



2021年度 決算概況 – 2022年度 経営計画

※資料中、会社名の記載については以下の略称を使用しております。

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

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

2022年2月10日

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

1. エグゼクティブ・サマリー	・・・ P3 ~P6
2. 2022年度 経営計画	・・・ P7~P19
3. 2021年度 決算概況	・・・ P20~P38
4. 参考資料	・・・ P39~P52

エグゼクティブ・サマリー

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、資本を増強し、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

● 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

- 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
- 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

成長戦略

構造改革

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

国内酒類	<ul style="list-style-type: none"> ・ビール（缶）強化継続 ・RTD、ノンアル・微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

構造改革

【国内酒類】

- ・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

【海外酒類】

- ・SPB*製造ロケーションの最適化

【外食】

- ・「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

【食品飲料】

- ・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、神州一味噌拠点再編)

【共通、全社的な取り組み】

- ・DXの本格的推進

2022年度 経営計画

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

		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
(万函)						
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%	▲11%
	発泡酒	149	▲10%	▲29%	▲4%	▲3%
	新ジャンル	1,208	▲0%	+7%	▲2%	▲10%
容器 <small>※容器別の 販売数量 は非開示</small>	瓶	-	+42%	▲22%	+53%	▲32%
	缶	-	▲2%	+8%	▲4%	▲4%
	樽	-	+75%	▲25%	+71%	▲25%
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



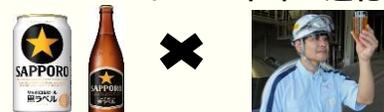
<黒ラベル>

プロダクトリニューアル



デザインの進化

中味の進化

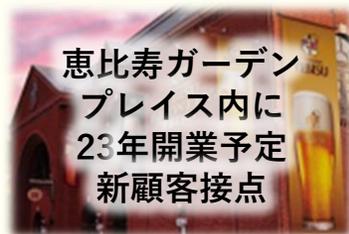


売上数量



→発売45周年のこだわり

<エビス>



<多様なビール>

→ブランドの個性・物語を強みに



→【Color Your Time】の更なる進化

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、
飲み飽きない。

ゴールドスター

乾杯を
もっとおいしく。

【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>



「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)
ピュア・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



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
(万函)		
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



<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



<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

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

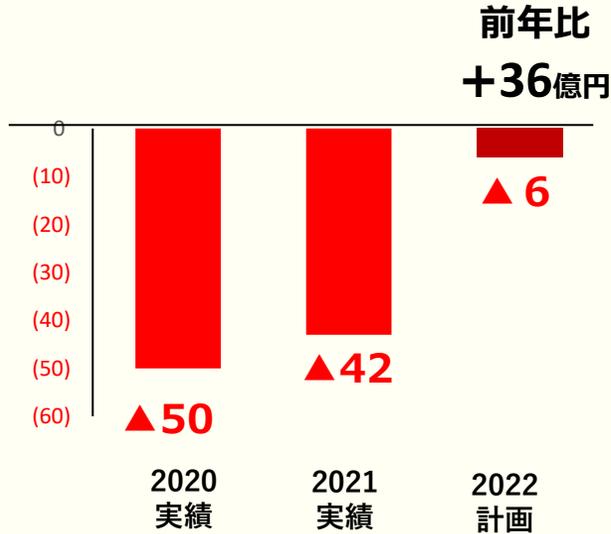
◆ 「小型・小規模投資・郊外型」業態を拡大・展開

(億円)	2022売上計画 (金額)		
	計画	前年比	2019年比
外食事業	155	+103%	▲43%



→ 新たな商圈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

< 事業利益計画 >



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

◆ 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

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

	※PS社単体 2022売上計画(金額)	
	(億円) 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



→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
- ・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

自販機オペレーター子会社*再編

- ・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）

*PSグループでは現状4社（同社含む）

**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

(株) ポッカクリエイト社の株式譲渡

- ・「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



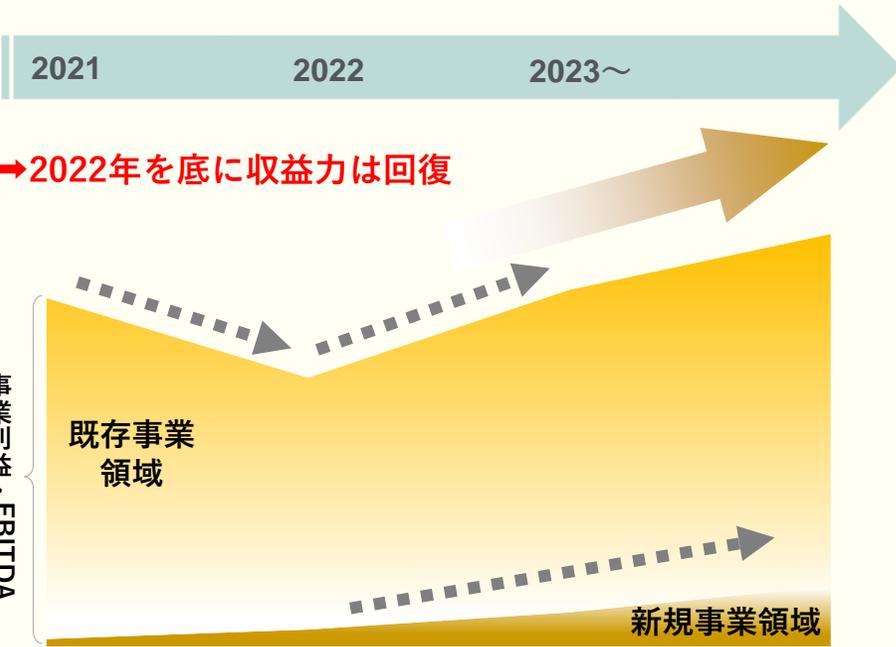
神州一味噌(株)の拠点再編

- ・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



● 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



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

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

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

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。

2022年：セグメント別 売上収益計画



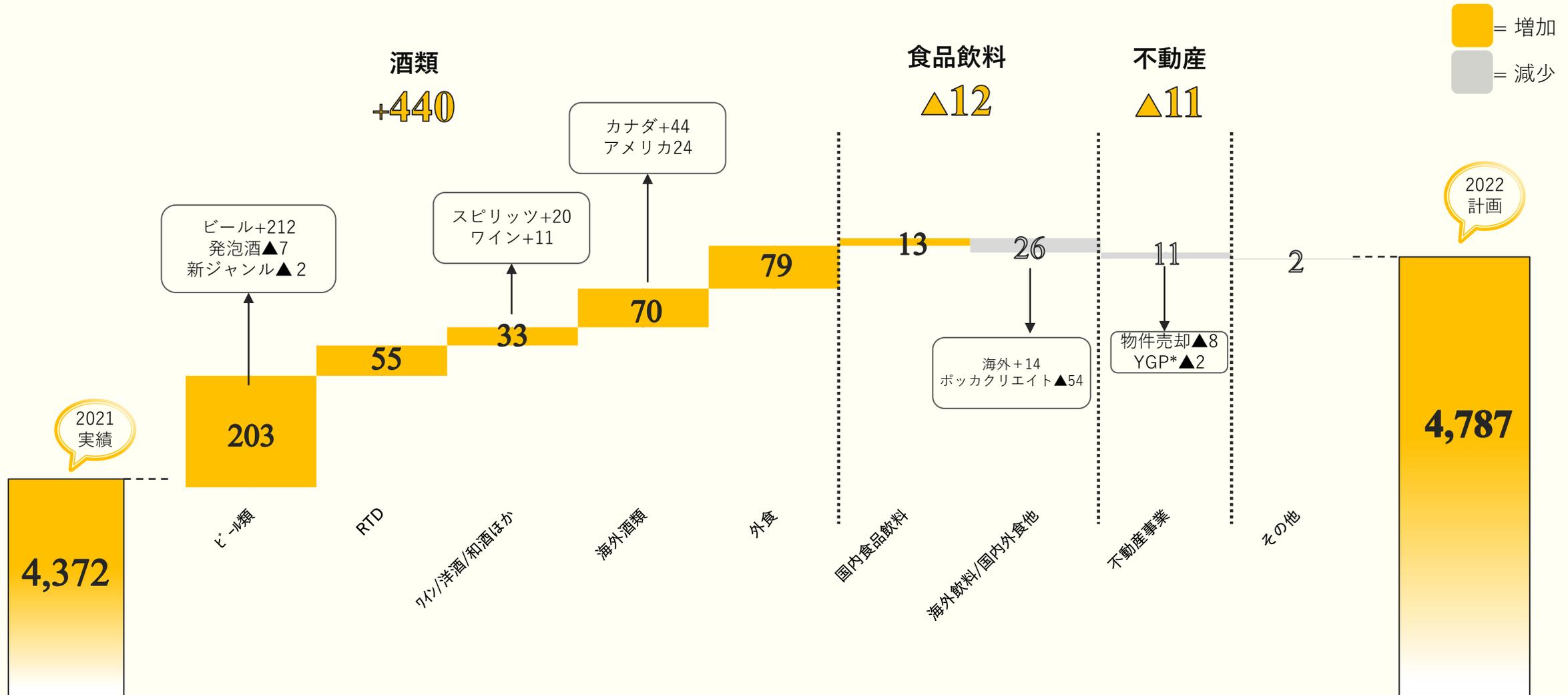
(億円)	2021 実績	2022 計画	増減	増減率
売上収益	4,372	4,787	415	9.5%
酒類事業	2,897	3,337	440	15.2%
国内酒類	2,286	2,578	292	12.8%
海外酒類	534	604	70	13.1%
外食	76	155	79	103.2%
食品飲料事業	1,255	1,242	▲ 12	▲ 1.0%
不動産事業	219	207	▲ 11	▲ 5.2%
その他	2	0	▲ 2	▲ 100.0%


 次ページで要因解説

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



(億円)

*YGP:恵比寿ガーデンプレイス

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

2022年：事業利益 増減の主な要因

🔍 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

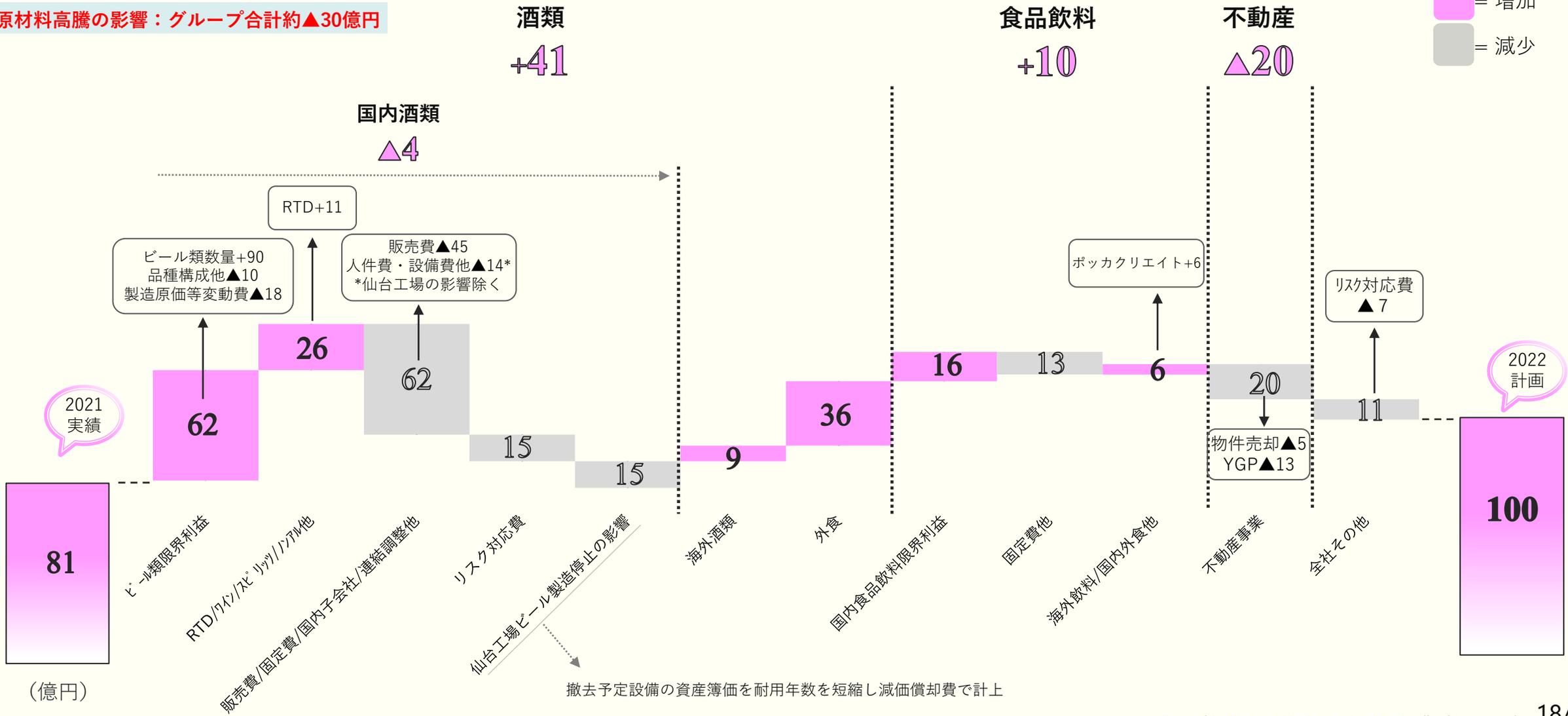
* 原材料高騰の影響：グループ合計約▲30億円

■ = 増加
■ = 減少

酒類
+41

食品飲料
+10

不動産
▲20



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	

決算概要

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

黒ラベル (缶)
売上数量



前年同期比+10%

エビスブランド (缶)
売上数量



前年同期比+2%

RTD
売上数量



前年同期比+46%

過去最高の売上実績

北米サッポロブランド
売上数量



前年同期比+28%

過去最高の売上実績

レモン飲料・食品
売上金額



前年同期比+9%

プランツミルク
売上金額



前年同期比+11%

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%程度の売上で黒字化できる収益構造の確立

<外食事業店舗数推移>

単位：店舗



() 不採算店舗の閉店数 ■ 既存 ■ 新規

◆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
事業利益影響額				
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

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



2021年：ハイライト

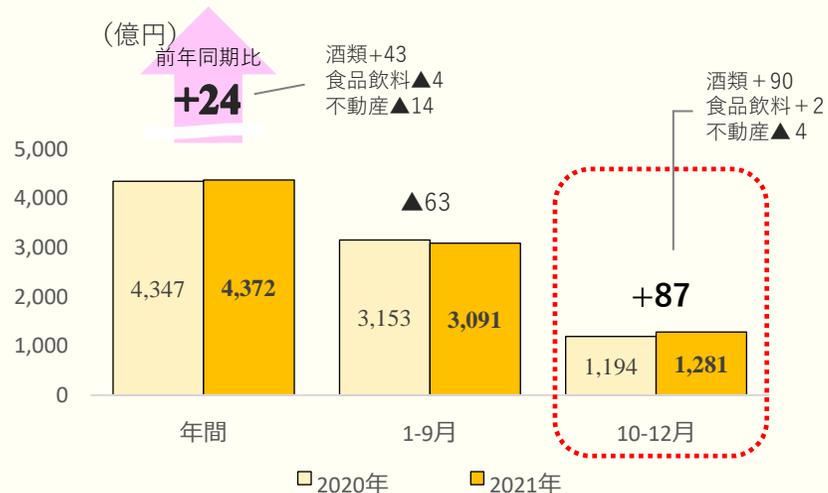


(億円)	2020 実績	2021 実績	増減	増減率
売上収益	4,347	4,372	24	0.6%
売上収益（酒税抜き）	3,286	3,312	26	0.8%
海外売上収益	655	745	90	13.7%
EBITDA	274	286	13	4.7%
事業利益（売上収益－売上原価－販管費）	43	81	39	91.1%
事業利益率	1.0%	1.9%	0.9%	—
営業利益	▲ 159	220	380	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	▲ 161	123	284	—
ネットEBITDA有利子負債倍率（倍）	8.1	6.3	▲ 1.8	—
ネットD/Eレシオ（倍）	1.5	1.1	▲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

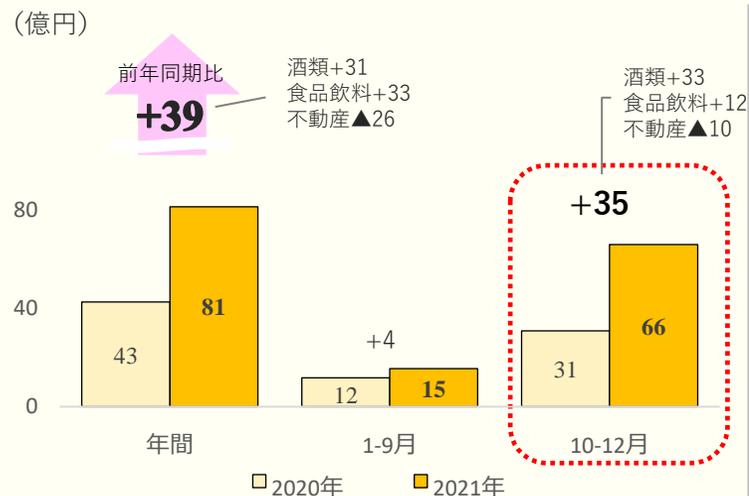
各指標の算出において、金融負債残高にはリース負債の残高は含んでおりません。

● 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

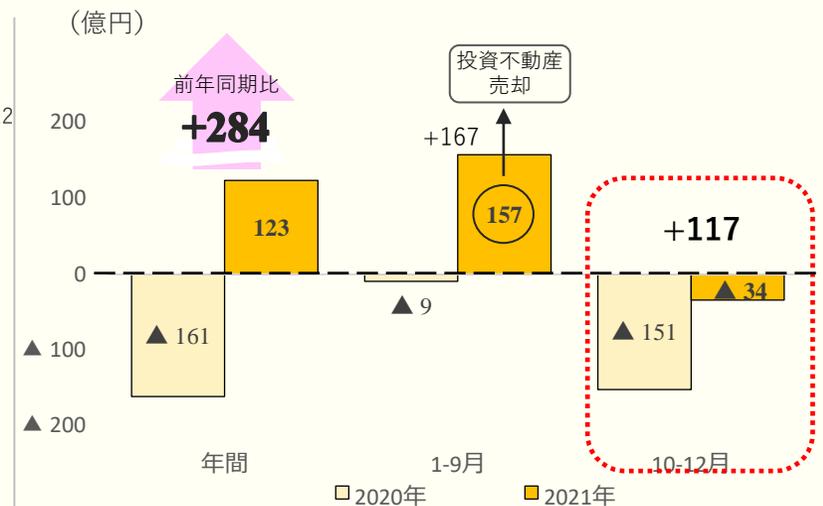
売上収益



事業利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



- 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。

- 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。

- 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

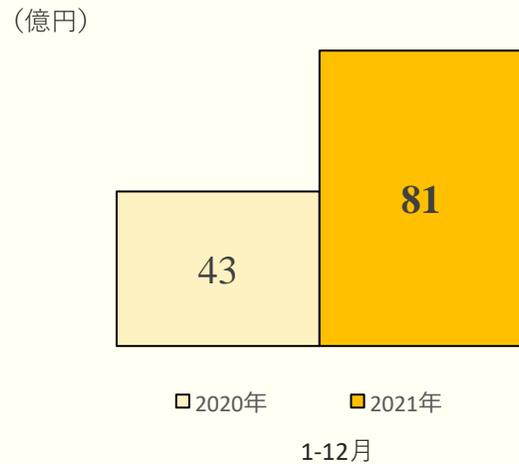
当期
固定資産売却益+232億円
減損▲75億円（酒類▲33、食品飲料▲42）、
コロナ損失▲16、SB社仙台工場撤去費用▲14

ハイライト 外食関連企業の影響

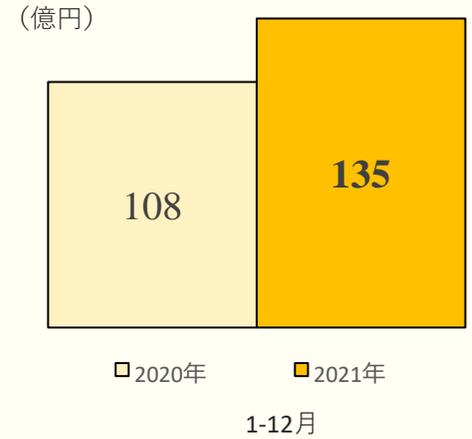
- 依然、外食関連企業の苦戦により全体の利益水準を押し下げている
一方、外食事業は、大幅減収も構造改革効果により前年から改善

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**

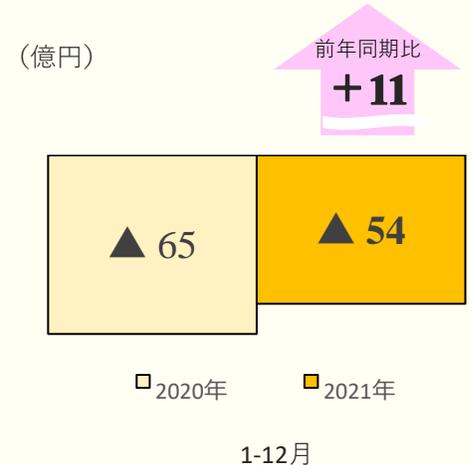


<外食関連企業※除く：①>



<外食関連企業※のみ：②>

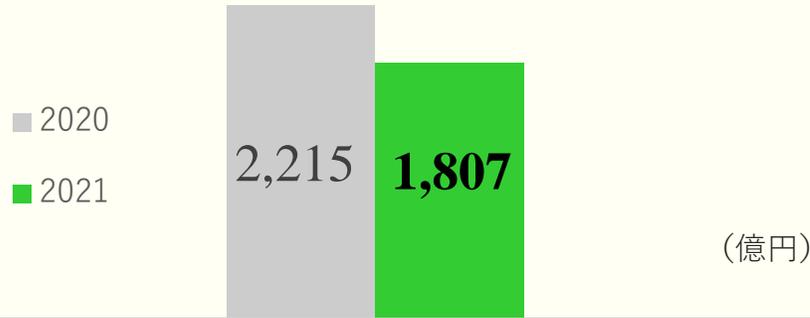
構造改革効果やカフェ市場の回復により改善に転じるも**外食関連企業の赤字**は続く



※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

ハイライト

ネット金融負債残高



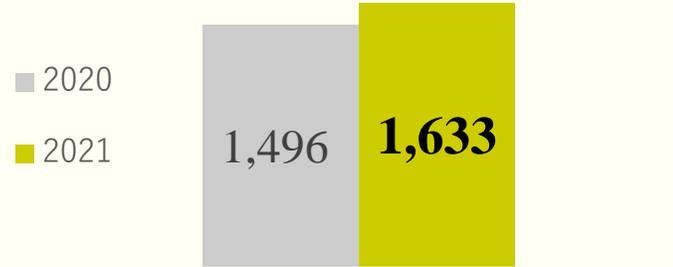
D/Eレシオ
D/E ratio (Net)

1.1倍

前年同期比
▲0.4倍

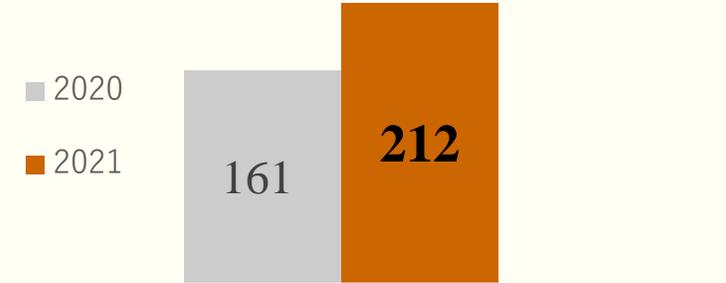
(億円)

資本



(億円)

設備投資 (支払ベース)



(億円)

投資不動産時価情報



(億円)

※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>



セグメント別 売上収益



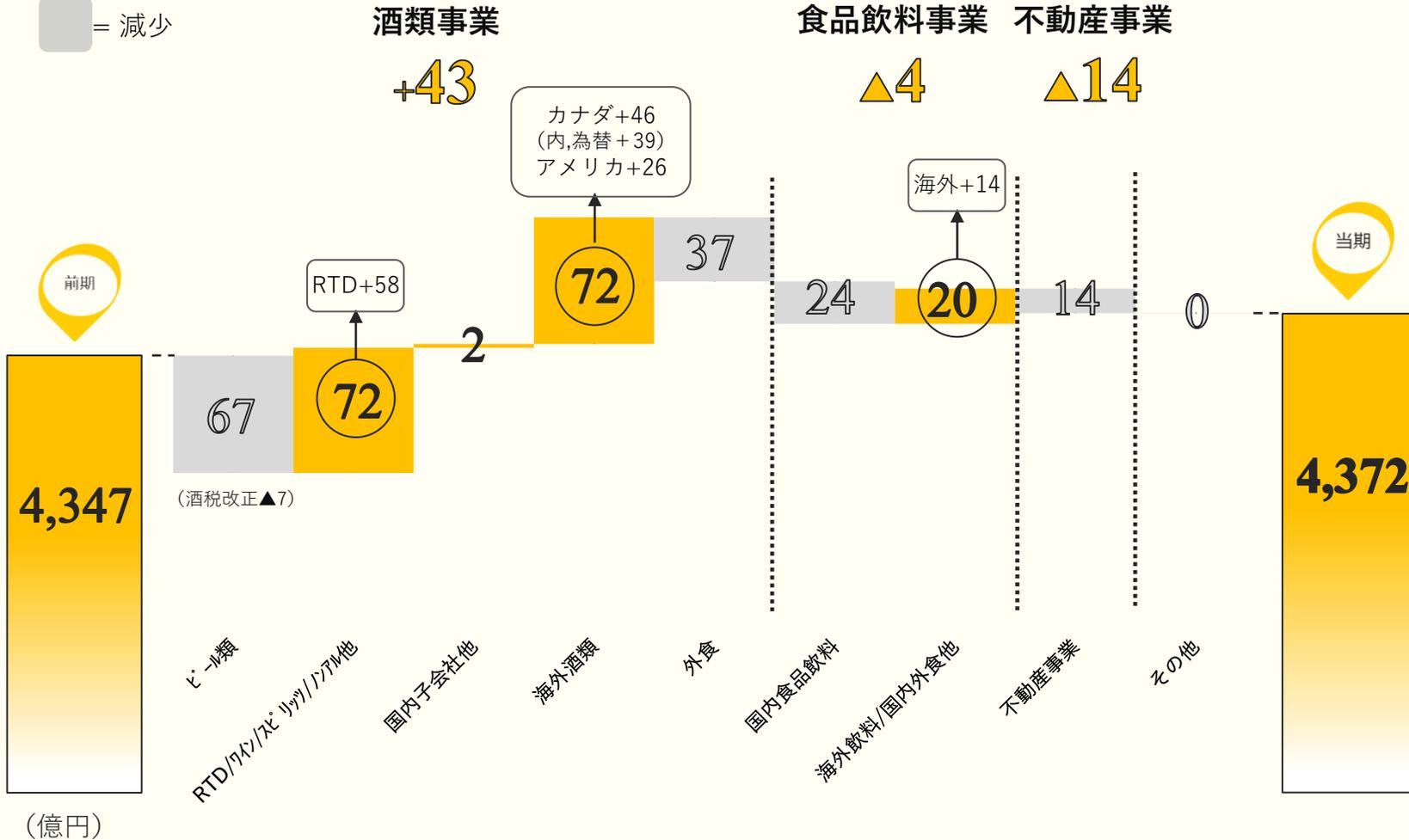
(億円)	2020 実績	2021 実績	増減	増減率
売上収益	4,347	4,372	24	0.6%
酒類事業	2,854	2,897	43	1.5%
国内酒類	2,279	2,286	7	0.3%
海外酒類	462	534	72	15.7%
外食	113	76	▲ 37	▲ 32.5%
食品飲料事業	1,259	1,255	▲ 4	▲ 0.3%
不動産事業	233	219	▲ 14	▲ 6.0%
その他	2	2	▲ 0	▲ 3.5%

次ページで要因解説

売上収益 増減の主な要因

🔍 業務用ビール、外食事業、国内飲料は苦戦する一方、RTD、海外酒類の増収により全体では増収 (+24億円)

■ = 増加
■ = 減少



単位:億円

	前年同期差				
	合計	1Q	2Q	3Q	4Q
合計	24	▲99	97	▲60	87
酒類事業	43	▲67	69	▲49	90
国内酒類	7	▲39	34	▲49	60
ビール類	▲67	▲43	10	▲70	36
ビール	▲55	▲41	14	▲50	23
発泡酒	▲4	▲1	▲2	▲1	▲0
新ジャンル	▲9	▲1	▲2	▲19	13
RTD/ワイン/スピリッツ/ノンアル他	72	10	25	18	18
RTD	58	13	18	20	8
ワイン/スピリッツ/ノンアル	13	▲2	7	▲2	10
国内子会社他	2	▲7	▲1	4	6
海外酒類	72	▲1	32	16	25
外食	▲37	▲27	3	▲17	5
食品飲料事業	▲4	▲28	27	▲5	2
国内食品飲料	▲24	▲19	9	▲9	▲6
海外飲料/国内外食他	20	▲9	17	5	7
不動産事業	▲14	▲4	1	▲6	▲4
その他	▲0	0	▲0	▲0	▲0

セグメント別 事業利益



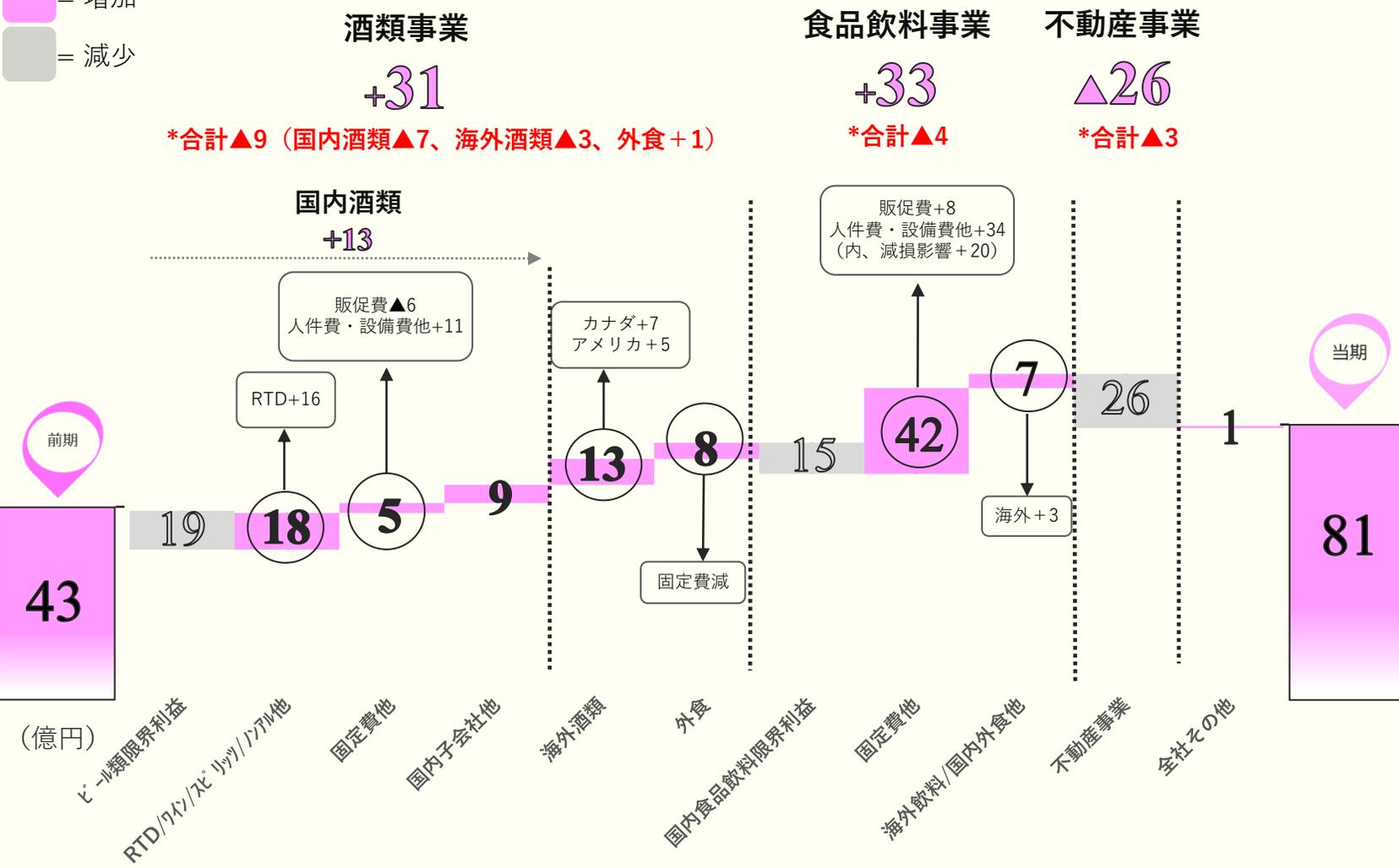
(億円)	2020 実績	2021 実績	増減	増減率
事業利益	43	81	39	91.1%
酒類事業	24	54	31	129.7%
国内酒類	67	79	13	18.9%
海外酒類	5	17	13	270.2%
外食	▲ 50	▲ 42	8	—
食品飲料事業	▲ 26	7	33	—
不動産事業	109	82	▲ 26	▲ 24.2%
その他・全社	▲ 63	▲ 62	1	—

次ページで要因解説

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



単位：億円

	前年同期差				
	合計	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/ワイン/スピリッツ/ノンアル他	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

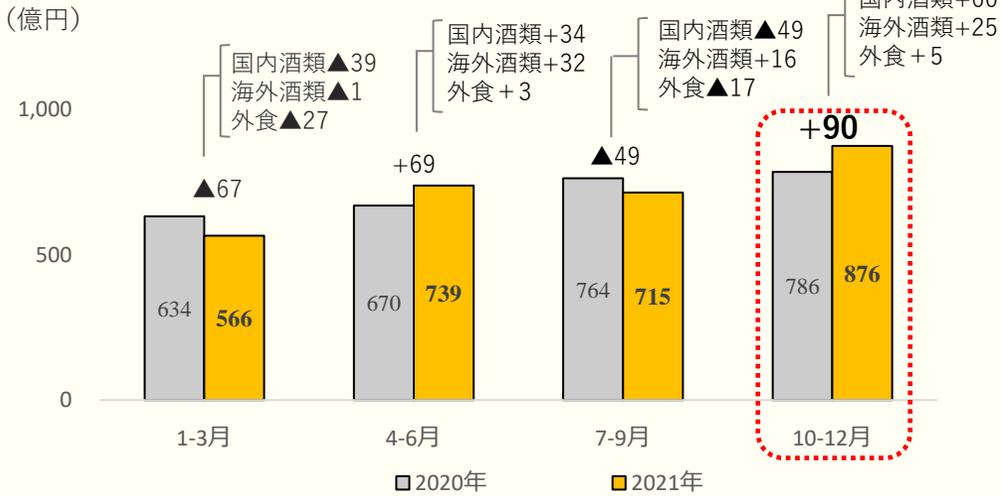
親会社の所有者に帰属する当期利益



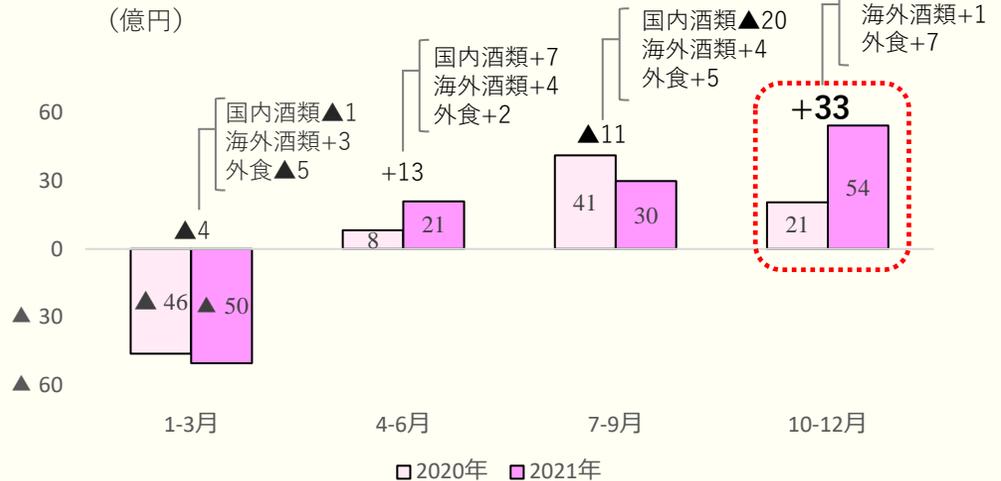
(億円)	2020 実績	主な内訳	2021 実績	主な内訳
事業利益	43		81	
その他の営業収益	37	固定資産売却益+16	285	固定資産売却益+232 コロナ関連助成金等+45
その他の営業費用	239	PS社減損▲110 コロナ損失▲35 早期退職一時金▲49	146	減損▲75億円（酒類▲33、食品飲料▲42） コロナ損失▲16 SB社仙台工場撤去▲14
営業利益	▲ 159		220	
税引前利益	▲ 194		212	
法人税等	▲ 28		89	
当期利益	▲ 166		123	
非支配株主損益	▲ 5		▲ 1	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	▲ 161		123	

● コロナ禍で苦戦する業務用ビール、外食事業も回復基調 家庭用ビール・RTD、海外酒類の増収効果とコスト構造改革効果で増収増益

< 売上収益 >



< 事業利益 >



Positive

- ビール缶、RTD、RTS等家庭用が好調 国内酒類事業が増収増益へ
- アメリカは家庭用の好調に加え、業務用が回復 (SPB*が過去最高売上)
- カナダのスリーマンは「Sleeman Clear」が好調 (前年同期比+22%)
有力ブランド「SoCIAL LITE」を獲得しRTDが伸長 (数量前年比約4倍)
- 外食事業は減収だが、コスト構造改革効果により事業利益改善

* SPB : SAPPORO PREMIUM BEER

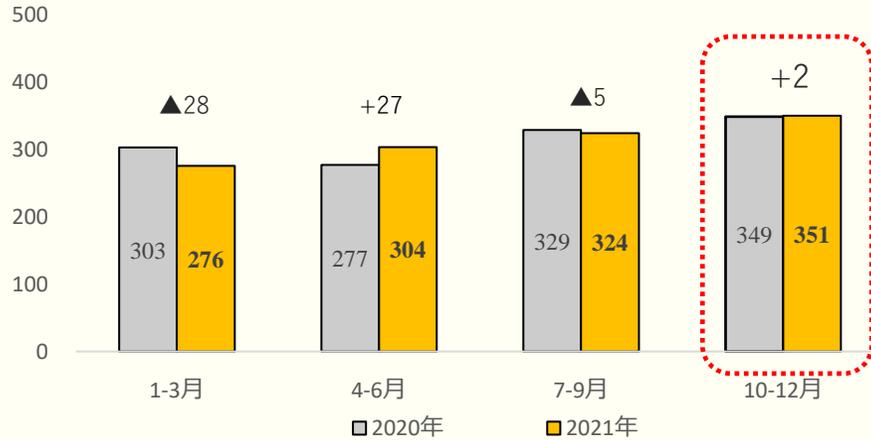
Negative

- 酒類提供制限の影響を受け、業務用ビール、外食店舗が苦戦
➔ 4Qは制限解除により回復基調
- 「GOLD STAR」好調 (前年同期比+16%) も新ジャンル市場全体が不調
- アメリカは海上運賃増加により収益を圧迫
- アンカー製品は缶製品は好調も、瓶樽製品は苦戦

● 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

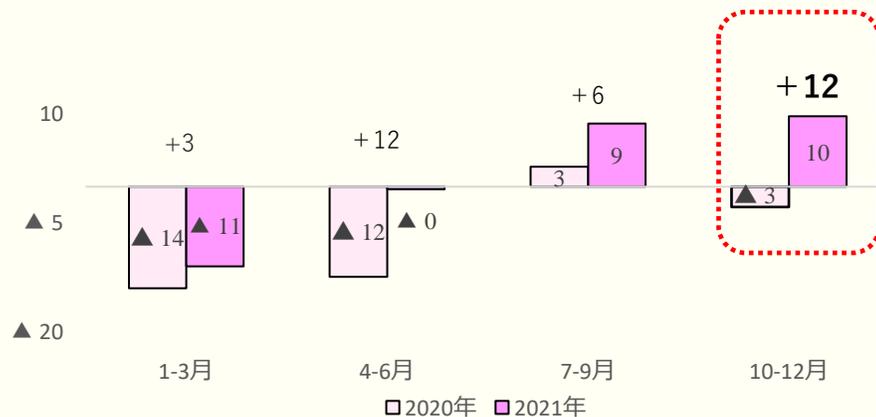
<売上収益>

(億円)



<事業利益>

(億円)



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チャンネル伸長、コスト削減で増収増益

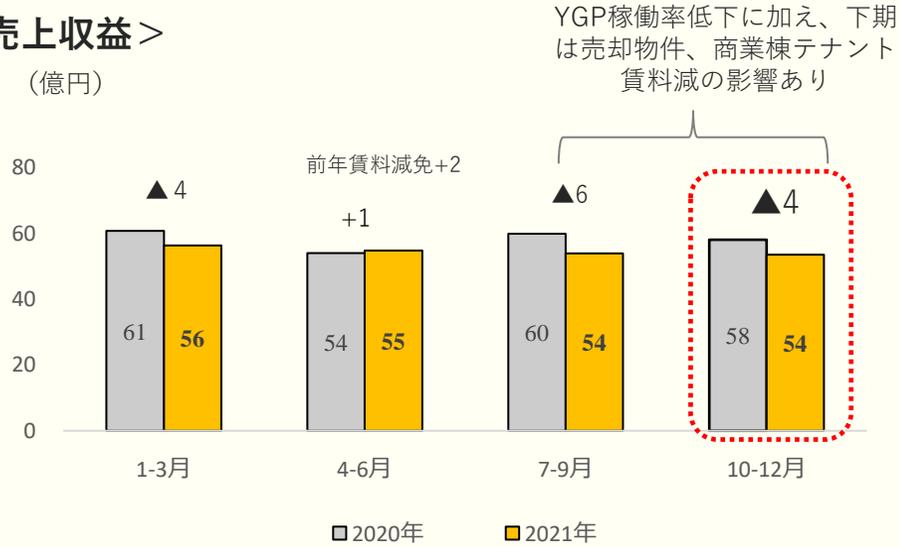
Negative

- 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

● 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

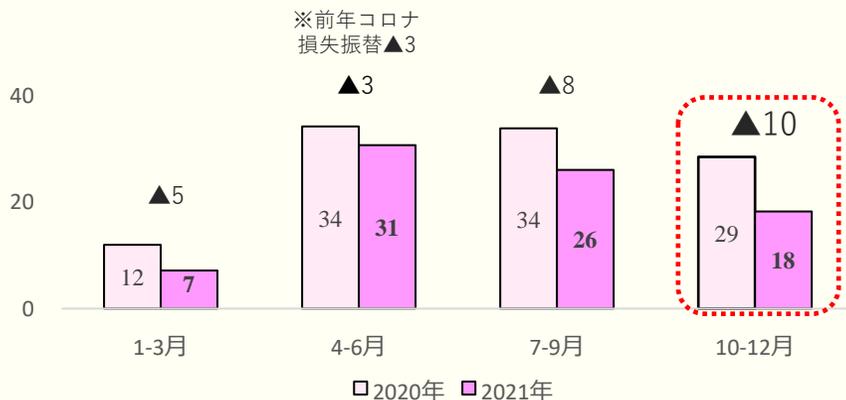
< 売上収益 >

(億円)



< 事業利益 >

(億円)



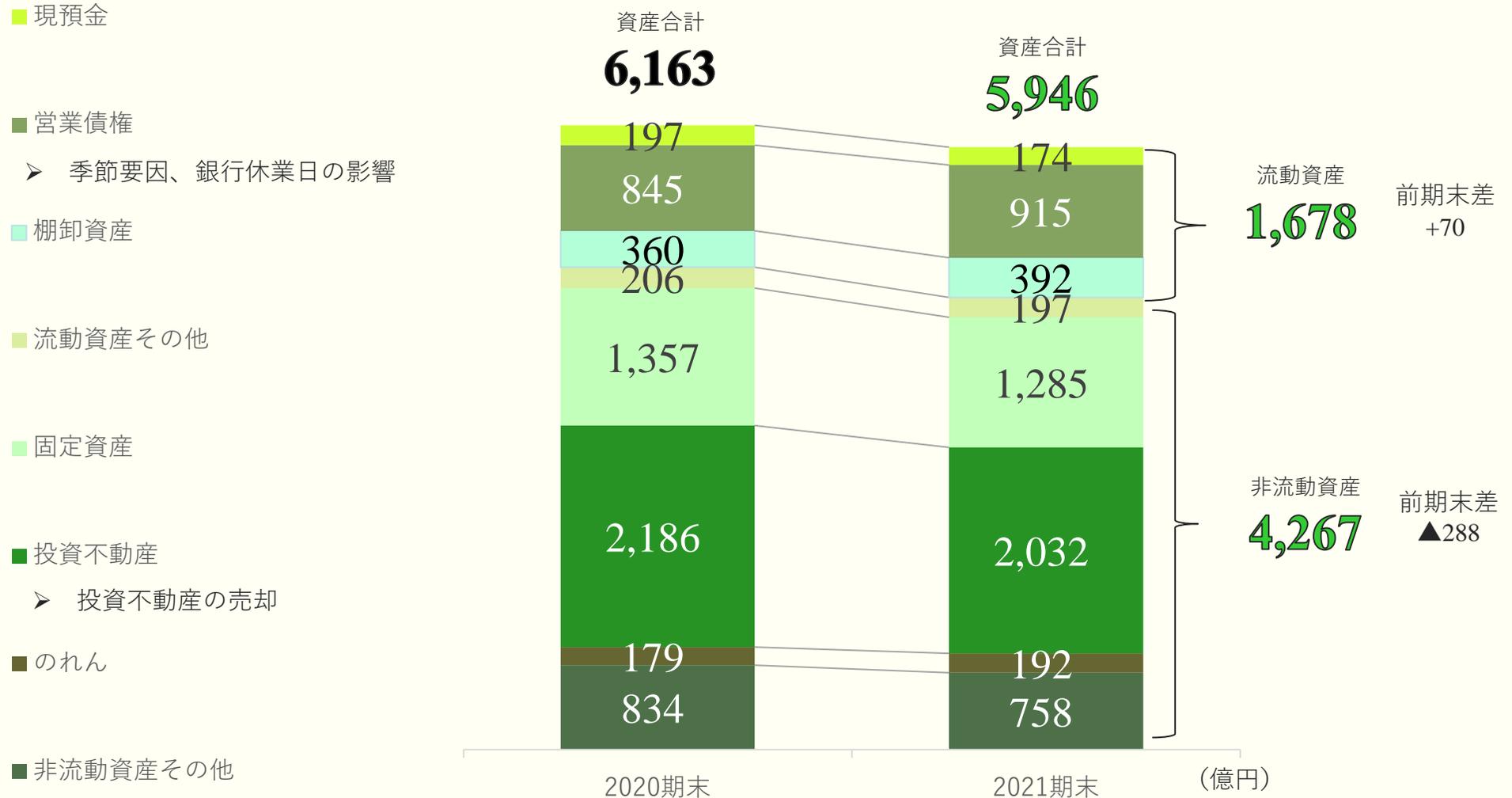
Positive

- 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

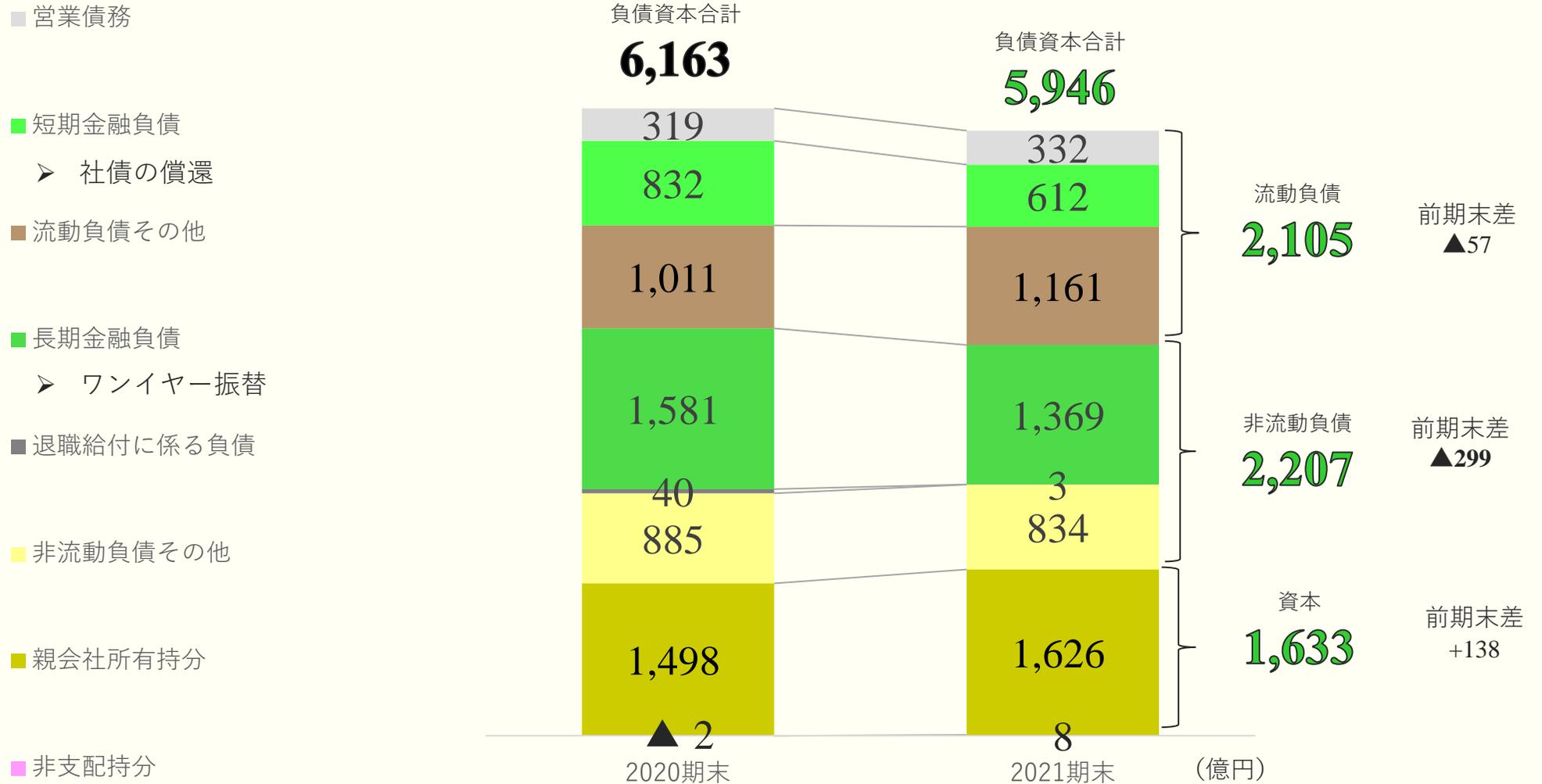
- 恵比寿ガーデンプレイスのオフィス稼働率低下（当期平均稼働率92%）
- 商業棟テナント退去により下期一時的に賃料収入減

▶ 資産合計は前期末差▲218億円



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



● 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)

参考資料

Appendix：サステナビリティ経営への取り組み



グループ環境ビジョン2050

「脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会」の実現に向けて



脱炭素

- ・ 2050年にCO2排出ゼロ（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

循環型

- ・ グループ全体で、事業に関わるすべての資源の3Rに努める
- ・ <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>工場での水使用削減、持続可能な水資源利用を実現

自然共生

- ・ 大麦・ホップの研究開発を通じて、持続可能な調達に貢献（TCFDへ賛同の上、気候変動の課題解決に取り組む）
- ・ 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



具体的な取り組み

- ・ 自社拠点CO2排出20%削減（2030年、13年比）SB PS
 - － 生産拠点を中心とした排出削減
 - － 事業所内への太陽光発電設備導入（PPA）
- ・ YGP再生可能エネルギー100%へ（2022年4月）SRE

具体的な取り組み

- ・ プラスチック使用量削減等
 - － 国内製造ワインPETリサイクル原料50%、プラスチック製広告品類の国内原則廃止（2030年）SB
 - － PET製品リサイクル原料50%（2030年）PS
 - － ストロー紙化 SLN
- ・ 製造拠点水使用10%削減（2030年、13年比）SB PS
- ・ 主要工場廃棄物再資源化100% SB PS



具体的な取り組み

- ・ 育種、環境教育、絶滅危惧種保護などの取り組み
 - － 気候変動に対応可能な大麦・ホップ国内実用化（2035年）SB
- ・ 都市農業「YEBISU GARDEN FARM」等コミュニティづくり SRE

Appendix：サステナビリティ経営への取り組み



2021年の主なトピックス

リリース日	内容	関連する重点課題
12/27	「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/csr/news/dit/?id=8874	約束1 「酒・食・飲」による調いの提供 <ul style="list-style-type: none"> 安全・安心の品質 新価値創造 適正飲酒啓発とビール文化継承
10/5	「サッポログループプラスチック方針」を策定 https://www.sapporoholdings.jp/csr/news/dit/?id=8849	約束3 環境保全 <ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化防止 3Rの推進 自然との共生
7/28	株主優待制度を通じた東北復興支援について https://www.sapporoholdings.jp/csr/news/dit/?id=8815	約束2 社会との共栄 <ul style="list-style-type: none"> 地域貢献 持続可能な調達
6/30	「SOMP Oサステナビリティ・インデックス」2021年も構成銘柄に10年連続で選定 https://www.sapporoholdings.jp/csr/news/dit/?id=8807	約束1 社会との共栄 約束2 地域貢献 約束3 環境保全 <ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化防止 3Rの推進 自然との共生 健康経営 ダイバーシティ・人権 人財開発・育成
3/23	サッポロホールディングス（株）が「準なでしこ」に認定 https://www.sapporoholdings.jp/csr/news/dit/?id=8758	約束4 個性ががやく人財の輩出 <ul style="list-style-type: none"> 健康経営 ダイバーシティ・人権 人財開発・育成
3/4	サッポログループ5社が「健康経営優良法人2021」に認定 https://www.sapporoholdings.jp/csr/news/dit/?id=8750	約束4 個性ががやく人財の輩出 <ul style="list-style-type: none"> 健康経営 ダイバーシティ・人権 人財開発・育成



「人権」への取り組み

- ① 人権方針の開示
- ② 人権デュー・ディリジェンス推進（原料調達、従業員の労働）

具体策

- ① 「サッポログループ人権方針」を策定
(<https://www.sapporoholdings.jp/csr/employee/diversity/respect/>)
- ② サプライチェーン原料調査（パーム油、主要原料など）
グループ従業員の労働状況等確認

Appendix : 売上数量・金額データ



< 売上数量 >

(万函 ※1)

国内酒類 売上数量 ※2	2020	2021	前年同期比
黒ラベル計	1,335	1,249	▲6.5%
エビス計	705	685	▲2.8%
①ビール計	2,473	2,441	▲1.3%
②発泡酒計	176	165	▲5.8%
③新ジャンル計	1,346	1,214	▲9.8%
ビールテイスト合計 (①+②+③)	3,995	3,820	▲4.4%
RTD	811	1186	46.2%
ビールテイストノンアルコール 及び微アルコール飲料	57	72	25.4%
海外ビール類 売上数量	2020	2021	前年同期比
海外ブランド ※3	1,359	1,330	▲2.1%
サッポロブランド	296	378	27.7%
④北米	1,656	1,709	3.2%
サッポロブランド	168	190	13.6%
⑤その他地域	168	190	13.6%
合計 (④+⑤)	1,823	1,899	4.2%

< 売上金額 >

(億円)

国内ビール類 売上金額	2020	2021	前年同期比
ビール	1,372	1,318	▲4.0%
発泡酒	68	64	▲5.9%
新ジャンル	455	446	▲1.9%
小計	1,895	1,828	▲3.5%
リベート等控除	▲110	▲105	-
合計	1,785	1,723	▲3.5%
国内その他酒類 売上金額	2020	2021	前年同期比
国産ワイン	36	33	▲9.2%
輸入ワイン	68	65	▲4.6%
ワイン計	104	98	▲6.2%
スピリッツ (洋酒・焼酎)	228	242	6.1%
小計	332	340	2.3%
リベート等控除	▲62	▲61	-
合計	270	279	3.2%
食品飲料 売上金額 ※4	2020	2021	前年同期比
飲料水	625	627	0.2%
食品 (レモン・スープ・プランツミルク)	328	331	1.1%

※1：ビールテイスト・ノンアルコール・微アルコールは大瓶換算、RTDは250ml×24本換算

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

※3：スリーマン社、アンカー社を含む。 ※4：ポッカサッポロフード&ビバレッジ単体 国内売上のみ。(リベート控除前)

<国内ビール類 ジャンル別 売上数量 前年同期比>

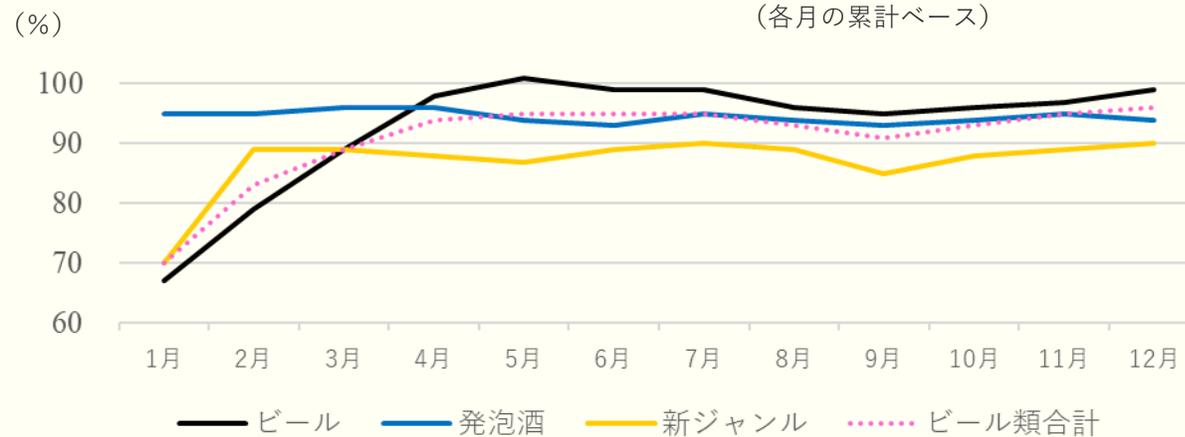
(1~12月累計)

【ビール類 合計】前年同期比▲4%

- ✓ ビール：前年同期比▲1%
- ✓ 発泡酒：前年同期比▲6%
- ✓ 新ジャンル：前年同期比▲10%

<国内ビール類 ジャンル別 売上数量 前年同期比 推移>

(各月の累計ベース)



<国内主要ブランド 売上数量 前年同期比>

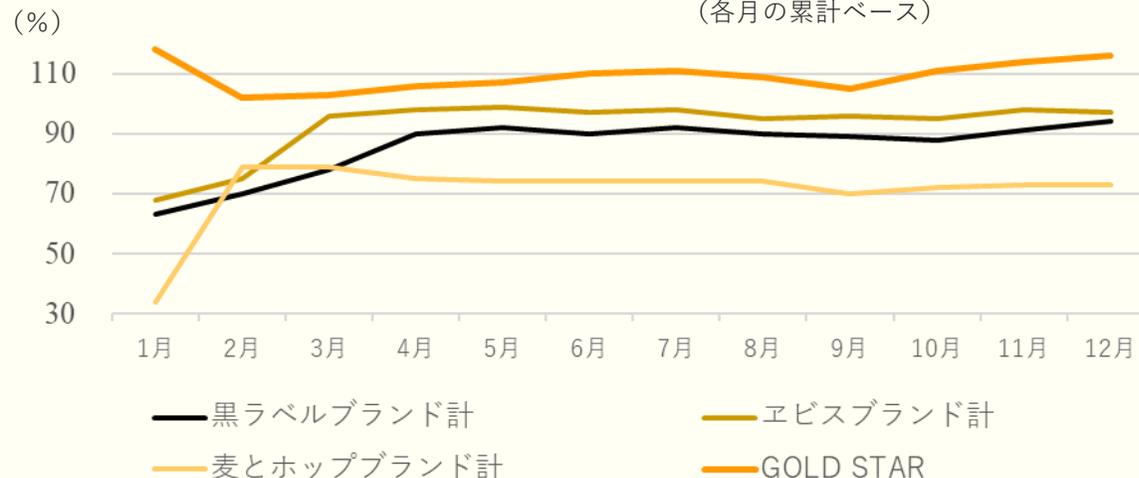
(1~12月累計)

- ✓ 黒ラベル
前年同期比▲5%
(缶：前年同期比+10%)
- ✓ エビスブランド
前年同期比▲3%
(缶：前年同期比+2%)
- ✓ 麦とホップブランド
前年同期比▲27%
- ✓ GOLD STAR
前年同期比+16%



<国内主要ブランド 売上数量 前年同期比 推移>

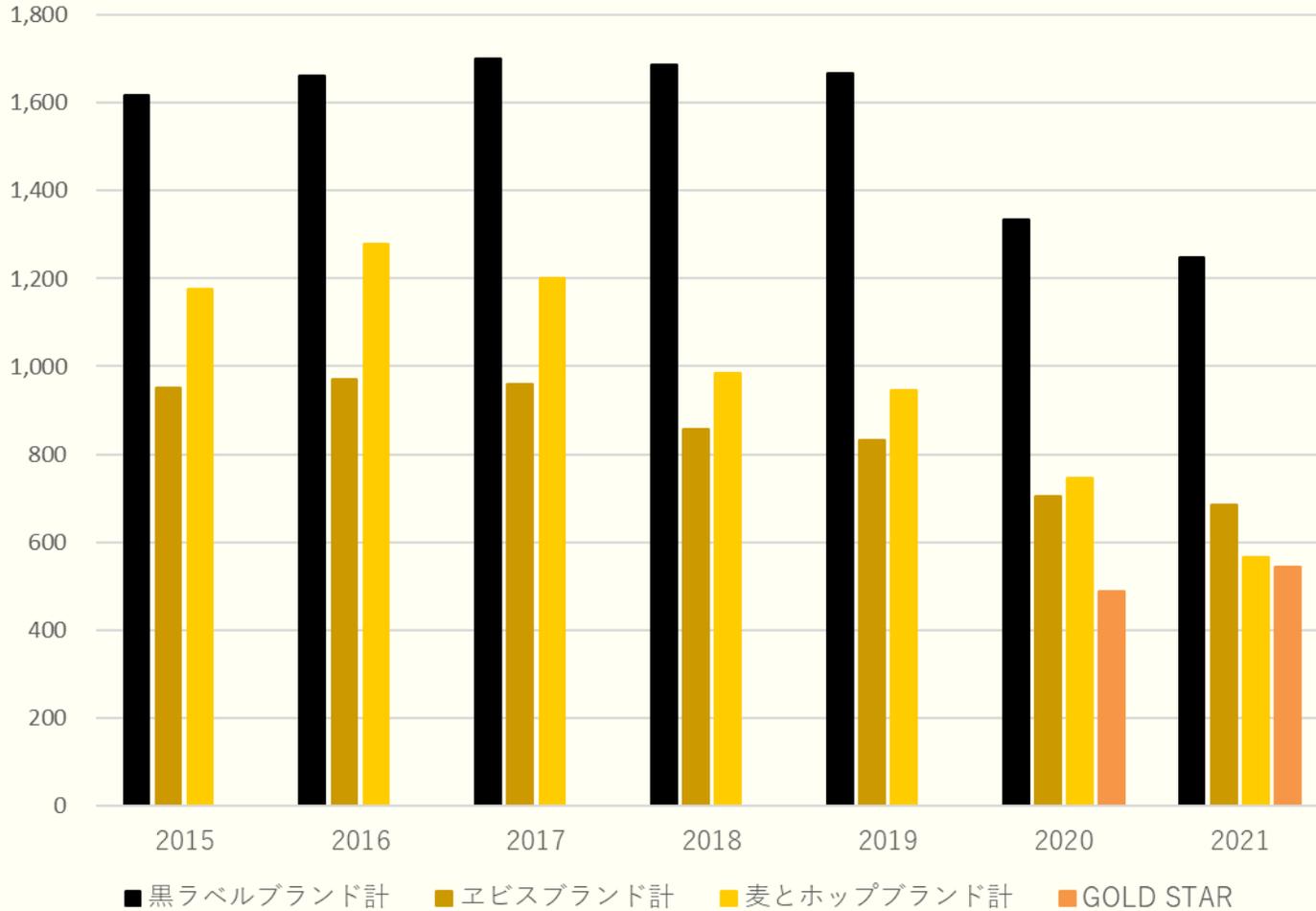
(各月の累計ベース)



<国内主要ブランド 売上数量 推移>

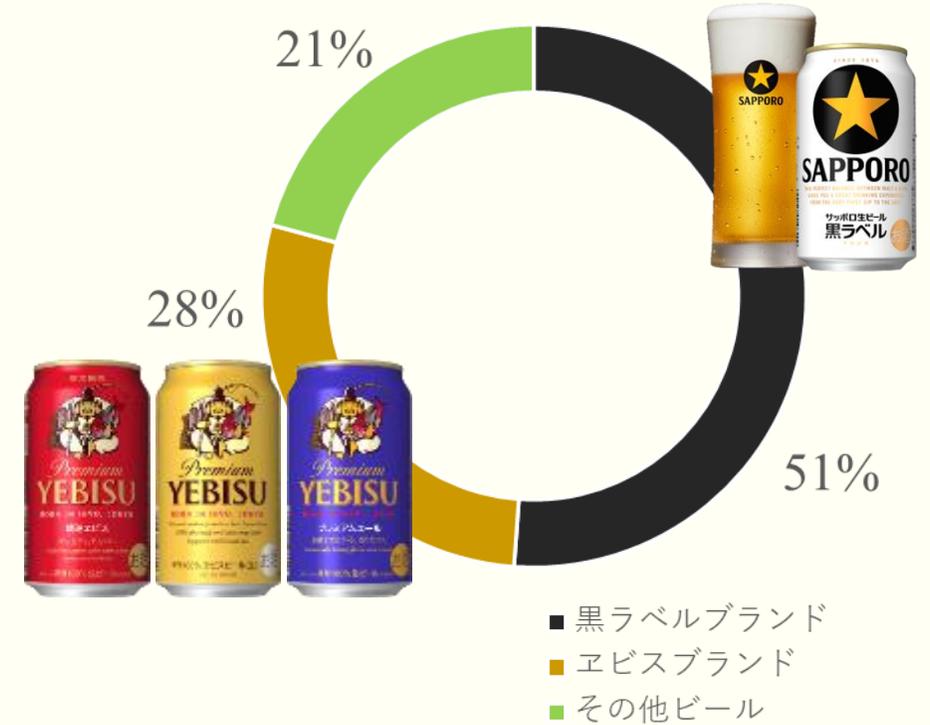
(万函/大瓶換算)

(1~12月累計)



<国内ビールカテゴリーラインナップ 売上数量構成比>

(1~12月累計)

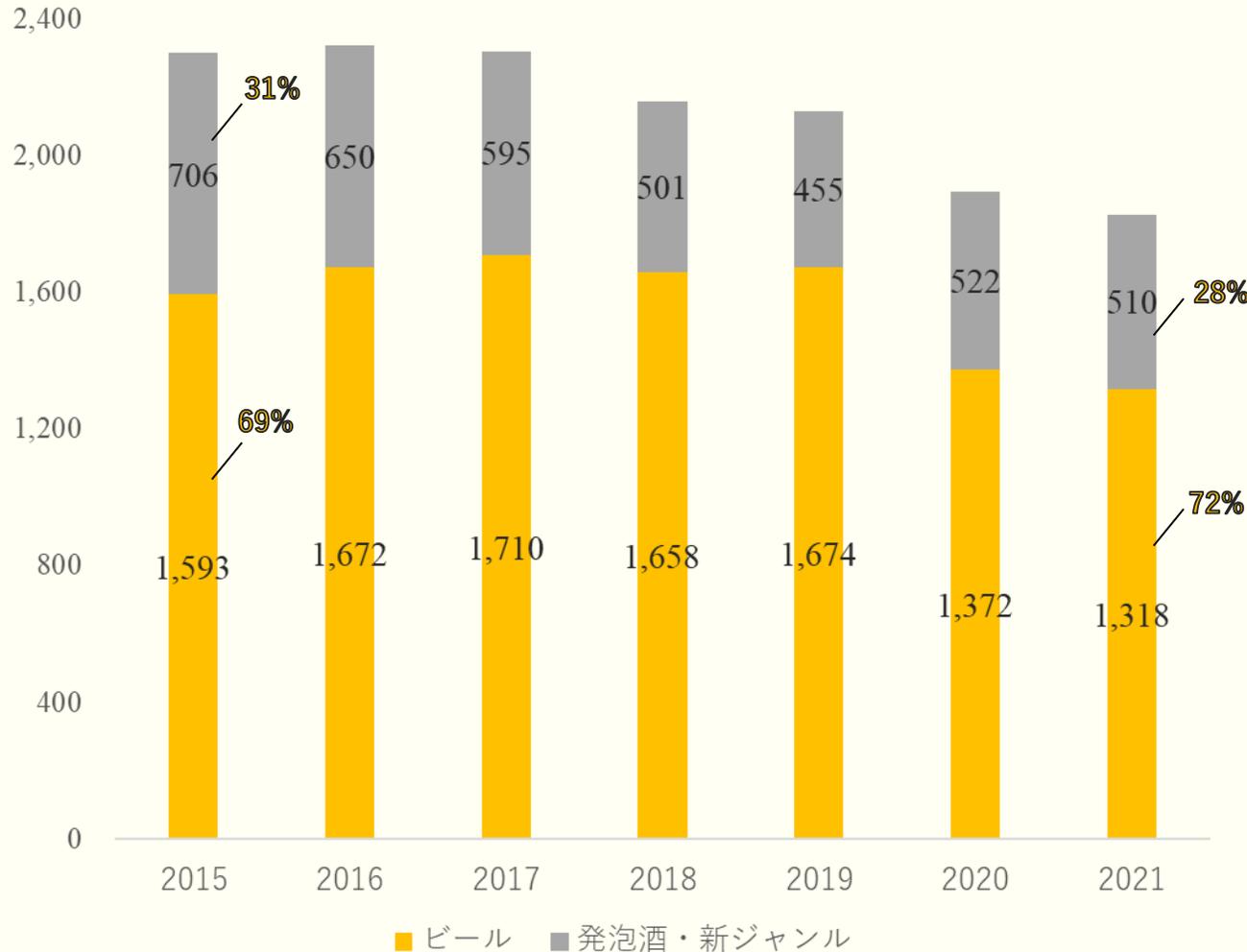


Appendix：酒類事業（国内）データ



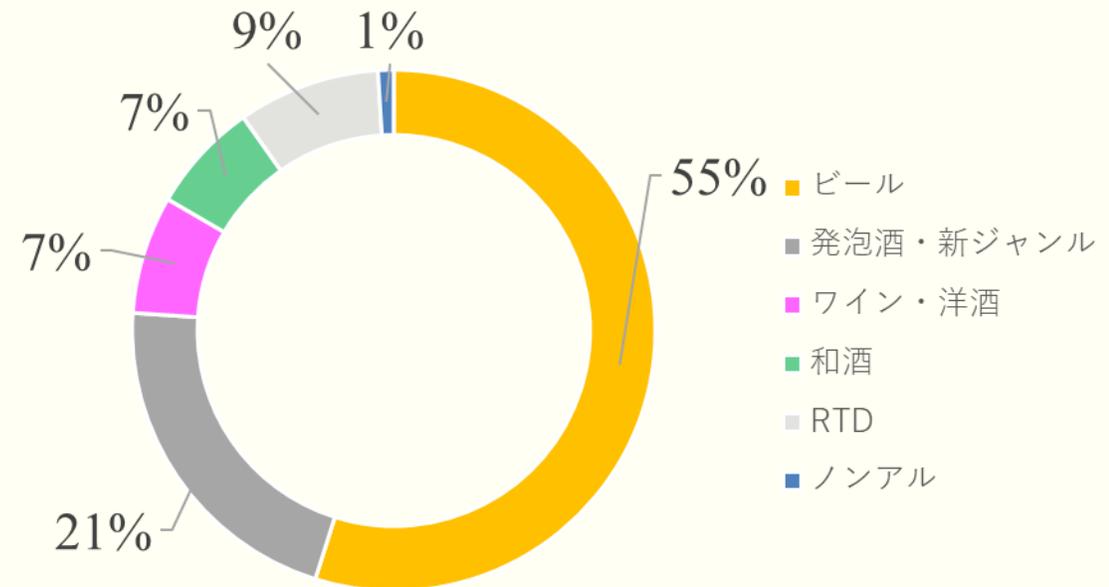
<国内ビール類 ジャンル別 売上金額 推移>

(億円) ※酒税込 (1~12月累計)



<国内酒類 カテゴリー別 売上金額 構成比>

(1~12月累計)



※子会社売上や連結消去、リポート控除を除く

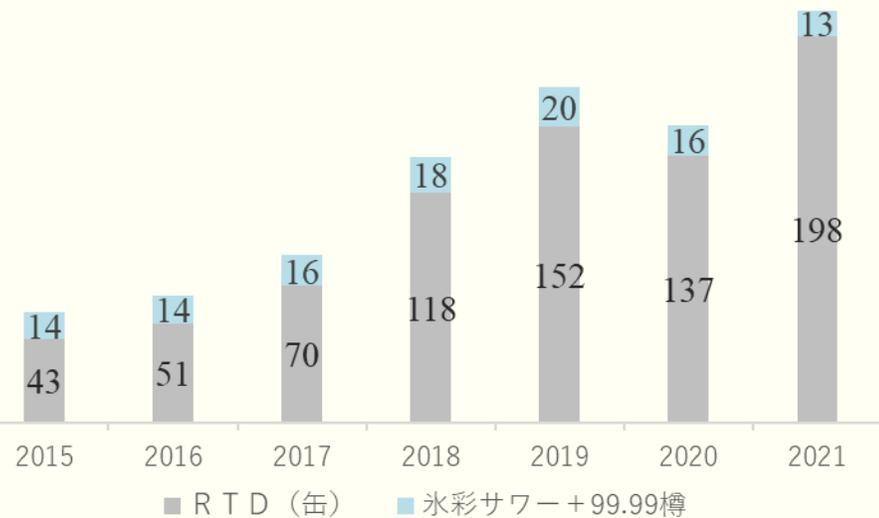
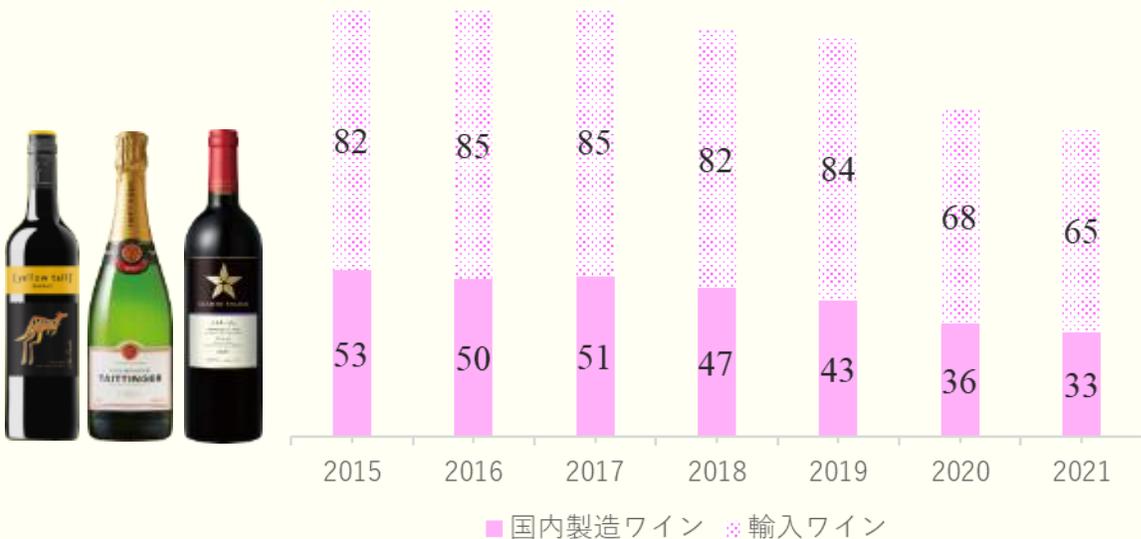
※2021年から氷彩サワー+99.99樽は洋酒→RTDへ組替

Appendix：酒類事業（国内）データ

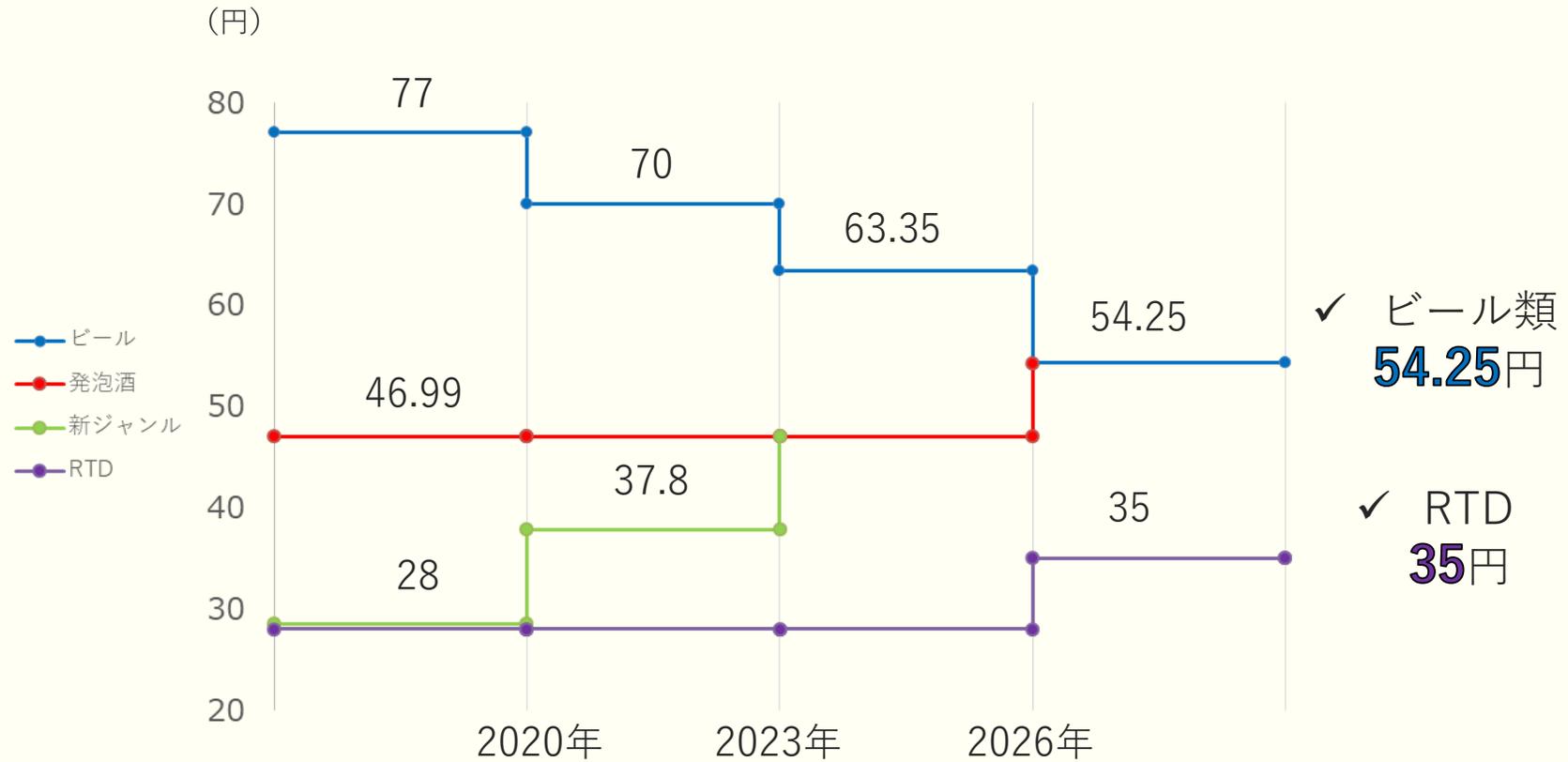


＜ワイン・スピリッツ類 売上金額 推移＞(億円)
(1~12月累計)

※2021年から氷彩サワー+99.99樽は洋酒→RTDへ組替



<ビール類酒税一本化：350ml当たりの酒税額の推移>



<海外ビール類 エリア別 売上数量 前年同期比>

【北米 合計】前年同期比+3%

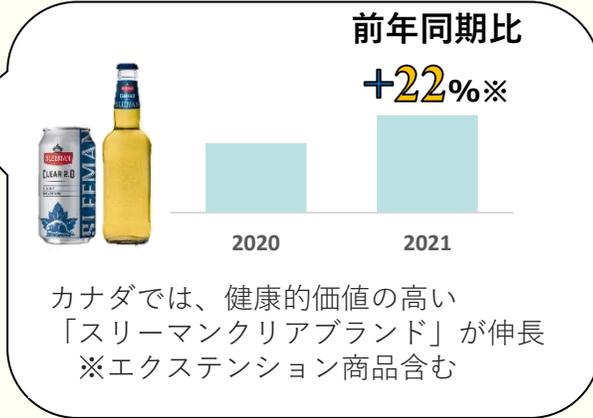
✓ 海外ブランド
前年同期比▲2%



✓ サッポロブランド
前年同期比+28%



(1~12月累計)

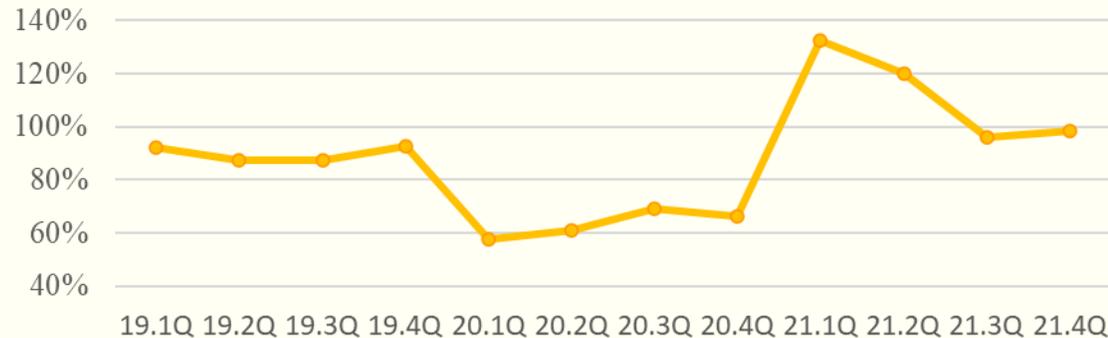


【その他地域 合計】前年同期比+14%

(主要エリア：アジアパシフィック、欧州、オセアニア)

✓ サッポロブランド：前年同期比+14%

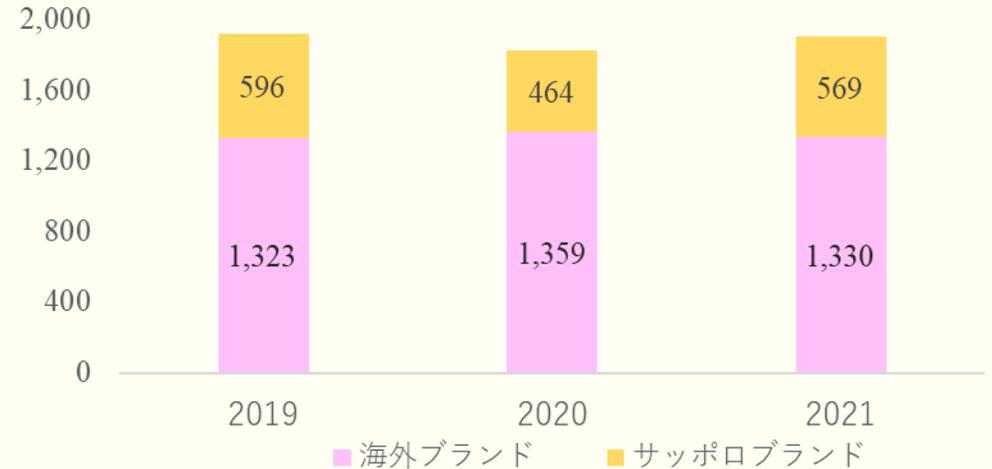
<ベトナム国内 売上数量 前年同期比の推移>



<海外ビール ブランド別 売上数量 推移>

(万箱/大瓶換算)

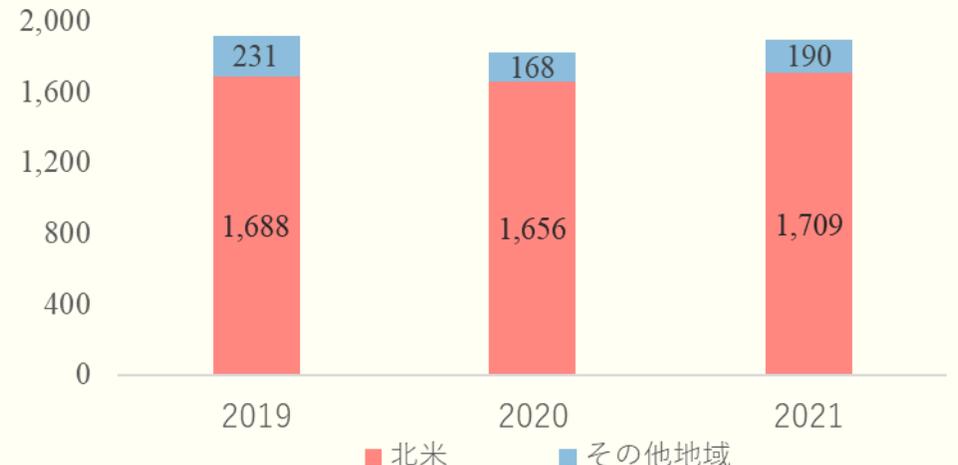
(1~12月累計)



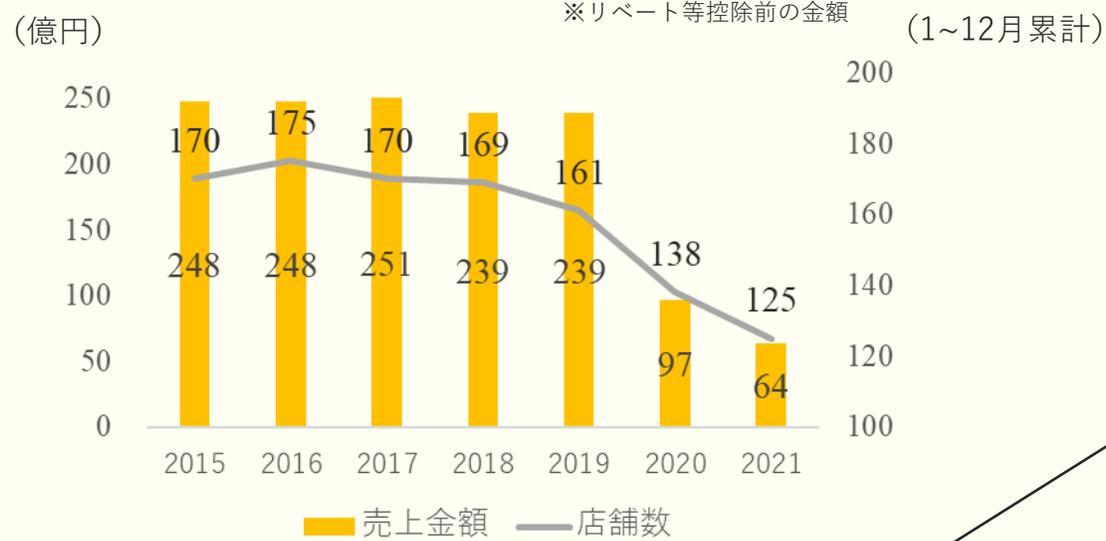
<海外ビール エリア別 売上数量 推移>

(万箱/大瓶換算)

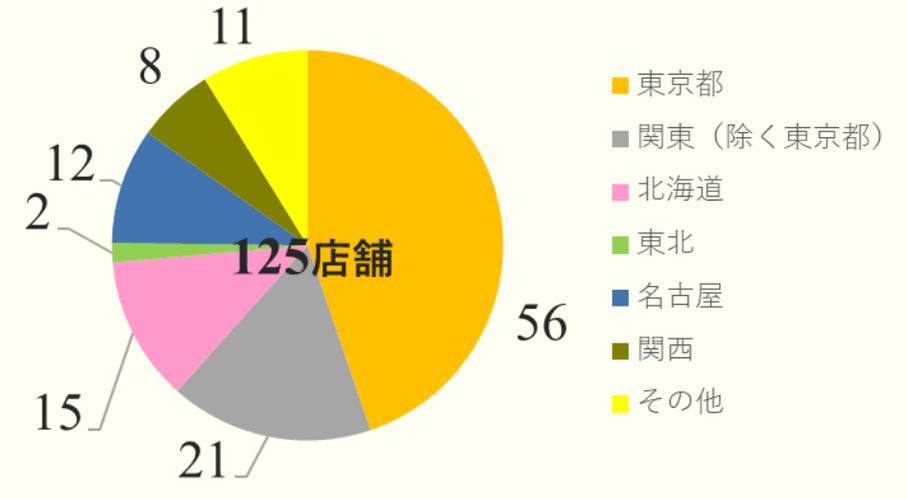
(1~12月累計)



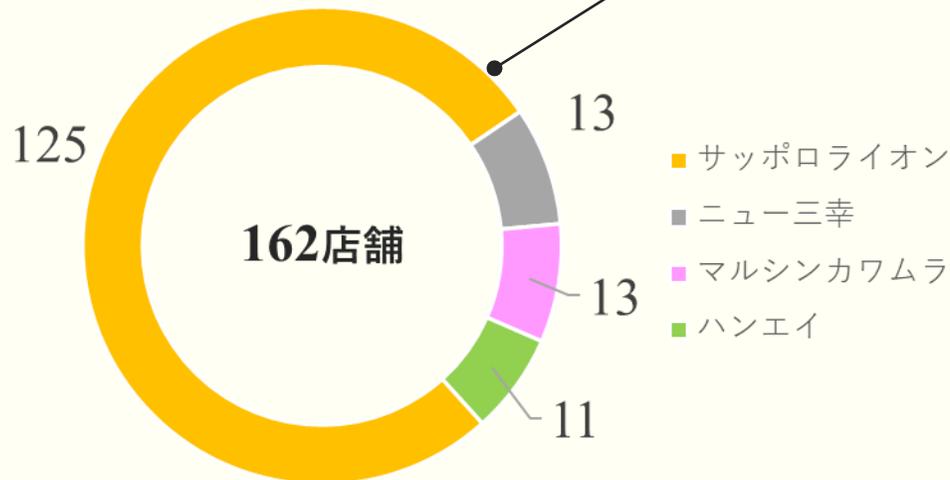
< サッポロライオン単体の店舗数と売上金額の推移 >



< 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

<ポッカサッポロフード&ビバレッジ>
国内食品飲料 ジャンル別 売上 前年同期比 (1~12月累計)

【レモン飲料】
✓ 前年同期比+14%
(売上金額)



【レモン食品】
✓ 前年同期比+1%
(売上金額)



【茶系飲料】
✓ 前年同期比▲5%
(売上数量)



【スープ類】
✓ 前年同期比▲1%
(売上金額)



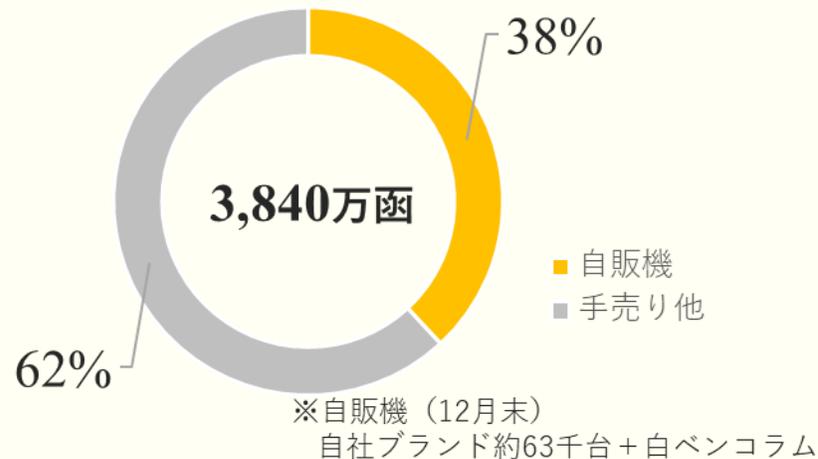
【コーヒー飲料】
✓ 前年同期比▲10%
(売上数量)



【プランツミルク】
✓ 前年同期比+11%
(売上金額)



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



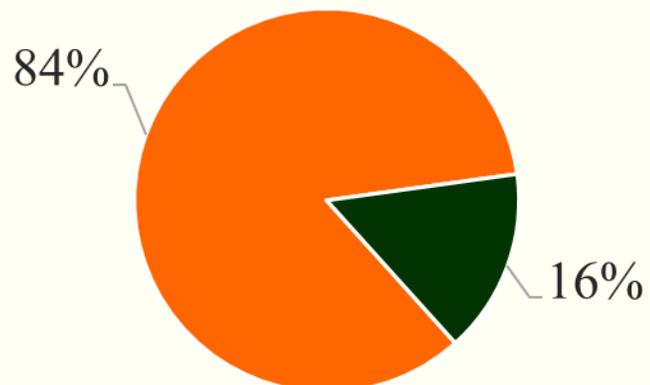
<ポッカサッポロフード&ビバレッジ>
国内飲料ジャンル別販売数量 構成比 (1~12月累計)



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



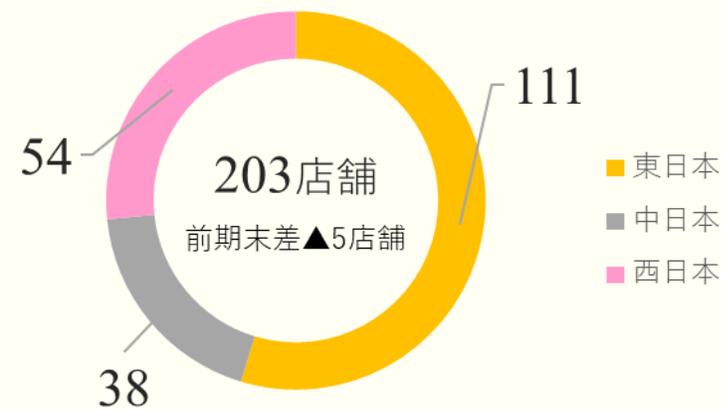
■ 国内 ■ 海外



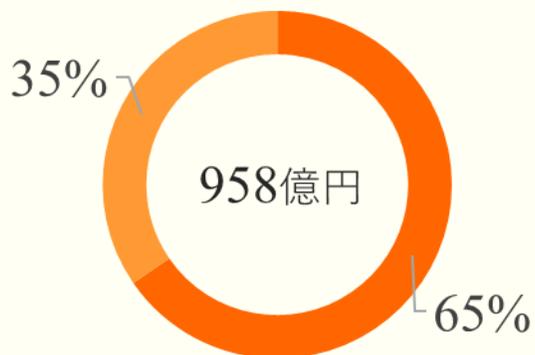
【(株) ポッカクリエイト】

✓ 売上収益**67**億円 前年同期比**+3%**

<12月末 地域別店舗数>

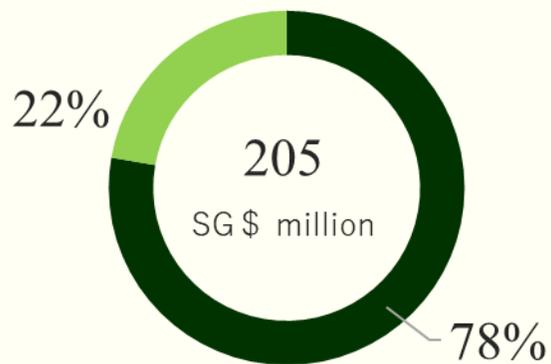


<国内：ポッカサッポロフード&ビバレッジ>
売上金額構成比



■ 飲料 ■ 食品

<海外：ポッカ>
売上金額構成比 (POKKAブランド)



■ シンガポール&マレーシア ■ 輸出

<12月末 直営/FC店舗数>



■ 直営 ■ FC

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	92	地下5階 地上40階建
銀座プレイス	645	7,350	94	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

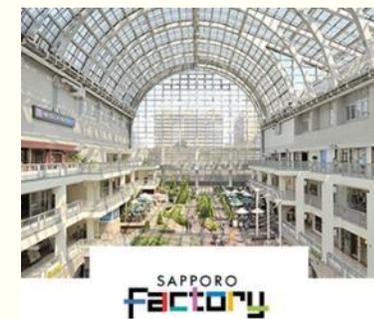
(1) : 「階数」はオフィス棟部分のみ、「稼働率」はオフィス区画にて記載

(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 >

(億円)

※時価情報は次年度の1Q資料で更新



< 事業利益の内訳 >

(億円)

	2020	2021	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	81	69	▲ 12
賃貸運営	29	24	▲ 4
札幌	10	7	▲ 3
全社費用ほか	▲ 11	▲ 17	▲ 6
合計	109	82	▲ 26

< EBITDAの内訳 >

(億円)

	2020	2021	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	111	100	▲ 11
賃貸運営	44	37	▲ 7
札幌	15	13	▲ 3
全社費用ほか	▲ 9	▲ 12	▲ 3
合計	160	137	▲ 24



潤いを創造し 豊かさに貢献する



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

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

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