



2024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
	T E L 0 3 (5 4 2 3) 7 4 0 7

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

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、「中期経営計画（2023～26）」の公表（2022年11月）後、IR及びSR活動等を通じ、資本市場から様々なご意見をいただきました。それらも踏まえ、当社では、2023年9月に社外有識者を含めた構成の「グループ戦略検討委員会（以下、「本委員会」といいます。）」を設立し、第三者のアドバイザーも含めた多面的、客観的な視点を加え、現中期経営計画の先にある中長期的な企業価値向上のための経営方針について議論をしてきました。本委員会及び当社取締役会での議論を踏まえ、中長期的なグループ価値向上のための経営方針を、下記のとおりまとめましたのでご報告いたします。

記

1. 中長期経営方針の前提となる、対処すべき課題及び機会認識

低収益の要因やサッポログループが有する強みについて、社内外ステークホルダーや資本市場の視点も取り入れて客観的な振り返りを行った結果、当社の課題は低い資本収益性と、業績へのコミットメントの弱さという2点に集約されることを確認しました。

2022年11月に発表した現中計において、事業ポートフォリオの整理、不採算・ノンコア事業の売却・撤退を含む構造改革の断行を実施することとしており、事業構造改革については一定の進捗を見せ、業績は改善傾向にあります。

しかしながら、より一層の企業価値向上を展望した場合、酒類・食品飲料・不動産と多様化した事業ポートフォリオは経営資源の分散あるいは、成長投資リソースがグループ内で競合するという課題ともなり、大きな見直しが必要と考えました。加えて組織風土、人材の多様性、成果主義の徹底度等の定性的な課題も認識しました。

一方で、強みに関しては、ビールの確固たる品質とブランド力、商品開発・生産技術力、さらに外食や不動産を有することで生み出される顧客接点・ブランド体験の場を提供できることについて、社内外から高く評価されている事を確認しました。

上記の内在的課題や機会を踏まえ、中長期的に当社が目指す将来像及び経営方針を策定しました。

2. サッポログループの目指す将来像

中長期的な企業価値向上のためにより一層の経営リソース集中を進めます。競争優位な強みを有する事業と、その事業とシナジーを明確に見出せる事業に集中し、創業来の DNA である酒類の市場創造力に磨きをかけることで、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して成長、資本収益性を向上させます。

企業価値創出の源泉である人財については、このような企業像に応じた多様化および主体的成長を促す人的資本投資を進め、組織・制度についても、わかりやすい指標や人事制度、グループガバナンス体制見直し等の改革を行います。目指す企業像を全社員で共有し、業績へのコミットメントを強化するとともにグループの一体感と活力を高め、社会・地球に貢献していきます。

- (1) 真のビールファンに愛されるモノづくりの追求と、サッポログループが築いてきたビールの歴史・文化を大切に、新たなファンを創造します。具体的には、サッポロ生ビール黒ラベルとエビスビールといった長くお客様から支持されているブランドを軸に、多彩な「顧客接点・ブランド体験の場」を通して、独自のブランドストーリーを強力に展開していきます。国内市場ではダイレクトな顧客接点を拡大し、ライフシーンに豊かさと新しい刺激を提供しながら、顧客価値の深化と探索を通じた市場開拓とビール事業の拡大成長を推進します。
- (2) 海外市場においては、日本のビールメーカーとして、「高い品質」と「安心感」、「日本ならではのユニークさ」を有したサッポロブランドのグローバル製造・販売体制を強化、再構築し、世界のサッポロブランドとしての認知を高めていきます。また M&A も拡大推進し、国内と同規模の事業に成長させていきます。
- (3) 当社の強みである「商品開発・生産技術力」に磨きをかけ、酒類事業の成長を支えるグループ内他事業との連携を強化することで、今後成長が期待される RTD やノンアルコール領域での市場創造にこれまでと異なるアプローチを持って取り組みます。これら取り組みにおいては外部パートナーとの共創も強化し、新たなビジネスやサービス開発を推進します。

3. 事業運営方針

(1) 酒類事業の成長を実現する事業体制への移行

国内におけるビール回帰は、当社がさらなる存在感を示す大きな機会です。また北米でサッポロブランドを着実に伸ばしてきた実績があります。これらの機会や実績をジャンピングボードとし、国内外の酒類事業を中核に、国内では基幹商品への経営資源の集中投下と顧客接点の拡大を強力に進めます。そのために不採算部門の構造改革や再編にも、これまで以上に大胆に取り組んでいきます。

食品飲料については、酒類事業との一層のシナジーを追求し、事業シナジーが実現できない事業については位置づけを抜本的に見直します。国内では今後成長が見込まれる RTD やノンアルコール領域を中心にしたシナジー、海外では ASEAN での販売シナジー創出の検討を進めます。

不動産については、酒類事業のブランド接点・顧客接点を提供する場と位置付け、情報発信を含めた酒類事業に資する価値向上を進めます。また、酒類事業への成長投資に機動的に対応するため、不動産に対する戦略パートナーからの資本導入等不動産の保有形態を多様化します。

これらの、「経営リソースの競合を防ぎ、企業価値向上のスピードを高める取り組み」により、3事業（酒類、食品飲料、不動産）の集合体から、グループの総力を酒類成長による価値向上に昇華させる事業体へと変革します。

(2) 海外酒類事業の成長に向けた M&A 推進

サッポロブランドを世界で輝くブランドに育成するため、グローバル販売強化に向けた経営体制の再構築を行います。またグループの資本配分を見直し、サッポロブランド成長へ貢献する M&A を従来にない規模で推進します。これらに専門性を持って取り組む組織を設置し、スピードと実行力を上げていきます。

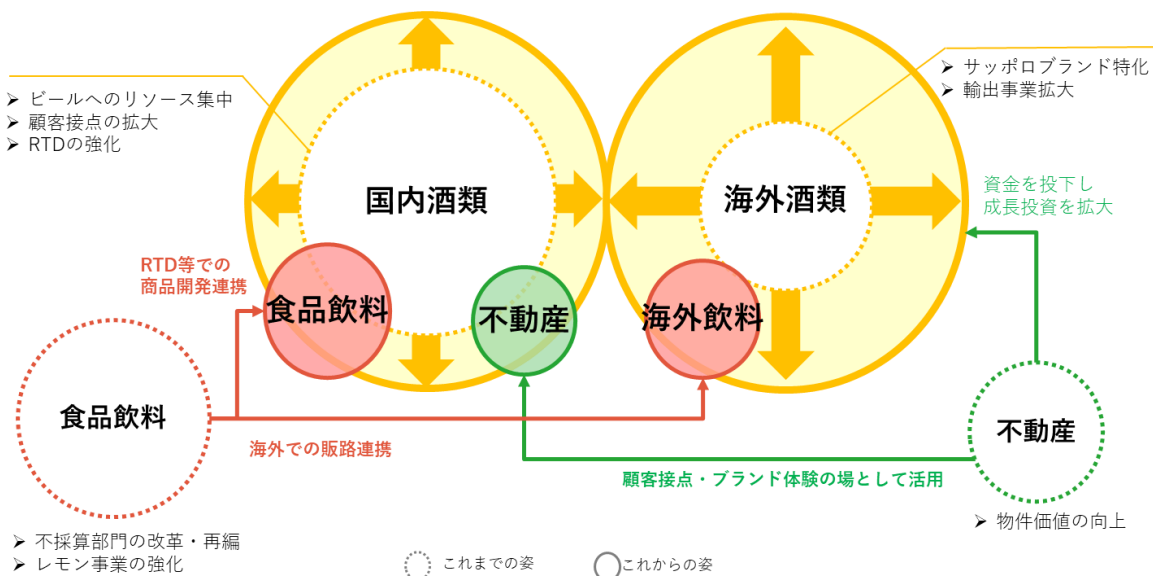
4. 組織運営方針

- (1) これまでの事業の在り方にこだわることなく、一部事業における外部戦略パートナーとの資本提携を含めた取組みを含め、資本効率及び経営効率の高い事業形態へ抜本的に変革します。
- (2) 高効率で実行力を有した企業経営の実現に向けて、事業持株会社など、酒類事業を中核とした事業グループとしてあるべき組織の形及びガバナンス体制を検討します。
- (3) 中長期方針に沿って経営人財要件を見直し、外部人財登用による補完と人財育成制度の再設計を行います。
- (4) 資本効率を意識した経営を行うため、資本コストに基づいた事業管理・財務運営方針を徹底し、企業価値の最大化を図ります。

5. 財務方針

サッポログループでは、資本効率の改善を重要課題と捉え、ROE10%以上の達成を目指します。また、ROIC を社内管理指標とし、事業別の WACC に基づいた事業継続判断基準の厳密化と、ROIC ツリーを用いた事業モニタリングを徹底します。さらに、外部から取り込む資本も活用して財務安定性を高めるとともに、政策保有株式の削減を前倒しし、酒類事業に向けた成長投資の機動力を高めていきます。

＜サッポログループの変革の方向性イメージ＞



【今後のスケジュール】

今後上記諸点の検討を進め、後日、より具体的な取組内容を開示する予定です。

以上

参考)

変わらない点	変えていく点（現中期経営計画の先）
ビールファンに愛される高品質なモノづくり、商品開発・生産技術力による事業基盤強化	酒類/食品飲料/不動産の集合体から、グループの総力が、酒類成長による価値向上を実現する企業体へ
基軸ブランドへのリソース集中と収益力強化のための構造改革	不動産に外部資本を導入し、ビール成長投資を大幅拡大
海外における事業成長	グループの組織形態とガバナンス体制
資本効率、資本コストを意識した経営	資本収益性向上や海外成長実現に向けた経営幹部人財要件、業績コミットメントを高める人事等制度設計