



キリングループ^o 2022年度決算・2023年度計画

2023年2月14日
キリンホールディングス株式会社

2022年度決算・2023年度計画

Joy brings us together

- 2022年度決算及び2023年度計画についてご説明します。

2022年度決算および2023年度業績予想サマリー



2022年度 実績

- 連結売上収益は対前年+9.2%、連結事業利益は+15.6%と、増収増益となった。
- 税引前利益は、協和発酵バイオに係る減損損失の計上があったものの、華潤麒麟飲料の売却益等により+92.1%の増益となった。
- 親会社の所有者当期利益は、税引前利益の増加により、+85.7%の増益となった。
- 平準化EPSは、連結事業利益の増加と9月に完了した自己株式取得の影響等により、前年より15円増加の171円と過去最高となり、4円増配の69円の配当を予定（平準化EPSに対する配当性向40%）。ROICは8.5%と改善した。

2023年度 計画

- 連結売上収益は+6.3%の増収、事業利益および親会社の所有者当期利益は微増益の計画。
- ROICは中計目標である10%以上に対し、8.5%の見通し。
- 平準化EPSは前年同等の171円を予想。

2022年度 実績



▶ 全ての段階損益で増益を達成。平準化EPSは過去最高値となり、ROICも改善

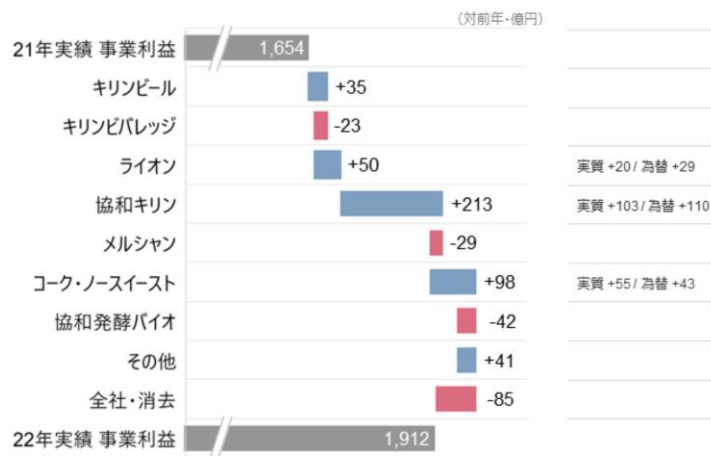
(億円)	2022年実績	2021年実績	増減	%
売上収益	19,895	18,216	1,679	9.2%
事業利益 ※1	1,912	1,654	257	15.6%
税引前利益	1,914	996	918	92.1%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	1,110	598	512	85.7%
定量目標	2022年実績	2021年実績	増減	%
ROIC	8.5%	4.2%	—	—
平準化EPS ※2	171円	156円	15円	9.6%
	2022年実績	2021年実績	増減	%
一株当たり年間配当金	69円	65円	4円	6.2%

※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.28参照。

- 2022年度の連結売上収益は対前年プラス9.2%の1兆9,895億円、連結事業利益につきましては、対前年プラス15.6%の1,912億円と、増収増益となりました。
- 税引前利益については、協和発酵バイオに係る減損損失の計上があったものの、第3四半期に計上した華潤麒麟飲料の売却益などにより、対前年プラス92.1%の1,914億円となりました。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益については、対前年プラス85.7%の1,110億円と、各段階利益においても増益となりました。
- 財務KPIであるROICは8.5%と前年から大きく改善し、平準化EPSについては、15円増加の171円で過去最高となりました。
- そのため、配当については、4円増配の69円の配当を予定しております。

2022年度 実績：連結事業利益 事業会社別増減

酒類事業の回復や医領域・北米飲料事業の好調、為替影響等により、大幅に増益



※「その他」には、「国内ビール・スピリッツ」セグメント内の「その他」を含む。
 ※「ミヤンマー・ブルワリー」は、2022年度より「その他」に区分を変更。

補足

キリンビール

▶ 原材料費等の高騰影響に加えて、販売数量は減少したものの、価格改定効果や販売費の抑制により増益。

キリンビバレッジ

▶ 販売費、その他費用の削減を進めたものの、原材料費等の高騰影響等により減益。

ライオン

▶ 業務用回復に加え、北米クラフト成長や、サプライチェーン最適化等のコスト削減により増益。

協和キリン

▶ 販売費及び一般管理費や研究開発費が増加も、海外の売上収益増加により増益。

コーク・ノースイースト

▶ 価格改定実施後も販売数量が増加し、増益。

協和発酵バイオ

▶ 原材料・燃料費高騰、BtoC事業のキリンホールディングスへの移管等により減益。

その他

▶ フォアローゼズディステリーの好調、ミヤンマー・ブルワリーの影響を含む。

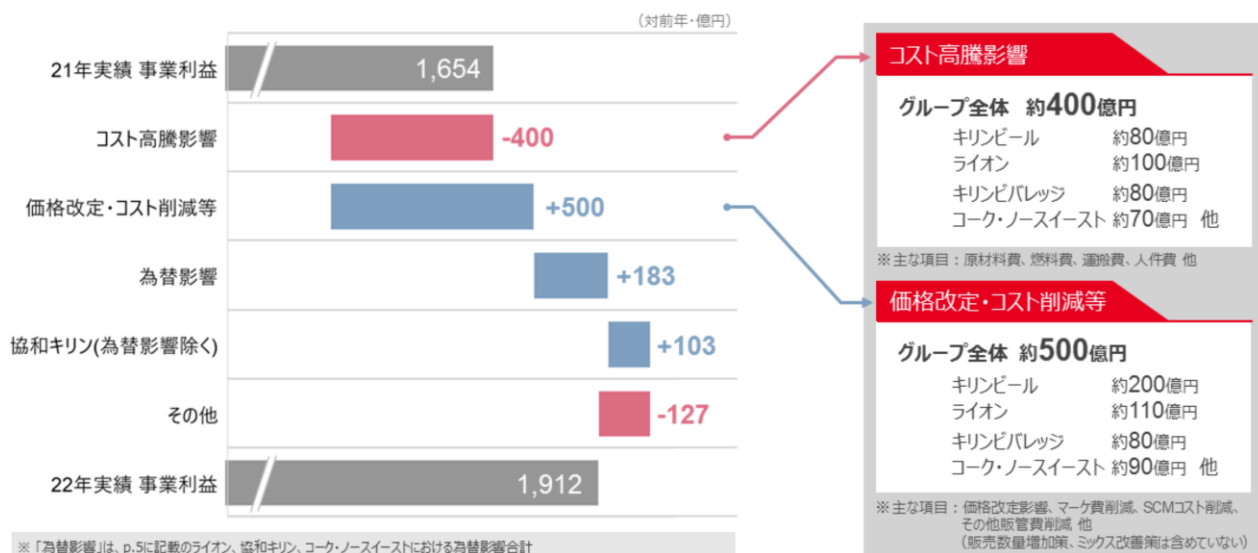
全社費用・セグメント間消去

▶ 情報システム費用が増加。

- 会社ごとの事業利益については、特に医領域の協和キリン、北米飲料事業のコーク・ノースイーストが好調に推移し、利益成長を牽引しました。
- キリンビールやライオンなどの酒類事業では、原材料の高騰などの厳しいビジネス環境のなか、業務用の回復、価格改定やコスト削減で、増益を確保いたしました。

2022年度 実績：連結事業利益 要因別増減

▶ 原材料等のコスト高騰は価格改定・コスト削減で相殺。グループで大幅な増益を実現



- 要因別で事業利益増減を見ますと、コスト高騰の影響がマイナス400億円のところ、価格改定やコスト削減などの対応でプラス500億円と、業績悪化をカバーすることができました。
- また、急激な円安による影響で183億円の押上効果があり、連結事業利益としては1,912億円となり、結果として、コロナ前の2019年の事業利益1,908億円を上回る水準となりました。

- コスト増影響等によりアミノ酸事業の収益性が悪化し減損を認識
- 供給責任を果たしつつもアミノ酸事業の縮小とスペシャリティ素材への特化を加速する

価格転嫁が可能な水準を 超えるコスト増

- 品目整理の中、固定費が重い状況
- 原材料・燃料等のコスト増による収益圧迫

考えられる対応策

- 価格改定
- 製造数量増加による固定費の吸収

期待収益には到達しないと判断

経営資源の選択と集中を決断

アミノ酸事業の固定資産やのれんを中心に
約430億円の減損を認識

アミノ酸事業の縮小と スペシャリティ素材への特化を加速

収益性	高	スペシャリティ	シチコリン・HMO	▶ 特化
	低	コモディティ	アミノ酸	▶ 早期縮小

- 本決算にて協和発酵バイオの減損を認識することとしました。
- 低収益であるアミノ酸事業については、もともと縮小する前提で品目整理を行っており、徐々に固定費負担が重くなる傾向にありました。
- そのような中で、急激な原材料・燃料の高騰により大きく収益が圧迫され、コスト増を価格転嫁できる水準を超える状況となりました。
- アミノ酸事業をこれまでの方法で改善したとしても、将来的に我々が求める期待収益には到達しないと判断しました。
- 今回、供給責任を果たしながらも、アミノ酸事業の縮小を前倒しで行い、高収益なスペシャリティ素材に特化した事業体への変革に向けて、スピード感を持って実行することとしました。
- その結果、アミノ酸事業の固定資産やのれんについて、約430億円の減損を認識いたしました。

ミャンマー事業撤退完了と財務影響（為替換算調整勘定の実現）



- ▶ ミャンマーブルフリー（MBL）の全株式を、MBLに譲渡（MBLによる自己株式取得）する手続きについて、ミャンマー政府当局の承認が得られ、法律上必要な諸手続きが完了。
- ▶ 2023年1月23日に株式譲渡契約を締結、同日に譲渡が完了。

2023年度 財務影響

- ▶ キリンググループからミャンマー事業が連結除外され、為替換算調整勘定*約▲190億円が実現
- ▶ 2023年以降はミャンマー事業の業績は取り込まない

*IFRSにおける名称は「在外営業活動体の換算差額」。在外子会社のBSを円換算する際の為替差。通常時はBSの資本の部に毎年累積されるが、売却・清算等のタイミングで累積額がPLの「その他の営業費用」に計上される

© Kirin Holdings Company, Limited

8

- 2021年2月1日にミャンマーの政変が発生してから2年間、合併解消に向けて交渉を重ねてきました。
- 先月1月23日に株式譲渡契約を締結することができ、ミャンマーからの事業撤退を果たすことができました。
- 撤退完了したことで、今後の業績を取り込まなくなることに加え、2023年度に連結除外の処理として約190億円の損失が発生します。

2023年度 業績予想



▶ 売上収益は順調に増加も、ブランド投資等を計画し、事業利益・平準化EPS・ROICは前年並みを見込む

(億円)	2023年予想	2022年実績	増減	%
売上収益	21,150	19,895	1,255	6.3%
事業利益 ※	1,920	1,912	8	0.4%
税引前利益	1,960	1,914	46	2.4%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	1,130	1,110	20	1.8%
定量目標	2023年予想	2022年実績	増減	%
ROIC	8.5%	8.5%	—	—
平準化EPS	171円	171円	—	—
	2023年予想	2022年実績	増減	%
一株当たり年間配当金	69円	69円	—	—

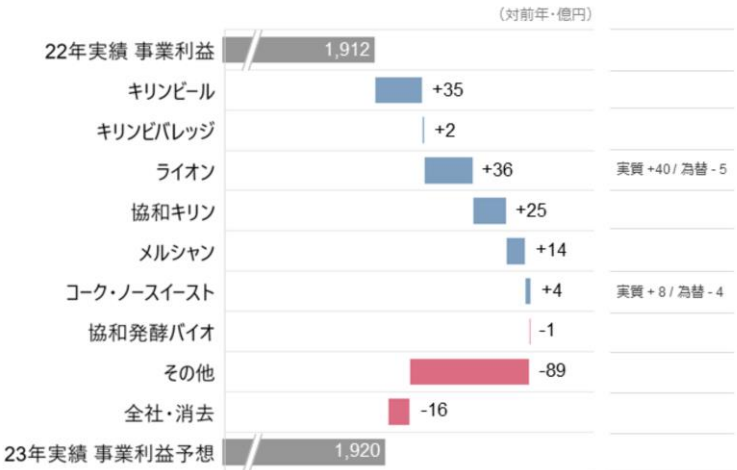
※ 事業の経常的な業績を測る利益指標として、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除して算出。

- 2023年度の連結売上収益は、対前年プラス6.3%の2兆1,150億円、連結事業利益につきましては、対前年微増の1,920億円とし、増収増益を目指します。
- ROICは8.5%、平準化EPSは171円と、どちらも前年並みの計画としております。

2023年度 業績予想：連結事業利益 事業会社別増減



不確実な事業環境の中でも各事業で増益を実現し、ミャンマー事業減少の影響をカバーする



※「その他」には、「国内ビール・スピリッツ」セグメント内の「その他」を含む。

補足

- キリンビール**

 - 価格改定効果により、コスト高に対応及び販促費の原資を稼ぎつつ、単価の高い狭義のビールを伸長させ増益。
- キリンパレージ**

 - 原材料費等高騰やブランド育成のための販促費増加を見込むが、価格改定効果や小型PET構成比の上昇によるミックス改善により、増益。
- ライオン**

 - 主力ブランドへの投資強化も豪州での販売数量増や北米クラフト伸長に加え、サプライチェーンのコスト削減にも取り組み、増益。
- 協和キリン**

 - 次世代パイプラインのための研究開発費が増加するものの、グローバル戦略品の成長がカバーし、増益。
- コーク・ノースイースト**

 - 価格改定やミックス改善への取り組み、販管費の抑制を行い、増益。
- 協和発酵バイオ**

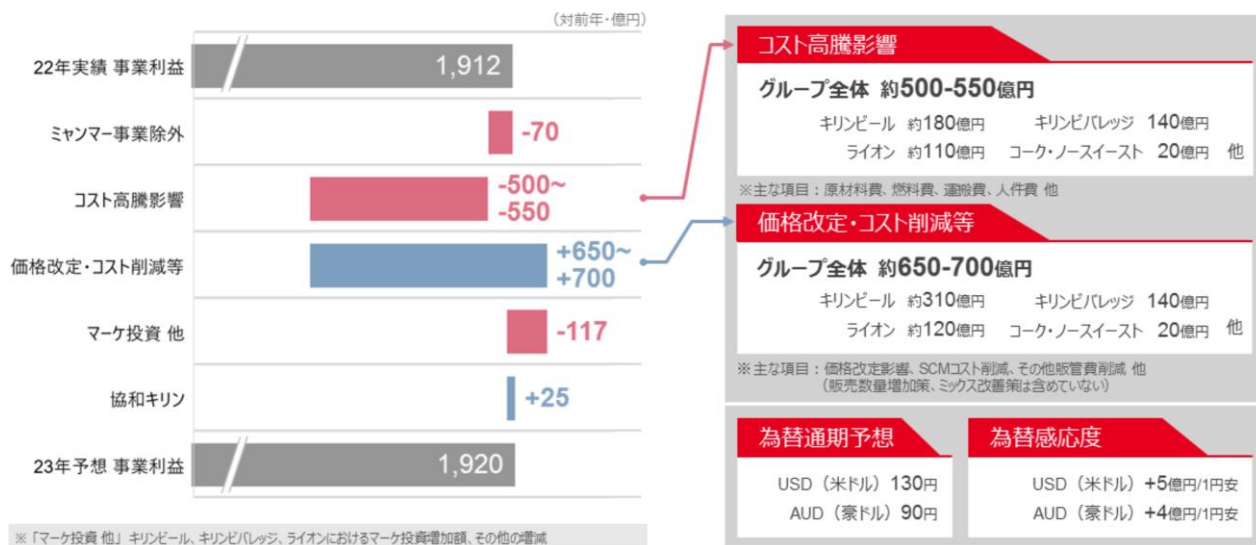
 - 原材料・燃料費高騰等による収益性悪化のため、減益。
- その他**

 - ミャンマー・ブルフリーの除外影響-70億円を含む。
- 全社費用・セグメント間消去**

 - 全社費用・セグメント間消去は増加。

2023年度 業績予想：連結事業利益 要因別増減

▶ ミャンマー事業除外やコスト高影響はあるが、価格改定・コスト削減等で将来への投資の原資を稼ぐ



- 要因別に事業利益の増減を見ると、マイナス要因としてミャンマーの連結除外の影響で70億円、更には昨年を上回るコスト高騰影響として500億円~550億円を見込んでおりますが、価格改定及びコスト削減で対策を打ち、カバーしていく予定です。
- 一方で、昨年度は酒類事業、飲料事業を中心にマーケティング投資が十分ではなかったこともあり、今年は、今後の成長のためにしっかりとブランドに投資をしていきます。
- その結果、2023年の事業利益としては、1,920億円と、対前年微増の目標としております。

実績・計画

酒税抜き売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



業務用チャネルの回復に加えて、価格改定等の収益改善に取り組み増収増益。主力ブランドの強化を図りつつ、高収益化への取り組みの挑戦を継続していく。

2022年	2023年
➤ 主力ブランドの強化 一番搾りブランド計 +3%* 一番搾りブランド計(缶) -10%* ● 1-12月で一番搾りブランド(大樽)は約+50%*で着地 ● 3Qからの下振れは10-12月の価格改定の仮需反動等が原因	➤ 価格改定後の需要喚起 一番搾りブランド計 +11%* ● 一番搾りリニューアルを実施 ● 一番搾りブランドへの投資集中
➤ クラフトビール事業の拡大 スプリングバレー ブランド計 +16%* Home Tap 黒字化達成	➤ クラフトビールカテゴリーの確立 スプリングバレー ブランド計 +70%以上* ● スプリングバレー<豊潤496>リニューアルを実施 ● 家庭用・業務用・Home Tap等あらゆるお客様接点を統合したアプローチの実施
➤ 収益改善への取り組み 価格改定の実施、SCM改善 ● 10月に価格改定を実施。2023年のコスト増も吸収見込み ● 仙台工場のRTD列稼働による物流コスト低減	➤ 生産性向上 RTDの収益性改善に向けた取り組みの強化 SCM効率化の推進

© Kirin Holdings Company, Limited

*販売数量 対前年増減率

12

- 麒麟ビールにつきましては、業務用チャネルの回復に加えて、価格改定を着実に行ったことにより、急激なコスト増を吸収し、増益を確保することができました。
- 今年については、価格改定後の需要をしっかりと喚起するため、更には酒税改正に備えるために、主力の一番搾りブランドへの投資を強化していきます。
- また、着実に育ってきているクラフトビール市場については、消費の二極化を捉えて、家庭用、業務用、ホームタップを統合的にアプローチし、クラフトビールカテゴリーを確立していきます。

実績・計画

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



2021年実績から豪州乳飲料事業は除外

© Kirin Holdings Company, Limited

豪州の業務用回復や北米クラフトが寄与し増収増益。新マネジメント体制下で主力ブランドへの投資と豪州・北米でのクラフト事業の成長を加速させる。

	2022年	2023年
豪州	▶ プレミアムブランド成長・ミックス改善 業務用 +20%超* 家庭用 ▲5%* ● 1~12月 トータル：前年並 ● 12月半月 家庭用：前年並まで回復 クラフト カテゴリー インターナショナル カテゴリー 計 +16%* ● 新しく取得したFermentumが順調に推移	▶ ブランド強化による成長 業務用・家庭用 計 +4~6%* ● 豪州ビール市場をアウトパフォームする計画 主力ブランドの 再活性化 +3~5%* クラフトカテゴリーの拡大 +20%以上*
	▶ クラフト戦略の強化 New Belgium Brewing Bell's Brewery 計 +50%超* ● Voodoo Ranger ブランドの成長とBell's統合により 計画を上回って推移	▶ 北米プラットフォームの活用 New Belgium Brewing Bell's Brewery 計 +8%以上* ● Bell'sでのVoodoo Rangerブランドの製造を開始

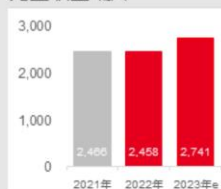
*販売数量 対前年増減率

13

- ライオンについては、業務用チャネルの回復、クラフトカテゴリーの伸長により、利益の改善を実現できました。
- 豪州では、エリアによりブランドの強さが異なるので、2023年は州ごとに強化するブランドを明確にして、ブランド投資を効果的に実施します。
- 昨年度のクラフトカテゴリーについては、買収したFermentumの貢献により成長を実現しましたが、今年についても、引き続きプレミアムカテゴリーを強化してまいります。
- 北米については、Voodoo Rangerの成長とBell'sの統合により計画を上回る成長を実現しましたが、今年はBell'sの工場ではVoodoo Rangerを生産するなど、更にプラットフォームの活用を推進しながら、成長を実現していきます。

実績・計画

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



主力ブランドの成長と堅実なコストマネジメントにより利益目標を達成。
ヘルスサイエンス領域による高収益化に向けてブランド投資を加速する。

2022年

2023年

ヘルスサイエンス領域への注力

プラズマ乳酸菌飲料

+26%*

● 3年連続対前年増

ヘルスサイエンス領域売上収益

+50%**以上

● 超小型PETの免疫ケア商品 リニューアル
● ファンケルカロリットブランドの展開



主力ブランドの着実な成長

午後の紅茶 +3%*

生茶 +2%*

午後の紅茶・生茶ブランドの強化

ボリュウムベースからバリューベースへ

両ブランド計の売上収益

+18%**

● 生茶 リニューアルを実施



利益率向上への取り組み

小型PET (600ml PET以下合計)
構成比増

+1.9ppt

自販機収益性構造改革 順調に進捗

小型PET 構成比増

+3~4ppt

● 超小型PET(100mlPET以下合計)の販売促進



- キリンビバレッジは主力ブランドの成長と堅実なコストマネジメントで、昨年度の利益目標を達成しました。
- 今年については、指標をボリュウムベースからバリューベースに変更し、マージンの改善に取り組んでまいります。
- プラズマ乳酸菌に加えてファンケルブランドも展開することでヘルスサイエンス領域の売上を伸ばし、限界利益の成長に繋げていきます。
- そして、主力の午後の紅茶は無糖ミルクティーの発売、生茶についてはフルリニューアルを実施するなど、ブランドを強化することで売上収益を成長させていきます。
- 更に、利益率向上への取り組みとして、超小型PETの販売を促進することで、小型PET構成比を上げていきます。

実績・計画

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



管理上の集計値であり、キリンビール・キリンパレージのヘルスサイエンス関連商品を含む

© Kirin Holdings Company, Limited

協和発酵バイオは苦戦もプラズマ乳酸菌は成長。アミノ酸事業の構造改革の早期実現とスペシャルティ素材への資源集中により、領域計で早期の黒字化を目指す。

2022年

2023年

▶ プラズマ乳酸菌事業拡大

プラズマ乳酸菌関連売上 (対前年)  **+40%**

プラズマ乳酸菌名称認知率* **70%** 機能認知率** **32%** 過去最高値

▶ プラズマ乳酸菌の成長加速

プラズマ乳酸菌関連売上 (対前年) **+30%以上**

機能認知率** **40%**

- ニーズ創造型マーケティングによる免疫市場拡大
- 国内外への菌体導出の本格稼働

*名称を知っている割合 **具体的な機能や効果を知っている割合

▶ 協和発酵バイオ

アミノ酸事業の早期縮小と
スペシャルティ素材への特化を決断

- 価格転嫁が可能な水準を超えるコスト増影響により、経営資源の選択と集中を決断

▶ スペシャルティ素材の着実な進捗

シチコリン  **米国の顧客開拓**

ヒトミルクオリゴ糖 (HMO) **2023年の上市に向けた着実な進捗**

***Cognizinはシチコリンの製品名

- プラズマ乳酸菌事業については、名称認知率、機能認知率が着実に改善し、売上を伸ばすことができました。
- 今年についても、今まで取り組んできたプラズマ乳酸菌の機能認知を更に向上させることで、ニーズを創造し、免疫市場を拡大していきます。
- 協和発酵バイオについては、先ほどご説明した通り、業績が悪化しました。
- 2023年は引き続き、スペシャルティ素材を強化してまいります。これは後ほど説明いたします。

実績・計画

売上収益 (億円)



事業利益 (億円)



© Kirin Holdings Company, Limited

グローバル戦略品の価値最大化と画期的な医薬品の継続的創出や次世代パイプライン拡充によりグローバル・スペシャリティファーマとしての成長を実現していく

2022年		2023年	
▶ グローバル戦略品の価値最大化			
	Crysvita	+49%*	発売から5年で 売上1,000億円超 達成
	Poteligeo	+40%*	
▶ 画期的な医薬品の継続的創出			
	● KHK4083 : グローバルPh3試験開始		● KHK4083 : Amgenとの連携による開発推進
	● 開発中止 : KW-6356、ME-401(欧米)		
▶ 事業基盤の早期確立に向けた投資			
	● 北米Crysvitaの自社販売の開始に向けた着実な準備		● 北米Crysvitaの自社販売の開始
	● 医薬品の安定供給に向けた高崎工場への設備投資		
		● Life-changingな価値を実現する人材育成とデジタルなどへの基盤投資の継続	

*売上収益 対前年増減率

16

- 2022年の実績については、円安の影響とKW-6356とME-401の開発中止による研究開発費の未達により、事業利益が大きく伸長しました。
- 2023年については、次世代パイプラインの開発加速に向けて研究開発を強化するとともに、米国の自社販売を開始するなど、基盤強化の投資も進めてまいります。

KV2027実現に向けて

Joy brings us together

キリンググループ・ビジョン2027実現へ

急激な環境変化にも対応し
目指す未来・進むべき方向が
正しいことを確信

今後も想定を超える
不確実な事象が
起こりうる

ウクライナリスク長期化による急激なコスト上昇

ミャンマー政変等地政学リスクの高まり

新型コロナ感染流行による消費行動の変化

2019

食から医にわたる領域で
価値を創造し、
世界のCSV先進企業となる

ヘルスサイエンス
領域

食領域

医領域

コア・コンピタンス

発酵&
バイオテクノロジー

© Kirin Holdings Company, Limited

18

- 2019年に長期経営構想KV2027を発表してから4年が過ぎました。
- 我々は発酵・バイオテクノロジーをベースに食から医にわたる領域で、世界のCSV先進企業を目指しており、新たなチャレンジとして、ヘルスサイエンス領域を確立すべく取り組んでまいりました。
- 振り返りますと、この山を登り始めた時には想像もできなかった環境変化を経験しました。
- 新型コロナウイルスのパンデミック、あるいは、ミャンマー政変やロシアのウクライナ侵攻などを代表する地政学リスクなどです。
- 具体的な環境変化として、消費行動の変化、原材料や燃料の相場変動、世界的なインフレ、円安など、短期的に対処せざるを得ない課題が多々ありますが、我々の目指すべき未来、進むべき方向は正しいと確信して、一つ一つ解決してまいりました。
- あまりに急激な環境変化のために多くの回り道をしましたが、地政学的にも安定した地域におけるビジネスが成長し、2022年の決算ではコロナ前の事業利益水準まで回復することができました。
- しかしながら、2027年の到達点を考えると、ビジネス基盤を強化しなければならないところがたくさんあります。
- ご存知の通り、この1月にミャンマーからの完全撤退が完了したため、ミャンマーブルワリーの事業利益がなくなります。
- 更に、昨年以上の原材料費の高騰やインフレを乗り越えていかなければなりません。
- また、長期経営構想の実現を考えると、2024年の中計最終年度までに成長基盤を強化し、盤石なものにしていく必要があります。
- これから、具体的な方向性について、領域ごとに説明いたします。

2023 - 2024年のイニシアティブ

	戦略課題Ⅰ プレミアム戦略の推進	戦略課題Ⅱ 生産性の向上
キリンビール 	クラフトビール 家庭用・業務用・Home Tap等 あらゆるお客様接点を統合 他 国産ウイスキーの国内外での展開	SCM 製造数量・カテゴリー構成に応じた 生産ラインや物流網等の最適化 他 営業組織の最適化 - 市場の需要・構成比に適した組織へ
ライオン 	クラフトビール 市場トップのブランド群をさらに育成 他 プレミアムスピリッツ・RTDの展開	SCM 効率性・柔軟性の向上による 顧客サービス改善とコスト削減 他 本社機能の最適化 - 酒類事業に適したコーポレート機能へ
ライオン・ フォアローゼズ 	クラフトビール クラフトアイデンティティを大切にしながら 全米展開を加速 他 バーボンウイスキーのプレミアムカテゴリー 強化	SCM 製造能力増強による販売機会の最大化 他 北米クラフトビール事業のプラットフォーム 構築の推進

© Kirin Holdings Company, Limited

19

- 食領域についてですが、まず、酒類事業の今後の戦略についてお話しします。
- ミャンマーから撤退した今、グループにおける主要市場は日本、オーストラリア、北米となります。
- これらの市場は成熟した市場であり、主な課題は共通しております。
- 歴史や文化などに紐づくローカルなニーズを満たしながらも、グループ全体で共通課題の解決に取り組めます。
- 成熟市場においては、急激なトップラインの成長は見込めないものの、それぞれの市場での成功体験をお互いに学びながら、プレミアム戦略の推進と生産性の向上で、サステナブルに利益成長することは十分に可能と考えています。
- キリンビールにおいては、プレミアム戦略として、引き続きクラフトビールに力を入れていきます。
- ここ数年の取り組みとして、家庭用チャネルにおけるクラフトビールの成長、業務用市場の回復による体験の場の拡大、そしてホームタップの良質な顧客層を獲得できました。
- これらのチャネルで得られた顧客接点の経験を活かし、クラフトビールの魅力を伝え、市場の拡大に取り組んでいきます。
- 更には、国産ウイスキーなど、高い評価を頂いている海外市場への輸出も拡大してまいります。
- 生産性については、環境変化による市場の縮小や商品カテゴリー構成の変化に応じて、サプライチェーンを最適化していきます。
- また、営業組織についても、消費行動の変化に伴うお客様接点に適した販売体制を築いてまいります。
- ライオンについては、クラフトビールのリーダーとして市場を牽引しておりますが、有力なブランドを育成することで、競争優位な高収益カテゴリーをより強化してまいります。
- 更に、近年成長しているプレミアム・スピリッツを拡大していくとともに、日本で培った知見を展開して、豪州市場でもRTDを強化していきます。
- 生産性については、工場再編からスタートしたサプライチェーンの効率化を推進し、最適なオペレーティングモデルを実現するためにプロセスの改善に努めてまいります。
- 加えて、乳飲料事業を売却したことによって事業領域が変化していますので、酒類事業に適した本社機能に見直していきます。
- 北米については、伝統的なクラフトビールとは一線を画する、Voodoo Rangerのような新たなクラフトビールの価値観を提供し、今までとは違う顧客層を開拓して市場を創造していきます。
- また、New Belgium Brewingに加えてBell'sを取得しましたが、機能を統廃合するだけではなく、生産能力を増強することで、より強固なプラットフォームを目指していきます。

2023-2024年のイニシアティブ

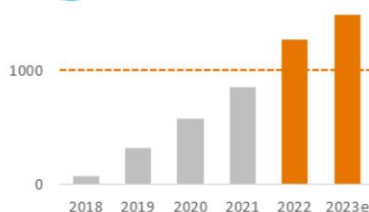
	戦略課題Ⅰ プレミアム戦略の推進	戦略課題Ⅱ 生産性の向上
キリン ビバレッジ 	マージン改善 ヘルスサイエンス領域の商品構成比を拡大 他 ファンケル社のブランド・独自技術・ノウハウを活かした商品の開発	SCM 生産・物流のコスト競争力の強化 - 超小型商品の内製化開始等 他 営業組織の最適化 - ICTを活用した営業プロセスの改善
コーク・ ノースイースト 	マージン改善 主力ブランド注力と適切な価格・プロモーション戦略によるケース当たりマージンの向上 他 注力すべきエリアと業態の選択と集中	SCM 最適な生産・物流体制の構築 - 自動倉庫を増設し、配送効率を向上 他 ERP等の活用による各機能のプロセス改善

- 飲料事業については、主な市場は日本と北米になります。
- 成熟市場では利益成長が課題となりますが、やはりプレミアム戦略と生産性の向上がポイントです。
- キリンビバレッジについては、現在取り組んでいる通り、健康にフォーカスし付加価値の高いヘルスサイエンス領域を強化することが、マージンの改善に直結します。
- そして、ヘルスサイエンス領域の拡大に伴い、最適な事業インフラを整備することが重要です。
- 超小型ボトルの自社生産を開始し、自製率を高めることで生産性を高めていきます。
- 営業組織については、付加価値の高い商品を販売する体制を築く一方で、ICTを活用した営業プロセスの改善にも取り組みます。
- 北米のコーク・ノースイーストについても課題は同じです。
- 主力ブランドに注力しながら、価格戦略とプロモーション戦略を適切に組み合わせ、ケース当たりのマージンを高めていきます。
- 更に、自動倉庫を新設して配送効率を向上することに加え、ERPを活用したプロセス改善を継続することで、北米ボトラー事業で高水準の利益率を保持していきます。

グローバル戦略品の
価値最大化



2023年売上
約**1,500億円**へ



グローバルな生産・販売を
中心とした事業基盤への投資

北米でのCrysvita
自社販売を開始へ



拡大する事業規模に最適な
グローバル供給体制を構築

次世代パイプラインの
着実な開発進捗

- **KHK4083** (rocatinlimab)
アトピー性皮膚炎 Ph3 開始
- **KHK4951**
滲出性加齢黄斑変性 Ph2 準備

	承認予定年	市場規模**	患者数
KHK4083	2026-2027	1兆円以上	16,000K
KHK4951	TBD	5,000億円～1兆円	2,300K～

売上収益 年平均成長率 **10%以上**

2020年を基準とした2021年-2025年平均の売上収益成長率

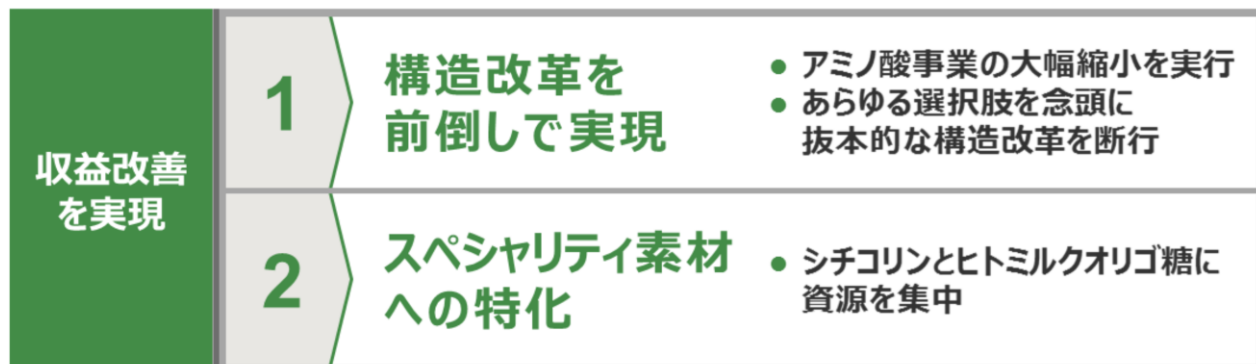
2025年*** 事業利益率 **24%以上**
(2022年事業利益率 21%)

* 異常な血管新生により、黄斑が障害される疾患で、急激に進行して蓄い視力低下を招く。薬剤治療患者数 国内：約20万人 グローバル：約160万人
** 全製品の総和として期待し得る市場ポテンシャル (total addressable market) であり、当社製品のみで獲得し得る売上収益の予測や目標値ではありません。
*** 協和キリン中期経営計画最終年度

- 医領域については、グローバル・スペシャリティファーマとして、強固なグローバル事業基盤を確立していくことに変わりありません。
- Crysvitaについては、2023年には売上収益1,500億円を目指すレベルとなり、名実ともにブロックバスターとなりました。
- 今後、順調に売上収益を成長させるためには、グローバルな生産・販売ができる強固な事業基盤を構築することが必須となります。
- 今年は、北米でのCrysvitaの自社販売を開始するだけでなく、拡大する事業規模に最適なグローバル供給体制の構築に向けて検討を進めていきます。
- そして何よりも重要なことは、パイプラインの拡充です。アムジェン社と共同開発しているアトピー性皮膚炎の治療薬KHK4083については、Phase3試験も大規模に進めていきます。
- 更に新たなパイプラインとして、滲出性加齢黄斑変性の治療薬KHK4951についても開発を推進していきます。
- こうした取り組みを行うことで、売上収益の平均成長率で10%以上、事業利益率で24%以上を目指していきます。

従来の戦略

アミノ酸事業の収益性改善 と スペシャルティ素材の拡大



2024年までに**黒字化** 以降も着実に収益を向上

- ヘルスサイエンス領域については、まず協和発酵バイオの構造改革について説明します。
- 2019年に協和発酵バイオをキリンホールディングス傘下とし、ヘルスサイエンス領域をスタートさせました。
- 発酵・バイオテクノロジーの力で科学的エビデンスがそろっているスペシャルティ素材を販売する、高収益な事業モデルを目指しております。
- そもそも、コモディティであるアミノ酸は大量に生産しなければ採算が合わないため、当初から、低収益のアミノ酸事業は縮小する予定でございました。
- しかし、コロナによるロックダウンやウクライナ戦争による急激なビジネス環境の変化を受けて、構造改革を急がなければならないと判断しました。
- そこで、今期にアミノ酸事業の資産を大幅に減損し、事業構造改革を前倒しすることを決定しました。
- 今後はスペシャルティ素材へ特化する高収益事業への転換を加速し、2024年までに黒字化を目指します。



- スペシャリティ素材とは、免疫機能や脳機能などのエビデンスが揃っているプラズマ乳酸菌、シチコリン、ヒトミルクオリゴ糖などですが、付加価値のある素材を提供することで、人々の健康課題を解決してまいります。
- 展開市場としては、日本はもちろんのこと、食領域とも関連のあるアジア・パシフィック、そしてヘルスサイエンスとしては最も市場の大きい北米です。
- 最終製品の販売、パートナー企業への導出を組み合わせる展開してまいります。それぞれの地域で得意なチャネルを活用して販売してまいります。
- なお、ヘルスサイエンス領域トータルの売上収益は、2027年までに2,000億円、事業利益率15%の目標に変更はありません。

今後の事業拡大に向けた取り組みを強化

 プラズマ乳酸菌	 シチコリン 	ヒトミルクオリゴ糖 
積極的なマーケティング投資 で免疫ケア市場を拡大	科学的エビデンスを強みに 米国市場を開拓	上市に向けた準備を 着実に推進
▶ プラズマ乳酸菌入り商品の展開を加速 - 自社商品のラインアップ拡大 - 導出先のパートナー企業を拡大 ▶ 第11回技術経営・イノベーション大賞 文部科学大臣賞を受賞 - 研究のみならず事業化が評価	▶ 顧客獲得の促進 - サプリメント市場に加えて成長している飲料市場を開拓 ▶ 増設した生産設備での本製造を年内に開始	▶ 中国で安全性審査を通過 - 中国市場での発売に向けて1段階目の審査をクリア ▶ タイの新工場での本製造を順次開始

- スペシャリティ素材の取り組みについて、それぞれ現在の状況を説明いたします。
- プラズマ乳酸菌については、2027年までに売上収益500億円を目指し、順調に推移しておりますが、自社商品のラインアップを拡充しながら、積極的にマーケティング投資を実施していきます。
- 菌体販売についても、本年よりコカ・コーラ製品への導出を開始するなど、更に提携を加速し、プラズマ乳酸菌関連の売上収益で3割増を目指します。
- また、今週月曜日の2月13日に授賞式がありましたが、技術経営・イノベーション大賞 文部科学大臣賞を受賞しました。
- プラズマ乳酸菌の研究開発やエビデンスの強さだけではなく、ビジネスとしての成果についても評価いただいたことは、健康課題を解決するというCSV経営を実践していることを認められたものと自負しております。
- シチコリンについては、今まで種まきをしていた米国の飲料製品を扱う顧客を獲得でき、良いスタートが切れております。
- 更に増設工事をしていたシチコリンの製造ラインも完成しましたので、年内にも本製造をスタートさせ、広がるニーズに応えるべく製造・販売の基盤を強化していきます。
- ヒトミルクオリゴ糖については、販売はこれからとなりますが、最大市場である中国の安全性審査をつい最近通過でき、現時点では素材メーカーとしては世界のトップランナーと肩を並べております。
- 年内の製品上市に向けて準備を進め、ヘルスサイエンス領域の成長基盤を整えてまいります。

Index評価
外部評価MSCI ESG格付け：
昨年に続き2年連続で
AAを獲得CDP：気候変動・
水セキュリティ
最高位 Aリスト日経SDGs経営調査：SDGs戦略・
経済価値賞受賞 & 総合ランキング
4年連続で最高位を獲得

2022年 ハイライト

Environment

食品業界 世界初 SBTネットゼロ 認証取得

TNFDのLEAPアプローチに基づき、世界に先駆けて自然資本情報を開示

NEW!

「生物多様性のための 30by30 アライアンス」に参加
梔子ヴィンヤードの環境が自然共生サイトの認定相当*

グループ各社の工場で再エネ100%化を推進

▶ 新たにキリンビール岡山工場・福岡工場、協和キリン高崎工場、
ライオンの豪州・NZ拠点で購入する全電力を100%再生エネルギー化

NEW!

Social

2023年1月 ミャンマー事業撤退を完了

一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構
(JaCER)へ第1期メンバーとして加入▶ 全てのステークホルダー向けの人権グリーン
メカニズム**を構築（2023年2月末から受付開始）新型コロナウイルスの医薬品開発を推進する
AMED***事業の研究アップデート▶ プラズマ乳酸菌による新型コロナウイルスの
増殖抑制メカニズムを試験管内試験で確認

- 最後に、ESGの観点からお話しします。
- 環境においては、メルシャンの梔子ヴィンヤードが、生物多様性の30 by 30 アライアンスにおける、自然共生サイトとして環境省に認定されました。
- また、再エネ100%化に向けて、国内外の工場を順次切り替えていきます。
- Socialについては、国立感染症研究所との共同研究について進捗があり、プラズマ乳酸菌による新型コロナウイルスの増殖抑制メカニズムを試験管内試験で確認することができました。
- これは感染症から世界中の人々を守り、「健康」という大きな社会課題に貢献する有効な手段になり得ると考えており、精力的に研究を進めてまいります。
- 今後も、現状に満足せずに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。今後のキリングループの成長にご期待ください。



- 以降の資料編をご覧になりたい方は別途公開している「決算説明資料」をご確認ください。