

第 178 回

# 定時株主総会 招集ご通知

開催  
日時

平成29年3月30日(木曜日)  
午前10時(受付開始 午前9時)

開催  
場所

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

## 株主総会に当日ご出席いただけない株主様

同封の議決権行使書のご返送又はインターネットにより  
議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。



郵送



インターネット



キリンホールディングス株式会社

証券コード 2503

## 目次

- P.1** 第178回定時株主総会招集ご通知  
議決権行使についてのご案内
- P.5** 株主総会参考書類
  - 第1号議案 剰余金の処分の件
  - 第2号議案 取締役9名選任の件
  - 第3号議案 役員賞与支給の件
  - 第4号議案 取締役及び監査役の  
報酬額改定の件
  - 第5号議案 取締役に対する譲渡制  
限付株式報酬制度に係  
る報酬額設定の件

## 添付書類

- P.21** 事業報告
- P.43** 連結計算書類
- P.46** 計算書類
- P.49** 監査報告書

証券コード 2503  
平成29年3月6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178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178回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご案内申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、以下のいずれかの方法によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討いただき、**平成29年3月29日(水曜日)午後5時30分まで**に議決権を行使くださいます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

4ページに記載の「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」をご確認のうえ、当社の指定する議決権行使サイト(<http://www.evote.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。

敬 具

### 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ホームページ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 連結計算書類の連結注記表
- ② 計算書類の個別注記表

IR・投資家情報

<http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>

なお、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、当社ホームページに掲載している連結注記表及び個別注記表となります。

## 記

1. 日 時	平成29年3月30日(木曜日) 午前10時(受付開始 午前9時)
2. 場 所	東京都港区芝公園四丁目8番1号 ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム
3. 目的事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 報告事項           <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 第178期(平成28年1月1日から平成28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178期(平成28年1月1日から平成28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 取締役9名選任の件</li> <li>第3号議案 役員賞与支給の件</li> <li>第4号議案 取締役及び監査役の報酬額改定の件</li> <li>第5号議案 取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬額設定の件</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

- 
- 当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、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。
  - 開会間際は混雑が予想されますので、お早めのご来場をお願い申し上げます。
  - 株主でない代理人及び同伴の方など、議決権を有する株主以外の方は会場にご入場いただけませんので、ご注意くださいようお願い申し上げます。
  - 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、修正内容を当社ホームページ「IR・投資家情報」欄(<http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/>)に掲載させていただきます。
  - 株主総会におけるお土産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

株主様における議決権は、株主の皆様の大切な権利です。「株主総会参考書類」をご検討のうえ、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

議決権の行使には、以下の3つの方法がございます。

## 株主総会ご出席



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。

### 株主総会開催日時

平成29年3月30日  
午前10時

## 郵送



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

平成29年3月29日  
午後5時30分到着

## インターネット



当社指定の議決権行使サイト (<http://www.evotep.jp/>) にアクセスしていただき、行使期限までに賛否をご入力ください。

### 行使期限

平成29年3月29日  
午後5時30分まで

詳細は次ページをご覧ください

## 議決権行使書のご記入方法のご案内

議案	賛	否	賛	否	賛	否	賛	否
第1号								
第2号								
第3号								
第4号								
第5号								

※ 当日ご出席の場合は、議決権行使書のご返送又はインターネット等による議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

▶ こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

### 第1号・第3号・第4号・第5号議案

- ▶ 賛成の場合：「賛」の欄に○印を
- ▶ 反対の場合：「否」の欄に○印を

### 第2号議案

- ▶ 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印を
- ▶ 全員反対の場合：「否」の欄に○印を
- ▶ 一部の候補者を：「賛」の欄に○印をご表示のうえ、反対される候補者の番号をカッコ内にご記入ください。

## 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

インターネット等により議決権を行使される場合は、下記事項をご確認のうえ、**平成29年3月29日(水曜日)午後5時30分まで**に行使ください。なお、当日ご出席の場合は、議決権行使書のご返送又はインターネット等による議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

### 記

#### 1 議決権行使サイトについて

- (1) インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォン又は携帯電話から、当社の指定する議決権行使サイト(<http://www.evotep.jp/>)にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。(ただし、毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止します。)
- (2) パソコン、スマートフォン又は携帯電話によるインターネットのご利用環境やご加入のサービス、ご使用の機種によっては、議決権行使サイトがご利用できない場合があります。詳細につきましては、**下記ヘルプデスクにお問い合わせください。**

#### 2 インターネットによる議決権行使方法について

- (1) 議決権行使サイト(<http://www.evotep.jp/>)において、議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご利用いただき、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

- (2) 株主様以外の第三者による不正アクセス等を防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。

#### 3 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

パソコン、スマートフォン又は携帯電話による議決権行使サイトへのアクセスに際して発生するインターネット接続料・通信料等は株主様のご負担となります。

#### 4 複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

- (1) 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。
- (2) 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。

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 **9:00~21:00**

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。

以上

## 議案及び参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

当期の剰余金の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20円とさせていただきます。これにより、中間配当金19円を加えた年間配当金は、1株につき前期に比べ1円増配の39円となります。

#### ● 期末配当に関する事項

- |          |   |
|----------|---|
| <b>1</b> | <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><br>当社普通株式1株につき 金20円<br>総額 18,250,317,060円 |
| <b>2</b> | <b>剰余金の配当が効力を生じる日</b><br>平成29年3月31日   |

#### 当社の配当方針

当社は、株主の皆様への適切な利益還元を経営における最重要課題の一つと考えており、明治40年の創立以来、每期欠かさず配当を継続してまいりました。各期の業績、実質的利益水準を勘案した連結配当性向及び今後の経営諸施策等を総合的に考慮のうえ、安定した配当を継続的に行うことが、株主の皆様の要請に応えるものと考えております。

具体的には、平準化EPS\*に対する連結配当性向30%以上の配当を実施することで、安定的な配当による株主還元の充実を図ります。

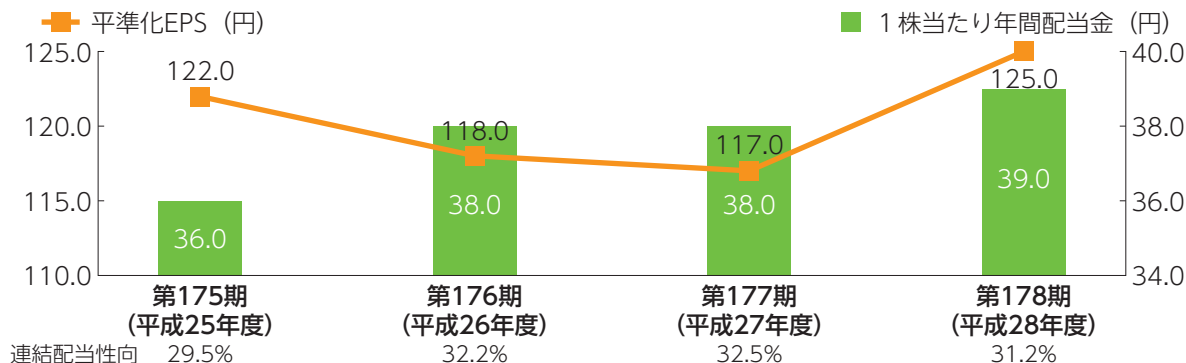
なお、内部留保資金は将来の企業価値向上に資する事業投資や設備投資に充当いたします。また、自己株式の取得につきましては、財務の柔軟性及びフリーキャッシュフロー創出の進捗状況等を勘案したうえで検討してまいります。

※ 平準化：特別損益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。

※ 平準化EPS = 平準化当期純利益/期中平均株式数

平準化当期純利益 = 当期純利益+のれん等償却額±税金等調整後特別損益

#### (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9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(9名)が任期満了となります。  
つきましては、取締役9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)
1	再任候補者	いそ ざき よし のり 磯 崎 功 典 (満63歳)	代表取締役社長	100% (16回中16回)
2	再任候補者	にし むら けい すけ 西 村 慶 介 (満60歳)	代表取締役常務執行役員 事業提携・投資戦略、海外担当	100% (16回中16回)
3	再任候補者	い とう あき ひろ 伊 藤 彰 浩 (満56歳)	取締役常務執行役員 財務戦略、IR、情報戦略	100% (16回中16回)
4	再任候補者	み よし とし や 三 好 敏 也 (満58歳)	取締役常務執行役員 人事総務戦略、法務統括	100% (16回中16回)
5	新任候補者	いし い やす ゆき 石 井 康 之 (満60歳)	—	—
6	再任候補者 社外取締役候補者 独立役員候補者	あり ま とし お 有 馬 利 男 (満74歳)	社外取締役 取締役会議長	100% (16回中16回)
7	再任候補者 社外取締役候補者 独立役員候補者	あら かわ しょう し 荒 川 詔 四 (満72歳)	社外取締役	100% (16回中16回)
8	再任候補者 社外取締役候補者 独立役員候補者	いわ た き み え 岩 田 喜 美 枝 (満69歳)	社外取締役	100% (12回中12回)
9	再任候補者 社外取締役候補者	なが やす かつ のり 永 易 克 典 (満69歳)	社外取締役	83% (12回中10回)

- (注) 1. 年齢は、本定時株主総会時のものであります。  
2. 岩田喜美枝氏の出席状況については、平成28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、同日付で監査役を退任するまでに開催された取締役会には4回のすべてに、監査役として出席しております。  
3. 永易克典氏の出席状況については、平成28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。

候補者番号

1

再任候補者

いそ ざき よし のり  
磯崎 功 典

生年月日 昭和28年 8月 9日

所有する当社株式の数 34,000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

昭和52年 4月 当社入社  
 平成16年 3月 サンミゲル社取締役  
 平成19年 3月 当社経営企画部長  
 平成20年 3月 当社執行役員経営企画部長  
 平成21年 3月 当社常務執行役員経営企画部長  
 平成22年 3月 当社常務取締役(平成24年 3月退任)  
 平成24年 3月 麒麟麦酒株式会社代表取締役社長(平成27年 1月退任)  
 平成25年 1月 キリン株式会社代表取締役社長(現任)  
 平成27年 3月 当社代表取締役社長(現任)

## 重要な兼職の状況

キリン株式会社代表取締役社長

## ■ 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、経営企画に携わる等、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、平成27年に当社代表取締役社長に就任した後は、長期経営構想「新キリン・グループ・ビジョン2021」実現に向け強力なリーダーシップを発揮し、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。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グループ戦略の実現を図るとともに、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

再任候補者

にし むら けい すけ  
西 村 慶 介

生年月日 昭和31年12月7日

所有する当社株式の数 42,206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

昭和55年4月 当社入社  
 平成19年3月 麒麟(中国)投資社董事長総経理  
 平成21年3月 サンミゲル社取締役  
 平成21年4月 サンミゲルビール社取締役副社長  
 平成23年10月 同社取締役(現任)  
 当社執行役員経営戦略部部长  
 平成24年3月 当社取締役  
 華潤麒麟飲料社取締役(現任)  
 平成26年3月 当社常務取締役  
 平成27年3月 当社代表取締役常務執行役員(現任)  
 平成27年8月 ミャンマー・ブルワリー社取締役副会長  
 平成28年4月 同社取締役(現任)

担	当	事業提携・投資戦略、海外担当
---	---	----------------

## 重要な兼職の状況

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

## ■ 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、海外事業に携わる等、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、平成24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、長期経営構想「新麒麟・グループ・ビジョン2021」実現に向け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グループ戦略の実現を図るとともに、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

再任候補者



い      とう      あき      ひろ  
**伊   藤   彰   浩**

生年月日      昭和35年12月19日

所有する当社株式の数      14,600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

昭和58年 4 月    当社入社  
 平成19年 7 月    キリンファーマ株式会社企画部長  
 平成20年10月    協和発酵キリン株式会社グループ企画部長  
 平成21年 4 月    同社戦略企画部長  
 平成22年 3 月    キリンビジネスエキスパート株式会社経理部長  
 平成25年 1 月    当社執行役員グループ財務担当ディレクター  
 平成26年 3 月    当社取締役  
                          キリン株式会社取締役  
                          ライオン社取締役  
 平成27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(現任)  
                          キリンビジネスシステム株式会社取締役(現任)  
                          協和発酵キリン株式会社取締役(現任)  
 平成28年 4 月    ブラジルキリン社取締役(現任)  
 担                    当                    財務戦略、I R、情報戦略

## 重要な兼職の状況

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  
 協和発酵キリン株式会社取締役  
 ブラジルキリン社取締役

## ■ 取締役候補者とした理由

伊藤彰浩氏は、当社入社以来、当社及びグループ会社において財務・経理を中心に従事し、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、平成26年に当社取締役就任後は、主に財務戦略、I R、情報戦略を担当して、長期経営構想「新キリン・グループ・ビジョン2021」実現に向け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グループ戦略の実現を図るとともに、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. 伊藤彰浩氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 2. 伊藤彰浩氏は、平成29年3月23日付をもって、協和発酵キリン株式会社取締役を退任予定であります。

候補者番号

4



再任候補者

み よ し と し や  
三 好 敏 也

生年月日 昭和33年12月30日

所有する当社株式の数 15,200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

昭和57年 4月 当社入社  
 平成20年 3月 株式会社横浜赤レンガ代表取締役社長  
 平成22年 3月 当社人事総務部長  
 平成24年 3月 当社執行役員人事総務部長  
 平成25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  
 平成26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  
 平成27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(現任)  
 サンミゲルビール社取締役(現任)

担	当	人事総務戦略、法務統括
---	---	-------------

## 重要な兼職の状況

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

## ■ 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等、豊富な業務経験と人事・労務等に関する深い知見を有しており、平成27年に当社取締役に就任した後は、主に人事総務戦略、法務統括を担当して、長期経営構想「新キリン・グループ・ビジョン2021」実現に向け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グループ戦略の実現を図るとともに、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

5

新任候補者



いし い やす ゆき  
石 井 康 之

生年月日 昭和32年1月1日  
所有する当社株式の数 26,700株

#### 略歴、地位及び担当

昭和55年4月 当社入社  
 平成19年3月 当社技術戦略部長  
 平成21年3月 麒麟麦酒株式会社生産本部横浜工場長  
 平成22年3月 同社執行役員生産本部横浜工場長  
 平成23年3月 同社執行役員生産本部生産統轄部長  
 平成25年1月 同社執行役員生産本部長  
 平成25年3月 同社常務執行役員生産本部長  
 平成27年3月 当社常務執行役員(現任)  
 キリン株式会社取締役常務執行役員(現任)  
 キリンビバレッジ株式会社常務執行役員生産本部長(現任)

#### 重要な兼職の状況

キリン株式会社取締役常務執行役員  
 キリンビバレッジ株式会社常務執行役員生産本部長

#### ■ 取締役候補者とした理由

石井康之氏は、当社入社以来、生産、経営企画、海外事業等に携わり、平成27年より当社常務執行役員としてSCM(生産・物流・調達)戦略を統括し、長期経営構想「新キリン・グループ・ビジョン2021」実現に向け大きく貢献しております。これらの豊富な業務・経営経験と生産管理等に関する深い知見が、今後は取締役として経営に活かされることを期待しております。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グループ戦略の実現を図るとともに、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) 石井康之氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

6

再任候補者

社外取締役候補者

独立役員候補者

あり ま とし お  
**有馬 利 男**

生年月日 昭和17年5月31日

所有する当社株式の数 5,100株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(16回中16回)

## 略歴、地位及び担当

昭和42年4月 富士ゼロックス株式会社入社  
 平成14年6月 同社代表取締役社長  
 平成18年10月 富士フィルムホールディングス株式会社取締役  
 平成19年6月 富士ゼロックス株式会社取締役相談役  
 平成20年6月 同社相談役特別顧問  
 平成23年3月 当社社外取締役(現任)  
 平成24年4月 富士ゼロックス株式会社イグゼクティブ・アドバイザー(現任)

担 当 取締役会議長

## 重要な兼職の状況

富士ゼロックス株式会社イグゼクティブ・アドバイザー  
 株式会社りそなホールディングス社外取締役  
 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事

## ■ 社外取締役候補者とした理由

有馬利男氏は、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、特にグループ企業の統率、企業の社会的責任に関する高い見識を有しております。これらに基づき、社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただいております。取締役会においては議長として運営を主導されております。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. 有馬利男氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 2. 有馬利男氏は、社外取締役候補者であります。  
 3. 有馬利男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年です。  
 4. 有馬利男氏は、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

再任候補者

社外取締役候補者

独立役員候補者



あら かわ しょう し  
**荒川 詔 四**

生年月日 昭和19年4月8日

所有する当社株式の数 2,300株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(16回中16回)

## 略歴、地位及び担当

昭和43年4月 株式会社ブリヂストン入社  
 平成17年3月 同社代表取締役専務執行役員  
 平成17年7月 同社代表取締役副社長  
 平成18年3月 同社代表取締役社長  
 平成24年3月 同社取締役会長  
 平成25年3月 同社相談役(現任)  
 平成27年3月 当社社外取締役(現任)

## 重要な兼職の状況

株式会社ブリヂストン相談役

## ■ 社外取締役候補者とした理由

荒川詔四氏は、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、特にグローバルな市場での経営展開及びグループ企業の統率に関する高い見識を有しております。これらに基づき、社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただいております。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. 荒川詔四氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 2. 荒川詔四氏は、社外取締役候補者であります。  
 3. 荒川詔四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年です。  
 4. 荒川詔四氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員であり、同氏が取締役に再任され就任した場合には、同氏は、引き続き独立役員となる予定であります。

候補者番号

8

再任候補者

社外取締役候補者

独立役員候補者



いわ た き み え  
岩田喜美枝

生年月日 昭和22年4月6日

所有する当社株式の数 3,900株

取締役会出席率(出席状況)  
100%(12回中12回)

## 略歴、地位及び担当

昭和46年4月 労働省入省  
平成16年6月 株式会社資生堂取締役執行役員  
平成19年4月 同社取締役執行役員常務  
平成20年4月 同社取締役執行役員副社長  
平成20年6月 同社代表取締役執行役員副社長  
平成24年3月 当社社外監査役  
平成24年4月 株式会社資生堂取締役  
平成24年6月 同社顧問  
平成28年3月 当社社外取締役(現任)

## 重要な兼職の状況

日本航空株式会社社外取締役  
株式会社ストライプインターナショナル社外取締役  
公益財団法人21世紀職業財団会長  
東京都監査委員

## ■ 社外取締役候補者とした理由

岩田喜美枝氏は、長年にわたる行政官及び企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、特に企業の社会的責任、女性活躍推進等に関する高い見識を有しております。これらに基づき、社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただいております。指名・報酬諮問委員会においては委員長として運営を主導されております。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. 岩田喜美枝氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. 岩田喜美枝氏は、社外取締役候補者であります。  
3. 岩田喜美枝氏が社外取締役として在任している日本航空株式会社において、平成26年9月に同社の顧客情報システムへの不正アクセスによる顧客情報の漏えいがありました。本件につきましては、同年10月に同社の独立役員から構成される検証委員会が設置され検証が行われました。同氏は、委員長として再発防止に注力しました。  
4. 岩田喜美枝氏は、平成24年3月から平成28年3月までの4年間、当社の社外監査役でありました。  
5. 岩田喜美枝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年です。  
6. 岩田喜美枝氏は、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

再任候補者

社外取締役候補者



なが やす かつ のり  
永 易 克 典

生年月日 昭和22年4月6日

所有する当社株式の数 200株

取締役会出席率(出席状況) 83%(12回中10回)

## 略歴、地位及び担当

昭和45年5月 株式会社三菱銀行入行  
 平成20年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行代表取締役頭取  
 平成22年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ代表取締役社長  
 平成24年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行代表取締役会長  
 平成25年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役  
 平成28年3月 当社社外取締役(現任)  
 平成28年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行相談役(現任)

## 重要な兼職の状況

株式会社三菱東京UFJ銀行相談役  
 新日鐵住金株式会社社外監査役  
 三菱自動車工業株式会社社外監査役  
 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役  
 三菱電機株式会社社外取締役  
 一般社団法人日本経済団体連合会副会長

## ■ 社外取締役候補者とした理由

永易克典氏は、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、特に金融機関経営を通じての財務に関する深い知見・グループ企業の統率に関する高い見識を有しております。これらに基づき、社外取締役として、当社の経営に対して客観的・専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただいております。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. 永易克典氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 2. 永易克典氏は、社外取締役候補者であります。  
 3. 永易克典氏が社外監査役として在任している三菱自動車工業株式会社において、平成28年4月に、同社製車両の燃費試験において不正行為があったことが判明し、平成28年9月には、当該不正行為があった車両の燃費値の検証のための試験においても、不正行為があったという指摘を国土交通省から受けました。また、平成29年1月には、当該不正行為があった車両のカタログ等の表示において景品表示法に違反する行為があったとして、消費者庁から措置命令及び課徴金納付命令を受けました。同氏は、事前にはいずれの事実についても認識していませんでしたが、日頃から監査役会等において法令遵守の視点に立ち、注意喚起を行ってまいりました。また、当該事実の判明後は、当該事実についての徹底した調査及び再発防止を指示する等、その職責を果たしております。  
 4. 永易克典氏は、当社の主要取引銀行である株式会社三菱東京UFJ銀行から、相談役としての報酬を受けております。  
 5. 永易克典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。  
 6. 永易克典氏は、平成24年4月から平成28年3月まで当社の主要取引銀行である株式会社三菱東京UFJ銀行の代表取締役会長を務めており、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は現時点ではありませんが、同氏からは、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ことを期待しております。



## (ご参考)

1. 当社は、平成19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。
2. 当社は、平成25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。

## 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 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている者
- ⑧ 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
- ⑨ 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
- ⑩ 上記①～⑨に過去3年間において該当していた者
- ⑪ 上記①～⑨に該当する者が重要な者である場合において、その者の配偶者又は二親等以内の親族
- ⑫ 当社の取締役、執行役、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高の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総資産の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、⑦及び⑧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。

### 第3号議案 役員賞与支給の件

当社が定めた連結業績指標及び株価水準指標の当期における達成度等に応じて、当期末時点の取締役9名に対し総額1億4,902万円(うち社外取締役4名に対し総額500万円)、当期末時点の監査役5名に対し総額1,725万円(うち社外監査役3名に対し総額375万円)の役員賞与を支給いたしたく存じます。

なお、各取締役及び各監査役に対する金額は、取締役については取締役会に、監査役については監査役の協議にそれぞれご一任願いたいと存じます。

### 第4号議案 取締役及び監査役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬額は、平成15年3月28日開催の第164回定時株主総会において、月額5,000万円以内、監査役の報酬額は、平成18年3月30日開催の第167回定時株主総会において、月額900万円以内としてそれぞれご承認をいただいております。

このたび、当社の企業価値の向上及び株主の皆様との価値共有をより一層促進することを目的として、取締役の報酬体系を見直し、社外取締役を除く取締役の報酬と業績との連動性をさらに高めることといたしたいと存じます。つきましては、当社の取締役の報酬額を月額から年額に改め、当該報酬額の範囲で社外取締役を除く取締役に対して固定的な基本報酬に加えて賞与を支給することとしたうえで、これまでの支給実績、他社水準及び取締役の員数等も総合的に勘案し、年額9億5,000万円以内(うち社外取締役分は年額8,000万円以内)とさせていただきます。なお、社外取締役を除く取締役に対する賞与は、当社が定める連結業績指標の達成度等に応じて支給することといたしたいと存じます。社外取締役については、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という役割に見合うものとするため、今後は、固定的な基本報酬のみを支給いたします。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については、前記報酬額の範囲で、指名・報酬諮問委員会での審議のうえ、取締役会において決定するものといたします。

また、監査役の報酬額について、これまでの支給実績、他社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1億3,000万円以内とさせていただきます。監査役については、客観的立場から取締役の職務の執行を監査するという役割に見合うものとするため、今後は、固定的な基本報酬のみを支給いたします。

現在の取締役は9名(うち社外取締役4名)ですが、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役の員数は引き続き9名(うち社外取締役4名)となります。また、現在の監査役は5名(うち社外監査役3名)ですが、本定時株主総会終了後も変更はありません。

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5号議案

**取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬額設定の件**

取締役と株主の皆様との価値共有をより一層促進し、中長期的な企業価値向上に資する報酬体系を構築することを目的として、以下のとおり譲渡制限付株式報酬制度を導入することといたしたいと存じます。

つきましては、新たに譲渡制限付株式付与のための金銭報酬債権を支給するため、本制度に係る取締役の報酬額を、第4号議案に係る取締役の報酬額とは別に、年額2億5,000万円以内と設定させていただきたいと存じます。具体的な支給時期及び配分については、指名・報酬諮問委員会での審議のうえ、取締役会において決定するものいたします。

なお、本制度の対象となるのは社外取締役を除く取締役であるところ、現在の社外取締役を除く取締役は5名であり、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、社外取締役を除く取締役の員数は引き続き5名となります。

## 本制度の内容

## (1) 概要

本制度は、社外取締役を除く取締役(以下、「対象取締役」といいます。)に対して、原則として毎事業年度、譲渡制限付株式を割り当てるために金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権を出資財産として会社に現物出資させることで、対象取締役に当社の普通株式を発行又は処分し、これを保有させるものです。当社は、対象取締役との間で譲渡制限付株式割当契約(以下、「本割当契約」といいます。)を締結し、対象取締役は本割当契約によって交付された株式(以下、「本割当株式」といいます。)を本割当契約に定める一定の期間(以下、「譲渡制限期間」といいます。)中は、自由に譲渡、担保権の設定その他の処分(以下、「譲渡等」といいます。)をすることができないものいたします(以下、「譲渡制限」といいます。)。また、中期経営計画に掲げる主要な経営指標その他の取締役会が定める指標について、譲渡制限期間の初年度における目標達成度合いに応じて、本割当株式の全部又は一部の譲渡制限を譲渡制限期間が満了した時点で解除するものとし、他方で、譲渡制限が解除されなかった本割当株式は無償で当社が取得する仕組みといたします。

その他の本制度の運用に関する事項については、指名・報酬諮問委員会での審議のうえ、取締役会において決定いたします。

## (2) 本制度に係る金銭報酬債権の報酬額及び株式数の上限

対象取締役に支給する金銭報酬債権の総額は、年額2億5,000万円以内、対象取締役が交付を受ける本割当株式の総数は1事業年度につき312,500株以内といたします。ただし、本定時株主総会終了後、当社普通株式の株式分割又は株式併合が行われた場合、その他これらの場合に準じて割り当てる譲渡制限付株式の総数の調整を必要とする場合には、本割当株式の総数を合理的に調整するものいたします。

### (3) 1株当たりの払込金額

1株当たりの払込金額は、各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値)等、本制度により当社の普通株式を引き受ける対象取締役特に有利な金額とならない範囲で、取締役会において決定いたします。

### (4) 本割当契約において定める内容の概要

#### ① 譲渡制限期間

譲渡制限期間は、原則として取締役会が2年間から3年間の間で予め定めるものとし、当該期間中、対象取締役は、本割当株式について譲渡等をしてはならないものといたします。

#### ② 業績条件による譲渡制限解除

当社は、中期経営計画に掲げる主要な経営指標その他の取締役会が定める指標について、譲渡制限期間の初年度における目標達成度合いに応じて、本割当株式の全部又は一部について、譲渡制限期間が満了した時点で譲渡制限を解除するものといたします。ただし、対象取締役による株式保有を促進する観点から、付与する譲渡制限付株式の一定割合については、目標達成度合いにかかわらず、原則として譲渡制限期間が満了した時点において譲渡制限が解除されるものといたします。また、かかる譲渡制限の解除は、原則として、対象取締役が、譲渡制限期間中、継続して当社又は当社子会社の取締役、執行役員、監査役又は使用人のいずれかの地位にあることを条件といたします。

当社は、譲渡制限期間が満了した時点において、上記の定めに基づき譲渡制限が解除されていない本割当株式について、当然に無償で取得するものといたします。

#### ③ 地位喪失時の取扱い

対象取締役が、譲渡制限期間が満了する前に、当社又は当社子会社の取締役、執行役員、監査役又は使用人のいずれの地位をも喪失した場合には、任期満了、死亡等による地位の喪失であって当社の取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得いたします。任期満了、死亡等による地位の喪失であって当社の取締役会が正当と認める理由がある場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものといたします。

#### ④ 組織再編等における取扱い

譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会(ただし、当該組織再編等に関して、当社の株主総会による承認を要しない場合においては当社の取締役会)で承認された場合には、当社の取締役会決議により、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整いたします。

⑤ その他取締役会で定める内容

本制度に係るその他の内容については取締役会で定め、当該事項を本割当契約の内容といたします。

(ご参考)

当社は、第5号議案が原案どおり承認可決されることを条件に、当社執行役員並びに当社子会社であるキリン株式会社の取締役及び執行役員にも、上記と同様の譲渡制限付株式報酬制度を適用する予定です。

第4号議案・第5号議案をご承認いただいた場合の役員報酬額

取締役

	現 行		改定案
① 譲渡制限付株式報酬制度の報酬額	—	➡	年額2億5,000万円以内 ※社外取締役は対象外
② 基本報酬	月額5,000万円以内		年額9億5,000万円以内 ※社外取締役は賞与廃止
③ 賞与	株主総会で金額決定		

監査役

	現 行		改定案
① 基本報酬	月額900万円以内	➡	年額1億3,000万円以内
② 賞与	株主総会で金額決定		— ※廃止

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

当連結会計年度における世界経済は、中国をはじめとするアジア新興国や資源国の景気に少し持ち直しの動きが見られましたが、国際金融・資本市場の変動、各国の政治環境の変化及び地政学的なリスクが懸念され、不確実性をもって推移しました。

わが国経済は、円高進行・原油価格下落の影響を受け、年初からやや停滞傾向が見られたものの、米国政治・経済の影響で円安傾向へと変じた後は、やや上向きに推移しました。個人消費は一部に弱さが見られたものの、雇用・所得環境の着実な改善を背景に総じて底堅く、全体としては緩やかな回復基調で推移しました。

キリングループは、2016年度より、新たな長期経営構想「新キリン・グループ・ビジョン2021」(略称：新KV2021)実現に向けた前半の3か年計画である「キリングループ2016年～2018年中期経営計画」(略称：2016年中計)をスタートさせました。2016年中計では、構造改革によるキリングループの再生に向けて、収益力の改善を最優先課題とし、優先度を明確にした投資による事業の競争力強化に取り組みました(25頁をご参照ください)。その結果、当連結会計年度において、重点課題のうち「低収益事業の再生・再編」は、キリンビバレッジ(株)及びブラジルキリン社

の業績回復を中心に計画を上回って進捗し、「医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長」は計画どおりに進捗しました。一方で、特にキリンビール(株)でビール類全体の販売数量が前年を下回るなど、「ビール事業の収益基盤強化」に課題が残りました。

当連結会計年度での連結売上高は、日本総合飲料事業におけるキリンビール(株)でのビール類の販売数量減少、キリンビバレッジ(株)で第2四半期から販売促進費の一部を売上高控除とした影響に加え、海外総合飲料事業における為替の影響により、減収となりました。連結営業利益は、キリンビバレッジ(株)での大幅増益及びグループ各社で収益性改善の取り組みが進展したこと等により増益となり、連結経常利益も、営業利益の増加に伴い増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、経常利益の増加に加え、豪州におけるアンハイザー・ブッシュ・インベプ社とのビール販売ライセンス契約の終了による解約金の計上等に伴う特別利益の発生もあり、過去最高益となりました。なお、2016年中計の重要成果指標について、2016年度ののれん等償却前ROE(自己資本利益率)は21.9%と前年より大幅に改善し、平準化<sup>\*1</sup>EPS(1株当たり利益)は125円と前年より成長しました。

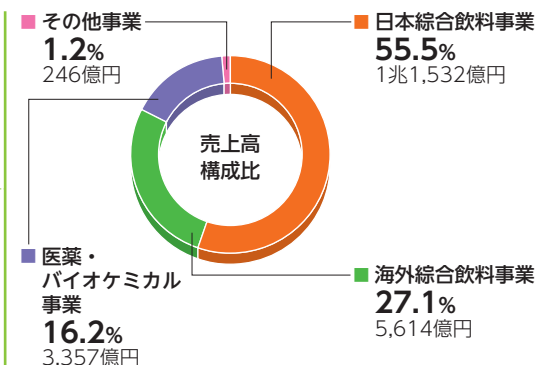
※1 平準化：特別損益等の非経常項目を除外し、より実質的な収益力を反映させるための調整をしております。

### 当期実績

連結売上高	2兆 750億円 (前期比 5.5%減)
連結営業利益	1,418億円 (前期比 13.7%増)
連結経常利益	1,406億円 (前期比 9.7%増)
親会社株主に帰属する当期純利益	1,181億円 (前期比 — )

#### ご参考

のれん等償却前ROE	21.9%
平準化EPS	125円 (前期比 6.8%増)







## 日本総合飲料 事業部門

連結売上高 1兆 1,532億円 (前期比 3.2%減)  
連結営業利益 672億円 (前期比 40.1%増)

### 各事業会社 の主要商品

**キリンビール(株)** キリン一番搾り生ビール、淡麗グリーンラベル、キリン のどごし<生>、キリン 氷結、キリンウイスキー 富士山麓 樽熟原酒50°  
**メルシャン(株)** 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、カッセルロ・デル・ディアプロ  
**キリンビバレッジ(株)** キリン 午後の紅茶、キリン ファイア、キリン 生茶、キリン 世界のKitchenから、キリン メッツ

日本総合飲料事業では、キリンの強みである、丁寧なものづくりや品質へのこだわりが生み出す商品やサービスを通じて、お客様に驚きや感動を提供することを"Quality with Surprise(クオリティ ウィズ サプライズ)"というメッセージに込め、価値創造を進めました。

キリンビール(株)では、ビール市場の活性化を目指し、主力商品「キリン一番搾り生ビール」の強化及びクラフトビール<sup>\*2</sup>の育成に取り組みました。「一番搾り」ブランド合計の販売数量は、全国の47都道府県ごとに味の違いや個性を楽しめる「47都道府県の一搾り」の好調を背景に、3年連続で前年を上回りました。また、クラフトビール市場の拡大推進に向けて、米国のブルックリン・ブルワリー社と資本業務提携に関する契約を締結しました。発泡酒・新ジャンルカテゴリーでは、機能面を訴求する「淡麗グリーンラベル」等の販売は堅調でしたが、「淡麗極上<生>」、「キリン のどごし<生>」等の販売が伸び悩み、ビール類全体における販売数量は前年を下回りました。一方で、成長市場でのブランド強化活動を進めたRTD<sup>\*3</sup>カテゴリー及び洋酒カテゴリーは、好調に推移しました。さらに、収益基盤強化に向け、原材料や資材の調達コスト削減、工場での生産効率向上を進めました。

メルシャン(株)では、フラッグシップブランドとして

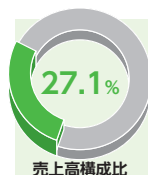
価値強化を進めた日本ワイン「シャトー・メルシャン」が、国内外の多数のワインコンクールで受賞し、高い評価を頂きました。また、中長期的なワイン市場の拡大を目指し、ブランドポートフォリオの強化に取り組みました。輸入ワインでは、特に中高価格帯のチリワイン「カッセルロ・デル・ディアプロ」に注力し、その販売数量は前年を大きく上回りました。ワイン飲用層の裾野拡大を図った「ギュギュッと搾ったサンタリア」の販売数量も大きく増加しました。

キリンビバレッジ(株)では、発売から30周年となる主力商品「キリン 午後の紅茶」について、定番商品のミルク、レモン、ストレート、おいしい無糖が好調に推移し、販売数量が初めて5,000万ケースを上回りました。無糖茶カテゴリーでのブランド確立を目指した「キリン 生茶」は、3月の全面刷新後の販売が大変好調で、当初目標の1.5倍以上となる2,620万ケースを販売しました。コーヒーカテゴリーにおけるブランド強化を狙い10月に全面刷新した「キリン ファイア」の販売数量も堅調に推移した結果、清涼飲料全体の販売数量は市場を大きく上回る水準で増加しました。こうしたブランド価値向上の取り組みとともに、缶・小型PET容器を中心とする販売目標管理の徹底、工場の製造効率改善等による、抜本的な収益構造改革も着実に進めました。

<sup>\*2</sup> クラフトビール：当社では、作り手の顔が見え、こだわりが感じられ、味の違いや個性が楽しめるビールのことと捉えております。

<sup>\*3</sup> RTD：栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料で、Ready to Drink(レディ トウ ドリンク)の略です。





## 海外総合飲料 事業部門

連結売上高 **5,614**億円 (前期比 10.1%減)

連結営業利益 **433**億円 (前期比 30.2%増)

### 各事業会社 の主要商品

ライオン社 [酒類]フォーエックス・ゴールド、ジェームス・スクワイア、リトル・クリーチャーズ [飲料]デア、デアリー・ファーマーズ  
 ブラジルキリン社 [酒類]スキン、デバッサ、アイゼンバーン [飲料]ビバ・スキン  
 ミャンマー・ブルワリー社 ミャンマービール、アングマン、ミャンマー プレミアム

ライオン社酒類事業では、持続的な成長を目指してビール市場の活性化に取り組み、主力商品「フォーエックス・ゴールド」をはじめとする主要ブランド及び成長カテゴリーであるクラフトビールの事業基盤強化に取り組みました。クラフトビールの主力商品「ジェームス・スクワイア」、「リトル・クリーチャーズ」の販売数量は前年と比べて増加し、また、豪州及びニュージーランドの両国で、成長を見せるクラフトビール会社の買収を完了しました。なお、アンハイザー・ブッシュ・インペブ社とのビール販売ライセンス契約の解約により、豪州における同社からの輸入ビールの販売を、9月に終了しました。ライオン社飲料事業では、引き続き収益力向上に向けた事業構造改革や、SCM<sup>\*4</sup>全般の見直しによるコスト削減を進めました。注力する乳飲料カテゴリーでは、主力商品「デア」の販売が好調でした。

ブラジルキリン社では、市場環境の変化に柔軟に対応しながら、経営の効率化及び収益構造改革に取り組みました。ビールについて、北部・北東部市場では主力商品「スキン」を中心に、南部・南東部市場では中

価格帯の商品として刷新した「デバッサ」、プレミアムビール「アイゼンバーン」等の中高価格帯商品を中心に、地域の特性に合わせた販売活動を実施した結果、販売数量は前年を上回りました。清涼飲料では、前年度に大幅刷新をした主力商品の炭酸飲料「ビバ・スキン」の販売数量が伸長しました。さらに収益構造改革に向けて、自社卸の経営効率化や、調達コストの削減に取り組みました。製造拠点の最適化も進め、リオデジャネイロ近郊の工場を売却しました<sup>\*5</sup>。

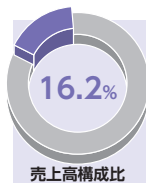
ミャンマー・ブルワリー社では、同社が持つ強みを維持しながら、キリングループの企業理念を反映した新しい経営理念の浸透と、ミャンマービール市場首位というポジションの維持・強化を図りました。主力商品「ミャンマービール」、低価格帯商品「アングマン」の販売数量が伸長する中、高価格帯商品「ミャンマープレミアム」及び「キリン一番搾り(KIRIN ICHIBAN)」を導入し、ブランドポートフォリオの強化に取り組みました。さらに、市場の旺盛な需要に対応するため、キリンの生産技術支援による、生産設備の増強及び製造の効率化を進めました。

※4 SCM：Supply Chain Management(サプライチェーンマネジメント)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。

※5 工場を保有するマカク・ベビダス社(ブラジルキリン社子会社)の全株式譲渡によります。







売上高構成比

**医薬・バイオケミカル 事業部門** 連結売上高 **3,357**億円 (前期比 5.6%減)  
 連結営業利益 **347**億円 (前期比 25.8%減)

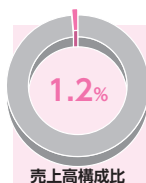
**主要製品** 協和発酵キリン(株) ネスプ、レグパラ、ジーラスタ、アレロック、パタノール、ルミセフ、ノウリアスト  
 協和発酵バイオ(株) 協和発酵バイオの健康食品シリーズ(「オルニチン」、「アルギニンEX」等)

協和発酵キリン(株)の医薬事業では、後発医薬品の浸透や4月に実施された薬価基準引下げの影響等により、売上高は前年を下回りましたが、国内では戦略的な営業資源配分により、主力製品である持続型赤血球造血刺激因子製剤「ネスプ」<sup>※6</sup>、持続型G-CSF製剤「ジーラスタ」<sup>※7</sup>、パーキンソン病治療剤「ノウリアスト」が堅調に推移しました。また、9月には新製品「ルミセフ」を世界に先駆けて日本で発売し、乾癬治療において新しい選択肢を提供しています。海外では、欧米子会社名をKYOWA KIRINに統一してブランドの浸透を図るとともに、新たに欧州で販売を開始したオピオイド誘発性便秘治療剤「Moventig」を中

心に事業地域を拡大し、来るべき自社製品の上市に向けた基盤強化を進めました。研究開発では、飛躍的な成長の鍵を握るKRN23<sup>※8</sup>が、6月に米国食品医薬品局(FDA)より画期的治療薬の指定を受け、年末には欧州医薬品庁(EMA)に承認申請が受理されました。国内開発品においても、順調に開発が進捗しました。

バイオケミカル事業について、国内では協和発酵バイオ(株)の通信販売事業で主力製品「オルニチン」、新製品「アルギニンEX」が好調でしたが、海外では円高の影響が大きかったことに加え、医薬品原薬の一部製品における価格下落の影響もあり、売上高は前年を下回りました。

- ※6 ネスプ：主に慢性腎臓病患者さんの合併症のひとつである、腎性貧血の改善等に使用できる薬剤です。
- ※7 ジーラスタ：がん化学療法に伴い発症する発熱性好中球減少症に対して、予防投与で治療ができる薬剤です。
- ※8 KRN23：主に遺伝的な原因で骨の成長・維持に障害をきたす希少な疾患である、X染色体遺伝性低リン血症の治療薬として開発が進められております。X染色体遺伝性低リン血症は、くる病又は骨軟化症の症状を呈する希少な疾患です。



売上高構成比

**その他 事業部門** 連結売上高 **246**億円 (前期比 3.1%減)  
 連結営業利益 **33**億円 (前期比 13.7%減)

**主要商品** 小岩井乳業(株) 小岩井 生乳(なまにゅう)100%ヨーグルト、小岩井 生乳(なまにゅう)ヨーグルトクリーミー脂肪0(ゼロ)ヨーグルト  
 小岩井 マーガリン【醗酵バター入り】、小岩井 マーガリン【ヘルシー芳醇仕立て】

小岩井乳業(株)では、「小岩井らしさ」を持った主力商品「小岩井 生乳(なまにゅう)100%ヨーグルト」を中心に販売活動に注力し、さらに収益性の高い商品構成への改善及びコスト削減を進めた結果、増益となりました。

しかしながら、その他事業全体としては、(株)横浜アリーナが1月から6月まで大規模改修工事を行い、施

設の稼働率が大幅に低下した影響が大きく、減収減益となりました。



## 長期経営構想「新キリン・グループ・ビジョン2021」(新KV2021)

### グループ経営理念

キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよるこびを広げていきます。

### 2021年のビジョン

酒類、飲料、医薬・バイオケミカルを中核としたキリングroupの事業を通じて社会課題に向き合い、お客様を理解して、新しい価値を創造することで、社会とともに持続的に成長する。

## キリングroup2016年-2018年中期経営計画(2016年中計)

**基本方針** 構造改革による、キリングroupの再生

**重点課題** 事業の位置付けに応じた具体的な戦略を展開する

- 1 ビール事業の収益基盤強化 (キリンビール㈱、ライオン社酒類事業、ミャンマー・ブルワリー社)
- 2 低収益事業の再生・再編 (ブラジルキリン社、キリンビバレッジ㈱、ライオン社飲料事業)
- 3 医薬・バイオケミカル事業の飛躍的成長 (協和発酵キリン㈱)

**定量目標** 収益力改善に最優先で取り組み、資本効率の向上と株主価値の持続的成長を目指す

のれん等償却前ROE(自己資本利益率)  
**15%以上**

平準化\*EPS(1株当たり利益)  
年平均成長率 **6%以上**

上記定量目標達成時の参考値：2018年グループ連結営業利益 1,600億円以上

**財務方針** 安定的な配当による株主還元の充実と財務の柔軟性の向上を実現する

平準化\*EPS(1株当たり利益)に  
対する連結配当性向 **30%以上**

有利子負債の削減

2017年年間配当予想 39円

※ 平準化：特別損益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しております。

## (2) 対処すべき課題

2016年度は、キリングループの柱であるキリンビール(株)の販売数量が減少し、2016年中計の重点課題のうち"ビール事業の収益基盤強化"に課題が残りました。一方で、キリンビバレッジ(株)における収益性の改善等、今後の変革や再成長につながる成果も着実に芽生えていることから、2017年度は2016年中計で掲げた3つの重点課題への取り組みを一段と進め、構造改革によるキリングループの再生を目指します。成長に向けた投資は、キリンビール(株)の収益基盤強化を最優先とします。

さらに、新KV2021で掲げたグループビジョンに立脚し、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルを中核とした事業を通して、グループの強みである技術力を活かし、社会課題の解決とお客様への価値提供を両立し、社会とともに持続的な成長を目指します。特に、社会課題への取り組みについては、酒類メーカーとしての責任であるアルコール関連問題の解決等に取り組むことを前提に、事業との関係が深い"健康"、"地域社会への貢献"、"環境"を、キリングループとして長期的に取り組むCSV<sup>\*1</sup>重点課題として位置付けました。これら重点課題においてグループが目指す社会への貢献と取り組みの方針を定めたグループCSVコミット

メントに基づき、主要会社がそれぞれの事業において、社会的価値と経済的価値の創造を具現化していきます。

また、グループ全体の取り組みにより、重要評価指標であるのれん等償却前ROE及び平準化EPSの向上に努めます。平準化EPSに対する連結配当性向30%以上の安定配当の方針に基づいた株主還元を行います。

コーポレートガバナンスについては、2016年に策定した「コーポレートガバナンス・ポリシー」に則り、新KV2021実現に向けた最適なガバナンス体制の構築及びステークホルダー<sup>\*2</sup>との協働を進めます。特に、株主・投資家の皆様に対して、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、積極的かつ建設的な対話を通して、誠意をもって説明責任を果たします。

加えて、一層のグループ力の発揮に向けて、世界の多様なキリングループ従業員が事業・地域の垣根を越えて、研究開発・SCM・マーケティング等の領域において連携を強化します。また、リーダーシッププログラムの拡充を図り、将来のグループ経営を担う経営人材の育成を強化します。

※1 CSV：Creating Shared Value(クリエイティング シェアード バリュー)の略で、社会課題への取り組みによる"社会的価値の創造"及び"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。

※2 ステークホルダー：一般には、企業活動に関与する主体を指しますが、キリングループは、"お客様"、"株主・投資家"、"従業員"、"コミュニティ"、"ビジネスパートナー"、"地球環境"を、キリングループ共通のステークホルダーとして考えております。

## 次期業績予想

連結売上高 **2兆1,000**億円 (前期比 1.2%増)

連結営業利益 **1,430**億円 (前期比 0.8%増)

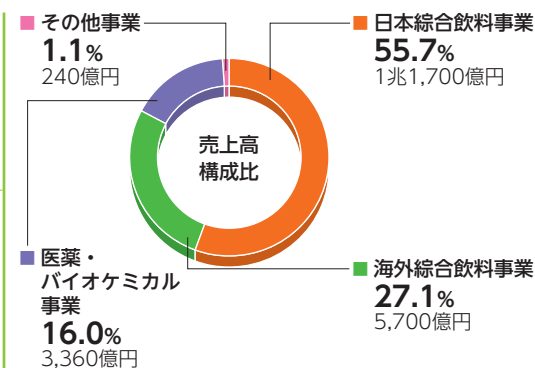
連結経常利益 **1,440**億円 (前期比 2.4%増)

親会社株主に帰属する当期純利益 **680**億円 (前期比 42.4%減)

### ご参考

のれん等償却前ROE 13.9%

平準化EPS 126円 (前期比 0.8%増)



## 日本総合飲料事業部門

キリンビール(株)では、平成29年度与党税制改正大綱で決定された酒税見直しの道筋を見据え、お客様を深く理解し店頭まで一貫したブランド戦略を実現し、強いブランド体系の構築を進めます。課題である発泡酒・新ジャンルカテゴリーでは、各商品のブランド特性に合わせた戦略のもとで再活性化を図り、販売数量の回復を狙います。同時に、中長期的なビール市場の活性化に向けて、新たな価値提案によるビールカテゴリーの魅力化をさらに進め、「一番搾り」ブランドの強化活動に加え、クラフトビールのお客様接点拡大に向けた活動をより積極的に行います。併せて、SCMコスト削減等により収益構造を変革し、事業基盤強化を目指します。なお、生産から販売まで一体となり、お客様に価値を提供するために、2017年1月に、キリンビールマーケティング(株)をキリンビール(株)に統合しました。

メルシャン(株)では、ワイン市場全体の持続的な拡大を目指し、カテゴリーごとに注力ブランドを絞ったマーケティング活動を行います。フラッグシップブランド「シャトー・メルシャン」を通じて、ブドウ産地・地域の活性化に貢献しつつ、誕生から140年を迎える日本ワインの価値啓発を引き続き進めます。さらに、お客様の飲用シーン充実や、ワイン市場の裾野拡大に向けた提案を実施します。ファインワインの育成と定番ブランドの強化・充実等による、ワイン事業の収益力強化にも取り組みます。

キリンビバレッジ(株)では、持続的な利益ある成長の実現に向け、強固なブランド体系の構築をさらに進めます。具体的には、「キリン 午後の紅茶」、「キリン 生茶」、「キリン ファリア」を注力ブランドとし、新たにキリンならではの「健康」を基軸にした価値創造を行います。併せて、缶・小型PET容器を中心とした販売目標管理の継続、販売チャネル別の取り組み強化、SCMコスト削減に向けた構造改革等を通じて、収益性の高い事業構造へのなお一層の転換に取り組みます。

## 海外総合飲料事業部門

ライオン社酒類事業では、自社及びキリンブランドの再活性化や、クラフトビール等の成長カテゴリーの

拡大促進に経営資源を振り向け、アンハイザー・ブッシュ・インペブ社とのビール販売ライセンス契約終了後のブランド体系を構築し、収益の回復を図ります。また、成熟市場である豪州及びニュージーランドでのビール市場の活性化に向けて、ビールが本来持つ価値を伝えるための積極的な広告宣伝・啓発活動を引き続き実施します。ライオン社飲料事業では、注力する乳飲料カテゴリーにおける営業力を一段と強化するとともに、SCM全般の見直しによるコスト削減の取り組みを継続します。

ブラジルキリン社では、地域別の商品販売戦略と徹底した収益構造改革により、2016年度には当初の計画を上回るペースで収益性が改善しました。しかしながら、不安定なブラジルの政治・経済環境及び競争激化傾向にある酒類・飲料市場を考慮すると、ブラジルキリン社単独での中長期的な成長には限界があると判断し、2017年2月に、ブラジルキリン社の全株式をハイネケン・インターナショナル社の子会社であるババリア社に譲渡する株式譲渡契約を締結しました。譲渡までの期間は、一層の収益性改善を目指し、市場環境の変化に柔軟に対応した販売戦略を採り、SCMの改善等を通じた収益構造改革を進めます。

ミャンマー・ブルワリー社では、ミャンマー市場首位のポジションを確固たるものにするべく、商品カテゴリーごとに適切なマーケティングを実践し、強固なブランド体系を構築します。組織能力の向上に向けて、新しい経営理念のさらなる浸透や、優秀な人材の確保、専門性の強化による人材育成を進めます。さらに、マンダレー・ブルワリー社の株式を取得することで、ミャンマー北部におけるビール製造及び出荷の拠点を確保し、拡大するミャンマー市場の需要に応える体制を整えます。既存の設備についても、醸造設備の新設等、生産基盤の強化に向けた設備投資を行います。

## 医薬・バイオケミカル事業部門

協発発酵キリン(株)の医薬事業では、「グローバル・スペシャリティファーマ」への飛躍を目指し、グローバル戦略品を中心に計画どおりの上市又は申請を目指します。国内では、新製品及び注力する製品が早期に医薬品市場に浸透するよう、地域医療構想に対応したエリア戦略や営業資源の戦略的活用を進め、顧客関係

力を強化します。バイオケミカル事業では、ブランディング品目<sup>※3</sup>のなお一層の価値向上、通信販売事業におけるお客様との関係づくりの強化、医薬品原薬事業の強化を進めます。また、適切な原価管理とコスト削減を進めるとともに、生産拠点の再編に着手し、工場生産性の向上を図ります。

※3 ブランディング品目：シチコリン等の成分を、成分そのものの名称ではなく独自にブランド名をつけて販売することにより、他社製品との差異化を図った製品を指します。

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。

## ■ その他事業部門

小岩井乳業(株)では、発酵乳カテゴリーにおいて、独自性の高い「小岩井 生乳100%ヨーグルト」及び「小岩井 生乳ヨーグルトクリーミー脂肪0(ゼロ)」に注力し、さらに収益性の高いブランドポートフォリオの構築を実現します。

### 茶葉の産地スリランカへの貢献と、持続可能な原料調達に向けた「キリン スリランカ・フレンドシップ・プロジェクト」

1986年に発売を開始した「キリン 午後の紅茶」は、2016年で誕生から30周年を迎えました。その本格的なおいしさを支えてきたのは、スリランカの良質な茶葉。日本が輸入する紅茶葉の約6割がスリランカ産ですが、そのうち約3分の1が「キリン 午後の紅茶」に使用されています\*。

\* 財務省2015年貿易統計からキリン調べ。

キリングroupでは、「キリン 午後の紅茶」発売20周年の翌年にあたる2007年から、生産地やそこで働く人々とより良いパートナーシップを築き、紅茶葉生産の持続可能性を高める活動を進めるために、「キリン スリランカ・フレンドシップ・プロジェクト」を始動させました。現在は、2つのプログラムを実施しています。



#### 「レインフォレスト・アライアンス認証」取得支援

生態系保全や紅茶農園で働く人々の労働・生活環境の向上を目的に、スリランカの紅茶農園が持続可能な農園認証制度「レインフォレスト・アライアンス認証」を取得するためのトレーニング費用を助成しています。2013年から活動を開始し、2016年末までの4年間で、既に累計で90以上の紅茶農園がトレーニングを開始し、40以上の農園が認証を取得しました。

認証の取得により、農園までのトレーサビリティを確認できる体制が整い、農園の具体的な状況を把握しやすくなりました。また、認証の取得をきっかけとした農園の経営効率化や、紅茶葉の品質向上といった波及効果も期待しています。



#### 「キリンライブラリー」の設立

2007年から、スリランカの学校に本棚を設置し、100冊程度の図書を贈呈する活動を行っており、2016年末までに100校以上の学校に寄贈しました。2017年からは、5年間で100校への寄贈を目標に展開していきます。

今後とも、生産者の皆様とのパートナーシップを大切に、生産地の持続可能性を高める活動を進めていきます。キリングroupは、事業を通じて「健康」、「地域社会への貢献」、「環境」という3つの社会課題の解決に取り組むことにより、お客様とともに幸せな未来を目指します。



## (3) 財産及び損益の状況

区 分		第175期 (平成25年1月1日から 平成25年12月31日まで)	第176期 (平成26年1月1日から 平成26年12月31日まで)	第177期 (平成27年1月1日から 平成27年12月31日まで)	第178期 (平成28年1月1日から 平成28年12月31日まで)
売上高	(百万円)	2,254,585	2,195,795	2,196,925	2,075,070
営業利益	(百万円)	142,818	114,549	124,751	141,889
経常利益	(百万円)	132,134	94,211	128,199	140,676
親会社株主に帰属する当期純利益 又は当期純損失(△)	(百万円)	85,656	32,392	△47,329	118,158
1株当たり当期純利益 又は当期純損失(△)	(円)	90.76	35.27	△51.87	129.49
純資産	(百万円)	1,300,726	1,335,711	938,083	946,083
1株当たり純資産	(円)	1,157.66	1,207.43	727.48	745.92
総資産	(百万円)	2,896,456	2,965,868	2,443,773	2,348,166

事業部門別の売上高及び営業利益は、次のとおりであります。

## (売上高)

事業部門	第175期 (平成25年1月1日から 平成25年12月31日まで)	第176期 (平成26年1月1日から 平成26年12月31日まで)	第177期 (平成27年1月1日から 平成27年12月31日まで)	第178期 (平成28年1月1日から 平成28年12月31日まで)
	百万円	百万円	百万円	百万円
日本総合飲料	1,180,175	1,152,957	1,191,554	1,153,254
海外総合飲料	685,254	693,175	624,169	561,439
医薬・バイオケミカル	331,377	325,149	355,777	335,733
その他	57,778	24,513	25,424	24,642
合 計	2,254,585	2,195,795	2,196,925	2,075,070

## (営業利益)

事業部門	第175期 (平成25年1月1日から 平成25年12月31日まで)	第176期 (平成26年1月1日から 平成26年12月31日まで)	第177期 (平成27年1月1日から 平成27年12月31日まで)	第178期 (平成28年1月1日から 平成28年12月31日まで)
	百万円	百万円	百万円	百万円
日本総合飲料	62,112	48,181	47,994	67,230
海外総合飲料	30,673	31,250	33,259	43,309
医薬・バイオケミカル	54,337	38,877	46,819	34,747
その他	3,749	3,083	3,860	3,331
(内部取引消去及び配賦不能費用)	△8,054	△6,843	△7,182	△6,729
合 計	142,818	114,549	124,751	141,889

(注) 各事業部門の売上高は、外部顧客に対する売上高を示しております。

#### (4) 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資額は、支払いベースで950億円であります。

当連結会計年度中に完成した主要設備及び当連結会計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 当連結会計年度中に完成した主要設備

事業部門	会社名	設備投資の内容
■ 海外総合飲料	ライオン社	(バーニー工場)乳製品等製造設備の整備
	ブラジルキリン社	(イガラス工場)ビール工場製造設備の増設

##### ② 当連結会計年度末現在実施中又は計画中の主要設備

該当する事項はありません。

#### (5) 資金調達の状況

当連結会計年度末現在の社債を含めた借入金総額は、6,486億円であります。

なお、当連結会計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

主要な事業は酒類、飲料、食品、医薬品等の製造・販売であり、事業部門別の主要商品は次のとおりであります。

事業部門	主要商品
■ 日本総合飲料	ビール、発泡酒、新ジャンル、ワイン、洋酒等の酒類、清涼飲料
■ 海外総合飲料	ビール、洋酒、清涼飲料、乳製品等
■ 医薬・バイオケミカル	医薬品、バイオケミカル製品等
■ その他	乳製品等

## (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
■ 日本総合飲料	キリン株式会社	東京都中野区	百万円 500	100%	日本総合飲料事業の事業管理
	麒麟麦酒株式会社	東京都中野区	百万円 30,000	100	酒類の製造・販売
	キリンビールマーケティング株式会社	東京都中野区	百万円 500	100	酒類の販売
	メルシャン株式会社	東京都中野区	百万円 3,000	100	酒類の輸入・製造・販売
	キリンビバレッジ株式会社	東京都千代田区	百万円 8,416	100	清涼飲料の製造・販売
	キリンビバレッジバリューベンダー株式会社	東京都中野区	百万円 100	100	清涼飲料の販売
■ 海外総合飲料	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 7,530	100	オセアニアにおける酒類・飲料事業の統括
	ブラジルキリン社	ブラジル サンパウロ州	百万ブラジル レアル 5,521	100	ブラジルにおけるビール・清涼飲料事業の統括
■ 医薬・ バイオケミカル	協和発酵キリン株式会社	東京都千代田区	百万円 26,745	50.1	医療用医薬品の製造・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
■ 海外総合飲料	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
■ 医薬・ バイオケミカル	キリン・アムジエン社	アメリカ カリフォルニア州	米ドル 10	50.0	医薬品の研究開発



## (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

### ② 子会社

事業部門	会社名	主要拠点	
■ 日本総合飲料	キリン株式会社	本 店	東京都中野区
		研究所	酒類技術研究所(横浜市)等6拠点
	麒麟麦酒株式会社	本 店	東京都中野区
		工 場	横浜工場(横浜市)等9工場
	キリンビールマーケティング株式会社	本 店	東京都中野区
		営業所	首都圏統括本部(東京都中央区)等11統括本部
	メルシャン株式会社	本 店	東京都中野区
		営業所	首都圏統括支社(東京都中央区)等9支社
		工 場	藤沢工場(藤沢市)等3工場
	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
	キリンビバレッジバリューベンダー株式会社	本 店	東京都中野区
営業所		首都圏支社(東京都千代田区)等7支社	
■ 海外総合飲料	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
	ブラジルキリン社	本 店	ブラジル サンパウロ州
■ 医薬・バイオケミカル	協和発酵キリン株式会社	本 店	東京都千代田区
		営業所	東京支店(東京都中央区)等13支店
		工 場	高崎工場(高崎市)、 富士工場(静岡県駿東郡長泉町)等3工場
		研究所	東京リサーチパーク(町田市)、 富士リサーチパーク(静岡県駿東郡長泉町)等4拠点

**(9) 従業員の状況**

事業部門	従業員数 名
日本総合飲料	11,830
海外総合飲料	20,104
医薬・バイオケミカル	7,499
その他	260
全社(共通)	40
合 計	39,733

- (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、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**

- 麒麟麦酒株式会社は、平成28年11月、米国のブルックリン・ブルワリー社の発行済株式総数の24.5% (89,883株)を取得いたしました。
- ブラジルキリン社は、平成28年12月、保有していたマカク・ベビダス社の全株式をアンベブ社へ譲渡いたしました。

**(11) 主要な借入先及び借入額**

借入先	借入金残高 百万円
シンジケートローン	160,918
三菱UFJ信託銀行株式会社	45,208

- (注) シンジケートローンは、株式会社三菱東京UFJ銀行を幹事とするもの及び株式会社みずほ銀行を幹事とするものであります。

**(12) その他現況に関する重要な事項**

当社は、平成29年2月、ブラジルキリン社の全株式をハイネケン・インターナショナル社の子会社であるババリア社に譲渡する株式譲渡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

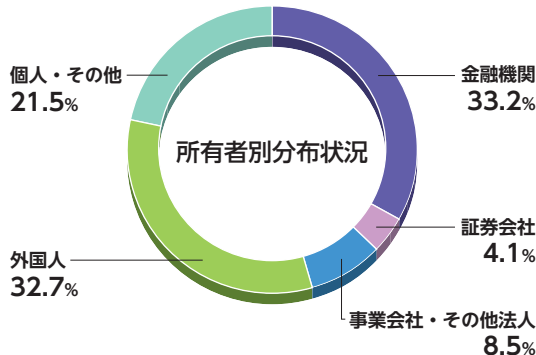
1,732,026,000株

### (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

169,600名 (前期末比 5,374名減)



### (4) 大株主 (上位10名)

株主名	持株数 千株	持株比率 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	53,885	5.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	41,901	4.6
明治安田生命保険相互会社	32,996	3.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	17,463	1.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	17,058	1.9
株式会社三菱東京UFJ銀行	14,501	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	12,644	1.4
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	12,523	1.4
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	11,179	1.2
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	11,107	1.2

(注) 持株比率は、自己株式(1,484千株)を控除して計算しております。

### 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	—	キリン株式会社代表取締役社長
代表取締役 常務執行役員	西村 慶介	事業提携・投資戦略 海外担当	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・プルワリー社取締役
取締役 常務執行役員	伊藤 彰浩	財務戦略 I R 情報戦略	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 ブラジルキリン社取締役 協和発酵キリン株式会社取締役
取締役 常務執行役員	野中 淳一	R & D戦略 品質保証統括	キリン株式会社常務執行役員 R & D本部長 ライオン社取締役
取締役 常務執行役員	三好 敏也	人事総務戦略 法務統括	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
取締役	有馬 利男	取締役会議長	富士ゼロックス株式会社イグゼクティブ・アドバイザー 株式会社りそなホールディングス社外取締役 一般社団法人グローバル・コンバクト・ネットワーク・ジャパン代表理事
取締役	荒川 詔四	—	株式会社プリヂストーン相談役
*取締役	岩田 喜美枝	—	日本航空株式会社社外取締役 株式会社ストライプインターナショナル社外取締役 公益財団法人21世紀職業財団会長 東京都監査委員
*取締役	永易 克典	—	株式会社三菱東京UFJ銀行相談役 新日鐵住金株式会社社外監査役 三菱自動車工業株式会社社外監査役 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役 三菱電機株式会社社外取締役 一般社団法人日本経済団体連合会副会長
常勤監査役	鈴木 政士	—	キリン株式会社監査役
常勤監査役	石原 基康	—	協和発酵キリン株式会社監査役
監査役	橋本 副孝	—	東京八丁堀法律事務所(弁護士) 損害保険ジャパン日本興亜株式会社社外監査役
監査役	森 正勝	—	国際大学副理事長 株式会社スカパーJ S A Tホールディングス社外取締役 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
*監査役	松田 千恵子	—	首都大学東京都市教養学部教授 首都大学東京大学院社会科学研究所教授 サトーホールディングス株式会社社外取締役 日立化成株式会社社外取締役 フォスター電機株式会社社外取締役

- (注) 1. \*印の取締役及び監査役は、平成28年3月30日付をもって、新たに就任いたしました。
2. 取締役のうち有馬利男、荒川詔四、岩田喜美枝及び永易克典の4氏は、社外取締役であります。
3. 監査役のうち橋本副孝、森正勝及び松田千恵子の3氏は、社外監査役であります。
4. 取締役永易克典氏の重要な兼職先である株式会社三菱東京UFJ銀行と当社との間には、金銭借入等の取引があります。
5. 取締役永易克典氏の重要な兼職先である一般社団法人日本経済団体連合会と当社との間には、会費の支払い等の取引があります。
6. 常勤監査役鈴木政士氏は、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。
7. 監査役森正勝氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する専門的知見を有しております。
8. 監査役松田千恵子氏は、一般社団法人日本CFO協会の主任研究委員を務めており、財務及び会計に関する専門的知見を有しております。
9. 取締役有馬利男、荒川詔四及び岩田喜美枝の3氏並びに監査役橋本副孝、森正勝及び松田千恵子の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。
10. 以下の取締役及び監査役は、平成28年3月30日付をもって、退任いたしました。
- 取締役会長 三宅 占 二  
取締役 三木 繁 光  
監査役 岩田 喜美枝
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執行役員は、次のとおりであります。

地 位	氏 名	担当等
常務執行役員	小 川 洋	広報戦略 リスク管理統括 キリン株式会社取締役副社長執行役員
常務執行役員	橋 本 誠 一	CSV戦略 マーケティング戦略 ブランド戦略 キリン株式会社取締役常務執行役員CSV本部長
常務執行役員	石 井 康 之	SCM(生産・物流・調達)戦略 キリン株式会社取締役常務執行役員 キリンビバレッジ株式会社常務執行役員生産本部長
常務執行役員	溝 内 良 輔	ブラジル管掌 ブラジルキリン社取締役
常務執行役員	南 方 健 志	ミャンマー管掌 ミャンマー・ブルワリー社取締役社長
常務執行役員	代 野 照 幸	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

## (2) 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額

区分	報酬		賞与		合計
	支給人数	支給額	支給人数	支給額	
	名	百万円	名	百万円	百万円
取締役	11	288	9	149	437
うち社外取締役	5	44	4	5	49
監査役	6	104	5	17	122
うち社外監査役	4	35	3	3	39
合計	17	393	14	166	560
うち社外役員	9	80	7	8	88

- (注) 1. 当事業年度末日時点における在籍人員は、取締役9名、監査役5名であります。上記報酬額には、平成28年3月30日付をもって退任した取締役2名及び監査役1名を含んでおります。
2. 取締役岩田喜美枝氏は、平成28年3月30日付をもって監査役を退任した後、取締役に就任したため、支給人数及び支給額については、監査役在任期間は監査役に、取締役在任期間は取締役に、それぞれ含めております。
3. 取締役の報酬限度額は、月額50百万円(平成15年3月28日第164回定時株主総会決議)であります。
4. 監査役の報酬限度額は、月額9百万円(平成18年3月30日第167回定時株主総会決議)であります。
5. 上記賞与額は、本定時株主総会の第3号議案が原案どおり承認可決されることを条件として支払う予定の額であります。

## (3) 社外役員の当事業年度における主な活動状況

地位	氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	発言状況
取締役	有馬利男	16回中16回	—	取締役会議長として、取締役会の活発かつ効率的な議事運営を行うとともに、企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づく有益な発言を行っております。
	荒川詔四	16回中16回	—	企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づく有益な発言を行っております。
	岩田喜美枝	12回中12回	—	行政官や企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づく有益な発言を行っております。
	永易克典	12回中10回	—	銀行経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づく有益な発言を行っております。
監査役	橋本副孝	16回中16回	17回中17回	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く有益な発言を行っております。
	森正勝	16回中16回	17回中17回	コンサルティング会社経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づく有益な発言を行っております。
	松田千恵子	12回中12回	12回中12回	大学教授としての専門的知見及び企業経営の豊富な経験と幅広い見識に基づく有益な発言を行っております。

- (注) 1. 取締役岩田喜美枝氏については、平成28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、同日付で監査役を退任するまでに開催された取締役会には4回のすべてに、監査役会には5回のすべてに、監査役としてそれぞれ出席しております。
2. 取締役永易克典氏については、平成28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. 監査役松田千恵子氏については、平成28年3月30日の就任後に開催された取締役会及び監査役会のみを対象としております。

## 4 会計監査人の状況

### (1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

### (2) 会計監査人の報酬等の額

① 当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	242百万円
② 当社及び当社の子会社が支払うべき当事業年度に係る金銭その他の財産上の利益の合計額	539百万円

- (注) 1. 当社監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、前事業年度の監査計画と実績の比較、監査時間及び報酬額の推移を確認したうえで、当事業年度の監査予定時間及び報酬額の妥当性等を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、①の金額にはこれらの合計額を記載しております。
3. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)である国際財務報告基準(IFRS)に関する助言・指導等についての対価を支払っております。
4. 当社の重要な子会社のうち、協和発酵キリン株式会社等3社は、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。)の計算関係書類の監査(会社法又は金融商品取引法(これらの法律に相当する外国の法令を含む。))の規定によるものに限る。)を受けております。

### (3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合には、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。

また、当社監査役会は、会計監査人の適格性、専門性、当社からの独立性その他の評価基準に従い総合的に評価し、会計監査人の職務の執行に支障があると判断されるなど、会計監査人の変更が必要であると認められる場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

## 5 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

### (1) 内部統制システムの基本方針

当社取締役会において決議した、業務の適正を確保するための体制(いわゆる内部統制システム)に関する基本方針は、次のとおりであります。

#### 1 キリングループの取締役等\*及び使用人の職務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(コンプライアンス体制)

\* 取締役等(取締役、執行役員及びその他の業務執行者を指す。以下同じ。)

当社の取締役は、キリングループにおけるコンプライアンスの基本方針を決定するとともに、これを実効化する組織及び規程を整備し、キリングループの各社の活動に組み込むことにより推進する。併せて、コンプライアンスに関する教育を実施するとともに、コンプライアンス違反発生時の対応に関する手順を明確化し、これをキリングループの各社に周知する。これらの体制の構築、運用状況については、当社グループ経営監査担当(キリングループの各社内部監査部門を含む。)が内部監査を実施する。

また、財務報告の信頼性を確保するための内部統制の報告体制を構築し、その有効かつ効率的な運用及び評価を行う。

#### 2 当社の取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制(情報保存管理体制)

当社の取締役は、以下の文書(電磁的記録を含む。)について、関連資料とともにこれらを少なくとも10年間保存するものとし、必要に応じて閲覧可能な状態を維持する。

- 株主総会議事録
- 取締役会議事録
- グループ経営戦略会議その他重要な会議体の議事録
- 決裁申請書(決裁権限がディレクター以上のもの)
- 計算書類及び事業報告並びにこれらの附属明細書

#### 3 キリングループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制(リスクマネジメント体制)

当社の取締役は、キリングループにおけるリスクマネジメントの基本方針を決定するとともに、これを実効化する組織及び規程を整備し、キリングループの各社の活動に組み込むことにより推進する。併せて、リスクマネジメントに関する教育を実施するとともに、リスクの開示及びクライシス発生時の対応に関する手順を明確化しこれをキリングループの各社に周知する。これらの体制の構築、運用状況については、当社グループ経営監査担当(キリングループの各社内部監査部門を含む。)がキリングループの各社の内部監査を実施する。

#### 4 キリングループの取締役等の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制(効率的職務執行体制)

当社の取締役は、以下の事項を主な内容とする経営管理システムを整備して、キリングループの取締役等の職務執行における効率性を確保する。

- キリングループ全体に影響を与える重要事項については、多面的な検討を経て慎重に決定するために、取締役会のほかグループ経営戦略会議を組織し、これを審議する。
- 当社に業務執行の責任者となる執行役員を選任するとともに、必要に応じキリングループの各社に取締役を派遣し、適正な業務執行・意思決定の監督をする。
- 職務権限規程に基づく職務権限及び意思決定ルールにより、適正かつ効率的に職務の執行を行う。



- キリングループの各社ごとに年度計画として定量・定性目標を策定し、四半期モニタリング等を通じて業績管理を行う。

## 5 キリングループの取締役等の職務執行の報告に関する体制及びその他の業務の適正を確保するための体制（職務執行の報告及びその他のグループ内部統制体制）

当社の取締役は、キリングループの取締役等の職務執行の報告及びその他の業務の適正を確保するために、以下の事項を含むキリングループの各社に適用されるルール、基準を整備し、これに則った運営を実行する。

- キリングループの各社のガバナンス及びモニタリングに関する事項
- キリングループの各社における内部統制システムの整備に係る指導及び管理に関する事項
- キリングループの情報伝達体制\*に関する事項
- 当社グループ経営監査担当によるキリングループの内部監査に関する事項
- ※ キリングループ内における情報共有化のための体制や内部通報制度をはじめとする事項

## 6 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項（以下総称して、監査役関連体制）

当社の取締役は、当社の監査役の職務を補助する者として、当社の使用人を任命する。

## 7 前号の使用人の当社の取締役からの独立性に関する事項及び当社の監査役の当該使用人に対する指示の実効性確保に関する事項

前号の使用人としての独立性を確保するため、当該使用人の任命、異動及び評価等の人事に関する事項の決定には、当社の監査役の同意を必要とする。なお、当該使用人は、業務執行に係る役職を兼務せず、当社の監査役の指揮命令のみに従う。

## 8 キリングループの取締役、監査役及び使用人が当社の監査役に報告をするための体制

当社の取締役は、当社監査役監査基準等の定めるところにより当社の監査役があらかじめ指定した事項について、当社の監査役に報告する。主な事項は、以下のとおりとする。

- キリングループの各社に著しい損害が発生するおそれがある事実を発見した場合、その事実
- 当社の監査役の同意を要する法定事項
- キリングループの内部統制システムの整備状況及びその運用状況

当社の監査役は、上記事項に限らず、その必要に応じ随時に、キリングループの各社の取締役、監査役及び使用人に対し報告を求められることができる。

キリングループの各社の取締役、監査役及び使用人(当該取締役、監査役及び使用人から報告を受けた者を含む。)は、キリングループの各社の業務の適正を確保するうえで当社の監査役に報告することが適切と判断する事項が生じた場合、当社の監査役に直接報告することができる。

当社の監査役は、内部通報制度の運用状況について四半期に一度報告を受ける。また、自らが必要と認めた場合、直ちに当該運用状況について報告させることができる。

## 9 前号の報告をした者が当社の監査役に報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社の取締役は、前号の報告をした者がそのことを理由として不利な取扱いを受けないことを定めたキリングループ共通の規程を整備し、キリングループの各社に周知したうえで適切に運用する。

## 10 当社の監査役の職務執行について生ずる費用の前払又は償還の手続等に関する方針

当社の取締役は、当社の監査役の職務執行について生ずる費用の前払又は償還手続等の方針について、当社の監査役と協議のうえ、これを定める。

## 11 その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

当社の監査役は、当社の代表取締役及び社外取締役との意見交換会を定期的で開催する。

また、当社の取締役は、当社の監査役の要請に基づき、当社の監査役がキリングループの各社の会議に出席する機会を確保する等、当社の監査役の監査が実効的に行われるための体制を整備する。

## (2) 内部統制システムの運用状況

### 1 キリングループの取締役等及び使用人の職務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(コンプライアンス体制)

キリングループは、グループ共通の価値観「One Kirin」Valuesとして、「熱意と誠意」"Passion and Integrity"を定め、キリングループの各社の取締役、監査役、執行役員及び使用人に浸透を図っております。また、キリングループのコンプライアンスに関する考え方を、「キリングループコンプライアンス・ガイドライン」として定め、キリングループ内への周知・教育を実施し、浸透を図っております。また、内部通報制度に関する規程を策定し、キリングループ各社にて内部通報制度を整備・運用するとともに、内部通報者の匿名性を保護し、不利な扱いを受けることを禁止しています。

### 2 当社の取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制(情報保存管理体制)

当社は、株主総会議事録、取締役会議事録及び計算書類等について、法令の定めにより保存期間を設定し、適切に保存しております。

### 3 キリングループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制(リスクマネジメント体制)

キリングループは、リスクマネジメントの目的、体制及び手法を定めた「グループリスク管理規程」、「グループリスクマネジメントシステムマニュアル」及びクライシス発生時の対応手順を定めた「グループクライシス管理マニュアル」を整備し、キリングループの各社に周知・運用しております。また、グループリスク・コンプライアンス委員会を開催し、リスクマネジメントに関する活動内容の振り返り、活動予定についての審議又は報告を行っております。

### 4 キリングループの取締役等の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制(効率的職務執行体制)

当社は、取締役会規程等に基づき、取締役会における決議事項等の意思決定のルールを明確化しております。当事業年度においては、取締役会を計16回開催したほか、所定の事項についてはグループ経営戦略会議を計9回開催し、審議いたしました。また、当社は、機動的に各事業・各機能戦略を実行すること、及び執行責任を明確にすることを目的として、執行役員制度を導入しており、効率的な意思決定を図っております。

なお、当社は、中期経営計画(2016年から2018年まで)及び年度計画に基づき、四半期ごとのモニタリング等を通じてキリングループの各社の業績管理を実施いたしました。

## 5 キリングroupの取締役等の職務執行の報告に関する体制及びその他の業務の適正を確保するための体制(職務執行の報告及びその他のグループ内部統制体制)

当社は、職務権限規程等に基づき、キリングroupの各社のモニタリングに関するルール・基準を整備し、四半期ごとのモニタリングを実施しております。

また、当社取締役会は、毎事業年度、内部統制システムの構築・運用状況について、確認しております。

## 6 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項(以下総称して、監査役関連体制)

当社は、監査役の監査機能強化を図るために、監査役の業務を補助する組織として監査役室を設置しております。

## 7 前号の使用人の当社の取締役からの独立性に関する事項及び当社の監査役の当該使用人に対する指示の実効性確保に関する事項

当社の監査役の業務を補助する専任の使用人は、業務執行から独立しており、当社の監査役の指揮命令のみに従っております。

## 8 キリングroupの取締役、監査役及び使用人が当社の監査役に報告をするための体制

キリングroupの各社は、内部通報制度を整備し、その運用状況について定期的に当社の監査役に報告しております。

また、当社は、2015年度に設置した「キリングroup監査役直通ホットライン」の運用等により、グループ全体における適切な内部通報制度の実現を目指しております。

## 9 前号の報告をした者が当社の監査役に報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

キリングgroupは、前号の報告をした者の匿名性を保護すること、及びその者が不利な扱いを受けることを禁止するための体制を確保することを目的として、内部通報制度の設置・運用に関する規程を整備し、キリングgroupの各社に周知・運用しております。

## 10 当社の監査役の職務執行について生ずる費用の前払又は償還の手続等に関する方針

当社は、当社の監査役の職務執行について生ずる費用の前払又は償還の手続等に関する方針を定めて、当該方針を適切に運用しております。

## 11 その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

当社の監査役は、当事業年度中、当社の代表取締役社長との面談(計4回)、当社の社外取締役との情報交換(計2回)をそれぞれ行ったほか、当事業年度中に開催されたグループ経営戦略会議にすべて出席いたしました。

(注) 本事業報告中に記載の金額及び株式数は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。また、比率等は表示桁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

### 連結貸借対照表 (平成28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>748,148</b>	<b>流動負債</b>	<b>650,382</b>
現金及び預金	58,990	支払手形及び買掛金	135,801
受取手形及び売掛金	393,500	短期借入金	89,934
商品及び製品	135,335	コマーシャル・ペーパー	45,000
仕掛品	25,229	未払酒税	80,513
原材料及び貯蔵品	47,045	未払法人税等	21,162
繰延税金資産	30,179	賞与引当金	7,911
その他	63,313	役員賞与引当金	228
貸倒引当金	△5,445	未払費用	119,154
		その他	150,675
<b>固定資産</b>	<b>1,600,018</b>	<b>固定負債</b>	<b>751,700</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>705,204</b>	社債	194,994
建物及び構築物	216,422	長期借入金	318,712
機械装置及び運搬具	231,427	繰延税金負債	49,348
土地	159,008	再評価に係る繰延税金負債	1,106
建設仮勘定	52,371	役員退職慰労引当金	249
その他	45,973	自動販売機修繕引当金	3,263
		環境対策引当金	619
<b>無形固定資産</b>	<b>401,910</b>	訴訟損失引当金	20,299
のれん	228,983	工場再編損失引当金	2,988
その他	172,927	退職給付に係る負債	67,390
<b>投資その他の資産</b>	<b>492,904</b>	受入保証金	55,491
投資有価証券	396,057	その他	37,236
退職給付に係る資産	9,432	<b>負債合計</b>	<b>1,402,082</b>
繰延税金資産	30,830	<b>純資産の部</b>	
その他	61,800	<b>株主資本</b>	<b>728,945</b>
貸倒引当金	△5,216	資本金	102,045
		資本剰余金	2
<b>資産合計</b>	<b>2,348,166</b>	利益剰余金	629,024
		自己株式	△2,126
		<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△48,282</b>
		その他有価証券評価差額金	60,170
		繰延ヘッジ損益	△1,170
		土地再評価差額金	△1,959
		為替換算調整勘定	△86,607
		退職給付に係る調整累計額	△18,716
		<b>新株予約権</b>	<b>562</b>
		<b>非支配株主持分</b>	<b>264,859</b>
		<b>純資産合計</b>	<b>946,083</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>2,348,166</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結損益計算書 (平成28年1月1日から平成28年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
<b>売上高</b>	<b>2,075,070</b>
売上原価	1,157,692
<b>売上総利益</b>	<b>917,377</b>
販売費及び一般管理費	775,488
<b>営業利益</b>	<b>141,889</b>
営業外収益	20,889
受取利息	2,668
受取配当金	2,695
持分法による投資利益	11,849
その他	3,676
営業外費用	22,101
支払利息	13,252
デリバティブ評価損	3,446
その他	5,403
<b>経常利益</b>	<b>140,676</b>
特別利益	67,321
固定資産売却益	8,456
投資有価証券売却益	7,229
関係会社株式売却益	15,468
受取解約金	24,699
在外子会社付加価値税還付金	9,649
その他	1,819
特別損失	27,234
固定資産除却損	3,325
固定資産売却損	2,185
減損損失	473
投資有価証券評価損	529
投資有価証券売却損	289
事業構造改善費用	13,303
その他	7,128
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>180,763</b>
法人税、住民税及び事業税	53,330
法人税等調整額	△6,233
法人税等合計	47,097
<b>当期純利益</b>	<b>133,666</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	15,508
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>118,158</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結株主資本等変動計算書 (平成28年1月1日から平成28年12月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益
平成28年1月1日残高	102,045	—	545,711	△2,103	645,653	59,836	2,396
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当			△34,675		△34,675		
親会社株主に帰属する 当期純利益			118,158		118,158		
自己株式の取得				△24	△24		
自己株式の処分		0		1	1		
連結範囲の変動			△11		△11		
持分法の適用範囲の変動			△158		△158		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		1			1		
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額(純額)						333	△3,567
連結会計年度中の変動額合計	—	2	83,312	△23	83,291	333	△3,567
平成28年12月31日残高	102,045	2	629,024	△2,126	728,945	60,170	△1,170

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
平成28年1月1日残高	△2,020	△28,468	△13,555	18,188	430	273,810	938,083
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当							△34,675
親会社株主に帰属する 当期純利益							118,158
自己株式の取得							△24
自己株式の処分							1
連結範囲の変動							△11
持分法の適用範囲の変動							△158
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							1
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額(純額)	61	△58,139	△5,160	△66,471	132	△8,951	△75,290
連結会計年度中の変動額合計	61	△58,139	△5,160	△66,471	132	△8,951	8,000
平成28年12月31日残高	△1,959	△86,607	△18,716	△48,282	562	264,859	946,083

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 貸借対照表 (平成28年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
<b>資産の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>178,701</b>
現金及び預金	8,685
短期貸付金	149,929
繰延税金資産	90
その他	19,996
<b>固定資産</b>	<b>1,509,536</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>20,600</b>
建物	13,258
構築物	832
機械及び装置	11
車両運搬具	2
工具、器具及び備品	1,460
土地	5,007
建設仮勘定	26
<b>無形固定資産</b>	<b>63</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>1,488,872</b>
投資有価証券	72,264
関係会社株式	1,408,681
その他	8,934
貸倒引当金	△1,007
<b>資産合計</b>	<b>1,688,238</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>369,019</b>
短期借入金	312,193
コマーシャル・ペーパー	45,000
未払金	8,633
未払費用	1,213
賞与引当金	162
役員賞与引当金	149
その他	1,667
<b>固定負債</b>	<b>519,356</b>
社債	194,994
長期借入金	296,786
退職給付引当金	81
繰延税金負債	12,915
その他	14,578
<b>負債合計</b>	<b>888,376</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>770,893</b>
<b>資本金</b>	<b>102,045</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>81,412</b>
資本準備金	81,412
その他資本剰余金	0
<b>利益剰余金</b>	<b>589,561</b>
利益準備金	25,511
その他利益剰余金	564,050
固定資産圧縮積立金	544
別途積立金	506,367
繰越利益剰余金	57,137
<b>自己株式</b>	<b>△2,126</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>28,968</b>
その他有価証券評価差額金	28,968
<b>純資産合計</b>	<b>799,861</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,688,238</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 損益計算書 (平成28年1月1日から平成28年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業収益	77,593
グループ運営収入	832
不動産事業収入	3,115
関係会社配当金収入	73,646
営業費用	8,387
不動産事業費用	918
一般管理費	7,469
<b>営業利益</b>	<b>69,206</b>
営業外収益	3,386
受取利息及び受取配当金	2,760
その他	626
営業外費用	8,311
支払利息	6,613
為替差損	1,344
その他	354
<b>経常利益</b>	<b>64,281</b>
特別利益	7,444
固定資産売却益	594
投資有価証券売却益	6,850
特別損失	567
固定資産売却及び除却損	245
投資有価証券売却損	274
その他	47
<b>税引前当期純利益</b>	<b>71,157</b>
法人税、住民税及び事業税	2,896
法人税等調整額	497
<b>当期純利益</b>	<b>67,763</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。



## 株主資本等変動計算書 (平成28年1月1日から平成28年12月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金			利益剰余金合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金			
					固定資産圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金		
平成28年1月1日残高	102,045	81,412	—	81,412	25,511	551	686,367	△155,956	556,473
当期の変動額									
固定資産圧縮積立金の積立						13		△13	—
固定資産圧縮積立金の取崩						△19		19	—
別途積立金の取崩							△180,000	180,000	—
剰余金の配当								△17,338	△17,338
剰余金の配当(中間配当)								△17,337	△17,337
当期純利益								67,763	67,763
自己株式の取得									
自己株式の処分			0	0					
株主資本以外の項目の当期の変動額(純額)									
当期の変動額合計	—	—	0	0	—	△6	△180,000	213,094	33,087
平成28年12月31日残高	102,045	81,412	0	81,412	25,511	544	506,367	57,137	589,561

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
平成28年1月1日残高	△2,103	737,828	33,669	33,669	771,497
当期の変動額					
固定資産圧縮積立金の積立					
固定資産圧縮積立金の取崩					
別途積立金の取崩					
剰余金の配当		△17,338			△17,338
剰余金の配当(中間配当)		△17,337			△17,337
当期純利益		67,763			67,763
自己株式の取得	△24	△24			△24
自己株式の処分	1	1			1
株主資本以外の項目の当期の変動額(純額)			△4,700	△4,700	△4,700
当期の変動額合計	△23	33,064	△4,700	△4,700	28,364
平成28年12月31日残高	△2,126	770,893	28,968	28,968	799,861

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨て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

平成29年2月13日

キリンホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	金子	寛	人	Ⓔ
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	山田		真	Ⓔ

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平成28年1月1日から平成28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、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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連結計算書類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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、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、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すべ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。

強調事項

1. 連結注記表の会計方針の変更に関する注記に記載のとおり、会社及び日本綜合飲料事業に属する国内連結子会社は、従来、有形固定資産の減価償却方法について、定率法（ただし、平成10年4月1日以降取得した建物（建物附属設備を除く）については定額法）を採用していたが、当連結会計年度より定額法に変更している。同時に、一部の有形固定資産について耐用年数を変更している。
2. 連結注記表の重要な後発事象に関する注記に記載のとおり、会社は、平成29年2月13日開催の取締役会において、連結子会社であるBrasil Kirin Holding S.A.株式の全株式を譲渡することを決議し、同日付にて、関係当局による審査及び承認を取引成立条件とする株式譲渡契約を締結している。  
当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

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

## 会計監査人監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

平成29年2月13日

キリンホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	金子	寛	人	印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	服部	将	一	印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	山田		真	印

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平成28年1月1日から平成28年12月31日までの第178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について監査を行った。

## 計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

## 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

## 監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

## 強調事項

個別注記表の重要な後発事象に関する注記に記載のとおり、会社は、平成29年2月13日開催の取締役会において、連結子会社であるBrasil Kirin Holding S.A.株式の全株式を譲渡することを決議し、同日付にて、関係当局による審査及び承認を取引成立条件とする株式譲渡契約を締結している。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

## 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、平成28年1月1日から平成28年12月31日までの第178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」(平成17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(連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等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。

平成29年2月16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 鈴木 政 士 ㊞

常勤監査役 石 原 基 康 ㊞

社外監査役 橋 本 副 孝 ㊞

社外監査役 森 正 勝 ㊞

社外監査役 松 田 千 恵 子 ㊞

以 上







# 株主総会 会場ご案内図

開催日時 平成29年3月30日(木曜日)午前10時

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

開催場所 ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム

東京都港区芝公園四丁目8番1号 電話(03)5400-1111(代表)

※ 「東京プリンスホテル」(平成29年3月31日まで休業中)ではございませんので、お間違えのないようご注意ください。

※ 会場には、本総会専用の駐車場の用意はございませんので、ご了承ください。

※ 株主総会におけるお土産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。

最寄駅のご案内

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

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

## 会場詳細図 地下2階



KIRIN

<http://www.kirinholdings.co.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。

ミックス  
責任ある木質資源を  
使用した紙  
FSC  
www.fsc.org FSC® C022915

VEGETABLE  
OIL INK