

2025 年度通期決算説明会(2026 年 2 月 13 日) 質疑応答

<中長期戦略>

Q1 キャッシュアロケーションの考え方について伺いたい。不動産事業への外部資本導入によるキャッシュインを M&A にも充当するとのことであるが、地域別・カテゴリ別など投資イメージについて整理をいただきたい。

A1 現段階で具体的に開示できるものはないが、酒税改正を踏まえ、国内酒類を中心に事業の継続性を担保するための投資は必要だと考えている。ついては、生産設備の効率化、持続性への投資は早い段階で進めていく。あわせて、ノンアルコール・RTD などの成長分野への投資も進める。海外酒類については、北米を中心とした構造改革や SPB の成長に向けたオーガニックな投資の状況を踏まえた上で、M&A 等のインオーガニック投資についても検討をする。M&A については、過去の実績等から課題を認識し、体制含めて慎重に見極めを行っていく考えである。また IT の持続性担保に向け、段階的に統合的なプラットフォーム構築を目指した投資を行っていく。

Q2 2026 年は来期以降の成長に向けたトランジションイヤーと位置付けるとの説明があった。構造改革費用 150 億円も含めた将来に向けた投資の結果、来年以降にどのような成長を目指しているのか教えていただきたい。

A2 具体的な数字については次期中計の発表と併せて方向感を示す予定のため、現時点での開示は控えさせていただく。ただし、2027 年には、2025 年の事業利益・営業利益水準を確保していきたい。また、2030 年には、国内酒類の事業利益率を現状の 9%から 10%以上に引き上げ、その水準に成長投資の効果も加えることで、利益成長のドライバーとしていく。また海外酒類の構造改革も利益成長ドライバーとして貢献してくる見込みである。

Q3 海外酒類の構造改革はどのように全体の利益拡大に貢献するのか、具体的に説明していただきたい。また国内飲料での構造改革についても考え方を伺いたい。

A3 構造改革は北米、特に米国におけるコスト構造改革を主軸に展開していく。サッポロブランドは伸びているものの、現地ブランドが苦戦していることが、収益構造悪

化の大きな要因となっている。検討中の部分もあるが、海外ブランド関連資産を、サッポロブランド寄与度の高い構造に組み替えることを想定している。国内飲料は、レモンを軸に酒類とのシナジーを追求していく。価値創造飲料の収益性向上に向け、一定程度効率化を図る必要があると認識している。昨年も群馬の工場を売却したが、引き続き効率化を進める上での一時的な費用を見込んでいる。

Q4 現中計期間の取り組みで、一番成果が出たのは国内酒類であり、事業利益率も9%近い水準となっている。一方、競合の事業利益率を考慮すると、ビール構成比の高い貴社は、更に上の水準を目指すことが出来ると思う。2030年に事業利益率10%以上の目標を掲げているが、前倒しで達成することは可能なのか。事業利益率をもう一段上げるためには何が必要なのか説明をいただきたい。

A4 当社の狭義のビールの構成比は2025年末時点で81%であり、これを90%以上にする事で、事業利益を10%程度まで上げていくことは可能である。一方、酒税改正を踏まえ、ブランド価値をしっかりと作るための先行投資は必要であると考えている。この10年間の黒ラベルの伸びは厳しい市況の中でも継続しており、クラシックやサッポロラガーもカニバリすることなく伸長できている。今年から来年にかけてはブランド価値向上にむけた販促投資も発生するため、急速にはではないものの、2030年の事業利益率10%を最低ラインとして、更に上を目指す計画にしたい。

Q5 不動産事業への外部資本導入や事業持株会社への移行といった経営判断をされた現在、改めて経営陣が認識する貴社の強みについて伺いたい。また、その強みをグローバルで展開するために何が必要なのか教えてほしい。

A5 発泡酒、新ジャンルの登場により、地域に根差したサッポロブランドの強みが相対的に希薄化していった。しかし、地域とビールブランドの結びつきを当社の核心的な強みとして再認識し、この10年間、狭義のビールに集中投資をしてきたことが国内酒類の成長を牽引してきた。酒税改定を契機に、一部競合が新ジャンルのビール規格化を発表しているが、当社はエコノミーのカテゴリで戦うのではなく、プレミアム・スタンダードのカテゴリにおいて、ブランド価値の向上に投資を集中させることが、長期的な競争優位性をもたらすと判断している。また、海外においても北米を中心に、日本のビール需要が高まる現在、国内でのブランド価値強化が海外展開の基盤となると考えている。サッポロブランドの競争優位性は、北海道という具体的な地域イメージとの結びつきにある。「サッポロ＝北海道」という認識を通じて、日本的なク

ールさと洗練性が消費者に浸透してきており、これが当社の差別化要因である。日本との結びつき、日本のクールさを全面に出して伸ばしていきたい。

<国内事業（国内酒類）：2026年計画>

Q6 今年のビール業界の競争環境について貴社の見解を伺いたい。どのような競争環境を想定し2026年の計画を策定しているのか。特に、現在は競合他社のサイバー攻撃影響により、残り3社がシェアを向上させている状況であると理解している。競合の出荷再開による売上回復と10月の酒税改正という2つの要因により、競争環境が厳しくなるリスクがあると考えている。

A6 総需要は95%半ばから96%弱を想定して計画策定している。競合他社とは強みがあるカテゴリが異なっており、酒税改正後も価格差が一定程度維持されるため、価格競争に巻き込まれる影響は想定していない。我々は（現カテゴリにおける）狭義のビールの強化に向けた投資を加速していく。

Q7 国内酒類の計画について、競合の出荷再開によるシェアアップを見越したダウンサイドリスクはあるか。

A7 昨年10月以降については一時的に影響を受けているため反動減はあるが、計画に織り込み済みである。