

(1) 経営成績の状況**■ 事業全体の状況**

キリングroupは、「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」ことを目指しています。2019年は「キリングroup2019年-2021年中期経営計画(2019年中計)」に基づき事業活動に取り組んできました。

国内ビール・スピリッツ事業、国内飲料事業、オセアニア総合飲料事業では、主力ブランドへの集中戦略を図りました。日本は冷夏や自然災害の多発、消費税増税という厳しい環境のもとにありましたが、国内ビール・スピリッツ事業ではキリンビールが、国内飲料事業ではキリンビバレッジが市場を上回る成長を実現しました。さらに、オセアニア総合飲料事業では

酒類事業・飲料事業双方における将来の成長に向けて、飲料事業の売却先を決定しました。医薬事業ではグローバル戦略3品の価値最大化を通じて、キャッシュ創出力の向上を図りました。さらに、事業環境の不確実性が高い時代に社会課題を成長機会に変えていくため、キリングroupならではの強みを生かしたヘルスサイエンス領域の具体化を進めました。2019年4月に協和キリンの傘下にあった協和発酵バイオを当社の直接の子会社とし、同年8月にはファンケルと資本業務提携契約を締結しました。政策保有株式の見直しも進め、追加的株主還元として同年11月に上限1,000億円の自己株式取得を決定し、株主還元の充実を図りました。

	2019年実績	2018年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆9,413億円	1兆9,305億円	108億円	0.6%
連結事業利益	1,908億円	1,993億円	△86億円	△4.3%
連結営業利益	877億円	1,983億円	△1,106億円	△55.8%
連結税引前利益	1,168億円	2,469億円	△1,300億円	△52.7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	596億円	1,642億円	△1,046億円	△63.7%
(重要成果指標)				
ROIC ^{※1}	5.2%	12.0%		
平準化EPS	158円	167円	△9円	△5.4%

※1 会計方針の変更に伴い、2018年実績のROICを遡及修正しています。

(2019年中計 重要成果指標目標^{※2})

成果指標	2019年中計目標	2019年実績
ROIC	10%以上	5.2%
平準化EPS 年平均成長率	5%以上	160円

※2 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社などの財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響などを除くこととしています。したがって、実績値は為替影響等控除後に置き換えています。

これらの結果、2019年度の売上収益は、国内飲料事業および医薬事業の増収により増加しました。事業利益は、国内ビール・スピリッツ事業、国内飲料事業の利益成長やグローバル戦略品が成長している医薬事業の増益が貢献しましたが、競争環境の厳しいオセアニア総合飲料事業は為替の影響もあり利益が減少し、全体としては減益となりました。営業利益は、オセアニア総合飲料事業の飲料事業の譲渡の検討を進めていく中で事業資産の公正価値評価を行った結果、減損損失を計上したため大幅な減益となりました。税引前利益、親会社

の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減少に加え、前年同期にキリン・アムジェンの全株式譲渡に伴う売却益などを計上した反動で、大幅な減益となりました。

重要成果指標について、ROICは前年度から大幅に減少しましたが、これは2019年度に計上したオセアニア総合飲料事業での減損損失および前年度におけるキリン・アムジェン株式の売却益などの一時的な要因が大きく影響しています。この影響を除いた実力値として見ると2019年中計目標である10%以上を目指すことは可能と考えています。また、キリン

グループのWACCは6%程度と算定しており、ROIC 10%を最低としてそれ以上の水準を目指し、長期的に継続して投下資本効率を高めていきます。平準化EPSについては、前年度に対しては減少していますが、各事業で進捗に差はあるものの

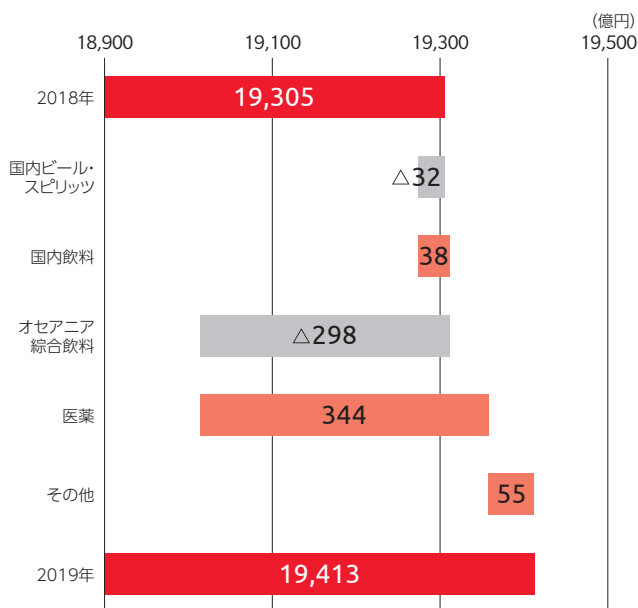
全体としては計画通りに利益を創出していることに加え、自己株式の取得も寄与し、中計初年度の計画値に対しては予定通り進捗しました。引き続き2019年中計の財務目標達成に向け、企業価値向上を果たしていきます。

■ セグメント情報に記載された区分ごとの状況

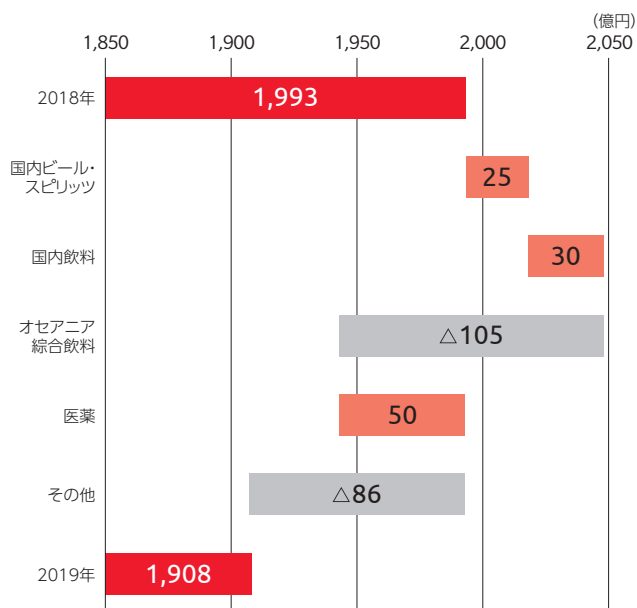
セグメント別の業績は次の通りです。

	2019年実績	2018年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆9,413億円	1兆9,305億円	108億円	0.6%
国内ビール・スピリッツ	6,819億円	6,851億円	△32億円	△0.5%
国内飲料	2,868億円	2,830億円	38億円	1.4%
オセアニア総合飲料	2,997億円	3,295億円	△298億円	△9.0%
医薬	3,049億円	2,704億円	344億円	12.7%
その他	3,680億円	3,625億円	55億円	1.5%
連結事業利益	1,908億円	1,993億円	△86億円	△4.3%
国内ビール・スピリッツ	852億円	827億円	25億円	3.0%
国内飲料	264億円	233億円	30億円	13.0%
オセアニア総合飲料	414億円	518億円	△105億円	△20.2%
医薬	554億円	504億円	50億円	9.9%
その他	△175億円	△89億円	△86億円	—

連結売上収益 対前年分析



連結事業利益 対前年分析



● 国内ビール・スピリッツ事業

麒麟ビールは、従業員一人ひとりがお客様の徹底的な理解に努め、広告から店頭まで一貫したマーケティング活動を展開しました。主力ブランドに投資を集中し、10年先を見据えた強固なブランド体系の構築を進めました。

フラッグシップブランドの「キリン一番搾り生ビール」の活動に引き続き注力し、缶商品の販売数量は3年続けて前年増(+3%)となりました。新ジャンルカテゴリーでは「本麒麟」が前年比6割増と大きく伸長しました。その結果、ビール類市場全体が15年連続で減少を続ける中、麒麟ビールのビール類全体の販売数量は2年連続で前年増を達成しました。また、新たなビール文化の創造を目指し、クラフトビール市場の拡大をさらに進めました。「Tap Marché(タップ・マルシェ)」の展開店舗数は前年比約2倍の13,000店まで増加しました。CSV重点課題である“地域社会・コミュニティ”への貢献に向けて、各地のクラフトブルワリーと協働しながら、日本産ホップの価値向上とクラフトビール市場の活性化を図りました。RTDカテゴリーでは、主力商品の「キリン 氷結®」、注力する「キリン・ザ・ストロング」「キリン 本搾り™チューハイ」の3本柱がそれぞれ好調で、カテゴリー全体の販売数量は6.3%増加しました。

これらの結果、国内ビール・スピリッツ事業のビール類の販売数量は増加(+0.3%)しましたが、需要が高まった新ジャンルやRTDカテゴリーの構成比が拡大したために、売上収益は0.5%減少し6,819億円となりました。また、ビールカテゴリーの比率低下や物流費高騰に伴って変動費が増加し限界利益は減少しましたが、販売数量を増加させながら販売費の削減および固定費の抑制を行ったことにより、事業利益は3.0%増加し852億円となりました。

● 国内飲料事業

麒麟ビバレッジは“成長による利益創出”を目指し、強固なブランド体系の構築と、物流体制の整備などによる事業基盤の強化を進めました。基盤ブランドの「キリン 午後の紅茶」は、2019年3月に発売した「ザ・マイスターズ ミルクティー」や同年6月にリニューアルした「おいしい無糖」が大変好調で、年間販売数量が過去最高(5,540万ケース、+9%)となりました。コーヒーの「キリン FIRE」も、同年4月発売の「ワンデイ ブラック」

が牽引し販売数量が増加(+4%)しました。一方「キリン 生茶」は、同年5月に行った大型ペットボトル容器の価格改定の影響などにより販売数量が減少(△3%)しました。また、将来への種まきとして、健康領域の新たなビジネスモデルである「KIRIN naturals(キリン ナチュラルズ)」の全国展開を開始しました。

これらの結果、売上収益は販売数量の増加などにより、1.4%増加し2,868億円となりました。また、事業利益については、物流費高騰によるマイナス影響はありましたが、売上収益の増加、広告費の効率化などにより、13.0%増加し264億円となりました。

● オセアニア総合飲料事業

ライオンの酒類事業は、注力ブランドに集中投資し、成長カテゴリーにおけるブランド強化を図りました。その結果、注力ブランドの「ファーフィー」「アイアン・ジャック」の販売数量が増加しました。しかしながら、上期に競合他社が営業攻勢を強めた影響や、ブランド投資を含む販促費やSCMコストの増加などにより、事業利益が大きく減少(現地通貨ベース△58百万豪ドル)しました。一方で、新たな成長軸の確立に向けて、クラフトビールやプレミアムクラフト飲料への投資を進めました。クラフトビールについては、英国で2018年に株式取得したフォーピュアに加え、マジックロックを完全子会社化しました。米国でもニュー・ベルジャン・ブルーイングの株式取得を決定し、クラフトビール事業の海外展開を進めました。

ライオンの飲料事業は、主力商品の乳飲料「デア」の販売が堅調でした。しかしながら、干ばつなどの異常気象が原料乳の価格や安定供給に影響を及ぼしたため、事業利益が大きく減少(現地通貨ベース△42百万豪ドル)しました。

なお当社とライオンは、2018年度においてライオンの飲料事業の将来の成長に向けた戦略的な選択肢を検討した結果、同社飲料事業の譲渡が最善策と判断し、株式譲渡の検討を進めてきました。チーズ事業については、2019年10月にカナダの乳業大手サプートの子会社への譲渡が完了しました。さらに、同年11月には牛乳・乳飲料・ヨーグルト・果汁飲料などの事業について、中国蒙牛乳業有限公司の子会社に譲渡する契約を締結しました。

これらの結果、オセアニア総合飲料事業全体では、現地通

貨ベースで酒類事業と飲料事業がともに減収減益となったことに加え、前年同期よりも豪ドル安・円高が進行したため、円ベースでの売上収益は9.0%減少し2,997億円、事業利益は20.2%減少し414億円となりました。

● 医薬事業

協和キリンは、「グローバル・スペシャリティファーマ」への飛躍フェーズを迎えました。事業のグローバル化に対応するために、日本、EMEA、北米、アジア／オセアニアの地域軸と、地域を越えた機能軸のマトリックスによるグローバルマネジメント体制「One Kyowa Kirin」の構築を進めました。欧米では「Crysvita」「Poteligeo」が大幅に伸長し、売上が大きく増加しました。また、2019年10月から米国で「Nourianz」の販売を開始したことで、欧米におけるグローバル戦略3品の上市が実現しました。国内では、長期収載品や「ネスプ」の特許切れに伴う売上の減少はありましたが、「ジーラスタ」「オルケディア」などの新製品群が好調に推移しました。パイプラインの開発も引き続き推進しています。

これらの結果、海外医薬品売上が大幅に増加したため、売上収益は12.7%増加し3,049億円となりました。海外での販売体制構築に伴う販管費の増加や、パイプライン強化に伴う研究開発費の増加がありましたが、売上収益の増加がこれらを上回ったため、事業利益も9.9%増加し554億円となりました。

また、その他の主な各事業の業績は以下の通りです。

メルシャン

メルシャンは、ワイン各カテゴリーにおいて注カブランドへの集中戦略を実行し、収益性の改善を目指しました。日本ワインの「シャトー・メルシャン」の販売数量は前年比2割増となり、大変好調でした。2019年9月には長野県上田市に椀子ワイナリーをオープンし、CSV重点課題である“地域社会・コミュニティ”との結びつきを一段と強化しました。間口拡大に向けた新商品「おいしい酸化防止剤無添加ワイン シードル」も好調でした。注カブランドの販売は概ね堅調でしたが、日欧EPA発効の影響でチリワインの販売数量が減少したことなどにより、ワイン全体の販売数量は減少(△5%)しました。これらの結果、売上収益は1.4%減少し639億円、事業利益は15.5%減少し22億円となりました。

ミャンマー・ブルワリー

ミャンマーは、経済成長に伴ってアルコールの飲用人口や飲用頻度が増加しており、ビール市場が急拡大しています。ミャンマー・ブルワリーは「CSV」「マーケティング」「マネジメントシステム」の3つをキードライバーとした各種の取り組みを進めました。特に投資を集中した主力商品「ミャンマービール」とエコノミーカテゴリーの「アングマン ゴールド」の貢献で、販売数量が前年比2割増と大幅に増加しました。これらの結果、売上収益は24.4%増加し326億円、事業利益は27.8%増加し129億円となりました。

コーク・ノースイースト

事業エリア拡大後に2018年から進めてきた工場再編を完了し、組織の一体化に向けて社名と理念体系を変更しました。販売面では炭酸水などが好調で、販売数量が増加しました。加えて業務プロセスを再構築し、徹底的な構造改革を進めたことがコスト削減につながり、利益率が向上しました。これらの結果、売上収益は0.6%増加し1,326億円、事業利益は86.0%増加し53億円となりました。

協和発酵バイオ

当社は、協和発酵バイオの価値最大化と協和キリンの医薬事業への経営資源集中を目的に、2019年4月に協和キリンから協和発酵バイオ株式の95%を譲り受けました。ファインケミカル事業では水産飼料用アミノ酸が、通信販売事業では「シトルリンZn」の販売が好調でした。また、機能性表示食品であるサプリメントの上市や、キリングループで開発した新商品「iMUSE eye KW乳酸菌」の取り扱いを開始し、商品ラインアップを拡充しました。一方、2018年にアメリカ食品医薬品局(FDA)から品質マネジメントおよびデータインテグリティへの対応が不十分であるなどの指摘を受け、協和発酵バイオの防府工場における品質保証体制の見直しと改善に取り組んできました。その過程において、承認時の製造手順とは異なる製造が行われていた事実を発見したため、2019年9月に製造と出荷を自主的に停止し、安全性の確認に努めました。同年12月には、山口県から業務停止ならびに業務改善命令の行政処分を受けました。これらの結果、売上収益は4.2%減少し749億円、事業利益は71.4%減少し23億円となりました。

かかる事態の発生を真摯に受け止め、キリングループで

は、客観性と独立性を担保した第三者が主導するグループ調査委員会を立ち上げて事実関係を精査し、2020年1月には、同委員会から原因と再発防止策などが報告されました。この報告に基づき、品質保証体制の再構築にグループを挙げて取り組み、組織風土も抜本的に改善し、今後、グループの成長を担う事業の1つとして再成長の軌道に戻していきます。

(2) 財政状態

■ 事業全体の状況

当年度末の資産合計は、オセアニア総合飲料事業におけるオセアニア飲料事業に係る固定資産(のれん、その他無形資産など)の帳簿価額の評価減やチーズ事業の売却、その他の金融資産(非流動)の減少などがあったものの、持分法で会計処理されている投資の増加および有形固定資産の増加などにより、前年度末に比べ1,092億円増加して2兆4,129億円となりました。その他の金融資産(非流動)は、保有株式の時価減少、政策保有株式の売却などに伴い388億円減少しました。ファンケルの株式の取得や、業績が好調に推移したサンミゲル・ビールの持分法投資利益の増加などにより、持分法で会計処理されている投資が1,442億円増加しました。有形固定資産の342億円の増加は、628億円のIFRS第16号適用による使用権資産の増加などによるものです。

資本は、利益剰余金は増加したものの、231億円の自己株式の増加および446億円の非支配持分の減少、250億円のその他の資本の構成要素の減少などにより、前年度末に比べ446億円減少して1兆1,468億円となりました。自己株式の増加は、株主還元のためのさらなる充実を図るため2019年11月に上限1,000億円の自己株式取得を発表し、当年度その一部を実施したことによるものです。非支配持分の減少は、協和キリンによる159億円の自己株式の取得および消却などによるものです。その他の資本の構成要素の減少は、主に保有株式の時価減少に伴いその他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動が減少したことなどによるものです。

負債は、社債及び借入金の増加およびその他の金融負債の増加などにより、前年度末に比べ1,538億円増加して1兆2,660億円となりました。社債及び借入金は、適正な資本構成を維持しながら調達と返済を行っており、2019年9月に700億円の普通社債を発行した一方、同年11月には約500

億円の社債を償還したほか、長期借入金の返済および新規借入、1,270億円のコマーシャル・ペーパーの発行により、1,159億円増加しました。その他の金融負債は、664億円のIFRS第16号適用によるリース負債の増加などにより、639億円増加しました。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は37.6%、グロスDELシオは0.59倍となりました。

■ セグメント情報に記載された区分ごとの状況

● 国内ビール・スピリッツ

当期末のセグメント資産は、繰延税金資産の減少などにより、前年度末に比べ44億円減少して4,375億円となりました。繰延税金資産の減少は、主に将来減算一時差異の減少によるものです。

● 国内飲料

当期末のセグメント資産は、有形固定資産の増加などにより、前年度末に比べ2億円増加して1,745億円となりました。有形固定資産の増加は、IFRS第16号適用による使用権資産の増加などによるものです。

● オセアニア総合飲料

当期末のセグメント資産は、現金及び現金同等物の増加などにより、前年度末に比べ13億円増加して4,910億円となりました。現金及び現金同等物の増加は、セグメント間の借入によるものです。

● 医薬

当期末のセグメント資産は、その他の金融資産(流動)の増加などにより、前年度末に比べ1,005億円増加して7,251億円となりました。その他の金融資産(流動)の増加は、協和キリンが協和発酵バイオの株式を譲渡したことで増加した現金及び現金同等物を、セグメント間で貸し付けしたことによるものです。

(3) キャッシュ・フロー

■ キャッシュ・フローおよび流動性の状況

当年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という)

の残高は、前年度末に比べ74億円減少の1,657億円となりました。活動ごとのキャッシュ・フローの状況は以下の通りです。

● 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金の収入は前年同期に比べ192億円減少の1,788億円となりました。主な要因は事業構造改善費用やソフトウェア開発関連費用など、その他の営業費用が一時的に増加したためであり、減損損失など非資金損益項目も含めた税引前利益は1,300億円減少しています。

● 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金の支出は前年同期に比べ2,230億円増加の1,756億円となりました。主な要因はファンケルの株式取得であり、持分法で会計処理されている投資の取得は前年同期に比べ1,190億円増加の1,345億円の支出となりました。また、有形固定資産および無形資産の取得については、ソフトウェア関連の投資強化により前年同期に比べ85億円増加の964億円の支出、子会社株式の取得により45億円の支出がありました。一方、政策保有株式の縮減に向けた取り組みを推進し投資の売却により373億円、ライオンのチーズ事業の売却により211億円、有形固定資産および無形資産の売却により59億円の収入がありました。

● 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による資金の支出は前年同期に比べ2,167億円減少の100億円となりました。当年度より平準化EPSに対する連結配当性向を40%以上に引き上げた配当を実施し、非支配持分を含めた配当金の支払いは652億円となりました。また、株主還元のための充実を図るため2019年11月に上限1,000億円の自己株式取得を発表し、当年度は子会社実施分を含め459億円の支出がありました。また、適正な資本構成を維持しながら資金の調達と返済を行っており、その内訳はコマーシャル・ペーパーにより1,270億円、社債により700億円、長期借入により407億円の収入、長期借入金の返済により696億円、社債の償還により500億円の支出となりました。

上記の結果、財務戦略に則り、既存事業の成長とヘルスサイエンス領域の立ち上げを実現するとともに、株主還元のための充実を図ることができました。

2020年度についても事業から創出したキャッシュを原資に生産能力の増強や米国ニュー・ベルジャン・ブルーイングの株式取得など、引き続き事業の収益性強化に向けた投資を行う予定です。また、創出したフリーキャッシュ・フローについては安定的な配当を行った上で、第一優先的に食領域の成長投資に振り向け、ヘルスサイエンス領域の立ち上げ・育成にも使用していきます。なお、株主還元については、次年度も平準化EPSに対する連結配当性向40%以上を目処とし、前年度に発表した自己株式取得を着実に実施します。引き続き、利益成長によってキャッシュの創出力を高めながら、資本コストと財務柔軟性のバランスを考慮した適切な資本構成を維持していく方針です。

■ 資本政策の基本的な方針

当社は、2019年中計にて策定した資本政策に基づき、事業への資源配分および株主還元について以下の通り考えています。

事業への資源配分については、酒類・飲料などの収益力の高い既存事業のさらなる強化・成長に資する投資(設備投資・事業投資)を最優先としながら、将来のキャッシュ・フロー成長を支える無形資産(ブランド・研究開発・ICT・人材など)およびヘルスサイエンス領域の立ち上げ・育成のための資源配分を安定的かつ継続的に実施します。なお、投資に際しては、グループ全体の資本効率を維持・向上させる観点から規律を働かせます。

株主還元についても、経営における最重要課題の1つと考えており、1907年の創立以来、每期欠かさず配当を継続しています。2019年中計より連結配当性向を引き上げ、「平準化EPSに対する連結配当性向40%以上」の配当を継続的に実施するとともに、最適資本構成や市場環境および投資後の資金余力などを総合的に鑑み、機動的な追加的株主還元として自己株式取得の実施などを検討していきます。

資金調達については、経済環境などの急激な変化に備え、金融情勢に左右されない高格付けを維持しつつ、負債による資金調達を優先します。支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資金調達については、当社グループ長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027(KV2027)」や2019年中計の目標の達成、ステークホルダーへの影響などを十分に考慮し、取締役会にて検証および検討を行った上で、株主に対する説明責任を果たします。