

【議事録】2018 年 3Q 決算 電話会議

【日 時】2018 年 11 月 7 日(水) 10:00-11:00

【登壇者】グループ経営戦略担当ディレクター、グループ財務担当ディレクター

<グループ全体>

Q. 今期の全社計画は達成できそうだという印象である。中計も達成出来る状況だと思うが、なぜ過去出来なかったことが今回の中計では出来たのか、解説してほしい。

(担当ディレクター)2016 年中計は、磯崎が社長に就任してから最初の中計であり、磯崎が強いリーダーシップで牽引した。方針も明確で、酒類事業を再成長させ、低収益事業では今までのしがらみを絶って、必要であれば手を入れていくこととした。また、医薬事業の位置づけを明確にし、今後グループとして成長していくために不可欠な、非常に重要な事業であるということを再認識し、グループ内でのシナジー創出にむけ様々な活動をしている。コミュニケーション含め、収益、利益達成に向けたチーム力醸成に効いている。あわせて、目標に対するコミット、モニタリング頻度もあげている。一つ一つの数字に対してこだわっているというのが今中計の取組み。環境は厳しいが、中計目標を達成すべく、残り2か月、個社ごとに通期計画達成に向けての取組みを進めている。

Q. 中計を達成するための人事上のインセンティブに関して、社内的な変化はあるのか？

(担当ディレクター)特徴的なのは、シニアレベルの報酬制度。役員報酬の業績連動部分を拡大し、中計の達成へのインセンティブを高めている。

(IR 室)2 年前に報酬制度を改定しており、賞与については単年度の利益、譲渡制限付株式報酬は中計の定量目標と連動。投資家・株主の関心事に基準を合わせて報酬体系を設定している。

<日本総合飲料：麒麟ビール>

Q. 「一番搾り」は本体の缶は好調が続いているが、ブランド全体としてこのモメンタムをプラス成長に繋げていくには何が必要なのか。また「本麒麟」の来年の反動リスクをどう考えているか教えてほしい。

(担当ディレクター)9 月は市場全体としてはマイナスになっている。「一番搾り」ブランドは昨年リニューアルも実施した最注力のブランドであり、需要期の年末に向けてこれからも活動を強化していく。昨年との差では、「47 都道府県の一番搾り」減少の影響を受けているが、今年は「一番搾り」本体に注力し、その成果はあった。9 月は目標に届かなかったが、ブランド考慮率など、今後に関わる成果が出ている。「一番搾り」へのブランド投資は緩めず、今後も強化していきたいと考えている。「本麒麟」も、モメンタムは極めて強い。ブランド認知率を見ても 58%程度と、他社競合商品に比べて伸びる余地がある。「一番搾り」同様、ブランド投資を継続する。「一番搾り」、「本麒麟」のブランド育成プランについては 3 年程度の中期的なものとして、今後ブランドをどう育て、マーケティング戦略をどうプランしていくか、マーケティング部門中心に立案している。また、マーケティング人材育成として、ブランド育成とブランドの経営を出来る人材を中期的視点で育てていくことを計画している。「一番搾り」、「本麒麟」を単発の成功で終わらせない覚悟をもっている。

Q. 3 年計画でブランドをマネージしているということだが、「一番搾り」が全体で下げ止まるタイミングはいつ頃と見ている？

(担当ディレクター)いつ、ということは明確に言えないところはあるが、ビール市場が 3Q までで 3%以上減少している中で、その減率よりも上回ることを維持したい。底を打って、ここから伸びていくとはなかなか申し上げられない。

Q. 「本麒麟」を中長期的に伸ばすということだが、市場は来年に反動が来ないかということに関心がある。
10年に一度のヒットということだが、中長期的な成長イメージとして、「のどごし」のブランド規模に対してどれぐらいの水準を目指しているのか？

(担当ディレクター) 規模のレベル感ということでご理解いただきたいが、上方修正した今年の目標をほぼ達成することを考えると、2018年は10万キロレベルとなる。20万キロ規模になれば定番と言えると考えているので、来期以降、それぐらいの規模を目指していきたい。

Q. 販促費は3Qまで抑制基調だが、来期以降の削減余地はどの程度あるのか？

(担当ディレクター) キリンビールの販促費は、絞りの効いたマーケティングで、厳しくコントロールを行っており、販促費をかけたことに対する効果も検証している。勢いのある「一番搾り」、「本麒麟」や、リニューアルした「のどごし生」、「氷結」、「キリン・ザ・ストロング」等、しかるべきブランドに注力することで、今期の販売費は使い切る方向性。

Q. キリンビールの販促費削減200億円の目線に対し、約100億円まで来たが、来期についても販促費抑制は出来るのか？

(担当ディレクター) 昨年の自主ガイドライン改定による変動販促費削減等で40億円、今年も広告費削減などで31億円、今年の業務用値上げにより合計100億円程度になる。現在、次期中計策定の中で精査中だが、今期も効果の低いキャンペーンを削減しており、マーケティング費用を中心にコストを削減するというのは変わらない。キリンビールの利益率を25%まで高めたいと既にお伝えしているので、販売費削減も含め、利益率向上に向けて取り組んでいく。来期計画の詳細については、計画の発表、説明お待ち頂きたい。

Q. 来期も販促費を増やしていくのではなく、コントロールしていきたい、ということでもいいか？

(担当ディレクター) しっかりコントロールし、効率化を進めていく。

Q. 品種構成差異が3Qで1億円改善されている理由と、今後の見通しについて教えてほしい。

(IR室) 7-9月の3か月で品種構成差異等はプラスに転じた。もともと今年は缶比率の向上や業務用値上げでプラスになる構造だったが、物流費高騰などで上半期はマイナスが出ていた。「本麒麟」の製造は発売当初6工場だったことで工場間転送費用が嵩んでいたが、3Q時点では販売好調により9工場体制になったことで改善。また、昨年1月のガイドライン見直し後、他社との店頭価格に差が出たことで、あえて変動販促費を絞った為、今年の上半期はその反動で変動販促費が増加し、品種構成差異は悪化していた。一方7-9月は昨年との差はあまりでなかった。上半期、下半期ではこのような変化があった。

Q. キリンビールの限界利益が計画よりも出ていないように見えるが、ビールと発泡酒の数量が足りていないのか、PBによる利益増影響が無いためか？

(担当ディレクター) ビール類の中ではビール、発泡酒が数量未達だったが、値上げ影響もあった大樽の数量が、期央で下方修正した計画値よりも下振れしている影響もある。また、豪雨影響により物流費単価が上昇したことが原因。PBが原因ではない。通期目標達成に向けては、RTDや新ジャンルの伸びで出来る限りカバーする。

Q. 今年はキリンビールの一人勝ちでシェア変動が大きかった為、来期は他社の巻き返しがあると思う。来期以降は消費増税、酒税改正もあるが、外部環境含め、市場環境がどのように変わっていくと考えているか？

(担当ディレクター) 今年で言えば、猛暑などの天候要因+0.8%、酒税改正等に伴う価格上昇および前年5月の仮需反動等で-2.0%弱、ビール市場のトレンド減で-1.8%と、市場全体で3%程度沈んだ。トレンド減については、来年以降も同様に下がっていくと考えている。そこに酒税改正の影響がどう出るかとい

うことだが、ビール類全体のトレンドは変えられないとしても、発泡酒、新ジャンルからビールへのシフトや、各社の戦略としては、価格差等を見ながら、酒税改定に向けたマイルストーンに合わせて手を打つてくるとされる。ビール類の中でのカテゴリーの入れ替わりは徐々にあると思うが、全体としてはトレンドに引っ張られると考える。

Q. 来年は酒税改定を控える最後の年となるが、新商品が多く出てくる年になるのか？

(担当ディレクター) 酒税改定に向けた微妙な時期なので、新商品が多数出るという年にはならないのではないかと考えている。むしろ、それぞれの会社が持つブランドをいかに強くして、変化への対応に注力することになるのではないかと。

<日本総合飲料：キリンビバレッジ>

Q. キリンビバレッジの 3Q(7-9 月)増益は、災害などで計画していた施策が打てずに販売費が削減されたことによる一時的なものか？通期の事業利益目標達成に向けて 4Q だけで事業利益を 20 億円積上げるのはハードルが高いのではないかと？

(担当ディレクター) ご指摘の通り、豪雨や北海道地震の影響で物流が混乱したことで、出荷調整を含め難しい対応を迫られた。これにより、販売費を使いたくても使えなかったことも事実。一方、利益創出体質に変えてきたこともあり、主力 3 ブランドへの注力を行いつつも、販売費のコントロールを行った。今後も主力ブランドへの注力と販売費コントロールにより、通期計画達成を目指す。

(IR 室) 昨年、一昨年の 2 年間、4Q(10-12 月)に中長期的目線でのマーケティング投資を上積みしてきた為、通常よりもマーケティング費を多く支出したという事実があり、ハードルはさほど高くないと考えている。

<日本総合飲料：共通>

Q. 災害影響を含め、物流コストが上がったと思うが、通期全体でキリンビール、キリンビバレッジでどの程度物流費が増加するのか？キリンビバレッジでは災害影響は事業利益に含まれていないと思うが、一時的要因としてどれぐらい影響があったのか？また、来期についても物流コストは上がる認識で良いか？

(担当ディレクター) 物流費の高騰分については非開示とさせていただいているが、ワンタイムでの影響が大きかったキリンビバレッジで一桁億円程度を「その他の営業費用」で処理すべく会計事務所と協議している。来期についてもご認識の通りである。

<海外総合飲料：ライオン>

Q. 豪州ビール市場は全体としても少し弱く見える。豪州市場環境と足元業績について教えてほしい。

(担当ディレクター) 豪州ビール市場は、他の先進国同様毎年 1~2%ずつ減少。昨年 12 月にニューサウスウェールズ(NSW)州に容器保証金制度(CDS)が導入されたが、今年は 11 月からクイーンズランド(QLD)州でも導入された。年初からのエネルギーコスト上昇もあり、販売数量、利益を圧迫する外部環境変化が起きている。市場の成熟が続く中で競合との競争も厳しいが、Post ABI 戦略でも打ち出してきた通り、クラシックカテゴリー以外で利益を出していく方針。昨年 9 月に発売したコンテポラリーカテゴリーの「Iron Jack」は、7 月に Full Strength のエクステンション品を出し、一巡してきた中でもブランド全体で前年比 3 倍で推移するなどブランドが強化されている。クラフトカテゴリーでは、従来ビクトリア州のみの展開だった「Furphy」を 5 月から全国展開し、前年比で約 2 倍と順調。その他、「Heineken」などインターナショナルプレミアムカテゴリーも好調で市場をアウトパフォーム。通期でも QLD 州の CDS 等不確定要素を除けば、最盛期での販売も期待できる。利益についてはサプライチェーンコストの調整で計画通りの着地を見込んでいる。

Q. 高価格帯商品がそれだけ伸びていながら平均販売価格(ASP)が伸びていないのはなぜか？来年もCDSの影響がもう一度出ることになるが、今年を上回るのは難しいか？

(担当ディレクター) 豪州ビール市場の状況としては、クラシックカテゴリーの購買層が徐々に減少しており、ライオンも競合と同様に、成長しているコンテポラリーカテゴリーでの販売数量増を狙っている。競合のABIは「Great Northern」の展開を強化してきており、ライオンは「Iron Jack」で対抗していく。来期以降のQLD州におけるCDSマイナスインパクトははっきり申し上げられないが、NSW州と規模が近い。コストアップ要因については、今月実施した値上げ等により、利益へのマイナス影響を軽減していきたいと考えている。来年以降もコスト面の重しはあるが、注力カテゴリーでの成長によりミックス改善を図り、リカバリーしていきたい。

Q. ライオン酒類が通期目標を達成するためには、4Q(10-12月)で対前年で+34百万豪ドルという高い数字が必要となる。計画線という説明や値上げについても伺ったが、4Qで計画線まで戻るという考えか？

(担当ディレクター) 年間の計画達成確度については、酒類事業ではQLD州でのCDS影響という不確定要素はあるが、最盛期に向けてコンテポラリー、クラフト、インターナショナルプレミアムカテゴリーの好調維持に加え、サプライチェーンコストの削減を進めている。今後本社費用の削減にも取り組んでいくため、豪州は計画に向けて進んでいくと思われる。ニュージーランドでは9月にERP導入の影響があったが、そのコスト増もひと段落しつつあるので、ライオン事業トータルで4Qにリカバリーしていく見通し。

Q. ライオン酒類事業は3Q(7-9)月のみで対前年17百万豪ドル程度減益しているが、その内ERPのワンタイムコストはどの程度だったのか？

(担当ディレクター) 詳細には申し上げられないが、概ね一桁前半から半ば百万豪ドルぐらいの影響があった。

Q. ライオン飲料事業の株式譲渡検討開始について、差支えない範囲で、現段階で応募している会社があるのか教えてほしい。このままいくといつぐらいにディールが終わりそうなのか、イメージがあれば教えてほしい。

(担当ディレクター) 株式譲渡の発表後、興味を示してくれたところを中心に10月29日にティーザー(事業について対象企業が特定されない程度に買収スキームをまとめた匿名の企業概要書)を発信している。そこからの反応を待っている状態だが、最初の段階では20社以上から反応が寄せられている。Strategic Partner、Financial Partnerを含め、非常に多くの興味を持ってもらっており、ここからもう少し詳しいプロセスに入るべく準備を進めているが、詳細プロセスについては差し控えたい。

以上