

中期経営計画（2023～26）

サッポロホールディングス株式会社

1.中期経営計画（2023～26）策定の背景、骨子	P. 3
2.グループ経営計画2024の振り返り	P. 5
3.中期経営計画（2023～26）について	P. 9
・事業戦略	P.14
・サステナビリティ	P.26
・財務戦略	P.29
・経営基盤 他	P.32

1876年の創業以来、様々なイノベーションを発揮し、お客様に潤いと豊かさをもたらす商品やサービスをお届けしてきた当社は、2026年に創業150周年を迎えます。

150年を越えて独自の存在価値を発揮し続けるために、2023年～2026年までの4か年の新たな経営計画を策定しました。

本計画のポイントは、事業ポートフォリオの見直しと、各事業のポジショニングに沿ったグループマネジメントを実現し、資本効率を高め企業価値を向上させていくことです。ステークホルダーの皆さまの期待に確実に応える4年間とします。

基本方針「Beyond150 ～事業構造を転換し新たな成長へ～」

構造改革

事業ポートフォリオの整理

- ・「再編」「整理」と位置付けた事業は2024年までに抜本的に見直し

強化・成長

海外事業、コア事業における成長実現

- ・北米酒類、海外飲料の展開を加速
- ・国内ビールへの集中、RTDブランドの育成
- ・不動産事業の収益構造多様化

財務目標

- ・ROE：8%
- ・EBITDA年平均成長率：10%程度（CAGR）
- ・海外売上高年平均成長率：10%程度（CAGR）

主な非財務目標

- ・CO2排出削減
スコープ1、2 SBT※1認証レベル（4.2%/年削減）
スコープ3 SBT認証レベル（2.5%/年削減）
SBTイニシアチブへコミットメントレター提出、受理済
- ・女性役員比率、女性管理職比率：12%以上※2

※1 SBT（Science Based Targets）
パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標のこと

※2 22年9月末実績：女性役員8.3%、女性管理職5.4%

グループ経営計画2024の振り返り

グループ経営計画2024のスタートと同時に新型コロナウイルスの感染が拡大し、業績インパクトは多大なものとなった。このような環境下で、不採算事業の一部整理や構造改革を進めた。

グループ経営計画2024
で予測していた環境変化

国内需要の縮小

持続可能な
社会の実現

税制改正

健康寿命延伸
ニーズの高まり

デジタル化

加速した主な環境変化

- ・ECの伸長
- ・家庭内消費が増加
- ・心身の健康意識向上
- ・調達環境の変化
(物流及び為替起因)
- ・オフィス需要の変化

取り組み成果と課題

- ・コロナ、世界情勢の変化による調達価格変化に対して、コストコントロール及び価格改定で対応中であるが、更なる対応力強化が必要
- ・カフェ事業の譲渡、外食・業務用酒類事業での構造改革を実行中
- ・デジタル人材育成に向けた社員研修など次世代に向けた基盤整備に着手

グループ経営計画2024の振り返り①



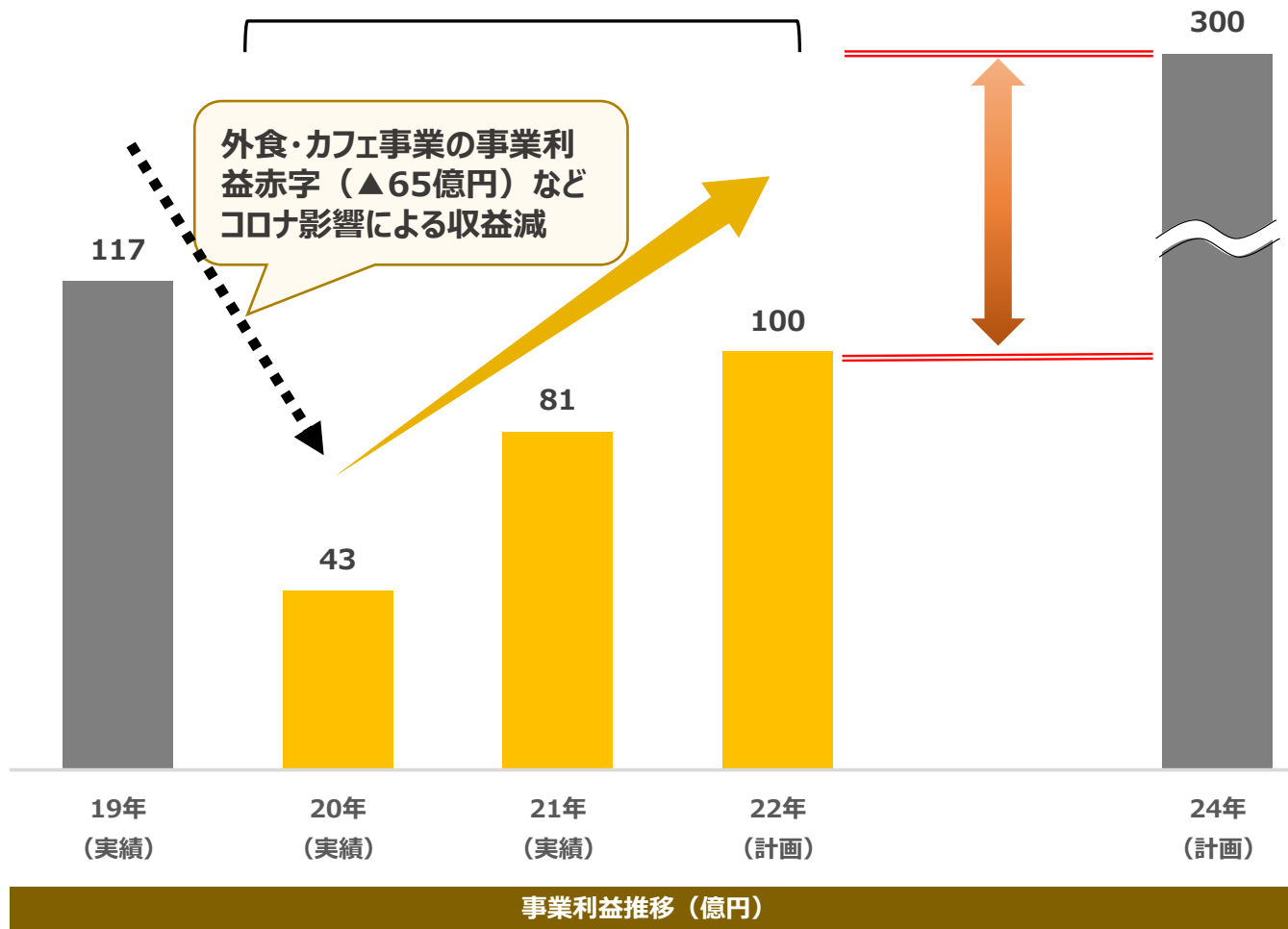
米国での生産拠点の獲得などグローバル展開を進めると共に構造改革に取り組んだが、特に国内食品飲料においてリソース配分とスピード感に課題が残った。

基本方針	主な成果	課題
本業集中と強靱化	<ul style="list-style-type: none">・黒ラベル缶の7年連続売上増・カフェ事業譲渡、外食事業・自販機事業一部整理	<ul style="list-style-type: none">・事業ポートフォリオ整理に基づき、選択と集中のスピードアップ・優先順位を明確にしたリソース配分
グローバル展開の加速	<ul style="list-style-type: none">・海外酒類の事業成長・海外飲料の収益改善	<ul style="list-style-type: none">・課題事業の収益改善・グローバル経営人財の育成、継続的なブランド強化
シンプルでコンパクトな企業構造の確立	<ul style="list-style-type: none">・ホールディングス社の役割を明確にし、事業会社に事業推進機能に移管・DX人財育成に着手	<ul style="list-style-type: none">・事業戦略を支え、新価値創造にもつながる経営基盤の整備
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none">・気候変動に適応する原料育種など、重点課題への取り組みが各事業で着実に進捗	<ul style="list-style-type: none">・社会価値と経済価値を両立させる、長期視点でのリスクと機会を考慮したメリハリある計画と実行

グループ経営計画2024の振り返り②



- ・構造改革の実行
- ・強化・成長の実行



■ 構造改革及び強化・成長／具体的な施策と成果

事業	施策	成果
国内酒類	黒ラベルなど缶ビールの強化	10%増（19年対21年）※1
	濃いめのレモンサワー発売及び育成などRTD販売強化	31%増（19年対21年）※1
	仙台工場ビール製造停止（RTD製造設備新設）	21年発表→23年稼働予定
海外酒類	米国でのSPB※2の強化	6%増（19年対21年）※1
	Stone社買収	22年買収→23年以降利益寄与
外食	不採算店舗の閉鎖 投資効率の高い店舗の出店	34店舗減（19年対21年） 196店舗→162店舗
国内食品飲料	レモンの健康価値訴求、用途拡大を中心にした販売強化	26%増（19年対21年）※1
	自販機オペレーター子会社再編	22年清算→23年から利益寄与
海外飲料	カフェ事業譲渡（22年から利益寄与）	+8億円/年程度（対20年比）
	インドネシア子会社売却 物流子会社の再編	+5億円
不動産	YGP※3商業エリアリニューアル	22年11月グランドオープン
グループ全体	早期退職優遇制度	+30億円/年程度（対20年比）

※1 国内酒類、海外酒類の成果は販売数量、国内食品飲料は売上収益から算出

※2 SPB：SAPPORO PREMIUM BEER ※3 YGP：恵比寿ガーデンプレイス

中期経営計画（2023～26）について

【経営理念】 潤いを創造し 豊かさに貢献する

私たちは、「個性かがやくブランド」と「お客様や地域とのつながり」という資産を活用し、
“時間”と“空間”という2つの側面から、独自のブランド体験を創造してきました
時代とともに変容する“豊かさ”の本質によりいっそう向き合い、
明日につながる、自然、社会、心の“豊かさ”に貢献していきます

【サッポログループが提供する価値】

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



経営理念が包含する3つの豊かさを実現し、人々と地域社会のWell-beingに貢献する。

■ 3つの豊かさ

自然の豊かさ

- ・生産者との協働契約栽培に代表される、原料からこだわるものづくり
- ・国産レモン生産振興における地域共創

社会の豊かさ

- ・人と地球環境とともに持続可能なまちづくり
- ・恵比寿ガーデンプレイス、サッポロガーデンパークなどグループ資産を活かした地域活性化
- ・ビールを楽しむ時間がもたらす人とのつながり

心の豊かさ

- ・レモンなど植物性素材による健康価値の訴求
- ・従業員の心身の健康、働きがい

■ 検討中の主なKPI

- ・環境との調和に貢献する地域での取り組み
- ・健康価値提供に資する保有物件の認証取得
- ・お客様の健康に貢献する商品展開を継続的に実施
- ・各種調査による企業・商品のイメージ
- ・ワークエンゲージメント

Well-beingの実現を推進するグループシナジー



「ブランド」「お客様や地域とのつながり」というグループ共通の資産を軸に、事業間の連携を深め Well-beingへの貢献につながるシナジーを発揮する。

酒類×外食



酒類×食品飲料

- ・共同研究・開発
- ・バリューチェーンでの連携



- ・グループ横断による人財活躍
- ・データ、オフィス、ユーティリティの共用

酒類×不動産

- ・顧客接点によるマーケティング戦略
- ・まちとブランドの連携



恵比寿×エビス



札幌×サッポロ

中期経営計画（2023～26）基本方針



<基本方針>

Beyond150 ～事業構造を転換し新たな成長へ～

経済価値
×
社会価値

■事業戦略

- ・事業ポートフォリオの整理
- ・海外事業の成長
- ・コア事業における収益力強化

■財務戦略

- ・持続的成長と資本効率を重視
- ・資本コストを上回るリターン
- ・キャッシュ創出力の強化
- ・成長を支えるキャッシュアロケーション

■サステナビリティ

- ・脱炭素社会の実現
- ・地域との共栄
- ・多様な人財の活躍

【 経営基盤 （人財・DX・R&D） 】

サッポログループが
提供する価値

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

経営理念

潤いを創造し
豊かさに貢献する

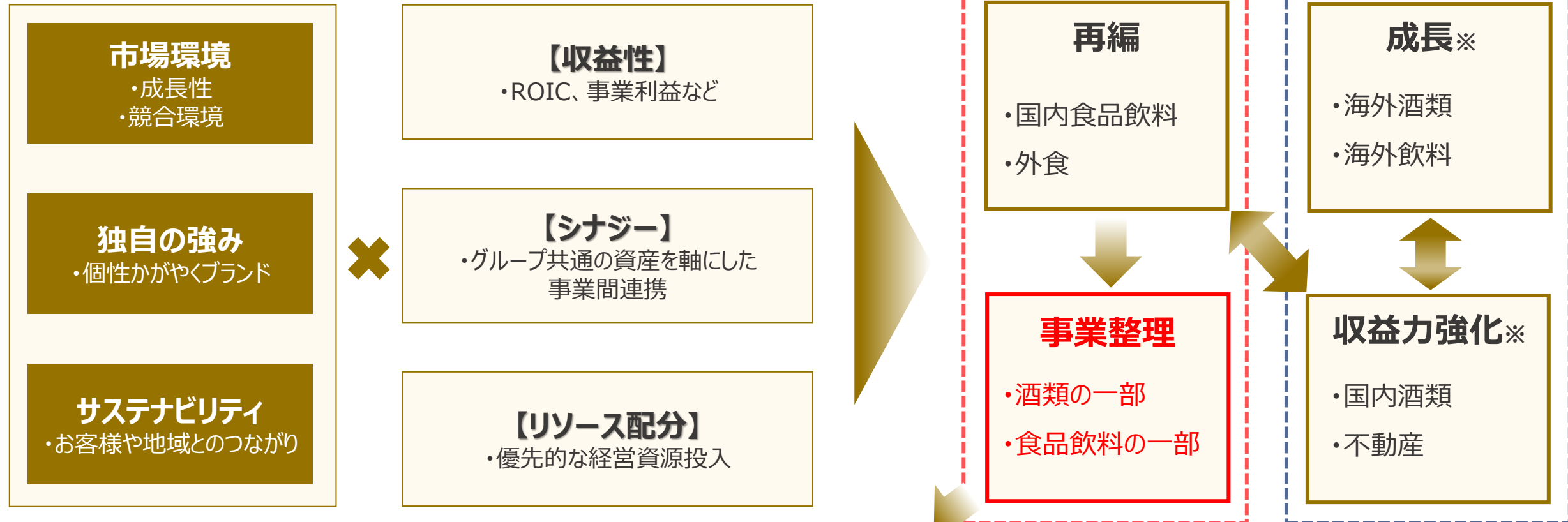
2023年～2026年

2026年
創業150周年

事業戦略

各事業を6つの視点から考察し、4つの象限に位置付けた。「事業整理」に位置付けた事業は、速やかに整理を進める。他事業もROIC、事業利益達成などを毎期の主な判断基準として方向の見極めを行う。

ポートフォリオ整理の考え方



※成長・収益力強化はコア事業として投資を優先的に行い、利益の柱とする事業と整理した。

2024年までに抜本的な構造改革を断行することで、レモン事業への注力を進め、低収益からの脱却を図る。

	21年実績	26年計画
事業利益率	－	3.8%

※マイナスの値のため「－」

トピック

- ・21年には主要商品ブランド「ポッカレモン100」「キレートレモン」が3年連続最高出荷数を更新
- ・自販機オペレーター子会社再編などの構造改革やカフェ事業の譲渡

主な課題

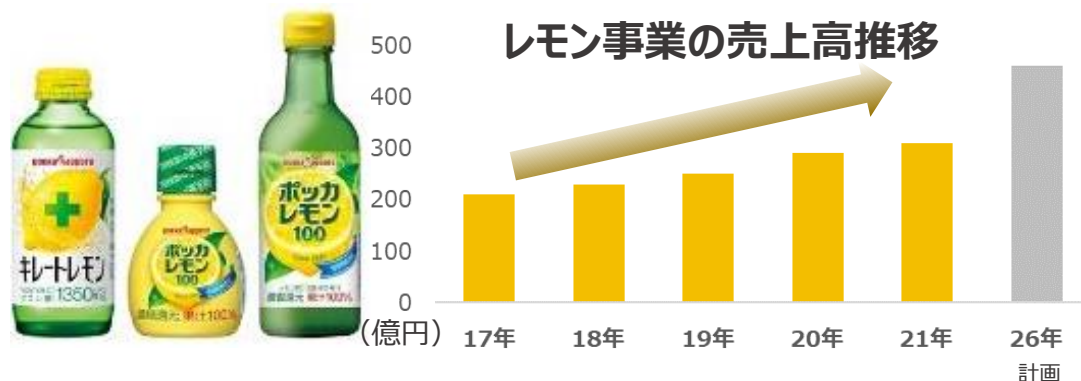
- ・レモン事業以外の低収益事業の抜本的な構造改革断行
- ・成長が期待できるレモン事業の更なる拡大を実現するためのリソース集中投下

アクションプラン

- ・不採算事業、ノンコア事業の売却・撤退
- ・事業提携による構造的な課題の解決
- ・自販機事業の更なる構造改革
- ・飲料、スープなどのSKU大幅削減
- ・複数生産拠点の再編
- ・レモン事業へのリソースシフトによる成長戦略促進

リソースシフト

飲料、スープなど → レモン事業（食品、飲料）



収益基盤の一層強化と国内酒類事業とのシナジー発揮に注力することで、安定収益とブランド発信力の向上を実現する。2023年の黒字化を必達とし、再生スピードを上げる。

	21年実績	26年計画
事業利益率	－	5.0%

※マイナスの値のため「－」

トピック

- ・外食需要減少に伴い、構造改革を実行（不採算店舗の閉鎖、投資効率の高い店舗の出店）

主な課題

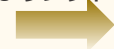
- ・ポストコロナを見据えた強固な経営体制構築
- ・国内酒類事業とのブランド接点・販売チャネルとしてのシナジー発揮

アクションプラン

- ・注力業態へのシフトによる、更なる収益性改善
「中・小型、都市近郊」業態を展開
- ・ブランド発信拠点としての国内酒類事業との連携強化
- ・DX・働き方改革による生産性の向上、管理・間接コストの低減による損益分岐点の更なる引き下げ
- ・北海道エリアの事業再編による収益向上

リソースシフト

よりシフト



エビスバー、銀座ライオン業態



ビヤホールライオン



銀座ライオン LEO

成長ドライバーとなる米国において、8月に子会社化したStone社とのシナジー創出により、SAPPORO PREMIUM BEER（SPB）を中心とした更なる成長を目指す。

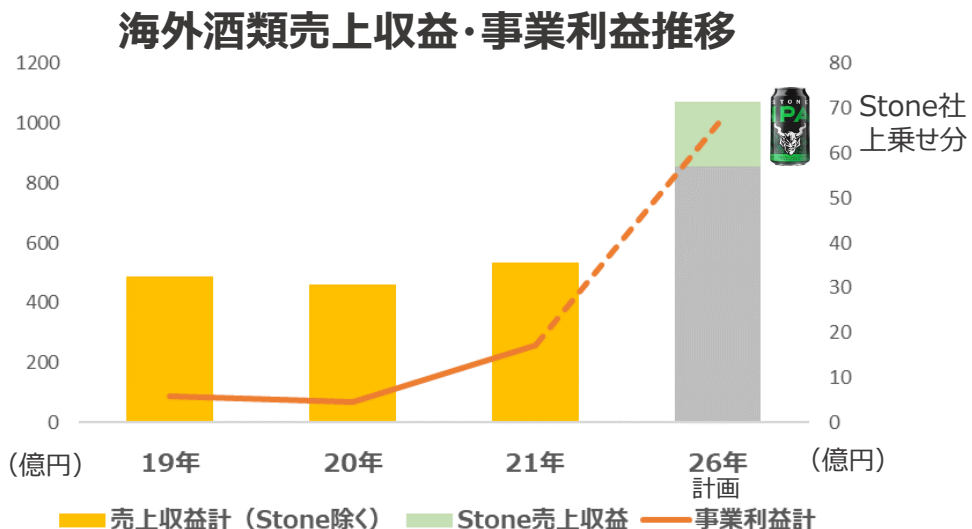
	21年実績	26年計画
事業利益率	3.2%	6.2%

輸出開始	1964年
------	-------

販売国数※1	33か国
--------	------



※1 サッポロブランド販売国



トピック

- ・バランスの取れたテイストとジャパंकオリティが好評を博し、米国におけるアジアビール売上36年連続No.1
- ・21年は米国内で需要が増加している缶製品の販売強化を行い、SPBが過去最高売上を達成

北米酒類事業の主な課題

- ・北米におけるプレゼンスの更なる向上
- ・生産キャパシティの不足、低効率の物流網



アクションプラン

- ✓ Stone社とのシナジー早期実現
- ・Stone社の拠点を活用したSPB生産物流体制確立
- ・効果的なマーケティング・販売体制の構築

現状

※北米向けSPB商品のみ



- ① 26年までのStone社とのシナジー
- ② SPBの成長による効果
- ①②計40億円※2

シンガポールを起点にマレーシア、中東など成長余地のある国での売上拡大を図り、グループの成長ドライバーを目指す。

	21年実績	26年計画
事業利益率	4.7%	5.0%

設立年	1977年
-----	-------



販売国数	60か国以上
------	--------

トピック

- ・シンガポールにおける茶系飲料でシェアNo.1
- ・マレーシアなどの周辺諸国や高まるPOKKAブランドの存在感
- ・UAEにおけるエナジードリンクでシェアNo.1

主な課題

- ・シンガポール国内で確立した高シェアの維持と周辺展開
- ・マレーシアでの販売体制強化
- ・エナジードリンクで存在感を誇る中東でのマーケティング
- ・点在する倉庫やオフィスの集約によるオペレーション効率化

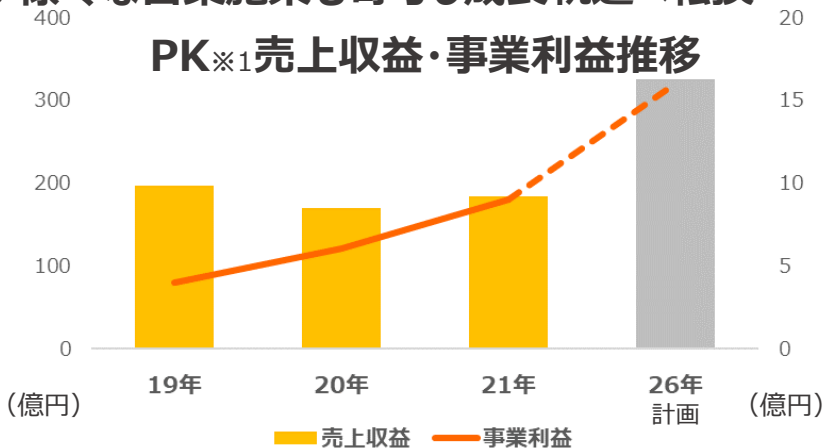
アクションプラン

- ✓シンガポール
 - ・ヘルス&ウェルネス系を軸とした新価値提案による需要喚起
- ✓マレーシア
 - ・ブランド認知とディストリビューション拡大
- ✓中東など
 - ・輸出拡大に向け、マーケティング拠点新設
- ✓基盤
 - ・Pokka Logistics Hub（シンガポール）※2
新設による 物流・オフィス・R&D機能の集約

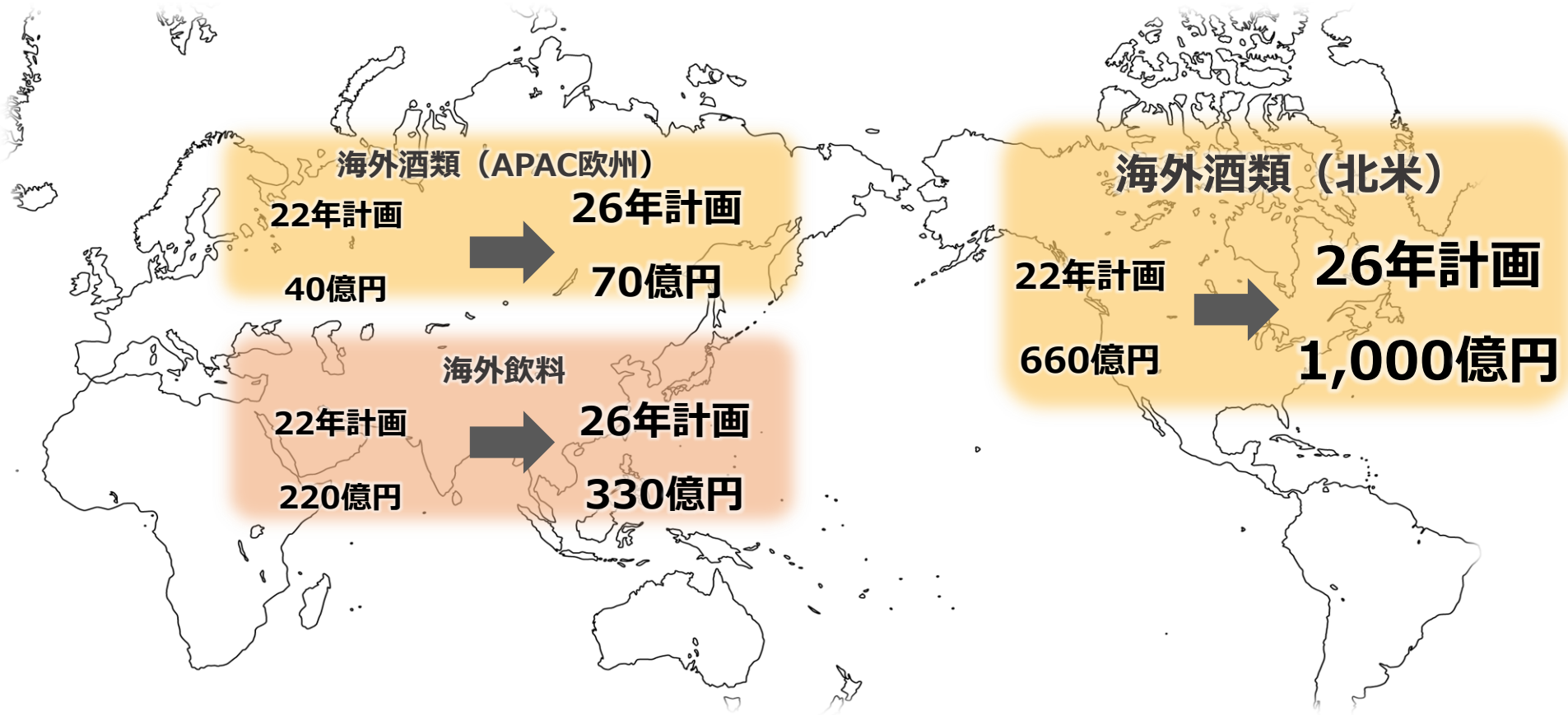


※2 2024年第一四半期に竣工予定

18～19年に構造改革を完了、従前より有していたブランド力及び様々な営業施策も寄与し成長軌道へ転換



売上収益	22年計画	26年計画	年平均成長率（CAGR）目標
海外酒類	700億円	1,070億円	10%程度
海外飲料	220億円	330億円	

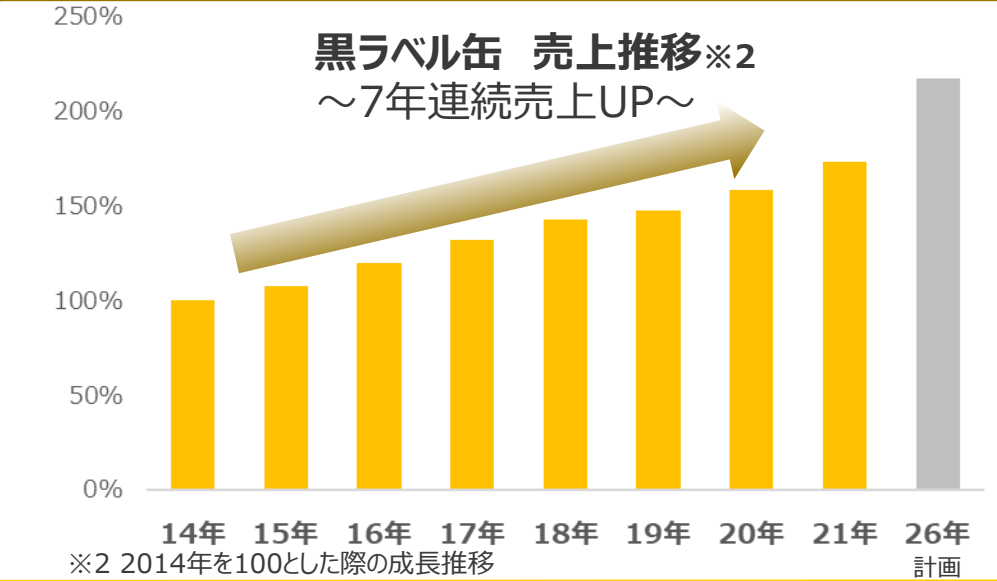


商品カテゴリの再編など低収益からの構造転換を図り、ビールやRTDの好調なトレンドを継続させて成長軌道に乗せる4年間とする。

	21年実績	26年計画
事業利益率	3.5%	5.7%

トピック

- ・黒ラベル缶の7年連続売上増
- ・濃いめのレモンサワー、男梅サワーといった基軸ブランドをRTD・RTS※1事業にて確立
- ・仙台工場でのビール製造停止、RTD製造拠点への転換



主な課題

- ・低収益からの構造転換
- ・成長に向けた強みを発揮できる分野への注力

■ 低収益からの構造転換

アクションプラン

- ✓商品カテゴリの再編
 - ・高単価・高利益商品の強化による収益向上
 - ・発泡酒・新ジャンル類、国産デイリーワインは縮小
- ✓コスト削減、コスト組み替え
 - ・RTD製造拠点の拡充（仙台工場）によるコスト削減及びフレキシブルな生産体制の構築
 - ・販売費の見直し及び販売データに基づいた戦略的リソース配分の推進（ブランド・チャネル・エリア）
 - ・人員体制や拠点の見直しを含めた固定費、変動費の継続的削減

※1 Ready to serveの略。
氷やソーダなどで割るだけで飲めるリキュール

コア事業における収益力強化（国内酒類②）

強化・成長



注力分野を明確にした強みを最大限に発揮するマーケティングによる収益改善と市場創出によりグループの成長ドライバーとする。

■ 成長に向けた強みを発揮できる分野への注力

ビール

- ✓酒税改正を見据え強化してきた、黒ラベル・アビスブランドの更なる魅力化、プレミアム化と利益率の改善
 - ・長期間かけて醸成した黒ラベルの世界観をより浸透させるコミュニケーション
 - ・ビールを楽しむ時間を彩るためのアビスブランドでの独創的な商品群展開
- ✓お客様との関係性強化
 - ・外食店舗などリアルとデジタルの効果的活用による顧客接点拡大
 - ・黒ラベルでの業務用・家庭用連動によるファン化促進



RTD

- ・基軸ブランドとなる市場創造型新商品の発売と集中マーケティングの実施
- ・濃いめのレモンサワー、男梅サワーの強化



新しい 価値創出

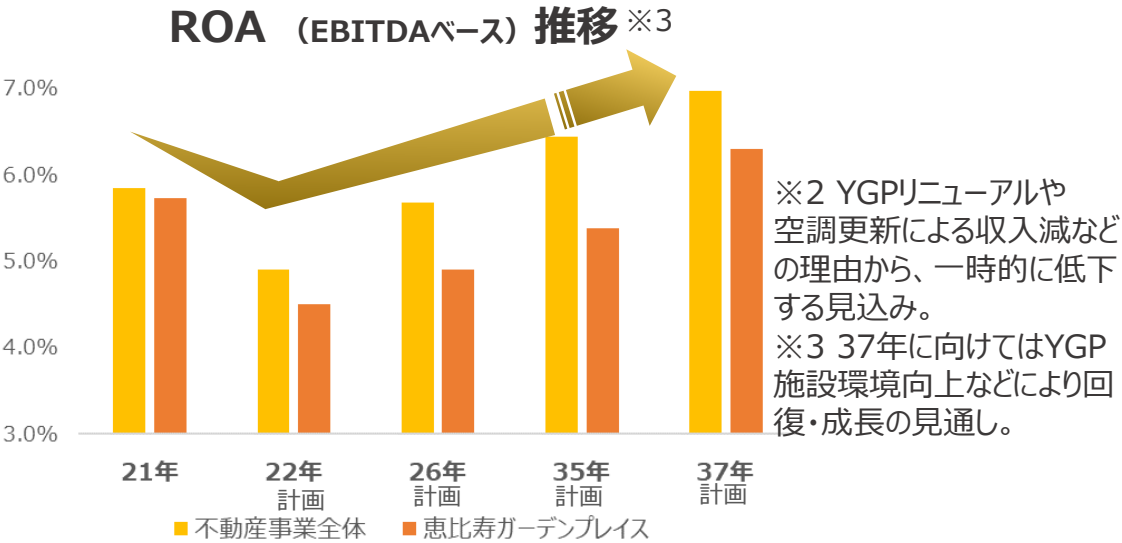
- ・楽しみの幅を広げる魅力的なRTS商品の展開加速
- ・生活スタイルの変化に合わせた多様な商品・サービスの提案



長期的な時間軸で、賃貸中心から総合的に資産価値向上を図る事業体に転換し、収益性と資産効率を向上させる。

	21年実績	22年計画※2	26年計画
ROA※1	5.7%	4.9%	5.7%

※1 EBITDAベース



トピック

- ・恵比寿ガーデンプレイス(YGP)の物件価値向上（再生可能エネルギー導入、空調更新など）
- ・22年11月YGP センタープラザグランドオープン
- ・資産回転型ビジネスへの取り組み拡大

主な課題

- ・YGPを中心とする賃貸事業の収益構造変化への対応
- ・まちづくりを通じた地域との更なる関係性強化

2026年の先（2037年）を見据えたアクションプラン

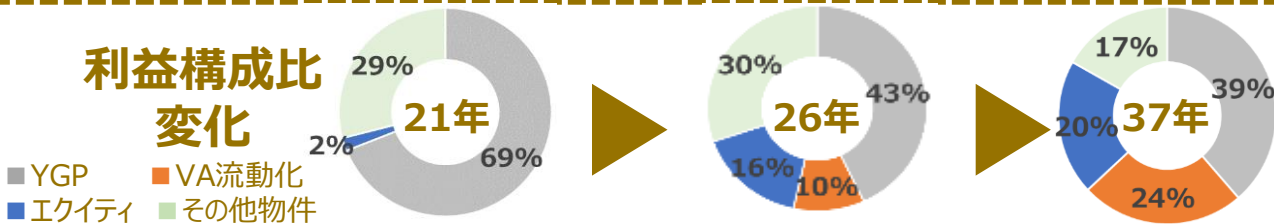
コア物件の価値向上とまちづくり

- ・YGPの価値向上とまちづくり推進による競争力強化
- ・北海道新幹線の札幌延伸を見据え、札幌エリアの資産の価値向上

資産回転型ビジネスモデル構築（収益構造多様化・資産効率向上）

- ・エクイティ投資、VA流動化事業の推進※資産比率30%を上限に投資
 - ・23年に投資顧問会社を設立、25年までに私募ファンドや私募リートの組成に向けた準備を進め、「資産回転型ビジネスモデル」の構築を目指す
- ※私募ファンド・私募リートの対象は、YGPなどコア物件以外

利益構成比変化



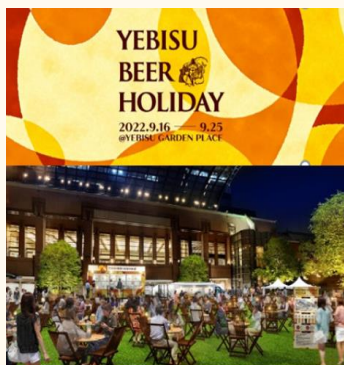
コア事業における収益力強化（不動産②）

強化・成長



サッポロ、エビスというまちの名を冠する歴史あるブランドと資産のオーナーとしての強みを活かし、自治体やパートナーとの共創による一体となったまちづくりを進め、価値向上を図る。

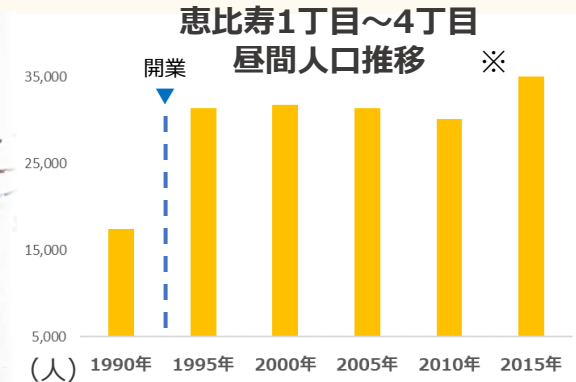
～ビールと人とともにまちづくりを～ 恵比寿、札幌



YEBISU BEER HOLIDAY
22年9月開催



恵比寿の街全体でブランド体験を設定



YGP開業により昼間人口は上昇、恵比寿の存在感・価値向上に寄与



ブランドの起点であるサッポロガーデンパークを再開発し、集客、ブランド発信力強化へ

当社と地域のつながり

1876年
開拓使麦酒醸造所を札幌に開業
(現サッポロファクトリー)



1889年
エビスビール醸造場完成
(現恵比寿ガーデンプレイス)



1899年
恵比寿ビヤホールを銀座に開業



1928年
周辺地名が「恵比寿」に

1994年
恵比寿ガーデンプレイス開業

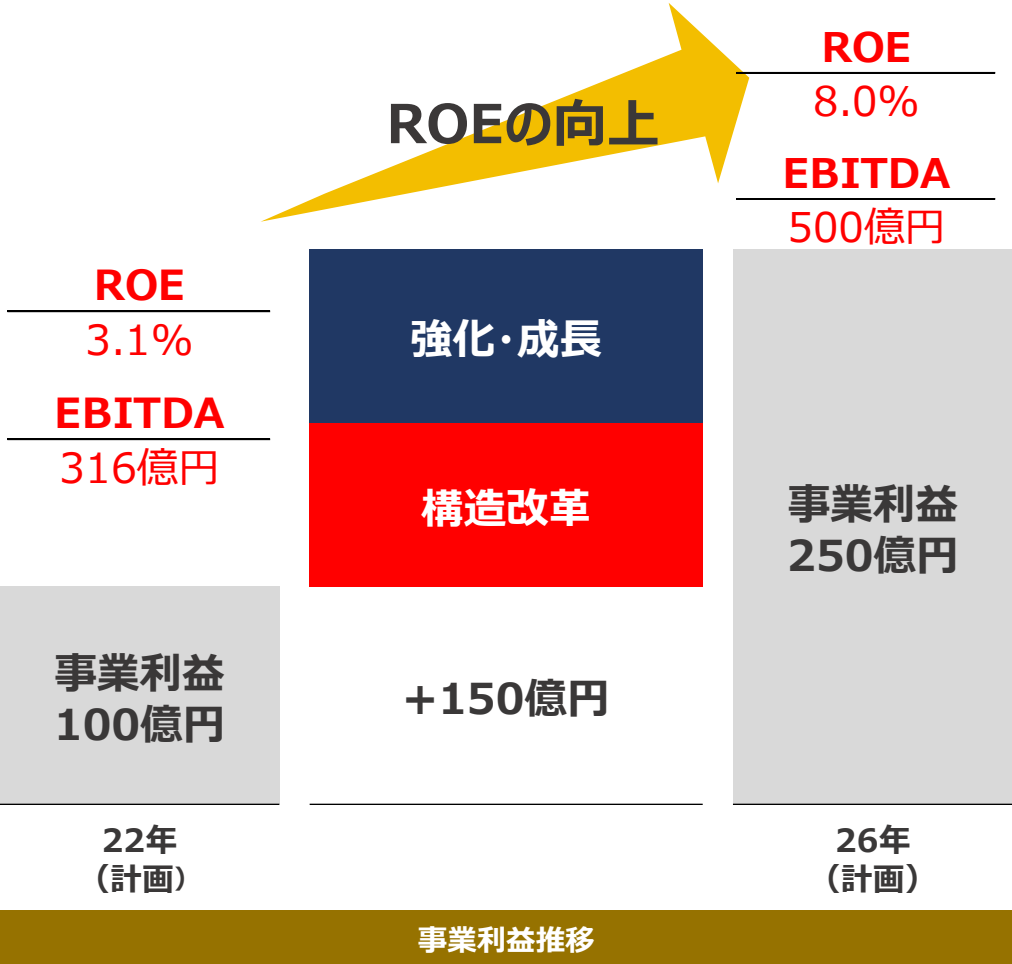


2022年
恵比寿ガーデンプレイス商業棟リニューアル



サッポロガーデンパークリニューアル
(予定)

構造改革を断行し、成長を加速させることで、収益力強化を図り、ROE 8 %を実現する。



事業	構造改革及び強化・成長／具体的な施策	金額※
国内酒類	ビール強化・ビール類利益率改善	+ 50億円
	RTD事業の成長・生産効率化 他	+ 40億円
海外酒類	Stone社買収シナジー/SPBの成長	+ 40億円
国内食品飲料	コスト構造改革	+ 20億円
事業	上記以外の主要な施策	+ 20億円
不動産	収益構造多様化	
海外飲料	売上拡大・物流効率向上	
グループ全体	不採算事業の抜本的整理 他	

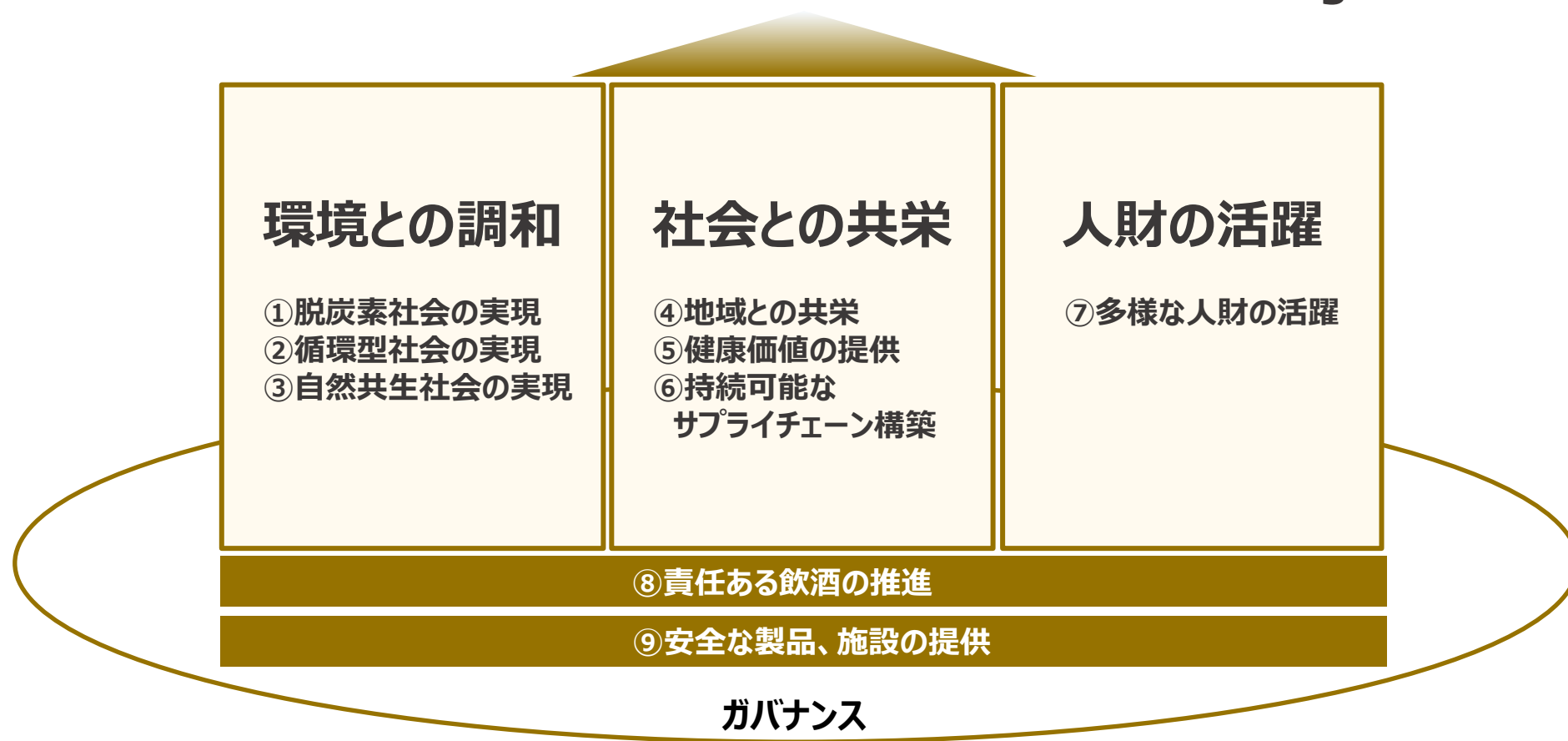
※原価高騰などの影響も織り込んだネットの金額を表示

サステナビリティ

サステナビリティ（重点課題の見直し）

中期経営計画策定に併せて、「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」の視点から社会課題を評価し、サステナビリティ重点課題を全面的に見直した。

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



サステナビリティ（最注力課題）



地球環境や地域の課題に向き合い、ステークホルダーと協働し取り組むことで、グループの企業価値向上を目指す。

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	具体的な取り組み	主なKPI
脱炭素社会の実現	・自社拠点、サプライチェーンにおけるCO2排出削減	・CO2排出削減 スコープ1,2 SBT認証レベル （4.2%/年削減） スコープ3 SBT認証レベル （2.5%/年削減） SBTイニシアチブへコミットメント提出、受理済
地域との共栄	・地域の価値向上 ・自社リソースを活用した地域課題解決	・保有物件価値向上と賑わいの創出 ・地域創生事業の推進 ・日本のレモン生産の環境構築
多様な人財の活躍	・D&I※1の推進 ・生産性向上に向けた人的資本投資	・D&Iのための環境を整備し、女性役員・管理職比率 12%以上※2を達成 ・支援型マネジメント力の強化とメンタルタフネス支援でワークエンゲージメント向上
※1ダイバーシティ&インクルージョン		※2 22年9月末実績：女性役員8.3%、女性管理職5.4%

経済価値の創出へ

- ・省エネなどによるエネルギー使用量減
- ・炭素税導入時のコスト増の抑制
- ・エリアブランド価値向上による保有物件の収益力強化
- ・地域創生を基軸にした新たな売上機会の創出
- ・ワークエンゲージメントを高めることによる生産性向上

財務戦略

持続的成長と資本効率重視の財務戦略

- キャッシュ創出力の強化と資本効率の向上を進め、企業価値向上を確かなものに -

キャッシュフローの創出

- キャッシュ創出力の最大化 -

■ 各事業のキャッシュフロー創出力強化

- ・事業成長とコスト構造改革による収益力強化
- ・事業ポートフォリオの見直し

■ 適切なバランスシート管理

- ・資産効率の適正化 ※政策保有株式：資本の20%未満
- ・事業ポートフォリオや保有不動産の組み換え
- ・デットキャパシティの範囲で成長投資をサポート

事業利益

営業キャッシュフロー

資産効率の改善・低効率資産売却
グループ内資金効率化（キャッシュ・マネジメント強化）

有利子負債調達

キャッシュアロケーション方針

- 配分方針の明確化、優先順位付け -

■ 資本の有効活用

- ・成長が期待される海外事業への投資
 - ・収益基盤強化に向けた国内事業への投資
 - ・社会課題の解決に向けたサステナビリティ投資※1
- ※1 サステナビリティ関連の設備投資等

■ 株主還元方針

- ・安定配当を重視し、その水準を向上
（連結配当性向30%以上を基本とする※2）

※2 事業ポートフォリオ再構築や保有不動産の売却など一時的な特殊要因を除く。

再投資

維持投資

成長投資

サステナビリティ
投資※1

株主還元

配当

企業価値向上

財務目標・指標

成長を伴ったキャッシュ創出力の
向上と資本コストを上回るリターン

ROE : 8%

EBITDA年平均成長率 : 10%程度
(CAGR)

海外売上高年平均成長 : 10%程度
(CAGR)

資金調達方針

D/Eレシオ、EBITDA/有利子負債倍率をモニタリング指標として、格付け維持を確保できる有利子負債残高にコントロール

財務戦略（キャッシュアロケーション方針）



営業キャッシュフローと投資キャッシュフローのバランスを図り、財務の健全性を維持する。
M&Aなどの成長投資機会には現状格付を確保できる範囲で財務レバレッジを活用し、機動的に対応する。

■ 4年間のキャッシュアロケーション（2023年～2026年計画）



投資方針

- ・事業成長スピードを加速するための成長投資を積極的に推進
- ・優先順位の高い成長投資先は海外酒類及び海外飲料事業
- ・サステナビリティ関連の投資は長期的視点での投資対効果を勘案しながら投資を推進
- ・機動的成長投資（M&Aなど）
→有益な成長投資機会には柔軟に対応

資産圧縮方針

- ・不動産
VA流動化事業の推進、物件ポートフォリオ組み替えに伴う流動化を進める
- ・政策保有株式
対資本20%未満を達成し、継続的な改善を図っていく

株主還元方針

- ・現状配当水準を下限とした安定配当を継続しつつ、中長期的な利益成長を伴った配当水準の向上を目指す（連結配当性向30%以上を基本とする※）

※ 事業ポートフォリオ再構築や保有不動産の売却など一時的な特殊要因を除く。

經營基盤 他

「事業構造の転換と新たな成長」に向け、事業戦略・財務戦略・サステナビリティを支える経営基盤を強化する。
「人財」「DX」「R&D」各分野で重点活動を特定してリソースを配分する。

重点施策		具体策（～26年）	対象 ホールディングス社及び主要グループ企業
人財	①スピードある成長に向けた積極投資 ②多様性の促進 ③エンゲージメント向上と健康促進 ④経営人財育成	①グローバル人財育成体系に基づいた育成・確保への積極投資と戦略的配置 ②D＆Iのための環境を整備し、女性役員・管理職比率 12%以上※ を達成 ③支援型マネジメント力の強化とメンタルタフネス支援でワークエンゲージメントを向上 ④グループ全体のサクセッションプランに基づいた成長支援と配置	※ 22年9月末実績：女性役員8.3%、女性管理職5.4%
	①DX・IT戦略の推進体制構築 ②組織・人財マネジメント整備 ③育成人財の活躍、環境整備・運営	①DXとITの組織・機能融合による多面的な業務シナジーの創出 ②計画的な育成・採用・活用によるグループ全体の人財レベル向上 ③ビジネスプロセス変革、新規事業分野の開拓を創出する新たな環境整備	

目指す姿		重点施策	
R & D	・当社の強みを世の中が求める価値に 転換して継続的に提供	酒類	・持続可能な原料調達のための技術開発 … 気候変動に対応する大麦・ホップ ・お酒のおいしさ・機能の追究 … 「酔い・健康」の科学的解明と事業活用 ・新しい飲用体験の追求 … デジタル活用による共感醸成、エンタメ提供など
	・新たなカテゴリや市場の創出	食品 飲料	・レモンの健康機能、品質向上研究 … レモン果汁の用途拡大 ・未利用資源からの新価値創出 … レモン丸ごとの素材活用

新たな価値の創造に向けて

新たな成長の機会となる価値創造を目指し、社外との連携を含め取り組む。 主な取り組み

うちれび

（料理を通じた家族間コミュニケーションができるアプリ）

- ・買い物から調理まで一気通貫した家庭での料理に関するエコシステムを確立させ、生活者に便利で心地よいスマートライフの提供を目指す。
- ・各領域の企業と連携した業界縦断型のプラットフォームを構築し、店舗への送客などのプロモーションを通じ収益化を図る。

■ 今後のサービス展開



地域創生事業

- ・自治体プロポーザルを受託する事業を通じて「継続的な地域課題の解決に貢献する」という新たな提供価値を創出する。

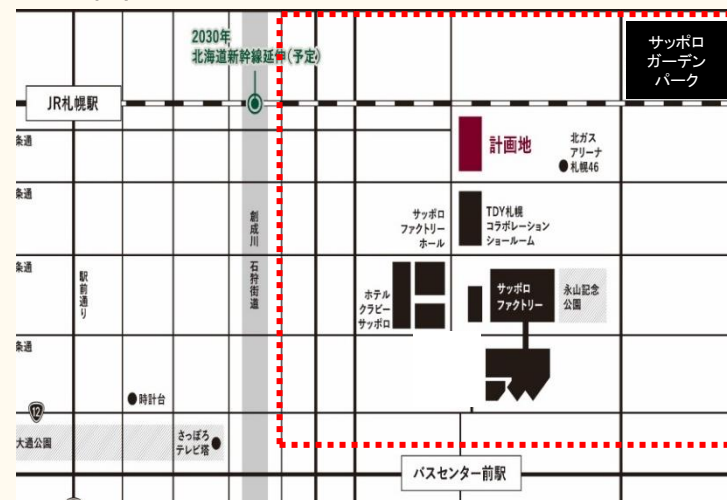
■ 事例



札幌で手掛ける創成イーストエリアでのまちづくり

- ・創成イーストエリア※をつなぐ新たな拠点としてサッポロファクトリー第4駐車場の再開発事業に着手。
- ・自治体、エリアのパートナーと共創し、サッポロファクトリー、サッポロガーデンパークと連動を図り、『「職」・「住」・「遊」が近接で歩いて暮らせる創造性豊かなまち』を目指す。

■ 地図



■ サッポロファクトリー第4駐車場の再開発事業



※「創成イーストエリア」は、歴史的な建造物を活かしたカフェやレストラン、アートシーンが集まる劇場や、ギャラリー、クリエイティブ色が強いオフィスが集まるエリアとして注目を集めている。

**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に貢献していきます**

潤いを創造し 豊かさに貢献する



本資料で記載している業績予測ならびに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスク・不確実性が含まれています。
そのため、さまざまな要因の変化により、実際の業績は記載されている将来見通しとは、大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。