

KIRIN

キリングroup 2027年に向けた計画

2025年2月14日
キリンホールディングス株式会社

- キリンホールディングスの磯崎です。
- 日頃は、キリングroup製品へのご愛顧、ならびに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。

2024年

FANCL
100%化決定

アミノ酸事業等
売却決定

インドビール
事業 減損



FANCLとアミノ酸事業の2つのポジティブな決定とインド事業の減損による評価減等で当期利益は大きく減益となった。

ただし、将来に向けてのヘルスサイエンス事業拡大の準備は整った

2025年 ▶

▶ KHK4083の臨床試験のピークにより、医薬事業は一時的に減益

▶ グループとしては成長ステージに入り、連結事業利益は増益

▶ 親会社当期利益は大幅増の1,500億円を目指し、増配も行う予定

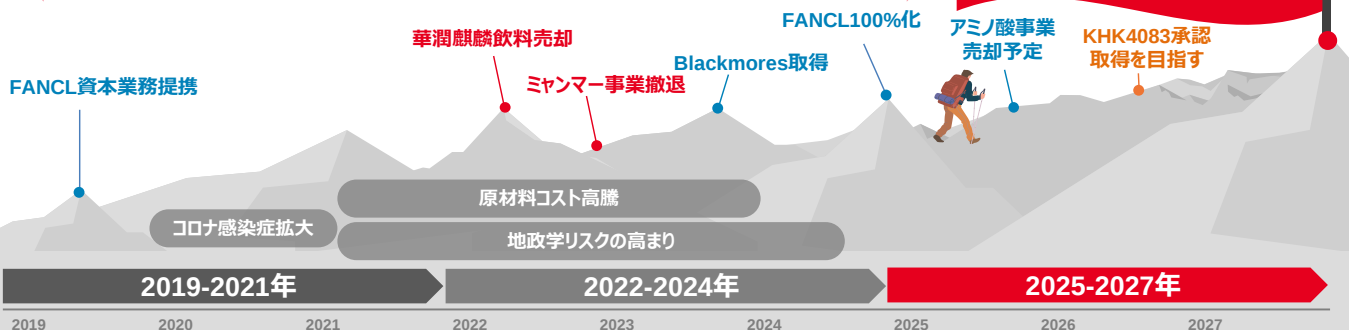
- はじめに、2024年の実績と2025年の計画についてポイントをお話しします。
- 2024年は、FANCLの子会社化や、アミノ酸事業の売却決定など、将来に向けた積極的な決断に加え、インドのビール事業の減損により、PL上の当期利益については大きく減少しました。
- ただし、この決断によって、ヘルスサイエンス事業を拡大する準備が整ったと考えています。
- 2025年については、協和キリンのKHK4083の臨床試験がピークを迎える重要な年であるため、一時的に医薬事業は減益となりますが、他の事業でしっかり補完をして、事業利益の増益を目指します。
- また、構造改革に目途をつけることで、親会社当期利益は1500億円と、前年比2.5倍以上の大きな増加を見込んでいます。
- これに伴い、当然ですがしっかりと増配も行っていきたいと考えています。

長期経営構想期間9年のうち6年が経過。KV2027達成に向けて最後の3年間で見定めた山に登っていく

- 2022年中計期間において、ヘルスサイエンス事業の基盤が整った
- 酒類・飲料・医薬・ヘルスサイエンスの事業ポートフォリオでKV2027達成に向け、攻めの姿勢を強化して高みを目指す

これまでの6年間はグループ内外で大きな環境変化が継続

キリン・グループビジョン2027 (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



- さて、長期経営構想KV2027を発表してから6年が経ち、2027年まで残り3年となりました。
- この6年間で外部環境は、新型コロナウイルスの感染拡大や諸物価の高騰などの大きな変化があり、生活者の行動様式は大きく変わりました。
- この間、キリングroupも様々な変革を行い、特にヘルスサイエンス事業の収益拡大に向け準備を整えました。
- 2019年に描いた「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」という長期ビジョンに向けて企業努力をしております。

- 外部環境の急激な変化に柔軟に対応するための構造改革が進展した3年となった
- 継続課題を解決するために、今後は、経営のサイクルをローリングの形に変え、戦略実現力を上げていく

達成 できたこと

- 酒類事業（日豪米）のブランド力向上
- Coke Northeastの飛躍的成長
- 医薬事業のグローバル拡大
- 事業ポートフォリオの大胆な入れ替え
Blackmores/FANCLの獲得と成長戦略策定、
華潤麒麟飲料の売却、協和発酵バイオの氨基酸事業の売却の決定

今後の 継続課題

- 酒類事業の高単価商品拡大
- 国内飲料の収益性向上
- ヘルスサイエンス事業の収益性向上
- 後期開発パイプラインの充実

環境変化に柔軟に対応するため、お客様と市場を深く理解し、
経営を行っていく必要がある

経営サイクルの 見直し

これまで

3年固定の
中期経営計画

これから

長期視点で
3年目標を
毎年ローリング

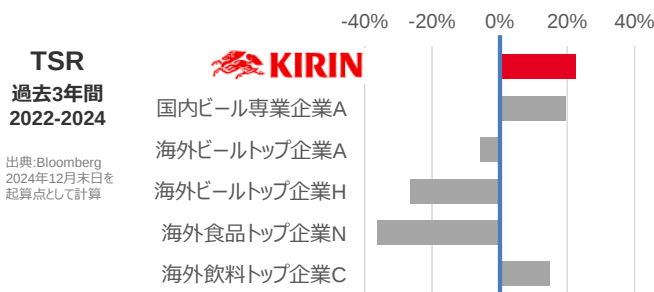
- 長期的に目指すゴールは変えない
- 長期の視点を持ちながら、外部環境に最適なプランを柔軟に描き、目標達成を目指す

- 2024年は、中期経営計画の最終年度でしたので、その振り返りを行います。
- この3年間は、各事業を強くするための投資を行ってきました。その結果、それぞれの事業で良い兆しが生まれてきています。
- 酒類事業では日本・豪州・米国におけるブランド力が着実に上がってきています。
- 北米ではCoke Northeastが飛躍的に収益性を向上しました。
- 協和麒麟においては、グローバル戦略品が順調に成長しています。
- また、事業ポートフォリオの入れ替えも進め、課題であった氨基酸事業の売却の目途も立ちました。
- このように計画達成したことが多い一方で、外部環境の急激な変化もあり、継続的に取り組む課題も残っています。
- これらの課題を解決するには、お客様と市場を深く理解し、経営を行っていく必要があります。
- そこで、これまで3年間固定していた中計を、今後は毎年ローリングしていきます。
- 長期的なゴールは変えずにしっかりと見据えながら、柔軟にプランを描き、目標を達成していきます。

➤ 資本市場とも対話を継続し、株主の皆様が満足する結果を早期に出すことを改めて決意

TSR (Total Shareholder Return)

過去3年のTSRは国内外の主要な食品セクター企業を上回るが、企業価値は上がっておらず、満足のいく水準ではない



ヘルスサイエンス事業の今後の成長性

資本市場からはヘルスサイエンス事業の成長戦略と利益目標について確実に実現することが期待されている

ヘルスサイエンス事業
2027年事業利益目標

180-200億円

今後の伸びは売上成長
が大部分だが、どの程度、
自信をもっているのか？



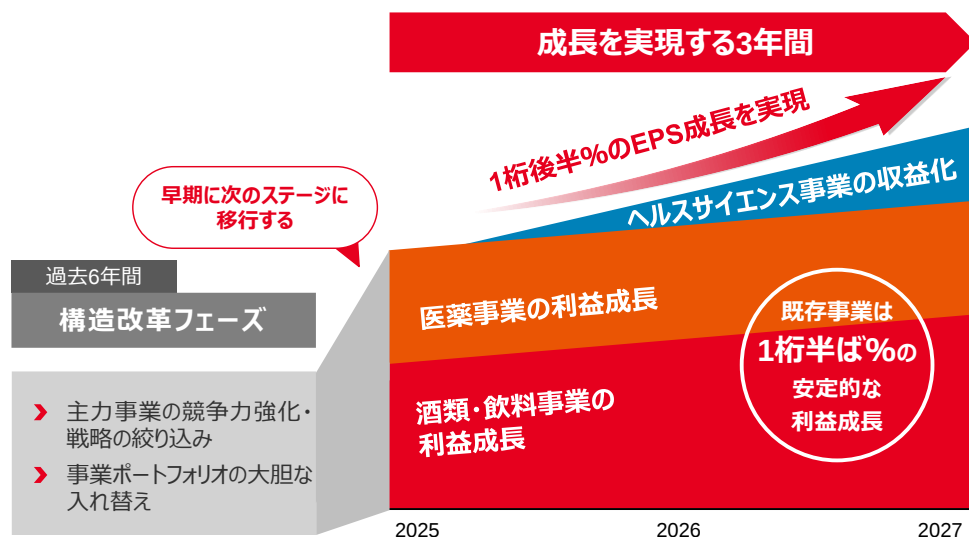
今後の成長に
もっとワクワク感が
欲しい



有言実行で企業価値を上げることを第一優先とする

- そして企業価値向上のために、これまで同様に資本市場との対話をグループの経営に生かすことを重視してまいります。
- また、キリン独自の事業ポートフォリオにより、グループの存続と持続的な成長を目指しています。
- 我々が予見した通り、アルコールを取り巻く環境は世界的に厳しさを増しています。
- それに伴い、酒類企業の過去3年のTSRは伸び悩んでいます。
- 当社のTSRは同じ食品セクターの主要プレイヤーを若干上回ってはおりますが、満足のいく水準ではありません。
- お示ししているように、ヘルスサイエンス事業の今後の目標達成の実現を、皆様にご期待いただきたいと思います。
- これらの状況を踏まえ、企業価値向上に今まで以上に取り組んでいくことを、あらためて決意いたします。

- 構造改革フェーズから「成長実現ステージ」へと早期に移行
- 酒類・飲料・医薬・ヘルスサイエンスのポートフォリオだからこそその高いEPS成長率を確実に達成する



© Kirin Holdings Company, Limited

5

- 次に、今後の3年で実現させることをお話しします。
- これまでは、主力事業の競争力強化や、事業ポートフォリオを大胆に入れ替えることに注力した、言わば構造改革フェーズともいえる期間でした。
- 冒頭にお話した通り、これからは構造改革に目途を付け、早期に次の成長実現のステージに入り、高いEPS成長を実現させていきます。
- ベースとなるのは既存事業です。
- 酒類・飲料事業、そして医薬事業は、1.5%程度の安定的な利益増を見込んでいます。
- それに加えてヘルスサイエンス事業の利益が貢献することにより、グループのEPSは1.5%程度の成長を実現します。
- 不確実性のある事業環境下でも、キリン独自のポートフォリオだからこそ、この成長を実現できると確信しています。

▶ 不確実性や地政学リスクも考慮しながら事業ポートフォリオを展開し、各エリアでEPS成長を実現

日本 EPS構成比 33%	酒類事業等の安定成長に加え、FANCLとの価値創出を実現 KIRINFANCL	➡ EPS安定成長 酒類・飲料事業 ヘルスサイエンス事業 市場縮小も、ブランド強化により単価向上 健康課題への内と外からのアプローチ強化とFANCLとの事業統合
アジア・パシフィック EPS構成比 30%	酒類事業の構造改革とBlackmoresの強いブランド力で成長実現。将来的な付加価値創出の種まきもしながらグループ内のプレゼンスを高める LIONSAN MIGUEL BREWERY INC. BLACKMORESFANCL	➡ EPS成長牽引 酒類・飲料事業 ヘルスサイエンス事業 ブランド強化と利益構造改善 Blackmoresブランドの成長、FANCLの展開拡大
北米・他 EPS構成比 37%	安定する経済環境により酒類・飲料事業が成長。医薬事業が成長を牽引 SYOWA KIRINNEW BELGIUM BREWING Coca-ColaNORTHEAST FourRosesBOURBON	➡ EPS成長牽引 酒類・飲料事業 医薬事業 強いブランドによる安定的な利益貢献 グローバル戦略品の継続的な成長

© Kirin Holdings Company, Limited

6

- 地域別に見ると、キリングroupのEPS貢献度は、日本とAPACと北米で3分の1ずつとなっています。
- 日本は、安定成長を目指す市場です。ここ数年は、物価と賃金の好循環が徐々に強まっています。
- ヘルスサイエンス事業はFANCLの強いブランドとチャネルを活用し、付加価値を創出していきます。
- やはりグループをけん引するのは、海外事業です。
- APACでは、LionやSan Miguelが今後一層ブランド力を高めていくことに加え、BlackmoresがFANCLと連携してさらなる利益成長を実現します。
- 北米では、強いブランドを持つ酒類・飲料事業に加え、医薬事業の大きな利益貢献が期待できます。
- 地政学リスクがいつ顕在化してもおかしくない中で、引き続き、地域のバランスも見ながら事業ポートフォリオの議論を行っていきます。

今後の
セグメント事業利益
年平均成長

一桁半ば%

2024年までのトレンド

「おいしさ」に加えて、お客様のニーズをとらえた商品や社会課題の解決をコンセプトの一つに掲げた商品が支持を獲得



▶ お客様を深く理解した事業展開により、お客様の支持を獲得し、ブランド力を高めていく

注力分野

おいしさや健康、共感など、お客様のニーズを捉えた商品開発とマーケティングをさらに進化させ、ブランド力を向上しながら価格戦略を実行する



Output・Outcome

- ▶ 価格改定・ミックス改善で着実に単価を向上させる
- ▶ 事業利益率の向上、EPS貢献の安定成長

- ここからは、企業価値向上に向けた取り組みについてお話しします。
- まずは、酒類・飲料事業です。
- 2024年は、お客様のニーズをとらえた商品や、社会課題の解決をコンセプトにした商品が支持を獲得しました。
- キリンビールの晴れ風もその一つです。
- 海外では、日本の氷結を豪州とニュージーランドで拡大させ、北米でもVoodooブランドからRTDの販売を開始しています。
- また、豪州とニュージーランドでは糖質ゼロの商品群であるウルトラシリーズが、健康志向の高まりに応じて好調です。
- このようにお客様に価値を感じていただけるアプローチを、今後、より進化させて、ブランド力を高めていきます。
- 多くの市場でインフレが続くことが見込まれますが、ブランド力を高めれば戦略的な価格改定も可能だと確信しています。
- 単価の向上を実現し、事業利益率の向上とEPSへの安定的な貢献を実現させていきます。

今後の
セグメント事業利益
年平均成長

一桁半ば%*

*キリンホールディングスによる独自の期待値

注力分野

- ▶ グローバル戦略品のCrysvita・Poteligeoを着実に成長させる
- ▶ 想定市場規模が1兆円以上**ある有望なパイプラインであるKHK4083/ AMG451 (rocatinlimab)は、2025 - 2026年にアトピー性皮膚炎を対象とした米国承認申請を目指す
- ▶ 2030年以降を担う次世代の開発パイプラインの拡充



Output・Outcome

- ▶ 2025年は将来の成長に向けて積極的なR&D投資や成長投資を続けるため、一時的に利益が悪化する
- ▶ 2026年・2027年も引き続き大きな事業利益貢献をグループにもたらす

FY2024
FY2025e
FY2026-2027は
着実な利益成長

© Kirin Holdings Company, Limited **標的疾患に対する全製品の売上の総和を基に協和キリンが独自に推計した市場

8

- 医薬事業は、CrysvitaとPoteligeoによるグローバル戦略品の一層の拡大と、将来に向けた積極的な研究開発を継続します。
- 有望なパイプラインであるKHK4083は2025年から2026年の米国承認申請に向け、臨床試験を進めていきます。
- また、昨年獲得・提携を発表したOrchardとKuraとも協働し、2030年以降を担うパイプラインを拡充してまいります。
- 先ほどもお話ししたように、今年は研究開発費が増加する結果、一時的に利益が下がりますが、2026年・2027年は大きな事業利益貢献を実現していく見通しです。

ヘルスサイエンス事業（3ブランドでの成長）

2027年の
セグメント事業利益
水準

180-200億円

- ▶ **APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニー**となるため2027年までの3年間で事業の利益拡大に経営としてコミットする
- ▶ Kirin・FANCL・Blackmoresの3ブランドのオーガニック成長に加えてグループならではの取り組みを推進

注力分野：基盤市場でのサプリメント・スキンケア事業の成長

各ブランドが基盤としている市場で、マーケットリーダーの地位を強固にする

豪州

- 安定市場でNo.1シェアを維持
- スキンケア事業・BeautyカテゴリでFANCLブランドの展開を検討

日本

- 事業プロセス最適化とKIRIN・FANCLブランドでの成長実現
- 健康課題への内外ケアのアプローチのさらなる展開

中国

- ブランド投資による認知度向上
- チャネル展開拡大による成長加速

東南アジア

- 成長市場のニーズに合わせた商品展開によるプレゼンスの拡大
- スキンケア市場の新規開拓を検討

注力分野：FANCLとの国内事業統合

Kirin・FANCLの両ブランドを活用し、幅広いお客様へのアプローチとチャネル特性に合わせたアプローチ強化により付加価値を創出

- 業務プロセス共通化による販売機能強化
- バックオフィス機能の統合を推進



- ヘルスサイエンス事業が目指すのは、APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニーです。
- まずは、Kirin・FANCL・Blackmoresの3ブランドが力強く成長していくことがベースです。
- 加えて、FANCLのケイパビリティも活用した海外でのスキンケア事業やBeautyカテゴリの展開などグループ独自の価値を創出することが基本戦略です。
- 日本においては、FANCLとの事業統合を進め、付加価値を高めていくことが、最重要課題です。
- ヘルスサイエンス事業は、2027年の事業利益水準を必達目標に、強い意志で取り組んでまいります。

ヘルスサイエンス事業（プラズマ乳酸菌）

2027年の
セグメント事業利益
水準

180-200億円

- ▶ **APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニー**となるため2027年までの3年間で事業の利益拡大に経営としてコミットする
- ▶ プラズマ乳酸菌は、2025年黒字化の実現に向けて、素材の高付加価値化と国内外での展開を拡大する

注力分野：プラズマ乳酸菌



- 広範囲の免疫細胞を活性化するプラズマ乳酸菌は、素材の価値向上に向けて取り組む。医薬品開発も含め、さらなる高付加価値化を進めていく
- 国内での基盤を固めつつ、海外はBlackmoresも活用することで、台湾を皮切りに毎年1カ国以上、順次展開する
- 大手食品企業と交渉・外部企業と提携し海外での機会探索など、導出の拡大を図る
- 2025年にプラズマ事業は黒字化を実現する

プラズマ乳酸菌サブリの海外展開

- 台湾 **2025年中に上市予定**
- 豪州 **2026年の上市を目指す**
- タイ・ベトナム **2026年以降に順次上市**

- プラズマ乳酸菌については、素材の価値をさらに高めるために、昨年発表した医薬品としての活用の研究を継続中です。
- 国内では、プラズマ乳酸菌商品を自社・他社ともに拡大していますが、Blackmoresのブランドとチャネル、規制対応力を活用して海外への展開を加速します。
- 台湾では2025年に上市が決まっており、次はBlackmoresの本拠地である豪州、そしてタイやベトナムなど、準備ができ次第、展開を行います。
- そして、プラズマ乳酸菌事業は2025年に黒字化を果たします。
- 今後もキリングループの技術力とブランドを生かした素材展開を拡大していきます。

▶ 成長実現ステージに到達し、継続的に価値創造するため、短期的・中長期的な打ち手を打っていく



人財

各事業戦略を実現する人財を育成・獲得。特に、ヘルスサイエンス領域の人財を早期に充足



R&D

デジタルも活用しながら技術や知的財産を競争優位の源とし、事業の競争優位性に貢献



デジタル

戦略的なパートナーリングを行い、経営管理の高度化や生産性向上等を実現



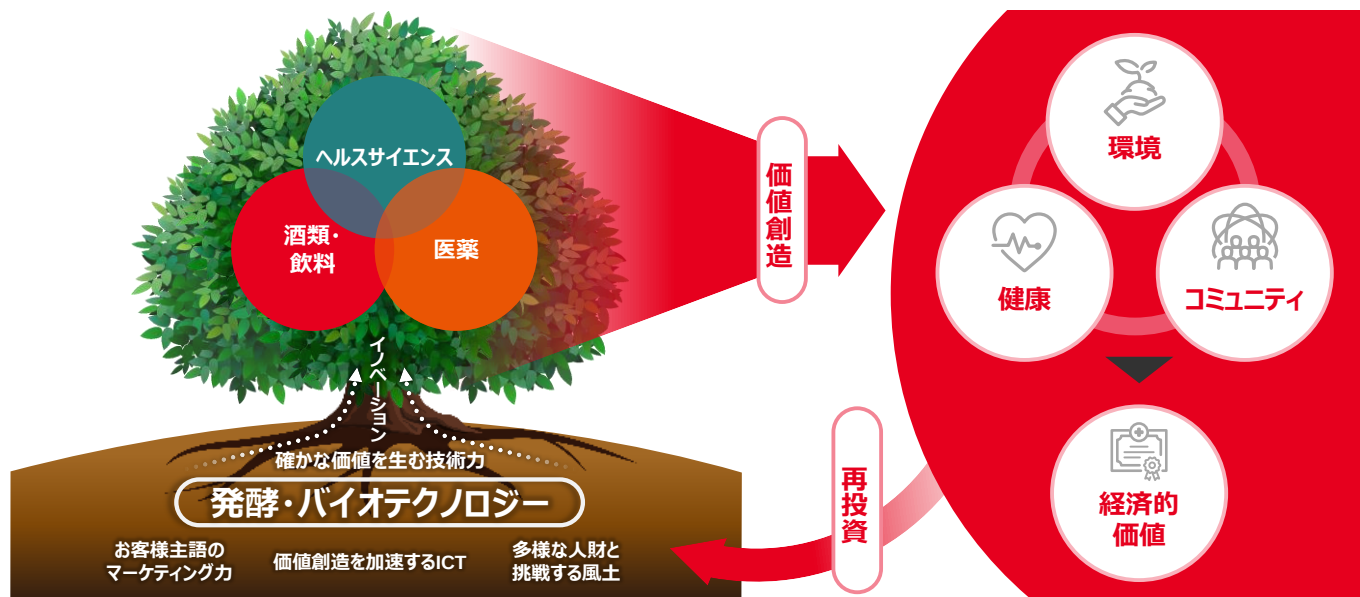
マーケティング

デジタルも活用しながらマーケティングの手法を常に進化させ、ブランド力を向上

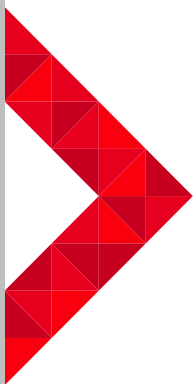
これらにより事業の実行力、競争優位性・生産性を
高めて持続的にグループを成長させる

- 中長期的に新たな価値を創造していくために、組織能力への投資は今後も加速させていきます。
- 人財・R&D、デジタル、マーケティングの分野で競争優位性を発揮できるように、特にデジタルではパートナーとも協働しながらグループのケイパビリティを上げていきます。

➤ 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



- 「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」というKV2027達成に向け、これからも社会課題の解決に邁進してまいります。
- そして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、企業価値向上を実現させます。今後のキリングループの成長にご期待ください。

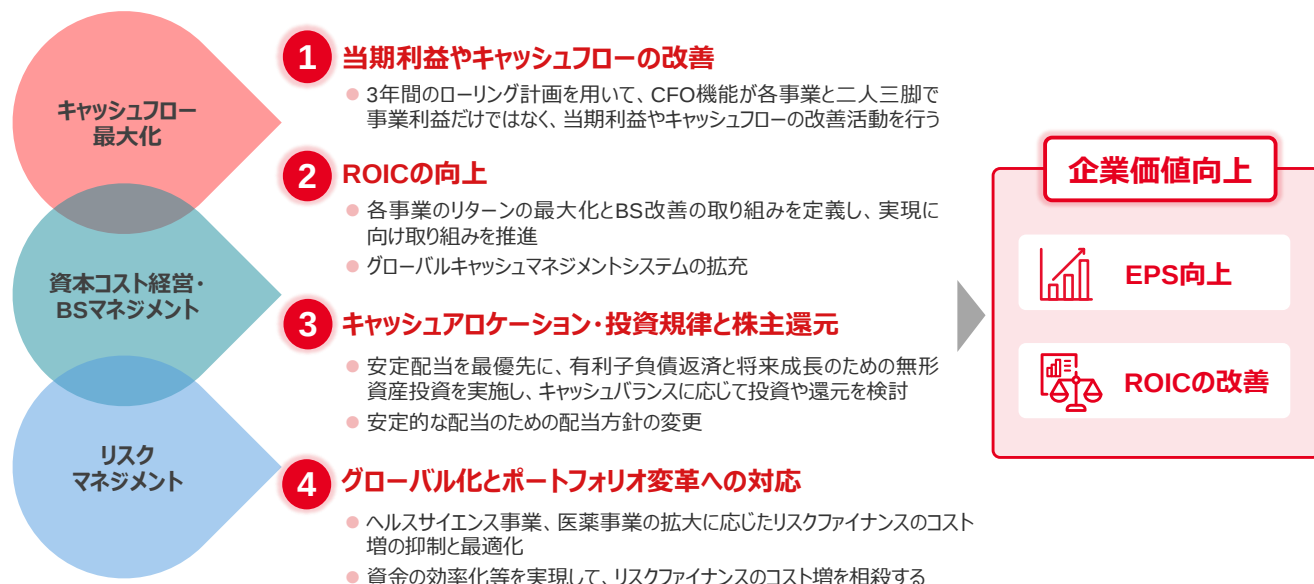


成長実現ステージに向けた財務戦略

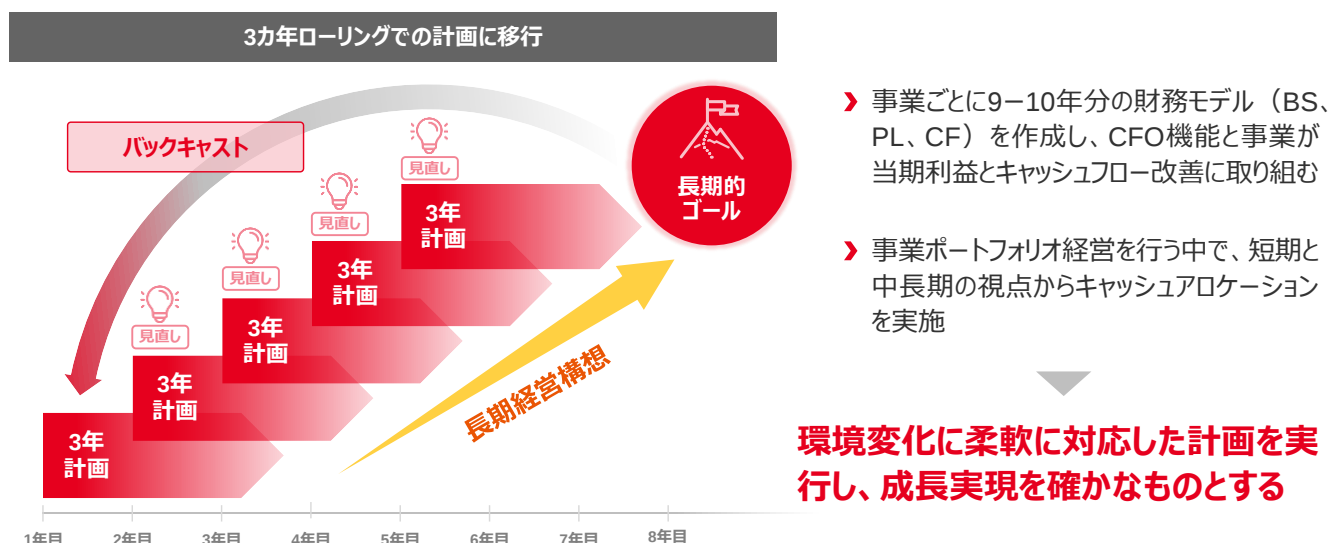
Joy brings us together

- キリンホールディングスの秋枝です。
- 私からは、今後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

➤ 財務戦略の考え方は大きくは変えないが、成長実現・企業価値向上のための財務戦略としてブラッシュアップ



- 最初に財務戦略の全体像です。
- 基本的な考え方に大きな変更はありません。
- ROICで財務規律を維持しながら、EPSを成長させることで企業価値を高めてまいります。
- 具体的には記載の4つの柱を実行することになりますが、次ページ以降でポイントをご説明します。



- 外部環境の変化がこれだけ激しい今の時代、長期視点を持ちながら足元の変化に柔軟に適応していくことが求められています。
- そのため、当社は3年固定方式の中計から、毎年3年先の水準を見直し続けるローリング式の経営システムに変更します。
- 我々は数年前から財務モデリングの仕組みを導入し、各事業の企業価値を試算しています。
- 具体的には毎年9から10年先までのPL,BS,キャッシュフローを事業毎に見立てて、それをベースにバックキャスト方式でグループ全体のキャッシュアロケーションを決定しています。
- これによって長期の投資まで含めたグループ全体の企業価値向上に繋がる、短期の戦略的意思決定も可能となります。
- 中長期の持続的成長のためのヘルスサイエンス事業などの新規事業への投資と既存事業の短期の成果創出の両立という、まさに両利きの経営を進めてまいります。

1 当期利益やキャッシュフローの改善：ROIC／EPS成長率の目標

- ▶ 2022-2024年中計では、原燃料等のコスト増とアミノ酸事業の収益性悪化に加え、マーケティング費や研究開発費への投資強化により、3%の成長率にとどまった。
- ▶ 競争力強化のための投資は継続した上で、単価向上・コストマネジメントの取り組みを継続し、短期的にも中長期的にも一桁台後半のEPS成長率を実現する

財務目標		実績	2025年計画	2027年目標	長期目標
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*	平準化EPS過去3年 CAGR+3% (156円→172円)	185円 (+8%)	3年CAGR +一桁後半% (+6%以上)	CAGR +一桁後半%
	ROICは継続的に資本コスト（WACC）**を超える水準を目指す	2024年 4.1%	7.2%	9.0%	10% 以上

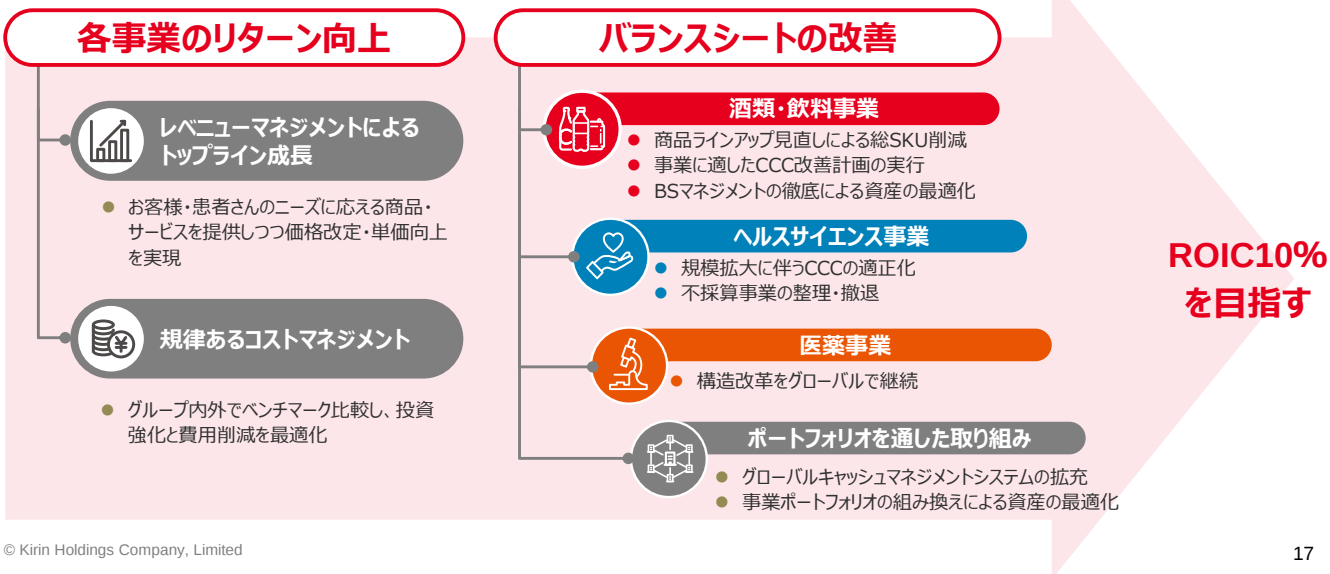
*EPS成長率の比較時に基準とする実績は、経常的なEPSと比較する必要があることから平準化EPSを使用する

**現時点のグループ全体のWACCは約6%

- 長期的財務目標として、ROIC10%以上、EPSは一桁後半%の年平均成長率を目指します。
- 2027年までの3年のKPIについても同様ですが、ヘルスサイエンス事業立上げのために一時的に膨らんだ負債返済途上であることから、ROICは今年が7.2%、2027年が9%の見込みです。
- EPSについては、今までより分かりやすい、「平準化しないEPS」に目標を変更し、2025年は8%増の185円を目指します。

2 ROICの向上

各事業のリターン向上とBS改善の取り組みの両輪で、ROIC向上の実現に向け取り組みを推進

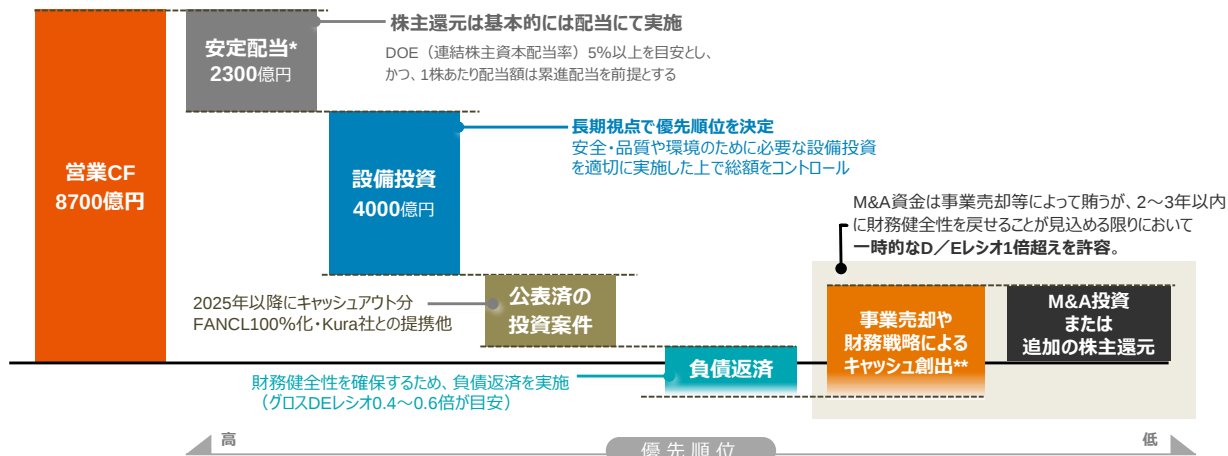


- ROIC向上には、奇策はありません。
- 各事業のリターン向上は、コストの最適化に加えて、最適価格を常に意識したレベニューマネジメントによってトップライン成長を目指します。
- バランスシートの改善は、事業毎の課題に応じた具体的な取り組みを行い、中長期的な視点で取り組んでいきます。

3 キャッシュアロケーション・投資規律と株主還元（2025年～2027年）

- ▶ 安定配当を最優先に、有利子負債返済と将来成長のための無形資産投資を実施しながら、キャッシュバランスに応じて投資や株主還元を検討
- ▶ 常に事業ポートフォリオの見直しの議論を継続する
- ▶ 財務健全性が確保された際には、M&A投資や追加の株主還元の優先順位を上げていく

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

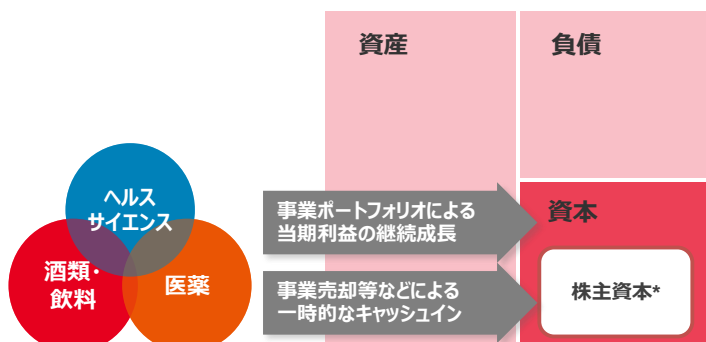
**BSマネジメントや事業ポートフォリオの入れ替え等を随時検討

18

- 今後3年間のキャッシュアロケーションについて説明します。
- ここでも考え方は大きく変わりません。
- 研究開発、人財、ICT、マーケティングなどへの投資をしっかり行い、営業キャッシュフローを最大化します。
- その上で、株主の皆様への安定配当を最優先し、各事業のサステナビリティを高める設備投資を着実にを行います。
- 2025年は昨年実施したM&Aなどへの実際の支払いや増えた負債の返済を優先します。
- 当面はオーガニックグロス実現にフォーカスし、投資余力回復のための負債返済フェーズとなりますが、良い投資案件があった場合は、機動的に対応してまいります。

3 キャッシュアロケーション・投資規律と株主還元

- ▶ 平準化EPSに対する連結配当性向40%以上配当から、より資本コストを意識したDOE（連結株主資本配当率）5%以上配当への変更に加えて、累進配当を導入する



今後の配当方針

- ▶ 累進配当（配当単価を累進**）を導入
- ▶ DOE（連結株主資本配当率）5%以上を目安とした配当
 - 資本コストを意識し、資本の規模に応じた安定配当を実施
 - 将来にわたって想定よりも高い利益成長が確信された際は、目安とするDOE比率を引き上げる
 - 一時的なキャッシュが生まれ、投資先がない場合は自己株式取得を検討し、EPS改善と資本額の適正化を実現する

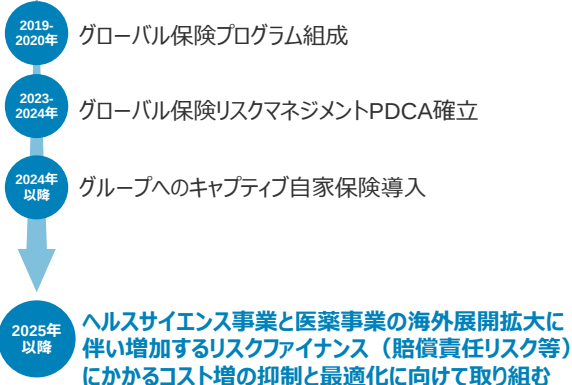
平準化EPSの配当性向よりも 安定的かつ透明性のある配当を実施

- 2025年から資本コストを意識した経営をより一層進めるべく、配当をDOEベースに変更します。
- 加えて、安定した配当を行うべくDOE5%以上を目安とした累進配当を導入します。
- 当社は、減配は一度もありませんが、今後も安定的かつ持続的に株主還元を行ってまいります。

4 グローバル化とポートフォリオ変革への対応

- ▶ ヘルスサイエンス事業と医薬事業の海外展開拡大に伴い見込まれるリスクマネジメントコスト増を抑制し最適化する
- ▶ 日本のみならず、USやAPACにおける資金効率化・優遇税制を活用して現金の圧縮とコスト削減を目指す

リスクファイナンスの変遷



資金の効率化と優遇税制の活用

- 内部変化** APACでのヘルスサイエンス事業の成長、北米での医薬事業のさらなる拡大
- 機会** 北米とAPACでのコストシナジー・リスク低減の機会が拡大。ホールディングスと各事業会社間のグローバルガバナンスインフラ（グローバル・キャッシュマネジメントシステム等）の構築は完了したが、地域・グローバル最適の観点で改善の余地がある

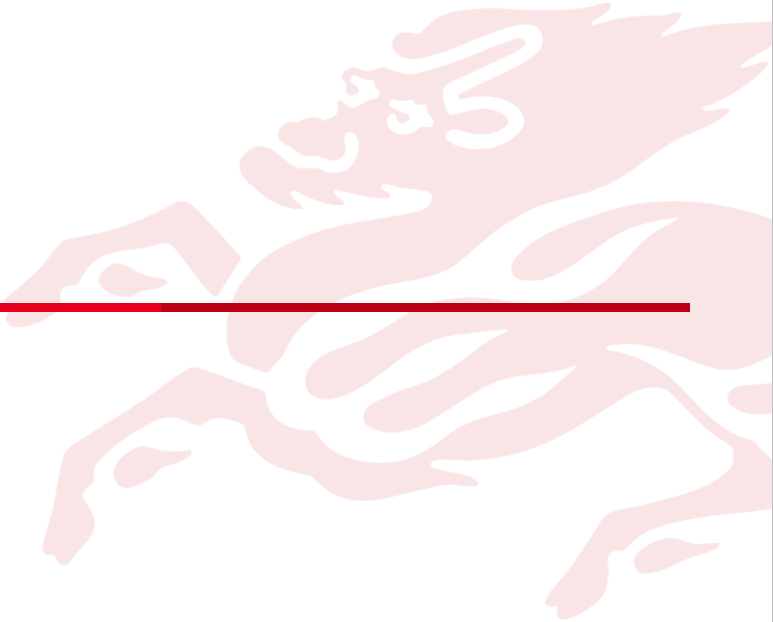
財務・税務のガバナンス強化により
資金の効率化やコストダウンを実現し、
リスクファイナンスのコスト増を相殺する

- 財務戦略の最後に、グローバル化とポートフォリオ変革への対応についてお話しします。
- キリングroupは、医薬事業のウェートが高まり、ヘルスサイエンス事業も一定規模になってきました。加えて、各事業のグローバル化が進展することで、従来よりもリスクの範囲や度合いが高まっています。
- 増加するリスクに対処すると通常はコストが増えることとなりますが、それを抑制ないしは最適化していきます。
- また、グローバル化によってウェートが高まっている北米とAPACでの、資金運用の効率化やコストダウン余地はまだまだ残っており、取り組みを継続してまいります。



Appendix

Joy brings us together



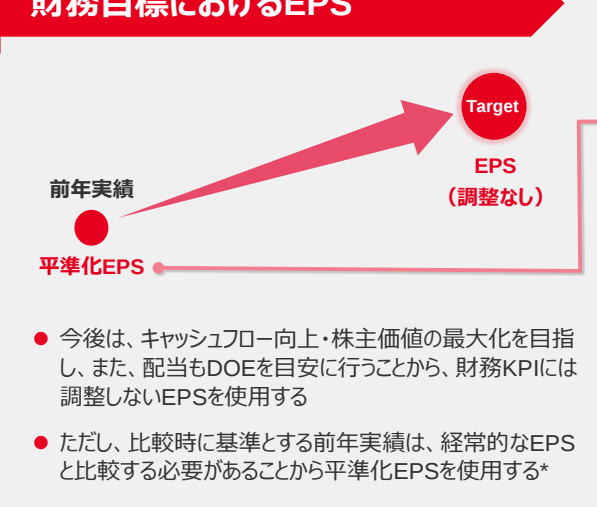


	事業利益（CAGR）		
	2024年実績 （億円）	2025年計画 （億円）	2027年までの 3年CAGR（%）
酒類事業	1,240	1,303	+一桁半ば%
飲料事業	640	649	
医薬事業	919	790	
ヘルスサイエンス事業	-109	37	180-200億円*
連結計	2,110	2,120	+一桁後半% (+6%以上)

*2027年のセグメント事業利益水準

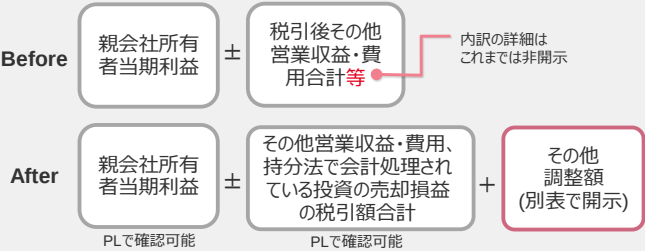
➤ その他費用や収益なども含めたボトムの利益までしっかりと実態を把握し、キャッシュフロー向上・株主価値の最大化を図る

財務目標におけるEPS



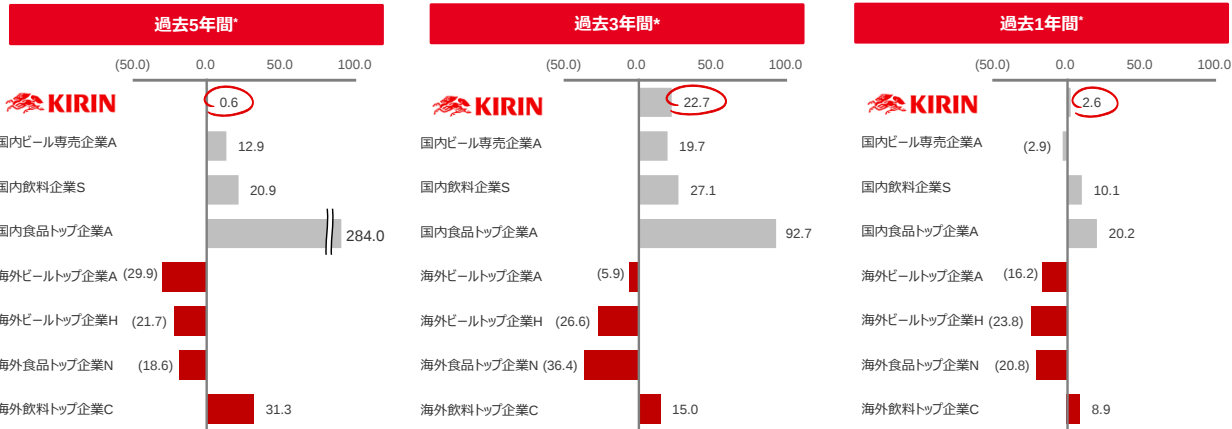
平準化EPSの計算方法の変更

- 平準化EPSの計算に用いる平準化当期利益の計算方法を以下のように透明化する



*EPS成長率を計算するうえで、基準年に非定期的な要因が入っていると将来の成長率の参考にならないため。

(参考) TSR比較 (過去1年間・3年間・5年間)



*出典:Bloomberg (2025年1月8日時点) をもとに2024年12月末日を起算点として計算

(参考) 2027年 非財務目標一覧



項目	テーマ	非財務指標	2025年目標	2027年目標
健康	ヘルスサイエンス戦略	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 関連商品の販売を通じたリーチ人数 + 啓発活動によるアプローチ人数	1億2,500万人	1億3,500万人
		免疫市場規模拡大への貢献度（プラズマ乳酸菌） 関連商品の販売を通じたリーチ人数 + 啓発活動によるアプローチ人数	245万人	305万人
	医薬戦略	グローバル品の主要国における上市状況	製品・適応別上市国数	製品・適応別上市国数
	医とヘルスサイエンス協働推進	医とヘルスサイエンスの協働取組達成度	非開示*	非開示*
コミュニティ	つながりの創出	事業を通じた社会への前向きな力創出の貢献度 農家支援や環境保全に配慮した農法などを通じた主要原料産地の持続性支援	各活動の目標値	各活動の目標値
環境	気候変動	GHG排出量削減率 対2019年 Scope 1+2 排出量削減率	28%	42%
	容器包装	国内におけるリサイクルPET樹脂使用比率	40%	50%
	水資源	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）	2.4 L/L未満	2.4 L/L未満
人的資本	従業員エンゲージメント 理念・パーパスへの共感・実践	CSVの実践スコア エンゲージメント調査における「CSV実践インデックス」	72	75
		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」	72	75
	従業員の健康	LTIスコア	2.50	2.00
		プレゼンティーイズム	63.6%	66.5%
	多様性	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	18%	24%

➤ 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 中 小	栄養への アクセス向上	New 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	原料生産地と 事業展開地域に おけるコミュニティ 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	New 医薬品の品質 保証と安定供給	New 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		ウェルビーイング を育むつながら 信頼の創出	人権の尊重		
	New 食の選択の自由 の確保	New 心身のパフォー マンスの維持・向上 の支援	New 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	New 価値創造を実現 する人財育成	New ダイバーシティ・ エクイティ&インク ルージョンの推進
	租税の透明性 確保	食に関わる経済の 活性化	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	New 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	
	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.

