	報酬の種類	報酬限度額(百万円)/ 上限付与株式数	株主総会決議日	決議日時点の員数
取締役	①基本報酬及び賞与	950 (うち社外取締役分150)	2017年3月30日	9名(うち社外取締役4名)
	②株式報酬	600/60万株	2020年3月27日	12名(うち社外取締役7名)
監査役	基本報酬のみ	130	2020年3月27日	13名(取締役5名、執行役員8名)
			2017年3月30日	5名(うち社外監査役3名)

(注) ①基本報酬及び賞与について、2020年3月27日の株主総会決議において業績連動型株価連動報酬を含むことを決議しております。

(4) 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	15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	15回中15回	取締役会において、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とともに、指名・報酬諮問委員会においては、委員として客観性・透明性ある指名及び報酬手続となるよう関与・助言するなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
	松 田 千恵子	15回中14回	取締役会において、財務及びコーポレートガバナンスに関する専門的知見と企業経営に関する幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うとともに、指名・報酬諮問委員会においては、委員長として委員会の運営を主導し、客観性・透明性ある指名及び報酬手続となるよう関与・助言するなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
	塩 野 紀 子	15回中15回	取締役会において、企業経営に関する豊富な経験と医薬・ヘルスケア領域に関する幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うとともに、指名・報酬諮問委員会においては、委員として客観性・透明性ある指名及び報酬手続となるよう関与・助言するなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
	ロッド・エディントン	15回中15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	15回中14回	取締役会において、国際的な金融市場における豊富な経験とグローバル経営及びコーポレートガバナンスに関する幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
	加 藤 薫	11回中11回	取締役会において、企業経営に関する豊富な経験とデジタル領域に関する幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の業務執行に対する監督等の社外取締役に期待される役割を果たしております。	
地位	氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	発言状況
監査役	中 田 順 夫	15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。
	安 藤 よし子	15回中15回	15回中15回	取締役会及び監査役会において、雇用・労働分野における高度な専門知識及び豊富な経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から有益な発言を行うなど、当社の業務執行を適切に監査しております。
	鹿 島 かおる	15回中15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。

(注) 取締役加藤薫氏については、2021年3月30日の就任後に開催された取締役会のみを対象としております。

(ご参考)

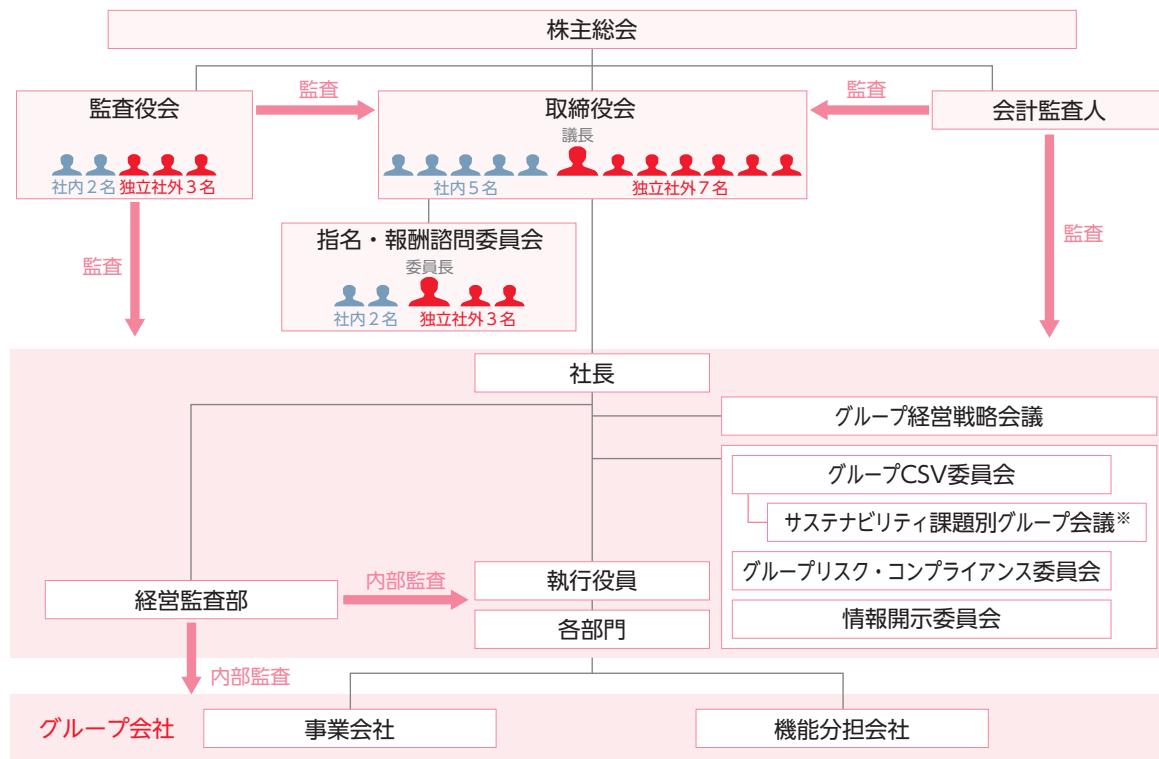
## コーポレートガバナンス体制

### (1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

キリングroupは、グループ経営理念及びグループ共通の価値観である"One KIRIN"Valuesのもと、長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」における「2027年目指す姿」を実現することがグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながるものと認識し、その実現を効果的、効率的に図ることができるガバナンス体制を構築します。

また、グループ経営理念及び経営理念に基づく「2027年目指す姿」を実現するためには各ステークホルダーとの協働が不可欠であることを認識し、それぞれの立場を尊重します。株主・投資家に対しては、透明性、公平性、継続性を基本に迅速な情報開示を行うとともに、株主・投資家との建設的な対話を積極的に行い、誠意をもって説明責任を果たします。

<コーポレートガバナンス体制図>



※ グループ環境会議、グループ人権会議、グループ健康経営推進会議等

## (2) 取締役会の構成

当社取締役会は、「2027年目指す姿」の実現のための知識、経験、能力、見識等を考慮し、多様性を確保しながら全体としてバランスよく、適正な人数で構成しています。第182回定時株主総会において、引き続き女性2名、外国人2名を含む社外取締役の選任を行い、独立社外取締役を過半数(社内取締役5名、独立社外取締役7名)とする構成で、多様性に富み、かつ透明性の高いガバナンス体制を構築すると同時に客観的な経営の監督の実効性確保に努めております。また、取締役会議長は現在、社外取締役が務めております。

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

## (3) 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の運営や議論の内容等に対する評価を定期的を実施し、「重要な意思決定」機能と「監督」機能の担保に努めております。

当年度は、第三者であるアドバイザーの調査に基づく評価の視点を盛り込んだアンケートを実施し、現状の取り組み・改善状況を踏まえつつ、取締役会で議論しております。

当年度における評価は、①取締役会の構成及び運営、②戦略の策定とその実行及びモニタリング、③リスク管理と危機管理の監督、④事業買収・撤退等の意思決定の監督、⑤役員報酬及び後継者育成計画等の監督、⑥健全な企業倫理の周知徹底とその監督、⑦ステークホルダーに対する開示全般の監督、⑧実効性向上に向けての強化ポイントの8つの観点から実施し、その結果、取締役会全体として適切に機能しており、実効性が確保されていると判断しております。

今後もESG(環境・社会・ガバナンス)に対する取り組みの重要性を認識しつつ、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、2022年度は、1.「事業ポートフォリオ」に関する議論、2. 事業戦略と機能戦略を掛け合わせた「戦略策定・実行とモニタリング」に関する議論、3.「CSV経営を推進するキリングループ企業理念の浸透」に関する議論、4.「健全な企業倫理の周知徹底」に関する議論、5.「リスクマネジメント」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。

### ～代表取締役社長の選解任プロセス改革～

当社では、コーポレートガバナンス強化の一環として、代表取締役社長の選解任プロセスの改革を進めております。具体的には、取締役会及び指名・報酬諮問委員会が代表取締役社長の選解任により深く関与するよう、指名・報酬諮問委員会の委員(ただし、社外取締役3名のみ)が、代表取締役社長磯崎功典との戦略対話を行い、収益状況をはじめとする定量評価も踏まえ、磯崎功典が当社の経営トップとして必要な資質を有し、また、それを適切に発揮しているかといった観点から定性評価を行いました。さらに、この評価結果は、指名・報酬諮問委員会から取締役会に報告され、代表取締役社長の選解任に関し、より客観性、適時性及び公正性が担保された経営判断へとつなげています。

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

[https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/governance\\_policy.pdf](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 (2021年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
<b>資産</b>	
<b>非流動資産</b>	
有形固定資産	533,859
のれん	264,225
無形資産	196,341
持分法で会計処理されている投資	399,367
その他の金融資産	117,431
その他の非流動資産	24,736
繰延税金資産	109,354
<b>非流動資産合計</b>	<b>1,645,313</b>
<b>流動資産</b>	
棚卸資産	247,229
営業債権及びその他の債権	387,921
その他の金融資産	7,910
その他の流動資産	34,071
現金及び現金同等物	149,488
(小計)	826,620
<b>流動資産合計</b>	<b>826,620</b>
<b>資産合計</b>	<b>2,471,933</b>

科目	金額
<b>資本</b>	
資本金	102,046
資本剰余金	25,104
利益剰余金	998,177
自己株式	△201,801
その他の資本の構成要素	△29,347
親会社の所有者に帰属する持分	894,179
非支配持分	253,811
<b>資本合計</b>	<b>1,147,990</b>
<b>負債</b>	
<b>非流動負債</b>	
社債及び借入金	449,970
その他の金融負債	145,453
退職給付に係る負債	61,954
引当金	4,707
持分法適用に伴う負債	19,426
その他の非流動負債	32,875
繰延税金負債	10,606
<b>非流動負債合計</b>	<b>724,990</b>
<b>流動負債</b>	
社債及び借入金	101,502
営業債務及びその他の債務	229,552
その他の金融負債	65,907
未払法人所得税	22,162
引当金	1,901
その他の流動負債	177,929
(小計)	598,953
<b>流動負債合計</b>	<b>598,953</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,323,943</b>
<b>資本及び負債合計</b>	<b>2,471,933</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 (2021年1月1日から2021年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上収益	1,821,570
売上原価	998,728
<b>売上総利益</b>	<b>822,842</b>
販売費及び一般管理費	657,412
その他の営業収益	8,239
その他の営業費用	105,585
<b>営業利益</b>	<b>68,084</b>
金融収益	4,087
金融費用	7,044
持分法による投資利益	34,490
<b>税引前利益</b>	<b>99,617</b>
法人所得税費用	31,193
<b>当期利益</b>	<b>68,424</b>
<b>当期利益の帰属</b>	
親会社の所有者	59,790
非支配持分	8,634
<b>当期利益</b>	<b>68,424</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 (2021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>258,636</b>	<b>流動負債</b>	<b>512,835</b>
現金及び預金	21,429	短期借入金	422,412
短期貸付金	208,385	コマーシャル・ペーパー	73,009
その他	28,822	リース債務	1,856
		未払金	9,020
<b>固定資産</b>	<b>1,738,125</b>	未払費用	1,113
<b>有形固定資産</b>	<b>13,477</b>	未払法人税等	801
建物	2,434	賞与引当金	2,486
構築物	169	役員賞与引当金	130
機械及び装置	1,091	その他	2,008
車両運搬具	0	<b>固定負債</b>	<b>476,904</b>
工具、器具及び備品	2,782	社債	240,000
土地	1,901	長期借入金	213,135
リース資産	4,475	リース債務	3,744
建設仮勘定	626	退職給付引当金	16,180
		その他	3,844
<b>無形固定資産</b>	<b>65,111</b>	<b>負債合計</b>	<b>989,738</b>
のれん	10,745	<b>純資産の部</b>	
ソフトウェア	4,817	<b>株主資本</b>	<b>1,006,080</b>
リース資産	2,111	<b>資本金</b>	<b>102,046</b>
ソフトウェア仮勘定	47,255	<b>資本剰余金</b>	<b>81,412</b>
その他	183	資本準備金	81,412
<b>投資その他の資産</b>	<b>1,659,536</b>	<b>利益剰余金</b>	<b>1,024,061</b>
投資有価証券	3,893	利益準備金	25,511
関係会社株式	1,620,367	その他利益剰余金	998,550
繰延税金資産	28,665	別途積立金	506,368
その他	8,557	繰越利益剰余金	492,182
貸倒引当金	△1,946	<b>自己株式</b>	<b>△201,439</b>
		<b>評価・換算差額等</b>	<b>942</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,996,761</b>	その他有価証券評価差額金	942
		<b>純資産合計</b>	<b>1,007,022</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>1,996,761</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 (2021年1月1日から2021年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業収益	139,504
グループ運営収入	53,468
関係会社配当金収入	79,926
その他	6,110
営業費用	65,158
一般管理費	64,209
その他	949
<b>営業利益</b>	<b>74,346</b>
営業外収益	3,782
受取利息及び受取配当金	787
為替差益	1,704
その他	1,292
営業外費用	4,298
支払利息	2,292
その他	2,006
<b>経常利益</b>	<b>73,830</b>
特別利益	5,485
固定資産売却益	189
投資有価証券売却益	5,296
特別損失	4,264
固定資産売却損	422
減損損失	2,546
その他	1,296
<b>税引前当期純利益</b>	<b>75,052</b>
法人税、住民税及び事業税	△2,075
法人税等調整額	△124
<b>当期純利益</b>	<b>77,251</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

2022年2月14日

キリンホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

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

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、キリンホールディングス株式会社の2021年1月1日から2021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、連結区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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、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。

#### 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、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

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

#### 利害関係

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

以上

## 会計監査人監査報告書

独立監査人の監査報告書

2022年2月14日

キリンホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

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

## 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、キリンホールディングス株式会社の2021年1月1日から2021年12月31日までの第183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。

## 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

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

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

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

#### 利害関係

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

以 上

## 監査役会監査報告書

## 監 査 報 告 書

当監査役会は、2021年1月1日から2021年12月31日までの第183期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

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

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

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

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

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

### (3) 連結計算書類の監査結果

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

## 3. 後発事象

連結及び個別注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2022年2月14日開催の取締役会において、自己株式取得に係る事項について決議しています。

2022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	桑 田 啓 二	Ⓜ
常勤監査役	伊 藤 彰 浩	Ⓜ
社外監査役	中 田 順 夫	Ⓜ
社外監査役	安 藤 よし子	Ⓜ
社外監査役	鹿 島 かおる	Ⓜ

以 上





新型コロナウイルス感染症の拡大状況によって、株主総会の運営等に変更が生じる場合がございます。

その場合は、当社ウェブサイト「IR情報」欄(<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/>)にてお知らせいたしますので、ご確認くださいませようお願い申し上げます。



**KIRIN**

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

**UD  
FONT**

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。

