

よろこびがつなぐ世界へ

KIRIN



第181回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時 2020年3月27日(金曜日)
午前10時(受付開始 午前9時)

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

キリンホールディングス株式会社
証券コード 2503

目次

P.1 第181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

<会社提案(第1号議案から第5号議案まで)>

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役12名選任の件
- 第3号議案 監査役1名選任の件
- 第4号議案 取締役等に対する業績連動報酬制度の改定に伴う報酬等の額及び内容改定の件
- 第5号議案 社外取締役の報酬額改定の件

<株主提案(第6号議案から第9号議案まで)>

- 第6号議案 自己株式の取得の件
- 第7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改定の件
- 第8号議案 取締役の報酬額改定の件
- 第9号議案 取締役2名選任の件

添付書類

P.37 事業報告

P.61 連結計算書類

P.63 計算書類

P.65 監査報告書

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



証券コード 2503
2020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181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181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、**2020年3月26日(木曜日)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

3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。

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いません。

- ① 事業報告の「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・投資家情報

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

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。

記

1. 日 時	2020年3月27日(金曜日) 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	<p>● 報告事項</p> <ol style="list-style-type: none"> 第181期(2019年1月1日から2019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 第181期(2019年1月1日から2019年12月31日まで)計算書類報告の件 <p>● 決議事項</p> <p><会社提案(第1号議案から第5号議案まで)></p> <p>第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役12名選任の件 第3号議案 監査役1名選任の件 第4号議案 取締役等に対する業績連動報酬制度の改定に伴う報酬等の額及び内容改定の件 第5号議案 社外取締役の報酬額改定の件</p> <p><株主提案(第6号議案から第9号議案まで)></p> <p>第6号議案 自己株式の取得の件 第7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改定の件 第8号議案 取締役の報酬額改定の件 第9号議案 取締役2名選任の件</p>
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。よろしくお願いいたします。
- 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・投資家情報」欄(<https://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

本定時株主総会におきましては、株主(1名)から株主提案が行われており(第6号議案から第9号議案まで)、当社取締役会は、これらの議案のすべてに反対しております。

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

2020年3月27日
午前10時

インターネット



下記の案内に従って議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2020年3月26日
午後5時30分まで

ご郵送



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にご返送ください。

行使期限

2020年3月26日
午後5時30分到着

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: 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。

※「QRコード」は(株)デンソーウェブの登録商標です。

議決権行使書のご記入方法のご案内

KIRIN 第181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

※ 2020年3月27日開催のキリンホールディングス株式会社第181回定時株主総会（議決権又は総会を含む）における各議案につき、右記（賛否を○印で表示）のとおり議決権を行使します。

2020年3月 日

各議案につき、賛否の表示は、議決権行使書に、会社印の欄に、株主提案についてはその数の多い順に記入してください。

○××××
△山□区1-2-3

キリン太郎 様

行使できる議決権の数

議案	賛成	賛成	賛成	賛成	賛成	賛成	賛成	賛成	賛成
議案第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									
議案第8号									
議案第9号									

ご所有株式数 株
行使できる議決権の数 個

お 願 い

① 議決権行使書は、議決権行使書に添付された封筒に入れ、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

② 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

③ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

④ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑤ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑥ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑦ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑧ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑨ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑩ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑪ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑫ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑬ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑭ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑮ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑯ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑰ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑱ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑲ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

⑳ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉑ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉒ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉓ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉔ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉕ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉖ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉗ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉘ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉙ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉚ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉛ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉜ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉝ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉞ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㉟ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊱ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊲ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊳ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊴ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊵ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊶ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊷ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊸ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊹ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊺ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊻ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊼ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊽ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊾ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

㊿ 議決権行使書は、封筒に「議決権行使書」と記入し、封筒に「議決権行使書」と記入してください。

1111-2222-3333-4444
Eメール 123456
キリンホールディングス株式会社

第1号議案から第5号議案までは、取締役会からご提案させていただく議案です。

第6号議案から第9号議案までは、株主(1名)からのご提案です。

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

会社提案 (第1・3・4・5号議案)

- ▶ 賛成の場合：「賛」の欄に○印
- ▶ 反対の場合：「否」の欄に○印

会社提案 (第2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。

株主提案 (第6・7・8号議案)

- ▶ 反対の場合：「否」の欄に○印
- ▶ 賛成の場合：「賛」の欄に○印

株主提案 (第9号議案)

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

- ※ 同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、ご返送ください。
- ※ 会社提案である第2号議案「取締役12名選任の件」と株主提案である第9号議案「取締役2名選任の件」において、13名以上の取締役候補者に賛成の議決権を行使された場合、全ての議決権行使を有効として取扱わせていただいたうえで、採決の結果、過半数のご賛同を得た取締役候補者が当社定款第20条規定の取締役の上限員数(12名)を超えたときは、賛成の議決権個数が多い取締役候補者から順に、12名を上限として選任するものとさせていただきます。
- ※ 会社提案である第4号議案「取締役等に対する業績連動報酬制度の改定に伴う報酬等の額及び内容改定の件」と株主提案である第7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改定の件」とは両立しない議案となります。また、会社提案である第5号議案「社外取締役の報酬額改定の件」と株主提案である第8号議案「取締役の報酬額改定の件」とは両立しない議案となります。したがって、両議案に賛成された場合、双方につき無効となりますのでご注意ください。
- ※ 各議案につき賛否のご表示がない場合は、会社提案については賛成、株主提案については反対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。

<会社提案(第1号議案から第5号議案まで)>

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31円50銭を加えた年間配当金は、1株につき前期に比べ13円増配の64円となります。

● 期末配当に関する事項

- | | |
|----------|--|
| 1 | 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額
当社普通株式1株につき 金32円50銭
総額 28,233,681,743円 |
| 2 | 剰余金の配当が効力を生じる日
2020年3月30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1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。

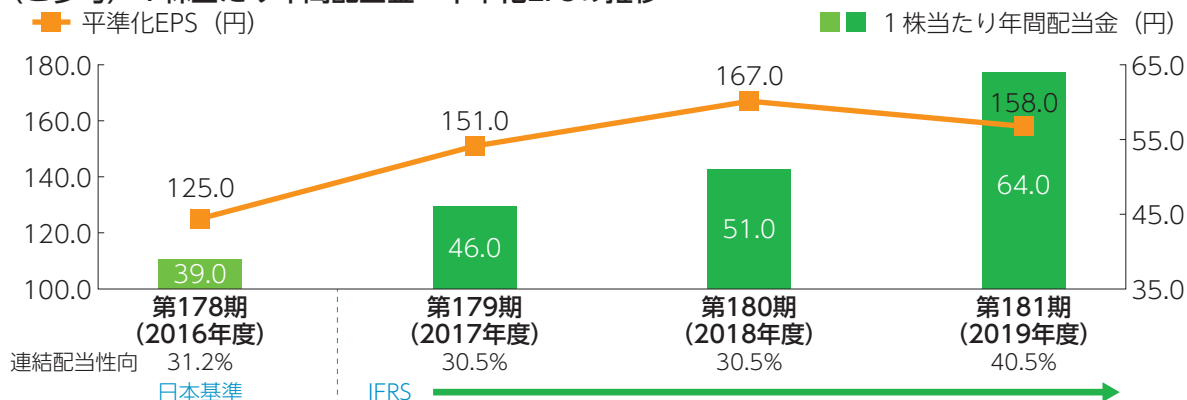
具体的には、平準化^{*1}EPSに対する連結配当性向^{*2}40%以上の配当を実施することで、安定的な配当による株主還元の充実を図ります。

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、成長戦略投資と財務の柔軟性とのバランスを考慮のうえで検討してまいります。

※1 平準化：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 第178期は日本基準ベース、第179期以降は国際財務報告基準(IFRS)ベースにおける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 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(9名)が任期満了となります。

つきましては、経営の透明性の確保、取締役構成の多様性の実現及びコーポレートガバナンスの一層の強化を図るため、社外取締役に3名増員し、女性2名、外国人2名を含む社外取締役に過半数とする取締役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66歳)	代表取締役社長	100% (15回中15回)	5年
2	再任	にし むら けい すけ 西 村 慶 介 (満63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)	8年
3	再任	み よし とし や 三 好 敏 也 (満61歳)	取締役常務執行役員 人事総務戦略	100% (15回中15回)	5年
4	再任	よこ た の り や 横 田 乃 里 也 (満59歳)	取締役常務執行役員 財務戦略、IR戦略、情報戦略、業務プロセス改革担当	100% (15回中15回)	2年
5	再任	こ ばやし のり あき 小 林 憲 明 (満60歳)	取締役常務執行役員 R&D戦略、品質保証統括、健康戦略	100% (12回中12回)	1年
6	再任 社外 独立	あら かわ しょう し 荒 川 詔 四 (満75歳)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長	100% (15回中15回)	5年
7	再任 社外 独立	もり まさ かつ 森 正 勝 (満73歳)	社外取締役 取締役会議長	100% (12回中12回)	1年
8	再任 社外 独立	やなぎ ひろ ゆき 柳 弘 之 (満65歳)	社外取締役	100% (12回中12回)	1年
9	新任 社外 独立	まつ だ ち え こ 松 田 千 恵 子 (満55歳)	社外監査役	93% (15回中14回)	—
10	新任 社外 独立	しお の り こ 塩 野 紀 子 (満59歳)	—	—	—
11	新任 社外 独立	ロッド・エディントン (満70歳)	—	—	—
12	新任 社外 独立	ジョージ・オルコット (満64歳)	—	—	—

- (注) 1. 年齢は、本定時株主総会時のものであります。
 2. 小林憲明、森正勝及び柳弘之の3氏の出席状況については、2019年3月28日の就任後に開催された取締役会のみを対象としております。なお、森正勝氏は、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3回のすべてに、監査役として出席しております。
 3. 松田千恵子氏の出席状況については、社外監査役として出席した取締役会を対象としております。
 4. 就任年数は、各候補者が当社の取締役に就任してからの年数(本定時株主総会終結の時まで)であります。

(ご参考)

取締役候補者及び執行役員の専門性と経験(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	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルスサイエンス
1	磯崎 功典	●	●			●		●	●	
2	西村 慶介	●			●				●	
3	三好 敏也		●		●			●		
4	横田乃里也		●	●	●		●		●	
5	小林 憲明						●		●	●
6	荒川 詔四	●					●		●	
7	森 正勝	●		●					●	
8	柳 弘之	●					●	●	●	
9	松田千恵子		●	●		●				
10	塩野 紀子	●						●	●	●
11	ロッド・エディントン	●							●	
12	ジョージ・オルコット		●	●	●				●	

・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副社長執行役員及び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	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新規事業 ヘルスサイエンス
副社長執行役員	小川 洋				●	●				
常務執行役員	溝内 良輔		●					●	●	
常務執行役員	吉村 透留						●		●	●
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	布施 孝之	●	●					●		
常務執行役員	堀口 英樹	●						●	●	
常務執行役員	南方 健志	●					●		●	●

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 109,332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)

■ 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、2015年に当社代表取締役社長に就任した後は、強力なリーダーシップを発揮し、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。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roup2019年-2021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

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 86,235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
 当社代表取締役常務執行役員
 2015年3月 ミャンマー・ブルワリー社取締役副会長
 2015年8月 同社取締役
 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、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など、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roup2019年-2021年中期経営計画」の達成を図るとともに、グループ全体を監督する適切な人材と判断したためであります。

(注) 西村慶介氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

3



再任

み よ し と し や
三 好 敏 也

生年月日 1958年12月30日

所有する当社株式の数 36,040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(現任)

担	当	人事総務戦略
---	---	--------

重要な兼職の状況

麒麟麦酒株式会社取締役
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、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roup2019年-2021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 22,378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戦略、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、2018年に当社取締役に就任した後は、財務戦略、IR戦略、情報戦略を担当して、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roup2019年-2021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) 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。

候補者番号

5



再任

こ ばやし のり あき
小林 憲 明

生年月日 1959年8月20日
 所有する当社株式の数 22,478株
 取締役会出席率(出席状況)
 100%(12回中12回)

略歴、地位及び担当

1983年4月 当社入社
 2010年3月 キリンビバレッジ株式会社ロジスティクス本部生産部長
 2013年3月 同社執行役員生産本部生産部長
 2014年3月 当社執行役員グループR&D担当ディレクター
 キリン株式会社執行役員R&D本部技術統括部長
 2015年3月 麒麟麦酒株式会社執行役員生産本部長
 2017年3月 当社常務執行役員
 キリン株式会社取締役常務執行役員R&D本部長
 2019年3月 当社取締役常務執行役員(現任)
 2019年4月 協和発酵バイオ株式会社取締役(現任)

担 当 R&D戦略、品質保証統括、健康戦略

重要な兼職の状況

協和発酵バイオ株式会社取締役

■ 取締役候補者とした理由

小林憲明氏は、当社入社以来、生産、経営企画、海外事業等に携わり、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、2019年に当社取締役に就任した後は、R&D戦略、品質保証統括、健康戦略を担当し、特に、グループの研究開発を主導し、ブランド力の強化と品質向上を通じて、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roup2019年-2021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) 小林憲明氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者番号

6

再任

社外

独立



あら かわ しょう し
荒 川 詔 四

生年月日 1944年 4月 8日

所有する当社株式の数 6,500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

1968年 4月 株式会社ブリヂストン入社
 2005年 3月 同社代表取締役専務執行役員
 2005年 7月 同社代表取締役副社長
 2006年 3月 同社代表取締役社長
 2012年 3月 同社取締役会長
 2013年 3月 同社相談役
 2015年 3月 当社社外取締役(現任)
 2019年 3月 株式会社日本経済新聞社社外監査役(現任)

担 当 指名・報酬諮問委員会委員長

重要な兼職の状況

株式会社日本経済新聞社社外監査役

■ 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。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. 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、5年であります。
 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

7

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 13,100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

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)

担 当 取締役会議長

重要な兼職の状況

国際大学特別顧問
スタンレー電気株式会社社外取締役
ヤマト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

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、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. 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、1年でありませぬ。
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

8

再任

社外

独立



やなぎ

柳

ひろ

弘

ゆき

之

生年月日 1954年11月20日

所有する当社株式の数 600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

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(現任)
 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)

重要な兼職の状況

ヤマハ発動機株式会社代表取締役会長
 AGC株式会社社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由

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、特に技術開発・イノベーションを通じた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、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。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、1年であります。
 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。

候補者番号

9

新任

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 1,300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 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 経営学研究科)教授(現任)
- 2013年 6月 日立化成株式会社社外取締役(現任)
- 2015年 6月 フォスター電機株式会社社外取締役(現任)
- 2016年 3月 当社社外監査役(現任)
- 2016年 6月 サトーホールディングス株式会社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

- 首都大学東京経済経営学部教授
- 首都大学東京大学院経営学研究科教授
- 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
- サトー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

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、当社の経営に対し、特に当社の長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」で掲げる成長戦略とそれを支える規律ある財務戦略を推進するうえで、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いております。今後は社外取締役として、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、当社の社外監査役であり、就任してからの年数(本定時株主総会終結の時までは、4年)であります。なお、同氏は、本定時株主総会終結の時をもって、任期満了により社外監査役を退任する予定であります。
4. 取締役会出席状況は、社外監査役として出席した取締役会を対象としております。
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、同氏が取締役に選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

10

新任

社外

独立



しお の のり こ
塩 野 紀 子

生年月日 1960年10月18日

所有する当社株式の数 3,589株

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(現任)

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

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、社外取締役として、当社の経営に対し、特にヘルスサイエンス領域における新しい事業の立ち上げ・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と期待しており、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、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。
3. 塩野紀子氏が取締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、同氏は、2019年3月より当社のストラテジック・アドバイザーを務めておりますが、当該役職は、同氏が社外取締役を務めていたキリン株式会社の取締役会の廃止に伴い、当社において社外取締役に準ずる地位として就任したものであり、独立性には影響を及ぼさないものと判断しております。また、同氏は、本定時株主総会終結の時をもって、当該役職を退任する予定であります。

候補者番号

11

新任

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

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 2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)

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

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、日豪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、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、当社のインターナショナル・アドバイザリー・ボードの委員として、グローバル戦略に対して客観的・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。今後は社外取締役として、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す。
3. ロッド・エディントン氏が取締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。

候補者番号

12

新任

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 0株

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(現任)
- 2014年6月 日立化成株式会社社外取締役(現任)
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)

重要な兼職の状況

- 日立化成株式会社社外取締役
- 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

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、社外取締役として、当社の経営に対し、特に当社の長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」で掲げる成長戦略とそれを支える規律ある財務戦略を推進するうえで、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と期待しており、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おりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の重要性とその徹底について適宜発言をしておりました。また、当該事実の判明後は、再発防止を指示する等、その職責を果たしております。
4. ジョージ・オルコット氏が取締役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。

第3号議案

監査役1名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、監査役松田千恵子氏が任期満了となります。
つきましては、監査役1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。



新任

社外

独立

かしま

鹿島 かおる

生年月日 1958年1月20日

所有する当社株式の数 0株

略歴及び地位

1981年11月 昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入社
1985年4月 公認会計士登録
1996年6月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)パートナー
2002年6月 新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー
2006年7月 同監査法人人材開発本部人事担当
2010年9月 新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)
常務理事コーポレートカルチャー推進室、広報室担当
2012年7月 同監査法人常務理事ナレッジ本部長
2013年7月 EY総合研究所株式会社代表取締役社長
2019年6月 日本電信電話株式会社社外監査役(現任)
三井住友信託銀行株式会社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

日本電信電話株式会社社外監査役
三井住友信託銀行株式会社社外取締役

■ 社外監査役候補者とした理由

鹿島かおる氏は、公認会計士として長年にわたり企業の監査業務に従事し、監査法人や企業の経営者としても、組織風土改革、広報、女性活躍推進に関する豊富な経験と幅広い知識を有しております。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導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。

- (注) 1. 鹿島かおる氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 鹿島かおる氏は、社外監査役候補者であります。
3. 鹿島かおる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6月まで業務執行者を務めていたEY新日本有限責任監査法人に対しては、業務委託料の支払いがありますが、当年度における同監査法人への支払金額は、同監査法人の総収入の0.1%にも満たない少額なものであります。したがって、一般株主と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。

(ご参考)

当社における主な組織再編について

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

取締役、執行役員及び監査役の指名に関する方針

- ・「食と健康」の分野で日本を中核としたグローバルな事業展開を行う当社グループの意思決定及び経営の監督をより適切かつ高いレベルで行うため、当社グループの主要事業又は事業経営に関する豊富な経験、実績、専門性等のバランスを考慮した取締役、執行役員及び監査役を選任する。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、会計部門の経験者かつ適切な知識を有する者を1名以上選定する。
- ・取締役及び執行役員の選解任に当たっては、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。監査役の選解任に当たっては、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、監査役の選任に当たっては、監査役会の同意を得る)。
- ・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、社内取締役2名及び社外取締役3名からなる5名の取締役で構成し、その委員長は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4号議案

取締役等に対する業績連動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、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(社外取締役を除きます。)に対する譲渡制限付株式報酬制度の導入をご承認頂いておりますが、今般報酬制度の見直しを行い、同制度に代わるものとして、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。)を導入することといたしました。また、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、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」と併せて以下、「本制度」といいます。)を導入することといたしました。

本議案は、①本信託制度に係る報酬等の額及び内容、並びに、②本ファントム・ストック制度に係る報酬等の額について、株主の皆様にご承認をお願いするものであります。

なお、当社は、本議案が原案どおり承認可決されることを条件として、譲渡制限付株式報酬制度を廃止し、以後新たな譲渡制限付株式の割当ては行わないことといたします。ただし、既に付与した譲渡制限付株式は今後も存続します。

上記の報酬制度見直しについては、報酬制度の安定的で効率的な運営及び当社の取締役等の中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセンティブ確保のために、より一層適した制度について検討を行った結果として提案するものであり、また、指名・報酬諮問委員会の審議も経ていることから、本制度の導入は相当であると考えております。

なお、第2号議案「取締役12名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本信託制度の対象となる取締役の員数は5名(本信託制度の対象となる執行役員員数は8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、取締役及び執行役員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。なお、本信託の信託期間が満了した場合、新たな本信託を設定し、又は信託期間の満了した既存の本信託の信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託制度を継続的に実施することを予定しております。

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6億円(当社の株式交付規程に定める期間の当初に、6億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する。)
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、600,000ポイント(1ポイントあたり1株の場合、600,000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 業績達成条件の内容	・ 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主要な経営指標その他の取締役会が定める指標の達成度に応じて50～150%の範囲で変動
⑤ 当社株式等の交付等の時期	・ 原則として、業績達成条件の判定のための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

※ 当社発行済株式総数(2019年12月31日時点。自己株式控除後)に対する割合は、約0.069%。

(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、当該給付に関して費用計上される額を、取締役の固定的な基本報酬及び社外取締役を除く取締役の賞与の額と合算して、2017年3月30日開催の第178回定時株主総会においてご承認いただいた取締役の金銭報酬の限度額(年額9億5,000万円)の範囲内とするものとします。

(ご参考)

本信託制度の概要は、第4号議案中の「2. 本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4号議案にてご承認頂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(以下、「対象期間」といいます。)を対象とします。なお、当初の対象期間は、現行の中期経営計画の残存期間である、第182期及び第183期の2事業年度とします。

当社は、6億円に対象期間の年数を乗じた金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。)します。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された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します。当社は、原則として、毎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、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合には、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します。当社は、延長された信託期間毎に、6億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。)(以下総称して、「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、6億円に新たな対象期間の年数を乗じた金額の範囲内とします。

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及び上限

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、取締役等の役員及び業績目標の達成度等に基づき毎事業年度一定の時期に付与されるポイントの数により定まります。すなわち、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*を乗じて算出さ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600,000ポイントとします。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、設定しています。

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で評価するものとし、業績連動係数の変動幅は50～150%の間とします。

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、原則として各業績評価期間の開始から3年が経過した後の一定の時期に所定の受益者確定手続を行うことにより、付与された当該業績評価期間に係る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。

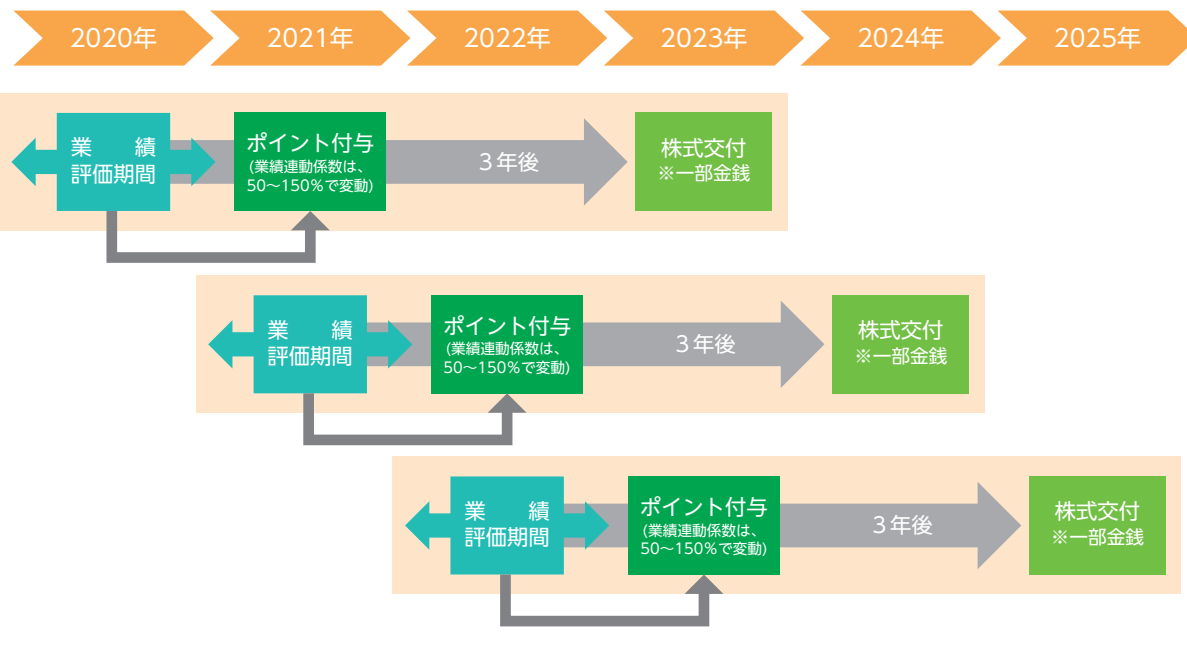
④ 当社株式に関する議決権

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抛入の都度、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。本制度の詳細については、2020年2月14日付適時開示「取締役等に対する業績連動報酬制度の改定に伴う報酬等の額及び内容改定並びに社外取締役の報酬額改定に関するお知らせ」をご参照ください。



第5号議案

社外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、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)で、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支給することをご承認いただいております。

今般、当社は、コーポレートガバナンスのより一層の強化のために、第2号議案において、社外取締役3名の増員をご提案させていただいております。つきましては、社外取締役の増員及び国際競争力のある報酬水準の変化等を考慮し、取締役の報酬額の総額における社外取締役の報酬額を年額8,000万円以内から年額1億5,000万円以内に改定させていただきたく存じます。なお、取締役の報酬額の総額(年額9億5,000万円以内)は変更いたしません。

第4号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役の報酬額(年額9億5,000万円以内)は、取締役の固定的な基本報酬並びに社外取締役を除く取締役の賞与及び業績連動型株価連動報酬の限度額となります。

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12名(うち社外取締役7名)となります。

当社取締役への使用人分給与の支給はありません。

<株主提案(第6号議案から第9号議案まで)>

第6号議案から第9号議案までは、株主(1名)からのご提案によるものであります。

以下、議案の要領及び提案の理由は、特段の注記がある箇所を除き、株主から提出された株主提案書の原文のまま記載しております。

第6号議案

自己株式の取得の件

(1) 議案の要領

会社法第156条第1項の規定に基づき、本定時株主総会終結の時から1年以内に、当社普通株式を株式総数300,000,000株、取得価額の総額金600,000,000,000円(ただし、会社法により許容される取得価額の総額(会社法461条に定める「分配可能額」)が、当該金額を下回るときは、会社法により許容される取得額の上限額)を限度として、金銭の交付をもって取得することとする。

本議案は、2019年11月7日開催の当社取締役会において決議された自己株式取得(取得対象株式の種類：当社普通株式、取得し得る株式の総数：60,000,000株(上限)、株式の取得価額の総額：100,000百万円(上限)、取得期間：2019年11月8日～2020年11月7日)に追加して、自己株式を取得することを提案するものである。

(2) 提案の理由

現経営陣は、2019年中期経営計画において、食領域(酒類・飲料事業)、医領域(医薬事業)、医と食をつなぐ事業を当社グループの事業領域であるとしていますが、このような事業の多角化は、株主が期待する結果をもたらしておらず、市場から評価されていません。

すなわち、当社の株価は、2018年4月には概ね3,000円以上で推移していた(終値での最高値は、2018年4月18日の3,194円)にもかかわらず、その後の18か月で約25%下落するに至っています。この当社の株価の下落時期は、当社による2019年2月の協和発酵バイオ株式会社(バイオケミカル事業)の買収及び2019年8月の株式会社ファンケル(スキンケア事業)の株式33%の総額2,500億円超での取得の時期と一致しています。詳細については、<https://www.abetterkirin.com> で説明していますが、要するに、当社の企業価値は、コングロマリットであること及び資本の配分を理由として、当社の各事業の価値の合計から50%以上もディスカウントされて評価されていると提案者は考えております。このディスカウントは、中核である飲料事業と関連しない事業を高値で買収したためのものであり、また、シナジーが欠如した無関係な事業を集積したことに対する明確なコングロマリット・ディスカウントです。

投資家から預かる資金を運用する機関投資家としては、このような当社の経営を放置することは、提案者のフィデューシャリー・デューティーに抵触するとも言い得る状況にあります。

当社は、主要事業である日本、オーストラリア、ミャンマー及びフィリピンのビール事業に注力することにより、企業価値を最大化することができると提案者は考えております。そのため、当社の取締役会は、協和キリン株式会社(医薬事業)、協和発酵バイオ株式会社(バイオケミカル事業)及び株式会社ファンケル(スキンケア事業)などの非中核事業を売却するとともに、経営資源をビール事業に集中的に投下することによって、中長期的な企業価値を最大化させ、また、株主還元を強化することを約束するべきであると提案者は考えております。

当社が保有する協和キリン株式会社及び株式会社ファンケルの株式の市場価値は、現時点においておおよそ876,000,000,000円であることから、提案者は、これら株式の売却により当社が受領する資金の一部を、

600,000,000,000円を上限として、自己株式の取得のために用いるよう求めます。

非中核事業の売却の具体的な時期、株主還元の手法及び株主還元の時期については、当社の経営陣が適切に判断することを期待しますが、本議案は、当社の経営陣に対し、ビール事業に注力するべきであるとのメッセージを送るとともに、当社の株主の意思を明確に示すため、本議案により、当社の経営陣に対し、株主還元の手法としての自己株式取得を行うための選択肢を付与するものです。

【第6号議案に対する取締役会の意見】

当社取締役会としては、第6号議案に反対いたします。

■ 反対の理由

第6号議案である株主提案(以下、「本提案」といいます。)は、当社の発行済株式総数(914百万株)の約3割という大規模な自己株式取得を提案するものです。当社取締役会は、以下の理由により、本提案に反対いたします。

本提案は、ビール事業に注力すべく、「協和キリン株式会社(医薬事業)、協和発酵バイオ株式会社(バイオケミカル事業)及び株式会社ファンケル(スキンケア事業)などの非中核事業を売却する」ことを想定したうえで、特に「協和キリン株式会社及び株式会社ファンケルの株式」を売却することで獲得する資金を自己株式取得の原資とすることを前提としております。

一方、当社は、2019年から長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」(KV2027)を掲げ、「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」ことを目指しており、創業以来培ってきた発酵・バイオの技術をベースとしながら、酒類事業、飲料事業などの食領域と医領域を一層強化し、収益性の向上と資本効率の更なる改善を進めるとともに、ヘルスサイエンス領域において、健康を軸とした社会課題の解決につながる新たな事業の育成・強化に取り組んでおります。特に、株式会社ファンケルとの資本業務提携を通じて、研究開発や素材、チャネル、ブランド等、両社の強みをバリューチェーンで有機的に結合し、シナジーを早期に創出するため、機能横断で様々な協働取り組みを展開しております。さらに、平準化EPS(年平均成長率5%以上)とROIC(2021年度グループ全体で10%以上)を重要成果指標とし、成長と財務規律の両立に配慮した経営を行っており、こうした企業活動こそが、キリングroupの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると考えております。また、当社は、株主還元の重要性を認識しており、2019年度からは、平準化EPSに対する連結配当性向を30%以上から40%以上に引き上げております。それに加え、2018年と2019年にそれぞれ総額1,000億円の自己株式取得を発表しているとおおり、株主還元の更なる充実に向けた追加的施策も機動的に実施しております。

こうした当社の取り組みと本提案を両立するには、大規模な負債調達が必要となりますが、これは当社の財務規律を著しく毀損し、事業リスクを高めるものと考えております。

また、本提案は、本定時株主総会終結の時から1年以内に自己株式取得を完了するものです。取得方法として市場取引による自己株式取得を想定した場合は、当社の平均出来高や売買代金等を勘案すると完了まで1年を大幅に超過する期間を要するほか、公開買付けによる場合も、大規模な自己株式取得を実現するため相当のプレミアムを支払う可能性があるなど、いずれの場合を想定しましても、非現実的なご提案であると考えております。

第7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改定の内件

(1) 議案の要領

譲渡制限付株式付与のための金銭報酬債権を付与するため、譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）の対象となる社外取締役を除く取締役（以下「対象取締役」という。）に対する報酬額を、基本報酬及び賞与の報酬額年額とは別に、年額12億円以内と設定する。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。

(2) 提案の理由

本制度に係る対象取締役の報酬額については、平成29年3月30日開催の第178回定時株主総会において、基本報酬及び賞与の報酬額年額9億5,000万円（うち社外取締役分は年額8,000万円以内）以内とは別に、年額2億5,000万円以内を金銭報酬債権として支給することが決議されました。

本制度においては、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、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しているものの、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しており、具体的な譲渡制限解除割合は33%~100%の間で変動するものとしているとのことです。

そして、2019年度においては、業績評価指標をROICと平準化EPSの2つとし、それぞれを均等に評価することです。

中長期的な業績と連動し、また、取締役と株主の価値共有を促進する報酬体系は望ましいものといえるものの、当社の取締役の報酬体系においては、基本報酬及び賞与の報酬額が年額9億5,000万円（うち社外取締役分は年額8,000万円以内）以内であるのに対して、譲渡制限付株式に係る報酬額は年額2億5,000万円以内となっています。提案者は、このような基本報酬と譲渡制限付株式報酬の比率は、適切ではないと考えております。すなわち、当社においては、業績連動報酬である譲渡制限付株式報酬の占める割合は、報酬総額の2割に留まっていますが、これは、グローバル企業における一般的な水準に比べると著しく低いと言わざるを得ません。また、本制度に基づく報酬については、2018年度の支給実績が99百万円（対象員数5名）で、取締役ごとの支給実績としては、磯崎功典代表取締役社長が43百万円、西村慶介代表取締役副社長が26百万円という情報のみが開示されています。すなわち、提案者は、本制度に関しては、以下の事項について十分な情報開示がなされていないと考えています。

- ① 個別の取締役ごとに設定された目標の内容
 - ② パフォーマンス目標の達成度合いごとにいかなる割合の割当株式について譲渡制限が解除されるのか
 - ③ パフォーマンス目標の達成度合いにかかわらず譲渡制限が解除される割当株式の割合及び当該割合の決定時期、
 - ④ 上記①から③の決定手続の詳細
- したがって、株主としては、個別の取締役ごとの報酬とパフォーマンスが計画目標に見合ったものとなってい

るかの評価を十分に行うことができず、そのためにかかる報酬制度の是非を決定するための十分な情報が提供されていない状況にあります。

特に、目標達成度合いにかかわらずに譲渡制限が解除される割当株式の割合は33%~100%の間で変動するものとされている事実は、最適なものとはいえません。このため、本制度の基本的な考え方は、中長期的な業績と連動し、また、取締役と株主の価値共有を促進するというものであるにも関わらず、この割合が決定される方法如何によっては、この基本的な考え方が没却されてしまう可能性も否定できません。更に言えば、提案者は、譲渡制限が解除される割当株式の割合は、報酬とパフォーマンスを真に整合させるためにこそ、0%から100%の間で変動させることが通常であると考えております。

以上より、本制度の効果をより一層促進するため、対象取締役の報酬額を年額12億円以内と増額するとともに、上記①から④については、決定次第、速やかに公表することにより、株主が取締役及びそのパフォーマンスの評価を適切に行うことができる環境を整備することを求めるものであります。

(注) 株主提案である本議案と会社提案である第4号議案「取締役等に対する業績連動報酬制度の改定に伴う報酬等の額及び内容改定の件」とは両立しない議案となります。両議案に賛成された場合、双方につき無効となりますのでご注意ください。

第8号議案

取締役の報酬額改定の件

(1) 議案の要領

当社の取締役に対する基本報酬及び賞与に係る報酬額を、年額6億円（うち社外取締役分は年額8,000万円以内）以内と設定する。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。なお、本議案は、上記2*に記載する対象取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬額改定の件に係る議案が、承認可決されることを条件とする。

(2) 提案の理由

当社の取締役の報酬額については、平成29年3月30日開催の第178回定時株主総会において、基本報酬及び賞与の報酬額年額9億5,000万円（うち社外取締役分は年額8,000万円以内）以内、また、同株主総会において、対象取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬額は、年額2億5,000万円以内を金銭報酬債権として支給することが決議されました。

しかし、上記2*に記載のとおり、当社の対象取締役に対する報酬体系においては、基本報酬及び賞与として支給される報酬額と譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬額の割合は、取締役と株主の価値創出の共有を促進するためには不十分であると言わざるを得ません。

そのため、対象取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬額を増額するとともに（上記2*）、対象取締役に対する基本報酬及び賞与として支給される報酬額を改定（減額）し、当社の取締役に対する基本報酬及び賞与に係る報酬額を、年額6億円（うち社外取締役分は年額8,000万円以内）以内と設定することを提案するものであります。

※ 第7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改定の件」を指します。

(注) 株主提案である本議案と会社提案である第5号議案「社外取締役の報酬額改定の件」とは両立しない議案となります。両議案に賛成された場合、双方につき無効となりますのでご注意ください。

【第7号議案及び第8号議案に対する取締役会の意見】

当社取締役会としては、**第7号議案及び第8号議案に反対**いたします。

■ 反対の理由

第7号議案及び第8号議案である株主提案(以下、併せて「本提案」といいます。)は、現行の譲渡制限付株式報酬制度(以下、「現行制度」といいます。)が維持されることを前提として、株式報酬額を大幅に増額するとともに、金銭報酬額を大幅に減額することを提案するものですが、当社取締役会としては、以下の①②③の観点より、第4号議案としてご提案する信託型報酬制度及び業績連動型株価連動報酬制度(以下、両制度を総称して「新制度」といいます。)の方が適切であると考えており、本提案に反対いたします。

① 新制度の妥当性の観点

当社は、現行制度を2017年に導入しましたが、導入から約3年が経過し、その間の運用体制や課題等に鑑み、報酬制度の安定的で効率的な運営及び当社の取締役等の中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセンティブ確保を目的として、今般、新制度の導入をご提案いたしました。

現行制度は、業績評価期間の初めに業績目標の上限値を達成した場合に相当する株式数を付与し、実際の業績に応じて譲渡制限解除割合が減じる一方の仕組みであるところ、新制度は、目標(基準値)を100%として、下限値を50%、上限値を150%とし、目標達成度に応じてポイントを付与し、一定期間の後に1ポイントを1株として株式を付与する仕組みです。新制度は、業績への連動性の点において、現行制度と実質的な相違はなく、新制度を導入した場合には、業績結果に応じた形で付与株式数を決定するという点において、インセンティブとして現行制度より判りやすい仕組みが実現可能となります。当社は、こうした観点を踏まえて検討を行い、指名・報酬諮問委員会の審議を経て今回のご提案に至っております。新制度の内容につきましては、第4号議案「取締役等に対する業績連動報酬制度の改定に伴う報酬等の額及び内容改定の件」を併せてご参照ください。

② 業績連動報酬の比率と報酬水準の設定の妥当性の観点

当社の業績連動報酬の報酬総額に占める比率は、業績目標達成時に概ね50%程度となるように設計しております。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、他の取締役は、これに準じて役位及び職責を考慮して決定します。

上記業績連動報酬の比率は、比較対象を主に国内における当社と同規模程度の企業又は国内の同業他社とし、業績目標達成時にそれらの比較対象と比較して遜色のないものとなるように設計したものであり、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、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て決定しているものです。

また、株式報酬の水準については、現行制度の取締役(社外取締役を除きます。)に対する報酬額は年額2億5,000万円以内となっておりますが、新制度においては、年額6億円(対象者は、委任契約の執行役員を含み、社外取締役を除きます。)とし、業務執行を担う役員の中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセンティブの確保を図っております。

ただし、当社は、今後もマーケットの状況を踏まえ、当社における適切な報酬水準、及び適切な業績連動報酬の比率の在り方について、指名・報酬諮問委員会で定期的、継続的に審議を行い、然るべき対応を取って参ります。

③ 取締役の報酬額(基本報酬及び賞与)の妥当性の観点

当社の取締役の報酬額は、2017年3月30日開催の第178回定時株主総会において、基本報酬及び賞与の報酬額年額を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)として決議しております。これは、高業績時の賞与の実支給額の上振れ、取締役の将来的な人員増の可能性等を見越して設定したものです。

今般、第2号議案「取締役12名選任の件」において、社外取締役3名の増員(現在の社外取締役は4名)をご提案することを踏まえ、第5号議案「社外取締役の報酬額改定の件」において、取締役の報酬額の総額を維持することを前提に、社外取締役の報酬額の年額1億5,000万円以内への改定をご提案しております。

社外取締役の大幅な増員に伴い、社外取締役の報酬額のみが増額される結果、社外取締役を除く取締役にかかる報酬枠が実質的に減少することとなります。従いまして、取締役の報酬額の総額(基本報酬及び賞与の報酬額年額)を減少させ、かつ社外取締役の報酬額を変更しない本提案については、今般当社がご提案する取締役会の新体制及び報酬制度の変更を実施するうえで重大な支障を生じさせかねないものであります。なお、社外取締役の報酬額の改定に関する詳細につきましては、第5号議案「社外取締役の報酬額改定の件」をご参照ください。

以上より、当社取締役会としては、今般当社がご提案する新制度及び報酬額の改定提案の方が適切であると考えております。

第9号議案

取締役2名選任の件

(1) 議案の要領

ニコラス・E・ベネシュ氏及び菊池加奈子氏を社外取締役に選任する。

(2) 提案の理由

上記1*の自己株式の取得の件の「(2) 提案の理由」において述べたとおり、現在当社が進めている事業の多角化は、株主が期待する結果を達成しておらず、市場から評価されていません。その結果、現在、当社の企業価値は、50%以上もディスカウントされて評価されていると提案者は考えております。このような状況において、当社の現在の社外取締役4名(うち、真に独立性があると提案者が判断するものは3名)による経営のモニタリン

グは、株主価値を保護する観点から十分なものとはなっていません。

よって、提案者は、ニコラス・E・ベネシュ氏及び菊池加奈子氏を取締役候補者として推薦します。提案者は、この2名は、当社の取締役役に相応しい多くの資質を持っていると考えております。

候補者らの略歴は下記のとおりですが、各人の推薦理由をまとめると以下のとおりです。

- **ニコラス・E・ベネシュ氏**：ベネシュ氏は、卓越した学術的知見を持ち、世界中における投資銀行業務、M&A、およびアドバイザー業務から得た、金融と法律の分野における著しい経験を有しています。同氏はまた、取締役の研修に特化した、日本における唯一公益社団法人として認定を受けた団体である公益社団法人会社役員育成機構の設立者でもあります。現在、同氏は日本の上場企業2社の役員を務めており、コーポレートガバナンスとビジネス倫理に強い関心を有していたことから、日本発のコーポレート・ガバナンス・コードの策定に向けて自由民主党に提案を行い、また、金融庁を含む関係者に支援を行いました。
- **菊池加奈子氏**：同氏は、世界中の様々な地域におけるグローバルな製薬会社（GlaxoSmithkline、Novartis、Bausch&Lomb、および現在の雇用主であるUCB）において、豊富な経験を有しています。薬剤師である一方、同氏は、勤務先において、その企業のコマーシャル、事業開発、企画経営機能の役割に焦点を合わせてきました。提案者は、同氏の学歴と実務経験の両方が当社にとって貴重であると信じています。これに加え、同氏は、性別の多様性（必要であることは明らかでしょう）を当社の取締役会にもたらすことができます。

※ 第6号議案「自己株式の取得の件」を指します。

(3) 取締役候補者の氏名・略歴等

氏名	略歴、地位及び担当 (重要な兼職の状況)	所有する 当社株式の数
ニコラス・E・ベネシュ (生年月日：1956年4月16日)	1983年 モルガン・ギャランティー・トラスト・カンパニー・オブ・ニューヨーク(米国)入社、 米国カリフォルニア州弁護士会入会	0株
	1984年 ニューヨーク州弁護士会登録	
	1990年 ジェーピー・モルガン・セキュリティーズ・アジア ヴァイス・プレジデント	
	1994年 株式会社鎌倉 専務取締役	
	1997年 株式会社ジェイ・ティ・ピー設立 代表取締役(現任)	
	2000年 株式会社アルプス(地図作成業) 取締役、 内閣府対日投資会議専門部会外国人特別委員	
	2006年 株式会社ライブドアホールディングス 社外取締役	
	2007年 株式会社セシール 社外取締役	
	2009年 公益社団法人会社役員育成機構 代表理事(現任)	
	2010年 金融庁主宰コーポレートガバナンス連絡会議メンバー	
	2013年 国際大学大学院国際経営学研究科 客員教授	
	2013年 一橋大学 非常勤講師	
	2016年 株式会社IMAGICA GROUP 社外取締役(現任)	
2019年 株式会社アドバンテスト 取締役(現任)		

氏名	略歴、地位及び担当 (重要な兼職の状況)	所有する 当社株式の数
菊池 加奈子 (生年月日：1962年8月1日)	1992年 マリオンメレルダウ株式会社入社 1997年 ポシュロム・ジャパン株式会社 ビジョンケア本部マーケティング部次長 1999年 ポシュ&ロム・インコーポレーテッド (米国) グローバルストラテジーディレクター 2004年 ノバルティスファーマ株式会社 オンコロジー事業部、 ・2013年 眼科事業部、OTC事業部で事業部長職を歴任 2013年 グラクソ・スミスクライン株式会社 取締役 2017年 グラクソ・スミスクライン株式会社 代表取締役社長 2018年 ユーシービー・ジャパン株式会社 代表取締役社長 (現任)	0株

【第9号議案に対する取締役会の意見】

当社取締役会としては、**第9号議案に反対**いたします。

■ 反対の理由

純粋持株会社である当社は、グループ全体戦略の策定と推進、各事業のモニタリング、グループ連携によるシナジー創出の推進等の役割を担っており、2019年からは、長期経営構想KV2027を掲げ、「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」ことを目指しております。

こうした中、当社は、KV2027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ております。当社取締役会は、KV2027の実現のために必要な知識、経験、能力、見識等を考慮して、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するとともに、透明性の高いガバナンス体制となっております。また、客観的な経営の監督の実効性を確保するため、現在の取締役会の構成は、社内取締役5名、社外取締役4名であり(社外取締役比率は44%)、議長は社外取締役が務めております。

さらに、昨年の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、強化方針として取り上げられたテーマ等も勘案し、取締役会に求められるスキルセットの見直しを行った結果、新たな社外取締役候補者として4名を会社提案として上程することいたしました。本定時株主総会終結の時をもって現任の社外取締役が1名退任する結果、社外取締役3名の増員となり、社内取締役5名、社外取締役7名の体制となります(社外取締役比率は58%に上昇)。今回新たに当社がご提案する社外取締役候補者の詳細につきましては、第2号議案「取締役12名選任の件」をご参照ください。

第9号議案である株主提案（以下、「本提案」といいます。）において株主から推薦された候補者2名につきましても、当社の指名・報酬諮問委員会の委員長及び委員を務める取締役2名と面談したうえで、指名・報酬諮問委員会において、候補者の資質・実績・専門性に加え、当社取締役会の全体構成における役割・機能等の観点から検討・審議を行い、取締役会に答申を行っております。当社取締役会は、その答申を踏まえて検討・審議を行った結果、以下の理由により、本提案における候補者2名を選任する必要はないと判断いたしました。

- ① 当社の提案する取締役会の新体制(以下、「新取締役会体制案」といいます。)は下表のとおりであり、高い監督機能を有しているとともに、ダイバーシティも強化されていること

社内取締役	5名	
社外取締役	7名	うち独立社外取締役7名 うち女性取締役2名 うち外国人取締役2名
合計	12名	独立社外取締役比率58% 女性取締役比率16%、外国人取締役比率16%

- ② 当社は、新取締役会体制案の検討にあたって、当社取締役会に求められるスキルセットを総合的に考慮しており、その結果決定した新取締役会体制案は、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する必要かつ十分な体制であること(当該スキルセットに即した新取締役会体制案に係るスキルマトリックスは7頁に記載のとおり)
- ③ 食領域、医領域及びヘルスサイエンス領域においてグローバルに展開する当社の事業内容や、企業規模を鑑みた取締役会の適正規模の観点から、合計12名という新取締役会体制案は適切であること

以上より、当社取締役会としては、新取締役会体制案がKV2027実現のために最適な体制であると確信しているため、本提案による候補者2名を社外取締役として選任する必要はないと考え、本提案に反対いたします。

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** : 国内飲料事業、医薬事業等の増収により、連結売上収益は増収となりました。
- 連結事業利益***1 : 国内ビール・スピリッツ事業、国内飲料事業、医薬事業はそれぞれ増益となりましたが、オセアニア総合飲料事業の減益や為替影響等により、連結事業利益は減益となりました。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益** : ライオン社飲料事業の減損損失の計上や、前年のキリン・アムジェン社売却益の計上がなくなった影響等により、減益となりました。

キリングループは、「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV*2先進企業となる」ことを目指しています。2019年は「キリングループ2019年-2021年中期経営計画(略称：2019年中計)」に基づき事業活動に取り組んできました。

既存事業領域である「食領域」では主力ブランドへの集中戦略、「医領域」ではグローバル戦略3品の価値最大化を通じて、キャッシュ創出力の向上を図りました。さらに、事業環境の不確実性が高い時代に社会課題を成長機会に変えていくため、キリングループならではの強みを生かした「ヘルスサイエンス領域」における事業の具体化を進めました。4月に協和キリン(株)の傘下にあった協和発酵バイオ(株)を当社の直接の子会社とし、8月には(株)ファンケルと資本業務提携契約を締結しました。加えて、ライオン社酒類事業・飲料事業双方における将来の成長に向けて、飲料事業の売却先を決定しました。政策保有株式の見直しも進め、追加的株主還元として11月に上限1,000億円の自己株式取得を決定し、株主還元の充実を図りました。

それらの結果、2019年中計初年度の業績は概ね順調に進捗しました。特に日本は冷夏や自然災害の多発、消費税増税という厳しい環境のもとにありましたが、キリンビール(株)とキリンビバレッジ(株)では市場を上回る成長を実現しました。

なお、2019年中計から、重要成果指標として財務目標に加え、社会・お客様・従業員等との共有価値実現の観点から非財務目標を掲げています。従業員エンゲージメントは前年並みで推移しましたが、企業ブランド価値は前年より向上しました。また、CSVコミットメントは適正飲酒の啓発活動やベトナムで上市した「KIRIN iMUSE(イミューズ)」の販売などが順調で、前進しました。

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

※2 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。

当期実績

連結売上収益 1兆**9,413**億円 (前期比 0.6%増)

連結事業利益 **1,908**億円 (前期比 4.3%減)

連結税引前利益 **1,168**億円 (前期比 52.7%減)

親会社の所有者に帰属する**当期利益** **596**億円 (前期比 63.7%減)

重要成果指標

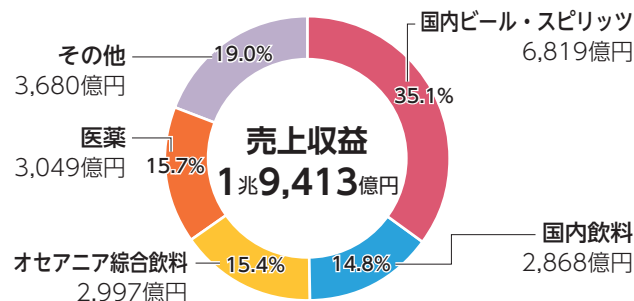
財務目標 平準化EPS **158**円 (前期比 5.4%減)
ROIC **5.2**%

非財務目標 CSVコミットメント
当社ウェブサイトを参照ください。
<https://www.kirinholdings.co.jp/csv/commitment/>

企業ブランド価値 **2,007**百万米ドル (2018年実績：1,731百万米ドル)

従業員エンゲージメント **70**% (2018年実績：70%)

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 **6,819**億円 (前期比 0.5%減)
■ 連結事業利益 **852**億円 (前期比 3.0%増)



キリンビール(株)は、従業員一人ひとりがお客様のことを徹底的に理解し広告から店頭まで一貫したマーケティング活動を展開しました。主力ブランドに投資を集中し、10年先を見据えた強固なブランド体系の構築を進めました。

フラッグシップブランドの「キリン一番搾り生ビール」の活動に引き続き注力し、缶商品の販売数量は3年続けて前年増となりました。新ジャンルカテゴリーでは「本麒麟」が前年比6割増と大きく伸長しました。その結果、ビール類市場全体が15年連続で減少を続ける中、キリンビール(株)のビール類全体の販売数量は2年連続で前年増を達成しました。また、新たなビール

文化の創造を目指し、クラフトビール市場の拡大をさらに進めました。「Tap Marché(タップ・マルシェ)」^{※3}の展開店舗数は前年比約2倍の13,000店まで増加しました。CSV重点課題である"地域社会・コミュニティ"への貢献に向けて、各地のクラフトブルワリーと協働しながら、日本産ホップの価値向上とクラフトビール市場の活性化を図りました。RTD^{※4}カテゴリーでは、主力商品の「キリン氷結」、注力する「キリン・ザ・ストロング」、「キリン本搾りTMチューハイ」の3本柱がそれぞれ好調でした。

※3 当社が開発した1台で数種類のビールの提供が可能な小型のディスペンサーを設置することにより、多様なクラフトビールを楽しんでいただくための仕組みです。

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

国内飲料事業部門 (キリンビバレッジ(株))

■ 連結売上収益 **2,868**億円 (前期比 1.4%増)
■ 連結事業利益 **264**億円 (前期比 13.0%増)



キリンビバレッジ(株)は"成長による利益創出"を目指し、強固なブランド体系の構築と、物流体制の整備等による事業基盤の強化を進めました。

基盤ブランドの「キリン 午後の紅茶」は、3月発売の「ザ・マイスターズ ミルクティー」や6月にリニューアルした「おいしい無糖」が大変好調で、年間販売数量が過去最高となりました。コーヒーの「キリン ファイア」も、4月発売の「ワンデイ ブラック」が牽引し販売数量が増加しました。一方、「キリン 生茶」は、5月に行った大型ペットボトル容器の価格改定の影響等により販売数量が減少しました。また、将来への種まきとして、「健康」に関する新たなビジネスモデルである「KIRIN naturals(キリン ナチュラルズ)」^{※5}の全国展開を開始しました。

※5 オフィスにスムージー(野菜と果実を混ぜたとろみのある飲み物)と健康に関連するセミナーを届ける、法人向けの新サービスです。

オセアニア総合飲料事業部門 (ライオン社)

■ 連結売上収益

2,997億円 (前期比 9.0%減)

■ 連結事業利益

414億円 (前期比 20.2%減)



ライオン社酒類事業は、成長カテゴリーにおける注カブランドに集中投資し、その結果「ファーフィー」、「アイアン・ジャック」の販売数量が増加しました。しかしながら、上期に競合他社が営業攻勢を強めた影響や、ブランド投資を含む販促費やSCM^{*6}コストの増加等により、利益が大きく減少しました。

一方、新たな成長軸の確立に向けて、クラフトビールやプレミアムクラフト飲料^{*7}への投資を進めました。クラフトビールについては、英国で2018年に株式取得したフォーピュア社に加え、マジックロック社を完全子会社化しました。米国でもニュー・ベルジャン・ブルーイング社の株式取得を決定し、クラフトビール事業の海外展開を進めました。

ライオン社飲料事業は、主力商品の乳飲料「デア」の販売が堅調でした。しかしながら、干ばつ等の異常気象が原料乳の価格や安定供給に影響を及ぼしたため、利益が大きく減少しました。

なお、当社とライオン社は、2018年度においてライオン社飲料事業の将来の成長に向けた戦略的な選択肢を検討した結果、同社飲料事業の譲渡が最善策と判断し、株式譲渡の検討を進めてきました。チーズ事業については4月にカナダの乳業大手サポート社の子会社への株式譲渡を決定し、豪州当局の審査の後、10月に譲渡が完了しました。さらに、11月には牛乳・乳飲料・ヨーグルト・果汁飲料等の事業にかかる株式を、中国蒙牛乳業有限公司の子会社に譲渡する契約を締結しました。

※6 SCMとは、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。

※7 プレミアムクラフト飲料(Premium Crafted Adult Beverages)とは、クラフトスピリッツ、クラフトコーヒーやコンブチャ(Kombucha)等の、大人向けのプレミアム飲料を指します。

医薬事業部門

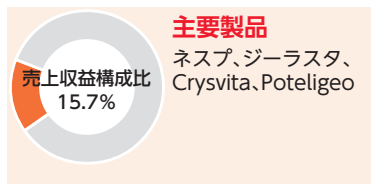
(協和キリン(株))

■ 連結売上収益

3,049億円 (前期比 12.7%増)

■ 連結事業利益

554億円 (前期比 9.9%増)



協和キリン(株)は、「グローバル・スペシャリティファーマ」^{*8}への飛躍フェーズを迎えました。事業のグローバル化に対応するために、日本、EMEA^{*9}、北米、アジア/オセアニアの地域軸と、地域を超えた機能軸のマトリックスによるグローバルマネジメント体制「One Kyowa Kirin」の構築を進めました。欧米では「Crysvita」^{*10}、「Poteligeo」^{*11}が大幅に伸長し、売上が大きく増加しました。また、「Nourianz」^{*12}が10月から米国で販売を開始したことで、欧米におけるグローバル戦略3品の上市が実現しました。

国内では、長期収載品や「ネスブ」^{*13}の特許切れに伴う売上の減少はありましたが、「ジーラスタ」^{*14}、「オルケディア」^{*15}等の新製品群が好調に推移しました。パイプライン^{*16}の開発も引き続き推進しています。

※8 「世界を舞台に、強みのある疾患カテゴリー(腎、がん、免疫・アレルギー、中枢神経を中心とした領域)に集中して展開する製薬会社」を意味しています。

※9 「Europe, the Middle East and Africa」の略で、ヨーロッパ・中東・アフリカを指します。

※10 主に遺伝的な原因で骨の成長・代謝に障害をきたす希少な疾患の治療薬です。国内では9月にくる病・骨軟化症等の治療薬として承認され、12月から製品名「クリースビータ」として発売されています。

※11 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。

※12 パーキンソン病の治療薬です。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。

※13 腎臓病により腎機能が低下することで発生する、腎性貧血を治療する薬剤です。

※14 白血球の一種である好中球を増加させる薬剤です。

※15 腎臓病により腎機能が低下することで亢進した副甲状腺の機能を抑える薬剤です。

※16 新薬候補となり得る化合物や抗体等を指します。

その他の事業

売上収益構成比
19.0%

- 連結売上収益
- 連結事業利益

3,680億円 (前期比 1.5%増)
270億円 (前期比 0.3%減)

●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、ワイン各カテゴリーにおいて注力ブランドへの集中戦略を実行し、収益性の改善を目指しました。日本ワインの「シャトー・メルシャン」の販売数量は前年比2割増となり、大変好調でした。9月には長野県上田市に椀子ワイナリーをオープンし、「地域社会・コミュニティ」との結びつきを一段と強化しました。間口拡大に向けて

新商品「おいしい酸化防止剤無添加ワイン シールド」も好調でした。注力ブランドの販売は概ね堅調でしたが、日欧EPA発効の影響でチリワインの販売数量が減少したこと等により、ワイン全体の販売数量は減少しました。

●ミャンマー・ブルワリー社

主要商品

ミャンマービール、
アングマンゴールド



ミャンマーは、経済成長に伴うアルコール飲用人口や飲用頻度の増加により、ビール市場が急拡大しています。ミャンマー・ブルワリー社は「CSV」、「マーケティング」、「マネジメントシステム」の3つをキーワードとした各種の取り組みを進めました。特に投資を集中した主力商品「ミャンマービール」とエコノミーカテゴリーの「ア

ンダマン ゴールド」の貢献で、販売数量が前年比2割増と大幅に増加しました。

なお、2018年にアメリカ食品医薬品局(FDA)からの指摘を受け、協和発酵バイオ(株)の防府工場における品質保証体制の見直しと改善に取り組んできました。その過程において、承認時の製造手順とは異なる製造が行われていた事実を発見し、2019年9月に製造と出荷を自主的に停止し、安全性の確認に努めました。また、協和キリン(株)は、自らが販売する製品(マイトマイシン注用2mg及び10mg)を自主回収することとなりました。12月には、協和発酵バイオ(株)が山口県から行政処分を受けました。

かかる事態の発生を真摯に受け止め、キリングループでは、客観性と独立性を担保した第三者が主導するグループ調査委員会を立ち上げて事実関係を精査しました。2020年1月には、同委員会から客観的な視点による原因究明と再発防止策等が報告されています。

●コーク・ノースイースト社^{*17}

2018年の事業エリア拡大後の工場再編を完了し、組織の一体化に向けて社名と理念体系を変更しました。販売面では炭酸水等が好調で、販売数量が増えました。業務プロセスを再構築し、徹底的な構造改革を進めたことがコスト削減につながり、利益率が向上しました。

^{*17} 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 ピラレツィズ ノースイースト社の略称です。

●協和発酵バイオ(株)

主要商品

オルニチン、アルギ
ニンEX、シトルリン
Zn



当社は、協和発酵バイオ(株)の価値最大化と協和キリン(株)の医薬事業への経営資源集中を目的に、4月に協和キリン(株)から協和発酵バイオ(株)株式の95%を譲り受けました。ファインケミカル事業では水産飼料用アミノ酸が好調でした。一方、山口県にある防府工場(現 山口事業所)の一時操業停止により売上が減少しました。通信販売事業では「シ

トルリンZn」の販売が好調でした。機能性表示食品であるサプリメントの上市や、キリングループで開発した新商品「iMUSE(イミューズ) eye KW乳酸菌」^{*18}の取り扱いを開始し、商品ラインアップを拡充しました。

^{*18} KW乳酸菌は、目の疲れを感じている方の目の疲労感を軽減することが世界で初めて報告された乳酸菌です(2019年3月9日(株)ナレッジワイヤ調べ、PubMed及び医学中央雑誌WEBの掲載情報に基づく)。

「ヘルスサイエンス領域」での価値創造について

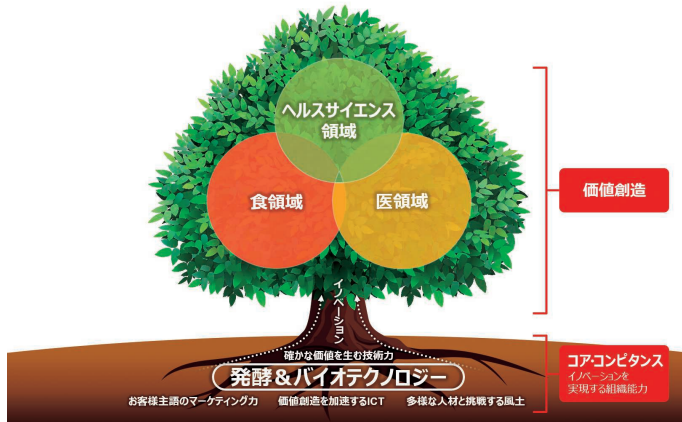
キリングroupは100年以上前に創業して以来、発酵・バイオテクノロジーを研究開発の核としてきました。ビール、ワイン、ウイスキー、清涼飲料、医薬品、アミノ酸等、キリングroupの主要商品は長年培われてきた発酵・バイオテクノロジーをもとに作られています。

またキリングroupは、創業以来「食」や「医」の領域で新たな価値を創造し、社会とともに成長してきました。

2019年中計では、「食領域」と「医領域」にある各事業の強みを活用し、「健康」に対するニーズに応じて成長を実現することを、「ヘルスサイエンス事業」の立ち上げと育成」と表現しました。

私たちは、「食領域」、「医領域」、「ヘルスサイエンス領域」で一体となって、価値ある商品やサービスを創造し、社会課題を成長機会に変えていきたいと考えています。

キリングroupのコア・コンピタンス*と価値創造



* コア・コンピタンスとは、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な強みのことです。

キリングroupの事業領域



食から医にわたる領域でイノベーションを創出

2020年度から「医と食をつなぐ事業」を「ヘルスサイエンス事業」と改称しています。

ファンケルとの資本業務提携について

当社と(株)ファンケルは、2019年に資本業務提携をしました。当社は(株)ファンケルの株式を議決権割合で約33%所有し、(株)ファンケルは当社の持分法適用会社となりました。

(株)ファンケルとキリングgroupの素材・製品や顧客、販売チャネル、海外展開には重複がなく、お互いに強みを補完し合える関係にあります。将来的に幅広い分野でシナジーを創出していきます。



FANCL
正直品質。

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、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

健康、地域社会・コミュニティ、環境等の社会課題への取り組みを通じた価値創造

一人ひとりとつながりを強めて、お客様の期待に応える価値創造

イノベーションを実現する組織能力

お客様主語のマーケティング力
多様な人材と挑戦する風土

確かな価値を生む技術力
価値創造を加速するICT

コーポレートスローガン

よるこびがたなぐ世界へ



価値観

“One KIRIN” Values

熱意、誠意、多様性 “Passion. Integrity. Diversity.”

2019年中期経営計画 ～KV2027第一ステージの3か年計画～

基本方針 新たな成長を目指した、キリングroupの基盤づくり

重要成果指標

重点課題

1. <成長の基盤>

既存事業の利益成長

「食領域」：収益力の更なる強化

「医領域」：飛躍的成長の実現

2. <将来の成長機会>

「ヘルスサイエンス事業」の立ち上げ、育成

3. <成長の原動力>

イノベーションを実現する組織能力の強化

財務目標

平準化^{*2}EPS(1株当たり利益)

年平均成長率 5%以上

ROIC^{*3}

2021年度 10%以上

非財務目標

CSVコミットメント

企業ブランド価値^{*4}

2021年度 2,200百万米ドル以上

従業員エンゲージメント

2021年度 72%以上

*1 財務目標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)

*4 企業ブランド価値評価にあたっては、(株)インターブランドジャパン「ブランドランキング」におけるKIRINブランド価値評価を使用します。

「CSVパーパス」と「CSVコミットメント」について

- ・KV2027の実現に向けた長期非財務目標であり、社会と価値を共創し持続的に成長するための指針が「CSVパーパス」です。「CSVパーパス」は、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」を参照して作りしました。
- ・「CSVパーパス」の実現に向けて、事業別に中長期的に取り組む活動内容と将来的な目標値を定めた「CSVコミットメント」を作り、2019年中計の非財務目標として設定しています。
- ・私たちは「酒類メーカーとしての責任」を前提として、「健康」、「地域社会・コミュニティ」、「環境」という社会課題に取り組むことで、こころ豊かな社会を実現し、お客様の幸せな未来に貢献します。



2019年度のCSV活動トピックス

健康

「熟成ホップ由来苦味酸」で健康に貢献

10年以上かけて開発した「熟成ホップエキス」を使った、「キリン カラダFREE(キリン カラダフリー)」*1を発売し、好評いただきました。このエキスに含まれる「熟成ホップ由来苦味酸」には体脂肪を低減させる効果があります。私たちは革新的な研究開発を通じて、新たな価値をお客様に提案します。

*1 ノンアルコール・ビールテイスト飲料。機能性表示食品。



地域社会・コミュニティ

日本産ホップの生産維持と地域創生

2019年はキリンが日本産ホップの試験栽培を開始して100年目となる節目の年でした。ホップの安定調達や地域の活性化に向けて、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を行う取り組みを深化させています。

経済的価値

環境

プラスチック問題への対応

プラスチック廃棄物問題の解決に向けた「キリングループ プラスチックポリシー」を策定しました。特にペットボトルについては、国や地域、業界団体等と協働して、良質な使用済みペットボトルの効率的な回収・利用システムを作ろうとしています。2019年に発売した「キリン 生茶デカフェ」には、再生ペット樹脂を100%使用した“R100ペットボトル”を採用しました。

社会的価値

酒類メーカーとしての責任 「スロードリンク」の活動

これからの時代におけるお酒の楽しみ方として「スロードリンク」*2を提唱し、新たな試みとして、動画サイトやSNSを活用して適正飲酒マナー広告や適正飲酒啓発ショートプログラムを展開しました。

*2 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。



(2) 対処すべき課題

キリングループを取り巻く環境をグローバルで見ると、「食領域」では嗜好の多様化や価格の二極化が進み、「医領域」では薬価引き下げや後発品の浸透が進んでいます。また、少子化や高齢化に起因する人口構成の構造的問題に始まり、WHO(世界保健機関)によるアルコール規制に向けた動き、肥満防止のための砂糖税の導入、超高齢社会における医療費負担の増加抑制に向けた薬価低減傾向等、キリングループの各事業を取り巻く環境は、年々厳しくなっています。気候変動や海洋プラスチック等の地球規模での環境問題や人権尊重に対する取り組み等、社会が抱える課題も山積しています。

キリングループは、これらの課題解決を事業の成長機会として捉え、社会とともに歩むことで、持続的な成長を実現したいと考えています。そして、2019年中計の達成とKV2027の実現に向けて、2020年も既存事業の収益力を強化し、新規事業の立ち上げと育成に注力します。

また、各事業が持続的に成長し競争力を強化していくために、実効性のあるCSV戦略を推進します。"酒類メーカーとしての責任"への対応や、CSV重点課題のうち"健康"に対する取り組みを前進させるために、「ヘルスサイエンス事業」を育成します。"環境"については、自然と社会全体に対して今まで以上に貢献するために、生物資源、水資源、容器包装、気候変動を4つのテーマとする「長期環境ビジョン」を改定し、ポジティブインパクト^{*1}を創出します。社内外のステークホルダーとのCSVに関するコミュニケーションを強化し、価値を共創するとともに、CSV経営への共感を高めていきます。

※1 自社で完結する取り組みの枠を超え、取り組みそのものとその波及範囲を社会全体へと拡大し、これからの世代を担う若者をはじめとする社会とともに未来を築いていくという考え方で。

次期業績予想

連結売上収益 **2兆0,000**億円 (前期比 3.0%増)

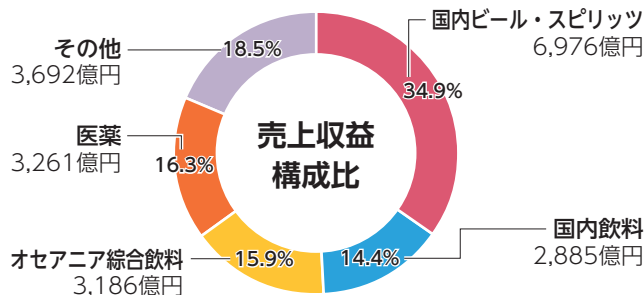
連結事業利益 **1,910**億円 (前期比 0.1%増)

連結税引前利益 **1,895**億円 (前期比 62.2%増)

親会社の所有者に帰属する
当期利益 **1,155**億円 (前期比 93.7%増)

重要成果指標

財務目標 平準化EPS **162**円 (前期比 2.5%増)
ROIC **8.9%**



① 既存事業の利益成長

既存事業である「食領域」と「医領域」では、強みを生かせる領域や主要ブランドへの集中戦略等により、持続的な成長を目指します。同時に、外部環境変化に耐え得る収益基盤も構築していきます。さらに、キリングループ独自の研究開発力やマーケティング力、戦略的な投資を組み合わせ、お客様の潜在的なニーズにお応えする新たな価値を提供し、事業領域の拡大を図ります。

【食領域】：収益力の更なる強化

国内酒類市場を見ると、ビール類市場が縮小する一方でRTD市場の拡大が進み、2020年10月には酒税改正^{*2}が予定されています。キリンビール(株)は、市場環境変化に対応し同質化競争から抜け出すため、“10年後も残るブランド”づくりを進めます。具体的には、主力ブランドに投資を集中したマーケティング活動と、営業現場と本社部門の協働により、「**キリン一番搾り生ビール**」や「**本麒麟**」等の主力ブランドを育成します。将来の成長に向けた種まきとして、クラフトビール拡大に向けた活動の強化や、お客様のニーズを先取りしたイノベティブな商品やサービスの開発も進めます。原材料費や物流費の上昇も予想されるため、全社最適の視点で生産・物流体制を構築し、SCMコストの低減を目指します。

メルシャン(株)では、間口拡大によるワイン市場の活性化と収益構造改革を進めます。「**シャトー・メルシャン**」は日本でもまれな3つのワイナリーにおけるお客様との接点を生かして、日本ワインの代表ブランドとしての地位を確立します。

国内飲料市場の成長は横ばいとなり、健康や環境への配慮が求められています。こうした中でキリンビバレッジ(株)は、“CSVの実践を軸とした成長による利益創出”を目指しています。基盤ブランドの「**キリン 午後の紅茶**」と「**キリン 生茶**」に投資を集中し、より強固なブランド体系を構築します。さらに、成長を続ける健康領域の強化を継続します。無糖・低糖飲料や、キリングループの独自素材「**プラズマ乳酸菌**」^{*3}等の素材を配合した商品や機能性表示食品の拡大に注力します。また、事業が長期にわたり持続的に成長す

- ※2 ビール類(ビール・発泡酒・新ジャンル)の酒税一本化、日本酒・ワイン・RTDの酒税一本化を目的に、2020年、2023年、2026年の3回にわけて、段階的に酒税改正が行われる予定です。
- ※3 キリングループが学会や学術論文の発表を通して研究を進めている乳酸菌です。体の免疫の仕組みにおいて司令塔の役割を果たすプラズマサイトイド樹状細胞を直接活性化させることから名づけました。
- ※4 Enterprise Resources Planning(企業資源計画)の略です。販売、生産、人事、経理等の基幹情報を統合することで経営の効率化を図る概念及びそのシステムを指します。

【医領域】：飛躍的な成長の実現

国内での薬価改定や後発品上市によるリスクが課題です。これらを低減するため、協和キリン(株)では、グローバル戦略3品である「**Crysvita**」、「**Poteligeo**」、「**Nourianz**」を成長の柱として販売を拡大します。これらの製品に続く次期グローバル製品候補やパイプラインの開発も推進します。医薬品のグローバル安定供給体制をより強化して運用します。「**One Kyowa Kirin**」体制の定着と、「**グローバル・スペシャリティファーマ**」にふさわしい企業文化の醸成を進めていきます。

るには、SCM体制の再構築とプラスチック廃棄物問題への取り組みを中心とする環境対策の強化が継続的な課題です。生産拠点と連携した物流新拠点の立ち上げや、ペットボトルのリサイクル体制づくりを進め、課題に機敏に対処します。

オセアニア市場では、お客様の嗜好の変化や近年の競争激化、容器保証金制度等の規制強化によるコストアップへの対応が課題です。ライオン社では、お客様が求める商品をより徹底して見つめ直し、ブランド成長の実現を目指します。業務の効率化やデジタル技術の活用等によるコスト構造改革を進め、ブランド育成に向けた投資や豪州でのERP^{*4}システム導入等に伴う費用増の影響を最小化します。さらに、ライオン社が中核となりキリングループ全体でクラフトビール戦略をグローバルに推進することで新たな成長軸を確立し、持続的な成長を目指します。

ミャンマー市場では、新たなプレーヤーの市場参入により競争環境が厳しさを増しています。ミャンマー・ブルワリー社では、主力商品「**ミャンマービール**」と成長著しいエコノミーカテゴリーの「**アンダマン ゴールド**」を軸に、強みであるSCM機能の活用や先進のマーケティング手法の導入等により、変化に柔軟に対応し急成長する需要を取り込みます。

米国北東部を拠点とするコーク・ノースイースト社では、炭酸飲料を中心とした単価改善、業務効率化やコスト削減を推し進め、収益性を高めていきます。事業エリア統合後の一体感醸成に向けた取り組みも継続します。

② 「ヘルスサイエンス事業」の立ち上げ、育成

日本では、既に少子高齢化が進み長寿社会が到来していますが、将来的にはこうした社会変動に伴う医療費の抑制と健康寿命の延伸が、日本のみならず多くの国において大きな社会課題になると考えています。キリングroupは、創業以来の基幹技術である発酵・バイオテクノロジーに磨きをかけ、既存の「食領域」と「医領域」で培った有形・無形の経営資源を活用し、キリンならではの方法で社会課題の解決に取り組むことで、このような社会課題に対応するソリューションを提供できると考えています。特に、CSV重点課題の"健康"に関する社会課題は、「食から医にわたる領域」での重要な事業機会となります。この分野を新たな成長軸として育成することは、キリングroupの持続的な成長に大きく貢献すると考えています。

まず、既存事業モデルの成長と拡大に向けて、キリングgroup各社と(株)ファンケルとの商品開発やインフラの相互活用等を具体的に進めます。お客様の不安や課題を解消することで、キリングgroupと(株)ファンケル双方の企業価値を高めます。キリングgroupの資産である高機能アミノ酸、免疫、脳の働き、腸内環境に関する機能性素材を活用し、"健康"を軸に"お客様の未充足ニーズ"に応える商品やサービスも展開していきます。

新規事業の創出に向けては、個別化ヘルスケア^{*5}領域への事業展開を開始します。(株)ファンケルは2020年2月から開始したオーダーメイドサプリメント「パーソナルワン」の事業を軌道に乗せます。さらに、腸内環境と生活習慣病の分野で、米国の持分法適用会社であるソーン社を基軸としたプラットフォーム事業の確立に挑戦します。

※5 個々人の悩みに合わせたオーダーメイドによる商品やサービスを提供することで、健康課題を解決する方法を個別に提供することです。

③ イノベーションを実現する組織能力の強化

2020年は、組織能力強化に向けた注力テーマをグループ横断で定め、重点的に投資します。

具体的には、急速に進展するICT^{*6}を駆使し経営の効率化と競争力の強化を図ります。既存事業と新規事業の全事業領域でデジタルトランスフォーメーション(DX)^{*7}を推進し、コスト削減やバリューアップを実現することで、ビジネスモデルの変革を進めます。ERPシステムを国内酒類・飲料事業に導入し、業務の標準化や労働生産性の向上を実現するとともに、積極的に情報を活用することで攻めの経営を加速します。

また、価値創造やイノベーションの実現に向け、多様な人材や価値観を受容する組織風土の醸成に注力します。グループ経営人材を輩出する仕組みを構築し、人材育成を強化する人材マネジメントにも取り組みます。さらに、豊富な知見や専門性を持つ社外人材の登用を進めることで、組織能力を強化します。

※6 Information and Communication Technology (情報通信技術) の略です。情報・通信に関する技術の総称で、従来から使われている「IT (Information Technology)」に代わる言葉として使われています。

※7 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。

最後に、キリングgroupでは、協和発酵バイオ(株)防府工場の不適切な製造・品質管理が行われていた事実の判明を真摯に受け止めています。2020年1月に行われたグループ調査委員会の報告に基づき、協和キリン(株)と協和発酵バイオ(株)における製造管理・品質保証体制の再構築にグループをあげて取り組み、組織風土も抜本的に改善し、透明性と健全性の向上を図っていきます。

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	日本基準	
		第178期 (2016年度)
売上高	(百万円)	2,075,070
営業利益	(百万円)	141,889
経常利益	(百万円)	140,676
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	118,158
1株当たり当期純利益	(円)	129.49
純資産	(百万円)	946,083
1株当たり純資産	(円)	745.92
総資産	(百万円)	2,348,166

区 分	国際財務報告基準(IFRS)				
	第178期 (2016年度)	第179期 (2017年度)	第180期 (2018年度)	第181期 (2019年度)	
売上収益	(百万円)	1,853,937	1,863,730	1,930,522	1,941,305
事業利益	(百万円)	181,982	194,609	199,327	190,754
税引前利益	(百万円)	208,151	233,711	246,852	116,823
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	148,918	241,991	164,202	59,642
基本的1株当たり当期利益	(円)	163.19	265.17	183.57	68.00
資本合計	(百万円)	948,924	1,218,473	1,191,418	1,146,825
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	762.57	1,037.87	1,032.55	1,043.57
資産合計	(百万円)	2,422,825	2,398,572	2,303,624	2,412,874

- (注) 1. 第179期より、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。また、第178期についても、IFRSに基づいた数値を参考として記載しております。
2. 日本基準に基づく数値(1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産を除く。)については、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。
3. 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178期、第179期及び第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626億円であります。
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に該当する事項はありません。

(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、5,309億円であります。
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38頁から40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 7,531	100.0	オセアニアにおける酒類・飲料事業の統括
■ 医薬	協和麒麟株式会社	東京都千代田区	百万円 26,745	53.5	医療用医薬品の製造・販売
■ 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) 1. 持株比率欄の()内には、間接保有割合を内数で記載しております。
 2. 協和麒麟株式会社は、2019年7月1日付で、協和発酵麒麟株式会社から商号を変更いたしました。
 3. コカ・コーラビバレッジズノースイースト社は、2019年10月1日付で、ザコカ・コーラポ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から商号を変更いたしました。

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：酒類技術研究所(横浜市)等6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	首都圏統括本部(東京都中央区)等11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 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
		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13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5工場
	協和発酵バイオ株式会社	本 店	東京都千代田区
		営業所	東京支店(東京都中央区)、大阪支店(大阪市)
		工 場	山口事業所(防府市)、ヘルスケア土浦工場(茨城県稲敷郡阿見町)
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	4,494
■ 国内飲料	3,660
■ オセアニア総合飲料	5,181
■ 医薬	5,267
■ その他	11,068
■ 全社(共通)	1,370
合 計	31,040

- (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

- ① 当社は、2019年4月、協和発酵バイオ株式会社の発行済株式総数の95.0%(95株)の株式を取得いたしました。
- ② 当社は、2019年9月、株式会社ファンケルの発行済株式総数の30.3%(39,540,400株)の株式を取得いたしました。
- ③ ライオン社の子会社であるライオン デアリー アンド ドリンクス社は、2019年10月、同社のチーズ事業を豪州のサポート デアリー オーストラリア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	88,694
株式会社三菱UFJ銀行	56,958

- (注) シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社みずほ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。

(12) その他現況に関する重要な事項

ライオン社の子会社であるキリン フーズ オーストラリア ホールディングス社は、2019年11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中国蒙牛乳業有限公司の豪州子会社であるマンデー スムージー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

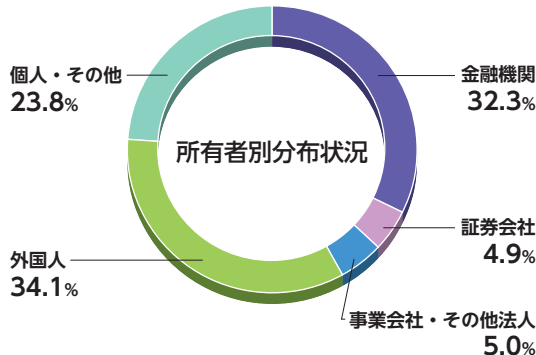
1,732,026,000株

(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

172,944名 (前期末比 9,958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)	70,098	8.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	43,446	5.0
JP MORGAN CHASE BANK 380055	34,786	4.0
明治安田生命保険相互会社	32,996	3.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	17,267	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	17,022	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	16,616	1.9
JP MORGAN CHASE BANK 385632	16,417	1.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	15,108	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	13,414	1.5

(注) 1. 当社は、自己株式45,271千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	—	—
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	麒麟麦酒株式会社取締役 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戦略 情報戦略 業務プロセス改革担当	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
*取締役常務執行役員	小林 憲明	R&D戦略 品質保証統括 健康戦略	協和発酵バイオ株式会社取締役
取締役	荒川 詔四	指名・報酬諮問委員会 委員長	株式会社日本経済新聞社社外監査役
取締役	永易 克典	—	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問
*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
*取締役	柳 弘之	—	ヤマハ発動機株式会社代表取締役会長 AGC株式会社社外取締役
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	—	協和キリン株式会社監査役
監査役	松田 千恵子	—	首都大学東京経済経営学部教授 首都大学東京大学院経営学研究科教授 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 サトーホールディングス株式会社社外取締役
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

- (注) 1. *印の取締役及び監査役は、2019年3月28日付をもって、新たに就任いたしました。
2. 取締役のうち荒川詔四、永易克典、森正勝及び柳弘之の4氏は、社外取締役であります。
3. 監査役のうち松田千恵子、中田順夫及び安藤よし子の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. 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。
7. 取締役荒川詔四、森正勝及び柳弘之の3氏並びに監査役松田千恵子、中田順夫及び安藤よし子の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。
8. 以下の取締役及び監査役は、2019年3月28日付をもって、退任いたしました。
- 取 締 役 石 井 康 之
取 締 役 有 馬 利 男
取 締 役 岩 田 喜美枝
常勤監査役 石 原 基 康
監 査 役 森 正 勝
9. 当社は、執行役員制度を導入しております。取締役を兼務しない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	担当等
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 デジタル戦略 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	吉 村 透 留	経営企画部長 キリンビバレッジ株式会社取締役
常務執行役員	坪 井 純 子	マーケティング戦略 ブランド戦略 ブランド戦略部長
常務執行役員	前 原 正 雄	SCM(生産・物流・調達)戦略 キリンビバレッジ株式会社取締役
常務執行役員	布 施 孝 之	麒麟麦酒株式会社代表取締役社長
常務執行役員	堀 口 英 樹	キリンビバレッジ株式会社代表取締役社長

(2) 取締役及び監査役の報酬等

① 当年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)及び対象員数(名)					
		固定報酬		業績連動報酬			
		基本報酬		賞与		株式報酬	
		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)	509	247	6	177	5	85	5
監査役(社外監査役を除く)	71	71	3	—	—	—	—
社外役員	社外取締役	58	58	6	—	—	—
	社外監査役	43	43	4	—	—	—
計	682	419	19	177	5	85	5

- (注) 1. 当年度末日時点における在籍人員は、取締役9名、監査役5名ですが、上記報酬額には、2019年3月28日付をもって退任した取締役3名分及び監査役2名分を含んでおります。
2. 取締役森正勝氏は、2019年3月28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、対象員数及び総額については、監査役在任期間は社外監査役に、取締役在任期間は社外取締役に、それぞれ含めております。
3. 取締役の報酬限度額(基本報酬及び賞与)は、年額950百万円(2017年3月30日第178回定時株主総会決議)であります。また、これとは別に、社外取締役を除く取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬限度額は、年額250百万円(2017年3月30日第178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、年額130百万円(2017年3月30日第178回定時株主総会決議)であります。
5. 上記賞与額は、支給予定の額であります。
6. 上記株式報酬額は、社外取締役を除く取締役に對して、譲渡制限付株式報酬として当年度に交付した株式に関し、交付株式数に、対象取締役が譲渡制限期間中継続して所定の地位を維持した場合の譲渡制限解除割合及び当該株式の1株当たりの払込金額を乗じた額であります。

② 役員報酬の方針等

【役員報酬の基本方針】

当社の役員報酬の基本方針は、次のとおりであります。

- 1) 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、株主の皆様と価値を共有するものとします。
- 2) 当社グループ役員の役割及び職責に相応しい水準とします。
- 3) 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します。

【報酬構成と業績連動の仕組み】

当年度に係る役員報酬の報酬構成及び業績連動の仕組みは、以下のとおりであります。なお、当社は、本定時株主総会において第4号議案が原案どおり承認可決されることを条件に、譲渡制限付株式報酬制度を廃止し、信託型株式報酬制度を導入する予定です。

短期の業績目標達成及び中長期の企業価値向上を意識付けるため、取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)、賞与(短期インセンティブ報酬)及び譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ報酬)の3つで構成します*。

賞与の業績評価指標は、当社の連結事業利益及び個人業績評価指標(取締役会長及び取締役社長については連結事業利益のみ)とし、支給額は、目標達成時を100%として、0%~200%の範囲で変動します。

譲渡制限付株式報酬の業績評価指標は、中期経営計画に掲げる主要な経営指標である平準化EPS及びROICとします。譲渡制限期間満了時点で譲渡制限が解除される割合は、原則として、譲渡制限期間(原則3年間)の初年度の目標達成度合いに応じて33%~100%の範囲で定まります。取締役が割当株式を譲渡制限期間中保有し続けるようにすることで、継続的な経営努力を促し、株価向上を動機付けます。

※ 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という役割を担い、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という役割を担うことから、社外取締役及び監査役には、それぞれ基本報酬(固定報酬)のみを支給します。

【決定手続】

上記の役員報酬の基本方針に沿って公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、社外取締役が過半数を占め、かつ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、取締役会に答申しております。なお、報酬の具体的決定につきましては、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、取締役報酬については取締役会で(ただし、賞与の個人業績評価及び個人別支給額は代表取締役社長に一任)、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。

(3) 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	監査役会出席状況	発言状況
取締役	荒川 詔 四	15回中15回	—	指名・報酬諮問委員会の委員長として、委員会の運営を主導するとともに、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。
	永 易 克 典	15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。
	森 正 勝	12回中12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、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。
	柳 弘 之	12回中12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。
監査役	松 田 千恵子	15回中14回	16回中15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。
	中 田 順 夫	15回中15回	16回中16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。
	安 藤 よし子	12回中12回	12回中12回	行政官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。

(注) 1. 取締役森正勝氏については、2019年3月28日の就任後に開催された取締役会のみを対象としており、同日付で監査役を退任するまでに開催された取締役会には3回のすべてに、監査役会には4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. 取締役柳弘之氏については、2019年3月28日の就任後に開催された取締役会のみを対象としております。
3. 監査役安藤よし子氏については、2019年3月28日の就任後に開催された取締役会及び監査役会のみを対象としております。

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 当年度に係る会計監査人としての報酬等の額	143百万円
② 当社及び当社の子会社が支払うべき当年度に係る金銭その他の財産上の利益の合計額	510百万円

- (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)である内部統制報告制度(J-SOX)に関する支援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、ライオン社、マンマー・ブルワリー社及びコカ・コーラ ビバレッジズ ノースイースト社は、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。

(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。

(ご参考)

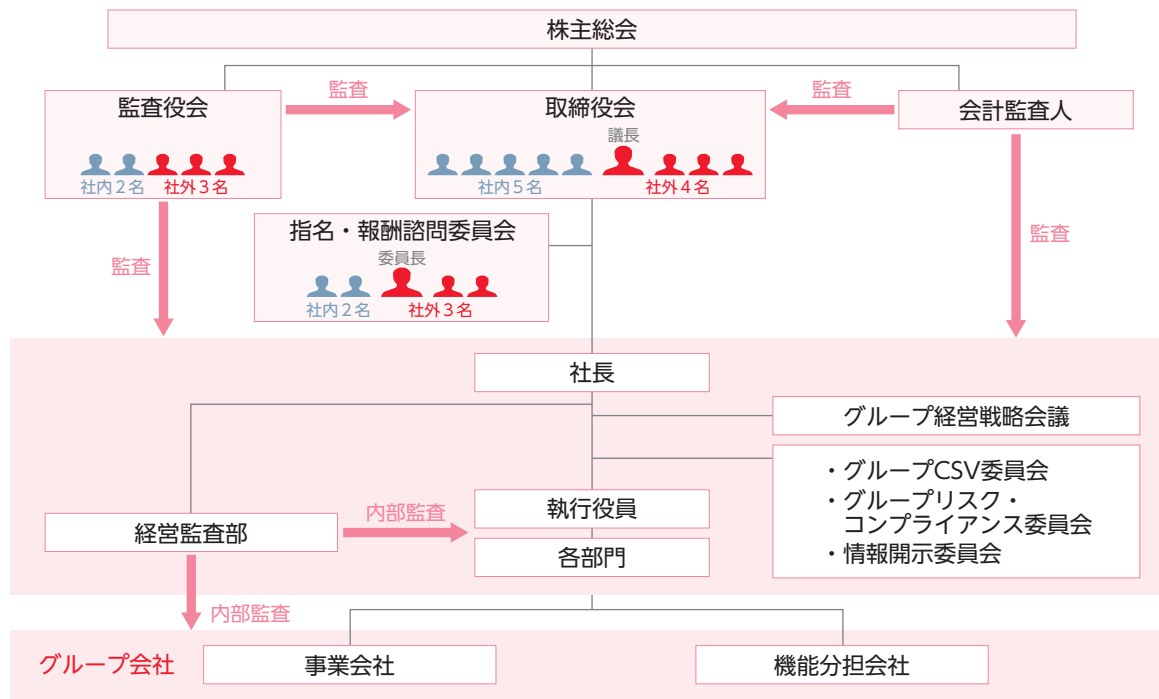
コーポレートガバナンス体制

(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>



(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、適正な人数で構成するとともに、透明性の高いガバナンス体制を構築し、客観的な経営の監督の実効性を確保するため、独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任しております。現在は、社内取締役5名、社外取締役4名であり、議長は社外取締役が務めております。

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

(3) 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の運営や議論の内容等に対する評価を定期的に変更し、「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戦略の策定とその実行及びモニタリング、②リスク管理と危機管理の監督、③健全な企業倫理の周知徹底とその監督、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ステークホルダーに対する開示全般の監督、⑦取締役会の構成及び運営、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、概ね実効性が確保されていると判断しております。

今後もSDGsをはじめとした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、2020年度は、1.「取締役会の構成及び運営」に関する議論、2.「健全な企業倫理の周知徹底及び浸透」に関する議論、3.「リスクマネジメント」に関する議論、4.「非財務目標(CSVコミットメント等)」に関する議論、5.「全体戦略の実行に必要な機能別戦略」に関する議論を一層充実させることにより、取締役会の実効性の維持、向上に努めてまいります。

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

https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/governance/pdf/governance_policy.pdf

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2019年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産	
非流動資産	
有形固定資産	561,253
のれん	233,899
無形資産	168,905
持分法で会計処理されている投資	384,756
その他の金融資産	139,018
その他の非流動資産	18,248
繰延税金資産	94,656
非流動資産合計	1,600,735
流動資産	
棚卸資産	219,200
営業債権及びその他の債権	395,656
その他の金融資産	7,441
その他の流動資産	24,171
現金及び現金同等物	165,671
流動資産合計	812,139
資産合計	2,412,874

科目	金額
資本	
資本金	102,046
資本剰余金	24,853
利益剰余金	958,292
自己株式	△124,999
その他の資本の構成要素	△53,615
親会社の所有者に帰属する持分	906,576
非支配持分	240,249
資本合計	1,146,825
負債	
非流動負債	
社債及び借入金	291,207
その他の金融負債	141,058
退職給付に係る負債	65,274
引当金	4,816
その他の非流動負債	5,538
繰延税金負債	20,786
非流動負債合計	528,679
流動負債	
社債及び借入金	239,644
営業債務及びその他の債務	231,051
その他の金融負債	64,658
未払法人所得税	23,497
引当金	5,690
その他の流動負債	172,831
流動負債合計	737,370
負債合計	1,266,049
資本及び負債合計	2,412,874

(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 (2019年1月1日から2019年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上収益	1,941,305
売上原価	1,093,743
売上総利益	847,561
販売費及び一般管理費	656,807
その他の営業収益	6,626
その他の営業費用	109,654
営業利益	87,727
金融収益	4,822
金融費用	9,448
持分法による投資利益	33,722
税引前利益	116,823
法人所得税費用	35,385
当期利益	81,438
当期利益の帰属	
親会社の所有者	59,642
非支配持分	21,796
当期利益	81,438

(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 (2019年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	220,434	流動負債	586,565
現金及び預金	4,239	短期借入金	419,999
短期貸付金	188,158	コマーシャル・ペーパー	127,000
その他	28,036	1年内償還予定の社債	20,000
固定資産	1,724,901	リース債務	2,216
有形固定資産	16,687	未払金	10,903
建物	4,900	未払費用	1,874
構築物	88	未払法人税等	995
機械及び装置	1,590	賞与引当金	1,884
車両運搬具	1	役員賞与引当金	170
工具、器具及び備品	2,606	その他	1,523
土地	3,307	固定負債	317,058
リース資産	3,249	社債	150,000
建設仮勘定	947	長期借入金	147,135
無形固定資産	35,542	リース債務	6,062
ソフトウェア	6,476	退職給付引当金	10,989
リース資産	3,971	その他	2,872
ソフトウェア仮勘定	24,895	負債合計	903,623
その他	200	純資産の部	
投資その他の資産	1,672,673	株主資本	1,035,821
投資有価証券	17,836	資本金	102,046
関係会社株式	1,624,553	資本剰余金	81,478
繰延税金資産	21,895	資本準備金	81,412
その他	9,261	その他資本剰余金	65
貸倒引当金	△872	利益剰余金	977,090
資産合計	1,945,335	利益準備金	25,511
		その他利益剰余金	951,579
		固定資産圧縮積立金	168
		別途積立金	506,368
		繰越利益剰余金	445,043
		自己株式	△124,793
		評価・換算差額等	5,891
		その他有価証券評価差額金	5,891
		純資産合計	1,041,712
		負債純資産合計	1,945,335

(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 (2019年1月1日から2019年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
営業収益	138,629
グループ運営収入	51,209
関係会社配当金収入	84,633
その他	2,787
営業費用	58,786
一般管理費	58,576
その他	210
営業利益	79,843
営業外収益	4,124
受取利息及び受取配当金	3,203
その他	920
営業外費用	6,301
支払利息	4,834
その他	1,466
経常利益	77,666
特別利益	80,285
固定資産売却益	1,901
投資有価証券売却益	19,858
抱合せ株式消滅差益	58,526
特別損失	1,818
固定資産除売却損	316
早期退職関連費用	737
その他	764
税引前当期純利益	156,133
法人税、住民税及び事業税	△1,372
法人税等調整額	10,279
当期純利益	147,226

(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

2020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2019年1月1日から2019年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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。

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、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。

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

2020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2019年1月1日から2019年12月31日までの第181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。

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、2019年1月1日から2019年12月31日までの第181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。

なお、事業報告に記載の通り、当社連結子会社において不適切な製造・品質管理が行われていた事実が判明しました。外部有識者で構成されるグループ調査委員会の報告に基づき当該子会社において製造管理・品質保証体制の改善が進められており、また当社においても、同様の事案の再発防止に向けグループガバナンス体制の強化に向けた取り組みが行われる事を確認致しております。監査役会としては、引き続きこれらの取り組みの実効性について注視してまいります。

(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。

2020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	松 田 千恵子	Ⓔ
社外監査役	中 田 順 夫	Ⓔ
社外監査役	安 藤 よし子	Ⓔ

以 上

株主総会 会場ご案内図

開催日時 2020年3月27日(金曜日)午前10時

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

開催場所 ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム

東京都港区芝公園四丁目8番1号 電話(03)5400-1111(代表)

※ 「東京プリンスホテル」ではございませんので、お間違えのないようご注意ください。

※ 会場には、本総会専用の駐車場の用意はございませんので、ご了承ください。

※ 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

