



2019年度 決算概況 – 2020年度 経営計画

Sapporo Group Business Results for 2019 – Management Plan for 2020

2020年2月13日

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

1. グループ経営計画2024 . . . P3~P13
2. 2020年度 経営計画 . . . P14~P28
3. 2019年度 決算概況 . . . P29~P43
4. 参考資料 . . . P44~P59

グループ経営計画2024 New Medium-Term Management Plan

グループ経営計画2024策定

当社は、創業150周年の2026年をゴールとする長期経営ビジョン「SPEED150」の下、「第一次中期経営計画（2017～2020年）」を推進して参りました。しかし、昨今の業績動向を踏まえ、現体制及び事業活動の継続では市場環境やお客様の消費スタイル変化への対応が不十分と判断し、新たな経営計画の策定に至りました。

新たなグループ経営計画は、各事業の課題や成長スピードの違いを考慮し、2020年を期初とする5ヶ年計画とし、2024年の計画実現に向け力強く邁進して参ります。

- 成長ステージへの移行に向け、「異次元スピードでの変革」をテーマに一定の成果を創出
一方課題も残り、今の計画の継続では十分な対応は困難と判断

| 「テーマ」 | 「成果」 | 「課題」 |
|-----------------|---|--|
| グループ経営基盤の 変革 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 事業軸による3セグメント経営化 ➤ 不採算事業からの撤退（北米飲料） | <ul style="list-style-type: none"> ➤ コンパクトな本社化 |
| 既存事業の 継続的成長 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 黒ラベルの着実な成長、RTD伸長 ➤ 不動産事業の継続的安定収益確保 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 国内酒類事業、及び飲料事業の強靱化 |
| 投資事業の 成果創出 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ベトナム事業黒字化 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 北米酒類事業の再構築、及び拡大 |
| 成長機会の 獲得 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ スープ・大豆チルド新設備稼働 ➤ ヤスマ社獲得 ➤ サッポロヨーロッパ設立 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 食事業の拡大 ➤ グローバル人財の育成 |

本業集中と 強靱化

- ビール事業への経営資源集中
- 低収益事業の縮小・撤退と、食をはじめとする成長分野へのシフト



グローバル展開の 加速

- 海外事業を事業会社に全て移管、一貫したブランドの世界戦略を展開
- 北米とアジアパシフィックを中心に収益力強化と共に成長を加速
- グローバル人財の育成



シンプルでコンパクトな 企業構造の確立

- 小さい本社・わかりやすい組織に再編、BPR・DXの推進
- SHはガバナンス・事業会社支援・経営資源配分機能に特化
- 事業会社に事業推進の機能全てを移管し、機動力を発揮



サステナビリティ経営の 推進

- 良質原料を自ら作り上げる仕組みなどをはじめとした、社会的価値と経済的価値の両立
- 恵比寿・札幌・銀座というゆかりある地域のまちづくり推進
- 時代の要請に即した経営の透明性と公正性の進化



SH：サッポロホールディングス社

● 北米の酒類事業会社をサッポロビール社に移管、食品飲料セグメントを再編

| 持株会社 | 事業 | 事業会社 | 管轄する関連会社 |
|--------------|------|-------------------------|--|
| サッポロホールディングス | 酒類 | サッポロビール | 国内子会社 海外子会社 (サッポロUSA スリーマン サッポロベトナム サッポロヨーロッパ) |
| | | サッポロライオン | 国内・海外子会社 |
| | | ポッカサッポロ | 国内子会社 |
| | 食品飲料 | サッポログループ食品 (7/1設立予定) | 海外子会社 (ポッカシンガポール) |
| | | | 国内子会社 (ブルーシール カフェドクリエ 神州一味噌) |
| | 不動産 | サッポロ不動産開発 | 国内子会社 |

● 監査等委員会設置会社への移行

目的

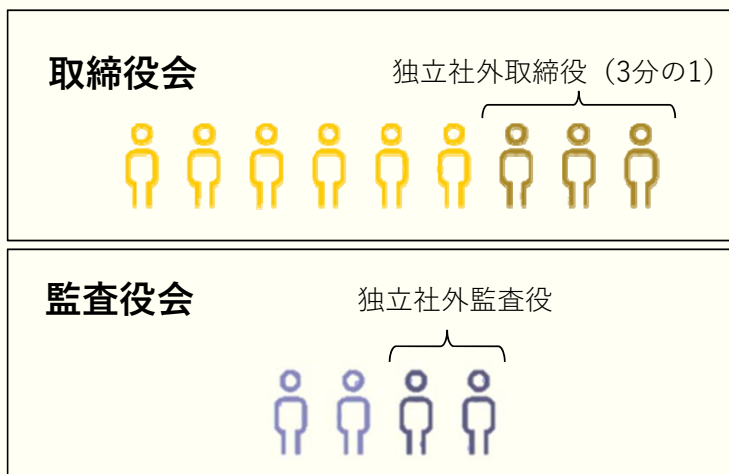
- コーポレート・ガバナンスの一層の充実に加え、経営の効率性を高め機動的な意思決定を可能とすることを通じて、更なる企業価値の向上を図る。

時期

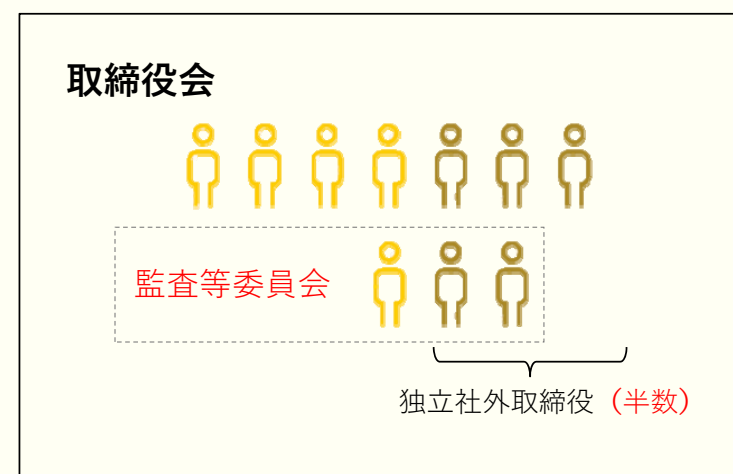
- 2020年3月27日開催予定の当社第96回定時株主総会において、必要な定款変更について承認をいただいた後、移行を予定。

体制

< 従来 >



< 今後 >



◎ 「脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会」の実現に向けて

1. 脱炭素社会の実現

- ・国内外の自社拠点で、2030年までにCO2 排出量を20%削減（2013年比）
2050年にゼロ（カーボンニュートラル）を目指す
- ・自社拠点以外のバリューチェーンにおけるCO2排出量削減に努める

2. 循環型社会の実現

- < 容器包装 > 循環型社会に対応した容器包装の100%使用を目指す
- < 水資源 > 2030年までに水使用量を10%削減（2013年比）
- < 廃棄物 > 主要工場で廃棄物再資源化率100%、外食事業で2024年までに再生利用等実施率50%、サッポロビール(株)の賞味期限適正化

3. 自然共生社会の実現

- ・育種技術で気候変動に対応可能な特性を持つ大麦・ホップを開発
- ・自然と共生できる豊かな時間と空間を感じるまちづくり

サステナビリティ方針

大地と、ともに、原点から、笑顔づくりを。

サッポログループは、
人々の幸せな笑顔のために、地球環境や社会の課題に向き合い、取り組みます。
自然の恵みの源泉である大地こそ最も重要なパートナーと捉え、
商品・サービスの開発から、お客様が手にしたその後までの全ライフサイクルにおいて、
思いをひとつにするステークホルダーとの協働・共栄に励み、
原点からの発想を大切にし、知恵を尽くして持続可能な笑顔の創出に挑みます。
こだわりの「ものづくり」と、地域に根ざした「まちづくり」、
そして「世界の笑顔の開拓者たれ」の誓いを胸に、
地球上のあらゆる地域における「笑顔づくり」を目指します。

<https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20191224SUS.pdf>

サステナビリティ重点課題と4つの約束



https://www.sapporoholdings.jp/csr/policy/systems/pdf/subject_materiality.pdf

▶ 【酒類事業】

- ▶ 国内ビールのシェアアップ
- ▶ 北米でのプレゼンス向上



アクション
プラン

- ▶ 酒税一本化による国内ビール市場の変化をチャンスに
- ▶ お客様への提供価値再定義（プレミアム&リーズナブル）
- ▶ コアブランドへの経営資源集中
- ▶ 事業収益構造改革（ワイン、RTD、輸入スピリッツ）
- ▶ 国際酒類事業マネジメント体制の再構築
- ▶ カナダ市場シェア拡大、アメリカにおける製造拠点獲得と事業拡大
- ▶ グローバル人材育成スキームの確立

● 【食品飲料事業】

- 植物性素材で次世代領域創出
- 大豆チルド、スープ、レモン事業強化
- 低収益事業の再構築



アクション
プラン

- 次世代に向けた植物性素材の新カテゴリー創出
- 大豆チルド事業の成長軌道化
- レモン、スープ事業の確実な利益創出
- 国内自販機の構造改革と経営資源の再配分
- アジアパシフィックでの事業拡大、製造、物流拠点の再構築と、エリア別商品ポートフォリオ最適化

◎ 【不動産事業】

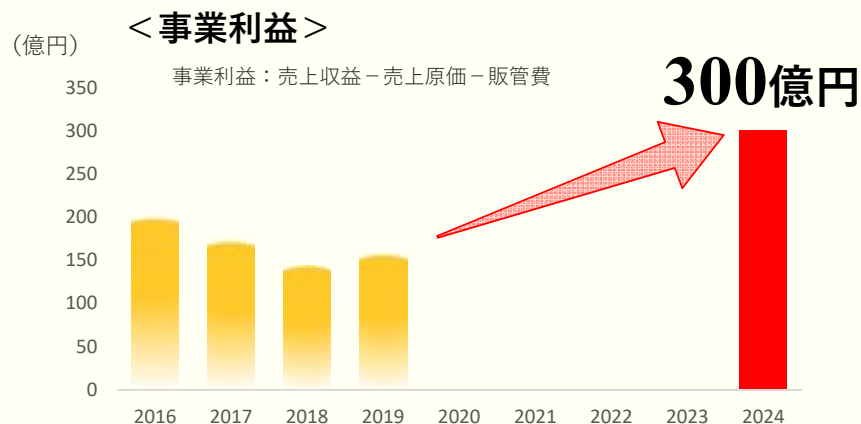
- 安定的なキャッシュフロー創出基盤の継続
- 積極的な新規物件への投資
- 高収益ビジネスモデルへの進化



アクション
プラン

- 恵比寿ガーデンプレイスを中心とした恵比寿エリアの価値向上
- サッポロファクトリー収益力向上、及び将来に向けたまちづくりの推進
- 将来開発に向けた物件取得・コミュニティ創出
- 新しい事業領域・スキームへの挑戦

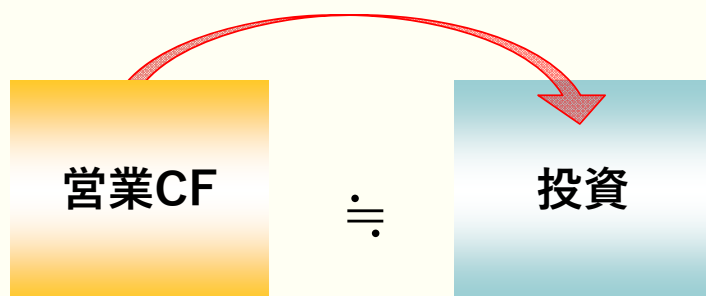
● 【財務目標】 2024年にグループ連結事業利益**300億円**を達成



< 重要指標 >

| | |
|-----------|--------------|
| 売上収益成長率 | 2%以上（年平均） |
| 売上収益事業利益率 | 5%以上 |
| 海外売上収益成長率 | 1.6倍（2019年比） |

● 【財務方針】 投下資本に対する**収益性を重視**、財務構成・財務安定性は**現状維持**
 株主還元方針としては、引き続き**安定配当**を志向

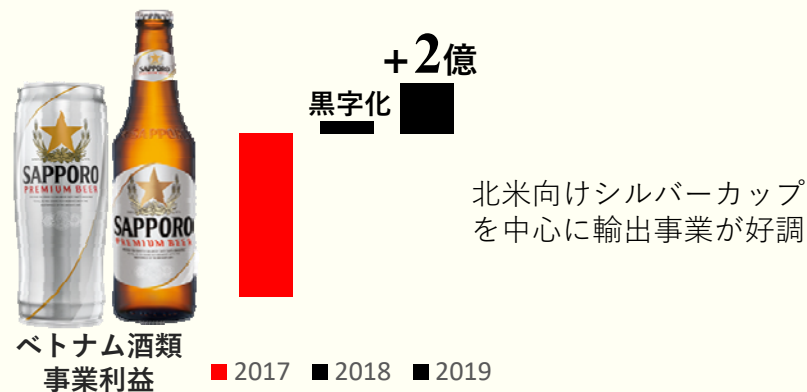
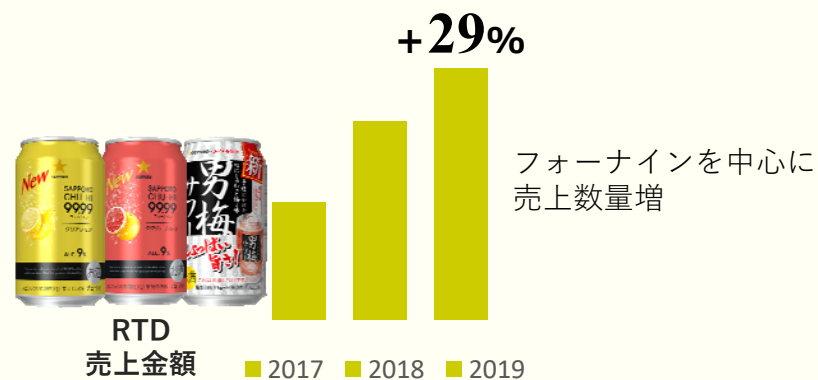


< 重要指標 > ※2019年実績

| | |
|---------------|------|
| EBITDA有利子負債倍率 | 5.9倍 |
| Net D/Eレシオ | 1.2倍 |

2020年度 経営計画 2020 Management Plan

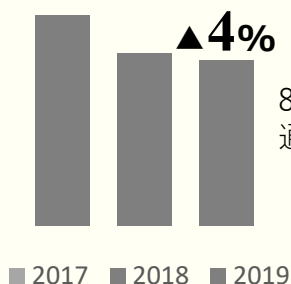
◎ 【成果】引き続き主力ブランドを強化、ベトナム酒類の収益性も更に向上



🔍 【課題】 市場動向を見極めつつ、今後の対応を検討



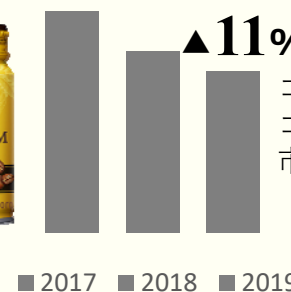
麦とホップ
売上数量



8月のリニューアル以降は好調も、
通年では前年割れ



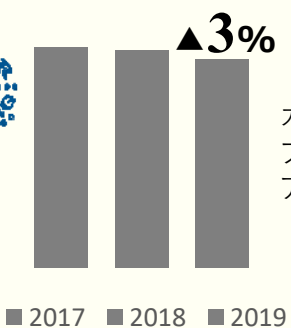
コーヒー飲料
売上数量



コンビニコーヒー、ペットボトル
コーヒーの台頭により、缶コーヒー
市場は引き続き縮小傾向



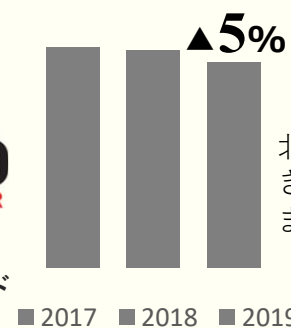
(海外ビール)
海外ブランド
売上数量



カナダの天候不良によりスリーマン
ブランドが不調
アンカーブランドの再生は継続課題



(海外ビール)
サッポロブランド
売上数量



北米でのサッポロプレミアムは引
き続き好調も、韓国への輸出が止
まり全体では前年割れ

◎ 「変化の年」と位置づけ、事業・組織の構造改革を推進

| 「課題」 | 「取り組み内容・成果」 |
|---------------|---|
| 北米飲料事業の方針整理 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ カントリー ピュア フーズ社の売却 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 将来的なリスクコントロール、及び北米酒類へのリソースシフト |
| 国内自販機事業の収益性向上 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 不採算ロケからの撤退 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 利益率の改善に着手、構造改革は継続課題 |
| グローバル展開の推進 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 国際事業を酒類事業と食品飲料事業に統合 <ul style="list-style-type: none"> ➔ エリアに囚われず、各事業がグローバル戦略を立案・推進 |
| 「食」分野の成長加速 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ヤスマ社の取得 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 既存事業とのシナジー発揮 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ スープ設備新設、豆乳ヨーグルト工場竣工 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 製造能力・商品ラインナップの増強による市場活性化・競争力強化 |
| 北米酒類事業の収益性向上 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ サッポロUSA社、アンカー社の経営統合 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 経営管理機能の効率化、製造から販売までの全体戦略を立案 |

▶ 【酒類事業】

▶ ビール

多様なポートフォリオ確立
タッチポイントの強化



▶ 新ジャンル

麦とホップ、GOLD STARのツートップ戦略



▶ RTD

家庭用、業務用双方からのアプローチで
“食中酒”としてのポジションを確立



▶ 北米

コスト構造改革、RTD対応、
アンカーブランドの再生



▶ 【食品飲料事業】

▶ 飲料

国内：自販機の収益性向上
海外：輸出事業の拡大



▶ レモン食品

価値発信によりレモンの総需要を拡大



▶ スープ

「じっくりコトコト」の再活性化
カップ入り食品の着実な市場浸透



▶ 大豆・チルド

植物性ミルク（豆乳、アーモンド）市場
の飛躍的な拡大



▶ 【不動産事業】

▶ まちづくりの推進

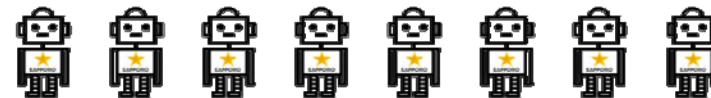
重点エリア（恵比寿・札幌）
及び周辺エリアでの物件取得



▶ 【本社】

▶ バックオフィス業務の効率化

SHにはガバナンス・事業会社支援・経営資源配分機能のみを残し、その他バックオフィス業務は事業会社に移管、効率化を加速させ、更なる働き方改革を促進

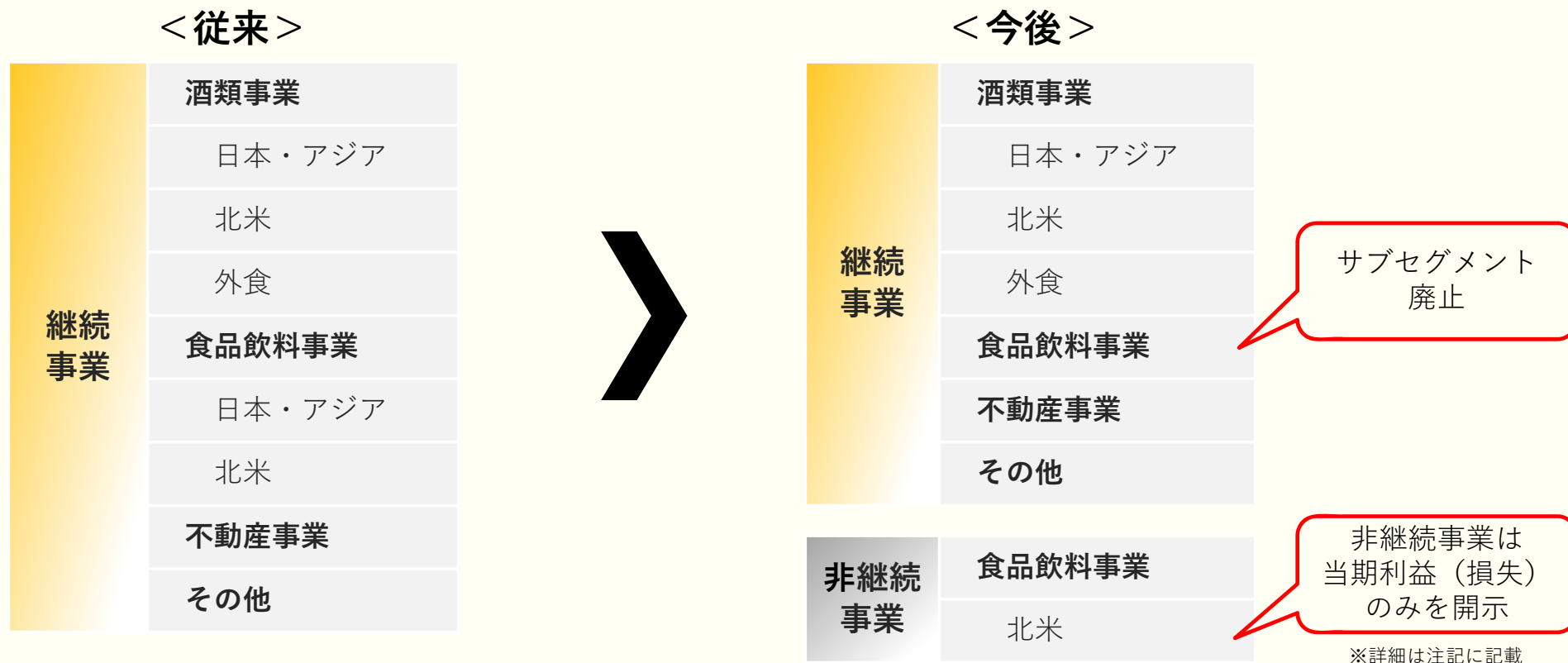


▶ 新規領域でのビジネス

投資用不動産の取得、
不動産証券化ビジネス、
ノンアセット事業等の検討



● カントリー ピュア フーズ社の売却に伴い、開示上以下の変更点あり



| | (単位：億円) | 2019 | 2020計画 | 増減 (額/率) | |
|--------------------|---------|-------|--------------|----------|--------|
| 売上収益 (酒税込み) | | 4,919 | 5,044 | 125 | 2.5% |
| 売上収益 (酒税抜き) | | 3,711 | 3,841 | 130 | 3.5% |
| 売上収益 海外比率 (酒税抜き) | | 16.3% | 16.3% | ▲0.1% | - |
| EBITDA | | 360 | 381 | 22 | 6.0% |
| 事業利益 | | 117 | 140 | 23 | 19.7% |
| 売上収益事業利益率 | | 2.4% | 2.8% | 0.4% | - |
| 営業利益 | | 122 | 85 | ▲37 | ▲30.3% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | | 44 | 50 | 6 | 13.9% |
| EBITDA有利子負債倍率 ※Net | | 5.9倍 | 5.7倍 | ▲0.2倍 | - |
| D/Eレシオ ※Net | | 1.2倍 | 1.2倍 | 0.0倍 | - |

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。

セグメント別 売上収益 Revenue target



| (単位：億円) | 2019実績 | 2020計画 | 増減 | 増減率 |
|---------|--------|--------------|------------|--------|
| 売上収益 | 4,919 | 5,044 | 125 | 2.5% |
| 酒類事業 | 3,302 | 3,367 | 65 | 2.0% |
| 日本・アジア | 2,547 | 2,593 | 46 | 1.8% |
| 北米 | 483 | 507 | 24 | 5.1% |
| 外食 | 273 | 267 | ▲6 | ▲2.0% |
| 食品飲料事業 | 1,369 | 1,423 | 54 | 4.0% |
| 不動産事業 | 247 | 253 | 7 | 2.6% |
| その他 | 2 | 0 | ▲1 | ▲90.2% |

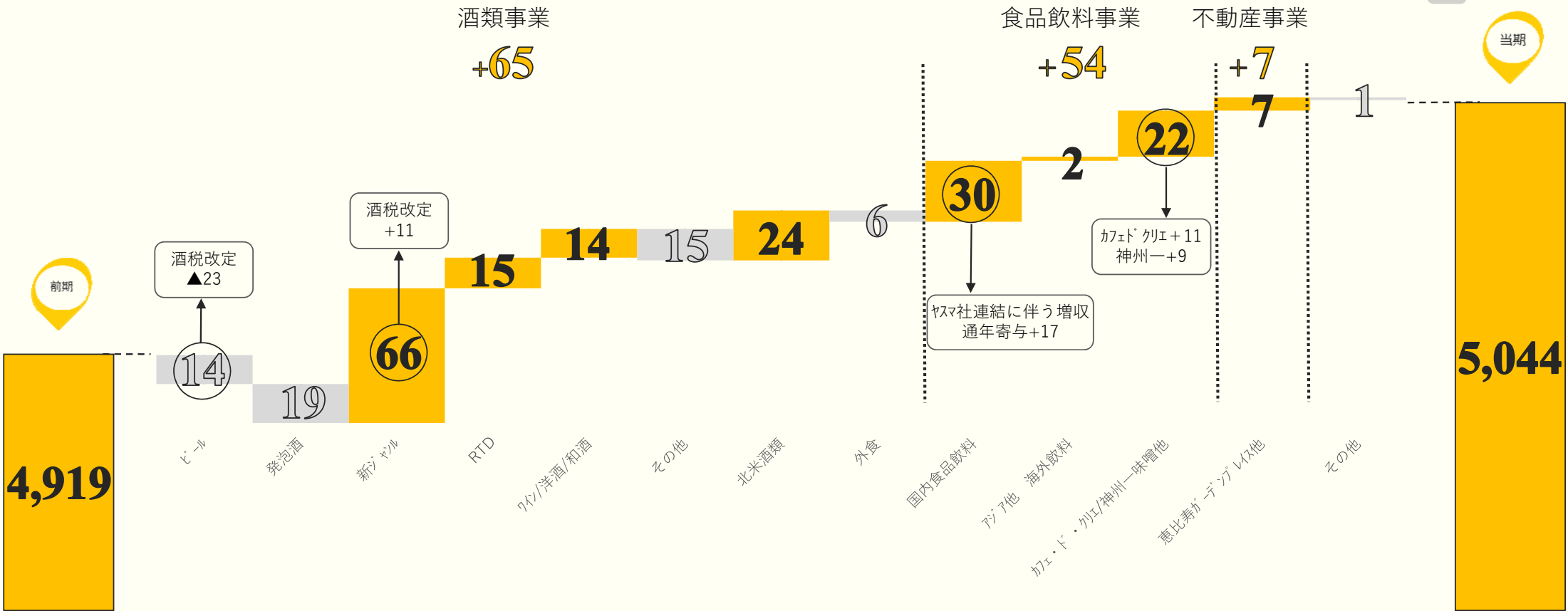
→ 🔍 次ページで要因解説

売上収益 増減の主な要因 Main Factors Contributing to Changes in Revenue



🔍 酒類事業では新ジャンルに、食品飲料事業では大豆チルド、スープ、レモンに注力し、増収を目指す

■ = 増加
■ = 減少
📍 = 当期



セグメント別 事業利益 Core Operating Profit target



| (単位：億円) | 2019実績 | 2020計画 | 増減 | 増減率 |
|---------|--------|------------|-----------|--------|
| 事業利益 | 117 | 140 | 23 | 19.7% |
| 酒類事業 | 85 | 92 | 6 | 7.6% |
| 日本・アジア | 80 | 80 | 0 | 0.0% |
| 北米 | 2 | 7 | 5 | 270.2% |
| 外食 | 4 | 4 | 0 | 10.8% |
| 食品飲料事業 | ▲5 | 4 | 9 | - |
| 不動産事業 | 107 | 111 | 4 | 3.6% |
| その他 | 0 | 0 | 0 | 0.0% |
| 全社 | ▲71 | ▲67 | 4 | - |

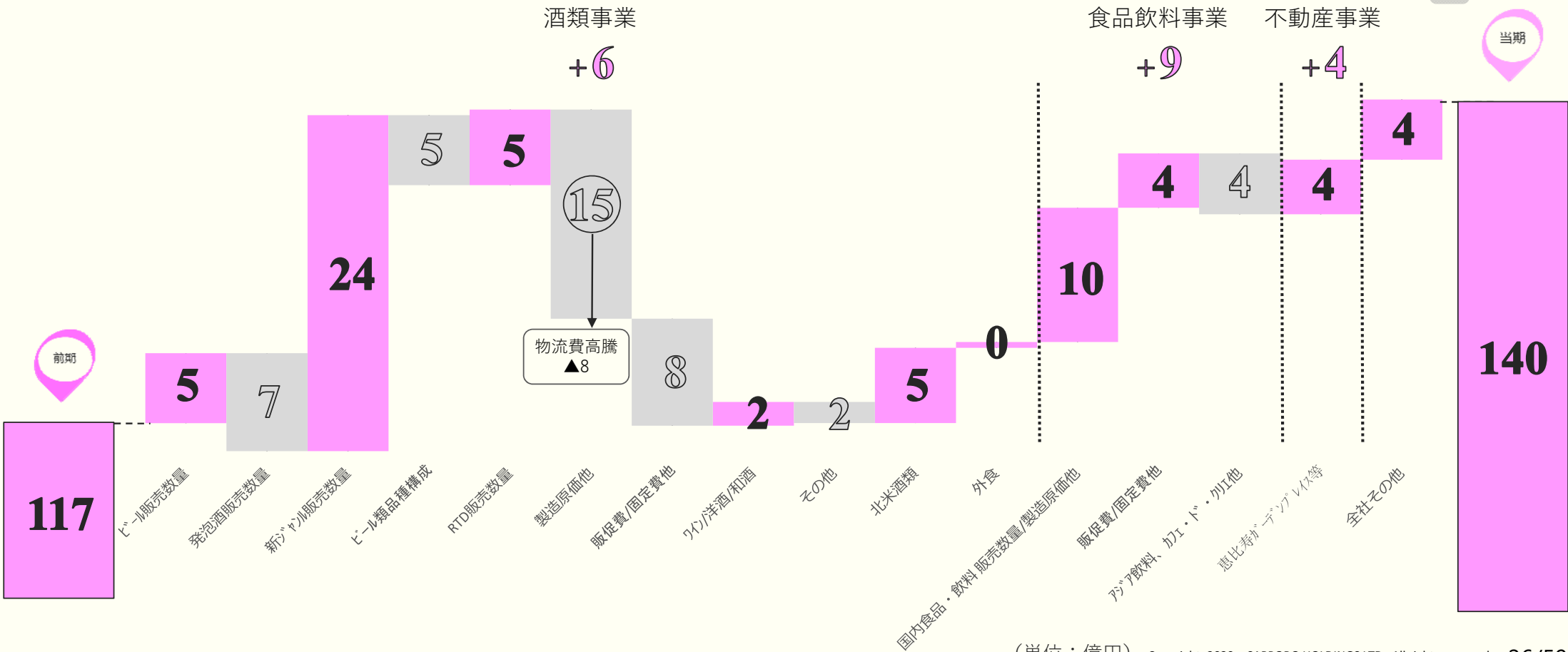
→ 🔍 次ページで要因解説

事業利益 増減の主な要因 Main Factors Contributing to Changes in Core Operating Profit



酒類事業、食品飲料事業ともに売上収益を伸ばす事で増益を狙う
北米酒類ではコスト構造改革にも着手し、収益性の改善を目指す

■ = 増加
■ = 減少
📍 = 当期



※「IFRS表示組替」：その他営業外収支・特別損益のこと。

親会社の所有者に帰属する当期利益 Profit attributable to owners of parent



| (単位：億円) | 2019実績 | (主な内訳) | 2020計画 | (主な内訳) |
|------------------------------|------------|---------------|------------|---------------|
| 事業利益 | 117 | | 140 | |
| 固定資産除売却損益 | 16 | 恵比寿スクエア売却益+20 | - | |
| 減損損失 | ▲13 | | - | |
| その他 | 2 | | ▲55 | 早期退職優遇制度の実施ほか |
| 営業利益 | 122 | | 85 | |
| 税引前利益 | 116 | | 71 | |
| 法人税等 | 43 | | 21 | |
| 当期利益 | 38 | うち非継続事業の損失▲35 | 50 | |
| 非支配株主損益 | ▲5 | | - | |
| 親会社の所有者に帰属する 当期利益 | 44 | | 50 | |

● ヤスマ社の売上収益が通年寄与

< 特殊要因（前期比） >

| 事業セグメント | 内容 | 売上収益影響 | 事業利益影響 |
|---------|--|--------|--------|
| 酒類事業 | WILD ROSE BREWERY LTD. 2019年2Q～連結開始 ⇒ 当期は通年寄与 | - | - |
| 食品飲料事業 | ヤスマ株式会社 2019年2Q～PL連結開始 ⇒ 当期は通年寄与 | 約+17億円 | - |

- : 影響軽微

< 為替の影響 > ※期中平均レート

| | 2019 | 2020計画 |
|-------|---------|--------|
| US\$ | ¥109.03 | ¥110 |
| EUR | ¥122.03 | ¥121 |
| CAN\$ | ¥82.19 | ¥82 |
| SG\$ | ¥79.93 | ¥78 |



| | 売上収益影響 | 事業利益影響 |
|--------|--------|--------|
| 酒類事業 | - | - |
| 食品飲料事業 | - | - |

2019年度 決算概況 2019 Business Results

ハイライト Results Highlight

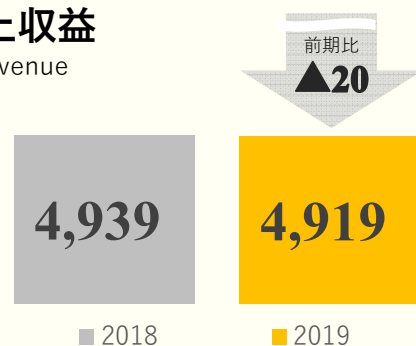


| | (単位：億円) | 2018 | 2019 | 増減 (額/率) | |
|--------------------|---------|-------|--------------|----------|--------|
| 売上収益 (酒税込み) | | 4,939 | 4,919 | ▲20 | ▲0.4% |
| 売上収益 (酒税抜き) | | 3,708 | 3,711 | 3 | 0.1% |
| 売上収益 海外比率 (酒税抜き) | | 16.9% | 16.3% | ▲0.6% | - |
| EBITDA | | 398 | 360 | ▲38 | ▲9.5% |
| 事業利益 | | 152 | 117 | ▲34 | ▲22.7% |
| 売上収益事業利益率 | | 3.1% | 2.4% | ▲0.7% | - |
| 営業利益 | | 116 | 122 | 6 | 5.3% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | | 85 | 44 | ▲42 | ▲48.9% |
| EBITDA有利子負債倍率 ※Net | | 5.5倍 | 5.9倍 | 0.4倍 | - |
| D/Eレシオ ※Net | | 1.3倍 | 1.2倍 | ▲0.1倍 | - |

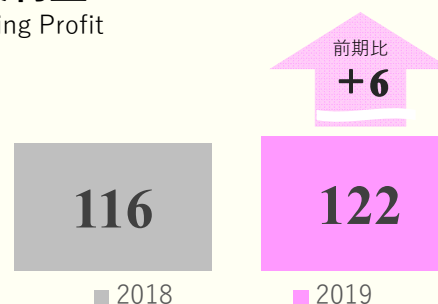
各指標の算出において、金融負債残高にはリース負債の残高は含んでおりません。

● カントリー ピュア フーズ社の売却損により、当期利益は減益

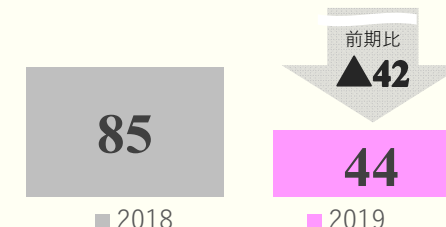
売上収益
Revenue



営業利益
Operating Profit



親会社の所有者に
帰属する当期利益
Profit attributable to owners of parent



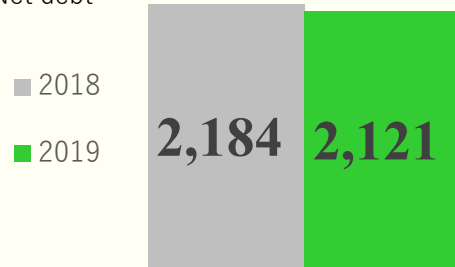
- 国内酒類はビール、RTDが堅調に推移も新ジャンルの売上数量減の影響で減収
- 北米酒類は天候に恵まれず、円高の影響も受け減収
- 国内飲料（自販機）・食品（スープ）も天候不良で伸び悩み
- ヤスマ社連結による増収効果が50億円発生も、全体で減収

- 国内酒類は経費削減により増収
- 北米酒類、国内食品飲料は売上数量減の影響で減益
- 前期に発生したアンカー社減損の反動、及び当期に発生した不動産売却益の影響で、全体では増益

- カントリーピュアフーズ社の売却損計上の影響で減益

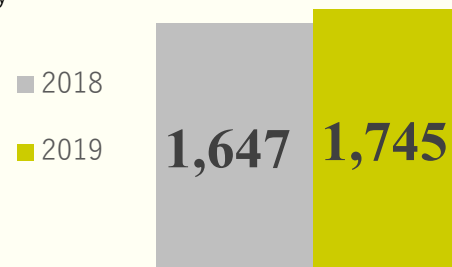
ハイライト Results Highlight

金融負債残高 Balance of Net debt



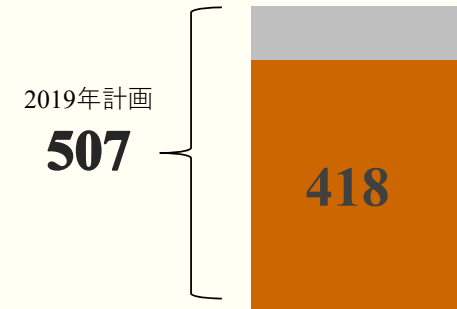
D/Eレシオ
D/E ratio (Net) **1.2倍** 前期比 ▲0.1倍

資本 Equity



一株当たり配当金
Dividend per share **42円** 前期比 ±0円

投資額 (支払ベース) Cash basis investment



グループ経営基盤の変革 Transformation of the Group management platform



<10月~12月>

▶ 地方幹線物流・トラックドライバーの働き方改革を共創
<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8550>

グループトピックス Group Topics

<10月~12月>

▶ 「サッポログループ環境ビジョン2050」を策定
<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8549>

セグメント別 売上収益 Revenue



| (単位：億円) | 2018 | 2019 | 増減 | 増減率 |
|---------|-------|--------------|-----|-------|
| 売上収益 | 4,939 | 4,919 | ▲20 | ▲0.4% |
| 酒類事業 | 3,300 | 3,244 | ▲56 | ▲1.7% |
| 日本・アジア | 2,521 | 2,489 | ▲32 | ▲1.3% |
| 北米 | 503 | 483 | ▲21 | ▲4.1% |
| 外食 | 276 | 273 | ▲3 | ▲1.1% |
| 食品飲料事業 | 1,334 | 1,369 | 35 | 2.6% |
| 不動産事業 | 245 | 247 | 2 | 0.8% |
| その他 | 60 | 59 | ▲1 | ▲2.3% |

次ページで要因解説

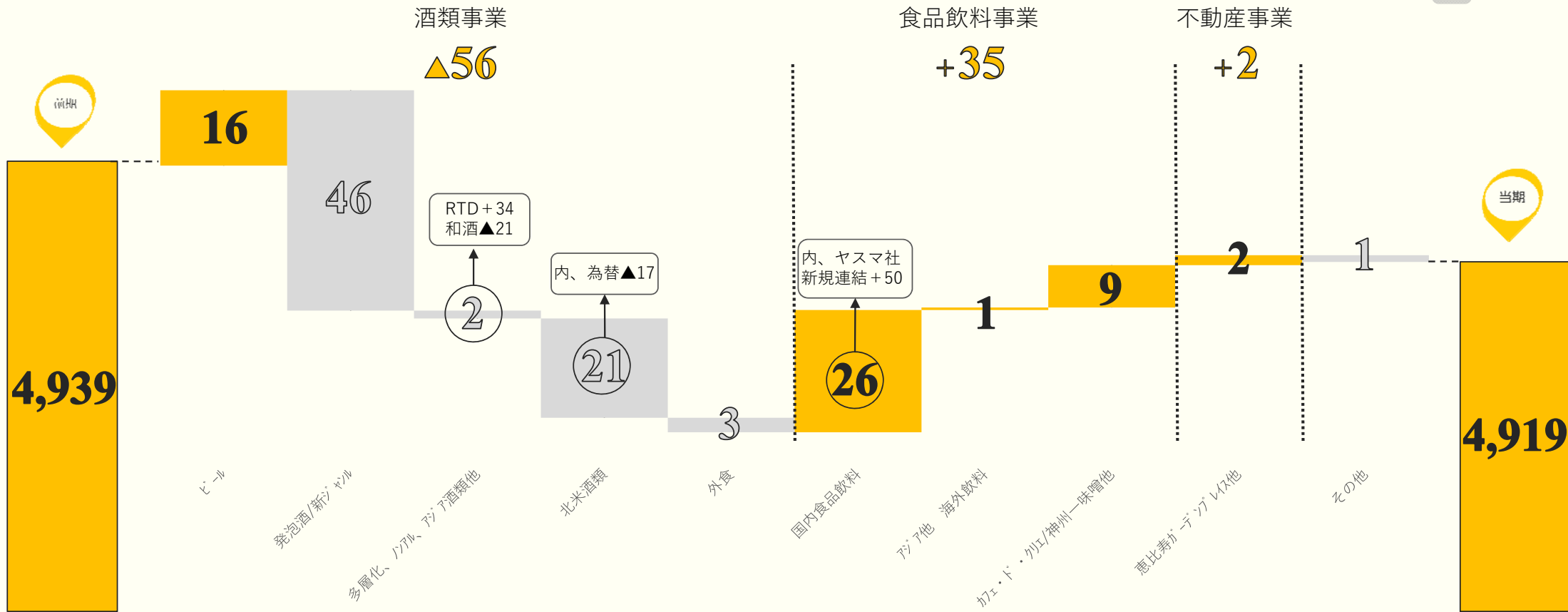
売上収益 増減の主な要因 Main Factors Contributing to Changes in Revenue



SAPPORO

🔍 ヤスマ社の新規連結が貢献も、新ジャンルの売上数量減、及び円高の影響により減収

■ = 増加
■ = 減少



セグメント別 営業利益 Operating Profit



| (単位：億円) | 2018 | 2019 | 増減 | 増減率 |
|---------|------|------------|-----|--------|
| 営業利益 | 116 | 122 | 6 | 5.3% |
| 酒類事業 | 39 | 79 | 40 | 104.3% |
| 日本・アジア | 69 | 78 | 9 | 13.2% |
| 北米 | ▲28 | 1 | 29 | - |
| 外食 | ▲2 | 0 | 2 | - |
| 食品飲料事業 | 19 | ▲12 | ▲31 | - |
| 不動産事業 | 120 | 127 | 7 | 5.5% |
| その他 | 2 | ▲2 | ▲3 | - |
| 全社 | ▲64 | ▲71 | ▲7 | - |

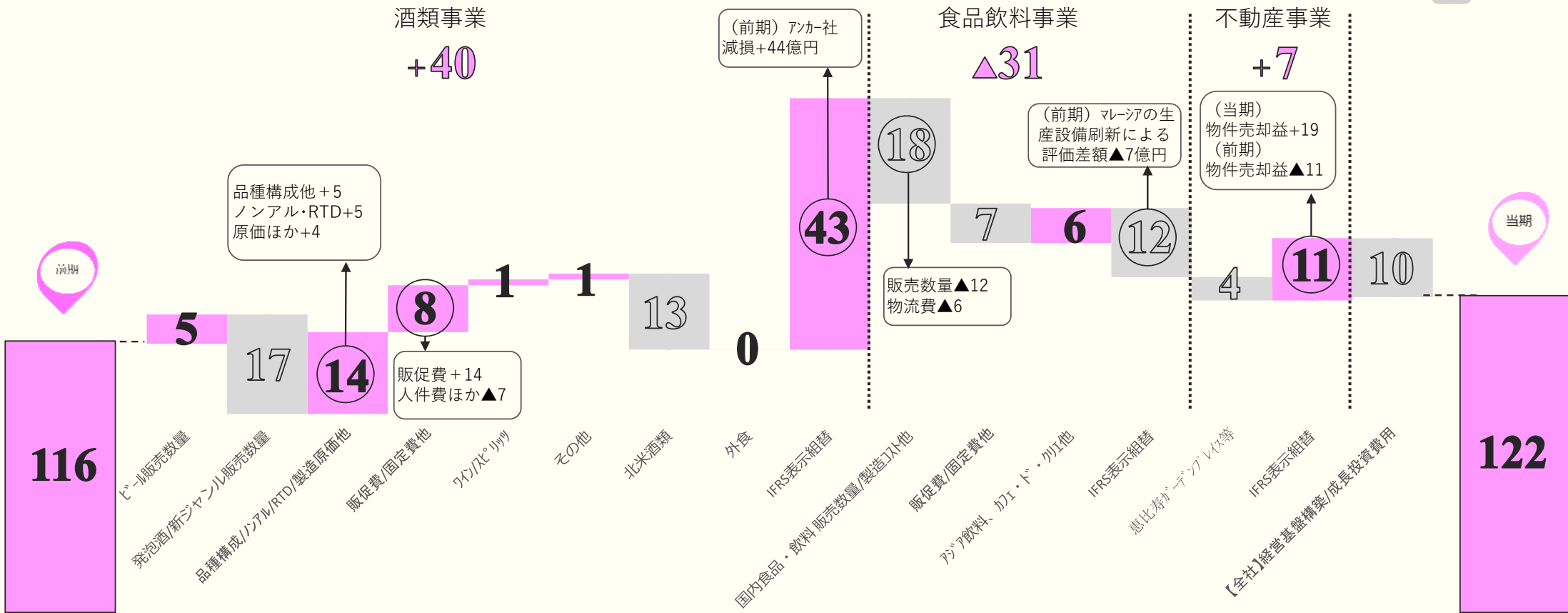
次ページで要因解説

営業利益 増減の主な要因 Main Factors Contributing to Changes in Operating Profit



主に前期のアンカー社減損の反動、及び当期の不動産売却益の計上により増益

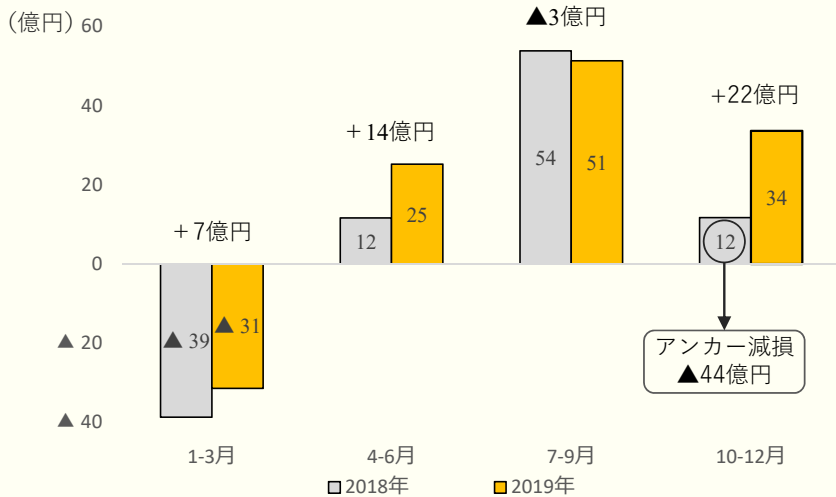
■ = 増加
■ = 減少



※ 「IFRS表示組替」：その他営業外収支・特別損益のこと。

国内のビール、北米のサッポロプレミアムは好調も、その他は不調

<Qごとの営業利益（前期比）>



Positive

- 黒ラベル（缶）、エビス（缶）は前年越え
- RTD売上収益は引き続き伸張
- 北米のサッポロプレミアムは好調
- デューワーズが国内スコッチ販売数量 2 位に

Negative

- 国内のビール（樽）、新ジャンルは苦戦
- 天候不良の影響でスリーマンが低調
- アンカーは引き続き課題
- 韓国への輸出ストップ

ビール強化が引き続き順調



前期比
103%

黒ラベルブランド
（缶）売上数量



前期比
101%

エビスブランド
（缶）売上数量



前期比
109%

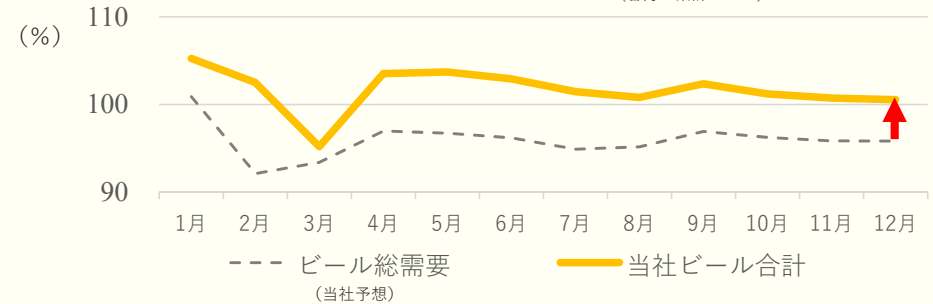
サッポロラガー
売上数量



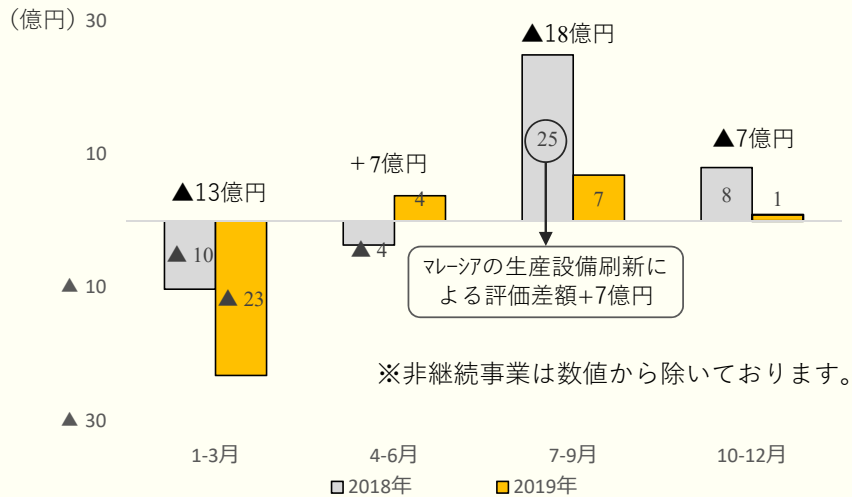
前期比
110%

サッポロクラシック
売上数量

<ビールカテゴリ 売上数量 前期比の推移> (各月の累計ベース)



国内はレモン関連商品が引き続き好調も、天候不良により食品・飲料共に苦戦



Positive

Negative

- レモン食品が引き続き好調
- 新商品「LEMON MADE」が好調、レモン飲料を牽引
- ヤスマ社の新規連結により増収
- アジアの採算が回復基調

- 自販機市場は引き続き縮小トレンド
- 暖冬によりスープ類が不調
- 冷夏の影響により飲料の売上数量減

レモン関連商品が好調

前期比 **108%**

レモン飲料売上数量

前期比 **107%**

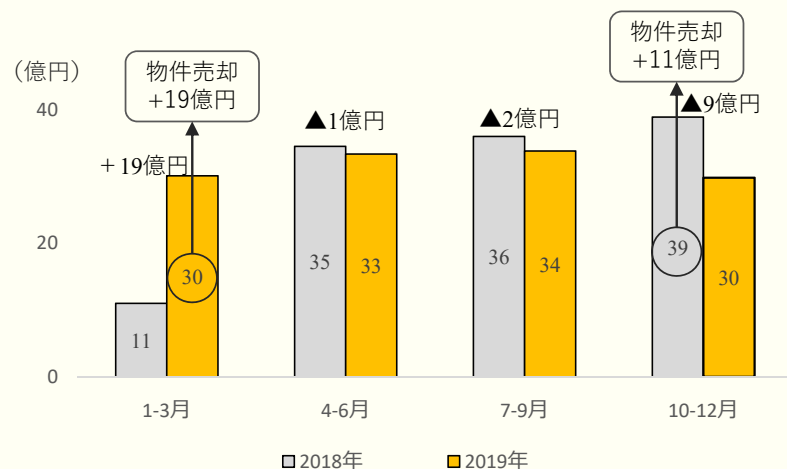
レモン食品売上数量

<トピックス>

➢ ~新しい働き方を創造し、レモン事業を発展~
大崎上島町（広島県）にサテライトオフィス開設
https://www.pokkasapporo-fb.jp/company/news/release/191002_01.html

➢ 全国8エリアで、No.1レモンソーダが決定！
全国レモンソーダグランプリ2019結果発表
https://www.pokkasapporo-fb.jp/company/news/release/20191030_01.html

● 既存物件は堅調に推移



<ポイント>

- 主力物件は安定した稼働率を維持

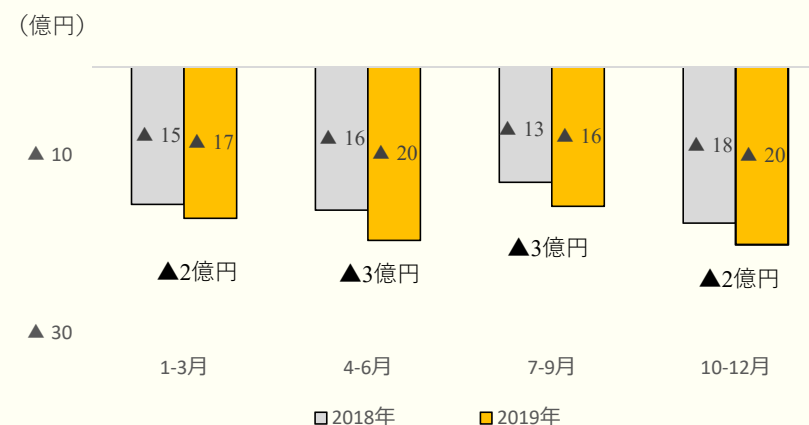
<トピックス>

- 人とアイデアが、であう場所「EBISU CROSSOVER FACTORY」
～未来に向けたモノ・サービスづくりのプラットフォーム～

https://www.sapporo-re.jp/pdf/sapporore/store/storage/cname_20191015114715.pdf



● 経営基盤構築費用の支出により、環境改善を推進、働き方改革を促進



<ポイント>

- 事務所リニューアル等、執務エリアの環境改善により、テレワーク等働き方の多様化が進んだ
- RPA含むBPR促進、及びR&Dの拡充を進めた

● ヤスマ社の新規連結が貢献 為替による営業利益への影響は軽微

< 決算特殊要因（前期比） >

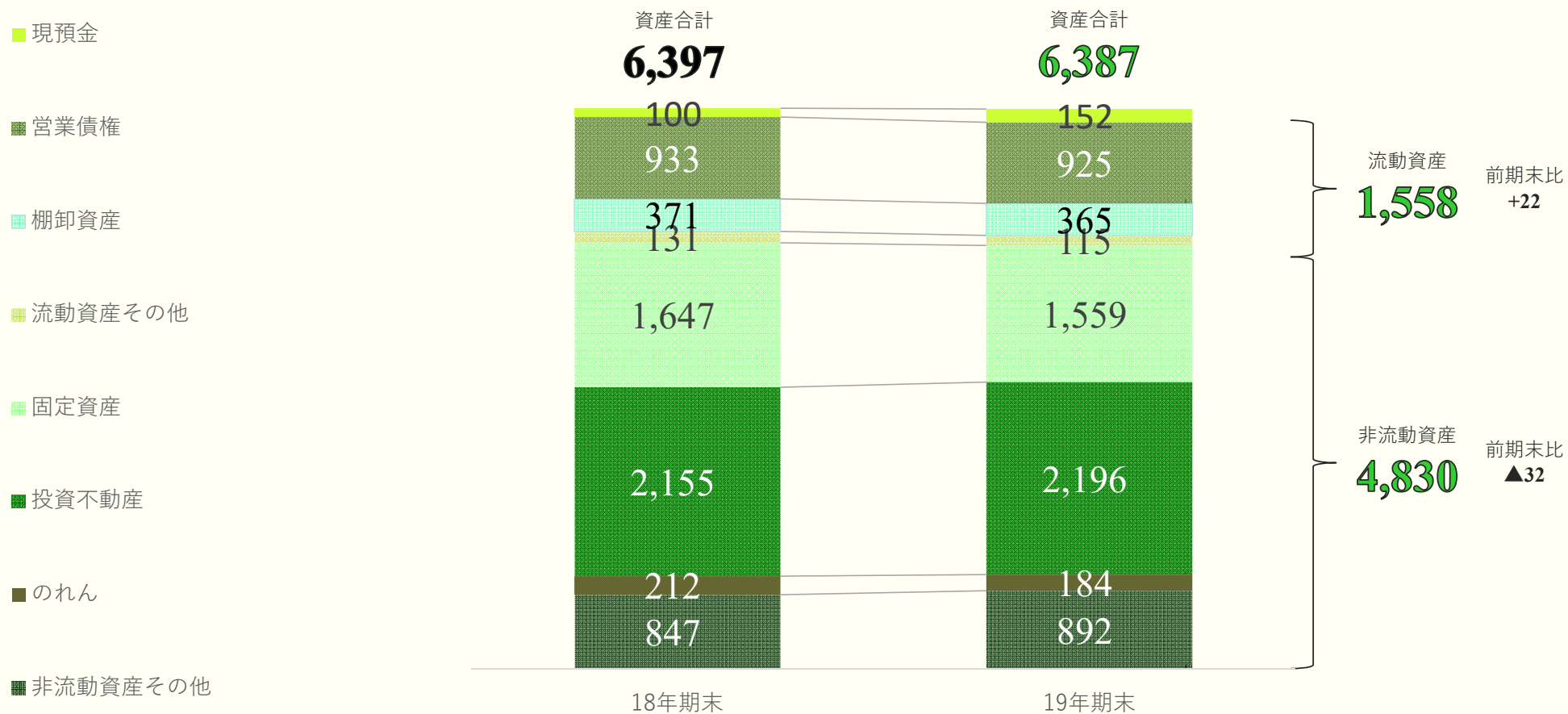
| 事業セグメント | 内容 | 売上収益影響 | 営業利益影響 |
|---------|--|--------|--------|
| 酒類事業 | WILD ROSE BREWERY LTD. 2019年2Q～連結開始 | - | - |
| 食品飲料事業 | ヤスマ株式会社 2019年2Q～PL連結開始 | 約+50億円 | 約+6億円 |

- : 影響軽微

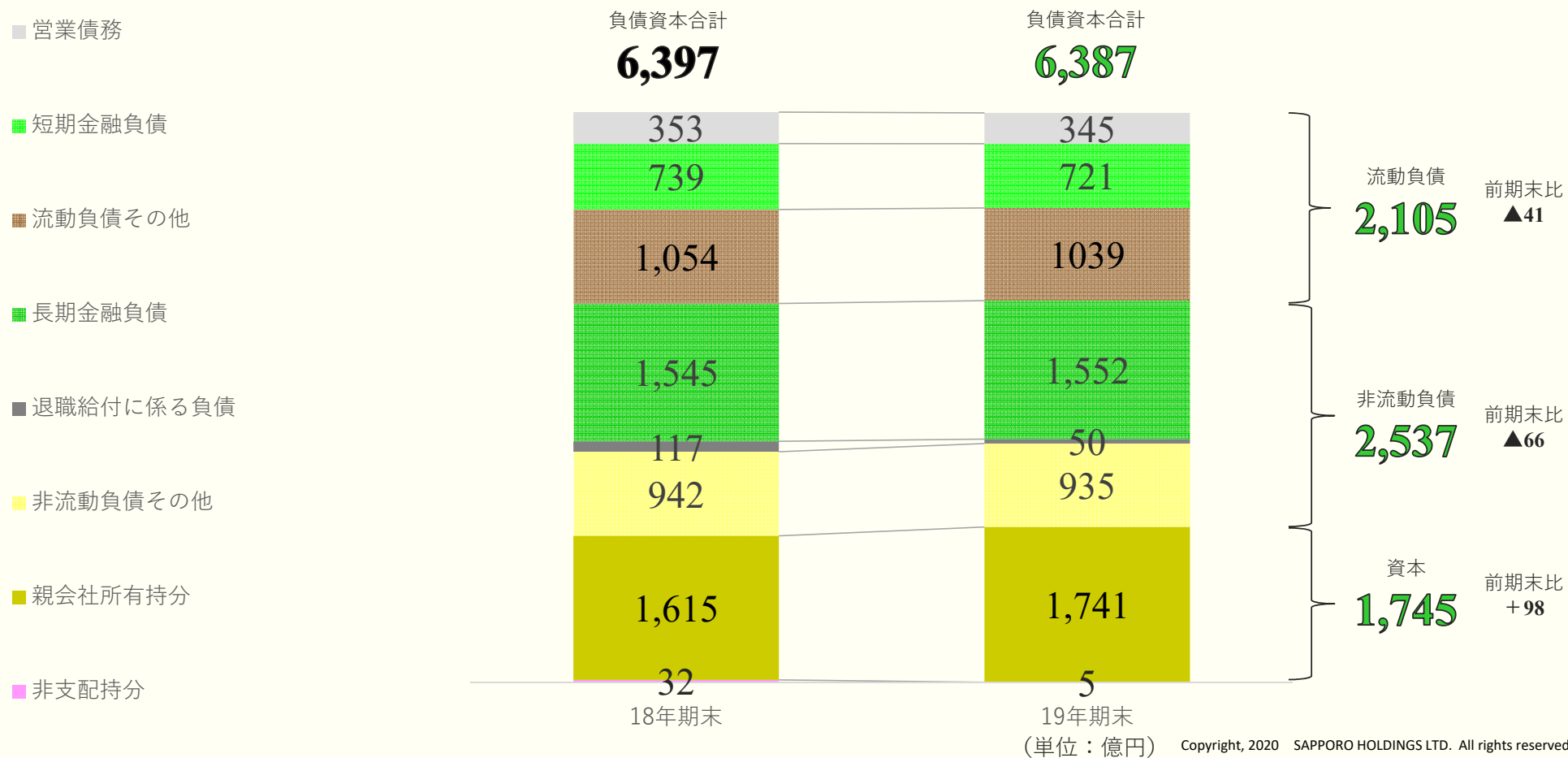
< 為替の影響（為替換算による影響） > ※期中平均レート

| | 2018 | 2019 | | 売上収益影響 | 営業利益影響 |
|-------|---------|---------|---|--------|--------|
| US\$ | ¥110.45 | ¥109.03 | ➔ | 酒類事業 | 約▲17億円 |
| EUR | ¥130.35 | ¥122.03 | | 食品飲料事業 | - |
| CAN\$ | ¥85.23 | ¥82.19 | | | |
| SG\$ | ¥81.86 | ¥79.93 | | | |

● 資産合計は前期末対比で10億円の減少



● 負債合計は前期末対比で108億円の減少、資本合計は98億円の増加

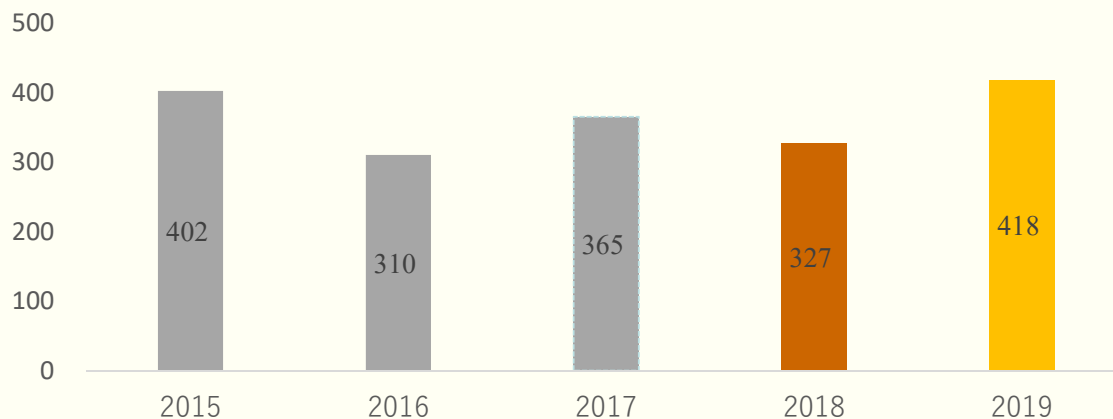


● 支払ベースの投資額は418億円

<連結キャッシュフロー (CF) 計算書>

| | 2018年 | 2019年 | 増減 | 増減率 |
|-----------|-------|-------|-----|-------|
| 営業活動によるCF | 308 | 361 | 52 | 17.0% |
| 投資活動によるCF | ▲187 | ▲249 | ▲62 | - |
| フリーCF | 121 | 111 | ▲10 | ▲8.0% |
| 財務活動によるCF | ▲145 | ▲60 | 85 | - |

<投資金額 推移 (支払ベース) >



① <設備投資> 連結合計で約**179**億円
(有形固定資産・無形固定資産)

<主な内訳>

- ・『酒』『食』『飲』関連：約149億円
ポッカサッポロ社工場設備関連：約54億円 等
国内ビール等の工場システム更新工事他：約37億円
スリーマン社設備投資他：約17億円 等
- ・全社 グループインフラ最適化等：約30億円 等

② <投資不動産> 連結合計で約**132**億円

③ <リース料> 連結合計で約**42**億円
※飲食店舗の家賃にかかるリース料除く

④ <その他投資> 連結合計で約**64**億円
(長期前払費用・投資有価証券 等)

①+②+③+④ <2019年 投資実績 合計>
(支払ベース/経常設備投資・リース料含む)

約**418**億円

参考資料 Appendix

Appendix：前年同期のセグメント別売上収益、営業利益の変換表

| 2018年実績 ※ () 内は新セグメント | 旧セグメント (5事業体制) | 新セグメント (3事業体制) | 差異 | 備考 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|------|-----------------------|
| 売上収益 | 4,939 | 4,939 | - | |
| 国内酒類事業 (酒類事業) | 2,509 | 3,300 | 791 | |
| 国際事業 (-) | 516 | - | ▲516 | ・北米酒類⇒酒類事業へ変更 503億円 |
| 食品・飲料事業 (食品飲料事業) | 1,272 | 1,334 | 62 | |
| 外食事業 (-) | 276 | - | ▲276 | ・酒類事業へ変更 276億円 |
| 不動産事業 (不動産事業) | 245 | 245 | - | |
| その他 (その他) | 122 | 60 | ▲62 | ・神州一味噌⇒食品飲料事業へ変更 62億円 |

※非継続事業は数値から除いております。

| 2018年実績 ※ () 内は新セグメント | 旧セグメント (5事業体制) | 新セグメント (3事業体制) | 差異 | 備考 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-----|-----------------------|
| 営業利益 | 116 | 116 | - | |
| 国内酒類事業 (酒類事業) | 67 | 39 | ▲29 | |
| 国際事業 (-) | ▲26 | - | 26 | ・北米酒類⇒酒類事業へ変更 ▲28億円 |
| 食品・飲料事業 (食品飲料事業) | 20 | 19 | ▲1 | |
| 外食事業 (-) | ▲2 | - | 2 | ・酒類事業へ変更 ▲2億円 |
| 不動産事業 (不動産事業) | 120 | 120 | - | |
| 全社・その他 (全社・その他) | ▲64 | ▲62 | 2 | ・神州一味噌⇒食品飲料事業へ変更 ▲1億円 |

※非継続事業は数値から除いております。

Appendix：売上数量・金額データ

| 国内酒類 (単位：万函/大瓶換算) | 2018年 | 2019年 | 前期比 |
|---------------------------|-------|-------|------|
| ①ビール計 | 2,991 | 3,007 | 101% |
| サッポロ生ビール黒ラベル計 | 1,687 | 1,667 | 99% |
| エビス計 | 857 | 832 | 97% |
| ②発泡酒計 | 257 | 210 | 82% |
| ③新ジャンル計 | 1,217 | 1,131 | 93% |
| ビール・発泡酒・新ジャンル計 (①+②+③) | 4,466 | 4,347 | 97% |
| ビールテイスト ノンアルコール飲料 | 93 | 71 | 76% |
| 国内酒類 (単位：億円) | 2018年 | 2019年 | 前期比 |
| ワイン計 | 129 | 127 | 98% |
| 国産ワイン | 47 | 43 | 91% |
| 輸入ワイン | 82 | 84 | 102% |
| スピリッツ計 (RTD・洋酒・焼酎) | 353 | 378 | 107% |
| 小計 | 483 | 505 | 105% |
| リベート等控除 | ▲85 | ▲99 | - |
| 合計 | 398 | 407 | 102% |
| 海外ビール (単位：万函/大瓶換算) | 2018年 | 2019年 | 前期比 |
| 海外ブランド (※1) | 1,368 | 1,323 | 97% |
| サッポロブランド | 628 | 596 | 95% |

(単位：万函)

| 飲料水 (ポッカサッポロフード&ビバレッジ) | 2018年 | 2019年 | 前期比 |
|------------------------|-------|-------|-----|
| 飲料水 (※2) | 4,370 | 4,242 | 97% |

(単位：億円)

| 売上金額 (酒税込み) | 2018年 | 2019年 | 増減 |
|-------------|-------|-------|-----|
| ビール | 1,658 | 1,674 | 16 |
| 発泡酒 | 99 | 81 | ▲19 |
| 新ジャンル | 402 | 374 | ▲28 |
| 小計 | 2,159 | 2,129 | ▲30 |
| リベート等控除 | ▲123 | ▲120 | 4 |
| 合計 | 2,036 | 2,009 | ▲27 |

| 売上金額 (酒税抜き) | 2018年 | 2019年 | 増減 |
|-------------|-------|-------|-----|
| ビール | 825 | 836 | 11 |
| 発泡酒 | 55 | 45 | ▲10 |
| 新ジャンル | 278 | 259 | ▲19 |
| 小計 | 1,159 | 1,141 | ▲18 |
| リベート等控除 | ▲123 | ▲120 | 4 |
| 合計 | 1,036 | 1,021 | ▲15 |

※1：スリーマン社、アンカー社を含む

※2：国内売上のみ。(豆乳除く)

Appendix：酒類事業（国内）データ



【ビール】（売上数量）

- ✓ 前期比**101%**
- ✓ 「黒ラベル」：ブランド計 前期比**99%**
（缶：ブランド計 前期比**103%**）
- ✓ 「エビス」：ブランド計 前期比**97%**
（缶：ブランド計 前期比**101%**）

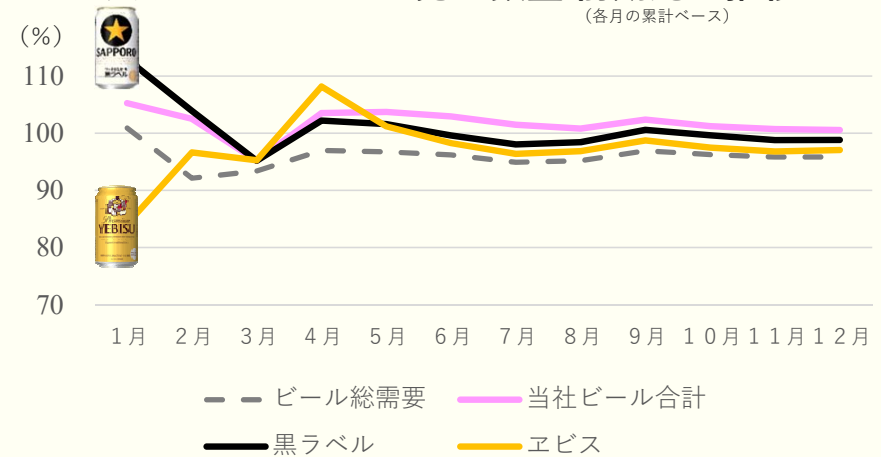
【発泡酒・新ジャンル】（売上数量）

- ✓ 前年同期比**91%**
- ✓ 「麦とホップ」：ブランド計 前期比**96%**

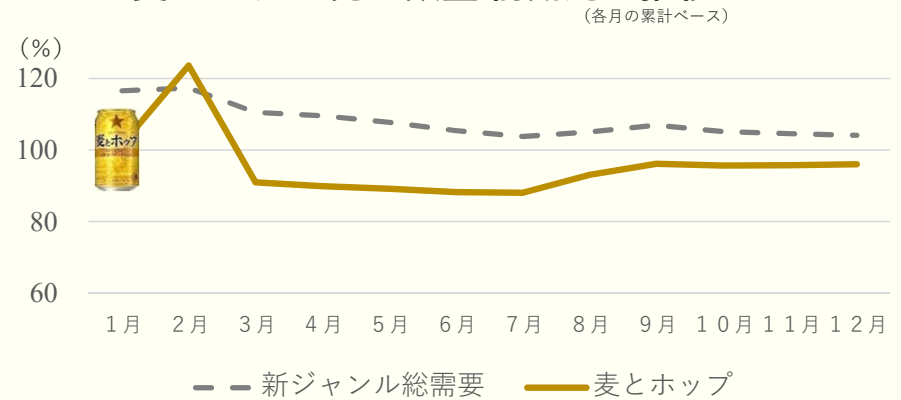
【ワイン・スピリッツ等】（売上金額）

- ✓ ワイン事業：前期比**98%**
- ✓ RTD事業：前期比**129%**
- ✓ 洋酒事業：前期比**115%**
- ✓ 和酒事業：前期比**86%**

<黒ラベル・エビス 売上数量 前期比 推移>



<麦とホップ 売上数量 前期比 推移>

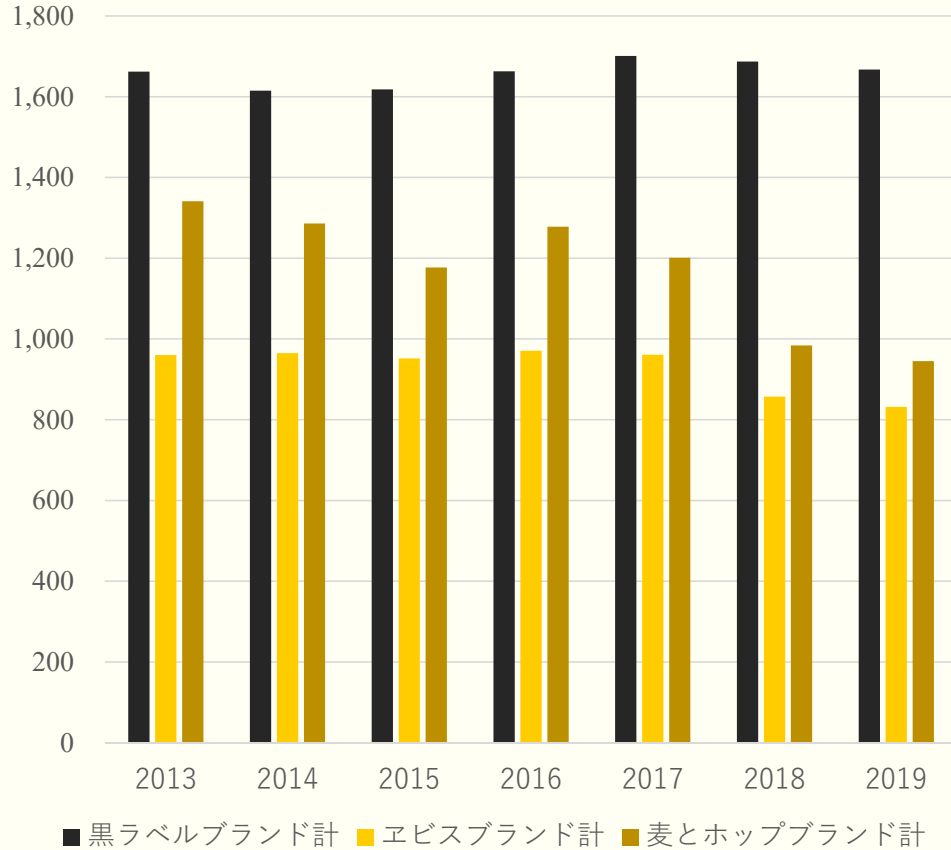


Appendix：酒類事業（国内）データ



＜基幹3ブランド 売上数量（販売数量）推移＞

(万箱/大瓶換算)



＜ビールカテゴリーラインナップ 売上数量構成比＞



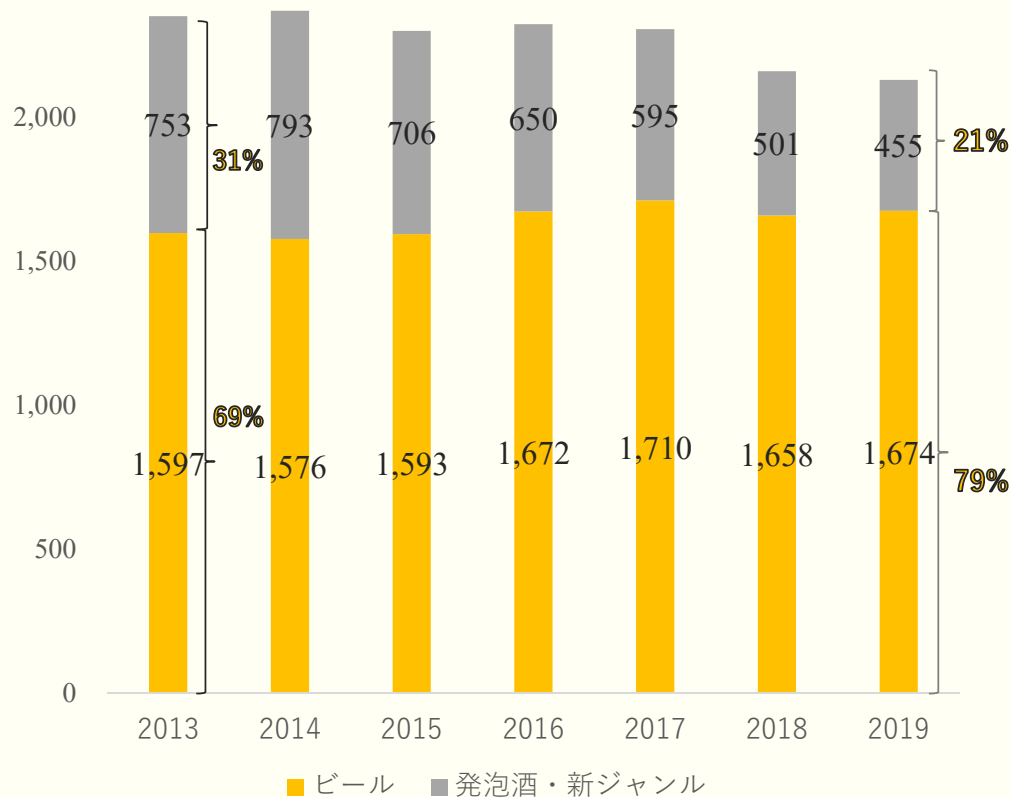
Appendix：酒類事業（国内）データ



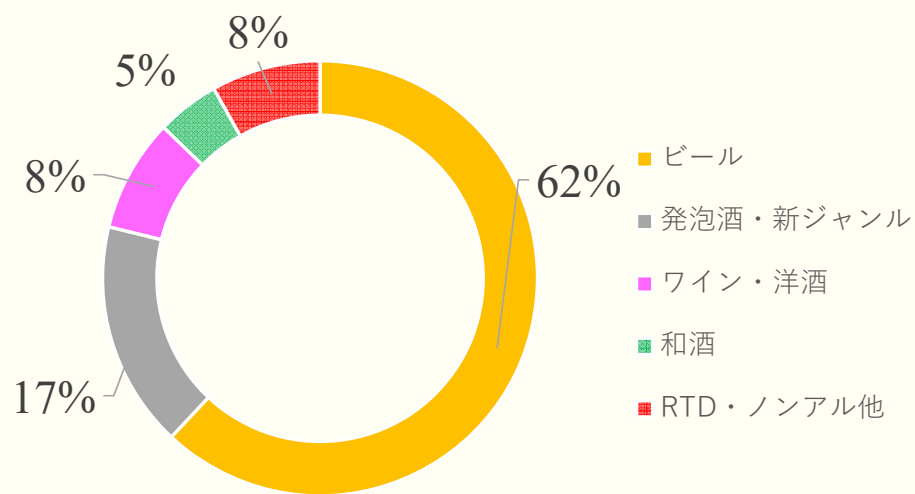
<酒類事業（国内） カテゴリー別 売上金額 推移>

(単位：億円)
2,500

※酒税込



<酒類事業（国内） カテゴリー別 売上金額 構成比>

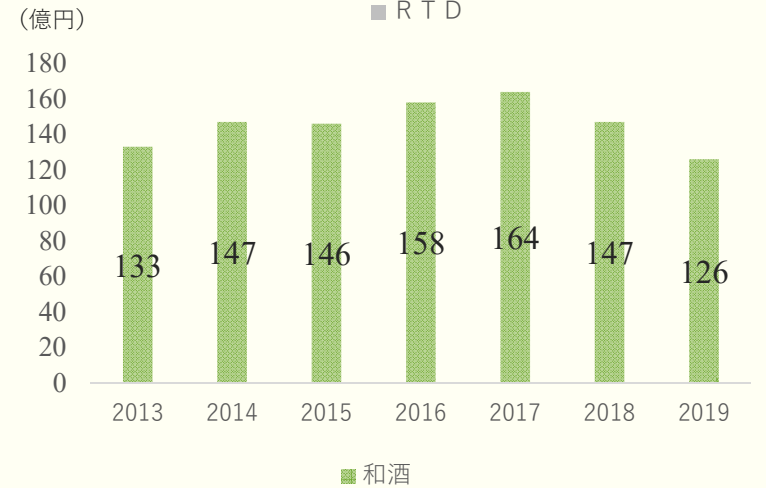
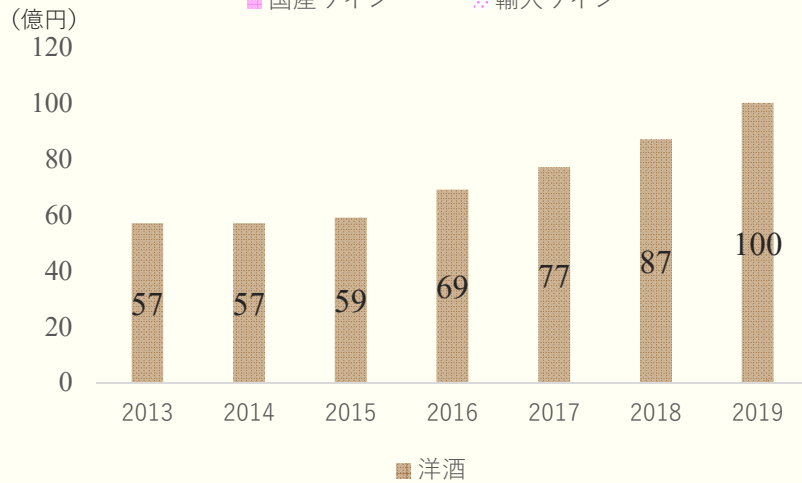
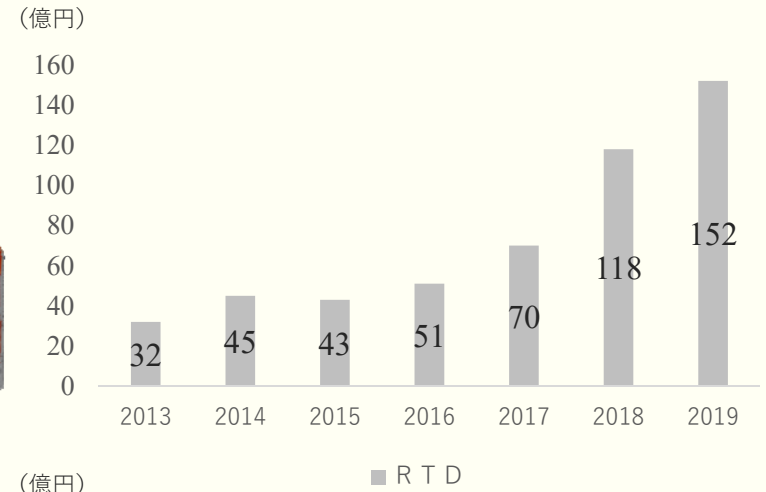
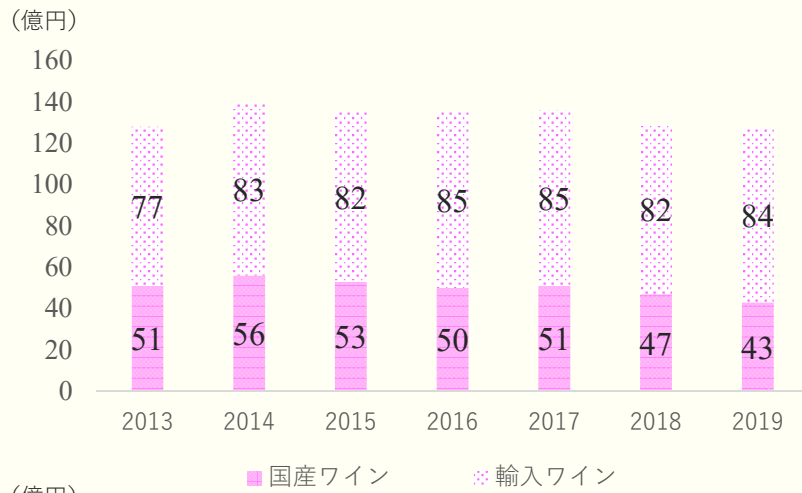


※子会社売上や連結消去、リベート控除を除く

Appendix : 酒類事業 (国内) データ



<ワイン・スピリッツ類 売上金額 推移>



Appendix : 酒類事業 (国内) 10-12月の主な発売商品 : リニューアル



麦とホップ



和の芳醇
with ジョエル・ロブション
フレンチピルス

冬小麦

箱根駅伝缶

黒

サッポロ
ラガービール Innovative Brewer
GOURMET BEER

サッポロクラシック
富良野VINTAGE

セブンプレミアム
青森 田子町
田沼さんのホップ畑から

クローネンブルグ
1664 ブラン



キレートレモン
サワー



NECTAR
サワー



クリアキウイ
クリアスパークリング
[シャルドネ]
クリアユズ

濃い味ジンジャーレモン

クエン酸+ (プラス)

ラフランスサワー

赤ぶどうサワー

桃すごいネクターサワー
贅沢ピーチ

濃いめの
レモンサワーの素

Appendix：酒類事業（海外）データ



【海外ブランド】(売上数量)

- ✓ 前年同期比**97%** (スリーマン社、アンカー社を含む)

【サッポロブランド】(売上数量)

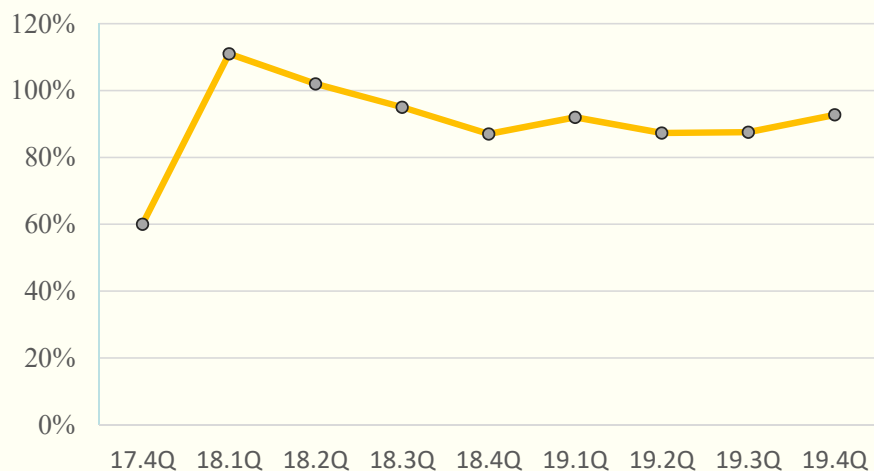
- ✓ 前年同期比**95%**



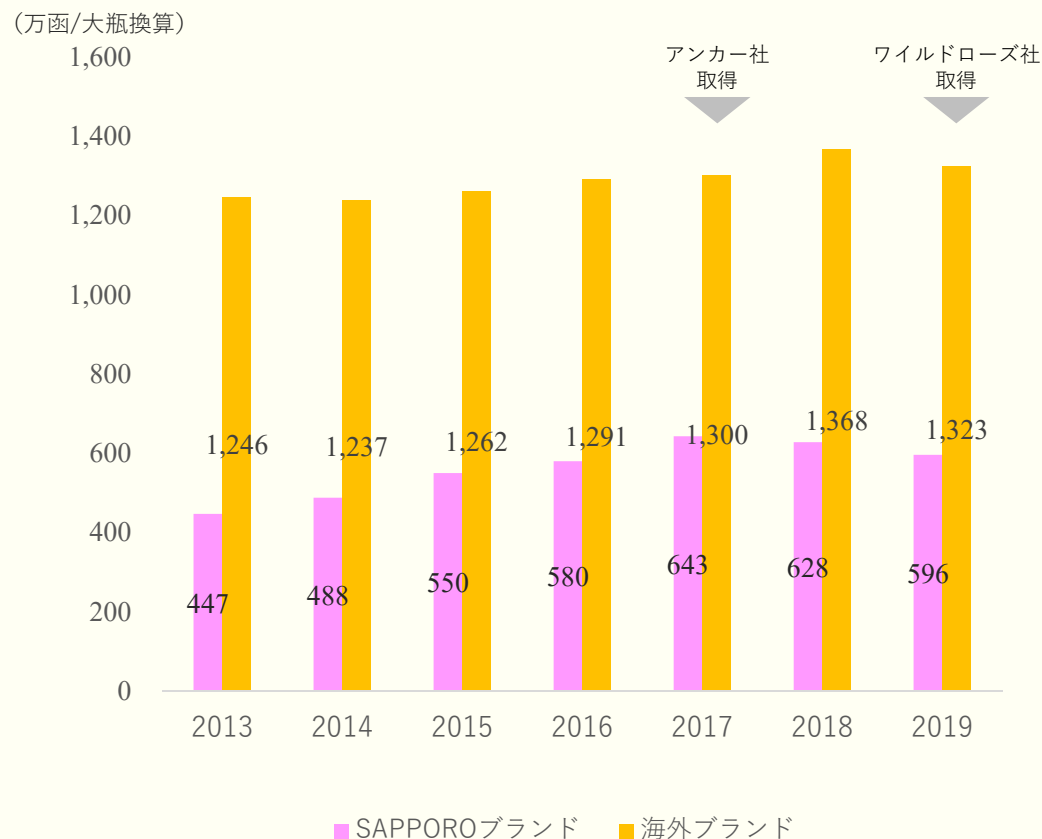
【ベトナム】(売上数量)

- ✓ 前年同期比**111%** (輸出込)

＜ベトナム国内 売上数量 前期比の推移＞



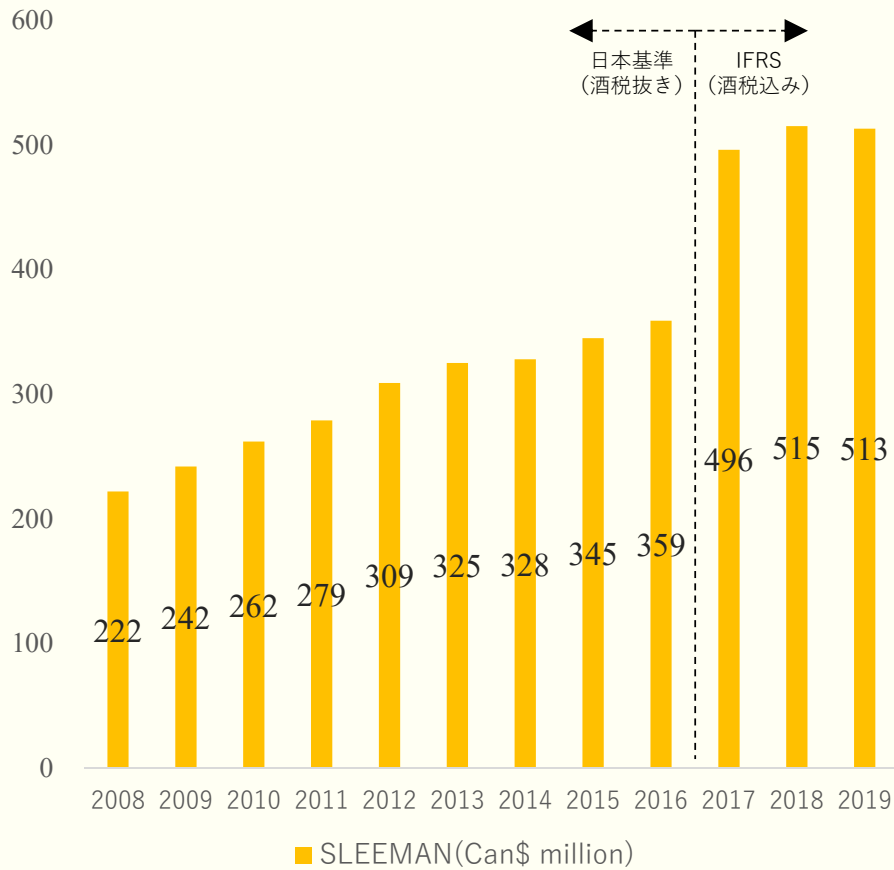
＜海外ビール売上数量の推移＞



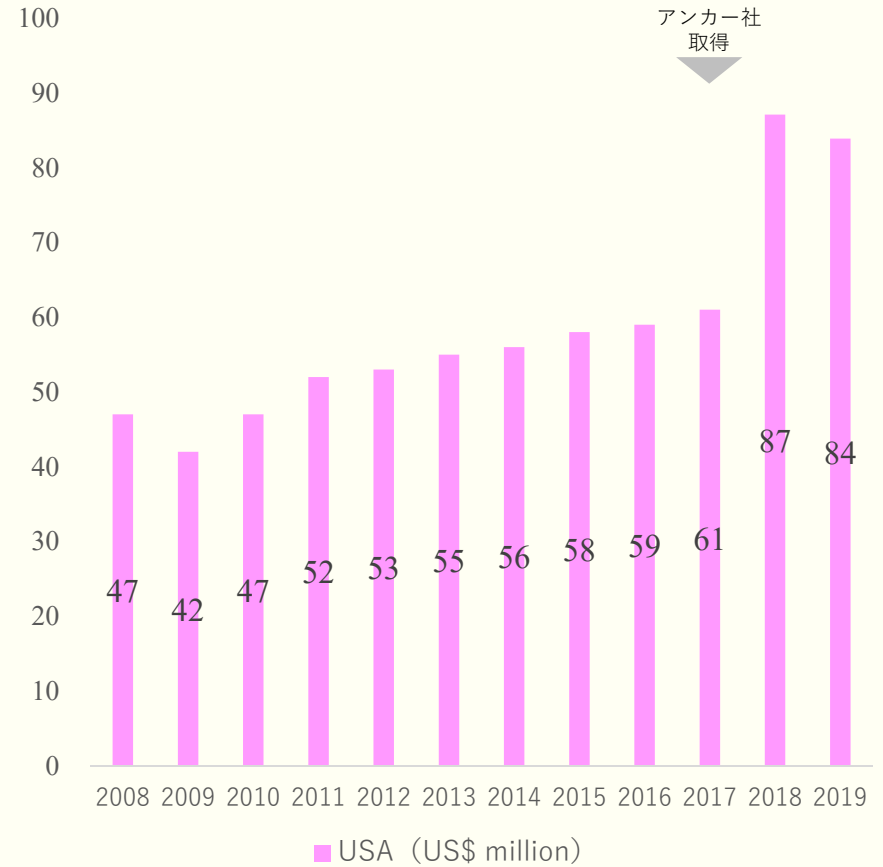
Appendix：酒類事業（海外）データ



＜スリーマン社：現地通貨建て売上金額の推移＞
(連結消去前)

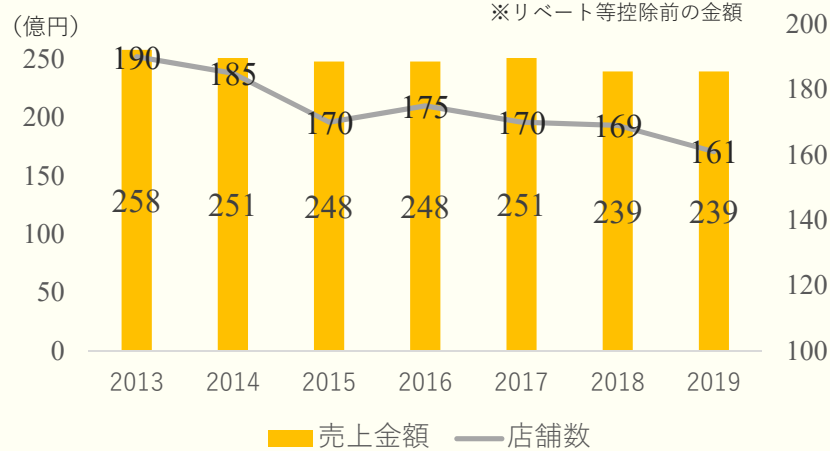


＜サッポロUSA & アンカー社：現地通貨建て売上金額の推移＞
(サッポロブランドのみ) (連結消去前)

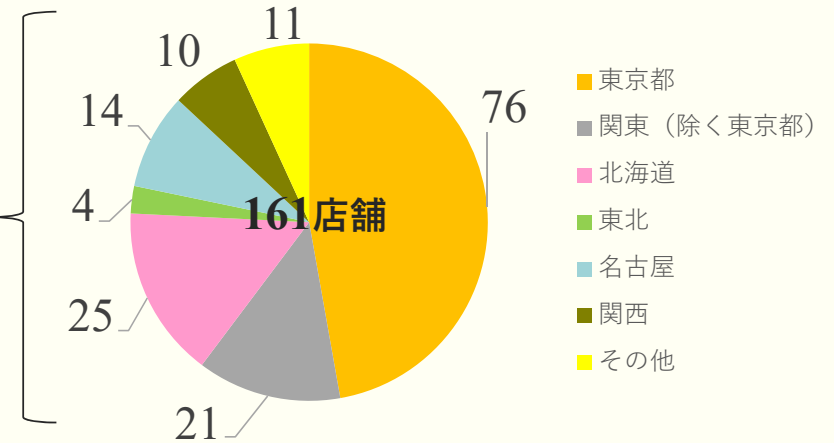


Appendix：酒類事業（外食）データ

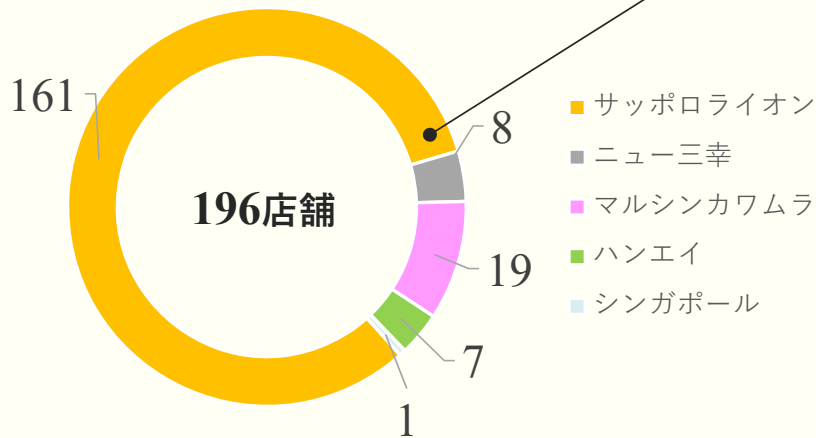
< サッポロライオン単体の店舗数と売上金額の推移 >



< サッポロライオン単体 店舗数地域別構成比 >



< 外食事業 店舗数構成比 >



< 主なブランド一覧 >



Appendix : 食品飲料事業データ



【レモン飲料】

✓ 前期比**108%**
(売上数量)



【レモン食品】

✓ 前期比**107%**
(売上数量)



【茶系飲料】

✓ 前期比**98%**
(売上数量)



【スープ類】

✓ 前期比**98%**
(売上数量)



【コーヒー飲料】

✓ 前期比**89%**
(売上数量)

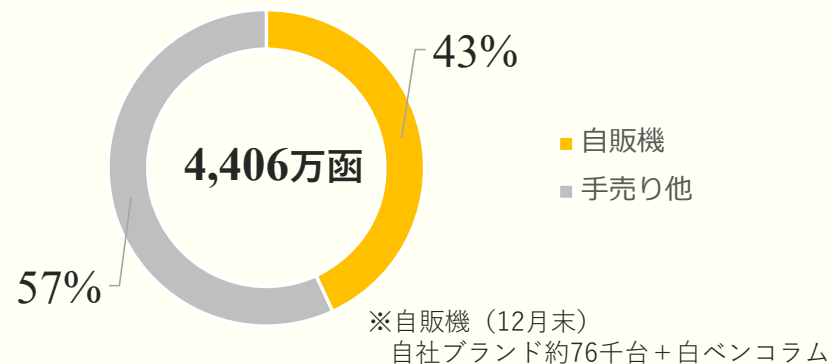


【大豆チルド】

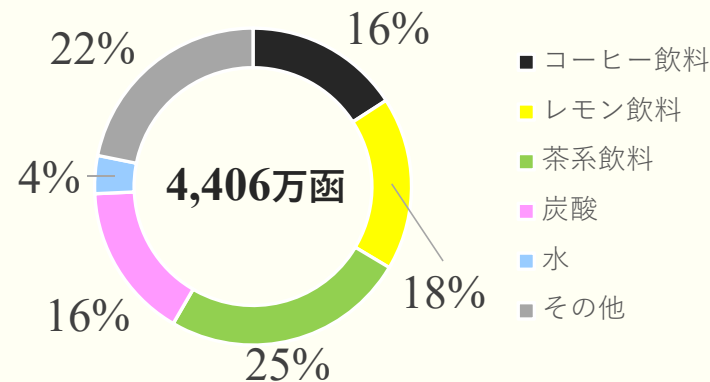
✓ 前期比**113%**
(売上数量)



＜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



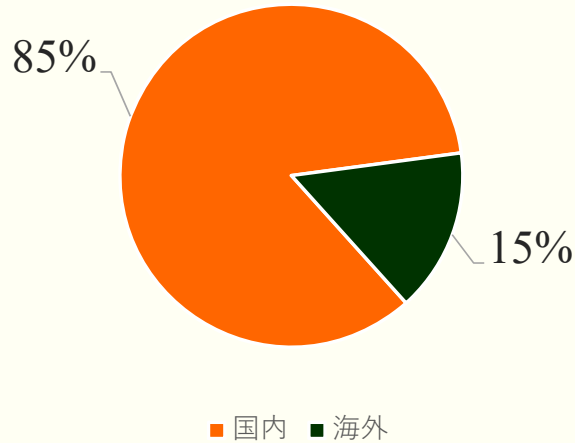
＜ポッカサッポロフード&ビバレッジ＞
国内飲料ジャンル別販売数量 構成比



Appendix：食品飲料事業データ

< 食品飲料事業売上収益の構成比 >

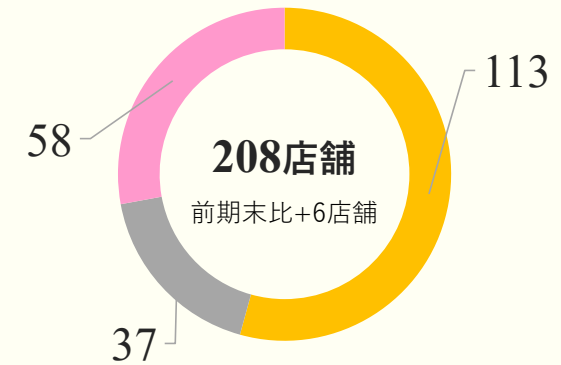
※連結調整額除く



【(株)ポッカクリエイト】

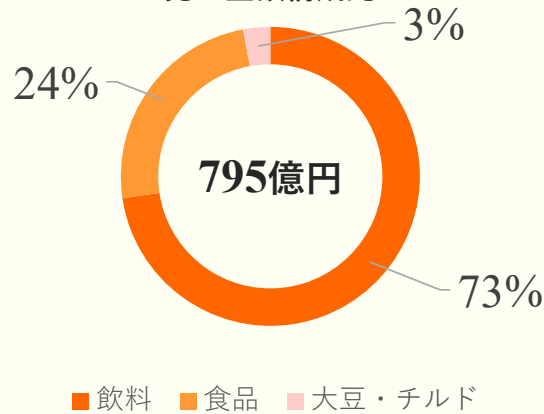
✓ 売上収益 **89** 億円 前年同期比 **104%**

< 12月末 地域別店舗数 >



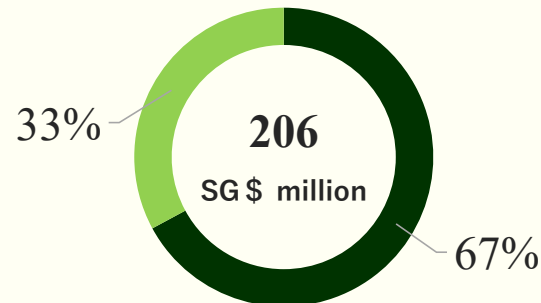
■ 東日本
■ 中日本
■ 西日本

< 国内：ポッカサッポロフード&ビバレッジ >
売上金額構成比



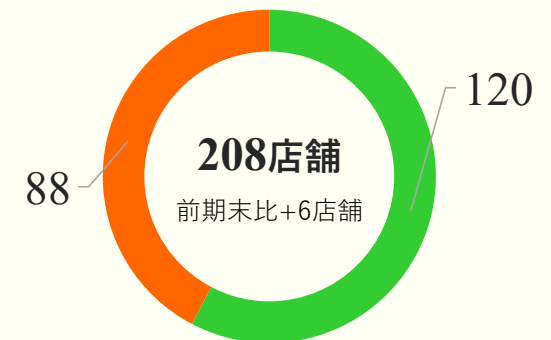
■ 飲料 ■ 食品 ■ 大豆・チルド

< 海外：ポッカコーポレーション・シンガポール >
売上金額構成比 (POKKAブランド)



■ シンガポール国内 ■ 輸出

< 12月末 直営/FC店舗数 >



■ 直営
■ FC

Appendix：食品飲料事業（国内）10-12月の主な発売商品

※（R）：リニューアル



～あの「シゲキックス」とシゲキ的コラボ！～
「がぶ飲み シゲキックスレモンスパークリング」

https://www.pokkasapporo-fb.jp/company/news/release/20191004_01.html



～青春（アオハル）ではなく青冬（アオフユ）な白いコーラ～
「がぶ飲み 青冬コーラ」

https://www.pokkasapporo-fb.jp/company/news/release/191114_01.html



～スープ専門店で人気のメニュー「ビスク」がこんがりパンシリーズに登場！～
「じっくりコトコト こんがりパン 蟹のビスク」

https://www.pokkasapporo-fb.jp/company/news/release/191105_01.html



Appendix：不動産事業データ



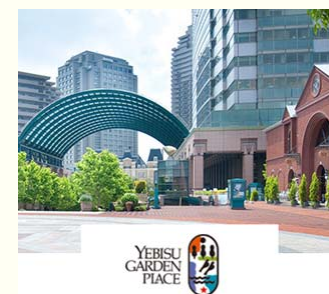
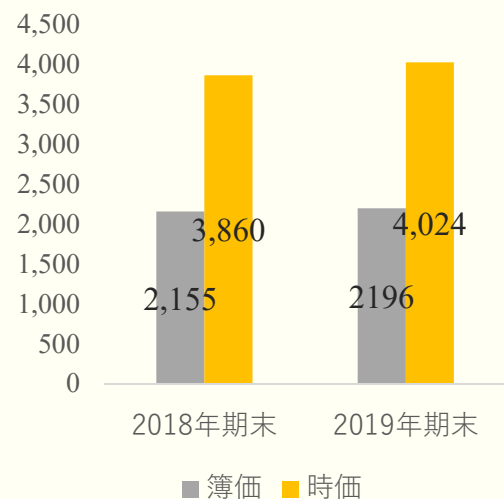
< 主要物件概要・稼働率 : (1~12月平均・入居ベース) >

| | 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 | 99 | 地下5階 地上40階建 |
| 恵比寿ファーストスクエア | 2,596 | 16,012 | 100 | 地下1階 地上12階建 |
| 銀座プレイス | 645 | 7,350 | 99 | 地下2階 地上11階建 |
| ストラータ銀座 ⁽²⁾ | 1,117 | 11,411 | 100 | 地下1階 地上13階建 |

(1) : 「階数」はオフィス棟部分のみ、「稼働率」はオフィス区画にて記載

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

< 賃貸等不動産期末時価情報 >



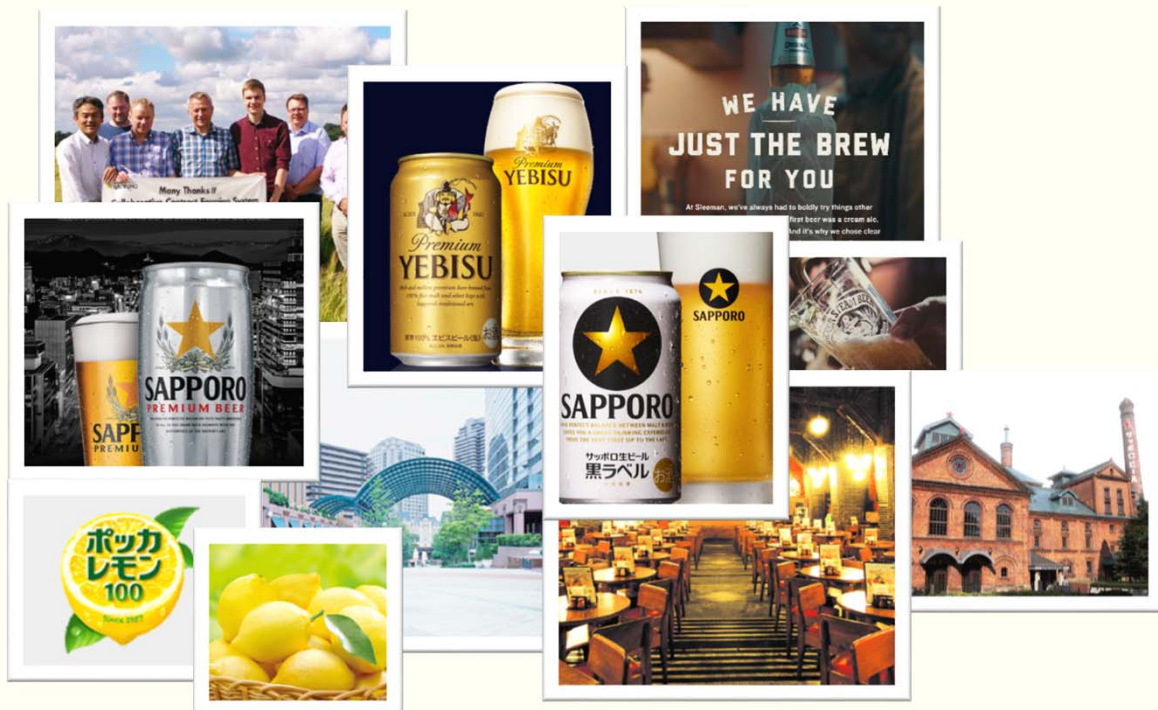
< 営業利益の内訳 >

| | 2018年 | 2019年 | 増減 |
|---------------|-------|-------|----|
| 恵比寿ガーデンプレイス関連 | 81 | 81 | ▲0 |
| 北海道事業 | 11 | 13 | 1 |
| その他物件・事業 | 38 | 44 | 6 |
| 全社共通費用 | ▲11 | ▲11 | 0 |
| 合計 | 120 | 127 | 7 |

< EBITDAの内訳 >

| | 2018年 | 2019年 | 増減 |
|---------------|-------|-------|----|
| 恵比寿ガーデンプレイス関連 | 113 | 112 | ▲1 |
| 北海道事業 | 18 | 18 | 0 |
| その他物件・事業 | 44 | 41 | ▲3 |
| 全社共通費用 | ▲11 | ▲11 | 0 |
| 合計 | 163 | 159 | ▲4 |

(単位：億円) Copyright, 2020 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.



潤いを創造し 豊かさに貢献する



本資料で記載している業績予測ならびに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスク・不確実性が含まれています。

そのため、さまざまな要因の変化により、実際の業績は記載されている将来見通しとは、大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。