



2025年2月14日

各 位

会 社 名	サッポロホールディングス株式会社
代 表 者 名	代表取締役社長 尾賀 真城
コ ー ド 番 号	2 5 0 1
上 場 取 引 所	東証プライム・札証
問 合 せ 先	経営企画部長 中村 洋輔
	TEL 03(5423)7407

「グループ中長期成長戦略」に関するお知らせ

サッポロホールディングス株式会社（以下、「当社」といいます。）は、2024年2月14日の「グループ価値向上のための中長期経営方針（以下、「中長期方針」といいます。）」の公表後、「中長期戦略プロジェクト（以下、「プロジェクト」といいます。）」を発足し、2030年をマイルストーンとした中長期方針の具体化に向けた検討を開始いたしました。2024年8月13日には、その進捗状況をご案内するとともに、その後も本プロジェクトにおいて継続的な検討を進めてきました。

今般、当社は本プロジェクトによる検討結果の内容を「グループ中長期成長戦略」として、2025年2月14日の取締役会において決議いたしましたので、その概要を下記のとおりご報告いたします。

記

1. 検討課題及び検討体制

2023年9月から2024年1月にかけて外部有識者を交えて設置した「グループ戦略検討委員会」において認識をした課題を踏まえ、将来的に当社がこの課題を乗り越えた先に目指す姿を「中長期方針」として公表するとともに、中長期方針の具現化に向けたプロジェクトを2024年4月から11月にかけて推進して参りました。

<グループ戦略検討委員会における課題認識>

(1) 低い収益性

過去10年間(2013~2022年)の平均事業利益率は2.5%、平均ROEは3.0%と低い水準であること。

(2) 事業ポートフォリオの分散

多角化した事業ポートフォリオにより経営資源が分散し、投資の競合が発生していること。

(3) 中長期的に目指す姿の必要性

現中期経営計画(2023~26年)の先に、グループとして目指す中長期の経営方針を示すことが必要であること。

プロジェクトでは、当社と各事業会社が一体となり、酒類事業をはじめとする各事業の戦略及びそれらを有機的に結びつけるための組織形態や経営基盤について複数のワーキンググループ（以下、「WG」といいます。）を組成し検討してきました。各WGは当社や関連事業会社の取締役と関係部署のメンバーで構成し、執行サイドを中心に議論を進めるとともに、その進捗及び検討状況について、複数名の社外取締役が各WGに参加する体制とし、加えて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してきました。また、中核事業である酒類事業の事業戦略検討や、サッポログループ全体の価値を最大化する観点での不動産事業の方針検討等、検討課題の中でも特に重要性が高いと捉えられるWGについては、専門的な知見を有する外部アドバイザーを適宜起用し、第三者による客観的な分析も踏まえて検討を進めてきました。

2. 中長期ビジョン及び戦略骨子

当社は中長期的なビジョンとして「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」を目指し、以下の5つの戦略を展開します。

① Bonds with Community（わくわくする体験や新しい楽しみ方の提供）

お酒を中心に、わくわくする体験や新しい楽しみ方を提供するサービスを通じて、お客様に豊かなライフスタイルを提供していきます。国内では、酒税改正の影響によるビールへの需要増を好機と捉え、ビールシェア25%を目指し、基軸ブランドであるサッポロ生ビール黒ラベルとエビスへのマーケティング投資を、2030年に向けて倍増させていくとともに、外食事業を中心とした顧客接点を拡大していきます。後述するノンアルコールビールやRTD（Ready-to-Drink）等の取り組みも合わせて、国内酒類事業では2030年までに事業利益率10%以上（2024年実績5.8%）の達成を目指します。

② Healthier Choice（より健康的な選択肢の提供）

長期的にはビール市場の縮小や生活者の嗜好が微アルコールやノンアルコール市場へと移っていくことも見据え、国内ではノンアルコールビール開発体制を強化し、主力商品が大きく利益貢献できる規模にまで伸ばします。また、RTD市場はコストパフォーマンスや味の多様さから引き続き拡大を続ける見通しです。更には、RTD市場においても微アルコールからノンアルコールへの需要が高まっており、ソフトドリンクとのカテゴリー融合が進行することが予測されます。当社としては、酒類と飲料の組織的融合を行い、飲料事業において強みを持つ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します。海外でも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し、あわせてノンアルコールビール領域のM&Aも検討していきます。

③ Efficient Foundation（成長戦略実行に向けた組織改革）

「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する」という中長期方針の下、持続可能な成長を実現するための最適な組織形態として、事業持株会社体制への移行を予定しています。事業持株会社は、国内外で異なる経営課題に機動的に対応し、経営判断の質を高めるため、国内事業と海外事業の2つの事業本部及び共通の経営基盤を提供するコーポレート機能で構成し、酒類、食品飲料、外食及び従来の事業会社傘下の子会社は、両事業本部もしくはコーポレート機能に再編する予定です。2026年7月の移行を目指し、2025年9月より移行の準備期間に入ります。事業持株会社制の下で経営効率向上及びガバナンス、経営スピードを強化し、当社の成長を支える人財への人的資本投資を継続的に行い、国内では従業員1人ひとりの生産性を高めるとともに、海外では事業の成長を担う人財を強化していきます。

④ Strategic Alliance (戦略的パートナーシップの構築)

米国では生産拠点のオペレーションコスト等を抜本的に見直す構造改革を進めるとともに、サッポロブランドの継続的成長及び生産拠点補完の観点から、他社との戦略的提携を検討していきます。

また、アジアにおける重要市場であるベトナムではこれまで当社単独での成長を目指してきましたが、事業拡大のスピードをあげるべく今般カールスバーグ社と基本合意書を締結し、今後製販双方での協業を検討していきます。

⑤ Inorganic Growth (インオーガニック成長)

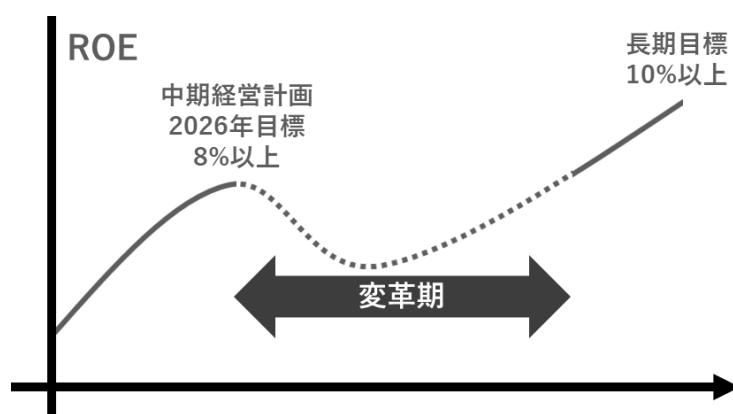
不動産事業への外部資本導入により捻出が期待される資金を酒類事業への成長投資に活用し、大型のM&Aを含めて様々な戦略を検討しています。国内ではRTD事業やSCM領域への投資を検討します。海外の最重要市場である米国では、ビールビジネス基盤の確立と海外酒類の飛躍的強化を目的とし、同業へのM&Aを視野に入れた検討、および更なる健康志向、長期的なアルコール離れも視野に入れたノンアルコール分野のM&Aを検討します。

3. 財務戦略

課題である資本効率の改善に対し、ROE 10%以上の達成を長期目標としております。財務管理において、ROICを社内管理指標とし、ROIC スプレッド目標を設定して事業計画設定のガイドライン指標として用い、資本効率向上に向けた様々な取り組みを通じてROEの向上を目指します。

また健全な財務状況を維持し、持続的な成長を実現するための財務安全性(格付A格)を確保しながら、適切なキャッシュアロケーションを行います。

2030年に向けて、前述した5つの戦略により更なる収益力の向上に取り組み、2024年を起点とし2030年までの事業利益にて年平均成長率10%程度の利益成長を目指してまいります。一方で後述する外部資本導入に伴い不動産事業をオフバランス化すると、資本の増加が見込まれ、その影響で財務安全性は高まりますが、ROEは低下します。長期目標の達成に向け、酒類事業の成長投資に資本を投下することで利益成長を加速させ、長期視点での更なる資本効率性の向上を目指します。



<中長期的なROEの推移イメージ>

なお、今後の中期的な期間を、当社が取り得る戦略によって財務構造が大きく変わる変革期と捉えております。このため財務数値の変動が大きいことを考慮し、2030年の財務目標については、次期中期経営計画の策定と合わせて検討を進めてまいります。

4. 不動産事業への外部資本導入

不動産事業への外部資本導入は、グループの経営リソースを酒類事業に集中し、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することで資本収益性を向上させ、サッポログループ全体の企業価値を高めることを目的としています。また、これまで当社で不動産事業を担ってきたサッポロ不動産開発株式会社（以下、SRE）は、戦略パートナーの資本を取り入れる等により、サッポログループからオフバランスとなりますが、今後も保有物件の価値向上等を進めることで SRE の企業価値を高めていくことを目指しています。

現在の検討状況は、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けています。今後、恵比寿ガーデンプレイスを保有する SRE 株式の譲渡を始めとした様々な選択肢の中から、本取り組みの目的の実現に向けた最適な方策と時間軸について、引き続き検討を進めています。これらの検討につきましては、2025年内を目途に結論を出していくことを想定しています。

なお、検討は、今後重要な局面に入っていく見込みであることから、以降の検討状況の経過開示は想定しておりません。開示すべき重要な事象が発生した場合は、適時適切に開示してまいります。ご理解のほど、よろしくお願い申し上げます。

当社は、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の声を傾聴しつつ、グループ中長期成長戦略を着実に実行し、グループの持続的な価値向上を進めてまいります。

■参考

- ・グループ価値向上のための中長期経営方針に関するお知らせ（2024年2月14日公表）
[20240214_ml_ja.pdf \(sapporoholdings.jp\)](#)
- ・「グループ価値向上のための中長期方針」具体化に向けた検討状況のお知らせ（2024年8月13日公表）
[20240813_mlt_ja.pdf \(sapporoholdings.jp\)](#)
- ・不動産事業への外部資本導入に関する提案募集開始のお知らせ（2024年9月19日公表）
[20240919_sh_notice_ja.pdf \(sapporoholdings.jp\)](#)

以上