

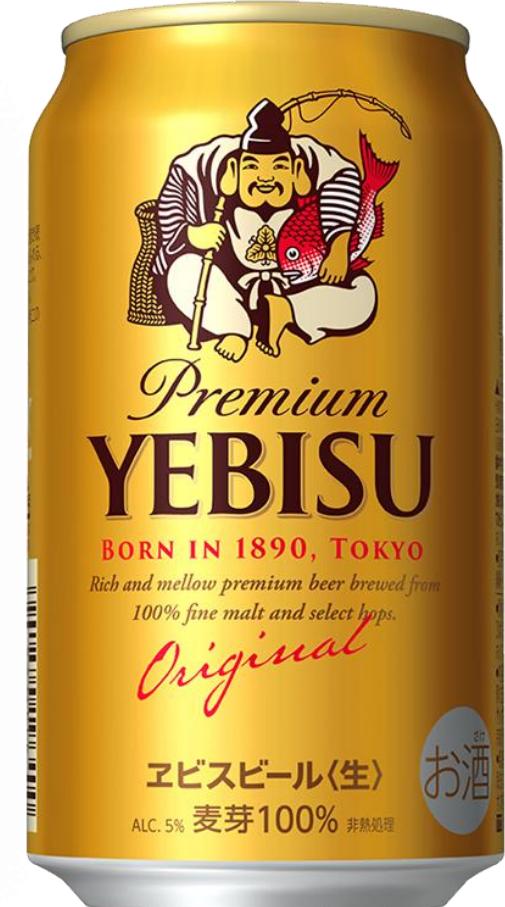
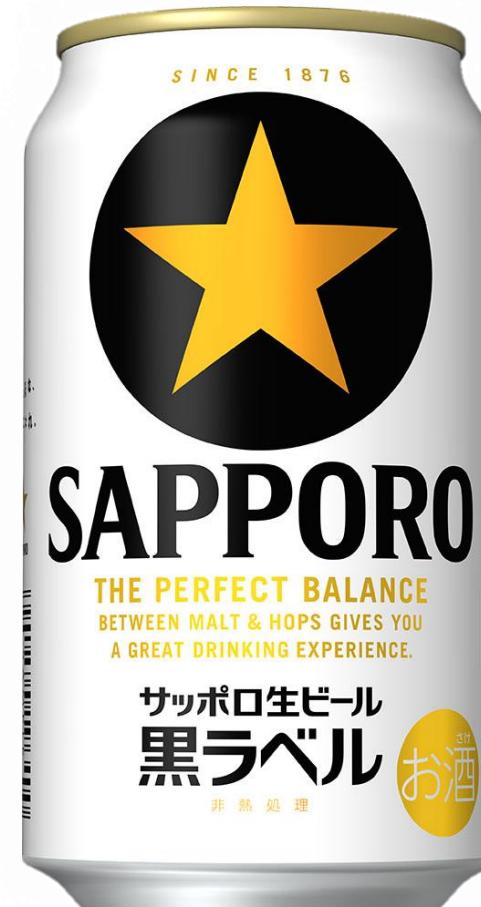


SAPPORO

サッポロホールディングス株式会社（証券コード：2501）

個人投資家様向け会社説明会

2025年12月16日



## 佐藤 貴幸 Takayuki Sato

1993年4月 サッポロビール株式会社入社  
2022年7月 サッポロホールディングス株式会社 経理部長  
2024年4月 グループ執行役員 経理部長  
2025年3月 サッポロホールディングス株式会社 グループ執行役員  
兼 サッポロビール株式会社 取締役執行役員（現任）



- サッポログループの概要
- 中期経営計画（2023～26）
- グループ中長期成長戦略
- 株主還元方針



SAPPORO

## サッポログループの概要

# サッポログループの事業

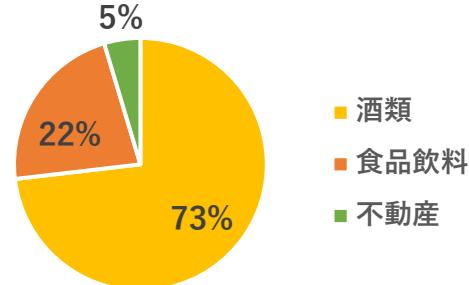


## サッポログループ連結 (2024年12月期)

【売上収益】5,308億円

【事業利益】220億円

### <売上収益構成比>



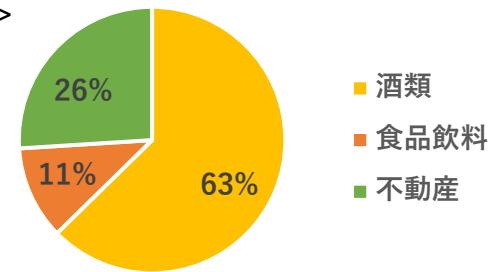
### 酒類事業

**【売上収益】  
3,882億円**    **【事業利益】  
188億円**

- ・黒ラベル・エビスなどのビールを中心に展開
- ・北米・APAC・欧州にSAPPORO PREMIUM BEERを展開



### <事業利益構成比>



### 不動産事業

**【売上収益】  
246億円**    **【事業利益】  
78億円**

- ・サッポログループとゆかりの深い恵比寿・札幌を中心に、まちづくりを推進



### 食品飲料事業

**【売上収益】  
1,179億円**    **【事業利益】  
34億円**

- ・家庭用レモン果汁市場で80%以上の国内シェア
- ・シンガポールにおける茶系飲料シェアNo.1 世界60カ国以上に展開



# グローバル展開 日本から、世界へ。海外事業をさらに強くする

- 海外酒類事業は、北米を中心に約45カ国で展開し、個性的なビールブランドを有する酒類カンパニーとして成長
- 海外飲料事業は、POKKAブランドを軸にシンガポール、マレーシア、中東など約60カ国で事業を展開

## <売上収益>

(2024年12月期)

海外酒類  
943億円

海外飲料  
272億円



＜経営理念＞

## 潤いを創造し 豊かさに貢献する

＜経営の基本方針＞

サッポログループは、ステークホルダーの信頼を高める誠実な企業活動を実践し、持続的な企業価値の向上を目指します



サッポロホールディングス株式会社  
代表取締役社長 時松 浩

サッポログループは、2026年に創業150周年を迎えます。私たちは、創業以来、お客様と共に歩み、築いてきた独自のブランド資産を通してお客様に豊かなライフスタイルを提供することで経済価値と社会価値の両立を追求してまいりました。150年を超えて持続的な成長を実現するため、当社が中長期的に目指す姿を「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」と定め、グループの持続的な価値向上に向けた成長戦略を推進してまいります。

# サッポログループの歩み

ビール醸造で  
創業

体験の場として  
飲食業へ参入

工場跡地にて  
“まちづくり”

SLEEMAN取得  
ベトナム工場完成  
国際展開を本格化

ポッカ取得  
Stone子会社化

更なる  
価値創造へ



★北海道・札幌にて  
「開拓使麦酒醸造所」として創業  
※<サッポロビール>のルーツ



日本人の手による  
初の本格的ビールづくり開始



★東京・銀座にて  
「日本麦酒醸造会社」創業  
現在の恵比寿ガーデンプレイス  
の地に工場竣工  
※<エビスビール>のルーツ



★日本初のビヤホール  
「恵比寿ビヤホール」東京・銀座に誕生



★米国向けにビールの輸出を開始



★札幌工場跡地に  
<サッポロファクトリー>開業



★純粹持株会社へ移行



★ベトナムビール工場完成



★YEBISU BREWERY TOKYO開業



★ポッカサッポロフード&ビバレッジ  
事業開始



★【カナダ】  
SLEEMAN子会社化



★【アメリカ】  
Stone子会社化

1876

1887~9

1899

1964

1993

1994

2003

2006

2011  
2013

2022

2024



# 中期経営計画（2023~26）

# 中期経営計画（2023~26）について

## 策定の経緯

- ◆ 2020年に開始した中計においてCOVID-19による影響を大きく受け、環境変化への耐久性や収益性の低さを課題として認識
- ◆ 資本市場や社外有識者の意見を踏まえながら、十分に議論を行い、達成確度の高い「中期経営計画（2023~26）」を策定

## 中期経営計画（2023~26）の骨子

### 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）

##### 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

（1年前倒しで2025年12月期に達成見込）

ROE  
8%

#### <財務目標（2026年中計目標）>

EBITDA  
年平均成長率（CAGR）  
10%程度

海外売上高  
年平均成長率（CAGR）  
10%程度

# 中期経営計画（2023~26）の進捗：2024年までの主な成果

- 2024年も「強化・成長」、「構造改革・事業整理」の両面で取組を実行
- 海外酒類（米国事業）では新たな課題に直面し、構造改革を進めていく

## 2024年までの主な成果

### 強化・成長

#### (国内酒類) ビール強化

**+17%**

(数量ベース・22年比)  
黒ラベルブランドを中心に  
市場を上回る成長  
(ビール構成比も向上)

#### (国内酒類) RTD強化・生産効率化

**93%**

(自社製造比率)  
RTDは自社製造比率  
(22年は73%) が大きく向上/  
売上は4期連続過去最高更新

#### (海外酒類) サッポロブランド成長

**+34%**

(数量ベース・22年比)  
米国・APAC地域  
を中心に成長  
(米国は2桁成長を継続)

### 構造改革・事業整理

#### (国内食品飲料) コスト構造改革

**21**億円

(PLベース・22年比)  
SKU削減に伴う廃棄削減、  
自販機コスト削減等

#### 事業ポートフォリオ整理

**17**億円

(PLベース・22年比)  
アンカー社解散、  
PVS社<sup>※1</sup>清算

#### バランスシート改革 (アセットライトの取組)

**約250**億円

(売却額ベース・22年比)  
政策保有株式の売却

2025年は、神州一味噌社の事業売却、PS社<sup>※2</sup>の群馬工場の売却を実施

## 新たな課題への対応

### (海外酒類) 米国事業の構造改革

- ✓ 米国事業において現地生産・販売体制を確立し、サッポロブランドは高い成長を継続するものの、Stoneブランドの売上減少やコストインフレ等により採算構造悪化に直面
- ✓ 短期的な改善が難しく、のれんの減損損失を計上
- ✓ サッポロブランドの高い成長性をグループの利益成長につなげるため、構造改革を推進。現中計期間中（2026年まで）にEBITDA黒字転換を目指す

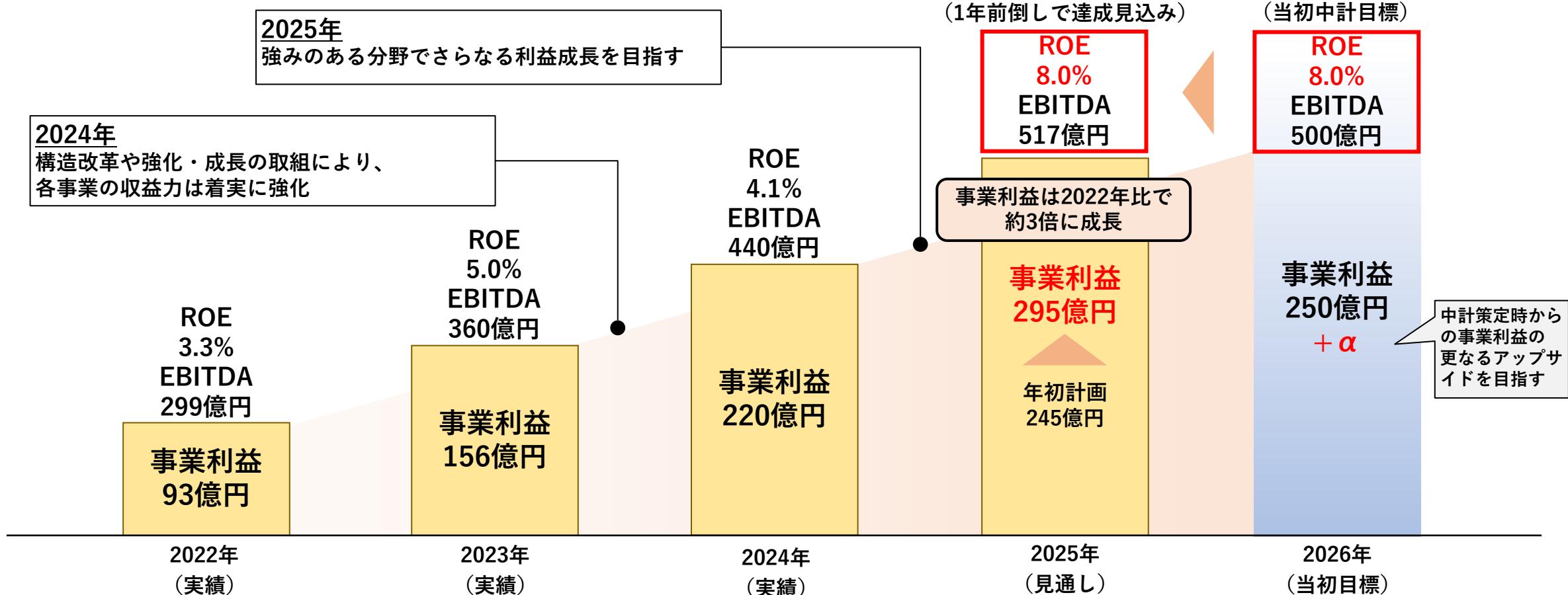
※1:PVS社：パブリック・ベンディング・サービス社  
※2:PS社：ポッカサッポロフード&ビバレッジ社

# 中期経営計画（2023~26）の進捗：2026年の財務目標達成に向けて



- 国内酒類を中心とした各事業の収益力向上により、事業利益は着実に伸長し、2022年比で約3倍に成長
- 2025年の業績見通しを上方修正し、当初中計目標である2026年・ROE8%は1年前倒しで達成見込み

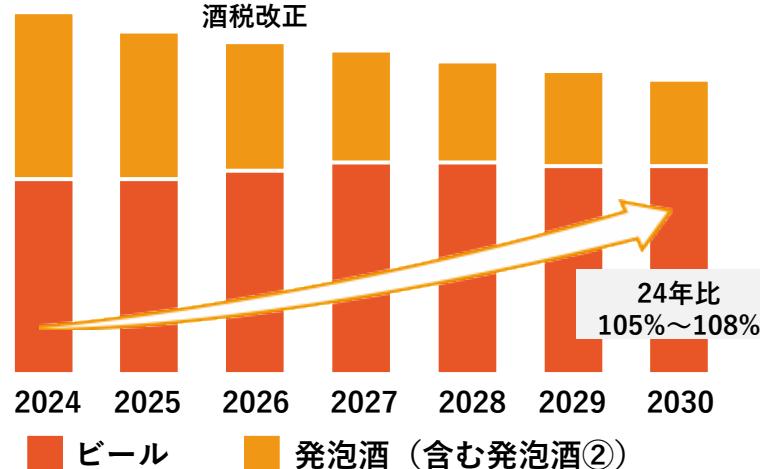
## 事業利益推移



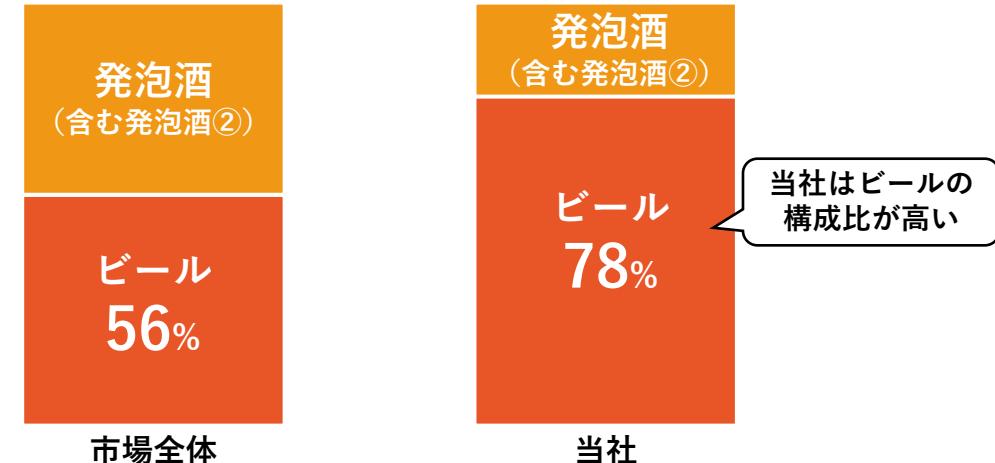
# 重点テーマ① ~ビール事業の強化~

- 飲酒人口減少に伴いビール類の市場は減少傾向が続くが、2026年の酒税一本化に向けて、狭義のビール市場は拡大を見込む
- ビール類の中でもビールの構成比が高い当社にとって、好調な黒ラベルを中心に酒税改正は追い風となる

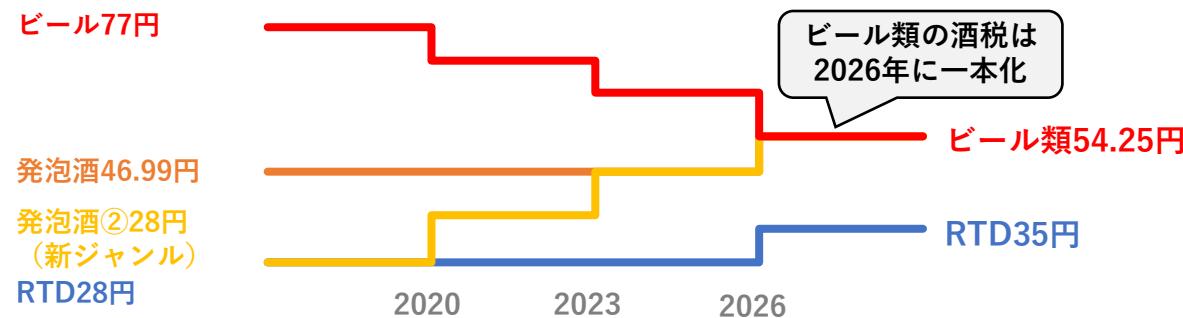
## <ビール類の総需要予測>



## <ビール構成比 (2024年) >

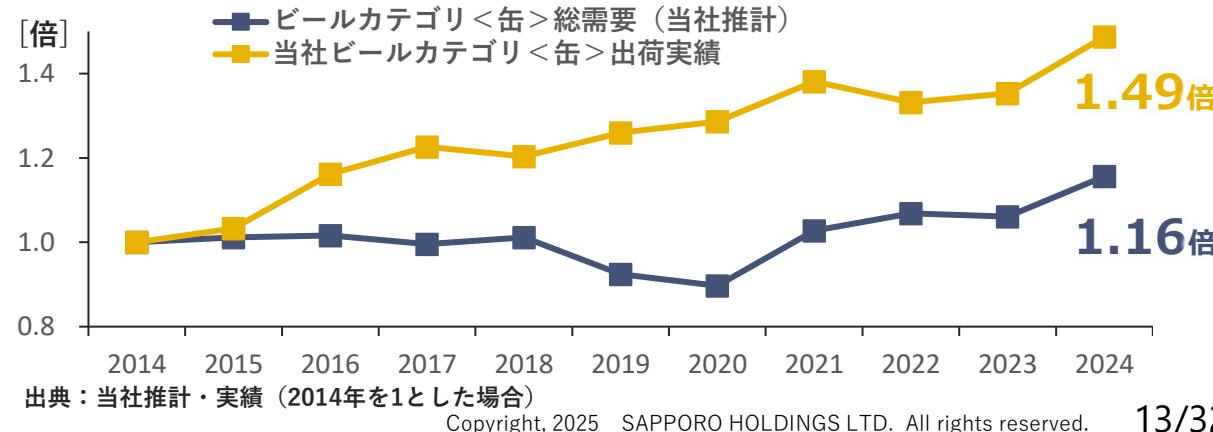


## <酒税改正による酒税額の推移> (350ml当たり)



\* ビール類の総需要予測とビール構成比は、2025年1月時点でのサッポロビールによる推定

## ビールカテゴリー<缶>総需要 (当社推計)・当社ビールカテゴリー<缶>出荷実績



# 重点テーマ① ~ビール事業の強化~



- ★ 黒ラベルのマーケティングが次世代ビールマーケティングのモデルケース
- ★ ブランドの世界観・姿勢の表現で差別化を図り、ブランド体験でファン化を促進

## 一姿勢 広告

機能訴求競争とは一線を画しブランドの世界観や姿勢を示すことで、黒ラベルならではの新たなブランド選択理由や新たな飲用シーンを創造

### 大人の☆生 TVCM大人エレベーターシリーズ



2010年～「大人の☆生」をテーマとしたTVCM「大人エレベーター」スタート  
「丸くなるな☆星になれ」というメッセージを通して自分を信じ、こだわりをもって自分らしく生きるそんな大人にふさわしいブランドであることを表現

## 一体験 ブランド体験

偶発的かつプレミアムなブランド体験の創出を目的とした多様な顧客接点開発により、多くのお客様との出会いと新たな気づきを醸成

### 黒ラベルパーフェクト ビヤガーデン 2014年～2018年



### 黒ラベルWAGON(全国11か所) 2025年4月～8月



### CLUB黒ラベル —CLUB— サッポロ生ビール 黒ラベル



### 音楽フェス



### 黒ラベルThe BAR(銀座) 2019年～



### 黒ラベルBASE(大阪) 2025年6月～2026年1月



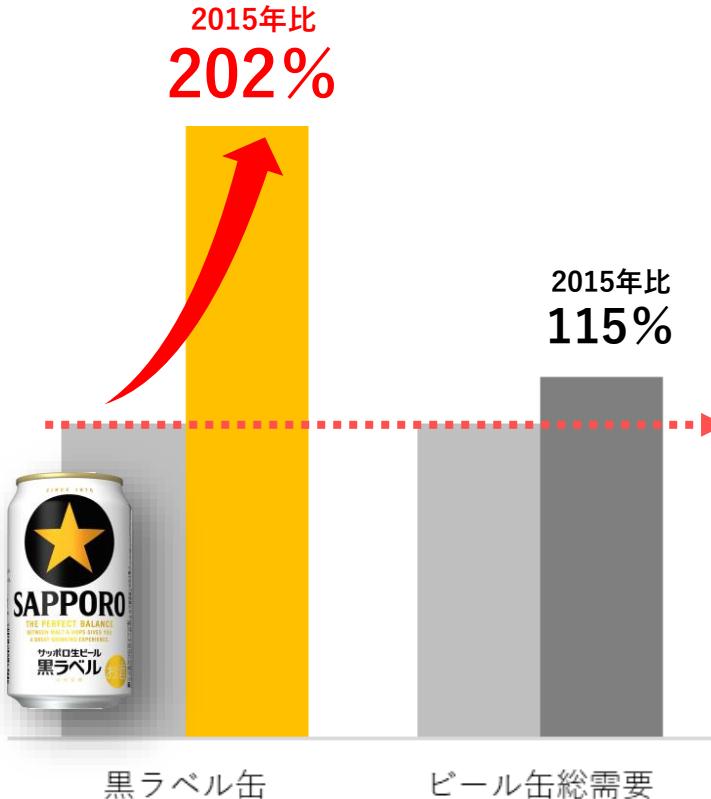
当社が1987年から協賛している箱根駅伝の応援企画として、黒ラベル「箱根駅伝缶」を11月に全国で数量限定発売



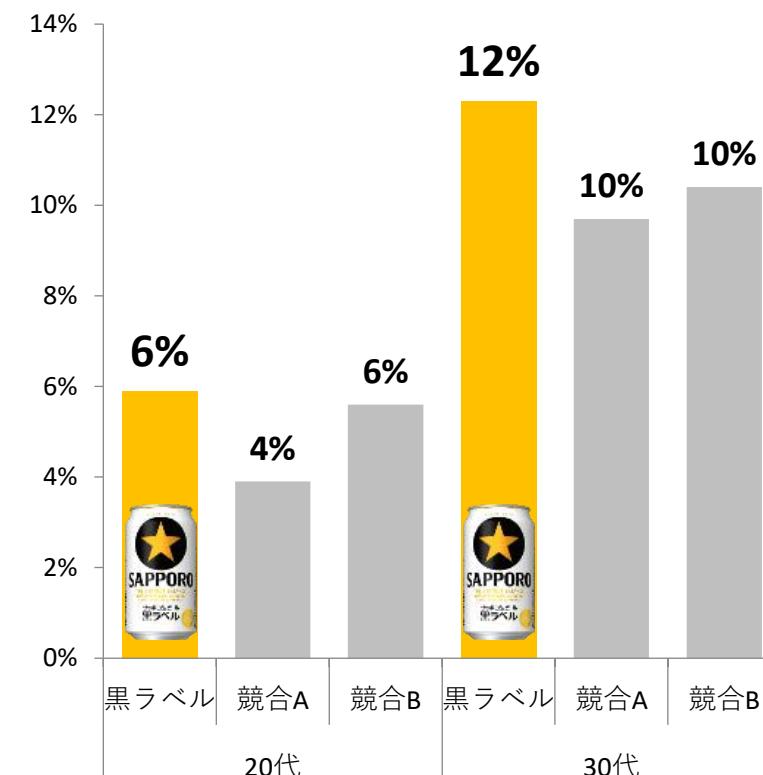
# 重点テーマ① ~ビール事業の強化~

- ★ ビール缶総需要が成長する中でも、黒ラベルは市場を上回り直近10年で2倍の出荷数量に成長
- ★ 黒ラベルは、20-30代のユーザーが多く購入量も増加傾向。若年層の獲得がブランド成長に寄与

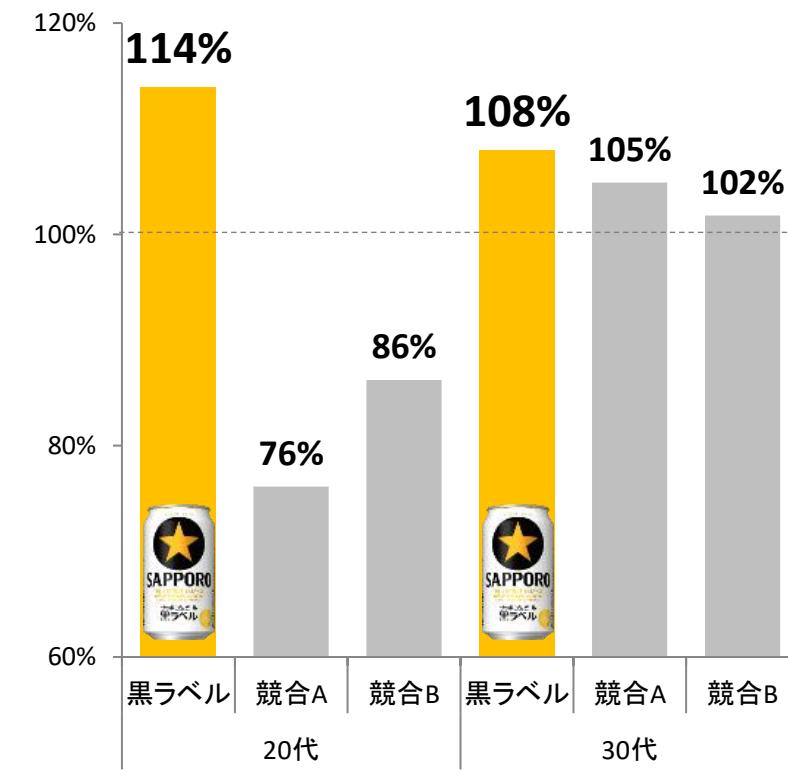
黒ラベル缶出荷実績  
2015 vs 2025(1-9月累計)



年代別 購入**人数**構成比  
(2025年1-8月累計)



年代別 購入**量**前年比  
(2025年1-8月累計)



出典：左：当社実績、右：当社推定 ※数量ベース

※各ブランドの購入者数を100としたときの年代別構成比

# 重点テーマ① ~ビール事業の強化~

- ★ 2025年は「共鳴＆共創」をテーマに、ブランドの世界観への各界の共鳴者と新たなアクションを展開し、ヱビスブランドによる情質価値を体感できる場へ
- ★ エビスブランドの世界観体験者を増やし、ファン獲得へ繋げる場とする

2024年4月の開業以来50万人を超える  
お客様にご来場いただく



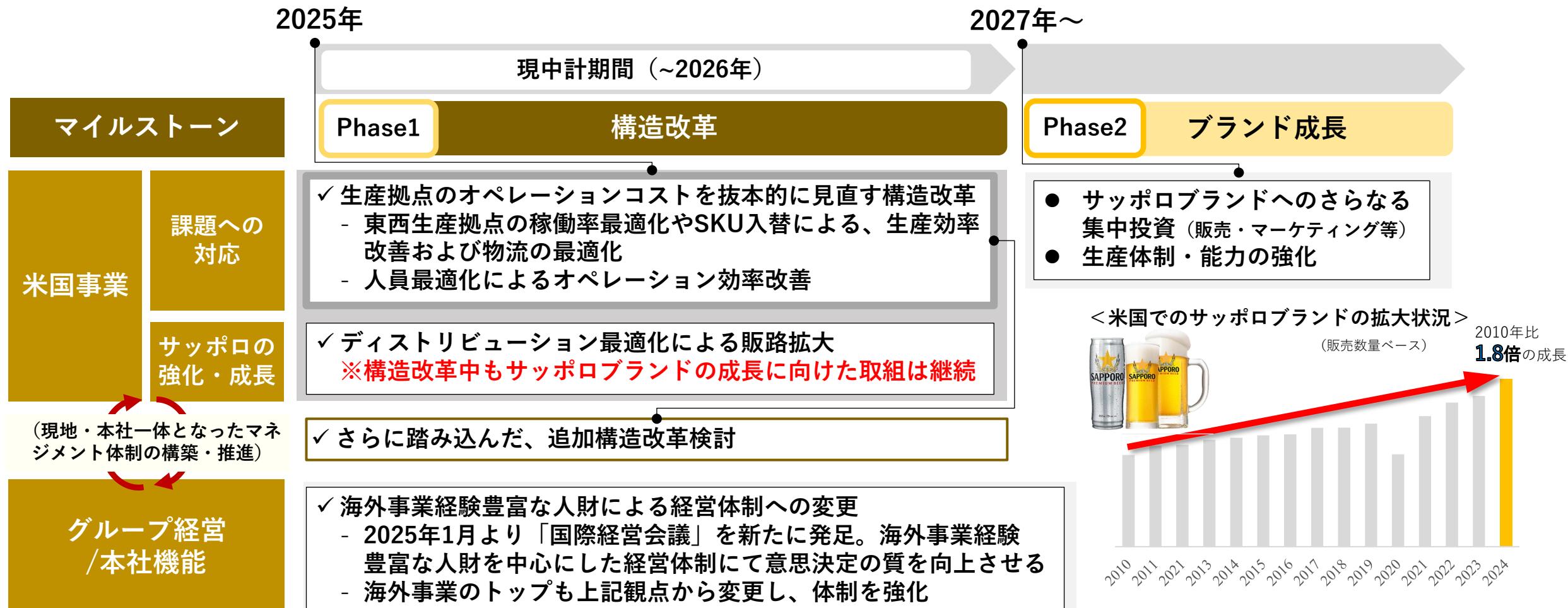
2025年2月・9月に漫画家・荒木飛呂彦氏とのコラボにより、期間限定で書下ろしデザイン缶を発売  
YEBISU BREWERY TOKYOでの美人画展企画も実施



世の中に前向きな変化をもたらすプレミアムビール

## 重点テーマ② ～海外の構造改革とサッポロブランドの成長～

- 今後の海外酒類の成長において米国事業の立て直しは喫緊の課題と認識
- グループ全体での海外マネジメントのあり方を見直し、現中計期間内（2026年）を目途に米国現地における構造改革と、日本本社における組織体制を中心とした改革を断行。同時にさらに踏み込んだ構造改革についても検討を進める
- 2027年以降は、好調なトレンドを維持しているサッポロブランドへのさらなる集中投資により、成長を加速させる



# 重点テーマ③ ~サステナビリティ経営の推進~

★ サッポログループはバリューチェーンを支える様々なパートナーとともに、「環境との調和」「社会との共栄」を図り、サステナビリティ経営を推進していく

## 環境との調和

### 自然との共生

サッポロ × Soufflet Malt



環境負荷を低減した麦芽  
「Clim Trace」を日本初採用

サッポロ独自開発

気候変動適応とおいしさを両立する  
「Dual-S大麦」を当社技術で開発

### 資材サプライヤーとの協働

サッポロ × 東洋製罐



GHG排出量が少ない飲料缶蓋  
「EcoEnd™」を2025年から採用

サッポロ × 大和製罐

千葉工場が大和製罐と協働で2025年  
から電力の100%実質再エネ化

## 社会との共栄

### 物流問題への対応

サッポロ × 日本貨物鉄道



千葉～仙台間の輸送に貨物鉄道を利用  
しモーダルシフトを推進

サッポロ × 東京理科大学

ロジスティクス人財育成のため学生と  
ともに物流課題解決ワーキングショップ開催

### 適正飲酒の啓発

サッポロ × 城西国際大学他



複数の大学で適正飲酒セミナーを開催  
若年層の責任ある飲酒を推進

サッポロ × サッポロライオン

ライオン店舗で当社製造のアルコール  
度数3.5%ビールをテスト導入



# 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、不動産事業への外部資本導入
- 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  
2025年2月に「グループ中長期成長戦略」を発表

## 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

- 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
- ② Healthier Choice** | 幅広いカテゴリーでの健康的な選択肢の提供
- 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
- ④ Strategic Alliance** | 戦略的提携による継続的成長と事業拡大の加速
- 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

# グループ中長期成長戦略：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

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

## ② Healthier Choice

### 幅広いカテゴリーでの健康的な選択肢の提供

#### 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

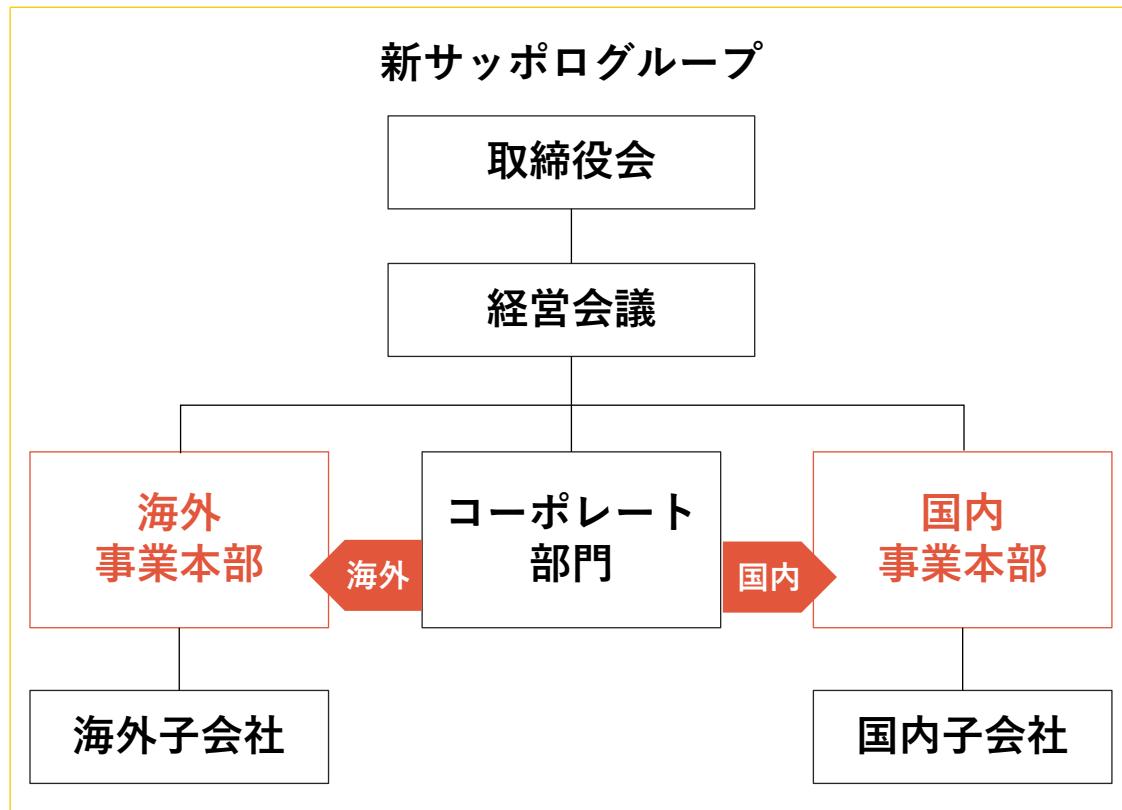


- 酒類と飲料の組織的融合により提案を進化
- レモンを軸とした健康機能価値を幅広いカ  
テゴリーで訴求

## 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

### 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

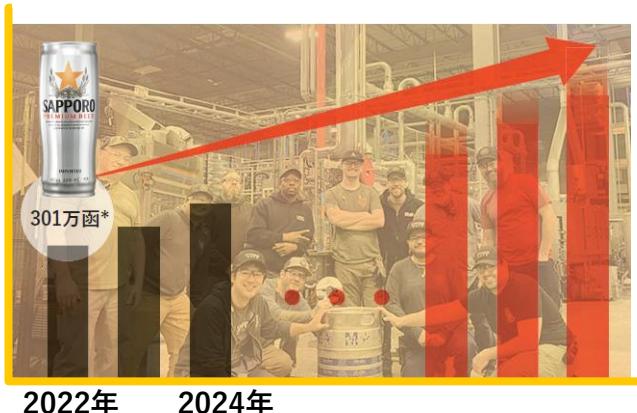
# グループ中長期成長戦略：戦略骨子

## ④ Strategic Alliance

### 戦略的提携による継続的成長と事業拡大の加速

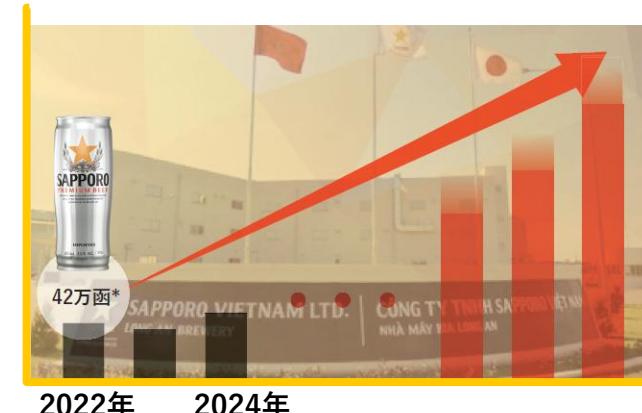
USA

サッポロブランドの  
継続的成長・生産拠点補完



ベトナム

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



## 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

国内

RTD事業やSCM領域への投資

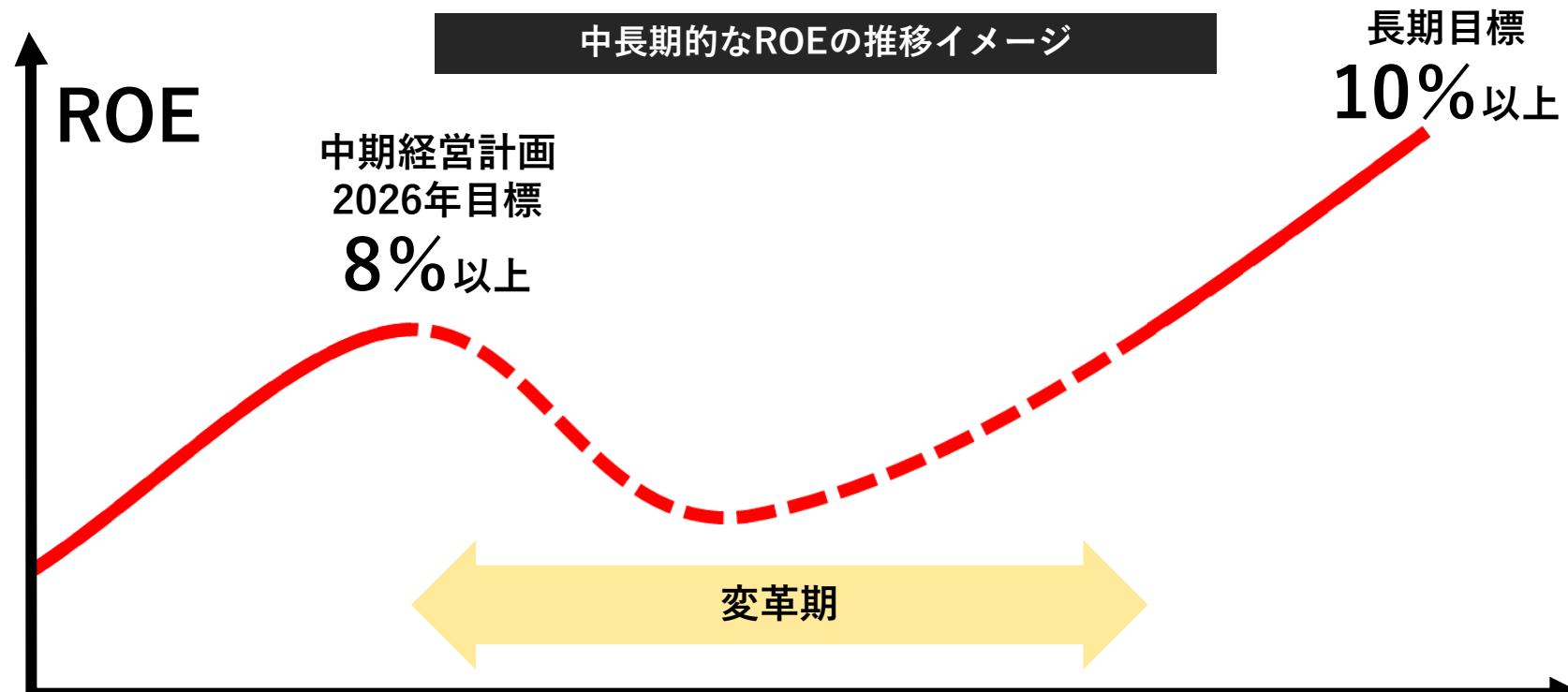
海外

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

# グループ中長期成長戦略：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する
- ROIC を社内管理指標とし、事業計画策定にあたりROIC スプレッド目標を設定
- 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実施



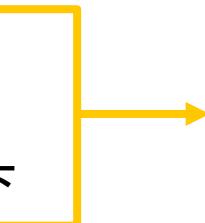
不動産事業への外部資本導入に伴う一時的な影響はあるものの、  
酒類事業の成長投資に資金を投下し利益成長を加速

## 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

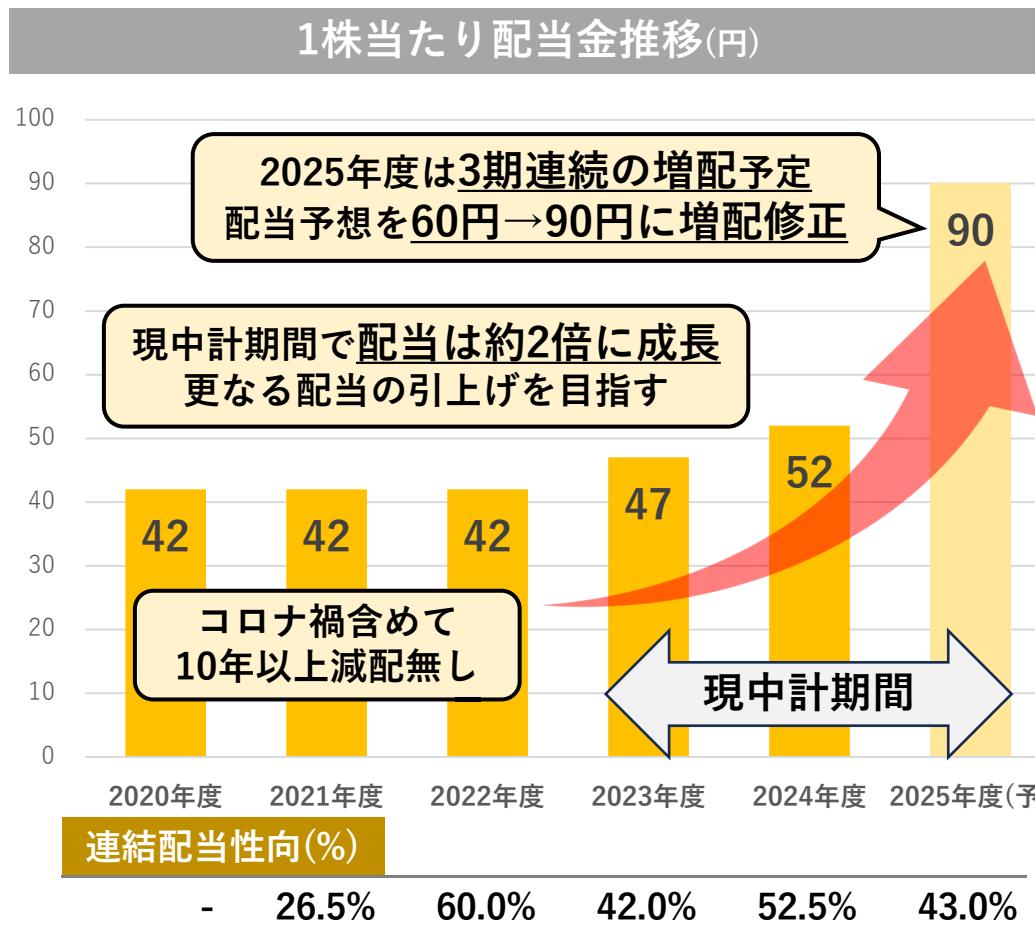
- 2024年9月19日の開示以降、国内外の事業会社やファンド、十数社から不動産事業への外部資本導入に関する具体的な提案を受理
- 今後、恵比寿ガーデンプレイスを含めたサッポロ不動産開発株式会社の株式譲渡を始めとした様々な選択肢の中から、本取組みの目的の実現に向けた最適な方策と時間軸を検討
- 2025年内を目途に検討内容の結論を出していくことを想定



# 株主還元方針

# 配当方針

- 現中計期間で配当は約2倍に成長、今後も段階的な引き上げを含め、株主還元の一層の充実に取り組んでいく
- 株式分割(1株につき5株の割合)を2026年1月に実施予定。分割後の株主優待制度については、改めて案内予定



**基本配当方針**

株主の皆様への適切な利益還元を経営上の重要政策と位置付け、業績や財務状況を勘案して安定した配当を行う

現中計期間(2023～26年)における配当方針

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

年間配当金の下限  
1株当たり42円※

※現中期経営計画を発表した2022年12月期の1株当たり年間配当金

**株式分割・株主優待制度**

<株式分割について>

✓ 株式の流動性向上および投資家層の拡大を図るため、  
**2026年1月1日を効力発生日とした株式分割**を実施予定  
(普通株式1株につき5株の割合をもって分割)

<株主優待制度について>

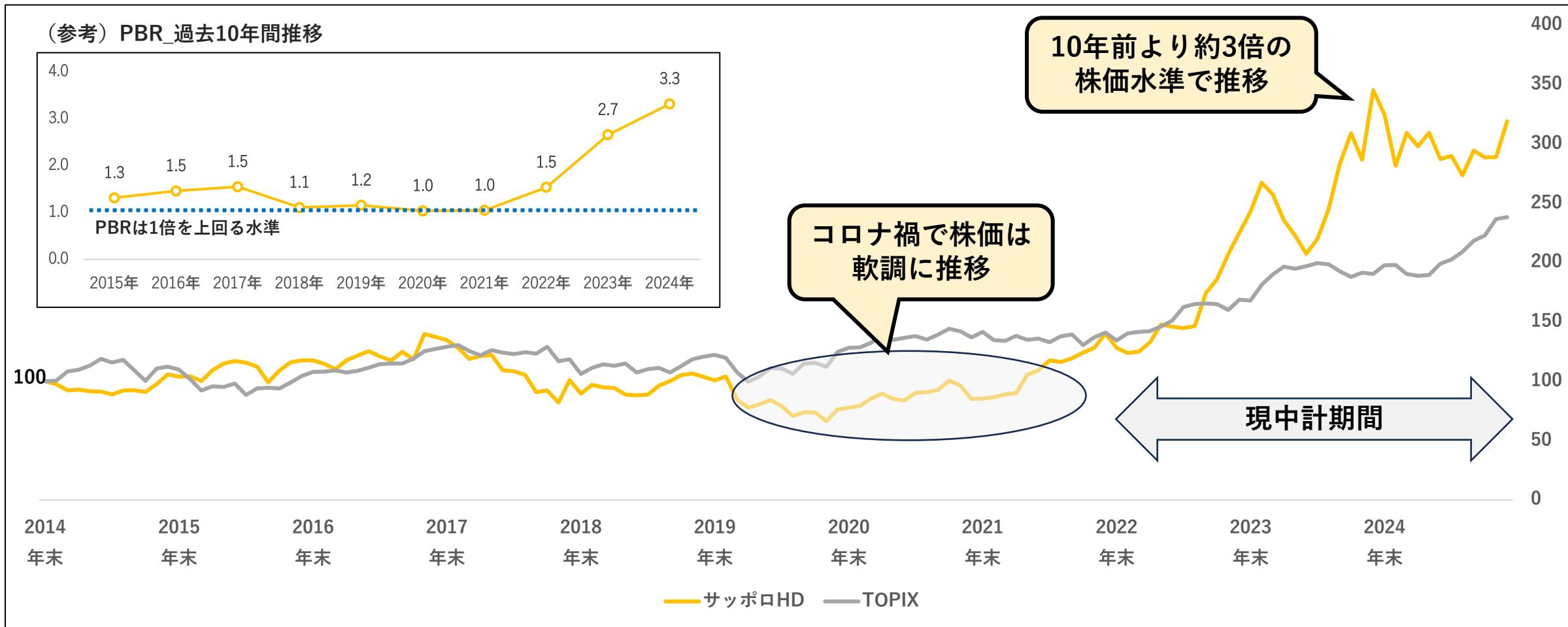
✓ 2025年12月31日を基準日とする  
**2025年12月期の株主優待制度**は、  
株式分割前の普通株式数を基準に実施するため、**変更無し**

✓ **2026年12月期の株主優待制度**については、改めて詳細を案内予定

# 株価推移

- 株価はコロナ禍で一時落ち込んだが、現中計開始年の2023年以降はTOPIXを上回り推移(10年前の3倍の水準)

<株価推移（2014年12月末の終値を100とした場合の株価指数）>



# 株主優待制度

- 当社株式を長期にわたり継続して保有する株主様との関係をより一層大切にしていくことを主な目的として、3年以上の長期保有株主様を優遇する株主優待制度制度を導入
- 株式分割後の2026年12月期の株主優待制度については、改めて詳細を案内予定

継続保有期間	保有株式数	優待品
3年未満	100株以上200株未満	以下、3点の中から一つ選択 1. ビール詰め合わせセット 2. 食品・飲料水詰め合わせセット 3. 社会貢献活動への寄付
	200株以上1,000株未満	1. (350ml缶×4本) 2. (1,000円相当) 3. (1,000円)
	1,000株以上	1. (350ml缶×8本) 2. (2,000円相当) 3. (2,000円)
3年以上	100株以上200株未満	1. (350ml缶×12本) 2. (3,000円相当) 3. (3,000円)
	200株以上1,000株未満	1. (350ml缶×6本) 2. (1,500円相当) 3. (1,000円)
	1,000株以上	1. (350ml缶×12本) 2. (3,000円相当) 3. (2,000円)
※画像は、2024年12月期の優待品です。		1. (350ml缶×20本) 2. (4,500円相当) 3. (3,000円)

\*長期保有株主様は、限定ビール「サッポロ セレクション」が含まれます。

## さらに上記の選択品とあわせて進呈（200株以上所有の株主様）

サッポロライオンチェーン等の飲食店並びに通信販売でご利用いただける20%割引券5枚。（1回の割引限度額は1万円）  
割引券がご利用いただけるお店の紹介等は、各企業のサイトでご確認いただけます。

## IR情報のご紹介

### ■ IR・財務情報

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/>

### ■ 統合報告書・FACTBOOK

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/factbook/>

### ■ サステナビリティブック

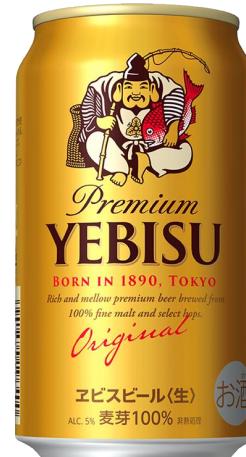
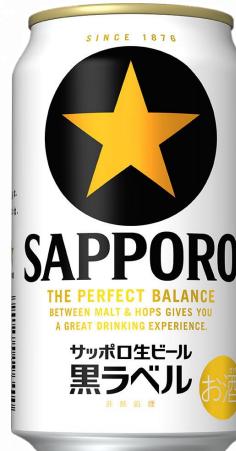
[https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/sustainability\\_book/](https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/sustainability_book/)

### ■ IRライブラリ

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/>

### ■ 個人投資家のみなさまへ

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/investor/>



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。