



2023年度 決算概況 – 2024年度 経営計画

※資料中、以下については略称を使用しております。

SH社：サッポロホールディングス株式会社 SB社：サッポロビール株式会社 SLN社：株式会社サッポロライオン

PS社：ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 SRE社：サッポロ不動産開発株式会社

SPB：SAPPORO PREMIUM BEER YGP：恵比寿ガーデンプレイス PVS社：パブリック・ベンディング・サービス社

2024年2月14日

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

1. サマリー	・・・ P.3
2. 中期経営計画の進捗	・・・ P.4~6
3. グループ価値向上のための中長期経営方針	・・・ P.7~P.11
4. 2023年度 決算概況	・・・ P.12~P.17
5. 2024年度 経営計画	・・・ P.18~P.40
6. 参考資料	・・・ P.41~P.55

2023年決算：中計初年度として順調なスタートを切った

- ビール強化と構造改革を着実に実行、増収増益、年初計画を達成
- 資本効率の面では、保有資産や政策保有株式の売却等、バランスシート改革を推進
- 利益成長を踏まえて、直近の配当予想から2円増配（45円→47円）を決定

2024年計画：構造改革に目途を立て、土台を固める年に

- 増収増益計画、構造改革に注力しつつも、将来成長に向けたブランド投資・人的投資も実行
- 年間配当は5円増配となる52円を予定、2期連続の増配

● 2023年決算	(億円)	2022 実績	2023 実績	増減	増減率
売上収益		4,784	5,186	402	8.4%
事業利益 (売上収益－売上原価－販管費)		93	156	63	67.9%
営業利益		101	118	17	17.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益		54	87	33	60.1%
ROE		3.3%	5.0%	-	-

● 2024年計画	(億円)	2023 実績	2024 計画	増減	増減率
売上収益		5,186	5,235	49	0.9%
事業利益 (売上収益－売上原価－販管費)		156	190	34	21.5%
営業利益		118	176	58	48.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益		87	100	13	14.6%
ROE		5.0%	5.5%	-	-

中長期経営方針の策定

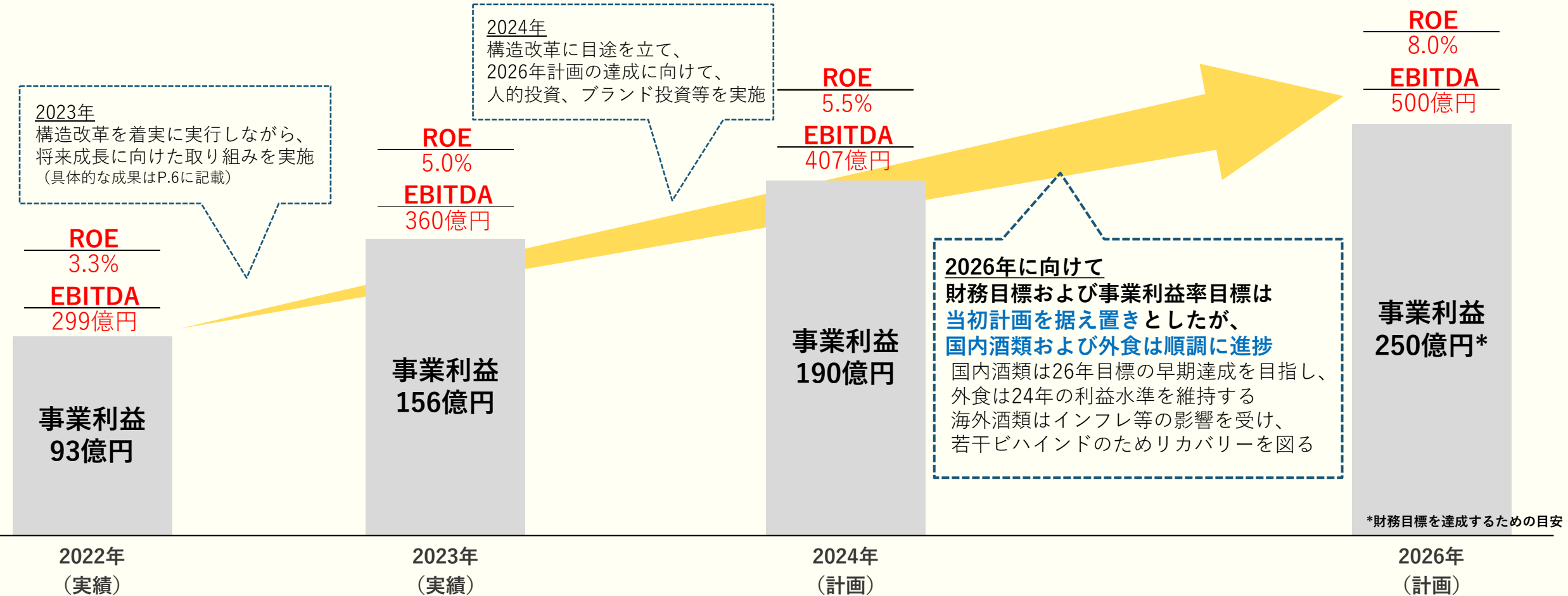
- グループ戦略検討委員会および取締役会での議論を踏まえ、グループ価値向上のための中長期経営方針を策定

中期経営計画の進捗

中期経営計画の進捗 ～2026年の計画達成に向けて～

2026年のROE8%達成に向け、順調なスタート

事業構造を転換し、新たな成長を実現すべく、2024年は構造改革に目途を立て、土台を固める年にする



事業利益推移

中期経営計画の進捗 ～2023年の成果～



2023年は構造改革を着実に実行するとともに、将来成長に向けた取り組みも実行

▶ 構造改革の主な成果

コスト構造改革

17 億円

(PLベース)

仙台工場再編
販促費効率化

(国内酒類)

店舗採算改善効果 (不採算店舗の削減)

24 億円

(PLベース)

不採算店舗の閉鎖完了
コロナ前比で3割削減

(外食)

コスト構造改革

13 億円

(PLベース)

SKU削減に伴う廃棄削減
自販機コスト削減等

(国内食品飲料)

事業ポートフォリオ整理

11 億円

(PLベース)

アンカー社解散決議
PS子会社整理

(事業ポートフォリオ)

バランスシート改革 (アセットライトの取り組み)

▲155 億円

(BSベース)

政策保有株式縮減
保有資産の売却等

(資産圧縮)

▶ 将来成長に向けた取り組み

ビール強化

+9%

(数量ベース)

黒ラベルブランド中心に
ビールが伸長

(国内酒類)

RTD強化

+16%

(数量ベース)

基軸ブランド成長により
過去最高売上達成

(国内酒類)

SPB成長

+8%

(数量ベース)

米国を中心に成長
米国販売数量は過去最高を記録

(海外酒類)

米国シナジー創出

\$4M

(金額ベース)

機能統合が着実に進捗
23年12月より米国での
SPBの製造開始

(海外酒類)

マレーシアでの売上拡大

+7%

(SGDベース)

注力するマレーシアが成長
(シンガポールは+6%)

(海外飲料)

グループ価値向上のための中長期経営方針

中長期経営方針策定の背景

「中期経営計画（2023~26）」の公表後、資本市場とのコミュニケーションの中で認識した「**資本効率の向上**」「**中長期的な成長戦略・目標の明示**」といった課題に対して、社外の有識者を交えた「グループ戦略検討委員会」で、多面的かつ客観的な議論を実施。

対処すべき課題

低い資本収益性

- 多様化した事業ポートフォリオにより、経営資源が分散、成長投資リソースがグループ内で競合

業績へのコミットメントの弱さ

- 組織風土、人財の多様性、成果主義の不徹底等の定性的な課題

強み

ビールの確固たる品質とブランド力

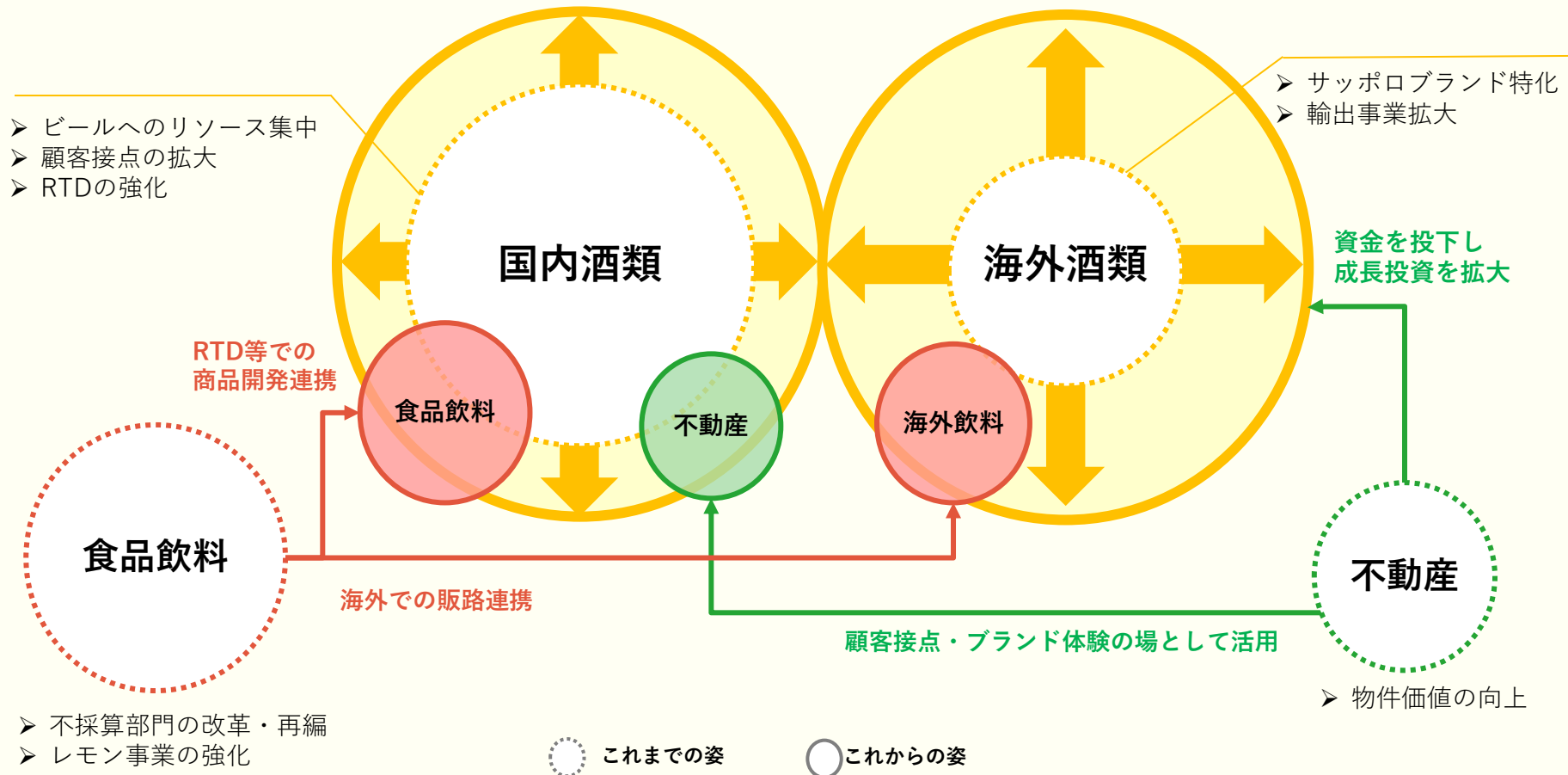
商品開発・生産技術力

顧客接点・ブランド体験の場

内在的課題や機会をふまえ、中長期的に目指す将来像および経営方針*を策定。

*現中期経営計画の先にある中長期的な企業価値向上のための経営方針

「競争優位な強みを有する事業」と、
 「酒類事業とのシナジーを明確に見出せる領域」に経営資源を集中し、
グループの総力を酒類成長による価値向上に昇華させる事業体へと変革する。



事業運営方針

創業来のDNAである
酒類の市場創造力に磨きをかけ、
ビール事業の拡大成長を推進する。

国内ビール

- 基幹商品（黒ラベル・エビス）への経営資源の集中投下
- ダイレクトな顧客接点を拡大

海外ビール

- サッポロブランドへの経営資源の投下
- 成長に資するM&Aを推進
- 専門性を持った組織の設置

新領域

- グループ内他事業との連携を強化し、RTDやノンアルコール領域で市場創造
- 外部パートナーとの共創

組織運営方針

変革の実行力を高めるため、
組織形態や組織運営の在り方等の再構築に取り組む。

組織強化

- 酒類事業を中核とした事業グループとして、事業持株会社などのグループ組織体制、ガバナンス体制の検討

人財強化

- 経営人財要件の見直し
- 外部人財登用による補完
- 社内人財育成制度の再設計

資本効率向上

- 資本コストに基づいた事業管理・財務運営方針の徹底

財務方針

資本効率の改善を重要課題と捉え、
ROE10%以上の達成を目指す。

- ROICを社内管理指標とし、事業別のWACCに基づいた事業継続判断基準を厳密化
- ROICツリーを用いた事業モニタリングの徹底
- 外部から取り込む資本も活用し、財務安定性を向上
- 政策保有株式の削減を前倒し、酒類事業に向けた成長投資の機動力を向上

変わらない点

- ビールファンに愛される高品質なモノづくり、商品開発・生産技術力による事業基盤強化
- 基軸ブランドへのリソース集中と収益力強化のための構造改革
- 海外における事業成長
- 資本効率、資本コストを意識した経営

変えていく点（現中期経営計画の先）

- 酒類/食品飲料/不動産の集合体から、グループの総力が、酒類成長による価値向上を実現する企業体へ
- 不動産に外部資本を導入し、ビール成長投資を大幅拡大
- グループの組織形態とガバナンス体制
- 資本収益性向上や海外成長実現に向けた経営幹部人財要件、業績コミットメントを高める人事等制度設計

2023年度 決算概況

2023年 決算ハイライト



	(億円)	2022 実績	2023 実績	増減	増減率
売上収益		4,784	5,186	402	8.4%
売上収益（酒税抜き）		3,642	4,008	365	10.0%
海外売上収益		1,022	1,196	174	17.0%
EBITDA		299	360	61	20.6%
事業利益 <small>（売上収益－売上原価－販管費）</small>		93	156	63	67.9%
事業利益率		1.9%	3.0%	-	-
その他の営業収益・費用		8	▲38	▲46	-
営業利益		101	118	17	17.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益		54	87	33	60.1%
ROE		3.3%	5.0%	-	-

2023年 決算ハイライト



(億円)	2022 実績	2023 実績	増減	増減率
売上収益	4,784	5,186	402	8.4%
酒類事業	3,346	3,769	422	12.6%
国内酒類	2,454	2,683	229	9.3%
海外酒類	740	886	146	19.8%
外食	153	200	47	30.4%
食品飲料事業	1,229	1,199	▲30	▲2.4%
国内食品飲料	983	935	▲48	▲4.9%
海外飲料	246	264	19	7.5%
不動産事業	207	217	10	4.7%
その他	1	1	0	4.3%

(億円)	2022 実績	2023 実績	増減	増減率
事業利益	93	156	63	67.9%
酒類事業	77	160	83	107.2%
国内酒類	85	142	57	67.5%
海外酒類	▲3	▲3	▲0	-
外食	▲5	21	26	-
食品飲料事業	18	16	▲1	▲7.5%
国内食品飲料	8	22	14	174.3%
海外飲料	9	▲6	▲15	-
不動産事業	65	58	▲7	▲10.5%
その他・全社	▲66	▲78	▲12	-

酒類事業が全体を牽引し +402億円 (+8.4%) の増収

国内酒類はビール、RTDの好調に加えて、価格改定効果が売上増に貢献

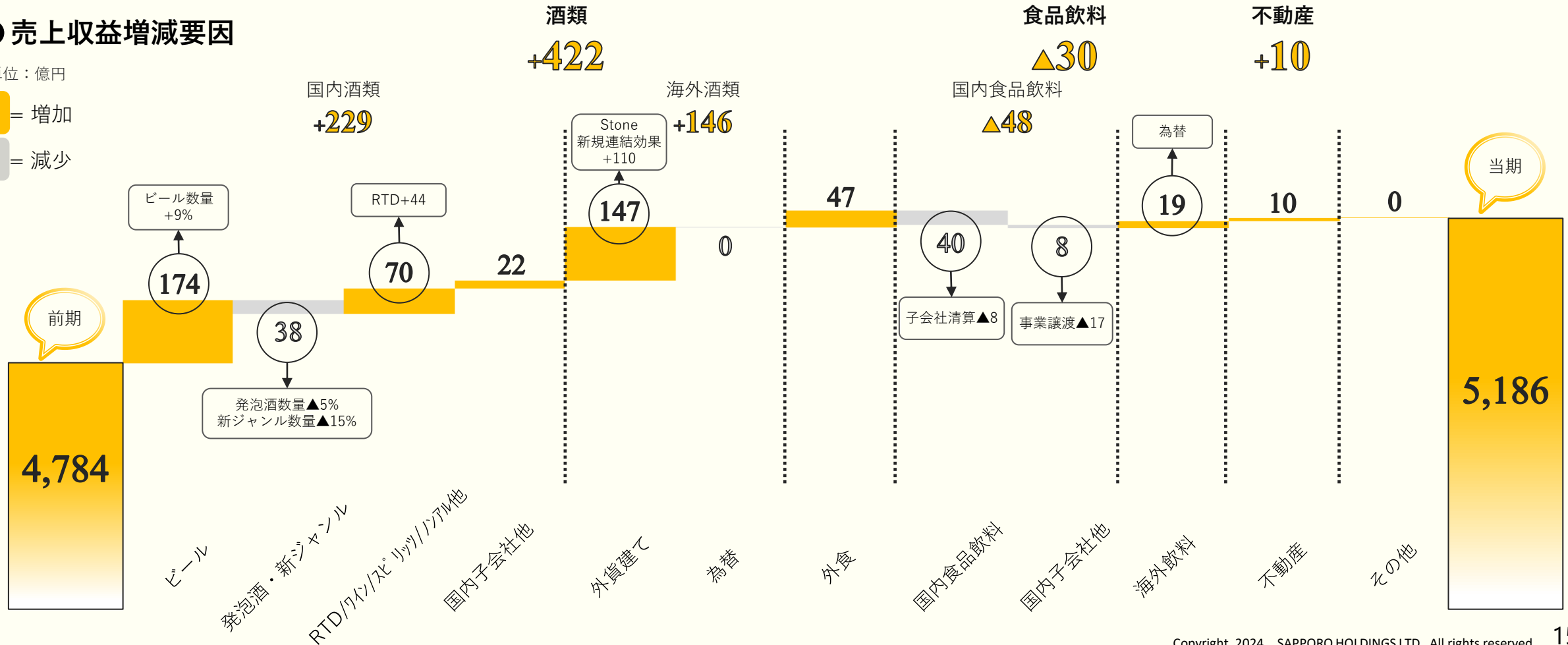
海外酒類はSPB好調継続、Stone社新規連結効果が、外食はビヤホール等の外食需要の回復が主な増収要因

国内食品飲料は前年のカフェ事業譲渡、自販機オペレーター子会社の清算、SKU削減等の構造改革により減収

売上収益増減要因

単位：億円

■ = 増加
■ = 減少



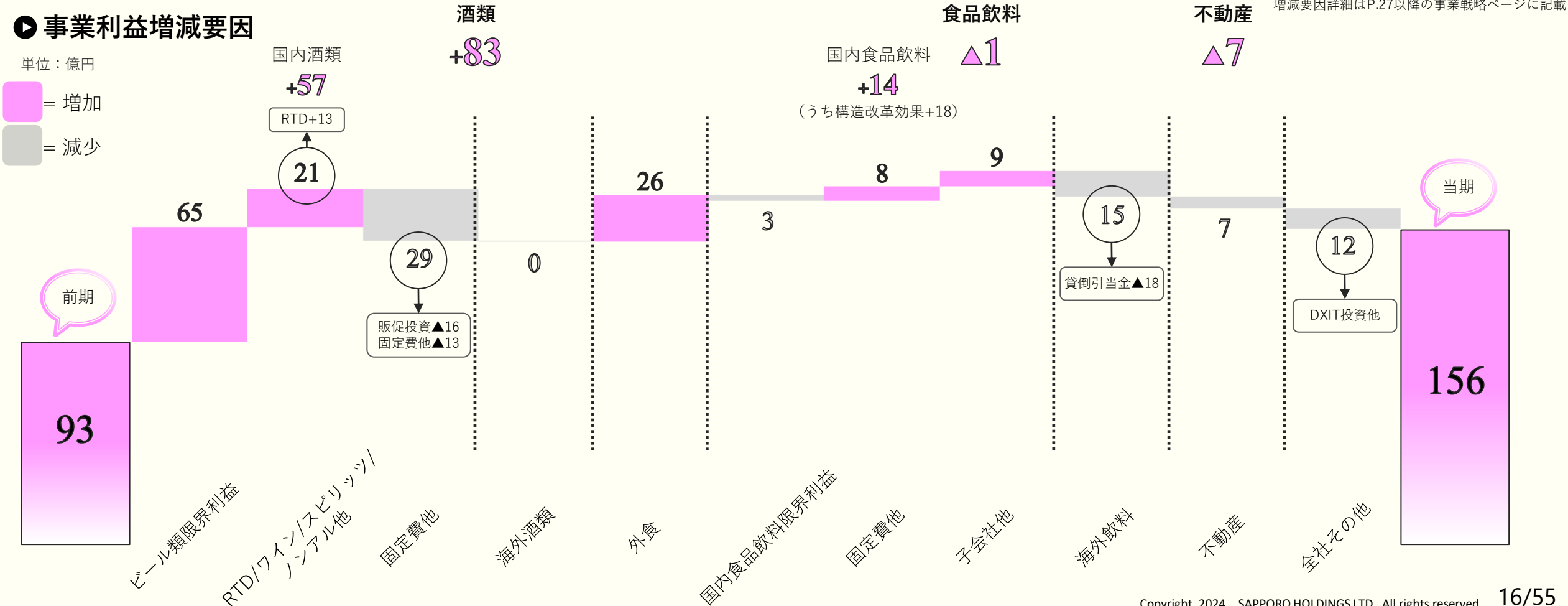
増収効果および構造改革効果により +63億円 (+67.9%) の増益

国内酒類の増収効果や外食、国内食品飲料の構造改革効果が着実に利益貢献し増益
 海外飲料は滞留債権に対する貸倒引当金の計上等の影響を受け減益
 不動産はYGPオフィス空調工事等による稼働率の低下により減益

事業利益増減要因

単位：億円

■ = 増加
 ■ = 減少

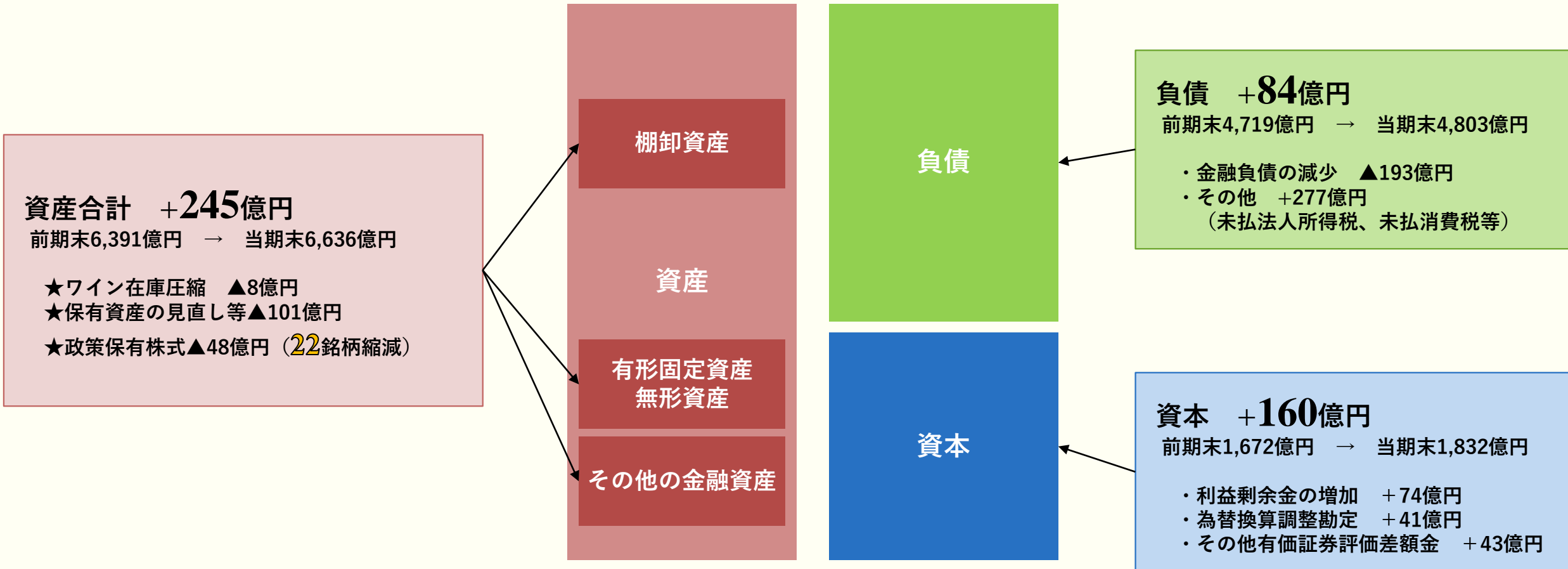


増減要因詳細はP.27以降の事業戦略ページに記載

2023年 決算ハイライト

保有資産や政策保有株式の売却等、アセットライトへの取り組みを進め、▲155億円の資産圧縮を図るものの、海外への成長投資等により資産合計は前期末比で+245億円となる

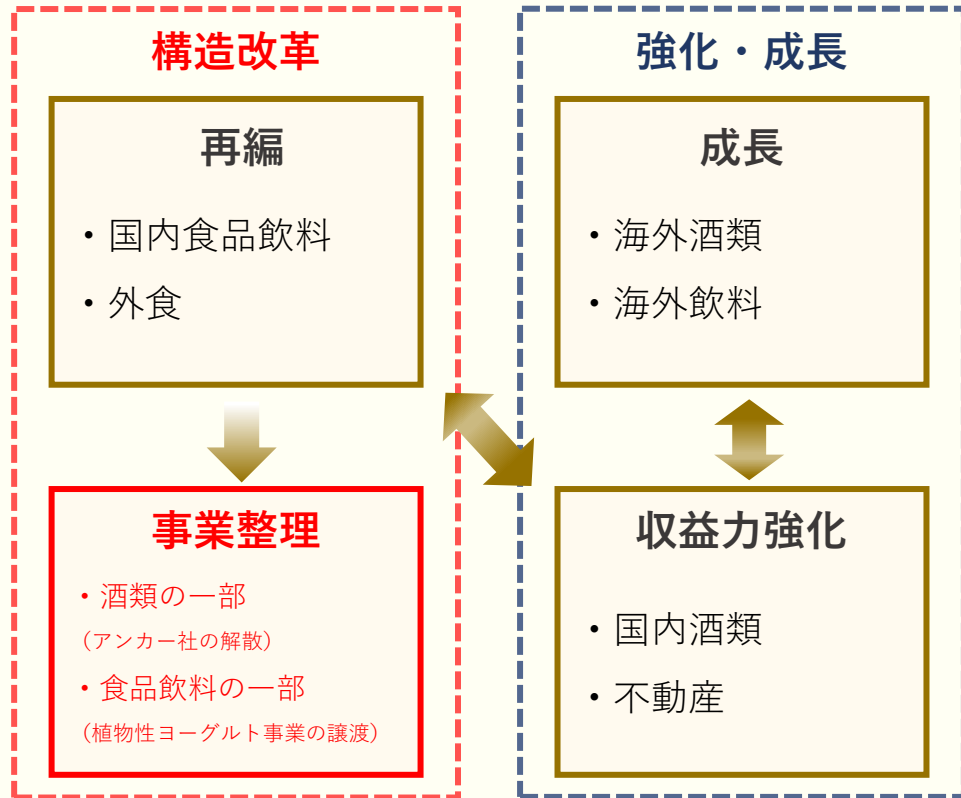
★はアセットライトの取り組み内容



2024年度 経営計画

事業ポートフォリオ転換に向けた主な進捗および事業戦略のアップデート

▶ 中期経営計画にて示した事業ポートフォリオ



● 事業ポートフォリオ転換に向けた主な進捗

(1) 事業整理

酒類および食品飲料の一部に関して、アンカー社の解散、植物性ヨーグルト事業の譲渡を決議

(2) 再編

構造改革が完了した外食事業の位置づけを「再編」から「収益力強化」へ変更

● 事業戦略のアップデート

(1) 国内酒類事業

ビール強化：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

RTD強化：基軸ブランド強化と新商品提案

更なる収益性向上に向けてコスト構造改革を推進

(2) 海外酒類事業

米国でのSPB強化・シナジー創出*とともに、**STONEブランドの収益力強化**

* 米国でのSPB製造開始により、製造効率改善および物流費の削減

機能統合、営業およびマーケティングシナジー（ディストリビューションの拡大等）

(3) 不動産事業

コア物件の価値向上とまちづくりの推進

資産回転型ビジネスについては、金利動向や不動産・建築市況等を鑑み、投資抑制を図る**

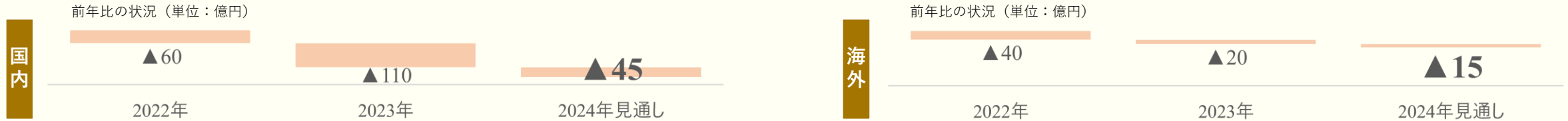
** VA流動化・エクイティ投資

※投資抑制に伴い、業績に与える影響が軽微となったため、P.27以降に記載のアクションプランKPI対象外に変更

計画の前提となる数値

● 原材料高騰等の影響

対2023年で▲60億円のコストアップが見込まれるが、昨年までに実施した価格改定で吸収。追加のコストアップリスクは状況を注視しながら対策を行う



● 市場動向および計画

国内酒類：2023年10月の酒税改正を踏まえ、ビールRTDへのシフトが想定される中、主力ビールブランドおよびRTDの強化を継続し、市場を上回る計画

海外酒類：インフレ等の影響を受け、カナダ総需要は前年を下回り、アメリカ総需要は前年並みとなることと想定されるが、サッポロブランド成長トレンドを継続する計画

食品飲料：国内は注力するレモンは前年を上回る計画としたが、その他飲料、食品はSKU削減等により前年を下回る計画、海外はマレーシアを中心に前年を上回る計画

(ビールテイストは大瓶換算、RTDは250ml×24本換算)

国内酒類 (単位：万函)	当社計画	当社 (前年比)	市場 (前年比)
ビール類計	3,969	▲1%	▲2%
ビール	3,144	+8%	+4%
発泡酒 (含む発泡酒②)	825	▲24%	▲9%
瓶	-	+1%	▲2%
缶	-	▲1%	▲3%
樽	-	+0%	+0%
RTD	1,564	+11%	+3%

国内食品飲料 (単位：億円)	当社計画	当社 (前年比)
飲料水	581	+2%
食品 (レモン・スープ)	289	▲5%

(大瓶換算)

海外酒類 (単位：万函)	当社計画	当社 (前年比)
北米	2,038	+1%
その他地域	348	+23%
合計	2,386	+4%
うちサッポロブランド合計	809	+13%

海外飲料 (単位：百万SGD)	当社計画	当社 (前年比)
シンガポール	157	+2%
マレーシア	29	+17%
輸出	52	+7%

(億円)	2023 実績	2024 計画	増減	増減率
売上収益	5,186	5,235	49	0.9%
売上収益（酒税抜き）	4,008	4,076	68	1.7%
海外売上収益	1,196	1,244	48	4.0%
EBITDA	360	407	47	13.0%
事業利益 <small>（売上収益－売上原価－販管費）</small>	156	190	34	21.5%
事業利益率	3.0%	3.6%	-	-
その他の営業収益・費用	▲38	▲14	24	-
営業利益	118	176	58	48.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	87	100	13	14.6%
ROE	5.0%	5.5%	-	-

【財務目標】

2026年目標は中計策定時より変更しておりません

	2022年実績	2023年実績	2024年計画	2026年目標
ROE	3.3%	5.0%	5.5%	8.0%
(目安) 事業利益 ※	93億円	156億円	190億円	250億円
EBITDA 年平均成長 (CAGR)		20.6%	16.7%	10%程度
(目安) EBITDA ※	299億円	360億円	407億円	500億円
海外売上収益 年平均成長 (CAGR)		17.0%	10.3%	10%程度
(目安) 海外売上収益 ※	1,022億円	1,196億円	1,244億円	1,400億円

※財務目標を達成するための目安

2024年 グループ経営計画



(億円)	2023 実績	2024 計画	増減	増減率
売上収益	5,186	5,235	49	0.9%
酒類事業	3,769	3,800	31	0.8%
国内酒類	2,683	2,700	17	0.6%
海外酒類	886	900	14	1.6%
外食	200	200	0	0.2%
食品飲料事業	1,199	1,200	1	0.1%
国内食品飲料	935	920	▲15	▲1.6%
海外飲料	264	280	16	5.9%
不動産事業	217	235	18	8.3%
その他	1	0	▲1	▲86.3%

(億円)	2023 実績	2024 計画	増減	増減率
事業利益	156	190	34	21.5%
酒類事業	160	183	23	14.3%
国内酒類	142	155	13	9.3%
海外酒類	▲3	10	13	-
外食	21	18	▲3	▲16.6%
食品飲料事業	16	35	19	114.2%
国内食品飲料	22	22	0	1.7%
海外飲料	▲6	13	19	-
不動産事業	58	58	0	0.3%
その他・全社	▲78	▲85	▲7	-

【事業利益率目標】

2026年目標は中計策定時より変更しておりません

	2022年実績	2023年実績	2024年計画	2026年目標
国内酒類	3.5%	5.3%	5.7%	5.7%
海外酒類	▲0.4%	▲0.3%	1.1%	6.2%
外食	▲3.3%	10.5%	8.8%	5.0% <small>(2024年の利益水準維持を目指す)</small>
国内食品飲料	0.9%	2.3%	2.4%	3.8%
海外飲料	3.6%	▲2.2%	4.6%	5.0%
不動産 ※	4.9%	4.7%	4.7%	5.7%

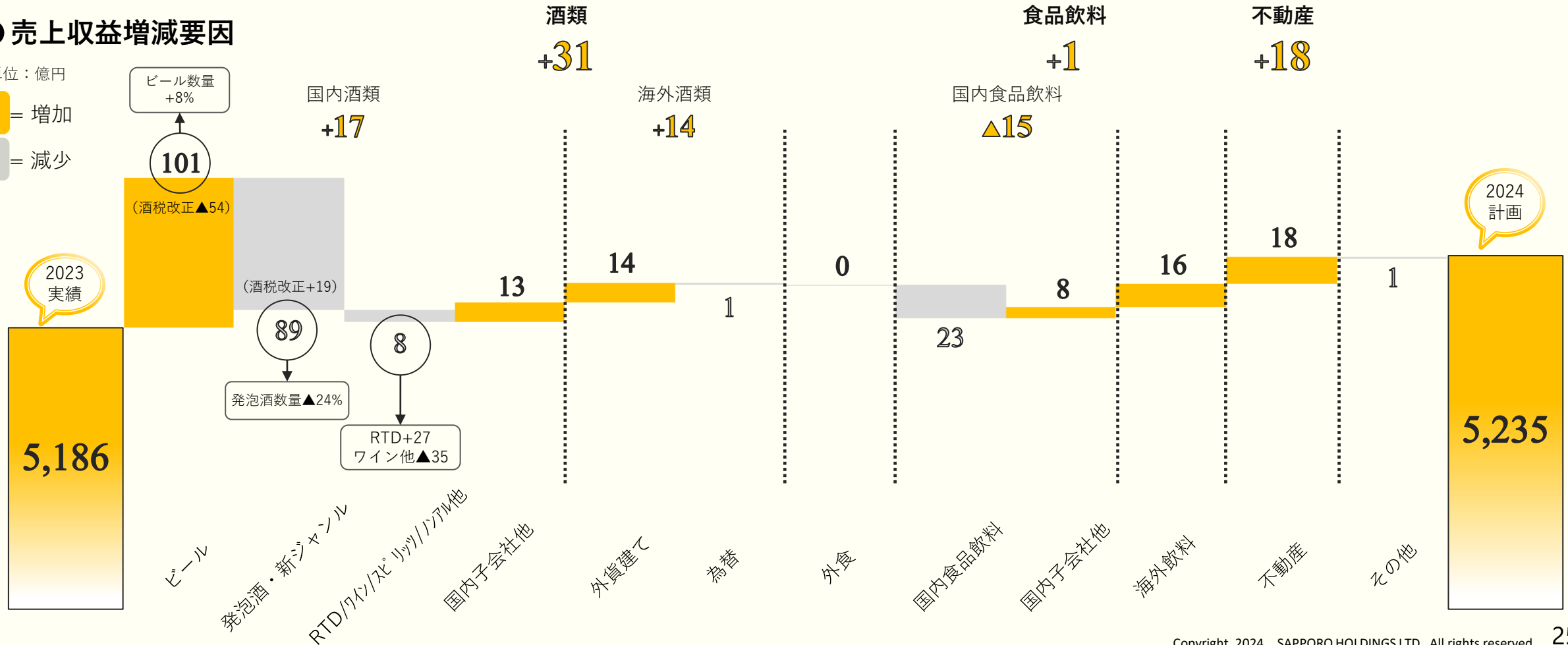
※ EBITDAベースのROA

強みであるビールへの注力および海外での成長を実現し、+49億円 (+0.9%) の増収を目指す
 国内酒類はビールRTD強化、海外酒類はSPB成長、海外飲料はマレーシアでの販路拡大が増収のドライバー
 国内食品飲料は事業整理やSKU削減により減収、不動産は札幌でのホテルリオープン効果等が寄与し増収

売上収益増減要因

単位：億円

■ = 増加
 ■ = 減少



増収効果および海外酒類のシナジー効果により +34億円（21.5%）の増益

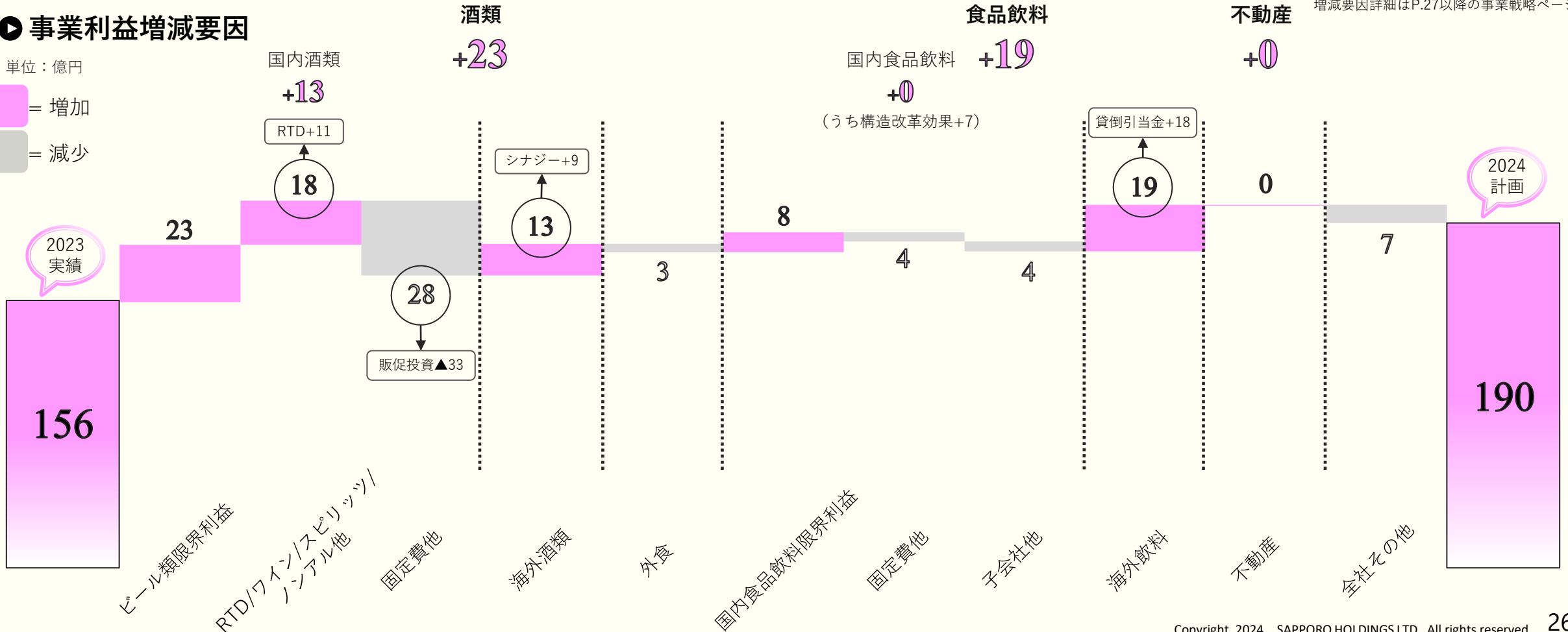
国内酒類は将来成長に向けた販促投資・人的投資実施により固定費は増加するものの、ビールRTDの限界利益増により増益
 海外酒類はSPB成長とシナジー発現により増益、海外飲料は増収効果に加え、前年に計上した貸倒引当金の減少により増益

事業利益増減要因

単位：億円

■ = 増加
 ■ = 減少

増減要因詳細はP.27以降の事業戦略ページに記載

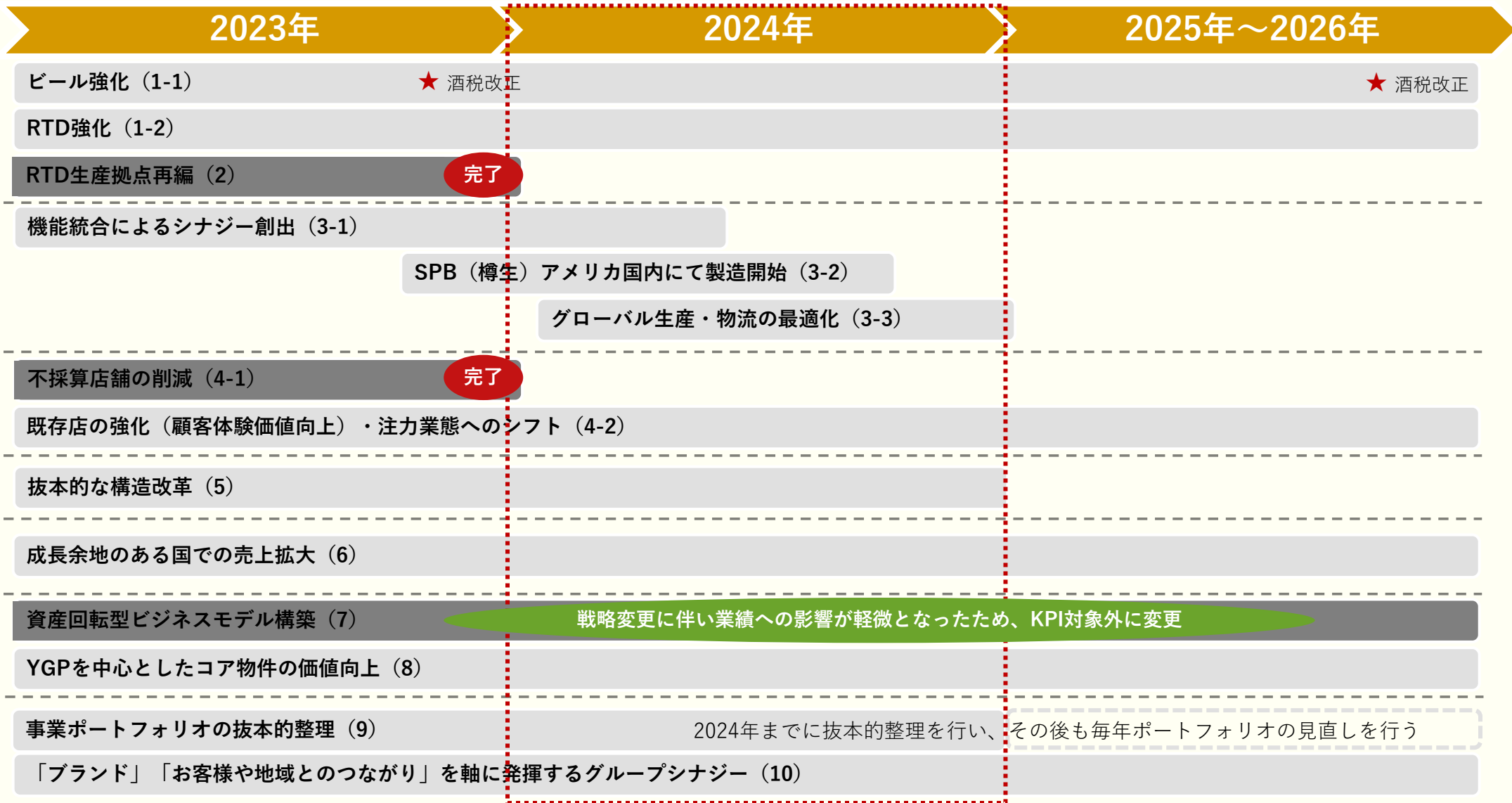


事業戦略：アクションプラン



P.28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

アクションプラン詳細は
順次開示予定



完了 ※中期経営計画の先にある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**を設置した(23年9月)

事業戦略：酒類事業 ～国内酒類～



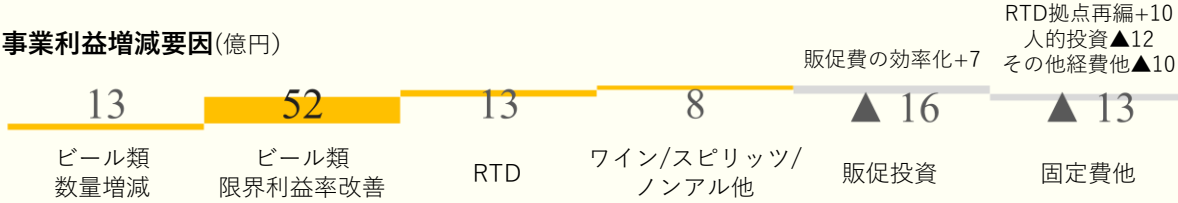
2023年

2024年

売上収益：2,683億円（前年比+229億円、+9.3%）

事業利益：142億円（前年比+57億円、+67.5%）

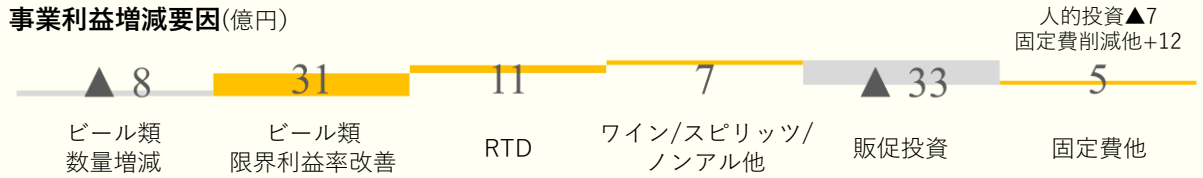
事業利益増減要因(億円)



売上収益：2,700億円（前年比+17億円、+0.6%）

事業利益：155億円（前年比+13億円、+9.3%）

事業利益増減要因(億円)



ビールRTD強化およびコスト構造改革により、「低収益からの脱却」と「事業成長」を実現する

● ビール強化 (1-1)

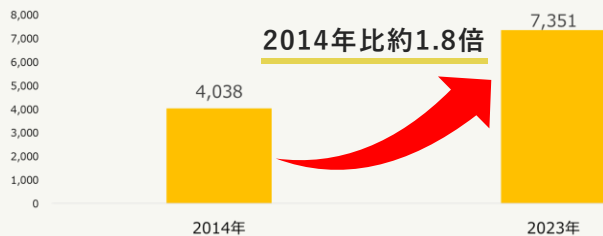
黒ラベルが牽引し、ビールは順調に伸長

ビール前年比+9%、黒ラベルブランド前年比+11%（販売数量ベース）

- ✓ ビール構成比 **73%**（対前年+5%） 収益性の高いビール構成比が増加
- ✓ ビール類酒税抜き売上単価 対前年+**9%** ミックス改善・価格改定により改善

黒ラベルにおける中長期的な取り組み成果

個性を磨くマーケティング、顧客接点強化により黒ラベルの購入者数拡大に成功



出典：インテージSCI 黒ラベル購入者数 各年1-11月累計

主軸ブランドを中心にマーケティングを強化

- ✓ ビール構成比 **79%**（対前年+6%）
- ✓ ビール類酒税抜き売上単価 対22年+**11%**

顧客接点を拡大し、熱狂的なファンづくりを推進

黒ラベルブランド



THE PERFECT 黒ラベル EXPERIENCE 2024



黒ラベル エクストラブリュワー
：2024年3月5日発売予定

エビスブランド



YEBISU BREWERY TOKYO
（2024年4月3日開業予定）



CREATIVE BREW第3弾 エビス シトラスブラン
：2024年2月20日発売予定

8年ぶりのリニューアル
「エビスは、何度でも、完成する。」

プレミアム
エビス
「プレミアム」
「プレミアム」
「プレミアム」
「プレミアム」

2023年

2024年

RTD強化 (1-2)

RTDは基軸ブランド成長により、過去最高売上達成

✓ RTD (缶) 計 対前年+19% (売上金額ベース)

基軸ブランド+新商品好調により、市場を大きく上回り、伸長

対前年+20%
(販売数量ベース)



対前年+6%
(販売数量ベース)



対計画+2%
(販売数量ベース)



対計画+25%
(販売数量ベース)



コスト構造改革 (2)

RTD生産拠点再編完了

10月11日仙台工場RTD製造ラインが稼働開始
RTD自社生産能力は約2倍となり、需給の柔軟性向上にも貢献

✓ 自社製造比率63%

2026年までに自社製造比率を88%まで高める



基軸ブランド強化と新商品提案で更なる成長を目指す

✓ RTD (缶) 計 対22年+31% (売上金額ベース)

商品リニューアルおよび商品展開を拡充



1月発売

2月発売

新・定番食中酒第3弾「濃い搾りレモンサワー ノンアルコール」

3月発売予定

居酒屋の手搾りサワーのような、本格感を味わえるノンアルコールレモンサワー

コスト構造改革の取り組み

低収益からの脱却に向け、コスト構造改革を推進

- SKU最適化
- 販売費効率化
- 更なる生産性向上
- 「DXの活用」「効率的な組織運営」

詳細は実績とあわせて開示予定

事業戦略：酒類事業 ～海外酒類～



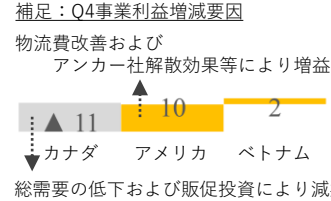
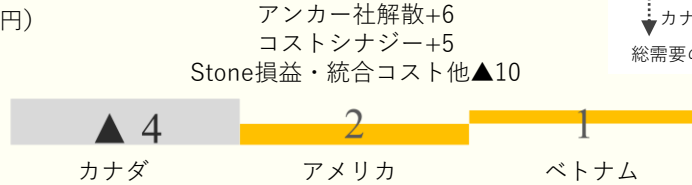
2023年

2024年

売上収益：886億円（前年比+146億円、+19.8%）

事業利益：▲3億円（前年比▲0億円）

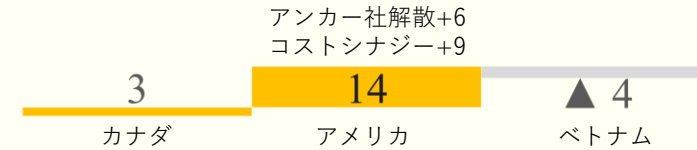
事業利益増減要因(億円)



売上収益：900億円（前年比+14億円、+1.6%）

事業利益：10億円（前年比+13億円）

事業利益増減要因(億円)



米国でのSPB製造をスタートさせ、収益改善と事業拡大を目指す

▶ サッポロブランドの成長

サッポロブランド数量は着実に成長を継続

米国での販売数量は総需要を上回り過去最高を記録

✓ サッポロブランド数量 対前年+8%（販売数量ベース）



米国を中心に更なる成長を実現する

適切にブランド投資を行い、米系マーケットへの進出を拡大し、成長を実現する

✓ サッポロブランド数量 対前年+13%（販売数量ベース）

▶ Stone社とのシナジーの状況（3-1~3）

PMIは順調に進捗、機能統合シナジーや販売シナジー創出

2023年12月リッチモンド工場でのSPB製造を開始

販売面でもStoneのセールスチームと協業し、取扱店舗数の拡大に成功

✓ コストシナジー \$4M

PMIを完了させ、収益力改善と事業拡大を目指す

2024年Q1にエスコンディード工場での製造を開始

年内に米国へのSPB製造移管を完了予定

✓ コストシナジー \$11M

▶ カナダの状況

市場はインフレ等の影響により軟調。当社実績は総需要を上回るが、前年割れ原価高騰抑制や価格改定の早期実現等により、事業利益計画は達成

数量を維持しつつ、品種ミックスの改善を図る

事業戦略：酒類事業 ～外食～



2023年

2024年

売上収益：200億円（前年比+47億円、+30.4%）

事業利益：21億円（前年比+26億円）

事業利益増減要因(億円)



売上収益：200億円（前年比+0億円、+0.2%）

事業利益：18億円（前年比▲3億円、▲16.6%）

事業利益増減要因(億円)

人件費、エネルギー費の高騰等の影響により、事業利益は減益
中計期間（2023年～2026年）においては、24年の利益水準維持を目指す

既存店を強化しながら、酒類ブランドとの接点強化を図る

▶ 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）

構造改革効果が着実に利益貢献、全四半期において黒字を達成

既存店ベースでは単価改善が功を奏し、2019年を上回る水準まで回復
インバウンド層やシニア層の獲得に成功している

SLN社既存店売上実績（2019年比）

(19年比)	23年1月	23年2月	23年3月	23年4月	23年5月	23年6月	23年7月	23年8月	23年9月	23年10月	23年11月	23年12月
売上高	93%	98%	104%	106%	108%	105%	109%	96%	105%	114%	109%	113%
客数	84%	88%	92%	91%	92%	90%	95%	86%	91%	98%	95%	98%
客単価	111%	112%	113%	116%	117%	116%	115%	113%	115%	117%	115%	115%

利益水準を維持しつつ、既存店強化・注力業態のシフトを行う

顧客体験価値を向上させ、リピーター・ファンを獲得する
投資効率の高いエビスバー・LEO業態の展開に注力

顧客体験価値向上に向けて

お客様アンケートやアプリ会員のデータ分析による価値提案
DXITを活用し、生産性向上ならびに顧客満足度向上を推進

▶ 酒類ブランドとの接点強化（10）

国内酒類のブランド発信

黒ラベルTHE BAR FUKUOKA / OSAKA の運営
YEBISU BAR業態にてエビス オランジェ <樽生> を限定販売



ブランド接点、ブランド体験の場の提供

SB社との連携を強化し、ブランド接点、ブランド体験の場を提供し、
酒類ブランドのブランド価値向上に貢献する

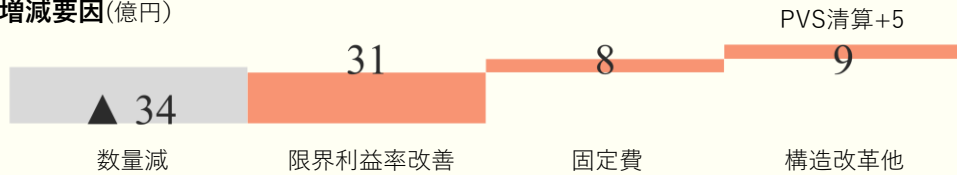
2023年

2024年

売上収益：935億円（前年比▲48億円、▲4.9%）

事業利益：22億円（前年比+14億円、+174.3%）

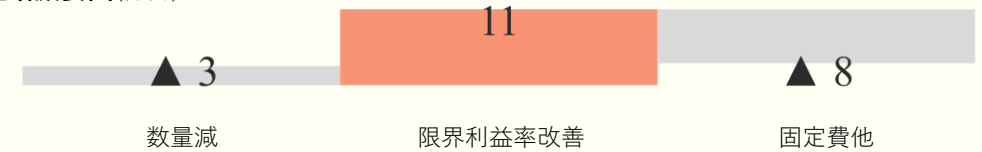
事業利益増減要因(億円)



売上収益：920億円（前年比▲15億円、▲1.6%）

事業利益：22億円（前年比+0億円、+1.7%）

事業利益増減要因(億円)



構造改革に目途を立て、注力事業へのリソースシフトを実現する

● 抜本的な構造改革（5）

構造改革が前倒しで進捗、事業利益改善に貢献

PS社のコスト削減および事業再編が着実に進捗

— KPIのコスト構造改革

・限界利益率の改善

SKU削減による廃棄金額の減少 **+3**億円

変動販売費単価改善 **+3**億円

不採算SKU削減による品種ミックス改善 **+5**億円

・固定費削減

自販機不採算コラム削減 **+7**億円

・構造改革他（事業ポートフォリオの見直し）

自販機オペレーター子会社PVS清算 **+5**億円

植物性ヨーグルト事業譲渡

抜本的な構造改革

2024年までに構造改革に目途を立て、レモン事業へ注力

・コスト構造改革

不採算自販機コラム削減、販売費効率化、などの取り組み継続

・事業ポートフォリオの見直し

不採算事業、ノンコア事業の売却・撤退（具体的な内容については順次開示予定）

↓

・レモン事業への注力

おいしさに加えて、機能性が評価されていることでレモン市場は拡大が続く

レモンNo.1メーカーとしてレモン需要の拡大に注力

（レモンの成長戦略は構造改革後に開示予定）

事業戦略：食品飲料事業 ～海外飲料～



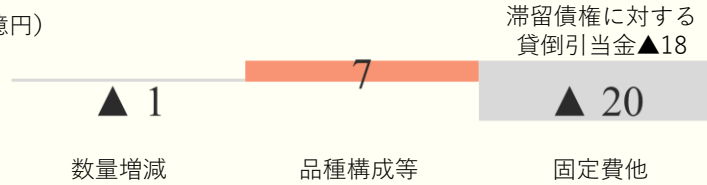
2023年

2024年

売上収益：264億円（前年比+19億円、+7.5%）

事業利益：▲6億円（前年比▲15億円）

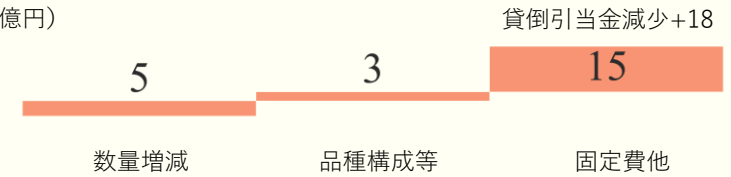
事業利益増減要因(億円)



売上収益：280億円（前年比+16億円、+5.9%）

事業利益：13億円（前年比+19億円）

事業利益増減要因(億円)



シンガポールでの高シェアを維持しながら、最注力市場マレーシアでの成長基盤を確立する

● シンガポール

茶系飲料シェアNo.1* (57%)

*マーケットシェアは、NielsenIQ によって報告されたデータに基づく当社推計 (Copyright © 2023, NielsenIQ)

茶系飲料を中心に、売上好調を維持 (EC・CVSチャネルでの展開が好調)

✓ シンガポール売上金額 対前年+6% (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+7% (現地通貨売上金額ベース)

● 輸出

売上金額は前年割れ (一部輸出先にて発生した、取引先に対しての販売停止等の影響)

✓ 輸出売上金額 対前年▲7% (現地通貨売上金額ベース)

基軸ブランドに注力しつつ、ヘルス&ウェルネス商品の拡大を目指す

✓ シンガポール売上金額 対前年+2% (現地通貨売上金額ベース)

認知度向上および販売体制強化を継続し、成長基盤を確立する

マーケティングによる認知拡大とディストリビューション網の拡大

✓ マレーシア売上金額 対前年+17% (現地通貨売上金額ベース)

販路の再確保およびその他エリアでの収益性を伴った成長を目指す

✓ 輸出売上金額 対前年+7% (現地通貨売上金額ベース)

2023年

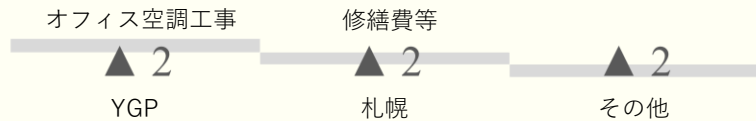
2024年

売上収益：217億円（前年比+10億円、+4.7%）

事業利益：58億円（前年比▲7億円、▲10.5%）

EBITDA：113億円（前年比▲2億円、▲2.0%）

事業利益増減要因(億円)



売上収益：235億円（前年比+18億円、+8.3%）

事業利益：58億円（前年比+0億円、+0.3%）

EBITDA：119億円（前年比6億円、+5.6%）

事業利益増減要因(億円)



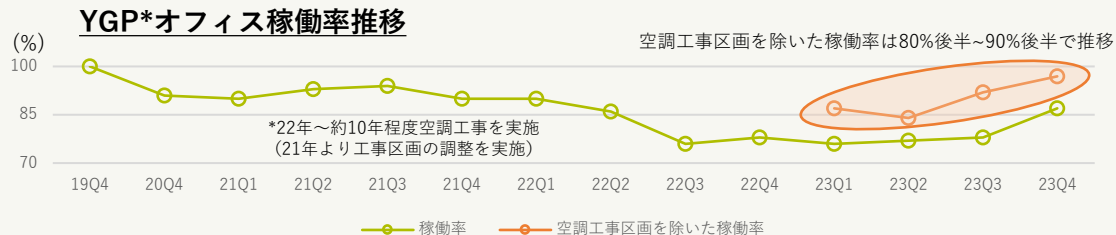
恵比寿・札幌エリアでの保有物件の価値向上を行い、まちづくりを推進する

物件価値向上の取り組み（恵比寿エリア）

YGP価値向上の取り組み状況

YGPセンタープラザは2022年11月のリニューアル後、来街者数1.8~2倍に
オフィスは空調工事*により稼働率は低下しているが、計画通りの稼働率で着地

✓ 平均賃料単価増加率 対前年+0.5% 物件価値向上に伴い、賃料単価も上昇



開業30周年を迎えるYGPの更なる価値向上

物件価値向上およびまちづくりを推進する

✓ 平均賃料単価増加率 対22年+2.8%



YGP30周年に向けた取り組み

- YGPの魅力由来街者およびオフィスワーカーに改めて伝えられる施策を展開
- ・YEBISU BREWERY TOKYOと連携し、YGP30周年記念ビール醸造体験
- ・ブルー・ノート・プレイスと連携した音楽フェスの開催など

物件価値向上の取り組み（札幌エリア）

ホテルクラビーを閉館（2023年4月）、リニューアルオープン準備

ホテル創成札幌 Mギャラリー開業（2024年1月30日）
サッポロファクトリー駐車場跡地に創成クロス開業予定（2024年8月予定）

事業戦略：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）

		2022年	2023年	2024年	中計目標
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）	68%	73%	79%	79%
	利益率改善：酒税抜き売上単価（1-1）	-	+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）	-	+19% (22年比)	+31% (22年比)	+74% (22年比)
	生産効率化：自社製造比率（2）	73%	63%	88%	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）	661万函	716万函	809万函	1,000万函
	コストシナジー（3-1~3）※1	-	\$4M	\$11M	\$23M
国内食品飲料	コスト構造改革（5）	-	13億円	20億円	20億円
海外飲料	売上拡大 海外売上金額（6）※2	-	+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） PVS社清算効果+5億円 アンカー社の解散効果+6億円	10億円 (21年比)	11億円 (22年比)	-	-

財務戦略：キャッシュアロケーションの進捗



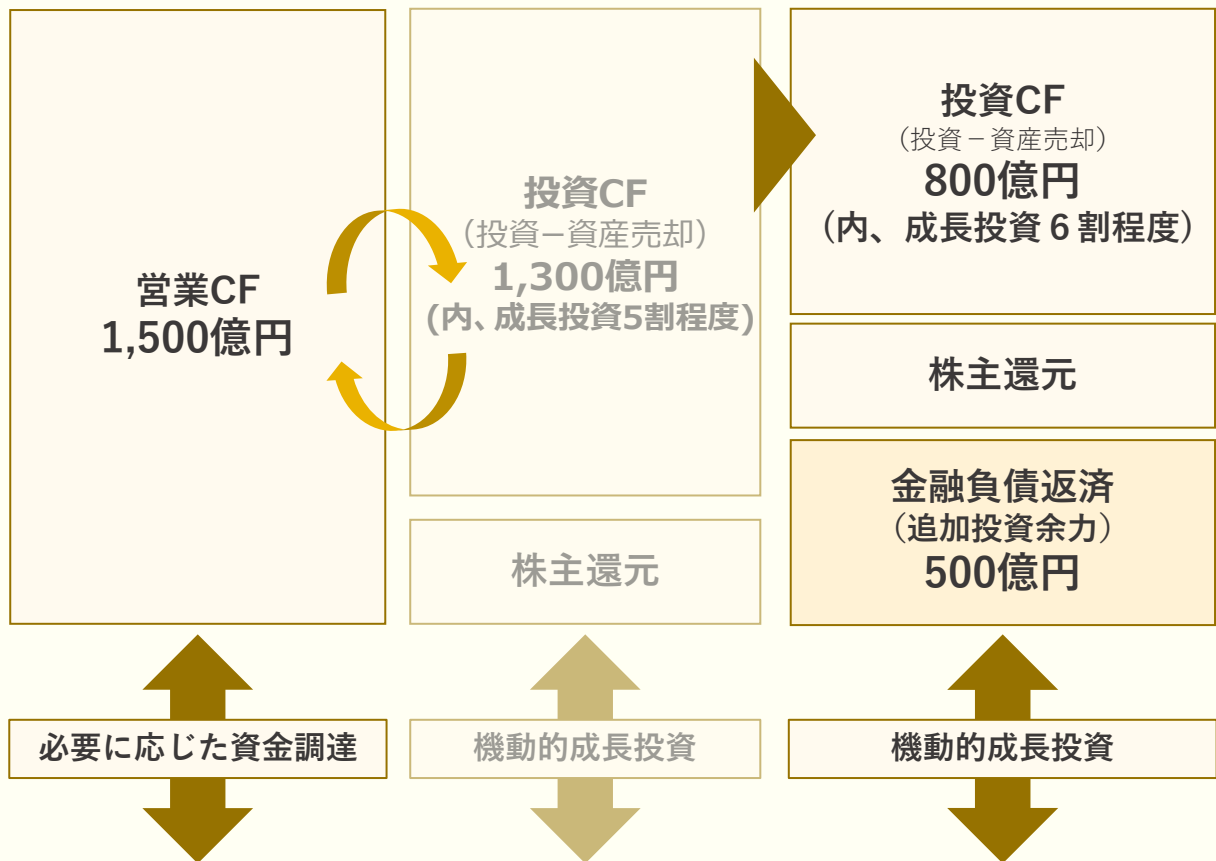
不動産事業の投資方針見直しとバランスシートマネジメント強化により、成長投資機会に備えた財務柔軟性を確保。

■4年間のキャッシュアロケーション（2023年～2026年計画）

キャッシュイン

キャッシュアウト

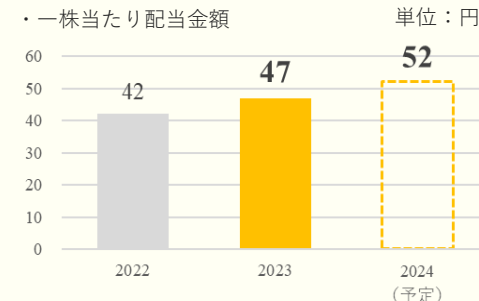
中期経営計画（2023～26）発表時点



格付け維持を確保できる範囲でレバレッジ活用

株主還元方針の進捗

- ・現状配当方針に基づき、**2023年は利益成長に伴い増配を決定**
- ・**2024年も2期連続の増配を予定**



投資方針の見直し

- ・市場の環境変化の影響を鑑み、**不動産事業における投資抑制**

資産圧縮方針（政策保有株式縮減の加速）

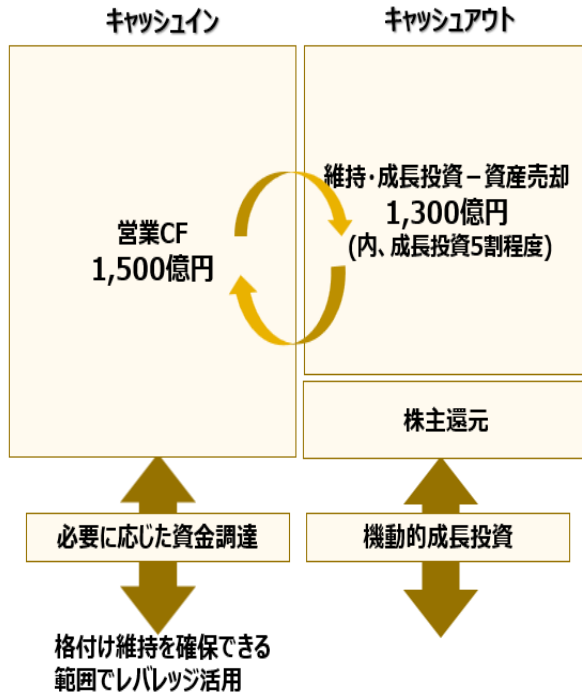
- ・**更なる縮減**に向けた当面の方針を明確化、**新たな定量目標を設定**
 - ◆2024年までの目標：対資本の**20%未満**
 - ◆2026年までの目標：対資本の**10%未満**

財務柔軟性の確保

- ・**金融負債を圧縮**して財務安全性を強化
- ・有益な**成長投資機会**には**追加投資余力**を活用して柔軟に対応

▶ 中期経営計画（2023～26）で示したキャッシュアロケーション方針

■ 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。

投資方針の見直し

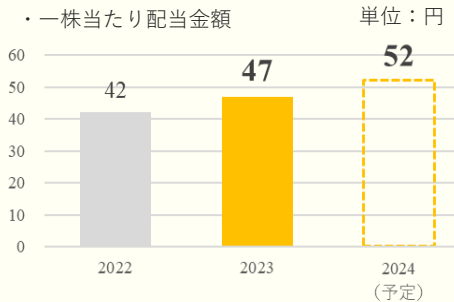
- ・市場の環境変化の影響を鑑み、**不動産事業における投資抑制**

資産圧縮方針の見直し（政策保有株式縮減の加速）

- ・**更なる縮減**に向けた当面の方針を明確化、**新たな定量目標を設定**
 - ◆2024年までの目標：対資本の**20%未満**
 - ◆2026年までの目標：対資本の**10%未満**

株主還元方針の進捗

- ・現状配当方針に基づき、**2023年は利益成長に伴い増配を決定**
- ・**2024年も2期連続の増配を予定**



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設定した重点課題に沿って具体的なアクションを実践

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



環境との調和

- ① 脱炭素社会の実現 ★
- ② 循環型社会の実現
- ③ 自然共生社会の実現



社会との共栄

- ④ 地域との共栄 ★
- ⑤ 健康価値の提供
- ⑥ 持続可能なサプライチェーン構築



★最注力課題

人財の活躍

- ⑦ 多様な人財の活躍 ★

⑧ 責任ある飲酒の推進

⑨ 安全な製品、施設の提供

ガバナンス

環境との調和

サッポログループとハウス食品が北関東～大阪間で共同輸送を開始
重量貨物である焼酎と軽量貨物であるスナック菓子を積み合わせて輸送することで、**重量積載率約98%を実現し、大幅に輸送効率が向上。**
容積積載率も約13%向上し、従来に比べ、**CO2排出量は年間で約18t削減見込み。**

共同輸送
実施前



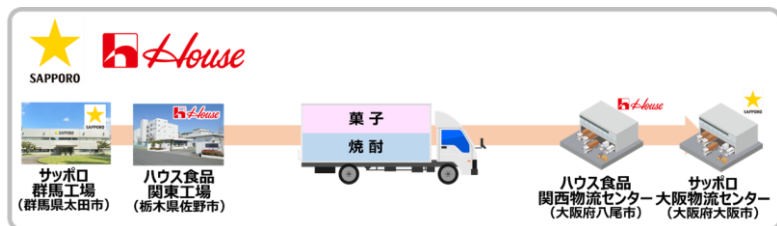
サッポロビールの焼酎商品（こくいも・こいむぎ）※



ハウス食品のスナック菓子（オー・ザック）



共同輸送
実施後



詳細は[こちら](#)を参照ください

「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
2030年の温室効果ガス排出量削減目標更新とFLAG目標を新たに設定

詳細は[こちら](#)を参照ください

不動産業界初(当社調べ)のバーチャルPPAを締結
2040年の自社使用電力の100%創エネ化に向けた第一歩
想定CO2削減量は約2,000t、自社使用電力の約15%に相当

詳細は[こちら](#)を参照ください

社会との共栄

地域創生事業の展開

サッポロライオンは、サッポログループの地域創生活動の一環として、**地域食材を活かした料理フェアを開催**

- ・『福の神にっぽん食探訪 in 福島』 詳細は[こちら](#)を参照ください
- ・『福岡のうまかもんフェア』 詳細は[こちら](#)を参照ください

レモンの食育活動を通して毎日の健康を応援 「食育推進企業・団体」に初認定

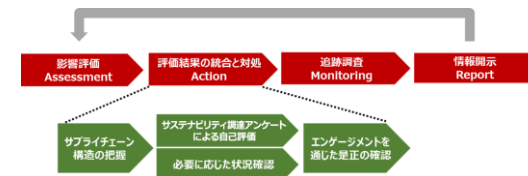


詳細は[こちら](#)を参照ください

人権デュー・ディリジェンス

グループパートナーの人権を尊重し、不当に差別されることのない職場環境を確保。
その確認として、人権デュー・ディリジェンスプロセスの構築と実施を推進。

サプライチェーンにおいては、当社事業の主要原料*および人権に関するリスクが高いと判断される原料**について、優先的に状況を確認しながら、人権尊重に関する取組みを強化



人権デュー・ディリジェンスプロセス

*麦芽、ホップ、ぶどう/ぶどう果汁、レモン、梅

**バーム油、茶葉、コーヒー豆、大豆、カカオ豆、液糖、粗留アルコール

詳細は[こちら](#)を参照ください

人財の活躍

「がんアライアワード2023」SB社とPS社が連続受賞

SB社は新設の「ダイヤモンド」を、PS社は5年連続「シルバー」を受賞



詳細は[こちら](#)を参照ください

ガバナンス

モニタリングの強化：適切なモニタリングを通じて、計画達成の実行力を高めた

取締役会でのモニタリング

執行側での意思決定と業務執行

＜事業ポートフォリオの毎期見直し＞
資本コスト・資本収益性を的確に把握し、
事業ポートフォリオの見直しを実施

＜アクションプラン、KPIの月次・四半期進捗管理＞
取締役会でアクションプラン・KPIを適切にモニタリングし、
PDCAを回しながら、アクションを実行

資本コスト・資本収益性の現状分析

適切なKPI・アクションプランの設定

計画策定

ホールディングスと事業会社で毎月モニタリングを実施

事業ポートフォリオマネジメント

KPIマネジメント

アクションプランの実行

打ち手の見直し

改善が見込めない事業からは撤退し、成長領域に注力

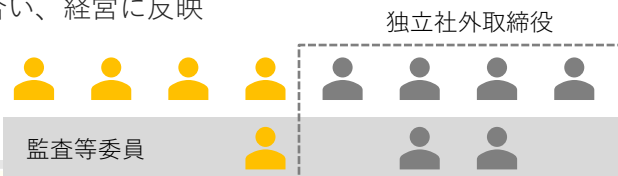
P.19 事業ポートフォリオの進捗内容を記載

P.27～アクションプラン、KPIの具体的な内容を記載

● 社外取締役過半（2023年12月末時点）

2023年より社外取締役が過半数を占める構成とし、監督機能を強化

取締役会は資本市場の声に真摯に向き合い、経営に反映



● スキルマトリックスの見直し

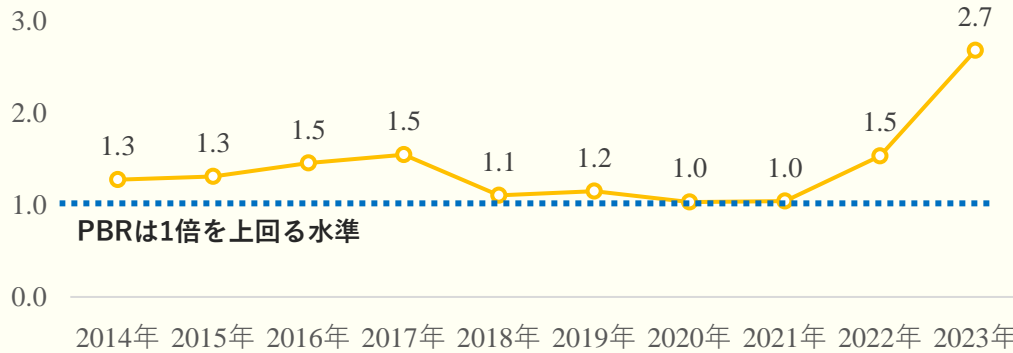
・中計の達成に向け、スキルマトリックスの見直しを実施

「サステナビリティ」を追加するとともに、必要な知識・経験・能力を8項目に分類

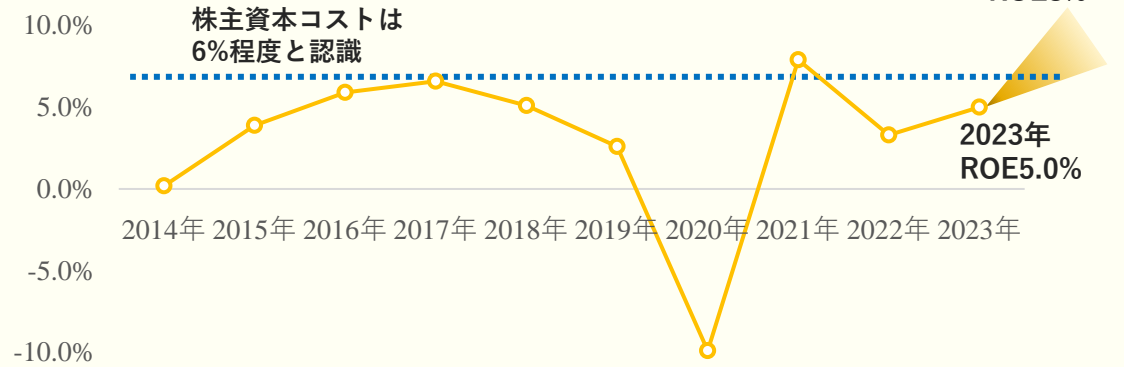
参考資料

PBRは1倍を上回る水準であるが、
現状のROE水準は市場の求める株主資本コストを十分に上回ることが出来ていないと認識している

< PBR_過去10年間推移 >



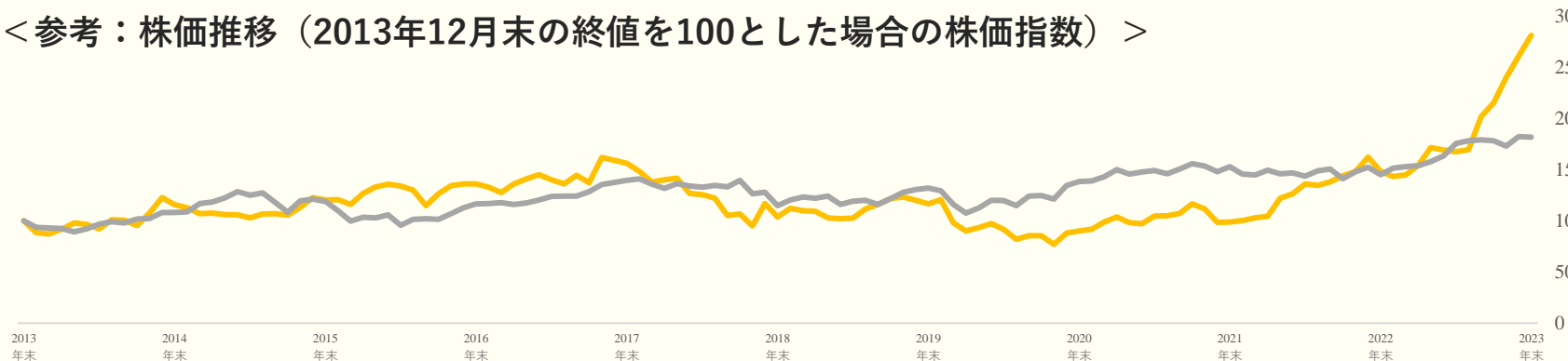
< ROE_過去10年間推移 >



現状認識

- 2022年11月公表の中期経営計画にてROE8%を目標に設定
- 2023年のROEは5.0%と改善傾向にはあるが、業界平均比で低ROEは早期に解決すべき課題と認識

< 参考：株価推移（2013年12月末の終値を100とした場合の株価指数） >



方針

従前より取り組んでいる「持続的成長」と「資本効率」を重視した財務戦略を推進し、企業価値向上を実現する

- 中期経営計画財務目標（2026年ROE8%以上、海外売上収益およびEBITDA10%/年の成長）の達成を目指す
- キャッシュアロケーション方針に基づき成長投資と株主還元の双方を推進する

持続的成長の実現に向けて

- 各事業の収益力向上
 - 事業成長の実現：強みを持つ分野を積極的に伸ばす
 - コスト構造改革：環境変化に対応できる事業体質に

資本効率向上に向けて

- ROICを指標とした事業モニタリングの徹底
 - 全社はROE、事業別ではROICで管理：
ROICツリーを用いて一貫通貫で改善に向けた取り組みを実行
- 事業ポートフォリオの見直し
 - 再編/整理と位置付けた事業の抜本的な見直し：
改善が見込めない事業からは撤退し、成長領域に注力

● 成長投資

- 成長が期待される海外事業への投資
- 収益基盤強化に向けた国内事業への投資：
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

● バランスシート改革

- 保有資産の見直し：未稼働資産、回転率の低い資産の改善・売却
- 政策保有株式の縮減：
親会社の所有者に帰属する持分合計に対する保有株式簿価の比率を
2024年までに20%未満、2026年までに10%未満となるよう、縮減を図る

● 株主還元

- 利益成長を伴った配当水準の向上
安定配当を継続しつつ、配当水準の向上を目指す
(2023年は増配(42円→47円)、2024年も増配を予定(52円))

ROE向上への 取り組み

資本コストや株価を意識した経営の推進

資本収益性向上の取り組みとともに、資本コスト低減に向けた取り組みも推進

主な取り組み

事業ポートフォリオ整理

改善が見込めない事業からは撤退し、成長領域に注力

構造改革

環境変化に対応できる事業体質に

利益成長

強みを持つ分野を積極的に伸ばす

バランスシート改革

未稼働資産、回転率の低い資産の改善・売却
政策保有株式の縮減

資本政策・株主還元

最適資本構成の実現
安定配当を継続しつつ、配当水準の向上を目指す

ESG強化

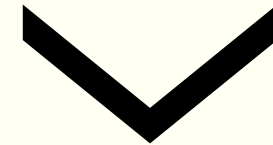
サステナビリティ経営推進による長期リスクの低減
ガバナンス強化

SR・IR強化

情報開示の拡充による情報の非対称性の解消
(資本市場との対話実績、対話内容は統合報告書にて開示予定)

資本収益性の向上
(2026年までにROE8%へ)

エクイティスプレッド
の拡大を目指す



資本コストの低減
(株主資本コストを6%程度と認識)

企業価値向上

損益計算書の状況

- ・ 売上収益およびすべての段階利益で年初計画を達成
- ・ 修正計画に対しては、事業利益、営業利益は未達だが、売上収益および当期利益は達成

(億円)	2023 実績	2023 年初計画	年初計画 差異	2023 修正計画	修正計画 差異
売上収益	5,186	4,900	286	5,100	86
事業利益 (売上収益 - 売上原価 - 販管費)	156	135	21	165	▲9
営業利益	118	95	23	120	▲2
親会社の所有者に帰属する当期利益	87	55	32	70	17

(億円)	2023 実績	2023 年初計画	年初計画 差異	2023 修正計画	修正計画 差異
売上収益	5,186	4,900	286	5,100	86
酒類事業	3,769	3,470	299	3,705	64
国内酒類	2,683	2,500	183	2,650	33
海外酒類	886	800	86	860	26
外食	200	170	30	195	5
食品飲料事業	1,199	1,210	▲11	1,180	19
国内食品飲料	935	950	▲15	920	15
海外飲料	264	260	4	260	4
不動産事業	217	220	▲3	215	2
その他	1	0	1	0	1

(億円)	2023 実績	2023 年初計画	年初計画 差異	2023 修正計画	修正計画 差異
事業利益	156	135	21	165	▲9
酒類事業	160	134	26	165	▲5
国内酒類	142	125	17	145	▲3
海外酒類	▲3	5	▲8	1	▲4
外食	21	4	17	19	2
食品飲料事業	16	24	▲8	34	▲18
国内食品飲料	22	13	9	23	▲1
海外飲料	▲6	11	▲17	11	▲17
不動産事業	58	59	▲1	52	6
その他・全社	▲78	▲81	3	▲86	8

財政状態計算書の状況

(億円)

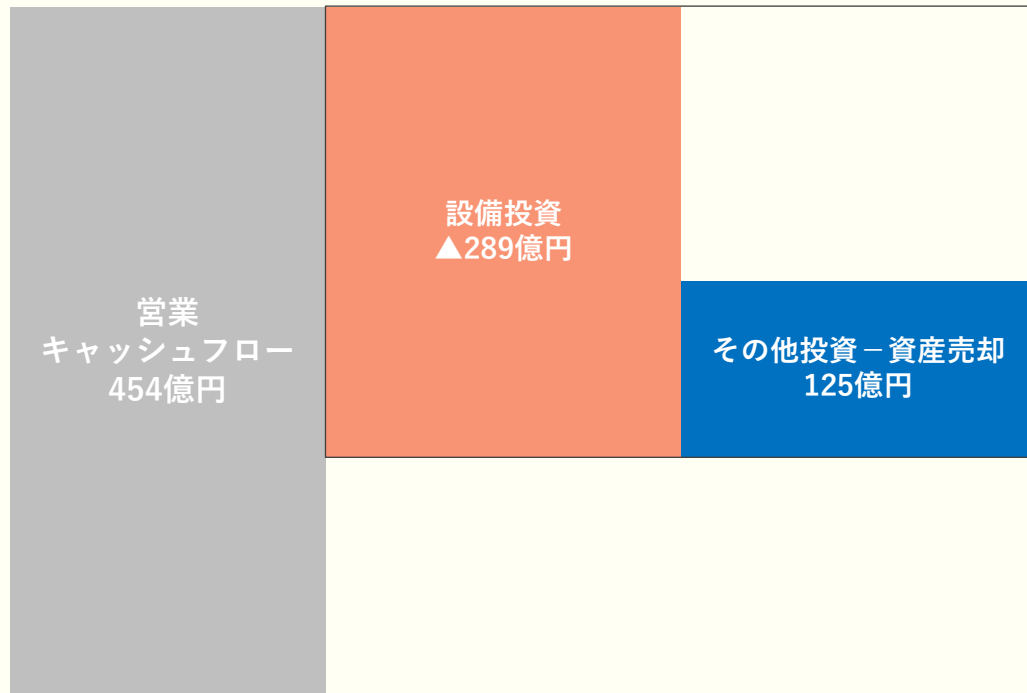


資産	2022期末	2023期末	増減
現預金	154	172	18
営業債権	966	980	14
棚卸資産	475	476	1
流動資産その他	199	136	▲64
固定資産及び無形資産	1,384	1,527	142
投資不動産	2,096	2,112	15
のれん	338	351	13
非流動資産その他	778	883	104
資産合計	6,391	6,636	245

負債・純資産	2022期末	2023期末	増減
営業債務	357	387	30
短期金融負債	865	397	▲469
流動負債その他	973	1,128	156
長期金融負債	1,554	1,829	276
退職給付に係る負債	35	34	▲1
非流動負債その他	936	1,028	92
負債合計	4,719	4,803	84
親会社所有持分	1,663	1,823	160
非支配持分	9	9	0
資本合計	1,672	1,832	160
負債・資本合計	6,391	6,636	245
ネットD/Eレシオ (倍)	1.4	1.1	—
金融負債残高	2,419	2,226	▲193

キャッシュフローの状況

(億円)	2022 実績	2023 実績	増減	増減率
営業活動によるCF	78	454	376	481.6%
投資活動によるCF	▲461	▲164	297	—
フリーCF	▲383	290	673	—
財務活動によるCF	365	▲271	▲636	—



キャッシュイン
454億円

キャッシュアウト
▲164億円

<投資金額 (①+②)> ▲164 億円

① 設備投資 (支払ベース) : ▲289 億円
(有形固定資産・無形固定資産・投資不動産)

<主な内訳>

- ・酒類 : ▲122億円
国内 : ▲43億円 海外 : ▲80億円
- ・食品飲料 : ▲34億円
国内 : ▲28億円
- ・不動産 : ▲119億円
恵比寿ガーデンプレイス関連他
- ・全社 : ▲14億円

② その他投資-資産売却 : 125 億円
(株式売却他)

酒類事業データ



国内酒類

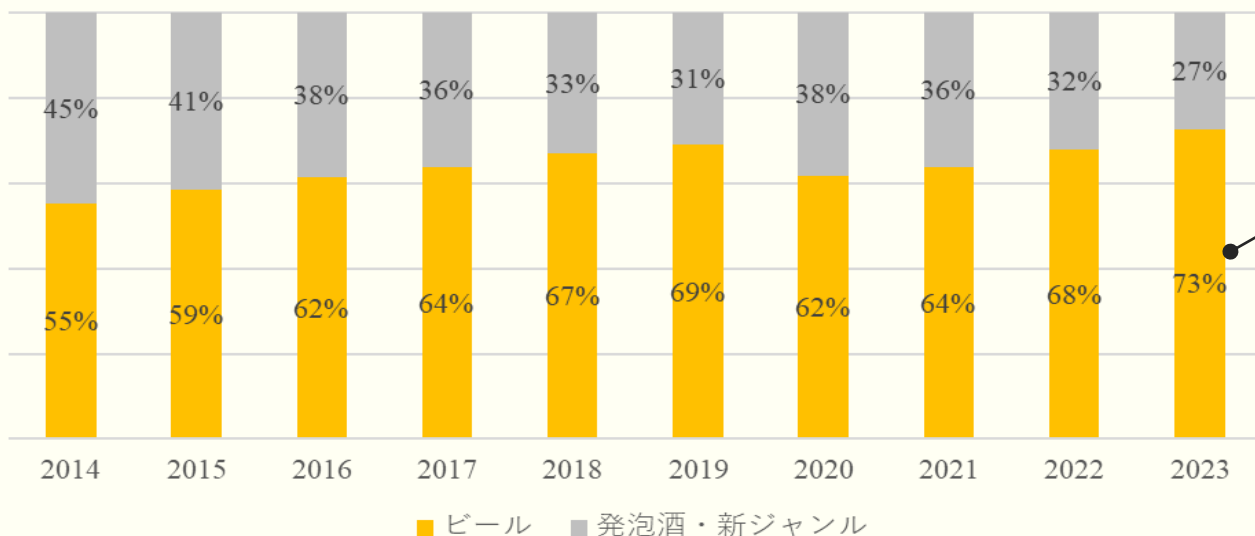
(万函 ※1)

国内酒類 売上数量 (※2)	2022	2023	前期比
①ビール計	2,677	2,917	9.0%
黒ラベル計	1,399	1,556	11.2%
エビス計	666	634	▲4.8%
②発泡酒計	151	144	▲5.0%
③新ジャンル計	1,114	944	▲15.2%
ビールテイスト合計 (①+②+③)	3,942	4,005	1.6%

※1：大瓶換算

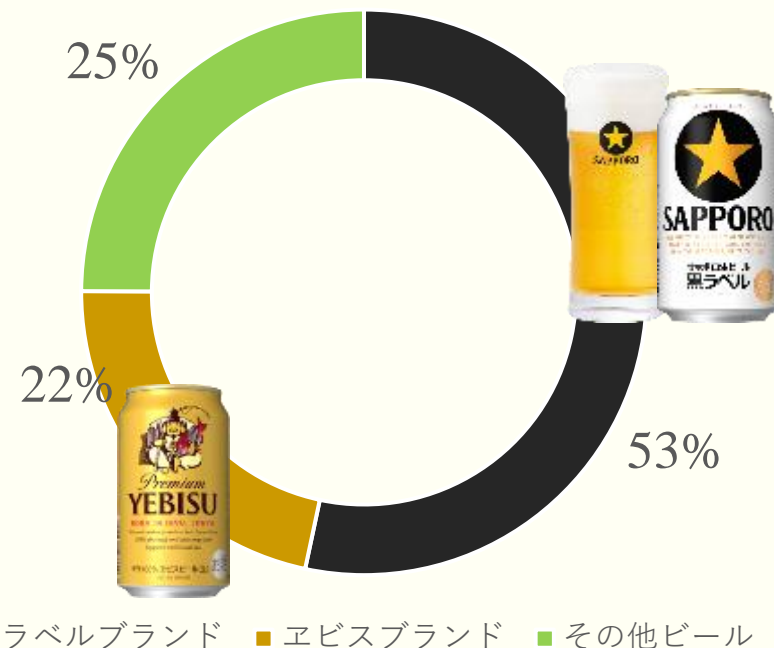
※2：ビール酒造組合での合意により、国内ビール類の売上数量実績は、第2四半期及び第4四半期のみ開示しております。

<ビール構成比10年推移> (1~12月累計)



<ビールカテゴリー 売上数量構成比>

(1~12月累計)



酒類事業データ



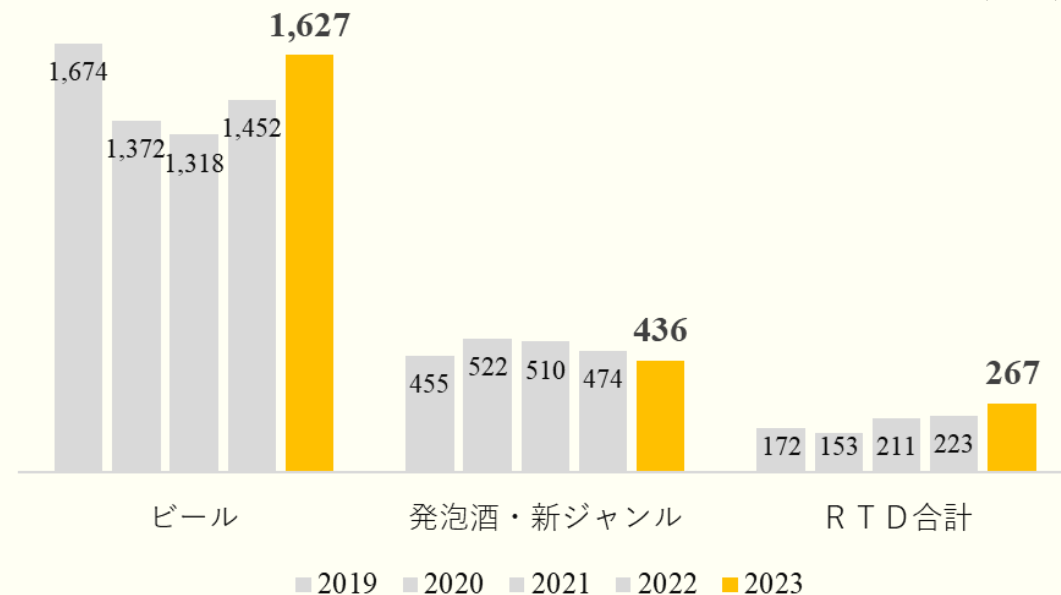
国内酒類

(億円)

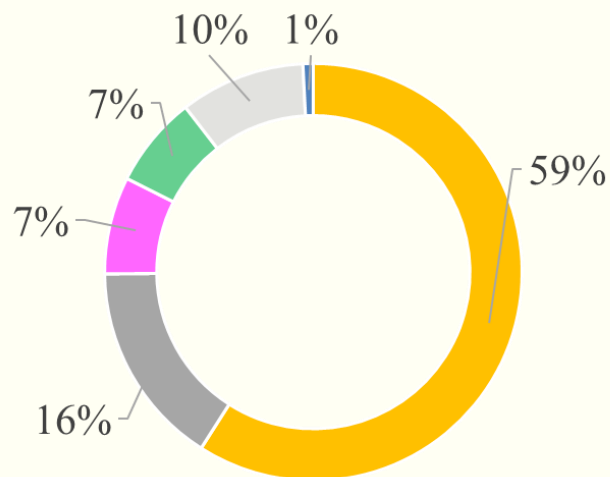
国内酒類 売上金額	2022	2023	前期比
ビール	1,452	1,627	12.0%
発泡酒	59	59	1.2%
新ジャンル	415	377	▲9.2%
ビールテイスト合計	1,926	2,063	7.1%
RTD	223	267	19.8%
国産ワイン	34	31	▲8.2%
輸入ワイン	71	67	▲5.6%
ワイン計	105	98	▲6.4%
スピリッツ (洋酒・焼酎)	272	305	12.1%
合計	2,526	2,733	8.2%

<事業別 売上金額 推移> (1~12月累計)

(億円)



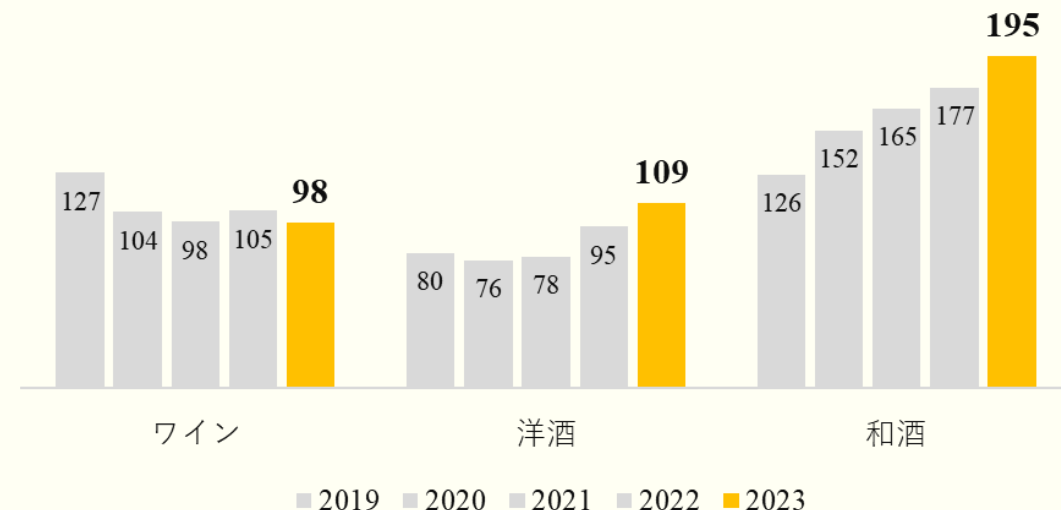
<売上金額 事業別構成比> (1~12月累計)



- ビール
- 発泡酒・新ジャンル
- ワイン・洋酒
- 和酒
- RTD
- ノンアル

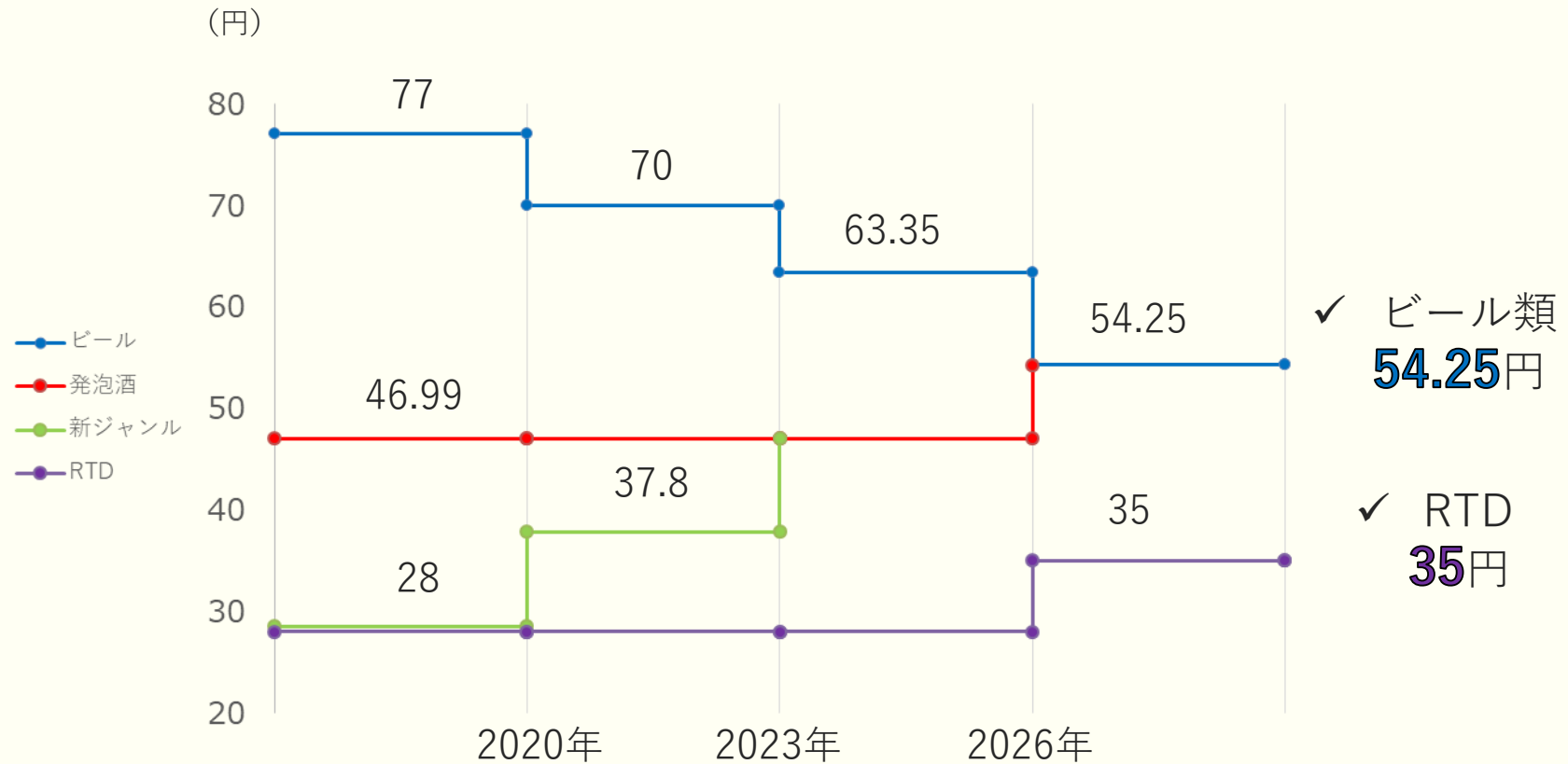
※子会社売上や連結消去、リベート控除を除く

※2021年から氷彩サワー+99.99樽は洋酒→RTDへ組替



国内酒類

<ビール類酒税一本化：350ml当たりの酒税額の推移>



酒類事業データ



海外酒類

(万函)

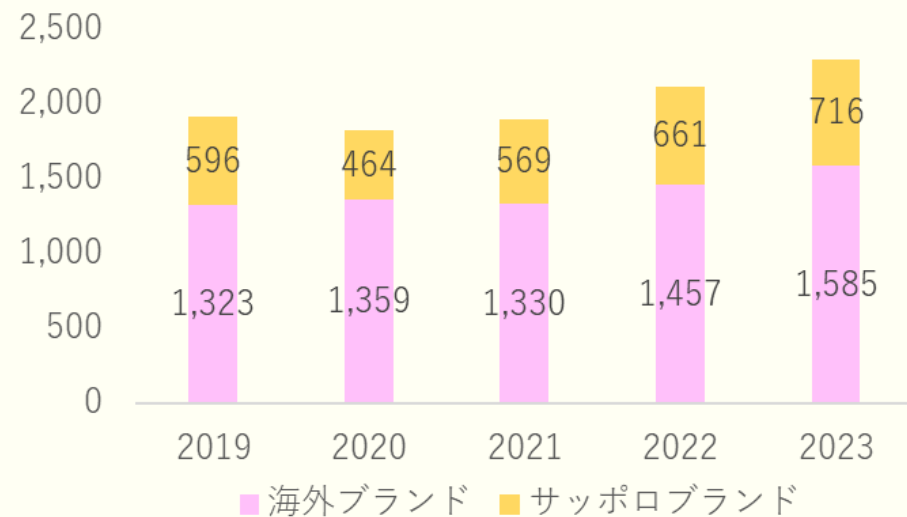
海外ビール類 売上数量	2022	2023	前期比
海外ブランド (※1)	1,457	1,585	8.8%
サッポロブランド	418	433	3.6%
①北米	1,876	2,019	7.6%
サッポロブランド	243	282	16.4%
②その他地域	243	282	16.4%
合計 (①+②)	2,118	2,301	8.6%
サッポロブランド合計	661	716	8.3%

※1：スリーマン社、アンカー社、ストーン社を含む。

<海外ビール ブランド別 売上数量 推移>

(万函/大瓶換算)

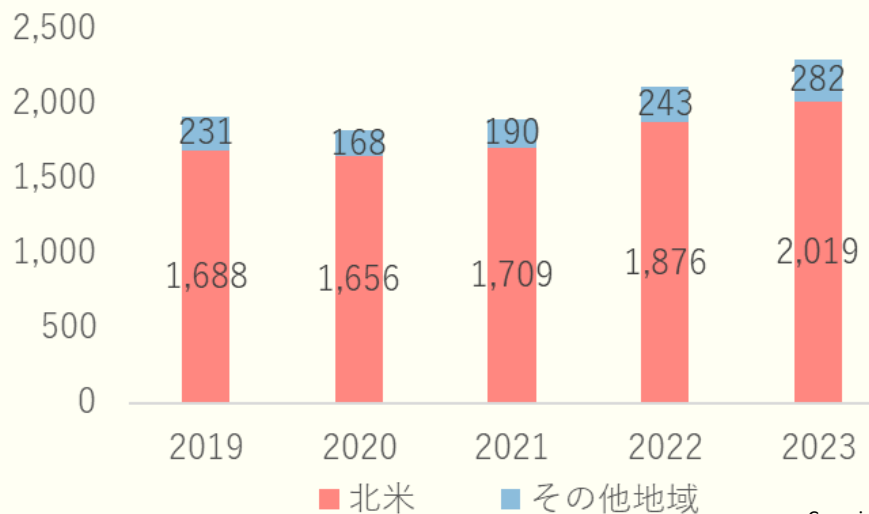
(1~12月累計)



<海外ビール エリア別 売上数量 推移>

(万函/大瓶換算)

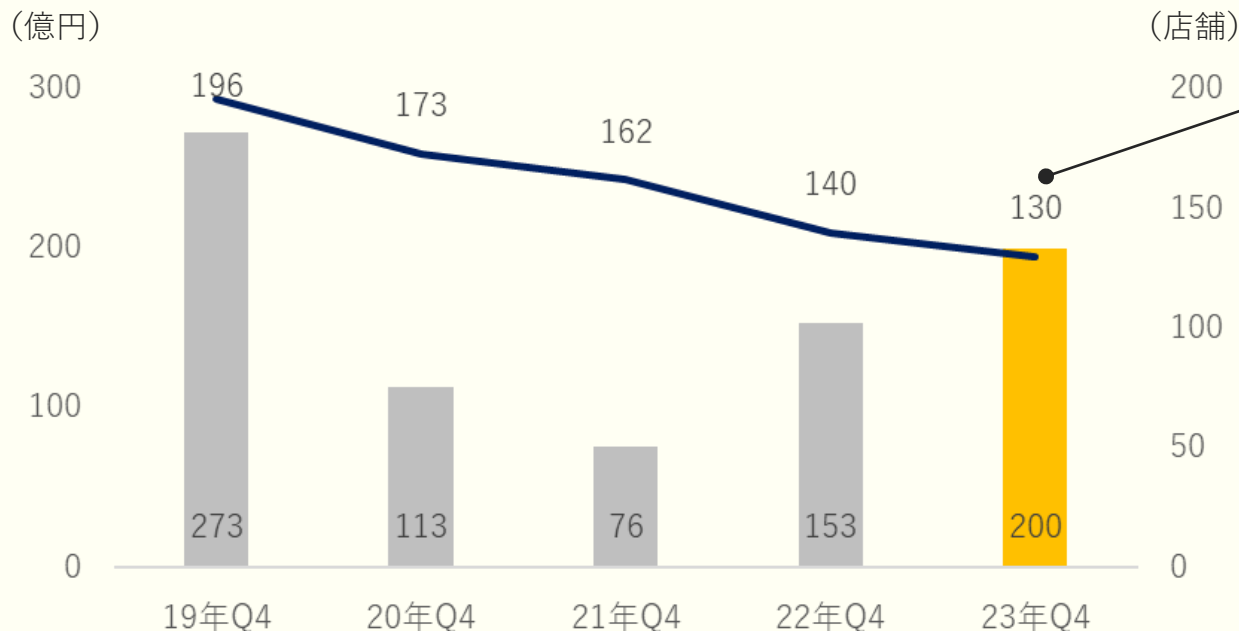
(1~12月累計)



外食

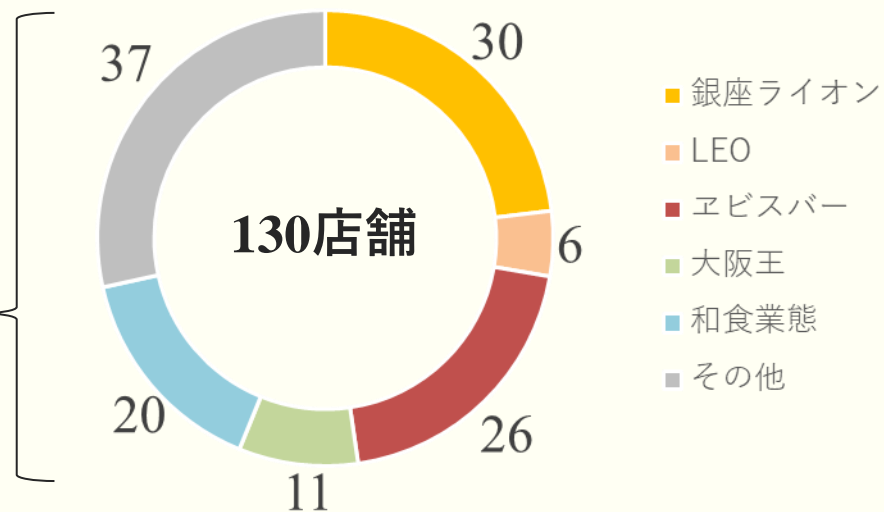
外食	2022	2023	前期比
売上収益 (億円)	153	200	30.4%
店舗数	140	130	▲7.1%

<外食事業の売上収益と店舗数の推移> (1~12月累計)

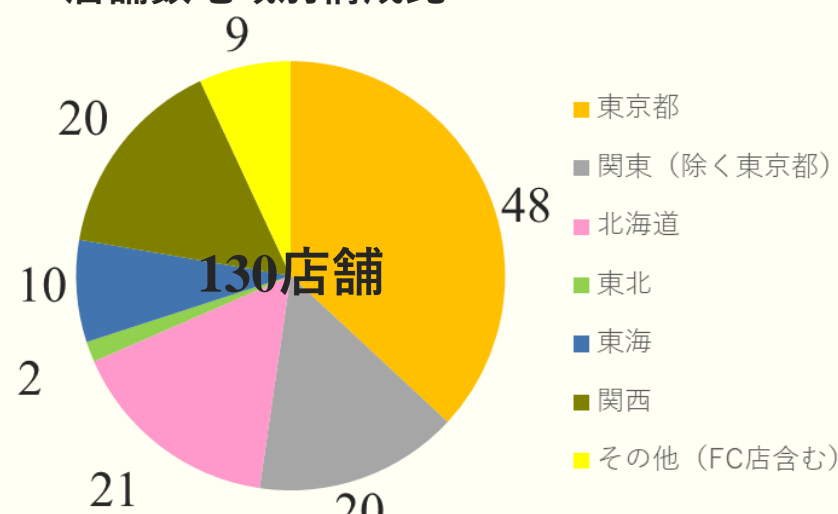


棒グラフ：外食事業売上収益推移
折れ線グラフ：SLNグループ店舗数推移

<店舗数業態構成比>



<店舗数地域別構成比>



食品飲料事業データ



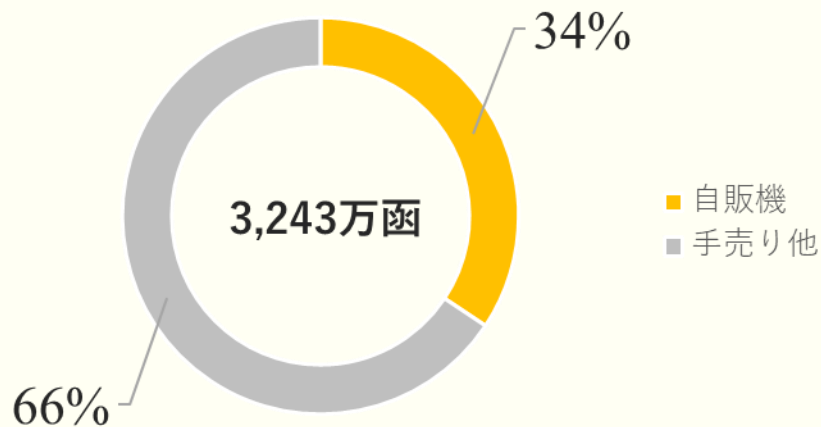
国内食品飲料

(億円)

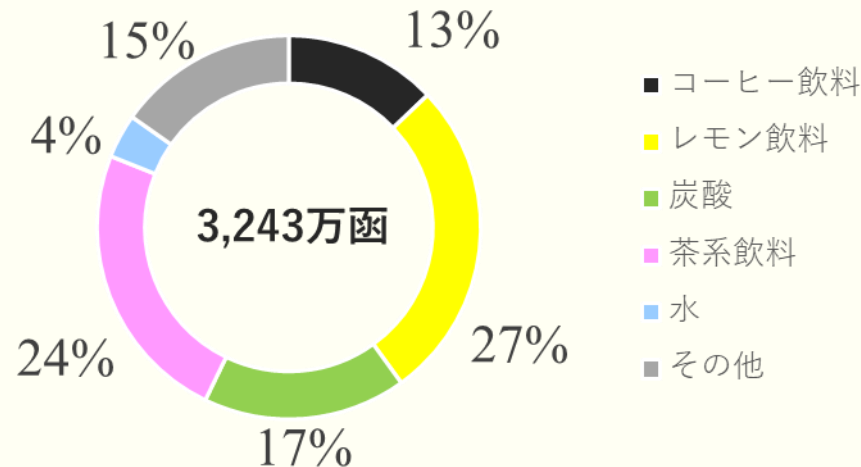
国内食品飲料 売上金額 (※1)	2022	2023	前期比
飲料水	610	569	▲6.9%
食品 (レモン・スープ・プランツミルク)	329	303	▲7.9%

※1: ポッカサッポロフード&ビバレッジ単体 国内売上のみ。(リベート控除前)

<ポッカサッポロフード&ビバレッジ>
国内飲料チャンネル別販売数量 構成比 (1~12月累計)



<ポッカサッポロフード&ビバレッジ>
国内飲料ジャンル別販売数量 構成比 (1~12月累計)



海外飲料

(百万SGD)

海外飲料 売上金額 (※2)	2022	2023	前期比
シンガポール	146	154	5.7%
マレーシア	23	24	6.5%
輸出	52	49	▲7.0%

※2: OEM除く、リベート控除前

不動産事業データ



不動産

< 主要物件概要・稼働率 : (1~12月平均・入居ベース) >

	敷地面積 (㎡)	延床面積 (㎡)	平均 稼働率 (%)	階数
恵比寿ガーデンプレイス ⁽¹⁾	56,943	298,007	79	地下5階 地上40階建
銀座プレイス	645	7,350	93	地下2階 地上11階建
ストラータ銀座 ⁽²⁾	1,117	11,411	100	地下1階 地上13階建

(1) : 「階数」はオフィス棟部分のみ、「稼働率」はオフィス区画にて記載

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

< 事業利益の内訳 >

(億円)

	2022	2023	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	49	47	▲ 2
賃貸運営	20	20	▲ 0
札幌	7	5	▲ 2
エクイティ他	▲ 11	▲ 13	▲ 2
合計	65	58	▲ 7

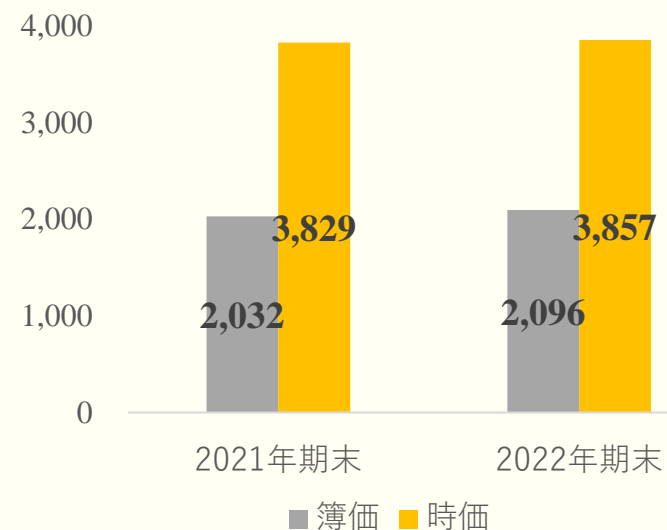
< EBITDAの内訳 >

(億円)

	2022	2023	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	82	85	3
賃貸運営	27	27	▲ 1
札幌	13	10	▲ 3
エクイティ他	▲ 7	▲ 9	▲ 1
合計	115	113	▲ 2

< 賃貸等不動産期末時価情報 >

(億円)



潤いを創造し 豊かさに貢献する



本資料は、投資判断の参考となる情報提供のために作成されたものであり、投資勧誘又はそれに類する行為を目的としたものではありません。
また、本資料に記載された業績予測ならびに将来予測は、資料作成時点での弊社の判断であり、潜在的なリスクや不確実な要素が含まれています。

従って、将来実際に公表される業績等は、本資料に記載されている内容とは大きく異なる結果となる可能性があります。

弊社は、本資料の情報を使用されたことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありませんので、ご了承ください。