

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

- 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、2028年に向けた3年計画とその財務戦略をお話した後、決算概要についてご説明いたします。

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

- まずは全体的な考え方をお話します。
- キリングroupは、長期の持続的成長を目指して事業ポートフォリオ変革に取り組んできました。
- それは「人と技術」という強みを生かして変化し、成長を実現できると確信しているからです。
- 我々は、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、それを成長のため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。
- 株主の皆様への還元は、DOEに基づいた累進配当により、安定した還元をベースとし、キャッシュインと投資のタイミングにズレがある場合は、自己株取得による還元も組み合わせていきます。
- 稼ぐ力を高めて1ケタ台後半%のEPS成長を継続し、成長投資によって将来への期待をお持ちいただくことでPERを上げてまいります。
- EPSとPERの掛け算によって企業価値を持続的に成長させるグロース企業として、投資家の皆様に、ご期待いただきたいと考えています。

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

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に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す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

- キリングループの事業ポートフォリオの考え方を改めてご説明します。
- 私たちは、発酵とバイオテクノロジーという技術シナジーをベースとして事業ポートフォリオを構築しています。
- そして、それぞれの事業の成長性、市場内での当社のポジションなどを考慮して、キャッシュアロケーションを毎年見直しています。
- 事業によっては、当社では十分なキャッシュを振り向けられず、成長を加速させることができるベストオーナーにお任せする方が良いという場合もあります。
- 今回のフォアローゼズの譲渡もまさに、この考え方に沿ったものです。
- フォアローゼズは2002年の買収以降、キリングループの組織能力を使って大きな成長を実現してきました。キリングループが今後、キャッシュをヘルスサイエンス中心に振り向けていく方向の中で、ガロ社のもとで成長を目指した方が、企業価値が高まると考えて決断しました。
- なお、今後もポートフォリオの見直しは常に検討しますが、現時点では、細かな事業の入れ替えを除けば、大きな事業の入れ替えは予定していません。

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



© Kirin Holdings Company, Limited

4

- では、今回の事業売却で得られたキャッシュをどのように使うかをご説明します。
- 現在は、買収したBlackmoresとFANCLのPMIに注力しており、両社を中心としたヘルスサイエンス事業の統合作業に集中しています。
- ヘルスサイエンス領域での次のM&Aも検討はしていますが、人材をはじめとしたケイパビリティ面で、もう暫く実行までに時間が必要です。
- 一方、キャッシュ面では営業キャッシュフローの増加によって負債返済が順調に進み、数年で次の投資を行う余力を十分回復できる状態にあります。
- このような状況の中、キャッシュを全て負債返済に充てるのではなく、割安であると考えている自己株式の取得を行うことが良いと判断しました。
- 結果として、今回の事業売却により減少するEPSを補完する効果もあります。
- なお、自己株式については、現在保有している株式も含めて、ほぼ全てを消却することも合わせて決定しています。

- 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



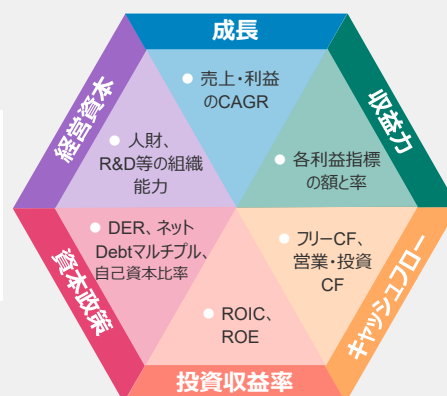
10年先までの財務モデルを考慮に入れながら3年先まで意思決定を実施



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



事業ごとのEPS貢献度とROICの向上

- このページでは、キリングroupの計画策定とモニタリングの仕組みを紹介します。
- 我々は、短期的なPL思考に陥らないように、事業毎に10年先までの財務モデルを作成し、それを踏まえて、3年先までの詳細な計画つくる仕組みを構築し、毎年ローリングしています。
- 設備投資やM & Aなども大まかにスケジューリングすることで、長期的なキャッシュアロケーションを踏まえた計画策定が可能です。
- また、事業毎に、売上収益や事業利益に偏らないバランスを重視した経営を行うため、キリンヘキサゴンビューを使って、投資効率もしっかりマネジメントしています。
- これらの仕組みを回すことで、対外コミットであるEPSとROICの向上を実現する組織能力が高まってきています。

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



- 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



- 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



- 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



© Kirin Holdings Company, Limited

*上記のEPS構成比は、母数のEPS合計から「その他事業」と「全社費用」のEPSを控除したうえで算出 6

- 事業別のEPSのついてお話しします。
- EPSは年平均で6%成長していきますが、三つの事業領域の構成比は変化します。
- 2028年までの3年間のEPS成長を牽引するのはヘルスサイエンス・飲料事業です。
- しかし、それは酒類事業が安定した利益を生み出し続けることが前提です。
- なお、医薬事業は、ファセンラの特許切れやロカチンリマブのスキーム変更による研究開発費の増加によって、2028年までは利益的には厳しい環境が続きます。

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



© Kirin Holdings Company, Limited

7

- 次にエリア別のEPS構成比です。
- キリングroupは地政学リスクも踏まえ、事業だけでなく、エリア別にもバランスの取れた事業ポートフォリオを目指しています。
- 次の3年間では、ヘルスサイエンス事業を中心にAPACの構成比が高まる計画です。

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

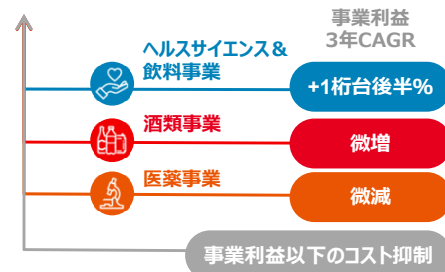
財務目標	2025年実績	2026年計画	2028年目標	長期目標
ROIC ROICは継続的に資本コスト（WACC）*を超える水準を目指す	7.6%**	7.7%	8.0% 以上	10% 以上
EPS より実質的な“稼ぐ力”を示すために、平準化しない「EPS」で設定	182円	193円*** (+6%)	3年CAGR +一桁台後半%**** (+6%以上)	CAGR +一桁台後半%

* 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



© Kirin Holdings Company, Limited

8

- 次に、財務目標についてご説明します。
- ROICは、投資規律を維持するため、中長期では10%を基本としています。
- 但し、現在はヘルスサイエンス事業が投資フェーズですので、2028年は8%を見込んでいます。
- EPSは中長期的に年平均成長率6%を維持し、持続的な成長を実現します。
- 2026年は193円を見込んでいます。これは2024年を起点として2年平均では6%となる水準です。
- 2028年に向けた事業別の事業利益成長率は右下に記載の通りです。

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

×

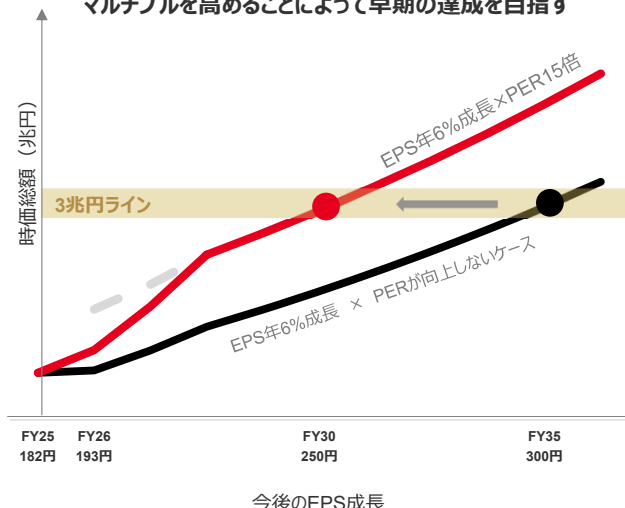
PER向上

- 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



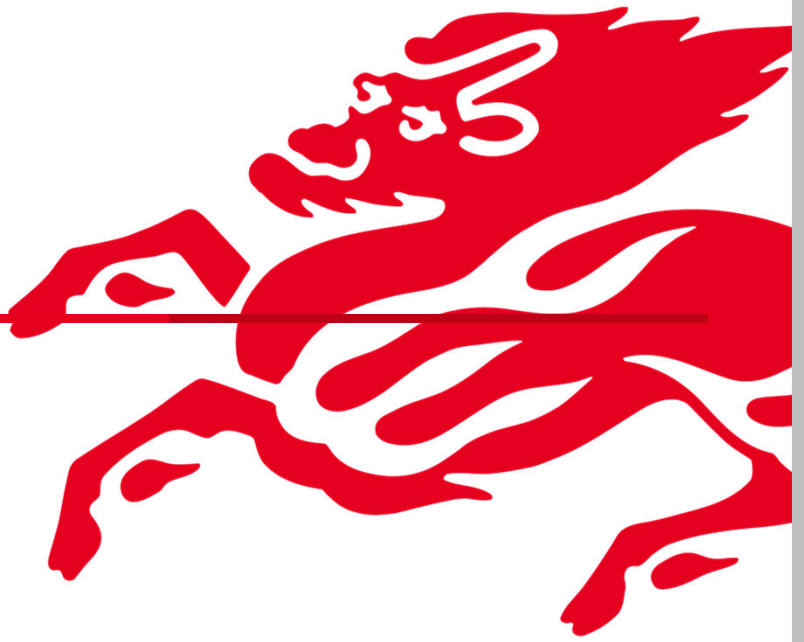
9

- 繰り返しになりますが、キリングroupは持続的なEPS成長とPER向上により企業価値向上を実現します。
- 毎年6%のEPS成長によって、現在のマルチプルが継続した場合でも、10年以内には時価総額は3兆円になります。
- しかし、私たちは皆さまからの成長期待を高めることによって、マルチプルを高め、できるだけ早期に時価総額3兆円を達成したいと思っています。
- そして、その後も持続的な企業価値向上を実現し、時価総額を更に高めてまいります。



Appendix

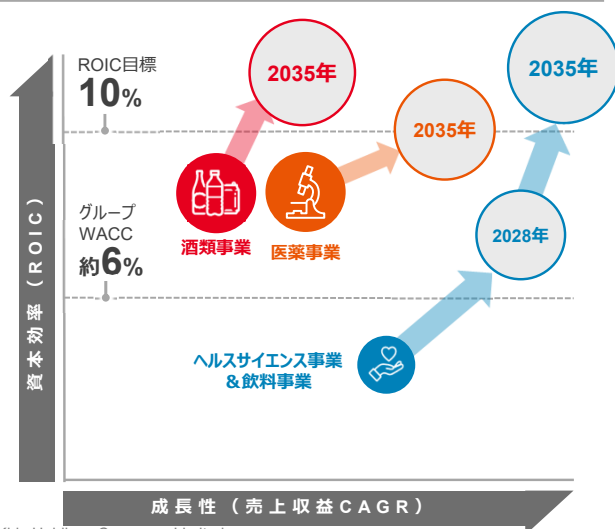
Joy brings us together



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



© Kirin Holdings Company, Limited



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

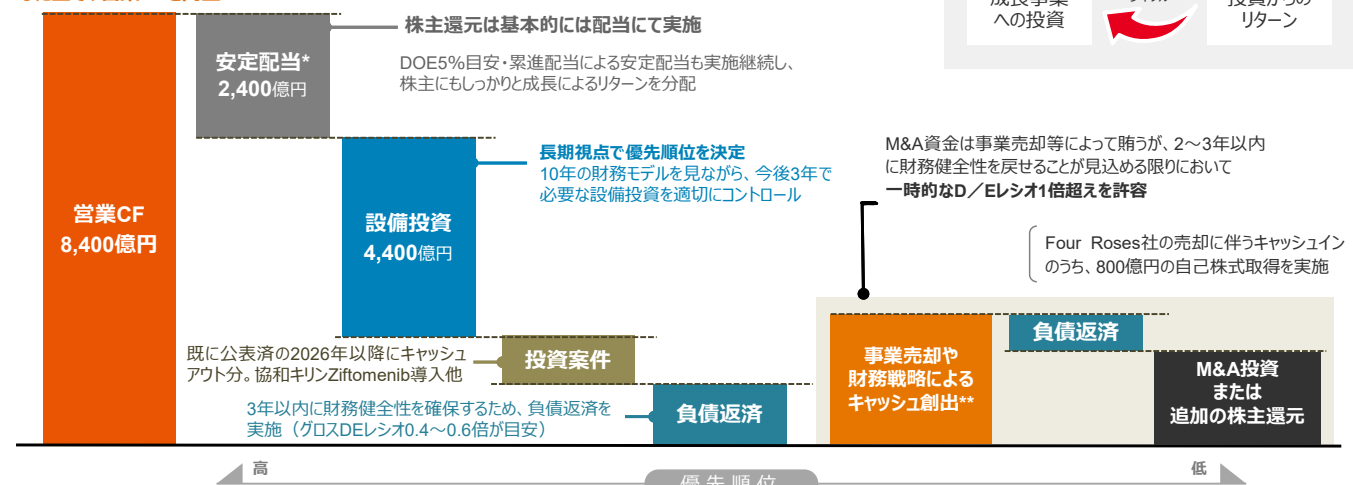
現状：8.4% →2035年までに**10%以上**を目指す

- 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

キャッシュアロケーション・投資規律と株主還元（2026年～2028年）

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



© Kirin Holdings Company, Limited *グループ総額

**BSマネジメントや事業ポートフォリオの入れ替え等を随時検討 12

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

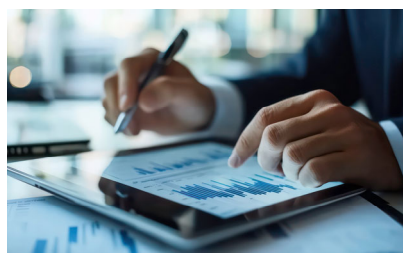
持続的成長のための経営諸課題の改訂

➤ 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 中 小 ステークホルダーへのインパクト	大	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		
	中	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
	小	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			コーポレート ガバナンス の実効性向上	リスクマネジメント の強化	個人情報 の保護	
							健康経営の実現	従業員が活き活き 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 中 大 グループ事業へのインパクト										

＞ 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