



SAPPORO

# 2025年度通期決算・2026年度経営計画 説明資料

2026年2月13日

サッポロホールディングス株式会社(2501)

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

1. サマリー	・ ・ ・	<a href="#">P.3~P.4</a>
2. 中期経営計画(2023~26)レビュー及び次期中期経営計画(2027~30)策定に向けて	・ ・ ・	<a href="#">P.5~P.13</a>
3. 中長期的な企業価値向上に向けた財務戦略及び経営・ガバナンス体制の強化	・ ・ ・	<a href="#">P.14~P.18</a>
4. 2025年度通期決算概要	・ ・ ・	<a href="#">P.19~P.24</a>
5. 2026年度経営計画概要	・ ・ ・	<a href="#">P.25~P.41</a>
Appendix	・ ・ ・	<a href="#">P.42~P.57</a>

\*本資料中で使用する略称・用語について

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 YGP: 恵比寿ガーデンプレイス SPB: Sapporo Premium Beer  
中計: 中期経営計画(2023~26) 次期中計: 次期中期経営計画(2027~30) ビール類: ビール・発泡酒(発泡酒②含む) ビール: ビール類のうちビール CAGR: 年平均成長率

# 1. サマリー

## 2025年度通期決算概要\*

事業利益
250 億円 前年比 +82億円 +49%

親会社当期利益
195 億円 前年比 +118億円 +153%

ROE
9.4% 前年実績 4.1%

## 2026年度経営計画\*

事業利益
220 億円 前年比 ▲30億円 ▲12%

親会社当期利益
2,960 億円 前年比 +2,765億円

ROE
83.4% 前年実績 9.4%

- ◆ 事業利益は国内酒類を中心に各事業の収益力向上が寄与し、全てのセグメントで増益を達成。事業利益の増益に伴い、親会社当期利益も大幅増益
- ◆ 2018年度のIFRS導入後、事業利益、営業利益、親会社当期利益のいずれも過去最高益を達成
- ◆ ROEは中期経営計画(2023~2026)で掲げる2026年度財務目標ROE8%を1年前倒しで達成

- ◆ 中計財務目標の前倒し達成及び酒類事業を中心とした企業体への変革を目指すべく、2026年度は中長期的な成長に向けた移行期間と位置付け
- ◆ 事業利益は中長期的な成長に向けた投資費用を織り込み減益を計画。営業利益も構造改革費用等により減益計画となる一方、不動産外部資本導入に伴う利益計上により、親会社当期利益は大幅増益を計画
- ◆ 国内酒類はビール類酒税一本化となる投資期間、海外酒類(米国)は構造改革を一段と進める期間と位置付け、取り組みを推進

中計レビュー/  
次期中計策定に向けて

- ◆ 中計財務目標の前倒し達成を受け、中計レビュー(財務中心)及び次期中期経営計画(2027~30)策定に向けた検討状況を公表

株主還元  
(配当は2026年1月の  
株式分割後ベースで記載)

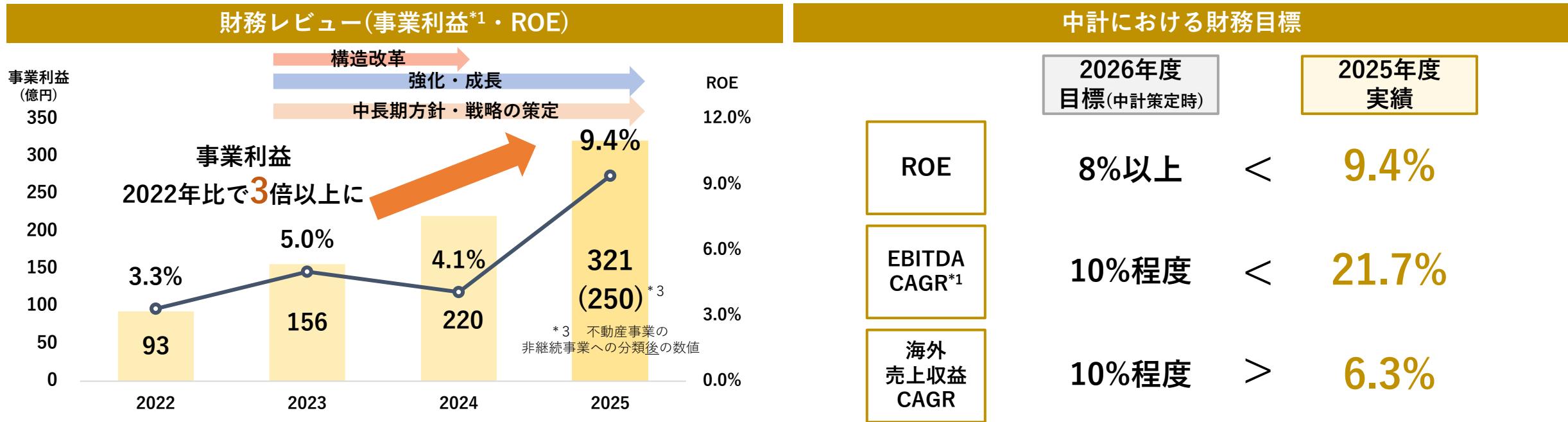
- ◆ DOE3%以上の配当方針に基づき、2025年度配当は18円に決定。2030年度までにDOE4%以上を目指し、2026年度配当予想は大幅増配となる40円を計画。株主還元の機会充実のため中間配当も実施予定

## 2. 中期経営計画(2023~26)レビュー及び次期中期経営計画(2027~30)策定に向けて

\*今回の中計レビューは財務中心のレビューとなり、非財務含めた全体レビューは次期中計公表時に実施予定

# 中期経営計画(2023~26)レビュー: サマリー

- 「資本効率の向上」と「低収益からの脱却」を課題と認識し、中計の取り組みを推進
- 2026年度の財務目標として掲げていたROE8%を、1年前倒しで達成(2025年度実績: ROE9.4%)



## 主な成果

- 「構造改革」と「強化・成長」の両輪による事業ポートフォリオマネジメントを推進。海外事業の収益基盤には課題が残る一方、国内事業を中心に収益力を大きく向上し、事業利益は2022年比で3倍以上に
- バランスシート改革の着実な実行が資本効率の向上に寄与
  - 政策保有株式の縮減: 3年間で約340億円を売却し、2025年度末時点で対資本<sup>\*2</sup>比率を14%まで低減(2022年度末28%)
- 中長期的な企業価値向上に向け中長期経営方針・戦略を策定し、不動産事業への外部資本導入を決定

\*1: 過年度との比較の観点から、事業利益及びEBITDA CAGRは不動産事業の非継続事業への分類前で表示しております

\*2: 資本=親会社の所有者に帰属する持分合計

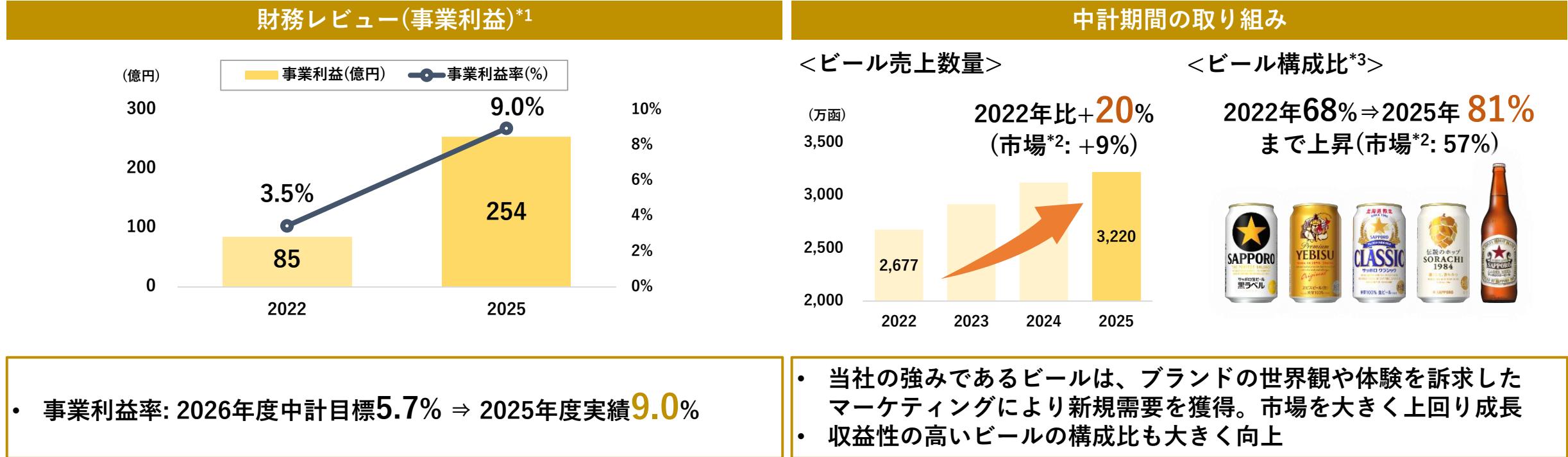
## 中期経営計画(2023~26)レビュー: 各事業(事業利益率)の状況

» 国内酒類はビール強化による成長、外食・国内食品飲料は構造改革により、収益力を大きく向上。一方、海外酒類は目標未達となり、北米を中心に早期の立て直し・収益基盤の強化に向け対応を継続

事業利益率*	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度中計目標 (中計策定時の目標)
国内酒類	3.5%	5.3%	6.0%	9.0%	5.7%
海外酒類	▲0.4%	▲0.3%	0.4%	1.1%	6.2%
外食	▲3.3%	10.5%	9.3%	9.5%	5.0%
国内食品飲料	0.9%	2.3%	2.5%	3.8%	3.8%
海外飲料	3.6%	▲2.2%	4.3%	4.6%	5.0%

# 中期経営計画(2023~26)レビュー: 国内酒類

» ビール強化の戦略が奏功し、収益力は大きく向上。2026年度以降もさらなる収益力向上に取り組む



## 主な成果 + 今後に向けた課題

- ◆ 中計期間を通じて収益力は大きく向上。事業利益率は2026年度中計目標5.7%を大きく上回る
- ◆ ビール強化を中心に、拠点再編(仙台、那須)、ワイン事業の見直し等のコスト構造改革も収益力向上に寄与
- ◆ 2026年10月の酒税改正を契機としてビールをさらに強化するほか、低収益事業の収益力強化やRTD・ノンアルの中長期的な成長に向けた取り組みも並行して進める

\*1: 2025年度の事業利益・事業利益率は不動産事業の非継続事業分類後(不動産事業から国内酒類への一部不動産移管後)、国内酒類から海外酒類へのSB社輸出事業(APAC・欧州向け)移管後で表示しております

\*2: 総需要(市場)は当社推計

\*3: ビール類に占めるビールの構成比

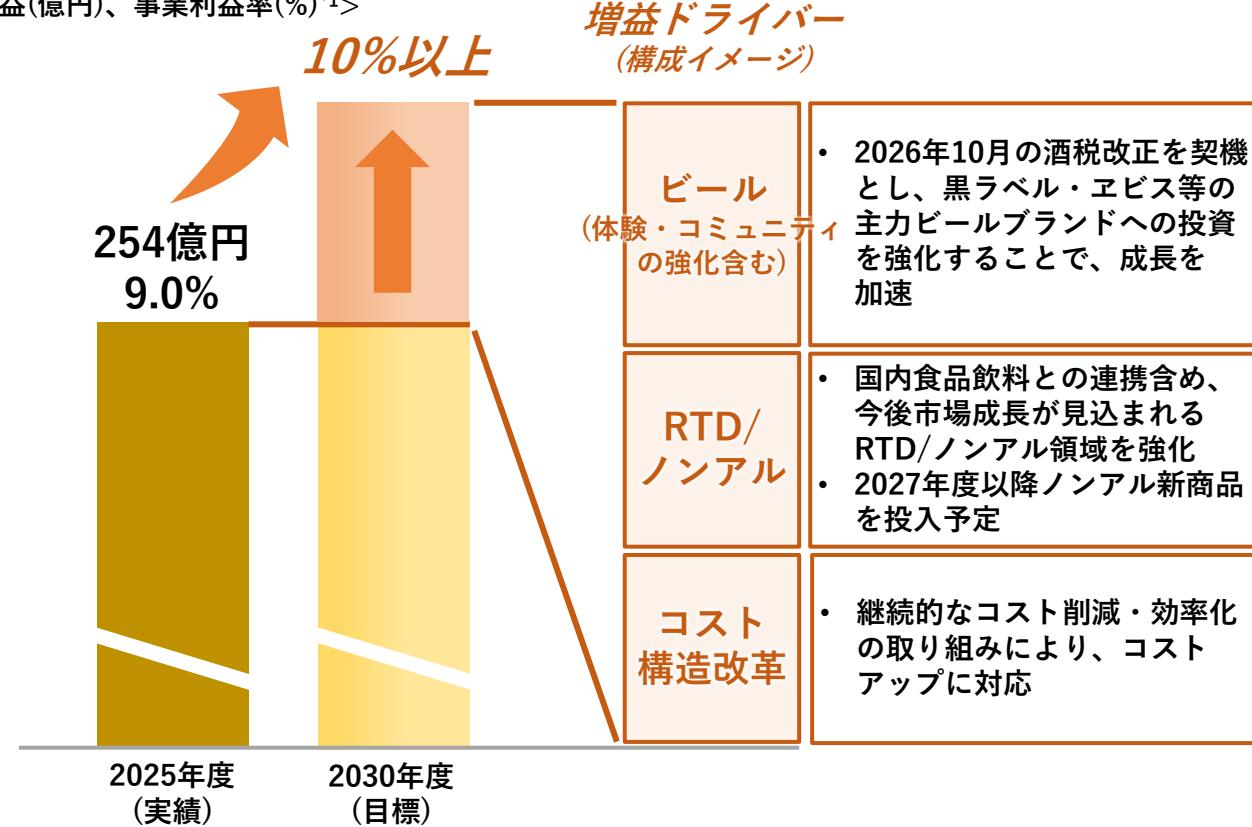
# 今後に向けた成長について(国内酒類)

» 2026年10月の酒税改正を契機として、主力ビールブランドへの投資を強化し、成長を加速させる

## 利益成長(イメージ)

*Bonds with Community × Healthier Choice*の事業戦略を展開

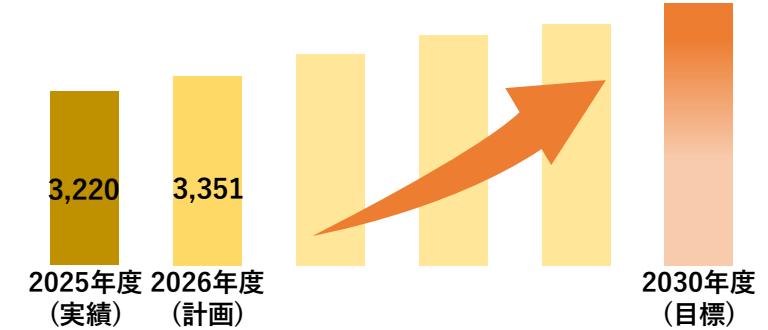
<事業利益(億円)、事業利益率(%)<sup>\*1</sup>>



## ビールの成長(イメージ)

<ビール売上数量(万缶)>

2030年度に  
ビール構成比<sup>\*2</sup>を  
9割以上に



<主力ブランドの強化>

2030年度目標



黒ラベル  
ブランド



+20%以上  
(売上数量ベース、2025年比)

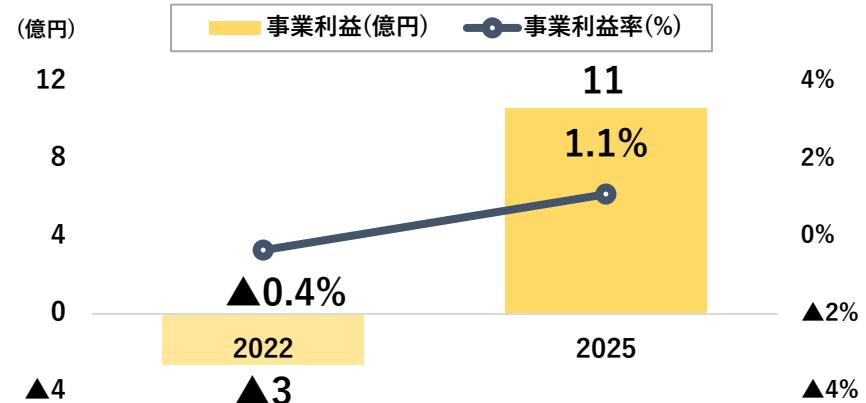
\*1: 2025年度の事業利益・事業利益率は不動産事業の非継続事業分類後(不動産事業から国内酒類への一部不動産移管後)、国内酒類から海外酒類へのSB社輸出事業(APAC・欧州向け)移管後で表示しております

\*2: ビール類に占めるビールの構成比

# 中期経営計画(2023~26)レビュー: 海外酒類

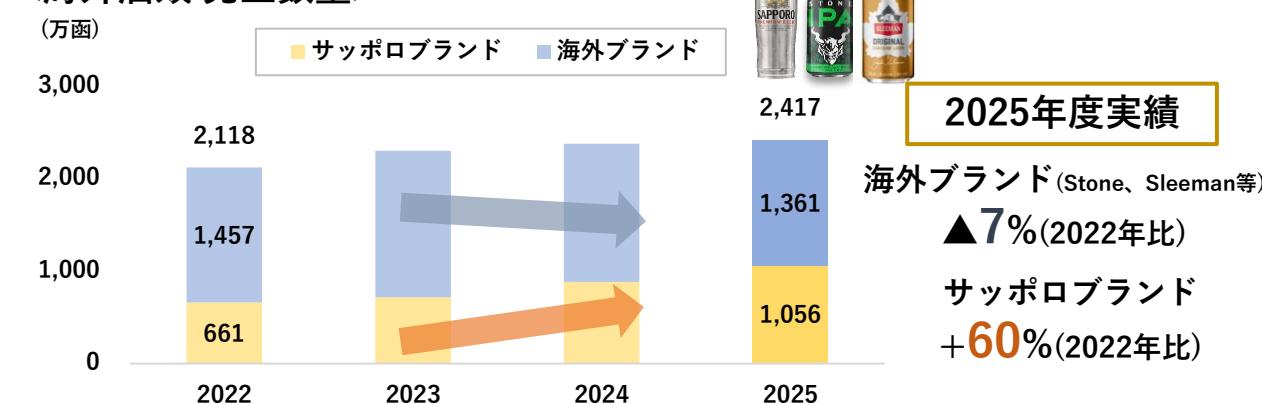
» サッポロブランドは着実に成長を続けるも、北米の苦戦が影響し、売上・事業利益とともに中計目標を大きく未達となる見込み。さらに踏み込んだ構造改革も視野に入れた北米事業の早期立て直し及びその他地域の収益基盤の強化を進める

## 財務レビュー(事業利益)\*1



## 中計期間の取り組み

### <海外酒類 売上数量>



- 事業利益率: 2026年度中計目標6.2% ⇒ 2025年度実績1.1%

- サッポロブランドは北米のみならずAPAC・欧州でも着実に成長し、2026年度中計目標(グローバル売上1,000万箇)は1年前倒しで達成
- 一方、海外ブランド(Stone、Sleeman等)が苦戦し、採算悪化の一因に

## 主な成果

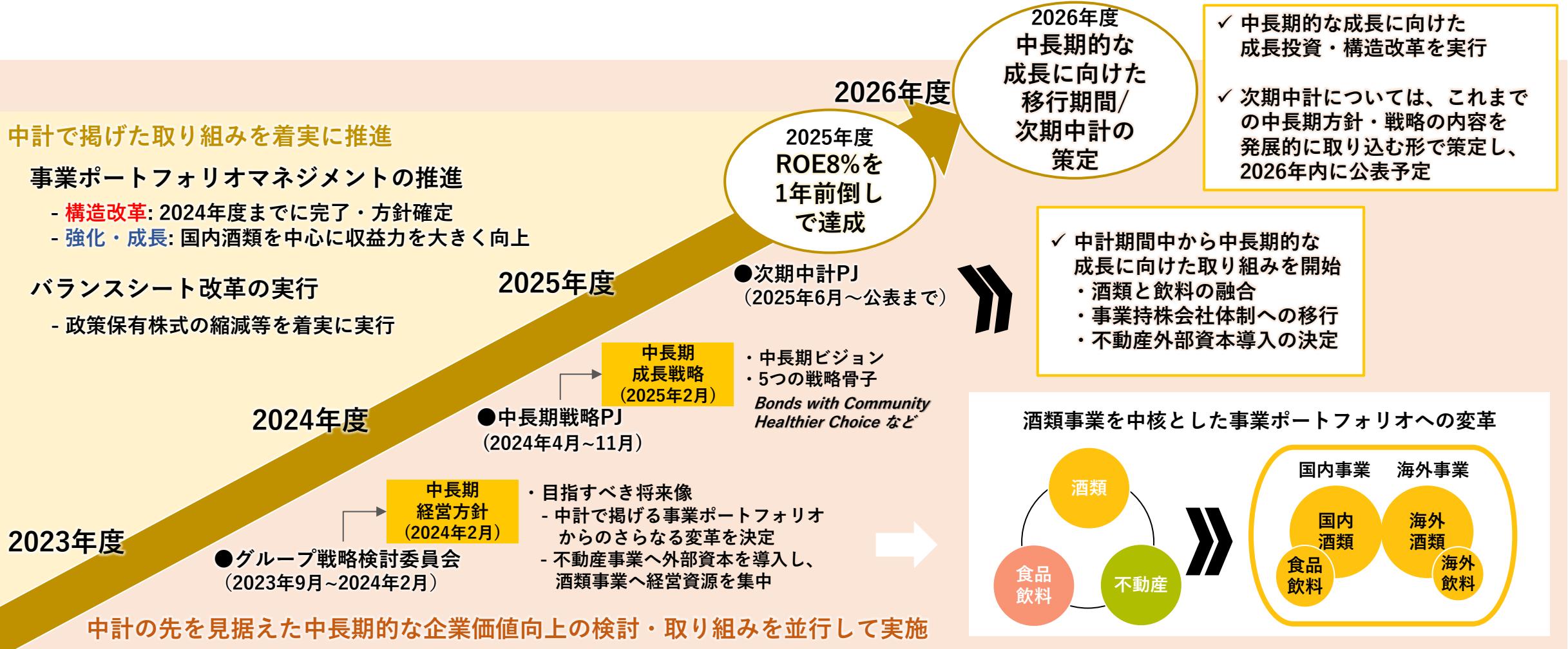
## 今後面向けた課題

- ◆ サッポロブランド(SPB)はグローバルで着実に成長。一方、インフレ等による市況悪化の影響を受け、北米の事業利益率は2026年度中計目標未達の見込み。さらに、米国関税により軟調なビール市場の継続が想定され、追加の構造改革も視野に入れた北米事業の早期立て直しを進めていく
- ◆ 海外事業のマネジメント力強化に向け、海外事業経験豊富な外部人財の活用や国際経営会議(2025年1月～)を通じた現地・本社一体となった経営基盤を構築。今後は海外飲料も含めさらに体制強化を進める

\*1: 2025年度の事業利益・事業利益率は不動産事業の非継続事業分類後(不動産事業から国内酒類への一部不動産移管後)、国内酒類から海外酒類へのSB社輸出事業(APAC・欧州向け)移管後で表示しております

# 中長期方針・戦略に基づく次期中期経営計画(2027~30)策定に向けて

- » 中計で掲げた取り組みを着実に推進するとともに、中計期間中から中計の先を見据えた中長期的な企業価値向上の検討・取り組みを実施。国内外の酒類事業を中心とした、経営資源を集中することで成長を目指していくことを決定
- » 中長期方針・戦略の内容を発展的に取り込み、次期中期経営計画(2027~30)を策定予定



## グループの強みを結集し、一体となって価値の最大化を推進する



## (参考)今後のスケジュール

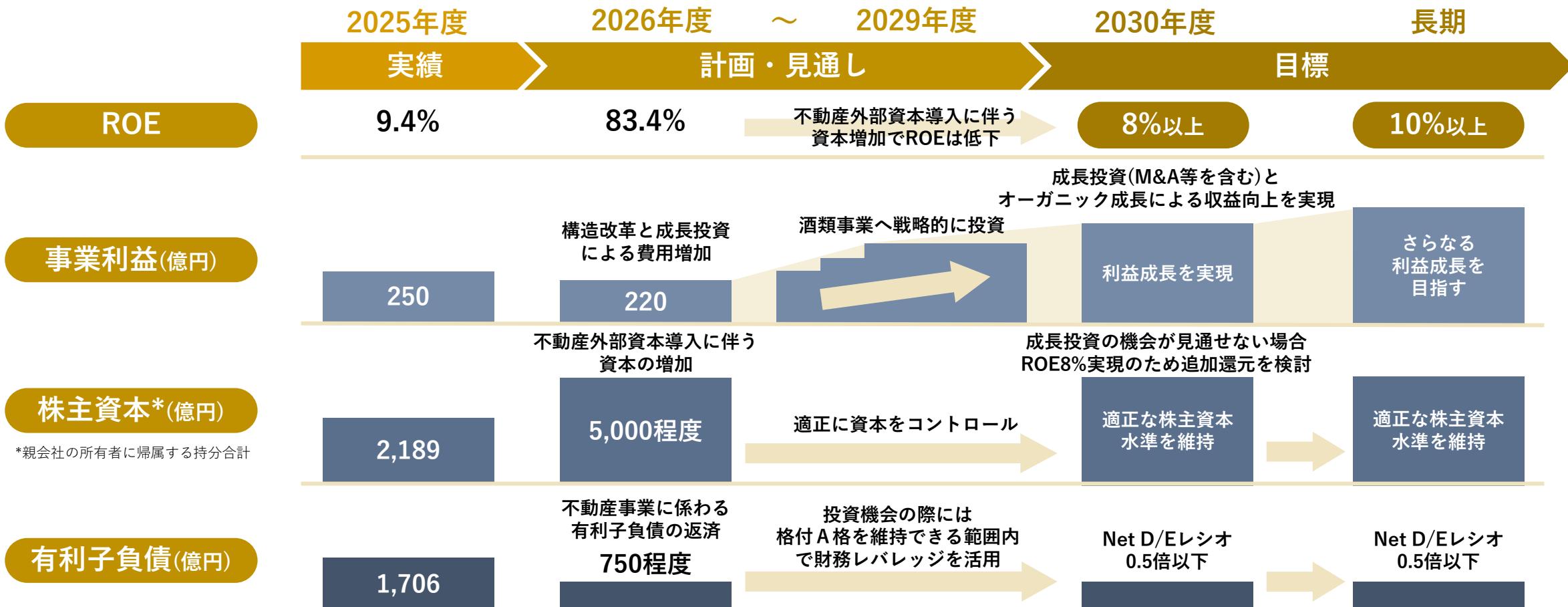
- » 不動産事業への外部資本導入を決定し、中計は1年前倒して目標を達成
- » 現在、次期中期経営計画(2027~30)の策定を進めており、発表時期は2026年内を予定

2026年度	1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月				
項目	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後			
主なイベント	株式分割実施 ▼		25年通期決算発表 ▼			株主総会 ▼			26年Q1決算発表 ▼						26年Q2決算発表 ▼					酒税改正 ▼		26年Q3決算発表 ▼					
中期経営計画(2027~30)																											
事業持株会社体制への移行															新セグメントでの決算開示 ▼										事業持株会社体制へ移行（7月1日～） →		
不動産外部資本導入															第1回クロージング ▼									SAPPORO PREMIUM BEER 150周年記念デザイン缶日本発売 ↓			
Bonds with Community																サッポロビール博物館リニューアル ↓								黒ラベルTHE BAR OSAKA ▼		銀座ライオンビル体験拠点開業 ▼	↓
Healthier Choice					Super Star近畿圏限定発売 ▼				Sapporo Premium Cocktail Lemon Sour 発売（カナダ） ▼																		

### 3. 中長期的な企業価値向上に向けた財務戦略及び経営・ガバナンス体制の強化

## 中長期的な企業価値向上に向けた財務シナリオ

- » 長期目標のROE 10%以上達成に向け、不動産外部資本導入で得た資金を酒類事業の成長投資に戦略的に投入し、利益成長を加速させ、中長期的なキャッシュ創出力を強化してグループ全体の企業価値向上を図る
- » 併せて、配当水準の引上げと機動的な自己株式取得により、適正な資本コントロールを推進



◆ 不動産外部資本導入で得たキャッシュ(4,700億円)については、成長投資3,000～4,000億円、株主還元1,000億円に充当する予定

# 不動産外部資本導入で得たキャッシュのアロケーション方針

- » 不動産事業の外部資本導入によるキャッシュは主に成長投資に充当する。また、将来のあるべきバランスシート想定して、戦略的な株主資本のマネジメントや、適切な財務レバレッジの活用を行い、資本効率を高め、企業価値の向上を進める
- » 安定的かつ持続的な利益還元を実施するため、配当方針については、DOE3%以上を目安に、2030年までにDOE4%以上を目指す。加えて、資本効率向上の観点から自己株式取得も検討する

**成長投資**  
(M&A等を含む)  
3,000億円～4,000億円程度

## 【重点投資領域】

- ✓ 次世代ビールユーザーの獲得
- ✓ 海外ビール事業強化
- ✓ RTD領域の強化
- ✓ イノベーション創出目的でのケイパビリティ獲得
- ✓ ノンアルコール、ソフトドリンク能力強化
- M&A等の大型投資にあたっては事業別・エリア別でハードルレート（国内：7%、海外：10%\*）を設定したうえで、総合的に判断、実施していく
- 2030年度までに魅力的な投資の機会が見通せない場合、追加の株主還元を検討する

\* 北米 10%、他

**負債返済**  
(一時的な負債の返済)  
1,000億円程度

- 不動産事業に関連する負債を返済、成長投資までの期間は追加的な負債返済も検討し、資金効率を高める
- 成長投資の段階に応じて、格付 A 格を維持できる範囲内で財務レバレッジを活用する  
(財務安全性の目安：Net D/E レシオ 0.5倍以下、Net D/EBITDA 3.0倍以下でコントロール)

**株主還元**  
(2030年度までの総還元額)  
1,000億円程度

- DOE 3%以上を目安に、2030年までにDOE 4%以上を目指す
- ROEおよびEPSの向上を目的とした機動的な自己株式取得を検討する

次期中期経営計画（2027～2030年）にて、事業から得るキャッシュを含めたより具体的な方針を開示予定

# 経営・ガバナンス体制の強化(2026年度以降の変更点)

» 中計期間を通じて執行体制及びそれを監督する取締役会体制を継続的に強化してきたが、今後の成長投資の実行にあたりより一層の強化を進め、実効性をさらに高めていく

## 背景・目的

- 過去の海外M&A等から課題を認識し、今後成長投資を確実に実行し、成果を得ていくために体制を強化。これまで強化してきた取締役のスキルマトリックスをさらに充実させ、体制面だけでなく、運用面での強化も図ることで、実行性をさらに高めていく

## 取締役会

### 取締役会の体制、運用のさらなる強化(詳細P45参照)

#### 体制

##### 専門性の強化

- グローバルマネジメント、M&A・事業再生、BtoC事業マーケティングのスキルを強化(新任者を予定)
- 独立社外取締役を過半数(11名中7名)とする体制は継続

#### 運用

##### ガバナンスの強化

- 従来社内取締役が務めていた監査等委員長に、財務会計スキルを有する社外取締役が就任予定。これにより、指名・報酬と併せ、三委員長は全て独立社外取締役となる予定

#### 運用

##### 投資に関する審議プロセス

- 取締役会による投資プロセスについて、①事前の分析評価・②実行・承認に関する検討・③事後のモニタリングそれぞれのフェーズにおいて、質・量両面から十分な審議時間を確保し、投資判断の実効性と監督機能を強化する

## 執行体制

#### 体制 + 運用

##### 成長投資の選定・実行機能の強化

### 事業持株会社体制への移行

- 事業持株会社体制への移行により、『Bonds with Community』、『Healthier Choice』戦略に基づく、成長投資の意思決定プロセスを強化し、酒類を中心とした事業成長を実現に向け取り組む

### M&A機能の強化

- M&A・アライアンスに特化した専門組織を、担当役員直轄の部署として新設
- 専門性の高い外部人財を中心に体制を構成し、国内外の案件を一元管理することで、意思決定の迅速化と高度化を実現する

## 監督

## 報告



M&A等の実施にあたっては事業別・エリア別でハードルレートを設定したうえで、総合的に判断、実施を継続

# 不動産外部資本導入のスキームに関する補足説明

## 取引の概要について

- プロセス終了直前まで複数の候補との協議を継続し、十分な競争環境を創出・維持しつつ、株主価値・企業価値の最大化を確保<sup>\*1</sup>

### <取引価格<sup>\*2</sup>（企業価値ベース）>

企業価値 (①)	4,770億円
純有利子負債等 (②)	1,024億円
株式価値 (① - ②)	3,746億円

- <スケジュール> 第1回：2026年6月\_51%・貸付金全額回収  
 第2回：2028年6月\_29%  
 第3回：2029年6月\_20%

## <段階取引に関する補足>

### ✓ 円滑なセパレーションの実現

- SRE社の既存取引先や従業員といったステークホルダーとの関係性を重視し、当社が2029年までマイノリティ出資者として残ることで、スムーズな移行を実現する。

### ✓ 段階的なキャッシュ化の実現

- 酒類事業の成長投資（含M&A）については検討や成就までに一定の時間を要すると想定。
- 段階的キャッシュインにより、酒類事業の成長シナリオに合わせた柔軟なキャッシュマネジメント、資産効率の向上につなげる。
- 全3回のクロージングにおける株式価格は一定としており確実なキャッシュイン実現を確保。なお、キャッシュの時間的価値の変化を考慮し、2・3回目のクロージングにおける株式取引金額には当社資本コスト見合いの対価（年利6%）を加算する。

\*1 段階譲渡が株式価格の劣後を招かないことについて、選定プロセスを通じて確認済

\*2 純有利子負債等にはSRE社への貸付金回収額等を含む。なお、本件取引価額はクロージングの直前時点の貸借対照表計上額に合わせて調整される予定であり、金額が変動する可能性がある

## 取引対象となるSRE社が保有する資産

- YGP\_70%<sup>\*3</sup>
- サッポロファクトリー など

### <現在SRE社が保有する資産のうち、以下の物件は除く>

酒類事業として活用する資産をグループに残置（2026年3月にSB社へ分割予定）

- YGP\_30%<sup>\*3</sup>
- サッポロガーデンパークの一部<sup>\*4</sup>
- 銀座プレイス



### ✓ 資本効率を定量的に測定

- 残置対象の不動産はブランド発祥/ゆかりの地であり、ブランド発信拠点・体験の場として酒類事業の成長に貢献。事業成長への貢献度合い<sup>\*5</sup>については、時価ROICと国内酒類のWACCとの比較測定を行っており、今後も定期的にモニタリングしていく

### ✓ 将来の流動化も視野

- YGP20%・銀座プレイスについては、酒類事業として活用しながら不動産価値の向上が見込める資産。酒類事業の成長ステージを踏まえて、不動産価値の顕在化・流動化についても検討。

\*3 信託受益権の準共有持分の割合

\*4 サッポロビール博物館・サッポロビール園等の区画

\*5 ブランド発信効果等のシナジーを含む

## 4. 2025年度通期決算概要

# 2025年度 通期決算ハイライト(連結)

- » 本業の収益力を示す事業利益の増益が寄与し、親会社当期利益は大幅増益。中計目標ROE8%も達成
- » 2025年12月公表の修正計画に対しても増益。2018年度のIFRS導入後、各段階損益いずれも過去最高益を達成

(億円)	2024年度 実績 [A]	2025年度 実績 [B]	増減 [B-A]	前年比 [B/A]	2025年度 修正計画 [C]	増減 [B-C]	計画比 [B/C]
売上収益	5,124	5,069	▲56	▲1.1%	5,018	+50	+1.0%
EBITDA	341	420	+79	+23.2%	400	+20	+4.9%
事業利益(売上収益-売上原価-販管費)	168	250	+82	+48.6%	225	+25	+11.1%
(事業利益率)	3.3%	4.9%	-	-	4.5%	-	-
その他の営業収益・費用	▲112	▲6	+106	-	▲14	+9	-
営業利益	56	244	+188	+332.9%	211	+34	+16.0%
金融収益・費用/持分法投資損益	16	▲17	▲33	-	▲29	+12	-
税引前利益	72	227	+155	+214.6%	182	+46	+25.1%
継続事業からの当期利益	28	151	+123	+446.7%	122	+29	+23.7%
非継続事業からの当期利益	50	44	▲6	▲11.3%	43	+1	+3.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	77	195	+118	+152.8%	165	+30	+18.2%
ROE	4.1%	9.4%	-	-	8.0%	-	-

\*2025年度実績は不動産事業を非継続事業に分類して表示しており、比較年度である2024年度実績も同様に組み替えております

# 2025年度 通期決算ハイライト(事業セグメント別)

- » 海外酒類及び食品飲料事業が減収も、国内酒類を中心に各事業の収益力向上が寄与し、増益
- » 2025年12月公表の修正計画に対しても全てのセグメントで増益

(億円)	売上収益				事業利益							
	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	前年比	2024年度 実績 [A]	2025年度 実績 [B]	増減 [B-A]	前年比 [B/A]	2025年度 修正計画 [C]	増減 [B-C]	計画比 [B/C]	
<b>酒類事業</b>	3,944	<b>4,002</b>	+59	+1.5%	214	<b>285</b>	+71	+33.1%	<b>269</b>	+16	+6.1%	
国内酒類	2,792	2,910	+118	+4.2%	190	263	+73	+38.3%	250	+14	+5.5%	
海外酒類	943	877	▲66	▲7.0%	4	2	▲2	▲57.5%	0	+2	-	
外食	209	215	+6	+3.0%	19	20	+1	+5.6%	20	+1	+5.1%	
<b>食品飲料事業</b>	1,180	<b>1,066</b>	▲113	▲9.6%	34	<b>42</b>	+8	+23.3%	<b>42</b>	+1	+1.9%	
国内食品飲料	907	809	▲98	▲10.9%	22	30	+8	+35.5%	29	+2	+6.9%	
海外飲料	272	257	▲15	▲5.5%	12	12	▲0	▲1.0%	13	▲1	▲9.9%	
<b>その他/その他・全社</b>	1	<b>0</b>	▲1	-	▲80	<b>▲78</b>	+3	-	<b>▲85</b>	+8	-	
<b>連結</b>	5,124	<b>5,069</b>	▲56	▲1.1%	168	<b>250</b>	+82	+48.6%	<b>225</b>	+25	+11.1%	

\*2025年度実績は不動産事業を非継続事業に分類して表示しており、国内酒類は不動産事業からの一部不動産移管後で表示しております。比較年度である2024年度実績も同様に組み替えております

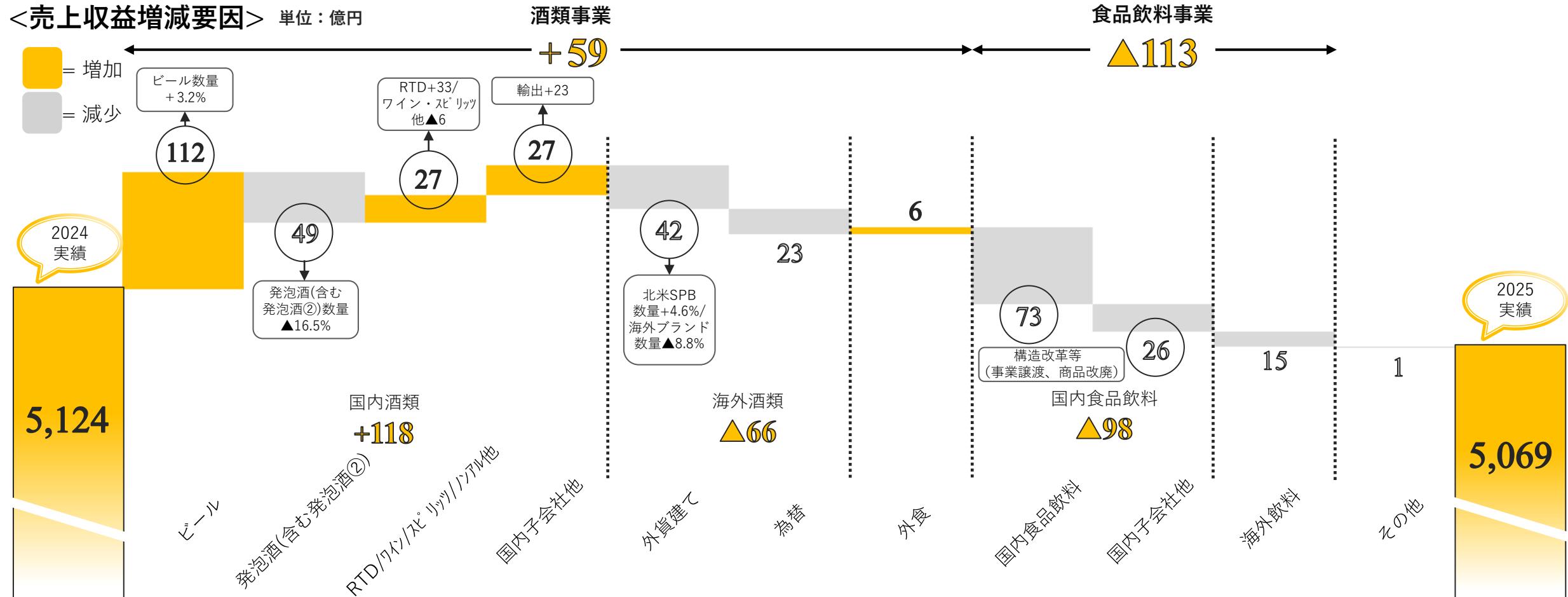
Copyright, 2026 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

# 2025年度 通期決算ハイライト(売上収益増減)

» 国内酒類が増収も、海外酒類の市況・為替影響及び食品飲料事業の減収影響により、全体で▲56億円の減収

- 国内酒類はビール・RTDの数量増や価格改定効果により増収
- 海外酒類は北米SPBが成長継続も、市況・為替影響により減収
- 食品飲料事業は構造改革に伴う影響等により減収

<売上収益増減要因> 単位: 億円

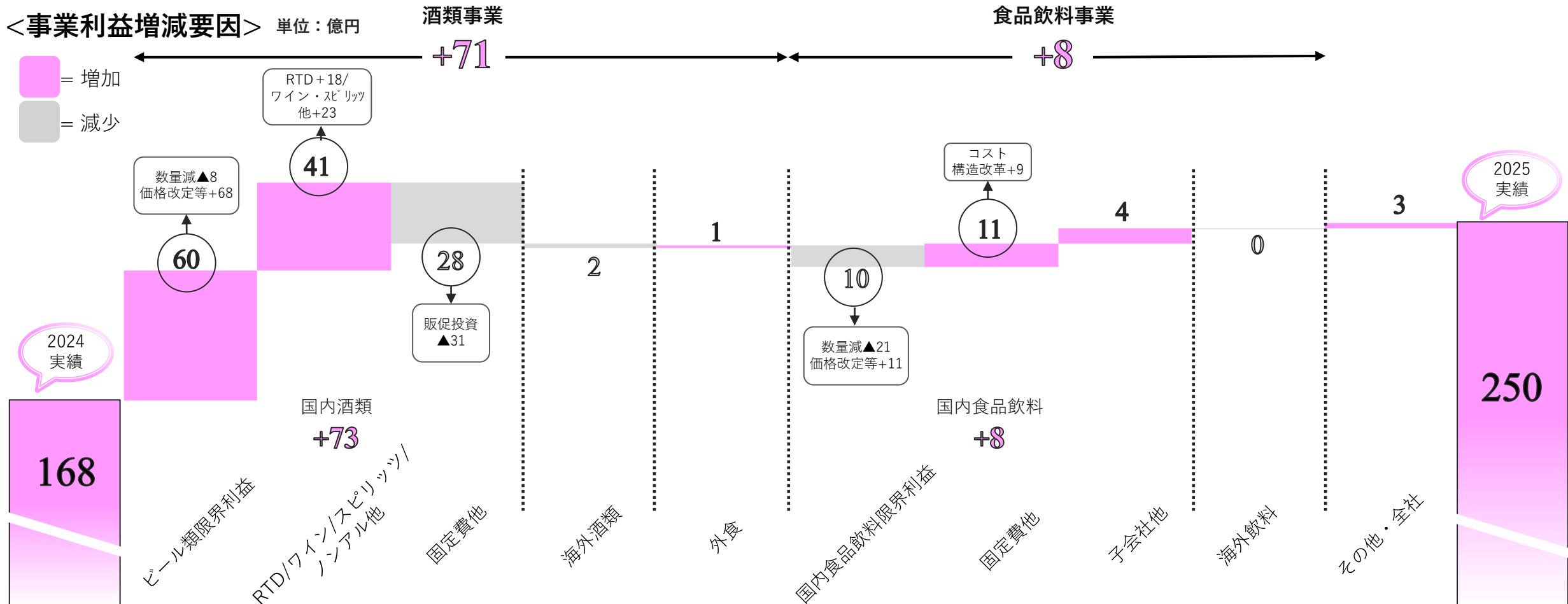


# 2025年度 通期決算ハイライト(事業利益増減)

## » 国内酒類が全体をけん引し、大幅に増益(+82億円、+48.6%)

- 国内酒類はビールを中心にブランド投資を強化、価格改定効果も寄与し増益
- 食品飲料事業は減収となる中、価格改定効果やコスト構造改革効果により増益

増減要因詳細はP.34以降の事業戦略ページに記載



# 2025年度 通期決算ハイライト: バランスシートの状況

- » 事業ポートフォリオマネジメントの推進や政策保有株式の売却(▲91億円)等の取り組みにより、資産合計は前期末比▲113億円
- » 不動産事業の非継続事業への分類に伴い、不動産事業の資産を売却目的保有資産に振り替え

## 資産合計: ▲113億円

前期末6,650億円→当期末6,537億円

- ・神州一味噌社ほか子会社の連結除外: ▲78億円
- ・政策保有株式<sup>\*1</sup>の売却: ▲91億円(23銘柄売却)

科目別の減少要因は、主に不動産事業の資産を売却目的資産に振りえたことによる  
 ・売却目的保有資産: +1,679億円

## 政策保有株式縮減目標の見直し

- ・不動産事業への外部資本導入に伴い、親会社の所有者に帰属する持分合計が増加する見込みとなることから、目標値を変更
- ◆2026年までの目標: 対資本<sup>\*2</sup>の**5%未満**  
 (変更前は対資本の**10%未満**)
- ◆2026年売却予定額: **80億円以上**

## 資産

流動資産  
 (売却目的資産 他)  
 非流動資産  
 (その他の金融資産 他)

## 負債

金融負債  
 その他の負債

## 資本

利益剰余金  
 その他の資産の構成要素

## 負債: ▲342億円

前期末4,678億円→当期末4,336億円

- ・金融負債: ▲345億円

## 資本: + 230億円

前期末1,972億円→当期末2,201億円

- ・利益剰余金: + 204億円
  - 当期利益、支払配当: + 154億円
  - その他の資本の構成要素からの振替(投資有価証券売損益等): + 55億円
- ・その他の資本の構成要素: + 23億円
  - 為替換算調整勘定: + 18億円
  - 評価差額: + 5億円  
 (内訳)評価差額: + 60億円、  
 利益剰余金への振替: ▲55億円

\*1: 政策保有株式の売却金額(SH社、SB社で保有銘柄のみ)

\*2: 資本=親会社の所有者に帰属する持分合計

## 5. 2026年度経営計画概要

# 2026年度 経営計画: 前提となる考え方

## 前提となる考え方

## 利益計画

## 新体制移行 に向けた 報告セグメント の変更 (詳細P46参照)

» 2026年度は中長期的な成長に向けた移行期間と位置付け、成長に向けて必要な成長投資・構造改革を織り込み計画を策定

◆ 中計財務目標の前倒し達成及び不動産外部資本導入に伴う酒類事業を中心とした企業体へ変革に向け、2026年度は中長期的な成長に向けた移行期間と位置付け

◆ 2026年度は中長期的な成長に向け必要となる成長投資・構造改革を織り込み計画を策定

◆ 事業利益については、さらなる収益力強化を進める一方で、成長に向けた投資も積極的に進める。具体的には、ビール強化に向けたブランド投資に加え、不動産セパレーション関連、事業持株会社化、IT基盤強化等の費用(一時的な費用を中心に計60億円)を織り込み、連結全体では減益を計画

◆ 営業利益についても一時的な費用として、不動産セパレーション関連費用に加え、海外酒類や国内食品飲料の構造改革費用(計150億円)を織り込み減益の計画。その一方、親会社当期利益は不動産外部資本導入に伴う利益計上により大幅増益を計画

◆ 2025年12月24日の適時開示にて公表の通り、事業持株会社体制への移行を2026年7月に予定。国内外の酒類事業を中心とした持続的な成長を支える最適な組織体制として、マネジメントアプローチによる事業ポートフォリオ管理体制を「国内事業」・「海外事業」に変更

◆ 上記に合わせ、従来「酒類事業」に区分していたSB社の輸出事業(APAC・欧州向け)は「海外事業」に移行

## 2026年度 経営計画(連結) \*

» 事業利益・営業利益は中長期的な成長に向けた成長投資・構造改革を織り込み減益を計画。一方、親会社当期利益は不動産外部資本導入に伴う利益計上により大幅増益を計画

(億円)	2025年度 実績	2026年度 計画	増減	前年比
売上収益	5,069	5,050	▲18	▲0.4%
EBITDA	420	386	▲33	▲8.0%
事業利益(売上収益-売上原価-販管費)	250	220	▲30	▲12.0%
(事業利益率)	4.9%	4.4%	-	-
その他の営業収益・費用	▲6	▲160	▲154	-
営業利益	244	60	▲184	▲75.4%
金融収益・費用/持分法投資損益	▲17	52	+69	-
税引前利益	227	112	▲115	▲50.9%
継続事業からの当期利益	151	60	▲91	▲60.0%
非継続事業からの当期利益	44	2,900	+2,856	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	195	2,960	+2,765	-
ROE	9.4%	83.4%	-	-

## 2026年度 経営計画(事業セグメント別) \*

» 国内酒類はビール類酒税一本化となる投資期間、海外酒類は米国の構造改革を一段と進める期間と位置付け。国内・海外事業合計では増益を計画するが、全社費用に成長投資等を織り込み、連結全体では減益を計画

(億円)	売上収益				事業利益			
	2025年度 実績	2026年度 計画	増減	前年比	2025年度 実績	2026年度 計画	増減	前年比
<b>国内事業</b>	3,839	<b>3,815</b>	▲24	▲0.6%	305	<b>301</b>	▲4	▲1.4%
国内酒類	2,815	2,840	+25	+0.9%	254	250	▲4	▲1.7%
外食	215	220	+5	+2.4%	20	20	▲0	▲1.9%
国内食品飲料	809	755	▲54	▲6.7%	30	31	+1	+1.7%
<b>海外事業</b>	1,229	<b>1,235</b>	+6	+0.5%	22	<b>34</b>	+12	+51.9%
海外酒類	972	970	▲2	▲0.2%	11	20	+9	+88.1%
海外飲料	257	265	+8	+3.0%	12	14	+2	+19.2%
<b>その他/その他・全社</b>	-	-	-	-	▲78	<b>▲115</b>	▲37	-
<b>連結</b>	5,069	<b>5,050</b>	▲18	▲0.4%	250	<b>220</b>	▲30	▲12.0%

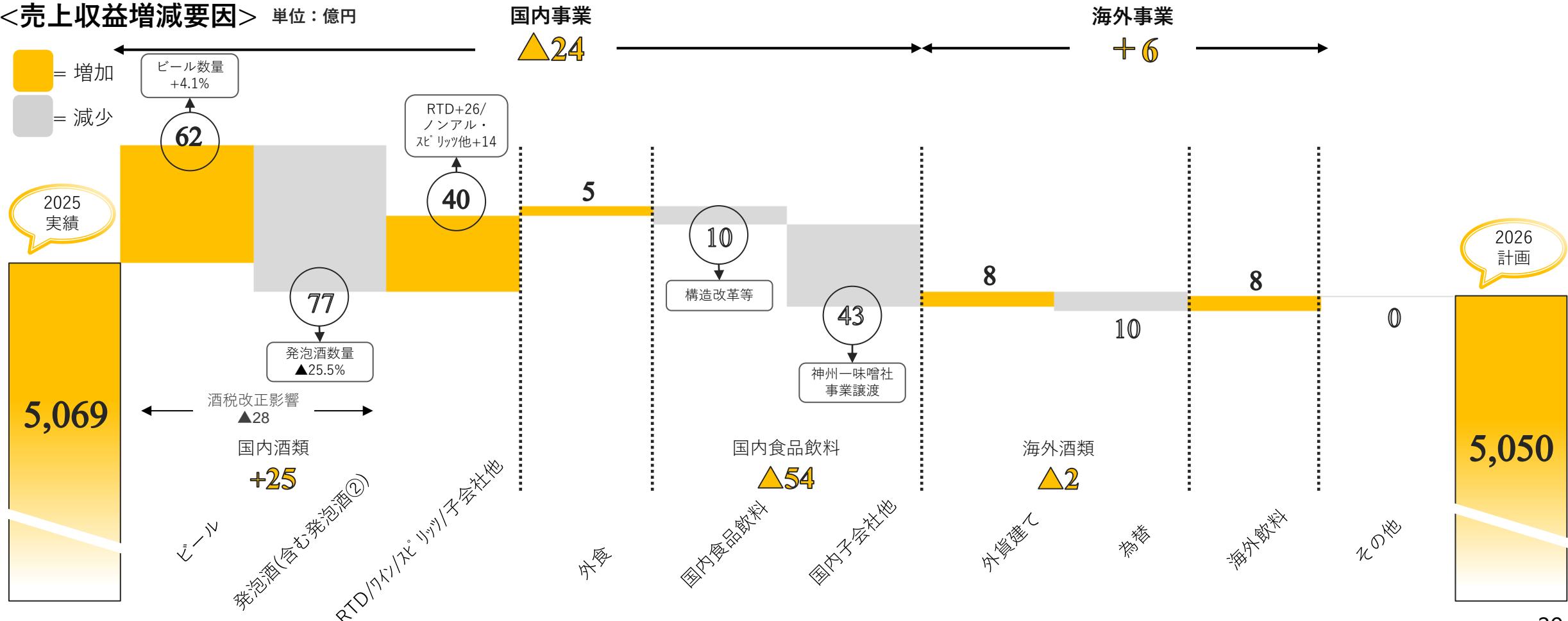
\*2026年度計画はセグメント変更後で表示しており、SB社輸出事業(APAC・欧州向け)は国内酒類から海外酒類へ移管しております。比較年度である2025年度実績も同様に組み替えております

# 2026年度 経営計画(売上収益増減)

» 国内酒類は增收を計画も、国内食品飲料の構造改革の影響等により、全体では前年並み

- 国内酒類はビール・RTDの数量増や価格改定効果により增收を計画
- 国内食品飲料は構造改革(前年の神州一味噌社事業譲渡等)の影響により減収
- 海外酒類はSPBは引き続き成長も、為替影響によりほぼ前年並み

<売上収益増減要因> 単位: 億円

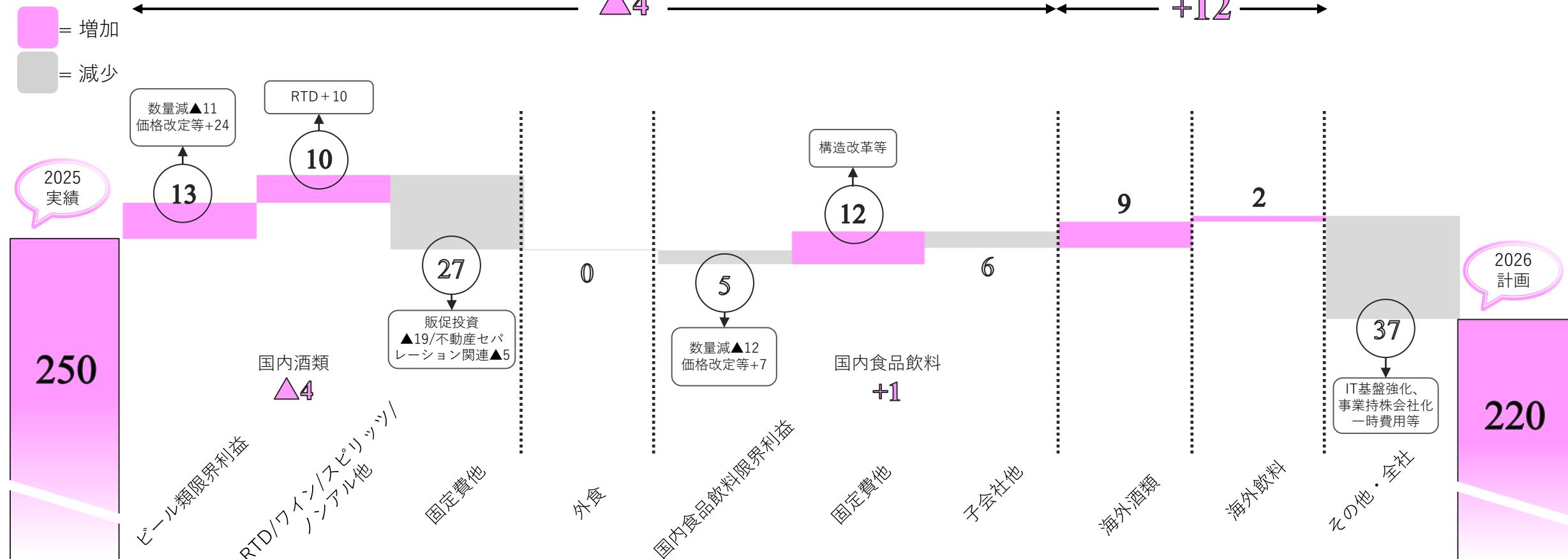


# 2026年度 経営計画(事業利益増減)

- » 国内・海外事業合計では増益を計画するが、全社費用にIT基盤強化等の成長に向けた投資を織り込み減益
- 国内酒類はビール類酒税一本化となる投資期間と位置付け、ビールへのブランド投資を強化するも、前年並みの利益計画
  - 海外酒類は米国のコスト構造改革効果により増益を計画

増減要因詳細はP.34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



財務指標		事業利益率		
	2025年度実績		2025年度実績	
ROE	9.4%	83.4%	国内酒類	9.0%
事業利益	250億円	220億円	外食	9.5%
EBITDA	420億円	386億円	国内食品飲料	3.8%
海外売上収益	1,229億円	1,235億円	海外酒類	1.1%
			海外飲料	4.6%
				5.3%



# 事業戦略: アクションプランKPI

» 中計に紐づくKPIは2025年度で完了とし、2026年度は財務計画達成に向けたKPIとして新たに目標設定

		2025年度計画	2025年度実績	2026年度計画
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)	83%	81%	ビール構成比 86%
	利益率改善：酒税抜き売上単価 (1-1) <span style="background-color: red; border-radius: 50%; padding: 2px;">完了</span>	+ 20% (22年比)	+ 19% (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)	+ 37% (22年比)	+ 43% (22年比)	RTD(缶)売上金額(前年比) + 9%
	生産効率化：自社製造比率 (2) <span style="background-color: red; border-radius: 50%; padding: 2px;">完了</span>	98%	98%	
国内食品飲料	コスト構造改革(~2024年) (5) <span style="background-color: red; border-radius: 50%; padding: 2px;">完了</span>	-	-	コスト構造改革(前年比) 6億円
	コスト構造改革(2025年~) (5-1)	6億円 (24年比)	9億円 (24年比)	レモン売上金額(前年比) + 9%
	レモン強化    レモン売上金額(2025年~) (5-2)	+ 9% (24年比)	+ 6% (24年比)	
海外酒類	サッポロブランド成長			
	サッポロブランド数量	957万函	1,055万函	サッポロブランド数量 1,175万函
Stone社買収シナジー/コスト構造改革				コストシナジー(前年比) \$ 2M
	コストシナジー    (3-1~3) ※1	\$ 13M (22年比)	\$ 16M (22年比)	コスト構造改革(前年比) \$ 10M
	コスト構造改革(2025年~) (3-4)	\$ 5M (24年比)	\$ 10M (24年比)	
海外飲料	売上拡大    海外売上金額 (6) ※2	+ 6.7% (22年比)	▲8.6% (22年比)	海外売上金額(前年比) + 5%
全社	事業ポートフォリオの抜本的整理 (9)	-	神州一味噌社譲渡	-

※1 為替前提130円

※2 現地通貨ベース(シンガポール通貨)

# 事業戦略: 国内事業(国内酒類) 財務レビュー

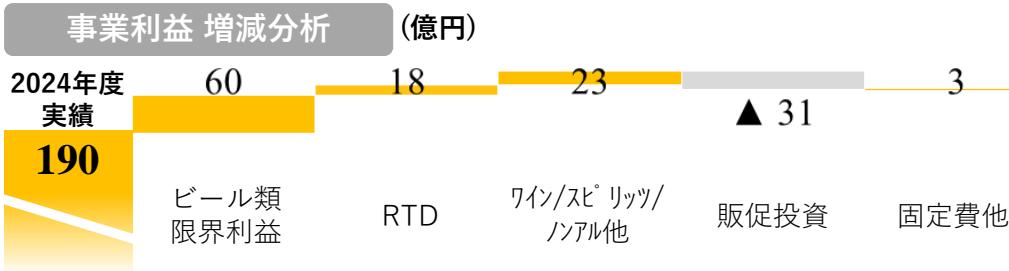
## 財務情報

(億円)	2025年度 実績	前年比*1	2026年度 計画	前年比*2
売上収益	2,815	+118(+4.2%)	2,840	+25(+0.9%)
事業利益	254	+73(+38.3%)	250	▲4(▲1.7%)
事業利益率	9.0%	-	8.8%	-

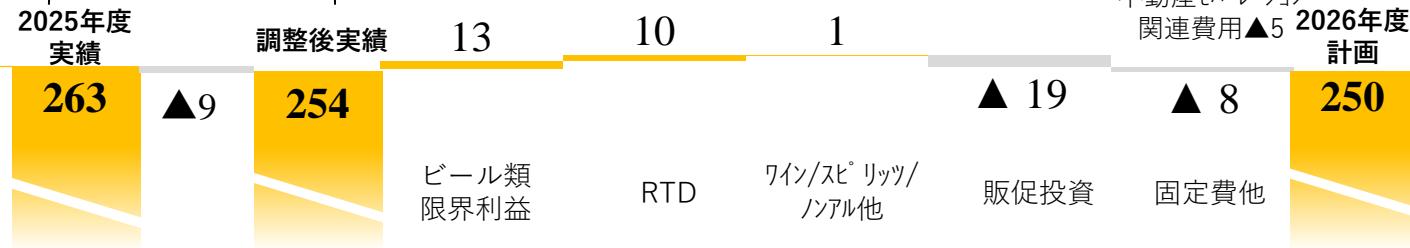
## アクションプランKPI

	2025年度 計画	2025年度 実績	2026年度 計画
ビール強化/利益率改善	ビール構成比	83%	81%
RTD強化/生産効率化	酒税抜き売上単価	+20% (2022年比)	+19% (2022年比)
	RTD(缶)売上金額	+37% (2022年比)	+43% (2022年比)

## 事業利益 増減分析



## 輸出事業(APAC・欧州向け) セグメント移管



## 2025年度実績

- ◆ ビール・RTDの成長により增收。強化を進めるビールは前年・市場を上回り成長
- ◆ ビール・RTDへのブランド投資を強化、価格改定効果も寄与し、増益

## 2026年度計画

- ◆ ビール類酒税一本化となる投資期間と位置付け、ビールへのブランド投資を強化し、增收を目指す
- ◆ 不動産移管に伴う一時コスト等により減益計画となるが、実質的にはブランド投資を強化する中でも前年並み確保を目指す

\*1: 不動産事業から国内酒類への一部不動産移管後、国内酒類から海外酒類へのSB社輸出事業(APAC・欧州向け)移管前の比較

\*2: 不動産事業から国内酒類への一部不動産移管後、国内酒類から海外酒類へのSB社輸出事業(APAC・欧州向け)移管後の比較

# 事業戦略: 国内事業(国内酒類) 主要トピックス

## ■ ビール強化(主力ブランドの強化)(1-1)

### 2025年度の取り組み

#### ● 注力するビールカテゴリーで前年比+3%の伸長(市場▲1%弱)、売上成長とシェアアップを実現

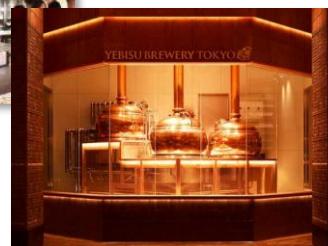
- 黒ラベル: 前年比+4%と市場を大きくアウトパフォーム。特に、黒ラベル缶は前年比+7%の伸長で、当社ビールカテゴリーの成長を牽引
- エビス: エビスブランド計は前年割れも、プレミアムビールカテゴリー総需要が苦戦する中、エビス缶は2年連続の前年超え

#### ● 黒ラベルTHE BAR(銀座)や、YBT\*を起点とした体験価値の創出により、顧客接点を拡大

- 黒ラベル: 黒ラベルTHE BARの年間来場者数は計画を上回り、2018年のオープン以来初の10万人も突破
- エビス: YBTの来場者数は10月段階で計画を達成し、年間で30万人を突破



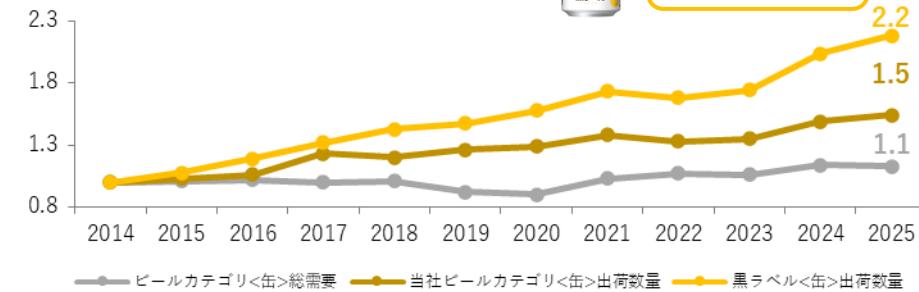
(黒ラベル THE BAR(銀座))



(\*YBT: YEBISU BREWERY TOKYO)

### 【ビール<缶> 売上数量推移】

\*2014年を1とした時の売上数量推移



黒ラベル缶  
2014年比2.2倍

### 2026年度の取り組み

\*黒ラベル・エビスの新たな体験拠点については次ページに記載

#### ● 10月の酒税改正に向け、黒ラベル・エビスに過去最大規模で投資を行い、ビール成長を加速年間を通じて、体験価値向上と顧客接点拡大に向けた取り組みを推進

- 黒ラベル: 2月よりクオリティアップを実施。3月には黒ラベル EXTRA FEELを発売し、新規顧客へのリーチを図る併せて、THE BAR OSAKA(梅田)の開業、体験イベントの過去最大規模(25箇所)での開催を予定
- エビス: コラボデザイン缶(漫画家・矢沢あい氏(3月))の発売、YBTでのイベント開催、CREATIVE BREWシリーズからも限定商品を継続発売(CREATIVE BREW 澄深し(2月))
- SPB: 創業150周年を記念し、サッポロビール創業の原点である「中川清兵衛」をモチーフにしたデザイン缶を日本国内でも限定発売(12月予定)



©矢沢漫画製作所/集英社



### 【2025年度売上数量実績(前年比)】

	市場 *	当社
ビール類	▲4%強	▲1.2%
ビール	▲1%弱	+3.2%
ビール<缶>	±0%程度	+3.7%

\*総需要(市場)は当社予測

### 【2026年度売上数量計画(前年比)】

	市場 *	当社
ビール類	▲5%弱	▲1.4%
ビール	±0%程度	+4.1%
ビール<缶>	+1%弱	+6.0%

\*総需要(市場)は当社予測

# 事業戦略: 国内事業(国内酒類) 主要トピックス

## ■ ビール強化(Bonds with Community × Healthier Choiceの主な取り組み)

### 2026年度の取り組み

- 銀座ライオンビルに黒ラベル・エビスの体験拠点を開業**
  - 銀座ライオンビル4階に黒ラベル・エビス、それぞれの個性を生かした新たなビール体験ができる施設を開業予定。体験価値の向上と顧客接点の拡大を図る
- 外食市場(飲食店様)を通じてお客様とのタッチポイントを拡大**
  - お客様に上質な生ビールを体験いただくことでブランドのファン獲得につなげる
  - ザ・パーフェクト黒ラベル取り扱い店舗は2026年に8千店舗規模(前年比2割増)まで拡大を目指す
- サッポロビール博物館(札幌)をバリューアップオープン**
  - 創業150周年を迎えるにあたり、多言語音声ガイドの導入等、より多くのお客様に楽しんでいただける施設に進化。ビール文化継承と発展の拠点としていく



- ミズノと協働開発した「SUPER STAR」を近畿エリア限定発売(2月)  
運動後に楽しむノンアルコールビールという新たな飲用シーンを提案**
  - ノンアルについて、中長期的な市場成長を見込んでおり、ミズノ社との異業種コラボにより新カテゴリーの創造、市場活性化を目指す



## ■ RTD強化(1-2)

### 2025年度の取り組み

- 売上は5年連続で前年超えを達成し、過去最高を更新**
  - 注力する濃いめブランドの成長に加え、2025年2月に発売の氷彩サワーが売上寄与し、RTDの売上金額は前年対比12%増と前年超えを継続
  - 濃い搾りブランド(ノンアル)も7割増(前年比・数量ベース)と好調に推移



<2025年度売上金額(2022年比)>

計画	実績
RTD (ノンアルRTD含む)	+37%

+43%

### 2026年度の取り組み

- 既存ブランドの強化と新商品発売(後日リリース)の2軸で、6年連続最高売上を目指す**
  - 濃いめブランド:
    - 2026年1月よりリニューアルを実施。また、コラボデザイン缶の発売(4月・漫画『キングダム』)等、販促強化を実施し、カバー率の拡大を図る
  - 濃い搾りブランド(ノンアル):
    - Healthier Choiceの取り組みとして、マーケティング投資を強化。前年比で2割増(数量ベース)を目指す



<2026年度売上金額(前年比)>

計画
RTD (ノンアルRTD含む)

+9%

RTD (ノンアルRTD含む)

# 事業戦略: 国内事業(国内食品飲料) 財務レビュー

## 財務情報

(億円)	2025年度 実績	前年比	2026年度 計画	前年比
売上収益	809	▲98(▲10.9%)	755	▲54(▲6.7%)
事業利益	30	+8(+35.5%)	31	+1(+1.7%)
事業利益率	3.8%	-	4.1%	-

## アクションプランKPI

	2025年度 計画	2025年度 実績	2026年度 計画
コスト構造改革(2025年~)	6億円(2024年比)	9億円(2024年比)	6億円(前年比)
レモン強化: レモン売上金額(2025年~)	+9%(2024年比)	+6%(2024年比)	+9%(前年比)

## 事業利益 増減分析 (億円)



## 2025年度実績

- ◆ レモンは成長を継続も、構造改革(神州一味噌社の事業譲渡等)や期中の追加価格改定等に伴う数量減影響により減収
- ◆ 価格改定効果やコスト構造改革効果等により増益

## 2026年度計画

- ◆ 減収・増益計画。レモンの成長を軸に継続した利益成長を目指す
- ◆ さらなる収益力向上に向け、コスト構造改革についても継続的に取り組む

# 事業戦略: 国内事業(国内食品飲料) 主要トピックス

## ■ 抜本的な構造改革(5-1)

### 2025年度までの主な成果

- 中計期間中にコスト構造改革及び事業構造改革を断行

- コスト構造改革は中計目標20億円(2022年比)を2024年度に完了。  
2025年度より追加のコスト構造改革を進め、9億円(2024年比)を実行
- 事業構造改革も方針に沿って着実に取り組みを推進

<主な構造改革の取り組み(2023年度以降)> \*実行日ベースで記載



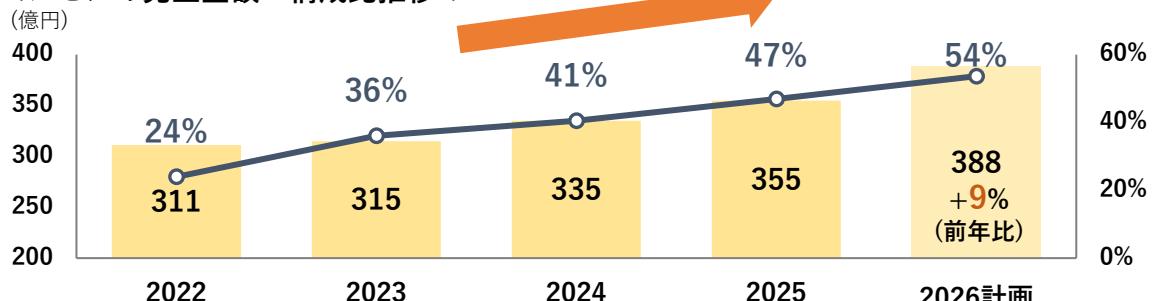
## ■ レモン(レモン飲料・レモン食品)の成長(5-2)

### 2025年度までの主な成果

- 中計期間を通じてレモンは成長を継続

- キレートレモンブランドは2025年に過去最大売上を達成
- 主力ブランド(キレートレモン、ポッカレモン100)の強化により、収益力の高いレモンの売上構成比は約2倍以上(2022年比)に

<レモンの売上金額・構成比推移\*>



\*PS社におけるレモンの売上金額・構成比。国内売上ののみ・リベート控除前

### 2026年度の取り組み

- さらなる収益力向上に向け、コスト構造改革を継続

2026年度は6億円(前年比)をKPIに設定し取り組みを推進

- 事業構造改革についても引き続き推進

- 今後も方針に沿った取り組みを進めて行き、適切なタイミングで実行・開示を予定

### 2026年度の取り組み

- 主力ブランドを通じたレモンの機能価値訴求により成長を加速

- レモン飲料:
  - 発売25周年を迎えるキレートレモンブランドは、機能系商品(クエン酸・MUKUMI)への広告集中とラインナップ強化を実施。販売面ではチャネル別のカバー率向上施策も行い、新規顧客獲得を目指す
- レモン食品:
  - ポッカレモン100ブランドは、健康機能価値の認知向上とラインナップ強化により、顧客接点の拡大を図る
- 研究開発・生産体制:
  - レモンの機能研究・技術開発の強化に加え、国産レモン産地形成や調達・生産体制等、中長期的な成長に向けた川上領域の強化も継続

# 事業戦略: 海外事業(海外酒類) 財務レビュー

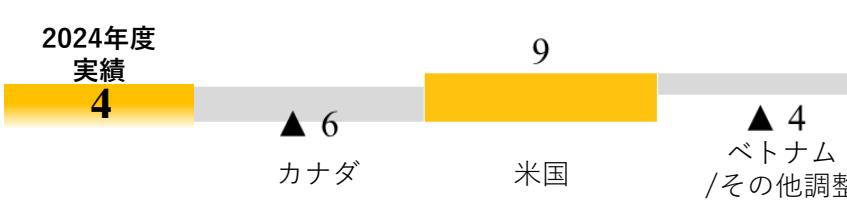
## 財務情報

(億円)	2025年度 実績	前年比*1	2026年度 計画	前年比*2
売上収益	972	▲66(▲7.0%)	970	▲2(▲0.2%)
事業利益	11	▲2(▲57.5%)	20	+9(+88.0%)
(うち、米国関税影響)	▲8	-	▲12	-
事業利益率	1.1%	-	2.1%	-

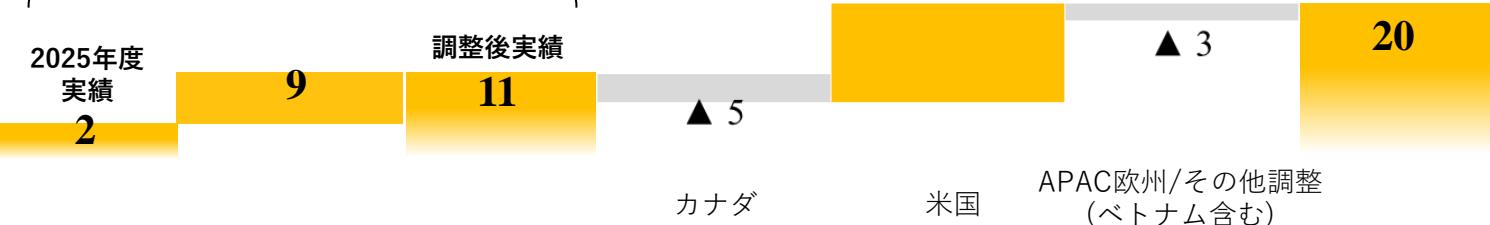
## アクションプランKPI

	2025年度 計画	2025年度 実績	2026年度 計画
サッポロブランド成長	サッポロブランド数量	957万函	1,055万函
Stone社	コストシナジー	\$13M(2022年比)	\$16M(2022年比)
	コスト構造改革	\$5M(2024年比)	\$10M(2024年比)

## 事業利益 増減分析 (億円)



## 輸出事業(APAC・欧州向け) セグメント移管



## 2025年度実績

- ◆ コスト構造改革効果により米国が増益も、総需要減退と米国関税によるコスト増の影響によりカナダが減益となり、全体で減益
- ◆ インフレ・米国関税による北米市場の軟調継続や為替影響等を受け、期中に売上・利益見通しを下方修正したが、修正計画は達成

## 2026年度計画

- ◆ 減収・増益計画。カナダは総需要減退と米国関税によるコスト増が継続し減益を見込むも、前年に引き続き米国のコスト構造改革が増益に寄与
- ◆ サッポロブランドは北米・APAC欧州ともに継続して成長を目指す

\*1: 国内酒類から海外酒類へのSB社輸出事業(APAC・欧州向け)移管前での比較

\*2: 国内酒類から海外酒類へのSB社輸出事業(APAC・欧州向け)移管後での比較

# 事業戦略: 海外事業(海外酒類) 主要トピックス

## ■ サッポロブランド成長

### 2025年度の主な成果 \*1

- 中計売上目標1,000万缶を1年前倒しで達成  
(2025年度実績: 1,055万缶、前年比+19.6%)



- 北米: 総需要が縮小傾向の中、Stone社の販路を活用した取扱店率の増加により、売上を拡大(前年比+4.6%)
- APAC・欧州: カールスバーグ社をはじめとするエリア別のパートナーとの協働により、前年を大きく上回り成長(前年比+37.3%)

### 2026年度の取り組み \*1

- 売上計画(1,175万缶、前年比+11.3%)達成に向け、重点エリアでのブランド育成、ブランド体験を促進

- 重点エリアを中心にマーケティング強化・設備投資も実施し、主要国におけるSPBのブランド認知向上につなげる
- 創業150周年を記念し、中川清兵衛デザイン缶(SPB)の発売や、各国でのイベント開催等、グローバル横断企画を予定
- また、Beyond Beerの取り組みとして、RTD・ノンアルが伸長しているカナダでSapporo Premium Cocktail Lemon Sourを発売



## ■ 米国事業について(3-4)

### 2025年度の主な成果と今後の方針

- 2025年度のコスト構造改革は計画を上回る\$10M(2024年比、計画比+\$5M)を実行  
米国関税等の想定外の外部環境悪化に対して柔軟に対応し、利益計画も達成
- 2026年度も米国関税による市況悪化・原価悪化の影響は拡大する見通し。コスト構造改革により対応を図るが、消費マインドの低下に伴うビール総需要縮小を見据え、さらに踏み込んだ構造改革の検討も加速する

## ■ エリア別概況(2026年度の見通し)

\*1 前年比は売上数量ベース

### 北米(米国・カナダ) \*1

- 総需要は引き続き縮小を見込むが、SPBは市場を上回る成長を目指す
  - SPBは米系チェーンを中心とした販路拡大により成長を継続(前年比+7.7%)
  - 海外ブランド(Stone、 Sleeman)は総需要減退等の影響を受け、売上数量は減少見込み

### <2026年度の見通し>

#### 総需要\*2



ビール計  
▲4%



ビール計  
▲3%

- 市場: インフレ等による軟調継続により総需要の減少を見込む
- 当社: Sleemanブランドのリブランディング及びSPBの売上拡大を推進

#### 市場および当社の状況

\*2 総需要(市場)は当社推計

- 市場: インフレ・米国関税等による総需要の減退を見込む。  
クラフト市場も軟調なトレンドは継続の見込み
- 当社: SPBへの集中投資を継続。ノンアル等新規SKUも投下

### APAC・欧州 \*1

- 成長エリアと位置付け、売上のさらなる拡大を目指すほか、エリア別で事業ステージに応じた取り組みを加速する

- APAC・欧州で前年比+14.6%を目指す
- 収益力向上を図るエリアと、売上拡大を図るエリアに区分し、それぞれの事業ステージに応じた取り組みを進める

### <北米での米国関税の利益影響\*3> (単位: 億円)

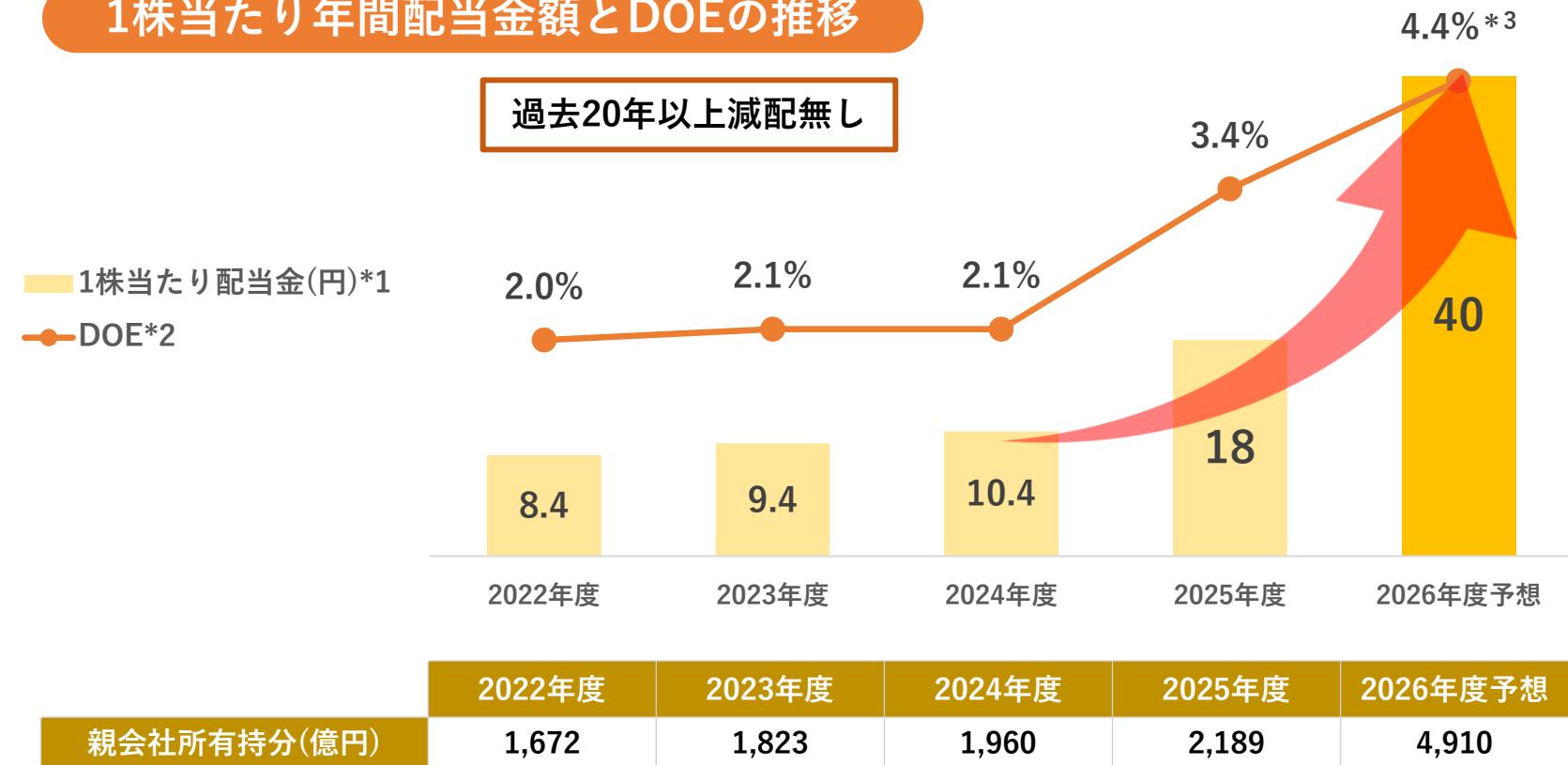
2025年実績	2026年計画	前年比
▲8	▲12	▲4

\*3 2025年度は下期のみ、2026年度は年間で影響発生

## 財務戦略: 株主還元

- » 2025年度の配当金は3期連続増配となる18円に決定。2026年度は22円増配の40円を予想
- » 2026年度より、株主還元の機会を充実させるため中間配当を実施
- » 2026年12月期からの株主優待制度について変更を予定しており、詳細は8月に発表

### 1株当たり年間配当金額とDOEの推移



\* 1: 2025年12期、2026年12期の1株当たり配当金は予想。2026年1月1日の株式分割(5分割)を反映済み。過去の配当は分割後の1株当たり相当額を記載

\* 2: DOE=配当額／親会社の所有者に帰属する持分合計(期首期末平均)

\* 3: 期首期末平均の親会社所有持分を基準としたDOEは4.4%を見込むが、2026年度の期末の親会社所有持分を基準としたDOEは3.2%を見込む

### 株主還元

#### 配当

DOE3%以上を目標に、  
2030年までに  
DOE4%以上を目指す

(2025年12月に配当方針を変更)

2026年度より中間配当を実施  
(中間:20円、期末:20円)

ROE、EPSの向上を目的に  
機動的な自己株式取得を検討

株主優待制度の変更については、  
2026年8月に詳細をご案内予定

# Appendix

# (参考)2025年度 通期決算ハイライト(連結)\*

(億円)	2024年度	2025年度	増減	前年比
<b>売上収益</b>	<b>5,308</b>	<b>5,285</b>	▲23	▲0.4%
売上収益(酒税抜き)	3,946	3,911	▲36	▲0.9%
海外売上収益	1,285	1,229	▲56	▲4.4%
<b>EBITDA</b>	<b>440</b>	<b>539</b>	+99	+22.4%
<b>事業利益</b> (売上収益-売上原価-販管費)	<b>220</b>	<b>321</b>	+101	+45.8%
<b>(事業利益率)</b>	4.2%	6.1%	-	-
その他の営業収益・費用	▲116	▲9	+108	-
<b>営業利益</b>	<b>104</b>	<b>313</b>	+209	+200.4%
金融収益・費用/持分法投資損益	12	▲22	▲34	-
<b>税引前利益</b>	<b>116</b>	<b>290</b>	+175	+150.9%
<b>親会社の所有者に帰属する当期利益</b>	<b>77</b>	<b>195</b>	+118	+152.8%

\* 不動産事業の非継続分類前の数値(参考情報扱い)

不動産事業の非継続事業への分類については以下資料を参照ください

[202512\\_TD\\_setsumei.pdf](#)

(参考)2025年度 通期決算ハイライト(事業セグメント別)\*

(億円)	売上収益				事業利益			
	2024年度	2025年度	増減	前年比	2024年度	2025年度	増減	前年比
<b>酒類事業</b>	3,882	<b>3,939</b>	+57	+1.5%	187	<b>261</b>	+73	+39.1%
国内酒類	2,730	2,847	+117	+4.3%	164	238	+74	+45.3%
海外酒類	943	877	▲66	▲7.0%	4	2	▲2	▲57.5%
外食	209	215	+6	+3.0%	19	20	+1	+5.6%
<b>食品飲料事業</b>	1,179	<b>1,066</b>	▲113	▲9.6%	34	<b>42</b>	+8	+22.9%
国内食品飲料	907	809	▲98	▲10.9%	22	30	+8	+35.5%
海外飲料	272	257	▲15	▲5.5%	12	12	▲0	▲1.0%
<b>不動産事業</b>	246	<b>280</b>	+34	+13.8%	78	<b>97</b>	+18	+23.1%
その他/その他・全社	1	-	▲1	-	▲80	<b>▲78</b>	+2	-
<b>連結</b>	5,308	<b>5,285</b>	▲23	▲0.4%	220	<b>321</b>	+101	+45.8%

\* 不動産事業の非継続分類前の数値(参考情報扱い)

不動産事業の非継続事業への分類については以下資料を参照ください

[202512\\_TD\\_setsumei.pdf](#)

# 経営・ガバナンス体制の強化: 取締役体制

2026年3月の第102回定時株主総会で原案通りご承認いただいた後の体制となります。

## ◆スキルマトリック (新体制)

氏名	役位	独立性	基盤スキル			戦略上必要なスキル					
			企業経営	財務会計	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	サステナビリティ	人事人財	グローバルマネジメント	資本市場との対話	M&A・事業再生	マーケティング
時松 浩	取締役 (社内)		◎		◎					◎	◎
松出 義忠	取締役 (社内)			◎			◎		◎		◎
松風 里栄子	取締役 (社内)					◎	◎	◎		◎	
種橋 牧夫	取締役 (社外)	○	◎		◎						◎
藤井 良太郎	取締役 (社外)	○		◎					◎	◎	
田内 直子	取締役 (社外)	○			◎				◎	◎	
渡辺 章博	取締役 (社外)	○	◎	◎				◎	◎	◎	
水留 浩一	取締役 (社外)	○	◎					◎	◎	◎	
北山 久恵	取締役 (監査等委員・社外)	○		◎	◎		◎				
野田 聖子	取締役 (監査等委員・社外)	○			◎	◎			◎		
北村 洋一	取締役 (監査等委員・社内)			◎	◎				◎		

## ◆新任独立社外取締役の主な経歴

### 専門性強化(グローバルマネジメント、M&A・事業再生・マーケティング(B to C))

田内直子<sup>\*1</sup>  
 ➤ 大手食品メーカーでのM&A、経営企画、内部監査などの経験  
 ➤ 味の素経営企画部・監査部専任部長、正栄食品工業社外取締役等



渡辺章博  
 ➤ 財務会計、M&A、グローバルマネジメントなどの経験  
 ➤ 東芝社外取締役(取締役会議長)、フーリハイン・ローキー会長等



水留浩一  
 ➤ マーケティング、M&A、グローバルマネジメントなどの経験  
 ➤ 日本航空取締役副社長、FOOD & LIFE COMPANIES社長等



### ガバナンス強化(監査等委員)

北山久恵  
 監査等委員長就任予定<sup>\*2</sup>  
 ➤ 公認会計士、監査委員会委員長などの経験



野田聖子  
 ➤ 弁護士、社外取締役、社外監査役などの経験  
 ➤ 菖原製作所社外取締役、ダイセル社外監査役等



## ◆取締役体制

\*3 ( )は2025年の状況

- ✓ 独立社外取締役比率 64% (64%)<sup>\*3</sup>
- ✓ 女性取締役比率 36% (18%)<sup>\*3</sup>
- ✓ 各委員長属性  
 指名委員長: 社外取締役(社外取締役)<sup>\*3</sup>  
 報酬委員長: 社外取締役(社外取締役)<sup>\*3</sup>  
 監査等委員長: **社外取締役**(社内取締役)<sup>\*3</sup>

## ◆取締役報酬制度の見直し<sup>\*4</sup>

企業価値や株主価値をより一層意識した報酬体系とするため、変動報酬比率を引き上げ

\*4 本総会にて株式報酬制度の一部改定の件をご承認いただくことを前提としております。

### ➤ 現状: 目標達成時の比率



### ➤ 2026年変更: 目標達成時の比率



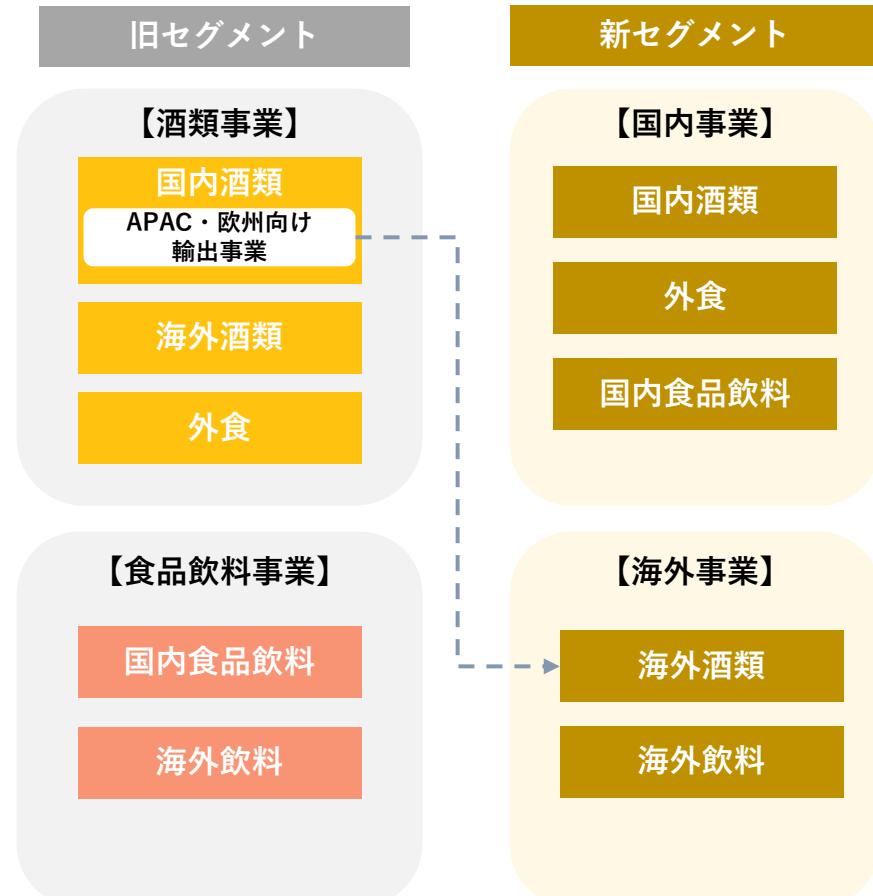
代表取締役社長以外の取締役  
 (監査等委員及び社外取締役は除く)



# 報告セグメント変更(2026年度より)

- » 事業持株会社体制への移行を見据え、報告セグメントの変更を実施。2026年度より新セグメントでの開示を予定
- » これに合わせ、従来「酒類事業」に区分していたSB社の輸出事業(APAC・欧州向け)は「海外事業」に含める

## ■ 報告セグメント変更について



## ■ SB社の輸出事業(APAC・欧州)の移管について

- ✓ 報告セグメントの変更に合せ、従来「酒類事業」に区分していたSB社の輸出事業(APAC・欧州向け)は、「海外事業(海外酒類)」に移管
- ✓ 本件に伴う国内酒類から海外酒類への概算移管額は以下の通り

(単位:億円)

売上収益*	事業利益*
100	9

\*2026年度計画ベース(概算)

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



★最注力課題

### 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 ★

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

# サステナビリティ経営への取り組み

## 環境との調和

寒冷地で夏の暑さを避け栽培するために

越冬耐性の強い新たなビール大麦の品種開発を開始



[詳細はこちら](#)を参照ください

水循環企業登録・認証制度の「水循環ACTIVE企業」に認証

ポッカサッポロフード&ビバレッジ（株）は、「水量水質カテゴリー」「人材資金カテゴリー」の両カテゴリーにおいて認証。



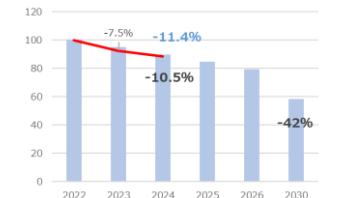
[詳細はこちら](#)を参照ください

CDP「気候変動」「水セキュリティ」Aリストに選定

GHG排出量削減に向けた取り組み

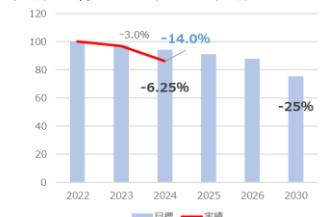
【スコープ1,2】

削減目標2030年42%削減\*2022年比



【スコープ3】

削減目標2030年 25%削減\*2022年比



スコープ1、  
スコープ3とともに  
2024年実績目標達成  
※2025年実績集計中

[詳細はこちら](#)を参照ください

物流効率化と環境負荷低減を目的とした共同輸送

サッポログループ、TSネットワーク、日本通運の3社が連携し、岡山～千葉、東京～岡山間における鉄道を活用した共同輸送を開始。

[詳細はこちら](#)を参照ください

## 社会との共栄

「乾杯をもっとおいしく。」

適正飲酒セミナー 心と体にやさしい乾杯習慣篇 実施

サッポロビール（株）は、新たな適正飲酒セミナーとして、適正飲酒について座学で学んだ後、実際の体験の場を通して適正量のお酒と食事の楽しみ方を紹介し、さらに食材ストーリーの紹介を通じて、食事そのものの充実感を高める体験を提供。

[詳細はこちら](#)を参照ください

国産レモンの生産振興を目指す農業法人

「株式会社LEMONITY（レモニティ）」設立

ポッカサッポロフード&ビバレッジ（株）は、国産レモンの生産振興を加速させるとともに、国産レモンの更なる商品群の拡充と安定供給を実現すべく農業法人を設立。

[詳細はこちら](#)を参照ください

## 人財の活躍

経済産業省・東京証券取引所が共同で選定する

「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」に2年連続で選定



[詳細はこちら](#)を参照ください



KENKO Investment for Health



KENKO Investment for Health  
ブライト500



KENKO Investment for Health  
ホワイト500



KENKO Investment for Health  
ネクストブライト1000

「健康経営銘柄2025」に選定

サッポログループ8社は「健康経営優良法人2025」に認定

[詳細はこちら](#)を参照ください

# 財政状態計算書(バランスシート)の状況

(億円)

資産	2024期末	2025期末	増減	負債・純資産	2024期末	2025期末	増減
現預金	241	224	▲18	営業債務	380	364	▲16
営業債権	995	945	▲49	短期金融負債	570	514	▲56
棚卸資産	581	457	▲125	売却目的で保有する資産に直接関係する負債	-	291	291
売却目的で保有する資産	7	1,686	1,679	流動負債その他	1,120	1,008	▲112
流動資産その他	115	93	▲22	長期金融負債	1,481	1,192	▲289
有形固定資産及び無形資産	1,641	1,508	▲133	退職給付に係る負債	33	26	▲7
投資不動産	2,092	826	▲1,266	非流動負債その他	1,094	940	▲154
のれん	224	225	1	負債合計	4,678	4,336	▲342
非流動資産その他	754	573	▲181	親会社所有持分	1,960	2,189	228
資産合計	6,650	6,537	▲113	非支配持分	11	13	1
				資本合計	1,972	2,201	230
				負債・資本合計	6,650	6,537	▲113
				ネットD/Eレシオ (倍)	0.9	0.7	-
				ネット金融負債残高	1,810	1,482	▲327

# キャッシュフローの状況

(億円)	2024期末 実績	2025期末 実績	増減	増減率
営業活動によるCF	361	446	85	23.5%
投資活動によるCF	▲58	▲30	29	—
フリーCF	303	416	113	37.5%
財務活動によるCF	▲254	▲423	▲169	—



<投資金額 (①+②) > ▲30 億円

① 設備投資 (支払ベース) : ▲170 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 : ▲101億円

　　国内 : ▲56億円　海外 : ▲45億円

- ・食品飲料 : ▲22億円

　　国内 : ▲16億円　海外 : ▲6億円

- ・不動産 : ▲38億円

- ・全社 : ▲9億円

② その他投資－資産売却 : 140 億円

(株式売却他)

政策保有株式23銘柄売却 (売却額 : 91億円)

# 国内事業データ

## 国内酒類

(万函 ※1)

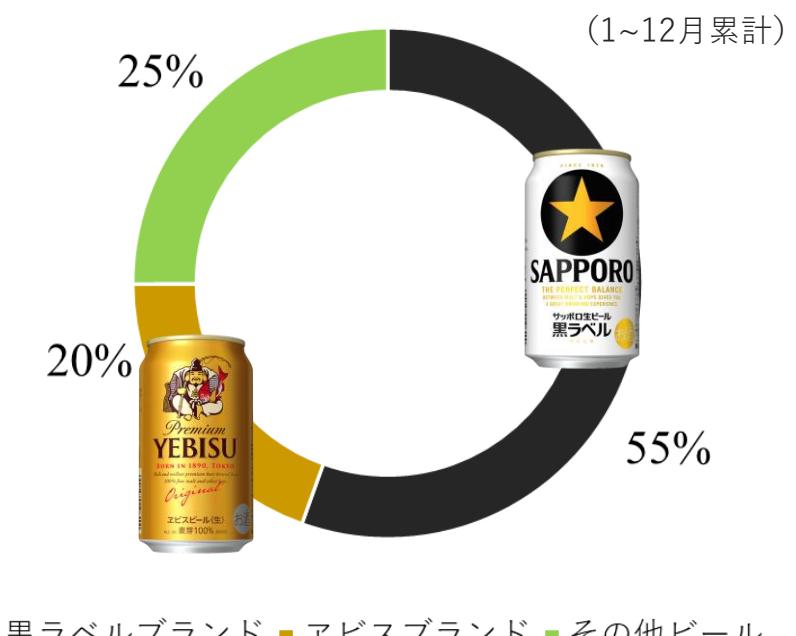
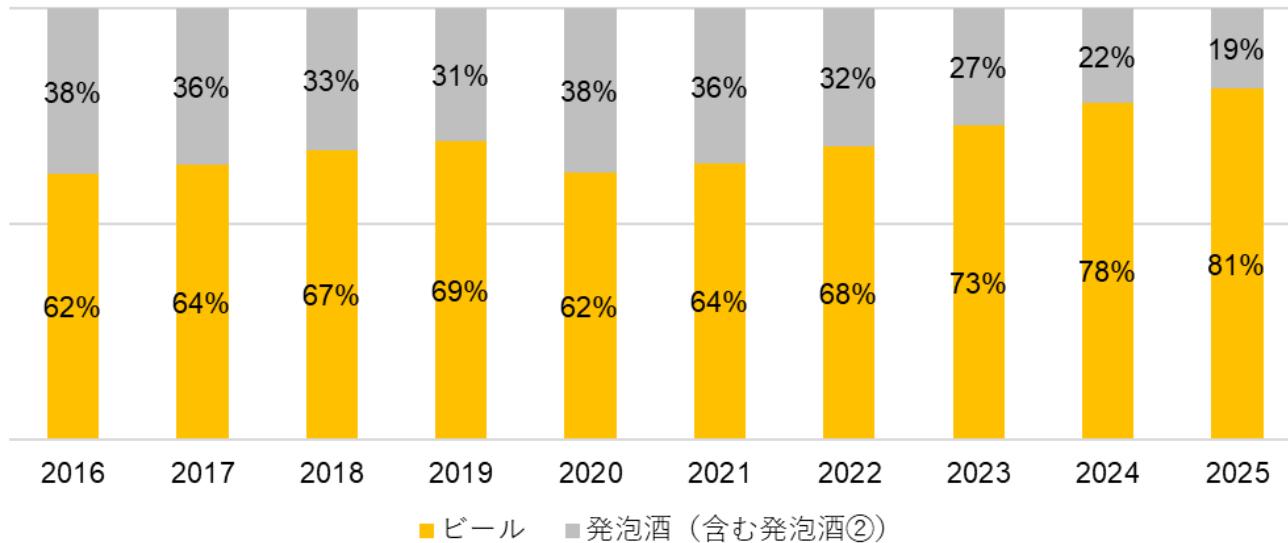
国内酒類 売上数量 (※2)	2024	2025	前期比	2026 (計画)	前期比
①ビール計	3,121	3,220	3.2%	3,351	4.1%
黒ラベル計	1,721	1,786	3.8%	1,843	3.2%
エビス計	632	627	▲0.8%	671	7.0%
②発泡酒（含む発泡酒②）計	884	738	▲16.5%	550	▲25.5%
ビールテイスト合計 (①+②)	4,005	3,958	▲1.2%	3,901	▲1.4%
RTD	1,080	1,170	8.3%	1,230	5.1%

※1：大瓶換算

※2：ビール醸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。

## <ビールカテゴリー 売上数量構成比>

<ビール構成比10年推移> (1~12月累計)

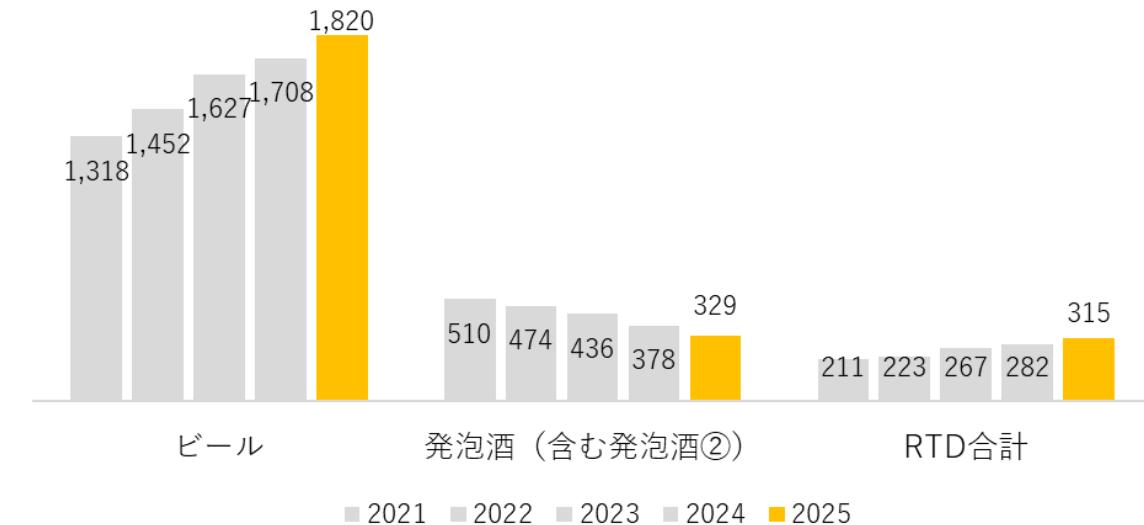


# 国内事業データ

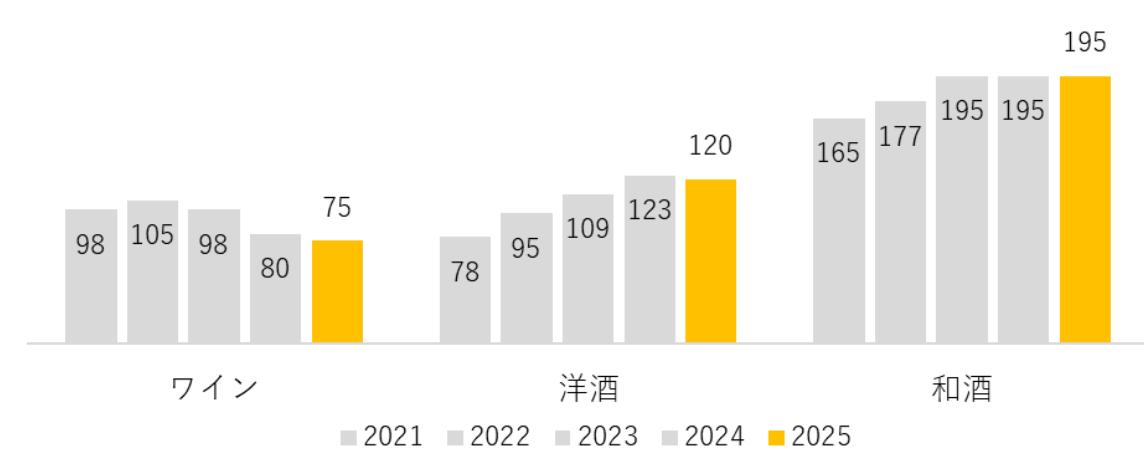
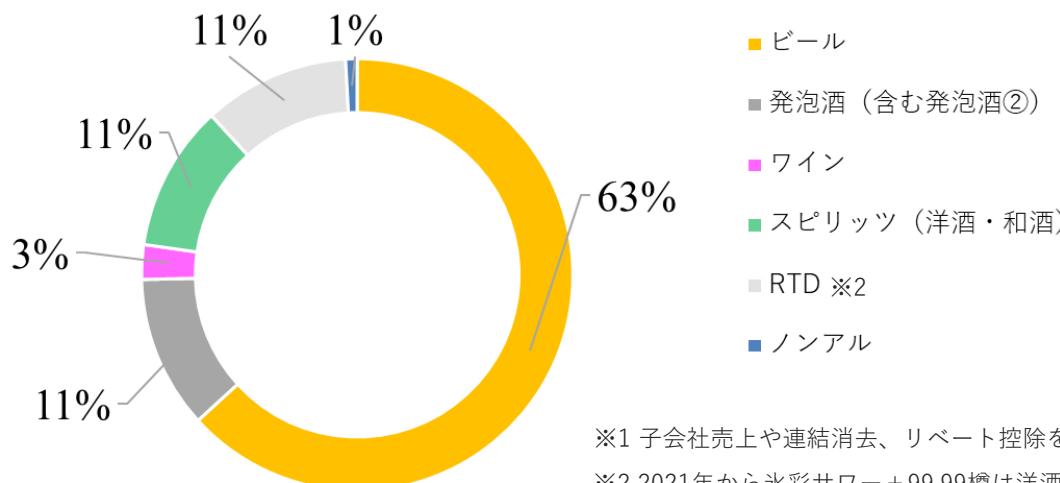
## 国内酒類

国内酒類 売上金額	2024	2025	(億円) 前期比
ビール	1,708	<b>1,820</b>	6.6%
発泡酒（含む発泡酒②）	378	<b>329</b>	▲12.9%
<b>ビールテイスト合計</b>	<b>2,086</b>	<b>2,149</b>	3.0%
RTD	282	<b>315</b>	11.5%
国産ワイン	18	<b>11</b>	▲40.0%
輸入ワイン	63	<b>64</b>	2.3%
ワイン計	80	<b>75</b>	▲7.1%
スピリット（洋酒・和酒）	318	<b>315</b>	▲1.0%
<b>合計</b>	<b>2,767</b>	<b>2,854</b>	3.1%

<事業別 売上金額 推移> (1~12月累計)



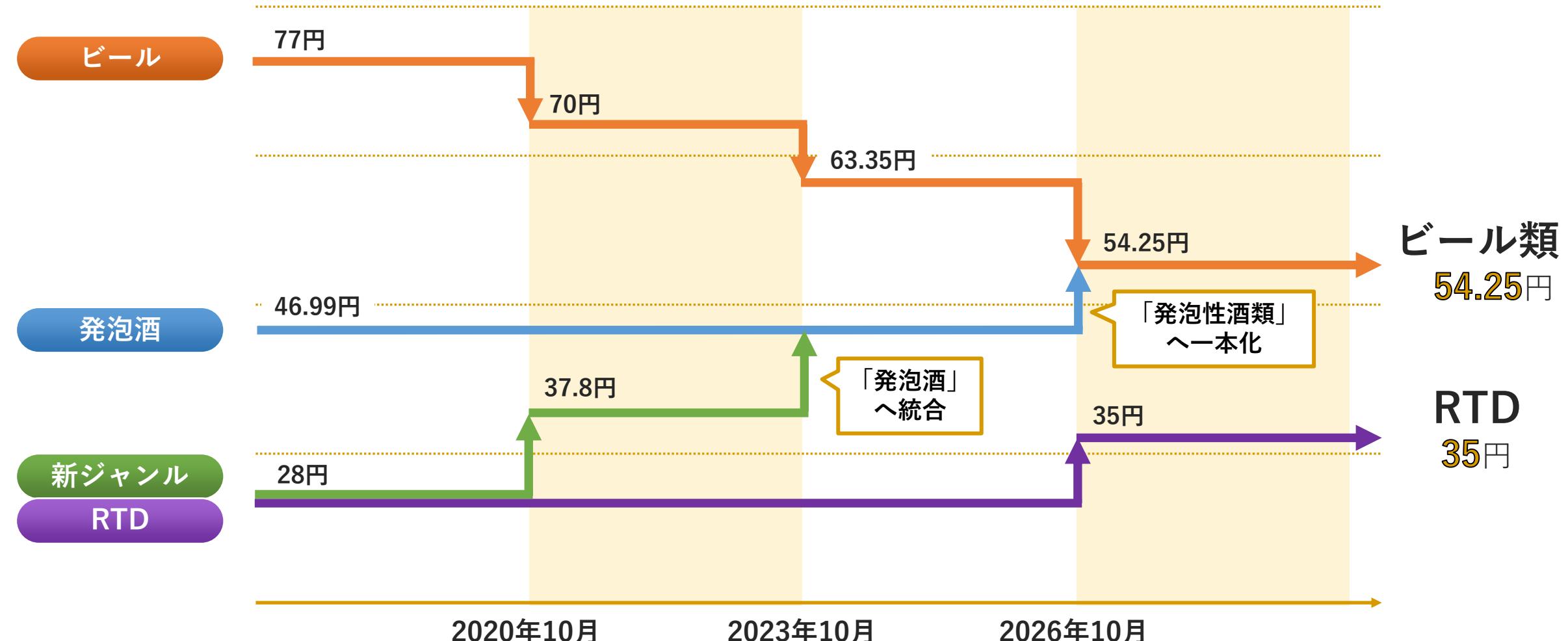
<売上金額 事業別構成比> (1~12月累計) ≈1



# 国内事業データ

## 国内酒類

<ビール類酒税一本化: 350ml当たりの酒税額の推移>

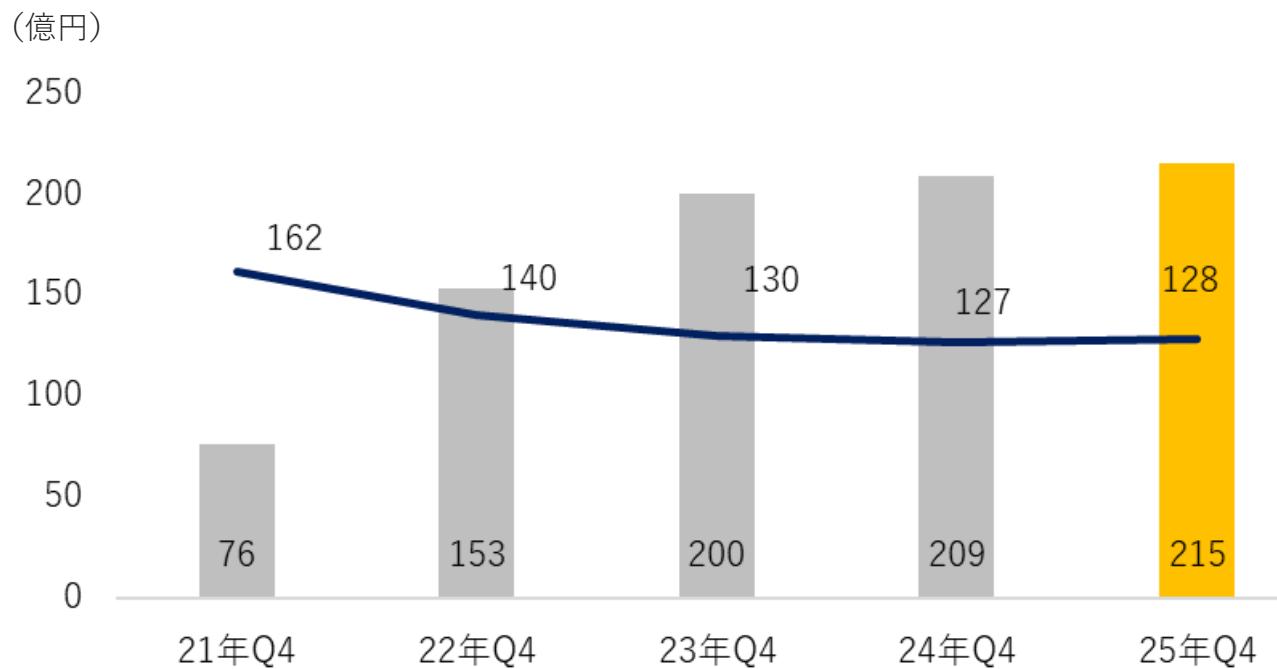


# 国内事業データ

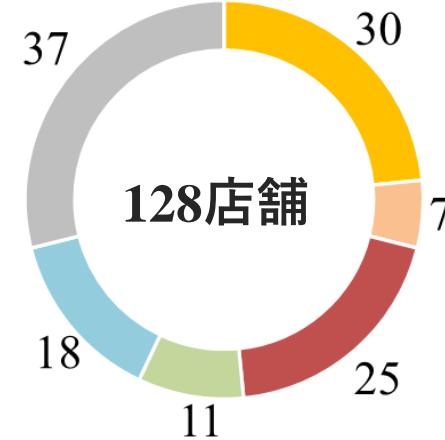
## 外食

外食	2024	2025	前期比
売上収益 (億円)	209	215	3.0%
店舗数	127	128	0.8%

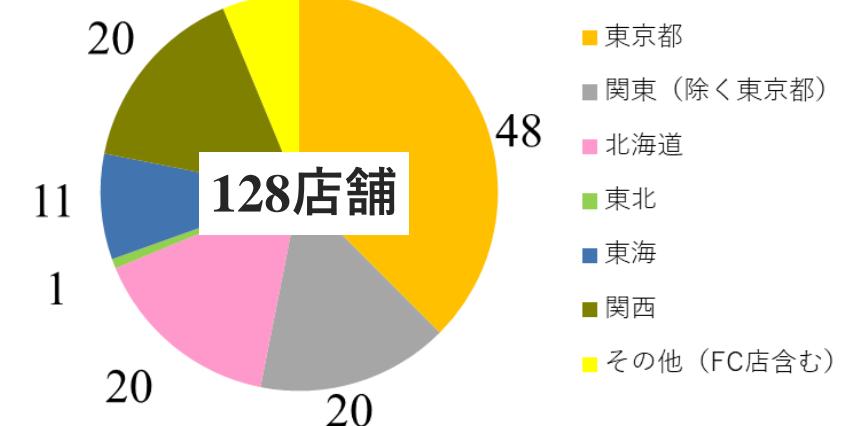
<外食事業の売上収益と店舗数の推移>(1~12月累計)



<店舗数業態構成比>



<店舗数地域別構成比>



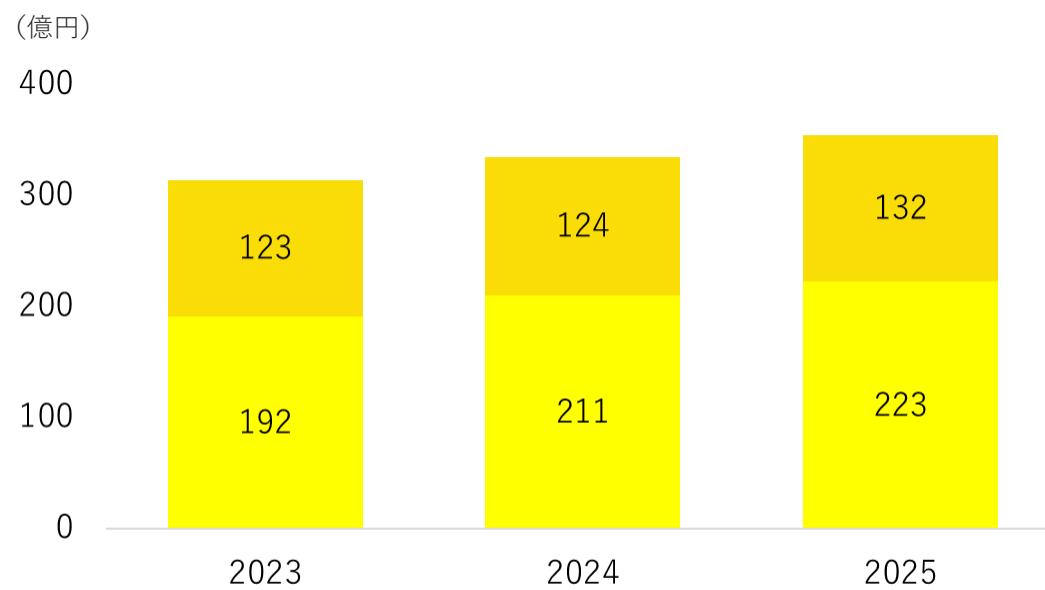
# 国内事業データ

## 国内食品飲料

国内食品飲料 売上金額(※1)	2024	2025	前期比	2026(計画)	前期比
レモン(レモン飲料・レモン食品)	335	355	6.0%	388	9.2%
飲料(レモン飲料以外)他	492	393	▲20.2%	335	▲14.6%

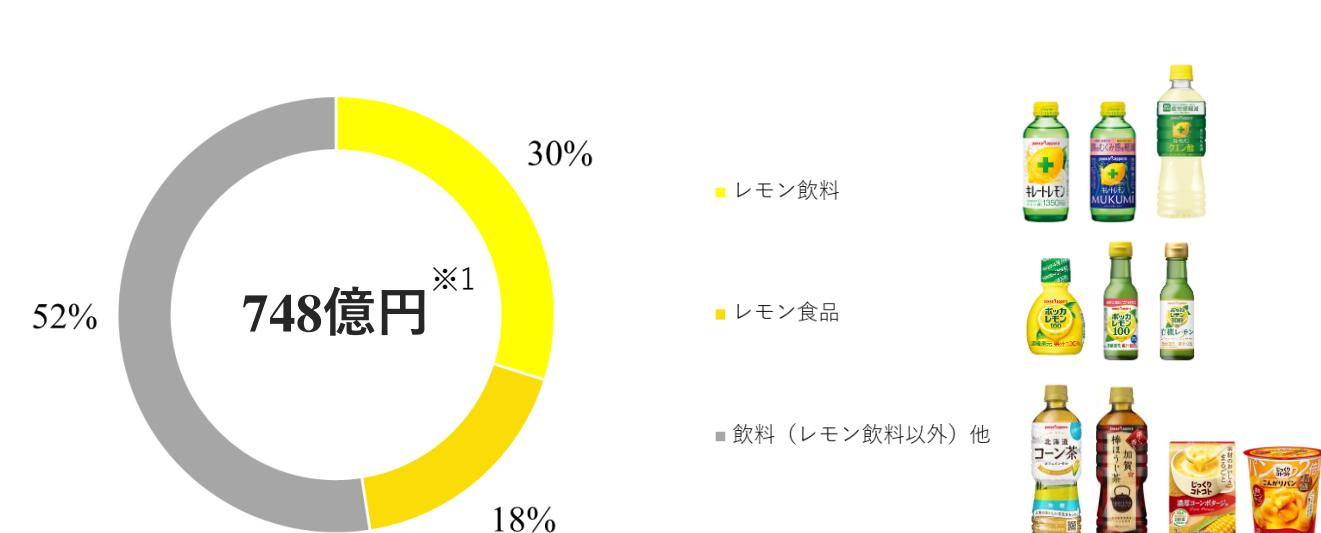
※1: ポッカサッポロフード&ビバレッジ単体 国内売上のみ。(リベート控除前)

<レモンの売上金額推移> (1~12月累計)



■ レモン飲料 ■ レモン食品

<売上金額構成比> (1~12月累計)



# 海外事業データ

## 海外酒類

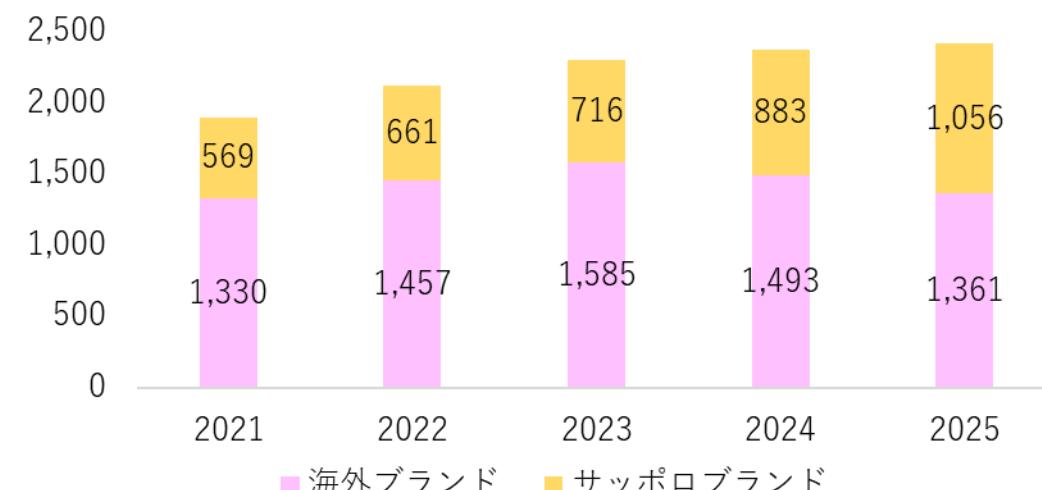
(万函)

海外ビール類 売上数量	2024	2025	前期比	2026（計画）	前期比
海外ブランド（※1）	1,493	1,361	▲8.8%	1,291	▲5.1%
サッポロブランド	479	501	4.6%	540	7.7%
①北米	1,972	1,862	▲5.5%	1,831	▲1.7%
サッポロブランド	404	554	37.3%	635	14.6%
②その他地域	404	554	37.3%	635	14.6%
サッポロブランド合計	883	1,056	19.6%	1,175	11.3%
合計（①+②）	2,375	2,417	1.7%	2,466	2.0%

※1 : Sleeman社、Stone社を含む。

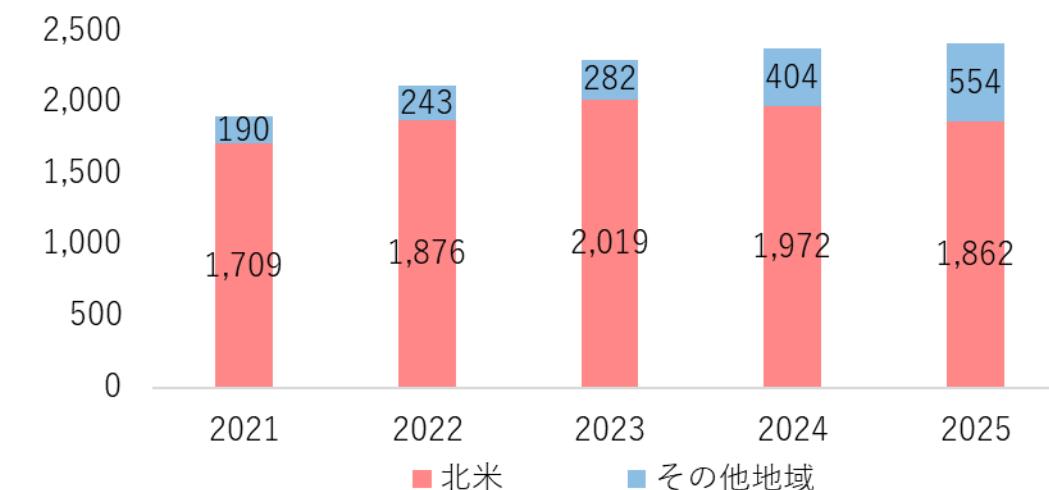
### <海外ビール類 ブランド別 売上数量推移> (1~12月累計)

(万函/大瓶換算)



### <海外ビール類 エリア別 売上数量推移> (1~12月累計)

(万函/大瓶換算)



## ■IR・財務情報

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

## ■統合報告書

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/factbook/>

## ■FACTBOOK \*

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/factbook/>

## ■サステナビリティブック

[https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/sustainability\\_book/](https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/sustainability_book/)

## ■個人投資家のみなさまへ

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/investor/>



\* FACTBOOKは当社グループ概要、中期経営計画、事業概況・データ等をまとめた資料です

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し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。