

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



KV2027達成に向けて

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年間で見定めた山を登っていく

- 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

FANCL資本業務提携

華潤麒麟飲料売却

ミャンマー事業撤退

Blackmores取得

FANCL100%化

アミノ酸事業
売却予定

KHK4083承認
取得を目指す

原材料コスト高騰

コロナ感染症拡大

地政学リスクの高まり

2019-2021年

2022-2024年

2025-2027年

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026

2027

2022年から2024年の振り返り

- ▶ 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、協和発酵バイオのアミノ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

資本市場と対話をし、企業価値を上げていく

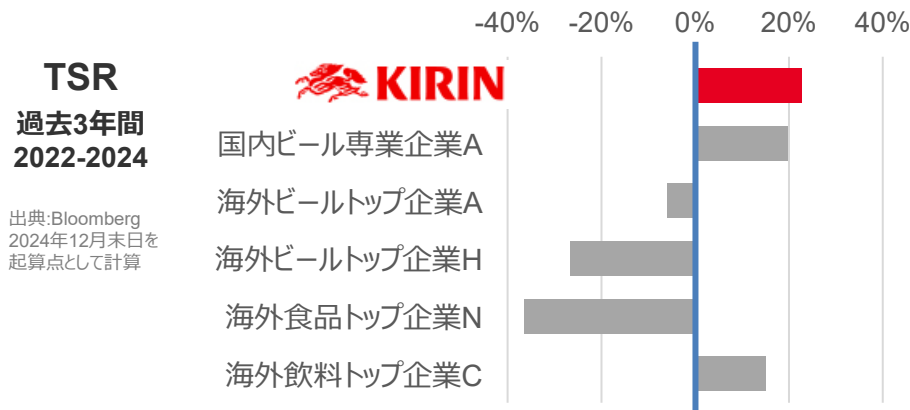
よるこびがつなく世界へ



▶ 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？



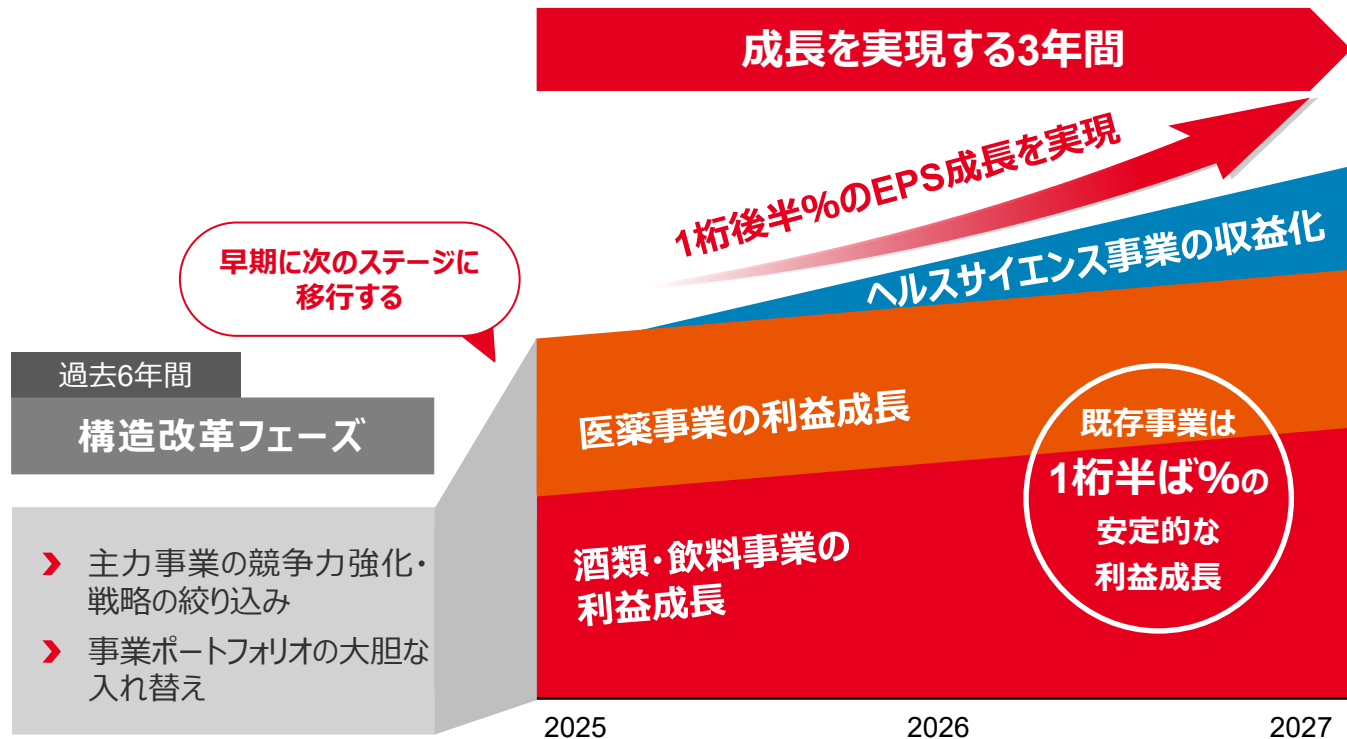
今後の成長にもっとワクワク感が欲しい



有言実行で企業価値を上げることを第一優先とする

今後3年間の成長曲線

- ▶ 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



不確実性にも備えた事業ポートフォリオ展開

▶ 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

<p>日本</p> <p>EPS構成比 33%</p>	<p>酒類事業等の安定成長に加え、FANCLとの価値創出を実現</p>	<p>EPS 安定成長</p>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="1130 266 1406 390">酒類・飲料事業</td> <td data-bbox="1406 266 1908 390">市場縮小も、ブランド強化により単価向上</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1130 390 1406 521">ヘルスサイエンス事業</td> <td data-bbox="1406 390 1908 521">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</td> </tr> </tbody> </table>	酒類・飲料事業	市場縮小も、ブランド強化により単価向上	ヘルスサイエンス事業	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
酒類・飲料事業	市場縮小も、ブランド強化により単価向上						
ヘルスサイエンス事業	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						
<p>アジア・パシフィック</p> <p>EPS構成比 30%</p>	<p>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</p>	<p>EPS 成長牽引</p>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="1130 521 1406 646">酒類・飲料事業</td> <td data-bbox="1406 521 1908 646">ブランド強化と利益構造改善</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1130 646 1406 777">ヘルスサイエンス事業</td> <td data-bbox="1406 646 1908 777">Blackmoresブランドの成長、FANCLの展開拡大</td> </tr> </tbody> </table>	酒類・飲料事業	ブランド強化と利益構造改善	ヘルスサイエンス事業	Blackmoresブランドの成長、FANCLの展開拡大
酒類・飲料事業	ブランド強化と利益構造改善						
ヘルスサイエンス事業	Blackmoresブランドの成長、FANCLの展開拡大						
<p>北米・他</p> <p>EPS構成比 37%</p>	<p>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</p>	<p>EPS 成長牽引</p>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="1130 777 1406 901">酒類・飲料事業</td> <td data-bbox="1406 777 1908 901">強いブランドによる安定的な利益貢献</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1130 901 1406 1024">医薬事業</td> <td data-bbox="1406 901 1908 1024">グローバル戦略品の継続的な成長</td> </tr> </tbody> </table>	酒類・飲料事業	強いブランドによる安定的な利益貢献	医薬事業	グローバル戦略品の継続的な成長
酒類・飲料事業	強いブランドによる安定的な利益貢献						
医薬事業	グローバル戦略品の継続的な成長						

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

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

- ▶ グローバル戦略品の着実な成長と、将来の成長に向けた積極的な研究開発投資を継続し、Life-changingな価値を継続的に創出する

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



市場規模

アトピー性
皮膚炎

1兆円以上**

喘息

1兆円以上**

申請予定：2025-2026年



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

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
- チャン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（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

プラズマ乳酸菌サプリの海外展開

- 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**

人財・R&D・デジタル・マーケティングへの投資強化

▶ 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

企業価値向上に向けて

よるこびがつなく世界へ



➤ 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



発酵・バイオテクノロジー

お客様主語の
マーケティング力

価値創造を加速するICT

多様な人財と
挑戦する風土

価値創造

再投資



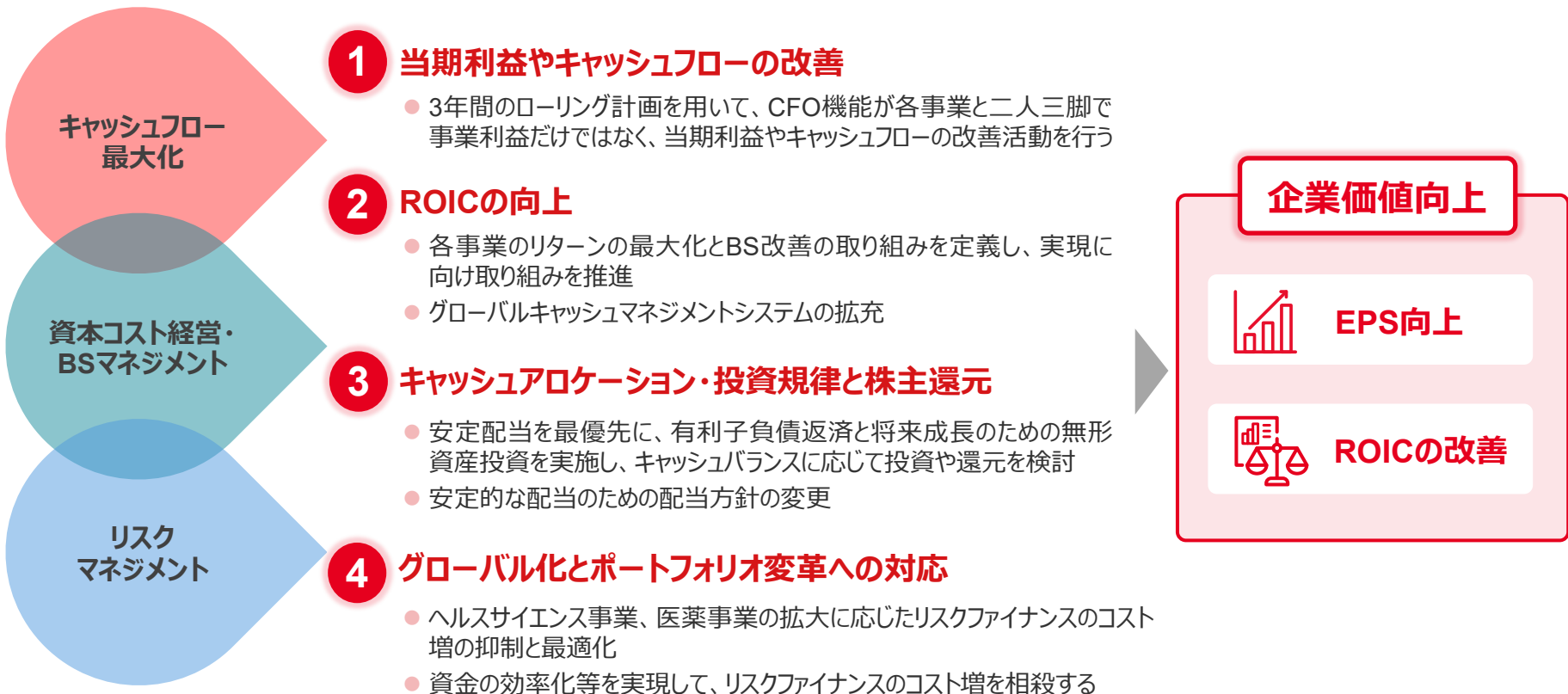


成長実現ステージに向けた財務戦略

Joy brings us together

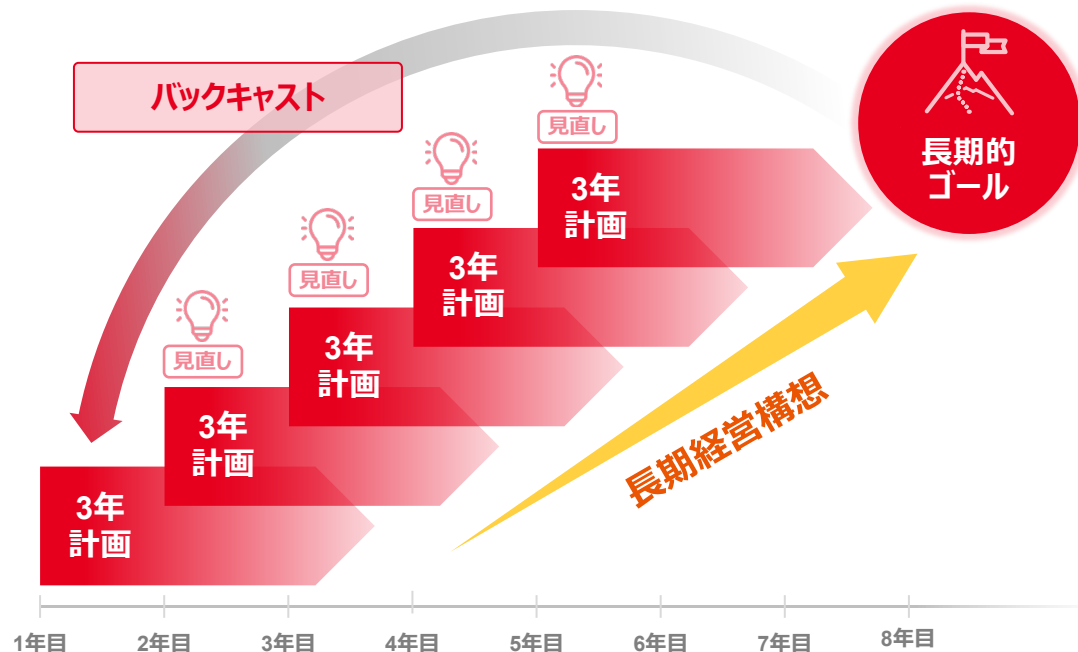


➤ 財務戦略の考え方は大きくは変えないが、成長実現・企業価値向上のための財務戦略としてブラッシュアップ



1 当期利益やキャッシュフローの改善：ビジネスプランの3年ローリングによる実現

3カ年ローリングでの計画に移行



▶ 事業ごとに9-10年分の財務モデル（BS、PL、CF）を作成し、CFO機能と事業が当期利益とキャッシュフロー改善に取り組む

▶ 事業ポートフォリオ経営を行う中で、短期と中長期の視点からキャッシュアロケーションを実施

環境変化に柔軟に対応した計画を実行し、成長実現を確かなものとする

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	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%

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

各事業のリターン向上



レベニューマネジメントによる
トップライン成長

- お客様・患者さんのニーズに応える商品・サービスを提供しつつ価格改定・単価向上を実現



規律あるコストマネジメント

- グループ内外でベンチマーク比較し、投資強化と費用削減を最適化

バランスシートの改善



酒類・飲料事業

- 商品ラインアップ見直しによる総SKU削減
- 事業に適したCCC改善計画の実行
- BSマネジメントの徹底による資産の最適化



ヘルスサイエンス事業

- 規模拡大に伴うCCCの適正化
- 不採算事業の整理・撤退



医薬事業

- 構造改革をグローバルで継続



ポートフォリオを通じた取り組み

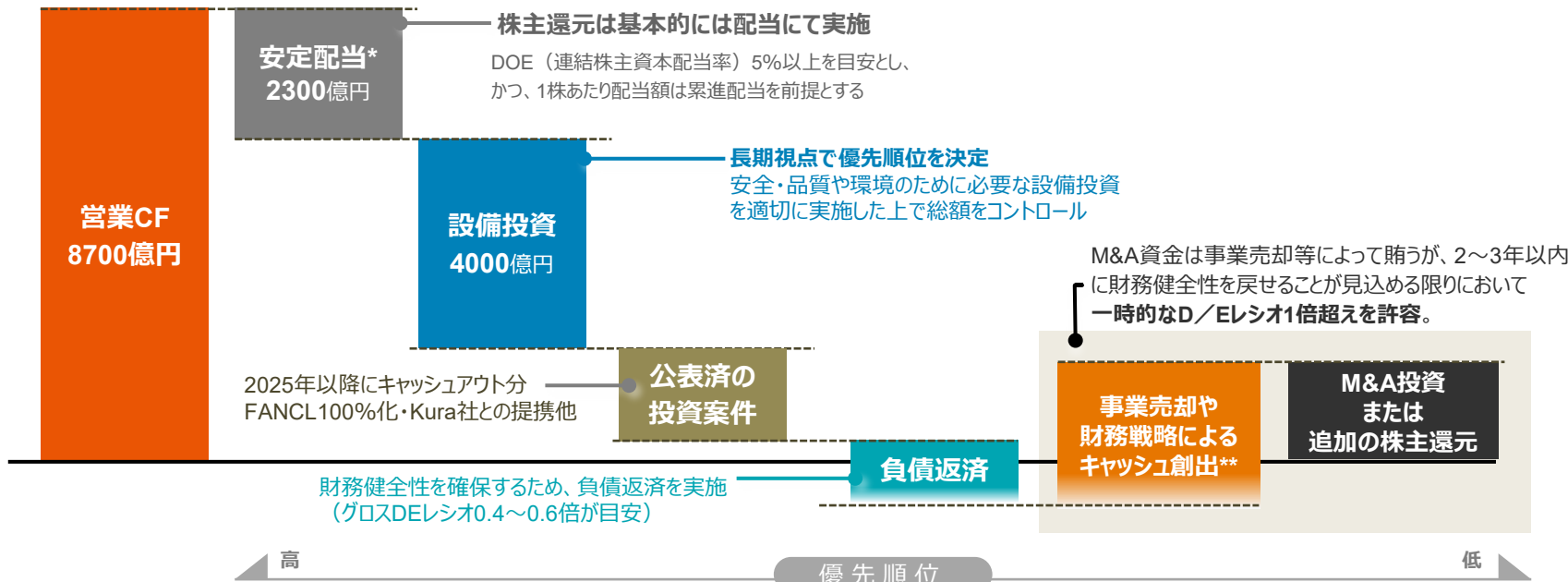
- グローバルキャッシュマネジメントシステムの拡充
- 事業ポートフォリオの組み換えによる資産の最適化

ROIC10%
を目指す

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)

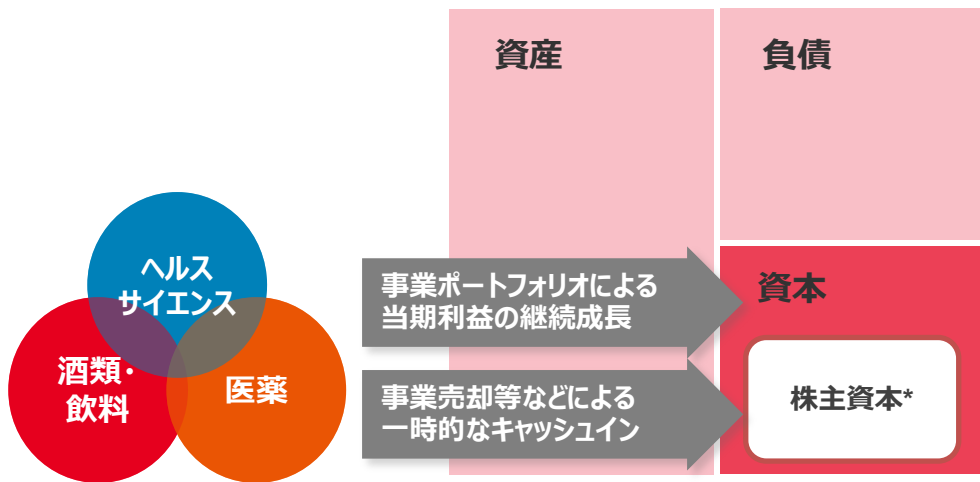
- ▶ 安定配当を最優先に、有利子負債返済と将来成長のための無形資産投資を実施しながら、キャッシュバランスに応じて投資や株主還元を検討
- ▶ 常に事業ポートフォリオの見直しの議論を継続する
- ▶ 財務健全性が確保された際には、M&A投資や追加の株主還元の優先順位を上げていく

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



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**

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

2019-2020年

グローバル保険プログラム組成

2023-2024年

グローバル保険リスクマネジメントPDCA確立

2024年以降

グループへのキャプティブ自家保険導入

2025年以降

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増加するリスクファイナンス（賠償責任リスク等）にかかるコスト増の抑制と最適化に向けて取り組む

資金の効率化と優遇税制の活用

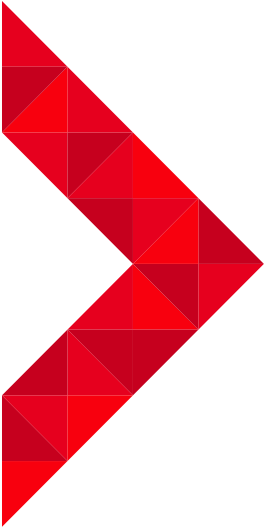
内部変化

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

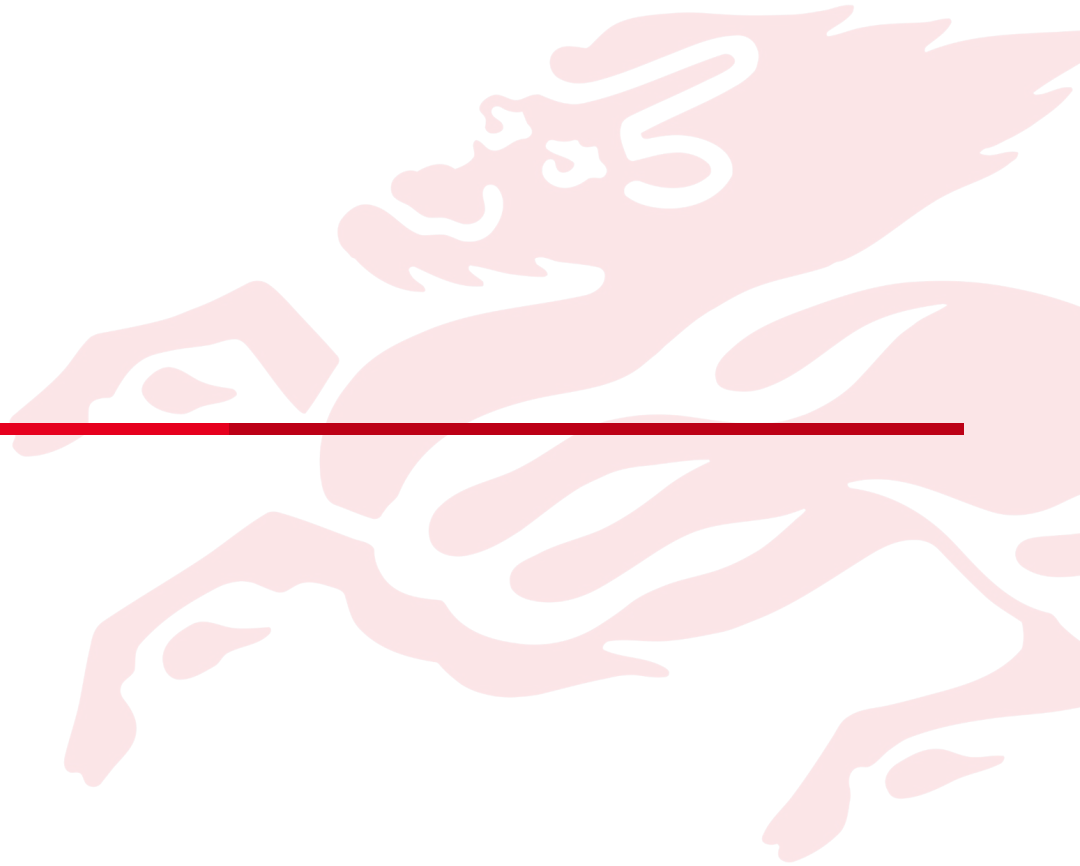
北米とAPACでのコストシナジー・リスク低減の機会が拡大。ホールディングスと各事業会社間のグローバルガバナンスインフラ（グローバル・キャッシュマネジメントシステム等）の構築は完了したが、地域・グローバル最適の観点で改善の余地がある

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



Appendix

Joy brings us together



(参考) 事業利益成長率のガイダンス

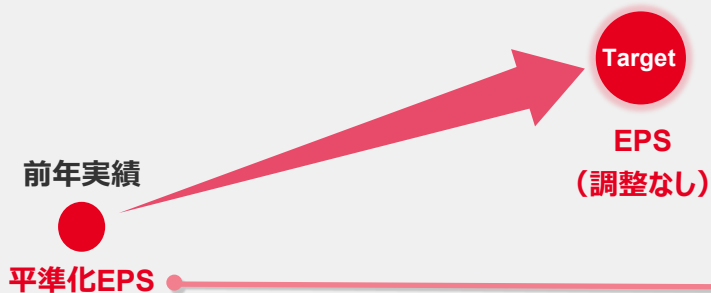
	事業利益 (CAGR)		
	2024年実績 (億円)	2025年計画 (億円)	2027年までの 3年CAGR (%)
酒類事業	1,240	1,303	+一桁半ば%
飲料事業	640	649	
医薬事業	919	790	
ヘルスサイエンス事業	-109	37	180-200億円*
連結計	2,110	2,120	+一桁後半% (+6%以上)

*2027年のセグメント事業利益水準

(参考) EPSの考え方 (KPIとしてのEPS・平準化の計算方法の変更)

➤ 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

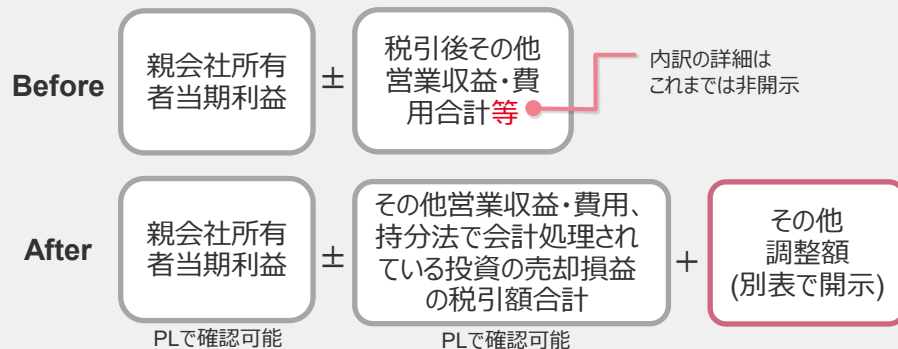
財務目標におけるEPS



- 今後は、キャッシュフロー向上・株主価値の最大化を目指し、また、配当もDOEを目安に行うことから、財務KPIには調整しないEPSを使用する
- ただし、比較時に基準とする前年実績は、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*

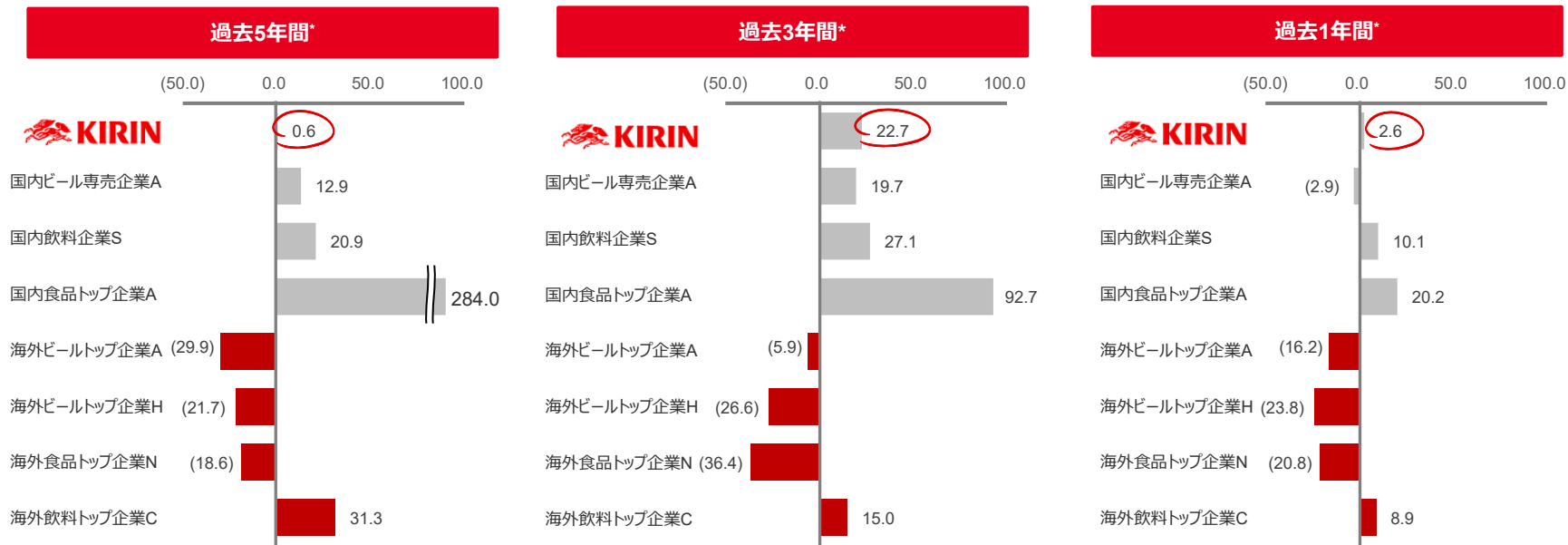
平準化EPSの計算方法の変更

- 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、基準年に非定常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 (プラスマ乳酸菌) 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	LTIR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%

(参考) 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 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 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	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 ウェルビーイングを育むつながりと信頼の創出 人権の尊重		
	食の選択の自由の確保 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	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 個人情報保護		
	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 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	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