



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

2024 年 12 月期 第 3 四半期決算説明会

2024 年 11 月 13 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]	2024 年 12 月期 第 3 四半期決算説明会		
[決算期]	2024 年度 第 3 四半期		
[日程]	2024 年 11 月 13 日		
[ページ数]	22		
[時間]	10:00 – 10:54 (合計：54 分、登壇：26 分、質疑応答：28 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[登壇者]	2 名		
	グループ執行役員 兼 経理部 部長	佐藤 貴幸（以下、佐藤）	
	経営企画部 部長	中村 洋輔（以下、中村）	

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2024年度第3四半期、決算説明会にご参加いただきありがとうございます。定刻となりましたので、ただ今より開始いたします。

本日はサッポロホールディングス株式会社、グループ執行役員兼経理部部長、佐藤貴幸、経営企画部部長、中村洋輔が出席しております。お手元に決算短信、決算短信補足説明会資料、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、まず佐藤より第3四半期決算の概要を、決算説明資料パワーポイントに基づいて約20分説明した後、質疑応答を行います。会議全体の時間は、約1時間を予定しております。

それでは、佐藤よりご説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

佐藤：皆さん、こんにちは。サッポロホールディングスの佐藤です。私からは、昨日発表させていただきました2024年第3四半期の決算の概況につきまして、ご報告をさせていただきます。まず決算のサマリーの状況、それから昨日発表させていただいた業績予想の修正について補足をさせていただいた後に、決算の詳細をご説明させていただく予定です。よろしくお願いいたします。

サマリー



決算：増収減益だが、年間見通しは計画の達成を見込む

(億円)	2023 Q3 実績	2024 Q3 実績	増減	増減率	
売上収益	3,777	3,856	78	2.1%	● 売上収益は国内食品飲料及びその他を除き増収
事業利益 (売上収益－売上原価－販管費)	144	140	▲4	▲2.9%	● 事業利益は減益ではあるものの、年間計画に対しては、海外酒類の進捗遅れを他事業でカバーし、トータルでは計画インラインで進捗。前年の減損損失の裏返しや資産売却等により、当期利益は大幅に増益
営業利益	96	177	81	84.6%	● 年間計画の進捗を踏まえて、業績予想を修正
親会社の所有者に帰属する当期利益	31	115	84	276.2%	- トータルの利益計画に関しては修正なし

主要トピックス

- 国内酒類は黒ラベルブランド（対前年+13%）が好調に推移し、ビール全体でも市場を上回り進捗
- 海外酒類はカナダの市況悪化、米国がクラフト市場の停滞・製造移管遅延等の影響を受け、計画を下回り進捗
特に、米国はサッポロブランドは好調も、Stoneブランドの売上減少影響とシナジー発現の遅れにより損失が拡大
- 不動産事業はYGP増収・コストマネジメント等により計画を上回り進捗
- 事業利益の業績予想は、不動産事業を上方修正する一方、海外酒類を下方修正（トータルでは修正なし）

資料の 3 ページ目が本第 3 四半期の決算概況、サマリーになります。

この第 3 四半期につきましては、対前年で 78 億円の増収となっております。主な要因として国内酒類のビール売上増、輸出売上の増加、および不動産事業の YGP オフィス稼働率向上による売上増が挙げられます。また、海外につきましては円安の影響があり、円建てでは増収となっております。

事業利益に関しては、前年同期比で減益となっておりますが、海外酒類の減益を他の事業でカバーしており、年初計画に対しては予定通りに進捗しております。

営業利益以下につきましては、昨年のアンカー社の清算意思決定に伴う損失計上の裏返しに加え、資産売却等もあり、前年対比で大幅な増益という結果となっております。

下段には、主要なトピックスを記載させていただいております。まず国内において、主力ブランドであるサッポロ黒ラベルがブランド強化の取り組みの成果により好調な販売を維持しております。このような状況の中、昨年 10 月の酒税改正後、発泡酒からビールへ需要がさらに移行する中、対前年プラスの 13%と、ビール市場全体の伸びを超える伸長を見せております。

また、海外酒類におきましては、サッポロブランドは引き続き好調を維持していますが、特に米国でのクラフト市場全体の停滞により、Stone ブランドの売上が減少しております。加えて、第 3 四半期においては製造移管の予定が遅延したことも影響し、減益です。また計画に対しても下回る厳しい状況となっております。

不動産事業に関しては、YGP（エビスガーデンプレイス）の増収に加え、コスト削減の取り組みが成果を挙げており、前年、および計画を上回る進捗となっております。

業績予想につきましては、次ページ以降でご説明させていただきます。

業績予想修正

業績予想修正

年間計画の進捗を踏まえ、売上収益は上方修正、事業利益はセグメント別の業績予想を修正
- 連結ベースの利益計画に関しては修正なし

(億円)	2024 年初計画	2024 修正計画	修正額	2023 実績	増減
売上収益	5,235	5,260	25	5,186	74
事業利益 (売上収益 - 売上原価 - 販管費)	190	190	-	156	34
営業利益	176	176	-	118	58
親会社の所有者に帰属する当期利益	100	100	-	87	13
ROE	5.5%	5.5%	-	5.0%	-

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 5/33

それでは、資料の 5 ページ目をご覧ください。今回発表させていただきました通期の業績予想の修正について、ご説明させていただきます。

連結合計では売上収益について、年初計画に対して 25 億円の上方修正を行い、5,260 億円の見通しとしております。また事業利益につきましては事業別には修正を行っておりますけれども、連結合計としては年初計画どおりの 190 億円として変更はございません。

それ以外の主要指標につきましては、今回は変更を行わず、年初計画どおりの見通しと据え置きさせていただきます。

業績予想修正

業績予想修正（売上収益）						
売上収益：（億円）	2024 年初計画	2024 修正計画	修正額	主な修正内容	2023 実績	増減
売上収益	5,235	5,260	25		5,186	74
国内酒類	2,700	2,700	-		2,683	17
海外酒類	900	920	20	為替見通し修正等	886	34
外食	200	200	-		200	0
国内食品飲料	920	920	-		935	▲15
海外飲料	280	280	-		264	16
不動産	235	240	5	YGP増収等	217	23
その他	0	0	-		1	▲1

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 6/33

続いて、資料 6 ページ目をご覧ください。売上収益の事業別の見通しについて、ご説明させていただきます。

連結合計では 25 億円の売上収益の上方修正を行いました。このうち海外酒類については 20 億円の増収を見込んでおります。これは、これまでの円安の状況を勘案しまして、為替の見通しを修正したことが主な要因でございます。また不動産事業については YGP（エビスガーデンプレイス）の増収効果を見込みまして、5 億円の増収を見通しております。

その他の事業につきましては、多少の増減はあるものの、年初計画通りと見込んでおります。

業績予想修正

業績予想修正（事業利益）						
事業利益：（億円）	2024 年初計画	2024 修正計画	修正額	主な修正内容	2023 実績	増減
事業利益	190	190	-		156	34
国内酒類	155	155	-		142	13
海外酒類	10	0	▲10	米国▲9、カナダ▲6、ベトナム+5	▲3	3
外食	18	18	-		21	▲3
国内食品飲料	22	22	-		22	0
海外飲料	13	13	-		▲6	19
不動産	58	68	10	YGP増収、コストマネジメント等	58	10
その他	▲85	▲85	-		▲78	▲7

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 7/33

続きまして、資料の7ページ目をご覧ください。ここでは、事業利益の事業別の見通しについてご説明いたします。今回修正を行ったのは、売上収益と同様に、海外酒類、および不動産事業の2点となります。

海外酒類については、年初計画に対して10億円の減益の見通しとさせていただいております。主な要因は米国における未達です。クラフト市場の軟化によるStoneブランドの売上未達、および統合コスト等の増加によるものとご理解いただければと思います。詳細は次のページで補足させていただきます。

また米国の要因に加えまして、カナダにおいてもインフレ等による市況悪化の影響を受けて、売上および利益が減少する見通しです。一方、ベトナムについては周辺国への輸出が好調に推移しており、増益の見通しです。

不動産事業につきましては、第3四半期まで好調に推移しているところも加味いたしまして、今回10億円の年初計画に対してプラスの修正とさせていただいております。

海外酒類の業績予想修正について

- 海外酒類については、年間事業利益を0億円とする業績予想の下方修正を実施。主な要因は米国事業の採算悪化であり、年初計画との乖離により損失が拡大し、他地域の黒字を相殺してしまっている状況
- 現在、米国事業については抜本的な改善策を検討中

米国事業採算悪化の主な要因



- ①クラフト市場の長期的軟化：
 - ✓当初想定よりも市場の低迷は継続しており、Stoneブランドの売上が大きく減少
 - ✓このトレンドは今後数年間は継続する見通し
- ②コストインフレ：
 - ✓原材料や人件費等の高騰影響が大きく、価格改定は実施しているものの吸収しきれず収益性が圧迫
- ③想定外の統合コスト：
 - ✓米国での製造開始にあたり、サッポロブランドとStoneブランドの製造を両立させるため、製造・物流等に当初想定以上の人員が必要となり、生産効率低下につながっている
 - ✓製造移管が数か月程度遅れたことで、ベトナムからの追加輸入が発生
(⇒遅延の原因となったベトナム製造品の生産移管に関する体制整備は、9月に概ね完了)



今後の対応

- ✓ 市場環境に適した形でのリソースシフト
 - 好調なサッポロブランドの販売間口拡大、Stoneコアブランドへの集中投資等
- ✓ 製造移管に伴う生産効率・オペレーション面の改善に向けた取組の推進
 - ⇒上記を含めた抜本的な改善策を検討中であり、次年度以降の見通しを精査していく



Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 8/33

続きまして、資料の8ページ目をご覧ください。こちらで海外酒類の業績予想の修正につきまして、少し補足の説明をさせていただきます。

今回、海外酒類の事業利益見通しについて、年初計画に対して10億円減益見通しへ修正させていただきました。主な要因は、米国事業の採算悪化でございます。年初計画に対しても損失が拡大しており、また他のエリアでの利益を相殺している状況です。

主な要因としては、3点挙げさせていただいております。

1点目は、米国におけるクラフト市場の軟化が継続していること。この影響もありまして、Stoneブランドについても当初の想定に対して売上が減少しているところでございます。

2点目はコストインフレの影響で、販売価格の値上げは実施しているものの、価格転嫁が十分にできておらず、マイナス要因となっています。

3点目は統合コストです。今期につきましては設備上のトラブルがあり、製造移管が遅れたことから、採算が悪化しております。なお現時点では製造移管は完了いたしまして、全ラインの生産が開始できている状況でございます。ただ製造、物流において生産性の向上がまだまだ十分ではなく、想定以上の人員をかけて生産している状況です。

このような状況ではございますけれども、まずは引き続きサッポロブランドの売上拡大に努めていくことと、Stoneブランドにつきましてもコアブランドへの集中を図っていき、売上維持、拡大と、販売効率の向上を進めていきます。

また生産面に関しましても、生産移管がまずは完了したところでございますので、次のステージといたしまして生産・物流等のオペレーションの効率向上にも取り組んでまいりたいと考えております。

業績予想の修正につきましては、以上でございます。

2024年Q3 決算ハイライト						
	(億円)	2023 Q3 実績	2024 Q3 実績	増減	増減率	
売上収益		3,777	3,856	78	2.1%	
売上収益（酒税抜き）		2,916	3,009	93	3.2%	
海外売上収益		900	965	65	7.2%	
EBITDA		293	304	10	3.5%	
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）		144	140	▲4	▲2.9%	
事業利益率		3.8%	3.6%	-	-	
その他の営業収益・費用		▲48	37	85	-	
営業利益		96	177	81	84.6%	
親会社の所有者に帰属する当期利益		31	115	84	276.2%	

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 10/33

続きまして、決算の概要につきまして説明させていただきます。資料の10ページ目をご覧ください。こちらは決算ハイライトです。

本第3四半期の売上収益は、対前年2.1%増の3,856億円となりました。事業利益は対前年でマイナス4億円となり、140億円となりました。事業利益の減少は海外酒類および食品飲料事業の減益や全社コスト増加が主な原因です。国内酒類、不動産事業でカバーしているものの、全体としては若干の減益となっているのが、この第3四半期までの状況でございます。

また当期利益につきましては、昨年計上した損失の裏返し等の要因もございまして、対前年で大幅な増益となっております。

2024年Q3 決算ハイライト



	(億円)	2023 Q3 実績	2024 Q3 実績	増減	増減率		(億円)	2023 Q3 実績	2024 Q3 実績	増減	増減率
売上収益		3,777	3,856	78	2.1%	事業利益		144	140	▲4	▲2.9%
酒類事業		2,743	2,817	74	2.7%	酒類事業		128	129	2	1.2%
国内酒類		1,925	1,949	24	1.3%	国内酒類		102	110	8	7.9%
海外酒類		669	711	42	6.3%	海外酒類		8	3	▲6	▲68.7%
外食		149	157	8	5.1%	外食		17	16	▲1	▲4.6%
食品飲料事業		874	862	▲12	▲1.4%	食品飲料事業		30	21	▲9	▲29.3%
国内食品飲料		676	659	▲17	▲2.5%	国内食品飲料		19	14	▲5	▲26.5%
海外飲料		198	202	5	2.3%	海外飲料		11	8	▲4	▲32.4%
不動産事業		160	176	17	10.5%	不動産事業		42	51	9	21.8%
その他		1	1	▲0	▲38.5%	その他・全社		▲56	▲62	▲6	-

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 11/33

続きまして資料の 11 ページ目、こちらが事業別の決算ハイライトとなります。まず左側の表、売上収益をご覧ください。国内食品飲料を除いて、基本的に増収となっております。

特に増収幅が大きいのは酒類事業です。国内については国内ビール強化の取り組みと、ビール回帰のトレンドが重なった効果で、24 億円の増収となっております。

海外酒類につきましては、サッポロブランドは好調である一方、カナダでの市況悪化の影響を受けて減収です。また米国では Stone ブランドの減収で、現地通貨建てではマイナスとなっております。しかしながら、今期につきましては円安の影響が大きく、円建てでは増収となっている状況でございます。

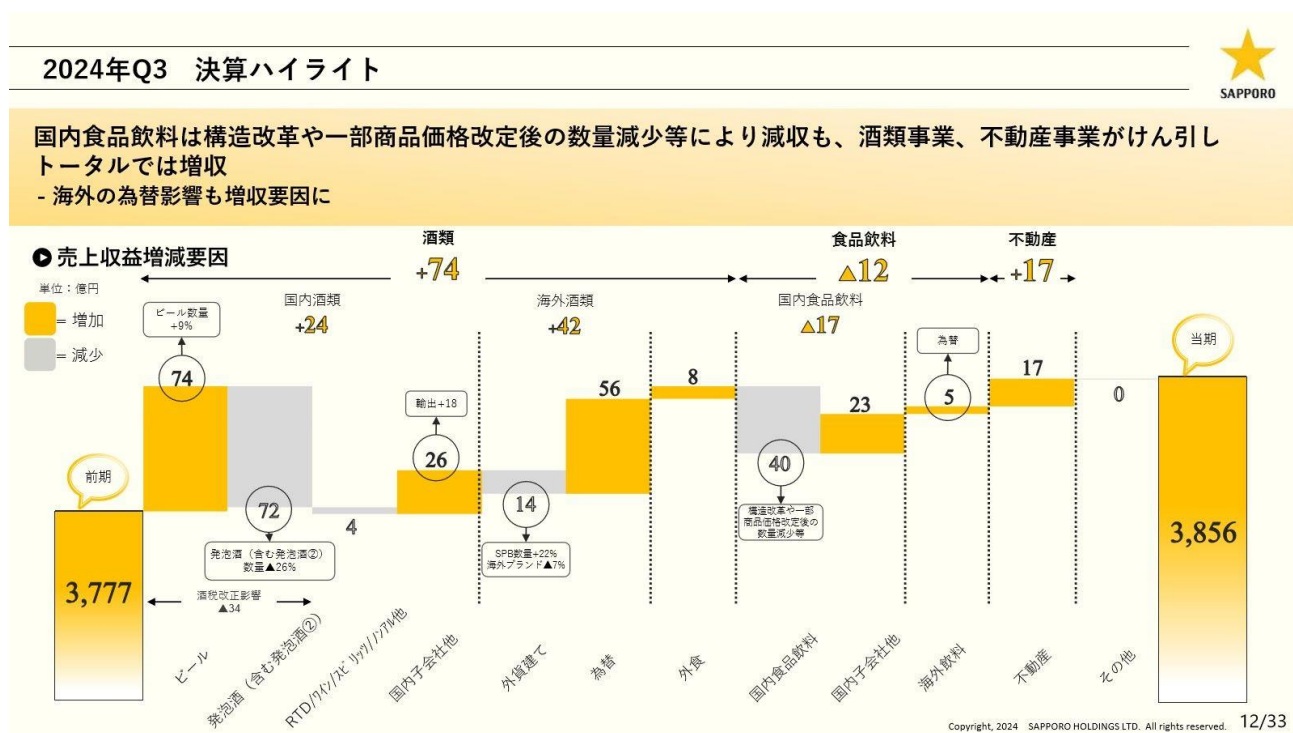
また外食におきましては、第 3 四半期の 3 カ月については、悪天候の影響等で厳しい状況でしたが、年初累計では順調に推移し、対前年で増収となっております。

食品飲料事業につきましては、国内ではさらなる SKU の絞り込みなどを行って、収益力改善の取り組みを進めているところです。また一方で、5 月に実施しました価格改定後の数量減の影響等もありまして、トータルで減収という状況になっています。

また海外飲料につきましては、こちらも円安の影響がありまして、日本円建てでは増収となっております。ただ昨年からの輸出の取引停止とした販売先の影響もございまして、現地通貨建てでは減収となっております。

不動産事業につきましては、リーシングの成果もございまして、YGP オフィスについては、工事区画を除いたエリアでは基本的に 100%まで回復しています。昨年末の物件売却による売上の欠減もカバーいたしまして、増収となりました。

次に右側の表が、事業利益の内訳でございます。国内酒類、不動産事業では増益で、その他の事業、および全社セグメントの減益をカバーしている状況ではございますが、連結合計では減益となっております。詳細は次のページ以降で、また補足をさせていただければと思います。



それでは資料の 12 ページ目をご覧ください。まず売上収益の概況につきまして、ウォーターフォールチャートで補足をさせていただきます。

まず、酒類事業では 74 億円の増収となりました。国内ではビールで 74 億円の増収、数量ベースでは 9%の増となっております。一方、発泡酒では 72 億円の減収、数量ベースでは 26%減となっております。また輸出につきましては非常に好調に推移しておりまして、18 億円の増収となっております。

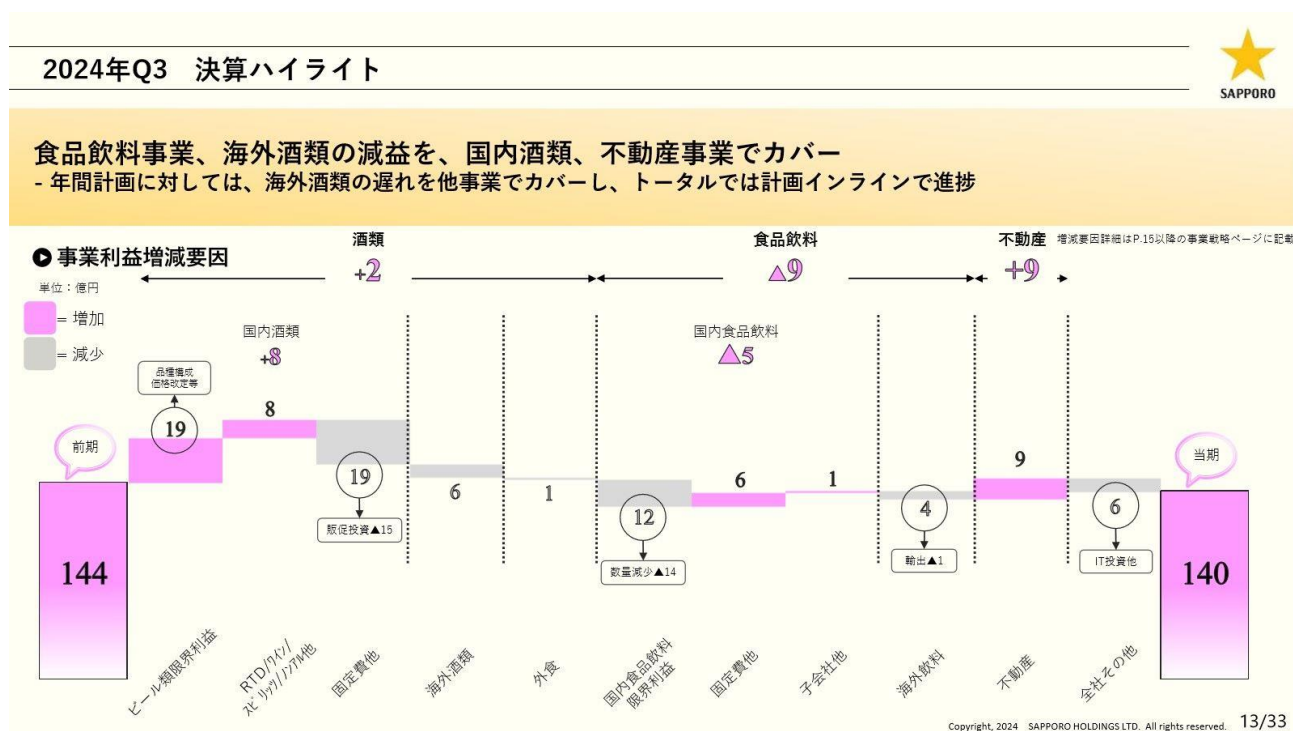
海外酒類につきましては、外貨建てではマイナス 14 億円と減収となっております。サッポロブランドでは 22%増ですが、スリーマン等、海外ブランドにつきましては 7%減となっている状況です。ただ為替の影響で、56 億円の増収効果がございました。

外食につきましては、8 億円の増収となっております。既存店ベースでは 7、8、9、全ての月におきまして前年を上回る成果を出しております。

次に食品飲料事業では、12 億円の減収となっております。国内においては子会社での価格改定等があり、増収効果がございました。ポッカサッポロ社単体においては SKU の絞り込みや、価格改定後の数量の減の影響もあり、40 億円の減収でした。

また、海外では円安の効果があり増収となりました。現地通貨建てではマレーシアで大きく伸長しましたが、輸出のマイナスが大きく、前年を下回りました。

不動産事業では 17 億円増収です。こちらは YGP のオフィス稼働率の改善がけん引しているところでございます。



続きまして、資料の 13 ページ目をご覧ください。事業利益の概況の補足をさせていただきます。

まず、酒類事業合計では 2 億円の増益となりました。国内酒類は 8 億円の増益で、限界利益増などによるものが 19 億円、販促投資の増が 15 億円のマイナスとなっております。その他のマイナス要因は人的投資でございます。

また海外酒類につきましては 6 億円の減益となっております。カナダにおきましては市況悪化の影響を受け数量減、またミックス悪化という結果で 10 億円のマイナスです。米国ではサッポロブランドの売上拡大はありましたが、製造移管の遅れや Stone ブランドの売上減があり、減益要因となっています。一方で昨年、アンカー社を清算したことによる改善効果もあり、米国全体ではプラスの 1 億円の増益となっております。

また、ベトナムにつきましては輸出も含めて 3 億円の増益となっております。

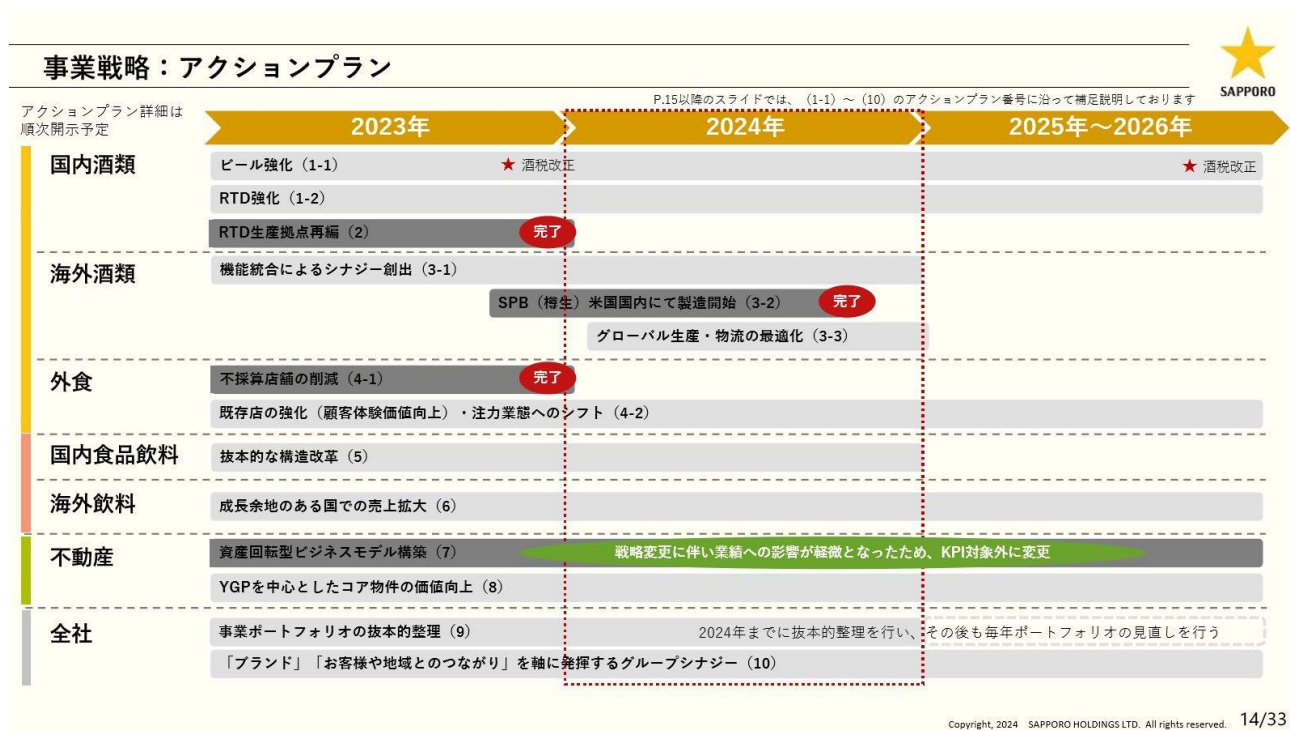
外食につきましては、増収とはなりましたがコスト増等の影響もありまして、1億円の減益となりました。

食品飲料事業合計につきましては、9億円の減益となっております。国内につきましては5億円の減益です。構造改革として固定費等の削減効果もございましたが、原価、物流費のコスト増が第3四半期も継続しており、トータルとして減益となりました。

また海外につきましては、4億円の減益となりました。マレーシアでは売上を大きく伸長させましたが、シンガポールではインフレの影響等もあり、売上が減少しました。また輸出の利益欠減分もマイナス要因となりました。

不動産事業につきましては、9億円の増益となっております。こちらはYGPのオフィス稼働に加えまして、コスト削減の取り組みも成果を出しているところでございます。

以上が決算の概況でございまして、続きまして中期経営計画のアクションプランの進捗状況、および事業の概況についてご説明させていただきます。



資料の14ページ目は、昨年の2月に公表しておりますアクションプランの一覧でございます。表中で完了と記載している箇所につきましては、既に取り組みとして完了した項目となっております。このように、中期経営計画で掲げたアクションプランにつきましては適宜更新、見直しを行いながら、目標達成に向けて戦略を積み重ねていくこととしております。

事業戦略：酒類事業



国内酒類

売上収益：1,949億円（前年比+24億円、+1.3%）

事業利益：110億円（前年比+8億円、+7.9%）

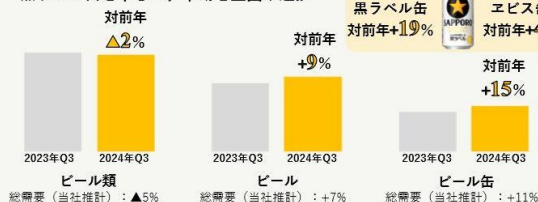
● 事業利益増減要因



昨年の酒税改正影響によりビール類数量は減少も、黒ラベル缶を中心にビールは好調を継続。
ビールへの販促投資を拡大する中、限界利益率改善効果が寄与し増益

● ビール強化（1-1）

✓ 黒ラベル缶を中心に、市場を上回り進捗



✓ ビール構成比 77%

（当社推計）
2024年：市場ビール構成比54%
2023年：市場ビール構成比49%
収益性の高いビール構成比の増加が継続

✓ ビール類酒税抜き売上単価 対22年+16%

ミックス改善・価格改定により改善

✓ YEBISU BREWERY TOKYOの状況



- ・本年4月にエビスの新たなブランド体験の拠点として恵比寿に開業した「YEBISU BREWERY TOKYO (YBT)」は、来場者数17万人を突破（10月時点）
- ・エビスブランドにおける独創的で個性ある新しい味わいの「CREATIVE BREW (CB)」シリーズでは、YBT限定で提供した商品をベースに第5弾「燐」を9月10日より期間限定発売
- ・今後もYBTでのリアル体験、CBシリーズの発売など、エビスブランド全体としてお客様・地域との接点を増やすことで、購買機会拡大につなげる

● RTD強化（1-2）

✓ RTD（缶）計 対22年+19%（売上金額ベース） 参考）対前年+1%

- ・前年は越えているものの、計画に対してはビハインド
- ・濃いめブランドを中心にリカバリーを図る
⇒「濃いめのグレープフルーツサワー」が好評により9月25日より通年販売



Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 15/33

それでは 15 ページ目をご覧ください。事業別の概況になります。まずは酒類事業の国内酒類になります。

ビール強化の取り組みにつきましては、ビール類の総需要がマイナス 5%程度と推定される中、弊社はマイナスの 2%となっております。ビールにつきましても総需要プラス 7%に対して、プラスの 9%。ビール缶につきましても総需要プラスの 11%に対しまして、当社はプラスの 15%と、総需要を上回ったものと推定しております。またビール構成比につきましても 77%と、収益性の高いビールの構成比をさらに高めているところでございます。

ビール類の酒税抜き単価につきましては、起点としております 2022 年対比でプラスの 16%となりました。ミックス改善、価格改定により改善を進めているところでございます。また 4 月 3 日にオープンしました YEBISU BREWERY TOKYO では、来場者数が 17 万人を突破ということで、エビスブランド全体としてお客様、地域との接点を拡大し、さらに購買機会の増加につなげていきたいと考えております。

また RTD の強化につきましては、対前年ではプラスの 1%ですけれども、中計で起点としている対 2022 年対比ではプラスの 19%まで伸ばしております。特に濃いめブランドが好調に推移しておりますので、濃いめのグレープフルーツサワーについては、さらに拡大させていきたいところで取り組みを進めているところでございます。

事業戦略：酒類事業

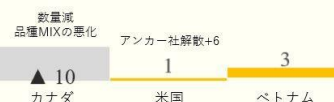


海外酒類

● 事業利益増減要因

売上収益：711億円（前年比+42億円、+6.3%）

事業利益：3億円（前年比▲6億円、▲68.7%）



サッポロブランドは米国・APACを中心に成長継続、カナダ及び米国は市場の軟調が継続し減益

● 市場概況及び当社の状況

市場概況

- ビール市場は昨夏よりインフレ影響により軟調が継続
低価格帯へのシフトも見られる
- クラフト市場はインフレ影響により軟調が継続
- 景気回復に合わせビール市場も回復基調
今後の増税可能性がリスク

当社の状況

海外ブランドは苦戦も、サッポロブランドは成長を継続

- ✓ 海外ブランド数量：対前年▲7%
- ✓ サッポロブランド数量：対前年+22%
- 北米：+7%
- その他地域：+46%

※ いずれも売上数量ベース



● Stone社とのシナジーの状況（3-1~3）

製造物流シナジーの状況

- ・Q2時点では製造移管スケジュールに若干の遅れがあり、生産効率やオペレーション面においても課題がある状況
- ・全SKUのラインが立ち上がり製造開始
- ・生産効率やオペレーション面の課題については改善に向けた取組を推進

*米国事業に関してはP.8に記載

外食

売上収益：157億円（前年比+8億円、+5.1%）

事業利益：16億円（前年比▲1億円、▲4.6%）

販管費の増加により対前年で増収減益も、計画に対しては順調に進捗

- 既存店の強化（顧客体験価値向上）
- ・注力業態へのシフト（4-2）

店舗数は横ばいだが、既存店舗の
客数・客単価向上のトレンドは継続

SLN社既存店売上実績（前年比）

	前年比	1-9月累計
売上高	108%	
客数	103%	
客単価	104%	

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 16/33

続きまして、資料の16ページ目をご覧ください。海外酒類と外食についてご説明いたします。

まずカナダのビール市場においては、インフレの影響を受けて軟調な状況が継続しております。販売数量減、低価格帯へのシフトも見られる状況です。スリーマン社もこの影響を受けまして、数量減、ミックス悪化で減益となっております。

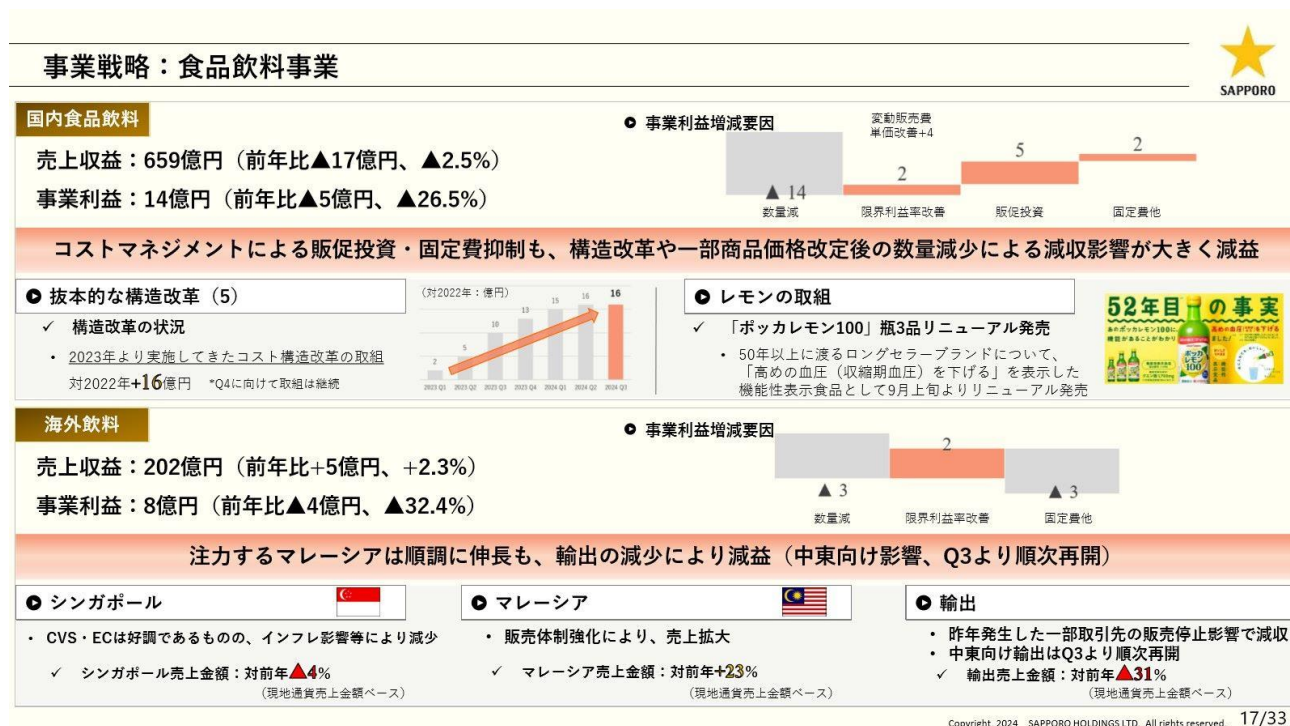
アメリカにおいては、クラフト市場はインフレの影響により軟調です。一方でインポートカテゴリーは好調です。Stoneブランドは厳しい状況の中、数量を減らしております。一方でサッポロブランドにつきましては好調を継続しているところです。ただこの第3四半期におきましては、製造移管の遅れもありまして、サッポロブランドにつきましても十分な供給ができない状況が発生していたところでございます。

またベトナムにおきましては、国内では景気低迷、飲酒規制等の影響がある中ではございますけれども、輸出の拡大もあり、好調に推移しているところです。

サッポロブランド全体といたしましては、数量ベースで前年比プラス22%と大きく伸長させることができております。北米ではプラスの7%、その他地域においてはカールスバーク社との取り組みの効果でプラスの46%と、今期は大きく伸ばしているところでございます。

またストーン社とのシナジーにつきましては、製造移管の遅れがございましたが、9月には全ラインで稼働を開始しているところです。現段階では生産効率等の課題は残っておりますが、今後改善の取り組みを継続していきたいと思っております。

次に外食です。こちらは引き続き着実、安定した利益貢献を実現しながら、今後もサッポロ、エビス、両ブランドの顧客体験価値の向上をしっかりと取り組んでいきたいと考えております。



次に資料の17ページ目になります。食品飲料事業です。まず上段の国内につきましては、コストマネジメントの成果が出ているところがございますけれども、数量減の影響が大きく、減益となっているところです。構造改革の進捗状況といたしましては、対2022年比でプラス16億円の削減効果が出ております。

またレモンについては、ポッカレモン100の機能性表示食品としてリニューアルするなど、健康を意識した取り組みを行っています。今後もレモンのナンバーワン企業として積極的な市場創造と開拓を引き続き推進していきたいと考えております。

次に、下段の海外飲料です。シンガポールではCVS、ECチャネル等は堅調ではございますけれども、インフレ等の影響で、現地通貨建てではマイナスの4%となっております。また、注力するマレーシアでは販売体制の強化等により売上が拡大して、対前年でプラスの23%となっております。

輸出については、昨年発生いたしました一部取引先の販売停止の影響で31%の減収となっております。なお中東向けの輸出につきましては、第3四半期の途中から順次再開をしている事をご報告させていただきます。

事業戦略：不動産事業



不動産

● 事業利益増減要因

売上収益：176億円（前年比+17億円、+10.5%）
事業利益：51億円（前年比+9億円、+21.8%）
EBITDA：97億円（前年比+14億円、+16.9%）



札幌ホテル開業に伴う一時コスト等の影響はあるものの、YGP増収やコストマネジメント等により増益

● 物件価値向上の取り組み（恵比寿エリア）

YGPオフィス稼働率推移

- 空調工事*により稼働率は低下しているが、前年より向上、下期は計画を上回る稼働率で推移



YGP開業30周年記念の取組

- 「みんなでつくるビールプロジェクト」では、YGPで働くプロジェクトメンバーが中心となり、参加型ワークショップを通じてYGP30周年記念ビールを開発。デザインは恵比寿のまちの皆様による投票、醸造は「YEBISU BREWERY TOKYO」で行われるなど、YGPならではのプロジェクトとなった
(参考：【ニュースリリース】「恵比寿ガーデンプレイス開業30周年記念イベント」開催)



- 上記の他にも10月8日の開業30周年を記念し、年間を通じて様々な施策を実施。来場者数の増加による売上効果だけでなく、オフィスの魅力度向上にも寄与
- 一連の施策がブランドコンセプト「はたらく、あそぶ、ひらめく。」を具現化した点を評価され、「第10回リテールプロモーションアワード」（株式会社ビジネス社）を受賞
(参考：【プレスリリース】リテールプロモーションアワード受賞)

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 18/33

続きまして、資料の18ページ目になります。不動産事業です。まずYGPにつきましては、空調工事は継続しておりますので、稼働率は一定の低い状況ではございます。空き区画については有効活用のリーシングの成果もあり、工事区画を除いた稼働率は現時点ではほぼ100%で改善しております。またコスト削減の取り組みも、増益に寄与しております。

本年はYGP開業30周年です。年間を通じたイベントを通して、恵比寿ガーデンプレイスという施設だけではなく、エビスブランドの発信強化を行っているところでございます。

事業戦略：アクションプランKPI



※1 為替前提130円

※2 現地通貨ベース（シンガポール通貨）

		Q3実績			通期			中計目標
		2022年Q3	2023年Q3	2024年Q3	2022年	2023年	2024年計画	2026年目標
国内酒類	ビール強化・ビール類利益率改善							
	ビール強化：ビール構成比（1-1）	66%	69%	77%	68%	73%	79%	79%
	利益率改善：酒税抜き売上単価（1-1）	-	+11% (22年比)	+16% (22年比)	-	+9% (22年比)	+11% (22年比)	+11% (22年比)
	RTD事業の成長・生産効率化 他							
	RTDの成長：RTD（缶）売上金額（1-2）	-	+18% (22年比)	+19% (22年比)	-	+19% (22年比)	+31% (22年比)	+74% (22年比)
	生産効率化：自社製造比率（2）	-	-	-	73%	63%	88%	88%
海外酒類	Stone社買収シナジー/サッポロブランド成長							
	サッポロブランド数量（3-1~3）	499万函	531万函	647万函 (対前年+22%)	661万函	716万函	809万函 (対前年+13%)	1,000万函
	コストシナジー（3-1~3）※1	-	-	-	-	\$4M	\$11M	\$23M (22年比)
国内食品飲料	コスト構造改革（5）	-	10億円	16億円 (対前年3億円)	-	13億円	20億円 (対前年7億円)	20億円 (22年比)
海外飲料	売上拡大 海外売上金額（6）※2 OEM除く	-	+0.7% (22年比)	▲3% (22年比)	-	+2.8% (22年比)	+7.6% (22年比)	+30% (22年比)
不動産	YGPの価値向上 平均賃料単価増加率（8）	-	-	-	-	+0.5% (22年比)	+2.8% (22年比)	+2.5% (22年比)
全社	事業ポートフォリオの抜本的整理（9）	-	-	-	-	11億円 (22年比)	-	-

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 19/33

最後に、資料の19ページ目をご覧ください。アクションプランのKPI一覧になります。

まず国内酒類のビール強化、ビール類利益率改善の指標に関しましては、順調に推移しているところで、今期の通期見込みでは中計の2026年目標が見えてくる水準です。RTDの成長につきましては、この第3四半期では前年同期並みにとどまっておりますが、この後さらなる成長のための手を打ってまいります。

また海外酒類のサッポロブランドの成長につきましては、着実に進捗しているところでございます。一方、コストシナジーにつきましてはまた明年以降、本格的に成果を出していけるように、戦略をきっちりと組み立てて推進していきたいと考えている次第でございます。

また食品飲料事業につきましては、国内のコスト構造改革は本年の通期で、2026年目標に届く水準を目指しております。

また海外飲料の売上拡大については、輸出の欠減もあり進捗に遅れが出ておりますが、今後はそれをカバーして、売上拡大も図っていききたいと考えているところでございます。

以降のページは参考資料となっておりますので、適宜ご覧いただければと思っております。

私からの説明は、いったん以上とさせていただきます。ありがとうございます。

主な質疑応答

（国内酒類）

Q.1 来期について、全体として、どの部分が成長を牽引する役割を果たすのか。

A.1 国内酒類を安定的にさらに伸ばしていく点と、海外の遅れている部分をしっかりとリカバリーしていくというのが大きな軸となる。

Q.2 競合他社がビール類の値上げを発表しているが、今後の戦略についてビールの市場見通しと併せて伺いたい。

A.2 値上げについては、来年度は計画策定中となっている。当社で決定していることはない。どのようなタイミングでもコストを鑑みながら価格戦略を策定していきたい。来期の見通しとしては、物流費、原料コストが増加基調ではあるためしっかりとリカバリーをしていかなければならないと考えている。ビール市場については他社の値上げがあるため分からない部分もあるが、再来年の酒税改正があるため、ビール類の中でもビールが活況を呈していくと考えており、長年ビール強化をしている我々に対して追い風だと認識している。国内戦略ではビールに注力していきたい。加えて、RTD について 3Q 時点では前年並みだが、4Q ではもう少し上を狙った施策も取り入れながら進めていきたい。

Q.3 コスト見通しは物流や原材料費が増加するとコメントがあったが、来年度のイメージはどのようなものか。また、今年はコスト単価がどれくらい上がる想定なのか。

A.3 為替によるが、それを除いても上昇基調にあると思っている。来期はコスト単価が今年に対して 1 桁代前半%上がるという想定で取り組んでいきたいと考えている。3Q 時点において、全体で 35 億円の原価高となっている。

（海外酒類）

Q.4 来年以降のカナダ・米国クラフト市場をどのように考えているか。またトップラインについてどのような戦略を考えているのか。カナダ、米国それぞれ伺いたい。

A.4 まずカナダの市場に関して、昨年の夏頃から非常に軟調な状況が続いており、苦しい状況となっている。一方で、短期的にはカナダのオンタリオ州では、今まで売り場が制限されており、ビアストアやリカーショップのみでの販売となっていたが、現在規制緩和により売り場が拡大しており、大きなチャンスだと考えている。またコスト面に関しても、今までの固定フィーなどがいない状況で売り場が拡大していくこととなる。もちろん競争が激しくなるという点もあるが、我々としては一つのチャンスととらえており、こちらをきっかけとして売上の拡大を狙いたい。また、中期的にはビールだけではなく RTD 等に関してもブランディングをしていき、戦える状況を作っていきたい。

米国について、SPB は非常に好調に推移している。3Q の 8-9 月は製造・出荷ができなかったが、4Q ではリカバリーできる形を作っている。Stone 社との販売面でのシナジーに関して、今まで入り込めなかった小売チェーンにしっかりとアクセスできている。ディストリビューター様との取り組みもあり、面が拡大している。さらに取り組みは強化していきたい。しっかりとディストリビューションができれば SPB を手に取っていただけるチャンスはまだあると考えており、重点エリアを見極めながら取り組んでいきたい。商品面でも、SPB のデザインラベルを変更して好評を博しているため、このような取り組みにも注力していきたい。Stone 社について、クラフト市場が軟調のため棚落ちもあったが、コアブランドとノンコアブランドをしっかりと切り分け、ノンコアブランドに関してはリソースを軽くすることで多少の減少は看過する一方、軸となっていくコアブランドはしっかりと維持していきたい。米国においても SPB が伸びる余地はまだあると考えている。3Q 時点での北米における売上数量ベースでの成長は対前年で+7%だが、こちらを超えるような成長率を目指していきたい。

Q.5 カナダオンタリオ州での規制緩和効果に関して、オンタリオ州の売上構成割合は何割程度か。

A.5 約 4 割を占めているのでインパクトは大きいと考えている。

Q.6 Stone 社の製造移管が遅れながらも完了したとのことだが、年初計画だと 1,100 万ドル程度のコストシナジーが生まれる想定だったと認識している。そこからどの程度下振れしているのか。説明会資料の P8 に「製造移管に伴う生産効率・オペレーション面の改善について抜本的な改善策を検討中」とあるが、その内容を伺いたい。

A.6 シナジー発現の遅れが発生しているため金額ベースで半分程度となっている。製造移管については完了したが、生産体制や物流のオペレーションで人員を割いており、オペレーション効率が当初想定よりも良くないため人員減のオペレーション改善の取り組みをまずはやっていきたい。

Q.7 Stone 社の買収におけるコストシナジーとして、生産移管により物流面で大きな削減を図るという想定があったが、結果的に物流面の改善はあまり見られないと認識している。コストシナジーは、抜本的な構造改革を行わなければ生まれないという理解でよいのか。

A.7 実際にカナダからベトナムに運ぶフレートコストは明確に削減されている。現在課題となっているオペレーションコストは米国内での倉庫作業等といった効率性の部分。いわゆるフレートコストに関しては効果がでている。トップラインがなかなか上がっていないのは採算性の向上が数字として見にくくなっているという状況だとしてご理解いただきたい。

Q.8 Stone 社買収時の計画と実績にギャップが生じている要因は、Stone ブランドのトップラインが想定通りに伸びておらず効率化が進んでいないこと、および製造移管の遅れであるという認識でよいのか。

A.8 その通り。加えて、製造・物流のオペレーション面での人員数が当初の想定より増加していることも要因として乖離していることをご理解いただきたい。

Q.9 今回の下方修正に関して、Stone 社との PMI がうまくいかなかったという問題に尽きっている。今後、海外での M&A も模索していくと思うが、PMI を円滑に進めるためには管理体制の見直しが必要だと考える。この点についての考えを伺いたい。

A.9 現地任せではなく、サッポロホールディングス、サッポロビールが一体となって PMI に取り組むのが基本だと考えている。今年の春からサッポロホールディングスで体制変更をして国際戦略部を立ち上げる形で PMI を見ていくという体制となっている。加えて、今年 7 月から担当の執行役員も新たな人に来ていただいている。今後についても海外に対する全体のガバナンスや新規で参入している M&A 直後の PMI を強化していくというのが大命題。人的、組織的な部分を厚くしていきながら進めていきたい。また、今までの風土として自社リソースに頼る傾向があったが、外部の方の知見などもしっかりと活用しながら進めていきたい。社内では色々と検討中でまだ明確にお伝えする事はできないが、何か進捗があればお伝えさせていただきたい。

(不動産)

Q.10 不動産について、YGP 稼働率が 88%まで上がっており、昨年の末に対して 1%程上がっていると認識している。こちらの稼働率がオフィス棟で上がっている背景について伺いたい。

A.10 YGP のオフィス稼働率に関してはおっしゃっていただいた通り、工事区画を除き 100%程度となっている。昨年まで工事前の空区画のスペースが小さく、埋まらないという問題があったが、現在は丁寧にリーシングをしており、工事前の区画をしっかりと埋めていく活動をしている事が稼働率に寄与しているのご理解いただければと思う。

Q.11 業績予想の事業利益で 10 億円程度引き上げられているが、内訳を伺いたい。さらに、不動産に関して、価値向上へ向けた募集に関するアップデート、特に今後のスケジュールと結果開示の有無について伺いたい。

A.11 コスト削減の取り組みは委託業務などの見直し等を行っており、様々な部分で成果を上げている。割合としては半々程度、5 億ずつというイメージでとらえていただきたい。外部パートナー募集の状況について、3Q の 9/19 のリリース後、募集を開始し現在はプロセス進行中のため差し控えさせていただきたいが、具体的な提案を待たせていただいている状況。詳細なスケジュールについての公表はご容赦いただきたい。社内では目安として置いているが、大きなプロジェクトであり我々も多少手探りの部分もあるため、明確なタイミングについては公表を控えさせていただきたい。

Q.12 募集の締切は非開示ということだが、通期決算の段階では何かしらのアップデートはあるのか。

A.12 通期発表時点ではプロセス進行中だと思うが、何かしらのアップデートがあればお伝えさせていただく。

Q.13 不動産について、工事区画を除いて YGP が 100%稼働率となったことで、今後は賃料を積極的に上げていくのか。コスト削減が業務委託費の見通しなどで 5 億円程度の効果があったとのことだが、今後のコスト面での取り組みについて伺いたい。

A.13 賃料単価は市況見通しが若干改善傾向となっている。急激に上げるということにはならないと考えるが、相場をみながらしっかりと取り組んでいきたい。コストの取り組みについて今年は力を入れた事もあり成果を大きく出すことができた。このような規模が毎度出てくるわけではないがコスト面の見直しを含め、様々な取り組みをしていきたいと考えている。