



2025年12月24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 時松 浩
コード番号	2501
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
	TEL 03(5423)7407

## 不動産事業への外部資本導入に伴う連結子会社の異動に関するお知らせ

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、本日開催の取締役会において、当社の完全子会社であるサッポロ不動産開発株式会社（以下、「SRE」といいます。）に対して PAG インベストメント・マネジメント株式会社及び Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. またはそれぞれの関係者が助言若しくは運営するファンド（以下、総称して「本件コンソーシアム」といいます。）が共同で出資する SPARK 合同会社（以下、「SPARK」といいます。）が出資することなどを含む一連の取引（以下、「本件取引」といいます。）を決議し、かかる一連の取引に関する契約（以下、「本件取引契約」といいます。）を締結いたしましたのでお知らせいたします。

本件取引価額につきましては、SRE の借入金等も含めた企業価値ベースで 4,770 億円となります。

なお、本件取引の第一回のクロージング実行日（2026 年 6 月 1 日を予定）をもって SRE は当社の連結子会社から除外されることとなります。当社は、恵比寿・札幌という当社のブランド発祥の地において、工場跡地の再開発を契機に、本格的に不動産事業を展開し、工場跡地に開業した恵比寿ガーデンプレイス（以下、「YGP」といいます。）やサッポロファクトリーを中心に、地域社会の発展に貢献し、地域の発展とともに「エビス」「サッポロ」の主力ブランドも成長してきました。

サッポログループで不動産事業を担つてまいりました SRE はこれまで、恵比寿・札幌の「まちづくり」を事業運営の中心に据え、「まち」の価値とともに企業価値を向上させてきました。本件取引実行後、SPARK からは、SRE の経営・事業運営に関して自主性を尊重しつつ、事業基盤強化・不動産開発・営業活動等におけるサポートを提供いただくこととなっています。これにより、SRE は今後さらに、恵比寿・札幌における「まちづくり」を継続・拡大し、地域社会の発展に貢献するとともに、中長期的な企業価値向上と持続的成長を実現してまいります。

そして、当社は今後も恵比寿・札幌の地域社会との繋がりを継続しながらブランド体験・ブランド発信を強化し、さらなる中長期的な企業価値向上を進めてまいります。

### 1. 本件取引の目的

当社は、2024 年 2 月 14 日の「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」にて、中長期的な企業価値向上のために、競争優位な強みを有する酒類事業に集中し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し、更なる資本収益性の向上を目指すことを公表しました。

この実現に向けて、当社は、不動産事業をオフバランスして経営リソースの集中を図るとともに、得られる資金を酒類事業を中心に、当社の成長に向け投下していくこととしました。また、一部の不動産については、酒類事業のブランド接点・顧客接点を提供する場とし、情報発信を含めた酒類事業の価値向上に活用してまいります。そして、SRE は本件コンソーシアムからの資本を取り入れ保有物件の価値向上を進めるこことによって、さらなる持続的成長を進めることとしました。

## 2. 本件取引の検討プロセス等

当社は、将来のグループ価値向上に資する不動産の活用方法と抜本的な事業ポートフォリオ変革のあり方に関するSREへの外部資本導入・物件売却・税制適格スピンドルなど、考えられる選択肢を広く比較検討してまいりました。

そして2024年9月より、国内外の事業会社やファンドなどを含む候補を募り、不動産事業への外部資本導入に関する提案等を募集するプロセス（以下、「本件プロセス」といいます。）を開始いたしました。本件プロセスにおいては、機密保持契約の差し入れ意向を確認した企業が46社、機密保持契約を差し入れた上で詳細な検討をいただいた企業が24社ありました。

2024年12月に、一部コンソーシアムを含む11陣営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け、その後複数回にわたり価格も含めた具体的な提案機会を設け、候補者の絞り込みを進めてまいりました。

その結果、本件コンソーシアムの提案が、1) SREの企業価値・株式価値評価額、本件取引実行の確実性、本件取引後のSREの事業強化・企業価値向上等の観点からの総合評価、2) 個別物件売却やスピンドルなどの他の手法との時間軸や蓋然性等の比較において、最も優位性が高いと評価しました。当社取締役会は、当該提案の本件取引に係る取引条件が、当社にとって妥当なものであり、SREにとっても今後の成長に資するものであると判断いたしました。

当社は、SREの従業員そして恵比寿・札幌の地域社会をはじめとしたステークホルダーの皆様との関係性を勘案し、スムーズな本件取引の遂行を目的として、三回に分けてクロージングを行い、段階的にSREの議決権の異動を行う予定です。そして本件取引で得た資金については、当社のさらなる成長に向けた投資、財務基盤の強化や株主還元充実の原資として活用する予定です。

## 3. 本件取引の具体的な手続き等

第一回のクロージング（2026年6月1日を予定）においては、本件コンソーシアムによる出資と自社株買いなどを通じて、SPARKがSRE株式の議決権51.0%を保有することになります。また、第二回のクロージング（2028年6月1日を予定）においては、SPARKがSRE株式の議決権29.0%を追加的に保有することになります。さらに、第三回のクロージング（2029年6月1日を予定）については、その時点で当社の保有するSREの議決権の全てをSPARKに対して異動させることを予定しております。

なお、本件取引に先立ち、酒類事業の顧客接点を通じたブランド体験強化という事業方針及び将来のバリューアップ等により最大価値の実現を見込む戦略に沿って、SREが保有するYPGの信託受益権の30%、GINZA PLACE及びサッポロガーデンパークの一部を、同じく完全子会社であるサッポロビール株式会社（以下、「SB」といいます。）に移管することとしております。

恵比寿・札幌は、SB の保有するビールブランドの発祥の地であり、上記の不動産は、これまで重要なブランド発信拠点としての役割を担っておりました。今後もこれらの資産を活用し、顧客接点やブランド体験の場として酒類事業の価値向上を進めてまいります。

#### 4. 本件取引の日程

取締役会決議日	2025年12月24日（水）
本件取引契約締結日	2025年12月24日（水）
クロージング実行日	第一回：2026年6月1日（月）（予定） 第二回：2028年6月1日（木）（予定） 第三回：2029年6月1日（金）（予定）

#### 5. 本件取引の要旨

##### （1）異動する子会社の概要

(1) 名 称	サッポロ不動産開発株式会社	
(2) 所 在 地	東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号	
(3) 代表者の役職・氏名	代表取締役社長 宮澤 高就	
(4) 事 業 内 容	恵比寿ガーデンプレイス・サッポロファクトリー等の不動産の管理・運営、並びにサッポログループの不動産事業の統括	
(5) 資 本 金	20億8,000万円	
(6) 設 立 年 月 日	1988年6月28日	
(7) 大株主及び持株比率	サッポロホールディングス株式会社 100%	
(8) 上場会社と当該会社との間の関係	資 本 関 係	当社が100%出資しております。
	人 的 関 係	当社グループ執行役員1名が当該会社の代表取締役を兼任、当社従業員1名が取締役を、3名が監査役を兼任しております。
	取 引 関 係	グループファイナンス、ブランド使用等に関する取引関係があります。

##### （9）当該会社の最近3年間の経営成績及び財政状態（日本基準）

決 算 期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
純 資 産	58,727百万円	51,861百万円	49,374百万円
総 資 産	211,840百万円	222,283百万円	227,998百万円
1 株 当 た り 純 資 産	1,411,555円94銭	1,246,508円94銭	1,186,751円22銭
売 上 高	23,174百万円	24,210百万円	27,167百万円
営 業 利 益	5,302百万円	4,589百万円	2,333百万円
経 常 利 益	5,112百万円	4,162百万円	1,667百万円
当 期 純 利 益	3,742百万円	4,835百万円	▲116百万円
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	89,952円86銭	116,232円06銭	▲2,806円35銭
1 株 当 た り 配 当 金	282,230円	58,100円	0円

(2) 本件取引先の概要

(1) 名 称	SPARK 合同会社	
(2) 所 在 地	東京都港区虎ノ門五丁目 1 番 4 号	
(3) 代表者の役職・氏名	代表社員 SPARK 一般社団法人 職務執行者 福永 隆明	
(4) 事 業 内 容	株式、社債等の有価証券の取得、保有、管理及び処分	
(5) 設 立 年 月 日	2025 年 11 月 6 日	
(6) 上場会社と当該会社の関係	資 本 関 係	該当事項はありません。
	人 的 関 係	該当事項はありません。
	取 引 関 係	該当事項はありません。
	関連当事者への該当状況	該当事項はありません。

※資本金、純資産、総資産、大株主および持株比率については、双方協議の上、非開示としています。

(3) 取得株式数、取得価額及び取得前後の所有株式の状況

(1) 異動前の所有株式数 (注 1)	41,605 株 (議決権の数 : 41,605 個) (議決権所有割合 : 100%)
(2) 取 得 株 式 数 (注 1、注 2)	41,605 株 (議決権の数 : 41,605 個)
(3) 取 得 價 額 (注 3)	企業価値 4,770 億円から純有利子負債等 1,024 億円（注 4）を控除した 3,746 億円に本件取引契約に定める価格調整を行い、実際の本件取引価額を決定いたします。なお、第一回クロージング以降、当社は SRE からの配当を受領することは予定しておりませんが、三回に分けてクロージングを行うことで本件取引価額の受領が段階的になることから、第一回クロージングからの期間に応じた当社の資本コスト(年利 6.0%)見合いの利息として、第二回クロージングにおいては 134 億円、第三回クロージングにおいては 143 億円を別途受領する予定です。
(4) 異動後の所有株式数	0 株

(注 1) 第一回クロージング前に SRE の発行済株式の株式分割を行う予定ですが、当該株式分割考慮前の数値となります。

(注 2) 第一回から第三回クロージングまでの取引株式数の全てを指しております。

(注 3) 本件取引価額については、公平性・妥当性を確保するため、複数の候補先による入札を実施した上、野村證券株式会社及びみずほ証券株式会社をファイナンシャルアドバイザーとして契約し、株式価値について妥当性を検証し、決定しております。

(注 4) 純有利子負債等には SRE の借入金等を含みます。

## 6. 今後の見通し

本件取引による本年連結業績に与える影響は、本日開示の「通期業績予想修正及び報告セグメントの変更に関するお知らせ」をご参照ください。また、来年以降の連結業績に与える影響は精査中につき未確定ではありますが、主な財務インパクトについて、およその想定額を添付の補足説明資料（6頁）に記載しておりますので、あわせてご参照ください。

以上



SAPPORO

# 不動産事業への外部資本導入 補足説明資料

※資料中、以下については略称を使用しております。

SRE社：サッポロ不動産開発株式会社 YGP：恵比寿ガーデンプレイス

2025年12月24日

サッポロホールディングス株式会社(2501)

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

## サッポログループの目指す将来像/不動産外部資本導入の目的

### 中長期 ビジョン

競争優位な強みを有する酒類事業に集中し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**  
として成長し、更なる資本収益性の向上を目指す

### 不動産外部資本 導入の目的

(中長期ビジョン  
の実現に向けて)

- 不動産事業をオフバランスして経営リソースの集中を図るとともに、得られる資金を酒類事業の成長に投下することでグループの中長期的な企業価値を高める
- SRE社は外部資本を取り入れ保有物件の価値向上を進めることで、更なる持続的成長を進める

## 不動産外部資本の検討体制・検討プロセス等

- ◆ 社外取締役や外部アドバイザーとともに、SRE社への外部資本導入・物件売却・税制適格スピノフなど、考えられる選択肢を広く比較検討
- ◆ SPARK合同会社（出資者：PAG・KKR）によるSRE社への外部資本導入が、以下の点で最も優位性が高いと評価し、取引先に選定

- 1)SRE社の企業価値・株式価値評価額
- 2)取引後のSRE社の企業価値向上等の観点からの総合評価

## 不動産外部資本導入の取引概要・主な財務インパクト

- ◆ 取引価額は、企業価値ベースで4,770億円となり、計上益は約3,300億円を想定
- ◆ スムーズな取引の遂行を目的として、3段階でのSRE社の議決権異動を実施予定(第一回は2026年6月を予定)
- ◆ SRE社が保有する一部資産(YGP30%ほか)は本取引の対象外とし、顧客接点・ブランド体験強化を通じた酒類事業の価値向上に活用していく

## 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

- ◆ 長期目標のROE 10%以上達成に向け、2030年ROE 8%以上を中期目標に設定
- ◆ 不動産外部資本導入で得た資金(約4,700億円)を酒類事業の成長投資に戦略的に投入し、中長期的なキャッシュ創出を強化するとともに、負債返済による財務基盤の強化や株主還元を通じた株主資本の最適化を戦略的に推進していく

<キャッシュアロケーション方針(イメージ)>



# 不動産事業への外部資本導入について

# 不動産外部資本導入概要

当社は、SPARK合同会社と、SRE社株式にかかる一連の取引に関する契約の締結を決議。

## ◆ 本件取引価額（企業価値ベース）： 4,770億円

企業価値 (①)	純有利子負債等 (②)	株式価値 (① - ②)
4,770億円	1,024億円	3,746億円

## ◆ 本件取引先： SPARK合同会社（出資者：PAG・KKR）

◆ クロージング日：  
2026年6月1日（予定）(51%)  
2028年6月1日（予定）(29%)  
2029年6月1日（予定）(20%)

◆ 本件取引の目的：不動産事業をオフバランスすることによって経営リソースを酒類事業に集中し、獲得した資金を酒類事業の成長のために充てるとともに、新たなパートナーのもとSRE社が更なる持続的成長を図っていくため。

（注）純有利子負債等にはSREへの貸付金回収額等を含みます。なお、本件取引価額はクロージングの直前時点の貸借対照表計上額に合わせて調整される予定であり、金額が変動する可能性がございます。

## 取引対象とする資産、段階取引の概要

### 取引対象となるSRE社が保有する資産

- YGP\_70%<sup>(1)</sup>
- サッポロファクトリー など

<現在SRE社が保有する資産のうち、以下の物件は除く>

✓ YGP\_30%

エビスブランドを生み出した工場の跡地に開発され、長きにわたり地域とともに成長し、ブランド体験および情報発信拠点としてエビスブランドの成長に貢献。今後も顧客接点やブランド体験の場として、酒類事業成長のためにさらに活用すべく保有。一方、YGPの更なる不動産価値向上も十分見込まれるため、30%のうち20%については、将来の価値向上の状況・酒類事業の成長ステージ等を踏まえつつ、流動化を検討する。

✓ サッポロガーデンパークの一部<sup>(2)</sup>

サッポロブランドを長きにわたり支えてきた工場の跡地にある複合施設。地域に根差しながら、ブランド体験および情報発信拠点としてサッポロブランドの成長に貢献。今後も顧客接点やブランド体験の場として、酒類事業成長のためにさらに活用すべく保有。

✓ 銀座プレイス

引き続き顧客接点・ブランド体験の場として活用しながら、将来の更なる不動産価値の向上が見込める資産。顧客接点・ブランド体験としての貢献度と、酒類事業の成長ステージを踏まえて、将来の不動産価値の顕在化・流動化を検討する。

(1) 信託受益権の準共有持分の割合を示しております。

(2) サッポロビール博物館・サッポロビール園等の区画を指します。

### 段階取引の概要

3段階の取引とすることによって、円滑なセパレーションの実現と、酒類事業成長シナリオに合わせたキャッシュ化を企図

#### 【スケジュール】

第1回：2026年6月\_51%・貸付金全額回収

第2回：2028年6月\_29%

第3回：2029年6月\_20%

#### <主な財務インパクト>

##### 2026年

子会社の支配喪失に伴う利益は2026年に計上 約3,300億円  
取引額及び貸付金回収額 約2,900億円

##### 2029年まで

取引割合に応じたキャッシュイン 合計約4,700億円  
(当社資本コスト見合い利息 約300億円を含む)

# 不動産外部資本導入検討と本件取引先選定のプロセス

株主価値最大化とSRE社の持続的成長実現に向け、最適な方策を導き出すべく取り組みを実施。取引先の選定にあたっては、十分な競争環境を創出・維持しつつ、価値最大化に向けた選定プロセスとした。社外取締役を加えた集中討議の機会や分科会も活用し、社外取締役がプロセス全体に関与、監督機能を十分発揮できる体制を構築。

## 不動産外部資本導入検討内容・検討体制

### <検討期間>

2024.04～2025.12

### <検討内容>

当社目的実現及び株主価値・企業価値最大化の観点で下記を検討

- ・オフバランス手法（株式譲渡／物件売却／税制適格スピンオフ）
- ・外部資本導入スキーム
- ・株式譲渡先の選定（プロセスの進め方を含む）
- ・キャッシュアロケーション

### <検討体制：専門性を有した社外取締役がプロセス全体に関与>

- ✓ 社外取締役を含むワーキンググループ
- ✓ 取締役会での報告・討議
- ✓ 取締役会とは別に設けた集中討議会
- ✓ FA、LA、会計税務/不動産コンサル等、外部専門アドバイザーの起用

## 株式取引先選定プロセス

### <選定期間>

2024.09～2025.12

### <選定の経緯>

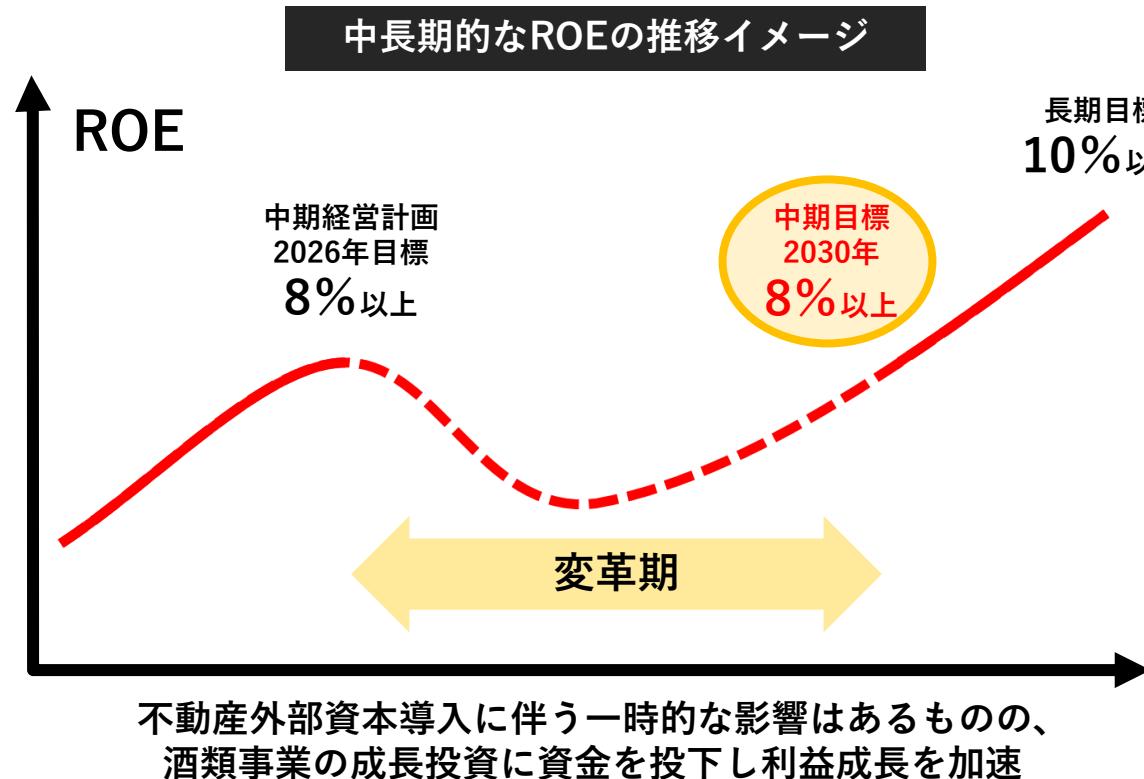
- 2024年9月、外部資本導入提案のオープンな募集開始（NDA締結意向確認企業46社、提案検討企業24社、提案提出企業11社）
- プロセスを段階的に進行し、候補者に複数回にわたり具体的な提案機会を提供。想定取引価格や目的適合性に鑑み候補を徐々に絞り込み
- プロセス終了直前まで複数の候補との協議を継続し、株主価値・企業価値の最大化を確保

# 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について

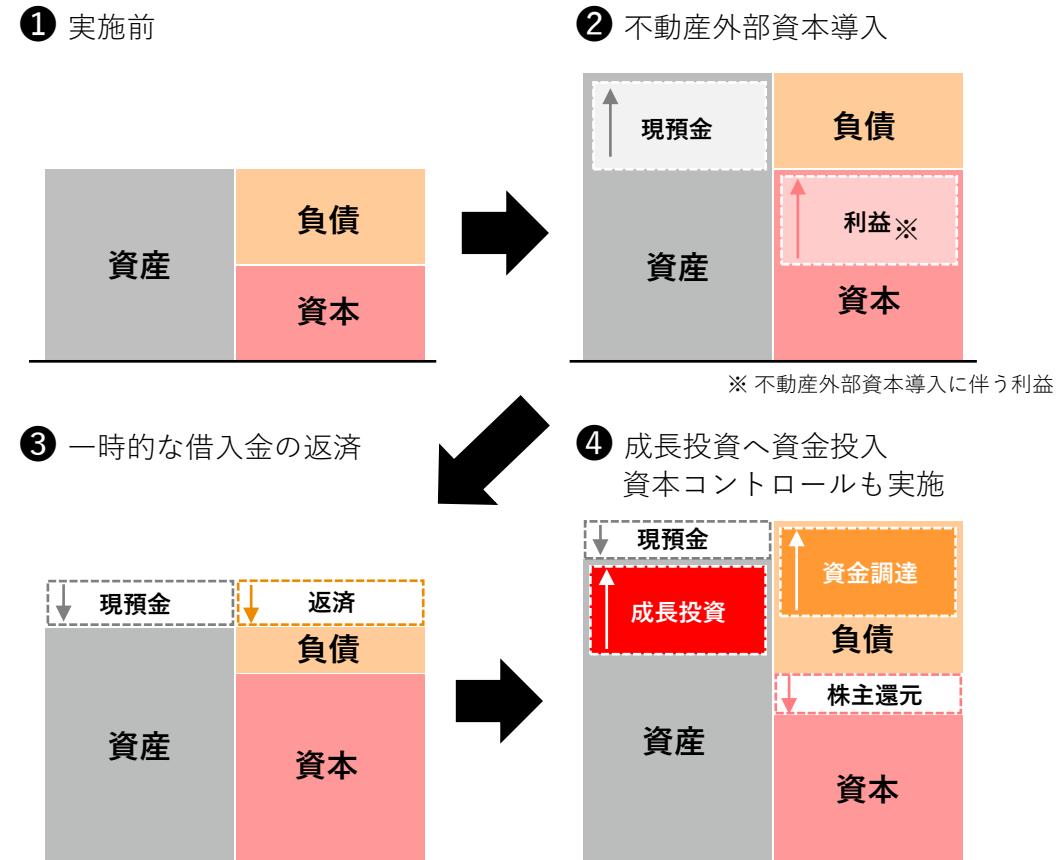
# グループ中長期戦略における成長イメージ

- » 長期目標のROE 10%以上達成に向け、不動産外部資本導入で得た資金を酒類事業の成長投資に戦略的に投入し、利益成長を加速させ、中長期的なキャッシュ創出力を強化してグループ全体の企業価値向上を図る。
- » 不動産事業のオーバランス化により資本増加と財務安全性向上が見込まれるが、一時的にROEは低下する。
- » 2030年ROE 8%以上を中期目標とし、中長期な視点から資本効率性のさらなる向上を目指すとともに、株主還元を通じて株主資本の最適化を戦略的に推進していく。

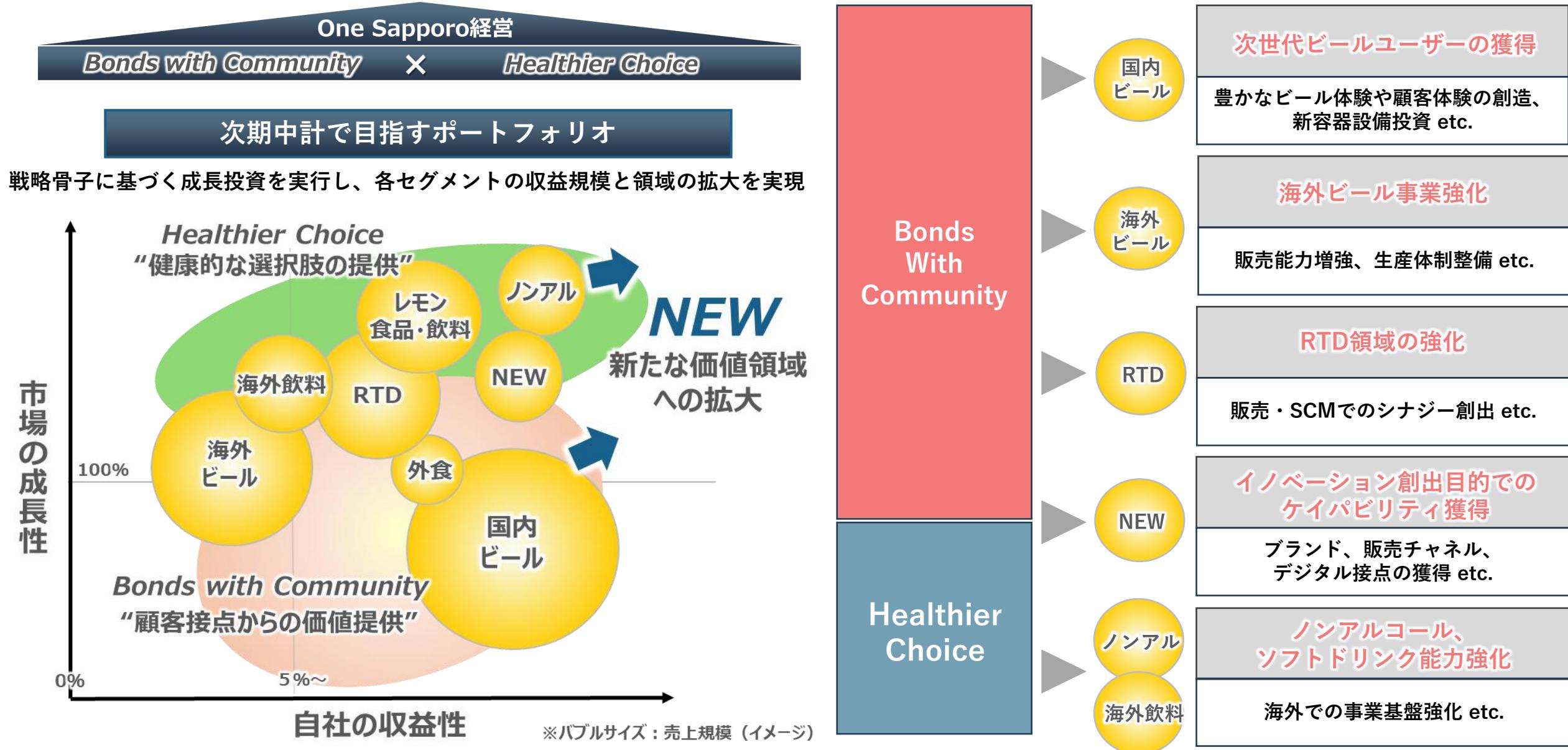
## 【財務目標】



## 【変革期のBS推移イメージ】



# 成長戦略と投資エリア



# 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

- » 不動産事業の外部資本導入によるキャッシュは主に成長投資に充当する。また、不動産事業に関連する負債を返済することで財務安全性を高め、将来の投資に向けたデットキャパシティを確保する。
- » 安定的かつ持続的な利益還元を実施するため、配当方針については、DOE3%以上を目安に、2030年までにDOE4%以上を目指す。加えて、資本効率向上の観点から自己株式取得も検討する。

**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：D/Eレシオ 0.5倍以下、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。

2026年に公表予定の次期中期経営計画（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。

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し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。