



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

2023年12月期 第2四半期決算説明会

2023年8月10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]	2023年12月期 第2四半期決算説明会		
[決算期]	2023年度 第2四半期		
[日程]	2023年8月10日		
[ページ数]	31		
[時間]	17:00 - 18:03 (合計: 63分、登壇: 27分、質疑応答: 36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 様	
	岡三証券	住母家 学 様	
	JP モルガン証券	吉田 亜未 様	
	野村證券	藤原 悟史 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2023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。まず、尾賀、松出の順に決算の概要を、決算説明資料パワーポイントに基づいて約30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。

まず、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。

サマリー



決算：増収・増益

(億円)	2022 Q2 実績	2023 Q2 実績	増減	増減率	
売上収益	2,138	2,385	247	11.6%	● 売上収益、事業利益は 増収増益
事業利益 (売上収益-売上原価-販管費)	▲22	35	57	—	● 営業利益、当期利益は 減益 (アンカー社の解散による一時コストの影響)
営業利益	▲2	▲28	▲26	—	● 原材料高騰等のコストアップは 価格改定で着実に吸収
親会社の所有者に帰属する当期利益	▲4	▲51	▲47	—	● 計画に対しては 順調に進捗

主要なトピックス

- 酒類事業において業務用販売数量および外食事業既存店売上高が順調に回復
- 黒ラベル缶は前年を上回る実績（ビール缶総需要▲6%）
RTDは基軸ブランドに加え、新商品「シン・レモンサワー」が好調に推移、成長を牽引
- 海外でのサッポロブランド売上好調トレンドは継続
- コロナ禍より実施している外食事業、食品飲料事業の構造改革効果が着実に利益貢献

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 3/34

尾賀：皆さん、こんばんは。尾賀でございます。本日はよろしくお願いいたします。

それでは、私からサマリーを申し上げます。

今期は、売上収益は 2,385 億円、前期比 247 億円の増収。事業利益は 35 億円、前期比 57 億円の増益になりました。営業利益はマイナス 28 億円、親会社の所有者に帰属する当期利益はマイナス 51 億円で減益となりました。こちらにつきましては、先般解散を決議いたしましたアンカー社の解散に伴う損失を計上したもので、一時的コストの影響と考えております。

それから、原材料コスト等のコストアップは価格改定で着実に吸収し、事業そのものの回復もあって、計画を上回る形で順調に進捗をしていると捉えております。

主要なトピックスは、酒類事業において業務用商品の販売数量および外食事業既存店売上高が順調に回復をしております。

業務用が増えているということで、ビール缶総需要は減っておりますが、黒ラベル缶は前年を相変わらず上回る実績となっております。RTD は基軸ブランドに加えて、新商品のシン・レモンソーワが好調に推移をしまして、成長を牽引している状況でございます。

また、海外でのサッポロブランドの売上好調トレンドは継続をしております。

さらに、コロナ禍の最中からずっと実施をしております外食事業、食品飲料事業の構造改革効果が着実に利益に貢献をするような状況になってきていると捉えております。

サステナビリティ経営への取り組み ～環境との調和～



サッポログループ環境ビジョン2050を更新

サステナビリティ重点課題の1つ、「脱炭素社会の実現」に向けて、「サッポログループ環境ビジョン2050」を更新
この更新目標の実現に向け、**2030年の温室効果ガス排出量削減目標を更新、FLAG目標を新たに設定**

【環境ビジョン2050】

スコープ1,2,3で、温室効果ガス排出量ネットゼロを目指します
使用電力を100%再生可能エネルギー由来にします

【2030年目標】

スコープ1,2 温室効果ガス排出量を2022年比で42%削減
スコープ3 温室効果ガス排出量を2022年比で25%削減
(追加)
FLAGスコープ1,2,3 温室効果ガス排出量を2022年比で31%削減

カナダ スリーマン社が「最も環境に配慮した企業100」に選定

Canada's Top Employersが主催する「Canada's Greenest Employers (2023)」に選定
従業員参加型で取り組みを推進した成果

1日あたり
約**30万**リットル
の節水を達成

廃棄物の
埋立地転換率を
60%から
97%に改善

ゲルフ工場
で
100%の
排水を処理



Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 4/34

もう一つは、中計で掲げていますサステナビリティ経営の取り組みです。進展した大きなものを二つご披露したいと思います。

サッポログループ環境ビジョン 2050 は 2019 年に設定をいたしました。新たにこの中で、温室効果ガス排出量の削減目標を更新しました。

昨年 2022 年の実績が確定したところで、2030 年の目標を SBT の認証基準に合致する高い目標に更新をいたしました。スコープ 1、2 で、2022 年比で 42%の削減、スコープ 3 で、2022 年比で 25%の削減を掲げております。

さらに FLAG スコープ、フォレスト、ランド、アグリカルチャーのいわゆる食品セクターの土地集約型部分のファームゲートまでの対象となっているガスの排出量につきましても、2022 年比で 31%の削減と大きな目標を掲げ、達成していこうと更新しております。

もう一つは、カナダのスリーマン社が、最も環境に配慮した企業 100 に選定をされました。Canada's Greenest Employers 2023 に選定をして、従業員参加型で取り組みを推進した結果として、この認定をいただいた形になっております。この二つをご披露させていただきたいと思っております。

サステナビリティ経営への取り組み ～サステナビリティ目標～



黒字実績値、青字目標値

区分	重点課題	具体的な取り組み	目標設定会社	目標年	目標	2021年	2022年	2026年	2030年	2050年
環境との調和	脱炭素社会の実現	自社拠点・サプライチェーンにおける温室効果ガス排出削減	スコープ1,2 サッポログループ	2050年	スコープ1,2,3 温室効果ガス排出量ネットゼロ	(スコープ1,2)				
				スコープ1,2 温室効果ガス排出量を2022年比で42%削減	184.1	189.3	149.5	109.8	0	
			スコープ3 サッポログループ (SB,PS,SBL※)	2030年	スコープ3 温室効果ガス排出量を2022年比で25%削減	(スコープ3)				
				スコープ3 温室効果ガス排出量を2022年比で25%削減	903.3	1,082.6	947.3	812.0	0	
※サッポログループ全体の当該排出量の2/3以上を占める						(FLAGスコープ1,2,3)				
FLAGスコープ1,2,3 温室効果ガス排出量を2022年比で31%削減						-	101.8	86.0	70.2	
社会との共栄	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	SRE		エリアブランド価値向上に資する持続可能なまちづくりの進捗	-	-			
			SB		「地域創生事業」の進捗	-	-			
			PS		日本のレモン生産の環境構築の進捗	-	-			
			PS, SGF	2030年	食料飲料事業に関する地域における学習プログラム(食育、出前授業、工場見学等)の実施件数	-	131件		140件	
人財の活躍	多様な人財の活躍	ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進	SH, SB, PS, SRE, SLN	2026年	ワークエンゲージメント(※1) 54以上	53.9	53.6	54		
			SH, SB, PS, SRE, SLN	2026年	女性役員比率12%以上、女性役員比率20%以上	-	8.3%	12%	20%	
			SH, SB, PS, SRE, SLN	2030年	女性管理職比率12%以上、女性管理職比率20%以上	4.2%	5.4%	12%	20%	
			SH, SB, PS, SRE, SLN	2026年	統合調査「未来価値創造に向けた挑戦」(※2) 3.0以上	2.6	2.7	3.0		
SH, SB, PS, SRE, SLN	2026年	プレゼンティーズム損失率(※3) 33.4%以下	36.3	34.4	33.4					

※1 ストレスチェック・従業員意識調査による指標<偏差値>

※2 ストレスチェック・従業員意識調査によるサッポログループ独自の調査指標 <1.0~4.0で数値化>

※3 ストレスチェック・従業員意識調査による指標 SH社と4事業会社の平均

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

5/34

既に公表しているサステナビリティの目標、それから今回新たに定めた目標、そして、昨年の実績からその現在地を一覧で見えていただくための表になっております。これは、後でご覧をいただければと思っております。

私からの発表は以上でございます。

司会：ご説明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

松出：若干補足をさせていただきます。1点、事業利益以下の状況ですが、アンカーブリューイング社の解散に伴う損失で、今期53億円計上しております。加えまして、前年には不動産売却益等のその他の営業収益がございましたので、その裏返しもありまして減益という状況になっております。

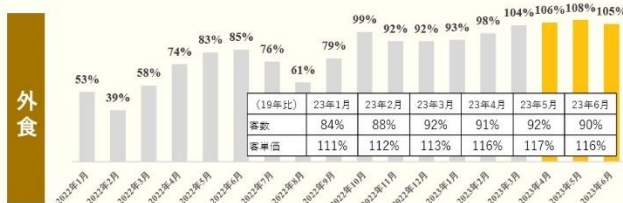
業績に影響を及ぼす外部環境の状況 ～新型コロナウイルスの影響に関して～



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は回復基調が継続



棒グラフ：業務用（瓶・樽）販売数量実績（2019年比）
折れ線グラフ：当社推計_業務用総需要（2019年比）



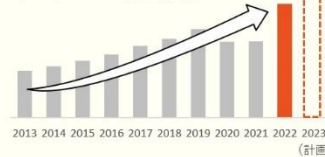
棒グラフ：SLN社既存店売上実績（2019年比）

黒ラベル、エビスの軸2品に加え、ラガービール瓶の好調が寄与し、総需要を上回る



10年間で数量は約2.4倍に（2013年-2022年実績対比）
2023年も1-6月は前年越え、通年でも前年越えを目指す

ラガービール瓶の伸長率
（2013年を1とした場合の伸長率）



1-6月の実績（対前年）



Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

8/34

続きまして、業績に影響を及ぼす外部環境の状況をご説明申し上げます。まず、新型コロナウイルスの影響に関してです。

国内酒類事業の業務用ビールの販売数量ならびにサッポロライオン社の既存店売上高の2019年比の回復度合いを、月別に棒グラフで表したものでございます。

昨年の3月以降、回復基調に入りまして、本年1月以降も順調に回復していることがご確認いただけるかと思えます。国内酒類、業務用ビールの販売数量ですが、本年1-6月で2019年比8割弱まで回復いたしました。

総需要を青の折れ線グラフで示しております。こちらは7割程度の回復と見られます。このアウトパフォームの一因ですが、サッポロラガービール、通称赤星と申し上げておりますけれども、これの瓶が好調に推移していることが一因です。

また、外食のサッポロライオン社の既存店売上高は、1-6月で2019年比103%とコロナ前まで回復することができました。来客数、客単価も2019年比をお示しさせていただいておりますけれども、来客数は9割程度で戻りきれていないものの、客単価でカバーしたというような状況でございます。

業績に影響を及ぼす外部環境の状況 ～原材料高騰等のコストアップに関して～



対2022年で▲140億円、対年初計画で▲15億円の**コストアップ**が見込まれるが、各種価格改定で対応追加のコストアップリスクは状況を注視しながら適宜対策を行う



Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

9/34

次に、原材料高騰等のコストアップについてご説明申し上げます。

前年比で本年は140億円の**コストアップ**を見込んでおります。年初発表時よりも15億円増加でございます。なお、140億円の内訳は、国内が110億円、海外が30億円となっております。

上期では65億円の**コストアップ**となりました。これらに関しましては、基本的には価格改定で対応をしていくということで、今後も注視しながら対策を講じてまいりたいと考えております。

2023年Q2 決算ハイライト



SAPPORO

(億円)	2022 Q2 実績	2023 Q2 実績	増減	増減率	(億円)	2022 Q2 実績	2023 Q2 実績	増減	増減率
売上収益	2,138	2,385	247	11.6%	事業利益	▲22	35	57	—
酒類事業	1,461	1,725	263	18.0%	酒類事業	▲5	50	55	—
国内酒類	1,097	1,211	114	10.4%	国内酒類	1	45	44	3159.9%
海外酒類	300	422	122	40.6%	海外酒類	2	▲3	▲5	—
外食	64	92	28	42.7%	外食	▲9	8	17	—
食品飲料事業	575	554	▲21	▲3.6%	食品飲料事業	▲8	5	13	—
国内食品飲料	463	424	▲39	▲8.4%	国内食品飲料	▲15	▲2	13	—
海外飲料	112	130	18	15.9%	海外飲料	7	7	0	1.1%
不動産事業	101	106	5	4.9%	不動産事業	26	19	▲6	—
その他・全社	1	1	0	8.3%	その他・全社	▲35	▲39	▲4	—

Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 10/34

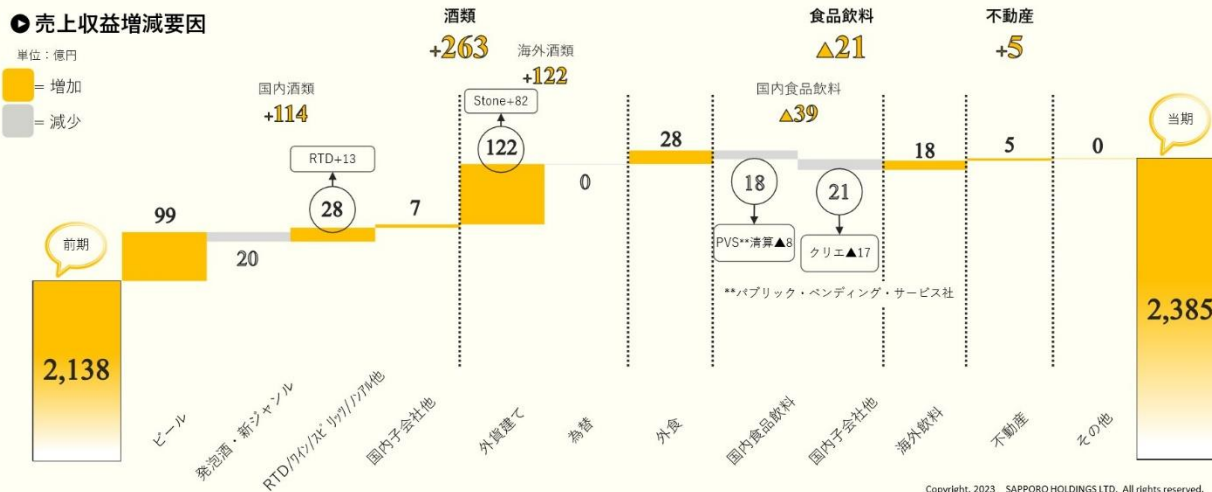
次に、セグメント別の内訳についてご説明申し上げます。

まず、左側の売上収益からでございます。売上収益の増収につきましては、酒類事業が263億円の増収で大きく牽引しております。食品飲料事業と不動産はほぼ前年並みというような状況でございます。

また事業利益、右側のほうです。増益を大きく牽引したのが、酒類事業の中でも国内の酒類事業が44億円の増益でございます。加えて外食事業の17億円の増益、それから国内食品飲料事業の13億円の増益が寄与いたしました。

食品飲料事業は前年のカフェ事業譲渡、自動販売機オペレーター子会社の清算などにより減収だが、国内のビール・RTD数量増やビヤホール等の外食需要の回復、海外のSPB*好調に加えて、価格改定効果やStone社新規連結効果が寄与し増収

*SPB: SAPPORO PREMIUM BEER



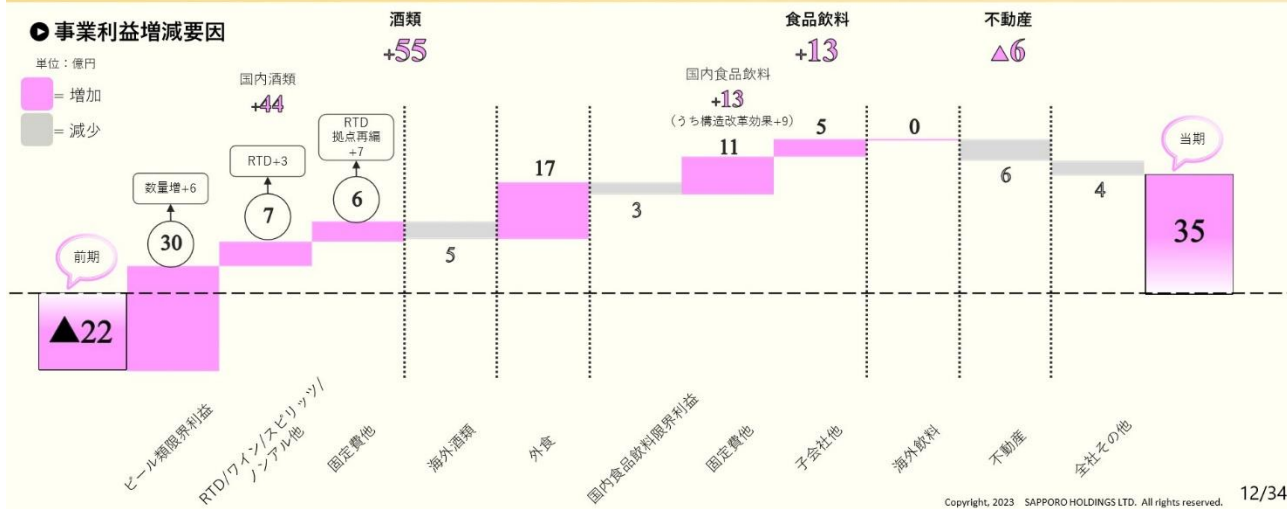
Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 11/34

次に、増収増益の主な要因についてご説明申し上げます。

売上収益は 2,385 億円、前期比で 247 億円、12%の増収となりました。セグメント別にご覧いただきますと、食品飲料事業のみが減収でございますけれども、主に昨年のカフェ事業の売却ならびに自販機子会社の清算の影響が 25 億円の減収要因となっております。

一方で、増収を大きく牽引いたしましたのは、国内酒類事業ならびに海外酒類事業でございます。国内酒類事業は 114 億円の増収。ビール・RTD の数量増ならびに価格改定効果が寄与いたしました。海外酒類事業は 122 億円の増収で、サッポロブランドの好調に加えまして、Stone 社の連結効果が 82 億円寄与いたしました。

不動産はYGP*オフィス空調工事により減益だが、酒類事業の増収効果や外食事業、食品飲料事業の構造改革効果により増益



次に、事業利益に移らせていただきます。

事業利益は 35 億円で、57 億円の増益でございました。こちらもセグメント別にご覧いただけますと国内酒類事業が大きく牽引し、加えて外食と国内食品飲料事業が寄与して増益となっております。

国内酒類事業につきましては、ビール・RTD の増収効果に加えまして、固定費のコントロールが寄与いたしました。

外食事業につきましては、増収効果に支えられました構造改革効果で 17 億円の増益。国内食品飲料事業は 13 億円の改善で、SKU の削減、自販機子会社の清算などの構造改革効果が 9 億円寄与いたしまして、採算改善を着実に進めることができました。

以上が、2023 年度第 2 クォーターの決算についてのご説明になります。

アクションプラン



アクションプラン詳細は
順次開示予定



※中長期的な企業価値向上へ向けたグループ戦略シナリオの策定のために、**グループ戦略検討委員会**を設置することとした（本年9月）

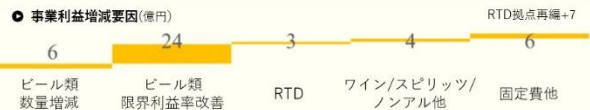
Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

次に、アクションプランの進捗をセグメント別の採算と合わせてご説明申し上げたいと思います。

酒類事業 ～国内酒類～



売上収益：1,211億円（前年比+114億円、+10.4%）
事業利益：45億円（前年比+44億円）



ビール強化 (1-1) は黒ラベルを中心に順調に進捗、10月の酒税改正に向けて取り組みを継続する

✓ ビール類・ビール販売数量の状況



◎ 「黒ラベル」のブランド強化に向けた取り組み



✓ **ビール構成比** 64% (2022年Q2) → 70% (2023年Q2)
総需要（当社推計）：ビール構成比 49%

✓ **ビール類酒税抜き売上単価** 対前年+12%



Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

まず、国内酒類事業でございます。

国内酒類事業は114億円の増収、事業利益は44億円の増益でございました。ビール・RTDの強化、固定費のコントロールが寄与いたしました。

ビール類の中でもマーケット拡大が見込まれるビールに関しまして、当社はビール強化の取り組みが、黒ラベルを中心に順調に進捗しております。今後、10月の酒税改正に向けまして、さらに取り組みを強化してまいりたいと考えております。

ビール類ならびにビールの販売数量の状況について、ご説明申し上げます。ビール類の販売数量ですが、当社は前期比1%増となりました。総需要は1%減で、プラスを牽引したのがビールでございます。そのビールの販売数量は、前期比10%増となりました。総需要は6%増でございます。業務用の回復という環境要因もございますけれども、需要が業務用にシフトする中で家庭用のビール缶が堅調に推移することができました。ビール缶の販売数量については、総需要がマイナス6%減と減少する中、マイナス2%と健闘することができました。黒ラベルの缶については、前年超えとなりました。

これらによりまして、ビール類の中に占めるビールの構成比ですが、昨年の第2クォーターよりも進捗いたしまして70%となりました。これは、マーケット全体の49%を大きく上回っている状況でございます。

酒類事業 ～国内酒類～ 

**RTD強化（1-2）は濃いめのレモンサワー、シン・レモンサワーが牽引
基軸ブランドへの重点投資と今秋発売予定の食中酒第2弾で年初計画の達成を目指す
生産拠点再編（2）も10月製造開始に向け順調に進捗**

✓ RTD（缶）計 対前年+9%
（売上金額ベース）



✓ 製造・開発強化の取組み

- ◎ RTD生産拠点再編
10月の製造開始に向け準備を進める
- ◎ 商品開発AIシステム「N-Wing★」の活用
N-Wing★を活用して開発した初の商品「男梅サワー 通のしょっぱ梅」を発売

濃いめのレモンサワー
発売3年目となるが好調に推移



対前年 +7%

RTD総需要（当社推計）：▲2%

シン・レモンサワー
3/22に発売、好調が継続（発売3カ月の販売数量としては過去最高※）
※当社発売の全国通年型RTDブランドにおける、発売から3か月のブランド1商品あたり平均売上数量ベース



対前年 +11%

対2014年 約2.7倍

（13年4月に限定発売、同年9月より通年発売）

男梅サワー
発売から10周年となるが、販売数量は着実に伸長




次に、RTD でございます。

RTD も順調に進捗しております。売上金額は、前期比9%増となりました。基軸ブランドの濃いめのレモンサワーが7%増と好調に推移いたしまして、新商品のシン・レモンサワーも順調に進捗することができました。

下期は、基軸ブランドへの重点投資ならびに秋に予定しております新商品で、さらに成長を加速してまいりたいと考えております。

また、仙台工場のビール製造停止、RTD 製造の生産拠点再編につきましても、順調に進捗しておりますことを付け加えさせていただきます。

酒類事業 ～海外酒類～



売上収益：422億円（前年比+122億円、+40.6%）

事業利益：▲3億円（前年比▲5億円）

● 事業利益増減要因(億円)

カナダ	アメリカ	ベトナム
7	▲11	▲1

Stone社損失・統合コスト含む (SPB*製造準備中のため) *SPB: SAPPORO PREMIUM BEER


カナダは数量増、単価向上により増収増益
アメリカはSPB*好調継続、機能統合も着実に進捗しているが、SPB*製造準備中（3-2）のため減益
下期の製造開始に向け準備を進める

◎ 各国の売上の状況

- **カナダ**
対前年+6%
 - ・規制緩和により、業務用を中心に市場は回復
 - ・総需要は前年を上回る
 - ・当社実績は総需要を上回り+6%と好調に推移
- **アメリカ(SPB*)**
対前年+2%
 - ・天候不順、インフレ等の影響を受け、市場は軟調
 - ・総需要は前年を下回る
 - ・SPB*は好調を維持し+2%と前年を上回る
- **ベトナム**
 - ・樽は好調に推移
 - ・缶はベトナム経済停滞、インフレの影響もあり、市況、当社実績ともに低調

✓ Stone社とのシナジーの状況

- ◎ **コストシナジー**
機能統合は着実に進捗し、**\$1.5M**のコストシナジーを創出
SPB*年内製造開始に向け、引き続き準備を進める
- ◎ **営業シナジー**
USA社とStone社のセールsteamを統合
組織小売に強いStoneチームと協働し、
大手米系チェーン約1,600店でSPB*の採用が決定
(従来の数百店舗規模の採用から大幅拡大)



Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 16/34

次に、海外酒類事業でございます。

海外酒類事業は122億円の増収、事業利益は5億円の悪化となりました。

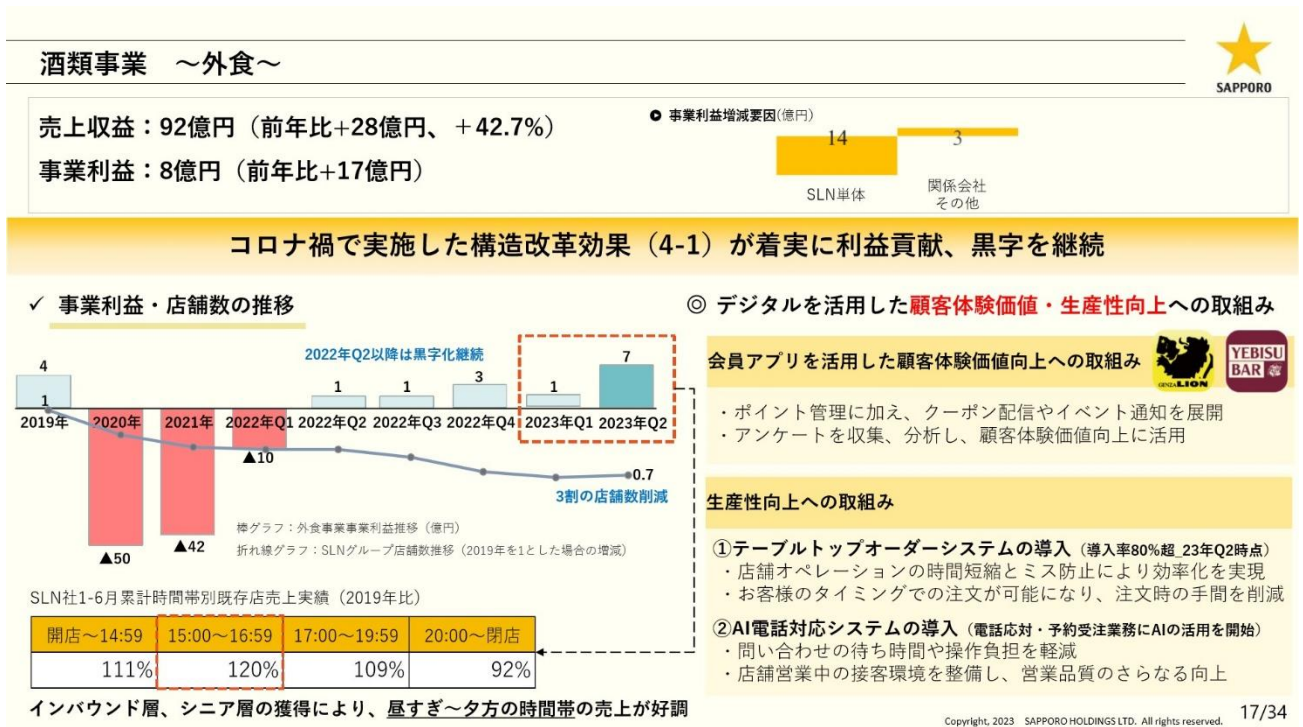
国別に状況を申し上げますと、カナダは数量増、単価改善によりまして7億円の増益となりました。一方、米国でございますが、SAPPORO PREMIUM BEERは好調を継続しており、また昨年買収いたしましたStone社との機能統合も順調に進捗しております。ただし、SAPPORO PREMIUM BEERの現地製造が現時点ではまだ準備中ございまして、今期は統合コスト等もございまして11億円の減益となりました。

国別の売上の状況についてご報告申し上げます。まずカナダでございますが、業務用市場回復によりまして、総需要は2～3%プラスで着地した模様でございます。当社は6%増と好調に推移いたしました。

米国でございますが、西海岸を中心とした天候不順ならびに全米のインフレの影響を受けまして、市場自体は前年を下回るような状況でした。このような中で、SAPPORO PREMIUM BEERは2%増と好調に推移いたしました。

次に、Stone 社とのシナジーの状況についてご説明申し上げます。まず、コストシナジーでございます。上期で2億円程度のコストシナジーを創出することができました。営業ならびにマーケティング部門の機能統合の効果が大きいということです。

営業シナジーは、組織小売に強い Stone 社の営業チームと協働いたしまして、1,600 店を有する大手チェーンへの SAPPORO PREMIUM BEER の採用が決定いたしました。今後、その売上拡大の効果が出てくると考えております。このように、さらなる機能統合ならびに SAPPORO PREMIUM BEER の下期製造開始に向けまして、取り組みを進めてまいりたいと考えております。

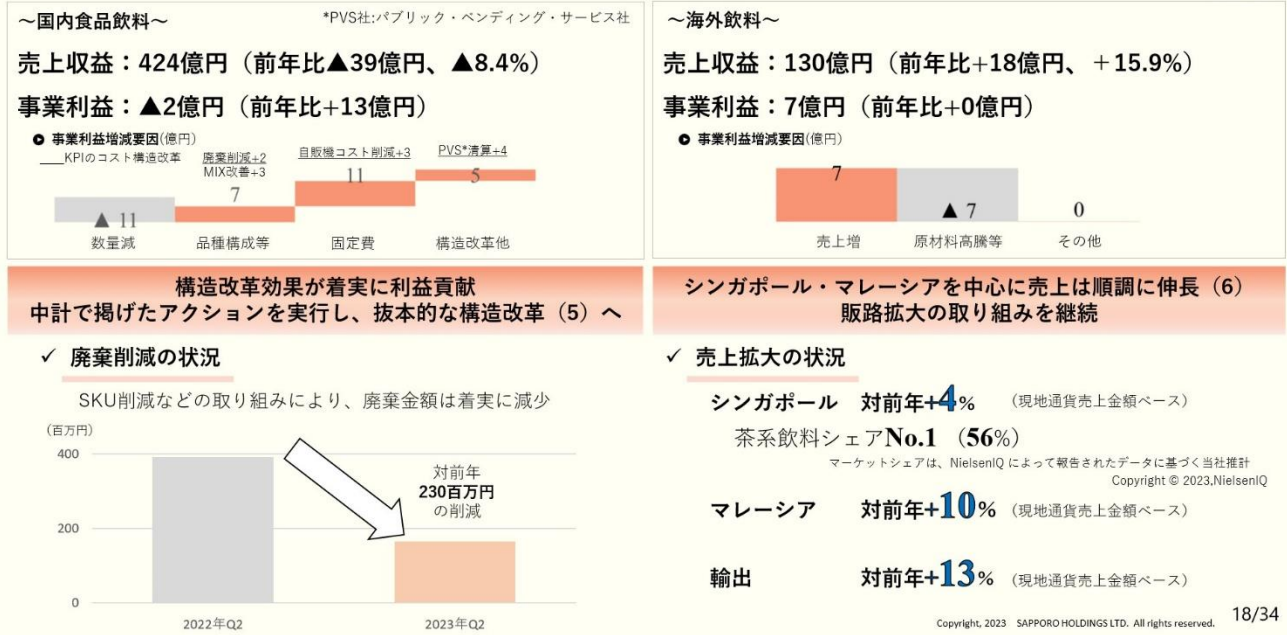


次に、外食事業でございます。

外食事業は28億円の増収、事業利益は17億円の改善でございます。増収幅は42.7%、約1.4倍の売上高でございます。2019年比約3割の不採算店舗の削減をコロナ禍から取り組んでまいりまして、昨年第2クォーター以降、各四半期で黒字化を達成することができました。

時間帯別の売上状況を記載しておりますが、これは2019年比です。遅い時間帯のお客様は、まだコロナ前よりも少ない状況でございますけれども、昼から夕方にかけてのお客様をしっかりと捉えることができたということで、インバウンド層やシニア層の獲得が寄与していると考えております。

食品飲料事業



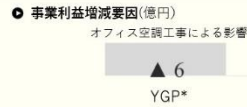
次に、国内食品飲料事業でございます。

こちらは39億円の減収、事業利益は13億円の改善でございます。売上は、構造改革の影響で減収となりましたけれども、事業利益については廃棄の削減、自販機コストの削減、不採算子会社の清算といった構造改革効果が9億円、それに合わせまして商品ミックスの改善があり、採算改善を着実に進めることができました。引き続き構造改革を着実に進めまして、利益改善につなげてまいりたいと考えております。

次に、海外飲料事業でございます。18億円の増収、事業利益は前年並みでございます。売上拡大につきましては、シンガポールが4%増、マレーシアが10%増、輸出が13%増と順調に伸長しております。販路拡大の取り組みを引き続き進めてまいりたいと考えております。

売上収益：106億円（前年比+5億円、+4.9%）

事業利益：19億円（前年比▲6億円）



*YGP: 恵比寿ガーデンプレイス

YGP*センタープラザで増収も、YGP*オフィス空調工事による減収、一時コストの影響により減益
資産回転型ビジネスモデル構築（7）、YGP*を中心としたコア物件の価値向上（8）の取り組みを進める

✓ YGP*の状況

◎ YGP*センタープラザ

来街者数はリニューアル**後1.5倍～2倍に
(**2022年11月リニューアルオープン)



◎ YGP*オフィス

空調工事***により稼働率は低下しているが、想定並みに推移
物件価値向上を進め賃料単価の維持向上を図る

(%) YGP*オフィス稼働率推移



✓ コア物件の価値向上への取組み

YGP*が「CASBEE-ウェルネスオフィス評価認証」****
最高位のSランクを取得

※築年数20年以上の都内賃貸オフィス物件としては初の事例



一般財団法人住宅・建築SDGs推進センターが認定した第三者機関が、
オフィスワーカーの健康性、快適性の維持・増進
を支援するハード・ソフト両面での取り組みを評価するもの

✓ 資産回転型ビジネスモデル構築の状況

・エクイティ投資

市況・案件を精査し、投資を先行

・3月にREIT準備室を新設、投資顧問会社を秋頃に設立予定

続きまして、不動産事業でございます。

こちらは5億円の増収、事業利益は6億円の減益でございます。恵比寿ガーデンプレイスセンタープラザのリニューアル効果により増収でございますが、従前よりご案内しております恵比寿ガーデンプレイスのオフィス空調工事に伴う稼働率の低下ならびにコスト増という影響がございまして、事業利益は減益となりました。恵比寿ガーデンプレイスを中心としましたコア物件の価値向上に向けた取り組みを、今後もさらに続けていきたいと考えております。

恵比寿ガーデンプレイスの、オフィスの状況について少し補足をさせていただきます。1-6月のオフィス稼働率ですが、空調工事の関係で77%の稼働率でした。前年が88%でしたので、11%のマイナスです。大部分が空調工事の影響で、空調工事の影響区画を除いた稼働率は90%程度という状況でございます。

現状77%という稼働率でございますけれども、既に契約等が決まって入居を予定しているものがございます。今後、年末にかけて稼働率は10%程度回復する見通しでございます。また、賃料単価につきましては、空調工事前の2021年末との比較で若干のプラスでございます。

また、恵比寿ガーデンプレイスはこちらに記載のとおり、CASBEE ウェルネスオフィス評価認証でSランクを取得いたしました。こちらは築20年以上の都内オフィス物件では初でございます。今後も安全性、快適性の向上、まちとしての機能、情報発信の強化、さらにリーシングの強化により、収益力の維持向上を図ってまいりたいと考えております。

アンカーブリューイング社の解散を決定、事業ポートフォリオの見直し（9）を進める
政策保有株式は9銘柄売却、恵比寿の地で酒類と不動産のグループシナジーを発揮（10）

✓ 事業ポートフォリオの見直し ～アンカーブリューイング社の解散～

環境変化の影響を受け、厳しい経営環境に

新型コロナウイルスの影響を大きく受け、特にサンフランシスコエリアではその影響が長期化したこともあり、売上が大きく減少

改善に向けた取組み

新商品の投入・商品リニューアルやブランド投資など様々な施策を実施

中長期的にみても収益性の改善を図ることは難しいと判断
速やかに事業整理を進め、構造改革を断行することとした

*SPB: SAPPORO PREMIUM BEER

アンカーブリューイング社の解散を決定
Stone社とのシナジー創出、SPB*を中心とした成長分野にリソースを集中

✓ バランスシート改革

政策保有株式9銘柄売却（4銘柄縮減）

売却額：929百万円

※売却額及び銘柄数は、SH社とSB社を対象としております

✓ 不動産を活用した国内酒類のブランド発信

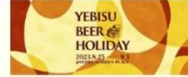
● 「YEBISU BREWERY TOKYO」

2024年4月に「YEBISU BREWERY TOKYO」を開業
35年ぶりに恵比寿の地でビール醸造を再開

● 「YEBISU BEER HOLIDAY」

エビスビール発祥の地である恵比寿の街ならではの
新しいエビス体験を提供

YEBISU BREWERY TOKYO



Copyright, 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

20/34

次に、全社の戦略推進状況でございます。

事業ポートフォリオの見直しをいたしまして、アンカーブリューイング社の解散を7月12日に決定しております。解散に伴う損失は、60億円を想定しております。うち53億円を第2クォーターにて計上いたしました。なお、この60億円の損失につきましては、年初計画の中で想定した範囲内とご理解いただければと思います。年間10億円近くの赤字を出していた事業でございますけれども、この7月をもちまして、止血がほぼ完了したことをご報告申し上げます。

バランスシート改革についてです。事業ポートフォリオの見直しに加えまして、政策保有株式の売却を進めております。上期では9億円の売却、下期も引き続き取り組みを進めてまいりたいと考えております。

ご案内済みのYEBISU BREWERY TOKYOでございますが、明年4月に恵比寿ガーデンプレイスにオープンの予定でございます。恵比寿ガーデンプレイスからエビスビールのブランド価値をしっかりと発信してまいりたいと考えております。

また、YEBISU BEER HOLIDAYです。こちらは昨年同様開催で、8月25日から9月3日まで恵比寿ガーデンプレイスのセンター広場にて行わせていただきます。

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）

* は期末決算にて開示予定

		Q2実績		通期		中計目標
		2022年Q2	2023年Q2	2022年	2023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）	64%	70%	68%	71%	79%
	利益率改善：酒税抜き売上単価（1-1）	-	+12% (前年比)	-	+9% (前年比)	+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）	-	+9% (前年比)	-	+23% (前年比)	+74% (22年比)	
生産効率化：自社製造比率（2）	69%	62%	73%	64%	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）	323万函	349万函 (対前年+8%)	661万函	747万函	1,000万函
	コストシナジー（3-1~3）※1	-	\$1.5M	-	\$4M	\$23M
国内食品飲料	コスト構造改革（5）	-	5億円	-	10億円	20億円
海外飲料	売上拡大 海外売上金額（6）※2	-	+5.1% (前年比)	-	+3% (前年比)	+30% (22年比)
不動産	収益構造多様化 流動化事業の資産構成比（7）	-	*	3.7%	7.2%	19.2%
	YGP**の価値向上 平均賃料単価増加率（8）	-	*	-	+0.4% (前年比)	+2.5% (22年比)
**YGP: 恵比寿ガーデンプレイス						
全社	事業ポートフォリオの抜本的整理（9）		4億円	10億円 (前年比)	5億円 (前年比)	-
PVS社***清算効果+4億円 アンカー社の効果はQ3以降発現見込み						
***PVS社：パブリック・ベンディング・サービス社						

Copyright © 2023 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

21/34

最後に、アクションプランのKPIの状況でございます。

赤の点線で囲ってある部分が、2023年第2クォーターの状況でございます。全般的には順調に推移しています。一部RTDの成長に関しましては、現状との乖離が少し大きい状況ではございますけれども、下期の基軸ブランドの強化と秋の新商品で、しっかりと達成を目指していきたいと考えております。

また、不動産事業につきましては、短期の指標管理が馴染まないということもございまして、年間の数字の開示を予定しております。

また、全社の事業ポートフォリオの抜本的整理の中に、アンカー社の効果を記載しておりますが、第3クォーターから発現するというところでございます。

このように、国内酒類を中心に順調に本年の前半を終了させていただきました。引き続きのご支援を賜ればと考えております。

以上で、私からの説明を終了させていただきます。ご清聴ありがとうございました。

司会：ご説明ありがとうございました。

質疑応答

司会：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、一問一答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するために、お一人様2問までとさせていただきます。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。それでは一つ、国内のビール事業について伺いたいです。業務用市場の回復で業務用ビールがいい、外食も既存店が非常に改善しているところまではよくわかります。その中でも、家庭用の黒ラベルの缶が非常に好調だということで、アウトパフォームをしている主な要因の一つになっていると思います。その背景を教えてください。

あと、10月に酒税改正があった後、ビールカテゴリーの改善が基本的には続くと考えてよろしいのか。特にビール構成比が非常に高いので、相対的にも強みを発揮し続けるのかどうか、その辺りを教えてください。これが一つ目です。

野瀬：野瀬からお答え申し上げます。黒ラベルのブランドコンディションについては、継続している状態が続いています。今年に限らず、去年より、競合との競争関係においても比較的優位に戦えていると思っています。ブランドコンディション自体が比較的健康的であると同時に、当社の伸びしろの部分はかなりあると思っています。

日本の様々な得意先、コンビニエンスストアやスーパーマーケット、ドラッグストア、まだまだ当社の商品が全部カバーできていないという状況が、競合のブランドと比べたらあります。このカバー率自体が、まだまだ100に近づいていける状況がこれからも続いていくと考えています。そういう状況もあって、ビールの缶のマーケットの中でも優位に戦えていると思っています。

ビールのカテゴリーの缶のビールについては、国内におけるビール各社とも、競争の大きな中心になってきています。ここの中での戦い方は大事だと思っていますけれども、比較的5年、6年前からビールの強化をしっかりと取り組もうということで、マーケット拡大がさらに進むことを前提に考えると、まだまだ拡大の余地があると思っています。

10月に、店頭価格が税金分については下がっていくことになれば、さらに6缶パックでもまた買いやすくなってきます。その成長についても期待もしたいし、逆に言うと、私ども黒ラベル、エビスを中心にまだまだ投資も十分できていないという認識を持っております。ここはチャンスだという認識の中で、ブランド投資を含めて進めてまいりたいと思っています。しっかりと取り組んでまいりたいと思っています。よろしく申し上げます。以上です。

佐治：ありがとうございます。1点だけ確認させていただきたいのは、上期は他社さんで安めのビールが出てきたり、一時的に売上を伸ばされたりしているところがあります。基本的にブランドコンセプトやパッケージも含めて違うので、黒ラベルにはほとんど影響がなかったということよろしいですか。

野瀬：瞬間風速的に影響がなかったとは申し上げませんが、私たちがやろうとしているビールのプレミアム化、ビールの物語化という観点で言うと、いわゆるブランドコンセプトが全く違います。一時的にはゼロとは申し上げませんが、長期的な視点で見ると、この戦略のほうが意味を持つと思っています。

黒ラベルについては、今年も大阪や福岡で体験イベント等をやっておりますし、相変わらず銀座の黒ラベル THE BAR は好調で、6月はコロナ前の売上を超えてくるような状況になっています。本当に若い人にたくさん来ていただいているので、そういうブランドの有り様みたいなことを考えると、価格差は比較的私どもの商品のほうが高いですが、十分戦っていけると認識しております。

佐治：ありがとうございます。2点目ですが、下期の通期の業績ガイダンスを今回据え置かれていらっしゃるの、業績の前提について全社的に教えていただきたいです。上期で事業利益が57億円増えましたということで、下期については通期を据え置かれたので15億円ぐらい減益になる、減収減益のご計画に差し引きするとなります。

10月の酒税改正で仮需が一部あったりして、御社の場合はビールが減税になるので、そこまで環境が悪くないような気がします。伺いたいのは、事業利益を含めて業績ガイダンスを据え置かれていらっしゃる背景と、下期の15億円ぐらいの減益に何か影響を与えるようなものがもしあれば、マイナス要因として教えていただきたいです。お願いします。

松出：ご質問ありがとうございます。冒頭、尾賀から申し上げましたように、会社計画との推移ではプラスで推移していると申し上げさせていただきました。年間の見通しについては、慎重に見ていきたいというところで、あえて据え置いたとご認識いただければと思います。今後、事業の状況も足元もそんなに悪くない状況でございますので、どこかのタイミングで上方修正が必要であれば、上方修正していくと考えております。

またマイナス要素としては、当社の中でもフォーキャストしておりますけれども、原価高の影響が若干あるのかなというところ。今回も10億円増でお示ししております。一方でそれを打ち消す事業の強さを感じております。以上でございます。

佐治：ありがとうございます。慎重に見られたところはあるけれども、基本的にはマイナスになるリスクは、原価高ぐらいしかないということよろしいですか。

松出：トップラインがどうなるのかは季節商売のところもありますが、ほぼほぼ順調にいったらご理解いただければと思います。

佐治：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、お願いいたします。

住母家：岡三証券の住母家です。よろしくをお願いいたします。私は、国内酒類の業務用についてお伺いさせていただきたいです。このクォーターで8割弱まで回復しているということで、競合を上回って非常に好調に見えていますが、この考え方について少し補足でお伺いしたいです。

特に赤星の瓶が好調だとおっしゃっていたので、この背景について、例えば家庭用ビールのように、先ほどカバー率がまだ低かったから拡大しているとか、そういう背景で説明ができるのか。それとも今、人流が非常に戻っている部分を他社よりも多くキャッチアップできているのか。他社を上回る業務用の2019年比回復できている背景について、もう少しお伺いできますか。

野瀬：それでは続きまして、野瀬からご報告させていただきます。おっしゃるとおり、赤星というサッポロラガービールの動きが私どもの中でも異常値になり始めていまして、かなりモメンタムはいい状況です。理由は二つあります。

一つは、家庭用と同じと言えば同じですけど、やはり取扱店率が増えています。樽生ビールは他社さんのビールで、瓶ビールは複数銘柄置かれているお店が多くて、そういうところに当社のラガービールが東京に限らず、大阪も広島も福岡も少しずつ侵食し始めているという現状があります。増加分数は、全部が把握できているわけではないですけども、確実に増えていっている状況です。

それと、例えば一つの飲食店さんで、1銘柄ではないお店が結構今増えています。そこに他社さんのビールと当社のビールの赤星があると、その中の競争で当社のビールがその中でまた選ばれるという状況もプラスになってきています。そういうことを掛け合わせてビール、特に瓶ビールの競争上の優位性が今、発揮できている状況だと思っています。

この3年間は、当社の業務用の営業マンがなかなか活動が十分できていない状況が続いておりましたが、2類から5類に変わって5月以降、当社の営業部門もかなりアクティブに活動し始めています。そういう中で、売上が立てられる商品をどうやって展開できるかというのは、業務用酒販店さんを含めて大きな一つのチャネル拡大のチャンスだということもあるので、この動きは当分続くと私どもは見ています。

業務用の回復の度合いは、なかなかコロナ前までは戻らないという見方をしておりますけれども、そういった中でもアウトパフォーマンスとか好調な推移が赤星、ラガービールには期待ができるのではないかと見ています。私からは以上です。

住母家：ありがとうございます。ちなみにこのポテンシャルについては、もちろん2019年並みの100%に戻るかと言われると、外食で間引いているところとかもたくさんあるし、実態として難しいかなという気もします。これが、どれぐらいまで戻ると見られているかというところと、あと単純に価格差ではなくて、御社の取り組みによって販売数量、カバー率、地域が拡大しているというイメージなのか。若干販売単価差も出ているから、ダウントレーディングではないですけども、少し価格帯の安いところで御社がキャッチアップしているみたいな考え方もあるのかということも伺いできますか。

野瀬：販売価格差はありません。そういう値引き販売を一切していませんので、瓶ビールについては、価格差はないとご理解いただければいいかと思います。われわれの営業の活動に加えて、飲食店さん側から赤星を取り扱いたいとご指名も頂いています。営業マンが知らないわけではないですけども確認ができていないところでも展開が始まっている。そういう類の商品に少しずつなり始めていると、まさにお客様から選んでいただける赤星に、ここ数年で劇的に変わり始めていると私は見ております。

ただ、瓶ビールのマーケット自体が拡大方向に行くかと言われると、これはやはり難しく、今おっしゃっていただいたとおり、店舗の数や営業時間が短縮されたり、あとはお店の人手不足だとか働き方の変化もあります。業務用のところについてコロナ前までに大きく戻っていくのか、また、大きなパーティーの中で、瓶ビールの扱いがどうしても減ってしまうとか、そういうところもあるので、そこはあまり期待できない部分もあります。ただ、ブランドのコンディション、状況については、かなりいいものになり始めたと認識しております。

住母家：ありがとうございます。もう1点目が、海外酒類についてです。海外酒類の上期の利益進捗はどうだったのか。一応、第2クォーターも業績のところでは減益ですし、減益幅も縮小はしていますが減益になっている状況が継続しています。第2クォーターも減益幅が結構厳しいので、これをどういうふうに進捗として捉えればいいのか。まずはそこを伺いさせてください。

野瀬：海外酒類については、国別に言うとカナダは好調、年初計画より上回るように推移をしています。昨年グループ化しましたStone Brewing自体は、もともと赤字の会社を当社はグループ化し、アメリカ側での製造シナジー、物流シナジーを発揮することで、この事業体の体質を変えていくというプランニングで進めています。

新規連結が、この1-6月は去年はなかったものが乗っかってくるので、そもそも赤字が乗っかってくるのは前提に置いておりました。昨年の事業利益のレベルよりも5億円悪化しているのは、その要因が大きいです。

あとアメリカ側のStoneのところ、来年以降の新しいSAPPORO PREMIUM BEERをつくっていくにあたって、設備投資をかけていっています。そのための製造部門や倉庫部門の人を一部新規で採用するところも加味をしています。大きな意味でのシナジーは、来年以降に発現していきますので、今年についてはそれをある程度織り込んでいると、まずご認識いただければと思っています。

ただ、昨年大きく、特に下期で赤字が膨れ上がった要因の一つとして、アメリカ国外から引っ張ってくるSAPPORO PREMIUM BEERの輸送コストがかなり大きく、見込みより乖離をして、それが利益をマイナスに圧迫したことがありました。今年はそのフレイトコスト自体も落ち着いてきていますので、ほぼ予算どおりになってきます。そこは大きく改善はしていくと見ています。Stone側の今の状況を踏まえて進捗を見ておりますので、トータルで見ると年初計画どおりでおそらく着地をするだろうという見方をしております。以上です。

住母家：ありがとうございます。Stone社の取り組みについての進捗の確認をさせてください。上期で2億円のシナジーが出たというお話をされています。来期以降、SAPPORO PREMIUMブランドの製造が計画通りできるかが重要だと思います。ここについては問題なさそうかというところと、あとスライドの16ページに、大手米系チェーン1,600店で採用が決定されて、数倍ぐらいの規模になることが書かれています。売上と利益に対するインパクトのイメージがあれば、併せて伺いできますか。

野瀬：SAPPORO PREMIUM BEERの製造については、今年よりも来年のほうにインパクトが大きいです。来年は確実に製造がスタートし、100%ではありませんが計画どおり製造をスタートさせられるので、そこでシナジー効果が生まれてくると認識をしています。

1,600店の話はサッポロブランドですが、私どもにとっても結構インパクトがあるなと思って見えています。もともと日系やアジア系のお店にはサッポロビールは並んでおりましたが、いわゆる地元の米系のローカルチェーンにはなかなか入っていけないという課題がありました。そういう課題の中で、今回Stoneチームが動いてくれて、お店を獲得してくれたと。もともと数百店規模だったものが1,600店という、かなり大きなボリュームになっていると認識しています。

商品は、1点当たりの売上ボリュームを上げていくところが大事ですけれども、やはり取扱店率を上げていくことが大きな意味を持つので、特にアメリカみたいな大きなマーケットでは余計、まだ

まだサッポロビールの扱い率が高いわけではございませんので、こういうことが増えていくことがプラスになっていくと認識しております。私自身も期待をしたいと思っております。

住母家：採用されたというのは、今年ではなくて来年のことですか。来年にインパクトがあるイメージですか。

野瀬：これは秋以降に展開されていきます。

住母家：今期の第4クォーターぐらいから効き始めますか。

野瀬：1,600店に一気に配荷できるかどうかですけれども、それはもうお約束なので順次だとしても、この秋から入っていくとご理解いただければいいかと思います。

松出：製造面でのコストシナジーとか、物流面でのコストシナジーが大きいですがけれども、今年の下期にそれが実現できるように今体制としてはつくっているところです。いきなり垂直立上げということではありませんので、財務的にはプラスインパクトは来期の下期以降発現するというような目論見で考えております。以上です。

住母家：ありがとうございます。1点だけ。販路の拡大による定量的なイメージはありますか。売上と利益に対するインパクトのイメージみたいな。現状、このチャンネルにおいて展開している売上の規模でもいいですけど、イメージをいただくとありがたいです。

野瀬：具体的な数字を申し上げられるものが手元にありませんが、SAPPORO PREMIUMの年間のアメリカ側での対前年比で102%~103%ぐらいを見ています。特に、缶の成長が一番重要だと思えますけれども、そこについてはもう少しプラスになっていこうかと思っています。利益面とかボリュームに対してどれぐらいの影響が出るかということは、今日のご勘弁いただければと思っています。

住母家：わかりました。ただ、大きな良い話ということですね。

野瀬：はい、期待したいと思っています。

住母家：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。よろしくお願いいたします。1点目は、まず外食事業の収益性についてお伺いしたいです。今期の計画で事業利益率が2.4%で、中計の目標は5%だと思えますけ

れども、この上期は 8.7%既に出ています。このビジネスは下期に利益が立つと考えると、今後のこの事業の収益性についてどう考えておけばいいのかを教えてくださいたいです。

松出：ありがとうございます。着実に構造改革の効果を出しているというのが、この上期の状況であったかと思います。下期以降についても、同じ利益率で推移するのかもしれませんが、若干保守的に今見積もっている部分もご存知のとおり、人手不足から人件費の単価アップとか採用コストの増加もご存知です。上期ほどの利益率ではないと、今のところは見込んでいます。

コロナからの回復そのものは、今年に入ってから大きく変わってきている部分があるのと、それからインバウンドの効果がどういうふうに寄与していくのかについては、少し時間をかけて分析していく必要があるのかなと見ております。以上でございます。

吉田：わかりました。ありがとうございます。上期ほどの利益率ではないということですが、今期 5%を超えてしまうように見えてしまいますが、そういうことではないということですね。

松出：いえいえ、その辺は、乞うご期待とさせていただきたいと思います。

吉田：わかりました。ありがとうございます。2 点目は不動産事業です。プレゼン資料にも恵比寿ガーデンプレイスのところは計画どおりということですが、第 2 クォーターも減益ですけれども、下期は利益をフラットに持っていく計画です。不動産事業全体で見ても、事業利益計画は計画どおりでしょうか。

松出：現状のところは、そのようにご理解いただければと思っております。ただ、ここにも記載しておりますエクイティ投資に関しましては、われわれが想定したとおりにいかない部分もあります。要は市況とか、案件を精査しながら投資を実行することです。この部分についてはプラスというより、若干マイナスめで見えていただいたほうがいいのかと考えております。

ただ、ボリューム的には影響度合いとしてはそれほど大きくないと、あったとしても数億円レベルとお考えいただければと思います。

吉田：わかりました。エクイティ投資の部分が、今期の計画に対してはまだ進捗が遅いという形なのですね。

松出：はい、そうですね。

吉田：わかりました。ありがとうございました。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。野村証券の藤原様、よろしくお願いいたします。

藤原：どうもありがとうございます。野村の藤原です。よろしくお願いいたします。1点目、もう一度業務用のビールのところでお伺いたいです。第2クォーターは、御社の業務用が2019年比で80%レベル、マーケット70%レベルということなので、これがコロナ後のニューノーマルな水準という形で考えた方がいいのか。それとも、もう少し回復する余地があるのかをまず確認させてください。

野瀬：悩ましいところだと思っています。いろんな市場からの声や、私どもの聞こえてくる状況を聞くと、コロナ前が2019年だとすると、70%の後半から8割まで若干届かずというところが今の目線としては正しいかなと考えています。飲食店さんの既存店の売上高も、ライオン社の場合は復活してはいましたけれど、全体で見るとやはり営業時間が縮小した夜の時間が取れないとなると、なかなか戻りづらいかなと。

あと長期的な視点で見ますと、これは私の見方なんですけれど、業務用の樽生ビールはコロナ前から少しずつ漸減傾向が続いていました。4年間で結構いたんでしまったので一気に落ちているように見えますが、4年間もし何もなくて少しずつ落ちていたとすると、そこの乖離でいうと十数パーセントの差だという見方も逆にできます。2割が大きいような気もしますが、80%を切るところでの推移でこれから景気の戻り具合と、外食へのスタイルがどうかという結果での数字で見方が変わってくる、そんなふうに見ておくのが正しいのかなと感じます。

藤原：まず、今いただいた7割、8割届かないというのはマーケットということですね。御社はもっとアウトパフォームということ。

野瀬：今年はそうですね。

藤原：結局おっしゃったとおり、少しずつ少しずつ下がっていくところが、コロナによって早送りで先に来たということだと思います。結局、コロナの前の水準に戻りませんとなったときに、例えば今回の競合さんの決算の中でも業務用ビールの営業組織とか、その辺りにもう一度踏み込んだ、その組織の最適化というか、そういう話もちょっとずつ出てきています。

御社として、この業務用チャンネルでの採算をしっかりと維持していくための何らかの取り組みを、今やられていることがあれば教えていただきたい。あるいは、今後やっていかないといけないことがあれば教えてください。

野瀬：当社の場合は、コロナが始まる前から営業部隊の組織変更を既に進めていました。うまく説明できないんですけど、エリアごとの北海道から九州までの営業部門を、エリアごとの単位での採算を見ていくのではなくて、業務用と家庭用でのチャンネルごとで見ていく体制に、2019年から実はもう切り替えていたんです。

そうやって採算を可視化すると、やはり業務用での収益力の若干弱さ、またボリュームの大幅な減少が、この4年間にありました。その中で既に商品構造をどう変えていくかとか、やり方をどうしていこうか、また体制自体やお客様との関係をどうしていこうかというのは、いろんな意味での改革を進めてきていました。

併せて、今回値上げという観点で言うと、瓶と樽の実質値上げを今回10月にさせてもらうことになるんですけども、そういうことも、いわゆる採算改善のための一つの取り組みのポイントだったと思っています。

当社も、業務用については、家庭用と比べてどうしても収益力が若干弱いところがあるという認識をしておりましたので、実際結構変わり始めていました。この上期も、売上高の増に対して、利益がこれだけ改善が進んでいっているのは、業務用のところでの取り組みの成果も着実に出ていているという認識です。他社さんがどういうふうに動かれるか、私はあまり理解していませんけれども、そういうところについてもいろいろ知恵も出てきますので、進めていくことは可能だと思っています。

あと樽生ビールもそうですけれど、瓶ビールを展開するのは値引きするわけでもないため、そういう観点でもプラスに寄与してきます。商品ミックスの改善等も含め進めていきますので、劇的に変わり始めているような気がしています。この歩みを止めるつもりは全くありませんので、やっていこうと思っています。そういう認識でおります。

藤原：わかりました。あともう一つ、別の観点です。今回の年間のコストアップのところ、グループ全体で140億円という話で、来期以降の考え方、来期の考え方が何かございましたら教えていただけませんか。こちらで以上です。

松出：原価動向ということだと思います。当初目論んでいたのは、市況の動きを見ていると2022年の半ばをピークに下がっていったと、そこからすると来期以降については結構プラスが出てくる、原価が下がる方向に動くと思っておったわけですが、為替の影響が逆に動いてしまっていることから、なかなか楽観できない状況かなと思っています。

これ以上、どんどん上がっていくような要素はそんなに多くはないと思うんですけども、下がる要素もあまり見当たらないです。特に缶材ですね。それから小麦の相場の影響を受けて、大麦がど

うなるのかというところですけど、ご存知のとおりロシア・ウクライナの情勢次第で、こちらも足元ではどちらかというところネガティブな方向に働いていると思います。

ですので、いろんなドルベースの価格は下落基調にあるのかもしれないですけども、円ベースで捉えた場合には、まだ下がる余地が見つからないのが現状かなと見ております。もう少し推移を見守っていききたいところでございます。海上輸送費だけは大幅に低下している状況で、この環境だけは低下局面のままいくだろうなというところではございますが、インパクトはそんなには大きくないです。

藤原：なるほど。結局、サプライヤーさん自身もいろんなコストアップ、人件費もそうですけれども、加工賃とかも含めて、サプライヤーさんもしっかり値上げしていかないといけないという感じで、結局そういうので積もり積もってそこまで下がらないという部分もあるんですか。

松出：加工賃の部分はそうですね。でも缶材でいうと、大部分がアルミの相場に左右されると思います。確かに加工賃の部分も影響は若干あるとは思いますが。

藤原：なるほど、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した。まだお時間はございますが、ほかにご質問がないようですの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：熱心にお聞きいただきまして、ありがとうございました。着実に各社とも進捗計画に対しての進捗をしているところで、このまま今年の年間の計画達成をしまいにしたいと思います。引き続き、いろいろとご支援賜ればと思います。どうぞよろしくお願いいたします。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]

