



サッポロホールディングス株式会社

サッポロホールディングス株式会社

2024 年 12 月期 第 2 四半期決算説明会

2024 年 8 月 13 日

イベント概要

[企業名]	サッポロホールディングス株式会社		
[企業 ID]	2501		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2024 年 12 月期 第 2 四半期決算説明会		
[決算期]	2024 年度 第 2 四半期		
[日程]	2024 年 8 月 13 日		
[ページ数]	31		
[時間]	17:00 – 17:55 (合計：55 分、登壇：27 分、質疑応答：28 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[登壇者]	4 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)
	常務取締役	松風 里栄子	(以下、松風)
	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)

登壇

司会：投資家の皆様、こんにちは。今日は、サッポロホールディングス株式会社の 2024 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、ただ今より開始します。

今日は、サッポロホールディングス株式会社、代表取締役社長、尾賀真城、常務取締役、松出義忠、常務取締役、松風里栄子、サッポロビール株式会社、代表取締役社長、野瀬裕之、4 名が出席しています。

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を用意ください。

これより、尾賀、松出、松風の順に決算の概要を、決算説明資料をパワーポイントに基づいて、約 30 分程度説明したあと質疑応答を行います。会議全体の時間は、約 1 時間半を予定しています。

それでは、尾賀より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、順調に進捗

	(億円)	2023 Q2 実績	2024 Q2 実績	増減	増減率	
売上収益		2,385	2,477	91	3.8%	● 国内酒類のビール好調が牽引し増収
事業利益 (売上収益－売上原価－販管費)		35	35	0	1.1%	● 将来成長に向けた投資を行うものの、事業利益は前年並みを確保
営業利益		▲28	76	104	-	● 昨年の減損損失の裏返しや資産売却等により営業利益は大幅に増益し、黒字転換
親会社の所有者に帰属する当期利益		▲51	61	112	-	

上期の主な成果と課題

黒ラベルブランド中心にビールが伸長



顧客接点の拡大、新規顧客の獲得等により、黒ラベル缶、エビス缶ともに前年越え

米国・APACでのSPB成長



米国での米系チェーンでの取り扱い拡大
APACでのCB社*との協業開始により成長を実現
*カールスバーグ社

米国の採算改善

SPBの成長加速
米系チェーンの取り組み強化を継続する
Stoneブランドのリカバリー
Coreブランドに集中投資しリカバリーを図る
製造物流シナジーの最大化
生産効率やオペレーションの課題を解消する

中長期経営方針の具体化に向けた検討状況

本年2月公表の「グループ価値向上のための中長期経営方針」の具体化に向けた検討を進めており、検討状況について、次ページ以降のスライドに記載

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 3/30

尾賀：それでは、私からはサマリーをお話ししたいと思います。資料の 3 ページです。

中間決算、結果的には増収増益、順調に進捗しています。

増収の部分は、国内酒類のビールが堅調、好調であったということで、牽引をしたというのが大きいです。

そして、将来成長に向けた投資を行ってきましたが、事業利益につきましては前年並みを確保しました。

営業利益、そして当期利益につきましては、大幅に増益という結果になりました。

中長期経営方針の具体化に向けた検討状況



<検討状況>

国内 酒類	➤ 長期的視点で国内ビールシェア25%を目指し、より高い収益率を実現する。 ➤ 食品飲料事業との連携強化により、well-beingをテーマとしたノンアルコール、微アルコール類も含めた広義の「新しいお酒」の開発を強化 ➤ 既に決定している生産・物流体制の最適化等、バリューチェーンを見直し、今後の適切な経営リソース配分についても検討
海外 酒類	➤ 「高い品質」「洗練された味わい」「日本を想起するユニークさ」を持つSapporo Premium Beerへの投資を一層強化 ➤ 本年4月にホールディングスに国際戦略部を新設し、投資機会の探索、他社とのアライアンス、ガバナンス強化と意思決定迅速化に向けた専門組織体制を整備
不動産	・ 酒類事業の成長を見据えたグループ価値向上の観点から、将来のグループ価値向上に資する不動産の活用方法と、抜本的な事業ポートフォリオ変革のあり方について、考えられる選択肢を広く比較検討 (例) ✓ 恵比寿・札幌を中心に複数の物件を保有・管理するサッポロ不動産開発株式会社への外部資本導入や物件売却 ✓ 株主様からご提案いただいた税制適格スピンオフ ・ 今後検討の精度をより高めるために幅広い戦略パートナー候補から不動産事業の価値を高めるための具体的な提案等を受ける → 本年9月中旬を目途に外部からの提案募集を開始予定
その他	・ 食品飲料事業での構造改革推進や酒類事業とのシナジー追求をはじめとする将来の姿に関する検討 ・ 各事業戦略シナリオを着実かつ効果的に推進する上で最適な組織形態や機関設計のあり方に関する検討 ・ 事業戦略の推進を担う人材がより生産性高く、変革を断行できる組織文化の醸成に向け、専門家を起用した経営基盤の強化

⇒ 今後四半期の決算発表時に検討状況等を適宜お伝えし、重要な事項は時期を問わず適時適切に開示

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 6/30

もう一つ、6 ページをご覧いただきたいと思います。

本年春より中長期戦略プロジェクトが発足いたしまして、現在、検討しています。そして、本日、検討状況の中で発表できるものというところで、まとめたものがこちらになります。

ビールの他社さんが大型の新商品を発売しましても、当社につきましては、ビールは順調に推移しています。そういった意味で、さらにもっと現在のビールの状況の、いわゆる存在感をもっと高めたいという意味合いを含めて、長期的視点で国内のビールシェアの 25%を目指して、より高い収益率を実現するということを定めています。

そして、食品飲料事業との連携強化によって、well-being をテーマとしたノンアル、微アルを含めた新しいお酒の開発を強化、さらに既に決定している生産・物流体制の最適化、バリューチェーンを見直して、今後の適切な経営リソース配分についても検討します。

海外酒類につきましては、本年4月にホールディングスに国際戦略部を新設し、アライアンス、ガバナンス強化と意思決定迅速化に向けた組織体制を整備しています。

不動産につきましては、現状考え得る選択肢を広く比較検討すると同時に、今後、検討の精度をより高めるために、幅広い戦略パートナー候補から不動産事業の価値を高めるための具体的な提案を受けるといった段取りにしています。

これが、本日、皆様にお伝えする検討状況のお知らせという形になります。

私からは以上です。

司会：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。

SAPPORO

サマリー

決算：増収増益、順調に進捗

	(億円)	2023 Q2 実績	2024 Q2 実績	増減	増減率
売上収益		2,385	2,477	91	3.8%
事業利益 (売上収益－売上費用－営業費)		35	35	0	1.1%
営業利益		▲28	76	104	-
親会社の所有者に帰属する当期利益		▲51	61	112	-

● 国内酒類のビール好調が牽引し増収

● 将来成長に向けた投資を行うものの、事業利益は前年並みを確保

● 昨年の減損損失の裏返しや資産売却等により営業利益は大幅に増益し、黒字転換

上期の主な成果と課題

黒ラベルブランド中心にビールが伸長

SAPPORO

YEBISU

+10%

(ビール数量)

顧客接点の拡大、新規顧客の獲得等により、黒ラベル缶、エビス缶ともに前年越え

米国・APACでのSPB成長

SAPPORO

Stone

+20%

(SPB数量)

*カールスバーグ社

米国での米系チェーンでの取り扱い拡大
APACでのCB社*との協業開始により成長を実現

米国の採算改善

SPBの成長加速

米系チェーンの取り組み強化を継続する

Stoneブランドのリカバリー

Coreブランドに集中投資しリカバリーを図る

製造物流シナジーの最大化

生産効率やオペレーションの課題を解消する

中長期経営方針の具体化に向けた検討状況

本年2月公表の「グループ価値向上のための中長期経営方針」の具体化に向けた検討を進めており、検討状況について、次ページ以降のスライドに記載

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 3/30

松出：よろしくお願いいたします。

決算サマリーの3ページを少し補足させていただきます。

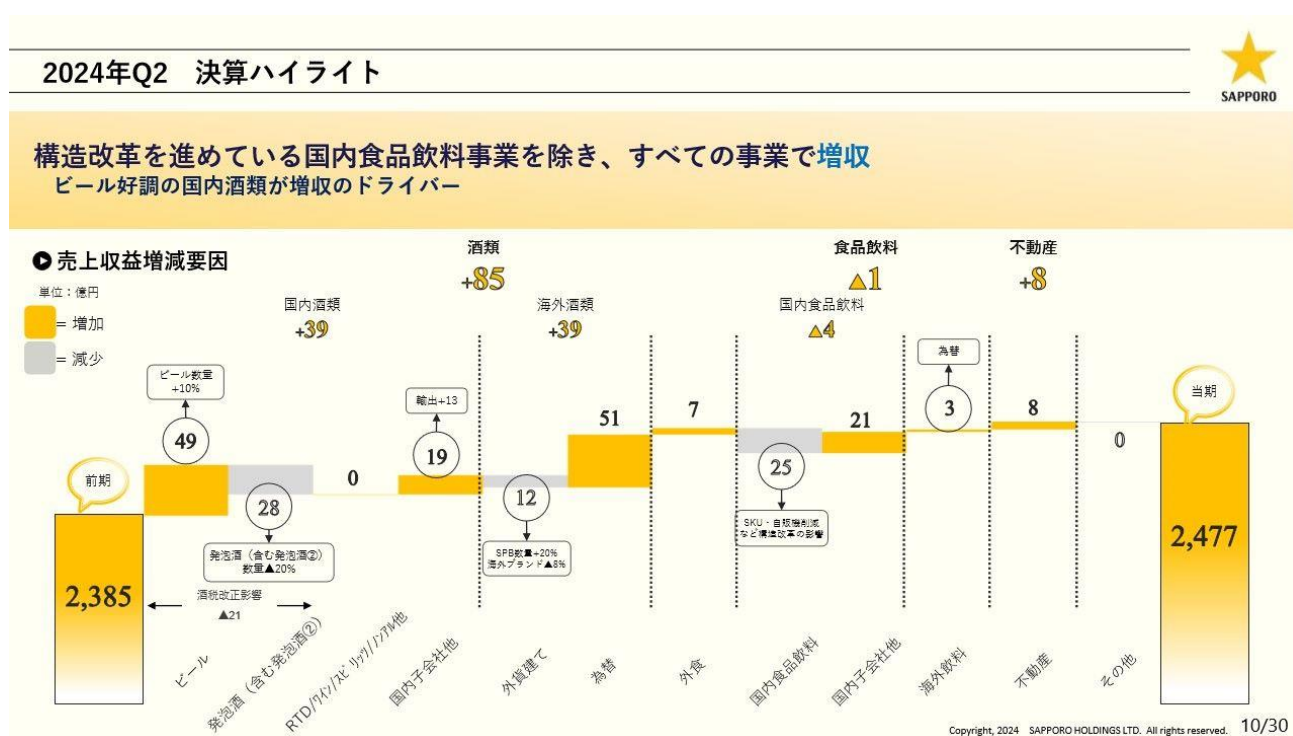
まず、会社計画との対比という点です。これについては計画どおりに進捗しているということ、まずもってご報告申し上げます。

それから、上期の主な成果と今後に向けた課題は3点あります。

1 点目が、国内酒類における成果です。黒ラベルのブランドを中心にビールが伸長しています。ビールの総需要は前期比 7%増でしたけれども、当社は 10%増ということで、アウトパフォームすることができました。特に黒ラベルブランドが 14%増と、これを牽引しています。

次に、海外での成果です。海外でのサッポロブランドの成長につきましては、引き続き好調を維持することができています。特に米国と APAC エリアで数量を伸ばし、前期比 20%増で推移しています。

一方で、課題といたしましては、米国の採算改善を挙げさせていただきました。ご承知のとおり、米国でのクラフト市場につきましては、前期比 7%減と低迷しており、その影響を受けて Stone ブランドが伸び悩み、採算改善が課題となっています。後ほど詳細につきましてはご説明させていただきます。



続きまして、増収増益の主な要因について、10 ページで説明させていただきます。

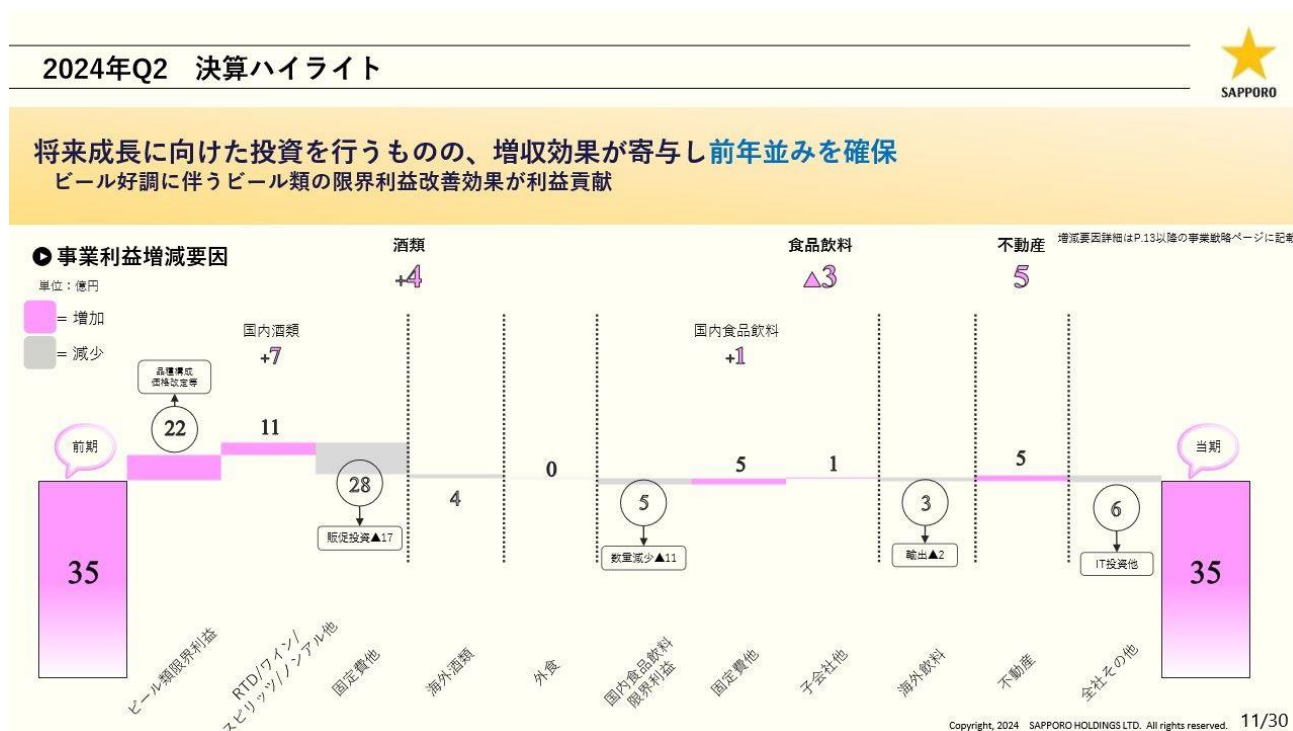
まず、売上収益の増減要因です。

売上収益につきましては、昨年来、構造改革を進めてきています国内食品飲料を除きまして、全ての事業で増収となっています。この増収を大きく牽引いたしましたのが、ビールが好調な国内酒類、それと海外酒類です。

国内酒類につきましては、39 億円の増収でした。ビールが数量を 10%伸ばした効果などによりまして、49 億円のプラス。この効果で発泡酒の減収をカバーしています。ビール類合計では 21 億

円、2%増と寄与しています。また、RTD、洋酒の数量増、ならびに輸出の増加も寄与しています。

海外酒類につきましては、為替の影響により増収となっています。



次に、事業利益です。

事業利益につきましては、マーケティング投資など、将来成長に向けた投資負担がありましたけれども、増収効果でカバーいたしまして、前年並みの利益を確保しています。

セグメント別に見ますと、ビール好調の国内酒類と不動産がプラス寄与です。

国内酒類は7億円の増益。ビールブランドのマーケティング投資拡大などによりまして、固定費が28億円増加する一方で、ビール数量増によるミックス改善効果、ならびに価格改定効果によりまして、ビール類の限界利益が22億円改善しています。加えて、RTDや洋酒の数量増、価格改定効果が寄与しています。

一方で、不動産につきましては、恵比寿ガーデンプレイスのオフィスの稼働率が改善いたしまして、5億円の増益となっています。

事業戦略：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

P.13以降のスライドでは、(1-1)～(10)のアクションプラン番号に沿って補足説明しております

	2023年	2024年	2025年～2026年
国内酒類	ビール強化 (1-1) ★ 酒税改正 RTD強化 (1-2) RTD生産拠点再編 (2) 完了		★ 酒税改正
海外酒類	機能統合によるシナジー創出 (3-1)	SPB (樽生) 米国国内にて製造開始 (3-2) 完了 グローバル生産・物流の最適化 (3-3)	
外食	不採算店舗の削減 (4-1) 完了 既存店の強化 (顧客体験価値向上)・注力業態へのシフト (4-2)		
国内食品飲料	抜本的な構造改革 (5)		
海外飲料	成長余地のある国での売上拡大 (6)		
不動産	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)	戦略変更に伴い業績への影響が軽微となったため、KPI対象外に変更	
全社	事業ポートフォリオの抜本的整理 (9) 「ブランド」「お客様や地域とのつながり」を軸に発揮するグループシナジー (10)	2024年までに抜本的整理を行い	その後も毎年ポートフォリオの見直しを行う

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 12/30

次に、中計に掲げましたアクションプランの進捗状況についてということで、全体像をお示しさせていただきます。

事業別に、それぞれポイントとなる主要な中計のアクションプランを表しています。一部完了したものもございまして、おおむね順調に推移していますことをご確認いただければと思います。

次ページ以降、事業別のシートで、この2Qの決算状況と併せてそちらもご説明させていただきます。

事業戦略：酒類事業



国内酒類

売上収益：1,250億円（前年比+39億円、+3.2%）

事業利益：52億円（前年比+7億円、+16.5%）

● 事業利益増減要因



黒ラベル缶を中心にビール好調が継続、ビールへの販促投資を一層拡大しているものの、限界利益率改善効果が寄与し増益

● ビール強化（1-1）：黒ラベルの好調継続、市場を上回り順調に伸長



✓ **ビール構成比 76%** (当社推計)
2024年：市場ビール構成比54%
2023年：市場ビール構成比49%

✓ **ビール類酒税抜き売上単価 対22年+16%** ミックス改善・価格改定により改善

顧客接点の拡大、新規顧客の獲得等により、
黒ラベル缶、エビス缶ともに前年越え



● RTD強化（1-2）：濃いめのレモンサワーは好調継続だが、全体では微増に留まり、計画に対してはビハインド

✓ **RTD (缶) 計 対22年+11%** (売上金額ベース) 参考) 対前年+2%
上期は前年越えだが、総需要を下回る水準となった
濃いめのレモンサワーを中心にリカバリーを図る



✓ **自社製造比率 96%** (通期計画88%を大きく上回る水準)

2023年10月仙台工場のRTD製造ラインが稼働開始後、着実に自社製造比率が向上

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 13/30

まず、国内酒類です。

国内酒類につきましては、黒ラベルを中心にビール好調が継続しています。ビールへの販促投資拡大など、固定費の増加を限界利益の改善効果が上回りまして、7億円の増益となりました。

ここで、ビールの販売数量につきましてご報告させていただきます。

ビール類の数量ですけれども、ビールと発泡酒を足したビール類では前期比1%増ということで、総需要を4%程度上回ることができました。これを牽引いたしましたのが、ビールです。そして、ビールの中でも、ビールの缶が14%増と大きく伸ばすことができました。ビールの缶につきましては、黒ラベルの缶が19%増と好調を継続しています。

そして、ビールの構成比について少しご説明させていただきます。

ビールカテゴリーについては、ご存じのとおり、収益性が高く、今後も市場拡大が見込める分野です。このビールの構成比につきましては、本年の第2クォーターで76%ということで、前年の70%からさらに拡大することができました。

なお、マーケット全体のビールの構成比は54%と推定されまして、当社のビール構成比はマーケット平均を大きく上回っておりまして、当社がビールに強みを有しているということもご確認いただけるかと思います。

今後につきましては、4月3日にオープンいたしました YEBISU BREWERY TOKYO も活用いたしまして、引き続きビール強化を進めてまいりたいと考えています。

一方で、RTD に関しましては、濃いめのレモンサワーが前期比 8%増と好調を継続していますけれども、全体では微増にとどまりまして、計画には届いていない状況です。下期については、濃いめのレモンサワーを中心にリカバリーを図ってまいりたいと考えています。

なお、昨年 10 月に稼働いたしました仙台工場の RTD 製造ラインにつきましては、自社製造比率向上に大きく寄与していることをご報告申し上げます。



次は、海外酒類です。

海外でのサッポロブランドの販売数量は、成長を継続いたしましたが、カナダのビール市場ならびに米国のクラフトビール市場が軟調に推移した影響を受けまして、海外全体では 4 億円の減益となりました。

ここで、市場の概況について、少し補足させていただきます。

カナダ、米国、ベトナムともに、ビール市場は前年を 3~4%下回って推移しています。

そのような中、サッポロブランドについては、成長を継続しておりまして、米国では Stone ブランドと共同での営業体制によりまして、米国系チェーンを中心に取り扱い店舗を拡大することができました。

APAC エリアでは、カールスバーグ社とのアライアンス国を中心に販売数量を伸ばすことができました。

一方で、米国の採算面におきましては、Stone ブランドの苦戦に加えまして、シナジー創出に若干の遅れも生じておりまして、採算改善を最重要課題と捉えています。

ここで少し、米国におけますブランドコンディションにつきまして補足させていただきます。

サッポロブランドと Stone ブランド、二つの大きなブランドを展開していますけれども、それぞれがプラスとマイナスで相殺しているような状況です。

市場の状況につきましては、ビールの総需要は 4%減、そしてクラフトの総需要が 7%減、インポートが 2%増と、このような状況の中で、サッポロブランドについては 8%増と堅調に推移しました。

Stone ブランドについては、クラフトの総需要を若干下回る状況でございまして、市場の影響に加えまして、コアブランドにシフトしていることも影響しています。

Stone の SKU につきましては、大体 7 割がコアブランド、それから 3 割がノンコアと区分しておりまして、コアブランドについては前年を少し超えて底堅い数量をキープしているという状況ですけれども、ノンコアが前年を割れているという状況です。

これを踏まえまして、今後の採算改善の方向性ですが、サッポロブランドの成長加速、Stone ブランドのコアブランドを強化、そして製造物流シナジーの最大化を含め、コスト面での改善も併せて進めてまいりたいと思っています。

事業戦略：酒類事業



外食

売上収益：98億円（前年比+7億円、+7.1%）

事業利益：8億円（前年比+0億円、+0.5%）

既存店舗の客数・客単価が向上し増収増益、想定通り順調に進捗

● 既存店の強化（顧客体験価値向上）・注力業態へのシフト（4-2）：店舗数は横ばいだが、既存店舗の客数・客単価が向上

SLN社既存店売上実績（前年比）

（前年比）	1月	2月	3月	4月	5月	6月
売上高	119%	118%	110%	106%	103%	108%
客数	113%	112%	105%	103%	99%	103%
客単価	105%	105%	105%	103%	104%	105%

外食事業の売上収益と店舗数の推移（1~6月累計）



店舗数_業態構成比



店舗数_地域別構成比



Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 15/30

次に、外食です。

外食については、既存店舗の来客数、顧客単価ともに向上することができまして、増収増益でございました。昨年5月からのコロナ5類移行の一巡効果ということで、1~4月が特に好調に推移することができました。また、その後も緩やかながら好調を継続しています。

増益幅につきましては、もろもろのコスト上昇の影響もございまして、小幅にとどまっています。

事業戦略：食品飲料事業



国内食品飲料

売上収益：420億円（前年比▲4億円、▲0.9%）

事業利益：▲1億円（前年比+1億円）

● 事業利益増減要因



商品改廃や不採算自販機の見直し等により数量は減少しているが、変動販売費単価改善等の構造改革が着実に進捗し増益

● 抜本的な構造改革（5）

✓ 構造改革の状況

変動販売費単価改善 対前年+4億円



2023年より実施してきたコスト構造改革の取り組み

- ・SKU削減による廃棄金額の減少 +3億円
- ・自販機不採算コラム削減 +7億円
- ・変動販売費単価改善 +6億円

海外飲料

売上収益：133億円（前年比+3億円、+2.1%）

事業利益：3億円（前年比▲3億円、▲49.5%）

● 事業利益増減要因



注力するマレーシアは好調だが、輸出の減少により減益

● シンガポール

CVS、ECは好調であるものの、インフレ影響等により微減

✓ シンガポール売上金額 対前年▲1%

（現地通貨売上金額ベース）

● マレーシア

販売体制強化により、売上拡大

✓ マレーシア売上金額 対前年+27%

（現地通貨売上金額ベース）

● 輸出

昨年発生した一部取引先の販売停止の影響で減収

✓ 輸出売上金額 対前年▲42%

（現地通貨売上金額ベース）

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 16/30

次に、食品飲料です。

まず、国内の食品飲料です。

商品改廃ならびに不採算自販機の見直し等によりまして、販売数量が減少した一方で、継続して取り組んできました変動販売費の単価改善効果、ならびに自販機関連コストの削減等によりまして、事業利益段階で1億円の改善となっています。

なお、2023年より実施してきましたコスト構造改革の取り組み効果は、16億円となっています。

次に、海外飲料です。

マレーシアの販売数量増ならびに価格改定効果などによりまして、人件費等の固定費増をカバーするものの、昨年同期中に中東エリア向けの輸出を停止した影響がございまして、3億円の減益となっています。

なお、この中東向けの輸出については、既に再開のめどが立っておりまして、今後徐々に回復する見通しです。



次に、不動産です。

札幌市のホテルを1月30日に開業したことに伴いまして、一時コストの影響がありますけれども、恵比寿ガーデンプレイスオフィス等の稼働率改善によりまして、5億円の増益となっています。

ガーデンプレスオフィスの稼働率の推移ですが、昨年の1年間の平均稼働率は79%でございました。一方、本年この上期におきましては88%、また6月時点では92%と大きく改善しています。

いまだ空調工事の影響で、稼働率を一定程度抑えざるを得ない状況ですが、工事区画を除くと、ほぼフル稼働の状況です。現状の92%という稼働率につきましては、年末までキープできる見通しです。

この稼働率改善の背景ですけれども、昨年はオフィス市況が厳しいことは当初から想定されていたため、空調工事の区画を比較的厚めに設けておりました。本年は順次、空調工事が終了して、新たなリーシングに入っていること、そしてご案内のとおり、都心のオフィス市況が改善傾向にあること、こういったことが主な要因です。

事業戦略：アクションプランKPI								SAPPORO	
※1 為替前提130円 ※2 現地通貨ベース（シンガポール通貨）		Q2実績			通期			中計目標	
		2022年Q2	2023年Q2	2024年Q2	2022年	2023年	2024年計画	2026年目標	
国内酒類	ビール強化・ビール類利益率改善								
	ビール強化：ビール構成比（1-1）	64%	70%	76%	68%	73%	79%	79%	
	利益率改善：酒税抜き売上単価（1-1）	-	+12% (22年比)	+16% (22年比)	-	+9% (22年比)	+11% (22年比)	+11% (22年比)	
	RTD事業の成長・生産効率化 他								
	RTDの成長：RTD（缶）売上金額（1-2）	-	+9% (22年比)	+11% (22年比)	-	+19% (22年比)	+31% (22年比)	+74% (22年比)	
海外酒類	生産効率化：自社製造比率（2）	69%	62%	96%	73%	63%	88%	88%	
	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	419万函 (対前年+20%)	661万函	716万函	809万函 (対前年+13%)	1,000万函	
	コストシナジー（3-1~3）※1	-	\$1.5M	\$5M	-	\$4M	\$11M	\$23M (22年比)	
国内食品飲料	コスト構造改革（5）	-	5億円	16億円 (対前年3億円)	-	13億円	20億円 (対前年7億円)	20億円 (22年比)	
海外飲料	売上拡大 海外売上金額（6）※2 OEM除く	-	+7% (22年比)	▲3% (22年比)	-	+2.8% (22年比)	+7.6% (22年比)	+30% (22年比)	
不動産	YGPの価値向上 平均賃料単価増加率（8）	-	-	-	-	+0.5% (22年比)	+2.8% (22年比)	+2.5% (22年比)	
全社	事業ポートフォリオの抜本的整理（9）	-	4億円 (22年比)	17億円 (22年比)	-	11億円 (22年比)	-	-	

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 18/30

最後に、アクションプラン KPI の進捗状況についてご報告申し上げます。

本年、第2クォーターの期中実績としてのご報告となりますけれども、利益に大きなインパクトを及ぼす項目につきましては、おおむね順調に推移しています。例えば、国内酒類のビール強化、ならびに国内食品飲料のコスト構造改革、また全社の事業ポートフォリオの抜本的整理といったものがそれに該当するかと思います。

一方で、RTD の成長、海外飲料の売上拡大につきましては、現時点では計画を下回って推移しています。RTD につきましては、コア商品を中心に下期の強化を図ってまいりたい、また海外飲料

また、このグループに、それぞれ複数の社外取締役、月1回のペースで参加していただきまして、進捗のモニタリング、それからアドバイスというところを行っています。また、取締役会におきましては、その進捗を月次で報告し議論するといった体制をとっています。

また、この中でも、酒類事業、それからグループ価値向上に資する不動産事業への外部資本導入、この検討につきましては特に重要性の高いテーマと考えています。専門的な知見を有する外部のアドバイザーを起用して、現在議論を進めているところです。

中長期経営方針の具体化に向けた検討状況



<検討状況>

国内酒類	➢ 長期的視点で国内ビールシェア25%を目指し、より高い収益率を実現する。 ➢ 食品飲料事業との連携強化により、well-beingをテーマとしたノンアルコール、微アルコール類も含めた広義の「新しいお酒」の開発を強化 ➢ 既に決定している生産・物流体制の最適化等、バリューチェーンを見直し、今後の適切な経営リソース配分についても検討
海外酒類	➢ 「高い品質」「洗練された味わい」「日本を想起するユニークさ」を持つSapporo Premium Beerへの投資を一層強化 ➢ 本年4月にホールディングスに国際戦略部を新設し、投資機会の探索、他社とのアライアンス、ガバナンス強化と意思決定迅速化に向けた専門組織体制を整備
不動産	・ 酒類事業の成長を見据えたグループ価値向上の観点から、将来のグループ価値向上に資する不動産の活用方法と、抜本的な事業ポートフォリオ変革のあり方について、考えられる選択肢を広く比較検討 (例) ✓ 恵比寿・札幌を中心に複数の物件を保有・管理するサッポロ不動産開発株式会社への外部資本導入や物件売却 ✓ 株主様からご提案いただいた税制適格スピンオフ ・ 今後検討の精度をより高めるために幅広い戦略パートナー候補から不動産事業の価値を高めるための具体的な提案等を受ける → 本年9月中旬を目途に外部からの提案募集を開始予定
その他	・ 食品飲料事業での構造改革推進や酒類事業とのシナジー追求をはじめとする将来の姿に関する検討 ・ 各事業戦略シナリオを着実かつ効果的に推進する上で最適な組織形態や機関設計のあり方に関する検討 ・ 事業戦略の推進を担う人材がより生産性高く、変革を断行できる組織文化の醸成に向け、専門家を起用した経営基盤の強化

⇒ 今後四半期の決算発表時に検討状況等を適宜お伝えし、重要な事項は時期を問わず適時適切に開示

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 6/30

次に、6 ページ目ですが、各事業の検討状況について補足させていただきます。

国内酒類事業では、長期的な視点で業界を取り巻く環境、この中での今後の成長を見据えまして、酒類というものの、あるいはお酒というところをより広義に捉えた再定義を進めています。

2月の発表でも触れましたとおり、サッポロ、エビスという基軸ブランドにつきまして、外食、それから不動産を含む当社グループのさまざまな機能を活用して、われわれならではのブランド設定、あるいは顧客体験をますます増やすという取り組みを計画しています。

本取り組みによりまして、われわれはものづくりの企業ではありますが、ビールを中心として、そこで生まれるコミュニティ、またそこからのさらなる経済価値を生み出すような体験、サービス、商品を拡充していく予定です。

また、長期的に酒類の環境の変化を見据えまして、食品飲料事業との連携をますます強化しまして、well-being をテーマとしましたノンアルコール、あるいは微アルコール、こちらも広義のお酒

に含まれるとわれわれは解釈したいと思っておりますが、この「新しいお酒」の開発にもリソースを投下し、強化していく予定です。

また、低収益のさらなる改善につきましては、既に本中計の中でも那須工場、それからワインに関わる生産体制の見直しを決定していますけれども、今後、物流体制の最適化を含みますバリューチェーンのさらなる見直しと強化、経営リソースの配分の見直しを一層進めていきたいと考えています。

基軸ビールブランドにつきましては、より積極的にリソースを投下するという事で、冒頭説明がありましたとおり、長期的な視点では国内のビールシェア 25%を目指したいと考えています。

次に、海外です。

Sapporo Premium Beer というブランドを基軸にしまして、「日本を想起するユニークさ」あるいは「高い品質」をテコに、北米を中心とした展開地域でのプレゼンスをまずは高めていきたいと考えています。

将来的には、インオーガニックという手段も含めました成長の実現に向けまして、4月にホールディングスに専門部署を新設いたしました。ここでは、投資機会の探索、他社とのアライアンス、また海外事業全体のガバナンス強化と意思決定迅速化に向けた体制を整備中です。

次に不動産につきましては、酒類の成長を見据えたグループ価値を向上の観点から、その活用方法と抜本的な事業ポートフォリオ変革のあり方について、専門家も交えて検討を進めています。

具体的には、サッポロ不動産開発株式会社への外部資本導入、個別の物件売却、また株主様からご提案いただいております税制適格スピノフといった、あらゆる選択肢を今、幅広く検討しているところです。

今後は、検討の精度をより高めていきたいと考えておりまして、幅広い戦略パートナー候補の方々から、不動産事業の価値を高める具体的な提案を受けたいと思っています。最もグループ価値向上に資する選択肢、道筋というところを、こういった提案も含めて明確にしていきたいと思います。

この外部からの提案募集に関しましては、来月9月の中旬をめどに開始する予定でありまして、改めてアナウンスをいたしたいと思います。

最後に、食品飲料事業についても、酒類事業とのシナジーと将来の姿について検討を進めています。

また、全体のグループの経営基盤ですけれども、将来の事業ポートフォリオに即した組織形態のあり方、それから機関設計のあり方にも踏み込んで、現在検討を進めています。

また、2月の発表のときにも少し触れましたけれども、基盤となる人財多様性、それから組織文化については、対処すべき大きな課題の一つと認識しています。こちらも別途、専門家を起用して、この基盤強化に着手いたしました。

本日は、まずは進捗の途中報告ということで、現状を、共有を申し上げましたけれども、今後は決算発表のタイミング、あるいは重要な意思決定につきましては適宜、進捗を皆様にお伝えしていきたいと思います。

以上、ご説明申し上げます。

主な質疑応答

【中長期経営方針関連】

（国内酒類）

Q.1 中長期経営方針で掲げた国内ビールのシェア 25%について、国内のビール市場は成熟しており、競争も激しく、黒ラベルの好調モメンタムをずっとキープするのは難しいと思うが、シェアアップの道筋をどのように考えているのか教えていただきたい。

A.1 当社はビール構成比が高く、黒ラベル・エビスのブランドコンディションも好調に推移している。一方でお客様の認知、購買の回数、カバー率はまだまだ競合と差があると認識している。着実に差は埋めてきているが、まだ差はあり、この部分は伸びしろでもあると思っている。広告投資や顧客接点づくりなどを行っていき、長期的に 4 分の 1 程度の存在感を示していきたい。具体的な戦略は他社の状況にもよるが、これまでやってきたことに加えて、新たなアクションを実施していきたいと考えている。

Q.2 新たなアクションというのは、認知度をより高めるための積極的なマーケティング投資ということになるのか確認させていただきたい。

A.2 わかりやすく言えばそうなるが、それ以外にも当然営業チャネルへの活動もあるし、顧客接点の拡大なども含まれる。複層的な取り組みを、ぜひチャレンジしていきたい。

Q.3 商品ポートフォリオについてはどのように考えているか、既存ブランド強化を継続していくのか、新たな商品展開を考えているのか、教えていただきたい。

A.3 基軸になる黒ラベル、エビスに加えて、ラガー瓶や北海道のクラシックなど個性的なブランドを保有しているため、既存ブランドを中心に成長の絵を描いていきたい。

Q.4 国内ビールシェア 25%を達成した場合、収益性に関してのアップサイドをどのように考えればよいか。

A.4 社内での組み立てはあるが、本日は回答を控えさせていただきたい。

（不動産）

Q.5 中長期経営方針の検討状況について、不動産の外部からの提案募集開始を9月にした背景、早い段階でなぜこういった決断をしているのかについて教えていただきたい。

A.5 スケジュール感については、2月に方針発表をしてから、各事業と今後の事業ポートフォリオのあり方、それから不動産の外部資本導入のあり方について、密に議論してきた。その中で不動産事業の外部資本導入について、あらかたの方向感が社内でまとまりつつある。また、前後して株主様からのご提案もあり、より幅広い検討に移るステージにあると考えた。一つの出口が明確に見えているわけではなく、さらに幅広い検討をすることによって、グループ価値向上への確度を高めていきたいと考えている。次のフェーズに移ったとご理解いただきたい。

Q.6 不動産の外部資本導入によるキャッシュの使途について改めて確認させていただきたい。海外への投資が中心なのか、シェア25%に向けて国内への投資を強化するのか、株主還元を行うのか、このあたりの考えを伺いたい。

A.6 国内外の酒類の成長に資する使途が主軸となる。また、有利子負債の圧縮を含めたバランスシートの改善も検討したい。株主還元についても全体のスキームやボリューム感が固まってからになるが、検討したいと考えている。

【酒類事業】

（海外酒類）

Q.7 海外のサッポロブランドについて、カールスバーグ社との協業もあり、APACを中心に大幅に伸長しているが、伸長している背景や今後の持続性・発展性について教えていただきたい。

A.7 大きなトリガーの一つがAPACでのカールスバーグ社とのアライアンスになる。シンガポールと香港とマレーシアの3か国でいいスタートを切っているが、カールスバーグ社のケイパビリティとアカウントの獲得の取り組みが順調に進んでいることが要因の1つ。併せて、韓国など他の国でも顧客接点が作られていることでボリュームが増えてきている。サッポロプレミアムビールのオリジナル性を担保しながら、各国での取り組みを強化していくことで、さらにボリュームを増やしていくということは期待ができると考えている。今年の上半期は顕著に数値に表れているとご理解いただきたい。

Q.8 Stone とのシナジーについて、進捗が遅れている背景と生産移管が年内に完了するののかどうかについて確認させていただきたい。

A.8 年内に完全移管できるようなスケジュール感で進めており、体制としてはほぼ整っているが、タイミングについては当初見込んでいたものからすると、1～2 カ月程度の遅れが生じている。これについてはあくまで遅れであるため、キャッチアップが可能という認識でいる。

シナジーを最大化させるためには売上の観点も重要となるが、Stone の減少による影響を受けている。当初計画していた製造数量に達していないことで、生産効率やオペレーション面での効果創出にも遅れが出ている状況である。コアブランドのコンディションは決して悪くないため、しっかりとリカバリーをしていきたい。

Q.9 海外酒類について、利益の進捗が遅れており、スリーマンについてもビハインドのように見受けられるが、リカバリーは可能かどうか教えていただきたい。

A.9 市況の変化や昨年の裏返し等もあり、上期は減益となっているが、シェア争いについては勝ち戦ができていることと、コストコントロールや春先の値上げを含めて、計画を達成する方向で進めていきたいと考えている。アメリカにおいても、生産の遅れが出ているが、しっかりとキャッチアップをしていく。コストコントロール含めて取り組みを進め、単年度だけでなく、中長期的な収益改善を実現していく。物流のシナジーについては創出できてきている。課題は生産面と Stone ブランドの数量にあるが、問題意識は現地含めて共有できている。結果が出るようにやっていきたいと考えている。

【不動産事業】

Q.10 不動産事業について稼働率が改善しており、上期も 7 億円増益となっている。計画では前年と横ばいとなっていたが、下期の見通しをどのように考えればよいか、何か注意すべきものがあるか確認させていただきたい。

A.10 現状は底堅く推移している状況にある。一方で、空調工事については継続しているため、一時コスト等も想定される。計画よりは若干いい進捗で進んでいる程度とご理解いただきたい。計画を大きく上回っているわけではない。