



2026 年 7 月 6 日

各 位

会 社 名	サッポロビール株式会社
代 表 者 名	代表取締役社長 時松 浩
コ ー ト 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

カールスバーグ社との戦略的資本業務提携に関するお知らせ
～ 東南アジア・香港、英国を軸とした包括的提携 ～

サッポロビール株式会社（以下、「当社」といいます。）は、本日の取締役会において、世界的ビールメーカーである Carlsberg A/S（以下、「カールスバーグ社」といいます。）と、東南アジア・香港における戦略的な資本業務提携（以下、「戦略提携」といいます。）を構築することを決議いたしました。

当該地域におけるビール市場は今後年率 5 % 程度と高い成長が見込まれ、カールスバーグ社は同市場において非常に高いシェアを有しています。本提携を通じ、当社は 2035 年までに対象市場における当社「Sapporo Premium Beer（以下、「SPB」といいます。）」の販売数量を 2025 年と比較して約 10 倍に拡大することを目指します。

両社は 2024 年より香港・シンガポール・マレーシアにおいて提携関係にあり、その成功を機に対象地域をラオス、ベトナム、カンボジアにも拡大するとともに、互いの長期的なコミットメントのもとで事業拡大を加速させるため、シンガポールに合弁会社を設立します。

カールスバーグ社は合弁会社に対象地域における事業を拠出し、当社は約 643 百万米ドル（約 1,029 億円）を出資して 25% の持分を取得します。この投資額は、2026 年の EBITDA 倍率で 11.8 倍に相当¹し、本件投資は、対象市場に対し設定した 12% のハードルレートを上回るリターンを創出する見込みです。

加えて、当社は合弁会社に対し、SPB について永続性のある長期ブランドライセンスを提供します。これらにより当社は、配当、ブランドロイヤリティ、製造収益といった多様な収益機会を得ることになります。

また、両社は英国における SPB の長期ブランドライセンス契約を締結し、ミャンマーでもブランドライセンス契約を締結することに合意しました。今後両社は、アジアと欧州における「SPB」の展開地域の拡大についても検討してまいります。

本日の取締役会においては、戦略提携を構築するための株式売買契約書の締結を決議するとともに、その

¹ 当該 EBITDA にはシナジーを含まず。EBITDA 倍率（EV/EBITDA）は、企業価値を EBITDA で除して算出しており、2026 年予想 EBITDA、合意された株式価値および純有利子負債、ならびに Carlsberg Malaysia の時価総額および取引倍率に基づいて算出しております。

付帯契約として別途締結予定の合弁契約書、ライセンス契約書の内容を承認しました。合弁会社は、関連当局からの許認可・承認およびクロージング条件の充足を経て、本年12月に設立することを予定しています。

今回の戦略提携は、アジアを成長の柱と位置付けるカールスバーグ社の強固な事業基盤・販売ネットワークと、海外市場において JAPAN Brand として着実に成長してきた当社のプレミアムブランドを組み合わせることで、両社の補完的な強みを最大限に発揮する成長プラットフォームを構築するものです。

当社は、中長期成長戦略として海外酒類事業の拡大を推進しており、今回のカールスバーグ社との戦略提携はその中核的な取組として、「SPB」の飛躍的な販売の拡大を目的として実施するものです。

1. 本戦略提携の背景および意義

海外市場において自社で販売網を構築する場合、多額の投資および長期的な時間を要する一方で、市場参入に伴う不確実性も大きく、迅速な事業拡大には一定の制約があることが課題でした。特に東南アジア・香港においては、販売網の質と広がり競争力を左右する重要な要素となっており、これまで入念に検討を重ねてきました。

カールスバーグ社は、東南アジア・香港において強固な販売ネットワークと市場ポジションを有しており、またアジアを成長戦略の中核と位置付ける中で、プレミアムカテゴリの強化を重要な課題としております。

本戦略提携により、当社は自社で販売網を構築する場合と比較して、投資効率の高い形で市場拡大を図ることが可能となります。また、本件を通じ当社は、配当、ブランドロイヤリティ、製造収益を含む多様な収益機会を獲得することとなり、中長期的な収益力および企業価値の向上が期待されます。

カールスバーグ社とは、これまでの協業を通じて相互理解が深まっており、少数持分出資とすることでリスクを抑制しつつ、一定のガバナンス関与を確保するバランスの取れた事業モデルを構築いたします。

2. 戦略提携の目的と運営方針

① 当社ブランド販売の飛躍的拡大

当社は、カールスバーグ社の販売網・事業基盤を活用し、「SPB」の販売を飛躍的に拡大することが目的です。本件で締結するライセンス契約には、「SPB」について契約上合意された販売数量計画が含まれます。

② 「SPB」展開の共同意思決定

当社ブランドの展開に関しては当社戦略・ガイドラインに基づき、ブランドマネジメントに関して対等なパートナーとして共同で意思決定する仕組みを整備します。また、販売活動に主体的に関与すべく、当社から人員派遣も行います。

③ 適切な株主権の確保

当社は少数持分の出資ながら、取締役の派遣および所定の重要事項に関する同意権を通じて、適切な株主権を確保します。

④ カールスバーグ社の東南アジア・香港事業への出資を通じた収益機会

当社は、カールスバーグ社の東南アジア・香港の魅力的な市場における強固な事業基盤および生み出される収益（配当、ブランドロイヤリティ、製造収益を含む）を享受します。

⑤ 当社ベトナム拠点の再編・強化

当社のベトナム拠点における営業・マーケティング機能を合弁会社に統合し、販売力を強化します。

これに伴い、ベトナム拠点は製造機能に特化し、販売拡大を支えるべく生産能力を拡大します。

3. 合併会社の概要

(1) 名 称	Carlsberg Sapporo Alliance (予定)
(2) 所 在 地	シンガポール
(3) 代表者の役職・氏名	未定
(4) 事 業 内 容	ビールを含むアルコール飲料、ソフトドリンク等の製造・販売
(5) 資 本 金	未定
(6) 設 立 年 月 日	2026 年 12 月 (予定)
(7) 出 資 比 率	カールスバーグ社 75%、当社 25%

※本提携を通じ、2035 年までに対象地域における当社「SPB」の販売数量を、2025 年と比較して約 10 倍に拡大することを目指します。

4. カールスバーグ社の概要

(1)	名 称	Carlsberg A/S		
(2)	所 在 地	1 J.C. Jacobsens Gade, 1799 Copenhagen V, Denmark		
(3)	代表者の役職・氏名	Jacob Aarup-Andersen, Group CEO		
(4)	事 業 内 容	ビールその他の飲料の製造および販売		
(5)	資 本 金	2,653 百万 DKK (2025 年 12 月 31 日時点)		
(6)	設 立 年	1847 年		
(7)	大株主及び持株比率	Carlsberg Foundation (30.1%)		
(8)	上場会社と当該会社との間の関係	資 本 関 係	該当事項なし	
		人 的 関 係	該当事項なし	
		取 引 関 係	アジア・欧州における販売代理店契約およびライセンス契約	
		関連当事者への該当状況	該当事項なし	
(9)	当該会社の最近3年間の連結経営成績及び連結財政状態			
	決算期	2023 年 12 月期	2024 年 12 月期	2025 年 12 月期
	連 結 純 資 産	23,234 百万 DKK	27,771 百万 DKK	27,804 百万 DKK
	連 結 総 資 産	111,831 百万 DKK	113,328 百万 DKK	153,955 百万 DKK
	1 株当たり連結純資産	173.2 DKK	210.3 DKK	210.4 DKK
	連 結 売 上 高	73,585 百万 DKK	75,011 百万 DKK	89,095 百万 DKK
	連 結 営 業 利 益 (特 別 項 目 控 除 前)	11,105 百万 DKK	11,411 百万 DKK	13,356 百万 DKK
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	40,788 百万 DKK	9,116 百万 DKK	5,955 百万 DKK
	1 株当たり連結当期純利	299.7 DKK	68.7 DKK	45.1 DKK

益			
1 株 当 た り 配 当 金	27.0 DKK	27.0 DKK	29.0 DKK

5. 日程

(1) 取締役会決議日	2026年7月6日
(2) 契約締結日	2026年7月6日
(3) 事業開始日	未定

6. 今後の見通し

本件は、中長期的に当社の業績および企業価値向上に資するものと考えており、今後、当社業績に重要な影響を及ぼすことが明らかになった場合には、速やかに開示いたします。

以 上



カールスバーグ社との戦略的資本業務提携に関する 適時開示補足説明資料

2026年7月6日

サッポロビール株式会社(2501)

URL: <https://www.sapporobreweries.com/>

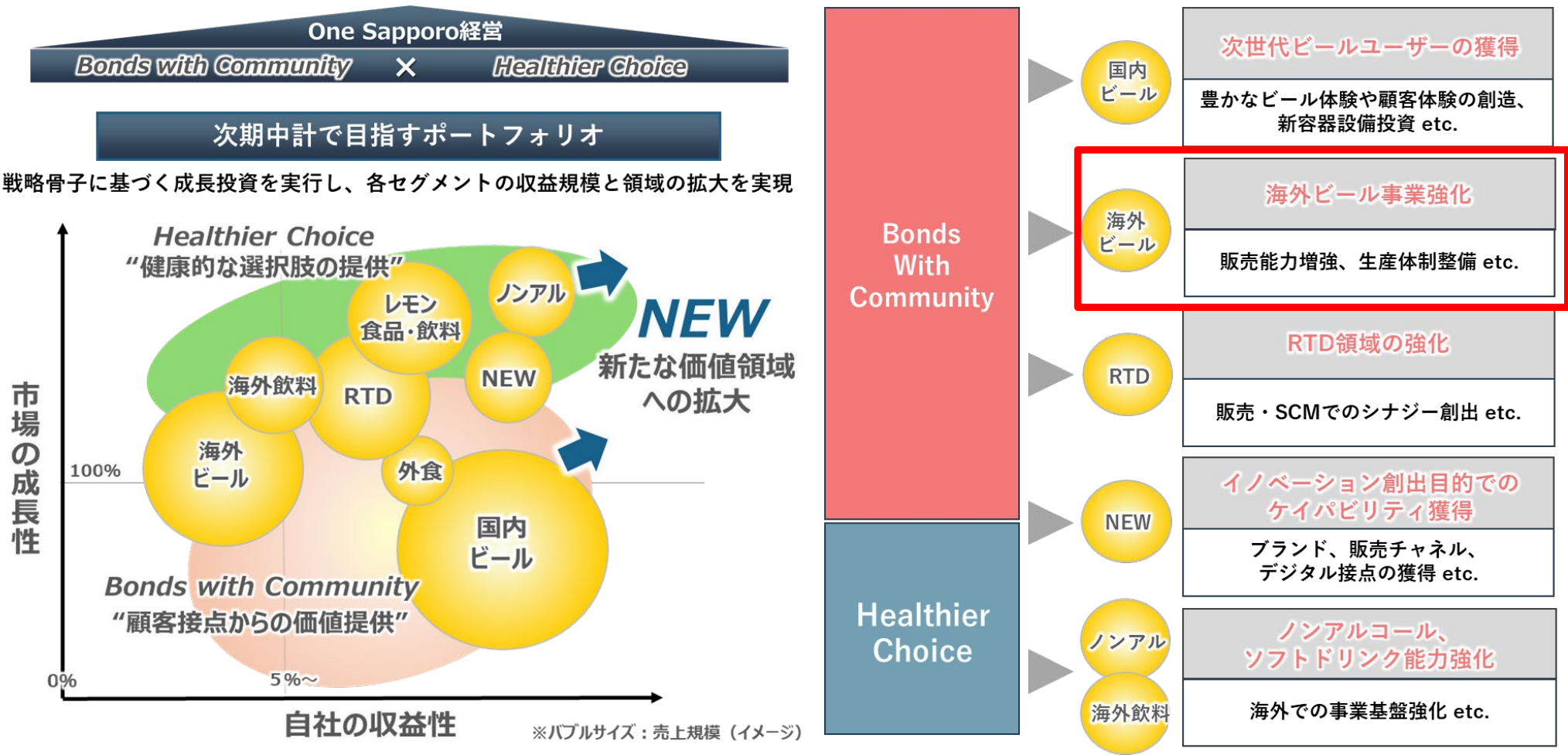
*本資料中で使用する略称・用語について

SPB: SAPPORO PREMIUM BEER 次期中計: 次期中期経営計画(2027~30)

中長期成長戦略における成長概略と投資エリア



- Bonds with CommunityとHealthier Choiceを軸とした戦略により中長期的な企業価値向上を目指す
- Bonds with Communityの戦略において、海外ビール事業強化を柱の一つと位置付け



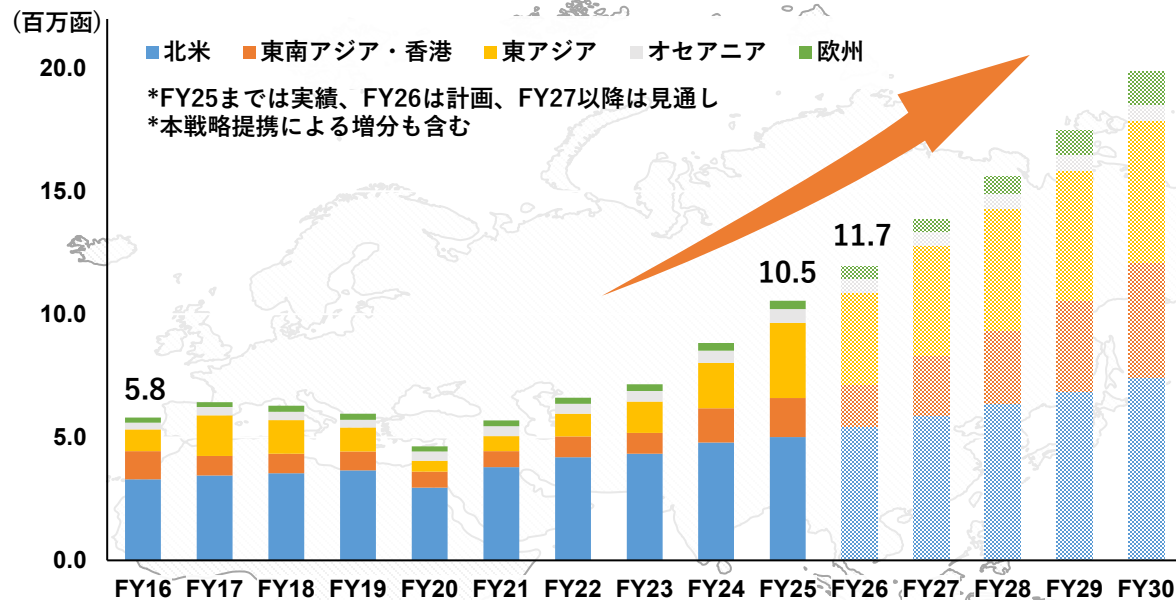
* [不動産事業への外部資本導入 適時開示補足説明資料\(2025年12月24日\)](#)

サッポロブランドのグローバル展開(海外酒類)



- » グローバル60か国以上でSAPPORO PREMIUM BEER(SPB)を展開。北米(米国・カナダ)だけでなく、近年はアジアを中心に大きく成長しており、プレミアムビールとして持続的な成長を目指す

サッポロブランドの売上数量推移



- ・ グローバル全体の売上数量は過去10年間で約**2倍**に成長
- ・ 今後も北米での成長に加え、近年成長著しい**アジア・欧州**においても成長を一層加速させていく

SAPPORO PREMIUM BEER(SPB)

<特徴>

- ・ グローバルにおける**サッポロの基軸ブランド**
- ・ **日本ブランドとしての品質の高さやグローバルでの一貫したブランド施策推進**により、多くのエリアにおいて**プレミアムカテゴリ**のビールブランドとして展開

<APAC・欧州>

- ・ APAC・欧州は各エリア好調(前年比**+27%**)*¹で、サッポロブランドの成長を牽引
- ・ APACの**Carlsberg社提携エリア***³では提携前と比較し売上は約**3倍***²に成長

<北米>

- ・ ビール総需要縮小の市場環境において、**売上成長を継続**
 - 米国は**+9%(前年比)の成長率***⁴
 - カナダはCorona、Heineken、Stella ArtoisといったImportビールカテゴリのトップ層に次ぐ、上位ポジションを獲得*⁵
- ・ 米国では**40年間にわたりアジアビールにおいてシェアNo.1**



ブランドの一貫性と市場適応性を両立したマーケティングにより、重点エリア(北米、APAC・欧州)での持続的な成長を目指す

*1: 2026年度1Q売上数量(2025年比)、*2: 2025年度売上数量(2023年比) *3: 香港・シンガポール・マレーシア *4: Beer Institute (Mar 2026 YTD, 流通小売ベース) *5: Beer Canada (Mar 2026 YTD)

不動産外部資本で得たキャッシュのアロケーション方針における本件の位置付け

- 本件は成長投資における海外ビール事業強化の一環として実行
- 外部アドバイザーや専門性の高い社外取締役とともに投資評価を進め、当社資本コストを基にしたハードルレート(12%)を上回り、企業価値向上に十分に貢献することを確認

不動産外部資本導入で得たキャッシュのアロケーション方針^{*1}について

2025年度通期決算説明資料(2026年2月13日)資料_一部抜粋

成長投資
(M&A等を含む)
3,000億円～4,000億円程度

【重点投資領域】

- ✓ 次世代ビールユーザーの獲得
- ✓ 海外ビール事業強化
- ✓ RTD領域の強化
- ✓ イノベーション創出目的でのケイパビリティ獲得
- ✓ ノンアルコール、ソフトドリンク能力強化

- ・ M&A等の大型投資にあたっては事業別・エリア別でハードルレート（国内：7%、海外：10%*）を設定したうえで、総合的に判断、実施していく
- ・ 2030年度までに魅力的な投資の機会が見通せない場合、追加の株主還元を検討する

負債返済
(一時的な負債の返済)
1,000億円程度

- ・ 不動産事業に関連する負債を返済、成長投資までの期間は追加的な負債返済も検討し、資金効率を高める
- ・ 成長投資の段階に応じて、格付A格を維持できる範囲内で財務レバレッジを活用する（財務安全性の目安：Net D/Eレシオ 0.5倍以下、Net D/EBITDA 3.0倍以下でコントロール）

株主還元
(2030年度までの総還元額)
1,000億円程度

- ・ DOE 3%以上を目安に、2030年までにDOE 4%以上を目指す
- ・ ROEおよびEPSの向上を目的とした機動的な自己株式取得を検討する

次期中期経営計画（2027～2030年）にて、事業から得るキャッシュを含めたより具体的な方針を開示予定

- キャッシュアロケーション方針については、次期中計の一環で検討中
 - 資本・財務戦略ワーキンググループ※にて、成長投資による企業価値向上と株主還元の拡大の両立を基本方針として、より具体的かつ実効的な計画をアップデート中
 - 次期中計の公表は、2026年度Q2決算発表時を予定。成長投資の重点分野・配分方針と、具体的な株主還元規模・手法を含めて開示予定
- ※次期中計「資本・財務戦略ワーキンググループ」：グローバルマネジメント、M&Aの経験豊富な社外取締役(藤井氏、渡辺氏、水留氏)が参画

本件の検討体制・評価プロセス

- 本件の検討にあたっては、M&A・アライアンスに特化した専門組織が中心となり推進
- 通常取締役会での投資評価プロセスに加え、資本・財務戦略ワーキンググループでも個別に検討・議論を実施

» 2024年からカールスバーグ社とマレーシア・香港・シンガポールにおけるSPBの販売に関する協業の成功を踏まえ、提携の対象範囲をラオス、ベトナムおよびカンボジアを含む追加市場へ拡大

アジア市場

当社とカールスバーグ社は3年間のSPBの拡販に成功

対象を拡大・合併化し、長期的な関係に深化

※ミャンマーにおいてはブランドライセンス契約を締結

世界のビール市場の成長を牽引する東南アジア・香港市場において強固な事業基盤を持つカールスバーグ社拡販を加速

対象市場

カールスバーグ社市場ポジション (25A)

	マレーシア	#2
	香港	#2
	シンガポール	#2
	ベトナム	#4
	ラオス	#1
	カンボジア	#6

英国市場

英国においては長期のブランドライセンスを付与

対象地域におけるSPB販売量に関するイメージ図



香港・シンガポール・マレーシアにおけるパートナーシップが好調

2023(実績)	2025(実績)	2035(見通し)
カールスバーグ社とのパートナーシップ前	香港・シンガポール・マレーシアにおける提携	全ての地域において販売拡大
約3倍	約10倍	

英国の位置づけ

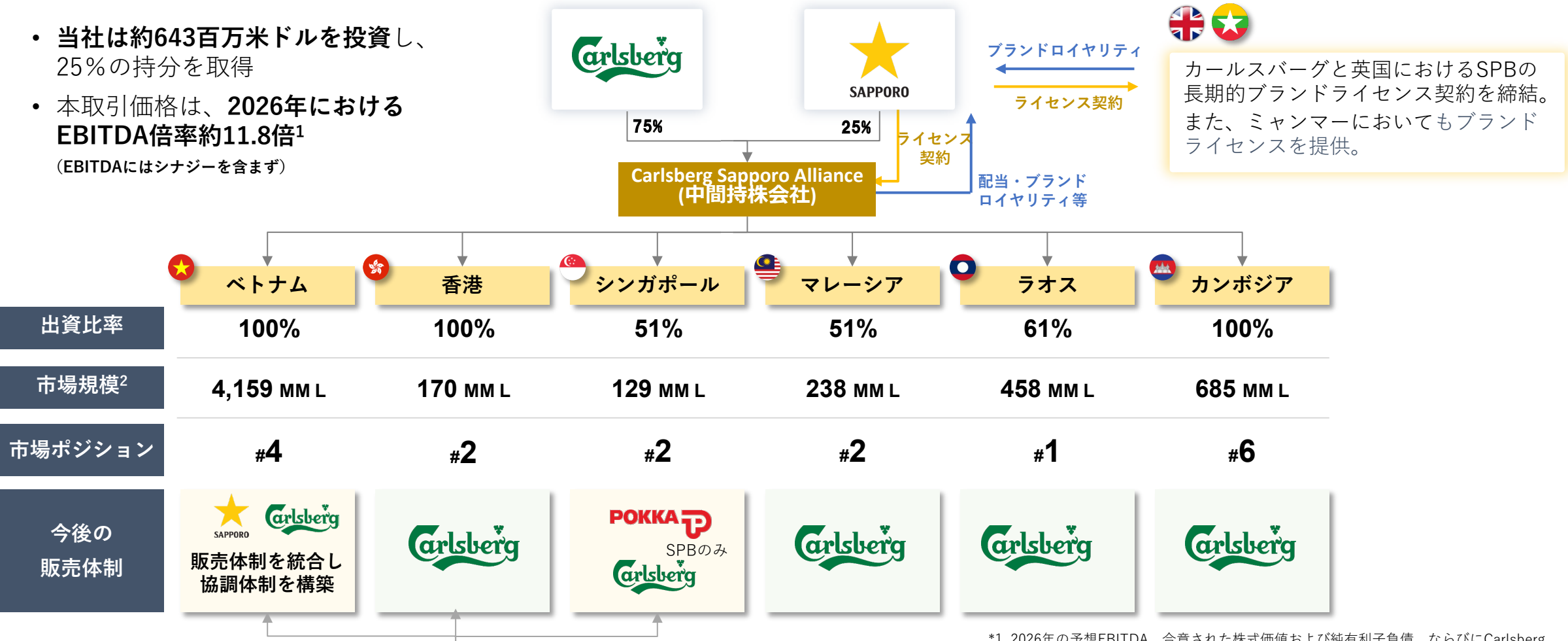
- カールスバーグ社は英国においても強固な事業基盤を保有(酒類・飲料複合業態のメーカーとして英国最大)
- 2025年以降、欧州において販売提携を開始。
- SPBが成長する中、長期ライセンス契約へと関係を強化にしていく

本件戦略提携の概要(ライセンス・資本関係)



- 東南アジアおよび香港において、カールスバーグ社が設立する Carlsberg Sapporo Alliance (中間持株会社) に当社が出資し25%の持分を取得
- 英国およびミャンマーにおいてはブランドライセンス契約を締結

- 当社は約643百万米ドルを投資し、25%の持分を取得
- 本取引価格は、2026年における EBITDA倍率約11.8倍¹
(EBITDAにはシナジーを含まず)



- ベトナム・香港・シンガポールで販売するSPBはサッポロベトナム社ロンアン工場生産
- 販売数量の飛躍的拡大を遂げるため、ベトナムにおける両社の営業・マーケティング組織を統合

¹ 2026年の予想EBITDA、合意された株式価値および純有利子負債、ならびにCarlsberg Malaysiaの時価総額および取引倍率に基づく。
² 出典: Euromonitor, MML: million liters

本件概要(東南アジア・香港合併会社概要)



- » 少数持分出資によってリスクを抑えるとともに経営ガバナンス関与を両立するバランス型事業モデルの構築
- » 販売量の拡大に伴い、サッポロベトナムにおいては製造機能へ特化し、生産能力を拡大

合併会社の概要	● カールスバーグ社（75%）および当社（25%）による合併会社の設立。 ● 対象市場におけるカールスバーグ事業を再編し、合併会社への移転。 ● 当社によるベトナムにおける販売・マーケティング機能の合併会社への移管（製造機能は移管対象外）。 ● Pokka Singaporeは本件取引の対象外。 ● 当社による投資額643百万米ドル。 ● 2026年12月クロージング予定。 ● カールスバーグ社3名、当社2名からなる取締役会構成。 ● 少数株主として、株主レベルおよび取締役会レベルの双方において重要事項に関する適切な事前同意権。 ● 将来の資本調達時における議決権が希薄化されない仕組みあり。
ライセンス	● 東南アジア・香港市場において、永続性のある長期SPBライセンスの付与。（対象：マレーシア、香港、シンガポール、ベトナム、ラオス、カンボジア） ● 当社へのロイヤリティ支払。
ブランド	● 当社の戦略・ガイドラインに基づくブランド展開に関する両社対等の共同意思決定体制の構築。 ● 50:50のブランドコミッティーによるブランド管理及び、当社からのブランドマネージャー2名の派遣。
製造	● ベトナム・シンガポール・香港向けSPBのサッポロベトナムでの継続製造。 ● その他地域向けSPBの当社認定カールスバーグ工場における製造。

パートナーシップ高度化による収益モデルの進化



» 持分法利益・配当+ブランドロイヤリティ+製造収益の三重構造によりリスクを抑制しつつ、安定したリターン(利益・キャッシュ)を確保

	従来のパートナーシップ (ライセンス供与)	本件 (戦略提携)
事業形態	✓ 対象市場（マレーシア・シンガポール・香港）でのライセンス供与・販売委託	✓ マレーシア・シンガポール・香港に加え、カンボジア・ラオス・ベトナムを対象とした合併会社構築 ✓ 両社の戦略の方向性を合わせ、長期的なコミットメントを確保するため、資本取引を伴うパートナーシップを構築
ガバナンス	✓ ライセンサーとしての受動的な監督権限のみ	✓ 合併会社への取締役派遣、ブランドコミッティーを通じた対等なブランド意思決定
収益構造	✓ ブランド使用料（ロイヤリティ収入）のみ	✓ 配当+ロイヤリティ+製造関連収益の三重構造
知見の蓄積	✓ 外部委託のため、現地の市場分析や運営ノウハウが蓄積されにくい	✓ 人員派遣を通じ、新興市場の事業運営・マーケティング活動に直接関与するとともに、知見共有・相互利益の実現を図る
投資効率	✓ 必要投資は限定的な一方で、収益も限られる	✓ 必要投資を抑制し、より実現確度の高い収益へのアクセスが可能

≫ 両社による戦略提携の強化は、両社のアジア事業の強化および当社ブランド(SPB)の欧州展開を加速



- カールスバーグ社の販売網を活用し、SPBのアジア展開を本格化するとともに英国市場へ進出し、グローバルでの成長を加速
- 自社での販売網構築と比較し投資効率・収益性の高い形で、アセットライトとスケール拡大を同時に実現
- 少数持分出資によりリスクを抑制しつつ、限定的な投資で高い成長ポテンシャルへのアクセスと一定の経営関与を両立
- ベトナムにおける営業・マーケティング機能の統合により、両社の強みを活かした販売推進体制を構築



- 成長性の高いプレミアムカテゴリー強化に資するブランドポートフォリオ拡充
- 自社の販売網を活かしながらSPBのブランド力を活用して販売力を高める
- 資本関係を伴うライセンスによりブランド活用の安定性を確保
- プレミアムブランドポートフォリオの強化による収益基盤の向上

より豊かな未来を開拓する



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。