



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

2020年12月期第3四半期決算説明会

2020年11月6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]	2020 年 12 月期第 3 四半期決算説明会		
[決算期]	2020 年度 第 3 四半期		
[日程]	2020 年 11 月 6 日		
[ページ数]	36		
[時間]	16:00 – 17:03 (合計：63 分、登壇：26 分、質疑応答：37 分)		
[開催場所]	電話会議		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	2 名		
	常務取締役	岩田 義浩 (以下、岩田)	
	グループ執行役員 経理部長	松出 義忠 (以下、松出)	

[アナリスト名]	野村證券	藤原 悟史 様
	岡三証券	住母家 学 様
	みずほ証券	佐治 広 様
	シティグループ証券	三浦 信義 様

登壇

司会：投資家の皆様、こんばんは。本日は、サッポロホールディングス株式会社の2020年度第3四半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。

本日は常務取締役、岩田義浩。グループ執行役員、経理部長、松出義忠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、決算説明資料パワーポイントをご用意ください。

これより、まず岩田より第3四半期決算の概要を、決算説明資料パワーポイントに基づいて約30分程度説明した後、質疑応答を行います。会議全体の時間は、約1時間を予定しております。

それでは電話会議を開始いたします。岩田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。

岩田：岩田でございます。本日は、第3四半期の決算説明会にご出席いただきまして、ありがとうございます。今、司会から申し上げましたとおり、パワーポイントの決算説明資料に基づきまして、決算概要についてご説明させていただきます。

1. 取り組みの進捗	・・・ P3~P5
2. 決算概要	・・・ P6~P23
3. 参考資料	・・・ P24~P36

2 ページに本資料の目次を掲載させていただいております。

まず8月6日に第2四半期決算の発表の際にご説明させていただいた、グループ経営計画2024達成に向けた取り組みの進捗、そして決算の概要といった順番でご説明をさせていただきます。

グループ経営計画2024の達成に向けた取り組みの進捗



- 各事業における取り組みを強化し、赤字幅の縮小、強みのある分野での更なる成長に向け、以下の通り進捗中

・業績が大幅に下落する事業への取り組み

		進捗
ポッカサッポロ フード&ビバレッジ	構造改革を断行、2021年で黒字化	自販機の政策撤去、コスト削減を継続 年内に早期退職優遇制度を実施
サッポロライオン	全店黒字化に向けた取り組みの断行	年内約30店舗閉店 次年度約10店舗の閉店を意思決定済み 年内に希望退職制度を実施 家賃減免交渉継続中
・成長を更に加速させる取り組み		
サッポロビール (国内)	取り組みを強化し、「ビール強化」を加速	ビールへの投資を継続、 引き続き黒ラベルブランド(缶)好調
・新たな取り組みの方向性		
全体	「ビール」×「外食」×「不動産」による 企業価値向上	新たな価値創造に向けた検討を開始

Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 4/36

4 ページをご覧くださいと思います。取り組みの進捗でございます。

中間決算発表の際に、業績が大幅に下落する事業への取り組み、成長をさらに加速する取り組み、新たな取り組みの方向性について話をさせていただきました。

まず、業績が大幅に下落する事業の取り組みの進捗をご説明させていただきます。

ポッカサッポロフード&ビバレッジ社でございます。

今期は、コロナによる自販機事業の苦戦、カフェ事業の苦戦ということで、赤字となる見込みです。来期黒字化に向けて、引き続き今期も自販機の政策撤去を進めております。9月末の段階で自販機の台数は約7万台ということで、昨年末比で6,000台減ということで、効率の良くない自販機の引き揚げと併せて、自販機のコスト削減の取り組みを継続しております。今後も引き続き続けてまいります。

またポッカサッポロ社も、年内を応募の期日とした早期退職優遇制度を導入いたします。

続きまして、サッポロライオン社でございます。サッポロライオンは今期、大きな赤字の見込みでございますが、全店黒字化に向けて取り組んでおります。

8月決算発表の際には概算の店数でしか申し上げられませんでした。年内に約30店、次年度に約10店の店舗閉鎖を意思決定しております。

総店数は9月末で、これはライオングループの子会社を含めた店数でございますが、185店。年末には171店になる見込みでございます。

またサッポロライオン社も店舗が大きく減ることから、年内に希望退職制度を実施いたします。

PS社、ライオン社ともこの希望退職、早期退職制度については開示はいたしません。

続きまして、成長を更に加速させる取り組みとしまして、国内におけるビール強化を掲げております。

黒ラベルの缶ビールにつきましては、1～9月で103%と前年を上回っております。また10月、ビールの酒税改正がありまして、まだ1カ月だけではありますが、ビールが減税になったことで、ビールの売り場も増えてきているように感じております。

10月の黒ラベル、缶の売上は133%。エビスの缶の売上は129%と、まだひと月ではございますが、大変ビール強化に向けた取り組みの手応えを感じているところでございます。

酒税改正によるビールに対してのフォローの環境を生かして、黒ラベル、エビスを中心としたビール強化に向けて投資を加速してまいります。

新たな取り組みにつきましては、まだ具体的なものはございませんが、今後に向けて北海道のガーデンパーク内にサッポロビール博物館、ビール園がございますが、ガーデンパークの不動産価値向上に向けた検討をサッポロ不動産開発社で取り組んでまいります。

2020年度通期計画の進捗



- 7月下旬～8月の感染再拡大で市場の回復は遅れ、外食関連、及び食品飲料事業では計画未達
一方、缶製品の牽引でビール類合計では計画を超えて推移し、全体では計画から大きな乖離なし

売上（前期比）		1~3月 実績	4~6月 実績	7~9月				10~12月 計画
				実績	計画	差異	補足	
サッポロ ビール (函数)	ビール類合計	+3%	▲14%	▲9%	▲11%	+1%	缶が計画を超えて進捗	▲4%
	うち缶	+16%	+12%	+6%	+0%	+6%	ビール・新ジャンルともに 計画を超えて推移	+9%
	うち瓶・樽	▲18%	▲65%	▲41%	▲33%	▲8%	感染再拡大により計画未達	▲28%
サッポロライオン (売上金額)		▲25%	▲86%	▲64%	▲59%	▲6%	感染再拡大により計画未達	▲40%
ポッカ サッポロ (売上金額)	飲料合計	+5%	▲20%	▲7%	▲2%	▲5%	自販機、手売りともに計画未達	▲3%
	うち自販機	▲8%	▲30%	▲18%	▲12%	▲6%	コロナ影響で想定以上に人が動かず、 計画未達	▲12%
	食品合計※	+7%	+9%	+10%	+15%	▲5%	スープが計画未達（前期は上回る）	+14%

※レモン食品・スープ・プランツミルク

Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 5/36

続きまして、5ページをご覧くださいと思います。

今期の8月の決算発表時点での、下期の売上の見通しを記載させていただいております。それに対する実績ということで、計画とその横、左部分に実績、その差異を記載させていただいております。

7月以降、コロナの感染が再拡大したことで、外食関連、特に瓶・樽ビール、それと外食事業、それと食品飲料事業における自動販売機が、見込みから下方に若干、乖離いたしました。また一方で、家庭用の缶製品の増加によりまして、ビール類合計の売上は7~9月の見込みを上回っております。

コロナは現在、小康状態、また一部では感染者数も増加に転じているエリアもございます。外食分野の回復には時間がかかると考えておりまして、外食事業、ライオン社の売上は10~12月で60%程度。サッポロビールの国内の樽の売上は70%程度と、8月6日時点の発表のものから変更しておりません。

- 【成果】 家庭用商品は昨年の消費増税前の仮需の裏返しの影響も、累計では前期を上回る新ジャンルは増税前の仮需も発生し、引き続き伸長

黒ラベルブランド（缶）
売上数量



前期比+3%

新ジャンル
売上数量



前期比+30%

和酒
売上金額



前期比+24%

レモン飲料・食品
売上金額



前期比+15%

スープ類
売上金額



前期比+6%

プランツミルク
売上金額



前期比+22%

Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 7/36

続きまして、決算の概要につきましてご説明申し上げます。7ページに第3四半期の振り返りの成果ということで、主要な事業における成果を記載させていただいております。

黒ラベル缶ビールにつきましては引き続き好調で、1～9月では3%増。新ジャンルにつきましてはツートップ戦略が奏功いたしまして、その上に9月の酒税改正による仮需ということもありまして、1～9月では新ジャンル計で30%増ということがございます。

あと和酒につきましては、混和の分野のトップシェアを持っておりまして、こくいもの家飲みのプラスに加えまして、濃いめのレモンサワーという、家で割って飲んでいただくレモンサワーの素が非常に好調ということで、24%増ということございました。

また飲料、食品におきましてもポッカレモンを中心としたレモン食品、そしてキレートレモンを中心としたレモン飲料を含めて非常に好調で、15%増ということがございます。

スープにつきましても、巣ごもり需要を背景に6%増。プランツミルク、これは豆乳ヨーグルト、豆乳といった事業でございますが、こちらにつきましては22%増ということがございます。

● 【課題】 業務用ビール、外食事業、飲料の自販機事業は引き続きコロナ影響で不調
RTDは99.99が伸び悩み苦戦



前期比▲43%



前期比▲16%

サッポロライオン
売上金額



前期比▲62%

海外サッポロブランド
売上数量



前期比▲28%

飲料
売上数量



前期比▲9%

ポッカクリエイト
売上金額



CAFÉ de CRIÉ

前期比▲28%

続きまして8ページでございます。8ページは課題となる事業、商品群ということでございます。第2クォーターまでと基本的な流れは変わっておりません。4~5月を底に業務用事業、自動販売機事業については、コロナの影響から徐々に回復基調にあります。やはり時間がかかっているということで。瓶・樽ビールの売上数量は43%減ということでございますし、RTDはマイナス16%。サッポロライオンの売上はマイナス62%。あと海外におけるサッポロブランドの売上数量も、アメリカにおける業務用の売上が大きいこともございまして、コロナの影響を受けマイナス28%ということでございます。

飲料につきましては、自動販売機が苦戦しているということで、マイナス9%ということと、あとカフェ・ド・クリエ、ポッカクリエイト社につきましてはマイナス28%ということでございました。

ハイライト



(億円)	2019 3Q実績	2020 3Q実績	増減	増減率
売上収益	3,610	3,153	▲ 457	▲ 12.7%
売上収益（酒税抜き）	2,729	2,384	▲ 345	▲ 12.6%
海外売上収益	544	489	▲ 55	▲ 10.1%
EBITDA	244	184	▲ 60	▲ 24.6%
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）	64	12	▲ 52	▲ 81.7%
事業利益率	1.8%	0.4%	▲ 1.4%	—
営業利益	78	▲ 20	▲ 98	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	46	▲ 9	▲ 55	—
ネットD/Eレシオ（倍）	1.3	1.3	0.1	—

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, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 9/36

続きまして9ページをご覧くださいと思います。

第3クォーターのハイライトということで、コロナの影響は4~5月を底に徐々にマイナス幅は縮小しておりますが、第3クォーターも引き続き業務用、外食事業関連で影響を受け、減収減益ということでございました。

ただ、第2クォーターでは51億円の赤字であった事業利益が今期末には12億円まで回復し、黒字化いたしました。要因は、不動産事業が堅調に推移していること、あとビールの家飲みを含めた需要は堅調であり、酒類事業における固定費削減がきちんと進んでいることで、事業利益については8月6日時点の通期見通し10億円を上回って推移しております。



2020年12月期 第3四半期決算短信〔IFRS〕（連結）

2020年11月6日

上場会社名 サッポロホールディングス株式会社 上場取引所 東 札
 コード番号 2501 URL <https://www.sapporoholdings.jp>
 代表者 (役職名) 代表取締役社長 (氏名) 尾賀 真城
 問合せ先責任者 (役職名) 経営企画部長 (氏名) 小松 達也 TEL 03-5423-7407
 四半期報告書提出予定日 2020年11月13日 配当支払開始予定日 —
 四半期決算補足説明資料作成の有無：有
 四半期決算説明会開催の有無：有（機関投資家・アナリスト向け）

(百万円未満四捨五入)

1. 2020年12月期第3四半期の連結業績（2020年1月1日～2020年9月30日）

(1) 連結経営成績（累計）

(%表示は、対前年同四半期増減率)

	売上収益		事業利益		営業利益		四半期利益		親会社の所有者に帰属する四半期利益		四半期包括利益合計額	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2020年12月期第3四半期	315,346	△12.7	1,173	△81.7	△2,041	—	△1,162	—	△925	—	△8,084	—
2019年12月期第3四半期	361,015	—	6,401	—	7,769	—	4,214	—	4,560	—	10,933	—

	基本的1株当たり四半期利益		希薄化後1株当たり四半期利益	
	円	銭	円	銭
2020年12月期第3四半期	△11	87	△11	87
2019年12月期第3四半期	58	55	55	14

(参考) 税引前四半期利益 2020年12月期第3四半期 △2,850百万円 2019年12月期第3四半期 7,000百万円

※事業利益とは、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、恒常的な事業の業績を測る当社独自の利益指標です。

※当社グループは、前連結会計年度において北米飲料事業を非継続事業に分類したため、売上収益、事業利益、営業利益、税引前四半期利益は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。なお、対応する前第3四半期連結累計期間についても同様に組み替えて表示しているため、これらの対前期増減率は、記載しておりません。

(2) 連結財政状態

	資産合計		資本合計		親会社の所有者に帰属する持分		親会社所有者帰属持分比率	
	百万円		百万円		百万円		%	
2020年12月期第3四半期	643,696		163,145		162,972		25.3	
2019年12月期	638,722		174,524		174,071		27.3	

2. 配当の状況

	年間配当金					
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計	
	円	銭	円	銭	円	銭
2019年12月期	—	0.00	—	42.00	42.00	
2020年12月期	—	0.00	—			
2020年12月期（予想）				42.00	42.00	

(注) 直近に公表されている配当予想からの修正の有無：無

3. 2020年12月期の連結業績予想（2020年1月1日～2020年12月31日）

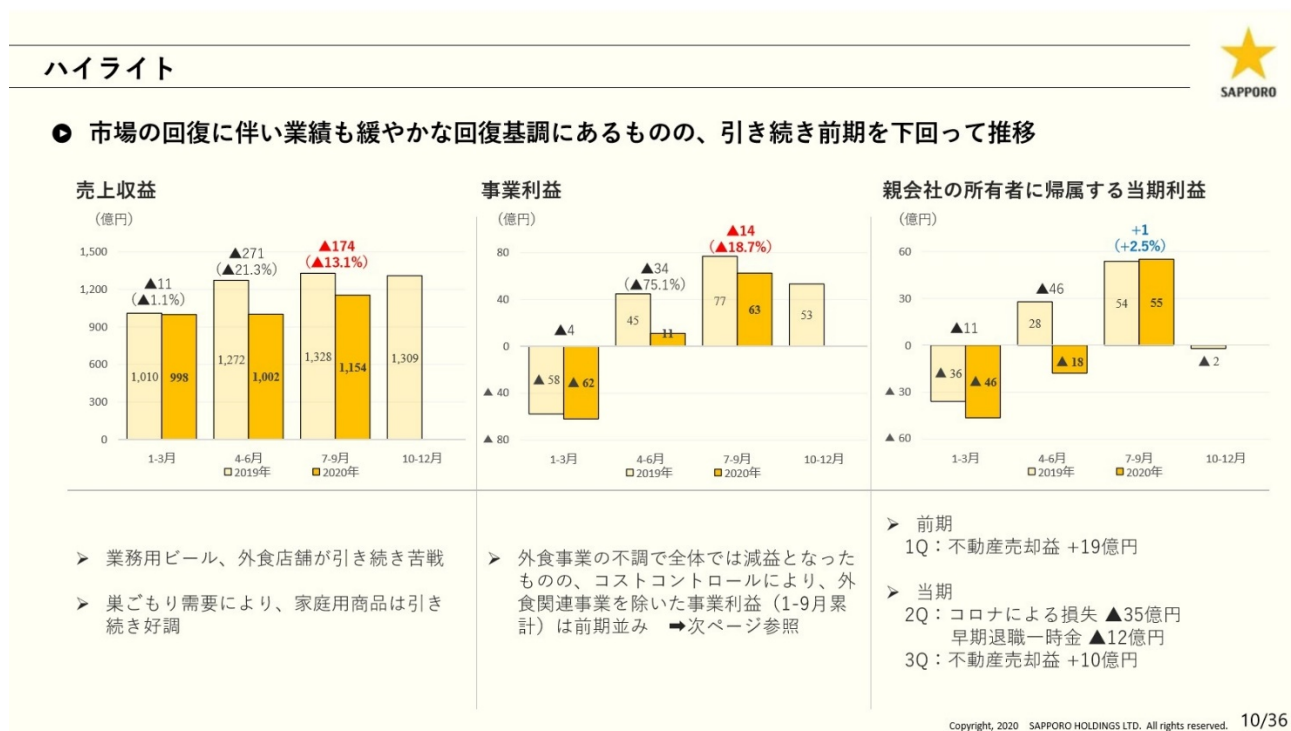
(%表示は、対前期増減率)

	売上収益		事業利益		営業利益		当期利益		親会社の所有者に帰属する当期利益		基本的1株当たり当期利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円	銭
通期	444,500	△9.6	1,000	△91.5	△7,900	—	△6,500	—	△6,500	—	△83	44

(注) 直近に公表されている業績予想からの修正の有無：無

ただ一方で、コロナの動向が不透明なことから、決算短信の1ページに記載しておりますが、通期見通しについては据え置き、変更いたしません。

配当につきましても同様、変更なしということでございます。



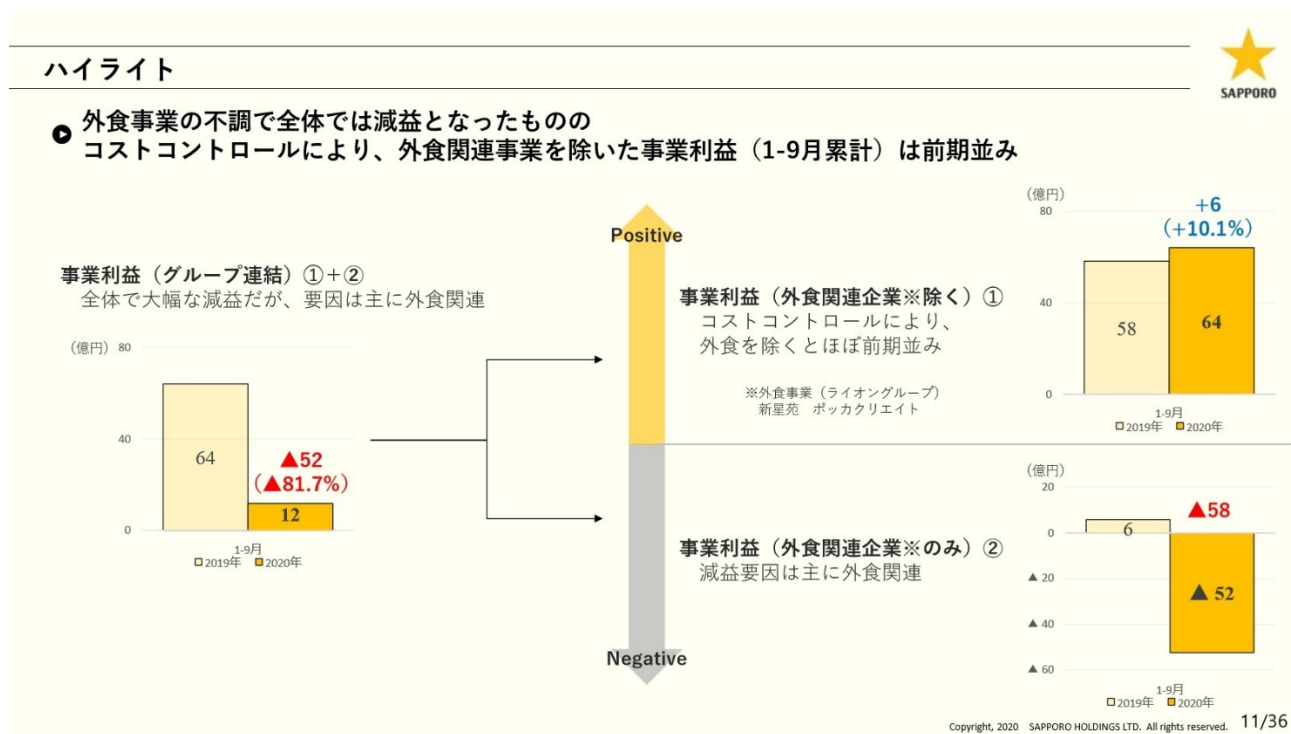
続きまして、10ページをご覧いただきたいと思います。

第3クォーターのハイライトの中で、市場の回復に伴い業績も回復基調にあるものの、引き続き前期を下回って推移ということで。四半期ごとに見た売上収益、事業利益、当期利益を記載させていただいています。

売上は、外食事業、ビールの業務用、自販機の減少が続きマイナスでございますが、巣ごもり需要によりまして家庭内の酒類、食品の消費は堅調ということで、第2クォーターに比べて減少幅は小さくなっているということでございます。

事業利益でございますが、第2クォーターから減益幅は縮小しておりますが、残念ながら外食関連の事業のマイナスということで、前年を下回っております。

当期利益につきましては、不動産ポートフォリオの入替えによる売却で第3四半期に10億円売却益があったこと、それとコロナ関連の損失の計上等々がございます、第3クォーターは不動産売却益10億円の計上もあり、第3クォーターだけ見ますと前期を上回っております。



続きまして11ページをご覧くださいと思います。

今までのご説明の中で、外食関連事業については非常に苦戦していると。一方、国内のサッポロビール、ポッカサッポロを含めた飲料食品事業については、売上は伸び悩むものの固定費のコントロールをきちんとやって、利益を生み出しているということを申し上げてまいりました。

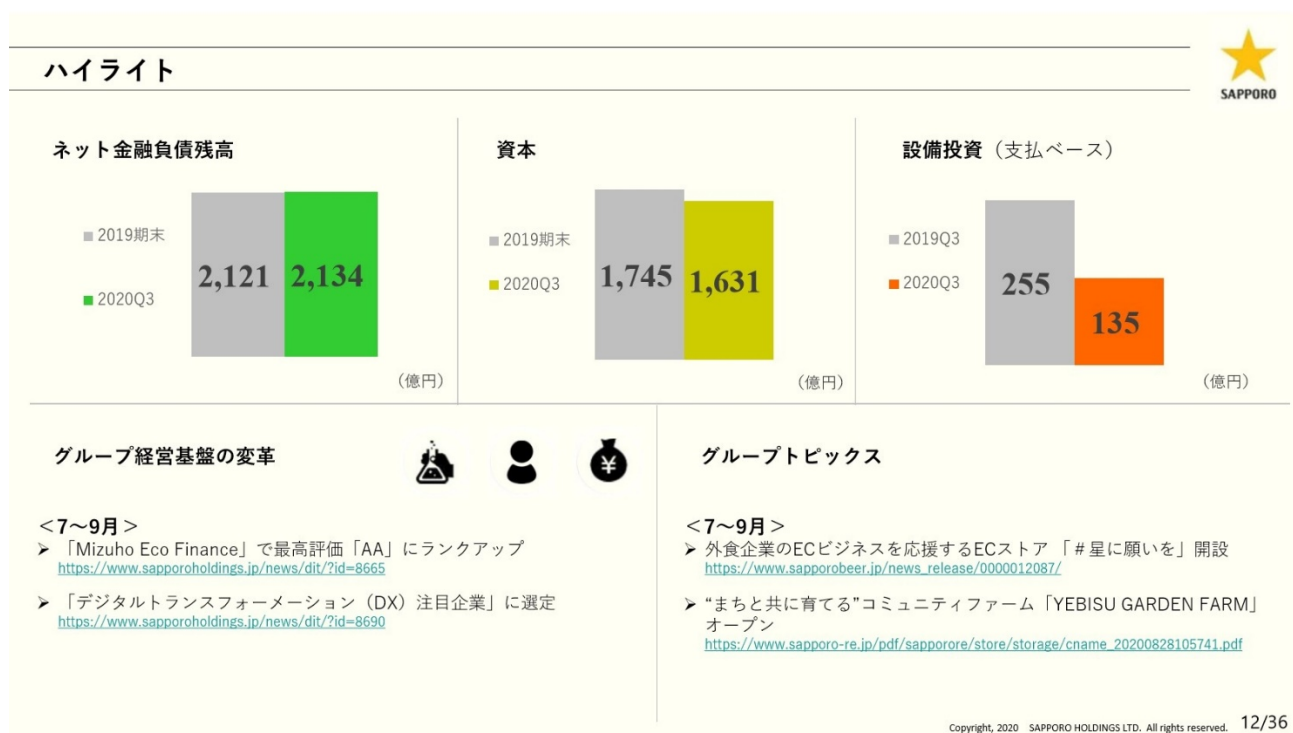
当期の事業利益を、外食事業とそれ以外の事業ということで分けて記載させていただいております。

第3クォーターの連結事業利益は12億円で、前期に対して52億円のマイナスということでございました。

下段のほうに外食関連事業、これはライオングループで、サッポロビール社のアジア国内酒類の傘下にありますサッポロビール園を持つ新星苑、ポッカクリエイト、この3社でございます。この3

社の前期に対しての事業利益のマイナスは、こちらに記載のとおり 58 億円ということで、連結全体を上回るマイナスということでございます。

外食事業以外は不動産事業が堅調であることに加えて、酒類、飲料食品事業ともコストコントロールを行い、前期並みの実績を確保しております。



続きまして 12 ページでございます。BS 関連とトピックスということでございます。

ネットの金融負債はほぼ前期並みということと、設備投資につきましてはコロナの影響を受けまして、不要不急なものはストップしているということでございますので、前期に比べて設備投資は約半減しているということでございます。

セグメント別 売上収益



(億円)	2019 3Q実績	2020 3Q実績	増減	増減率
売上収益	3,610	3,153	▲ 457	▲ 12.7%
酒類事業	2,428	2,068	▲ 360	▲ 14.8%
日本・アジア	1,854	1,640	▲ 214	▲ 11.5%
北米	366	345	▲ 21	▲ 5.8%
外食	207	83	▲ 124	▲ 60.0%
食品飲料事業	998	910	▲ 88	▲ 8.9%
不動産事業	183	175	▲ 9	▲ 4.7%
その他	1	1	0	12.6%

次ページで要因解説

Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 13/36

続きまして13ページでございます。13ページに、この第3クォーターのセグメント別の売上収益の内訳を記載させていただいております。

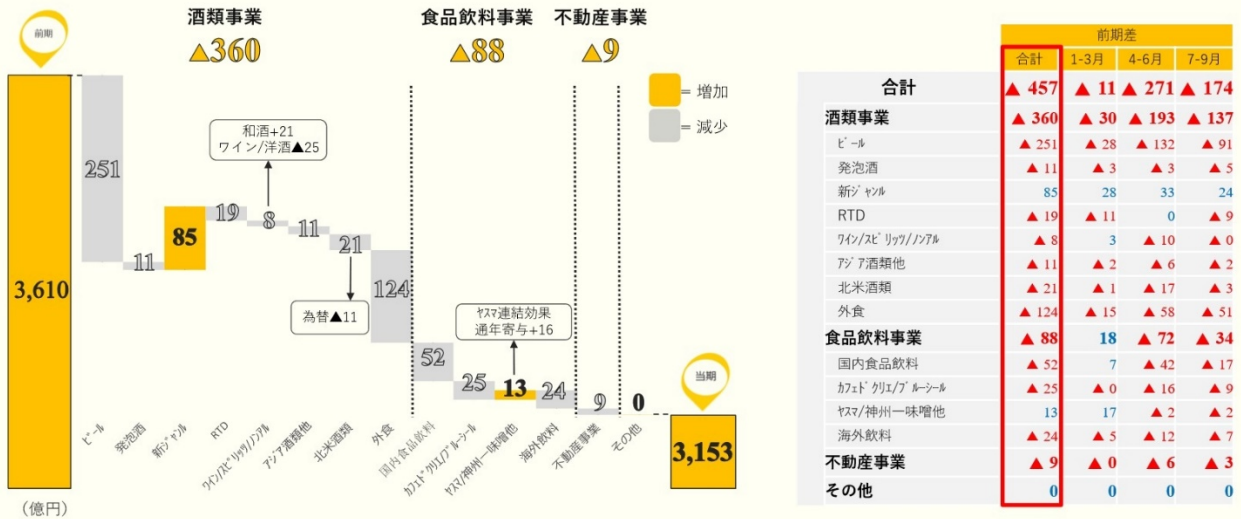
コロナの影響を受けまして、酒類、飲料食品、不動産と三つあるセグメント全体では、いずれのセグメントも減収ということでございます。

連結売上は3,153億円、457億円のマイナス。前期に対してマイナス12.7%ということございました。

売上収益 増減の主な要因



Q 新ジャンル、和酒は増収、ヤスマ社の新規連結が貢献も、他の全事業で減収となり、全体で減収



Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 14/36

14 ページに売上収益増減の主な要因を記載させていただいております。

酒類については、先ほど申しあげましたツートップ戦略が奏功しています新ジャンル、そして和酒。あとカナダのスリーマン社の事業が 104%と、現地通貨建てで増収ということになっております。

ただ一方で、業務用を中心としたビール、外食事業のマイナスで 360 億円の減収ということがございます。

食品飲料でございますが、ヤスマ社を第 1 クォーター分の連結寄与がございましたが、コロナの影響を受けました飲料事業のマイナスで、約 88 億円のマイナスということございました。

不動産につきましては、商業施設のコロナの影響によりまして 9 億円のマイナスということがございます。

セグメント別 事業利益



(億円)	2019 3Q実績	2020 3Q実績	増減	増減率
事業利益	64	12	▲ 52	▲ 81.7%
酒類事業	47	3	▲ 44	▲ 93.3%
日本・アジア	43	41	▲ 3	▲ 6.7%
北米	2	2	1	55.4%
外食	2	▲ 41	▲ 43	-
食品飲料事業	▲ 10	▲ 23	▲ 13	-
不動産事業	79	80	2	1.9%
その他・全社	▲ 51	▲ 48	3	-

次ページで要因解説

Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 15/36

続きまして 15 ページに移らせていただきまして、セグメント別の事業利益の内訳ということでございます。

こちらでご覧いただけますように、日本・アジア酒類、北米につきましては、売上はマイナスでございましたが、事業利益についてはほぼ前年並みということでございます。

外食セグメントにつきましては、外食事業、ライオンの赤字が拡大いたしまして、マイナス 41 億円の赤字と。前期比で 43 億円のマイナスということでございます。

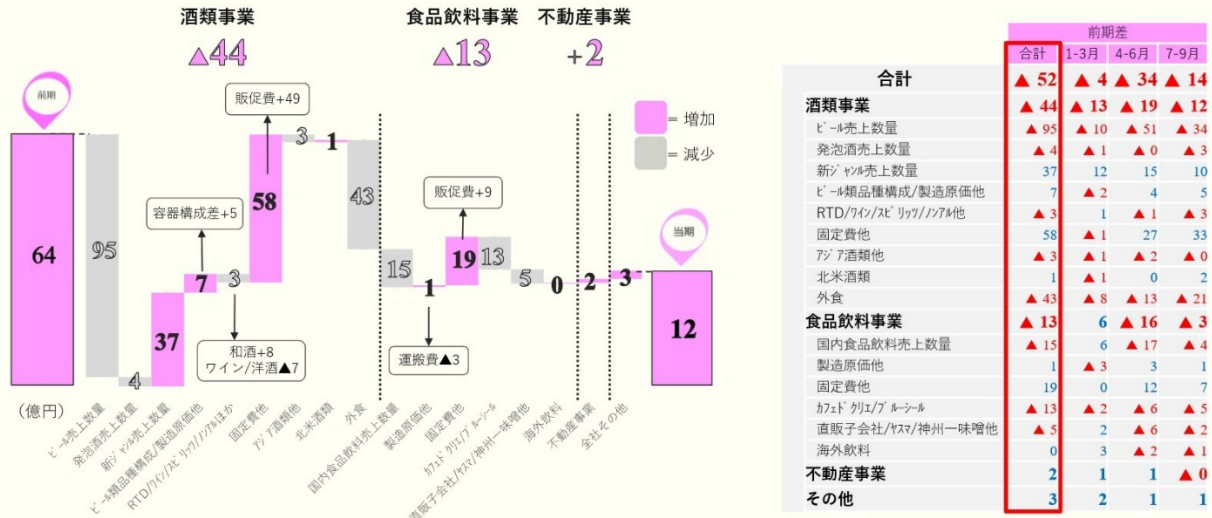
食品飲料事業については、同様に売上減によるマイナスを固定費でポッカサッポロ社がカバーしておりますが、自動販売機の子会社、外食でありますカフェ・ド・クリエのマイナスで 23 億円の赤字、対前期比 13 億円のマイナスということになっております。

不動産は堅調に推移しておりまして、対前年に対して 2 億円の増益ということでございます。

事業利益 増減の主な要因



外食事業の不調で全体で減益となったものの、新ジャンル、和酒の増収による増益、及び販促費削減を中心としたコストコントロールにより、外食関連事業を除いた事業利益は前期並み



Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 16/36

16 ページに移らせていただきます。事業利益の増減の主な要因ということでございます。

酒類のセグメントでございますが、国内酒類につきましては売上数量減を品種構成、それと固定費の削減 58 億円でカバーいたしまして、サッポロビール社の部分についてはほぼプラスマイナス、昨年並みということでございますが、外食事業のマイナスが酒類セグメントのマイナスになっているというところでございます。

食品飲料事業もほぼ同様ということで、売上のマイナスを販促費の削減等々でカバーいたしました。マイナス 13 億円というのは、ここの中段にございますカフェ・ド・クリエ/ブルーシールがちょうど 13 億円のマイナスということでございますので、この部分が前期比でマイナスになっているということでございます。

親会社の所有者に帰属する当期利益



(億円)	2019 3Q実績	主な内訳	2020 3Q実績	主な内訳
事業利益	64		12	
その他の営業収入	31	不動産売却益+19	27	不動産売却益+10
その他の営業費用	18		59	コロナによる損失▲35 早期退職一時金▲12
営業利益	78		▲ 20	
税引前利益	70		▲ 29	
法人税等	25		▲ 17	
当期利益	42	うち非継続事業の損失▲2	▲ 12	
非支配株主損益	▲ 3		▲ 2	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	46		▲ 9	

Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 17/36

続きまして17ページでございますが、親会社の所有者に帰属する当期利益ということで、事業利益は12億円ということで、その他の営業収入、ここは不動産売却益10億円、それと雇用調整助成金等々がございまして、27億円のプラスということ。

その他の費用につきましては、コロナ関連損失の35億円で、サッポロビール社で第1次の締めを行いました早期退職一時金の12億円ということで、合計59億円。営業利益につきましては20億円の赤字ということでございます。

酒類事業



● コロナ影響による業務用ビール、外食事業の不振により、引き続き前期を下回って推移

<売上収益>



Positive

- 外食市場は緩やかに回復
- 増税前の仮需もあり「GOLD STAR」引き続き好調
- 「濃いめのレモンサワーの素」が引き続き好調
- カナダのスリーマンの売上数量は前期超え

Negative

- 業務用ビール、外食店舗は引き続き前期割れ
- 9 9、9 9 伸び悩みでRTDが不調
- コロナ影響で北米の業務用ビールの不振

<事業利益>



<今後の取り組み>

- ビール強化への継続投資、新ジャンルトップ戦略
- 業務用ビール事業、RTD事業の収益構造改革
- 外食事業における不採算店舗閉店

Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 18/36

続きまして18ページでございます。酒類セグメントの四半期ごとの売上、事業利益の内訳でございます。

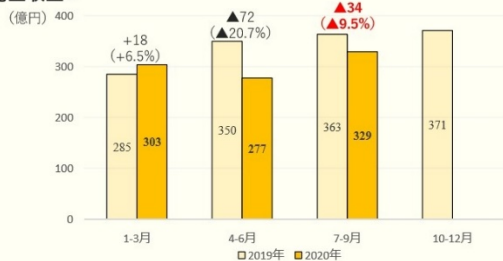
今までご説明申し上げてまいりましたように、第2クォーターを底に売上、事業利益とも減益幅は縮小しております。この部分のマイナス分を引っ張っているのは外食部分で、外食の回復は少し遅れており、その部分が第3クォーターの7~9月のところのマイナスに影響を与えているというところでございます。

食品飲料事業



● レモン関連商品、食品が好調も、自販機の飲料売上、及び外食の不振で減収減益

<売上収益>



Positive

- レモン関連商品が好調
- スープ、プランツミルクが前年を超えて推移

Negative

- 自販機売上の回復は限定的
- 外食店舗は引き続き前期割れ

<事業利益>



<今後の取り組み>

- 自販機の政策撤去、コスト削減の継続
- 手売り飲料のチャネル別販売戦略の立案、推進
- 食品事業の更なる収益性向上
- 外食事業における不採算店舗閉店

Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 19/36

続きまして19ページで、食品飲料セグメントの四半期ごとの売上、事業利益の内訳でございます。

3クォーターだけを見ますと、食品飲料セグメントも黒字になりました。カフェ事業のマイナスはありますが、黒字を確保することができました。

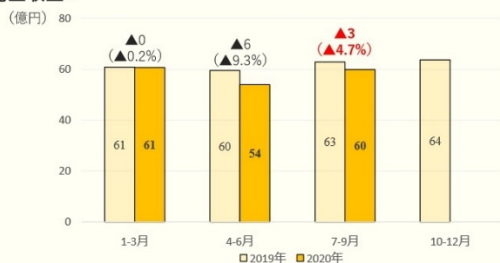
今後とも売上の拡大とコストの削減含めて、取り組んでまいりたいと考えております。

不動産事業



● サッポロファクトリーは苦戦も、恵比寿ガーデンプレイスは底堅く推移

<売上収益>



<事業利益>



Positive

- オフィス、賃貸住宅は引き続き高稼働を維持
- 商業施設の売上、来客数が回復基調

Negative

- 年末に向け、オフィスの空室率が増加の見通し
- サッポロファクトリー等の商業施設に、一部コロナ影響

<今後の取り組み>

- 物件価値向上に向けたリーシング強化、及び賃貸エリア（恵比寿三越エリア）のリニューアル

Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 20/36

20 ページが不動産セグメントの四半期ごとの売上、事業の内訳です。

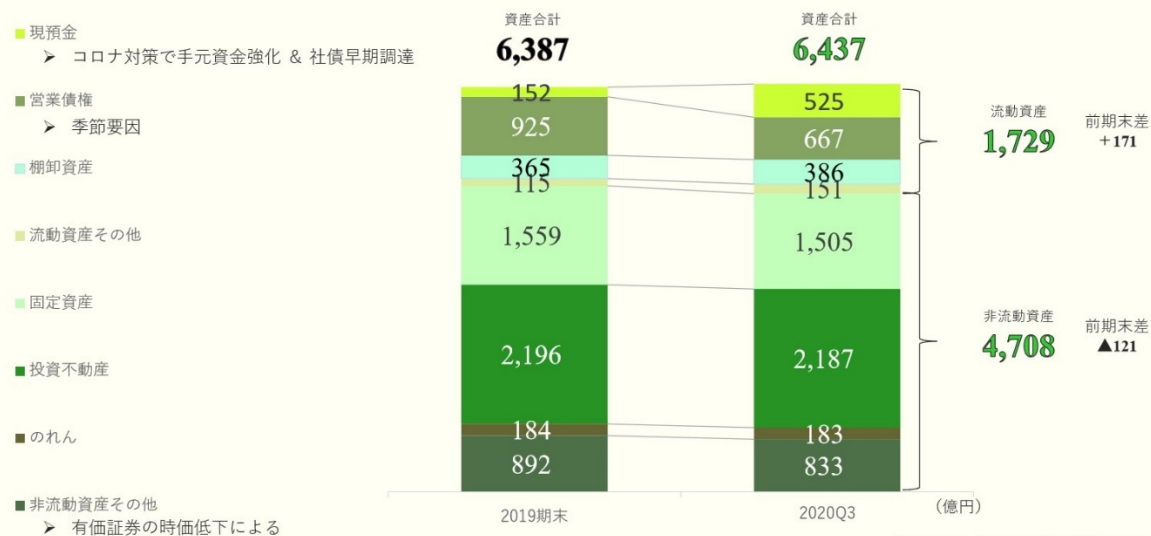
サッポロファクトリーは、緊急事態宣言下で施設を一部閉めていたこともございますので、その部分がマイナスがございます。ただファクトリーにつきましても第2クォーター以降、回復基調にあるということでございます。

恵比寿ガーデンプレイスにつきましては、底堅く堅調ということでございます。

貸借対照表の状況



● 資産合計は前期差 + 50億円



Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 21/36

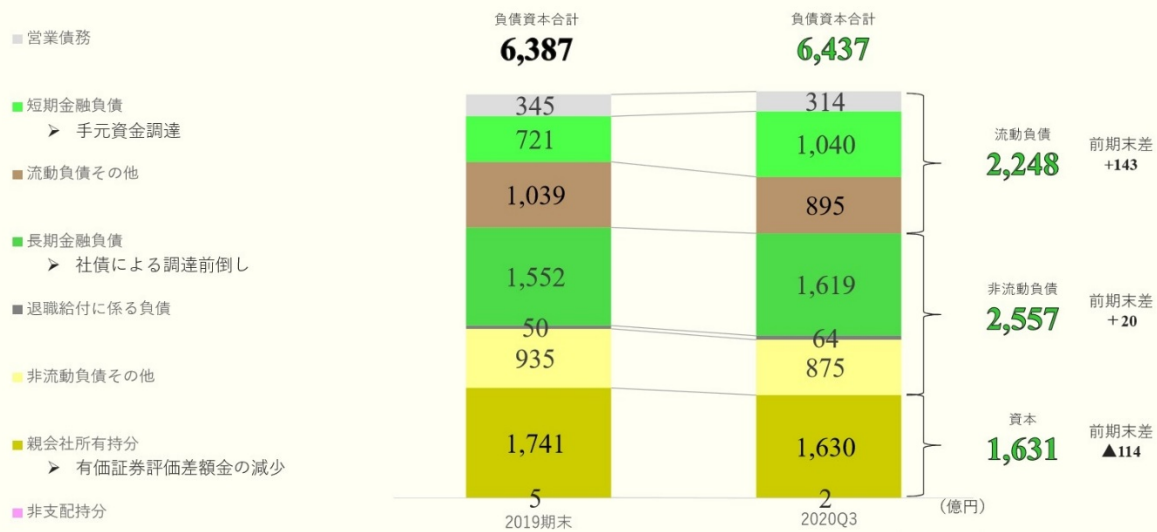
続きまして 21 ページ、貸借対照表の状況です。

資産合計は 50 億円の増加ということでございました。今期、コロナの対応のために第 1 クォーター末から現預金を少し多めに持っておりましたが、9 月に社債を 300 億円発行いたしました。一時的に現預金が増加しているということと。営業債権につきましては、これは昨年末との対比でございますので、12 月末と 9 月末との売上ボリュームの差という、季節的な要因で減少しているということでございます。

貸借対照表の状況



● 負債合計は前期差 +164億円、資本合計は▲114億円



Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 22/36

続きまして 22 ページでございます。22 ページは負債・資本の部ということで、社債の発行による増加、あと手元資金確保のための CP の発行で、負債は 160 億円増加しています。

資本の部につきましては、当期の赤字もあり減少しているというところでございます。

● 投資金額（支払ベース）は**202**億円

<連結キャッシュフロー計算書>

(億円)	2019 3Q実績	2020 3Q実績	増減	増減率
営業活動によるCF	344	213	▲130	▲37.9%
投資活動によるCF	▲219	▲143	76	—
フリーCF	124	70	▲54	▲43.6%
財務活動によるCF	▲3	303	306	—

<投資金額（支払ベース）推移>



<投資金額 (①+②+③)> **202** 億円

① 設備投資（支払ベース）：**135** 億円
（有形固定資産・無形固定資産・投資不動産）

<主な内訳>

- ・酒類：**58**億円
サッポロビール社：37億円 スリーマン社：15億円
- ・食品飲料：**20**億円
ポッカサッポロ社：9億円
- ・不動産：**38**億円
投資不動産：35億円
- ・全社：**18**億円

② リース料：**28**億円
（飲食店舗の家賃にかかるリース料除く）

③ その他投資：**39**億円
（長期前払費用・投資有価証券ほか）

続きまして 23 ページでございます。連結キャッシュフロー投資の部分でございます。

営業キャッシュフローにつきましては、資料に記載のとおり、前期に対して 130 億円減少しております。一方、投資キャッシュフローは 76 億円抑制しております、その結果、フリーキャッシュフローは 70 億円ということで、昨年対比で 54 億円減少しております。

財務活動によるキャッシュフローは、社債、CP 等の調達で約 300 億円増加しているというところでございます。

投資の金額でございますが、支払ベースで 202 億円ということで、昨年が 418 億円でしたので、昨年に対して半減ということでございます。

24 ページ以降は、各セグメント、各事業の主要なデータということでございますので、後ほどご覧いただければと思います。

以上で、私からのご説明は終了させていただきたいと思っております。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

司会：ご説明ありがとうございました。ではこれより、質疑応答を開始いたします。

ご質問の順番がきて司会者よりお名前を呼ばれましたら、会社名、お名前の後にご質問をお願いいたします。なおご質問につきましては、一問一答形式でお願いいたします。また多くの方からのご質問にお答えするために、お1人様2問までとさせていただきます。

ではまず最初に、野村證券の藤原様。ご質問をお願いいたします。

藤原：こんばんは、野村證券の藤原です。よろしくお願いいたします。

通期の事業利益の計画に対してすごく進捗が良くて、差し引きすると第4クォーターの事業利益って2億円ぐらいの損失かなというかたちで。日本、アジア酒類がすごく高進捗ということですけども。通期の計画に対しての今の状況を、目立ったセグメントのところで教えてください。これが一つ目です。

二つ目が、冒頭のところのプレゼンでありました、ポッカサッポロと、あとサッポロライオン社のところで、詳細な希望退職の内容は当然お伝えできないということだったと思うんですけども。来期の固定費がこの制度を使うことによってどの程度下がるのか、そのイメージ感をいただければと思います。以上です。

岩田：ありがとうございます。お答え申し上げます。

まず一つ目の進捗、現在の状況に対して第4クォーター、どう見ているのかというところでございます。第4クォーターについては、サッポロビールの状況は、新ジャンルにつきましては9月、仮需がありまして大きく伸びた半面、一部売上が落ちました。

ただ一方でビールにつきましては、先ほど黒ラベル、エビスの缶等も130%を超える売上。ビールセグメントでも前年を超える売上というかたちで、ほぼ想定の見通しを上回るかたちで推移しています。そういった意味では、この通期の利益のところは、やや保守的に見ていることになろうかと思えます。

ポッカサッポロ社についても、自動販売機は今のところ1~9月で80%ということでもございましたが、やはりこのコロナの影響を受けまして、自動販売機の事業、カフェの事業がどれぐらいのペースで立ち上がってくるのかというところは予断を許さないというところで、足元はほぼ想定どおりと。

先ほどの通期の業績見込みで申し上げた数字とほぼ同様の推移をしておりますが、そういった意味でビール社、ポッカサッポロ社ともほぼ想定どおりということと。

あと不動産事業については、今日明日どうこうなる事業ではございませんので、通期の見通しどおりということでございます。いずれの売上、事業利益の部分につきましても、かなり保守的に見込んで通期の当初の予定のとおりということで、今時点では考えています。

このコロナの影響が今、また北海道で感染者が増えたり、東京でも昨日は300人を超えたりということで、ビールにとりましては12月、一番大きな月でございますし、ライオン社にとりましても宴会需要等で大きな月でございますので。その辺の動向がまだ12月見通せないということで、保守的に見込んでいるところでございます。

続きまして、コスト削減へのインパクトというところでございますが。

まず今期のところでございますが、今期その他の営業費用で119億円を見込んでおります。1～9月では59億円ということで、年初にご説明させていただきましたが、今期、早期退職費用プラス構造改革費用で50億円の引当てをしております。

既にサッポロビール社の1次で12億円を計上しておりますので、今回のサッポロビール社の2次、ポッカサッポロ社、ライオン社の早期退職も含めて、年間の50億円の中で収まるだろうということでございます。

あと来期におけるインパクトということで、目標人数をいずれも設定しておりませんので、具体的なくら下がるという回答は難しいのですが。2月の決算発表の際に50億円早期退職という関連で、同様にコスト削減がどうなるのかというお話がございました。

その際、仮にというお話で1人2,500万円の上乗せ退職金をお支払いして、200名の方が退職された場合に今期の支出が50億円になる。今後減る費用は、人件費をお一方1,000万円と考えれば、200名で20億円といったお話を2月の決算発表の際にさせていただきました。

当初は、主としてサッポロホールディングス、サッポロビールで固定費が減っていく見込みでございましたが、その50億円をポッカサッポロ社、ライオン社も含めて全体で使っていくということでございます。目標人数は定めていないということでございますので、セグメントごとの内訳はまだ分かりませんが、そういったかたちでご理解いただければと思います。以上でございます。

藤原：分かりました。どうもありがとうございます。

司会：では続きまして岡三証券、住母家様。ご質問をお願いいたします。

住母家：お世話になっております。岡三証券の住母家です。私も今の質問と少しというか、かなり重複してしまうんですけども。

外食の固定費削減についてです。希望退職の人数は設定されていないんですけども、店舗閉鎖を今期、来期していくので、固定費はいくらかもう削減できるような、定量的なイメージもあると思うのですが。何かしらもう少し、ヒントをいただくとありがたいんですけども。まずそれが1点目です。

岩田：ライオン社につきましては損益分岐点の引下げということで、店舗閉鎖をすれば家賃等々の支払はなくなることで。あと希望退職にご応募いただいて、ご退職なさった方の人件費は来期以降、発生しないことに加えて、あとライオン社では本社が今恵比寿にございますが、銀座の7丁目のライオンの店舗の上の部分、6階の一部に移転をする予定でございます。そういったことで事務所家賃を抑制する等々の取り組みをしております。

具体的に、ライオンが今期50億円を超える事業利益の赤字がどうなるのかということについては、ちょうど今、来期の計画の策定の途中ということでございますので。大変申し訳ございませんが、来年2月の決算発表のところまで少しお時間をいただきたいと思っております。以上でございます。

住母家：分かりました。もう1点目が国内のビールについてです。

酒税法改正後の10月の販売数量がエビスでも129%で、黒ラベルで缶で133%で、非常に伸びていると思います。これはマーケットに対してどうだったのかというデータがあれば教えていただきたいんですけども、お願いできますか。

岩田：ビールの総需要そのものがどうなっているのかは業界誌等々でしか、推定の数字しか分かりませんが。おそらく業界誌の推定では、10月の売上はビール類全体で92~93%。その中でサッポロビール社は95.3%。

あとビール全体も100%を少し業界全体では上回ったのではないかということに対して、当社は109%ということで。店頭等々を見ていますと、この酒税改正に向けて流通の皆様もビール売り場を増やしたりという中で、黒ラベル、エビス等の売り場も確実に広がっているということで。これをてこに、ビール強化の流れを加速させていきたいと考えております。

あと新ジャンルについては、9月大きく売上が伸びましたが、6月は一部仮需ということで61%と。9月の仮需がおそらく大きかったであろう分、10月は61%ということで。9、10月を合わせると新ジャンルは100%を超えておりますので、ほぼ10月で調整されていくのかなと考えております。以上でございます。

住母家：そうすると酒税改正の影響で、ビールが価格が下がって、需要がかなり伸びている側面だと思えるんですけども。その中でも御社のビールが、相対的に他社さんよりも選択されているという理解でよろしいのでしょうか。

岩田：総需要を上回っているということは、おそらく全体よりはプラスということでございますので。もともとが黒ラベル、エビス好調ということで需要を上回って推移をしておりましたので、その流れを加速させていきたいと思っております。

住母家：ありがとうございます。以上です。

司会：それでは次のご質問に移らせていただきます。みずほ証券の佐治様、ご質問をお願いいたします。

岩田：佐治さん、岩田でございます。どうもお世話になります。

佐治：お疲れさまです。教えていただきたいのが、飲料についてです。

マーケット、今自販機のいわゆる政策撤去であるとかコスト削減を進められているということで、来年に向けて黒字化で構造改革ということですが、その具体策について来年に向けてもう少し教えていただけますでしょうか。これが1点目です。

それから二つ目ですが、来期のマーケット動向について、ビール類ですけれども、こんなところをどう見ていらっしゃるか。その辺のところを教えていただきたいと。

特に、今年かなり業務用厳しかったと思いますが、その業務用の回復度合いであるとか、それから家庭用の環境であるとか、その辺のところをご説明いただきたいというところです。来期の見通しですね。その辺をお願いします。

岩田：お答えします。まず飲料食品、特に飲料のところの来期の構造改革に向けた、もう少し具体的な取り組みをということで。

一つは、先ほど申し上げました早期退職を含めた取り組みということで、年末期限ということでございますので、来期以降の固定費の部分に寄与してくると考えています。

また自動販売機の事業についても、政策撤去の部分については継続して取り組んでまいることと。

あとサプライチェーンの部分の無駄な廃棄等々の抑制、そういったところも含めた固定費の削減を今期もやっております。コロナの影響もありましたが、固定費の削減については成果を出しているということで、こういったことを継続して取り組んでまいりたいと思っております。

一方で食品については、巣ごもりも含めて好調ということでございますので。今期 10%近く伸びていますレモン、そしてスープ、豆乳ヨーグルトといった分野を大きく拡大して、飲料の、数量的には非常に厳しいかも分かりませんが、その部分を食品でカバーして利益を稼げるようにしてまいりたいと考えております。

続きましてビールの来期のところでございますが、来期のビールの見通しといたしまして、今期比でいうとざくっと、ビール類全体では今期並みかなと見ております。

ビールは今期比 109%。発泡酒については 95%。新ジャンルについては 94%。RTD は 104%ということで、ビールは一つは家庭用のビールの売上が好調であることに加えて、やはり業務用の部分はコロナとの関連の度合いに大きくかかわってくるということで。この 7~9 月の瓶・樽ビールについては、70%ぐらいの水準まで回復してまいりました。

コロナが落ち着いてくれば、この数字を上回っていくことになっていこうかと思えますし、コロナがまた感染して飲食店の皆さんに閉店時間を早くしていただくですとか、そういった取り組みが行われると、おそらく瓶・樽ビールへの影響は引き続き続くということで。

コロナの影響次第で、業務用と家庭用の売上については少し入り繰りがあるのかなと考えておりますが、ビール類全体ではおそらく今期並みと考えております。

あとライオン社についても、来期末ぐらいには 80%程度の売上ということ想定しておりますが、おそらく期末の段階では決算説明資料でご紹介させていただいたとおり、60%ぐらいと見ております。

ですので、期首のスタートはおそらく 60%ぐらいから始まって、期末には 80%ぐらいになるであろうと予測しておりますが、これもコロナ次第。コロナの動向次第ということで大きく変わってまいるというところで、今の時点では申し上げられるのは以上ということでございます。

佐治：ありがとうございます。ちなみに先ほど 9%ぐらいのプラスということで、業務用は 7~9 月で 3 割減ぐらいまで戻ってきたということなのですが、コロナ次第ではあるものの、来年は段階的には緩やかに戻っていただろうと想定されていらっしゃるということでよろしいですか。

岩田：おっしゃるとおりでございます。来年末にかけて一進一退を繰り返しながら、緩やかに回復していくと。ライオン社で見ている来期の売上は 80%ぐらいを想定して、今のところは考えているということでございます。

佐治：分かりました。あと基本的には来期黒字化に向けて、ポッカサッポロフード&ビバレッジという会社としてですけれども、一応、今回 21 年で黒字化ということでお話をいただいたのです

が、ここにいただいたような現時点での取り組みを進めていけば、ある程度黒字化は見えているという、そんな目線でよろしいのでしょうか。

岩田：これも今、来期の予算をつくっているところで、具体的などころはお話し申し上げられないのですが。単体につきましては先ほど申し上げた固定費削減の取り組み等々の、具体的な成果が上がってきております。

そういったことで、単体は飲料の分野では自販機のマイナスをカバーして、食品を拡大させていくことと、あと食品については原価低減の取り組みですとか物流コストの削減ですとか、そういったコスト削減の取り組みを継続していくということです。

あと、飲食セグメントの中にはカフェ・ド・クリエ、外食のチェーンがございます。やはりここが今期の赤字の大きな部分でございますので、この動向次第というところで。ここがやはりコロナが続くことになると、来期もカフェ事業で少し影響を引きずるのではないかとというところで今、社内の検討を進めているところでございます。以上でございます。

佐治：分かりました。ありがとうございます。

司会：続きまして、シティグループ証券、ミウラ様。ご質問をお願いいたします。

ミウラ：1点目の質問は、今の佐治さんの質問と同じです。このビールの市場が来年9%カテゴリーで増えるということですが、これは業務用が緩やかに改善ということですがけれども、要は足元のビールの回帰を見て、それでこの前提を立てておられるのか。その確度らしきものを、もう少し詳しく教えていただければと思っています。

2点目は、9カ月経って、GOLD STARの販売箱数がいかにほどだったのかを教えていただけませんか。通期の見通しも併せていただくと、すごく助かります。以上です。

岩田：ご回答申し上げます。一つは来期の見通しでございますが、足元ビールの売上は大変好調ではあるものの、まだこの1カ月経ったところで、短期的に見てどうこうということではなくて。夏過ぎぐらいからこの足元の状況を受けて、何度か来期の見通しについては検討を重ねております。

といったことで、現時点の見通しということで。当然また11月、年末の動向ないし、あとコロナの動向を見てビールのジャンル、特に缶と瓶・樽がどうなるかというところについては、再度見直しをしていくということで。

おそらく年初のビールの方針発表ぐらいのときに、サッポロビール社として来期こう市場を見るところで、それに向けて毎回アップデートをしていくという今時点の状況ということで、ご理解いただければと思っております。

あと GOLD STAR でございますが、年間の計画は 360 万ケースということに対して、1~9 月では 400 万ケースを突破したということでございます。これがこの先どうなるのかは、今の時点では申し上げられないということで。1~9 月の状況を見て推定いただければということでございますが、当初計画を大きく上回るかたちで推移しているということでございます。以上でございます。

ミウラ：ありがとうございます。1 点目の質問のところの、実は大手の中で御社の見立てって、過去 20 年間で見るとすごく当たるんです。素晴らしい分析だと思います。

その御社が、間近に迫った来年、ビールが 9%というのはすごく意味深いところがありまして。それで今時点、夏過ぎには来年当然ながら見直しというのはありますし、2 月でまた少し変わるかもしれない、それもそれはおっしゃるとおりですけれども。

日本で最高に近い分析力を持っている予想の確度の高い御社から見て、9%という数字ってどういう根拠でご覧になっておられるのかをぜひ知りたいと思っているので、もう少しかみ砕いていただけないでしょうか。ドタ勘で 9%にしたっていうんでも、それでもいいです。

岩田：あとはヒントということではございませんが、容器別の内訳だけ申し上げて、その説明に代えさせていただければと思っております。

109%の見立ての中身としまして、容器の瓶では 123、缶で 95。あと樽で 125 ということで。4~5 月、緊急事態宣言下でほとんど瓶・樽ビールについては、売上が数十パーセントであったということの裏返しを受けて、瓶・樽が伸びると。伸びるといいますか、若干回復するというところで立てているところが、このビールの 109%になっているところかと考えております。

ミウラ：缶はマイナス 5 なのですね。分かりました。

岩田：はい。1 点修正でございます。GOLD STAR ですが、当初計画は 360 万で、上方修正をしまして 460 万ケースです。失礼しました。現時点で 400 万ケースということでございますので、年間目標に向けては大変順調にしているということでございます。大変申し訳ございません、以上でございます。

ミウラ：大丈夫です。GOLD STAR ってこの数年来で、この業界の中で一番おいしい第 3 のビールだと思っているんですね。結局かなり苦いビールが 900 万いくとかいう時代に、あべこべの時代になっているんですけれども。

御社はこの 500 万でもいくらでもいいんですが、計画を過達できたから順調だ、好調だっておっしゃっていますけれども、味とかブランドとか広告とかそういった目で見ると、もっと売れてしかるべきじゃないかなと思っています。

もし私の考え、思いが強過ぎたなら修正していただきたいんですが、要は少な過ぎると僕は思っています。もしここが改善すれば、実は本来これは1,000万いったはずとかのギャップとか、何かポテンシャルとかそういったものを少しご解説いただけますでしょうか。

岩田：ご指摘のとおり、味覚については大変高いご評価をいただきまして、本当にありがとうございます。お客様からも同様に高い評価をいただいております。導入当初は高い取扱い率をいただいておりますが、やはり一部エリアによっては例えば500缶がお店の店頭でお取扱いがないですとか。あと6本パックが350缶で、麦とホップはあるけどGOLD STARの取扱いがないお店も一部ございます。

そういった意味で、やはり営業努力のところの取り組みを強く感じておりました。これは高島も8月、決算発表の際に申し上げておりましたが、来期のところでリニューアルをかまえて、再度カバー率の拡大を図って、おっしゃるように、少しでも今期を上回っていくようなかたちで取り組んでまいりたいということ。

やはりお客様の生活防衛意識の中で、新ジャンルの商品については普段使いの商品として、いつものものをずっと飲みたいというリクエスト、ニーズは多くあるかと思えます。そのニーズにきちんとお応えできるように店頭で並べて、その良さをお客様にお伝えして、1本でも多く売っていただけるように取り組んでまいりたいと考えております。以上でございます。高いご評価ありがとうございます。

ミウラ：本当に素晴らしい商品を開発できていても、結局ものを置いていないと、棚にないといかんというところはあるんですけども。以前に比べて今の現段階の日本市場は、やっぱり成功するためのディストリビューション力が以前に比べてかなり重要度を増していると、そういうことなのですか。

岩田：ディストリビューション力もありますし、あと一方で営業力といいますか、そういった意味で当社も今までは業務用と家庭用を、両者で同じトップの下で展開しておりましたが、今年の3月からは家庭用組織と業務用組織を明確に指揮系統を分けたので。

具体的にどこのお取扱いのチェーンでどういったものがないかということ、一気に通貫で活動できるようにする体制をとってきたというところで。流通のお力は強いのですが、やはりメーカーとしてもそういった流れの中で、きちんとお取扱いをいただけるような体制を当社としてもとってきているということ。来年のリニューアル以降の取り組みを、ぜひご期待いただきたいなと思っております。

ミウラ：ありがとうございます。5年先まで GOLD STAR があって、5年先でも飲めるように心から願っております。よろしくお願いします。

岩田：頑張ります。

司会：終了のお時間となりましたので、こちらで質疑応答を終了とさせていただきます。最後に岩田より、一言挨拶を申し上げます。よろしくお願いいたします。

岩田：本日はお忙しい中、決算説明会にご出席ありがとうございました。

コロナの影響はまだまだ不透明な部分はございますが、通期の目標達成に向けて会社一丸となって取り組んでまいりますので、何とぞ引き続きよろしくお願いいたします。

本日はどうもありがとうございました。

司会：以上で電話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]