



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

2021年12月期 第3四半期決算説明会

2021年11月5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]	2021 年 12 月期 第 3 四半期決算説明会	
[決算期]	2021 年度 第 3 四半期	
[日程]	2021 年 11 月 5 日	
[ページ数]	32	
[時間]	17:00 – 18:00 (合計：60 分、登壇：31 分、質疑応答：29 分)	
[開催場所]	電話会議	
[会場面積]		
[出席人数]		
[登壇者]	1 名 常務取締役 岩田 義浩 (以下、岩田)	
[アナリスト名]*	みずほ証券	佐治 広様
	野村証券	藤原 悟史様
	岡三証券	住母家 学様

登壇

司会：投資家の皆様、こんばんは。今日は、サッポロホールディングス株式会社の2021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。

今日は、常務取締役 岩田義浩が出席しています。

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説明したのち、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。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。

3Q決算のポイント（SB社 業務用ビール、外食事業の状況）と通期業績見通し



<SB社 業務用ビール、外食事業の3Q実績と足元の状況>

- 緊急事態宣言に伴う酒類提供制限が酒類事業の最盛期売上へ想定以上の影響を及ぼした。一方、10月以降は宣言解除に伴い外食市場は急回復している。

<ビール（瓶・樽）売上数量、外食事業売上金額 前年同月比>



*サッポロライオン社売上単純合算速報値より算出

<通期業績見通し*> 変更なし

事業利益計画達成*に向けて

→10-12月で対前年+21億円の増益が必要。

<事業利益（前年対比）>

(億円)



*8月6日発表
通期業績見通し/修正利益計画

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 3/36

岩田：サッポロホールディングスの岩田です。

それでは、パワーポイントに基づきまして、第3クォーターの決算のポイントから概要という流れでご説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

まず、3ページをご覧ください。

第3クォーター決算のポイントと、通期見通しでございます。

第3クォーター、7-9月は緊急事態宣言が続きまして、業務用のビール、外食が大変大きな影響を受けました。通期の見通しを8月に発表させていただきましたが、当初の見通しより、やはり若干厳しい結果です。

ただ、緊急宣言が明けた10月以降、業務用ビール、外食事業は回復してきており、年間の利益計画は十分達成可能と考えております。8月の第2クォーターの決算の際に発表させていただきました通期見通しは、この第3クォーターでは変更しません。

3ページの左の図は、サッポロビール社の業務用ビールと外食事業の状況です。これは業務用の瓶ビールと樽生ビール、そして外食事業の売上の推移でございます。8-9月は、緊急事態宣言下でビール類の瓶・樽の売上数量は6割減でした。

また、外食事業の売上も8-9月は8割減でした。10月に入りまして、緊急事態宣言が明け、両者とも1割減、前年対比で90%に回復してきています。また、10月の当社ビール類の売上数量は108%と、久方ぶりに前年を超えることができました。

業界紙等の推定でも、総需要では、10月は107%程度になったのであろうと推定されます。サッポロライオン社の売上は、10月1割減でございますが、店舗の数が不採算店の閉鎖で19年から大きく減少しています。既存店ベースでは前年を超えてきている状況です。

通期の見通しは、変更ございません。

事業利益67億円達成のためには、第4クォーターで対前年21億円の増益が必要です。固定費の削減が順調に進んでおり、10月の状況がこのまま続けば十分達成可能と考えています。

● ビール缶、レモン商品、プランツミルクは堅調に推移
RTD、北米サッポロブランドは力強く伸長

黒ラベル (缶)
売上数量



前年同期比+14%

エビスブランド (缶)
売上数量



前年同期比+4%

RTD
売上数量



前年同期比+56%

北米サッポロブランド
売上数量



前年同期比+28%

レモン飲料・食品
売上金額



前年同期比+10%

プランツミルク
売上金額



前年同期比+6%

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 5/36

続きまして、決算の概要です。

まず5ページ、第3四半期の振り返り：成果として、主要な事業の成果についてご説明致します。

黒ラベルの缶ビールにつきましては、家庭用需要の伸びを背景に14%増と、引き続き好調を維持しています。またエビスブランドの缶につきましても、4%増です。RTDにつきましては、濃いめのレモンサワーの缶をはじめ、特色がある各商品が非常に好調であり、こちらも56%増と、おそらく市場の推計を大きく上回るかたちで増加しています。

北米におけますサッポロブランドの売上は、家庭用の缶ビールの面の広がりが大変好調で、回転も良くなってきていることに加えまして、業務用市場が回復いたしまして、28%増と大きく伸びています。

レモンや豆乳ヨーグルト等のプランツミルクについても、好調が続いています。

2021年度 第3四半期の振り返り: 成果



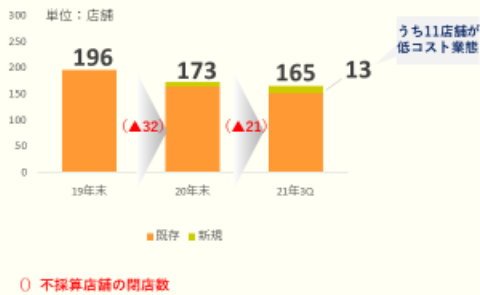
● 構造改革の進捗

◆ 外食事業 損益分岐点改革への取り組み進捗

閉店と低コスト業態の出店を同時に行い、損益分岐点引き下げに向けた「店舗ポートフォリオ入替」が進む

→19年比70%程度の売上で黒字化できる収益構造の確立

< 外食事業店舗数推移 >



◆ 3Q保有物件売却状況



保有不動産売却 (複数物件) により

約**354**億円 キャッシュ化

約**231**億円 含み益実現

◆ 早期退職優遇制度実施による効果 (対2020年比)

(億円)

	SB社	PS社	SLN社	合計
事業利益				
影響額				
2021年3Q (実績)	+6	+5	+4	+16
2021年通期 (見込み)	+8	+8	+6	+21
2022年以降 (見込み)	+10	+11	+7	+28

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 6/36

続きまして、6 ページをご覧ください。

構造改革の進捗です。

外食事業につきましては、不採算店の閉鎖を行うとともに、テイクアウト比率が高く、低コストの店舗の出店を進めています。サッポロライオン社を中心とした外食事業では、2019年比で70%の売上で、黒字化できる事業構造となっています。

また、保有物件の売却組み替え状況です。第3クォーターでは大きな動きはありませんでしたが、第2クォーターで実施しました物件の売却を中心に、第3クォーターまでの累計で、保有物件の売却で約354億円のキャッシュを得るとともに、約231億円の含み益を実現しています。

また、昨年から今年にかけて実施しました、早期退職の事業別と期別の見込みです。第3クォーターまでで、グループ全体で16億円の固定費削減に寄与しており、通年では21億円程度、コスト削減ができる見込みです。

2021年度 第3四半期の振り返り: 課題



● 時短営業や酒類提供制限の影響で業務用ビールと外食事業は低迷 市況悪化によりオフィス稼働率低下

ビール（瓶・樽）
売上数量



前年同期比▲37%

外食事業
売上金額



前年同期比▲50%

恵比寿ガーデンプレイス
オフィス稼働率



オフィス稼働率 92%

(当期平均稼働率)

参考:2021年1月-9月 飲食店における営業制限（東京都）

→外食事業では、営業日のうち、約97%（266日/274日）の日数で営業制限（時短営業、休業）を受けている

(単位:日数)



Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 7/36

続きまして、7ページをご覧ください。

今回は課題です。

緊急事態宣言の影響で、業務用酒類と外食事業につきましては、大変厳しい状況が続いています。瓶・樽ビールの7-9月の売上はマイナス37%と、約3分の1が減ってしまったことと、外食事業の売上金額については、対前年同期比で50%と半減してしまいました。

恵比寿ガーデンプレイスのオフィスの稼働率につきましては、1-9月で平均稼働率92%です。前期がほぼ100%ですから、前期に対しては若干のマイナスが続いています。

ご参考までに、7ページの下段に、東京都の外食店舗で、営業に何らかの制約があった日数を記載しています。この1-9月で274日の営業日がありましたが、制約があった日が266日で、何も制約がなかった日はわずか8日でした。

ハイライト



(億円)	2020 3Q 実績	2021 3Q 実績	増減	増減率
売上収益	3,153	3,091	▲ 63	▲2.0%
売上収益（酒税抜き）	2,384	2,345	▲ 39	▲1.7%
海外売上収益	489	547	58	11.8%
EBITDA	184	169	▲ 15	▲8.1%
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）	12	15	4	31.7%
事業利益率	0.4%	0.5%	0.1%	—
営業利益	▲ 20	239	260	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	▲ 9	157	167	—
ネットD/Eレシオ（倍）	1.3	1.1	▲ 0.2	—

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. 8/36

続きまして、8 ページです。

第3クォーターの業績のハイライトです。

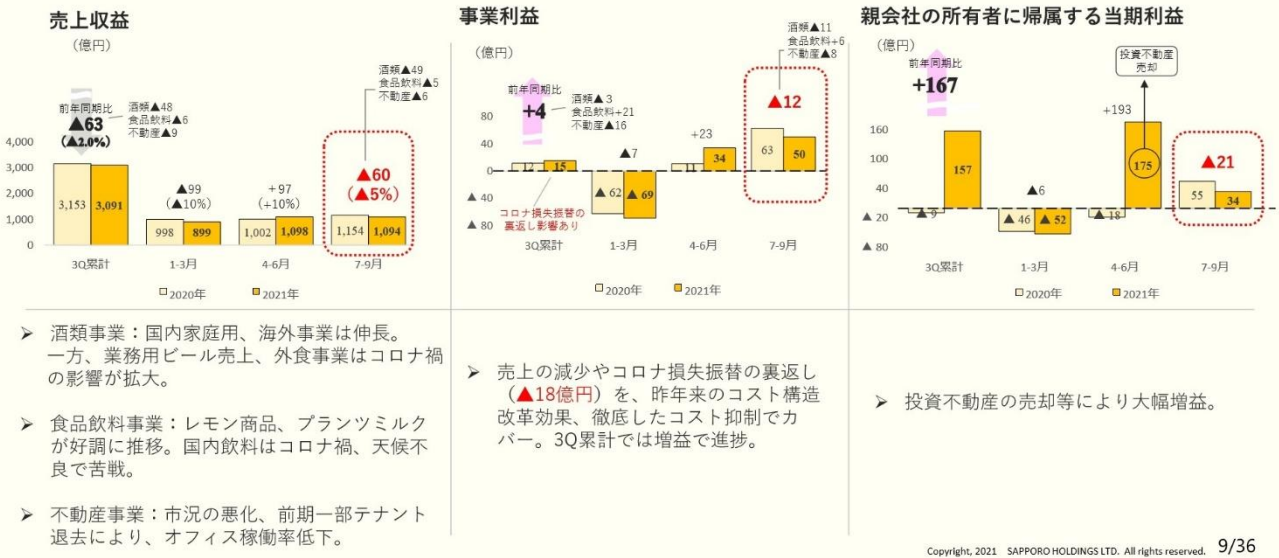
売上収益は 3,091 億円と、対前年 63 億円の減。マイナス 2%です。海外売上収益につきましては、北米・他の売上増に加えまして、為替の影響もあり 547 億円、対前年 58 億円、12%増と大きく伸びました。

事業利益につきましては、15 億円と減収でしたが、コスト削減の効果もあり、増益を維持することができました。

営業利益や親会社の所有者に帰属する当期利益につきましては、不動産の売却益もあり、大幅増益となっています。

売却した不動産のキャッシュにつきましては、一旦、借入金の返済に回しました。また、利益が増加したことによって、資本の部が大きく増加し、D/E レシオについては 1.1 倍と、前期比で 0.2 下がっております。

● 2Qまでは回復基調であったが、3Q（7-9月）はコロナ禍の影響を大きく受け減収減益



- ▶ 酒類事業：国内家庭用、海外事業は伸長。一方、業務用ビール売上、外食事業はコロナ禍の影響が拡大。
- ▶ 食品飲料事業：レモン商品、ブランツミルクが好調に推移。国内飲料はコロナ禍、天候不具合で苦戦。
- ▶ 不動産事業：市況の悪化、前期一部テナント退去により、オフィス稼働率低下。

- ▶ 売上の減少やコロナ損失振替の裏返し（▲18億円）を、昨年来のコスト構造改革効果、徹底したコスト抑制でカバー。3Q累計では増益で進捗。

- ▶ 投資不動産の売却等により大幅増益。

続きまして、9 ページです。

四半期ごとの売上と事業利益、最終利益のご説明を致します。

第2クォーターは回復基調で、売上も増加しましたが、第3クォーターについては、コロナの影響を受けまして減収減益です。

第3クォーターでは、売上が60億円減少しました。一方で事業利益は、第3クォーターだけで50億円と、コスト構造改革の効果もあり、前年12億円減に留めて、累計では増益を維持しています。

親会社の所有者に帰属する当期利益につきましては、第2クォーターに不動産の売却益があったことで、大きく増加しております。

ハイライト 外食関連企業の影響



- 依然、外食関連企業の苦戦により全体の利益水準を押し下げている
一方、外食事業は、大幅減収も構造改革効果により前年から改善

事業利益を外食関連企業とそれ以外の事業に分解

<グループ連結：①+②>
引き続き外食関連企業が苦戦



<外食関連企業※除く：①>



<外食関連企業※のみ：②>

構造改革効果やカフェ市場の回復により改善に転じるも外食関連企業の赤字は続く



※外食関連企業
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

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 10/36

10 ページをご覧ください。

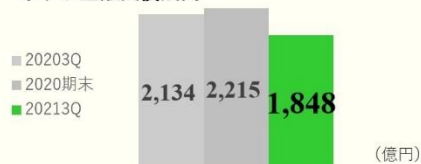
何度かご覧いただいておりますが、外食関連企業の影響です。外食関連企業とは、サッポロライオン社グループと、国内酒類事業の中にある札幌ビール園を中心とした新星苑、食品飲料事業のセグメントの中にあるカフェ・ド・クリエ、この3グループを指しております。この3グループの利益の状況を説明致します。

外食企業の苦戦によって、引き続き全体の利益水準を押し下げています。一方で、外食企業は売上を大きく落とし減少しましたが、事業利益は50億円の赤字と、構造改革によって、前年より2億円改善しています。

ハイライト



ネット金融負債残高



D/Eレシオ
D/E ratio (Net)

1.1倍

前年同期比
▲0.2倍

(億円)

資本



(億円)

設備投資 (支払ベース)



(億円)

投資不動産時価情報

■簿価 ■含み益



(億円)

グループ経営基盤の変革、グループトピックス

- ▶ 新市場区分「プライム市場」選択に関する取締役会決議のお知らせ
<https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20210908SH.pdf>
- ▶ 「サッポログループプラスチック方針」を策定 (2021年10月05日リリース)
<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8849>



Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 11/36

続きまして、11 ページです。

財務関連のハイライトです。

ネット金融負債は 1,848 億円と、不動産売却で得たキャッシュを負債の返済に回しましたので、大きく減少しています。

資本金は利益の増により、1,678 億円と、前期末に対して大きく増加しております。

設備投資につきましては、第 3 クォーターまで 156 億円で、年間計画の約 70%の進捗です。

投資不動産の時価情報につきましては、前期末時点のものと変更ございません。前期末時点で、含み益が約 1,900 億円あります。

セグメント別 売上収益



(億円)	2020 3Q 実績	2021 3Q 実績	増減	増減率
売上収益	3,153	3,091	▲ 63	▲2.0%
酒類事業	2,068	2,020	▲ 48	▲2.3%
国内酒類	1,637	1,583	▲ 54	▲3.3%
海外酒類	348	395	47	13.6%
外食	83	42	▲ 41	▲49.9%
食品飲料事業	910	904	▲ 6	▲0.6%
不動産事業	175	165	▲ 9	▲5.4%
その他	1	1	▲ 0	▲0.0%

次ページで要因解説

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 12/36

続きまして、12 ページです。

セグメント別の売上収益です。

国内酒類は、家庭用では先ほどの黒ラベル、エビス等が非常に好調です。RTD も大きく増加しました。ただ一方で、業務用ビールのマイナスを補えず 1,583 億円、対前年に対して 54 億円のマイナスでした。

海外につきましては、北米をはじめ、各エリアでのサッポロブランドの売上増に加えまして、為替効果もあり、47 億円の増収となっています。

外食につきましては、先ほどご説明させていただきましたが、やはり緊急事態宣言を含めて何らかの営業に制約があった日がほとんどで、42 億円と売上が半減しています。

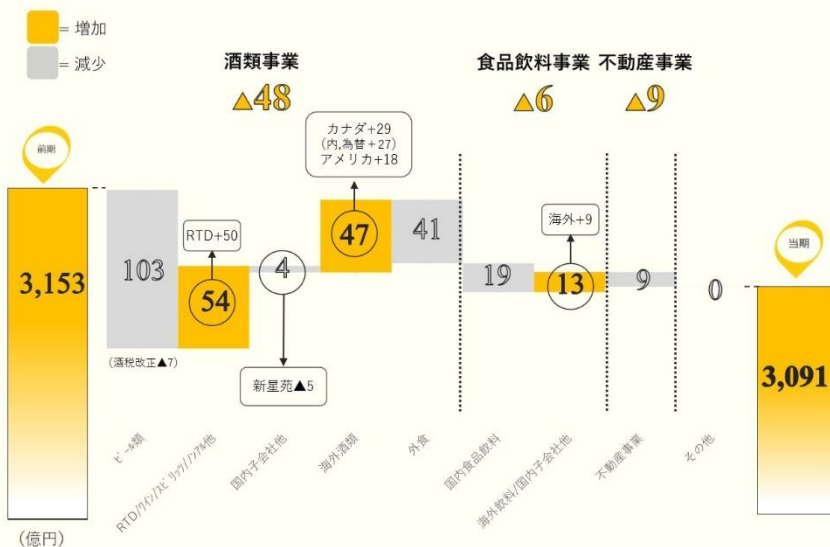
食品飲料につきましては、海外においてシンガポールのコロナからの回復がこの 1-9 月までは順調で、好調に推移していましたが、国内における飲料が伸び悩み 904 億円と、対前年で 6 億円の減収です。

不動産事業につきましては、恵比寿ガーデンプレイスの稼働のマイナスに加えまして、不動産の物件売却によって 165 億円と、対前年に対して 9 億円の減収です。

売上収益 増減の主な要因



🔍 RTD、海外酒類・飲料は増収 全体では業務用ビール、外食事業の苦戦により減収 (▲63億円)



単位:億円	前年同期差			
	合計	1Q	2Q	3Q
合計	▲63	▲99	97	▲60
酒類事業	▲48	▲67	69	▲49
国内酒類	▲54	▲39	34	▲49
ビール類	▲103	▲43	10	▲70
ビール	▲77	▲41	14	▲50
発泡酒	▲4	▲1	▲2	▲1
新ジャンル	▲22	▲1	▲2	▲19
RTD/ライオン/スピリッツ/ノンアルコール他	54	10	25	18
RTD	50	13	18	20
ライオン/スピリッツ/ノンアルコール	3	▲2	7	▲2
国内子会社他	▲4	▲7	▲1	4
海外酒類	47	▲1	32	16
外食	▲41	▲27	3	▲17
食品飲料事業	▲6	▲28	27	▲5
国内食品飲料	▲19	▲19	9	▲9
海外飲料/国内子会社他	13	▲9	17	5
カエド クリエイティブ ルーザー	3	▲6	7	2
海外飲料/国内子会社他	10	▲3	10	2
不動産事業	▲9	▲4	1	▲6
その他	▲0	0	▲0	▲0

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 13/36

13 ページをご覧ください。

売上収益の主な要因を、滝グラフで記載させていただいております。

酒類セグメントでは、外食や業務用ビールの苦戦で、酒類セグメントトータルでは 48 億円の減収です。内訳は、ビール類の売上減で 103 億円。ただ、そのうちに昨年の酒税の改定によって、新ジャンルは増税してプラス、逆にビールは減税でマイナスと影響があり、増税減税のネットの部分で 7 億円の影響がありました。ジャンルごとの内訳は、右の表に記載しております。

RTD 等、その他の酒類で 54 億円の増加。そのほとんどは RTD の増加によるものです。

海外酒類につきましては 47 億円の増加で、カナダで 29 億円。その 29 億円のうち、為替要因は 27 億円です。アメリカでは 18 億円。為替要因は、プラマイゼロです。

外食はサッポロライオングループですが、41 億円のマイナスです。

国内飲食につきましては、飲料水の部分で苦戦をしたことで、19 億円のマイナスです。

海外の飲料、そのうちシンガポールが中心ですが、9 億円のプラスで、トータル食品飲料セグメントでは、6 億円のマイナスです。

不動産につきましては 9 億円のマイナスです。内訳は、恵比寿ガーデンプレイスの稼働の低下を中心としたもので 6 億円。物件の売却等で 3 億円です。

合計で 3,091 億円、63 億円の減収でした。

セグメント別 事業利益



(億円)	2020 3Q 実績	2021 3Q 実績	増減	増減率
事業利益	12	15	4	31.7%
酒類事業	3	0	▲ 3	▲85.9%
国内酒類	38	24	▲ 14	▲37.0%
海外酒類	4	16	12	269.1%
外食	▲ 41	▲ 39	1	—
食品飲料事業	▲ 23	▲ 3	21	—
不動産事業	80	64	▲ 16	▲20.0%
その他・全社	▲ 48	▲ 46	2	—

次ページで要因解説

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 14/36

14 ページに移って下さい。。

セグメント別の事業利益です。

第3クォーターまでの事業利益は、15億円、対前年4億円の増益です。

酒類事業についてはプラマイゼロで、対前年3億円のマイナスです。国内酒類については24億円と前年から14億円のマイナスとなっており、やはり夏場最盛期の業務用の苦戦に大変大きな影響を受けております。

海外につきましては、増収効果に加えて、為替効果もあり、16億円で対前年12億円の増益です。

外食は売上が半分になりましたが、昨年来取り組んでいる構造改革の効果で、固定費を削減しており、赤字は前年より1億円改善しました。

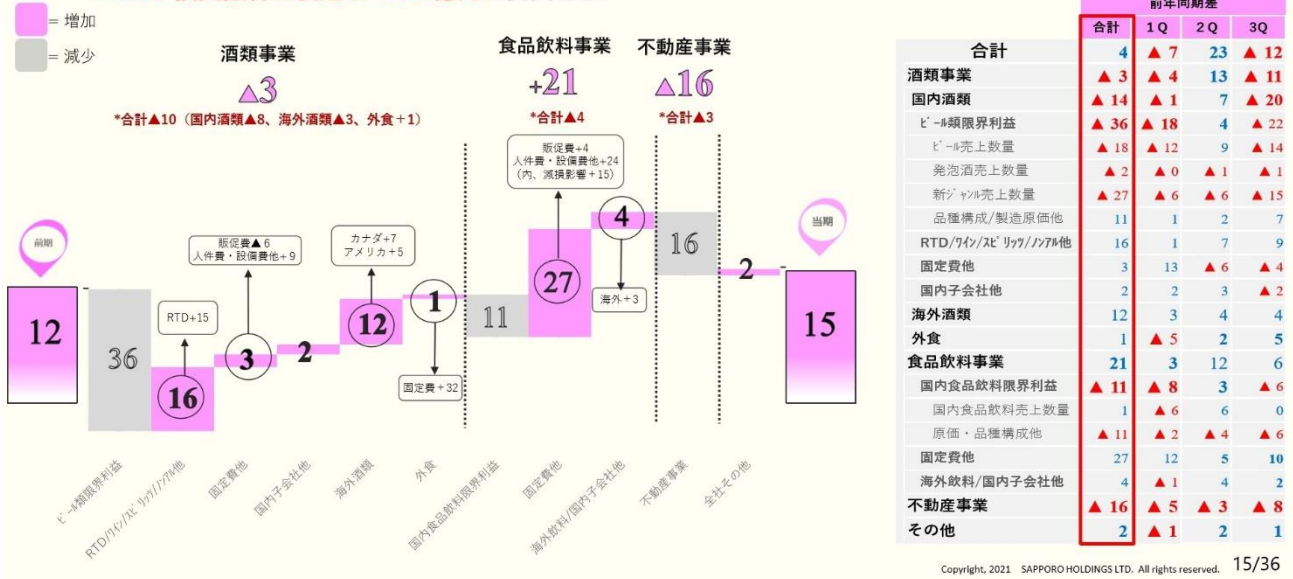
食品飲料については、国内ほかポッカサッポロ社の減損による減価償却費の減が15億円あります。これに加えまして、固定費の削減、また海外部門の伸長によりまして、3億円の赤字ではありますが、対前年に対して21億円と改善しております。

不動産事業は、恵比寿ガーデンプレイスの稼働率の低下で6億円のマイナス。売却した不動産の影響で3億円のマイナス。また、会計制度の影響によるもの、これは前期特損に振った部分が不動産事業でもありまして、そうしたものの影響が約6億円あり、対前年で16億円のマイナスでございます。

事業利益 増減の主な要因



🔍 業務用ビール、新ジャンル、不動産事業は減益も、RTD、海外、コスト抑制により+4億円の増益
→コロナ損失振替の裏返し*▲18億円の要因もカバー



15 ページをご覧ください。

15 ページは、事業利益増減の主なポイントで、滝グラフで記載しております。

ビール類の売上減少に伴う限界利益の減少が、36 億円のマイナス。RTD 等の売上増に伴う限界利益の増が、16 億円。固定費の削減で 3 億円といった内容です。

また、海外については、カナダで 7 億円、アメリカで 5 億円のプラスです。

食品飲料につきましては、14 ページでご説明のとおり、減損した裏返しの減価償却費の減、固定費の削減も含めて 21 億円改善しております。

コロナの影響で、その他の損失に振ったものの昨年と今年の差が、グループトータルで 18 億円あります。この 18 億円を加味しますと、固定費の削減効果が大きく利益のプラスに影響したと考えております。

親会社の所有者に帰属する当期利益



(億円)	2020 3Q 実績	主な内訳	2021 3Q 実績	主な内訳
事業利益	12		15	
その他の営業収益	27	固定資産売却益+10億円	255	固定資産売却益+232億円 コロナ関連助成金等+19億円
その他の営業費用	59	コロナによる損失▲36億円 早期退職一時金▲12億円	31	コロナによる損失▲16億円
営業利益	▲ 20		239	
税引前利益	▲ 29		239	
法人税等	▲ 17		82	
当期利益	▲ 12		157	
非支配株主損益	▲ 2		▲ 1	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	▲ 9		157	

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 16/36

続きまして、16 ページをご覧ください。

親会社の所有者に帰属する当期利益として、事業利益から下の利益の内訳を、簡単にご説明させていただきます。

その他の営業収益は 255 億円と、大きく増加しております。主なものは、不動産の売却益 232 億円。コロナ関連の助成金 19 億円です。

その他の損失は、昨年は早期退職の費用を計上しまして、その裏返しもあり減少しており、コロナによるその他の損失は 16 億円でした。

その結果、営業利益は 239 億円と、前期に対して 260 億円増加しております。

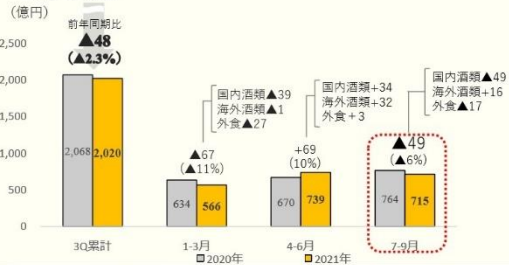
また、親会社の所有者に帰属する当期利益、最終利益については 157 億円で、前期はまだ赤字でしたので、前期に対して 167 億円増加しております。

酒類事業

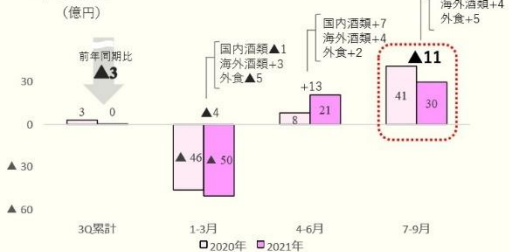


● 家庭用ビール、RTD、海外酒類は好調に推移 一方、コロナの影響で業務用ビール、外食事業が不振 コスト構造改革が進み若干の減益にとどまる

<売上収益>



<事業利益>



Positive

- ▶ ビール缶、RTD、RTS等家庭用が好調
- ▶ アメリカは家庭用の好調に加え、業務用が回復 (SPB*が19年並みに回復)
- ▶ カナダのスリーマンは「Sleeman Clear」が好調 (前年同期比+26%)
商品MIX改善により利益率が向上、RTDも伸長 (数量前年比約3.5倍)
- ▶ 外食事業はコスト構造改革効果により事業利益が前年から改善
* SPB : SAPPORO PREMIUM BEER

Negative

- ▶ 酒類提供制限の影響を受け、業務用ビール、外食店舗が苦戦
- ▶ 「GOLD STAR」好調 (前年同期比+5%) も新ジャンル市場全体が不調
- ▶ アメリカは海上運賃増加により収益を圧迫
- ▶ アンカー製品は缶製品は好調も、瓶樽製品は苦戦

<今後の取り組み>

- ▶ ビール、RTD等家庭用強化、業務用収益改善への取り組み推進
- ▶ カナダは「SoCIAL LITE」含めRTD事業強化、ビールの中高価格帯比率拡大
- ▶ アメリカは家庭用強化 アンカー売上拡大
- ▶ 外食事業は市場回復への対応 低コスト業態の拡大・展開

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 17/36

17 ページをご覧ください。

事業ごとやクォーターごとに、売上、事業利益のポジティブな部分とネガティブな部分等を記載しております。

酒類事業の売上の7-9月を見て下さい。酒類事業の売上は、第3クォーターだけで49億円減少しており、この夏場の最盛期におけるコロナの影響が大きかったことが、推察できます。

その結果、事業利益も前期に対して11億円減少しています。

今後の取り組みといたしましては、国内では家庭用の強化を継続していくとともに、業務用の収益改善への取り組み推進を図ってまいります。

カナダにおいては、スリーマン社が買収いたしましたRTDについて、スリーマンと一緒に、一体となって大きく伸ばすべく取り組んでまいります。

アメリカにおいては、家庭用におけるサッポロブランドの面の拡大とともに、回転を上げるべく取り組んでまいります。アンカーについては、リニューアルした缶が大変好調ですので、缶の成長を継続すべく取り組んでいくとともに、業務用における再立ち上げに向けて注力してまいります。

食品飲料事業



- 国内はレモン商品が好調も、天候不良、コロナ禍の影響により飲料、一部自販機ロケが苦戦
海外の回復、前期減損による減価償却費の減少やコスト抑制により利益改善

<売上収益>



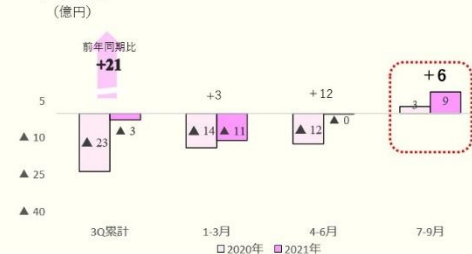
Positive

- 「レモン商品」「ブランツミルク」が好調に推移
- ヤクルト社との業務提携に向けて具体的協議が進む
- 海外は業務用市場回復とECチャネル伸長、コスト削減で増収増益

Negative

- 天候不良と緊急事態宣言延長の影響により、夏場の飲料売上苦戦
- 外食店舗（ポッカクリエイト、ブルーシール）は前年越えも、コロナ禍前までの水準には回復せず

<事業利益>



<今後の取り組み>

- レモン市場の更なる拡大と市場シェアの維持・向上
- ブランツミルク市場の拡大と収益性改善
- 最盛期を迎えるスープ類、ホット飲料への注力、コスト抑制
- 不採算事業の構造改革推進
- ヤクルト社との業務提携へ

Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 18/36

18 ページをご覧ください。

18 ページは、食品飲料事業のクォーターごとの売上事業利益で、ポジティブ、ネガティブ、今後の取り組みを記載しております。

食品飲料事業については、コロナの影響に加え、天候要因の影響を受けまして、第3クォーターは苦戦をしております。

事業利益については、減損の裏返しによる減価償却費の減、人員削減効果もあり、増益となっております。

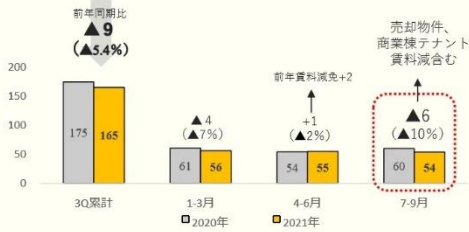
今後に向けては、好調なレモンの食品飲料の成長を継続すべく取り組んでまいります。ブランツミルクについては、豆乳ヨーグルトに加えて、最近話題になっておりますアーモンドミルクの売上増も含めて、成長を加速していきたいと考えております。

不採算事業は、代表的なものは自動販売機ですが、こちら不採算ロケの自販機の撤去、あとメンテ等の維持コストの削減といった取り組みは継続して図ってまいります。

また、ヤクルト様との提携については、本日の時点で新たにお話できるものではありませんが、業務提携に向けて順調に進んでいるということで、もう少しお時間をいただきたいと思います。

● オフィス市況悪化、一部テナント退去の影響を受け、減収減益

<売上収益>
(億円)



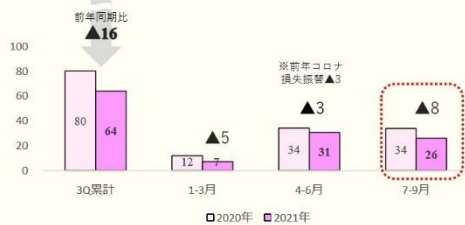
Positive

- 恵比寿ガーデンプレイス（商業棟*）リニューアルに向け、全区画の内、6割のリーシング進捗（商業区画のテナントは9割強決定）
 - 保有不動産売却により含み益実現
 - 保有物件価値向上の取り組み推進
- *リニューアル後の商業棟はオフィス区画あり

Negative

- 恵比寿ガーデンプレイスのオフィス稼働率低下（当期平均稼働率92%）
- 前商業棟テナント退去により3Qから一時的に賃料収入減

<事業利益>
(億円)



<今後の取り組み>

- 恵比寿ガーデンプレイス商業棟のオフィス区画リーシング強化
- オフィス棟のリーシング強化と機能価値向上に向けた取り組み推進
- ➔ 厳しい市況は当面継続する見込み 22年は現状と同水準の稼働率が続く想定
- 物件ポートフォリオの入れ替えによる収益力向上
- 新規事業領域での収益拡大

19 ページです。

19 ページは、不動産事業のクォーターごとの売上、事業利益における、ポジティブ、ネガティブな点です。

オフィス市況の悪化は、当面しばらく長く続く見込みです。恵比寿ガーデンプレイスにつきましてもその影響を受けまして、現在の稼働率が続くであろうという見込みです。

現在、そうした前提の下、恵比寿ガーデンプレイスは計画的に中長期修繕を行っていくことも検討しております。恵比寿ガーデンプレイスもできまして約 30 年経っており、今不動産市況が厳しい中で、そういった環境を活かして、むしろ今後の成長に向けて、中長期修繕を行い、物件価値向上の取り組みを図ってまいりたいと考えております。

また、商業棟のリーシングについては順調に進んでおりまして、来年秋には予定どおり開業できる見込みです。

物件のポートフォリオの入れ替えについては、継続して進めてまいります。証券化、エクイティといった新規事業での事業展開については、引き続き注力していきたいと考えております。

貸借対照表の状況



● 資産合計は前期末差▲395億円



Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 20/36

20 ページです。

貸借対照表の状況です。

まず資産の部で、資産合計は 5,768 億円と、前期末に対して 395 億円減少しました。主な要因は、営業債権の減少です。季節要因や銀行休業日の影響を受け営業債権が減少しました。

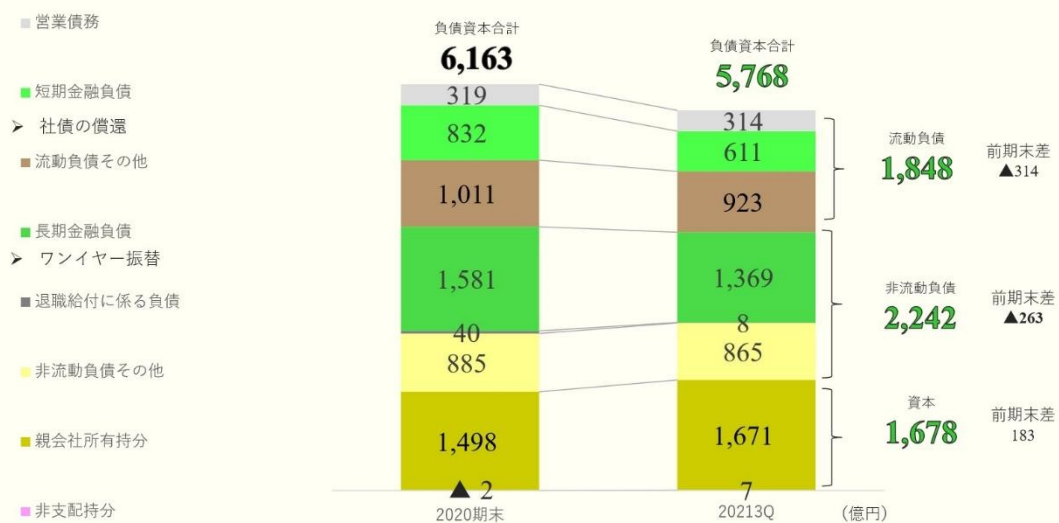
手持ちの現預金につきましては、前期末はコロナへの備えもあり、若干多く持っておりましたが、通常の状態に戻したことで減少し、その結果、流動資産は 1,268 億円です。前期に対して 340 億円減少しました。

非流動資産は 4,500 億円と、55 億円減少しました。主な要因は、投資不動産の売却です。

貸借対照表の状況



● 負債合計は前期末差▲578億円、資本合計は+183億円



Copyright, 2021 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 21/36

21 ページをご覧ください。

貸借対照表の負債資本の部です。

負債合計は前期末に対して、578 億円減少しました。不動産の売却で得たキャッシュを負債の返済に回しております。

また資本の部につきましては、最終益が増加しましたので、1,678 億円と、前期に対して 183 億円増加しております。

● 投資金額（支払ベース）は**258**億円

<連結キャッシュフロー計算書>

(億円)	2020 3Q実績	2021 3Q実績	増減	増減率
営業活動によるCF	213	269	56	26.3%
投資活動によるCF	▲ 143	177	320	—
フリーCF	70	446	376	535.3%
財務活動によるCF	303	▲ 515	▲ 818	—

(億円) <投資金額（支払ベース）推移>



<投資金額 (①+②+③)> **258** 億円

① 設備投資（支払ベース）：**156** 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：**55**億円
SB社：33億円 スリーマン社：12億円
- ・食品飲料：**47**億円
PS社：22億円 POKKA PTE. LTD.：13億円 神州一味噌：6億円
- ・不動産：**48**億円
投資不動産取得他
- ・全社：**6**億円

② リース料：**25**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：**77**億円

(アウェア・ビバレッジズ株式取得、不動産エクイティ投資ほか)

続いて 22 ページです。

財務の状況ということで、キャッシュフローです。営業キャッシュフローに加えて、不動産売却による投資キャッシュフローが大きく増加しまして、その結果、フリーキャッシュフローは 446 億円と、対前年に対して 376 億円増加しております。

その部分は借入金の返済に充てておりますので、財務活動によるキャッシュフローは 515 億円のマイナスです。

投資は 258 億円で、前期並みの実績です。

以下、参考資料といたしまして、各事業の売上数量データ等々をアップデートいたしまして、添付をさせていただきますので、お時間のあるときにご覧ください。

以上で、私からの説明を終了させていただきます。本日はありがとうございました。

司会：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。

ご質問のある方は、ご質問の順番が来て、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。

それでは、質疑応答を開始いたします。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、お一人様2問までとさせていただきます。

では最初に、みずほ証券の佐治様、ご質問をお願いいたします。

佐治：ありがとうございます。それでは二つ質問致します。一つ目は、来年のいわゆる原材料高について、いろんな業界で原材料高の問題が出てきていると思います。ビールの業界の中で、大きく一つ、アルミ缶材などの容器のコストアップが懸念をされていると思います。現状、どういう見方をされていて、来期へのインパクトがもしあれば、その辺りの見方を教えてください。

岩田：岩田です。ご質問ありがとうございます。ちょうど今、来期の予算策定の検討を社内で行っているところです。佐治さんがおっしゃるように、資材メーカーさんや原料メーカーさんからの要請は各所に来ております。それらを積み上げますと、グループ全体では十数億円規模の費用増の要請があります。

ただ一方で、コスト削減に向けた調達方法を、資材メーカーさんと打ち合わせしているところで、どれだけ吸収できるかなどを、社内でも検討しております。具体的にこれがどうなるのかについては、来年2月の決算発表までお待ちいただきたいと考えております。

今の佐治さんからのご質問では、原材料高の要因で缶材についてでしたが、それはだけではございません。為替が円安方向に振れている影響もあり、原材料の麦芽など輸入原料もコストアップ要因となります。あと一方で、コーヒーですとか、砂糖といったものがあります。それらを全てまとめて、先ほどの十数億円という数字になります。それらについてを圧縮をすべく、現在社内で打ち合わせを行っております。

佐治：ありがとうございます。認識としては十数億円で、現時点で値上げを検討しなければいけないほどの規模ではないという理解でよろしいでしょうか。

岩田：国内においては、やはり競合他社さんとの関係や市場との関係を見ながら判断していきたいと考えておりますが、どれだけ自助努力で吸収できるかを、まずは最初に考えてまいります。

海外については、同様に原材料高の影響や毎年人件費等々も上がっている背景もありまして、その部分は適正に価格に転嫁しております。海外については引き続き、そういった方針の下、進めてまいりますと考えております。

佐治：ありがとうございます。あとは来年に向けて、市場環境はこの10月以降かなり改善してきたとのことなのですが、現時点での来年への手応えを教えてくださいたいです。

第4四半期の10月以降の市場環境改善で、第6波がどうなるか次第でもあり、現時点ではなかなか読みにくいと思います。しかし、酒類の事業の収益性がかなり低下してきている中で、来期へ向けて改善が進み、固定費も下がっているの、売上が戻ってくれば利益も結構戻ると見ております。例えばマーケットの見方、総需要の見方であるとか、それから収益性回復に対する考え方であるとか、現時点でいただけるガイダンスについて教えてください。

岩田：まず、年内の状況ですが、8月の第2クォーターの決算発表時点では、総需要、ビール類の総需要96%とお話をさせていただきました。現時点では95%ぐらいで推移するだろうと見ております。

新ジャンルからビールやRTDへの流出しており、新ジャンルについては8月想定時より若干マイナスで90%程度。あと缶については、8月時点のほぼ想定どおりで100%程度で見ております。

あと瓶・樽については、夏場の最盛期の落ち込みがありましたので、瓶で83%、樽で75%、瓶・樽で合わせて77%で、8月想定時より6~7%マイナスです。

第4クォーターだけを見ますと、ビール類で107%程度。瓶・樽では122%程度と見ております。足元10月は先ほど申し上げたとおり、私どもの売上は108%でした。11月以降も、コロナの状況次第ですが、総需要は前年を超えて回復していく見込みです。しかし、瓶・樽につきまして19年比の第4クォーターの見込みは76%であり、まだコロナ前の水準には少し厳しいところです。

22年の見込みですが、8月の時点で申し上げたところであり、現時点では8月時点からアップデートをしておりません。今期の着地数字で前年比は変わってまいります、明年ビール類で104%程度、瓶・樽で50%近く伸びるであろうと考えております。来期の瓶・樽ビールについては19年比で、この第4クォーターと同様の70%程度で推移するであろうという前提の基に、計画を考えます。

外食事業につきましては、サッポロライオン社が不採算店の閉鎖や人員削減を行っております。19年比の売上70%で、損益ブレイクイーブンになる想定で、理屈の上では今期50億円あった赤字が、来期はなくなる見込みです。

グループ全体の利益の状況です。インパクトの状況については、2月の時点でまた詳しくご説明をさせていただきますが、確実に申し上げられるのは、人員削減の効果が今期で二十数億円あることと、減損による裏返しの償却費の減が、今期だけで約二十億円あります。これらを考えますと、構造改革による固定費の部分は確実にプラスとして見込めると考えております。

佐治：ありがとうございます。1点だけ確認ですが、不動産はご説明いただいたとおり、来年はほぼ横ばいで、なかなか稼働率は改善をしてこないの、利益的にも厳しいという理解でいいでしょうか。

岩田：基準をどこの時点に置くかにもよりますが、今、不動産関係は厳しい中で、リーシングだけ強化して、賃料を下げて穴埋めをするよりも、この先々、中長期で修繕をきちっと行っていった収益性を高めてくほうが、プラスに働くであろうと考えております。あとは新規で今後、エクイティですとか、証券化といった部分で、新規の投資をどれだけ積み上げることができるかにかかってくるのかなと考えております。

佐治：これ、商業棟はプラスになっているのですか。

岩田：商業棟は秋口から開業いたしますので、来期におけるインパクトは4分の1ぐらいです。

佐治：なるほど。分かりました。ありがとうございます。

岩田：ありがとうございます。

司会：佐治様、ありがとうございました。それでは、次のご質問に移らせていただきます。野村證券、藤原様、ご質問をお願いいたします。

藤原：どうもこんばんは。野村證券の藤原です。よろしく願いいたします。固定費の管理や販促費のコントロールの辺りで伺いたいのですが、去年コロナが起こって、販促費の使い方の部分も変わってきていると思います。意外としっかりと販促費とかをコントロールされているなという印象を持っております。

コスト管理の考え方が、このコロナを経て、すごく精緻になっており、しっかりとコントロールされている印象を持っております。コストをどう管理されているのか、その辺りの管理能力のところを伺いたいです。

岩田：ご質問ありがとうございます。コスト管理につきましては、家庭用については、売上との見合いをしっかり見極め、販売条件を支出しております。これは業務用も同様に、固定的な支出から変動的な支出、売上に応じた比率になるよう販売条件の見直しを行っております。RTDにつきましても、当然競合各社さんとの競争があって、ある程度の条件対応はもちろんしてまいりますが、量を売るだけではなくて、利益を上げていくという観点での販売費の使い方の見直しを、マーケティング部門を中心に取り組んでおります。そうしたものが奏功してきていると思います。

業務用につきましては、やはり売上が減少しておりますので、販売費の使い方に加え、昨年来実施いたしました早期退職の人員減に応じた効率的な営業人員配置を行いました。また営業拠点についても一部見直しを図りました。

新製品等々の投資についても、初期にどんと大きく使うのではなくて、状況を見ながら、ROIを意識しながらその費用の投下を行っていくことで収益性を高めていく努力を、サッポロビール社を中心にしております。

藤原：コロナを経て、ビール類の市場自体が縮んで、来期も需要が完全に戻るわけではないという市場がシュリンクした状況の中かと思います。その中でコストのバジェット管理というか、社内での審査基準などで、コストの支出基準が結構厳しくなってきているのでは、とそういう印象を持っているのですが、いかがでしょうか。

岩田：おっしゃるようにマーケティング ROI ではないですが、売上と費用については、そのリターンをきちっと取れるかと見ております。去年来ずっと学びましたのは、コロナで急に活動ができなくなったり、売上がなくなったりと、急な変化に対応できるような予備的な費用が必要であります。一気にどんと渡して使ってしまうということではなくて、売上の状況を見ながら、現場の営業部隊に費用を配賦していくという予算管理の方法も含めて、変化に対応できるような費用の販促費の使い方ができるようになってきており、この習熟度を高めてまいりたいと考えております。

藤原：分かりました。あともう一つ質問で、海外酒類の特に北米のところで、この第3クォーターまでの累計を見ていても、去年対比が増益になっております。去年対比だけでなく19年比で比べても、利益が出てきていると思います。収益構造的にコロナ前と比べて、どういうところが強くなっているのか、もしあれば、そのところを共有ください。

岩田：ありがとうございます。まず、スリーマンのカナダですが、カナダは Sleeman Clear といった収益性の高いブランドの展開を含めて、品種ミックス改善を意識した取り組みを進めております。

アメリカにつきましては、SAPPORO U.S.A.とアンカーと別々の組織でしたが、昨年来、営業体制、生産体制を見直しております。そういった意味では、人件費を含めた固定費の見直しが大きく進んできているところで、売上の増が利益の増加に寄与する体制ができてきたところです。アメリカについては、売上が増加すれば、大きく利益もついてくる体制になってきております。

スリーマン社の場合は、まだまだ総需要に対して RTD の比率が低いので、市場の構成比並みにもっていくべく、RTD の売を増やしていくということで、買収した SoCIAL LITE の拡大も含めて、取り組んでまいりたいと考えております。

藤原：分かりました。損益分岐点が下がるかたちになって、新商品展開、今年頑張られていたと思いき、その効果が出てきているというかたちですかね。はい。分かりました。ありがとうございます。

岩田：ありがとうございます。

司会：藤原様、ありがとうございました。それでは、次の質問に移らせていただきます。岡三証券の住母様、ご質問をお願いいたします。

住母家：岡三証券の住母家です。お世話になっております。外食について、まず確認をさせていただきたいのですが、先ほど 19 年比売上 70%でブレークイーブンとなって、赤字がなくなる可能性があるとおっしゃっていたと思います。

これは 8 月にも言われていた内容を踏襲されたかなという気はするのですが、酒類同様、直近の状況も踏まえて、このブレークイーブンが現実的なのかどうか、外食について確認をさせていただければと思います。通期売上 190 億円のレベルになると、結構高い増収率になるので、これが現実的な数字なのかどうか確認させてください。よろしくお願いします。

岩田：ご質問、ありがとうございます。足元の状況は、今申し上げましたとおり、外食の売上は対前年 90%でございます。来期の瓶・樽ビールの総需要の見込みは、19 年比約 70%程度で推移するであろうと見ており。ブレークイーブンとなる、7 割程度というのは現実性が大きいと見ております。

また既存店だけ見ますと、ライオン社の場合、赤字店を閉鎖してきておりますので、既存店の売上は 100%を超えております。10 月の時点で、外食として 2020 年比で 10%減、19 年比で 50%～60%ですが、既存店の前年越えの流れが 10 月以降も 11 月、12 月と続けば、コロナ次第の部分ではありますが、19 年比 70%という売上は確度としては十分あり得ると考えています。

住母家：なるほど、ありがとうございます。そうすると、スライド7ページに記載がある外食の営業日数ですかね、営業制限を受けた日数合計。今後の影響に関しては10月でもう緊急事態宣言も解除されて、6割と高いところまで戻ってきている。単純にこれを横引きしたとしても、上期1月以降はもうほぼ利益が見えており、特に3月以降ゼロに近い状態だったので、これを考慮すると、かなり高い確度で利益は戻ってくるという考え方でいいですかね。

岩田：ご理解のとおりかと思います。具体的な数字はまだ予算の策定の段階で、ずっと申し上げているところでは、19年7割でブレイクイーブンになると。ライオン社の今期の赤字は四十数億円を見込んでおりますので、19年比で売上の70%が実現できれば、その赤字は解消することが可能だと考えており、来期どれくらいに見立てるか、今詰めの作業をしているので、具体的な数字はまた改めて、2月の際にご説明申し上げたいと考えております。

住母家：はい。ありがとうございます。もう1点、お伺いさせていただければと思うのですが、スライド18ページの、食品飲料事業の今後の取り組みです。不採算事業の構造改革推進という記載があるのですが、おそらく8月のときに社長もおっしゃっていた自動販売機事業ですとか、もしかしたらその他事業も入っていると思うのですが、ここについてもう少し、どういうお考えを持たれているのかお教えてください。

現状のところ、細かい話は2月になるかもしれないのですが、現状のところでお考えの戦略を教えてください。よろしく申し上げます。

岩田：ありがとうございます。食品飲料事業は、飲料水はじめ食品の中でもスープ、レモン、豆乳ヨーグルト、あと、子会社でのカフェ事業、直販の自動販売機事業と、多くの事業群を抱えております。その中でも一番課題と考えておりますのは、自動販売機の直販事業でございます。この直販事業が、コロナの影響を受けて赤字の額が増加しております。

足元は毎回申し上げているとおりの不採算機の撤去、あと修繕費用の削減といったコスト削減には取り組んでおります。まだ具体的なものは申し上げられないのですが、やはりもう少し踏み込んだ改革が必要であろうということで、自動販売機の直販事業をターゲットに、その赤字の削減に向けた取り組みを進めてまいります。

あと食品事業の中の、外食で申し上げますと、カフェがございます。カフェは従前、利益をきちっと出していた事業であります。やはりこのコロナの影響を受けて赤字となっております。カフェの場合はフランチャイズのお店もありますので、単純に赤字店の閉鎖での事業構造、赤字の削減はできません。まずは、直営で持っている不採算店は削減し、このコロナからの立ち上がりに向けて、リオープニングを踏まえた、お客様に来ていただけるような体制づくりを検討していきます。

一番塊として大きいものは、自動販売機の直販事業や、カフェといった食品の中の外食と考えております。

住母家：ありがとうございます。自動販売機については、年内、たしか今年中に何かめどをつけたいと、社長がおっしゃっていた気もするのですが、お話できる範囲で結構なのです。そのところはいかがなのでしょう。カフェについては、これは来期以降のイメージでしょうか。

岩田：カフェについてはご理解のとおり、今ここでコロナからの影響が明けたので、黒字化に向けて今取り組んでいるところです。来期以降の課題と考えております。

自動販売機については、年内、もう今11月ということで、この場でご説明できないのは大変心苦しいのですが、ご質問いただいた際も気合だけじゃなくて、実際に考えていらしたのですねというような話もあったかと思えます。あと2カ月でございますが、早期に結論をお示しできるように引き続き取り組んでまいりたいということで、今日はこれでご容赦をいただければと思います。

住母家：ありがとうございます。その話が生きているかどうかだけ確認させていただきました。すいません。ありがとうございます。以上です。

岩田：ありがとうございます。

司会：住母家様、ありがとうございました。それでは、お時間も迫ってまいりましたので、以上で質疑応答を終了させていただきます。

最後に、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：岩田でございます。投資家の皆様方におかれましては、本日もお忙しい中ご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

1-9月は、ちょうど7-9月がコロナの影響によるボトムとなっており、この第4クォーター以降、回復に向けてグループを挙げて取り組んでまいりたいと思います。10月のビール類の実績も108%となり、働いております社員の顔色もこの10月、11月で大きく変わってきておりまして、この流れをきちっと成果につなげるべく取り組んでまいりたいと考えています。

引き続き、何卒よろしくお願いいたします。本日はお忙しいところを、ありがとうございました。以上です。

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]