

価値創造モデル OUTPUT

CFOメッセージ

ポートフォリオ・バランスシート

マネジメントで創出したキャッシュで

新たな価値創造を実現し、

成長を加速する

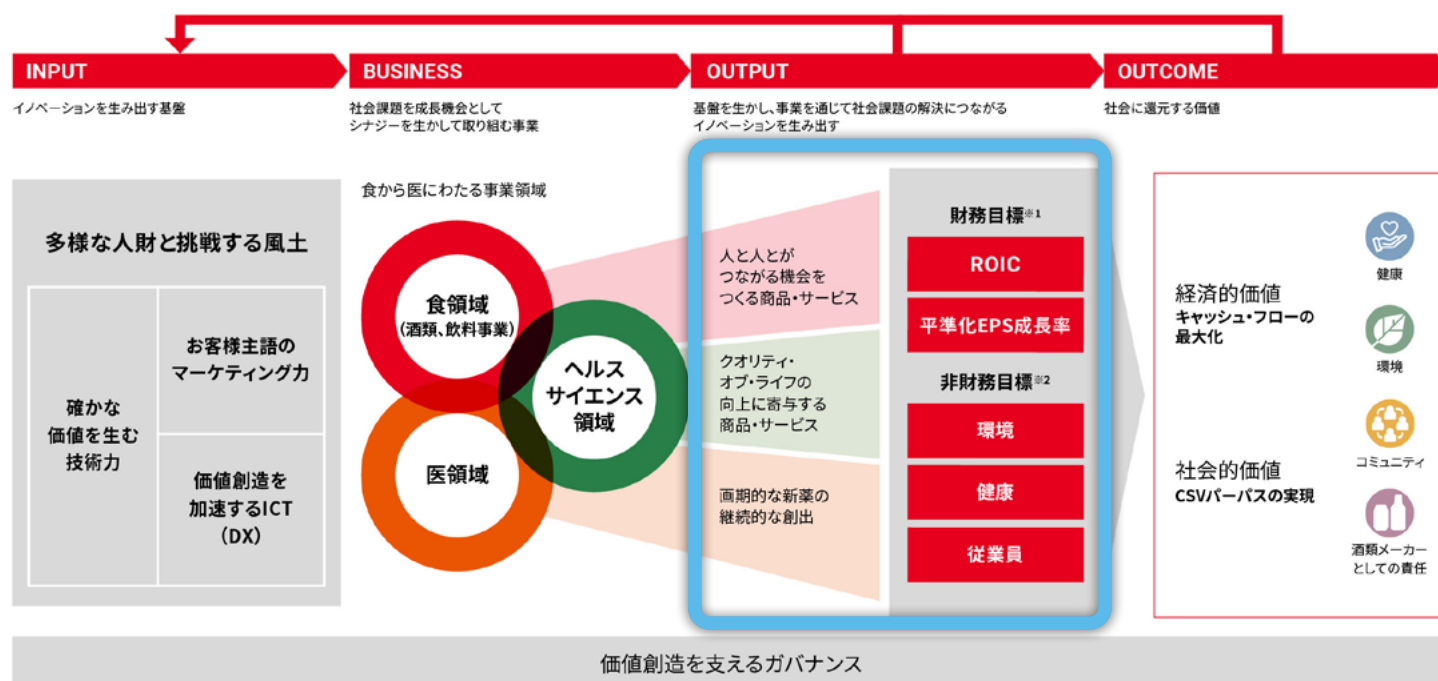
財務・非財務KPI

財政状態、経営成績及び

キャッシュ・フローの状況の分析

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」の新たなよこびを上げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します



Message from the Chief Financial Officer



CFOメッセージ

ポートフォリオ・バランスシートマネジメントで創出したキャッシュで 新たな価値創造を実現し、成長を加速する

キリンホールディングス株式会社
常務執行役員

秋枝 眞二郎

キリングroup2022年-2024年中期 経営計画（2022年中計）について 中計最終年度の目標達成に向けて 順調に進捗

——2022年中計の内容を簡単に教えてください。

2022年中計は、長期経営構想キリングroup・ビジョン2027（KV2027）の実現に向けた2つ目の中期経営計画

となります。ヘルスサイエンス事業の規模拡大と収益基盤の整備を行い、食・医・ヘルスサイエンスの3つの領域を持つ事業ポートフォリオによって、環境変化に迅速に対応しながら企業価値の拡大を目指しています。

——2022年中計の重要成果指標（財務目標および非財務目標）について教えてください。

財務目標としては、(1) 資本効率：2024年ROIC10%以上、(2) 株主価値：平準化EPS年平均成長率11%以上（対

2021年度）を掲げています。ガイダンスは事業利益年平均成長率13%以上（対2021年度）をターゲットとしています。

非財務目標については「環境」「健康」「従業員」の3つの項目で、経済的価値向上につながる8つの指標を設定しました。

——2022年度の振り返りと、中計の進捗を教えてください。

ROICは主に連結事業利益の増加により、前年の7.6%から+0.9%改善して8.5%となりました。平準化EPSは連結事業利益の増加と自己株式取得の効果などによって前年より15円増加し、過去最高の171円となり厳しい事業環境下においてもしっかりと結果が出せたと考えています。

ガイダンスである事業利益年平均成長率、非財務目標の項目を含めて、中計最終年度である2024年末の目標に向けておおむね順調に進捗しています。引き続きグループ全体での財務・非財務両面での目標達成を目指し、企業価値向上に努めていきます。

事業ポートフォリオについて 事業環境の変化に対応し、 キャッシュの創出と成長投資を継続

——中長期の事業ポートフォリオに対する考え方についてお聞かせください。

KV2027の実現に向けて、事業ポートフォリオの在り方を常に追求していきます。既存の食領域で安定的にキャッシュを創出し、ヘルスサイエンス領域と海外クラフトビール事業への成長投資を行う方針です。医領域ではフリー

項目	テーマ	非財務指標	2024 年目標水準
環境	気候変動	GHG排出量削減率 対 2019 年 Scope1+2 排出量削減率	23% (2030年 50%)
	容器包装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	38% (2027年 50%)
	水資源	水ストレスが高い製造拠点における用水使用原単位 ライオン（豪州）（用水使用原単位＝用水使用量 ÷ 生産量）	3.0 kl / kl 以下 (2025年 2.4kl/kl以下)
健康	中期 ヘルスサイエンス 戦略推進	「免疫機能の維持支援」達成度 ①日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率 ②プラズマ乳酸菌の継続摂取人数	①45% ②190 万人 (2027年 ①50%)
		「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」 達成度および「医領域との協働推進」達成度	非開示※1
従業員	組織風土	従業員エンゲージメントスコア	75%
	多様性	「多様性向上」達成度※2 ①日本国内 女性経営職比率 ②日本国内 キャリア採用比率	①15% ②30%
	労働安全衛生	休業災害度数率※3	0.95 (日本：0.40)

※1 知的財産に関する内容などを含むため、具体的な構成指標および目標水準は戦略上非開示
※2 集計対象はキリンホールディングス原籍社員
※3 グループ内で生産・物流機能を有する主要なグループ会社を対象とする。工場構内のパートナー会社も含める

キャッシュフローの範囲内で成長投資を継続していきます。

取締役会では、年2回以上、事業ポートフォリオやキャッシュアロケーションに関する議論を実施しています。海外クラフトビール事業への投資や持分法適用会社であった華潤麒麟飲料の株式売却なども、こうした活発な議論の場を通じて導き出されました。これまでの取り組みでおおむねコア事業に集中した事業ポートフォリオが出来上がり、当面は各事業の成長や効率化によって、キャッシュ創出力を高めることに注力していきます。

一方で、ヘルスサイエンス領域と海外クラフトビール事業における成長投資については、取締役会でも引き続き議論を続けていきます。

——各事業領域について、現在の課題をお聞かせください。

【食領域】

食領域は主に成熟市場で展開する事業が多く、今後市場も縮小する中で、プレミアム化の推進と生産性向上が課題です。高収益の商品やサービスの拡大に注力していく中で、営業組織の最適化やICT活用を含むSCMの変革によるコスト低減に取り組むことで、事業利益目標を確実に達成していきます。

【医領域】

医領域では、グローバル戦略品の生産・販売基盤の充実と、次世代パイプラインの拡充が課題です。北米における自販体制の構築など、注力するグローバル戦略品については順調に拡大するも、将来の成長の源泉となる次世代戦略品の充実に向けた開発や戦略投資にはより注力していきます。

【ヘルスサイエンス領域】

事業規模拡大と収益性向上が課題です。プラズマ乳酸菌に関する商品の売上成長、協和発酵バイオの高収益が見込める「シチコリン」「ヒトミルクオリゴ糖」といったスペシャリティ素材のオーガニックな成長に加え、ファンケルとの協業促進やM&Aによる規模拡大を図り、ヘルスサイエンス領域の事業全体として高収益な事業への転換に取り組めます。

バランスシートマネジメントについて
GCMS導入で資金効率化を図りながら、
棚卸資産の効率化にも着手

——バランスシート改善の取り組みについてお聞かせください。

2022年中計期間中に1,000億円以上の資産圧縮を行うことで、ROIC10%達成につなげていきます。2022年はグローバル・キャッシュ・マネジメント・システム（GCMS）の導入会社を拡大しました。これによって海外子会社とのタイムリーな資金の集約・供給が可能となり、約400億円の現金残高の圧縮を達成しました。

CCC※3については、SAP導入によるプロセス改善によって100億円の運転資本改善を実現しました。今後はSAP活用やDX推進によるプロセス改善をさらに進め、需要予測精度の向上や必要在庫数量の削減を図ることでCCCのさらなる短縮を目指します。また、政策保有株式の縮減にも継続的に取り組んでおり、2022年には中計目標であ

る「資本合計の5%以下」を上回る、約4.5%を既に達成しました。

各事業の成長もさることながら、バランスシート改善についても積極的に取り組んでいきます。

※3 CCC: Cash Conversion Cycle キャッシュ・コンバージョン・サイクル

——2022年中計におけるキャッシュアロケーションの進捗はいかかでしょうか？

新型コロナウイルス感染拡大の長期化、そして世界的なコスト高騰の影響を受けて、営業キャッシュフローは若干弱まっているものの、引き続き7,000億円^{※4}にできるだけ近い数字の創出に向けて取り組み、キャッシュアロケーションの全体方針は変更しません。

資産圧縮によるキャッシュ創出1,000億円は順調に進んでおり、2022年には華潤麒麟飲料の売却による資金を元に500億円の自己株買いを実施した他、海外クラフトビール事業のM&Aに充てました。安定配当による株主還元を継続しながらも、規律ある設備投資を継続することで、中計で設定した2024年ROIC10%以上、平準化EPS年平均成長率11%以上の達成を目指します。

※4 中計3年間で創出する営業キャッシュ・フローの総額は約7,000億円を想定

——無形資産への投資の状況について教えてください。

企業価値創出のためには、イノベーションを生み出す基盤となる無形資産への投資も不可欠です。キリンググループでは(1)食領域でのブランド育成、(2)医領域での研究開発、

(3) デジタル活用などのICT投資、(4) 人的資本投資を中心に実施しています。

2022年はコロナ禍や原材料・燃料コスト高騰に対応するため投資の見直しを行い、広告費を中心にブランド投資を削減しました。2023年は各事業における価格改定やコスト削減による収益基盤の確保の目途も付いたことから、中長期でのブランド育成に向けた投資を強化していきます。

研究開発は医領域で将来のパイプライン拡充のための投資を継続するとともに、ヘルスサイエンス領域でも高収益なスペシャリティ素材の創出・拡充に向けた取り組みを強化する方針です。

ICTへの投資では、これまで取り組んできた業務プロセス効率化の取り組みに加え、将来に向けてデジタルICTを活用した価値創造につながる取り組みを強化していきます。

人的資本については人財戦略を通じて「専門性」と「多様性」を兼ね備えた人財を育成し、組織能力を向上させることで、グループの持続的成長・価値向上を実現します。そのためにDXトレーニングの拡充や機能毎の人財マネジメントの導入を推進していきます。

——株主還元についての考え方をお聞かせください。また、現在の株価水準について、CFOとしてどのようにお考えでしょうか？

キリンググループは従来より株主還元を重視しています。2022年においても基本方針に基づいて平準化EPSに対する配当性向は40%以上を維持しており、4円増配の69円を配当しました。今後も、安定的かつ継続的に配当していく方針です。一方、安定配当を長期的に実現するためには、成長のための投資も重要と考えています。そのため

自己株取得については、創出したキャッシュと成長投資のバランスを考慮しながら、機動的に検討していきます。

現状の株価水準については、株主・投資家の皆様にご満足いただける水準にないことは私ども経営陣も認識しています。KV2027実現に向けて事業ポートフォリオの検討を継続しながら、各事業領域の成長と収益力向上に取り組んでいきます。中でもヘルスサイエンス領域の早期拡大と収益化を通じてステークホルダーの皆様によりキリンググループの将来の可能性をご理解いただくことで、適正評価に基づく株価水準の実現を目指します。

最後に KV2027に向けて成長を加速する

——最後にメッセージをお願いします。

キリンググループの持続的成長のためには、各事業会社が自律的に組織能力を高め、短期の目標達成に向けたPDCAと、将来の価値創出に向けた取り組みの実行の両輪を回していく必要があります。事業会社に寄り添い、ホールディング・カンパニーならではの視点で対話を行うことで、各事業とともに課題抽出と具体的解決手段の実行を行っていききたいと思います。そして、経営戦略と財務戦略を融合し、それぞれの事業の将来キャッシュフローを常にローリングしながら、グループ全体の事業ポートフォリオの最適化を絶えず考え続ける経営を行い、企業価値最大化に貢献してまいります。

財務・非財務KPI

財務・非財務ハイライト

財務指標

ROIC

8.5%

2023年計画 → 8.5%

平準化EPS

171円

2023年計画 → 171円

非財務指標

環境 気候変動

GHG削減率^{※1}
(Scope1と2の合計) (2019年比)

18%

2024年目標 → 23%
2030年目標 → 50%

環境 容器包装

PETボトル用樹脂の
リサイクル樹脂使用率^{※2}

8%

2024年目標 → 38%
2027年目標 → 50%

環境 水資源

水ストレスが高い製造拠点における
用水使用原単位^{※3}
(用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量)

3.7kl/kl ライオン
(豪州)

2024年目標 → 3.0 kl/kl以下
2025年目標 → 2.4 kl/kl以下

健康 中期ヘルスサイエンス戦略推進

「免疫機能の維持支援」達成度
日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率 プラズマ乳酸菌の継続摂取人数

32%

2024年目標 → 45%
2027年目標 → 50%

64万人

2024年目標 → 190万人

従業員 組織風土

従業員エンゲージメントスコア

70%

2024年目標 → 75%

従業員 多様性

「多様性向上」達成度
日本国内 女性経営職比率^{※4} 日本国内 キャリア採用比率^{※5}

10.6%

2024年目標 → 15%

27.3%

2024年目標 → 30%

従業員 労働安全衛生

休業災害度数率^{※6}

0.90

2024年目標 → 0.95 (国内:0.40)

(2022年実績)

業績ハイライト

売上収益

1兆9,895億円

事業利益

1,912億円

当期利益

1,110億円

(2022年12月期実績)

※1 キリングループのGHG排出量 (Scope1+2) の算定における補足は以下の通りです。

(1) 算定方法

- ・燃料および蒸気については、日本の「地球温暖化対策の推進に関する法律」および「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」の単位発熱量および排出係数を用いて算定しています。ただしライオンについては、オーストラリア政府・ニュージーランド政府・アメリカ政府が定める単位発熱量および排出係数を用いて算定しています。
- ・電力については、購入電力量に公表されている各電力事業者の排出係数を乗じて算定しています。日本の場合には電力事業者別の調整後排出係数を使用しています。電力事業者別の排出係数が入手できない場合にはIEA公表の国別排出係数を使用しています。
- ・GHG排出量には、外部販売した電力の発電に伴うGHG排出量を含んでいます。

(2) 算定範囲

- ・以下企業を対象としています。

事業	会社
国内ビール・スピリッツ事業	キリンビール、キリンディスティラリー、スプリングバレーブルワリー、ブルックリンブルワリー・ジャパン、永昌源、麒麟啤酒(珠海)
国内飲料事業	キリンビバレッジ、信州ビバレッジ、北海道キリンビバレッジ、キリンメンテナンス・サービス、キリンビバレッジサービス各社(北海道、仙台、東京、中部、関西)、キリンビバックス、東海ビバレッジサービス
オセアニア酒類事業	ライオン、New Belgium Brewing
医薬事業	協和キリン、協和キリンフロンティア、協和メディカルプロモーション、協和キリンプラス、協和麒麟(中国)製薬、Kyowa Kirin
その他事業(全社を含む)	メルシャン、日本リカー、第一アルコール、ワインキュレーション、インターフード、ベトナムキリンビバレッジ、フォアローゼズディスティラリー、協和発酵バイオ、協和ファーマケミカル、協和エンジニアリング、BioKyowa、上海協和アミノ酸、Thai Kyowa Biotechnologies、キリンホールディングス、キリンビジネスエキスパート、キリンビジネスシステム、小岩井乳業、キリンエコー、キリンアンドコミュニケーションズ、キリンエンジニアリング、キリンシティ、キリンテクノシステム、キリングループロジスティクス

(3) 基準年の算定

- ・基準年である2019年のGHG排出量は、その後の事業買収や事業譲渡などの重大な構造的変化を反映し、遡及的に再計算を行っています。

- ※2 キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンの3社で製品の包装に使用したPET樹脂を算定対象としています。
- ※3 水ストレスが高い製造拠点とは、AqueductのWater stressとWRFのBaseline Water Depletionを基に当社が定義した工場であり、対象工場は、Tooheys Brewery/James Boag Brewery/Castlemaine Perkins の3拠点です。
- ※4 日本国内の女性経営職比率の集計対象は、キリンホールディングス株式会社原籍社員としています。ただし、執行役員および再雇用者は含みません。当社では経営職を、他の民間企業で用いられている管理職(労働者を指揮し、組織の運営に当たる者)などの呼び方と同程度の職位と定義しています。
- ※5 日本国内のキャリア採用比率の集計対象は、キリンホールディングス株式会社原籍社員としています。ただし、再雇用者は含みません。
- ※6 グループ内で生産・物流機能を有する主要なグループ会社を対象とします。工場構内のパートナー会社も含めます。

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

(1) 経営成績

①事業全体の状況

2022年は、長期化する新型コロナウイルス感染症に加え、地政学リスクの顕在化や世界的なインフレ、円安などが企業経営に大きな影響を与えました。消費行動においては、健康意識の一層の高まりや、消費の二極化がさらに進むなど、社会が大きく変化した一年となりました。

この環境下において、キリンググループは長期経営構想キリンググループ・ビジョン2027 (KV2027) の下、食領域の利益増大や医領域のグローバル基盤強化、ヘルスサイエンス領域の拡大など、社会の変化に対応する取り組みを加速しました。創業以来100年以上続くビール事業で培った発酵・バイオテクノロジーを強みに、40年以上前から医薬事業を展開し、KV2027で新たに打ち出したヘルスサイエンス事業も、このコア技術を活用し、推進しています。優れた発酵技術と生物学的知見を用い、健康課題の解決につながるヘルスサイエンス事業を成長させていくことが、キリンググループが企業として存続し、持続的成長を続ける未来を確かなものにすると考えています。

健康課題のみならず、社会が抱える課題をキリンググループの強みで解決し、同時に企業としての経済的価値を創出し、企業価値の最大化を実現していきます。当年は、KV2027の実現に向けた中期経営計画の第2ステージであるキリンググループ2022年-2024年中期経営計画（2022年中計）の下、以下の取り組みにまい進しました。

食領域

主力ブランドに集中した活動により、強固なブランド体系を構築する一方、新たな価値提案となる商品やサービスの拡大に取り組みました。また、原材料価格や燃料価格などの高騰に対しては、各事業会社が生産性向上や商品価格の改定による収益性改善に取り組みました。

医領域

日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、国内外で基盤強化に取り組みました。グローバル戦略品を着実に成長させるとともに、次世代戦略品の開発を進めました。

ヘルスサイエンス 領域

プラズマ乳酸菌の展開を加速させ、事業領域の拡大に取り組みました。飲料やサプリメントなど自社グループ商品の展開に加え、外部パートナー企業への菌体販売を進め、機能性表示食品の商品数を拡大しました。その結果、プラズマ乳酸菌関連事業の販売金額は前年比40%増となりました。また、免疫ケアの啓発活動に継続して取り組み、お客様の健康課題解決に貢献しました。

ESGの観点でも、社外から高い評価をいただきました。米国MSCI社のMSCI ESGレーティングで世界のCSV先進企業と並ぶ「AA」評価を2年連続で獲得しました。国際的非営利団体CDPが実施する調査でも、「気候変動」「水セキュリティ」の2テーマで、最高評価「Aリスト」を4年連続で獲得しました。国内でも、「日経SDGs経営調査」総合ラン

キングで4年連続最高位を獲得するとともに「第4回日経SDGs経営大賞」で「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞しました。非財務情報の開示要請が高まる中、当社は非財務指標の開示を積極的に行ってきました。2022年中計における重要成果指標として「環境」「健康」「従業員」の項目で非財務目標を設定し、取り組みを進めました。

② 財政状態、経営成績及び
キャッシュ・フローの状況の分析

	2022年 実績	2021年 実績	対前年 増減	対前年 増減率
連結売上収益	1兆9,895 億円	1兆8,216 億円	1,679億円	9.2%
連結事業利益	1,912億円	1,654億円	257億円	15.6%
連結営業利益	1,160億円	681億円	479億円	70.4%
連結税引前利益	1,914億円	996億円	918億円	92.1%
親会社の所有者 に帰属する 当期利益	1,110億円	598億円	512億円	85.7%
(重要成果指標)				
ROIC	8.5%	4.2%	—	—
平準化EPS	171円	156円	15円	9.6%

当年度の連結売上収益は、オセアニア酒類事業、医薬事業およびコーク・ノースイーストの増収により増加しました。連結事業利益は、国内飲料事業、協和発酵バイオなどが減益となりましたが、オセアニア酒類事業、医薬事業およびコーク・ノースイーストなどが増益となり、全体では増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、協和発酵バイオに係る減損損失の計上があったものの、華潤麒麟飲料の売却などにより増益となりました。

重要成果指標について、ROICは、連結事業利益の増加により8.5%と前年より改善しました。平準化EPSは、連結事業利益の増加と9月に完了した自己株式の取得による影響などにより、前年より15円増加の171円と過去最高となりました。

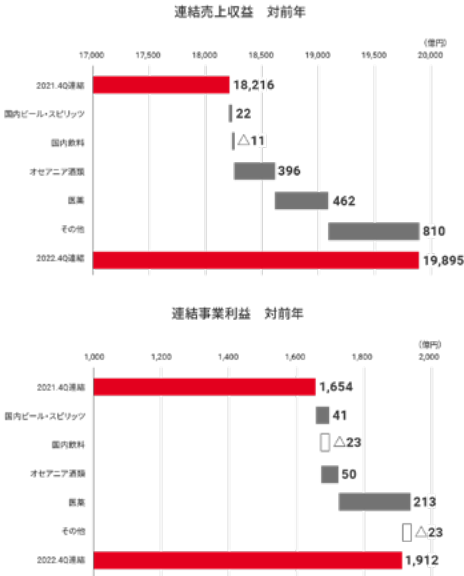
③ セグメント情報に記載された区分ごとの状況
セグメント別の業績は次の通りです。

	2022年実績	2021年実績	対前年増減	対前年増減率
連結売上収益	1兆9,895億円	1兆8,216億円	1,679億円	9.2%
国内ビール・スピリッツ	6,635億円	6,613億円	22億円	0.3%
国内飲料	2,433億円	2,444億円	△11億円	△0.5%
オセアニア酒類	2,559億円	2,163億円	396億円	18.3%
医薬	3,979億円	3,517億円	462億円	13.1%
その他	4,289億円	3,479億円	810億円	23.3%
連結事業利益	1,912億円	1,654億円	257億円	15.6%
国内ビール・スピリッツ	747億円	705億円	41億円	5.8%
国内飲料	188億円	211億円	△23億円	△11.0%
オセアニア酒類	315億円	266億円	50億円	18.8%
医薬	825億円	612億円	213億円	34.7%
その他 [※]	△163億円	△140億円	△23億円	—

※その他は、全社費用・セグメント間取引消去などを含んでおります。

国内ビール・スピリッツ事業

国内酒類市場は、原材料価格や燃料価格の高騰に加え、長期化する新型コロナウイルス感染症の影響を受けましたが、全体的には回復基調で推移しました。キリンビールでは主力ブランドの「キリン一番搾り生ビール」や、健康志向を捉えた「一番搾り 糖質ゼロ」に注力しました。その結果、「一番搾り」ブランド全体の販売数量は前年比3%増となりました。クラフトビールカテゴリーでは、ビールの多様な魅力を広げる取り組みに注力しました。「スプリングバレー」ブランドから、「スプリングバレー 豊潤<496>」に加え「スプリングバレー シルクエール<白>」を新たに発売しました。自宅で本格的な生ビールやクラフトビールを楽しめる家庭用のビールサーバー「ホームタッ



プ」は全国のお客様に工場造りたてのおいしさをお届けしました。全国各地のクラフトビールを4種類提供可能な飲食店向けビールサーバー「タップ・マルシェ」は、参加ブルワリー 14社とともに、幅広いクラフトビールの楽しさをお客様にお届けしました。また、ビールの鮮度を維持し、フードロス削減にも貢献する次世代ビールサーバー「タッピー」の展開も進め、導入飲食店舗数は1万店を突破しました。RTDカテゴリーでは、主力の「キリン 氷結[®]」ブランドが好調に推移しました。特に「キリン 氷結[®] 無糖」シリーズは年初目標の約1.2倍の1,400万ケースを突破するなど、高い支持をいただきました。ノンアルコール・ビールテイスト飲料カテゴリーでは、「グリーンズフリー」を刷新し、市場の活性化に貢献しました。

これらの結果、業務用チャネル売上が回復し、価格改

定効果も相まって、売上収益は0.3%増加し6,635億円となりました。また、事業利益は、販売費の抑制により、5.8%増加し747億円となりました。

国内飲料事業

国内飲料市場は、外出機会の増加などにより回復傾向にあります。原材料価格や燃料価格の高騰など、市場をとりまく外部環境は激しさを増しました。キリンビバレッジでは、主力ブランドの販売が好調に推移し、「キリン 午後の紅茶」「キリン 生茶」とともに前年を上回る販売となりました。特に「キリン 午後の紅茶 おいしい無糖」シリーズは、前年比17%増と高い実績となりました。注力するヘルスサイエンス領域では、小容量タイプのペットボトル飲料「キリン iMUSE 朝の免疫ケア」を全国で発売し、免疫ケアの習慣化に向けた取り組みを強化しました。さらに、「キリン iMUSE レモン」と「キリン iMUSE ヨーグルトテイスト」をリニューアルし販売強化した結果、プラズマ乳酸菌入り飲料の販売数量は前年比23%増と成長しました。また、健康経営を推進する法人向けサービス「キリン ナチュラルズ」では、従業員の生活習慣改善や健康意識向上に取り組むトータルサービスとしてリニューアルしました。

しかしながら、売上収益は0.5%減少し2,433億円となりました。また販売促進費、広告費の削減を進めたものの、原材料価格などの高騰影響により、事業利益は11.0%減少し188億円となりました。

オセアニア酒類事業

豪州の酒類市場は、業務用市場が新型コロナウイルス

感染症の影響から回復傾向にあった一方で、家庭用市場は軟調に推移しました。その中でライオンは、主力の「フォーエックス」を中心にマーケティング活動を強化し、ブランドの活性化に取り組みしました。成長分野と位置付けて注力するクラフトビールは、2021年に豪州でファーマンタムを傘下にし、プレミアムポートフォリオを拡充しました。2022年には、米国でベルズ・ブルワリーを傘下に収め、ニュー・ベルジャン・ブルーイングとともに、北米におけるクラフトプラットフォーム構築を進めました。

その結果、円ベースの売上収益は18.3%増加し2,559億円となりました。またサプライチェーン最適化などのコスト削減の取り組みにより、事業利益は円ベースで18.8%増加し315億円となりました。

医薬事業

協和キリンは、同社の2021-2025年中期経営計画の2年目にあたる2022年も、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして成長に向けた取り組みを進めました。新型コロナウイルス感染症の影響で世界の治療環境が変化する中、グローバル戦略品として位置付ける「クリースピーータ」や「ポテリジオ」などは、着実な成長を続けています。次世代戦略品では、「KHK4083(一般名:rocatinlimab)」や「KHK7791(一般名:テナパノル塩酸塩)」などの開発が着実に進捗しました。一方で「KW-6356」の開発を中止した他、「ME-401」は日本以外での開発中止を決定しました。また、病気と向き合う人の声を聞き、事業と社会課題の解決を目指す「ペイシエント・アドボカシー」活動では、特定非営利活動法人ASridなど各国の患者支援団体と協力し、希少・難治性疾

患の支援を国内外で積極的に進めました。

これらの結果、グローバル戦略品を中心とした海外医薬品売上の増加により売上収益は13.1%増加し3,979億円となりました。また事業利益は、グローバル戦略品の販売に係る販売費および一般管理費や研究開発費が増加したものの、売上収益増収に伴う売上総利益の増加により、34.7%増加し825億円となりました。

その他事業

協和発酵バイオ

協和発酵バイオは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴うロックダウンにより、生産拠点の一つである中国上海工場(上海協和アミノ酸)が製造休止を余儀なくされ、販売面でも制約を受けました。重点素材であるシチコリンは、最大のサプリメント市場である米国でのインフレなども影響し、軟調に推移しました。また、原料価格や燃料価格の高騰により収益性が悪化しました。一方、厳しい事業環境の中でも、世界的に需要拡大が期待されている「ヒトミルクオリゴ糖群」の生産設備をタイの自社工場(タイ協和バイオテクノロジーズ)内に完成させました。これらの結果、売上収益は3.7%減少し511億円、事業損失は39億円となりました。

メルシャン

メルシャンでは、急激な円安により主力のワイン事業が大きく影響を受ける中、収益性の高い自社ブランドの育成に取り組みしました。世界の造り手と共創する新ブランド

「Mercian Wines（メルシャン・ワインズ）」の展開を開始し、近年高まりを見せるエンカル消費にも応えました。日本ワインでは、フラッグシップブランドである「シャトー・メルシャン」の取り組みを強化しました。日本のワイン産業全体の底上げを推進するコンサルティング事業に着手しました。地域経済に貢献しながら「シャトー・メルシャン」も成長を目指します。しかしながら、売上収益は4.5%増加し605億円、事業損失は6億円となりました。

コーク・ノースイースト

米国は、インフレが進む中でも消費者の旺盛な需要が継続したため、飲料市場は大きく成長しました。コーク・ノースイーストは、商品の価格改定を行いながら需要拡大にも取り組んだ結果、販売は好調に推移しました。また、利益率の高い商品構成に取り組むことで、収益性を向上させました。これらの結果、売上収益は39.6%増加し2,162億円、事業利益は59.3%増加し263億円となりました。

ミャンマー酒類事業

当社は、当社の連結子会社であるミャンマー・ブルワリー（MBL）およびマングレー・ブルワリー（MDL）の合弁パートナーであるミャンマー・エコノミック・ホールディングス（MEHPCL）と合意の上、2023年1月23日に当社の連結子会社であるキリンホールディングスシンガポールが保有するMBLおよびMDLの全株式（発行済株式数の51%）をMBLおよびMDLに譲渡（MBLおよびMDLによる自己株式取得）しました。

(2) 財政状態

①事業全体の状況

当年度末の資産合計は、前年度末に比べ703億円増加して2兆5,423億円となりました。有形固定資産、のれんについては、ベルズ・ブルワリーの子会社化や為替変動の影響などによって、前年度末に比べ521億円の増加となりました。また、棚卸資産が前年度末比429億円増加しました。一方、華潤麒麟飲料の売却などにより、持分法で会計処理されている投資が376億円減少しました。

資本は、利益剰余金が656億円増加、その他の資本の構成要素が698億円増加し、前年度末に比べ1,052億円増加して1兆2,532億円となりました。その他の資本の構成要素の増加要因は、主に円安の影響によって在外営業活動体の換算差額が725億円増加した影響です。

負債は、前年度末に比べ349億円減少して1兆2,891億円となりました。2022年6月に200億円の普通社債を発行した一方、グローバルキャッシュマネジメントシステムの導入に伴い、資金効率が向上したことなどにより返済額を下回る調達額に抑制した結果、有利子負債が圧縮され、社債および借入金が284億円減少しました。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は38.5%、グロスDEレシオは0.53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

国内ビール・スピリッツ

当年度末のセグメント資産は、前年度末に比べ7億円減少して4,321億円となりました。

国内飲料

当年度末のセグメント資産は、その他の金融資産が減少したことなどにより、前年度末に比べ60億円減少して1,332億円となりました。

オセアニア酒類

当年度末のセグメント資産は、ベルズ・ブルワリーの子会社化や為替変動の影響などによって、のれん、有形固定資産が増加したことなどにより、前年度末に比べ709億円増加して5,467億円となりました。

医薬

当年度末のセグメント資産は、無形資産の減損があったものの、有形固定資産、営業債権およびその他の債権、棚卸資産の増加などにより、前年度末に比べ182億円増加して8,803億円となりました。

(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）の残高は、前年度末に比べ614億円減少の881億円となりました。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837億円減少の1,356億円となりました。税引前利益が918億円増加したものの、運転資金の流出が126億円増加した他、非資金損益項目である減損損失の戻入132億円や持分法で会計処理されている投資の売却益481億円などにより、小計では480億円の減少となりました。小計以下では法人所得税の支払額が392億円増加したことなどにより、営業活動によるキャッシュ・フローは前年同期比で減少となりました。

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支出は前年同期に比べ460億円減少の104億円となりました。減少の主な要因は、当年度に華潤麒麟飲料の売却で持分法で会計処理されている投資の売却による収入が前年同期に比べ1,171億円増加の1,222億円となったことです。一方、子会社株式の取得による支出は、当年度にベルズ・ブルワリーの子会社化、前年同期はファーマンタムの子会社化があったため、前年同期に比べ7億円増加の462億円となりました。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

121億円増加の985億円を支出しました。また、政策保有株式の縮減に向けた取り組みを引き続き推進したことにより投資の売却は79億円の収入となりました。

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126億円減少の1,678億円となりました。平準化EPSに対する連結配当性向40%以上の配当を継続しており、非支配持分を含めた配当金の支払いは655億円となりました。また、株主還元の拡充を目的とし500億円の自己株式取得を実行しました。なお、グローバルキャッシュマネジメントシステムの導入に伴い、資金効率が向上したことなどにより返済額を下回る調達額に抑制した結果、当年度に有利子負債は369億円減少しました。

上記の結果、既存事業への投資と成長投資を進めつつ、安定的かつ継続的な株主還元・有利子負債の圧縮を通して資本構成の安定化を図ることができました。

2022年中計における財務戦略骨子として、「BS（バランスシート）・PF（ポートフォリオ）マネジメントによるキャッシュ創出」により生じる資金を、「成長ドライバー獲得への規律ある投資」と「機動的な株主還元施策」に振り向けていく方針を掲げております。これらの着実な実行により、2024年までの平準化EPS年平均成長率11%以上、2024年時点でのROIC10%以上という財務目標を達成し、企業価値の向上につなげていきます。

②資本政策の基本的な方針

当社は、2022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おります。

事業への資源配分については、ヘルスサイエンス領域を中心とした成長投資を最優先としながら、既存事業の強化・収益性改善に資する投資を行います。また、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・人的資本など）および新規事業創造へ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の規律を働かせます。

株主還元についても、経営における最重要課題の一つと考えており、1907年の創立以来、毎期欠かさず配当を継続しております。「平準化EPSに対する連結配当性向40%以上」による配当を安定的かつ継続的に実施するとともに、自己株式の取得については、追加的株主還元として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、実施の是非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。中長期的な目標達成に必要なとされる投資に係る資金調達により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、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。

10年間の主要財務データ

(単位：百万円)

JGAAP					IFRS					
年度	2013	2014	2015	2016 ^{※9}	2017 ^{※9}	2018 ^{※9}	2019	2020	2021	2022
売上収益 ^{※1}	2,254,585	2,195,795	2,196,925	1,853,937	1,863,730	1,930,522	1,941,305	1,849,545	1,821,570	1,989,468
うち酒税	310,798	301,365	305,697	296,029	289,433	294,028	292,153	276,932	285,600	284,435
純売上収益	1,943,786	1,894,429	1,891,227	1,557,909	1,574,296	1,636,494	1,649,151	1,572,613	1,535,969	1,705,033
事業利益 ^{※2}	—	—	—	181,982	194,609	199,327	190,754	162,115	165,430	191,159
営業利益	142,818	114,549	124,751	196,590	211,000	198,322	87,727	102,919	68,084	116,019
のれん等償却前営業利益	198,086	171,542	158,537	—	—	—	—	—	—	—
EBITDA ^{※3}	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
平準化EBITDA ^{※4}	301,486	273,183	258,922	257,612	272,301	279,907	272,619	243,959	245,879	277,695
経常利益	132,134	94,211	128,199	—	—	—	—	—	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益 ^{※1}	85,656	32,392	-47,329	148,918	241,991	164,202	59,642	71,935	59,790	111,007
営業活動によるキャッシュ・フロー	205,517	155,247	171,011	232,263	221,710	198,051	178,826	164,839	219,303	135,562
投資活動によるキャッシュ・フロー	85,526	-139,397	-70,659	-82,656	63,214	47,389	-175,619	-115,981	-56,408	-10,399
財務活動によるキャッシュ・フロー	-272,357	-80,701	-78,221	-157,271	-182,163	-226,699	-9,997	-52,474	-180,463	-167,835

総資産	2,896,456	2,965,868	2,443,773	2,422,825	2,398,572	2,303,624	2,412,874	2,459,363	2,471,933	2,542,263
有利子負債	858,911	873,003	821,478	668,212	486,475	414,994	530,851	642,644	551,471	523,121
親会社の所有者に帰属する持分 ^{※1}	1,075,861	1,101,833	663,842	695,860	947,162	906,578	906,576	838,584	894,179	980,022

1株当たり情報										
1株当たり当期利益 (EPS) (円)	90.76	35.27	-51.87	163.19	265.17	183.57	68.00	85.57	71.73	135.08
平準化EPS (円) ^{※5}	122	118	117	139	151	167	158	136	156	171
のれん等償却前EPS (円)	159.92	108.57	-2.83	—	—	—	—	—	—	—
配当金 (円)	36.00	38.00	38.00	39.00	46.00	51.00	64.00	65.00	65.00	69.00

財務指標										
ROE (%) ^{※6}	14.0	8.6	-0.3	22.2	29.5	17.7	6.6	8.2	6.9	11.8
ROIC (%) ^{※7}	—	—	—	10.8	16.3	12.0	5.2	6.0	4.2	8.5
のれん等償却前営業利益/純売上高 (%)	10.2	9.1	8.4	—	—	—	—	—	—	—
純有利子負債/平準化EBITDA (倍)	2.25	2.76	2.67	2.21	1.19	0.86	—	—	—	—
グロスDEレシオ (倍)	—	—	—	—	—	0.46	0.59	0.77	0.62	0.53
連結配当性向 (%) ^{※8}	29.5	32.2	32.5	28.1	30.5	30.5	40.5	47.8	41.7	40.4

※1 売上収益、親会社の所有者に帰属する当期利益、親会社の所有者に帰属する持分について、2015年以前は日本基準の売上高、当期純利益、自己資本（純資産-非支配株主持分-新株予約権（連結貸借対照表での記載）の数値を表示しています。

※2 事業の経常的な業績を測る利益指標で、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計算しています。

※3 EBITDA＝営業利益＋持分法による投資損益＋減価償却費＋のれん償却額＋特別損益（ただし、のれん等に関わる減損損失他を除く）

※4 2015年以前：平準化EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却額＋持分法適用関連会社からの受取配当金
2016年以降：事業利益＋減価償却費及び償却費（2019年以降は使用権資産の償却費を除く）＋持分法適用会社からの受取配当金

※5 平準化EPS＝平準化当期利益（2015年以前は平準化当期純利益）/期中平均株式数
2015年以前：平準化当期純利益＝当期純利益＋のれん等償却額±税金等調整後特別損益
2016年以降：平準化当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益・費用等

※6 2015年以前のROEはのれん等償却前の数字であり、キャッシュの流出を伴わない損失等については除いた数値で算出しています。

※7 ROIC＝利払前税引後利益/（有利子負債の期首期末平均＋資本合計の期首期末平均）

※8 2010年度からの配当性向はのれん等償却前EPSに対する数字であり、キャッシュの流出を伴わない損失等については除いた数値で算出しています。
2012年度からの連結配当性向は平準化EPSに対する数値を表示しています。

※9 企業結合で取得した無形資産に関する税効果について、2019年度に会計方針を変更したことに伴い、2016年度、2017年度及び2018年度の財務数値を遡及修正しています。