

【2009 年本決算アナリスト説明会 質疑記録】

日時： 2 月 10 日（水）18:00 – 19:30

登壇者：代表取締役社長 加藤 壹康、常務取締役 古元 良治 他各社担当者

■ 10 年事業方針について説明（加藤社長 / 事業方針プレゼンテーションに沿って）

- ・ 2010 年は「実行」と「質的拡大」に向けチャレンジ
- ・ 2007 年中計では順調にスタートダッシュ
- ・ 2010 年中計定量目標は飛躍的成長分を含まないオーガニック成長による計画だが、質的成長につながる案件があれば積極的に成長投資にも取り組む

■ 09 年決算について決算説明（古元常務 / 決算プレゼンテーションに沿って）

投資家コンセンサスと 2010 年営業利益目標 1,330 億円とのギャップについて：

1. ナショナルフーズ 9 ヶ月決算の影響 最も利益貢献の大きい四半期分が入っていない
2. 原材料コスト安を確実に達成可能なレベルに設定 KB 22 億円、KBC10 億円
3. キリンホールディングス費用が 2010 年度予想約 30 億円増。健康機能性プロジェクト開発費用やグループ合理化のためのシステム費用、ワールドカップ日本代表応援など、将来の利益貢献につながる一時的な費用。
4. キリンフリー+休む日の 0. 0 0 % 合わせて 6 万 Kl 販売計画

=====
以下、質疑応答：

1. サントリー社との統合交渉終了について

Q. サントリー社との統合交渉終了。加藤社長の就任時、非連続の発想で 100 年先のことを考えた戦略を語られていたが、そのマインドでも乗り越えられない壁だったのか。

(加藤) 激しいグローバル競争の中、サントリー社と一緒にすることで強くなれると思っていた。なぜうまくいかなかったのかについては、交渉ごとであり守秘義務上話せない。しかし、公開会社として、透明性・独立性を維持することは重要であり、これ以上交渉を続けることがステークホルダーの利益を阻害すると判断した。双方交渉をまとめたいと考え、友好的、誠実に交渉は進めていたが、大変残念ながら断念した。

Q. これから先、サントリー社と再度統合を考えても良いと思うか。

(加藤) 今回の交渉については一度白紙に戻す。今後、再度ということについて、現時点では考えはない。KV2015（2010-2012 年中期経営計画）で掲げるアジア・オセアニアのリーディングカンパニーになるためには、サントリー社の案件は確かに大きい。KV2015 の先を考えた時にも

とても魅力的な案件だと思った。成長戦略についてはサントリー社案件以外の選択肢もあり、従来どおりしっかりと展開していく。それによって KIRIN のグローバル戦略は可能であると考えている。

Q. 今回の交渉から得たものは何か。

(加藤) いわゆる勝ち組であっても長期的には課題を持っており、提携・パートナーシップを組むような時代になったということ。そして、市場から今回の KIRIN の交渉は紳士的・誠実なものだったという言葉を受けた。今後の成長戦略も自信をもって進めていけることを確信した。

Q. 魅力的なパートナー候補を失った今、KIRIN は何をするのか。あまりにも大きな夢を持ったため、中計の内容では満足できないという投資家も多い。

(加藤) 残念と言われるが KIRIN にとっては案件の一つ。終わったことだから仕方がない。サントリー社以外にも様々な案件を持っており、ピッチをあげてやっていく。夢が破れたとは全く思っていない。可能性はたくさん持っている。できるだけ早く実感して頂けるように示したい。

Q. かつて 2009 年 2 月にはコカコーラとの案件が不成立となり、今回サントリー社 (Pepsi) とも成立しなかった。グローバル飲料プレーヤーとの提携への足掛かりを失ったように見える。これから世界に出る道標を教えてください。アジアには単独で相当規模の会社はないが、例えばアジアで展開しているグローバル企業を買うことも視野にあるのか。

(加藤) アジアで展開しているグローバル企業について、具体的な検討事項としてあげられていないが、考え方としてはあると思う。

2. 今後の成長投資の考え方 (海外戦略・人材戦略等)

Q. サントリー社との交渉のような対等の精神の合併で本当にシナジー効果は期待できるのか。今後、マジョリティにこだわる M&A を進めるのか、それとも今回のような大型で対等な精神に基づく M&A はあり得るのか。

(加藤) マジョリティは重視しているが現状でマジョリティでない会社もある。投資した会社を将来どのように成長させていくかというビジョンがしっかりあれば、必ずしも最初からマジョリティである必要はないと考えている。サントリー社のマジョリティは若干ニュアンスが異なるものだが、大株主がいること自体を拒否するものではない。統合会社が全てのステークホルダーにとって透明性・独立性があることが重要なのであり、それが無いものは受け入れられない、ということである。メディアで取り上げられているような統合比率について、実際は本格的にそれを詰める交渉にまで至れなかった。

Q. これまでアジア・オセアニアでの M&A は一段落、と言っていたが、まだ成長に向けた M&A の余地はあるのか。

(加藤) 一段落ついた、というのは事業基盤ができたという意味であり、今後も成長戦略は積極的にやる。総合飲料グループ戦略を実現し、質的に強くなれる M&A は実行する。特にアジアはオセアニアと比べ遅れている。国内の飲料でも違った面でオプションがある。

Q.財務戦略について、キャッシュフロー増大、負債の削減、という方針は次の 3 年間変わらないのか。

(加藤) 基本的な方針はそのとおり。但し、魅力的な案件があればキャッシュを振り向ける。

(古元) 戦略投資枠は設定していない。よって、当面案件がなければ負債返済に充てる。それによって財務の柔軟性も増すので、案件があれば実行する。

Q. 国内酒類・飲料市場は縮小傾向。KV2015 を達成するためには海外での成長が中心になるか。ストーリーを教えてください。

(加藤) アジア・オセアニアが主たる地域。飲料についてはこれまでの経験から得た学習効果が発揮されてきている。アジアではサンミゲルビールインターナショナルを足がかりに進める。オセアニアは飲料、乳のシナジーを徹底的にやる。

「食と健康」領域が KIRIN の中心となる事業ドメインだが、その中でも飲料が主軸になっていく。健康機能性プロジェクトの展開については、川上、川下、全てのバリューチェーンにおける取組みを一つのグループの中で実行できることは、KIRIN ならではの大きな強みとなる。今後の柱にしていきたい。

Q. アサヒビール社と KIRIN の海外展開について、考え方の違いを教えてください。アサヒビール社は海外に投資をした後、人は現地に任せるが、KIRIN は海外に人を送り出している。その背景は。

(加藤) 基本的にはマジョリティをとりたい。投資した会社そのものの成長を促進するために、KIRIN の技術を投入。ライオンネイサンは好例である。また、マジョリティをとることでシナジーを挙げることもできる。経営の考え方にも入りきらないと将来が大変になる。

Q.内需型産業が海外に出て行く際、数字では図れない事業管理や人材等、ソフト面で課題だと感じる場所は。

(加藤) 基本的に海外に人材を送る、という考え方。海外事業で必要とされるスキルを国際性、多様性、経営力の 3 つの観点から早急に強化すべきとして、社内の人材育成プログラムを進めている。若い社員の中には、海外勤務の募集を掛ければ手を挙げるものがたくさん出ると思う。

Q. KIRIN の海外戦略を高く評価している。今後中南米で事業展開する可能性があるか。世界的に飲料の強みを生かす発想は。

(加藤) 現時点で南米については考えていない。ブラジルでは東山が清酒をやっているが、それ

をベースに南米市場を拡大するという発想は現時点ではない。世界的に飲料の強みを生かす、という話をたくさん頂いており検討に値するものもある。

3. 2010 年計画について

Q. 2010 年は減収増益計画、コスト削減など具体的に教えてほしい。

(古元) 2009 年からスタートした CCT (クロスカンパニーチーム)。事業方針プレゼンテーション 10 ページに取組みは記載しているが、相当程度のコスト削減を見込む。生産、物流は既に生産拠点の再編成など発表しており 2011 年度から、調達については取り組めるものから進める。調達は原材料だけでなく、マーケティングや一般購買等も対象で、今後加速度的にメリットがあるものだと考えている。また、資産圧縮も聖域なく取り組む。

Q. 2010 年に発生する一時的な費用 (30 億円) はいつまで続くのか。

(古元) 2010 年中計ではグループをあげてリーン経営を進める。2011 年以降はより効率化し、このような費用増がないようにしたい。

Q. 原料安インパクトの上限幅のイメージを。

(キリンビール担当長) 相場を見ると、砂糖・液糖・麦芽・包装資材は下がり、大麦は上がるトレンドにあり、それらに基づいて現状で予想し得る、達成可能な目標を立てた。アサヒビール社に比べると堅い目標という声もあるが、あくまでも予想の問題であり、実際の市況によって変わるものである。

(キリンビバレッジ担当長) 現段階における契約状況を見ながら予想した数字。相場動向、特にコーヒー豆、果汁については、寒波の影響などで変動する可能性があるが、現時点ではこの水準を予想。

Q. ライオンネイサンナショナルフーズ (以下、LNNF) は 100 億円営業増益の計画。どのように達成するのか。

(古元) LNNF は非上場になったので、2010 年度から前年実績為替置き換えではなく、実際の計画値ベースで KIRIN の決算に取込む。酒類・飲料食品ともに現地ベースで増益を見込む。酒類はプレミアム商品へのシフト、タイムリーな価格改定、生産インフラリニューアル完了からのコストメリットで 45mil 豪ドルの増益を見ている。ナショナルフーズは 9 ヶ月同士で見れば、豪ドルベースで大幅なプラス。ミルクコストの安定化、デアリーファーマーズとの統合もコストメリットが出ている。09 年は 69 mil 豪ドル、10 年は 46 mil 豪ドル (通年) のメリットを見ている。

Q. 協和発酵キリン (以下、KHK) の 10 年度定量目標。医薬事業があまり伸びないことに厳しい意見もある。また、KHK の中計は保守的だが、KIRIN はよしとしたのか。市況に左右される

バイオケミカル・化学品の大きな伸びが織込まれているが、増益が達成できなかったら仕方ないのか。今後のスタンスを伺いたい。

（加藤） 計画については基本的に KHK が独立性をもって計画を作るが、KIRIN も計画段階から協議に参加し決定している。医薬の数字については、薬価改定など説明を受けると妥当な水準であると判断できる。バイオ、化学品事業については、医薬事業とどれだけ関連があるか、将来的な話にどうするかも含めて、議論をしていることは間違いない。

（KHK 担当長） 2010 年計画は KIRIN と一緒に作った。CCT プロジェクトにも参加している。2012 年（対 2009 年）の 200 億円増益は化学品の貢献がほとんど。医薬は小さな増益幅であるが、そもそも KHK とキリンファーマが一緒になったのは抗体新薬を出すことが目的。2012 年ではまだ治験段階であり、その効果は出ない。2010－2012 年は 2 回の薬価改定が予定され、医薬について大きく成長する段階ではない。ヒト抗体の開発は順調なので、医薬事業からは今後徐々に効果が出てくるものと考えている。

以上