



キリングroup
2022年-2024年
中期経営計画

New growth track

新たな成長軌道へ

2022年2月14日

➤ 基本戦略

事業領域別戦略

財務戦略

資料編

環境変化に対し戦略を前倒して実行。次の中計への基盤を形成した

食領域

- ▶ 高付加価値製品の展開
- ▶ 飲料事業×ヘルスサイエンス
- ▶ 豪州乳飲料売却 ほか

ヘルスサイエンス領域

- ▶ バリューチェーンの垂直統合
- ▶ プラズマ乳酸菌製品拡大
- ▶ 次世代戦略素材への投資

医領域

- ▶ グローバル戦略3品の複数地域での上市
- ▶ グローバル経営体制の構築

コーポレート

- ▶ 事業ポートフォリオ整理や、政策保有株式の売却等によるBSスリム化
- ▶ 自己株式の取得による平準化EPSの下支え
- ▶ コーポレートガバナンスの質的向上（取締役会の多様性、報酬制度、リスクマネジメント）

2022-2024年中計の成長への基盤が整った

事業構造改革の実行と新たな価値創造により成長を加速する

キリングroup・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

新たな成長軌道へ

3領域へ経営資源を集中



食領域の
利益増大



ヘルスサイエンス
領域の規模拡大



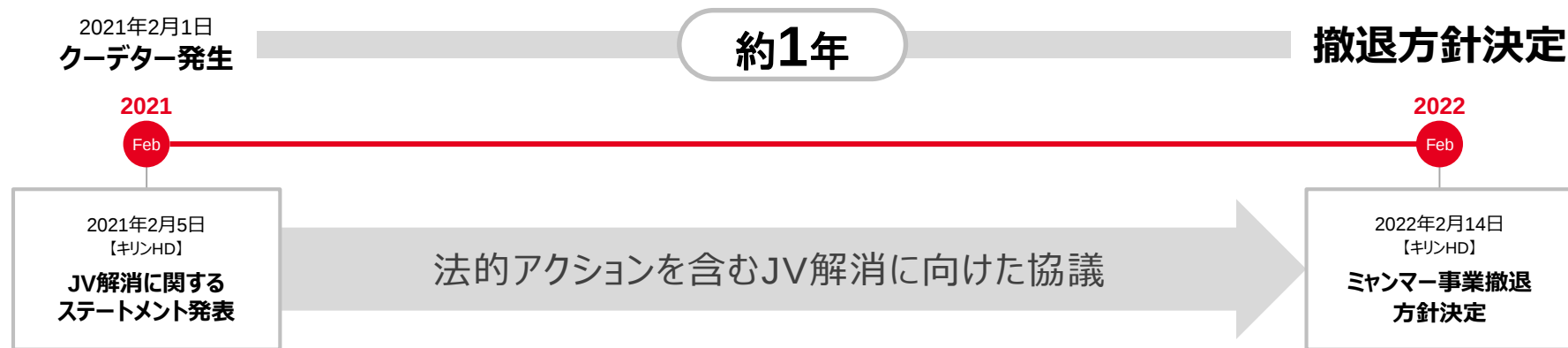
医領域の
グローバル基盤強化

KV2027の
実現へ

2019-2021 中計

2022-2024 中計

2025-2027 中計



- 2021年2月のJV解消に関するステートメント発表以降、合併事業を早期に解消することを目指し、法的アクションを含めあらゆる手段を講じてきた。
- 約1年間交渉を続けてきたが、両社の主張は平行線をたどり、当社が望む形（キリンによる現地での事業継続）で早期の合併解消は困難と判断。
- 従業員等のステークホルダーに最大限配慮しながら、売却を優先し協議を進める。

ポートフォリオの変革

ノンコア事業の売却



コア事業への戦略投資

自己株式の取得

- M&Aの投資機会、EPS達成状況、株価、資本構成、手元資金の活用見込等をふまえて判断

今回、追加的株主還元として

上限500億円の自己株式の取得を実施

2022年

2023 - 2024年

原材料高騰などによる
コスト増

ミャンマー事業の
業績予想の除外



既存事業の更なる成長

ヘルスサイエンス領域
の規模拡大

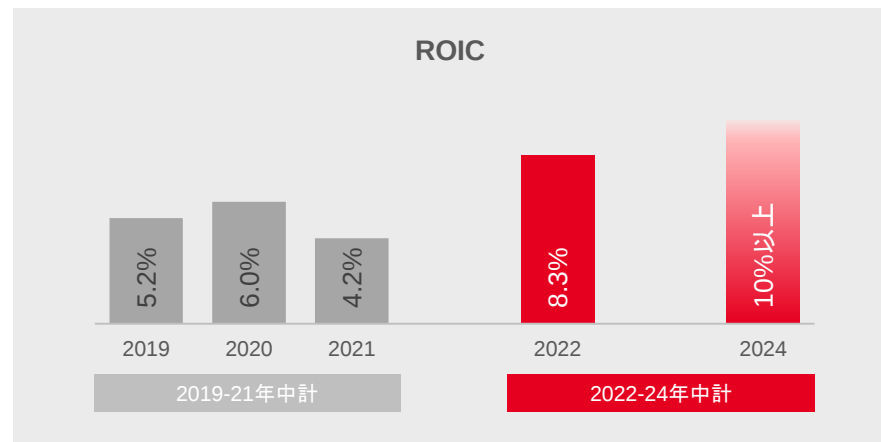
収益改善策による利益創出

新たな成長軌道へ

2024年 ROIC 10%以上、平準化EPS CAGR 11%以上を目指す

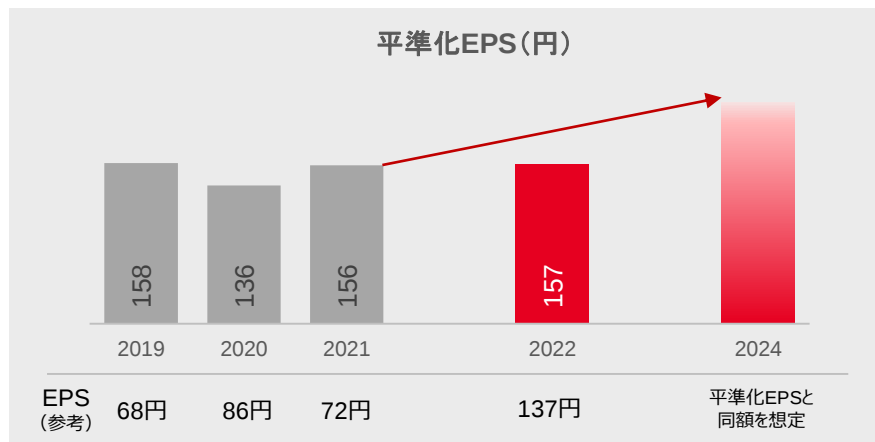
資本効率

ROIC

10%以上

株主価値

平準化EPS 年平均成長率

11%以上※

※対2021年度。2022年度の500億円の自己株式取得影響は含まない。

ガイダンス

事業利益 年平均成長率 13%以上 (対2021年度)

より経済的価値に直結する指標に、非財務指標を刷新

Before

After

項目	テーマ	非財務指標	項目	テーマ	非財務指標 New	経済的価値への繋がり
CSV コミットメント	ARP	CSVコミットメント 約20のコミットメント、 約40の成果指標	環境	気候変動	GHG 対19年 Scope 1+2 排出量削減率	省エネ効果による炭素税導入時の費用増低減
	健康			容器包装	PETボトル リサイクル樹脂使用率	価値創造による利益創出、PET原料安定調達
	コミュニティ			水資源	水 水ストレスが高い製造拠点の使用原単位	製造コスト低減、渇水による製造リスク低減
	環境		健康	中期ヘルスイニシアチブ 戦略推進	免疫の維持支援 重点3領域 新価値創造 および 医領域シナジー	売上収益、事業利益拡大 未実現ニーズの充足による利益創出 新たな健康価値創出による利益創出
ブランド	組織能力	企業ブランド価値 インターブランドスコア		組織風土	従業員エンゲージメント エンゲージメントスコア	価値創造による利益創出、生産性向上
従業員	組織風土	従業員エンゲージメント エンゲージメントスコア	従業員	多様性	多様性向上 日本国内 女性経営職比率 日本国内 キャリア採用比率	価値創造による利益創出、生産性向上
				労働安全衛生	休業災害 休業災害度数率	労働環境改善による意欲向上、生産性向上

より直接的に経済的価値に
繋がる指標へ

基本戦略

➤ 事業領域別戦略

財務戦略

資料編

「既存事業のブランド強化＋新規ビジネス拡大」による収益構造の変革

食 領 域

キリンビール

- ▶ 主力ブランド強化
- ▶ 高付加価値商品やサービスのさらなる成長

ライオン

- ▶ マーケティング変革を通じたコアブランドの強化
- ▶ 豪州・北米クラフトビール事業の成長加速

キリンビバレッジ

- ▶ 午後の紅茶、生茶ブランドの再成長
- ▶ ヘルスサイエンス関連商品の拡大

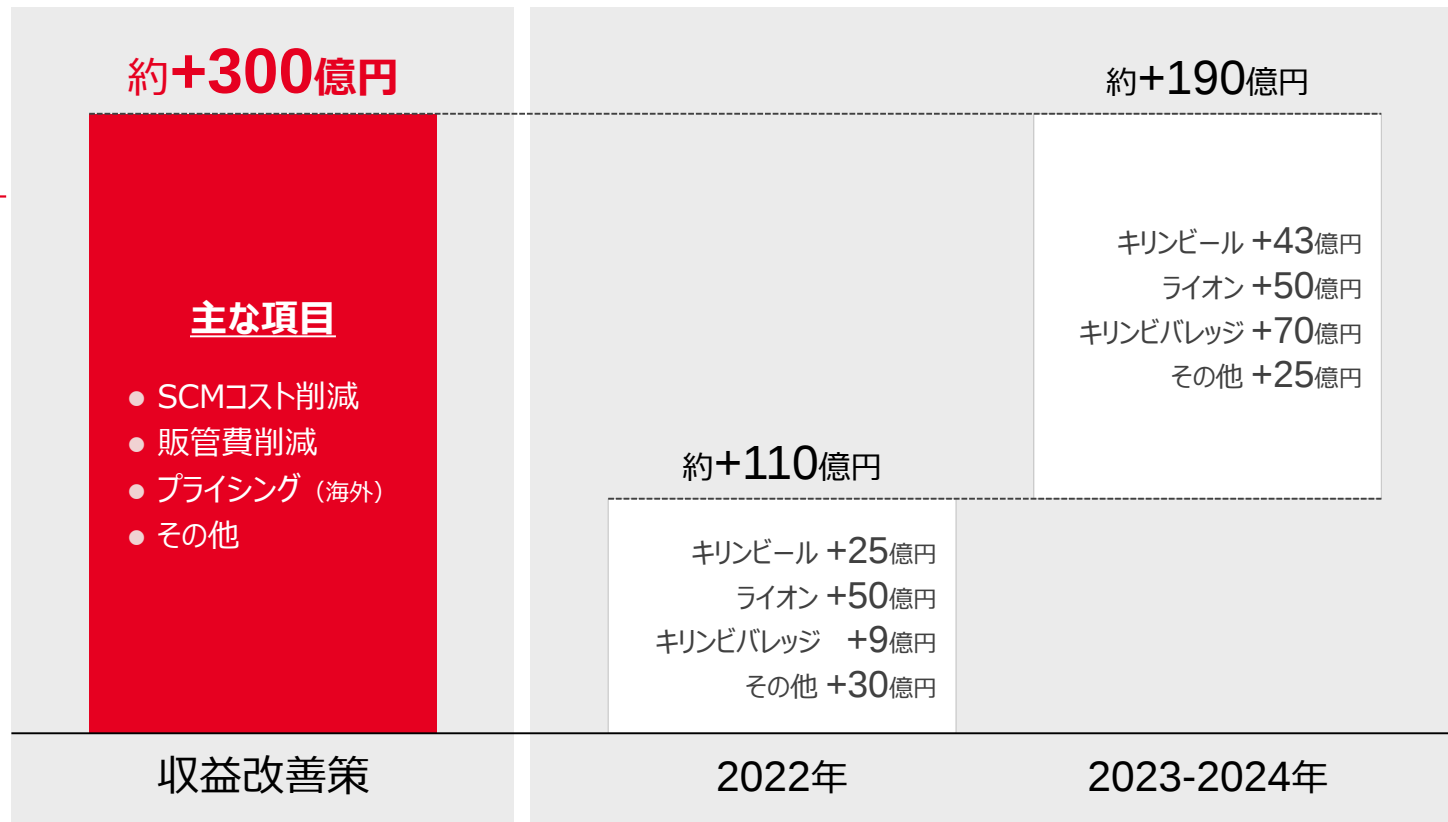


Fermentum



成長実現に向け、3年計で約300億円の収益改善策を計画

食領域における
中計3か年での
収益改善策
(対2021年度)



ヘルスサイエンス領域

キリンホールディングス

- プラズマ乳酸菌の認知・売上拡大
- ファンケルとの協業継続
- M&Aによる規模拡大

協和発酵バイオ

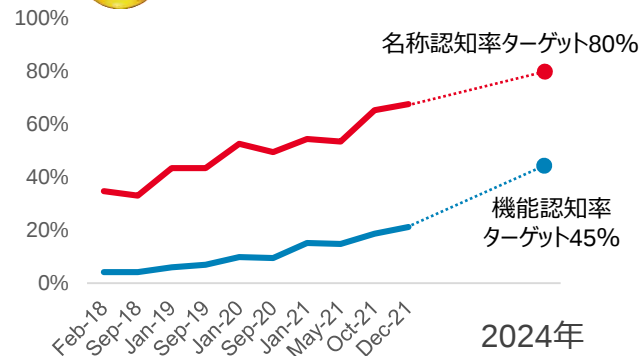
- 次世代戦略素材の生産基盤確立と海外展開

医薬事業との協業

- 協和発酵バイオが主導する原薬事業の強化



プラズマ乳酸菌 認知率



次世代戦略素材

免疫	脳機能
プラズマ乳酸菌	シチコリン
ヒトミルクオリゴ糖	

協和発酵バイオが主導する原薬事業の強化

Before

グループ資産を掛け合わせた新たな価値創造



協和発酵バイオ

強み 独自発酵技術による原薬工業生産

KV2027での意思決定

協和発酵バイオを
キリンホールディングス直下へ移管

協和キリン

GSP*として強みを活かした領域で自社医薬品開発に集中

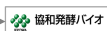
Kyowa KIRIN



キリンホールディングス

ヘルスサイエンス領域の立上げ・育成。食・医に続く柱へ

KIRIN



協和発酵バイオの強みを活用し
協和キリン傘下では出来なかった
外部向け原薬開発に投資を決定



協和発酵バイオ

発酵バイオ技術による
独自のプロセス開発力

グループ資産の最大
活用を可能にする
ポートフォリオ
マネジメント



KIRIN

Kyowa KIRIN

グローバル医薬品
開発の知見
(CMC**・薬事)

製薬企業と協業した新薬向け高付加価値原薬開発とグローバルでの展開

- CDMO***として、単なる受託製造ではなく、製薬会社と共同でプロセス開発や治験用原薬製造を担い、新薬の原薬開発を行う。
- 独自の発酵技術を活用した高付加価値な新薬向け原薬を開発。
- 環境負荷の低い製法による社会的価値の高い原薬による差別化。

2022年 治験薬製造設備建設 着工
2025年 稼働開始
2029年 上市用医薬原薬の製造販売

売上収益
1,000億円以上へ

* グローバル・スペシャリティファーマ

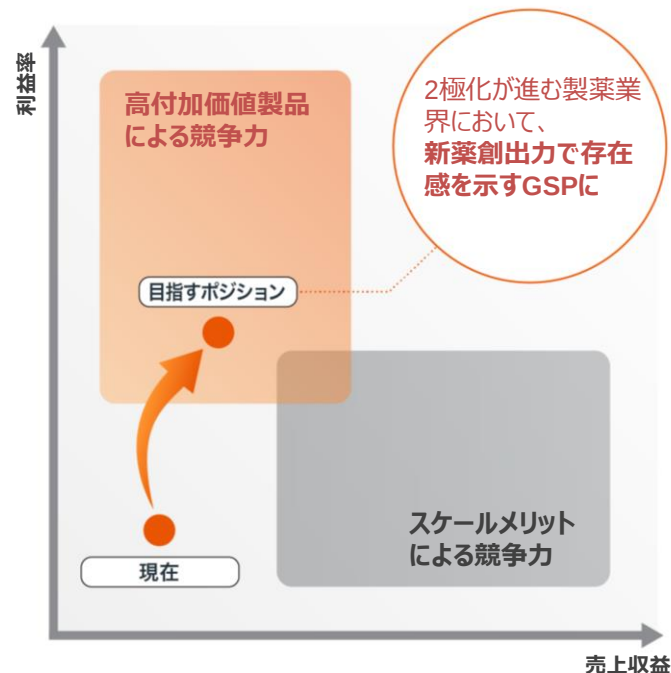
** CMC=原薬・製剤の、Chemistry(化学)・Manufacturing(製造)・Control(品質管理)の情報

*** CDMO=Contract Development and Manufacturing Organization

医領域

協和キリン

- グローバル戦略3品の継続的な成長
- 中長期的な成長のためのグローバルな生産・販売を中心とした事業基盤への投資
- 次世代戦略品の着実な開発進捗



➤ MSCIのESG格付けがA⇒AAとなり世界のCSV先進企業と並ぶ評価に

Environment

環境投資3年で約100億円

- 今中計期間中、主にSBT1.5°C目標達成に向けGHG削減に繋がる環境投資として約100億円を投じる。
- GHG排出量削減の環境投資判断にICP※も活用する。

TCFD新ガイダンス準拠

- 2021年10月に発表されたTCFDの新ガイダンスに準拠した開示を先んじて進める。
- 気候変動が社会と企業に与えるリスクと機会や戦略のレジリエンスを評価し、シナリオ分析の深化と対応策に取り組み、ポジティブインパクトに繋げる。

キリングループ環境報告書 2021 TCFDページ



Social

働きがいを高める人財投資

- 国内グループ各社の中計期間中の業績結果に応じ、処遇改善に取り組むことで、グループで働く魅力を高める。
- 加えて、能力開発や仕事環境整備等も含めた総合的な労働条件の検討を通じて、「人財投資」を積極的に進める。

女性活躍推進長期計画

- 女性活躍推進長期計画2030を策定。
- 日本国内の女性経営職比率30%および、キリンホールディングス女性役員比率30%を目指し、多様性推進に取り組む。

Governance

取締役会の実効性強化

- 2022年度は①事業ポートフォリオ、②戦略策定・実行モニタリング、③CSV経営を推進するキリングroup企業理念の浸透、④健全な企業倫理の周知徹底、⑤リスクマネジメントに関する実効性向上に注力する。

サステナビリティへの対応強化

- グループCSV委員会の開催回数と取締役会への報告頻度を年1回から年3回に拡大。
- グループCSV委員会傘下にグループ環境会議、グループ人権会議、グループ健康経営推進会議などを設置し、グループのマテリアリティについての議論と対応を強化する。

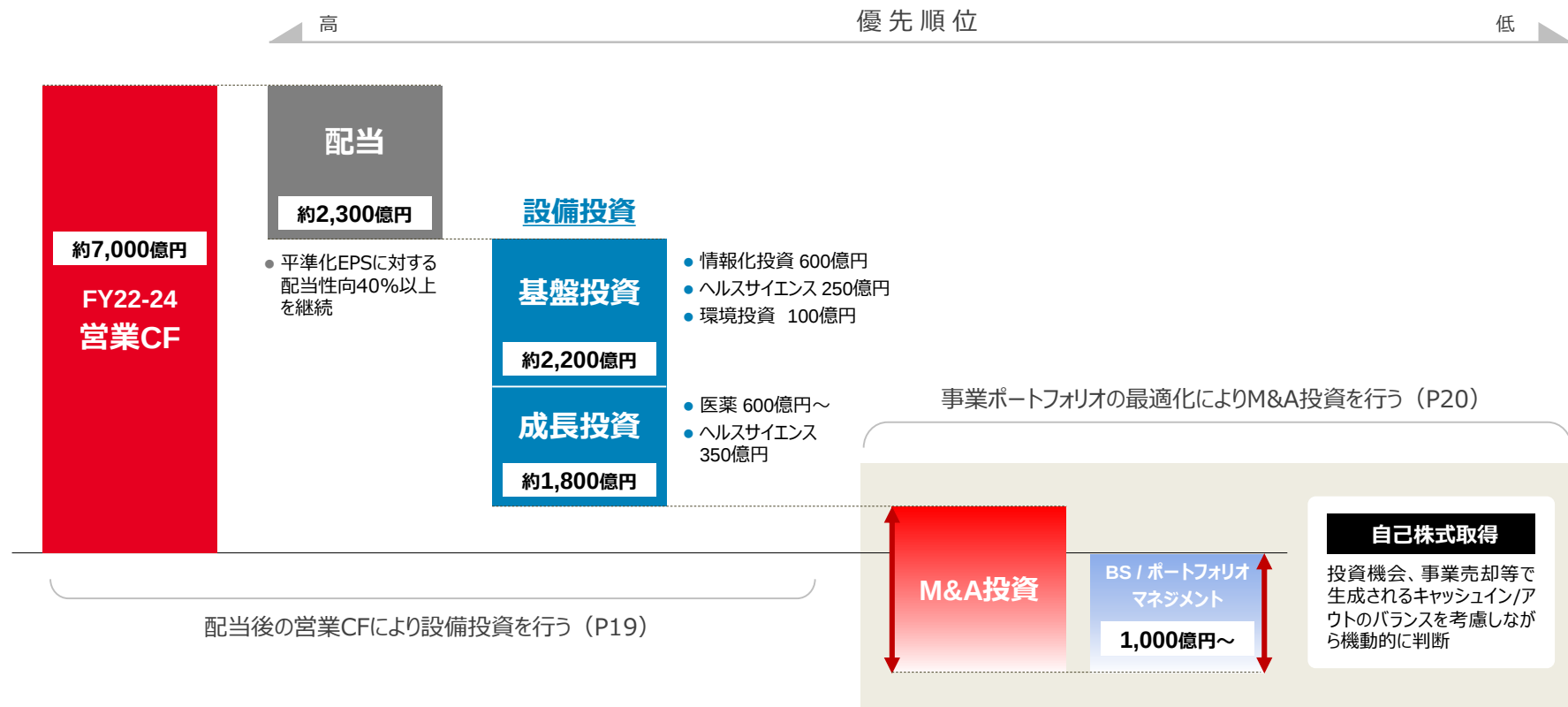
基本戦略

事業領域別戦略

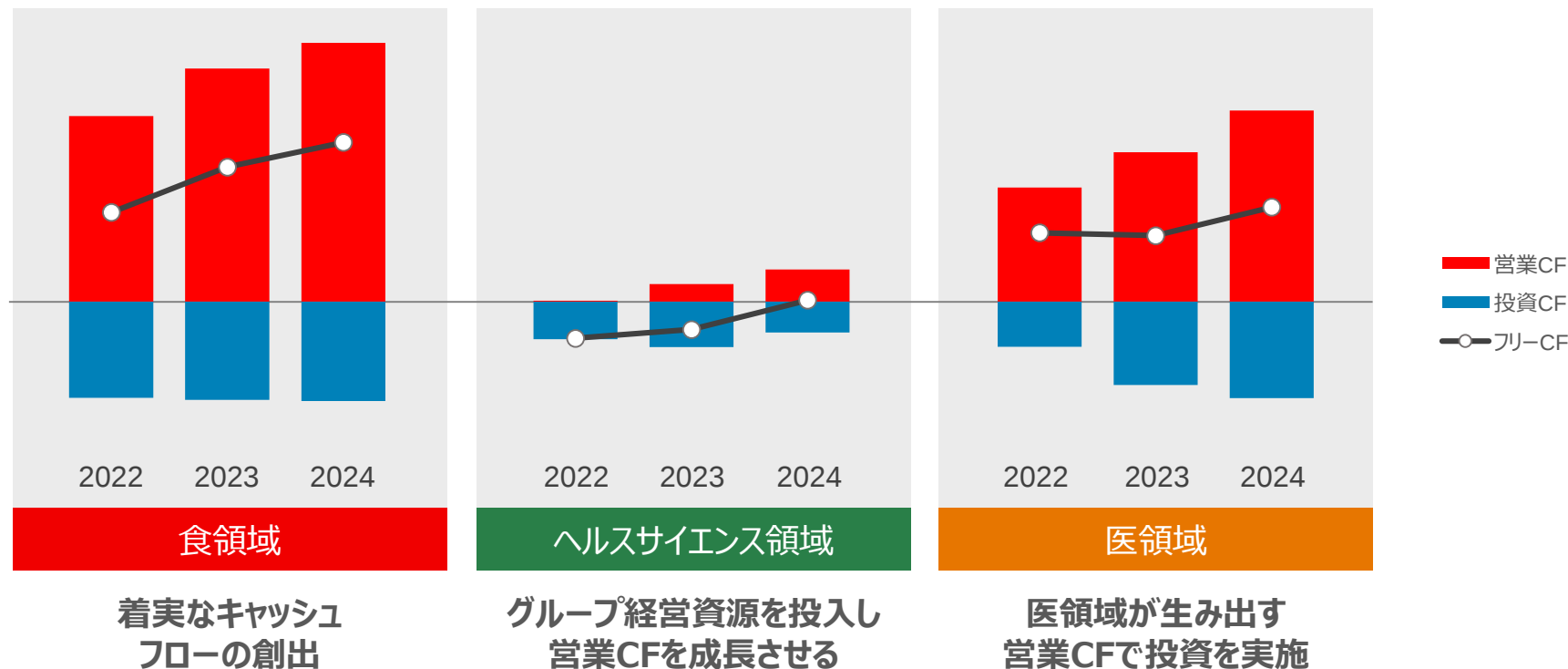
➤ 財務戦略

資料編

約7,000億円の営業CFを明確な優先順位で配分



事業ステージに応じた投資戦略で、グループ全体のキャッシュバランスを確保※



※計画段階の案件を含む中計策定時の投資CF額を記載。計画および実行のタイミングは変動する可能性あり。

財務戦略骨子



BS・PF* マネジメントによるキャッシュ創出

- 1,000億円以上の資産圧縮（グローバルCMS**の導入、SCM効率化によるCCC***改善）
- ノンコア事業の売却



成長ドライバー獲得への規律ある投資

- ヘルスサイエンスを中心とした成長投資の加速
- ROICを基準とした投資効率を重視



機動的な株主還元施策

- 成長投資を優先するも、自己株式取得は機動的に実施

ROIC (資本効率)	平準化EPS (株主価値)	事業利益額・率 (収益成長)
✓		
✓	✓	✓
	✓	

* BS = バランスシート PF = ポートフォリオ

** Cash Management System

*** Cash Conversion Cycle

基本戦略

事業領域別戦略

財務戦略

➤ **資料編**

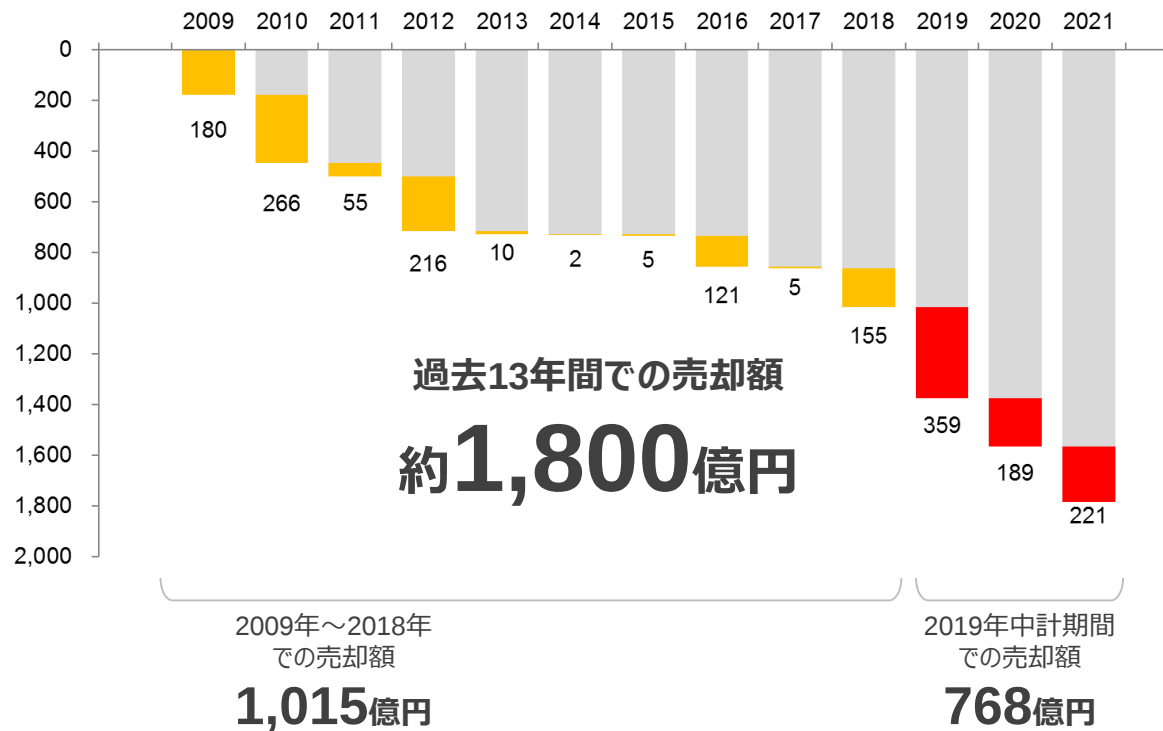
2019年-2021年 中期経営計画の振り返り

	KPI	目標	達成状況
財務目標	平準化EPS	対2018年度 年平均成長率 5%以上	▲2.2% (156円)
	ROIC	2021年度 10%以上	4.2%
非財務目標	CSVコミットメント *	19コミットメント (47成果指標)	コロナによる行動規制等が影響した一部 項目では未達となるも、環境は着実に 取り組み目標を達成。
	企業ブランド価値	2021年度 2,200百万ドル以上	2,476百万ドル
	従業員エンゲージメント	2021年度 72%以上	72%



*CSVコミットメントの
詳細な結果は
当社ウェブサイトを参照

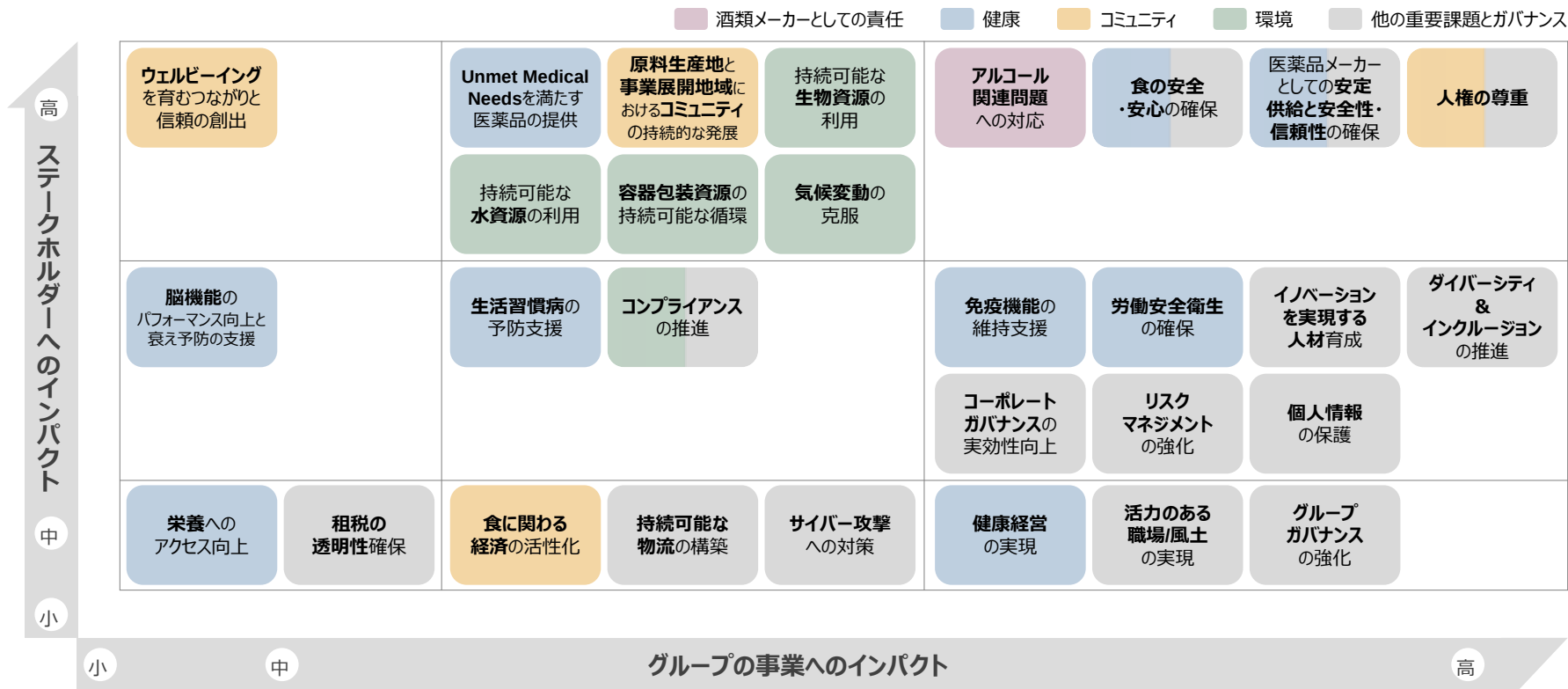
2019年～21年3年間で約770億円の政策保有株式を売却。



持続的成長のための経営諸課題の改訂



➤ 中計策定の前提となる経営諸課題を3年に一度更新。持続可能な社会を実現を通じて事業を成長させ、経営のレジリエンスの強化へ。



CSVパーパス、CSVコミットメントの変更

当社ウェブサイト
(CSVパーパス)



よろこびがつなく世界へ

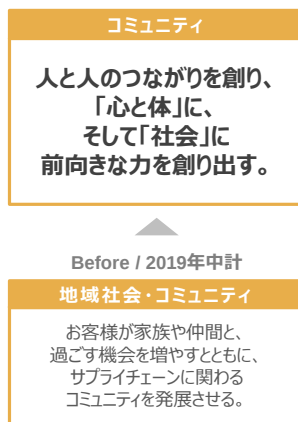


- GMMの中で、「酒類メーカーとしての責任」「健康」「コミュニティ」「環境」の4つを「CSV重点課題」と位置づけ、CSVパーパスを策定。
- コロナ等の環境変化を踏まえて、「コミュニティ」を再定義。様々な形で人の繋がりをコミュニティと広義に捉え、人々のウェルビーイングやソーシャルキャピタルの実現を通して、CSV経営の推進に繋げる。
- GMM、CSVパーパスから、具体的な目標として各事業がCSVコミットメントを設定。

CSVパーパス



After / 2022年中計



CSVコミットメント

2019年中計からの進化

酒類メーカーとしての責任	● 成果指標は追加/変更しないが、事業会社別の目標値を設定・開示 (現在はグループ目標のみを開示)
健康	● 免疫機能に限らず、 脳機能 などを含む幅広い 社会課題 に対して設定
コミュニティ	● GMM改訂を受け、 人権 を追加 ● CSVパーパス改訂を受け、 創出を目指す社会的価値 を見直し
環境	● 気候変動や生物資源において、事業会社別の目標値を設定・開示 (現在はグループ目標のみを開示) ● 水資源の目標値 を新たに設定

2024年 非財務目標一覧

項目	テーマ	非財務指標	2024年目標水準
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	23% (2030年 50%)
	容 器 包 装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	38% (2027年 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 ライオン（豪州）（用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量）	3.0 kL/kL以下 (2025年 2.4kL/kL以下)
健康	中期ヘルスサイエンス 戦略推進	「免疫機能の維持支援」達成度 ①日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率 ②プラズマ乳酸菌の継続摂取人数	① 45% ② 190万人 (2027年 ①50%)
		「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」達成度 および「医領域との協働推進」達成度	非開示 ^{※1}
従業員	組 織 風 土	従業員エンゲージメントスコア	75%
	多 様 性	「多様性向上」達成度 ^{※2} ①日本国内 女性経営職比率 ②日本国内 キャリア採用比率	① 15% ② 30%
	労 働 安 全 衛 生	休業災害度数率 ^{※3}	0.95 (日本：0.40)

※1 知的財産に関する内容等を含むため、具体的な構成指標および目標水準は戦略上非開示

※2 集計対象はキリンホールディングス社原籍社員

※3 グループ内で生産・物流機能を有する主要なグループ会社を対象とする。工場構内のパートナー会社も含める

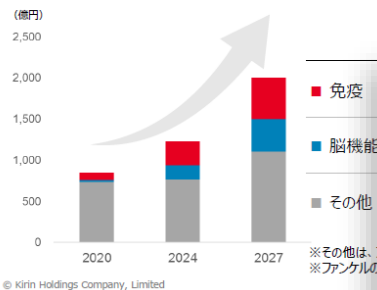
Investor Dayで示した基本戦略を継続。実績を生み出す中計へ

強固なバリューチェーン
ファンケル、協和発酵バイオが加わったことで垂直統合型のバリューチェーンが整った



ヘルスサイエンス領域 売上収益目標

2027年までに売上収益約2,000億円、事業利益約15%を目指す



Investor Day 2021

ヘルスサイエンスの
全体戦略と今後の可能性

2021年3月3日 キリンホールディングス株式会社

ヘルスサイエンス領域で取り組む重点領域



重点領域

病気になりにくい
体をつくる

日々の生活を
充実させる

感染リスクの最小化

パフォーマンス向上と衰えの予防

ヘルスサイエンス領域とは



グループのコアコンピタンスを生かしながら
「健康課題」の解決を通して経済的・社会的価値を創出する領域

発酵&バイオテクノロジーが領域を繋ぐコア・コンピタンス

健康 / 未病 / 医療の全ての生活者ニーズをカバー



2021年3月3日 Investor Day
ヘルスサイエンスパート 資料



よろこびがつなぐ世界へ

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.

