



**SAPPORO**

**グループ中長期成長戦略**

# 中長期方針の具体化に向けた検討について

- 中期経営計画(2023~26)の先にある中長期的な企業価値向上に向け、2023年9月から2024年1月にかけて社外の有識者を交えた「グループ戦略検討委員会」を設置
- 多面的かつ客観的な視点で議論を実施し、以下の課題を認識

① 低い収益性

② 事業ポートフォリオの分散

③ 中長期的に目指す姿の必要性

- 将来的に当社がこれらの課題を乗り越えた先に目指す姿を「中長期方針」として2024年2月に公表

## 中長期方針

- 国内外の酒類事業を中核とし、成長分野に経営資源を集中
- 変革の実行力を高めるため、組織形態や組織運営の在り方等の再構築に取り組む
- 資本効率の改善を重要課題と捉え、ROE10%以上の達成を目指す

中長期方針の具現化に向けて「中長期戦略プロジェクト」を発足し、2024年4月から11月にかけて推進

# 中長期戦略プロジェクトの概要

## 1 目的

2023年9月から2024年1月末までの期間開催された「グループ戦略検討委員会」で認識した課題を踏まえ、サッポログループの価値向上に向けた事業戦略及び組織運営の具体化

## 2 推進体制

- ホールディングスと各事業会社が一体となり、複数のワーキンググループ(WG)を組成し検討
- 複数名の社外取締役が各WGに参加し、社外取締役が有する知見も取り込みながら推進
- 取締役会への月次進捗報告及び議論によりモニタリングを実施





## 中長期ビジョン

世界をフィールドに  
豊かなビール体験、  
顧客体験を  
創造する企業



# 中長期戦略骨子

A group of people are gathered around a table in a restaurant, clinking their beer glasses in a toast. The scene is warm and social, with a yellow overlay on the left and right sides. The background is slightly blurred, showing other diners and restaurant decor.

中長期戦略骨子

## ① Bonds with Community

---

顧客接点の拡大と  
豊かなライフスタイルの提供

## 中長期戦略骨子

# ① Bonds with Community

黒ラベルとエビスへの  
投資を、2030年に  
向けて倍増

ブランドとの  
リアルな  
顧客接点を拡大

お酒を中心に、わくわくする体験や  
新しいサービスを通じて  
豊かなライフスタイルを提供

## 事業利益率10%\*

\*国内酒類全体、2030年までの達成を目指す



中長期戦略骨子

## ② Healthier Choice

---

幅広いカテゴリーでの  
健康的な選択肢の提供

# 中長期戦略骨子

## ② Healthier Choice

### 国内

#### ノンアルコールの開発体制強化



- ノンアルコールビール開発体制を強化（顧客理解への取り組み、開発拠点再編・人員増、プロジェクトの発足）
- 主力商品が大きく利益貢献できる規模へ

### 海外

#### ノンアルコールの販売エリア拡大



- SAPPORO PREMIUM 0.0等のノンアルコールビールを北米エリアに拡大
- ノンアルコールビール領域のM&Aも検討

### RTD/飲料

#### 酒類と飲料の融合



- 酒類と飲料の組織的融合により提案を進化
- レモンを軸とした健康機能価値を幅広いカテゴリーで訴求



## 中長期戦略骨子

### ③ Efficient Foundation

---

事業持株会社体制へ  
経営効率向上・ガバナンス・経営スピードの強化

# 中長期戦略骨子

## ③ Efficient Foundation

事業持株会社体制への移行



成長を支える人財への継続的な人的資本投資



- 国内** 従業員1人ひとりの生産性を向上
- 海外** 事業の成長を担う人財を強化

## 中長期戦略骨子

### ④ Strategic Alliance

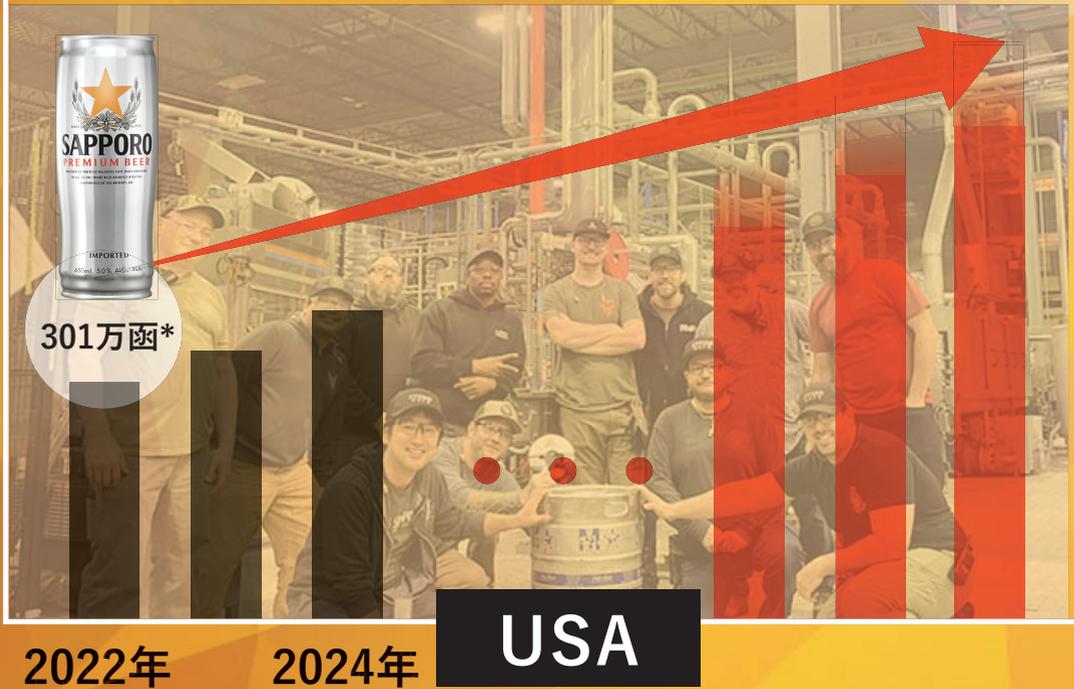
---

戦略的提携による  
継続的成長と事業拡大の加速

# 中長期戦略骨子

## ④ Strategic Alliance

サッポロブランドの  
継続的成長・生産拠点補完



カールスバーグ社と製販双方での  
提携により事業拡大を検討



\*サッポロブランドの販売数量(大瓶換算)

## 中長期戦略骨子

### ⑤ Inorganic Growth

---

酒類事業への大型投資  
M&Aを含めた様々な戦略を検討

# 中長期戦略骨子

## ⑤ Inorganic Growth

国内

RTD事業やSCM領域への投資



海外

酒類事業基盤強化に向けた同業へのM&Aや、さらなる健康志向を視野に入れたノンアルコール分野へのM&A



不動産事業への外部資本導入により捻出が期待される資金を活用

# 財務目標

不動産事業への外部資本導入に伴う一時的な影響はあるものの、  
酒類事業の成長投資に資金を投下し利益成長を加速



不動産事業への外部資本導入

サッポログループからのオフバランス

# 不動産事業への外部資本導入

## 1 目的

### サッポログループ

- ①酒類事業への経営リソース集中
- ②外部資本導入により捻出されることが期待される資金を酒類事業の成長投資に投下

資本収益性の向上および  
グループの企業価値を向上

### サッポロ不動産開発株式会社

戦略パートナーの資本を取り入れる等により、  
保有物件の価値を高め、企業価値を向上

## 2 検討状況

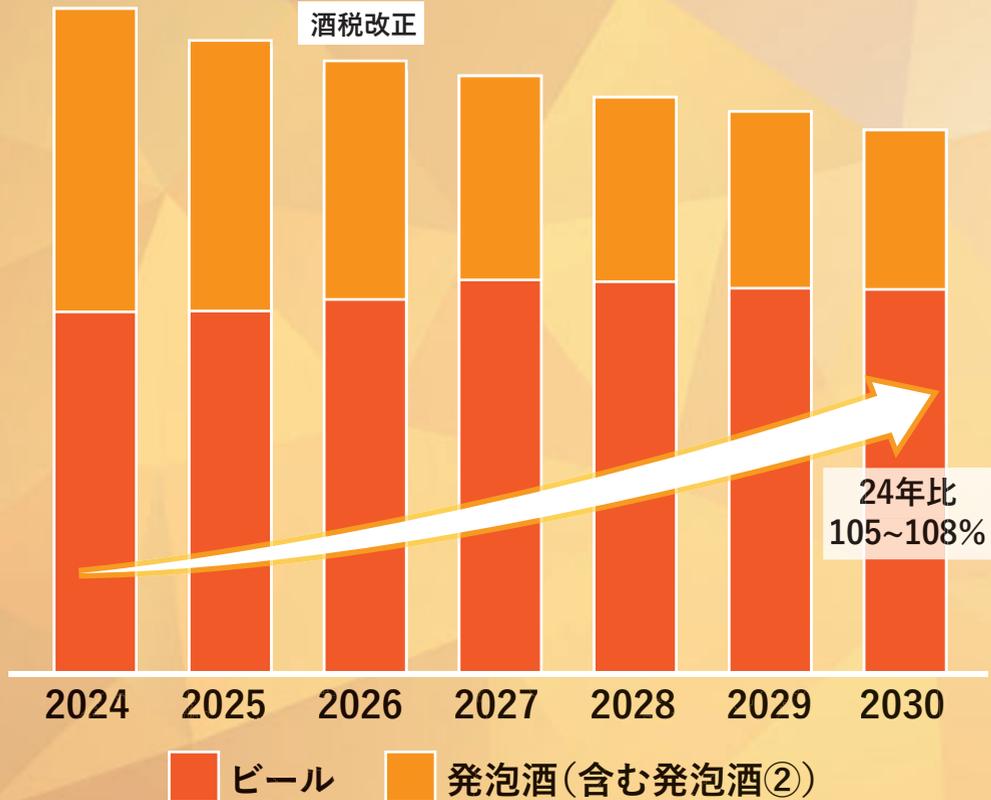
- 2024年9月19日の開示以降、国内外の事業会社やファンド、十数社から不動産事業への外部資本導入に関する具体的な提案を受理
- 今後、恵比寿ガーデンプレイスを含めたサッポロ不動産開発株式会社の株式譲渡を始めとした様々な選択肢の中から、本取組みの目的の実現に向けた最適な方策と時間軸を検討
- 2025年内を目途に検討内容の結論を出していくことを想定

# Appendix



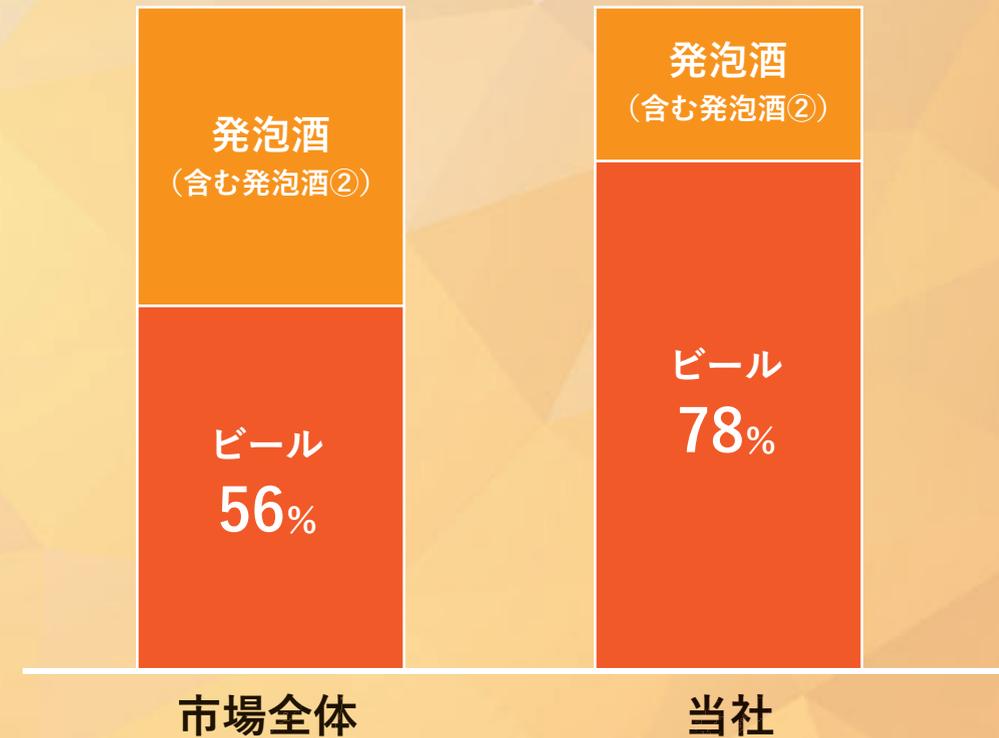
# 当社を取り巻く環境(国内)

## 総需要予測



出典: 2025年1月時点でのサッポロビールによる推定

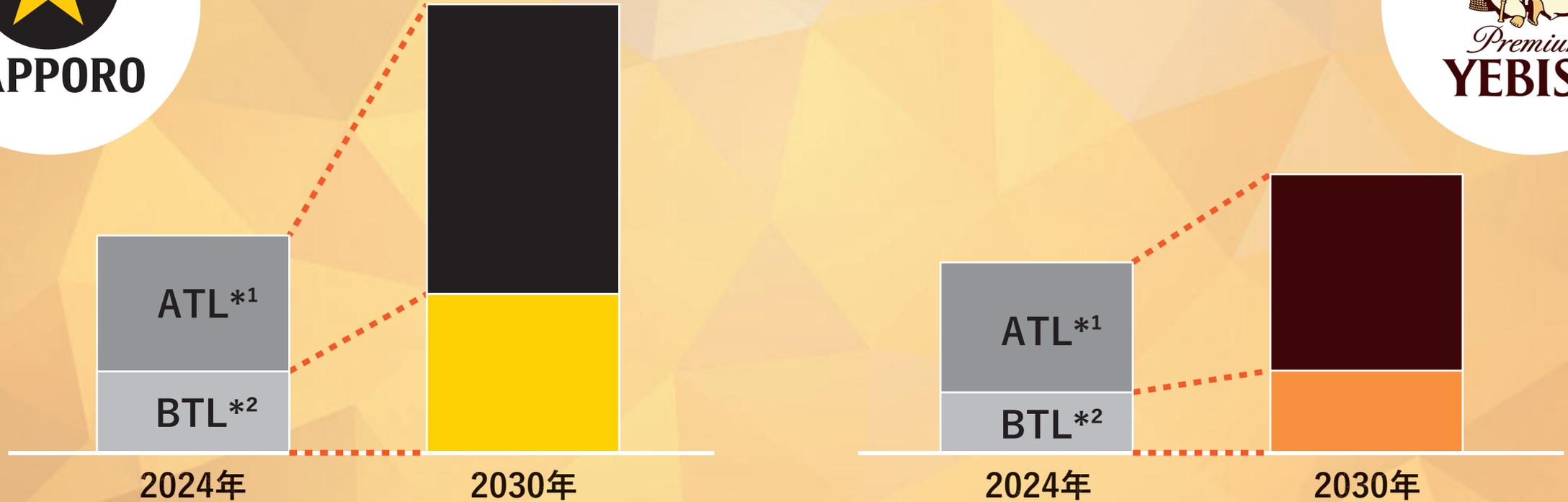
## ビール構成比(2024年)



出典: 2025年1月時点でのサッポロビールによる推定

# 黒ラベルとエビスへのマーケティング投資

マーケティング投資イメージ  
2024年 → 2030年



\*1 Above the Line: 広告宣伝費等を指す / \*2 Below The Line: 店頭販促費等を指す

# サッポログループの体験への取り組み

恵比寿ビヤホール



THE PERFECT  
黒ラベルビヤガーデン



YEBISU  
BEER  
HOLIDAY

サッポログループが所有する  
物語性のある「場」や「まち」を活かした  
新たなビール体験



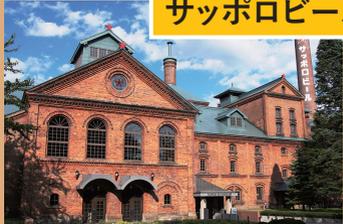
銀座ライオン



恵比寿ビール祭



サッポロビール博物館



2009年

2014年

2019年

2022年

2024年

2026年

2030年

1800  
年代

1900  
年代

黒ラベルTHE BAR開業



YEBISU  
BREWERY  
TOKYO



# 「体験」の重要性

黒ラベルTHE BAR 来場者(ライトファン) 飲用量の変化



出典:当社調べ  
(株)ファンベースカンパニー「ファンベース診断®」ファンベース診断(企業版) | fanbase company

YEBISU BREWERY TOKYO 来場者・年代



出典:当社調べ(AIカメラによる判別)

# 当社を取り巻く環境(海外)

## カテゴリー別CAGR予測

Europe	CAGR(2023-2028)
ビール類	-0.3%
ノンアルコールビール	2.9%
RTD	2.0%

East Asia	CAGR(2023-2028)
ビール類	0.4%
ノンアルコールビール	3.9%
RTD	9.4%

North America	CAGR(2023-2028)
ビール類	0.1%
ノンアルコールビール	10.5%
RTD	3.7%

ASEAN	CAGR(2023-2028)
ビール類	7.3%
ノンアルコールビール	15.0%
RTD	1.5%

Japan	CAGR(2023-2028)
ビール類	-2.1%
ノンアルコールビール	1.0%
RTD	1.1%

Oceania	CAGR(2023-2028)
ビール類	1.9%
ノンアルコールビール	16.6%
RTD	11.8%

出典:Euromonitor International

※各地域の数値は当社進出国がベースとなり作成

CAGRはVolumeベース

ビール類:日本の酒税区分におけるビール+発泡酒(含む発泡酒②)

# 新体制における事業管理変更

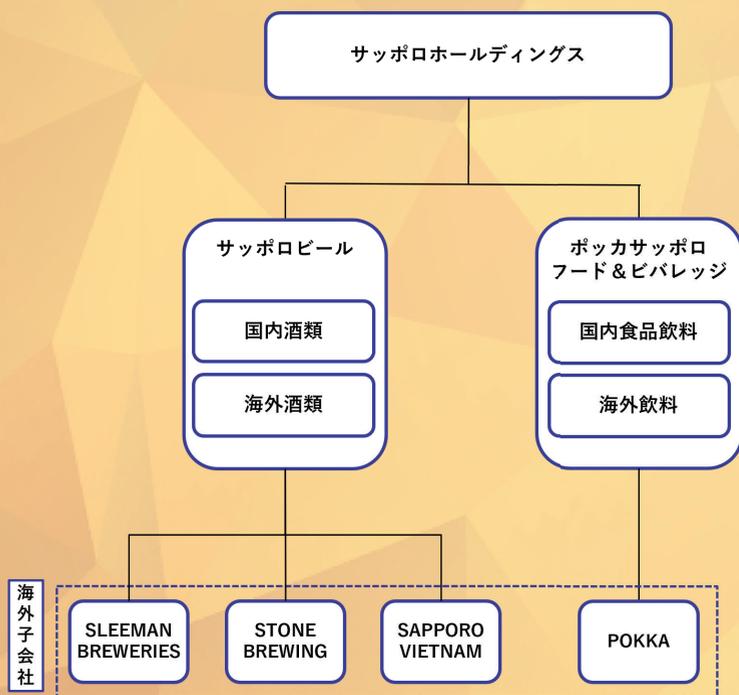
# 新体制における事業管理変更

# ～海外事業管理体制の変更～

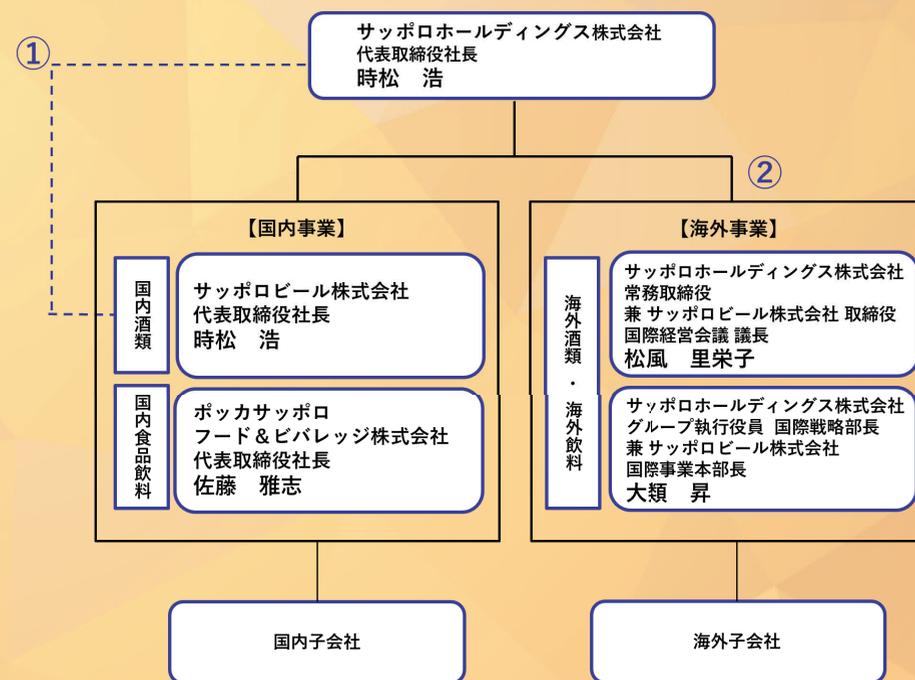
将来の事業持株会社制への移行を見据えて「国内事業」と「海外事業」大きな2つの枠組みでマネジメントを強化し、両事業がそれぞれのリソースを集中して国内外で異なる経営課題の解決を加速

- 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>



※サッポロホールディングス社傘下の企業について、サッポロビール社およびポッカサッポロフード&ビバレッジ社のみを抜粋して記載しております。