中期経営計画2027-2030

サッポロビール株式会社

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

中期経営計画2027-2030

Part I

★ Prologue－サッポログループのありたい姿

★ 1. 長期価値創造ストーリー
～JAPAN PREMIUM BEER No.1 “SAPPORO”への道筋～

★ 2. 2027-2030成長戦略

Part II

★ 3. 財務戦略

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

中期経営計画2027-2030

★ Prologue－サッポログループのありたい姿

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

CEOメッセージ

日本の食と文化を世界に広げる
JAPAN PREMIUM BEER No.1 “SAPPORO”を目指して



サッポログループは、ビールを中核に、日本の食と文化を広げる「JAPAN PREMIUM BEER No.1 “SAPPORO”」を目指し、長期価値創造に向けた新たな一歩を踏み出します。街の名を冠した個性的なブランド、物語性のある体験、自然の恵み・素材へのこだわりというサッポロならではの強みを生かし、人生の豊かさを感じられる顧客価値を磨き続けます。

この長期的なありたい姿を支える戦略軸が「Bonds with Community」と「Healthier Choice」です。Bonds with Communityでは、地域・まち・コミュニティの発展と共に、日本のビールの価値化・魅力化を牽引し、日本の食と文化の価値を広げていきます。Healthier Choiceでは、健康や安心につながる新しい選択肢を通じて、人々が嗜好性の高いモノやコトをより長く、より豊かに楽しめる世界を目指します。

同時に、地球環境の保全と再生、持続可能なサプライチェーン、責任ある飲酒、多様な人財による組織の進化といった社会価値の実現にも、長期視点で取り組みます。

サッポログループは、新たに掲げた「より豊かな未来を開拓する」という経営理念のもと、ステークホルダーの皆さまと共に、豊かさと社会的責任の両立に挑み続けてまいります。

代表取締役社長 CEO

時松 浩

中期経営計画2027-2030の位置づけ（ロードマップ）

JAPAN PREMIUM BEER No.1 “SAPPORO”

2035年~

経営理念

より豊かな未来を開拓する
Pioneering the legacy of tomorrow

2030年

中期経営計画
2027-2030

長期価値創造に向けた成長ステージ

- ★ Bonds with Community と Healthier Choiceを軸とする成長戦略
- ★ 国内プレミアム化の推進と海外への拡張による成長加速
- ★ 成長投資と適正資本水準の実現による企業価値・株主価値の向上

2026年

中期経営計画
（2023-2026）

収益構造改革・資本効率改善

主な成果
- ■ 国内外の主力ビールブランドの成長
- ■ 「構造改革」「強化・成長」の両輪により、収益力向上
- ■ 酒類を中核とした事業ポートフォリオへ変革
（不動産事業への外部資本導入を決定）

今後の課題
- ■ 酒類事業を中核としたグループ一体での価値創造
- ■ 国内の競争優位性強化、海外の基盤再構築
- ■ 不動産外部資本導入資金による成長投資推進

2023年

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

中期経営計画2027-2030

1. 長期価値創造ストーリー
～JAPAN PREMIUM BEER No.1 “SAPPORO”への道筋～

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

経営理念とマテリアリティ

経営戦略とサステナビリティを一体化、新たな経営理念を実現する

より豊かな未来を開拓する/Pioneering the legacy of tomorrow

事業成長実現に向けたマテリアリティ

Bonds with Community
つながりを育み、感情の質を高める顧客体験の創造

Healthier Choice
人生を豊かに楽しみ続けるための健康的な選択肢の提供

サッポロの強みを支えるマテリアリティ

Protect & Revitalize our Environment
地球環境の保全と再生

Build a Sustainable Supply Chain
持続可能なサプライチェーン構築

Promote Responsible Drinking
責任ある飲酒の推進

Driving Growth Through Diverse Talent
多様な人財で開拓する組織

＊ マテリアリティ：社会と企業の持続的な成長の両立に向け、優先的に取り組むべき重要な経営課題

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

長期価値創造ストーリー

顧客との直接的かつ情緒的なつながりにより、嗜好性の高い顧客価値を世界で創造する企業として独自の成長を実現



New Business
お酒から得られるベネフィットを代替するモノ／コト／サービス

- 自社施設の体験収益化
- 自社ECでの物販／ロイヤリティビジネスetc
- 地域創生事業

Beyond Alcohol Business
レモン・オケージョン創造型飲料・海外飲料

- レモン価値の創造と最大化、調達基盤強化
- 機能性価値付加、ウェルネス飲料強化

Beyond Beer
RTD・ノンアルコールビール

- ノンアルコールビールのプレゼンス向上
- 量的成長と高付加価値商品へのポートフォリオ組み換えの実現

Beer
国内・海外ビール・外食体験

- 黒ラベル・ヱビスへの集中投資、外食を活用した体験価値提供
- 北米・ASEANを中心としたSAPPOROブランドの量的成長

＊「国内ビール」は当社が定義するプレミアム・メインストリームカテゴリのビールを指す（詳細はP40参照）

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

価値創造を支える2つの戦略軸

2つの戦略軸で顧客価値の好循環を形成し、人生の多様なシーンでサッポロの選択機会を拡大

Bonds with Community

顧客との直接的で情緒的なつながりをつくり、体験価値を高めることで、サッポログループが「人生で何度も思い出され、選ばれ続ける」関係を育む戦略





Healthier Choice

「健康のために我慢する」選択ではなく、「好きなモノやコトを、長く楽しむ」ための健康や安心といった選択肢を提供する戦略



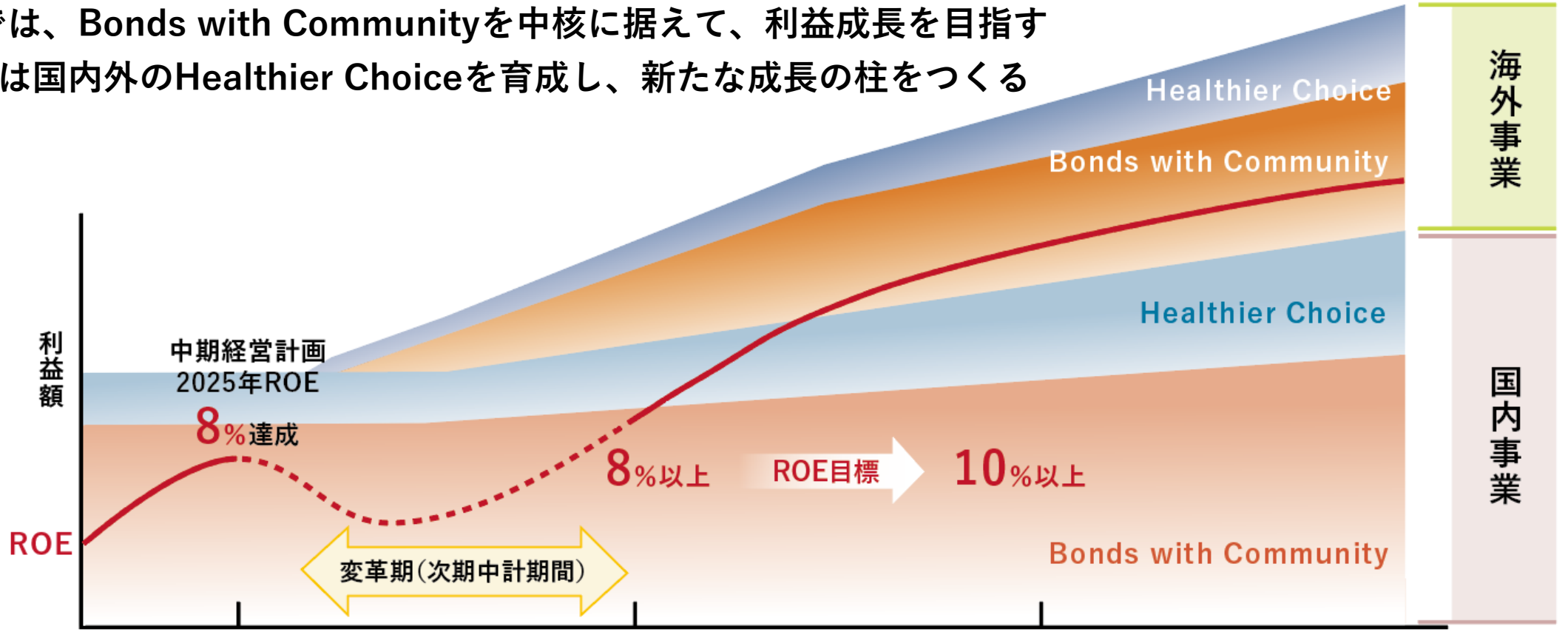




©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

長期の事業成長イメージ（事業利益構成）

2030年までは、Bonds with Communityを中核に据えて、利益成長を目指す
中長期的には国内外のHealthier Choiceを育成し、新たな成長の柱をつくる

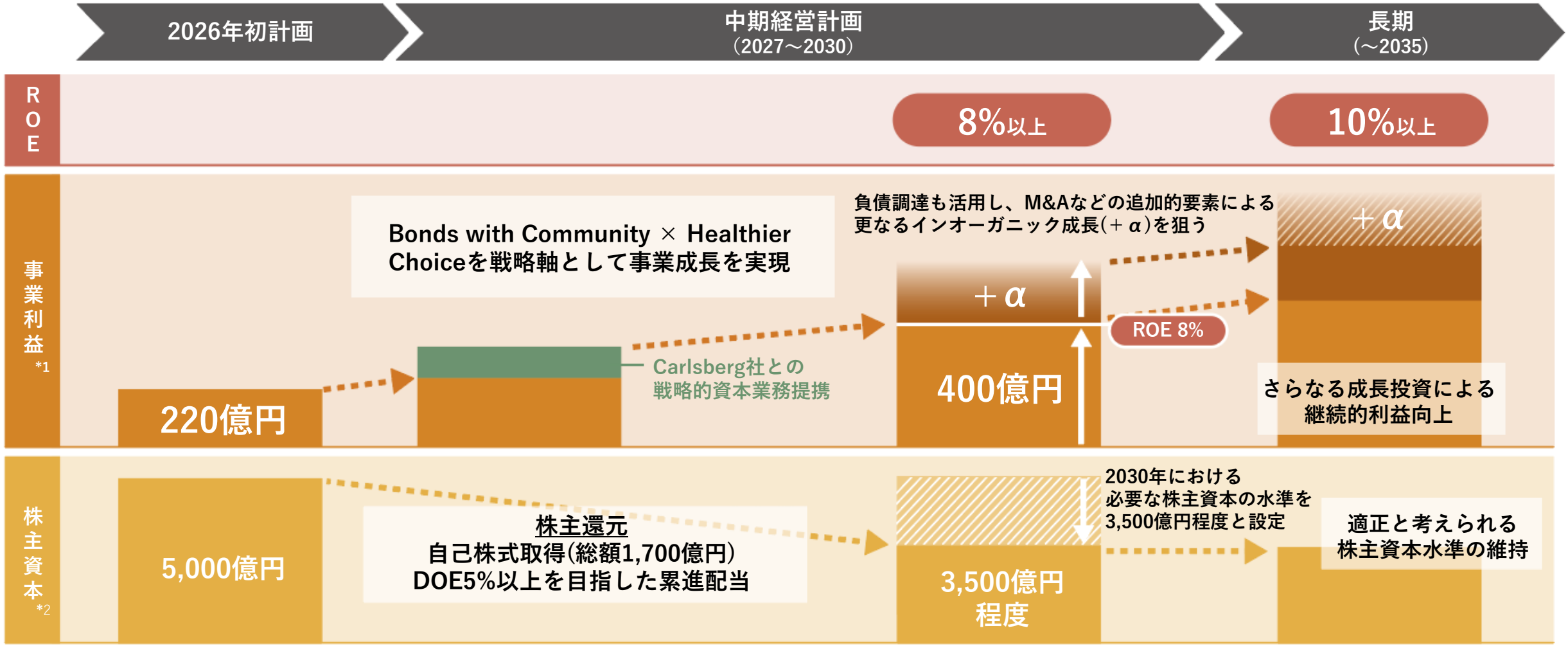


＊ 利益額とは「事業利益」を指す

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

中長期的な企業価値向上に向けた財務シナリオ～ROE 10%以上に向けて～

ROEについては成長投資による企業価値向上と株主還元の拡大を両立し
中期経営計画にて8%以上、インオーガニック投資により長期的には10%以上を実現する



＊1 事業利益には持分法投資損益を含む　＊2 親会社の所有者に帰属する持分合計

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

中期経営計画2027-2030

★ 2. 2027-2030成長戦略

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

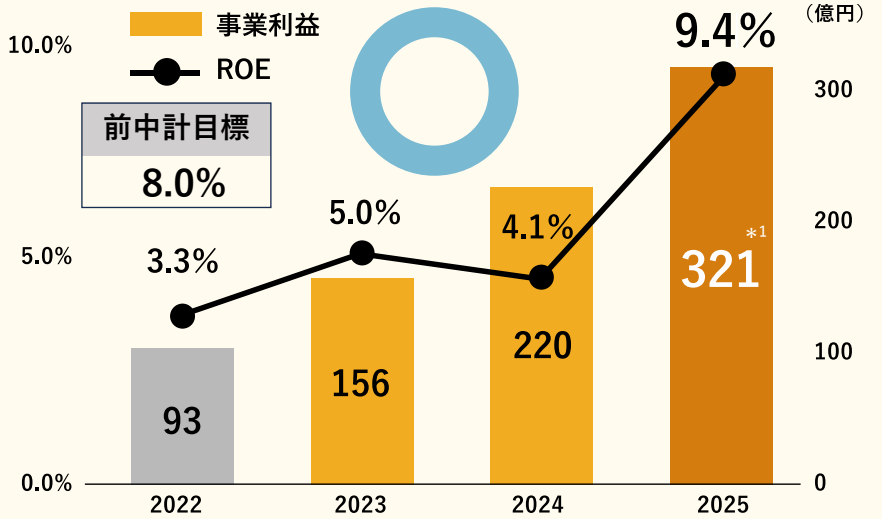
成長ステージに向けた挑戦

これまで得られた成果、築いてきた基盤を土台に、次の成長ステージへ挑戦する

	2023年	2024年	2025年	2026年
前中期経営計画	構造改革　＆　強化成長			

中長期経営方針（2024年2月）	中長期成長戦略（2025年2月）	中長期成長戦略に基づいたアクション
酒類を中核とした事業体への変革 不動産事業への外部資本導入検討開始	５つの戦略骨子の策定	事業持株会社体制への移行 Carlsberg社との戦略的資本業務提携

ROE／事業利益



＊1 不動産事業の非継続事業への分類前の数値

EBITDA年平均成長率

前中計目標		25年度実績
10%程度	○	21.7%*1

海外売上高年平均成長率

前中計目標		25年度実績
10%程度	×	6.3%

主な成果

★　国内外の主力ビールブランドの成長

★　「構造改革」「強化・成長」の両輪により、収益力向上

★　酒類を中核とした事業ポートフォリオへ変革
（不動産事業への外部資本導入を決定）

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

2030年に向けて実現すること

財務目標

10.0%以上（対26年計画比）
EBITDA*1成長率（CAGR）
持続的なキャッシュ創出力の強化

1.5倍以上（対26年計画比）
EPS*2成長
利益成長と株主還元を通じた資本の適正化

8.0%以上
ROE
資本効率の向上

非財務目標

42%削減（対22年比）
スコープ1，2排出量
GHG排出量の削減

25%削減（対22年比）
スコープ3排出量
GHG排出量の削減

延べ3,000万人
「適正飲酒」に関する発信や体験活動
適正飲酒の発信、啓発・体験価値提案

50%以上
循環型社会に対応したPET容器比率*3
サーキュラーエコノミー社会実現への取り組み

20%以上
女性管理職比率*4
人事制度の推進、組織風土の実現

長期価値創造に向けた、成長ステージ

Bonds with CommunityとHealthier Choiceを軸とする成長戦略

国内プレミアム化の推進と海外への拡張による成長加速

成長投資と適正資本水準の実現による企業価値・株主価値の向上

＊1 EBITDA = 事業利益（持分法投資損益含む）＋ 減価償却費（飲食店舗の家賃にかかる使用権資産の減価償却費を除く）
＊2 2026年のEPSは親会社帰属当期利益から不動産外部資本導入に伴う非継続事業からの当期利益および事業構造改革関連費用（減損損失・割増退職金等）などの一時的な特殊要因を除き算定
＊3 対象はポッカサッポロフード＆ビバレッジにおける国内販売PET製品
＊4 対象はサッポロビール、ポッカサッポロフード＆ビバレッジ、サッポロライオン

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

投資配分の全体像と投資規律

事業継続・強化に必要な“通常・基盤投資”を継続しながら、戦略軸に基づく“成長投資”を実行する

通常・基盤投資
1,000億円程度

成長投資
（M&A等を含む）
3,000～4,000億円*

通常・基盤投資：事業継続・基盤強化

★ 製造設備老朽化対応と生産性向上を通じた安定供給・品質確保
★ サプライチェーン全体の最適化によるコスト削減とリスク低減（BCP・法令対応を含む）
★ DX・ITインフラ整備による事業運営の効率化とセキュリティ強化

成長投資：需要創出・事業拡大

★ 戦略軸に基づく成長投資
　ーBonds with Community（短中期）
　ーHealthier Choice　（中長期）

＊ 成長投資は、自己株式取得との比較において、より高いリターンが期待できる案件を実行

投資規律・ガバナンス

★ 投資リターンがハードルレート*を上回ること
★ M&A専門組織新設と社外が半数以上の取締役会による監督機能強化
★ 半年毎レビューの実施と撤退基準のガイドライン運用

＊ハードルレート: 事業別・エリア別WACCにスプレッドを加算して設定
（2026年度適用値: 国内7%、海外10~12%）

＊ 2026年実施分を一部含む　成長投資：Carlsberg社との戦略的資本業務提携（約643百万米ドル（約1,029億円））を含む

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

成長投資における優先投資領域と将来の成長に向けた投資領域

中核事業への重点投資による収益成長と、新たな価値創造領域への戦略投資を両立

優先投資領域（～3,000億円）

海外事業

“成長市場での競争力を強化”

★ ビール製造能力拡大（北米）
★ ビール事業強化、販路獲得（アジア）
★ ビール製造能力拡大（ベトナム）

海外ビール

国内事業

“中核となる酒類でプレミアム化を推進”

★ RTD事業のケイパビリティ獲得
★ 製造設備投資（ビールのプレミアム化）
★ 顧客体験拠点の戦略的投資

RTD

国内ビール

将来の成長に向けた投資領域（～1,000億円）

ノンアル　オケージョン創造型飲料　レモン食品・飲料　海外飲料

“新たな価値創造領域の探索と基盤整備”

★ ノンアルコール製造設備投資
★ レモン加工設備投資
★ レモン6次産業の強化投資
★ 海外飲料生産体制の整備

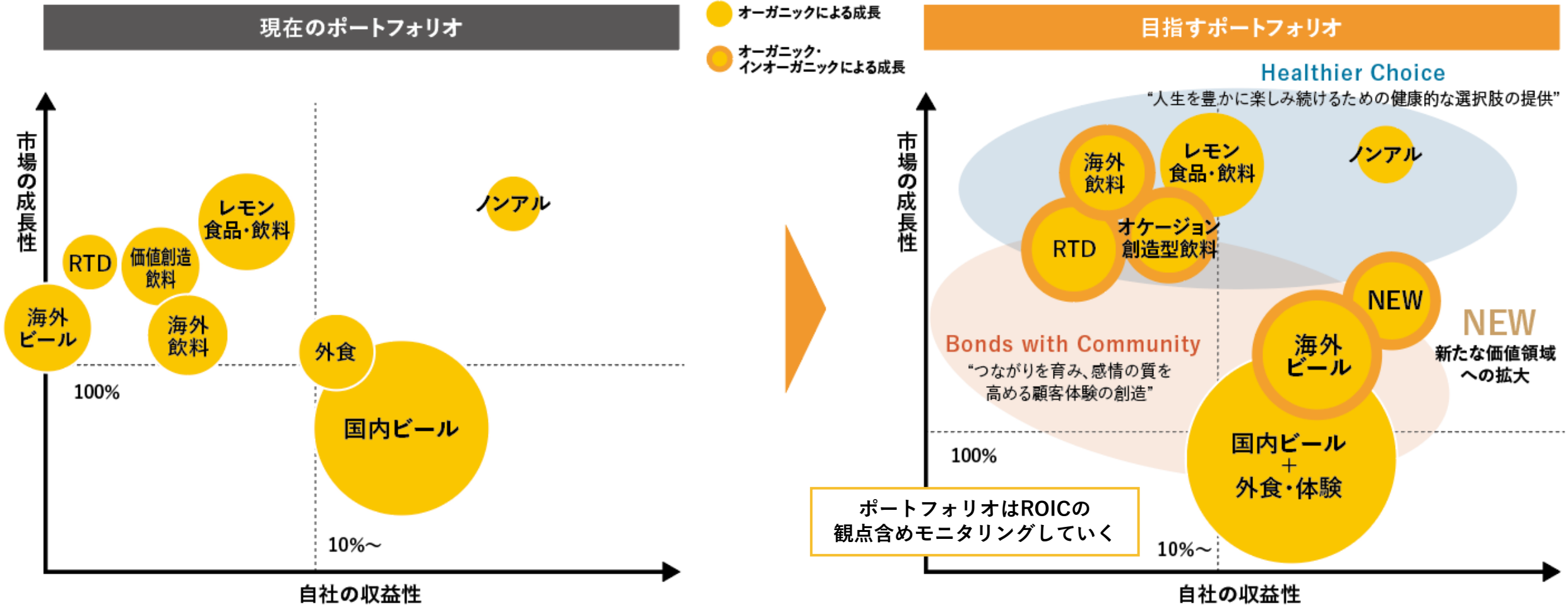
・・・オーガニックによる成長
・・・オーガニック・インオーガニックによる成長

Bonds with Community　Healthier Choice

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

成長に向けた戦略的ポートフォリオ変革

「Bonds with Community」の収益成長を柱として、
将来に向けた「Healthier Choice」や新たな価値創造領域を拡大していく



＊1 バブルサイズ：利益規模（イメージ）
＊2 「国内ビール」は当社が定義するプレミアム・メインストリームカテゴリのビールを指す（詳細はP40参照）

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

市場環境とサッポロの勝ち筋

強みを発揮できる領域と成長市場を見通した戦略カテゴリに経営資源を集中投下し、成長を加速

サッポロを取り巻く市場環境

ビール市場
・国内酒類市場は縮小、酒税改正で強みのビールは拡大
・アジア等の海外ビール市場は規模拡大、伸びしろがある

RTD・ノンアルコール市場
・国内RTD市場規模は大きく、世界でも底堅い市場
・ノンアルコールも伸長見込だが、規模は限定的

健康・機能系市場
・国内外で健康志向を背景に市場が拡大
・高齢化やライフスタイルの多様化

新しい機会
・体験価値、コト消費が増加
・プレミアム市場は拡大

サッポロの勝ち筋

ビール(プレミアム、メインストリーム)で勝ち切る
・自社の強みがあるこの領域において、競争優位を確立、勝ち切る戦略を描いて、実行する

プレミアム化による収益力向上
・JAPAN PREMIUMとしての価値を磨き、価格競争とは一線を画した戦い方を実現

伸びゆく市場での競争優位性の発揮
・伸長してゆくRTD、ノンアルコール、健康に関わる市場に対して、グループ資産を結集、新価値を創造する

新しい(広義の)お酒、アルコールのベネフィットを代替する価値の創造、新しい収益源の創出
・アルコールのベネフィットを代替するモノ・サービスで健康市場も含め、いち早くイノベーションを創出

街の名を冠したブランド

SAPPORO　Premium YEBISU　GINZA LION

物語性のある体験創出



自然の恵み・素材へのこだわり



©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

事業戦略：定量目標と基本方針

	国内事業			海外事業		
KGI	2025年実績 事業利益率 8.0%	→	2030年目標 事業利益率 10%	2025年実績 事業利益率 1.8%	→	2030年目標 事業利益率 13%
KPI	ビール売上数量 120%以上 （2025年比）	ビール構成比 96% （2025年+15pt）	レモン売上 500億円 （2025年比：130%）	SAPPORO ブランド売上数量 2,000万函 （2025年比190%）	米国ビール売上数量 540万函 （2025年比：150%）	海外飲料事業利益 2倍以上 （2025年比）
基本方針	★ ビールの成長を中核としたプレミアム化の推進			★ 北米は事業基盤を再構築し、サッポロブランドにフォーカスして拡大		
	★ 伸びゆく市場（Beyond Beerと健康領域）における事業拡大			★ アジアはCarlsberg社を初めとした戦略的アライアンスによる量的成長を実現		
	★ お酒の新たな価値を創造する取り組みの推進			★ JAPAN PREMIUMとして新たな価値創造の推進		

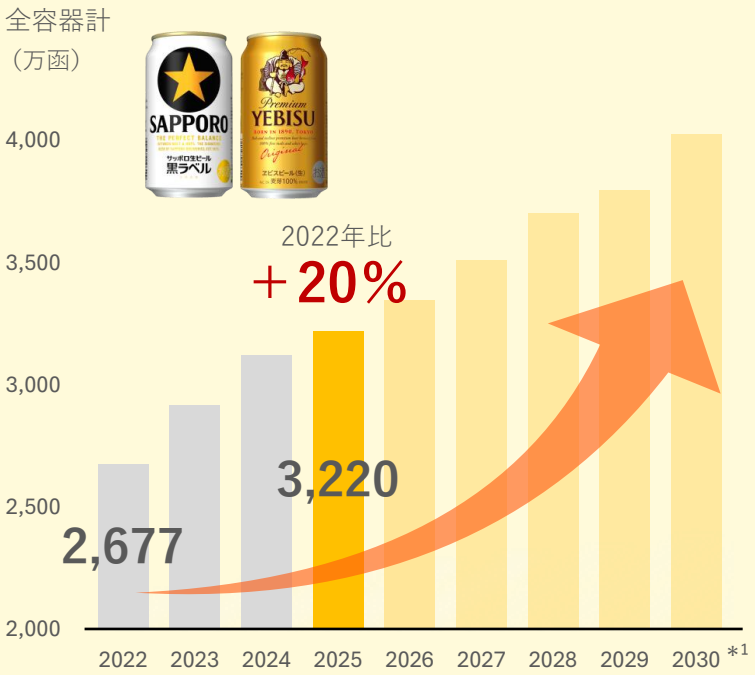
©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

サッポロ独自のビール成長の軌跡(国内) – これまでの成果 –

ビール売上数量は市場を上回る成長を継続、サッポロの強みであり収益性の高いビール構成比も大きく向上

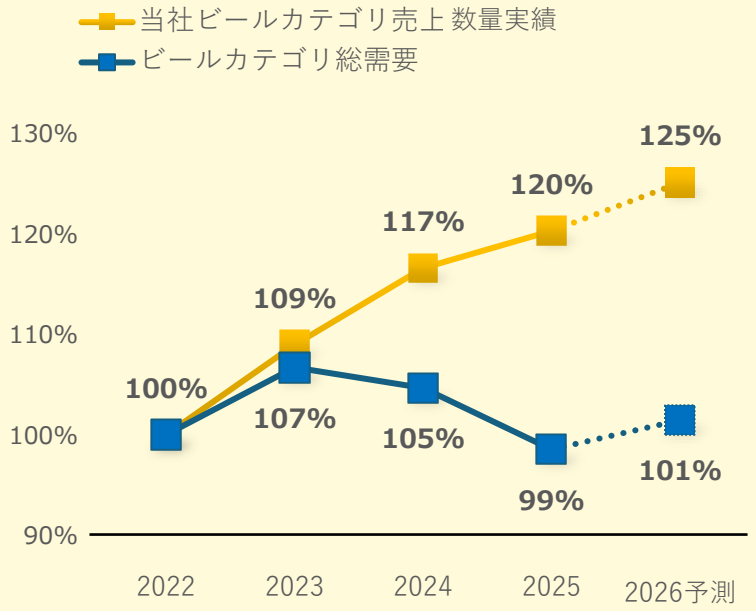
ビール売上数量推移

主力ブランドを中心に着実に成長



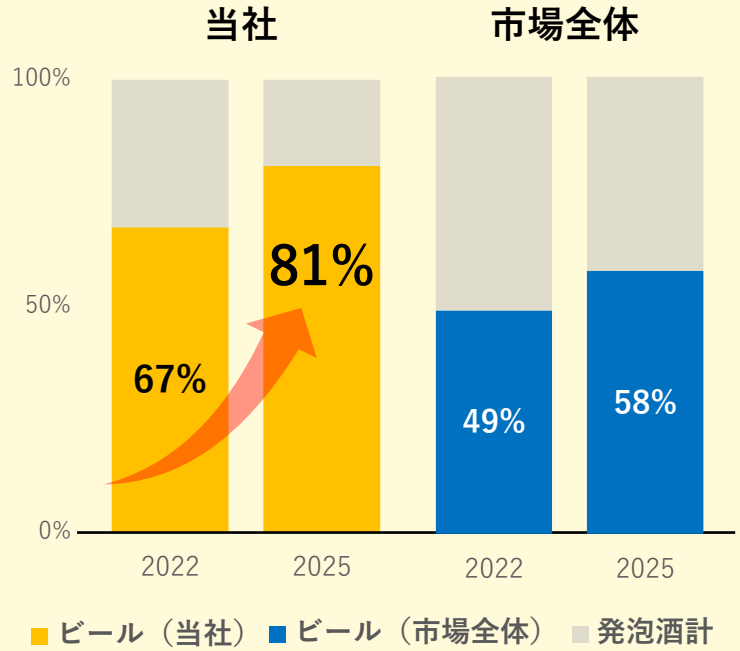
市場（総需要）*2との比較

市場を上回る成長を継続



ビール構成比*3

強みであり収益性の高いビールへの
ポートフォリオ組み換えを実現



＊1 2025までは実績、2026は計画、2027以降は見通し
（2026年7月時点）

＊2 総需要(市場)は当社推計
2022年市場規模を１とした場合の市場規模推移（数量ベース）

＊3 ビール類に占めるビールの割合（数量ベース）

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

サッポロ独自のビール成長の軌跡(国内) – これまでの成果 –

「体験」と「姿勢」を軸に生活者とのつながりを育み、新たな顧客の獲得とファン化を促進
成果として、黒ラベル＜缶＞の売上数量は10年間で約2.0倍に増加（総需要は約1.1倍）

ブランド体験

直接的なつながり

新たなお客様との偶発的な出会いや、
プレミアムなブランド体験を創出

物語性のあるプレミアムなブランド体験拠点



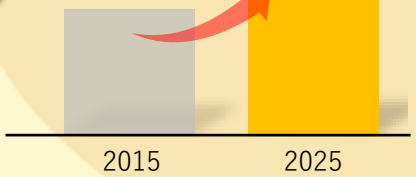
新たなお客様との出会いを
育むリアル体験



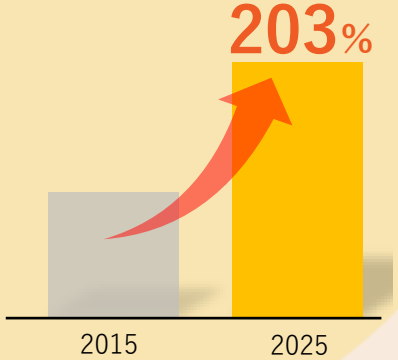
外食・飲食店における
プレミアムなビール体験



ビールカテゴリ＜缶＞
総需要



黒ラベル＜缶＞
売上数量



＊総需要は当社推計

ブランド姿勢

情緒的なつながり

ブランド姿勢の表現による新たなブランド選択理由や飲用シーン・文脈を創造





直接的かつ情緒的なつながりを通じて、ビールの魅力化・プレミアム化を推進
この一体の取り組みが“Bonds with Community”

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

2027-2030重点アクション(国内)：ビールを中核としたプレミアム化の推進

黒ラベル、ヱビスを中心とした、多様なビールブランドによるポートフォリオを構築
ブランドの「体験」と「姿勢」を軸にしてプレミアム化に向けて経営資源を集中

黒ラベル・ヱビスを中心としたビールへの経営資源集中

★ 26年10月の酒税改正、市場のプレミアム化を追い風に、黒ラベル・ヱビスへの投資強化を継続

★ 多様なビールブランドによる商品ポートフォリオを構築し、異なる嗜好の顧客層獲得を目指す

★ 顧客体験拠点の戦略的投資によりプレミアム化をさらに加速させる





Bonds with Community

ブランド体験

直接的なつながり

×

ブランド姿勢

情緒的なつながり



経営資源の集中投下で
プレミアム化を推進

マーケティング投資
イノベーション投資
1,000億円規模
(2027-2030累計額)

≪定量目標（KPI）≫

ビール売上数量
120％以上（25年比）

ビール構成比
96％（25年+15pt）

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

2027-2030重点アクション(国内)：Beyond Beer領域の強化と新価値創造

サッポログループ一体となって新価値創造を加速する

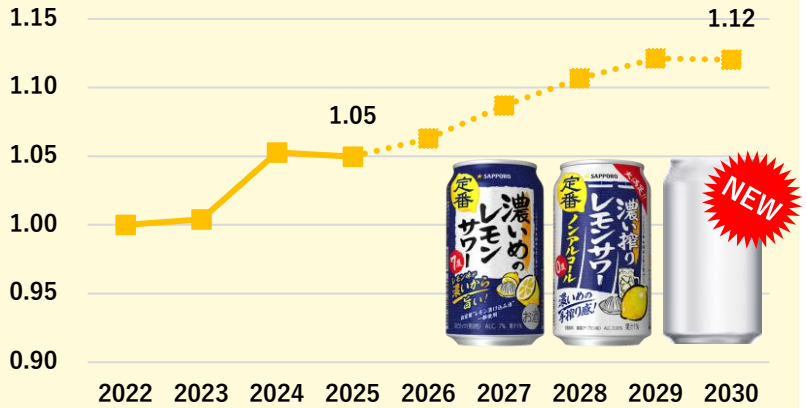
RTD・ノンアルコールRTD

1. 量的成長と高付加価値商品強化

★量的成長と高付加価値商品へのシフト
★新商品開発
（レモン素材や技術資産を活用した商品開発等）

RTD売上数量
2025年比 120%以上

国内RTD市場規模の推移



＊1 2022年市場規模を１とした場合の市場規模推移（数量ベース）
＊2 2025年までは実績値、2026年以降は予測値を使用
＊3 当社推計
＊4 ノンアルコールRTDを含む

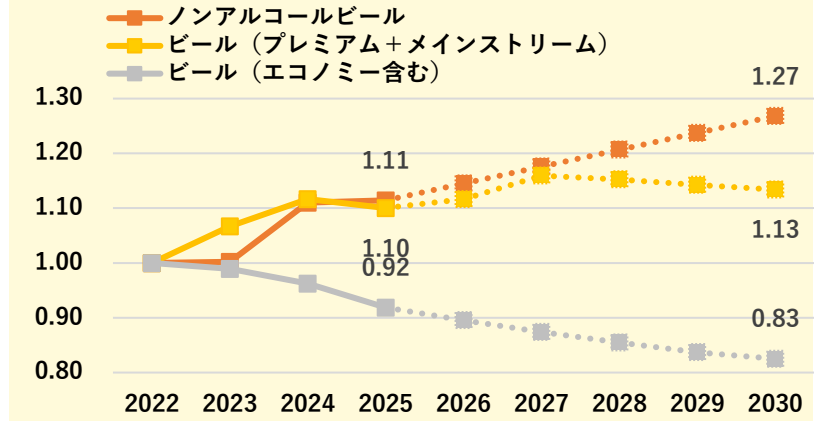
ノンアルコールビール

1. ノンアルコールビールのプレゼンス向上

★当社ブランド信頼性を活かした商品で、
伸長する市場の需要獲得を目指す

ノンアルコールビール売上数量
2025年比 300%以上

国内ノンアルコールビール市場規模の推移



＊1 2022年市場規模を１とした場合の市場規模推移（数量ベース）
＊2 2025年までは実績値、2026年以降は予測値を使用
＊3 当社推計

健康機能価値・新価値創造

1.レモン価値の創造と最大化

★多様な接点創出による顧客価値の拡大

レモン売上 500億円（2025年比：130%）

2. ウェルネス飲料の強化

★ウェルネスブランドを育成し、競争優位を確立

3. ビール文化体験創造

★体験価値の収益化と新サービスの開発

4. オケージョン創造型飲料の開発

★新たな飲用シーンの提案、酒類×飲料のクロス領域開拓による新需要創出

カテゴリ	市場規模（2025年）	CAGR＊1 2023～2032年
レモン食品・飲料市場＊2	1,900（億円）	4.9%
ウェルネス飲料市場＊3	1,090（億円）＊4	2.1%

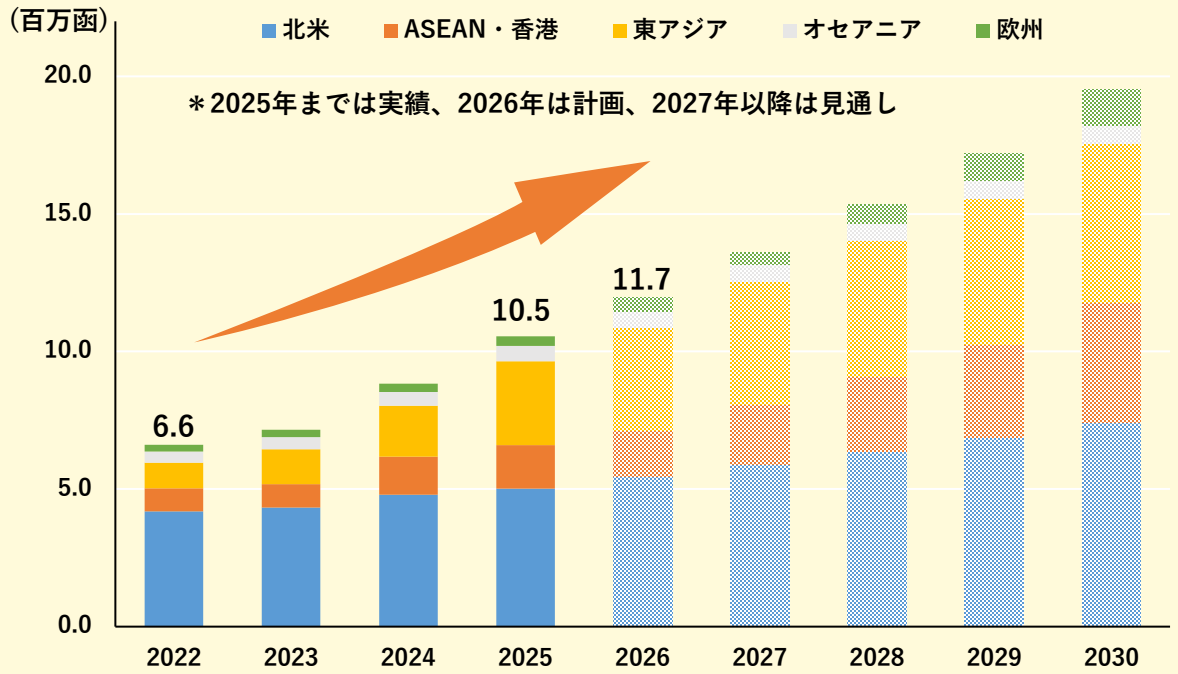
＊1 レモン食品・飲料市場（国内）：2023～2030年
　ウェルネス飲料市場（国内）：2023～2032年
＊2 当社推計
＊3 出典：富士経済「HBフーズマーケティング便覧」健康サポート飲料市場データ
＊4 ウェルネス飲料市場規模には、レモン飲料180億円程度を含む

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

サッポロ独自のビール成長の軌跡(海外) – これまでの成果 –

グローバル60か国以上においてSAPPORO PREMIUM BEERを展開
北米(米国・カナダ)に加え、アジアでもプレミアムビールとして継続的な成長を実現した

SAPPOROブランドの売上数量推移



★グローバル全体の売上数量は22年比で **約1.6倍** に成長
★規模が大きい米国・カナダでの成長に加え、近年市場の成長が著しいアジア市場においても売上規模を拡大

SAPPORO PREMIUM BEER

特徴

★グローバルにおけるサッポロの基軸ブランド
★日本ブランドならではの高品質とグローバルで一貫したブランド施策により、プレミアムブランドとして展開

北米

★成熟市場においても、ブランド力を背景に成長を実現
・米国アジアビールカテゴリで40年以上シェアNo.1 *1
・カナダで輸入ビールカテゴリ上位ポジションを獲得*2

アジア・欧州

★アジア・欧州がSAPPOROブランドの成長を牽引
・アジア・欧州の2025年売上数量は2022年比2.5倍に伸長
・Carlsberg社提携エリア*3では、提携前と比較して約3倍*4の売上に成長

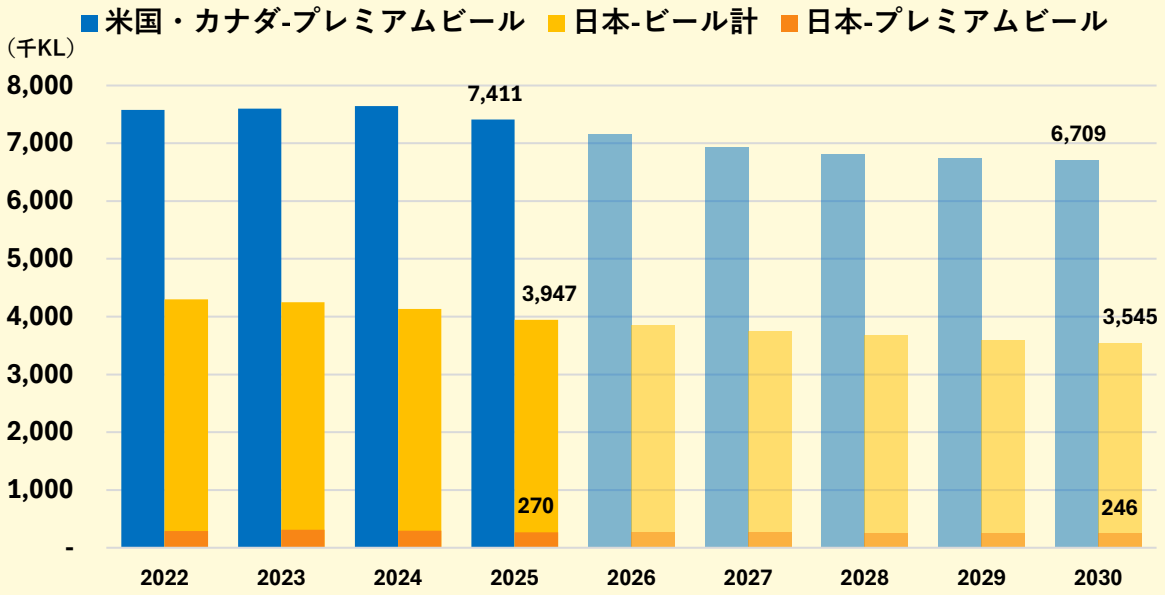
＊1 当社調べ　＊2 Beer Canada (Mar 2026 YTD)
＊3 香港・シンガポール・マレーシア　＊4 2025年度売上数量(2023年比)

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

海外プレミアムビール市場の推移

圧倒的な規模を有する北米市場と、高成長を続けるASEAN市場にSAPPOROブランドの伸びしろがある

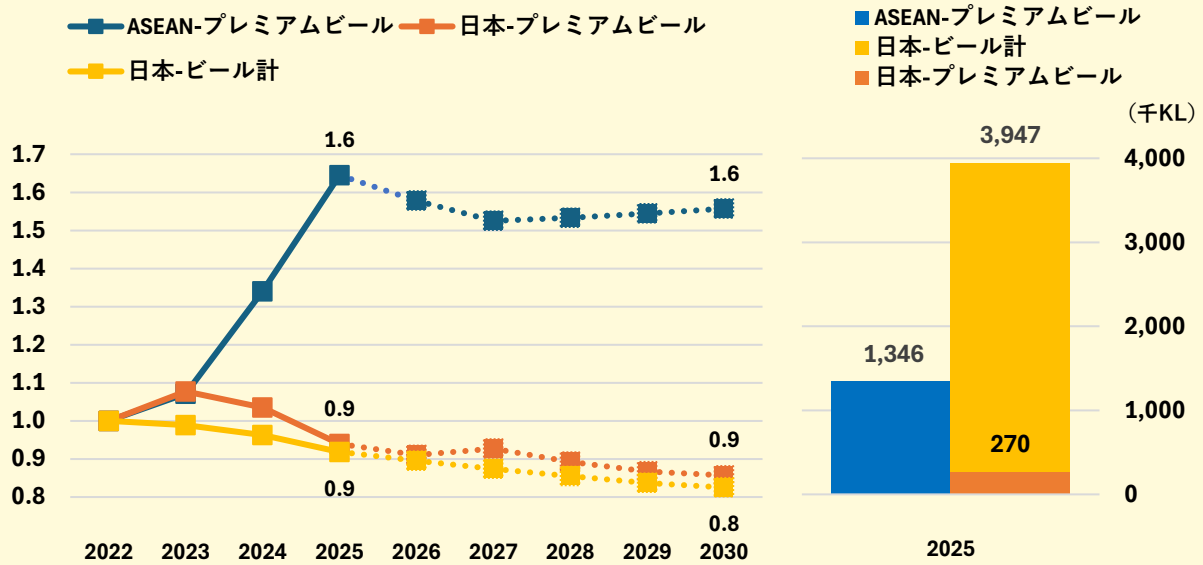
北米プレミアムビール市場の推移・規模



出典：Euromonitor International（米国・カナダ）、当社推計（国内ビール市場）

★ 2025年北米プレミアムビール市場規模
→日本市場計の**約1.9倍**／日本プレミアムビール市場の**約27.5倍**
★ 2030年北米プレミアムビール市場は22年比 **約1割**減少

ASEANプレミアムビール市場の推移・規模



＊2022年市場規模を１とした場合の市場規模推移（容量ベース）
出典：Euromonitor International（ASEAN）、当社推計（国内ビール市場）

★ 2025年ASEANプレミアムビール市場規模
→日本プレミアムビール市場の**約5.0倍**
★ 2030年ASEANプレミアムビール市場は22年比 **約1.6倍**に伸長

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

2027-2030重点アクション(海外)：SAPPOROブランドの量的成長と新価値創造

ビール市場では伸びしろを捉えて重点的に投資することでSAPPOROブランドを拡大
SAPPOROブランドを起点としたRTD・ノンアルコールビールの展開も推進

SAPPOROブランドの量的成長

1. 米国

★ 重点州（CA州、FL州他）への投資強化
★ CVS、食品スーパー等チェーンストアへの配荷拡大

米国ビール売上数量
540万函
（2025年比：150%）

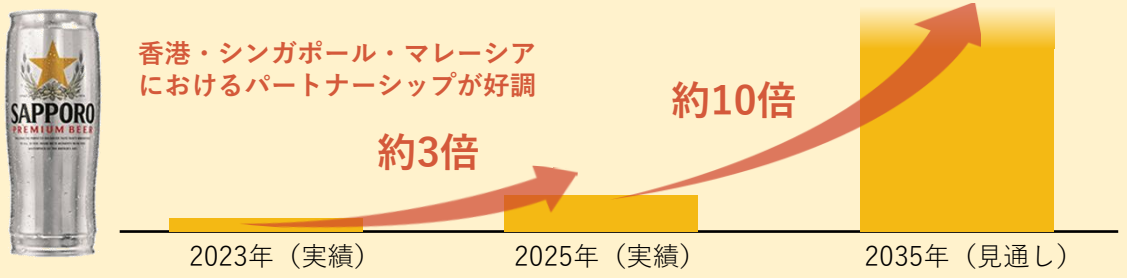
2. カナダ

★ 主要ビール市場における販売・流通網の活用によるSAPPOROブランドの成長
★ マーケティング投資を通じたブランド認知拡大による販売効率の向上

3. ASEAN

★ Carlsberg社の販売網を活用し、SAPPOROブランドの展開を本格化

Carlsberg社提携対象地域におけるSAPPOROブランド販売量のイメージ図



SAPPOROブランド売上数量計
2,000万函 （2025年比190%）

Beyond Beer領域の強化

1. グローバルRTDブランドの展開追及

★ Sapporo Premium Cocktail Vodka Sour の成長、フレーバー展開

2. ノンアルコールビールのグローバル展開を推進

★ SAPPOROブランドのグローバル展開と連動し、ノンアルコールの成長を加速

茶系飲料強化による成長と価値創造

1. シンガポール

★ 低・無糖商品の強化による健康志向への対応
★ 機能性商品の展開による新たな価値創出

海外飲料事業利益
2倍以上（2025年比）

2. マレーシア

★ アライアンス強化によるディストリビューション網の拡大
★ 収益性の高い茶系飲料カテゴリの構成比拡大

カテゴリ	エリア	市場規模（2025年）	対日本市場	CAGR 2022～2030年
RTD *1	北米	808（百万ℓ）	46%	8.8%
ノンアルコールビール	北米	363（百万ℓ）	119%	13.5%
低糖・無糖茶系飲料	ASEAN	260（百万ℓ）	—*2	7.5%

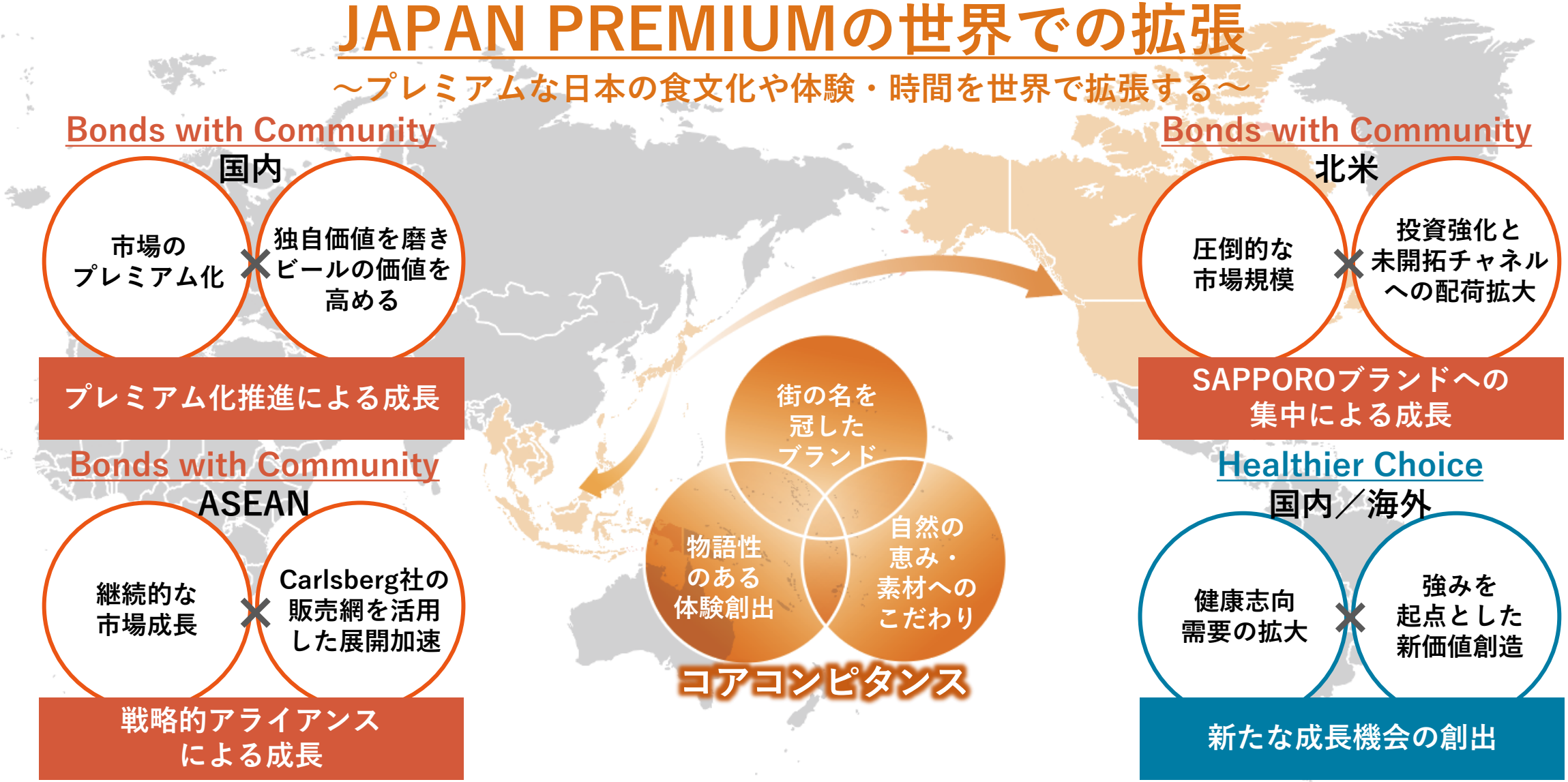
出典： Euromonitor International　＊各地域の数値は当社進出国をベースとして作成
＊1 Spirit-based RTDs
＊2 日本国内では同一定義による市場データ取得できないため、算出対象外

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

JAPAN PREMIUMを世界の成長領域へ拡張

JAPAN PREMIUMの世界での拡張

～プレミアムな日本の食文化や体験・時間を世界で拡張する～



©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

中期経営計画2027-2030

★ 3. 財務戦略

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

財務戦略の全体像

成長投資によるEBITDA成長と機動的な資本政策によるEPS成長、
ならびに継続的なROE向上を通じて、企業価値と株主価値の持続的な拡大を目指す

持続的な企業価値の拡大

2030年 財務目標

持続的なキャッシュ創出力の強化

EBITDA[*1]成長率(CAGR)

10.0%以上

[2026年計画対比]

利益成長と株主還元を通じた株主価値の拡大

EPS成長

1.5倍以上

(CAGR10%台後半)

[2026年計画対比]

2026年: **51円**(調整後*2)→ 2030年: **80～100円**程度

適正資本水準の実現による資本効率の向上

ROE

8.0%以上

(株主資本コスト6～7%と認識)

インオーガニック投資を含め
中長期的には**10.0%**以上を狙う

通常・基盤投資	成長投資(M&A等を含む)	中計期間の株主還元	2030年の株主資本ターゲット
[1,000億円程度]	[3,000～4,000億円程度*3]	[2,500億円程度] (配当：800億円、自己株式取得1,700億円)	[3,500億円程度]

＊1 EBITDA = 事業利益（持分法投資損益含む） + 減価償却費（飲食店舗の家賃にかかる使用権資産の減価償却費を除く）26年計画 EBITDA：386億円
＊2 2026年のEPSは親会社帰属当期利益から不動産外部資本導入に伴う非継続事業からの当期利益および事業構造改革関連費用（減損損失・割増退職金等）などの一時的な特殊要因を除き算定 26年計画 EPS：51円（当期利益：195億円）
＊3 2026年実施分を一部含む：成長投資(Carlsberg社との戦略的資本業務提携)

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

キャッシュアロケーション方針（2027-2030年）

成長投資による企業価値向上と株主還元の拡大を両立

キャッシュイン

営業CF
1,800億円程度

不動産外部資本導入
4,700億円程度*

資金調達

財務規律
・格付A格維持
・Net D/EBITDA：3.0倍以下

企業価値向上

『収益基盤の強化』
『充実した株主還元』
『健全な財務体質の維持』

キャッシュアウト

通常・基盤投資
1,000億円程度

株主還元
（2030年度までの総還元額）
2,500億円程度
配当：800億円
自己株式取得：1,700億円

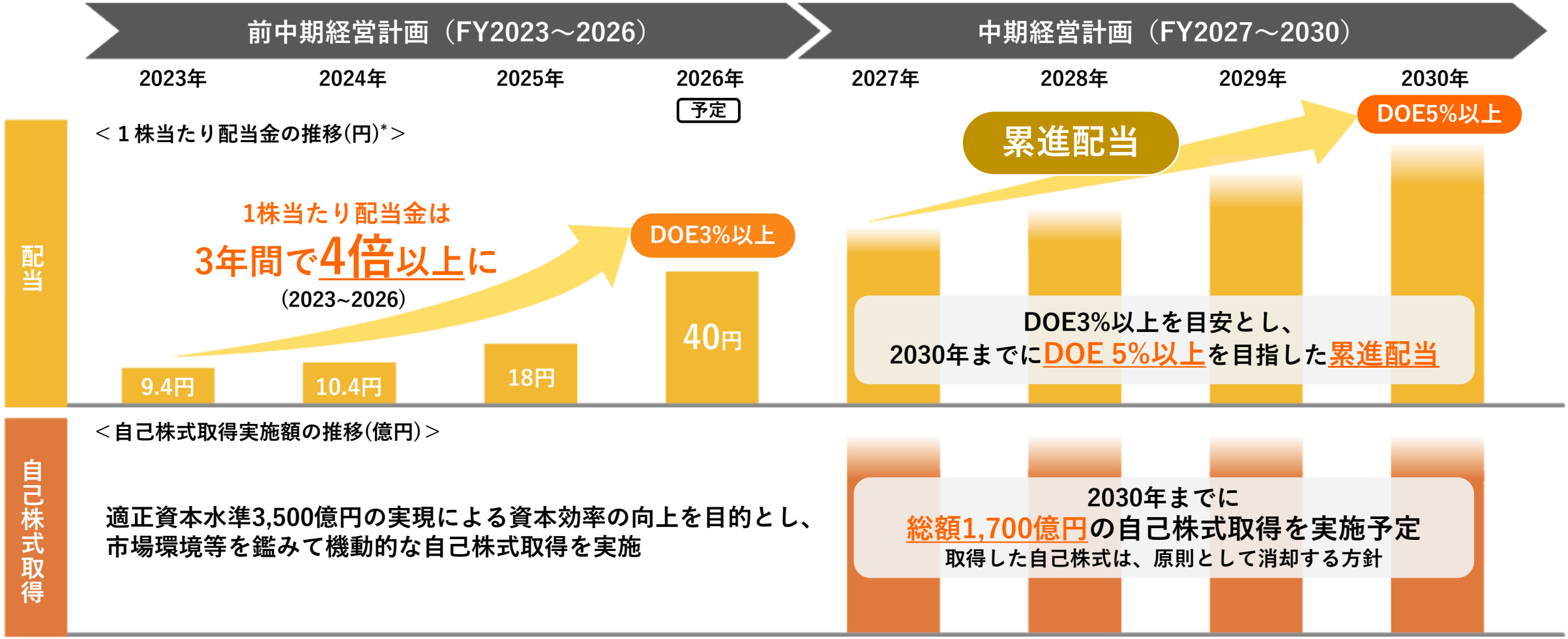
成長投資
（M&A等を含む）
3,000～4,000億円程度*

＊2026年実施分を一部含む：不動産外部資本導入(1回目)、成長投資(Carlsberg社との戦略的資本業務提携)、有利子負債の返済

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

株主還元方針

株主還元の拡大と適正資本水準の実現に向け、2030年までに DOE5%以上を目標とした累進配当および総額1,700億円の自己株式取得を実施予定



＊ 2026年1月1日に株式分割(5分割)を実施しており、過去の配当は分割後の1株当たり相当額を記載

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

補足①：従前の開示内容からの主な更新ポイント

*色付きハイライト箇所が主な更新ポイント

キャッシュ・アロケーション方針（2027-2030年）

キャッシュアウト

通常・基盤投資
1,000億円程度

株主還元
（2030年度までの総還元額）
2,500億円程度
配当：800億円
自己株式取得：1,700億円

成長投資
（M&A等を含む）
3,000～4,000億円程度 *

不動産外部資本導入によるキャッシュに加え、営業CFも含めたキャッシュ・アロケーションを策定

株主還元
- 営業CFも含め、**総還元額を2,500億円程度**（従前は「1,000億円程度」）**に拡大**
- **配当は総額800億円程度**を予定し、**累進配当を新たに採用**。配当水準の引き上げを図り、2030年までに**DOE5%以上**（従前は「4%以上」）を目指す
- **自己株式取得は総額1,700億円程度**を機動的に実施予定

成長投資
- **総額3,000~4,000億円程度のアロケーションに変更無し**
- 公表済の**Carlsberg社との戦略的資本業務提携に1,000億円程度を活用**

財務規律
- **格付A格維持に変更は無く、Net D/EBITDA 3.0倍以下を主要指標**として キャッシュ創出力の拡大に応じた適切な財務レバレッジを活用

＊ 2026年実施分を一部含む：成長投資（Carlsberg社との戦略的資本業務提携）

保有不動産の方針（恵比寿ガーデンプレイス（YGP）_30%*の保有方針）

- 将来の成長投資原資のさらなる確保と資本効率向上を企図し、**YGP30%の保有方針における内訳を変更**
  - **ブランド活用資産（継続保有）: YGP_1%**（従前は「10%」）
  - **将来の流動化を想定する資産: YGP_29%**（従前は「20%」）

＊ 信託受益権の準共有持分の割合

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

補足②：保有不動産・政策保有株式の方針

保有不動産の方針

◆ ブランド価値向上に資する資産は今後も保有し続け、最大限有効活用していく。一部資産はさらなる不動産価値向上を見込みつつ、当社の成長ステージに合わせて将来的には流動化の対象とする

不動産外部資本導入後に当社に残した賃貸等不動産（2026年3月移管）
- 恵比寿ガーデンプレイス（YGP）_30%*1
- サッポロガーデンパーク（SGP）の一部*2
- 銀座プレイス

＜ブランド活用資産＞
- YGP_1%（従前の公表内容「10%」から変更）
- サッポロガーデンパーク
  - ブランド発祥/ゆかりの地であり、今後もブランド発信拠点・体験の場として最大限有効活用していく
  - 将来も保有するYGP1%とSGPに関しては資本コストを上回るリターンを確保している（時価ROIC＞WACC）
  - 保有意義やリターンに関しては、今後も毎期検証を行っていく

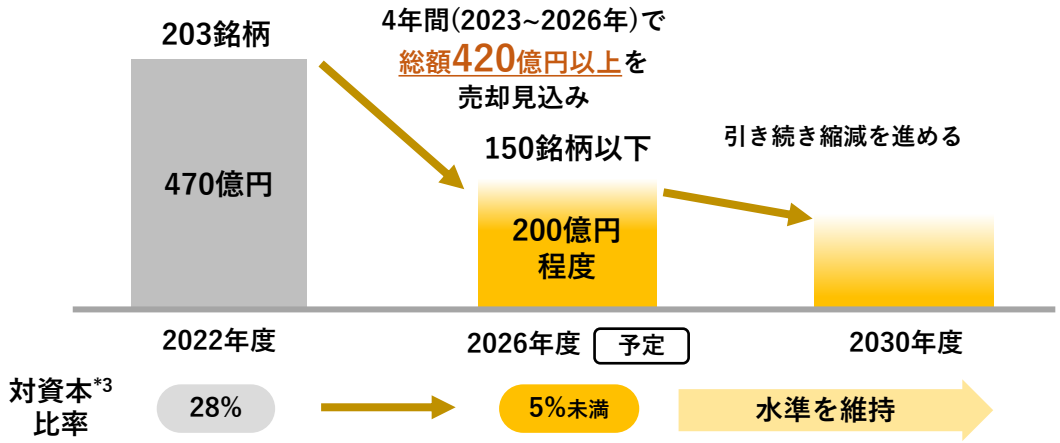
＜将来の流動化を想定する資産＞
- YGP_29%（従前の公表内容「20%」から変更）
- 銀座プレイス
  - さらなる不動産価値向上が見込める資産。本中計では、流動化を見込んでいないが、当社の成長ステージに合わせて流動化することを想定し、準備を進める
  - YGPの流動化対象は、将来の成長投資原資のさらなる確保と資本効率向上を企図し、20%⇒29%とした
  - 将来の流動化を想定する資産の公正価値合計額は1,465億円
    （2025年12月末時点におけるYGP30%と銀座プレイスの公正価値。
    帳簿価額合計額は826億円）

＊1 信託受益権の準共有持分の割合　＊2 サッポロビール博物館・サッポロビール園等の区画

政策保有株式の方針

◆ 2026年末時点において、対資本*3に占める政策保有株式の割合は、5%未満となる見込みであり、今後もその水準を維持していく方針

＜政策保有株式の保有額*4の推移＞



＊3 資本=親会社の所有者に帰属する持分合計

＊4 保有額は四半期末ごとに時価ベースで見直しを行っています

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.







より豊かな未来を開拓する
Pioneering the legacy of tomorrow













©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

中期経営計画2027-2030

★ Appendix

- 中期経営計画における重要課題全体像
- 経営基盤（DX・IT、人財、R&D）
- 国内カテゴリ名称の考え方

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

中期経営計画2027-2030における重要経営課題

One SAPPORO経営

経営戦略とサステナビリティの一体化

戦略骨子

Bonds with Community × Healthier Choice

事業戦略

国内事業	海外事業
- Bonds with Community - ■ ビールを中核とした事業のプレミアム化 ■ Beyond Beer領域の強化（高付加価値RTDの拡大と収益性改善）	- Bonds with Community - ■ 北米拠点再整理/統廃合による利益改善 ■ アジアでの酒類アライアンス戦略推進による事業構造転換、利益成長
- Healthier Choice - ■ Beyond Beer領域の強化（ノンアルコールビールのプレゼンス向上） ■ 素材や機能を起点とした健康価値領域の拡張	- Healthier Choice - ■ ノンアルコールビールや茶系飲料の展開強化によるHealthier Choiceの利益構成比拡大

経営基盤

財務	人財	IT
■ キャッシュ・アロケーション方針に基づいた、成長投資の実行による利益成長 ■ BS改革の推進、より実態に則した事業採算に基づく事業ポートフォリオマネジメントの徹底	■ 多様な人財の力で成果創出を加速 ■ 一人あたりの稼ぐ力の飛躍的向上（一人あたりEBITDA 2025年比1.5倍）	■ バリューチェーン清流化による業務プロセス標準化、データの一元管理 ■ システムの最適配置による収益構造の可視化、収益向上への貢献
R&D	**ビジネス変革の推進**	**ガバナンス**
■ マーケティングと連携した研究開発の推進 ■ 機能整理、見直しによる研究開発基盤の構築	■ 最適なデータ基盤構築と、AI活用によるデータドリブン経営の推進 ■ バリューチェーンのオープン化の検討・研究	■ グローバル/グループ・ガバナンスの強化 ■ 全社的なリスクマネジメント強化

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

DX・IT戦略

人を中心に据えたデジタル・IT活用を進め、人の創造性とテクノロジーを融合する。強固なITインフラと業務プロセス変革を基盤に、全社員の創造的なデジタル活用を促進して、持続的な成長と企業価値向上を実現する

売上拡大

顧客理解深化

分散している顧客データを一元化、統合的なマーケティング施策展開を実現し、顧客体験による収益を創出する。

生産性向上

工数削減30万時間

AI活用による組織変革

AI活用による業務プロセスの抜本的見直しと意思決定支援の高度化を推進。人とAIの共生により機能強化と省人化を含めた構造改革を実現する。

環境整備

データ活用基盤整備

データドリブン経営の高度化実現に向けたデータ活用基盤を整備する。

バリューチェーン（VC）清流化

事業部門と協働して業務プロセス変革および業務標準化を推進し、①VC、②データ、③システムの全体最適化と収益構造を可視化する。

DX・IT人財育成

変革文化の醸成と全社員のDX・ITリテラシー向上を推進し、DX・IT戦略を牽引できる人財を育成する。

ガバナンス整備

DX・ITガバナンスを整備し、全社的なデジタル変革とデータ活用を可能とする統制基盤を確立する。

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

人財戦略

多様な人財の力を価値創造の源泉と捉え、
個の力を磨くことと、成果創出にコミットする組織風土づくりに投資し、持続的な成長を実現していく

最重要課題　一人あたりの稼ぐ力の飛躍的向上

重要テーマ

- 経営人財の高度化
- 人財ポートフォリオマネジメント
- 組織力強化

重点施策

- 経営人財の戦略的な確保と育成
- 戦略実現に必要なケイパビリティの獲得
- コンパクトで機動的な組織体制の構築
- 成果創出力を高めるための人事制度の推進
- 成果創出にコミットする組織風土の実現

KGI

一人あたりEBITDA
1.5倍（25年比）

主要KPI

経営人財候補者の充足率	200%
重点領域の人財充足率	100%
各社人員計画の達成率	100%
組織マネジメント力	策定中
女性管理職比率	20%以上
開拓指数	策定中

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

R&D戦略

マーケティングとR&Dの一体化により、体験価値×レモン健康機能価値No.1企業を実現する

取り組み

★グループのR&D企画・知財戦略を統合し、R&D戦略を一本化する

★一本化したR&D戦略のもと、研究開発機能整理とリソース配分の見直しを進め、重点領域へ集中投資する

★外部連携（オープンイノベーション）により新技術獲得と開発スピードを加速する

★マーケティングと一体でR&Dを推進し、事業戦略に直結した研究テーマ、サステナビリティ領域の研究テーマを推進する

★研究テーマ・技術・顧客知見を横断的に共有するナレッジマネジメントを構築し、グループシナジーを最大化する

グループが持つ技術

酒類

・原料育種
・発酵技術
・感性科学・分析



×

食品・飲料

・レモン機能研究
・レモン加工技術



2026年7月
R&D戦略・知財機能統合開始

2030年
シームレスなグループR&D体制の完成

資本効率を意識したR&D投資で、
持続的成長と企業価値向上を実現する。

©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

参考：国内ビールのカテゴリ名称の考え方

税制区分中心のカテゴリ分類から、価値軸によるカテゴリ分類へ移行する。
税制・品目に依存せず価値軸で各ブランドを定義する。

＊ 同カテゴリにビール、発泡酒など複数の品目がカテゴライズされるようになる

＜これまで＞

税制区分・品目によるカテゴリ

ビール
（プレミアム＋スタンダード）

発泡酒＋新ジャンル
（発泡酒②）

＜これから＞

価値軸によるカテゴリ



©SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.