有価証券報告書

（金融商品取引法第24条第１項に基づく報告書）

事業年度　　自　2025年１月１日
（第187期）　　至　2025年12月31日

キリンホールディングス株式会社

(E00395)

第187期（自2025年１月１日　至2025年12月31日）

有 価 証 券 報 告 書

１　本書は金融商品取引法第24条第１項に基づく有価証券報告書を、同法第27条の30の２に規定する開示用電子情報処理組織(EDINET)を使用し提出したデータに目次及び頁を付して出力・印刷したものであります。

２　本書には、上記の方法により提出した有価証券報告書に添付された監査報告書及び上記の有価証券報告書と併せて提出した内部統制報告書・確認書を末尾に綴じ込んでおります。

キリンホールディングス株式会社

目　　次

頁

第187期 有価証券報告書
【表紙】 …… 1
第一部 【企業情報】 …… 2
第１ 【企業の概況】 …… 2
１ 【主要な経営指標等の推移】 …… 2
２ 【沿革】 …… 4
３ 【事業の内容】 …… 6
４ 【関係会社の状況】 …… 8
５ 【従業員の状況】 …… 10
第２ 【事業の状況】 …… 12
１ 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 …… 12
２ 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 …… 20
３ 【事業等のリスク】 …… 86
４ 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 …… 96
５ 【重要な契約等】 ……103
６ 【研究開発活動】 ……104
第３ 【設備の状況】 ……110
１ 【設備投資等の概要】 ……110
２ 【主要な設備の状況】 ……110
３ 【設備の新設、除却等の計画】 ……112
第４ 【提出会社の状況】 ……113
１ 【株式等の状況】 ……113
２ 【自己株式の取得等の状況】 ……123
３ 【配当政策】 ……124
４ 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ……125
第５ 【経理の状況】 ……164
１ 【連結財務諸表等】 ……165
２ 【財務諸表等】 ……237
第６ 【提出会社の株式事務の概要】 ……250
第７ 【提出会社の参考情報】 ……251
１ 【提出会社の親会社等の情報】 ……251
２ 【その他の参考情報】 ……251
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】 ……252

監査報告書

内部統制報告書

確認書

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第１項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年３月27日
【事業年度】	第187期(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)
【会社名】	キリンホールディングス株式会社
【英訳名】	Kirin Holdings Company, Limited
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長COO　　南　方　健　志
【本店の所在の場所】	東京都中野区中野四丁目10番２号
【電話番号】	03(6837)7015
【事務連絡者氏名】	財務戦略部長　　松　尾　英　史
【最寄りの連絡場所】	東京都中野区中野四丁目10番２号
【電話番号】	03(6837)7015
【事務連絡者氏名】	財務戦略部長　　松　尾　英　史
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町２番１号）

第一部 【企業情報】

第１ 【企業の概況】

１ 【主要な経営指標等の推移】

(1) 最近５連結会計年度に係る主要な経営指標等の推移

回次		第183期	第184期	第185期	第186期	第187期
決算年月		2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上収益	(百万円)	1,821,570	1,989,468	2,134,393	2,338,385	2,433,363
税引前利益	(百万円)	99,617	191,387	197,049	139,721	237,859
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	59,790	111,007	112,697	58,214	147,542
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	(百万円)	109,631	189,195	214,321	118,626	194,341
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	894,179	980,022	1,132,581	1,181,525	1,286,991
資産合計	(百万円)	2,471,933	2,542,263	2,869,585	3,354,159	3,494,043
１株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	1,072.69	1,210.16	1,398.47	1,458.68	1,588.59
基本的１株当たり当期利益	(円)	71.73	135.08	139.16	71.87	182.13
希薄化後１株当たり当期利益	(円)	71.70	135.07	139.15	71.86	182.13
親会社所有者帰属持分比率	(%)	36.2	38.5	39.5	35.2	36.8
親会社所有者帰属持分利益率	(%)	6.9	11.8	10.7	5.0	12.0
株価収益率	(倍)	25.75	14.89	14.85	28.51	12.89
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	219,303	135,562	203,206	242,844	295,428
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△56,408	△10,399	△226,091	△329,375	△185,019
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△180,463	△167,835	35,909	58,125	△110,524
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	149,488	88,060	131,399	118,617	125,292
従業員数 ［外、平均臨時雇用者数］	(人)	29,515 ［4,077］	30,538 ［4,012］	30,183 ［3,556］	31,934 ［4,298］	31,144 ［4,087］

(注) １ 国際会計基準(以下、「IFRS」という。)により連結財務諸表を作成しております。
２ 百万円未満を四捨五入して記載しております。
３ 売上収益及び税引前利益は、継続事業の金額を表示しております。

(2) 提出会社の最近５事業年度に係る主要な経営指標等の推移

回次		第183期	第184期	第185期	第186期	第187期
決算年月		2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高	(百万円)	139,504	152,789	139,030	194,601	144,384
経常利益	(百万円)	73,830	76,878	62,239	60,401	48,103
当期純利益(△は当期純損失)	(百万円)	77,251	48,679	70,386	△344,908	48,023
資本金	(百万円)	102,046	102,046	102,046	102,046	102,046
発行済株式総数	(千株)	914,000	914,000	914,000	914,000	914,000
純資産額	(百万円)	1,007,022	951,119	964,241	561,893	551,340
総資産額	(百万円)	1,996,761	1,898,795	2,282,080	1,847,181	1,966,794
１株当たり純資産額	(円)	1,208.06	1,174.47	1,190.61	693.70	680.54
１株当たり配当額	(円)	65.00	69.00	71.00	71.00	74.00
(内１株当たり中間配当額)	(円)	(32.50)	(32.50)	(34.50)	(35.50)	(37.00)
１株当たり当期純利益金額(△は当期純損失金額)	(円)	92.67	59.24	86.91	△425.84	59.28
潜在株式調整後１株当たり当期純利益金額	(円)	―	―	―	―	―
自己資本比率	(%)	50.4	50.1	42.3	30.4	28.0
自己資本利益率	(%)	7.75	4.97	7.35	△45.20	8.63
株価収益率	(倍)	19.93	33.95	23.77	―	39.61
配当性向	(%)	70.1	116.5	81.7	―	124.8
従業員数	(人)	1,156	914	977	1,067	1,124
株主総利回り	(%)	78.6	88.1	93.3	95.5	110.8
(比較指標：配当込みTOPIX)	(%)	(112.7)	(110.0)	(141.1)	(169.9)	(213.2)
最高株価	(円)	2,430.00	2,306.00	2,245.00	2,310.00	2,474.00
最低株価	(円)	1,788.00	1,739.00	1,906.00	1,896.00	1,902.00

(注) １　潜在株式調整後１株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
２　第186期の株価収益率、配当性向については、１株当たり当期純損失金額であるため記載しておりません。
３　提出会社の従業員数については、関係会社等から提出会社への出向者を含む就業人員を記載しております。
４　百万円未満を四捨五入して記載しております。
５　最高株価及び最低株価は、2022年４月３日以前は東京証券取引所第一部、2022年４月４日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。
６　「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号　2020年３月31日)等を第184期の期首から適用しており、第184期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

2 【沿革】

当社創立以後のキリングループ(当社及び関係会社)に係る主要事項は次のとおりであります。

年　月	主　要　事　項
1907年２月	麒麟麦酒㈱(現・キリンホールディングス㈱)設立
1907年７月	東京株式取引所に上場
1928年３月	清涼飲料製造開始
1949年５月	東京、大阪各証券取引所再開と同時に株式上場
1963年４月	自動販売サービス㈱(現・キリンビバレッジ㈱)設立
1972年８月	キリン・シーグラム㈱(現・キリンディスティラリー㈱)設立
1975年８月	◆「昭和50年度構造計画～安定成長への布石～」策定、第一次多角化
1976年６月	小岩井乳業㈱設立
1977年５月	KW Inc.(現・Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.)設立
1981年12月	◆「長期経営ビジョン(第21次長期計画)」策定、第二次多角化
1983年５月	㈱キリンシティ(現・キリンシティ㈱)設立
1988年３月	キリンエンジニアリング㈱設立
1988年５月	台湾麒麟工程股份有限公司(現・台湾麒麟啤酒股份有限公司)設立
1990年４月	麒麟麦酒㈱が腎性貧血治療剤「エスポー®」(EPO製剤)を発売
1991年１月	キリンレモン㈱が麒麟麦酒㈱清涼飲料事業部門の営業譲渡を受けキリンビバレッジ㈱に商号変更
1991年10月	Kirin Europe GmbH設立
1996年７月	Kirin Brewery of America, LLC設立
1996年12月	珠海麒麟統一啤酒有限公司(現・麒麟啤酒(珠海)有限公司)設立
1998年４月	LION NATHAN LTD.(現・LION PTY LTD)に資本参加
1999年９月	◆長期経営ビジョン「KG21」策定
2002年２月	Four Roses Distillery, LLC設立
2002年３月	San Miguel Corporationに資本参加
2002年４月	㈱永昌源を連結子会社化
2004年12月	麒麟(中国)投資有限公司設立
2006年５月	◆長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2015」(KV2015)を策定
2006年10月	キリンビバレッジ㈱を完全子会社化
2006年12月	メルシャン㈱を連結子会社化
2007年７月	純粋持株会社制を導入、キリンホールディングス㈱に商号変更
2007年７月	麒麟麦酒㈱発足
2007年７月	キリンファーマ㈱発足、持続型赤血球造血刺激因子製剤「ネスプ®」を発売
2007年12月	協和醗酵工業㈱に資本参加
2008年10月	協和醗酵工業㈱とキリンファーマ㈱が合併し、協和発酵キリン㈱(現・協和キリン㈱)発足
2008年10月	協和発酵バイオ㈱設立
2008年11月	Dairy FarmersをNational Foods Limited傘下とし、完全子会社化
2009年４月	SAN MIGUEL BREWERY INC.株式取得 ※同年５月 San Miguel Corporation株式売却
2010年10月	Kirin Holdings Singapore Pte, Ltd.設立
2010年12月	メルシャン㈱を完全子会社化

年　月	主　要　事　項
2011年３月	Interfood Shareholding Companyを連結子会社化
2012年10月	◆長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2021」(KV2021)を策定
2013年１月	キリン㈱(現・キリンホールディングス㈱)設立、CSV本部を新設※2017年に改組
2015年１月	スプリングバレーブルワリー㈱設立
2016年２月	◆新長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2021」(新KV2021)に改定
2016年２月	「コーポレートガバナンス・ポリシー」を策定
2017年２月	ブルックリンブルワリー・ジャパン㈱設立
2019年２月	◆長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」(KV2027)を策定
2019年４月	当社が協和キリン㈱から協和発酵バイオ㈱の株式を95％取得 ※2023年１月に完全子会社化
2019年７月	当社がキリン㈱を吸収合併
2019年９月	㈱ファンケルに資本参加
2020年１月	New Belgium Brewing Company, Inc.を完全子会社化
2021年11月	Fermentum Pty Ltdを完全子会社化
2022年１月	Bell's Brewery Inc.を完全子会社化 ※2023年12月にNew Belgium Brewing Company, Inc.が吸収合併
2023年８月	Blackmores Limitedを完全子会社化
2024年１月	Orchard Therapeutics plc(現・Orchard Therapeutics Limited)を完全子会社化
2024年９月	㈱ファンケルを連結子会社化 ※2025年３月に完全子会社化
2025年７月	Kirin Brewery Southeast Asia Sdn. Bhd.設立

3 【事業の内容】

当社グループは、純粋持株会社制を導入しており、当社及び連結子会社164社、持分法適用会社26社によって構成されております。当社は、持株会社として、グループ戦略の策定、グループ経営のモニタリング機能を果たすとともに、グループ会社への専門サービスの提供を行っております。当社グループの主な事業の内容と主な会社の当該事業における位置付けは、次のとおりであります。

以下に示す区分は、セグメントと同一の区分であります。

また、当社は特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

＜酒類事業＞

麒麟麦酒㈱(連結子会社)、LION PTY LTD(連結子会社)を中心に、国内外における酒類事業を行っております。国内においては、麒麟麦酒㈱を中心に、ビール類、低アルコール飲料等の製造・販売を行っております。海外においては、主にLION PTY LTDを統括会社とした、オセアニア地域におけるビール、低アルコール飲料等の製造・販売、並びに北米におけるクラフトビール等の製造・販売を行っております。

＜飲料事業＞

キリンビバレッジ㈱(連結子会社)、Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.(連結子会社)を中心に、国内外における清涼飲料事業を行っております。キリンビバレッジ㈱は日本における清涼飲料の製造・販売を行っております。Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.は、米国におけるコカ・コーラ製品の製造・販売を行っております。

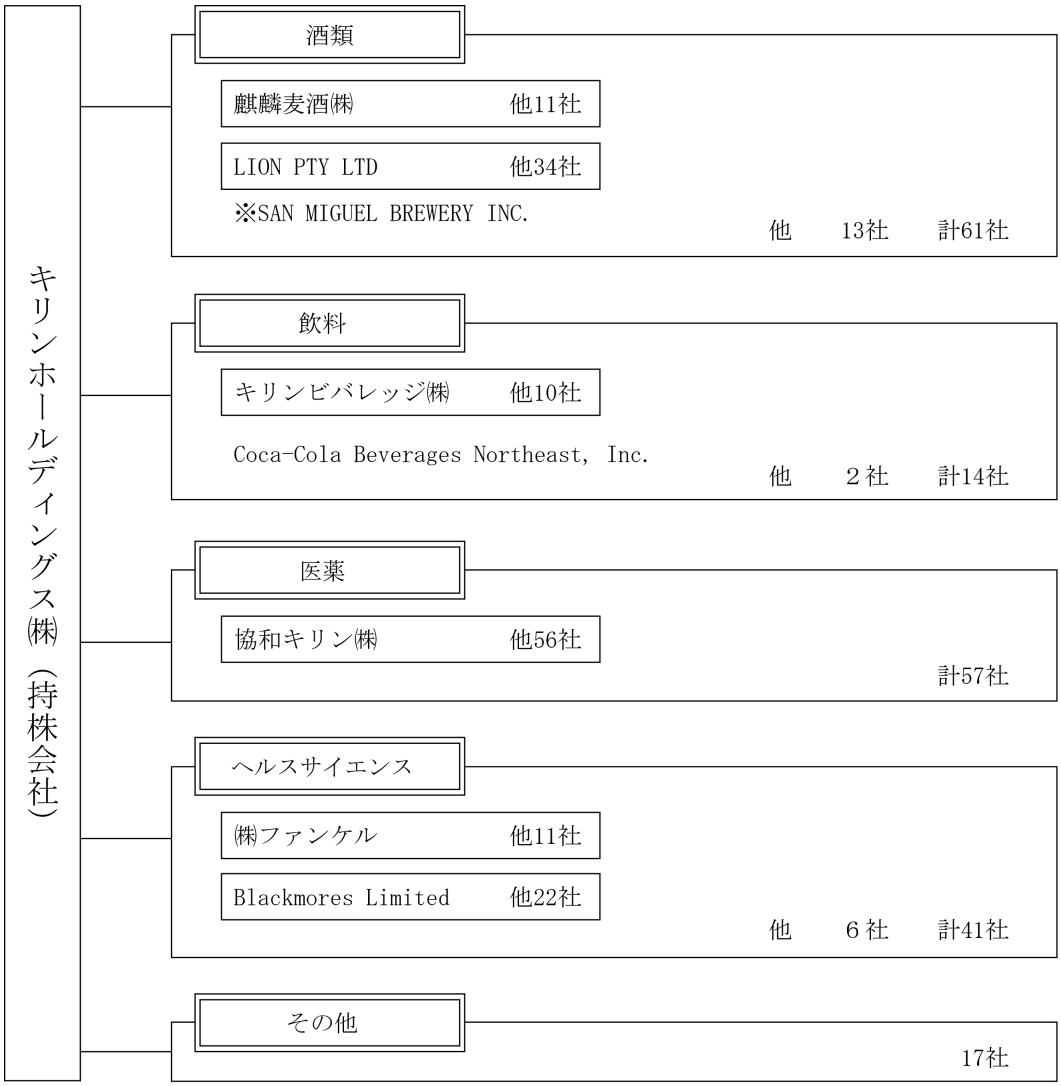
＜医薬事業＞

協和キリン㈱(連結子会社、東京証券取引所プライム市場上場)を中心に国内外における医薬品の製造・販売を行っております。

＜ヘルスサイエンス事業＞

㈱ファンケル(連結子会社)、Blackmores Limited(連結子会社)を中心に国内外における健康食品事業等を行っております。㈱ファンケルは、国内を中心に化粧品・健康食品の研究開発、製造・販売を行っております。Blackmores Limitedは、豪州、東南アジア、中国を中心にサプリメント等の栄養補助食品の製造・販売を行っております。

事業の系統図及び主要な会社名は次のとおりであります。



無印　連結子会社
※　　持分法適用会社

4 【関係会社の状況】

(1) 連結子会社　164社

名称	住所	資本金又は出資金（百万円）	主要な事業の内容	議決権の所有割合（%）	関係内容
麒麟麦酒㈱ ＊1＊3	東京都中野区	30,000	酒類	100.0	資金の貸付、設備の賃貸借
メルシャン㈱	東京都中野区	3,000	酒類	100.0	資金の貸付、設備の賃貸
㈱永昌源	東京都中野区	90	酒類	99.9 (99.9)	設備の賃貸
キリンディスティラリー㈱	静岡県御殿場市	10	酒類	100.0 (100.0)	資金の貸付
スプリングバレーブルワリー㈱	東京都渋谷区	60	酒類	100.0 (100.0)	資金の貸付
キリンシティ㈱	東京都中央区	100	酒類	100.0 (100.0)	資金の貸付
LION PTY LTD ＊1	オーストラリア ニューサウスウェールズ州	8,730,936 千豪ドル	酒類	100.0	役員の兼任…有
Kirin Foods Australia Holdings Pty Ltd	オーストラリア ニューサウスウェールズ州	2 豪ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし
Lion-Beer,Spirits & Wine Pty Limited ＊1	オーストラリア ニューサウスウェールズ州	1,752,821 千豪ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし
Lion (NZ) Limited ＊1	ニュージーランド オークランド	596,275 千ニュージーランドドル	酒類	100.0 (100.0)	なし
Lion Nathan Finance (New Zealand) Limited ＊1	ニュージーランド オークランド	172,937 千豪ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし
Lion Nathan USA Inc. ＊1	アメリカ オレゴン州	179,714 千豪ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし
New Belgium Brewing Company, Inc. ＊1	アメリカ コロラド州	392,319 千米ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし
Lion Global Craft Beverages Pty Ltd ＊1	オーストラリア ニューサウスウェールズ州	1,256,688 千豪ドル	酒類	100.0	なし
Little World Beverages, Inc. ＊1	アメリカ デラウェア州	742,600 千米ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし
Four Roses Distillery, LLC	アメリカ ケンタッキー州	60,000 千米ドル	酒類	100.0 (100.0)	資金の貸付
Kirin Brewery of America, LLC	アメリカ カリフォルニア州	13,000 千米ドル	酒類	100.0 (100.0)	資金の貸付
麒麟(中国)投資有限公司 ＊1	中国上海市	143,000 千米ドル	酒類	100.0	なし
麒麟啤酒(珠海)有限公司	中国広東省	84,700 千米ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし
台湾麒麟啤酒股份有限公司	台湾台北市	64,000 千台湾ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし
Kirin Europe GmbH	ドイツ デュッセルドルフ市	77 千ユーロ	酒類	100.0 (100.0)	なし
キリンビバレッジ㈱	東京都中野区	8,417	飲料	100.0	資金の貸付、設備の賃貸
Coca-Cola Beverages Northeast, Inc. ＊4	アメリカ ニューハンプシャー州	930 千米ドル	飲料	100.0	なし
Interfood Shareholding Company	ベトナム ドンナイ省	871,410 百万ベトナムドン	飲料	95.7 (95.7)	なし
協和キリン㈱ ＊1＊2＊5	東京都千代田区	26,745	医薬	55.2	役員の兼任…有
Orchard Therapeutics Limited ＊6	イギリス ロンドン	29,569 千米ドル	医薬	100.0 (100.0)	なし
Kyowa Kirin Asia Pacific Pte.Ltd. ＊1＊7	シンガポール	123,045 千シンガポールドル	医薬	100.0 (100.0)	なし
㈱ファンケル ＊1	神奈川県横浜市中区	10,795	ヘルスサイエンス	100.0	役員の兼任…有
協和発酵バイオ㈱ ＊8	東京都千代田区	100	ヘルスサイエンス	100.0	資金の貸付、設備の賃貸 役員の兼任…有
小岩井乳業㈱	東京都中野区	100	ヘルスサイエンス	99.9	設備の賃貸

名称	住所	資本金又は出資金（百万円）	主要な事業の内容	議決権の所有割合（%）	関係内容
Blackmores Limited ＊1	オーストラリア ニューサウスウェールズ州	202,319 千豪ドル	ヘルスサイエンス	100.0 (100.0)	なし
Kirin Health Science Australia Pty Ltd ＊1	オーストラリア ニューサウスウェールズ州	1,799,000 千豪ドル	ヘルスサイエンス	100.0 (100.0)	なし
Kirin Holdings Australia Pty Ltd ＊1	オーストラリア ニューサウスウェールズ州	1,800,000 千豪ドル	ヘルスサイエンス	100.0	なし
Kirin Holdings Singapore Pte,Ltd. ＊1	シンガポール	2,880,737 千豪ドル	その他	100.0	なし
その他 130社	―	―	―	―	―

(2) 持分法適用会社　26社

名称	住所	資本金又は出資金（百万円）	主要な事業の内容	議決権の所有割合（%）	関係内容
㈱ヤッホーブルーイング	長野県北佐久郡軽井沢町	10	酒類	33.3 (33.3)	なし
Brooklyn Brewery Corporation	アメリカ ニューヨーク州	3,729 米ドル	酒類	25.5 (25.5)	なし
SAN MIGUEL BREWERY INC.	フィリピン メトロマニラ	15,410 百万フィリピンペソ	酒類	48.6	なし
その他 23社	―	―	―	―	―

（※）1　主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しております。
2　議決権の所有割合の(　)内は間接所有割合で内数を記載しております。
3　＊1：特定子会社に該当します。
4　＊2：有価証券報告書を提出しております。
5　＊3：麒麟麦酒㈱は、売上収益(連結会社相互間の内部売上収益を除く)の連結売上収益に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等

①	売上収益	665,500 百万円
②	税引前利益	40,768 百万円
③	当期利益	29,573 百万円
④	資本合計	70,890 百万円
⑤	資産合計	414,327 百万円

6　＊4：Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.は、売上収益(連結会社相互間の内部売上収益を除く)の連結売上収益に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等

①	売上収益	299,884 百万円
②	税引前利益	45,264 百万円
③	当期利益	32,793 百万円
④	資本合計	125,416 百万円
⑤	資産合計	195,807 百万円

7　＊5：協和キリン㈱は、売上収益(連結会社相互間の内部売上収益を除く)の連結売上収益に占める割合が10%を超えておりますが、同社は有価証券報告書提出会社であるため、主要な損益情報等の記載を省略しております。
8　＊6：2025年7月11日に解散及び清算を決定し、2026年1月20日に清算結了しました。
9　＊7：2024年8月1日開催の協和キリン㈱の取締役会の決議において、解散及び清算を決定しています。
10　＊8：協和発酵バイオ㈱は、債務超過の状況にある会社であり、債務超過の額は56,215百万円です。
11　上記はIFRSで要求される開示の一部であり、「第5 経理の状況　1．連結財務諸表等　(1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記　33. 子会社一覧」で上記を参照しております。

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2025年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
酒類	8,800 [1,528]
飲料	7,849 [570]
医薬	5,161 [182]
ヘルスサイエンス	5,643 [1,353]
その他	2,200 [454]
全社(共通)	1,491 [－]
合計	31,144 [4,087]

(注) 1 従業員数は就業人員であります。
2 臨時従業員数は［ ］内に年間の平均人員を外数で記載しております。
3 臨時従業員数には、派遣社員を除いております。

(2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

従業員数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
1,124	41.6	13.6	9,985,539

(注) 1 従業員数は就業人員であります。
2 平均勤続年数は、雇用形態等により積算方法が異なるため概算となります。
3 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

(3) 労働組合の状況

労使関係について特に記載すべき事項はありません。

(4) 女性経営職比率、男性育児休暇取得率、男女賃金差異

① 提出会社

女性経営職比率(%)(注１)	男性育児休暇取得率(%)(注２)(注３)	男女賃金差異(%)(注１)(注４)(注５)		
		全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
18.1	100.0	74.8	75.0	60.6

(注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。なお、経営職とは、労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある者をいい、監督若しくは管理の地位にある者をいいます。
2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(1991年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(1991年労働省令第25号)第71条の６第２号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものであります。
3 子の出生年度とその子に対する育児休業等及び育児目的休暇の取得開始年度のずれにより、育児休暇取得率が100%を超える場合があります。
4 中途入社・退職者及び休職者、復職者は人員数から除いております。
5 当社では、同一労働における男女の賃金体系に差は設けておりません。この差の主たる要因は等級別人員構成の差によるものであります。具体的には、女性において、相対的に賃金の高い経営職、また、総合職の上位等級に該当する人員数が少ないことによるものです。女性の活躍とネットワークづくりを積極的に支援するとともに、多様な視点や価値観を発揮できる組織づくりによって女性の活躍促進策を推進し、会社として女性活躍の機会、環境を整備していきます。
6 女性経営職比率、男性育児休暇取得率、男女賃金差異の集計対象はキリンホールディングス原籍者としております。

② 連結子会社

名称	女性経営職比率(%)(注１)	男性育児休暇取得率(%)(注２)(注３)	男女賃金差異(%)(注１)(注４)		
			全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
麒麟麦酒㈱	8.4	104.0	74.9	78.0	76.5
メルシャン㈱	11.6	133.3	93.2	89.4	86.3
キリンディスティラリー㈱	0.0	100.0	73.9	75.8	84.8
キリンシティ㈱	5.7	25.0	48.4	70.7	105.2
キリンビバレッジ㈱	8.5	100.0	73.9	78.0	61.2
東京キリンビバレッジサービス㈱	3.2	150.0	77.5	88.9	86.9
東海ビバレッジサービス㈱	0.0	100.0	49.5	35.7	84.4
関西キリンビバレッジサービス㈱	0.0	83.3	75.6	76.9	89.9
㈱キリンビバックス	0.0	20.0	67.7	69.9	69.9
信州ビバレッジ㈱	6.7	100.0	83.8	80.7	125.2
キリンメンテナンス・サービス㈱	9.1	50.0	82.7	87.8	111.5
協和キリン㈱	17.1	129.4	76.9	77.5	69.1
協和キリンプラス㈱	0.0	－	75.4	83.6	81.1
㈱ファンケル	47.9	150.0	51.5	56.5	88.7
㈱アテニア	66.7	－	54.4	55.3	－
㈱ファンケル美健	11.3	125.0	44.8	67.3	92.9
協和発酵バイオ㈱	14.5	80.0	80.0	77.0	82.6
協和ファーマケミカル㈱	10.5	88.2	80.6	80.1	77.7
小岩井乳業㈱	16.4	200.0	69.4	72.4	59.1
キリングループロジスティクス㈱	8.6	66.7	70.3	80.6	54.7
ケーエルサービス東日本㈱	9.1	66.7	50.2	85.2	63.1
ケーエルサービス九州㈱	0.0	100.0	61.5	87.2	68.4
ケーエルサービス西日本㈱	0.0	16.7	39.7	84.1	67.7
キリンアンドコミュニケーションズ㈱	40.0	－	43.7	72.5	62.8
キリンエンジニアリング㈱	3.2	50.0	61.8	61.1	－
キリンビジネスシステム㈱	12.3	66.7	82.6	83.6	77.2

(注) １ 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（2015年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。なお、経営職とは、労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある者をいい、監督若しくは管理の地位にある者をいいます。

２ 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（1991年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（1991年労働省令第25号）第71条の６第２号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものであります。

３ 子の出生年度とその子に対する育児休業等及び育児目的休暇の取得開始年度のずれにより、育児休暇取得率が100%を超える場合があります。

４ 中途入社・退職者及び休職者、復職者は人員数から除いております。

５ 女性経営職比率、男性育児休暇取得率、男女賃金差異の集計対象は各社の原籍者としております。

第２ 【事業の状況】

１ 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

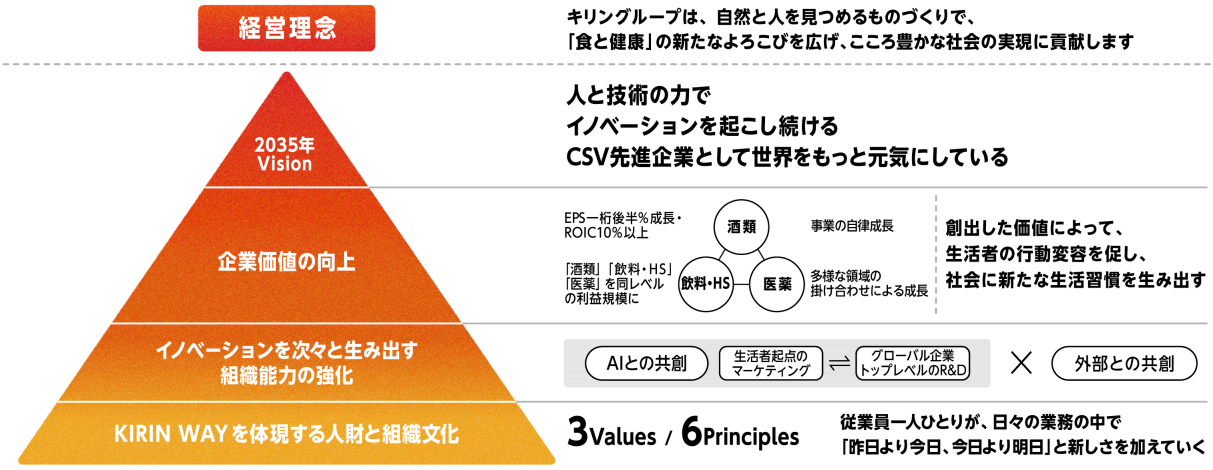
文中の将来に関する事項は、当年度末現在において当社グループが判断したものであり、その達成を保証するものではありません。

(1) 経営の基本方針

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

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

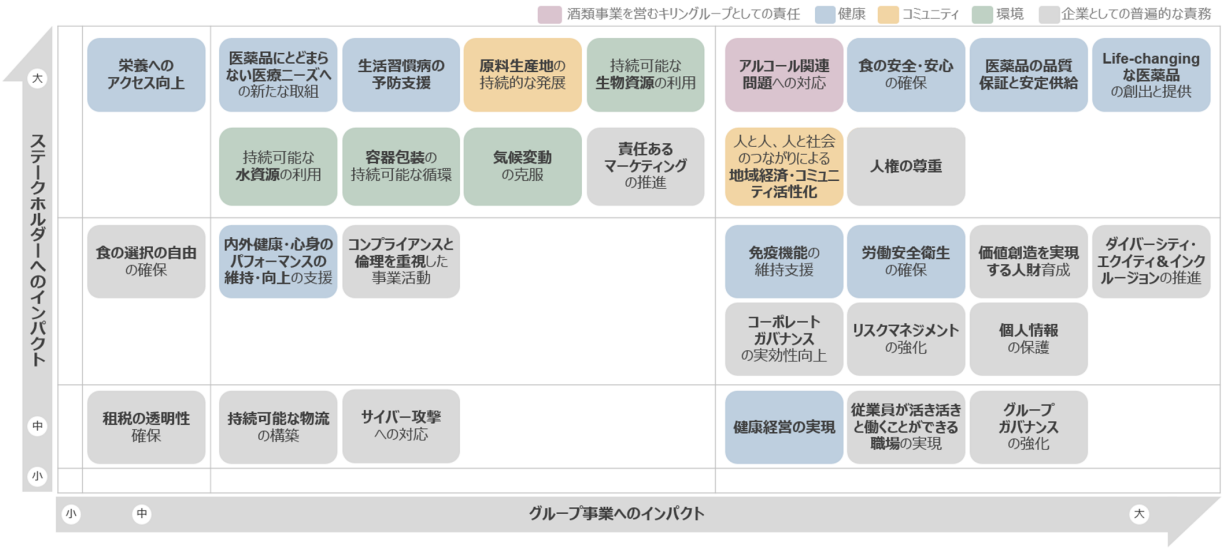
近年はAIの進化や人財不足、消費意識の多様化等、環境変化が加速しています。こうした変化に柔軟に対応しながら、グループ全体で、世界の生活者の行動変容を促し、新たな生活習慣を生み出すことで、心と身体の健康の未来を創造していきます。こうしたイノベーションを次々と生み出す組織能力を更に高め、挑戦する人財と組織文化を持つグローバル企業グループとしてCSV(Creating Shared Value)を実践し、「酒類事業を営むキリングループとしての責任」を前提に、「健康」「コミュニティ」「環境」の３領域で価値を創出し、「こころ豊かな社会」の実現に貢献します。



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

持続的成長のための経営諸課題「グループ・マテリアリティ・マトリックス：GMM」

キリングループは、社会とともに、持続的に存続・発展していく上での重要テーマを事業へのインパクトとステークホルダーへのインパクトの２つの観点から評価し、「持続的成長のための経営諸課題(グループ・マテリアリティ・マトリックス：GMM)」に整理しています。GMMは時間の経過とともに変化していくものであり、グループ計画策定プロセスの起点となることから、毎年更新の必要性を判断しています。本年度も、社内外環境変化を踏まえ、10年先を見据えてキリングループが社会とともに持続的に存続・発展していくうえでの重要課題を再整理しました。2026年以降に向けて、ステークホルダーへのアンケートや、キリングループの役員による意見交換などを通じてグループの事業へのインパクトを再評価し、GMMを更新しました。これにより、社会的要請への適合度をより高めています。



※各象限内の重要性に差異はありません。

「キリングループCSVパーパス」

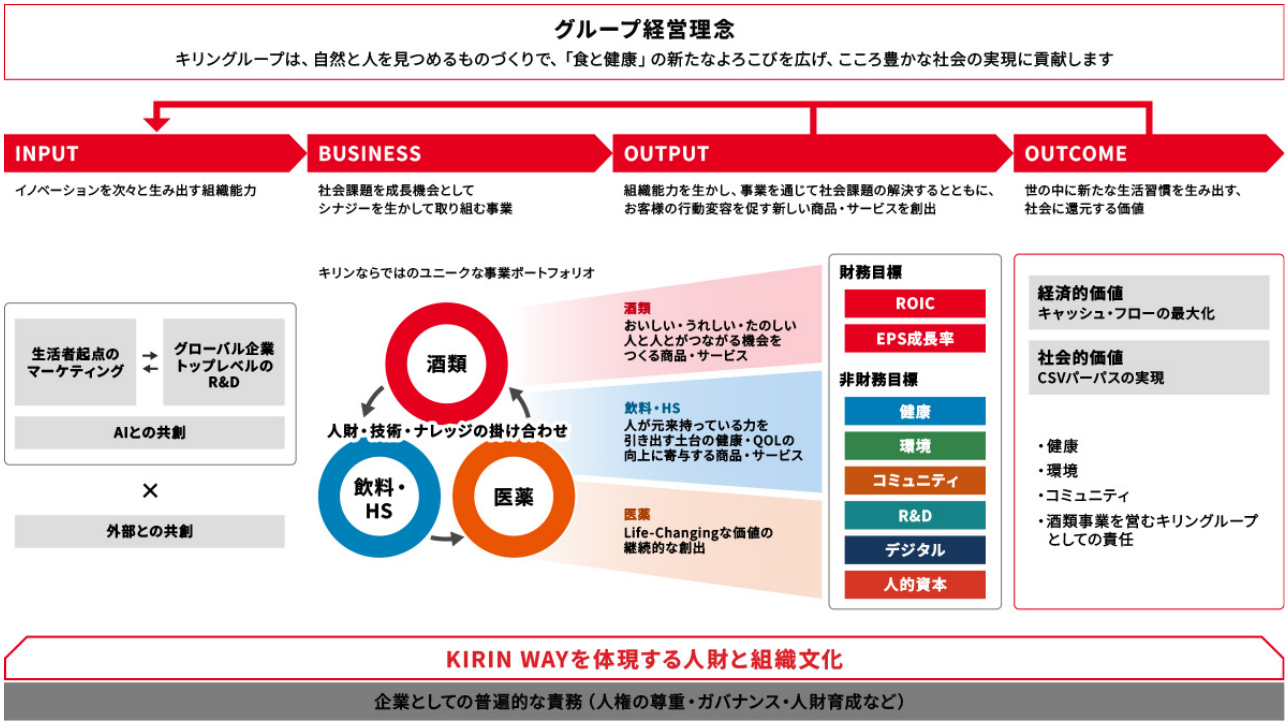
GMMに基づき、当社は「酒類事業を営むキリングループとしての責任」を果たすことを前提に、「健康」「コミュニティ」「環境」の４つの領域の課題解決を目指しており、これを「CSVパーパス」と定めるとともに企業経営の土台として「企業としての普遍的な責務」を明記しています。加えて、４つの領域の課題解決に向けた具体的なアクションプランをCSVコミットメントとして、成果指標を会社別により具体化して目標値を設定し、グループ各社の取り組みに繋げています。

また、長期経営構想を踏まえ、全ての事業領域で「健康」価値創出を特に志向することから「健康」をCSVパーパスの中心に据えるとともに、こころ豊かな社会の実現のためには、体の健康だけでなく、心の健康も重要になるため、「健康」のステートメントを「生活者のこころとからだの健康に貢献する。」に変更いたしました。

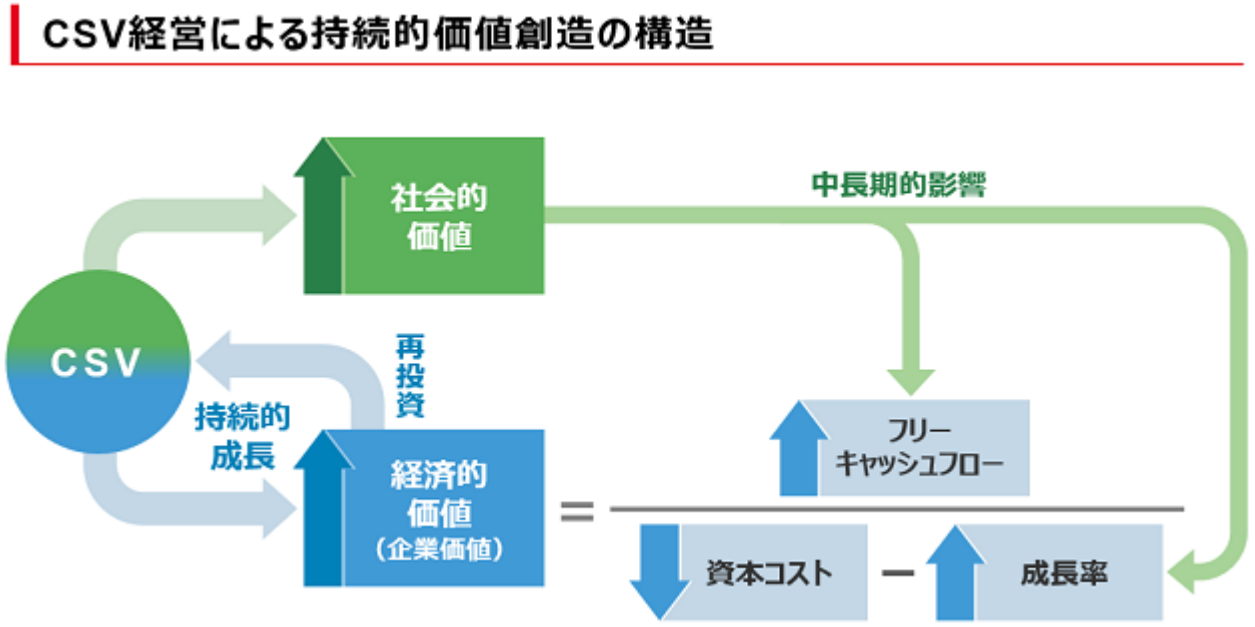
価値創造モデル／CSV経営の概念

CSV経営のベースの考え方である「社会課題の解決を通じて、社会的価値と経済的価値を創出すること」を持続的に推進していく仕組みとして、当社は価値創造モデルを策定しています。イノベーションを次々と生み出すための組織能力(INPUT)を基盤として、社会課題の解決に事業活動(BUSINESS)を通じて取り組むことで、価値(OUTPUT/OUTCOME)を創出しCSVパーパスを実現しています。特に人的資本や自然資本などの非財務資本の強化は、社会と共に自然の恵みを利用しながら事業を行う当社にとって、継続的な価値の創造につながります。

事業を通じて、当社は社会的価値と経済的価値を同時に生み出し、それらを組織能力などの経営基盤に再投資することで、持続的に資本と価値を成長させることを目指しています。



このCSV経営を推進していくことがどのように企業価値の向上に繋がっているかを図示すると以下のようになります。



社会課題の解決を通じた事業活動(Business)は経済的価値を生み、フリー・キャッシュフローを増加させると共に、事業リスクを低減することにつながるため、資本コストを下げ、企業価値の向上に寄与します。

他方、これらの活動から社会的価値を創出し、その価値がお客様のニーズを充足することで、弊社の製品・サービスに対するWillingness to Payが高まり、長期的にはフリー・キャッシュフローの増加にも影響すると考えられます。さらに、社会的価値が創出され高い水準になることで、従業員エンゲージメントの上昇や採用での優位性などにも影響することが考えられ、価値創造モデルにおけるINPUTの基盤である人的資本の強化に繋がります。その結果、企業の成長率にもポジティブな影響を及ぼすと当社は認識しています。

(参考)

・持続的な成長のための経営諸課題(グループ・マテリアリティ・マトリックス)
URL https://www.kirinholdings.com/jp/impact/materiality/

・キリングループ CSVパーパス
URL https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/csv_purpose/

・キリングループ CSVコミットメント
URL https://www.kirinholdings.com/jp/impact/csv_management/commitment/

・価値創造モデル
URL https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/model/

(2) 中長期的な経営戦略と目標とする経営指標

2028年に向けた計画

キリングループは、長期の持続的成長を目指して将来の環境変化や地政学リスクなどを踏まえた事業ポートフォリオ変革に取り組んできました。これからも成長し、キャッシュサイクルを回すことで企業価値を上げていきます。具体的には、既存事業の効率性を高めて安定したキャッシュを創出し、それを成長事業への投資に回すことで、グループ全体で成長を続ける好循環を回していきます。酒類、ヘルスサイエンス・飲料、医薬の各事業でキャッシュ創出力を高め、１桁台後半%のEPS成長を継続します。同時に、業界平均として相対的にマルチプルの高いヘルスサイエンス事業のキリングループ内での構成比を高めることでPER向上を目指します。このEPSとPERの掛け算によって企業価値を持続的に成長させていきます。

2028年に向けた各セグメントのEPS成長を牽引するのはヘルスサイエンス・飲料事業です。ヘルスサイエンス・飲料事業の利益成長により、2028年のEPS構成比を全体の約25%まで高めるとともに、酒類事業・医薬事業についても着実なEPS成長を図ります。展開エリア別のEPS構成比についても、ヘルスサイエンス事業のEPSを成長させることで、アジア・パシフィックの構成比を2028年には約30%まで高めていきます。

(基本方針)

不確実性や地政学リスクも考慮しながら事業ポートフォリオを展開し、2035年に目指す姿の実現に向けて、酒類、ヘルスサイエンス・飲料、医薬の各事業で成長を実現していきます。

(優先課題)

① 各事業の注力分野での価値創造
② 人財、R&D、デジタル及びマーケティングへの投資強化

(重要成果指標)

2028年に向けた財務指標については、EPSの成長による株主価値向上を目指すとともに、引き続きROICを採用し、継続的に資本コストを超える水準を目指していきます。

また、重要成果指標(財務目標・非財務目標)及び単年度連結事業利益目標の達成度を役員報酬に連動させることにより、株主・投資家との中長期的な価値共有を促進しています。(なお、役員報酬に関する詳細は、「第４提出会社の状況　４．コーポレート・ガバナンスの状況等　(4) 役員の報酬等」をご参照ください。)

［財務目標※1］

	2026年計画	2028年目標	長期目標
・ROIC※2	7.7%	8.0%以上	10%以上
・EPS	193円	3年CAGR ＋一桁後半% （6%以上）	CAGR ＋一桁後半%

※1　財務指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く。
※2　ROIC＝利払前税引後利益／(有利子負債の期首期末平均＋資本合計の期首期末平均)

［非財務目標］

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

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

（財務方針）

キャッシュ・フロー最大化に向けてオーガニック成長による利益創出を目指します。2028年に向けて創出する営業キャッシュ・フローの総額は約8,400億円を想定しています。配当金については、DOE(連結株主資本配当率)５%を目安とし、原則として１株あたり配当単価は累進配当を実施いたします。配当金額はグループ総額で約2,400億円を予定しています。設備投資に関しては、総額で約4,400億円を予定しており、長期視点で優先順位を決定し、安全・品質や環境のために必要な設備投資を適切に実施した上で総額のコントロールをします。また、価値創造の源泉となる人財、R&D、ICT及びマーケティングへの投資も強化して企業価値向上につなげます。

安定配当を維持しながら、財務健全性を確保するために、有利子負債の返済を実施していきます。今後、M&A投資を実行する際の資金は事業売却などによって賄いますが、不足する場合には２～３年以内に財務健全性を戻せることが見込める限りにおいては、一時的にグロスDEレシオが１倍を超えることを許容します。最適な事業ポートフォリオのための事業の見直しについては継続して議論をしていきます。

株主還元については、基本的には配当で行うものの、投資機会や事業売却等で創出されるキャッシュバランスを考慮しながら、自己株式取得の実施を機動的に判断します。

なお、保有アセットからの営業キャッシュ・フローの積み上がりによって自己資本が過大になる場合や事業売却によるキャッシュ・インがある場合で、次の成長投資のタイミングと時間のずれがある場合には、自己株式取得を検討します。この方針のもと、2026年２月５日付で発表したFour Roses Distillery, LLCの売却に伴うキャッシュ・インを活用して、追加の株主還元として800億円を上限とした自己株式取得を実施します。

（非財務方針）

長期の持続的成長を目指して、非財務への取り組みも引き続き強化します。「イノベーションを次々と生み出す組織能力」の強化を目指し、グループ全体でAIとの共創を推進していくことに加え、キリングループの強みであるマーケティング力・技術力をさらに強固なものとします。基盤となる人財強化も継続し、KIRIN WAYを体現する人財によって戦略の実行度を高めていきます。また、ステークホルダーからの期待を踏まえ、経済的価値につながる非財務目標を設定し、価値創造モデルのInput～Business～Outputを強化することでより大きなOutcomeの

創出を目指しています。非財務の戦略的な取り組みを通じて、当社はCSV経営を推進し、社会のサステナビリティ課題の解決にも貢献していきます。

(3) 会社の対処すべき課題

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

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

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

① 酒類事業

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

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

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

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

北米のNew Belgium Brewing Company, Inc.は、「**Voodoo Ranger(ブードゥー・レンジャー)**」の拡大に加え、現地製造販売を開始した「**一番搾り**」の北米での販売も拡大します。

② 飲料事業

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

また、需要が高まる無糖茶に対応して「**午後の紅茶**」の無糖シリーズを一層強化していきます。４月には特定

保健用食品「**キリンヘルシアうまみ緑茶**」の全面リニューアルも予定し、市場拡大を目指します。

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

③ 医薬事業

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

引き続き、注力する疾患領域の製品である「**Crysvita(クリースビータ)**※1」や「**Poteligeo(ポテリジオ)**※2」の成長による利益拡大を目指します。「**ziftomenib(米国製品名：KOMZIFTI)**※3」の開発推進及び販売開始に向けた取り組みを着実に進めるとともに、パイプラインを更に強化していきます。

※1　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。
※2　特定の血液がんの治療薬です。
※3　急性白血病の治療を目的とする開発品です。

④ ヘルスサイエンス事業

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

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

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

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

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

2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

(1) サステナビリティ関連財務開示の作成方法について

① 全般的情報

当社グループのサステナビリティ関連財務開示は、「企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」（2026年２月20日内閣府令第５号）附則第２条第１項により「企業内容等の開示に関する内閣府令」（1973年大蔵省令第５号）第19条の９第１項に基づき、当年度よりサステナビリティ開示基準※を早期適用し、サステナビリティ開示基準に準拠して作成しております。なお、文中における将来に関する事項は、当年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

本サステナビリティ関連財務開示は、当年度（2025年１月１日から2025年12月31日まで）を報告期間として作成しております。本サステナビリティ関連財務開示は、サステナビリティ開示ユニバーサル基準「サステナビリティ開示基準の適用」第93項、サステナビリティ開示テーマ別基準第１号「一般開示基準」第42項及びサステナビリティ開示テーマ別基準第２号「気候関連開示基準」第102項に基づき、比較情報を開示しておりません。また、本サステナビリティ関連財務開示は、サステナビリティ開示テーマ別基準第２号「気候関連開示基準」第103項(2)に基づき、Scope3排出量を開示しておりません。なお、Scope3排出量については開示の準備が出来次第、開示予定です。

本サステナビリティ関連財務開示は、2026年３月27日（公表承認日）に、情報開示委員会の審議を踏まえて委員長である取締役常務執行役員CFO 秋枝眞二郎が承認し、代表取締役社長COO 南方健志に報告しております。

本サステナビリティ関連財務開示のうち、ガバナンス、リスク管理、及びScope1・2排出量、並びに一部の指標についてKPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証（限定的保証）を受けております。詳細については下記ウェブサイトに掲載の「SSBJ基準に準拠したサステナビリティ関連財務開示－第187期」（2025年）をご参照ください。

URL https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/financial_results/

※：国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が開発したIFRSサステナビリティ開示基準の内容と整合性があるものとして、我が国のサステナビリティ基準委員会（SSBJ）が開発したサステナビリティ開示基準（日本基準）。

② ガイダンスの情報源に関する情報

当社グループは、サステナビリティ関連財務開示にあたっての重要テーマ並びにリスク及び機会を識別するにあたり、サステナビリティ開示基準を適用しております。また、後述する当社の事業・ビジネスモデルを踏まえ、酒類産業、清涼飲料産業、及び加工食品産業に関する国際サステナビリティ基準審議会が公表したIFRS S2号の適用に関する産業別ガイダンス（2023年６月公表。以下、「産業別ガイダンス」という。）、並びに、酒類産業、清涼飲料産業、加工食品産業、及びバイオテクノロジー・医薬品に関するSASBスタンダード（2023年12月最終改訂。以下、「SASB」という。）を参照しております。また、GRI並びにISO26000等を参照して策定したグループ・マテリアリティ・マトリックス（以下、「GMM」という。）で抽出した経営諸課題から、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会を識別する対象として、次の７つの重要テーマを設定しました。また、各テーマについて当社グループの担当役員を配置し、責任をもって対応します。

・アルコールの負の影響
・健康長寿社会
・アンメットメディカルニーズ
・人的資本
・人権
・消費者課題
・環境（気候変動・自然資本）

③ 判断に関する開示

本サステナビリティ関連財務開示を作成する過程で行った判断のうち、サステナビリティ関連財務開示に含まれる情報に最も重大な影響を与える判断は次のとおりです。

・サステナビリティ関連のリスク及び機会の識別

詳細については「(3) リスク管理 ① サステナビリティにかかるリスク管理 (ア)サステナビリティに関す

る重要なリスク(機会)の選定」をご参照ください。

④　測定の不確実性に関する開示

本サステナビリティ関連財務開示で報告される数値に影響を与える最も重大な不確実性は、次のとおりです。

・気候関連シナリオ分析により評価された財務的影響

詳細については「(5) 重要テーマ別　⑦　環境(気候変動・自然資本)　(イ)リスク管理　(ⅱ)リスクと機会の識別　(a) 気候変動に関するシナリオ分析　(c) 分析結果における財務影響と対応」をご参照ください。

(2) ガバナンス

純粋持株会社である当社は、当社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、サステナビリティを巡る課題の検討及びサステナビリティにかかる基本的な方針の策定等の役割を担います。

当社グループは、ステークホルダーとともに、持続的に存続・発展していくための重要テーマを経営諸課題と捉え、積極的に対応することでCSV経営を推進します。サステナビリティを巡る課題に対して全社的に推進するための体制を整え、リスクマネジメントの推進のみならず、ステークホルダーとの共創による収益機会につなげます。

取締役会及びグループ経営戦略会議で意思決定する際には、決裁手続規程並びに関連する内規に基づき、考え得る戦略の選択肢を挙げ、それぞれの期待効果・リスクの両面を明確化し、戦略選択に伴って想定されるリスク・機会、影響度及び発生確率、並びにリスクへの対策(ゼロリスク・低減・テイク)を議論しております。

①　監督体制(ガバナンス機関又は個人)

サステナビリティ関連のリスク及び機会の監督の責任は、取締役会が負っております。サステナビリティ関連のリスク及び機会は、重要な経営課題であると認識しており、中長期的な企業価値向上の観点から、職務権限規程に基づき、GMMを含むグループCSV方針を決議した上で、これらの課題への取り組みについて議論を行います。

また、取締役会は、年次で、情報開示委員会の委員長である取締役常務執行役員CFOから、GMMを基に設定した当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会や、そのモニタリング指標の情報共有を受けます。

取締役会は、経営企画部からの各事業/機能の四半期報告に基づき、サステナビリティ関連業務の執行を四半期ごとに監督します。

取締役会は、これらの審議や以下に記載する執行からの報告を通じてサステナビリティ管理の有効性を監督します。

なお、重要なリスク及び機会の選定からサステナビリティ関連財務開示に至るまでのプロセスについては、「SSBJ基準に基づくサステナビリティ関連財務開示方針」及び「SSBJ基準に基づくサステナビリティ関連財務開示実務指針」を制定し社内体制を整備・運用しており、この社内体制は当社の経営監査部による内部監査の対象になっております。

②　執行体制(経営者の役割)

社長の諮問機関として、以下４つを設置しております。グループCSV委員会、グループリスク・コンプライアンス委員会、情報開示委員会で協議/決定された事項は、原則として事前にグループ経営戦略会議で議論された後、取締役会に報告されております。

(ア)グループ経営戦略会議

社長の意思決定を補佐支援する諮問機関として、グループ経営に関する意思決定のうち、影響の大きい戦略及び投資に関し、社長を含む執行役員、社内監査役、プロフェッショナル・アドバイザー等で構成されるグループ経営戦略会議を設置し、原則として週次で開催しております。

グループ経営戦略会議では、長期の方針や戦略を踏まえた、短中期の非財務目標やその実現に必要な投資計画を審議・決議します。また、事業会社や部門から目標の達成状況及びリスクについての報告を受け、事業会社・部門の監督を行います。

(イ)グループCSV委員会

グループ横断的なCSVについて議論するためにグループCSV委員会を設置し、原則として年３回開催しております。

グループCSV委員会規程の定めにより、本委員会は、社長の諮問機関であり、当社の会長・社長を委員長、主要グループ会社の社長と当社の常務執行役員以上を委員とします。必要に応じてマルチステークホルダーの観点から社外有識者の参加・助言を受け、GMMなどのサステナビリティに関する長期の方針や戦略を意見交換し、その結果を取締役会に付議・報告します。

(ウ)グループリスク・コンプライアンス委員会

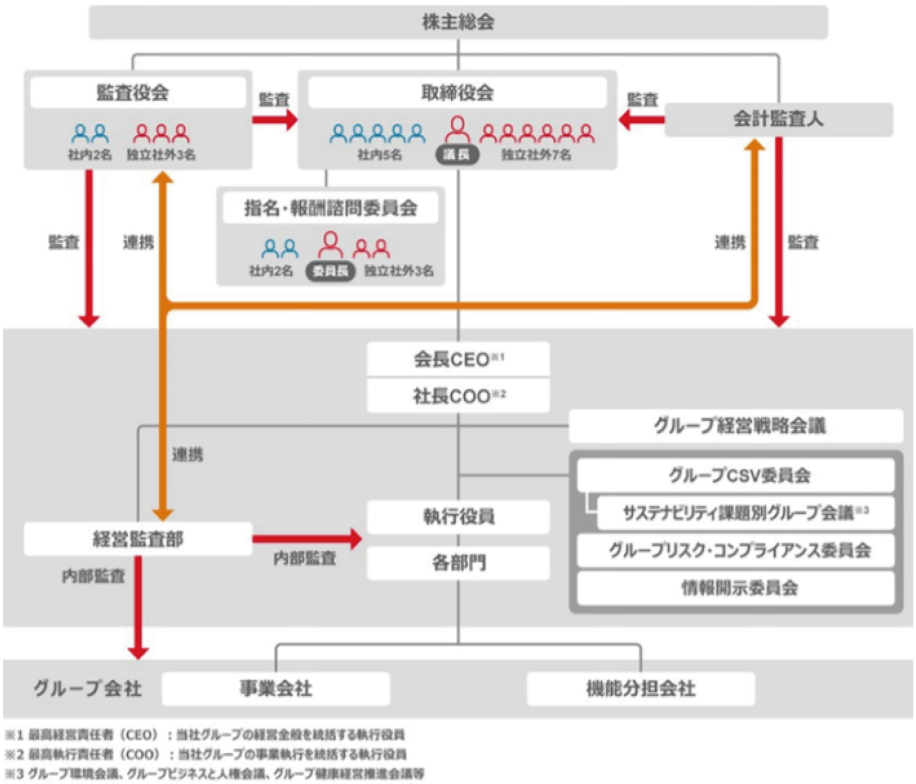
当社のリスク担当執行役員を委員長、当社の常務執行役員以上を常任委員とするグループリスク・コンプライアンス委員会を設置し、原則として年２回開催しております。グループリスクマネジメント規程により、リスクを「キリングループの経営目標達成や企業の継続性に影響を及ぼす不確実性(機会と脅威の両方を含む)」と定義したうえで、同委員会においてサステナビリティ課題に関するリスクを含めた、リスクマネジメント活動の全般を統括しており、リスクマネジメント方針を決定するとともに、グループ重要リスクを選定し、取締役会に報告します。

(エ)情報開示委員会

取締役常務執行役員CFOを委員長、当社の関係役員・部門長を委員とする情報開示委員会を設置し、原則として四半期毎に開催しております。情報開示委員会規程により、有価証券報告書を含む適時開示情報を決定します。また、有価証券報告書で開示する当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会や、そのモニタリング指標は、情報開示委員会で決定し、社長に報告します。

なお、有価証券報告書で開示する当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会や、そのモニタリング指標は、重要テーマ毎に原則として会議体を設置し、その中で議論しておりますが、グループリスク・コンプライアンス委員会が選定するグループ重要リスクも踏まえて最終化しており、その結果を踏まえて、情報開示委員会にて決定しております。

＜ガバナンス体制図＞



※1 最高経営責任者（CEO）：当社グループの経営全般を統括する執行役員
※2 最高執行責任者（COO）：当社グループの事業執行を統括する執行役員
※3 グループ環境会議、グループビジネスと人権会議、グループ健康経営推進会議等

③　取締役会に求められるスキル及びコンピテンシー

当社が監督・執行体制を適切に機能させ、当社グループの持続的成長と企業価値向上を実現するには、ジェンダーや国際性等の多様性を確保しながら、取締役会・監査役会がそれぞれ全体として必要なスキルを有していることが求められます。この要請は、執行側についても同様です。

このたび、当社はKV2027の先を見据えた新たな長期経営構想「Innovate2035!」を公表しました。これを契機として、当社は取締役会及び監査役会に求められるスキルの見直しを実施しました。

まず、当社グループが掲げる「CSV経営」の理念に対する深い理解と共感は、当社の取締役及び監査役に全員に共通して求められる基本的かつ不可欠な要件であると整理しております。

そのうえで、経営・事業トップの経験を通じた「企業経営」の総合的な能力を前提としつつ、「サステナビリティ」「グローバル」「財務/IR」「法務/リスク管理」の各分野に関する知見を、当社の経営推進及びコーポレートガバナンスの実効性確保に不可欠な基本スキルと位置付けております。

さらに、「Innovate2035!」では、CSV経営を通じて持続的な成長を実現し、社会課題である「健康」への貢献を目指しております。当社グループは、『人と技術の力でイノベーションを起こし続けるCSV先進企業として世界をもっと元気にしている』をビジョンに掲げております。イノベーションを創出するための源泉は、「R&D」「マーケティング」「人財・組織」「ICT・DX」「生産・品質保証」といった組織能力であり、取締役会及び監査役会において、実効性の高い意思決定と監督を行うために不可欠なスキルと考えております。

「サステナビリティ」に関するスキルについては、当社の新任役員及び部門長向けに毎年実施しているコーポレートガバナンス研修の一部として、サステナビリティ(CSV経営)のインプットを実施しております。インプット後には、その内容に関する質疑も含め、重要テーマに関する役員間での意見交換も実施しております。

④　スキル及びコンピテンシー定義

当社の取締役・監査役・執行役員に求められるスキル及びコンピテンシーの定義は以下のとおりです。

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

＊１：上場企業あるいはそれに類する企業

＊２：官公庁、弁護士事務所、監査法人、アカデミア、NPO等

⑤　スキル及びコンピテンシーの充足状況等

各役員のスキル及びコンピテンシーの充足状況等は以下のとおりです。

（ア）取締役（注１）

役職	氏　名	経営・ガバナンス					イノベーションの源泉				
		企業経営	サステナビリティ	グローバル	財務IR	法務リスク管理	R&D	マーケティング	人財組織	ICT DX	生産品質保証
代表取締役会長CEO	磯崎　功典	◎	◎	○	◎	○		○	○		
代表取締役社長COO	南方　健志	◎	○	○	○		◎		◎		○
取締役副社長	坪井　純子	○	○			◎		◎	◎		
取締役常務執行役員	吉村　透留	◎	○	◎	○		○		○	○	◎
取締役常務執行役員	秋枝　眞二郎	○	◎	○	◎	○		○		◎	
取締役	柳　弘之	●					●				●
取締役	塩野　紀子	●		●				●			
取締役	片野坂　真哉	●		●					●		
取締役	安藤　よし子		●			●			●		
取締役	此本　臣吾	●			●					●	
取締役	三上　直子						●		●		●
取締役	藤縄　憲一			●		●			●		

（注）１　社内取締役については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎とし、社外取締役については、特に貢献することが期待される分野を●としています。（◎と●は最大３つ以内とする）

（イ）執行役員（注２）

役職	氏　名	経営・ガバナンス					イノベーションの源泉				
		企業経営	サステナビリティ	グローバル	財務IR	法務リスク管理	R&D	マーケティング	人財組織	ICT DX	生産品質保証
常務執行役員	山形　光晴	○	○	◎				◎		◎	
常務執行役員	永嶋　一史	○	○	○			◎				◎
常務執行役員	濱　利仁	○	◎	○		◎			◎		
常務執行役員	藤原　大介		○	◎			◎	○			
常務執行役員	米谷　良之		○	○			◎				◎
常務執行役員	高岡　宏明		◎	○	◎					◎	
常務執行役員	堀口　英樹	◎	○	◎	○			◎	○		
常務執行役員	井上　一弘	◎	◎		○			○	○		
常務執行役員	三橋　英記	◎	○	◎	○	○		◎	○	○	
常務執行役員	アラスター・シミントン	◎	○	◎	○			◎	○		

（注）２　執行役員については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎としています。（◎は最大３つ以内とする）

（ウ）監査役（注３）

役職	氏　名	経営・ガバナンス					イノベーションの源泉				
		企業経営	サスティナビリティ	グローバル	財務IR	法務リスク管理	R&D	マーケティング	人財組織	ICT DX	生産品質保証
常勤監査役	石倉　徹						●			●	●
常勤監査役	小林　肇			●	●	●					
監査役	鹿島　かおる				●	●			●		
監査役	土地　陽子		●	●	●						
監査役	ティム・レスター		●	●		●					

（注）３　監査役については、特に貢献することが期待される分野を●としています。（●は最大３つ以内とする）

⑥　取締役・監査役・執行役員スキルセットの判断過程

毎年行う取締役会実効性評価の中にスキル充足度も含めており、指名・報酬諮問委員会が評価結果を踏まえた候補者選定を行っております。

実効性評価結果から必要と考えられるスキルを持つ新たな候補者を指名する必要がある場合、経歴、面談等により、スキルの評価を行います。その際、企業経営や一般的なビジネス管理の経験、ステークホルダーとの直接対話を行った経験を持っていることを重視します。

再任候補の役員については、既に経験した年度での経験や議論内容、当社グループ事業に関する情報提供、トレーニング等を踏まえて、スキルを定期的に評価し見直します。

⑦　役員報酬への反映

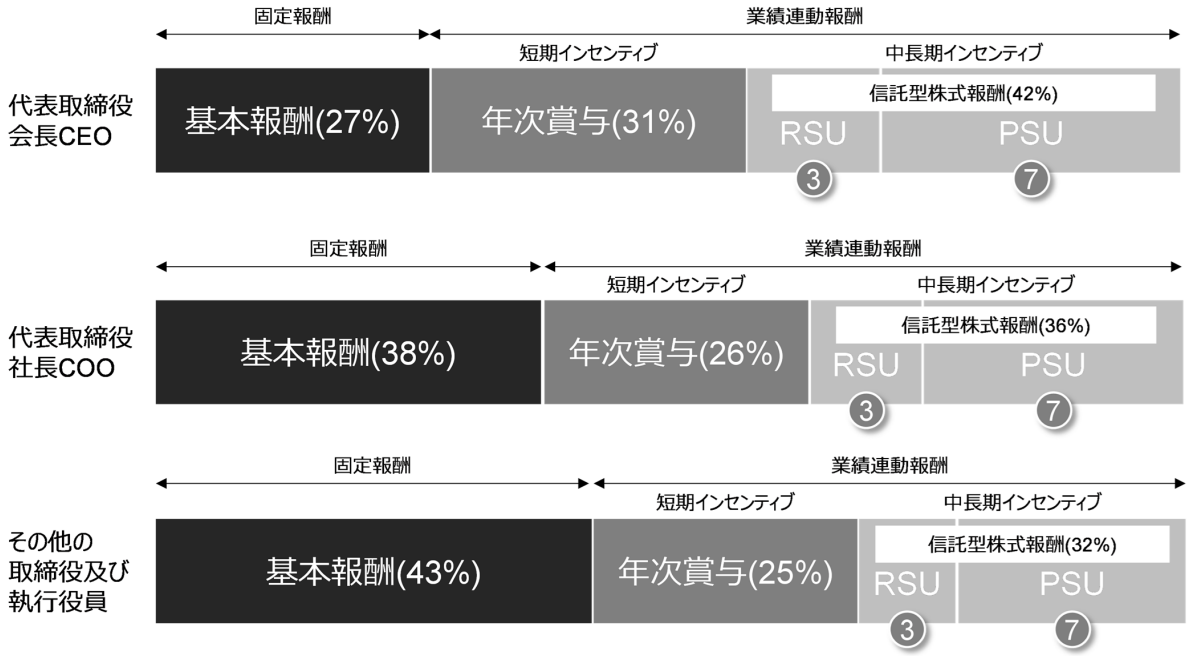
当社は、執行役員の報酬がCSV経営の実現と中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブとして機能するよう設計しております。

取締役の報酬はあらかじめ株主総会で決議された総額の範囲内で、職務権限規程に基づき取締役会の決議により決定されており、決議の際は指名・報酬諮問委員会でその妥当性を審議し、透明性及び客観性を高めて公正なプロセスで決定しております。

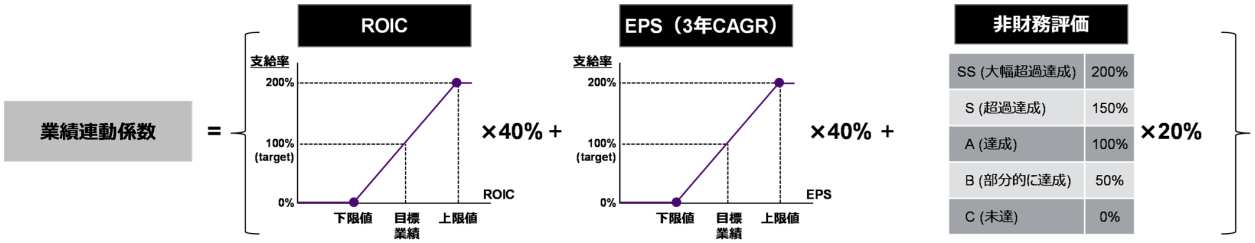
社内役員の報酬は、固定報酬である「基本報酬」並びに業績連動報酬である短期インセンティブとしての「賞与」及び中長期インセンティブとしての「株式報酬」の３つで構成されております。「株式報酬」の決定においては、経営計画で定めるキリングループ連結の財務・非財務指標から、中長期の株主価値向上と社会的価値創出の両立を促す評価指標を選定しております。

「株式報酬」については、信託型株式報酬制度を採用し、業績達成条件が付されていないリストリクテッド・シェア・ユニット(RSU)及びローリング方式の３年経営計画の目標達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)で構成され、PSUの業績評価指標は、経営計画に掲げる主要な経営指標であるROICとEPS成長率及び非財務指標としております。非財務指標は、「環境」「コミュニティ」「健康」「人的資本」の４つの項目について、項目ごとに定められた具体的な指標の達成度を定量的に判定し、これに各指標及び項目全体の定性面を加えて項目別評価を行ったうえで、それらの評価結果及び定性面の考慮を踏まえた総合評価で決定します。PSUの支給率は、目標達成時を100％として、０％～200％の範囲で変動します。

＜役員の報酬構成＞



＜信託型株式報酬のPSU業績連動係数の算定式＞



代表取締役会長CEOの場合、基本報酬が27%、賞与が31%、株式報酬が42%であり、株式報酬のうちRSUが３割、PSUが７割、PSUのうち非財務評価の評価割合が２割であることから、それぞれの支給率を100%と仮定した場合、代表取締役会長CEOの役員報酬のうち非財務評価の評価項目と結びついている部分の割合は約６％です。

当年度に認識された役員報酬(固定報酬のみの社外取締役及び監査役の報酬を含む)のうち、非財務評価の評価項目と結びついている部分の割合は約５％です。上記の通り、非財務評価は４つの項目の総合評価で決定することから、気候関連の評価項目に係る部分を区分して識別することができません。

客観性及び透明性を担保する観点から、グループ経営戦略会議にて評価した内容をもとに、評価結果及び支給リストを指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会において決定します。非財務指標については、下表のとおりです。

なお、社外取締役は客観的立場から当社及び当社グループ全体の経営に対して監督及び助言を行うという役割を担い、監査役は客観的立場から取締役及び執行役員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。

項目	指標
環境	・GHG削減率(Scope1+2(2019年比)) ・国内におけるリサイクルPET樹脂使用比率 ・水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位
コミュニティ	・事業を通じた社会への前向きな力創出の貢献度
健康	・グループのヘルスサイエンス商品を通じ与えた社会的インパクト、免疫市場規模拡大への貢献度(プラズマ乳酸菌) ・グローバル品の主要国における上市状況 ・医とヘルスサイエンスの協働取組達成度
人的資本	・CSV実践スコア ・従業員エンゲージメントスコア ・LTIRスコア ・プレゼンティーイズム ・国内女性経営職比率(キリンホールディングス籍)

⑧　リスク及び機会に関連するトレードオフの考慮

当社グループにおける取引に関する意思決定のうち、当社の決裁を要する場合には、「環境(気候変動・自然資本)」や「人権」を中心に、起案会社/部門が、重要テーマが影響を及ぼすリスクについて、影響度と発生確率、リスク及び機会への対策(ゼロリスク・低減・テイク)を検討しております。その検討結果は、当社の関係部門のコンサルテーションを受けた上で、決裁が申請されております。

(3) リスク管理

①　サステナビリティにかかるリスク管理

サステナビリティに関する重要なリスク(機会)は、グループ重要リスクの管理プロセスの中でモニタリングされております。重要テーマのリスク管理については、重要テーマごとのリスク管理のセクションに記載しております。グループ重要リスクは、グループ全体の目標や戦略・事業遂行に関するリスクだけでなく、それぞれの事業固有のリスクの両面からリスクを集約して作成しております。各リスクについては、定量・定性の両面からグループに与える影響度を評価すると共に、発生確率を考慮し、影響度と発生確率の両軸でリスクの重要度を設定します。さらに重要リスクはリスクマップ上で一元化して管理を行っております。グループリスク・コンプライアンス委員会では、作成したグループ重要リスクについて議論し、それぞれのリスクへの対応、許容度などについて議論を行います。またこれらのグループ重要リスクは取締役会で審議され、状況変化の確認や対策の見直しを行っております。

当社およびグループ会社はリスクに応じた対策を立案・実行し、相互に連携することでリスクマネジメントを推進・運用しています。また、事業と機能の両軸で実施するモニタリングを通じて、戦略リスクを管理・統制するとともに、クライシスに転ずるリスクの顕在化の未然防止や発生時にはその影響を最小限に留めるなど、リスクマネジメント体制を整備し、リスクの低減や適切な管理に努めております。

なお、過去の報告期間と比較して、当社グループのサステナビリティに関する重要なリスク(機会)の管理プロセスに変更は生じておりません。

(ア)サステナビリティに関する重要なリスク(機会)の選定

GRI並びにISO26000等を参照して策定したGMMで抽出した経営諸課題を土台(ロングリスト)として、SASBの開示トピックを加味し、重要テーマに集約しております。重要テーマに関するリスク(及び機会)は、毎年、重要テーマ所管部門と事前に協議したうえで、情報開示委員会で見直し要否を確認しており、見直しが必要と判断された場合には、重要テーマ毎に設定している会議体にて、具体的な見直しを実施しております。また、そのリスク(及び機会)は、リスク(及び機会)が顕在化したときに発生する財務上の影響度(50億円未満、50～100億円、100億円以上)、発生可能性(10年に１回程度、10～30年に１回程度、30年以上に１回程度)の二軸でその重要性を評価しております。具体的には、財務上の影響度が大きい(100億円以上)場合には発生確率を問わず重要性が高いと評価するとともに、財務上の影響度が中程度(50～100億円)の場合には発生可能性が高い(10年に１回程度)もののみを重要性が高いと評価し、開示すべきリスク・機会に選定しております。

(イ)グループ重要リスクの管理プロセスへの組み込み

当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の選定結果は、グループ重要リスクを選定する際に留意すべき方針・環境変化・事業等の確認の一部として、経営企画部にインプットしております。

その後、経営企画部は、幅広いソースから当社グループの事業・戦略に影響を与えうる外部的リスク(地政学、法制度、気候変動、自然災害、技術革新など)に関する情報収集、シナリオ分析(環境テーマについては、シナリオ分析を実施しております)を含む各種分析を行ったうえで、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会を含めたグループ重要リスクを選定し、その結果はグループリスク・コンプライアンス委員会での協議を経て、取締役会で決定されております。

なお、当社においては、サステナビリティに関する課題を各種リスクの検討要素、リスクドライバーと捉え、統合リスク管理の枠内で管理をすることとし、他の種類のリスクに比してサステナビリティ関連のリスクを優先順位付けはしておりませんが、当社はCSVを経営の根幹に捉え、社会との価値共創を第一にした経営を行っており、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会は常に経営戦略やリスク管理の中で考慮されております。

(ウ)当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の決定・報告

グループ重要リスクの選定結果も踏まえて最終化した当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会は、情報開示委員会で決定され、社長に報告されております。

② 当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクに関する従業員教育とリスク顕在化時の対応

当社グループでは、「法令、社内外の諸規則・ルールの遵守はもちろんのこと、社会からの要請に応え、法的責任と社会が求める倫理的な責任を果たすこと。それにより、ステークホルダーからの期待に応え、キリングループに対する信頼・企業価値を維持向上させること」を目的に、サステナビリティに関する重要なリスクの一つとして認識している個人情報の漏洩により、お客様の信頼失墜や損害賠償が発生するリスクへの対応の必要性などを含むコンプライアンス研修及び情報セキュリティ研修を毎年、国内の契約社員・派遣社員も含むすべての役員・従業員を対象に実施しております。

また、そうした従業員教育を実施したにもかかわらず、リスクが顕在化した場合には、「グループクライシス管理マニュアル」に基づき対応しております。

(4) 戦略

① ビジネスモデル

当社グループは、祖業のビール事業を通じ、１世紀以上にわたって磨き続けてきた「発酵・バイオテクノロジー」を起点に食・医・ヘルスサイエンスの３領域で事業を展開しております。

(ア)食領域(酒類・飲料)

祖業であるビール事業を中心に、現在も基盤となる事業領域です。1990年代以降にはアジア・オセアニアを中心にグローバル展開を加速させ、高い付加価値を有するブランドを数多く製造・販売しております。

(イ)医領域

ビール製造で培った微生物・細胞の研究から発展した技術にバイオテクノロジーを掛け合わせ、1980年代に医薬品の研究開発を開始しました。今ではグループの主要事業にまで発展し、バイオ医薬品を中心としてグローバルに事業を展開しております。

(ウ)ヘルスサイエンス領域

食領域における自然由来の原料や、発酵・培養の研究を進める中で、プラズマ乳酸菌をはじめとした身体に有用な物質を数多く発見してきました。これらの資産を活用し、今後のグループの成長の柱として育成していく事業領域です。

上記の当社グループが行う事業及びビジネスモデルを踏まえ、当社グループに関連する産業として、酒類産業、清涼飲料産業、加工食品産業、バイオテクノロジー・医薬品産業を特定しております。

② 計画期間

当社グループは、2026年を開始年とする10年間のグループ長期経営構想「Innovate2035!」における「2035年Vision」を実現することが当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながるとの認識のもと、計画を策定し実行しております。

「2035年Vision」として明確化している「人と技術の力でイノベーションを起こし続けるCSV先進企業として世界をもっと元気にしている」を実現するため、当社グループは、社会とともに持続的に存続・発展していくうえで今後10年間の重要課題をGMMに整理しております。

GMMで特定した長期的な重要課題を見据えるとともに、直近年度の実績を踏まえて、今後３年間の中期的な計画値を決定し、更に単年度計画に落とし込んでおります。３年間の計画値は、毎年度の実績を反映させ、毎年ローリングしております。

そのため、当社グループでは、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しております。

③ バリューチェーン

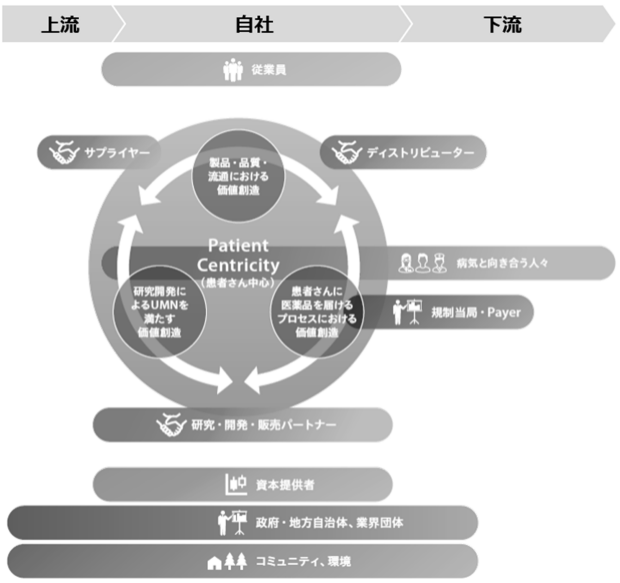
当社グループにおける食、医、ヘルスサイエンスの３領域の代表的なバリューチェーンは以下のとおりです。当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会がバリューチェーンのどの部分に集中しているか、またビジネスモデル・バリューチェーンに現在及び将来どのような影響を与えるかについては、重要テーマ別の戦略における、当社グループ※の見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の表の中で記載しております。

なお、バリューチェーンのうち当社グループ※への影響、リスク及び機会の集中状況は同表の「リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響」「発生可能性」「金額的重要性」「リスク及び機会の影響が及ぶセグメント」に記載していることから、同表におけるバリューチェーンの欄には当社グループ※を除いた、当社グループ※のステークホルダーを記載しております。

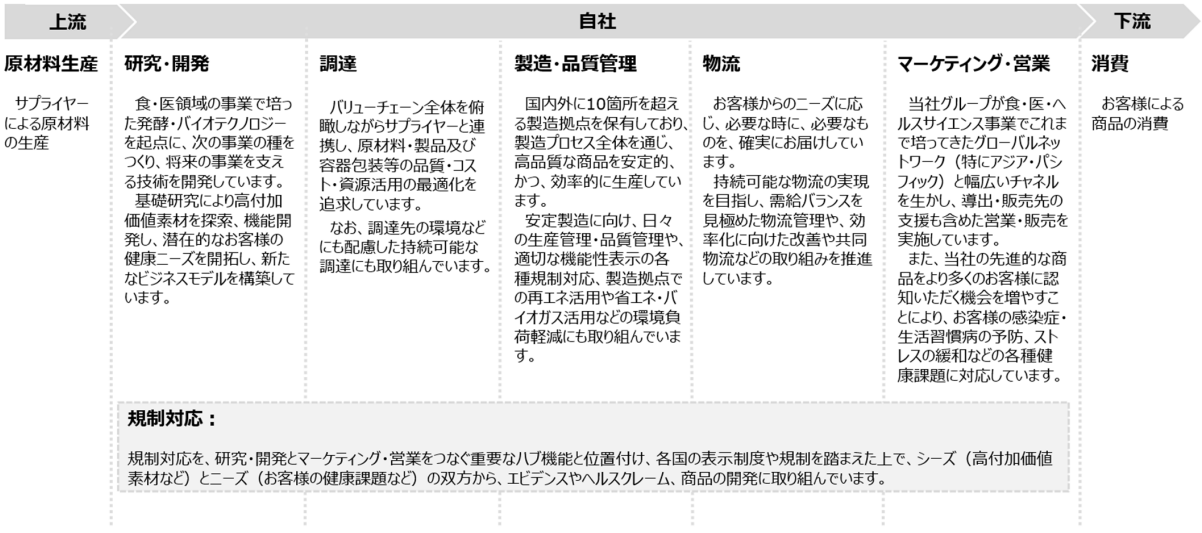
※：アンメットメディカルニーズテーマにおいては「キリングループ」と表記しております。

＜食領域＞

＜医領域＞



＜ヘルスサイエンス領域＞



④　トレードオフ事例

当年度に実施した買収案件においては、ESGデューデリジェンスを実施し、環境及び人権を必須としたサステナビリティ関連リスクへの影響を考慮した上で、意思決定しております。

(5) 重要テーマ別

① アルコールの負の影響

当社グループは、連結売上収益及び連結事業利益の約50%を酒類事業が占めております。中期的に、事業展開国・地域で酒類の販売(酒税を含む)、広告・宣伝に対する規制が強化された場合、当社グループの酒類事業展開国において酒類販売の減少や規制対応費用の増加などが発生する可能性があります。

(ア)ガバナンス

当社グループでは、アルコールの負の影響への対応を促進するため、毎年、CSV戦略担当役員も参加するグループCSV委員会又は当社取締役会にてアルコール関連問題をアジェンダの一つに設定しグループとしての取り組みを報告又は議論し、グループ全体戦略へ反映させます。グループCSV委員会で報告・議論された場合は、当社の取締役会に報告されております。当期は取締役会で議論されました。

また、アルコールの負の影響への理解を深め経営に反映するため、CEOをはじめとする当社グループの酒類事業に関わる役員がアルコール依存症の専門治療を行っている独立行政法人国立病院機構 久里浜医療センターを訪問し、アルコール関連問題の最新の研究と課題について講義を受けております。直近では2023年に訪問しました。

(イ)リスク管理

情報開示委員会において、リスク及び機会の見直しが必要と判断された場合には、グループCSV委員会又は当社取締役会において、アルコールの負の影響への社内外の環境変化を踏まえたリスクの見直しを議論します。また、グループCSV委員会又は当社取締役会では、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクへの対応戦略について、その進捗状況を確認します。当期の取締役会では、アルコール関連問題に対する外部動向について取り上げられ、適正飲酒啓発活動の重要性が改めて認識されました。

(ウ)戦略

当社グループは、社会とともに持続的に存続・発展していくための重点課題として「健康」「コミュニティ」「環境」を設定しておりますが、その前提として「酒類事業を営むキリングループとしての責任」を果たすことをCSVパーパスとしております。事業を通じて、潜在的にアルコールの負の影響を受ける可能性のあるステークホルダー、及びステークホルダーから受ける事業への影響について把握に努めます。負の影響の予防・低減に取り組み、酒類事業を営むキリングループとしての責任を果たし、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させます。

なお、当年度においては、前年度末時点で想定していた計画通りに取り組みを推進しております。

本テーマにおいて選定した当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会は以下のとおりです。

リスク及び機会		バリューチェーン(当社グループのステークホルダーを記載)			リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響	発生可能性	金額的重要性	リスク及び機会の影響が及ぶセグメント	リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸
		上流	当社	下流					
リスク	1)事業展開国・地域で酒類の販売(酒税を含む)、広告・宣伝に対する規制が強化されるリスク			お客様	<u>ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響</u> ・酒類販売に対する規制の強化 ・販売量の減少 <u>財務的影響</u> ・酒類販売の減少(規制の導入国及び強化度合いに応じて、財務的影響が異なる) ・規制対応費用の増加(規制の導入国及び強化度合いに応じて、財務的影響が異なる)	高	中	酒類	中期

＜リスク/機会への対応戦略＞

1)「事業展開国・地域で酒類の販売(酒税を含む)、広告・宣伝に対する規制が強化されるリスク」への対応戦略

当社グループでは、CSVパーパスに掲げた「酒類事業を営むキリングループとしての責任」を果たし、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを進展させるため、「酒類事業を営むキリングループとしての責任に関する方針」を定めております。当社グループ全体でアルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを進めるとともに、節度ある飲酒文化の醸成と、こころ豊かな社会の実現に貢献していきます。酒類マーケティングに関しては「責任ある飲酒に関するグローバルマーケティング指針」を制定しております。これは、国や地域の基準に沿った社会規範を遵守し、適正飲酒を促進しながら、一貫して高い基準で事業を推進していくことを約束するものであり、当社グループが行う責任ある飲酒に向けたマーケティング活動に係る全従業員やパートナーを対象としております。また、当社グループの従業員には、酒類を扱う企業グループの従業員として知っておくべき適正飲酒に関する知識を習得するために、国内グループ従業員を対象に適正飲酒啓発研修を行っております。また、飲酒習慣スクリーニングテスト(AUDIT)を実施し、自身の飲酒習慣を振り返る機会を設けております。そのうえで、酒類事業の展開国・地域においては、お客様への適正飲酒啓発活動を実施し、自身のアルコール体質を確認しつつ、お酒の特性と効用、また誤用によるマイナス面を正しく理解していただき、適正な飲酒に向けたアドバイスなどを伝えております。当年度においては、具体的な適正飲酒啓発活動として、動画配信やワイナリーツアー内での適正飲酒啓発活動の実施、また大学や企業に訪問して適正飲酒セミナーも開催しております。また、グローバル酒類メーカーが加盟する「責任ある飲酒国際連盟(IARD)」に加盟し、適正飲酒の啓発、アルコールの有害摂取の低減に向けた取り組みを推進しております。国内ではキリンビールがビール酒造組合に加盟しており、ビール業界と連携した適正飲酒啓発に取り組んでおります。なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

当年度においては、リスクは顕在化しておりませんが、中期的には、事業展開国・地域で酒類の販売(酒税を含む)、広告・宣伝に対する規制が強化された場合、当社グループの酒類事業展開国において酒類販売の減少や規制対応費用の増加などが発生する可能性があります。なお、リスクが顕在化した場合、どの程度の既存顧客に影響を及ぼすかを見積ることが困難であるため、定量的情報を記載しておりません。

リスク及び機会		リスク及び機会への対応戦略	対応戦略の財務的影響	財務的影響(百万円)*1			
				当年度	短期（１年後）	中期（３年後）	長期(10年後)
リスク	1)事業展開国・地域で酒類の販売(酒税を含む)、広告・宣伝に対する規制が強化されるリスク	・事業展開国におけるお客様への適正飲酒の啓発	PL影響 ・適正飲酒啓発に関連する費用	377	約380	約380	約380
			BS影響 ・該当なし	－	－	－	－
合計			PL影響	377	約380	約380	約380
			BS影響	－	－	－	－
			CF影響*2	377	約380	約380	約380

＊１：当社グループでは、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は１年後、中期は３年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。

＊２：CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

＜短期、中期及び長期にわたる財政状態の変化見込み＞

投資や処分は予定しておらず、戦略を遂行するための資金調達は予定しておりません。なお、上記のリスクが、次の年次報告期間中に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要性がある修正を生じさせることはないと考えております。

(エ)戦略－レジリエンス

アルコールの負の影響に関する当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクが発生すると見込む時間軸から、同課題に関する当社グループのレジリエンスは中期の時間軸で評価を行っております。当社グループでは、事業展開国で、お客様へ適正飲酒を啓発し、業界の一員として市場の有害摂取の根絶に貢献しておりますが、それにもかかわらず、規制が更に強化された場合でも、これまでに培ってきた商品開発力や既存の物流・販売網を活かした、低/ノンアルコール商品の更なる需要取込みや新たな商品カテゴリーの創出が可能と考えております。

以上のビジネスモデルへの影響度分析を実施した結果、CSV戦略担当役員は、中期的にアルコールの負の影響が当社グループの想定を超えて発生した場合でも、当社グループは当該不確実性の顕在化に対応する能力を有しており、酒類事業に関する当社グループの現在のビジネスモデルを変更する必要はないと評価しております。

(オ)指標及び目標

酒類事業の展開国・地域によって対応策が異なることから、グループ共通ではなく、酒類事業会社毎に指標を設定しております。

リスク及び機会		指標	情報源	単位	最終目標		実績
					(最終目標年)	中間目標	
リスク	1)事業展開国・地域で酒類の販売(酒税を含む)、広告・宣伝に対する規制が強化されるリスク	(キリンビール) 適正飲酒啓発プログラムの参加・閲覧数	当社独自*1	人	2,000万人 (2027年) 注)2025年からの累計	―	1,422万人
		(メルシャン) 適正飲酒啓発プログラムの参加数・閲覧数	当社独自*2	人	8,550人 (2027年) 注)2025年からの累計	―	5,098人
		(Lion) Alcohol&Me(適正飲酒啓発)のエンゲージメント人数	当社独自*3	人	対2026年比向上 (2027年)	―	124,671人

＊１：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　キリンビールが企画・実行している適正飲酒啓発施策(対面/オンライン)への参加・視聴者数
(算定方法)　適正飲酒啓発セミナー参加者数＋適正飲酒啓発動画閲覧人数＋適正飲酒啓発のSNS発信に対するエンゲージメント数

＊２：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　メルシャンが企画・実行している適正飲酒啓発施策への参加者数
(算定方法)　シャトーメルシャンワイナリーにて適正飲酒啓発について説明を受けた人数＋メルシャンのイベントにて適正飲酒啓発の説明を受けた人数

＊３：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
本指標における目標値は、2025-2027年で毎年前期比向上となるよう進捗管理をしております。
(定義)　Lionが企画・実行している適正飲酒啓発プログラムであるAlcohol & Me(対面/オンライン)への参加・閲覧者数
(算定方法)　対面プログラムへの参加者数＋オンラインプログラムを閲覧したユーザー数

＜パフォーマンスの傾向又は変化についての分析＞

アルコールの負の影響の低減に向けた目標達成に向けて、各酒類事業会社における取り組みが順調に実施されております。

② 健康長寿社会

当社グループは、日本をはじめとした事業展開国及びその他地域における少子高齢化の進展や健康ニーズの高まりを当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連の機会であると捉えております。祖業である酒類事業で培った発酵・バイオテクノロジー、長年にわたる免疫研究やグループに飲料事業及び医薬事業を保有することの強みを生かし、市場を拡大・創造します。

(ア)ガバナンス

当社グループでは、健康課題への対応を促進するため、ヘルスサイエンス経営戦略会議を月に２回以上開催しております。ヘルスサイエンス戦略担当役員主催の下、当社の関係役員・部門長・グループ事業会社社長・副社長又は経営企画部長が参加しております。ヘルスサイエンス経営戦略会議で議論された内容は、必要に応じてグループ経営戦略会議又は取締役会に報告されるとともに、グループ経営戦略会議に報告されたものは当該会議の審議を経たうえで、改めて必要に応じて取締役会に報告され、グループ全体戦略に反映されます。同時に、取締役会では、当社グループのヘルスサイエンス事業計画の進捗について監督を行います。

(イ)リスク管理

情報開示委員会において、リスク及び機会の見直しが必要と判断された場合には、ヘルスサイエンス経営戦略会議において、社内外の環境変化を踏まえたリスク及び機会の見直しを議論しております。当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略については、グループ経営戦略会議又はヘルスサイエンス経営戦略会議において、その進捗状況を四半期ごとに確認しております。取締役会ではグループ経営戦略会議又はヘルスサイエンス経営戦略会議より挙げられた重要リスクの審議や報告を通じ、リスクマネジメントの有効性を監督しております。

(ウ)戦略

当社グループは、CSVパーパスの一つに「健康」を掲げ、「健康な人を増やし、疾病に至る人を減らし、治療に関わる人に貢献する」ことを目指しております。昨今の社会情勢の影響を受け、社会の健康に関する関心は高まっている一方で、個々人のライフステージや特性などで抱えている課題の内容は異なります。当社グループでは、リサーチマーケティングによるお客様のニーズ探索を起点にコンセプトを設計し、グループ内外の素材・技術を組み合わせ、幅広い商品を展開して、この課題の解決に貢献します。以上のビジネスモデルへの影響度分析を実施した結果、基礎研究による高付加価値素材を探索、機能開発し、潜在的なお客様の健康ニーズを開拓し、新たなビジネスモデルを構築することの重要性を認識し、取り進めております。

飲料事業のキリンビバレッジはヘルスサイエンス領域をドライバーと位置付けた成長戦略を実行しております。2023年にはBlackmoresを買収、2024年には、ファンケルを連結子会社化し、協和発酵バイオの事業構造改革を進め、戦略をグローバルに推進するガバナンスと経営基盤を整えました。また、協和キリンとの人財交流や、協和キリンとの共同出資で2024年設立されたCowellnex社により、医領域の疾患理解や研究ノウハウ、アカデミアネットワーク等が既に活かされております。

これらを通じて、当社グループは「土台の健康づくり」と「個別の健康課題」にフォーカスしたキリン独自のアプローチ方法で取り組みを進め、世界的に高まりを見せる健康課題を解決し、アジア・パシフィック最大級のヘルスサイエンスカンパニーを目指します。

なお、当年度においては、前年度末時点で想定していた計画通りに取り組みを推進しております。

本テーマにおいて選定した当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会は以下のとおりです。

リスク及び機会		バリューチェーン(当社グループのステークホルダーを記載)			リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響	発生可能性	金額的重要性	リスク及び機会の影響が及ぶセグメント	リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸
		上流	当社	下流					
機会	気候変動や将来不安などを要因とした栄養、運動、休息、免疫ケアから成る土台の健康、体調管理及び肌不調への関心の高まり			お客様	ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・潜在的な健康ニーズの開拓・幅広い商品の展開 財務的影響 ・免疫関連商品・サービスの売上増加と収益性の向上 ・基礎スキンケアや、肌の健康に関わるサプリメント、内外アプローチ商品・サービス(新規)販売の増加と収益性の向上 ・各社で展開するVDS(サプリメント)、健康に資する飲料・食品・高機能素材などの販売の増加と収益性の改善 ・新商品・サービス開発に対する投資の増加	高	大	ヘルスサイエンス 飲料	短期、中期及び長期

＜リスク/機会への対応戦略＞

1) 海外免疫市場に参入するための顧客メリットの拡充を検討します。

具体的には、高付加価値素材の探索や機能開発を検討することで、解決できる健康課題を拡大し、顧客のメリットに繋げます。また、免疫ケアの啓発活動も強化していきます。啓発活動を通して免疫ケアが体調管理に与えるメリットの認知を高め、弊社商品と潜在顧客とのタッチポイントを創出します。実際に、ベトナムへの販売エリア拡大で同国における免疫に対するリテラシーが向上したことで、プラズマ乳酸菌※製品の販売数量が増加しました。今後もベトナムにおけるプラズマ乳酸菌の認知拡大と健康意識向上へ向けて、政府の取り組みなどへ積極的に参画していく方針です。加えて、微生物発酵素材の世界大手企業と戦略的なパートナーシップを結び、海外市場におけるプラズマ乳酸菌のBtoBビジネスを加速させております。当社は、こうした海外市場への参入で海外消費者の健康課題の認知を得ながら、それに対する解決へ向けた商品やサービスの研究開発を続けていきます。プラズマ乳酸菌は毎年１か国以上の海外展開を予定しております。なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

※：プラズマ乳酸菌は、健康な人の免疫の維持をサポートする乳酸菌です。ヒトの免疫の司令塔pDCに働きかけることが論文で報告されております。キリン、小岩井乳業、協和発酵バイオが共同で研究を進め、国内外の大学・研究機関の協力のもと、多数の論文発表及び学会発表を行っております。当社グループでは、飲料、サプリメント、ヨーグルトなどさまざまなカテゴリーでプラズマ乳酸菌配合商品を展開しております。

2) 国内外での化粧品事業の成長に向けた取り組みを強化します。

肌の健康は多くの消費者の関心が集まる健康課題であり、肌ケア用品をはじめとする化粧品事業を保有する当社グループはその解決に向けて取り組みます。当社グループは各社の知見を繋ぎ合わせ、消費者の多様な関心に即して機会を取得していきます。その一例として「がん患者のアピアランス(外見)ケア」の課題解決に取り組む当社グループの横断プロジェクトが2022年から開始されております。がんやその治療によって外見が変化しても、その人らしく社会生活が送れるための環境づくりを目的とし、医療従事者や患者さんに向けた情報提供に関する知見を持つ協和キリンのサポートを受けております。今後は、ファンケル、Blackmoresなど、企業間のシナジーを発揮して、美容と肌の健康に対する内外アプローチを実現する新製品の開発に注力します。なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

3）事業会社各社での、社会的インパクト拡大の取り組みを強化します。

環境の目まぐるしい変化や昨今の社会情勢に伴い、より長く健康でいたいと考える人が増えております。当社グループは日常的な健康習慣としての「免疫ケア」、栄養、運動、休息が、土台の健康を作ると考えております。展開しているサプリメント、健康に関連する飲料や食品、高機能素材の社会的インパクト拡大の取り組みを強化します。例えば、免疫ケアの大切さを伝える官民連携プロジェクト「げんきな免疫プロジェクト」では様々な企業、団体、自治体にご賛同いただき、啓発に取り組んでおります。また、免疫について学ぶ授業も継続的に実施しており、保護者も含めた家庭内の意識向上にも取り組んできました。さらに協和キリンと共同出資で設立したCowellnex社により、研究開発、ベンチャー投資、事業開発といった分野で、医領域との連携を強化し、健康を取り巻く社会課題の解決につながるイノベーションの創出にも取り組んでおります。

ヘルスサイエンス製品のさらなる機能拡大を目指し、製品の出荷や啓発活動を通してお客様との接点を増やし、顧客のニーズを理解する機会を増やします。なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

免疫ケア、栄養、運動、休息からなる土台の健康、体調管理及び肌不調への関心の高まりは、長年の免疫研究やスキンケア領域の強みを持つ当社グループにとって財務的影響が大きな機会であり、中長期に及ぶ関連商品・サービスの売上増加と収益性向上の影響が見込まれます。また、気候変動や都市化・近代化に起因するストレス増等の健康課題を解決する機会は各社で展開するサプリメントや高機能性食品の販売増加と収益性の改善につながるとともに、新商品・サービスの開発費用の増加が短期、中期及び長期で発生することが見込まれます。当年度においては、ヘルスサイエンス事業の売上が前年度と比較して76,111百万円増加しました（ファンケルの完全子会社化に伴う売上増加を含む）。その要因の一つには、機会の顕在化もあると考えておりますが、機会が顕在化したことによる影響を区分して識別することができないため、定量的情報を記載しておりません。中長期の機会が顕在化した場合、どの程度の既存顧客に影響を及ぼすかを見積ることが困難であるため、定量的情報を記載しておりません。

リスク及び機会		リスク及び機会への対応戦略	対応戦略の財務的影響	財務的影響(百万円)*1			
				当年度	短期（１年後）	中期（３年後）	長期（10年後）
機会	気候変動や将来不安などを要因とした栄養、運動、休息、免疫ケアから成る土台の健康、体調管理及び肌不調への関心の高まり	・海外免疫市場に参入するための顧客メリットの拡充検討 ・国内外での化粧品事業の成長に向けた取り組み強化(ファンケルとBlackmoresのシナジー発揮含む)、美容と肌の健康に対する内外アプローチの新価値創造 ・事業会社各社での、社会的インパクト拡大の取り組みを強化	PL影響 ・研究開発の推進による費用 ・プラズマ乳酸菌のマーケティング費用	7,000	約8,000	約8,000	中期の水準からの増額を想定
			BS影響 ・該当なし	－	－	－	－
合計			PL影響	7,000	約8,000	約8,000	上記のPL影響の合計額
			BS影響	－	－	－	－
			CF影響*2	7,000	約8,000	約8,000	上記のPL影響の合計額

＊１：当社グループでは、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は１年後、中期は３年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。

＊２：CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

＜短期、中期及び長期にわたる財政状態の変化見込み＞

新商品・サービス開発のための投資を検討しており、そのための投資計画を策定中です。自己資金で対応可能なため、戦略を遂行するための資金調達は予定しておりません。なお、上記の機会が、次の年次報告期間中に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要性がある修正を生じさせることはないと考えております。

(エ)指標及び目標

リスク及び機会		指標	情報源	単位	最終目標		実績
					(最終目標年)	中間目標	
機会	気候変動や将来不安などを要因とした栄養、運動、休息、免疫ケアから成る土台の健康、体調管理及び肌不調への関心の高まり	キリングループにおけるヘルスサイエンス商品を通じ、与えた社会的インパクト：(商品の出荷個数から出した年間摂取人数)＋(啓発活動でアプローチした人数)	当社独自*1	人	1億3,500万人 (2027年)	―	127,781,023人
		免疫市場規模拡大への貢献度：上記のうち、プラズマ乳酸菌にかかわるもの	当社独自*2	人	305万人 (2027年)	―	3,492,902人

＊1：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　(商品の出荷個数から出した年間摂取人数)＋(啓発活動でアプローチした人数)
事業会社の啓発活動は、各社の製品やビジネスモデル、対象顧客に沿ってその活動の対象を選択するため、各社でその定義は異なります。
(算定方法)　年間摂取人数は年間販売量÷年間推奨摂取量で算出。主な事業会社の算定方法は以下のとおり。
小岩井乳業：(牛乳、加工乳、発酵乳、家庭用チーズの年間摂取人数)＋(セミナー・勉強会参加者数)
協和発酵バイオ：(健食用シチコリンの年間摂取人数)＋(展示会などの来訪者数)

＊2：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　(プラズマ乳酸菌にかかわる商品の出荷個数から出した年間摂取人数)＋(プラズマ乳酸菌にかかわる商品の啓発活動でアプローチした人数)
(算定方法)　同上

＜パフォーマンスの傾向又は変化についての分析＞

上記機会の創出に向けて、いずれも計画通り進捗しております。

③ アンメットメディカルニーズ

健康をサステナビリティを巡る課題として位置付けているキリングループにおいて、医薬事業を担う協和キリンは患者さんを中心においた医療ニーズを重視しております。特にアンメットメディカルニーズの高い疾患（希少疾患を含む）と向き合う人々にLife-changingな価値を提供し健康課題解決に貢献することが、キリングループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連の機会であると、キリングループは捉えております。

(ア)ガバナンス

協和キリンは、マテリアリティを“ビジョン実現のための重要経営課題”と位置づけております。マテリアリティ（重要経営課題）については、SASB(Sustainability Accounting Standards Board)、Access to Medicine Index、PSCI等を参照し、社会の持続性へのインパクトと協和キリングループの事業へのインパクトの観点から特定しております。

マテリアリティは、2021-2025年中期経営計画及び連動する年度経営計画に組み込まれて推進されてきました。2026年以降は、“Vision 2030 and Beyond：中長期構想”と整合させ、年度経営計画に組み込んで推進していきます。また、計画の進捗は四半期ごとにモニタリングされ、グローバル経営戦略会議及び取締役会に報告されております。なお、中長期的な経営課題の解決を推進するために、2024年からの業績指標には年度経営計画で定めた非財務目標（マテリアリティに関連する目標を含む）の達成度を加えることとしております。

マテリアリティの見直しは、社内外の環境変化を踏まえ、毎年実施し、グローバル経営戦略会議で承認後、取締役会で決定されております。

協和キリンでの議論を経た後、キリンホールディングスのグループ経営戦略会議に四半期ごとに報告され、フラットな議論を交わしております。また、協和キリンを含むグループ全体の内容として取りまとめたものがキリンホールディングスの取締役会に報告されております。キリンホールディングスの取締役会では、課題への対応方針及び実行計画について監督を行います。

(イ)リスク管理

リスクマネジメント（RM）体制と重要リスク特定のプロセス

協和キリングループにおけるリスクとは、経営目標及び戦略目標の達成に影響を与える不確実性を指し、事業活動の遂行において企業価値の毀損につながる脅威（ネガティブな影響）に加え、適切に対応することで企業価値の創出や成長につながる機会（ポジティブな影響）の双方を含むものと定義しております。協和キリングループは、Enterprise Risk Management（ERM）の枠組みのもと、リスクを単なる回避対象としてではなく、機会の最大化及び企業価値の創出・保全につなげるべき経営上の重要事項として位置づけております。

協和キリングループは、日本を含むJAPAC、北米、EMEAを中心とした地域（リージョン）軸、地域を跨いだ機能（ファンクション）軸と製品（フランチャイズ）軸を組み合わせたグローバルマネジメント体制「One Kyowa Kirin」で事業活動を推進しております。３つの地域にそれぞれリージョナルリスクマネジメント委員会を設置し、各地域の重要リスクを議論しております。また、CxOが中心として参加するグローバルな位置づけのグループリスクマネジメント委員会を年２回開催し、グループ全体のリスクマネジメントに関する戦略や活動方針を審議していきます。

重要リスク特定のプロセスについては、四半期に１回、業務執行部門が実務担当者会議において社内外の環境変化を踏まえてリスクを洗い出し、経営に与える影響度と発生頻度（発生する可能性）を分析します。グループリスクマネジメント委員会事務局は社内外の環境変化やリスクトレンドについて業務執行部門と対話しながら分析結果を調整した後、リスクをカテゴリー毎に整理し、重要リスクを特定します。グループリスクマネジメント委員会では重要リスクの特定が適切かを確認するとともに、その低減策について全社的な観点で議論しております。重要リスクの低減に向けた進捗確認は、アクションプランのモニタリングと合わせて行い、グローバル経営戦略会議にて進捗確認と環境変化を踏まえたリスクの重要度の変化をモニタリングしていきます。グループリスクマネジメント委員会では、その評価結果を基にリスクマップを策定しており、これらの委員会で議論された重要リスクの低減策やモニタリングの結果は取締役会に報告されております。

キリングループでは、キリンホールディングスの経営企画部が協和キリンにおいて特定された重要リスクを

集約し、キリングループ全体に共通するリスクも含めた精査を行います。同部がキリングループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会を含めたグループ重要リスクを選定し、その結果はグループリスク・コンプライアンス委員会での協議を経て、キリンホールディングスの取締役会で決定されております。

(ウ)戦略

協和キリングループは、マテリアリティを“ビジョン実現のための重要経営課題”と位置づけております。

特定した協和キリングループのマテリアリティは「価値創造トピック」と「価値向上トピック」とに分類され、Vision 2030実現のための戦略の幹「アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供」「患者さんを中心においた医療ニーズへの対応」「社会からの信頼獲得」「Life-changingな価値を実現する人材・基盤の強化」とも対応しております。その上で、マテリアリティについて目標を定め、戦略的に取り組んでいくことがビジョンの実現、ひいては、協和キリングループと社会のサステナビリティの両立につながると考えております。

また、協和キリングループのマテリアリティは、協和キリングループが所属するキリングループのマテリアリティとも関連性があり、特にキリングループの事業へのインパクトが高いマテリアリティである「Life-changingな医薬品の創出と提供」及び「医薬品の品質保証と安定供給」は、それぞれ、協和キリングループの「革新的な医薬品の創出」、「製品の価値最大化」、「パイプラインの充実」、「医薬へのアクセス向上」、「病気と向き合う人々のニーズを基点にした新たな価値の共創」及び「製品の品質保証と安定供給」と紐づけられております。

キリングループでは上記を踏まえ、本テーマにおいて以下のとおり「Life-changingな医薬品の創出と提供」「医薬品の品質保証と安定供給」をキリングループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会として選定しております。

なお、協和キリングループにおいては、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会とのトレードオフを考慮し、取り組みを進めております。

リスク及び機会		バリューチェーン(当社グループのステークホルダーを記載)			リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響	発生可能性	金額的重要性	リスク及び機会の影響が及ぶセグメント	リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸
		上流	当社	下流					
機会	1)Life-changingな価値の創出・提供による企業価値の向上			病気と向き合う人々	病気と向き合う人々への影響 ・アンメットメディカルニーズの高い病気と向き合う人々のQOLの向上と笑顔*1 協和キリングループへの財務的影響 ・売上及び利益の増大*1 ・さらにLife-changingな価値を生み出していくため資本の増大*1	高	大	医薬	短期 中期 長期
リスク	2)重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク			病気と向き合う人々	病気と向き合う人々への影響 ・十分な薬を届けられなくなる*1 協和キリングループへの財務的影響 ・売上及び利益の減少*1 ・さらにLife-changingな価値を生み出していくため資本の低下*1	中	大	医薬	短期 中期

＊1：協和キリングループは、社会的価値（病気と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値を提供し、社会課題を解決すること）と、経済的価値（協和キリングループがさらにLife-changingな価値を生み出していくために人的資本と知的資本に投じる原資となりうる利益）という２つの価値創造の両立を実現していきます。

＜リスク/機会への対応戦略＞

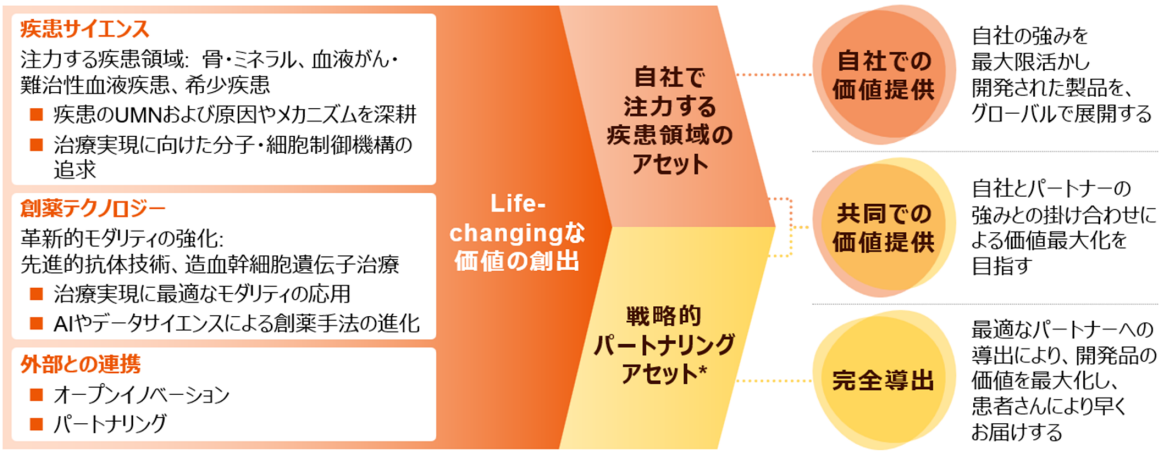
1)「Life-changingな価値の創出・提供による企業価値の向上」への対応戦略

2021年より、Vision 2030の実現に向けて活動を推進してきましたが、世界中での医療費抑制圧力の強まり、新薬開発難度の高まりといった製薬業界にとって厳しい大きな環境変化がある中、Vision 2030の実現をより確かにするための戦略として打ち出したのが“Story for Vision 2030”です。これは、協和キリングループがVision 2030に掲げているLife-changingな価値を継続して創出・提供するための戦略です。自社で注力する疾患領域とモダリティ※1をより明確に設定しました。これに加え、オープンイノベーションやパートナー連携、ベンチャーキャピタル／コーポレートベンチャーキャピタルファンド活動などの強化も推し進めます。

これらの活動により生み出される“Life-changingな価値”の最大化、という観点では、ビジネスモデルを適切に選択する必要があります。自社で注力する疾患領域のアセットでは協和キリングループが開発から販売までをグローバルで行い、生み出された価値を患者さんに届けつつ、患者さんの声を研究開発に反映することでその領域での自分たちの強みを増幅していくことも重要となります。戦略的パートナリングアセットでは、価値最大化に社外の力を活用します。適切なパートナーとの最善のビジネスモデルを築くことにより、患者さんに最速でお届けすることも含めてその価値最大化が実現できると期待しております。

このように、適切なビジネスモデルを選択することで、協和キリングループは、創出した価値を一日でも早く多くの病気と向き合う人々に届けていくことに注力しております。

※1：モダリティ：構想した治療コンセプトを実現するための創薬技術（方法・手段）の分類



＊注力する疾患領域以外のアセットを戦略的パートナリングアセットとし、パートナーとの連携で価値最大化を実現する

〔自社で注力する疾患領域のアセット〕

協和キリングループは、下記に定めた３つの疾患領域を自社で注力する疾患領域として価値の創出と提供に取組んでおります。各疾患領域では、上市国・地域の拡大、疾患啓発活動や患者支援プログラムの実施などを通し市場浸透に継続して取組んでいきます。

骨・ミネラル

Crysvita（日本製品名：クリースビータ）では、在宅自己注射をより簡便で安全に行うことができる剤型として、患者さん及び医療関係者から期待されていた皮下注シリンジの日本・欧州での販売を開始しました。イタリアではCrysvitaが腫瘍性骨軟化症に対して保険償還の対象となりました。KK8123※2、KK8398※2の開発も着実に進行中です。

血液がん・難治性血液疾患

Ziftomenib（米国製品名：KOMZIFTI）は、NPM1変異を有する再発・難治性の成人急性骨髄性白血病（AML）に対する１日１回経口投与可能なメニン阻害薬として世界で初めて米国で承認されました。今後もKura Oncology社との連携を推進し、急性白血病に対する新たな治療選択肢（併用療法や早期の治療ライン）の提

供を目指していきます。
Poteligeo（日本製品名：ポテリジオ）は、機械学習・AI技術を活用し、患者さんの治療アクセス向上を推進しております。
加えて自社初の抗体薬物複合体（ADC）であるKK2845等※2の開発も着実に進めていきます。

希少疾患（造血幹細胞遺伝子治療）
OTL-200（欧州製品名：Libmeldy、米国製品名：Lenmeldy）は、米国・欧州における異染性白質ジストロフィーを対象とした新生児スクリーニングの拡大を患者団体等のコミュニティーと共同し推進しております。この活動の結果、スペインでは保険償還の対象となりました。米国保健福祉省長官から米国連邦政府として新生児スクリーニングの対象とすることが推奨されたため、今後各州に展開されるように活動を続けます。日本では早期発症型異染性白質ジストロフィーに対して希少疾病用再生医療等製品指定を取得、サウジアラビアにおいても希少疾病用医薬品指定と優先審査指定を受けました。さらにOTL-203※2及びOTL-201※2についても着実に開発を進めていきます。

〔戦略的パートナリングアセット〕
協和キリングループは、適切なパートナーとの最善のビジネスモデルを築くことにより、患者さんに最速でお届けすることも含めてその価値最大化の実現を目指しております。

低分子であるKHK4951※2（一般名：tivozanib）、協和キリン独自のバイスペシフィック抗体技術REGULGENTを搭載したKK2260※2及びKK2269※2、並びにPOTELLIGENT抗体であるKK4277※2、本態性高血圧症を対象疾患として2025年第Ⅰ相試験を開始したKK3910※2については、今後パートナーとの連携も含め、価値の最大化を図っていきます。なお、Amgen社と連携し、複数の臨床試験を継続して推進してきましたKHK4083※2（一般名：ロカチンリマブ）は、2026年１月30日にAmgen社の戦略的ポートフォリオ見直しを背景として、同社との開発・商業化に関する提携契約を終了し、協和キリンは規制当局対応及び将来の商業化を含む、ロカチンリマブのグローバルプログラムの全権利を再取得しました。その後、2026年３月３日に、最新の安全性情報及び総合的なリスク・ベネフィット評価を踏まえ、ロカチンリマブに関する現在実施中の全ての臨床試験を中止することを決定しました。
また、自己免疫疾患に対する、ファースト・イン・クラス低分子治療薬候補の開発を目的とした、前臨床開発プログラムに関するライセンスをBoehringer Ingelheim社に提供しました。

なお、「Life-changingな価値の創出・提供による企業価値の向上」への対応について、一部国の政情等の影響を受けたものの、概ね順調に進捗しました。その後、ロカチンリマブに関する臨床試験中止を決定しました。決定前に策定した"Vision 2030 and beyond：中長期構想"で掲げた中長期財務目標の変更は行わないこととしており、引き続き当該取組を推進していきます。

※2：開発パイプラインの詳細は「開発パイプライン一覧」及び「主な申請承認情報」に記載のとおりです。

2)「重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク」への対応戦略
協和キリングループの創出したLife-changingな価値を確実に患者さんへお届けできるよう、安定供給体制を維持・強化し、社会からの揺るぎない信頼を確立してまいります。災害、国際情勢の変化といった外部要因、GMP違反、製造トラブル、といった内部要因を含む、医薬品の品質や安定供給を脅かす多様なリスクに備え、堅牢な生産・供給基盤の構築、生産・品質技術の強化、人材育成を一体的に推進し、確かな品質の医薬品を安定的に供給します。
現在、群馬県高崎市と山口県宇部市に基幹生産拠点を有し、さらに米国ノースカロライナ州においてバイオ医薬品原薬製造工場（サンフォード工場）を建設中です。こうした自社生産体制の整備・強化により、リスク発生時にも柔軟な生産対応が可能になります。高崎地区はバイオ医薬品の中核拠点として、バイオ生産技術研究所と高崎工場が隣接し、研究から製造、承認申請までを一貫して進められる環境が整っております。この近接性を活かし、スムーズな技術移管や製造トラブルへの迅速な対応を実現しております。また、

品質管理・品質保証機能をQ-TOWERへ集約し、相互の連携を強化することで、品質部門全体として確かな品質の維持に取り組んでおります。宇部工場は経口固形製剤の大量生産型自動化工場として、最新技術と堅牢な品質管理体制を備え、高効率な供給を支えております。重要な製品については、自社工場に加え外部CDMOとのデュアルソーシング体制を構築し、供給安定性をさらに向上させております。委託先管理を含むサプライチェーンマネジメントは複雑化しておりますが、社内外との連携強化やKPIモニタリングにより管理能力とレジリエンスの向上を図っております。また、予期せぬ製造停止や出荷遅延に備え、一定期間の需要を賄える在庫を確保し、供給継続を可能としております。米国拠点の立ち上げにあたっては、自社生産能力の拡充だけでなく、技術と人材の国際的な循環を通じた生産技術全体の底上げを目指しております。高崎地区では2025年にHB7棟が竣工し、製造トレーニング設備を設置しました。高崎工場の従業員に加え、サンフォード工場のスタッフも訪問し、両拠点が協力して技術習熟度の向上に取り組んでまいります。

「重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク」への対応については、おおむね順調に進捗しております。

当年度において顕在化した機会については、「＜リスク/機会への対応戦略＞ 1)「Life-changingな価値の創出・提供による企業価値の向上」への対応戦略」に記載のとおりです。なお、機会が顕在化したことによる財務的影響を区分して識別することができないため、当年度及び次年度以降における、財務的影響について記載しておりません。一方、当年度において、リスクは顕在化しておりません。また、次年度以降においてリスクが顕在化した場合に、どの程度の財務的影響を及ぼすかを見積ることが困難であるため、財務的影響について定量的情報を記載しておりません。

キリングループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

「Life-changingな価値の創出・提供による企業価値の向上」への対応戦略を実現するために必要な投資としては、革新的な医薬品の創出・その適応拡大を含む価値最大化を目指した研究開発投資とともに、社外アセットへの戦略投資（ライセンス導入、VC・CVC投資など含む）があり、その当年度実績と将来予測は下表に示しております。これらの財務投資には、その後の販売を見据えた適切な地域における開発投資も含まれております。また、これらの財務投資の将来予測は、それぞれ売上収益の規模や戦略に応じて、変更される可能性があります。

「重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク」への対応戦略を実現するために必要な財務投資としては、自社の製造・品質保証・サプライチェーンマネジメントにかかる費用及び投資があり、その当年度実績と将来予測は下表に示しております。これらの財務投資の将来予測は、社内外の状況変化を受けて、変更される可能性があります。

リスク及び機会		リスク及び機会への対応戦略	対応戦略の財務的影響	財務的影響(百万円)[*1]			
				当年度	短期（１年後）	中期（３年後）	長期（10年後）
機会	1)Life-changing な価値の創出・提供による企業価値の向上	・上記の「Life-changing な価値の創出・提供による企業価値の向上への対応戦略」を参照ください。	PL影響 ・Life-changingな価値としての革新的医薬品を創出・提供するための研究開発投資	101,183	約122,000	連結売上収益の20%を目処	連結売上収益の20%を目処
			BS影響 ・パイプライン拡充や創薬技術獲得のための戦略投資	約40,000	戦略に基づき機動的に対応	戦略に基づき機動的に対応	戦略に基づき機動的に対応
リスク	2)重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク	・自社が供給する製品の品質保証・安定供給を継続する体制・手順を構築し、適切に運用する	PL影響 ・自社の製造・品質保証・サプライチェーンマネジメントにかかる費用[*2]	約54,000	約59,000	約59,000	中期と同水準の想定
			BS影響 ・自社の製造・品質保証・サプライチェーンマネジメントにかかる投資[*3]	約33,000	約44,000	約10,000	減価償却費の範囲内が目処
合計			PL影響	約155,183	上記のPL影響の合計額	上記のPL影響の合計額	上記のPL影響の合計額
			BS影響	約73,000	上記のBS影響の合計額	上記のBS影響の合計額	上記のBS影響の合計額
			CF影響[*4]	約228,183	上記のPL・BS影響の合計額	上記のPL・BS影響の合計額	上記のPL・BS影響の合計額

＊１：キリングループでは、キリングループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は１年後、中期は３年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。
＊２：リスク対応に要する費用のみを算定することが困難であるため、関係部門の費用総額（ただし、製造にかかる費用のうち変動費を除く）を記載しております。
＊３：リスク対応のための直接投資額を算定することが困難であるため、関係部門の投資総額を記載しております。
＊４：CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

＜短期、中期及び長期にわたる財政状態の変化見込み＞

上記の機会への対応戦略としてのパイプライン拡充や創薬技術獲得のための戦略投資については、戦略に基づき機動的に実施します。当該投資資金については、ネットキャッシュポジションの維持を原則としますが、手元資金に加えて、戦略的な大型投資案件に備えた借入余力と機動的な資金調達手段（CP（コマーシャル・ペーパー）、コミットメントライン）も確保します。なお、上記の機会への対応戦略が、次の年次報告期間中に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要な修正を生じさせることはないと考えております。

また、上記のリスクへの対応戦略としての自社の製造・品質保証・サプライチェーンマネジメントにかかる投資として、米国ノースカロライナ州にバイオ医薬品原薬製造工場（サンフォード工場）を建設中です。当該投資資金については、自己資金により賄う予定です。なお、上記のリスクへの対応戦略が、次の年次報告期間中に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要な修正を生じさせることはないと考えております。

(エ)戦略－レジリエンス

アンメットメディカルニーズに関するキリングループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクが発生すると見込む時間軸から、同課題に関するキリングループのレジリエンスは中期の時間軸で評価を行っております。以下に「重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク」に関する協和キリングループのレジリエンスについて記載します。

製品の供給計画を策定する際には、予期せぬ事態により自社工場や外部CDMOでの製造が停止した場合でも供

給を継続できるよう、一定期間の需要を満たす十分な在庫を確保しております。さらに、工場からの製品出荷が停止した場合にも、一定期間対応可能な在庫をストックポイントに備え、供給を継続できる体制を整えております。自社工場では、自然災害などによる電力停止に備えて非常用電源を確保し、製造を維持できるようにしております。加えて、重要な製品についてはデュアルソーシング体制を構築し、リスク発生時の安定供給を一層強化しております。

品質リスクへの対応として、自社工場・CDMOともに、最新のGMP動向及びリスクに基づいた定期的なGMP監査を行い、特定された課題は是正措置・予防措置が確実に実行されるよう管理しております。また、特定された全てのリスクは品質リスクレジスターへ登録し、必要な対応策についてはその進捗をモニターしております。

以上のビジネスモデルへの影響度分析を実施した結果、協和キリンは、中期的にアンメットメディカルニーズの負の影響が協和キリンの想定を超えて発生した場合でも、協和キリンは当該不確実性の顕在化に対応する能力を有しており、医薬事業に関する協和キリンの現在のビジネスモデルを変更する必要はないと評価しております。

(オ)指標及び目標

リスク及び機会		指標	情報源	単位	最終目標 (最終目標年)	中間目標	実績
機会	1)Life-changingな価値の創出・提供による企業価値の向上	開発パイプライン及び主な申請承認状況	協和キリン独自(SASB考慮)*1	―	―	―	開発パイプライン一覧及び主な申請承認情報参照*2
		グローバル品の主要国における上市状況	協和キリン独自*3	国	CRV_XLH(Adult):8/8 CRV_XLH(Pediatric):8/8 CRV_TIO:6/8 POT_CTCL:8/8 Libmeldy_PSLI:6/8 (2027年)	―	CRV_XLH(Adult):8/8 CRV_XLH(Pediatric):8/8 CRV_TIO:6/8 POT_CTCL:8/8 Libmeldy_PSLI:5/8
リスク	2)重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク	適正製造規範(GMP)又は同等の基準の違反(violations)に対応して講じられた執行措置の種類別の数	協和キリン独自(SASB考慮)*4	件	―	―	0件
		自社事由による欠品・限定出荷発生数	協和キリン独自*5	件	0件の維持	―	0件

＊1：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。なお、本指標は「SASB：HC-BP-000.B」を参考に設定しております。各品目の状況をより明確化するために、「開発パイプライン一覧及び主な申請承認」に関する表を掲載することとしております。

＊2：詳細は、「開発パイプライン一覧」及び「主な申請承認情報」に記載のとおりです。

＊3：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。

(定義)　社会的・経済的にインパクトの高い主要８か国（日本・米国・カナダ・イギリス・フランス・イタリア・ドイツ・スペイン）における、グローバル品（Crysvita・Poteligeo・Libmeldy/Lenmeldy）の適応別の上市状況

(算定方法)　当年度末におけるグローバル品の適応別の上市国数

＊4：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。なお、本指標は「SASB：HC-BP-250a.5」を参考に設定しております。当社への財務的影響を考慮し、データの集計範囲を調整したうえで、開示しております。

(定義)　協和キリンが定める、GMP又は同等の基準の違反に対応して講じられた執行措置の種類別の数

(算定方法)　(1)実績は当年度末（2）医薬品の製造・品質管理体制における重大な不備や逸脱によるGMP違反を原因とし、CRV、POTなどのグローバル品の出荷停止に及ぶ執行措置を対象とする。

＊5：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。

(定義)　協和キリンが定める、自社事由による重要な医薬品の欠品・限定出荷発生数

(算定方法)　(1)実績は当年度末(2)自社事由とは製造販売業者の責任の範囲内にある事情（原薬を含む原材料の調達トラブル、製造トラブル、品質トラブル、行政処分など［製造委託先に起因するものも含む］）を指す。その他、一過性の需要過多や災害等による被害を理由とする欠品、限定出荷発生数は含まない。(3)欠品や限定出荷の件数は、同一の事由に由来するものは、複数の報告に及ぶ場合、１件としてカウントする。(4)集計範囲は、協和キリンへの財務的影響及び患者さんへの影響を考慮し、協和キリンで定めた基準に達する事象を対象とする。

＜パフォーマンスの傾向又は変化についての分析＞

「Life-changingな価値の創出・提供による企業価値の向上」への対応について、一部国の政情等の影響を受けたものの、概ね順調に進捗しました。その後、ロカチンリマブに関する臨床試験中止を決定しました。決定前に策定した"Vision 2030 and beyond：中長期構想"で掲げた中長期財務目標の変更は行わないこととしており、引き続き当該取組を推進していきます。また、「重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク」への対応については、概ね順調に進捗しております。

開発パイプライン一覧

低分子化合物　抗体　造血幹細胞遺伝子治療　2024年12月31日からの進捗　✓ 2025年9月30日からの進捗

更新日:2025年12月31日

開発番号 一般名 剤型	作用機序等	対象疾患	開発段階 第Ⅰ相 / 第Ⅱ相 / 第Ⅲ相	[自社or導入] 備考
KK8123 注射剤	ヒト型抗FGF23抗体	X染色体連鎖性低リン血症		[自社] グローバル開発品として北米, 欧州で試験実施中
KK8398 infigratinib 経口剤	FGFR3阻害薬	軟骨無形成症	✓	[QED Therapeutics社] 日本で試験実施中
		軟骨低形成症		日本での第III相試験準備中
ziftomenib ※ 経口剤	メニン阻害薬	急性リンパ性白血病　(ALL) (単剤)		[Kura Oncology社] グローバル開発品として北米, 欧州で試験実施中 KMT2A 再構成を有する ALL KOMET-001試験
		急性骨髄性白血病　(AML) (単剤)		グローバル開発品として北米, 欧州で試験実施中 NPM1 変異及びKMT2A 再構成を有さないAML KOMET-001試験
				NPM1 変異を有する再発・難治性の成人AML 日本での第II相試験準備中
		急性骨髄性白血病　(AML) (併用)		グローバル開発品として北米で試験実施中 NPM1 変異もしくは、KMT2A 再構成を有するAML ベネトクラクス・アザシチジンとの併用及び、シタラビン・ダウノルビシンとの併用 KOMET-007試験
			✓	グローバル開発品として北米で試験実施中 NPM1及びFLT3変異を有するAML シタラビン・ダウノルビシン、キザルチニブとの併用 KOMET-007試験
				グローバル開発品として北米, 欧州で試験実施中 NPM1 変異もしくは、KMT2A 再構成を有するAML ギルテリチニブ、FLAG-IDA及び、LDACとの併用 KOMET-008試験
				グローバル開発品として試験実施中 NPM1 変異もしくは、KMT2A 再構成を有するAML ベネトクラクス・アザシチジンとの併用及び、シタラビン・ダウノルビシンとの併用 KOMET-017試験
KK2845	抗TIM-3 ADC	急性骨髄性白血病　(AML)		[自社] 抗体薬物複合体 グローバル開発品として日本での第Ⅰ相試験実施中
OTL-203	造血幹細胞遺伝子治療	ムコ多糖症Ⅰ型（Hurler症候群）		[自社] 希少小児疾患(RPD)および優先審査(Fast Track)指定 (アメリカ食品医薬品局(FDA)) 優先医薬品(PRIME)指定(欧州医薬品庁(EMA)) 試験実施地域:北米, 欧州
OTL-201	造血幹細胞遺伝子治療	ムコ多糖症ⅢA型（Sanfilippo症候群A型）	第Ⅰ/第Ⅱ相	[自社] 希少小児疾患(RPD)指定(アメリカ食品医薬品局(FDA))
KHK4083/AMG 451 ロカチンリマブ 注射剤	抗OX40抗体	中等症から重症のアトピー性皮膚炎		[自社] ポテリジェント抗体 ヒトモノクローナル抗体作製技術を使用 Amgen社と共同開発契約を締結(日本以外のテリトリー) グローバル開発品として日本, 北米, 欧州, 英国, 中東, アジア, オセアニア, その他地域で試験実施中
		結節性痒疹		グローバル開発品として日本, 北米, 欧州, アジア, オセアニアで試験実施中
		中等症から重症の喘息		グローバル開発品として日本, 北米, 欧州, アジア, オセアニアで試験実施中
KHK4951 tivozanib 点眼剤	VEGF受容体阻害剤	糖尿病黄斑浮腫		[自社] グローバル開発品として日本, 北米, アジア, オセアニアで試験実施中
		滲出型加齢黄斑変性		グローバル開発品として日本, 北米, アジア, オセアニアで試験実施中
KK2260 注射剤	EGFR-TfR1バイスペシフィック抗体	進行性又は転移性固形がん		[自社] REGULGENT技術を使用 完全ヒト抗体作製技術を使用 グローバル開発品として日本で試験実施中, 及び北米での第Ⅰ相試験準備中

更新日:2025年12月31日

開発番号 一般名 剤型	作用機序等	対象疾患	開発段階 第Ⅰ相 / 第Ⅱ相 / 第Ⅲ相	[自社or導入] 備考
KK2269 注射剤	EpCAM-CD40バイスペシフィック抗体	進行性又は転移性固形がん		[自社] REGULGENT技術を使用 完全ヒト抗体作製技術を使用 グローバル開発品として日本, 北米で試験実施中
KK4277 注射剤	ヒト化抗PTPRS抗体	全身性エリテマトーデス/皮膚エリテマトーデス		[SBIバイオテック(株)] ポテリジェント抗体 日本, アジアで試験実施中
KK3910 注射剤		本態性高血圧		[自社] グローバル開発品として日本で第Ⅰ相試験実施中
OTL-200 atidarsagene autotemcel	造血幹細胞遺伝子治療	早期発症型異染性白質ジストロフィー（MLD）		[自社] 日本で希少疾病用再生医療等製品指定取得 日本での臨床試験準備中 米国製品名：Lenmeldy 欧州製品名：Libmeldy

※ziftomenib（米国製品名：KOMZIFTI）の開発状況詳細については、Kura Oncology社のホームページ（https://kuraoncology.com/）をご参照ください。

主な申請承認情報

開発番号、一般名、製品名	対象疾患	申請状況	2025年に承認取得した国・地域
ziftomenib （米国製品名：KOMZIFTI）	NPM1 変異を有する再発・難治性の成人急性骨髄性白血病（AML）	—	米国

④　人的資本

ユニークな事業ポートフォリオを持つ当社グループにおいて、グループ理念・価値観・CSVへの共感を高めることは重要です。その共通基盤のもと、国内外の食（酒類・飲料）・医・ヘルスサイエンスの人財交流を進め、事業経験や属性の多様性及び多様性への受容性を高めることはイノベーションの源泉であり、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連の機会であると捉えております。

(ア)ガバナンス

当社グループでは、人的資本に関する戦略について、当社のグループ経営戦略会議で審議・意見交換し、人財戦略部門の計画に反映した後、グループ計画の一部として、再度、当社のグループ経営戦略会議での討議を経て当社の取締役会に報告されます。取締役会はグループモニタリングの一部として人的資本に関する戦略の進捗について監督を行います。

また、当社グループでは、労働安全衛生を含む健康経営を積極的・自主的に推進していくため、グループCSV委員会の傘下にグループ横断の会議体「グループ健康経営推進会議」を設置し、年に２回開催しております。CPO(グループ人財統括担当役員)を本会議の議長として、国内主要事業会社の人事部長等が参加しております。グループ健康経営推進会議で議論された内容は、グループCSV委員会への報告後、当社の取締役会に報告され、グループ全体戦略へ反映させます。同時に、取締役会では、当社グループの健康経営への対応方針及び実行計画について監督を行います。

(イ)リスク管理

情報開示委員会において、リスク及び機会の見直しが必要と判断された場合には、グループ経営戦略会議において、社内外の環境変化を踏まえた人的資本戦略に関するリスク及び機会の見直しを議論します。また、グループ経営戦略会議では、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略について、その進捗状況を確認します。

(ウ)戦略

当社グループでは、人間の無限の可能性を信じる「人間性の尊重」という考え方を基本理念とし、従業員一人ひとり、新たな価値創造に向かって挑戦し、活き活きと働くことで、仕事を通じて成長し続ける環境を提供していきます。人財をイノベーションによる価値創造、競争優位の源泉と位置付け、人財に投資していくことで、「人財が育ち、人財で勝つ会社」を目指します。人財戦略は、足元の経営戦略の実行性を高めていくことと同時に、人財のケイパビリティは将来にわたる企業価値を高める重要な要素となり、経営戦略の可能性を広げます。そのキーとなるのは「専門性」と「多様性」です。従業員それぞれが、専門性を高めるとともに、食(酒類・飲料)から医・ヘルスサイエンス領域にわたる多様で盤石な事業ポートフォリオの中で多様な経験と多様な視点を養う環境を提供し、「専門性」と「多様性」を兼ね備えた人財を育成します。

また、多様な価値観を受容する組織文化を形成し、組織やチームを超えた共創を通じて、CSV経営を推進し、グループの持続的成長と企業価値向上を実現していきます。

なお、当年度においては、前年度末時点で想定していた計画通りに取り組みを推進しております。

本テーマにおいて選定した当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会は以下のとおりです。

リスク及び機会		バリューチェーン（当社グループのステークホルダーを記載）			リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響	発生可能性	金額的重要性	リスク及び機会の影響が及ぶセグメント	リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸
		上流	当社	下流					
機会	1)従業員のグループ理念・価値観・CSVへの共感を高め、CSV経営の実践を加速する機会		従業員		ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・新たな価値創造やイノベーション実現 財務的影響 ・商品・サービス販売機会の増加による売上の増加	高	中	酒類 飲料 医薬 ヘルスサイエンス	中期
リスク	2)従業員の安全衛生上の問題が発生し、生産性が低下するリスク		従業員		ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・従業員の生産性低下や人財離れ 財務的影響 ・売上の減少 ・固定費率の上昇 ・従業員などからの損害賠償請求等の訴訟コストの増加 ・採用・育成コストの増加	高	中	酒類 飲料 医薬 ヘルスサイエンス	中期
機会	3)意思決定・組織マネジメントに関与する人財の多様性を高めることにより、新たなアイデアや戦略の発想を促進し、顧客や市場を創造又は拡大する機会		従業員		ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・新たな価値創造やイノベーション実現 財務的影響 ・商品・サービス販売機会の増加による売上の増加	高	中	酒類 飲料 医薬 ヘルスサイエンス	中期

＜リスク/機会への対応戦略＞

1)「従業員のグループ理念・価値観・CSVへの共感を高め、CSV経営の実践を加速する機会」への対応戦略

当社グループでは、活き活きとやりがいを持ち仕事に向き合う従業員の創出に向けて、CSV経営理念の浸透に向けたグローバルインターナルブランディングを行っております。

各グループ事業会社での浸透度の違いや状況に合わせた新たな施策の展開を検討し、従業員一人ひとりがキリングループの目指すビジョンや方向性に対する理解・共感を深め、キリングループの一員であることに誇りを持って働ける環境整備を進めております。具体的には、タイムリーなグループ情報の発信と、従業員の理解浸透を目的に、経営情報を発信するグループ従業員共通の社内WEBサイト” KIRIN Now”を展開しているほか、当社グループの理念・価値観・CSVを体現した取り組みを表彰する「キリングループ・アワード」や、当社グループ従業員のCSVに対する理解を促進するための「CSV体験」プログラムなどを実施しております。

これらの取り組みを通して、当社グループが経営の中心に据えているCSVの実践を加速させていきます。

なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

2)「従業員の安全衛生上の問題が発生し、生産性が低下するリスク」への対応戦略

従業員の労働安全衛生の確保は価値創造の根幹であり、CSV経営を実践する上で重要です。安全・衛生の確保を最優先とし、安全で衛生的な職場環境の整備に努めるほか、業務上の安全衛生に関する法令等を理解し、これを遵守します。また、労働関係法を遵守し、働きやすい健康な職場環境の維持に努めます。

当社グループでは、「キリングループ労働安全衛生方針」を策定しております。キリングループ各社の組織・事業場において役割と責任を明確にした体制を整備し、適切な経営資源を投入し、労働安全衛生活動を継続的に改善していくことで、ともに働く※一人ひとりが、心身ともに健康で、安全に、活き活きと、働きが

いを高めている状態を目指します。
なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

※：同じ職場で働くすべての人(パートナー会社、業務委託会社、協力会社従業員含む)

3)「意思決定・組織マネジメントに関与する人財の多様性を高めることにより、新たなアイデアや戦略の発想を促進し、顧客や市場を創造又は拡大する機会」への対応戦略

当社グループでは、世界のCSV先進企業となるために必要な組織能力として、「多様な人財と挑戦する風土」を掲げております。近年、外部環境変化の激しい不確実性が高い時代に突入しており、グループを取り巻く事業環境も厳しさを増す中で、キリングループが持続的に成長するためには、「人的資本経営」を実践し、CSV経営に共感する多様な人財が、個々の可能性を最大限に発揮してイノベーションを加速させる必要があります。

当社グループでは、女性が自主性・創造性を発揮し活き活きと活躍する組織風土の実現に早くから取り組んできました。2022年には、当社のリーダー女性比率を2030年に30%にすることを掲げた「女性活躍推進長期計画2030」を策定しております。男女ともに早期にリーダーシップを発揮できる組織風土に向けて、出産・育児を迎える前に、早めに仕事経験や成功体験を積ませ、得意領域をつくる「早回しのキャリア形成」を推進しております。また、多様な従業員が尊重しながら働くことを阻害する要因の特定と排除を行うことで、多様性を受容する組織への変革を推進しております。

なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

当年度においては、リスクは顕在化しておりませんが、従業員の安全衛生上の問題発生による生産性の低下などにより、操業への影響による売上減少や人財離れによる採用・育成コスト増加などが生じ、その影響が中期に及ぶ可能性があります。また、次年度以降、中期的に機会が顕在化し新たな価値創造やイノベーション実現に伴う商品・サービス販売機会の増加に伴う売上増加の可能性がありますが、リスク及び機会が顕在化した場合、どの程度影響を及ぼすかを見積ることが困難であるため、定量的情報を記載しておりません。

リスク及び機会		リスク及び機会への対応戦略	対応戦略の財務的影響	財務的影響(百万円)*1			
				当年度	短期（１年後）	中期（３年後）	長期(10年後)
機会	1)従業員のグループ理念・価値観・CSVへの共感を高め、CSV経営の実践を加速する機会	・CSV経営理念の浸透に向けたグローバルインターナルブランディングを国内外主要会社で推進	PL影響 ・エンゲージメント調査費用 ・キリン・グループアワード運営費用	135	約200	約200	約200
			BS影響 ・該当なし	－	－	－	－
リスク	2)従業員の安全衛生上の問題が発生し、生産性が低下するリスク	・グループ各社と連携したグループ労働安全衛生方針推進体制の構築	PL影響 ・労働安全コンサル費用 ・健康関連プログラム実施費用	35	約70	約70	約70
			BS影響 ・該当なし	－	－	－	－
機会	3)意思決定・組織マネジメントに関与する人財の多様性を高めることにより、新たなアイデアや戦略の発想を促進し、顧客や市場を創造又は拡大する機会	・女性リーダー育成支援プランの強化 ・多様性を受容する組織環境の整備	PL影響 ・自律的キャリア形成に関する各種プログラム費用	31	約40	約40	約40
			BS影響 ・該当なし	－	－	－	－
合計			PL影響	201	約310	約310	約310
			BS影響	－	－	－	－
			CF影響*2	201	約310	約310	約310

＊１：当社グループでは、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は１年後、中期は３年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。

＊２：CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

＜短期、中期及び長期にわたる財政状態の変化見込み＞

投資や処分は予定しておらず、戦略を遂行するための資金調達は予定しておりません。なお、上記のリスク及び機会が、次の年次報告期間中に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要性がある修正を生じさせることはないと考えております。

(エ)戦略－レジリエンス

人的資本に関する当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクが発生すると見込む時間軸から、同課題に関する当社グループのレジリエンスは中期の時間軸で評価を行っております。当社グループでは、事業展開国で、労働安全衛生を含む健康経営を積極的・自主的に推進しております。それにもかかわらず、重大労働災害が発生した場合でも、事案の概要・原因の共有をグループ会社間で速やかに行い、類似の業務の洗い出しと、再発防止として安全装置設置など設備改善、作業手順の見直し、教育等について速やかに着手しております。

以上のビジネスモデルへの影響度分析を実施した結果、CPO(グループ人財統括担当役員)は、中期的に人的資本の負の影響が当社グループの想定を超えて発生した場合でも、当社グループは当該不確実性の顕在化に対応する能力を有しており、当社グループの現在のビジネスモデルを変更する必要はないと評価しております。

(オ)指標及び目標

リスク及び機会		指標	情報源	単位	最終目標		実績
					(最終目標年)	中間目標	
機会	1)従業員のグループ理念・価値観・CSVへの共感を高め、CSV経営の実践を加速する機会	エンゲージメント調査におけるCSVの実践スコア	当社独自*1	―	72 (2025年)	―	77
		従業員エンゲージメントスコア	当社独自*2	―	75 (2027年)	―	76
リスク	2)従業員の安全衛生上の問題が発生し、生産性が低下するリスク	LTIRスコア	当社独自*3	―	2.00 (2027年)	―	2.04
機会	3)意思決定・組織マネジメントに関与する人財の多様性を高めることにより、新たなアイデアや戦略の発想を促進し、顧客や市場を創造又は拡大する機会	国内の女性経営職比率	当社独自*4	%	― 参考: キリンホールディングス原籍者の女性経営職比率 30% (2030年)	― 参考: キリンホールディングス原籍者の女性経営職比率 24% (2027年)	17% 参考: キリンホールディングス原籍者の女性経営職比率 18%

＊1：当社グループの従業員へ回答を依頼し、回答を取得した範囲でスコアリングを行っております。また、絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　エンゲージメント調査における「CSV実践インデックス」のスコア
(算定方法)　従業員エンゲージメント調査３設問の好意的回答Top2Boxの割合

＊2：当社グループの従業員へ回答を依頼し、回答を取得した範囲でスコアリングを行っております。また、絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　エンゲージメント調査における「持続可能なエンゲージメント」のスコア
(算定方法)　従業員エンゲージメント調査10設問の好意的回答Top2Boxの割合

＊3：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　当社グループで、常時、拠点・事業場で働くパートナー会社を含むすべての従業員(派遣社員を含む)における100万延べ実労働時間当たりの労働災害(業務遂行中に業務に起因して受けた業務上の災害のうち、休業１日以上)による死傷者数で労働災害発生の頻度
(算定方法)　労働災害による死傷者÷100万延べ実労働時間数

＊4：海外連結子会社は国内連結子会社に比して女性経営職比率が相対的に高く、戦略上の優先度が低いことから、国内の女性経営職比率を開示対象としております。また、絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　当社及び国内連結子会社に原籍を置く全経営職のうち女性経営職の割合。経営職とは、労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある者をいい、監督若しくは管理の地位にある者をいう
(算定方法)　当社及び国内連結子会社に原籍を置く当期末在籍の女性経営職数÷当社及び国内連結子会社に原籍を置く当期末在籍の全経営職数

＜パフォーマンスの傾向又は変化についての分析＞

「専門性」と「多様性」を兼ね備えた人財によるイノベーションの創出に向けて、いずれも計画通り進捗しております。

⑤　人権

グローバルに事業及びサプライチェーンを展開し、従業員及びビジネスパートナーとともに事業を展開する当社グループにとって人権はすべての土台であり、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクと捉えております。

(ア)ガバナンス

当社グループでは、人権課題への対応を促進するため、グループCSV委員会の傘下に人権課題に特化したグループ横断の会議体「グループ ビジネスと人権会議」を設置し、年に２回開催しております。CPO(グループ人財統括担当役員)を本会議の議長として、当社の関係役員・部門長が参加しております。グループ ビジネスと人権会議で議論された内容は、グループCSV委員会への報告後、当社の取締役会に報告され、グループ全体戦略へ反映されます。

また、持続可能な事業の展開に向けて、経営の基盤に人権尊重の考えを据えることの重要性について理解を深め経営に反映するため、グループ ビジネスと人権会議の参加者に限らず、国内グループの社長・役員・部門長を対象に、トップ層人権啓発研修を毎年開催しております。

(イ)リスク管理

情報開示委員会において、リスク及び機会の見直しが必要と判断された場合には、グループ ビジネスと人権会議において、人権課題への社内外の環境変化を踏まえたリスクの見直しを議論します。また、グループ ビジネスと人権会議では、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクへの対応戦略について、その進捗状況を確認します。

(ウ)戦略

事業活動を通じて社会課題の解決を図り、社会とともに持続的な成長を果たしていくためには、人権の尊重は大前提であり、すべての事業活動の土台と位置づけて、CSVパーパスの土台である「普遍的な責務」の一つとしております。当社グループはすべてのステークホルダーの人権を尊重することを重要な経営課題と捉え、継続的に取り組んでいくとともに、そのための体制も整備していきます。人権への負の影響の特定、予防、低減に努めるとともに、是正のための適切な処置を実施します。事業を通じて、潜在的に人権への負の影響を受ける可能性のあるステークホルダー、及び関連する人権への影響について把握に努め、負の影響を予防、低減し、負の影響があった場合には是正のための適切な処置を行い、当社グループに関わるすべての人々の人権の尊重に継続して取り組みます。

なお、当年度においては、前年度末時点で想定していた計画通りに取り組みを推進しております。

本テーマにおいて選定した当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会は以下のとおりです。

リスク及び機会		バリューチェーン（当社グループのステークホルダーを記載）			リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響	発生可能性	金額的重要性	リスク及び機会の影響が及ぶセグメント	リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸
		上流	当社	下流					
リスク	1)当社グループのサプライチェーンで人権侵害が発生するリスク	ビジネスパートナー			ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・原材料の安定調達を阻害 財務的影響 ・顧客の喪失による売上の減少 ・人権侵害対応コストや調達先切替コストの発生	高	大	酒類 飲料	中期
リスク	2)当社グループの役員・従業員又はサプライヤーが人権侵害を起こし、それに対する是正のための措置が不十分となるリスク	ビジネスパートナー	従業員		ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・原材料の安定調達を阻害 ・商品のサプライチェーンを分断 財務的影響 ・顧客の喪失による売上の減少 ・人財離れによる採用・育成コストの増加 ・人権侵害対応コストの発生	中	大	酒類 飲料 医薬 ヘルスサイエンス	中期

＜リスク/機会への対応戦略＞

1)「当社グループのサプライチェーンで人権侵害が発生するリスク」への対応戦略

当社グループは、「キリングループ人権方針」を策定し、バリューチェーンにおける人権課題の特定から、是正取り組みの計画と実行、モニタリング及び情報開示を経て、外部ステークホルダーとのコミュニケーションに至る継続的なプロセスである人権デューデリジェンスを実施しております。当社グループでは、バリューチェーン全体の人権リスクを評価した上で、バリューチェーン上流の人権リスクに対し優先的に取り組みを行っております。外部の専門機関であるBSR（Business for Social Responsibility™）の助言も受けながら、人権リスクの高い農産物及び農産物加工品を特定し、Sedexの評価ツールを用いて、調達国の人権リスクと事業への影響度という二軸で優先順位付けを行い、サプライチェーンの人権デューデリジェンスを実施しております。また、定期的にサプライヤーに対するリスクアセスメントを実施し、不適合事項の是正に取り組むことで、サプライヤーにおける児童労働や強制労働の撲滅に取り組んでおります。当年度においては、国別の人権リスク評価の結果をもとに、相対的に高リスクと評価された国を対象とした、人権デューデリジェンスを計画通りに実施しております。なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

2)「当社グループの役員・従業員又はサプライヤーが人権侵害を起こし、それに対する是正のための措置が不十分となるリスク」への対応戦略

当社グループの役員・従業員が人権侵害を起こすリスクに備え、国内では役員向け研修・階層別研修及び全従業員向けの人権啓発研修等を毎年継続して実施しております。また、ステークホルダーが、当社グループのビジネスに関して、人権侵害の懸念を感じられた際の報告先として、サプライヤーホットラインと苦情処理窓口を設置しております。当年度においても、サプライヤーホットラインと苦情処理窓口への通報を受けており、それらに対して、必要な是正措置を講じております。なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

当年度においては、リスクは顕在化しておりませんが、人権方針やサプライヤー規範への重大な、あるいは疑わしい違反が発生した場合、既存顧客との関係悪化に伴う販売機会の喪失により売上が減少し、その影響が中期に及ぶ可能性があります。なお、リスクが顕在化した場合、どの程度の既存顧客に影響を及ぼすかを見積ることが困難であるため、定量的情報を記載しておりません。

リスク及び機会		リスク及び機会への対応戦略	対応戦略の財務的影響	財務的影響(百万円)*1			
				当年度	短期（１年後）	中期（３年後）	長期（10年後）
リスク	1)当社グループのサプライチェーンで人権侵害が発生するリスク	・人権デューデリジェンス ・サプライヤーリスクアセスメント	PL影響 ・人権デューデリジェンスの高度化に向けたコンサル費用 ・人権デューデリジェンスの実行費用 ・サプライヤーリスクアセスメントの実行費用 ・Sedexメンバー費用	0	約9	約9	約9
			BS影響 ・該当なし	－	－	－	－
リスク	2)当社グループの役員・従業員又はサプライヤーが人権侵害を起こし、それに対する是正のための措置が不十分となるリスク	・サプライヤーホットライン ・苦情処理メカニズム	PL影響 ・キリングループ内の人権啓発費用等 ・各種ホットライン費用	2	約5	約5	約5
			BS影響 ・該当なし	－	－	－	－
合計			PL影響	2	約14	約14	約14
			BS影響	－	－	－	－
			CF影響*2	2	約14	約14	約14

＊１：当社グループでは、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は１年後、中期は３年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。

＊２：CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

＜短期、中期及び長期にわたる財政状態の変化見込み＞

投資や処分は予定しておらず、戦略を遂行するための資金調達は予定しておりません。なお、上記のリスクが、次の年次報告期間中に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要性がある修正を生じさせることはないと考えております。

(エ)戦略－レジリエンス

人権課題に関する当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクが発生すると見込む時間軸から、同課題に関する当社グループのレジリエンスは中期の時間軸で評価を行っております。当社グループは、人権デューデリジェンスを実施し、サプライヤーホットラインや苦情処理窓口を運用したにもかかわらず、人権課題の負の影響が顕在化し、特定の原料産地からの調達が困難になったとしても、調達先を分散しており、特定の原料産地への依存度合が低いため、影響は限定的と考えております。

以上のビジネスモデルへの影響度分析を実施した結果、CPO(グループ人財統括担当役員)は、中期的に人権の負の影響が当社グループの想定を超えて発生した場合でも、当社グループは当該不確実性の顕在化に対応する能力を有しており、人権課題に関する当社グループの現在のビジネスモデルを変更する必要はないと評価しております。

(オ)指標及び目標

リスク及び機会		指標	情報源	単位	最終目標		実績
					(最終目標年)	中間目標	
リスク	1)当社グループのサプライチェーンで人権侵害が発生するリスク	サプライヤーにおける人権デューデリジェンス(是正活動を含む)の実施件数	当社独自*1	件	毎年１件以上	―	211件
		リスクアセスメントを実施したサプライヤー数	当社独自*2	サイト	―	―	954サイト
		リスクアセスメントにより不適合が確認されたサプライヤー数	当社独自*3	サイト	―	―	30サイト
		リスクアセスメントにより不適合を確認したサプライヤーのうち、是正措置を行ったサプライヤー数	当社独自*4	サイト	前年の不適合を是正	―	33サイト
		サプライヤーにおける児童労働の報告件数	当社独自*5	件	０件の維持	―	０件
		サプライヤーにおける強制労働の報告件数	当社独自*6	件	０件の維持	―	０件
リスク	2)当社グループの役員・従業員又はサプライヤーが人権侵害を起こし、それに対する是正のための措置が不十分となるリスク	労働慣行あるいは人権影響に関する苦情で、正式な苦情処理制度により申告、対応、解決を図ったものの件数	当社独自*7	件	０件	―	105件

＊１：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　当社グループあるいは第三者が、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権リスクの高いサプライヤーに対して実施した現地往査の件数
(算定方法)　当年度における現地往査の実施件数
＊２：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　酒類・飲料セグメントにおいて、KIRINブランドを含むグループ経営への影響が大きなローカルブランドに対して、直接材を継続的に納入しているサプライヤー(個人事業主、継続的な取引でない場合を除く)のうち、Self-Assessment Questionnaire (SAQ)によるリスクアセスメントを実施したサプライヤーのサイト数
(算定方法)　当年度におけるSAQを用いたリスクアセスメントの対象サプライヤーのサイト数
＊３：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　リスクアセスメントを実施したサプライヤーのうち、是正対象となる法令違反があったサプライヤーのサイト数
(算定方法)　当年度におけるリスクアセスメントによって法令違反があったサプライヤーのサイト数
＊４：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　法令違反が発見されたサプライヤーのうち、是正が完了したサプライヤーのサイト数
(算定方法)　前年度において発見された法令違反の是正が完了したサプライヤーのサイト数
＊５：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　当社グループのホットラインあるいは苦情処理メカニズムへの通報のうち、児童労働に関する通報の件数
(算定方法)　当年度における児童労働の通報件数
＊６：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　当社グループのホットラインあるいは苦情処理メカニズムへの通報のうち、強制労働に関する通報の件数
(算定方法)　当年度における強制労働の通報件数
＊７：絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　児童労働や強制労働を含む、当社グループのホットラインあるいは苦情処理メカニズムへの人権リスクに関する通報のうち、対応・解決を完了した件数
(算定方法)　当年度における人権リスクに関する通報への対応・解決完了件数

＜パフォーマンスの傾向又は変化についての分析＞

人権リスクの高いサプライヤーに対する人権デューデリジェンスは計画通りに進捗しており、引き続き人権リスク低減に向けて活動を行っていきます。

⑥　消費者課題

当社グループで展開する酒類・飲料・ヘルスサイエンス事業においては、お客様に安全・安心な商品・サービスを提供することがすべての基盤であり、お客様に安全・安心な商品・サービスを提供できなくなることが、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクと捉えております。

(ア)ガバナンス

当社グループでは、グループ全体の品質保証レベル向上のため、毎年、品質保証機能の主管部門である品質保証部にて部門年度計画を策定しております。年度計画に対し、環境の変化に迅速に対応しながら確実に計画を実行するため、品質保証統括担当役員も参加する四半期モニタリング会議を実施しております。モニタリング会議で議論された内容は、必要に応じ当社のグループ経営戦略会議による討議を経て、当社の取締役会に報告され、グループ全体戦略へ反映させます。同時に、取締役会では、当社グループの品質保証課題への対応方針及び実行計画について監督を行います。

(イ)リスク管理

情報開示委員会において、リスク及び機会の見直しが必要と判断された場合には、年度計画の四半期モニタリング会議において、品質保証に関する環境変化を踏まえたリスクの見直しを議論します。また、年度計画の四半期モニタリング会議では、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクへの対応戦略について、その進捗状況を確認します。

(ウ)戦略

事業活動を通じて社会課題の解決を図り、社会とともに持続的な成長を果たしていくためには、「食の安全・安心の確保」は、GMMにおいて重要テーマの一つとして位置づけられております。キリングループでは、国際標準(ISO9001、FSSC22000など)の考え方を参考にした品質マネジメントシステムを構築し、継続的な改善を実施しております。

この国際的な品質保証システムの構成要素として、まず「キリングループ品質方針」があり、キリングループの価値観である「先駆」「お客様本位／患者さん本位」「品質本位」に基づき、お客様/患者さんの満足と安全・安心な商品・サービスの提供を何よりも優先する姿勢を明示しております。次に「行動宣言」では、品質方針を実現するための具体的な行動や考え方を宣言しており、グループ各社の全ての指針となっております。

これらを体系的に具現化したのが「キリングループ グローバル品質マネジメントの原則(KGQMP)」です。KGQMPは、グループ各社の品質マネジメントシステムに反映され、バリューチェーン全体で品質目標を設定・達成することで、高品質で安全・安心な商品・サービスの提供を実現するキリングループ共通のルールです。また、KGQMPの遵守状況は隔年で確認されております。

さらに、品質保証部では、グループ主要会社との個別対話を通じて品質保証活動の状況把握を行い、各社の自律的な品質保証活動を支援しております。

なお、当年度においては、前年度末時点で想定していた計画通りに取り組みを推進しております。

本テーマにおいて選定した当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会は以下のとおりです。

リスク及び機会		バリューチェーン（当社グループのステークホルダーを記載）			リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響	発生可能性	金額的重要性	リスク及び機会の影響が及ぶセグメント	リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸
		上流	当社	下流					
リスク	1)当社グループの製品に予期し得ない品質問題が発生するリスク			お客様	ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・製造拠点の稼働停止 ・商品のサプライチェーンを分断 財務的影響 ・顧客の喪失による売上の減少 ・損害賠償などを含む対応コストの増加	中	大	酒類 飲料 ヘルスサイエンス	中期

＜リスク/機会への対応戦略＞

1)「当社グループの製品に予期し得ない品質問題が発生するリスク」への対応戦略

当社グループでは、当該リスクに対応するため国際的な品質保証システムに沿った品質マネジメントシステムの構築と継続的な改善を実施しております。

グループ内の製造工場では、GFSI(Global Food Safety Initiative)承認国際認証である食品安全マネジメントシステムやISO22000などの取得・運用を進めており、国際標準の品質マネジメントシステムを構築しております。また、グループ内における重大な製品回収事故は内容・発生件数ともに適切にモニタリングされており、再発防止策の立案・実行に役立てられております。なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

当年度においては、主に品質不良に起因する製品廃棄損が574百万円発生しております。次年度以降新たにリスクが顕在化し、当社グループの製品に予期し得ない品質問題が発生した場合、中期的には顧客の喪失による売上減少や損害賠償などを含む対応コストが増加する可能性があります。

リスク及び機会		リスク及び機会への対応戦略	対応戦略の財務的影響	財務的影響(百万円)*1			
				当年度	短期（１年後）	中期（３年後）	長期（10年後）
リスク	1)当社グループの製品に予期し得ない品質問題が発生するリスク	・国際的な品質保証システムに沿った品質マネジメントシステムの構築と継続的改善の実施	PL影響 ・認証取得及び維持費用等	42	約50	約40	約40
			BS影響 ・該当なし	－	－	－	－
合計			PL影響	42	約50	約40	約40
			BS影響	－	－	－	－
			CF影響*2	42	約50	約40	約40

＊１：当社グループでは、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は１年後、中期は３年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。

＊２：CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

＜短期、中期及び長期にわたる財政状態の変化見込み＞

投資や処分は予定しておらず、戦略を遂行するための資金調達は予定しておりません。なお、上記のリスクが、次の年次報告期間中に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要性がある修正を生じさせることはないと考えております。

(エ)戦略－レジリエンス

消費者課題に関する当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクが発生すると見込む時間軸から、同課題に関する当社グループのレジリエンスは中期の時間軸で評価を行っております。当社グループは、KGQMPへの各社の順守状況の確認及びグループ主要会社の個別モニタリングを

実施しております。それにもかかわらず、消費者課題の負の影響が顕在化したとしても、「グループクライシス管理マニュアル」に従って迅速かつ適切に対応し、被害及び影響の最小化を図ります。クライシスの内容及びレベルに応じて対策本部を設置し、社長、担当役員等を含めた社内の報告・共有を速やかに行うと同時に、被害の拡大防止のため必要な情報を社外にも報告・公開します。また、対策本部を中心に、グループリスク・コンプライアンス委員会、関係部署と連携し、状況把握、分析、最悪シナリオに基づく対応方針を検討し、対策を実施します。

以上のビジネスモデルへの影響度分析を実施した結果、品質保証統括担当役員は、中期的に消費者課題の負の影響が当社グループの想定を超えて発生した場合でも、当社グループは当該不確実性の顕在化に対応する能力を有しており、消費者課題に関する当社グループの現在のビジネスモデルを変更する必要はないと評価しております。

(オ)指標及び目標

リスク及び機会		指標	情報源	単位	最終目標		実績
					(最終目標年)	中間目標	
リスク	1)当社グループの製品に予期し得ない品質問題が発生するリスク	GFSI承認スキームの認証もしくはISO22000を取得している生産拠点の割合	SASB[※1]	%	100% (2027年)	―	97.0%
		製品回収事故件数	SASB[※2]	件	0件の維持	―	1件

＊1：FB-PF-250a.1
＊2：FB-PF-250a.4

＜パフォーマンスの傾向又は変化についての分析＞

食品安全の国際認証(GFSI認証及びISO22000)取得率は最終目標である100%に向かって改善傾向にあり、計画通り進捗しております。製品回収事故件数は、グループ各社が「キリングループ品質方針・行動宣言」、それを具現化する「キリングループ グローバル品質マネジメントの原則(KGQMP)」に基づき、自律的な品質保証活動を実行しており、発生件数は減少傾向にあります。

⑦　環境(気候変動・自然資本)

(ア)ガバナンス

(ⅰ)監督体制

環境を含むサステナビリティ課題全般に関するガバナンスについては、前述の全般事項にかかるガバナンスセクションで説明しております。

環境４課題(生物資源・水資源・容器包装・気候変動)に対しては、グループCSV委員会の下にサステナビリティ課題別グループ会議の１つとして、グループ環境会議(年２回)を設置しております。CSV戦略担当役員を議長、関係役員及び部門長を委員として、「サステナビリティ関連リスク・機会の認識共有、戦略に関する議論」「キリングループ環境ビジョン2050の実現に向けた各種ロードマップの進捗状況モニタリングと方針・戦略・計画・意見交換」を主な議題としております。本会議での議論は、グループCSV委員会及び当社の取締役会に対して報告されます。同時に、取締役会は、当社グループの環境課題への対応方針及び実行計画について監督を行います。本会議の設置・運営により、2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードが求めているサステナビリティを巡る課題への取り組みを強化しております。気候変動対応を含む環境経営は、CSV経営体制に組み込まれる形で運営されております。

(ⅱ)役員報酬への反映

環境を含むサステナビリティ課題全般に関する役員報酬の考え方については、前述の全般事項にかかるガバナンスセクションで説明しております。

なお、気候変動の「Science Based Targets(SBT)1.5℃」目標を達成するための指標である「GHG削減率(2019年比)」や、「国内におけるリサイクルPET樹脂使用比率」、「水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位」については、役員報酬連動のKPIに設定しております。なお、環境関連の評価項目は役員報酬に他の評価項目と合わせて非財務評価として組み込まれているため、区分して識別できません。評価項目の全体については、「(2) ガバナンス　⑦　役員報酬への反映」をご参照ください。

その他の各種環境指標についても、当社グループのローリング方式の３年経営計画における経営目標に落とし込み、当社の担当役員や各グループ会社の業績指標に設定し経営計画に反映しております。

(イ)リスク管理

(ⅰ)リスク管理体制

グループ環境会議では、情報開示委員会におけるリスクと機会の見直し要否の判断結果も踏まえ、気候変動や自然資本、法規制などの環境関連リスクと機会を認識共有、戦略に関し議論します。また、当社グループの見通しに影響を与え得る環境リスクへの対応戦略について、進捗状況を確認します。

グループリスク・コンプライアンス委員会は年度におけるグループのリスクマネジメント方針や当社を含むグループ各社が評価・特定したリスクから重要リスクを決議し、適宜必要に応じて取締役会に報告するなど、環境関連も含めたリスクマネジメント活動の全般を統括しております。なお、過去の報告期間と比較して、当社グループのサステナビリティに関する重要なリスク(機会)の管理プロセスに変更は生じておりません。

(ⅱ)リスクと機会の識別

環境関連のリスクと機会は、短期、中期、長期の各期間に亘って当社グループの見通しに影響を与える可能性があります。客観的な科学的根拠に基づいた評価・分析によりリスクと機会を理解し、戦略のオプションを検討するため、「気候変動に関するシナリオ分析」「自然資本関連のLEAPアプローチに沿ったリスクと機会の評価」を活用しております。

これらのプロセスで把握できたリスクと機会に関しても、グループ環境会議・グループCSV委員会で共有・議論し、取締役会に対して付議・報告されるとともに、グループリスク・コンプライアンス委員会事務局にも共有され、その他のリスクとともに管理されます。

(a) 気候変動に関するシナリオ分析

気候関連シナリオ分析は、予想される複数のシナリオのもと、気候変動が当社グループ全体の運営に与

える潜在的な影響を理解し評価するために、当社グループ全体を対象として実施されます。シナリオは、地域及び国際的な気候予測を含む公的に利用可能なデータに基づいて設定されております。

当社グループでは、金融安定理事会（FSB）の気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）が2017年に開示した最終報告書「気候変動関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に従い、2018年にシナリオ分析へいち早く対応しました。分析には、物理的リスクのベースシナリオとして、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の代表的濃度経路（Representation Concentration Pathways: RCP）を用い、さらに、共通社会経済経路（Shared Socioeconomic Pathways:SSP）を補助的に利用しました。その後、シナリオ分析は少なくとも年に一度見直され、気候関連の不確実性の影響を更新する必要があるかどうかを特定し、必要に応じて詳細な分析を行っております。

直近の分析は、IPCC及び国際エネルギー機関（IEA）のシナリオを参考として、以下の２つのキリングループ気候シナリオを設定しております。

シナリオ１：パリ協定目標として産業革命前の水準に対する1.5℃及び２℃の気温上昇シナリオ

シナリオ３：脱炭素化努力が十分に行われない社会の影響を反映した４℃の気温上昇シナリオ

２つのシナリオに基づく、当社グループのエクスポージャー及び財務リスクを評価するにあたり、2030年及び2050年のタイムフレームを適用しました。各シナリオが想定する社会・経済の状況をもとに、当社グループの戦略・事業活動への影響の大小を定性的に評価し、シナリオごとのリスクを想定しております。

現在の当社グループの経営戦略は、気候関連リスクが一定に抑えられている前提のもと設定されておりますが(以下のシナリオ１を参照)、より深刻なシナリオ(以下のシナリオ３を参照)に対応するために、必要に応じて緩和及び適応のための措置も検討しております。また、後述の「戦略とビジネスモデルの調整にかかるケイパビリティ」セクションに記載されているように、必要に応じて対応を強化する能力があると考えております。

これらのシナリオは、一連の気候に関する合理的な予測の下でリスクと機会の識別及び戦略のレジリエンスを評価するためのものであり、多様な範囲で情報を提供するとともに当社グループの事業における重要なリスクを反映しております。

	シナリオ概要	分析結果
シナリオ１ 1.5℃及び２℃シナリオ SSP1/RCP2.6	・世界中で気候変動の厳しい法規制が施行され、GHG排出量が十分削減されている ・気温上昇が抑えられ、自然災害も現在より大きく増えることはなく、農産物の収量への影響も限定的。自然災害は現状より大きな変化はない ・企業の法規制対応、エネルギー使用の財務影響は大きいが、自然資本の利用コストは許容範囲 ・温暖化による健康への影響は軽微	・原料農産物収量減、調達コストへの影響は軽微 ・気候変動に伴う洪水や渇水による農産物生産地、製造、配送への影響は軽微 ・炭素税によるエネルギーコスト、農産物価格の影響大 ・温暖化による感染症・熱中症の影響は継続
シナリオ３ ４℃シナリオ SSP3/RCP8.5	・気候変動の法規制は先進国では厳しいが、世界全体では十分ではなく、結果的に必要なGHG排出量削減は未達成 ・気温上昇、渇水や豪雨、日較差縮小により農産物は大幅な収量減、品質低下。気候変動による自然災害も頻発・甚大 ・企業の法規制対応、エネルギー使用の財務影響は小さいが、安価で品質の高い自然資本利用が難しくなる ・温暖化により感染症、熱中症なども増加	・主要な原料農産物で大幅な収量減。品質低下の可能性。調達コスト増 ・気候変動に伴う洪水や渇水による農産物生産地被害、製造停止、配送困難 ・炭素税によるエネルギーコスト、農産物価格上昇が軽微 ・温暖化による感染症・熱中症の被害大

≪シナリオ分析の前提≫

これらのシナリオは、下表の科学的研究に裏付けられております。

＜気候変動のシナリオ＞

領域	根拠資料
農産物の収量減	・Decreases in global beer supply due to extreme drought and heat, Nature Plants, VOL.4,NOVEMBER 2018, 964-973(Xie, et al.) ・ IPCC(2019)Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change,desertification, land degradation, sustainable land management, food security, andgreenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems Chapter 5: Food Security ・Risk of increased food insecurity under stringent global climate change mitigation policy.Nature Climate Change,volume 8, pages 699-703(Hasegawa T, Fujimori S, HavlíkP, Valin H,BodirskyBL, DoelmanJC, FellmannT, Kyle P et al. 2018) ・ Zebish et al (2005)“Climate Change in Germany Vulnerability and Adaptation of climatesensitive Sectors” FAO“Food and agriculture projections to 2050” 他
渇水リスク	・Aqueduct 3.0(現在リスク)、Aqueduct2015(将来予測、気候シナリオである RCP4.5とRCP8.5と社会経済シナリオであるSSP2とSSP3を組み合わせたリスク評価) ・WRIのAqueduct Food及びIFPRI(国際食糧政策研究所)による世界中の国・地域の食料生産、 需要、貿易、価格、飢餓等に関するデータを相互参照して評価 他
洪水リスク	・AIR Touchstone version 8.2
カーボンプライシングによる農産物財務インパクト	・ IPCC(2019)Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change,desertification, land degradation, sustainable land management, food security, andgreenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems Chapter 5: Food Security 及 び Risk ofincreased food insecurity under stringent global climate change mitigation policy. NatureClimate Change,volume 8, pages 699-703(Hasegawa T, Fujimori S, HavlíkP, Valin H,BodirskyBL, DoelmanJC, FellmannT, Kyle Petal. 2018)
カーボンプライシングによるエネルギー財務インパクト	・IEA「World Energy Outlook 2019」 Annex A(将来の電力排出係数下落率)、IEA WEO 2019(キリングループシナリオ３： 現政策シナリオ、グループシナリオ１：SD シナリオ、1.5℃シナリオ：IPCC1.5℃特別報告書)

(b) 自然資本関連のLEAPアプローチに沿ったリスクと機会の分析・評価

自然資本に関する直接及び上流・下流のバリューチェーンでの依存性、インパクト、リスクと機会の特定は、TNFD提言に示されるLEAPアプローチに沿って評価しております。

これまでに、当社グループ全体の事業領域・バリューチェーンを俯瞰したうえで、原料農産物の調達段階において自然への依存度・影響度が高いという作業仮説を設定し、「キリングループ持続可能な生物資源利用行動計画」の対象品目を含む調達量の多い原料農産物21品目について、「事業が自然に与える影響度」と「自然関連への事業の依存度」の２つの軸で分析・評価し、LEAPアプローチによる詳細な分析対象とすべき農産物を特定しました。現在、これら優先農産物の分析をLEAPアプローチに沿って順次進めております。

優先農産物の１つであるスリランカの紅茶葉は「キリン 午後の紅茶」のおいしさを支えており、持続可能な調達は事業にとってインパクトが大きく、また自然や社会環境の観点からも重要な「場所」であることから、当社グループはその紅茶農園を優先地域として特定し、その生態系の状態や懸念点、必要な取り組みについてLEAPアプローチに沿った調査を先行して取組んでまいりました。その結果、スリランカの紅茶農園は気候変動のみならず自然の劣化や労働力減少、経済発展や法規制強化によるコスト増など、さまざまな自然関連リスクにさらされていることが分かりました。一方、リジェネラティブ農業、農園における人権デューデリジェンスの徹底、適正な取引価格での調達によりリスクを低減できれば、安定的な製品の生産やエシカル消費市場における機会獲得に繋がります。リスク低減・機会獲得の観点からも、当社グループが2013年から農園に対して行っているレインフォレスト・アライアンス(RA)認証取得支援や、2024年から運用開始したリジェネラティブ農業を実践するための「リジェネラティブ・ティー・スコアカード」の普及が有効であると考えられます。取り組みの進捗を管理するため、自然に関する科学的、国際的な目標と整合する目標設定に向けた準備も進めております。

≪分析・評価の前提≫

今後LEAPアプローチに沿ってより詳細なリスク・機会及びそれらのトレードオフの評価を行うべき優先農産物を特定するため、グループ全体の事業領域・バリューチェーンを俯瞰したうえで、原料農産物の調

達段階において自然への依存度・影響度が高いという作業仮説を設定し、「自然関連への事業の依存度」と「事業が自然に与える影響度」の２つの軸で分析・評価しました。

「自然関連への事業の依存度」は、TNFD提言で依存の類型として示されている原料農産物の「供給サービス」への依存度合いを評価することとし、独自の評価指標として「調達量」「グループ売上収益に与える影響」「原料生産地の代替可能性」及び「輸入先の偏り」の指標を用いて評価しました。

「事業が自然に与える影響度」は、TNFD提言が考慮するべきとしているIPBES（生物多様性と生態系サービスに関する動向を科学的に評価し、科学と政策の繋がりを強化する政府間組織）による５つの影響要因のうち、農作物別のデータが利用可能な「栽培段階のカーボンフットプリント」「土地利用フットプリント」「農産物別ウォーターフットプリント」「肥料使用量」の指標を評価しております。また、リスクインシデントの外部データベースを用いて、対象農産物がグローバルで「評判リスク」のあるコモディティかどうかも確認しました。

この分析・評価は、下表の科学的研究に裏付けられております。

＜自然資本のシナリオ＞

領域	根拠資料
栽培段階のカーボンフットプリント	・カーボンフットプリント：CarbonCloud｜ClimateHubのデータベース ・農業生産のデータ：FAOによる直近５年間の平均値、IPCCガイドラインに基づく排出量のモデル、温暖化係数はIPCCのGWP100を適用 ・紙：日本製紙連合会のCFPデータ(ClimateHubのデータベースにないため)
土地利用フットプリント	・作物別の作付面積(Area Harvested：ha)及び生産量(Production Quantity: t)：FAOのFAOSTATにおける2022年数値を用いて単位収穫量あたりの作付面積(ha/t)を算定 ・紙：世界の林産物フットプリント算定に関する論文におけるデータを用いて算定(FAOSTATに含まれていないため)
農産物別ウォーターフットプリント	・M. M. Mekonnen and A. Y. Hoekstra (2011) The green, blue and grey water footprint of crops and derived crop products Hydrol. Earth Syst. Sci., 15, 1577-1600これに含まれない場合はSchynsらの別の論文に記載のウォーターフットプリントを特定(Joep F. Schyns, Martijn J. Booij, Arjen Y. Hoekstra (2017) The water footprint of wood for lumber, pulp, paper, fuel and firewood Advances in Water Resources Volume 107, September 2017, Pages 490-501)
コモディティリスク	・SBTNのHigh Impact Commodity Listに農産物が含まれているかどうかで判断 ・EUの森林破壊防止規則(EUDR)の対象コモディティリスト に含まれているかどうかで判断
肥料使用量	・国際肥料協会(IFA)のデータベース「IFASTAT」：窒素、リン酸、カリウムの農産物別１haあたりの使用量(kg/ha)
評判リスク	・RepRiskのデータベース

(c) 分析結果における財務影響と対応

当社グループにおける重要リスクは、財務影響度と発生確率をふまえてインパクトを測定しております。リスクマップ上で一元管理し、インパクトが高いリスクについては、取締役会にてモニタリングすることで対策を講じております。

以下の表にて、シナリオ分析及びその他試算の結果識別された財務影響と、それらへの対応(戦略)をまとめました。グループの主要事業において、リスクの影響を受ける調達品目や資産の数量と前提条件となる学術データを用いて、リスクに応じた財務影響を推算しております。事業活動の内容や前提条件に大きな変化があった場合に財務影響をアップデートしております。

	事業リスク/社会課題	財務影響	対応
気候変動(物理リスク) 自然資本(原料)	農産物の収量減[*1]	２℃シナリオ：約12億円～約32億円 ４℃シナリオ：約31億円～約122億円 (2050年)	・大麦に依存しない醸造技術 ・植物大量増殖技術 ・持続可能な農園認証取得支援
	洪水による操業停止[*2]	約10億円 (200年災害、国内20カ所合計)	・洪水の知見共有 ・洪水への設備対応
	渇水による操業停止[*3]	約０億円～約６億円	・渇水の知見共有 ・節水技術開発・展開
気候変動(移行リスク) 自然資本(原料)	カーボンプライシングによるエネルギー財務インパクト[*4]	２℃シナリオ：約91億円 ４℃シナリオ：約54億円 (2030年)	・GHG排出量削減の実現 ・損益中立でのエネルギー転換
	カーボンプライシングによる農産物財務インパクト[*5]	２℃シナリオ：約９億円～約40億円 ４℃シナリオ：約22億円～約80億円 (2050年)	・植物大量増殖技術 ・持続可能な農園認証取得支援
自然資本(原料、容器包装)	持続可能な農園認証の農園からの認証品の調達困難[*6]	約１億円	・持続可能な農園認証取得支援 ・持続可能な原材料の調達
	ペットボトルの不適切な廃棄による環境汚染への対応費用[*7]	約11億円	・メカニカルリサイクルの拡大 ・ケミカルリサイクルの拡大

＊１：Xieらの経済モデルを用いた研究成果に示される国別のビールの基準価格、およびIPCCの「土地関係特別報告書（SRCCL）」で取り上げられたHasegawaらの研究成果による試算。
＊２：風水害モデル洪水シミュレーションを使い、国内20か所について200年災害で試算した結果の合計。
＊３：一定期間製造に渇水で影響が出たと仮定した試算。
＊４：IEA「World Energy Outlook 2019」 Annex Aの現政策シナリオ・SDシナリオ、および IPCC1.5℃特別報告書などから試算。
＊５：IPCCの「土地関係特別報告書（SRCCL）」で取り上げられた Hasegawaらの研究成果による試算。
＊６：紅茶・コーヒーを、現時点で可能な範囲で持続可能な農園認証の農園からの調達に切り替えた場合の費用の試算。
＊７：使用済みペットボトルが適切に処理されず海洋に流出し自然資本にマイナスの影響を与えた場合の財務インパクトを、利用可能な統計から自社の製造量比率で試算しました。

(ウ)戦略

他テーマと同様に、各種ガイダンスと当社グループのビジネスモデルを踏まえ、本テーマにおいて選定した当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会は以下のとおりです。

(ⅰ)気候変動リスク― 物理リスク

気候変動によって引き起こされる原料農産物の収量減、洪水又は渇水による操業停止や輸送への影響などのリスク

(ⅱ)気候変動リスク― 移行リスク

カーボンプライシングが導入された場合に、エネルギー調達費や物流費、農作物価格が高騰するリスク

(ⅲ)自然資本リスク― 原料

当社グループのサプライチェーンにおいて、農産物生産地・森林の環境が守られていない事案が発生するリスク

(ⅳ)自然資本リスク― 容器包装

バージンプラスチックに対する規制、及び、リサイクル材料の使用義務の拡大、使用済みペットボトル容器の不適切な廃棄による環境汚染リスク

気候危機、生物多様性の喪失の進行、プラスチックによる海洋汚染など地球規模の環境問題の深刻化を背景に、社会は大きな転換点を迎えております。当社グループの食領域の事業のように水や農産物など自然の恵みに依存する産業は環境問題の影響を受けやすく、この課題の克服に向けていち早く着手する必要があります。

当社グループが2017年から行っているTCFD提言に基づくシナリオ分析において、気候変動がもたらす農産物や水資源への影響の甚大さを把握しました(前述)。自然資本への影響を抑えて持続可能な地球を次世代に渡すには、ネガティブインパクトを最小化し、ニュートラル化するだけでは足りないことが判明しました。また企業の環境施策も、自社で完結するものから、社会全体へポジティブな影響を与えられるものへと進化することが期待されてきております。

このような社会の要請に応えるために、複合的に発生し相互に関連する環境４課題(生物資源・水資源・容器包装・気候変動)に統合的に取り組むアプローチの考え方をさらに発展させたものが、2020年に取締役会で審議・決議し、刷新した「キリングループ環境ビジョン2050」と、新たに加えた「ポジティブインパクト」アプローチです。また、当社グループはリスクに対する単独の解決策ではトレードオフのリスクがあることを認知

しており、ランドスケープアプローチを採用するなど、課題を多面的にとらえながら取り組みを推進しております。

私たちはこの環境ビジョンの下、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、こころ豊かな地球を次世代につなげていきます。

なお、当年度においては、前年度末時点で想定していた計画通りに取り組みを推進しております。

(ⅰ)気候変動リスク― 物理リスク

当社グループの食領域においては、バリューチェーンの上流であるサプライヤー、並びに製造拠点で活用する水資源に対して、気候変動によるリスクが大きいと捉えており、重要な物理リスクとして農産物の収量減、洪水による操業停止、渇水による操業停止を認識しております。

当社の主要製品であるビールの製造に欠かせない大麦の生産農家は、特に洪水等の気候変動に伴う環境変化に大きく影響を受けることが想定され、直接的な大麦収量の減少の他、洪水発生時の代替調達の実行、設備の復旧等で、調達コストの増加と売上原価へのマイナス影響が予想されます。

リスク及び機会		バリューチェーン(当社グループのステークホルダーを記載)			リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響	発生可能性	金額的重要性	リスク及び機会の影響が及ぶセグメント	リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸
		上流	当社	下流					
リスク	気候変動によって引き起こされる原料農産物の収量減、洪水又は渇水による操業停止や輸送への影響などの物理リスク	ビジネスパートナー、地球環境		ビジネスパートナー、お客様	ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・原材料の安定調達を阻害 ・製造拠点の稼働停止 財務的影響 ・原材料調達コスト、輸送コストの増加 ・一時的な販売機会の喪失による売上の減少 ・製造可能量減に伴う売上の減少、固定費率の上昇	高	大	酒類 飲料 医薬 ヘルスサイエンス	短期 中期 長期

過去にグループ内に実際に影響が及んだ物理リスクとして、異常気象(洪水・渇水などに代表される水リスク・水ストレス)による製造停止が挙げられます。この事例を踏まえ、(a) 調達リスク(気候変動による農産物の収穫減のリスク)、(b) 水リスク・水ストレス、の２つが最も大きな物理リスクであると認識しております。この２つに晒されている事業活動のグループに占める各比率から、グループにおける物理リスクに対する脆弱性を試算しております。

(a) 調達リスク(気候変動による農産物の収穫減のリスク)による物理リスクに対する脆弱性

調達リスク(気候変動による農産物の収穫減のリスク)による物理リスクに対し、当社グループ売上の77%を占める事業会社(7社)にて、最大137億円/年の調達コストが発生するものと試算しております。物理リスク(調達コスト)に対し脆弱な事業活動は下表の事業会社7社(当社グループ売上の77%)が該当します。

事業会社	気候変動の影響について把握できている原料
キリンビール	大麦、ホップ、トウモロコシ、大豆、等
Lion	
メルシャン	ワイン用ブドウ、等
キリンビバレッジ	紅茶葉、コーヒー豆、等
協和発酵バイオ	トウモロコシ、大豆、等
協和ファーマケミカル	
協和キリン	

(b) 水リスク・水ストレスによる物理リスクに対する脆弱性

水リスク・水ストレスによる物理リスクに対する脆弱性は、当社グループにおけるそれらの度合いの高い国に所在する製造拠点数が各国に所在するすべての製造拠点に占める割合により試算しております。試算には、2023年の拠点データを用いました。試算は適宜更新し、都度、その時点の拠点数に対する脆弱性を評価してまいります。最新のAqueduct4.0(WRI)を用い、水ストレスはBaseline Water stress、水リスクはPhysical Risks Quantityの項目を参照しております。影響を受ける製造拠点について、それぞれのリスク・ストレスが5段階で分類されるため、リスク・ストレスが低い場合を「1」、高い場合を「5」として点数付けを行いました。リスク点数、ストレス点数の合計が6点以上である拠点は下表のとおりであることから、物理リスク(水)に対し脆弱な事業活動は下表の所在国の拠点(合計57%)が相当するものと判断しております。

製造拠点の所在国	国内製造拠点数	水リスク・水ストレスのリスクが合計6点以上の製造拠点数
日本	28	14
アメリカ	7	3
中国	3	2
タイ	1	1
ベトナム	2	2
ニュージーランド	3	―
オーストラリア	9	8
合計	53	30(=57%)

＜リスク/機会への対応戦略＞

戦略1　調達先の分散

代替原料の開発と新たな生産技術の開発を行っております。例えば、ビールの原料農産物の大麦は気候変動による収量減のリスクがあることから、大麦に依存せずビールのような風味を実現する技術的知見は、適応策の1つであると考えております。また、ビール風味飲料の製造に必要な異性化糖の原料となる農産物については地域別に気候変動による中長期的な収量インパクトを

調査・分析し、生産地や作物、醸造技術を組み合わせることで、気候変動影響下における中長期的な収量の変動に対応可能であり、安定供給が予想される原料でビール風味を再現する醸造技術を保有することは物理的リスクに対応する適応策として有効と考えております。成果として、キリンビールが日本で販売するビール風味のアルコール飲料である「のどごし生」は、大豆を原料として醸造されております。

この他、温暖化に対応する品種の改良技術と併せて、主要農産物の安定調達や農業の持続可能性への貢献が期待される植物大量増殖技術の開発なども行っております。キリン中央研究所は、ビールの原料「ホップ」の腋芽形成を促進する世界初アプローチで、ホップの大量増殖技術の開発にも成功しております。

戦略２　持続可能な農園認証取得支援

気候変動にレジリエントな農産物生産地確保、気候変動や自然環境の変化リスク緩和に向けて、持続可能な農園認証としてレインフォレスト・アライアンス（RA）認証取得支援を継続しております。自然災害への対策や、農薬・肥料の使用量を抑えながらも収量を維持できる技術のトレーニングを実施することで、環境変化が原料農産物に与える影響を軽減し、農業が環境へ及ぼす負荷の低減にも貢献していきます。当社グループは、「キリン 午後の紅茶」の原料農産物生産地であるスリランカ紅茶農園とコーヒー豆の３割を調達しているベトナムコーヒー農園に対して、RA認証取得を支援してまいりました。今後は、リジェネラティブ農業を推進することで、自然の状態の変化を最小限に抑えるとともに、自然の状態の回復にも努めます。キリンホールディングスとキリンビバレッジは、レインフォレスト・アライアンスと共同で、リジェネラティブ農業への移行を支援する「リジェネラティブ・ティー・スコアカード」を開発し、2024年12月より運用を開始しました。2025年末までにスリランカの１つの大農園と30の小農園での運用を開始しております。本ツールは、スリランカの紅茶農園での活用を目的とし、農園の農法や環境負荷を評価し、改善すべき点を可視化するチェックリスト型のガイドラインです。リジェネラティブ・ティー・スコアカードは、土壌の健全性、生物多様性の保全、生態系の回復、労働環境の向上などの指標を基に、農園の現状を評価し、持続可能な農業への移行に向けた具体的な改善策を提示します。農園はこれを活用することで、リジェネラティブ農業への移行を段階的に進めることが可能になります。

戦略３　水ストレス、水リスクの評価と対策

1)グループ全体の水問題の評価・分析

当社グループは、水ストレスの大きく異なる日本とオーストラリアで事業を行ってきた経験から、水問題が国や地域で異なり、流域や場所に大きく依存していることを理解し、2014年から定期的に科学的な調査を実施しております。

2024年に製造拠点の水リスクをAqueduct4.0及び自治体が作成しているハザードマップなどを使用して調査・分析した結果、事業所の多くで水ストレスや水リスクが以前と比べて悪化していることがわかりました。

2)高度な用水削減技術の導入、渇水対応の知見共有

水ストレス・水リスクの調査による科学的な根拠を把握したうえで、国や地域で異なる水ストレスのレベルに合わせた適切な用水削減対策の導入を実施していきます。また、グループ内の世界各拠点が渇水経験を通して構築した対応知見を共有し、各事業のレジリエンスを向上させております。例えば、オーストラリアは慢性的な水不足の課題を抱え、当社グループでもクイーンズランド州のCastlemaine Perkins Breweryが深刻な長期的渇水を経験しました。同社では、2011年に州政府と提携し、製造工程で使用した水を回収利用するための逆浸透(RO)プラントを設置することで世界トップクラスに迫る用水原単位を維持しております。2024年には、この技術をTooheys Breweryへ導入展開しました。

3)風水害シミュレーション等及び現地調査を活用した付保の必要性評価

洪水を含む水関連の自然災害リスクについて、外部モデル等を用いたシミュレーションによる定期的な評価と、必要に応じた現地調査を組み合わせ、拠点ごとのリスクの状況と財務的影響を踏まえて対応方針を検討しております。これらの評価結果を踏まえ、水リスクが相対的に高いと判断される拠点については、事業継続の観点から保険カバレッジの維持を志向し、リスクの状況に応じた保険手配・見直しを行っております。

なお、付保の要否や水災補償の範囲は、評価結果や事業特性等により個別に判断されるため、付保そのものに関する一律の定量的な指標・目標は設定しておりません。

戦略４　原料農産物生産地の水ストレス対応

生産地などにおける水リスクを分析したうえで優先サイトを絞り込みます。優先サイトの中から活動場所を特定し、水資源の保全活動やそのためのトレーニングを実施するとともに、適切な減災対策や持続可能な水利用管理を推進していきます。これにより、異常気象による収量減少リスク低減や安定した農産物供給の確保に貢献することを目指します。

スリランカ紅茶農園では、2018年から農園内の水源地保全活動を開始し、2025年末には27カ所の水源地を保全しました。知見を蓄積し、2020年からはベトナムのコーヒー農園で同様の支援を開始しております。

＜財務的影響＞

気候変動の物理リスクについて、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

当年度においては、リスクは顕在化しておりませんが、気候変動によって引き起こされる原料農産物の収量減、洪水又は渇水による操業停止や輸送の影響が発生した場合、原材料の安定調達を阻害されることなどにより売上が減少し、その影響が短期、中期、長期に及ぶ可能性があります。なお、物理リスクが顕在化したことによる調達・輸送への影響を区分して識別することが困難であるため、定量的情報を記載しておりません。

リスク及び機会		リスク及び機会への対応戦略	対応戦略の財務的影響	財務的影響(百万円)[*1]			
				当年度	短期（１年後）	中期（３年後）	長期（10年後）
リスク	気候変動によって引き起こされる原料農産物の収量減、洪水又は渇水による操業停止や輸送への影響などの物理リスク	・調達先の分散 ・農園認証取得支援 ・高度な用水削減技術 ・原料農産物生産地の水ストレス対応 ・水ストレスが高い製造拠点における用水原単位のモニタリング ・風水害シミュレーション等及び現地調査を活用した付保の必要性評価 ・必要に応じ事業所への付保	PL影響 ・農園認証取得支援費 ・調達コスト低減に向けた研究開発費 ・水資源保全活動 ・付保費用	210	約150	約120	約80
			BS影響 ・該当なし	―	―	―	―
合計			PL影響	210	約150	約120	約80
			BS影響	―	―	―	―
			CF影響[*2]	210	約150	約120	約80

＊１：当社グループでは、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は１年後、中期は３年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。

＊２：CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

＜短期、中期及び長期にわたる財政状態の変化見込み＞

投資や処分は予定しておらず、戦略を遂行するための資金調達を予定しておりません。なお、上記のリスクが、翌年度に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要性がある修正を生じさせることはないと考えております。

(ⅱ)気候変動リスク― 移行リスク

移行リスクとしては、炭素税や排出量取引制度、国境炭素税措置などのカーボンプライシングが導入された場合、エネルギー調達費や物流費、農作物価格が高騰する可能性があります。日本国内ではGXリーグによる排出量取引制度の導入拡大、将来的には発電事業者に排出枠の購入を義務づける制度の導入等が想定され、これによる追加コストが発生する可能性もあります。

リスク及び機会		バリューチェーン(当社グループのステークホルダーを記載)			リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響	発生可能性	金額的重要性	リスク及び機会の影響が及ぶセグメント	リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸
		上流	当社	下流					
リスク	脱炭素社会への移行リスク	ビジネスパートナー、地球環境		ビジネスパートナー、お客様	ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・製品展開先国でのカーボンプライシングの導入 財務的影響 ・エネルギー費の増加 ・原材料調達費の増加	高	大	酒類 飲料 医薬 ヘルスサイエンス	短期 中期 長期

(a) 移行リスクに対する脆弱性

移行リスクについては、カーボンプライシングによる財務影響が当社グループにとって最も大きいとの前提のもと、製造現場(工場)を有する事業活動が「移行リスクに脆弱な事業活動」に該当すると判断しております。当社グループの売上の内、91%が製造拠点を有する事業会社による売上であり、これらの事業活動が移行リスクに対して脆弱であると判断しております。

＜リスク/機会への対応戦略＞

当社グループの移行計画を示す、2030年に向けた「SBT1.5℃」目標と、2050年の「SBTネットゼロ」目標に整合したロードマップに基づき、GHG排出量の着実な削減達成を進めております。本ロードマップは、SBTイニシアチブ(SBTi)のガイダンスに則っており、Scope1,2,3における自社努力による排出削減を優先して取り組む移行計画となっており、パリ協定での合意事項が今後大きく後退しないという仮定の下で策定されております。当ロードマップにおいて、当社グループは科学的根拠に基づくGHG排出量削減目標を設定しております。具体的には、2019年を基準年として、2030年までにScope1およびScope2のGHG排出量を50%、ならびにScope3のGHG排出量を30%削減する中間目標を掲げており、これらはいずれもSBT1.5℃水準に整合しております。なお、当社グループの移行計画は、既存の技術および現在利用可能なインフラのみで完結するものではありません。2050年の「SBTネットゼロ」目標の達成に向けては、2030年以降に想定されるエネルギーインフラの整備や脱炭素関連技術の進展を、重要な前提条件の一つとしております。また、当社グループの温室効果ガス排出量の相当部分を占めるScope3排出量の削減については、上流サプライヤーにおけるGHG排出削減の進展が不可欠であることから、サプライチェーン全体での取り組みを前提とした移行計画としております。活用するリソースについては「(ウ)戦略　(ⅱ)気候変動リスク― 移行リスク　投資計画及び処分計画」をご参照ください。また、当社グループでは、GHG排出量削減に加え、気候変動の緩和と適応のための戦略も検討し、組み合わせて対応していきます。

戦略１　Scope1＋2の排出量削減

Scope1とScope2の削減は、ネットゼロに向けたロードマップを設定し、「省エネルギー推進」「再生可能エネルギー拡大」「エネルギー転換」の３つのアプローチを組み合わせ、生産・物流の最適化等にも工夫し着実な対応を進めております。アクションの具体例は下表のとおりです。

	アクション
省エネルギー推進	・キリンビールで、2019年から６工場の排水処理場にヒートポンプシステムを導入 ・信州ビバレッジで、ボトル・キャップのリンス水製造工程において直接利用が難しい排熱を、ヒートポンプユニットを介して再度熱利用 ・キリンビールの岡山工場で、缶の温水殺菌装置における装置内の排熱や空気中の熱を再利用
再生可能エネルギー拡大	・大規模太陽光発電設備をキリンビール９工場(うちPPAモデル購入が８工場)、メルシャン藤沢工場、協和キリン宇部工場、協和発酵バイオ山口事業所、LionのCastlemaine Perkins Brewery、Little Creactures Geelongに導入 ・キリンビール全工場・全営業拠点、協和キリン高崎工場・宇部工場・研究所及びLion豪州及びニュージーランドの全拠点、シャトー・メルシャンの全ワイナリーの調達電力の再生可能エネルギー比率100%達成 ・Lionで、オーストラリアのカーボンニュートラル認証を取得、ニュージーランドでToitūのカーボンゼロ認証を取得
エネルギー転換	・キリンビール、キリンビバレッジのすべての工場、メルシャン八代工場で天然ガスへの燃料転換が完了 ・Lionで電気ボイラーの設置。再生可能エネルギー電力利用を拡大 ・キリンビール北海道千歳工場にて、2026年６月より化石燃料からグリーン水素へエネルギーを転換する実証事業を開始予定

戦略２　Scope3の排出量削減

当社グループのGHG Scope3排出量の削減において、「温室効果ガスプロトコルの企業算定及び報告基準（2004年）」（以下「『GHGプロトコル（2004年）』」という）「Scope3基準」のカテゴリーのうち約71%を占めるカテゴリー１(原料・資材の製造)の「容器包装」と「農産物原料」、約12%を占めるカテゴリー４(輸送)の「輸送」を主なターゲットとしております。これらターゲットに対し、「自社主体の削減」と「サプライヤーの削減促進」の二側面にてアプローチしScope3排出量の削減を進めております。

「自社主体の削減」では、輸送及び容器包装がターゲットとなります。当社が保有するパッケージイノベーション研究所は消費財メーカーが保有する研究所としては世界で類を見ない規模です。この当社特徴である同研究所の技術を活用したGHG Scope3排出量の削減に取り組んでおります。

「サプライヤーの削減促進」のターゲットは、容器包装やその材料の製造時のGHG排出量や、原料農産物の生産時のGHG排出量です。農産物からのGHG排出量削減には、リジェネラティブ農業が有効であると判断し調査を進めております。

自社が主体となり他社と共同で削減効果を創出するScope3排出量削減アクションの具体例は下表のとおりです。

	アクション
資材・原料全般 (Scope3排出量の約７割)	・サプライチェーン環境プログラムを通じたGHGの実排出削減量把握によるScope3排出量算定値の精緻化
容器包装 (Scope3排出量の約３割)	・缶では、軽量化に加えて、CAN to CANのリサイクル率を上げてバージン資材の使用量を削減し、再生材の使用率をできる限り向上 ・アルミ缶では、再生可能エネルギーにより精錬されたGHGフリーアルミやリサイクル比率を上げた低排出アルミの実用化が始まっていることを受けて、カーボンフリーアルミ缶導入を検討 ・リサイクルアルミ比率を上げた缶蓋「EcoEnd」をビールメーカー４社で共同採用 ・ペットボトルでは、ボトル to ボトルの水平リサイクル率の向上のためのリサイクルPET樹脂素材の使用量拡大と製造工程でのGHG排出量を削減 ・容器包装の軽量化による輸送でのGHG排出量削減に寄与 ・Australian Climate Leaders Coalitionへの参画を通じたScope3排出量の削減取り組みの強化
農産物原料 (Scope3排出量の約３割)	・椀子ヴィンヤードの圃場内での土壌からの正確なGHG排出量の計測と剪定枝のバイオ炭による炭素固定についての共同研究を開始、サプライチェーンへの応用を模索中 ・アメリカ New Belgium Brewingで、リジェネラティブ農業による大麦の調達を検討
輸送 (Scope3排出量の約１割)	・生産・物流の最適化(AIや門前倉庫の活用含む)、輸送量平準化、共同配送、モーダルシフト ・大容量バッグでのワイン輸入による海上輸送時排出量削減 ・燃料電池トラックやEVトラックへの転換についての検討

GHG排出量（Scope1,2,3）削減目標達成に向けたカーボン・クレジット（温室効果ガスの削減量

や大気中からの除去量などを企業間で売買できる仕組み）の購入計画は、現時点では未定です。ただし、2050年の「SBTネットゼロ」目標の内訳として、2050年に基準年比△90%のグロス目標を掲げており、残余排出量として想定する10%について、残余中和の考え方に基づいてカーボン・クレジットの活用を検討してまいります。その準備として、当社グループでは「キリングループカーボン・クレジット方針」を2025年３月に策定し、カーボン・クレジットの利活用の際に、生物多様性への影響や地域社会へのコベネフィットを重視する価値観や質を当社グループの各事業会社で自律的に確認・実行できるように方針とチェックリストを作成しました。近年、カーボン・クレジット市場では、削減効果を示すデータの信頼性や持続可能性等のクレジットが訴求する価値の質がさまざまであることが問題視されております。低品質のカーボン・クレジットは、実際のGHG削減に寄与しない可能性があり、期待する環境への貢献が実現されないばかりか、カーボン・クレジットを利用する企業の信頼性が損なわれる可能性があります。キリングループカーボン・クレジット方針は、高品質で信頼性のあるカーボン・クレジットを購入するための対応策です。また、SBTネットゼロ目標への貢献には算入しておりませんが、商品戦略としてカーボン・クレジットを購入しオフセットする事例もあります。調達の際の対応策としても本チェックリストは有効と考えます。

さらに、当社グループでは内部炭素価格7,000円/t-CO2を設定し、将来発生し得る財務インパクトの試算に活用することで、コスト増のリスクを最小化する投資判断に用いております。

＜財務的影響＞

気候変動の移行リスクについて、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

当年度においては、リスクは顕在化しておりませんが、カーボンプライシングが導入された場合、エネルギー調達費や原材料調達費が増える可能性があり、その影響が短期、中期、長期に及ぶ可能性があります。GHG排出量削減の戦略を進めることで2025年にて回避できたカーボンプライシングの費用はScope1+2で1,867百万円（基準年とする2019年に対し2025年にて削減できたScope1+2排出量266,668t-CO2×当社内部炭素価格7,000円/t-CO2）と見積もっております。なお、移行リスクが顕在化したことによる調達費への影響は区分して識別することが困難であるため、定量的情報を記載しておりません。

リスク及び機会		リスク及び機会への対応戦略	対応戦略の財務的影響	財務的影響(百万円)*1			
				当年度	短期（１年後）	中期（３年後）	長期（10年後）
リスク	脱炭素社会への移行リスク	・気候変動に対する研究開発 ・SBT1.5℃目標に向けたロードマップの着実な実行 ・物流最適化によるGHG削減 ・技術動向の把握とロードマップの適宜更新による、長期的／機動的な設備更新や導入	PL影響 ・研究開発費 ・規制対応のためのコスト ・再エネ調達・拡大のためのコスト	851	約900	約3,000	約6,000
			BS影響 ・GHG排出量削減のための省エネ・再エネ設備、エネルギー転換設備の導入費	1,996	約4,000	約3,000	約1,000
合計			PL影響	851	約900	約3,000	約6,000
			BS影響	1,996	約4,000	約3,000	約1,000
			CF影響*2	2,847	約4,900	約6,000	約7,000

＊１：当社グループでは、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は１年後、中期は３年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。

＊２：CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

＜短期、中期及び長期にわたる財政状態の変化見込み＞

移行リスクの投資計画については、以下の投資計画及び処分計画をご参照ください。なお、上記のリスクが、翌年度に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要性がある修正を生じさせることはないと考えております。

投資計画及び処分計画

当社はトランジション・リンク・ローンによる資金調達を実行しました(2023年１月実行：金額500億円、借入期間2023年～2033年、返済期限2033年。2023年７月実行：金額300億円及び370億円、借入期間それぞれ2023年～2028年及び2023年～2030年、返済期限それぞれ2028年及び2030年)。GHG排出量削減を主目的とした環境投資の指標としてNPV(Net Present Value)を使用し、投資判断枠組みには内部炭素価格を導入しております。そのKPIはScope1とScope2におけるGHG排出量の削減(基準年度2019年)であり、省エネルギーの推進及び再生可能エネルギーの拡大施策に活用します。2030年以降については、インフラの整備や技術革新を前提として今後検討予定でおります。また、今後「Scope3の移行計画」を検討していく中で「ネイチャーポジティブ」「サーキュラーエコノミー」に関する移行計画も合わせて検討し、統合的な計画として投資や費用を計画します。なお、当期の投資金額は1,996百万円でした。

(iii)自然資本リスク― 原料

農産物原料の調達先における環境対策やGHG Scope3排出量の削減対策の実施は、持続可能なサプライチェーンの強化に繋がると期待しております。

サプライヤーや生産地とのエンゲージメントを深めてさまざまな課題を把握し、共同で解決していくことで、サプライヤーや生産地、当社グループのレジリエンス向上を目指します。

当社グループが2017年から行っているTCFD提言に基づくシナリオ分析により、気候変動がもたらす農産物や水資源への影響の甚大さを把握しました。そして、自然資本への影響を抑え、持続可能な地球を次世代に渡すためには、ネガティブインパクトを最小化し、ニュートラル化するだけでは足りないことが判明しました。このことから、当社グループの環境施策を、自社で完結するものから社会全体へポジティブな影響を与えられるものへと進化する必要性を認識し、取組みを進めております。

(a) ビジネス・モデル及びバリュー・チェーンへの影響

自然資本リスク―原料については、サプライヤーの農産地に集中しており、物理リスクの脆弱性評価において、リスクがあると認識された原料には大麦やトウモロコシ、紅茶葉やコーヒー豆があります(「(ウ)戦略(ｉ)気候変動リスク― 物理リスク(a) 調達リスク(気候変動による農産物の収穫減のリスク)による物理リスクに対する脆弱性」をご参照ください)。加えて、LEAPアプローチによる分析ではトウモロコシ、大麦、紅茶葉などの原料が当社の事業の依存度が高い原料として認識されております。リスクが顕在化した場合、これらの原材料の調達が不安定になるなどの影響が予想されます。

以上のことから、自然資本リスク(原料)として選定した、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクは以下のとおりです。

リスク及び機会		バリューチェーン(当社グループのステークホルダーを記載)			リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響	発生可能性	金額的重要性	リスク及び機会の影響が及ぶセグメント	リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸
		上流	当社	下流					
リスク	当社グループのサプライチェーンにおいて、農産物生産地・森林の環境が守られていない事案が発生するリスク	ビジネスパートナー、地球環境		お客様	ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・原材料の不安定な調達 財務的影響 ・顧客信頼の失墜による販売機会の喪失による売上の減少	中	大	酒類 飲料 医薬 ヘルスサイエンス	短期 中期

＜リスク/機会への対応戦略＞

戦略１　持続可能な農園認証取得支援

前述「物理リスク」戦略２

戦略２　持続可能な森林認証

持続可能な林業や農業を拡大するための取り組みを継続し、認証紙や認証農園由来原料の使用割合を拡大していきます。

当社グループでは持続可能な紙の利用を「持続可能な生物資源利用行動計画」に定め、2020年に紙製容器包装における認証紙または古紙100％を日本国内の飲料事業で達成しました。同行動計画においては、2021年の改訂にて、対象の事業会社を拡大し、紙製容器包装において2030年までに持続可能性に配慮した紙を100％利用する目標に更新し、取り組みを進めております。

戦略３　持続可能なパーム油の調達

当社グループでは、「持続可能な生物資源利用行動計画」にパーム油使用の方針を定め、１次原料及び２次原料のパーム油使用において、持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)認証油への切り替えを進めております。RSPOの認証クレジット(Book & Claim方式)を利用、および、物理的なRSPO認証パーム油の調達を併用し対応しております。RSPO、サプライヤー、NGOおよびさまざまなステークホルダーと連携し、調達先がRSPO認証パーム油を原料として使用できるように取り組みを行ってまいります。当社はRSPOに正会員として加盟し、「持続可能なパーム油ネットワーク(JaSPON)」に参加しております。

＜財務的影響＞

自然資本リスク(原料)について、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

当年度においては、リスクは顕在化しておりませんが、農産物生産地・森林の環境が守られていない事案が発生した場合、既存顧客との関係悪化に伴う販売機会の喪失により売上が減少し、その影響が短期、中期に及ぶ可能性があります。なお、リスクが顕在化した場合、どの程度の既存顧客に影響を及ぼすかを見積もることが困難であるため、定量的情報を記載しておりません。また、農園認証取得支援にかかる財務的影響は、物理的影響への対応戦略でもあり、その金額をリスク毎に区分することはできないため、定量的情報は物理的影響の財務的影響に記載しております。

リスク及び機会		リスク及び機会への対応戦略	対応戦略の財務的影響	財務的影響(百万円)[*1]			
				当年度	短期（１年後）	中期（３年後）	長期（10年後）
リスク	当社グループのサプライチェーンにおいて、農産物生産地・森林の環境が守られていない事案が発生するリスク	・持続可能な農園認証 ・持続可能な森林認証 ・持続可能なパーム油購入	PL影響 ・認証品の調達費[*2]	27,422	約28,000	約29,000	約30,000
			BS影響 ・該当なし	―	―	―	―
合計			PL影響	27,422	約28,000	約29,000	約30,000
			BS影響	―	―	―	―
			CF影響[*3]	27,422	約28,000	約29,000	約30,000

＊１：当社グループでは、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は１年後、中期は３年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。

＊２：森林認証の調達費はキリングループ生物資源利用行動計画における対象会社８社を対象に収集しています。対象会社は（オ）指標及び目標（iii）自然資本（原料）＊１（定義）をご参照ください。

＊３：CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

＜短期、中期及び長期にわたる財政状態の変化見込み＞

移行リスクの投資計画に加え、今後、ネイチャーポジティブに関する移行計画も合わせて検討し、統合的な計画として投資を計画します。なお、上記のリスクが、翌年度に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要性がある修正を生じさせることはないと考えております。

(ⅳ)自然資本リスク― 容器包装

商品の品質を維持しつつお客様に商品をお届けするためには、容器包装が必要ですが、その製造や運搬におけるGHGの排出は避けられないほか、容器包装の材料の過剰使用や使用済み容器包装の不適切な廃棄は自然資本の毀損につながりかねません。このような容器包装がもたらすさまざまな課題に対処するため、３Rを推進し、容器包装の軽量化やリターナブル容器の活用、リサイクル材の使用を進めてまいります。

(a) ビジネス・モデル及びバリュー・チェーンへの影響

自然資本リスク―容器包装において、プラスチック容器、特に当社グループのプラスチック容器使用量の大半を占めるペットボトルに関し不適切な廃棄による地球環境への影響について社会的に課題が認識されています。これに対し、バリューチェーン全体でのサーキュラーエコノミーへの移行に向けた社会システム構築が必要とされております。リスクが顕在化した場合、ビジネスパートナーからのリサイクルプラスチックの供給不足や使用済み容器の不適切な廃棄への対応費用増加の影響が予想されます。

自然資本リスク(容器包装)として選定した、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクは以下のとおりです。

リスク及び機会		バリューチェーン(当社グループのステークホルダーを記載)			リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響	発生可能性	金額的重要性	リスク及び機会の影響が及ぶセグメント	リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸
		上流	当社	下流					
リスク	バージンプラスチックに対する規制、及び、リサイクル材料の使用義務の拡大、使用済みペットボトル容器の不適切な廃棄による環境汚染リスク	ビジネスパートナー		お客様、地球環境	ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響 ・規制導入によるバージンプラスチック供給量の減少 ・リサイクルプラスチックの供給不足 財務的影響 ・規制対応コストの増加 ・不適切廃棄への対応費用増加	中	大	酒類 飲料 医薬 ヘルスサイエンス	中期

＜リスク/機会への対応戦略＞

プラスチック容器を持続可能に循環する社会を目指し、リサイクルPET樹脂使用比率の向上のため、以下の戦略を取っております。グループ事業のポートフォリオ変化を踏まえ、今後はこれら国内取り組みに加え、海外での戦略を拡げていきます。

戦略１　R100ペットボトル

当社グループでは、2019年に制定した「プラスチックポリシー」に従ってリサイクルPET樹脂を100%使用した「R100ペットボトル」の採用を順次拡大しております。

このリサイクルPET樹脂は石油由来樹脂使用量を90%、GHG排出量を50～60%削減することができます。

2014年に「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」のパッケージの一部にリサイクルPET樹脂を使用しはじめ、その後、2019年にリサイクルPET樹脂を100%使用した「R100ペットボトル」を「キリン 生茶デカフェ」に初めて採用し、R100ペットボトル採用製品を拡大しております。

戦略２　ケミカルリサイクルの拡大

2025年４月から、業界を超えた９社で連携し、飲料用ペットボトルと非食品用途PETを原料とするケミカルリサイクルにより、化粧品や飲料などの各種ペットボトルへリサイクルする取り組みを開始しました。本取り組みは、飲料用ペットボトルのケミカルリサイクル原料の一部を非食品用途PETへ拡大していくことで、これまでのリサイクルでは十分なプラスチックの資源循環には至らないという課題に対応することを目的としております。なお、非食品用途PETを原料に、飲料用ペットボトルとして再生する取り組みは国内初です。

2023年から、キリンビールが飲食店で展開する「Tap Marché(タップ・マルシェ)」及び「TAPPY(タッピー)」のビールサーバー用容器として使用している３Lのペットボトルにおいて、ケミカルリサイクル樹脂を導入しました。酒類のペットボトルにおいてケミカルリサイクル樹脂を導入するのは、日本初です。さらに、2025年12月から、会員制生ビールサービス「キリン ホームタップ」で使用する１Lペットボトルにもケミカルリサイクル樹脂の導入を拡大しました。

戦略３　使用済みペットボトル回収の社会システム構築

当社グループは、PETボトルリサイクル推進協議会の一員として、ペットボトルのリサイクルを推進しております。PETボトルリサイクル推進協議会の第４次自主行動計画(2021～2025年度)では、リサイクル率85%以上の目標に向けて取り組んでおります。2024年のリサイクル率は85.1%で、目標を達成しました。

キリンビバレッジでは、自動販売機横に清涼飲料業界統一仕様の異物混入を削減する新機能リサイクルボックスを2022年10月より導入開始し、2024年末には累計２万個以上を設置しました。今後も業界とともにボトルtoボトル水平リサイクルの取り組みを推進していきます。

＜財務的影響＞

自然資本リスク(容器包装)について、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

当年度においては、リスクは顕在化しておりませんが、バージンプラスチック使用に対する規制への対応コスト増加の影響が中期に及ぶ可能性があります。また、プラスチックの取扱い及び廃棄などに関連した指摘によるレピュテーションリスクが生じ、売上が減少する可能性があります。なお、リスクが顕在化した場合、どの程度の既存顧客に影響を及ぼすかを見積もることが困難であるため、定量的情報を記載しておりません。

リスク及び機会		リスク及び機会への対応戦略	対応戦略の財務的影響	財務的影響(百万円)[*1]			
				当年度	短期（１年後）	中期（３年後）	長期（10年後）
リスク	バージンプラスチックに対する規制、及び、リサイクル材料の使用義務の拡大、使用済みペットボトル容器の不適切な廃棄による環境汚染リスク	・メカニカルリサイクルの拡大 ・ケミカルリサイクルの拡大 ・使用済みペットボトル回収の社会システム構築	PL影響 ・研究開発費用 ・リサイクル樹脂購入費	7,449	約7,500	約8,800	中期水準からの増額を想定
			BS影響 ・該当なし	―	―	―	―
合計			PL影響	7,449	約7,500	約8,800	中期水準からの増額を想定
			BS影響	―	―	―	―
			CF影響[*2]	7,449	約7,500	約8,800	中期水準からの増額を想定

＊１：当社グループでは、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後１年、中期を２年から３年、長期を４年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は１年後、中期は３年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。

＊２：CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

＜短期、中期及び長期にわたる財政状態の変化見込み＞

移行リスクの投資計画に加え、今後、サーキュラーエコノミーに関する移行計画も合わせて検討し、統合的な計画として投資を計画します。なお、上記のリスクが、翌年度に関連する財務諸表で報告される資産及び負債の帳簿価額に重要性がある修正を生じさせることはないと考えております。

(エ)戦略―レジリエンス

レジリエンス評価に用いた気候変動に関するシナリオ分析、自然資本に関連する分析評価の詳細については、「(イ)リスク管理」をご参照ください。

(ⅰ)気候変動(物理リスク、移行リスク)

(a) 気候変動レジリエンス

認識したリスクに対し、戦略を策定し実行することで、グループの持つ強みを活かした対応により不確実性を減らし、経営のレジリエンスを高めます。

(b) 経営戦略、ビジネスモデルへの影響

1)物理リスク

製造拠点(工場)における水リスク・水ストレスなどを、最新のデータ(Aqueduct4.0)で検証した結果、全体的にリスクレベルが上がっていることがわかりました。農産物に関しても、気候変動の対策を十分行わない場合(シナリオ３に該当)では、2050年(一部は2100年)の段階で、主要な原料農産物の収量や水リスク・水ストレスによる大きな影響は避けられないと判断しております。しかしながら、従来から行っている戦略により、現時点においてビジネスモデルを変更する必要はないと考えております。

2)移行リスク

カーボンプライシングによるエネルギー費用へのインパクトについて、早期に「SBT1.5℃」目標を達成することで46億円(2030年、２℃シナリオ)のエネルギー費用削減効果があると試算されました。2050年までにネットゼロを達成できない場合は、カーボンプライシングのエネルギー費用への影響は無視できないレベルになる可能性があります。農産物価格へのカーボンプライシングによる財務インパクトの試算結果は、気候変動の物理的な影響による農産物価格の財務インパクトと同程度となっております。これらリスクに対し、当社グループでは2050年の「SBTネットゼロ」目標に整合したロードマップを作成し、これに基づいたGHG排出量削減戦略の着実な実行を進めております。戦略実行における投資では、内部炭素価格を用いた試算による投資判断、トランジション・リンク・ローンなどによる資金調達、高品質なカーボン・クレジット採用に向けた環境整備により、コスト増のリスクを最小化した上での「SBT1.5℃」目標達成に向けた取り進めを行っております。これら従来の戦略により、現時点においてビジネスモデルを変更する必要はないと考えております。

(c) 重大な不確実性のある領域

さまざまなシナリオとそれに伴う気候関連の影響をモデル化する際には、多くの不確実性や判断が必要となります。当社グループの気候レジリエンス評価において考慮された重要な不確実性の領域は以下のとおりです。

1)異なるシナリオにおける利益への潜在的な影響

TCFDガイダンスで求められたシナリオ分析へいち早く対応すると共に、複数のシナリオ下にて潜在的な財務影響を推定してきました。例えば、水リスクにおいて、過去の洪水災害による財務インパクト実績（10～50億円相当）に対し、製造拠点の水リスクをAqueduct4.0および自治体が作成しているハザードマップなどを使用した調査・分析や、風水害シミュレーションシステムを利用した洪水リスクの損害予想把握を進めています。ただし、シナリオ分析で想定した気候変動による影響と、算定した財務影響の推定が、将来の気候変動による実際の影響と異なる場合があります。

2)将来の洪水の頻度と強度

気候変動、特に温室効果ガス排出量の増減がグループの主要供給地域における渇水や大雨洪水の頻度と強度にどのように影響するかについては大きな不確実性があります。これらの不確実性は、気候予測の変動性や、気象パターンの変化や気候条件の進化による降雨量の予期しない変化から生じます。

(d) 戦略とビジネスモデルの調整にかかるケイパビリティ

グループの戦略とビジネスモデルは、最も可能性の高い基準シナリオ(前述のシナリオ１)に基づいており、これには適応計画や行動が含まれます。これらの適応計画と行動には、代替材料や生産プロセスの探索、サプライヤーの多様化、これらの取り組みを支援するためのリソースの再配分が含まれます。グループのアプローチは機敏さを保つことであり、気候変動に対応するための戦略とビジネスモデルの調整・適応能力を以下のように評価しております。

1)資金の利用可能性と柔軟性

当社グループには有事の際(気候変動に起因する災害発生も含む)、必要な資金を調達するための仕組みと、そのガバナンスが存在します。

長期短期の様々な資金調達手法を行っており、必要に応じた短期資金としての流動的調達も含め、柔軟な対応が可能です。

2)既存資産の再配置、再利用、性能向上(アップグレード)

資源の再配置、再利用などの判断をするメカニズムがグループ内には存在しており、シナリオ分析においても十分な資産を備えていると評価しております。そのため、短期的には資産を大規模に再配置、再利用、又はアップグレードする必要はないものと見込んでおります。

当該メカニズムが機能した事例としては、例えば、浸水被害を受けた製造拠点に替わって近隣の製造拠点で製造量をカバーし財務への影響を最小限にとどめたケースがあります。また、当該メカニズムを可能とする具体的な施策としては、複数製造拠点の保有、BCP観点を踏まえた調達システムの整備、などが挙げられます。

3)気候関連の緩和、適応、及び機会への投資

気候変動の緩和を目的として、Scope1+2、3の排出削減率目標達成に向けた施策の実行に伴い、必要な投資の整理と財務への影響を試算したうえで、投資を実行して施策の推進を図ります。詳しくは「(ウ)戦略　(ⅱ)気候変動リスク― 移行リスク　投資計画及び処分計画」をご参照ください。この際、トランジション・リンク・ローンによる資金調達を実施し、設備投資などの資本投下によってScope1+2,3の排出量は確実に削減されております。Scope1+2の排出削減率目標達成のために「省エネ」「再エネ拡大」「エネルギー転換」に取り組んでおり、例えば「省エネ」はヒートポンプの導入にてエネルギー効率向上＋電化(再エネ使用)の推進に投資をしております。削減は計画通りに進んでおりますが、2030年以降は水素エネルギー転換に向けた投資計画があり、さらに当社グループのケイパビリティを高めます。Scope3の排出削減率目標達成のために、資材の軽量化の取組みや、研究開発要素としてGHG低減を見込んだ原料の探索・開発・製品への展開にも、継続した投資を実行しております。今後の投資予定としては、自社敷地内の再エネ導入の拡大、EV・燃料電池トラックへの切り替えなどを検討しております。

4)リスク及び機会の間のトレードオフの考慮

当社グループはリスクに対する単独の解決策ではトレードオフのリスクがあることを認知しており、ランドスケープアプローチを採用するなど、課題を多面的にとらえながら取組を推進しております。例えば、新たな再生可能エネルギー電源を世の中に創出する「追加性」と、環境負荷や人権に配慮したエネルギーを利用する「倫理性」はトレードオフとなる可能性があることを認識し、再エネ採用及び調達時にはこれらを重視したチェックポイントを含むキリングループ環境価値導入方針に則って事前調査を行っております。これまでの事前調査ではトレードオフとなる事象は顕在化していません。

(ⅱ)自然資本(原料・容器包装)

(a) 自然資本(原料)レジリエンス

気候変動のシナリオ分析（詳細は（イ）リスク管理(ⅱ)リスクの識別をご参照ください）の結果において、農産物の収量減がリスクとして挙がっていますが、(b)経営戦略、ビジネスモデルへの影響 1)で示す通り、従来から行っている戦略により、現時点においてビジネスモデルを変更する必要はないと考えております。

また、「自然関連への事業の依存度」「事業が自然に与える影響度」の評価結果に加え、EUDR(European Union Deforestation Regulation)やSBTN(Science Based Targets Network)リストの集載の有無、調達量、戦略上の優先順位、を総合的に判断し、今後より詳細なリスク・機会の評価を行うべき優先農産物を特定しました。現在、 LEAPアプローチに沿って優先農作物の詳細な分析を進めております。LEAPアプローチに沿った分析の先行事例であるスリランカの紅茶農園のケースからはリスク低減・機会獲得の観点からも、レインフォレスト・アライアンス認証取得支援や、リジェネラティブ・ティー・スコアカードの普及が有効であると考え、目標を達成するための指標の１つとしております。

これから更にLEAPアプローチに沿った分析を進める中で、対応戦略やビジネスモデルの見直し要否を検討してまいります。

(b) 自然資本(容器包装)レジリエンス

自然資本(容器包装)の負の影響に関する当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクが発生すると見込む時間軸から、同課題に関する当社グループのレジリエンスは中期の時間軸で評価を行っております。当社グループでは、「容器包装」に関する大きな社会課題の１つである「プラスチック廃棄物課題」の解決に向けた取り組み方針「キリングループ プラスチックポリシー」を2019年に策定し、プラスチックが抱える本質的な課題を把握し、グループ各社が提供するプラスチック容器包装等に対する適切な取り組みを迅速に進めることで、プラスチックの持続可能な使用及び資源の循環を推進しております。バージンプラスチック使用に関する規制の導入による使用制限や、リサイクル材料の使用義務化が生じた場合でも、これまでに培ってきたリサイクルプラスチックの採用技術や、その他素材も対象とした容器包装開発力を活かし、バージンプラスチックの使用量を減らすことでその影響を小さく止める方針です。当社グループは、自社内で容器包装の開発や改良、その課題解決を行うパッケージイノベーション研究所を保有しております。その強みを生かし、容器包装の変革を通じて、サーキュラーエコノミーの実現に貢献することを目指しています。容器包装の軽量化などでScope3排出量の約12%を占める輸送のGHG排出量を削減するとともに、ケミカルリサイクルの拡大や社会全体でプラスチックが循環する社会の構築にも取り組み、サーキュラーエコノミーに貢献します。

以上のビジネスモデルへの影響度分析を実施した結果、中期的に自然資本(容器包装)の負の影響が当社グループの想定を超えて発生した場合でも、当社グループは当該不確実性の顕在化に対応する能力を有しており、自然資本(容器包装)に関する当社グループの現在のビジネスモデルを変更する必要はないと評価しております。

なお、自然資本(原料)および自然資本(容器包装)のレジリエンスへの対応にあたっては、短期的なコストの増加や選択肢間の優先順位といった制約(トレードオフ)が生じる可能性があることを前提としております。当社グループではこうした前提条件を踏まえつつ、中長期的なリスクの低減及び事業レジリエンスの向上を重視した選択、意思決定を行っております。

(オ)指標及び目標

当社グループは、社会的価値と経済的価値を創出するCSV経営の実現に向け、非財務目標を事業会社及び主管部門と連携して設定しております。目標は、グループとしての「目指す姿」および重点テーマに基づき年度計画プロセスで整合性を確認し、翌年度に注力すべき項目は役員報酬と連動する重点非財務指標として取締役会の監督のもと決定しております。進捗は四半期ごとに集約し、CSV戦略部で統合した上で全社的にレビューし、評価結果は役員報酬の非財務評価にも反映されます。

(ⅰ)物理リスク

当社グループは、以下のとおり、物理リスクに関連する目標を設定しております。

これらの目標は当社独自の目標として開発されたものです。また当社グループは、以下に示すように設定された目標に対するパフォーマンスを測定するためのパフォーマンス指標を設定しております。

リスク及び機会		指標	情報源	単位	最終目標[*1] (最終目標年)	最終目標[*1] 中間目標	実績
リスク	気候変動によって引き起こされる原料農産物の収量減、洪水又は渇水による操業停止や輸送への影響などの物理リスク	リジェネラティブ・ティー・スコアカードの展開農園数(紅茶)[緩和・適応]	当社独自[*2]	農園の数	スリランカのキャンディエリアにおける調達量及び調達農園の50％以上がRA・SC農園(2030年)[*3]	―	大農園１、小農園30にスコアカードを展開[*3]
		水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位［適応］	当社独自[*4]	L/L	水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位2.4L/L未満(2027年)	―	2.6L/L
		用水使用量の「ベースライン水ストレス」が「高い」又は「極めて高い」地域の割合	SASB[*5]	％	―	―	4.2％
		用水使用量	当社独自[*6]	千m^3	―	―	40,443千m^3

＊１：特段の記載が無い場合、目標の対象は当社グループ全体を指しております。

＊２：本指標はSSBJ基準以外の情報源から得た指標を調整したものではありません。
指標は絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　スリランカのキャンディエリアにおけるキリンと取引のある紅茶農園において、リジェネラティブ・ティー・スコアカード（SC）が展開された農園数。
(算定方法)　スリランカのキャンディエリアにおけるキリンと取引のある紅茶農園において、リジェネラティブ・ティー・スコアカードの展開数を確認する。
目標は相対指標（％）であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　スリランカのキャンディエリアにおけるキリンと取引のある紅茶農園のうち、レインフォレスト・アライアンス（RA）認証を取得またはリジェネラティブ・ティー・スコアカード（SC）が展開された農園数の割合。
(算定方法)　スリランカのキャンディエリアにおけるキリンと取引のある、
（レインフォレスト・アライアンス認証農園数＋リジェネラティブ・ティー・スコアカード展開農園数）
÷紅茶農園の総数×100

＊３：指標及び実績と目標値の単位が異なるため直接の比較ができないことを認識しております。今後、単位を揃えた管理に移行予定です。本年実績は目標に対し計画に沿って順調に推移していることを確認しております。

＊４：本指標はSSBJ基準以外の情報源から得た指標を調整したものではありません。
絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　分析の結果、水ストレス(渇水リスク)が高いと判断された拠点における、製造のために用いる用水の原単位。
(算定方法)　AqueductのWater StressとWRFのBaseline Water Depletionを基に、LionのTooheys Brewery/James Boag Brewery/Castlemaine Perkinsの３拠点が対象。用水使用原単位は、用水使用量÷生産量にて算定。

＊５：FB-AB-140a.1, FB-NB-140a.1, FB-PF-140a.1

＊６：本指標はSSBJ基準以外の情報源から得た指標を調整したものではありません。
絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
(定義)　当社グループ各拠点の用水使用量の合計。
(算定方法)　各拠点の上水(市水)使用量＋工業用水(工水)使用量＋河川水使用量＋地下水使用量＋雨水使用量＋再生水(市水)使用量

水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位は、当社グループの中期経営計画における経営目標と一致しております。

調達リスク(気候変動による農産物の収穫減のリスク)による物理リスク(脆弱な事業活動)において、脆弱な比率はビール大麦やホップ、トウモロコシが高い結果となりました。しかしながら、生産地への依存性が高く代替品調達の困難な紅茶葉の調達リスク(気候変動による農産物の収穫減のリスク)に対する戦略を設けており、指標及び目標においては紅茶葉を中心として設定しました。なお、“調達先の分散”も物理リスクに対する戦略の１つですが、調達戦略からも影響を受け非財務情報の観点だけでは管理できないため、指標設定はしておりません。

＜目標設定についての補足説明＞

目標、指標、及びその方法論は第三者によって検証されておりません。

＜パフォーマンスの傾向又は変化についての分析＞

物理的リスクの低減に向けて、いずれも計画通り進捗しております。

(ⅱ)移行リスク

当社グループは、移行リスクに関連する目標を設定しております。これらの目標のうち、脱炭素社会への移行リスクに対する目標は、パリ協定を踏まえた我が国の気候変動への取組みに沿って、2030年度の中間目標として設定したものです。当社グループは、以下に示すように設定された目標に対するパフォーマンスを測定するためのパフォーマンス指標を設定しております。

リスク及び機会		指標	情報源	単位	最終目標*1		実績
					(最終目標年)	中間目標	
リスク	脱炭素社会への移行リスク	GHG排出量Scope1+2 削減率 ［緩和、科学的根拠に基づく取組みへの準拠］	当社独自*2	%	ネットゼロ(2050年) *3	△50%(2030年/対2019年比、グロス目標)	32%
		再生可能エネルギー比率 ［緩和］	産業別ガイダンス*4	%	100%(2050年)	使用電力100%(2040年)	18%
		エネルギー総消費量	産業別ガイダンス*4	GJ	―	―	10,147,536
		生産拠点数	産業別ガイダンス*5	拠点数	―	―	72

＊１：特段の記載が無い場合、目標の対象は当社グループ全体を指しております。

＊２：本指標はSSBJ基準以外の情報源から得た指標を調整したものではありません。
相対指標であり、第三者によって認証されておりません。
SBTiのコーポレートネットゼロ基準に沿った温室効果ガス排出削減目標を設定しています。ただし、SBTiにおけるセクター別アプローチに当グループが該当する設定がないことから、セクター別脱炭素アプローチを用いた算定はしておりません。
(定義)　SBT認証取得における事業活動の範囲を対象とし、基準年(2019年)と比較した、Scope1+2由来のGHG排出量の増減。
(算定方法)　詳細は「≪産業横断的指標― GHG排出量≫　(a) GHG排出量算定にかかる前提3) 測定アプローチ、インプット及び仮定」をご参照ください。

＊３：「ネットゼロ (2050年) 」目標の内訳として、基準年比△90%のグロス目標を掲げております。

＊４：FB-AB-130a.1, FB-NB-130a.1, FB-PF-130a.1

＊５：FB-AB-000.B, FB-NB-000.B, FB-PF-000.B

当社のGHG排出量削減は、SBTi基準に沿ったScope1＋2及びScope3の目標を設定しており、2020年に「SBT1.5℃」目標、2022年には「SBTネットゼロ」目標の認定を取得しております。このため、Scope1+2削減率及びその目標は、管理している範囲がSBT認証取得における事業活動の範囲となり、SSBJ基準が開示を求める集計範囲とは異なります。SSBJ基準が開示を求める集計範囲でのGHG排出量については以下の≪産業横断的指標― GHG排出量≫をご参照ください。また、Scope1＋2の削減率及び目標は当社グループの非財務指標と一致しております。再生可能エネルギー比率は当社グループのローリング方式の３年経営計画における経営目標と一致しております。

＜パフォーマンスの傾向又は変化についての分析＞

移行リスクの低減に向けて、いずれも計画通り進捗しております。

≪産業横断的指標― GHG排出量≫

	2025年実績 （単位：tCO2e）
Scope1	375,414
Scope2(ロケーション基準)	343,860
Scope2(マーケット基準)	190,705

(a) GHG排出量算定にかかる前提

1) 目標数値の時間軸について

GHG排出量にかかる目標数値については、その影響がその他のリスク及び機会よりも長期間にわたると考えられること、及び、ネットゼロに関してはSBTとしての認定を取得し、その時間軸に合わせた移行計画「キリングループ環境ビジョン2050」を設定していることから、時間軸を以下のように設定しました。

短期(2025年から2027年まで)

中期(2028年から2030年まで)

長期(2031年から2050年まで)

このため、ネットゼロおよびグロス目標の目標年はそれぞれ2050年、2030年に設定しております。

2) 報告バウンダリ(データ収集範囲)

当社グループの集計範囲は、GHGプロトコルにおける経営支配力アプローチに基づいております。当社グループは、当該アプローチを使用することが、グループの温室効果ガス排出量を測定するための最も適切な方法であると考えております。これは、所有権の有無にかかわらず、オペレーションの管理を行っている事業体や資産が複数存在し、これらを含めて測定することが当社グループの温室効果ガス排出量の実態を適切に表すと考えられるとともに、指標及び目標に関する開示目的と関連しているためです。

グループがオペレーションの管理を行っている事業体、資産、オペレーション活動自体からのGHG排出量は、保有割合にかかわらず、グループが報告する温室効果ガス排出量に100%の数値で含まれます。これらはScope1又はScope2の温室効果ガス排出量として報告されます。また、これらの事業体、資産、及びオペレーションのバリューチェーンで発生する追加の排出量は、Scope3の排出量として報告されます。グループがオペレーション管理を行っていないバリューチェーン内の事業体、資産、及び運用からの温室効果ガス排出量の関連部分は、グループのScope3排出量の一部として報告されます。

3) 測定アプローチ、インプット及び仮定

Scope1

「温室効果ガスプロトコルの企業算定及び報告基準（2004年）」（以下「『GHGプロトコル（2004年）』」という）に従い、活動量×排出係数×地球温暖化係数、又は活動量×CO2相当量に変換されている排出係数、で算定しております。なお、当社グループはSBTにおける特定の事業セクターに該当しないため、Sectoral Decarbonization Approach(SDA) による算定は実施しておりません。

当社グループでは、すべての排ガスの濃度・流量を測定して排出量を算出するなど、温室効果ガス排出を直接測定していないため、以下の見積りの方法に基づきScope1温室効果ガス排出を測定しております。

＜算定ガス・活動量＞

当社グループにおけるScope1排出の発生要因は、主として①化石燃料の燃焼(工場設備、製品輸送（自社輸送）、営業車両)に伴うCO2、CH4及びN2O排出、②化石燃料由来の購入CO2の大気放出、③冷媒使用機器からのHFC及びPFC漏洩、④排水処理に伴うCH4及びN2O排出です。

上記の排出に対し、活動量は当該年度の①燃料使用量、②化石燃料由来の購入CO2の大気放出量、③冷媒使用機器からのHFC及びPFC漏洩量、④処理前排水に含まれる汚濁負荷量及び窒素量です。

＜排出係数＞

原則として当年度末時点で入手可能な最新の排出係数を使用します。地球温暖化係数は、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による第6次評価報告書における係数を使用しております。ただし、使用する排出係数が、既に構成する温室効果ガスをCO2相当量に変換したものである場合、当該係数を使用しております。

オーストラリア：Australian National Greenhouse Accounts Factors

ニュージーランド：NZ Ministry for the Environment. Measuring Emissions guide

アメリカ：U.S. EPA Emission Factors Hub

上記以外の国：環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」係数

Scope2

「GHGプロトコル（2004年）」に従い、活動量×排出係数×地球温暖化係数、又は活動量×CO2相当量に変換されている排出係数、で算定しております。なお、当社グループはSBTにおける特定の事業セクターに該当しないため、SDAによる算定は実施しておりません。

開示はロケーション基準により行っており、主要な利用者の理解に情報をもたらすために必要な契約証書があるため、マーケット基準による排出量についても開示しております。なお、当社グループでは、すべての排ガスの濃度・流量を測定して排出量を算出するなど、温室効果ガス排出を直接測定していないため、以下の見積りの方法に基づきScope2温室効果ガス排出を測定しております。

＜算定ガス・活動量＞

当社グループにおけるScope2排出の発生要因は、他社から供給された電力・蒸気・温水・冷水の使用に伴うCO2、CH4及びN2O排出です。活動量は当該年度に他社から供給された電力・蒸気・温水・冷水の使用量です。

＜排出係数（ロケーション基準）＞

ロケーション基準では、各国の供給系統の平均係数を用いております。ロケーション基準は系統全体の排出強度を反映するため、地域の電源構成に伴うリスクや機会を示す指標として活用しております。なお、他社から供給された電力の排出係数について、環境省・経済産業省「電気事業者別排出係数」の全国平均係数を用いる場合は、送配電ロス率を加味して送電端ベースの係数にし、発電時のCH4・N2O排出量も加味した上で使用しております。

原則として当年度末時点で入手可能な最新係数を使用します。地球温暖化係数は、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による第6次評価報告書における係数を使用しております。ただし、使用する排出係数が、既に構成する温室効果ガスをCO2相当量に変換したものである場合、当該係数を使用しております。

＜電力＞

日本：環境省・経済産業省「電気事業者別排出係数」の全国平均係数

上記以外の国：国際エネルギー機関（IEA）「Emission Factors」

＜蒸気＞

アメリカ：U.S. EPA Emission Factors Hub

上記以外の国：環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」係数

＜温水・冷水＞

全ての国：環境省・経済産業省「熱供給事業者別排出係数」の代替値

＜排出係数（マーケット基準）＞

マーケット基準では、各供給事業者が公表する排出係数を用い、無い場合は各国の供給系統の平均係数を用いております。なお、他社から供給された電力の排出係数について、環境省・経済産業省「電気

事業者別排出係数」を用いる場合は、送配電ロス率を加味して送電端ベースの係数にし、発電時のCH4・N20排出量も加味した上で使用しております。

再生可能エネルギー電力または蒸気（証書活用のみなしを含む）は、排出係数をゼロとして算定します。当社グループは、非化石証書やREC/I-REC等を活用して再生可能エネルギーを調達しております。証書は、①事業所と同一電力市場で発行されていること、②発電期間が対象年度の６か月前から３か月後の範囲内であることを確認したうえで採用しております。

原則として当年度末時点で入手可能な最新係数を使用します。地球温暖化係数は、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による第6次評価報告書における係数を使用しております。ただし、使用する排出係数が、既に構成する温室効果ガスをCO2相当量に変換したものである場合、当該係数を使用しております。

＜電力＞

日本：環境省・経済産業省「電気事業者別排出係数」における、利用する電力会社の該当するメニューの基礎排出係数

上記以外の国：各供給事業者が公表する排出係数

上記が無い場合：

日本：環境省・経済産業省「電気事業者別排出係数」の全国平均係数

上記以外の国：国際エネルギー機関（IEA）「Emission Factors」

＜蒸気＞

アメリカ：U.S. EPA Emission Factors Hub

上記以外の国：環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」係数

＜温水・冷水＞

全ての国：環境省・経済産業省「熱供給事業者別排出係数」の代替値

温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされております。

≪産業横断的指標― 資本投下及び内部炭素価格≫

「(ウ)戦略　(ⅱ)気候変動リスク― 移行リスク　投資計画及び処分計画」をご参照ください。

(ⅲ)自然資本(原料)

当社グループは、持続可能なサプライチェーン強化に関連する目標を設定しております。

これらの目標は当社独自の目標として開発されたものです。また当社グループは、以下に示すように設定された目標に対するパフォーマンスを測定するためのパフォーマンス指標を設定しております。

リスク及び機会		指標	情報源	単位	最終目標		実績
					(最終目標年)	中間目標	
リスク	当社グループのサプライチェーンにおいて、農産物生産地・森林の環境が守られていない事案が発生するリスク	持続可能な森林利用に関する認証紙使用100%を達成した企業の数(容器包装)(FSC等)［緩和］	当社独自*1	会社数	グループ全社22社(未定)	８社(2030年)	４社
		使用している一次原料・二次原料のパーム油・核油に対して、RSPO認証取得もしくはクレジット購入をしている割合［緩和］	当社独自*2	%	―	―	99.5%

＊１：本指標はSSBJ基準以外の情報源から得た指標を調整したものではありません。
絶対指標であり、第三者によって認証されておりません。
目標の対象となるグループ全社の社数は2025年末時点の社数を記載しております。
(定義)　紙製容器包装資材のFSC®認証紙、PEFC認証紙の使用率100%の会社数。
キリングループ生物資源利用行動計画における定義、対象会社（キリンホールディングス、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン、協和発酵バイオ、小岩井乳業、協和キリン、Lion）に基づく。2031年以降は、目標含め、本計画の改訂に向けた検討を予定している。

（算定方法）　該当会社における、持続可能な森林利用に関する認証に適合した紙製包装資材(FSC等)の購入金額÷紙製包装資材の購入金額×100(%)、により算出した比率が100%である会社数

＊２：本指標はSSBJ基準以外の情報源から得た指標を調整したものではありません。
相対指標であり、第三者によって認証されておりません。
（定義）　以下事業会社におけるRSPO認証のパーム油／パーム核油もしくはクレジットを購入している割合。
キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン、小岩井乳業、協和発酵バイオ、ファンケル、Blackmores
（算定方法）　（認証パーム油／パーム核油使用量(t)＋RSPOクレジット購入量(t)）÷パーム油／パーム核油使用量(t)×100(%)
Book & Claim方式として、非認証パーム油／パーム核油購入量に応じてRSPOクレジットを取得。

＜パフォーマンスの傾向又は変化についての分析＞

自然資本（原料）リスクの低減に向けて、いずれも計画通り進捗しております。

(iv)自然資本(容器包装)

当社グループは、リサイクルPET樹脂利用に関連する目標を国内対象に設定しており、今後海外含めた設定を予定しております。

本目標は当社独自の目標として開発されたものです。また当社グループは、以下に示すように設定された目標に対するパフォーマンスを測定するためのパフォーマンス指標を設定しております。

リスク及び機会		指標	情報源	単位	最終目標		実績
					(最終目標年)	中間目標	
リスク	バージンプラスチックに対する規制、及び、リサイクル材料の使用義務の拡大、使用済みペットボトル容器の不適切な廃棄による環境汚染リスク	国内におけるリサイクルPET樹脂使用比率［適応］	SASB[*1]	%	50% (2027年)	―	42%
		グローバル全体でのリサイクルPET樹脂使用比率［適応］	SASB[*2]	%	―	―	38%

＊１：FB-AB-410a.1, FB-NB-410a.1
集計範囲はキリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンの３社。

＊２：FB-AB-410a.1, FB-NB-410a.1
集計範囲はキリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン、Lion、New Belgium Brewing Company, Inc.、Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.、Interfood Shareholding Company、Vietnam Kirin Beverageの８社。

＜パフォーマンスの傾向又は変化についての分析＞

国内におけるリサイクルPET樹脂の目標達成に向けて、計画通り進捗しております。

3 【事業等のリスク】

(1) リスクマネジメントの考え方

キリングループでは、経営目標の達成や企業の継続性に大きな影響を与える機会・脅威それぞれの不確実性を「リスク」、ある時点を境に脅威のリスクが顕在化し対応に緊急性を要するものを「クライシス」と定義しており、お客様、従業員、株主および社会から長期的な信頼を獲得できるよう、以下の考え方のもとリスクマネジメントシステムを構築・運用することで、事業活動上で発生するさまざまなリスクを特定し、適切にコントロールしていくことを基本方針としています。なお、リスク情報は、当社ホームページなどを通じて適時適切に開示してまいります。

（基本方針）

① 経営理念および価値観のもと、経営目標の達成や企業の継続性を確保し、企業の社会的責任を果たし、中長期的な企業価値の向上を目的として、リスクマネジメントを実行する。
② 戦略とリスクを一体で検討を行い、適切なリスクテイクを実現する。
③ リスクマネジメントの推進のため、組織や仕組みを整え、環境変化に柔軟に対応できる組織能力の向上を図る。
④ 平時からリスクの洗い出しを行い、企業活動に伴うさまざまなリスクを把握の上、リスクの特定・分析・評価・対策＋モニタリングを行い、リスクへの適切な対応（保有、低減、回避、移転）を行っていく。
⑤ リスクマネジメントは全社員が参画して取り組む活動であるとの認識を持ち、教育や訓練等の啓発活動を通じて、リスクへの感度の醸成を図る。
⑥ クライシスに対しては、未然防止を徹底するとともに、早期発見、迅速な報告・情報共有・対応を通じ、影響を最小化する。クライシスの対応後には、その発生要因・対処法などを分析し、再発防止に努める。
⑦ 会社におけるリスクの内容や対策等のリスク情報について、適時、ステークホルダーに対し適切な情報開示を行う。

また上記方針に加え、リスクに対する基本姿勢を作成し「リスクコントロールしつつ取りに行くリスク」と「取らないリスク」を明確にすると共に、リスクの許容度を設定することで、リスクマネジメントを通じた事業の継続的な成長を後押ししています。（図１）

（図１）

リスクの視点	リスクに対する基本姿勢	
	リスクコントロールしつつ、 **取りに行くリスク**	**取らないリスク**
イノベーション推進	・キリングループはイノベーションを通じた、高付加価値の新たな商品・医薬・サービスを財務健全性とのバランスをコントロールしつつ、積極的にチャレンジします。	・キリングループは、グループ方針と一致しない戦略を採用するリスクは取りません。
高品質で安全な製品・サービスの安定供給	・キリングループは、高品質な商品・サービスを安定して提供するため、コストとのバランスを取りながら、グローバルでのサプライチェーンマネジメントの強化や品質マネジメントシステムの維持・向上を図ります。	・キリングループは、医薬・食の安全性に疑義がある商品・サービスを患者さん、お客様に提供するリスクは決して取りません。
お客様・患者さんとのコミュニケーション	・キリングループは、グループの製品・サービスの価値をより適切に、わかりやすくお客様・患者さんにお伝えするチャレンジは継続して実施していきます。	・キリングループは、広告の三原則「嘘をつかない・下品にならない・誹謗中傷しない」に抵触するリスクは取りません。
社会的責任（コンプライアンス）	・キリングループは、社会課題の解決による事業の持続的成長を経営の根幹に据えており、コストとのバランスを取りながら、環境問題を含めた社会課題の解決を目指します。	・キリングループは、ビジネスパートナーを含め、サプライチェーン全体で人権方針に違反するリスクを取りません。 ・キリングループはコンプライアンスを「法的責任と社会が求める倫理的責任を果たすこと」と定義しており、コンプライアンスポリシー、ガイドラインに反するリスクは取りません。

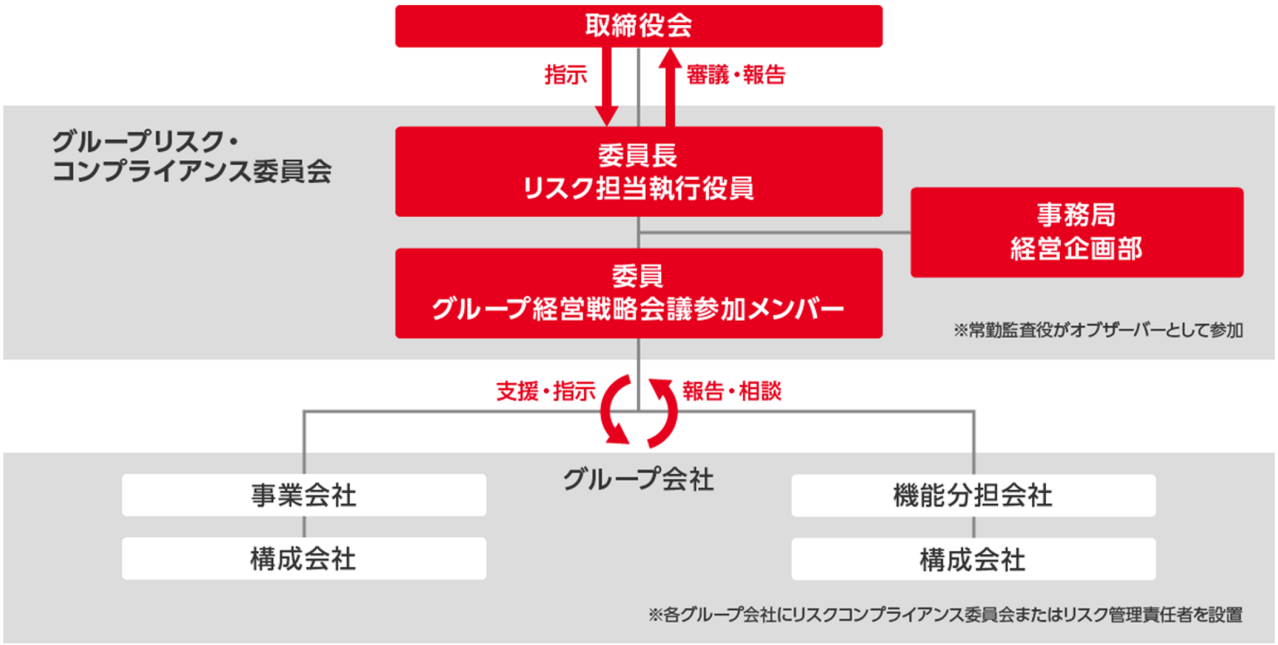
(2) リスクマネジメント体制及び、グループ重要リスクの確定プロセスとモニタリング

キリングループでは、当社の常務執行役員以上で構成され、リスク担当執行役員が委員長を務める「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、リスク情報の収集やグループリスクマネジメント方針・重点課題の立案、リスク低減だけでなくリスクテイクも含めた戦略とリスク一体検討の推進、クライシス発生時の情報共有や対策の検討など、リスクマネジメント活動の全般を統括しています。また、取締役会ではグループ重要リスクの審議や報告を通じ、リスクマネジメントの有効性を監督しています。（図２）

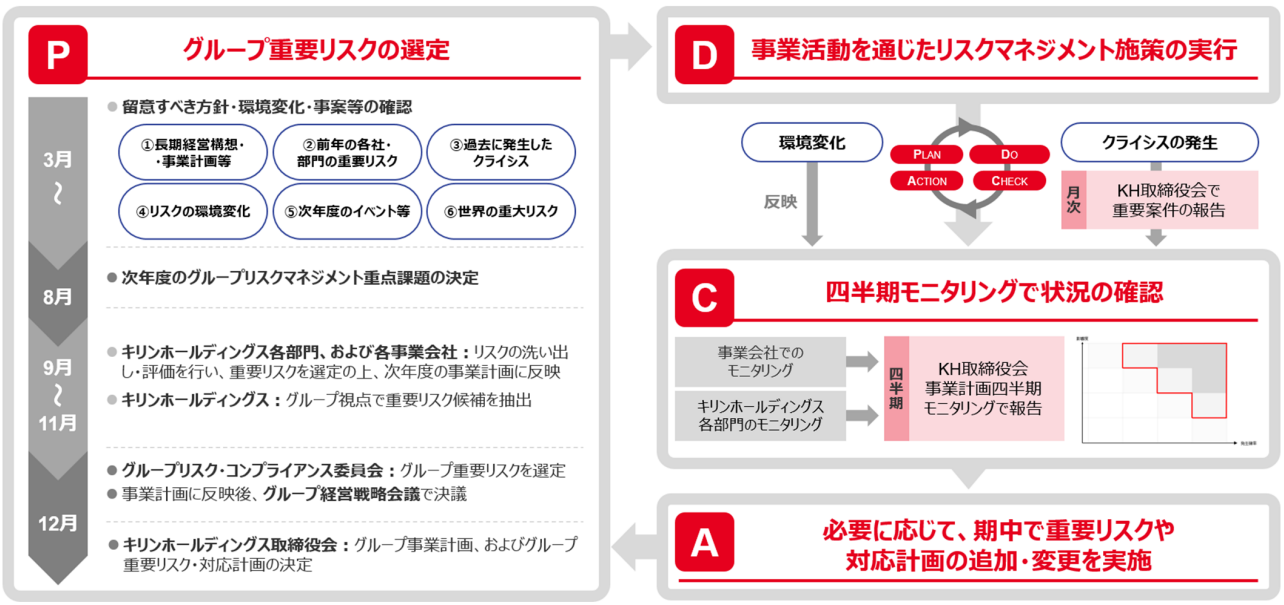
グループ重要リスクは、グループ全体の目標や戦略・事業遂行に関するリスクだけでなく、それぞれの事業固有のリスクの両面からリスクを集約して作成しています。各リスクについては、定量・定性の両面からグループに与える影響度を評価すると共に、発生確率を考慮し、影響度と発生確率の両軸でリスクの重要度を設定します。さらに重要リスクはリスクマップ上で一元化して管理を行っています。グループリスク・コンプライアンス委員会では、作成したグループ重要リスクについて議論し、それぞれのリスクへの対応、許容度などについて議論を行います。またこれらのグループ重要リスクは取締役会で審議され、状況変化の確認や対策の見直しを行っています。（図３）

当社およびグループ会社はリスクに応じた対策を立案・実行し、相互に連携することでリスクマネジメントを推進・運用しています。また、事業と機能の両軸で実施するモニタリングを通じて、戦略リスクを管理・統制するとともに、クライシスに転ずるリスクの顕在化の未然防止や発生時にはその影響を最小限に留めるなど、リスクマネジメント体制を整備し、リスクの低減や適切な管理に努めています。（図４）

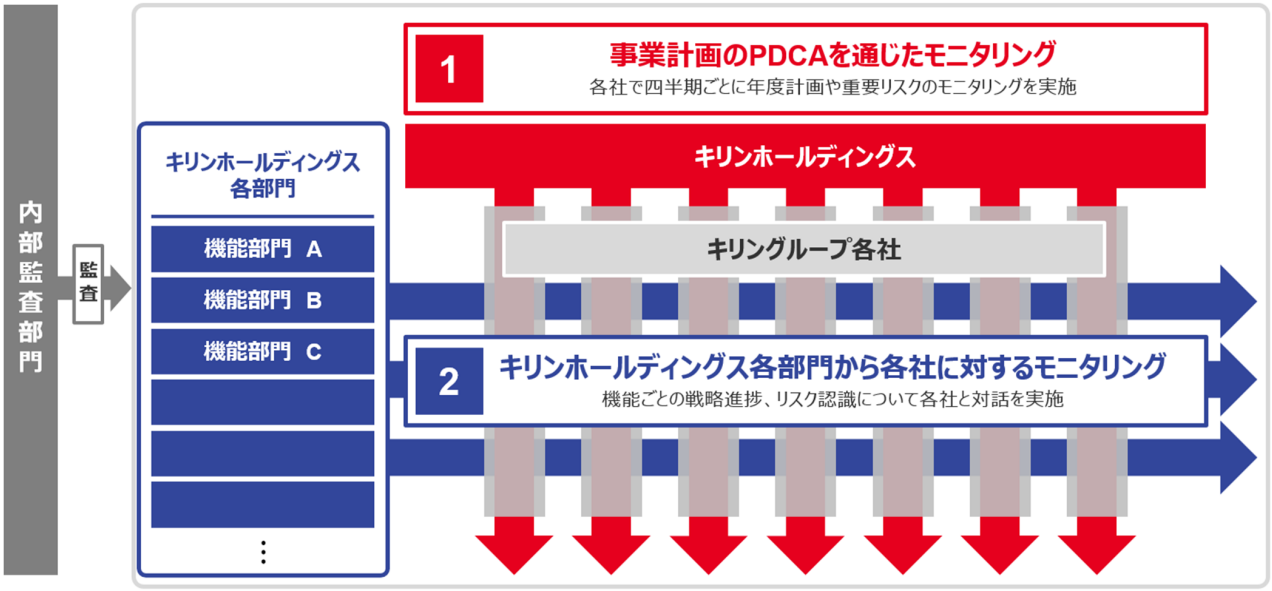
（図２）



（図３）


P
グループ重要リスクの選定
3月
〜
8月
9月
〜
11月
12月
● 留意すべき方針・環境変化・事案等の確認
①長期経営構想・・事業計画等
②前年の各社・部門の重要リスク
③過去に発生したクライシス
④リスクの環境変化
⑤次年度のイベント等
⑥世界の重大リスク
● 次年度のグループリスクマネジメント重点課題の決定
● キリンホールディングス各部門、および各事業会社：リスクの洗い出し・評価を行い、重要リスクを選定の上、次年度の事業計画に反映
● キリンホールディングス：グループ視点で重要リスク候補を抽出
● グループリスク・コンプライアンス委員会：グループ重要リスクを選定
● 事業計画に反映後、グループ経営戦略会議で決議
● キリンホールディングス取締役会：グループ事業計画、およびグループ重要リスク・対応計画の決定
D
事業活動を通じたリスクマネジメント施策の実行
環境変化
反映
PLAN
DO
ACTION
CHECK
クライシスの発生
月次
KH取締役会で重要案件の報告
C
四半期モニタリングで状況の確認
事業会社でのモニタリング
キリンホールディングス各部門のモニタリング
四半期
KH取締役会
事業計画四半期モニタリングで報告
A
必要に応じて、期中で重要リスクや対応計画の追加・変更を実施

（図４）


内部監査部門
監査
キリンホールディングス各部門
機能部門 A
機能部門 B
機能部門 C
1
事業計画のPDCAを通じたモニタリング
各社で四半期ごとに年度計画や重要リスクのモニタリングを実施
キリンホールディングス
キリングループ各社
2
キリンホールディングス各部門から各社に対するモニタリング
機能ごとの戦略進捗、リスク認識について各社と対話を実施

(3) キリングループの主要なリスク

キリングループの戦略・事業その他を遂行する上でのリスクについて、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主要な事項について、「各事業領域におけるリスク」と「各事業領域共通のリスク」に分類して記載しています。なお、本文中における将来に関する事項は、別段の記載がない限り当年度末において当社が判断した内容に基づきます。

① 各事業領域におけるリスク

事業分野	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
食領域	・事業環境の変化への対応に関するリスク ・原材料価格・燃料価格の高騰に関するリスク ・新規事業の成否に関するリスク	・市場環境や嗜好の変化、販売価格の変動、競合他社の動向等により、販売計画を達成できない ・原材料価格・燃料価格の高騰により調達コストが上昇し、製造原価に影響を及ぼす ・新規事業が市場に浸透せず、売上・利益が下振れし、事業計画が遅滞する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	食領域はキリングループの主力事業分野であり、脅威のリスクが発現した場合には甚大な影響が想定されます。既存事業では事業環境の変化に対してこれまでに培った知見を基にリスクへの対応策を実施するとともに、新規事業についても従来とは異なる機会・脅威含めた新たなリスクを想定し、対策することでリスクの低減だけでなく機会の最大化に努めています。地政学リスクに起因する原材料や燃料価格の高騰が直接的に収益に影響を与える可能性や、高付加価値商品の展開拡大の成否による中長期的な事業計画への影響はそれぞれグループ重要リスクの一つとして位置づけており、引き続き情勢を注視し適切なリスクコントロール策を講じてまいります。 （具体的な対策につきましては、1［経営方針、経営環境及び対処すべき課題等］に記載しています）	

事業分野	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
医領域	・グローバル戦略品の価値最大化に関するリスク ・製品品質・安定供給に関するリスク ・研究開発に関するリスク ・医療費抑制策に関するリスク	・上市準備の遅延等により事業エリア拡大が遅れる、潜在患者の掘り起こしの難航などで市場に浸透しない ・製品の安全性や品質に懸念が生じる、急激な需要増/需給逼迫により安定供給に支障が発生する ・パイプラインの拡充が進まず、将来の成長性と収益性が低下する ・国内外において医療費抑制の圧力による製品の価格引き下げ、後発医薬品への移行が進む
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	医領域においては、グローバル戦略品の価値最大化に向けて、市場浸透施策や欧米を中心とした事業地域の拡大を進めており、製品の品質保証体制と安定供給体制といった基盤の強化も重要と考えています。グローバル品質保証委員会等によるモニタリングや、独立した専門の監査チームによる自社や委託先の品質監査を実施するとともに、委託先の拡充、自社工場への設備投資、需給計画の可視化や製造作業効率化のためのデジタル化推進等に取り組んでいます。また、国内外において医薬費抑制の圧力が高まっていますが、各国の医療政策動向を注視するとともに、患者さんにLife-changingな医薬品等を確実にお届けするために、その製品のもつ価値を多様な側面から評価する方策を戦略的に検討しています。また、上市後の価格設定については、各国制度に準拠し、ステークホルダーからの理解も得ながら、革新的な医薬品を継続的に創出していくために適正な売上収益の確保につながるよう、事業への影響を評価しています。 （詳細につきましては、協和キリン㈱の有価証券報告書に記載しています）	

事業分野	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
ヘルスサイエンス領域	・既存展開国の法規制変更、及び新規展開国の法規制対応が遅れるリスク ・品質保証、製品の安全性、欠品に関するリスク ・事業を担う人財や組織能力が不足するリスク	・欠品、品質トラブル、エビデンス不足、不適切な情報発信等により、ブランド、レピュテーションを毀損する ・グループ内のシナジー創出が進まず、新たな価値創造を伴う高収益モデルが構築できない
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	ヘルスサイエンス領域では中長期的な社会環境の変化に伴って発生する健康課題に対して土台の健康づくりを推進し、人間が元来持つ力を高めることで、お客様の健康課題をより効果的・効率的に解決することに貢献します。新たに取得したBlackmores Limited、㈱ファンケルの成長とグループ内のシナジー創出を最優先課題とし、持続的な成長を実現するビジネスモデルの確立に取り組んでいます。主力事業の食とは異なる領域での事業推進にあたり、迅速果断な意思決定を実行するため、また、適時適切なリスクコントロールができるよう、リスクマネジメントの観点でも組織能力の拡充とガバナンスの強化を図ってまいります。 （具体的な対策につきましては、１［経営方針、経営環境及び対処すべき課題等］に記載しています）	

② 各事業領域共通のリスク

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
人財獲得・育成	・グループ経営を推進する人財や事業活動に必要な高い専門性を持った人財を十分に確保できないリスク ・人財マネジメントの仕組みが計画通りに進まないリスク	・競争優位性のある組織能力が実現せず、経営戦略が推進できない ・想定した体制への移行が進まず、組織能力が低下し、経営戦略の実現に支障が出る
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリングループは、人財を価値創造、競争優位の源泉と捉えています。経営戦略の実行に求められる人財の獲得・育成に向けて、機能を軸とした専門性をより重視する人財マネジメントの仕組みを導入・運用しています。キャリア採用も着実に増えており、多様な経験・価値観・専門性を持った人財が集い、グループ全体でイノベーションを生み出す組織文化の醸成を目指した取組みや環境整備を進めています。中長期視点で経営戦略と人財戦略の連動性を高め、持続的な事業成長と企業価値向上に取り組んでまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
デジタル活用の加速	・AIを含むデジタル技術の活用が進まず、競合劣後となるリスク ・DX専門人財の獲得・育成が計画通りに進まないリスク	・事業課題の解決が進まず、競争力の低下やコスト増を招き、売上・利益が減少する ・DXの推進に必要な要員が不足し、組織能力を高められず、効率化や価値創造の成果創出が遅延する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリングループでは、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進により、デジタル技術やデータを活用した業務プロセスの変革を進め、既存業務の効率化を実現するとともに、顧客理解やプロダクト/サービスの開発工程においてもAIを含むテクノロジー活用を進めるなど、新たな価値創出に取り組んでいます。各グループ会社・各部門での自律的なDX推進の実現に向けて、独自のプログラムによる社内人財育成を進めるとともに、DXの推進に必要な専門人財を外部から確保することで、体制の充実と組織能力の強化を図っています。今後もグループ全体のあらゆる領域でデジタル技術の活用・推進に取り組み、イノベーション創出に繋げてまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
品質	・商品・サービスの品質問題が発生するリスク ・品質関連法令への対応不備により、関係官庁から改善命令や指導を受けるリスク	・商品・サービスの販売・提供中止や回収または損害賠償請求などにより、多額の費用の発生や事業活動の制限がなされる ・お客様からの信頼を失い、企業ブランド価値が低下する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリングループでは、グループ共通の価値観である「先駆」「お客様本位／患者さん本位」「品質本位」に基づきお客様／患者さんへの安全・安心な商品・サービスの提供を何よりも優先することを「キリングループ品質方針」に定め、実現するための行動や考え方を「行動宣言」で示しています。「品質方針」「行動宣言」を具現化した「キリングループ グローバル品質マネジメントの原則」を定め、グループ各社が保有する品質マネジメントシステムに反映し、品質保証の仕組みと運用を継続的に改善することで確かな品質の商品・サービスへとつなげています。法令遵守への対応として各領域の品質に関する法令改正動向の把握と対応、食品製造工場における国際認証の取得、国内主要事業会社における原材料情報の一元管理・トレーサビリティシステムの導入などの品質保証の仕組みを構築しています。グループ全体で品質を大切にする風土の醸成に取り組み、お客様／患者さんに安全・安心な商品・サービスを提供してまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
人権	・従業員及びビジネスパートナーをはじめ、キリングループに関わる全ての人々に対して、直接または間接的に人権に負の影響を及ぼすリスク	・企業価値の低下を招く、あるいは事業縮小や撤退を余儀なくされる ・法令に違反する場合は、罰金や訴訟リスクまたは経済的な制裁措置を受ける
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリングループでは、人権の尊重は全ての事業活動の土台であるとの認識のもと、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「キリングループ人権方針」を2018年に策定、2023年には国際的な人権に関する規範に沿って同方針を改定しました。従来通り、人種、肌の色、民族、国籍、社会的身分、門地、性別、障害の有無、健康状態、宗教、思想・信条、性的指向・性自認及び職種・雇用形態の違い等に基づくあらゆる差別を禁止するとともに、事業活動上の全てのバリューチェーンにおいて、人身取引、奴隷労働や強制労働及び児童労働を容認しません。改定版は、ステークホルダー毎に想定される重要な人権課題を明確にするなど、より具体的な内容としています。国内外グループ会社の全ての従業員だけでなく、バリューチェーンに関わる様々なビジネスパートナーに対しても同方針への理解と遵守を求めることで、人権を尊重し、社会に対してポジティブインパクトを生み出すことに取り組んでまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
環境	・気候変動による物理的リスク ・脱炭素社会への移行リスク ・技術開発等が遅れ、環境問題の解決が困難になる・遅延するリスク	・温暖化や渇水・洪水による原材料農産物の収量減による調達コスト増、渇水・洪水による操業停止 ・炭素税などによる燃料費・農産物コストの上昇 ・企業に対する社会の期待に十分に応えられず、企業価値が低下する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリングループでは、様々な環境問題の統合的な解決に向けた「キリングループ環境ビジョン2050」を策定し、その達成に向けて取り組んでいます。気候変動に伴う原材料農産物の収量減といった物理的リスクやカーボンプライシング等の移行リスクについては、事業継続や収益性に影響を及ぼす重要なリスクとして認識しています。これらのリスクに対しては、TCFD提言に基づくシナリオ分析により財務影響や戦略のレジリエンスを評価し、リスクの低減及び機会の獲得につながる施策を選択的に実行しています。環境負荷低減と中長期的な企業価値向上の両立が見込まれる分野については、将来の競争優位性確立に向けて積極的に取り組むべきリスクとして位置づけ、取り組みを進めます。プラスチック容器の問題では、2027年までに日本国内におけるPET樹脂使用量におけるリサイクル樹脂使用率50%（「キリングループプラスチックポリシー」）を目指して着実に進捗しています。相互に関連する環境問題である生物資源、水資源、容器包装、気候変動を統合的に解決し、持続可能な地球環境を次世代につなぎます。企業価値の棄損やグループ方針である環境ビジョン2050と一致しないリスクについては、事業機会が見込まれる場合であっても取らないリスクとして明確に区分しています。	

<table>
<tr><th>項目</th><th>想定するリスク</th><th>リスクが顕在化した場合の主な影響</th></tr>
<tr><td rowspan="3">アルコールの負の影響</td><td>（脅威）
・世界的な規模で酒類の販売、広告・宣伝に対する規制が強化されるリスク
・世界的に酒類の販売、広告・宣伝に対する規制が強化されるリスク
（機会）
・ノンアルコール・低アルコール商品の市場や売上の拡大</td><td>（脅威）
・酒類の消費が減少する
・企業価値が低下する
（機会）
・ノンアルコール・低アルコール商品の市場や売上が拡大する</td></tr>
<tr><td colspan="2">主な対策、その他リスクの状況認識等</td></tr>
<tr><td colspan="2">アルコールの有害摂取による負の影響に関して、WHOは世界的な規模での酒類販売・マーケティングに関する規制強化に向けた議論をしています。また日本国内でも飲酒と健康に関する関心が高まっています。キリングループは酒類事業を営む企業グループの責任としてアルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを推進しています。酒類事業の展開にあたっては法令を遵守し、責任ある飲酒に関するグローバルマーケティング指針や厳しい自主基準を遵守する他、IARDをはじめ国内外の業界団体と連携した取り組みを進めるとともに、適正な飲酒に関する正しい知識の普及や意識の啓発を行っています。また、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みの一環としてノンアルコール・低アルコール飲料の拡充に取り組んでいます。社会情勢の変化に対応しながらアルコールの有害摂取根絶に向けた取り組みを着実に進展させてまいります。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>項目</th><th>想定するリスク</th><th>リスクが顕在化した場合の主な影響</th></tr>
<tr><td rowspan="3">サプライチェーン</td><td>・地震・台風などの大規模自然災害や感染症、地政学リスクの影響、サイバー攻撃、委託先の被災等によりサプライチェーンが分断するリスク</td><td>・災害により事業所等を閉鎖する、あるいは事業活動を縮小・停止する
・異常気象に伴う販売量の急増やドライバー不足等の外部環境要因により、調達・製造・物流能力が供給に追いつかず遅配や欠品が発生する</td></tr>
<tr><td colspan="2">主な対策、その他リスクの状況認識等</td></tr>
<tr><td colspan="2">サプライチェーンにおいては、災害・事故等による影響の他、国内では労働力不足の進行や物流を取り巻く制度・環境変化による輸送能力への影響、海外ではテロや政治的な不安が顕在化することによるサプライチェーンの分断が懸念され、各事業では、需給予測精度の向上や物流能力の強化、代替戦略の検討等によるリスクの低減を進めています。キリングループでは災害・事故等への対応として、経営資源を起点に対策を考えるオールハザード型BCP（事業継続計画）を策定し、複数のグループ会社を対象として、物流面の機能発揮状況を確認する訓練を実施していますが、引き続き、危機事象への対応力強化、レジリエンスの向上に取り組んでまいります。</td></tr>
</table>

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
調達	・市況・為替変動リスク ・地政学や災害発生、サプライヤーの事業撤退・業界再編リスク ・取適法（改正下請法）など法令違反リスク ・サプライチェーン上の人権・環境リスク	・調達コストが計画を上回り、事業利益を圧迫する ・原材料について必要量を確保できない、または納品に遅れが生じ、製造計画に影響を及ぼすことで需給調整が発生、長期化する ・企業イメージの低下や不買運動の発生など、レピュテーションリスクが顕在化する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	市況・為替変動リスクに対しては、長期契約や為替ヘッジによるコスト低減・安定化の取り組みを行い、地政学・災害発生リスクに対しては調達先の分散、原材料在庫率の引き上げ、また取適法（改正下請法）などの調達業務に関連する法令違反リスクについても、施行・改正動向を確認し、関連部門と協力して適切な対応を行っています。更にサプライチェーン上の人権や環境に関するリスクへの対応を重要な経営課題の１つと認識しており、人権デューデリジェンスの実施など、高まる企業への要請に十分に応えられる体制の整備と組織能力の強化に取り組んでいます。サプライヤーに対しては、「キリングループ持続可能なサプライヤー規範」の説明を行うとともに、遵守に向けて承諾書の提出を求め、定期的にその遵守状況を確認しています。さらに、サプライヤーが通報できる窓口（ホットライン）や苦情処理メカニズムも整備しており、サプライヤーとの連携を密にすることで持続可能な調達の推進に取り組んでいます。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
情報セキュリティ	・外部等からのサイバー攻撃による事業活動の停止および当社グループ保有の顧客情報・企業秘密など重要データの漏えい・改ざん・消失に係るリスク ・従業員や業務委託先等の内部不正・過失、事故等による当社グループ保有の顧客情報・企業秘密など重要データの漏えい・改ざん・消失および業務プロセスの中断・遅延に係るリスク	・顧客等のステークホルダーへの賠償責任が発生する ・社会的信用が低下、ブランドイメージが毀損、風評が悪化する ・顧客からの取引が縮小・停止、営業機会が喪失する ・事後対応に伴う業務への支障により、従業員の業務効率、モラルが低下する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	当社グループでは情報セキュリティについての基本的な考え方を示した「グループ情報セキュリティ規程」を制定し、グループ各社に向けて情報セキュリティの重要性に関して浸透させるとともに、役員や従業員へ教育研修等を通じて周知徹底を図っています。また、各種サイバー攻撃等への対策として、「統治」「特定」「防御」「検知」「対応」「復旧」のためのセキュリティ基盤の強化およびプロセスの整備をグループ全体で図るとともに、「KIRIN－CSIRT（Computer Security Incident Response Team）」により、セキュリティインシデント等に対応できる体制を構築しています。さらに国内外のグループ各社のセキュリティリスクの評価・モニタリングにより管理状況を可視化、改善することで、継続的なセキュリティ強化・高度化に努めています。これらの取り組みにより、一定レベル以下にリスクは低減できているものと認識しておりますが、未知のサイバー脅威への備えとして、脅威インテリジェンスの活用、外部専門機関との連携強化、クラウド・AI環境への対応など、多面的な情報収集と改善を継続し、今後も更なる有事の発生防止と早期復旧、グループ全体のセキュリティ水準の維持・向上に努めてまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
コンプライアンス	・法令違反や社会の要請に反した行動が行われるリスク	・法令による処罰・訴訟の提起・社会的制裁を受け、お客様からの信頼を失う
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	キリングループでは、コンプライアンスについて、「法令、社内外の諸規則・ルールの遵守はもちろんのこと、社会からの要請に応え、法的責任と社会が求める倫理的責任を果たすこと」と定義しています。人権やハラスメント、腐敗行為（贈賄を含む）防止や適正飲酒などに関する研修を定期的に実施し、ルールの理解浸透や意識啓発に取り組んでいます。また、毎年、従業員コンプライアンス意識調査を実施し、潜在的なリスクの洗い出しにつなげるとともに、回答によっては事実確認や調査を行い、対策を講じることでリスク低減に取り組んでいます。リスク事案の早期発見につなげるべく内部通報の体制も整備しており、グループ各社で通報窓口が設置されているほか、コンプライアンス担当役員や監査役直通の通報窓口、海外のグループ会社従業員が利用できるグローバルホットラインも設置しています。法令を遵守することはもとより、社会の要請を踏まえた高い倫理観を醸成できるよう、引き続き従業員のコンプライアンス意識の向上に取り組んでまいります。	

項目	想定するリスク	リスクが顕在化した場合の主な影響
財務・税務	・為替レートにより円換算後の価値が変動するリスク ・金融市場の変化や格付の変更等により必要資金が調達できないリスク / 資金調達コストが変動するリスク ・各国税制の変化や税務申告における税務当局との見解の相違により、予想以上の税負担が生じるリスク	・現地通貨建て財務諸表の円換算値や、外国通貨建て取引による原材料の調達コストが変動する ・資金調達が制約され運転資金不足が生じる / 高金利での資金調達により金融収支が悪化する ・追加税負担により業績が悪化する、社会的信用が低下する
	主な対策、その他リスクの状況認識等	
	市場環境や為替レート変動による影響は完全に排除できませんが、キリングループではデリバティブを使ったヘッジ等により、業績や財務状況に大きな影響を与える可能性を低減しています。調達手段の多様化やグループキャッシュの一元管理を通した効率化により、資金関連リスクに大きな影響を与える可能性を低減しています。税務コンプライアンスを遵守した適正な納税の徹底により、税務リスクに大きな影響を与える可能性を低減しています。	

上記以外にも、レピュテーションに関するリスク、地政学上のリスク、事業投資に関わるリスク、法改正に伴うリスクなど様々なリスクがあります。これらのリスクを認識した上で、発生の未然防止・速やかな対応に努めてまいります。

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

文中における将来に関する事項は、当年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

(1) 重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、国際会計基準に基づき作成されております。この連結財務諸表の作成にあたりまして、必要と思われる見積りは、合理的な基準に基づいて実施しております。

詳細につきましては、「第５ 経理の状況 １．連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記」に記載のとおりであります。

(2) 経営成績の状況

① 事業全体の状況

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

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

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

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

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

※ 米国モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル(MSCI)社が、環境、社会、ガバナンスのリスクに対する回復力を測定し、AAA-CCCで評価する格付けです。

LION PTY LTDは、社会・環境パフォーマンス、説明責任、透明性等において高い基準を満たした企業の一員として「B Corp」認証を受けました。北米のNew Belgium Brewing Company, Inc.及び豪州のBlackmores Limitedも認証されており、グループの海外主要事業会社の取り組みも高く評価されています。

	2025年実績	2024年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	2兆4,334億円	2兆3,384億円	950億円	4.1%
連結事業利益	2,518億円	2,110億円	408億円	19.3%
連結営業利益	2,097億円	1,253億円	843億円	67.3%
連結税引前利益	2,379億円	1,397億円	981億円	70.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,475億円	582億円	893億円	153.4%

（重要成果指標）

ROIC	7.6%	4.1%		
EPS	182円	72円	110円	153.4%

当年度の連結売上収益は、各事業の順調な進捗及び㈱ファンケルの通年寄与等により増加し、過去最高となり

ました。連結事業利益は、日豪の酒類事業をはじめとした各事業の順調な進捗及び㈱ファンケルの通年寄与、協和発酵バイオ㈱構造改革の早期実現等ヘルスサイエンス事業の収益性向上により大幅な増益となり、過去最高益を更新しました。なお、親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の増加等により、前期比2.5倍以上の大幅な増益となりました。

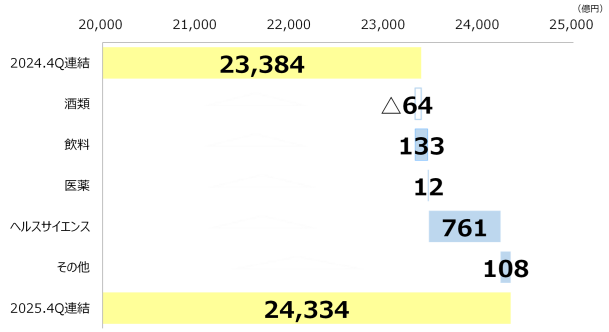
重要成果指標について、ROICは、当期利益の増益により年初目標を達成し7.6%となりました。EPSは、親会社の所有者に帰属する当期利益の増加に伴い大幅に増加し、前年より110円増加の182円となりました。

② セグメント情報に記載された区分ごとの状況

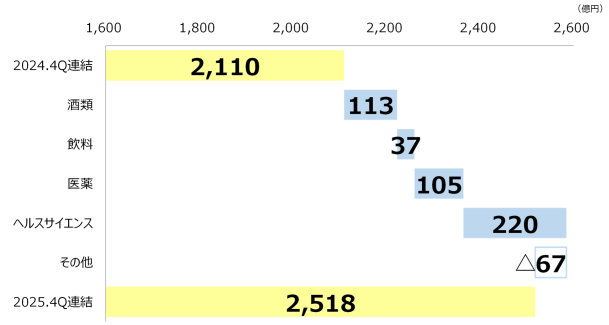
セグメント別の業績は次のとおりです。

	2025年実績	2024年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	2兆4,334億円	2兆3,384億円	950億円	4.1%
酒類	1兆753億円	1兆817億円	△64億円	△0.6%
飲料	5,782億円	5,649億円	133億円	2.4%
医薬	4,965億円	4,953億円	12億円	0.2%
ヘルスサイエンス	2,514億円	1,753億円	761億円	43.4%
その他	320億円	213億円	108億円	50.6%
連結事業利益	2,518億円	2,110億円	408億円	19.3%
酒類	1,354億円	1,240億円	113億円	9.1%
飲料	677億円	640億円	37億円	5.8%
医薬	1,023億円	919億円	105億円	11.4%
ヘルスサイエンス	111億円	△109億円	220億円	—
その他	△647億円	△580億円	△67億円	—

連結売上収益　対前年



連結事業利益　対前年



＜酒類事業＞

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

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

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

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

ノンアルコールでは、９月に「キリン本格醸造ノンアルコール ラガーゼロ」を発売しました。キリンビール史

上最もビールに近い味を実現し、未充足だった「本格的なおいしさ」への需要に応えることで、ノンアルコール市場の更なる活性化に寄与し、売上及び利益率の改善に貢献しました。

RTDカテゴリーは、「キリン 氷結®無糖」シリーズが金額ベースで対前年２桁%増と好調に推移し、「キリン氷結®」ブランド全体を牽引しました。

また、ビールの鮮度を維持し、フードロス削減にも貢献する次世代ビールサーバー「TAPPY(タッピー)」の導入が進み、導入店舗数は３万店を突破しました。「キリンビール 晴れ風」をラインアップに加えるなど、業務用需要の喚起とビール市場の活性化にも貢献しました。

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

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

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

これらの結果、売上収益は0.6%減少し１兆753億円となりました。また、事業利益は、価格改定やコストコントロールにより9.1%増加し1,354億円となりました。

＜飲料事業＞

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

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

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

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

これらの結果、売上収益は2.4%増加し5,782億円となりました。また、事業利益は、価格改定や販売費等のコストコントロールにより5.8%増加し677億円となりました。

＜医薬事業＞

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

収増益となりました。

開発パイプラインでは、急性白血病の治療を目的とする「ziftomenib(米国製品名：KOMZIFTI)」は米国において承認されました。また、バイオ医薬開発の更なる加速化に向け建設中であった高崎工場HB７棟の竣工や北米でのバイオ医薬品原薬製造工場の建設等、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして持続的な成長を実現するための取り組みを着実に進めました。

これらの結果、売上収益は0.2%増加し4,965億円となりました。また、事業利益は11.4%増加し1,023億円となりました。

＜ヘルスサイエンス事業＞

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

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

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

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

これらの結果、売上収益は43.4%増加し2,514億円となりました。また、事業利益は、協和発酵バイオ㈱構造改革の早期実現等、ヘルスサイエンス事業の収益性向上により大幅な増益となり、111億円(前年度は事業損失109億円)となりました。

※ 「スキンクリア クレンズ オイル アロマタイプ リフレシングシトラスの香り」が@cosme ベストコスメアワード2025 総合大賞を受賞しました。

③　生産、受注及び販売の状況

（ｉ）生産実績

当年度におけるセグメントごとの生産実績は、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前年同期比(%)
酒類	999,941	△5.1
飲料	309,034	3.2
医薬（注２）	373,176	△10.9
ヘルスサイエンス	210,262	60.9
その他	―	―
合計	1,892,413	△0.6

（注）１　金額は、販売価格によっております。
２　当年度より算出方法を変更したことに伴い、前年同期比は前年度の実績を再算出して計算しております。

（ⅱ）受注状況

当社グループの製品は見込生産を主体としているため、受注状況の記載を省略しております。

（ⅲ）販売実績

当年度におけるセグメントごとの販売実績は、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前年同期比(%)
酒類	1,075,261	△0.6
飲料	578,190	2.4
医薬	496,514	0.2
ヘルスサイエンス	251,366	43.4
その他	32,031	50.6
合計	2,433,363	4.1

（注）１　主な相手先別の販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合は次のとおりであります。なお、当年度については、総販売実績に対する割合が10%以上の相手先がないため、記載を省略しております。

相手先	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）		当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）	
	金額(百万円)	割合(%)	金額(百万円)	割合(%)
三菱食品㈱	234,844	10.0	―	―

２　上記の金額には、消費税等は含まれておりません。

(3) 財政状態

① 事業全体の状況

当年度末の資産合計は、前年度末に比べ1,399億円増加して３兆4,940億円となりました。有形固定資産、のれん及び無形資産については、協和キリン㈱における開発品導入等に伴う無形資産及び工場建設の進行に伴う有形固定資産の増加等により、前年度末に比べ1,319億円の増加となりました。

資本は、利益剰余金が702億円増加、その他の資本の構成要素が444億円増加、非支配持分が440億円減少し、前年度末に比べ614億円増加して１兆5,951億円となりました。その他の資本の構成要素の増加要因は、主に円安の影響によって在外営業活動体の換算差額が415億円増加した影響です。また、非支配持分の減少要因は、㈱ファンケルの追加取得の影響です。

負債は、前年度末に比べ785億円増加して１兆8,989億円となりました。社債の新規発行等により社債及び借入金が659億円増加しました。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は36.8%、グロスDEレシオは0.72倍となりました。

② セグメント情報に記載された区分ごとの状況

＜酒類事業＞

当年度末のセグメント資産は、設備投資による有形固定資産が増加したこと等により、前年度末に比べ660億円増加して１兆4,335億円となりました。

＜飲料事業＞

当年度末のセグメント資産は、設備投資による有形固定資産が増加したこと等により、前年度末に比べ384億円増加して3,647億円となりました。

＜医薬事業＞

当年度末のセグメント資産は、販売権及び営業債権が増加したこと等により、前年度末に比べ439億円増加して１兆566億円となりました。

＜ヘルスサイエンス事業＞

当年度末のセグメント資産は、棚卸資産が減少した一方で短期貸付金が増加したこと等により、前年度末並みの7,641億円となりました。

(4) キャッシュ・フロー

① キャッシュ・フロー及び流動性の状況

当年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)の残高は、前年度末に比べ174億円増加(会計方針の変更による減少107億円を除く)の1,253億円となりました。活動毎のキャッシュ・フローの状況は以下のとおりであります。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動による資金の収入は前年同期に比べ526億円増加の2,954億円となりました。非資金損益項目である、前年度に計上した段階取得に係る差損の反動減183億円及び持分法による投資の減損損失の反動減193億円があり、運転資金の流出も123億円増加したものの、税引前利益が前年同期に比べ981億円増加の2,379億円となったこと等により、小計では384億円の増加となりました。小計以下でも法人所得税の支払額が178億円減少したこと等により、営業活動によるキャッシュ・フローは前年同期比で増加となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動による資金の支出は前年同期に比べ1,444億円減少の1,850億円となりました。減少の主な要因は子会社株式の取得による支出であり、前年度に行ったOrchard Therapeutics Limitedや㈱ファンケルの連結子会社化の反動減のため、前年同期に比べ1,449億円減少の149億円となりました。また、当年度の資金の収入には、有形固定資産及び無形資産の売却による収入が81億円、政策保有株式の縮減に向けた取組みを引き続き推進したことによる投資の売却による収入が６億円ありました。なお、有形固定資産及び無形資産の取得について、前年同期に比べ50億円減少の1,756億円を支出した他、持分法で会計処理されている投資の売却による収入は前年同期に比べ29億円減少の６億円となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動による資金の収支は1,105億円の支出(前年同期は581億円の収入)となりました。社債の発行による収

入が1,000億円、長期借入による収入が前年同期に比べ2,689億円減少の280億円となり、社債の償還による支出が前年同期に比べ50億円増加の350億円、長期借入金の返済による支出が前年同期に比べ484億円減少の300億円となりました。なお、当年度において連結子会社である㈱ファンケルの株式を追加取得したことにより、非支配持分からの子会社持分取得による支出が818億円となりました。また、当社では当年度よりDOE(連結株主資本配当率)５％以上を目安とする配当を実施しており、非支配持分を含めた配当金の支払額は735億円となりました。

当社グループは資本コストを意識し、より安定的かつ持続的な配当を実現するため、DOE５％以上を目安とし、原則として累進配当を実施する配当方針を継続します。安定配当を最優先に、有利子負債返済と将来成長のための無形資産投資を実施しながら、キャッシュバランスに応じて投資や株主還元を検討していきます。

② 資本政策の基本的な方針

当社は事業への資源配分及び株主還元について以下の通り考えております。

事業への資源配分については、ヘルスサイエンス領域を中心とした成長投資を最優先としながら、既存事業の強化・収益性改善に資する投資を行います。また、将来のキャッシュ・フロー成長を支える無形資産(ブランド・研究開発・ICT・人的資本など)及び新規事業創造への資源配分を安定的かつ継続的に実施します。なお、投資に際しては、グループ全体の資本効率を維持・向上させる観点からの規律を働かせます。

株主還元についても経営における最重要課題の一つと考えており、1949年の上場以来、毎期欠かさず配当を継続しております。2024年度まで「平準化EPSに対する連結配当性向40%以上」による配当を実施し、2025年度以降は、より安定的かつ持続的な配当を実現するため、DOE(連結株主資本配当率)５％以上を目安とし、原則として累進配当を実施する配当方針へ変更いたしました。企業価値向上を目指す資本コストを意識した経営の一環として、株主の皆さまへの利益還元の一層の充実と資本効率の向上を図ることといたします。自己株式の取得については引き続き、追加的株主還元として最適資本構成や市場環境及び投資後の資金余力等を総合的に鑑み、実施の是非を検討していきます。

資金調達については、CSV経営を推進するためサステナブル・ファイナンスを活用します。調達した資金はCSVパーパスに基づいて社会課題の解決に向けた取り組みに繋げます。経済環境等の急激な変化に備え、金融情勢に左右されない高格付けを維持しつつ、負債による資金調達を優先します。中長期的な目標達成に必要とされる投資において、株式発行による資金調達を行う場合は、ステークホルダーへの影響等を十分に考慮し、取締役会にて検証及び検討を行った上で、株主に対する説明責任を果たします。

5 【重要な契約等】

（ローン契約と社債に付される財務上の特約）

当社が締結している財務制限条項が付された主なローン契約は以下のとおりです。

契約日	借入期間	期末残高（百万円）	相手方の属性	担保の有無	財務制限条項
2020年３月10日	2020年３月13日－2027年３月12日	20,000	地方銀行 協同組織金融機関	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して税引前利益で損失を計上しないこと ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと
2022年10月５日	2022年10月７日－2027年10月７日	10,000	地方銀行 協同組織金融機関	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと
	2022年10月７日－2029年10月５日	20,000	都市銀行 地方銀行 協同組織金融機関	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと
2023年７月25日	2023年７月28日－2028年７月28日	30,000	都市銀行 地方銀行 協同組織金融機関	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと
	2023年７月28日－2030年７月26日	37,000	都市銀行 地方銀行 協同組織金融機関	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと
2024年３月13日	2024年３月18日－2030年３月18日	5,000	地方銀行 協同組織金融機関	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して税引前利益で損失を計上しないこと ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと
	2024年３月18日－2031年３月18日	43,000	都市銀行 地方銀行 協同組織金融機関	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して税引前利益で損失を計上しないこと ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと
	2024年３月18日－2032年３月18日	52,900	都市銀行 地方銀行 協同組織金融機関	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して税引前利益で損失を計上しないこと ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと
2024年11月13日	2024年11月18日－2027年11月18日	28,500	地方銀行 協同組織金融機関	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して税引前利益で損失を計上しないこと ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと
2025年９月25日	2025年９月30日－2031年９月30日	18,000	地方銀行 協同組織金融機関	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して税引前利益で損失を計上しないこと ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと
	2025年９月30日－2035年９月28日	10,000	都市銀行 地方銀行	無	・資本合計の金額を前四半期末比で50%の金額以上を維持すること ・２期連続して税引前利益で損失を計上しないこと ・２期連続して当期利益で損失を計上しないこと

6 【研究開発活動】

当社グループでは、長期経営構想キリングループ・ビジョン2027（KV2027）のイノベーションを実現する組織能力の一つとして「確かな価値を生み出す技術力」を掲げてきました。従来から強みを持つ発酵・バイオテクノロジー、パッケージング、エンジニアリングの技術力をより発展させるとともに、知的財産の取り組みにも力を入れています。当社グループの研究開発活動は、酒類事業、飲料事業、ヘルスサイエンス事業においては、キリンホールディングス㈱の５研究所（キリン中央研究所、ヘルスサイエンス研究所、飲料未来研究所、パッケージイノベーション研究所、微生物科学技術研究所（旧バイオプロセス技術研究所））及び各事業会社の研究所で行っています。また、医薬事業においては、協和キリン㈱が中心となりLife-changingな価値の創出を目指して研究開発活動を行い、さらに医薬品にとどまらない価値提供も目指してキリンホールディングス㈱と協働しています。今後も、新たな長期経営構想Innovate2035！のもとで、イノベーションの源泉としての研究開発活動を、より一層推進していきます。

当年度におけるグループ全体の研究開発費は1,181億円です。セグメントごとの主な研究開発成果は以下の通りで、キリンホールディングス㈱の研究開発費は＜全社(共通)＞に含まれています。

＜全社（共通）＞

キリンホールディングス㈱は、中長期的な企業価値向上を見据え、当社グループ全体に共通する研究開発活動を推進しています。環境・デジタルをはじめとする基盤技術の強化を通じ、将来の事業成長と社会課題の解決の両立を目指しています。

環境領域では、資源循環の高度化という社会課題に対応するため、PET※1のケミカルリサイクル※2の原料を非食品用途のPET※3へと拡大する際の食品安全性に関する研究※4を進め、業界を超えた連携により工場での製造試験※5を実現しました。製造したケミカルリサイクル樹脂は、キリンビバレッジ㈱にて飲料用ペットボトルの一部に採用しました。本取り組みでは、従来十分に活用されてこなかったプラスチック資源の有効活用を検討しており、プラスチック資源循環の裾野拡大と環境負荷低減に貢献する新たな価値創出が期待されます。

また、気候変動下における持続可能な原料供給を目指し、ホップ苗に高温・乾燥耐性を後天的に付与する技術を開発しました。香味品質を損なわずホップに耐性を付与できる本技術は、安定的な原料調達や農業分野の気候変動適応への貢献が期待されます。

デジタル領域では、嗜好データとAIを活用し、消費者が感じる「おいしさ」に寄与する香味成分を科学的に特定する嗜好AI「FJWLA※6」を独自に開発しました。本技術により、官能評価データや成分分析データなどを統合的に解析することが可能となり、研究開発プロセスの高度化や価値創出の加速が期待されます。さらに、嗜好データとAIを活用した株式会社日立製作所との共同研究を開始し、飲料選択や飲酒行動の要因解明に取り組んでいます。本研究を通じて、酒類にとどまらず飲料事業全般や健康増進など社会課題解決に資する知見の創出と、CSV実現への貢献が期待されます。

研究開発活動を企業価値および競争力の向上につなげる当社の知的財産活動は、事業×R&D×知的財産が三位一体となり、バリューチェーン全体を通じて経営と連携して推進する体制が評価され、令和７年度知財功労賞「特許庁長官表彰 知財活用企業（特許）」を受賞しました。知的財産活動との連動により、研究開発活動を社会的価値に繋げ、持続的な企業価値向上を目指しています。

全社（共通）に係る研究開発費は99億円です。

※１　ポリエチレンテレフタラート
※２　PETを化学的に分子レベルまで分解、精製したものを再びPETに合成する方法
※３　具体的には、電子部品を製造する際に使用された工業用PETフィルムの端材、化粧品向けのPETボトルおよび自動販売機用商品サンプルを指す。
※４　非食品用途PETを原料として食品容器へリサイクルする際の食品安全性の考え方や分析手法を整備したことで、従来は飲料用ペットボトルに限られていた食品容器向けリサイクル原料を、非食品用途PETまで拡大した。
※５　ペットリファインテクノロジー株式会社のケミカルリサイクル工場にて実施
※６　Flavor Judgment for Whole Liking Analysis

＜酒類事業＞

酒類事業は、キリンビール㈱、メルシャン㈱、LION Pty Ltdが、キリンホールディングス㈱の研究所と連携しながら研究・技術開発並びに商品開発を実施しています。

ビールカテゴリーからは、６月に「キリン一番搾り 糖質ゼロ」をリニューアルしました。「ダブルデコクション製

法」※1により原料のコクを引き出し、新たなホップで華やかな香りを向上させました。飲みごたえと飲みやすさを両立した、飽きのこない味わいです。10月に「キリングッドエール」を発売しました。ホップの香り成分のみを抽出した希少Cryo Hop®をキリンビール㈱の工場で初めて採用し、独自の「ブライトアロマ製法」により雑味を抑え、フルーティな香味と後味の良さを両立した満足感のある味わいのビールです。12月には、株式会社日清製粉ウェルナと共同開発した「イタリアンレッド ～トマト&パスタ～」をスプリングバレーブルワリー東京にて数量限定で提供しました。ビールの主原料である大麦の一部を食品ロスとなるパスタに置き換えたアップサイクル※2ビールです。

RTDカテゴリーにおいては、「麒麟特製」ブランドから「麒麟特製 みかんサイダーサワー（期間限定）」を10月に発売しました。本商品には、当社にて開発した、コーヒー生産過程で未利用となっていたコーヒーチェリー由来の発酵素材を採用しています。当素材は、飲みごたえや香味の向上に加え、コーヒー農園の持続性向上や環境負荷軽減、アルコール関連の社会課題解決への貢献が期待されます。

ノンアルコールカテゴリーからは、９月に「キリン本格醸造ノンアルコール ラガーゼロ」を発売しました。キリンビール初※3の脱アルコールによって、麦の旨みとホップの香り・苦味をバランスさせ、飲みごたえがありながら後キレの良い、ビールに近いおいしさを実現しました。

国産洋酒カテゴリーにおいては、５月に「キリン ジャパニーズウイスキー 富士」の通年３品（「キリン シングルグレーンジャパニーズウイスキー 富士」「キリン シングルブレンデッドジャパニーズウイスキー 富士」「キリン シングルモルトジャパニーズウイスキー 富士」）が「インターナショナル・スピリッツ・チャレンジ（ISC）2025」のジャパニーズウイスキー部門で３年連続のGOLD（金賞）を受賞しました。

ワインカテゴリーでは、11月に開催された「日本ブドウ・ワイン学会2025年大会」において、「無菌培養植物によるブドウべと病菌の継代培養技術確立」で「技術賞」を受賞しました。薬剤耐性菌が課題の果樹栽培において、無菌ブドウを用いたべと病菌の生物検定法およびべと病菌の凍結保管・継代技術を開発し、圃場特性に応じた精密な農薬選定を可能にしました。

オセアニアについては、LION Pty Ltdが、キリンホールディングス㈱の技術を活用し、オーストラリアおよびニュージーランド市場の嗜好に合わせた商品開発を推進しています。キリンブランド「氷結®」について、2025年にさらなるブランド強化を目的として、フレーバーラインアップを拡充しました。具体的には、定番フレーバーとして「KIRIN HYOKETSU GREEN APPLE」を新たに投入するとともに、従来の「LEMON ６％」の味わいを維持しつつアルコール度数を抑えた「KIRIN HYOKETSU LEMON ４％」を開発しました。今後も共同して、現地市場に適合した商品開発を通じてブランド価値の向上を目指します。

７月に、キリンビールと国立大学法人筑波大学 健幸ライフスタイル開発研究センターは、健康に配慮した科学的根拠のある飲み方に関する総合的な共同研究を開始しました。健康志向が高まる中で「健康に配慮した飲み方」についての科学的根拠を明らかにし、節度ある飲酒文化の醸成と心豊かな社会の実現を目指します。

当事業に係る研究開発費は9億円です。

※１　麦汁の一部を煮沸させる工程を2回繰り返す製法
※２　廃材や規格外の食材等、これまでは捨てざるを得なかった物や不用品に手を加え、より付加価値のある製品へと生まれ変わらせること
※３　キリンビールが発売したノンアルコール商品で初めて

＜飲料事業＞

飲料事業は、キリンビバレッジ㈱が、キリンホールディングス㈱の研究所と連携しながら研究・技術開発並びに商品開発を実施しています。

キリンの独自素材「プラズマ乳酸菌」を配合した飲料の開発を進めました。３月に「おいしい免疫ケア」「おいしい免疫ケア カロリーオフ」「おいしい免疫ケア 睡眠」をリニューアルし、「満足感」と「後味の良さ」を両立した味わいに加え、お客様の利便性向上と店頭での効率的な在庫管理のために、賞味期限を９カ月から12カ月に延長しました。

午後の紅茶については、３月に「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」シリーズをリニューアルしました。「無糖のアイスティー」として日常的に飲用しやすくなるように、「紅茶のシャンパン」と称されるダージリン茶葉※1を一部使用し、香りのバランスを整えることで、全体のボリューム感は維持しつつ、よりすっきりとした味覚に変更しました。９月には、丸ごと搾った果汁の甘酸っぱさを爽やかな紅茶で仕立てた「キリン 午後の紅茶 FRUITS & ICE TEA」シリーズを発売しました。

また、キリンビバレッジ㈱商品開発研究所が開発した「緑茶飲料の光劣化抑制技術」（特許出願中）を含む「緑茶飲料の光劣化機構の解明」に関する研究成果が、第34回日本清涼飲料研究会（事務局 一般社団法人 全国清涼飲料連合会）において、「全国清涼飲料連合会賞」を受賞しました。緑茶飲料における光劣化臭の生成機構を明らかにするだけでなく、PET緑茶飲料における光劣化臭の発生を抑える光劣化抑制技術も開発しました。

当事業に係る研究開発費は10億円です。

※1 「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖／おいしい無糖 香るレモン」は全茶葉のうち20%、「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖 ミルクティー」は10%使用

＜医薬事業＞

協和キリン㈱グループは、研究開発活動へ経営資源を継続的かつ積極的に投入しています。自社における研究開発が注力する疾患サイエンス領域を骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患、希少疾患に設定し、創薬技術については、先進的抗体技術や造血幹細胞遺伝子治療などの革新的なモダリティを強化することで、Life-changingな価値を持つ新薬を継続的に創出することを目指します。また、価値創造のプロセスの一環として、オープンイノベーション活動やパートナーとの連携推進、ベンチャーキャピタルファンドへの出資、コーポレートベンチャーキャピタルも活用します。研究開発においては、Life-changingな価値の創出に重点を置き、自社でグローバルに展開して価値最大化を目指すだけでなく、社外のパートナーとの戦略的な連携で価値最大化を目指すビジネスモデルも活用します。

（注）ロカチンリマブに関する臨床試験の中止について

協和キリン㈱は、2026年１月30日、アトピー性皮膚炎等を対象として開発中のKHK4083（一般名：ロカチンリマブ、以下「ロカチンリマブ」という。）に関するAMGEN INC.（以下「Amgen社」という。）との既存の共同開発・販売契約について、Amgen社の戦略的ポートフォリオの見直しに伴い、当該契約を終了し、協和キリン㈱はロカチンリマブの開発・商業化に関する権利を再取得しました。その後、2026年３月３日に、最新の安全性情報及び総合的なリスク・ベネフィット評価を踏まえ、ロカチンリマブに関する現在実施中の全ての臨床試験を中止することを決定しました。

なお、「＜主要開発品の開発状況＞」は、2025年12月31日時点の記載であることにご留意ください。

＜主要開発品の開発状況＞

2025年12月31日時点

開発番号,一般名	対象疾患	開発状況
KHK4083/AMG 451, ロカチンリマブ	中等症から重症のアトピー性皮膚炎	第Ⅲ相試験 実施中
	結節性痒疹	第Ⅲ相試験 実施中
	中等症から重症の喘息	第Ⅱ相試験 実施中
ziftomenib	NPM1変異を有する再発・難治性の成人急性骨髄性白血病（AML）（単剤）	承認取得 第Ⅱ相試験 詳細データ発表
	急性リンパ性白血病（ALL）（単剤）	第Ⅰ相試験 実施中
	急性骨髄性白血病（AML）（併用）	第Ⅰ相試験 実施中
		第Ⅲ相試験 実施中
OTL-203	ムコ多糖症I型（Hurler症候群）	ピボタル試験（第Ⅲ相試験相当） 実施中
KK8398, infigratinib	軟骨無形成症	第Ⅲ相試験 実施中
	軟骨低形成症	第Ⅲ相試験 準備中
KHK4951,tivozanib	滲出型加齢黄斑変性（nAMD）	第Ⅱ相試験 実施中
	糖尿病黄斑浮腫（DME）	第Ⅱ相試験 実施中
OTL-201	ムコ多糖症IIIA型（Sanfilippo症候群A型）	PoC試験（第Ⅰ/Ⅱ相試験相当） 実施中
KK4277	全身性エリテマトーデス（SLE） 皮膚エリテマトーデス（CLE）	第Ⅰ相試験 実施中
KK2260	進行性又は転移性固形がん	第Ⅰ相試験 実施中
KK2269	進行性又は転移性固形がん	第Ⅰ相試験 実施中
KK2845	急性骨髄性白血病（AML）	第Ⅰ相試験 実施中
KK8123	X染色体連鎖性低リン血症（XLH）	第Ⅰ相試験 実施中

KK3910	本態性高血圧	第Ⅰ相試験 実施中
OTL-200, atidarsagene autotemcel	早期発症型異染性白質ジストロフィー（MLD）	臨床試験準備中

・KHK4083/AMG 451（一般名：ロカチンリマブ）は、病原性T細胞（炎症性疾患において疾患の原因となるT細胞）に発現するOX40（受容体型分子）へ選択的に作用する、T細胞リバランスを実現し得るモノクローナル抗体です。アトピー性皮膚炎などの慢性炎症性疾患の根本的な原因の一つとして、OX40シグナル伝達を介したT細胞の活性化により、病原性T細胞の増加とエフェクター機能が誘導されることが挙げられます。選択的にOX40へ作用するロカチンリマブは、病原性T細胞の機能を抑制すること、さらにその数を減少させることにより、T細胞リバランスを促進します。特にメモリーT細胞に直接作用することにより、疾患の慢性化と再燃の抑制を期待する新規作用機序を有するプロダクトです。これにより、従来のサイトカインブロッカーやJAK阻害薬にはない、少ない投与頻度での症状コントロールを実現できる可能性があります。初期の抗体は協和キリン㈱の米国研究チームとラホヤ免疫研究所の共同研究により見出されました。2021年６月１日、協和キリン㈱とAmgen社はロカチンリマブの共同開発・販売に関する契約を締結しました。本契約に基づき、Amgen社は本剤の開発、製造、及び協和キリン㈱が単独で販売活動を担当する日本を除くグローバルでの販売活動を主導します。両社は米国において本剤のコ・プロモーションを行い、協和キリン㈱は米国以外（日本を除く欧州及びアジア）においてコ・プロモーションを行う権利を有しています。現在成人及び青年期（12歳以上）の中等症から重症のアトピー性皮膚炎を対象に８つの試験からなる第Ⅲ相試験（ROCKETプログラム）が進行中です。これまでに3,300名以上の患者さんが試験に参加し、全ての試験で被験者登録を終了しました。2025年６月までにROCKETプログラムのうち、ROCKET-Horizon、ROCKET-Ignite、ROCKET-Shuttle、ROCKET-Voyagerの結果が得られ、全てにおいて主要評価項目と全ての主要な副次評価項目を達成しました。また、ROCKET-Ascendの中間結果のトップラインデータを発表しました。ROCKETプログラムに加え、中等症から重症の喘息を対象とする第Ⅱ相試験及び結節性痒疹を対象とする第Ⅲ相試験も実施中です。

・ziftomenib（米国製品名：KOMZIFTI）は、経口メニン阻害薬であり、アンメットニーズの高い特定の遺伝子変異や再構成を有する急性骨髄性白血病（AML）に対する治療薬としてKura Oncology社により開発が進められてきました。2024年11月、協和キリン㈱とKura Oncology社はziftomenibの販売と開発に関するグローバルにおける急性白血病を対象とした戦略的提携に関する契約を締結しました。本契約に基づき、両社は共同でziftomenibの開発と販売を実施し、米国ではKura Oncology社が、米国以外では協和キリン㈱が開発・薬事・販売戦略を主導します。現在AMLを対象に複数の臨床試験を実施中です。2025年3月にKura Oncology社が米国食品医薬品局（FDA）にNPM1変異を有する再発・難治性の成人AMLに対する治療薬としてziftomenibの新薬承認申請を提出し、５月に受理され、11月に正式承認を取得しました。初発AMLに関しては、９月に、NPM1変異又はKMT2A再構成を有する初発AML患者を対象としたziftomenibの併用療法の第Ⅲ相試験（KOMET-017試験）を開始しました。さらに10月には、NPM1及びFLT3変異を有する初発AML患者を対象としたziftomenibの併用療法の第Ⅰ相試験（KOMET-007試験の１コホート）を開始しました。2025年12月に米国血液学会（ASH）年次総会にて、初発及び再発・難治性のAMLにおけるziftomenibとベネトクラクス及びアザシチジンの併用レジメンの中間データを報告しました。

・OTL-203は、ムコ多糖症I型（Hurler症候群）を対象とする造血幹細胞遺伝子治療法です。根本治療法となり得る治療法としてOrchard Therapeutics社が北米と欧州でピボタル試験（第Ⅲ相試験相当）を実施中です。

・KK8398（一般名：infigratinib）は、経口FGFR3阻害薬で、骨系統疾患を対象としてBridgeBio Pharma社傘下のQED Therapeutics社により開発が進められてきました。2024年２月に協和キリン㈱とQED Therapeutics社は骨系統疾患を対象とした日本における開発・販売権の導入に関するライセンス契約を締結しました。2025年11月に、日本で軟骨無形成症を対象に第Ⅲ相試験を開始しました。また、日本での軟骨低形成症の第Ⅲ相試験を準備中です。

・KHK4951（一般名：tivozanib）は、協和キリン㈱が創製した血管内皮細胞増殖因子受容体（VEGFR）-1、-2、-3チロシンキナーゼ阻害剤（TKI）であるtivozanibを点眼投与により後眼部組織に効率的に送達するように設計した新規のナノクリスタル化点眼剤であり、滲出型加齢黄斑変性症（nAMD）及び糖尿病黄斑浮腫（DME）に対して非侵襲的な新しい治療選択肢となり得る薬剤です。現在第Ⅱ相試験を実施中です。

・OTL-201は、ムコ多糖症ⅢA型（Sanfilippo症候群A型）を対象とする造血幹細胞遺伝子治療法です。根本治療法となり得る治療法としてPoC試験（第Ⅰ/Ⅱ相試験相当）を実施中です。

・KK4277は、SBIバイオテック株式会社より導入した抗体をもとに、協和キリン㈱のPOTELLIGENT技術を応用して抗体依存性細胞傷害活性（ADCC活性）を強化し、それを最適化した抗体です。現在全身性エリテマトーデス及び皮膚エリテマトーデスを対象に第Ⅰ相試験を実施中です。

・KK2260は、協和キリン㈱独自のバイスペシフィック抗体技術であるREGULGENTを応用したEGFR-TfR1バイスペシフィック抗体です。がん細胞選択的な鉄枯渇を実現する抗体として設計されており、非臨床試験において、強い薬効を示し、かつ忍容性も示すことを見出しました。現在第Ⅰ相試験を実施中です。

・KK2269は、協和キリン㈱独自のバイスペシフィック抗体技術であるREGULGENTを応用したEpCAM-CD40バイスペシフィック抗体です。各種の腫瘍で高発現しているEpCAMと抗原提示細胞のCD40を架橋することで、腫瘍近傍の抗原提示細胞のみ活性化する抗体として設計されており、非臨床試験において、全身性副作用を抑制しながら抗腫瘍免疫による薬効を発揮できることを見出しました。現在第Ⅰ相試験を実施中です。

・KK2845は、協和キリン㈱として初の抗体薬物複合体（ADC）です。標的分子はTIM-3で、現在急性骨髄性白血病（AML）を対象とした第Ⅰ相試験を実施中です。

・KK8123は、ヒト型抗FGF23抗体です。現在XLHを対象とした第Ⅰ相試験を実施中です。

・KK3910は、協和キリン㈱が創製した抗体であり、健康成人及び本態性高血圧を対象とした第Ⅰ相試験を実施中です。

・OTL-200（一般名：atidarsagene autotemcel，米国製品名：Lenmeldy，欧州製品名：Libmeldy）は異染性白質ジストロフィー（MLD）の根本的な遺伝的原因を修正することを目的とした造血幹細胞遺伝子治療法です。2025年10月に早期発症型MLDに対する希少疾病用再生医療等製品指定を日本で取得しました。現在日本における臨床試験準備中です。

＜主な提携・ライセンス情報＞

・2025年10月に自己免疫疾患に対する新規治療法の開発を目的とする新規化合物をドイツBoehringer Ingelheim社へ導出するライセンス契約を締結しました。

主な申請承認情報

開発番号、一般名、製品名	対象疾患	申請状況	2025年に承認取得した国・地域
ziftomenib （米国製品名：KOMZIFTI）	NPM1 変異を有する再発・難治性の成人急性骨髄性白血病（AML）	―	米国

当事業に係る研究開発費は1,008億円です。

＜ヘルスサイエンス事業＞

キリンホールディングス㈱は、独自素材「プラズマ乳酸菌」を中核に、科学的根拠に基づく研究開発と事業化を一体で推進し、国内外で健康価値の創出を加速しています。

プラズマ乳酸菌を使用した製品シリーズの売上は、2024年通期では230億円を突破※1、2025年通期では280億円を超え※2、堅調に拡大しました。これにより、免疫ケア分野における当社の市場プレゼンスは一段と強化されました。研究面では、プラズマ乳酸菌の経鼻接種によって、自然免疫の中核であるpDC※3の誘引・活性化および抗ウイルス遺伝子の発現上昇を介する、新型コロナウイルスならびにインフルエンザウイルスの増殖抑制に関わる作用機序の一部を解明し

ました。また、アデノウイルスに対する抗ウイルス応答の迅速な誘導を示唆する成果を得ており、幅広い呼吸器ウイルスに対する応用可能性を探索しています。さらに、医療従事者を対象とした臨床試験において、発熱および倦怠感を感じた日数の減少傾向を確認し、免疫ケア習慣の有用性を裏付けました。加えて、pDCの活性を尿検査で非侵襲的に可視化できる因子を世界で初めて発見し、個別の免疫状態評価に資する新規検査サービスの開発へ着手しました。血液等による免疫指標の定量化と合わせて臨床研究を推進し、2026年以降の実用化を視野に入れています。

協和発酵バイオ㈱が製造・販売を行う脳機能サポート素材「シチコリン」について、富士通㈱との共同研究における創薬DX技術※4（QSPモデル※5）と細胞試験の併用によって、世界で初めて腸脳相関※6に関する新規作用メカニズムを示唆する知見を得ました。

電気刺激により減塩食品の塩味・うま味を増強する食器型デバイス「エレキソルト」は、2025年度グッドデザイン賞 において金賞を受賞したほか、Well‐being & Age‐Tech 2025 Awardで農林水産大臣賞を受賞するなど、高い社会的評価をいただいています。加えて、「エレキソルトスプーン」は第17回日本マーケティング大賞において奨励賞を受賞しました。今後、食器形態の拡充や自治体・医療・栄養指導の現場との連携を通じ、減塩実践の普及と生活者の健康増進に寄与します。

キリンホールディングス㈱と東京大学大学院農学生命科学研究科との共同研究により、ヒトiPS細胞由来小腸オルガノイド※7を用いて、細胞老化が小腸上皮細胞の糖・アミノ酸吸収を低下させることを世界で初めて確認しました。上皮間葉転換（Epithelial to Mesenchymal Transition）進行と吸収機能の消失メカニズムの理解を深めるとともに、老化抑制素材としてヒトミルクオリゴ糖（Human milk oligosaccharide）の有効性検証にも成功し、アンチエイジング領域における食品素材の研究開発を加速しています。

㈱ファンケルグループは、総合研究所において、化粧品、栄養補助食品、発芽米および青汁に係る基盤技術研究ならびに製品開発研究活動を通じて、「安心・安全」を軸とした安全性・機能性研究を推進し、科学的根拠に基づいた製品開発を行っています。特に老化研究に注力し、独自の研究から「キンミズヒキ」及び「キンミズヒキ由来のアグリモール類」に老化した細胞を除去する作用を見出し、機能性表示食品「ウェルエイジプレミアム」を発売しました。また、「ヤギミルク由来エクソソーム」が皮膚細胞の老化を抑制し、コラーゲン及びエラスチンの産生促進作用があることを見出し、これを配合したエイジングケア美容液「アドバンスト ビューティ コンセントレート」を発売しました。これらの独自素材を配合した製品は、計画を上回る販売数量で推移しており、売上拡大に寄与しています。

グループ横断の商品開発力を活かした連携として、キリンホールディングス㈱とファンケルに加えアクシージアと三社での協業によってプラズマ乳酸菌を配合したサプリメントを共同開発して中国越境ECにおける販売を開始し、海外市場での免疫ケア事業の拡大を推進しました。また、海外グループのBlackmoresとは、アジア地域におけるプラズマ乳酸菌配合製品の販売を展開し、各国の消費者ニーズに沿った商品訴求とブランド浸透を進めています。協和発酵バイオ㈱については、一部事業の譲渡完了に伴い、研究開発・投資資源の重点化を図り、シチコリン等のスペシャリティ素材事業を中核とする体制へ再編しました。研究開発基盤の強化に向けては、Cowellnex㈱がSiolta Therapeuticsと乳児の壊死性腸炎の発症抑制を目的とする生菌製剤の共同研究に着手し、腸内細菌叢を活用した次世代の健康価値創出に取り組んでいます。これらの連携によってシナジーを最大化し、国内外の市場開拓、研究知の融合、供給・販売チャネルの拡張を通じて、ヘルスサイエンス事業全体の持続的成長を下支えしています。

当事業に係る研究開発費は39億円です。

※1　2024年1月～12月 当社販売金額に基づく
※2　2025年1月～12月 当社販売金額に基づく
※3　プラズマサイトイド樹状細胞の略。自然免疫系に属し、ウイルス感染時に大量のⅠ型インターフェロンを産生して抗ウイルス防御を担う免疫細胞。樹状細胞として抗原提示機能も有する。
※4　AIなどのデジタル技術を活用し、疾患に関連する生体システムと創薬シーズの相互作用や体内動態、副作用等を、数理モデルやコンピュータ解析を用いて網羅的に明らかにする手法。膨大な分子データを分析し、効率的に新薬候補物質を絞り込むことができる。
※5　定量的システム薬理学（Quantitative Systems Pharmacology）の略。生理学的・病態学的ネットワークを計算モデルで統合し、薬物の生理活性や治療効果、及び栄養素の全身影響を予測する情報科学的アプローチ。
※6　腸と脳がお互いに影響を及ぼし合う双方向のネットワーク。腸と脳は神経・内分泌・免疫・代謝などを通じて密接に連携している。
※7　オルガノイドとは臓器・組織を模倣した3次元構造体であり「人工臓器」とも呼ばれている。

第３ 【設備の状況】

１ 【設備投資等の概要】

当社グループは、効率的な生産体制の構築を図りながら、お客様のニーズにお応えする製品を提供するため、設備投資を行いました。当年度の設備投資の総額は135,922百万円であります。

酒類事業では、主として麒麟麦酒㈱において、生産基盤の維持、生産性の向上に向けて、工場の製造設備の新設・増設等を行いました。また、LION PTY LTDにおいて、生産設備の拡充・合理化などのため、製造設備等への投資を行いました。その結果、酒類事業の設備投資額は48,628百万円となりました。

飲料事業では、主としてキリンビバレッジ㈱において、自動販売機の更新等を行いました。その結果、飲料事業の設備投資額は18,178百万円となりました。

医薬事業では、協和キリン㈱において、生産設備の拡充・合理化及び研究開発力強化などのため、製造設備及び研究設備への投資を行いました。その結果、医薬事業の設備投資額は45,540百万円となりました。

ヘルスサイエンス事業では、主として㈱ファンケルやBlackmores Limitedにおいて、生産基盤の維持、生産性の向上に向けて、工場の製造設備の新設・増設等を行いました。その結果、設備投資額は10,878百万円、その他の各事業の設備投資額は12,698百万円となりました。

また、当年度において、減損損失4,324百万円を計上しております。減損損失の内容については、「第５ 経理の状況 １．連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 ９．非金融資産の減損」に記載のとおりであります。

２ 【主要な設備の状況】

当年度末における状況は、次のとおりであります。

なお、IFRSに基づく帳簿価額にて記載しております。

(1) セグメント別内訳

2025年12月31日現在

セグメントの名称	帳簿価額(百万円)					従業員数(人)
	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	土地	その他	合計	
酒類	119,446	153,658	48,425	38,698	360,226	8,800 [1,528]
飲料	39,669	41,869	14,251	21,298	117,087	7,849 [570]
医薬	60,201	15,035	16,529	50,762	142,528	5,161 [182]
ヘルスサイエンス	28,534	13,141	32,376	4,171	78,221	5,643 [1,353]
その他	13,691	9,517	6,366	1,121	30,695	2,200 [454]
小計	261,541	233,220	117,948	116,049	728,758	29,653 [4,087]
消去又は全社	4,702	△1,965	16	7,476	10,229	1,491 [－]
合計	266,243	231,255	117,963	123,525	738,987	31,144 [4,087]

(2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

事業所名(所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数(人)
			建物及び構築物	機械装置及び運搬具	土地(面積千㎡)	その他	合計	
本店他(東京都中野区他)	ヘルスサイエンス全社	その他の設備	6,714	2,336	972 (177)	6,841	16,863	1,124 [－]

(3) 国内子会社の状況

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
				建物及び構築物	機械装置及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
麒麟麦酒㈱	横浜工場他８工場 (神奈川県横浜市鶴見区他)	酒類	製造設備	37,758	43,221	23,842 (2,669)	12,130	116,950	1,468 [113]
キリンビバレッジ㈱	首都圏統括本部 (東京都千代田区)	飲料	その他の設備	14	―	2,822	6,474	9,311	202 [60]
キリンビバレッジ㈱	湘南工場 (神奈川県高座郡寒川町)	飲料	製造設備	4,725	10,128	1,980 (74)	740	17,573	214 [12]
協和キリン㈱	高崎工場 (群馬県高崎市)	医薬	製造設備	24,612	8,751	546 (149)	15,054	48,964	543 [15]
協和キリン㈱	宇部工場 (山口県宇部市)	医薬	製造設備	4,655	1,650	2,883 (106)	1,725	10,913	196 [19]
協和キリン㈱	本社 (東京都千代田区)	医薬	管理設備等	6,742	808	312 (1)	767	8,629	1,168 [43]
㈱ファンケル	ファンケルビル (神奈川県横浜市中区)	ヘルスサイエンス	統括業務施設	1,153	2	6,097 (2)	310	7,562	664 [195]
㈱ファンケル	ファンケル銀座スクエア (東京都中央区)	ヘルスサイエンス	営業拠点	733	―	14,200 (0)	15	14,948	― [27]
キリンバイオマテリアル㈱	山口事業所 (山口県防府市)	その他	治験原薬製造設備	3,028	9,146	―	975	13,149	106 [26]

(4) 在外子会社の状況

2025年12月31日現在

会社名 (主な所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
			建物及び構築物	機械装置及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
LION PTY LTD (オーストラリア)	酒類	製造設備他	35,190	69,832	21,336 (8,356)	9,891	136,249	2,394 [376]
Lion Global Craft Beverages Pty Ltd (オーストラリア)	酒類	製造設備他	20,661	25,019	3,024 (806)	1,291	49,994	1,353 [16]
Coca-Cola Beverages Northeast, Inc. (アメリカ)	飲料	製造設備他	28,964	23,375	6,407 (1,390)	6,679	65,425	3,486 [23]

(注) 1 LION PTY LTD及びLion Global Craft Beverages Pty Ltdの数値は同社の連結決算数値、Coca-Cola Beverages Northeast,Inc.の数値は同社の決算数値であります。
2 金額及び面積には使用権資産を含んでおります。消費税等は含んでおりません。
3 帳簿価額「その他」は、「工具器具及び備品」、「建設仮勘定」であります。
4 臨時従業員数は[ ]内に年間の平均人員を外数で記載しております。
5 現在休止中の主要な設備はありません。

3 【設備の新設、除却等の計画】

当年度末における重要な設備の新設計画は次のとおりであります。

なお、重要な設備の除却等の計画はありません。

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	投資予定金額		着手及び完了予定	
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)	着手	完了
Kyowa Kirin North America North Carolina,LLC	サンフォード工場 (アメリカノースカロライナ州)	医薬	バイオ医薬品原薬製造工場新設	530 百万米ドル	140 百万米ドル	2024年８月	2027年

(注) 上記計画の所要資金は、自己資金により賄う予定であります。

第４ 【提出会社の状況】

１ 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

① 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,732,026,000
計	1,732,026,000

② 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年３月27日)	上場金融商品取引所名又は登録認可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	914,000,000	816,000,000	東京証券取引所 (プライム市場)	(注) 1
計	914,000,000	816,000,000	―	―

(注) 1 完全議決権株式であり、権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式(単元株式数は100株)であります。
2 米国では、ADR(米国預託証券)により未公開株式流通市場で取引されております。
3 2026年２月13日開催の取締役会決議に基づき、2026年３月３日付で自己株式の消却を行ったことにより、発行済株式総数が98,000,000株減少し、816,000,000株となっております。

(2) 【新株予約権等の状況】

① 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

② 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③ 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2015年２月27日(注１)	△51,000	914,000	―	102,046	―	81,412

(注) 1 自己株式の消却によるものであります。
2 2026年２月13日開催の取締役会決議に基づき、2026年３月３日付で自己株式の消却を行ったことにより、発行済株式総数が98,000千株減少し、816,000千株となっております。

(5) 【所有者別状況】

2025年12月31日現在

区分	株式の状況（１単元の株式数100株）								単元未満株式の状況（株）
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	3	160	48	2,117	793	633	442,778	446,532	―
所有株式数（単元）	123	2,736,420	524,176	276,886	2,355,767	1,737	3,226,062	9,121,171	1,882,900
所有株式数の割合(%)	0.00	30.00	5.75	3.04	25.83	0.02	35.37	100.00	―

（注）１　自己株式は102,252,874株であり、このうち1,022,528単元については「個人その他」に、74株については「単元未満株式の状況」にそれぞれ含めて記載しております。
２　「その他の法人」には、証券保管振替機構名義の株式が70単元含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2025年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数（千株）	発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	港区赤坂一丁目８番１号 赤坂インターシティAIR	141,758	17.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	中央区晴海一丁目８番12号	54,803	6.75
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	千代田区丸の内二丁目１番１号 (中央区晴海一丁目８番12号)	31,346	3.86
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (港区港南二丁目15番１号 品川インターシティＡ棟)	25,279	3.11
SMBC日興証券株式会社	千代田区丸の内三丁目３番１号	12,828	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (港区港南二丁目15番１号 品川インターシティＡ棟)	11,619	1.43
日本証券金融株式会社	中央区日本橋茅場町一丁目２番10号	10,578	1.30
JPモルガン証券株式会社	千代田区丸の内二丁目７番３号 東京ビルディング	9,577	1.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口４)	中央区晴海一丁目８番12号	8,837	1.08
MOXLEY AND CO LLC (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	383 MADISON AVENUE, FLOOR 11 NEW YORK, NEW YORK 10179 U.S.A. (千代田区丸の内一丁目４番５号 決済事業部)	6,820	0.84
計	―	313,450	38.61

（注）１　所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
２　発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合は、小数点第３位以下を切り捨てて表示しております。
３　当社は、自己株式102,252千株(11.18%)を保有しておりますが、上記大株主から除いております。
４　三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社から、2025年9月19日付で、同社及びアモーヴァ・アセットマネジメント株式会社を共同保有者とする大量保有報告書が提出されておりますが、当社として2025年12月31日現在における当該法人の実質所有株式数を完全に把握できませんので、上記「大株主の状況」では考慮しておりません。
当該大量保有報告書による2025年9月15日現在の株式所有状況は、以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	所有株式数（千株）	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園一丁目１番１号	26,617	2.91
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂九丁目７番１号	19,762	2.16
計	―	46,379	5.07

５　ブラックロック・ジャパン株式会社から、2021年８月19日付で、同社及び他９社を共同保有者とする大量保有報告書(変更報告書)が提出されておりますが、当社として2025年12月31日現在における当該法人の実質所有株式数を完全に把握できませんので、上記「大株主の状況」では考慮しておりません。
当該大量保有報告書(変更報告書)による2021年８月13日現在の株式所有状況は、以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	所有株式数（千株）	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
ブラックロック・ジャパン株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目８番３号	12,550	1.37
ブラックロック・アドバイザーズ・エルエルシー(BlackRock Advisers, LLC)	米国 デラウェア州 ウィルミントン リトル・フォールズ・ドライブ 251	1,254	0.14
ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー(BlackRock Investment Management LLC)	米国 デラウェア州 ウィルミントン リトル・フォールズ・ドライブ 251	1,168	0.13
ブラックロック（ネザーランド）BV(BlackRock (Netherlands) BV)	オランダ王国 アムステルダム HA1096 アムステルプレイン 1	1,879	0.21
ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド(BlackRock Fund Managers Limited)	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	1,508	0.17
ブラックロック・アセット・マネジメント・カナダ・リミテッド(BlackRock Asset Management Canada Limited)	カナダ国 オンタリオ州 トロント市 ベイ・ストリート 161、 2500号	1,279	0.14
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド(BlackRock Asset Management Ireland Limited)	アイルランド共和国 ダブリン ボールスブリッジ ボールスブリッジパーク ２ １階	4,241	0.46
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ(BlackRock Fund Advisors)	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	13,247	1.45
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ. エイ.(BlackRock Institutional Trust Company, N.A.)	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	17,071	1.87
ブラックロック・インベストメント・マネジメント（ユーケー）リミテッド(BlackRock Investment Management (UK) Limited)	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	1,528	0.17
計	―	55,730	6.10

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2025年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	―	―	―
議決権制限株式(自己株式等)	―	―	―
議決権制限株式(その他)	―	―	―
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 102,252,800	―	権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式(単元株式数は100株)
完全議決権株式(その他)	普通株式 809,864,300	8,098,643	同上
単元未満株式	普通株式 1,882,900	―	―
発行済株式総数	914,000,000	―	―
総株主の議決権	―	8,098,643	―

(注) 1 「完全議決権株式(その他)」の欄の普通株式には、証券保管振替機構名義の株式 7,000株(議決権70個)が含まれております。

2 「完全議決権株式(その他)」の欄の普通株式には、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託が保有する株式1,599,000株(議決権の数15,990個)が含まれております。なお、当議決権の数15,990個は、議決権不行使となっております。

3 「単元未満株式」欄の普通株式には、自己株式が74株含まれております。

② 【自己株式等】

2025年12月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有株式数(株)	他人名義所有株式数(株)	所有株式数の合計(株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
(自己保有株式) キリンホールディングス株式会社	東京都中野区中野四丁目10番２号	102,252,800	―	102,252,800	11.18
計	―	102,252,800	―	102,252,800	11.18

(注) 役員報酬BIP信託が保有する株式1,599,000株は、上記自己保有株式に含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

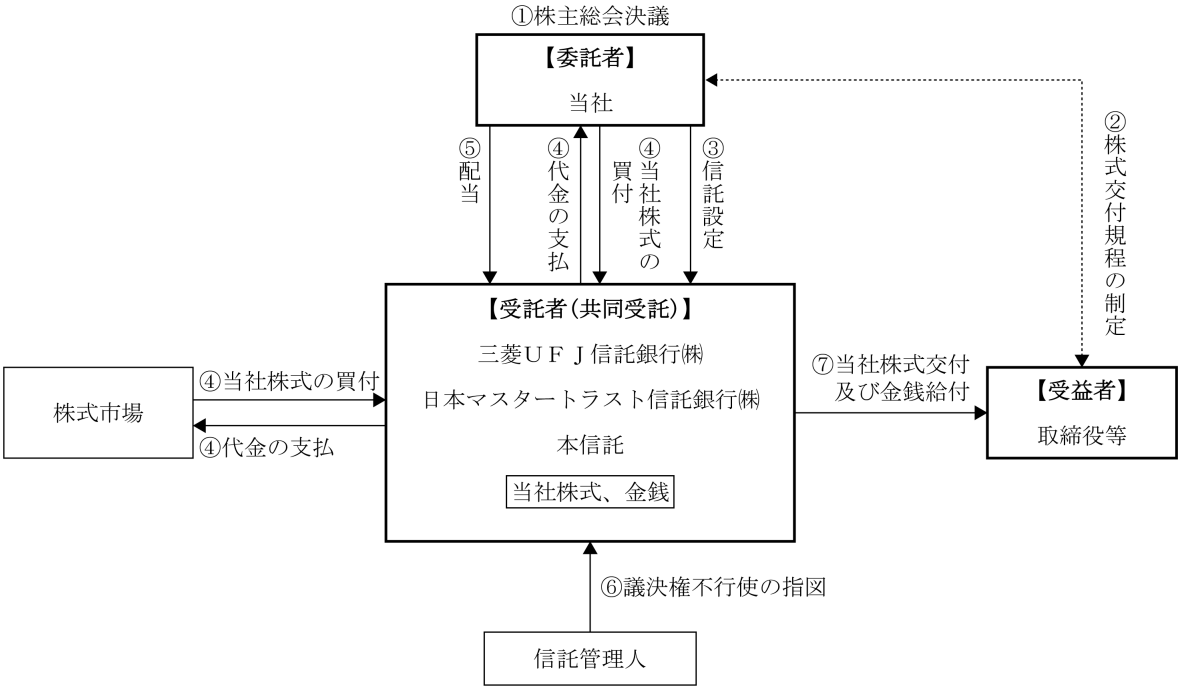
① 役員に対する株式報酬制度

当社は、当社の取締役（社外取締役を除く。）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く。）（以下、本項において「取締役等」という。）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、本項において「本信託制度」という。）を導入しております。

(ⅰ)本信託制度の概要

本信託制度は、複数事業年度を対象とする中長期インセンティブ制度であり、当社が金員を拠出して設定する信託（以下、本項において「本信託」という。）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」という。）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、本項において「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下、本項において「交付等」という。）を行う制度であります。

1) 本信託の仕組み



① 当社は、2020年３月27日開催の第181回定時株主総会において、本信託制度の導入に関する役員報酬の決議を得ており、その後、2025年３月28日開催の第186回定時株主総会（以下、「本株主総会」という。）において、本信託制度の一部改定に関する役員報酬の承認決議を得ております。

② 当社は、取締役会において、本信託制度に係る株式交付規程を制定します。

③ 当社は、本信託の信託期間を延長するにあたり、①の本株主総会の承認決議の範囲内で金銭を追加信託します。

④ 本信託は、信託管理人の指図に従い、③で信託された金銭と既存の本信託に残存する金銭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。

⑤ 本信託内の当社株式に対する配当は、他の当社株式と同様に行われます。

⑥ 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。

⑦ 信託期間中、当社の株式交付規程に従い、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、原則として、各対象事業年度の開始から３年が経過した後の一定の時期に取締役等にポイントが付与されます。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につきましては、以下の2)⑧に記載のとおりです。

（注）信託期間中、本信託内の株式数が取締役等について定められるポイント数（詳細は、以下の2)⑥に記載のとおりです。）に対応した株式数に不足する可能性が生じた場合や、信託財産中の金銭が信託報酬・信託費用の支払いに不足する可能性が生じた場合には、以下の2)⑤の当社が拠出する金員の上限の範囲内で、本信託に追加で金銭を信託し、本信託により当社株式を追加取得することがあります。

2) 本信託制度の内容

本信託制度の内容は、以下のとおりであります。

① 本信託制度に係る本株主総会決議

本株主総会において、当社が拠出する金員の上限及び交付される当社株式の数の上限その他必要な事項を決議しております。

なお、以下の④に定める本役員報酬BIP信託の継続を行う場合には、本株主総会の承認決議の範囲内で、取締役会の決議により、信託期間の満了時に信託契約の変更及び本信託への追加拠出を行うことを決定します。

② 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

③ 本信託制度の対象期間

本信託制度は、複数事業年度（当初は３事業年度）を対象とします。

④ 信託期間

上記③の対象期間に対応する年数

※ 本信託の信託期間の満了時において、当社は、新たな本信託を設定し、又は信託期間の満了した既存の本信託の信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託制度を継続的に実施することを予定しております。後者の場合には、本信託の信託期間を一定期間延長するものとします。

※ 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。

⑤ 当社が拠出する金員の上限

１事業年度あたり14億5,000万円

※ 対象期間の当初に、14億5,000万円に対象期間に係る事業年度数（当初は３年間）を乗じた額を上限とする金員を拠出します。

※ 信託期間内の本信託による株式取得資金及び信託報酬・信託費用の合算金額となります。

⑥ 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、取締役等の役位及び業績目標の達成度等に基づき付与されるポイント数により定まります。

具体的には、ポイント数は、（ⅰ）業績達成条件が付されていないリストリクテッド・シェア・ユニット（以下、「RSU」という。）及び（ⅱ）３年ローリング方式の経営計画の目標達成度に連動するパフォーマンス・シェア・ユニット（以下、「PSU」という。）により構成されます。すなわち、（ⅰ）RSUについては、各対象事業年度に係る役位別の株式報酬基準額に基づきあらかじめ定められたポイントが付与されます。（ⅱ）PSUについては、各対象事業年度に係る役位別の株式報酬基準額に基づきあらかじめ定められた基礎ポイントに、各業績評価期間（各対象事業年度を含む３事業年度）における業績目標の達成度等に基づき定められる業績連動係数※1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されるポイントの総数の上限は1,000,000ポイントとします※2。このポイントの上限は、上記⑤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。

※１　業績連動係数は、３年ローリング方式の経営計画に掲げる財務指標や非財務指標の各業績評価期間における達成度等で評価するものとし、PSUの業績連動係数の変動幅は0～200％の間とします。

※２　１事業年度あたりに取締役等に対して付与されるポイントの総数の上限は、RSU及びPSUの合計です。１ポイントあたり１株の場合、1,000,000株相当となり、当社発行済株式総数（2025年12月31日時点。自己株式控除後）に対する割合は、約0.123％です。

⑦ 当社株式の取得方法

本信託による当社株式の取得は、上記⑤の当社が拠出する金員の上限及び上記⑥の付与するポイント総数の上限を踏まえた数量の範囲内で、株式市場又は当社から取得予定です。

⑧ 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、原則として各対象事業年度の開始から３年が経過した後の一定の時期に、所定の受益者確定手続を行うことにより、付与された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。

⑨ 当社株式に関する議決権行使

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。

⑩ 本信託内の当社株式の配当の取扱い

本信託内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、原則として、本信託の信託報酬及び信託費用に充てられます。

⑪ その他の本信託制度の内容

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

3) 信託契約の概要

信託契約の概要は、以下のとおりであります。

①	信託の種類	特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）
②	信託の目的	取締役等に対するインセンティブの付与
③	委託者	当社
④	受託者	三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社 共同受託者　日本マスタートラスト信託銀行株式会社
⑤	受益者	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であって、受益権を取得した者
⑥	信託管理人	当社と利害関係のない第三者（公認会計士）
⑦	信託契約日	2020年５月15日（2025年５月16日付で変更契約締結）
⑧	信託の期間	2020年５月15日　～　2028年６月30日 （2025年５月16日付変更契約により、2028年６月30日まで延長）
⑨	議決権行使	行使しないものとします。
⑩	取得株式の種類	当社普通株式
⑪	信託金の上限額	１事業年度あたり14億5,000万円（信託報酬・信託費用を含む。）
⑫	株式の取得方法	当社自己株式の第三者割当により取得
⑬	帰属権利者	当社
⑭	残余財産	信託終了時、全ての受益者に信託財産内の当社株式及び当社株式の売却代金の交付及び給付が行われた後、残存株式があるときは換価処分します。信託財産内の金銭が、信託金の合計額から株式取得資金を控除した額（信託費用準備金相当額）を超過する場合には、当該超過額を本信託契約に定める団体に寄付し、信託費用準備金相当額の範囲内の金額については、帰属権利者である当社が給付を受けるものとします。

(ⅱ)本信託制度が当社株式を取得させる予定の株式の総数

1,000,000株（上限）

(ⅲ)本信託制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

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であって、受益権を取得した者

② 従業員に対する株式報酬制度

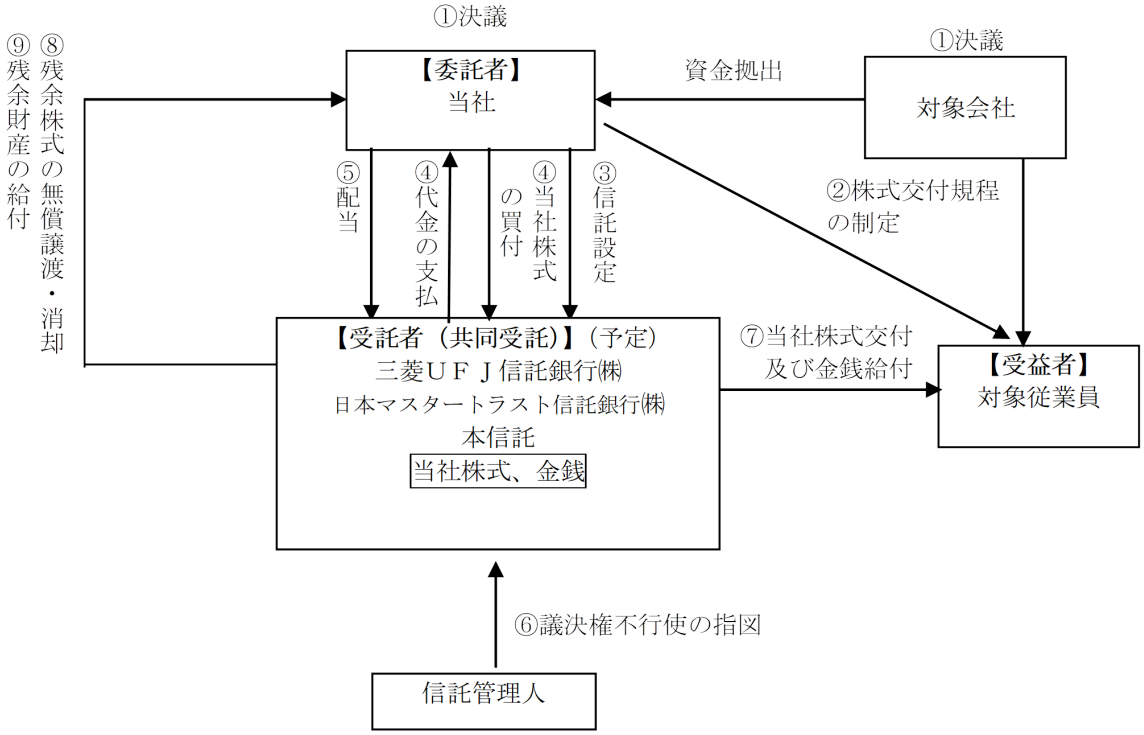
当社は、当社及び当社の子会社（以下、本項において「対象会社」という。）の上級経営職及びこれに相当する対象会社従業員（以下、本項において「対象従業員」という。）を対象とする信託型株式交付制度（以下、本項において「本信託制度」という。）を導入しております。

(ⅰ)本信託制度の概要

本信託制度は、株式付与ESOP（Employee Stock Ownership Plan）信託と称される仕組みを採用しております（以下、本項において「本信託」という。）。ESOP信託とは、米国のESOP制度を参考にした従業員インセンティブ・プランであり、ESOP信託が取得した当社株式及び当社株式の換価処分金額相当額の金銭（以下、本項において「当社株式等」という。）を、予め定める株式交付規程に基づき、一定の要件を充足する対象従業員に交付又は給付するものであります。

なお、対象従業員のうち国内非居住者に対しては、本信託制度の対象者に対する制度との均衡を図るために、金銭を支給する業績連動型株価連動インセンティブ制度が適用されます。

1) 本信託の仕組み



① 対象会社は、本信託の導入に関して必要な決議を行います。

② 対象会社は、本信託制度に関する株式交付規程を制定します。

③ 当社は、一定の金銭を受託者に信託し、受益者要件を満たす対象従業員を受益者とする本信託を設定します。

④ 本信託は、信託管理人の指図に従い、③で信託された金銭を原資として信託期間内に受益者に交付すると見込まれる数の当社株式を当社から取得します。

⑤ 本信託内の当社株式に対する配当は、他の当社株式と同様に行われます。

⑥ 本信託内の当社株式については、受益者候補の議決権行使状況を反映した信託管理人の指図に従い、当社株式の議決権を行使します。

⑦ 信託期間中、当社の株式交付規程に従い、中期経営計画に掲げる主要な経営指標の達成度等に応じて、ポイントが付与されます。また、一定の要件を充足する対象従業員は、原則として３年間の対象期間終了後に、当該ポイントの一定割合に相当する当社株式の交付を受け、残りのポイントに相当する当社株式については、信託契約の定めに従い、本信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭を受領します。

⑧ 信託期間の満了時に生じた残余株式は、信託契約の変更及び本信託への追加信託を行うことにより、本信託制度又はこれと同種の株式交付制度として本信託を継続利用することができます。なお、本信託を継続せず終了する場合は、株主への還元策として、本信託は当社に当該残余株式を無償譲渡し、当社はこれを取締役会決議により消却する予定です。

⑨ 信託期間の満了時に生じた本信託内の当社株式にかかる配当金の残余は、本信託を継続利用する場合には株式取得資金として活用されますが、信託期間満了により本信託を終了する場合には、信託費用準備金を超過する部分について、当社と利害関係のない団体への寄附を行う予定です。

（注）信託期間中、本信託内の株式数が対象従業員について定められるポイント数に対応した株式数に不足する可能性が生じた場合や、信託財産中の金銭が信託報酬・信託費用の支払いに不足する可能性が生じた場合には、本信託に追加で金銭を信託し、本信託により当社株式を追加取得することがあります。

2) 信託契約の概要

信託契約の概要は、以下のとおりであります。

① 信託の種類　　特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）

②	信託の目的	従業員に対するインセンティブの付与
③	委託者	当社
④	受託者	三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社（予定） （共同受託者　日本マスタートラスト信託銀行株式会社）
⑤	受益者	従業員のうち受益者要件を充足する者
⑥	信託管理人	当社と利害関係のない第三者（公認会計士）
⑦	信託契約日	未定
⑧	信託の期間	未定
⑨	議決権行使	受益者候補の議決権行使状況を反映した信託管理人の指図に従い、当社株式の議決権を行使
⑩	取得株式の種類	当社普通株式
⑪	信託金の金額	未定
⑫	株式の取得方法	当社から取得
⑬	株式の取得時期	未定
⑭	帰属権利者	当社
⑮	残余財産	帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内といたします。

(ⅱ)本信託制度が当社株式を取得させる予定の株式の総数

未定

(ⅲ)本信託制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

当社の株式交付規程に従ってポイントの付与を受けた対象従業員であって、受益権を取得した者

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】　　会社法第155条第３号及び第７号による普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

会社法第165条第３項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づく取得

区分	株式数(株)	価額の総額(千円)
取締役会(2026年２月13日)での決議状況 (取得期間2026年３月６日～2027年２月12日)	50,000,000	80,000,000
当事業年度前における取得自己株式	―	―
当事業年度における取得自己株式	―	―
残存決議株式の総数及び価額の総額	―	―
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	―	―
当期間における取得自己株式	―	―
提出日現在の未行使割合(%)	100.0	100.0

(注)　当期間における取得自己株式には、2026年３月１日からこの有価証券報告書提出日までに取得した株式数は含めておりません。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第７号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(千円)
当事業年度における取得自己株式	8,963	18,910
当期間における取得自己株式	1,171	2,858

(注)　当期間における取得自己株式には、2026年３月１日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取請求による株式数は含めておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(千円)	株式数(株)	処分価額の総額(千円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	―	―	―	―
消却の処分を行った取得自己株式	―	―	98,000,000	236,572,000
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	―	―	―	―
その他(単元未満株式の買増請求)	315	677	25	58
その他(役員報酬BIP信託制度導入に伴う第三者割当による自己株式の処分)	162,405	166,396	―	―
保有自己株式数	102,252,874	―	4,254,020	―

(注)　1　当期間における「その他(単元未満株式の買増請求)」には、2026年３月１日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買増請求による株式数は含めておりません。

2　当期間における「保有自己株式数」には、2026年３月１日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取請求及び単元未満株式の買増請求による株式数は含めておりません。

3 【配当政策】

当社は事業への資源配分及び株主還元について以下の通り考えております。

事業への資源配分については、ヘルスサイエンス領域を中心とした成長投資を最優先としながら、既存事業の強化・収益性改善に資する投資を行います。また、将来のキャッシュ・フロー成長を支える無形資産（ブランド・研究開発・ICT・人的資本など）及び新規事業創造への資源配分を安定的かつ継続的に実施します。なお、投資に際しては、グループ全体の資本効率を維持・向上させる観点からの規律を働かせます。株主還元についても、経営における最重要課題の一つと考えており、当期の剰余金の配当につきましては、DOE（連結株主資本配当率）5%以上を目安に基づき、１株につき中間配当37.0円、期末配当37.0円とし、前期に比べ3.0円増配の74.0円とすることを取締役会で決議しました。自己株式の取得については引き続き、追加的株主還元として最適資本構成や市場環境及び投資後の資金余力等を総合的に鑑み、実施の是非を検討していきます。

次期の剰余金の配当につきましては、DOE（連結株主資本配当率）5%以上を目安とし、年間76.0円の配当を予定しております。

なお、当社は会社法第454条第５項に規定する中間配当を行うことができる旨を定款に定めており、毎事業年度における配当は期末と中間の２回行うこととしております。これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当につきましては株主総会、中間配当につきましては取締役会であります。

(注) 基準日が当期に属する剰余金の配当に関する取締役会又は株主総会の決議年月日並びに各決議ごとの配当金の総額及び１株当たりの配当額は以下のとおりであります。

取締役会決議日	2025年８月７日
配当金の総額	30,035百万円
１株当たり配当額	37.0円
株主総会決議日	2026年３月27日
配当金の総額	30,035百万円
１株当たり配当額	37.0円

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

① コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、グループ経営理念及び当社グループ共通の価値観・行動指針“KIRIN WAY”のもと、当社グループ長期経営構想「Innovate2035!」における「2035年Vision」を実現することが当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に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。

当社グループは、グループ経営理念及び経営理念に基づく「2035年Vision」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。

当社グループは、株主・投資家に対し、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。

＜グループ経営理念＞

キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します。

＜2035年Vision＞

人と技術の力でイノベーションを起こし続けるCSV先進企業として世界をもっと元気にしている

※CSV：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

＜KIRIN WAY＞

価値観（Values）：

先駆　Pioneer with Innovation

お客様本位／患者さん本位　Consumer/Patient at Heart

品質本位　Quality in Mind

行動指針（Principles）：

志を高く持つ　Be Aspirational

Go to “ゲンバ”　Go to “Gemba”

まず動き、失敗も学びに変える　Act First, Learn Fast

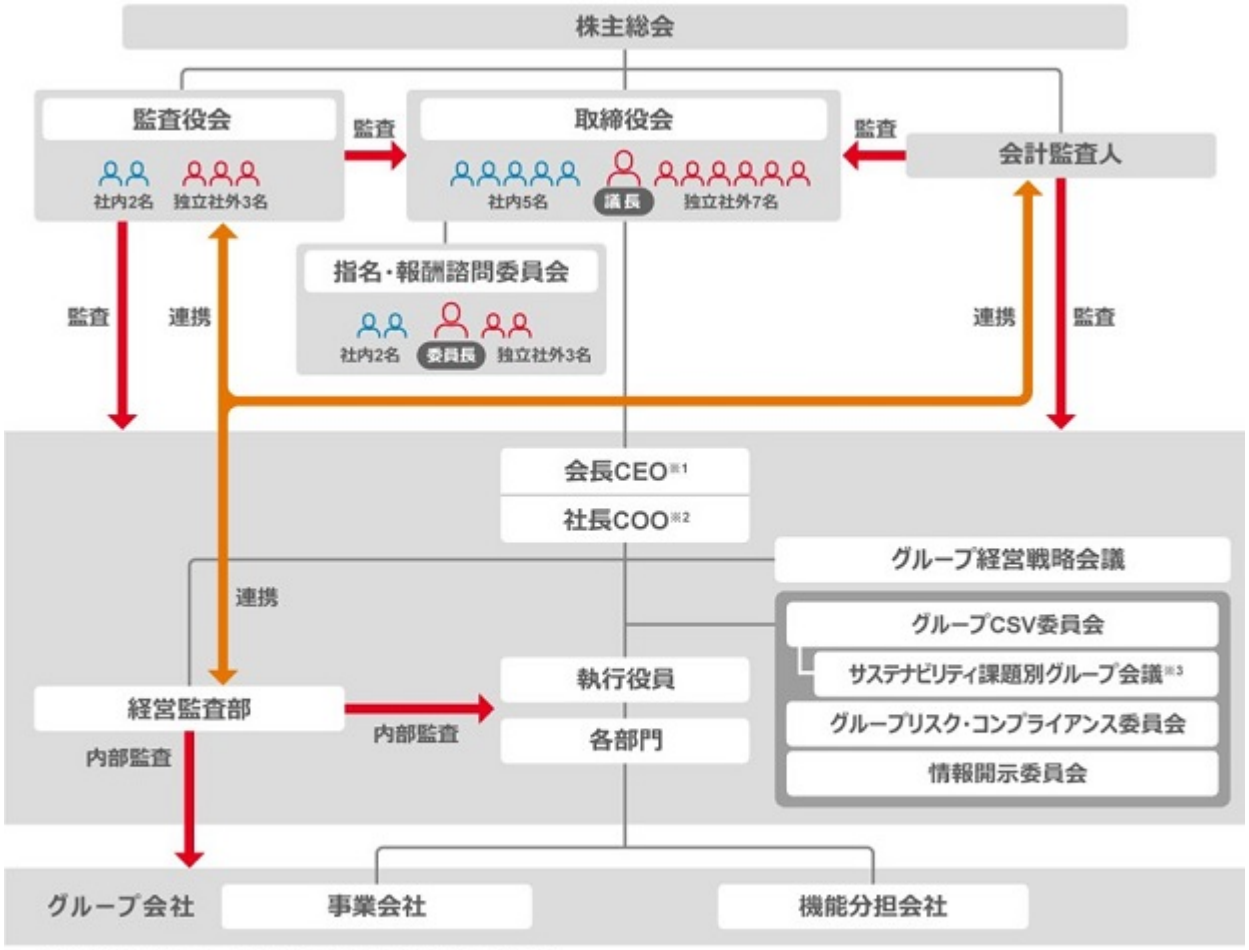
枠を超える　Leap Beyond

違いを力に変える　Unite as One Team

勝ちにこだわる　Commit to Winning

② 企業統治の体制の概要

当社の企業統治体制は、以下のとおりです。



※1 最高経営責任者（CEO）：当社グループの経営全般を統括する執行役員
※2 最高執行責任者（COO）：当社グループの事業執行を統括する執行役員
※3 グループ環境会議、グループビジネスと人権会議、グループ健康経営推進会議等

・当社は、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の３領域を中核とした多様かつグローバルな事業展開を統括する体制として純粋持株会社制を採用しています。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、加えてサステナビリティを巡る課題への対応等の役割を担っています。

・当社グループ各社は、生活者をはじめとしたステークホルダーにより近い場所で自律的かつスピーディな経営を行います。当社は、グループ各社の戦略ステージに合わせて適切な権限付与を行うとともに、グループ各社へ取締役を派遣することで各社の取締役または取締役会を通したガバナンスの向上を図っています。主要グループ会社については、当社の取締役、執行役員またはこれらに準ずる者が各社の取締役を兼務しています。

・当社は、監査役会設置会社を採用し、ステークホルダーにとって透明性の高いガバナンス体制を維持、向上するため、複数の社外取締役を含む取締役会が、複数の社外監査役を含む監査役会と緊密に連携し、監査役の機能を有効に活用しながら重要案件の最終意思決定を行うとともに、経営に対する監督機能の強化を図っています。また、機動的に各事業・各機能戦略を実行し、執行責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。取締役会は、それぞれの分野に関する経験、実績、専門性等を踏まえ、執行役員への委任範囲を定めています。

・また、グループ全体の内部統制システムの有効性を評価するための体制として経営監査部を設置し、当社及びグループ会社の内部監査を実施・統括しています。内部監査の状況や計画については取締役会で定期的に報告を行っています。

組織	目的	構成	2025年度 開催回数
取締役会	株主に対する受託者責任と説明責任を踏まえ、当社グループや株主共同の利益のため、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指す	議長：社外取締役 構成員：取締役12名・監査役５名 （うち、社外取締役７名、社外監査役３名）	15回 （うち、１回は書面開催）
監査役会	株主に対する受託者責任を踏まえ、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて経営の健全性を確保し、株主共同の利益のために行動する	構成員：監査役５名 （うち、社外監査役３名）	15回
指名・報酬諮問委員会	取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、取締役、執行役員及び監査役の選解任方針、最高経営責任者（CEO）及び最高執行責任者（COO）の後継者の計画、報酬等について審議し答申する	委員長：社外取締役 構成員：取締役５名 （うち、社外取締役３名）	12回

1) 取締役会

・取締役会は、当社グループ全体及び主要グループ会社の長期経営構想及び年度事業計画等の当社グループの重要な業務執行並びに法定事項について決定するとともに、取締役及び執行役員の職務執行を監督する責務、グループ全体の適切な内部統制システムを構築する責務等を担っています。

・取締役会は、2035年Visionの実現のための知識、経験、能力、見識等を考慮し、多様性を確保しながら全体としてバランスよく、適正な人数で構成しています。また、透明性の高いガバナンス体制を構築して客観的な経営の監督の実効性を確保するため、現在選任されている取締役の過半数は独立社外取締役で構成されています。

・社外取締役は、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的、客観的かつ専門的な視点から、有益な指摘・意見提起を行っています。なお、社社内取締役と併せて人財戦略部秘書室が適切にサポートを行っています。

2) 監査役

・監査役会は、常勤監査役による当社グループ内における情報収集力及び社外監査役による独立性を活かしながら、各監査役による監査の実効性を確保するための体制を整備しています。

・監査役会は、社外取締役への情報提供を強化するため、社外取締役との意見交換を行い、監査活動を通じて得られた情報の提供を行っています。

・また、監査機能強化を図るため、監査役の業務を組織的かつ効果的にサポートするための体制として専任の従業員で構成する監査役室を設置しています。

3) 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しています。

・取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、取締役、執行役員及び監査役の選解任方針、各候補者案、報酬制度・水準、報酬額、最高経営責任者（CEO）及び最高執行責任者（COO）の後継者の計画等について審議し、取締役会へ答申を行います。また、取締役会の委任に基づき、賞与における個人業績評価等を行います。

4) 社長の諮問機関

社長の諮問機関として、以下４つを設置しています。

i）グループ経営戦略会議

・当社は、社長の意思決定を補佐・支援する諮問機関として、グループ経営戦略会議を設置しています。グループ経営に関する意思決定のうち、影響の大きい戦略及び投資に関し、社長執行役員を含む執行役員、常勤監査役、プロフェッショナル・アドバイザー等で構成される同会議を機動的に開催することにより、意思決定の質の向上を図っています。

ⅱ）グループCSV委員会

・グループCSV方針・戦略および計画策定のための討議を行うとともに、CSV計画の実行状況のモニタリングを行っています。決定した内容は取締役会に報告し、グループ全体戦略へ反映させています。

URL https://www.kirinholdings.com/jp/company/strategy/csv/promotion_impact/

ⅲ）グループリスク・コンプライアンス委員会

・リスクマネジメントを推進・統括しています。コンプライアンスもその一環として位置づけて確実な実行を図るとともに、クライシスが発生した場合には、国内外のグループ各社と情報を共有し対応を支援するなど、適切に対応するための体制を整備しています。同委員会は当社の社内取締役と執行役員で構成され、リスク管理統括執行役員が委員長を務めています。

URL https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/risk_management/

ⅳ）情報開示委員会

・株主・投資家への有益な情報提供の観点から、適時開示情報をはじめとする情報の重要性と開示の必要性を審議・決定することで、適時・公正・公平なディスクロージャーの推進による経営の透明性向上に取り組んでいます。同委員会は担当部門長および委員長である財務戦略執行役員から構成され、常勤監査役および経営監査部長がオブザーバーを務めています。

③ 当該企業統治の体制を採用する理由

当社はコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を採用しており、取締役会は多様な知識、経験、能力、見識等を持ち合わせた取締役・監査役でバランスよく構成されています。取締役会及び監査役会は、社外取締役が過半数を占めており、透明性の高いガバナンス体制を実現しています。また、取締役会と監査役会が緊密に連携することで、実効性の高い監督機能の確保と、重要性の高い業務執行及び法定事項に対する質の高い意思決定を図ることができています。なお、当社では取締役、執行役員および監査役の指名と報酬について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、客観性および透明性を確保しています。以上の理由で、現体制の採用により経営の透明性ならびに業務の適正性を確保することができており、有効な企業統治体制が機能しているものと判断しています。

④ 企業統治に関するその他の事項

1) 内部統制システムの整備の状況

当社は、取締役会にて、グループ業務の適正を確保するための体制として、内部統制システムに関する基本方針を定め、グループのコンプライアンス、リスクマネジメント、財務報告の適正性確保等について適切な体制の整備と運用に努めています。また、毎年内部統制の整備・運用状況の点検を行い、内部統制の運用実施部署における活動が自律的に実施され、有効に機能していることを確認するとともに、その内容を取締役会で確認しています。具体的には以下をご参照下さい。

（参考）内部統制システムに関する基本方針

URL https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/files/pdf/policy_internalcontrolsystem.pdf

2)　リスク管理体制の整備の状況

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、各組織の活動に組み込むことにより推進します。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周知します。これらの体制の構築・運用状況については、経営監査部が内部監査を実施します。

3)　取締役の定数

当社の取締役は12名以内とする旨定款に定めています。

4)　取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の３分の１以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、またその決議は累積投票によらない旨定款に定めています。

5)　取締役及び監査役の責任免除

当社は、取締役及び監査役が期待される役割を十分に発揮できるよう、会社法第426条第１項の規定により、取締役会の決議によって、同法第423条第１項の取締役（取締役であった者を含む。）及び監査役（監査役であった者を含む。）の責任を、法令の限度において免除することができる旨定款に定めています。

6)　責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外取締役及び各監査役との間で、会社法第427条第１項に基づき、同法第423条第１項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第１項に定める最低責任限度額です。

7)　補償契約の内容の概要

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

8)　役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社及び当社の子会社の取締役、監査役、執行役員等を被保険者として、会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社及び当社の子会社が全額負担をしています。

当該保険契約は、被保険者が業務について行った行為に起因して損害賠償責任を負った場合における損害賠償金及び訴訟費用等を填補するものです。ただし、被保険者による犯罪行為又は詐欺行為等に起因する損害を除くなどの一定の免責事由を定めているほか、免責金額の定めも設けており、当該免責金額に至らない損害については填補の対象外としています。

9)　自己の株式の取得

当社は、財務政策等の経営諸施策を機動的に遂行することを可能にするため、会社法第165条第２項の規定により、取締役会の決議によって市場取引等により自己の株式を取得することができる旨定款に定めています。

10)　中間配当

当社は、株主への機動的な利益還元を行うため、会社法第454条第５項の規定により、取締役会の決議によって毎年６月30日を基準日として中間配当を行うことができる旨定款に定めています。

11)　株主総会の特別決議要件

当社は、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を可能にするため、会社法第309条第２項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の３分の１以上を有する株主が出席し、その議決権の３分の２以上をもって行う旨定款に定めています。

⑤　当事業年度における取締役会及び指名・報酬諮問委員会の活動状況

1)　開催頻度

ⅰ）取締役会

当社は定例の取締役会を原則毎月１回開催しており、2025年度は15回（うち、１回は書面開催）の定例取締役会を開催いたしました。

ⅱ）指名・報酬諮問委員会

当社は定例の指名・報酬諮問委員会を原則毎月１回開催しており、2025年度は12回の指名・報酬諮問委員会を開催いたしました。

2)　主な検討内容

ⅰ）取締役会

当事業年度は、取締役会において、以下の点について重点的な審議がなされました。

審議テーマ	取締役会での審議内容等
戦略実行に関するモニタリング、及び次年度事業戦略の策定	戦略実行度をより高めるため、事業戦略と機能別戦略の両軸で定期的にモニタリングすることで、戦略の実行状況を監督いたしました。また、市場や競合を含めた外部環境の変化を踏まえ、新しい長期経営構想であるInnovate2035!及び次年度事業計画の策定について、重畳的に審議いたしました。
事業ポートフォリオ戦略に関する議論	企業価値の最大化を実現するために最適な事業ポートフォリオ戦略について審議し、「Innovate2035!に基づく事業ポートフォリオの方向性を変えず、酒類、飲料・ヘルスサイエンス、医薬の３領域で事業を行っていく」ことを決議しました。
指名・報酬諮問委員会の活動・審議内容	指名・報酬諮問委員会における後継者育成計画の審議内容等への監督機能強化のため、指名・報酬諮問委員会からその活動・審議内容について定期的に報告を受け、監督しました。
その他重要な業務執行	M&A案件に関して慎重に審議し、決議いたしました。

ⅱ）指名・報酬諮問委員会

当事業年度は、指名・報酬諮問委員会において、以下の点について重点的な審議がなされました。

審議テーマ	指名・報酬諮問委員会での審議内容等
指名関連	2026年度役員選退任、及びCEOの後継者育成計画の他、次世代経営体制案及び経営陣の質維持のための持続的な仕組みづくりについて審議いたしました。また、年間の活動計画について５月に取締役会に答申すると共に、その後定期的に活動・審議内容について取締役会に答申いたしました。
報酬関連	役員報酬に関して、2025年度業績評価・金額確定、及び2026年度決定方針・設計、海外主要事業会社社長の報酬について審議し、2026年２月の取締役会に答申いたしました。

3)　取締役、監査役の出席状況

役職（注１）	氏名	取締役会出席状況（注２）	指名・報酬諮問委員会出席状況
社外取締役 （取締役会議長）	柳　弘之	全14回中14回（100%）	―
取締役会長	磯崎　功典	全14回中14回（100%）	全12回中12回（100%）
取締役社長	南方　健志	全14回中14回（100%）	全12回中12回（100%）
取締役副社長	坪井　純子	全14回中14回（100%）	―
取締役	吉村　透留	全14回中14回（100%）	―
取締役	秋枝　眞二郎	全14回中14回（100%）	―
社外取締役	森　正勝	全２回中２回（100%）（注３）	―
社外取締役	ジョージ・オルコット	全２回中２回（100%）（注３）	―
社外取締役 （指名・報酬諮問委員長）	塩野　紀子	全14回中14回（100%）	全12回中12回（100%）
社外取締役	ロッド・エディントン	全14回中12回（86%）	―
社外取締役	片野坂　真哉	全14回中13回（93%）	全12回中11回（92%）
社外取締役	安藤　よし子	全14回中13回（93%）	全12回中12回（100%）
社外取締役	此本　臣吾	全12回中12回（100%）（注４）	
社外取締役	三上　直子	全12回中12回（100%）（注４）	
常勤監査役	西谷　尚武	全14回中14回（100%）	―
常勤監査役	石倉　徹	全14回中14回（100%）	―
社外監査役	鹿島　かおる	全14回中14回（100%）	―
社外監査役	藤縄　憲一	全14回中14回（100%）	―
社外監査役	土地　陽子	全14回中14回（100%）	―

（注）１　役職は当事業年度のものであり、本報告書提出時点のものとは異なります。
２　書面開催での取締役会については回数から除きます。
３　取締役の森正勝氏、ジョージ・オルコット氏は2025年３月28日開催の定時株主総会をもって任期満了により退任しておりますので、退任前の役職ならびに出席状況を記載しております。
４　就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

4)　取締役会実効性評価について

当社は、取締役会の果たすべき機能を「重要な意思決定」機能及び「監督」機能と定義しています。毎年、取締役会の運営や議論内容などに対する評価を実施し、その機能の担保に努めるとともに、次年度に強化すべき議論のポイントを明確化することにより、継続的な実効性の向上につなげています。

・2025年度における実効性評価の取り組み

2025年10～11月に全取締役・監査役を対象としたアンケート形式の調査に加え、取締役会議長や社外取締役会を対象にインタビューを行いました。分析・評価を行った結果、実効性に問題ないことが確認されました。評価結果及び現状の課題を踏まえた今後の改善方針については、2026年１月に開催した取締役会に報告し議論しています。なお、当社では評価の客観性・透明性をさらに高めるため、３年に１回程度、第三者であるアドバイザーの協力を得て実効性評価を実施しており、直近では2024年度に実施した結果から高い実効性を確認しております。

評価の視点は以下のとおりです。

１．取締役会の構成及び運営
２．戦略の策定とその実行及びモニタリング
３．リスクマネジメントの監督
４．事業買収・撤退等の意思決定の監督
５．役員報酬及び後継者育成計画等の監督
６．健全な企業倫理の周知徹底とその監督
７．ステークホルダーに対する開示全般の監督
８．実効性向上に向けての強化ポイント

・評価の結果

アンケートならびにインタビューの結果を踏まえ、当社の取締役会は十分に機能し、経営上重要な事項の意思決定と業務執行の監督を適切に行うための実効性が確保されていると評価しました。

・2025年度の強化ポイントに対する取り組みの状況

2025年強化ポイント	具体的な取り組み
企業価値最大化に向けた「事業ポートフォリオ戦略」に関する議論	・2025年度は３回にわたり事業ポートフォリオ戦略に関する議論を実施。
各領域・事業の成長シナリオに関する議論	・長期経営構想Innovate2035!に基づく各領域・主要事業会社の成長シナリオに関する議論を実施。
AIの先進活用を通じて価値創造を加速するための「デジタルICT戦略」に関する議論	・長期経営構想Innovate2035!の実現に向け、マーケティングにデジタルICTを組み合わせた「社会に新たな生活習慣を生み出す」ための方向性に関する議論を充実化。 ・現行のサイバーセキュリティ状況と今後の強化策に関する報告を実施。
挑戦する人財・組織風土を生み出す「人財戦略」に関する議論	・長期経営構想Innovate2035!の実現に向けたP&C戦略に関する議論を実施。
実効性の高いグループガバナンスのあり方に関する議論	・長期経営構想Innovate2035!の実現に向けたホールディングの機能発揮および事業領域別のマネジメント体制に関する議論を実施。

・2026年度の強化ポイント

2025年度における評価の視点ごとに提起された意見および改善点、そして将来の経営環境変化に対する見立てに基づき、2026年度の強化ポイントを以下の３点に集約しました。引き続き、取締役会議長のもとでのアジェンダ設定や、運営の更なる改善を通じ、実効性維持・向上に努めていきます。

１．財務・ステークホルダー戦略
２．事業ポートフォリオ
３．人財戦略

⑥　取締役・監査役・執行役員のスキル・マトリックス

1)　取締役会・監査役会に求められるスキルについて

このたび、当社は新たな長期経営構想「Innovate2035!」を公表いたしました。これを契機として、当社は取締役会および監査役会に求められるスキルの見直しを実施いたしました。

まず、当社グループが掲げる「CSV経営」の理念に対する深い理解と共感は、当社の取締役および監査役に全員に共通して求められる基本的かつ不可欠な要件であると整理しています。

そのうえで、経営・事業トップの経験を通じた「企業経営」の総合的な能力を前提としつつ、「サステナビリティ」「グローバル」「財務・IR」「法務・リスク管理」の各分野に関する知見を、当社の経営推進およびコーポレートガバナンスの実効性確保に不可欠な基本スキルと位置付けております。

さらに、「Innovate2035!」では、CSV経営を通じて持続的な成長を実現し、社会課題である「健康」への貢献を目指しています。当社グループは、『人と技術の力でイノベーションを起こし続けるCSV先進企業として、世界をより元気にする』ことを掲げています。この目標の達成に向け、当社は「R&D」「マーケティング」「ICT・DX」「人財・組織」「生産・品質保証」といった組織能力をイノベーションの源泉と位置付けています。これらの能力は、取締役会および監査役会が、実効性の高い意思決定と監督を行うために不可欠なスキルでもあります。

なお、従来から重視してきた「ヘルスサイエンス」および「医薬」に関するスキルについては、取締役会・監査役会において一定程度の強化が進んでいると評価しており、今回のスキルマトリックスでは既に備わっている基盤的スキルとして扱うため一覧から除外しています。

2)　取締役及び監査役に対するトレーニングについて

取締役及び監査役が、その役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニング及び情報提供を適宜実施します。

取締役及び監査役が就任する際には、会社法、コーポレート・ガバナンス、コーポレートファイナンス等に関して、専門家や社内関係部門による講義や研修を実施し、就任後も必要に応じて法令改正や経営課題などに関する研修や主要拠点の視察等を継続的に実施します。

社外取締役及び社外監査役が就任する際には、当社グループの経営理念、共通の価値観・行動指針“KIRIN WAY”、事業内容などの説明を実施します。

3)　スキルの定義・充足の目安について

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

※１：上場企業あるいはそれに類する企業

※２：官公庁、弁護士事務所、監査法人、アカデミア、NPO等

4) 本報告書提出時点の取締役・執行役員・監査役のスキル・マトリックスについて

ⅰ）取締役（注１）

役職	氏　名	経営・ガバナンス					イノベーションの源泉				
		企業経営	サスティナビリティ	グローバル	財務IR	法務リスク管理	R&D	マーケティング	人財組織	ICT DX	生産品質保証
代表取締役会長CEO	磯崎　功典	◎	◎	○	◎	○		○	○		
代表取締役社長COO	南方　健志	◎	○	○	○		◎		◎		○
取締役副社長	坪井　純子	○	○			◎		◎	◎		
取締役常務執行役員	吉村　透留	◎	○	◎	○		○		○	○	◎
取締役常務執行役員	秋枝　眞二郎	○	◎	○	◎	○		○		◎	
取締役	柳　弘之	●					●				●
取締役	塩野　紀子	●		●				●			
取締役	片野坂　真哉	●		●					●		
取締役	安藤　よし子		●			●			●		
取締役	此本　臣吾	●			●					●	
取締役	三上　直子						●		●		●
取締役	藤縄　憲一			●		●			●		

（注）１　社内取締役については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎とし、社外取締役については、特に貢献することが期待される分野を●としています。（◎と●は最大３つ以内とする）

ⅱ）執行役員（注２）

役職	氏　名	経営・ガバナンス					イノベーションの源泉				
		企業経営	サスティナビリティ	グローバル	財務IR	法務リスク管理	R&D	マーケティング	人財組織	ICT DX	生産品質保証
常務執行役員	山形　光晴	○	○	◎				◎		◎	
常務執行役員	永嶋　一史	○	○	○			◎				◎
常務執行役員	濱　利仁	○	◎	○		◎			◎		
常務執行役員	藤原　大介		○	◎			◎	○			
常務執行役員	米谷　良之		○	○			◎				◎
常務執行役員	高岡　宏明		◎	○	◎					◎	
常務執行役員	堀口　英樹	◎	○	◎	○			◎	○		
常務執行役員	井上　一弘	◎	◎		○			○	○		
常務執行役員	三橋　英記	◎	○	◎	○	○		◎	○	○	
常務執行役員	アラスター・シミントン	◎	○	◎	○			◎	○		

（注）２　執行役員については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎としています。（◎は最大３つ以内とする）

iii）監査役（注３）

役職	氏　名	経営・ガバナンス					イノベーションの源泉				
		企業経営	サスティナビリティ	グローバル	財務IR	法務リスク管理	R&D	マーケティング	人財組織	ICT DX	生産品質保証
常勤監査役	石倉　徹						●			●	●
常勤監査役	小林　肇			●	●	●					
監査役	鹿島　かおる				●	●			●		
監査役	土地　陽子		●	●	●						
監査役	ティム・レスター		●	●		●					

（注）３　監査役については、特に貢献することが期待される分野を●としています。（●は最大３つ以内とする）

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

男性11名(うち外国人１名)　女性6名　(役員のうち女性の比率35.3%、外国人の比率5.9%)

役職	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
代表取締役会長CEO 最高経営責任者	磯　崎　功　典	1953年８月９日生	1977年４月 2004年３月 2007年３月 2008年３月 2009年３月 2010年３月 2012年３月 2013年１月 2015年３月 2021年９月 2024年３月	当社入社 San Miguel Corporation取締役 当社経営企画部長 当社執行役員経営企画部長 当社常務執行役員経営企画部長 当社常務取締役(2012年３月退任) 麒麟麦酒㈱代表取締役社長(2015年１月退任) キリン㈱代表取締役社長 当社代表取締役社長 麒麟麦酒㈱代表取締役社長(2022年１月退任) 当社代表取締役会長CEO(現任)	※１	116,248
代表取締役社長COO 最高執行責任者	南　方　健　志	1961年12月31日生	1984年４月 2012年３月 2013年１月 2015年３月 2016年３月 2016年４月 2018年３月 2020年３月 2022年３月 2022年４月 2023年８月 2024年３月	当社入社 麒麟麦酒㈱企画部長 キリン㈱執行役員経営企画部長 麒麟麦酒㈱執行役員企画部長 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㈱常務執行役員経営企画部長 当社常務執行役員(2018年３月退任) Myanmar Brewery Limited取締役社長 協和発酵バイオ㈱代表取締役社長(2021年12月退任) 当社常務執行役員 当社取締役常務執行役員 協和キリン㈱取締役 当社取締役常務執行役員ヘルスサイエンス事業本部長 Blackmores Limited取締役 当社代表取締役社長COO(現任)	※１	19,035
取締役副社長	坪　井　純　子	1962年８月８日生	1985年４月 2005年３月 2010年３月 2012年３月 2012年11月 2013年１月 2014年３月 2019年３月 2020年６月 2022年３月 2023年３月 2024年３月	当社入社 キリンビバレッジ㈱広報部長 ㈱横浜赤レンガ代表取締役社長 当社CSR推進部長 兼 コーポレートコミュニケーション部長 当社コーポレートコミュニケーション部長 キリン㈱CSV本部ブランド戦略部長 同社執行役員CSV本部ブランド戦略部長 当社常務執行役員ブランド戦略部長 ㈱ファンケル社外取締役 当社常務執行役員 当社取締役常務執行役員 当社取締役副社長(現任)	※１	29,331

役職	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
取締役 常務執行役員	吉　村　透　留	1964年６月８日生	1988年４月 2016年３月 2017年３月 2018年３月 2019年３月 2021年３月 2022年１月 2024年３月	当社入社 キリン㈱経営企画部部長 当社グループ提携戦略担当ディレクター キリン㈱執行役員経営企画部部長 当社執行役員グループ提携戦略担当ディレクター キリン㈱常務執行役員経営企画部部長 当社常務執行役員経営企画部長 キリンビバレッジ㈱取締役 麒麟麦酒㈱取締役 当社常務執行役員 キリンビバレッジ㈱代表取締役社長 当社取締役常務執行役員ヘルスサイエンス事業本部長(現任) Blackmores Limited取締役	※１	19,242
取締役 常務執行役員	秋 枝 眞 二 郎	1965年７月18日生	1988年４月 2010年３月 2013年３月 2015年３月 2017年３月 2018年３月 2019年３月 2020年３月 2022年１月 2022年３月 2023年３月 2024年３月 2025年３月	当社入社 台湾麒麟啤酒股份社董事長総経理 メルシャン㈱執行役員企画部長 キリンビバレッジ㈱執行役員企画部長 同社常務執行役員企画部長 麒麟麦酒㈱執行役員企画部長 当社執行役員経営企画部部長 当社執行役員経営企画部部長 兼 DX戦略推進室長 当社執行役員経営企画部長 麒麟麦酒㈱取締役 当社常務執行役員経営企画部長 当社常務執行役員 当社取締役常務執行役員(現任) 協和キリン㈱取締役(現任) LION PTY LTD取締役	※１	13,768
取締役	柳　　弘　之	1954年11月20日生	1978年４月 2010年３月 2018年１月 2019年３月 2021年３月 2021年６月 2022年１月 2022年３月 2022年６月	ヤマハ発動機㈱入社 同社代表取締役社長 兼 社長執行役員 同社代表取締役会長 当社社外取締役(現任) ＡＧＣ㈱社外取締役(現任) ヤマハ発動機㈱取締役会長 日本航空㈱社外取締役(現任) ヤマハ発動機㈱取締役 同社顧問 三菱電機㈱社外取締役(現任)	※１	7,500
取締役	塩　野　紀　子	1960年10月18日生	1983年８月 2010年３月 2014年１月 2016年５月 2017年10月 2018年３月 2019年３月 2020年３月 2024年１月 2024年６月	日本ニューメディア㈱入社 エスエス製薬㈱代表取締役社長 ㈱コナミスポーツ&ライフ(現 コナミスポーツ㈱)代表取締役社長 同社取締役会長 ワイデックス㈱代表取締役社長 キリン㈱社外取締役 当社ストラテジック・アドバイザー 当社社外取締役(現任) ワイデックス㈱アドバイザー 日本郵政㈱社外取締役(現任) 弁護士ドットコム㈱社外取締役(現任)	※１	13,289
取締役	片 野 坂 真 哉	1955年７月４日生	1979年４月 2013年４月 2015年４月 2020年６月 2022年４月 2023年３月 2024年４月	全日本空輸㈱(現 ANAホールディングス㈱)入社 同社代表取締役副社長執行役員 同社代表取締役社長 東京海上ホールディングス㈱社外取締役(現任) ANAホールディングス㈱代表取締役会長 当社社外取締役(現任) ANAホールディングス㈱取締役会長(現任)	※１	2,900

役職	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
取締役	安藤よし子	1959年３月17日生	1982年４月 2003年４月 2006年７月 2011年７月 2013年７月 2014年７月 2015年10月 2016年６月 2017年７月 2019年３月 2019年６月 2020年６月 2024年３月	労働省入省 滋賀県副知事 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課長 同省埼玉労働局長 同省労働基準局労災補償部長 同省雇用均等・児童家庭局長 同省政策統括官(労働担当) 同省政策統括官(統計・情報政策担当) 同省人材開発統括官 当社社外監査役 三精テクノロジーズ㈱社外取締役(現任) JFEホールディングス㈱社外取締役(現任) 当社社外取締役(現任)	※１	9,300
取締役	此本臣吾	1960年２月11日生	1985年４月 2015年６月 2016年４月 2019年６月 2024年４月 2024年６月 2025年３月	㈱野村総合研究所入社 同社代表取締役専務執行役員 同社代表取締役社長 同社代表取締役会長 兼 社長 同社代表取締役会長 同社取締役会長(現任) ソニーグループ㈱社外取締役(現任) 当社社外取締役(現任)	※１	300
取締役	三上直子	1961年３月12日生	1983年４月 2010年１月 2019年６月 2021年６月 2022年３月 2024年３月 2025年３月	味の素㈱入社 ㈱シーボン入社 同社代表取締役副社長 兼 執行役員 昭和産業㈱社外取締役(現任) アース製薬㈱社外取締役(現任) ㈱クラレ社外取締役(現任) 当社社外取締役(現任)	※１	400
取締役	藤縄憲一	1955年２月18日生	1980年４月 1988年10月 2000年１月 2004年１月 2015年１月 2020年１月 2022年３月 2025年１月 2026年３月	弁護士登録 長島・大野法律事務所入所 同事務所パートナー 長島・大野・常松法律事務所パートナー 同事務所マネージング・パートナー 同事務所代表 同事務所シニア・カウンセル 当社社外監査役 藤縄法律事務所設立 弁護士(現任) 当社社外取締役(現任)	※１	－
常勤監査役	石倉徹	1963年11月30日生	1989年４月 2015年３月 2015年４月 2018年３月 2019年４月 2020年３月 2020年４月 2022年４月 2023年３月	当社入社 キリン㈱R&D本部技術統括部長 同社R&D本部研究開発推進部長 同社執行役員R&D本部研究開発推進部長 当社執行役員R&D本部副本部長 兼 研究開発推進部長 協和発酵バイオ㈱取締役 当社執行役員経営企画部健康事業推進室長 当社執行役員ヘルスサイエンス事業本部ヘルスサイエンス事業部部長 当社常勤監査役(現任) 協和キリン㈱監査役	※２	5,700
常勤監査役	小林肇	1965年７月５日生	1989年４月 2011年４月 2020年３月 2022年３月 2024年３月 2026年３月	当社入社 Interfood Shareholding Company 取締役企画部長 当社経営監査部部長 当社執行役員経営監査部長 協和キリン㈱常勤社外監査役 当社常勤監査役(現任)	※４	13,036

役職	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
監査役	鹿島かおる	1958年１月20日生	1981年11月 1985年４月 1996年６月 2002年６月 2006年７月 2010年９月 2012年７月 2013年７月 2019年６月 2020年３月 2021年６月 2025年６月	昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入社 公認会計士登録 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 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 同監査法人人材開発本部人事担当 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 同監査法人常務理事ナレッジ本部長 EY総合研究所㈱代表取締役社長 日本電信電話㈱(現 NTT㈱)社外監査役 当社社外監査役(現任) 三井住友トラスト・ゴールディングス㈱(現 三井トラストグループ㈱)社外取締役(現任) NTT㈱社外取締役(現任)	※３	－
監査役	土地陽子	1964年10月３日生	1987年４月 1996年９月 2001年５月 2015年１月 2018年３月 2018年11月 2020年２月 2020年６月 2023年６月 2024年３月	㈱東京銀行(現 ㈱三菱UFJ銀行)入行 世界銀行グループ入行 Toyota Motor Europe NV/SA.入社 同　社 General Manager, Global Treasury & Investor Relations トヨタ自動車㈱経理部IR・株式グループ主幹 ソフトバンクグループ㈱入社 同社マネージングディレクター財務統括IR部長 SoftBank Group International Ltd. Managing Partner 日邦産業㈱社外取締役(現任) リンナイ㈱社外取締役(現任) 当社社外監査役(現任)	※３	－
監査役	ティム・レスター	1968年８月９日生	1992年９月 1993年８月 1995年６月 1996年２月 2004年３月 2008年３月 2015年３月 2019年４月 2025年４月 2026年３月	Parker & Parker 法律事務所(現 Herbert Smith Freehills Kramer 法律事務所)入所 西オーストラリア州弁護士登録 Hogan Lovells 法律事務所入所 イングランド及びウェールズ弁護士登録 香港弁護士登録 同事務所(東京オフィス)マネージング・パートナー Allens 法律事務所入所 同事務所コーポレートファイナンス及び日本プラクティス統括パートナー Hogan Lovells 法律事務所(シドニー及びパースオフィス)マネージング・パートナー Jameson Boyce Partners Pty Ltd 設立 同社取締役会長(現任) Bia Energy Solutions Ltd 取締役(現任) 当社社外監査役(現任)	※４	－
計						250,049

（注）１　取締役柳弘之、塩野紀子、片野坂真哉、安藤よし子、此本臣吾、三上直子及び藤縄憲一の各氏は、社外取締役であります。

２　監査役鹿島かおる、土地陽子及びティム・レスターの各氏は、社外監査役であります。

３　取締役及び監査役の任期は、次のとおりであります。

※１　2026年３月27日開催の定時株主総会の終結の時から、2026年12月期に係る定時株主総会の終結の時まで。

※２　2023年３月30日開催の定時株主総会の終結の時から、2026年12月期に係る定時株主総会の終結の時まで。

※３　2024年３月28日開催の定時株主総会の終結の時から、2027年12月期に係る定時株主総会の終結の時まで。

※４　2026年３月27日開催の定時株主総会の終結の時から、2029年12月期に係る定時株主総会の終結の時まで。

４　上記取締役、監査役のほかに、10名の執行役員がおります。

常務執行役員	ブランド戦略、マーケティング戦略、デジタル・情報戦略、麒麟麦酒㈱副社長執行役員(マーケティング管掌)	山　形　光　晴
常務執行役員	SCM戦略、生産技術戦略	永　嶋　一　史
常務執行役員	リスク管理統括、広報戦略、法務統括	濱　　利　仁
常務執行役員	当社R&D本部長、R&D戦略	藤　原　大　介
常務執行役員	品質保証統括	米　谷　良　之
常務執行役員	経営企画部長(事業提携・投資戦略ヘルスサイエンス領域以外)、CSV戦略	高　岡　宏　明
常務執行役員	麒麟麦酒㈱代表取締役社長	堀　口　英　樹
常務執行役員	キリンビバレッジ㈱代表取締役社長	井　上　一　弘
常務執行役員	㈱ファンケル代表取締役社長執行役員	三　橋　英　記
常務執行役員	キリンヘルスサイエンスインターナショナル社長　兼　Blackmores Limited 代表取締役社長	アラスター・シミントン

② 社外取締役及び社外監査役

1) 員数

当社の社外取締役は７名、社外監査役は３名です。

2) 企業統治において果たす機能・役割及び選任状況についての考え方

社外取締役は、取締役会において、より客観的な立場から、企業経営の豊富な経験と高い見識に裏付けられた発言を行うことにより、重要な業務執行及び法定事項についての意思決定並びに職務執行の監督という取締役会の企業統治における機能・役割を、健全かつより高いレベルで維持することに貢献しています。社外取締役は現在７名を選任しており、全取締役の過半数を占めていることから、取締役会のほか、当社のコーポレート・ガバナンス体制における重要な機関である指名・報酬諮問委員会を有効に機能させるのに十分な員数であると考えています。

社外監査役は、複数の企業における社外取締役・社外監査役の経験や、財務・会計・法律等に関する専門性等により、企業統治の仕組みとして当社が採用している監査役の機能の充実に貢献しています。社外監査役は現在３名を選任していますが、常勤監査役２名と合わせて５名の体制となっており、取締役の職務執行状況を監査するのに十分な員数であると考えています。

3) 社外役員の独立性に関する基準及び会社との人的関係、資本的関係又は取引関係その他利害関係

当社は、社外取締役及び社外監査役(以下、併せて「社外役員」という。)の独立性を客観的に判断するために、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準を参考に、以下のとおり独自の基準を定めています。ただし、社外役員の選任には、独立性だけでなく、それぞれの知識、能力、見識及び人格等を考慮して選定していますので、会社法に定める社外役員の要件を満たし、かつ社外役員として当社の意思決定に対し指摘、意見することができる人材については、以下の基準に該当する場合であっても社外役員として招聘することがあります。

(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(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
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。

(会社との人的関係、資本的関係又は取引関係その他利害関係)

上記基準に照らし、当社は社外取締役の柳弘之氏、塩野紀子氏、片野坂真哉氏、安藤よし子氏、此本臣吾氏、三上直子氏及び藤縄憲一氏、社外監査役の鹿島かおる氏、土地陽子氏及びティム・レスター氏を株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員として指定しています。各社外役員と当社との人的関係、資本的関係又は取引関係その他利害関係については、以下のとおりです。

・社外取締役の柳弘之氏、塩野紀子氏、片野坂真哉氏、安藤よし子氏、此本臣吾氏、三上直子氏及び藤縄憲一氏については、当社との間に人的関係、資本的関係及び取引関係その他の利害関係はなく、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判断しています。

・社外監査役の鹿島かおる氏、土地陽子氏及びティム・レスター氏については、当社との間に人的関係、資本的関係及び取引関係その他の利害関係はなく、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判断しています。

4)　社外役員による監督・監査と監査役監査・内部監査・会計監査との相互連携及び内部統制部門との関係

社外取締役は、取締役会への出席等を通じ会計監査及び内部監査の報告を受け、監査役会との情報交換及び連携を踏まえ必要に応じて意見を述べることにより、これらの監査と連携のとれた取締役の職務執行に対する監督機能を果たしています。また、取締役会の一員としての意見又は助言により内部統制部門を有効に機能させることを通じて、適正な業務執行の確保を図っています。

社外監査役は、監査役会や取締役会への出席及び会計監査人からの報告等を通じ、直接又は間接に、会計監査及び内部監査の報告を受け、必要に応じて意見を述べることにより、監査の実効性を高めています。そのうえで、高い専門性により監査役監査を実施し、監査役会の監査報告につなげています。また、取締役会において内部統制部門の報告に対して意見を述べ、適正な業務執行の確保を図っています。

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

1) 監査役監査の組織、人員及び手続

監査役会の組織、人員及び手続については、前述の「(1)コーポレート・ガバナンスの概要 ①コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び②企業統治の体制の概要」及び、「(2) 役員の状況 ①役員一覧及び②社外取締役及び社外監査役」をそれぞれご参照ください。

各監査役の経験及び能力は以下の通りです。当社監査役は、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任され、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が１名以上選任されるよう努めることとしております。

役職	氏名	経験及び能力
常勤監査役	西谷　尚武	入社以来、当社及び当社の子会社において財務・経理、海外事業、経営監査に携わるなど豊富な業務経験と財務・会計等に関する相当程度の知見を有しております。
常勤監査役	石倉　徹	入社以来、当社及び当社の子会社においてエンジニアリング、経営監査、研究開発に携わるなど、豊富な業務経験とグループ経営全般の深い見識を有しております。
社外監査役	鹿島　かおる	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、財務・会計に関する相当程度の知見を有しており、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を有しております。
社外監査役	藤縄　憲一	弁護士として長年にわたり大手法律事務所でパートナー及びマネージング・パートナーを務め、M&Aや国際取引及びコーポレートガバナンスを中心とした企業法務全般に関する高度な専門知識と豊富な経験を有しております。
社外監査役	土地　陽子	大手上場企業のIR責任者として長年にわたり機関投資家との対話に従事し、グローバル企業経営と 資本市場の両方に関する豊富な経験と、財務・会計・ESG等に関する相当程度の知見を有しております。

2) 監査役及び監査役会の活動状況

当年度において当社は監査役会を合計15回開催しており、個々の監査役の出席状況は以下のとおりです。尚、監査役会以外にも監査役間の情報共有や意見交換の機会を設けております。

役職	氏名	監査役会出席状況
常勤監査役	西谷　尚武	全15回中15回（100%）
常勤監査役	石倉　徹	全15回中15回（100%）
社外監査役	鹿島　かおる	全15回中15回（100%）
社外監査役	藤縄　憲一	全15回中15回（100%）
社外監査役	土地　陽子	全15回中15回（100%）

監査役会における具体的な検討内容は、監査方針、事業報告及び附属明細書の適法性、取締役の職務執行の妥当性、内部統制システムの整備・運用状況の妥当性、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性、会計監査人の評価、監査報酬の妥当性、監査上の主要な検討事項(KAM：Key Audit Matters)等です。期末には、監査活動の振り返りを行い、会社の課題ならびに会社に対する提言事項と翌期の重点監査項目を討議した上で、取締役会に報告しております。なお、重点監査項目として(ⅰ)重要な事業及び事業領域における戦略の実行状況の確認、(ⅱ)人事領域の重点課題への取り組み状況の確認、(ⅲ)３ラインモデルにおける第２線及び第３線の機能の発揮状況の確認について取り組みました。また、監査役会の実効性評価として、各監査役による事前の自己評価アンケートの結果や取締役会実効性評価の監査役会に係る事項を基に検討した結果、監査役会全体として十分に実効性は担保されていると確認された一方、更なる改善のために議論を行い、以下のテーマを挙げて鋭意取り組みました。

主なテーマ	取り組み内容
経営監査部や事業会社監査役との連携	経営監査部とリスクベース監査に関する議論の実施など連携拡充しました。
監査役の選任プロセス	次期監査役候補者について、初期段階からの指名報酬委員会との意見交換など連携を強化しました。

監査役の主な活動内容は以下の通りです。これらの活動を通じて、取締役の職務執行状況を十分に監査できる体制となっております。

活動内容	常勤監査役	社外監査役
取締役会への出席	○	○
経営戦略会議、リスク・コンプライアンス委員会等の重要会議への出席	○	
代表取締役会長、代表取締役社長との意見交換	○	○
その他の取締役・常務執行役員との面談	○	
本社各部門・研究所の監査および国内外グループ会社への往査	○	○
社外取締役との意見交換	○	○
経営監査部長との意見交換	○	○
指名・報酬諮問委員長との意見交換	○	○
法務、経理、人事、品質保証、デジタルICT、リスク・コンプライアンス担当の各部門長との定期面談	○	
グループ各社監査役との情報交換	○	○※
労働組合執行部との意見交換	○	
会計監査人からの監査の実施状況、結果報告等の確認および会計監査人との意見交換、情報共有	○	○

※議題に応じて出席

② 内部監査の状況

1) 内部監査の目的

当社では、内部監査の目的を「キリングループの経営活動について、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、ガバナンス、リスクマネジメントおよびコントロールに関連する経営諸活動の遂行状況を評価し、アシュアランス業務およびコンサルティング業務を行うことにより、グループ経営戦略目標の達成に貢献すること」とし、「経営に資する監査」の理念のもと、グループの重要リスクおよび内部統制に関する監査を実施しております。

2) 内部監査の組織、人員及び手続き

当社では、最高経営責任者（CEO）管轄の独立した組織として経営監査部を設置し、2025年12月現在の人員は22名で構成されております。公認内部監査人（CIA）、公認情報システム監査人（CISA）、公認不正検査士（CFE）などの資格保有者を含め、内部監査に関する専門的な知見を有する従業員を相当数配置しております。

監査方針・重点監査項目を含む年度監査計画については、経営環境を認識した上で、毎年リスク評価を実施し、監査対象・テーマを決定して、取締役会で承認を受けております。

3) 監査役、会計監査人及びグループ各社内部監査部門との関係

経営監査部は、当社監査役、主要グループ会社監査役及び会計監査人と情報・意見交換や協議を適宜行う等、相互連携を図っています。当社監査役とは月次で、社外監査役・取締役とは年２回の意見交換の場を設け、重点監査項目などについて議論しております。また会計監査人とも定期的に情報・意見交換を行っております。

主要グループ会社の常勤監査役や内部監査部門とも定期的に情報・意見交換を行い、その他のグループ会社には非常勤監査役の派遣等も行うことで、グループ全体に対して実効的かつ効率的な監査を行っております。

4)　内部監査の実効性を確保するための取り組み

３ラインモデルにおいて、第３線である経営監査部が、リスクベースアプローチによる事業軸・機能軸のマトリックス型監査やJ-SOX評価を行うことで、第１線・第２線での統制状況を確認し、内部統制の強化、３ラインの整備を促しております。

さらに、経営の要請に基づき、グループ横断的な経営課題についてもテーマ監査を実施し、改善提言を行っております。改善提言については、提言先の各社各部門から措置回答を受領し、改善取り組みが完了するまで定期的にフォローアップしております。なお、これらの監査活動の結果については、取締役会等にて報告しております。

また、監査品質については、GIAS（Global Internal Audit Standards）に基づく品質保証・向上プログラム（QA&IP）を運用しており、毎年内部評価を実施することで、監査品質の維持向上に努めております。外部評価は5年に1度を予定しており、直近では2023年度に実施し、内部監査協会（IIA）の国際基準に「一般的に適合している（Generally Conforms）」との評価を受けております。

③　会計監査の状況

1)　監査法人の名称

有限責任あずさ監査法人

2)　継続監査期間

51年間

上記は、調査が著しく困難であったため、現任の監査人である有限責任あずさ監査法人の前身（の１つ）である新和監査法人が監査法人組織になって以降の期間について記載したものです。実際の継続監査期間は、この期間を超える可能性があります。

3)　業務を執行した公認会計士

神塚勲氏、佐々木雅広氏、藤岡義博氏

4)　監査業務に係る補助者の構成

会計監査業務に係る補助者は、公認会計士44名、その他102名です。

5)　監査公認会計士を選定した理由

監査役会は、「会計監査人の選解任等の決定に関する方針」を定めております。監査役及び監査役会は、この方針に基づき、監査の実施体制、品質管理体制等を総合的に検討した結果、適任と判断しました。

6)　監査役及び監査役会による会計監査人の評価

監査役及び監査役会は、会計監査人との定期的な会合その他の連携を通じ、継続的に会計監査人の評価を行っております。また、監査役会では、会計監査人から期末の会計監査報告を受けた後に、「会計監査人の選解任等の決定に関する方針」に基づき検討を行い、十分な評価結果を得られたため、再任を決議しました。

④　監査報酬の内容等

1)　監査公認会計士等に対する報酬

区分	前年度		当年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	244	－	249	5
連結子会社	387	31	455	19
計	630	31	704	23

前年度(自　2024年１月１日　至　2024年12月31日)

連結子会社における非監査業務の内容は、非財務情報の開示に係るアドバイザリー業務等であります。

当年度(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)

当社及び連結子会社における非監査業務の内容は、非財務情報の開示に係るアドバイザリー業務等であります。

2)　監査公認会計士と同一のネットワークファームに対する報酬

区分	前年度		当年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	9	52	15	154
連結子会社	938	147	845	139
計	947	199	860	293

前年度(自　2024年１月１日　至　2024年12月31日)

当社及び連結子会社における非監査報酬の内容は、非財務情報の開示に係るアドバイザリー業務及び内部統制報告制度(J-SOX)に関する支援等であります。

当年度(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)

当社及び連結子会社における非監査報酬の内容は、非財務情報に対する保証関連業務等であります。

3)　監査報酬の決定方針

監査報酬の額は、当社の規模や業務の特殊性等を勘案して監査日数等を検討した上で、監査役会の同意を得て適切に決定しております。

4)　監査役会による監査報酬の同意理由

監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況及び報酬見積もりの算定根拠などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第１項の同意を行っております。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員報酬等の決定方針

当社の役員報酬等の決定方針は、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会において、その妥当性を審議したうえで、取締役会にて決定しております。個人別の役員報酬等の内容については、指名・報酬諮問委員会において審議し取締役会に答申したうえで、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定することとしております。指名・報酬諮問委員会における審議においては、毎期の経営環境の変化や株主・投資家の要請を踏まえるとともに、必要に応じて外部の報酬コンサルティング会社の客観的・専門的意見を参考にしております。当社の役員報酬等の決定方針の概要は以下のとおりです。

1) 役員報酬等の基本方針

ⅰ）業績及び中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする

ⅱ）当社グループ役員の役割及び職責に相応しい水準とする

ⅲ）独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性及び透明性を確保する

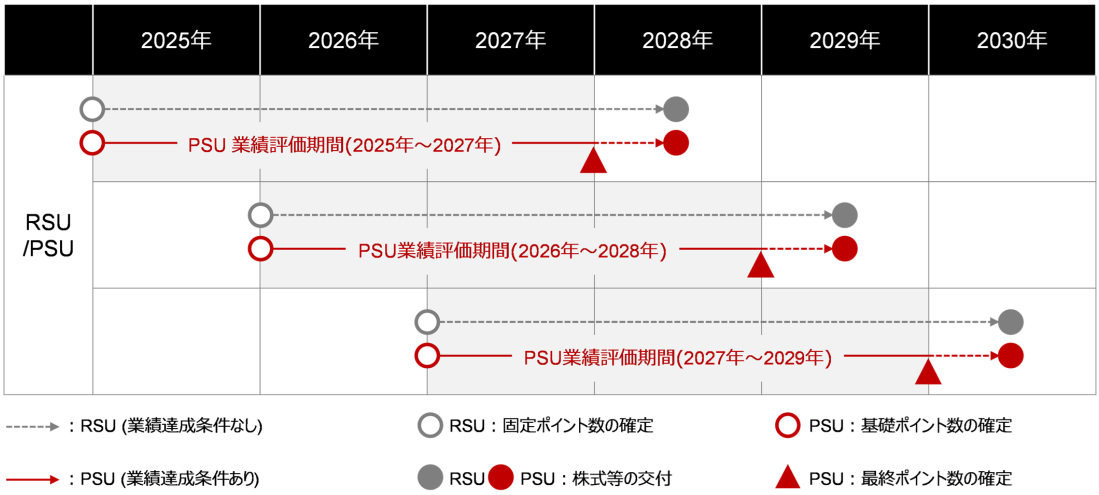
2) 報酬構成と支給対象等

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

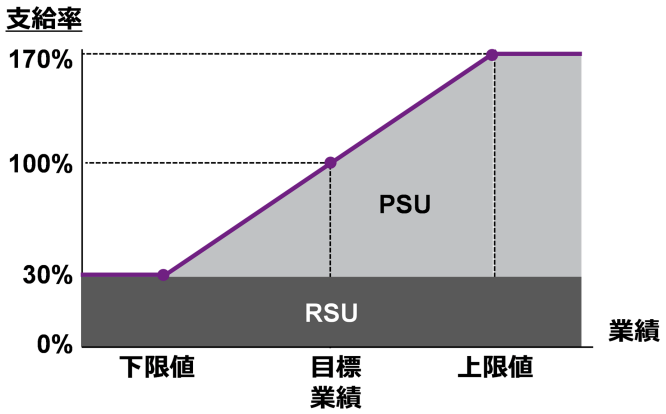
報酬等の種類		概要	評価指標及び当該指標を採用した理由
固定報酬	基本報酬	● 役位及び職責に基づいた固定報酬 ● 職責に応じた追加手当を支給 ● 年額を12等分して毎月支給	－
業績連動報酬	[短期インセンティブ] 賞与	● 年度の業績目標達成及び将来の成長に向けた取組みを動機付ける業績連動報酬 ● 役位及び職責ごとにあらかじめ定められた目標達成時の支給額(基準額)を100%とした場合、業績目標の達成度等に応じて０%～200%の範囲内で変動 ● 事業年度終了後に一括支給	グループ全体及び主要事業の確実な収益成長と戦略遂行を促すため、以下の評価指標を選定する。当年度は以下の指標を選定する。 ● 会社業績評価(連結事業利益) ● 事業業績評価(各事業の事業利益) ● 個人業績評価
	[中長期インセンティブ] 信託型株式報酬(国内居住者の場合) ※1	● 中長期的な企業価値の向上を動機付ける業績連動報酬 ● 業績達成条件が付されていないRSU及び３年ローリング経営計画の対象となる事業年度を業績評価期間として、業績目標等の達成度に連動するPSUで構成 ● いずれも、株式交付規程に従い、業績評価期間の開始から３年が経過した後の一定時期に、付与されたポイントに応じた株式を交付(ただし、50%相当は換価処分し、金銭で支給)	● 経営計画で定めるキリングループ連結の財務・非財務指標から、中長期の株主価値向上と社会的価値創出の両立を促す評価指標を選定。

(注) 国内非居住者に対しては、信託型株式報酬制度に代えて、業績連動型株価連動報酬(ファントムストック)制度が適用されます。本制度では、当社の株式交付規定に従い、信託型株式報酬制度と同一の計算式によって算定された当社株式(信託型株式報酬制度において換価処分対象となる当社株式を含む)の額に相当する金銭が給付されます。

イメージ図１：信託型株式報酬における業績評価期間、ポイント数の確定時期及び株式等の交付時期



イメージ図２：信託型株式報酬の業績連動の仕組み(全体像)



※RSU基準額及びPSU基準額の合計を100%とした場合。PSUのみで見た場合の支給率は０%～200%で変動。

3)　報酬水準と業績連動報酬の比率

当社の役員報酬水準及び業績連動報酬(賞与及び信託型株式報酬)の比率は、外部調査機関の役員報酬調査データの利用による客観的な比較検証を行ったうえで、個人別の役位及び職責等を基礎として設計します。

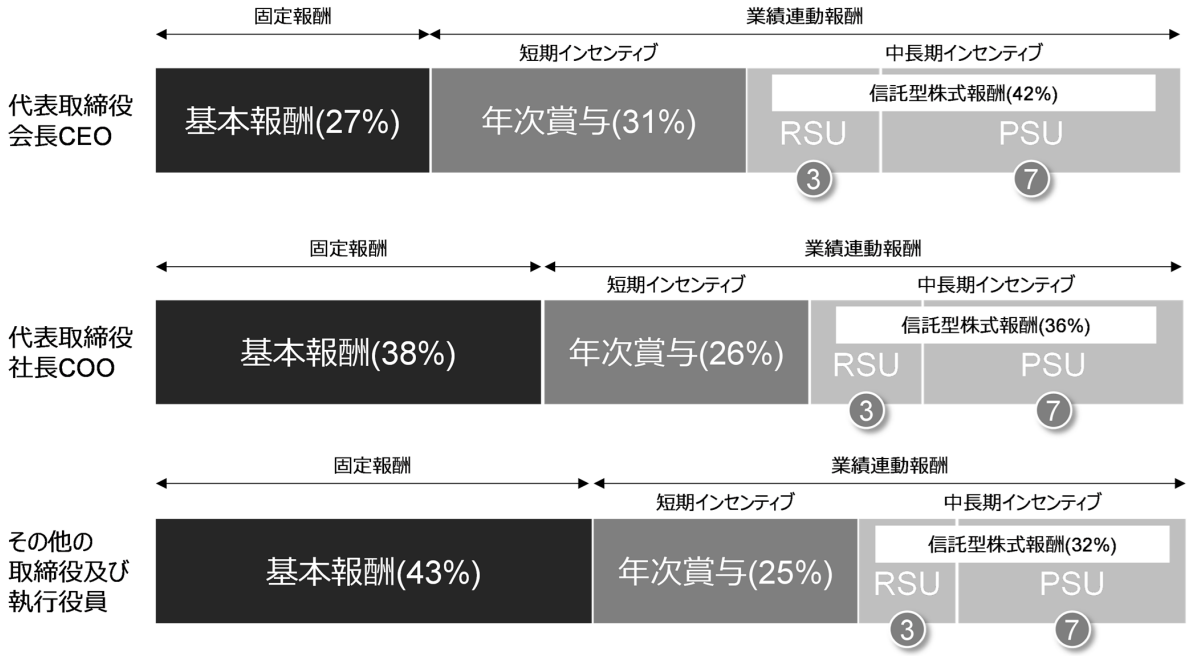
● 報酬水準

日本を代表するグローバル製造業企業との比較で、基本報酬につき中位、業績目標達成時の総報酬につき中位以上を目安とし、競争力のある報酬水準を確保します。社外取締役の報酬水準についても、当社のガバナンス強化において期待される役割の大きさを考慮し、中位以上となる水準を確保します。

● 業績連動報酬比率

国内大手企業の水準を参考に固定報酬よりも業績連動報酬の割合を高く設定することとし、特に株式報酬の比率を高めることで、業績達成に向けたインセンティブ及び株主価値との連動を強化します。具体的には、代表取締役CEOの報酬構成割合を以下のとおり、基本報酬：業績連動報酬の基準額を概ね30：70(うち、賞与30、株式報酬40)の比率とし、他の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員の報酬構成割合は、これに準じて役位及び職責を考慮して決定いたします。また、信託型株式報酬の基準額におけるRSU：PSUの構成比は、すべての支給対象者に共通(概ね30：70)といたします。

イメージ図３：役員の報酬構成



4)　業績連動報酬の評価指標及び目標値

- 賞与の会社業績評価指標及び事業業績評価指標、信託型株式報酬の評価指標

  経営計画の内容や期初における業績見通し等を踏まえて評価指標及び目標値を決定します。そのうち財務指標については、過年度実績及び目標値等を踏まえて変動幅(上限値・下限値)を決定します。信託型株式報酬の評価指標については、３年ローリング計画の管理方針に沿った目標と評価を設定します。

- 賞与の個人業績評価指標

  代表取締役CEOについては指名・報酬諮問委員会の社外役員(委員長を含む)との面談、代表取締役COOについては、これに加え代表取締役CEOとの面談を経て、それ以外の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員については代表取締役CEOの承認を経た代表取締役COOの原案を審議のうえ、指名・報酬諮問委員会が具体的な評価指標及び目標を決定します。なお、CEOでない代表取締役会長についても、代表取締役CEOに準じて取り扱うものとします。

5)　役員報酬等の決定方法

役員報酬等の内容は、公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、上記1)から4)に定める方針に従って、独立社外取締役が過半数を占め、かつ独立社外取締役が委員長である指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申したうえで、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役の報酬については取締役会で、監査役の報酬については監査役の協議により、それぞれ決定します。

ただし、賞与における各役員の個人業績評価及びこれに係る個人別支給率の決定は、客観性及び透明性を担保するため、指名・報酬諮問委員会に委任しております。上記決定にあたっては、a) 代表取締役CEO及び代表取締役COOについては、指名・報酬諮問委員会の委員のうち利害関係人を除いた委員長又は委員である社外取締役が面談を実施し、合議により原案を作成します。その際、代表取締役COOについては代表取締役CEOによる評価を参考にします。なお、CEOでない代表取締役会長についても、代表取締役CEOに準じて取り扱うものとします。b) それ以外の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員については、代表取締役COOが各役員との面談を実施し、代表取締役CEO承認のもとで個人業績評価及びこれに係る個人別支給率の原案を作成します。

指名・報酬諮問委員会は、これらの個人業績評価結果及び個人業績評価に係る個人別支給率の決定に係る権限が適切に行使されるようにするための措置として、同委員会を上記のとおりの構成とし、利害関係人を除いて決定することとするほか、適時・適切に取締役会に報告することとしております。

指名・報酬諮問委員会の構成・権限等は以下のとおりです。

ⅰ）指名・報酬諮問委員会の委員構成

指名・報酬諮問委員会は５名の委員で構成されます。（社外取締役３名、社内取締役２名）

- 委員長：　塩野　紀子(社外取締役)
- 委員：　片野坂　真哉(社外取締役)
- 委員：　安藤　よし子(社外取締役)
- 委員：　磯崎　功典(代表取締役会長CEO、グループ経営統括担当)
- 委員：　南方　健志(代表取締役社長COO、グループ事業執行統括担当)

ⅱ）指名・報酬諮問委員会における審議事項及び決定事項

役員報酬等に関する指名・報酬諮問委員会における審議事項及び決定事項は以下のとおりです。

(審議事項)

〈１〉取締役の報酬制度、報酬水準並びに個人別の報酬に関する決定方針及び個人別の報酬等の額又は数

〈２〉監査役の報酬制度及び報酬水準

〈３〉執行役員の報酬制度、報酬水準並びに個人別の報酬に関する決定方針及び個人別の報酬等の額又は数

〈４〉国内外の主要グループ会社の社長の報酬制度及び報酬水準

(決定事項)

〈５〉取締役(社外取締役を除く)及び執行役員の賞与の個人業績評価並びに個人業績評価に係る個人別支給率の決定

指名・報酬諮問委員会は、主に上記の事項の審議を目的として定期的に開催される他、役員報酬に関する法規制等の環境変化に応じて開催されます。また、必要に応じて外部のアドバイザーが陪席する場合があります。

6)　株式報酬の没収・返還条件(マルス・クローバック条項)

取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に非違行為や自己都合による辞任、その他受益権・受給権の全部又は一部を取得させないことが相当である事由があったと取締役会が認めた場合など当社の株式交付規程に定める一定の事由に該当する場合には、当該取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対し、株式報酬制度に基づく報酬の受給権の没収又は交付した当社株式等相当の金銭の返還を求めることができることとしています。

7)　その他重要な事項

上記1)から5)の内容にかかわらず、取締役(社外取締役を除く)及び執行役員の報酬等の決定に際して、事前に予期せぬ特殊要因(天変地異、急激な為替の変動、不祥事、組織再編等。ただし、必ずしもこれらに限定されない)が発生した場合には、必要に応じて臨時に指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会の決議において裁量的な判断を加える場合があります。

② 2026年度の報酬等

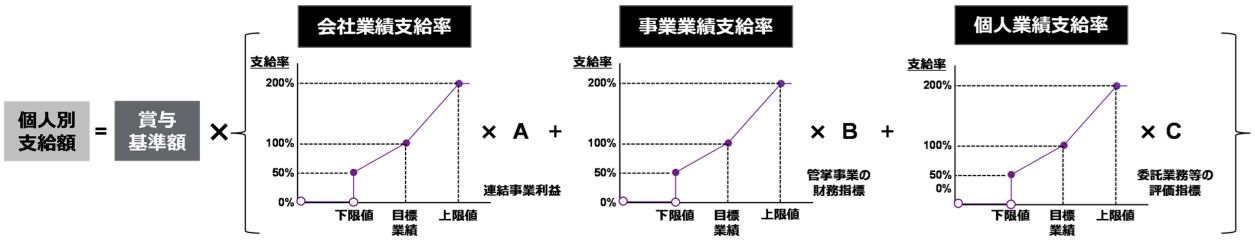
上記①を踏まえて決定した2026年度に係る業績連動報酬の業績評価指標及び算定方法等は以下のとおりです。

1) 賞与

評価指標については、上記①2)に記載のとおり、グループ全体及び主要事業の確実な収益成長と戦略遂行を促すことを目的として、会社業績評価指標(連結事業利益)及び個人業績評価指標を選定し、職責に応じて評価割合を決定しております。取締役及び執行役員が事業会社社長又はヘルスサイエンス戦略担当を兼任する場合には、別途担当における事業業績評価指標(各事業の事業利益)を加味します。それぞれにおける2026年度の評価割合、支給率の変動幅及び目標業績については以下のとおりです。

		評価割合(支給率の変動幅：０％～200％)		
	業績評価指標	会社業績評価（A） (連結事業利益)	事業業績評価（B） (ヘルスサイエンス領域 事業利益)	個人業績評価 (C)
	上限値	2,703億円	156億円	上記①4)に従って決定します。
	基準値	2,350億円	130億円	
	下限値	1,998億円	104億円	
代表取締役CEO		70％	－	30％
代表取締役COO		70％	－	30％
事業会社社長等を兼任する 取締役及び執行役員		20％	40％	40％
その他の取締役及び執行役員		50％	－	50％

イメージ図４：賞与の業績連動の仕組み



2) 信託型株式報酬(PSU)

評価指標については、上記①2)に記載のとおり、中長期の株主価値向上と社会的価値創出の両立を促す目的で、経営計画で定める指標からROIC、EPS及び非財務評価指標の３つを選定し、目標達成度合いに応じた業績連動係数を算出します。なお、ROIC及び非財務評価指標については３年ローリング方式の経営計画における各年度の着実な取組みと業績を評価するために、経営計画の目標達成度に加えて当該各年度の目標達成度も踏まえて支給率を決定いたします(１－２年目の単年評価は各30％、最終年度評価40％)。EPSについては最終年度の達成度のみで評価をします。

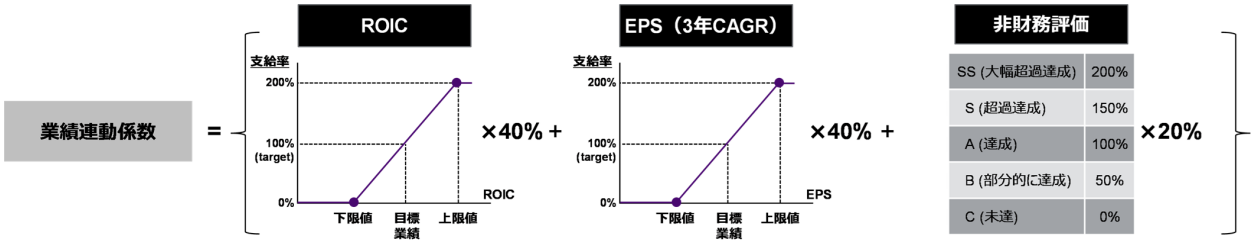
非財務評価指標は、中長期的なCSV経営にコミットするうえで定めた重要項目である「環境」「健康」等の複数の項目ごとに定められた具体的な指標の達成度を定量的に判定、これに各指標及び項目全体の定性面を加えて項目別評価を行ったうえで、それらの評価結果及び定性面での考慮を踏まえた総合評価で決定します。客観性及び透明性を担保する観点から、グループ経営戦略会議にて評価した内容をもとに、評価結果及び支給率を指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会において決定するものとします。

業績評価指標	評価割合	支給率の変動幅	目標業績※1	
				2026－2028年度経営計画
ROIC	40%	0％～200%	上限値	26年　10.0% (28年　10.4%)
			基準値	26年　7.7% (28年　8.0%)
			下限値	26年　5.4% (28年　5.6%)
EPS※2 (３年CAGR)	40%	0％～200%	上限値	12.6%
			基準値	6.0% EPS220円以上
			下限値	△1.6%
非財務評価	20%	0％～200%	「環境」「健康」等の複数の項目における具体的な指標や定性面を考慮し、上記①4)に従って決定します。	

※１　ROIC及び非財務評価指標については毎期の着実な目標・進捗達成も動機付けるために、上記の目標達成度に加えて経営計画１年目・２年目の目標・進捗達成度も考慮のうえ評価いたします。ROICの目標業績は2026年及び2028年目標を記載しております。

※２　EPSの３年CAGR(Compound Annual Growth Rate、年平均成長率)とは、経営計画の３年度におけるEPSの年平均成長率を指します。

イメージ図５：信託型株式報酬のPSU業績連動係数の算定式



※上記表の非財務評価の支給率は目安であり、指名・報酬諮問委員会の審議を経たうえで、上記に示された支給率とは異なる支給率(ただし、０％～200％の間とする)の決定もできるものとします。

③　当年度(2025年度)の報酬等

1)　指名・報酬諮問委員会及び取締役会の活動実績

当年度において、指名・報酬諮問委員会は計12回開催されました。当年度は、経営計画に即した形での役員報酬制度の運用(非財務評価の評価方法等)に関する審議のほか、制度の妥当性(報酬水準や業績連動比率の検証等)に関する審議を行いました。なお、このうち１回は外部の報酬コンサルタントが同席し、客観的かつ独立的な立場からの助言及び情報提供を受けており、審議内容は定期的に取締役会に報告及び答申しております。当年度開催の指名・報酬諮問委員会及び取締役会における役員報酬に係る主な議題は以下のとおりです。

ⅰ）2024年度に係る役員報酬

１　2024年度業績を踏まえた賞与の支給額、及び信託型株式報酬に係る付与ポイントの決定

ⅱ）当年度(2025年度)に係る役員報酬

１　当年度業績連動報酬の業績評価指標の基準値、下限値及び上限値の設定

２　非財務評価の評価プロセスの検討

ⅲ）2026年度に係る役員報酬

１　グローバル及び日本国内における最新の役員報酬環境の確認

２　経営計画の達成に向けたあるべき報酬水準・業績連動報酬の比率の検討及び妥当性の確認(外部の報酬コンサルタントによる客観的な役員報酬調査データを参照)

3　新たな経営計画の運用に沿った評価指標・評価方法の検討

当年度に係る役員区分ごとの報酬等の総額等及び役員ごとの連結報酬等の総額等、並びに業績連動報酬の目標及び実績等は以下2)～4)に記載のとおりです。

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

2)　役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別総額及び対象となる役員の員数

役員区分		報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）及び対象員数（名）							
			固定報酬		業績連動報酬					
			金銭報酬						非金銭報酬	
			基本報酬		賞与		業績連動型株価連動報酬（ファントム・ストック）		信託型株式報酬	
			総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数
取締役（社外取締役を除く）		1,095	334	5	500	5	－	－	261	5
監査役（社外監査役を除く）		79	79	2	－	－	－	－	－	－
社外役員	社外取締役	144	144	9	－	－	－	－	－	－
	社外監査役	58	58	3	－	－	－	－	－	－
計		1,376	615	19	500	5	－	－	261	5

（注）1　当年度末日時点における在籍人員は、取締役12名、監査役５名でありますが、上記報酬額には、2025年３月28日付をもって退任した取締役２名分を含んでおります。
2　上記の賞与の総額は、支給予定の額であります。業績評価指標の実績等は、以下4)をご参照ください。
3　上記の業績連動型株価連動報酬（ファントム・ストック）について、対象となった役員はおりません。
4　非金銭報酬として、取締役（社外取締役を除く）に対し信託型株式報酬を交付しております。上記の信託型株式報酬の総額は、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託に関して、当年度中に費用計上した金額です。
5　百万円未満を四捨五入して記載しています。

3)　役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の額（百万円）		
			固定報酬	業績連動報酬	
			金銭報酬		非金銭報酬
			基本報酬	賞与	信託型株式報酬
磯崎　功典	代表取締役会長CEO	464	107	230	127
南方　健志	代表取締役社長COO	296	103	134	59
坪井　純子	取締役副社長	129	49	51	29
吉村　透留	取締役	107	37	46	24

（注）1　報酬等の総額が１億円以上である者を記載しています。
2　上記の信託型株式報酬の報酬額は、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託に関して、当年度中に費用計上した金額です。
3　百万円未満を四捨五入して記載しております。

4)　業績連動報酬の評価指標に係る目標等及び実績

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

ⅰ）賞与

業績評価指標	評価割合	支給率の変動幅	目標業績	実績	指標毎の支給率	最終支給率
会社業績評価（連結事業利益）	20%～70%	0%～200%	上限値 2,438億円 基準値 2,120億円 下限値 1,802億円	2,518億円	200.0%	175.0%～200.0%
事業業績評価（ヘルスサイエンス領域事業利益）	40%	0%～200%	上限値 91億円 基準値 70億円 下限値 49億円	111億円	200.0%	
個人業績評価	30%～50%	0%～200%	個人ごとの委嘱業務等の評価指標に基づき決定しております。		150.0%～200.0%	

（注）１　個人業績評価については、上記①5)に記載の方法により決定いたしました。
　　２　事業業績評価については、ヘルスサイエンス戦略担当の取締役に適用した評価指標です。

ⅱ）信託型株式報酬(2025－2027年ローリング１年目実績)

業績評価指標	評価割合	支給率の変動幅	目標業績（2025－2027年度経営計画）	2025年実績	2025－2027年指標毎の支給率	最終支給率
ROIC	40%	0%～200%	上限値 25年 9.4%（27年 11.7%） 基準値 25年 7.2%（27年 9.0%） 下限値 25年 5.0%（27年 6.3%）	7.6%	－	－
EPS（３年CAGR）	40%	0%～200%	上限値 12.6% 基準値 6.0% 下限値 △1.6%	－	－	
非財務評価	20%	0%～200%	「環境」「健康」等の複数の項目別評価を行ったうえで決定。	SS	－	

（注）１　2025－2027年度株式報酬は、３事業年度を評価期間としており、１年目終了時点としての業績連動係数はありません。ROICの目標業績は2025年及び2027年目標を記載しております。
　　２　ROIC及び非財務評価は、１年目業績(2025－2027年度の30%相当)を記載しております。
　　３　EPSの３年CAGR(Compound Annual Growth Rate、年平均成長率)とは、経営計画の３年度におけるEPSの年平均成長率を指します。

［非財務評価］

項目	評価	項目ごとの評価の経緯・背景等	2025年総合評価
環境	超過達成	気候変動及び容器包装分野では目標を達成し、水資源分野では一部目標未達となったものの、実績値はいずれも国際的な一般水準と比較して一定以上の管理水準にあることが確認された。これらに加え、CDPにおける気候変動・水セキュリティの最高位評価、自然共生サイトの複数拠点認定など、環境分野における取り組みが外部評価により継続的に裏付けられている。	左記項目別の評価及びCSVコミットメントの達成状況並びにSDGs経営における最高レベルでの受賞の成果等を加味し、評価としては2025－2027年度評価の１年目は「SS」支給率200％としました。
健康	超過達成	ヘルスサイエンス戦略では目標を明確に上回る成果が確認され、医薬戦略・医とヘルスサイエンス協働推進では一部未達があったものの、健康項目全体としては達成水準の成果が見られた。グループ間シナジーを活かした商品展開や、「エレキソルト」が農林水産大臣賞を受賞するなど、社会実装レベルでの成果が極めて高い外部評価を獲得できている。	
コミュニティ	達成	新規就農者数の増加及びRAスコアカードの農園展開について計画どおり達成しており、目標水準に到達していると判断した。また、晴れ風等の地域連携の取り組みや、「シャトー・メルシャン 椀子ワイナリー」が「WBV2025」において日本のワイナリーで唯一６年連続の選出するなど、日本ワインの品質向上と産地価値の向上に向けた進展が確認されている。	
人的資本	超過達成	従業員エンゲージメント、安全、多様性の各分野で目標を達成し、プレゼンティーイズムは僅かに未達であるものの、従業員項目全体としては高い定量達成状況が確認された。また、機能軸TMの本稼働による人的資本マネジメント基盤の整備が進展し、PRIDE指標や日経スマートワーク経営調査において、人的資本経営の高い実装水準が外部評価により継続的に裏付けられている。	

※ 当年度の非財務評価に際して、実績の確定していない指標については、評価時点での見通しをもとに評価しております。

④ 株主総会決議による定め

取締役及び監査役の１事業年度あたりの報酬限度額等は以下のとおりです。

	報酬の種類	報酬限度額(百万円)/上限付与株式数	株主総会決議日	決議日時点の員数
取締役	基本報酬及び賞与	1,520※1 (うち社外取締役分210)	2022年３月30日	12名 (うち社外取締役７名)
取締役(社外取締役を除く)	株式報酬	1,450/100万株※2		取締役５名※3
監査役	基本報酬	200		５名(うち社外監査役３名)

※ １ 国内非居住者の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対する業績連動報酬の給付に関して費用計上される額を含みます。

※ ２ 取締役(社外取締役を除く)及び執行役員のうち国内居住者を対象とする信託型株式報酬制度に関し、当社が拠出する金員及び交付される当社株式数の１事業年度あたりの上限です。

※ ３ 取締役のほか、執行役員も当該株主総会決議に係る株式報酬制度の対象であり、その決議日時点の員数は９名です。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社グループは、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的に保有する投資株式を純投資目的の投資株式、その他の投資株式を純投資目的以外の目的である投資株式と区分しております。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額(投資株式計上額)が最も大きい会社(最大保有会社)である麒麟麦酒㈱については以下のとおりであります。

1) 保有方針

当社グループのコーポレートガバナンス・ポリシーに次のとおり規定しております。

・当社グループは、政策保有株式を原則保有しない。但し、中長期的な企業価値向上に資すると認められる銘柄のみ必要最小限保有することができる。

・当社グループが保有する個別の政策保有株式の保有の合理性については、取引先等との対話・交渉を実施しながら毎年取締役会にて検証を行い、その結果、株主共同利益の観点から保有の合理性が認められないと判断した銘柄は売却を進める。

2) 保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

政策保有株式は、個別の銘柄毎に保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを精査し、ブランドの価値向上に資するか否かの総合的な判断も加えた上で、継続保有の可否について取締役会で検証しております。

3) 銘柄数及び貸借対照表計上額

ⅰ) 当社

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	20	3,828
非上場株式以外の株式	1	1,021

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

該当事項はありません。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

該当事項はありません。

(注) 株式数が増加及び減少した銘柄には、株式の併合、株式の分割、株式移転、株式交換、合併等による変動を含んでおりません。

ⅱ）麒麟麦酒㈱

	銘柄数 （銘柄）	貸借対照表計上額の 合計額（百万円）
非上場株式	77	6,496
非上場株式以外の株式	42	33,341

（当事業年度において株式数が増加した銘柄）

	銘柄数 （銘柄）	株式数の増加に係る取得 価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	－	－	―
非上場株式以外の株式	3	6	取引関係を維持・強化し、当社ブランドの価値向上に繋げるため

（当事業年度において株式数が減少した銘柄）

	銘柄数 （銘柄）	株式数の減少に係る売却 価額の合計額（百万円）
非上場株式	3	5
非上場株式以外の株式	2	12

（注）　株式数が増加及び減少した銘柄には、株式の併合、株式の分割、株式移転、株式交換、合併等による変動を含んでおりません。

4)　特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

ⅰ）当社

特定投資株式

銘柄	当事業年度 株式数（株） 貸借対照表計上額 （百万円）	前事業年度 株式数（株） 貸借対照表計上額 （百万円）	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
Nightingale Health Oyj	2,702,077 1,021	2,702,077 1,266	同社サービスの日本での事業展開等の取引関係を維持・強化するために保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無

（注）１　「-」は、当該銘柄を保有していないことを示しております。

２　保有の合理性は、当事業年度末で保有する全ての政策保有株式について、2026年１月26日開催の取締役会で継続保有の適否の検証を行いました。

みなし保有株式は保有しておりません。

ⅱ）麒麟麦酒㈱

特定投資株式

銘柄	当事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
㈱すかいらーくホールディングス	3,333,300 11,217	3,333,300 8,167	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
東海旅客鉄道㈱	1,268,500 5,501	1,268,500 3,761	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱ハイデイ日高	1,104,665 3,817	1,104,665 3,086	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱帝国ホテル	1,200,000 1,445	1,200,000 1,104	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	有
ロイヤルホールディングス㈱	1,024,424 1,350	512,212 1,226	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
チムニー㈱	1,000,000 1,243	1,000,000 1,223	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
東日本旅客鉄道㈱	240,000 992	240,000 671	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱木曽路	352,049 896	352,049 742	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱リンガーハット	332,780 762	332,780 730	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無

銘柄	当事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
ＳＲＳホールディングス㈱	600,000 725	600,000 707	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	有
㈱トライアルホールディングス	200,000 620	200,000 540	ブランド育成のための消費者ニーズや業界の動向情報等を得るため保有しています。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱ハチバン	138,310 473	138,310 479	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
ＳＦＰホールディングス㈱	210,000 441	210,000 420	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
イオン㈱	166,059 411	54,627 202	ブランド育成のための消費者ニーズや業界の動向情報等を得るため保有しています。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。また、ブランド育成強化を目的として、取引先持株会による継続的な株式取得をしております。	無
西日本旅客鉄道㈱	120,000 375	120,000 336	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱オリエンタルランド	115,000 333	115,000 394	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱ひとまいる	648,000 282	648,000 292	ブランド育成のための消費者ニーズや業界の動向情報等を得るため保有しています。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱東京會舘	54,582 231	54,582 210	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱あさくま	42,000 204	42,000 190	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無

銘柄	当事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
㈱ホテル、ニューグランド	33,008 204	33,008 183	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱西武ホールディングス	46,900 202	46,900 150	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱バルニバービ	188,000 194	188,000 196	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱イートアンドホールディングス	90,000 182	90,000 197	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱梅の花グループ	201,300 166	201,300 168	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱ライフフーズ	100,000 163	100,000 168	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱ＷＤＩ	40,000 129	40,000 132	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
近鉄グループホールディングス㈱	41,569 128	41,569 138	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
伊藤忠食品㈱	10,000 112	10,000 72	ブランド育成のための消費者ニーズや業界の動向情報等を得るため保有しています。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	有

銘柄	当事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
ヤマエグループホールディングス㈱	37,629 95	37,127 73	ブランド育成のための消費者ニーズや業界の動向情報等を得るため保有しています。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。また、ブランド育成強化を目的として、取引先持株会による継続的な株式取得をしております。	有
㈱ドトール・日レスホールディングス	33,740 88	33,740 79	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱京都ホテル	110,600 68	110,600 72	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱トリドールホールディングス	14,562 62	14,562 57	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱うかい	16,800 57	16,800 59	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
日本空港ビルデング㈱	10,130 44	10,130 51	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱グルメ杵屋	39,600 38	39,600 42	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱中村屋	8,500 26	8,500 27	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	有
㈱エスエルディー	20,000 22	20,000 20	お客様接点数の高い企業であり、当社製品の取扱いによるブランド育成が期待できる等、営業政策上取引関係を維持・強化するため保有しております。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無

銘柄	当事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
㈱バローホールディングス	6,336 21	6,336 14	ブランド育成のための消費者ニーズや業界の動向情報等を得るため保有しています。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
イオン九州㈱	3,600 11	3,600 10	ブランド育成のための消費者ニーズや業界の動向情報等を得るため保有しています。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
㈱ツルハホールディングス	1,610 5	－ －	ブランド育成のための消費者ニーズや業界の動向情報等を得るため保有しています。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。㈱ツルハホールディングスとウエルシアホールディングス㈱の経営統合に伴う株式交換の実施により、本銘柄の保有株式数は増加しております。	無
㈱コスモス薬品	400 3	400 3	ブランド育成のための消費者ニーズや業界の動向情報等を得るため保有しています。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	無
カメイ㈱	1,000 3	1,000 2	ブランド育成のための消費者ニーズや業界の動向情報等を得るため保有しています。個別の定量的、定性的な保有効果についての記載は困難ですが、適宜保有意義についての検証を実施しております。	有
㈱リテールパートナーズ	－ －	10,000 13	営業政策等の取引関係を維持・強化するため保有しておりましたが、当事業年度に売却を実施しております。	無
ウエルシアホールディングス㈱	－ －	1,235 3	営業政策等の取引関係を維持・強化するため保有しておりましたが、㈱ツルハホールディングスとウエルシアホールディングス㈱の経営統合に伴う株式交換の実施により、本銘柄の保有株式数は減少しております。	無

(注) 1　「－」は、当該銘柄を保有していないことを示しております。
2　保有の合理性は、当事業年度末で保有する全ての政策保有株式について、2026年１月26日開催の取締役会で継続保有の適否の検証を行いました。

みなし保有株式は保有しておりません。

③　保有目的が純投資目的である投資株式

1)　当社

純投資目的である投資株式は保有しておりません。

2)　麒麟麦酒㈱

純投資目的である投資株式は保有しておりません。

第５ 【経理の状況】

１．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1976年大蔵省令第28号。以下、「連結財務諸表規則」という。）第312条の規定により、国際会計基準（以下「IFRS」という。）に準拠して作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1963年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

(3) 連結財務諸表及び財務諸表は、百万円未満を四捨五入して記載しております。

２．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の２第１項の規定に基づき、連結会計年度（2025年１月１日から2025年12月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2025年１月１日から2025年12月31日まで）の財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人による監査を受けております。

３．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及びIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適正に把握し、会計基準等の変更等について的確に対応することができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、監査法人等が主催する研修への参加や会計専門誌の定期購読等を行っております。

また当社は、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準を把握するとともに、IFRSに基づく適正な連結財務諸表等を作成するため、IFRSに準拠したグループ会計方針等を作成し、それに基づいて会計処理を行っております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結財政状態計算書】

（単位：百万円）

	注記	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
資産			
非流動資産			
有形固定資産	6, 9, 17	674,028	738,987
のれん	7, 9	501,480	533,321
無形資産	8, 9, 17	659,561	694,668
持分法で会計処理されている投資	5, 35	216,205	228,794
その他の金融資産	10	103,360	95,058
その他の非流動資産	18	48,570	49,213
繰延税金資産	11	109,761	83,092
非流動資産合計		2,312,966	2,423,132
流動資産			
棚卸資産	12	358,985	348,418
営業債権及びその他の債権	13	502,880	535,713
その他の金融資産	10	8,570	6,389
その他の流動資産		52,142	55,099
現金及び現金同等物	14	118,617	125,292
流動資産合計		1,041,193	1,070,911
資産合計		3,354,159	3,494,043

（単位：百万円）

	注記	前年度 （2024年12月31日）	当年度 （2025年12月31日）
資本			
資本金	15	102,046	102,046
資本剰余金	15	9,497	―
利益剰余金	15	1,130,931	1,201,090
自己株式	15	△251,376	△251,002
その他の資本の構成要素	15	190,427	234,858
親会社の所有者に帰属する持分		1,181,525	1,286,991
非支配持分	34	352,189	308,156
資本合計		1,533,714	1,595,148
負債			
非流動負債			
社債及び借入金	16, 27	779,583	842,434
その他の金融負債	16, 17, 27	87,398	84,883
退職給付に係る負債	18	54,986	46,289
引当金	19	7,100	11,590
持分法適用に伴う負債	35	10,458	―
その他の非流動負債	21	13,622	9,489
繰延税金負債	11	123,233	125,239
非流動負債合計		1,076,380	1,119,924
流動負債			
社債及び借入金	16, 27	77,986	81,000
営業債務及びその他の債務	20	364,265	381,487
その他の金融負債	16, 17, 27	54,935	63,014
未払法人所得税		11,428	19,633
引当金	19	12,214	11,184
その他の流動負債	21	223,238	222,653
流動負債合計		744,065	778,971
負債合計		1,820,445	1,898,896
資本及び負債合計		3,354,159	3,494,043

② 【連結損益計算書】

（単位：百万円）

	注記	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
売上収益	5, 22	2,338,385	2,433,363
売上原価		1,272,430	1,275,360
売上総利益		1,065,955	1,158,003
販売費及び一般管理費	23	854,987	906,218
その他の営業収益	24	16,145	6,497
その他の営業費用	9, 25	101,773	48,605
営業利益		125,340	209,677
金融収益	26	14,595	10,673
金融費用	26	17,994	18,321
持分法による投資利益	35	37,035	35,830
持分法による投資の減損損失	35	19,255	―
税引前利益		139,721	237,859
法人所得税費用	11	53,910	59,686
当期利益		85,811	178,173
当期利益の帰属			
親会社の所有者		58,214	147,542
非支配持分	34	27,597	30,631
当期利益		85,811	178,173
１株当たり当期利益(円)	29		
基本的１株当たり当期利益		71.87	182.13
希薄化後１株当たり当期利益		71.86	182.13

③ 【連結包括利益計算書】

（単位：百万円）

	注記	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
当期利益		85,811	178,173
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の公正価値の純変動	28	476	3,486
確定給付制度の再測定	28	4,213	2,724
持分法によるその他の包括利益	28	△690	△79
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額	28	68,758	42,289
キャッシュ・フロー・ヘッジ	28	3,521	△1,184
持分法によるその他の包括利益	28	△3,902	2,269
その他の包括利益合計		72,376	49,505
当期包括利益		158,187	227,678
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		118,626	194,341
非支配持分	34	39,561	33,337
当期包括利益		158,187	227,678

④ 【連結持分変動計算書】

前年度(自　2024年１月１日　至　2024年12月31日)

(単位：百万円)

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					
						その他の資本の構成要素	
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の公正価値の純変動	確定給付制度の再測定
2024年１月１日残高		102,046	21,150	1,128,541	△251,675	19,119	－
当期利益		－	－	58,214	－	－	－
その他の包括利益		－	－	－	－	753	2,308
当期包括利益		－	－	58,214	－	753	2,308
剰余金の配当	15	－	－	△58,316	－	－	－
自己株式の取得	15	－	－	－	△65	－	－
自己株式の処分	15	－	△0	－	2	－	－
連結範囲の変更		－	－	－	－	－	－
株式に基づく報酬取引	30	－	△85	△11	361	－	－
支配の喪失を伴わない子会社に対する所有者持分の変動		－	△11,567	－	－	－	－
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		－	－	2,503	－	△196	△2,308
所有者との取引額合計		－	△11,652	△55,824	298	△196	△2,308
2024年12月31日残高		102,046	9,497	1,130,931	△251,376	19,676	－

	注記	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	資本合計
		その他の資本の構成要素			合計		
		在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	合計			
2024年１月１日残高		114,662	△1,263	132,519	1,132,581	293,257	1,425,838
当期利益		－	－	－	58,214	27,597	85,811
その他の包括利益		54,649	2,702	60,412	60,412	11,964	72,376
当期包括利益		54,649	2,702	60,412	118,626	39,561	158,187
剰余金の配当	15	－	－	－	△58,316	△14,383	△72,699
自己株式の取得	15	－	－	－	△65	－	△65
自己株式の処分	15	－	－	－	2	－	2
連結範囲の変更		－	－	－	－	62,438	62,438
株式に基づく報酬取引	30	－	－	－	265	△75	190
支配の喪失を伴わない子会社に対する所有者持分の変動		－	－	－	△11,567	△28,609	△40,176
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		－	－	△2,503	－	－	－
所有者との取引額合計		－	－	△2,503	△69,682	19,371	△50,310
2024年12月31日残高		169,311	1,440	190,427	1,181,525	352,189	1,533,714

当年度(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)

(単位：百万円)

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					
						その他の資本の構成要素	
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の公正価値の純変動	確定給付制度の再測定
2025年１月１日残高		102,046	9,497	1,130,931	△251,376	19,676	－
会計方針の変更による影響額	2	－	－	△10,731	－	－	－
会計方針の変更を反映した2025年１月１日残高		102,046	9,497	1,120,200	△251,376	19,676	－
当期利益		－	－	147,542	－	－	－
その他の包括利益		－	－	－	－	3,739	2,789
当期包括利益		－	－	147,542	－	3,739	2,789
剰余金の配当	15	－	－	△58,730	－	－	－
自己株式の取得	15	－	－	－	△19	－	－
自己株式の処分	15	－	7	－	1	－	－
株式に基づく報酬取引	30	－	56	△61	392	－	－
支配の喪失を伴わない子会社に対する所有者持分の変動	37	－	△19,790	－	－	－	－
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		－	－	2,368	－	420	△2,789
利益剰余金から資本剰余金への振替	15	－	10,229	△10,229	－	－	－
所有者との取引額合計		－	△9,497	△66,653	374	420	△2,789
2025年12月31日残高		102,046	－	1,201,090	△251,002	23,836	－

	注記	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	資本合計
		その他の資本の構成要素			合計		
		在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	合計			
2025年１月１日残高		169,311	1,440	190,427	1,181,525	352,189	1,533,714
会計方針の変更による影響額	2	－	－	－	△10,731	－	△10,731
会計方針の変更を反映した2025年１月１日残高		169,311	1,440	190,427	1,170,794	352,189	1,522,984
当期利益		－	－	－	147,542	30,631	178,173
その他の包括利益		41,474	△1,202	46,799	46,799	2,706	49,505
当期包括利益		41,474	△1,202	46,799	194,341	33,337	227,678
剰余金の配当	15	－	－	－	△58,730	△14,815	△73,545
自己株式の取得	15	－	－	－	△19	－	△19
自己株式の処分	15	－	－	－	8	－	8
株式に基づく報酬取引	30	－	－	－	387	△27	360
支配の喪失を伴わない子会社に対する所有者持分の変動	37	－	－	－	△19,790	△62,528	△82,317
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		－	－	△2,368	－	－	－
利益剰余金から資本剰余金への振替	15	－	－	－	－	－	－
所有者との取引額合計		－	－	△2,368	△78,144	△77,370	△155,514
2025年12月31日残高		210,785	238	234,858	1,286,991	308,156	1,595,148

⑤ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

（単位：百万円）

	注記	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益		139,721	237,859
減価償却費及び償却費		95,702	101,850
減損損失		13,389	6,175
受取利息及び受取配当金		△11,103	△8,395
持分法による投資利益		△37,035	△35,830
支払利息		6,916	11,029
段階取得に係る差損		18,265	－
有形固定資産及び無形資産売却益		△3,713	△3,351
有形固定資産及び無形資産除売却損		4,925	3,793
子会社株式売却益		△7,372	－
持分法による投資の減損損失		19,255	－
営業債権の増減額(△は増加)		△34,894	△33,345
棚卸資産の増減額(△は増加)		△4,888	△1,735
営業債務の増減額(△は減少)		18,240	3,098
未払酒税の増減額(△は減少)		1,942	44
その他		43,977	20,505
小計		263,325	301,698
利息及び配当金の受取額		36,852	36,594
利息の支払額		△6,522	△9,884
法人所得税の支払額		△50,811	△32,980
営業活動によるキャッシュ・フロー		242,844	295,428

（単位：百万円）

	注記	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産及び無形資産の取得による支出		△180,584	△175,592
有形固定資産及び無形資産の売却による収入		5,662	8,050
投資の取得による支出		△3,964	△1,881
投資の売却による収入		7,358	638
子会社株式の取得による支出		△159,830	△14,910
子会社株式の売却による収入		1,343	－
持分法で会計処理されている投資の取得による支出		△5	△30
持分法で会計処理されている投資の売却による収入		3,513	581
その他		△2,869	△1,876
投資活動によるキャッシュ・フロー		△329,375	△185,019
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額		△717	26
コマーシャル・ペーパーの純増減額		12,999	2,996
長期借入による収入		296,904	28,000
長期借入金の返済による支出		△78,413	△30,000
社債の発行による収入		－	100,000
社債の償還による支出		△30,000	△35,000
新株予約権付社債の償還による支出	27	△9,621	－
リース負債の返済による支出		△20,223	△20,871
自己株式の取得による支出		△82	△19
子会社の自己株式の取得による支出		△40,018	△9
配当金の支払額	15	△58,316	△58,730
非支配持分への配当金の支払額		△14,381	△14,806
非支配持分からの子会社持分取得による支出	37	－	△81,768
その他		△8	△344
財務活動によるキャッシュ・フロー	27	58,125	△110,524
現金及び現金同等物に係る換算差額		15,624	17,522
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）		△12,782	17,406
現金及び現金同等物の期首残高		131,399	118,617
会計方針の変更による影響額	2	－	△10,731
会計方針の変更を反映した現金及び現金同等物の期首残高		131,399	107,886
現金及び現金同等物の期末残高	14	118,617	125,292

【連結財務諸表注記】

1．報告企業

キリンホールディングス㈱(以下、当社)は、日本に所在する株式会社であります。当社の登録されている住所は、ウェブサイト(https://www.kirinholdings.com/)で開示しております。

当社及び子会社(以下、当社グループ)は、酒類、清涼飲料、医薬品、健康食品の製造・販売等を行っております。

2．作成の基礎

(1) IFRSに準拠している旨

当社グループの連結財務諸表は、連結財務諸表規則第１条の２第１号に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第312条の規定により、IFRSに準拠して作成しております。

(2) 連結財務諸表の承認

当社グループの連結財務諸表は、2026年３月27日において当社代表取締役社長COO 南方健志及び取締役常務執行役員 秋枝眞二郎により公表の承認がなされております。

(3) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は注記「３．重要性がある会計方針」に記載している金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

(4) 機能通貨及び表示通貨

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、百万円未満の端数は四捨五入して表示しております。

(5) 会計上の判断、見積り及び仮定

当社グループの連結財務諸表は、収益及び費用、資産及び負債の測定並びに報告日現在の偶発事象の開示等に関する経営者による会計上の判断、経営者の見積り及び仮定を含んでおります。見積り及び仮定については、実際の結果は、その性質上、これらの見積り及び仮定とは異なる結果となる可能性があります。

見積り及び仮定は、経営者により継続して見直しております。これらの見積り及び仮定の見直しによる影響は、その見積り及び仮定を見直した期間及びそれ以降の期間において認識しております。

当社グループの連結財務諸表で認識する金額に重要な影響を与える会計上の判断については、以下のとおりであります。

・ 有形固定資産、のれん及び無形資産の減損テストにおける資金生成単位又は資金生成単位グループの決定(注記「９．非金融資産の減損」参照)

また当社グループの連結財務諸表で認識する金額に重要な影響を与える見積り及び仮定は、以下のとおりであります。

・ 有形固定資産、のれん及び無形資産の評価(注記「９．非金融資産の減損」参照)
・ 繰延税金資産の回収可能性(注記「11．法人所得税」参照)

(6) 会計方針の変更

(IAS第21号「外国為替レート変動の影響」の改訂)

当社グループは、当年度よりIAS第21号「外国為替レート変動の影響」(2023年８月改訂)を適用しております。

この改訂の概要は、通貨が他の通貨と交換できるかどうかの評価、並びに交換できない場合に使用すべき為替レート及び提供すべき開示の決定における一貫したアプローチを明確化したものになります。この明確化されたアプローチに従って、以下の取引に係る現金及び現金同等物の換算に用いる外国為替レートについて変更しております。

① 対象となる通貨及び当該通貨が交換可能ではなくなった原因

当社の連結子会社であるKirin Holdings Singapore Pte, Ltd.は、日本国内の銀行の在ミャンマー支店においてミャンマーチャット預金残高を保有しております。2022年４月にミャンマー中央銀行から外貨兌換規制が発令され、ミャンマーチャット(MMK)から外貨への両替及び海外送金には当局の承認が必要となり、同社が保有する一部の現金及び現金同等物の利用に一定の制限を受けております。

② 影響する資産及び負債の帳簿価額

(単位：千チャット)

	当期首残高 (2025年１月１日)	当期末残高 (2025年12月31日)
現金及び現金同等物	343,431,695	343,706,074

③ 使用した直物為替レート

従来、ミャンマー中央銀行が定める公定レートを当該現金及び現金同等物の換算に用いておりましたが、ミャンマー中央銀行が通貨交換の際に提示するMarket Trading Rateを用いる方法に変更しております。

なお、当期首に適用した為替レートは、3,588MMK/USDです。

当社グループでは、経過措置に従って、適用開始時の影響額を当年度の利益剰余金期首残高の修正として認識しております。これにより、当年度の連結持分変動計算書における利益剰余金の2025年１月１日残高及び連結キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物の期首残高が、「会計方針の変更による影響額」としてそれぞれ10,731百万円減少しております。

3．重要性がある会計方針

(1) 連結の基礎

① 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業を言います。支配とは、投資先に対するパワーを有し、投資先への関与により生じるリターンの変動に晒され、かつ投資先に対するパワーを通じてリターンに影響を及ぼす能力を有している場合を言います。

子会社の財務諸表は、支配開始日から支配終了日までの間、当社グループの連結財務諸表に含まれております。

報告日が異なる子会社の財務諸表は、連結報告日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しております。子会社に対する所有持分の変動で支配の喪失とならないものは、資本取引として会計処理しております。非支配持分の修正額と対価の公正価値との差額は、親会社の所有者に帰属する持分として資本に直接認識されております。子会社に対する支配を喪失した場合には、当該子会社の資産及び負債、当該子会社に係る非支配持分の認識を中止し、支配喪失後も継続して保持する残余持分について支配喪失日の公正価値で再測定し、生じた利得又は損失は、純損益として処理しております。

当社グループ内の債権債務残高及び取引、並びに当社グループ内取引によって発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しております。

② 関連会社

関連会社とは、当社グループがその財務及び経営方針に対して重要な影響力を有しているものの、支配をしていない企業を言います。

関連会社への投資は、重要な影響力を有することとなった日から、重要な影響力を喪失する日まで、持分法を用いて会計処理しており、取得時に取得原価で認識しております。

SAN MIGUEL BREWERY INC.等の一部の持分法適用会社は、当該持分法適用会社(その親会社を含む。)の所在地もしくは株式を上場する現地の法制度上、又は他の株主との関係等により、当社が当該持分法適用会社の財務情報を入手可能となる時期に制約があるため、報告期間の末日を統一することが実務上不可能な状況にあります。そのため、当該持分法適用会社については、報告日が３ヶ月相違した財務情報に対して、当社の報告日との間に生じた重要な取引及び事象の影響については調整を行った上で、持分法を適用しております。

持分法適用会社との取引から発生した未実現利益は、被投資企業に対する当社グループ持分を上限として投資から控除しております。未実現損失は、減損が生じている証拠がない限り、未実現利益と同様の方法で投資から控除しております。

関連会社に対する重要な影響力を喪失し、持分法の適用を中止する場合は、売却持分に係る売却損益を純損益として認識するとともに、残存している持分について公正価値で再測定し、当該評価差額をその期の純損益として認識しております。

③ 共同支配の取決め

共同支配の取決めとは、複数の当事者が共同支配を有する契約上の取決めを言います。当社グループはその共同支配の取決めへの関与を、当該取決めの当事者の権利及び義務に応じて、共同支配事業(取決めに関連して当社グループが資産への権利を有し、負債への義務を負う場合)と共同支配企業(当社グループが取決めの純資産に対する権利のみを有する場合)に分類しております。当社グループが有する共同支配事業については、共同支配が開始した日から終了する日までの持分に係る資産、負債、収益及び費用を認識し、共同支配企業については、共同支配が開始した日から終了する日までの財務情報に対して持分法によって会計処理しております。

共同支配企業に対する共同支配を喪失した場合には、関連会社と同様に会計処理しております。

④ 企業結合

企業結合は、取得法を適用して会計処理しております。

被取得企業における識別可能な資産及び負債は取得日(被取得企業に対する支配開始日)の公正価値で測定しております。

のれんは、企業結合で移転された対価、被取得企業の非支配持分の金額、及び取得企業が以前に保有していた被取得企業の資本持分の取得日公正価値の合計が、取得日における識別可能な資産及び負債の正味価額を上回る場合にその超過額として測定しております。企業結合で移転された対価は、当社グループが移転した資産、引き受けた負債及び発行した資本持分の公正価値の合計で計算しております。

当社グループは非支配持分を公正価値もしくは被取得企業の識別可能な純資産に対する非支配持分相当額で測定するかについて、企業結合ごとに選択しております。

企業結合が生じた期間の末日までに企業結合の当初の会計処理が完了していない場合には、暫定的な金額で会計処理を行っております。取得日から１年以内の測定期間において、取得日時点で存在した事実及び状況について新しい情報を入手した場合は、暫定的な金額を遡及修正しております。

なお、支配獲得後の非支配持分の追加取得については、資本取引として会計処理しており、当該取引からのれんは認識しておりません。

また、共通支配下の企業又は事業が関わる企業結合(すべての結合企業又は結合事業が最終的に企業結合の前後で同じ当事者によって支配され、その支配が一時的でない企業結合)については、帳簿価額に基づき会計処理しております。

(2) 外貨換算

① 外貨建取引

外貨建取引は、取引日の為替レート又はそれに近似するレートで機能通貨に換算しております。

報告日における外貨建貨幣性項目は、報告日の為替レートで、公正価値で測定される外貨建非貨幣性項目は、当該公正価値の測定日の為替レートで、それぞれ機能通貨に再換算しております。

当該換算及び決済により生じる換算差額は純損益として認識しております。ただし、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産及びキャッシュ・フロー・ヘッジから生じる換算差額については、その他の包括利益として認識しております。

② 在外営業活動体

在外営業活動体の財政状態計算書の資産及び負債は、その財政状態計算書の日現在の為替レートで、純損益及びその他の包括利益を表示する各計算書の収益及び費用は、為替レートが著しく変動している場合を除き、平均為替レートで換算しております。

当該換算により生じる換算差額は、その他の包括利益として認識しております。在外営業活動体が処分された場合には、当該営業活動体に関連した換算差額の累計額を処分した期の純損益に振り替えております。

(3) 金融商品

① 金融資産(デリバティブを除く)

(ⅰ)当初認識及び測定

金融資産は償却原価で測定される金融資産、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。当社グループは当初認識においてその分類を決定しております。通常の方法による金融資産の売買は、取引日において認識又は認識の中止を行っております。

(a) 償却原価で測定される金融資産

次の条件がともに満たされる場合には、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

・契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、金融資産が保有されている。

・金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

(b) 公正価値で測定される金融資産

償却原価で測定される金融資産以外の金融資産は公正価値で測定される金融資産に分類しております。

公正価値で測定される金融資産のうち売買目的保有でない資本性金融商品については、個々の資本性金融商品ごとに、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する取消不能の指定を行う場合があります。当該指定を行っていない資本性金融商品は、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類されます。

すべての金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定される区分に分類される場合を除き、公正価値に、当該金融資産に直接起因する取引コストを加算した金額で測定しております。ただし、重大な金融要素を含まない営業債権は、取引価格で測定しております。

なお、デリバティブについては「④デリバティブ及びヘッジ会計」に記載しております。

(ⅱ)事後測定

金融資産の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下のとおり測定しております。

(a) 償却原価で測定される金融資産

償却原価で測定される金融資産については実効金利法による償却原価により測定しております。

(b) 公正価値で測定される金融資産

償却原価で測定される金融資産以外の金融資産は公正価値で測定しており、公正価値の変動額は、金融資産の分類に応じて純損益又はその他の包括利益で認識しております。なお、その他の包括利益を通じて公正価値で測定すると指定された資本性金融商品から生じる配当金については純損益で認識し、公正価値が著しく下落した場合又は認識を中止した場合は、従来その他の包括利益を通じて資本として認識していた累積損益を利益剰余金に振り替えております。

(ⅲ)認識の中止

金融資産は、キャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、又は譲渡され、かつ実質的に所有に伴うほとんどすべてのリスクと経済価値が移転した場合に認識を中止しております。

② 金融資産の減損

償却原価で測定する金融資産については、予想信用損失に対して貸倒引当金を認識しております。予想信用損失は、契約に基づいて当社グループが受け取るべき契約上のキャッシュ・フローと、当社グループが受け取ると見込んでいるキャッシュ・フローとの差額の現在価値です。貸倒引当金の変動は純損益に計上しております。

当初認識後は、報告日において、金融資産を次の３つのステージに分類し、それぞれ以下のとおり、予想信用損失を測定しております。

	説明	予想信用損失の測定方法
ステージ１	金融商品の信用リスクが当初認識時よりも著しく増大していないもの	12ヶ月の予想信用損失
ステージ２	金融商品の信用リスクが当初認識時よりも著しく増大しているもの	全期間の予想信用損失
ステージ３	信用減損の証拠がある金融商品	全期間の予想信用損失

当社グループでは、原則として契約で定められた支払期限を30日超過した場合に、金融資産の信用リスクが当初認識時より著しく増大していると判断しており、支払期限を90日超過した場合に債務不履行が生じていると判断しております。債務不履行に該当した場合、又は発行者又は債務者の著しい財政的困難などの減損の証拠が存在する場合、信用減損しているものと判断しております。

なお、上記にかかわらず、重大な金融要素を含んでいない営業債権等は、貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しております(単純化したアプローチ)。

予想信用損失の測定に当たっては、過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測についての、報告日において利用可能な合理的で裏付け可能な情報を用いております。

また、金融資産の全部又は一部分を回収できないと合理的に判断した場合は、金融資産の帳簿価額を直接償却しております。

③ 金融負債(デリバティブを除く)

(ⅰ)当初認識及び測定

金融負債は、償却原価で測定される金融負債、純損益を通じて公正価値で測定される金融負債、金融保証契約負債とに分類しております。当社グループは、金融負債の当初認識時に当該分類を決定しております。

すべての金融負債は公正価値で当初測定しておりますが、償却原価で測定される金融負債については、直接起因する取引コストを控除した金額で測定しております。

なお、デリバティブについては「④デリバティブ及びヘッジ会計」に記載しております。

(ⅱ)事後測定

金融負債の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下のとおり測定しております。

(a) 償却原価で測定される金融負債

償却原価で測定される金融負債は、当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。実効金

利法による利息費用及び認識が中止された場合の利得及び損失は、純損益として認識しております。

(b) 純損益を通じて公正価値で測定される金融負債

純損益を通じて公正価値で測定される金融負債は、当初認識後、公正価値で測定し、その変動については当期の純損益として認識しております。

(c) 金融保証契約

金融保証契約は、当初認識後、以下のいずれか高い方の金額で測定しております。

・上記②「金融資産の減損」に従って算定した貸倒引当金の金額

・当初測定額からIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の原則に従って認識した収益の累計額を控除した額

(iii)認識の中止

金融負債は、義務が履行されたか、免除されたか、又は失効した場合に認識を中止しております。

④ デリバティブ及びヘッジ会計

当社グループは、為替リスク、金利リスクや商品価格をそれぞれヘッジするために、為替予約、通貨スワップ、金利スワップ、商品スワップ契約等のデリバティブを利用しております。これらのデリバティブは、契約が締結された時点の公正価値で当初測定され、その後も公正価値で再測定しております。

デリバティブの公正価値変動額は純損益として認識しております。ただし、キャッシュ・フロー・ヘッジ及び在外営業活動体の純投資ヘッジの有効部分はその他の包括利益として認識しております。

当社グループは、ヘッジ開始時に、ヘッジ会計を適用しようとするヘッジ関係並びにヘッジを実施するに当たってのリスク管理目的及び戦略について、公式に指定及び文書化を行っております。当該文書は、具体的なヘッジ手段、ヘッジ対象となる項目又は取引並びにヘッジされるリスクの性質及びヘッジされたリスクに起因するヘッジ対象のキャッシュ・フローの変動に対するエクスポージャーを相殺するに際してのヘッジ手段の公正価値変動の有効性の評価方法などを含んでおります。これらのヘッジは、キャッシュ・フローの変動を相殺する上で有効であることが見込まれますが、ヘッジ指定を受けたすべての財務報告期間にわたって実際に有効であったか否かを判断するために、継続的に評価しております。

ヘッジ会計に関する厳格な要件を満たすヘッジは、IFRS第９号に基づき以下のように分類し、会計処理しております。

(ⅰ)キャッシュ・フロー・ヘッジ

ヘッジ手段に係る利得又は損失のうち有効部分はその他の包括利益として認識し、非有効部分は直ちに純損益として認識しております。

その他の包括利益に計上されたヘッジ手段に係る金額は、ヘッジ対象である取引が純損益に影響を与える時点で純損益に振り替えております。ヘッジ対象が非金融資産又は非金融負債の認識を生じさせる予定取引である場合には、その他の包括利益として認識されている金額は、非金融資産又は非金融負債の当初の帳簿価額の修正として処理しております。

予定取引の発生がもはや見込まれない場合には、従来その他の包括利益を通じて資本として認識していた累積損益を純損益に振り替えております。ヘッジ手段が失効、売却、又は他のヘッジ手段への入替えや更新が行われずに終了又は行使された場合には、従来その他の包括利益を通じて資本として認識されていた金額は、予定取引が発生するまで引き続き資本に計上しております。

(ⅱ)在外営業活動体に対する純投資のヘッジ

在外営業活動体に対する純投資から発生する換算差額については、キャッシュ・フロー・ヘッジと同様の方法で会計処理しております。ヘッジ手段に係る利得及び損失のうち、有効部分はその他の包括利益で認識し、非有効部分は純損益として認識しております。在外営業活動体の処分時には、従来その他の包括利益を通じて資本として認識していた累積損益を純損益に振り替えております。

⑤　金融商品の公正価値

各報告日現在で活発な金融市場において取引されている金融商品の公正価値は、市場における公表価格を参照しております。活発な市場が存在しない金融商品の公正価値は、適切な評価技法を使用して算定しております。

(4) 有形固定資産

有形固定資産の認識後の測定として、原価モデルを採用しております。有形固定資産は取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

取得原価には、資産の取得に直接付随する費用、解体、除去及び原状回復コストの当初見積額等が含まれております。

土地及び建設仮勘定以外の資産の減価償却費は、見積耐用年数にわたり、定額法で計上しております。主な資産の種類別の見積耐用年数は以下のとおりであります。

建物及び構築物	２～57年
機械装置及び運搬具	２～30年
工具器具及び備品	２～20年

減価償却方法、耐用年数及び残存価額は、各期末日に見直し、変更が必要な場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

(5) のれん

企業結合から生じたのれんは、取得原価から減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

のれんは償却を行わず、資金生成単位又は資金生成単位グループに配分し、年次及び減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施しております。のれんの減損損失は純損益として認識され、その後の戻入れは行っておりません。

のれんの内部モニタリング単位が変更された場合には、変更後の内部モニタリング単位に従い資金生成単位又は資金生成単位グループにのれんを再配分しております。

なお、のれんの当初認識時点における測定は、「(1) 連結の基礎　④　企業結合」に記載しております。

(6) 無形資産

無形資産の認識後の測定方法として、原価モデルを採用しております。無形資産は取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。取得原価には、資産の取得に直接付随する費用、自己創設の過程で生じる従業員給付費用及び消費したサービスに関する費用等が含まれております。

①　個別取得した無形資産

個別取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定しております。

②　企業結合により取得した無形資産

企業結合により取得した無形資産は、取得日の公正価値で測定しております。

③　自己創設無形資産(開発費)

当社グループで発生した研究開発費は、次の資産計上の要件のすべてを満たす開発活動に対する支出を除き、発生時に費用として認識しております。

・使用又は売却に利用できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
・無形資産を完成させて、使用するか又は売却するという意図
・無形資産を使用又は売却できる能力
・無形資産が可能性の高い将来の経済的便益をどのように創出するのか
・開発を完成させて、無形資産を使用するか又は売却するために必要となる、適切な技術上、財務上及びその他の資源の利用可能性
・開発期間中の無形資産に起因する支出を信頼性をもって測定できる能力

耐用年数を確定できない無形資産及び未だ使用可能ではない無形資産については、償却を行わず、年次及び減損の兆候が存在する場合にその都度、減損テストを実施しております。耐用年数を確定できる無形資産は、当該資産が使用可能となった時点から見積耐用年数にわたり定額法で償却しており、減損の兆候が存在する場合にその都度、減損テストを実施しております。主な無形資産の見積耐用年数は以下のとおりであります。

顧客関係	20～41年
販売権	５～20年
ソフトウェア	２～10年

償却方法、耐用年数及び残存価額は、各期末日に見直し、変更が必要な場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

(7) リース

リースは、リース開始日において、使用権資産及びリース負債を認識しております。

① 使用権資産

使用権資産は取得原価で当初測定しており、取得原価は、リース負債の当初測定の金額、当初直接コスト、原資産の解体並びに除去及び原状回復コストの当初見積額等で構成されております。

使用権資産の認識後の測定として、原価モデルを採用しております。使用権資産は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で、対応する原資産が自社所有であった場合に表示される連結財政状態計算書上の表示項目に含めて表示しております。

当初認識後は、原資産の所有権がリース期間の終了時までに移転される場合、又は使用権資産の取得原価が購入オプションを行使することが合理的に確実である場合には、原資産の見積耐用年数で、合理的に確実でない場合にはリース期間と使用権資産の見積耐用年数のいずれか短い期間にわたって定額法により減価償却を行っております。

② リース負債

リース負債は、リース開始日現在で支払われていないリース料をリースの計算利子率を用いて割り引いた現在価値で当初認識しております。

リースの計算利子率が容易に算定できない場合には、当社グループの追加借入利子率を用いており、一般的に当社グループは追加借入利子率を割引率として使用しております。

リース負債は、リース負債に係る金利を反映するように帳簿価額を増額し、支払われたリース料を反映するように帳簿価額を減額することにより事後測定しており、連結財政状態計算書上、その他の金融負債に含めて表示しております。

なお、当社グループは短期リース及び少額資産のリースについては、リース料が他の規則的な方法により利用者の便益のパターンがより適切に表される場合を除いて、リース期間にわたり定額法によって費用として計上しております。

(8) 法人所得税

法人所得税は当期税金と繰延税金との合計額であります。

当期税金は、税務当局に対する納付又は税務当局からの還付が予想される金額で測定しております。税額の算定に使用する税率及び税法は、報告日までに制定又は実質的に制定されたものであります。純損益として認識される当期税金には、その他の包括利益又は資本において直接認識される項目から生じる税金及び企業結合から生じる税金を含んでおりません。

繰延税金は、報告日における資産及び負債の税務基準額と会計上の帳簿価額との間の一時差異に基づいて算定しております。繰延税金資産は、将来減算一時差異、未使用の繰越税額控除及び税務上の繰越欠損金について、それらを回収できる課税所得が生じると見込まれる範囲において認識し、繰延税金負債は、原則として、将来加算一時差異について認識しておりますが、それぞれ以下の場合には繰延税金資産又は負債を計上しておりません。

・のれんの当初認識から一時差異が生じる場合
・企業結合でない取引で、取引時に会計上の利益にも課税所得(欠損金)にも影響を与えず、かつ、同額の将来加算一時差異と将来減算一時差異とを生じさせない取引における資産又は負債の当初認識から一時差異が生

じる場合

・子会社、関連会社に対する投資及び共同支配の取決めに対する持分に係る将来減算一時差異に関しては、予測可能な将来に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合、又は当該一時差異の使用対象となる課税所得が稼得される可能性が低い場合

・子会社、関連会社に対する投資及び共同支配の取決めに対する持分に係る将来加算一時差異に関しては、当社グループが一時差異の解消の時点をコントロールすることができ、予測可能な将来に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合

また、当社グループは、2023年５月23日に改訂されたIAS第12号「法人所得税」の一時的な例外規定を適用し、経済開発協力機構(OECD)が公表した第２の柱モデルルールを導入するために制定又は実質的に制定された税法から生じる法人所得税に係る繰延税金資産及び負債に関して、認識及び開示を行っておりません。

繰延税金資産及び負債は、報告日までに制定又は実質的に制定されている税率及び税法に基づいて一時差異が解消されるときに適用されると予想される税率で算定しております。純損益として認識される繰延税金には、その他の包括利益又は資本において直接認識される項目から生じる税金及び企業結合から生じる税金を含んでおりません。

繰延税金資産及び負債は、当期税金資産と当期税金負債を相殺する法律上の強制力のある権利を有し、かつ同一の税務当局によって同一の納税主体に対して課されている場合、相殺しております。

なお、法人所得税の不確実な税務ポジションについて、税法の解釈に基づき税務ポジションが発生する可能性が高い場合には、合理的な見積額を資産又は負債として認識しております。

当社及び一部の子会社は、グループ通算制度を適用しております。

(9) 非金融資産の減損

当社グループは、のれん(「(5) のれん」参照)並びに耐用年数が確定できない無形資産及び未だ使用可能ではない無形資産(「(6) 無形資産」参照)について、少なくとも年１回減損テストを行っており、さらに減損の兆候がある場合には、その都度減損テストを行っております。

当社グループでは、報告日現在で、棚卸資産(「(10) 棚卸資産」参照)、繰延税金資産(「(8) 法人所得税」参照)、退職給付に係る資産(「(14) 従業員給付」参照)及び売却目的で保有する資産(「(12) 売却目的で保有する資産及び非継続事業」参照)を除く非金融資産の減損の兆候の有無を判断しております。なお、持分法適用会社に対する投資の帳簿価額の一部を構成するのれんは別個に認識されておらず、個別に減損テストを実施しておりませんが、持分法適用会社に対する投資の総額を単一の資産として減損の兆候を判定し、減損テストを行っております。

減損の兆候がある場合又は年次で減損テストが要求されている場合には、各資産の回収可能価額の算定を行っております。個別資産についての回収可能価額の見積りが不可能な場合には、当該資産が属する資金生成単位の回収可能価額を見積っております。

資産又は資金生成単位の回収可能価額は、処分コスト控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方の金額で測定しております。使用価値は、見積った将来キャッシュ・フローを現在価値に割り引くことにより算定しており、使用する割引率は、貨幣の時間価値、及び当該資産に固有のリスクを反映した利率を用いております。

資産又は資金生成単位の回収可能価額が帳簿価額より低い場合にのみ、当該資産の帳簿価額をその回収可能価額まで減額し、純損益として認識しております。

過年度に減損損失を認識した、のれん以外の資産又は資金生成単位については、報告日において過年度に認識した減損損失の減少又は消滅している可能性を示す兆候の有無を判断しております。そのような兆候が存在する場合には、当該資産又は資金生成単位の回収可能価額の見積りを行い、回収可能価額が帳簿価額を超える場合、算定した回収可能価額と過年度で減損損失が認識されていなかった場合の減価償却累計額又は償却累計額控除後の帳簿価額とのいずれか低い方を上限として、減損損失を戻入れております。減損損失の戻入れは、直ちに純損益として認識しております。

(10) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い額で計上しております。取得原価は主として総平均法に基づいて算定されており、購入原価、加工費及び棚卸資産を現在の場所及び状態とするまでに発生したその他のコストが含まれております。正味実現可能価額とは、通常の事業の過程における見積売価から、完成までに要する

見積原価及び販売に要するコストの見積額を控除した額であります。

(11) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から３ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資であります。

(12) 売却目的で保有する資産及び非継続事業

① 売却目的で保有する資産

継続的な使用ではなく、売却により回収が見込まれる資産又は資産グループのうち、１年以内に売却する可能性が非常に高く、かつ現在の状態で即時に売却可能で、当社グループの経営者が売却を確約している場合には、売却目的で保有する資産又は処分グループとして分類し、資産は減価償却又は償却は行わず、又、持分法で会計処理されている投資は、持分法の適用を中止し、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のうち、いずれか低い方の金額で測定することとしております。

② 非継続事業

当社グループでは、既に処分されたか又は売却目的保有に分類された企業の構成単位で、次のいずれかに該当するものは非継続事業として認識することとしております。

・独立の主要な事業分野又は営業地域を表す。

・独立の主要な事業分野又は営業地域を処分する統一された計画の一部である。

・転売のみを目的に取得した子会社である。

非継続事業の税引後損益及び非継続事業を構成する処分グループを処分したことにより認識した税引後の利得又は損失は、連結損益計算書において、継続事業とは区分して非継続事業からの当期利益として表示し、過去の期間に係る開示もこれに従って再表示することとしております。

(13) 資本

① 普通株式

普通株式は、発行価額を資本金及び資本剰余金に計上しております。普通株式の発行に係る付随費用は、税効果控除後の金額にて資本金及び資本剰余金から控除しております。

② 自己株式

自己株式を取得した場合には、その支払対価及び付随費用(税効果控除後)を資本の控除項目として認識しております。

自己株式を売却した場合には、帳簿価額と売却時の対価の差額を資本剰余金として認識しております。

③ 配当金

当社の株主に対する配当のうち、期末配当は当社の株主総会により承認された日、中間配当は取締役会により承認された日の属する期間の負債として認識しております。

(14) 従業員給付

① 退職後給付

当社グループは、確定給付型及び確定拠出型の年金制度を設けており、確定給付型の制度として、退職一時金制度、確定給付企業年金制度及び厚生年金基金制度を設けております。

確定給付制度については、確定給付制度債務の現在価値及び関連する当期勤務費用並びに過去勤務費用は、予測単位積増方式を用いて個々の制度ごとに算定しております。割引率は、期末日時点の優良社債の市場利回りを参照して決定しております。確定給付制度負債(資産)の純額は、確定給付制度債務の現在価値から、制度資産の公正価値(必要な場合には、最低積立要件への調整を含む)を控除して算定しております。確定給付制度が積立超過である場合は、制度からの返還又は制度への将来掛金の減額の形で利用可能な将来の経済的便益の現在価値を資産上限額としております。確定給付制度資産又は負債の純額の再測定は、発生した期に一括してその他の包括利益で認識し、利益剰余金へ振り替えております。

確定拠出型の退職給付に係る費用は、従業員が役務を提供した期に費用として計上しております。

② 解雇給付

当社グループは、当社グループが通常の退職日前に従業員の雇用を終了する場合、又は従業員が給付と引き換えに自発的に退職する場合に解雇給付を支給します。当社グループが、従業員を解雇することに関する詳細な公式の計画を有しており、その撤回可能性がない場合には、雇用の終了が確約された時点で解雇給付を費用として計上しております。

③　短期従業員給付

短期従業員給付については、割引計算は行わず、関連するサービスが提供された時点で費用として計上しております。賞与については、当社が従業員から過去に提供された労働の結果として支払うべき現在の法的又は推定的債務を負っており、かつその金額を信頼性をもって見積ることができる場合に、それらの制度に基づいて支払われると見積られる金額を負債として計上しております。

(15) 引当金

過去の事象の結果として、現在の法的債務又は推定的債務が存在し、当該債務を決済するために経済的便益をもつ資源の流出が必要となる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に、引当金を認識しております。

(16) 株式に基づく報酬

役員等に対し、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託、譲渡制限付株式報酬制度、業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット)及びファントム・ストック制度を採用しております。

役員報酬BIP信託及び譲渡制限付株式報酬制度においては、持分決済型の株式に基づく報酬制度として、受領したサービスの対価を付与日における株式の公正価値で測定した上で、付与日から権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しております。

パフォーマンス・シェア・ユニットのうち、持分決済型の株式に基づく報酬については、将来的に付与する株式の公正価値を参照して測定しており、権利確定期間にわたって費用として認識し、同額を資本の増加として認識しております。現金決済型の株式に基づく報酬については、受領した役務及び発生した負債の公正価値を測定しており、権利確定期間にわたって費用として認識し、同額を負債の増加として認識しております。当該負債の公正価値は期末日及び決済日において再測定し、公正価値の変動を純損益として認識しております。

ファントム・ストック制度においては、現金決済型の株式に基づく報酬制度として、要支払額の公正価値を負債として認識し、負債が決済されるまで、当該負債の公正価値の変動を純損益に認識しております。

なお、役員等に対する持分決済型の株式に基づく報酬制度として、ストック・オプション制度を採用しておりましたが、既に付与されている新株予約権を除いて廃止しております。当該制度のもとで、付与されたストック・オプションについては、付与日における公正価値によって見積り、最終的に権利確定すると予想されるストック・オプションの数を考慮した上で、権利確定期間にわたって費用として認識し、同額を資本の増加として認識しております。付与されたオプションの公正価値は、オプションの諸条件を考慮し、ブラック・ショールズ・モデル等を用いて算定しております。

(17) 顧客との契約から生じる収益

以下の５つのステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

ステップ１：顧客との契約を識別する

ステップ２：契約における履行義務を識別する

ステップ３：取引価格を算定する

ステップ４：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ５：企業の履行義務の充足時に(又は充足するにつれて)収益を認識する

消費税や付加価値税、酒税等については各国の法令や取引実態を総合的に勘案し、税務当局の代理人として取引を行っていると考えられるものについては、取引金額に含んでおりません。

①　酒類事業、飲料事業及びヘルスサイエンス事業

酒類事業、飲料事業及びヘルスサイエンス事業においては、酒類、清涼飲料、健康食品等の販売を行っております。

このような販売については、顧客へ製商品を引き渡した時点で、製商品への支配が顧客に移転し、履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。

製商品の販売から生じる収益は、販売契約における対価から販売数量や販売金額に基づくリベートや値引きなどを控除した金額で算定しており、顧客に返金すると見込んでいる対価を返金負債として計上しております。当該返金負債の見積りにあたっては、契約条件や過去の実績などに基づく最頻値法を用いております。

製商品の販売契約における対価は、顧客へ製商品を引き渡した時点から主として１～２カ月以内に回収しております。なお、重大な金融要素は含んでおりません。

② 医薬事業

医薬事業においては、顧客に対して医薬に関係する製商品の販売及び技術の導出を行っております。

顧客との契約における対価に変動対価が含まれている場合には、変動対価に関する不確実性がその後に解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ、取引価格に含めております。

(ⅰ)製商品の販売から生じる収益

顧客に対する製商品の販売契約並びに製商品に係る販売権の譲渡契約及びライセンス契約については、顧客へ製商品、販売権又はライセンス(以下「製商品」という。)を引き渡した時点で、製商品への支配が顧客に移転し、履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。

製商品の販売から生じる収益は、主に卸売業者、医療機関、医療保険会社、政府機関に対する割戻や値引等の項目を控除した金額で算定しております。控除調整のうち最も重要なものは、顧客に対する割戻、卸売業者に対するチャージバック、米国公的医療保険制度に係る割戻、期限切れ返品に係る引当になります。これらの調整額は、契約内容や過去の実績値等を考慮して算出されますが、見積りに基づくため、実際の発生額を完全に反映していない場合があり、購入機関の種類、最終消費者及び製品の売上構成等により変動する可能性があります。

顧客に返金すると見込んでいる対価は、返金負債として計上しております。当該返金負債の見積りにあたっては、契約条件や過去の実績などに基づく最頻値法を用いております。

製商品の販売契約における対価は、顧客へ製商品を引き渡した時点から主として１年以内に受領しております。なお、重大な金融要素は含んでおりません。

(ⅱ)技術収入

当社グループは、第三者に当社グループの開発品の開発、製造及び販売に係る権利の許諾等を認めたライセンス契約に基づき、技術収入として契約一時金、マイルストン収入及びランニング・ロイヤルティ収入を得ております。ライセンス契約には、ライセンスの許諾以外に当社グループによる財又はサービスの提供がない場合と、製造技術や薬剤の提供等の開発協力、規制当局承認対応、共同販売促進等に関して当社グループによる財又はサービスの提供がある場合があります。

ライセンスの許諾以外の重要な財又はサービスの提供がない場合には、通常、契約一時金はライセンス許諾時点において履行義務のすべてが充足されることから、ライセンスを許諾した時点で収益を認識しており、開発活動が成功し規制当局の承認が得られたこと等で受領するマイルストン収入は、事後に収益の重大な戻入が生じる可能性を考慮し、規制当局への承認申請等の当事者間で合意したマイルストンが達成される可能性が非常に高くなった時点で収益を認識しております。

また、ライセンスの許諾を含む複数の重要な財又はサービスの提供がある場合には、契約一時金及びマイルストン収入からなる取引価格を、認識した単一又は複数の履行義務に対してその内容に応じて配分し、契約負債として計上した上で、当該履行義務の充足に従い一定期間にわたって収益として認識しております。ライセンス契約に関連する開発協力等の履行義務は、個々のライセンス契約に応じた適切な進捗度をインプット法により測定しております。

ランニング・ロイヤルティ収入及び製剤の売上高合計が一定額を超えたこと等で受領する販売達成マイルストン収入は、売上高ベース又は使用量ベースのロイヤルティに該当し、契約相手先の売上等を算定基礎として測定し、実際に販売又は使用された時点か、売上高ベース又は使用量ベースのロイヤルティに配分された履行義務が充足された時点のいずれか遅い時点で収益を認識しております。

ライセンス契約における対価は、ライセンスの許諾時点並びにマイルストン達成等の契約に基づく合意時点

から主として１年以内に受領しております。なお、重大な金融要素は含んでおりません。

(18) 金融収益及び金融費用

金融収益は、主として受取利息、受取配当金、為替差益及び純損益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値の変動等から構成されております。受取利息は、実効金利法を用いて発生時に認識しております。受取配当金は、当社グループの受領権が確定したときに認識しております。

金融費用は、主として支払利息、為替差損、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値の変動等から構成されております。支払利息は、実効金利法により発生時に認識しております。

なお、為替差損益は、純額で「金融収益」又は「金融費用」に計上しております。

(19) 政府補助金

政府補助金は、補助金交付のための付帯条件を満たし、かつ補助金を受領するという合理的な保証が得られたときに公正価値で認識しております。

政府補助金が費用項目に関する場合は、当該補助金で補填することが意図されている関連費用を認識する期間にわたって、規則的に収益として認識しております。資産に関する政府補助金は、当該補助金の金額を資産の取得原価から控除しております。

(20) 借入コスト

意図した使用又は販売が可能となるまでに相当の期間を必要とするような資産に関して、その資産の取得、建設又は製造に直接起因する借入コストは、当該資産の取得原価の一部として資産化(「(4) 有形固定資産」及び「(6) 無形資産」参照)しております。その他の借入コストはすべて、発生した期間に費用として認識しております。

(21) １株当たり利益

基本的１株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期利益を、その期間の自己株式を調整した発行済普通株式の加重平均株式数で除して計算しております。希薄化後１株当たり当期利益は、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を調整して計算しております。

４．未適用の公表済み基準書及び解釈指針

連結財務諸表の承認日までに新設又は改訂が行われた新基準書及び新解釈指針のうち、当年度において当社グループが早期適用していない主なものは、以下のとおりです。新しいIFRS適用による当社グループへの影響は検討中であり、現時点で見積もることはできません。

基準書	基準名	発効日 (以後開始年度)	当社グループの 適用時期	新設・改訂の概要
IFRS第18号	財務諸表における表示及び開示	2027年１月１日	2027年12月期	企業の財務業績の報告を改善し、企業分析及び比較のためのより良い基礎を投資者に提供する３つの新たな要求事項を導入

５．事業セグメント

(1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっている事業セグメントを基礎に決定しており、「酒類事業」「飲料事業」「医薬事業」「ヘルスサイエンス事業」の４つを報告セグメントとしております。

「酒類事業」は、麒麟麦酒㈱、LION PTY LTDを中心に、国内外における酒類事業を行っております。国内においては、麒麟麦酒㈱を中心に、ビール類、低アルコール飲料等の製造・販売を行っております。海外においては、主にLION PTY LTDを統括会社とした、オセアニア地域におけるビール、低アルコール飲料等の製造・販売、並びに北米におけるクラフトビール等の製造・販売を行っております。

「飲料事業」は、キリンビバレッジ㈱、Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.を中心に、国内外における清涼飲料事業を行っております。キリンビバレッジ㈱は日本における清涼飲料の製造・販売を行っております。Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.は、米国におけるコカ・コーラ製品の製造・販売を行っております。

「医薬事業」は、協和キリン㈱を中心に国内外における医薬品の製造・販売を行っております。

「ヘルスサイエンス事業」は、㈱ファンケル、Blackmores Limitedを中心に国内外における健康食品事業等を行っております。㈱ファンケルは、国内を中心に化粧品・健康食品の研究開発、製造・販売を行っております。Blackmores Limitedは、豪州、東南アジア、中国を中心にサプリメント等の栄養補助食品の製造・販売を行っております。なお、当社は、前第３四半期連結会計期間に㈱ファンケルを連結子会社化し、「ヘルスサイエンス事業」に区分し開示しております。

また、セグメント情報における会計方針は、当社の連結財務諸表における会計方針と概ね同一であります。

セグメント間売上収益は、市場実勢価格に基づいております。

(2) 報告セグメントに関する情報

各報告セグメントに関連する情報を以下に記載しております。

前年度(自　2024年１月１日　至　2024年12月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント				その他(注１)	調整額(注２)	連結
	酒類	飲料	医薬	ヘルスサイエンス			
外部顧客からの売上収益	1,081,694	564,871	495,295	175,256	21,270	―	2,338,385
セグメント間売上収益	2,319	2,967	264	4,217	76,659	△86,425	―
計	1,084,013	567,837	495,558	179,473	97,929	△86,425	2,338,385
セグメント利益(△は損失)(注３)	124,045	63,961	91,866	△10,895	30	△58,040	210,968

その他の営業収益	16,145
その他の営業費用	101,773
金融収益	14,595
金融費用	17,994
持分法による投資利益	37,035
持分法による投資の減損損失	19,255
税引前利益	139,721

(単位：百万円)

	報告セグメント				その他(注１)	調整額(注２)	連結
	酒類	飲料	医薬	ヘルスサイエンス			
セグメント資産	1,367,470	326,366	1,012,722	764,058	362,385	△478,841	3,354,159
その他の項目							
減価償却費及び償却費	36,070	12,778	24,780	8,937	3,753	9,383	95,702
減損損失(金融資産を除く)	3,902	―	2,060	7,427	―	―	13,389
持分法で会計処理されている投資	213,065	―	3,139	―	―	―	216,205
資本的支出	39,024	20,897	109,474	6,683	7,172	10,358	193,607

(注) １　「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであります。

２　調整額は以下のとおりであります。

(1) セグメント利益(△は損失)の調整額は、主にセグメント間取引消去及び各報告セグメントに配分していない費用が含まれております。当該費用は、主に純粋持株会社である当社のグループ管理費用及び機能分担子会社において発生する複数の報告セグメントに関わる管理費用であります。

(2) セグメント資産の調整額は、セグメント間債権債務消去及び各報告セグメントに配分していない資産が含まれております。当該資産は、主に純粋持株会社である当社及び機能分担子会社の余資運用資金(現金及び預金)、長期投資資金(資本性金融商品)及び管理部門に係る資産等であります。

３　セグメント利益(△は損失)は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除した金額である事業利益を使用しております。

当年度(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント				その他(注１)	調整額(注２)	連結
	酒類	飲料	医薬	ヘルスサイエンス			
外部顧客からの売上収益	1,075,261	578,190	496,514	251,366	32,031	―	2,433,363
セグメント間売上収益	2,070	3,290	312	4,746	68,984	△79,401	―
計	1,077,331	581,480	496,826	256,113	101,015	△79,401	2,433,363
セグメント利益(△は損失)(注３)	135,354	67,667	102,325	11,105	△1,100	△63,567	251,785

その他の営業収益	6,497
その他の営業費用	48,605
金融収益	10,673
金融費用	18,321
持分法による投資利益	35,830
税引前利益	237,859

(単位：百万円)

	報告セグメント				その他(注１)	調整額(注２)	連結
	酒類	飲料	医薬	ヘルスサイエンス			
セグメント資産	1,433,463	364,724	1,056,641	764,105	417,559	△542,449	3,494,043
その他の項目							
減価償却費及び償却費	32,483	13,735	26,058	15,200	3,714	10,660	101,850
減損損失(金融資産を除く)	1,221	―	2,778	2,176	―	―	6,175
持分法で会計処理されている投資	220,256	―	8,324	―	214	―	228,794
資本的支出	50,549	19,738	93,656	12,691	9,298	10,033	195,965

(注) １　「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであります。

２　調整額は以下のとおりであります。

(1) セグメント利益(△は損失)の調整額は、主にセグメント間取引消去及び各報告セグメントに配分していない費用が含まれております。当該費用は、主に純粋持株会社である当社のグループ管理費用及び機能分担子会社において発生する複数の報告セグメントに関わる管理費用であります。

(2) セグメント資産の調整額は、セグメント間債権債務消去及び各報告セグメントに配分していない資産が含まれております。当該資産は、主に純粋持株会社である当社及び機能分担子会社の余資運用資金(現金及び預金)、長期投資資金(資本性金融商品)及び管理部門に係る資産等であります。

３　セグメント利益(△は損失)は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除した金額である事業利益を使用しております。

(3) 地域別に関する情報

① 売上収益

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
日本	1,214,171	1,286,658
オセアニア	234,529	226,862
アメリカ	631,040	657,490
その他	258,644	262,353
合計	2,338,385	2,433,363

（注） 売上収益は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

② 非流動資産

（単位：百万円）

	前年度 （2024年12月31日）	当年度 （2025年12月31日）
日本	906,390	964,444
オセアニア	455,852	474,682
アメリカ	296,476	339,649
その他	188,524	199,749
合計	1,847,242	1,978,524

（注） 非流動資産は、金融商品、繰延税金資産、退職給付に係る資産は含んでおりません。

(4) 主要な顧客に関する情報

外部顧客への売上収益のうち、連結損益計算書の売上収益の10%以上を占める相手先は、次のとおりです。

（単位：百万円）

	関連するセグメント名	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
三菱食品㈱	酒類、飲料、ヘルスサイエンス	234,844	－

なお、当年度については、外部顧客への売上収益のうち、連結損益計算書の売上収益の10%以上を占める相手先がないため、記載を省略しております。

6．有形固定資産

(1) 帳簿価額の調整表

「有形固定資産」の帳簿価額の増減、取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額は、以下のとおりであります。

① 帳簿価額

（単位：百万円）

	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	土地	建設仮勘定	合計
2024年１月１日残高	223,553	192,534	47,807	85,723	43,311	592,928
取得	11,137	6,835	13,065	68	72,017	103,123
企業結合による取得（注１）	18,400	4,301	1,292	26,092	58	50,144
建設仮勘定からの振替	26,696	26,276	9,324	2,588	△64,884	－
減価償却費（注２）	△25,153	△25,937	△16,950	△332	－	△68,372
減損損失（注３）	△3,422	△5,741	△918	△16	△515	△10,611
処分（注２）	△361	△1,919	△3,481	△1,996	△509	△8,267
為替換算差額	7,959	6,236	657	2,560	1,648	19,059
その他	△4,214	507	△158	198	△308	△3,975
2024年12月31日残高	254,594	203,092	50,639	114,886	50,818	674,028
取得	22,837	13,748	13,135	2,791	83,409	135,922
建設仮勘定からの振替	17,829	40,358	8,811	－	△66,997	－
減価償却費（注２）	△27,075	△28,095	△16,218	△395	－	△71,783
減損損失（注３）	△1,729	△1,242	△1,146	△59	△147	△4,324
処分（注２）	△607	△1,963	△772	△3,695	△151	△7,187
為替換算差額	1,232	3,365	76	598	1,311	6,582
その他	△839	1,993	226	3,838	531	5,748
2025年12月31日残高	266,243	231,255	54,751	117,963	68,774	738,987

（注）１ 企業結合による取得には、重要性が乏しいため遡及修正をしていない測定期間内の修正を含めております。

２ 減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」として、処分から生じる利得又は損失は、連結損益計算書の「その他の営業収益」、「その他の営業費用」として表示しております。

３ 減損損失については、注記「９．非金融資産の減損」に記載しております。

４ 上記には使用権資産の帳簿価額を含んでおります。使用権資産の帳簿価額の増減については注記「17．リース」に記載しております。

② 取得原価

（単位：百万円）

	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	土地	建設仮勘定	合計
2024年１月１日残高	641,170	985,789	197,516	91,633	45,834	1,961,942
2024年12月31日残高	691,006	1,021,143	196,948	121,024	52,819	2,082,940
2025年12月31日残高	696,385	1,011,873	197,258	121,297	70,215	2,097,028

③　減価償却累計額及び減損損失累計額

（単位：百万円）

	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	土地	建設仮勘定	合計
2024年１月１日残高	417,617	793,255	149,709	5,910	2,523	1,369,014
2024年12月31日残高	436,412	818,052	146,309	6,139	2,001	1,408,912
2025年12月31日残高	430,142	780,618	142,507	3,334	1,441	1,358,042

７．のれん

(1) 帳簿価額の調整表

「のれん」の帳簿価額の増減、取得原価及び減損損失累計額は、以下のとおりであります。

①　帳簿価額

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
期首残高	390,568	501,480
企業結合による取得（注）	95,601	14,904
処分	－	△279
為替換算差額	15,311	17,216
期末残高	501,480	533,321

（注）　企業結合による取得には、重要性が乏しいため遡及修正をしていない測定期間内の修正を含めております。

②　取得原価及び減損損失累計額

（単位：百万円）

	前年度 （2024年12月31日）	当年度 （2025年12月31日）
取得原価	514,354	546,195
減損損失累計額	12,874	12,874

８．無形資産

(1) 帳簿価額の調整表

「無形資産」の帳簿価額の増減、取得原価、償却累計額及び減損損失累計額は、以下のとおりであります。

① 帳簿価額

（単位：百万円）

	ブランド（注１）	顧客関係	販売権	仕掛研究開発費（注２）	ソフトウェア	その他	合計
2024年１月１日残高	129,787	28,619	38,537	22,191	65,586	18,819	303,540
取得	44	－	450	76,353	2,701	10,936	90,485
企業結合による取得（注３）	136,106	114,182	17,346	13,201	2,223	87	283,145
償却費（注４）	△126	△2,625	△7,669	－	△16,395	△514	△27,329
減損損失（注５）	－	－	△1,391	－	△146	△124	△1,662
処分（注４）	△2	－	△43	△190	△375	△131	△740
科目振替	－	－	10,131	△10,131	8,554	△8,554	－
為替換算差額	5,986	392	2,483	2,390	488	433	12,172
その他	－	－	－	－	11	△59	△48
2024年12月31日残高	271,794	140,569	59,844	103,813	62,645	20,895	659,561
取得	1	－	24,943	21,053	2,566	11,481	60,043
償却費（注４）	△128	△5,636	△7,649	－	△16,244	△410	△30,068
減損損失（注５）	－	－	△138	△1,130	△339	△213	△1,820
処分（注４）	△442	－	－	△513	△48	△194	△1,197
科目振替	－	－	43,256	△43,256	12,807	△12,807	－
為替換算差額	5,308	1,995	1,181	△739	127	27	7,900
その他	△90	－	8	－	△57	387	248
2025年12月31日残高	276,443	136,929	121,445	79,228	61,459	19,165	694,668

（注）１ ブランドは、一部を除き、正味のキャッシュ・インフローが継続すると期待される期間を予見することができないため、耐用年数の確定できない無形資産と判断しております。

２ 仕掛研究開発費は、主に製品、開発品及び技術などの導入契約に伴い取得した無形資産のうち、研究開発等の段階にあり、未だ規制当局の販売承認が得られていないものであり、未だ使用可能ではない無形資産に該当します。規制当局の販売承認が得られたものは、使用可能な無形資産として販売権へ振替えております。なお、仕掛研究開発費の「取得」には、内部開発による増加が前年度9,664百万円、当年度5,527百万円それぞれ含まれております。

３ 企業結合による取得には、重要性が乏しいため遡及修正をしていない測定期間内の修正を含めております。

４ 償却費は、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」として、処分から生じる利得又は損失は、連結損益計算書の「その他の営業収益」、「その他の営業費用」として表示しております。

５ 減損損失については、注記「９．非金融資産の減損」に記載しております。

② 取得原価

（単位：百万円）

	ブランド	顧客関係	販売権	仕掛研究開発費	ソフトウェア	その他	合計
2024年１月１日残高	138,997	29,227	140,628	35,607	146,814	34,673	525,947
2024年12月31日残高	281,128	143,825	163,330	113,946	157,669	37,099	896,998
2025年12月31日残高	286,022	146,098	215,039	81,025	143,925	35,726	907,835

③　償却累計額及び減損損失累計額

（単位：百万円）

	ブランド	顧客関係	販売権	仕掛研究開発費	ソフトウェア	その他	合計
2024年１月１日残高	9,210	608	102,091	13,416	81,228	15,854	222,407
2024年12月31日残高	9,334	3,256	103,485	10,133	95,024	16,205	237,437
2025年12月31日残高	9,579	9,170	93,593	1,797	82,466	16,562	213,167

(2) 研究開発費

期中に費用認識した研究開発費は、前年度及び当年度においてそれぞれ116,073百万円及び118,080百万円であり、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に計上しております。

９．非金融資産の減損

(1) 資金生成単位

当社グループは投資の意思決定単位である各社の事業を資金生成単位としております。なお、のれんについては、内部管理目的でモニタリングする単位をもって資金生成単位又は資金生成単位グループに配分しております。また、遊休資産については個別の物件を資金生成単位とし、本社・厚生施設等については独立したキャッシュ・フローは生み出しませんが、他の資金生成単位から生じるキャッシュ・フローに寄与していることから全社資産としております。

(2) 減損損失

減損損失のセグメント別内訳は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

セグメント	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）	主な資産の種類
酒類事業	3,902	1,221	建物及び構築物・機械装置及び運搬具・工具器具及び備品
医薬事業	2,060	2,778	建物及び構築物・機械装置及び運搬具・工具器具及び備品・土地・販売権・仕掛研究開発費・ソフトウェア
ヘルスサイエンス事業	7,427	2,176	建物及び構築物・機械装置及び運搬具・工具器具及び備品・ソフトウェア
合計	13,389	6,175	

前年度(自　2024年１月１日　至　2024年12月31日)

ヘルスサイエンス事業におけるバイオケミカル事業について、前年度においてアミノ酸及びヒトミルクオリゴ糖事業の事業譲渡契約を締結しました。契約締結に伴い、回収可能価額が処分グループの帳簿価額を下回ることから、帳簿価額の全額を減損しております。この結果、バイオケミカル事業に係る非流動資産の減損損失5,532百万円を計上しました。当該減損損失5,532百万円の主な内訳は、機械装置及び運搬具3,211百万円、建物及び構築物1,944百万円であります。

これらの減損損失については、経営活動全般に跨る費用など、いずれの機能にも結び付かない性質の費用と考えられるため、「その他の営業費用」に計上しております。

当年度(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)

当年度における該当事項のうち、重要なものはありません。なお、該当する減損損失については、経営活動全般に跨る費用など、いずれの機能にも結び付かない性質の費用と考えられるため、「その他の営業費用」に計上しております。

(3) のれん及び耐用年数が確定できない無形資産を含む資金生成単位(単位グループ)の減損テスト

企業結合で生じたのれん及び耐用年数を確定できない無形資産は、当社グループの資金生成単位又は資金生成単位グループに配分しております。のれん及び耐用年数を確定できない無形資産の帳簿価額のセグメント別内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)		当年度 (2025年12月31日)	
	のれん	ブランド	のれん	ブランド
酒類事業	222,128	72,706	232,900	74,012
医薬事業	138,430	－	140,894	－
ヘルスサイエンス事業	136,270	197,322	154,889	200,592
内、Blackmores	72,708	63,108	77,071	66,476
内、ファンケル	62,500	134,079	76,757	134,077
飲料事業・その他	4,652	1,767	4,639	1,838

のれん及び無形資産のうち重要なものはLion(酒類事業)、協和キリン(医薬事業)、Blackmores(ヘルスサイエンス事業)及びファンケル(ヘルスサイエンス事業)に係るものであり、減損テストは以下のとおり行っております。

Lion(酒類事業)

企業結合により生じたLION PTY LTD及びLion Global Craft Beverages Pty Ltd等に関連するのれん及びブランドとなります。

回収可能価額は、処分コスト控除後の公正価値を基に測定しております。

処分コスト控除後の公正価値の算定は、市場倍率を用いた類似企業比較法に基づいております。公正価値の算定は、算定対象となる事業に関する将来の計画等の判断と仮定が必要になりますが、これらは現時点で合理的であると判断される一定の前提に基づいております。なお、この前提には価格戦略等に関する重要な仮定が含まれております。

この公正価値測定は用いた評価技法への重要なインプットに基づきレベル３に分類しております。

回収可能価額は当該資金生成単位の帳簿価額を十分に上回っており、回収可能価額の算定に用いた類似企業の事業に関する相場価額等について合理的な範囲で変動があった場合にも、回収可能価額が帳簿価額を下回ることはないと考えております。

なお、北米地域に属する事業について、当社が直接モニタリングする体制へと変更したことに伴い、当該のれんは翌年度においてLION PTY LTDを中心とするオセアニア地域に属する事業に係るのれんとLion Global Craft Beverages Pty Ltdの傘下で実質的に事業を営むNew Belgium Brewing Company, Inc.を中心とする北米地域に属する事業に係るのれんに再配分され、以後それぞれを独立した資金生成単位グループとして減損テストを行う予定としております。

協和キリン(医薬事業)

企業結合により生じた協和キリン㈱等に関連するのれんとなります。

回収可能価額は、使用価値により測定しております。

使用価値は、過去の経験と外部からの情報を反映させて作成され、経営陣によって承認された事業計画を基礎とした３ヶ年のキャッシュ・フロー見積額を現在価値に割り引いております。税引前の割引率は資金生成単位の加重平均資本コストを基礎に10.0%と算定しております。

使用価値の算定は、算定対象となる事業に関する将来の計画等の判断と仮定が必要になりますが、これらは現時点で合理的であると判断される一定の前提に基づいております。なお、この前提には新薬の上市予定や競合の状況等に関する重要な仮定が含まれております。

回収可能価額は当該資金生成単位の帳簿価額を十分に上回っており、回収可能価額の算定に用いた将来キャッシュ・フロー、割引率等について合理的な範囲で変動があった場合にも、回収可能価額が帳簿価額を下回ること

はないと考えております。

Blackmores(ヘルスサイエンス事業)

企業結合により生じたBlackmores Limitedに関連するのれん及びブランドとなります。

回収可能価額は、処分コスト控除後の公正価値により測定しております。

処分コスト控除後の公正価値は、過去の経験と外部からの情報を反映させて作成され、経営陣によって承認された事業計画を基礎とした９ヶ年のキャッシュ・フローに永久成長率2.75%を考慮した見積額を現在価値に割り引いたうえで処分コスト見積額を控除して算定しております。税引前の割引率は資金生成単位の加重平均資本コストを基礎に11.7%と算定しております。公正価値の算定は、算定対象となる事業に関する将来の計画等の判断と仮定が必要になりますが、これらは現時点で合理的であると判断される一定の前提に基づいております。なお、この前提には豪州、東南アジア及び中国の市場規模の拡大並びに東南アジア等における売上拡大施策に関する重要な仮定が含まれております。公正価値測定は用いた評価技法への重要なインプットに基づきレベル３に分類しております。

回収可能価額は当該資金生成単位の帳簿価額を十分に上回っており、回収可能価額の算定に用いた将来キャッシュ・フロー、永久成長率及び割引率等について合理的な範囲で変動があった場合にも、回収可能価額が帳簿価額を下回ることはないと考えております。

ファンケル(ヘルスサイエンス事業)

企業結合により生じたファンケルに関連するのれん及びブランドとなります。

回収可能価額は、処分コスト控除後の公正価値により測定しております。

処分コスト控除後の公正価値は、過去の経験と外部からの情報を反映させて作成され、経営陣によって承認された事業計画を基礎とした10ヶ年のキャッシュ・フローに永久成長率2.0%を考慮した見積額を現在価値に割り引いたうえで処分コスト見積額を控除して算定しております。税引前の割引率は資金生成単位の加重平均資本コストを基礎に7.4%と算定しております。公正価値の算定は、算定対象となる事業に関する将来の計画等の判断と仮定が必要になりますが、これらは現時点で合理的であると判断される一定の前提に基づいております。なお、この前提には国内通販チャネルの販売拡大、海外市場における販売拡大などに関する重要な仮定が含まれております。公正価値測定は用いた評価技法への重要なインプットに基づきレベル３に分類しております。

回収可能価額は当該資金生成単位の帳簿価額を十分に上回っており、回収可能価額の算定に用いた将来キャッシュ・フロー、永久成長率及び割引率等について合理的な範囲で変動があった場合にも、回収可能価額が帳簿価額を下回ることはないと考えております。

10. その他の金融資産

(1) 各年度の「その他の金融資産」の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
株式	58,392	65,180
デリバティブ資産	2,985	1,062
その他	52,066	36,715
貸倒引当金	△1,513	△1,510
合計	111,930	101,447
非流動資産	103,360	95,058
流動資産	8,570	6,389

(注) 1 連結財政状態計算書では、貸倒引当金控除後の金額で表示しております。
2 株式はその他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品に、デリバティブ資産は純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に、その他は主に償却原価で測定される金融資産にそれぞれ分類しております。

(2) 各年度のその他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の主な銘柄、及び公正価値等は、以下のとおりであります。取引・協業関係の構築・維持・強化を目的に保有しているため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定しております。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
市場性あり	28,974	36,050
市場性なし	29,418	29,130
合計	58,392	65,180

上記のうち、主な市場性のある銘柄の公正価値は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
㈱すかいらーくホールディングス	8,167	11,217
東海旅客鉄道㈱	4,058	5,935
㈱ハイデイ日高	3,086	3,817
㈱帝国ホテル	1,238	1,621
ロイヤルホールディングス㈱	1,226	1,350
チムニー㈱	1,243	1,265
Nightingale Health Oyj	1,266	1,021
東日本旅客鉄道㈱	671	992
㈱木曽路	742	896
㈱リンガーハット	730	762

市場性のない銘柄は、主に日本国内の事業における取引先等への投資により構成されております。日本国内の事業における前年度及び当年度の公正価値の合計額はそれぞれ27,751百万円及び25,025百万円であります。

(3) 保有資産の効率化及び有効活用を図るため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の売却(認識の中止)を行っております。各年度の売却時点での公正価値及び資本でその他の包括利益として認識されていた累積損益は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)		当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)	
公正価値	資本でその他の包括利益として認識されていた累積損益(注)	公正価値	資本でその他の包括利益として認識されていた累積損益(注)
7,037	1,961	102	52

(注)　資本でその他の包括利益として認識されていた累積損益は、認識の中止を行った場合に利益剰余金に振り替えております。

(4) 担保資産

各年度の担保資産残高は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
建物及び構築物	760	676
土地	592	592
その他の金融資産(流動資産)(注)	300	300
合計	1,652	1,567

(注)　関税法・消費税法に基づく納期限延長制度を利用する際の担保として供託しているものであります。

11．法人所得税

(1) 連結財政状態計算書上の繰延税金資産及び繰延税金負債

各年度の連結財政状態計算書上の繰延税金資産及び繰延税金負債の金額は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
繰延税金資産	109,761	83,092
繰延税金負債	123,233	125,239
純額	△13,471	△42,147

(2) 繰延税金残高の増減

各年度の繰延税金残高の増減は、以下のとおりであります。

前年度(自　2024年１月１日　至　2024年12月31日)

（単位：百万円）

	１月１日現在の残高(純額)	純損益で認識された額	その他の包括利益で認識された額	企業結合による取得（注１）	その他（注２）	12月31日現在の残高(純額)
退職給付に係る資産及び負債	12,176	△344	△1,742	239	46	10,376
未払費用	21,788	△3,388	－	890	657	19,947
棚卸資産	25,084	△3,532	－	206	558	22,316
税務上の繰越欠損金	7,289	△3,170	－	7,930	596	12,645
有形固定資産及び無形資産	△41,494	△8,418	－	△87,926	△5,678	△143,516
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の評価差額	△7,463	－	△284	－	663	△7,084
その他	53,071	14,275	△2,000	3,507	2,993	71,846
合計	70,451	△4,576	△4,027	△75,154	△165	△13,471

（注）１　企業結合による取得には、重要性が乏しいため遡及修正をしていない測定期間内の修正を含めております。
２　その他には在外営業活動体の換算差額が含まれております。

当年度(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)

（単位：百万円）

	１月１日現在の残高(純額)	純損益で認識された額	その他の包括利益で認識された額	その他（注）	12月31日現在の残高(純額)
退職給付に係る資産及び負債	10,376	△1,625	△891	△597	7,263
未払費用	19,947	△1,757	－	580	18,770
棚卸資産	22,316	△6,499	－	△984	14,833
税務上の繰越欠損金	12,645	7,404	－	△746	19,303
有形固定資産及び無形資産	△143,516	△6,578	－	△5,793	△155,887
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の評価差額	△7,084	－	△2,021	74	△9,032
その他	71,846	△11,964	955	1,767	62,604
合計	△13,471	△21,019	△1,957	△5,699	△42,147

（注）　その他には在外営業活動体の換算差額、子会社の売却による減少等が含まれております。

繰延税金資産の認識にあたり、将来減算一時差異及び税務上の繰越欠損金の一部又は全部が将来課税所得に対して利用できる可能性を考慮しております。繰延税金資産の回収可能性の評価においては、予定される繰延税金負債

の取崩し、予測される将来課税所得及びタックスプランニングを考慮しております。認識された繰延税金資産については、過去の課税所得水準及び繰延税金資産が控除可能な期間における将来課税所得の予測に基づき、回収される可能性が高いと考えております。

(3) 未認識の繰延税金負債

当社グループが一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予見可能な将来に一時差異が解消しない可能性が高い場合には、当該一時差異に関連する繰延税金負債を認識しておりません。繰延税金負債として認識されていない子会社、関連会社に対する投資及び共同支配に対する持分に係る一時差異の総額は、前年度末及び当年度末現在、それぞれ710,779百万円、835,527百万円であります。

(4) 未認識の繰延税金資産

当社グループがその便益を利用するために必要となる将来の課税所得を稼得する可能性が高くないため、以下の項目については繰延税金資産を認識しておりません。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
将来減算一時差異	173,284	206,794
税務上の繰越欠損金	147,786	160,610
繰越税額控除	34	2,074

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除の金額と繰越期限は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)		当年度 (2025年12月31日)	
	税務上の繰越欠損金	繰越税額控除	税務上の繰越欠損金	繰越税額控除
１年目	28	25	5,681	4
２年目	5,637	4	607	265
３年目	650	5	71	1,805
４年目	198	－	3,072	－
５年目以降	12,834	－	17,836	－
繰越期限なし	128,438	－	133,344	－
合計	147,786	34	160,610	2,074

(5) 法人所得税費用

各年度の法人所得税費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
当期税金費用（注）	49,334	38,667
繰延税金費用	4,576	21,019
法人所得税費用	53,910	59,686

(注)　当期税金費用に含まれている第２の柱の法人所得税に係る税金費用は、軽微であります。

(6) 実効税率の調整表

当社グループは、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎とした法定実効税率は、前年度、当年度ともに30.6%であります。ただし、在外子会社については、その所在地における法人税等が課されております。

各年度の法定実効税率と平均実際負担税率との調整は、以下のとおりであります。

(単位：%)

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
法定実効税率	30.6	30.6
(調整)		
課税所得計算上加減算されない損益による影響	1.4	0.8
持分法による投資損益	△8.1	△4.5
未認識の繰延税金資産の増減	15.2	3.0
子会社の適用税率との差異	△5.7	△2.5
外国子会社からの配当に係る源泉税	1.9	1.2
税額控除	△1.4	△1.9
関係会社留保利益	2.6	0.0
その他	2.1	△1.6
平均実際負担税率	38.6	25.1

12. 棚卸資産

各年度の「棚卸資産」の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
商品及び製品	251,611	240,622
仕掛品	28,105	30,523
原材料及び貯蔵品	79,268	77,273
合計	358,985	348,418
うち、12ヶ月を超えて 販売される予定の棚卸資産	59,729	64,790

費用として計上された棚卸資産の評価損は、前年度、当年度それぞれ24,297百万円、15,326百万円であります。

評価減した金額は連結損益計算書の「売上原価」及び「その他の営業費用」に含まれております。

13. 営業債権及びその他の債権

各年度の「営業債権及びその他の債権」の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
受取手形及び売掛金(営業債権)	482,994	518,335
未収入金	21,535	19,418
貸倒引当金	△1,649	△2,040
合計	502,880	535,713

(注) 1　連結財政状態計算書では、貸倒引当金控除後の金額で表示しております。
2　営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

14. 現金及び現金同等物

前年度及び当年度の「現金及び現金同等物」の内訳は「現金及び預金(預入期間が３ヶ月を超える定期預金を除く)」であり、連結財政状態計算書における「現金及び現金同等物」の金額と連結キャッシュ・フロー計算書における「現金及び現金同等物」の金額は一致しております。また、「現金及び現金同等物」は、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

当社の連結子会社であるKirin Holdings Singapore Pte, Ltd.は、ミャンマー中央銀行の通達による預金引出制限の影響等により、同社が保有する一部の現金及び現金同等物の利用に一定の制限を受けており、その額は、前年度末及び当年度末現在、それぞれ25,875百万円、14,751百万円であります。現金及び現金同等物には、これらが含まれております。

15. 払込資本及びその他の資本

(1) 資本金及び剰余金

各年度の発行済株式数の増減、各年度末の授権株式数は、以下のとおりであります。

(単位：千株)

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
期首の発行済株式数	914,000	914,000
増減	－	－
期末現在の発行済株式数－全額払込済み	914,000	914,000
期末現在の授権株式数	1,732,026	1,732,026

当社の発行する株式は、すべて権利内容に何ら限定のない無額面の普通株式であります。

資本剰余金及び利益剰余金の主な内容は、以下のとおりであります。

我が国の会社法では、資本剰余金に含まれる資本準備金及び利益剰余金に含まれる利益準備金の合計額が資本金の４分の１に達するまで、各年度に剰余金の配当により減少する剰余金の10分の１を、資本準備金又は利益準備金として積立てることが規定されております。

また、会社法上の分配可能額は、我が国において一般に公正妥当と認められている会計原則に準拠して記帳された会計帳簿上の資本剰余金及び利益剰余金に基づいて算定されますが、資本準備金及び利益準備金は当該分配可能額から控除されます。

なお、資本剰余金の期末残高が負の値になる場合は、利益剰余金から振替を行い、資本剰余金をゼロとしております。

(2) 自己株式

各年度の自己株式数の増減は、以下のとおりであります。

(単位：千株)

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
期首の自己株式	104,126	104,006
増減	△121	△154
期末の自己株式	104,006	103,852

当社の自己株式は、当社グループが保有する当社株式の取得原価からなります。

前年度自己株式の増減の内訳は、次のとおりであります。

・単元未満株式の買取：30千株

・単元未満株式の売却：△1千株

・役員報酬BIP信託が保有する株式の払出し：△150千株

前年度期末の自己株式は、役員報酬BIP信託が保有する株式1,761千株が含まれております。

当年度自己株式の増減の内訳は、次のとおりであります。

・単元未満株式の買取：9千株

・単元未満株式の売却：△0千株

・役員報酬BIP信託が保有する株式の払出し：△162千株

当年度期末の自己株式は、役員報酬BIP信託が保有する株式1,599千株が含まれております。

(3) その他の資本の構成要素の内容及び目的

① 在外営業活動体の換算差額

在外営業活動体の換算差額は、在外営業活動体の財務諸表の換算から生じた為替換算差額であります。

② キャッシュ・フロー・ヘッジ

キャッシュ・フロー・ヘッジは、キャッシュ・フロー・ヘッジに利用されたヘッジ手段の公正価値の純変動額の累積額のうち、ヘッジが有効な部分からなり、ヘッジされたキャッシュ・フローが純損益に影響を与える際に純損益で認識されます。

③ その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の公正価値の純変動

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の公正価値の評価差額であります。

④ 確定給付制度の再測定

確定給付制度の再測定とは、数理計算上の差異、制度資産に係る収益(利息収益に含まれる金額を除く)及び資産上限額の影響(利息収益に含まれる金額を除く)の変動額であります。また、数理計算上の差異とは、確定給付制度債務に係る実績による修正(期首における数理計算上の仮定と実績の結果との差異)及び数理計算上の仮定の変更による影響額であります。これらについては、発生時にその他の包括利益で認識し、その他の資本の構成要素から利益剰余金に直ちに振り替えております。

(4) 配当

配当金支払額は、以下のとおりであります。

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)(注)	１株当たり 配当金額	基準日	効力発生日
2024年３月28日 定時株主総会	普通株式	29,630	36円50銭	2023年12月31日	2024年３月29日
2024年８月６日 取締役会	普通株式	28,818	35円50銭	2024年６月30日	2024年９月４日
2025年３月28日 定時株主総会	普通株式	28,817	35円50銭	2024年12月31日	2025年３月31日
2025年８月７日 取締役会	普通株式	30,035	37円00銭	2025年６月30日	2025年９月４日

(注) 配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金が含まれており、その額は2024年３月28日定時株主総会決議分が70百万円、2024年８月６日取締役会決議分が63百万円、2025年３月28日定時株主総会決議分が63百万円、2025年８月７日取締役会決議分が59百万円になります。

基準日が当期に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌期となるものは、以下のとおりであります。

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)(注)	１株当たり 配当金額	基準日	効力発生日
2026年３月27日 定時株主総会	普通株式	30,035	37円00銭	2025年12月31日	2026年３月30日

(注) 配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金59百万円が含まれております。

16. 社債及び借入金(その他の金融負債を含む)

(1) 金融負債の内訳

各年度の「社債及び借入金」及び「その他の金融負債」の内訳は、以下のとおりであります。

	前年度 (2024年12月31日) (百万円)	当年度 (2025年12月31日) (百万円)	平均利率 (%) (注２)	返済期限
社債(１年以内に償還予定のものを除く)(注３)	232,404	292,203	0.86	2027年６月７日～ 2039年９月５日
１年以内に償還予定の社債(注３)	34,985	39,987	0.17	2026年６月３日
長期借入金(１年以内に返済予定のものを除く)	547,180	550,231	0.83	2027年３月12日～ 2035年９月28日
１年以内に返済予定の長期借入金	29,995	24,996	0.15	2026年２月25日
短期借入金	7	21	0.00	－
コマーシャル・ペーパー	12,999	15,995	0.53	2026年１月16日
未払費用	27,453	31,268	－	－
デリバティブ負債	7,638	5,398	－	－
リース負債	73,762	79,404	－	－
その他	33,480	31,828	－	－
合計	999,902	1,071,331	－	－
非流動負債	866,981	927,317	－	－
流動負債	132,920	144,014	－	－

(注) １　デリバティブ負債は、公正価値で測定される金融負債に、デリバティブ負債及びリース負債以外の金融負債は、償却原価で測定される金融負債に分類しております。

２　平均利率は期中平均残高により算定しております。

３　社債の発行条件の要約は以下のとおりであります。

会社名	銘柄	発行年月日	前年度(2024年12月31日)(百万円)	当年度(2025年12月31日)(百万円)	利率(%)	償還期限
当社	当社第10回無担保社債	2015年３月２日	14,999	―	―	2025年２月28日
当社	当社第13回無担保社債	2019年９月５日	29,932	29,946	0.230	2029年９月５日
当社	当社第14回無担保社債	2019年９月５日	9,950	9,953	0.510	2039年９月５日
当社	当社第16回無担保社債	2020年６月４日	9,996	―	―	2025年６月４日
当社	当社第17回無担保社債	2020年６月４日	9,970	9,976	0.370	2030年６月４日
当社	当社第18回無担保社債	2020年11月27日	9,990	―	―	2025年11月27日
当社	当社第19回無担保社債	2021年６月３日	39,957	39,987	0.090	2026年６月３日
当社	当社第20回無担保社債	2021年６月３日	29,943	29,960	0.180	2028年６月２日
当社	当社第21回無担保社債	2022年６月７日	19,956	19,974	0.290	2027年６月７日
当社	当社第22回無担保社債	2023年10月26日	39,888	39,918	0.673	2028年10月26日
当社	当社第23回無担保社債	2023年10月26日	19,931	19,943	0.996	2030年10月25日
当社	当社第24回無担保社債	2023年10月26日	32,876	32,890	1.318	2033年10月26日
当社	当社第25回無担保社債	2025年５月29日	―	19,942	1.182	2028年５月29日
当社	当社第26回無担保社債	2025年５月29日	―	29,899	1.412	2030年５月29日
当社	当社第27回無担保社債	2025年５月29日	―	14,942	1.665	2032年５月28日
当社	当社第28回無担保社債	2025年５月29日	―	34,860	2.075	2035年５月29日
合計			267,389	332,190	―	―

17. リース

(1) リース活動

当社グループは、主に事業所及び倉庫の不動産等について、リース契約を締結しております。

当社グループにおいては、リース条件は個々に交渉され、幅広く異なる契約条件となっております。延長オプション及び解約オプションは、主に事業所及び倉庫に係る不動産リースに含まれており、その多くは、１年間ないし原契約と同期間にわたる延長オプション、また、６ヶ月前までに相手方に書面をもって通知した場合に早期解約を行うオプションとなっております。なお、これらのオプションは、リース契約主体が不動産を事業に活用する上で、必要に応じて使用されております。

また、グループ中のリースの一部は、棚卸資産の数量に連動する倉庫料や、店舗から生み出される売上に連動する不動産賃借料に係る変動支払条件を含んでおります。変動支払条件は、支払賃料を不動産のキャッシュ・フローと連動させ、固定費を最小限にするために使用されております。

(2) 使用権資産

前年度及び当年度の使用権資産の帳簿価額及び減価償却費の内訳は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	有形固定資産				無形資産	合計
	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	土地	ソフトウェア	
2024年１月１日残高	48,176	8,335	8,138	7,520	882	73,050
取得	3,907	2,004	2,833	68	127	8,939
企業結合による取得	6,117	－	－	－	－	6,117
減価償却費及び償却費	△13,339	△2,057	△4,103	△332	△506	△20,337
減損損失	△743	－	－	－	－	△743
その他	17	324	△1,388	510	－	△536
2024年12月31日残高	44,135	8,606	5,480	7,765	502	66,489
取得	19,352	3,402	1,304	1,051	36	25,144
減価償却費及び償却費	△14,282	△2,230	△2,369	△395	△204	△19,480
減損損失	△1,009	△371	－	－	－	△1,380
その他	1,713	△99	△284	3,160	△5	4,485
2025年12月31日残高	49,908	9,308	4,131	11,581	329	75,257

(3) リース負債

前年度末及び当年度末におけるリース負債の期日別残高は、以下のとおりであります。

前年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上のキャッシュ・フロー	１年以内	１年超２年以内	２年超３年以内	３年超４年以内	４年超５年以内	５年超
リース負債	73,762	85,159	19,247	12,583	8,868	7,444	5,414	31,602

当年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上のキャッシュ・フロー	１年以内	１年超２年以内	２年超３年以内	３年超４年以内	４年超５年以内	５年超
リース負債	79,404	90,926	19,117	14,659	11,024	9,089	7,100	29,937

(4) 連結損益計算書に計上された金額

(単位：百万円)

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
リースに係る支払利息	1,522	1,951
変動リース	722	787
短期リース	2,335	1,998
少額リース	1,160	1,122

(5) 連結キャッシュ・フロー計算書に計上された金額

(単位：百万円)

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	25,962	26,729

18. 従業員給付

(1) 確定給付制度

当社グループは、確定給付型の制度として、退職一時金制度、確定給付企業年金制度及び厚生年金基金制度を設けております。

確定給付制度における給付額は、勤続した年数に稼得したポイントや退職時の支給率、勤続年数、退職前の最終平均給与、その他の条件に基づき設定されております。

なお、通常の退職日前における従業員の退職に際して、退職加算金を支払う場合があります。

確定給付制度は、法令に従い、当社グループ、又は当社グループと法的に分離された年金基金により運営されております。

当社グループ、又は年金基金の理事会及び年金運用受託機関は、制度加入者の基金のため忠実にその業務を遂行することが法令により求められており、所定の方針に基づき制度資産の運用を行う責任を負っております。

制度資産の運用にあたっては、外部機関により年金ALM(資産・負債の総合管理)を実施して最適アセットミックスを策定しております。最適アセットミックスでは、リスク、期待収益率及び投資資産別の資産構成割合を設定し、その割合を維持することにより運用を行っております。

また、当社グループ及び年金基金は、法令の定めに従い、将来の給付発生に対する充当や積立不足がある場合の年金財政の均衡保持を目的として、定期的に財政検証を行うとともに、年金拠出額の再計算を行っております。

当社グループの主要な制度は、投資リスク、金利リスク、インフレリスク、寿命リスク等のリスクに晒されております。

① 確定給付制度債務及び制度資産

確定給付制度債務の現在価値及び制度資産の公正価値と連結財政状態計算書に計上された確定給付負債(資産)の純額との関係は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
確定給付制度債務の現在価値	244,837	198,858
制度資産の公正価値	△236,687	△223,524
アセット・シーリングによる調整額	10,438	33,291
合計	18,588	8,625
退職給付に係る負債	54,986	46,289
退職給付に係る資産(注)	△36,398	△37,664

(注)「退職給付に係る資産」は、連結財政状態計算書上、「その他の非流動資産」に含まれております。

② 確定給付制度債務の調整表

確定給付制度債務の現在価値の期首及び期末残高の調整表は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
１月１日残高	255,340	244,837
当期勤務費用	9,307	8,724
利息費用	3,883	4,334
再測定損失(収益)		
人口統計上の仮定の変更	△437	△4,093
財務上の仮定の変更	△10,786	△17,112
実績修正	△691	496
為替換算差額	1,934	△601
制度からの支払	△20,418	△28,520
企業結合及び処分の影響額	6,703	―
制度の清算による減少(注)	―	△9,320
その他の増減	3	114
12月31日残高	244,837	198,858

(注)「制度の清算による減少」は、Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.が確定給付企業年金制度を一部清算したことによるものです。

確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、前年度末10.6年、当年度末9.5年であります。

③　制度資産の調整表

制度資産の公正価値の期首及び期末残高の調整表は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
１月１日残高	231,031	236,687
利息収益	3,580	4,079
再測定損失(収益)		
制度資産に係る収益(利息収益を除く)	4,478	5,621
為替換算差額	1,609	△573
事業主による制度への拠出	4,311	4,566
制度からの支払	△14,098	△17,367
企業結合及び処分の影響額	5,852	－
制度の清算による減少(注)	－	△9,497
その他の増減	△77	7
12月31日残高	236,687	223,524

(注)「制度の清算による減少」は、Coca-Cola Beverages Northeast, Inc.が確定給付企業年金制度を一部清算したことによるものです。

当社グループは、2026年12月期に3,403百万円の掛金を拠出する予定であります。

④　アセット・シーリングによる調整額の変動

各年度のアセット・シーリングによる調整額の変動は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
１月１日残高	－	10,438
利息収益	－	138
再測定 制度資産の純額を資産上限額に制限していることの影響	10,438	22,716
12月31日残高	10,438	33,291

⑤　制度資産の主なクラス別内訳

各年度の制度資産合計に対する主なクラス別内訳は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)		当年度 (2025年12月31日)	
	活発な市場における公表市場価格があるもの	活発な市場における公表市場価格がないもの	活発な市場における公表市場価格があるもの	活発な市場における公表市場価格がないもの
資本性金融商品	45,401	－	52,672	－
負債性金融商品	90,477	－	52,832	－
一般勘定	－	56,380	－	69,833
その他	291	44,138	48	48,139
合計	136,169	100,518	105,551	117,973

⑥　数理計算上の仮定に関する事項

各年度の数理計算の仮定の主なものは、以下のとおりであります。

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
割引率(加重平均値)	2.0%	2.6%

重要な数理計算上の仮定が0.5%変動した場合に、確定給付制度債務に与える影響は、以下のとおりであります。なお、その他の変数は一定であることを前提としております。

(単位：百万円)

		前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
割引率	0.5%の上昇	△8,865	△7,010
	0.5%の低下	9,804	7,815

(2) 確定拠出制度

当社及び一部の連結子会社では確定給付型の年金制度の他、確定拠出型の年金制度を設けております。

確定拠出制度に関して費用として計上した金額は、前年度において18,473百万円、当年度において18,711百万円であります。

なお、上記には公的制度に関して費用として認識した金額を含んでおります。

(3) 従業員給付費用

連結損益計算書に含まれる従業員給付費用は、前年度において362,468百万円、当年度において368,708百万円であります。従業員給付費用には、給与、従業員賞与、法定福利費及び退職後給付に係る費用などを含めております。退職後給付に係る利息費用及び利息収益は純額を「金融費用」に、過去勤務費用は「その他の営業費用」及び「その他の営業収益」に含めており、それ以外の従業員給付に係る費用は、「売上原価」、「販売費及び一般管理費」、「その他の営業費用」に含めて表示しております。

19. 引当金

「引当金」の内訳及び増減は、以下のとおりであります。

当年度(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)

(単位：百万円)

	資産除去債務 (注１)	事業構造改善引当金 (注２)	その他 (注３)	合計
１月１日残高	4,795	10,811	3,708	19,314
増加額	3,907	7,603	14,938	26,448
減少額(目的使用)	△67	△17,003	△3,859	△20,929
減少額(戻入)	－	△82	△2,366	△2,447
為替換算差額	61	107	220	389
12月31日残高	8,697	1,436	12,642	22,775
非流動負債	8,518	－	3,072	11,590
流動負債	179	1,436	9,569	11,184

(注) １　建物の不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務等に関するものです。

２　事業構造改革に伴い発生する費用及び損失を合理的に見積り計上しております。なお、１月１日残高の主な内容は、当社の連結子会社である協和発酵バイオ㈱のアミノ酸及びヒトミルクオリゴ糖事業の譲渡契約の締結に伴う譲渡損失の引当金であり、当年度において譲渡が完了したため12月31日残高はありません。

３　その他引当金には、契約損失引当金及び補償損失引当金等が含まれております。

20. 営業債務及びその他の債務

各年度の「営業債務及びその他の債務」の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
支払手形及び買掛金	162,097	164,851
未払金	108,882	106,678
返金負債	93,286	109,957
合計	364,265	381,487

(注)　営業債務及びその他の債務は、償却原価で測定される金融負債に分類しております。

21. その他の負債

各年度の「その他の非流動負債」及び「その他の流動負債」の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
未払酒税	72,003	72,319
契約負債(注)	25,368	28,382
その他	139,489	131,441
合計	236,860	232,142
非流動負債	13,622	9,489
流動負債	223,238	222,653

(注)　契約負債の期首残高のうち認識した収益の金額は、前年度において9,142百万円、当年度において15,544百万円であります。また、過去の期間に充足した履行義務から認識した収益の金額は、前年度において41,714百万円、当年度において55,000百万円であり、主にマイルストン収入及びランニング・ロイヤルティ収入であります。

22. 売上収益

(1) 売上収益の分解とセグメント収益との関連

当社グループは、「酒類事業」、「飲料事業」、「医薬事業」、「ヘルスサイエンス事業」の４つの各報告セグメントごとに、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績を評価するための区分にて、売上収益を分解しております。キリンビール及びCoke Northeastは単体の数値であり、それ以外は連結の数値を表示しております。

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
酒類		
キリンビール	657,506	659,525
Lion	294,612	283,338
豪州・NZ	202,880	195,494
北米クラフト他	91,732	87,844
その他	129,576	132,398
合計	1,081,694	1,075,261
飲料		
キリンビバレッジ	265,826	266,453
Coke Northeast	286,906	299,884
その他	12,138	11,852
合計	564,871	578,190
医薬	495,295	496,514
ヘルスサイエンス		
ファンケル	34,241	111,447
Blackmores	69,133	70,167
その他	71,882	69,753
合計	175,256	251,366
その他	21,270	32,031
連結	2,338,385	2,433,363

(2) 履行義務の充足時期

技術収入に関する契約等における残存履行義務に配分した取引価格の総額及び収益の認識が見込まれる期間は、以下のとおりであります。なお、実務上の便法を使用しているため、当初の予想残存期間が１年以内の取引は含めておりません。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
１年以内	16,260	24,293
１年超２年以内	8,962	3,939
２年超３年以内	110	119
３年超	35	32
合計	25,368	28,382

23. 販売費及び一般管理費

各年度の「販売費及び一般管理費」の内訳は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
販売促進費・広告宣伝費	169,421	181,797
従業員給付費用	260,749	269,652
運搬費	61,239	66,620
研究開発費	116,038	118,045
減価償却費及び償却費	49,988	54,149
その他	197,552	215,955
合計	854,987	906,218

24. その他の営業収益

各年度の「その他の営業収益」の内訳は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
有形固定資産及び無形資産売却益	3,713	3,351
子会社株式売却益	7,372	－
その他	5,060	3,146
合計	16,145	6,497

25. その他の営業費用

各年度の「その他の営業費用」の内訳は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
減損損失	13,389	6,175
事業構造改善費用（注）	37,399	18,417
有形固定資産及び無形資産除売却損	7,146	4,550
段階取得に係る差損	18,265	－
その他	25,574	19,463
合計	101,773	48,605

（注）　事業構造改善費用は、主に事業構造改革に伴い発生する特別退職金等として、前年度において19,692百万円、当年度において14,274百万円を計上しております。

26. 金融収益及び金融費用

各年度の「金融収益」及び「金融費用」の内訳は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
受取利息（注１）	10,448	7,076
受取配当金（注２）	655	1,319
為替差益（純額）	1,375	－
その他	2,116	2,278
金融収益合計	14,595	10,673
支払利息（注１）	6,916	11,029
為替差損（純額）	－	3,109
金融商品評価損	10,182	2,329
その他	896	1,853
金融費用合計	17,994	18,321

（注）１「受取利息」及び「支払利息」は、主に償却原価で測定される金融資産及び金融負債から発生しております。
２「受取配当金」はその他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品から発生しております。

27. キャッシュ・フロー

(1) 財務活動に係る負債の調整表

財務活動に係る主な資産及び負債の増減は、以下のとおりであります。

前年度(自　2024年１月１日　至　2024年12月31日)

(単位：百万円)

	2024年１月１日残高	財務活動によるキャッシュ・フローからの変動	非資金取引等				2024年12月31日残高
			取得	企業結合による取得	為替換算差額	その他	
短期借入金	701	△717	－	－	23	－	7
コマーシャル・ペーパー	－	12,999	－	－	－	－	12,999
長期借入金(注)	358,499	218,403	－	－	190	82	577,174
社債(注)	297,197	△30,000	－	－	－	192	267,389
リース負債(注)	76,682	△20,223	7,169	8,134	2,956	△956	73,762

(注)　１年内返済及び償還予定の残高を含んでおります。

当年度(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)

(単位：百万円)

	2025年１月１日残高	財務活動によるキャッシュ・フローからの変動	非資金取引等			2025年12月31日残高
			取得	為替換算差額	その他	
短期借入金	7	26	－	△12	－	21
コマーシャル・ペーパー	12,999	2,996	－	－	－	15,995
長期借入金(注)	577,174	△2,029	－	7	75	575,227
社債(注)	267,389	64,601	－	－	201	332,190
リース負債(注)	73,762	△20,871	24,928	738	847	79,404

(注)　１年内返済及び償還予定の残高を含んでおります。

(2) 新株予約権付社債の償還による支出

前年度の「新株予約権付社債の償還による支出」9,621百万円は、Orchard Therapeutics社が企業結合前に発行していた新株予約権付社債に関する支出であります。

28. その他の包括利益

各年度の「その他の包括利益」に含まれている、各包括利益項目別の当期発生額及び組替調整額、並びに税効果の影響は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の公正価値の純変動		
当期発生額	761	5,507
税効果調整前	761	5,507
税効果額	△284	△2,021
税効果調整後	476	3,486
確定給付制度の再測定		
当期発生額	5,954	3,615
税効果調整前	5,954	3,615
税効果額	△1,742	△891
税効果調整後	4,213	2,724
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	69,016	43,772
組替調整額	―	△1,740
税効果調整前	69,016	42,031
税効果額	△258	258
税効果調整後	68,758	42,289
キャッシュ・フロー・ヘッジ		
当期発生額	5,353	△164
組替調整額	△90	△1,718
税効果調整前	5,263	△1,882
税効果額	△1,742	697
税効果調整後	3,521	△1,184
持分法によるその他の包括利益		
当期発生額	△4,526	2,235
組替調整額	△65	△45
税効果調整前	△4,591	2,190
税効果額	―	―
税効果調整後	△4,591	2,190
その他の包括利益合計		
当期発生額	76,558	54,965
組替調整額	△155	△3,503
税効果調整前	76,403	51,462
税効果額	△4,027	△1,957
税効果調整後	72,376	49,505

29. １株当たり利益

(1) 基本的１株当たり当期利益の算定上の基礎

基本的１株当たり当期利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

① 親会社の普通株主に帰属する利益(基本的)

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年１月１日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年１月１日 至 2025年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益	58,214	147,542
親会社の普通株主に帰属しない金額	―	―
親会社の普通株主に帰属する当期利益	58,214	147,542

② 加重平均普通株式数(基本的)

(単位：千株)

	前年度 (自 2024年１月１日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年１月１日 至 2025年12月31日)
加重平均普通株式数	809,944	810,077

(2) 希薄化後１株当たり当期利益の算定上の基礎

希薄化後１株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期利益及びすべての希薄化潜在的普通株式の影響を調整した加重平均普通株式数に基づき、以下のように算定しております。

① 親会社の普通株主に帰属する当期利益(希薄化後)

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年１月１日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年１月１日 至 2025年12月31日)
親会社の普通株主に帰属する当期利益	58,214	147,542
子会社及び関連会社が発行する潜在株式に係る調整額	△9	△0
希薄化後普通株主に帰属する当期利益	58,205	147,542

② 加重平均普通株式数(希薄化後)

(単位：千株)

	前年度 (自 2024年１月１日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年１月１日 至 2025年12月31日)
加重平均普通株式数(基本的)	809,944	810,077
希薄化効果の影響	―	―
加重平均普通株式数(希薄化後)	809,944	810,077

30. 株式に基づく報酬

(1) 株式に基づく報酬制度の内容

当社は、当社の社外取締役を除く国内の取締役及び執行役員(以下、取締役等)を対象に、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、業績連動型報酬制度として、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の仕組みを導入しております。

当社の子会社である協和キリン㈱は、同社取締役等に対する持分決済型の株式に基づく報酬制度として譲渡制限付株式報酬制度、持分決済型及び現金決済型の株式に基づく報酬制度として業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット)、同社グループの一部の従業員に対する現金決済型の株式に基づく報酬制度としてファントム・ストック制度をそれぞれ採用しております。

(2) 役員報酬BIP信託

① 制度内容

当社が金員を拠出して設定する信託が、当該金員を原資として当社株式を取得し、原則として、当社の株式交付規程に従ってポイントの付与を受けた取締役等に対して、当該取締役等が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きを行うことにより、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相当額の金銭(以下、「当社株式等」という)の交付及び給付を行う制度であります。当該取締役等に対して交付及び給付が行われる当社株式等については、１ポイントを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。

② 期中に付与されたポイント数と公正価値

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
付与日	2024年３月28日	2025年３月28日
付与ポイント数	119,578	304,252
付与日の公正価値（円）	2,102.0	2,108.0

(注) 付与日の公正価値は、付与日の当社株式の株価に近似していると判断されたことから、付与日の株価を使用して算定しております。

(3) 譲渡制限付株式報酬制度

① 制度内容

当制度の下では、一定期間継続して当社の子会社である協和キリン㈱の取締役等を務めることを条件として、同社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、同社の普通株式について発行を受けることとなります。

譲渡制限付株式報酬での同社の普通株式の発行に当たっては、同社と対象取締役等の間において、①一定期間、本株式に係る第三者への譲渡、担保権の設定その他一切の処分を禁止すること、②一定の事由が生じた場合には、同社が本株式を無償取得すること等をその内容に含む契約が締結されることを条件とします。

② 期中に付与された株式数と公正価値

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
付与日	2024年４月11日	2025年４月８日
付与数（株）	68,399	112,206
公正価値（円）	2,845	2,184

(4) 業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット)

① 制度内容

当社の子会社である協和キリン㈱は、報酬の付与において、連続する３事業年度を業績評価期間として、業績目標の達成度合いに応じて増減する業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット)を導入しております。

当該制度は、同社の取締役及び執行役員を対象としております。業績評価期間開始時に「基準となる交付株式数」を取締役会決議により決定し、業績評価期間終了後に、「基準となる交付株式数」に業績目標達成度を０％から150％の範囲で乗じ、その約半分を株式、残りを現金として、毎年一定の時期(通常は４月)に取締役等に交付及び支給する設計であります。

当該制度に関する負債の帳簿価額は、前年度末において88百万円、当年度末において118百万円であります。

② 期中に存在するパフォーマンス・シェア・ユニット

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
	基準交付株式数（株）	基準交付株式数（株）
期首残高	112,933	116,514
付与	39,924	84,219
増加その他	2,790	－
交付及び支給	△32,238	△19,242
減少その他	△6,895	△16,333
期末残高	116,514	165,158
加重平均公正価値（円）	2,933	2,506

(注) 当該制度における公正価値は、当該制度の対象期間開始当初の同社取締役会決議の日の前営業日における、同社株式の市場価値を基礎として算定し、予想配当を考慮に入れた修正は行っておりません。

(5) ファントム・ストック

当社の子会社である協和キリン㈱及び同社の一部の子会社は、報酬の付与において、権利確定時の同社株式の株価を基礎とした金額を現金で決済するファントム・ストック制度を導入しております。

当該制度は、同社グループの一部の従業員を対象としております。権利確定条件は、付与日以降、原則として３年間勤続していることとなっております。なお、当該制度は、同社株式の株価を基礎として報酬額が決定され、支払いがなされるものであるため、行使価格はありません。

当該制度に関する負債の帳簿価額は、前年度末において917百万円、当年度末において1,406百万円であります。

(6) ストック・オプション

① 制度内容

当社の子会社である協和キリン㈱は、2019年度まで、ストック・オプション制度を採用しており、すべて持分決済型の株式に基づく報酬であります。ストック・オプションとして発行する新株予約権は、同社の株主総会において承認された内容に基づき、同社の取締役会決議により、同社の取締役及び執行役員並びに同社の子会社の一部取締役に対して付与されております。被付与者が取締役又は執行役員を解任された場合は、当該新株予約権は消滅します。また、被付与者の任期満了前に退任日が到来した場合、新株予約権の数は在任月数に応じて調整されます。行使期間は、割当契約に定められており、３年から20年であります。なお、被付与者がその地位を喪失した場合、もしくはその期間内に行使されない場合は、当該新株予約権は消滅します。

② ストック・オプションの数及び加重平均行使価格

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）		当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）	
	株式数 （株）	加重平均行使価格 （円）	株式数 （株）	加重平均行使価格 （円）
期首未行使残高	46,900	1	12,200	1
付与	－	－	－	－
行使	△34,700	1	△12,200	1
失効又は満期消滅	－	－	－	－
期末未行使残高	12,200	1	－	－
期末行使可能残高	12,200	1	－	－

（注）１　期中に行使されたストック・オプションの権利行使日時点の加重平均株価は、前年度において2,538円、当年度において2,284円であります。

２　未行使のストック・オプションの加重平均残存期間は前年度において0.2年です。なお、当年度において、当新株予約権は、2025年２月12日までにすべて行使されました。

(7) 連結損益計算書に計上された金額

上記の株式報酬制度に係る費用は以下のとおりです。当該費用は、連結損益計算書上「販売費及び一般管理費」に計上しております。

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
持分決済型	522	683
現金決済型	463	568
合計	985	1,251

31. 金融商品

(1) 資本管理

当社グループは、企業価値の最大化に向けて、株主還元と財務健全性・柔軟性の確保に重点をおいた最適な資本構成を維持することを資本管理の基本方針としております。シナジーの創出、CSV経営の推進、資産の圧縮などにより、収益性・効率性の向上を目指し、創出したキャッシュ・フローは事業投資や設備投資、株主還元及び有利子負債の返済に充当します。

(2) リスク管理に関する事項

当社グループは、事業活動を行うに当たり、信用リスク、流動性リスク及び市場リスク等の財務上のリスクに晒されており、これらのリスクを低減するために、一定の方針等に基づきリスク管理を行っております。

また、当社グループは、デリバティブの利用を財務上のリスクをヘッジする目的とした利用に限定しており、投機目的では利用しておりません。

(3) 信用リスク

① 信用リスク管理

当社グループは、営業債権(受取手形及び売掛金)、その他の債権(未収入金)及びその他の金融資産(差入保証金等)について信用リスクに晒されております。

当社及び一部の子会社は、債権管理規程に従い、これらの金融資産について、各営業部門において主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引相手ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。

デリバティブ取引の利用にあたっては、取引相手先を高格付を有する金融機関に限定しているため、信用リスクはほとんどないと認識しております。

なお、当社グループは、特定の相手先又はその相手先が所属するグループについて、過度に集中した信用リスクを負っておりません。

② 信用リスク

各年度末における、金融資産のステージ別の帳簿価額(貸倒引当金控除前)は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
営業債権及びその他の債権	504,530	537,753
償却原価で測定されるその他の金融資産		
ステージ１の金融資産	48,790	34,472
ステージ２の金融資産	795	793
ステージ３の金融資産	305	304

報告日現在における、保有する担保の評価額を考慮に入れない場合の最大の信用リスク額は、信用リスクに晒されている金融資産の帳簿価額により表されております。保証として保有している担保は主に営業保証金であります。

また、当社グループでは、営業債権等及びステージ１の金融資産の予想信用損失は、過去の信用損失の実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を乗じて集合的に評価し、ステージ２及びステージ３の金融資産の予想信用損失は、過去の信用損失の実績及び将来の経済状況等の予測を加味した上で個別に評価しております。

上記金融資産に対する貸倒引当金の増減表は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	営業債権及び その他の債権	償却原価で測定されるその他の金融資産		
	単純化したアプローチを適用した金融資産に係る貸倒引当金	ステージ１の金融資産に係る貸倒引当金	ステージ２の金融資産に係る貸倒引当金	ステージ３の金融資産に係る貸倒引当金
2024年１月１日残高	1,535	542	789	601
繰入額(純額)	164	△123	4	△253
目的使用	△240	―	△24	△24
その他	191	△5	27	△19
2024年12月31日残高	1,649	414	795	305
繰入額(純額)	634	△1	3	49
目的使用	△310	△0	△5	△49
その他	67	―	―	0
2025年12月31日残高	2,040	412	793	304

保証債務については、以下のとおり表示されている保証債務の残高が、当社グループの信用リスクに係る最大エクスポージャーとなります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
従業員の銀行借入等	49	31

なお、当該保証債務契約の履行により発生しうる損失に係る債務保証損失引当金は、金額的に重要性がないと見込まれるため、計上しておりません。

(4) 流動性リスク

① 流動性リスク管理

当社グループは、財務上のリスク管理規程に基づき、年度事業計画に基づく資金調達計画を策定しております。その上で、資金調達環境の悪化等により発生する流動性リスクに備えるため複数の金融機関からのコミットメント・ラインの取得、直接調達と間接調達そして短期と長期の適切なバランスなどにより当該リスクを管理しております。

② 金融負債の期日別残高

各年度末における金融負債の期日別残高は、以下のとおりであります。

前年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上のキャッシュ・フロー	１年以内	１年超２年以内	２年超３年以内	３年超４年以内	４年超５年以内	５年超
営業債務及びその他の債務	364,265	364,265	364,265	―	―	―	―	―
社債及び借入金	857,569	897,083	83,484	70,458	93,865	105,047	124,634	419,594
デリバティブ負債	7,638	7,638	1,442	6,196	―	―	―	―
その他の金融負債(流動)	35,872	35,872	35,872	―	―	―	―	―
その他の金融負債(非流動)	1,411	1,411	0	0	0	0	0	1,411

当年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上のキャッシュ・フロー	１年以内	１年超２年以内	２年超３年以内	３年超４年以内	４年超５年以内	５年超
営業債務及びその他の債務	381,487	381,487	381,487	―	―	―	―	―
社債及び借入金	923,434	971,744	88,508	95,949	127,024	126,488	127,519	406,257
デリバティブ負債	5,398	5,398	5,368	30	―	―	―	―
その他の金融負債(流動)	38,797	38,797	38,797	―	―	―	―	―
その他の金融負債(非流動)	1,277	1,277	―	―	―	―	―	1,277

(5) 市場リスク管理

① 為替変動リスク管理

当社グループは、グローバルに事業活動を展開しており、機能通貨以外の通貨で実施する取引や、在外営業活動体の財務諸表を日本円に換算し連結する際に、当社グループの資本が為替変動の影響を受けるリスクに晒されております。為替変動リスクを管理するため為替予約や通貨スワップ等を利用しヘッジしております。

当社グループは主に、ミャンマーチャット及び米ドルとユーロの為替リスク(当社グループ各社が各機能通貨で実施する取引に係るものを除く)に晒されております。

当社グループの主な為替変動リスクのエクスポージャー(純額。△は負債)は、以下のとおりであります。なお、デリバティブ取引により為替変動リスクがヘッジされているものを除いております。

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
ミャンマーチャット	343,431,695千チャット	343,706,074千チャット
米ドル	94,461千米ドル	92,174千米ドル
ユーロ	80,613千ユーロ	140,684千ユーロ

当社グループが報告日現在において保有する外貨建金融商品について、日本円がミャンマーチャット及び米ドルとユーロに対して10%通貨安となった場合に、税引後利益に与える影響は、以下のとおりであります。

なお、機能通貨建の金融商品、及び在外営業活動体の資産及び負債、収益及び費用を円貨に換算する際の影響は含んでおりません。また、その他の変動要因は一定であることを前提としております。

(単位:百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
ミャンマーチャット	2,147	1,224
米ドル	1,092	1,046
ユーロ	929	1,802

② 金利変動リスク

当社グループは報告日現在において変動金利の金融商品を保有しておらず、金利変動リスクはありません。

③ 価格変動リスク

当社グループでは、資本性金融商品(株式)から生じる株価変動リスクに晒されております。保有している資本性金融商品については、定期的に公正価値や発行体の財務状況等を把握するとともに、発行体が取引先企業である場合には、当該企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

当社グループが、報告日現在において保有する資本性金融商品について、報告日における市場価格が1%上昇した場合の、その他の包括利益(税効果考慮前)が受ける影響は、前年度290百万円、当年度361百万円であります。

なお、その他の変動要因は一定であることを前提としております。

当社グループは、アルミニウムやオイル等の商品価格変動リスクに晒されておりますが、商品スワップ等を利用しヘッジしております。報告日現在において、上記の価格が1%変動した場合の、税引前利益に与える影響額に重要性はありません。

また、当社グループの商品価格変動リスクのエクスポージャーに重要性はありません。

なお、当社グループは、ヘッジ対象とヘッジ手段との経済的関係性について、関連するキャッシュ・フローの金額及び発生時期等に基づいて判断しております。また、当社グループが現在ヘッジ会計を適用しているヘッジ関係においては、ヘッジ手段とヘッジ対象の重要な条件は一致しております。

(6) デリバティブ取引及びヘッジ会計

① ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引の契約額等及び公正価値は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)		当年度 (2025年12月31日)	
	契約額等	公正価値	契約額等	公正価値
先物為替予約取引	60,496	△6,880	6,326	△4,716
商品先物取引	1,087	157	1,072	53
合計	61,583	△6,722	7,398	△4,663

② ヘッジ会計

ヘッジ手段として指定した項目は以下のとおりであります。

なお、デリバティブの帳簿価額は、連結財政状態計算書上「その他の金融資産」又は「その他の金融負債」に計上された金額であり、満期までの期間が１年超の金額は非流動資産又は非流動負債に分類しております。

前年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	想定元本		帳簿価額		ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ手段の公正価値の変動
	総額	うち１年超	資産	負債	
キャッシュ・フロー・ヘッジ					
為替リスク					
為替予約取引	40,442	2,044	2,123	226	4,587
商品価格リスク					
商品スワップ取引（オイル）	1,331千リットル	400千リットル	0	7	△20
商品スワップ取引・商品先物取引（アルミニウム他）	25千トン	2千トン	224	45	787

為替予約における平均レートは、１米ドル当たり141.01円、１ユーロ当たり156.81円、１豪ドル当たり92.25円であります。

当年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	想定元本		帳簿価額		ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ手段の公正価値の変動
	総額	うち１年超	資産	負債	
キャッシュ・フロー・ヘッジ					
為替リスク					
為替予約取引	33,762	3,247	352	471	△580
商品価格リスク					
商品スワップ取引（オイル）	1,630千リットル	300千リットル	－	22	△3
商品スワップ取引・商品先物取引（アルミニウム他）	29千トン	5千トン	538	69	419

為替予約における平均レートは、１米ドル当たり153.93円、１ユーロ当たり179.85円、１豪ドル当たり100.91円であります。

ヘッジ会計を適用した結果として連結包括利益計算書に影響を与えた結果は以下のとおりであります。

前年度(自　2024年１月１日　至　2024年12月31日)

(単位：百万円)

	その他の包括利益に認識されたヘッジ手段の価値の変動	純損益に振り替えた金額	振替により純損益における影響を受けた表示科目	ヘッジ対象の資産の取得価額に振り替えた金額
キャッシュ・フロー・ヘッジ				
為替リスク	4,587	203	売上原価	―
商品価格リスク	766	△293	売上原価	―

純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありません。

当年度(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)

(単位：百万円)

	その他の包括利益に認識されたヘッジ手段の価値の変動	純損益に振り替えた金額	振替により純損益における影響を受けた表示科目	ヘッジ対象の資産の取得価額に振り替えた金額
キャッシュ・フロー・ヘッジ				
為替リスク	△580	△1,579	売上原価	―
商品価格リスク	417	△138	売上原価	―

純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありません。

(7) 金融商品の公正価値

金融商品の公正価値ヒエラルキーは、レベル１からレベル３までを以下のように分類しております。

レベル１：　活発な市場における公表価格により測定された公正価値
レベル２：　レベル１以外の、観察可能な価格を直接又は間接的に使用して算出された公正価値
レベル３：　観察可能な市場データに基づかないインプットを含む、評価技法から算出された公正価値

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、報告期間の末日時点で発生したものとして認識しております。

① 公正価値の測定方法

各金融商品の公正価値の測定方法は、以下のとおりであります。

(長期借入金)

長期借入金の公正価値については、元利金の合計額を、新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。

(社債)

社債の公正価値については、元利金の合計額を当該社債の残存期間及び信用リスクを加味した利率で割り引いた現在価値により算定しております。

(デリバティブ)

デリバティブの公正価値については、為替レート及び金利等の市場データに基づいて取引先金融機関等が算定した価格に基づいております。

(株式)

株式の公正価値については、上場株式については取引所の市場価格、非上場株式については類似会社の市場価格に基づく評価技法等を用いて算定しております。

② 償却原価で測定される金融商品

各年度末における償却原価で測定される金融商品の帳簿価額と公正価値ヒエラルキーは、以下のとおりであります。

前年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	公正価値			
		レベル１	レベル２	レベル３	合計
長期借入金(注)	577,174	―	―	571,900	571,900
社債(注)	267,389	―	262,757	―	262,757

(注) １年内返済及び償還予定の残高を含んでおります。

当年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	公正価値			
		レベル１	レベル２	レベル３	合計
長期借入金(注)	575,227	―	―	553,154	553,154
社債(注)	332,190	―	320,475	―	320,475

(注) １年内返済及び償還予定の残高を含んでおります。

償却原価で測定される短期金融資産、短期金融負債については、公正価値は帳簿価額と近似しております。

③ 公正価値で測定される金融商品

各年度末における公正価値で測定される金融商品の公正価値ヒエラルキーは、以下のとおりであります。

前年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	公正価値			
	レベル１	レベル２	レベル３	合計
資産：				
デリバティブ資産	―	2,985	―	2,985
株式	28,974	―	29,418	58,392
その他	―	79	3,197	3,276
合計	28,974	3,064	32,615	64,653
負債：				
デリバティブ負債	―	1,454	6,184	7,638
その他	―	―	17,400	17,400
合計	―	1,454	23,584	25,037

当年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	公正価値			
	レベル１	レベル２	レベル３	合計
資産：				
デリバティブ資産	－	1,062	－	1,062
株式	36,050	－	29,130	65,180
その他	－	－	2,027	2,027
合計	36,050	1,062	31,157	68,269
負債：				
デリバティブ負債	－	603	4,795	5,398
その他	－	－	18,043	18,043
合計	－	603	22,838	23,441

(注) １　各年度において、レベル１、２の間の振替はありません。

２　レベル３の株式に係る公正価値の測定は、関連する社内規程に従い実施しております。公正価値の測定に際しては、対象となる金融商品の性質、特徴及びリスクをもっとも適切に反映できる評価技法及びインプットを用いております。

また、経常的に公正価値で測定されるレベル３に分類される株式の公正価値の測定に関する重要な観察可能でないインプットは、営業利益倍率及び非流動性ディスカウントであります。公正価値は営業利益倍率の上昇(低下)により増加(減少)し、非流動性ディスカウントの上昇(低下)により減少(増加)します。

レベル３に分類される株式について、観察可能でないインプットを合理的に考え得る代替的な仮定に変更した場合の公正価値の増減は重要ではありません。

各年度における、レベル３に分類された金融資産の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
期首残高	25,992	32,615
利得及び損失合計	2,073	△1,670
純損益(注１)	1,932	68
その他の包括利益(注２)	140	△1,738
購入	3,703	1,577
売却	△2,120	△14
その他	2,968	△1,351
期末残高	32,615	31,157

(注) １　純損益に含まれている利得及び損失は、報告日時点の純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に関するものであります。これらの損益は「金融収益」「金融費用」に含まれております。

２　その他の包括利益に含まれている利得及び損失は、報告日時点のその他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品に関するものであります。これらの損益は「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の公正価値の純変動」に含まれております。

(8) 金融資産・負債の相殺

当社は、金融機関とキャッシュプーリング契約を締結しており、当該キャッシュプーリング契約により認識した金融資産・負債について相殺する法的に強制可能な権利を有しており、かつ純額で決済するか又は資産の実現と負債の決済を同時に実行する意図を有しております。

上記キャッシュプーリング契約により認識した前年度末及び当年度末における金融資産及び金融負債はそれぞれ以下のとおりです。

前年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	認識した総額	相殺した金額	連結財政状態計算書に表示している純額
＜金融資産＞ 現金及び現金同等物	97,785	△87,122	10,663
＜金融負債＞ 社債及び借入金	87,122	△87,122	―

当年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	認識した総額	相殺した金額	連結財政状態計算書に表示している純額
＜金融資産＞ 現金及び現金同等物	173,846	△151,696	22,150
＜金融負債＞ 社債及び借入金	151,696	△151,696	―

32. 関連当事者

(1) 関連当事者との取引

重要性のある関連当事者との取引はありません。

(2) 主要な経営幹部に対する報酬

各年度の主要な経営幹部に対する報酬は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
短期従業員給付	1,094	1,361
株式に基づく報酬	265	394
合計	1,359	1,755

33. 子会社一覧

当社の連結子会社は「第１　企業の概況　４．関係会社の状況」に記載しております。

当年度における連結子会社の異動は次のとおりです。

取得・設立等により連結子会社とした会社の数：9

清算・売却等により減少した会社の数：22

34. 非支配持分

当社グループにおける重要な非支配持分がある子会社は協和キリン㈱であり、その要約財務情報等は以下のとおりであります。なお、要約財務情報はグループ内取引を消去する前の金額であります。

(1) 一般的情報

	前年度 （2024年12月31日）	当年度 （2025年12月31日）
非支配持分割合	44.81%	44.83%
非支配持分の累積額 （単位：百万円）	287,074	306,856

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
非支配持分に配分された純損益	26,828	30,682
非支配持分に支払った配当	14,298	13,845

(2) 要約財務情報

①　要約連結財政状態計算書

（単位：百万円）

	前年度 （2024年12月31日）	当年度 （2025年12月31日）
非流動資産合計	520,734	571,909
流動資産合計	504,026	493,348
資本合計	808,208	850,728
非流動負債合計	51,876	33,450
流動負債合計	164,675	181,078

② 要約連結損益計算書

（単位：百万円）

	前年度 （自 2024年１月１日 至 2024年12月31日）	当年度 （自 2025年１月１日 至 2025年12月31日）
売上収益	495,558	496,826
当期利益	59,870	67,040

③ 要約連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前年度 （自 2024年１月１日 至 2024年12月31日）	当年度 （自 2025年１月１日 至 2025年12月31日）
その他の包括利益	25,444	6,088
包括利益合計	85,314	73,127

④ 要約連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前年度 （自 2024年１月１日 至 2024年12月31日）	当年度 （自 2025年１月１日 至 2025年12月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー(純額)	67,675	96,619
投資活動によるキャッシュ・フロー(純額)	△142,387	△89,189
財務活動によるキャッシュ・フロー(純額)	△84,488	△36,853

35. 持分法で会計処理されている投資

各年度の持分法で会計処理されている投資の帳簿価額は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
共同支配企業	△10,458	8,324
関連会社	216,205	220,470
合計	205,747	228,794

(1) 重要な関連会社

当社グループにおける重要な関連会社はSAN MIGUEL BREWERY INC.(報告日９月30日)であります。なお、前々年度において重要な関連会社であった㈱ファンケル(報告日12月31日)は、2024年９月19日付で同社の議決権42.72%を追加取得し、前年度末において連結子会社となっています。

① SAN MIGUEL BREWERY INC.

SAN MIGUEL BREWERY INC.は、フィリピンを中心にビールの製造及び販売を行っており、当社グループは今後も成長を続ける東南アジアビール市場における事業基盤の強化を図り、グループの成長ドライバーとしていきます。

SAN MIGUEL BREWERY INC.の要約財務情報と当社グループの持分の帳簿価額との調整表は以下のとおりであります。なお、財政状態計算書項目については９月30日の財務情報、損益計算書及び包括利益計算書項目については、同社の９月30日に終了する報告期間の12ヶ月の財務情報を記載しております。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
所有持分割合	48.55%	48.55%
非流動資産合計	308,268	314,636
流動資産合計	118,546	125,435
非流動負債合計	70,531	81,735
流動負債合計	94,479	81,365
資本	261,804	276,970
非支配持分	9,667	9,539
非支配持分控除後の資本	252,137	267,431
資本の当社グループの持分	122,413	129,838
のれん及び連結調整	81,819	81,831
持分の帳簿価額	204,232	211,669

（単位：百万円）

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
売上収益	399,622	400,556
継続事業からの純損益	64,968	67,824
親会社の所有者に帰属する持分	63,763	67,297
非支配持分	1,205	527
その他の包括利益	△9,833	4,691
親会社の所有者に帰属する持分	△9,833	4,691
非支配持分	―	―
包括利益合計	55,135	72,515
親会社の所有者に帰属する持分	53,930	71,988
非支配持分	1,205	527
当社グループの持分：		
継続事業からの純損益	30,957	32,673
その他の包括利益	△4,774	2,277
包括利益合計	26,183	34,950
のれん及び連結調整	△35	12
当社グループの持分合計	26,148	34,962
当社グループが受け取った配当金	24,567	27,525

② ㈱ファンケル

㈱ファンケルの要約財務情報と当社グループの持分の帳簿価額との調整表は以下のとおりであります。なお、2024年９月19日付で同社の議決権42.72％を追加取得し、前年度末において連結子会社となったことから、損益計算書及び包括利益計算書項目については、2024年１月１日から2024年９月19日の財務情報を記載しております。

（単位：百万円）

	前年度 （2024年12月31日）	当年度 （2025年12月31日）
所有持分割合	―	―
非流動資産合計	―	―
流動資産合計	―	―
非流動負債合計	―	―
流動負債合計	―	―
資本	―	―
資本の当社グループの持分	―	―
のれん及び連結調整	―	―
新株予約権	―	―
持分の帳簿価額	―	―
持分の公正価値	―	―

（単位：百万円）

	前年度 （自　2024年１月１日 至　2024年12月31日）	当年度 （自　2025年１月１日 至　2025年12月31日）
売上収益	79,666	―
継続事業からの純損益	2,624	―
その他の包括利益	△38	―
包括利益合計	2,586	―
当社グループの持分：		
継続事業からの純損益	858	―
その他の包括利益	△77	―
包括利益合計	780	―
当社グループの持分合計	780	―
当社グループが受け取った配当金	673	―

(2) 個々に重要性のない共同支配企業及び関連会社

個々に重要性のない共同支配企業及び関連会社に対する当社グループの持分の帳簿価額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
共同支配企業	△10,458	8,324
関連会社	11,973	8,801
合計	1,515	17,125

個々に重要性のない共同支配企業及び関連会社における継続事業からの純損益、その他の包括利益及び包括利益合計に対する持分は、以下のとおりであります。

① 個々には重要性のない共同支配企業

(単位：百万円)

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
当社グループの持分：		
継続事業からの純損益	2,752	519
その他の包括利益	96	△45
包括利益合計	2,848	474

② 個々には重要性のない関連会社

(単位：百万円)

	前年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
当社グループの持分：		
継続事業からの純損益	2,469	2,057
その他の包括利益	199	△54
包括利益合計	2,668	2,003

36. コミットメント

各年度における、報告日後の資産の取得に係るコミットメントは、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
有形固定資産の取得	91,186	60,508
無形資産の取得	373,353	327,304
合計	464,539	387,812

(注)　上記の金額は、医薬事業における開発品又は製品の導入契約に係る開発・販売目標の達成に伴うマイルストンペイメントの最大支払額が含まれております。マイルストンの達成は不確実性が非常に高いため、実際の支払額は大幅に異なる可能性があります。

37. 子会社に対する所有持分の変動

当年度において、当社は連結子会社である㈱ファンケル(以下「ファンケル」という。)の株式を追加取得いたしました。

これは、2024年12月20日付で効力が発生した株式併合により生じた１株に満たない端数となる株式に関して、2025年３月14日付で当社に対する売却が完了し、同日付における当該株式の譲渡契約の効力発生をもって当社のファンケルに対する所有持分が75.62%から100%になったものであります。

なお、取得対価は現金82,573百万円(未払金を含む)であり、連結キャッシュ・フロー計算書の「非支配持分からの子会社持分取得による支出」として表示しております。また、追加取得に伴い非支配持分が62,814百万円、資本剰余金が19,814百万円減少しております。

38. 後発事象

(1) 子会社持分の譲渡

当社は、2026年２月６日付(日本時間)で、当社の連結子会社であるKirin Beer & Spirits of America Inc.が、その完全子会社であるFour Roses Distillery, LLC(以下「Four Roses社」)の全持分を譲渡する持分譲渡契約をE. & J. Gallo Winery(以下「Gallo社」)と締結しました。

① 持分譲渡の経緯

当社が2002年にFour Roses社を取得して以来、同事業は米国市場を中心に順調な成長を遂げ、当社の企業価値向上に貢献してまいりました。

一方で、キリングループは中長期的な視点からバランスシート･事業ポートフォリオの見直しを定期的に実施しており、このたび慎重に検討を重ねた結果、Gallo社に譲渡する契約を締結しました。

② 譲渡する相手先の名称

E. & J. Gallo Winery

③ 持分譲渡実行日

2026年度第２四半期(予定)

④ 当該子会社の概要

名称	Four Roses Distillery, LLC
事業内容	バーボンウイスキーの製造・販売

⑤ 譲渡する持分の数、譲渡後の持分比率、譲渡価額及び譲渡損益

譲渡する持分の数	100%
譲渡後の持分比率	―
譲渡価額	最大合計約1,200億円(775百万米ドル)（注）
譲渡損益	精査中

（注） 譲渡価額のうち約80億円(50百万米ドル)は、本持分譲渡後にFour Roses社が一定の売上収益目標を達成することを条件として発生する可能性がある対価となります。また、実際の譲渡価額は、譲渡契約に定める持分譲渡実行時の価格調整を実施した金額となる予定です。

(2) 自己株式の取得及び消却

当社は、2026年２月13日開催の取締役会において、会社法第165条第３項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について決議したとともに、会社法第178条の規定に基づき、自己株式消却に係る事項について決議し、以下③(ⅰ)のとおり実施しました。

① 自己株式の取得及び消却を行う理由

当社は、安定配当と成長戦略の実行に向けた投資を最優先とする資本配分方針のもと、財務状況及び資本効率などを総合的に勘案し、最適なキャッシュアロケーションの一環として自己株式の取得及び消却を行うことといたしました。機動的な資本政策の遂行、資本効率の向上を通じて、中長期的な企業価値及び株主価値の向上を図ることを目的としております。

② 取得に係る事項の内容

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	50,000,000株(上限) (発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合 6.2%)
株式の取得価額の総額	80,000百万円(上限)
取得期間	2026年３月６日から2027年２月12日まで

③ 消却に係る事項の内容

(ⅰ)既所有株式の消却

消却対象株式の種類	普通株式
消却した株式の総数	98,000,000株 (消却前発行済株式総数に対する割合 10.7%)
消却日	2026年３月３日

(ⅱ)上記②により取得した自己株式の消却

消却対象株式の種類	普通株式
消却する株式の総数	上記②により取得した自己株式の全数
消却予定日	2027年３月２日

(2) 【その他】

当年度における半期情報等

		中間連結会計期間	当年度
売上収益	(百万円)	1,136,309	2,433,363
税引前中間利益又は税引前利益	(百万円)	83,761	237,859
親会社の所有者に帰属する中間(当期)利益	(百万円)	52,835	147,542
基本的１株当たり中間(当期)利益	(円)	65.23	182.13

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

（単位：百万円）

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	12,173	23,635
短期貸付金	286,360	308,459
その他	26,335	31,601
流動資産合計	324,868	363,695
固定資産		
有形固定資産		
建物	4,310	4,229
構築物	370	343
機械及び装置	2,640	2,336
車両運搬具	1	1
工具、器具及び備品	3,283	3,628
土地	972	972
リース資産	3,049	2,521
建設仮勘定	487	692
有形固定資産合計	15,111	14,721
無形固定資産		
のれん	7,521	6,447
ソフトウエア	45,073	46,087
リース資産	502	329
ソフトウエア仮勘定	7,779	5,298
その他	1,840	1,649
無形固定資産合計	62,715	59,810
投資その他の資産		
投資有価証券	2,223	2,113
関係会社株式	1,424,566	1,508,342
繰延税金資産	11,441	11,693
その他	63,831	64,488
貸倒引当金	△57,574	△58,069
投資その他の資産合計	1,444,488	1,528,567
固定資産合計	1,522,313	1,603,098
資産合計	1,847,181	1,966,794

（単位：百万円）

	前事業年度 （2024年12月31日）	当事業年度 （2025年12月31日）
負債の部		
流動負債		
短期借入金	397,871	462,707
コマーシャル・ペーパー	12,999	15,995
1年内償還予定の社債	35,000	40,000
リース債務	1,037	838
未払金	18,659	16,920
未払費用	3,065	2,586
未払法人税等	2,843	142
賞与引当金	3,329	4,149
役員賞与引当金	278	356
その他	4,287	2,734
流動負債合計	479,369	546,427
固定負債		
社債	233,000	293,000
長期借入金	547,400	550,400
リース債務	2,099	1,965
退職給付引当金	20,423	20,473
その他	2,997	3,189
固定負債合計	805,920	869,027
負債合計	1,285,288	1,415,454
純資産の部		
株主資本		
資本金	102,046	102,046
資本剰余金		
資本準備金	81,412	81,412
その他資本剰余金	15	22
資本剰余金合計	81,427	81,435
利益剰余金		
利益準備金	25,511	25,511
その他利益剰余金		
別途積立金	506,368	506,368
繰越利益剰余金	95,902	85,194
利益剰余金合計	627,781	617,074
自己株式	△250,270	△249,968
株主資本合計	560,984	550,586
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	908	754
評価・換算差額等合計	908	754
純資産合計	561,893	551,340
負債純資産合計	1,847,181	1,966,794

② 【損益計算書】

（単位：百万円）

	前事業年度 （自 2024年１月１日 至 2024年12月31日）	当事業年度 （自 2025年１月１日 至 2025年12月31日）
営業収益		
グループ運営収入	63,586	63,976
関係会社配当金収入	116,410	63,021
その他	14,605	17,386
営業収益合計	194,601	144,384
営業費用		
一般管理費	※1 72,745	※1 80,784
その他	7,385	7,637
営業費用合計	80,130	88,422
営業利益	114,471	55,962
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	12,424	8,901
為替差益	1,123	－
その他	2,657	1,799
営業外収益合計	16,203	10,700
営業外費用		
支払利息	15,887	15,003
貸倒引当金繰入額	52,438	495
為替差損	－	1,463
その他	1,948	1,598
営業外費用合計	70,273	18,559
経常利益	60,401	48,103
特別利益		
固定資産売却益	885	1
受取補償金	1,918	－
その他	18	－
特別利益合計	2,822	1
特別損失		
固定資産除売却損	192	170
関係会社株式評価損	394,019	－
早期退職関連費用	1,054	－
その他	109	34
特別損失合計	395,374	204
税引前当期純利益又は税引前当期純損失（△）	△332,151	47,900
法人税、住民税及び事業税	9,636	60
法人税等調整額	3,121	△183
法人税等合計	12,757	△123
当期純利益又は当期純損失（△）	△344,908	48,023

③ 【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2024年１月１日　至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計
						別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	102,046	81,412	3	81,415	25,511	506,368	499,126	1,031,005
当期変動額								
剰余金の配当							△29,560	△29,560
剰余金の配当(中間配当)							△28,756	△28,756
当期純損失(△)							△344,908	△344,908
自己株式の取得								
自己株式の処分			12	12				
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計	－	－	12	12	－	－	△403,224	△403,224
当期末残高	102,046	81,412	15	81,427	25,511	506,368	95,902	627,781

	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	
当期首残高	△250,501	963,965	275	275	964,241
当期変動額					
剰余金の配当		△29,560			△29,560
剰余金の配当(中間配当)		△28,756			△28,756
当期純損失(△)		△344,908			△344,908
自己株式の取得	△65	△65			△65
自己株式の処分	297	309			309
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			633	633	633
当期変動額合計	231	△402,981	633	633	△402,348
当期末残高	△250,270	560,984	908	908	561,893

当事業年度(自 2025年１月１日　至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計
						別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	102,046	81,412	15	81,427	25,511	506,368	95,902	627,781
当期変動額								
剰余金の配当							△28,755	△28,755
剰余金の配当(中間配当)							△29,976	△29,976
当期純利益							48,023	48,023
自己株式の取得								
自己株式の処分			7	7				
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計	－	－	7	7	－	－	△10,707	△10,707
当期末残高	102,046	81,412	22	81,435	25,511	506,368	85,194	617,074

	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	
当期首残高	△250,270	560,984	908	908	561,893
当期変動額					
剰余金の配当		△28,755			△28,755
剰余金の配当(中間配当)		△29,976			△29,976
当期純利益		48,023			48,023
自己株式の取得	△19	△19			△19
自己株式の処分	321	328			328
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			△155	△155	△155
当期変動額合計	302	△10,398	△155	△155	△10,553
当期末残高	△249,968	550,586	754	754	551,340

【注記事項】

(重要な会計方針)

1　資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式

…移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

…時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定しております。)

市場価格のない株式等

…移動平均法による原価法

(2) デリバティブ取引の評価基準及び評価方法

…時価法

2　固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

…定額法

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

…定額法

なお、自社利用のソフトウエアについては社内における利用可能期間(10年以内)に基づく定額法により、のれんについてはその効果が発現すると見積られる期間(10年)で均等償却しております。

(3) リース資産

…所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

3　引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒による損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員に支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員に支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額を計上しております。

(4) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務の見込額に基づき計上しております。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

過去勤務費用は、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(13年)による定額法により費用処理しております。

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(13年)による定額法により按分した額を、それぞれ発生の翌事業年度から費用処理しております。

4　収益及び費用の計上基準

「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年３月31日）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2021年３月26日）を適用しており、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しております。当社の収益は主に子会社からの経営指導料及び受取配当金からなります。経営指導料については、子会社への契約内容に応じた受託業務を提供することが履行義務であり、業務が実施された時点において当社の履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。また、受取配当金は効力が生ずる日に収益を認識しております。

5　その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) ヘッジ会計の方法

原則として繰延ヘッジ処理によっております。なお、為替予約等については、要件を満たしている場合には振当処理に、金利スワップについては、要件を満たしている場合には特例処理によっております。

(2) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しております。

（重要な会計上の見積り）

会計上の見積りにより当事業年度に係る財務諸表にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る財務諸表に重要な影響を与える可能性があるものは、以下のとおりであります。

1　市場価格のない関係会社株式の評価

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

（単位：百万円）

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
子会社株式	1,066,923	1,150,698
関連会社株式	135,435	135,435

(2) 会計上の見積りの内容に関する理解に資する情報

市場価格のない関係会社株式は取得原価をもって帳簿価額としておりますが、当該株式の発行会社の財政状態悪化により実質価額が著しく低下した場合には、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除き、評価損を計上して処理をしております。なお、超過収益力等を反映した価額で取得した株式の実質価額は、株式の発行会社の財政状態に超過収益力等を加味して算定しております。

当該実質価額の基礎となっている事業計画については、将来の不確実な経済条件の変動の結果によって影響を受ける可能性があります。将来実績が事業計画を大幅に下回る場合は、当該関係会社株式の評価結果が見積りと異なり、翌事業年度の財務諸表の当該関係会社株式の金額に重要な影響を与える可能性があります。

（貸借対照表関係）

1　関係会社に対する金銭債権・債務

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
短期金銭債権	306,947百万円	333,038百万円
長期金銭債権	57,480	54,832
短期金銭債務	374,019	446,585
長期金銭債務	848	783

2　保証債務

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
関係会社の銀行借入等に対する保証	1,033百万円	777百万円
従業員の銀行借入等に対する保証	49百万円	31百万円
合計	1,082百万円	808百万円

（損益計算書関係）

※1　一般管理費のうち主要な費目及び金額

	前事業年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当事業年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
給料・賃金及び賞与	7,503百万円	8,343百万円
賞与引当金繰入額	3,329	4,149
退職給付費用	1,826	1,617
役員賞与引当金繰入額	278	356
減価償却費	9,485	9,975
業務委託料	5,074	5,964
情報システム費	17,275	19,282
研究開発費	9,682	10,877

2　関係会社との取引(区分掲記したものを除く)

	前事業年度 (自　2024年１月１日 至　2024年12月31日)	当事業年度 (自　2025年１月１日 至　2025年12月31日)
営業収益	69,281百万円	71,147百万円
営業費用	9,871	22,911
営業取引以外の取引高	17,943	10,120

（有価証券関係）

子会社株式及び関連会社株式

前事業年度末(2024年12月31日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
子会社株式	222,209	686,090	463,881

当事業年度末(2025年12月31日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
子会社株式	222,209	729,846	507,637

(注)　上記に含まれない市場価格のない子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額

(単位：百万円)

区分	前事業年度末 (2024年12月31日)	当事業年度末 (2025年12月31日)
子会社株式	1,066,923	1,150,698
関連会社株式	135,435	135,435

（税効果会計関係）

1　繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
繰延税金資産		
関係会社株式及び関係会社出資金	191,419百万円	196,878百万円
税務上の繰越欠損金（注）	8,457	11,942
その他	33,992	32,260
繰延税金資産小計	233,868	241,080
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△8,457	△9,464
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△213,345	△219,229
評価性引当額小計	△221,802	△228,693
繰延税金資産合計	12,066	12,387
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△277百万円	△208百万円
その他	△348	△486
繰延税金負債合計	△625	△694
繰延税金資産(△は負債)の純額	11,441百万円	11,693百万円

(注)　税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額は下表のとおりであります。将来の課税所得の見込みに基づき、当事業年度の税務上の繰越欠損金11,942百万円のうち2,478百万円について回収可能と判断しております。

前事業年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金	－	5,304	548	－	967	1,639	8,457
評価性引当額	－	△5,304	△548	－	△967	△1,639	△8,457
繰延税金資産	－	－	－	－	－	－	－

当事業年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金	5,292	546	－	967	1,343	3,793	11,942
評価性引当額	△5,292	△546	－	△967	△1,343	△1,316	△9,464
繰延税金資産	－	－	－	－	－	2,478	2,478

2　法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との重要な差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
法定実効税率	－%	30.6%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	－	1.6
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	－	△39.0
評価性引当額	－	1.8
外国子会社配当金に係る源泉所得税	－	5.7
その他	－	△1.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	－	△0.3

(注)　前事業年度については、税引前当期純損失を計上しているため、注記を省略しております。

3　法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和７年法律第13号)が2025年３月31日に成立し、2026年４月１日以後開始する事業年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。この改正に伴い、2027年１月１日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

この変更により、当事業年度の繰延税金資産(繰延税金負債の金額を控除した金額)が189百万円増加し、その他有価証券評価差額金が6百万円、法人税等調整額が195百万円それぞれ減少しております。

4　法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しております。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年８月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

（重要な後発事象）

自己株式の取得及び消却

当社は、2026年２月13日開催の取締役会において、会社法第165条第３項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について決議したとともに、会社法第178条の規定に基づき、自己株式消却に係る事項について決議し、以下３(1)のとおり実施しました。

１　自己株式の取得及び消却を行う理由

当社は、安定配当と成長戦略の実行に向けた投資を最優先とする資本配分方針のもと、財務状況及び資本効率などを総合的に勘案し、最適なキャッシュアロケーションの一環として自己株式の取得及び消却を行うことといたしました。機動的な資本政策の遂行、資本効率の向上を通じて、中長期的な企業価値及び株主価値の向上を図ることを目的としております。

２　取得に係る事項の内容

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	50,000,000株(上限) (発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合 6.2%)
株式の取得価額の総額	80,000百万円(上限)
取得期間	2026年３月６日から2027年２月12日まで

３　消却に係る事項の内容

(1) 既所有株式の消却

消却対象株式の種類	普通株式
消却した株式の総数	98,000,000株 (消却前発行済株式総数に対する割合 10.7%)
消却日	2026年３月３日

(2) 上記２により取得した自己株式の消却

消却対象株式の種類	普通株式
消却する株式の総数	上記２により取得した自己株式の全数
消却予定日	2027年３月２日

④ 【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

区分	資産の種類	当期首残高（百万円）	当期増加額（百万円）	当期減少額（百万円）	当期償却額（百万円）	当期末残高（百万円）	減価償却累計額（百万円）
有形固定資産	建物	4,310	369	12	438	4,229	2,832
	構築物	370	1	－	27	343	262
	機械及び装置	2,640	520	3	822	2,336	6,573
	車両運搬具	1	－	0	0	1	15
	工具、器具及び備品	3,283	1,314	23	946	3,628	8,161
	土地	972	－	－	－	972	－
	リース資産	3,049	782	102	1,207	2,521	3,668
	建設仮勘定	487	2,269	2,064	－	692	－
	有形固定資産計	15,111	5,256	2,205	3,441	14,721	21,510
無形固定資産	のれん	7,521	－	－	1,074	6,447	－
	ソフトウエア	45,073	8,097	7	7,076	46,087	－
	リース資産	502	36	5	204	329	－
	ソフトウエア仮勘定	7,779	5,617	8,097	－	5,298	－
	その他	1,840	－	2	189	1,649	－
	無形固定資産計	62,715	13,751	8,111	8,544	59,810	－

（注） 減価償却累計額には減損損失累計額が含まれております。

【引当金明細表】

科目	当期首残高（百万円）	当期増加額（百万円）	当期減少額（百万円）	当期末残高（百万円）
貸倒引当金	57,574	37,921	37,426	58,069
賞与引当金	3,329	4,149	3,329	4,149
役員賞与引当金	278	356	278	356

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第６ 【提出会社の株式事務の概要】

<table>
<tr><td>事業年度</td><td>１月１日から12月31日まで</td></tr>
<tr><td>定時株主総会</td><td>３月中</td></tr>
<tr><td>基準日</td><td>12月31日</td></tr>
<tr><td>剰余金の配当の基準日</td><td>６月30日、12月31日</td></tr>
<tr><td>１単元の株式数</td><td>100株</td></tr>
<tr><td>単元未満株式の買取り及び買増し

取扱場所

株主名簿管理人

取次所

買取・買増手数料</td><td>

(特別口座)
東京都千代田区丸の内一丁目４番５号
三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部
(特別口座)
東京都千代田区丸の内一丁目４番５号
三菱UFJ信託銀行株式会社
―
無料</td></tr>
<tr><td>公告掲載方法</td><td>電子公告により行います。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。
公告掲載URL
https://www.kirinholdings.com/jp/</td></tr>
<tr><td>株主に対する特典</td><td>株主優待制度

毎年12月末日時点における当社株主名簿に記載または記録された、当社株式100株(１単元)以上を１年以上継続して保有する株主を対象として、保有期間及び保有株式数に応じた優待品を提供する。
※継続して保有する株主とは、３月末日、６月末日、９月末日及び12月末日の当社株主名簿に、同一株主番号で５回以上連続して100株(１単元)以上の保有が記載または記録されている株主を指す。

<table>
<tr><th>継続保有期間</th><th>保有株式数</th><th colspan="2">優待品</th></tr>
<tr><td rowspan="2">１年以上３年未満</td><td>100株以上1,000株未満</td><td>500円相当</td><td></td></tr>
<tr><td>1,000株以上</td><td>1,000円相当</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">３年以上</td><td>100株以上1,000株未満</td><td>2,000円相当</td><td rowspan="3">左記優待品に加え、「プレミアム優待」として特別な商品や割引サービスなどを抽選にて提供。</td></tr>
<tr><td>1,000株以上3,000株未満</td><td>4,000円相当</td></tr>
<tr><td>3,000株以上</td><td>6,000円相当</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

(注) 定款の規定により単元未満株式を有する株主は、その有する単元未満株式について、以下の権利以外の権利を行使することができません。

(1) 会社法第189条第２項各号に掲げる権利
(2) 会社法第166条第１項の規定による請求をする権利
(3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
(4) 単元未満株式の買増しを請求する権利

第７ 【提出会社の参考情報】

１ 【提出会社の親会社等の情報】

当社には、親会社等はありません。

２ 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1)	有価証券報告書 及びその添付書類 並びに確認書	事業年度 (第186期)	自　2024年１月１日 至　2024年12月31日	2025年３月28日 関東財務局長に提出
(2)	内部統制報告書 及びその添付書類	事業年度 (第186期)	自　2024年１月１日 至　2024年12月31日	2025年３月28日 関東財務局長に提出
(3)	半期報告書 及び確認書	第187期中	自　2025年１月１日 至　2025年６月30日	2025年８月８日 関東財務局長に提出
(4)	臨時報告書	企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第２項第12号(財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象)の規定に基づく臨時報告書		2025年２月14日 関東財務局長に提出
		企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第２項第９号の２(株主総会における議決権行使の結果)の規定に基づく臨時報告書		2025年３月31日 関東財務局長に提出
		企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第２項第３号(特定子会社の異動)の規定に基づく臨時報告書		2026年１月６日 関東財務局長に提出
		企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第２項第２号の２(届出を要しない株券等又は新株予約権証券等の発行)の規定に基づく臨時報告書		2026年２月13日 関東財務局長に提出
(5)	発行登録書	(社債)		2025年９月22日 関東財務局長に提出
(6)	訂正発行登録書	(社債)		2026年１月６日 2026年２月13日 関東財務局長に提出
(7)	自己株券買付状況報告書			2026年３月９日 関東財務局長に提出

第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年３月27日

キリンホールディングス株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	神　塚　　勲
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐々木　雅　広
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤　岡　義　博

＜連結財務諸表監査＞

監査意見
　当監査法人は、金融商品取引法第193条の２第１項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているキリンホールディングス株式会社の2025年１月１日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

　当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、キリンホールディングス株式会社及び連結子会社の2025年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項
　監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

ファンケル（ヘルスサイエンス事業）に係るのれん等無形資産の評価の合理性	
監査上の主要な検討事項の 内容及び決定理由	監査上の対応
【連結財務諸表注記】９．非金融資産の減損に記載のとおり、当連結会計年度末において、資金生成単位グループであるファンケル（ヘルスサイエンス事業）に係るのれん及び耐用年数を確定できない無形資産であるブランド（以下「のれん等無形資産」という。）が210,834百万円（総資産の6.0%）計上されている。 のれん等無形資産が帰属する資金生成単位グループは年次の減損テストの実施が求められるとともに、減損の兆候が認められる場合にも減損テストの実施が求められる。減損テストの結果、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、帳簿価額の減少額を減損損失として計上する必要がある。 キリンホールディングス株式会社は、ファンケル（ヘルスサイエンス事業）について当連結会計年度に年次減損テストを実施した結果、回収可能価額が帳簿価額を上回ったため減損損失は計上していない。 当連結会計年度の年次減損テストにおけるファンケル（ヘルスサイエンス事業）の回収可能価額は処分コスト控除後の公正価値により算定されている。この処分コスト控除後の公正価値の測定に用いる将来キャッシュ・フローは、キリンホールディングス株式会社の経営者によって承認されたファンケル（ヘルスサイエンス事業）の事業計画を基礎として見積もられる。 当該事業計画には、国内通販チャネルの販売拡大及び海外市場における販売拡大に関する重要な仮定が含まれている。これらの仮定はいずれも高い不確実性を伴い公正価値の算定に重要な影響を及ぼすが、特に海外市場における販売拡大に関する仮定については、相対的に不確実性が高い。 また、公正価値の算定に用いる割引率及び永久成長率については、計算手法及びインプットデータの選択にあたり評価に関する高度な専門知識が必要とされる。 以上から、当監査法人は、資金生成単位グループであるファンケル（ヘルスサイエンス事業）に係るのれん等無形資産の評価の合理性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項の一つに該当すると判断した。	当監査法人は、資金生成単位グループであるファンケル（ヘルスサイエンス事業）に係るのれん等無形資産の評価の合理性を検討するため、将来キャッシュ・フローの見積りの基礎となる事業計画の作成にあたって採用された重要な仮定やその根拠について経営者に対して質問した。 そのうえで、主に以下の監査手続を実施した。 (1) 内部統制の評価 のれん等無形資産が配分された資金生成単位グループの減損テストにおける処分コスト控除後の公正価値の算定に関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性について、特に将来キャッシュ・フローの見積額の合理性を検証する統制に焦点を当てて評価を行った。 (2) 処分コスト控除後の公正価値の見積りの合理性の評価 ● 国内通販チャネルの販売拡大及び海外市場における販売拡大に関する仮定について、施策の内容を含めて理解したうえで、監査人が独自に入手した市場予測に関する直近の利用可能な外部情報との整合性の確認 ● 特に不確実性が高い海外市場における販売拡大に関する仮定については、事業計画に一定の不確実性を織り込んだ場合の将来キャッシュ・フローを独自に見積もり、経営者による見積額と比較 ● 監査人が属するネットワーク・ファームの公正価値評価専門家を利用して、公正価値の算定に用いる割引率及び永久成長率の合理性を検討

Blackmores（ヘルスサイエンス事業）に係るのれん等無形資産の評価の合理性	
監査上の主要な検討事項の 内容及び決定理由	監査上の対応
【連結財務諸表注記】９．非金融資産の減損に記載のとおり、当連結会計年度末において、資金生成単位グループであるBlackmores（ヘルスサイエンス事業）に係るのれん及び耐用年数を確定できない無形資産であるブランド（以下「のれん等無形資産」という。）が143,547百万円（総資産の4.1%）計上されている。 のれん等無形資産が帰属する資金生成単位グループは年次の減損テストの実施が求められるとともに、減損の兆候が認められる場合にも減損テストの実施が求められる。減損テストの結果、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、帳簿価額の減少額を減損損失として計上する必要がある。 キリンホールディングス株式会社は、Blackmores（ヘルスサイエンス事業）について当連結会計年度に年次減損テストを実施した結果、回収可能価額が帳簿価額を上回ったため減損損失は計上していない。 当連結会計年度の年次減損テストにおけるBlackmores（ヘルスサイエンス事業）の回収可能価額は処分コスト控除後の公正価値により算定されている。この処分コスト控除後の公正価値の測定に用いる将来キャッシュ・フローは、キリンホールディングス株式会社の経営者によって承認されたBlackmores（ヘルスサイエンス事業）の事業計画を基礎として見積もられる。 当該事業計画には、豪州、中国及び東南アジアの市場規模の拡大及び東南アジアにおける売上拡大施策に関する重要な仮定が含まれている。これらの仮定は高い不確実性を伴い、公正価値の算定に重要な影響を及ぼす。 また、公正価値の算定に用いる割引率及び永久成長率については、計算手法及びインプットデータの選択にあたり評価に関する高度な専門知識が必要とされる。 以上から、当監査法人は、資金生成単位グループであるBlackmores（ヘルスサイエンス事業）に係るのれん等無形資産の評価の合理性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項の一つに該当すると判断した。	当監査法人は、資金生成単位グループであるBlackmores（ヘルスサイエンス事業）に係るのれん等無形資産の評価の合理性を検討するため、将来キャッシュ・フローの見積りの基礎となる事業計画の作成にあたって採用された重要な仮定やその根拠について経営者に対して質問した。 そのうえで、Blackmores Limitedの監査人を関与させ、同監査人への指揮、監督及びその作業の査閲を含め、主に以下の監査手続を実施した。 (1) 内部統制の評価 のれん等無形資産が配分された資金生成単位グループの減損テストにおける処分コスト控除後の公正価値の算定に関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性について、特に将来キャッシュ・フローの見積額の合理性を検証する統制に焦点を当てて評価を行った。 (2) 処分コスト控除後の公正価値の見積りの合理性の評価 ● 豪州、中国及び東南アジアの市場規模の拡大見込みに関する仮定について、監査人が独自に入手した市場予測に関する直近の利用可能な外部情報との整合性の確認 ● 東南アジアにおける売上拡大施策に関する仮定について、施策の内容を把握するとともに、事業計画に一定の不確実性を織り込んだ場合の将来キャッシュ・フローを独自に見積もり、経営者による見積額と比較 ● 監査人が属するネットワーク・ファームの公正価値評価専門家を利用して、公正価値の算定に用いる割引率及び永久成長率の合理性を検討

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表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財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

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

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

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

・連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

・連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

　監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

　監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

＜内部統制監査＞
監査意見
　当監査法人は、金融商品取引法第193条の２第２項の規定に基づく監査証明を行うため、キリンホールディングス株式会社の2025年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

　当監査法人は、キリンホールディングス株式会社が2025年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任
　経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

　監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

　なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任
　監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告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て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

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

・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。

・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。

・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

　監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

　監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

＜報酬関連情報＞
　当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等 (3)【監査の状況】に記載されている。

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

以　上

※１．上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
　２．ＸＢＲＬデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年３月27日

キリンホールディングス株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	神　塚　　勲
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐々木　雅　広
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤　岡　義　博

＜財務諸表監査＞

監査意見
　当監査法人は、金融商品取引法第193条の２第１項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているキリンホールディングス株式会社の2025年１月１日から2025年12月31日までの第187期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

　当監査法人は、上記の財務諸表が、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の2025年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項
　監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

超過収益力等を反映した価額で取得した関係会社株式の評価の合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
キリンホールディングス株式会社の当事業年度の貸借対照表において、関係会社株式1,508,342百万円が計上されている。 【注記事項】（有価証券関係）に記載のとおり、これには企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」における市場価格のない子会社株式及び関連会社株式がそれぞれ1,150,698百万円及び135,435百万円含まれている。それらの大部分は超過収益力等を反映した価額で取得した株式（以下「超過収益力等を反映した価額で取得した関係会社株式」という。）である。 【注記事項】（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、超過収益力等を反映した価額で取得した関係会社株式は、当該株式の発行会社の財政状態に超過収益力等を反映した価額をもって実質価額とするが、当該実質価額が著しく低下した場合には、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて減損処理が必要となる。 当事業年度においてキリンホールディングス株式会社の貸借対照表に計上されている超過収益力等を反映した価額で取得した関係会社株式の金額的重要性は高く、また、その超過収益力等は株式の発行会社の事業計画を基礎として算定されており、それらの事業計画には、各関係会社の将来の収益と費用に関する経営者による見積り及び判断が含まれる。 以上から、当監査法人は、超過収益力等を反映した価額で取得した関係会社株式の評価の合理性が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」に該当すると判断した。	当監査法人は、超過収益力等を反映した価額で取得した関係会社株式の評価の合理性を検討するため、主に以下の監査手続を実施した。 (1)内部統制の評価 超過収益力等を反映した価額で取得した関係会社株式の評価に関する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性のうち、特に実質価額の算定に関する統制に焦点を当てて評価を行った。 (2) 超過収益力等を反映した実質価額の見積りの合理性の評価 超過収益力等を反映した実質価額の見積りの合理性を評価するため、主に以下の手続を実施した。 ● 評価対象となる関係会社の当事業年度の予算と実績の差異原因を検討するとともに当該関係会社の事業計画の策定プロセスの確認を通じて事業計画の見積り精度を評価した。 ● 評価対象となる関係会社の事業計画に含まれている主要な仮定の内容とその根拠を経営者に質問した。 ● 評価対象となる関係会社の事業計画に含まれている主要な仮定について、過去実績との比較分析及び趨勢分析によりその合理性を評価した。 ● 当監査法人が独自に入手した外部情報及び取締役会の議事録等の関連資料との整合性分析により主要な仮定の合理性を評価した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表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財務諸表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。

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

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

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

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

・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

・ 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・ 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・ 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

　監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

　監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

＜報酬関連情報＞
　報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

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

※１．上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
　　２．ＸＢＲＬデータは監査の対象には含まれていません。

【表紙】

【提出書類】	内部統制報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の４の４第１項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年３月27日
【会社名】	キリンホールディングス株式会社
【英訳名】	Kirin Holdings Company, Limited
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長COO　　南　方　健　志
【最高財務責任者の役職氏名】	取締役常務執行役員　　秋　枝　眞　二　郎
【本店の所在の場所】	東京都中野区中野四丁目10番２号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町２番１号）

1 【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表取締役社長COO 南方健志及び取締役常務執行役員 秋枝眞二郎は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しております。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものです。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

2 【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である2025年12月31日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しております。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しております。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社グループについて、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しております。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響並びにその発生可能性を考慮して決定しており、当社並びに連結子会社及び持分法適用会社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しております。なお、金額的及び質的重要性の観点から僅少であると判断した連結子会社及び持分法適用会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めておりません。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、当社グループは複数事業の製造及び販売を行っており、事業拠点の重要性を判断する指標として売上収益が適切であると判断し、各事業拠点の当年度計画の売上収益（連結会社間取引消去後）の金額が高い拠点を合算していき、当年度計画の連結売上収益の概ね２／３に達している６事業拠点を「重要な事業拠点」としております。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わり、かつ主たる事業の経営成績・財政状態を判断するために重要な勘定科目として売上収益、売掛金及び棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象としております。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目やリスクが大きい取引を行っている事業又は業務が及ぼす財務報告への影響を勘案して、非金融資産の減損、繰延税金資産の回収可能性等に係る業務プロセスを評価対象に追加しております。

3 【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断致しました。

4 【付記事項】

該当事項はありません。

5 【特記事項】

該当事項はありません。

【表紙】

【提出書類】	確認書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の４の２第１項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年３月27日
【会社名】	キリンホールディングス株式会社
【英訳名】	Kirin Holdings Company, Limited
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長COO　　南　方　健　志
【最高財務責任者の役職氏名】	取締役常務執行役員　　秋　枝　眞　二　郎
【本店の所在の場所】	東京都中野区中野四丁目10番２号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町２番１号）

1 【有価証券報告書の記載内容の適正性に関する事項】

当社代表取締役社長COO 南方健志及び取締役常務執行役員 秋枝眞二郎は、当社の第187期(自　2025年１月１日　至　2025年12月31日)の有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認致しました。

2 【特記事項】

確認に当たり、特記すべき事項はありません。