

## 【決算説明会質疑録】2019年12月期 第4四半期決算について

<日時>2月14日(金) 10:00-11:30

<登壇者>代表取締役社長 尾賀、常務取締役 征矢、サッポロビール社長 高島

### 【酒類事業(全体&計画)について】

Q. 2020年をどのように捉え、2024年に向けて売上・利益水準をどのように上げていくのか。

(高島) 国内酒類の利益総額を上げることに加え、輸出とカナダ・アメリカで利益を積み上げていく。2020年は我々にとってのターニングポイントであり、10月のビールカテゴリー減税のタイミングで将来構造が見えるよう施策を打ち出す。具体的には、エビスの130周年を用いて店頭施策を大きく打ち出す(前年比1.5倍)。昨年はリアルなタッチポイントが少なかったが、今期は次々と施策を打っていく。ゴールデンウィークとお盆、減税前のタイミングをターゲットにしている。また、高輪ゲートウェイの仮オープンに合わせて、“日本”というブランドを打ち出す企画を実施予定(ビールは当社が、フードと日本酒は中田英寿氏がプロデュース)。4ヶ月間リアルなタッチポイントをしっかりとした後、スーパーマーケット等に広げていきたい。ビールテイスト市場で計画以上の利益創出を目指していく。

(征矢) 2020年の酒類事業は運搬費等のコスト増が大きいため、これを乗り越えるサプライチェーンの対応も必要だと考える。中期経営計画では、全体の事業利益率を5%に引き上げてく計画だが、全ての事業利益のハードルが5%。

Q. 2020年10月1日からの酒税改定に向けての商品構成比変動の見通しと先日発売のゴールドスターの手応えはいかがか？

(高島) ビール類全体からRTDへの流出は止まらない。酒税改定はビールにとってはプラスだが、新ジャンルにとってはマイナス。今期のビールテイストはトータルで前年度比98%を見込むが、ビールカテゴリーは99%より少し上、新ジャンルは99%より少し下、発泡酒は減っていく見込み。

ゴールドスターについては計画通りだが、今後、競合他社も新ジャンル商品を出してくるため、楽観視はしていない。麦とホップとゴールドスターのツートップでそれぞれの価値を伝えていくことが重要。引き続き、新ジャンルの新商品は増える可能性がある。

## 【食品飲料事業(日本)について】

Q. 食品飲料事業について、食品の構成比を高めることで利益率 5%を目指すとのことだが、どのような施策で利益率を向上させるのか。もう一段の投資や人材投入の計画があるのか？

(征矢) 徹底的に変動費化を図るカテゴリーと、将来的に収益が期待でき、投資をしていくカテゴリーにしっかりと分けることが重要。流動性が高いものは外に出していき、成長の芽を感じているものには投資を行い、長期で回収できるものにする。当社は飲料会社の中でも自製率が高い方であったが、今後は会社として変えて行くことで、利益を積み上げていく。以前のサッポロ飲料はファブレスであった。また、リスク回避ができるポートフォリオに変えていくことで、利益率 5%を目指していく。

Q. 自動販売機の構造改革について、何が課題であり、現状どこまで進捗しているのか

(征矢) 自動販売機の構造改革について、大きな枠組みで変えるものについては適宜発表する。足許で進めていることについては、不採算なロケーションからの引き上げを推進している。その他の多様な選択肢も含めて検討している。

Q. (征矢への質問) 今後ポッカサッポロを率いていく中で、構造改革を含め考えは如何か？

(征矢) 食品飲料について、今のポッカサッポロの課題はポッカサッポロとは何か一言で言えないこと。現状は総合デパートになってしまっている。「ポッカだったらレモン」のような尖りを持つことが必要。尖らせるためには自分の領域に引きずり込むことが重要であり、取り組める飲料領域に絞り、その後食品領域を強化してく。また、クラフトビールが市場に入ってきているように、競合と比べれば規模が小さいため動きやすいという利点もある

## 【食品飲料事業(海外)について】

Q. 北米飲料の売却によりアセットアロケーションはどのように変わるのか

(征矢) 北米飲料は一時 20 億円の赤字を出していたものが売却のタイミングでは黒字化しており、PL の改善ではなく将来のリスクを回避するため売却した。北米はグループにとって重要な市場であるため、酒類と飲料どちらもやりたいところだが、まずは酒類に集中する。北米飲料から引いた人材やお金、時間を酒類に当てていく方針。効果は PL にはすぐには出ないかもしれないが、経営資源のシフトはしっかりと行なっていく。

## 【経営全般について】

Q. 早期退職優遇制度について、貴社の計画では構造改革費用等で 55 億円とのこと。人数としてはどれほどを想定しており、また、コストが減る部分をどのように使っていくのか？

(尾賀) 早期退職優遇制度については、元々セカンドキャリア支援制度としているものを今年だけ拡充した。中期経営計画の達成のため、人事・評価制度も変えて行くことが必要。70 歳まで働きたいという要望に応えるためにも、将来の選択肢を増やす必要がある。一方、バブルで固まった世代があるのも事実。あくまで本人の意思による早期退職のため、人数の確定はできない。丁寧に進めて行く。

(征矢) 早期退職をどの程度見ているか明言はできない。効果については、2021 年から減少する見込み。コストが減った部分については、損益分岐点が高いことが当社の課題のため、下げていきたい。

Q. 有利子負債の水準感について、北米飲料の撤退で資産が大きく減るが、有利子負債は変わらずの水準。今後負債をどのように減らして行く計画か？

(征矢) D/E レシオ 1 倍の旗を下ろしたが、現在の 1.2 倍の水準は適正だと捉えている。キャッシュインが多い事業は国内酒類や不動産であり、キャッシュアウトが多い事業は北米酒類や食品の再構築。ホールディングスがしっかりと規律を持ち、管理していく。

Q. 不動産事業で生み出したキャッシュを株主還元で充当する等の考えはないのか？

(征矢) 株主還元の方法は色々ある中で、現状では配当をしっかりと行っていく方針。

以上