

KIRIN

キリングroup

資本市場との対話状況

2025年2月14日

キリンホールディングス株式会社



企業価値向上に向けて

Joy brings us together



長期経営構想（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

課題

当社のPBRは1倍を大きく超えるが、目指す企業価値とは乖離がある

企業価値向上の取り組みを推進



酒類・飲料事業

単価向上と
生産性向上による
収益性の改善



医薬事業

中長期の成長を担う
開発パイプラインの拡充



ヘルスサイエンス事業

日本、アジア・パシフィックでの
事業の利益拡大に集中



事業ポートフォリオ

最適な状態へ常に進化



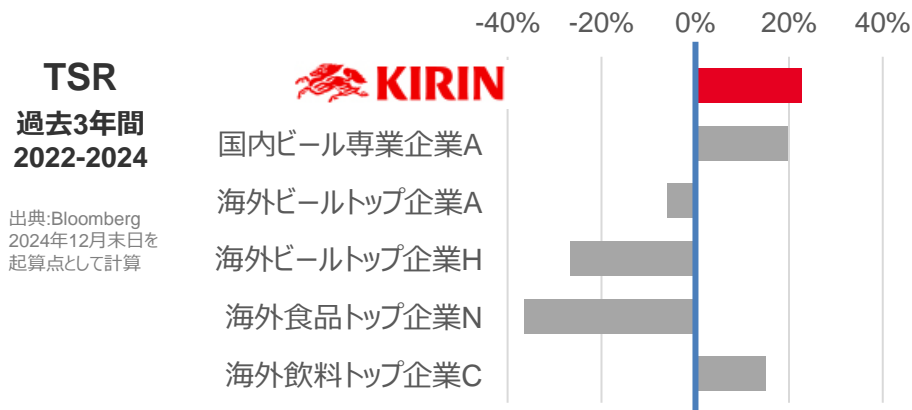
中長期の企業価値向上のためには既存領域に加えて成長領域の貢献が必要不可欠

資本市場と対話をし、企業価値を上げていく

▶ 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



出典: Bloomberg
2024年12月末日を
起算点として計算

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？



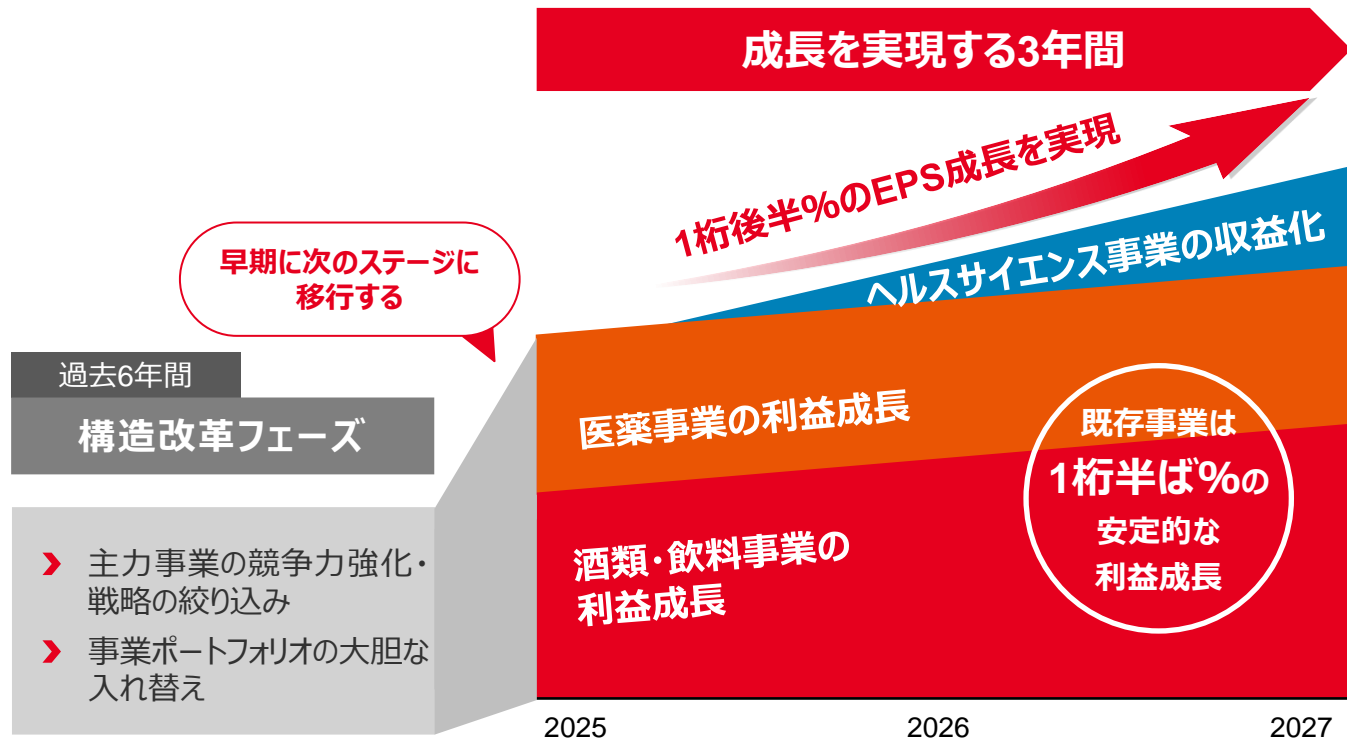
今後の成長にもっとワクワク感が欲しい



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 327 1400 382">酒類・飲料事業</td> <td data-bbox="1400 327 1906 382">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 382 1400 458">ヘルスサイエンス事業</td> <td data-bbox="1400 382 1906 458">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 584 1400 638">酒類・飲料事業</td> <td data-bbox="1400 584 1906 638">ブランド強化と利益構造改善</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1130 638 1400 715">ヘルスサイエンス事業</td> <td data-bbox="1400 638 1906 715">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 835 1400 889">酒類・飲料事業</td> <td data-bbox="1400 835 1906 889">強いブランドによる安定的な利益貢献</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1130 889 1400 944">医薬事業</td> <td data-bbox="1400 889 1906 944">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					



資本コストを意識した経営の実現に向けて

Joy brings us together



資本効率と株主価値を重視した経営をさらに推進

▶ 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

- 3年間のローリング計画を用いて、CFO機能が各事業と二人三脚で事業利益だけではなく、当期利益やキャッシュフローの改善活動を行う

2 ROICの向上

- 各事業のリターンを最大化とBS改善の取り組みを定義し、実現に向け取り組みを推進
- グローバルキャッシュマネジメントシステムの拡充

3 キャッシュアロケーション・投資規律と株主還元

- 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、キャッシュバランスに応じて投資や還元を検討
- 安定的な配当のための配当方針の変更

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、医薬事業の拡大に応じたリスクファイナンスのコスト増の抑制と最適化
- 資金の効率化等を実現して、リスクファイナンスのコスト増を相殺する

企業価値向上



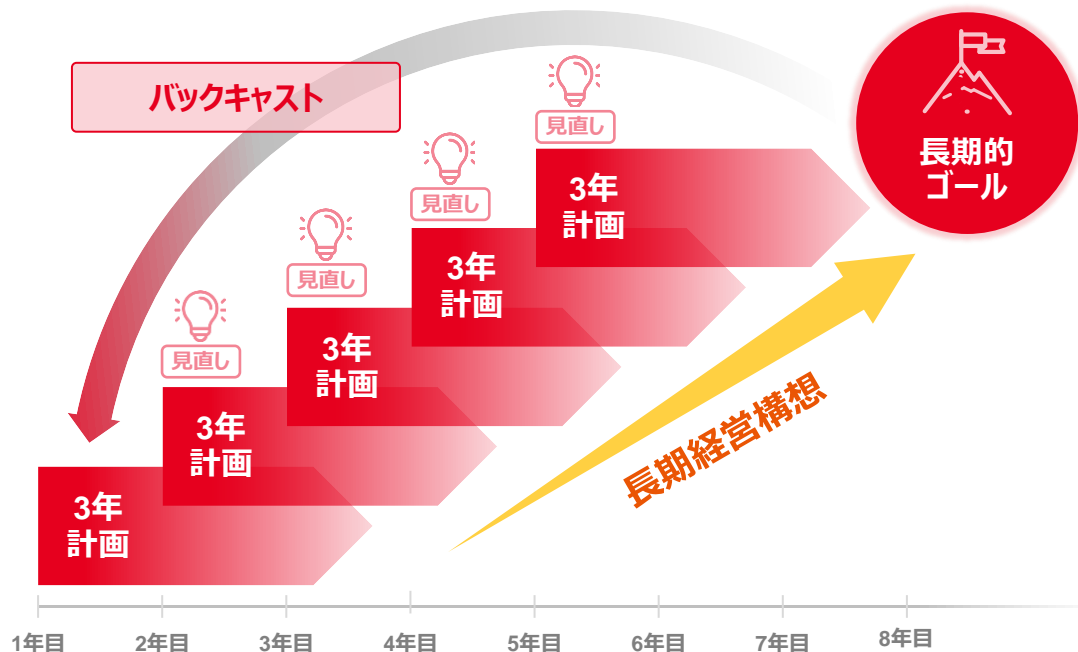
EPS向上



ROICの改善

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%

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

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

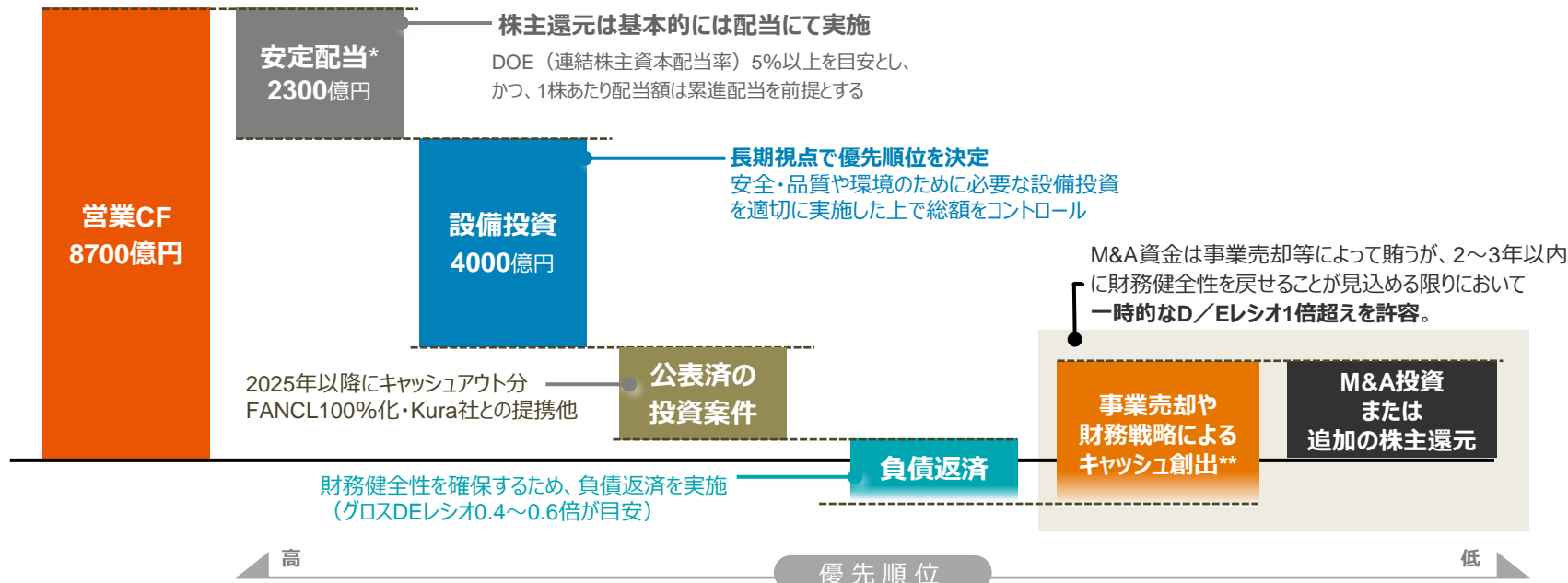
- グローバルキャッシュマネジメントシステムの拡充
- 事業ポートフォリオの組み換えによる資産の最適化

**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)

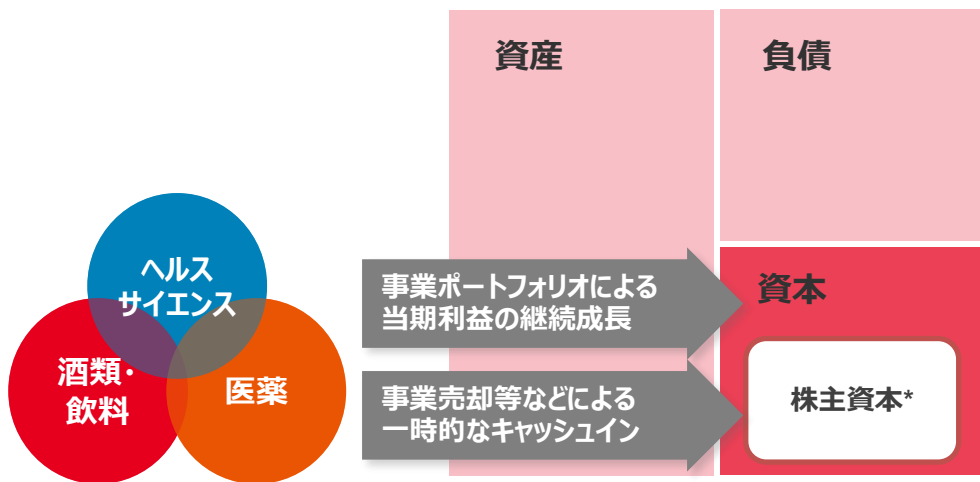
- ▶ 安定配当を最優先に、有利子負債返済と将来成長のための無形資産投資を実施しながら、キャッシュバランスに応じて投資や株主還元を検討
- ▶ 常に事業ポートフォリオの見直しの議論を継続する
- ▶ 財務健全性が確保された際には、M&A投資や追加の株主還元の優先順位を上げていく

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

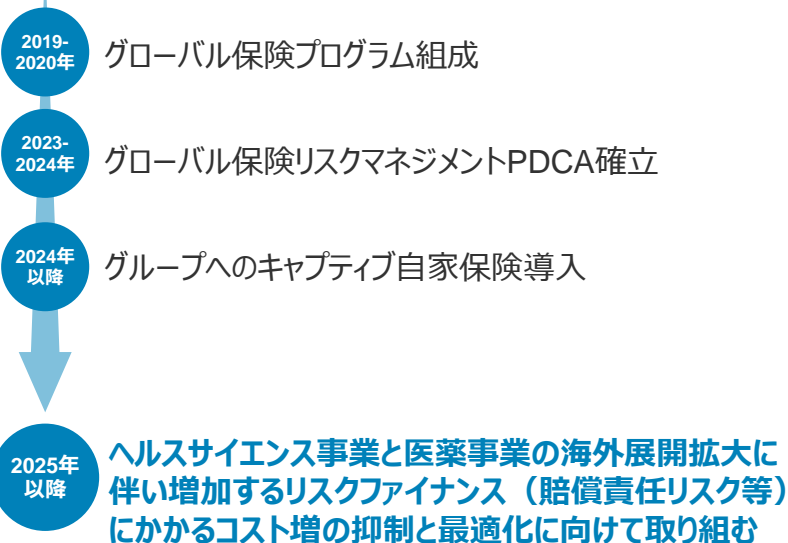
- ▶ 累進配当（配当単価を累進**）を導入
- ▶ DOE（連結株主資本配当率）5%以上を目安とした配当
 - 資本コストを意識し、資本の規模に応じた安定配当を実施
 - 将来にわたって想定よりも高い利益成長が確信された際は、目安とするDOE比率を引き上げる
 - 一時的なキャッシュが生まれ、投資先がない場合は自己株式取得を検討し、EPS改善と資本額の適正化を実現する

**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



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



2024年12月度 資本市場との対話状況

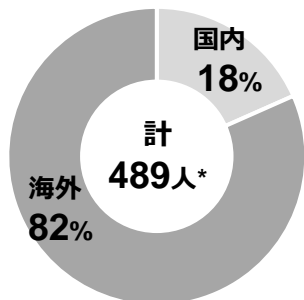
Joy brings us together



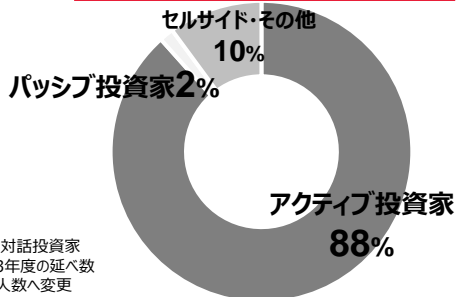
2024年1 - 12月 株主・投資家との対話の状況①

対話相手の属性情報 / 当社側の対応者

国内 / 海外*

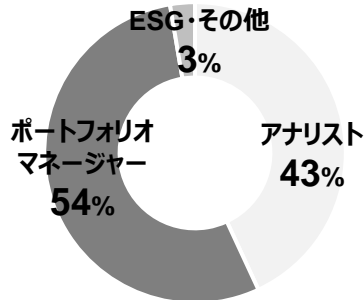


アクティブ / パッシブ

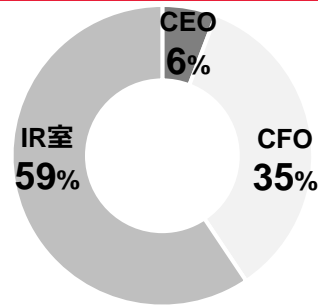


*24年対話投資家数は23年度の延べ数から実人数へ変更

バイサイド 担当分野



当社対応者



機関投資家向け 各種説明会の実施

開催時期	名称	内容	主な登壇者
決算説明会			
5月、11月	決算説明会（第1、第3四半期）	第1、第3四半期業績	経営企画部長、財務戦略部長
8月、2月	決算説明会（第2四半期、本決算）	通期業績予想および企業価値向上に向けた取り組み	CEO、CFO
戦略説明会等のIRイベント			
3月	CEO セルサイドスモールミーティング	セルサイドアナリストとCEOの戦略対話	CEO、CFO、経営企画部長、財務戦略部長
6月	国内物流セミナー（物流2024年問題対応）	国内酒類飲料事業における物流取組	キリンビール・キリンバラッジ・キリングループロジスティクス担当者
9月	CEO セルサイドスモールミーティング	セルサイドアナリストとCEOの戦略対話	CEO、CFO、経営企画部長、財務戦略部長
12月	KIRIN Investor Day	<ul style="list-style-type: none"> ・FANCL統合後のヘルスサイエンス成長戦略 ・キリングループの人財戦略 ・キリングループのCSV経営の進捗報告 	COO、CFO、取締役常務執行役員ヘルスサイエンス戦略担当、取締役副社長人財戦略担当、常務執行役員CSV戦略担当

株主・投資家との対話テーマ

株主・投資家との対話テーマ事例	当社の取り組み（対話を踏まえて取り入れた事項を含む）
企業価値向上、各事業領域の成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 第2四半期・通期決算発表において「企業価値向上に向けて」のプレゼンテーションを継続的に実施。 ● 特に通期決算においてはCEOからTSR (Total Shareholder Return) について言及し、企業価値向上に対する強い決意を表明。 ● KIRIN Investor Dayにおいて、早期収益化が求められるヘルスサイエンス事業の中長期の成長戦略や事業利益成長ガイダンスを示すだけでなく、FANCL統合後のKirin・FANCL・Blackmoresのシナジー効果を説明。 ● 上記と共に、ヘルスサイエンス事業の成長を支える機能戦略についても説明。
企業ガバナンスの実効性について	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合レポートにおいて、独立社外取締役による「キリンのガバナンス体制への評価」をインタビュー形式で掲載。
ESGの進捗、非財務指標の企業価値への関連性について	<ul style="list-style-type: none"> ● KIRIN Investor Dayにおいて、CSV経営（ESG含む）の進捗及び各取り組みにより創出している経済的価値について説明・報告。

経営へのフィードバック体制

取締役会、経営会議メンバー、関連事業会社社長及び各部門長等へタイムリーに情報を共有し、経営戦略に反映している。

内容	頻度	報告方法
投資家・アナリストのコメント（即時性の高いもの）	都度	直接又はメール等
投資家・アナリストのコメント（決算時反響・評価）	発表即日	メール
投資家・アナリストのコメント（対話時のコメント）	月1回及び四半期毎	月1回はメール、四半期毎は取締役会
IR戦略、年間計画及び当該進捗報告	四半期毎	取締役会

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