

【質疑録】2018 年 12 月期第 2 四半期決算説明会

日時：2018 年 8 月 8 日(水)10:00-11:30

登壇者：代表取締役社長 磯崎 功典、取締役常務執行委員 横田乃里也、他担当ディレクター

＜日本総合飲料事業＞

Q.KIRIN のブランドイメージがよくなってきたと聞いた、大変な追い風だと思うが、これを将来の成長にどのようにして繋げていくのか？

(磯崎) 直近の調査結果において一番搾りのブランド想起率とブランド第一想起率が非常に高まってきている。加えて、麒麟の企業イメージが変わってきている。6 年前は麒麟のイメージは「歴史」「伝統」と言った要素が強かった。それが直近では「創造性」「挑戦」「チャンレンジ」といったものに変わってきている。これは我々が狙っているところであり、非常に嬉しいことである。更には、企業イメージ調査において、「今までにない美味しさを提供する」「独自性のある製品、サービスを生み出している」「元気な気持ちにさせてくれる」という評価項目が高まってきている。麒麟ビールの元気感に繋がっていると思っている。この勢いをさらなるブランド強化に繋げていきたい。現在取り組んでいるのは、例えばクラフトビールでの取り組みである。クラフトビールは世の中に数多く存在するが、お客様が自分の飲んでいるブランドに誇りを持っているかどうか、この感覚が非常に重要。自分が飲んでいるクラフトビールはこういう会社で作っているものなんだという感覚も含め、お客様に誇りをもってもらう。それが価値に繋がっていく。麒麟ビールはもちろん、麒麟ビバレッジでも活かしていきたいと思う。更には未病領域におけるブランドもこの気流に乗せていきたい。日本では、商品ブランドと企業ブランドの相関が強い。海外は M&A が盛んであり、企業と商品ブランドが結びつきづらいことが多いが、日本は商品と企業の密着度が高い。だからこそ商品ブランドだけでなく、企業ブランドを高めていかなければならない。我々が取り組んでいる事業の中で、商品を通じたブランド価値をさらに高めるべく、取り組みを行っていく。

Q.ビール市場について、シェア変動が大きい上半期だった。2019 年は他社も巻き返しを図るだろう。来年の競争環境をどう捉えているか？また、2020 年に行われる酒税改定による影響についてどう考えているか？

(担当ディレクター) 来年には消費増税が予定されている。また 2020 年には五輪と酒税改定があるため、影響を見ていかなければならないが、競争環境がすぐに大きく変わるとは考えていない。我々は一貫してビールの魅力を高めていくことに取り組んでいく。何よりもまず一番搾り、次にクラフトビールの拡大である。酒税改定については、ビールが減税、新ジャンルが増税となり各カテゴリー間の価格差が縮まるが、単に価格が上下するというところだけではないと考えている。ビールカテゴリーが成長すれば、クラフトビールには追い風となる。新ジャンルと RTD の価格差が広がるために、一定のシフトもあるとは思いますが、

改正後も新ジャンルとビールには一定の価格差があり、量販店の店頭などで購買される際には価格差が考慮されるだろう。従ってビールの取り組みと併せて、新ジャンルについてもブランド投資などを行い、価値を高めていく。

(横田) 新ジャンルのマーケティングについて補足する。麒麟ビールは、過去に麦系新ジャンルを 10 商品以上出してきたが、今回、改めて過去の商品について、どのようなことが問題で、解決すべきものは何だったのか洗い出した。結果、9 つの課題を抽出した。その中の 1 つが、長期的なブランド投資。ブランドを絞り込み、継続したコミュニケーションを統合された形の中で実行し、デジタルマーケティングも組み込んでいく。この取り組みによって ROI は大きく改善されてきている。価格競争に戻ることは好ましくないが、マーケティング ROI が上がることは、投資対効果が良くなるということであり、環境変化や競合の動きがあっても、今の方針をぶらさずに継続させていく。この考え方を麒麟ビバレッジにも展開させていきたい。そうすれば飲料の Mix 改善にも繋がると考えている。

Q.新ジャンルは酒税改定後も一定数残るということだが、改定後の収益性はどうなる？機能性などを付加させていくのではないかと考えるが、最終的にどの程度のマージンに帰結するか？

(担当ディレクター) 新ジャンルカテゴリーも一定数残ると考えている。発泡酒などで既に様々な機能性商品を展開しており、技術的な知見を持っている。酒税法が変わると、製法における自由度が増すと考えており、この麒麟の知見を活かした商品開発をカテゴリーに関わらず取り組んでいくことにより、機能性という面でもビール類全体の価値を上げていきたいと考えている。

Q.今年の麒麟は元気が良く、マーケットにも勝っている。このモメンタムの持続性についてどう考えているか教えてほしい。また、ここまで市場の総需要が弱いとは考えていなかったのでは？追加の施策、対策を考えているか？

(磯崎) モメンタムの持続性については、ブランドを強化していくことに尽きる。ある特定の層にスポットを当てるのではなく、幅広い層に飲んでもらえるようなマーケティングを展開している。今年ヒットした手法が、来年もその通りヒットする保障はない。常に進化させたマーケティング手法を取り入れていく。新ジャンルは来年も更にブランドをブラッシュアップさせていく。

総市場が下がってきていることについては憂慮している。米国や豪州でもヨーロッパでも同じ傾向である。ナショナルブランド離れはなかなか避けられない。我々はボリュームの落ち込みは避けられないと考えている。ビール類の販売量は 94 年をピークに 30% 近く落としてきている。ライフスタイルの変化など様々な要因があるが、常々申し上げているようにビールメーカーの責任も大きいと思っている。同質化した商品ばかり作り、魅力化に取り組んでこなかった。だからこそ我々はクラフトビールの取り組みによってビール全体の

魅力化に繋げていきたい。

トータルのアルコール消費量は下がっているが、ビール類の下げ幅程ではなく、RTD やウィスキーへのシフトが見られる。従って、ビールの魅力化を図りながら、お客様のニーズが高まる RTD やウィスキーなどにも目を配っていく。ウィスキーが典型的な例だが、アルコールは歴史的にカテゴリーによって需要に波がある。カテゴリーを 1 つに絞ることは簡単だが大きなリスクとなる。バランスをとりながら進めていく。現在は我々が力を入れているのは、ビール類と RTD になる。

Q.プライベートブランド(PB)戦略について。低価格帯の強化を図っているように見えるが、背景を確認したい。市場全体のプロフィットプールという観点では、この戦略は本当に理に適ったものなのか？

(磯崎) 特別な理由があるわけではない。かつての麒麟であればはやらなかっただろう。市場全体でもそうだが、麒麟ビールの家庭用チャネルの販売構成比は約 80%と大きく、大手の流通企業が非常に大きな影響力を持っている。従って、我々としては、ナショナルブランドのために、PB を通じて流通企業をご支援申し上げている。商品のブランディングは、広告やデジタルもあるが、流通の店頭が果たす役割も非常に大きい。スーパーマーケットやコンビニで、お客様がワクワクするような、非常に魅力的な売場が作られている。そこで麒麟のブランドを強化してくれるのであれば我々にとってもメリットが大きく、双方にとって Win-Win な取り組みとなると判断した。これが出来ないのであれば引き受けない。

Q.期央修正における新ジャンルの数量計画は高いと見ているが、これは流通企業と握った PB の数字が既にある程度見えているということか？

(磯崎) PB は一定レベルで落ち着くと考えている。下半期の強気な数量計画については、7 月の実績が非常に良く、8 月も良い。各ブランドの好調に、天候も相まった。この状況で低い計画は失礼であろうと考え、実態を踏まえた通期計画とした。流通企業と握っているということではない。

(担当ディレクター) 7 月はビール類の販売数量が前年比約 15%増。47 都道府県の一番搾りの反動減を考慮しても、一番搾り単体が 7%増となった。リニューアルしたのどごし<生>も 4%増、本麒麟も増産体制整って引き続き絶好調。それを受けて、下半期の数字が膨れている印象かもしれないが、昨年は 8 月以降気温が下がるなど天候不順だったことも考えると、弱気な数字とはならない。一番搾りは上方修正を行った。本麒麟も計画を上方修正。一方で下方修正しているブランドもあり、1 つ 1 つのブランド状況を見ながら論理的に積み上げている。達成確度については自信をもっている。

Q.資本市場において、国内酒類市場のプロフィットプールが減少するのではないかと

懸念がある。向こう数年でプロフィットプールは拡大すると思じていると思うが、改めてボリューム(消費)や、販売費などコストの観点から解説して頂きたい。

(磯崎) 過去においては不毛な戦いを続けてきたと思っている。勝者なき戦いだっという表現も大げさではないような状態であった。しかし、昨年の改正酒税法施行から、各社がそれぞれのガイドラインを遵守し、店頭価格が上がり利益が底上げされてきている。以前の状態に二度と戻ってはならない。麒麟はこの立場を貫いていきたいと考えている。ボリュームについては難しい質問。少子高齢化は不可避な状況である。どうやってビールに戻ってもらうかは、ボリュームよりも付加価値という観点で考えていきたい。価値の高さによってお客様に振り向いてもらえる商品を作っていくことに企業が努力する。かつては価格競争に力を入れたことでお客様にそっぽを向かれてしまった側面がある。ビールの魅力を徹底的に訴求していくことで、もう一度振り返ってもらう。お客様もそこに満足して頂けると信じている。キリングループが一丸となって、産業界におけるプロフィットプールを益々高めていきたい。

Q.RTD について、収益性改善に向けた取引条件の見直しの現実性は？

(磯崎) 課題は 3 つである。①非常にコンペティティブな取引条件、②高い原価、③物流網。①については、ビール類に比べてプレーヤーが多い市場であり難しい。②は Mix の問題であり、原価の安い商品を取り入れるなど取り組みによって改善してきている。③については名古屋工場の例の通り、低減されてくると思っている。大きいのは①であり、中長期的に努力していきたいと考えている。

Q.業務用市場について。昨年年末から大きく落ち込み、低調な動向が継続している。今業務用市場で何が起きているのか？どのような活性化策があるか？

(担当ディレクター) 居酒屋業態が低調に推移している。また、新規開拓に苦慮している。戦い方としては、タップマルシェなどで様々な種類のビールが選べるような販促を提案していく。まずはビールの魅力を知って頂き、広がりや深みを伝えていくことで、ビールカテゴリーからシフトしていく層を留めさせることに取り組んでいく。

(磯崎) お酒は嗜好品であり、頻繁に飲む方も多い。今回の値上げによって、いかに安く飲めるかという発想になる方が多いだろう。業務用市場はそのニーズに様々な工夫をされている。ちょい飲みや、立ち飲み屋などが増加するなど、ニーズに対して積極的に様々な提案をしていきたいと考えている。

Q.麒麟ビバレッジについて。下期に大幅にミックスが改善する計画となっているが要因は何か？また、中長期的なマージン改善のための Mix 戦略を教えてください。

(担当ディレクター) キリンビバレッジは、缶の構成比が下がり、大型 PET の構成比が上がったことで各 Mix が悪化。取り組みは 2 つ。まず、午後の紅茶・生茶・ファイアの基盤 3 ブ

ランドに注力する。次に容器対策として小型 PET に注力する。

基盤ブランドの中で苦戦しているのはファイア。競合ブランドの PET コーヒーのボリュームが増え、コンビニ、スーパーマーケットでもフェイスを獲得しつつある。ファイアは SOT 缶、チャネルは自販機メインであり、コーヒーカテゴリーの容器シフトの影響を受けている。これに関しては秋以降に施策を考えており、発表をお待ち頂きたいが、Tappiness 自販機による顧客分析によって有効な施策を打っていく。PET をやらないのか、という疑問もあると思うが、検討はしている。ただし、現在次から次へと市場に各メーカーのブランドが参入しており、レッドオーシャン化している中で、やみくもにそこに飛び込むのは賢明でないと考えている。今まで通りのやり方では難しいと考えており、視点を変える必要がある。先日、世界のキッチンから CEBADA という商品を発売した。SNS などで調査すると PET コーヒーに比べて女性の飲用意向が高く、ブラックコーヒーより飲みやすいという評価が多い。またカフェインがないことも高評価。視点を変えて、違う価値を提供できるような商品を考えていきたい。

小型 PET については、90 周年を迎えたキリンレモンが非常に好調。午後の紅茶もリニューアル後、主力 3 品（ストレート、ミルク、レモン）は 500ml PET が好調。狙っていた若年層の取り込みも出来つつある。生茶も 2 桁増。今後更に取り組みを強化していきたい。

Q.キリンビバレッジにおける他社との協働について、協働領域の拡大を検討とあるが、もう一步踏み込んでいかないと清涼飲料業界のプロフィットプールは広がらない。どのように考えているか？何かを得たいのであれば何かを捨てなければならない。缶コーヒーを絶対にやらないといけないということはないと考えている。

（磯崎）飲料業界で最大の問題は物流。社会的課題と言ってもよいと思う。その分野だけでも大きな一歩だと思う。コラム交換についてはダイドードリンコ社と既に取り組んでいるが、将来的に更に拡大してきたい。業界にプレーヤーが多い中、今後再編もありうる。まずは、双方で協力出来ることを実行していくのが第一歩だと考えている。飲料業界ではマージンがある一定以上ないと生き残っていくことが出来ない。コラムの乗り入れは、競争か非競争かという、私は非競争領域だと思っている。強い商品をそれぞれの自販機に搭載し、投資キャッシュフローの回収を早めていく。ここまで取り組まなければ二桁億円のコストメリットは達成できない。

Q.コラム交換までか？それ以上の取り組みはないのか？

（磯崎）わからない。そこまで踏み込んでいきたい。ただしあくまで相手のある話である。今回発表したアサヒ社との取り組みの範囲は限定的だが、私は最終ゴールまでの絵を描いている。これを一つ一つ実現していく。キリン側のコストメリットは 2 桁億円を目指す。このレベルを実現しなければ 10%の利益率達成は難しい。

<財務戦略>

Q.キャッシュフローについて。1,000 億円の自社株買いも決めたが、DE レシオも 0.5 切っており、2 年間で 4,000 数百億円の CF を創出し、今年も 2,000 億円ぐらいの見込。さらに政策保有株式も解消を進めると、かなりキャッシュリッチな状況となるが、こういったところに投資をしていく？キャッシュアロケーションについて教えてほしい。

(磯崎) このまま負債返済を進めると DE レシオは 0.4 を切る。従って、豊富なキャッシュを戦略的な投資に使っていきたい。値引きに使うのではなく、ブランドを育成するための投資や、将来のキリンの持続的な成長に繋がる新たな投資に回していく。一方でそれでもキャッシュが出てくるということであれば、具体的な数字は言えないが、株主還元に向けていく。

以上