

Plan for 2028 & Financial Strategy

2028年に向けた計画と
それを推進する財務戦略

2026年2月13日

キリンホールディングス株式会社

企業価値向上のためのキャッシュアロケーション

キリングroupはこれからも成長し、
キャッシュサイクルを回すことでEPS×PERで企業価値を上げていく

グロース企業のキャッシュサイクル

Cash-Out



成長事業
への投資



Cash-In



投資からの
リターン

- ▶ キャッシュはあるが、投資のタイミングではない時は自己株式取得を検討
- ▶ 株主還元のベースとしてのDOE(5%を目安)・累進配当による安定配当も継続し、株主にもしっかりと成長によるリターンを分配

企業価値最大化

力強い**EPS**成長と**PER**向上によるアップサイド

力強いEPS成長



PER向上

- 一桁台後半%のEPS 成長率
- ROIC **10%以上**
- 3事業で強靱かつ**バランスの取れた利益構造**に

事業ポートフォリオ見直しとFour Roses社売却の位置づけ

10年後を見据えて事業PFを常に見直し、BSを最適な形にしていく。

Four Roses社の売却はその一環である

PER向上

事業ポートフォリオ見直しの考え方

- ▶ 世界の生活者の心と身体の健康に貢献するために、キリングループの強みを活用できる事業によりシフトする
- ▶ キリンがベストオーナーである事業のみで、より高いマルチプルを目指せる事業ポートフォリオを構築する



今後も聖域なく見直しを検討するが、現段階ではこれ以上、大きな事業の入れ替えはない

Four Roses社 売却

- ▶ Four Roses社はキリングループが獲得後、大きな価値向上を実現
- ▶ グループの優先順位では十分な投資ができず、今後の成長が限定的
- ▶ より事業を成長させることができる他オーナーに譲渡することを決断

譲渡価格

最大 約1,200億円*

クロージング予定

2026年2Qまでに

自己株式取得 ▶ 800億円実施。次の成長投資までにタイムラグがあり、追加の株主還元として売却資金を活用

自己株式消却 ▶ 保有している自己株式、ほぼ全てを消却

現時点のキャッシュサイクルの状況

Cash-Out



成長事業
への投資

当面は
ヘルスサイエンスの
価値創出に注力し、
新規投資はその先



Cash-In



投資からの
リターン

保有アセットからの営業CF

- ▶ ヘルスサイエンス事業の成長により
数年先までの営業CFで
成長投資のための財務余力は確保が可能

今回の事業売却によるキャッシュイン

- ▶ 今後の財務余力確保が見えているため、
自己株式の取得を優先
- ▶ 今回の自己株式取得に伴って、結果的には
EPSは補完できる

長期的かつ多面的に事業の稼ぐ力を向上

EPS成長

PER向上

よるこびがつなく世界へ



- 財務モデルからバックキャストした計画策定と6つの視点によるモニタリングで事業の稼ぐ力を高める
- 短期的なPL思考に陥らない意思決定が可能に

長期的視点

事業毎に10年分の財務モデルを作成し、短期と中長期の視点からキャッシュアロケーションを行う



10年先までの財務モデルを
考慮に入れながら
3年先まで意思決定を実施



10年先

9

8

7

6

5

4

Year 3

Year 2

Year 1

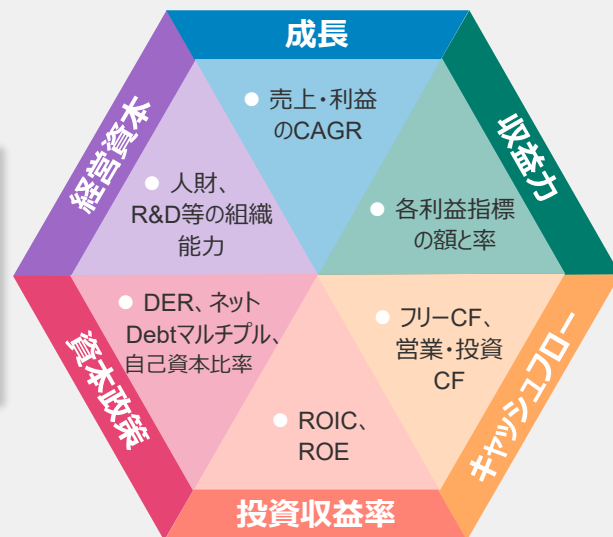


事業ごとの
EPS貢献度と
ROICの向上

多面的視点

事業ごとに6つの視点でモニタリングし、グループのEPSとROIC向上に寄与

KIRIN HEXAGON-VIEW



ヘルスサイエンス事業の利益成長によりEPS構成比を高め 酒類事業・医薬事業も着実なEPS成長を図る



酒類事業

EPS構成比



- 心と身体の健康の未来を創るキリングループならではの商品ポートフォリオを充実
- 単価向上とコストコントロールに加えイノベーションにより競争優位な地位を確立



ヘルスサイエンス & 飲料事業

EPS構成比



- 中国・東南アジアで自社販売を開始
- グループの商品、チャネルを活用して国内外で付加価値を創出する
- サイエンスを活用した健康へのシフトを加速し、過当競争となっている飲料事業から本格的な脱却を図る



医薬事業

EPS構成比



- グローバル戦略品の継続的な成長とrocatinlimabの上市等で、北米のFasenra契約期間終了(2028年5月)に伴うロイヤリティ収入減を補う

2028年 EPS構成比

キリンビール

San Miguel

Lion

New Belgium

その他

飲料事業

ヘルスサイエンス

協和キリン

2028年に向けて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高めていく



- ▶ 国内酒類事業の貢献は維持
- ▶ FANCLのブランド強化で成長を実現
- ▶ 協和キリン（日本）の注力分野への集中



- ▶ ヘルスサイエンスの海外事業一体運営でブランド成長を実現
- ▶ LionやSan MiguelもEPS貢献を高める



- ▶ 協和キリン（北米他）はCrysvitaなどの着実な成長
- ▶ Coke NortheastやNew Belgium他 は現利益率を維持・向上

財務目標：EPS／ROICの目標

グループ独自の事業ポートフォリオで
生活者の心と身体の健康に貢献することで、
短期的にも中長期的にも一桁台後半のEPS成長率、ROIC向上を実現する

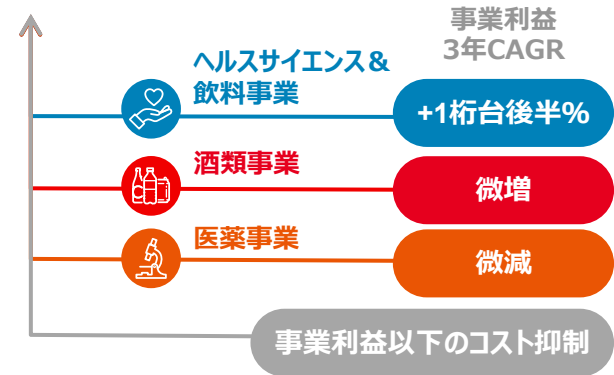
財務目標	2025年実績	2026年計画	2028年目標	長期目標
ROIC ROICは継続的に資本コスト（WACC）*を超える水準を目指す	7.6%**	7.7%	8.0% 以上	10% 以上
EPS より実質的な“稼ぐ力”を示すために、平準化しない「EPS」で設定	182円	193円*** (+6%)	3年CAGR +一桁台後半%**** (+6%以上)	CAGR +一桁台後半%

* 現時点のグループ全体のWACCは約6%

** (参考) ROEの2025年実績は12.0%

*** 2026年計画の193円は、2024年実績（172円）に対して2年平均で+6%の水準を設定

**** 2028年目標のEPS 3年CAGRの比較には、2025年のEPS公表目標値（185円）を用いている



企業価値向上に向けて

力強いEPS成長とPER向上による 持続的な企業価値向上を実現する 時価総額3兆円の早期達成を目指す

力強いEPS成長

- 一桁台後半%のEPS成長率
- ROIC 10%以上



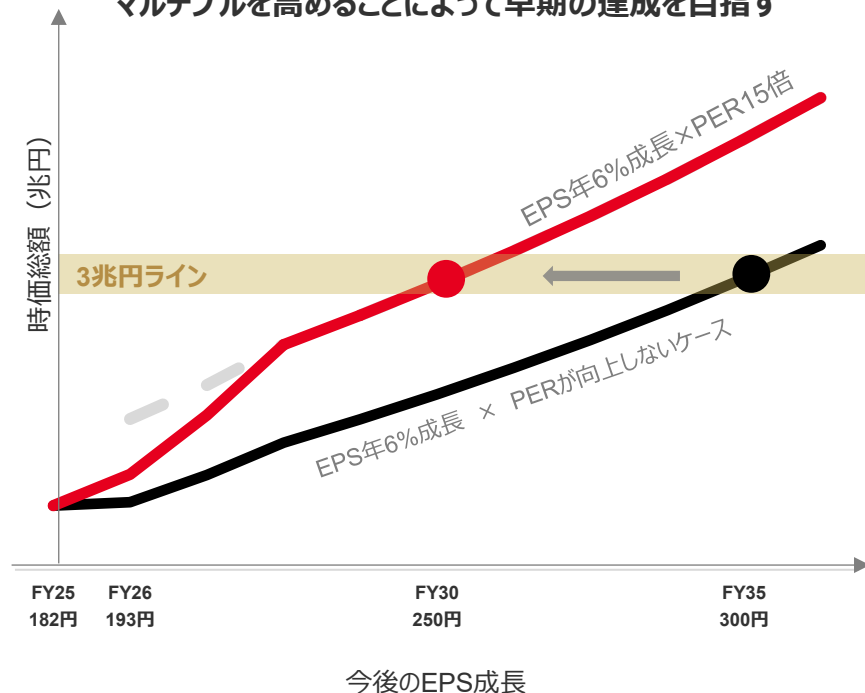
PER向上

- 3事業で強靱かつ
バランスの取れた
利益構造に

2030年には
EPSを**250円前後**に

ヘルスサイエンス・飲料事業を
他の事業と同規模に成長させ
15倍程度を目指す

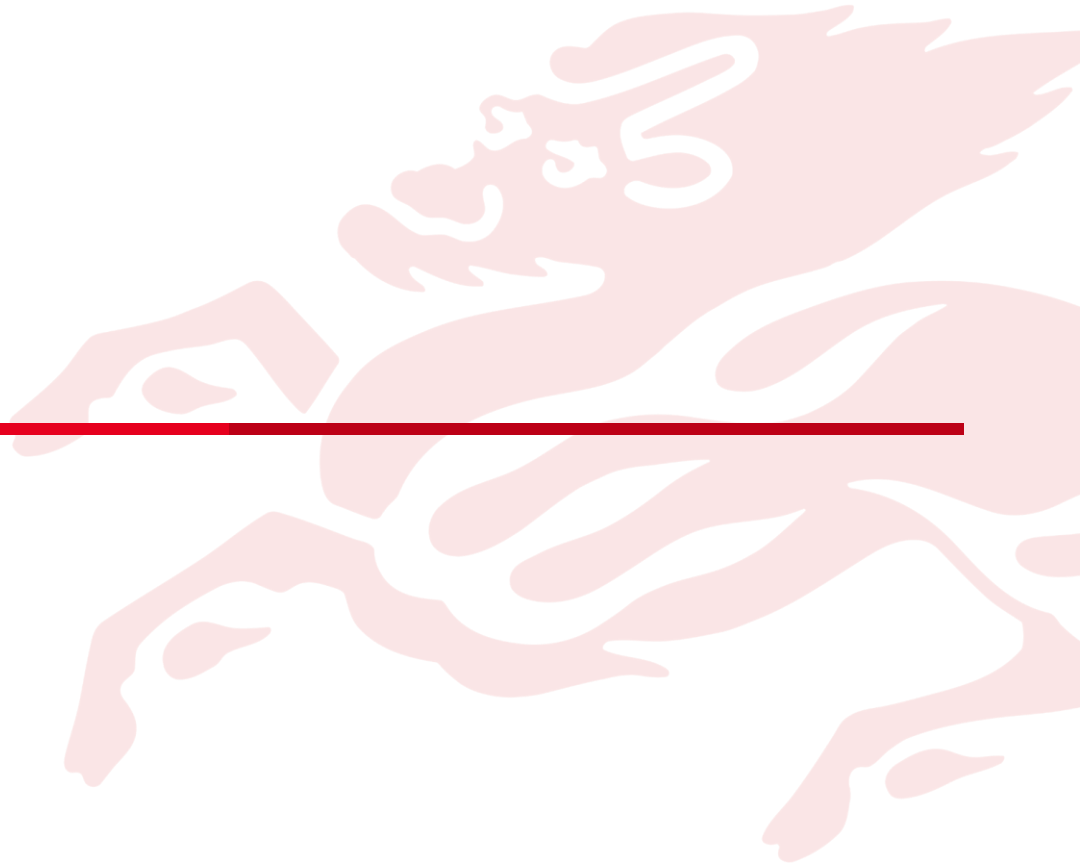
EPS一桁台後半%成長の実現のみでも
10年以内に3兆円に到達するが
マルチプルを高めることによって早期の達成を目指す





Appendix

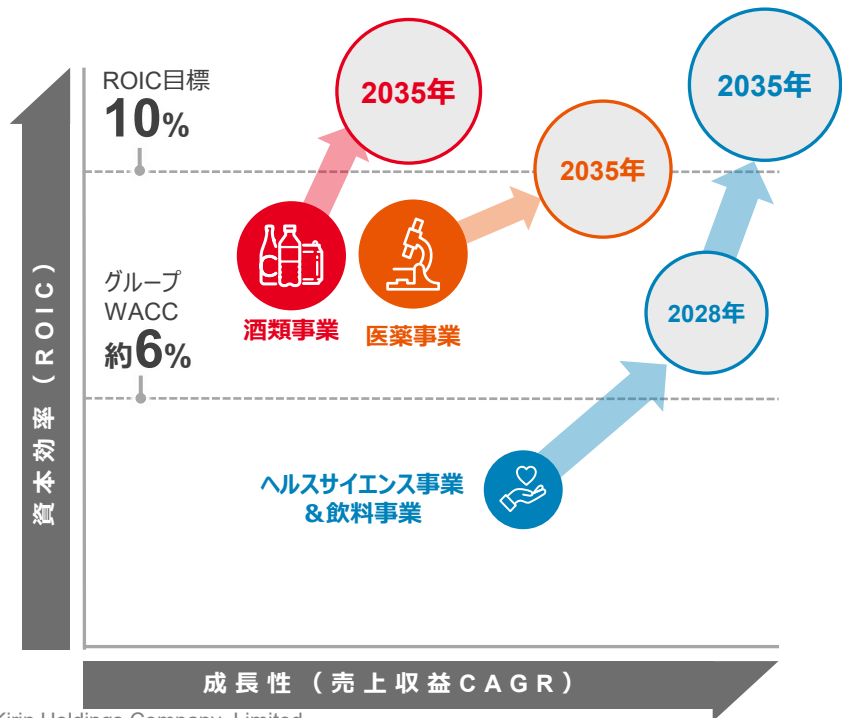
Joy brings us together



ROIC10%以上へ

各セグメントのROICを着実に向上し
10%以上のレベルを常に目指していく

セグメントごとのROICの今後のマイルストーン



酒類事業

現状：8.6% →2035年までに**12%**レベルを目指す

- ボトム利益にこだわった事業経営
- 小規模なノンコアアセットの整理



ヘルスサイエンス事業&飲料事業

現状：4.4% →2035年までに**12%**レベルを目指す

- 収益性の急成長（事業利益15%レベル）
- APAC全域での効率的なブランドマネジメント



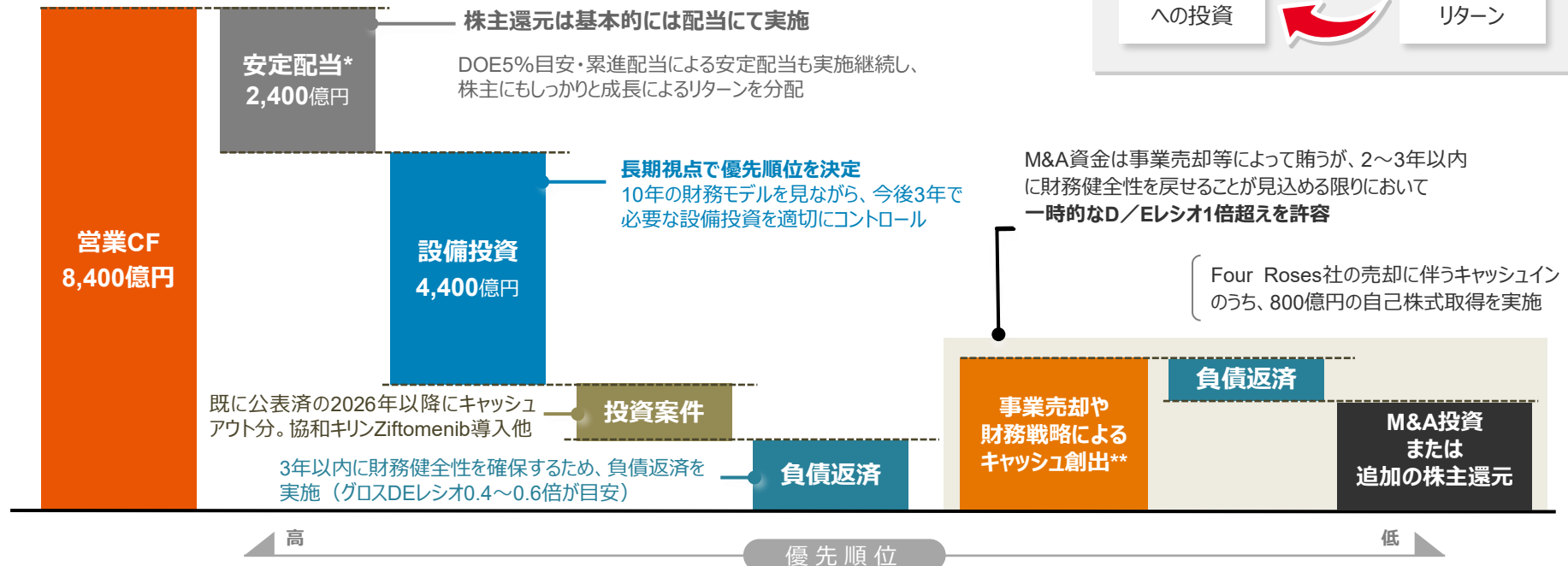
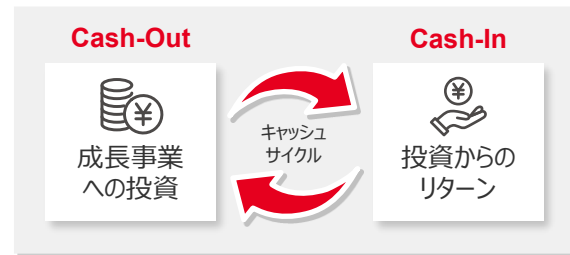
医薬事業

現状：8.4% →2035年までに**10%以上**を目指す

- 新製品上市や適応拡大を進め、主力品の特許満了下でも成長を継続
- 戦略的なパートナーリング等、積極的な外部資源の活用

数年後に次なる成長投資（M&A）が可能となる財務健全性を確保するために、
 配当後の営業CFを設備投資や有利子負債返済に振り分けていく。

人財、R&D、ICT、マーケティング強化のための投資をした上で、営業CFを向上



2026年・2028年 重点非財務指標

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

持続的成長のための経営諸課題の改訂



➤ グループの事業や戦略に基づき経営諸課題を更新。持続可能な社会の実現を通じて事業を成長させていく

酒類事業を営むキリングループとしての責任 健康 コミュニティ 環境 企業としての普遍的な責務

大	ステークホルダーへのインパクト	栄養へのアクセス向上	医薬品にとどまらない医療ニーズへの新たな取組	生活習慣病の予防支援	Update 原料生産地の持続的な発展	持続可能な生物資源の利用	アルコール関連問題への対応	食の安全・安心の確保	医薬品の品質保証と安定供給	Life-changingな医薬品の創出と提供
			持続可能な水資源の利用	容器包装の持続可能な循環	気候変動の克服	New 責任あるマーケティングの推進	Update 人と人、人と社会のつながりによる地域経済・コミュニティ活性化	人権の尊重		
		食の選択の自由の確保	Update 内外健康・心身のパフォーマンスの維持・向上の支援	コンプライアンスと倫理を重視した事業活動	免疫機能の維持支援	労働安全衛生の確保	価値創造を実現する人材育成	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進		
中		租税の透明性確保	持続可能な物流の構築	サイバー攻撃への対応	健康経営の実現	従業員が生き生きと働くことができる職場の実現	グループガバナンスの強化			
小										

小 中

グループ事業へのインパクト

大

➤ キリンホールディングス
IR情報



<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/>

➤ キリンホールディングス
Investor's Guide*



<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/guide/>

➤ キリンホールディングス
統合レポート



<https://www.kirinholdings.com/jp/investors/library/integrated/>

* 「Investor's Guide」は、投資家様向けにキリングループの経営計画、事業概要や各事業の保有意義などをまとめた資料です。

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.



よろこびがつなぐ世界へ Joy brings us together