

**(1)経営成績の状況****①事業全体の状況**

キリングループでは、「キリングループ2016年-2018年中期経営計画」(略称：2016年中計)の最終年度である当年度において、「構造改革による、キリングループの再生」の実現に向けて、キリンビールの収益基盤強化を最優先課題として取り組み、成熟が進む国内酒類市場の活性化を図りました。

また、長期経営構想「新キリン・グループ・ビジョン2021」(略称：新KV2021)の実現に向け策定した「グループCSVコミットメント」に基づき、酒類、飲料、医薬・バイオケミカルの各事業で、CSV重点課題である“健康”、“地域社会・コミュニティ”、“環境”、“酒類メーカーとしての責任”の解決に向けた取り組みを一段と前進させました。

	2018年実績	2017年実績*	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆9,305億円	1兆8,637億円	668億円	3.6%
連結事業利益	1,993億円	1,946億円	47億円	2.4%
連結営業利益	1,983億円	2,110億円	△127億円	△6.0%
連結税引前利益	2,469億円	2,337億円	131億円	5.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,642億円	2,420億円	△778億円	△32.1%

※ 2017年に実施した事業の取得に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、2017年の財務数値を遡及修正しています。

これらの結果、当年度の売上収益は、キリンビールの販売数量増加による日本総合飲料事業での増収と、事業エリアを拡大したCCNNE社の販売数量増加による海外その他総合飲料事業での大幅な増収により増加しました。事業利益は、オセアニア総合飲料事業におけるオセアニアの為替影響や、医薬・バイオケミカル事業における協和メデックスの連結除外の影響等により両事業において減益となりましたが、キリンビールの好調を背景に日本総合飲料事業での大幅な増益が貢献し、過去最高益となりました。営業利益については、前年

に計上した固定資産売却益の反動等により、減益となりました。税引前利益は、サンミゲル社の販売数量が前年を上回ったことによる持分法投資利益の貢献に加え、キリン・アムジェン社の全株式譲渡に伴う売却益の計上により過去最高益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年同期にブラジルキリン社の全株式譲渡に伴う売却益等を計上した反動で減少しましたが、その影響を除くと過去最高であった前年と同水準であり、収益性は着実に高まっています。

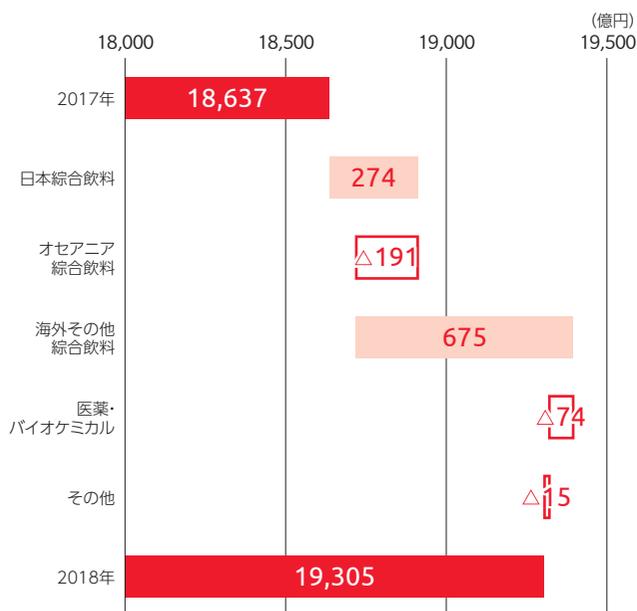
## ②セグメント情報に記載された区分ごとの状況

セグメント別の業績は次の通りです。

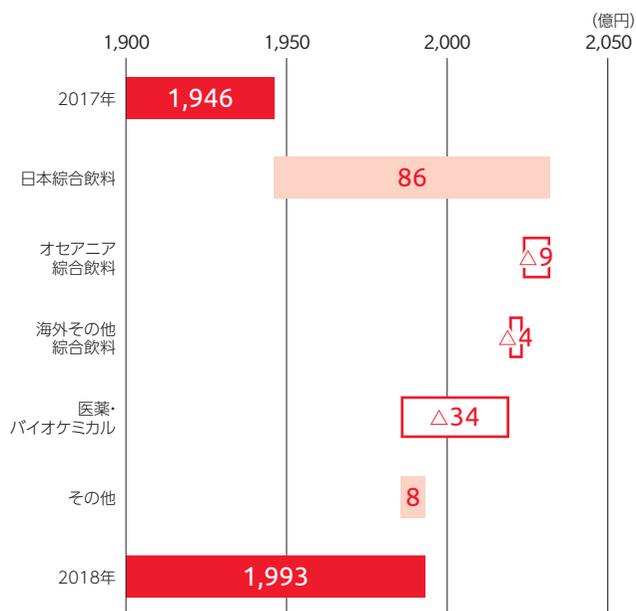
	2018年実績	2017年実績*	対前年増減	対前年増減率
<b>連結売上収益</b>	<b>1兆9,305億円</b>	<b>1兆8,637億円</b>	<b>668億円</b>	<b>3.6%</b>
日本総合飲料	1兆783億円	1兆510億円	274億円	2.6%
オセアニア総合飲料	3,295億円	3,486億円	△191億円	△5.5%
海外その他総合飲料	1,674億円	999億円	675億円	67.5%
医薬・バイオケミカル	3,393億円	3,467億円	△74億円	△2.1%
その他	160億円	175億円	△15億円	△8.4%
<b>連結事業利益</b>	<b>1,993億円</b>	<b>1,946億円</b>	<b>47億円</b>	<b>2.4%</b>
日本総合飲料	812億円	725億円	86億円	11.9%
オセアニア総合飲料	517億円	526億円	△9億円	△1.7%
海外その他総合飲料	134億円	137億円	△4億円	△2.6%
医薬・バイオケミカル	588億円	622億円	△34億円	△5.5%
その他	△57億円	△65億円	8億円	—

\* 2017年に実施した事業の取得に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、2017年の財務数値を遡及修正しています。

### 連結売上収益 対前年分析



### 連結事業利益 対前年分析



### ● 日本総合飲料事業

キリンビールはビール類全体の魅力化に注力するとともに、ブランドを絞り込んだ投資対効果の高いマーケティング活動を実行し、販売数量増加による限界利益増加と販売費減少を同時に実現しました。ビールカテゴリーでは、フラッグシップブランドである「キリン一番搾り」の販売数量が市場平均前年比を上回り、クラフトビール市場の拡大と活性化を目指した「Tap Marché(タップ・マルシェ)」は、合計7ブルワリー・19銘柄のラインアップを展開し、累計展開店舗数は全国で約7,000店となりました。新ジャンルカテゴリーでは3月に発売した「本麒麟」が販売数量増加に大きく貢献した他、5月にリニューアルした「キリンのごとし<生>」の復調等もあり、ビール類市場が前年比マイナスとなる中、当社のビール類全体の販売数量は増加(+5.2%)しました。RTDカテゴリーでは、主力商品である「キリン氷結」が堅調に推移し、「キリン本搾り™チューハイ」や4月に発売した「キリン・ザ・ストロング」も非常に好調で販売数量は増加(+13.1%)しました。結果、売上収益は211億円の増収(+3.3%)、事業利益は93億円の増益(+13.0%)となり、事業利益率(対酒税売上収益)は20.8%(前年度19.3%)に向上しました。

キリンビバレッジは一層強固なブランド体系の構築と事業基盤の強化に取り組みました。基盤ブランドである「キリン午後の紅茶」は、西日本豪雨に伴う大型PET商品の出荷停止等によりブランド全体では販売数量が減少しましたが、小型PET商品の販売数量は増加しました。3月にリニューアルした「キリン生茶」は、3年連続で販売数量が増加しました。また、4月にリニューアルした「キリンレモン」は販売数量が前年の2倍を超え、事業全体の販売数量増に貢献しました。一方、コーヒーの「キリンFIRE」は、缶コーヒー市場の縮小傾向の影響を受けて販売数量が伸び悩みました。結果、販売数量は増加したものの、売上収益は商品・容器構成が悪化し9億円の減収(△0.3%)となりました。一方、原材料調達、廃棄削減によるコスト削減効果、販売費の減少等により、事業利益は16億円増加(+7.5%)し、事業利益率は8.2%(前年度7.6%)に向上しました。

### ● オセアニア総合飲料事業

ライオン酒類事業では、中長期的な利益回復を目指したブランドポートフォリオ戦略に基づき、成長カテゴリーでのブランド強化を進めました。ニュー・サウス・ウェールズ州で2017年12月に導入された容器保証金制度によるマイナス影響がありましたが、「アイアン・ジャック」ブランドや「ジェームス・スクワイア」、オーストラリアで全国展開を進める「ファーフィー」の販売数量増加により、ライオン酒類事業全体の販売数量はほぼ前年並み(△0.1%)となりました。また、物流、調達を中心としたサプライチェーンコストの削減が奏功し、事業利益率(現地通貨ベース)は28.8%(前年度27.9%)に向上しました。ライオン飲料事業では、注力カテゴリーを中心にブランド強化を進め、乳飲料の主力商品「デア」や、ヨーグルトの「ファーマーズユニオン」ブランドの販売数量が対前年で増加しました。大型容器入り果汁飲料の販売数量減少等により、飲料全体での販売数量は前年を下回りました(△3.9%)が、高単価の商品構成比上昇により売上収益は微減(△1.3%)となりました。また、コストダウン施策の効果により、事業利益率(現地通貨ベース)は3.6%(前年度3.5%)となりました。ライオン社全体では、現地通貨ベースでは増益(+3.7%)となったものの、為替影響(売上収益△168億円、事業利益△29億円)が連結業績を圧迫しました。結果、オセアニア総合飲料事業の売上収益は191億円の減収(△5.5%)、事業利益は9億円の減益(△1.7%)となりました。

なお、2018年10月に当社およびライオン社は、ライオン飲料事業を第三者に譲渡する検討の開始について発表しました。同飲料事業は、事業構造の変革によりこれまで着実に収益性が向上してきましたが、将来の成長に向けた戦略遂行へステージを移していくにあたり、戦略的な選択肢を慎重に検討した結果、同飲料事業の売却による事業分離が最善策であると判断しました。会計上は、ライオン飲料事業は非継続事業への分類要件には該当せず、継続事業に含めています。

## ● 海外その他総合飲料事業

ミャンマー・ブルワリー社は、販促キャンペーンやリニューアルの効果により主力商品「ミャンマービール」が缶を中心に好調に推移し、市場が拡大する中でも高シェアを維持しました。また、製造能力増強により供給が安定したエコノミーカテゴリーの「アングマン ゴールド」が大幅に販売数量増となりました。エコノミーカテゴリー構成比の上昇、現地通貨安による輸入原材料費の増加などの影響を、販売数量増加とコスト削減でカバーし、現地通貨ベースで増収(+9.4%)増益(+9.4%)を達成しましたが、為替影響(売上収益△19億円、事業利益△7億円)により、売上収益は6億円の増収(+2.2%)、事業利益は2億円の増益(+2.1%)となりました。

なお、北米でコカ・コーラのボトラー事業を展開するCCNNE社が大幅な増収となりましたが、2017年9月の販売エリア拡大に伴う販売数量の大幅増加によるものです。

## ● 医薬・バイオケミカル事業

協和発酵キリンの医薬事業では、「グローバル・スペシャリティファーマ」への飛躍を目指し、グローバル戦略品の価値最大化を目指すと共に、新製品群を中心とした既存製品の市場浸透や、エリア別の顧客関係力強化、新たな開発パイプラインの充実を進めました。国内においては、新製品群である発熱性好中球減少症発症抑制剤「ジースタ」<sup>\*</sup>、パーキンソン病治療剤「ノウリアスト」、2型糖尿病治療剤「オングリザ」が好調に推移しましたが、協和メデックスの連結除外の影響に加え、4月に実施された薬価基準引き下げおよび医療費抑制策に伴う後発医薬品の浸透や競合品の影響等により、売上は前年より減少しました。一方、2018年に販売を開始したX染色体連鎖性低リン血症治療剤Crysvitaや、皮膚T細胞性リンパ腫の治療薬「Poteligeo」を中心とした海外での売上が増加したことにより、医薬事業全体では協和メデックスの連結除外の影響を除くと、増収となりました。事業利益については、海外におけるグローバル戦略品の浸透を図るための販管費が増加したことにより、46億円の減益(△8.4%)となりました。

バイオケミカル事業においては、国内における前年の植物成長調整剤事業譲渡の影響や、海外での一部品目の競争激化の影響により、売上が前年から26億円減少(△3.2%)しました。一方で、海外工場の本格稼働によるコスト改善や製品構成の見直しにより、事業利益は9億円増加(+13.1%)しました。

<sup>\*</sup>白血球の一種である好中球を増加させる薬剤です。

## ③ 目標とする経営指標の達成状況等

2016年中計では“構造改革による、キリングループの再生”の実現を目指し、重要成果指標としてROE15%以上および平準化EPS年平均成長率6%以上を定量目標としていました。各事業が目標達成に向けて順調に収益性を向上させるとともに、グループ全体でのコスト削減施策が着実に成果を上げ、目標を上回る業績を上げることができました。

成果指標	2015年実績	2016年実績	2017年実績	2018年実績	年平均成長率
ROE	△6.3%	17.6%	29.1%	17.5%	—
平準化EPS	117円	125円	151円	167円	12.6%

## (2) 財政状態

### ① 事業全体の状況

当年度末の資産合計は、有形固定資産、のれん等の無形固定資産、その他の金融資産(非流動)および売却目的で保有する非流動資産の減少等により、前年度末に比べ949億円減少して2兆3,036億円となりました。有形固定資産およびのれん等無形固定資産の240億円の減少は、前年同期よりも豪ドルおよびミャンマーチャットに対して円高が進行したことによる在外子会社資産の円換算時の目減り等によるものです。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等に伴い308億円減少しましたが、業績が好調に推移したサンミゲル・ビール社の持分法投資利益増加等により、持分法で会計処理されている投資が298億円増加しました。売却目的で保有する非流動資産の763億円の減少は、キリン・アムジェン社株式の売却によるものです。

資本は、利益剰余金は増加したものの、株主還元の更なる充実を目的に実施した約1,000億円の自己株式取得に伴う自己株式の増加および、739億円のその他の資本の構成要素の減少等により、前年度末に比べ282億円減少して1兆2,009億円となりました。その他の資本の構成要素の減少は、在外営業活動体の換算差額が、豪ドルおよびマンマータチャットに対する円高進行に伴って減少したことや、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によるものです。

負債は、返済に伴う社債および借入金の減少等により、前年度末に比べ667億円減少して1兆1,027億円となりました。非流動負債とじての社債については、2018年3月に償還期限を迎えた約700億円の社債返還を実施した一方、2018年11月に、新たに250億円の普通社債(2023年12月償還期限)を起債した他、長期借入金の返済を進めたことで、非流動負債の合計額は437億円の減少となる5,128億円となりました。流動負債においては未払法人所得税が75億円増加した一方、1年内償還・返済期限の社債、長期借入金の返還・返済を進めたことで268億円減少しました。これらにより、流動負債合計では230億円減少し、5,899億円となりました。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は39.8%、グロスDELシオは0.45倍となりました。

## ②セグメント情報に記載された区分ごとの状況

### 日本総合飲料事業

当年度末のセグメント資産は、無形資産の増加等により、前年度末に比べ235億円増加して8,191億円となりました。無形資産の増加は、主に将来の成長に向けて2017年以降取り組んでいるERP導入に伴うシステム投資によるものです。

#### ● オセアニア総合飲料事業

当年度末のセグメント資産は、有形固定資産およびのれんの減少等により、前年度末に比べ308億円減少して4,896億円となりました。有形固定資産およびのれんの減少は、前年

同期よりも豪ドルに対して円高が進行したことによるライオン社資産の円換算時の目減りによるものです。

#### ● 海外その他総合飲料事業

当年度末のセグメント資産は、その他の金融資産(非流動)の増加等により、前年度末に比べ2,722億円増加して6,746億円となりました。その他の金融資産(非流動)の増加は、セグメント間の貸付によるものです。

#### ● 医薬・バイオケミカル事業

当年度末のセグメント資産は、売却目的で保有する非流動資産の減少等により、前年度末に比べ282億円減少して7,063億円となりました。売却目的で保有する非流動資産の減少は、協和発酵キリンによる協和メデックスの一部株式譲渡によるものです。

## (3) キャッシュ・フロー

### ①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および現金同等物(以下「資金」という。)の残高は、前年度末に比べ111億円増加の1,731億円となりました。活動ごとのキャッシュ・フローの状況は以下の通りであります。

#### (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237億円減少の1,981億円となりました。税引前利益は131億円増加しましたが、税務上みなし配当となるキリン・アムジェン社株式売却益198億円(税率5%)が含まれるため法人所得税の支払額は212億円減少した一方、社債および借入金減少に伴い支払利息も減少し、運転資金の流出が215億円増加しました。

#### (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収入は前年同期に比べ158億円減少の474億円となりました。有形固定資産および無形資産の取得については、前年同期に比べ9億円減少の879億円を支出しました。一方、持分法で会計処理されている投資の売却

(キリン・アムジェン社株式売却)により851億円、政策保有株式などの投資の売却により304億円、土地・建物等の有形固定資産および無形資産の売却により187億円、子会社株式の売却(協和メデックスの売却)により91億円の収入があり、ノンコア・アセットの整理を進めることができました。

#### (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445億円増加の2,267億円となりました。長期借入により306億円、社債の発行により250億円の収入がありました。一方、自己株式の取得により1,001億円、社債の償還により700億円、配当金の支払により557億円、長期借入金の返済により549億円の支出がありました。

上記の結果、2016年中計の定量目標をすべて達成し、構造改革を通じて既存事業のキャッシュ創出力を飛躍的に高めることができたため、中計策定時の想定を上回る株主還元や有利子負債返済を進めることができました。2018年末時点のグロスDEレシオは0.45倍となり、財務柔軟性および健全性が確保された適切な水準まで改善されたものと考えております。

2019年度は、営業キャッシュ・フローとして1,900億円を見込んでおり、投資キャッシュ・フローにおける設備投資額は1,200億円を予定しております。創出したフリーキャッシュ・フローについては財務戦略に則り、第一優先的に酒類・飲料などの既存事業を主な対象とする成長投資に振り向け、「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ・育成に一部を使うとともに、追加的株主還元への機動的なアロケーションも検討していきます。なお、株主還元については、2019年度より平準化EPSに対する連結配当性向を30%以上から40%以上に引き上げ、約600億円の配当を見込んでおります。引き続き、利益成長によるキャッシュの創出力を高めながら、資本コストと財務の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。

#### ②資本政策の基本的な方針

当社は、「キリングroup2019年-2021年中期経営計画」(略称：2019年中計)にて策定した財務戦略に基づき、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おります。

事業への資源配分については、資産効率と市場魅力度に応じた優先順位づけを行いながら、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)を最優先とします。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「医と食をつなぐ事業」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、資本コストを踏まえ、グループ全体の資本効率を維持・向上させる観点からの規律を働かせます。

株主還元については、経営における最重要課題の1つと考えております。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」による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等を総合的に鑑みながら、資産売却による追加的キャッシュインがある場合などに、機動的な追加的株主還元として自己株式取得の実施等を検討していきます。

資金調達については、経済環境等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、必要が生じた場合には、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「KV2027」や2019年中計の目標の達成やステークホルダーへの影響等を十分に考慮し、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。

以上により、2019年中計では「ROIC10%以上」、「平準化EPS平均成長率5%以上」の達成を目指します。