

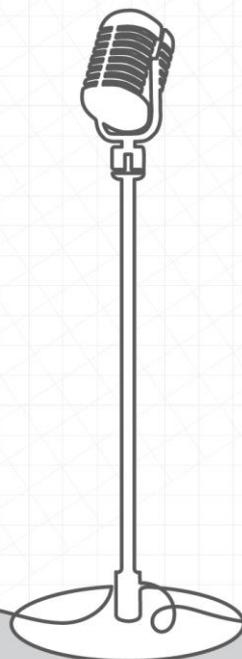
Investor Day 2024

オープニングリマーク

Kirin Holdings Company, Limited

代表取締役社長COO
南方 健志

December 18, 2024



- 皆様、おはようございます。麒麟ホールディングスの南方です。
- 日頃は、キリングroup製品のご愛顧、並びに、企業活動へのご支援を賜り、誠にありがとうございます。
- 本日はご多用中にも関わらず、会場に足をお運びいただき、また、オンラインの皆様もご参加いただき、ありがとうございます。
- Investor Dayとしては、コロナ禍以降、今回が初のリアル開催ということで、投資家・アナリストの皆様とこうして対面に対話する機会を持つことができ、嬉しく感じております。
- 私からは、4月以降、社長COOとして役割を遂行してきた中で、現在感じているキリングroupとして進むべき方向について、共有させていただければと考えております。

代表取締役社長 COO

南方 健志

Takeshi Minakata



© Kirin Holdings Company, Limited

- ▶ 現場での実行力を最大化する上で「三現主義」を大切にしている
- ▶ モノづくりにおけるイノベーションを通じて、ワクワクするような会社になりたい

経歴



製造部門で培った現場力



豪州・欧州・ミャンマーでの海外事業経験



ヘルスサイエンス事業立ち上げをリード



医薬事業でグローバル経営

2

- まずは改めてとはなりますが、私の略歴を簡単に紹介させていただきます。
- 国内外の工場や事業所でモノづくりの現場経験を経て、6年前からヘルスサイエンス、医薬事業の経営にも携わってまいりました。
- 私は現場での実行力を高めていく上で、「現場・現物・現実」の三現主義を大切にまいりました。
- 現職就任後も、「現場に必ず課題とヒントがある」という信念のもと、精力的に国内外の事業所に足を運び、従業員との対話集会を実施してまいりました。
- そこで自分なりに感じた課題やヒントを早速持ち帰り、経営メンバーと共有・議論し、打ち手に繋げていくというサイクルが回り始めており、手応えも感じています。
- このサイクルの速度を速めながら、実行力を高め、経営のかじ取りを担っていきたくと考えています。
- ワクワクするイノベーションを通じて、様々なステークホルダーの皆様ワクワクしていただけるようなグループにしたいと思っています。

- ▶ キリングループの経営はチームでの経営。専門性をもった各役員による執行体制で事業ポートフォリオを強くしていく
- ▶ ほぼ全員が新しいアサインメントを得た執行体制で、多様性に富む社外取締役と議論し、戦略実行を担う



取締役副社長 坪井 純子

- ▶ 人財の力で経営戦略の実現を加速



取締役 吉村 透留

- ▶ ヘルスサイエンス事業をグループの第三の柱へ



取締役CFO 秋枝真二郎

- ▶ 卓越した事業経験をベースとした財務戦略



山形 光晴
ブランド、マーケティング、デジタル



岩崎 昭良
SCM、生産技術戦略



永嶋 一史
品質保証統括



藤川 宏
CSV戦略、広報戦略



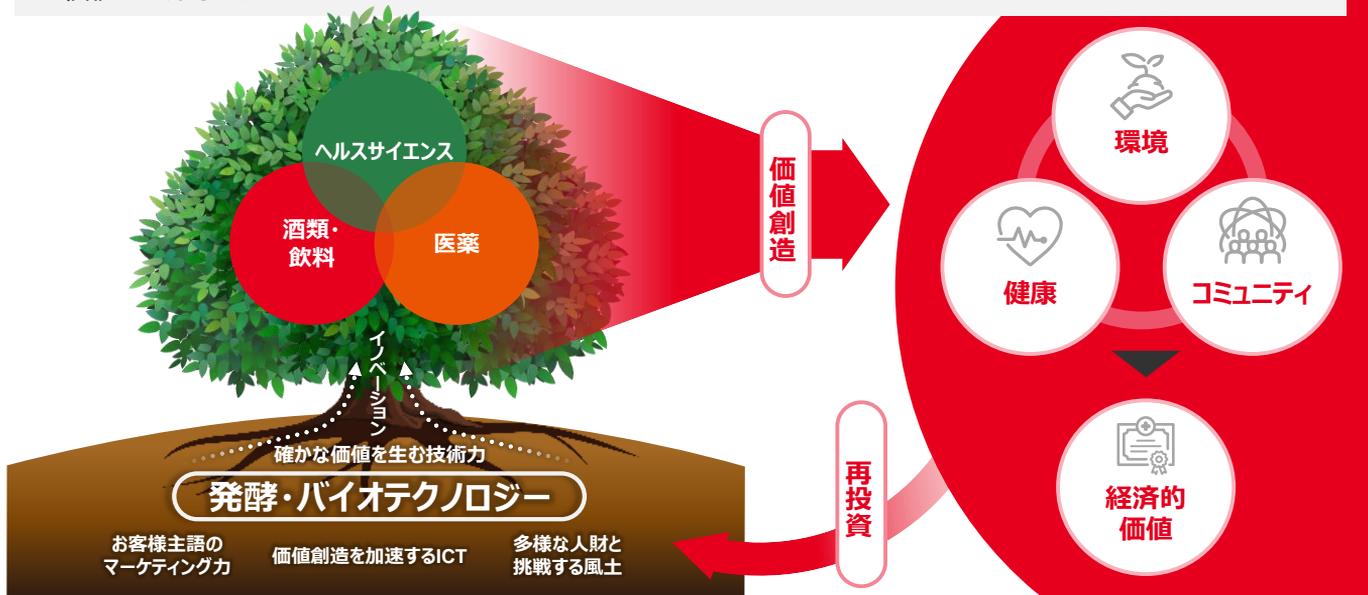
横山 昌人
R&D戦略



三橋 英記
事業提携・投資戦略、リスク管理統括海外担当

- 3ページをご覧ください。キリングループはこの春に取締役、常務執行役員体制を大きく変え、経営チームとして、各人の経験や専門性を活かしながら、経営戦略の確実な実行に努めているところです。
- 磯崎は代表取締役会長CEOとして、グループ全体経営を統括し、事業ポートフォリオの中長期的な変革を担いますが、社長COOである私はグループの執行責任者として、各事業の稼ぐ力を高める執行責任を担っております。

- キリングroup独自の事業ポートフォリオを通じて、健康・環境・コミュニティの社会課題に対して提案を行い、経済的価値も生んでいく



- 4ページではキリンの価値創造の流れを改めて示しています。
- キリングroupは、酒類・飲料・ヘルスサイエンス・医薬という独自の事業ポートフォリオを保有しておりますが、ベースはすべて発酵バイオ・テクノロジーから生まれた事業です。
- この強みを活かしながら、健康、環境、コミュニティの社会課題にターゲットを絞り、経済的価値も同時に生み出すCSV経営を実践しているところです。
- これらは、単一事業では実現できないことであり、キリンだからこそできる独自の価値提案と考えます

- 1 新経営体制を率いて、人財・技術・デジタル & 現場力 で競争優位となる会社へ変革
- 2 事業会社の経営陣・従業員とともに課題をスピーディに解決し、戦略実現力を高めていく
- 3 CEOと役割分担しながら、投資家の皆様との対話を積極的に行い、戦略に活かしていく



▶ これらを源泉として、新しい発想やイノベーションを起こしていく

▶ 酒類・飲料・ヘルスサイエンス・医薬の4つの事業でアウトパフォームする成果を出す

- ここでは私がCOOとして実現したいことを3点示しています。
- まずは新経営体制を率いて、人財・技術・デジタル & 現場力 で競争優位な会社に変革すること。
- そして次に、事業会社の経営陣・従業員とともに課題をスピーディに解決していくこと。同時にヒントもあり、成長機会の最大化に努めます。
- 最後に、申し上げるまでもなく、投資家の皆様との対話をCEOの磯崎とともにを行い、戦略に活かしていくことです。
- この3つを行うことで、環境変化に迅速に対応しながら、イノベーションを起こす力を加速し、グループの4つの事業で期待を超える成果を出すことが、私の使命と捉えています。

- ▶ CSVを経営の根幹に据え、発酵バイオテクノロジーをベースとした事業を行うことは、新しい経営体制でも継承していく
- ▶ 今後は、継承したものをベースにしながら、既存事業を強くすることと、ヘルスサイエンス事業を収益の柱とすることを進化・加速させていく

過去から
継承していくもの

CSV経営

発酵・バイオテクノロジーや
人財・技術力・マーケティング・
ICTなどの各組織能力

今後、進化・加速
させていくもの

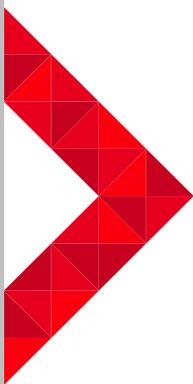
戦略実現力の強化

酒類・飲料・医薬事業の
持続的な成長

ヘルスサイエンス事業の
収益化

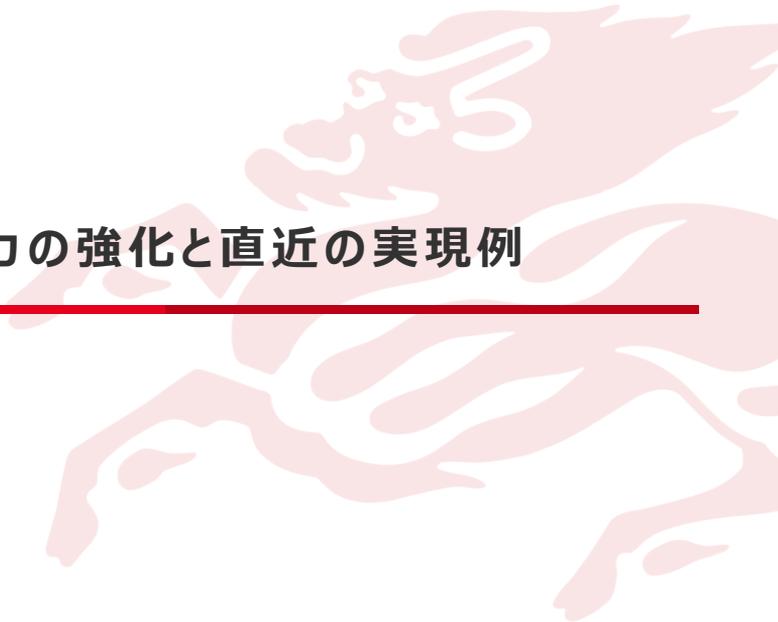
多くの社会課題を解決

- ここからは、過去から継承していくものと、今後さらに進化・加速させていくものについてお話しします。
- キリングroupは2013年よりCSVを羅針盤として経営を行ってきました。
- また、発酵バイオ技術とともに、人財・技術力・マーケティングなどの組織能力を今後も活用して事業を推進していきます。
- この二つは、キリングroupの根幹であるため、今後も短期的に変えるものではありません。
- 進化・加速させていくものは、戦略実現力の強化です。
- 我々キリングroupは、登る山は決めましたのでこれからは、しっかりと登りきることに、すなわち、既存の酒類・飲料・医薬事業を持続的にしっかりと成長させること、そして、ヘルスサイエンス事業で来年は黒字化を果たし、それ以降稼ぐ事業へ成長させることです。
- こうして、グループ全体で、社会課題を一つひとつ着々と解決し、事業を成長させていくことを私が責任を持って進めてまいります。



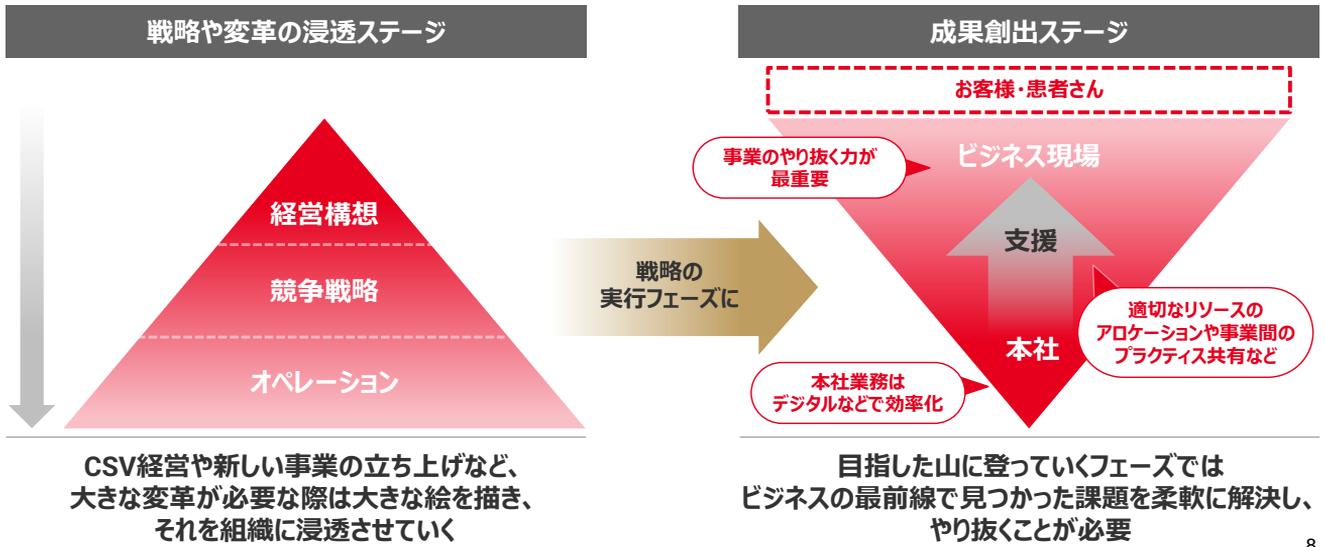
戦略を実現する力の強化と直近の実現例

Joy brings us together



- では、その「戦略実現力の強化」をどのように行うかを、いくつか例を挙げてお話しし、あわせて直近出ている成果についてもお話しします。

- ▶ 2019年から取り組んできた長期経営構想も、着実に構造改革が進み、成果を創出するステージに。
- ▶ ビジネス現場で戦略をやり抜く力が最重要であり、着任以降、まずはここに着手。



- 一つ目の打ち手としては、現場力を高める、すなわち、戦略実行を高いレベルで行うということです。
- キリングroupは、この6年ほどで、groupの方向性を変え、事業ポートフォリオを大きく変革してきました。この戦略を変えるフェーズにおいては、トップがビクピクチャーを描き、それを組織に浸透させていくことが大事です。
- 一方で、その変革の土台ができ、登る山が明確になったフェーズでは、その戦略を実現し、成果を発揮していくことが必要です。
- そのためには実行の際に現場が主体となって、とことんやり抜くことがより重要になります。
- そのため、本社は、事業に対してリソースの最適なアロケーションを行い、事業間のベストプラクティスの共有を行い、現場での実行を支援していく役割を発揮することに専念します。
- 最終的に価値を決定づけるのはバリューチェーンを構成する現場であり、社内の従業員にも、「現場が主体」と繰り返し伝えていきます。
- この考えで、私は春の就任以降、各事業の責任者と伴走し、彼らが現場の力を最大化できるよう進めてきています。

- ▶ モノづくりで競争優位を保つには現場力とともにイノベーションが必要。そのために重要なのは、人財・技術力・デジタル
- ▶ この3つに優先的に投資を行い、各事業における競争優位性を確保する

人財



**卓越した人財が
経営戦略の実効性を高める**

R&D



**最先端のR&D技術で
イノベーションを創出する**

デジタル



**飛躍的な生産性向上と
革新的な価値創造を加速**

マーケティングに加えて、この3つで非連続的な進化を実現する

- 打ち手の2つ目は、人財・R&D・デジタルの3つの分野で、卓越した組織能力を確保していくことです。
- 私はキリンという会社を、「モノづくりにおけるイノベーションを通じて、ワクワクするような会社になりたい」と思っており、そのためには、人財・技術力・デジタルの組織能力を大きく、非連続的に成長させることが必要だと考えています。
- この分野には今後とも最優先に資源を投じ、各事業の競争力を最大限に高めてまいります。
- 今回のイベントでは、後ほど、人財について話をさせていただきます。

キリングroupは、投資の集中と選択をベースに着実に実行力を上げてきており、各事業の収益力向上への成果が出始めている。今後、持続的成長に向けてさらに勢いをつけていく。



酒類・飲料事業

- 「晴れ風」の成功
- 豪州・米国での市場アウトパフォーム
- 国境を超える「氷結」の展開
- Coke Northeastの飛躍的成長



ヘルスサイエンス事業

- Blackmoresの順調な進捗
- FANCLの獲得とPMI
- 協和発酵バイオの構造改革



医薬事業

- グローバル戦略品の成長
- KHK4083/AMG451(rocatinlimab) 臨床試験の順調な進捗
- Orchard Therapeutics、Kura Oncologyとの協業

持続的な事業の成長・収益向上に向けて、さらに加速する

- キリングroupとして各事業の優先課題に注力した結果、成果も出始めています。
- 酒類、飲料事業については、ブランド力強化への継続した取り組みがキリンビールの晴れ風の成功、Lionでの機能性ビールHahnの大幅成長につながっていますし、ヘルスサイエンス事業では、昨年買収したBlackmoresの計画通りの成長、そして医薬事業はグローバル戦略品の成長といった成果が出ています。
- 今後とも、この勢いを止めることなく、持続的なグループの成長、収益性の向上を私自身が先頭に立って実現していく覚悟です。

- ▶ 構造改革に取り組んでいた協和発酵バイオは、アミノ酸事業とHMO事業のMEIHUA社への譲渡契約を締結
- ▶ 今後のキリングループのヘルスサイエンス事業は、BtoC事業に経営資源を集中する

MEIHUA社と事業譲渡契約を締結

- アミノ酸及びHMO事業を約105億円にて譲渡する契約を締結
- MEIHUA社は各種アミノ酸の製造販売を行う中国の大手バイオ産業会社であり、引き続きお客様へ高品質な製品を確実にお届けするために最良な譲渡相手
- HMO事業も、最大市場である中国で強い販売力を持つMEIHUA社の方がベストオーナーと判断

今後のタイムライン

事業譲渡合意

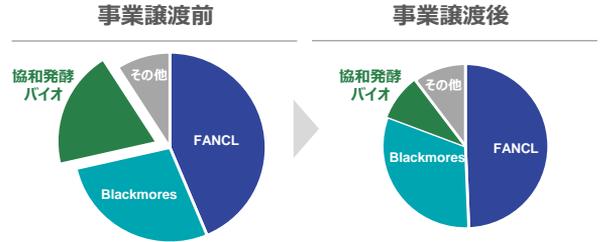
クロージング予定



譲渡損失や一時費用として約290億円をその他営業費用等として計上

譲渡完了まで対象の事業の業績は引き続きキリングループに取り込まれる

ヘルスサイエンス事業の構成の変化



- 本件の実行により、協和発酵バイオは、今後はシチコリン等のスペシャリティ素材事業に絞り込んだスリムな体制となる
- BtoC事業に経営資源を投下し、各ブランド価値を上げることで、収益化を目指す

- 戦略実現力の成果として直近にあったのは、協和発酵バイオの一部事業譲渡です。
- ご心配をおかけしていた赤字事業である協和発酵バイオの構造改革は2019年に品質問題があって以来、最優先に取り組んでまいりましたが、来年中にアミノ酸事業とHMO事業を、中国の大手バイオのMEIHUA社に譲渡する契約を締結できました。
- 年明け2月までには方向性をお示しすると皆様にお約束し、それを前倒しで実現できたことにまずは安堵しています。
- 協和発酵バイオは独自の機能性素材に特化したスペシャリティの素材事業のみを担うスリムな会社になります。
- これにより、キリングループはヘルスサイエンスにおいてもよりBtoC事業に経営資源を集中させることができる体制が整ったと考えており、今後の成長戦略についてはこの後、吉村が説明をいたします。



**お客様や投資家など、
すべてのステイクホルダーに支持され、
企業価値をあげることが
私の必達の課題**

- これまでお話をしてきた内容をもとに、酒類・飲料・医薬事業のオーガニック成長を実現させるとともに、ヘルスサイエンス事業で拡大する市場における成長を上乘せし、さらにグループ間での付加価値を創出することで、ステークホルダーの皆様へ支持され、企業価値を上げることに私はコミットしてまいります。
- 新しいキリングroupにご期待いただければと思います。

| | 内容 | 登壇者 |
|-------------|--|---|
| 10:00-10:05 | 司会挨拶 | キリンホールディングス 財務戦略部 IR室長 土本 浩貴 |
| 10:05-10:20 | オープニングリマーク | キリンホールディングス 代表取締役社長 COO 南方 健志 |
| 10:20-11:00 | プレゼンテーション① / Q&Aセッション 「ヘルスサイエンス事業 成長戦略」 | キリンホールディングス 取締役常務執行役員 ヘルスサイエンス戦略 担当 吉村 透留 |
| 5分 | 休憩 | |
| 11:05-11:30 | プレゼンテーション② / Q&Aセッション 「人財戦略」 | キリンホールディングス 取締役副社長 坪井 純子 |
| 11:30-11:50 | プレゼンテーション③ / Q&Aセッション 「CSV経営の進捗報告」 | キリンホールディングス 常務執行役員 CSV戦略、広報戦略 担当 藤川 宏 |
| 11:50-12:00 | 総括 / Q&Aセッション | キリンホールディングス 代表取締役社長 COO 南方 健志 |
| 12:00 | クロージング | キリンホールディングス 財務戦略部 IR室長 土本 浩貴 |

- さて、本日のInvestor Dayは、記載の内容で投資家の皆様と議論させていただく場になればと考えております。
- 全体で3つの構成をご用意しており、終了は12時頃を予定しております。

プレゼンテーション 1

➤ ヘルスサイエンス事業 成長戦略



キリンホールディングス株式会社
取締役常務執行役員
ヘルスサイエンス戦略 担当
吉村 透留

【略歴】 **1988年** キリンビール 入社
2012年 Lion – Kirin Strategy & Technical Liaison Director
2016年 キリン 経営企画部長
2019年 キリンホールディングス 常務執行役員 経営企画部長
2022年 キリンビバレッジ 代表取締役社長
2024年 現職

キリンがヘルスサイエンス事業で実現したいこと

➤ 人間が元来持っている力を高めることで、人種や性別、年齢などに関係なく、すべての人の生きるよろこびと心豊かな生活の実現により、APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニーとなる

健康の社会課題の解決

個別の健康課題の解決

- 生活習慣病予防、脳機能維持、肌の健康、ストレス緩和など

土台の健康づくり

- 栄養、運動、休息の充足や免疫システムの最適化により、人間が元来持っている力を高める

キリンの実現したいこと

生きるよろこびと心豊かな生活

APAC全域で以下のようなニーズを満たす

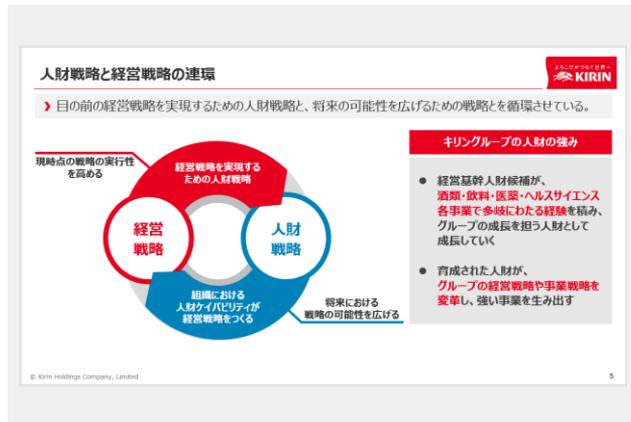
- 「健康的においしい食事を持ちたい」
- 「いまいまと仕事や趣味を楽しみたい」
- 「いっしょになっても友人や家族との絆を大事にしたい」

KIRIN・FANCL・Blackmoresがそれぞれ持つ強みを掛け合わせて、お客様への提供価値を最大化

© Kirin Holdings Company, Limited

- はじめに、ヘルスサイエンス事業の成長戦略について、担当役員である吉村より説明します。
- この2年でBlackmoresとFANCLの2つの事業基盤を獲得し、今後どのようにAPACでの成長を実現していくか、お話しします。

プレゼンテーション 2



人財戦略



キリンホールディングス株式会社

取締役副社長

坪井 純子

- [略歴]
- 1985年 キリンビール 入社
 - 2010年 横浜赤レンガ 代表取締役社長
 - 2012年 キリンホールディングス
CSR推進部長 兼 コーポレートコミュニケーション部長
 - 2013年 キリン CSV本部 ブランド戦略部長
 - 2019年 キリンホールディングス 常務執行役員 ブランド戦略部長
 - 2020年 ファンケル社外取締役 (現任)
 - 2022年 キリンホールディングス 常務執行役員
 - 2023年 キリンホールディングス 取締役常務執行役員
 - 2024年 現職

- 続いて、人財戦略を、副社長CPOである坪井よりお話しします。
- 今回は、ヘルスサイエンス事業の戦略を後押しするために人財戦略としてどのようなことが可能か、により焦点を当てて、皆様の理解が深まればと思っております。

プレゼンテーション 3

➤ CSV経営の進捗報告



キリンホールディングス株式会社
常務執行役員
CSV戦略、広報戦略 担当
藤川 宏

[略歴] 1987年 キリンビール 入社
1995年 コーネル大学留学 経営学修士号取得
1998年 Lion Nathan 出向
2010年 キリンホールディングス・シンガポール 社長
2015年 ミャンマーブルフリー社長
2017年 キリンホールディングス 執行役員人事部長
2019年 公益財団法人日本サッカー協会 人事部長
2022年 現職



- 3つめは、ESGアップデートです。
- キリングループの経営の根幹としているCSVの進捗について、担当の藤川よりご説明いたします。
- 最後になりますが、投資家の皆様にとって、本日のイベントが、キリングループの成長へのご理解を深めていただく場になれば幸いです。
- それでは、Kirin Investor Dayを開催いたします。

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