



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

「新中期経営計画」および「2022年12月期 第3四半期決算」説明会

2022年11月9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]	「新中期経営計画」および「2022年12月期 第3四半期決算」説明会
[決算期]	2022年度 第3四半期
[日程]	2022年11月9日
[ページ数]	57
[時間]	17:00 – 18:28 (合計：88分、登壇：48分、質疑応答：40分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	6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) 取締役 松風 里栄子 (以下、松風) 社外取締役 庄司 哲也 (以下、庄司) 社外取締役 監査等委員 福田 修二 (以下、福田) 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 様
	岡三証券	住母家 学 様
	JP モルガン証券	吉田 亜未 様
	野村証券	藤原 悟史 様
	シティ証券	三浦 信義 様

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新中期経営計画および2022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。

本日の説明会は2部構成とさせていただきます。まず第1部として、新中期経営計画説明会を行います。質疑応答を含めて1時間行った後、第2部として、2022年度第3四半期決算説明会を行います。こちらは質疑応答を含めて30分を予定しております。

第1部の出席者は、サッポロホールディングス株式会社、代表取締役社長、尾賀真城。常務取締役、松出義忠。取締役、松風里栄子。社外取締役、庄司哲也。社外取締役、監査等委員、福田修二。サッポロビール株式会社、代表取締役社長、野瀬裕之でございます。

第2部の出席者は、尾賀、松出、松風、野瀬の4名でございます。

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、新中期経営計画説明資料をご用意ください。

これより、まず尾賀から本日のサマリーをお話しの上、松風より、新中期経営計画の概要をパワーポイントに基づいてご説明します。よろしく願いいたします。

尾賀：サマリーの前に、現在の中計が始まった2020年の話からさせていただきたいと思います。

2020年はコロナ禍のスタートと重なったわけでございます。ご存じの通り、この年は赤字決算ということで惨憺たる結果に終わりました。この結果を踏まえれば、現状の中計をずっと継続することは難しい、そんな考えもよぎりましたが、まずは会社の構造改革を進めることを優先して取り組んでまいりました。

その成果と言いますか、垣間見れる結果というか、この後、決算発表についてはやらせていただきたいと考えております。

赤字ということについては、非常に重く受け止めて、われわれ、企業価値向上を図ることが私ども経営陣の使命でありますし、株主の皆様やステークホルダーの皆様の利益向上に強くつなげていきたいなど、これを認識したわけでございます。

この時から社外取締役とも共同して、どうやって価値向上につなげていくかという、活発な議論を展開してまいりました。社外取締役のみによる事業会社へのヒアリングですとか、あるいは社外取締役委員会といったものの実施、そしてその結果を提言としていただくなど、こういったプロセスを積み上げて、今回の計画をつくり上げたというかたちになっております。

集中して議論してきたのは本年でありますけれども、まさに足掛け3年の議論というかたちになります。そして明年は1月のスタートから実行する社員が新たな気持ちでスタートが切れるんだといったことも非常に大事であることから、本日の発表が最良だと考えて、発表させていただく次第でございます。

それから、報道で少しいろいろと出ておりますので、ここで皆様の関心事にも触れさせていただきたいと思えます。3D インベストメント・パートナーズ社の報道についてということが、ここ一兩日中でいろいろと出ております。

私どもの株主様であり、それで書簡・提案を受け取っております。そして対話をさせていただいていることも事実でございます。ただ、個別の株主様とのやり取りについては、私ども、当社から開示はいたしませんので、その点をご理解とご了解をいただきたいなと思っております。

私どもは、こういったかたちで中計を作ってまいりましたと同時に、IR や SR 活動を通じて頂戴した、様々な株主様からの意見、提案を真摯に受け止めると同時に、これを反映させるということでこの中計を作ってまいりました。

そういった意味では、一部の報道で、社外取締役の皆様が、株主の皆様の意見、要望を十分に理解していないとか、あるいは要望を一貫して拒絶しているというような記述、もしくは報道がありましたけれども、そういった指摘は当たらないのではないかなと、私どもとしては考えております。株主様とは、さらにもっともっと建設的な対話をしていく所存でございます。

➤ 今期の業績

- ・ 第3四半期決算は増収増益
- ・ 年間見通しも年初計画の達成を見込む

➤ 新中期経営計画（2023～2026年）

- ・ 基本方針：Beyond150 ～事業構造を転換し新たな成長へ～
- ・ 資本効率を強く意識した経営：2026年にROE8%を実現
- ・ 様々な打ち手を構えた達成確度の高い計画
- ・ 不動産事業の転換：収益構造多様化による収益力・資産効率向上
- ・ サステナビリティ経営：経済的価値と社会価値を実現し、企業価値向上を目指す

新中期経営計画の内容については「[新中期経営計画パワーポイント](#)」をご確認ください。

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

4/29

サマリーのほうにまいります。業績は後ほど説明をさせていただきます。

中計ですが、そういった中で、私どもが一番強く意識したことは、資本効率を高めることでもあります。ということで、その結果として、2026年にROEの8%を実現するんだと、これを掲げたわけでございます。

今回の中計の部分で、これを確実に達成するという、その達成確度を高めるために、ずっとその積み上げをしてきたということでございます。

アメリカのStone社、製造拠点の確保ということもそうですが、それ以外の国内も含めて、各事業の様々な打ち手を構え、高めてきたことがまず大きなところだと思っています。

それから私どもは、重要な事業として、改めて不動産事業に取り組むということを明確にしたいと思っています。収益構造の多様化によって、収益力、資産効率を向上させていきたいと思っています。

この不動産事業につきましては、時間軸が他の事業とは若干異なり、長いスパンで考えなきゃいけないということがございますが、YGPを中心とする家賃だけではなくて、もっと大きなプロジェクトの開発も含めて、そういったことも考えていきたいと思っています。すべて自前というわけではなく、本当にいろんな方策があるだろうということを今練っております。

こういった三つの事業を含めて、地域の貢献や、まちづくり、これがやっぱりわれわれの目指すところであり、サステナビリティ経営につながるという思いで、この中計をつくりました。

経済的価値と社会価値を実現して、企業価値の向上を目指してまいりたいと考えております。

私からは以上でございます。

司会：説明ありがとうございました。続きまして、松風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。

松風：はい、それでは私から、中期経営計画 2023～2026 についてご説明を申し上げます。

初めに、本日ご説明をする中期経営計画は、投資家の方々との対話、また外部専門家の皆様とのインプットといったものを踏まえて、社内外の取締役で十分に議論された内容であるということを、改めて申したいと思っております。

それでは、資料に沿って説明を進めてまいります。

中期経営計画（2023～26）の骨子



基本方針「Beyond150 ～事業構造を転換し新たな成長へ～」

構造改革

事業ポートフォリオの整理

- ・「再編」「整理」と位置付けた事業は2024年までに抜本的に見直し

強化・成長

海外事業、コア事業における成長実現

- ・北米酒類、海外飲料の展開を加速
- ・国内ビールへの集中、RTDブランドの育成
- ・不動産事業の収益構造多様化

財務目標

- ・ROE：8%
- ・EBITDA年平均成長率：10%程度 (CAGR)
- ・海外売上高年平均成長率：10%程度 (CAGR)

主な非財務目標

- ・CO2排出削減
スコープ1、2 SBT^{※1}認証レベル（4.2%/年削減）
スコープ3 SBT認証レベル（2.5%/年削減）
SBTイニシアチブへコミットメントレター提出、受理済
- ・女性役員比率、女性管理職比率：12%以上^{※2}

※1 SBT (Science Based Targets) パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標のこと

※2 22年9月末実績：女性役員8.3%、女性管理職5.4%

4 ページになります。今回の中計、基本方針に Beyond150、事業構造を転換し新たな成長へということを掲げております。

サッポログループは、2026 年に創業 150 周年を迎えます。この 150 周年というマイルストーンを超えて、さらに独自の社内価値を発揮し続ける、そういった成長基盤づくりを本中計において行う予定です。

そのために、今までの経営方針の検証を行い、また事業ポートフォリオを複数の視点から見直して、クリアにポジショニングをしておきました。このポートフォリオに沿ったマネジメントを行って、資本効率を高め、企業価値を向上させていく所存です。

まず、取り組むべきは構造改革です。ポートフォリオ上、再編、整理に位置づけました事業は、2024年までに抜本的に見直しを行ってまいります。

次に、強化・成長の領域ですが、コア事業である国内酒類、それから不動産の収益力を強化し、また海外事業には優先的にリソースを配分して、成長を実現いたします。グループ全体で、資本効率をこれまで以上に意識したマネジメントを行います。

先ほど尾賀からも話がありましたが、財務の目標は、ROE 8%、現状が3.1%ですから、この中計の期間で約5ポイントアップさせる計画です。

また、キャッシュの創出力強化、それから成長目標として、EBITDA および海外売上高の年平均成長率を、それぞれ10%程度と置きました。

主な非財務目標です。CO2の排出削減、スコープ1、2、スコープ3、それぞれでSBT認証レベルの削減を行ってまいります。ちなみにSBTイニシアチブには、コミットメントレターを今期提出いたしまして、既に受理されております。

また、ダイバーシティ・アンド・インクルージョンの一環として、女性役員比率、女性管理職比率12%以上、これを目指してまいります。

環境変化に対する振り返り



グループ経営計画2024のスタートと同時に新型コロナウイルスの感染が拡大し、業績インパクトは多大なものとなった。このような環境下で、不採算事業の一部整理や構造改革を進めた。

グループ経営計画2024
で予測していた環境変化

- 国内需要の縮小
- 持続可能な社会の実現
- 税制改正
- 健康寿命延伸ニーズの高まり
- デジタル化

加速した主な環境変化

- ・ECの伸長
- ・家庭内消費が増加
- ・心身の健康意識向上
- ・調達環境の変化
(物流及び為替起因)
- ・オフィス需要の変化

取り組み成果と課題

- ・コロナ、世界情勢の変化による調達価格変化に対して、コストコントロール及び価格改定で対応中であるが、更なる対応力強化が必要
- ・カフェ事業の譲渡、外食・業務用酒類事業での構造改革を実行中
- ・デジタル人材育成に向けた社員研修など次世代に向けた基盤整備に着手

では、グループ経営計画、これまでの経営計画ですね、これを簡単に振り返ってまいりたいと思います。

スタート年である2020年、この年にコロナによるパンデミックが始まりまして、その業績インパクトは多大なものとなりました。さらに予想以上、あるいは予想外の環境変化が加速をしてみりました。eコマース、家庭内消費、また生活者の健康意識がこれまで以上に増加しています。

また、皆様ご存知の通り、原材料、エネルギーの調達コスト、これは様々な要因がございますが、為替も大きい要因の一つです。これが上がり続けています。これらの変化に対応して、カフェ事業の売却、あるいは外食・業務用酒類事業での構造転換を進めてまいりました。

調達環境変化への対応も取り組み中です。さらなる強化が必要だと考えています。

グループ経営計画2024の振り返り①



米国での生産拠点の獲得などグローバル展開を進めると共に構造改革に取り組んだが、特に国内食品飲料においてリソース配分とスピード感に課題が残った。

基本方針	主な成果	課題
本業集中と強靱化	<ul style="list-style-type: none">・黒ラベル缶の7年連続売上増・カフェ事業譲渡、外食事業・自販機事業一部整理	<ul style="list-style-type: none">・事業ポートフォリオ整理に基づき、選択と集中のスピードアップ・優先順位を明確にしたリソース配分
グローバル展開の加速	<ul style="list-style-type: none">・海外酒類の事業成長・海外飲料の収益改善	<ul style="list-style-type: none">・課題事業の収益改善・グローバル経営人材の育成、継続的なブランド強化
シンプルでコンパクトな企業構造の確立	<ul style="list-style-type: none">・ホールディングス社の役割を明確にし、事業会社に事業推進機能を移管・DX人材育成に着手	<ul style="list-style-type: none">・事業戦略を支え、新価値創造にもつなげる経営基盤の整備
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none">・気候変動に適應する原料育種など、重点課題への取り組みが各事業で着実に進捗	<ul style="list-style-type: none">・社会価値と経済価値を両立させる、長期視点でのリスクと機会を考慮したメリハリある計画と実行

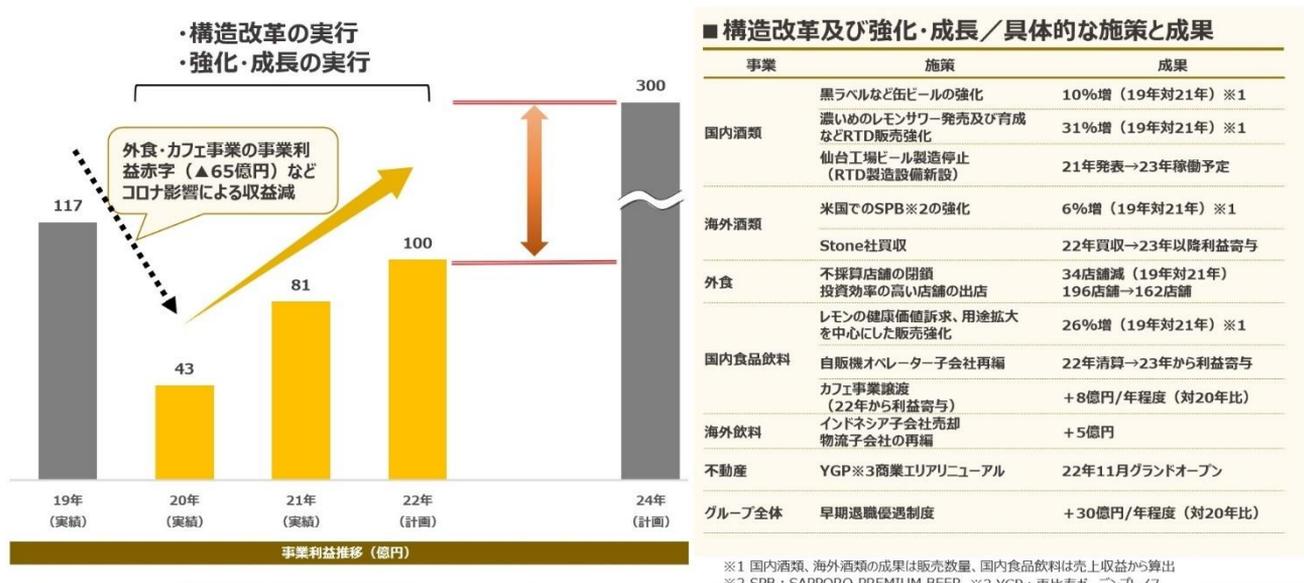
また、このグループ経営計画2024では、四つの基本方針を掲げました。この中で、グローバル展開の加速については、海外事業の成長が進捗をいたしました。

また、シンプルでコンパクトな企業構造の確立につきましては、ホールディングス社にあった一部機能を事業会社に移管しまして、その役割を明確化しました。

ただし、一番上に書いてあります本業集中と強靱化、これについては、特に国内食品飲料でそのリソース配分とスピード感に課題が残っている、これも事実でございます。

また、サステナビリティ経営については、重点課題への取り組みが各事業で進捗をいたしました。ただし、社会環境は常に変化をしております。こういった中で、さらにメリハリのある計画と実行が必要だと考えております。

グループ経営計画2024の振り返り②



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

定量的には、2020年にコロナによるインパクトで、特に外食、カフェ事業を中心に、事業利益約65億円のネガティブインパクトがございました。掲げた目標との乖離はまだまだ大きいと認識をしております。

このような中、国内酒類から不動産に至る全セグメント、全事業で様々な改革への取り組み、それから改善への取り組みを進捗してきております。これらの取り組みは、今期から来期以降にかけて実を結んでいくものであるということです。

【経営理念】 潤いを創造し 豊かさに貢献する

私たちは、「個性かがやくブランド」と「お客様や地域とのつながり」という資産を活用し、“時間”と“空間”という2つの側面から、独自のブランド体験を創造してきました。時代とともに変容する“豊かさ”の本質によりいっそう向き合い、明日につながる、自然、社会、心の“豊かさ”に貢献していきます。

【サッポログループが提供する価値】

全ての事業が提供する時間と空間で、人々と地域社会のWell-beingに貢献



それでは、中期計画 2023～2026 についてご説明を申し上げます。

まず、われわれの経営理念と提供価値について触れたいと思います。

「潤いを創造し、豊かさに貢献する」、これはサッポログループの変わらない経営理念です。ただし、この豊かさという概念は、時代とともに変容してまいります。われわれは今回、これから必要な豊かさの本質、これを自然、社会、心の豊かさとして定義いたしました。

当グループには、酒類、食品飲料、不動産という三つの事業、またその傘下に、個性かがやくブランド群がございます。これらがお客様とつながる時間、それから空間で、皆様の Well-being、つまり自然、社会、心の豊かさに貢献をしていく、これがわれわれの提供価値でございます。

サッポログループが提供するWell-being



経営理念が包含する3つの豊かさを実現し、人々と地域社会のWell-beingに貢献する。

■ 3つの豊かさ

自然の豊かさ

- ・生産者との協働契約栽培に代表される、原料からこだわるものづくり
- ・国産レモン生産振興における地域共創

社会の豊かさ

- ・人と地球環境とともに持続可能なまちづくり
- ・恵比寿ガーデンプレイス、サッポロガーデンパークなどグループ資産を活かした地域活性化
- ・ビールを楽しむ時間をもたらす人とのつながり

心の豊かさ

- ・レモンなど植物性素材による健康価値の訴求
- ・従業員の心身の健康、働きがい

■ 検討中の主なKPI

- ・環境との調和に貢献する地域での取り組み
- ・健康価値提供に資する保有物件の認証取得
- ・お客様の健康に貢献する商品展開を継続的に実施
- ・各種調査による企業・商品のイメージ
- ・ワークエンゲージメント

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

11

例えば、酒類事業における原材料からこだわるものづくり、また、不動産事業におけるグループ資産を活かした地域の活性化、ビールを楽しむ時間をもたらす人とのつながり、あるいは食品飲料事業におけるレモンによる健康価値の訴求、これらはそれぞれ3つの豊かさにつながる、われわれならではの取り組みだと考えております。

Well-beingの実現を推進するグループシナジー



「ブランド」「お客様や地域とのつながり」というグループ共通の資産を軸に、事業間の連携を深めWell-beingへの貢献につながるシナジーを発揮する。



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

12

また、グループ傘下の各事業が、酒類を中心として、ブランド、マーケティング、顧客接点、また商品の共同開発等々で連携をして、Well-being につながるシナジーを発揮していきます。

中期経営計画（2023～26）基本方針



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

13

13 ページにまいります。中期経営計画の骨格はご覧の通りでございます。

ここからは、まず事業戦略、次にサステナビリティ、財務戦略、経営基盤という順番で、具体的な中身をご説明申し上げます。

事業ポートフォリオの整理

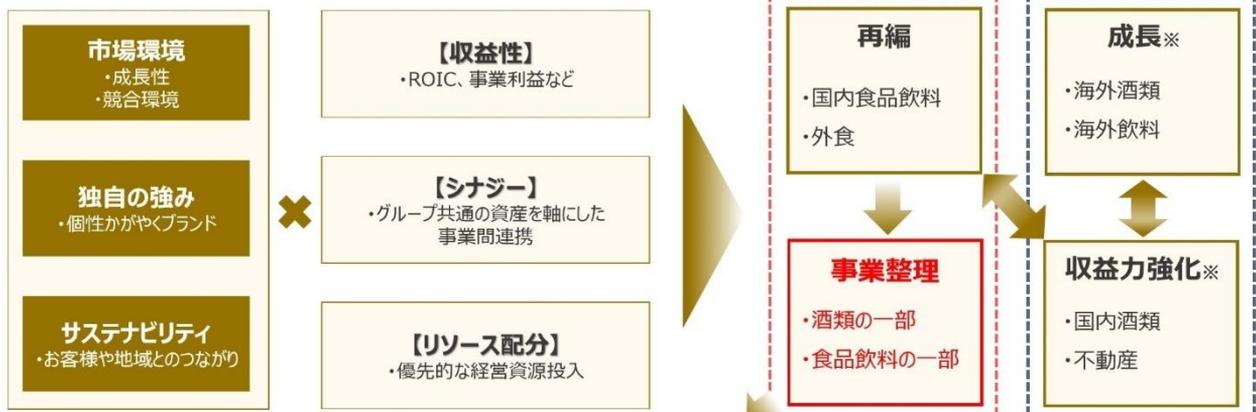
構造改革

強化・成長



各事業を6つの視点から考察し、4つの象限に位置付けた。「事業整理」に位置付けた事業は、速やかに整理を進める。他事業もROIC、事業利益達成などを毎期の主な判断基準として方向の見極めを行う。

ポートフォリオ整理の考え方



※成長・収益力強化はコア事業として投資を優先的にを行い、利益の柱とする事業と整理した。

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

15

まず、事業戦略です。

今回グループ傘下の各事業を、市場環境、独自の強み、サステナビリティ、また収益性、シナジー、リソース配分といった観点から考察しまして、四つの象限に位置づけました。

左下の事業整理に置いたものは、酒類の一部、食品飲料の一部でございます。これは速やかに整理を進めてまいります。また再編には、国内食品飲料、そして外食。右上の成長領域には、海外酒類、海外飲料、そして右下、収益力強化には、国内酒類、不動産を置きました。

これら事業も ROIC、あるいは利益の達成度等々、毎期の主な判断基準として、毎年方向性を見極めを行ってまいりたいと思います。

再編（国内食品飲料）

構造改革



2024年までに抜本的な構造改革を断行することで、レモン事業への注力を進め、低収益からの脱却を図る。

	21年実績	26年計画
事業利益率	-	3.8%

※マイナスの値のため「-」

トピック

- ・21年には主要商品ブランド「ポッカレモン100」「キレートレモン」が3年連続最高出荷数を更新
- ・自販機オペレーター子会社再編などの構造改革やカフェ事業の譲渡

主な課題

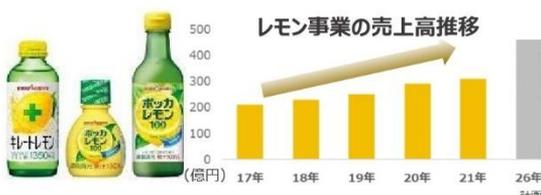
- ・レモン事業以外の低収益事業の抜本的な構造改革断行
- ・成長が期待できるレモン事業の更なる拡大を実現するためのリソース集中投下

アクションプラン

- ・不採算事業、ノンコア事業の売却・撤退
- ・事業提携による構造的な課題の解決
- ・自販機事業の更なる構造改革
- ・飲料、スープなどのSKU大幅削減
- ・複数生産拠点の再編
- ・レモン事業へのリソースシフトによる成長戦略促進

リソースシフト

飲料、スープなど → レモン事業（食品、飲料）



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

16

それでは、再編に置いた事業からご説明いたします。

まず、国内食品飲料です。

国内食品飲料の大きな課題は、レモン以外の事業が低収益であることです。今までカフェの売却、自販機事業の一部撤退等々進めてまいりましたけれども、全体的な低収益に対する抜本的な構造改革が必要と認識をしています。

具体的には、低収益、あるいはノンコア事業の売却、撤退、事業提携等による課題の解決を図ります。また、飲料等においては、SKUの大幅削減、これらによる効率化を実施してまいります。また、以上の取り組みによる複数の生産拠点の再編も行ってまいります。

一方、レモン事業は、生活者の健康意識の高まりとともに、収益をずっと伸ばしている事業です。今後はリソースをレモンに集中させて、さらなる拡大を目指してまいります。

再編（外食）

構造改革



収益基盤の一層強化と国内酒類事業とのシナジー発揮に注力することで、安定収益とブランド発信力の向上を実現する。2023年の黒字化を必達とし、再生スピードを上げる。

	21年実績	26年計画
事業利益率	-	5.0%

※マイナスの値のため「-」

トピック

・外食需要減少に伴い、構造改革を実行（不採算店舗の閉鎖、投資効率の高い店舗の出店）



主な課題

- ・ポストコロナを見据えた強固な経営体制構築
- ・国内酒類事業とのブランド接点・販売チャネルとしてのシナジー発揮

アクションプラン

- ・注力業態へのシフトによる、更なる収益性改善
「中・小型、都市近郊」業態を展開
- ・ブランド発信拠点としての国内酒類事業との連携強化
- ・DX・働き方改革による生産性の向上、管理・間接コストの低減による損益分岐点の更なる引き下げ
- ・北海道エリアの事業再編による収益向上

リソースシフト

よりシフト
➡ エビスバー、銀座ライオン業態

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

17

次に、外食です。

コロナの影響が続く中、不採算店舗の閉鎖を非常にアグレッシブに進めてまいりました。後ほど第3クォーターの結果をご報告申し上げますけれども、今期の4月-6月、また7月-9月で黒字に転換をしています。今後は、中型店舗、小型店舗への集中、それから都市近郊店への集中を進めてまいります。

また、YEBISU BAR、銀座ライオン業態へのリソースシフトを進めてまいります。再生スピードを上げて、グループに貢献する事業に転換していきます。

また、国内酒類事業とのブランド、および販売シナジーを、これまで以上に強化してまいります。



成長ドライバーとなる米国において、8月に子会社化したStone社とのシナジー創出により、SAPPORO PREMIUM BEER（SPB）を中心とした更なる成長を目指す。

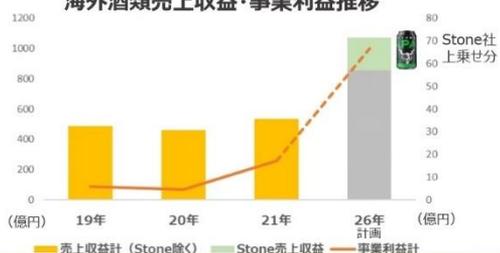
	21年実績	26年計画
事業利益率	3.2%	6.2%

輸出開始	1964年
販売国数※1	33か国



※1 サッポロブランド販売国

海外酒類売上収益・事業利益推移



トピック

- ・バランスの取れたテイストとジャパंकオリティが好評を博し、米国におけるアジアビール売上36年連続No.1
- ・21年は米国内で需要が増加している缶製品の販売強化を行い、SPBが過去最高売上を達成

北米酒類事業の主な課題

- ・北米におけるプレゼンスの更なる向上
- ・生産キャパシティの不足、低効率の物流網



アクションプラン

- ✓ Stone社とのシナジー早期実現
- ・Stone社の拠点を活用したSPB生産物流体制確立
- ・効果的なマーケティング・販売体制の構築

現状

※北米向けSPB商品のみ



- ① 26年までのStone社とのシナジー
- ② SPBの成長による効果
- ①②計40億円※2

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

※2 事業利益ベース 18

次に、成長カテゴリーに置いた事業です。

海外酒類は、北米のアメリカ、カナダ、ベトナム、また輸出の事業がございますが、この事業の成長ドライバーはアメリカです。海外で展開する SAPPORO PREMIUM BEER、SPB というブランドで展開しておりますけれども、これは East meets West というコンセプトにおきまして、ファンを拡大してまいりました。着実に成長を続けていきまして、北米では、アジアのビール売上ナンバーワンというポジションです。

ただ、これまではアメリカに製造拠点を持たず、ベトナム、そしてカナダの製造拠点から商品を選んでいたんですね。今期の Stone Brewery 買収は、こういったサプライチェーンの課題を解決するものであります。Stone 社との SCM シナジー、そして販売面でのシナジー、これで約 40 億円の利益効果を見込んでおります。

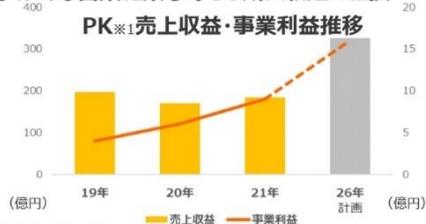
シンガポールを起点にマレーシア、中東など成長余地のある国での売上拡大を図り、グループの成長ドライバーを目指す。

	21年実績	26年計画
事業利益率	4.7%	5.0%

設立年	1977年
販売国数	60か国以上



18～19年に構造改革を完了、従前より有していたブランドカ及び様々な営業施策も寄与し成長軌道へ転換



※1 Pokka Pte. Ltd

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

トピック

- ・シンガポールにおける茶系飲料でシェアNo.1
- ・マレーシアなどの周辺諸国や高まるPOKKAブランドの存在感
- ・UAEにおけるエナジードリンクでシェアNo.1

主な課題

- ・シンガポール国内で確立した高シェアの維持と周辺展開
- ・マレーシアでの販売体制強化
- ・エナジードリンクで存在感を誇る中東でのマーケティング
- ・点在する倉庫やオフィスの集約によるオペレーション効率化

アクションプラン

- ✓シンガポール
 - ・ヘルス&ウェルネス系を軸とした新価値提案による需要喚起
- ✓マレーシア
 - ・ブランド認知とディストリビューション拡大
- ✓中東など
 - ・輸出拡大に向け、マーケティング拠点新設
- ✓基盤
 - ・Pokka Logistics Hub（シンガポール）※2
 - ・新設による 物流・オフィス・R&D機能の集約



※2 2024年第一四半期に竣工予定

次に、海外飲料です。

海外では、飲料、POKKA というブランドで展開をしております。シンガポールの茶系飲料では、揺るぎないナンバーワンというポジションです。POKKA では、いち早く構造改革を行いまして、コロナ禍でも利益を伸ばし続けてまいりました。今後は成長余地のあるマレーシア、あるいは中東で販売体制を強化して、収入拡大を行ってまいります。

また、シンガポールでは、現在建設中の物流拠点、これは2024年の完成を目指しておりますが、この拠点にオフィス、R&D 機能を集約して、効率化を図ってまいります。

売上収益	22年計画	26年計画	年平均成長率 (CAGR) 目標
海外酒類	700億円	1,070億円	10%程度
海外飲料	220億円	330億円	



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

20

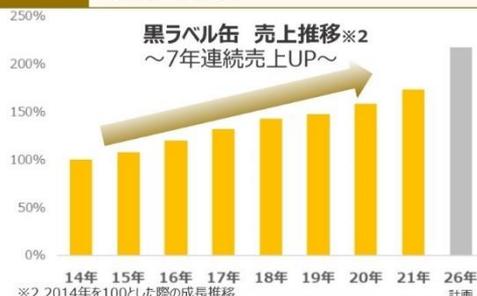
これらの取り組みで、海外酒類、北米では、2026年に約1,000億円の売上、海外飲料、2026年に330億円の売上、また、その他地域で70億円の売上ということで、CAGRで約10%という成長を見込んでおります。

コア事業における収益力強化 (国内酒類①)

商品カテゴリーの再編など低収益からの構造転換を図り、ビールやRTDの好調なトレンドを継続させて成長軌道に乗せる4年間とする。

	21年実績	26年計画
事業利益率	3.5%	5.7%

- トピック**
- ・黒ラベル缶の7年連続売上増
 - ・濃いめのレモンサワー、男梅サワーといった基軸ブランドをRTD・RTS※1事業にて確立
 - ・仙台工場でのビール製造停止、RTD製造拠点への転換



- 主な課題**
- ・低収益からの構造転換
 - ・成長に向けた強みを発揮できる分野への注力

- 低収益からの構造転換**
- アクションプラン**
- ✓商品カテゴリーの再編
 - ・高単価・高利益商品の強化による収益向上
 - ・発泡酒・新ジャンル類、国産デイリーワインは縮小
 - ✓コスト削減、コスト組み替え
 - ・RTD製造拠点の拡充 (仙台工場) によるコスト削減及びフレキシブルな生産体制の構築
 - ・販売費の見直し及び販売データに基づいた戦略的リソース配分の推進 (ブランド・チャネル・エリア)
 - ・人員体制や拠点の見直しを含めた固定費、変動費の継続的削減

※1 Ready to serveの略。
氷やソーダなどで割るだけで飲めるリキール

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

21

では次に、収益力強化に置いた事業です。

まず、国内酒類です。

国内酒類は、低収益からの構造転換を行い、強みを持つ分野への選択と集中をさらに図ってまいります。構造転換のポイントは、まず商品ミックスの改善、再編であります。発泡酒・新ジャンルはもとより、国産デイリーワインを縮小させて、高単価商品を強化してまいります。

次に、コスト構造を変えます。既に発表しておりますけれども、仙台工場でのビール製造停止を決定しております。今後はこの仙台を RTD の製造拠点へ転換し、外注していたコストを取り込む計画です。RTD 工場への転換につきましては、2023 年の後半に稼働を目指しております。

その他にも、チャネル、エリア、人員体制含めたコストの組み替えを行ってまいりまして、低収益から脱却いたします。

コア事業における収益力強化（国内酒類②）

強化・成長



注力分野を明確にした強みを最大限に発揮するマーケティングによる収益改善と市場創出によりグループの成長ドライバーとする。

■ 成長に向けた強みを発揮できる分野への注力

<p>ビール</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 酒税改正を見据え強化してきた、黒ラベル・エビスブランドの更なる魅力化、プレミアム化と利益率の改善 ・ 長期間かけて醸成した黒ラベルの世界観をより浸透させるコミュニケーション ・ ビールを楽しむ時間を彩るためのエビスブランドでの独創的な商品群展開 ✓ お客様との関係性強化 ・ 外食店舗などリアルとデジタルの効果的活用による顧客接点拡大 ・ 黒ラベルでの業務用・家庭用連動によるファン化促進
<p>RTD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基軸ブランドとなる市場創造型新商品の発売と集中マーケティングの実施 ・ 濃いめのレモンサワー、男梅サワーの強化
<p>新しい 価値創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 楽しみの幅を広げる魅力的な RTS 商品の展開加速 ・ 生活スタイルの変化に合わせた多様な商品・サービスの提案



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

22

一方、注力分野、これの主力はビールです。これまで酒税の改定を見据えまして、主力ブランドの黒ラベル、エビスを強化してまいりました。実際、黒ラベルの缶は、7年連続で売上を伸ばしております。今後は、この二つのブランドをさらに魅力化し、利益率を高めてまいります。

また、RTD も注力エリアの一つです。RTD は、現在の基軸ブランドである濃いめのレモンサワー、それから男梅サワー、これを維持、強化しながら、第3の基軸となるような市場創造型の新商品を開発し、上市をしていく予定にしております。

長期的な時間軸で、賃貸中心から総合的に資産価値向上を図る事業体に転換し、収益性と資産効率を向上させる。

	21年実績	22年計画※2	26年計画
ROA※1	5.7%	4.9%	5.7%

※1 EBITDAベース



- トピック**
- ・恵比寿ガーデンプレイス(YGP)の物件価値向上 (再生可能エネルギー導入、空調更新など)
 - ・22年11月YGP センタープラザグランドオープン
 - ・資産回転型ビジネスへの取り組み拡大

- 主な課題**
- ・YGPを中心とする賃貸事業の収益構造変化への対応
 - ・まちづくりを通じた地域との更なる関係性強化

2026年の先（2037年）を見据えたアクションプラン

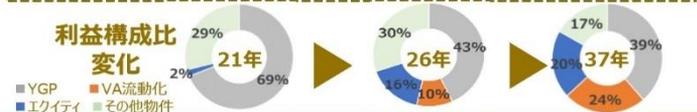
コア物件の価値向上とまちづくり

- ・YGPの価値向上とまちづくり推進による競争力強化
- ・北海道新幹線の札幌延伸を見据え、札幌エリアの資産の価値向上

資産回転型ビジネスモデル構築（収益構造多様化・資産効率向上）

- ・エクイティ投資、VA流動化事業の推進※資産比率30%を上限に投資
- ・23年に投資顧問会社を設立、25年までに私募ファンドや私募リートとの組成に向けた準備を進め、「資産回転型ビジネスモデル」の構築を目指す

※私募ファンド・私募リートの対象は、YGPなどコア物件以外



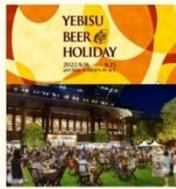
それでは、収益力強化に置いたもう一つの事業、不動産事業です。

不動産につきましては、その事業特性から長期視点でマネージしております。2026年は通過点という認識をしております。

今までは、この事業、賃貸が中心で、収益のほとんどを賃貸事業が占めておりました。この賃貸事業の主力である恵比寿ガーデンプレイスは、皆さんご存知の通り、リニューアル、あるいはオフィス棟での空調設備等の更新により、収益構造がこれから変化してまいります。これらに対応して、資産の一部をエクイティ投資、VA流動化事業、また、私募リートの組成等々組み合わせて、資産回転型ビジネスモデルに置き換えていくという計画を持っております。これによって、全体の資産価値向上を図っていくという計画です。

サッポロ、エビスというまちの名を冠する歴史あるブランドと資産のオーナーとしての強みを活かし、自治体やパートナーとの共創による一体となったまちづくりを進め、価値向上を図る。

～ビールと人とともにまちづくりを～ 恵比寿、札幌



YEBISU BEER HOLIDAY
22年9月開催



恵比寿の街全体でブランド体験を設定



YGP開業により昼間人口は上昇、恵比寿の存在感・価値向上に寄与



ブランドの起点であるサッポロガーデンパークを再開発し、集客、ブランド発信力強化へ

当社と地域のつながり	1876年	1889年	1899年	1928年	1994年	2022年
	開拓伊豆酒醸造所を札幌に開業 (現サッポロファクトリー)	エビスビール醸造場完成 (現恵比寿ガーデンプレイス)	恵比寿ビヤホールを銀座に開業	周辺地名が「恵比寿」に	恵比寿ガーデンプレイス開業	恵比寿ガーデンプレイス商業棟リニューアル
						サッポロガーデンパークリニューアル (予定)

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

※出典：東京都総務局統計部「国勢調査による東京都の昼間人口（従業地・通学地による人口）」 24

また、保有資産の中でも、恵比寿、札幌のコア物件につきましては、オーナーならではの強みを活かして、自治体あるいはパートナーと共創して、まちづくり、価値向上を図ってまいります。これらの取り組みは、当社のサステナビリティ課題を推進し、またビールにもつながるブランド価値を向上させるものです。

ちょうど昨日、恵比寿ガーデンプレイス、商業棟がリニューアルオープンをして、体験型の施設ということで、賑わいを集めている状況です。

構造改革を断行し、成長を加速させることで、収益力強化を図り、ROE 8%を実現する。



事業	構造改革及び強化・成長/具体的な施策	金額※
国内酒類	ビール強化・ビール類利益率改善	+50億円
	RTD事業の成長・生産効率化 他	+40億円
海外酒類	Stone社買収シナジー/SPBの成長	+40億円
国内食品飲料	コスト構造改革	+20億円
事業	上記以外の主要な施策	+20億円
不動産	収益構造多様化	
海外飲料	売上拡大・物流効率向上	
グループ全体	不採算事業の抜本的整理 他	

※原価高騰などの影響も織り込んだネットの金額を表示

以上、これらの構造改革、また成長戦略に取り組むことで、ROE8%を計画内で実現してまいります。

また、主要な取り組みに関連する利益インパクトを載せております。国内酒類では、ビール強化・ビール類の利益率改善、RTD 事業の成長で、それぞれプラス 50 億円、プラス 40 億円。

海外酒類では、Stone 社とのシナジーで、ご説明の通り、40 億円の利益効果。また、国内食品飲料では、コスト構造改革、もろもろ組み合わせで 20 億円。

さらに、これ以外の主な事業による取り組みで、合計で 20 億円程度の利益の効果を見込んでおりますが、この金額は、今後想定されるさらなるエネルギー、それから原材料の価格上昇を織り込んだ上での金額ということを補足させていただきたいと思っております。

サステナビリティ（重点課題の見直し）



中期経営計画策定に併せて、「各事業との関連性」「社会・環境への影響度」「自社財務への影響度」の視点から社会課題を評価し、サステナビリティ重点課題を全面的に見直した。

全ての事業が提供する時間と空間で、人々と地域社会のWell-beingに貢献



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

27

次に、サステナビリティです。

今回、中期経営計画の策定に合わせて、サステナビリティの重点課題を全面的に見直しました。その中で見直した各課題を、環境との調和、社会との共栄、人財の活躍という枠組みで整理いたしまして、それぞれの枠組みの下に、計七つの重点課題を置いています。

サステナビリティ（最注力課題）



地球環境や地域の課題に向き合い、ステークホルダーと協働し取り組むことで、グループの企業価値向上を目指す。

全ての事業が提供する時間と空間で、人々と地域社会のWell-beingに貢献

最注力課題	具体的な取り組み	主なKPI	経済価値の創出へ
脱炭素社会の実現	・自社拠点、サプライチェーンにおけるCO2排出削減	・CO2排出削減 スコープ1,2 SBT認証レベル (4.2%/年削減) スコープ3 SBT認証レベル (2.5%/年削減) SBTイニシアチブコミットメントレター提出、受理済	・省エネなどによるエネルギー使用量減 ・炭素税導入時のコスト増の抑制
地域との共栄	・地域の価値向上 ・自社リソースを活用した地域課題解決	・保有物件価値向上と賑わいの創出 ・地域創生事業の推進 ・日本のレモン生産の環境構築	・エリアブランド価値向上による保有物件の収益力強化 ・地域創生を基軸にした新たな売上機会の創出
多様な人財の活躍	・D&I※1の推進 ・生産性向上に向けた人的資本投資	・D&Iのための環境を整備し、女性役員・管理職比率 12%以上※2を達成 ・支援型マネジメント力の強化とメンタルタフネス支援でワークエンゲージメント向上	・ワークエンゲージメントを高めることによる生産性向上

※1ダイバーシティ&インクルージョン

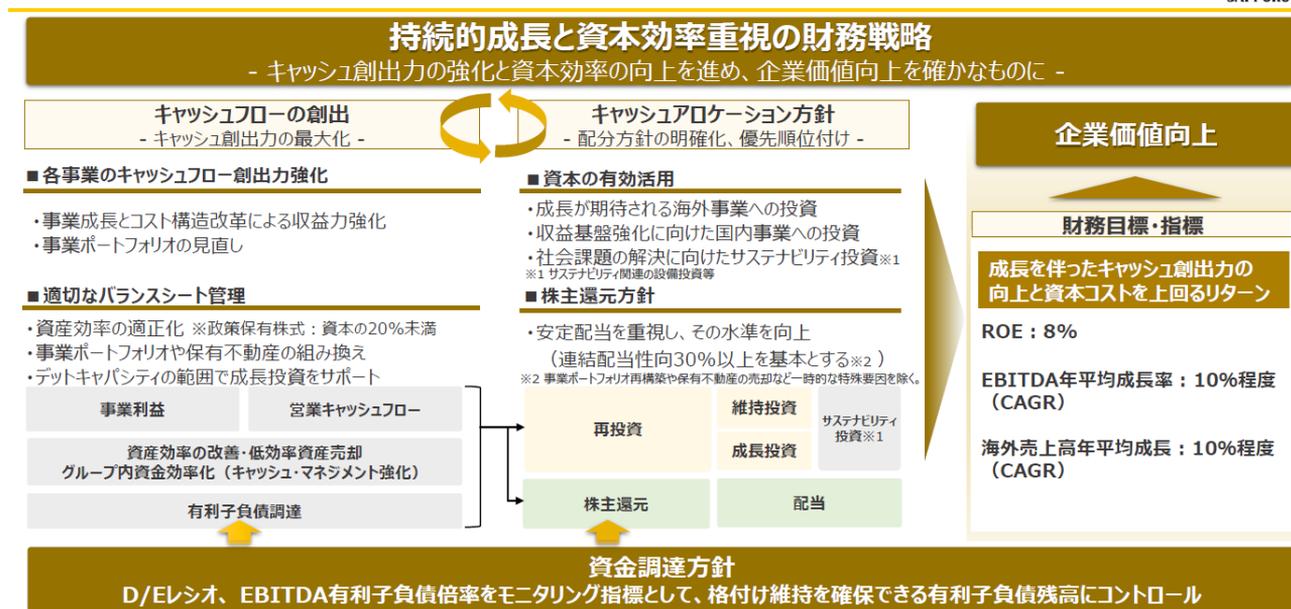
※2 22年9月末実績：女性役員8.3%、女性管理職5.4%

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

28

中でも、サッポログループの事業と強く関連し、社会的影響度の高いものとして、脱炭素社会の実現、地域との共栄、多様な人財の活躍、これを最重要課題に置きました。それぞれ具体的な取り組みと KPI を設定しまして、経済価値創出にもつなげてまいります。

財務戦略（全体像）



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

30

次に、財務戦略です。

財務戦略は、持続的成長と資本効率重視を基本に据えまして、キャッシュフロー創出力の強化、また、その明確な配分方針に基づいたアロケーションを行ってまいります。

財務戦略（キャッシュアロケーション方針）



営業キャッシュフローと投資キャッシュフローのバランスを図り、財務の健全性を維持する。
M&Aなどの成長投資機会には現状格付を確保できる範囲で財務レバレッジを活用し、機動的に対応する。

■ 4年間のキャッシュアロケーション（2023年～2026年計画）



投資方針

- ・事業成長スピードを加速するための成長投資を積極的に推進
- ・優先順位の高い成長投資先は海外酒類及び海外飲料事業
- ・サステナビリティ関連の投資は長期的視点での投資対効果を勘案しながら投資を推進
- ・機動的成長投資（M&Aなど）
→有益な成長投資機会には柔軟に対応

資産圧縮方針

- ・不動産
VA流動化事業の推進、物件ポートフォリオ組み替えに伴う流動化を進める
- ・政策保有株式
対資本20%未満を達成し、継続的な改善を図っていく

株主還元方針

- ・現状配当水準を下限とした安定配当を継続しつつ、中長期的な利益成長を伴った配当水準の向上を目指す（連結配当性向30%以上を基本とする※）
- ※ 事業ポートフォリオ再構築や保有不動産の売却など一時的な特殊要因を除く。

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

31

少し具体的に、アロケーションについてご説明をしたいと思います。

キャッシュアロケーション、キャッシュアウトの中で、維持・成長投資につきましては、この中計の期間で約 1,300 億円を予定しています。そのうちの 5 割程度を成長投資として、海外事業に優先的に配分したいと考えております。

また、この維持・成長投資全体の 6 割程度を酒類事業に配分してまいります。そして、全体の 1 割程度を、サステナビリティ関連の投資に配分する予定です。

資産につきましては、バランスシートを適切に管理するという意味で、必要な圧縮を行ってまいります。

政策保有株式は、対資本比率で、この中計期間で 20%未満、これを達成する予定です。

株主還元については、現状の配当水準を下限として、安定配当を継続しつつ、中長期的な利益成長を伴った配当水準の向上を目指してまいります。連結配当性向で 30%以上、これを基本に据えたいと考えています。

経営基盤の取り組み



「事業構造の転換と新たな成長」に向け、事業戦略・財務戦略・サステナビリティを支える経営基盤を強化する。
「人財」「DX」「R&D」各分野で重点活動を特定してリソースを配分する。

重点施策		具体策（～26年）	
人財	①スピードある成長に向けた積極投資 ②多様性の促進 ③エンゲージメント向上と健康促進 ④経営人財育成	①グローバル人財育成体系に基づいた育成・確保への積極投資と戦略的配置 ②D&Iのための環境を整備し、女性役員・管理職比率 12%以上※ を達成 ③支援型マネジメント力の強化とメンタルタフネス支援でワークエンゲージメントを向上 ④グループ全体のサクセッションプランに基づいた成長支援と配置 <small>※ 22年9月末実績：女性役員 8.3%、女性管理職 5.4%</small>	
	①DX・IT戦略の推進体制構築 ②組織・人財マネジメント整備 ③育成人財の活躍、環境整備・運営	①DXとITの組織・機能融合による多面的な業務シナジーの創出 ②計画的な育成・採用・活用によるグループ全体の人財レベル向上 ③ビジネスプロセス変革、新規事業分野の開拓を創出する新たな環境整備	
目指す姿		重点施策	
R&D	・当社の強みを世の中が求める価値に転換して継続的に提供 ・新たなカテゴリや市場の創出	酒類	・持続可能な原料調達のための技術開発 … 気候変動に対応する大麦・ホップ ・お酒のおいしさ・機能の追究 … 「酔い・健康」の科学的解明と事業活用 ・新しい飲用体験の追求 … デジタル活用による共感醸成、エンタメ提供など
		食品飲料	・レモンの健康機能、品質向上研究 … レモン果汁の用途拡大 ・未利用資源からの新価値創出 … レモン丸ごとの素材活用

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

33

最後に、経営基盤等の取り組みです。

人財については、事業ポートフォリオマネジメントに基づいて、まずはグローバル人財の育成確保への投資、それから戦略的配置を行ってまいります。

D&Iの一環の女性役員比率、管理職比率等は冒頭申し上げた通りです。

また、人事制度を見直しておまして、支援型マネジメントの強化、あるいはメンタルタフネスの支援ということで、ワークエンゲージメントも向上させてまいります。

DXにつきましては、今期、全社員DX人財化というものを掲げまして、育成プログラムを既にスタートさせております。国内の従業員が、当社グループ4,000人程度おりますけれども、このほとんどが基礎的な研修を既に受けているという状況で、今リーダーの育成に注力をしているというポジションになります。

今後は、サプライチェーンでのプロセス改革を中心に、トランスフォーメーションを行ってまいります。

また、R&Dですが、持続可能な原料調達、そして、おいしさの体験、また食品飲料では、健康機能の分野を中心に取り組んでまいります。

新たな成長の機会となる価値創造を目指し、社外との連携を含め取り組む。

主な取り組み

うちれび
(料理を通じた家族間コミュニケーションができるアプリ)

- ・買い物から調理まで一気通貫した家庭での料理に関するエコシステムを確立させ、生活者に便利で心地よいスマートライフの提供を目指す。
- ・各領域の企業と連携した業界縦断型のプラットフォームを構築し、店舗への送客などのプロモーションを通じ収益化を図る。

■ 今後のサービス展開



■ 地域創生事業

- ・自治体プロポーザルを受託する事業を通じて「継続的な地域課題の解決に貢献する」という新たな提供価値を創出する。

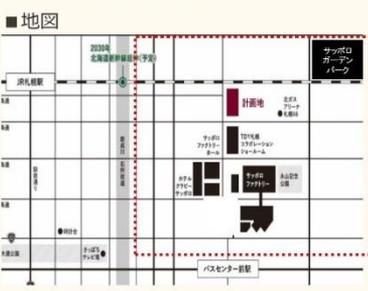
■ 事例



札幌で手掛ける創成イーストエリアでのまちづくり

- ・創成イーストエリア※をつなぐ新たな拠点としてサッポロファクトリー第4駐車場の再開発事業に着手。
- ・自治体、エリアのパートナーと共創し、サッポロファクトリー、サッポロガーデンパークと連動を図り、『職』・『住』・『遊』が近接で歩いて暮らせる創造性豊かなまちを目指す。

■ 地図



■ サッポロファクトリー第4駐車場の再開発事業



※「創成イーストエリア」は、歴史的な建造物を活かしたカフェやレストラン、アートシーンが集まる劇場や、ギャラリー、クリエイティブ色が強いオフィスが集まるエリアとして注目を集めている。

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

34

最後に、中計期間からは少し飛び越えたお話をさせていただきますが、新たな価値の創造に向けてということで、いくつか取り組みをご紹介しますと思います。

左側に書いてある、うちれびですね、これは当社の社内ベンチャーです。モバイル上のアプリケーションで、買い物、調理、また冷蔵庫の在庫活用、それから家族コミュニケーションといった機能を備えたものです。

食を通してスマートライフを提供するというところをコンセプトに、今年の夏に正式にローンチいたしました。既に多くの皆様に、また多くの企業にもご利用いただいているものです。まだインキュベーションのフェーズではございますけれども、長期的に事業化、育てていきたいと考えております。

また、右側には、不動産事業における長期的な取り組みをご紹介します。札幌には、創成イーストエリアというエリアがございます。これはちょうど2030年に、新幹線が札幌まで延伸をいたしますけれど、その新幹線の駅に近い辺りですね、このエリアにわれわれは複数物件を保有しております。

既に一部物件は再開発に着手しておりますが、エリア全体で、自治体、またパートナーと共創して、職・住・遊と、こういうものが近接で提供できる、そういう豊かなまちづくりを長期的に目指し、資産価値を上げていく予定です。

以上、中期経営計画の戦略、また具体的な取り組みについてご説明申し上げました。

なお、本日は冒頭ご紹介の通り、社外取締役も出席しておりますので、一言申し上げます。庄司取締役、よろしくお願いいたします。

庄司：はい、社外取締役の庄司でございます。今回の中期経営計画発表にあたりまして、社外取締役を代表して一言申し上げたいと思います。

私ども社外取締役は、株主の皆様の声、あるいはステークホルダーの皆様の中からのご意見に対しても、真摯に、かつ広く、耳を傾けるとともに、取締役会で自由闊達な議論をリードし、今回発表になりましたこの中期経営計画策定や、とりわけ先ほど松風取締役から説明があったように、構造改革を含めて、事業ポートフォリオの再編、強化に向けた議論を積み重ねて、積極的に検討してまいりました。

これからは、この新しい経営計画を着実に執行していくことで、当社の企業価値が向上していくことを確信しておりますけれども、われわれ社外取締役も、執行側をしっかりサポートしていきたいと思っております。

本日は、アナリストの皆様のご意見を伺える貴重な場として参加させていただいておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。以上です。

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1問1等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にお応えするために、お1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、佐治様、ご質問をお願いいたします。

佐治：はい、みずほ証券の佐治と申します。せっかくの機会なので、社外取締役の庄司さんにお伺いしたいんですけども、この中計、取締役会でも議論されたということなんですが、収益性とシナジーのところで、いわゆる今の事業ポートフォリオについて、どのような問題意識を持ってらっしゃって、これが最適であるということ。

分野別には、いろいろ構造改革を進められるということなんですが、大枠のフレームワークとして、今の国内のお酒であるとか、飲料、それから海外事業、不動産、これはそのまま維持するということなんですが、ここが最適だと思われてらっしゃる背景と、やはりその課題認識というか、事業ポートフォリオ上のその課題認識というのをもしお持ちでいらっしゃれば、社外取締役として、今のご認識をお伺いしたいというのが1点目です。

庄司：ご質問ありがとうございます。本日は、ビールの責任者であります、野瀬社長も来ておりますので、補強していただければと思うんですけども、今回私どもの中期経営計画の中で、本業回復というのも、一つの主軸に向けて計画を練ったところでございます。

私ども、市場で優位に立っていないという状況は真摯に受け止めていますけども、一定のファン、およびSAPPOROを愛していただく方々に、どうかたちでこのビールを中心とした酒類を提供していくかと考えた時に、今持っている力をもっともっと強くできる部分があるんじゃないかということで、今回のこのビールを中心とした酒類事業の強化を提案しているところでございます。

本業集中という言葉で表すと、例えば黒ラベル缶というのは、7年連続で売上としては増えているわけなんですね。ですから、われわれ、ビールで勝負したいというのはもちろんあって、その中で、いかに収益性を高めていくかということに対して、野瀬社長以下、いろいろと議論した結果が今回の計画に取りまとめられておりますので、具体的には、野瀬さんから補強していただければと思います。

野瀬：佐治さん、ご質問ありがとうございます。次期中計においては、やはり酒類事業がまず真ん中であって、しっかり成長していくということが基本線になって、投資、キャッシュフローから生み出せる投資についても、まず事業をしっかりやっていくというのが、私の責任においても必要なことだと思っています。

国内も海外も含めて、アルコールを販売している会社として、どのブランドにフォーカスを当て、どのマーケットで戦って、競争優位性を発揮していくかという観点に置けば、ここ数年取り組んできたこと、国内においてはビールの売上の成長と改革、そのための製造拠点の再編、海外についてもサプライチェーンの改革を進めてきたということで、またコスト高に対しては値上げということにも決断をいたしております。

そういった観点で、次期中計でしっかり実行していくフェーズに行った上で、さらに収益力を高めていくことをやっていこうと思っています。

あと併せて、不動産と食品飲料を保持していくという観点につきましては、松風から。

松風：私から、食品飲料について、再度ご説明申し上げます。酒類がコアであることには変わりありませんけれども、安定収益、それからグループ資産の活用、それから資産価値の向上、サステナビリティへの貢献という意味で、不動産事業もコア事業であるということには間違いございません。この酒類と不動産事業、これは収益強化をしてまいりたいと思います。

一方、飲料事業ですが、今回、海外の飲料と国内の食品飲料ということで、区分して、ポートフォリオを置いております。海外の飲料には成長を託すということ、それから国内の食品飲料は再編に置いておりますけれども、ご説明の通り、非常に課題が大きいということです。まずは、2024年までに抜本的に見直すということの基本方針に、こういうポートフォリオにいたしました。以上、内容を申し上げます。

佐治：ありがとうございます。ちょっとわれわれ、問題意識として申し上げたいんですけども、執行の立場からの中計というのはよくわかったんですが、やっぱり執行と監督、モニタリングというものが、きちんとガバナンスとして分けられてらっしゃるのかということへの関心も、やっぱり世の中、高まっているような気がするんですけども。今後、そういった執行役の方々と監督役の方々との間でどのような議論がなされて、そのプロセスでこれが組み立てられたのかというところあたりも、できれば少し開示をしていただければありがたいなと思います。

中計については先ほど伺いましたので、ぜひ引き続きウオッチさせていただきますので、ありがとうございます。

庄司：私からちょっと補足しますと、われわれ社外5名の中に、例えばですけども、生産現場、あるいは市場というものも、営業と一緒に、われわれが執行するわけではないんですが、ライバルもいるわけですから、その中で SAPPORO ブランドがどのように消費者に受け止められているのかというのは、われわれ、消費者サイドに立った意見として申し上げて、じゃあその本業と言っているビール、あるいは酒類でも、どうやったら SAPPORO ブランドとして浸透できるのかということとを、ある意味、事業としては、われわれ、サイドサポートの立場ですけれども、議論してきたというところですよ。

それを執行するのは、先ほど説明のあった野瀬社長であったり、松風さんが。着実に作ったこの計画を執行していくためのモニタリングと今おっしゃいましたけれども、これをしていくのはわれわれの責務だと思っております。

残念ながら、ご指摘のように、過去計画から戦略が、数字的にも到達していない、それを十分吟味した今回計画になっておりますので、先ほど社長からもあったように、実行可能性、実現可能性の高い計画になっていると、私どもは思っておりますけれども。この執行側の事業運営をわれわれ、取締役会だけじゃなくて、先ほど言った事業視察も含めたオフサイドな情報交換、あるいは事業観察を含めてやっているというのが、われわれの、社外取締役としての役割だと思っております。

今日は福田さんも監査等委員として入っておられますので、ご一緒にやっておりますので。

福田：われわれの仕事というのは、執行側に対するきめ細かいフォローアップをしていくことが、非常に重要な仕事だと思っておりますので、もうこの辺については、従前にも増して、やはり特に重要な経営計画、これのフォローアップというのは、やっぱりわれわれしっかりとしていくということに尽きると思っております。

したがって、こういう考え方は、取締役の私も全くイコールですから、ぜひそういうことでやっていきたいと思っております。以上です。

佐治：お忙しいところ、ありがとうございました。

司会：ありがとうございます。次のご質問に移らせていただきます。岡三証券、住母家様、お願いいたします。

住母家：はい、岡三証券、住母家です。まず1点目が、中計の全体感で、尾賀社長にお伺いしたいんですけども、やっぱり過去の中計がしばらくとか、ずっと未達である中で、今期も高い成長率、利益面だと25%ぐらいの事業利益の成長率になりますし、ROEも8.0%という高い目標を掲げられている状況なので、やっぱり数字だけ見ると、正直チャレンジングな印象を受けてます。

ただ、冒頭の尾賀社長のお話を聞いていると、非常に自信を持たれている印象なので、過去中計と今中計で、御社として何がこう変わって、組織とか、経営資源とか、いろいろあると思うんですけど、何が変わって達成確度が高くなっているのか。個別の事業でもいいですが、そこについてちょっと全体的なところでお伺いできますか。

尾賀：はい、では私からお答えをしたいと思います。裏づけはいろいろあるんですけども、まず、やはり中核となるビール市場の中での、いわゆる本業と言いますかね、これの積み上げが多数できたということが違うと思うんですよ。

一つは、やはり一番成長している、しかも今まだ伸びている北米事業の中で、先ほども出ましたけれども、Stone社という、われわれにとって一番シナジーを生み出せる製造拠点を構えることができた。確実にカナダとベトナムから運んでいるものを変えることができるという、その試算が出ているということが一つです。

それから、今回ずっと、もう14年ぶりですか、要するにコストアップを何とか吸収、吸収ということだけで、吸収することだけやっておりましたけれども、やっと値上げをすることができたということも大きいです。

もう一つは、さらにビールの事業として、仙台工場をビールとして閉鎖する。ビールをさらに集約化する。そこも、自分たちの自前のRTDにするということも大きな進展として見込めます。

それからもう一つは、ビール事業として、値上げといいますか、税制改正ですね、あと23年と26年の2回ありますが、確実にビールシフトが起こっております。

そうした時に、私どもは、前もお話していると思いますけど、新ジャンルや発泡酒よりも、ビールのほうが収益力が高いんですよ。だからそういったこと、さらに商品開発であったりということを組み合わせていくと、まず主軸がしっかりしてるということが非常に大きいです。

プラスアルファとして食品飲料だったり、それから不動産というものの貢献を積み重ねると、今までも確度が高いと思ってやってはおったものの、確度の違いは、今までとはやはり格段に違うものができたと考えます。

住母家：なるほど。やっぱり国内のビール海外の酒類のところでは利益成長が、自信が、今の従来の取り組みとか、値上げ、買収も含めてですね、成長確度が高くなっているということが、自信を持たれている要因ということですかね。過去中計とは異なると。

尾賀：そうですね、はい。

住母家：はい、わかりました。もう1点が、同じところ、関連する質問ではあるんですけど、冒頭、社長から、一番強く意識したこと、資本効率を高めることとおっしゃっていて、ROEを高めることにつながると思うんですけど。計画を見ていると、事業利益目標が250億円、ここまでいったら、むしろROEは8%達成できるんじゃないかなと思っていて、分子の利益がROEのドライバーなんじゃないかなという印象を受けてますが、これはそういう計算でよろしいんですかね。

尾賀：この8%が、事業利益の約250億に相当していると認識しております。

住母家：なるほど、なるほど。その観点で言うと、ちょっとやっぱり利益のボラティリティ、利益は、外部環境の変化によってもボラティリティがあって、結構不確実性がありまして、やっぱり資本効率の改善という観点だと、どちらかというところ、やっぱり分母のアセットとか、資産の圧縮というのも非常に重要だと思うんですけども、ここの部分で、どこまでROEを高める取り組みを考えているのか。

このROEを高めるところの、その分子ではなくて、分母のアセットのところの構造改革で、抜本的なもので、どういうものを現状考えられているかというところをお伺いできますか。

松出：松出でございます。ありがとうございます。アセットの改善というところでは、不動産事業の成長戦略の一つである、資産回転型ビジネスモデルへの転換というところで、今保有している不動産アセットの中でも、ノンコアという言い方はおかしいんですけども、一部の不動産を流動化していくといったものを中心に、300億から400億ぐらいの資産売却を行う予定です。

ただROEも、エクイティを減らしていくという考え方は取り入れておりません。ですので、あくまでもROEを高めていく原動力は、リターンを上げていくとご理解いただいたほうがよろしいかと思えます。ただ、アセットの見直し自体もきちんとやっていくとご理解いただければと思います。

住母家：はい、ありがとうございます。ちょっと今のところで追加で、キャッシュフローのところ、本中計4年間で、投資が非常に大きいなという印象を受けてまして、1,300億円ですね。半分、5割が成長投資で使いますということなんですけど、この投資を行うことで、果たして本当に資本効率が改善するのかなってというのが、率直な印象なんですけども。成長投資したら、その分、利益を稼ぐのも時間がかかりますし、この中計で本当にこの目標が達成できるのかなってというのが疑問に思うところなんですけど、そんなに早く利益が稼げる投資をされるイメージなんですか。

松出：成長投資の中で、一つは、今回買収したStoneの能力増強というものも含まれております。それがシナジー効果創出につながっていくと考えています。

それと、成長投資がそのままイコールこの期間でリターンができるのかという、そういうことだったかと思えますけれども、それ以外にも構造改革ということで、事業ポートフォリオの見直し、それから様々なコスト削減等にも織り込んでまいります。

ROE の、ウォーターフォールじゃないですけれども、表がございまして、その中にビール強化・ビール類の利益率の改善で 50 億、この中には、尾賀が申しあげましたように、価格改定効果も含まれておりますし、それからミックス改善、今後やっていくという、野瀬の説明もございましたけれども、そういう効果。さらには販促費の効率化といったようなことを予定しているということでございます。

それから RTD の成長、生産効率化でございますけれども、これで 40 億、この大部分が仙台工場のビール製造の停止と、RTD 化に伴った外注費の削減といったもので賄って、創出できると考えております。

その他、国内の食品飲料につきましても、SKU を絞って、要は、トップラインにこだわらずに、コスト削減を進めているということでございます。

ですので、今までも進めてきたコスト削減を、さらにスピードアップできると考えております。

その他にも、上記以外の主な施策として、不採算事業の抜本的整理等も考えているとご理解いただければと思います。

住母家：はい、わかりました。ありがとうございます。

司会：ありがとうございます。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、吉田様、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。1 点目が、国内食品飲料事業に関してなんですけれども、こちら今回の中計って、この 150 億円増益させるうち、半分が構造改革から来て、半分が成長から来るという前提になっていると思うんですけど、この構造改革って、おそらく国内食品飲料のところの一つの重要なポイントになってくると思うんですけど、やっぱりここが本当にできるのかというところで、前中計でも、自販機事業のところを改革するとおっしゃってましたけど、思ったより小規模だったなという印象で、このアクションプランの、もう少し具体性を教えていただきたいです。

例えば SKU を、これから何割ぐらい削減するのかだとか、自販機事業はこれからどういったところで考えているのかだとか、もう少し詳しく教えていただきたいです。

2点目が、先ほどこの不動産の300から400億円ぐらいの売却を行うとおっしゃっていたと思うんですけど、今含み益って大体、御社の不動産って、1,800~2,000億弱ぐらいあると思うんですけど、ここを解き放つというよりは、今持っている不動産のこの一部だけで流動化を図るというかたちなんですか。この2点をお願いいたします。

松風：はい、それでは、まず食品飲料について、私からお答えします。食品飲料の構造改革の主な内容ということですが、SKUにつきましては、飲料は、レモン飲料と、それからそれ以外の飲料、大きくこの二つに分かれております。

レモンは、成長領域にしておりますから、レモン以外の飲料はもう大幅削減ということで、今、具体的な数字は申し上げられませんが、かなり削減するとご理解いただければと思います。

また、少しその相手先もあることですので、今まだ開示はできませんけれども、他社との連携等々で一部収益が低い事業については、抜本的に見直していくということ。

それから自販機ですけれども、おっしゃるように、今期、一部撤退をいたしました。これだけでは全然進まないと思っています。自販機事業についても、さらに踏み込んだ改革、それは具体的には、他社の連携というプランもあり得るでしょうし、社内的には不採算ロケの解体を進めておりますけれども、もう少し、自販機子会社自体の進退に踏み込んだ改革を、この中計の中で行っていく予定です。

松出：資産の流動化に関しましては、私からお答えさせていただきます。おっしゃる通り、全体のボリューム感からすると、1割程度のボリュームでございます。売却益については、ちょっと差し控えさせていただきたいと思いますが、それほど大きなものではないとご理解いただければと思います。以上です。

吉田：はい、わかりました。ありがとうございます。じゃあ国内飲料のこの構造改革に関しては、もうそろそろ2022年終わりますけど、2023、24、25、26、いつ頃、効果が出てくる、それとも各年、毎年同じような規模で出てくるのか。進捗としては、どこに山があるような感じなのでしょうか。

松風：進捗のマイルストーンとしては2024年、ここまでに構造改革のめどをつけるというスピード感で、進んでいきたいと考えています。

吉田：失礼いたしました。じゃあ24年までに終えて、25、26でジャンプアップするような感じなんですかね、利益としては。

松風：24年までに、構造改革部分にある程度めどをつけて、そこで生まれたリソースをレモンに集中させるという絵を描いています。

吉田：わかりました。はい、ありがとうございます。じゃあ不動産のところは、何か積極的に売却を行うとかではないってことですね。

松出：そうですね。不動産事業そのものは、恵比寿ガーデンプレイス、並びに札幌の資産については、われわれが資産オーナーとして、まちと一体で開発、価値を高めていくというスタンスでございます。

吉田：はい、わかりました。ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。そろそろ時間が近くなりましたので、次を最後の質問とさせていただきます。野村証券、藤原様、お願いいたします。

藤原：どうもありがとうございます。野村の藤原です。よろしく申し上げます。1点だけ、ちょっと伺いたいんですけど、国内酒類のそこなんですけど、黒ラベルの勢いは素晴らしいなというのは常々思っているんですけども、ビール集中というのは、非常にリーズナブルな戦略だなと思う一方、ちょっとこの発泡酒とか新ジャンルとか、ちょっとこういうところを縮小させていくという方針だと思うんですけども。やっぱりビールって、装置産業的なところもあるし、対流通を考えた場合、面でビジネスを取っていくみたいなのところがあるんじゃないかなんかと思っていて、この戦略を進めていく上で、例えば生産体制の抜本的な、もっともっと見直しをしていかないといけないんじゃないかなんか思っているんですけども。

ちょっとこのサプライチェーン周りの考え方というのを、RTDのところなんかはちょっと出てきているんですけども、もっと踏み込む必要があるんじゃないかと思っているので、この辺りの考え方を教えてください。以上です。

野瀬：私から、野瀬から。ありがとうございました。先ほど申し上げたビールの増減税すごく大きなインパクト、そこに向けて、ここ数年取り組んできたビールの、特に缶のところの成長ということ、この4~5年でもかなりボリュームそのものが、私ども増えてきまして、競合業界全体ではこの5~6年で、瓶も缶も成長なかったんですけど、当社は3割から4割ぐらい、絶対ボリュームで増えていってるんですね。

その観点で言うと、これからもう2回減税があるということ、このボリュームはさらに伸ばしていけると見えています。

併せて、国内で作る RTD のボリュームも今、社外に出しているものもありますけど、これも社内に取り込むということで考えると、トータルの製造ボリュームという観点で言うと、ビール類と RTD とを足していくと、おそらく合計で言うと、今私どもが作っているボリュームよりも増えていくことを、私たちの計画に織り込んでいるんですね。

なので、生産部門のところも、さらに踏み込むという判断は、今、私ども、この次期中期計画の中ではやっていないと。

ただ、どこで、どの商品をどう作ったらいいかという観点は、仙台工場を止めますので、これはやはり全国的なレベル感の中での生産のアロケーションというんですかね、これはしっかり取り組んでいこうという認識で進めていくつもりであります。以上です。

藤原：ありがとうございます。ということは、あれですかね、だからリソースの配分が、要は、発泡酒・新ジャンルにもかかってたところなんかを、よりビールとかブランド立ってる RTD のほうに、より仕向けていくという、そういう考え方ですかね。

野瀬：その通りで、去年の値上げ、2020 年の酒税の値上げによる新ジャンルの動き方が、かなりネガティブになっているということと、今回 10 月にビール、RTD 類、値上げをさせていただきましたけど、やはり低単価のものに対するお客様の反応意識はやや弱くて、戻りが若干弱いという読みをしているんですね。

だから、これから 4 年間という流れで、また価格が変わってきますので、やはりビールのほうにシフトさせながら、RTD を伸ばすということが、実績としても積みあがってきましたので、そちらの選択肢を選んだほうがやはり合理的だし、お客様の期待にも私ども、得意分野で応えられると認識してますので、その方向性で進めていきたいと思っております。

藤原：わかりました。ありがとうございます。期待しております。

司会：ありがとうございました。ここで、第 1 部の新中期経営計画説明会は終了とさせていただきます。

登壇

司会：引き続き、第2部の2022年度第3四半期決算説明会を行います。松出から説明をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

2022年12月期第3四半期 決算ハイライト



(億円)	2021 Q3 実績	2022 Q3 実績	増減	増減率
売上収益	3,091	3,458	368	11.9%
売上収益（酒税抜き）	2,345	2,616	272	11.6%
海外売上収益	547	725	179	32.7%
EBITDA	169	209	39	23.3%
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）	15	57	42	272.4%
事業利益率	0.5%	1.7%	1.2%	—
営業利益	239	75	▲164	▲68.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益	157	53	▲104	▲66.3%
ネットD/Eレシオ（倍）	1.1	1.2	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。

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 6/29

松出：はい、では私から、第3クォーターの決算説明会をさせていただきます。

お手元の資料の6ページ、決算ハイライトをご覧くださいと思います。

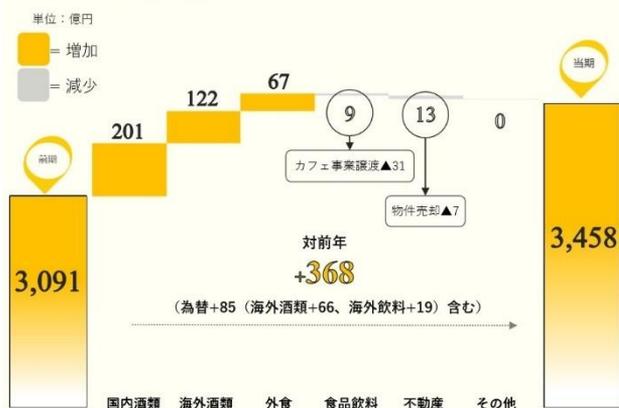
まず、売上収益につきましては、3,458億円、前期比368億円、12%の増収でございました。事業利益は57億円、前期比42億円の増益でございました。

親会社の所有者に帰属する当期利益でございますけれども、53億円ということで、前期比104億円の減益でございますが、こちらにつきましては、前年の不動産売却益の反動でございまして、前期と比べて、不動産売却益が216億円減少したことによるということでございます。

それから、会社計画との比較でございますけれども、売上収益、並びに事業利益については、計画通りに推移しているということでございます。営業利益以下はプラスで推移ということでございます。

北米での海外酒類の継続的な成長、外食需要の回復により増収
引き続き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増益

● 売上収益増減要因



● 事業利益増減要因



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

7/29

続きまして、増収増益の主な要因についてご説明をさせていただきます。

売上収益につきましては、北米での海外酒類の継続的な成長と外食需要の回復によりまして、増収でございました。

事業利益は、引き続き原価悪化の影響を受ける中で、増収効果、並びに外食事業、食品飲料事業の構造改革効果の創出によりまして、増益となりました。

具体的に見てまいりますと、売上収益につきましては、国内酒類の増収が全体の約半分強と、大きく貢献しております。

構造改革中の食品飲料につきましては、カフェ事業の譲渡の影響等で減収ということでございます。

不動産事業は、昨年の物件売却等の影響によりまして、減収となっております。

なお、グループ全体での円安による為替増収効果でございますが、85億円でございます。

次に、事業利益でございますけれども、原価悪化の影響が1-9月で60億円でございます。これを増収効果と構造改革効果によりまして、増益したということでございます。

なお、海外酒類事業でございますが、8月末にStone社を買収いたしまして、9月より損益を連結化しております。その影響もございまして、減益となっております。

今期の見通し

年間で▲85億円のコストアップが見込まれる（Q2時点の見通しより▲15億円悪化）

1-9月実績

- ・原材料高騰 ▲41億円
- ・その他高騰 ▲19億円
（国内▲35億円、海外▲25億円）

10-12月見通し

- ・原材料高騰 ▲18億円
- ・その他高騰 ▲7億円
（国内▲14億円、海外▲11億円）

各種価格改定およびコストコントロール等に対応

次に、原価悪化の影響についてご説明をさせていただきます。

今後の見通しでございますけれども、第2クォーター時点から15億円ほど悪化し、年間で85億円の悪化を見込んでおります。

1-9月では60億円、国内で35億、海外で25億ということでございます。4クォーターにつきましては、25億円、国内が14億、海外で11億と見積もっております。

なお、これらの影響につきましては、価格改定、並びにコストコントロール等に対応したいと思っております。

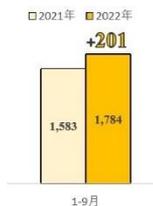
なお、来期につきましても、さらなる高騰が見込まれますけれども、基本的には、価格改定でカバーをしまいたいと考えております。

酒類事業 ～国内酒類～



原材料高騰等により変動費が増加し、ブランド先行投資、仙台工場償却費により固定費が増加するも、
 外食需要の回復、価格改定前の仮需がプラスに寄与し増収増益

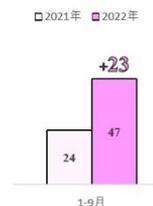
<売上収益> (億円)



主な増減要因

- ・ビール類+149億円
- ・RTD+5億円、和酒、ワイン、洋酒+33億円
- ・輸出+8億円
- ・その他+6億円

<事業利益> (億円)



主な増減要因

- ・ビール類：数量増+60億円、容器構成▲10億円
- ・RTD、ワイン、洋酒、和酒：数量増+9億円
- ・原価悪化▲18億円
- ・固定費▲28億円
 (うち広告宣伝費▲7億円、加速償却費▲8億円)
- ・その他(リベート減少、子会社等)+10億円

新型コロナウイルスからの回復状況

➢ 業務用販売数量の推移 (19年比)



まん延防止等
 重点措置

成長戦略 ビール(缶)の強化

- ビールTOTAL +20%
- ビール缶+2%



成長戦略 RTDの成長

- RTDは+1%と伸長(売上数量)
 『濃いめのレモンサワー』+38%(売上数量)
 新商品『三ツ星グレープフルーツ』好調な売れ行き



濃いめのレモンサワー前年超え継続(売上数量)



構造改革 仙台工場RTD内製化 ビール工場生産性向上

- 2023年RTD設備稼働に向け、順調に取り組み中
- 23年～：生産性向上効果10億円/年
- 24年～：内製化効果数億円/年

Copyright, 2022. SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

9/29

次に、セグメントごとに説明をさせていただきます。

まず、国内酒類事業でございます。

国内酒類は、原材料の高騰、さらにはブランド投資等の固定費増があったものの、外食需要の回復、さらには価格改定前の仮需の影響等もございまして、増収増益となっております。

売上収益でございますが、201億円の増収のうち、ビール類で149億円の増収でございました。このうち価格改定前の仮需の影響でございますけれども、約3分の1程度と見ております。

なお、ビール類の1-9月の売上数量でございますが、前年比11%増ということでございます。コロナ禍でもビールが20%増となりました。

また、RTDスピリッツ等で37億円の増、RTDにつきましては、濃いめのレモンサワーが引き続き貢献をしております。

次に、事業利益でございますけれども、事業利益は原価悪化の影響が18億円、さらに仙台工場のRTD化に伴う償却負担増、これ8億円でございますけれども、こうしたコスト増を、ビールをはじめとした増収効果でカバーいたしまして、23億円の増益となりました。

なお、新型コロナからの回復状況ということで、資料の右のほうに棒グラフを入れておりますけれども、業務用販売数量の推移、2019年比の数字になります。特にアップデートを差し替えたのが、7月以降ということで、第7波の影響を大きく受けた7月、8月でありましたけれども、行動

規制がなかったために、2019年比6割程度の水準が底であったということが、この状況から確認できたということでございます。

それから、様々な成長戦略の進捗状況ということで、ビール強化、それからRTDの成長といった成長戦略につきましては、着実に推進しております。また、仙台工場のRTD化といった構造改革も順調に推移しております。

酒類事業 ～国内酒類～ -エビスブランドの今後の戦略について-

プレミアムビールの先駆者としてビールの魅力を高め、広げたくたエビス
2021年より「Color Your Time!」を掲げ、お客様の時間に彩りを添える提案を強化。

リアルとデジタルにおいて顧客接点を際立たせるアクションの強化。

● 新リアル体験接点
恵比寿の街でのビール醸造（2023年末頃開業予定）



YEBISU BREWERY TOKYO

● デジタルプラットフォーム
YEBISU BEER TOWN

“エビス好き”がつながる街、
会員制のコミュニティサイト。
双方向のコミュニケーションが取れる機能を
9月に実装し、本格始動。



● 高付加価値新商品発売
エビスホップテロワール
ジャズ産フィンアロマホップ100%



Copyright. 2022. SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 10/29

次に、エビスブランドの今後の戦略について、少しご説明をさせていただきたいと思います。

昨年より、Color Your Time!というテーマを掲げまして、お客様の時間に彩りを添える提案を強化してまいりました。今後につきましては、リアルとデジタルにおきまして、顧客接点を際立たせるアクションを、さらに強化してまいりたいと思っております。

特にリアル体験の接点におきましては、ブランド名が地名となりました恵比寿駅、それから恵比寿という町、そして恵比寿ガーデンプレイスという当社の保有資産、さらにはYEBISU BARという当社外食事業というエビスブランドにつながるアセットを通じて、多くの方に情報発信をしていきたいと考えております。

酒類事業 ～海外酒類～

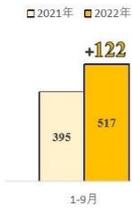


外食需要の回復、SPB*の家庭用強化による拡大が順調に進み増収

*SPB: SAPPORO PREMIUM BEER

原材料や運搬費高騰に加えて、Stone社買収の一時コスト等が計上された影響もあり事業利益は減益

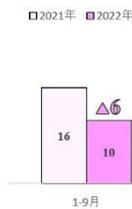
<売上収益> (億円)



主な増減要因

- ・外貨建+56億円、為替+66億円
- カナダ+81億円 (うち為替+49億円)
- アメリカ+39億円 (うち為替+16億円)
- ベトナム+2億円 (うち為替+1億円)

<事業利益> (億円)



主な増減要因

- ・カナダ+3億円
- ・アメリカ▲12億円
(うちM&A費用▲4億円、Stone社▲3億円)
- ・ベトナム+4億円

海外ビールブランド別売上数量推移



成長戦略

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 総需要▲4%に対して、当社実績は+1%



成長戦略

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) 総需要▲2%に対して、SAPPOROブランドは+18%と大きく上回る

海外ビールエリア別売上数量推移



成長戦略

- ▶ Stone社とのシナジー早期創出 22年は事業損失となる見通し 統合シナジーの創出で早期黒字化を実現する。



Copyright, 2022. SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

11/29

次に、海外酒類事業でございます。

こちらにつきましては、外食需要の回復に加えて、SAPPORO PREMIUM BEER のアメリカでの家庭用の強化によりまして、増収となっております。

一方で、原材料、運搬費の高騰に加えまして、Stone 社買収の一時コストの影響もございまして、減益となっております。

売上収益でございますけれども、北米での数量増等によりまして、122 億円の増収でございます。為替の影響は、約半分強の 66 億円でございます。なお、米国の増収のうち、Stone 社の新規連結の影響が 13 億円の増収効果ございました。

それから、カナダ、アメリカでのビールの販売状況について、少し補足をさせていただきます。

まず、カナダの状況でございますけれども、総需要は前年比 4%程度の減でございました。そのような中で、当社は 1%増と健闘いたしました。

米国につきましては、総需要は、前年比で 2%減、当社は 18%増と、市場を大きく上回ることができたということでございます。

次に、事業利益でございますが、こちらは、原価、並びに運搬費の高騰の影響が 23 億円ございました。それに加えて、Stone 社の M&A の影響が今期は 7 億円ございましたために、減益となっております。

なお、当社連結に伴う影響で、売上収益については13億円のプラス、事業利益は、採算としてはマイナスの3億円、M&Aフィーの計上による影響がマイナスの4億円でした。

10-12月の想定でいきますと、売上収益は、日本円で50億程度、事業利益については数億円のマイナスと見立てております。



次に、外食事業でございます。

売上収益は、規制緩和による外食需要の回復によりまして、67億円の増収で、前年の2.6倍の売上となりました。

事業利益は、増収に支えられました構造改革効果で、32億円の改善、先ほど松風からもありましたように、4-6月、それから7-9月も引き続き、黒字化を達成ということで、来期の黒字化の大きな布石となりました。

それから、コロナの回復状況ということで、サッポロライオン社の既存店売上高の推移、7月以降のアップデートをさせていただいておりますけれども、先ほど申し上げました国内酒類の業務用販売数量と、ほぼ同じような動きであることがご確認いただけるかなと思います。

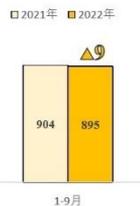
食品飲料事業



海外は増収だが、カフェ事業売却や不採算自販機の削減により減収
事業利益は構造改革効果が寄与し、増益

*オールレモン：レモン食品+レモン飲料

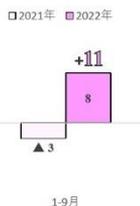
<売上収益> (億円)



主な増減要因

- ・自販機▲34億円
- ・クイエ事業譲渡▲31億円
- ・海外+47億円 (うち為替+19億円)
- ・その他+9億円

<事業利益> (億円)



主な増減要因

- ・国内+9億円
- ・構造改革+13億円、原価高騰▲15億円
- ・リポート減少、品種構成改善等+6億円
- ・その他+5億円
- ・海外+2億円
- ・売上増+4億円、原価高騰▲2億円

成長戦略

オールレモン*の売上拡大



- 巣ごもり需要の反動を受ける中、レモン飲料が好調に推移し前年並み (売上金額)

オールレモン*売上数量 推移 (1~9月累計)

※2019年を100とした場合の伸び率



構造改革

自販機オペレーター子会社再編

- 22年内に清算予定
- 23年～：7億円/年程度の効果が発現 (対2020年比)

カフェ事業譲渡

- 22年4月売却済み
- 22年～：8億円/年程度の効果が発現 (対2020年比)

神州一味増拠点再編

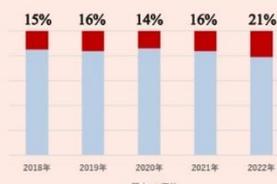
- 22年2月売却済み
- 22年～：4億円/年程度の効果が発現 (対2020年比)

成長戦略

海外の成長加速

- シンガポールを中心に世界60ヵ国以上に展開
- シンガポール国内+8%、輸出+28%と伸長 (売上金額)

食品飲料事業売上収益の海外構成比推移
※連結調整額除く



国内 ● 海外

<海外：ポッカ>

売上金額構成比 (POKKAブランド)



■ シンガポール ● マレーシア ■ 輸出

Copyright, 2022. SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

13/29

次に、食品飲料事業でございます。

海外は増収でございましたけれども、カフェ事業の売却、不採算自販機の削減の影響等ございました、減収でございました。

事業利益は、構造改革効果が寄与し、増益でございます。

売上収益でございますけれども、まずカフェ事業の売却による影響が31億円のマイナスでございました。この影響を除いた継続事業ベースですと、20億円強の増収でございます。

自販機事業の構造改革に伴う売上減が34億円ほどございまして、これを海外事業の成長がカバーしたという構造でございます。

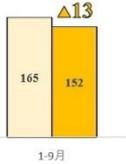
次に、事業利益でございますけれども、国内で原価高による影響が15億円ございましたけれども、構造改革効果のプラスの13億、さらには、その他のコスト削減、並びに海外事業の増益でカバーをいたしました。

戦略の進捗の状況でございますが、国内でのレモン強化と構造改革の推進、そして海外事業の成長と、着実に進行中でございます。

昨年の物件売却、YGP商業エリア*リニューアル工事による賃料収入減により減収減益

<売上収益> (億円)

□ 2021年 □ 2022年



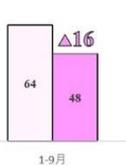
主な増減要因

- ・前年物件売却▲7億円
- ・YGP商業エリア*リニューアル工事▲3億円
- ・その他 (YGP*オフィス棟等) ▲3億円

1-9月

<事業利益> (億円)

□ 2021年 □ 2022年



主な増減要因

- ・前年物件売却▲4億円
- ・YGP商業エリア*リニューアル工事▲6億円
- ・水道光熱費▲2億円
- ・その他 (YGP*オフィス棟等) ▲3億円

1-9月

成長戦略

YGP*の物件価値向上とブランド再構築を通じた戦略的リーシングの展開

- フーディーズガーデンが4月に開業
- 商業エリア*が11月にグランドオープン
- 制震工事が完了、より安全・安心の最新鋭の制震ビルに

YGP*グランドオープンに関して

- ・11月8日(火) 地下1階から2階までの全フロアがオープン
- ・関東最大の売場面積となるゴールドウイン、DCMなどの新業態を含む全25店舗のテナントと、新しい働きかたを提案するオフィスエリアが、ほどよい距離感でゆるやかに集います。



成長戦略

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、3Q: 1件のエクイティ投資を実施

*YGP: 恵比寿ガーデンプレイス、商業エリア:センタープラザ

Copyright, 2022. SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

次に、不動産事業でございます。

昨年の物件売却等により、減収減益となりました。売上収益は13億の減収、事業利益は16億円の減益ということで、いずれも昨年の物件売却と、ガーデンプレイスの商業棟リニューアル工事の影響を受けております。

なお、恵比寿ガーデンプレイスにつきましては、今後の価値向上ということで、物件のビルのスペックの向上であるとか、まち全体のブランド再構築、それから戦略的リーシングで今後価値を高めていきたいと考えております。

営業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益



(億円)	2021 Q3 実績	主な内訳	2022 Q3 実績	主な内訳
事業利益	15		57	
その他の営業収益	255	固定資産売却益（232億円）ほか	37	固定資産売却益（16億円）ほか
その他の営業費用	31		19	
営業利益	239		75	
税引前利益	239		90	
法人税等	82		37	
当期利益	157		53	
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	157		53	

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 15/29

続きまして、営業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益でございます。

こちらは冒頭のハイライトで説明済みのため、割愛させていただきます。

サステナビリティ経営への取り組み



環境との調和

植物由来の生分解性バイオプラカップを
RISING SUN ROCK FESTIVAL 2022 in EZOで導入

生ビールを楽しみながら環境への取り組みに参加できる新たな体験機会を提供するため、バイオプラカップを開発。
その第1弾として音楽フェスで使用する新たな取り組みをスタート。大型の音楽フェスでバイオプラカップを導入する事例は日本初。使用済みカップは、生ゴミなどと一緒に生分解処理を行い、畑で有効利用される土壌改良材として堆肥化させ、資源循環を実現させる。



社会との共栄

株主優待制度を通じ北海道の海洋資源回復事業に寄付
創業の地、北海道の自然保護活動を支援

2021年度の株主優待制度を通じた株主様からの寄付金131万9,000円に同額を加えた263万8,000円を北海道の海洋資源回復事業に寄付。



ポジティブ・インパクト・ファイナンスの契約を締結

- ①三井住友信託銀行（株）との間で、同社が提供する「ポジティブ・インパクト・ファイナンス（資金使途を特定しない事業会社向け融資タイプ）」の契約を締結
- ②（株）みずほ銀行をアレンジャーとし、シンジケーション方式による「Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンス」の融資契約を締結。

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 16/29

最後に、サステナビリティ経営への取り組みです。

まず、環境との調和ということで、バイオプラカップの導入。社会との共栄ということで、北海道の自然保護活動支援、並びにポジティブ・インパクト・ファイナンスの実行ということを掲載させていただいております。

以降は参考資料でございますので、これをもちまして、説明はいったん終了させていただきます。ありがとうございました。

司会：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。

野村證券、藤原様、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。よろしく申し上げます。ちょっと2点伺いたいんですけど、まず1点目が、来期のコストアップの見方なんですけど、今期マイナス85億円のコストアップということで、来期の、ちょっと読みづらい部分あるかと思えますけれども、現状の外部環境が続けばという前提で、来期のコストアップのイメージを教えてください。これが一つ目です。

もう一つが、ビールを10月から値上げされてると思うんですけども、この値上げ後の数量の戻り方とか、ちょっと見えてる部分があれば、ここの部分の情報を共有いただきたいというのが2点目です。以上です。

松出：ありがとうございます。来期のコストアップということで、おっしゃる通り、まだ不透明な部分はあるんですけども、少なくとも今期85億円の悪化影響ということで、来期も相応にコストアップが見込まれるということでございます。

特に酒類事業が大きな影響を受けると考えておまして、国内が大体5割ぐらいで、海外が3割ぐらい、残りは国内の食品飲料、こんな感じで今捉えております。

具体的な金額は、また来期の計画の中でご説明をさせていただこうと思っておりますけれども、その中でも大きな要因としては、缶材ですね、それと、これはもう全般的にそうですけれども、エネルギーといったもののコストアップが見込まれるところでございます。

野瀬：はい、ありがとうございます。市況なんですけど、ちょっとまだ何とも言いようがないというのが正直な感覚です。値段は、特に家庭用のところについては、店舗回ると、しっかり値上げがされているということなので、それでお客様の、9月中にある程度、ご家庭用にお買い求めになったボリューム感が、1カ月経てば少しおさまるかなという見方をしていたのが、11月の上旬ぐらいまで少し残っちゃったなっていう感じがしています。ちょっとデータで今日お示しできないのであれなんですけど、まずそれが一つ。

それと、11月、もう1カ月見てくるとわかるかもしれないんですけど、やはり戻り、ビール類の家庭用の戻り具合でいうと、ビール側のほうが比較的早くて、第3のビール側がちょっと遅いという傾向になっていくんじゃないかなっていうのが、今、私が見ている感じです。

ただ、12月是最盛期にまた入っていきますので、一定レベルでの需要喚起をわれわれもやっていますと思ってますので、お客様にとっては、値段は上がりますけれども、お買い求めいただける環境をしっかりと作って、12月を迎えていきたいなと思っています。今ちょっとそんな感じですね。詳細のお話出来ずが申し訳ないですけど。

藤原：ありがとうございます。1点目のところで、ちょっと補足いただきたいんですけども、この御社の説明会の前に麒麟さんの説明会があって、来期のコストアップが、今期のコストアップよりも若干増えるインパクトがさらにくると。

例えば御社でいくと、今期マイナス85でいけば、どうでしょう、イメージ感でいくと100億みたいな、そういうコストアップがさらに来期くるっていう、そんなイメージ感なのかなと思うんです。そこでちょっと、大きく外れてないのかっていうのを教えていただきたいのと。

あと、国内酒類のウエイトが当然高まるというのは仕方がないかなと思うんですけど、そこは価格改定の効果で、しっかりオフセットしていく、あるいはそれにちょっとプラスおつりがくる、来期だけ見た場合ですね、おつりがくるっていうことでもいいのかどうか、ちょっとここだけ確認させてください。

松出：はい、否定はしません。

藤原：はい、まあそんな感じでということでもいいですかね、わかりました。じゃあちょっと補えるかどうかだけ、ちょっとお願いします、国内。

松出：来期の原価悪化の影響も、価格改定で十分賄えると考えております。

藤原：わかりました。ありがとうございます。

司会：ありがとうございます。シティ証券、三浦様、お願いいたします。

三浦：こんばんは、シティの三浦と申します。よろしく願いいたします。二つございまして、1点目は、先ほど野瀬社長がおっしゃったかと思えますけれども、尾賀様も含めて、経営の方々がおっしゃってたと思うんですけど、向こう2027年まで御社のボリュームは増えていくと思っていますっておっしゃったと思います。それって本当のことだと思えます。多分2%から3%、もうちょっと上いくかもしれません。

ビールのミックスも良くなるわけですから、そういう長期的な成長のポテンシャルを、改めてどこかの場でアピールするっていうのはいかがなものでしょうか。

ガバナンスとかいろんな問題があろうと、質問が先ほどありましたけれども、コストリダクションとかそういうんじゃないくて、サッポロビールはすごく美味しいものですし、元々、だから7年も連続して成長してるわけですから。

その将来をもっと、御社、正直な会社さんですので、正直なりに、そのポテンシャルをお示ししていただく場というのを一度、設けたほうがよろしいんじゃないかな、私、そう思います。向こう5~6年で見ちゃうと、御社が多分一番利益増えるんじゃないですか、このままいくと。

そういうことを考えますと、何となく勿体なくて、そういうコメント、次の決算でもよろしいので、今度は負の話じゃなくて、前向きな話を、どうぞ御披露していただきたいと思います。

二つ目は、ヤクルトさんとの協業について、どういう今進展があるのか教えていただければと思います。よろしくお願いします。

野瀬：1点目の話、三浦さん、ありがとうございます。力強いお言葉をいただき、ありがとうございます。折に触れ、私どもの情報発信がまだ足りてないということもあるのかもしれませんが、われわれが狙っていく戦略というのは、ビールを中心として、お客様のエンゲージメントをどう高められるか、リアル顧客接点のところに投資をしていこうと思っていますので、そういったことを含めて味を体験していける場を、たくさんいろいろ準備しながら。ビールのマーケティングというのは、やっぱりそこがすごく大事だと思っていますので、他社にはない、当社独自の取り組みということで、強化していきたいと思っています。

事業戦略をしっかり組み立ててまいりますので、折を見て、そういう機会を使わせていただきたいと思っていますので、ぜひ機会あれば、お飲みいただければと思っていますので、よろしくお願いします。ありがとうございます。

松風：ヤクルトさんとの協業についてお答え申し上げます。現在、サプライチェーン周り、それから販売周り、それから商品開発周りで、いろいろなお話をさせていただいている状況です。できるだけ、何か開示できるタイミングがありましたら、早めにアナウンスをしてまいりたいと思っています。

三浦：ありがとうございました。すみません、商品ってどういう商品が、サプライチェーンやら、販売やらということになるんでしょうか。わくわくさせていただければと思いますし、少しモデレートなコメントもよろしくお願いします。

松風：ぜひ期待してお待ちいただければと思います。今日のところは、こういうことで、ご容赦いただきたいと思います。

三浦：わかりました。どうもありがとうございました。

司会：ありがとうございました。そろそろお時間が近くなりましたので、以上で質疑応答を終了させていただきます。

最後に、尾賀より一言ご挨拶を申し上げます。

尾賀：長時間にわたりありがとうございました。冒頭に申し上げたように、本年の決算もきちんと、そして中計の達成もというところで考えております。またいろいろご意見なり、ご指導等、いろいろ頂戴できればと思っております。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]
