



SAPPORO

2024年度 決算概況 – 2025年度 経営計画

※資料中、以下については略称を使用しております。

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

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

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

2025年2月14日

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

1. サマリー	・・・ P.3~P.4
2. 中期経営計画（2023~26）の進捗	・・・ P.5~P.7
3. 2024年度 決算概況	・・・ P.8~P.16
4. 2025年度 経営計画	・・・ P.17~P.34
5. 参考資料	・・・ P.35~P.47

※中長期経営方針の検討結果内容に関しては別紙「[グループ中長期成長戦略資料](#)」を参照ください。

1. サマリー

2024年度決算：海外酒類（米国事業）の減損損失等により最終減益も、事業利益は増益

- 国内ビール強化や各事業の構造改革等により、本業の収益力を示す事業利益はIFRS適用後初の200億円台へ
- 資本効率の面では、バランスシート改革（政策保有株式の売却等）を継続して推進
- 安定配当継続および一時的な特殊要因を除く利益成長を踏まえ、年間配当は2期連続の増配（52円）を予定

2025年度計画：国内ビールを中心に強みのある分野でさらなる利益成長を目指す

- 増収増益計画。酒税改正を見据え国内ビール強化を進める一方、海外酒類（米国事業）の構造改革を推進。バランスシート改革も継続して取り組んでいく
- 年間配当は3期連続の増配（60円）を計画

(億円)	2023 実績	2024 年初計画	2024 実績	2024		2025 計画	前年比
				前年比	計画比		
売上収益	5,186	5,235	5,308	+122 +2.3%	+73 +1.4%	5,320	+12 +0.2%
事業利益 (売上収益 - 売上原価 - 販管費)	156	190	220	+64 +41.0%	+30 +16.0%	245	+25 +11.2%
営業利益	118	176	104	▲14 ▲11.9%	▲72 ▲40.8%	200	+96 +92.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	87	100	77	▲10 ▲11.6%	▲23 ▲22.9%	110	+33 +42.6%
ROE	5.0%	5.5%	4.1%	-	-	5.5%	-

中長期経営方針の進捗報告

- 本日の適時開示「グループ中長期成長戦略資料」において、検討結果を発表

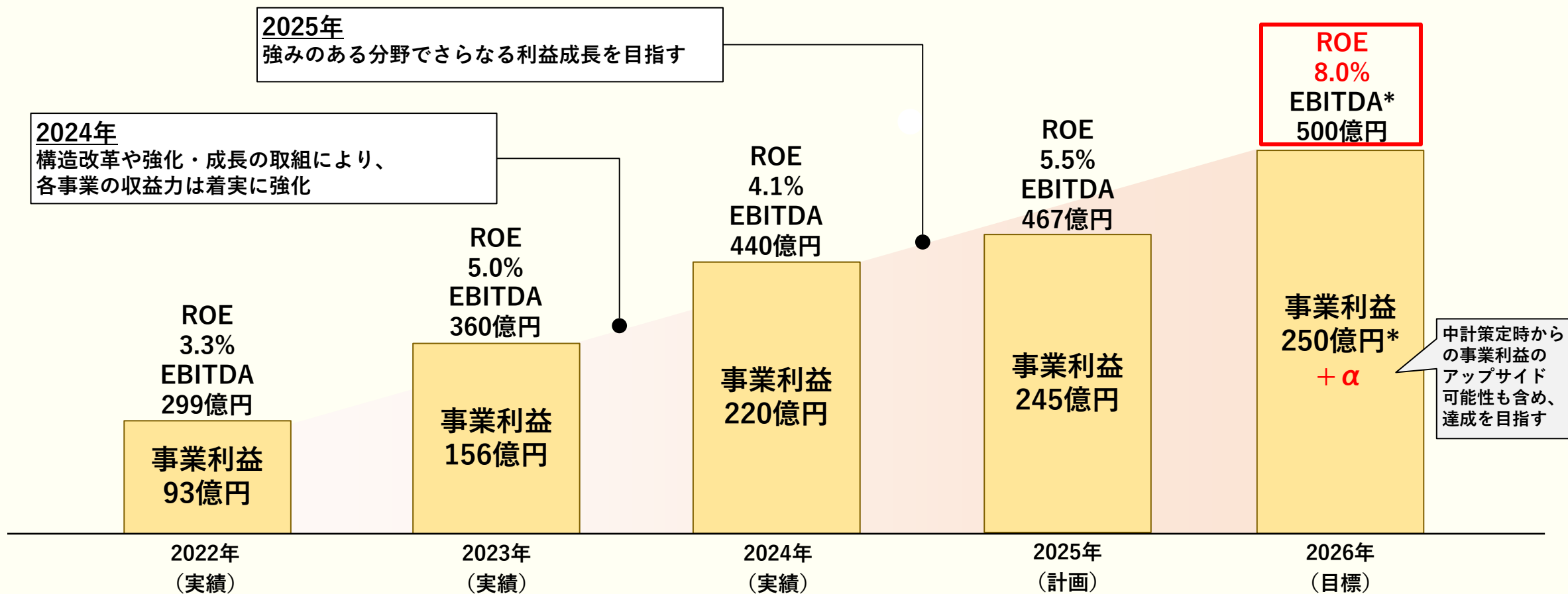
2. 中期経営計画（2023~26）の進捗

中期経営計画（2023~26）の進捗：2026年の財務目標達成に向けて



- 各事業の収益力向上により、事業利益は着実に伸長。2026年のROE8%達成が十分見通せる段階に来ている

事業利益推移



*財務目標を達成するための目安
(中計策定時より変更していません)

中期経営計画（2023~26）の進捗：2024年までの主な成果



- 2024年も「強化・成長」、「構造改革・事業整理」の両面で取組を実行
- 海外酒類（米国事業）では新たな課題に直面し、対応を進めていく

2024年までの主な成果

強化・成長

(国内酒類)
ビール強化

+17%

(数量ベース・22年比)

黒ラベルブランド中心に
市場を上回る成長
(ビール構成比も向上)

(国内酒類)
RTD強化・生産効率化

93%

(自社製造比率)

RTDは自社製造比率
(22年は73%)が大きく向上/
売上は4期連続過去最高更新

(海外酒類)
SPB成長

+34%

(数量ベース・22年比)

米国・APAC地域
を中心に成長
(米国は2桁成長を継続)

構造改革・事業整理

(国内食品飲料)
コスト構造改革

21億円

(PLベース・22年比)

SKU削減に伴う廃棄削減、
自販機コスト削減等

事業ポートフォリオ整理

17億円

(PLベース・22年比)

アンカー社解散、
PVS社清算

バランスシート改革
(アセットライトの取組)

約250億円

(売却額ベース・22年比)

政策保有株式の売却

新たな課題への対応

(海外酒類)
米国事業の構造改革

- ✓ 米国事業において現地生産・販売体制を確立し、サッポロブランド（SPB）は高い成長を継続するものの、Stoneブランドの売上減少やコストインフレ等により採算構造悪化に直面
- ✓ 短期的な改善が難しく、のれんの減損損失を計上
- ✓ SPBの高い成長性をグループの利益成長につなげるため、構造改革を推進。現中計期間中（2026年まで）にEBITDA黒字転換を目指す

*主な成果はアクションプランKPIの項目を中心にまとめております

2024年度 決算概況

2024年度 決算ハイライト



(億円)	2023 実績	2024 実績	増減	増減率
売上収益	5,186	5,308	+122	+2.3%
売上収益（酒税抜き）	4,008	4,130	+122	+3.0%
海外売上収益	1,196	1,285	+88	+7.4%
EBITDA	360	440	+80	+22.3%
事業利益 <small>（売上収益 - 売上原価 - 販管費）</small>	156	220	+64	+41.0%
事業利益率	3.0%	4.2%	-	-
その他の営業収益・費用	▲38	▲116	-	-
営業利益	118	104	▲14	▲11.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	87	77	▲10	▲11.6%
ROE	5.0%	4.1%	-	-

- サッポロブランドの成長に向け現地生産・販売体制を確立したが、当初想定外の課題にも直面し採算が大幅に悪化
- 短期的な改善が難しく、Stone社買収当時の計画との乖離も大きいいため、事業見通しを修正しのれんの減損損失を計上

背景・経緯

- 2022年8月Stone社買収。米国で需要が高まるサッポロブランドのさらなる成長を企図し、従来のカナダ・ベトナムから製品を輸入し米国で販売する事業モデルから、Stone社保有の生産拠点を活用した米国における生産・販売体制への転換を図る
- 2023年末から製造移管開始。2024年末時点で米国における生産体制構築が完了

- 買収当時の計画に対して、成果と課題がそれぞれ発生
⇒買収によるシナジーは発現したものの、想定との乖離が諸点発生。結果的に採算構造が悪化した

成果

- ✓ サッポロブランドの成長 (売上シナジー)
⇒SPB数量：22年比+16%
- ✓ 海外輸送コスト・固定費等の削減 (コストシナジー)
⇒24年末：22年比10百万\$

課題

(想定との乖離)

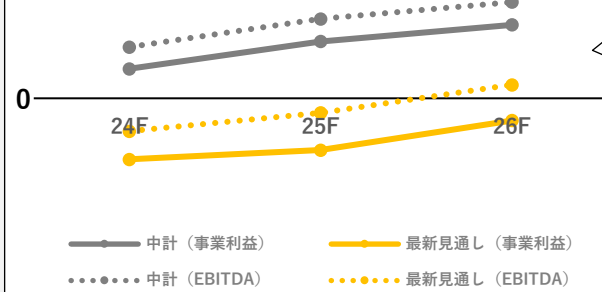
- ✓ クラフト市場の長期的軟化 (Stoneブランドの売上減少)
⇒Stoneブランド数量：22年比▲16% (通年ベース比較)
- ✓ コストインフレ (原材料費・人件費等)：22年比10%
- ✓ 米国内生産・物流面における非効率 (想定外の統合コスト)

減損計上

- Stoneブランドの売上減少およびコストインフレによる採算悪化は外部環境への依拠が大きく、生産・物流面の効率化・改善は製造移管後間もないことから、改善には時間がかかる状況
- 構造的な採算悪化に対して短期的な改善が難しく、事業見通しを修正し、のれん約139億円 (約92百万\$) の減損損失を計上
- 抜本的な改善に早期に取り組むため、次項にて今後の対応を整理。具体的なアクションについては着手を始めた

事業利益・EBITDAの見通し (米国事業)

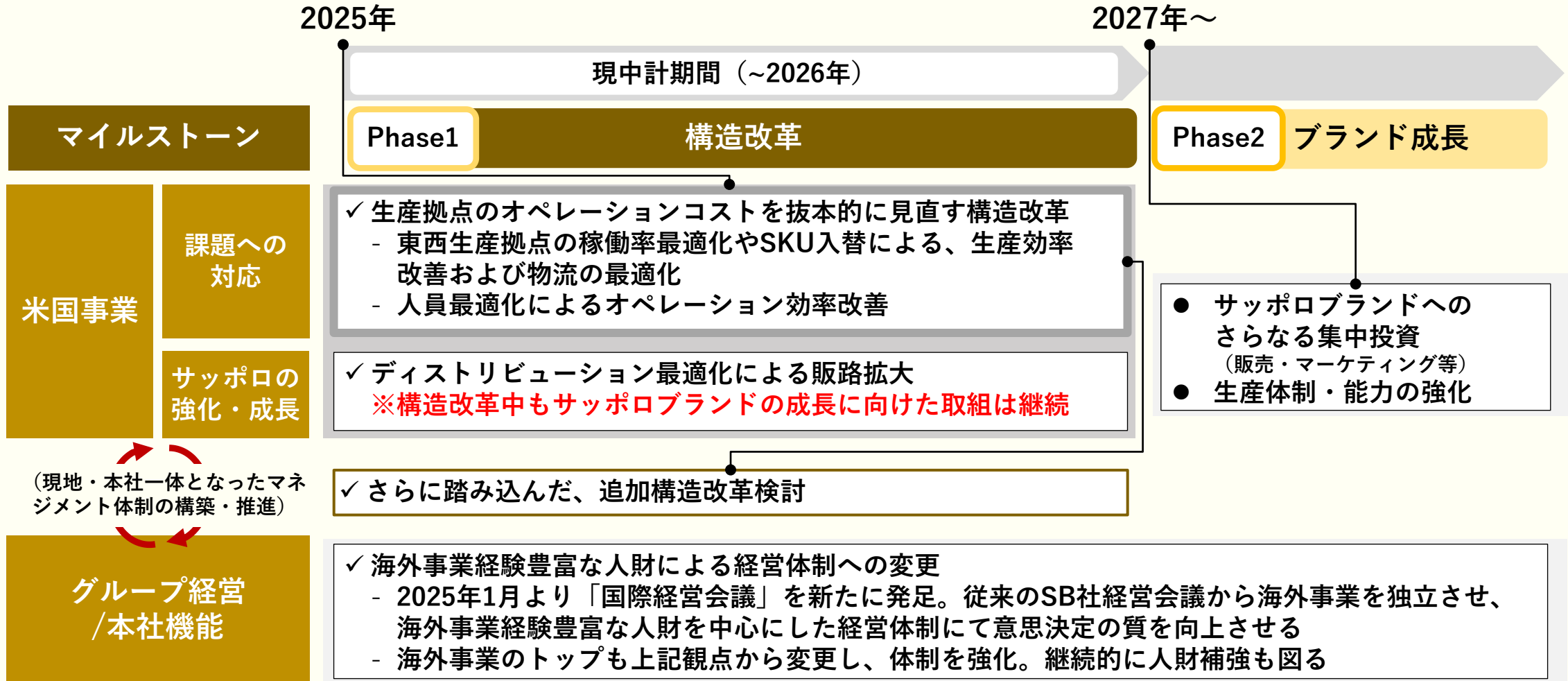
(単位：百万\$)



✓ 米国事業において、現中計策定時と最新見通し (25・26年は次項にて示す構造改革実施後の見通し) との乖離は大きく、現中計期間内でのリカバリーは困難

✓ 26年において事業利益黒字化が難しい状況 (EBITDAは26年黒字化を目指す)

- 今後の海外酒類の成長において米国事業の立て直しは喫緊の課題と認識
- 米国現地に留まらず、グループ全体での海外マネジメントのあり方を見直し、現中計期間内 (2026年) を目途に米国現地における構造改革、および日本本社における組織体制を中心とした改革を断行。同時にさらに踏み込んだ構造改革についても検討を進め、経営・事業基盤を再構築する

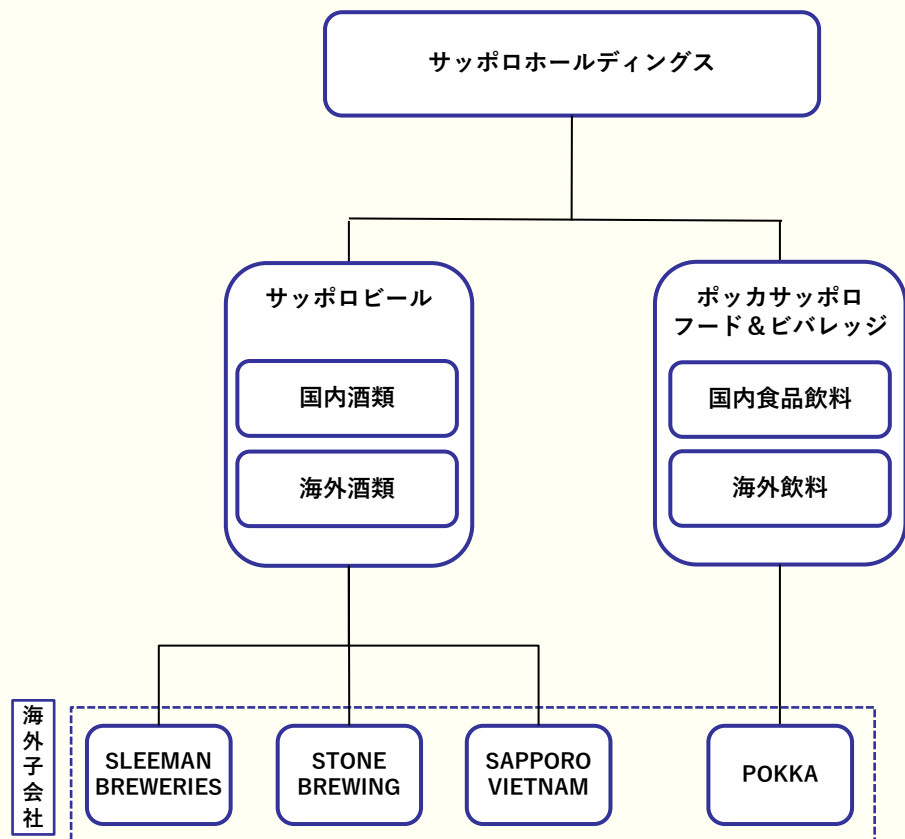


新体制における事業管理変更：海外事業管理体制の変更

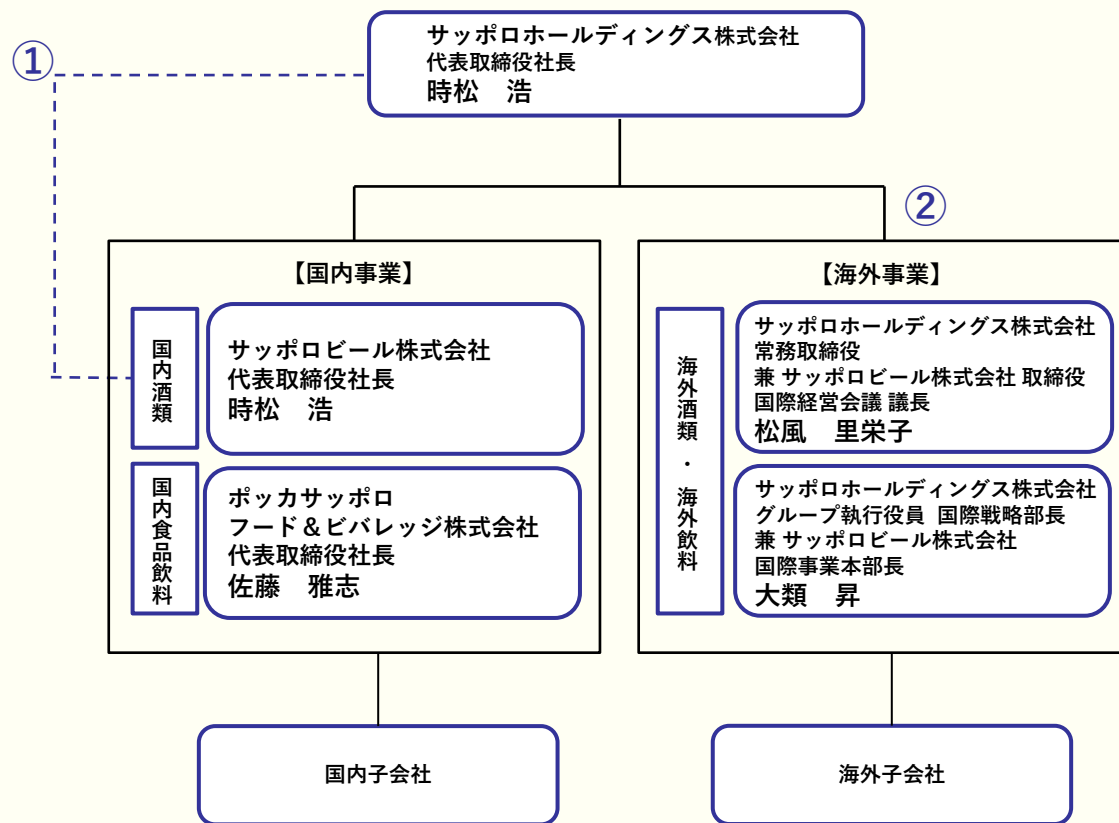
将来の事業持株会社制への移行を見据えて「国内事業」と「海外事業」大きな2つの枠組みでマネジメントを強化し、両事業がそれぞれのリソースを集中して国内外で異なる経営課題の解決を加速

- ① 国内外の酒類事業を中心として今後の成長戦略を推進するために、2025年3月以降サッポロホールディングス社長がサッポロビール社長を兼任する体制に変更予定
- ② 海外事業の管理体制をホールディングスに集約し、海外事業経験豊富な人財を中心として迅速で質の高い意思決定を実行

< 変更前 >



< 変更後 >



2024年度 決算ハイライト



(億円)	2023 実績	2024 実績	増減	増減率
売上収益	5,186	5,308	+122	+2.3%
酒類事業	3,769	3,882	+113	+3.0%
国内酒類	2,683	2,730	+47	+1.7%
海外酒類	886	943	+57	+6.5%
外食	200	209	+9	+4.5%
食品飲料事業	1,199	1,179	▲20	▲1.6%
国内食品飲料	935	907	▲27	▲2.9%
海外飲料	264	272	+8	+2.9%
不動産事業	217	246	+29	+13.4%
その他	1	1	▲1	▲52.6%

(億円)	2023 実績	2024 実績	増減	増減率
事業利益	156	220	+64	+41.0%
酒類事業	160	188	+28	+17.4%
国内酒類	142	164	+22	+15.6%
海外酒類	▲3	4	+7	-
外食	21	19	▲2	▲7.8%
食品飲料事業	16	34	+18	+109.9%
国内食品飲料	22	22	+1	+3.9%
海外飲料	▲6	12	+18	-
不動産事業	58	78	+21	+35.7%
その他・全社	▲78	▲80	▲2	-

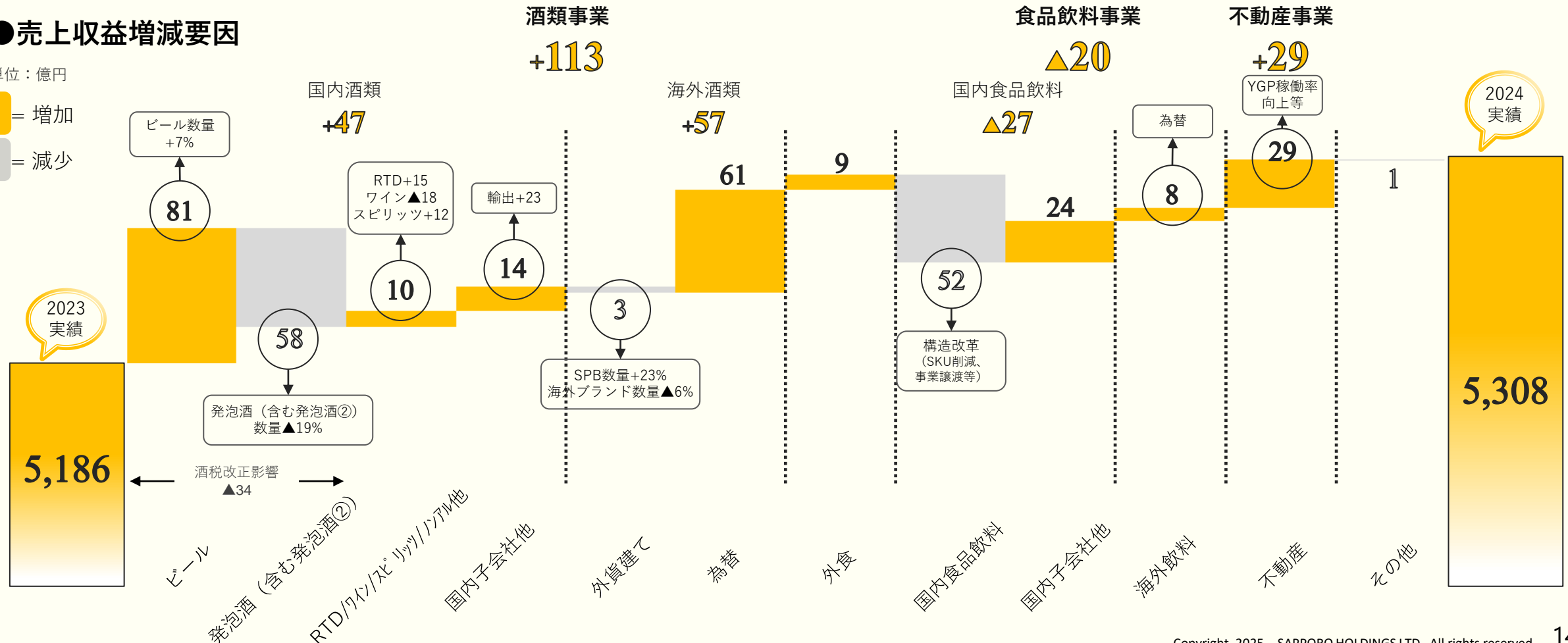
酒類事業および不動産事業の増収により、全体で+122億円 (+2.3%) の増収

- 国内酒類はビール強化および価格改定効果等、不動産事業はYGP稼働率向上等により増収。海外は為替影響により増収
- 国内食品飲料は構造改革の影響もあり減収

●売上収益増減要因

単位：億円

■ = 増加
■ = 減少



国内酒類および不動産事業が全体をけん引し、+64億円 (+41.0%) の増益

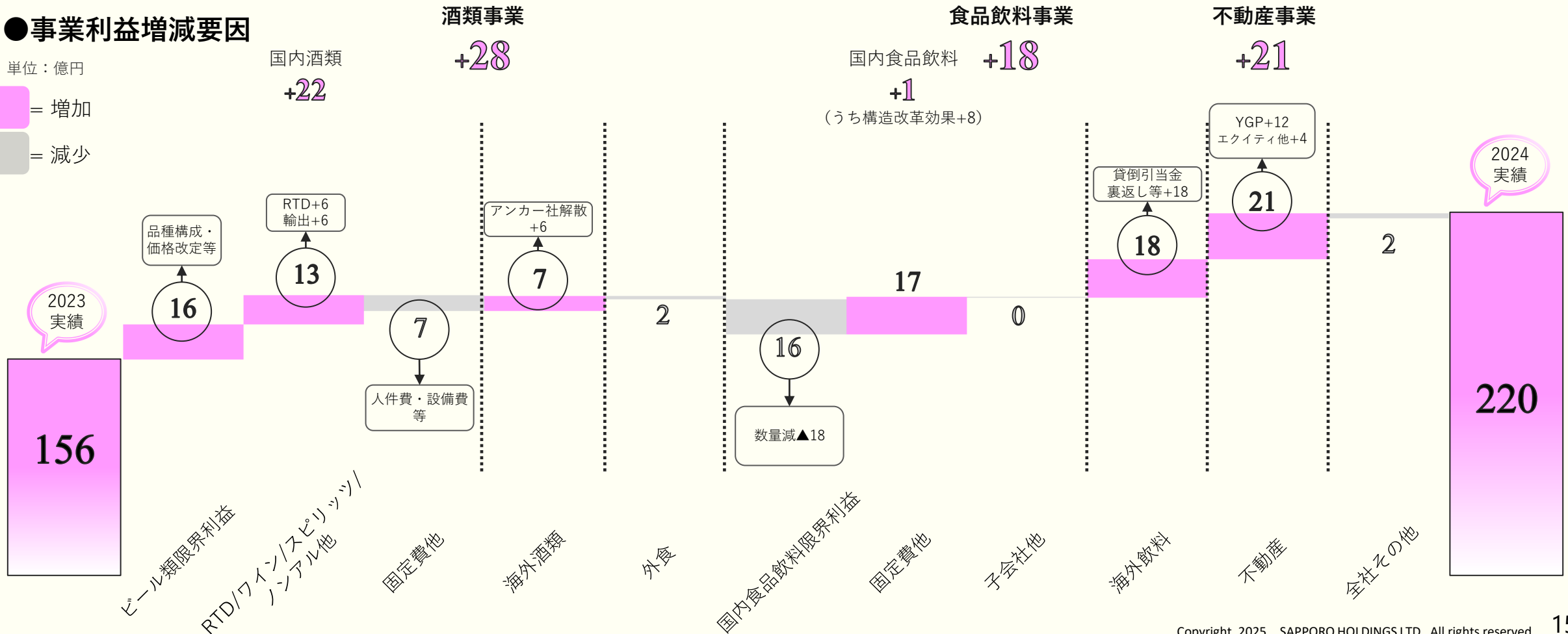
- 国内酒類はビール強化を進める中、品種構成・価格改定効果等により増益。不動産事業もYGP稼働率向上やコストマネジメントにより増益
- 海外酒類は前年のアンカー社解散、海外飲料は前年発生した滞留債権に対する引当金計上の反動影響により増益

増減要因詳細はP.26以降の事業戦略ページに記載

●事業利益増減要因

単位：億円

■ = 増加
■ = 減少

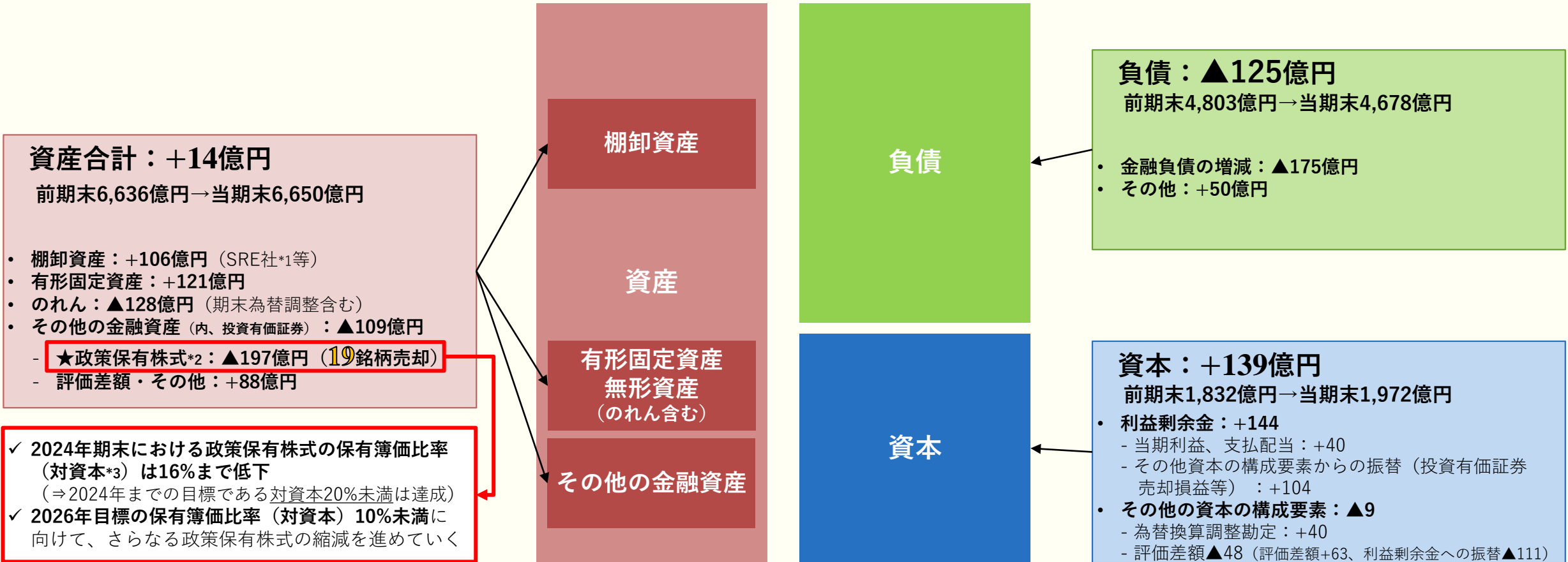


2024年度 決算ハイライト：バランスシート



■ 政策保有株式の売却（▲197億円）等、アセットライトへの取組を進め資産圧縮を図るものの、設備投資等に伴う事業用資産（有形固定資産等）の増加により、資産合計は前期末比+14億円

★はアセットライトの取組内容



*1 投資不動産勘定からの振替分含む

*2 政策保有株式の売却金額（SH社、SB社で保有銘柄のみ）

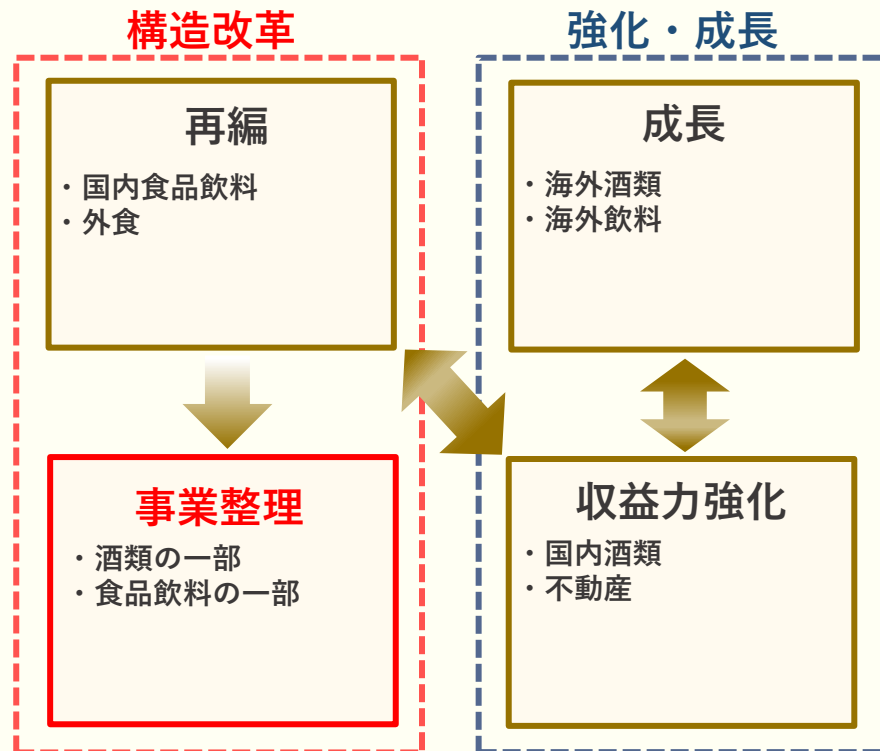
*3 親会社の所有者に帰属する持分合計に対する保有株式簿価の比率

2025年度 経営計画

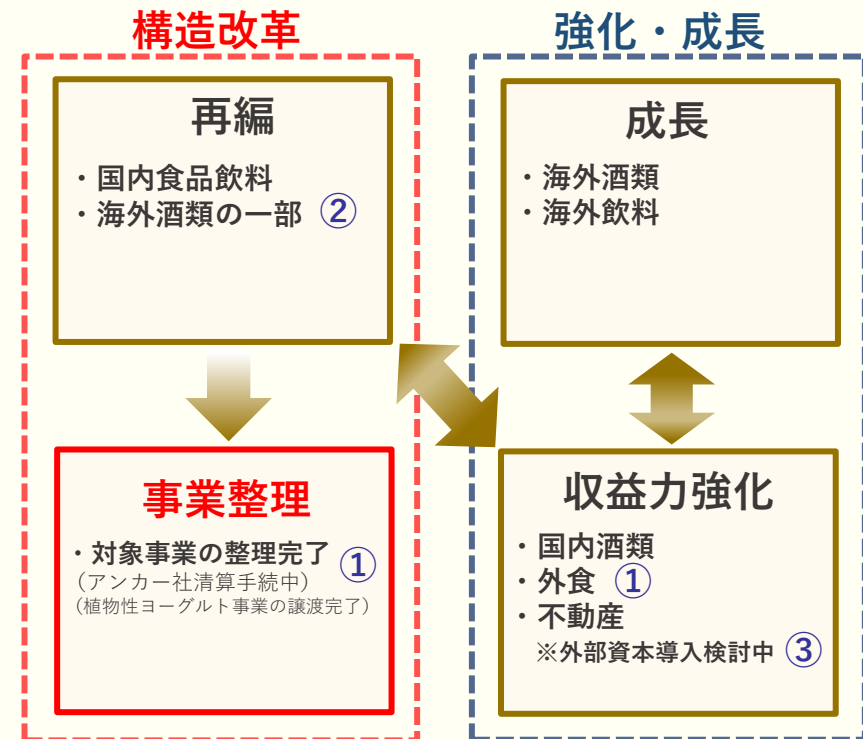
事業ポートフォリオ転換に向けた主な進捗

- 中期経営計画（現中計）で当初予定していた構造改革は順調に進捗し概ね完了 …①
 【再編】：「外食」の構造改革完了、【事業整理】：「酒類の一部（アンカー社）」の事業整理完了・食品飲料の一部（植物性ヨーグルト事業）」の事業整理完了
- 現中計を進める中で海外酒類で新たな課題が顕在化 …②
 【成長】：「海外酒類（米国事業）」の減損と構造改革開始
- 中長期経営方針の開示に伴い、グループ内における不動産事業の位置付けに変化 …③
 【収益力強化】：不動産事業への外部資本導入プロセス開始

◆ 中期経営計画の開始時に示したポートフォリオ



◆ 2025年に向けたポートフォリオの転換状況

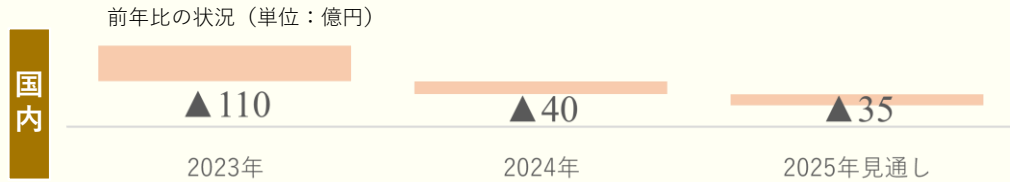


2025年度 計画の前提となる数値



< 原材料高騰等の影響 >

前年比で▲50億円のコストアップが見込まれるが、価格改定等で吸収。追加のコストアップリスクは状況を確認しながら対策を行う



< 市場動向および計画 (売上) >

- 国内酒類：発泡酒（含む発泡酒②）の市場縮小継続や価格改定等による数量影響が想定される中、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：カナダ・米国はインフレ等の影響により総需要は前年を下回る見通し。海外ブランドは前年を下回る計画の一方、サッポロブランド（SPB）は成長トレンドを継続する計画（⇒海外酒類全体でも前年を上回る計画）
- 食品飲料事業：国内は注力するレモンは前年を上回る計画としたが、構造改革等により売上は前年を下回る計画。海外はマレーシア・輸出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350ml×24本換算)

国内酒類 (単位: 万函)	当社計画	当社 (前年比)	市場 (前年比)
ビール類計	3,914	▲2%	▲6%
ビール	3,244	+4%	+0%
発泡酒 (含む発泡酒②)	670	▲24%	▲13%
瓶	-	+0%	▲4%
缶	-	▲3%	▲6%
樽	-	▲1%	▲4%
RTD	1,166	+8%	+2%

海外酒類 (単位: 万函)	当社計画	当社 (前年比)
北米	1,985	+1%
その他地域	433	+8%
合計	2,418	+2%
うちサッポロブランド合計	957	+9%

国内食品飲料 (PS社) (単位: 億円)	当社計画	当社 (前年比)
レモン (レモン飲料・レモン食品)	366	+9%
飲料 (レモン飲料以外) 他	429	▲13%

海外飲料 (単位: 百万SGD)	当社計画	当社 (前年比)
シンガポール	150	+3%
マレーシア	36	+27%
輸出	49	+31%

2025年度 グループ経営計画



(億円)	2024 実績	2025 計画	増減	増減率
売上収益	5,308	5,320	+12	+0.2%
売上収益（酒税抜き）	4,130	4,158	+28	+0.7%
海外売上収益	1,285	1,303	+18	+1.4%
EBITDA	440	467	+26	+6.0%
事業利益 <small>（売上収益－売上原価－販管費）</small>	220	245	+25	+11.2%
事業利益率	4.2%	4.6%	-	-
その他の営業収益・費用	▲116	▲45	-	-
営業利益	104	200	+96	+92.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	77	110	+33	+42.6%
ROE	4.1%	5.5%	-	-

【財務目標】

	2022年実績	2024年実績	2025年計画	2026年中計目標*2	中計目標に向けた進捗状況*3
ROE	3.3%	4.1%	5.5%	8.0%	→
(目安) 事業利益*1	93億円	220億円	245億円	250億円	↗
EBITDA 年平均成長 (CAGR)		21.4%	16.0%	10%程度	→
(目安) EBITDA*1	299億円	440億円	467億円	500億円	→
海外売上収益 年平均成長 (CAGR)		12.1%	8.4%	10%程度	↘
(目安) 海外売上収益*1	1,022億円	1,285億円	1,303億円	1,400億円	↘

*1 財務目標を達成するための目安（中計策定時より変更していません）

*2 2026年中計目標は中計策定時より変更していません

*3 現時点における見通し。水平方向の矢印は想定通り、上向き矢印はアップサイド、下向き矢印はダウンサイドの可能性が高いことを示しております

2025年度 グループ経営計画



(億円)	2024実績	2025計画	増減	増減率
売上収益	5,308	5,320	+12	+0.2%
酒類事業	3,882	3,935	+53	+1.4%
国内酒類	2,730	2,770	+40	+1.5%
海外酒類	943	950	+7	+0.7%
外食	209	215	+6	+3.0%
食品飲料事業	1,179	1,130	▲49	▲4.2%
国内食品飲料	907	850	▲57	▲6.3%
海外飲料	272	280	+8	+2.9%
不動産事業	246	255	+9	+3.6%
その他	1	-	▲1	▲100.0%

(億円)	2024実績	2025計画	増減	増減率
事業利益	220	245	+25	+11.2%
酒類事業	188	219	+31	+16.5%
国内酒類	164	195	+31	+18.9%
海外酒類	4	4	+0	+3.9%
外食	19	20	+0	+0.8%
食品飲料事業	34	42	+8	+22.5%
国内食品飲料	22	29	+6	+28.6%
海外飲料	12	13	+1	+11.5%
不動産事業	78	70	▲8	▲10.8%
その他・全社	▲80	▲85	▲5	-

2025年度 グループ経営計画：事業利益率目標



【事業利益率目標】

	2022年実績	2024年実績	2025年計画	2026年見通し*1	2026年中計目標*2
国内酒類	3.5%	6.0%	7.0%	7.5%	5.7%
海外酒類	▲0.4%	0.4%	0.4%	2.8%	6.2%
外食	▲3.3%	9.3%	9.1%	9.0%	5.0%
国内食品飲料	0.9%	2.5%	3.4%	4.4%	3.8%
海外飲料	3.6%	4.3%	4.7%	5.6%	5.0%
不動産事業 (※EBITDAベースのROA)	4.9%	5.5%	5.2%	6.0%	5.7%

*1 現時点における見通し

*2 2026年中計目標は中計策定時より変更していません

構造改革に伴い国内食品飲料は減収も、酒類事業の増収により、全体では前年並み (+12億円)

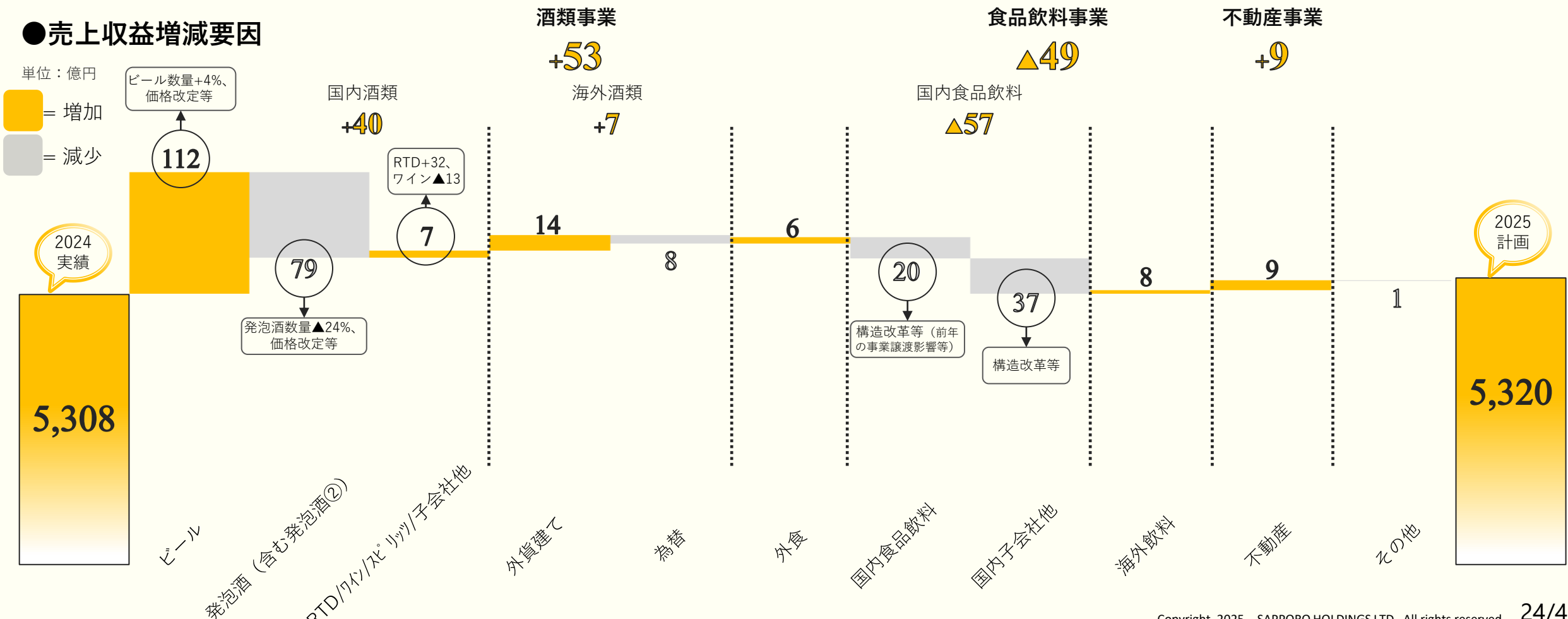
- 国内酒類はビール・RTD強化および価格改定効果等、海外酒類はSPB成長により増収。不動産事業はYGP減収もその他でカバー
- 国内食品飲料は構造改革や前年の事業譲渡影響等により減収

● 売上収益増減要因

単位：億円

■ = 増加

■ = 減少



国内酒類のビール・RTD強化により、全体で+25億円 (+11.2%) の増益

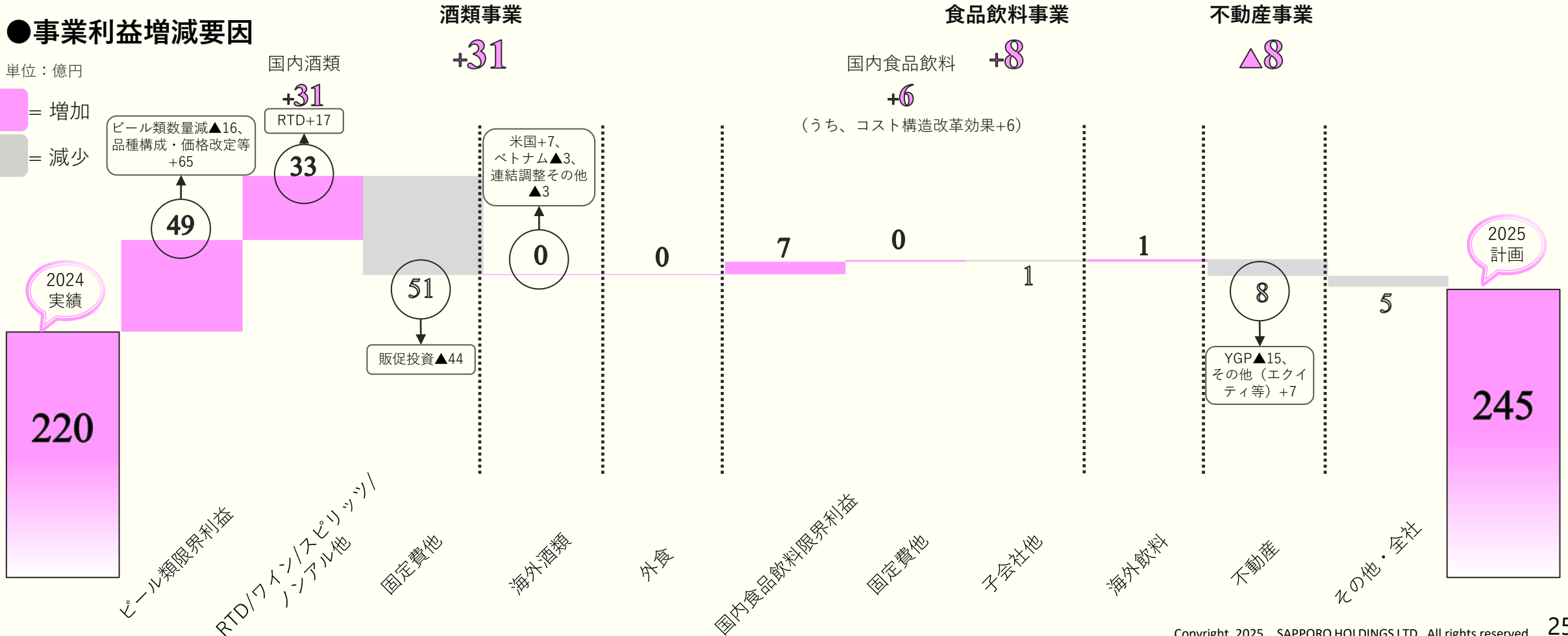
- 国内酒類は酒税改正を見据えた販促投資により固定費増加も、価格改定効果含むビール・RTDの限界利益増により増益
- 不動産事業は空調区画の増加等に伴うYGP稼働率低下により減益

増減要因詳細はP.26以降の事業戦略ページに記載

●事業利益増減要因

単位：億円

■ = 増加
■ = 減少



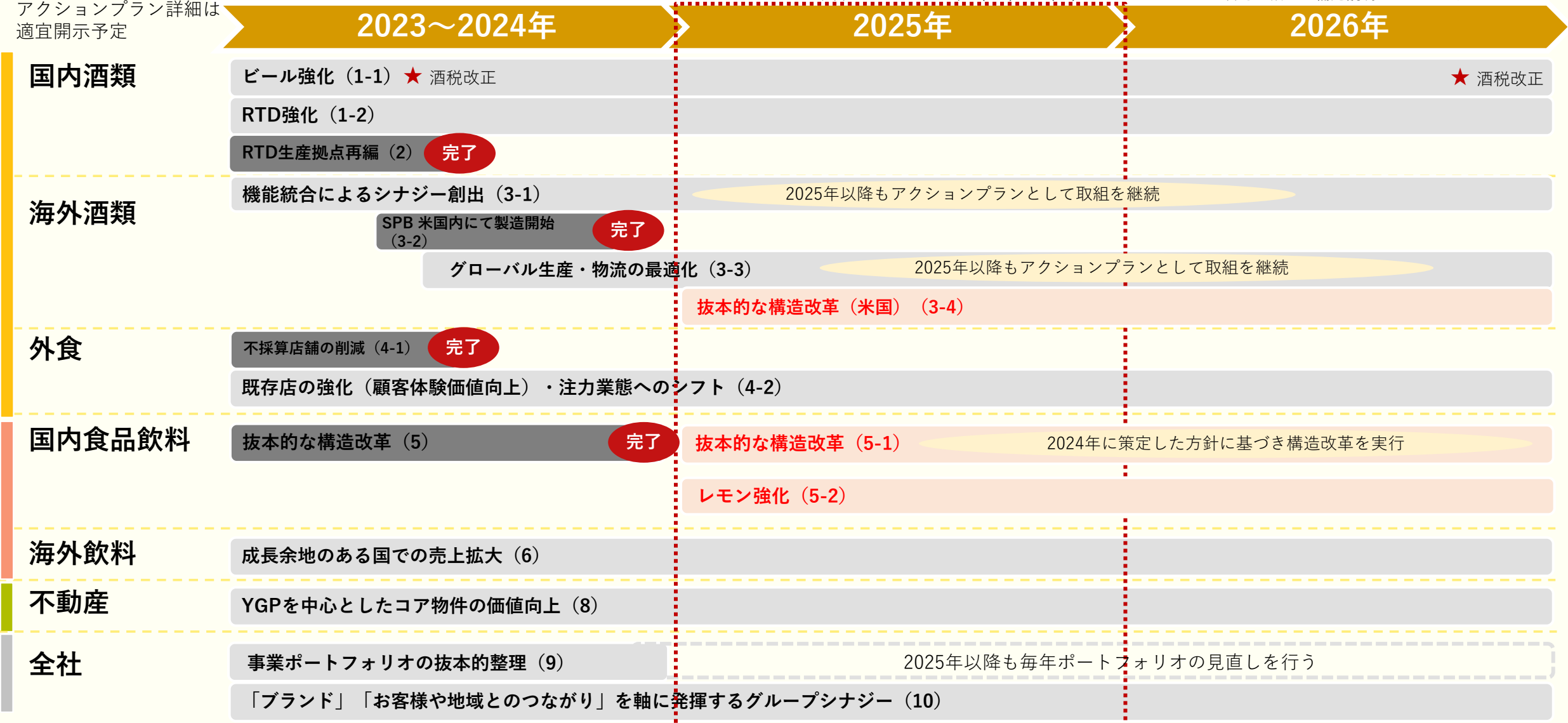
事業戦略：アクションプラン



SAPPORO

アクションプラン詳細は
適宜開示予定

P.27以降のスライドでは、(1-1)～(10)のアクションプラン番号に沿って補足説明しております



* 新規設定したアクションプラン項目を赤字で記載

事業戦略：酒類事業（国内酒類）



2024年（実績）

2025年（計画）

売上収益：2,730億円（前年比+47億円、+1.7%）

事業利益：164億円（前年比+22億円、+15.6%）

事業利益増減要因(億円)

人的投資・設備費等



売上収益：2,770億円（前年比+40億円、+1.5%）

事業利益：195億円（前年比+31億円、+18.9%）

事業利益増減要因(億円)



「黒ラベル」・「エビス」を中心に主軸ビールブランドのマーケティング強化を継続する

●ビール強化（1-1）

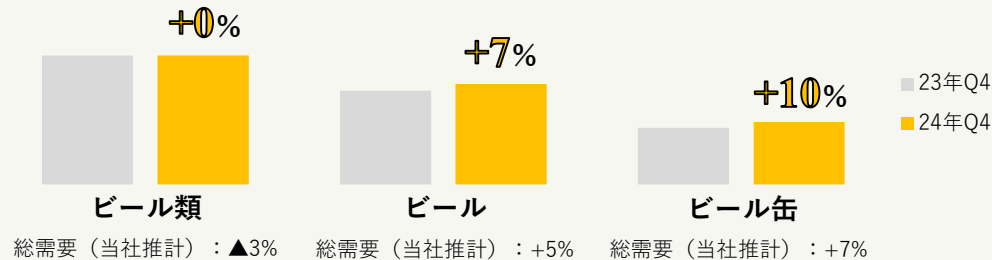
✓ 黒ラベルが牽引し、ビールは順調に成長

- ・ ビールは前年比+7%、黒ラベルブランドは前年比+11%（販売数量ベース）
- ・ ビール類、ビールともに市場を上回る成長を達成

◆ **ビール構成比：78%** 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：+12%**（22年比、前年比+3%）ミックス改善・価格改定により改善

※販売数量ベース（前年比）



✓ 主軸ブランドを中心にマーケティング強化を継続

◆ **ビール構成比：83%**

◆ **ビール類酒税抜き売上単価：+20%**（22年比、前年比+7%）



“情質価値”*を創造するマーケティングの展開

*“情質価値”とは、感情の質を高め人生を豊かにすることを意味

- ・ 嗜好品としてのビールの魅力を進化させていくことに挑戦
- ・ ブランドの姿勢×体験×コミュニティによる価値提供
⇒新規顧客を200万人規模で拡大を目指す



YEBISU BREWERY TOKYO → 1周年記念イベント（25年4月予定）



←黒ラベル THE BAR リニューアル（25年7月予定）



各ブランドのコミュニティに加え、新しい場をオンラインに構築し、体験を通じた顧客価値探索の共創マーケティングを展開予定（詳細は後日リリース）



2024年（実績）

2025年（計画）

●RTD強化（1-2）

✓ RTDは前年を上回り着地

- 前年発売の新商品が伸び悩み、計画には届かなかったものの、基軸ブランドの濃いめブランド、男梅ブランドが好調により、**4期連続過去最高売上達成**

◆ RTD（缶）計：**+27%**（22年比、売上金額ベース）

※販売数量ベース

前年比**+17%**



24年11月製造分より
順次リニューアル切替

前年比**+5%**



25年2月製造分より
順次リニューアル切替

●コスト構造改革（2）

✓ RTDの自社製造比率は前倒しで2026年中計目標を達成

◆ RTD自社製造比率：**93%**（KPIとしてモニタリングは継続予定）

✓ コスト構造改革の取組

- RTD内製化等による利益改善 } **PL影響+約9億円（前年比）**
- 製造拠点統廃合（那須工場、勝沼ワイナリー等）
- SKU最適化（国内デイリーワイン、輸入ワイン等）

✓ 基軸ブランド強化と新商品提案で継続的な成長を目指す

◆ RTD（缶）計：**+37%**（22年比、売上金額ベース）

商品リニューアルおよび商品展開を拡充



1/28より 1/15より 3/4より 25年1月製造分より
通年販売 限定販売 限定販売 順次リニューアル切替/通年発売

「サッポロサワー 氷彩1984」の発売

- 飲食店で愛され続けてきた、知る人ぞ知るサワー（2/18より発売）

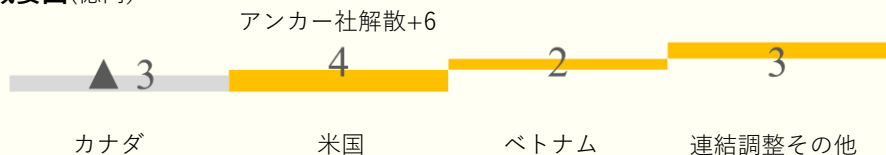


2024年（実績）

売上収益：943億円（前年比+57億円、+6.5%）

事業利益：4億円（前年比+7億円）

事業利益増減要因(億円)

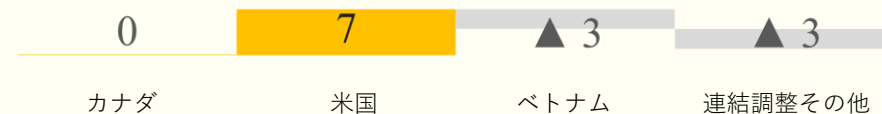


2025年（計画）

売上収益：950億円（前年比+7億円、+0.7%）

事業利益：4億円（前年比+0億円、+3.9%）

事業利益増減要因(億円)



米国事業の立て直しが喫緊の課題。サッポロブランド（SPB）の成長継続を目指す一方、構造改革を推進。カナダおよびベトナム/APACはそれぞれの戦略に沿った取組を推進する

●サッポロブランドの成長

✓ サッポロブランドは着実に成長

- ・ 米国での成長に加え、ベトナム/APAC等その他地域でも大きく成長

◆ サッポロブランド数量：前年比+23%（販売数量ベース）



✓ サッポロブランドの成長に向けた取組を継続

- ・ 米国での成長ポテンシャルは引き続き高く、米系マーケットを中心に深耕
- ・ APAC地域はカールスバーグ社との取組によりさらなる成長を目指す

◆ サッポロブランド数量：前年比+9%（販売数量ベース）

●Stone社とのシナジーの状況（3-1~4）

✓ 製造移管は完了したものの、採算悪化により構造改革に着手

- ・ 2024年末時点で米国での生産体制構築が完了
- ・ シナジーは発現するも、Stoneブランドの売上減少、コストインフレ等により採算が悪化（⇒のれんの減損を計上）

◆ コストシナジー：\$10M（22年比）

✓ 採算改善に向け構造改革に取り組む

- ・ 生産拠点のオペレーションコストを抜本的に見直す
ex. 東西生産拠点の稼働率最適化やSKU入替等

◆ コストシナジー：\$13M（22年比）

◆ コスト構造改革：\$5M（24年比）

●カナダおよびベトナムの取組

- ✓ カナダ：インフレにより市場が軟調。売上減少影響が大きく、減益
- ✓ ベトナム：国内・輸出ともに好調。SPBのグローバルブランドポリシーに基づくマーケティングを推進

- ✓ カナダ：ビール強化に加え、Beyond Beer（RTD・ノンアル）の強化。「Sapporo Premium 0.0」の展開
- ✓ ベトナム：マーケティングを強化し、売上拡大を目指す



事業戦略：酒類事業（外食）



2024年（実績）

売上収益：209億円（前年比+9億円、+4.5%）

事業利益：19億円（前年比▲2億円、▲7.8%）

事業利益増減要因

一部店舗改装コスト等の影響により減益も、計画は達成

2025年（計画）

売上収益：215億円（前年比+6億円、+3.0%）

事業利益：20億円（前年比+0億円、+0.8%）

事業利益増減要因

人件費・エネルギー費高騰等の影響を受ける中、利益水準は前年と同水準を確保

既存店の強化に注力しながら、酒類ブランドの接点・体験の場を提供する

●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）

✓ 既存店を中心に、売上拡大と高い収益性を達成

- 既存店売上は全ての月で前年を上回り、前年同水準の利益を確保
- 一部店舗改装とともに、維持・保守投資を計画的に実施

<SLN社既存店売上実績（前年比）>

前年比	24Q1	24Q2	24Q3	24Q4	年間
売上高	115%	106%	104%	106%	107%
客数	109%	102%	100%	102%	103%
客単価	105%	104%	105%	104%	104%

- ✓ 既存店のさらなる強化を図りつつ、顧客体験価値（CX）・従業員体験価値（EX）の連携・向上によるブランド力強化を目指す

顧客体験価値（CX）/従業員体験価値（EX）の連携・向上への取組

- 「WITH BEER体験」の取組
 - (CX) 各店オリジナル料理の提供+アプリ投票
 - (EX) 各店オリジナル料理の考案・社内コンテスト+販売促進



●酒類ブランドとの接点強化（10）

✓ 国内酒類のブランド発信

- ex. YEBISU BARにおける「YEBISU CREATIVE BREW」シリーズ樽生の数量限定販売 ※SB社では缶商品を販売



✓ 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、「黒ラベル」・「エビス」を中心にブランド接点、ブランド体験の場を提供し、酒類ブランドの価値向上に貢献する

事業戦略：食品飲料事業（国内食品飲料）



2024年（実績）

売上収益：907億円（前年比▲27億円、▲2.9%）

事業利益：22億円（前年比+1億円、+3.9%）

事業利益増減要因(億円)

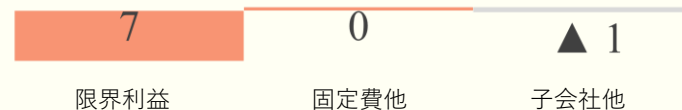


2025年（計画）

売上収益：850億円（前年比▲57億円、▲6.3%）

事業利益：29億円（前年比+6億円、+28.6%）

事業利益増減要因(億円)



計画していた構造改革を着実に実行するとともに、今後の方針策定まで完了。

2025年以降は策定した方針に基づき構造改革を実行しつつ、レモンの成長に向けた取組も推進する

●抜本的な構造改革（5、5-1~2）

✓ 構造改革の着実な実行

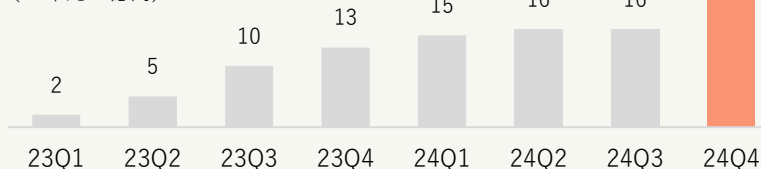
- 2024年までに計画していた構造改革は完了し、事業利益改善に貢献

◆ コスト構造改革：前年比+8億円（22年比+21億円）

- SKU削減による廃棄金額の削減等：+2億円
- 変動販売費単価改善等：+3億円
- 事業譲渡に伴うコスト削減等：+2億円（植物性ヨーグルト事業、関連子会社等）

22年比20億円としていたKPI目標を達成

(22年比：億円)



✓ 2024年に策定した方針に基づく構造改革の実行

◆ コスト構造改革：前年比+6億円

- 2025年以降もKPIとして新たに設定し、取組を継続

◆ 事業構造改革等（事業ポートフォリオの見直し）

- 社内において今後の方針策定まで完了。今後適切なタイミングで実行に移していく（詳細は実行のタイミングで適宜開示予定）

✓ レモンの成長に向けた取組の推進

[事業方針]機能性訴求を中心とした価値提供によりレモン総需要を拡大を目指す
[足元の取組]

- 主力ブランド（キレートレモン、ポッカレモン100）の着実な成長に向けた販促強化
- 専門のR&D組織を新たに組成し、レモンの機能研究・技術開発の強化に向けた取組を推進
- 国内レモン産地形成や調達・生産体制など川上領域の強化

◆ レモン（レモン飲料・レモン食品）売上金額：前年比+9%

- 2025年よりKPIとして新たに設定



事業戦略：食品飲料事業（海外飲料）



2024年（実績）

売上収益：272億円（前年比+8億円、+2.9%）

事業利益：12億円（前年比+18億円）

事業利益増減要因(億円)

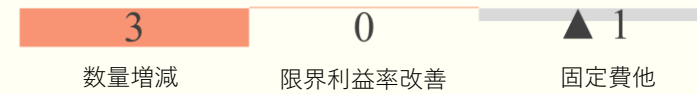


2025年（計画）

売上収益：280億円（前年比+8億円、+2.9%）

事業利益：13億円（前年比+1億円、+11.5%）

事業利益増減要因(億円)



シンガポールでの収益力を維持・強化しながら、マレーシアでの成長および輸出の拡大に注力する

●シンガポール

・ 価格競争激化等による売上減少

◆ シンガポール売上金額：前年比▲5%（売上金額・SGDベース）

・ インフレに対応し収益力強化を図るとともに、基軸ブランドの強化を継続

◆ シンガポール売上金額：前年比+3%（売上金額・SGDベース）

●マレーシア

・ 年度後半に新規ディストリビューターとの契約を締結し、販売体制を強化

◆ マレーシア売上金額：前年比+18%（売上金額・SGDベース）

・ ディストリビューターとの連携強化により、ブランド認知度向上・売上拡大に向けた取組を推進

◆ マレーシア売上金額：前年比+27%（売上金額・SGDベース）

●輸出

・ 中東向け輸出はQ3より順次再開。中東以外の地域での販売強化により売上減少幅を抑制

◆ 輸出売上金額：前年比▲23%（売上金額・SGDベース）

・ 中東向け輸出の通年寄与により売上大幅伸長
・ 中東以外の地域は、収益性の高い国に注力し、継続的な販売強化を実施

◆ 輸出売上金額：前年比+31%（売上金額・SGDベース）

2024年（実績）

売上収益：246億円（前年比+29億円、+13.4%）
 事業利益：78億円（前年比+21億円、+35.7%）
 EBITDA：140億円（前年比+27億円、+24.3%）

事業利益増減要因(億円)



2025年（計画）

売上収益：255億円（前年比+9億円、+3.6%）
 事業利益：70億円（前年比▲8億円、▲10.8%）
 EBITDA：134億円（前年比▲6億円、▲4.4%）

事業利益増減要因(億円)



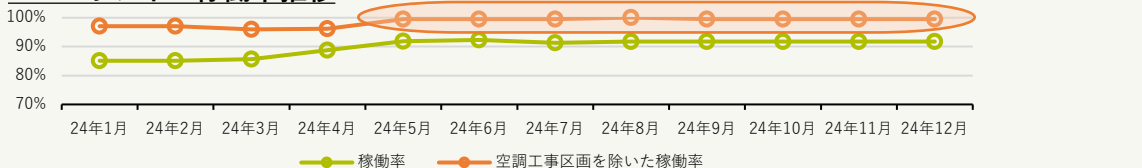
恵比寿・札幌エリアにおける保有物件の価値向上・まちづくりを推進する

●物件価値向上の取組（恵比寿エリア）

✓ YGP価値向上の取組

- YGP30周年各種イベントも盛況のうちに終了
- 空調工事区画を除くオフィス稼働率はフル稼働に近い状態

YGP*オフィス稼働率推移



◆ 平均賃料単価増加率：+2.9%（22年比）

✓ YGP価値向上の取組

- 複合施設としての強みを活かし、オンとオフがシームレスにつながる環境を提供
- 2025年は空調工事区画の増加等により、オフィス稼働率は前年より低下する見込

◆ 平均賃料単価増加率：+2.9%（22年比）

✓ YGP以外の取組

- 事業開発特化型オフィスやフルセットアップオフィス化等の新たな取組を継続して推進
- 2024年に始動した渋谷東三丁目開発プロジェクトを通じて、恵比寿エリアのさらなる価値向上につなげていく



渋谷東三丁目プロジェクト
 (外観イメージバース、「Sreedシリーズ」)

●物件価値向上の取組（札幌エリア）

- ホテル創成札幌 Mギャラリーコレクション開業（2024年1月30日）
 -インバウンドを中心に年度後半から稼働率が徐々に向上
- 創成クロス開業（2024年8月1日）
 -オフィス稼働率は開業当初から順調に進捗



✓ 創成イーストエリアにおけるまちづくりの推進

- エリアの魅力向上・活性化につながる取組を地域の皆様とともに推進

(参考：創成イーストみんなのまちづくりサイト)



事業戦略：アクションプランKPI



SAPPORO

※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	2024年	2025年計画	2026年中計目標
国内酒類	ビール強化・ビール類利益率改善				
	ビール強化：ビール構成比 (1-1)	68%	78%	83%	79%
	利益率改善：酒税抜き売上単価 (1-1)	-	+12% (22年比)	+20% (22年比)	+11% (22年比)
	RTD事業の成長・生産効率化 他				
RTDの成長：RTD (缶) 売上金額 (1-2)	-	+27% (22年比)	+37% (22年比)	+74% (22年比)	
生産効率化：自社製造比率 (2)	73%	93%	98%	88%	
海外酒類	Stone社買収シナジー/サッポロブランド成長				
	サッポロブランド数量 (3-1~3)	661万函	883万函	957万函	1,000万函
	コストシナジー (3-1~3) ※1	-	\$10M (22年比)	\$13M (22年比)	\$23M⇒\$15M (22年比)
コスト構造改革 (3-4)	-	-	\$5M (24年比)	\$15M (24年比)	
国内食品飲料	コスト構造改革 (5)	-	21億円 (22年比)	-	20億円 (24年・22年比)
	(5-1)	-	-	6億円 (24年比)	12億円 (24年比)
	レモン強化 レモン売上金額 (5-2)	-	-	+9% (24年比)	+17% (24年比)
海外飲料	売上拡大 海外売上金額 (6) ※2	-	▲4.1% (22年比)	+6.7% (22年比)	+30%⇒+10% (22年比)
					(利益水準を伴った売上成長を 目指すため目標を見直し)
不動産	YGPの価値向上 平均賃料単価増加率 (8)	-	+2.9% (22年比)	+2.9% (22年比)	+2.5% (22年比)
全社	事業ポートフォリオの抜本的整理 (9)	10億円 (21年比)	17億円 (22年比)	-	-

* 新規設定または目標を変更したアクションプラン項目を赤字で記載

参考資料

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

2025年1月サッポログループ サステナビリティ重点課題を更新

社会情勢、事業環境の変化に伴い、「自然共生社会の実現」「責任ある飲酒の推進」を新たに最注力課題へ追加

全ての事業が提供する時間と空間で、人々と地域社会のWell-beingに貢献



環境との調和

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



社会との共栄

- ④ 地域との共栄 ★
- ⑤ 健康価値の提供
- ⑥ 責任ある飲酒の推進 ★



人財の活躍

- ⑦ 多様な人財の活躍 ★

★最注力課題

⑧ 持続可能なサプライチェーン構築

⑨ 安全な製品、施設の提供

ガバナンス

環境との調和

TNFD情報開示フレームワークに基づく自然関連財務情報を「気候変動への取り組み」と統合開示開始

TNFD情報開示フレームワークに基づく自然関連財務情報の分析を行い、2030年に向けた目標を新たに設定。調達規模が最も大きい大麦/麦芽のサプライヤーに対して、窒素肥料の投入量把握および施肥最適化に向けたコミュニケーションを進める。

【原料調達に関して】

・2025年以降「フィールドマネジメント」という概念を新たに導入。安全・安心・品質に加え、環境・人権・生産者支援という課題にも取り組む。

・140年以上の原料研究開発の歴史と技術から、気候変動への耐性とビールの旨さ長持ちを両立し、ビール産業の持続的な発展に貢献する「Dual-S大麦」を新たに開発。

詳細は[こちら](#)を参照ください

詳細は[こちら](#)を参照ください



CDP「気候変動」「水セキュリティ」Aリストに選定

詳細は[こちら](#)を参照ください



国際的な環境イニシアチブ「RE100」に加盟

2040年までに事業活動で使用する電力を100%実質再生可能エネルギー化



詳細は[こちら](#)を参照ください

社会との共栄

地域の食産業を支援する「地域創生事業」を本格展開 北海道の公募事業を受託

サッポロビール（株）は、2019年から推進している「地域創生事業」の活動で、北海道が公募した2024年度の「新顔冬野菜推進事業委託業務」を当社が受託。酒類を生業とする当社が培ったリソースを地域の持続的な発展に貢献すべく、これからも様々な地域の課題にともに向き合った活動を推進していく。



詳細は[こちら](#)を参照ください

責任ある飲酒の推進

海外事業会社も含むサステナビリティ実務者のサステナビリティミーティングにおいて「責任ある飲酒の推進」の議論を実施。国内外問わずグループ従業員の認識を合わせて、取り組みを進めていけるように体制を構築。

人財の活躍

「がんアライアワード2024」SB社とPS社が連続受賞

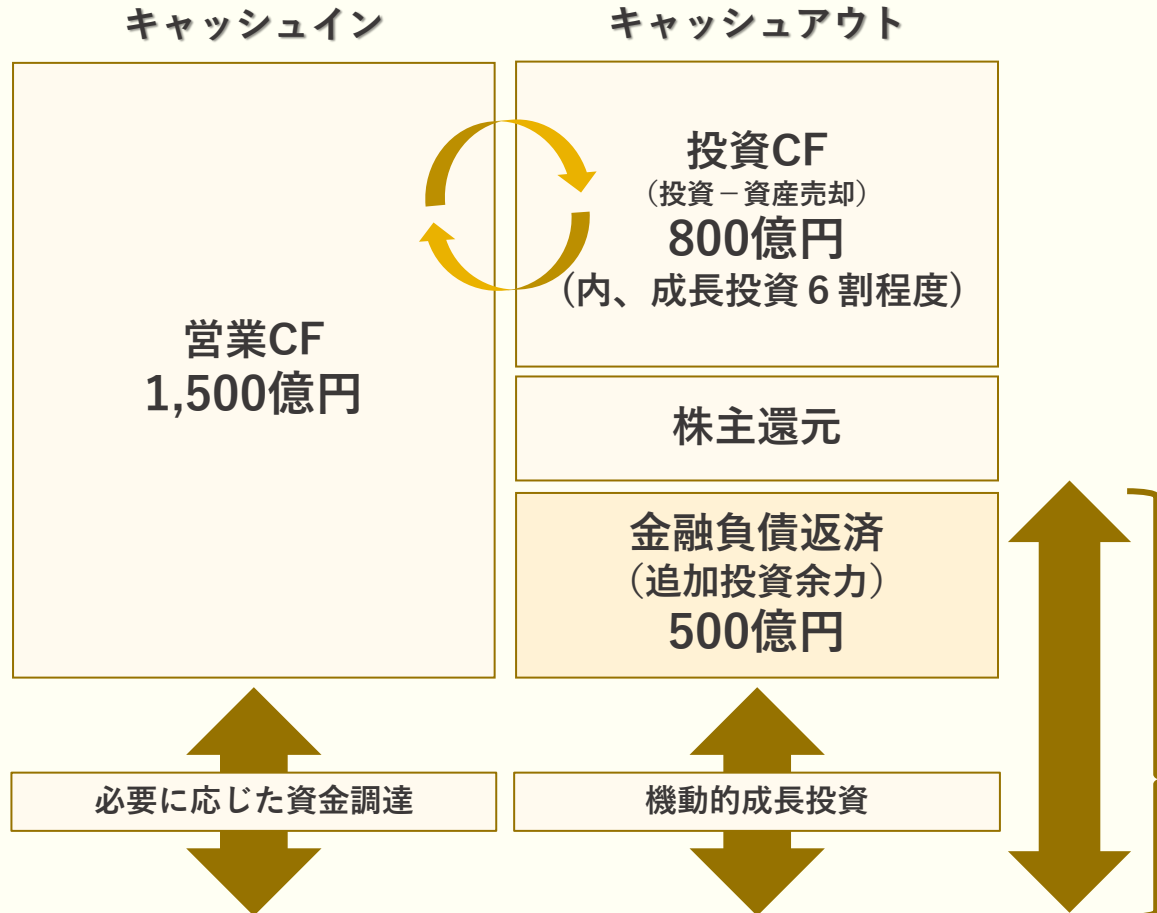
サッポロビール（株）は「ゴールド」以上を7年連続、ポッカサッポロフード&ビバレッジ（株）は6年連続「シルバー」を受賞。



詳細は[こちら](#)を参照ください

・不動産事業の投資方針見直しとアセットライト戦略の推進により、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）



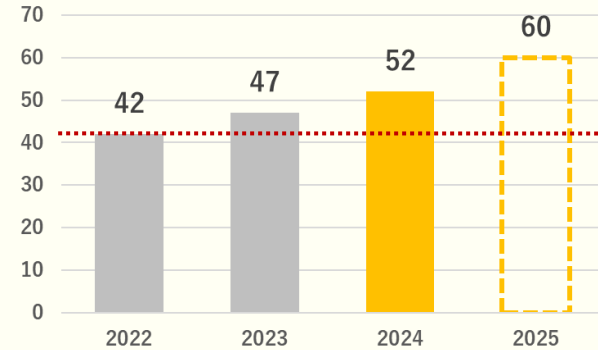
格付け維持を確保できる
範囲でレバレッジ活用

株主還元方針の進捗

- ・現状配当方針※に基づき、**2024年は利益成長に伴い増配を決定**
- ・**2025年も3期連続の増配を予定**

【一株当たり配当金額】

単位：円



配当水準：42円を下限
 (現在の中期経営計画を発表した
 2022年12月期の1株当たり年間配当金)

※ 配当方針について

業績や財務状況を勘案して安定した配当を行うことを基本方針としている。配当性向30%以上を基本に、企業価値向上を伴った配当水準の向上を図る。なお、特殊要因による一時的な損失や利益計上により、当期利益が大きく変動する場合は、その影響を考慮して配当金額を決定する。

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

財政状態計算書（バランスシート）の状況



(億円)

資産	2023期末	2024期末	増減
現預金	172	241	69
営業債権	980	995	14
棚卸資産	476	581	106
流動資産その他	136	122	▲14
固定資産及び無形資産	1,527	1,641	114
投資不動産	2,112	2,092	▲20
のれん (※)	351	224	▲128
非流動資産その他	883	754	▲128
資産合計	6,636	6,650	14

※のれんの増減の内訳
 ・SASのれん減損：▲139億円
 ・期末為替調整：+11億円

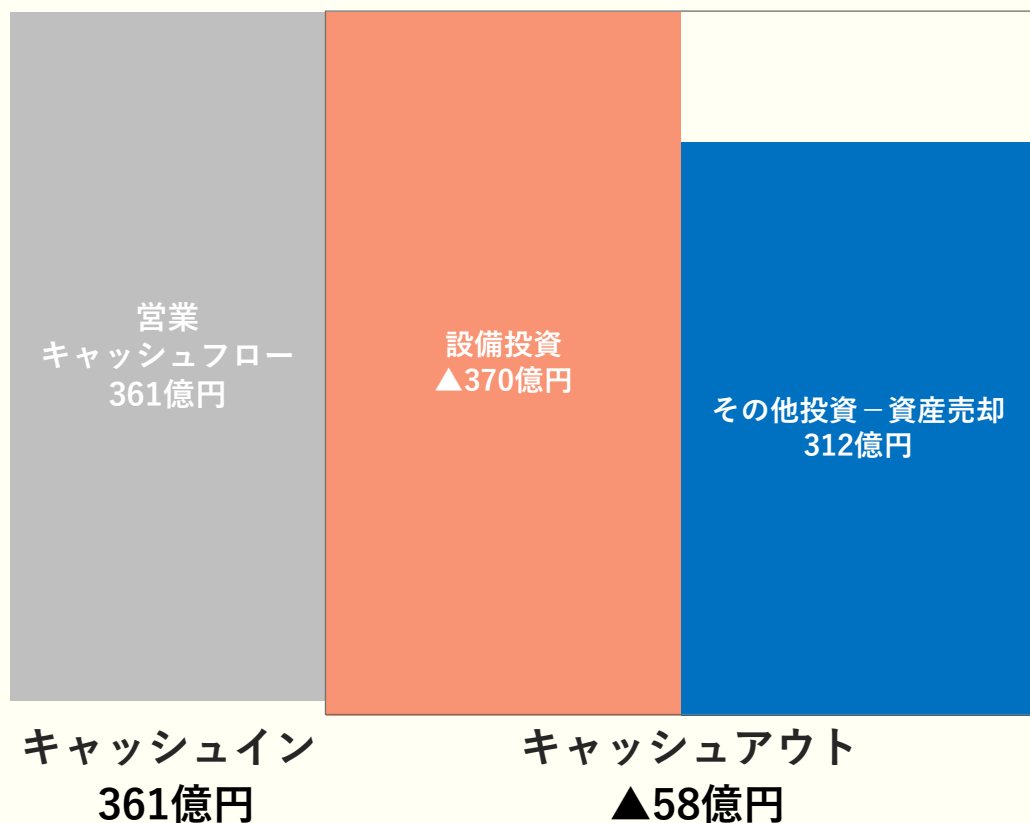
負債・純資産	2023期末	2024期末	増減
営業債務	387	380	▲7
短期金融負債	397	570	173
流動負債その他	1,128	1,120	▲8
長期金融負債	1,829	1,481	▲348
退職給付に係る負債	34	33	▲1
非流動負債その他	1,028	1,094	66
負債合計	4,803	4,678	▲125
親会社所有持分	1,823	1,960	137
非支配持分	9	11	2
資本合計	1,832	1,972	139
負債・資本合計	6,636	6,650	14
ネットD/Eレシオ (倍)	1.1	0.9	—
ネット金融負債残高	2,054	1,810	▲244

キャッシュフローの状況



SAPPORO

(億円)	2023 実績	2024 実績	増減	増減率
営業活動によるCF	454	361	▲93	▲20.5%
投資活動によるCF	▲164	▲58	106	—
フリーCF	290	303	13	4.4%
財務活動によるCF	▲271	▲254	18	—



<投資金額 (①+②)> ▲58 億円

① 設備投資 (支払ベース) : ▲370 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：▲141億円
国内：▲75億円 海外：▲66億円
- ・食品飲料：▲23億円
国内：▲17億円 海外：▲6億円
- ・不動産：▲192億円
恵比寿ガーデンプレイス関連他
- ・全社：▲14億円

② その他投資－資産売却 : 312 億円

(株式売却他)

政策保有株式19銘柄売却 (売却額：197億円)

国内酒類

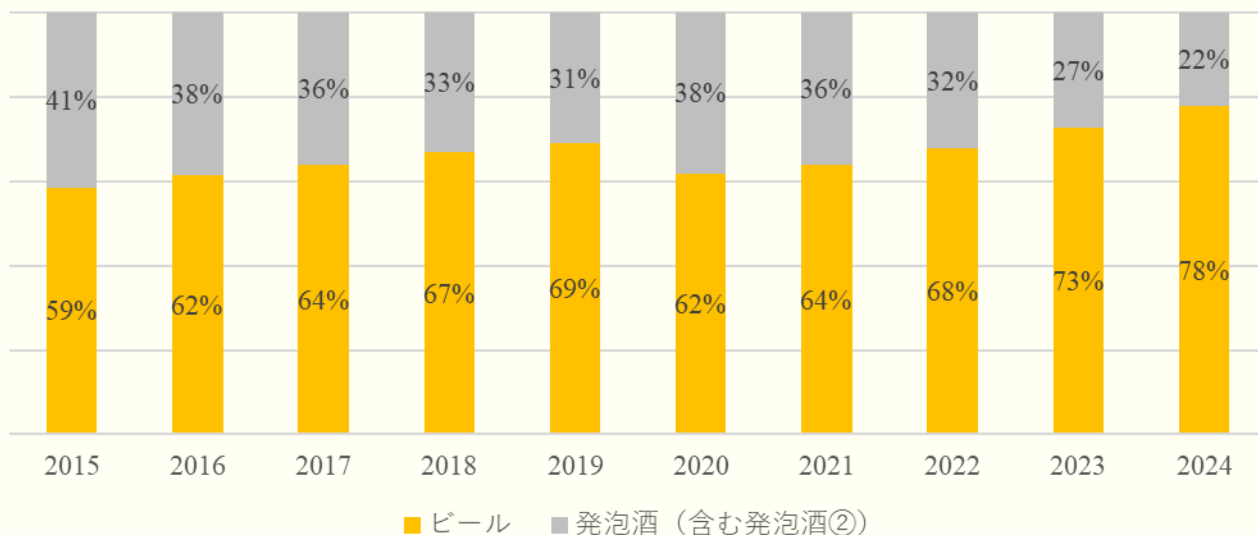
(万箱 ※1)

国内酒類 売上数量 (※2)	2023	2024	前期比
①ビール計	2,917	3,121	7.0%
黒ラベル計	1,556	1,721	10.6%
エビス計	634	632	▲0.2%
②発泡酒 (含む発泡酒②) 計	1,088	884	▲18.8%
ビールテイスト合計 (①+②)	4,005	4,005	▲0.0%

※1：大瓶換算

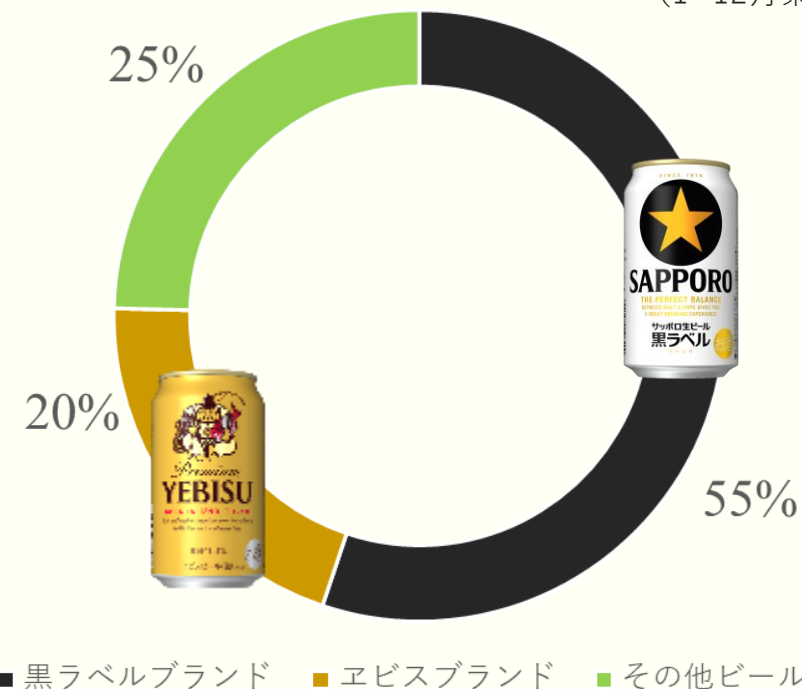
※2：ビール酒造組合での合意により、国内ビール類の売上数量実績は、第2四半期及び第4四半期のみ開示しております。

<ビール構成比10年推移> (1~12月累計)



<ビールカテゴリー 売上数量構成比>

(1~12月累計)



酒類事業データ



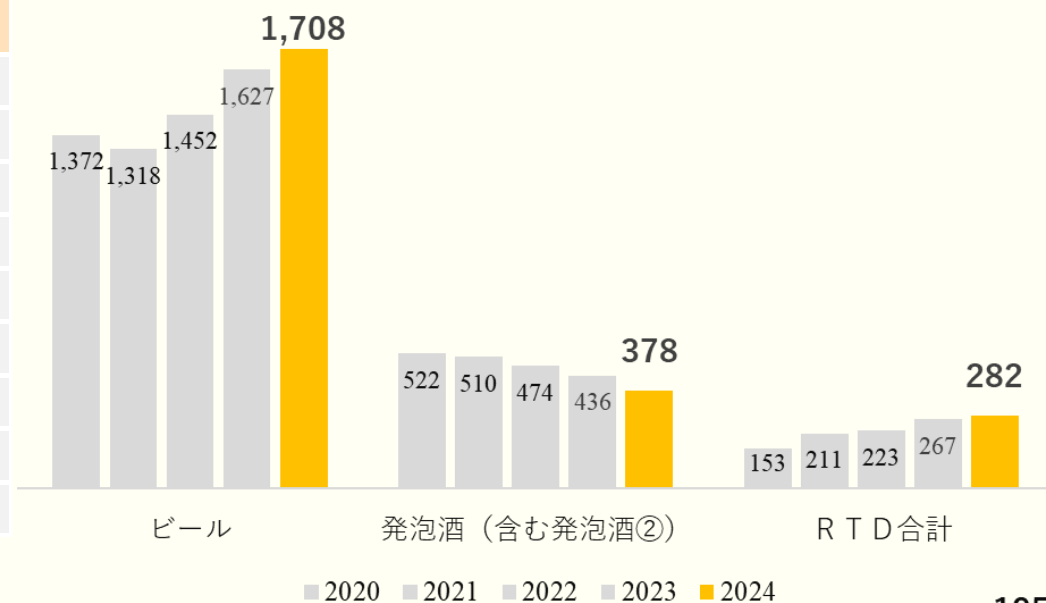
SAPPORO

国内酒類

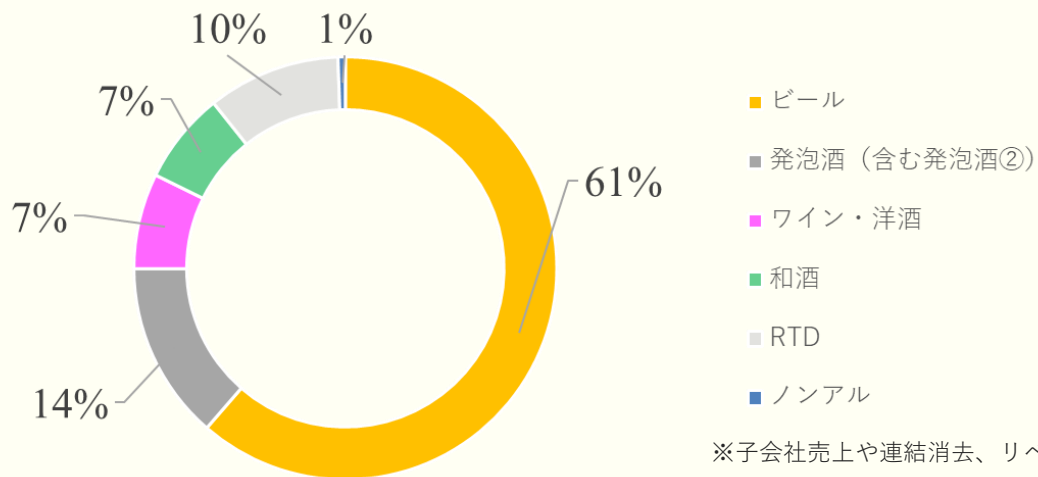
(億円)

国内酒類 売上金額	2023	2024	前期比
ビール	1,627	1,708	5.0%
発泡酒 (含む発泡酒②)	436	378	▲13.4%
ビールテイスト合計	2,063	2,086	1.1%
RTD	267	282	5.7%
国産ワイン	31	18	▲42.3%
輸入ワイン	67	63	▲6.8%
ワイン計	98	80	▲17.9%
スピリッツ (洋酒・焼酎)	305	318	4.4%
合計	2,733	2,767	1.2%

<事業別 売上金額 推移> (1~12月累計)
(億円)

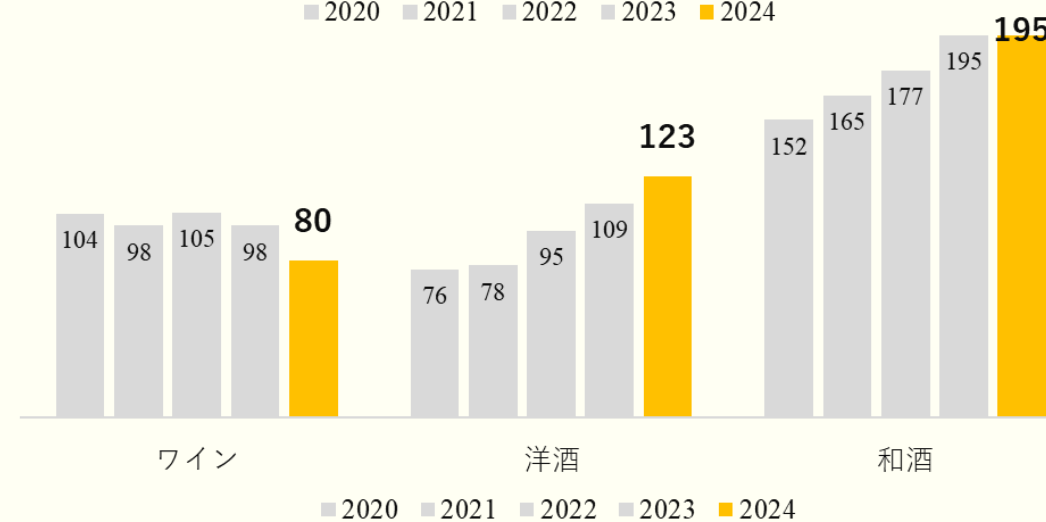


<売上金額 事業別構成比> (1~12月累計)



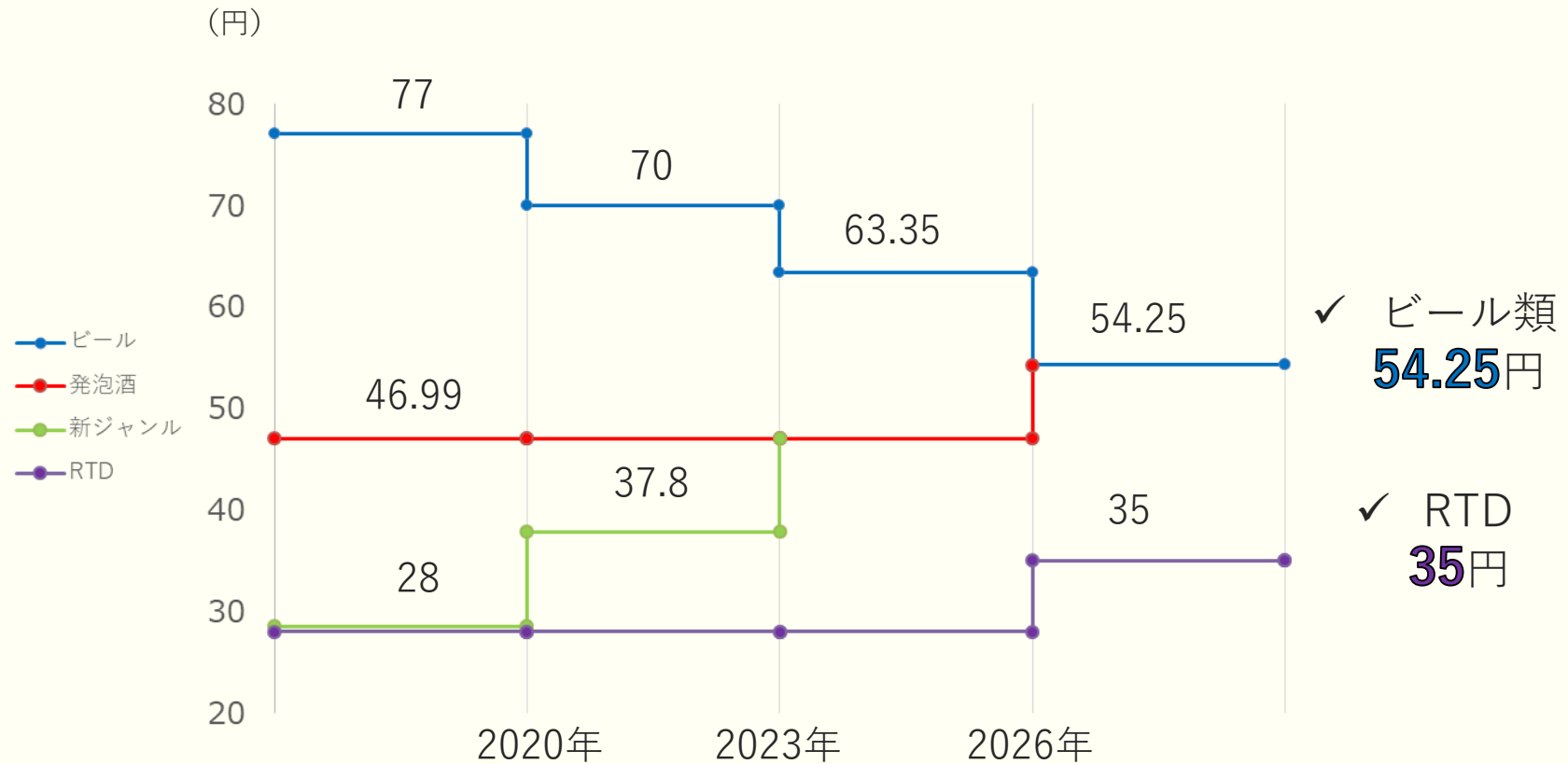
※子会社売上や連結消去、リベート控除を除く

※2021年から氷彩サワー+99.99樽は洋酒→RTDへ組替



国内酒類

<ビール類酒税一本化：350ml当たりの酒税額の推移>



海外酒類

(万函)

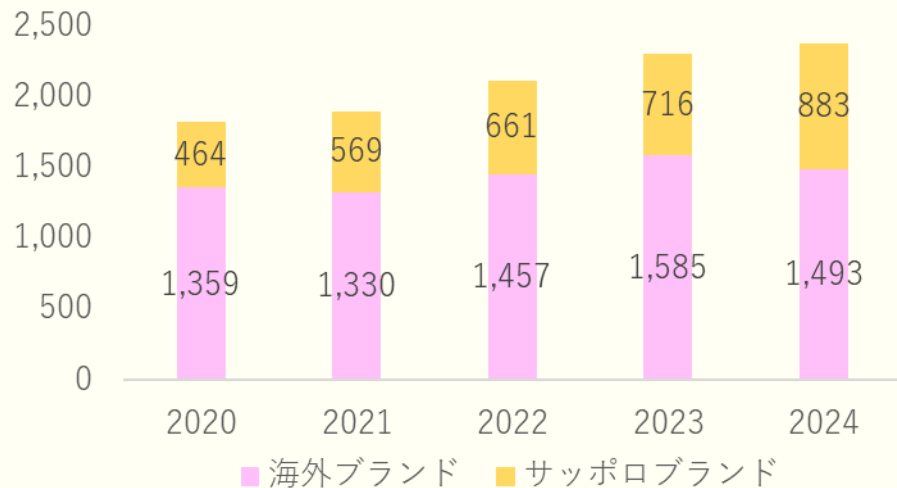
海外ビール類 売上数量	2023	2024	前期比
海外ブランド (※1)	1,585	1,493	▲5.8%
サッポロブランド	433	479	10.5%
①北米	2,019	1,972	▲2.3%
サッポロブランド	282	404	43.0%
②その他地域	282	404	43.0%
合計 (①+②)	2,301	2,375	3.2%
サッポロブランド合計	716	883	23.3%

※1：スリーマン社、アンカー社、ストーン社を含む。

<海外ビール ブランド別 売上数量 推移>

(万函/大瓶換算)

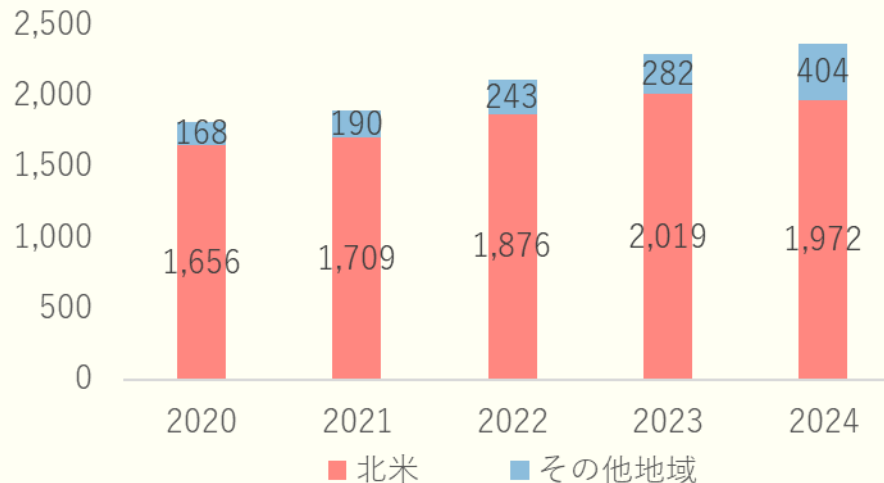
(1~12月累計)



<海外ビール エリア別 売上数量 推移>

(万函/大瓶換算)

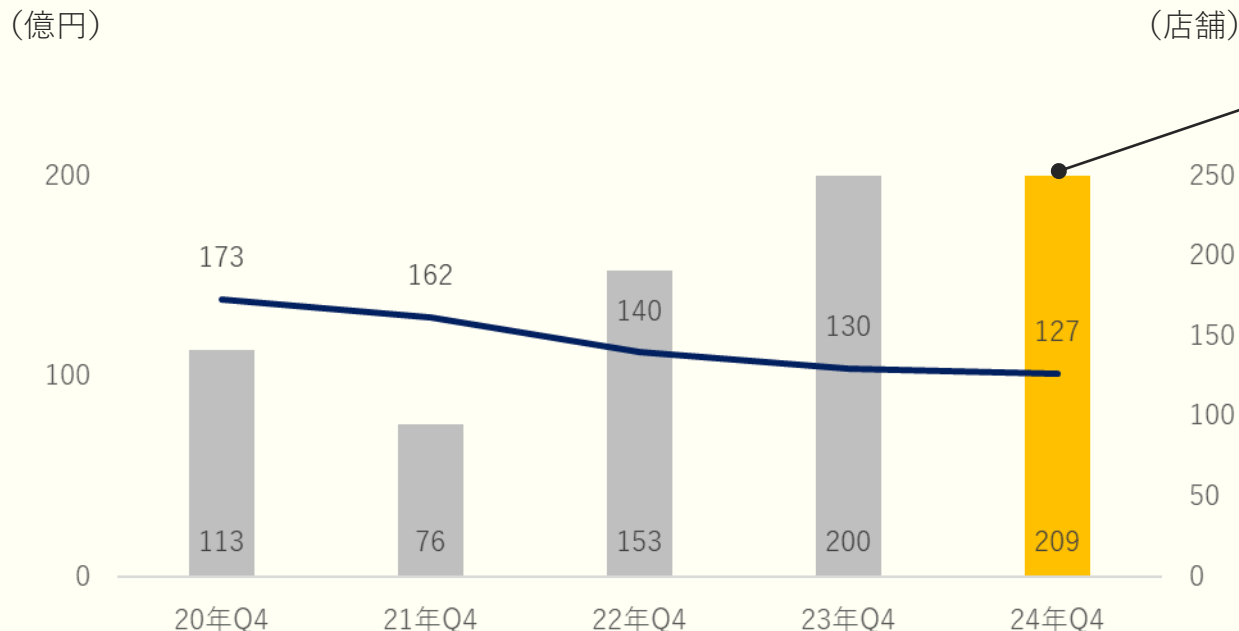
(1~12月累計)



外食

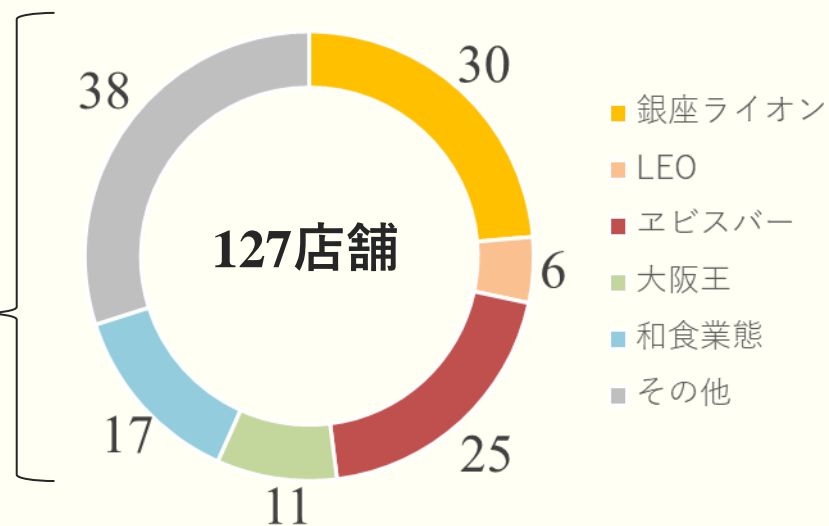
外食	2023	2024	前期比
売上収益 (億円)	200	209	4.5%
店舗数	130	127	▲2.3%

< 外食事業の売上収益と店舗数の推移 > (1~12月累計)

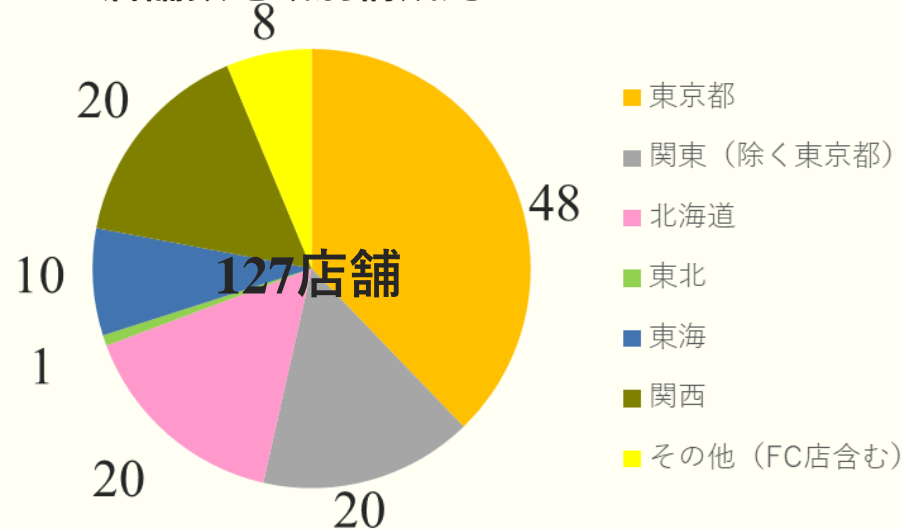


棒グラフ：外食事業売上収益推移
折れ線グラフ：SLNグループ店舗数推移

< 店舗数業態構成比 >



< 店舗数地域別構成比 >



食品飲料事業データ



SAPPORO

国内食品飲料

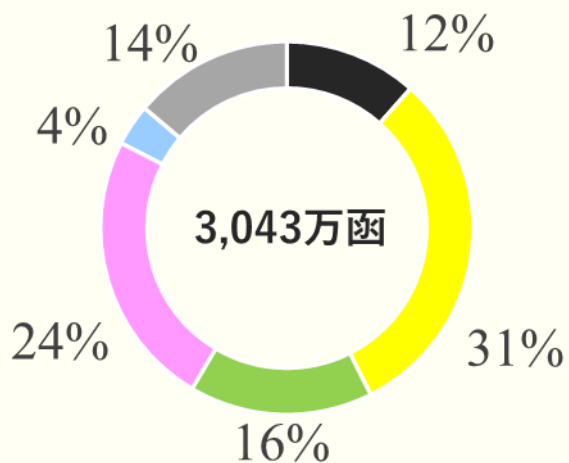
(億円)

国内食品飲料 売上金額 (※1)	2023	2024	前期比
飲料水	569	553	▲2.8%
食品 (レモン・スープ・プランツミルク)	303	275	▲9.4%

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

<ポッカサッポロフード&ビバレッジ> 国内飲料ジャンル別販売数量 構成比

(1~12月累計)



- コーヒー飲料
- レモン飲料
- 炭酸
- 茶系飲料
- 水
- その他

【コーヒー飲料】

✓ 前年同期比▲16%
(売上数量)



【茶系飲料】

✓ 前年同期比▲5%
(売上数量)



【レモン飲料】

✓ 前年同期比+7%
(売上数量)



【水】

✓ 前年同期比▲9%
(売上数量)



【炭酸飲料】

✓ 前年同期比▲13%
(売上数量)



【その他】

✓ 前年同期比▲20%
(売上数量)

海外飲料

(百万SGD)

海外飲料 売上金額 (※2)	2023	2024	前期比
シンガポール	154	146	▲5.4%
マレーシア	24	29	18.1%
輸出	49	38	▲22.9%

※2：OEM除く、リベート控除前

不動産事業データ



SAPPORO

不動産

< 主要物件概要・稼働率 : (1~12月平均・入居ベース) >

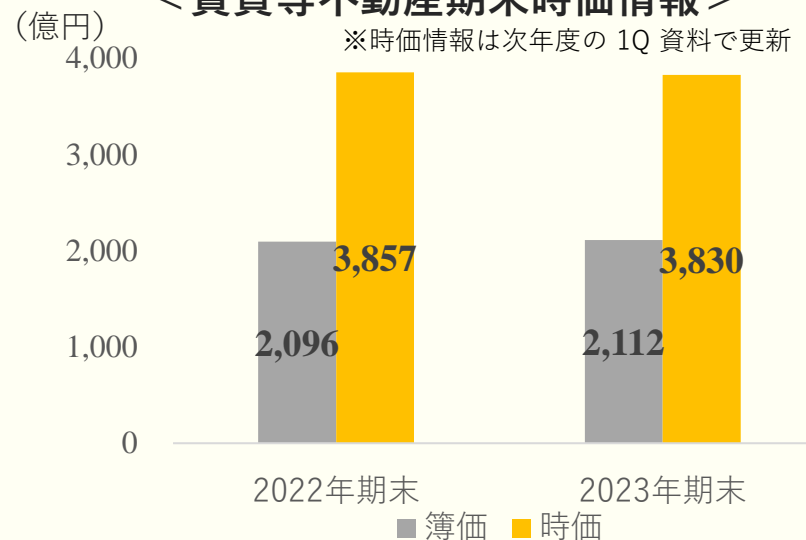
	敷地面積 (㎡)	延床面積 (㎡)	平均 稼働率 (%)	階数
恵比寿ガーデンプレイス ⁽¹⁾	56,943	298,007	90	地下5階 地上40階建
銀座プレイス	645	7,350	100	地下2階 地上11階建
ストラータ銀座 ⁽²⁾	1,117	11,411	100	地下1階 地上13階建

(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 >

※時価情報は次年度の1Q資料で更新



< 事業利益の内訳 >

(億円)

	2023	2024	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	47	59	12
賃貸運営	19	22	3
札幌	5	6	1
エクイティ他	▲13	▲8	4
合計	58	78	21

< EBITDAの内訳 >

(億円)

	2023	2024	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	85	99	15
賃貸運営	23	29	5
札幌	10	12	2
エクイティ他	▲5	▲0	5
合計	113	140	27



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。