



SAPPORO

# 海外酒類事業 事業戦略説明会

サッポロビール株式会社

取締役常務執行役員  
常務執行役員

国際事業本部長  
国際事業副本部長

生方 誠司  
黒川 雅弘

※資料中、以下については略称を使用しております。

SUSA社：SAPPORO U.S.A.,INC.

Stone社：STONE BREWING CO., LLC

SPB：SAPPORO PREMIUM BEER

0 1. サッポログループにおける海外酒類事業の位置づけ (P.3~6)

0 2. 事業概況 (P.7~10)

0 3. 海外酒類事業の成長戦略 (P.11)

ー エリア戦略 これまでの取組みとこれからの取組み (P.12~22)

ー グローバルブランド戦略 (P.23)

ー グローバル人材戦略 (P.24)

# サッポログループの目指す姿

## 【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



# サッポログループの中期経営計画

## 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

- ・ 温室効果ガス排出削減 (いずれも2022年比)  
スコープ1、2 2030年 42%削減 (2026年 21%削減)  
スコープ3 2030年 25%削減 (2026年 12.5%削減)  
SBT※1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

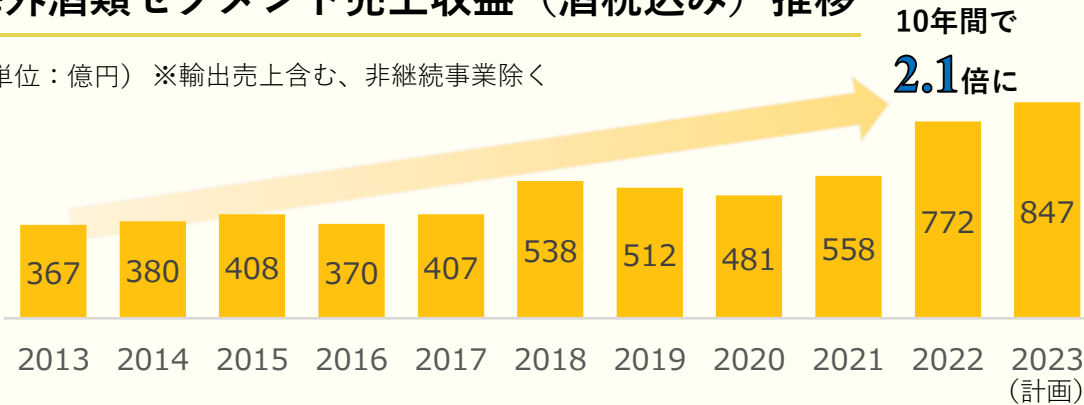
※2 22年12月末実績 : 女性役員8.3%、女性管理職5.4%

# サッポログループにおける海外酒類事業の位置づけ

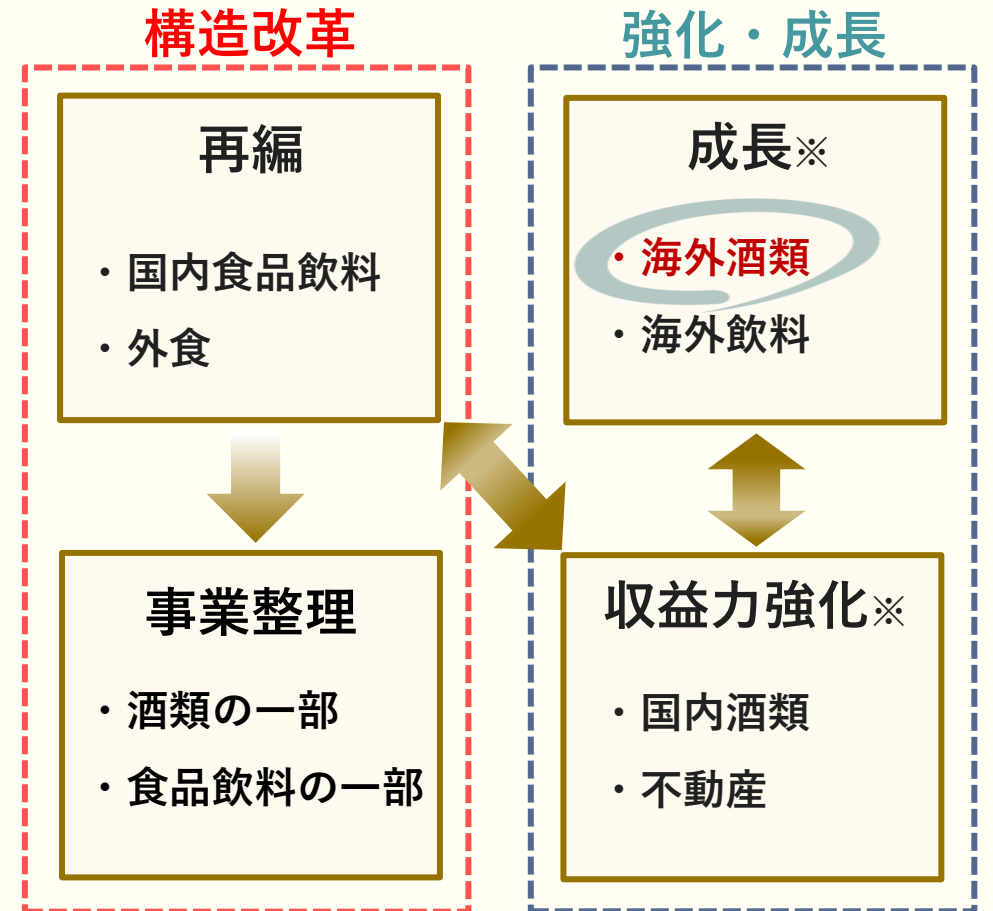
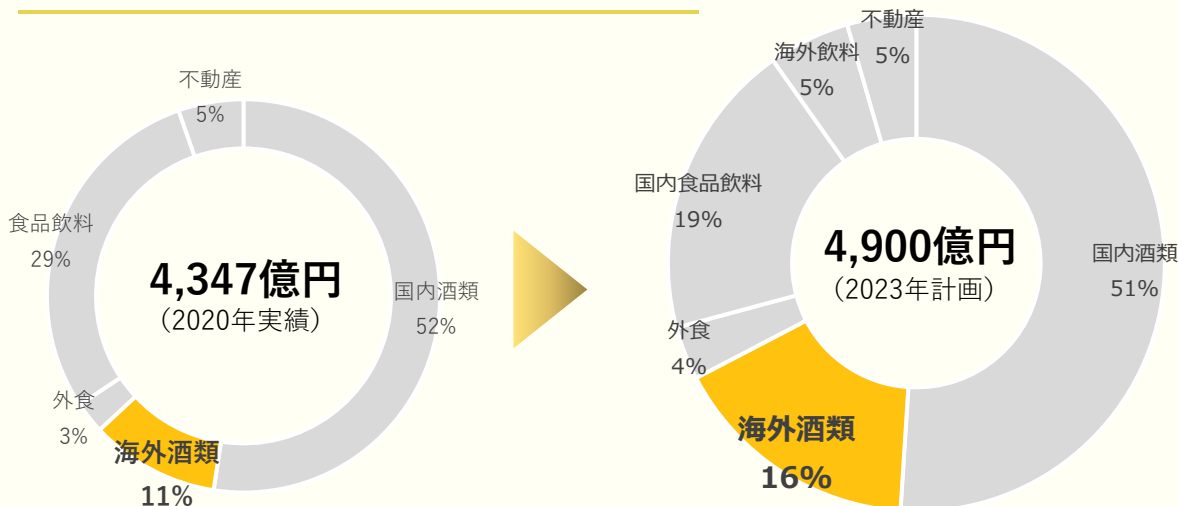
- トップラインの成長トレンドが継続しており、グループ売上構成比の16%を占める
- 事業ポートフォリオ整理において、「強化・成長」に位置付けている

## 海外酒類セグメント売上収益（酒税込み）推移

（単位：億円） ※輸出売上含む、非継続事業除く



## サッポログループ売上収益構成比



※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

# サッポログループにおける海外酒類事業の位置づけ

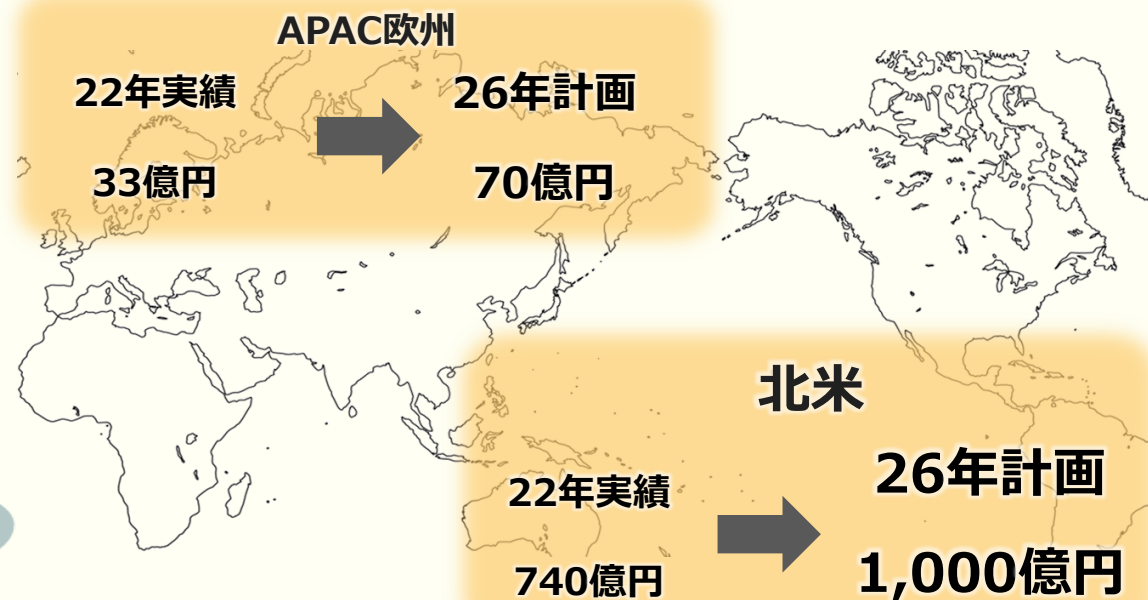
» 売上収益は2026年までに1,070億円、事業利益率は2026年までに6.2%を目指す

## 売上収益・事業利益の推移

※海外酒類セグメント+輸出事業

	22年実績	23年計画	26年計画
売上収益	772億円	847億円	1,070億円
海外酒類セグメント	740億円	800億円	1,000億円
輸出事業	33億円	47億円	70億円
事業利益	2億円	10億円	-
海外酒類セグメント	▲3億円	5億円	-
輸出事業	4億円	5億円	-
事業利益率			6.2%
売上収益 年平均成長率 (CAGR)			10%程度

## 北米が成長のドライバーとなる



着実に事業を拡大



## 米国のSTONE BREWING CO., LLC の全持分取得

米国での生産拠点獲得により、  
事業成長スピードをさらに加速させる

## ベトナム ロンアンにビール工場竣工

\*当社調べ



日本のビールメーカーとして初めてベトナムにビール工場を建設\*  
成長を続けるAPAC市場で、サッポロブランドの事業拡大を推進

※APAC欧州の沿革詳細はP.22に記載



## カナダ SLEEMAN BREWERIES LTD.の株式取得

カナダ第3位のビールメーカーであり、プレミアムビールに定評のあった同社を買収  
ものづくりに対する姿勢は当社と似ており、スムーズなPMIを実現



## 米国にSAPPORO U.S.A., INC.を設立

品質や原料へのこだわりによりジャパंकオリティを維持し、米国での認知度や評価を獲得

## 米国向けにビールの輸出を開始

日本食レストランを主な販売先として海外展開をスタート

1964

1984

2006

2011

2022

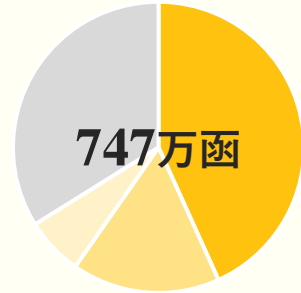
2023~

事業概況

沿革

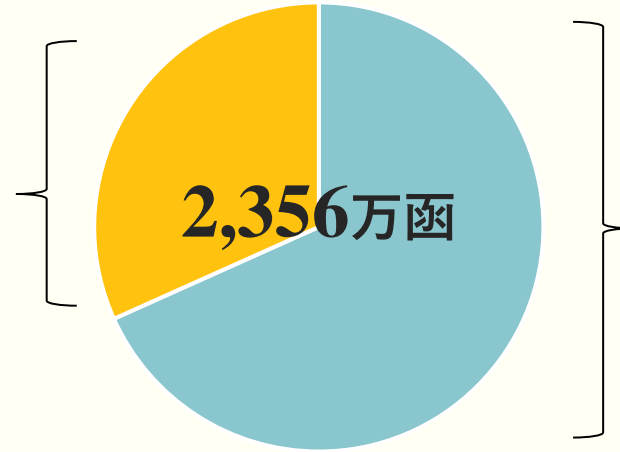
# 北米を中心に、サッポロブランド、海外ブランドを展開

★サッポロブランド 販売エリア構成比  
サッポロブランドはアメリカを中心に販売



■ アメリカ ■ カナダ ■ ベトナム ■ 輸出

★海外酒類 販売数量ブランド構成比



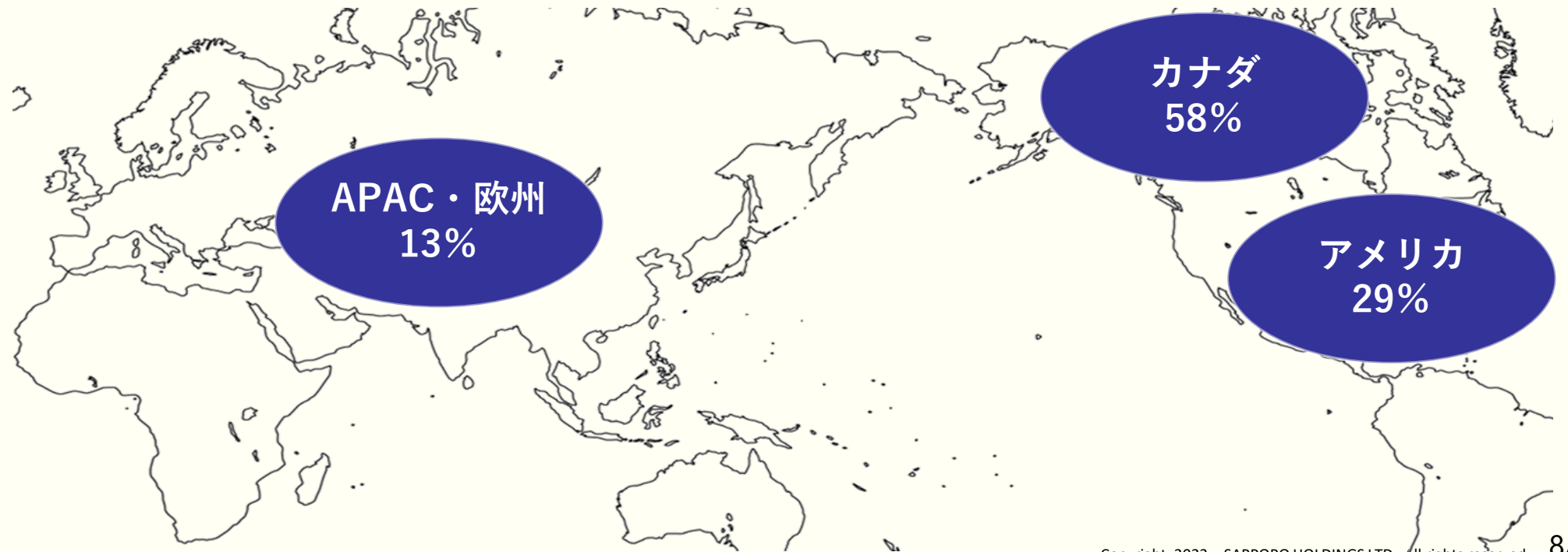
■ 海外ブランド ■ サッポロブランド

(2023年計画数量ベース/すべて大瓶換算)

★海外ブランド 販売ブランド構成比  
海外ブランドはカナダSleemanが中心



■ Sleeman ■ Stone ■ その他



事業概況

グローバル展開



# Premiumを中心に、各国で海外ブランド・サッポロブランドを展開

(2023年計画数量ベース)

カナダ

アメリカ

APAC・欧州

Premium  
(Craft含む)

20%

SAPPORO  
Sleeman  
Okanagan Spring  
Unibroue

100%

SAPPORO  
Stone  
Unibroue

100%

SAPPORO

事業概況

主要ブランド

Main-stream

26%

Sleeman

## Premiumブランド一覧 (Craft含む)



Sleeman  
(Honey Brown)



Okanagan  
Spring  
(1516)



Unibroue  
(Blanche de Chambly)



Sapporo



Stone  
(Stone IPA)



Stone  
(Delicious IPA)



Stone  
(Buenaveza Lager)

Value

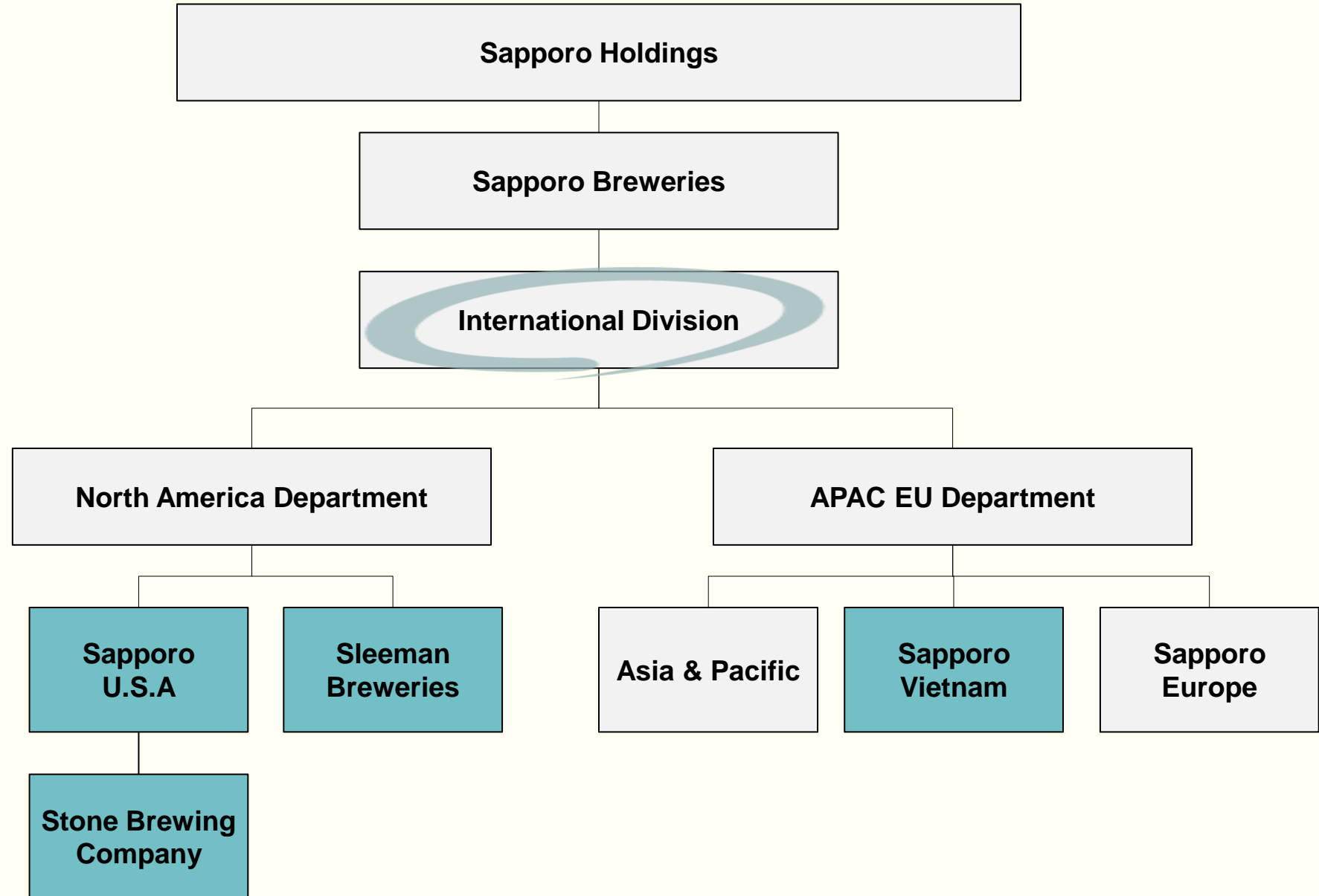
54%

Old Milwaukee  
Pabst Blue Ribbon

# 現地マネジメントに権限を委譲しつつも、国際事業本部でガバナンスを効かせる体制

(2023年8月末時点)

事業概況  
組織体制図



# 海外酒類事業の成長戦略（骨子）



## 2026中期ビジョン

2026年までに、SAPPOROブランド1,000万函、**売上収益1,070億円、事業利益率6.2%**を達成し、日本発のプレミアムビールブランドとして世界各地でかがやき続ける。

グローバル人財が世界各地で開拓者精神を発揮し、サッポログループをけん引する事業として飛躍的成長を遂げ、次世代に向けて一層成長する基盤を構築する。



## ミッション

高品質の製品・サービスを通じて、世界中のお客様に楽しく豊かな生活を提供する

## 事業方針

### <経営判断>

現地・現場ファースト&グローバル最適で、ミッションを達成する商品開発、製造、マーケティング、営業活動を展開

### <エリア戦略>

北米市場での発展加速  
APAC・欧州市場での利益獲得、基盤構築

### <商品戦略>

NATIONAL/REGIONALの2軸でのブランド展開  
現地マーケットに適合した商品展開  
SPBグローバルブランドポリシー・ルールの浸透

### <SCM戦略>

地産地消での物流コスト削減と品質安定を目指した「バリューチェーン構築」

### <経営基盤>

①制度・システム整備、日本との連携スキーム構築 ②ガバナンス強化 ③ダイバーシティ&インクルージョン ④グローバル人財育成

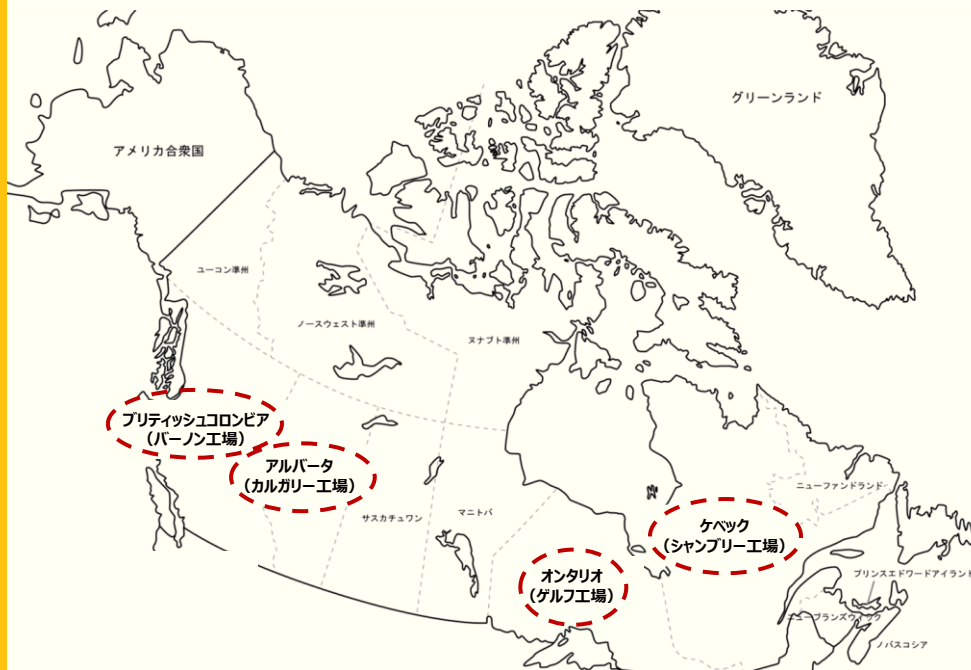


# 企業情報

(2022年12月末時点)

会社名 SLEEMAN BREWERIES LTD.  
 創業 1834年  
 社員数 515名  
 拠点 本社（カナダオンタリオ州ゲルフ）  
 4工場（ゲルフ、バーノン、  
 シャンブリー、カルガリー）  
 事業内容 ビールの製造、販売  
 主要エリア 上位4州\*で総需要の80%以上を占める  
 当社の注力エリアも上位4州\*

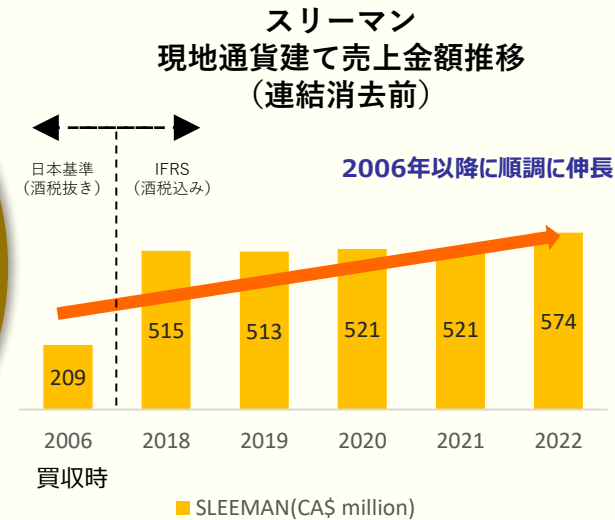
\*アルバータ、ブリティッシュコロンビア、オンタリオ、ケベックの4州



エリア戦略

カナダ

## 2006年の買収以降、着実に成果を創出



カナダTOP 25 Brand  
にランクイン  
(2023年1-6月実績)

- Pabst Blue Ribbon (10位)
- Old Milwaukee (12位)
- Sleeman Clear 2.0 (17位)
- Sapporo (22位)
- Sleeman Original (23位)



# 様々な課題に適切に対応し、安定した経営基盤を構築

2006年

2012年

2016年

2022年

## 課題

<買収当時>

- マーケットシェア減少
- 短期目線での経営
- 組織の縦割り構造・非効率化

### 外部環境の変化

- ビール数量伸長の鈍化（総需要低下）
- COVID-19
- 原材料等の高騰

エリア戦略

カナダ

## 対応

現地メンバーを主体に改善・整備を実施  
ベースを維持しながら、サッポロの良さを取り込んだ

- ✓ 地方分権体制から“ One Sleeman “へ
- ✓ プロセス標準化・継続的改善マインドの醸成
- ✓ 工場品質向上
- ✓ 効果的なマーケティング投資の実行

新 Vision Mission Value を導入  
“ **Getting Better** ” が社員の共通語に

- ✓ 品質改善が大きく進む

中期経営計画の策定・実行へ

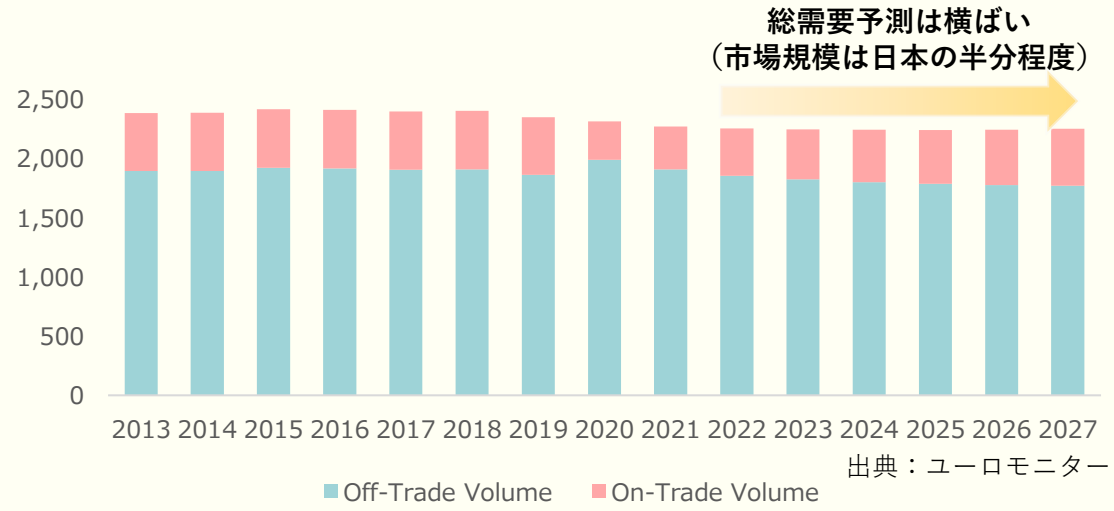
- ✓ Gross Marginの改善
- ✓ コスト構造改革
- ✓ 新たな成長機会への投資



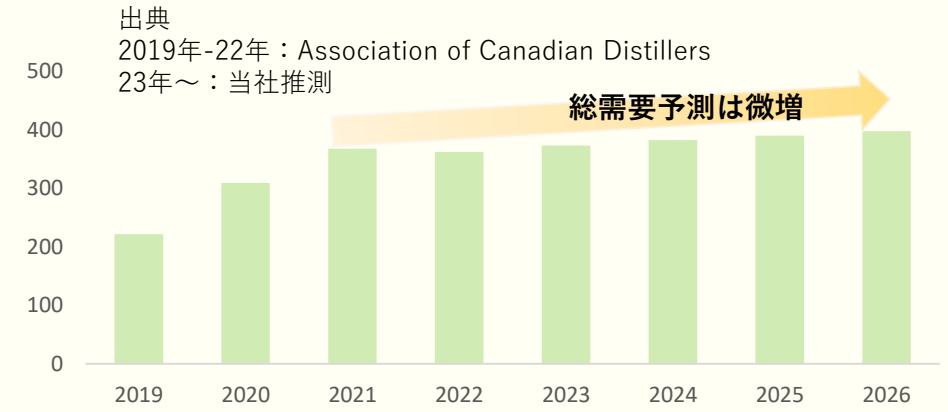


# 総需要の拡大が見込みにくいビールにおいては収益性改善を推進する また、伸長余地のあるRTD等のBeyond Beerへの取組みも強化する

カナダ国内ビール総需要予測



カナダ国内RTD総需要予測

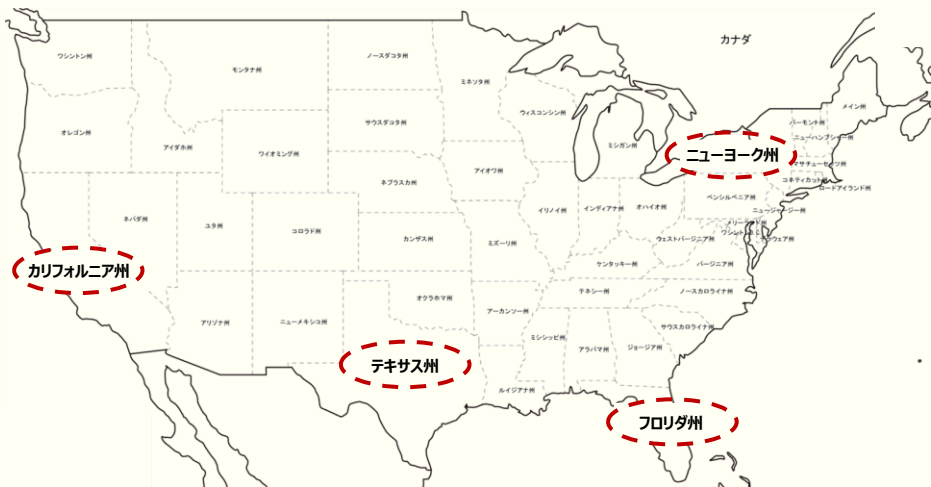


エリア戦略  
カナダ





- 会社名 ①SAPPORO U.S.A.,INC.  
②STONE BREWING CO., LLC
- 創業 ①1984年  
②1996年
- 社員数 ①60名  
②195名
- 拠点 本社 (CA州サンフランシスコ)  
2工場 (Escondido CA、Richmond VA)
- 事業内容 ビールの輸入、製造、販売、飲食事業
- 主要エリア カリフォルニア州、テキサス州、フロリダ州、  
ニューヨーク州の4エリアが戦略市場



エリア戦略

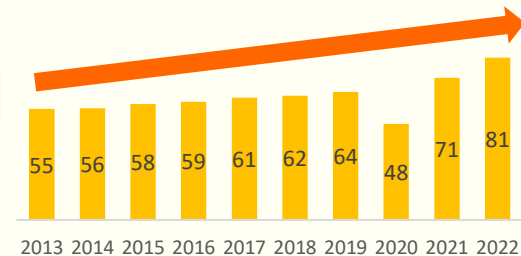
アメリカ

## 1964年のビール輸出開始以降 着実にプレゼンス向上



サッポロU.S.A.(サッポロブランドのみ)  
現地通貨建て売上金額 (連結消去前)

2020年は新型コロナウイルスの影響で減少



■ USA (US\$ million)



# 更なる成長を実現するためにStone社を買収、念願の米国内での生産拠点を獲得



課題

< 参入当時 >

- 知名度が低く、日本のビールメーカーで第3位

\*2020年はCOVID-19の影響もあり一時的に減少

数量が伸び続ける中\*、収益性に課題  
地産地消の体制を築き上げる方策を模索

- COVID-19
- 原材料・物流費の高騰

エリア戦略  
アメリカ

対応

米国にSAPPORO U.S.A., INC.を設立

- ✓ 主力基盤である日系市場への展開を推進
- ✓ 1985年に日本製ビール第1位（当社調べ）に

米系マーケットへの販売網拡大へ

**Stone社買収・米国内での生産拠点獲得**

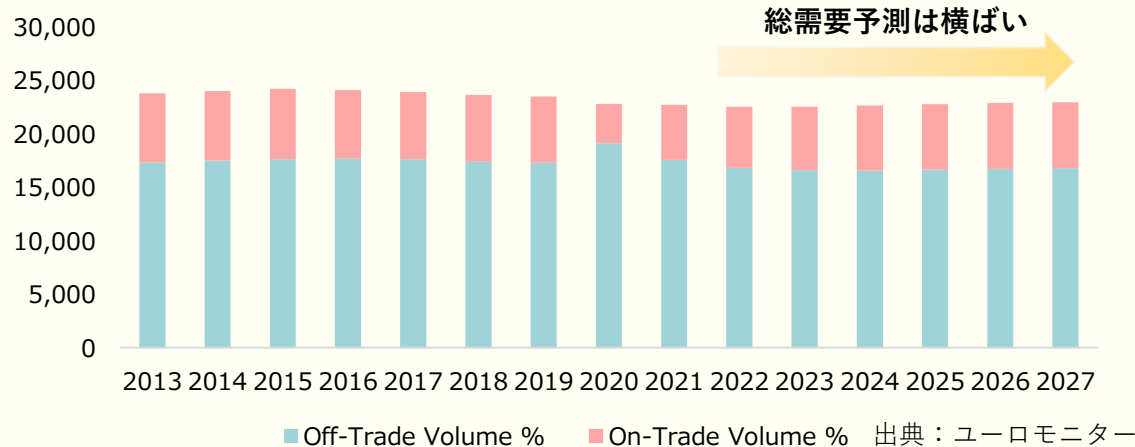
- ✓ 地産地消による物流費の大幅な削減
- ✓ 工場稼働率の改善
- ✓ バックオフィス統合による効率化
- ✓ 営業・マーケティングシナジーの実現



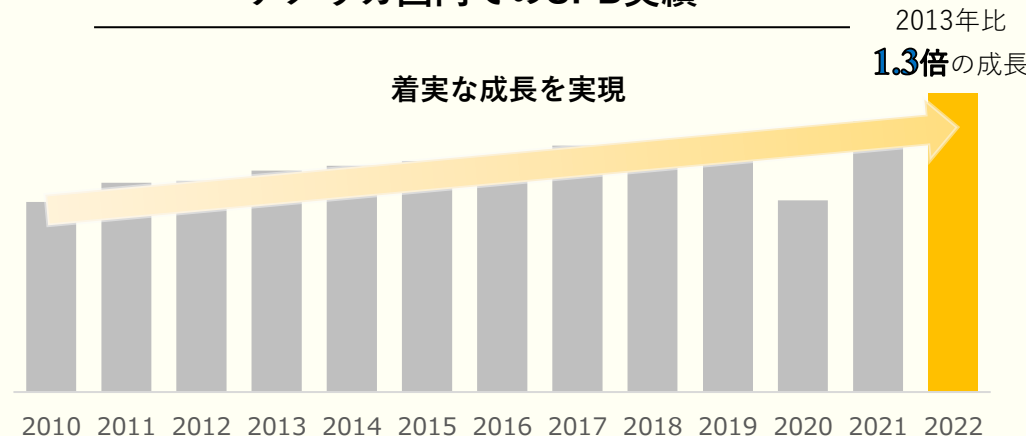


# 総需要は横ばいの中、SPB成長トレンドは継続、米系家庭用チェーンでの取扱拡大を強化する Stone社とのシナジーを早期に実現、バリューチェーンを構築し収益性の改善を図る

アメリカ国内ビール総需要予測



アメリカ国内でのSPB実績



エリア戦略

アメリカ

SPBの更なる成長  
米系家庭用チェーンでの取扱拡大  
(詳細P.18)

Stoneとのシナジー早期実現  
地産地消での「バリューチェーン構築」  
(詳細P.19~20)

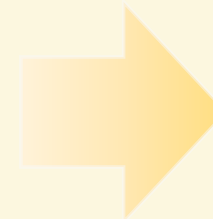


エリア戦略

アメリカ

【チェーン営業人員数】

①SUSA社とStone社の  
営業組織を統合することで、  
SPBのチェーン仕事を加速

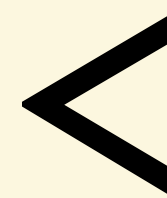


【POD\*】

(対象：家庭用チェーン)

Point of Distribution (商品配荷先店舗数)

②Stone社の販売店舗数はSUSA社の約3倍  
更なる成長のチャンスがある

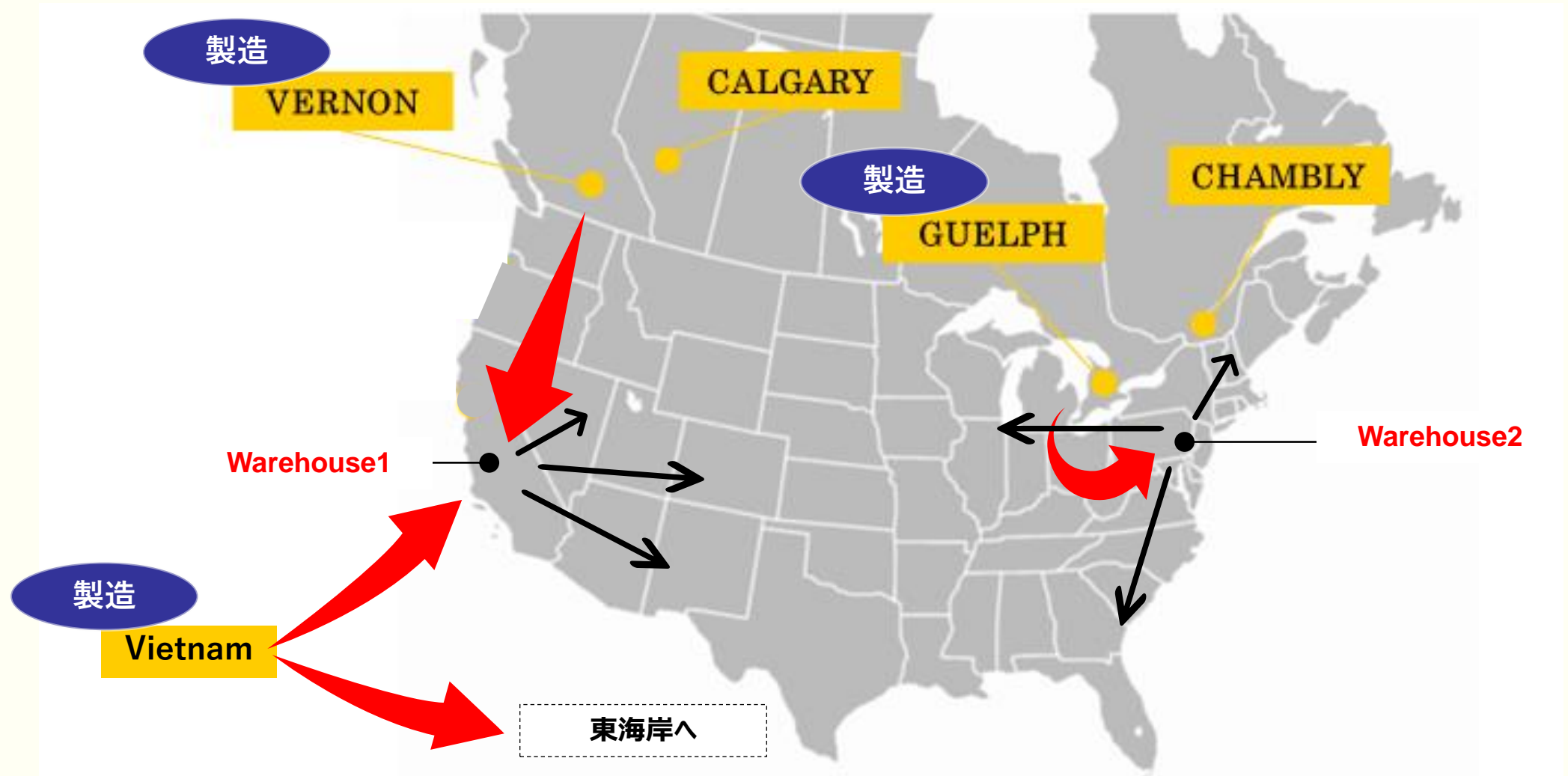


- ・新組織で活動を開始した2023年1-6月のSPB数量は、天候悪化等の影響を受けるも、  
対前年+2%と伸長
- ・大手米系チェーンへの採用決定など、取扱拡大も進んでいる。



## 地産地消での「バリューチェーン構築」に向けて（現状のスキーム）

カナダのGuelph・Vernonから米国倉庫に配送し、各州の卸へ配送  
一部はベトナムから海上輸送で東西の倉庫へ配送



エリア戦略

アメリカ

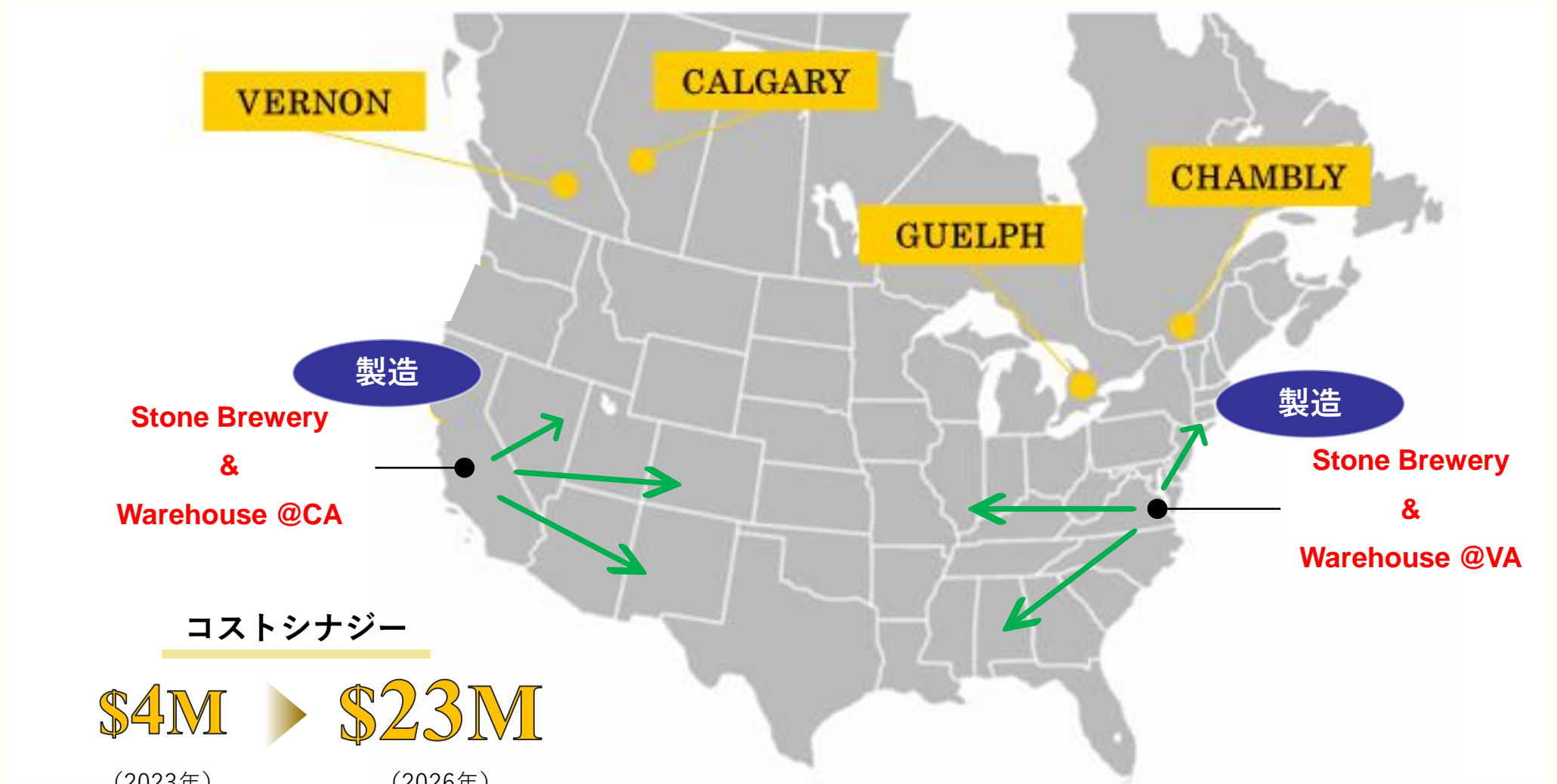


# 地産地消での「バリューチェーン構築」に向けて（Stoneでの製造開始後のスキーム）

StoneでのSPB製造開始後は、米国内での地産地消となり物流費の大幅減が見込まれる

エリア戦略

アメリカ



※機能統合等によるシナジー含む



# ベトナム国内は樽生ビールが成長のドライバー

企業情報 (2022年12月末時点)

<ベトナム国内>

会社名 SAPPORO VIETNAM LTD.

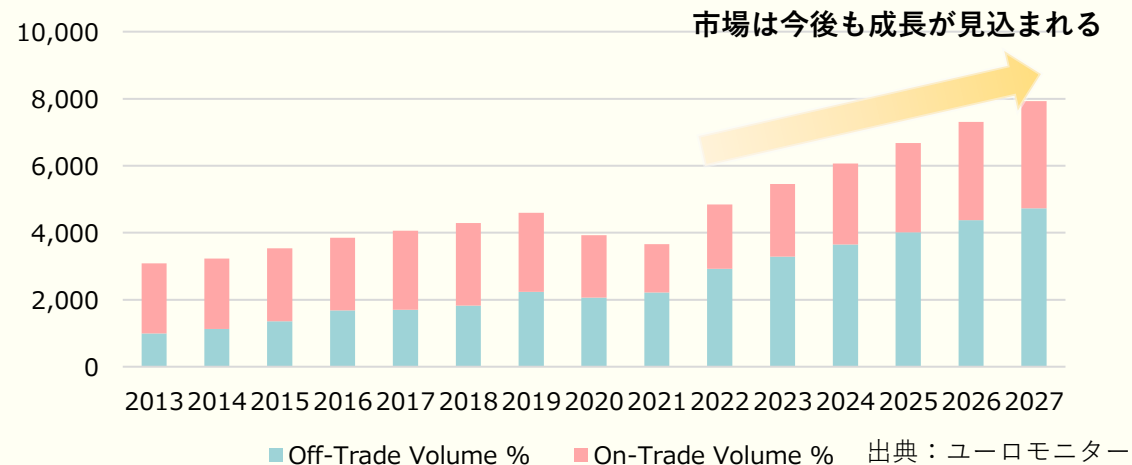
設立 2010年

拠点 本社（ホーチミン）、1工場（ロンアン）

事業内容 ビールの製造、販売



## ベトナム国内ビール総需要予測



## 樽生ビールを成長ドライバーに

樽生取扱店舗数推移 (2018年を1とした場合の伸長率)



エリア戦略

APAC・欧州

# APAC・欧州は重点エリア（中国、韓国、台湾、豪州、欧州）を中心に 代理店と協業し、ディストリビューター網の構築を推進する

## 販売エリアを着実に拡大

1965 <香港> サッポロビール香港（株）設立

1981 <中国> 中国へのビール輸出契約締結

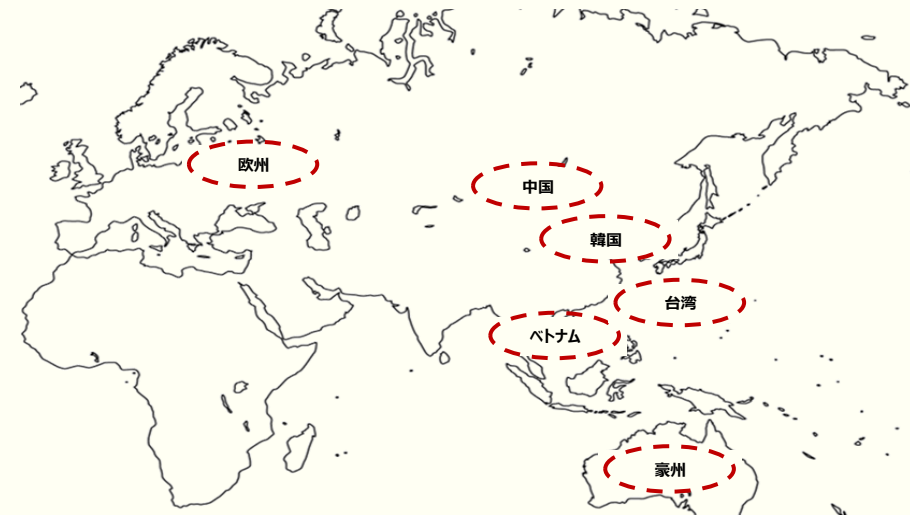
2010 <韓国> M's ビバレッジ社販売委託

2011 <豪州> クーパーズ社に製造・販売委託

2018 <中国> ABI社と代理店契約

2019 <欧州> Sapporo Europe B.V.設立

ベトナムおよび日本よりサッポロブランドを輸出  
主要エリア：ベトナム、中国、韓国、台湾、豪州、欧州



### 各国代理店との協働強化

- ✓ 駐在員派遣による営業基盤強化
- ✓ ローカル市場開拓
- ✓ ブランドポリシーの理解浸透  
(代理店向け勉強会開催等)

エリア戦略

APAC・欧州

# SPB1,000万函に向けた「グローバルブランドポリシー」浸透と展開

海外輸出を開始した1964年より各国にてマーケティングを行い、売上を拡大。  
26年にはサッポロブランド合計で1,000万函の大台を狙うところまで成長。  
各国で独自にマーケティングを実行してきたため、世界共通のブランドパーソナリティが形成できていない。

## 【SPBグローバルブランド戦略】

### 基本方針

全世界共通の「ブランドポリシー」を作成し理解浸透を図り一貫したマーケティングを遂行

**Product**  
SAPPORO PREMIUM BEER



### Place

アメリカ、カナダ、ベトナム、中国、韓国、豪州、欧州  
を重点国と定め、エリア戦略を実施

### Price

競合、顧客、収益性を鑑み、プライス分析を実施  
適切なプライシングを実行

### Promotion

「ブランドポリシー」の理解浸透を図り、  
グローバルに合わせたプロモーションを展開する

2023年9月末

ブランドウェブサイト（7カ国語）、ブランドフィルム（90秒）  
を制作



2024年に向けて

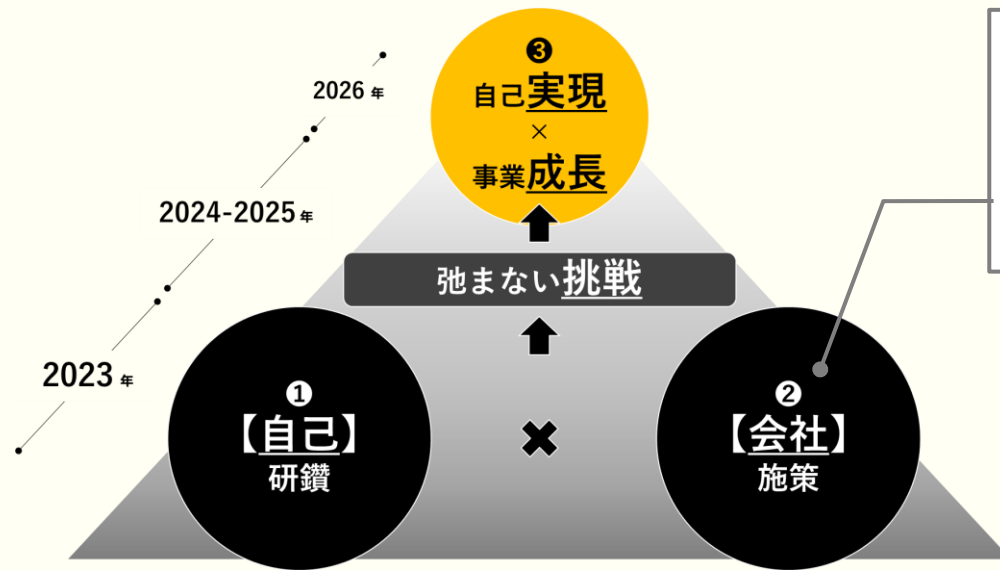
- ✓ 現地マーケティング担当者とのコミュニケーション強化
- ✓ 世界統一のクリエイティブ制作等の取り組みを推進する

グローバル  
ブランド戦略

# 海外事業展開加速に向けた「グローバル人財育成」

海外事業展開の加速のため、グローバル人財（世界で結果を出せる人財）を計画的組織的に育成

✓ 弛まない挑戦を通じて事業成長と自己実現を目指す

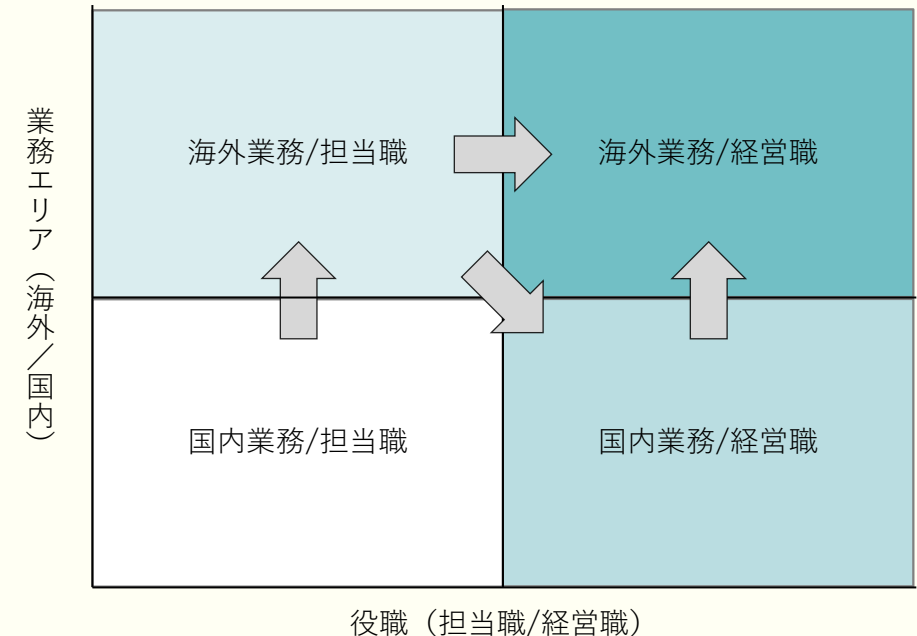


グローバル  
人財戦略

✓ 将来の現地マネジメント候補育成

独自トレーニー制度、留学プログラム導入  
若手のうちに海外経験を積ませることで、  
将来の現地マネジメント強化を実現する

グローバルキャリアプランイメージ<簡略図>





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され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。