



キリングループ° 2023年度決算・2024年度計画

2024年2月14日
キリンホールディングス株式会社

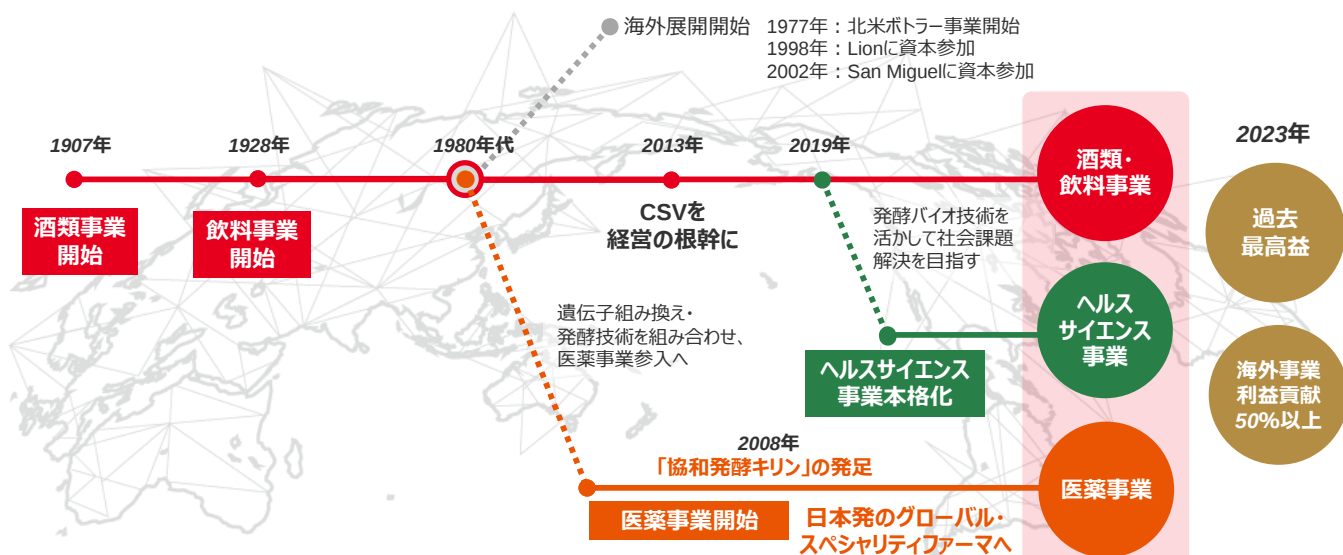
KV2027実現に向けた進捗

Joy brings us together

- 皆様、おはようございます。麒麟ホールディングスの磯崎です。
- 日頃は、麒麟グループ製品へのご愛顧、ならびに企業活動へのご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

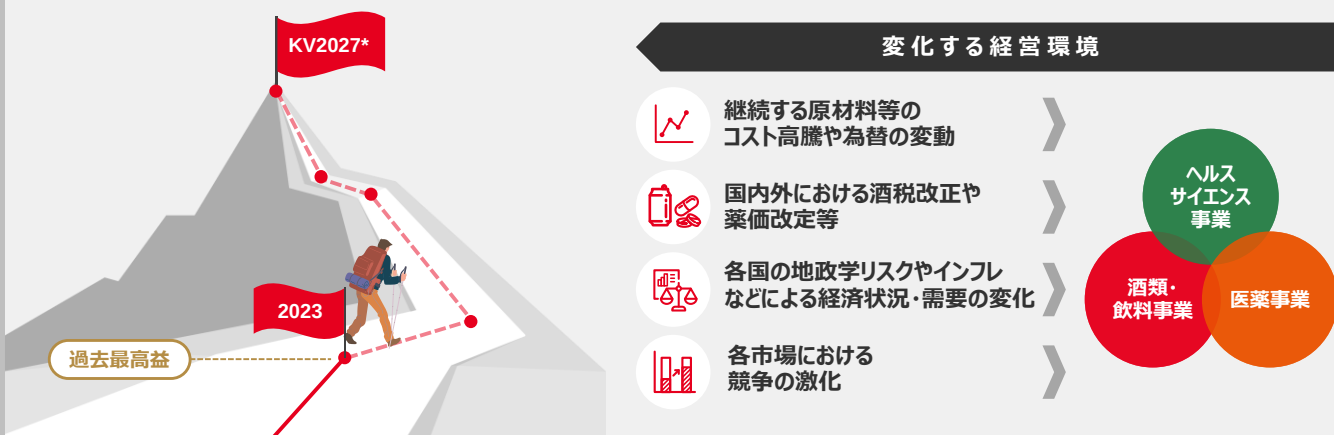
事業ポートフォリオ経営によって、2023年はグループ過去最高益を達成

▶ 時代の変化を見据え、両利きの経営及びグローバル化を推進し、最適な事業ポートフォリオを構築



3

- それでは、まず2023年の振り返りを行いたいと思います。
- 昨日、決算発表を行いましたがお陰様で2023年は事業利益として過去最高益を達成しました。
- 厳しい経営環境の中でこの結果を出せたことは、キリングroupが事業ポートフォリオ経営に取り組んできた大きな成果です。
- 今回は、特に医薬事業を行う協和キリンが大きな利益のけん引役となりました。
- 振り返ると、キリングroupは、40年以上前から将来のビール市場を見据えて、遺伝子組み換えや発酵バイオテクノロジーの強みを生かして医薬業界に参入しました。
- 医薬事業はまさにCSV経営を体現するものであり、グループの第2の柱をつくる両利きの経営の成功事例でもあります。当時は約10年もの間、利益が出なかったことから、医薬事業への新規参入には賛成する声ばかりではありませんでした。
- そこから協和キリンとなり、現在はグローバル戦略品の拡大により、今回達成した最高益の約1/3を稼ぐほど、キリングroupの成長の重要な部分を担っています。
- ヘルスサイエンス事業も、医薬事業と同様に将来のキリングroupの成長を担う第3の柱となるよう、取り組んでおります。
- また、キリングroupは早くから海外進出に挑戦してきました。現在のコーク・ノースイーストに出資したのは40年以上前で、Lionやサンミゲルへの投資も20年ほど前になります。
- 医薬事業も多くは海外で拡大しておりますので、いまではグループの半分以上の事業利益やEPSを海外事業が占めており、今後このグローバル化の傾向はますます顕著になると思われます。
- 国内のビール事業だけにとどまらず、過去からの医薬事業や海外事業への挑戦があったからこそ、2023年の最高益、という結果につながったと思います。

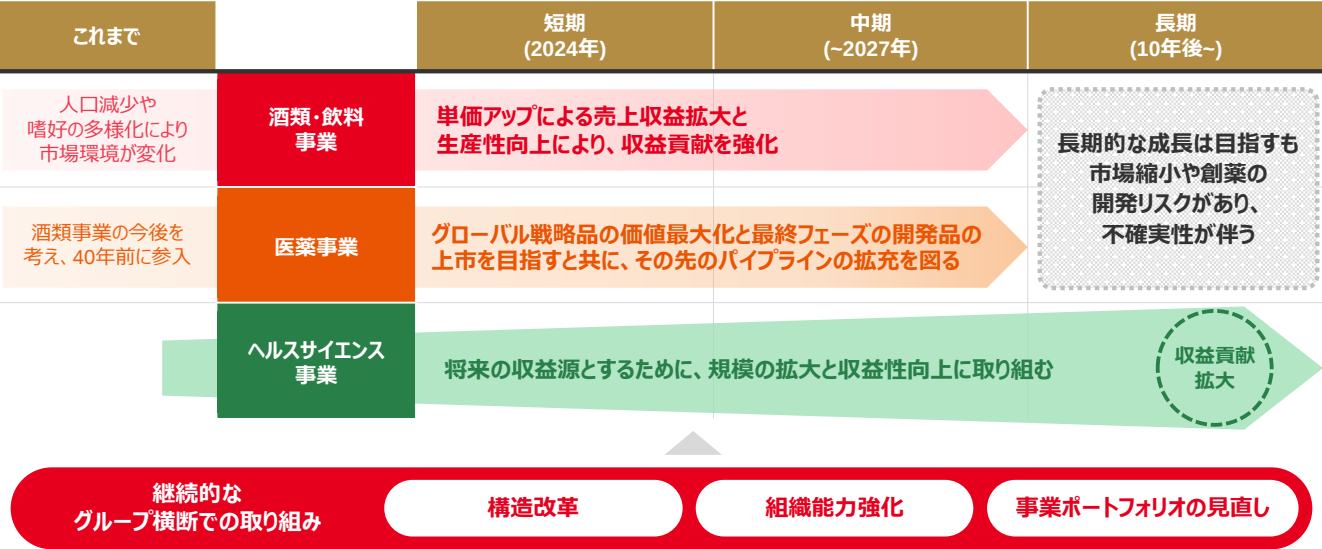


今後も目まぐるしく経営環境は変わっていく

グループの組織能力や資産を活用して、短期と中長期の両方の視点で企業価値向上に取り組む

- さて、振り返ってみますと、昨年2023年も様々なことが起きました。
- 例えば、継続するコスト上昇や為替の変動、パレスチナ・イスラエル問題など新たな地政学リスクの発生、更には各国の経済の激変にともなうお客様の購買行動の変化が挙げられます。
- そして、それに起因する各市場における競争環境の激化など、経営環境は大きく変わってきています。
- 2024年も年初から様々なことが起きており、今後もあらゆる変化が起こりうると覚悟しなければなりません。
- その上で、私たちはその環境に適応しながら、持続的な成長を実現していくことが求められています。
- その持続的な成長のために、キリングroupは、新たな事業ポートフォリオにチャレンジしている最中です。
- 変化を続ける過程においては、想像もしなかったことが起きますが、キリングroupの組織能力や資産を活用して、短期と中長期の両方の視点で企業価値の向上に取り組んでいきます。

各事業のステージに合わせて適切にリソースを配分し、最適な事業ポートフォリオで持続的な成長を目指す



© Kirin Holdings Company, Limited

- このスライドでは、短期から中長期に向けての事業ポートフォリオの考え方についてお話しします。
- キリングroupに存在する酒類・飲料事業、医薬事業、そしてヘルスサイエンス事業の3つの事業は、それぞれビジネスのステージが異なるため、短期・中期・長期の各時間軸において果たすべき役割が異なってきます。
- グループを支える酒類・飲料事業は、主に成熟市場を対象としているため、人口減少や消費者の価値観の変化により、市場が縮小していくことは以前より予測していました。
- そのため、数量拡大よりも、高い価値を感じていただける商品やサービスの提供により単価を上げることや、生産性を高めることなどで利益率アップを図っていかねばなりません。
- また、将来の酒類事業の市場環境を見据えて、40年前に医薬事業に戦略的に参入を決断したことが奏功しました。
- そして、10年、20年先を考えた時に、酒類・飲料事業や医薬事業に加えてヘルスサイエンス事業を将来の第3の柱とすることで、持続的な成長をより確実なものにするために取り組んでいます。
- 我々は、これらのステージの異なる事業に対し、適切に経営資源を配分することで成果を出し、様々なステイクホルダーの期待に応えていきたいと考えています。
- そのために、各事業の個別の努力だけではなく、グループ横断で3つの取り組み、すなわち、組織能力の強化や構造改革、そして事業ポートフォリオの見直しを継続的に進めてまいります。
- それでは、次のページから、各事業について、これまでの進捗と、今後の取り組みについてお話ししたいと思います。

➤ グループの中核事業としてリソースを適切に配分し、収益への貢献をさらに強化する

グループに占める
構成比

進捗したこと

継続的に取り組むこと

事業利益
約50%

EPS
約60%

- 原材料等コスト増に対応した価格改定
- 日豪米市場における複数のブランドの成長
- San Miguel Breweryの継続的なEPS寄与

- 変化するお客様のニーズを踏まえた主力ブランドの強化
- 差別化できるプレミアム商品の拡充
(日本から海外へのブランド展開含む)
- 外部環境に適した営業体制へ改革実施



Four Roses
BOURBON

SAN MIGUEL
BREWERY INC.
A subsidiary of San Miguel Corporation

※2024年計画値を元に算出

© Kirin Holdings Company, Limited

6

- 酒類事業は、グループの事業利益の約半分、EPSに約60%の貢献をしているグループの中核事業です。ここには、グループの原動力としてしっかりと経営資源を配分し、収益への貢献度をさらに高めることが求められます。
- 日本や豪州市場、そして北米のクラフト事業において大きく成長したブランドが台頭してきておりますし、日本市場では過去には難しかった値上げが着実にできています。
- フィリピンではSan Miguelにおいて順調にブランドの価値が向上し、EPSに寄与し続けています。
- 今後は、変化するお客様の需要を取り込むためのマーケティングの手法を進化させ、主力ブランドの育成のための投資を続けることが何よりも大切です。
- 同時に、お酒の事業にはワクワクするような魅力的な提案が重要となります。
- 日本や豪州、北米で取り組んでいるクラフトビールがその一例です。お客様の消費ニーズが変化していく中で、画一的な味覚のビールをお届けするのではなく、新たな市場を創造していく挑戦を行っていきます
- また、海外では日本のウィスキーやRTDが大変人気ですので、海外展開も加速させていきます。
- 生産性の向上のために、営業体制の最適化も検討しています。各市場ではお客様の行動も変化が起きていますので、それに合わせ、営業体制がスリムになるように改革していきます。

▶ お客様が高い価値を感じる差別化された商品ポートフォリオの構築と販売体制の強化に取り組む

グループに占める
構成比

進捗したこと

継続的に取り組むこと

事業利益
約20%

EPS
約20%

- ▶ **キリンビバレッジ：**
ヘルスサイエンス飲料へのリポジショニングによる商品構成比拡大
- ▶ **Coke Northeast：**
テリトリー拡大後のPMI成功による収益性の飛躍的向上

- ▶ ヘルスサイエンス飲料ポートフォリオの継続的な拡大による社会への貢献と差別化
- ▶ 設備投資やデジタル化によるサプライチェーンの生産性向上
- ▶ 外部環境に適した営業体制へ改革実施



※2024年計画値を元に算出
© Kirin Holdings Company, Limited

7

- 続いて、飲料事業です。飲料事業は止渴効果だけでなく、価値が高いと感じていただける商品でポートフォリオを作っていくことが、事業の優先課題です。
- キリンビバレッジにおいては、「お客様の毎日に、おいしい健康をお届けする」というテーマのもと、ヘルスサイエンスを飲料で担う企業へリポジショニングすることにチャレンジしています。そして、今ではその商品構成比が10%を超えるレベルまでできています。
- 先日、花王社より茶カテキン飲料である「ヘルシア」に関する事業を譲り受けることを公表しました。
- これによりキリンビバレッジは、お客様に幅広い飲料のラインアップを提供することで、ヘルスサイエンス領域の強化・拡大をさらに進め、高収益化を目指していきます。
- コーク・ノースイーストは2017年のテリトリー拡大以降、積極的なPMIに取り組んだことにより、飛躍的に収益性が向上しており、ボトラー事業としては高水準の利益率を達成し、グループの利益に貢献しています。
- この2社については、ますます広がるお客様の健康志向に応えられるような製品をより多く届けることで、競合との差別化とともに、社会への貢献を行っていきます。
- また、オペレーションの改善による生産性向上が重要な事業でもありますので、そのための投資やデジタル化は積極的に進めていきます。

➤ 希少疾患を中心に社会課題を解決するCSVを推進する事業として、グローバル・スペシャリティファームを目指す

グループに占める
構成比



※2024年計画値を元に算出
© Kirin Holdings Company, Limited

進捗したこと

- Crysvita、Poteligeoの持続的成長
- 北米・EMEAにおける販売体制の強化
- KHK4083 / AMG451のPhase 3試験の順調な進捗と開発対象疾患の拡大
- Orchard社の株式取得による造血幹細胞遺伝子治療のプラットフォーム獲得



KYOWA KIRIN

継続的に取り組むこと

- 継続的なグローバル戦略品の拡大
- 大きな市場規模が見込まれるKHK4083の上市
- さらなるパイプライン拡充の検討

KHK4083 / AMG451
(rocatinlimab)

	Phase	市場規模
アトピー性皮膚炎	1 2 Ph3 進行中	1兆円以上*
喘息	1 Ph2 実施決定	1兆円以上*

*「開発中の疾患」に対する全製品の売上の総和を基に協和キリンが独自に推計した市場規模です。

- 医薬事業は、昨年はクリスビータが北米の自社販売体制を確立するなど、現在のグローバル戦略品は順調に拡大を続けております。
- その一方で中長期的な利益の維持・拡大のための、次世代パイプラインの拡充にも取り組んでいます。
- 現時点で、新たなブロックバスターとして最も有望なのがKHK4083です。
- こちらはアトピー性皮膚炎を対象としたフェーズ3の臨床試験をパートナーのAmgenとともに進めていますが、2026年末から27年前半の上市に向けて、これまで非常に順調に進捗しています。
- なお、今後の可能性についてですが、「アトピー性皮膚炎」治療薬の市場規模は1兆円以上、そして新たに開発を検討している「喘息」の市場規模についても1兆円以上と現在、推計しています。
- どちらも競合が多い市場ですが、Amgenとのコラボレーションも活かした特徴的な薬剤として一定のシェアを確保できれば、協和キリンの収益の大きな柱の一つになると期待しています。
- また、昨年買収を発表したOrchard社ですが、1月に買収が無事に完了しました。
- これにより、細胞遺伝子治療に関するR&Dケイパビリティを獲得でき、将来、より広いアンメットメディカルニーズに対応することが可能となります。
- 今後も5年先、10年先の医薬事業を支えるパイプラインの拡充に経営資源を振り向けていきます。

➤ 過去の医薬事業参入と同様に、今後を支える新しい収益の柱としてCSV経営の推進に取り組む

中長期的に
目指す姿

売上収益
構成比
20%

事業利益率
15%

進捗したこと

- プラズマ乳酸菌売上収益500億円達成に向けた着実な成長
- FANCLとの継続的な付加価値創出 (研究開発・商品・インフラシナジー)
- Blackmores取得によるアジア・パシフィックでの事業基盤獲得

継続的に取り組むこと

- BlackmoresやFANCLとの協働による日本とアジア・パシフィックにおけるブランドビジネス推進
- プラズマ乳酸菌事業の拡大と収益化
- 協和発酵バイオの構造改革

BLACKMORES
| GROUP **FANCL**



- 40年前の医薬事業と同じように、2019年より始めたヘルスサイエンス事業は、将来的にはグループ全体の2割の売上を占める規模まで拡大させることを目指します。
- また、ヘルスサイエンス事業も、医薬と同様、健康という社会課題を解決するCSVという経営戦略そのものです。
- 日本においてはプラズマ乳酸菌の売上規模が着実に拡大していることに加え、FANCLとは2019年の提携以降、様々な点において付加価値を生み出しています。
- そして、昨年はBlackmoresを取得し、APACにおける事業基盤を獲得しました。
- 今後は、キリン、Blackmores、FANCLがそれぞれ協働して日本とAPACでブランドビジネスを大きくしていくことが何よりも優先すべき課題です。
- プラズマ乳酸菌については、規模の拡大は進んでいますので、次なる課題はしっかりと利益を出していくことです。付加価値の高い製品の構成比を上げていくこと等により、2025年には黒字化できるように取り組んでいきます。
- なお、協和発酵バイオについては、あらゆる選択肢も踏まえた構造改革を現在検討している最中です。

グローバルで展開するユニークな事業ポートフォリオにより企業価値向上を実現



▶ エリアごとの特性や地政学リスクも踏まえながら継続的に事業ポートフォリオを見直し、企業価値向上を目指す

地域別の構成比 FY2024計画値を元に算出

*売上収益は全て酒税抜き

アジア・パシフィック

酒類事業の構造改革とヘルスサイエンス事業の基盤構築でグループ内のプレゼンスを高める

売上収益 約15%

事業利益 約15%

平準化EPS 約30%

日本

酒類等の基盤事業の安定した収益貢献に加えヘルスサイエンス事業の規模拡大を図る

売上収益 約50%

事業利益 約40%

平準化EPS 約35%

北米・他

安定する経済環境による事業成長と将来的な新規事業探索により成長を実現する

売上収益 約35%

事業利益 約45%

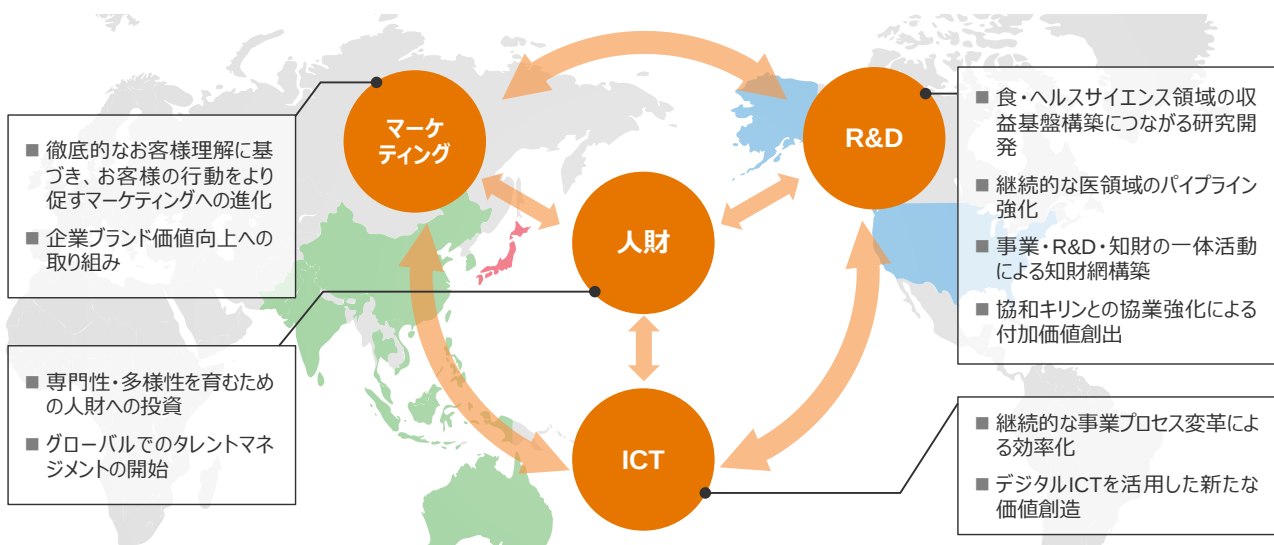
平準化EPS 約35%



© Kirin Holdings Company, Limited

10

- このスライドは第2四半期で示したものになりますが、キリングroupは日本・APAC・北米の3地域を中心にグローバルに事業を展開しています。
- Blackmoresの取得によりAPACの売上収益・事業利益の構成比も今後上昇していきますが、ご覧の通り、現時点で事業利益もEPS貢献も海外の貢献の方が大きくなっています。
- 財務の視点やベストオーナーの視点はもちろんのこと、地政学リスクなどエリア特性も考慮に入れて、今後も継続的に事業ポートフォリオの強化を実施していきます。



世界に広がる各事業領域の知見をフル活用して、グループ全体の組織能力向上を目指す

© Kirin Holdings Company, Limited

11

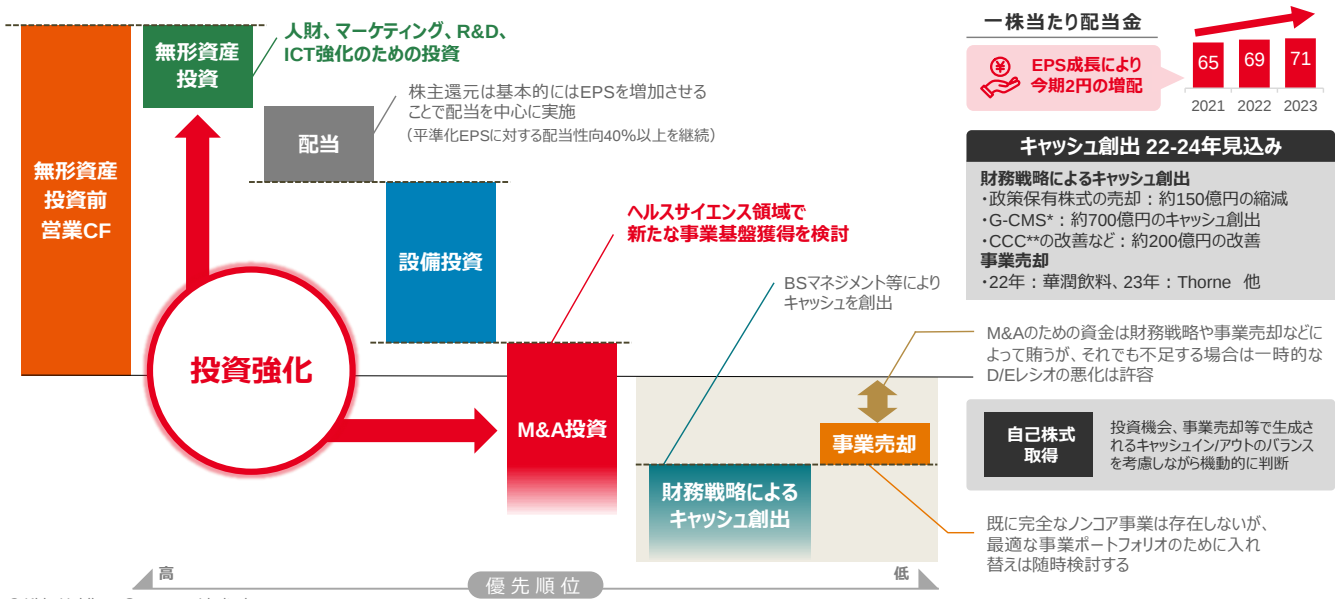
- イノベーションを生み出す基盤である組織能力もグローバルの視点で強化していきます。
- まず重要なのは、すべての組織能力の要である人財です。
- 人財は国境を越えて流動化が進んでおり、賃上げはもちろんのこと、人への積極的な投資により、組織能力を高めてまいります。
- また、キリングroupでは多様で専門的な人財をグループに迎え入れるために、多くの方をキャリア採用として国内外から獲得しています。
- R&Dも、医薬やヘルスサイエンスなどの各事業が領域を超えて付加価値を生み出すことに加え、各地域で生まれたイノベーションを水平展開することで価値を生み出すことができます。
- また、マーケティングでは、日本で磨いたマーケティング手法をオーストラリアで活用するなど、すでに取り組みが進んでいます。
- ICTは、生成AIなどの技術を活用し、ビジネスの各領域でプロセス変革を行い、競争力向上や効率化に取り組んでいきます。
- 事業で生まれたキャッシュを、これらの組織能力に再投資することで、キリングroupは短期利益だけでなく、中長期の利益を創出できると考えています。
- 今後も現状に満足せず、社会課題の解決に邁進してまいります。投資家の皆様との対話を積み重ね、課題を一つずつ解決することで、世界のCSV先進企業を目指します。今後のキリングroupの成長にご期待ください。

財務戦略アップデート

Joy brings us together

- 皆様、おはようございます。キリンホールディングスの秋枝です。
- 私からは、まず、財務戦略のアップデートについてお話しし、その後、決算概要についてご説明いたします。
- 決算説明資料の13ページをご覧ください。

▶ キャッシュアロケーションの優先順位は不変も、中長期的な成長のために、無形資産とM&A投資によりリソースを割っていく



© Kirin Holdings Company, Limited

*Global Cash Management System

**Cash Conversion Cycle

***棒グラフの大きさは実際の金額を示すものではない

13

- こちらの図は、2年前の中計発表時にお示したスライドを、アップデートしたものです。
- キャッシュアロケーションの優先順位に変更はありません。株主の皆様への還元である「配当」を最優先としており、この3年間もEPSの成長による増配を実現しています。
- 一方で、中長期的な成長を実現するために、人財やR&D、マーケティングなどの無形資産投資と、ヘルスサイエンス事業基盤を拡大するためのM&Aに対して、より厚くキャッシュを振り向けていくべきフェーズだと考えています。
- M&Aに必要な資金は、基本的にバランスシート改善によるキャッシュ創出と新規借入によって充当します。現在、当社の財務健全性は高く、負債増加によるD/Eレシオの一時的な悪化は許容できる状態にあります。
- 事業売却については、現時点ではノンコアと位置付ける事業はありませんが、最適な事業ポートフォリオを構築するために、常に入れ替えは検討しています。
- 自己株式取得は、2022年に500億円実施しました。株主還元は配当で行うことを基本としていますが、自己株式取得についても他の投資とのバランスを考慮しながら機動的に判断します。

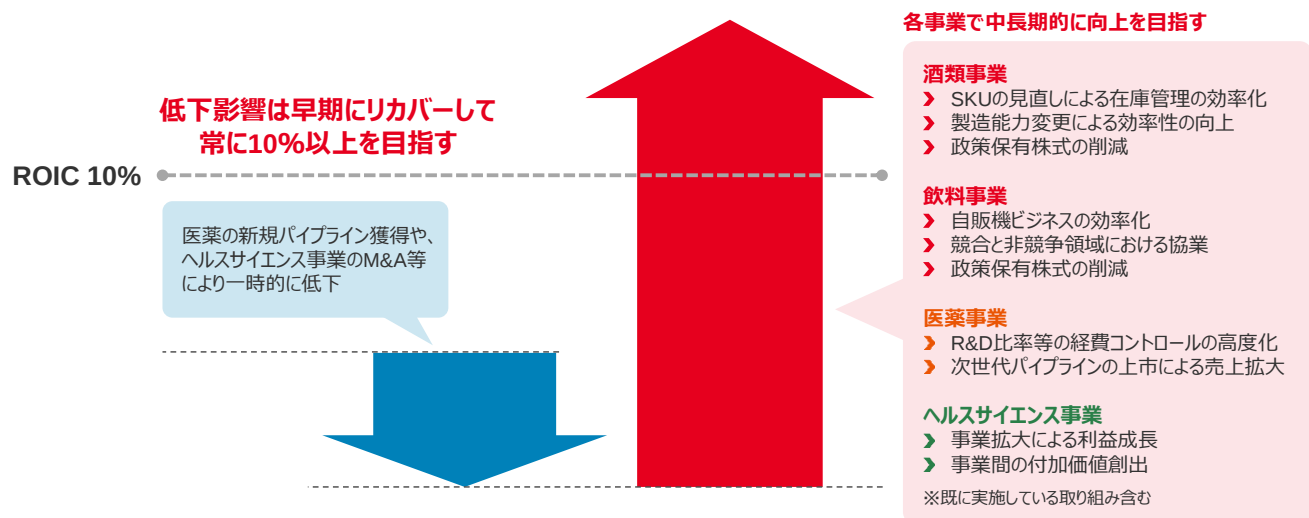
➤ 基盤となる人財投資やICT投資に加え、各事業毎に強化すべき部分に積極的に投資する

	酒類・飲料事業	医薬事業	ヘルスサイエンス事業
各事業への積極的な投資	 ブランド育成のためのマーケティング投資	 パイプライン拡充のためのR&D投資  北米事業基盤強化	 ブランド・R&D投資  M&Aによる事業拡大
基盤としての人的資本やICTへは共通して投資する			
➤ 各事業から生まれる中長期的な営業CFの創出力を最大化する ➤ 確保できたキャッシュのアロケーションはタイミングに応じて柔軟に決定する			

現状は投資フェーズの事業も存在するが、中長期的には各事業でキャッシュが回る状況を目指す

- このスライドではセグメント毎の重点投資内容をお示ししています。
- 事業のステージに応じて、各事業の強化すべき部分に、適切に投資することが必要です。
- 中核事業である酒類・飲料事業は、競争が激化していますので、十分なマーケティング投資を行い、継続的にブランドを育成します。
- 医薬事業は将来のパイプラインの拡充投資に加えて、グローバルで戦略品を拡売するための基盤投資を行います。
- ヘルスサイエンス事業では、オーガニック成長のためのブランド・R&D投資に加え、事業規模拡大のために戦略的な投資機会を引き続き探索します。
- 事業毎の状況に応じた適切な投資配分によって、各事業の競争力を高め、営業キャッシュフローを最大化します。それにより確保できたフリーキャッシュフローのアロケーションは、戦略的に決定していきます。
- アロケーションは事業横断で行いますが、将来的には各事業が自立してキャッシュを回せる状態を目指します。

- 財務規律はしっかり維持するが、成長投資による一時的なROIC低下は許容する
- 収益性の向上や事業基盤の効率化などを継続・進化させ、グループ全体で常に10%以上を目指す



- キリングroupでは財務KPIの一つとして、ROICを採用しており、継続的にROICの改善に取り組んでいます。
- 事業特性に応じて具体的な改善取り組みは様々ですが、中長期視点でじっくり取り組む必要があります。
- 一方で、成長フェーズにあるヘルスサイエンス事業では、M&Aなどの大胆な戦略投資が求められる局面があります。
- その場合、一時的にROICが低下することは止むをえませんが、各事業のキャッシュ創出力を高めて利益成長を実現することで、拡大した負債の削減を進め、早期にROIC10%の水準に回復させます。

2023年度決算・2024年度計画

Joy brings us together

- ではここからは、決算概要についてご説明します。

▶ 全ての段階損益で増益を達成。事業利益及び平準化EPSは過去最高値となった

(億円)	2023年実績	2022年実績	増減	%
売上収益	21,344	19,895	1,449	7.3%
事業利益 ※1	2,015	1,912	103	5.4%
税引前利益	1,970	1,914	57	3.0%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	1,127	1,110	17	1.5%
定量実績	2023年実績	2022年実績	増減	%
ROIC	8.0%	8.5%	-	-
平準化EPS ※2	177円	171円	6円	3.5%
	2023年実績	2022年実績	増減	%
一株当たり年間配当金	71円	69円	2円	2.9%

- ▶ 増収増益となり、事業利益は期初計画を大幅に上回って達成した
- ▶ 税引前利益と親会社所有者利益は、2022年の華潤麒麟飲料売却益の反動等があったものの、協和麒麟の欧州事業売却や持分法投資損益の増加等により、増益となった。
- ▶ ROICはBlackmores取得などにより一時的に悪化。
- ▶ 平準化EPSも、段階利益増加に伴い、6円増加の177円と過去最高を更新。
- ▶ 2円増配の71円の配当を予定（平準化EPSに対する配当性向40%を継続）

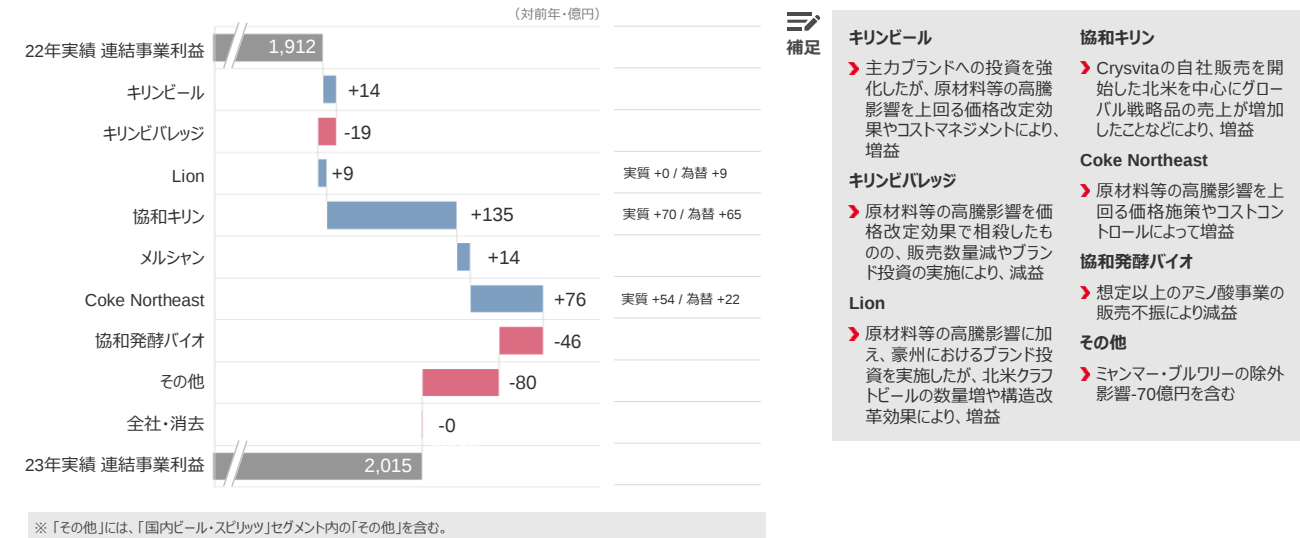
※1 事業の経常的な業績を測る利益指標として、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除して算出。
 ※2 明細はp.32参照。

© Kirin Holdings Company, Limited

17

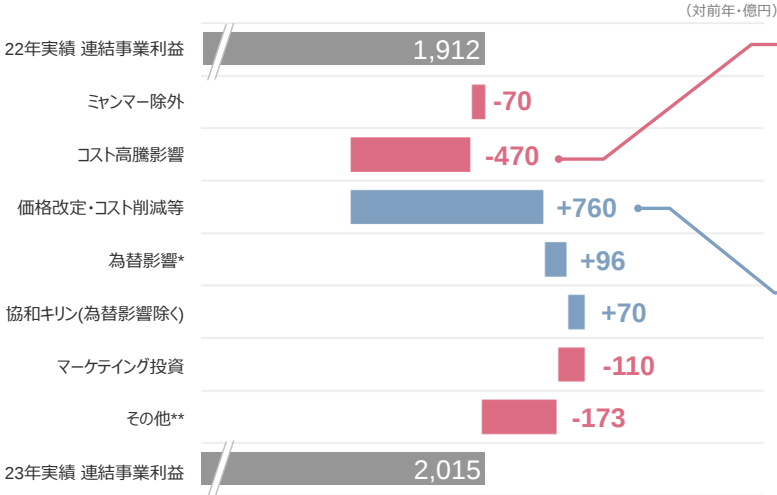
- 連結売上収益は対前年プラス7.3%の2兆1,344億円、連結事業利益は、対前年プラス5.4%の2,015億円と、増収増益の決算となりました。売上は2兆を超え、事業利益については過去最高益を達成しました。
- 税引前利益については、前年の華潤麒麟飲料の売却益約480億円の反動影響を、協和麒麟の欧州における事業売却や、San Miguel Breweryの利益貢献拡大によりカバーし、対前年プラス3.0%の1,970億円となりました。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益は、対前年プラス1.5%の1,127億円と、すべての段階利益において増益となりました。
- 財務KPIであるROICはBlackmoresへの投資などにより8.0%と前年から少し減少しましたが、平準化EPSについては、6円増加の177円で過去最高となりました。
- そのため配当は、2円増配の71円を予定しております。

事業ポートフォリオ経営により、協和キリンとCoke Northeastが牽引し増益



- 18、19ページは、事業会社別や要因別の事業利益増減となります。
- 詳細の説明は割愛させていただきますが、赤字が続く協和発酵バイオについてのみ状況をご説明いたします。

▶ 原材料等のコスト高騰は価格改定・コスト削減で相殺



コスト高騰影響

グループ全体 約470億円

麒麟ビール	約170億円
Lion	約120億円
麒麟パレージ	約100億円
Coke Northeast	約20億円 他

※主な項目：原材料費、燃料費、運搬費、人件費 他

価格改定・コスト削減等

グループ全体 約760億円

麒麟ビール	約350億円
Lion	約120億円
麒麟パレージ	約160億円
Coke Northeast	約60億円 他

* 価格改定による販売数量減少の影響を含まない

※主な項目：価格改定影響、マーケティング削減、SCMコスト削減、その他販管費削減 他
(マーケティング投資等による販売数量増減、ミックス改善による影響は含めていない)

* 「為替影響」は、p.18に記載のLion、協和キリン、Coke Northeastにおける為替影響合計
国内事業を中心とした輸入原材料などの為替影響は「コスト高騰影響」に含めている
** 「その他」は、各事業の売上収益、全社費用等の増減影響合計

- 2019年買収直後に品質問題が発覚し、協和発酵バイオの採算性が大幅に悪化した
- 品質最優先で再建に取り組み現在は顧客再獲得フェーズに入っているが、計画通りに販売を伸ばせていない

2019年4月

グループ内事業再編で、
協和キリンから協和発酵バイオの株式を取得

キリンホールディングス：ヘルスサイエンス事業の足掛かり獲得
協和キリン：創薬と医薬事業のグローバル化に集中

2019年8月

品質問題が発覚し、行政処分・一時的な業務停止。品質保証体制の抜本的な見直しと全品目のGMP* 適合再取得を実施

課題

- 欠品による顧客離れ（競合へ流出）
- 顧客再獲得が想定どおり出ず

- GMP等に沿った生産プロセスの適正化により製造効率が大きく低下
- 結果として製品原価が上昇し利益率が低下

外部
環境

- ワクチン製造原料特需が消失

- 燃料費などの変動コストが大幅に増加

- 競争環境の激化

氨基酸市場の中長期的な収益性見込みと自社の組織能力（製造・販売）を考慮し、
あらゆる選択肢を念頭に入れた抜本的な構造改革を検討中

- 医薬用氨基酸は供給先やその先の患者さんに対する社会的な責任もあり、改革を実行するまでには一定の時間を要する
- 品質問題で失った顧客再獲得の取り組みを継続し、適正な価格への値上げと製造原価の低減を並行して実施する

© Kirin Holdings Company, Limited

*Good Manufacturing Practice（医薬品の製造管理及び品質管理の基準） 20

- まず、改めて協和発酵バイオの現状と、ここに至るまでの背景を説明いたします。
- キリンホールディングスは、2019年4月に協和発酵バイオを協和キリンから取得しました。
- このグループ内事業再編には、「協和発酵バイオを、新たに立ちあげるヘルスサイエンス事業の足掛かりとすること」、及び、「協和キリンを創薬とグローバルでの事業拡大に集中させる」という2つの狙いがありました。
- しかし、再編直後の9月に、協和発酵バイオで品質問題が発覚し、業務を一時停止しました。品質保証体制再構築やGMPを全品目再取得するなど抜本的な対策が必要な状況でした。
- 2020年から再生に取り組んできましたが、供給力不足によって失った顧客の再獲得が想定以上に困難で、トップラインの回復に手間取っています。また、生産プロセスの適正化による製造効率の低下で、製造原価がアップし、結果として採算性が大幅に悪化しました。
- そのような厳しい状況の中で、昨年はコロナワクチンの原料需要が急激に低下し、燃料費などのコストが大幅に高騰したことに加えて、競合との価格競争も激化しました。
- このような直近の環境変化も影響し、当初目論んだ再生プランの実行が遅れているため、昨年からあらゆる選択肢を念頭に入れた氨基酸事業の構造改革を検討しています。
- なかなか進捗をお示しできずにご心配をおかけしていますが、特に医薬用の氨基酸は供給先や、その先の患者さんに対する社会的な供給責任もあり、構造改革を進めるには一定の時間を要します。
- 構造改革を模索する一方で、顧客の再獲得や、原価の低減など、自力での事業再生は待ったなしで並行して進めていきます。

- ▶ コスト増や競争環境の変化等に伴い、スペシャルティ素材の事業見直しを変更し、減損を認識
- ▶ 今後は堅調に伸びている素材により注力すると共に、ヒトミルクオリゴ糖(HMO)の各国における早期の認証取得に取り組む

想定との乖離と見直しの変化

- ユーティリティコスト増による原価アップ
- 医薬用シチコリンにおける競争激化
- HMOの各国認証取得時期の不確実性

- ▶ 競争激化により、コスト増に見合う価格改定の難易度が高まり、当初想定のスปีドでの規模拡大と収益率水準の実現は厳しい状況
- ▶ 将来見直しを保守的に見直し、スペシャルティ素材の固定資産に係る減損約120億円を認識

今後

伸びている健康食品用シチコリンに注力

- 2023年の売上収益は対前年で伸びし過去最高

以下を進めることでスペシャルティ素材を 早期に協和発酵バイオの主力ビジネスに 成長させる

- 医薬用シチコリン：当初想定からの遅れをできるだけ早く取り戻す
- HMO：各国における早期の認証取得に取り組む
- 各素材の用途拡大を図る

- 協和発酵バイオに関してはスペシャルティ素材に関する減損についてもご説明いたします。
- スペシャルティ素材については、主にシチコリンとHMOにおいて将来の市場が大きく伸び、その中でシェアを一定程度確保できるという見直しを持って注力してきました。
- その想定は大きく変わりませんが、足元の状況を鑑みると従来の想定と変わってきた部分がでてきました。具体的には、アミノ酸事業と同様に燃料費を中心としたコストアップや競争激化などで、もともと想定していた時間軸での規模の拡大と、想定した収益性の確保ができなくなるリスクがでてきました。
- 現在の状況をベースに将来の見直しを保守的に見直し、主にシチコリンの固定資産を中心として約120億円の減損を認識することとしました。
- もともとシチコリンについては、脳梗塞治療などに使用する医薬用と、集中力を高めるなどの用途の健康食品用があり、今後の成長や収益性の点から健康食品用に注力してきました。今後はより一層、健康食品用に注力するとともに、その他の素材についても早期に収益化できるように取り組みます。

➤ 研究開発費やブランド投資でコストが増加するが、過去最高益の更新を目指す

(億円)	2024年予想	2023年実績	増減	%
売上収益	22,700	21,344	1,356	6.4%
事業利益 ※	2,020	2,015	5	0.3%
税引前利益	2,190	1,970	220	11.1%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	1,310	1,127	183	16.2%
定量目標	2024年予想	2023年実績	増減	%
ROIC	8.0%	8.0%	－	－
平準化EPS	177円	177円	－	－
	2024年予想	2023年実績	増減	%
一株当たり年間配当金	71円	71円	－	－

- 各事業セグメントの成長により、引き続き増収増益を目指す
- 連結事業利益は前年から継続してマーケティング投資を実施するほか、Orchard社買収やKHK4083の上市に向けた研究開発費増加を見込み、微増益となる見込み
- ROICはOrchard社の投資等で一時的な悪化があるものの、その他事業の改善策により前年並みを目指す。
- 平準化EPSは前年同等の177円を予想
- 配当は前年同様71円を予定

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

- 22ページをご覧ください。
- 2024年度の業績予想です。連結売上収益は、対前年プラス6.4%の2兆2,700億円、連結事業利益につきましては、対前年微増の2,020億円と、増収増益を目指します。
- 前年から微増益にとどまるのは、酒類事業のブランド育成のためのマーケティング投資増や、協和キリンによるOrchard社買収に伴いR&D投資が増えることが主要因です。
- ROICは8.0%、平準化EPSについても177円と、前年並みの計画としております。

事業戦略に沿った、よりわかりやすいセグメント開示を行い、より深いステイクホルダーとの対話を行う

現在の開示セグメント	
連結 売上収益	
国内ビール・スピリッツ	キリンビール その他・内部及びセグメント間取引消去
国内飲料	キリンビバレッジ セグメント間取引消去
オセアニア酒類	Lion セグメント間取引消去
医薬	協和キリン セグメント間取引消去
その他	メルシヤン Coke Northeast 協和発酵バイオ その他・内部及びセグメント間取引消去

今後の開示セグメント	
連結 売上収益	
酒類	キリンビール Lion うち豪州・NZ うち北米クラフト他 Four Roses その他・内部及びセグメント間取引消去
飲料	キリンビバレッジ Coke Northeast その他・内部及びセグメント間取引消去
医薬	協和キリン セグメント間取引消去
ヘルスサイエンス	Blackmores 協和発酵バイオ その他・内部及びセグメント間取引消去
その他	

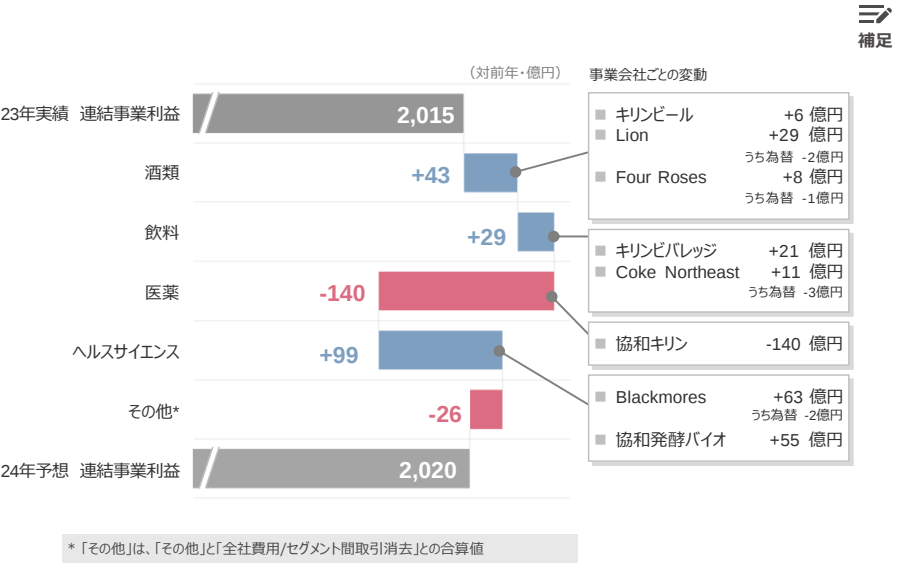
変更点

セグメントの区分を整理

- 主要事業 = セグメントとしていたものを、グループの戦略に合わせて「酒類」「飲料」「医薬」「ヘルスサイエンス」の4つに整理
- ヘルスサイエンスセグメントには、事業として健康関連が多い事業会社のみを含めることとし、キリンビールやキリンビバレッジの関連商品の売上・利益は含めない
- ヘルスサイエンス事業はまだ収益化ができていないが、今回の開示で透明度を高め、一層の収益化に取り組む

- 次に、開示セグメントの変更についてご説明します。
- 今回の発表を機に、キリングroupの事業戦略に沿った形で、より理解しやすい開示セグメントに見直しました。
- キリングroupの3事業領域である、食・医・ヘルスサイエンスに近い形でのセグメントに整理しています。アルコール問題への関心の高まりを考慮し、食領域は酒類と飲料に分けて開示します。
- また、以前より、ヘルスサイエンスについてはセグメント化をしてほしいという声を多数いただいておりますが、昨年のBlackmoresの取得により、ようやくご要望にお応えできる規模になりました。
- 領域・事業会社単位でのわかり易いセグメントとするため、従来含めていたキリンビールやキリンビバレッジの健康関連商品は、新しいヘルスサイエンスセグメントに含めておりませんのでご了承下さい。
- 今後は、この戦略と一致した新たなセグメントで、ステイクホルダーの皆様と対話を深めてまいりたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

➤ 医薬の研究開発費増加による減益を、他セグメントの増益でカバーする



酒類事業

➤ 各社原材料等の高騰影響を見込むが、価格改定やコストコントロールによって相殺する。麒麟ビールやLionでは、引き続き主力ブランドへの投資を実施するが、数量成長も併せて実現し、セグメント計で増益を目指す

飲料事業

➤ 主力ブランドへの投資や適正な価格戦略による売上収益の安定的成長を目指す。麒麟ビバレッジでは、小型PET構成比の上昇によるミックス改善に加え価格改定効果を織り込む他、Coke Northeastでは、販売管理費削減の取り組みを継続し、セグメント計で増益を目指す

医薬事業

➤ グローバル戦略品の成長を見込むが、次世代パイプラインのための研究開発費増やOrchard社の取り込みの影響により、減益

ヘルスサイエンス事業

➤ Blackmoresの成長及び、協和発酵バイオの赤字幅縮小により、増益

その他

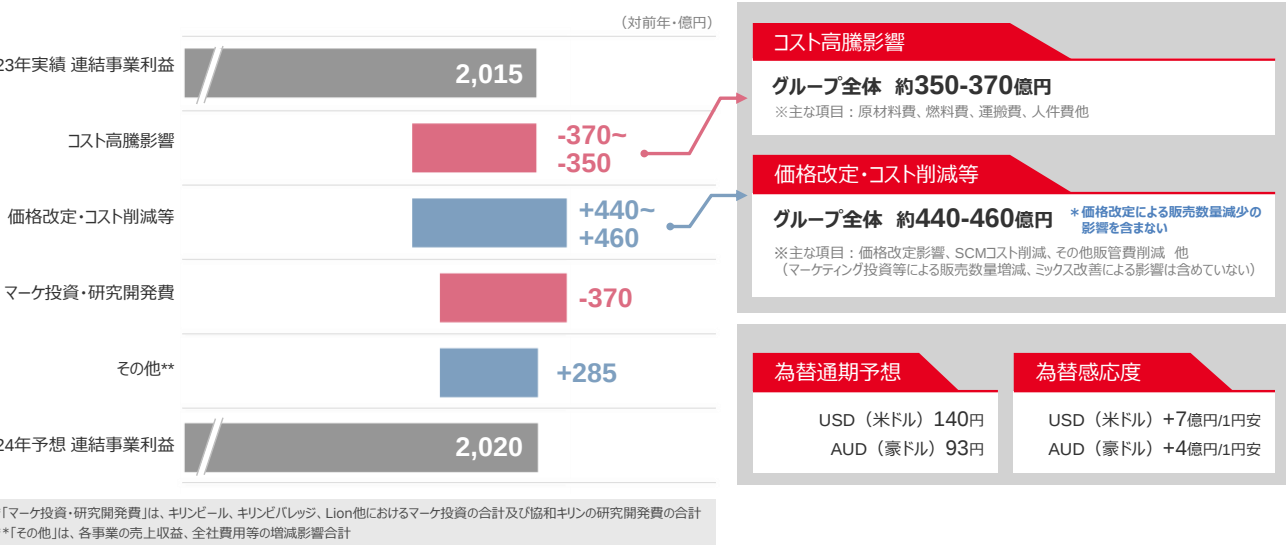
➤ 全社費用・セグメント間取引消去は増加

- セグメントの変更により連動して、こちらのページもセグメント別に表現しています。
- 2024年は、Blackmoresのフルイヤーでの利益貢献と、協和発酵バイオの収益改善によりヘルスサイエンスセグメントの事業利益が大きく改善することに加え、酒類・飲料事業も増益となります。一方、医薬セグメントが、Orchardの買収や最終フェーズのKHK4083の臨床試験増に伴って、R&Dコストが大幅に増加し減益となります。結果としてグループ全体では微増益を見込んでいます。
- 各事業会社の詳細は後程ご確認ください。

2024年度 業績予想：連結事業利益 要因別増減

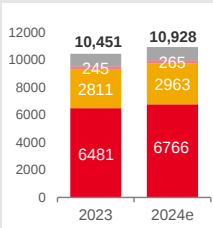


▶ 原材料等の高騰影響は継続。マーケティング費・研究開発費等の投資をしながら、増益を目指す

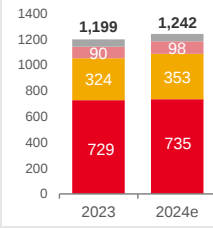


- このスライドでは要因別の事業利益の増減を示しています。
- 各事業によって状況は異なりますが、グループトータルでは、コスト高騰やマーケティング費・研究開発費増の影響を、値上げやコスト削減で打ち消していけると考えています。
- では、次ページ以降で、セグメントごとに主要会社についてご説明します。

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



■ キリンビール ■ Four Roses
■ Lion ■ その他

© Kirin Holdings Company, Limited

2023年 振り返り

2024年 計画

キリンビール

- ▶ 一番搾りブランド計の着実な成長
販売数量 **+5%***
- ▶ マーケティング強化によるブランドの活性化
一番搾り糖質ゼロ、氷結ブランドは計画を上回る着地
- ▶ 2年連続で価格改定を実施
コスト高騰による損益影響を相殺



- ▶ 狭義ビールカテゴリーで、新ブランドを上市
市場を上回る成長を実現する
- ▶ 主力ブランドの地位を更に強固にし、
安定した収益基盤を確保する
- ▶ 限界利益率の高いカテゴリーへの
チャレンジを継続



Lion

- ▶ 注カブランドの投資効果の発現
売上収益 Hahn **+16%***
Stone & Wood **+20%***
- ▶ 構造改革により組織のスリム化を実現
約**50m**の収益改善



- ▶ ブランド投資や価格戦略でRGM**を実施し、
持続的な売上収益と事業利益の成長を目指す
- ▶ 成長するRTDカテゴリーにおいて、
氷結ブランドの複数フレーバー展開実施するなど強化

北米

- ▶ マーケ投資や販売体制統合効果により市場を大きく
上回る成長を実現
販売数量 米国クラフト市場 **▲4-▲6%*** Lion(北米クラフト) **+10%***

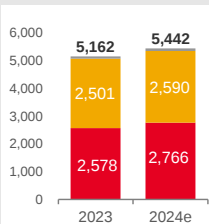
- ▶ 販売体制強化及びVoodoo Rangerブランドの
伸張による市場を上回る成長を継続



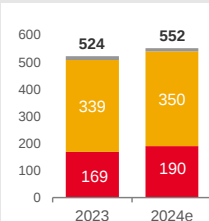
*対前年増減比率 **Revenue Growth Management(最適な商品を最適な顧客に最適な価格で販売し、売り上げを最大化する手法)

- まず、酒類事業です。
- キリンビールとLION両社共に、昨年からお話ししている通り、マーケティングの手法を改めて見直し、各ブランドでその新たなやり方にチャレンジしています。競合対策上、手法についての詳細はお話しできませんが、これにより日本の一番搾り糖質ゼロや氷結、オーストラリアのHahnなど、計画を上回る成果が出てきているブランドも出始めています。
- キリンビールでは2024年は17年ぶりのビールカテゴリーの新商品上市をはじめ、お客様に新しい提案ができるように一層力を入れてまいります。また、ウイスキーの海外展開など、継続して利益率の高い商品の拡大にも取り組んでいきます。
- Lionは、豪州ではボリュームの大きい主要ブランドの再生に継続して取り組むとともに、氷結ブランドでRTD分野での成長を目指します。北米では好調なVoodoo Rangerを更に伸長させます。

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



■ キリンビバレッジ ■ その他
■ Coke Northeast

2023年 振り返り

キリンビバレッジ

▶ 価格改定や、高単価商品拡充による単価改善の実現

売上収益単価
(売上収益 / 販売箱数) **+約10%***

▶ 年間を通じた「免疫ケア」の訴求と商品展開により、
プラズマ乳酸菌入り飲料の販売規模を拡大



ヘルスサイエンス飲料
販売数量構成比

約13%

ヘルスサイエンス飲料
売上収益

+30%超*

2024年 計画

▶ 主力ブランドへの投資を継続、
高単価商品の取り組み強化



▶ ヘルスサイエンス飲料の規模拡大と収益性改善

- プラズマ乳酸菌、FANCL、ヘルシアの各ブランドを活用し、多様なお客様ニーズに応じていく
- 超小型容器の自製率向上による利益率の改善

ヘルスサイエンス飲料
売上収益

+約30%*

Coke Northeast

▶ ケースあたり単価の上昇を実現

▶ 生産・輸送体制の最適化と効率化の推進による
コスト最適化

▶ 価格戦略とコストマネジメントによる収益性の維持

▶ Sparkling Soft Drinkのさらなる販売強化

▶ SCM効率化のさらなる推進



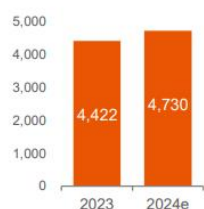
© Kirin Holdings Company, Limited

*対前年増減比率

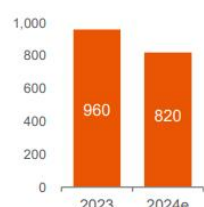
27

- 続いて飲料事業です。
- キリンビバレッジは、2023年はヘルスサイエンス関連と中高価格帯の商品に注力し、絞りの効いたブランド投資を行った結果、単価の改善とヘルスサイエンス関連商品の拡大を実現しました。
- 2024年もこの方針を継続し、新しく取得を発表したヘルシアブランドも最大限活用して、健康を軸とした高付加価値化戦略を更に進めてまいります。
- Coke Northeastは、ここ数年で高水準の収益率を誇るまでに経営改善が進みました。今後は市場シェアの着実な向上とSCMの最適化によるコストダウンを継続的にを行い、安定した利益貢献を期待しています。

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



© Kirin Holdings Company, Limited

2023年 振り返り

協和キリン

▶ グローバル戦略品の成長
(対前年 日本+海外売上成長率・円ベース)



+20%



+25%

▶ 次世代パイプラインの拡充・戦略投資
**KHK4083 / AMG 451 (rocatinlimab)の開発
順調に進捗**
アトピー性皮膚炎 Ph3 (ROCKETプログラム) 進行
喘息 Ph2 開始スケジュール検討中



研究開発費比率
(当期累計の研究開発費/売上収益) **16%**

Orchard社の株式取得に向けた契約の締結

2024年 計画

▶ グローバル戦略品のさらなる拡大



+24%

北米を中心にさらなる拡大へ



+14%

▶ 次世代パイプラインの開発推進
R&D投資の強化



研究開発費比率
(当期累計の研究開発費/売上収益) **21%**

▶ Orchard社との付加価値創出へ

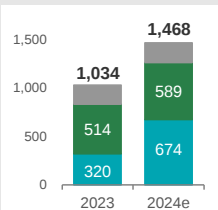
PMI最優先課題

1. R&Dにおける付加価値
2. 顧客対応における付加価値

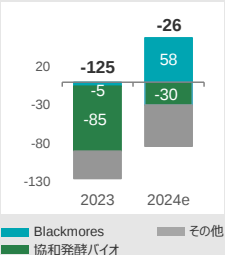
28

- 医薬事業は、グローバル戦略品が計画どおり成長し、次の新薬候補として最も期待しているKHK4083の開発も最終フェーズに入り、順調に臨床試験が進んでいます。
- そのため、協和キリンが先日の決算発表でご説明しました通り、研究開発費が増加し、短期的には収益性が低下しますが、持続的な成長のために必要な投資と考えています。
- 医薬事業は、パテントクリフに備えた中長期的な視点での投資が極めて重要であり、協和キリンは短期的な収益コントロールと中長期的視点での投資をバランスよく行っていきます。

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



© Kirin Holdings Company, Limited

2023年 振り返り

2024年 計画

Blackmores

買収完了後、
実績・PMIともに想定通り進捗

- ▶ コロナ需要の反動減で発生したインドネシア・タイ等の過剰在庫も解消

▶ トップライン伸長による利益成長の実現

- 豪州/NZ: 豪州No.1ポジションの強化とプレミアム戦略の推進
- インターナショナル: ブランドリーチを拡げる新商品や販売促進の強化
- 中国: 認知拡大に向けたブランド投資強化

▶ キリングループでの付加価値創出の取り組みの推進

プラズマ乳酸菌

注) プラズマ乳酸菌の飲料は新しい「ヘルスサイエンスセグメント」には含まれないが、以下はプラズマ事業全体を示している

売上収益目標を達成
200億円超まで規模拡大

▶ 研究開発も継続的に高い評価を獲得

- 「令和5年度全国発明表彰」で「恩賜発明賞」を受賞
- 花王社との共同研究を発表 etc

規模拡大継続 ▶ 売上収益 +30% (対前年)

収益性の向上 ▶ 2025年までに黒字化を目指す

1. 商品ミックス改善
2. 原価改善
3. マーケティング費用の効率化

29

- ヘルスサイエンス事業は、今年からBlackmoresがフルイヤーで業績に寄与します。
- 買収完了後のPMIが計画通り完了し、キリングループに入ったことによる付加価値創造フェーズによいよ本格的に入ります。
- SCM最適化などによるコスト削減を先行させながら、2025年の上市に向けてトップライン成長に寄与する商品開発にドライブをかけていきます。
- プラズマ乳酸菌については、これまで順調に規模を拡大してきました。Blackmoresのケイパビリティを活用して、遅れている海外展開を加速し、早期の黒字化、そして収益貢献拡大を図ります。

Environment

TNFDの提言に基づく開示の採用者としてTNFD Adopter*に登録

- ▶ パイロットテストへの参画などでルールメイキングに貢献。今後はTNFDのフレームワークに則ってビジネス全体の自然資本とのかかわり、依存と影響について評価し開示していく。

2024年1月よりキリンビールの全工場・全営業拠点で購入する電力を100%再生可能エネルギー化

- ▶ キリンビール全工場・全営業拠点の購入電力由来のGHG排出量はゼロとなる見込み

大塚製薬工場との共同研究にて化合物の特許を取得

- ▶ 2021年期末において発表した原薬事業の強化について、2023年に製造のための特許を取得
- ▶ キリングroup各社と大塚製薬工場の知見を掛け合わせ、既存化合物の課題を解決する社会的意義のあるプロセス確立をバイオ技術で実現

2017年より共同研究


**2023年 製法に関する基本特許を取得
治験原薬設備の建設開始**
「キリングroup人権方針」改定

- ▶ 各ステークホルダー（お客様・ビジネスパートナー・コミュニティ・従業員）にとって重要な人権課題を具体的に明記。グローバルで高レベルな業界標準の取り組みへのステップアップを目指す

Index評価
外部評価

MSCI ESG格付け：
昨年に続き3年連続で
AAを獲得



日経SDGs経営調査：日経SDGs
経営調査 総合ランキング5年連続で
最高位を獲得



キリングroup
人権方針はこちら



© Kirin Holdings Company, Limited *企業などの情報開示において、TNFD提言に沿った開示を進める意向のある組織として登録した企業や組織のこと。

30

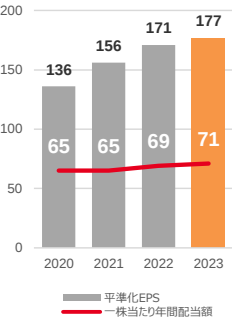
- 最後にESGのアップデートです。
- 今回は、2年前にお話した原薬事業を担うキリンバイオマテリアル社の研究開発の成果についてお知らせします。
- 株式会社大塚製薬工場が既存医薬品と同等の効能を有する医薬品の開発を長年行っていました。2017年から、キリングroupも参画して協働で開発し、その化合物のバイオ製法に関する特許を取得しました。
- まだ化合物の具体的な名前はお話しできませんが、キリングroupが医薬とヘルスサイエンスという二つのケイパビリティを持つからこそ実現可能な取り組みであり、大塚製薬工場という強力なパートナーとともに着実に研究を進めてきた成果です。今後さらに強固に協働していくことで花開かせることができると考えています。
- 本件は、既存医薬品の持つ、原料由来の品質リスクと安定供給リスクを低減することを目指す、社会的意義の高い取り組みです。この事例のように、キリングgroupは発酵・バイオテクノロジーを使って社会課題を解決し、持続可能な高収益ビジネスを展開するという、CSV経営を今後も推進してまいります。私からのご説明は以上となります。
- ご清聴ありがとうございました。

資料編

Joy brings us together

(億円)		23年実績	22年実績
親会社の所有者に帰属する当期利益	①	1,127	1,110
税金等調整後その他営業収益／費用等	②	306	297
平準化 当期利益	③ = ① + ②	1,433	1,407
期中平均株式数 (千株)	④	809,853	821,755
平準化EPS (円)	③ ÷ ④	177円	171円

平準化EPSと配当金



2023年度 実績：セグメント別 売上収益



(億円)		2023年実績	2022年実績	増減	%
連結 売上収益		21,344	19,895	1,449	7.3%
国内ビール・スピリッツ		6,849	6,635	213	3.2%
	キリンビール	6,481	6,351	130	2.0%
	その他・内部及びセグメント間取引消去	368	284	83	29.3%
国内飲料		2,550	2,433	118	4.8%
	キリンバレッジ	2,578	2,458	120	4.9%
	セグメント間取引消去	-28	-25	-3	—
オセアニア酒類		2,810	2,559	251	9.8%
	Lion	2,811	2,560	251	9.8%
	セグメント間取引消去	-1	-1	0	—
医薬		4,419	3,979	440	11.1%
	協和キリン	4,422	3,984	439	11.0%
	セグメント間取引消去	-4	-5	2	—
その他		4,716	4,289	427	10.0%
	メルシャン	644	605	39	6.5%
	Coke Northeast	2,501	2,162	340	15.7%
	協和発酵バイオ	514	511	4	0.8%
	その他・内部及びセグメント間取引消去	1,056	1,012	44	4.4%



(億円)		2023年実績	2022年実績	増減	%
連結 事業利益		2,015	1,912	103	5.4%
国内ビール・スピリッツ		777	747	31	4.1%
	キリンビール	729	715	14	1.9%
	その他	48	31	17	54.5%
国内飲料		169	188	-19	-10.1%
	キリンビバレッジ	169	188	-19	-10.1%
オセアニア酒類		324	315	9	2.7%
	Lion	324	315	9	2.7%
医薬		960	825	135	16.4%
	協和キリン	960	825	135	16.4%
その他		324	375	-52	-13.8%
	メルシャン	8	-6	14	—
	Coke Northeast	339	263	76	29.0%
	協和発酵バイオ	-85	-39	-46	—
	その他	61	157	-96	-61.3%
全社費用・セグメント間取引消去		-539	-538	-0	—

2024年度 予想：セグメント別 売上収益



(億円)		2024年予想	2023年実績	増減	%
連結 売上収益		22,700	21,344	1,356	6.4%
酒類	麒麟ビール	10,928	10,451	477	4.6%
	Lion	6,766	6,481	285	4.4%
	うち豪州・NZ	2,963	2,811	152	5.4%
	うち北米クラフト他	2,049	1,988	61	3.1%
	Four Roses	914	823	91	11.1%
	その他・内部及びセグメント間取引消去	265	245	19	7.8%
		935	914	20	2.2%
飲料		5,442	5,162	281	5.4%
	麒麟ビバレッジ	2,766	2,578	188	7.3%
	Coke Northeast	2,590	2,501	89	3.5%
	その他・内部及びセグメント間取引消去	87	82	4	5.2%
医薬		4,730	4,419	311	7.0%
	協和麒麟	4,730	4,422	308	7.0%
	セグメント間取引消去	—	-4	4	—
ヘルスサイエンス		1,468	1,034	435	42.1%
	Blackmores	674	320	354	110.6%
	協和発酵バイオ	589	514	75	14.5%
	その他・内部及びセグメント間取引消去	206	199	6	3.2%
その他		131	278	-147	-52.8%

2024年度 予想 : セグメント別 事業利益



(億円)		2024年予想	2023年実績	増減	%
連結 事業利益		2,020	2,015	5	0.3%
酒類		1,242	1,199	43	3.6%
	麒麟ビール	735	729	6	0.8%
	Lion	353	324	29	9.1%
	うち豪州・NZ	245	221	24	11.1%
	うち北米クラフト他	108	103	5	4.8%
	Four Roses	98	90	8	9.2%
	その他	56	57	-0	-0.3%
飲料		552	524	29	5.5%
	麒麟ビバレッジ	190	169	21	12.5%
	Coke Northeast	350	339	11	3.2%
	その他	12	15	-3	-19.5%
医薬		820	960	-140	-14.6%
	協和麒麟	820	960	-140	-14.6%
ヘルスサイエンス		-26	-125	99	—
	Blackmores	58	-5	63	—
	協和発酵バイオ	-30	-85	55	—
	その他	-54	-36	-18	—
その他		-11	-1	-10	—
全社費用・セグメント間取引消去		-558	-542	-16	—

2023年度 実績：キリンビール



(億円)	23年実績	22年実績	増減	%
売上収益	6,481	6,351	130	2.0%
酒税抜売上収益	3,922	3,730	192	5.1%
事業利益	729	715	14	1.9%

22年 事業利益 (億円)	715	主な内容
対前年増減	酒類等 限界利益増	262 ビール類計 -81億 (ビール類減 -90千kl) ビール類以外計 3億 (RTD減 -11千kl、ノンアル減 -3千kl) 他 品種構成差異等 340億
	原材料費増	-158 市況の高騰等
	販売費増	-47 広告費増 -47億 (計576億→623億)
	その他費用増	-43 経費増 他
	計	14
23年 事業利益	729	

(千kl)	23年実績	22年実績	増減 %	市場 (カテゴリー)
ビール類計*	1,442	1,532	-5.9%	-1%
RTD	424	435	-2.4%	+2%
ノンアルコール飲料	43	46	-6.6%	+0%

*ビール酒造組合での合意により、ビール類の販売数量実績は、2Q及び4Qのみ開示

一番搾りブランド計	370	351	5.4%	+7%
スプリングバレーブランド計	21	21	0.1%	+7%
淡麗グリーンラベル	146	158	-7.6%	+12%
本麒麟	194	215	-9.6%	-15%
氷結ブランド計	288	270	6.6%	+2%

※2023年度からビールカテゴリーの開示はビール類のみとし、主力ブランドとチャネル別の明細を記載

販売数量前年比	増減 %	市場
ビール類 業務用**	+約2割	+約2割
ビール類 家庭用**	-9%	-6%

** 業務用：壺・樽・PET商品計、家庭用：缶計

市場 ビール類家庭用

市場は新商品発売による増分が寄与。既存品の多くは前年割れ



(億円)	2024年予想	2023年実績	増減	%
売上収益	6,766	6,481	285	4.4%
酒税抜売上収益	4,093	3,922	171	4.4%
事業利益	735	729	6	0.8%

2023年 事業利益実績 (億円)		729	主な内容
対前 年 増 減 (億円)	酒類等 限界利益増	119	ビール類計 57億 (ビール類増 37千kl) ビール類以外計 3億 (RTD増 5千kl、ノンアル増 3千kl) 他 品種構成差異等 59億
	原材料費増	-72	市況の高騰等
	販売費増	-32	販売促進費・広告費増 (計623億→654億)
	その他費用増	-9	経費増 他
	計	6	
2024年 事業利益予想		735	

(千kl)	2024年予想	2023年実績	増減 %
ビール類計	1,479	1,442	2.6%
RTD	429	424	1.3%
ノンアルコール飲料	46	43	7.9%
一番搾りブランド計	370	370	-0.0%
スプリングバレーブランド計	26	21	20.3%
淡麗グリーンラベル	147	146	0.9%
本麒麟	188	194	-3.5%
氷結ブランド計	273	288	-5.2%

円ベース (億円)

	23年実績	22年実績	増減	%
売上収益	2,811	2,560	251	9.8%
うち豪州・NZ	1,988	1,858	130	7.0%
うち北米クラフト他	823	702	121	17.2%
事業利益	324	315	9	2.7%
うち豪州・NZ	221	239	-18	-7.5%
うち北米クラフト他	103	76	27	35.5%

豪ドルベース (million AUD)

	23年実績	22年実績	増減	%
売上収益	3,002	2,808	194	6.9%
うち豪州・NZ	2,124	2,038	86	4.2%
うち北米クラフト他	878	770	108	14.0%
事業利益	346	346	0	0.1%
うち豪州・NZ	236	262	-26	-9.9%
うち北米クラフト他	110	84	26	31.0%

豪州・NZ事業利益増減 (million AUD)

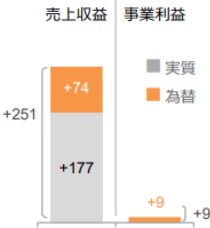
22年 事業利益	262
豪州・NZ 数量	-4
豪州・NZ その他*	-23
23年 事業利益	236

* 本社コストは、豪州・NZに含む

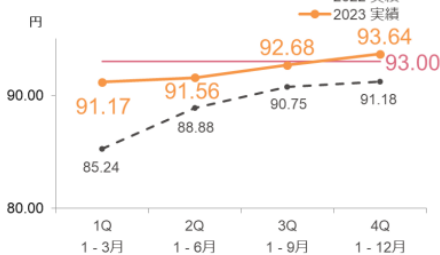
※対前年販売数量増減率は豪州・NZ・北米クラフト他で+2%、豪州のみでは-1%。

※2023年度から「豪州・NZ」、「北米クラフト他」の明細を記載

連結為替影響
2023年実績 (億円)

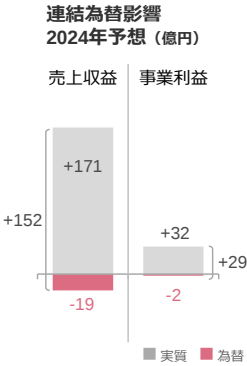


AUD (オーストラリア・ドル)



	円ベース (億円)				豪ドルベース (million AUD)			
	2024年予想	2023年実績	増減	%	2024年予想	2023年実績	増減	%
売上収益	2,963	2,811	152	5.4%	3,186	3,002	184	6.1%
うち豪州・NZ	2,049	1,988	61	3.1%	2,203	2,123	80	3.8%
うち北米クラフト他	914	823	91	11.1%	983	878	104	11.9%
事業利益	353	324	29	9.1%	380	346	34	9.8%
うち豪州・NZ	245	221	24	11.1%	264	236	28	11.8%
うち北米クラフト他	108	103	5	4.8%	116	110	6	5.5%

通期予想レート：93.00円 (豪ドル)





(億円)	23年実績	22年実績	増減	%
売上収益	2,578	2,458	120	4.9%
事業利益	169	188	-19	-10.1%

22年 事業利益 (億円)	188	主な内容
清涼飲料限界利益増	112	販売数量減 -899万ケース -40億 商品・容器構成差異等 152億
原材料費等増	-104	原料費増 -39億、材料費増 -48億、 加工費増 -16億
販売費増	-26	販売促進費増 -3億、広告費増 -23億 (計230億 → 256億)
その他費用増	-1	
計	-19	
23年 事業利益	169	

対
前
年
増
減

販売数量 (万ケース)	23年実績	22年実績	増減
清涼飲料計	19,394	20,293	-4.4%
ヘルスサイエンス飲料	2,460	2,099	17.2%
うちプラズマ乳酸菌入り飲料	893	660	35.3%
缶	2,146	2,319	-7.5%
容器別 大型PET	5,210	6,182	-15.7%
小型PET	10,239	9,905	3.4%
その他	1,799	1,887	-4.7%

販売数量 (万ケース)	23年実績	22年実績	増減
ブランド別 午後の紅茶	5,092	4,995	2.0%
生茶	2,781	2,832	-1.8%

(億円)	2024年 予想	2023年 実績	増減	%
売上収益	2,766	2,578	188	7.3%
事業利益	190	169	21	12.5%

2023年 事業利益実績 (億円)	169	主な内容
清涼飲料限界利益増	152	販売数量増 122万ケース 6億 商品・容器構成差異等 147億
原材料費等増	-77	原料費増 -28億、材料費増 -31億、 加工費増 -18億
販売費増	-24	販売促進費・広告費増 -24億 (計256億 → 280億)
その他費用増	-30	販売機器費増、業務委託料増 他
計	21	
2024年 事業利益予想	190	

対
前
年
増
減

販売数量 (万ケース)	2024年 予想	2023年 実績	増減 %
清涼飲料計	19,516	19,394	0.6%
ヘルスサイエンス飲料	2,816	2,460	14.5%
うちプラズマ乳酸菌入り飲料	1,242	893	39.1%
缶	2,146	2,146	0.0%
大型PET	4,822	5,210	-7.4%
小型PET	10,904	10,239	6.5%
その他	1,644	1,799	-8.6%

容
器
別

販売数量 (万ケース)	2024年 予想	2023年 実績	増減 %
午後の紅茶	5,104	5,092	0.2%
生茶	2,767	2,781	-0.5%

ブランド別



	円ベース (億円)			
	2023年 実績	2022年 実績	増減	%
売上収益	2,501	2,162	340	15.7%
事業利益	339	263	76	29.0%

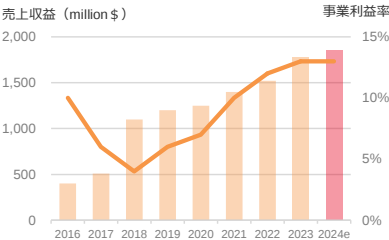
	円ベース (億円)			
	2024年 予想	2023年 実績	増減	%
売上収益	2,590	2,501	89	3.5%
事業利益	350	339	11	3.2%

	USDベース (million \$)			
	2023年 実績	2022年 実績	増減	%
売上収益	1,772	1,637	135	8.2%
事業利益	240	199	41	20.7%

	USDベース (million \$)			
	2024年 予想	2023年 実績	増減	%
売上収益	1,850	1,772	78	4.4%
事業利益	250	240	10	4.1%

通期予想レート : 140.00円 (米ドル)

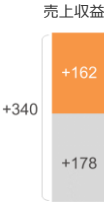
売上収益と事業利益率の推移



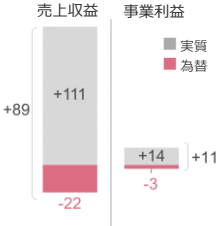
USD (米ドル)



連結為替影響
2023年実績 (億円)



連結為替影響
2024年予想 (億円)



(億円)	2023年 実績	2022年 実績	増減	%
売上収益	4,422	3,984	439	11.0%
事業利益	960	825	135	16.4%

(億円)	2024年 予想	2023年 実績	増減	%
売上収益	4,730	4,422	308	7.0%
事業利益	820	960	-140	-14.6%

協和キリンの決算発表はこちら

<https://ir.kyowakirin.com/ja/library/earnings.html>





2023年 実績

	円ベース (億円)	豪ドルベース (million AUD)
	2023年 実績 (下半期)	2023年 実績 (下半期)
売上収益	320	334
事業利益*	-5	-5

為替レート : 95.73円 (豪ドル)

- 2023年下半期のBlackmoresの連結実績です。
- 事業利益は、無形資産の償却費および買収に伴う一時的費用により、若干のマイナスとなりました。

2024年 予想

	円ベース (億円)				豪ドルベース (million AUD)			
	2024年 予想	2023年 実績 (下半期)	増減	%	2024年 予想	2023年 実績 (下半期)	増減	%
売上収益	674	320	354	110.6%	724	334	390	116.8%
事業利益*	58	-5	63	-	62	-5	67	-

*償却費および一時的費用を含む
*上記費用は暫定的なものであり変更の可能性あり

通期予想レート : 93.00円 (豪ドル)

[参考]

	豪ドルベース (million AUD)		
	2023年 実績 (下半期)	2023年 実績 (年間)	2024年予想 前年比 % (年間)
売上収益*	334	654	+10.7%
豪州・NZ	158	300	+ 一桁半%
インター ナショナル	75	169	+ 一桁後半%
中国	98	182	+ 二桁%

その他受託業務を含む合計

➤ 増収・増益を確保。EBITDA・受取配当額ともに安定的に伸長。

(百万ペソ)	2022年10月-2023年9月		前年同期
	実績	増減 %	実績
売上高*	145,576	9.3%	133,196
営業利益*	31,404	1.4%	30,959
営業利益率	21.6%	-1.6%	23.2%
減価償却費及び償却費他*	7,100	22.2%	5,812
EBITDA (営業利益+減価償却費及び償却費他)	38,504	4.7%	36,771

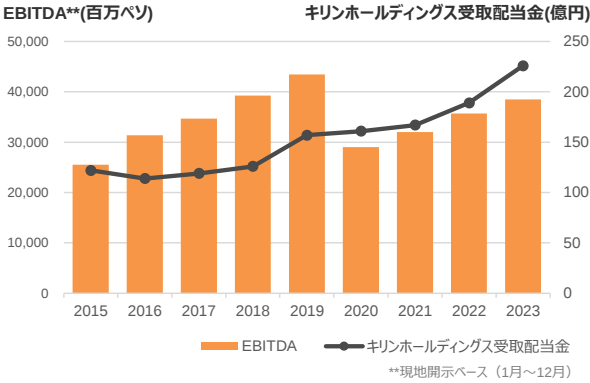
*現地開示ベース (キリンホールディングス 2023年度決算への取り込み期間：2022年10月～2023年9月)
出所：San Miguel Brewery Inc. Financial Highlights, Quarterly Reports

持分法による連結取込み及びキリンホールディングス受取配当金

(億円)	23年実績	22年実績	増減 %
当期利益 (SMB)	631	524	20.4%
連結取込	303	254	19.3%
配当金 (億円)	226	189	19.6%
1株当たり配当金 (ペソ)	1.20	1.04	15.4%

為替レート：1ペソ=2.52円 (前年同期：2.38円)
(キリンホールディングス 2023年度決算への取り込み期間：2022年10月～2023年9月)
配当金についてはキャッシュインベースで計上

EBITDAと受取配当金の推移



➤ San Miguel Breweryのフィリピンでの市場シェアは9割を超える

(億円)	23年実績	22年実績	増減
資産合計	28,696	25,423	3,273
資本合計	14,258	12,532	1,726
負債合計	14,437	12,891	1,547
ROIC ※1	8.0	8.5	－
グロスDEレシオ	0.58	0.53	－
ネットDebt／平準化EBITDA ※2	1.79	1.56	－
PBR(株価純資産倍率) ※3	1.5	1.7	－
ROICとネットDebt／平準化EBITDAは4Qのみ開示			

(億円)	23年実績	22年実績	増減
営業活動CF	2,032	1,356	676
投資活動CF	-2,261	-104	-2,157
フリーCF	-229	1,252	-1,481
財務活動CF	359	-1,678	2,037

※1 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) にて算出
※2 平準化EBITDA＝事業利益＋減価償却費及び償却費(注)＋持分法適用会社からの受取配当金 にて算出
(注) 減価償却費及び償却費は使用権資産の償却費を除いております。
※3 期末株価終値／(親会社の所有者に帰属する持分／期末発行済株式数(自己株式除く)) にて算出

補足

財政状態計算書

- ▶ **資産合計**：Blackmoresの買収に伴うのれん、無形資産の増加等により前年度末に比べ3,273億円増加して2兆8,696億円となりました。
- ▶ **資本合計**：為替変動の影響等によるその他の資本の構成要素の増加等により、前年度末に比べ1,726億円増加して1兆4,258億円となりました。
- ▶ **負債合計**：長期借入金増加等による社債及び借入金(非流動)の増加等により、前年度末に比べ1,547億円増加して1兆4,437億円となりました。
- ▶ **ROIC**：利払前税引後利益が5%増加した一方で、有利子負債の期首期末平均と資本合計の期首期末平均の合計も11%増加したことから、前年度末から減少しました。
- ▶ **ネットDebt／平準化EBITDA**：ネットDebtが21.5%増加した一方で、平準化EBITDAは5.5%の増加にとどまったことから、前年度末から増加しました。
- ▶ **グロスDEレシオ**：有利子負債が22%増加した一方で、親会社の所有者に帰属する持分も15%増加したことから、前年度末から増加しました。

▶ **PBR**：期末株価終値が3%上昇した一方で、親会社の所有者に帰属する持分が15%増加したことから、前年度末から減少しました。

キャッシュ・フロー計算書

- ▶ **営業活動CF**：運転資金の流出は149億円減少、法人所得税の支払額は322億円減少しました。
- ▶ **投資活動CF**：持分法で会計処理されている投資の売却により240億円、子会社株式の売却により80億円の収入がありました。一方、子会社株式の取得により1,621億円の支出、また、有形固定資産及び無形資産の取得については、前年同期に比べ153億円増加の1,138億円を支出しました。
- ▶ **財務活動CF**：配当金の支払により712億円、長期借入金の返済により635億円、社債の償還により550億円、リース負債の返済により186億円の支出がありました。一方、長期借入により1,715億円、社債の発行により930億円の収入がありました。

項目	テーマ	非財務指標	2022年実績	2023年実績	2024年目標水準
環境	気 候 変 動	GHG排出量削減率 対2019年 Scope 1+2 排出量削減率	18%	31% ^{※4}	23% (2030年 50%)
	容 器 包 装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	8%	28%	38% (2027年 50%)
	水 資 源	水ストレスが高い製造拠点における 用水使用原単位 ライオン（豪州）（用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量）	3.7 kl/kl	3.4kl/kl	3.0 kl/kl以下 (2025年 2.4kl/kl以下)
健康	中期 ヘルスサイエンス 戦略推進	「免疫機能の維持支援」達成度 ①日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率 ②プラズマ乳酸菌の継続摂取人数	①32% ②64万人	①31% ②78万人	①45% ②190万人 (2027年 ①50%)
		「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」 達成度 および「医領域との協働推進」達成度	非開示 ^{※1}	非開示 ^{※1}	非開示 ^{※1}
従業員	組 織 風 土	従業員エンゲージメントスコア	70%	70%	75%
	多 様 性	「多様性向上」達成度 ^{※2} ①日本国内 女性経営職比率 ②日本国内 キャリア採用比率	①10.6% ②27.3%	①13.6% ②45.4%	①15.0% ②30.0%
	労 働 安 全 衛 生	休業災害度数率 ^{※3}	1.00	1.36 ^{※4}	0.95 (日本：0.40)

※1 知的財産に関する内容等を含むため、具体的な構成指標および目標水準は戦略上非開示
※2 集計対象はキリンホールディングス社原籍社員

※3 グループ内で生産・物流機能を有する主要なグループ会社を対象とする。工場構内のパートナー会社も含める
※4 実績確定前のため現時点での見通し

© Kirin Holdings Company, Limited

この資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。
銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

This material is intended for informational purposes only and is not a solicitation or offer to buy or sell securities or related financial instruments.

