

2008 年中間決算並びに修正中計アナリスト説明会

開催日時 : 2008 年 8 月 5 日 (火) 9:00-10:30 東証ホール
登壇者 : 加藤社長、古元常務

以下質疑応答より抜粋

■ 修正中計定量目標はコミットメントか？

・コミットメントです。

■ 酒類サプライチェーンマネジメントによる抜本的なコスト構造改革とは？

・調達については一つのルールの中で効率的に行うことで、かなりの利益を確保できる。物流についても同じ。サプライチェーンの全てを検討課題として進める。

■ 利ビバレッジは利益志向になるが、利ビバルのような販促費コントロールは可能なのか？

・販促に関わる資源投入、効果のあるものないものを絞り込みシビアにやる。利ビバルのガイドラインやオープンプライスなど自主的な取り組みは最初から全て上手くいったわけではない。数年かけて浸透させてきた。利ビバレッジについてはかなり収益性の改善が見込めるため、今後の販促費規模は関係会社間で詰める。

■ 09 年の酒類セグメントの営業利益が 08 年予想と比較して 35 億下がっているのはなぜか？

・利ビバルの償却耐用年数の変更で発生する 50 億の影響。

■ グローバル化の再編、今後のアジア・中東への進出についての考え方と策を知りたい。

・グローバル大手はビール事業に特化した事業展開と資源投入、カテゴリーを強化し規模の経済を重視。キリンは一線を描く。酒類、飲料を融合することで企業価値を高めていく。カテゴリーを越えた範囲でイノベーションを起こし、既存の海外パートナーとのシナジーを含めたビジネスモデルを早急に確立する。今後はポートフォリオ戦略によって世界で戦えるグループを目指す。

■ アジア・中東の飲料マーケットには小さな飲料会社が多い。かなり頻繁にディールをしていかないと勝ち残れないと思うが、どう考えているのか。

・中国のビール事業と同様に、アジア・中東マーケットでもお客様の多様化が生まれている。キリンの持つ技術・商品力をアジア・中東でブランド価値として展開するには良い時期という認識。日本というシビアな市場でもまれた技術力や商品開発力は世界に対抗できるもの。キリンの技術力やブランド力、お客様関係力をもってすれば、かなり優位に展開できると考える。ディールの規模感については、小さい会社の積み上げではなく、一定の規模が必要。

■ 来期の特別利益予定にどれくらいの資産売却益が入っているか。

・200 億円強は必要と考えている。

■ 国内酒類について値上げのこれまでの総括、今後の方針は？

・企業努力によるコスト削減を超えた原材料費の高騰によって値上げを決定したが、流通や消費者の理解を得ながらの値上げであることが重要。同時に商品などによって新たな提案をし、評価いただかないといけない。今後、細かい原材料などの上げ下げによって、値上げするということはない。

■ 企業年金連合会など、ROE8%いかないといわれ投資対象にもならないといわれる中、7%の目標についてどう考えているか？EPSについてどれくらいの成長をしていくのか、自社株買いを含めたバリュウ感を教えてほしい。

・ROE7%で満足しているわけではない。グローバルマーケットで戦う以上早く 2 桁を達成したい。EPS は実質的な利益、

つまり成長投資によるのれん償却の負担を除いたものを基本として、安定的に生み出していけるようにしたい。
・安定的な EPS として 2009 年には 105 円、3 桁に乗せる。

■ 国内飲料事業の中長期的な考え方を教えて欲しい。飲料事業の収益率は完全に売上げに連動していると思うが、売上を追わず、利益を追うことは可能か？当面は利益を追う、の意味は。

・飲料事業は、これから大きく成長していかなくてはならないという認識があり、早期に資源投資する。トップラインを上げて行くことは正しいが、そこにいく前提として、リターンを確保できる営業など強固な基盤作りが大切である。成長の加速に対して、売上利益とも確保できる方策を採りたい。

■ 売上に目をつづれば収益は短期的には上がる可能性はある。ここ 2-3 年は利益を確保し、それ以降は売上を伸ばすのか。

・売上を伸ばして利益を上げる、というシナリオも、ベースができていない中では不可能。商品開発や営業などの強化で今後新たな事業を展開した際の基盤を作っておく。トップラインよりも基盤作り、利益を生み出せる仕組み作りを進め、その早期定着化が優先。来年の計画については売上に見合った営業利益を確保したい。

■ M&Aの進行による多角化によって事業リスクが分散しているというよりも、広がっているように見えるが？

・マネジメントにおいて、求心力と遠心力の「グッドバランス」を絶えず検討する。計画作りの中でリソースの配分が求心力を持って事業を詰めていき、事業会社はお客様に近いところで動きやすい仕組みを作る。PDCA サイクルを強化し、リソースの配分、事業会社、機能分担会社が最も効果を発揮できるよう、あらゆる視点からチェックしていく。「拡散リスク」を「一緒になった強み」に変えていきたい。

■ 今後、次期中計にかけて 3,000 億円の投資を予定する。外部環境が厳しい中で、今だから投資をするべきなのか。それとも投資する環境にないと思えるべきか？

・今後アジア・北アジアに展開するため、事業基盤の強化が必要と考えている。今後の投資については、既存の会社にもシナジーが生まれる投資を実施したい。投資はすべき時期だと思うし、今がチャンスだと思う。規模の拡大を追うやみくもな投資については、後半戦はない。

全ては KV2015 に従っての投資であり、前半は基盤事業作りのための投資を行った。後半はシナジーを効果的に生んでいける分野に投資する。2010 年以降の 3 年間で高いリターンをあげていく、という時間軸。

■ 来年以降の飲料の事業環境が良い方、悪い方、どちらに動いても、内的な収益改善で大幅な利益改善が見込めるのか。

売上の向上だけでなく利益の向上が大きなポイント。環境が変わっても、グループ全体で収益改善を達成していきたい。

■ 売上に占める販促費比率について。キリンの販促・広告費は 854 億で 10% KBC は 1,235 億で 30%。キリンホールディングスは方針転換するというが、売上高に対する販促費比率はどうする予定なのか。今期の水準をどう見直すのか。議論はどこまでなされているか。

純然たる拡売に向ける部分など全て含め、何が必要で何が不要かを徹底的に議論、見極めていく。現状が良いとは全く思っていない今上期は販促費が売上の 30% を越えているが、下期は 30% を切って 20% 台にする。規模のみに頼らない収益性重視の取組みに着手することで可能と考える。

■ 事業のインフラ化は株主の立場から見て、プレミアムなのか、ディスカウントか？

一般的には余分なコストがかかってディスカウントと思われるかも知れないが、プレミアムに変える多角化を進めていると理解して欲しい。

以 上