

Kirin Group Long-Term Vision

2035年に目指す姿と
企業価値最大化へのシナリオ

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磯崎です。
- 日頃より、キリングroupの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。
- 私からは、キリングroupが2035年に目指す姿と、企業価値をどのように最大化していくのかを、お話しします。



- はじめに、現在の長期ビジョン、KV2027を振り返ります。
- 結論から申しますと、描いた戦略と歩んできた方向は、正しかったと確信しています。
- 2019年以降は、感染症の蔓延、原材料価格の高騰、地政学リスクの高まりなど、以前では予想できないような環境変化がありました。
- そのような状況下においても、酒類・飲料・医薬の各事業が収益力を高めており、今後の方向性も明確になっています。
- また、最大のテーマは、ヘルスサイエンス事業を三本目の柱として立ち上げることでした。
- 現在、プラズマ乳酸菌や認知機能に効果のあるシチコリンなどの素材を使った事業が着実に成長しています。
- 加えて、100%子会社化したBlackmoresとFANCLの2社と共に、しっかりと事業の基盤を構築できました。
- ヘルスサイエンス事業は2025年に黒字化を達成し、100億円を超える事業利益となりました。
- さらに、飲料事業はサイエンスの力を活用した商品にシフトしており、将来的にはヘルスサイエンス事業の一部になると考えています。

今後も価値観・消費行動の変化を前提に経営する必要がある



- では、10年後の未来はどうなっているでしょうか。
- 今後はAIがあらゆるものを変えていくと言われるように、生活者の視点でも、日々の健康管理や購買行動にAIが大きく関わってきます。
- 私たちの仕事も大部分がAIで代替されることにより、「働く」ということの意味や価値観も大きく変わることでしょう。
- また、かつては「モノを買って所有する」ということに意味がありましたが、今後は所有よりも体験やつながりがより重視される傾向が強くなると考えられます。
- このように想定される未来の中で、キリングroupも生活者の価値観や意識の変化を前提に経営していく必要があります。
- また、今後は、既存の世代とは大きく異なる、新たなアルファ世代の存在感が大きくなってきます。
- 彼らの価値観や感覚を踏まえた商品やサービスを提供していくことが求められます。

経営理念とCSVの考え方にに基づき、
人々の健康に貢献しながら持続的に企業価値を最大化



2035年 長期ビジョン

キリングroupは、
生活者の心と身体の健康の未来を創造する
groupを目指す



財務目標

- 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
- 持続的な企業価値最大化

現行の 長期ビジョン KV2027

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



経営理念の実現

自然と人を見つめるものづくりで、
経営理念「食と健康」の
新たなよるこびを広げ、
こころ豊かな社会の
実現に貢献

CSV先進企業へ

社会的価値と経済的価値を創出し、
社会と共に持続的な成長を継続。
世界のCSV先進企業となる

- これらの環境変化を踏まえ、今後の10年では何を目指すべきでしょうか。
- 我々は、「生活者の心とカラダの健康の未来を創造する」groupを目指します。
- キリングroupには、酒類事業、飲料を含むヘルスサイエンス事業、医薬事業という3つのコア事業があります。
- 「食と健康でこころ豊かな社会の実現に貢献する」という経営理念や、CSVを経営の根幹に据えることは変わりません。
- その上で、キリングroupは技術力を強みに、3つの事業で心と身体の健康の未来を創っていくgroupを目指します。



財務目標

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

© Kirin Holdings Company, Limited

持続的な企業価値向上

時価総額3兆円を目指す



5

- 2035年までには、ご覧のと通りの財務目標を達成します。
- 一つは、EPSの持続的な成長。これは引き続き、一桁台後半の成長率を目指します。
- 祖業であるビール事業だけでは、高いEPS成長ができないのは明らかです。
- 我々は独自のポートフォリオで、バランスを取りながら、持続的な利益成長を実現していきます。
- そして資本効率も重要です。利益の積み上げだけでなく、株主の皆様からお預りした資本から、効率的にリターンを生み出します。
- また、マルチプルであるPERも上げていきます。
- 投資家の皆さんの中には、キリングroupのことを「ビール会社が医薬や健康事業をやっている」と捉えている方がまだいらっしゃると思います。
- この3事業の利益構成のバランスがよくなることで、グループへの見方が変わり、マルチプルも上昇してくると思っています。
- この「EPS成長」と「PER向上」、の掛け算で、キリングroupは企業価値を今後も着実に高めていける、と私は確信しています。
- まずは現在の約1.5倍の時価総額である3兆円を早期に目指し、10年後に向けてその後も継続的に企業価値を向上させていきます。

各事業の課題は明確。

お客様に選ばれつづけるため、そして「心と身体の健康」の実現のために
全事業でイノベーションを積み上げていくことが不可欠



酒類事業



差別化された新商品・サービス

- 過当競争からの脱却を目指す
- 飲酒習慣を変え、心の健康に寄与する商品
- その価値提供で高収益構造へ



ヘルスサイエンス & 飲料事業



差別化された新商品・サービス

- 東南アジア・中国の販売権を獲得
- APACを統括するブランドマネジメント
- AIを活用し、新商品を展開
- 飲料事業も10年の間にヘルスサイエンス事業の一部に



医薬事業



Life-changingな価値の創出

- 抗体医薬に加えて、細胞遺伝子治療の研究開発をさらに進め、人々の生活を変えるような薬を開発

- では、これらのビジョンや財務目標を、どうすれば達成できるのでしょうか。
- その答えは、「イノベーション」です。
- お客様の心と身体の健康を創造するためには、すべての事業においてイノベーションが必要だと考えています。
- 酒類事業は、市場規模の拡大が見込めないため、シェアを奪い合う過当競争に陥りがちです。
- 我々はそのような過当競争から脱却し、人々の飲酒の習慣を変えるような、もしくは心の健康に寄与するような商品を生み出し、お客様の生活を変えていきます。
- ヘルスサイエンス事業では、キリングループの技術力で発見した新しい素材などによって、サプリメントやスキンケア、そして飲料の差別化された商品を生み出すことができます。
- スキンケアについては、東南アジア・中国での販売・マーケティングを自分たちで担える環境が整備されました。
- またAPACを統括してブランドをマネジメントする経営体制も整えています。
- これらで、キリングループの商品をAPACのお客様にお届けしていきます。
- 医薬事業については、AIも駆使しながら、抗体医薬に加えて、細胞遺伝子治療に取り組み、人々の生活を変えるような薬を開発していきます。
- 以上の通り、お客様の健康に貢献し、グループとして利益を成長させ、企業価値を向上していくためには、イノベーションが必要なのです。

生活習慣を変えるイノベーションを次々と創出

市場で差別化を図るとともに心と身体の健康を促進する



酒類事業



飲み物は地域に合わせたローカライズが必要。
イノベーションセンターをアジアに設立し、
No.1ブランド氷結
APACに普及していないRTD飲用習慣を
創出



ヘルスサイエンス & 飲料事業



抗老化市場は、社会的ニーズも高く、
大きく拡大。
プラズマ乳酸菌やシチコリンなどの
独自素材で世界の人々の夢を実現



医薬事業

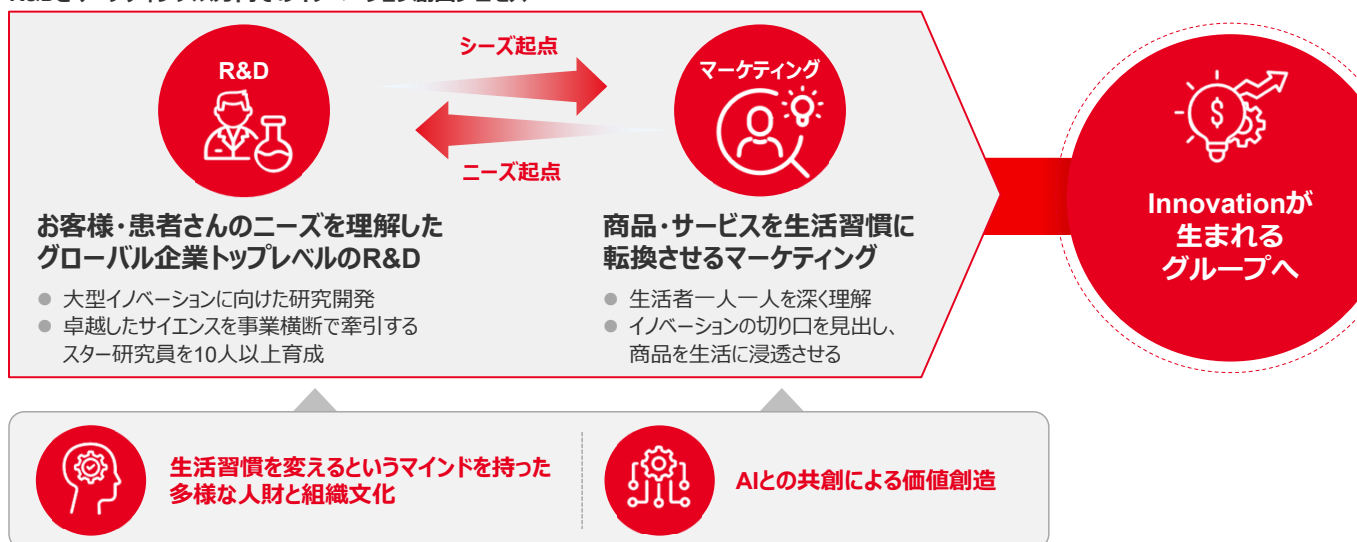


既存薬では眼球に注射をしていたが、
点眼薬による治療の実現を目指す
「KHK4951」を開発中
患者さんのQOL向上を目指す

- 我々、キリングroupの考えるイノベーションとは、「お客様や患者さんの行動を変え、生活習慣を変える」ような商品やサービスを生み出すことです。
- その実現によってはおじめて、お客様や患者さんの「心とカラダの健康」を創造できると考えております。
- では、具体的にどのようなイノベーションを考えているのか、ヘルスサイエンス事業の例でお話したいと思います。
- 例えば、キリングroupが持つ様々な独自素材をサプリメントやスキンケア事業に活かし、今後は抗老化、つまりはアンチエイジングに積極的に取り組みます。
- ご承知のとおり、アンチエイジングについては世界的に注目が集まっています。
- 老化は、シニアだけの問題ではありません。実は20歳（はたち）前後から老化現象は始まり、その進行スピードは、生活環境や行動によって大きく変わると言われています。
- この老化は病気ではないので、医療の対象ではありません。よって日々の行動や習慣が大事です。
- キリングroupには、プラズマ乳酸菌をはじめ、シチコリン、目の疲労感を軽減するKW乳酸菌や、老化細胞を除去するFANCLのキンミズヒキなど、使える素材がたくさんあります。
- お客様の生活習慣を変えるイノベーションを実現するために、お客様のことを深く知るマーケティングも活用しながら、グループの各機能横断でプロジェクトを進めていきます。

キリンの原点にあるイノベーションスピリットを、 「生活者の心と身体の健康を促進」するために次のステージへ

R&Dとマーケティング双方向でのイノベーション創出プロセス



© Kirin Holdings Company, Limited

8

- では、これらのイノベーションは、どうすれば次々と生まれてくるようになるでしょうか。
- まずは、イノベーションと言えばR&Dです。
- キリンはR&Dが強みだと考えていますが、その強みを世界トップ企業のレベルまで引き上げます。
- プラズマ乳酸菌についても一人の探求心の強い研究者が発見したのですが、そうしたスター研究員を10人以上、育成していきます。
- もちろん、強いR&Dの機能だけではお客様の生活を変えるまでには至りません。
- 技術の力で生まれる価値を、人々の生活を変えるような強力なマーケティング力が必要です。
- 逆に、マーケティング主導の生活者起点のイノベーションも重要です。
- 生活者一人一人を深く理解するマーケティング部門が、お客様のニーズをR&D部門へ投げかけることによって生まれるイノベーションもあると思います。
- キリングroupは過去にもたくさんの先進的な商品やサービスを生み出してきました。
- ただしそれら全てが、お客様や患者さんの普段の生活や健康に貢献できたわけでもありません。
- では、何が足りなかったのでしょうか？
- それは、我々一人一人が「お客様、患者さんの生活をもっと良くしたい」という強い思いと、その徹底的な実行力が不足していたのだと考えます。
- 周知の通り、キリングroupでは従業員全員にCSVという考え方が浸透しています。
- 従って、私はキリングroupの従業員は、お客様の生活をよくするためのスピリッツを必ず持てると確信しています。

キリングroupは、生活者の心と身体の
健康の未来を創造するgroupを目指す

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

© Kirin Holdings Company, Limited



- 最後になりますが、経営環境や人々の価値観が日々変わる中では、変革を続けなければ存続することができません。
- 2035年には、世界の皆様から「キリングroupは生活者の心とカラダの健康の未来を創造しているgroupだ」と認識される存在になることを目指します。
- このことがgroupの競争力の強化と利益成長につながり、企業価値最大化が実現できると考えています。
- キリングroupの次なる成長ステージに、ぜひご期待ください。



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.