

【質疑録】2020 年 12 月期 2Q 決算説明会

日 時：2020 年 8 月 11 日（火）10:00-11:30

登壇者：代表取締役社長 磯崎 功典、取締役常務執行役員 横田 乃里也、
常務執行役員 経営企画部長、経理部長

- Q. 国内酒類事業について、キリンは早くから家庭用にフォーカスしていたと感じる。来期以降の焦点として、新ジャンルの伸びを加速することが将来のプロフィットプールに繋がるのか。ビール市場における経営を考える時に、家庭用の缶を取りに行くのか、それとも業務用の減少分をタップマルシェでとるのか、どちらによりポテンシャルを感じているのか？タップマルシェは他社のビールを売っても従来の業務用に比べて最終的な利益は優位性を保たれるものなのか？

（磯崎）国内ビールに関して、今後は「一番搾り」の缶を伸ばすことに力を入れる。海外と違い家庭用の方が収益性は高い。従い、タップマルシェも実施するが、どちらに力を入れるという事であれば、今回の新型コロナでも気づきがあったので、家庭用の「一番搾り」の缶に力を入れる。ただし、酒税一本化までにはまだ時間があるので、工場の稼働率等も勘案し、2 桁増で成長を遂げている新ジャンルに関しても、継続して力を入れる。

- Q. 国内酒類市場に大きな変化があった今、ヘルスサイエンスの計画を前倒しすべきなのではないか？プラズマ乳酸菌はキリンブランドのみの展開なのか？また、ファンケル社との協業でより進化させるきっかけになるのか？株式追加取得の件も含めて、ファンケル社との協業について掘り下げた考えを聞かせて欲しい。

（磯崎）プラズマ乳酸菌の機能性表示について、消費者庁より届出が受理されたことで免疫を謳えるようになる。ここは加速させていく。ファンケル社との協業についてだが、プラズマ乳酸菌はキリンだけのブランドに留めるつもりはなく、ファンケル社にも展開していきたい。一定のマスプロダクトにしていくためにも、しっかりと加速していく。ブランドについては各社毎に最適なものを選んでもらいたいと考えている。ファンケル社への追加投資に関しては、まずは投資して良かったと言われるだけのシナジーを創出することを優先する。

- Q. プラズマ乳酸菌の機能性表示の取得による売上効果拡大は来期以降と考えてよいか？

（磯崎）表示の規制があるため、現在の商品について免疫を謳う事ができない。以前のものと違う商品であることが分かなければならないので、パッケージ変更をして、できる限り早く対応していきたい。

Q. 「現状の麒麟を総点検する」という取り組みは大変良いことだと思う。そこで明らかになった麒麟ホールディングス社の強みと弱みについて教えてほしい。そこで出てきた答えが今後のコスト削減や改革につながっていくものと考えている。

(磯崎) 現在の厳しい環境下において、自社の強みと弱みを見つめなおすべく検証を行った。ここでは当社の強みとして 3 つ挙げたい。

1 つ目は、国内外の他のビール会社と比較した際に、決定的に異なるのは「発酵バイオ技術」を酒類事業だけに留めていないこと。当社は技術を深掘りし、医領域、ヘルスサイエンス領域を立ち上げ、事業化できるだけの自前の技術力を有している。先ほどからご説明しているブラスマ乳酸菌の研究についても、科学的な根拠を示すことで、免疫分野で史上初めて機能性表示食品として認められており、これも発酵バイオ技術を磨き上げた成果だと考える。話はそれるが、今や世界有数のバイオ医薬品企業となった米・アムジェン社の元 CEO からは、麒麟の技術力の高さを示すコメントとして、「麒麟社には優れた発酵技術がある。R&D の重要性も理解している。ほとんどのビールメーカーにとって、醸造は『芸術』だが、麒麟社だけは『科学』を取り入れていた。かつて低分子医薬品が主流だった時代に、バイオ医薬品で参入し、医薬事業は飛躍的に成長している。」と言っている。また、最近、チャールズ・A. オライリーの著書「両利きの経営」においても、麒麟の医薬事業を、冒頭の事例として取り上げられている。

2 つ目は、お客様理解に基づいたマーケティング力。国内酒類事業を例にすると、新型コロナ影響の前から低価格志向、健康志向、嗜好の多様化の動きをいち早く捉え、ブランドの強化を行ってきた。家庭用市場の重要性もいち早く察知していた。低価格志向に対しては、「本麒麟」や「のどごし」などの新ジャンルを強化し、健康志向に対しては「淡麗グリーンラベル」などの発泡酒を強化してきた。嗜好の多様化については、「一番搾り」の缶やクラフトビールなどの、ビールカテゴリーの強いポートフォリオを築けたことも、お客様理解に基づいたマーケティングの証左だと考えている。

3 つ目は、コストコントロール力。今回の危機に直面して、即座にコストコントロールの号令を発令したが、一気に約 250 億円ものコスト削減を見込んだ。この 250 億円の中には、新型コロナ影響による活動の制限に伴うコストの自然減は織り込んでいない。社員が一致団結して、危機に対して邁進できる組織力、風土、文化というのは大きな強みであると考えている。

Q. 事業利益について、通期見通しを 1,400 億円に下方修正されているが、2019 年 12 月期の事業利益 1,900 億円レベルに戻るのはいつ頃になると考えているのか？

(横田) 新型コロナ影響がいつ終息するかについて現時点で回復時期を見通すことは難しいが、2022 年頃までは影響が続くと見ており、2023 年には 2019 年水準を目指していきたいと考えている。ただし、注意しておくべきこととして、市場は元の形には戻らず、お客様の嗜好、行動も大きく変わってくると考えている。よって、利益を 2019 年水準に戻す、または超えていくためには、経営資源を強化する領域でパフォーマンスを上げていかなければならない。

その中でカギになるのは、当社の強みであり、そのうちの一つが技術力であると考えている。代表例としては医薬事業であり、新型コロナ影響で若干の遅れはあるものの、依然として海外売上を順調に

伸ばしている。協和麒麟社の 2021 年中計の利益目標であるコア営業利益 1,000 億円を出来るだけ早いタイミングで達成するという目標に変わりはなく、技術力を活用した成長が期待できる。

マーケティング、ブランドについては、麒麟ビール社を中心とした酒類・飲料のブランド、当社が出資しているファンケルという強いブランドがある。また、ヘルスサイエンスについては、協和発酵バイオ社が持つ素材の強さやプラズマ乳酸菌などがあり、これらを活用して拡販していきたい。

具体的な定量目標は申し上げられないが、これらは大きな成長ドライバーになると考えており、技術・ブランドを活用しながら、新しい時代のお客様、市場に合わせた成長を実現し、出来るだけ早期に 2019 年の利益水準に回復させたい。

- Q. 今後 3～5 年の国内ビール市場の見通しについて教えてほしい。販売数量は新型コロナ影響前に戻らず、販売価格も不透明、競合環境も大きく変化する雰囲気があると考えている。短期的に業界全体の利益率は上昇すると思うが、その先を見据えた際にコストダウンは進めるものの数量が右肩下がりになるのであれば、業界の再編等が必要ではないか？

(磯崎) 販売数量は 1994 年をピークに減少が続いているが、その傾向が新型コロナ影響によって拍車がかかったと捉えている。経営者として冷静に市場の先行きを考えた際に、新型コロナ影響によって人々の生活スタイルが変わっており、これが元に戻るとは考えておらず、市場の縮小は続くものと見ている。いつかは下げ止まるのかもしれないが、30 年近く減少しているのが事実である。背景には、新型コロナによる影響だけではなく、ビール離れも含めた様々な要因があると思われる。当社も努力はしているが、今後の見通しについては分からない。ビール各社も手をこまねいているわけではなく、大胆なコスト削減策や値上げ等を進めていくことになるが、これも限界がある。販売数量が大きく減少すれば、固定費が大きな負担となり、損益分岐点が上昇することが予想される。そうした環境下では、各社ともに自社内の再編だけでなく、他社も巻き込んだ再編を検討していくことになると思われるため、5 年後には業界の競争環境は様変わりしているのではないかと感じている。

- Q. 2023 年度には 2019 年度の事業利益水準に戻したいという説明があったが、セグメント別の内訳はどうか？ 事業により、進捗の違いが出るのではないか？

(横田) セグメント別に様々なシミュレーションを行い各事業会社と対話しているが、各社 2023 年度には以前の事業利益水準までにリカバーする方向である。議論を開始したばかりであるため、例えば業務用と家庭用の比率の違いなどの詳細までは明確にしていない。また、医領域については、利益水準が今後も上がっていき、近いうちにコア営業利益 1,000 億円に到達すると見込んでいる。従って、仮に食領域で回復に遅れが生じたとしても、医領域でカバーできる。

- Q. 今後の競争環境及びプロフィットプールについての考えをお聞きたい。特に、国内酒類市場及び豪州酒類市場で利益を確保していくためには、今後の競争環境をどのように想定するかが重要であると考え。3～5 年の時間軸で、国内酒類、豪州酒類の競争環境はどうなるか？

(経営企画部長) 国内、豪州ともに総ボリュームの成長は想定しにくい。従って、ミックスを改善する必

要があるが、短期的に実現することは難しく、中長期的な視点で取り組んでいく。国内については、今年 10 月に一回目の酒税改正が行われる。これを成長機会にできるよう、取り組みを加速していく。具体的には、強いブランドを育てることであり、「一番搾り」と「本麒麟」を中心にする他、クラフトもチャンスがあると考えている。RTD の収益性改善は経営として課題認識を持っているが、変化していくお客様の嗜好に合わせた高付加価値 RTD を検討するなど、ミックス改善に取り組んでいきたい。

(経理部長) 豪州酒類市場は、業務用チャネルの売上が減少したことによる利益インパクトが大きい。また量販チャネルにおいても、クラシックカテゴリーの定番ブランドへの回帰により、ミックスが悪化している。新型コロナの一時的な影響を受けつつも、ライオンとしては従来から取り組んでいるプレミアム戦略を継続していく。また、そのまま使えるわけではないが、豪州及びニュージーランドにおいて、キリンビール社のマーケティング活動の知見を横展開するなど、ブランド力強化に取り組む。

Q. 利益を持続的なものにするためには、価格を上げていく必要もあるのではないか？新型コロナの影響で、競合他社の価格攻勢により値上げができない状況が、今後改善されるか？

(経営企画部長) 値上げができればよいのだが、プレーヤーの数が変わらない状況の中では、まず自社のコスト競争力を磨き、利益率を上げていくことが必要。

(磯崎) 値上げすることは選択肢の一つだが、その前にやることがある。値上げよりもやりやすいのは、販促費を抑制すること。生産者価格を上げるのは簡単ではない。なぜなら、相手は競合ではなく、流通企業だからである。実現したとしても時間がかかる。一方、ガイドライン改定の際は、キリンビールが先陣を切って実現した。販促費抑制はまだ可能性があるのではないかと考えている。業務用も同様であり、海外市場の家庭用でもやり方があると思っている。

Q. 国内飲料事業に関して、自販機の構造改革と SKU 削減という話があったが、自販機固定費削減方法について不採算機を撤退する以外に何を考えているのか？例えば直販比率を下げたり、オペレーションを変える等、新型コロナ影響を受けて何か考え方が変わったところがあれば教えて頂きたい。また、SKU の 20%削減だが、定量的にどの程度のメリットがあるのか？

(経営企画部長) リモートワークが拡大し、自販機売上が新型コロナ前に戻るとは考えていない。対策は固定費削減や不採算機撤退等、お示ししたことが対策となる。昨年 6 月末に約 22 万台あった自販機を、この 1 年間で 4,000 台ほど減らしている。しかし、新型コロナで自販機の売上が約 2 割減少している。従い、台数の見直しについても抜本的に考えなおしていく。ロケーションや新規設置の取引条件、関連する固定費に関しても構造改革をしていく。現在アサヒ飲料社と協業しているが、メンテナンス等共通化できる機能についてはアライアンスを拡大していく。また、現在自販機専用 SKU 等もあるが、SKU の 20%削減に照らし合わせてこの見直しも併せて行っていく。

Q. 豪州事業は乳飲料事業を売却しても本社費用は減らないという事だったが、今回コストを下げる計画になっている中で、サプライチェーン改革はどの程度踏み込んだものになるのか？また乳飲料事業の売却が遅れている背景についても教えて欲しい。

(磯崎) サプライチェーンを抜本的に見直す、メーカーとして、すべての部門を対象に固定費削減を見直していく。また、ニュージーランドに続き、豪州においても SAP の導入をしていく。オペレーションが効率化することで生産性が高められると考えている。乳飲料事業に関しては、売却先との間ではしっかりと話し合いができています。豪州の当局が許可を出せば売却できる状況になっている。

- Q. 飲料事業について、「引き続きのアライアンス機会の模索」とあるが、自販機のコラム交換やオペレーション上の協業といった従来のアライアンスの域を超えた、よりドラスチックなアライアンスの機会はあり得るのか？また、自販機のアライアンスをきっかけに、清涼飲料業界のみならずアルコールも含めた広義の国内飲料業界にアライアンスの効果が行き渡る可能性があるのか、考えを聞かせいただきたい。

(磯崎) ビール事業については、先ほどの回答の通り。

飲料事業については、オペレーションのうちメンテナンス分野でのアライアンスを、麒麟ビバレッジ社とアサヒ飲料社との間で実施している。自販機チャネルは、新型コロナ影響で販売数量が 2〜3 割減少しており、各飲料会社にとって大きな影響が出てきている。当社として、アライアンスについて現状でお話しできることはないが、もし他社からお話があればぜひ検討していきたいと考えている。市場全体のことを考えた場合、国内市場においてこれだけ多くのプレーヤーがいる中で、利益が出にくい状況になっていることは芳しくないと考えている。ある種の再編を実施し、きちんと収益が出る業界構造にすべきではないか。広義の飲料業界全体としても、ビール業界はこのまあいくと 5 年後には損益分岐点が上昇し利益率が悪化することが懸念される。固定費を含めた再編を、自社または他社と組んで実施しなければ、日本のビールメーカーは世界から見て魅力がなくなってしまう。

- Q. オセアニア総合飲料事業について、デュオポリーマーケットで、かつ日本企業がオーナーという市場構造になった。国内では麒麟ホールディングス社がトップ、豪州ではアサヒグループホールディングス社がトップとなっている。当社は、消費者の嗜好に寄り添う戦略を取ることで成功されているが、（低価格化など）国内市場での戦い方が豪州に持ち込まれる危険性はないか、プロフィットプールに対する考え方を伺いたい。

(磯崎) 豪州市場についても、きちんと収益が出る市場にしていきたいと考えているが、市場も一度は現在の低価格のメリットを享受しているため、簡単ではないと考えている。しかし、意識としては利益志向を持って対応していきたいと考えている。

- Q. 麒麟ビールは、下半期も固定販売促進費をしっかりとかけていく計画となっており、コストを抑制していく会社が多い中で、ブランド強化の戦略はすばらしい。この点についての考えと、来期の方向性についての見通しを教えてください。

(経営企画部長) まず、改めて強調しておきたいのは、値下げ原資となる変動販促費をかけて数量を奪いに行くつもりはなく、あくまでブランド強化のための販売促進施策を年初計画どおりに実行していくものである。固定販売促進費について、まず業務用チャネルは、これまでも毎年削減を積み重ねてきた。新型コロナウイルス影響が出たからといってすぐに多額の削減ができるものでもなく、今後も継続し

た削減努力を行うとともに、業務用の新たなビジネススタイルを創り上げていく。家庭用については、まずビール類が 10 月の酒税改正の影響を受けると考えている。新型コロナ禍でも「一番搾り」缶は好調。これまでも 36 か月長期ブランドプランに従って施策を打ってきており、中長期的視点でブランド強化を進めていく。また、RTD は、酒税改正影響も受けにくく、伸びているカテゴリー。中長期的視点でブランド投資を行っており、来期以降も戦略をぶらさず取り組む。先ほど説明したとおりであるが、販売費を中心に効率化は可能と考えており、今後も努力は怠らない。

Q. 高付加価値 RTD について、マーケットはどのぐらいあると考えているのか？

（経営企画部長）RTD カテゴリーの競争環境は厳しく、定番ブランドだけでミックスを上げていくのは難しい状況。高付加価値にも色々な切り口があると思っており、例えば、健康志向や家飲みを意識したフレーバー展開がありうる。これまでのトレンドとは異なる商品にもチャレンジしていきたい。

以上