

KIRIN



よろこびが
つなぐ世界へ

Joy brings us together

キリングループ 2019年度決算、2020年度計画

2020年2月14日
キリンホールディングス株式会社

2019年度 実績

- 連結事業利益は、1,900億円の計画に対し1,908億円とプラスで着地。
- 平準化EPS、ROICは、持分法利益の増加や自己株式取得により計画を上回る。
- 年間配当金は、63円の計画に対し1円増の64円。

2020年度 業績予想

- 増収増益計画。当期利益は19年度の減損影響などの反動で大幅に改善。
- ROICは中計目標である10%に対し、8.9%の見通し。
- 平準化EPSは4円増加の162円を予想。年間配当金は1円増配の65円を計画。

事業利益、当期利益および定量目標は修正計画を達成

(億円)	2019年実績	2018年実績	増減	%
売上収益	19,413	19,305	108	0.6%
事業利益 ※1	1,908	1,993	-86	-4.3%
税引前利益	1,168	2,469	-1,300	-52.7%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	596	1,642	-1,046	-63.7%

定量目標

	2019年実績	2018年実績	増減	%
ROIC ※2	5.2%	12.0%	-	-
平準化EPS ※3	158円	167円	-9円	-5.4%

	2019年実績	2018年実績	増減	%
一株あたり年間配当金	64円	51円	13円	25.5%

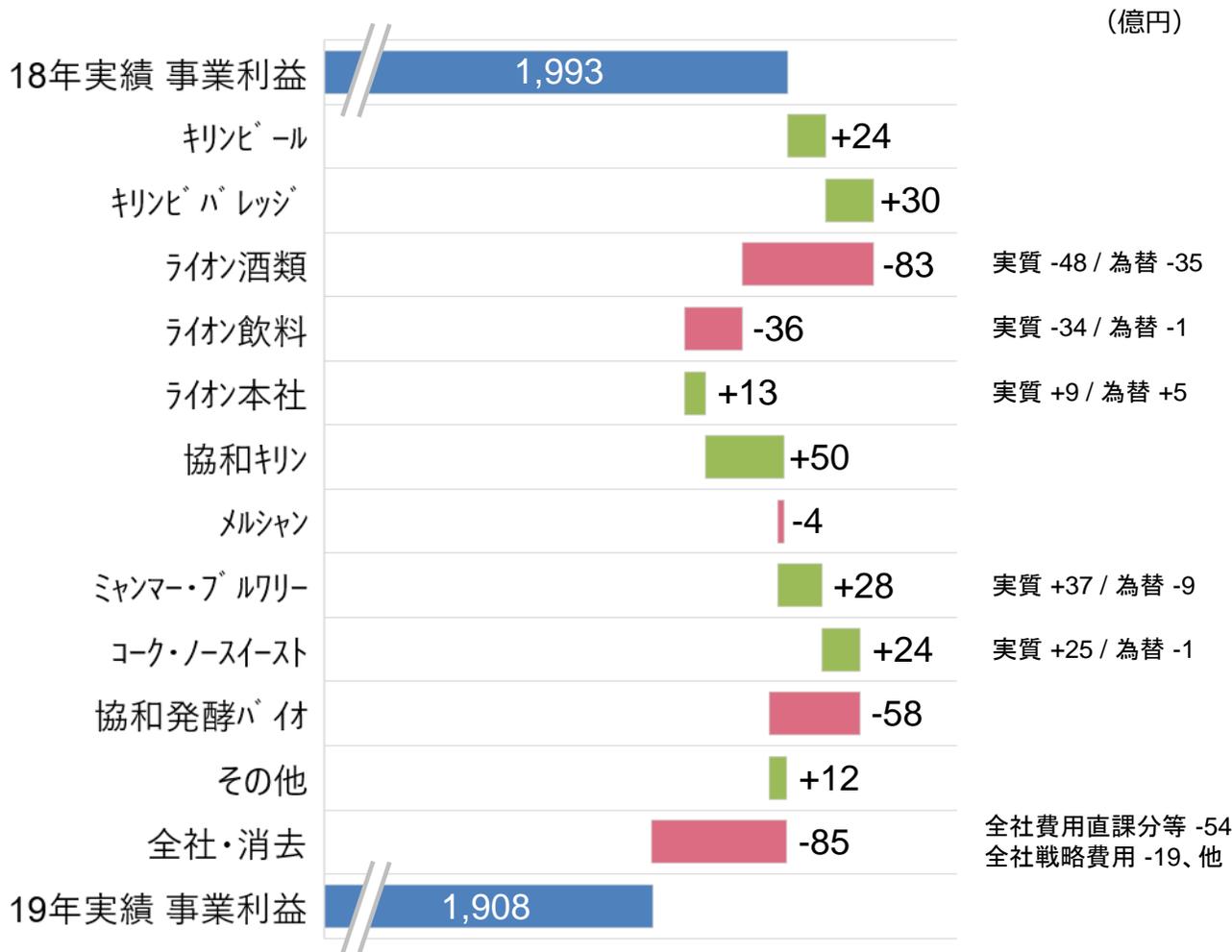
※1 事業の経常的な業績を測る利益指標として、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除して算出。

※2 遡及修正に伴い2018年の実績を修正（11.9% ⇒ 12.0%）

※3 明細はp.44参照

2019年度 実績：連結事業利益 事業会社別増減

国内主力事業の業績好調、連結事業利益1,900億円の計画に対しプラスで着地



補足

キリンビール

- ▶ 販売数量増により酒税抜き売上収益は増加
- ▶ コスト削減や販売費減少などにより増益

キリンビバレッジ

- ▶ 販売数量増などにより増収増益

ライオン酒類

- ▶ 販売数量減、SCMコストの増加などにより減益

ライオン飲料

- ▶ 販売数量減、乳価高騰の影響などにより減益

協和キリン

- ▶ グローバル戦略品の売上増加などにより増益

ミャンマー・ブルワリー

- ▶ 販売数量増加や値上げ効果により増益

協和発酵バイオ

- ▶ 出荷・製造停止の影響により4Qに大きく減益

全社費用・セグメント間消去

- ▶ 全社戦略費用は、前年に対し増加したが、規律ある投資判断により計画よりも効率化

全ての段階利益で増収増益を見込む。ROIC改善、平準化EPSも増加

(億円)	2020年予想	2019年実績	増減	%
売上収益	20,000	19,413	587	3.0%
事業利益 ※1	1,910	1,908	2	0.1%
税引前利益	1,895	1,168	727	62.2%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	1,155	596	559	93.7%

定量目標

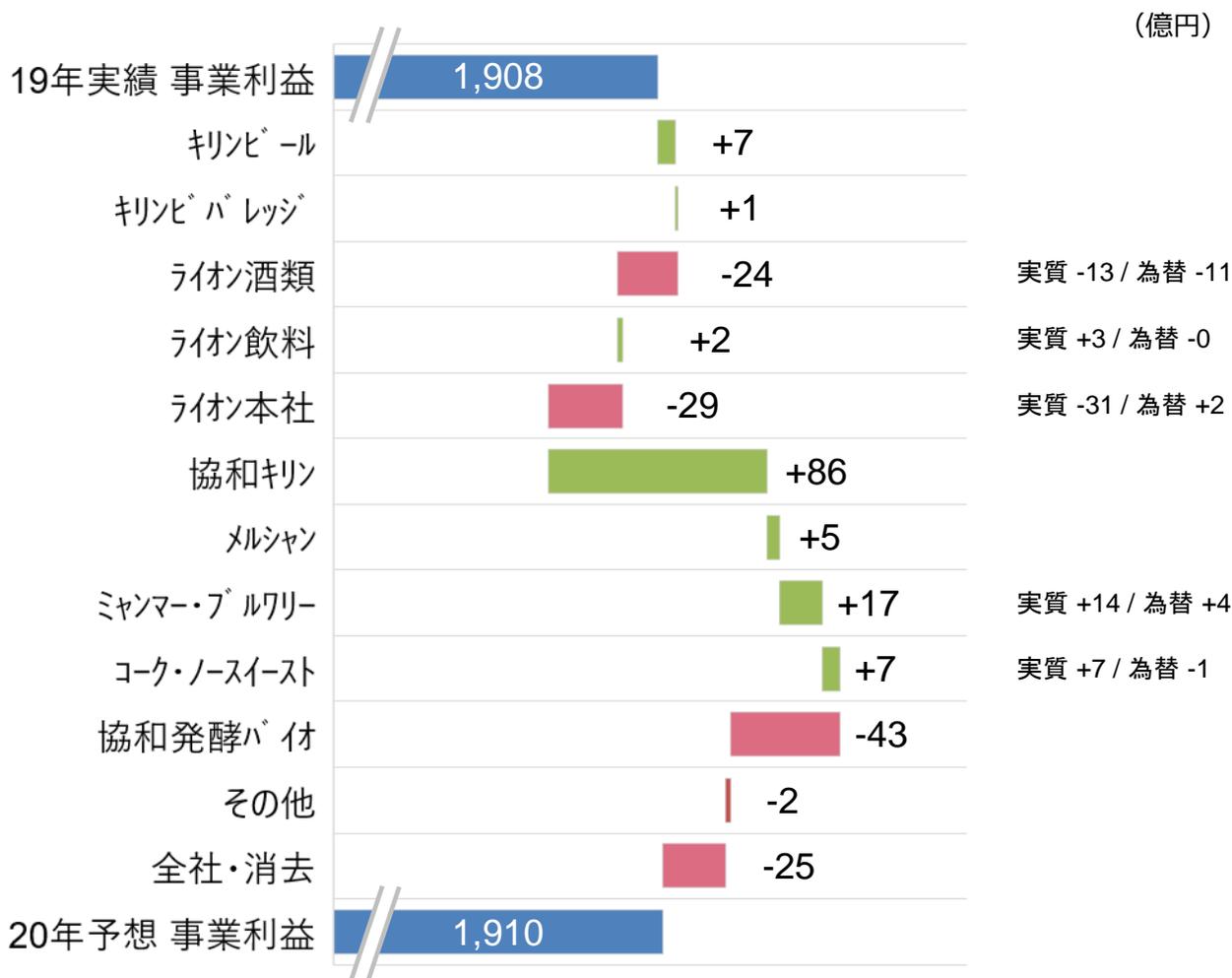
	2020年予想	2019年実績	増減	%
ROIC	8.9%	5.2%	-	-
平準化EPS	162円	158円	4円	2.5%

	2020年予想	2019年実績	増減	%
一株あたり年間配当金	65円	64円	1円	1.6%

※1 事業の経常的な業績を測る利益指標として、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除して算出。

2020年度 業績予想：連結事業利益 事業会社別増減

協和キリンを中心に、麒麟ビール、ミャンマー・ブルワリーなどが成長



補足

麒麟ビール

▶ コストは増加するも、限界利益増により増益

麒麟ビバレッジ

▶ 物流費は増加するも、小型PET構成比増により容器ミックス改善

ライオン酒類

▶ ブランド強化に向けてマーケティング費用が増加するほか、償却費などの費用が増加

協和キリン

▶ 高収益なグローバル戦略品の浸透・拡大

ミャンマー・ブルワリー

▶ 引き続き、市場成長以上に販売数量を増加

協和発酵バイオ

▶ 主に稼働率低下による固定費影響で減益
▶ 全アイテムの製造手順検証を徹底した後、優先順位の高い商品より順次製造・出荷再開予定

全社費用・セグメント間消去

▶ 2019年度の実績が計画を下回ったため、対前年では費用増となる見通し

ブレない戦略で市場アウトパフォーム。増収増益を達成

2019年度 計画

新商品に頼らない戦略

対前年増収増益*

事業利益率は **21.4%**へ

ビール類販売数量

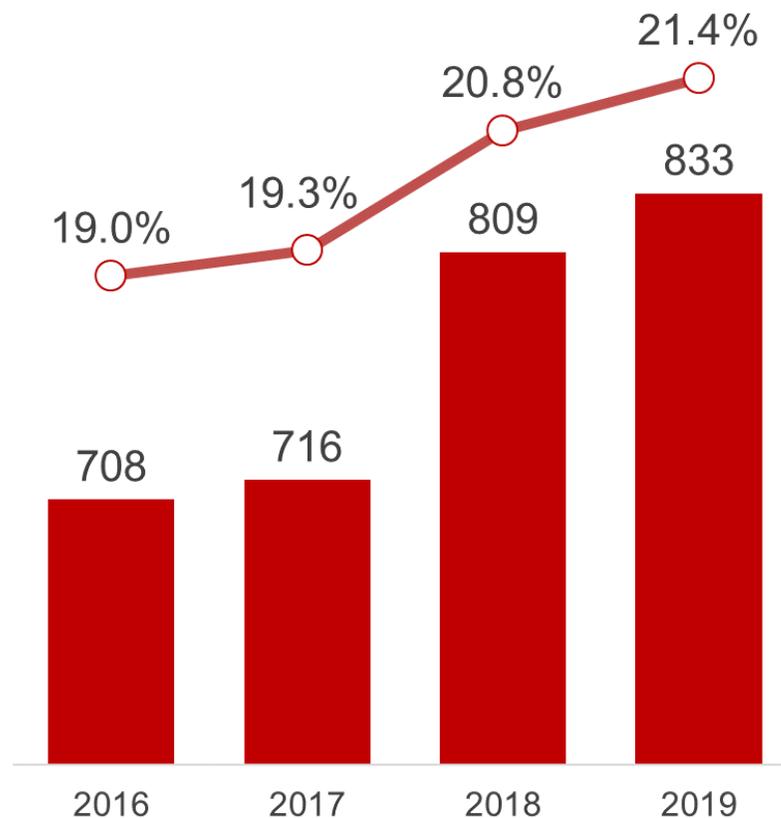
市場 **約-1%**

キリンビール **+0.3%**

*対酒税抜き売上収益

2019年度 実績

事業利益(億円) / 事業利益率



基本戦略を継続。中長期トレンドを見据え、ノンアル、クラフトを強化



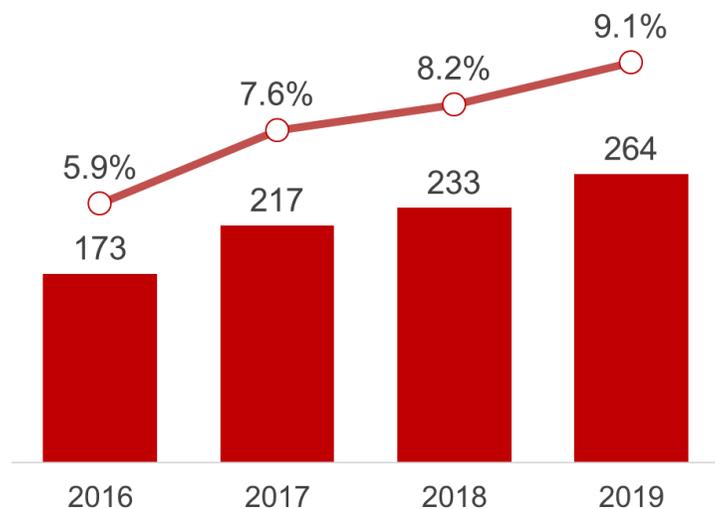
中計初年度、着実な成果。2020年はCSVを軸とした成長を目指す

2019年度 計画

既存ブランド × 無糖・低糖領域

2019年度 実績

事業利益(億円) / 事業利益率



2020年度 計画

CSVを軸にした成長による利益創出

- ▶ 午後の紅茶 & 生茶を中心とする無糖・低糖領域への投資による販売強化
- ▶ 小型PET比率向上による容器ミックス改善
- ▶ 持続可能なサプライチェーン（キリンゲートウェイ、門前倉庫、SKU適正化）



2019年は競合環境の変化による影響あり。2020年は将来に向けた投資を行う

2019年度 計画

成長カテゴリーへの注力

グローバルクラフト戦略の遂行

2019年度 実績

- ▶ 2Q期間での競争環境悪化を受け、3Q、4Qと戦略的な販促実施を余儀なくされた
- ▶ ブランド投資を含む販促費用、およびSCMコストの増加が利益を圧迫

2020年度 計画

- ▶ お客様視点の徹底によるブランド成長の実現
- ▶ USおよびUKにおけるグローバルクラフトビール戦略の遂行
- ▶ 成長に向けたコスト構造改革
- ▶ 豪州におけるERP導入



グローバル戦略品の米国/欧州での上市が順調に進捗。2020年は増収増益計画

2019年度 計画

グローバル戦略品の価値最大化

2019年度 実績

- ▶ Crysvida、Poteligeoなどの新製品が、欧米で好調に市場浸透
- ▶ Nourianzを10月に米国上市
- ▶ 導出品ファセンラ関連の技術収入の増加

売上収益 +343億円
事業利益 +50億円

前年比

2020年度 計画

- ▶ Crysvida 成人適用拡大
- ▶ Poteligeo 欧州上市

主なパイプライン

KW-6356 パーキンソン病	フェーズ 2 日本
KHK4083 アトピー性皮膚炎	フェーズ 2 国際共同
RTA 402 慢性腎臓病	フェーズ 3 日本

売上収益 +212億円
事業利益 +86億円

前年比

2020年、2021年の2カ年で事業再生を成し遂げ、高収益事業への転換を5年以内に実現。2027年に向けては、発酵バイオ製造技術を生かして“高収益型のプロダクトパイプラインを有する事業会社”となる。

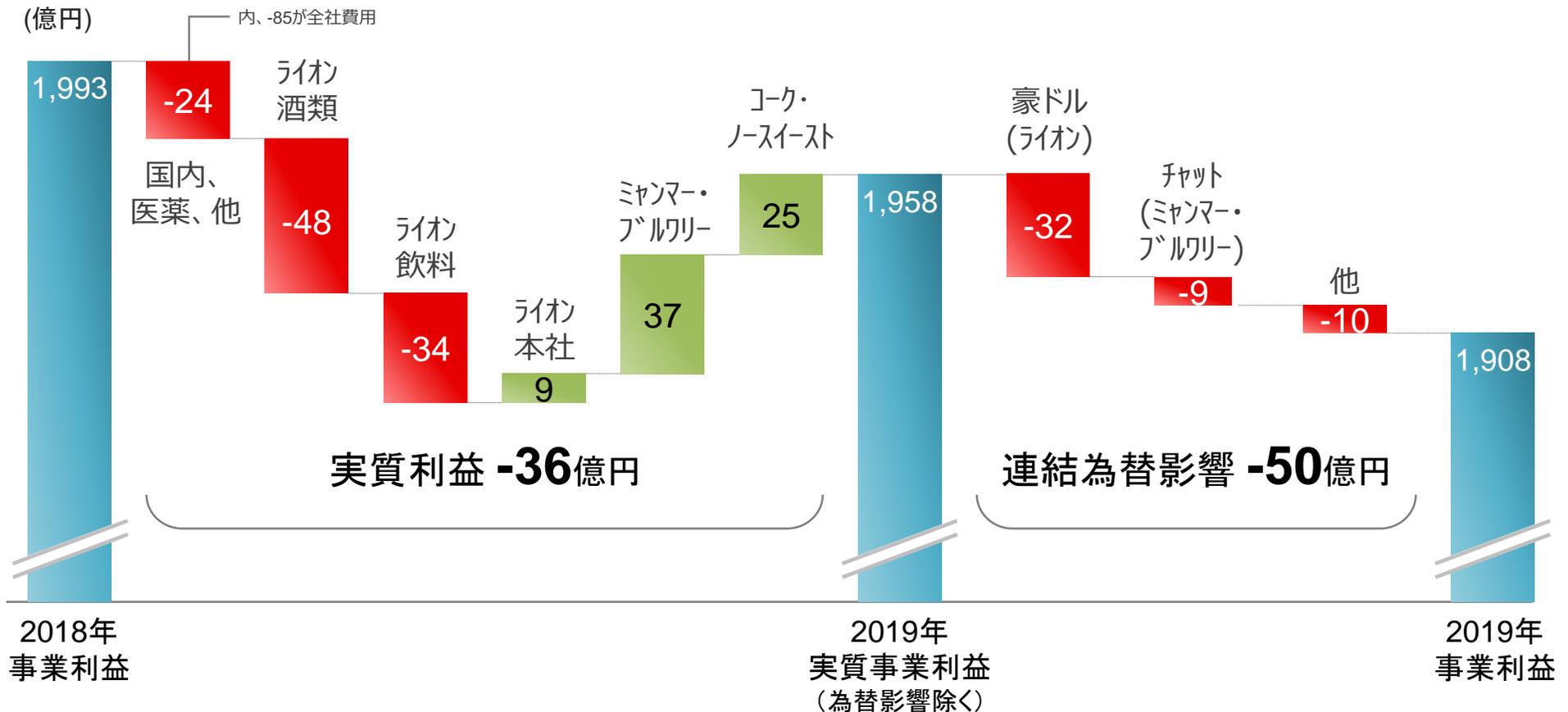
2019年8月、品質管理問題発覚：製造手順書どおりに製造ができていないことが発覚

- 品質保証体制の抜本的な見直し
- 従業員教育、手順書自体の見直しや設備の自動化などの対応



為替影響を除く実質事業利益は対前年-36億円 (-1.8%)

- ▶ 円高・豪ドル/チャット安を受け、連結為替影響は約-50億円。
- ▶ 国内は、麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、協和麒麟が好調も、全社費用のマイナスが影響。



中期経営計画の進捗

財務目標	2019年実績	2021年目標
平準化EPS	158円 (160円)	年平均成長率 5%以上
ROIC	5.2%	2021年度 10%以上

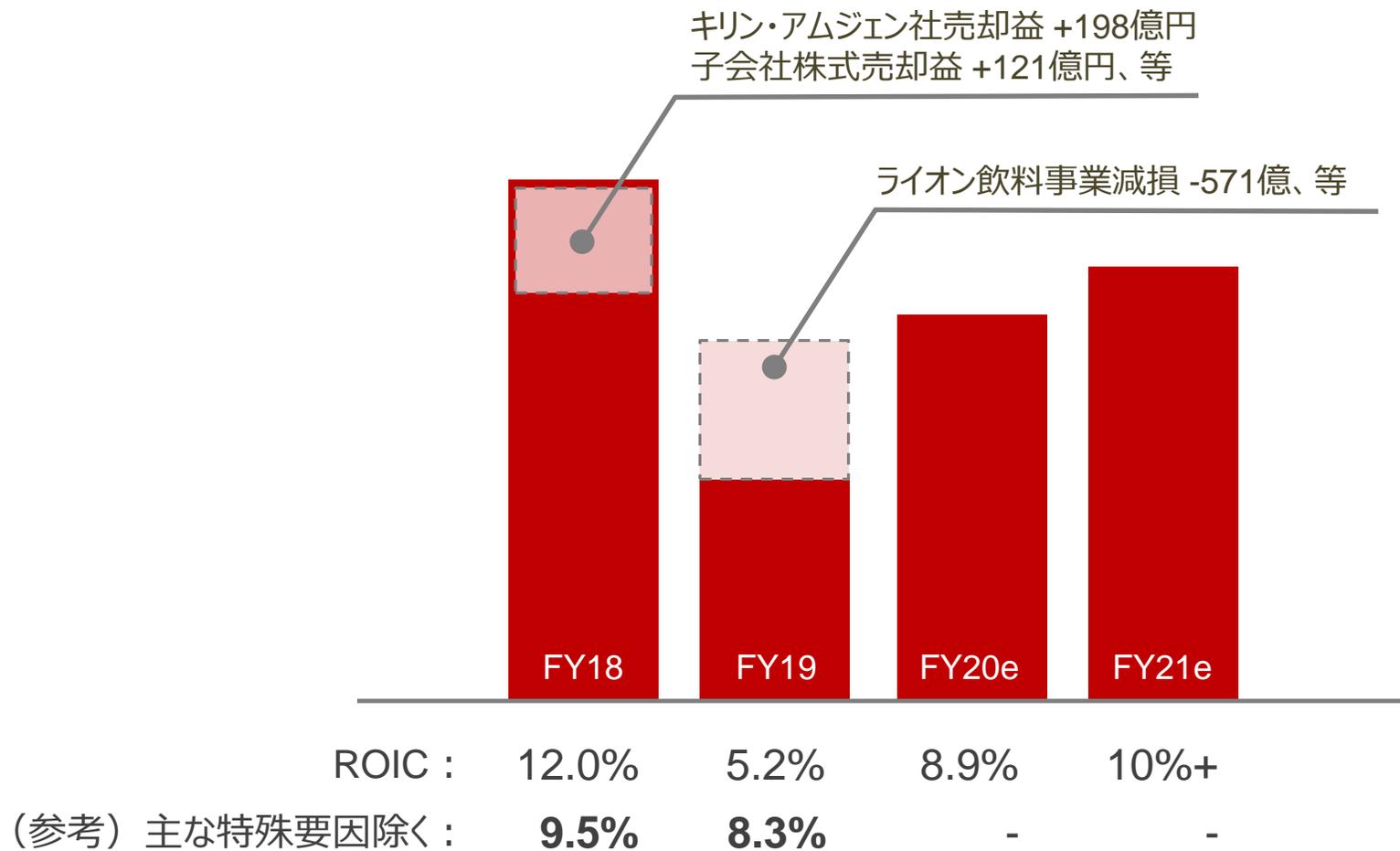
カッコ内 為替影響除く

非財務目標	2019年実績	2021年目標
企業ブランド価値	2,007百万ドル	2,200百万ドル
従業員エンゲージメント	70%	72%以上
CSVコミットメント	順調に進捗	詳細な結果は 右記QRコードを参照



財務目標に加え、非財務目標を役員の株式報酬の評価指標とする。
CSVコミットメントの進捗及び達成状況について、
4つの重点課題に応じた取組みを総合的に評価。

特殊要因を除いた場合、2021年のROIC目標 10%+に対し大きな乖離なし





1. 安定的な配当

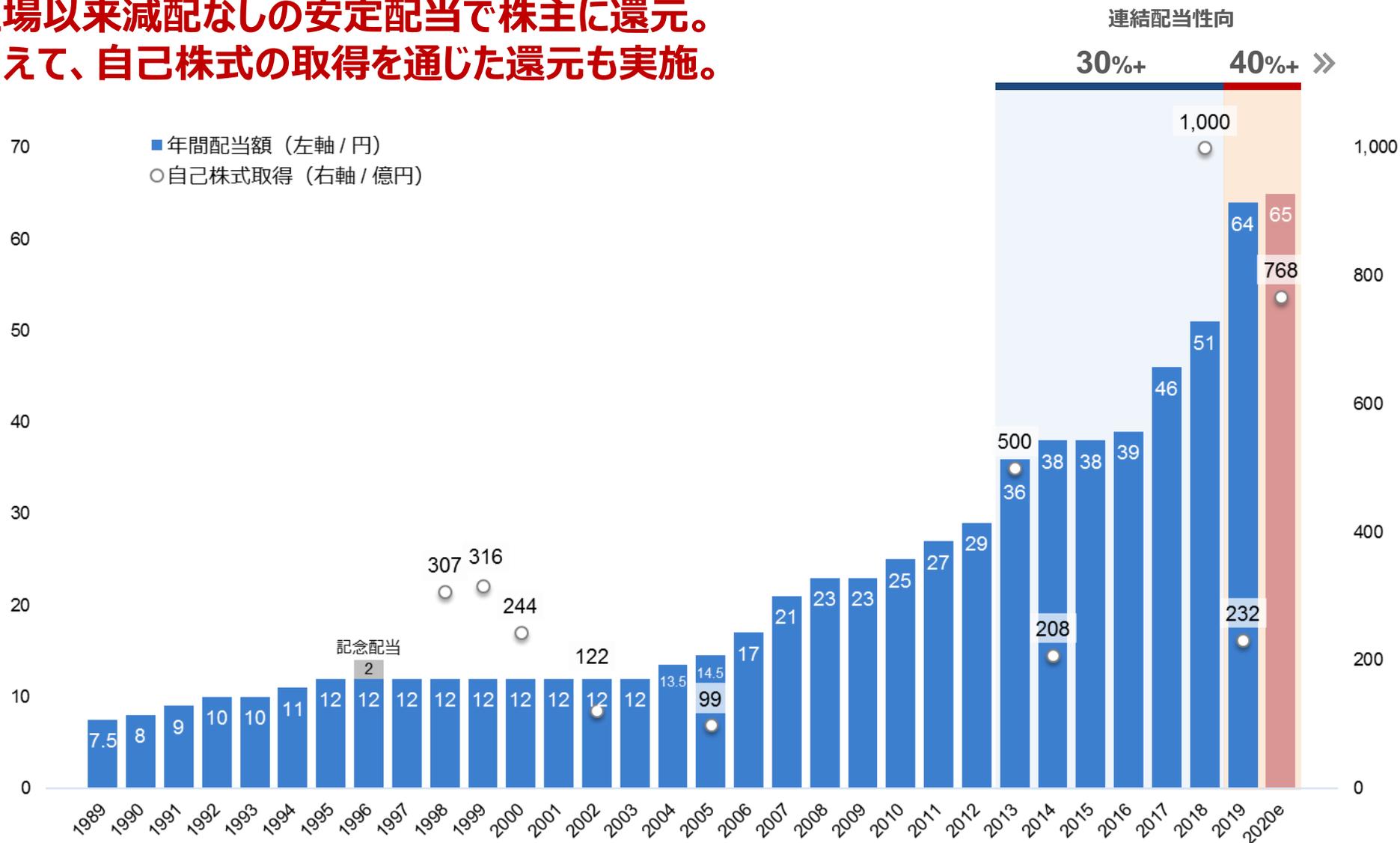
2. 成長投資 (M&A)

優先順位①: 食領域

優先順位②: ヘルスサイエンス領域

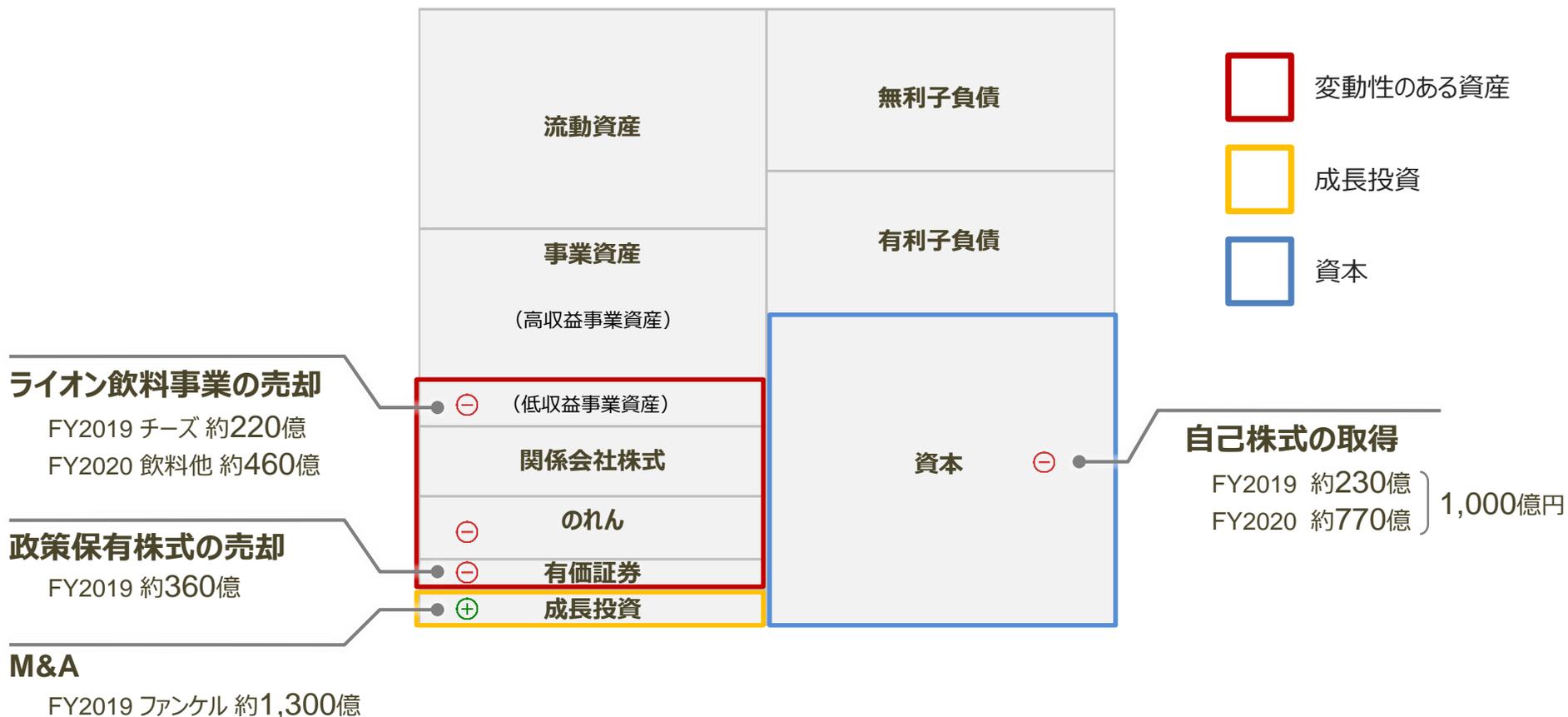
3. 自己株式の取得

**上場以来減配なしの安定配当で株主に還元。
加えて、自己株式の取得を通じた還元も実施。**



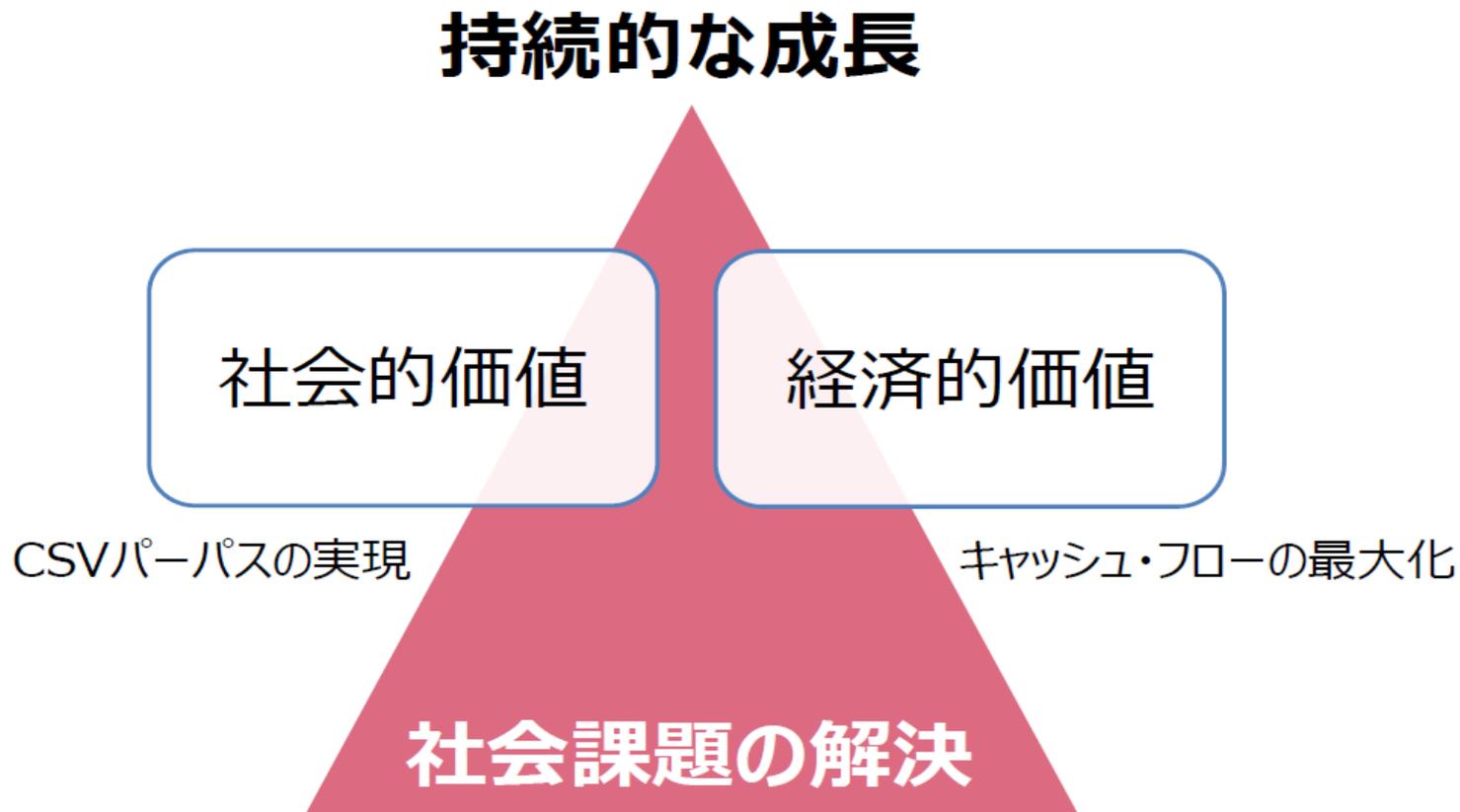
成長投資 + 変動性のある資産を、有利子負債に依存しないレベルでコントロール

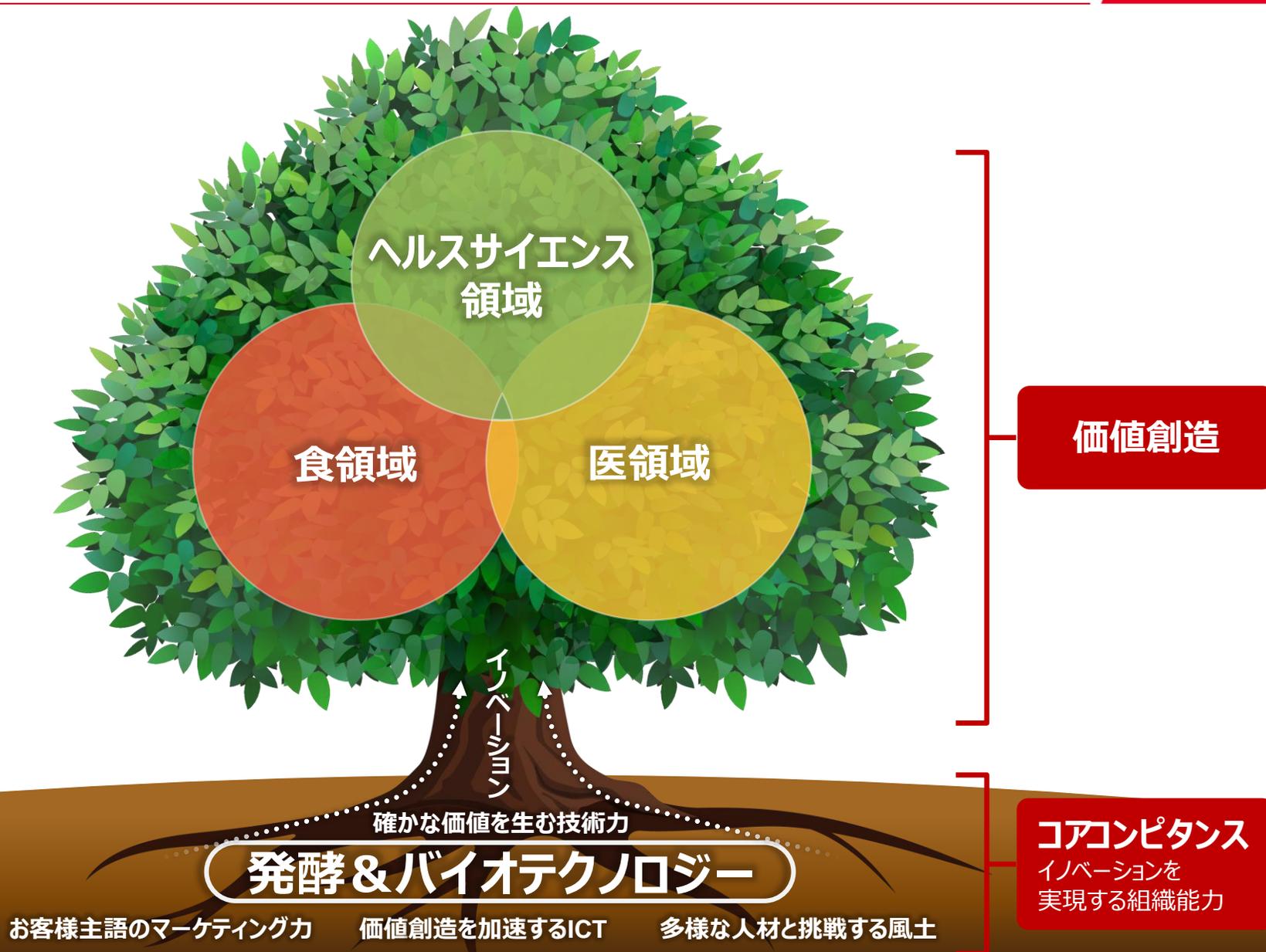
▶ ライオン飲料事業および政策保有株式売却見込みのキャッシュを1,000億円の自己株式取得に充当



2019-21年中計の成果と現状の課題

**世界のCSV先進企業となり、持続的な成長を実現するため、
「社会的価値」、「経済的価値」の最大化を目指していく**







中計初年度として、既存事業を着実に伸ばした。有言実行

食領域 酒類・飲料事業

収益力の更なる強化

- ▶ 自国における強固なブランド力と収益基盤の確立
- ▶ クラフトビール等の高付加価値カテゴリーを中心とした海外事業展開

医領域 医薬事業

飛躍的成長の実現

- ▶ グローバル戦略品の価値最大化
- ▶ 新たなグローバル品の開発によるパイプライン拡充

ヘルスサイエンス 領域

立ち上げと育成

- ▶ 高機能素材事業の展開強化
- ▶ キリン独自のビジネスモデル構築

ビール・飲料事業は競合を上回る成果

食領域
酒類・飲料事業

麒麟ビール

2年連続 数量増 4年連続 増益

医領域
医薬事業

麒麟ビバレッジ

2年連続 数量増 5年連続 増益

**ヘルスサイエンス
領域**

ミャンマー・ブルワリー

3年連続 数量増 3年連続 増益

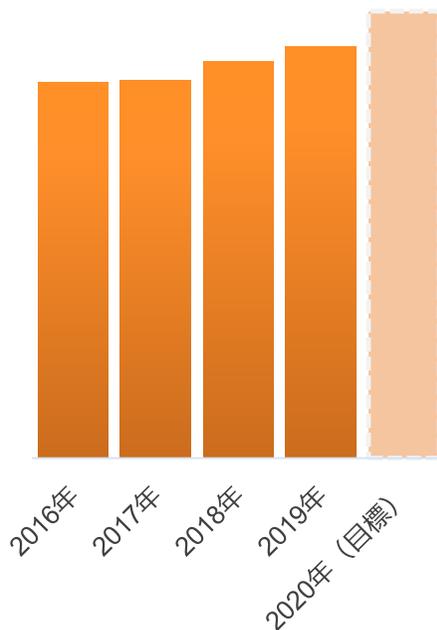
2016年より連結

ビール類実績は競合を上回る成果

缶商品で3年連続前年増の達成、
“日本のビールの本流”へ



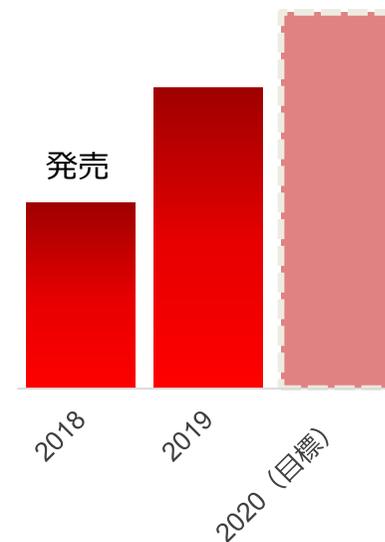
「一番搾り (缶)」
通期販売数量



「本麒麟」がけん引し、
新ジャンル販売数量が過去最高に



「本麒麟」
通期販売数量



グローバル戦略品の米国/欧州での上市が順調に進捗

食領域
酒類・飲料事業

医領域
医薬事業

ヘルスサイエンス
領域



Crysvita (遺伝性くる病)



2018



2018



Poteligeo (血液がん)



2018



Nourianz (パーキンソン病)



2019



ファンケルへの投資により、ヘルスサイエンス領域のバリューチェーンの基礎が完成

食領域
酒類・飲料事業

医領域
医薬事業

ヘルスサイエンス
領域



協和発酵バイオ
2019年4月

FANCL

ファンケル
2019年9月

医と食をつなぐ事業



ヘルスサイエンス事業

中計は順調に進捗。課題に対しては適切に対処

外部環境の
変化

酒税改正、
市場縮小など

高収益化への
取り組み

クラフトの
強化



タップ・マルシェ
13,000店突破



New Belgium
Brewingの買収

LION

健康市場の
拡大

ヘルスサイエンス
事業の立上げ

ファンケル資本
業務提携など



KYOWA

品質保証体制の
抜本的見直し

FANCL

シナジーの創出

4つの分科会で、スピーディーにシナジーを創出する取り組みを検討

1月末までに勉強会・ミーティングなど**200回以上**実施

商品開発シナジー

R&D

健康食品事業分野

- 共同研究の推進
- 素材・商品開発

化粧品事業分野

- キリン技術の化粧品への展開
- 容器回収など環境での取り組み

健康事業

マーケティングの協働

- 社会背景・ニーズに基づいたテーマ設定
- 短期/中期/長期での取り組み

チャネルシナジー

インフラ相互活用

チャネルインフラシナジー

- ファンケル・協和発酵バイオの通販での相互活用
- 小岩井乳業・メルシャン商品のファンケルチャネルの活用
- 健康経営推進事業
- キリンの自販機活用 (Tappiness)
- 流通・相互の取引先紹介

機能効率化シナジー

インフラ相互活用

バリューチェーン効率化 (マーケティング等)

- 生産・物流での協業
- 調達の見直し
- 共同販促・PR など

交流

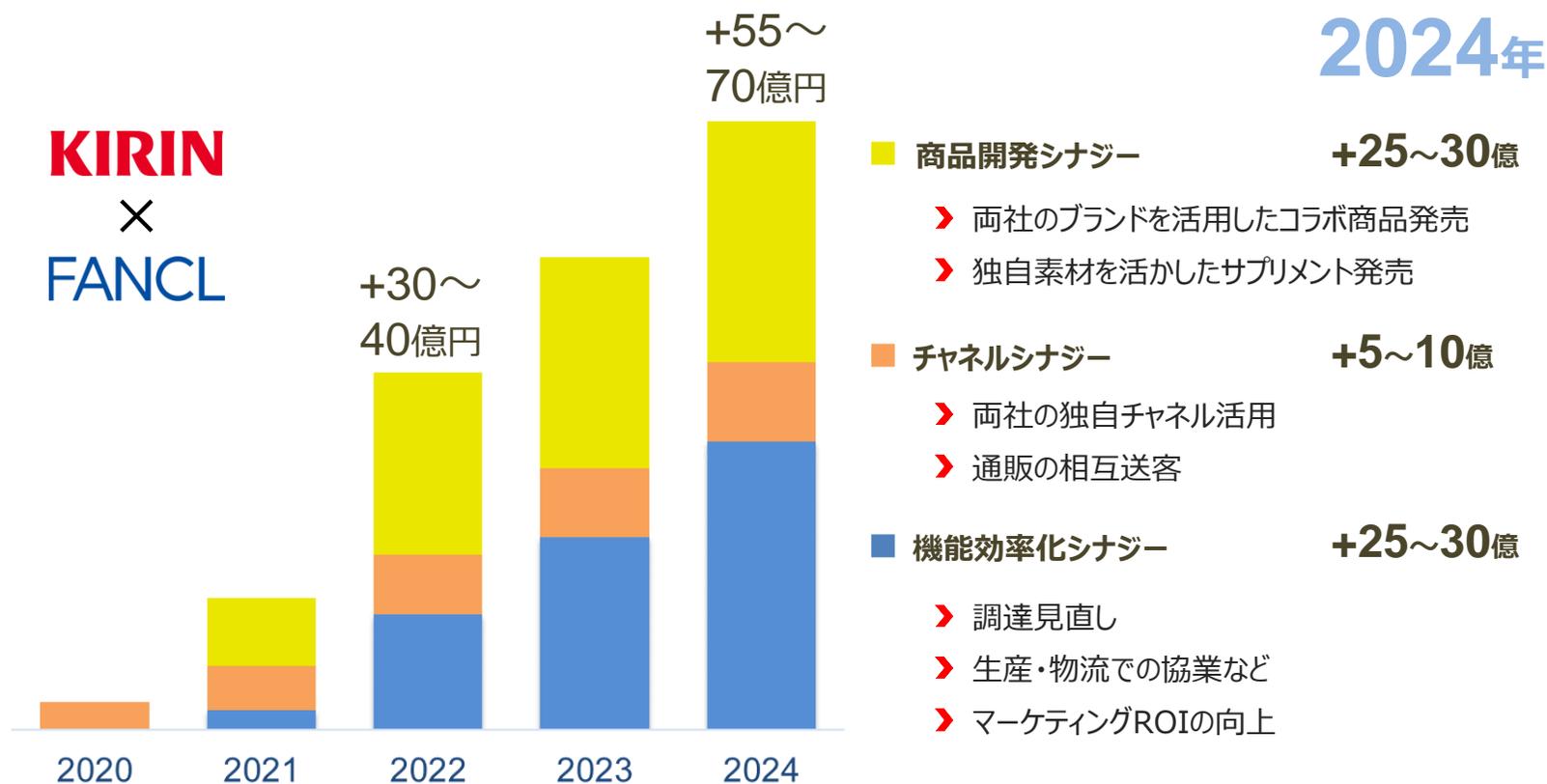
<会社間交流>

相互理解の促進

- 人材交流
- 情報交換
- (部署紹介)勉強会
- ファンケル関連施設へのキリン自販機設置 など

ファンケルとのシナジーは、5年後に約55～70億円の事業利益効果

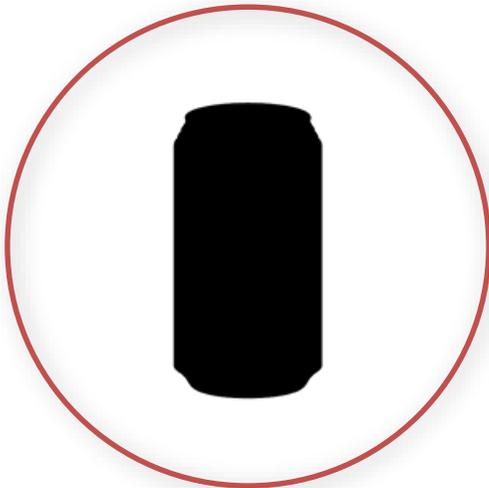
キリンホールディングスのみの事業利益貢献額



商品開発シナジーより生まれる新商品を、2020年秋以降に発売予定

キンビール

FANCLブランド活用



キンビバレッジ

FANCLブランド活用



ファンケル

キン開発素材活用



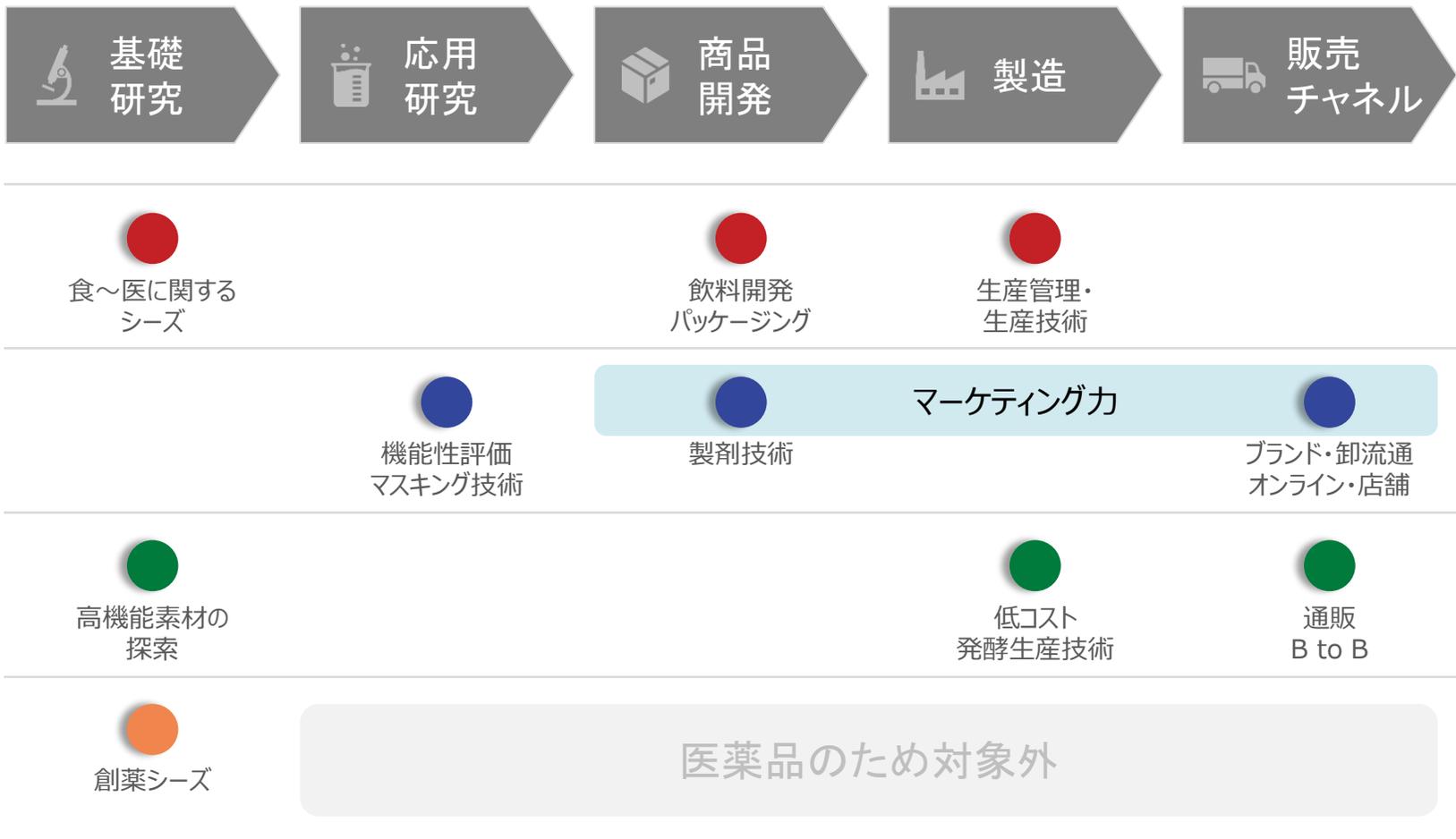
2020年秋～

ヘルスサイエンス領域

ヘルスサイエンス領域における強固なバリューチェーンの構築



各社が保有する業界トップクラスの強みを組み合わせ、強固なバリューチェーンを構築



事業コンセプト

健康領域の未充足ニーズにサイエンスで応える

Key Success Factor

発酵バイオ技術で
シナジー創出

低コスト発酵生産技術



生産管理・生産技術

KIRIN



医薬品製造管理

Kyowa KIRIN

既存事業との
シナジー創出

ブランド・マーケティング

FANCL



飲料マーケティング
サイエンス

KIRIN

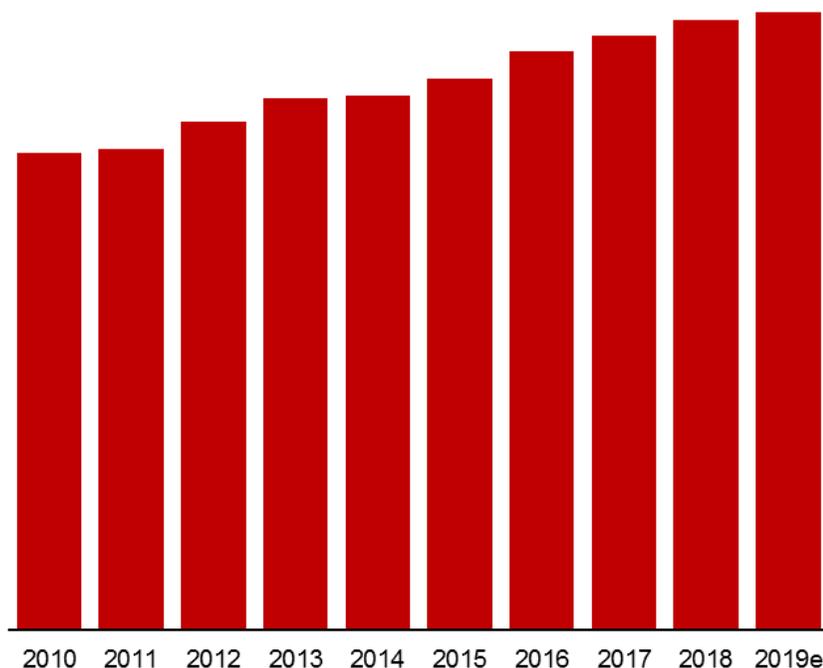


サイエンス・レギュラトリー

Kyowa KIRIN

**国内の健康関連食品市場は拡大を続ける。
キリングroupの強みを活かし、ヘルスサイエンス領域にて社会課題を解決する。**

健康関連食品 国内総市場2.4兆円



富士経済 H/Bマーケティング便覧2019
健康志向食品（明らかな食品、ドリンク類）、機能志向食品（健康食品、シリーズサプリメント）の総計

社会の変化

高齢者の増加	労働人口の減少
女性の社会進出	食生活・栄養の変化



キリングroupの強み



ヘルスサイエンス領域で解決
(Investor Dayで詳細説明)

発酵技術で競合に対し低コストで大量に製造できる技術を確立することで、健康増進への貢献、市場創造により、高い利益率を獲得する。



ヒトミルクオリゴ糖（HMO）とは・・・

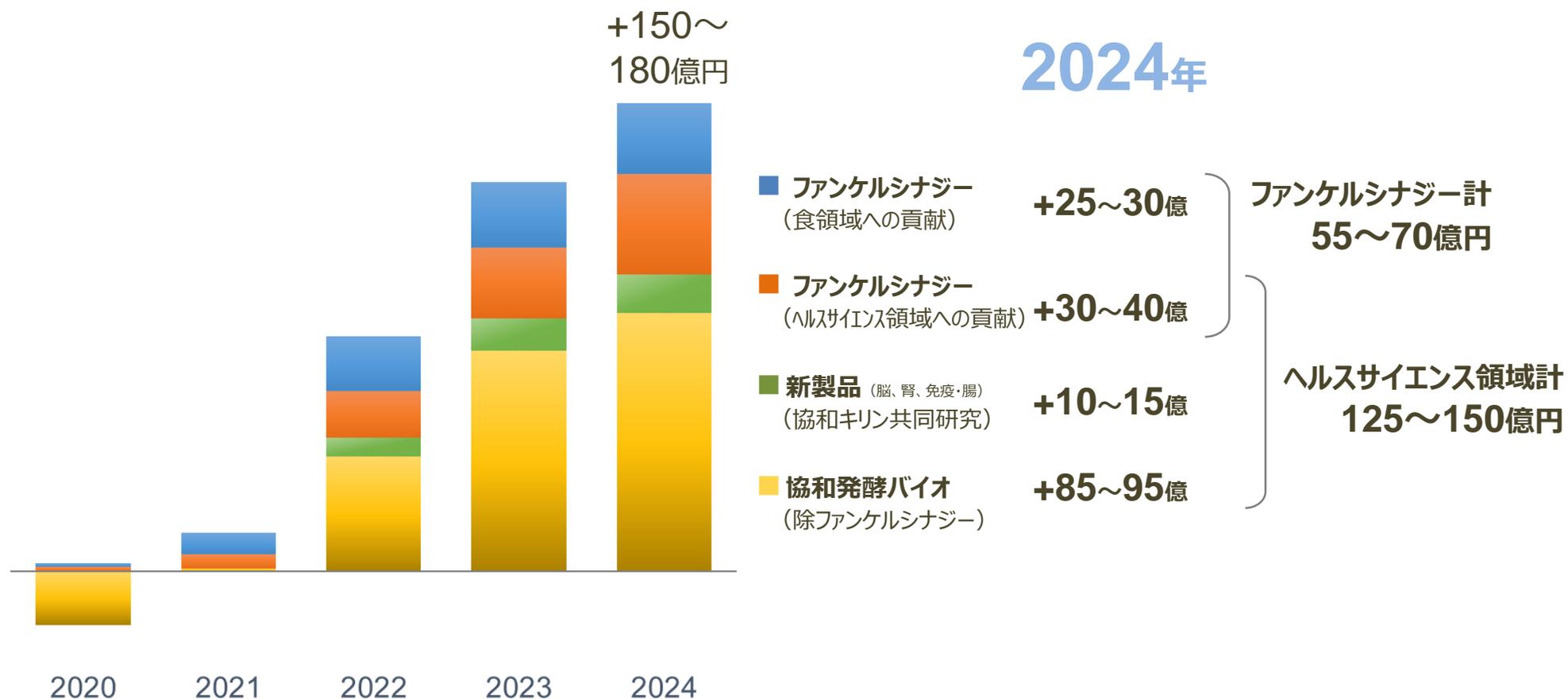
人の母乳（主に初乳）に特有に含まれるオリゴ糖。
免疫賦活、腸管保護、プレバイオティクス、脳機能発達等への効果が論文で報告されている。

ヒトミルクオリゴ糖の母乳成分の発酵生産により・・・

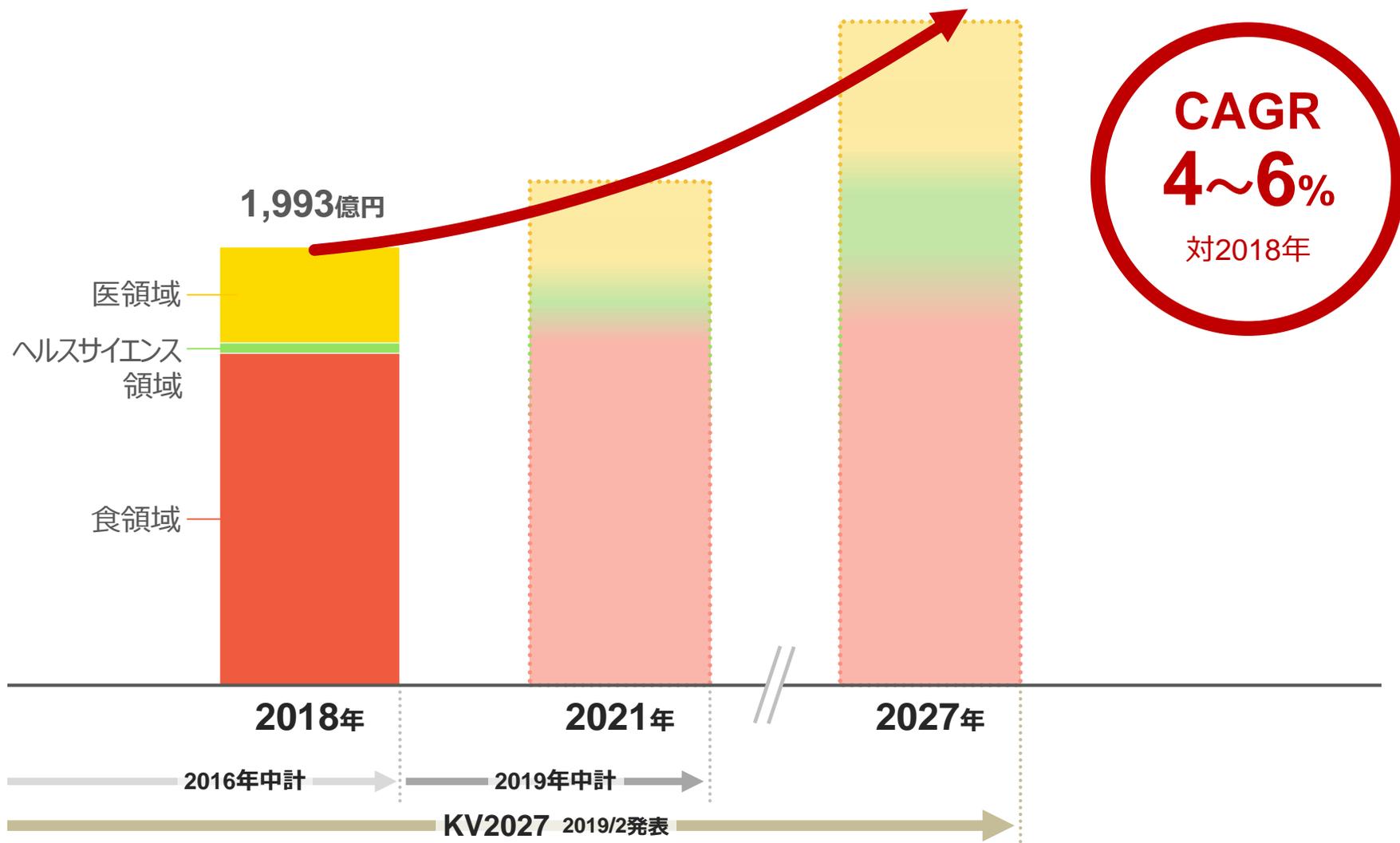
- 世界中の乳児を健やかに（粉ミルクへの配合）
- 母乳の価値を生涯にわたり提供（健康食品等）

**ヘルスサイエンス領域関連の事業利益貢献は5年で約150～180億円と試算。
キリンビバレッジなど、食領域への貢献も25～30億。**

キリンホールディングスのみの事業利益貢献額



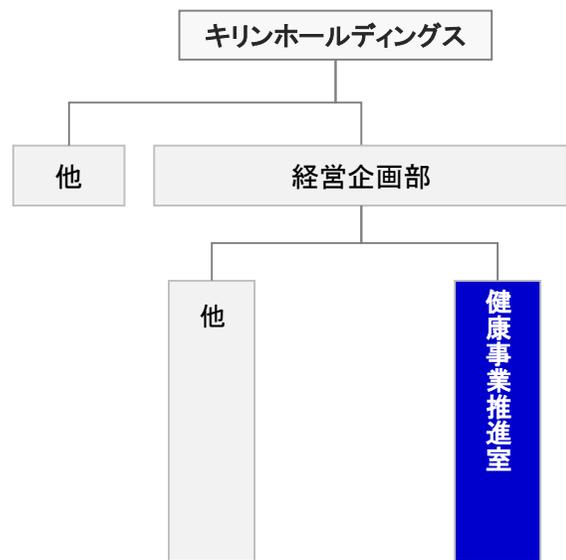
KV2027 事業利益成長イメージ



ガバナンス

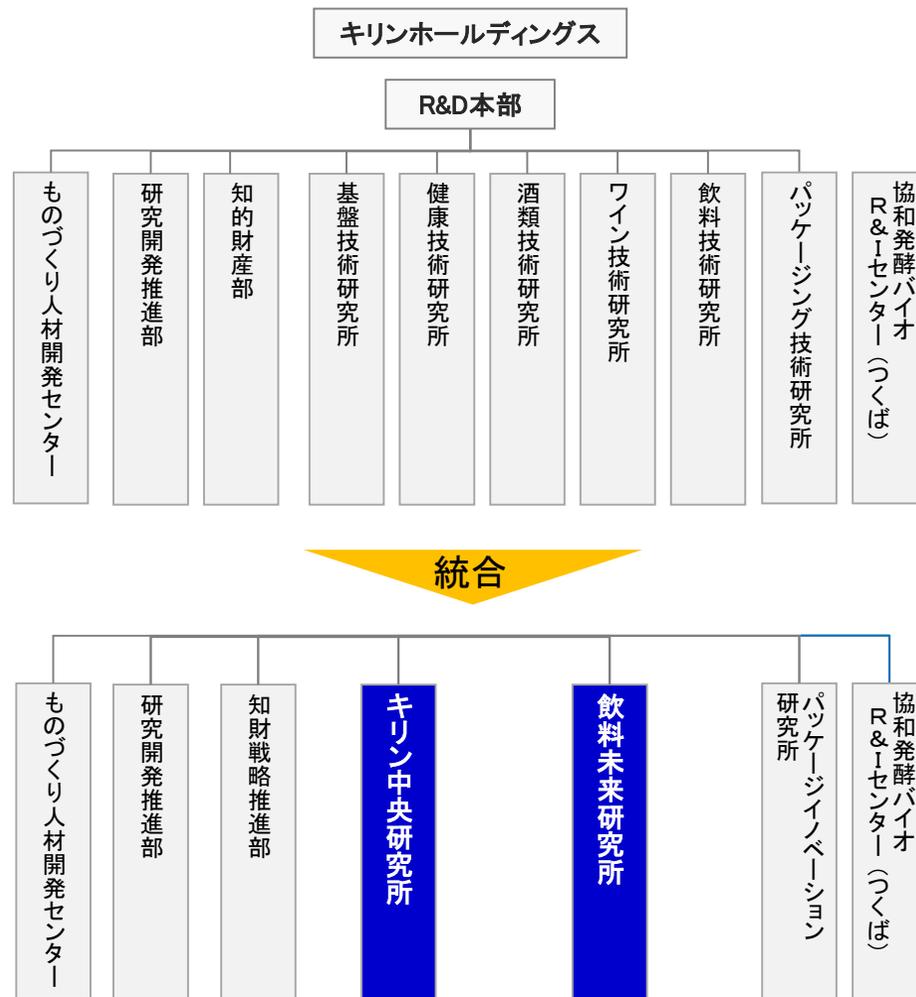
Joy brings us together

健康事業推進室の新設



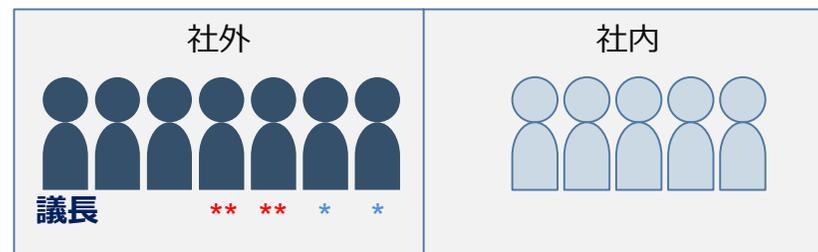
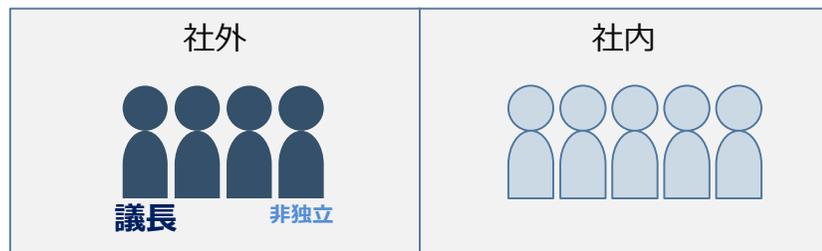
ヘルスサイエンス領域の全体戦略を策定し
一連の取り組みを統括・推進する
「健康事業推進室」を2020年1Qに新設

研究所の統合



取締役会の多様性、専門性を高め、モニタリング機能を強化。 必要に応じ、投資案件に対するストラテジックレビューも行う。

	2019年度	2020年度	スキルセット強化項目
取締役総数	9名	12名	「ヘルスサイエンス」 「ESG・Sustainability」 「ブランド戦略・ マーケティング営業」 「海外事業」 「財務・会計」
社内取締役	5名	5名	
社外取締役	4名	7名	
うち独立役員 (独立役員比率)	3名 33%	7名 58%	
女性役員	0名	2名	
外国人役員	0名	2名	



** 女性 * 外国人

資料編

Joy brings us together

2019年度実績：平準化EPS 明細

平準化EPS

(億円)		2019年実績	2018年実績
親会社の所有者に帰属する当期利益	①	596	1,642
非継続事業からの当期利益	②	-	-
税金等調整後その他営業収益／費用	③	790	-145
平準化 当期利益	④ = (① - ②) + ③	1,386	1,497
期中平均株式数 (千株)	⑤	877,038	894,506
平準化EPS (円)	④ ÷ ⑤	158	167

2019年度実績：セグメント別売上収益

(億円)	2019年実績	2018年実績	増減	%
連結売上収益	19,413	19,305	108	0.6%
国内ビール・スピリッツ	6,819	6,851	-32	-0.5%
麒麟ビール	6,650	6,681	-31	-0.5%
その他・内部及びセグメント間取引消去	169	170	-1	-0.6%
国内飲料	2,868	2,830	38	1.4%
麒麟ビバレッジ	2,888	2,848	40	1.4%
セグメント間取引消去	-20	-19	-2	—
オセアニア総合飲料	2,997	3,295	-298	-9.0%
ライオン	2,998	3,295	-298	-9.0%
酒類	1,715	1,854	-138	-7.5%
飲料	1,282	1,442	-159	-11.0%
セグメント間取引消去	-0	-0	-0	—
医薬	3,049	2,704	344	12.7%
協和麒麟	3,058	2,715	343	12.6%
セグメント間取引消去	-10	-11	1	—
その他	3,680	3,625	55	1.5%
メルシャン	639	648	-9	-1.4%
ミャンマー・ブルフリー	326	262	64	24.4%
コーク・ノースイースト	1,326	1,317	9	0.6%
協和発酵バイオ	749	782	-33	-4.2%
その他・内部及びセグメント間取引消去	642	617	24	4.0%

2020年度 予想：セグメント別 売上収益

(億円)	2020年予想	2019年実績	増減	%
連結 売上収益	20,000	19,413	587	3.0%
国内ビール・スピリッツ	6,976	6,819	157	2.3%
麒麟ビール	6,791	6,650	141	2.1%
その他・内部及びセグメント間取引消去	184	169	16	9.2%
国内飲料	2,885	2,868	17	0.6%
麒麟ビバレッジ	2,904	2,888	15	0.5%
セグメント間取引消去	-19	-20	1	—
オセアニア総合飲料	3,186	2,997	189	6.3%
ライオン	3,187	2,998	189	6.3%
酒類	2,005	1,715	290	16.9%
飲料 [※]	1,181	1,282	-101	-7.9%
セグメント間取引消去	-1	-0	-0	—
医薬	3,261	3,049	212	7.0%
協和麒麟	3,270	3,058	212	6.9%
セグメント間取引消去	-9	-10	0	—
その他	3,692	3,680	12	0.3%
メルシャン	653	639	14	2.2%
ミャンマー・ブルフリー	364	326	38	11.7%
コーク・ノースイースト	1,325	1,326	-0	-0.0%
協和発酵バイオ	645	749	-104	-13.9%
その他・内部及びセグメント間取引消去	706	642	65	10.1%

※ ライオン飲料事業は、2019年11月に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ているが、譲渡時期は未定。

2019年度実績：セグメント別事業利益

(億円)	2019年実績	2018年実績	増減	%
連結 事業利益	1,908	1,993	-86	-4.3%
国内ビール・スピリッツ	852	827	25	3.0%
麒麟ビール	833	809	24	3.0%
その他	18	18	1	3.0%
国内飲料	264	233	30	13.0%
麒麟ビバレッジ	264	233	30	13.0%
オセアニア総合飲料	414	518	-105	-20.2%
ライオン	414	518	-105	-20.2%
酒類	451	533	-83	-15.5%
飲料	16	51	-36	-69.1%
本社	-53	-67	13	—
医薬	554	504	50	9.9%
協和麒麟	554	504	50	9.9%
その他	270	271	-1	-0.3%
メルシャン	22	26	-4	-15.5%
ミャンマー・ブルワリー	129	101	28	27.8%
コーク・ノースイースト	53	28	24	86.0%
協和発酵バイオ	23	81	-58	-71.4%
その他	44	35	9	25.5%
全社費用・セグメント間取引消去	-446	-360	-85	—

2020年度 予想：セグメント別 事業利益

(億円)	2020年予想	2019年実績	増減	%
連結 事業利益	1,910	1,908	2	0.1%
国内ビール・スピリッツ	855	852	3	0.4%
麒麟ビール	840	833	7	0.8%
その他	15	18	-3	-17.5%
国内飲料	265	264	1	0.5%
麒麟ビバレッジ	265	264	1	0.5%
オセアニア総合飲料	362	414	-51	-12.4%
ライオン	362	414	-51	-12.4%
酒類	426	451	-24	-5.4%
飲料※	18	16	2	14.4%
本社	-82	-53	-29	—
医薬	640	554	86	15.6%
協和麒麟	640	554	86	15.6%
その他	258	270	-12	-4.5%
メルシャン	27	22	5	23.2%
ミャンマー・ブルワリー	146	129	17	13.4%
コーク・ノースイースト	60	53	7	12.8%
協和発酵バイオ	-20	23	-43	—
その他	46	44	2	4.4%
全社費用・セグメント間取引消去	-471	-446	-25	—

※ ライオン飲料事業は、2019年11月に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ているが、譲渡時期は未定。

2019年度実績：キリンビール

(千KL)	2019年実績	2018年実績	増減
ビール類計	1,715	1,710	0.3%
ビール	560	590	-5.0%
発泡酒	392	422	-7.1%
新ジャンル	763	698	9.3%
RTD	382	359	6.3%
ノンアルコール飲料	40	39	1.6%

(億円)	2019年実績	2018年実績	増減	%
売上収益	6,650	6,681	-31	-0.5%
酒税抜売上収益	3,901	3,897	5	0.1%
事業利益	833	809	24	3.0%

補足

国内酒類市場

- ▶ ビール類は約-1%の微減となった。
- ▶ RTD市場の拡大が続いており、ビール類+RTD合計では前年を上回って着地した。

販売数量

- ▶ 注力する一番搾り缶と本麒麟がけん引し、ビール類計は市場を上回る+0.3%となった。

売上収益・事業利益

- ▶ 売上収益はビールの構成比減少により減収となったが、酒税抜売上収益は増収で着地した。
- ▶ 事業利益はビール、発泡酒の販売数量減や運搬費上昇などによる限界利益の減少を、コスト削減や販売費、その他費用の固定費減少によってカバーし増益となった。

2018年 事業利益 (億円)		809	主な内容
対前年 増減 (億円)	酒類等限界利益 減	-43	ビール類計 -42億 (ビール減 -30千kl、発泡酒減 -30千kl、新ジャンル増 65千kl) ビール類以外計 16億 (RTD増 23千kl、ノンアル増 1千kl) 品種構成差異等 -17億
	原材料費 減	7	
	販売費 減	25	販売促進費減 25億、広告費減 0億円 (計 621億→596億)
	その他費用 減	35	全社費用直課分減 24億 他
計		24	
2019年 事業利益		833	

2020年度 予想：キリンビール

(千kl)	2020年予想	2019年実績	増減
ビール類計	1,730	1,715	0.9%
ビール	570	560	1.7%
発泡酒	389	392	-0.8%
新ジャンル	771	763	1.1%
RTD	420	382	9.9%
ノンアルコール飲料	50	40	25.3%

(億円)	2020年 予想	2019年 実績	増減	%
売上収益	6,791	6,650	141	2.1%
酒税抜売上収益	3,958	3,901	57	1.5%
事業利益	840	833	7	0.8%

補足

販売数量計画

- ▶ 絞りの効いたマーケティングを継続し、注力ブランドによる販売数量増加を目指す。
- ▶ 市場のニーズを捉え、RTD、ノンアルコール飲料も大きく伸長させる計画。

売上収益・事業利益

- ▶ ビール類に加えて、伸長するRTDと新商品が好調なノンアルコール飲料の販売数量増加によって増収を目指す。
- ▶ ノンアルコール飲料とクラフトビールへの投資を強化するため販促費は実質増加見込み。
- ▶ コスト増加を限界利益増加によってカバーし増益を目指すと共に、長期的な成長を見据えたブランド育成を図る。

19年通期 事業利益 (実績) (億円)		833	主な内容
対前年 増減 (億円)	酒類等限界利益 増	21	ビール類計 13億 (ビール増 10千kl、発泡酒減 -3千kl、新ジャンル増 8千kl) ビール類以外計 47億 (RTD増 38千kl、ノンアル増 10千kl) 品種構成差異等 [※] -39億
	原材料費 増	-19	
	販売費 減	5	販売促進費 [※] ・広告費減 (計596億→591億)
	その他費用 減	0	
計		7	
20年通期 事業利益 (予想)		840	

※今期より販促費の一部用途について、固定費から売上連動型の変動費へ組み替えております。

2019年度実績：キリンビバレッジ

販売数量（万ケース）		2019年実績	2018年実績	増減
カテゴリー別	紅茶	5,711	5,190	10.1%
	日本茶	3,419	3,451	-0.9%
	コーヒー飲料	2,758	2,632	4.8%
	果実・野菜飲料	2,453	2,530	-3.1%
	炭酸飲料	1,929	2,155	-10.5%
	健康・スポーツ飲料	1,144	1,238	-7.7%
	水	4,256	4,319	-1.5%
	その他	1,912	1,801	6.2%
容器別	缶	3,166	3,541	-10.6%
	大型PET	7,864	7,911	-0.6%
	小型PET	10,551	9,700	8.8%
	その他	2,001	2,165	-7.5%
計		23,583	23,316	1.1%

（億円）	2019年実績	2018年実績	増減	%
売上収益	2,888	2,848	40	1.4%
事業利益	264	233	30	13.0%

2018年事業利益（億円）		233	主な内容
対前年増減（億円）	清涼飲料限界利益 増	44	販売数量増 266万ケース 13億 商品・容器構成差異等 32億
	原材料費等 減	0	原料費減 7億、材料費増 -5億、加工費増 -2億
	販売費 増	-5	販売促進費増 -14億、広告費減 9億（計367億 → 372億）
	その他費用 増	-9	全社費用直課分減 8億、自販機償却費増 他
計		30	
2019年事業利益		264	

補足

清涼飲料市場

- ▶ 清涼飲料市場は -2%で推移。

販売数量

- ▶ 大型PET商品の価格改定、7月の天候不順などの影響はあったものの、販売数量は+1.1%となり、過去最高を記録。
- ▶ 「午後の紅茶」、「ファイア」ブランドは、無糖・低糖領域の商品が牽引し、それぞれ+9%、+4%となった。

業績補足

- ▶ 販売数量増加、大型PET価格改定に加え、単年度要因である「トロピカーナ」の限界利益プラスにより、缶構成比減、物流費増加等の影響をカバーし、限界利益が増加。
- ▶ 「トロピカーナ」販売スキーム変更により、「販売費」「その他費用」の単年度増加も発生したが、販売費の投資対効果を高めるなど効率化を進め、事業利益率は9.1%となった。

2020年度 予想：キリンビバレッジ

販売数量（万ケース）		2020年予想	2019年実績	増減
カテゴリー別	紅茶	5,773	5,711	1.1%
	日本茶	3,591	3,419	5.0%
	コーヒ-飲料	2,634	2,758	-4.5%
	果実・野菜飲料	2,401	2,453	-2.1%
	炭酸飲料	2,110	1,929	9.4%
	健康・スポーツ飲料	1,072	1,144	-6.2%
	水	4,218	4,256	-0.9%
	その他	1,800	1,912	-5.9%
容器別	缶	3,129	3,166	-1.2%
	大型PET	7,788	7,864	-1.0%
	小型PET	10,732	10,551	1.7%
	その他	1,951	2,001	-2.5%
計		23,600	23,583	0.1%

（億円）	2020年予想	2019年実績	増減	%
売上収益	2,904	2,888	15	0.5%
事業利益	265	264	1	0.5%

19年通期 事業利益（実績）（億円）		264	主な内容
対前年 増減 （億円）	清涼飲料限界利益 増	14	販売数量増 17万ケース 1億 商品・容器構成差異等 13億
	原材料費等 減	4	原料費減 5億、材料費減 1億、加工費増 -2億
	販売費 増	-5	販売促進費・広告費増 -5億（計372億 → 377億）
	その他費用 増	-12	自販機償却費増 他
計		1	
20年通期 事業利益（修正予想）		265	

補足

清涼飲料市場

- ▶ 前年並みで推移する見込み。

販売数量・売上収益

- ▶ 大型PET価格改定、前年の大型水需要増の反動などのマイナス影響を、基盤ブランド、無糖・低糖領域の強化でカバーし、販売数量微増、増収を目指す。
- ▶ ブランド別では、「午後の紅茶」「生茶」の増加を目指すほか、「キリンレモン」を育成する。

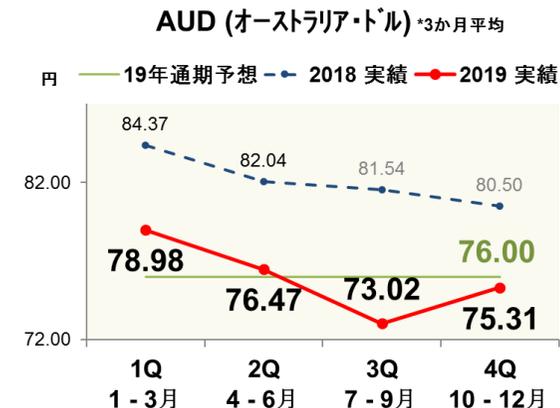
事業利益

- ▶ 物流費は継続して増加を見込むものの、小型PET構成比増により「商品・容器構成差異等」を改善する。
- ▶ 販売費は、計画以上に効率化を進めた前年着地に比べて微増とするが、投資配分に更なるメリハリを利かせる。
- ▶ 事業利益は、前年と同様9.1%を見込む。

2019年度実績：ライオン

	円ベース(億円)			
	19年実績	18年実績	増減	%
売上収益	2,998	3,295	-298	-9.0%
酒類	1,715	1,854	-138	-7.5%
飲料	1,282	1,442	-159	-11.0%
事業利益	414	518	-105	-20.2%
酒類	451	533	-83	-15.5%
飲料	16	51	-36	-69.1%
本社	-53	-67	13	—

	豪ドルベース(百万豪ドル)			
	19年実績	18年実績	増減	%
売上収益	3,949	4,016	-67	-1.7%
酒類	2,261	2,260	1	0.0%
飲料	1,689	1,756	-68	-3.9%
事業利益	545	634	-89	-14.1%
酒類	593	651	-58	-8.9%
飲料	21	63	-42	-66.4%
本社	-70	-81	11	—



ライオン社は、IFRS会計上3か月毎の平均レートを積上げる。

	酒類	飲料
販売数量増減	-6.1%	-2.5%

事業利益増減 (百万豪ドル)	2018年実績	651	63
	販売数量増減	-62	-8
	その他	4	-34
	2019年実績	593	21

補足

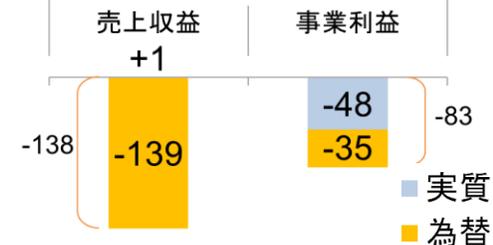
ライオン酒類

- ▶ 前年4Qにおける販促活動の強化や、競争環境の変化によって販売数量は前年から減少した。
- ▶ 注カブランドは概ね堅調も、構成比の高いクラシックカテゴリーの販売数量減が続く。
- ▶ 値上げやミックスの改善、コスト削減は図れたものの、SCMコスト増加や変動販促費単価が上昇し、販売数量減を補えず減益となった。

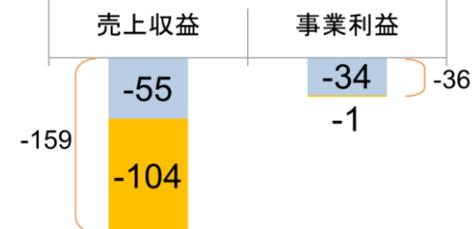
ライオン飲料

- ▶ 販売数量は回復傾向にあるものの、干ばつ影響の長期化など、依然として厳しい市場環境が続いており減収減益となった。

連結為替影響 ライオン酒類 (億円)



連結為替影響 ライオン飲料 (億円)



2020年度 予想：ライオン

	円ベース(億円)			
	2020年 予想	2019年 実績	増減	%
売上収益	3,187	2,998	189	6.3%
酒類	2,005	1,715	290	16.9%
飲料	1,181	1,282	-101	-7.9%
事業利益	362	414	-51	-12.4%
酒類	426	451	-24	-5.4%
飲料	18	16	2	14.4%
本社	-82	-53	-29	—

	豪ドルベース(百万豪ドル)			
	2020年 予想	2019年 実績	増減	%
売上収益	4,307	3,949	357	9.1%
酒類	2,710	2,261	450	19.9%
飲料	1,596	1,689	-92	-5.5%
事業利益	490	545	-55	-10.1%
酒類	576	593	-17	-2.9%
飲料	25	21	3	15.9%
本社	-111	-70	-41	—

通期予想レート：74.00円（豪ドル）

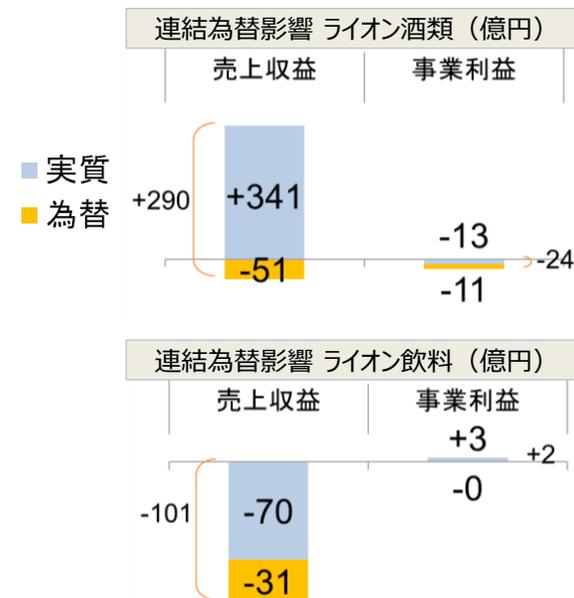
補足

ライオン酒類

- ▶ 期初よりNew Belgium Brewingを取り込み、売上収益は大幅増となる見込み。ただしグループ化に伴う一時的な費用増により利益貢献は小規模に留まる。
- ▶ 豪州ビール市場はクラシックカテゴリーの減少が続く見通しであり、ライオンの販売数量は減少する見込み。長期的な観点でブランドポートフォリオを再構築する必要があり、今期はブランド投資を強化する。
- ▶ 競争環境は厳しい状況が続く前提で計画を策定しており、今期は一時的に収益性が低下するが、中長期的な収益性向上を果たすべく取り組んでいく。

ライオン本社費用

- ▶ ERPシステムの導入による償却費の増加や、前期より持ち越した費用が発生するため増加する。



2019年度実績 / 2020年度予想 : 協和キリン

(億円)	2019年 実績	2018年 実績	増減	%
売上収益	3,049	2,704	344	12.7%
協和キリン	3,058	2,715	343	12.6%
セグメント間取引消去	-10	-11	1	—
事業利益	554	504	50	9.9%
協和キリン	554	504	50	9.9%

2020年予想				
(億円)	2020年 予想	2019年 実績	増減	%
売上収益	3,261	3,049	212	7.0%
協和キリン	3,270	3,058	212	6.9%
セグメント間取引消去	-9	-10	0	—
事業利益	640	554	86	15.6%
協和キリン	640	554	86	15.6%

補足 (2019年実績)

売上収益

- 国内は薬価引き下げの影響はあったものの、「ジースタ」や「リツキシマブーBS」等の新製品群の売上の伸長により、前年並みを維持。
- 海外は、「Crysvita」、「Poteligeo」、「Nourianz」のグローバル戦略品の上市が実現し、売上収益は大幅に増加。
- 技術収入は導出品「ファセンラ」関連のロイヤルティの増加等があったものの、前年の一時的収入の影響により、対前年で微減。

事業利益

- 海外での販売体制構築に伴う販管費や、パイプライン開発に伴う研究開発費等の増加があったものの、売上収益がこれらを上回り事業利益も大幅に増加した。

補足 (2020年予想)

- 売上収益は前年増を予想。
- 国内は薬価改定や「NESP・AG」への切り替えが進む等の要因で売上収益は減少計画。
- 海外は「Crysvita」の成人適応拡大や「Poteligeo」の欧州上市、「Nourianz」の浸透等、大幅な増収を予想。
- 技術収入は、「ファセンラ」のロイヤリティ増加により、売上収益の増加に寄与。
- 事業利益も前年増と計画。販管費や研究開発費の増加が見込まれるものの、高収益なグローバル戦略品の浸透・拡大に伴い、売上収益以上の増加率を予想。

2019年度実績 / 2020年度予想：ミャンマー・ブルワリー

	円ベース(億円)			
	2019年実績	2018年実績	増減	%
売上収益	326	262	64	24.4%
事業利益	129	101	28	27.8%

	チャットベース(Billionチャット)			
	2019年実績	2018年実績	増減	%
売上収益	452	340	111	32.7%
事業利益	179	131	48	36.3%

補足

2019年実績

- ▶ 販売数量は20.9%と大幅に増加した。ビール飲用人口の増加に加えて、2Qにおいて雨季の開始が遅れたことで市場が大きく拡大した。
- ▶ 最も伸長しているエコノミーカテゴリーにおいてシェア1位となるアンダマンゴールドが大変好調に推移。
- ▶ 販売数量増と値上げ効果によってミックス悪化を大きく上回り、増収増益を達成した。

2020年予想

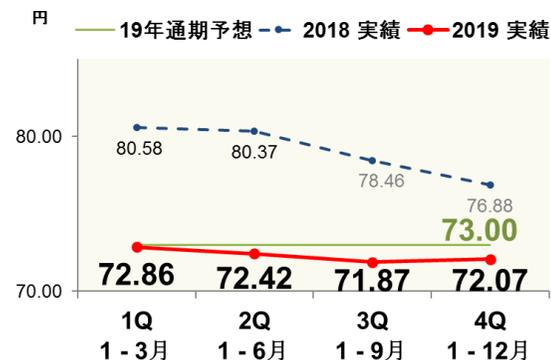
- ▶ 今期は前年の天候要因が裏返しとなるが、一桁後半から10%ほどの市場拡大を見込む。
- ▶ ミャンマー・ブルワリーは市場環境が厳しさを増している中で市場を上回る成長を目指す。

2020年予想	円ベース(億円)			
	2020年予想	2019年実績	増減	%
売上収益	364	326	38	11.7%
事業利益	146	129	17	13.4%

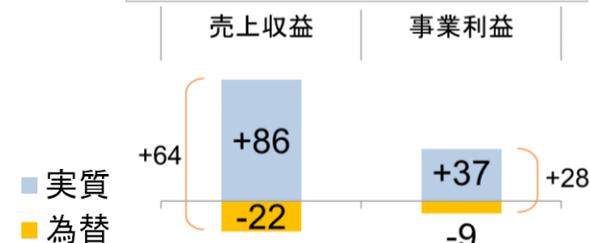
通期予想レート：74.00円（1,000 MMK）

2020年予想	チャットベース(Billionチャット)			
	2020年予想	2019年実績	増減	%
売上収益	491	452	40	8.8%
事業利益	197	179	19	10.5%

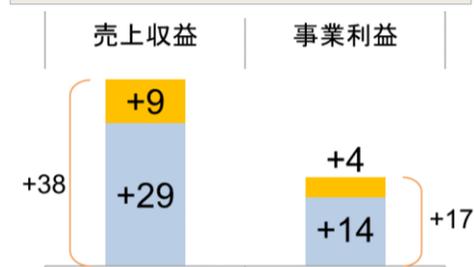
1,000 MMK (ミャンマー・チャット) *累月平均



連結為替影響 2019年実績 (億円)



連結為替影響 2020年予想 (億円)



2019年度実績 / 2020年度予想 : コーク・ノースイースト



	円ベース(億円)			
	2019年実績	2018年実績	増減	%
売上収益	1,326	1,317	9	0.6%
事業利益	53	28	24	86.0%

	USDベース(million \$)			
	2019年実績	2018年実績	増減	%
売上収益	1,213	1,193	20	1.7%
事業利益	48	26	23	88.0%



補足

2019年実績

- ▶ 販売数量増、前年から当年にかけての価格改定効果により増収。
- ▶ 前年における生産拠点再編成、サプライチェーン最適化、業務効率化が効果を上げ、大幅な増益を達成。

2020年予想

- ▶ 引き続き、市場成長を取り込むとともに、単価アップとPMIによる効率化を進め、増収増益を目指す。
- ▶ 事業利益率は、4.0%から4.5%へ。

連結為替影響 2019年実績 (億円)



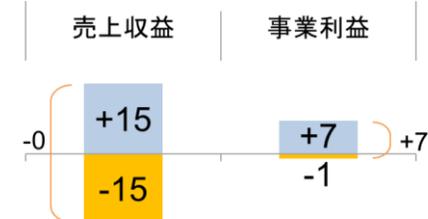
2020年予想

	円ベース(億円)			
	2020年予想	2019年実績	増減	%
売上収益	1,325	1,326	-0	-0.0%
事業利益	60	53	7	12.8%

通期予想レート : 108.00円 (米ドル)

	USDベース(million \$)			
	2020年予想	2019年実績	増減	%
売上収益	1,227	1,213	14	1.1%
事業利益	55	48	7	14.0%

連結為替影響 2020年予想 (億円)



■ サンミゲルビール 現地ベースの業績状況 (2018年10月～2019年9月)

(百万ペソ)	2018年10-12月		2019年1-3月		2019年4-6月		2019年7-9月		2019年累計	
	実績	増減	実績	増減	実績	増減	実績	増減	実績	累計
Sales*	35,887	10%	34,832	17%	35,451	8%	33,600	9%	139,770	11%
Operating Income*	9,373	-4%	9,556	15%	9,377	4%	9,267	8%	37,573	5%
Operating Income Ratio	26.1%		27.4%		26.4%		27.6%		26.9%	

*現地開示ベース

出所：San Miguel Brewery Inc. Financial Highlights, Quarterly Reports

■ 持分法による連結取込み

(2018年10月～2019年9月)

(億円)	2019年	2018年	増減
当期利益 (SMB)	541	504	7%
連結取込	263	245	7%

為替レート : 1ペソ = 2.13円 (前年同期 : 2.14円)

■ キリンホールディングス受取配当金

	2019年	2018年	増減
配当金 (億円)	157	126	25%
1株当たり配当金 (ペソ)	1.00	0.82	22%

配当金についてはキャッシュインベースで計上

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