

【質疑録】2017 年度第 2 四半期決算説明会

日時：2017 年 8 月 4 日(金)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 伊藤 彰浩、他担当ディレクター

<決算全体>

Q. 今期は素晴らしい業績だが、来期における具体的な利益の成長ドライバーは何か？

(磯崎) キリンビール、キリンビバレッジ、医薬・バイオケミカル事業は、まだ収益性を高めることが出来ると考えている。キリンビバレッジは、一昨年に営業利益率 1.5%だったが、昨年は 5%近くに達し、中計で示した 3%を超えるまで改善した。最終的にはグローバルスタンダードの 10%を目指し、アライアンスの検討を含め、取り組んでいく。医薬・バイオケミカル事業は、2020 年にコア営業利益 1,000 億円を目指しており、来期以降の成長ドライバーとなる。また、現段階では具体的な説明はできないが、「健康」を軸とした新規事業について、早い段階で皆様にお示ししたいと考えている。

Q. 来期の成長ドライバーは、国内の事業になるということか？

(磯崎) 国内だけでなく、医薬事業は営業利益の半分を海外で稼ぎ出す計画となっている。また、オセアニア、ミャンマーといった海外事業に関してもさらに盤石なものにしていく。

<日本総合飲料事業>

Q. キリンビールの再生は本当にできるのか？消費財は、急激にシェアが変わるような業界ではないが、数量やミックスなど、再生に向けたより具体的な道を示していただきたい。

(磯崎) まず、キリンビールの再生に最も注力する理由は 3 点である。1 点目は収益性の高い事業であること、2 点目はグループの DNA となる創業の事業であるということ、3 点目はグループ全社員のマインドへ及ぼす影響が大きい事業であるということ。

ビール類の市場規模は 1994 年のピークから 30%近く縮小しており、毎年約 1%減少している。少子高齢化に伴い、総アルコール消費量自体が落ちているが、ビール類の落ち幅の方が大きく、お客様の価値観や嗜好の変化、さらに価格等の様々な要素が絡み合った結果であると考えている。減少する市場の中で、数量だけを追い求めると収益性が悪化する。「一番搾り」のフルリニューアルやクラフトビールの取り組みを通じブランド力を高め、お客様にとってのビールの魅力化を進めることで収益性を上げていく。次に販売費の削減である。過去の過度な価格競争による販売費の高騰は皆様ご存知の通りであるが、今年自主ガイドラインの改定に取り組み、収益性を高める方向にシフトしている。最後に、カテゴリ間のシフトについてである。具体的にはビール類から RTD などに流出している中で収益性を高めることや、収益性の高いノンアルコールビールを成長させること。これらによってキリンビールの再成長を図っていく。

(担当ディレクター) 現在、ビール類市場は法改正や嗜好の多様化などにより、大きく変動している。「一番搾り」ブランドを旗印にビール類での数字は追っていくが、同時にノンアルコール・低アルコール市場という広い捉え方をしていきたいと考えている。現在、RTD などへのカテゴリーシフトが起こっており、今期、当社はビール類、RTD、ノンアルコール飲料トータルでの販売数量目標が昨年を上回るものとしている。ビール類の収益性を高めるだけでなく、カテゴリー間の流出先をとっていくことが重要となる。ビール類市場が約 500 万 KL、RTD の市場は 100 万 KL であり、ビール類から 1%流出すれば、RTD は 5%上がることであり、そこをしっかりとっていく。また、RTD の収益性を高めていくために、原価などの見直しと同時に、効率的な投資も行っていく。

Q. 上半期の国内ビール類の販売数量減少に関してどのように考えているか？

(担当ディレクター) 1 月からの自主ガイドライン改定による店頭価格差、6 月の更なる店頭価格上昇により、販促施策の機会も限られ販売数量が減少した。需要減退については、6 月の販売トレンドだけでは判断できないと考えており、まだ明確にトレンドを分析出来る状態ではない。通期の市場見通しは変えないが、市場が大きく動く可能性もあるのでしっかりと市場動向を見ることが、流出先のカテゴリーをしっかりとることが重要と考えている。

Q. 「一番搾り」に関して、数年前から復権をかけて積極的な販促を行い、営業の活性化も図られた。現在、どれくらいブランド力が高まっていると考えているか？

(担当ディレクター) 3 年続けて販売数量が対前年増となり、販売数量は上がってきている。また、30 代中心にブランド考慮率も高まってきているが、ボリュームゾーンの 40 代以上には、さらに伸ばす余地がある。ターゲットに合わせたコミュニケーションに刷新していく。「一番搾り」は独特なポジションのブランドだと思っている。今回のフルリニューアルでは、より一層麦のうまみを引き出した製法を取り入れており、300 万人規模のサンプリングを始めとした施策を行い、その魅力をたくさんの方に伝えていきたい。

Q. キリンビールのマーケティングに関して、将来メインユーザーとなってくる今の若い世代に対する具体的な取り組みを教えてください。

(担当ディレクター) マーケティングの骨格としては年齢や飲まれ方などの切り口でセグメンテーションを行っている。ボリュームゾーンは 40 代以降なので、どうしてもそちらでプレゼンスを上げようとしているように見えるかもしれないが、RTD や機能系商品など若い世代に対する商品も揃えている。また、若い世代をターゲットとして最も力をいれているのはクラフトビールである。オーストラリアや海外を見てもクラフトビールは若い世代を中心に動いている市場である。スプリングバレーブルワリーやブルックリンブルワリーなどのブランドを、タップマルシェ等を通じて積極的に若い世代との接点を広めていく。

Q. 国内ビール事業の販売費が通期で増額となっている。販売費に対する考え方を教えてほしい。

(担当ディレクター) 期央見通しで修正した7億円は、運搬費の増加である。広告費・販促費のトータルは年初計画通りである。自主ガイドライン改定による販売費削減効果は出ているが、「一番搾り」、RTD、ノンアルコールビールへの投資に振り向けトップラインを伸ばしていきたい。

Q. 来期以降、販売費をどういうペースで削減していく予定なのか？また、値上げの考え方についても教えてほしい。

(磯崎) 現在のキリンビールの営業利益率は酒税抜きで17~18%。グローバルスタンダードは20%強。短期的には難しいが、将来的にこの水準を目指していきたい。数量を増やすことは難しいので、どれだけ販売費を削減できるかが収益性を高める鍵となる。来期すぐにという訳ではないが、早い段階に達成できるように取り組んでいく。値上げについては、現在小売価格の上昇によって販売数量が下がっている。他のカテゴリーへの流出リスクも考え慎重に検討していきたい。

Q. 酒税法の改正により、ビールの定義が見直される来年は、クラフトビールの販売数量が伸びると予想されるが、どのような戦略で取り組むか？

(担当ディレクター) 当社は、他社に先駆けてクラフトビール事業を進めている。足元では、10~20%の成長率だが、構成比は依然市場の1%弱と小さい。当面の目標は市場の3%の構成比である。これは自社だけでは出来ないと考えており、協力できるクラフトブルワーと、タップマルシェなどで連携して市場を活性化させていきたい。最も大事なのはレギュラービールとは異なる価値観を如何に伝えるかということ。それぞれのビールの個性を伝え、味の特徴をわかっていたただける接点を作ることが重要である。そのため、料飲店に力を入れて接点拡大に努めている。クラフトビールの認知度を高め、特に若い世代に魅力を伝えていきたい。

Q. クラフトビールに関して、市場浸透率がアメリカと比べて低い理由は？何がネックになっている？日本市場には受け入れベースがないのか？

(担当ディレクター) 市場性の違いはある。アメリカやオーストラリアは、熱意をもって人生をかけて取り組んでいるようなベンチャー醸造家が多く、醸造家の消費者への影響力が非常に大きい。当然、当社の醸造担当者も、情熱をもってビールをつくっている。店頭でのカバレッジを上げるということも重要だが、そのような醸造家の顔が見え、私たちのビール造りへの想いを伝えるための接点を作っていくことしかないと思っている。その一環として来月京都にスプリングバレーブルワリーの新店を立ち上げる。

Q. デジタルマーケティングへの取り組みは？ECチャネルの構成比を上げる工夫や、販促費の構成比の今後の見通しは？

(担当ディレクター) データ・マネジメント・プラットフォームを作り、データを蓄積し相互に活用している。自社のECチャネルも用意している。今後ECは構成比が大きくなっていくと思うので、専門商品や専用パッケージなどの知見を蓄積し取り組んでいきたい。販促費は、先行して継続投資していく。費用だけでなく人材にも力を入れていく。社外からの人材登用なども含めて増強していく。

Q. アライアンスの話も出ていたが、飲料事業の今後の戦略について教えてほしい。

(磯崎) コカ・コーラボトラーズジャパン社とは話し合いを継続している。日本の飲料業界で単独で生き残っていくのは難しいと考えている。日本は、インフラコストがかかる市場であり、共通する課題に他社と協働で取り組み、コストを下げっていくことで収益性を高めていく。

<海外総合飲料事業>

Q. ライオンの飲料事業は、中計において低収益事業と位置付けられた事業の中で、唯一再生が見えてきていない。中計は残すところ1年だが、ライオン飲料事業をどのように考えているか教えてほしい。

(磯崎) 今期は果汁の原料費高騰の影響があったが、中計で目指している営業利益率5%に向けて現在約4.5%まで改善しており順調と考えている。その後はグローバルスタンダードの7~8%を目指していく。また、オーストラリアの市場は健康に対する関心が非常に高まっており、乳飲料は今後注目に値するカテゴリーであり、成長の余地がある。現在、オーストラリア政府と連携して肥満防止などの社会課題に取り組む“The Goodness Project”を進めている。以前の大きな課題は乳価の変動であったが、現在は安定してきている。今後はコスト削減に加え、トップライン成長を実現していく。

Q. グローバルでは再編が進んでいるが、酒類と清涼飲料を包含した飲料マーケットは将来的にどうなると考えているか？その中でキリンの立ち位置をどうしていきたいか？

(磯崎) 当社はユニークなポートフォリオが特徴である。飲料が低収益であった時は、ビール事業だけでなく飲料事業も保有しているのはなぜかと聞かれたが、今は聞かれなくなった。どの世代でも飲めるものを用意しておくという意味で酒類も飲料も持っているというのは重要であるとする。グローバル企業のアンハイザー・ブッシュ・インベブ(ABI)社やハイネケン社のようなビール企業になることは容易ではないので、当社はユニークな事業ポートフォリオで成長していく。酒類と飲料だけでなく、医薬事業とバイオケミカル事業も保有しており、このユニークさを活かしていく。

Q. 海外総合飲料事業に関して、今年の最大の増益要因はブラジル麒麟社の売却。今後はライオンのビール事業が伸びていかないと増益要因が乏しい。ライオンのビール事業の来期見込みを教えてください。

（担当ディレクター）豪州市場は、2 強体制による競争環境が継続しており、当社はイースター商戦も含めて堅調に推移している。ABI ブランドライセンス喪失後の戦略を進めているが、大きな成果を上げるブランドも出てきている。収益性の高いクラフトビール、インターナショナルプレミアム、コンテポラリーといったカテゴリーの構成比を高めていき、2016 年度の EBIT 水準へ 5 年後までにリカバリーする。また、業務用市場に関しては大樽シェアナンバーワンを維持しており、営業力、マーケティング力は落ちていない。シェアの低いビクトリア州では「ファーフィー」と言う、ビクトリア州の素材で作ったクラフトビールが好調。CSV 経営を推進しながらクラフトビールカテゴリーの強化が図れている。減少傾向にあるクラシックカテゴリーではスポンサーシップを活用して下げ止めを図る。また、来月には、クラシックとコンテポラリーの中間に位置するカテゴリーへ、ユニークな新商品の発売を予定しているが、お得意先様からの評価も高い。エネルギーコスト増加など懸念材料はあるが、これらの取り組みを推進し来期以降は増益基調にもっていきたい。

<財務戦略>

Q. 財務戦略に関して、フリーキャッシュフローが潤沢となってきたが、成長機会に対してどの程度の投資余力があるのか？最適な財務構造も踏まえて目安を教えてください。

（伊藤）既に中計を上回るフリーキャッシュフローを創出しており、今後は成長投資を優先していくが、次期中計に関するディスカッションを行う中で、具体的な内容を決めていく。M&A については、財務規律を持ち、高値での買収はしないというスタンスである。ネット DE レシオで 0.47 まで下がってきたが、協和発酵麒麟社からのキャッシュを調整すると、0.6 ぐらいとなる。最適な財務構造については、0.4~0.5 ぐらいが適切な水準だと考えているので、適切なレベルに近づいてきた。成長投資に関しては、投資案件によって得られるキャッシュフロー次第だが、過去にはネット DE レシオが 1.0 を超えていたことを勘案すると、一定の投資余力を持っていると考えている。

<医薬・バイオケミカル事業>

Q. 協和発酵麒麟社についての説明が以前より多い印象を受けた。持分継続することのことだが、さらに、持分を増やすことは検討しているか？

（磯崎）現時点では買い増しは考えていない。理由としては、医薬は専門性の高い特殊な業界であり、上場を維持していた方が、新薬開発など高い独立性を確保した事業活動を行えると考えるからである。

以上