



2020年度 第3四半期 決算説明資料

2020年11月6日

URL <https://www.sapporoholdings.jp>

1. 取り組みの進捗	・・・ P3~P5
2. 決算概要	・・・ P6~P23
3. 参考資料	・・・ P24~P36

取り組みの進捗

グループ経営計画2024の達成に向けた取り組みの進捗

- 各事業における取り組みを強化し、赤字幅の縮小、強みのある分野での更なる成長に向け、以下の通り進捗中

・業績が大幅に下落する事業への取り組み

		進捗
ポッカサッポロ フード&ビバレッジ	構造改革を断行、2021年で黒字化	自販機の政策撤去、コスト削減を継続 年内に早期退職優遇制度を実施
サッポロライオン	全店黒字化に向けた取り組みの断行	年内約30店舗閉店 次年度約10店舗の閉店を意思決定済み 年内に希望退職制度を実施 家賃減免交渉継続中

・成長を更に加速させる取り組み

サッポロビール (国内)	取り組みを強化し、「ビール強化」を加速	ビールへの投資を継続、 引き続き黒ラベルブランド（缶）好調
-----------------	---------------------	----------------------------------

・新たな取り組みの方向性

全体	「ビール」×「外食」×「不動産」による 企業価値向上	新たな価値創造に向けた検討を開始
----	-------------------------------	------------------

2020年度通期計画の進捗



- 7月下旬～8月の感染再拡大で市場の回復は遅れ、外食関連、及び食品飲料事業では計画未達
一方、缶製品の牽引でビール類合計では計画を超えて推移し、全体では計画から大きな乖離なし

売上（前期比）		1~3月 実績	4~6月 実績	7~9月				10~12月 計画
				実績	計画	差異	補足	
サッポロ ビール (函数)	ビール類合計	+3%	▲14%	▲9%	▲11%	+1%	缶が計画を超えて進捗	▲4%
	うち缶	+16%	+12%	+6%	+0%	+6%	ビール・新ジャンルともに 計画を超えて推移	+9%
	うち瓶・樽	▲18%	▲65%	▲41%	▲33%	▲8%	感染再拡大により計画未達	▲28%
サッポロライオン (売上金額)		▲25%	▲86%	▲64%	▲59%	▲6%	感染再拡大により計画未達	▲40%
ポッカ サッポロ (売上金額)	飲料合計	+5%	▲20%	▲7%	▲2%	▲5%	自販機、手売りともに計画未達	▲3%
	うち自販機	▲8%	▲30%	▲18%	▲12%	▲6%	コロナ影響で想定以上に人が動かず、 計画未達	▲12%
	食品合計※	+7%	+9%	+10%	+15%	▲5%	スープが計画未達（前期は上回る）	+14%

※レモン食品・スープ・プランツミルク

決算概要

2020年度 第3四半期の振り返り



- 【成果】 家庭用商品は昨年の消費増税前の仮需の裏返しが影響も、累計では前期を上回る
新ジャンルは増税前の仮需も発生し、引き続き伸長

黒ラベルブランド（缶）
売上数量



前期比+3%

新ジャンル
売上数量



前期比+30%

和酒
売上金額



前期比+24%

レモン飲料・食品
売上金額



前期比+15%

スープ類
売上金額



前期比+6%

プランツミルク
売上金額



前期比+22%

2020年度 第3四半期の振り返り



- ◉ 【課題】 業務用ビール、外食事業、飲料の自販機事業は引き続きコロナ影響で不調
RTDは99.99が伸び悩み苦戦

ビール（瓶・樽）
売上数量



前期比 ▲43%

RTD
売上金額



前期比 ▲16%

サッポロライオン
売上金額



前期比 ▲62%

海外サッポロブランド
売上数量



前期比 ▲28%

飲料
売上数量



前期比 ▲9%

ポッカリエイト
売上金額



前期比 ▲28%

ハイライト



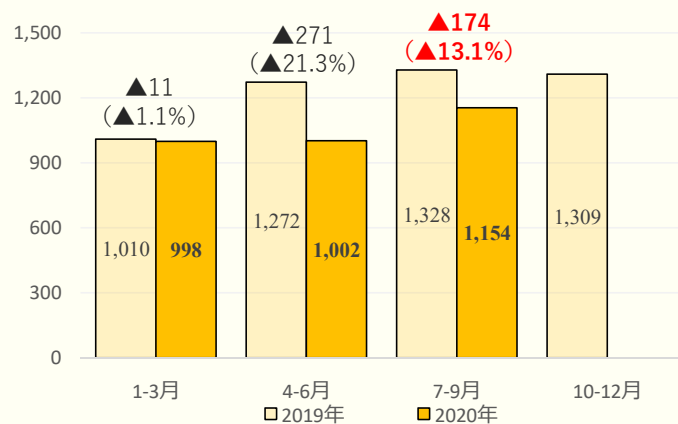
(億円)	2019 3Q実績	2020 3Q実績	増減	増減率
売上収益	3,610	3,153	▲ 457	▲ 12.7%
売上収益（酒税抜き）	2,729	2,384	▲ 345	▲ 12.6%
海外売上収益	544	489	▲ 55	▲ 10.1%
EBITDA	244	184	▲ 60	▲ 24.6%
事業利益 <small>（売上収益－売上原価－販管費）</small>	64	12	▲ 52	▲ 81.7%
事業利益率	1.8%	0.4%	▲ 1.4%	—
営業利益	78	▲ 20	▲ 98	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	46	▲ 9	▲ 55	—
ネットD/Eレシオ（倍）	1.3	1.3	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。

● 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

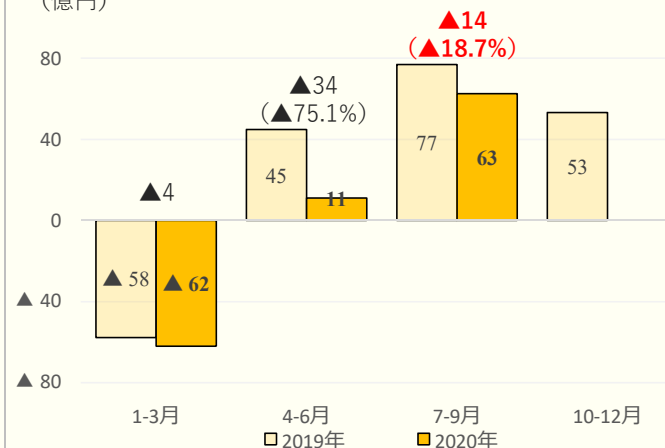
(億円)



- 業務用ビール、外食店舗が引き続き苦戦
- 巣ごもり需要により、家庭用商品は引き続き好調

事業利益

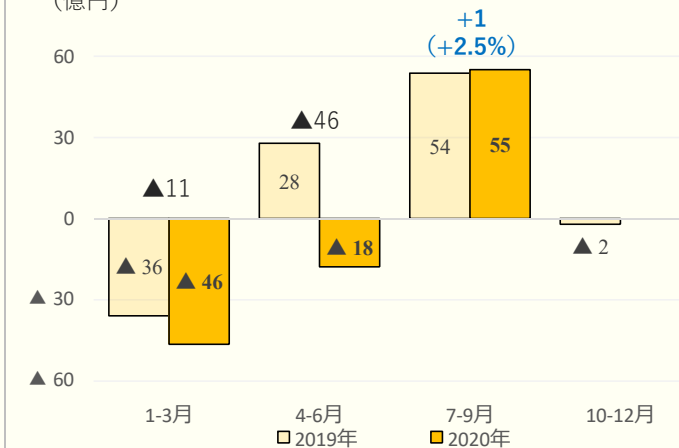
(億円)



- 外食事業の不調で全体では減益となったものの、コストコントロールにより、外食関連事業を除いた事業利益（1-9月累計）は前期並み →次ページ参照

親会社の所有者に帰属する当期利益

(億円)



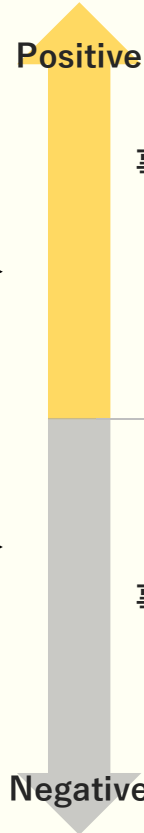
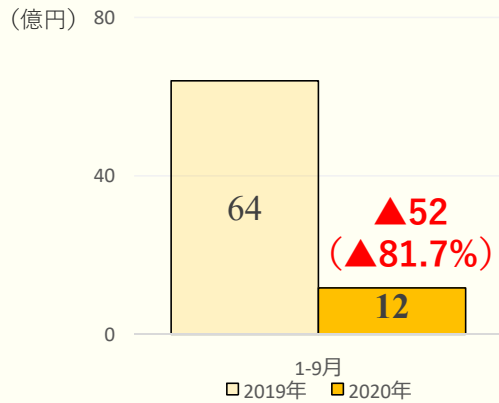
- 前期
1Q：不動産売却益 +19億円
- 当期
2Q：コロナによる損失 ▲35億円
早期退職一時金 ▲12億円
3Q：不動産売却益 +10億円

ハイライト

- 外食事業の不調で全体では減益となったものの
コストコントロールにより、外食関連事業を除いた事業利益（1-9月累計）は前期並み

事業利益（グループ連結）①+②

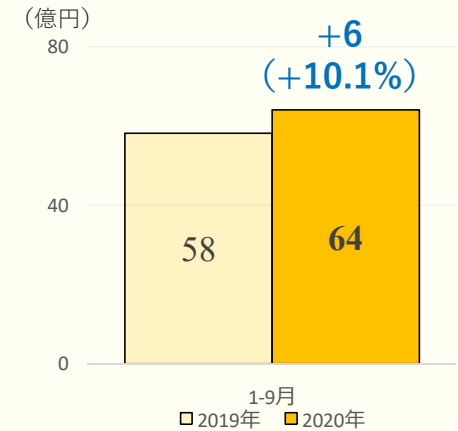
全体で大幅な減益だが、要因は主に外食関連



事業利益（外食関連企業※除く）①

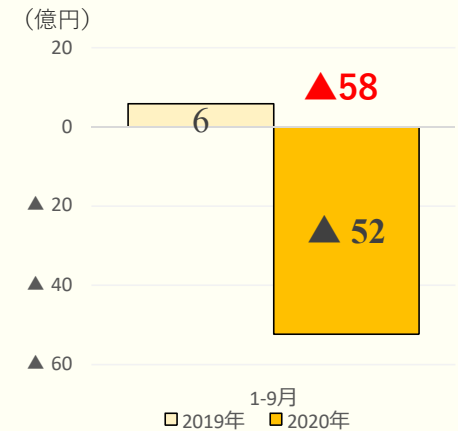
コストコントロールにより、
外食を除くとほぼ前期並み

※外食事業（ライオングループ）
新星苑 ポッカクリエイト



事業利益（外食関連企業※のみ）②

減益要因は主に外食関連



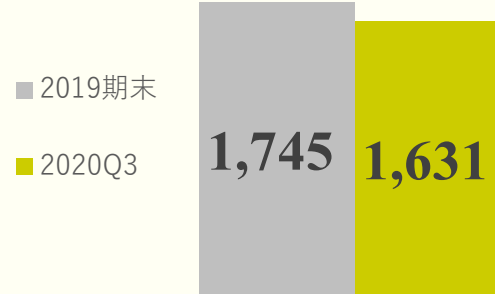
ハイライト

ネット金融負債残高



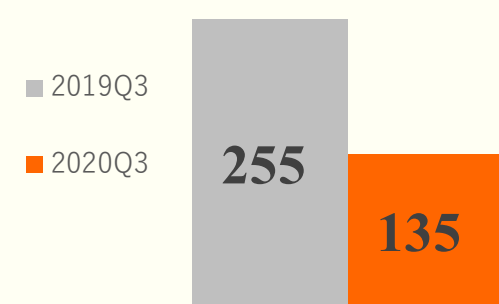
(億円)

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



<7~9月>

- 「Mizuho Eco Finance」で最高評価「AA」にランクアップ
<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8665>
- 「デジタルトランスフォーメーション (DX) 注目企業」に選定
<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8690>

グループトピックス

<7~9月>

- 外食企業のECビジネスを応援するECストア「#星に願いを」開設
https://www.sapporobeer.jp/news_release/0000012087/
- “まちと共に育てる”コミュニティファーム「YEBISU GARDEN FARM」オープン
https://www.sapporo-re.jp/pdf/sapporore/store/storage/cname_20200828105741.pdf

セグメント別 売上収益

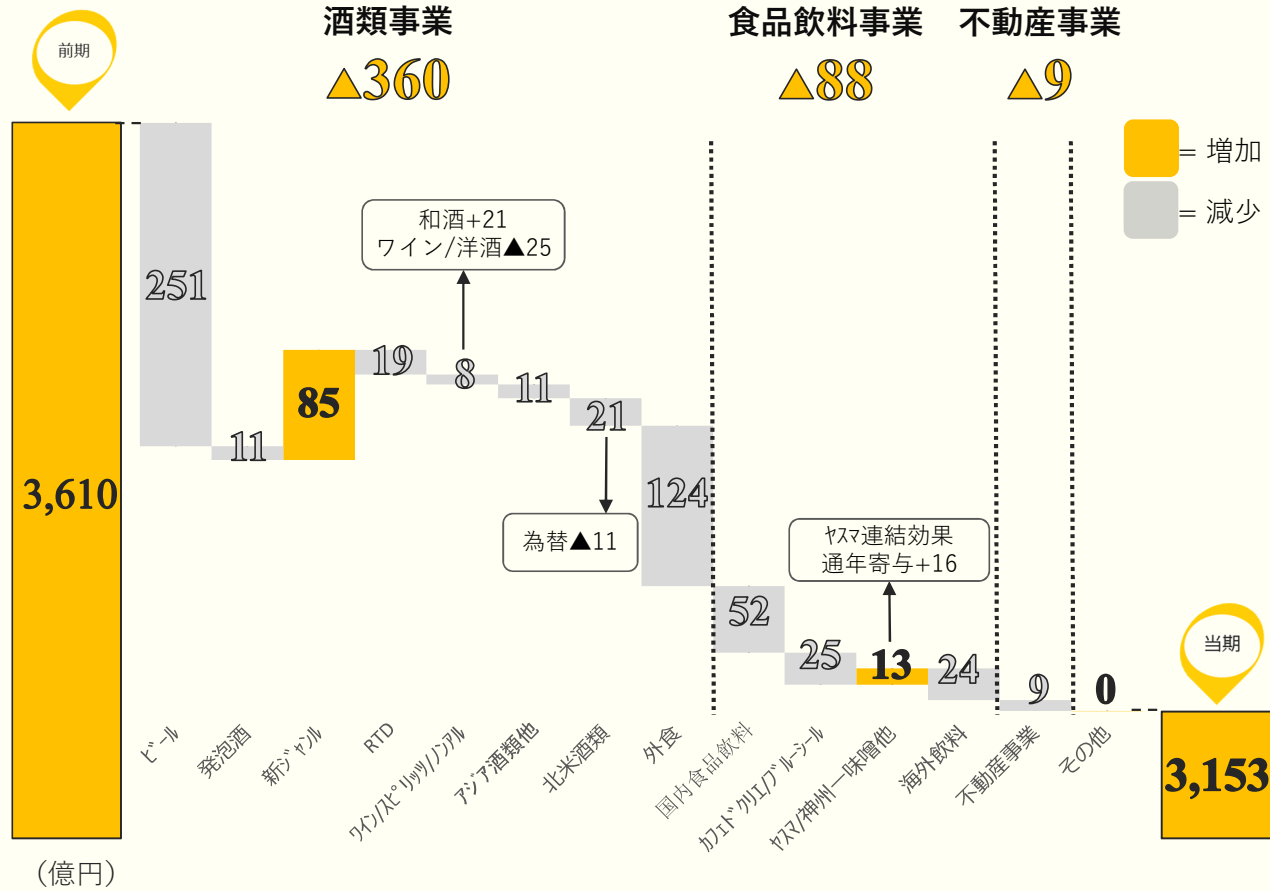


(億円)	2019 3Q実績	2020 3Q実績	増減	増減率
売上収益	3,610	3,153	▲ 457	▲ 12.7%
酒類事業	2,428	2,068	▲ 360	▲ 14.8%
日本・アジア	1,854	1,640	▲ 214	▲ 11.5%
北米	366	345	▲ 21	▲ 5.8%
外食	207	83	▲ 124	▲ 60.0%
食品飲料事業	998	910	▲ 88	▲ 8.9%
不動産事業	183	175	▲ 9	▲ 4.7%
その他	1	1	0	12.6%

次ページで要因解説

売上収益 増減の主な要因

🔍 新ジャンル、和酒は増収、ヤスマ社の新規連結が貢献も、他の全事業で減収となり、全体で減収



	前期差			
	合計	1-3月	4-6月	7-9月
合計	▲ 457	▲ 11	▲ 271	▲ 174
酒類事業	▲ 360	▲ 30	▲ 193	▲ 137
ビール	▲ 251	▲ 28	▲ 132	▲ 91
発泡酒	▲ 11	▲ 3	▲ 3	▲ 5
新ジャンル	85	28	33	24
RTD	▲ 19	▲ 11	0	▲ 9
ワイン/スピリッツ/ノンアルコール	▲ 8	3	▲ 10	▲ 0
アジア酒類他	▲ 11	▲ 2	▲ 6	▲ 2
北米酒類	▲ 21	▲ 1	▲ 17	▲ 3
外食	▲ 124	▲ 15	▲ 58	▲ 51
食品飲料事業	▲ 88	18	▲ 72	▲ 34
国内食品飲料	▲ 52	7	▲ 42	▲ 17
カフェ/コンビニ/アルコール	▲ 25	▲ 0	▲ 16	▲ 9
ヤスマ/神州一味噌他	13	17	▲ 2	▲ 2
海外飲料	▲ 24	▲ 5	▲ 12	▲ 7
不動産事業	▲ 9	▲ 0	▲ 6	▲ 3
その他	0	0	0	0

セグメント別 事業利益



(億円)	2019 3Q実績	2020 3Q実績	増減	増減率
事業利益	64	12	▲ 52	▲ 81.7%
酒類事業	47	3	▲ 44	▲ 93.3%
日本・アジア	43	41	▲ 3	▲ 6.7%
北米	2	2	1	55.4%
外食	2	▲ 41	▲ 43	-
食品飲料事業	▲ 10	▲ 23	▲ 13	-
不動産事業	79	80	2	1.9%
その他・全社	▲ 51	▲ 48	3	-

次ページで要因解説

事業利益 増減の主な要因

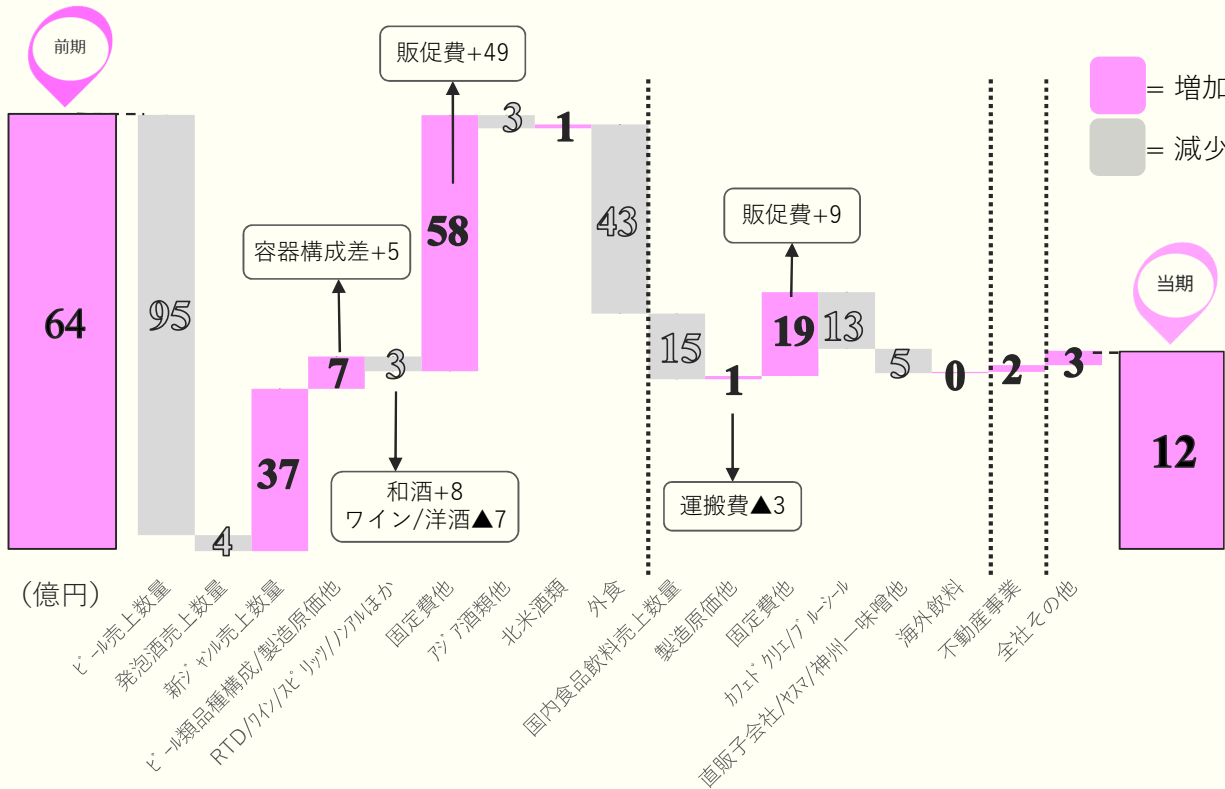
🔍 外食事業の不調で全体で減益となったものの、新ジャンル、和酒の増収による増益、及び販促費削減を中心としたコストコントロールにより、外食関連事業を除いた事業利益は前期並み

酒類事業 食品飲料事業 不動産事業

▲44

▲13

+2



合計	前期差			
	合計	1-3月	4-6月	7-9月
合計	▲52	▲4	▲34	▲14
酒類事業	▲44	▲13	▲19	▲12
ビール売上数量	▲95	▲10	▲51	▲34
発泡酒売上数量	▲4	▲1	▲0	▲3
新ジャンル売上数量	37	12	15	10
ビール類品種構成/製造原価他	7	▲2	4	5
RTD/ワイン/スピリッツ/ノンアルコール他	▲3	1	▲1	▲3
固定費他	58	▲1	27	33
アジア酒類他	▲3	▲1	▲2	▲0
北米酒類	1	▲1	0	2
外食	▲43	▲8	▲13	▲21
食品飲料事業	▲13	6	▲16	▲3
国内食品飲料売上数量	▲15	6	▲17	▲4
製造原価他	1	▲3	3	1
固定費他	19	0	12	7
カフェ/クレープ/ブルーシール	▲13	▲2	▲6	▲5
直販子会社/ヤマ/神州一味噌他	▲5	2	▲6	▲2
海外飲料	0	3	▲2	▲1
不動産事業	2	1	1	▲0
その他	3	2	1	1

親会社の所有者に帰属する当期利益

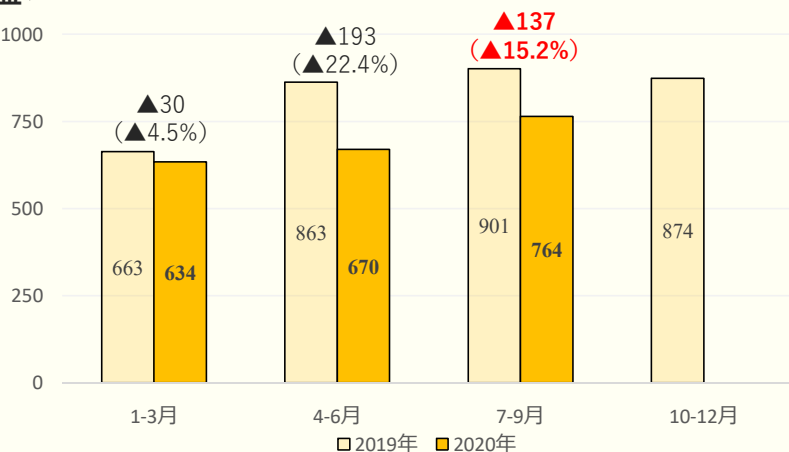


(億円)	2019 3Q実績	主な内訳	2020 3Q実績	主な内訳
事業利益	64		12	
その他の営業収入	31	不動産売却益+19	27	不動産売却益+10
その他の営業費用	18		59	コロナによる損失▲35 早期退職一時金▲12
営業利益	78		▲ 20	
税引前利益	70		▲ 29	
法人税等	25		▲ 17	
当期利益	42	うち非継続事業の損失▲2	▲ 12	
非支配株主損益	▲ 3		▲ 2	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	46		▲ 9	

● コロナ影響による業務用ビール、外食事業の不振により、引き続き前期を下回って推移

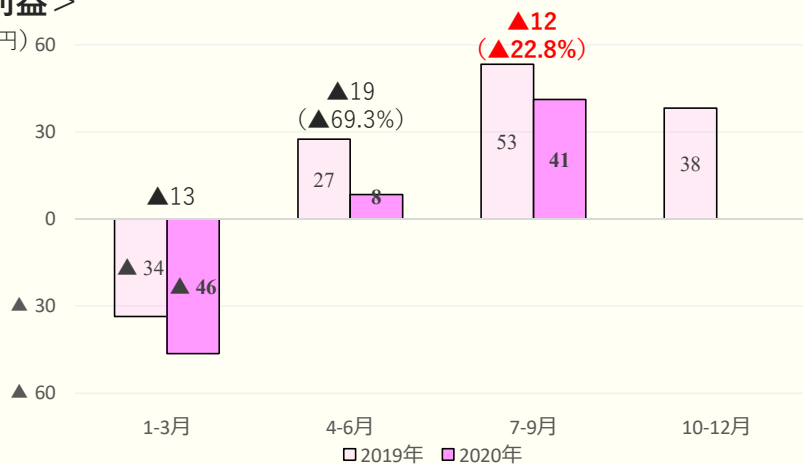
< 売上収益 >

(億円) 1000



< 事業利益 >

(億円) 60



Positive

- 外食市場は緩やかに回復
- 増税前の仮需もあり「GOLD STAR」引き続き好調
- 「濃いめのレモンサワーの素」が引き続き好調
- カナダのスリーマンの売上数量は前期超え

Negative

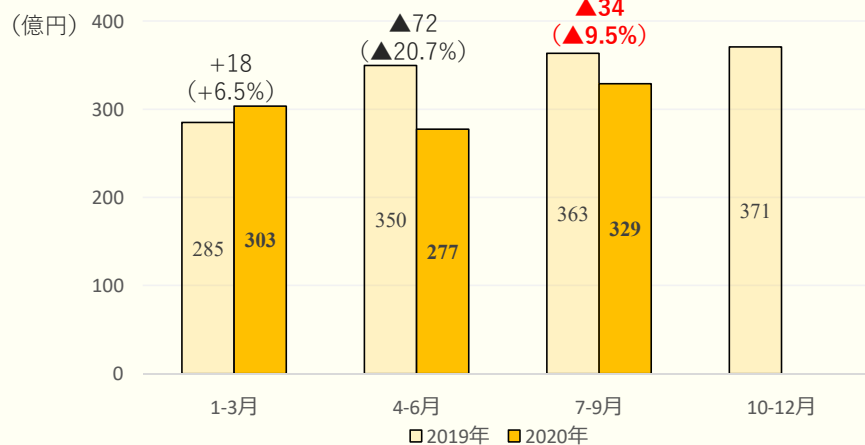
- 業務用ビール、外食店舗は引き続き前期割れ
- 9.9. 9.9 伸び悩みでRTDが不調
- コロナ影響で北米の業務用ビールの不振

< 今後の取り組み >

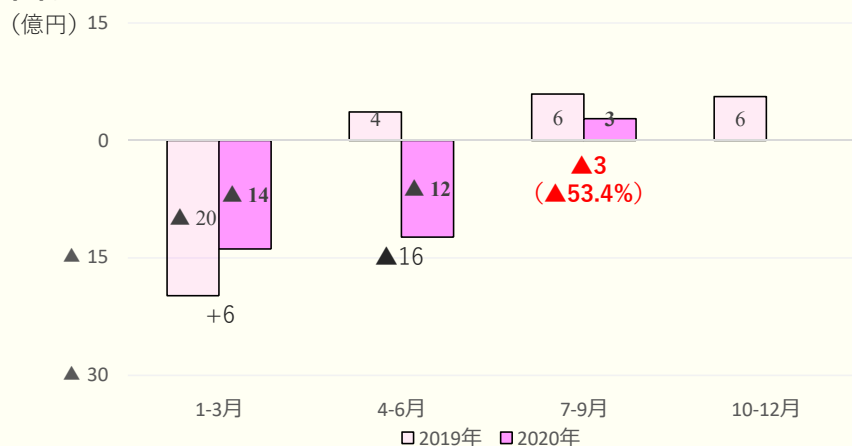
- ビール強化への継続投資、新ジャンルツートップ戦略
- 業務用ビール事業、RTD事業の収益構造改革
- 外食事業における不採算店舗閉店

● レモン関連商品、食品が好調も、自販機の飲料売上、及び外食の不振で減収減益

< 売上収益 >



< 事業利益 >



Positive

- レモン関連商品が好調
- スープ、プランツミルクが前年を超えて推移

Negative

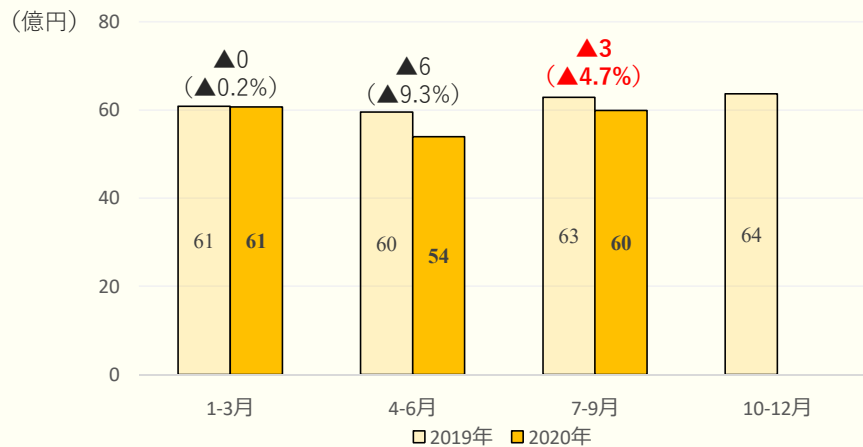
- 自販機売上の回復は限定的
- 外食店舗は引き続き前期割れ

< 今後の取り組み >

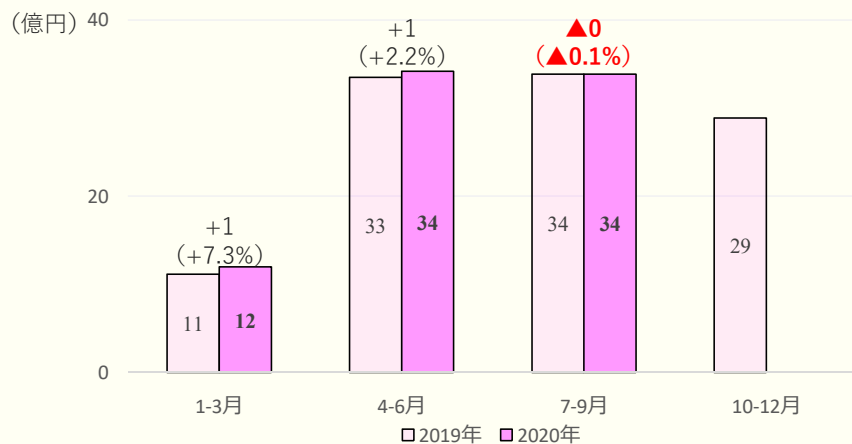
- 自販機の政策撤去、コスト削減の継続
- 手売り飲料のチャネル別販売戦略の立案、推進
- 食品事業の更なる収益性向上
- 外食事業における不採算店舗閉店

● サッポロファクトリーは苦戦も、恵比寿ガーデンプレイスは底堅く推移

< 売上収益 >



< 事業利益 >



Positive

- オフィス、賃貸住宅は引き続き高稼働を維持
- 商業施設の売上、来客数が回復基調

Negative

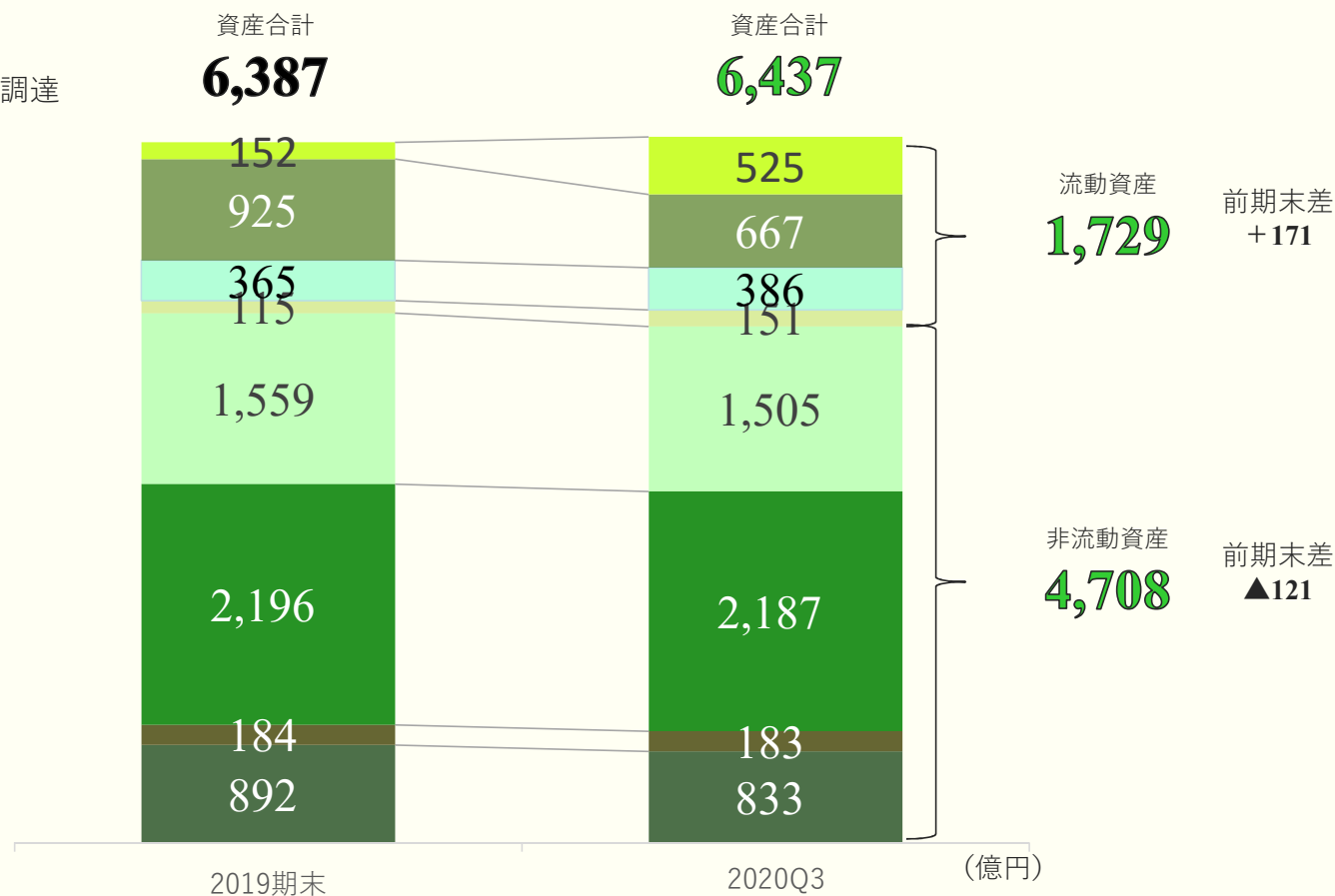
- 年末に向け、オフィスの空室率が増加の見通し
- サッポロファクトリー等の商業施設に、一部コロナ影響

< 今後の取り組み >

- 物件価値向上に向けたリーシング強化、及び賃貸エリア（恵比寿三越エリア）のリニューアル

● 資産合計は前期差 +50億円

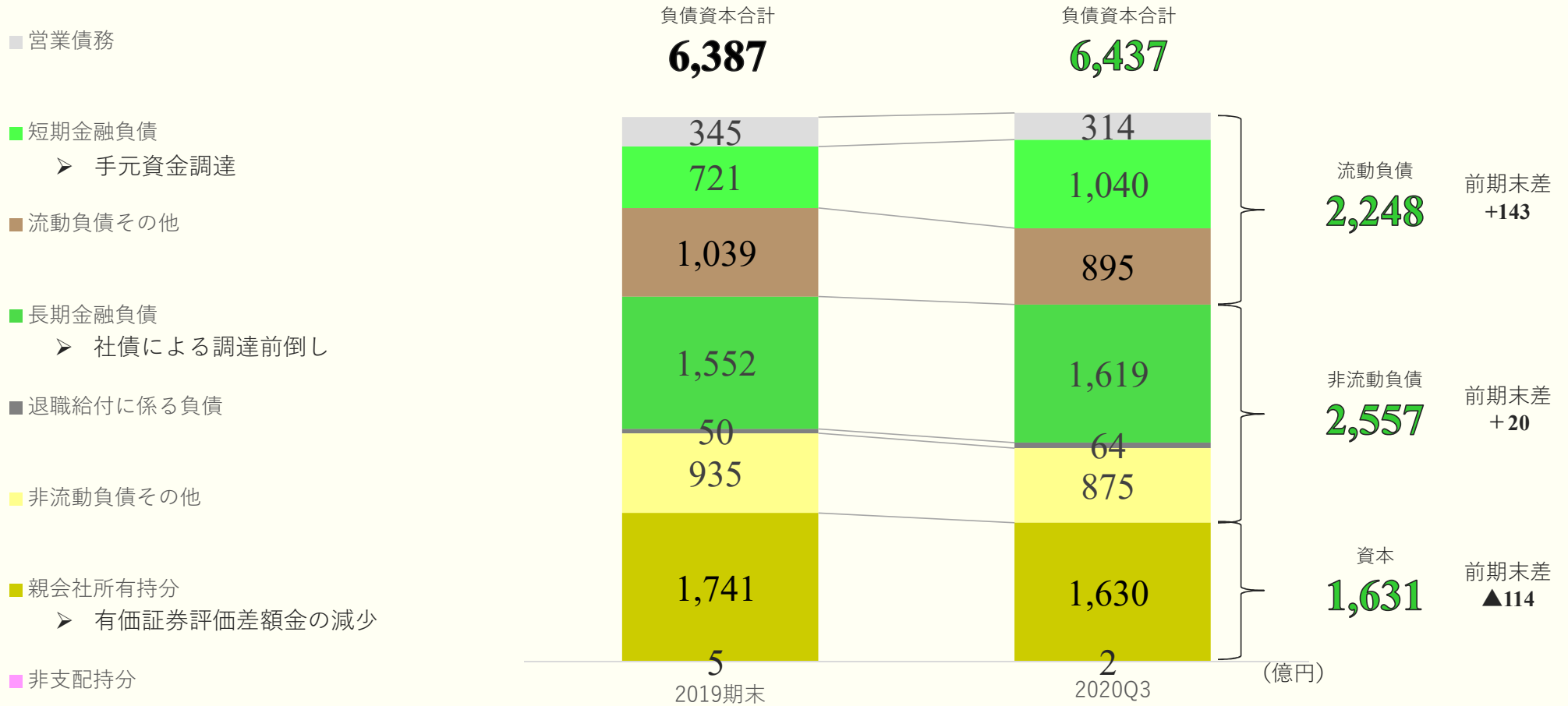
- 現預金
 - コロナ対策で手元資金強化 & 社債早期調達
- 営業債権
 - 季節要因
- 棚卸資産
- 流動資産その他
- 固定資産
- 投資不動産
- のれん
- 非流動資産その他
 - 有価証券の時価低下による



貸借対照表の状況



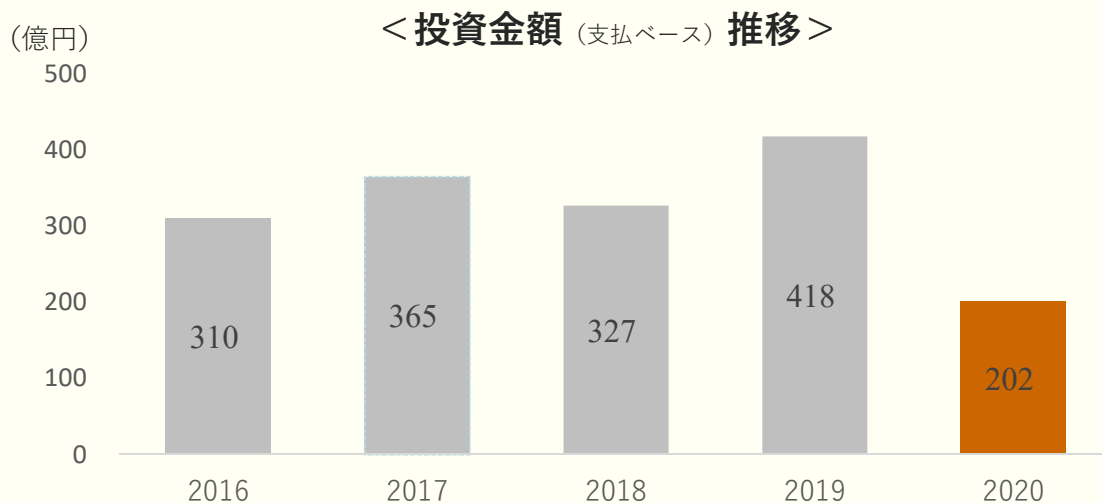
● 負債合計は前期末差 +164億円、資本合計は▲114億円



投資金額（支払ベース）は**202**億円

<連結キャッシュフロー計算書>

(億円)	2019 3Q実績	2020 3Q実績	増減	増減率
営業活動によるCF	344	213	▲ 130	▲37.9%
投資活動によるCF	▲ 219	▲ 143	76	—
フリーCF	124	70	▲ 54	▲43.6%
財務活動によるCF	▲ 3	303	306	—



<投資金額 (①+②+③)> **202** 億円

① 設備投資（支払ベース）：**135** 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：**58**億円

サッポロビール社：37億円 スリーマン社：15億円

- ・食品飲料：**20**億円

ポッカサッポロ社：9億円

- ・不動産：**38**億円

投資不動産：35億円

- ・全社：**18**億円

② リース料：**28**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：**39**億円

(長期前払費用・投資有価証券ほか)

参考資料 Appendix

Appendix：売上数量・金額データ

< 売上数量 > (万函/大瓶換算)

国内ビール類 売上数量 (※1)	2019Q3	2020Q3	前期比
サッポロ生ビール黒ラベル計	-	-	▲23.2%
エビス計	-	-	▲19.3%
①ビール計	-	-	▲21.8%
②発泡酒計	-	-	▲17.6%
③新ジャンル計	-	-	30.2%
国内ビール類 合計 (①+②+③)	-	-	▲7.7%
(参考) ビールテイスト飲料	55	44	▲20.0%
海外ビール類 売上数量	2019Q3	2020Q3	前期比
海外ブランド (※2)	1,007	1,033	2.6%
サッポロブランド	276	215	▲22.0%
④北米計	1,283	1,248	▲2.7%
サッポロブランド	187	120	▲35.8%
⑤その他地域計	187	120	▲35.8%
海外ビール類 合計 (④+⑤)	1,470	1,369	▲6.9%

< 売上金額 > (億円)

国内ビール類 売上金額	2019Q3	2020Q3	前期比
ビール	1,199	948	▲20.9%
発泡酒	61	51	▲17.5%
新ジャンル	281	366	30.4%
小計	1,541	1,365	▲11.4%
リベート等控除	▲84	▲80	-
合計	1,457	1,285	▲11.8%
国内その他酒類 売上金額	2019Q3	2020Q3	前期比
国産ワイン	31	26	▲17.6%
輸入ワイン	54	42	▲21.6%
ワイン計	85	68	▲20.1%
スピリッツ計 (RTD・洋酒・焼酎)	280	275	▲1.8%
小計	366	343	▲6.3%
リベート等控除	▲71	▲69	-
合計	294	274	▲6.6%
食品飲料 売上金額 (※3)	2019Q3	2020Q3	前期比
飲料水	517	472	▲8.8%
食品 (レモン・スープ・プランツミルク)	197	215	8.6%

※1：ビール酒税組合での合意により、国内ビール類の売上数量実績は、第2四半期及び第4四半期のみ開示しております。

※2：スリーマン社、アンカー社を含む。

※3：ポッカサッポロフード&ビバレッジ単体 国内売上のみ。

Appendix：酒類事業（国内）データ



<国内ビール類 ジャンル別 売上数量 前期比>

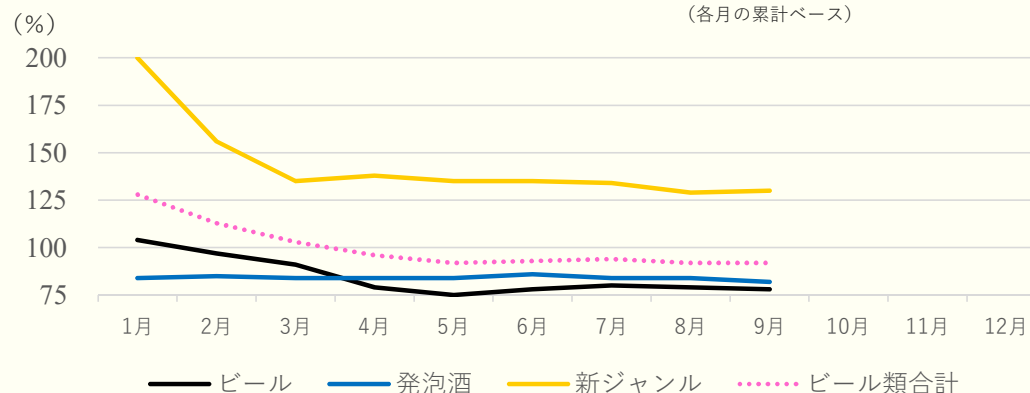
(1~9月累計)

【ビール類 合計】 前期比▲8%

- ✓ ビール : 前期比▲22%
- ✓ 発泡酒 : 前期比▲18%
- ✓ 新ジャンル : 前期比+30%

<国内ビール類 ジャンル別 売上数量 前期比 推移>

(各月の累計ベース)



<国内主要ブランド 売上数量 前期比>

(1~9月累計)

- ✓ 黒ラベルブランド

前期比▲23%

(缶：前期比+3%)



SAPPORO

- ✓ エビスブランド

前期比▲19%



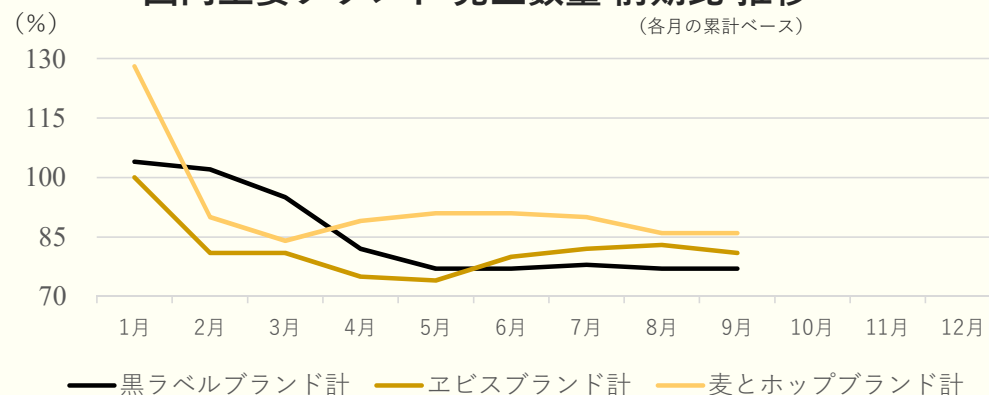
- ✓ 麦とホップブランド

前期比▲14%



<国内主要ブランド 売上数量 前期比 推移>

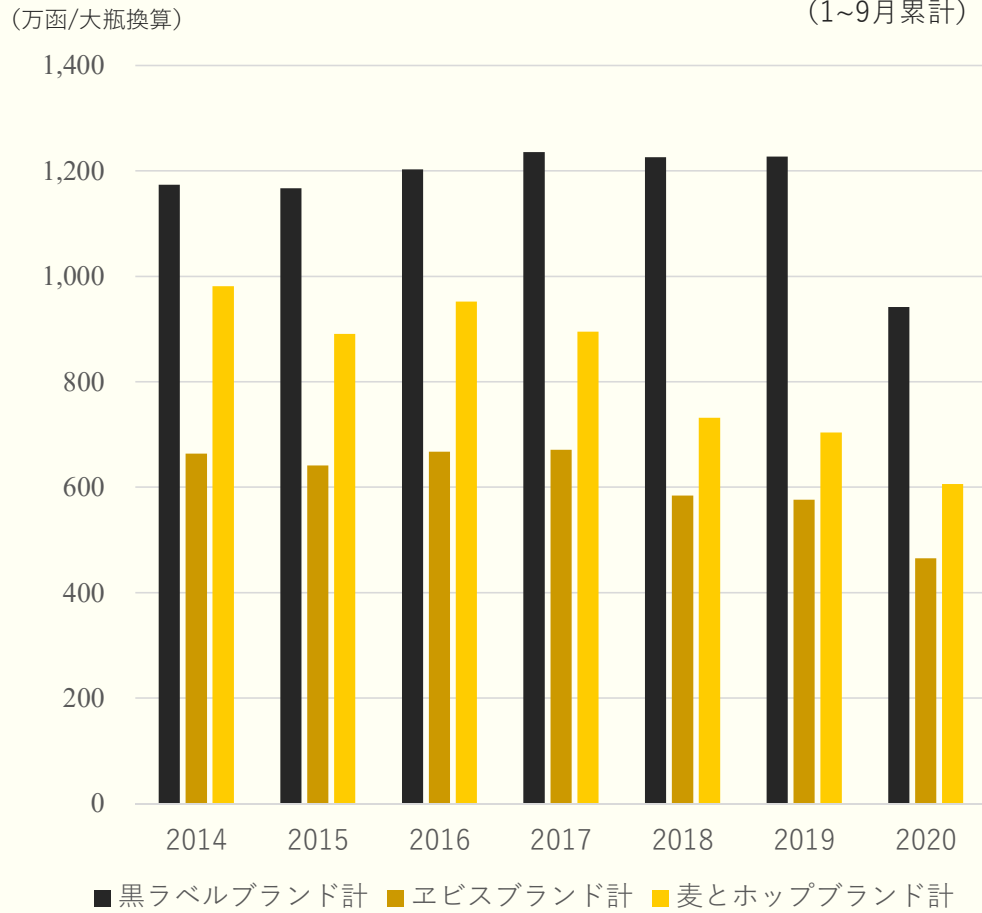
(各月の累計ベース)



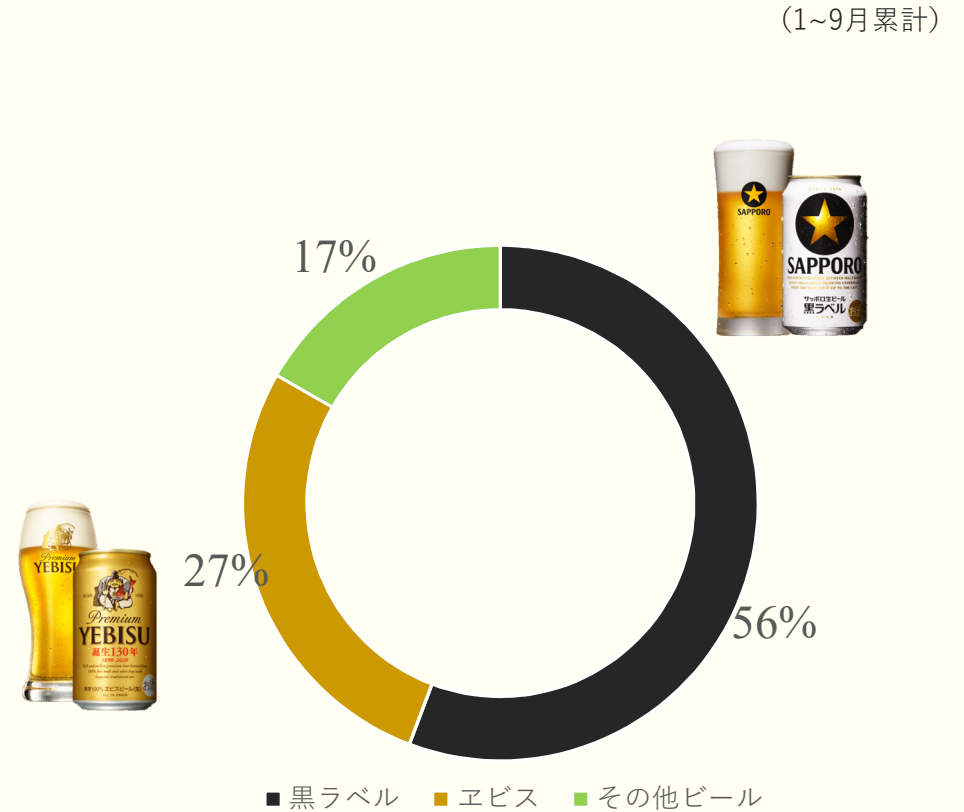
Appendix：酒類事業（国内）データ



<国内主要ブランド 売上数量 推移>



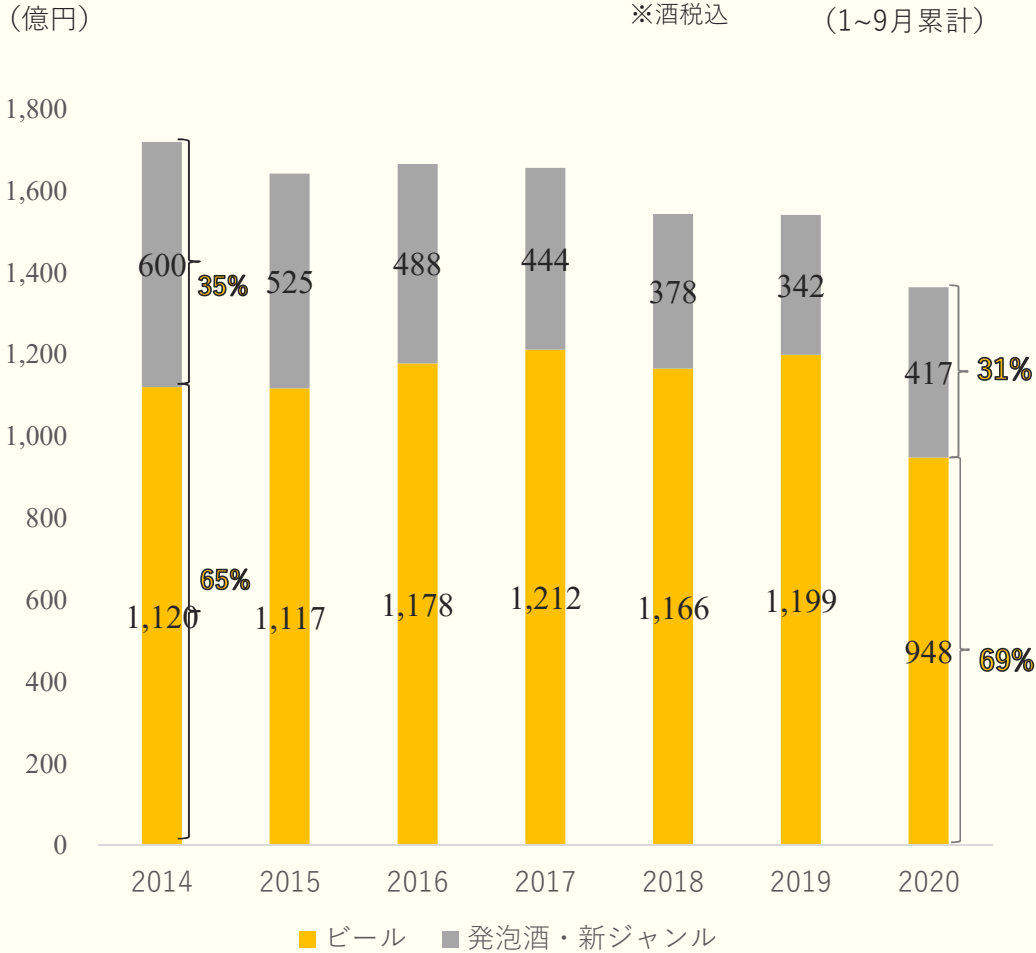
<国内ビールカテゴリーラインナップ 売上数量構成比>



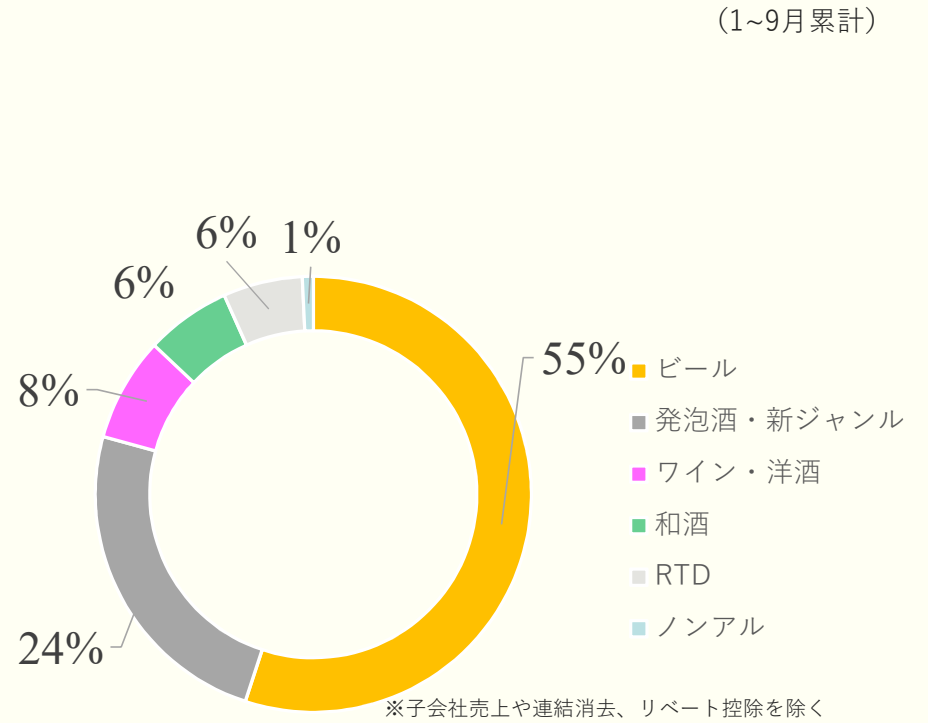
Appendix : 酒類事業 (国内) データ



<国内ビール類 ジャンル別 売上金額 推移>



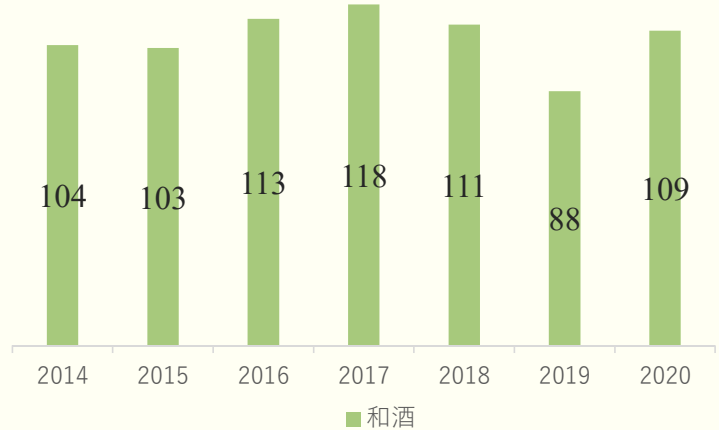
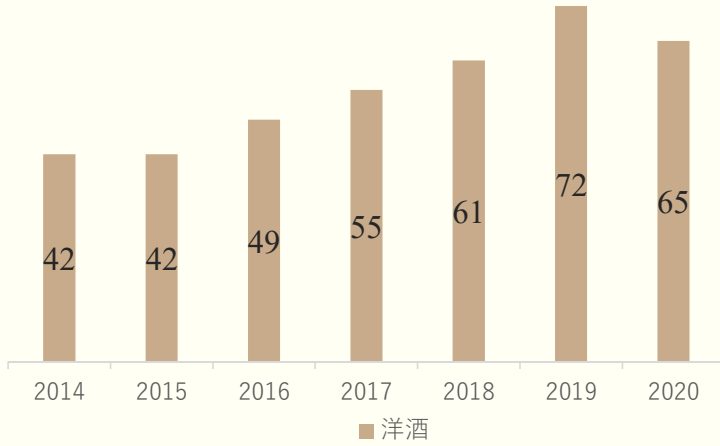
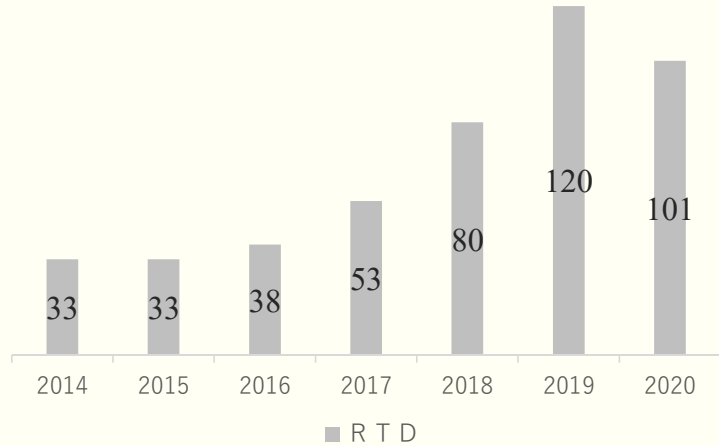
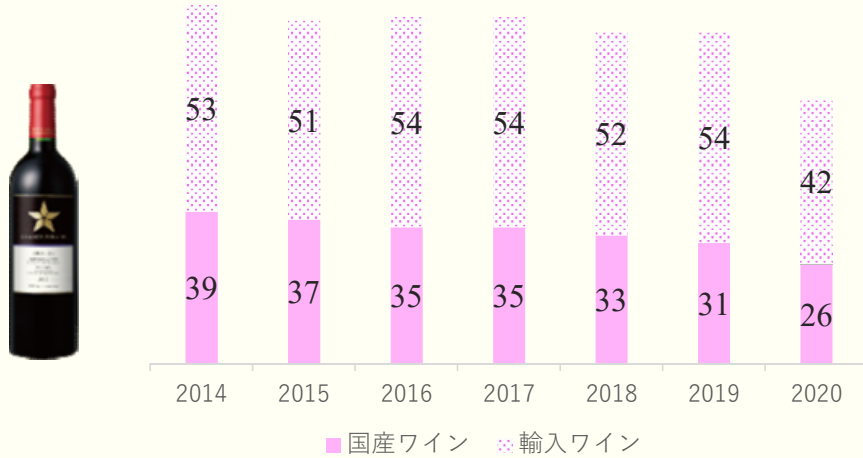
<国内酒類 カテゴリ別 売上金額 構成比>



Appendix：酒類事業（国内）データ



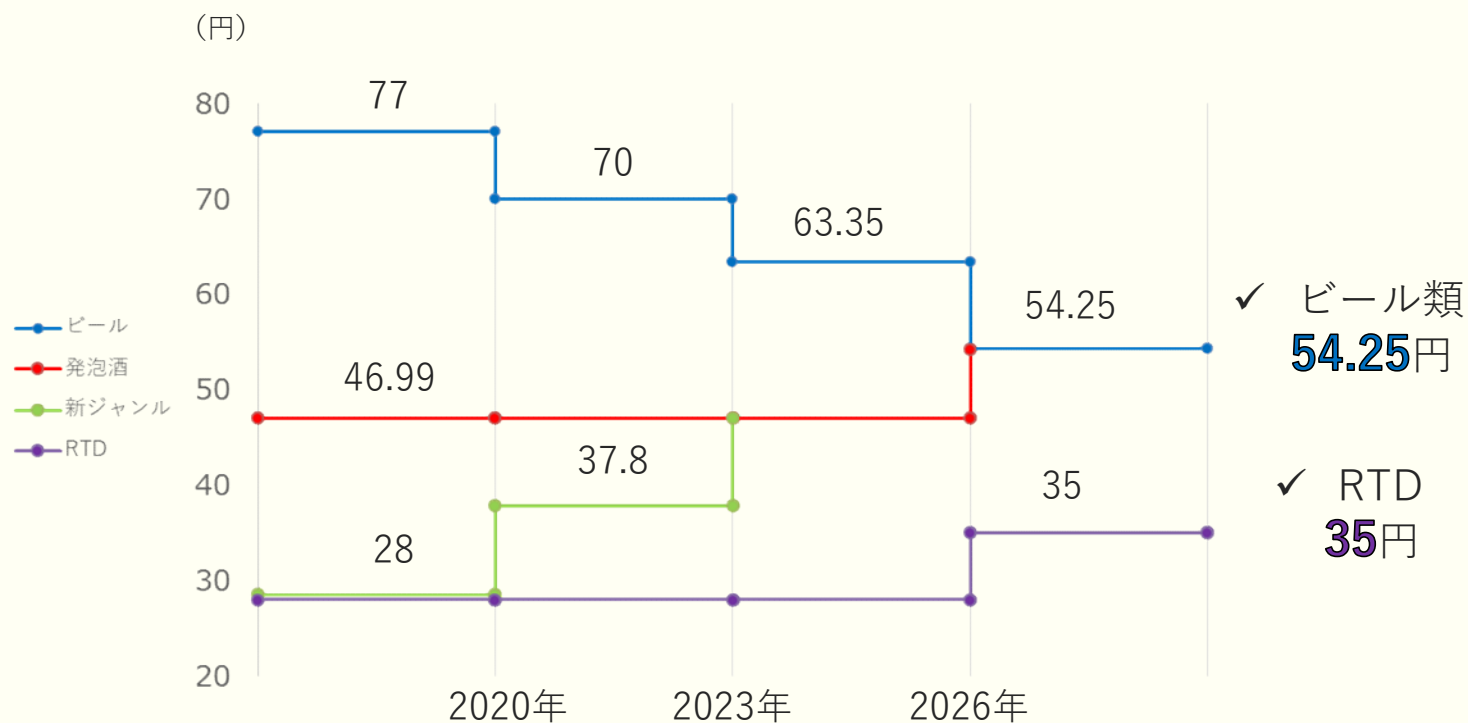
＜ワイン・スピリッツ類 売上金額 推移＞（億円）
（1～9月累計）



Appendix：酒類事業（国内）データ



<ビール類酒税一本化：350ml当たりの酒税額の推移>



Appendix：酒類事業（海外）データ



<海外ビール類 エリア別 売上数量 前期比>

(1~9月累計)

【北米 合計】 前期比▲3%

✓ 海外ブランド

前期比+3%



✓ サッポロブランド

前期比+▲22%

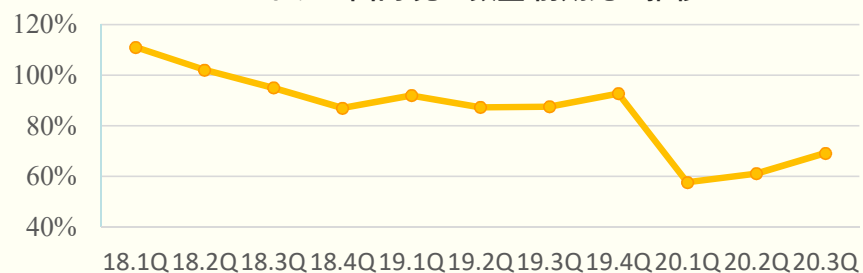


【その他地域 合計】 前期比▲36%

(主要エリア：アジアパシフィック、欧州、オセアニア)

✓ サッポロブランド：前期比▲36%

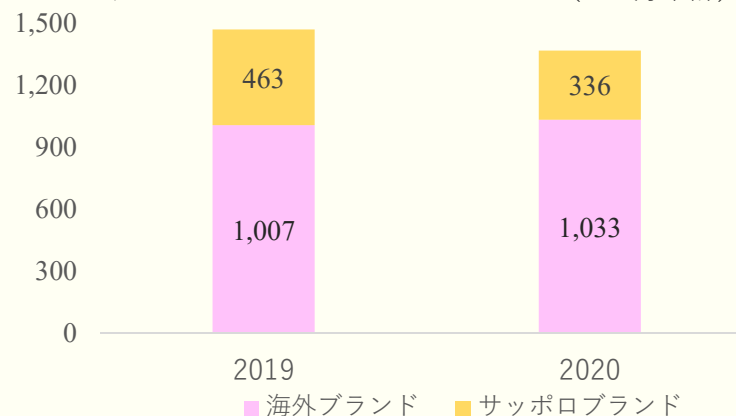
<ベトナム国内 売上数量 前期比の推移>



<海外ビール ブランド別 売上数量 推移>

(万函/大瓶換算)

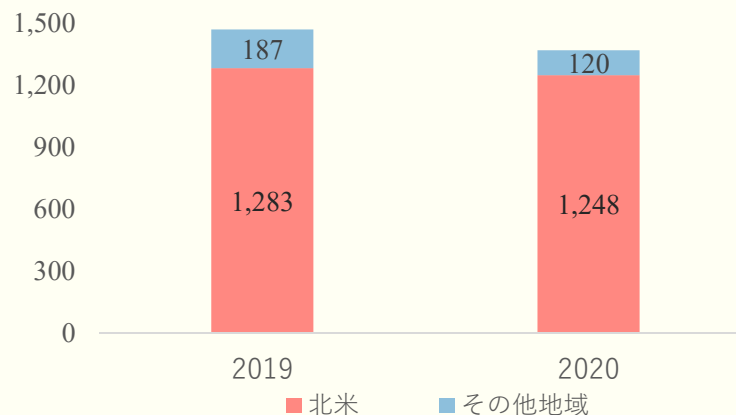
(1~9月累計)



<海外ビール エリア別 売上数量 推移>

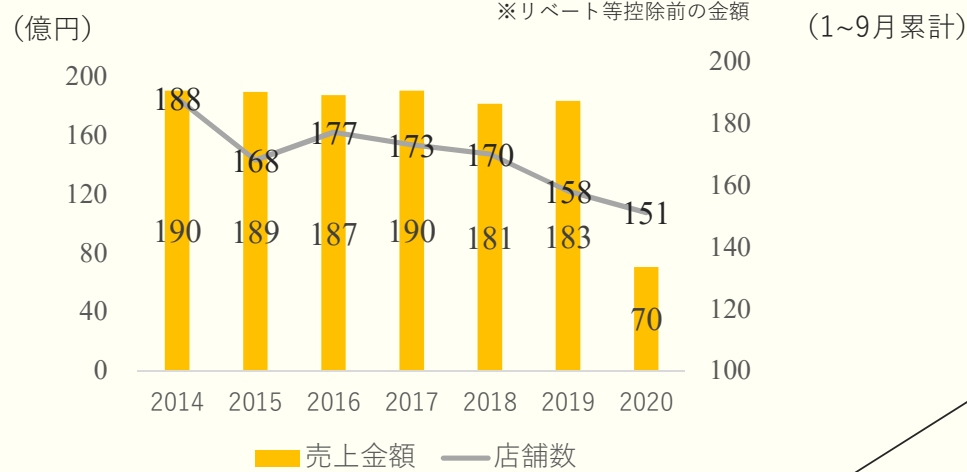
(万函/大瓶換算)

(1~9月累計)

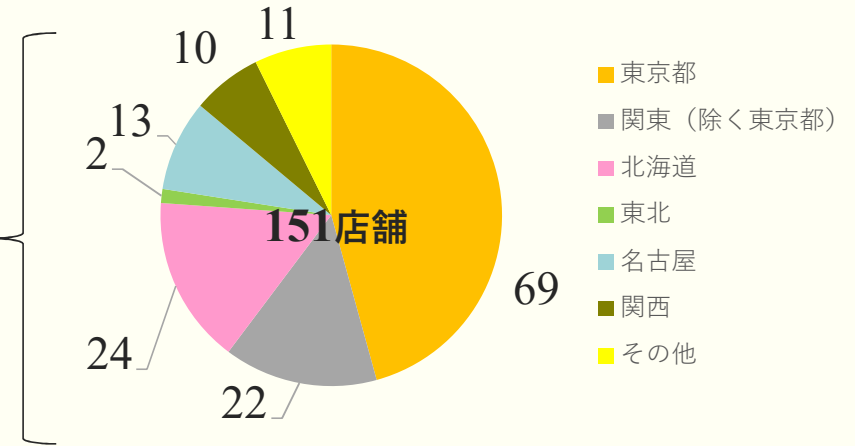


Appendix：酒類事業（外食）データ

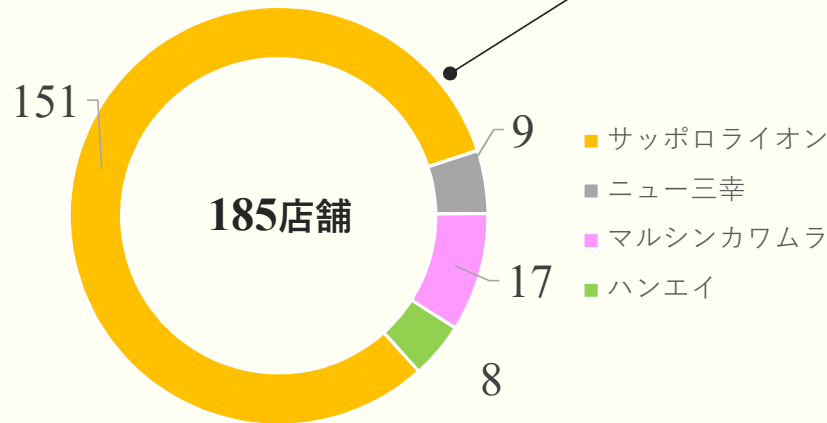
< サッポロライオン単体の店舗数と売上金額の推移 >



< サッポロライオン単体 店舗数地域別構成比 >



< 外食事業 店舗数構成比 >



< 主なブランド一覧 >



Appendix：食品飲料事業データ



<ポッカサッポロフード&ビバレッジ> 国内食品飲料ジャンル別売上 前期比

(1~9月累計)

【レモン飲料】

✓ 前期比+19%
(売上数量)



【レモン食品】

✓ 前期比+8%
(売上金額)



【茶系飲料】

✓ 前期比▲24%
(売上数量)



【スープ類】

✓ 前期比+6%
(売上金額)



【コーヒー飲料】

✓ 前期比▲18%
(売上数量)

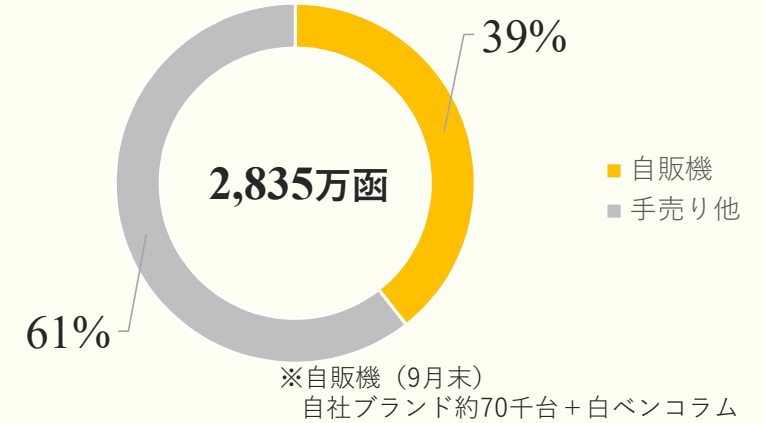


【プランツミルク】

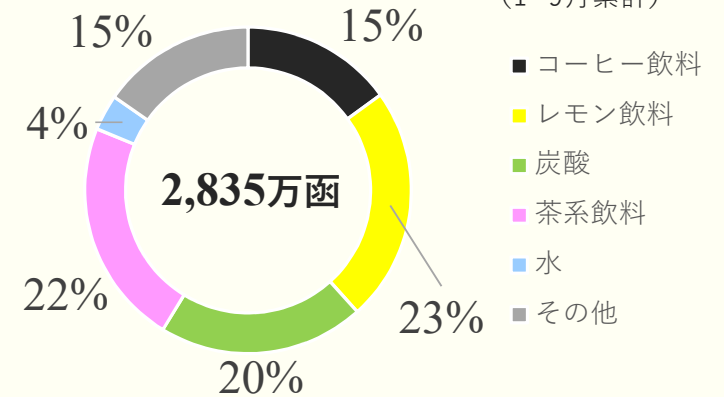
✓ 前期比+22%
(売上金額)



<ポッカサッポロフード&ビバレッジ> 国内飲料チャンネル別販売数量 構成比 (1~9月累計)



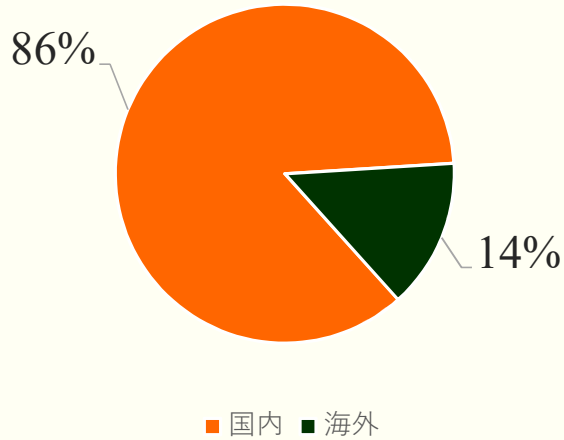
<ポッカサッポロフード&ビバレッジ> 国内飲料ジャンル別販売数量 構成比 (1~9月累計)



Appendix：食品飲料事業データ

<食品飲料事業売上収益の構成比>

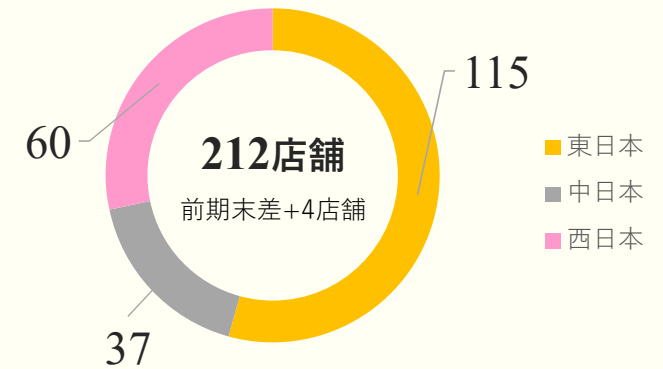
※連結調整額除く



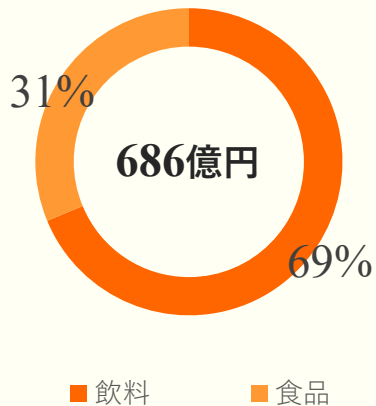
【(株)ポッカクリエイト】

✓ 売上収益**48**億円 前期比**▲28%**

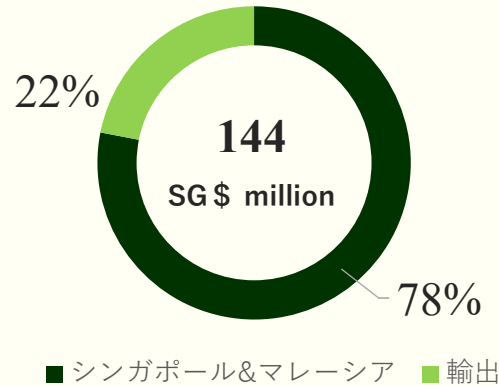
<9月末 地域別店舗数>



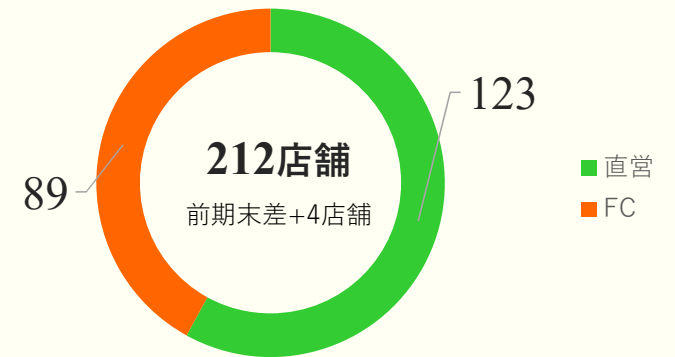
<国内：ポッカサッポロフード&ビバレッジ>
売上金額構成比



<海外：ポッカ>
売上金額構成比 (POKKAブランド)



<9月末 直営/FC店舗数>



Appendix：不動産事業データ

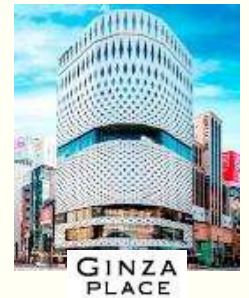
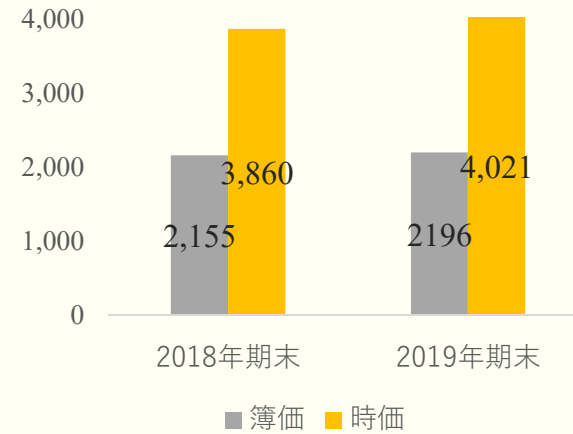
< 主要物件概要・稼働率 : (1~9月平均・入居ベース) >

	敷地面積 (㎡)	延床面積 (㎡)	平均 稼働率 (%)	階数
恵比寿ガーデンプレイス ⁽¹⁾	56,943	298,007	99	地下5階 地上40階建
恵比寿ファーストスクエア	2,596	16,012	100	地下1階 地上12階建
銀座プレイス	645	7,350	100	地下2階 地上11階建
ストラータ銀座 ⁽²⁾	1,117	11,411	100	地下1階 地上13階建

(1) : 「階数」はオフィス棟部分のみ、「稼働率」はオフィス区画にて記載

(2) : 100%持分にて記載。当社持分は、土地922㎡(区分所有)、建物89.72%(共有持分)

< 賃貸等不動産期末時価情報 > (億円)



< 事業利益の内訳 > (億円)

	2019 3Q	2020 3Q	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	59	60	+1
賃貸運営	19	20	+1
札幌	9	7	▲2
全社費用ほか	▲9	▲8	+1
合計	79	80	+2

< EBITDAの内訳 > (億円)

	2019 3Q	2020 3Q	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	81	82	+1
賃貸運営	31	32	▲2
札幌	13	11	+1
全社費用ほか	▲8	▲6	+2
合計	117	118	+1

潤いを創造し 豊かさに貢献する



本資料は、投資判断の参考となる情報提供のために作成されたものであり、投資勧誘又はそれに類する行為を目的としたものではありません。
また、本資料に記載された業績予測ならびに将来予測は、資料作成時点での弊社の判断であり、潜在的なリスクや不確実な要素が含まれています。
従って、将来実際に公表される業績等は、本資料に記載されている内容とは大きく異なる結果となる可能性があります。
弊社は、本資料の情報を使用されたことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありませんので、ご了承ください。