



**サッポロホールディングス株式会社**

## **サッポロホールディングス株式会社**

2022 年 12 月期 第 4 四半期決算説明会

2023 年 2 月 16 日

## イベント概要

---

[企業名]	サッポロホールディングス株式会社		
[企業 ID]	2501		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2022 年 12 月期 第 4 四半期決算説明会		
[決算期]	2022 年度 第 4 四半期		
[日程]	2023 年 2 月 16 日		
[ページ数]	42		
[時間]	10:30 – 11:56 (合計：86 分、登壇：32 分、質疑応答：54 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[登壇者]	4 名		
	代表取締役社長	尾賀 真城	(以下、尾賀)
	常務取締役	松出 義忠	(以下、松出)
	取締役	松風 里栄子	(以下、松風)
	サッポロビール株式会社 代表取締役社長	野瀬 裕之	(以下、野瀬)
[アナリスト名]	JP モルガン証券	吉田 亜未 様	
	みずほ証券	佐治 広 様	
	野村證券	藤原 悟史 様	

岡三証券  
SMBC 日興証券  
シティ証券

住母家 学 様  
高木 直実 様  
三浦 信義 様

# 登壇

**司会：**投資家の皆様、こんにちは。本日は、サッポロホールディングス株式会社の2022年度通期決算説明会にご参加いただきありがとうございます。定刻となりましたので、ただ今より開始いたします。

本日は、サッポロホールディングス株式会社、代表取締役社長の尾賀真城、サッポロホールディングス株式会社、常務取締役の松出義忠、サッポロホールディングス株式会社、取締役の松風里栄子、サッポロビール株式会社、代表取締役社長の野瀬裕之が出席しております。

お手元に、決算短信、決算短信補足説明資料、決算説明資料をご用意ください。まず、尾賀、松出の順に決算の概要を、決算説明資料に基づいて約40分程度説明したあと、質疑応答を行います。会議全体の時間は、約1時間半を予定しております。まずは、尾賀から説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

## サマリー



### ▶ 2022年の総括

#### ● 増収増益

- ・売上収益+9.4%  
北米を中心とした海外酒類の成長、国内酒類・外食事業における業務用回復が主な要因
- ・事業利益+14.4%  
原材料高騰等のコストアップに対し価格改定を実施、コストコントロール含め迅速に対応  
外食事業、食品飲料事業の構造改革効果も着実に利益寄与

#### ● 新中期経営計画の策定

- ・Stone社買収  
アメリカでの製造拠点獲得、成長スピード加速の足掛かりに
- ・構造改革を断行し、成長を加速させる  
資本効率を重視  
強化成長を図る事業と再編整理を行う事業を明確化

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 4/54

**尾賀：**おはようございます。サッポロホールディングスの尾賀です。よろしくお願いいたします。早速、資料に基づき、お話をさせていただきたいと思います。

サマリーです。2022年の総括、売上収益と事業利益については対前年で増収増益という結果となりました。増収の理由は、北米を中心とした海外酒類の成長が一つ、国内業務用市場が回復して売

上が増えたこと、そして、私どもがやっている外食事業そのものも回復したことが主な要因となっております。

事業利益については、原材料高騰やエネルギー高騰等といったコストアップに対して、14年ぶりに値上げすることができました。加えて、コストコントロールを含めて対応した結果として、事業利益に貢献する形になったこと、外食事業あるいは食品飲料事業の構造改革効果も寄与したという結果です。

そして、もう一つの2022年の大きな出来事は、前回の中計2020年のスタート時からコロナの影響を受け、仕切り直しが必要だとずっと考えておりましたが、値上げ、さらに、Stone社の買収ができたことが、一つの大きなきっかけとなり、中計をまとめることができたと考えております。ずっと取り組んでまいりましたアメリカでの製造拠点の獲得で、成長スピードの加速のめどが立ったということです。

この結果として、中計をまとめて資本効率を重視する内容で、強化、成長を図る事業と再編整備を行う事業を明確化し、成長加速させるのだと、そういった内容は昨年発表したとおりです。これが22年の総括となります。

## サマリー



### ➤ 2023年の方針

- **企業価値向上への具体的な取組みを推進（中期経営計画の初年度）**
  - ・国内ビール強化、仙台工場再編効果の現出
  - ・米国での成長に向けた基盤整備
  - ・事業ポートフォリオの整理、2024年までに抜本的整理を行う
  - ・適切なモニタリングの実施
  - ・サステナビリティ重点課題の取組み
- **着実な実行による計画達成**
  - ・売上収益+2.4%、事業利益+45.0%
  - ・増配を予定（42円→45円へ）、より一層の利益還元を図る

2023年度の方針です。23年は中期経営計画の初年度に当たるということで、まずは、この計画の具体的な取組みを着実に推進していくことを方針として掲げております。

一つ目は、まずビールです。さらなる原価高騰はあるものの、値上げの効果、そして、ビール比率や品種構成の改善を図り、ビール工場を集約した効果、あるいはRTDの自社製造の効果を出させていくことです。

それから、二つ目として、本年秋からアメリカ国内でのサッポロの自社製造が開始されます。そういった意味で、来年以降に向けて基盤整備の年と位置づけております。

そして、事業ポートフォリオの整理、2024年までに抜本的整理を行うとしておりますが、本年は具体的な部分を明示する年と考えております。

さらに、適切なモニタリングの実施や、サステナビリティ重点課題への具体的な取り組みを推進してまいりたいと思っております。

着実な実行による計画達成ということで、ここには記載していませんが、それを裏付けるためのガバナンス向上も考えており、昨日、買収防衛策、いわゆる事前警告型の継続はしないこと、社外取締役を1名増員することを発表しております。これは2020年以来、監査等委員会設置会社として機関設計しておりましたが、さらなるガバナンス向上ということで、社外取締役が過半数になります。こういった体制を作り上げた上で、着実な計画実行に移ってまいりたいと思っております。

背伸びはせず、着実にやることでの収益、そして、事業利益のプラスで、結果としてこれが達成できれば、42円から45円の増配で、よりいっそうの利益還元を図ることが、本年23年の方針です。

私からは以上です。

**司会：**ご説明ありがとうございました。続きまして、松出から説明させていただきます。よろしくお願いたします。

## 2022年 決算ハイライト



(億円)	2021 実績	2022 実績	増減	増減率
売上収益	4,372	4,784	413	9.4%
売上収益（酒税抜き）	3,312	3,642	330	10.0%
海外売上収益	745	1,022	277	37.2%
EBITDA	286	299	12	4.3%
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）	81	93	12	14.4%
事業利益率	1.9%	1.9%	—	—
その他の営業収益・費用	139	8	▲131	▲94.3%
営業利益	220	101	▲119	▲54.1%
税引前利益	212	114	▲98	▲46.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益	123	54	▲69	▲55.8%
ROE	7.9%	3.3%	—	—

各指標の算出において、金融負債残高にはリース負債の残高は含んでおりません。

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

7/54

松出：私からは2022年度決算ならびに2023年経営計画、そして、中期経営計画のアクションプラン、KPIについてご説明します。

まず、決算ハイライトです。売上収益は4,784億円、前期比413億円、9%の増収でした。事業利益は93億円、前期比12億円、14%の増益でした。親会社の所有者に帰属する当期利益は54億円、前年の不動産売却益の反動を受け、69億円の減益となっております。

## 2022年 決算ハイライト



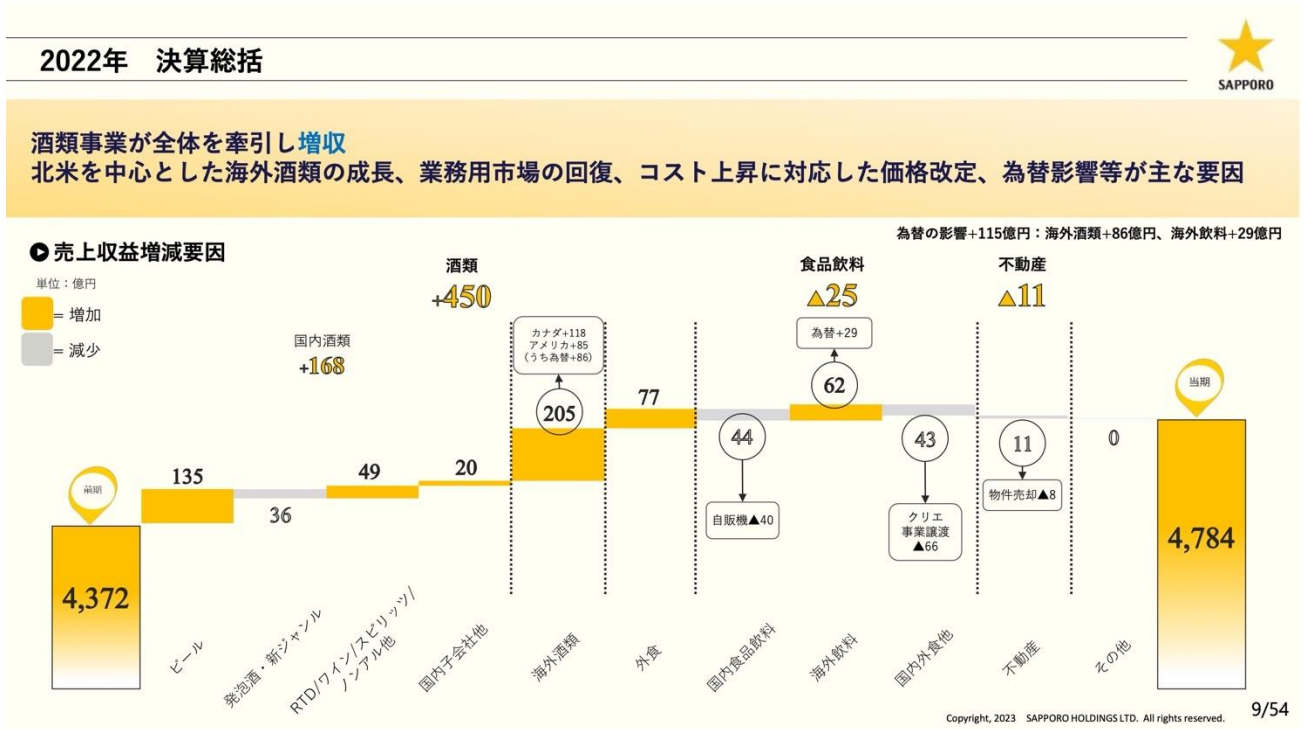
(億円)	2021 実績	2022 実績	増減	増減率	(億円)	2021 実績	2022 実績	増減	増減率
売上収益	4,372	4,784	413	9.4%	事業利益	81	93	12	14.4%
酒類事業	2,897	3,346	450	15.5%	酒類事業	54	77	23	42.1%
国内酒類	2,286	2,454	168	7.3%	国内酒類	79	85	6	7.0%
海外酒類	534	740	205	38.4%	海外酒類	17	▲3	▲20	—
外食	76	153	77	101.0%	外食	▲42	▲5	37	—
食品飲料事業	1,255	1,229	▲25	▲2.0%	食品飲料事業	7	18	11	148.2%
不動産事業	219	207	▲11	▲5.2%	不動産事業	82	65	▲18	▲21.5%
その他・全社	2	1	▲0	▲15.5%	その他・全社	▲62	▲66	▲4	—

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

8/54

セグメント別の状況についてご説明します。売上収益の増収については、酒類事業が牽引しました。北米を中心とした海外酒類の成長に加え、業務用市場回復による国内酒類事業と外食事業が寄与しました。

事業利益は、原価悪化の影響がグループ全体では100億円というインパクトでしたが、価格改定、コストコントロール等に対応し、増収効果、および外食事業と食品飲料事業の構造改革効果により、増益となりました。



増収増益の主な要因についてご説明します。まず、売上収益の増減要因です。売上収益は413億円、9%の増収でした。

国内酒類事業は168億円の増収でした。ビール類の販売数量は前期比3%増、これを牽引したのはビール、発泡酒・新ジャンルの中でもビールでした。ビールは10%増という結果です。これを受け、売上収益についてもビールが135億円増と、大きく寄与しております。

海外酒類事業の販売数量は総需要が前年割れの中、カナダでは3%増、米国ではサッポロブランドで11%増と販売数量を伸ばし、205億円の増収です。なお、円安による為替の影響がプラス86億円、ならびにStone社の新規連結効果が54億円、こういったものも影響しました。

外食事業は77億円の増収で、前期から2倍の売上高となりました。構造改革過程にある食品飲料事業は25億円の減収、カフェ事業や自販機事業の構造改革の影響によるものです。

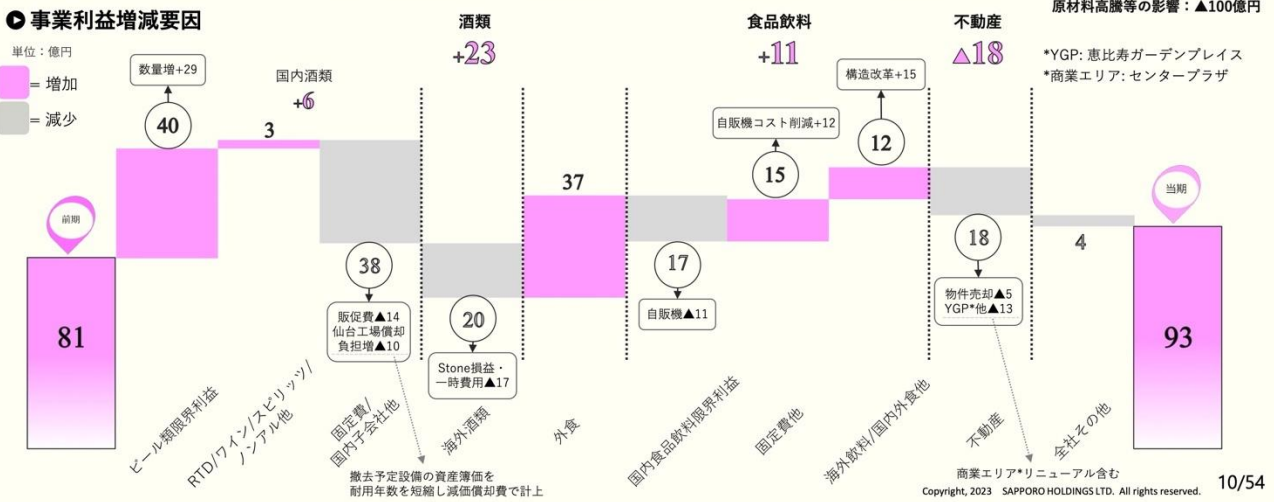


なお、海外飲料は成長を維持し、62億円の増収です。不動産事業は11億円の減収で、昨年の物件売却による減収が主な要因となっています。

## 2022年 決算総括



引き続き原材料高騰等の影響を受ける中、増収効果および外食事業、食品飲料事業の構造改革効果により増益  
 原材料高騰等のコストアップに対しては価格改定で順次対応



事業利益の増減要因です。事業利益は前期比12億円、14%の増益でした。

まず、国内酒類事業は6億円の増益でした。ビール・RTDへの販促投資に加え、仙台工場のRTD化に伴う償却負担増といったコスト増を、数量増でカバーしました。

海外酒類事業は20億円の減益です。売上は伸ばしたものの、Stone社のM&Aに伴う影響がマイナス17億円でした。このうち、M&Aの一時費用が4億円です。加えて、米国での海上運賃ならびに国内物流の混乱に伴うコスト高騰の影響もあり、減益となりました。

外食事業は増収に支えられた構造改革効果で、37億円の改善でした。食品飲料事業は11億円の増益です。自販機事業の収支改善、ならびに子会社の構造改革効果等で採算改善を着実に進めることができました。

不動産事業は18億円の減益です。前年の物件売却による影響がマイナス5億円、加えて、ガーデンプレイスほかでマイナス13億となっておりますが、一部、昨年行いましたガーデンプレイスのセンタープラザのリニューアルに伴う一時コストも含まれております。

以上が、2022年度決算についてのご説明です。



新型コロナウイルスの影響に関して

- 国内酒類：対2019年で73%まで回復することを見込む  
 外食：対2019年で87%まで回復することを見込む



棒グラフ：業務用（瓶・樽）販売数量実績・計画（2019年比）  
 折れ線グラフ：当社推計\_業務用総需要（2019年比）



棒グラフ：SLN社既存店売上実績・計画（2019年比）

原材料高騰等のコストアップに関して

- 対2022年で▲125億円のコストアップが見込まれるが、2022年に行った各種価格改定およびコストコントロールで対応。追加のコストアップリスクは状況を注視しながら対策を行う。

2022年実績（対2021年）

- ・原材料高騰等 ▲100億円  
 （国内▲60億円、海外▲40億円）

2023年見通し（対2022年）

- ・原材料高騰等 ▲125億円  
 （国内▲100億円、海外▲25億円）

次に、2023年経営計画のご説明に入ります。

まず、経営計画の前提として、新型コロナウイルスの影響についてご説明します。国内酒類事業の業務用ビールの販売数量は、本年度は2019年比で73%まで回復すると見込んでおります。総需要の業務用ビールの回復度合いとしては7割弱と見ており、それよりも数ポイントを、当社の場合は上の数字で見えております。瓶と樽がありますが、当社は瓶の数字が好調で、特にサッポロラガービールが好調に推移している影響です。

外食事業のサッポロライオン社の既存店売上については、2019年比で90%の回復を見込んでいます。

原材料高騰等については、2022年対比で本年は125億円のコスト増を見込んでおります。国内で100億円、海外で25億円です。国内の中でも、特に国内酒類事業が大きなインパクトを受けており、65億円です。缶材、麦芽、エネルギーなど、引き続き大きな影響を受けるわけですが、昨年実施した価格改定効果を前期比100億円程度見込んでおり、これでカバーする見込みです。

(億円)	2022 実績	2023 計画	増減	増減率
売上収益	4,784	4,900	116	2.4%
売上収益（酒税抜き）	3,642	3,742	99	2.7%
海外売上収益	1,022	1,118	96	9.4%
EBITDA	299	347	48	16.2%
事業利益 <small>（売上収益－売上原価－販管費）</small>	93	135	42	45.0%
事業利益率	1.9%	2.8%	—	—
その他の営業収益・費用	8	▲40	▲48	—
営業利益	101	95	▲6	▲6.0%
税引前利益	114	77	▲36	▲32.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	54	55	1	0.9%
ROE	3.3%	3.3%	—	—

各指標の算出において、金融負債残高にはリース負債の残高は含んでおりません。

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 17/54

財務計画に移ります。売上収益は4,900億円、前期比116億円、2%の増収、事業利益は135億円、前期比42億円、45%の増益です。営業利益段階は95億円、6億円、6%の減益とさせていただきます。

構造改革を推進するために、その他の営業費用で、構造改革費用を30億円程度構えることとしました。そのため、営業利益段階では減益の計画とさせていただきます。なお、この具体的な用途については、現段階では説明を差し控えさせていただきたいと思っております。

最後に、親会社の所有者に帰属する当期利益は55億円、前期比1億円増益の計画です。このように、引き続き収益力強化を図り、増収増益、増配を目指していく計画です。

## 2023年 グループ経営計画

### 財務目標

	2022年実績	2023年計画	2026年目標
ROE	3.3%	3.3%	8.0%
(目安) 事業利益 ※	93億円	135億円	250億円
EBITDA 年平均成長 (CAGR)		16.2%	10%程度
(目安) EBITDA ※	299億円	347億円	500億円
海外売上収益 年平均成長 (CAGR)		9.4%	10%程度
(目安) 海外売上収益 ※	1,022億円	1,118億円	1,400億円

※財務目標を達成するための目安

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 18/54

中計で掲げた財務目標の状況についてご説明します。主要な財務目標の ROE8%に向けてということで申し上げますと、2023 年は 2022 年並みの 3.3%という計画です。これは先ほど申し上げた、構造改革費用を構えたことによるもので、この影響を除くと、4%半ばという数字です。

また、事業利益、EBITDA 等の数字も記載しており、いずれも中計策定時の想定どおりに推移していることを付け加えさせていただきます。

## 2023年 グループ経営計画



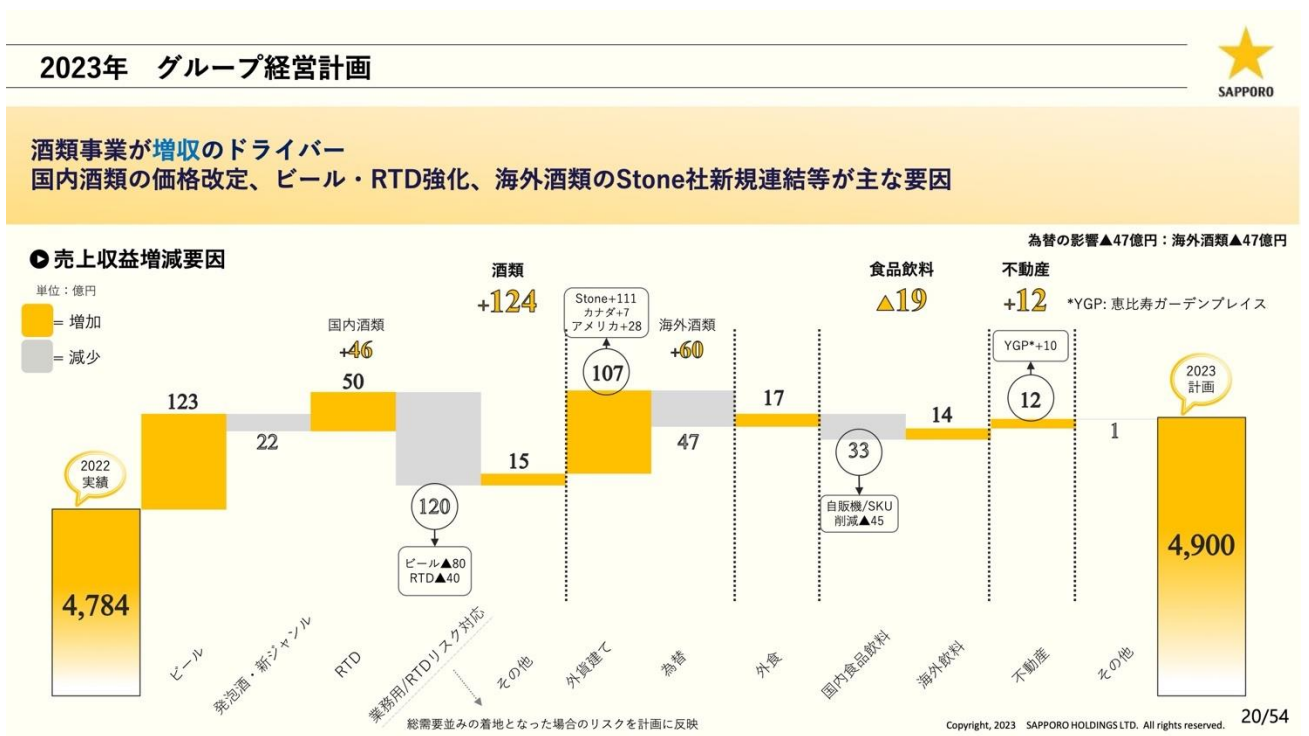
(億円)	2022 実績	2023 計画	増減	増減率	(億円)	2022 実績	2023 計画	増減	増減率
売上収益	4,784	4,900	116	2.4%	事業利益	93	135	42	45.0%
酒類事業	3,346	3,470	124	3.7%	酒類事業	77	134	56	72.8%
国内酒類	2,454	2,500	46	1.9%	国内酒類	85	125	40	47.6%
海外酒類	740	800	60	8.2%	海外酒類	▲3	5	8	—
外食	153	170	17	11.1%	外食	▲5	4	9	—
食品飲料事業	1,229	1,210	▲19	▲1.6%	食品飲料事業	18	24	6	34.0%
国内食品飲料	983	950	▲33	▲3.4%	国内食品飲料	9	13	4	44.8%
海外飲料	246	260	14	5.8%	海外飲料	9	11	2	23.2%
不動産事業	207	220	12	6.0%	不動産事業	65	59	▲6	▲9.3%
その他・全社	1	0	▲1	▲71.5%	その他・全社	▲66	▲81	▲14	—

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 19/54

セグメント別の売上収益、事業利益の内訳です。今期より、成長事業の海外飲料をサブセグメント化しております。ですので、食品飲料事業については、国内食品飲料と海外飲料と内訳表示しております。

まず、売上収益は酒類事業が増収ドライバーとなっております。国内酒類事業と海外酒類事業が大きく牽引する計画です。

事業利益についても国内酒類事業がドライバーとなっております。価格改定効果や、仙台工場の再編効果も見込んでおります。また、売上収益では、減収計画の国内食品飲料事業についても構造改革効果が寄与する計画です。



増収増益の主な要因についてご説明します。まず、売上収益の増減要因です。売上収益は前期比116億円、2%のプラスという計画です。

国内酒類事業は46億円の増収、酒税改定が予定される中で、ビール・RTDの強化をよりいっそう進めてまいります。ビール類トータルでは100億円の増収、販売数量の計画は前年フラットですので、価格改定、品種構成の改善が主な要因です。RTDは主に数量増です。

海外酒類事業は60億円の増収で、引き続き成長を維持する計画です。Stone社の連結効果として111億円のプラス、それから、米国でのサッポロブランドの販売数量については引き続き成長するというので、7%増の計画を組んでおります。これらの要素により、増益です。一方で、為替については通期では円高と見ておりますので、6%程度の減収影響を見込んでおります。

国内食品飲料は、不採算自販機やSKUの削減等で、33億円の減収ということです。海外飲料事業は引き続き成長を維持し、6%の増収を見込んでおります。

不動産事業は12億円の増収とし、これは昨年リニューアルしたガーデンプレイスのセンタープラザの通期寄与の効果によります。

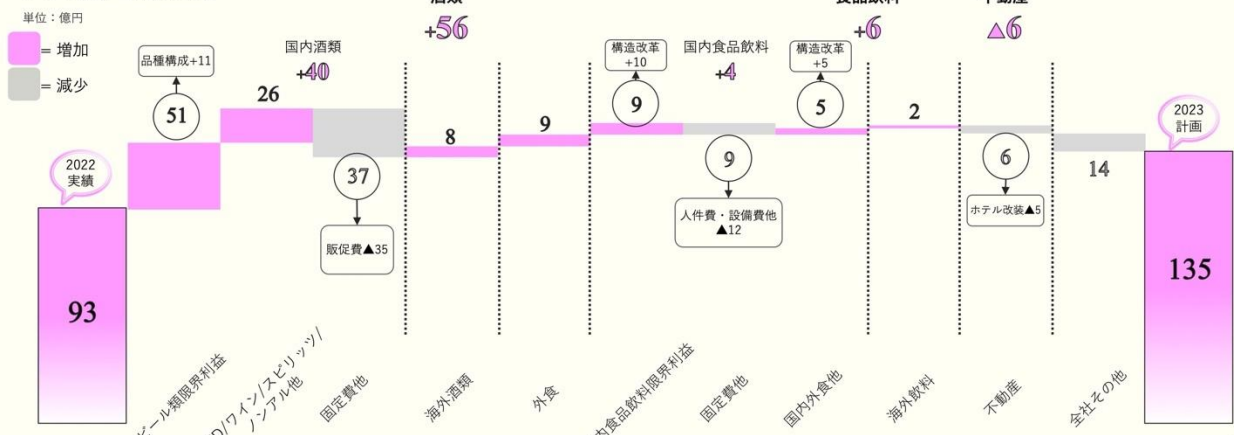
## 2023年 グループ経営計画



更なる原材料高騰等のコストアップが見込まれるが、国内酒類の増収効果、食品飲料事業の構造改革効果で増益

### ● 事業利益増減要因

原材料高騰等の影響：▲125億円



Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 21/54

事業利益の増減要因です。事業利益は前期比42億円、45%増という計画です。

まず、国内酒類事業は40億円の増益計画、ビール・RTDへの販促投資を強化する計画です。また、ビール類の限界利益は51億円増となっており、品種構成の改善ならびに価格改定効果によるものです。また、人材やIT、DX関連のコスト増を予定しておりますが、仙台工場のRTD化に伴う改善効果、前期比20億円でカバーする計画です。

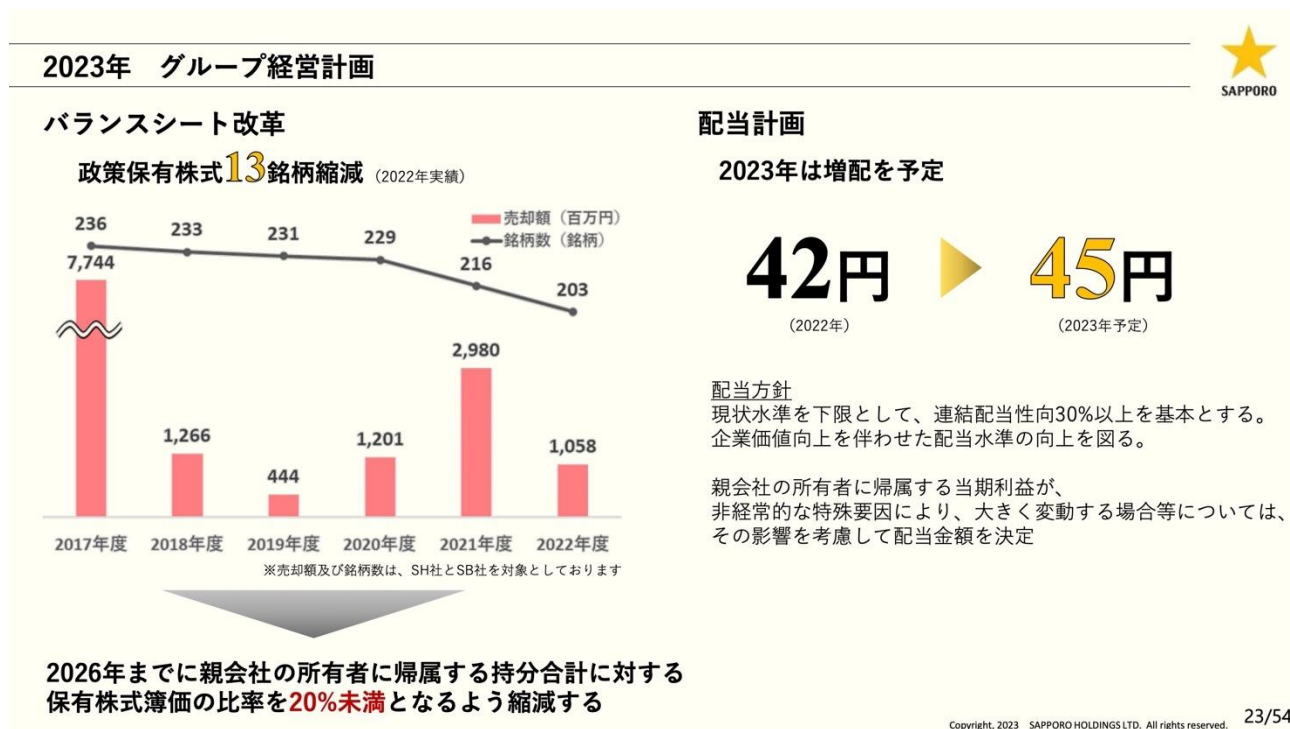
海外酒類事業は8億円の増益です。昨年のM&Aの一時費用の裏返しがプラス4億円、ならびに米国の物流のコスト改善も見込んでおります。

外食事業は9億円の改善で、4億円の黒字計画です。昨年、第2クォーター以降各四半期で黒字化を達成しており、足元の状況も下振れしておらず、黒字化は確度が高いと見込んでおります。

国内食品飲料事業は、構造改革効果が寄与し4億円の増益、海外飲料事業は増収効果により引き続き増益の計画です。

不動産事業は6億円の減益です。こちらは本年、サッポロファクトリー内のホテルクラビーサッポロの改装を予定しており、この影響です。具体的に申し上げますと、4月から改装に入り、来年年初にオープンする予定です。

なお、事業利益段階での、全体でのリスクバッファとしては20億円程度を見込んでおり、国内酒類で17億円、全社で2億円という計画になっております。



バランスシート改革について触れさせていただきます。政策保有株式については、昨年末の資本比率が28%と、前期比1%上昇したことになります。昨年は11億円の売却を行いました。保有株式の株価上昇が影響しました。

中期計画でも述べたように、資本比率20%未満に向け、縮減の取り組みを継続してまいります。なお、本年については40億円程度の売却を計画しております。

配当計画です。増収増益の財務計画で、事業利益は42億円の増益計画であること等を勘案し、今期の配当は3円増配の計画とさせていただきました。

計画達成の蓋然性を高めるべく取締役会での適切なモニタリングを実施  
状況についてはステークホルダーへ適宜開示する

監督側（社外取締役含む取締役会）でのモニタリング

執行側での意思決定と業務執行

アクションプラン、KPIの  
月次・四半期進捗管理

事業ポートフォリオの毎期見直し



ステークホルダーに適宜開示

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 24/54

中期経営計画について触れさせていただきます。中計発表後、投資家、アナリストの皆様とのコミュニケーションの中で、われわれの中計に対し、その実効性についてのご指摘も頂戴しました。

それを受け、実効性をよりご認識いただくために、今回、モニタリング体制、アクションプラン、KPI をセットで公表することとしました。特に、アクションプランについては、開示可能な範囲内の公表ということをご理解賜りたいと思います。

まずは、モニタリング体制についてご説明します。ご覧のとおり、執行側での戦略展開ならびにその進捗管理について、監督側であるサッポロホールディングスの取締役会で適切にモニタリングを実施し、計画達成の蓋然性を高めてまいりたいと考えております。その状況は、四半期決算発表時等、適宜開示したいと思っております。



2023年 アクションプラン



こちらに示したのは、アクションプランの全体像です。事業別に、それぞれポイントとなる主要なアクションプランを表しております。この具体的な中身はポイントに沿って、次ページ以降、説明資料を添付しております。

2023年 アクションプラン



国内酒類

ビール・RTD強化 (1-1~2)

● 酒税改正と外食需要の回復を見据え、ビール・RTD強化のアクションを実行する

市場見通し

ビール	外食市場の回復基調強まる 外食回復でビール缶は一時停滞も酒税改正を機に <b>再成長</b>
新ジャンル 発泡酒	酒税改正を機に <b>他カテゴリへの流出加速</b>
RTD	酒税改正を機に新ジャンルからの流入が見込まれ <b>再成長</b>
ノンアルコール 微アルコール	堅調に推移 <b>市場活性化の余地大</b>

	(万箱)	2023売上計画			総需要見通し	
		計画	前年比	2019年比	前年比	2019年比
<b>国内ビール類合計</b>		<b>3,943</b>	<b>+0%</b>	<b>▲9%</b>	<b>▲3%</b>	<b>▲14%</b>
ジャンル	ビール	2,816	+5%	▲6%	+2%	▲9%
	発泡酒	101	▲33%	▲52%	▲6%	▲9%
	新ジャンル	1,026	▲8%	▲9%	▲8%	▲21%
容器	瓶	-	+11%	▲19%	+11%	▲39%
	缶	-	▲4%	+0%	▲6%	▲8%
	樽	-	+12%	▲30%	+13%	▲29%
<b>RTD</b>		<b>1,443</b>	<b>+18%</b>	<b>+60%</b>	<b>+0%</b>	<b>-</b>
<b>ノンアルコール 微アルコール飲料</b>		<b>80</b>	<b>+16%</b>	<b>+14%</b>	<b>+3%</b>	<b>-</b>

ビール類、ノンアルコール、微アルコール飲料は633ml×20本換算 RTDは250ml×24本換算

中長期的に**ビール、RTDは拡大**、新ジャンルは縮小する見込み。23年は外食回復の影響で、一時的に家庭用が停滞する可能性も

基軸ブランドを核とした新たなブランド体系を再構築し、  
低収益からの脱却と事業成長を実現する

それでは、事業別にご説明します。まず、国内酒類事業です。ビール・RTDの強化を進めてまいります。酒税改正、ならびに外食需要の回復を見据え、今後の市場成長が見込まれるビール・RTDについては引き続き強化を進めてまいります。

数量計画は、ビール類トータルでは前期比フラットですが、ビールについては前期比5%増の計画です。なお、RTDは18%増の計画です。

## 2023年 アクションプラン



### ビールの魅力化推進

### 新市場創造型商品

**● 主カブランドの強化**






2/21発売予定

**クラシック**  
地域限定ビールの先駆け  
"北海道限定"で発売  
13年連続で売上アップ



**● 多様なビールブランドの魅力化**

ラガービール  
現存する日本で最も  
歴史あるビールブランド  
「赤星」という愛称で  
地位を確立



NEW

**NIPPON HOP**  
希少な国産ホップを  
シリーズ展開し、  
ビールの魅力化推進



**● 新カテゴリー/新競争軸創造**

新たな需要を創出する食中酒～シン・レモンサワー発売～  
RTD市場に新しい「波」をつくり市場を再活性化  
「レモンサワーの本質」を追求し、  
お客様が迷いなく手に取れるような真ん中のレモンサワー  
ポッカ社との共同開発  
ジュースでレモンそのままよりも爽やかなおいしさを実現



3/22発売予定

**● Well-beingに貢献する新しい提案**

ノンアルコールビールカテゴリーへIPAタイプの新提案  
味への不満解消による市場の活性化  
IPAらしい爽やかな香りとしっかりとした苦味が特長



NEW  
酔わないCRAFT  
4/4発売予定

### 収益性の高いビールへ注力

**ビール構成比を79%に**

ビール構成比

▶

68%

(2022年)

▶

79%

(2026年)

**高付加価値商品を強化  
単価改善を図る**

酒税抜き売上単価

22年比で  
**+11%**  
を目指す

リーズナブル投資集中

- ・GOLDSTAR
- ・濃いめのレモンサワー  
にリソース集中




前年比105%    前年比136%

外食接点リアル体験

外食体験のプレミアム化促進  
外食産業とお客様の豊かな生活に貢献



YEBISU  
BEER  
HOLIDAY

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 27/54

具体的なアクションです。ビールについては、ビール類の中でも収益性の高いビールの構成比を高めていること、それに加え、さらに高付加価値、プレミアム商品を提供することで、さらなる収益性改善につなげてまいりたいと考えております。

ビールの構成比は、昨年で当社は68%でしたが、中期的には8割程度まで引き上げてまいりたいと考えております。ちなみに、マーケットのビールの構成比は昨年末で約5割ですので、当社はそれに対して2割程度プラスでスタートしています。また、新市場を創造できる商品提案も継続したいと考えております。

## 2023年 アクションプラン



国内酒類

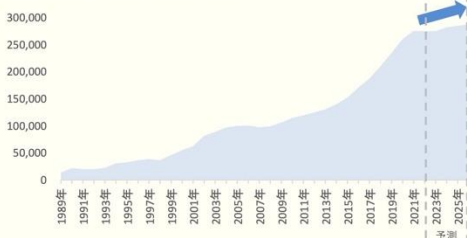
### RTD生産拠点再編 (2)

● RTD事業の更なる成長を見据え、仙台でのRTD製造をスタートさせる



背景：RTD市場は中長期での成長が見込まれる

350,000 当社推計：250ml×24本換算（万箱）



従来：静岡工場の自社製造設備＋外部製造機能にて商品供給

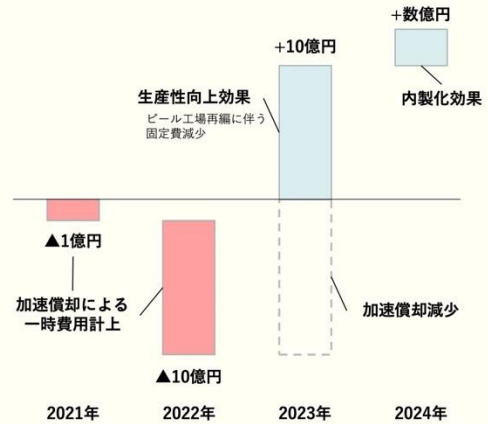
再編後：自社生産能力は約2倍となり、自社製造比率が向上

73% (2022年) → 88% (2026年)

①コスト削減、②新たな開発商品への対応力強化、③需給の柔軟性向上が見込まれる

コスト削減効果に関して

2023年は加速償却の裏返しと生産性向上効果が発現



Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

28/54

生産性向上の取り組みです。右に、RTD 生産拠点再編のコスト削減効果を図示しています。前年との比較においては、償却費の一時的な増加による負担増がなくなることで10億円の改善、加えて、固定費削減効果が10億円のプラスとなるということです。RTDの製造が本格化する来年からは、その内製化効果も期待できる状況です

## 2023年 アクションプラン



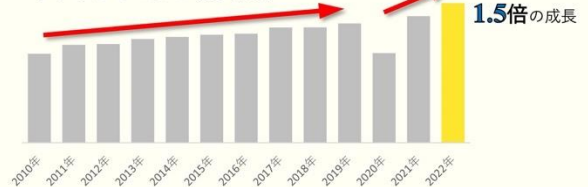
海外酒類

### Stone社とのシナジー早期創出 (3-1~3)

● アメリカにおけるSPB\*の更なる伸長と地産地消による物流コスト削減と品質安定化を実現する

\*SPB: SAPPORO PREMIUM BEER

アメリカでのSPB\*拡大状況



機能統合によるシナジー創出

営業、マーケティング協業によるSPB\*・Stoneブランドの販売拡大  
管理部門を中心とした機能統合による管理コスト削減



グローバル生産・物流の最適化

ベトナム⇒アメリカへの生産移管  
Stone社2工場の稼働向上による生産コスト低減  
ベトナム工場稼働率はベトナム国内、APAC欧州向けの製造拡大でカバー予定

~2022年

2023年

コストシナジー

2024年~

コストシナジー

2022年8月  
Stone社の全持分取得



\$4M

(2023年)



SPB (樽生) アメリカ国内にて製造開始

カナダ⇒アメリカへの生産移管  
Stone社2工場の稼働向上による生産コスト低減

\$23M

(2026年)

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

29/54

海外酒類事業です。なんといっても、Stone 社とのシナジーを早期に創出することです。Stone 社とのシナジーを通じ、米国におけるサッポロブランドのさらなる伸長と、製造体制や物流体制の整備によるコスト削減を早期に実現してまいりたいと考えております。

シナジーについては、本年より徐々に創出していきます。まずは、機能統合による、営業マーケティングならびに間接部門のコストシナジーを中心に、5 億円程度を見込んでおります。そして、製造が本格化する明年より、シナジー効果を本格的に創出したいと考えております。2026 年段階では、約 30 億円程度の効果を見込んでおります。

## 2023年 アクションプラン

外食

不採算店舗の削減・注力業態へのシフト (4-1~2)

- 2023年中に不採算店舗の閉鎖を完了させる
- 注力業態へのシフトによる収益性改善  
(エビスバー・LEO業態を中心に「中・小型、都市近郊」業態の出店を進める)

国内食品飲料

抜本的な構造改革 (5)

- 2024年までに中期経営計画にて掲げたアクションを実行  
抜本的な構造改革を断行する
- 不採算事業、ノンコア事業の売却・撤退
- 事業提携による構造的な課題の解決
- 自販機事業の更なる構造改革
- 飲料、スूपなどのSKU大幅削減
- 複数生産拠点の再編
- レモン事業へのリソースシフトによる成長戦略促進

構造改革の具体的な内容については順次開示予定

海外飲料

成長余地のある国での売上拡大 (6)

- シンガポール国内での高シェア維持とマレーシアでの販売体制強化、中東などの輸出ビジネス拡大による売上成長を実現させる

シンガポール 売上金額計画 +2%  
(対2022年)

ディストリビューション拡大  

 POKKAブランド認知

マレーシア 売上金額計画 +6%  
(対2022年)

マレーシア市場は伸長

伸長するマレーシアにて  
 Euromonitor International `Market size RTD Tea`  
 当社シェア (マレーシア)  
**11%** (2018年) ⇒ **15%** (2022年)  
 Nielsen Market Track `RTD TEA market share` ※

茶系飲料でシェアNo.1、高シェアを維持

Value share%

Nielsen Market Track `RTD TEA market share` ※

ディストリビューション拡大  

 POKKAブランド認知

結果として

シンガポールでのノウハウを活かして  
 売上拡大を図る

輸出 売上金額計画 +9%  
(対2022年)

中東を中心に拡大を図る

外食事業です。財務計画で触れたように、これまでの構造改革をしっかりと定着させて、黒字化を実現します。

国内食品飲料事業は 2024 年までをめぐり、昨年に引き続き構造改革を進めてまいります。不採算事業、ノンコア事業の売却・撤退も含め、抜本的な構造改革を断行する計画です。なお、現時点で具体的な内容は開示できないですが、順次開示してまいりたいと考えております。

海外飲料事業はシンガポールを核に、マレーシア、中東を中心に拡大を進めたいと考えております。シンガポールではお茶のシェアがナンバーワンで、シェアの水準も 50%以上と、高シェアを維持してまいりました。この状況を維持しつつ、マレーシアでの販売網の拡大、中東での輸出ビジネスの拡大を進めたいと考えております。

19

## 2023年 アクションプラン



不動産

### 資産回転型ビジネスモデル構築 (7)

流動化事業の資産構成比

- 私募ファンド・私募リートへの組成に向けた準備を進める  
2023年春にREIT準備室、秋に投資顧問会社の設立を目指す

3.7% ▶ 19.2%  
(2022年) (2026年)



不動産

\*YGP: 恵比寿ガーデンプレイス

### YGP\*を中心としたコア物件の価値向上 (8)

#### ● YGP\*の価値向上

オフィス棟の空調更新、セキュリティのVA工事等、価値向上への取り組みを進める

価値向上に伴う賃料単価の増加を目指す

2026年

+2.5%

(22年比)

#### ● 札幌エリアの資産価値向上 ～ホテル創成札幌 M ギャラリーオープン～

サッポロファクトリー西構に位置するホテルクラビーサッポロを改装  
フランス・パリを拠点とする世界最大級のホスピタリティグループアコー\*  
とホテルマネジメント契約を締結し、2024年初に「ホテル創成札幌 M ギャラリー\*」  
としてリニューアルオープンを目指します。

アコー：フランス・パリを拠点とし、世界110ヶ国で5,300を超えるホテルやレジデンス、  
10,000を超えるレストラン、バー施設を展開し業界を牽引しているホスピタリティグループ。  
Mギャラリー：アコーグループのプレミアムホテルブランド

#### ● さらなる再エネ推進に向け、全物件再エネ化へ

保有全物件の電力の脱炭素化を決定、当社分として年間約13,000トンのCO2排出削減を見込む※（SRE社CO2排出量の約56%の削減に相当）  
「全エネルギーの再エネ化実現」と「自社使用電力を自ら創り出す創エネルギー実現」に向け再エネロードマップを作成

※テナント分も含めた削減量は年間約25,000トンを見込む。

YGP\*の電力再エネ化

保有全物件の電力の再エネ化

全エネルギーの再エネ化  
企業の脱炭素達成

自社使用電力の創エネ化

2022年～

2023年～

2025年～

2040年～

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

31/54

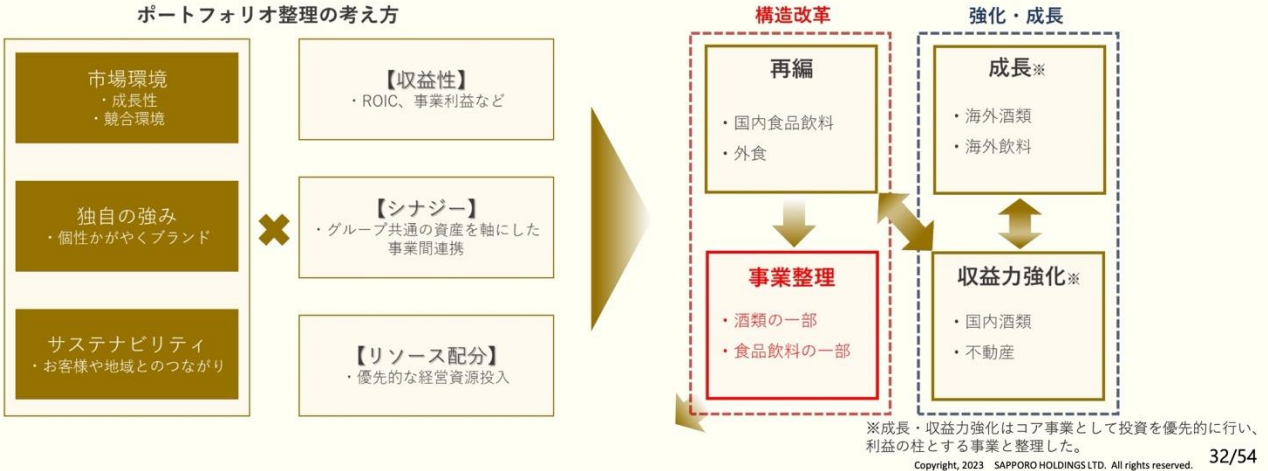
不動産事業は、資産回転型ビジネスモデル構築に向け、私募ファンド・私募リートへの組成に向けた準備を進めます。並行して、収益構造の多様化に向け、エクイティ投資、バリューアッド流動化事業の資産構成比を拡大します。

また、コア物件の価値向上としては、まずは、ガーデンプレイスの競争力強化への投資を進め、賃料単価の向上を目指します。また、札幌エリアでは、先ほど申し上げた、ホテルクラビーサッポロの改装、リブランディングを行います。

【全社】

事業ポートフォリオの抜本的整理 (9)

各事業を6つの視点から考察し、4つの象限に位置付けた。  
 「事業整理」に位置付けた事業は、速やかに整理を進める。  
 他事業もROIC、事業利益達成などを毎期の主な判断基準として方向の見極めを行う。



次に、全社戦略です。まず、事業ポートフォリオの整理です。こちらは中計で示したとおりの取り組みを継続してまいります。

【全社】

「ブランド」「お客様や地域とのつながり」を軸に発揮するグループシナジー (10)

● 国内酒類×国内食品飲料

新たな需要を創出する食中酒  
 ～シン・レモンサワー発売～



● 国内酒類×外食

黒ラベル、エビスのブランド発信強化

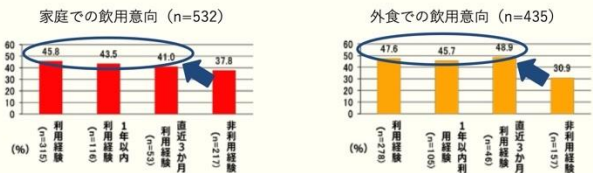
黒ラベルTHEBAR × 黒ラベルブランド YEBISUBAR × エビスブランド



● 国内酒類×不動産

「恵比寿ガーデンプレイス」の利用経験と「エビスビール」の飲用に

「恵比寿ガーデンプレイス」の利用経験と「エビスビール」の飲用意向について調査  
 利用経験のない層に対し利用経験がある層の方が家庭内および外食ともに  
 「エビスビール」の飲用意向が高くなり、特に外食での飲用意向に顕著に現れました。



<調査概要>  
 ■調査対象：東京都の20～69歳の成人男女1,000人を対象にアンケートを実施。(ビール非飲用者含む)  
 ■調査方法：インターネット調査  
 ■調査期間：2023年1月13日～15日

今後も「恵比寿ガーデンプレイス」の価値・魅力度向上を通して、  
 恵比寿のまちづくりおよびビールブランドの価値向上に貢献します

グループにおける事業間シナジーについては、ブランドとお客様や地域とのつながりを軸に、しっかりと発揮したいと考えております。

国内酒類と不動産のシナジーに関しては、恵比寿ガーデンプレイスの魅力を向上させ、恵比寿のまちづくりに貢献するとともに、ビールブランドの価値向上への貢献を高めたいと考えております。また、ガーデンプレイスでのビール醸造の計画も進捗中です。

アクションプランKPI		中期経営計画パワーポイント資料			
事業ごとにKPIを設定、適切な進捗管理を行い中期経営計画達成を目指す		2022年	2023年	2026年	対22年
国内酒類	<b>ビール強化・ビール類利益率改善</b>				
	ビール強化：ビール構成比 (1-1)	68%	71%	79%	+50億円
	利益率改善：酒税抜き売上単価 (1-1)	-	+9% (前年比)	+11% (22年比)	
	<b>RTD事業の成長・生産効率化 他</b>				
RTDの成長：RTD売上金額 (1-2)	-	+23% (前年比)	+74% (22年比)	+40億円	
	生産効率化：自社製造比率 (2)	73%	64%	88%	
海外酒類	<b>Stone社買収シナジー/サッポロブランド成長</b>				
	サッポロブランド数量 (3-1~3)	661万函	747万函	1,000万函	+40億円
	コストシナジー (3-1~3) ※1 為替前提130円	-	\$4M	\$23M	
国内食品飲料	<b>コスト構造改革 (5)</b>		10億円	20億円	+20億円
海外飲料	<b>売上拡大</b>	海外売上金額 (6) ※2 現地通貨ベース	+3% (前年比)	+30% (22年比)	
不動産	<b>収益構造多様化</b>				
	流動化事業の資産構成比 (7)	3.7%	7.2%	19.2%	+20億円
	<b>YGP*の価値向上</b>	平均賃料単価増加率 (8)	+0.4% (前年比)	+2.5% (22年比)	
	*YGP: 恵比寿ガーデンプレイス				
全社	<b>事業ポートフォリオの抜本的整理 (9)</b>		10億円 (前年比)	5億円 (前年比)	-

アクションプランのKPIについてです。事業ごとにKPIを設定し、進捗管理を実施します。以下に示したのは、その中でも主要なKPIです。これらのKPIの進捗状況については、四半期ごとに示したいと考えております。

サステナビリティ経営への取り組み ～サステナビリティ重点課題～



中期経営計画策定に併せて、サステナビリティ重点課題を全面的に見直し。「脱炭素社会の実現」「地域との共栄」「多様な人財の活躍」を、最注力課題として位置付けた。

全ての事業が提供する時間と空間で、人々と地域社会のWell-beingに貢献



Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 35/54

最後に、サステナビリティ経営への取り組みです。まず、中計でも触れましたように、サステナビリティ重点課題を全面的に見直しております。

サステナビリティ経営への取り組み ～サステナビリティ目標～



重点課題における目標を設定、達成に向けて取り組みを推進する

黒字実績値、青字目標値

区分	重点課題	具体的な取り組み	目標設定会社	目標年	目標	2021年	2022年	2026年	2030年	2050年
環境との調和	脱炭素社会の実現	自社拠点・サプライチェーンにおけるCO2排出削減	全事業会社共通	2050年	スコープ1,2 CO2排出量ゼロ	184.1千t	算出中			
				2030年	スコープ1,2 SBT認証レベル (=基準年より4.2%/年)でのCO2排出削減					
			SB, PS, SBL	2030年	スコープ3 SBT認証レベル (=基準年より2.5%/年)でのCO2排出削減	903.3千t	算出中			
社会との共栄	地域との共栄	・地域の価値向上 ・自社リソースを活用した地域課題解決	SRE		エリアブランド価値向上に資する持続可能なまちづくりの進捗	-	-			
			SB		「地域創生事業」の進捗	-	-			
			PS		日本のレモン生産の環境構築の進捗	-	-			
			PS, SGF	2030年	食品飲料事業に関する地域における学習プログラム(食育、出前授業、工場見学等)の実施件数	-	-			140件
人財の活躍	多様な人財の活躍	ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進	SH, SB, PS, SRE, SLN	2026年	ワークエンゲージメント(※1) 54以上	53.9	53.6	54		
			SH, SB, PS, SRE, SLN	2026年	女性役員比率12%以上、女性役員比率20%以上	-	8.3%	12%	20%	
			SH, SB, PS, SRE, SLN	2030年	女性管理職比率12%以上、女性管理職比率20%以上	4.2%	5.4%	12%	20%	
			SH, SB, PS, SRE, SLN	2026年	統合調査「未来価値創造に向けた挑戦」(※2) 3.0以上	2.6	2.7	3.0		
		成長と生産性向上に向けた人的資本投資	SH, SB, PS, SRE, SLN	2026年	プレゼンティーズム損失率(※3) 33.4%以下	36.3	34.4	33.4		

2022年のサステナビリティ重点課題の取り組みはP.38～40に記載

※1 ストレスチェック・従業員意識調査による指標<偏差値>

※2 ストレスチェック・従業員意識調査によるサッポログループ独自の調査指標 <1.0～4.0で数値化>

※3 ストレスチェック・従業員意識調査による指標 SH社と4事業会社の平均

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 36/54

この重点課題に沿って個々の目標を設定し、達成に向けた取り組みを着実に進めたいと考えております。

以上で、私からの説明を終了します。ありがとうございました。



## 質疑応答

---

**司会：**これより、質疑応答を開始します。最初に、JP モルガン証券の吉田様、よろしくお願いいたしますします。

**吉田：**JP モルガン証券の吉田です。本日はありがとうございます。よろしくお願いいたします。2点、お願いできればと思います。

まず1点目が、国内の食品飲料事業の事業構造改革についてです。今期の計画にSKU削減の効果や工場の再編効果などが入っていますが、あらためて、今期が構造改革においてどういう年であるか。2024年までにめどをといるところだと思うのですが、計画に入っていないものも、例えば、今年後半くらいから考えているなどについて教えていただきたいです。

2点目が、海外酒類事業についてです。この着地を見ていると、アメリカで物流費のコストアップを相殺できていなかったり、今年はカナダで減益など、コストアップに対応できていないのかなと思うのですが、どういう進捗になっているのでしょうか。また、Stone社はもともと2024年度に黒字化を目指していたと思うのですが、見通しに変わりはないか。この2点、お願いします。

**松風：**まず、1点目の食品飲料事業についてお答えします。中計のときに、2024年までに構造改革のめどをつけるとお話ししました。その中で、特に今年度は何をするのかというご質問ですが、今年度はご覧のとおり、売上に関しては減収の計画です。その売上減の大きな要因はSKU削減によるもの、それから、昨年精算した自販機等のチャネルの減少によるものです。

具体的には、特に飲料のカテゴリー、それから、加工食品のスープのカテゴリー、この二つにおいてSKU削減の実行を計画しており、こちらの売上減が全体における大きな影響になっております。それに伴って、複数の生産拠点の再編、こちらは具体的な実行は今年度から24年にかけてを予定しております。現状、国内に生産拠点が5つあります。SKU削減に伴って、その5拠点の体制の見直しを、今年度中にめどをつける。そういう予定です。

**吉田：**ありがとうございます。1点、フォローアップでご質問します。今年はSKU削減ということで、例えば、この抜本的な事業の見直し、加工食品の中に含まれる、例えば、味噌やヨーグルトなどというところは引き続き検討し、2024年度に大きくやるイメージでよろしいですかね。

**松風：**はい。加工食品の中でもヨーグルトはポッカサッポロフード&ビバレッジという企業単体に含まれます。味噌は別会社、子会社としてついており、こういったカテゴリーや子会社についても適宜見直しをちょうど進めている最中です。まだ発表できることはありませんが、こちらについ

ては一定のタイミングで大きく変化する、させる予定があるとだけ、現時点では答えさせていただきます。

**吉田**：ありがとうございました。

**野瀬**：海外酒類については野瀬からお話しします。特に北米のご質問だと理解しているのですが、スリーマン社は昨年過去最高益になり、今年の計画は事業利益ベースでいうと下げる計画を作りました。その背景として一番あるのは、いわゆるコスト側の、特に缶材の契約等が、昨年は値上げがあったものの、前もって約束していた契約の中で数字ができていました。ですが、今年はあらためて契約を巻き直した中でコストアップが発現してしまうところが大きなポイントになります。

また、値上げで一部カバーは当然していくのですが、保守的に見ながら、カナダについては計画を立てさせたということです。ただ、いずれにしても 26 年に向けてはしっかり EBITDA が上がっていく計画になっていきますので、今年は飲み込みつつ、再来年に向けて改革を進めていくことを考えていきたいと思っております。そこについては冷静に見ているとご理解いただければありがたいかなと思っています。

アメリカ側は、第 3 クォーターの決算発表から比べると、大きく減益が進んでいるように見え、実際そうになりました。要因として、もともと SAPPORO U.S.A 側のコストアップや物流費高騰は、2022 年の計画を立てる段階で一定レベルで織り込んでいました。ですが、特に第 2 クォーター以降の上がり具合が当初の想定を超えており、海上運賃は 3 カ月か 4 カ月遅れで P/L にヒットしているところをなかなか読み切れなかったことが、第 4 クォーターでの赤字幅拡大につながっています。

Stone も、当初思っていたよりは原価高があってということです。ただ、今年については両社とも値上げを一部織り込んでいること。また、先ほど松出から報告があったとおり、固定費のシナジー効果も一部出てくること。また、海上運賃等は去年の、逆に言うと、第 3 クォーターの後半ぐらいから、第 4 クォーターになるとかなり劇的に下がっていて、これを今年の計画に織り込むと、一定レベルで利益面では回復してくると織り込んでいます。

そういう中で、再来年以降、Stone の黒字化は、アクションプランのとおり、2026 年に向けて、22 年比に対して 40 億円レベルのシナジー効果を生み出すことを KPI で示しています。明年以降、具体的に、特に SAPPORO PREMIUM BEER の製造におけるシナジー、物流のシナジーは具体化しますので、Stone のトータルの黒字化も受けて、しっかりと歩みを進めたいと思っております。今年はまだ赤字のままですが、そこも計画をしっかり理解しながら、私どもで進めている認識です。明年以降もしっかりやっていくと理解しております。以上です。

**吉田**：ありがとうございます。1点、スリーマンのところで、カナダはコストアップが大きいということですが、需要面で何か心配することはないですかね。

**野瀬**：あまりないですね。ビールのマーケットは下がっていますが、スリーマンはマーケットシェアは拡大している。去年もカナダは97ぐらいの総量だったのですが、スリーマン社は100を超えてきているのですね。ですので、ブランドと商品と市場におけるモメンタムは決して悪くありません。そういう視点で見ていると。大きな何かリスクは私の中にはあまりありません。

**吉田**：ありがとうございました。

**司会**：ありがとうございました。それでは、みずほ証券の佐治様、よろしくお願いたします。

**佐治**：ありがとうございます。二つあります。

一つは、尾賀さんにうかがいたいです。非常に中計をまとめることができ良かったということで、内容も構造改革も含まれているし、成長戦略も入っていて、とてもいいと思います。

これをまとめ上げたあとの、いわゆる経営トップとしてのお考えをうかがいたいです。中期的にサッポロの目指す方向性をビジョンで示していただいているのですが、経営トップとして当面、サッポロという会社をどういう会社にしたいのか。マーケットポジションとしても、企業のカルチャーとしてもそうだと思いますし、今作ったフレームワークを、もうお示しいただいているのですが、その辺の定性的なお話を、いわゆる中計後の経営トップの基本方針をお願いできますか。これが1点目です。

**尾賀**：われわれは、基本はビール会社なのですよね。ビール会社は、世界を見渡せばだいぶ再編が進んで、巨大なビール会社も出ているところで、そういった再編の波の中では、われわれは小さい部分ではあるかもしれませんが、いいビール会社になりたい、これがまず第1だと思います。

われわれの祖業でもあり、いいお客さまに支えられていることは強みだと認識しております。しかも、私どものビールはサッポロとエビスという、東京のビールと北海道のビールという非常に特殊性もあり、地域性も明確になっているので、その地域を大事にして、いいビール会社でありたいというのがまず、第一です。

その延長で、さらにこれを伸ばしていきたいのはアジアであり、さらにアメリカです。アメリカの中でもいいビール会社としてのブランドを持っていきたいですし、サッポロはまだまだ、特にアメリカはビールが伸びる余地はたくさんあると思っていますので、その文化を世界に広めていきたい。これがまず、何といたってもわれわれの目指すところというのが基本だと思っています。

ビールに根ざしてやっていくときに、当然、飲料水や食品は付随するものです。これからの将来に向かったときに、いろいろな食品というよりも、非常にビールに近いところであったり、健康な部分もあたり、われわれが持っているのにふさわしい、そういった食品飲料事業がトータルであることも素晴らしいと思っています。先ほど申し上げた、地域に貢献するということでは、不動産が関わってきます。

それが一つのブランドとして形成されることが、われわれの持っていくべき方向性ではないのかなと、ですから、いきなり1兆円企業を目指すとか何だとかよりは、まず、そういったいいビール会社になっていくことを目指すべきではないかなとは考えています。

**佐治：**ありがとうございます。一人一人に訴えとがった商品を出す規模ではなくて、クオリティなど、そういったものを訴求していくということによろしいですね。

**尾賀：**そうですね。たくさん売ることも魅力的なビジネスではあるのですが、われわれはそういったところだけではなくて、着実にブランドを磨き上げてきた歴史を持っていると思っていますので、さらにそういった特徴的な会社でありたいと思っています。

**佐治：**ありがとうございます。深堀やブラッシュアップに期待しております。

二つ目は、細かくて嫌がられるとあれですが、不動産です。今年は減益計画で出ているのですが、お話しいただいた中で、昨年も恵比寿ガーデンプレイスのリニューアルに伴う一時費用があったと、これに対して、恵比寿のガーデンプレイス関連は今年も減益計画であること。

全体は、ホテルの改装費用で7億ぐらいあり、6億ぐらいの減益はそのホテルの改装ですので、だいたい分かるのですが、ガーデンプレイスの状況が、一時費用の反動増も含めてどうなのか。あるいは、賃貸部分そのものが昨年は減益で、今年は一応、1億円ぐらい若干の増益計画になっています。その辺の、特にガーデンプレイスと賃貸の二つに絞って、少し補足のご説明をいただけますか。

**松出：**分かりやすいところからいくと、その他賃貸運営で、ガーデンプレイスと北海道以外の物件運営については、一昨年に大型の物件を売却して、そのあと、いったんちょっと落ち着いたとご覧いただければと思います。1億ぐらいの増減はあるのですが、ほぼ変わらずです。

ガーデンプレイスは、まず、2022年は減益幅が大きく出ております。20億円程度減益となっております。この中には、先ほど私が申し上げた、バリューアップに伴う一時費用が4~5億含まれています。また、賃料水準以外で申し上げると、エネルギーコスト上昇という影響が3億ぐらい出て

いるのですね。それに加えて、オフィスの賃料は空調設備の本格化もあり、10億円程度引き下げるようになったということです。これは2022年までのところになります。

2023年はプラス、マイナスの情報が出てくることになるのですが、まず、プラスのところできくと、センタープラザのリニューアル効果が出てくるところ、先ほど申し上げた、一時コストが抜け落ちるところ。マイナス部分は、オフィスの稼働率がまだ上がってこない状況ですので、賃料水準、賃料収入が若干マイナスというところと空調工事に伴う経費の増加。ガーデンプレイスの営業利益は4億円程度減益と見ております。

今後は、いったんは23年のところでそこを見て、これから急に上がることはないですが、空調工事を順次進めていくところで、一方で、定性的なところでは、賃料単価の向上に向けた取り組みで、リニューアルしたオフィス区画については賃料単価のアップを進めていきたいと考えております。

不動産事業全体の利益構造としては、ガーデンプレイス一本足から脱却して、バリューアッド流動化事業や、エクイティ投資のポートフォリオも増やしていきながら、収益力を強化していくとご理解いただければと考えております。以上です。

**佐治：**ありがとうございます。ガーデンプレイスの4億の減益のブレイクダウンをいただいたのですが、マイナスが稼働率での若干のマイナスだけで、プラスサイドが一時的、去年あった4~5億の戻りとセンタープラザのリニューアルでプラスがある中で、ネットでマイナス4になるのが理解できなかったのですが。

**松出：**オフィスの稼働率が年平均で、まだ今年のほうが低い見込みですので、その部分がマイナスですね。

**佐治：**マイナスは結構あるということですね。

**松風：**はい。補足しますと、オフィスの稼働率ベースで、2022年比で6~7%ぐらい落ちる（賃料ベース。入居ベースでは3%程度）、そういう想定にしておりますので、その分が影響しています。

**尾賀：**空調工事を何フロアやるかという計画に対して、影響が出てくるということですね。だから、本年はある程度、空調工事するフロア数が多いということです。

**佐治：**なるほど。そこのマイナスが結構入っているということですね。

**松出：**そういうことです。

**佐治**：分かりました。ありがとうございます。

**司会**：ありがとうございました。それでは、野村證券の藤原様、よろしくお願いいたします。

**藤原**：どうもありがとうございます。野村の藤原です。よろしくお願いいたします。

1点だけです。33 ページ目のグループシナジーのところを拝見して、こうやってシナジーをプレゼンにも載せていただいて、非常にいいかなと思っています。投資家との議論の中で、国内酒類と不動産のシナジーが結構焦点になってきます。正直言って、開示はありがたいのですが、今回の開示だと定性的な表現にはなっているので、ここを定量化してもらいたいと思っています。

また、この国内酒類と不動産の、不動産の恵比寿のところで、土地を持っているからこそできること、今のこの表現では正直土地がなくても恵比寿ガーデンプレイスがしっかりあれば、いわばブランドの強化や飲用経験の向上につながるとも見えます。ですので、土地を持たないといけない部分も含めて開示いただきたいとは思っていて、そこのお考え、シナジーのより深堀に関して、お考えを教えていただけるとありがたいと思っています。

**松風**：松風からお答えします。ご指摘のとおり、今回開示しておりますシナジーは消費者調査をベースにしていますので、若干定性的な表現に見えてしまうところがあったかと思います。

シナジーの前に、なぜ不動産をコア事業としてあらためてご説明差し上げているかということ、コアというわれわれの考え方は、収益に貢献する、企業価値に貢献する、それから、尾賀の説明にもあったとおり、ブランドカンパニーを標榜していますので、ブランド価値に貢献すると、こういう三つの観点から、不動産事業をコア事業とあらためて位置づけております。

そういう意味では、シナジーもどのようにコアとして貢献するのかが、一つの大きいポイントかと思うのですね。お酒と不動産をどうシナジーで定量化するかにこだわってしまうと、非常に話が小さくなってしまふかもしれませんので、また開示できるところは検討してまいりたいと思いますが、まず大枠の考えをご説明しました。

それから、土地を持っているからこそと、このご質問に関しては、特にコアの街、恵比寿あるいは札幌の地域に関しては、まちづくりを標榜しております。この調査でも明らかになりましたが、街の価値と、例えば、ガーデンプレイスの価値は一体化しているのですね。これは土地を持っているからこそ、周辺あるいは行政と組んで開発できる場所ですので、こういった意味では、単に土地を借りているだけではない、行政あるいは地元パートナーとの一体開発で、施設の価値、それから、街の価値を同時に上げていくところを目指しております。

**藤原：**ありがとうございます。もっともっと、定量のところとサッポロというブランド価値につながっていくところは、今後に期待したいところだと思うので、定量的に、ブランド価値は非常に難しいと思うのですが。

**松風：**また、うまく説明ができるか検討してまいります。

**尾賀：**ビール祭や、今度、新しい醸造所ができたりするではないですか。そういう具体例と合わせて、きちんにご説明できる形をとりたいと思っています。

**藤原：**ぜひともよろしく願いいたします。ありがとうございます。

**野瀬：**ビール会社の視点からも、エビスビール、サッポロビール、サッポロ黒ラベル、サッポロクラシックを販売していく、そのブランドを立てていくという観点では、ずっと土地に根ざしてやってきた会社です。ですので、そのいわゆる土地を持つ住人であることが、ブランドストーリーを語っていく上では、私はなくてはならないものだと思っています。ビール会社視点においてもここはすごく大事なポイントだと思っています。

これを定量的にという話なので、どう表現するかはあれかもしれませんが、ただ、ブランドストーリーを語っていく、価値創造ストーリーを語っていく観点では、それがいい中でストーリーを考えるのは逆に難しいというぐらいに私は理解しています。いろいろトライしてまいりたいと思っています。

**藤原：**今後に期待しています。ありがとうございます。

**司会：**ありがとうございました。それでは、岡三証券の住母家様、よろしく願いいたします。

**住母家：**岡三証券の住母家です。2点、お願いいたします。

1点目が、ガバナンスについてです。社外取締役の増員等もされて着実に改善されていると思います。スライド24ページにある中計達成に向けたモニタリング体制のところ、これで組織体制を少し変えたことによって、今まで中計が未達になることが多かったですが、今回は達成確度が高いということだと思います。従来とどう変えたから確度が上がるのか、この組織体制をどう変えたかを重点的におうかがいできますでしょうか。これが1点目です。

**松風：**1点目について、再び松風からお答えします。従来、モニタリングはやっていたのですが、今回示したように、系統立ってのモニタリングには不足感があったと考えています。事業会社のレイヤー、取締役会のレイヤー、そして、投資家を含む市場への適切な開示というところでは、その頻度、内容において少し不足感があったのかなと。

今回は、モニタリングの粒感は、当然のことながらレイヤーによって違います。社外への開示に関しても、適切なタイミングでということも含まれますが、系統立てて、事業会社のレイヤーから市場へのレイヤーまで体制を整えたところが従来と違う点になります。

**住母家：**ありがとうございます。レイヤーはどういうことでしょうか。すみません。理解がまだできてなくて。

**松風：**すみません。説明不足でした。事業会社のレイヤーは、サッポロビール、サッポロ不動産開発、それから、ポッカサッポロフード&ビバレッジを中心とする各事業ですね。もちろん海外も含まれますが、外食、開示セグメントのレイヤーと捉えていただければと思います。そういったセグメント内ではより細かい粒感でモニタリングすることで、今までよりはるかに踏み込んだ粒感になっていると思います。

それから、取締役会はホールディングスの取締役会で、それを月次、ものによっては四半期にモニタリングしていき、アクションの進捗やバックアッププランの発動の是非をディスカッションする、決めていくと、そういったレイヤー感になります。

**住母家：**なるほど。ありがとうございます。ちなみに、直近などは外部環境の変化が非常に早くて、例えば、海外酒類でも値上げで少しコストプッシュに対応できてないようにも見えます。この外部環境の変化が起きてから対応するまでのリードタイムというか、タイムスケジュールですかね。把握してから対応するまでのこの時間軸がこれによって早くなっているという理解でいいのですかね。この月次、四半期進捗の管理とも書いてありますように。

**松風：**そう思います。取締役会だけで全ての対応をするわけではありませんので、事業会社、セグメントのレイヤーの中でも、きちっとした、粒感の細かいモニタリング体制を敷くことで、セグメントの中での対応、もう少し大きい 이슈 になってくると取締役会での対応と、こちらもレイヤーごとに対応の頻度を高めたいと考えています。

**住母家：**ありがとうございます。

2点目が、国内酒類についてです。スライド 34 ページに、アクションプランの KPI が記載されています。ビールカテゴリーで、2026 年までに 50 億円増益の計画になっていますが、今期もビール類の限界利益だけで 51 億円増益になる立て付けになっている気もします。

もちろん、今後コスト増も、投資等もされ、費用が増えると思うので、ビールの構成比の上昇によるミックス改善など、御社が見込まれているものがあれば、さらにアップサイドがあるのではないかなと思うのですが、この考え方はどうでしょうか。例えば、国内酒類は今利益率 5%ですが、



将来の利益率の目線や、現状掲げている計画に対してアップサイドがあるのか、何か利益率の目線を教えてもらえればありがたいです。お願いします。

**松出**：まず、この50億の位置づけについて、私から簡単に触れさせていただいて、中身の戦略関係については野瀬からお答えします。

50億の2026年までの採算改善という内訳ですが、プラスのものだけではなくて、例えば、販促費の投下ボリュームが増えた場合はそれを差し引くなど、それから、ビール事業の中で人材投資やIT投資のコスト増が見込まれる場合も、それを差し引いた上での効果が50億円ですので、今年、はい、これで終わりとはならないです。

今後の具体的な戦略展開については、野瀬からお伝えしたいと思います。

**野瀬**：松出が言ったとおりですが、22年に対して50億円と書いてあって、今年の計画を見ると、利益計画の改正が進むので、それ以降どうなるのかというたぶんご質問だと思います。

一つは利益面でいうと、コスト増のこともないわけではないと見ていますので、今年もそうなのですが、明年以降もそれを引きずる可能性があります。ただ、それ以降のビール社としての戦略ポイントでいうと、ビールを強化して、ビール比率を高めていくことです。

酒税も含めて一本化が進んでいくという観点では、ここ数年取り組んでいることをさらに強化していくというポイントになります。黒ラベルとエビスビール、エビスブランドの成長と強化は何よりも必要で、これをやろうと思うときは、一定レベルでの販促費の投下も当たり前やらなきゃいかんと。

これからのマーケット情報を見ると、個性があって棚で輝いていくブランドにしていくためには、カバー率も上げていきたいです。また、もっともっと見えるブランドにしていく、これが将来的に私どものグループ全体のバリューアップのために避けられないというか、これをやらない限りはグループとしての成長もないと思っています。

すごくチャンスが来ていると認識しておりますので、そういう面でいうと、今年で50億改善できますねということではなくて、これからの増加と、必要な投資を考えながら、チャンスがあればさらに利益改善していくところは当然狙っていきます。そういう視点で、26年までは進めていきたいなと思っています。ブランド強化は何よりも大事だと思っていますので、これにトライしていくと、まずご理解いただければと思っています。以上です。

**住母家：**大変よく分かりました。そうすると、今中計期間中はしっかりブランドを育てるために投資もしていくので、ビールの構成比はもちろん高め、それによって利益率が大きく改善するかもしれないですが、投資をしっかりしていくという意思を示されているということですね。

**野瀬：**いったんはそのようにご理解ください。ただ当然、私どもも利益率、収益力を高めていくことは当たり前と考えていきますので、固定費側で、それ以外でやれることについてはしっかり議論しながらやっていくつもりでおりますが、今回の中計のシンプルな考え方は今ご説明したとおりです。

**住母家：**分かりました。ありがとうございます。

**司会：**ありがとうございました。それでは、SMBC 日興証券の高木様、よろしくお願ひいたします。

**高木：**こんにちは、高木です。ありがとうございます。

1 点目が、アメリカの Stone 社との統合についてです。この統合シナジーを出すときの、一番その社長が考えているチャレンジングな部分と、ここにおいてのリスクはないのか、どんな課題感を持ちながらシナジーを出そうとされているのかについてお聞きしたいです。

なぜかという、日本の食品企業はアメリカでいろいろこういった形で買収しているのですが、結構、買ったアセットがあまり優良資産ではなくて、その後だいぶ苦勞されている企業も多いので、そういったことも絡めて、御社においては大丈夫かを聞きたいというのが、まず 1 点目です。

**野瀬：**SAPPORO U.S.A という会社があります。ここは、サッポロビールのアメリカの販売拠点としてやってきた会社です。おかげさまで、SAPPORO PREMIUM BEER の成長は確実にできていて、コロナ後も着実に足取りを決めていっています。ただ、物流コストが上がって、ベトナムから運ぶものも含めてコストかかってしまって、ものは売れていくが何か利益出ない、ここを改善しようというのが今回の Stone とのスキームだという前提があります。

ただ、SAPPORO U.S.A という会社は、もともとサッポロビールが作ってきた会社なので、サッポロイズムですかね、サッポロビールのアメリカ支店と見てもらえばいいと思うのですが、そういう文化で作ってきて、40 年、50 年経っているのですね。

Stone はアメリカに根ざしてスタートして、いわゆるアメリカのローカルの会社というか、現地の会社です。そうすると、サッポロ文化と Stone 文化を融合、それこそ PMI ですね、融合させながら、経営も含めて、アメリカ人を中心として回していくところに一つトライしていかなくてはいけないと思っています。そう考えると、今まで SAPPORO U.S.A をコントロールしていったものとは

ちょっと違うと、ガバナンスや握り方をしっかりどう作っていくかが、シナジーも楽しみである反面、そこがうまくいく、いかないというのは、海外の純投資した会社でご苦労されているのはそこだと思うのですよね、皆さんね。

ですので、そこに対してわれわれは駐在も含めて、またローカルのトップも含めたところのコミュニケーションと、日本側とのコミュニケーション、当然、その部分も文化を新しく作っています。ワンサッポロ、Stoneとサッポロという会社を作っていくにあたって、この両社の統合後のビジョンを作って、それをブレイクダウンして現場に落としていく作業を当たり前に行っています。これがある意味チャレンジでもあり、シナジーを出していくための一番のポイントだと、高木さんがおっしゃるとおりだと思うのですよ。

ここが一番ある意味リスクなのかもしれませんね、そういった視点で見ると。ただ、カルチャーもそうですが、EBITDAや利益に対する貢献でいうと、物量のある程度作って、販売網を確立させて、数字を作って、マーケティングうまく回して、物流コスト下げていく。ここは一定レベルで仮説を持って取り組みますので、ここにしっかり取り組んでいくことで、シナジー効果を早期に早く出していくということです。その前段とすると、冒頭申し上げた、そこが一番のポイントだと。

ただ、スリーマンというカナダ側のここは十数年経って、今年の計画は若干落としておりますが、すごくうまく回っているのですね。ローカルの方たちとのコミュニケーションもうまく回っていて、気持ちは今、本当一つになっていることを考えると、先行事例でもあります。カナダとアメリカの違いがあっても、そこに対しては経験者もいますので、そういうことも含めてチャレンジして、いい結果をぜひ出したいとは思っております。頑張ってます。

**高木：**スリーマンってなぜうまくいっているのですかね。あまり御社が関わっていないとか。

**野瀬：**いえ、現地トップは日本人が務めています。ただ、スリーマンなりの課題に対して、サッポロビール側が入ったことで、かなり会社自体がきれいになったことと。製造部分でのいろいろ課題もあったのですが、これも日本流の取り組みで、製造品質もかなり上がったり、現地のカナダ人のメンバーもサッポロビールが持ってくることですごく結果が出たと理解されたことが、前に進められた要因だと思います。これが議論の結果なのですが、そういうこともあったと私は理解しています。

**高木：**サッポロ全体にも言えることだと思うのですが、想定外のことが連続的に起きている世の中ではないですか。何かそういったことに対して、先手、先手を打てるマネジメントシステム、そういったところに強化することが非常に重要だと思います。その点についてはどうですか。このアメリカのビジネスはこれからですかね。

**野瀬：**これからということもあります。ただ、松風から説明したモニタリングというのですかね。要は、定量的なものを見ながらアーリーウォーニングサインをどれだけ早く見つけれられるかは大きなポイントだと思っています。そのメッシュと、置かなくてはいけない KPI、KGI が適切であることが前提ですが、そこでしっかり取り込もうというのが今回の中計の目的でもあります。手段でもあるというのですかね。私もそこは注力するポイントだと思っています。

**高木：**このトップラインですが、SAPPORO PREMIUM がドライバーですよ、海外、特にアメリカで。アメリカはずっと近年伸び続けてはいるのですが、今後もこの成長には持続的に成長できるのか、なぜ SAPPORO PREMIUM が伸びるのか、御社においてどんな競争優位性があるのか、ここを教えてください。だいたいのは分かっているのですよ。アメリカで瓶ビールがもうたくさんあって、プレミアムでエッジが利いたビールなのだよとはお聞きしているのですが、もっと何か今後の成長性について手応えというか、自信があるというか、なぜかを教えてくださいませんか。

**野瀬：**アメリカの SAPPORO PREMIUM の成長のドライバーは、昔はボトルだったのですよ。そこからケグに変わって、今缶なのです。いわゆる缶ビールと思ってもらったらいと思います。これが結局、ROS は、要は取り扱いのお店の数が増えていること、回転が上がっていること、この二つの要素がすごくうまく回り始めています。

取扱店ではコストコや Trader Joe's など、地元のいわゆるアメリカ人が行くスーパーマーケットの扱い率が増えているのですよ。逆に言うと、まだ入っていないところもたくさんあります。日本における黒ラベルと一緒にいるのですが、カバー率というか、取引率の拡大余地が実はまだまだありそうだというのが、現地も含めた感覚です。

この拡大を、Stone チームに入ってもらうことで掛け合わせて、商品展開していくことになってきますので、そこがわれわれのオポチュニティポイントだとも思っています。これまでもそうだったのですが、そこが一つのポイントだと思っています。

アメリカのマーケットのプレミアムだ、バリューだ、インポートだ、メキシカンビールだ、とこの議論をしても、おそらくそうは言っても、アメリカにおける SAPPORO PREMIUM のマーケットシェアは 1%あるかどうかの話なので、まだ全部の面で捉えきれてないところがあります。いずれにしても、そういうところに入っていける可能性を秘めています。要は、アジア系ビールではナンバーワンであることはエビデンスなので、そこが強みになっていると思っているし、私はそこに大いに期待しているということです。

**高木**：今後のリスクは何になりますかね。アジア系ビールで御社が一番頑張っていると、他社はそこまで注力してないマーケットにですね。何か脅威やリスクとしたらどんなことが考えられますか。

**野瀬**：脅威、マーケティング上の課題、リスクということですか、今おっしゃったのは。

**高木**：全てにおいて、トップラインのです。

**野瀬**：トップラインですね。大きな意味ではそんなリスクは、究極、それが2割減っていく、3割減っていく感覚は持っていませんので、そう思っていなくて大丈夫かなと思います。外食もまたアメリカ戻ってきていますからね。そこも含めてプラス要因で、何か大きなリスクはそう見てなくても大丈夫かなとは思っています。

**高木**：分かりました。ある意味、ニッチということですね、アジア系ビールとして。

**野瀬**：まだまだですね、これから、ある意味。ただ、KPIを持って、リスクがありそうだったらちゃんと対応していくことにトライしていきます。

**高木**：ありがとうございました。

**尾賀**：あまりリスクはないと思いますよ。まだまだやれることはたくさんあるので、あと、流通網がしっかりしているところが、日本の他社さんと違うところだと思っていますので、そういう意味では伸びる余地はものすごくアメリカではまだまだ残されています。ただ、競争が激しいのと、お金がかかるところ、そこではないですかね。

**高木**：分かりました。ありがとうございます。

**司会**：ありがとうございます。それでは、そろそろお時間が近くなりましたので、最後の質問とさせていただきます。シティグループ証券の三浦様、お願いいたします。

**三浦**：どうもこんにちは、シティグループ証券の三浦です。よろしく申し上げます。

国内の話で、1点目は値上げを10月1日からされていますが、その後、日本の消費はどう変化しているのかご解説いただければと思います。これが1点目です。

**野瀬**：これはお酒ということでしょうかね。

**三浦**：ビールでお願いします。

**野瀬**：ご指摘いただいたとおり、10月の値上げ前に特に家庭用の大きな仮需が起きて、当初想定以上だったのですが、そこから10月、12月は出荷がかなり落ちている感じがしているので、影響

がなかったとは言いませんし、ありました。その中で、ビール類でいうと、特に影響を受けたのが第3のビール側ですね、値上げをしたことでいうと。

ビール側のほうが比較的、戻りが早いです。サッポロビールも10月、12月のマーケットデータとか、1月も2月も中旬なので見ているのですが、サッポロビールに限っては、ビールの缶の戻りは、かなり昨年対比で見ても戻ってきているのですよ。ですので、ビール側のほうが比較的ポジティブで、第3のビール側が若干、まだまだネガティブになっている状況が続いていると思います。

お客様の心理は何なのかと考えると、一つは価格差が縮まってきているところがあって、昔から言っている、本当はビールが飲みたいけれど、この価格差だったから第3のビールというところが、何となく値段でこの差だったらみたいのが、お客様の中でありそうな気はしますね。ビール側の各社ともですが、情報の出し方が増えているので、第3のビール側よりもですね。これもお客様の心理にかなり影響しているのと、小売さんもビールを売りたいという意識があるのですね。そういうところを掛け合わせて、お客様が反応されているという感じがしています。

これからどうなるのかについてはよく分かりませんが、まだ、正直言うと、10月以降の状況も含めて、商品戦略等も当然ありますし、ここは何とも言いようがないのですが、ただ、今の空気感はそんな感じですね。

**三浦：**ありがとうございます。勉強になります。業務用で2019年比73%の水準になると予想されているのですが、これの根拠は何ですか。

**野瀬：**去年の1-3月のコロナの影響があったのに、年間通すと2019年比で65%ぐらいだったのでですね。この1-3月はほぼ行動制限がかからない、マスクも取れていくので、1-3月はもうそんな状況になりませんので、それを考えると7割程度というのはそんなにおかしな数字ではない見通しだということが一つです。といっても、7割ですからね、30%減っているのは一大事です。

ただ、それプラス、松出が申したとおり、去年を見てもサッポロビールの樽生ビールの2019年比と、瓶ビール2019年比で見ると、瓶ビールのほうが10%高いのですよ。それは本当に赤星です、明らかにラガービールです。ですので、業界全体でいえばもっと減っているのですが、サッポロビールの瓶の減り方は3割、4割も減っていないのですよね。ほんの10数%しか減っていないです。これも今、私どもにプラスに作用していて、73というのも合理的な数字ではないかなと私は見て、お話ししています。

**三浦：**73は少し低くないですか、足元を見ると。

**野瀬**：そんなことないのではないですか。あとはお客様の行動パターンですね。居酒屋さんがご苦労されているのは事実ですよ、ここは。それも含めて数字を見ています。

**三浦**：ありがとうございます。最後、尾賀さんにご質問がありますので、よろしくお願いします。

今年を含めて、2027年まで御社の国内は絶好調そのものだと思います。ウルトラ余裕が出ます。その中で、この5年間で見えていますので、尾賀さんとして、5年間すごくウェルな状態が続くわけですので、この5年間でそのお金を使って何をしたい、何をしなければならないと思っておられるのか、教えていただきたいと思います。

**尾賀**：おっしゃるように、それだけ儲かるような結果が出せるようにまずしなくてはいけないかと、そっちが先だとは思いますが。今まで結果がなかなか出ていなかったということですが、ただ、今回は着実に積み上げることは、可能性は非常に高まっているなというのは、手応えは感じております。

当然やっていきたいことは、一つは2026年に税率が、国内でいえば全部一緒になるではないですか。そうなったときに、やっとこのビールと発泡酒と新ジャンルというのがなくなって、世の中、ある意味、新ジャンルも残るとは思うのですが、ビールが主力になった本来の戦いに戻るという話だと思うのです。そのときに、今のビール4社の競争条件とはまったく違う形になるなと思っています。

ですので、26年以降から30年ぐらいにかけて、本当のビール会社のその戦いを、どうわれわれが仕掛けるか、勝っていくかにもものすごく面白味が出るころなのかなと、苦しみに変わる可能性もありますが。ただ、本来われわれの持っているビールの潜在パワーからすれば、もう一度、サッポロが市場の中できちっとしたステータスを獲得するチャンスだと考えています。そういうことをやっていければいいというのが、今のところで考えるところですかね。ただ、その前段階で、計画通りまずきちっとやります。

**三浦**：分かりました。どうもありがとうございました。

**司会**：ありがとうございました。最後に、尾賀より一言ごあいさつ申し上げます。よろしくお願いいたします。

**尾賀**：お忙しいところ、本当ありがとうございました。本年以降、またさらにこういったコミュニケーションを密にしていきたいと思いますし、いろいろご指導いただきたいと思っています。よろしくどうぞお願いします。ありがとうございました。

**司会**：以上で、オンライン会議を終了させていただきます。本日は最後までご参加いただきありがとうございました。今後とも引き続き、よろしくお願いいたします。

[了]

---