

## 【決算説明会 電話会議質疑録】2020年12月期 第2四半期決算について

<日時>8月7日(金) 13:30-15:00

<登壇者>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、常務取締役 岩田、  
サッポロビール株式会社 代表取締役社長 高島

### 全社コスト関連

Q.上期でその他営業費用に振り替えられた金額について、各事業どの程度であったのか。また、内容について伺いたい。

A.(岩田常務)事業別には日本アジア酒類が16億円、外食事業が10億円の酒類セグメント合計で26億円。食品飲料が4億円、不動産が4億円の合計34億円。外食の銀座ライオンは人件費と店舗休業に係る地代家賃が主。また、サッポロビールと銀座ライオンを合わせての内訳となるが、人件費関連で8億円、販促費関連で5億円、工場の操業成果に伴う固定費関連で5億円、棚卸資産の廃棄で2億円、施設休業に伴う地代家賃他で6億円となる。

Q.全社ベースでの損益分岐点をどのように引き下げていくか。銀座ライオンについては店舗閉鎖を進めるとのことだが、外食事業以外のところにおいても、固定費の重さが弱さとして出てきているのではないか？

A.(岩田常務)コロナの状況を踏まえて、出張や会議の在り方が変わってきており、働き方改革が具体的なコスト抑制に繋がっている。また、外食事業については、今期15店舗の閉鎖に加えて、来期は30-40店舗の閉鎖を見込む。また、この春、効率化を図るためホールディングスの組織改変を行い、物流事業等を事業会社に移しているため、その成果を来期以降に活かしたい。自販機については2019年末の7万6千台から、現在6月末で7万2千台まで削減を進めてきた。

(高島社長)本年から3ヶ年計画で収益体質の強化を進めてきたが、コロナショックで改革の更なるスピードアップが必要。早期退職優遇制度等の人員適正化に加えて、外食事業における固定費の変動費化を進めていきたい。

Q.具体的に未だコストを絞れると感じているのはどの部分か？

A.(尾賀社長)30-40年前から同じことを続けていることが未だある。この時代に未だ削減できることが明確になってきたことは大きな収穫だと思っている。

### 酒類事業(外食含む)

Q.上期は外食事業が厳しく、下期も完全には回復しないとのことだが、来期の回復のイメージ感は如何か。前期の事業利益140億円をベースに、今期の修正計画からの来期のリカバリーはどの程度期待ができるのか。また、酒税改正も控えているが、来期に向けてドライバーとなるのはどの分野か？

A.(岩田常務)コロナと酒税改正の影響がどのように出るのか不確かだが、現時点での来期のビール類全体の見込みは2019年比で92%程度と今期並み。ビールの家庭用について減税により需要が拡大する一方で、コロナによる外食のマイナス影響も大きい。ビール類は2019年比で87%程

度(今期比 106%程度)、新ジャンルは 2019 年比で 97%(今期比で 95%)。RTD は新ジャンルからの流出が想定されるため 2019 年比で 117%(今期比で 104%)、業務用は 2019 年比で 70%程度と推定している。

(高島社長)ビールテイストの内のビールカテゴリーは、足許の缶ビールが 95.3%、サッポロビールが 99.3%と黒ラベル・エビス・サッポロクラシックは追い風。ゴールドスターは未だあまり棚に並んでいないところもあるため、チャンスと考えている。また、麦とホップもリニューアルをしている。10 月 1 日からの酒税減税のタイミングで新ジャンルの勝負の年となるため、攻勢をかけていきたい。今後棚を取っていけるよう準備を進めている。また、外食事業については楽観視できないため、徹底的にコスト管理に努めていく。

Q.外食事業について、上期の減益額は 21 億円だが、下期は 32 億円と、上期よりも厳しい見通し。一方、トップラインは回復していき、店舗閉鎖も進めるとのことだが、売り上げと利益のバランスはどうか？

A.(岩田常務)上期・下期の利益については、コロナによる損失が大きく影響している。上期は外食事業で 10 億円を損失に振り替えたが、下期はこれらを見込んでいないため、売り上げと利益のバランスが異なってくる。なお雇用調整助成金もその他の収益の項目で 4 億円を計上した。

Q.外食事業について、店舗閉鎖は短期的なコスト削減になると思うが、事業そのものを強くしていくためには何をするのか？

A.(尾賀社長)商品としてのビールと、ビールを飲む場としての飲食店の繋がりが重要。件数を競う時代ではなくなってきた。都心に同じような店を複数作るとは、今後の生活にも合致しないと思われる。また、全国どこでも同じような店があることは良くない。飲食はそもそもローカルなものであり、ある程度のボリュームも必要だが、当社としてどのようなものが必要か検討していく。サッポロビール園や銀座のビアホールなど、特色があるものを作っていくことが重要。特色が無いものは閉鎖しても仕方がない。新しい業態を含めて、次の外食の姿を作り上げていきたい。

Q.ゴールドスターが未だ一部棚に並んでないことがある。ディストリビューションをどのように改善していくのか。現状と見通しを教えてください。

A.(高島社長)ゴールドスターについては、定番棚に置いている流通チェーンからは高評価であり、それらのデータを用いて営業を仕掛けている。広告宣伝として投下をするよりも店頭販促に軸足を強くおいて進めていく。そのようにして積極的に棚を取っていきたいと考えている。

## 食品飲料事業

Q.ポッカサッポロの構造改革は来期黒字化を目指すとのことだが、不採算機の撤去は業界全体として同じ流れ。コロナ前の状況に戻らないのであれば、再度赤字になる可能性がある。撤去以外の戦略は如何か？

A.(岩田常務)自販機の構造改革については、コロナの影響もあり、不採算機の撤去を粛々と進めている。事業全般については秋に組織の見直しを予定しており、自販機の担当部署と手売りの営業部隊を一体化、組織をシンプルにすることで意思決定のスピードを上げ、改革を推進していく。

Q.自販機事業について、6月末時点で7万2千台とのことだが、インドア比率はどの程度か。また、コロナによる影響で職場などの売上げが戻らないロケーションもあると思うが、最終的な台数の見直しは如何か？

A.(岩田常務)業界一般よりも屋外比率は高いものとの認識。コロナ前は屋外からインドアへのロケーション変更を主に行ってきたが、テレワーク等の影響でインドア・アウトドアの分類が重要ではなくなってきたため、状況を見て進めていきたい。自販機の台数について、6月末で7万2千台だが、今後は撤去もあれば新規設置もあるため、具体的な数字は一概には言えない。一般論だと、下位の2割程度を不採算機として考えていかなければいけない。また友好企業を始め、売上げが見込める新規の設置もあるため、量ではなく質を向上させることでマイナス部分を小さくしていきたい。

## 経営・投資・財務関連

Q.経営の姿勢について、コロナ影響の長期化が想定される現状において、何を優先して対応していくのか？

A.(尾賀社長)当社の強みとしてお客様に支持されている事業を更に強化していく。当社の根幹はビール事業と不動産事業の2つであり、これらの事業戦略を明確にする。また、コロナの影響によってまだまだコストを絞れることが明確になった。今後ビール事業のコストも下がり、総需要は減少するかもしれないが、今年より悪くなることは無い。また、家庭用が伸びているということはこの産業が望まれている産業であると確信している。事業をやっているながら、何か起こればすぐ赤字になるような体質は良くない。そのような事業は止めるか改革をするのかははっきりさせるよう、キャッシュとコストをきっちりと管理していく。

Q.今期は設備投資が大きく減少する計画だが、コロナの影響で来年に期ズレしている部分はどの程度か。また、ホールディングス経営をしていく中で、来年以降の投資の考え方と、その原資をどのように求めるのか。金融負債も増え、EBITDA倍率も上昇するが資本増強の可能性は如何か？

A.(岩田常務)今期の設備投資を抑制して来期に期ズレするのは20-30億円程度。また、中期経営計画で本業の強靱化を掲げているため、投資の主体は海外を含めた酒類事業と不動産事業、加えて食の強化。投資の規模については、営業キャッシュフローの中で投資キャッシュフローを賄っていく方針。また、今期は営業キャッシュフローが減少しているため、投資をどう振り分けるかはホールディングスの中で現在協議している。また、EBITDA倍率については、今期EBITDAが100億円程度に落ちることで10倍程度になるが、稼ぐ力を向上させEBITDAそのものを上げていくことで、早期に昨年末時点の6倍に戻していきたい。

## 不動産事業

Q.不動産事業について、主要物件の稼働率は100%だが、オフィス需要等が変動していく中での見通しは如何か。また、恵比寿の三越退店後のテナント交渉の進捗はどうか。恵比寿の価値を御社としてどのように考えているのか？

A.(岩田常務)年内の見通しについては大きく変わる想定ではない。一方、テレワーク等の増加で来期以降は数パーセント程度入居率が下がっていく可能性はある。恵比寿の三越は来年2月に閉店するため現在リーシングの最中である。

(尾賀社長)不動産全般としては外食や物販等の商業が厳しく、場所によっては賃貸も影響を受けているところもあると思うが、恵比寿については競合も少なく、影響は小さいと考えている。また、恵比寿の三越が抜けるが、一方で今の時代に合った恵比寿ガーデンプレイスに作り替えることで価値向上が見込まれるため、その意味では未だ不動産事業の成長余地はあると考えている。

以上