

【2010 年第 2 四半期決算アナリスト説明会議事録】

日時・会場： 8 月 16 日（月）18:00 – 19:30

登壇者：代表取締役社長 三宅占二、代表取締役常務取締役 古元良治

他グループ会社担当長

KH:キリンホールディングス、KB:キリンビール、ME:メルシャン、KBC:キリンビバレッジ、
KHK: 協和発酵キリン、KKF: キリン協和フーズ、LNNF: ライオンネイサン ナショナルフーズ、
F&N:フレイザー・アンド・ニーヴ、CCT: クロスカンパニーチーム

■ 2 Q 決算について

Q.営業利益が上期予想 500 億円を大きく上回ったが、通期の営業利益予想は修正されない。上期が予想を上回った理由と下期実質下方修正の理由を教えてください。

古元) 上期の会社毎の年初計画との比較で言えば、KB で 30 億円、KBC で 20 億円、KHK で 34 億円、KKF で 10 億円上回った。一方、通期では年初計画通りであるため、上期の上振れた分は下期マイナスになる。予想を上回った主な要因は費用を使うタイミングの計画とのずれで、上期で予定どおりに費用を使っていない会社もある。特に KB は費用のずれが上振れの大きな部分を占めているが、下期には消化する予定。また、KB については、上期はキリンフリーのプラス効果が大きく、ビール類のマイナスを相殺したが、下期については、4 月に発売 1 周年を迎えたキリンフリーの増益効果は上期ほどは見込めない。LNNF の為替影響も上期は大きかった（前期 63 円⇒足元 81 円）が、前年後半から為替は回復してきており、通期では前期 70 円⇒今期 80 円の比較になるため、為替メリットが上期ほどは出ない。

■ ME 水産飼料事業の不適切取引について

Q.ME の不適切取引について、なぜ買収時には分からなかったのか。ME の水産飼料事業は今後どうするつもりか。また、来期以降の業績への影響はないのか。

三宅) 買収時のデューデリジェンスはきちんと実施されていると認識しているが、大変残念なことにその時点では判明しなかった。グループガバナンスに関し、現在第三者委員会に調査・再点検を依頼しており、その結果を今後の経営に生かしていきたい。水産飼料事業については、きちんとした再発防止策を講じた上で今後の対応を検討する。また、損失処理については今回の一括処理で完了するものである。

■ F&N について

Q.F&N との交渉の状況は。また、APB（アジア・パシフィック・ブリュワリーズ）とハイネケンのアジア戦略はうまくいっているのか。

三宅) F&N の 14.7%の取得後、8 月にシンガポールへ出張し、会長、幹部、主な株主と面談した。取締役 1 名を派遣することについても具体的な協議に入っている。APB とハイネケンの関係については、コメントする立場にない。現時点では、KH として F&N との相乗効果によって東南

アジアでの成長を描くための主眼は、飲料食品事業に置いている。

■KB 営業組織体制の変更について

Q.KB 営業組織体制変更とあるが、効果はいつからどの程度出てくるのか。

三宅) 本件に伴うリストラは行なわない。新会社は、現在の KB 営業部門と麒麟マーチャンダイジング社の酒類事業部門が合体するもので、組織体制の詳細は今後詰めていく。

■今後の見通し

【国内酒類】

Q.日本、アジア、オセアニアではデフレが続いているが、今後数年間についてどのような消費トレンドを見通しているのか。また、それに対して KH はどのような戦略で立ち向かうのか。

三宅) 消費者の消費マインド冷え込みに加え、メーカー、小売等が PB などの価格戦略に出ている。しばらくの間はデフレスパイラルが続くと見ているが、最後は商品ブランド力の強い商品が必ず棚に残る。ブランド強化により、ビール・清涼飲料共に、カテゴリ No.1 もしくはストロング No.2 を目指すことが、メーカーがとるべき最も重要な戦略と考えている。

また、KB は麒麟フリーや休む日のアルコール 0.00%、RTD などの新しい需要も開拓している。KBC でも、午後の紅茶エスプレッソなど、価値のある商品は新たな需要を作っている。価値のある商品を出すという当たり前の努力を続けていく。

豪州については、酒類ボリュームはこれまで 5~8%成長してきたが、潮目が変わってきた。飲料食品事業は PB も製造しており、国内とは状況が異なるが、NB ブランド差異化をどう図るか LNNF でも検討を進めている。

中国については、KH の戦略はハイエンド商品展開であることから、そもそも価格競争下の市場への参入はしていないが、今後も市場を研究・注視していく。

Q.国内酒類市場は今後も縮小が続くのか。どこかで底を打ちリバウンドするのか。また、KB のコスト削減による減収増益はいつまで可能か。

三宅) 国内の人口は 2005 年から減少に転じている。国内酒類の総需要がプラスに転じるポイントを推測するのは非常に難しいが、カテゴリシフトは起こっており、ビール類、RTD に新たな需要を喚起するような商品開発を行っていく。需要が減少する中でも減り方を少なくするのが肝心ではないかと思う。また、カテゴリの業際にある潜在需要をどう見つけてくるかも大切である。例えば、ハイボールブームのように、従来からあった商品を新しく見せることも必要。CCT のような大きなコスト削減だけでなく、現場の積み重ねのコスト削減も続け、トップラインは下がっても増益できる体制作りをグループ全体で達成していきたい。

Q.従来、新ジャンルの No.1 ブランドを持つ KB が勝つパターンだったが、のどごし〈生〉、本格辛口〈麦〉の直近の販売状況は。

KB 担当長) 新ジャンルは価格競争が激化しており、PB だけでなく、NB でも市場価格は低下傾向にある。しかし、KB は安易に価格競争には入らない。よって、多少の我慢が必要と思っている。のどごし〈生〉に続く強いブランドを育てるために本格辛口〈麦〉を投入したが、出だしは順調。今後を見極めたい。

【国内飲料】

Q.KBC の収益構造改革効果が一巡したが、1 年経過後の戦略は数量増か、それとも販促費のさらなる削減か。今後の増益イメージを教えてください。

KBC 担当長) 本格的な収益構造改革着手から 1 年経ち、KBC 単体では効果が出始めている。基盤ブランド強化(午後の紅茶・FIRE)は収益的にもほぼ達成。2010 年中計については、全体としての数量増は狙っていないが、基盤ブランド中心の数量増は狙っており、進捗は現在まで予定通り。費用については、研究開発投資も含め、基盤ブランドの幹を太くする投資は行いつつ、単社で出来つつある収益改革を販社や海外関係会社にも広げていく。

【豪州】

Q.LNNF 飲料食品事業での 1~3 月 38 億円増益の詳細につき説明を頂きたい。また、下期はやや減益計画。増益から減益に転じる理由は何か。

古元) 現地管理ベースで EBIT を 1~3 月同士で比較すると、26milAUD 増加している。そのうち、ほとんどが自助努力を含む原材料コストダウンと、デアリーファーマーズとの統合による固定費減によるもの。下期はマイナス計画だが、1~3 月は年初計画通りで、結果年間も年初計画予定通り。今後、4~9 月計画も年初計画通り。コストアップ要因やリスクはあるが、その中で計画達成を目指す。

【CCT】

Q.CCT の成果が前倒しで現れているが、今後目標水準は変えるのか。

三宅) CCT の中には、事業横断の取り組みと現場での取り組みと二つある。CCT 全体目標である 191 億円はそれぞれの施策の積み上げであり、施策ベースで考えればこれから大きなものが出てくることは考えにくい。但し、現在取り組んでいる CCT 以外にも、新たな切り口でシナジー拡大に向けて取り組んでいけるテーマはあると思う。

【財務】

Q.金融収支が大幅に悪化しているが、今後の見方は。

古元) 対前年では費用増になっているが、これまでの成長投資の結果であり、予定に対して超過しているものではない。資金調達についてもメリットを享受しており、今後悪化するとは考えていない。F&N の株式取得で一時的に収支は悪化するが、中長期的には事業からの CF、資産流動化等により財務コストを低減させていきたい。

Q.資産圧縮に向けた取り組みは通期 400 億円を見込んでいるが、上期までで 200 億円進んでいる。そのうち持ち合い解消はどれほどか。また、資産圧縮は一段落か、もしくはまだ余地が残っているのか。

古元) 持合解消については、下期以降も同様に取り組む。資産圧縮の効果は来期以降も出てくる。

以 上