



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 通期決算説明会

2021年2月12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 月期通期決算説明会
[決算期]	2020 年度 通期
[日程]	2021 年 2 月 12 日
[ページ数]	46
[時間]	10:30 – 11:55 (合計：85 分、登壇：39 分、質疑応答：46 分)
[開催場所]	電話会議
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	3 名 代表取締役社長 尾賀 真城 (以下、尾賀) 常務取締役 岩田 義浩 (以下、岩田) サッポロビール株式会社 代表取締役社長 高島 英也 (以下、高島)

[アナリスト名]*	みずほ証券	佐治 広 様
	野村證券	藤原 悟史 様
	JP モルガン証券	角田 律子 様
	岡三証券	住母家 学 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2020年度第4四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、サッポロホールディングス株式会社、代表取締役社長、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、岩田義浩。サッポロビール株式会社代表取締役社長、高島英也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、まず尾賀、岩田の順に第4四半期決算の概要を、決算説明資料パワーポイントに基づいて説明した後、質疑応答を行います。

それでは電話会議を開始いたします。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。

中期的な方向性



- コロナによって市場環境は大きく変わったが、当社グループの中期的な方向性には変更無し
一方、目標達成には**早期の成果創出が重要** 今まで以上にスピードを上げて取り組む

◆「グループ経営計画2024」基本方針

本業集中と強靱化	<ul style="list-style-type: none">・ビール事業への経営資源集中・低収益事業の縮小・撤退と、食をはじめとする成長分野へのシフト	
グローバル展開の加速	<ul style="list-style-type: none">・海外事業を事業会社に全て移管、一貫したブランドの世界戦略を展開・北米とアジアパシフィックを中心に収益力強化と共に成長を加速・グローバル人財の育成	
シンプルでコンパクトな企業構造の確立	<ul style="list-style-type: none">・小さい本社・わかりやすい組織に再編、BPR・DXの推進・SHはガバナンス・事業会社支援・経営資源配分機能に特化・事業会社に事業推進の機能全てを移管し、機動力を発揮	
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none">・良質原料を自ら作り上げる仕組みなどをはじめとした、社会的価値と経済的価値の両立・恵比寿・札幌・銀座というゆかりある地域のまちづくり推進・時代の要請に即した経営の透明性と公正性の進化	

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 4/50

尾賀：尾賀でございます。おはようございます。よろしくどうぞお願いいたします。

それでは、パワーポイントの4ページをご覧くださいと思っています。

昨年、2020年度を初年度とする5年間の中計をスタートさせたわけですが、初年度の昨年はコロナによって、非常に市場環境が大きく変わったということでございます。

この中計、合致するのかということなのですが、基本的にはやろうとしていること、あるいは向かう方向は変わらないと考えておりますので、基本方針は変えないかたちでいっております。

定量目標の部分ですが、コロナの見通しが不透明なところで、今こちらについても変えることができないといった意味で、この基本方針は継続しているとご理解いただきたいと思います。

2020年：振り返り



- 2020年はコロナ影響により全事業で苦戦 特に外食事業、食品飲料事業は大幅な減収減益
食品飲料事業は収益性の低下に伴い、固定資産の減損も計上

◆概況とトピックス

事業		概況	トピックス	
酒類	日本アジア酒類	・コストコントロール奏功 →事業利益微減	PS社保有の固定資産減損	・その他営業費用110億円計上
	北米酒類	・アメリカ苦戦もカナダ好調 →事業利益微増	コロナによる損失	・その他営業費用35億円計上
	外食	・外食需要大幅減 →大幅な減収減益	早期退職優遇制度	・355名(3社合計) ・一時費用49億円
食品飲料		・自販機飲料、カフェ需要減 →大幅な減収減益	外食店舗の閉店	・銀座ライオン32店舗閉店
不動産		・オフィスは高稼働を維持 →底堅く推移		

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 5/50

5ページ、昨年の振り返りを若干させていただきます。

昨年はコロナの影響の中でも缶ビールや、あるいはレモン、スープ、カップみそ汁といった食品で伸びている商品もございましたが、やはり全事業でいろいろな影響を受けたというところがございます。

5 ページのパワーポイントの左側の上から 3 番目、外食を見ていただきたいのですが、需要が大幅に減少して、大幅な減収減益になったと。

そして次の食品飲料も、自販機飲料、カフェ需要減での大幅な減収減益になったと。ここがやはり大きな痛手であったところでございます。


そして右側のトピックスになりますが、ポッカサッポロ社保有の固定資産の減損をいたしました。110 億円を計上したかたちです。

それから、コロナによる損失につきましては、その他の営業費用ということで 35 億円を計上いたし、早期退職優遇制度につきましては、サッポロビール、ポッカサッポロ、サッポロライオンの 3 社合計で約 350 名。そして、一時費用として 49 億円を計上したかたちでございます。

そして銀座ライオンの店舗につきましては、32 店舗の閉鎖をしております。

これが昨年 20 年の振り返りとなります。

2021年：取り組み方針



● 2021年はワクチン供給も開始され、市場は緩やかな回復を想定
 当社グループは特に以下の取り組みに注力し、**事業成長と投下資本効率の向上**を目指す

◆ **主な成長戦略と企業構造の変革への取り組み**

成長戦略	企業構造の変革						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #e0e0e0;">国内酒類</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 缶ビールの成長「黒ラベル」「エビス」 ・ 樽生ビールの回復 ・ RTD新商品 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #e0e0e0;">海外酒類</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ カナダ：ビール、RTD強化 ・ アメリカ：新商品発売、アンカー再生 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #e0e0e0;">不動産</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 恵比寿ガーデンプレイス商業棟リニューアル ・ 戦略的物件組み替え </td> </tr> </table>	国内酒類	<ul style="list-style-type: none"> ・ 缶ビールの成長「黒ラベル」「エビス」 ・ 樽生ビールの回復 ・ RTD新商品 	海外酒類	<ul style="list-style-type: none"> ・ カナダ：ビール、RTD強化 ・ アメリカ：新商品発売、アンカー再生 	不動産	<ul style="list-style-type: none"> ・ 恵比寿ガーデンプレイス商業棟リニューアル ・ 戦略的物件組み替え 	<p>【全社的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 物件売却による含み益の顕在化、再投資により、資本増強と資本効率の改善を狙う (2021年は100億円超の売却益を想定) ・ 有価証券の売却 (2022年までに50~100億円の売却を想定) ・ 組織体制、人員体制、機能の抜本的な見直し <p>【外食】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 不採算店舗の閉店 (20店舗 + α) ・ 低コスト、低オペレーション業態へのシフト <p>【食品飲料】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自販機、外食 (カフェ) の収益改善 ・ 事業再編成
国内酒類	<ul style="list-style-type: none"> ・ 缶ビールの成長「黒ラベル」「エビス」 ・ 樽生ビールの回復 ・ RTD新商品 						
海外酒類	<ul style="list-style-type: none"> ・ カナダ：ビール、RTD強化 ・ アメリカ：新商品発売、アンカー再生 						
不動産	<ul style="list-style-type: none"> ・ 恵比寿ガーデンプレイス商業棟リニューアル ・ 戦略的物件組み替え 						

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 6/50

そして次のページ、6 ページをご覧くださいと思います。本年の取り組みの方針です。

いかにして事業成長していくのかが一つ。もう一つは従来からも考えておりました、企業構造そのものをどう変えていくかという、その取り組みをさらに進化させる。これが二つ目になります。

どうやって成長するかという左側の項目につきましては、まず国内酒類においてはやはり缶ビールの成長、これがまず第1であります。そして樽生ビールですが、これは成長というよりは、昨年よりは回復するという意味でのプラスアルファ、こういう意味であります。そして伸長しているRTD、ここは新商品を含めたいろいろな対応をしていく。これが国内酒類。

そしてカナダは、昨年のコロナの影響があっても数量が伸びているという、非常に良い状況に恵まれておりますので、ここはビールと、そして海外でも伸長著しいRTD、その両方を強化していくと。

そしてアメリカについては、新商品を投入すると同時にアンカーを、昨年、本当はやりたかったのですができなかったリニューアルを開始いたします。そういったことで、この成長を図っていく。

そして、もう一つが不動産になります。リターンが若干後になる部分はあるかもしれませんが、この恵比寿ガーデンプレイス商業棟のリニューアルを行います。と同時に、戦略的な物件の組換え、売却等を行うことで成長していく。これが成長戦略になります。

そして、右側の企業構造の変革になります。不動産にもかかわるわけですが、物件の売却による含み益の顕在化、それから再投資によって昨年傷んだ資本を回復させる、増強する。資本効率の改善をねらうと、これを図ってまいります。

そして同時に、有価証券の売却を22年までに50億～100億円の想定で行うことをしておりますし、従来から取り組んでおります組織体制、人員体制、機能の抜本的な見直し。これも進化させていきたいと思っております。


昨年に続いて外食は厳しい部分がありますので、特に外食の部分は、不採算店舗のさらなる閉店や低コストの、あるいは低オペレーションへのシフトも事業構造の変革の中に含まれていけると考えておりますし。食品飲料の自販機やカフェの収益改善、あるいはその他の事業再編も併せて行うということでございます。

私からは以上でございます。

司会：説明ありがとうございました。続きまして、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：おはようございます。投資家の皆様にはお忙しい中、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。

私、岩田から、まずは本年度の決算見通しにつきまして、その後、昨年度の決算の内容につきましてご説明させていただきます。



2021年：成長戦略

● 【国内酒類】「プレミアム価値」と「リーズナブル価値」を追求

		2021売上計画 (函数)			総需要見通し 当社推計値	
		計画	前年比	2019年比	前年比	2019年比
(万函)						
国内ビール類合計		4,188	+5%	▲4%	+0%	▲9%
ジャンル	ビール	2,638	+7%	▲12%	+5%	▲18%
	発泡酒	142	▲19%	▲32%	▲4%	▲5%
	新ジャンル	1,408	+5%	+25%	▲4%	▲1%
容器	瓶	-	+15%	▲27%	+21%	▲31%
	缶	-	+1%	+10%	▲3%	▲2%
	樽	-	+21%	▲31%	+17%	▲30%
※容器別の販売数量は非開示						
RTD		986	+22%	+9%	+6%	-
ノンアルコール		74	+29%	+4%	+1%	-

ビール類、ノンアルコールは633ml×20本換算 RTDは250ml×24本換算

◆ **総需要見通し**

<ビール類>
・業務用市場の回復を見込むも、**2019年水準までは回復しない**

<RTD・ノンアルコール>
・引き続き**市場は拡大**

◆ **売上計画**

<ビール類>
・ビールは**プレミアム化**
・新ジャンルは**おいしさツートップ戦略**

<RTD>
・新商品投入で**大幅な数量増**

<ノンアルコール>
・「**おいしさ×機能×利便性**」で市場をカイク

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 7/50

パワーポイント資料の7ページをご用意いただきたいと思います。

国内酒類事業における売上の、今期の見通しでございます。

今期はビール、黒ラベル、エビスの売上拡大。新ジャンルについてはツートップ戦略で、トップラインを大きく拡大していく計画をしています。

総需要の見通しと言いますか、コロナにおけるビールの需要の前提でございますが、足元の緊急事態宣言で、業務用におけるビール類の売上は、今現在は大変厳しい状況にあります。

緊急事態宣言は3月7日まで延長となりましたが、解除以降、業務用売上は徐々に回復に向かい、特に4、5月は昨年より戻りがありますので、前年比で見ますと大きく伸長。その後、ワクチンの接種がスタートし、夏場以降、飲食需要が緩やかに回復していくというシナリオを描いています。

今年のビール類の総需要は、このパワーポイント資料の一番右側に、総需要見通しを記載させていただいています。前年比と2019年比で記載させていただいておりますが、前年並み。2019年比ではまだマイナス9%という水準を見込んでいます。

業務用需要につきましては、先ほど申し上げましたとおり、夏場から年末にかけて緩やかに回復するというので、中段に容器別の需要の見込みを記載させていただいておりますが、瓶ビールで21%増、樽では17%増と見ております。

ただ一昨年比ではいずれも30%減と、まだ一昨年まで戻るのには、少し時間がかかると見ております。缶については、外食需要が回復することによりまして、3%減と見込んでおります。

ジャンル別には、業務用市場の回復によりまして、ビールは5%増。新ジャンルは家飲みから業務用への一部移行、あと増税の影響等々もありますが、生活防衛による需要見込みは底堅く、マイナス4%と見ています。

当社の計画でございます。2021年、売上計画のところをご覧くださいと思います。

当社はプレミアム価値とリーズナブル価値を追求し、ビール、新ジャンルのツートップ戦略を継続いたします。販売計画ではビールで7%増、新ジャンルで5%増、トータルビール類で5%増を計画しています。

容器別の計画では、瓶で15%増、樽で21%増と。昨年コロナにより大きく減少した業務用需要の戻りによる増が、売上増の要因の一つとなっております。

また、プレミアム化として6年連続で伸びております黒ラベルの缶、4年ぶりに前年を上回ったエビスの缶を中心とした家庭用缶ビールにつきましても、増加させる計画でございます。

また新ジャンルでは、昨年大きく伸ばいたしました、発売いたして好評を博しました GOLD STAR、それと麦とホップのツートップの拡大に取り組みます。GOLD STAR につきましては1月、麦とホップにつきましては2月にリニューアルし売上増を図ってまいります。

RTD につきましては、昨年 99.99 が苦戦し、前年を割ってしまいましたが。本年につきましては、既に発売しまして好評を博しております、濃いめのレモンサワーの缶での展開、男梅サワーでの売上増と、RTS と呼ばれる家で割って飲んでいただくサワーに加えて、缶での RTD の連動で売上拡大に取り組みます。

8 ページにつきましては今、ご説明申し上げた取り組みの内容でございますので、割愛させていただきます。

● 【海外酒類】カナダはビールに加えRTDを強化 アメリカは家庭用強化とアンカーの再生に取り組み

(万箱)	2021売上計画 (函数)		
	計画	前年比	2019年比
海外ビール類合計	1,964	+8%	+2%
北米	1,746	+5%	+3%
海外ブランド	1,392	+2%	+5%
サッポロブランド	355	+20%	▲3%
その他地域	218	+30%	▲6%
サッポロブランド	218	+30%	▲6%

◆カナダ

<ビール>

SLEEMAN
BREWERS



フレーバービール
新発売

→好調なスリーマンクリアの
エクステンション展開

<RTD>



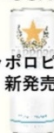
SPLASHリニューアル
&新商品発売

→RTDを第二の柱に

◆アメリカ

<USA>

SAPPORO
BREWERS



サッポロピュア
新発売

→機能系商品需要に応え
ライトビール投入

<アンカー>

ANCHOR
BREWING



リニューアル
&新商品発売

→抜本的な
ブランドリニューアル

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 9/50

9 ページにつきましては、海外酒類における成長戦略を記載させていただいております。

海外酒類は昨年も、カナダにおけるスリーマン社が売上を数量ベースで5%伸ばしました。スリーマンは、好調な健康系のエクステンションといたしまして新商品を発売することと。それに加えて、RTD をビールに次ぐ第2 の柱にすべく新商品の展開を図ってまいります。

サッポロ USA 社は業務用の比率が大きく、残念ながら売上を落としましたが、今年については機能系の新商品サッポロピュアを発売し、家庭用市場での拡大に取り組みます。

アンカーにつきましては大幅なりニューアルを実施し、缶の新商品投入で成長に取り組みます。

海外ビール類の売上は、1,964 万ケース。前年比で8%増と、大きく伸ばす計画をしております。

2021年：成長戦略



● 【外食】低コスト・低オペレーション業態へ注力

	2021売上計画 (金額)		
	(億円) 計画	前年比	2019年比
外食事業	167	+48%	▲39%



→エビスブランド強化
&宴会需要に頼らない業態強化

● 【食品飲料】植物性素材へ注力

	※PS社単体 2021売上計画 (金額)		
	(億円) 計画	前年比	2019年比
飲料水	636	+2%	▲7%
食品※	362	+11%	+18%

※レモン・スープ・プランツミルク



→レモンの活用シーン提案
&健康価値発信の継続



→引き続き市場を拡大

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 10/50

続きまして 10 ページ、外食と食品飲料の今期の取り組みです。

外食につきましては、昨年大きな赤字を出すことになりました。止血のため、赤字店舗の閉鎖を昨年で約 30 店。今期についても昨年、意思決定済みの今期閉鎖店舗が 15 店程度という予定をしております。

売上は、昨年比で見ますと 148%と大きく増加いたしますが、まだ 2019 年比では約 40%減といった水準でございます。

続きまして食品飲料です。

食品飲料につきましては、今期の飲料については 2%増。食品では 11%増を計画しております。

強みであります好調のレモン飲料、レモンの食品の拡大とともに、豆乳ヨーグルトを中心としたプランツミルクの拡大に取り組みます。

自動販売機については、昨年 6 万 9,000 台ということで、一昨年比で 7,500 台削減いたしました。不採算ロケの撤去を、確実に今期についても進めてまいります。

● 【不動産】 戦略的な物件組み替え、再投資により、事業規模を拡大

◆ 恵比寿ガーデンプレイス商業棟リニューアル

◆ 新規事業領域での事業拡大



The infographic is divided into two main sections. The left section, titled 'Social Living for LIFE CREATORS', shows a site plan of Ebisu Garden Place with a red arrow pointing to the '商業棟' (Commercial Building). Below this, two images illustrate the renovation: one showing a 2F workspace with the text '<2F:ワークスペース> 自然を感じながらテラスでの仕事も可能' (2F: Workspace - Work on the terrace while feeling nature), and another showing a B2 floor with the text '<B2:食料品・生活雑貨フロア> 「明治屋」「ライフ」「トモズ」出店決定' (B2: Food & Lifestyle Goods Floor - 'Meijiya', 'Life', 'Tomos' store opening decided). A red arrow points from the site plan to these images. Below the images, it states: '→2022年春：食料品・生活雑貨フロア先行オープン 2022年秋：グランドオープン' (→2022 Spring: Food & Lifestyle Goods Floor opening first, 2022 Autumn: Grand opening). The right section, titled '私募エクイティファンドへの投資' (Investment in Private Equity Funds), features a bar chart with three bars of increasing height. Text around the chart includes '戦略的物件組み替え' (Strategic asset replacement) and '不動産証券化ビジネス' (Real estate securitization business). Below the chart, it states: '→含み益顕在化と再投資により、資本増強と資本効率の改善を狙う (2021年は100億円超の売却益を想定)' (→Aiming for capital strengthening and improvement of capital efficiency through realization of hidden gains and reinvestment (2021 year: expecting over 100 billion yen in disposal gains)).

11 ページをご覧くださいと思います。不動産事業の成長戦略です。

不動産事業の今期の売上収益は、ほぼ前年横ばいという見込みでございます。

ガーデンプレイスにおける三越さんの退去後の各テナントにつきましては、先日発表させていただきましたが、商業部分についてはライフさん、明治屋さん、トモズさんの入店が決定いたしました。

この商業部分については 2022 年の秋に開業の予定でございますが、この商業施設については先行して 2022 年、来年春に先行して B2 の商業部分が開業いたします。1 階、2 階はオフィス、カフェ等々で 2022 年の秋に開業を予定しております。

不動産事業の成長戦略に向けて、今期はいろんな手を打ってまいります。戦略的物件の組換えを行い、リスクの分散とより収益性の安定を目指し、物件の取得を行ってまいります。新たな手法である不動産の証券化、エクイティ、ファンド等々にも取り組んでまいります。

ESG の観点では、ガーデンプレイスで 2022 年までに、自社設備で使用する電力の再生エネルギーの 100%化を目指した取り組みをスタートしてまいります。

2021年：企業構造の変革



● 収益性の改善、バランスシートの効率化により、投下資本効率を向上させる

不動産物件組み替え	2021年度においても、戦略的な物件組み替えを実施予定 →含み益の顕在化、再投資により、資本増強と資本効率の改善を狙う (2021年は100億円超の売却益を想定)
有価証券の売却	2017年以降売却を進め、110億円程度をキャッシュ化してきた →更に踏み込んだ検討を推進 2022年までに50~100億円程度の売却を想定
組織体制・人員体制機能の見直し	早期退職優遇制度を実施、従業員の働き方の選択肢を増やすと同時に採算も向上 ※事業利益影響額：25~30億円（通年） →向上効果の継続、組織の更なるスリム化を目指し、全部門の在り方を見直す
バリューチェーン改革	原材料・資材調達から製造、物流、販売、廃棄に至るすべての工程を見直す →あらゆる無駄を徹底的に省き、効率的な事業運営を実現

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 12/50

12 ページをご覧いただきたいと思います。今期における主要な構造改革の取り組みでございます。

収益性の改善を図るとともに、前期赤字で傷んだバランスシートを改善する。バランスシートの効率化によって、投下資本効率を向上させるといった取り組みを進めてまいります。

不動産物件の組換えということで、不動産物件の組換えには2点の観点がございます。一つは含み益の一部顕在化による資本の増強といった観点。

それとキャッシュの観点で申し上げます。売却によるキャッシュで物件入替えによる再投資を行うことによって、不動産事業の売上拡大に寄与するとともに、ポートフォリオの組換えといった目的を持って取り組んでまいりたいと考えております。

あと政策保有の株式につきましても、冒頭、尾賀から申し上げたとおり、2022年までに50億~100億円程度の売却を行いたいと考えております。

2021年：グループ経営計画



(億円)	2020 実績	2021 計画	増減	増減率
売上収益	4,347	4,682	335	7.7%
売上収益（酒税抜き）	3,286	3,541	255	7.8%
海外売上収益	655	727	72	11.0%
EBITDA	274	294	20	7.5%
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）	43	90	47	111.2%
事業利益率	1.0%	1.9%	0.9%	—
営業利益	▲ 159	180	339	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	▲ 161	120	281	—
ネットEBITDA有利子負債倍率（倍）	8.1	7.3	▲ 0.8	—
ネットD/Eレシオ（倍）	1.5	1.4	▲ 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, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 13/50

13 ページをご覧くださいと思います。今期の経営計画でございます。

今期は増収増益を予定しております。売上収益の拡大に加えて、昨年実施いたしました早期退職による人員削減の効果、減価償却費の減によりまして、事業利益につきましては47億円増の90億円を予定しております。

なお、コロナの今後につきましては引き続き不透明なため、リスク対応費用として全社費用に16億円を織り込んでおります。

営業利益につきましては、不動産物件の組換えによる100億円を超える売却益を見込んでおります。その他の営業収益で90億円と、事業利益の90億円と合わせて営業利益は180億円。前期比339億円。大幅増益を予定しております。

当期利益につきましても120億円と、営業利益同様、大幅増益を考えております。

2021年：セグメント別 売上収益計画



(億円)	2020 実績	2021 計画	増減	増減率
売上収益	4,347	4,682	335	7.7%
酒類事業	2,854	3,109	255	8.9%
国内酒類	2,279	2,453	174	7.6%
海外酒類	462	490	27	5.9%
外食	113	167	54	47.7%
食品飲料事業	1,259	1,338	80	6.3%
不動産事業	233	233	0	0.2%
その他	2	2	▲ 0	▲11.4%

※2021年度より、酒類事業のサブセグメントを「国内酒類」「海外酒類」「外食」に変更いたします。

次ページで要因解説

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 14/50

14 ページをご覧くださいと思います。セグメント別の売上収益計画でございます。

酒類セグメントでございます。3,109 億円と、前期比で 255 億円、8.9%の増収ということで、大きく全体をけん引いたします。

日本酒類におけるビール類の売上増、RTD の新商品投入による拡大で、日本酒類で 174 億円増、7.6%の増収。

加えて外食。サッポロライオングループの外食事業においても、外食需要が徐々に回復することを見込んでおりまして 54 億円、47.7%増を見込んでおります。

前期までは日本アジア酒類、北米というサブセグメントの表示をさせていただきましたが、ベトナム、欧州事業と北米事業を合わせて海外酒類事業ということで、日本国内と海外酒類ということで、今期から変更させていただく予定をしております。それに伴う影響は、売上で 5 億円。事業利益で 2 億円といった見込みでございます。


食品飲料事業でございます。食品における売上の大幅な増を見込み、80 億円、6.3%の増収を見込んでおります。

不動産事業につきましては、YGP におけるオフィス、商業棟等のテナントさんの入替えに伴う賃料収入減を、北海道のホテルの収入増等でカバーし、前期並みの売上を計画しております。

15 ページは今申し上げた売上収益を、要因ごとにウォーターフォールチャートで分解したものでございます。

主要な点につきましては先ほど申し上げましたので、この部分の説明については割愛させていただきたいと思っております。

2021年：セグメント別 事業利益計画					
(億円)	2020 実績	2021 計画	増減	増減率	
事業利益	43	90	47	111.2%	
酒類事業	24	73	49	208.2%	
国内酒類	67	72	5	7.8%	
海外酒類	5	17	13	273.4%	
外食	▲ 50	▲ 16	34	—	
食品飲料事業	▲ 26	10	36	—	
不動産事業	109	86	▲ 23	▲ 20.8%	
その他・全社	▲ 63	▲ 80	▲ 16	—	

 次ページで要因解説
Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 16/50

続きまして、16 ページにセグメント別の事業計画を記載させていただいております。

酒類事業トータルでは全体で 49 億円の増益、全体の増益幅が 47 億円でございますので、大きくグループをけん引する計画をしております。

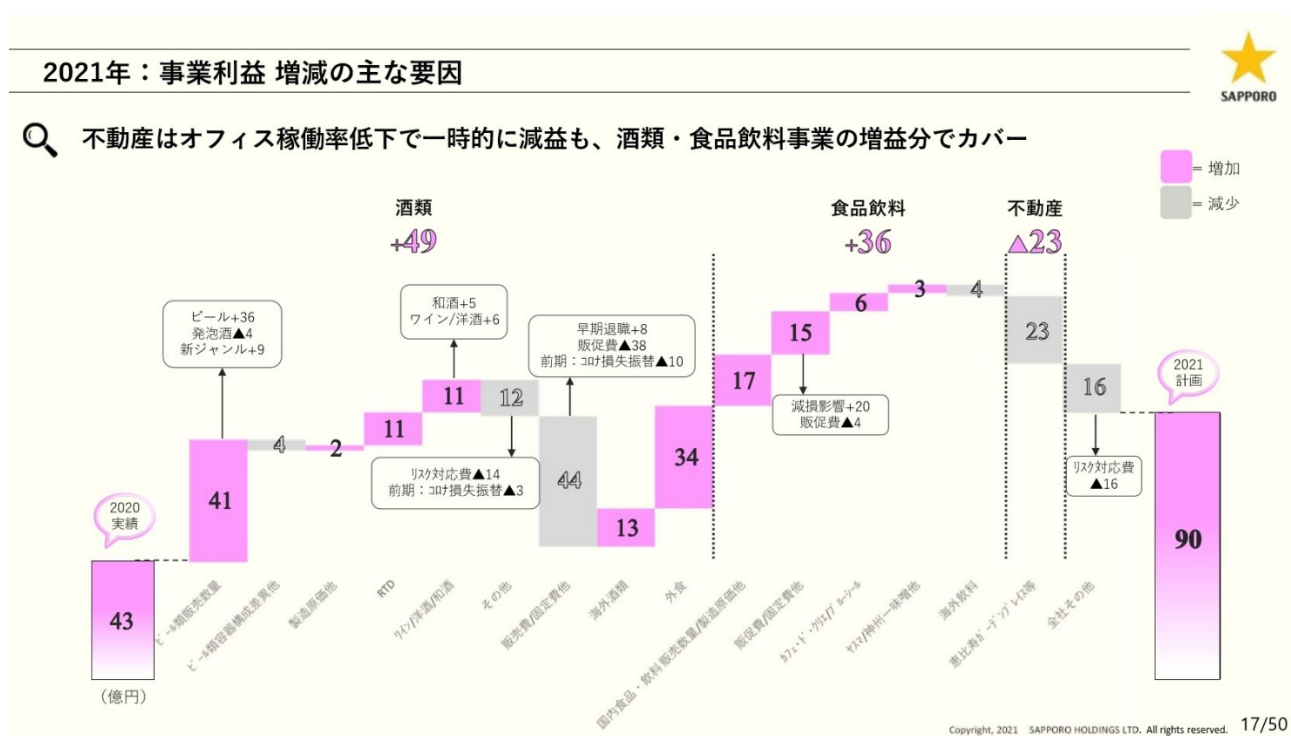
日本の国内酒類でございます。売上増に伴うマーケティング投資を計画しております。販売数量増を大きく見込んでいることもあり、5 億円の増益でございます。

北米酒類でございます。北米酒類についてはカナダ、アメリカ、サッポロ USA、アンカー、いずれも新商品投入による販売数量増と、それと併せてコスト削減効果を見込み 13 億円の増益。

外食事業につきましては、赤字店の閉店、昨年実施いたしました人員削減効果に加えて、既存店の売上回復を見込みまして34億円の増益を見込んでおります。

食品飲料事業でございます。食品飲料事業は前期赤字でございましたが、今期は売上増に加えまして、人員削減効果、それと昨年度実施いたしました固定資産の減損による減価償却費の減もありまして、36億円の増益を見込んでおります。

不動産事業につきましては、恵比寿ガーデンプレイスにおけるオフィス、商業部分のテナントの入替による賃料収入の減、それとリニューアルにおける投資、それと前期コロナによりまして、その他の損失に振った部分が事業利益に今期は費用として効いてくることで23億円の減益を見込んでおります。



続きまして17ページでございます。17ページは事業利益の主な増減の要因でございます。

13ページの本年の事業計画で申し上げましたが、コロナによるリスク対応部分を、一番右側の、会社その他というかたちで16億円見込んでおります。

食品飲料では、固定資産減損による今期の償却費の減については、昨年開示の段階では10億程度とご説明させていただきましたが、精査した結果、本年の効果は20億円になるということでございます。

2021年：親会社の所有者に帰属する当期利益



(億円)	2020 実績	主な内訳	2021 計画	主な内訳
事業利益	43		90	
その他の営業収益・費用	▲202	PS減損▲110 コロナ損失▲35 早期退職一時金▲50	90	不動産売却益ほか
営業利益	▲159		180	
税引前利益	▲194		170	
法人税等	▲28		50	
当期利益	▲166		120	
非支配株主損益	▲5		0	
親会社の所有に帰属する 当期利益	▲161		120	

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 18/50

続きまして18ページのところで、事業利益以下のところをご説明申し上げます。

営業利益は足元の不動産市況を踏まえまして、収益力の今後大きなアップが見込めない不動産物件の入替えを行い、物件を組み換えてまいります。それによります利益が約、不動産の売却益が100億円を超えるということで、その他の営業収益・費用の部分で90億円の利益を見込んでおります。

これらによりまして、最終利益は120億円。前期比で281億円の増益を見込んでおります。

● ビールは主力ブランドの強化が進む 新ジャンルは「GOLD STAR」ヒットで伸長
家庭用に強みのあるスリーマン社は前年越え レモン商品や食品も好調

黒ラベルブランド（缶）
売上数量



前期比+9%

エビス（缶）
売上数量



前期比+2%

新ジャンル
売上数量



前期比+19%

和酒
売上金額



前期比+21%

スリーマン社
売上数量



前期比+5%

レモン飲料・食品
売上金額



前期比+16%

スープ類
売上金額



前期比+4%

プランツミルク
売上金額



前期比+14%

続きまして、2020年の決算の概況でございます。

20ページをご覧くださいと思います。

20ページにつきましては、主力ブランドの黒ラベル、エビス、新ジャンル等々が大きく躍進した
ことに加えて、海外におけるスリーマンも5%増加したと。それとレモン関係の売上ににつきましては
は、非常に好調だということで、これらについては第3四半期までのトレンドと大きく変更ござい
ません。

● コロナ影響で業務用ビール、外食店舗売上、自販機飲料売上が大幅減少
RTDは男梅サワーが大幅伸長も、99.99が伸び悩み苦戦



ビール（瓶・樽）
売上数量

前期比▲41%



RTD
売上金額

前期比▲10%

外食事業
売上金額



前期比▲59%

海外サッポロブランド
売上数量



前期比▲22%

飲料
売上金額



前期比▲9%

ポッカクリエイト
売上金額



前期比▲27%

21 ページをご覧くださいと思います。

課題でございます。コロナにおける影響で、業務用ビール、外食店舗、自動販売機の飲料の売上が大きく減少しました。また RTD につきましても 99.99 が伸び悩み、苦戦したのが 21 ページでございます。

2020年：ハイライト



(億円)	2019 実績	2020 実績	増減	増減率
売上収益	4,919	4,347	▲ 572	▲ 11.6%
売上収益（酒税抜き）	3,711	3,286	▲ 425	▲ 11.5%
海外売上収益	712	655	▲ 57	▲ 8.0%
EBITDA	360	274	▲ 86	▲ 24.0%
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）	117	43	▲ 75	▲ 63.7%
事業利益率	2.4%	1.0%	▲ 1.4%	—
営業利益	122	▲ 159	▲ 281	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	44	▲ 161	▲ 204	—
ネットEBITDA有利子負債倍率（倍）	5.9	8.1	2.2	—
ネットD/Eレシオ（倍）	1.2	1.5	0.3	—

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, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 22/50

22 ページをご覧くださいと思います。

前期の業績のハイライトということで。前期はコロナの影響を大きく受け、減収減益になったことで、売上高につきましては4,347億円と、572億円減、マイナス11.6%でございます。

事業利益につきましては、コストコントロールをきちんとやることによりまして43億円。前期比で75億円減でございます。

その他の損益の部分は、コロナによる特別損失35億円。早期退職関連費用の49億円。ポッカサッポロ社の固定資産減損による110億円といった、その他の営業損失が大きく発生したことで、営業利益につきましては159億円の赤字で、大きな赤字になってしまったというところでございます。

2020年：ハイライト



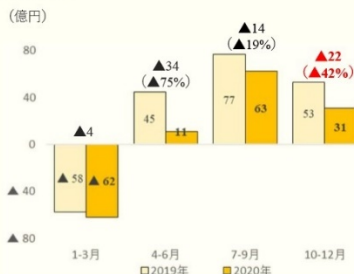
● 市場の回復に伴い業績も緩やかな回復基調にあるものの、引き続き前期を下回って推移

売上収益



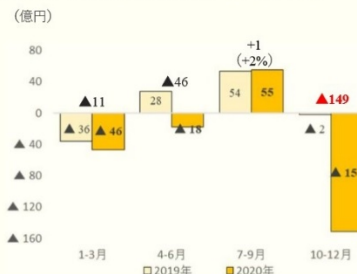
- コロナ影響による減収影響は2Qがピーク
3Q以降徐々に回復も、外食は4Qも苦戦

事業利益



- 3Qは販促費削減で減益幅縮小も、4Qは
ほぼ前年並みに販促費を支出

親会社の所有者に帰属する当期利益



- 前期
不動産売却益 +19億円
非継続事業の損失▲35億円 (北米飲料)
- 当期
コロナによる損失▲35億円
早期退職一時金▲49億円
不動産売却益 +15億円
PS社減損▲110億円

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 23/50

次のページ。四半期別の売上、事業利益、当期利益でございます。

前期は、緊急事態宣言が出された第2四半期を底に第3クォーター、第4クォーターと徐々に回復しております。

ただ、この第4クォーターの中でも10月、11月の部分と12月とで、12月はコロナの影響を受けまして、最後若干12月は減少したところでございます。

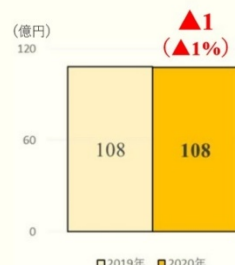
● 全体では減益となったものの、外食関連事業を除いた事業利益は前期並みを確保

◆ 事業利益を外食関連とそれ以外に分解

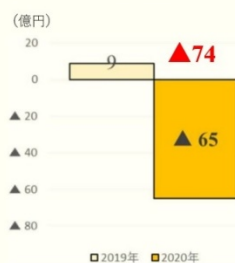
<グループ連結：①+②>
主に外食関連の苦戦で大幅減益



<外食関連企業※除く：①>
コストコントロールが奏功し
外食を除くとほぼ前期並み
※外食事業（サッポロライオングループ）
新星苑 ポッカクリエイト



<外食関連企業※のみ：②>
主な減益要因は外食関連事業



24 ページをご覧くださいと思います。

昨年の事業利益における外食関連企業と、それ以外の事業の業績でございます。

上段に、外食以外の事業の事業利益を記載させていただいております。外食以外の事業については、ほぼ前期並み、前々期並みの事業利益を稼ぐことができました。

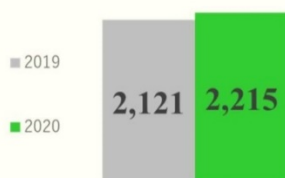
一方で、外食事業については 2019 年度が 9 億円の利益があったのに対して、前期は 65 億円の赤字ということで、74 億円のマイナス。

グループ全体が 75 億円の減益でございましたので、ほぼ減益部分のほとんどが外食 3 企業ということで。この外食 3 企業はサッポロライオングループ。サッポロビール社の傘下にあります新星苑、これは北海道のビール園。あとはポッカクリエイト。この 3 社でございます。

2020年：ハイライト

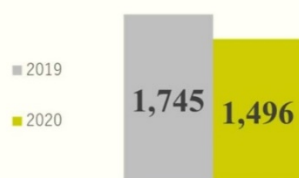


ネット金融負債残高



(億円)

資本



(億円)

設備投資 (支払ベース)



(億円)

グループ経営基盤の変革



<10~12月>

- 「パートナーシップ構築宣言」に登録しました
<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8705>

グループトピックス

<10~12月>

- 渋谷区の飲食店を応援！「美味しい渋谷区」プロジェクト始動！！
https://www.sapporobeer.jp/news_release/0000012278/
- 「EBISU OPEN INNOVATION PROGRAM 2021」開催
https://www.sapporo-re.jp/pdf/sapporore/store/storage/cname_20201214081842.pdf

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 25/50

25 ページをご覧いただきたいと思います。

BS 関連でございます。ネット金融負債については増加いたしました。資本につきましては大きな赤字であったことで、減少しております。

設備投資につきましては、コロナの影響も踏まえ抑制したことで、19 年度に比べますと大きく減ったということでございます。

2020年：セグメント別 売上収益



(億円)	2019 実績	2020 実績	増減	増減率
売上収益	4,919	4,347	▲ 572	▲ 11.6%
酒類事業	3,302	2,854	▲ 448	▲ 13.6%
日本・アジア	2,547	2,284	▲ 262	▲ 10.3%
北米	483	457	▲ 25	▲ 5.3%
外食	273	113	▲ 160	▲ 58.6%
食品飲料事業	1,369	1,259	▲ 110	▲ 8.0%
不動産事業	247	233	▲ 14	▲ 5.8%
その他	2	2	0	12.8%

次ページで要因解説

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 26/50

26 ページをご覧くださいと思います。セグメントごとの売上でございます。

酒類事業については、2,854 億円、448 億円の減益。日本アジア酒類における業務用市場での売上数量減によりまして、日本アジア酒類は 2,284 億円、262 億円の減収。くわえてサッポロライオングループの外食が 113 億円と、160 億円の減収となりました。

食品飲料事業につきましては、1,259 億円と、前期比で 110 億円のマイナスでございます。自販機等の飲料水のマイナスを、食品の伸びでカバーできなかったというところでございます。

27 ページ、売上収益の増減の要因を少し細かく記載させていただいております。主なポイントにつきましては、先ほど申し上げましたので割愛させていただきます。

2020年：セグメント別 事業利益



(億円)	2019 実績	2020 実績	増減	増減率
事業利益	117	43	▲ 75	▲ 63.7%
酒類事業	85	24	▲ 62	▲ 72.2%
日本・アジア	80	70	▲ 10	▲ 12.0%
北米	2	3	▲ 1	51.5%
外食	4	▲ 50	▲ 54	—
食品飲料事業	▲ 5	▲ 26	▲ 22	—
不動産事業	107	109	▲ 1	1.1%
その他・全社	▲ 71	▲ 63	▲ 7	—

次ページで要因解説

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 28/50

28 ページに、セグメント別の事業利益を記載させていただいております。

日本アジア酒類、北米酒類、不動産事業をご覧いただきたいと思っております。売上は残念ながら若干減少いたしました。コスト削減効果等の取り組みによりまして、前年並みないしは前年より若干マイナスの事業利益を確保することができたということでございます。

一方で、外食事業につきましては50億円の赤字と、店舗を抱える外食事業はコロナの影響を大きく受けたというところでございます。

食品飲料事業につきましては26億円の赤字で、22億円減益となっております。うち16億円はポッカクリエイトと沖縄のアイスクリームのブルーシールの減益によるものです。ポッカサッポロ社単体では飲料水のマイナスを、コスト削減と食品のプラスでカバーできなかったという内容でございます。

29 ページは、事業別の事業利益の増減の主な要因でございます。

これらにつきましては、ポイントを口頭でご説明させていただきましたので、割愛させていただきます。

2020年：親会社の所有者に帰属する当期利益



(億円)	2019 実績	主な内訳	2020 実績	主な内訳
事業利益	117		43	
その他の営業収益	35	不動産売却益+19	37	不動産売却益+15
その他の営業費用	30		239	PS社減損▲110 コロナ損失▲35 早期退職一時金▲49
営業利益	122		▲ 159	
税引前利益	116		▲ 194	
法人税等	43		▲ 28	
当期利益	38	うち非継続事業の損失▲35	▲ 166	
非支配株主損益	▲ 5		▲ 5	
親会社の所有に帰属する 当期利益	44		▲ 161	

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 30/50

30 ページをご覧くださいと思います。

30 ページは事業利益以下、当期利益までの状況ということで。

前期は、主な内容というところで記載させていただいておりますが、PS社の固定資産の減損110億円。コロナによるその他の損失の計上が35億円。早期退職一時金の部分が49億円と、その他の損益で239億円を計上したことで、営業利益は159億円の赤字。当期損失については161億円の損失でございます。

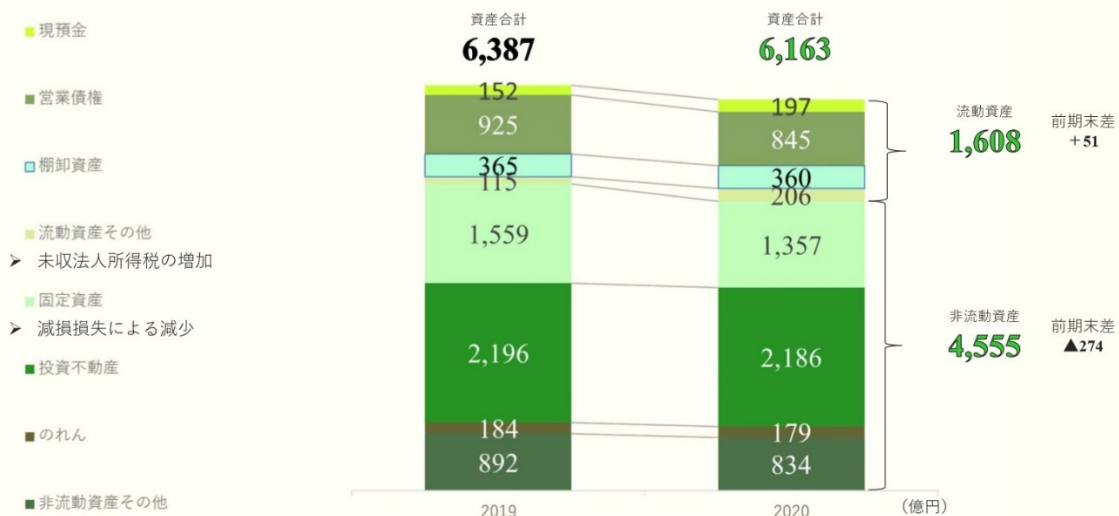
31 ページ、32 ページ、33 ページは三つのセグメントにおける四半期ごとの売上収益、事業利益を記載させていただいております。本日は、このご説明については割愛させていただきます。

それぞれのポジティブな部分、ネガティブな部分、あと今後の取り組みの部分に記載させていただいておりますので、併せて後ほどご覧いただければと思います。

2020年：貸借対照表の状況



● 資産合計は前期差▲224億円



Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 34/50

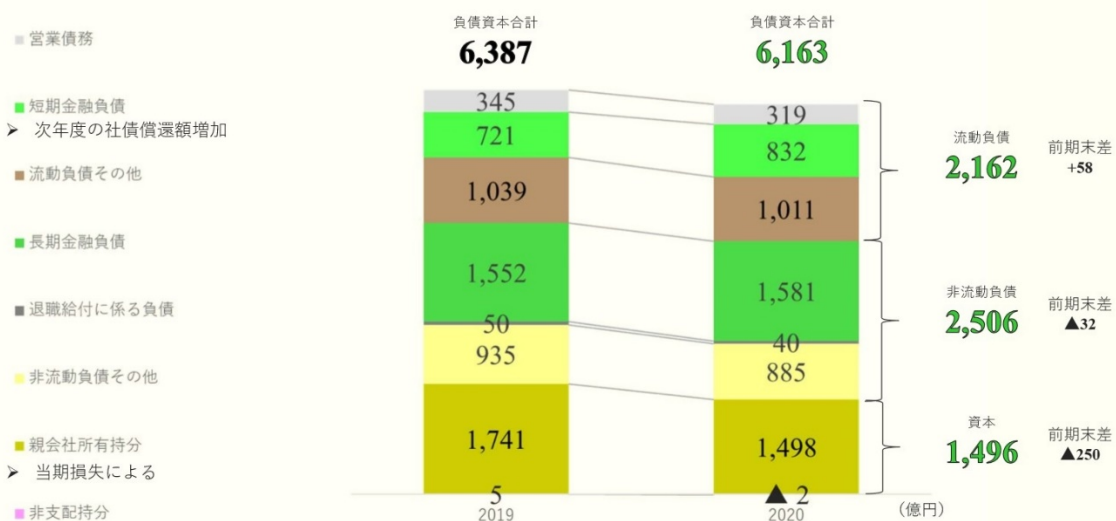
34 ページは BS の資産の部でございます。

資産合計につきましては 224 億円のマイナスで、主な要因は、流動資産でその他の未収法人税が増加いたしました。固定資産につきましては、PS 社の減損損失による減少が主な要因でございます。

2020年：貸借対照表の状況



● 負債合計は前期差+26億円、資本合計は▲250億円



Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 35/50

続きまして、35 ページをご覧くださいと思います。

負債・資本の部ということで、負債については26億円増加しておりますが、資本合計については当期損失の計上によりまして、250億円減少したというところでございます。

2020年：財務の状況



● 投資金額（支払ベース）は**247**億円

<連結キャッシュフロー計算書>

(億円)	2019 実績	2020 実績	増減	増減率
営業活動によるCF	361	165	▲196	▲54.3%
投資活動によるCF	▲249	▲160	89	—
フリーCF	111	5	▲107	▲95.8%
財務活動によるCF	▲60	41	101	—

<投資金額（支払ベース）推移>



<投資金額（①+②+③）> **247** 億円

① 設備投資（支払ベース）：**161** 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：**68**億円
サッポロビール社：40億円 スリーマン社：21億円
- ・食品飲料：**28**億円
ポッカサッポロ社：9億円
- ・不動産：**40**億円
投資不動産：36億円
- ・全社：**25**億円

② リース料：**36**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：**50**億円
（長期前払費用・投資有価証券ほか）

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 36/50

36 ページは財務の状況で、投資を含めたキャッシュフローを記載させていただいております。

前期は営業キャッシュフローがコロナの影響で売上、利益が減ったことで減少いたしました。投資を抑制し、フリーキャッシュフローはほぼとんとんということで、手持ち資金を少し厚く持ったために、財務キャッシュフローについては増加したというところでございます。

37 ページ以下につきましては、各事業のデータ等々を記載させていただいておりますので、また後ほど目を通していただければと思います。

以上で前期の決算の内容、あと今期の見通しについてご説明を終了させていただきます。ありがとうございました。

司会：ご説明ありがとうございました。

質疑応答

司会：では、これより質疑応答を開始いたします。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、みずほ証券の佐治様。ご質問をお願いいたします。

佐治：どうもありがとうございます、佐治です。1問ずつということなので、不動産のことを先に伺いたいんですけども。

確認させていただきたい数字の面と、あと恵比寿ガーデンプレイスの足元の状況をもう少し教えていただきたいということです。

教えていただきたいのは、不動産の23億円の赤字、減益計画なんですけれども。先ほど特損への振替であるとか、それからテナントの入替えであるとか、あと投資であるとか、いろいろ要因をいただいたんですけども。それぞれどういう中身になって、マイナス23億円になっているのかをお示しいただきたいのと。

あとちょっと気になっているのは、やはり恵比寿ガーデンプレイスの上期稼働率100%が、年間で98%になっていますので、ちょっと下がっていると。下期だけだとガーデンプレイス、2億円の減益になっているのですけれども。この恵比寿ガーデンプレイスのオフィス棟の状況と、あとリーシングの効果、取り組み、こういったところで今後、どう改善策を図ろうとされているのか。この辺りについて教えてください。以上です。これが1点目です。

司会：ご質問、ありがとうございます。ただ今の不動産事業のご質問に関しましては、岩田より説明申し上げます。

岩田：岩田でございます。ご質問ありがとうございます。

今期の不動産事業の減益の要因でございますが、23億円のうち、コロナによる特損の裏返しが約3億円ございます。20億円が事業によるものということで、YGP関連の賃料のマイナスが、20億円のマイナス要因のうち約6億円。あとYGPにおけるコスト増が10億円。あと物件の入替えのタイムラグによる、一部ずれによる減益が4億円と、合わせて23億円という計画をしております。

あと今期の取り組みでございますが、不動産事業における前期の稼働率は YGP で 97.2% ございました。前期 12 月末時点では 91% でございますが、今期は 96% を見込んでいます。

足元、三越さんの退去に伴う改装等々については、先ほど申し上げましたとおり、B2 部分ではライフさん、明治屋さん、そしてトモズさんと既にテナントさんが決まっているということです。

1、2 階部分についてはこれから改装工事がある、リーシングを始めると。

ガーデンプレイスの魅力そのものは、お客様に非常に評価をいただいているということで。リーマン後に一時期大口のテナントさんが抜けて、いったん入居率が減少いたしました。その後も他より早く回復してということで、YGP の入居については心配していないと考えています。

以上でございます。

佐治：ちなみにオフィス棟なんですけれども。やはり郊外で、在宅勤務であるとか郊外シフトみたいなものも少し出てきていると思うのですが、オフィス棟については特段、懸念はないということでしょうか。

岩田：はい。今申し上げたとおり、いったん大口のテナントさんの入替えによって若干、入居率は下がりますが、その後のリーシング、この町全体の魅力度アップも含めて、過去からも高い評価をいただいておりますので。その部分は大きな心配はしていないと考えております。以上でございます。

佐治：ありがとうございます。

それからもう 1 点、国内の酒類なんですけれども。コロナの緊急事態宣言等が発令されて、ちょっと長くなっているということなのですが、数字自体に例えば緊急事態であるとか、コロナの影響がそもそも反映されているのかということと。

あとできれば外食、いわゆる業務用の回復は結構、織り込まれていらっしゃるのですが、いわゆるワクチンの接種等、そういった外部環境にも影響があると思うのですが、こういった前提をそもそも置いていらっしゃるのかという辺りですね。

やはり回復というところがかなり見込まれていらっしゃる、その辺の前提の辺りを少し教えてください。以上です。

司会：ご質問、ありがとうございます。2 点目の国内酒類事業の前提につきまして、高島より説明させていただきます。

高島：サッポロビールの高島でございます。質問ありがとうございます。

本当に先が見えない状況で、刻々と状況が変わるという状況でありますので、そこに対応していくところが現実なところなのですが、今おっしゃっていただいたように、ご質問にもありましたように、大分悲観的に眺めて計画は組んであります。

とはいえ、例えば今、直近の話を申し上げますと。緊急事態宣言がこれは1カ月長引いたことで、2月が丸々、外食需要が冷え込むことになりまして。早速計画も下に下げまして、費用のコントロールを今、しっかりやっている状況です。

どのくらい下げたかと言いますと、2月トータルで当初は樽生ビールの出荷数量を約35で見えていましたけれども、そこを対前年で18%に変えました。

ただ、今日までの出荷を考えますと34ぐらいで推移していますので、なんとかこんな状況で推移してもらえればいいなど。

ただ、今考えているのが、本当に悲観的に悲観的に見てコストコントロールをしていることを俊敏にやっていくことしかないなど。というか、そうしていきたいと思っています。

今後の業務用市場の回復ですけれども、ワクチンの接種、それがスタートすることによって、少しずつ社会全体の雰囲気は上向きになるというか。

もっと具体的に言うと、複数名での会食がOKと、世の中が許してくれるような状況に早く変わっていければというところで、それがどのくらいから変わるかを今、見ているところであります。そういうものも眺めつつ、本年の計画を組んでいる。そんな状況です。以上です。

佐治：ありがとうございます。ちなみに確認させていただきたいのが、今のお話ですと、売上が仮に計画どおりにいかなかったとしても、コストコントロールで大丈夫だということだと思うのですが、それでよろしいのかということと。

あとビールなんですけれども。去年の減税以降、非常にカテゴリーとしても良かったと思うので。今、足元、緊急事態宣言で見えにくいのですが、そういったビールカテゴリーの足元の状況だけ、少し業務用にかかわらず全体として最後、コメントをいただけますか。

高島：承知しました。サッポロビールの高島です。引き続き回答させていただきます。

先ほど業務用市場、どれくらいで見ているのかというご質問に補足なんですけれども。現時点で1月、2月トータルで、2019年で20%。3月に50%。それ以降は70~75%まで回復すると見ております。

それと、今のビールの状況でしょうか。昨年、12月に入ったところの動きが顕著だったと今見えています。そんな現象が出てきていまして。毎年12月に関して言うと、クリスマス商戦が終わりますと。最後の週はシュンとしぼんじょうんですね、出荷が。

そこが最後、サッポロビールの商品、黒ラベル、エビス、そして北海道におけるクラシック、ここがずっと最後まで伸びていまして。やはりこれは年末年始、家で消費されるところで、サッポロビールの商品が選ばれたと考えています。

外部データを取ってみても、サッポロビールの缶ビールの調子が良いところは顕著に見えるので、ここは自信を持っていきたいと思っています。

ちなみにその12月は、缶ビール、ビールカテゴリーの缶容器ですが、19年は18年に対して101だったのが、昨年は107.8まで出荷が伸びまして、この状況が今も缶ビールに関しては続いている状況です。

あと先ほど岩田からも説明がありましたように、1月にGOLD STARのリニューアル、あと麦とホップのリニューアルを今月仕掛けていまして。計画が大きいものですから、まだこの計画にはちょっと届かない状況はありますけれども、なんとかかんとか計画ちょっと下ぐらいで今推移している状況です。以上です。

岩田：岩田から、売上増と費用の部分について若干補足させていただければと思いますが。

パワーポイントの17ページに、事業利益の増減要因を記載させていただいておりますが、サッポロビール社の今期の販売数量増による事業利益の寄与が41億円ございます。

一方で販促費は38億円、前期に対して増える予定をしております。

売上と販促費の部分につきましては、前期ご覧いただきましたとおり、きちんとサッポロビール社の中で費用をコントロールできる体制ができているところで、売上と販促費の増はほぼ見合うところでございますので。

十分、事業利益の達成は可能と考えております。以上でございます。

佐治：よく分かりました。ありがとうございます。

司会：ありがとうございます。では続きまして、野村証券、藤原様。ご質問をお願いします。

藤原：どうもこんにちは、野村の藤原です。よろしくお願いたします。では2点で、一問一答でしたよね。1点目からなんですけれども。

まず食品飲料で伺いたいのですが。去年、事業利益が26億円の損失で、今年10億円の利益ということで。一応早期退職とか、あと減損による固定費の減で、ブレイクイーブンぐらいはいけるのかなとは当然、試算できるんですけども。

やっぱり利益をさらに伸ばしていくというところの、いわば定量的な部分も含めて、戦略的なところを教えていただきたいと思っています。

やっぱり構造的にもう少し踏み込んでいかないと、利益率というかたちが上がっていかないんじゃないかと思っております。ここの黒字化してさらに利益が上に出る、ここの中身について教えてください。

司会：ご質問ありがとうございます。食品飲料の戦略について、岩田より説明申し上げます。

岩田：岩田でございます。食品飲料の増益要因のところでございます。

昨年度の減損による減価償却費の減、これが20億円ございます。それと、早期退職による人員の減の効果が今期で約8億円ございます。これらで28億円あると。国内のポッカサッポロの飲料食品のところでは30億円ぐらいの利益増を見込んでおりますが、ここの部分でまずはきちんと利益が出るというところと。

あとカフェ・ド・クリエのところの前期の赤字が、カフェ・ド・クリエとブルーシールで16億円の赤字であったところが、5億円程度は改善するだろうと。今期の事業利益についてはきちんと達成できるであろうと考えております。

あと飲料食品については、前期も自動販売機の売上が80%台と、かなり苦戦しました。今期についても飲料では102%で、大きな伸びは見込んでおりません。

その分、収益性の高い看板商品であるレモンのところを、前期も伸びましたが、今期も大きく伸ばすと考えておまして。品種構成のプラスの部分も、売上増に加えて寄与すると考えております。

以上でございます。

藤原：ありがとうございます。追加で教えていただきたいんですけども、自販機のところでは。

不採算機の撤退、撤去を進めているわけですが、自販機台数を減らす以外に、もっと構造改革みたいな踏み込んだ改革が行われている、あるいは今後行っていくのか。その辺りについて補足を願います。

岩田：自販機の部分につきましては、費用の面では再生機。これは新しい新規の自販機と、あと中古機といっちはあれなのですが、引き揚げてきた機械等々の再生機がございます。その再生機を活用することによって、まずは新台、自販機のリース料を減らしていくのが1点と。

あと、修理ですね。自販機の故障、修理の部分で、こちらの契約先との見直しによるマイナスの部分を見込んでいるところでございます。

具体的には、自販機の部分ではコスト側ではそういうことと、あと台当たりの売上収益を上げていくことで、高採算、売上が見込める先に絞って新台の展開を図っていくことで、リース料の削減と自販機の修理費の削減を併せて見込んでいるところでございます。以上でございます。

藤原：ありがとうございます。

尾賀：藤原さん、尾賀ですが。根本的な改革は進めています。ただ、途中で考えていたところがとん挫をしたり、いろいろ状況があるんです。ということで結局、結果的には何も変わっていないじゃないかとおっしゃるかもしれませんが、やっておりますので。それだけ、ちょっと。

藤原：機運は高まってきますか、再度。

尾賀：というか、やらなきゃいけないということは明白になっていますので。あとはその結果をどう、いつご発表できるような体制ができるかだと思っています。

藤原：分かりました。2問目、海外酒類のところなんですけれども。

カナダのスリーマンはこれまでも非常に堅調だし、コロナ禍でも非常に堅調な結果を出しているということなのですが、やっぱりアンカーなんかが足を引っ張っているのかなと思うんですけれども。

こういう今年の海外の酒類は、新商品とかりニューアルとか、あとコスト効率化という話があったのですが、ここをターンアラウンドさせていけるような、どういった戦略なのか。もう少し具体的に教えていただけますか。

高島：質問ありがとうございます。サッポロビールの高島でございます。回答申し上げます。

ベースとなる一番上位概念が、業務用市場が家庭用市場へのシフトということです。そのための人の組換え、体制の組換え、そういったことが必須だと。

昨年はコロナショックに見舞われまして、大変大きなマイナスインパクトを受けたんですけれども。昨年の8月にサッポロ USA ならびにアンカー社とも、大胆なレイオフを含む構造改革も実施

しまして。家庭用市場に強いメンバーをちゃんとトップに据えまして、サッポロ USA は事業展開を心機一転、新たなスタイルで昨年のうちから開始しています。

アンカーもサッポロ USA も両方に共通するのが、新商品の投入。そして、ブランドのリニューアルを積極的に進めていきます。

そのブランドのリニューアルに関して言うと、これはアンカーなんですけれども、今のところ問屋さんの評判は良いようです。3月、1カ月通して、さあどうだったんだというところの結果を、しっかりと総括しようという段階に入っています。

あとサッポロ USA に関しましては、ローカーボ商品という新商品を、西海岸側のビール会社に委託製造を今もう開始してまして。今月からローンチしていきます。今後この新商品も、今のところは市場からの評判も良いこともありますので。そんなトップラインを上げる積極展開をしつつ、構造改革を進めていくところを、二つの軸を持っていきたいと思っています。

もう一つは、構造改革の点で言うと。物流費がアメリカ国内の USA 内は、物流費が非常に高騰していたんですけれども、ここは物流会社を変えまして。大分コストダウンもやれるようになりましたので、そういった部分も今、同時に進めていると。

もう一つ、ここはまだ具体的に申すことはできませんけれども、西海岸周りに製造拠点となるところを M&A していけないかと今、具体的にいろいろ検討中でありまして。以上です。

藤原：2点ほど補足いただきたいのですけれども。

アンカーは評判が良いという話なんですけれども、これは相当ブランドイメージが大分若返るというか、ポップな雰囲気があるんですけれども、これは既存のユーザーのところへの影響は大丈夫ですか。

高島：良い質問をいただきまして、ありがとうございます。

実はアンカーのオールドファンからは、ちょっとネガティブな評価がきています。アンカー社に直接、今 600 件くらいいろんな意見が入っているんですけれども、ただネガティブな意見はその中の 10%弱くらいで、それ以外は良いねという反応があつて。

サンフランシスコを代表するゴールデンゲートブリッジが、霧の中からぐっと上がってきて、アンカーイズライジングというメッセージでインスタグラムでも発信しているんですけれども。あれなんかは若い人たちから、非常に良いねという発信をもらっていますので、そこは自信を持っていきたいと思っています。

藤原：分かりました。あと数字のところだけ補足いただきたいのが、海外酒類で13億円の増益になっているんですけれども、このブレイクダウンというか、内訳を最後教えていただけますか。

岩田：岩田でございます。内訳につきましては、カナダ、スリーマンで2億円。サッポロUSAで5億円。アンカーで6億円で、13億円といった内容でございます。

藤原：分かりました。どうもありがとうございます。

司会：ありがとうございました。では次に、JPモルガン、角田様。ご質問をお願いいたします。

角田：おはようございます。JPモルガンの角田です。ご指名ありがとうございます。私も2点、質問させていただきたいんですけれども。

1点目が、先ほどの藤原さんとの質疑応答にもちょっとかぶるところではあるのですが、食品についてです。

今期の36億円の増益効果の中で、去年からの減損の影響ですとか相殺の影響、またカフェ・ド・クリエの5億円の改善で、費用要因でほとんど説明できちゃうかなという感じにも聞こえるのですが。

80億円の増収効果に伴う増益ファクターが、どの程度織り込まれているのかということと。

また、1月のスタートはやや厳しいかと思うんですね。御社は飲料水で1.7%の増収計画でいらっしゃるんですけども、飲料全体では、1月の月次では10%減というのが業界の状況かと思えます。

緊急事態宣言の延長も含めて、このトップラインに影響での利益インパクトを、こういったご前提で入れていらっしゃるのかということと。足元の状況を踏まえて、何かリスクを考える部分があるのか。これについてご説明いただきたいのが1問目でございます。

司会：ご質問ありがとうございます。1点目の食品飲料事業の計画、利益、リスクにつきまして、岩田よりご説明申し上げます。

岩田：食品飲料での売上増効果をどの程度見ているのかでございます。こちら17ページのパワーポイントの表のところで、国内食品飲料、販売数量、原価他で17億円と見込んでおります。そういった意味では、これらの中には右側に販促費でマイナス4億円ということでございますので、数量増による部分の効果が13億円ということでございます。

あと今期の飲料をどう見ているのかでございます。飲料のマーケットそのものは先ほど来の業務用における外食ビールと同様で、緊急事態宣言が明けて、ワクチンが普及してということで。

昨年は7月、夏場が冷夏でもございましたので、夏場以降、需要が回復していくことで、総需要で102%程度を見込んでおります。その中で当社は102と、ほぼ総需要並みという計画をしているところがございます。

飲料の中でも総バランス的に飲料全体で戦っていくのは、当社の規模からいって非常に難しいということで、ここについては昨年来、大きく伸ばしているレモンの飲料による売上増の部分を大きく期待しているところがございます。以上でございます。

角田：ご説明ありがとうございます。補足でお願いしたいのですが、御社の1月の清涼飲料のところの販売は大体何パーセント減だったのでしょうか、という質問に対してもお答えいただきたいということと。

あと確かに17億円というのは記載されているのですが、食品、飲料あと原価低減という三つが入っていると思うので、そのブレイクダウンを教えていただきたいんですけども。

岩田：1月の飲料の実績でございます。業界全体は、これは推定でございますが、大体90%程度と見ております。その中でポッカサッポロ社、当社は90%と、業界平均並みと言ってはあれですが、で見込んでいるところがございます。

中身の分解につきましては、決算説明の補足資料のところの、今期の見通しの主な増減要因をご覧いただきたいと思うのですが、決算補足説明資料の。

角田：17億円の内訳なんです、質問させていただいているのは。この17億円を食品飲料の売上に連動する部分、それとあと製造原価の低減効果が、どういう内訳で17億円の中に織り込まれているのかを質問させていただいております。

岩田：17億円の内訳でございますが。

レモン、これは社内の営業のくくりではレモンの食品と飲料を一つの事業と見て取り組んでおりまして、このレモンの食品とレモンの飲料の部分で14億円。あと加工食品、これはスープでございますが、スープで4億円。あとプランツミルク、これは豆乳ヨーグルトが中心でございますが、これで4億円と見ておりまして。

この内訳の、数量増による部分と原価低減による部分のところまでは、そこまでの事業別にくくったところでの差異の説明については、大変申し訳ないのですが、ご回答を差し控えさせていただきたいと。以上でございます。

角田：分かりました。ありがとうございます。それでは2点目が、外食についてお聞きしたいんですけども。

今期 54 億円の増収に対して、34 億円の事業利益の増益を見込んでいらっしゃるかと思います。この利益の出方が、御社の去年の上期累計で見ても、21 億円の減益だったところに対して 34 億円と、結構強めかなという印象なんですけれども。

回復に転じるタイミングを、大体何クォーター目ぐらいから織り込んでいらっしゃるのかという前提を教えてくださいたいんですけれども。

司会：ご質問ありがとうございます。2 点目の外食の計画、回復に関しまして、岩田より説明申し上げます。

岩田：外食全般については、先ほど高島から足元の見込み、あと夏場に向けての数字のご説明をさせていただきましたが、サッポロライオン社についても 1 月、2 月は 25%程度と、ビールの外食全般の動きとほぼ連動して非常に厳しい状況でございます。

第 2 クォーター以降は、2019 年比で 60%台半ばぐらいになるであろうということと、通年では対前年で 60%程度と見込んでおります。

売上回復による部分と、ライオン社でも赤字の閉店、早期退職によるコストの削減を見込んでおりまして、34 億円の利益増のうち、大体半分が利益増によるもの。内訳の半分が閉店ですとか人員削減による、構造改革による部分とご理解いただければと思います。以上でございます。

角田：ありがとうございます。そこも補足なんですけれども。

そうすると上期、第 3 四半期ぐらいから回復度合いが徐々に加速してくるという見方で、第 1 四半期は厳しさが続くでしょうけれども、第 2 クォーターぐらいから対前年で見ると回復が顕著になってくると、そういったイメージで捉えればよろしいでしょうか。いずれにしても、本格的な回復が第 3 クォーター以降の下期に集中するという印象を受けたのですが、そういった理解でよろしいでしょうか。

岩田：岩田でございます。角田さんをご指摘のとおり印象で結構かと思います。

ただ昨年、ライオン社は緊急事態宣言を受けまして、4 月、5 月の売上が 1 桁台でございました。ほぼ全店お店を閉めていたこともございますので、対前年の売上で見ますと、この先 3 月 7 日に緊急事態宣言が解除されれば、4 月、5 月の対前年売上は昨年に対しては大きく増加すると見ています。

ただ一昨年も含めた全体の流れは今、角田さんのお話いただいた流れと考えております。以上でございます。

角田：ご説明ありがとうございました。私からは以上で結構でございます。

司会：ありがとうございました。では次に、岡三証券、住母家様。ご質問をお願いします。

住母家：お世話になっております。岡三証券の住母家です。お願いいたします。私からも2点ありまして。

まず一つ目が、その他の営業収益90億円の数字の確認をさせてください。不動産売却益100億円以上が収益で織り込まれていると思うんですけれども、それ以外の費用の様相、構造改革費用ですとか、そういったものが具体的に何億円程度、織り込まれているのかを、まず確認させてください。

岩田：岩田からお答えさせていただきます。

その他の営業損益の90億円の内訳です。今時点では不動産の売却益が100億円以上と申し上げましたが、140億円で見込んでいます。それと構造改革費用で全社の30億円。あとこれは例年発生いたします店舗の閉鎖による除却ですとか、あと生産設備の除却等々で、通年20億円ぐらいの除却損が発生しております。これが20億円。

140億円から構造改革費用の30億円と、その他通常の除却の費用20億円を引きまして、合計で90億円と見込んでおります。以上でございます。

住母家：ありがとうございます。その中の構造改革費用30億円についてなんですけれども。

昨年もこの部分は織り込まれていたと思うのですが、結果、未実現で、以前は自販機事業など、課題事業と挙げられていたと思うので、先ほどお話があったように、この構造改革で織り込まれているのかなという印象もあるんですけれども。

どのような事業の構造改革で損失が発生することを想定しているのか、現時点でお話しできる範囲内で結構なんですけれども、その進捗についても確認させてもらえますでしょうか。

岩田：引き続き、岩田からお答えさせていただきます。

昨年は、構造改革費用で50億円見込んでおまして、それが早期退職で3社で49億円と、ほぼそれに該当したということでございます。

今期につきましては冒頭、尾賀のお話のとおり、食品飲料事業、外食事業で、きちんと構造改革をして黒字化していくということで、食品飲料事業における自販機の部分ですとか、あとその他の神州味噌社につきましても前期赤字でございます。そういった食品飲料事業の部分の構造改革。

それと、あとライオン社につきましても、今期店舗の閉鎖を既に意思決定済みで 15 店程度を予定しておりますが、コロナの影響の度合いによっては新たな見直し等々も含めて考えていきたいと。そういった今時点で意思決定したものはございませんが、想定しているものとしますとそういったことでございます。以上でございます。

住母家： 外食の店舗閉鎖については、ここに織り込まれているのですか。そうすると結構、具体的な金額がもう分かっているイメージなのですか。

岩田： 外食の既に意思決定済みのものについては織り込んでおります。その金額については、お答えを差し控えさせていただきたいと思えます。

住母家： 承知しました。もう 1 点目が不動産についてなんですけれども。

今回売却をされて、キャッシュがいくら入ってくるかは分からないんですけれども、少なくとも売却益 100 億円以上ということなので、それ以上だと思うんですけれども。

それを含めて、不動産に再投資をするという理解でいいのか。それともほかの事業含めて、この資金をアロケーションしていくのかという。ポートフォリオの考え方について、現状決まっていない部分もあると思うんですけれども、現時点のお考えとして、そこをお伺いさせていただけますでしょうか。

岩田： 引き続き、岩田からお答えさせていただきます。

不動産売却によるキャッシュは、大体 300 億円程度を想定しております。これらについては基本的に不動産事業のポートフォリオの組換え、成長に使っていくことを予定しております。以上でございます。

住母家： ありがとうございます。再投資した際の ROI の考え方なんですけれども、先ほど社長からリターンが遅くなるというコメントがあったと思うのですが、これはいつ頃で考えておけばいいのでしょうか。

岩田： 再投資のガーデンプレイスの部分については、これから商業部分の入替え等々の投資の意思決定、これはまだ未決定でございますが、投資をしてくると。

家賃収入は先ほど申し上げたとおり、B2 の商業部分が来年春、1 階、2 階の部分が来年秋でございますので、2022 年から 2023 年、おしりは 2024 年にかけてリターンを見込んでいるところでございます。以上でございます。

住母家：分かりました。新規事業領域はそこまで、これはお金は投資されないということなのか、そうすると。

岩田：エクイティですとか証券化の部分でございますでしょうか。

住母家：そうです、プレゼン資料の 11 ページに書かれている。今のお話だと、商業とリニューアルにお金が結構かかってくるので、という理解でいいですか。

岩田：今は商業棟のリニューアルにも、300 億円を想定している部分には使ってまいります。ただ一方で、現物の物件取得になるのか、エクイティになるのか、証券化になるのか、具体的な取得についてはこれから詰めていくところで、少し時間がかかると。

この取得が早ければ、当然そのリターンは早く出てくるということですし。その取得が少しずれば、ずれて出てくるというところで。当然ながら取得をすればいいということではなくて、きちんと収益性が担保できるものに取得していくことで、その中身をきちんと精査して取得していくことで、少し時間がかかるというところがございます。全てがガーデンプレイスではないというところがございます。

住母家：分かりました。決まっていないので、ちょっとお答えが難しいということですか。

岩田：はい。

住母家：ちなみに、収益性が悪化していることも今回の売却の理由の一つだと思うんですけども。今後ほかの物件等の売却の可能性ですとか、現状の資本だとまだもう少し厚みを持たせたいので今後売却をしていくとか、そういう今後の不動産の売却の考え方についてお伺いできますでしょうか。

岩田：今時点でこの先、不動産の売却をこれ以上進めていく予定はございません。

足元、収益が悪化したから売却をするということではなくて、不動産事業のこの先の成長に向けて。足元コロナによって、物件によっても収益性が変わってきております。そういった意味でポートフォリオをきちんと入替えをして今後の再成長につなげていくことと、あとリスクの分散が目的でございますので。

悪化したため益出しで売却するということではなくて、不動産事業の、先ほど申し上げたキャッシュについては、今後の成長に充てていくということでございますので。むしろ成長ないしはポートフォリオの組換えによる安定化が主な要因とご理解いただければと思います。以上でございます。

住母家：承知しました。ありがとうございます。

司会：ありがとうございました。終了予定時間となりましたので、以上で質疑応答を終了させていただきます。

最後に尾賀より一言、挨拶を申し上げます。よろしくお願いいたします。

尾賀：不動産の売却というところが、一つの大きなものにはなっておりますけれども、われわれは今、先ほど岩田が申したように、不動産も含めてトータルでどう成長していくかと。このコロナを踏まえて、今年、それから来年、再来年と、継続的な成長ができるための今年だと踏まえて計画をしていると思っています。

構造改革、なかなか進んでいないところ、見えていないところがあるので、われわれちょっと口幅ったいところがあるんですけども、これも今年中にはなんとか目鼻をちゃんと立てるようなかたちでいきたいと思っています。以上でございます。

今日はありがとうございました。どうぞよろしくお願いいたします。

岩田：ありがとうございました。

高島：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]

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。