

CONTENTS

1 Overview of Kirin Group / キリングループ概要

2 Long-Term Management Vision “Kirin Group Vision 2027 / 長期経営構想 「キリングループ・ビジョン2027」

- Medium-Term Business Plan / 2022-2024中期経営計画

3 Alcoholic Beverages business / 酒類事業

- Kirin Brewery / キリンビール
- Lion / ライオン
- Four Roses / フォアローゼズ
- San Miguel Brewery / サンミゲルビール

4 Non-Alcoholic Beverages business / 飲料事業

- Kirin Beverage / キリンビバレッジ
- Coke Northeast / コーク・ノースイースト

5 Pharmaceuticals business / 医薬事業

- Kyowa Kirin / 協和キリン
- 付加価値創出事例
/ Case Studies of Value Creation

6 Health Science business / ヘルスサイエンス事業

- Health Science Strategy
/ ヘルスサイエンス戦略
- Blackmores/ ブラックモアズ
- FANCL / ファンケル
- LC-Plasma / プラズマ乳酸菌

7 CSV / ESG

- CSV Management / CSV経営
- Environment / 環境
- Human rights / 人権
- Community / コミュニティ
- A responsible alcohol producer /
酒類メーカーとしての責任
- Corporate Governance /
ガバナンス

8 Functional Strategies / 機能別戦略

- HR Strategy / 人財戦略
- DX Strategy / DX戦略
- R&D Strategy / R&D戦略
- Marketing Strategy /
マーケティング戦略

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

グループ 経営理念	キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、 こころ豊かな社会の実現に貢献します
2027年 目指す姿	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
経営成果	経済的価値の創造（財務目標の達成） ・ 社会的価値の創造（非財務目標の達成）
戦略の 枠組み	<p>健康・地域社会・環境などの 社会課題への取組みを通じた価値創造</p> <p>一人ひとりとのつながりを強めて、 お客様の期待に応える価値創造</p> <p>イノベーションを 実現する組織能力</p> <ul style="list-style-type: none">お客様主語のマーケティング力多様な人財と挑戦する風土確かな価値を生む技術力価値創造を加速するICT
価値観 “One KIRIN” Values	熱意、誠意、多様性 “Passion. Integrity. Diversity.”

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

変革の
基盤づくり

2019-2021 中計

2022-2024 中計

2025-2027 中計



Before

項目	テーマ	非財務指標
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
	健康	
	コミュニティ	
	環境	
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
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

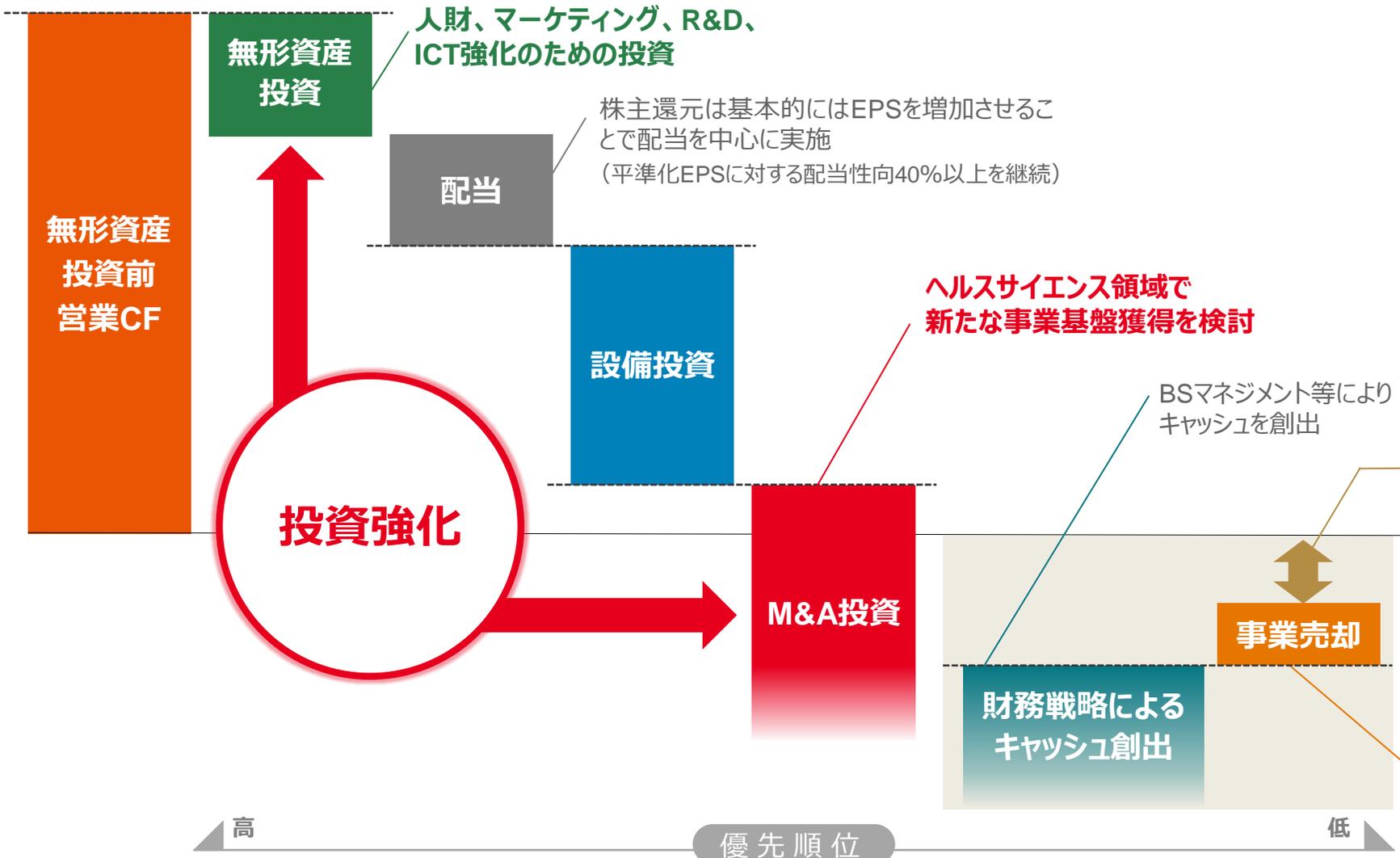
より直接的に経済的価値に
繋がる指標へ

After

項目	テーマ	非財務指標 ^{New}	経済的価値への繋がり
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
	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
	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、渴水による製造リスク低減
健康	中期ヘルスインス 戦略推進	免疫の維持支援	売上収益、事業利益拡大
		重点3領域 新価値創造 および 医領域シナジー	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
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	価値創造による利益創出、生産性向上
	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

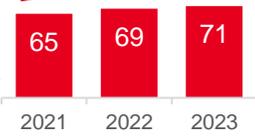
無形資産と将来の事業基盤獲得にキャッシュを振り向ける

➤ キャッシュアロケーションの優先順位は不変も、中長期的な成長のために、無形資産とM&A投資によりリソースを割っていく



一株当たり配当金

EPS成長により
今期2円の増配



キャッシュ創出 22-24年見込み

財務戦略によるキャッシュ創出

- ・政策保有株式の売却：約150億円の縮減
- ・G-CMS*：約700億円のキャッシュ創出
- ・CCC**の改善など：約200億円の改善

事業売却

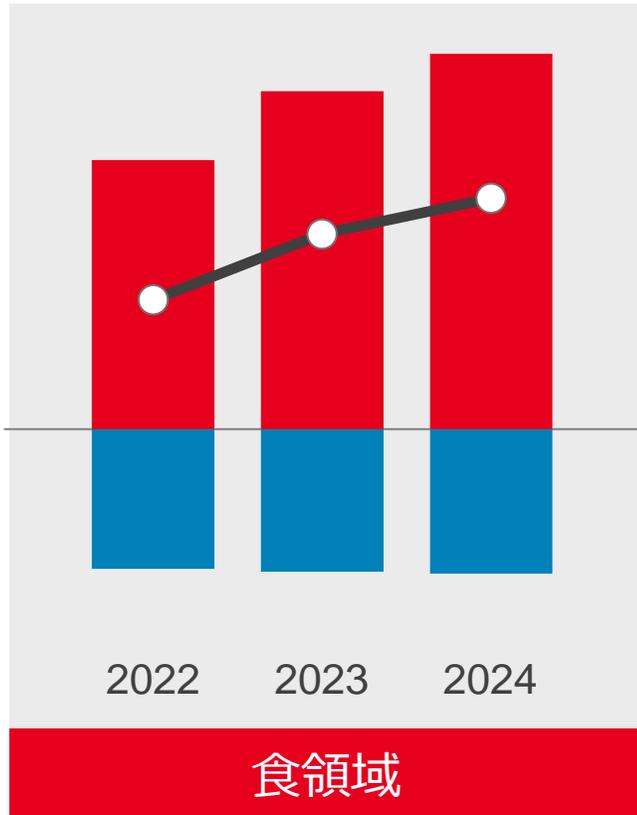
- ・22年：華潤飲料、23年：Thorne 他

M&Aのための資金は財務戦略や事業売却などによって賄うが、それでも不足する場合は一時的なD/Eレシオの悪化は許容

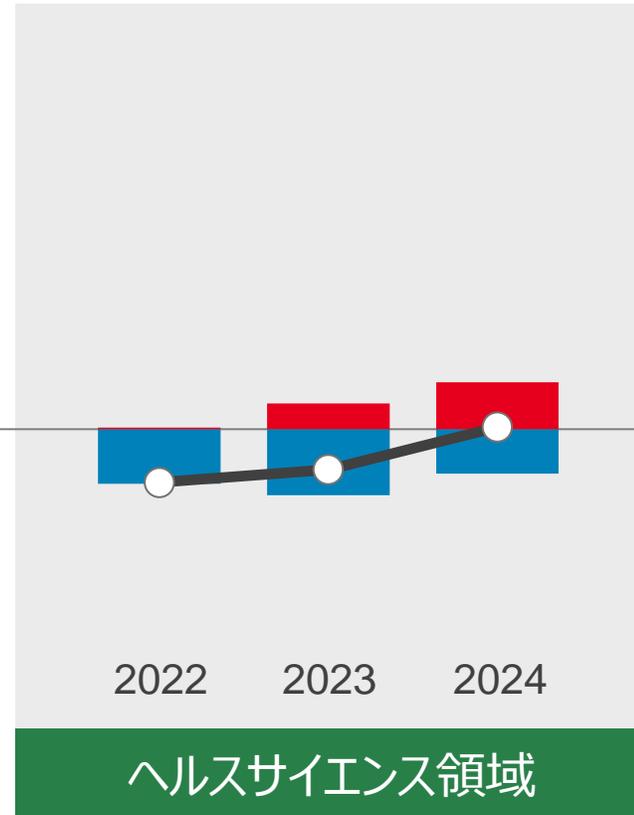
自己株式取得

投資機会、事業売却等で生成されるキャッシュイン/アウトのバランスを考慮しながら機動的に判断

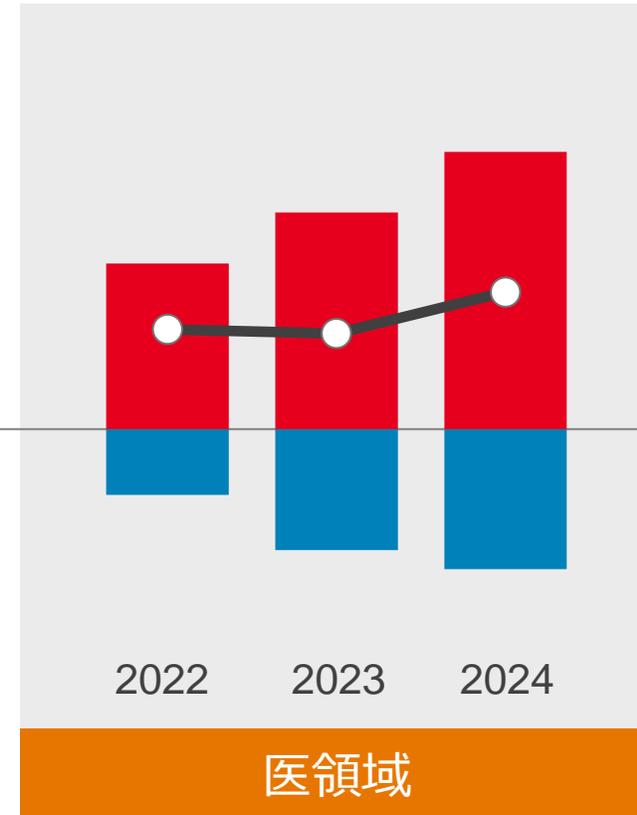
既に完全なノンコア事業は存在しないが、最適な事業ポートフォリオのために入れ替えは随時検討する



着実なキャッシュ
フローの創出



グループ経営資源を投入し
営業CFを成長させる



医領域が生み出す
営業CFで投資を実施

■ 営業CF
■ 投資CF
● フリーCF

※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。

各セグメントで積極的な投資を行い、キャッシュ創出力を最大化

- 基盤となる人財投資やICT投資に加え、各事業毎に強化すべき部分に積極的に投資する

	 酒類・飲料事業	 医薬事業	 ヘルスサイエンス事業
各事業への積極的な投資	 ブランド育成のためのマーケティング投資	 パイプライン拡充のためのR&D投資  北米事業基盤強化	 ブランド・R&D投資  M&Aによる事業拡大
基盤としての人的資本やICTへは共通して投資する			

- 各事業から生まれる中長期的な営業CFの創出力を最大化する
- 確保できたキャッシュのアロケーションはタイミングに応じて柔軟に決定する

現状は投資フェーズの事業も存在するが、中長期的には各事業でキャッシュが回る状況を目指す

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

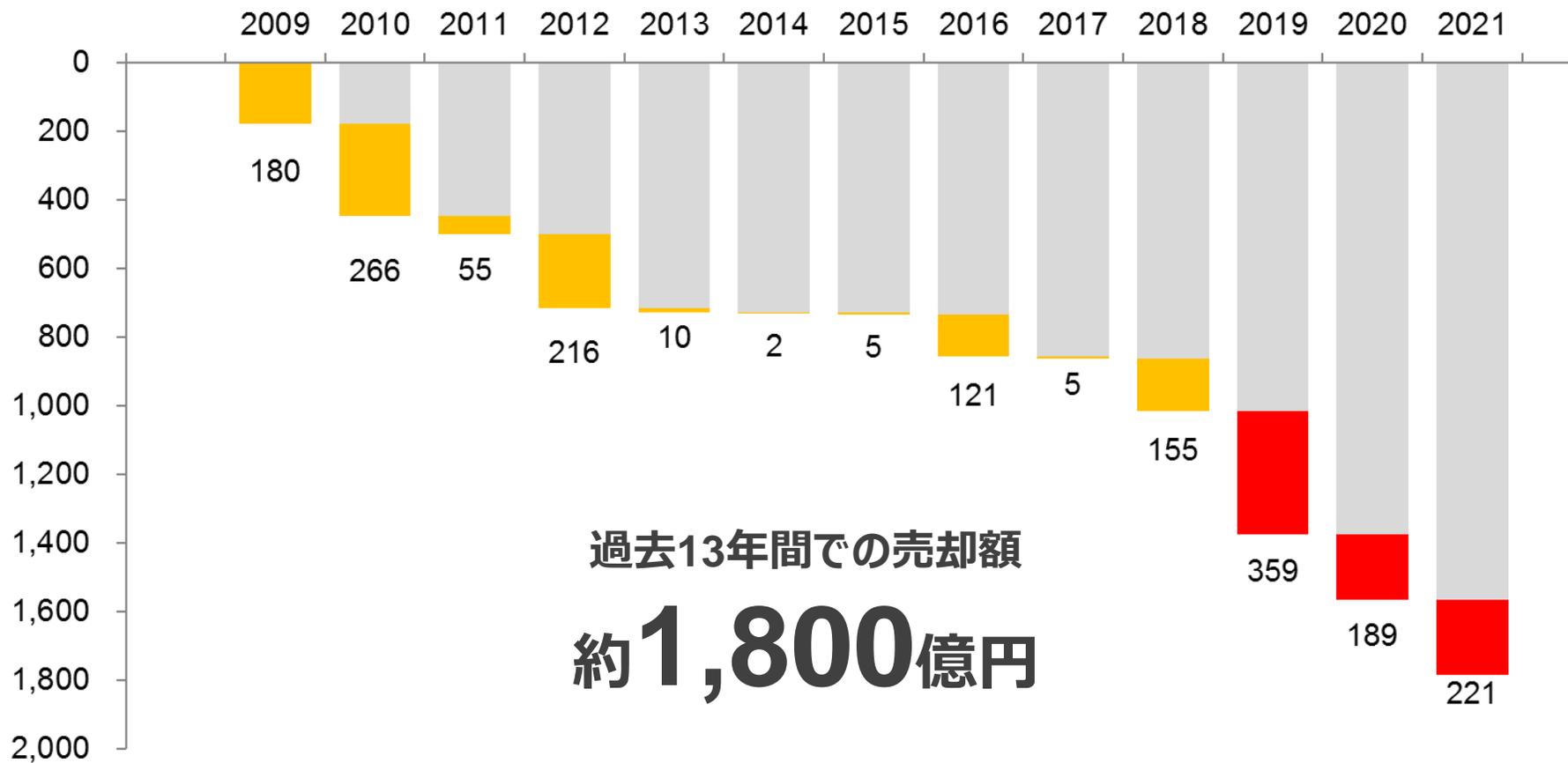
- ヘルスサイエンスを中心とした成長投資の加速
- ROICを基準とした投資効率を重視

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



過去13年間での売却額
約1,800億円

2009年～2018年
 での売却額
1,015億円

2019年中計期間
 での売却額
768億円

2022年 売却額 **36億円**

2023年 売却額 **78億円**