

【電話会議説明資料】ブラジル事業の下方修正について

年間業績見通しを下方修正した背景をご説明します。要因は大きく分けて3つあります。

- ① 行き過ぎた値上による販売数量の減少
- ② 特約店（卸）の収益悪化や経営難による販売力の低下
- ③ レアル安による製造原価の高騰

これらのうち、価格政策と特約店の状況について説明します。

① 価格政策について

ブラジルはインフレ国であり、これまで値上によって原価の上昇や利益の確保に努めてきています。ただ、昨年から競合と比べて値上げ幅が大きくなっており、特に昨年末の単独値上は、市場競争力と特約店の経営にマイナスの影響を及ぼし、販売低迷の大きな要因だと確認できました。そこで、新CEOを迎え入れ、新CEOは価格体系のいち早い修正と販売トレンドの回復を第一優先課題として取り組み、着任直後の2週間で市場視察と、特約店や現場営業との対話を行いました。さらに9月の月初からは上げ過ぎていた価格を修正しました。その結果、販売トレンドは急速に復調しています。その後、9月末までには競合各社が値上げに踏み切ったので、当社も10月の最終週には追随して同程度の値上に着手しています。10月は今までのところ前年を上回る販売数量まで回復しております。しかしながら第3四半期につきましては、過去の値上げによる想定以上の数量減と、当初計画していた値上げの未実施による単価差異により、利益は大幅な未達となりました。

② 特約店について

昨年来の販売数量の減少とマージンの希薄化に伴い、特約店の経営が悪化し、営業スタッフのリストラなどを通して特約店の営業力を削ぐことになりました。また、一部の特約店では経営危機が深刻となり、第3四半期の販売数量の計画未達のもう一つの大きな原因となりました。対応策として、前述の価格政策の是正による市場競争力及び売上高の回復に加え、既に特約店の経営支援プログラムを導入しており、特約店の収益性が改善されてきています。

これらの取組みに加え、現在、新体制の下、経営改革を着実に進めています。ブラジルキリン社の中期的課題は、①ブランドポートフォリオの強化、②営業活動の改善、③物流体制の構築です。それぞれ解決に時間を要する課題ですが、現在着手している取り組みについて、一部紹介します。

ブランド面では主力ビールの *Schin*（スキン）を元の白地基調のパッケージデザインにリニューアルし、北部・北東部でのブランド・ロイヤルティ回復に取り組みます。10月末の現時点で、既にリニューアル商品は店頭に並んでおり、これから最盛期に向けて、数量回復に拍車をかけていきます。

営業戦略については、今後も利益率の高い業務用の 600ml 壺を重視していく方針に変わりはありません。一方で、高いインフレ率の長期化により、消費の家庭用へのシフトが進んでいます。よって今後は市場の実態に即して、家庭用市場対策も強化していきます。

また、過度な値上の修正によってマージンは低くなっていますので、変動費の効率化を進めるとともに、固定費を減らし、これまで以上のリーン経営に向けて、抜本的なコスト構造改革を進めていきます。

期央計画の発表から、短期間で大幅に下方修正するという結果となってしまいましたが、その主要因である価格政策、特約店支援策はほぼ対応を終えています。第4四半期は、ほぼ前年並みの数量が見込めるまでに回復していますので、今年の第3四半期が販売数量のボトムと考えています。

以 上