



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

2021 年 12 月期 第 4 四半期決算説明会

2022 年 2 月 14 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]	2021 年 12 月期 第 4 四半期決算説明会
[決算期]	2021 年度 第 4 四半期
[日程]	2022 年 2 月 14 日
[ページ数]	49
[時間]	10:00 – 11:34 (合計：94 分、登壇：45 分、質疑応答：49 分)
[開催場所]	電話会議
[登壇者]	3 名 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 (以下、尾賀) 常務取締役 岩田 義浩 (以下、岩田) サッポロビール株式会社 代表取締役社長 野瀬 裕之 (以下、野瀬)

登壇

司会：投資家の皆様、おはようございます。本日はサッポロホールディングス株式会社の2021年度第4四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、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、岩田義浩、サッポロビール株式会社、代表取締役社長、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。

これよりまず、尾賀、岩田の順に第4四半期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40分程度説明したのち、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。それでは、電話会議を開始いたします。まずは、尾賀から説明させていただきます。よろしく願いいたします。

2021年業績と2022年度経営計画



SAPPORO

● 2021年度業績

売上収益4,372億円（対前年+24億円）、事業利益+81億円（対前年+39億円）

国内は前年以上にコロナ影響を受けたが、RTD、北米酒類の売上拡大やコスト構造改革等の費用の減少により増収増益

親会社の所有者に帰属する当期利益123億円（対前年+284億円）

投資不動産の売却等により大幅増益
含み益の顕在化により、資本を強化し、財務体質の改善が進む

● 2022年度経営計画

外食需要の回復や海外酒類の成長により、大幅な増収
供給不足や為替等による原材料費の上昇や経済活動の再開に伴いコストは増加
不透明な経営環境が続くが、成長戦略、構造改革を加速させ、事業利益の増益を確保する

<2022年経営計画>

(億円)	2021 実績	2022 計画	増減
売上収益	4,372	4,787	+415
事業利益	81	100	+19

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 4/53

尾賀：おはようございます。尾賀でございます。それでは、早速2021年の業績概況について、私からお話をさせていただきますと思います。

パワーポイントの4ページをお開きいただきたいと思います。まず、昨年度のライオンを初めとする外食事業、これがやはり一番影響を受けたと振り返っております。営業そのものがないという日が多くて、2020年と同様に外食が一番苦戦をしたということでもあります。

それと時期的には、7~9月の3カ月ですね。いわゆる第3クォーター、夏場が非常に強く影響を受けたと受け止めております。そんな中で、苦戦をする部分もありましたが、年間では酒類事業につきましては国内、海外ともに売上を拡大することができて、売上収益は4,372億円、対前年プラス24億と、そして、事業利益がプラス81億円、対前年プラス39億円。ということで、増収増益を確保することができた形になりました。

2021年取り組み成果と重点課題



- コロナにより経営環境は変容を遂げたが、中計基本方針のもと、変化に対応した「成長戦略」と「構造改革」の取り組みをスピード感を持って着実に推進 → 収益力の更なる強化に向けて**重点課題**に取り組む

◆「グループ経営計画2024」基本方針

本業集中と強靱化

グローバル展開の加速

シンプルでコンパクトな
企業構造の確立

サステナビリティ経営の
推進

取り組み内容・成果

成長
戦略

- 国内ビール（缶）の継続的成長に加え、RTD事業が拡大
- カナダではRTD強化に向け、有力ブランドを取得
アメリカは家庭用の伸長に加え、業務用の回復により
サッポロブランドの売上数量が過去最高
- “食”の領域拡大に向け、レモンが持続的成長
ヤクルト社との業務提携を締結

構造
改革

- 外食需要減少に応じて外食事業の構造改革実行
(2年間で不採算店舗57店閉鎖、低コスト業態の出店)
- 保有物件売却より含み益実現 資本増強
- 早期退職優遇制度の実施 (SB社、PS社、SLN社)

今後の重点課題

ウィズ・アフターコロナにおける市場変化に即して

- 酒税改正に向けたビール強化
- 北米市場における更なる事業拡大、収益力強化
成長を加速させる製造拠点の獲得
- 食品飲料事業の戦略的事業ポートフォリオの組み替え推進
- 不動産事業の既存物件価値向上と新規事業領域での収益拡大
- 価値創出に向けてのDX推進

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 5/53

5ページの左側、下のほうに書いてございますが、特にその成果といった点から見ますと、国内のいわゆる缶ビールの成長が継続的に続いていることに加えて、RTDが拡大をしたこと。それから北米事業ですね。カナダではRTDの新ブランドを投入したということもございまして、アメリカでは家庭用の伸長に加えて、業務用の回復によってサッポロブランドの売上数量が過去最高になった。こういったことがございました。

そして食品関係では、レモンが持続的に、継続的に成長しているところ。また、外食は苦戦をしたのですが、これを機と捉えて、筋肉質の構造に持っていこうということで、構造改革を相変わらず継続して、実施をしました。不採算店舗は2年間で57店舗、閉鎖をしたという形になります。

そして、保有物件の売却によって、含み益の実現というところで、最終的な当期利益につきましては123億円、対前年プラス284億円という形になりました。資本を増強して、財務体質の改善が進んだと捉えております。

本年2022年度の計画でございますが、まず、市況そのものをどう見るかというところで、1月、2月と、まだコロナの部分が不透明感がございますものの、世界的に見れば、デンマークのように全ての規制を撤廃した国も出始めているところで、必ずや好転をしていくと捉えております。それを見据えて、外食需要の回復、さらに海外酒類の成長によって大幅な増収を見込むという形で組んでおります。

若干、原材料の上昇や活動の再開に伴うコストが増加というところはあるものの、増収増益を目指しております。2022年の計画は4,787億円、事業利益については100億円を目指して積み上げていきたいと考えております。具体的には、もうやることははっきりしていると考えております。

2022年取り組み方針										
● 重点課題解決に向けて、成長戦略及び構造改革への取り組みを加速させる										
成長戦略	構造改革									
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">国内酒類</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ビール（缶）強化継続 ・RTD、ノンアルコールでの成長 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">海外酒類</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・カナダ：ビールはプレミアム化、RTD事業の強化 ・アメリカ：家庭用強化、アンカー再生・売上拡大 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">食品飲料</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・レモン、プランツミルクの売上拡大 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">不動産</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・YGP*物件価値向上に向けての取り組み推進 ・エクイティ投資等による新規事業の収益拡大 </td> </tr> </table>	国内酒類	<ul style="list-style-type: none"> ・ビール（缶）強化継続 ・RTD、ノンアルコールでの成長 	海外酒類	<ul style="list-style-type: none"> ・カナダ：ビールはプレミアム化、RTD事業の強化 ・アメリカ：家庭用強化、アンカー再生・売上拡大 	食品飲料	<ul style="list-style-type: none"> ・レモン、プランツミルクの売上拡大 	不動産	<ul style="list-style-type: none"> ・YGP*物件価値向上に向けての取り組み推進 ・エクイティ投資等による新規事業の収益拡大 	<p>【国内酒類】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仙台工場RTD内製化とビール工場生産性向上への取り組み <p>【海外酒類】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SPB*製造ロケーションの最適化 <p>【外食】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「小型・小規模投資・郊外型」業態を拡大・展開 ・黒字化に向けた更なる体質強化 <p>【食品飲料】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業ポートフォリオ最適化に向けた構造改革 (自販機オペレーター子会社再編、カフェ事業譲渡、神州一味増拠点再編) <p>【共通、全社的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DXの本格的推進 	
国内酒類	<ul style="list-style-type: none"> ・ビール（缶）強化継続 ・RTD、ノンアルコールでの成長 									
海外酒類	<ul style="list-style-type: none"> ・カナダ：ビールはプレミアム化、RTD事業の強化 ・アメリカ：家庭用強化、アンカー再生・売上拡大 									
食品飲料	<ul style="list-style-type: none"> ・レモン、プランツミルクの売上拡大 									
不動産	<ul style="list-style-type: none"> ・YGP*物件価値向上に向けての取り組み推進 ・エクイティ投資等による新規事業の収益拡大 									
*YGP:恵比寿ガーデンプレイス		*SPB:サッポロプレミアムビール								
		Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 6/53								

6ページをご覧いただきたいと思ます。

2022年の取り組み方針というところですが、国内においては、缶ビールの強化継続というところであり、RTDの成長、これを軸に置いております。海外においても、RTDと伸びているサッポロブランドを含め、売上拡大が見込めるところで、成長を図っていきたくと考えております。それから、食品飲料につきましては、レモン、それにプランツミルク。これを拡大していくというところ。不動産につきましては、ガーデンプレイスのオープンが本年11月に最終的にリニューアルが完成するので、それに向けての取り組みを推進してまいりたいと思ます。

それから、成長と同時に構造改革とも書いてございますが、ここ数年来、取り組んでいるところをさらに継続してまいりたいと思っています。

ビールの仙台工場の RTD 内製化というところ。内製化をすることよってのプラスと同時に、ビールの生産性も上がる取り組みをしていきたいと思っています。長年来の当社の夢といいますか、やらなければいけないこと捉えております。特に北米でのビールの製造拠点を構えるということで、ロケーションの最適化を図りたいと思っています。

外食においては、黒字化のさらなる体質強化。食品飲料もさらなる構造改革を進めながら、そして全社的には、本年 DX の本格的な推進に取り組んでいきたいと思っています。全社で IT 人材投資に金をかけるということで、全社員、そして選抜で、IT という一つの部署に限らない各部門に IT の人材を輩出する取り組みを進めてまいりたいと、そんなふうに考えています。

まだコロナが続くというところではございますし、不透明感もあるものの、2023 年以降につながる活動の土台として 22 年があると思っています。ということで、ご説明を申し上げます。以上でございます。

司会：説明ありがとうございました。続きまして、岩田から説明させていただきます。よろしくお願いたします。

2022年 取り組み方針：国内酒類

● 「プレミアム価値」と「リーズナブル価値」を追求

(万圓)	2022売上計画 (函数)			総需要見通し 当社推計値	
	計画	前年比	2019年比	前年比	2019年比
国内ビール類合計	4,209	+10%	▲3%	+5%	▲10%
ジャンル	ビール	2,853	+17%	▲5%	+15%
	発泡酒	149	▲10%	▲29%	▲4%
	新ジャンル	1,208	▲0%	+7%	▲2%
容器 <small>※容器別の販売数量は非開示</small>	瓶	-	+42%	▲22%	+53%
	缶	-	▲2%	+8%	▲4%
	樽	-	+75%	▲25%	+71%
RTD	1,497	+26%	+66%	+6%	-
ノンアルコール 微アルコール飲料	92	+28%	+30%	+2%	-

ビール類、ノンアルコール、微アルコール飲料は633ml×20本換算 RTDは250ml×24本換算

◆ 「プレミアム価値」：多様なビールブランド

<黒ラベル> デザインの進化 中味の進化

プロダクトリニューアル

生とうもろこしを、
研ぎ澄まします。

NEW SAPPORO 黒ラベル

売上数量

缶商品は7年連続成長
※黒ラベル単体

→発売45周年のこだわり

<エビス>

恵比寿ガーデン
プレイス内に
23年開業予定
新顧客接点

→【Color Your Time】の更なる進化

<多様なビール>

→ブランドの個性・物語を強みに

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 8/53

岩田：はい。サッポロホールディングスの岩田でございます。私から今期の業績の見通し、あと、前期の決算の内容につきましてパワーポイントを基にご説明をさせていただきたいと存じます。

8 ページをご覧くださいと思います。まず、今期の通期見通しからご説明をさせていただきます。まず、国内酒類の売上でございます。当社の計画、総需要の見込みをジャンル別、容器別に前年比、あと19年比。コロナ前の前提ということで19年比を記載させていただいております。

また、今期のビール類の総需要は、業務用の回復を見込み105%を推定しています。当社は23年の酒税改定をにらみ、ビールの強化に継続して取り組んでまいります。好調な黒ラベル、エビスの缶をさらに伸ばしてまいります。業務用における市場の回復も大きく寄与し、ビール類の売上は110%を計画しております。

樽はコロナからの回復で総需要も約71%増、当社の計画は75%増ということで、大幅増を見込んでおります。ただ、コロナ前の2019年比の水準では25%減といったところでございます。また、前期業績を大きく牽引いたしましたRTD、ノンアル、微アルといったジャンルにつきましても継続して取り組んでまいります。

2022年 取り組み方針：国内酒類

● 「プレミアム価値」と「リーズナブル価値」を追求

◆ 「リーズナブル価値」：セグメント集中と柱ブランドの育成

【新ジャンル】
＜GOLD STAR＞
プロダクトリニューアル



力強いのに、飲み過ぎない。
エビスのホップ
黒ラベルの麦芽
SAPPORO GOLD STAR
エビスのホップ
黒ラベルの麦芽

【RTD】

① 「おうちで居酒屋気分」強化
で専門性追求へ



② 仙台工場をRTD製造工場へ
(2023年10月稼働予定)

- ◆ 投資額36億円
- ◆ RTD 自社生産能力は約2倍へ
- ◆ コスト削減額は
2023年以降年間10億円以上
(内製化・生産効率向上により)

2022年ビール類製造停止 ▶ 生産性向上効果約10億円/年間(2023年～)
2023年RTD設備稼働 ▶ 内製化効果数億円/年間(2024年～)

→RTDの更なる成長へ





【新領域の拡大】
「微アルコールテイスト飲料」
＜The DRAFTY＞



ビール好きの
も0.7%

「ノンアルコールRTD」
＜LEMON'S FREE＞
(3/15発売予定)



機能性表示食品
ALC 0.00%
まるでレモンサワー
疲労感軽減

「アルコールオフ ワイン」
＜[イエローテイル] (4/5発売予定)
ビュア・ブライト＞



◆ アルコール
20～25%オフ
※従来製品と比較
◆ グルテンフリー
ヴィーガン対応

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 9/53

9 ページをご覧くださいと思います。国内酒類における新ジャンル、RTD 等々の取り組みということで、新ジャンルの市場では、総需要につきましてもは微減の98%ということで推定しております。当社は昨年も伸びました GOLD STAR を中心に、新ジャンルで前年並みの数字を達成したいと考えております。GOLD STAR は本年の年初にリニューアルを実施しておりますが、ほぼ予定どおりのスタートをすることができました。

RTD は、濃いめのレモンサワー、男梅を中心に本年も強化を図ってまいります。RTD の②番のところに、昨年 12 月に発表いたしました仙台工場リニューアルについて記載をさせていただいておりますので、あらためて簡単に触れさせていただきたいと思っております。

サッポロビールの仙台工場を、ビールの製造を停止いたしまして、RTD の工場にリニューアルをするということで、投資の総額は 36 億円。これによりまして、当社の RTD の製造能力は約 2 倍に増加します。また、ビールの生産効率の向上で、来期以降約 10 億円の効果が見込まれます。24 年以降につきましては、RTD の自製率が増加いたしますので、内製化効果として、年間で数億円程度が見込まれるといったところでございます。

工場のリニューアルに伴いまして、前期、撤去費用でその他の営業費用に 14 億円を計上しております。また、今期は工場の設備の償却を短縮して償却することで、年間で約 15 億円の償却費が増加をする予定でございます。新たな飲酒のスタイルに対しましては、微アルコールの DRAFTY について、継続して注力してまいります。また、ノンアルの RTD、アルコールオフのワインを投入する予定をしております。

2022年 取り組み方針：海外酒類

◆ カナダはビールの単価・ミックス改善に加えRTDを強化 アメリカは家庭用強化とアンカーの再生



	2022売上計画 (函数)	
	計画	前年比
海外ビール類合計	2,052	+8%
北米	1,806	+6%
海外ブランド	1,380	+4%
サッポロブランド	426	+13%
その他地域	247	+29%
サッポロブランド	247	+29%

633ml × 20本換算

◆ カナダ SLEEMAN BREWERIES

<ビール>



→スリーマンクリアとSAPPOROの成長を軸に中高価格帯の構成比拡大

<RTD>



SoCIAL LITEの拡大

→RTDを二つ目のビジネスの柱に

◆ アメリカ SAPPORO BREWERY

<USA>



2年連続の最高売上を目指す

→家庭用強化により成長加速



新商品投入予定

→アメリカでRTD商品展開

<アンカー>



新商品投入



新瓶缶ラインの設備投資により品質安定化、生産性向上を図る

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 10/53

10 ページでございます。海外の酒類でございます。今期の現地のブランド、SAPPORO ブランドを合わせました海外のビール類売上は 2,000 万ケースを超える計画としております。カナダでは好調なスリーマンクリアを伸ばすとともに、品種ミックスの改善に取り組めます。スリーマン社の販路を生かし、昨年買収いたしました RTD の SoCIAL LITE をカナダ全土で大きく伸ばしてまいります。

アメリカでは、昨年、SAPPORO ブランドが過去最高の売上となりました。今期はそれをさらに加速してまいります。また、RTDにつきましても、新たに発売を予定しております。アンカーにつきましても、昨年リニューアルいたしました缶商品が好調でございますので、新商品を投入して、缶ビールの勢いを加速させてまいりたいと考えております。

2022年 取り組み方針：外食

● グループのブランド発信、黒字化実現に向けて更なる体質強化を進める

2022売上計画 (金額)

(億円)	計画	前年比	2019年比
外食事業	155	+103%	▲43%

<事業利益計画>

前年比

+36億円

▲50

▲42

▲6

2020 実績 2021 実績 2022 計画

外食需要の回復と2020年から進めてきた構造改革効果により赤字幅は大幅改善

◆ 「小型・小規模投資・郊外型」業態を拡大・展開






→ 新たな商圏の研究と収益率の高い業態の展開・開発を加速
22年度：10店舗程度出店予定

◆ 黒字化に向けた更なる体質強化

- ・ 店舗賃料の削減
- ・ 効率的な働き方や人員配置による人件費抑制
- ・ 店舗販促費の見直し、削減

→ 黒字化が見込めない店舗については追加閉店の検討・実行

◆ SB社との連携によるブランド発信強化



ライオン店舗での「パーフェクト黒ラベル」提供



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 11/53

11 ページをご覧いただきたいと思っております。外食セグメントでございます。外食につきましては、今期、コロナからの回復による大きな売上の増加を見込んでおります。外食セグメントとして 155 億円、前年 103%増と倍増の予定でございます。足元の 1 月を見ますと、コロナの影響を受けまして、前年は大きく超えておりますが、19 年比で 4 割程度の売上ということでございます。

外食のセグメントの前提でございますが、1 月から 3 月は 19 年比で 4 割弱、足元の水準並み。ブースター接種等の展開で、4 月以降、外食については徐々に回復し、夏場については 19 年比で 63%程度。通期で 19 年比、約 6 割弱の 57%といった計画にしております。昨年の第 4 クォーターは 19 年比で約 53%の水準ですので、十分達成可能な水準と考えております。

外食は 2 年、前期、前々期と赤字でございましたので、今期は何とか黒字にしたいということで取り組んでまいりましたが、足元のコロナの影響を加味した売上としたことで、事業利益は 6 億円の赤字の見込みです。ただ、前期に対して筋肉質な体質になってまいりましたので、36 億円改善する予定でございます。ライオン社では、昨年末からパーフェクト黒ラベルをライオンの各店で展開し、お客様にそのおいしさを体験していただいております。

2022年 取り組み方針：食品飲料



● 事業ポートフォリオの最適化に向け構造改革を進める レモンを中心とした植物性素材へ集中

(億円)	2022売上計画(金額)	
	計画	前年比
飲料水	635	+1%
食品※	359	+8%

※レモン・スープ・プランツミルク



「ポッカレモン100」「キレートレモン」
2021年は3年連続で最高出荷量を更新

→レモン総需要拡大に向けて、
攻めのマーケティング戦略実行
「健康価値訴求」「用途拡大」



→基幹商品の成長と「植物性
素材×発酵」領域の拡大

◆「成長分野への経営資源シフト」に向けた構造改革（2022年実行）

自販機構造改革の継続実施	自販機オペレーター子会社*再編	(株)ポッカクリエイイト社の株式譲渡	神州一味噌(株)の拠点再編
<ul style="list-style-type: none"> ・SKUの最適化による業務効率化、廃棄コスト削減 ・販売費の選択と集中による効率化、削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナの影響により業績が悪化した自販機OP子会社「パブリック・ベンディング・サービス社**」の解散決定（2022年6月末解散予定） ・約7億円/年間事業利益改善の見込み（2023年以降） 	<ul style="list-style-type: none"> ・「食領域の拡大」に向け、伸長するレモン事業を中心とした成長分野へ経営資源を集中させるため 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京本社及び東久留米工場跡地売却（予定） ・「味噌」及び「即席みそ汁」事業に集中 →PS社加工食品事業とのシナジー創出
<p>*PSグループでは現状4社（同社含む）</p> <p>**同社は高速道路や遊興施設等、コロナ禍の影響が大きい特殊チャネルを保有</p>			

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 12/53

12 ページに移っていただきたいと思います。食品飲料セグメントでございます。冒頭、尾賀からご説明させていただきましたが、ポートフォリオの最適化に向けまして、構造改革を進め、レモン、プランツミルクをさらに伸ばしてまいります。飲料につきましては、レモン飲料は大きく伸ばしてまいります。全体では自販機の構造改革等々もあり、ほぼ横ばい。食品については、レモン、プランツミルクを中心に大きく伸ばすといった計画にしております。

成長分野への資源シフトに向けた構造改革として、まず一つは、特殊ルートを中心に担う子会社自販機オペレーター、これはパブリック・ベンディング・サービス社でございますが、こちらを6月末で解散いたします。これによる利益におけるインパクトは、23年以降を見込んでおります。事業利益で約7億円の効果が期待できます。

こちらもうすでに先週発表済みでございますが、ポッカクリエイイトの株式を、本年4月に珈琲館、ベローチェ等を展開されておりますC-United社に譲渡いたします。本事業も前期は赤字ということでございましたので、今期6億円程度、事業利益が改善いたします。神州一味噌社については、老朽化いたしました東久留米の工場を昨年閉鎖し、跡地については、今後売却の予定です。これにより今期から数億円の利益が改善される計画を見込んでおります。

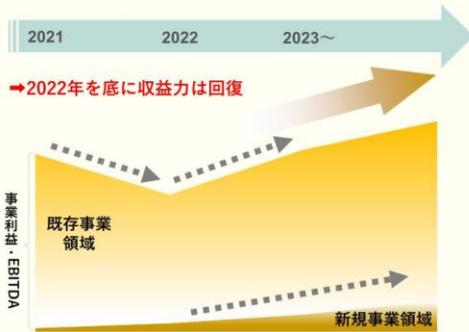
一連の構造改革に伴う費用につきましては、大きなものについては前期末に引き当てをしており、今期、大きな費用の発生は見込んでおりません。

2022年 取り組み方針：不動産



● 既存物件価値向上へに取り組み推進 新規事業の収益拡大

<事業利益計画>



<ポイント>

- ▼ 2022年
 - ・2021年実施した物件売却による減収に加え、商業棟の開業費用や価値向上に絡む一時的費用増加
- ▲ 2023年
 - ・商業棟リニューアル後の収益が通年寄与
 - ・エクイティ投資等の新規事業領域の投資効果により増収

2022年の主な取り組み

1. 恵比寿ガーデンプレイス価値向上への取り組み

変化するニーズに合わせ、利便性向上を図るとともに、**新たな機能・付加価値**を提供することで、収益の維持向上とまち全体のブランド価値向上を目指す



商業棟のリニューアルと新業態の出店

- ・小規模オフィスなど時代に求められる機能を備え商業棟が2022年秋オープン
(食品・生活雑貨フロアは4月先行オープン)
- ・ブルーノート・ジャパン運営の新業態ダイニングレストラン&バー出店予定

再生可能エネルギー導入による環境性能向上

- ・電力をテナント使用分含め再エネ化によりCO2排出削減

オフィスタワー機能向上の取り組み

オフィスワーカーの快適な空間づくりに向け、機能向上投資の継続

制震装置設置 22年完了

エレベーター更新 24年完了予定

空調更新 22年から約10年間

・毎年2～4フロアを計画的に空きフロアにして、効率的に実施

2. 新規事業領域での収益獲得

リスク分散と収益向上を目指し、物件ポートフォリオの組み替えと**新規事業領域での収益拡大**を図る

- ・私募ファンドへのエクイティ投資の拡大
- ・VA (Value Add=不動産の価値増加) 流動化*事業の展開

*VA後の売却を前提とした新規取得、キャピタルゲイン獲得

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 13/53

13 ページに移っていただきたいと思います。不動産事業につきましては、大口テナントの退去に伴う YGP の稼働率の低下。その他、商業棟が今年の 11 月にオープンいたしますので、開業費用等々が発生することで、利益が昨年に比べて減少いたします。

来期以降につきましては、商業棟の家賃が通期で寄与いたします。また、本年生じる一時的な費用も発生しないことから、利益の水準は今期を底に、来期以降増加していく見込みでございます。オフィス棟は、働く方の快適な空間作りに向けて、機能の向上の投資を行ってまいります。新規の事業の取り組みといたしまして、エクイティ投資、Value Add 流動化の新規事業につきましても、取り組みを強化してまいります。

2022年：グループ経営計画



(億円)	2021 実績	2022 計画	増減	増減率
売上収益	4,372	4,787	415	9.5%
売上収益（酒税抜き）	3,312	3,579	267	8.1%
海外売上収益	745	834	90	12.0%
EBITDA	286	316	29	10.3%
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）	81	100	19	23.2%
事業利益率	1.9%	2.1%	0.2%	—
営業利益	220	73	▲ 147	▲ 66.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	123	50	▲ 73	▲ 59.1%
ネットEBITDA有利子負債倍率（倍）	6.3	6.1	▲ 0.2	—
ネットD/Eレシオ（倍）	1.1	1.2	0.1	—

各指標の算出において、金融負債残高にはリース負債の残高は含んでおりません。

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 14/53

14 ページでございます。連結の経営計画でございます。酒類セグメントが国内の酒類、また外食、海外酒類が大きく伸びることによりまして、対前年で 415 億円、約 9.5% 増の 4,787 億円を見込んでおります。

海外売上収益につきましては、834 億円ということで、対前年で 12% 増加いたします。海外売上高比率につきましては、17.4% となる見込みでございます。事業利益につきましては 100 億円と、原材料高によるコスト増、不動産の減益等ございますが、外食セグの赤字やカフェの赤字が大きく減少することによりまして、対前年で 19 億円の増益を見込んでおります。

また、営業利益以下の利益指標につきましては。前期の不動産売却益の反動で、営業利益は 73 億円ということで、対前期に対して 147 億円の減益と見込んでおります。ネット EBITDA 有利子負債倍率、ネット D/E レシオといった財務関連の指標につきましては、前期の不動産売却による利益、キャッシュインで、ほぼ中計計画で想定している数値の範囲となります。また、今期についてもそれを維持していくという予定でございます。

2022年：セグメント別 売上収益計画



(億円)	2021 実績	2022 計画	増減	増減率
売上収益	4,372	4,787	415	9.5%
酒類事業	2,897	3,337	440	15.2%
国内酒類	2,286	2,578	292	12.8%
海外酒類	534	604	70	13.1%
外食	76	155	79	103.2%
食品飲料事業	1,255	1,242	▲12	▲1.0%
不動産事業	219	207	▲11	▲5.2%
その他	2	0	▲2	▲100.0%

次ページで要因解説

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 15/53

15 ページをご覧くださいと存じます。セグメント別の売上収益でございます。外食の回復、海外酒類の売上増で酒類セグメントの売上が大きく増加いたします。国内酒類につきましては、ビール類の売上が約 9.5%増加すること。RTD とビール以外の酒類についても大きく伸ばしていることから、2,578 億円、対前年で 292 億円の増収でございます。海外も北米のみならずアジアほかでのビールの売上増で、604 億円、対前年 70 億円、13%増を見込んでおります。

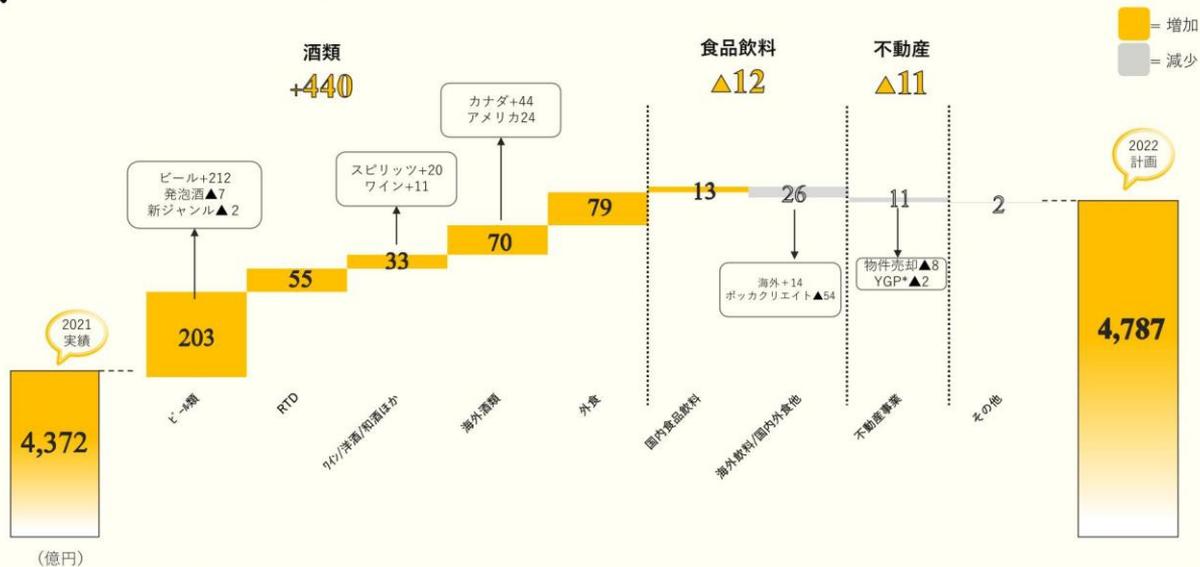
外食では、1 月から 3 月は 19 年比 4 割弱。4 月以降回復し、通期で 19 年比 57%といった計画にしております。食品飲料は、レモン飲料、食品の成長に取り組んでまいりますが、カフェ事業の株式譲渡、連結子会社の自販機オペレーターの解散等で、セグメントとしての売上は、微減の 1,242 億円を見込んでおります。

不動産は物件の売却の影響により、物件の売却の影響、また YGP 賃料の減で 207 億円、対前年 11 億円のマイナスを見込んでおります。その結果、連結売上収益は 4,787 億円、対前年 415 億円増を見込んでおります。

2022年：売上収益 増減の主な要因



主にビール・外食事業の回復、海外の成長で増収



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 16/53

16 ページでございます。今、先ほど 15 ページでご説明したことを要因別の増減を記した滝グラフでございます。ポッカクリエイトの売却による影響は、今期 54 億円のマイナスを見込んでいるということです。あと、不動産事業の対前年 11 億円のマイナスの内訳でございますが、物件の売却による影響で 8 億円、YGP の賃料等々の減少による影響 2 億円を見込んでいるというところでございます。

2022年：セグメント別 事業利益計画



(億円)	2021 実績	2022 計画	増減	増減率
事業利益	81	100	19	23.2%
酒類事業	54	95	41	74.4%
国内酒類	79	75	▲4	▲5.3%
海外酒類	17	26	9	50.5%
外食	▲42	▲6	36	—
食品飲料事業	7	17	10	133.7%
不動産事業	82	63	▲20	▲24.0%
その他・全社	▲62	▲74	▲11	—

次ページで要因解説

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 17/53

続きまして、17 ページでございます。セグメント別事業計画でございます。連結の事業利益は 100 億円、対前年比 19 億円の増益でございます。

酒類セグメントの中の国内酒類につきましては、75 億円と、対前年で微減ということでございます。ビール類と RTD やその他を含めました売上増による限界利益の増加、これが 88 億円ございます。活動再開に伴う費用の増加が 62 億円と見込んでおります。ビールの販売計画につきましては、年初事業方針の説明会で発表した数字は変更しておりませんが、コロナによる業務用売上減少のリスクがございます。

これらに対しましては、家庭用の缶商品の売上で補っていくということと、売上に応じた費用となるようコストコントロールを更に推進してまいります。またコロナの業務用におけるリスクに対して、リスク対応予備費として 15 億円を備えてまいります。今期は、冒頭申し上げましたとおり、仙台工場リニューアルの償却費の一時的な増加が 15 億円ございますので、それを加味いたしますと増益という計画でございます。

海外酒類につきましては、売上増、品種構成の改善で、対前年 9 億円増加し 26 億円を見込んでおります。外食は今期、黒字を目指しておりましたが、足元の状況を踏まえた売上計画としたこともあり、6 億円の赤字。ただ、対前年からは 36 億円の改善ということでございます。

食品飲料につきましては、単体ではレモン等の売上増もあり 3 億円の増益。また、赤字のカフェ事業がなくなることにより、その他の事業で 6 億円改善し、全体として対前年で 10 億円増益の 17 億円を計画しております。

不動産につきましては、物件売却の影響で、対前年で約 5 億円。YGP の稼働率の低下や商業棟の開業費用等で対前年 13 億円の影響を見込んでおります。対前年で 20 億円減益の 63 億円を計画しております。

2022年：事業利益 増減の主な要因



Q 不動産は一時的に減益も、酒類・食品飲料事業の増益分でカバー 各事業で原材料高騰の影響を受ける

* 原材料高騰の影響：グループ合計約▲30億円



18 ページのところ、滝グラフで、今申し上げました対前年増減の要因を示しております。原材料高の影響は、グループ全体で記載のとおり、約 30 億円ということでございます。国内酒類で 13 億円、海外酒類で 6 億円。食品飲料（海外も含む）で約 10 億円ということで見込んでおります。

第 3 クォーターの決算説明会の際に、原材料高の影響は十数億円ということでお話をさせていただきましたが、それとの相違は海外を新たに含めたことによるものということでご理解をいただきたいと存じます。

コスト増に対しては、海外については基本的に価格に転嫁をしていく。国内については、市場の状況を見て判断をしてまいりたいと考えております。

あと、全社費用の中でリスク対応予備費として 7 億円を取っております。これはコロナの影響が長引いた際の、主として外食の下振れへの備えということでご理解を賜りたいと存じます。

2022年：親会社の所有者に帰属する当期利益



(億円)	2021 実績	主な内訳	2022 計画	主な内訳
事業利益	81		100	
その他の営業収益・費用	139	固定資産売却益、減損ほか	▲ 27	
営業利益	220		73	
税引前利益	212		69	
法人税等	89		18	
当期利益	123		50	
非支配株主損益	▲ 1		0	
親会社の所有に帰属する 当期利益	123		50	

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 19/53

19 ページをご覧くださいと思います。事業利益以下の利益についてでございます。その他の営業収益・費用は 27 億円の赤字で想定しております。今期については、不動産の売却、また構造改革による大きな損失については見込んでおらず、通常の固定資産、店舗等の除却の範囲ということでご理解をいただきたいと思います。

前期、不動産売却益の裏返しで、営業利益以下の指標は減益となる見込みでございます。親会社の所有者に帰属する当期利益については、50 億円を見込んでおります。

2021年度の振り返り: 成果



- **ビール缶、レモン商品、プランツミルクは堅調に推移**
RTD、米国サッポロブランドは過去最高売上出荷数量を更新



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 21/53

続きまして、前期の決算内容でございます。21 ページをご覧くださいと思います。成果で記載をさせていただいている各取り組みにつきましては、第3クォーターまでとほぼ同様ということで、黒ラベル缶、エビスの缶、RTD、海外が好調でございます。飲料食品につきましても、レモンの飲料・食品、プランツミルクといったところが通年を通じて好調を維持できたということです。

2021年度の振り返り: 成果



● 構造改革の進捗

◆外食事業 損益分岐点改革への取り組み進捗

閉店と低コスト業態の出店を同時に行い、損益分岐点引き下げに向けた「店舗ポートフォリオ入替」が進む

→19年比70%程度の売上黒字化できる収益構造の確立

<外食事業店舗数推移>



◆2021年不動産の売却状況



投資不動産の売却等（複数物件）により

約**419**億円 キャッシュ化

約**232**億円 含み益実現

※上記金額には投資不動産以外の不動産売却を含む

◆早期退職優遇制度実施による効果

(対2020年比)

(億円)

	SB社	PS社	SLN社	合計
2021年（実績）	+9	+8	+6	+23
2022年以降（見込み）	+12	+11	+7	+30

◆有価証券の売却進捗（2021年実績）

16銘柄売却

約**30**億円キャッシュ化

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 22/53

22 ページで構造改革の進捗状況でございます。外食の店舗閉鎖はこちらのマイナスで記載のとおり、マイナス 32 店舗、マイナス 25 店舗ということで、この 2 年で 57 店の店舗を閉鎖してまいりました。また、固定資産の売却状況でございますが、恵比寿ファーストスクエアはじめ、複数物件で 419 億円のキャッシュインがあり、また約 232 億円の含み益の顕在化を図ることができたというところです。

早期退職による効果は、前期は約 23 億円。期中から発生したのもございますので、今期にも効果があり 30 億円で見込んでおり、ほぼ想定通りの効果を上げることができております。また、政策保有株の見直しにつきましては、前期で約 30 億円分の売却を実施したというところでございます。

2021年度の振り返り: 課題



● 時短営業や酒類提供制限の影響で業務用ビールと外食事業は低迷 市況悪化によりオフィス稼働率低下

ビール（瓶・樽）
売上数量



前年同期比 ▲22%

外食事業
売上金額



前年同期比 ▲32%

恵比寿ガーデンプレイス
オフィス稼働率

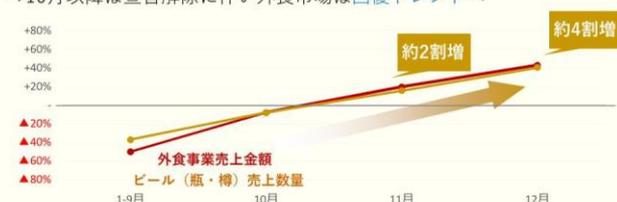


オフィス稼働率 92%

(当期平均稼働率)

参考:ビール（瓶・樽）売上数量、外食事業売上金額 10月-12月前年同期比

→10月以降は宣言解除に伴い外食市場は回復トレンドへ



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 23/53

続きまして、23 ページに移っていただきたいと思っております。課題でございます。昨年 10 月以降、緊急事態宣言が解除されまして、外食関連の売上については大きく回復いたしました。ただ、年間で見ますと、国内の酒類における瓶・樽の売上は 22%減。19 年比の水準では約 46%、半分の水準でございます。

外食の売上につきましては、32%減と、19 年比の水準では 28%、約 4 分の 1 の水準まで前期は影響を受けたというところがございます。

恵比寿ガーデンプレイスのオフィス棟の稼働率は、期中平均で 92%ということで、一昨年の稼働率が 98%でしたので、6%低下したところがございます。

2021年：ハイライト



(億円)	2020 実績	2021 実績	増減	増減率
売上収益	4,347	4,372	24	0.6%
売上収益（酒税抜き）	3,286	3,312	26	0.8%
海外売上収益	655	745	90	13.7%
EBITDA	274	286	13	4.7%
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）	43	81	39	91.1%
事業利益率	1.0%	1.9%	0.9%	—
営業利益	▲ 159	220	380	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	▲ 161	123	284	—
ネットEBITDA有利子負債倍率（倍）	8.1	6.3	▲ 1.8	—
ネットD/Eレシオ（倍）	1.5	1.1	▲ 0.4	—

各指標の算出において、金融負債残高にはリース負債の残高は含んでおりません。

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 24/53

24 ページ、前期業績のハイライトでございます。売上収益につきましては、コロナによる緊急事態宣言等で外食事業を中心に、一昨年以上に大きな影響を受けましたが、国内の家庭用ビール、RTD、また海外、特に北米の酒類の売上拡大で増収を確保することができました。また、かねてから取り組んでまいりました固定費の削減で増益を確保することができました。

売上収益は 4,372 億円ということで、対前年 24 億円の増収。海外売上収益は 745 億円ということで、90 億円増加いたしました。事業利益につきましては 81 億円と、対前年で 39 億円の増益でございます。不動産の売却益等もあり、営業利益は 220 億円、対前年 380 億円の増益。親会社の所有者に帰属する当期利益については 123 億円ということで、対前年 284 億円の増益でございます。

ネット EBITDA 有利子負債倍率は 6.3 倍、ネット D/E レシオは 1.1 倍ということで、財務の構造改革によりまして、20 年と比べますと大きく改善できたところでございます。

● コロナ禍の影響を大きく受けたが、国内家庭用、海外事業の伸長、構造改革効果により増収増益

売上収益



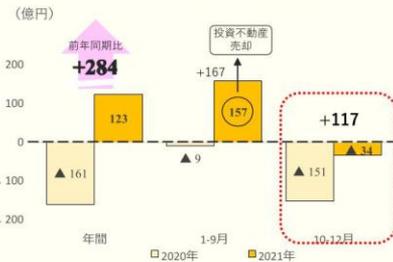
- ▶ 酒類事業：国内家庭用、海外事業は伸長。一方、業務用ビール売上、外食事業は4Q回復基調も通期ではコロナ禍の影響が拡大。
- ▶ 食品飲料事業：レモン商品、プランツミルクが好調に推移。海外飲料も前年から回復。国内飲料はコロナ禍、天候不良で苦戦。
- ▶ 不動産事業：市況の悪化、前期一部テナント退去により、オフィス稼働率低下。

事業利益



- ▶ 増収効果に加え、取り組みを進めているコスト構造改革、コスト抑制により増益。

親会社の所有者に帰属する当期利益



- ▶ 前期減損等の損失計上裏返しに加えて、当期の投資不動産の売却等により大幅増益。

前期
PS社減損▲110億円、コロナ損失▲35億円、
早期退職一時金▲49億円

当期
固定資産売却益+232億円
減損▲75億円（酒類▲33、食品飲料▲42）、
コロナ損失▲16、SB社仙台工場撤去費用▲14

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 25/53

25 ページのところでは、第4クォーターを含めたハイライトです。売上は第3クォーターまで減収でしたが、第4クォーターで外食が回復したため、酒類セグメントが大きく牽引し、通期でも増収ということになりました。

この結果、コスト削減効果もあり、第4クォーターの事業利益については、対前年で35億円増益の66億円を確保することができました。親会社の所有者に帰属する当期利益につきましては、第4クォーターは前年の減損の裏返しもあり、対前年で改善でございます。



ハイライト 外食関連企業の影響

- 依然、外食関連企業の苦戦により全体の利益水準を押し下げている
一方、外食事業は、大幅減収も構造改革効果により前年から改善

事業利益を外食関連企業とそれ以外の事業に分解

<グループ連結：①+②>

引き続き外食関連企業が苦戦

(億円)



<外食関連企業※除く：①>



<外食関連企業※のみ：②>

構造改革効果やカフェ市場の回復により改善に転じるも外食関連企業の赤字は続く



※外食関連企業

外食事業 (サッポロライオングループ)
新星苑 ポッカクリエイト

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 26/53

続きまして、26 ページでございます。昨年ずっと外食関連の影響につきまして、ご説明をさせていただきました。ここに記載の外食関連企業は、外食セグメントのライオングループ。国内酒類セグメントにございます新星苑（ビール園）。食品飲料セグメントにおけるポッカクリエイト。この3社の合計ということでございます。

事業利益の内訳を外食関連企業以外と外食関連の3社で切り分けております。外食関連企業以外では135億円ということで、対前年で27億円の増益となりました。外食3社については54億円と、20年に引き続き大きな赤字でございますが、11億円改善したところです。

ハイライト



ネット金融負債残高



D/Eレシオ
D/E ratio (Net) 1.1倍 前年同期比 ▲0.4倍

資本



(億円)

設備投資 (支払ベース)



(億円)

投資不動産時価情報



※時価情報は次年度の1Q資料で更新

グループ経営基盤の変革、グループトピックス

<10~12月>

- 「責任ある飲酒の推進」としてグローバルスローガン「Promote Responsible Drinking」を策定
<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8874>
- グリーン物流パートナーシップ会議 公共交通・物流政策審議官表彰を共同受賞
<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8875>
- レシピ提案アプリ「うちレピ」が、2022年内の正式版アプリ開発・リリースを決定
<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8850>
- 「サッポログループ プラスチック方針」を策定
<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8849>



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 27/53

27 ページはハイライトでございます。ネット金融資産につきましては、不動産売却で得たキャッシュを負債の返済に充当し、前期末の有利子負債については1,807 億円と、約 400 億円減少し、D/E レシオについても約 1.1 倍でございます。自己資本については、利益の増ということもございまして、1,633 億円となりました。あと、記載の投資不動産の時価情報は、昨年の第 3 クォーター時点と変わってございません。前期末時点の直近のものについては、第 1 クォーターの決算発表の際にお伝えをしたいと存じます。

セグメント別 売上収益



(億円)	2020 実績	2021 実績	増減	増減率
売上収益	4,347	4,372	24	0.6%
酒類事業	2,854	2,897	43	1.5%
国内酒類	2,279	2,286	7	0.3%
海外酒類	462	534	72	15.7%
外食	113	76	▲ 37	▲32.5%
食品飲料事業	1,259	1,255	▲ 4	▲0.3%
不動産事業	233	219	▲ 14	▲6.0%
その他	2	2	▲ 0	▲3.5%

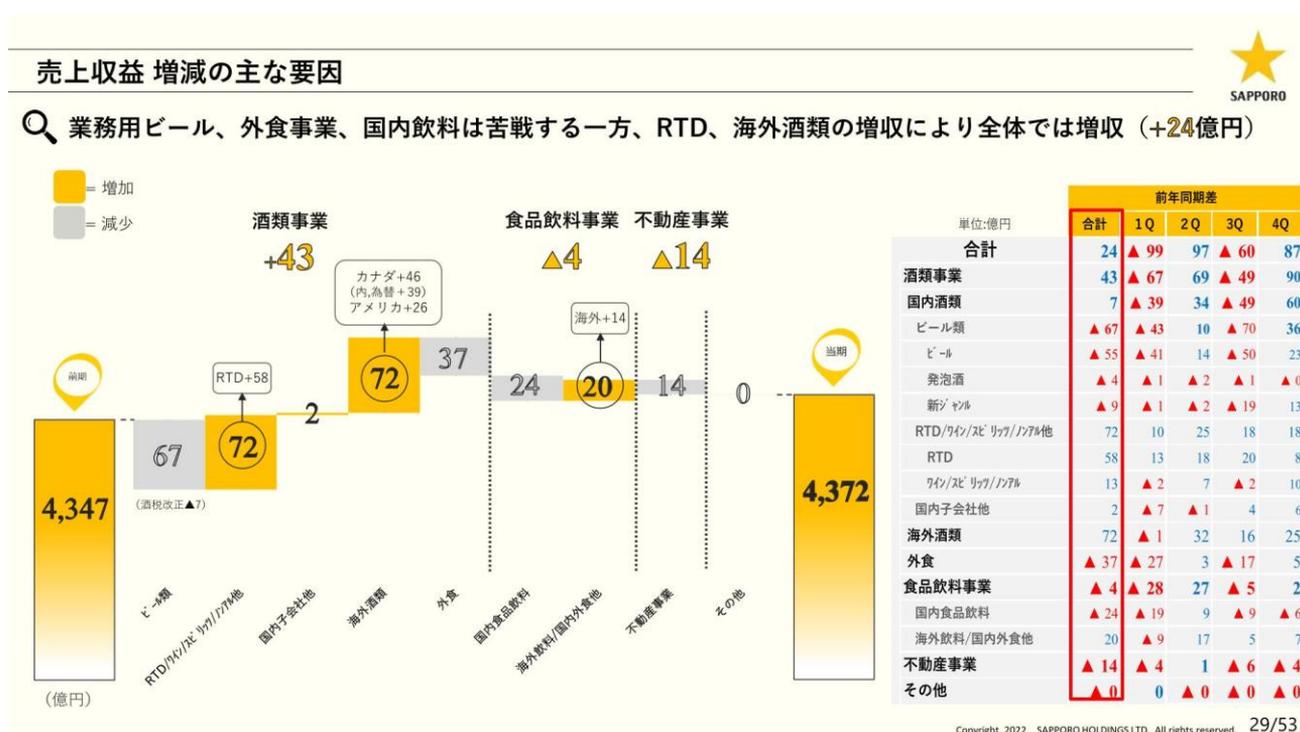
次ページで要因解説

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 28/53

28 ページ、セグメント別の売上収益でございます。国内酒類は、ビール類の売上数量は 96% でしたが、RTD、和酒等が伸びまして、2,286 億円、対前年で 7 億円の増収を確保できたということです。

海外につきましては、数量増に加えまして為替の要因もあり、対前年 72 億円増の 534 億円でございます。外食は 76 億円ということで、対前年に対して 37 億円の減収でございます。食品飲料は海外、そしてレモンの飲料、食品は大きく増加いたしました。国内での飲料が苦戦し、ほぼ横ばい。

不動産については、YGP の稼働率低下に伴う家賃の減少で、約マイナス 8 億円。物件売却の影響でマイナス 6 億円、合計で約 14 億円減の 219 億円でございます。連結売上収益は 4,372 億円。前年で 24 億円の増収ということです。



29 ページにつきましては、今ご説明させていただいたことを要因別に滝グラフにしたものでございます。また、右側には字は小さいのですが、クォーターごとの内訳を記載させていただいておりますので、ご覧いただきたいと思っております。

海外の増収の 72 億円のうち、為替による影響は 39 億円ということでございます。

セグメント別 事業利益



(億円)	2020 実績	2021 実績	増減	増減率
事業利益	43	81	39	91.1%
酒類事業	24	54	31	129.7%
国内酒類	67	79	13	18.9%
海外酒類	5	17	13	270.2%
外食	▲ 50	▲ 42	8	—
食品飲料事業	▲ 26	7	33	—
不動産事業	109	82	▲ 26	▲ 24.2%
その他・全社	▲ 63	▲ 62	1	—

次ページで要因解説

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 30/53

30 ページに移っていただきたいと思ひます。セグメント別事業利益でございます。国内酒類はビール類のマイナスを RTD、和酒等の売上でカバー。固定費の削減効果もあり 79 億円と増益ということ。海外酒類は北米のビール類の売上増で、対前年 13 億円増益の 17 億円でございます。外食は、売上は大きく減少いたしました、赤字店の閉鎖等の構造改革で、赤字が 8 億円対前年から減少し、42 億円の赤字でございます。

食品飲料につきましては、一昨年、固定資産の減損がポッカサッポロ社でありました。それによる減価償却費の減少が通年で約 20 億円でございます。また、早期退職等々の固定費の削減もありまして、合わせて 28 億円ということで、28 億円の増益です。また、海外についても 3 億円増加いたしました、対前年で 33 億円改善し 7 億円、前期黒字化いたしました。

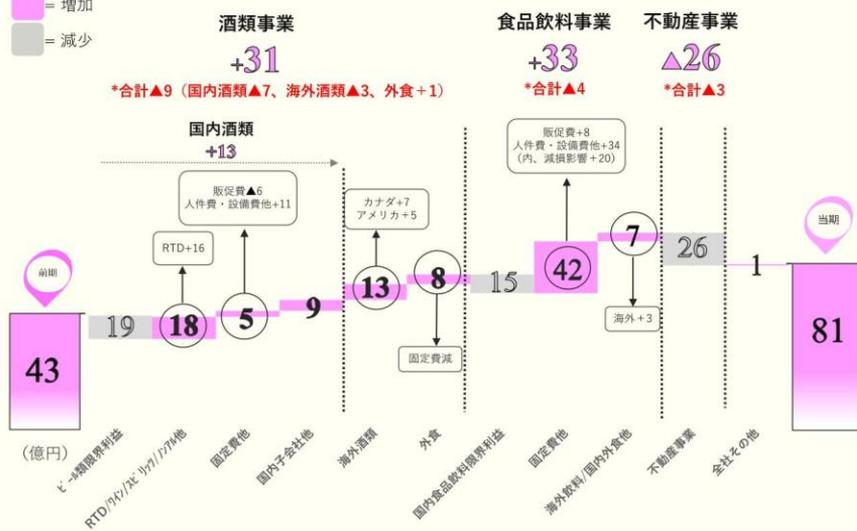
不動産については、YGP の賃料減少、商業棟のリニューアル等々でマイナス 10 億円。物件の売却で約マイナス 7 億円。会計処理の影響で約マイナス 7 億円ということで、対前年で 26 億円減益の 82 億円ということでございます。



事業利益 増減の主な要因

業務用ビール、新ジャンル、不動産事業は減益も、RTD、海外、コスト抑制により+39億円の増益
→コロナ損失振替の裏返し*▲17億円の要因もカバー

増加
減少



項目	合計	前年同期差			
		1Q	2Q	3Q	4Q
合計	39	▲7	23	▲12	35
酒類事業	31	▲4	13	▲11	33
国内酒類	13	▲1	7	▲20	27
ビール類限界利益	▲19	▲18	4	▲22	17
ビール売上数量	▲9	▲12	9	▲14	8
発泡酒売上数量	▲2	▲0	▲1	▲1	0
新ジャンル売上数量	▲21	▲6	▲6	▲15	7
品種構成/製造原価等変動費	13	1	2	7	3
RTD/PA/スリッパ/その他	18	1	7	9	1
固定費他	5	13	▲6	▲4	2
国内子会社他	9	2	3	▲2	6
海外酒類	13	3	4	4	1
外食	8	▲5	2	5	7
食品飲料事業	33	3	12	6	12
国内食品飲料限界利益	▲15	▲8	3	▲6	▲4
国内食品飲料売上数量	2	▲6	6	0	1
品種構成/製造原価等変動費	▲17	▲2	▲4	▲6	▲6
固定費他	42	12	5	10	14
海外飲料/国内外食他	7	▲1	4	2	3
不動産事業	▲26	▲5	▲3	▲8	▲10
その他	1	▲1	2	1	▲1

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 31/53

31 ページは、今 30 ページでご説明したことを、滝グラフにさせていただいたものです。こちらも四半期ごとに項目ごと、記載をさせていただいておりますので、ご覧をいただきたいと存じます。

親会社の所有者に帰属する当期利益



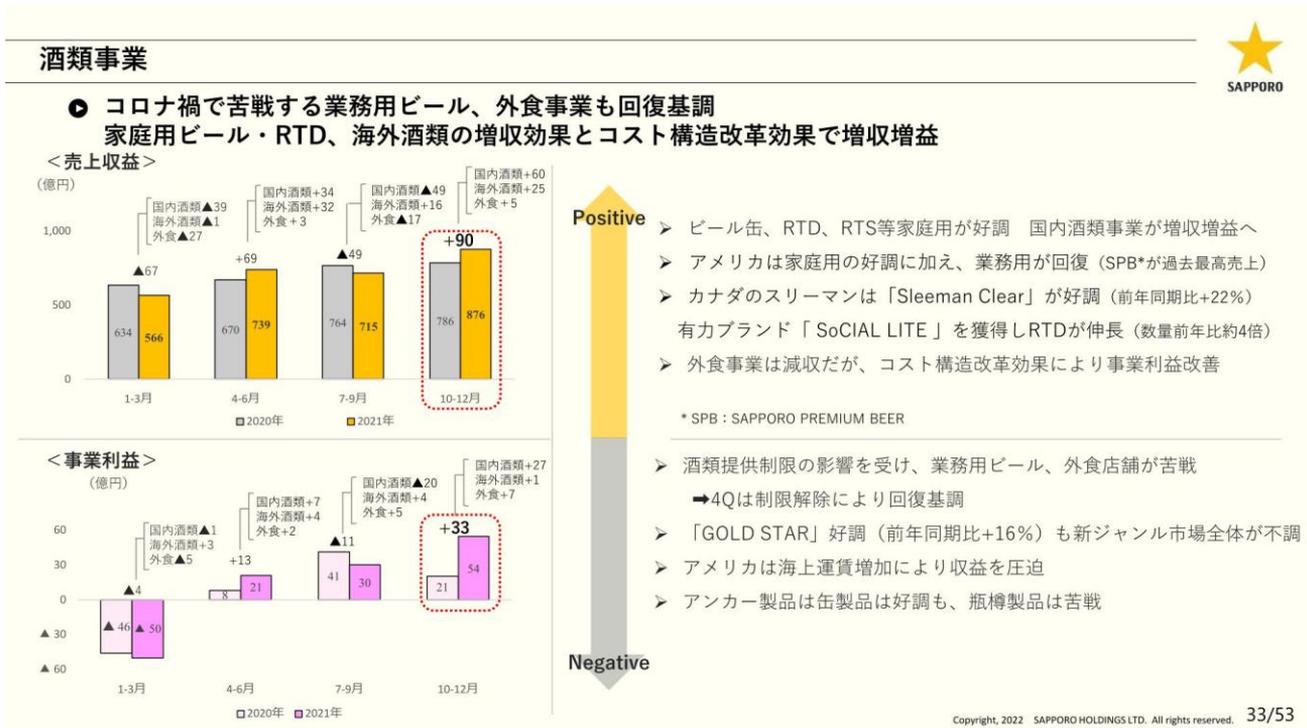
(億円)	2020 実績	主な内訳	2021 実績	主な内訳
事業利益	43		81	
その他の営業収益	37	固定資産売却益+16	285	固定資産売却益+232 コロナ関連助成金等+45
その他の営業費用	239	PS社減損▲110 コロナ損失▲35 早期退職一時金▲49	146	減損▲75億円 (酒類▲33、食品飲料▲42) コロナ損失▲16 SB社仙台工場撤去▲14
営業利益	▲159		220	
税引前利益	▲194		212	
法人税等	▲28		89	
当期利益	▲166		123	
非支配株主損益	▲5		▲1	
親会社の所有者に帰属する当期利益	▲161		123	

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 32/53

続きまして、32 ページでございます。事業利益以下の利益指標でございます。前期はその他の営業収益については、固定資産売却益 232 億円、コロナの助成金 45 億円があり、285 億円。その他

の営業費用については、減損 75 億円。これは食品飲料セグメントで約 42 億円、酒類セグメントで約 33 億円です。

食品飲料セグメントは、主としてポッカサッポロ社関連で 30 億円。その内、クリエの店舗の減損などで 8 億円。酒類セグメントについては、外食の店舗の減損で 16 億円。海外関連として 14 億円でございます。他にコロナ損失 16 億円がございまして、昨年決定いたしました仙台工場の撤去費用 14 億円があり、146 億円です。



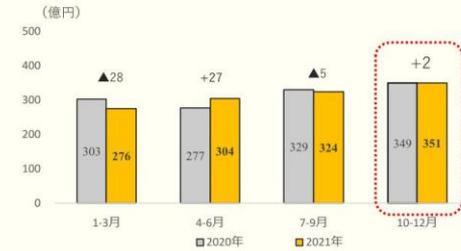
33 ページに移っていただきたいと思います。セグメントごと、クォーターごとの状況ということで。酒類セグメントについては、海外についてはコロナからの経済活動の再開に伴い、第 2 クォーターから売上利益とも大きく改善しております。国内については、やはりコロナとの関連で、第 4 クォーター、緊急事態宣言の解除で、売上、利益とも大きく改善いたしました。

食品飲料事業

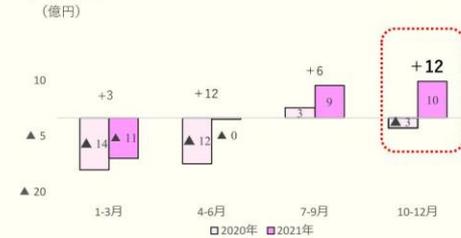


- レモン商品の好調、海外の回復も、コロナ禍の影響や天候不良により飲料、一部自販機ロケが苦戦
前期減損による減価償却費の減少やコスト抑制により事業利益は黒字化へ

<売上収益>



<事業利益>



Positive

- 「ポッカレモン100」「キレートレモン」3年連続最高出荷更新
「プランツミルク」も継続して成長
- ヤクルト社との業務提携契約締結 共同研究と商品開発へ
- 海外は業務用市場回復とECチャネル伸長、コスト削減で増収増益

Negative

- 天候不良と緊急事態宣言延長の影響により、夏場の飲料売上苦戦
- 外食店舗（ポッカクリエイト、ブルーシール）は前年越えも、コロナ禍前までの水準には回復せず

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 34/53

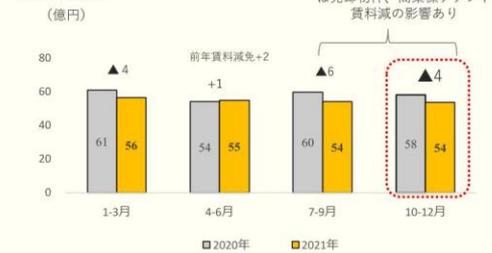
34 ページは、食品飲料セグメントでございます。第3クォーターについては、天候要因もございまして、飲料を中心に苦戦をしたと。第4クォーターは、国内の酒類同様、緊急事態宣言の解除で、単体外食、ブルーシール等の売上が回復し、それに伴い、利益も増加をしたところでございます。

不動産事業

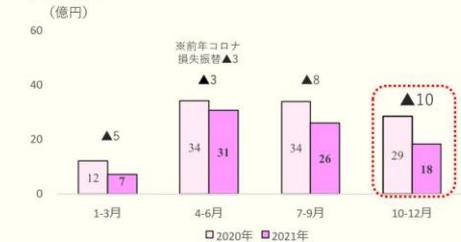


- オフィス市況悪化、一部テナント退去の影響を受け、減収減益

<売上収益>



<事業利益>



Positive

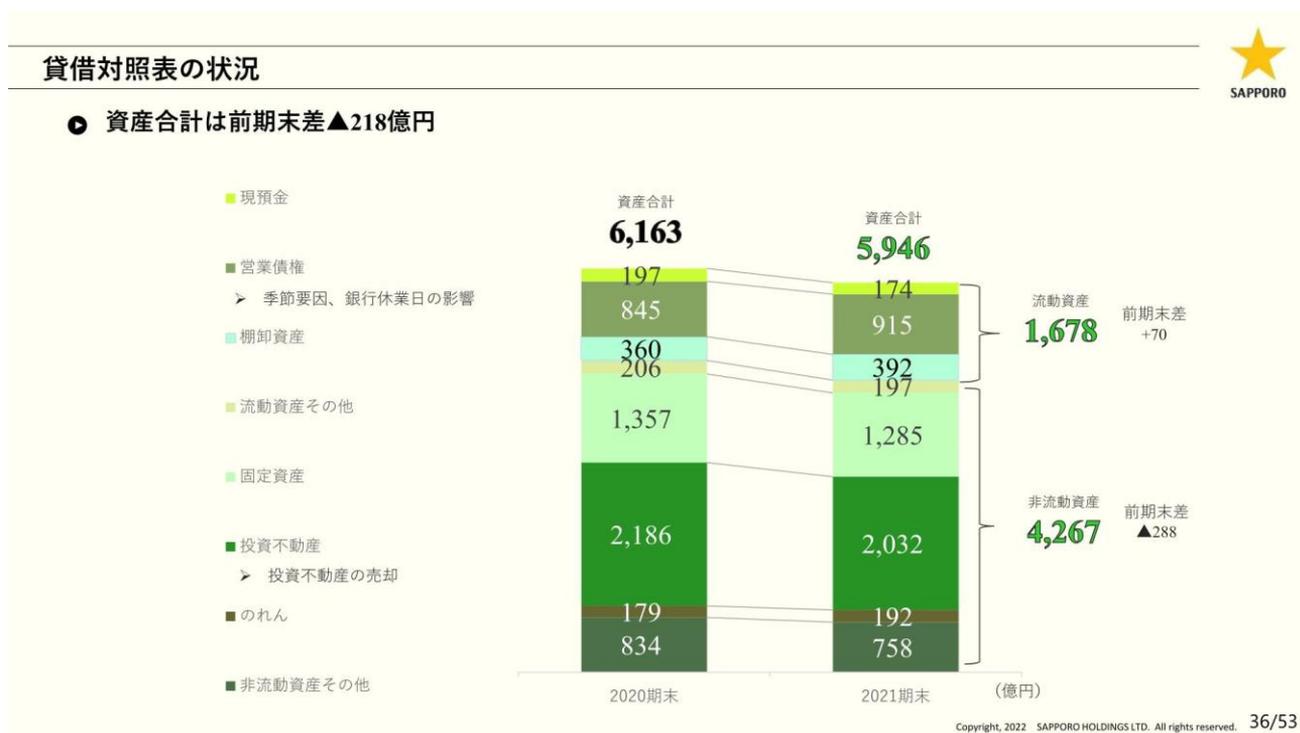
- 恵比寿ガーデンプレイス（商業棟*）リニューアルに向け、全区画の内、7～8割のリーシング進捗（商業区画のテナントは9割強決定）
- 保有不動産売却により含み益実現
- 保有物件価値向上の取り組み推進
*リニューアル後の商業棟はオフィス区画あり
- エクイティ投資等、新規事業領域が拡大

Negative

- 恵比寿ガーデンプレイスのオフィス稼働率低下（当期平均稼働率92%）
- 商業棟テナント退去により下期一時的に賃料収入減

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 35/53

35 ページは不動産でございます。不動産につきましては、第3クォーター以降、YGPの稼働率低下、これは商業棟のリニューアルで、家賃収入が3Q以降なくなったということ、また物件の売却の影響を受け、減収減益幅も拡大したところでございます。

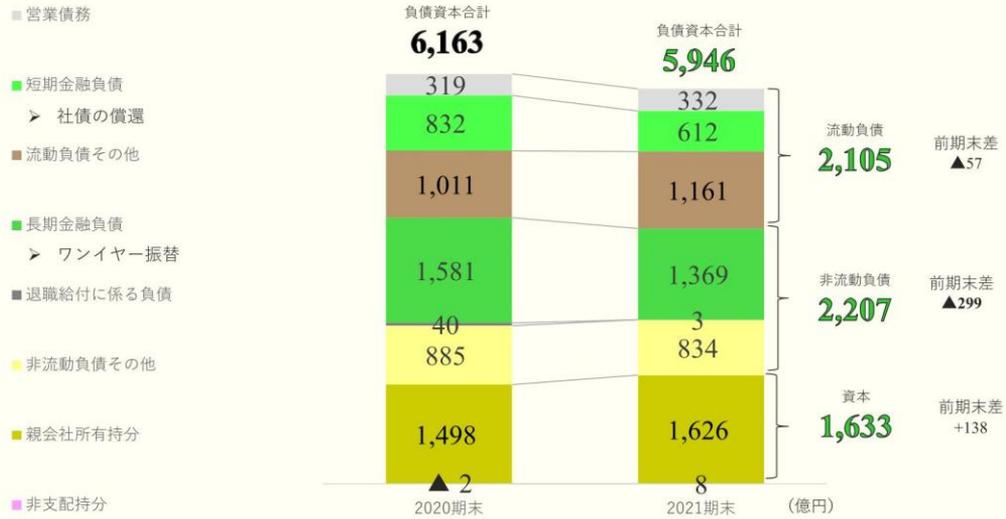


36 ページは貸借対照表でございます。非流動資産が、不動産の売却等もあり、前期末に対して288億円減少いたしました。その結果、資産合計については218億円減少の5,946億円でございます。

貸借対照表の状況



● 負債合計は前期末差▲356億円、資本合計は+138億円



Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 37/53

37 ページは負債サイドでございます。不動産売却で得たキャッシュを金融負債の削減に回したということで、負債合計は 356 億円減少し、資本合計については、利益の増加もあり 138 億円増加をしたところでございます。

財務の状況



● 投資金額（支払ベース）は330億円

<連結キャッシュフロー計算書>

(億円)	2020 実績	2021 実績	増減	増減率
営業活動によるCF	165	303	138	84.1%
投資活動によるCF	▲160	207	367	—
フリーCF	5	510	506	10,851.6%
財務活動によるCF	41	▲531	▲572	—

(億円)

<投資金額（支払ベース）推移>



<投資金額 (①+②+③)> 330 億円

① 設備投資（支払ベース）：212 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：71億円
SB社：40億円 スリーマン社：21億円
- ・食品飲料：51億円
PS社：23億円 POKKA PTE. LTD.：14億円 神州一味噌：6億円
- ・不動産：82億円
投資不動産取得他
- ・全社：8億円

② リース料：34億円

(飲食店舗の家賃にかかるリース料除く)

③ その他投資：84億円

(アウェア・ビバレッジズ株式取得、不動産エクイティ投資ほか)

Copyright, 2022 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 38/53

38 ページはキャッシュフローでございます。営業キャッシュフローが増加したことに加えて、投資キャッシュフローも不動産物件の売却でキャッシュインのほうが多かったと。その結果、フリー

キャッシュフローについては510億円と大きく増加いたしました。その結果、財務のキャッシュフローについては、531億円のマイナスということで、金融負債の削減に充てたところです。

39ページ以降については参考資料として各セグメントの取り組む状況について数値ほかを記載させていただきますので、本日のご説明は割愛をさせていただきます。

以上で、今期の通期見通し、前期の決算についてご説明をさせていただきました。ありがとうございます。

質疑応答

■みずほ証券 佐治 様

Q. 食品飲料事業の自販機構造改革において、子会社パブリック・ベンディング・サービスの解散の位置付け、また食品飲料事業の利益率向上に向けた施策について教えてほしい。

A. 解散するオペレーターは直販の中でも高速道路などの特殊ルートが中心のため、コロナ禍において赤字影響が大きいことに加え、今後の回復は見通しが厳しく解散を決定した。構造改革の実行による収益改善は23年以降6~7億円の効果を見込む。今後も、不採算ロケーションの撤去やアイテム削減を継続していきたい。食品飲料事業は、レモンやプランツミルクという強みのある事業を強化し収益性を向上させる。

Q. 2022年の事業利益に対して、今期計画において、RTDで11億円増益、スピリッツ・その他で15億円増益とあるが、その実現性と背景について教えてほしい。

A. RTDに加えてワインや洋酒、ノンアルの合計で26億円増を見込む。業務用の回復による限界利益の貢献と、収益性の高いノンアルや微アルコールで大きく伸ばす計画としており、利益貢献を期待している。

■野村証券 藤原 様

Q. 国内酒類の今期計画75億円について、減価償却費を勘案した90億円を今後はどの程度まで拡大させることが期待できるのか。業務用は2019年比75%を見込んでいるが、コロナの影響が薄れてきたとき、例えば来期以降はどの程度まで戻ると考えているのか。

A. 昨年度発表させて頂いたビール製造拠点の再編とRTD投資により、今年度は昨年比で減収減益の計画となっている。RTD投資の貢献は来年度以降反映となり、23年以降で年間数億円程の改善効果。22年はビール類製造拠点再編で10億円程の貢献。合計で十数億円の改善効果を狙っていききたい。

家庭用商品を拡大することに加えて、今後の酒税改定によるビール減税効果でビール販売量を増加していく。他方、業務用は販売顧客の減少が続く19年比75%程度が目安になると考えている。品種ミックスの改善等々と構造改革を進めていくので、100億を超えたところを狙っていききたい。

Q. 不動産事業について、今年度計画を減益とし、2022年がボトムとして来年以降の回復見込みについて教えて頂きたい。

A. 今期の減益要因は YGP の稼働率低下と、商業棟のリニューアル費用等によるところが大きい。それら要因でマイナス 13 億円を見込んでいる。YGP の稼働率低下については今期大口テナントが退去の予定というのもあり、今期の平均稼働率は 86%前後で見ている。商業棟のリニューアル費用等のうち、一時費用の増加が大きく、来期以降はこの一時的な要因がなくなることで、プラスに転じることを期待している。

YGP の魅力を高める施策を続け、稼働率の向上に努める。また、数年後には札幌駅の新幹線開通もあるので、北海道のサッポロファクトリーを中心として取り組みなどもしていきたい。あとエクイティ投資も前期から数件スタートをしている。これらによる貢献等々で、プラス 10 億円程度の改善を行っていきたい。

■岡三証券 住母家 様

Q. 食品飲料事業において、レモン・プランツミルクはまだ割合としては大きくないが、将来的な最適ポートフォリオについて教えてほしい。

A. レモン食品・飲料の売上高は 300 数十億円の規模がある。売上が伸びていると共に圧倒的なトップシェアを持っているため、経営資源を集中して倍増を目指して大きく伸ばしていきたい。プランツミルクは現状 50 億円弱程度の規模だが、ヨーグルト市場は 5 千億円の規模があり成長余地があると考えている。

まだまだ飲料（レモン飲料を含む）の売上構成が全体の 7 割とポッカサッポロの中では大きい。うち約半分が自販機での売上。自販機という市場の行く末を見据えたときに、ポートフォリオとしては見直しをかけている。不採算の自販機は撤去して収益性を高めていき、SKU についても見直して筋肉質にしていく。一方でレモンやプランツミルクへの投資をしていき、販売規模を 5 割の構成まで引き上げたい。今後の方向性を「レモンとプランツミルクの会社になる」と定義し、取り組んでいく。

Q. 食品飲料事業において、カフェ事業の売却や神州一味噌の拠点再編で得たキャッシュの再投資先について教えてほしい。

A. 食品飲料の中では、前述のように特にレモンやプランツミルク拡大のための投資を考えている。全社的な考え方では売却した部分をそのまま何かに充てるというよりは、グループ全体の中で投資の優先順位を決めていきたい。グループとして優先順位の高い投資は、北米の酒類事業強化を考えている。

Q. 今期 30 億円の原料コストの影響があるという計画で、国内の原料高騰の影響や主要品目の値上げの可能性について教えて頂きたい。

A. 国内酒類事業のコストアップは、コロナからの需要回復の中で自社で吸収するというのが基本的な考え方である。出荷価格調整は他メーカーの動向や市場環境を見ながら判断していきたい。

■JP モルガン 証券 吉田 様

Q. 海外酒類事業について、買収した SoCIAL LITE の 4Q への貢献はどの程度であったのか。またスリーマンやアンカーがどのように貢献していくのか今期計画の内訳について教えて頂きたい。

A. SoCIAL LITE が今どれぐらいの貢献しているかは公開をしていない。ただ本年はフルイヤーで効いてくるため利益面にも貢献する想定。カナダの市場における RTD はビールの 15%ほどの規模なのだが、弊社はそれよりも低い水準のため伸びしろがあると見ており、まずは 10%規模まで引き上げたい。

カナダは収益性の高いものへ SKU の絞り込みを進めた結果、不採算商品の削減により販売数量は減少するが、EBIT マージンが上昇している。アメリカのサッポロプレミアは好調に推移しており、家庭用が伸長した。21 年度の業務用はまだ 2019 年水準に戻っていない面があり、本年は経済活動が復活していくと共に回復しより伸長することを期待している。アンカーもコロナ影響を受けていて、家庭用は倍増しているが業務用の回復が遅れているため、同様に戻ってきて売上増になることを期待している。

■シティ・グループ 証券 三浦 様

Q. 国内のビールの消費について、缶ビールや RTD が増えたことで、価格のセンシティブティが強い人と強くない人で二分している様に感じている。価格という観点で消費の変化をどうとらえているか。

A. 消費の二極化はずいぶん前から話。新ジャンルのような売価が低い商品の反応が良かった。昨年の増税による値上げで、第 3 のビールに対するネガティブな反応が大きかった。一方、価格差があるが狭義のビールの反応が良かった。

ここ最近ではビール、RTDについては、各人が高価格、低価格商品の消費を使い分けている印象を受けている。酒税改定後に狭義のビールの反応が良いことや、RTDについても低価格だけでなく、高価なものも売れ始めたのが昨年の大きな動き。

Q. 今、日本のビール会社は何をする必要があるのか、利益率は元に戻るのかについて教えてほしい。

A. 狭義のビールへのアプローチが昨年進んだ。様々な価格帯のものを取り扱うが、ビールのプレミアム化が基本線。減税によって価格が下がることも追い風と考えている。また微アルコール、ノンアルは市場成長率が高いので、商品展開等の提案は考えていく必要がある。家庭用の品種ミックスの改革や、いろいろなポートフォリオの構築との組み合わせが肝になっていくと認識している。その組み合わせや、これからの戦略の中で収益力の回復も、当然期待している。

Q. クラフトビール等のビールのプレミアム化がなぜ進んでいないのかについて教えてほしい。

A. プレミアムビールが主流になってないのは、我々の提案不足もある。ずいぶん長い間、習慣づけられた価格へのイメージが消費者に根付いているため、その心のハードルを越えられていない。これはいろいろな解決の仕方があるのだと思うが、例えば今も、いわゆる市場性の感度の高いエリアにおいては、売価の一定レベルで高いものも売れている。全国で同じようには動かないが、エリアやタイミング、そういう取り組み方によっては反応されるエリアというのは必ず出てくる。そういったマーケットの拡大に期待している。

以上