



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 2 四半期決算説明会

2022 年 8 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]	2022 年 12 月期 第 2 四半期決算説明会		
[決算期]	2022 年度 第 2 四半期		
[日程]	2022 年 8 月 12 日		
[ページ数]	39		
[時間]	10:30 – 12:01 (合計：91 分、登壇 37 分、質疑応答：54 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[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	松出 義忠 (以下、松出)	
	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]*	みずほ証券	佐治 広	
	野村證券	藤原 悟史	
	JP モルガン証券	吉田 亜未	
	岡三証券	住母家 学	
	SMBC 日興証券	高木 直実	

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 年度第 2 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、決算説明資料パワーポイントをご用意ください。

これより、まず尾賀、松出の順に、第 2 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 40 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 時間半を予定しております。

それでは、オンライン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。

尾賀：皆さん、おはようございます。それでは早速、決算説明資料に基づいてご説明させていただきたいと思います。



決算サマリー

● 2022年Q2業績

売上収益：2,138億円（対前年+141億円）
北米を中心とした海外酒類の成長に加え、規制緩和による外食需要の回復、RTD伸長が寄与し増収

事業利益：▲22億円（対前年+13億円）
原価悪化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**事業利益改善**
※対計画：売上収益はQ1の感染拡大の影響を受けて若干未達であるが、事業利益は計画並みで進捗

営業利益：▲2億円（対前年▲193億円）
昨年の不動産売却益の反動の影響を受けて**減益**（固定資産売却益：21年：232億円、22年：15億円）

年間見通し：年初計画通り
売上収益：上期は若干の未達。足元の感染拡大も下振れリスクとして挙げられるが、各種価格改定による増収効果に加え、海外の増収（Stone買収、円安効果含む）も見込まれるため、現時点では計画達成を見込む
事業利益：上期は計画通りの進捗。原価悪化は顕在化してきているが、各種価格改定やコストコントロール（リスク対応費含む）でカバーし、現時点では計画達成を見込む



Copyright © 2022 SAPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 4/40

まず、4ページの決算サマリーからお願いいたします。第2クォーターの業績でございます。売上収益は2,138億円、対前年141億円となりました。海外酒類の成長に加えて、規制緩和による外食需要の回復、RTDの伸長が寄与して増収となりました。

そして、事業利益はマイナスの22億円、対前年では13億円の改善であります。こちらも増収効果に加えて、外食事業、食品飲料事業の構造改革による効果により、事業利益が改善しました。

営業利益につきましてはマイナス2億円、対前年マイナス193億円と、昨年の不動産売却益の反動を受け、減益となっています。

それから、年間の見通しは年初の計画どおりで考えております。各種価格改定による増収効果や海外の増収も見込まれるところですが、やはり下振れリスクもあるので、現時点では計画どおりで見通しております。

酒類事業	食品飲料事業
<p>国内酒類</p> <p>ビール（缶）強化継続 → ビールTOTALでは+11% ビール缶は巣ごもり需要の反動を受け▲4%</p> 	<p>国内</p> <p>オールレモン（レモン飲料+レモン食品）の売上拡大 → レモン飲料好調に伴い、前年比+1%（売上金額）</p> 
<p>国内酒類</p> <p>RTD、ノンアル、微アルコールでの成長 → RTDは+2%と伸長（売上数量） 『濃いめのレモンサワー』+40%（売上数量） 新商品『三ツ星グレフルサワー』好調な売れ行き ノンアル、微アルコール+20%（売上数量）</p> 	<p>海外</p> <p>海外の成長加速 → シンガポールを中心に世界60カ国以上に展開 シンガポール国内+5%、輸出+36%と伸長（売上金額）</p> 
<p>海外酒類</p> <p>カナダ：ビールはプレミアム化、RTD事業の強化 → ビールプレミアム化は伸長、RTD事業前年超え</p> 	<p>不動産事業</p> <p>YGP*物件価値向上に向けての取り組み推進 → フーディーズガーデンが4月に開業 秋の商業エリア*グランドオープンに向け改装工事中</p>
<p>海外酒類</p> <p>アメリカ：SAPPOROブランド強化 → SAPPOROブランド前年大幅超え （業務用の回復と家庭用取扱店舗拡大） Stone社買収により製造拠点を獲得、シナジー早期創出へ</p> 	<p>エクイティ投資等による新規事業の収益拡大 → 1Q：1件、2Q：2件のエクイティ投資を実施</p> <p><small>*YGP: 恵比寿ガーデンプレイス、商業エリア:センタープラザ</small></p>

5 ページ目のスライドでは、今後の成長戦略についての、各事業における進捗を掲げさせていただいております。

まず、国内酒類におきましては、ビールの缶の強化を継続するところであります。ビールの巣ごもり需要が若干、業務用が回復してきたことによって反動は受けておりますが、この1-6月の本年の缶の実績は、2019年に比べても+9%（ビール類）、+10%（ビール缶）とまだ伸びていることもあり、缶の強化を継続してまいりたいということです。

そして、RTD、ノンアル、微アルといった分野での成長が見込まれるということで、新商品を投入しているわけですが、こういったものの成長を図るのが2番目です。

それから、海外につきましては、カナダはビールのプレミアム化が進行しております。総需要は意外に苦戦しておるのですが、プレミアム化を図って、かつRTD事業の強化を図ることで、前年を超え成長してまいりたいと思っています。アメリカは引き続きSAPPOROブランドが大変好調でございます。2桁の成長を遂げておるところで、この中でStone社の買収による製造拠点を獲得したところで、シナジーを早く出すことを考えてまいりたいなと思っております。

それから、食品飲料事業につきましては、オールレモンの売上拡大を考えております。自販機による飲料の数量は若干下降気味ではございますが、トータルとして飲料事業も拡大、特にレモンについては拡大させていきたいです。

そして、海外についてはシンガポールを中心に世界 60 カ国以上に展開しておりますが、シンガポールを中心にさらに加速させてまいりたいと思っております。

それから、不動産事業につきましては、本年 11 月 8 日にセンタープラザがグランドオープンいたします。フーディーズガーデン、地下の 2 階が 4 月に既にオープンしておりますが、ここの物件の価値向上に向けての取り組みをさらに推進してまいりたいところです。さらに、通常の今までどおりの家賃収入という事業だけではなく、エクイティ投資等による新規事業の収益を拡大することで、本年も数件の投資を実施してきております。かつ、実を結んでいる実績がございますので、こういったことから各事業で成長してまいりたいと思っております。

構造改革の進捗状況



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

6/40

一方の、構造改革の進捗状況でございます。酒類につきましては仙台工場の RTD 内製化と、仙台でのビール製造を中止しますので、トータルでのビールの工場の生産性向上をさらに加速してまいりたいと思っております。順調に今のところ取り組みは進んでおりまして、23 年以降は生産性向上の効果が 10 億円、年間で見込めるところでございます。さらに RTD の内製化でも数億円の効果が見込まれるかたちで考えております。

海外につきましては、先ほどの Stone 社の生産拠点を獲得したことによって、事業成長のスピードを加速させてまいりたいです。

それから、コロナ禍における一番の被害をこうむりました外食でございますが、黒字化に向けたさらなる体質強化で展開してまいりたいところでございます。新規店舗も展開してまいりますが、小規模で小型の体質の強いかたちで展開してまいりたいと。実際に今年の 5 月、6 月は単月で黒字化

を達成しておりますので、本年はまだまだコロナの影響はありますが、23年には年間での黒字転換を果たすかたちで考えております。

それから、食品飲料事業での構造改革の進捗でございます。パブリック・ベンディング・サービス、自販機オペレーター子会社を清算しましたが、年に7億円程度の効果の発現を予測しております。

また、カフェ事業も本年売却を終了したところで、こちらについても8億円程度の効果が発現するかたちで捉えております。

そして、味噌の拠点の再編も加えて、構造改革が進んでおるところでございます。

Stone社買収 ～北米の成長戦略～



当社の連結子会社サッポロUSA社がStone Brewing Co.社の全持分取得（子会社化）

<本件の目的>

- ① **サッポロブランドの製造拠点獲得** (Stone社が東西に構える2工場を取得し、「サッポロブランド」の成長を強化)
- ② Stone IPAをはじめとする有力ブランドの獲得によるビール事業の拡大

- ▶ 地産地消の推進により**物流費の大幅な削減**を実現する。
- ▶ 生産から販売まですべてのバリューチェーンを米国内で完結させ**事業の安定化・効率化**を図る。
- ▶ 取得する2工場の稼働率は現状の約2倍へと改善することが見込まれる。



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

7/40

先ほど申しました成長戦略の中のStone社の買収について、ここでもう1回お話ししたいと思います。

本年発表いたしましたこの地図を見ていただきたいのですが、アメリカの中でカリフォルニアを中心とする西の地区、それからニューヨークを中心とする東部の地区、それからテキサスあるいはフロリダを中心とする南部の地区がビールの総需要が高く、かつ私どもが重要拠点をかまえているエリアでございます。

このエリアに最適な製造拠点をかまえたいと、かねてから自社工場を建てることも含めて、いろいろ考えておりましたが、今回Stone社の買収が最適だろうと決断いたしました。

われわれの SAPPORO ブランドの製造ができること。地元で強いブランドを保有していること。そして、マネジメントとしての経営陣も引き継ぐことも含めて、ここに工場を持って展開することで、物流費の大幅な削減、事業の安定化・効率化で、現在の Stone 社の工場の稼働率からさらにその倍に改善することが見込まれると考えております。ここがわれわれにとっての、大きな成長の拠点になると確信しておるところでございます。

中期経営計画の見直し



創業150周年の2026年をゴールとする長期経営ビジョン：SPEED150の下、「グループ経営計画2024（2020～2024年）」を展開しています。

グループ経営計画2024	本業集中と強靱化	グローバル展開の加速	シンプルでコンパクトな企業構造の確立	サステナビリティ経営の推進
成果	<ul style="list-style-type: none"> 酒税改定を見据えたビール事業への注力、黒ラベルの更なる成長 グローバル展開の加速（海外酒類の北米での成長、M&Aの実施、海外飲料の売上拡大） 食品飲料事業における選択と集中、事業構造の見直し、非重点事業の整理 			
課題	<ul style="list-style-type: none"> 計画未達が最大の課題 コロナ等の影響もあり、取り組みのスピード、徹底度が想定よりも弱かったこと 			

『新たな成長』を見据えられる取り組みが進んできたこと
新型コロナウイルス感染拡大をはじめとする環境変化が大きいこと

<中期経営計画の見直し>

不確実性の高い環境に適応し、資本効率を一層重視しながらグローバル展開を始めとする成長戦略を確かなものにするために、2023年から2026年までの4ヵ年の新たな経営計画を策定中、本年中に発表予定。

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

8/40

そんなことをやりながら、現在グループ経営計画 2024 で、2020 年から 4 年間の中期経営計画を展開しております。ただ、2020 年からコロナが始まって、20 年には赤字決算するスタートから展開しております。20 年、21 年、そして 3 年目となった今年もまだコロナの影響は引きずっております。そんな中で、現在の中期経営計画が適合しているとはどうしても思えない中で、もう 1 回見直しをしておるところでございます。

四つの方針、本業集中と強靱化、グローバル展開の加速、特に実績については外食を中心に市場がなくなる事態がありましたので、ここがあまり結果としては出ていないかたちになっています。あるいはグローバル展開もこういった工場の取得はできましたが、交渉が停滞したりということも途中でございました。

右側のシンプルでコンパクトな企業構造だとか、サステナビリティ経営だとか、社内では大いに進捗はあったとは捉えておりますが、課題が多く、実効性に乏しかったところもある中で、やはり今こそもう 1 回、中期経営計画の見直しを図るべきだろうと考えております。

その中で、来年 2023 年から 2026 年までの 4 年間の新たな経営計画を現在、策定中でございます。そして、本年中に発表する予定でございます。戦争も始まって、一部地域のものではない世界的な影響を受けておる中で、この不確実性の高い環境に適応して、資本効率を一層重視しながら、グローバル展開をはじめとする成長戦略を確かなものにしたと、こういった内容に仕上げ、本年中に発表する予定でございます。ご期待いただければと考えております。

私からは以上でございます。

司会：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。よろしくお願いいたします。

決算ハイライト					
	(億円)	2021 Q2 実績	2022 Q2 実績	増減	増減率
売上収益		1,997	2,138	141	7.1%
売上収益（酒税抜き）		1,511	1,624	113	7.5%
海外売上収益		347	431	84	24.3%
EBITDA		69	79	9	13.4%
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）		▲ 35	▲ 22	13	—
事業利益率		▲ 1.7%	▲ 1.0%	—	—
営業利益		191	▲ 2	▲ 193	—
親会社の所有者に帰属する当期利益		123	▲ 4	▲ 127	—
ネットD/Eレシオ（倍）		1.2	1.1	▲ 0.0	—

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。

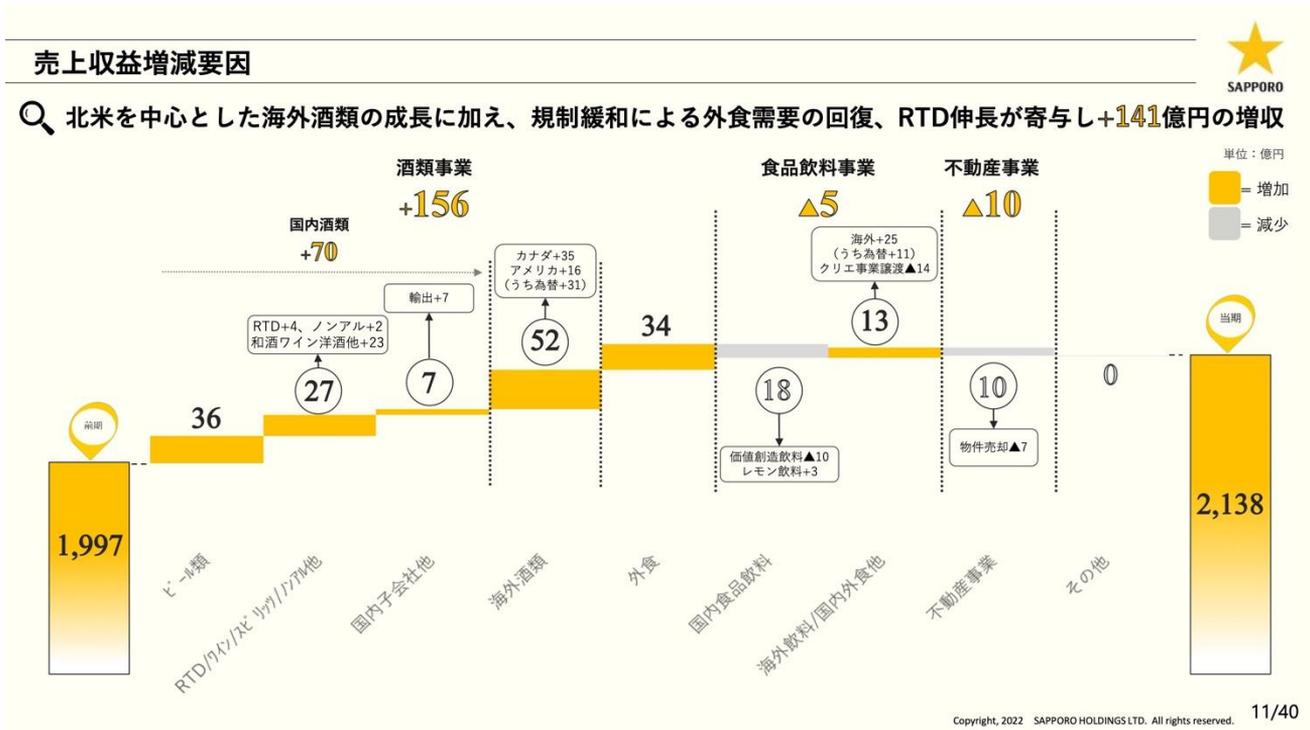
Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 10/40

松出：サッポロホールディングスの松出でございます。私からは、決算の内容につきましてご説明させていただきます。

資料の 10 ページをお開きいただきたいと思います。決算ハイライトでございます。本年第 2 クォーターの決算でございますが、売上収益は 2,138 億円、141 億円、7%の増収でございます。北米を中心とした海外酒類の成長、ならびに規制緩和に伴う外食需要の回復、RTD の進捗によりまして、国内酒類と外食事業が寄与いたしました。

事業利益は 22 億円のマイナス、前期比で 13 億円の改善でございます。急速な原価高による影響が、グループ全体では上期で約 30 億円に上りました。このような中で、国内酒類と海外酒類の増収効果に加えまして、外食事業と食品飲料事業の構造改革が寄与いたしました。

営業利益はマイナスの2億円、前年の不動産売却益の反動を受け、193億円の減益となりました。
 当期利益はマイナスの4億円、127億円の減益でございました。



それでは、決算のさらに詳しい増減要因等をご説明申し上げます。次に、売上収益の増減要因でございまして、141億円の増収でございます。なお、このうち為替による増収効果は約3割、40億円に上りました。

次に、セグメントごとに少し内容を説明させていただきます。酒類事業は増収の大きなドライバーとなりました。前期比で156億円、12%の増収でございます。このうち国内酒類事業が約半分弱で、外食市場の回復効果とRTDの堅調な推移等によりまして、70億円、7%の増収でございました。ビール類で36億円と、約半分を稼いでいるところでございます。

第2クォーターまでの売上数量は、前年比3%増で着地いたしました。それをけん引いたしましたのが、ビール、発泡酒、新ジャンルのうちのビールでございます。次にRTD、スピリッツ等で27億円の増収です。RTDについては濃いめのレモンサワーが貢献いたしております。

そのほか、輸出につきましては欧州や韓国向けが伸び、7億円の増収となっております。

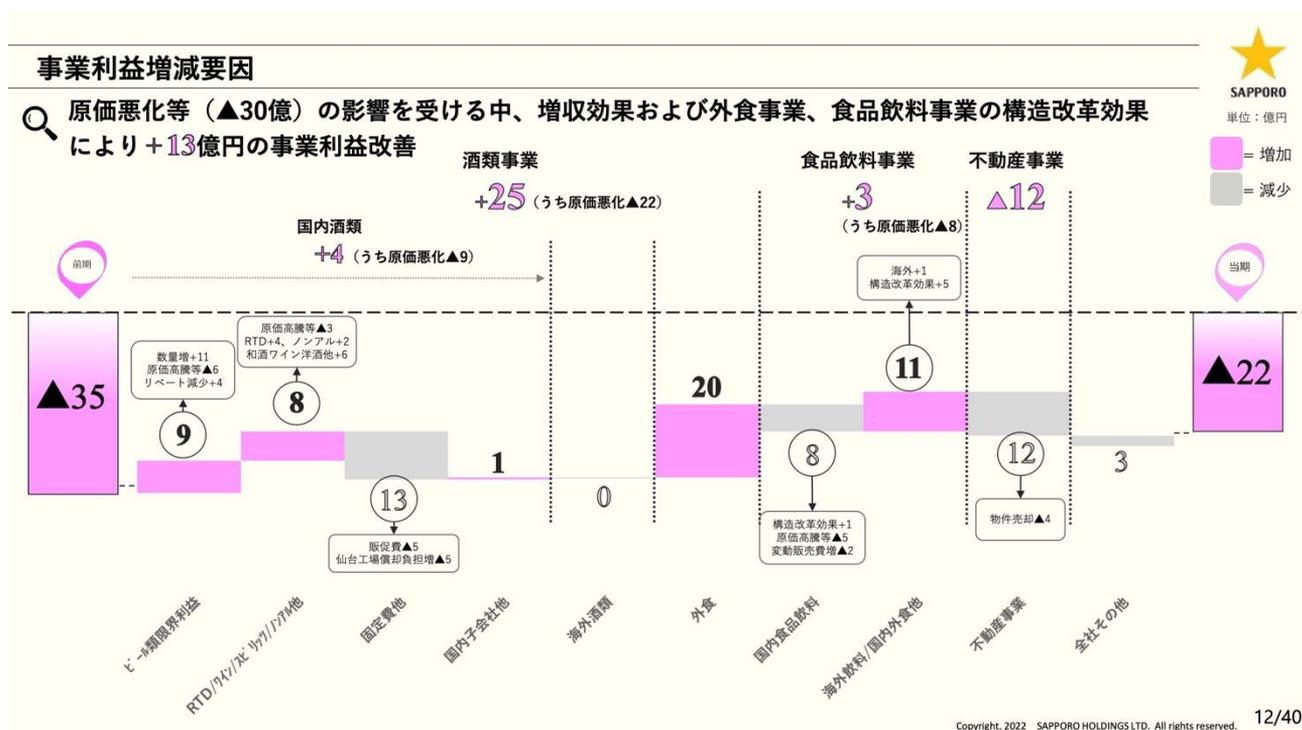
海外酒類事業は北米の数量等によりまして52億円、21%の増収でございました。為替による影響が、このうち31億円でございます。現地通貨建ての増収効果はアメリカがプラスの10億円、カナダが11億円という状況でございます。アメリカの増収要因としましては、SAPPOROブランド

の販売数量増、カナダは品種ミックスの改善、ならびに価格改定効果によるものが大きな要因でございます。

次に、外食事業でございます。こちらは規制緩和に伴う外食需要回復により 34 億円、110%の増収、前年の 2 倍強の売上となりました。規制緩和で、コロナに伴う東京都における行動規制がどう変化したかと申し上げますと、昨年は上半期で 174 日が規制下でございました。これが本年は 60 日と、こういう環境変化もございました。

飲料事業は 5 億円、マイナス 1%の減収でございました。4 月 1 日にポッカクリエイト社の株式譲渡を行った影響が 14 億円ございました。この影響を除いた継続事業ベースでの前期比較では、10 億円の増収でございます。自販機事業の構造改革による飲料事業の売上減を、海外事業の成長でカバーいたしました。

次に、不動産事業でございます。不動産事業はマイナス 10 億円、9%の減収でございます。昨年の物件売却による影響が 7 億円、加えましてガーデンプレイス商業棟のリニューアル工事の影響も受けました。



次に、事業利益の増減要因に移らせていただきます。事業利益は原価悪化の影響を受ける中、国内酒類事業、海外酒類事業の増収効果に加えて、外食事業と食品飲料事業の構造改革効果も加わり、13 億円の改善となっています。なお、こちらで申し上げている原価悪化などには原材料コストの上昇に加えて、エネルギーコストであるとか物流コスト、さらには為替の影響も含まれております。

中身を見ていきますと、こちらも酒類事業が増益ドライバーでございました。25億円の改善でございませう。原価悪化による影響が国内外合わせて22億円ございませうが、これらを増収効果と構造改革効果でカバーいたしませう。

国内酒類事業は4億円の増益でございませう。原価悪化の影響が9億円、それに加えて仙台工場のRTD化に伴う償却負担増、5億円といったコスト増を、増収効果でカバーいたしませう。

次に、海外酒類事業でございませう。海外酒類事業は前期並みの利益を確保いたしませう。原価悪化が約13億円ございませうして、それに加えてStone社買収に伴うフィーの一部、約2億円を計上したことなどによるコスト増を、増収効果でカバーいたしませう。

次に、外食事業でございませう。こちらは増収に支えられた構造改革効果の顕在化によりまして、20億円の改善でございませう。

次に、食品飲料事業でございませう。こちらは3億円の改善です。原価高による影響が8億円ございませうましたが、海外事業の増収効果に加えて、構造改革効果は約6億円顕在化いたしませう。こちらでカバーさせていただいた状況でございませう。

不動産事業は12億円の減益でございませう。前年の物件売却による影響が約4億円、それに加えてガーデンプレイスの商業エリアのリニューアルに伴う賃料減、それから一時コストの影響が約5億円ございませう。

新型コロナウイルスからの回復状況



制限緩和に伴い、国内酒類事業の業務用販売数量および外食事業の売上高が回復基調

国内酒類事業：業務用販売数量の推移（19年比）



まん延防止等重点措置の影響を受けた2月を底に回復基調
6月単月では19年比77.9%まで回復

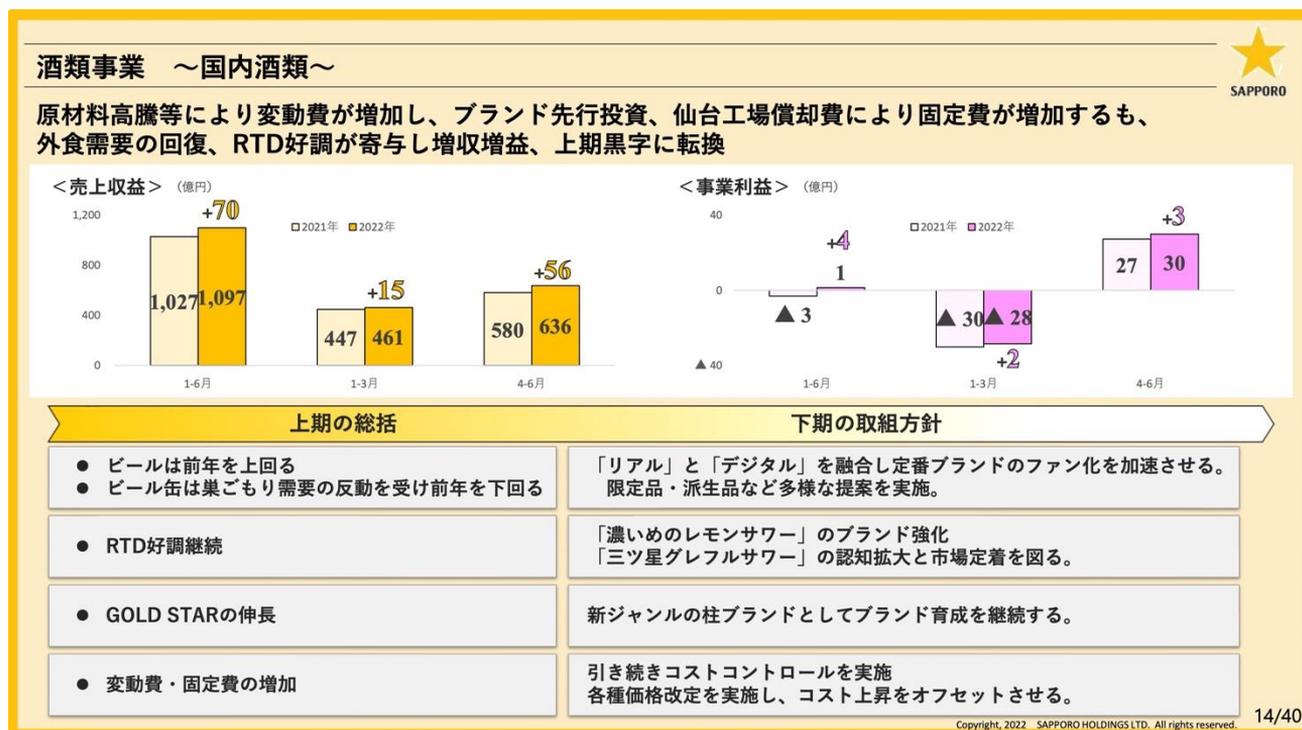
外食事業：SLN社既存店売上高の推移（19年比）



まん延防止等重点措置の影響を受けた2月を底に回復基調
6月単月では19年比85%まで回復

次に、新型コロナウイルスからの回復状況につきましてご報告申し上げたいと思います。左が、国内酒類事業の業務用販売数量の推移でございます。比較対象はコロナ前の2019年でございます。右側が、当社の外食事業である、サッポロライオン社の既存店売上高の推移でございます。

ご覧いただきますと、ともに2月を底に回復が確認できたということでございます。足元、第7波の影響で楽観視はできない状況ではございますが、回復した場合には2019年比の7~8割までの可能性が確認できたかなと考えております。



次に、事業ごとに上期の振り返りと下期の方針について補足させていただきたいと存じます。

まず、国内酒類事業でございます。原材料高騰などによる変動費の増加、仙台工場償却費増といった固定費の増加を増収効果でカバーいたしまして、増収増益、上期は黒字に転換いたしました。

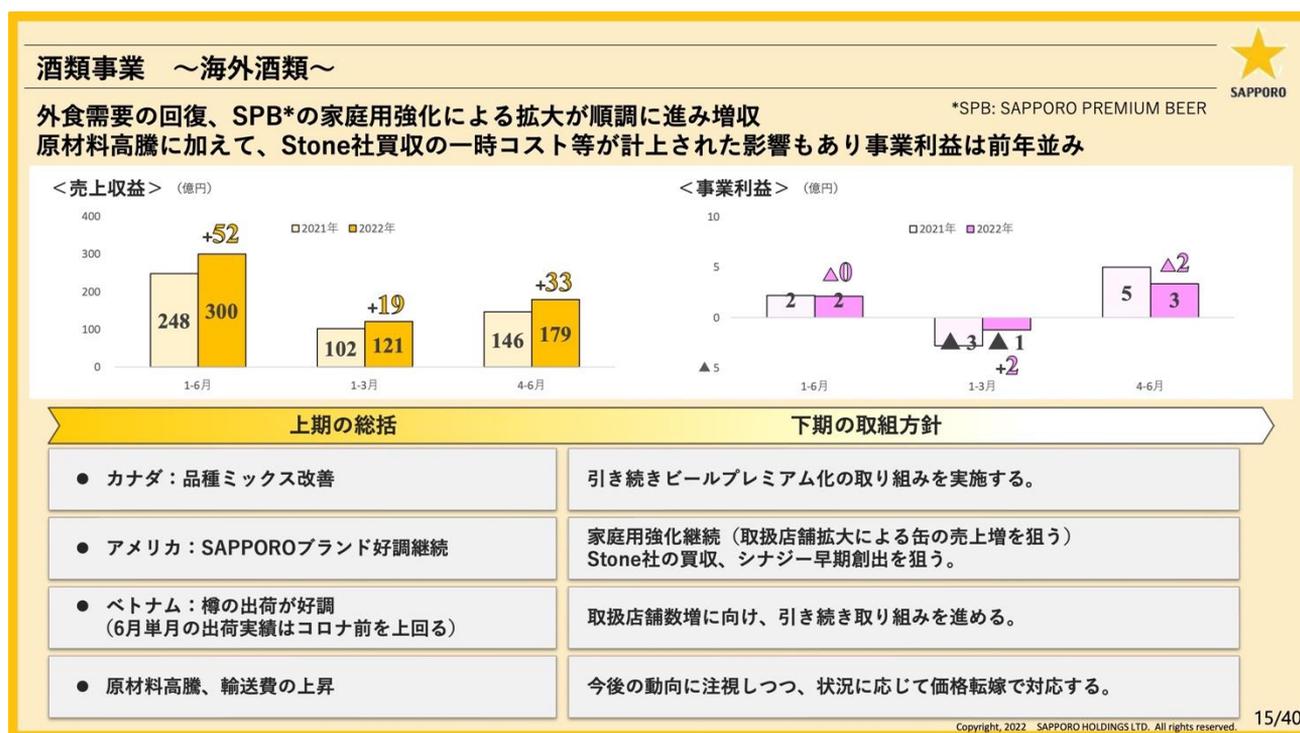
主要な戦略ごとに、上期の振り返りと下期の取り組みについて、若干補足させていただきたいと思っております。

まず、強化を進めているビールでございます。上期は業務用の回復もあり、ビールの数量は11%増でございました。一方、家庭用のビール缶は業務用回復の影響も受け、マイナスの4%でございました。今後につきましては、引き続き定番ブランドの強化とともに、派生品ならびに限定品での提案等も仕掛けまして、ビール缶の強化を図ってまいりたいと考えております。

次に、RTDでございます。RTDにつきましては市場全体が業務用回復の反動で足踏み状態の中、当社は濃いめのレモンソーワの好調等で2%増でございました。引き続き、主力ブランドの強化と新商品の市場定着を図ってまいりたいと考えております。

次に、新ジャンルでございます。新ジャンルでは GOLD STAR が上期 5%増と好調に推移いたしました。下期も引き続き、GOLD STAR の育成を継続してまいりたいと考えております。

次に、コストに関してでございます。変動費・固定費の増加への対応でございますが、上期原価悪化が9億円でございました。国内酒類事業では、通期は21億円程度の増加を見込んでおります。引き続き、コストコントロールを実施するとともに、下期は価格改定を展開します。ワイン、焼酎、洋酒については既に7月に実施させていただいております。さらにビール類、RTDを10月に価格改定を行う予定でございまして、年内の価格改定効果を20~30億円程度見込んでおります。通期では100億円程度と見込んでおります。



次に、海外酒類事業でございます。海外酒類事業につきましては、外食需要の回復、それから SAPPORO PREMIUM BEER の家庭用強化による拡大が順調に進み、増収でございました。ただ一方で、原価悪化ならびに Stone 社買収コストの一部計上といった影響も受けまして、事業利益は前期並みとなりました。

上期の振り返りと下期の取り組みでございますが、マーケットの状況も含めてご説明させていただきます。

まず、カナダの状況です。カナダについて申し上げます。カナダは上期の総需要は前年比で4%減となった模様でございます。当社はこれに対して2%減で、健闘いたしております。ということで、売上高ではミックス改善と値上げ効果で増収となっております。ビールのプレミアム化、ミックス改善については、プレミアムゾーンが前年超えを果たすことができました。引き続き、ビールのプレミアム化の取り組みを継続してまいりたいと考えております。

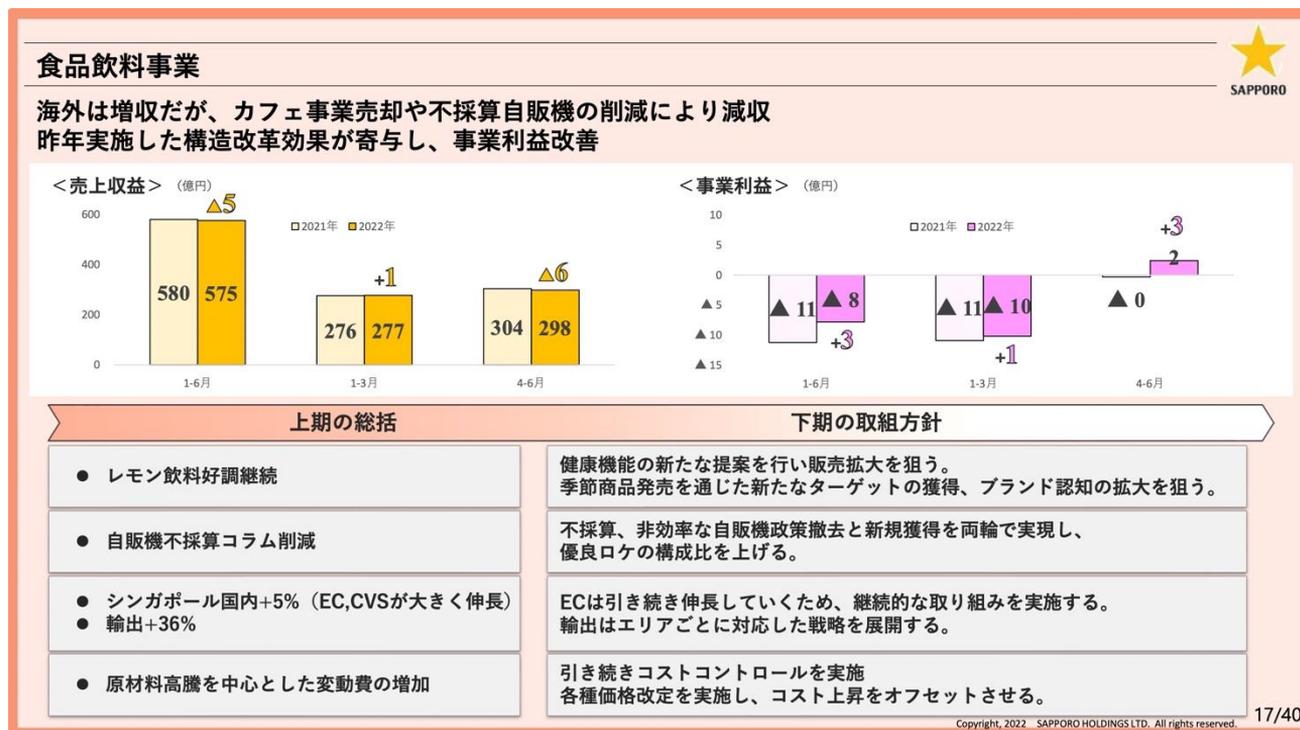
次に、アメリカでございます。総需要は前期比で2%減となった模様です。当社はそれに対しまして、SAPPOROブランドの販売数量を大きく伸ばすことができました。業務用のマーケット回復に加え、家庭用での面の拡大が寄与したものと考えております。引き続き家庭用の強化を進めるとともに、Stone社とのシナジーの早期創出に向けた取り組みを進めてまいりたいと考えております。なお、Stone社のクロージングは8月中と申し上げますが、8月末を予定しております、9月からできれば会計上の連結に取り込んでいくことを考えております。

次に、ベトナムについてでございます。総需要は1-6月で前年比24%増、当社は18%増でございました。規制緩和の効果で外食市場を中心に大きく回復いたしております。引き続き、取扱店舗数の拡大に向け、取り組みを進めてまいりたいと考えております。

次に、原価高騰等への対応でございますが、海外酒類につきましては基本的に価格改定で柔軟に対応してまいりたいと考えております。



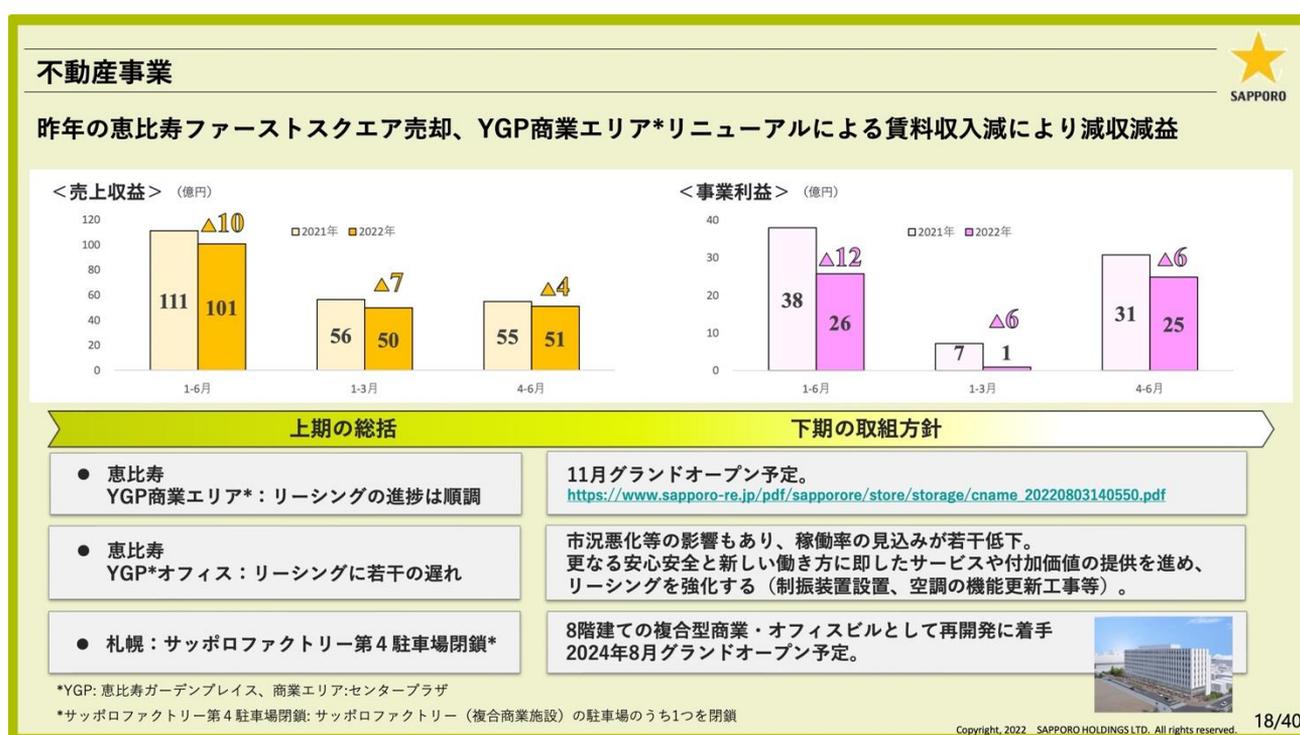
次に、外食事業でございます。外食需要の回復、構造改革による固定費減によりまして増収、事業損失は改善いたしました。ご覧のとおり、4-6月の事業利益で黒字化を図れたこともございますので、引き続き構造改革を定着させてまいりたいと考えております。



次に、海外飲料事業に関してでございます。海外飲料事業につきましては、食品飲料事業の売上収益の約20%を占める事業でございます。1-6月で112億円の売上収益がございました。1-6月についてはシンガポール国内、ならびに輸出とも好調に推移いたしまして、25億円の増収でございました。引き続き、下期も成長トレンドを維持して進めてまいりたいと考えております。

次に、原価悪化への対応でございます。引き続きこちらについてもコストコントロールを実施するとともに、下期は国内でも価格改定を実施する予定でございます。

レモン食品に関しましては既に8月から改定を実施しておりまして、順次こちらについては効果が表れてくるということでございます。それから、飲料水につきましても10月に価格改定を行うことを、既に発表させていただいているとおりでございます。



次に、不動産事業でございます。昨年の物件売却による影響、ならびに恵比寿ガーデンプレイス商業エリアのリニューアルに伴う賃料収入減などによりまして、減収減益となりました。

上期の振り返りと下期の取り組みでございます。

まず、ガーデンプレイスの商業エリアのリニューアルでございますが、4フロア中の1フロアの地下2階が4月15日にオープンいたしました。残りのエリアについては現時点では改装工事、ならびに準備中ではありますが、11月8日のグランドオープンに向けて着実に進めております。大部分が店舗でございまして、店舗区画のリーシングは完了でございます。

次に、恵比寿ガーデンプレイスのオフィスについてでございます。こちらに関しましてはリーシングに若干の遅れが生じております。ご承知のとおり、市況がなかなか上向かない中で、この影響を受けていて、稼働率の見込みが若干低下しております。年内の稼働率につきましては、計画比3%程度ダウンする見込みでございます。

一方で、価値向上に向けた取り組みを着実に進めることと、賃料水準にこだわったリーシングを行っている関係で若干の遅れが生じたため、これについても引き続き強化を図ってまいりたいということでございます。既に下期については大型テナントの退去もございしますが、逆に稼働率で言いますと7%相当分の入居を決めてきている状況もございしますので、スピードアップして取り組みを推進してまいりたいと考えております。

次に、サッポロファクトリーの第4駐車場についてでございます。こちらの駐車場については既にこれもリリースを出しておりますが、開発に着手させていただきました。8階建ての複合型商業オフィスビルとして再開発を行ってまいります。2024年8月グランドオープンで、敷地が4,500平米、延床面積が1万4,300平米でございます。

営業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益



(億円)	2021 Q2 実績	主な内訳	2022 Q2 実績	主な内訳
事業利益	▲ 35		▲ 22	
その他の営業収益	245	固定資産売却益ほか	31	固定資産売却益ほか
その他の営業費用	19		12	
営業利益	191		▲ 2	
税引前利益	191		8	
法人税等	68		11	
当期利益	123		▲ 4	
非支配株主損益	▲ 1		0	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	123		▲ 4	

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 19/40

次に、営業利益ならびに親会社の所有者に帰属する当期利益でございますが、こちらは冒頭説明させていただいておりますので、割愛させていただきます。

グループトピックス ～温暖化による降雨量増加への耐性とおいしさを両立できる大麦の発見～



サッポログループはサステナビリティ方針「大地と、ともに、原点から、笑顔づくりを。」のもと、サステナビリティ重点課題を「4つの約束」として整理し、持続可能な笑顔づくりを推進しております。



- ▶ 2019年5月にTCFD提言への賛同を表明。原料農産物の気候変動による影響について分析を実施。事業に与えるリスクや機会、対応策を検討。
- ▶ 想定される条件下において地域により原料農産物の収量が中長期的に減少する結果となった。
- ▶ 気候変動対策としてCO2排出削減による緩和策以外に、「育種」「協働契約栽培」などによる適応策にも対応する必要があると判断。
- ▶ 気候変動に適応する大麦・ホップ新品種の開発を進め、2035年までに国内で、また2050年までに国内外で、実用化することを目指す。

気候変動にともなう降雨量増加への耐性と麦芽成分のバランスを向上させる性質を併せ持つ大麦を発見。
 (麦芽の製造期間短縮によりCO2排出量を削減できる可能性あり)
 今後、気候変動に適応する大麦新品種として開発と検証を進め、実用化を目指す。



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 20/40

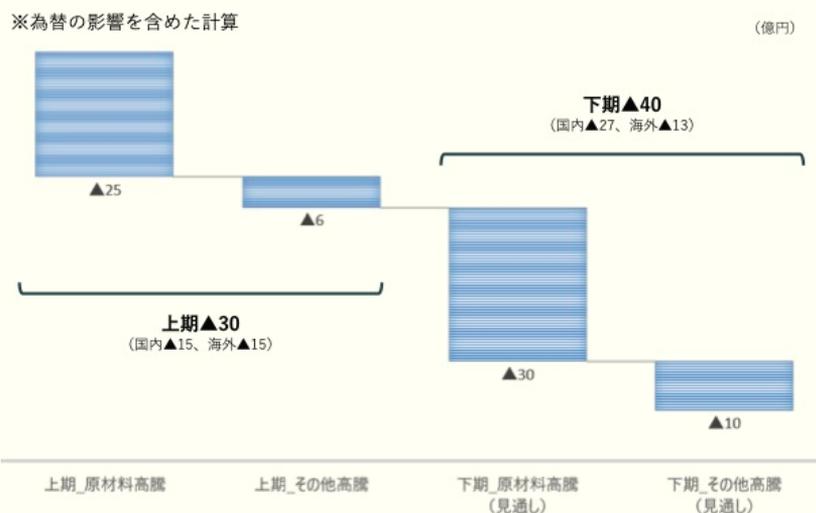
上期のグループトピックスでございまして、サステナビリティ関連のトピックスでございまして。

温暖化による降雨量増加への耐性と、おいしさを両立できる大麦の発見でございまして。当社はこれまでも気候変動に適応できる大麦・ホップの新品種を開発を進めてまいりました。今般、その中で大麦については、温暖化による降雨量増加と耐性とおいしさを両立できる大麦を発見したということで、今後検証を進め、実用化を目指してまいりたいと考えております。

原材料高騰等の影響（通期見通し）



上期の原材料高騰等の影響は▲30億（国内▲15億、海外▲15億） ⇒ コストコントロールで対応
 下期の見通しは▲40億（国内▲27億、海外▲13億） ⇒ 各種価格改定*で対応予定



価格改定*スケジュール

- (国内酒類)
 - ▶ ビール類・RTD：10月～
 - ▶ ワイン・焼酎：7月～
- (海外酒類)
 - ▶ 海外：適宜
- (食品飲料)
 - ▶ 国内飲料：10月～
 - ▶ 海外飲料：適宜
 - ▶ レモン食品：8月～

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 21/40

最後に、原材料高騰の影響、こちらの通期の見通しをご説明させていただきたいと思います。こちらにも原材料コストに加えてエネルギーコスト、物流コスト、為替影響等も加えての数字でございます。

上期の原材料高騰の影響が約 30 億円、下期の見通しは 40 億円と、原材料高騰の影響につきましては日々状況が変化している中ではございますが、現時点で、通期で 70 億円を想定しております。国内が 42 億円、海外が 28 億円でございます。

このような原価悪化への対応でございますが、海外はこれまで同様、適宜価格改定で対応してまいりたいです。国内につきましては、上期はコストコントロールを中心に対応させていただきましたが、下期は国内でも順次価格改定を実施する予定でございます。これらによりまして、この 70 億円のコスト増の大部分を価格改定でカバーできる見通しでありますことをご報告申し上げます。

以降につきましては参考資料でございますので、私からの説明はこれで終了させていただきたいと思います。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。

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。それでは一問一答ということで、2問です。

1点目は、国内のビール類のマーケットが第2四半期も堅調になっていらっしゃるって、缶が非常に良いということなのですが、やはり気がかりなのが順次業務用が改善していったときに、今まで非常に良かった缶ビールであるとかにブレーキがかかるのではないかという点。10月からの値上げによっての影響も含めて、来年ビールが減税になるまでの1年間、このビールの市場のトレンドの変化であるとか、御社は非常に好調に推移してこられたので、この好調が維持できるのかどうかについて一つ、確認させてください。以上です。

野瀬：佐治様、ありがとうございます。野瀬でございます。

おかげさまでというか、ビール市場については10月からの値上げがあって、ご指摘のとおり来年10月にまたビールに限り減税があると、そういう大きなビッグイベントが二つ、1年の間に続くことになります。

私どもの視点からすると、2015年ぐらいから、特に缶の成長が着実に増えてきていて、ご存じのとおりだとは思いますが、比較的ファンダメンタルズとか、ベースになっているところの強さは、私は発揮できてきているのではないかなと思っています。

今年、見え方とすると若干、サッポロビールチームの缶ビールがやや弱く見えていらっしゃるのかもしれませんが、これはおっしゃるとおり業務用の一部回復と、私ども自体は特に新しい商品を出しておりませんが、競合他社さんの新商品が少し、私どもの商品にネガティブに働いている部分も否定はできないかと思っています。

ただ、商品のコンディション自体が大きく落ちているわけではありませんし、これから1回値上げは乗り切っていくつもりでおります。新しい戦略や新しい価値向上の取り組みを明年期も続けていくことと、それと10月以降は再度、値下げとか税金とか下がることを含めると、家庭用のマーケット自体はビール側には長期で見ると、私はポジティブに評価しておいていただければありがたいかなと思っています。

いずれにしても、私どもの戦略自体が家庭用の缶のビールについては大きく何かこれで変わったというよりも、逆に、言うところの巣ごもり消費の中で多くのお客様に手に触れていただいたところを、大きくポジティブに捉えております。ですので、チャンスありとご認識いただければいいかなと思っております。以上でございます。

佐治：ありがとうございます。ちなみに4%販売数量が減ったエビス、他社さんの影響もあった部分もあると思うのですが、ここはどのような見方をされていらっしゃいますか。

野瀬：エビスは特にビール類のカテゴリーのブランドのウエートからすると、業務用のウエートが低いのです。黒ラベルでいうと4割近くは樽生ビールというウエートなのですが、エビスはそういうウエートではなくて、缶のウエートが大きいのです。今回、エビスの数量減は、黒ラベルは前年を超えてきているのですが、業務用の回復が、業務用のウエートが若干低いものですから、その部分の恩恵がなかなかエビスにはプラスには作用しないと、今年の1-6月だけ見ているとそういう見方をしております。

あともう1個あるのは、スタンダードビールという言い方は私はあまり好きではないのですが、そういうカテゴリーのところが比較的好調で、若干お値段の高いプレミアムビールのところに、いろいろな値上げ要素がビール以外にもあるものですから、そこに対して少しお客様の引きがこの状態では1-6月は良くなかったかなとも一つ、大きかったかなと。ただ、これも長期的視点で見ているので、明年以降の戦略や新しく価値を上げていく取り組みや、プレミアム化を私どもはビールでは全部進めていく覚悟と、意思を持って進めていきます。ですので、いろいろなお客様とのタッチポイントの変化によって、解消をぜひしていく覚悟でやってまいりたいと思っております。以上でございます。

佐治：ありがとうございます。二つ目は、海外酒類についてうかがいたいです。特に海外酒類のコストですが、今年年間で28億円増えますと、御社は原価悪化には原材料だけではなくて、いわゆるエネルギーコストも含めているということで、この28億円のうちエネルギーコスト関係のところは、物流費も入っていらっしゃるのだと思うのですが、その辺がどのぐらいのインパクトがあるのかと。

おそらく中計にも入ってくる Stone 社の買収、この辺のところでは物流費も含めてですが、コスト削減はどの程度、今後期待できるのか。その辺のところをトップラインのシナジーというよりは、むしろ共通されたコストの削減余地という辺り、シナジーの余地を確認させてください。

松出：佐治様、ご質問ありがとうございます。松出でございます。

まずコストアップ、海外は 28 億円と申し上げておりますが、海外酒類が 21 億円でございます。残りが海外飲料で、海外酒類について申し上げますと、この 21 億円のうち物流、エネルギー関係が大体 4 億円ぐらいを占めております。

それから、Stone 社のビジネスも含めた今後のシナジーの可能性は、大変申し訳ないのですがクロージング前ということで、情報は差し控えさせていただきたいと考えております。ただ、M&A の規模が二百数十億円ということで、こちらの回収の年限としては大体 10 年ぐらいを見込んでいるということで、類推いただければなと考えております。以上でございます。

佐治：ありがとうございます。今は海外から持ってこられている部分、ベトナムとかカナダから入ってきている輸入品が、基本的には生産が代替されていくということでよろしいのですか。

松出：まずカナダと、あとはアメリカ国内で製造委託しているものがございますので、まず手始めにこれを Stone 社でつくっていくプロセスに入っていきます。ベトナムについては順次ということで想定してまいりたいと考えております。

佐治：分かりました。詳しくはまたクロージング後にお願いします。

松出：そうですね、すみません。よろしく申し上げます。

佐治：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、次のご質問に移らせていただきます。野村證券の藤原様、よろしくお願いいたします。

藤原：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。

一つ目、尾賀社長にうかがいたいです。中計見直しという話が出てきていて、細かいことは発表を待ちたいと思っておりますが、冒頭の社長のコメントにもあったとおり、今の収益構造が、事業環境の変化に適合していないというコメントがあって、今、社長から見られて、どういったところに課題があるのか。あと、これから資本効率の重視、グローバル展開加速、この二つに関して今後の戦略の考え方を今、御社でどのように議論されているのか。この課題と今後の部分を教えてください。これが一つ目です。

尾賀：このコロナの課題が直面したのは、まず外食なわけですね。2020 年、2021 年もそうですが、大体 60 億円ぐらいの赤字を外食でこうむったかたちになっています。これはライオンであり、あるいは売却したカフェ・ド・クリエもそうでしたし、あるいは新星苑というビール園を展開している、こういった外食トータルで 60 億円です。ただ、これにつきましてはこの 2~3 年の中で店舗をごっそりと閉鎖もいたしまして、筋肉質にいたしましたので、この 5 月、6 月でライオン

が黒字を出したことも含めて、ここはこの期中に手を打ってきたと考えております。なので、比較的ここは対処が早かったところです。

われわれとすると、前々からお話ししている課題がそれぞれの事業である中で、それをさらにどう改革していくかという方向性と、その具体例をなるべく明らかにしていきたいということで、今年中の発表をかまえていることと。もう一つは、構造改革だけではなくて、やはり投資家さんにとっても、社員にとってもそうなのですが、成長していかないと魅力にはなりませんし、面白くもないということなので、われわれとすると、成長するのは何でやるのというところを明らかにしていきたい。懸案だったアメリカの事業が、めどが少しついたところが一つございますが、それ以外のところもなるべく明らかにできる部分はしていきたいと考えています。

藤原：分かりました。では詳しくはまた年内の発表、この辺りを待ちたいと思います。ありがとうございます。

2点目ですが、原材料の部分が今期エネルギーとかも含めて70億円のコストアップという話があって、来期の考え方を教えていただきたいのと。あと、10月からの値上げ、先ほどのプレゼンの中でも今期第4クォーターには20~30億円ですか、年間でいくとプラス100億円ぐらいの効果がありそうだという話があります。これを確認したいのですが、これは需要動向をどのように見ていて、これはネット影響でいいのですか。この辺りも確認させていただければありがたいです。

松出：松出でございます。ご質問ありがとうございます。

来期の原価の動向ですよね。足元、日々刻々と変わっているところがまず一つあるのですが、それと現状サプライヤーさんともいろいろな協議を今重ねているところですので、具体的な数字については今日の時点ではお示しを差し控えさせていただきたいと思っております。

ですが、言える範囲で、まず今年よりも、さらに金額規模は拡大するというところでございます。その影響が大きいところが、海外酒類と国内酒類事業と見ております。ただ、海外についてはこれまで同様、価格改定で対応可能であると見ておりますし、国内酒類につきましては10月に実施する価格改定効果の範囲内でカバーできると考えております。それから、先ほど申し上げました、国内酒類事業のビール類、RTDの値上げの効果につきましては、需要減ネット後とご認識いただければと思います。

藤原：確認ですが、今、海外酒類と国内酒類は今年よりも来年のほうが大きいというのは、これは21億円ずつぐらいのコストアップが今期見込まれていると思うのですが、この21億円という数字が膨らむ可能性がありますよということですか。

松出：そうです。

藤原：例えば 30 なのか 40 なのか分かりませんが、そういうイメージということですね。上がると。

松出：そうですね。足元のトレンドは続いてきているのはあるのですが、一方で原価動向自体は少し潮目が変わってきているところも確かだと思うのですよね。例えば、アルミニウムについては 3 月にピークアウトしておりますし、原油も 6 月にピークアウトして、WTI も 1 バレル 130 だったのが今は 90 ドルぐらいで推移しているとか。あと、麦芽についてはウクライナの状況次第ではあるのですが、小麦の輸出が本格的に再開され出しつつあることとか、どちらかと言うと、今までから少し戻ってくれる、そういう兆しも見えつつあるということです。

あと、読み切れないのは円安の影響です。アルミにしても原油にしても麦芽にしても、全て輸入ですので、為替の影響も非常に大きく受けるところで、これらをミックスして物事を見ていかないといけないと考えております。

藤原：分かりました。あと、先ほどの需要減も含めたネットの価格効果ということですが、これは直接的に値上げによつての需要減はどの程度見られているのかを最後コメントいただければありがたいです。

野瀬：野瀬でございます。一般論で言うと、値段を上げると需要が数パーセント下がると言われている。一時的な影響はあるかもしれないが、増減税もある。また、各社さんの戦略、新商品を出す出さないでも短期で変わる可能性がある。そこも含めると何パーセント減りますというのが、オフィシャルトークとしてはなかなかやりづらいなというところ。そこを見ながら明年の計画というか、戦略を組み立てていきますので、そこら辺をお含みいただければなと考えておりました。

藤原：普通であればもっと多分分かりやすいかもしれないですが、業務用の回復とかもまだまだ残っているので、そういうのもあるということですね。

野瀬：それを受けて何月にどんな施策をやっていくかが、すごく大事なポイントに来年はなりますので、要はそこをネットで算出してございます。

尾賀：誰も分からないところではありますが、ライオン社がこの春に値上げを、食材なんかの関係も含めていろいろやっている中では、あまり影響はないと言っているのですよね。と言いますのは、お客様もビールだけだとか食品だけだとかではなくて、今のこの全体の流れの中での消費と価格という部分については許容されている部分が非常に大きいのではないのかなと思います。ですか

ら、そんなに影響は、多少年内中はあると思うのですが、私は来年の1年間の中で値下がりがあることも含めて考えると、あまり心配しなくていいだろうなと楽観的に考えてございます。

藤原：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、次のご質問に移らせていただきます。JP モルガン証券の吉田様、よろしくお願いいたします。

吉田：JP モルガン証券の吉田です。お世話になっております。よろしくお願いいたします。私も2点、おうかがいしたいです。

まず1点目が、海外酒類のところですか。これは第2四半期の利益のところに Stone 社買収によるコストが、おそらく2億円ぐらい含まれているとおうかがいしているのですが、その影響を踏まえてもこの利益の出方が少ないかなという印象です。為替中立ベースでも伸びていると思うのですが、本当にこの価格転嫁がうまくいっているのかについておうかがいしたいです。というのが1点目です。

2点目が、詳細はこれからだと思うので方向性だけ確認させていただきたいのですが、中計のところですか。こちらは、先ほど構造改革だけでなく成長していかないと、というところで、成長戦略がメインになるのかなという印象を受けたのですが、御社の特に国内酒類とか飲料のところとかは、競合他社と比べて非常に低いのが問題点で、一段と構造改革が必要になってくると思います。結構もう一段踏み込んだ構造改革については考えていらっしゃるのかについておうかがいしたいです。この2点をお願いいたします。

松出：吉田様、松出でございます。ご質問ありがとうございました。

海外酒類事業の価格転嫁についてご質問を頂戴しましたが、大きなスコープで見るとカナダは順調にいらいます。アメリカについては期ずれが発生している感じです。ですので、価格転嫁を行うのですが、原価悪化がさらに進行してしまって、大体アメリカでは2億円ぐらいギャップが生じている状況です。これについては半年ぐらいでキャッチアップすることを考えております。以上です。

吉田：分かりました。第1はそこまで見えなかったのですが、第2ぐらいからアメリカはタイムラグが生じてきている状況なのですか。

松出：そうですね。第1クォーターに値上げした部分が第1クォーターの中ではうまくいって、第1クォーターの中盤ぐらいから原価悪化が出てきたものが、第2クォーターではカバーし切れなかったとご理解いただければと思います。

吉田：かしこまりました。半年のずれということなので、今年、来年で見ていくと順調に価格転嫁はできるということですか。

松出：そうですね。あとは Stone 社とのシナジーをどこまで、そこで生み出していけるかも変数としてはかかわってくるということでございます。

吉田：分かりました、ありがとうございます。

野瀬：もう一段の成長のためにというお話だったかと思うのですが、国内酒類で言いますと、ご案内のとおり、去年発表いたしましたとおりに、ビールの生産性向上のための仙台工場での取り組みをスタートしたこととか、あと昨年でしたが人員にもいったん手を入れたというか、早期退職の仕組みを入れました。

これからの私どもの成長の国内酒類のポイントと言うと、利益面についてはコストアップについても値上げで対応していく話をさせていただいていますが、大事なポイントはわれわれの商品のポートフォリオ構成をどう変えられるかが、大きな一つになっています。やはりビール側をしっかり伸ばしていくこと、あと販売単価を上げていくこと、品種ミックスを変えていくことに、私たちはチャンスを見出したいと思っていることが一つ。

RTD についても数量の拡大も求めています。ですので、1-6 月は 102%で、若干今年は巣ごもりが止まって、国内の RTD 缶が業界全体で少し勢いが収まってしまったところはあるのですが、それでもしっかり 1-6 月は成長ができていることを含めて、明年以降の新しいブランド展開や新商品開発をしっかりやっていくこと。これと、あとは販売単価をどう変えられるかもポイントになってきます。これ以外にも、新しいお酒の開発等を進めていくつもりでありますので、トータルで言うところの限界利益をどう上げていくかにはぜひチャレンジしていこうと思っています。

それと、販促費側のところについても、いろいろ見直しも含めて、どこに効率を効果的に上げていくかをしっかり社内で議論しています。コントロールすることでどうのこうのということを単純化するつもりはないのですが、やはり伸びるマーケット、伸びる市場はどこにあるかを見きわめて、進めていくつもりであります。国内側でより一層というよりも、そういうところの成長戦略をしっかりと組み立てて、次期中期計画の中でもお話しさせていただければなと思っています。

あとは、海外の酒類についても、特にアメリカ、カナダのところボリューム感が大きくなっていくことになるのですが、今年の課題認識からするとコストアップが進んでいることはありますが、アメリカ側で SAPPORO PREMIUM がすごく好調です。昨年が過去最高の売上だったのですが、今年の 1-6 月も 2 割ぐらい増えているのです。2 割ぐらいボリュームが増えても、M&A の一時費用を引き当てたとしても、なかなか収益力が改善しないことは、根本的に物流機能と製造の場所

と、そこが大きく課題認識であることは間違っていないと思っています。ですので、この統合効果を進めていくことで、しっかり構造改革も進めていけるだろうと。

あと、基本的には Stone 社との PMI をしっかり、今後クロージングした後はスピードを上げてやっていくことになっていきます。そこもいろいろな角度でやれることもたくさんあると思っていますので、進めてまいろうと思っています。以上でございます。

吉田：分かりました、ありがとうございます。国内のところなのですが、商品ミックスを変えたりだとか、RTD の数量を伸ばして、販促費も見直してとやっていくと、御社としては、例えば国内酒類だと 3~4% ぐらいとか、どれぐらいまで引き上げられていけそうだとかはありますか。

野瀬：今のパーセンテージを売上収益、事業利益率で満足しているわけでは決してありませんので、ここを次期中計でどれだけ変えられるか、上げられるかは一つの大きなポイントになってくるという認識で今、社内で議論をしっかり進めていっています。限界利益を高めていくことと、固定費側、必要な投資は当然していかななくてははいけませんので、やっていくつもりでおります。今日は具体的な数字は申し上げませんが、そこは大きな次期中計のテーマになっているとの認識を、私はしています。以上です。

吉田：分かりました。ありがとうございました。

尾賀：あと食品も、それから不動産も構造改革という意味では全く同じだと考えていますので、やめるものはやめたり、あるいは今マイナスでも、本当に将来にわたって柱になり得るのかという観点から、きちんと整理したいと思っています。

吉田：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、次のご質問に移らせていただきます。岡三証券の住母家様、よろしくお願いいたします。

住母家：こんにちは。岡三証券、住母家です。お世話になっております。

私も北米酒類についておうかがいしたいです。今回の資料ではなくて前回買収時にリリースされている資料の中に、海外全体の販売数量を 3,000 万箱まで、2026 年までで目指しますというお話が出ていました。今期の年間計画が 2,050 万箱程度なので、年平均で 10% 程度成長できるという算段をつけられていると思うのですが、結構チャレンジングな印象を正直持っています。この目標をどのように現状のところで達成していくのかを、まず一つ目確認させてもらってもよろしいでしょうか。よろしくお願いいたします。

野瀬：野瀬でございます。ありがとうございます。

3,000万ケースの内訳で言いますと、海外ブランドが2,000万ケースで、SAPPORO PREMIUMを1,000万ケースと置いてございます。今回、Stone Brewingの海外ブランドとしてのプラス、これはインオーガニックの成長でございますが、この数字も今回入ってきます。すると、SAPPORO PREMIUMについてもすごく好調で推移していきまして、今アメリカ国内でも2割ぐらい今期も増えております。東南アジア、あとオーストラリア、併せてヨーロッパにも拠点をもうけて、あとアジアにも営業拠点をもうけまして、さらに進めていこうと思っております。

日本と違うと言えは違うのですが、オーガニック成長の中で新しいディストリビューターを選択し、お互い意識を合わせながらやっていくこと。あと、中国で例えばEコマースに取り組むとか、あと韓国も回復基調にありますし、ベトナムも国内が好調だとか、いろいろな国ごとの要素をしっかりと見きわめながら伸ばしていくことで、SAPPORO PREMIUMはさらなる成長は十分、ボリュームに関しても可能だと思っております。

あと、海外についてはSLEEMAN社が約1,000万ケースあり、これにStone社が加わり、その中で次の成長のための取り組みをやることで、この3,000万ケースを、皆様方から見ていると少しストレッチな計画に見えるのかもしれませんが、社内とするとしっかりそこまで取り組むことでやっていくと。国ごとに細かく見ていっていますので、取り組みを進めていく考えでやっております。私からは以上でございます。

住母家：ありがとうございます。ちなみにStone社の箱数はどれぐらい上乗せになるのですか。

野瀬：300万ケースぐらいですかね、年間で見ると。

住母家：それは移管されるので、今、稼働率が落ちていると思うのですが、どの段階での300万ケースなのですか。

野瀬：昨年ベースだと見ていただいていいです。

住母家：キャパシティとしてはもう少しあるイメージですか。

野瀬：あります。

住母家：ちなみに生産キャパシティはどのぐらいあるのですか。

野瀬：具体的な数字は申し上げられませんが、今、東西にある工場のボリューム感で言うと約半分ぐらいなのですね。だから、300万と今申し上げましたが、それが大体製造キャパシティのざっくりと半分ぐらいだと。

住母家：じゃあ600万ぐらいのイメージ。

野瀬：そんなイメージを持っていただければいいです。

住母家：併せて海外酒類について、今せっかく数字をいただいたところがあるので、仮に 300 万ケース、今、他国で生産されていたり、アメリカで生産移管されているものを移してきたとして、そうするとほかの生産キャパシティがちょっと余っちゃう状況になると思うのですよね。ベトナムでも、もともとベトナムの生産移管も同じ考え方で移管されていたと思いますし、結構固定費が減らないのではないかなという考えを持っています。この移管で本当に利益率が全体的に改善できるのかをちょっと疑問に思っているのですが、この考え方について、何か補足できる部分はありますでしょうか。

野瀬：アメリカ側については今申し上げたとおり、アメリカ側で売れている SAPPORO PREMIUM BEER のボリューム感がありますので、基本的にはそこに移管することで、倉庫それぞれが持っているため倉庫費が削減される。あと、物流拠点、COGS が下がっていく、物流費も大きく削減できることで、ここには EBIT 貢献が進んでいく前提です。

カナダ側も今、確かに数量が減ると利益が減るのではないかという、多分ご質問だと解釈するのですが、ただ SLEEMAN も結構キャパ的にはいっぱいいっぱいなのです、そもそも。このまま放っておくと逆にカナダ側に投資して、生産余力をもっと上げなくてはいけない話になってしまうのですね。だから、そこに少し余力ができると、その投資を逆にキャッシュアウトせずに済んで、もともと SLEEMAN は成長戦略を描いていますので、特にスリーマンクリアを中心とした商品が伸びていっていることがあると、逆に余裕ができてくることで、長期的に見るとプラスに作用するのだと思っているのです。オーガニック成長が可能なので。

併せて、ベトナムも順次移していくことは構想としては持っているのですが、今ベトナムの事業だけを見てみると、周辺国への輸出と、それと国内の回復を見ていると利益体質にすごくなっています。そこを考えたりと、移すことによって逆にベトナム事業側への集中度が高まって、国内とアメリカへの輸出があることでの利益獲得ではなくて、やはりもともと東南アジアを拠点として SCM を描いていた話なので、ベトナムを含めて。その利益率を変えていくことに、逆に意味があるチャレンジができていると思っているので、私はすごくポジティブに両方見えています。

住母家：考え方としては、そうすると生産移管によって、ベトナムとかカナダがいったん利益は落ちるリスクはあると。

野瀬：それはそうですね。否定はしません、そこは。

住母家：トータルとして見て、生産移管することによって物流費の削減だったりが進むので、短期的に移管だけ見ても利益にとってはマイナスにならないと。

野瀬：グローバルビジネス、SCMを見ると、必ずそっちのほうでトータルでプロフィットが生まれますからね、確実に。だから、一時的にカナダが若干へこんだようにもし見える、見ないように当然やっていくのですが、そうなったとしてもグループトータルとすればプラスになると思うのです。そこを恐れては、私は駄目だと思っています。

住母家：分かりました、ありがとうございます。併せて、Stone社についてです。売上の半分が外食だとおうかがいしているのですが、ここのポートフォリオについての考え方はどうでしょうか。持ち続けるイメージですか。

松出：松出でございます。売上の半分ではないと認識しておりまして、売上高が大体150ぐらいあれば、その5分の1ぐらいですかね。それぐらいのポートフォリオだと認識しております。

住母家：じゃあ、あまり大きくないので持ち続けて、販路も広がるし、このままのポートフォリオでいかれるイメージですか。

松出：そうですね。サッポロライオンみたいに、銀座ライオンを多店舗展開しているとかいう外食ではなくて、工場に隣接したパブブルワリーと言うのですか、工場で生産したものを近くのホスピタリティのビール園で出しているような、そういうビジネスなのですよ。足元も、さまざまな行動規制がアメリカでも解除された影響もあって、かなり回復しているとは報告を受けておる状況でございます。既にわれわれが買う前に結構、構造改革を外食分野についてはやられていることも報告を受けております。以上です。

住母家：承知いたしました、ありがとうございます。以上です。

司会：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。SMBC日興証券の高木様、よろしくお願いいたします。

高木：こんにちは、高木です。よろしくお願いいたします。

まず1点目、野瀬さんにお聞きしたいのですが、RTDですね。RTDは野瀬さん、業務用の流出で今年ちょっとブレーキがかかったと。これから大丈夫だろうとおっしゃったのですが、本当にそうなのかなと思って。ビール回帰も影響していると思うし、あと各社が本当にこのマーケットは成長するのだと、すごく多くの商品を投入していて、レモン一極集中で、もう飽和状態のような感じもするのですよね。なので、まだ業務用の回復は続くではないですか。御社はここのRTDでもっと成長していこうという戦略なので、本当にここのRTD、大丈夫なのかなというところを教えてくださいたいのです。これがまず1点目です。

野瀬：前回は聞かれた気がするのですが、去年、一昨年各社の日本における RTD 市場の成長はかなり勢いがありましたよね。私ども、一応戦略を見直して、商品のブランドを切り替えていこうというタイミングにもかかっていたこともあり、それで昨年はまだボリュームは小さいのですが、大きく伸ばさせていただいて、今年もなんとか 1-6 月は乗り切ってきたということだとは思っています。

RTD への機会がこれから増えそうだということ、一つのポイントは、これはあまりネガティブに受け取られたいくはないのですが、来年以降の税金分を考えると、前から言われていた話なのですね。第 3 のビール側が上がっていく、RTD との価格差がついてくるので、RTD がマーケットとすると、そっちにお客様ももっといくのではないかというのが一つ。

それと、確かにおっしゃるとおり、各社いろいろな商品を出すことによって飽和状態というよりも、新しい提案と見るかどうかの違いはあるかもしれませんが、お客様への刺激とか気づきみたいなものが、まだまだ私は可能性があると思っています。やみくもに商品のブランド数を増やしていこうとは私も思っていないで、今私どもが持っている商品をしっかり定番化させていく取り組みと、そうはいつでも市場の拡大には新商品開発がどうしても必要で、これに対してどうアプローチしていくのかをやはり当社も問われていると思うのですね。

そういうこともあるので、今サッポロビール側の開発チームの充実をやっていまして、特にビール側を経験した人たちではなくて、飲料や他の業界から採用した方たちみたいなことを、技術開発陣も含めて拡充を何回かやってきているのです。そういう方たちがいてくれることで、ユニークな商品がサッポロビールでも生まれてきていることが実はあります。

これも R&D 側と先週も議論したのですが、このやり方はビール会社の発想だけだとなかなか難しいものがあって、RTS もそうなのですが、それでも新商品で新しい提案をしていくことでやっていくと言うと、短絡的に聞こえるかもしれないですが、そこに戦略のポイントが私はやはりあると思っています。

ですので、来年以降もそういう取り組みを継続することによって、商品をうまく切り替えていくなから、お客様とのコミュニケーションをとっていくことをやれば、私は成長の絵は十分描けてくると思います。なので、どういう定番化方策と、どんな新しい提案ができていくか、今年は各社ともあまりそういうのが見えていないですね。それはまた来年以降に引き続き対応していければと思っています。

高木：今期は業務用の流出に加えて、さまざまなほかの複合的な要因も重なって市場がマイナスになったと。ただ、来期に向けては税体系の変化もあって、価格の優位性が再び出てくるから、市場としてはまた回復してくるのではないかというのが、まず市場の見方でいいですか。

野瀬：いいです。そう私は見えています。

高木：例えば濃いめのレモンサワーなんかも、そういった要は新体制と言うか、いろいろな方々が寄り集まって、そういったところからできた商品ということですか。

野瀬：そうですね。私どもはRTDの展開は2015年ぐらいから本格的に始めたわけで、どちらかというと新参者かもしれないのですが、その中でそういうメンバーがいろいろ議論しながら、つくってきてもらったと認識しています。

あと、レモンというカテゴリーだけを見ると、確かにどんどんカテゴリーが増えていっていますが、市場が膨れている、広がっているのも、そこにまた新しいセグメントができるのです、本当に。これがマーケティングの面白いところで、ですからレモンの中でもどういう立ち位置をとるかで、商品開発はいくらでもできていますので、トライをぜひさせていただきたいと思っているし、やっていきたいと思っています。

高木：分かりました、ありがとうございます。2問目が、尾賀社長にお聞きしたいのですが、冒頭で、今走っている中計においては実効性に乏しかった部分があるとおっしゃっていて、すごく逆風下の中で大変だったと思うのですが、具体的にどの分野で社長がやり切れなかったところがあるのか。何がネックだったのか。今後はその実効性を高めることができるのか。その点について教えてください。以上です。

尾賀：実効性と申し上げたのは、まず何しろコロナの影響があった。これはある意味、業務用の市場が蒸発してしまったところなので、そこがなくなったときに、われわれが考えていた計画、やろうとしていたことができなかつた、そういう意味合いが一番強いです。

高木：構造改革という観点で何かございますか。

尾賀：構造改革の点では、やはりコロナだったので、いろいろとお相手さんとの話も進まなかつたり、とん挫したこともありましたが、それからいろいろと進めていこうとしているときに、制約がやはりあったのも事実です。

高木：これからの次のステージの中で、よりそういった構造改革を深掘りしていくスタンスは変わっていないのですよね。

尾賀：そうですね。

高木：そういった部分では、平時になる中でその実効性はより高められるのか。それとも何かもっと御社の中で組織体制の変革なり、必要なことはあるのか。いかがでしょうか。

尾賀：組織的なものだとか人的なものだとかも、当然絡んでくると思っています。ただ、今の中計そのものが構造改革をしていきましょう、変えていきましょうという、本来、中計だったわけですね。ただ結局、この流れが今の状況下の中で進まなかったのが、非常にわれわれとすると中途半端に終わってしまった、終わっているところなのですね。ですから、それをもう1回、改めてやり直しましょうというところを含めて、それはきちんとやらせていただくつもりでございます。

高木：特に課題は食品飲料の分野であるという理解でよろしいでしょうか。

尾賀：食品飲料についてはいろいろと課題が多いとは思っております。

高木：分かりました、期待しております。ありがとうございます。

尾賀：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。次の質問を最後の質問とさせていただきます。シティ証券の三浦様、よろしくお願いいたします。

三浦：シティの三浦です。ありがとうございます。

私の1点目の質問は、今年の10月1日のビール、発泡酒、新ジャンルの店頭価格はどういう感じになるのかを教えてくださいたいと思います。併せて来年の10月のビール、発泡酒、新ジャンルの店頭価格はどうなるのかを、イメージを教えてくださいたいと思います。例えば、こういう議論をしたいと思います。ビールは今868円で6本パックが売られている。新ジャンルは648円で売られている。今年の10月、あるいは来年の10月、どういうかたちになるのか。少しご教示いただけませんかでしょうか。以上です。

野瀬：三浦様、ありがとうございます。売価の話が聞かれると、いつも答えが悩ましいなと思っています。

三浦：売価、先ほど申しましたが缶ビールは968円、今こうだと、あるいは新ジャンルは648円だと、仮にそうだとすればということですので、それに基づいてお願いできればと思います。

野瀬：おっしゃるとおりなのですが、私たちはメーカー出荷価格を今上げさせていただくと発表させていただいて、ここから卸売様と小売店様との話になっていきます。ですので、私どもがこのぐらいに価格になるのではないかと推測すること自体も、なかなか私としては言いづらいなと思っているので、できればご勘弁いただきたいなというのが本音です。

ただ、明年の減税の幅はオープンになっているし、分かっていらっしゃると思うので、われわれがメーカー出荷価格を、特にビール側でいうと上げさせていただいた金額と、来年減税になる金額はパーセンテージというか、ほぼほぼ似たようなものかなという感じもしています。ですので、そこも含めて店頭価格が決まっていくのかなと思いますが、ただ売価、店頭価格は各小売様の戦略のポイントになりますので、また業態によっても価格がそれぞれ違います。なかなかこのタイミングでいくらになるとお話しするのははばかられるなというのが、多分、そこが一番皆さんやっぴらっしゃる最中だと思っていますので、ご勘弁いただきたいなと思っています。

三浦：大変よく分かりました。あともう一つ、総需要、ビ・発・新の今年のお見立てと来年のお見立てをざっくりいただけませんか。

野瀬：今年は年初見ていたビール側の2022年の年間見通しで言うと、樽のところが若干戻りが回復はしてはいますが、弱いなと思っているので、ビールは2桁増ぐらいにはいくかなと、樽も含めて、とは見えています。ただ、それでも19年比でいうと90を切っている感じになりますので、そんな見立てですね。

第3のビールの新ジャンル側で言うと、上半期も前年100を割っていますが、年間通しても、こもやはり価格センシティブなお客様にとっては、10月以降は値段が上がることは決定していますので、ネガティブに比較的下期のほうが、もしかしたら働くかもしれないですね。10月以降ですが。その分9月に、お客様にとって関係ないかもしれませんが、仮需が起き、いったんボリュームが膨らむので、それがオフセットされる感じです。ですが、なかなか第3のビール側は一昨年の10月に値段が上がって以降、若干苦戦しているのは皆さん共通の目線なので、変わらないかなという感じですね。

来年については業務用の戻りの話をしても仕方がないのですが、さすがに今年ほどではなくて、もう少し回復を多分してくれるだろうと思うと、そこはプラスになるでしょうね、今年よりは。ビール側で言うと、缶のところはそこで、各社の戦略もあるのですが、10月以降の値下げがあったときに、改めて市場が動くことになります。ですので、総需見通しは、この10月のお客様の動きを見て、改めて家庭のほうは見ていくとしないと、今の段階でこうなりそうだとは、なんといつても私も期待値と実態がずれたりしているので、冷静にそこを見させてもらいたいなと思っています、10月以降の動きを見て。

三浦：分かりました。最後サッポロライオンさんは、業務用の戻りを見てみると、ゴールマークが市場平均をかなりアウトパフォーマンスしているのですが、これは何か理由があるのですか。

松出：松出です。どうもありがとうございます。

市場平均のアウトパフォームということで、ありがとうございます。これまでも申し上げてきたとおり、この2年間でかなり店舗リストラをスピーディにやってきたところに尽きるのかなと考えております。よろしいでしょうか。

三浦：おいしいビールがさらにおいしくなったわけではないのですね。

松出：そこもあるのですが、金額効果としてはダイレクトには構造改革の効果が大きく出ているかと思います。

尾賀：あと、ライオンは高価格レストランではございませんが、低価格でもないので、1杯何百円のようなところで利益を出すのはすごく至難の業だと思いますが、それなりには価格をいただく業態でございますので、その幅はあると思います。

三浦：以上です。

司会：ありがとうございました。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、ご挨拶を申し上げます。よろしくお願いいたします。

尾賀：お忙しいところ、ありがとうございました。また改めて中計を発表させていただく機会をもうけるつもりでございますので、ぜひよろしくお願いいたします。本日は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]
