



サッポロホールディングス株式会社

## サッポロホールディングス株式会社

2023 年度通期決算説明会

2024 年 2 月 15 日

## イベント概要

---

[企業名] サッポロホールディングス株式会社

[企業 ID] 2501

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2023 年度通期決算説明会

[決算期] 2023 年度 通期

[日程] 2024 年 2 月 15 日

[ページ数] 49

[時間] 15:00 – 16:32  
(合計：92 分、登壇：43 分、質疑応答：49 分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 4 名  
代表取締役社長 尾賀 真城 (以下、尾賀)  
常務取締役 松出 義忠 (以下、松出)  
取締役 松風 里栄子 (以下、松風)  
サッポロビール株式会社 代表取締役社長 野瀬 裕之 (以下、野瀬)

# 登壇

司会：投資家の皆様、こんにちは。本日はサッポロホールディングス株式会社の2023年度通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。常務取締役、松出義忠。取締役、松風里栄子。サッポロビール株式会社代表取締役社長、野瀬裕之。4名が出席しております。

これより尾賀、松風、松出より決算説明資料に基づいて、約50分程度説明した後、質疑応答を行います。会議全体の時間は約1時間半を予定しております。

それでは、まず尾賀よりサマリーをお話しの上、松風より中長期経営方針の詳細をご説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

## サマリー



### 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	● 2024年計画	(億円)	2023 実績	2024 計画	増減	増減率
売上収益		4,784	5,186	402	8.4%	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)		93	156	63	67.9%	事業利益 (売上収益-売上原価-販管費)		156	190	34	21.5%
営業利益		101	118	17	17.0%	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		54	87	33	60.1%	親会社の所有者に帰属する当期利益		87	100	13	14.6%
ROE		3.3%	5.0%	-	-	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

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 3/55

尾賀：それでは資料の3ページ、サマリーからまいります。

2023年の決算は、中計の初年度として順調なスタートを切ることができました。

ビール強化と構造改革を着実に実行し、増収増益。年初の計画を達成することができました。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いたし、利益成長を踏まえて直近の配当予想から2円の増配、47円を決定いたしております。

ROEは5.0%になりました。



6 ページ、2023 年の成果、構造改革の主な成果と将来成長に向けた取り組みで、成果の部分をも具体的に記載しております。

左からコスト構造改革、いわゆる仙台工場の再編や販促費の効率化、あるいは外食の不採算店舗の閉鎖の完了等々が、構造改革の成果として挙げられるかたちでございます。それから将来成長に向けた取り組みとしては、ビールの数量が9%、RTDが16%伸長しております。

3 ページに戻ります。こういった状況を踏まえて本年2024年の計画でございますが、構造改革にめどを立てて、土台を固める年に、と位置づけております。

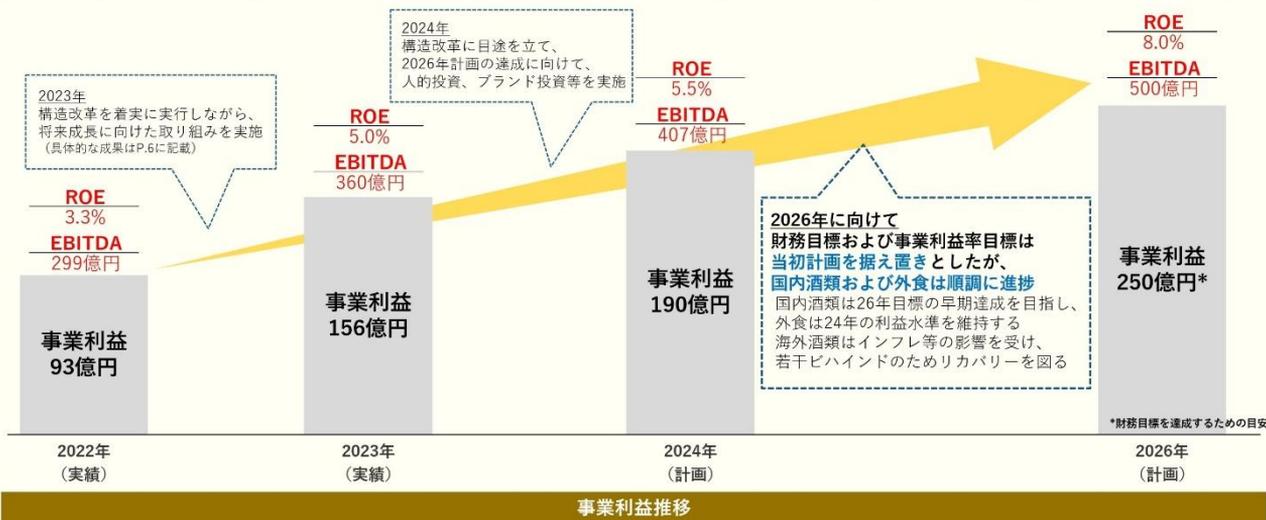
増収増益の計画で、構造改革に注力しつつも将来成長に向けたブランド投資・人的投資も実行してまいります。年間配当はさらに5円増配を見越して52円を予定しており、2期連続の増配で、24年のROE計画は5.5%になっております。



## 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



Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 5/55

5 ページ、後ほどご説明いたします中長期の経営方針がございますが、私どもの今やっている中期経営計画、2026 年までの計画は変わっておりません。

2026 年の ROE8%達成に向けて順調なスタートを切った中で、23 年と 24 年が構造改革にきちんとめどを立てるかたちになっておりますので、それを確実に今年には実行し終えると考えております。

そして ROE8%、EBITDA の 500 億円を 2026 年の計画に向けて、一応据え置きをしておりますが、少しでも早い達成を目指してやってまいりたいと考えております。

昨年の秋以降やっておりました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て中長期、中計の後のグループ価値向上のための経営方針を策定したところで、こちらについては具体的に取締役の松風より説明申し上げたいと思います。

「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。



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

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 8/55

松風：それでは、スライドに沿ってご説明申し上げます。

現中計、ただ今ご報告のとおり順調なスタートを切ったと認識しております。その中で企業価値のさらなる向上を目指しまして、昨年来グループ戦略検討委員会、また取締役会で議論、検討を重ねてまいりました。この検討にあたっては社内の声を広く取るとともに、お取引先、あるいは投資家の方々といった社外の声にも広く耳を傾けてまいりました。

そんな中で今後の企業価値向上に向けて、対処すべき大きな二つの課題があると認識しております。一つは左側にございます、資本収益性の低さ。もう一つは業績へのコミットメントの弱さであります。

収益性の低さにつきましては、現中計でも大きな課題と捉えまして、事業ごとに集中と選択を進め、改善を進めております。ただ、グループ全体構造ということで俯瞰したときに、酒、食品飲料、不動産といった事業ポートフォリオを同時に持つことが経営資源の分散を招く、あるいは成長投資のリソースをグループ内で競合させてしまう課題は、やはりあると考えました。さらなる企業価値向上を展望した場合には、この点は大きな見直しが必要であると思っている次第です。

業績へのコミットメントの弱さについて、過去経営計画の達成度の低さに表れてまいりましたけれども、背景としては組織風土、人財の多様性、成果主義の徹底度といった要因が浮かび上がってまいりました。

一方、当社の強みも確認を進めてまいりまして、ビールの確固たる品質とブランド力、また商品開発力・生産技術力、そして独自の顧客接点、外食あるいは不動産での接点、あるいはブランド体験の場がある。これらは社内外から高く評価されまして、将来にわたりわれわれの独自の強みであると確認してまいりました。

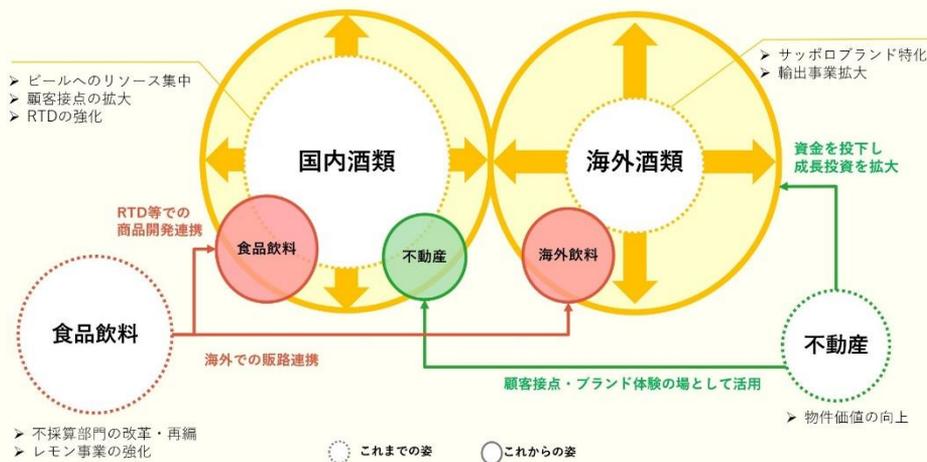
これらの課題、そして機会を捉えて、当社が中長期的に目指す将来像を定めました。端的に申し上げますと、独自の強みがある酒類に集中することであり、集中することで資本収益性を高めながら、独自の強みを生かして世界をフィールドに豊かなビール体験、顧客体験、また市場を創造する。こういう企業として成長していきたいと考えています。

また価値の源泉はやはり人財でありまして、人財もこの企業像に応じて多様化、また人的資本投資をさらに進めていきたいと考えています。人事制度、またグループ全体のガバナンス体制も見直しまして、業績へのコミットメントを強化しながら、グループ一体で社会に貢献していきます。

## サッポログループの目指す将来像



**「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。**



Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 9/55

今お示ししております図は、酒類事業の成長を実現する体制への移行の様を概念的に示しております。点線の丸印が現状、あるいはこれまでの姿となっております。実線の丸がこの中長期に目指していく姿でございます。概念図でありまして、組織体制図ではないと補足させていただきます。

こちらのメッセージとしましては、今まで、また現在は酒類、食品飲料、そして不動産といった三つの事業の集合体でありましたが、中長期的には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。こういった事業体制に変革していきたいというメッセージでございます。

われわれの強みはビールにあります。また、国内ではビール回帰のトレンドがあります。海外でもサッポロブランドを着実に伸ばしてきた実績があることで、次のステージに向かっての酒類の取り組み、これは主に三つ考えています。

一つ目は主に国内におきまして、真のビールファンに愛されるモノづくりの追求。またビールの歴史と文化を大切にしながら、新たなファンを創造することです。実際、われわれの主力商品であります黒ラベルは、この10年で1.7倍に成長しています。また20歳代を中心とする、若い層からの支持が増えてきています。このように長くお客様から愛されるブランドを軸に、顧客接点・ブランド体験の場で、われわれならではのストーリーを展開していきます。

二つ目は海外です。事業規模はまだ小さいですけれども、高品質、安心感、またユニークさといった特徴を持つブランドとして、サッポロは成長を続けてきているということでございます。今後は製造販売体制を強化するとともに、あるいは一部の地域では再構築をいたしまして、ブランド認知を高めてまいりたいと思います。またM&Aを拡大し、推進することで、将来的には国内と同規模の事業に成長させることを目指していきたいと思います。そのための専門組織もグループ内に設置いたします。

3点目は当社の強みである商品開発・生産技術力をテコにRTD、またノンアルコール領域で市場創造を行います。この領域では外部パートナーとの共創も強化いたしまして、新たなビジネス、サービスの開発を推進していきます。

次に食品飲料について、この図に示しておりますとおり、酒類との一層のシナジー、例えば今でも一部取り組んでおりますRTDさらにはノンアルコール領域でのシナジー、また海外ではアセアンの販売シナジーの拡大を検討していきたいと考えています。また食品飲料におきまして、酒類とのシナジーが将来的に実現できないカテゴリーについては、位置づけを抜本的に見直していきます。

不動産は、酒類事業のブランド接点・顧客接点を提供する場と位置づけまして、この取り組みはさらに強化して進めていきたいと考えております。酒類事業に対する価値向上ということで、将来的には特に海外を中心に成長投資に機動的に対応していきたいと考えておりまして、不動産に対する外部戦略パートナーからの資本導入を含めまして、保有形態を多様化していく考えでおります。

---

事業運営方針	組織運営方針	財務方針
<p><b>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。</b></p> <p><b>国内ビール</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>基幹商品（黒ラベル・エビス）への経営資源の集中投下</li> <li>ダイレクトな顧客接点を拡大</li> </ul> <p><b>海外ビール</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サッポロブランドへの経営資源の投下</li> <li>成長に資するM&amp;Aを推進</li> <li>専門性を持った組織の設置</li> </ul> <p><b>新領域</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>外部パートナーとの共創</li> </ul>	<p><b>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。</b></p> <p><b>組織強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p><b>人財強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営人財要件の見直し</li> <li>外部人財登用による補完</li> <li>社内人財育成制度の再設計</li> </ul> <p><b>資本効率向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストに基づいた事業管理・財務運営方針の徹底</li> </ul>	<p><b>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。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ROICツリーを用いた事業モニタリングの徹底</li> <li>外部から取り込む資本も活用し、財務安定性を向上</li> <li>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</li> </ul>

次にページの真ん中の枠にございます、組織運営方針についてご説明申し上げます。

まずグループの組織形態についてです。グループの総力を、酒類成長による価値向上を目指して体制を変更していきたいと考えております。そのために必要なガバナンスの体制はどうあるべきか、あるいはどうすればもう少しシナジーの創出が強化できるのかといった観点から、あるべき組織のかたちを検討してまいりたいと思っております、事業持株会社への移行も選択肢の一つとして持っております。

次に、人財について補足いたします。経営人財要件、こちらも本日お示ししております中長期の方針に沿って見直しを行ってまいります。多様性の対応も含めまして、外部人財による補完を進めるとともに、社内の人財育成制度も、見直した経営人財要件に沿って再設計を行ってまいります。

財務の方針です。中長期的にはROE10%以上の達成を目指します。現中計でも資本効率を意識して、ROICを社内管理指標の一つと置いておりますけれども、今後さらにROICツリーを用いた事業モニタリングの徹底、また事業継続判断基準の厳格化を行ってまいります。

またさらに外部から取り込む資本も活用しまして、負債の縮小とともに財務の安定性を高めて、酒類事業に向けた成長投資が機動的に行える体制に持っていきたくて考えております。

## 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

本日は方針の概要ということで、ご説明申し上げました。

今後は今回お示ししております諸点について、プランニングを進めてまいります。後日、適切なタイミングで具体的な取り組み内容をまたご報告、ご連絡申し上げる予定であります。

以上、簡単ではございますがご説明申し上げました。

**司会：**ご説明ありがとうございました。続きまして、松出より2023年度決算概況、および2024年度経営計画について説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

## 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%	-	-

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 13/55

**松出：**では、資料 13 ページをお開きください。決算ハイライトでございます。

売上収益は 8%の増収、事業利益は 68%の増益、営業利益は 17%の増益、そして親会社の所有者に帰属する当期利益は 60%の増益という状況でございました。

1 点、その他の営業収益・費用について補足させていただきます。前期比 46 億円のマイナスとなっておりますけれども、2022 年が固定資産売却益等の影響で 8 億円のプラスでございました。一方、2023 年はご案内のとおり、アンカー・ブルーイング社の清算に伴う損失を 69 億円計上しております。このように構造改革に伴う一時的な損失を計上したことにより、その他の営業収益・費用がマイナスに転じているということでございます。

2023年 決算ハイライト



(億円)	2022実績	2023実績	増減	増減率	(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	93	156	63	67.9%
酒類事業	3,346	3,769	422	12.6%	酒類事業	77	160	83	107.2%
国内酒類	2,454	2,683	229	9.3%	国内酒類	85	142	57	67.5%
海外酒類	740	886	146	19.8%	海外酒類	▲3	▲3	▲0	-
外食	153	200	47	30.4%	外食	▲5	21	26	-
食品飲料事業	1,229	1,199	▲30	▲2.4%	食品飲料事業	18	16	▲1	▲7.5%
国内食品飲料	983	935	▲48	▲4.9%	国内食品飲料	8	22	14	174.3%
海外飲料	246	264	19	7.5%	海外飲料	9	▲6	▲15	-
不動産事業	207	217	10	4.7%	不動産事業	65	58	▲7	▲10.5%
その他	1	1	0	4.3%	その他・全社	▲66	▲78	▲12	-

次に、セグメント別の状況についてでございます。

まず売上収益でございますが、増収の牽引力は酒類事業でございました。国内酒類、それから海外酒類、外食ともに増収でございました。

また事業利益につきましては、これは少し様相が変わっておりますけれども、国内酒類の増収効果、それから外食と国内食品飲料事業、こちらの構造改革効果により増益でございます。

2023年 決算ハイライト



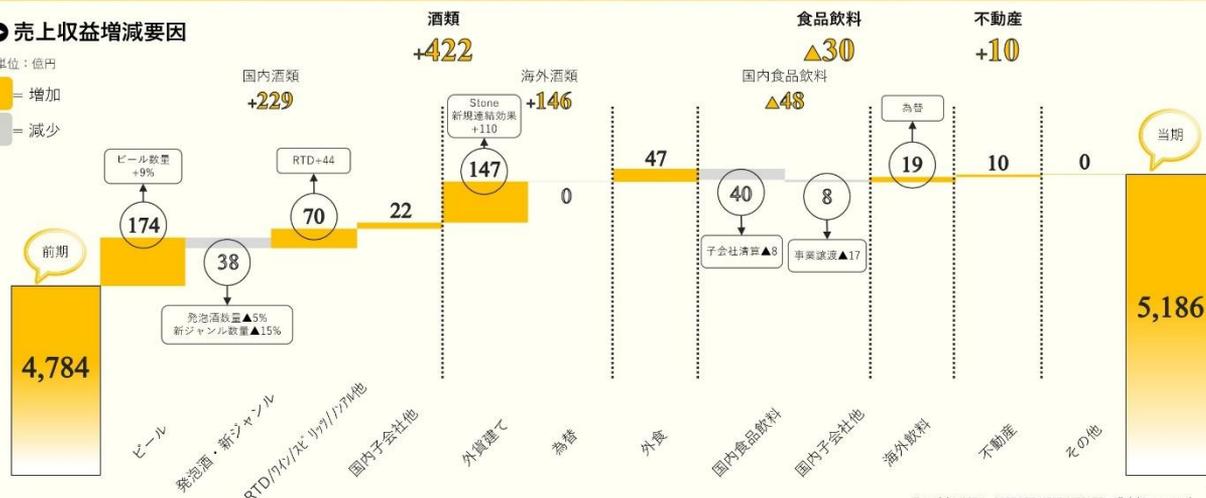
酒類事業が全体を牽引し+402億円 (+8.4%) の増収

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、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



詳しく、これからご説明させていただきます。まず売上収益の増減要因からでございます。

まず売上収益でございますが、国内酒類のビール、RTD の数量増、それから価格改定効果、それから海外酒類の Stone 社の連結効果、それと外食事業の回復が寄与しております。

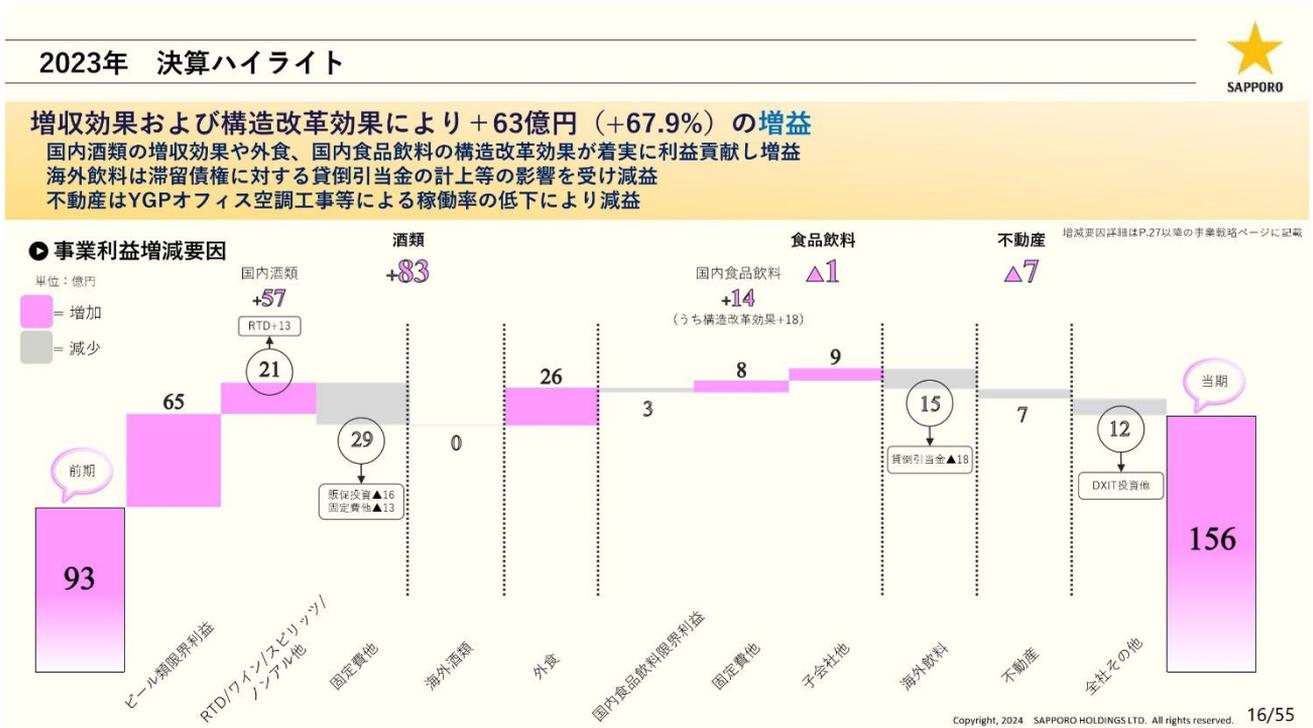
まず、国内酒類事業でございます。こちらは 229 億円の増収でございます。新ジャンルの減少をビールがカバーし、ビール類合計では 136 億円、8%の増収となっております。また RTD も 44 億円、約 20%近くの増収でございます。

海外酒類につきましては Stone 社の新規連結効果、これは 1 月から 8 月分です。これが 110 億円の効果でありました。それに加えて、海外でのサッポロブランドの数量増も寄与しております。

外食事業につきましては、ビヤホール店舗の売上を伸ばしまして、30%の増収となっております。

国内食品飲料事業でございますが、構造改革の影響がございまして減収でございます。なお注力しておりますレモン飲料、レモン食品というレモン事業で見ますと 3 億円の増収ございました。

不動産事業でございますが、こちらは恵比寿ガーデンプレイスのセンタープラザリニューアル効果が寄与しております。



次に、事業利益の増減要因についてご説明申し上げます。

事業利益は国内酒類の増収、それから外食、国内食品飲料の構造改革効果が寄与いたしました。また一方で原価高騰の影響も大きく受けまして、130億円の影響がありましたけれども、こちらは価格改定で対応させていただきました。

まず、国内酒類でございます。こちらは原価悪化を価格改定効果でカバーいたしまして、ビール、RTDの数量増が寄与いたしました。

次に海外酒類事業でございますが、前年フラットとなっております。内訳で申し上げますとアンカー社の解散効果が当年は6億円の寄与、それからStone社とのシナジー効果も5億円程度プラス寄与してございましたけれども、一方でStone社とのシナジー創出のための統合コスト等がございまして、相殺されるかたちとなっております。

外食事業は、増収に支えられました構造改革効果で大きく増益となっております。

国内食品飲料事業でございますけれども、自販機事業の収支改善、それから子会社の構造改革効果等で採算改善を着実に進めることができました。

海外飲料でございますけれども、こちらは中東向け輸出事業におきまして滞留債権が発生し、その引当計上の影響で15億円の減益となっております。

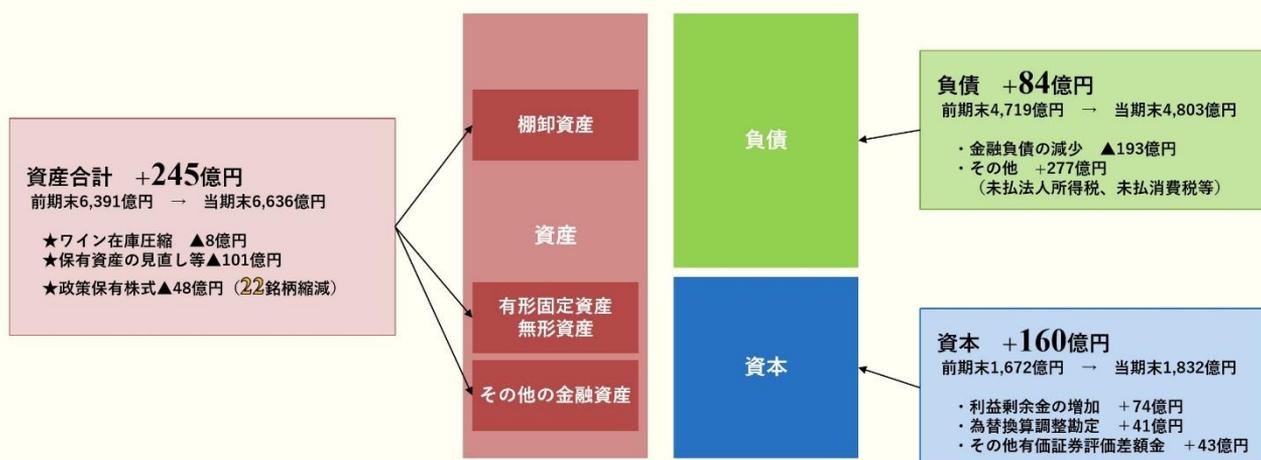
不動産事業でございますが、ガーデンプレイスのオフィス空調のリニューアル工事等によりまして減益という状況でございます。

## 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



次に、バランスシートの状況についてご報告申し上げます。

資産合計で 245 億円増加いたしまして、6,636 億円でございます。

国内事業を中心に、アセットライトへの取り組みを 150 億円強、行ってまいりました。在庫の圧縮であるとか、それから保有資産の見直しと記載しておりますけれども、これはノンコア不動産の売却が大半でございます。それから政策保有株式の売却といったものを取り組んでまいりました。

一方で資産が増加している要因でございますが、一つは海外事業での成長投資、それともう一つは為替の円安による海外資産の増加でございます。

負債については金融負債が着実に減少し、資本については利益剰余金の増加等で資本を充実させてきているところでございます。

以上が昨年の決算についてのご説明でございます。

## 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

**構造改革**

再編

- ・国内食品飲料
- ・外食

事業整理

- ・酒類の一部  
(アンカー社の解散)
- ・食品飲料の一部  
(植物性ヨーグルト事業の譲渡)

**強化・成長**

成長

- ・海外酒類
- ・海外飲料

収益力強化

- ・国内酒類
- ・不動産

● 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

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 19/55

次に、本年度の経営計画についてご説明申し上げます。資料 19 ページになります。

まず事業ポートフォリオの進捗に関してでございますが、事業整理としてアンカー社の解散、それから植物性ヨーグルト事業の譲渡を決定しております。再編に位置づけていた外食は、構造改革が完了したと認識しております。

事業戦略のアップデートといたしましては、国内酒類事業につきましてはビール、RTD の強化を継続して進めるとともに、さらなるコスト構造改革を推進してまいりたいと考えています。

それから海外酒類事業につきましては、米国におけますサッポロブランドの強化、それからシナジー創出を最優先で取り組んでまいりますけれども、それとともに STONE ブランドの収益力強化も取り組んでまいりたいと考えております。

不動産事業でございますが、コア物件の価値向上を引き続き進める一方で、収益構造の多様化と投資効率の改善を目的に進めておりました資産回転型の投資ビジネスにつきましては、投資抑制を図ることにいたしております。



### 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

国内

前年比の状況 (単位: 億円)

▲60 (2022年)

▲110 (2023年)

▲45 (2024年見通し)

海外

前年比の状況 (単位: 億円)

▲40 (2022年)

▲20 (2023年)

▲15 (2024年見通し)

- 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)				(大瓶換算)		
国内酒類 (単位: 万圓)	当社計画	当社 (前年比)	市場 (前年比)	海外酒類 (単位: 万圓)	当社計画	当社 (前年比)
ビール類計	3,969	▲1%	▲2%	北米	2,038	+1%
ビール	3,144	+8%	+4%	その他地域	348	+23%
発泡酒 (含む発泡酒②)	825	▲24%	▲9%	合計	2,386	+4%
瓶	-	+1%	▲2%	うちサッポロブランド合計	809	+13%
缶	-	▲1%	▲3%	海外飲料 (単位: 百万SGD)		
樽	-	+0%	+0%	シンガポール	157	+2%
RTD	1,564	+11%	+3%	マレーシア	29	+17%
				輸出	52	+7%

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%

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 20/55

次に、計画の前提となる数字についてご説明申し上げます。

まず、原材料高騰等の影響でございます。本年も引き続き、原材料高騰の影響を受けます。

本年は60億円のコストアップを見込んでおります。基本的には価格改定で吸収ということでございます。原材料については、主に為替の影響が大きく出ているということでございます。また缶材をはじめとした資材につきましては、それに加えて人件費やエネルギーコストといった、加工賃の影響も受けているということでございます。

2024年問題として世間的にも取り上げておられます物流コストにつきましては、国内酒類と食品飲料で13億円程度の上昇を想定しております。

また足元の為替が150円レベルに今、ドル円で上がっておりますけれども、当社の想定しております為替レートは145円で設定しております。ただし、原材料の調達については150円設定でございます。

それから市場動向と計画でございますけれども、国内酒類につきましては、ビール類は前期比1%減の計画でございます。うちビールが8%増、それからRTDは11%増と、いずれも総需要を上回る想定をしております。また海外酒類につきましても、サッポロブランドの成長トレンドを今年も継続する計画でございます。

## 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%
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%	-	-

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 21/55

次に財務計画でございます。

本年も収益力の強化を図り、増収増益、増配を目指す計画でございます。

売上収益は前期比1%の増収、事業利益は前期比22%の増益、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比15%の増益。このような計画を設定させていただきました。



【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標)</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

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 24/55

次に、中計で掲げた財務目標の推移ということで、24 ページに事業利益率目標の状況を記載させていただきます。

国内酒類事業につきましては当初計画どおり進捗いたしまして、本年は事業利益率 5.7%の計画で、中計で立てておりました目標をクリアしていくような想定でございます。2026 年の目標は変えておりませんが、さらなる改善に向けてブランド強化とコスト構造改革を進めてまいりたいと考えております。

また外食事業も、昨年で中計の目標をクリアしております。今後は本年並みの収益性をキープということでございます。

それ以外の事業につきましても、引き続き収益力の強化を進めてまいりたいと考えております。

**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



Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 25/55

次に売上収益、事業利益の増減要因についてご説明申し上げます。まず、売上収益でございます。

売上収益は構造改革中の国内食品飲料のみ減収、それ以外は微増の計画でございます。

国内酒類事業でございますけれども、発泡酒の減収、それから酒税改正の減収影響をビールの数量増でカバーしまして、ビール類トータルでは12億円の増収でございます。またRTDも数量増で27億円の増収でございます。

海外酒類事業でございますが、海外でのサッポロブランドの販売数量を13%増の成長で見込んでおります。

国内食品飲料事業でございますけれども、事業整理、ならびにSKUの削減等で減収を見込んでおります。

海外飲料事業でございますが、マレーシアでの販路拡大など、引き続き成長を見込んでまいりたいと思っております。

不動産事業でございますが、札幌でのホテルリニューアルオープンの効果を見込み、増収の計画とさせていただきます。

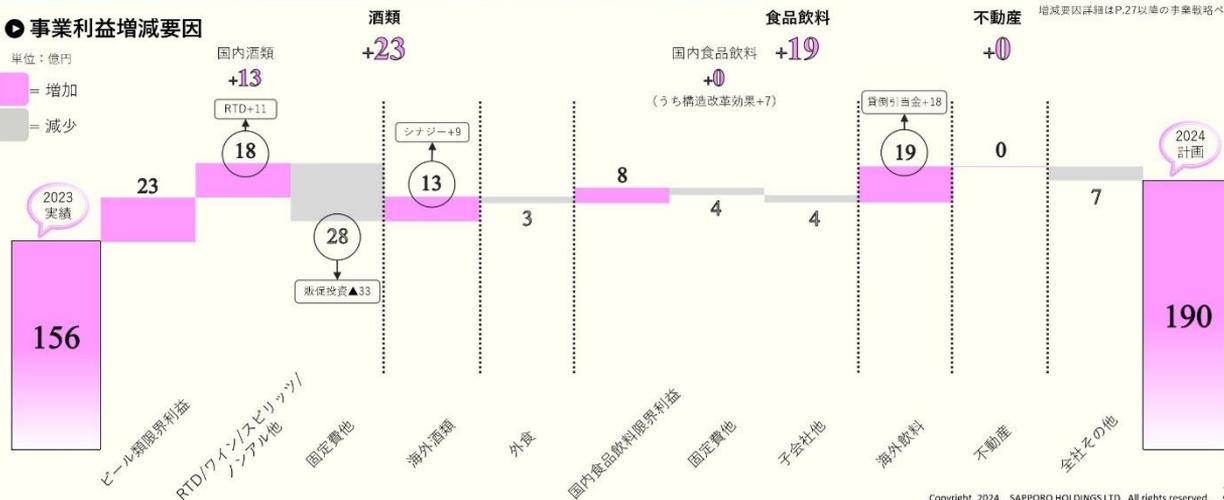
増収効果および海外酒類のシナジー効果により +34億円 (21.5%) の増益

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  
 Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 26/55

次に、事業利益の増減要因でございます。

事業利益は国内酒類、海外酒類、また海外飲料が増益寄与ということでございます。国内酒類につきましては一定程度、成長投資に振り向けることもございまして、9%の増益とさせていただきます。またこれまで増益を牽引してきました外食、国内食品飲料につきましては、前年フラットの計画でございます。

国内酒類事業でございます。ビール類の限界利益でございますが、主には品種構成の改善効果でビールが牽引して23億円の増益。それからRTDも、数量増により増益でございます。一方でビール、RTDへのマーケティング投資、ならびに人的投資といった将来成長に向けた投資も、一定程度見込んでおります。

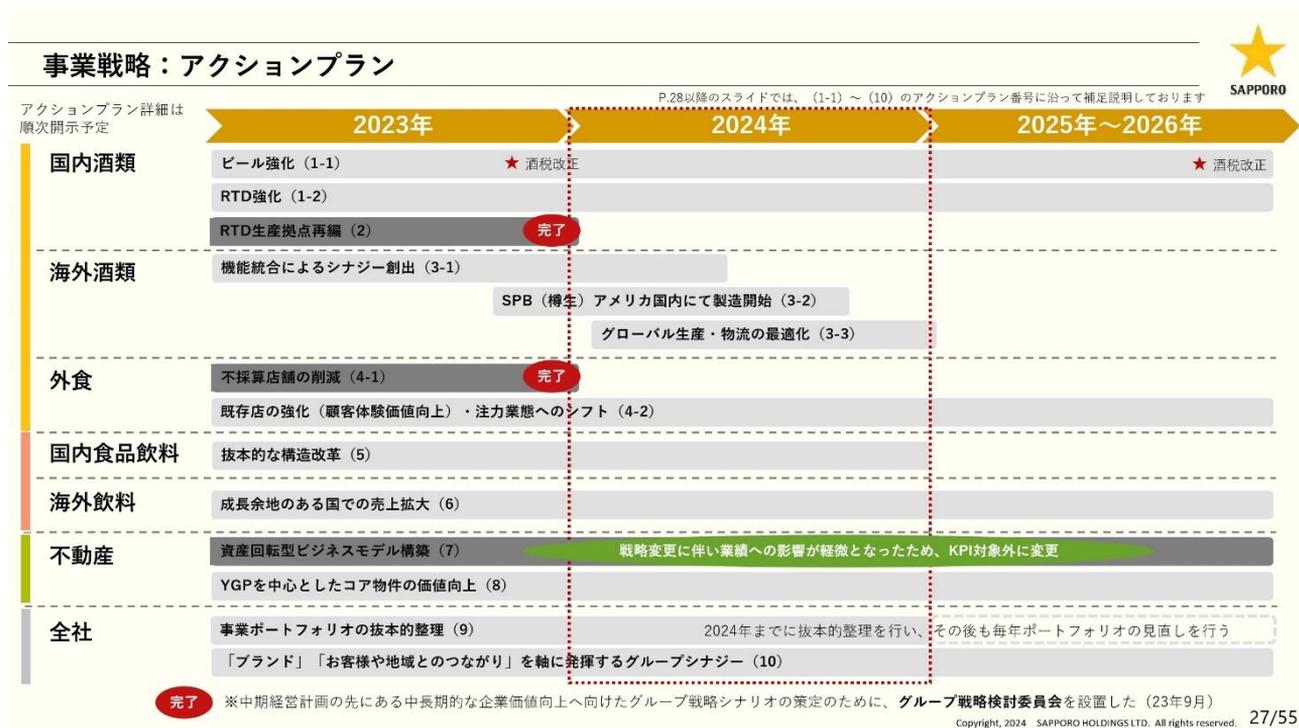
海外酒類事業でございます。こちらはStone社買収のシナジー効果、ならびにアンカー社の清算効果を織り込みまして、増益の計画でございます。

外食事業は人件費、エネルギーコスト、賃料等の固定費増を見込み、若干の減益という計画でございます。

国内食品飲料事業でございますが、これは前期並みで、ブランド投資、人件費等の固定費増を構造改革効果でカバーしております。

海外飲料事業でございますが、増収効果に加えまして前年の貸倒引当金計上の反動で増益となっております。

不動産事業でございますが、ホテルの開業経費等も見込み、前期並みとさせていただいております。



次に、アクションプランの進捗状況でございます。

事業別に、それぞれポイントとなる主要なアクションプランを表させていただきます。これに沿いまして次ページ以降、説明資料を添付させていただきますので、これに沿って事業別にご説明をさせていただきます。



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)

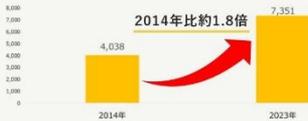
黒ラベルが牽引し、ビールは順調に伸長

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/SCJ 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



エビスブランド



黒ラベル エクストラブリュー  
：2024年3月5日発売予定

CREATIVE BREW第3弾 エビス シトラスプラン  
：2024年2月29日発売予定

まず、国内酒類からでございます。こちらはビールの強化についてご説明させていただきます。

前年は、ビールでございますが黒ラベルを中心に強化することができまして、数量は9%増となりました。本年もビールは8%増の計画でございます。

このビールは収益性が高いことをご認識いただいているかと思っておりますけれども、この構成比を高めしていくことで、収益力の強化も進めてまいりたいと思っております。昨年は73%の構成比でございましたけれども、本年は8割近くまで引き上げていきたいと思っております。なお、マーケットの平均値は約5割程度と推測しております。

ビールの強化の具体策でございますけれども、顧客接点をさらに拡大して情報発信を強化してまいりたいと考えてございまして、特に本年は4月3日にYEBISU BREWERY TOKYOを、こちら恵比寿ガーデンプレイスでオープンいたしまして、エビスブランドの情報発信も高めてまいりたいと考えております。

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+1.9% (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)



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+3.1% (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



新・定番食中酒第3弾「濃搾りレモンサワー ノンアルコール」  
 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 (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6.3%  
 2026年までに自社製造比率を88%まで高める



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
- 販促費効率化
- 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

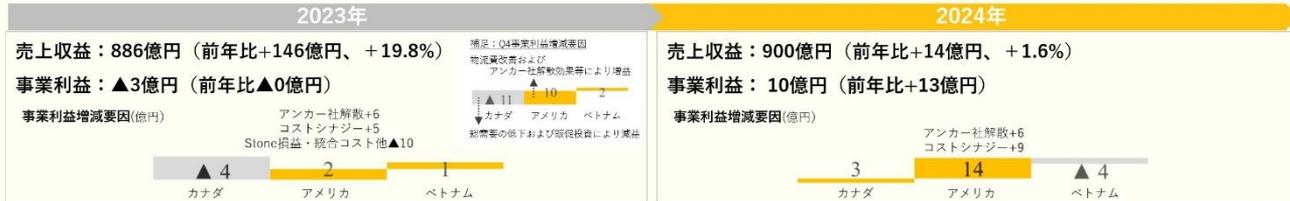
次に、RTDの強化とコスト構造改革の取り組みについて触れさせていただきます。

まず、RTDについてでございます。前期は売上金額で20%近く成長することができました。本年も引き続き、基軸ブランドと新商品提案で前期比10%程度の増収を計画しておりまして、2022年からしますと3割程度の拡大に持っていきたいと思っております。

一方、コスト構造改革といたしましてはRTDの内製化効果を高めるとともに、さらなる改善に向けてSKUの適正化であるとか、販促費の効率化、さらなる生産性向上に向けた取り組みを進めてまいりたいと考えております。

なお、前年のコスト削減の実績でございますけれども、販促費の効率化で7億円、それからRTDの拠点再編で10億円など、合計で20億円弱のコスト削減を行っております。本年もさらにRTDの内製化効果等のコスト削減を予定しております。

事業戦略：酒類事業 ～海外酒類～



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

<p>● サッポロブランドの成長</p> <p>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）</p>	<p>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）</p>
<p>● Stone社とのシナジーの状況（3-1~3）</p> <p>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steamと協業し、取扱店舗数の拡大に成功                      ✓ コストシナジー \$4M</p>	<p>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</p>
<p>● カナダの状況</p> <p>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</p>	<p>数量を維持しつつ、品種ミックスの改善を図る</p>

次は、海外酒類でございます。

本年より、米国におけますサッポロブランドの製造本格スタートを計画しております。したがって米国におけますサッポロブランドのさらなる伸長、ならびに製造体制、物流体制の整備によるコスト削減効果を実現してまいりたいと考えております。

売上成長に関しましては、米国を中心に伸長しているサッポロブランドの販売数量でございますが、昨年で8%増、本年は販促投資も行き13%増を計画しております。

また Stone 社とのシナジーでございますけれども、昨年は機能統合でコストシナジーとして4ミリオンドル、それから今年については製造が下期から本格化いたしまして、その効果としてはさらに7ミリオン上げて、11ミリオンドルをねらっております。

2023年	2024年
<p>売上収益：200億円（前年比+47億円、+30.4%）</p> <p>事業利益：21億円（前年比+26億円）</p> <p>事業利益増減要因(億円)</p> <p>23 SLN単体</p> <p>3 関係会社その他</p>	<p>売上収益：200億円（前年比+0億円、+0.2%）</p> <p>事業利益：18億円（前年比▲3億円、▲16.6%）</p> <p>事業利益増減要因(億円)</p> <p>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</p>

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)	22年1月	22年2月	22年3月	22年4月	22年5月	22年6月	22年7月	22年8月	22年9月	22年10月	22年11月	22年12月
売上高	93%	98%	104%	106%	108%	105%	109%	96%	105%	114%	109%	113%
容積	84%	88%	92%	91%	92%	90%	95%	86%	91%	98%	95%	96%
標準値	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

次に、外食事業でございます。

本年は前期並みの売上計画で、コスト面では人件費、エネルギーコスト、賃料等の固定費増を一定程度見込み、若干の減益の計画でございます。

今後につきましては、収益性は本年並みで、事業利益率が大体8%ぐらいをキープしていきたいと考えております。それとともに、国内酒類事業のブランド発信を高めてまいりたいと考えております。

事業戦略：食品飲料事業 ～国内食品飲料～



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 — KPIのコスト構造改革  
PS社のコスト削減および事業再編が着実に進捗

・ 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、機性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）

次に、国内食品飲料事業でございます。

構造改革をこれまで進めてまいりましたけれども、抜本的な構造改革は本年中に一定のめどを立てたいと考えております。

コスト構造改革については、引き続き継続した取り組みを進めてまいりますけれども、不採算事業、ノンコア事業の売却・撤退といった抜本的な改革も進める予定でございます。現段階で具体的な内容は開示することはできませんけれども、決まり次第、順次開示してまいりたいと考えております。

構造改革効果につきましては、前年は18億円の効果を創出したと認識しておりまして、本年はさらに7億円を創出する予定でございます。

またレモン事業への販促投資、ならびに人的投資の強化もございまして、本年の利益計画は前年並みとさせていただきます。

事業戦略：食品飲料事業 ～海外飲料～



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

<p>● 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)</p> <p>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)</p> <p>✓ 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)</p>	<p>基軸ブランドに注力しつつ、ヘルス&amp;ウェルネス商品の拡大を目指す</p> <p>✓ 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)</p>
<p>● マレーシア</p> <p>販売体制強化により、売上拡大</p> <p>✓ マレーシア売上金額 対前年+7% (現地通貨売上金額ベース)</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>✓ マレーシア売上金額 対前年+17% (現地通貨売上金額ベース)</p>
<p>● 輸出</p> <p>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)</p> <p>✓ 輸出売上金額 対前年▲7% (現地通貨売上金額ベース)</p>	<p>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</p> <p>✓ 輸出売上金額 対前年+7% (現地通貨売上金額ベース)</p>

次に、海外飲料事業でございます。

こちらはシンガポールでの高シェアを維持しながら、マレーシアでの成長基盤を確立してまいりたいと考えております。

シンガポールではお茶のシェアがナンバーワンでございまして、6割弱の高シェアを維持してきております。これを維持するとともに、併せてマレーシアでの販売網を拡大いたしまして、売上成長の基盤を強化してまいりたいと考えております。

また昨年、貸倒引当金を計上いたしました輸出ビジネスに関しましてでございますが、中東向けの新たな販路を構築いたしまして、早期の再開を進めている状況でございます。一方で、滞留債権については回収に向けたリーガルアクションを継続中でございます。

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) オフィス空調工事 ▲2 YGP 修繕費等 ▲2 札幌 その他 ▲2	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) 0 YGP ▲2 札幌 2 その他

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）

次に、不動産事業でございます。恵比寿、札幌エリアでの保有物件の価値向上を引き続き進めてまいるといってでございます。

恵比寿エリアでは、ガーデンプレイスの空調リニューアル後のリーシングを強化するとともに、YEBISU BREWERY TOKYO の開業も含めて、情報発信を強化してまいりたいと考えております。なお、ガーデンプレイスオフィスの稼働率でございますけれども、昨年は79%でございまして、本年は80%の後半を想定しております。

札幌エリアでは、ホテルリニューアルが完了いたしまして1月30日に開業。また、サッポロファクトリーの駐車場跡地のオフィスの開発につきましては8月開業予定で、いずれも順調に推移していることをご報告申し上げます。

本年はホテルの開業経費の影響も見込みまして、ほぼ前期並みの利益計画とさせていただいております。

## 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	<b>ビール強化・ビール類利益率改善</b>				
	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)
	<b>RTD事業の成長・生産効率化 他</b>				
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	<b>Stone社買収シナジー/サッポロブランド成長</b>				
	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	<b>コスト構造改革（5）</b>	-	13億円	20億円	20億円
海外飲料	<b>売上拡大</b> 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	<b>YGPの価値向上</b> 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	<b>事業ポートフォリオの抜本的整理（9）</b>				
	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)	-	-

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 35/55

次はアクションプラン、KPIの進捗でございます。

23年につきましてはRTDの成長、ならびに海外でのサッポロブランドの成長といった取り組みが若干の計画未達となりましたけれども、中期計画の目標達成に向けて、順調に成長していることをご報告申し上げます。

それを受けまして2024年についてもKPIの数値を設定させていただき、今後モニタリングを進めながら、適宜開示させていただきたいと考えております。

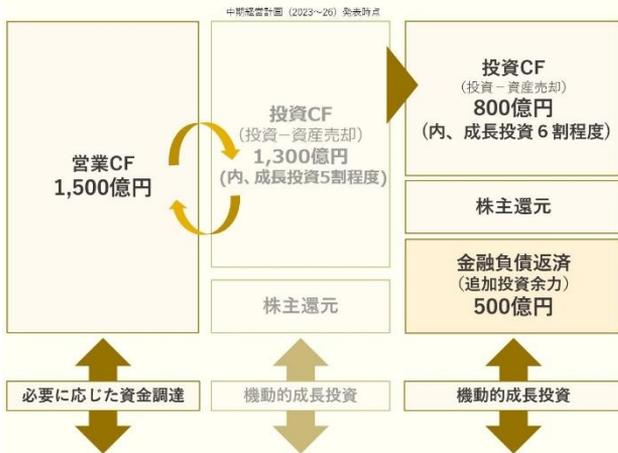
## 財務戦略：キャッシュアロケーションの進捗



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



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

Copyright, 2024 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 36/55

次に、キャッシュアロケーションの進捗でございます。

中期計画では左のほうに図に示しておりますけれども、営業キャッシュフロー1,500億円、中計では投資キャッシュフロー1,300億円と置いておりました。成長投資余力については、主にはデットキャパシティでカバーすることをイメージしておりました。

今般、政策保有株式の追加売却であるとか、それから不動産の回転型ビジネスの投資抑制といった戦略の見直しを勘案いたしまして、再度検証したところ、500億円程度の投資余力を発生することができる見込みとなっております。

政策保有株式につきましては当初、2026年までに資本比率20%未満という目標を掲げてまいりましたけれども、その取り組みを加速させまして、本年中に20%未満、2026年には10%未満にすることといたしました。なお、昨年末では27%という状況でございました。本年の政策保有株式の売却については、100億円強の売却を予定しております。

それから株主還元についての進捗でございますが、収益力を高めながらさらに充実を図り、2年連続の増配の計画でございます。

## サステナビリティ経営への取り組み



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



次に、サステナビリティ経営への取り組みでございます。

取り組み自体は順調に進んでいることをご報告申し上げますとともに、次のページに直近の取り組みを紹介させていただいております。

## サステナビリティ経営への取り組み



サステナビリティ重点課題・目標および進捗についてはこちらを参照ください

### 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排出量は年間約18t削減見込み。

共同輸送実施前

共同輸送実施後

「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)のパーチャル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



\*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、粗製アルコール 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



## 主な質疑応答

---

**Q.1 中期経営計画では、不動産はコア事業として、収益力強化を図るとしていた。現行の中計の先の話（2027年以降）ということだが、中期経営計画が発表されてまだ1年、外部資本の導入の検討など、不動産の位置づけが変わる印象を受けた。グループ戦略検討委員会と取締役会での議論の内容やプロセスについて教えてほしい。1年前の中計策定時とどういった違いがあったのか。**

A.1 資本収益性や計画達成度の低さといった振り返りから行った。振り返りを踏まえて、組織的に改善すべき点を整理し、事業のポートフォリオの中長期的な展望を行った。そういった中で、将来的に活かすべき、あるいはテコにすべき強みについて、社内外の声を収集した。将来展望の中で、企業価値向上を考えた際に、われわれが真に強みを持つ分野へリソースを集中すべきと考え、酒類事業を中心とした事業体への変革を目指すこととした。

1年前は不動産、それから酒類、食品飲料、それぞれで資本収益性を高めていくために、一部は構造改革を積極的に実施し、それから収益強化に対する取り組みを進め、三つのセグメントそれぞれの改善を行っていた。現中計の初年度は非常に良いスタートが切れており、その大きい牽引役はビール、国内の酒類で、酒類事業が当社の強みだと改めて認識した。酒類事業を強化していくために、不動産の位置づけをビールの接点の場とし、一部外部資本も取り込んで、さらなる酒類成長を目指していきたいと考えている。

**Q.2 昨日発表のリリースに、従来にない規模でサッポロブランドの成長に貢献するような M&A を実施するということが、一部事業において、戦略的パートナーとの資本提携を含めて取り組みを考えるということが記載されているが、何を念頭に置いているのか伺いたい。**

A.2 1点目の M&A について、基本的には海外でのさらなる酒類成長を目指している。今まではグループ内で、成長投資のリソースが競合してしまう事業ポートフォリオだった。それを変更していくことで、投資余力、あるいは投資の機動力を高めていきたいと思っている。2点目の外部パートナーについて、一つは不動産だが、まだ具体的に決まっているものはない。それから食品飲料事業、こちらも今般ヤクルト社への事業譲渡を発表しているが、こういった事業譲渡だけでなく、他社と組むことでさらに資本効率、あるいは経営効率の改善が図れる分野もあると考えている。具体的な内容は申し上げられないが、不動産以外も含むという意味合いである。

---

**Q.3 中長期経営方針は、中計の先ということだが、なぜ今から進めないのか。不動産は大きな方針転換であり、決まっているのであればすぐに進めるべきと思う。**

A.3 不動産に関しては、不動産の方針転換が先にくるわけではなくて、あくまでも酒類事業の成長のために、持っている資産に一部外部資本を取り込むような方向性を検討したいと思っている。酒類の成長にともなった方針ということで、ご理解いただきたい。

また、具体策が決まっていないところもあり、すぐに動き出すのが難しいという点もある。一方で具体的に決まっていけば、中計との関係を整理する場面があるかもしれないが、現時点では中計はこのまま続けていく。2026年が終わってから全てが走り出すわけではなく、並行してその準備を進める期間と捉えていただいて構わない。

**Q.4 中長期経営方針の海外酒類について、国内と同規模にするのはギャップがあると感じるが、どのような準備を進めていくのか。**

A.4 現状、北米とベトナムに拠点を持ち、各国に輸出を行っている。アメリカにおいては、Stone社との統合を進める中で、サッポロブランド拡大の下地づくりをさらに強化していくところが、準備の一つになる。アメリカにおける成長を確実に実行し、さらなる規模拡大のために、事業の相性が良いM&Aは並行して探索を続けていきたいと考えている。北米あるいはASEANのプライオリティは高いが、固執しているわけではない。専門組織をグループ内に設置して、進めていきたいと考えている。

**Q.5 強みにリリースを集中するということが、改めて酒類事業の強みを教えてほしい。また、国内酒類の目指すべきシェアなどKPIがあれば教えてほしい。**

A.5 強みは酒類事業とビール事業の長い歴史に裏打ちされたブランドの力と、その顧客接点のあり方だと考えている。札幌、恵比寿という地域の名前を名乗ってられる、発祥地がはっきりしている、物語を持っている。ここに国内のお客様や海外のお客様を含めて、シンパシーを感じていただけていることが、競合他社にない強みだと思っている。まだ十分に評価されているところまでいっていないところは課題であるが、1歩1歩着実に芽が出てきている。

具体的なKPIは申し上げられないが、狭義のビールマーケットの構成比は拡大していくため当社に優位性がある。今のマーケットシェアでは満足していない、さらなる拡大にトライしていく。

**Q.6 M&A について、現状の課題やターゲットなどもう少し具体的に教えてほしい。また、構造改革について 2024 年までに目途をつけるとしているが、拡大と縮小の方向感について確認したい。**

A.6 M & A についてはこれから検討を深めていくため、現時点で確定したターゲットはない。構造改革については、まず現中計で進めている取り組みは 2024 年までに目途をつけたいと考えている。中長期に向けた事業の姿という観点では、不採算なところが残っていれば、厳しく見ていくべきだが、酒類事業とのシナジーを実現できる体制にしていきたいというのが大きい方針で、そのシナジーが実現できる可能性があるのかどうかで見ていきたい。

**Q.7 国内酒類に経営リソースを集中することで、成長がドライブしていけるのか説明いただきたい。また、収益性の高い事業体を目指していくのか、それとも事業規模の拡大を図るのかについても教えてほしい。**

A.7 国内酒類のマーケットサイズが長期的な視点で減少することは否定しない。収益性の低い発泡酒・新ジャンルのボリュームが減少し、ビールへシフトさせていくことで品種ミックスは改善する。また、RTD は成長しており、昨年 2 割程度伸ばすことができた、今年も 10%強の成長を目指しており、商品のコンディションも悪くない。当社の現状のシェアを鑑みると、ビールも RTD もまだまだ成長余力があると思っている。ここに経営リソースを集中させながら、トライしていきたい。ビールマーケットのマーケットシェアを拡大させながら、収益性を上げていきたい。

**Q.8 バランスシート改革や不動産の外部資本導入などによって、今後株主還元余力が高まってくるように思うが、26 年以降の株主還元策について教えてほしい。**

A.8 具体的な方針については今後詰めていく予定のため、具体的なことは申し上げられないが、現状の株主還元の水準や中計で想定している水準に関して、まだまだ株主様にご納得いただけるような水準ではないと認識しており、充実させていきたいと思っている。ROE も 8%から 10%以上という目標を掲げており、期待に応えられるようにしていきたい。

ただし、自社株買いのための不動産売却などは想定せず、ビールの戦略投資にマッチするような不動産の外部資本の導入を想定していきたい。

**Q.9 企業風土をどのように解釈しているか。また、改革の判断をこのタイミングで行った理由を教えてください。**

A.9 ちょうど1994年、今から30年前が、ビール業界にとって、当社にとってのターニングポイントである。1994年はビールの総需要がピークだった年であり、地ビール解禁もあり、YGPが竣工した年になる。30年タームで変遷がある。

当社の場合はバブルのときに計画した不動産計画が、ちょうどバブルが崩壊した後にオープンした。楽しみでもあったが、苦しみでもあった。また、発泡酒の発売の年でもあり、総需要は減る、価格は下がる二重苦の中で非常に苦戦した。

そのため非常に耐えた30年でもあった。耐えて真面目にやってきた部分もあると同時に、反骨精神は失わなかった。ただ、収益性が上がらないことについて、ナーバスであり、現状維持という悪い面として生まれてきてしまったと理解をしている。

2015年頃からビール集中とあってきており、流れが本当に変わってきている。ものすごいチャンスだと思っている。

ただ国内の需要が伸びるかという点では、ビールそのものは伸びない。けれども、ビールだけではなく、RTDを含めた、あるいはノンアルコールを含めたトータルの市場で見ると、まだまだ余力があると思う。ビールでプレゼンスを強くすると、RTDに波及効果が絶対に出る。この流れが加速はできると思っている。今しかチャンスがないと思っている。単にビール集中ではなくて、海外であれば、海外人財をどう育てるかという組織まで含めて、全部でつくっていくというのが、今回の計画である。

もう一方では、直接保有しなければならない不動産は保有する。そこは今までと同じである。不動産がブランドの接点として重要な資産ということについては変わらない。ただ、そうではない不動産については大きな決断をしていくべきと考えている。