

サッポログループ長期経営ビジョン 「SPEED150」 SAPPORO Eternal Expansion Design

2016年11月2日

サッポロホールディングス株式会社

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

■ サッポログループ長期経営ビジョン「SPEED150」(2017年~2026年)

1. 10年間の振り返りと課題認識
 - (1) 2007年「新経営構想」
 - (2) 実績
 - (3) 成果と課題

2. 長期経営ビジョン「SPEED150」
 - (1) 環境分析
 - (2) 基本方針
 - (3) 経営基盤
 - (4) ロードマップ
 - (5) ステークホルダーとの関わり

10年間の振り返りと課題認識



骨子

グループの持続的成長のために、環境変化、長期的な視点を踏まえ、2007年～2016年の経営構想として、この基本方針を策定した。

基本戦略

【事業ドメイン】

- ・『**食品価値創造事業**』と『**快適空間創造事業**』の2つの事業ドメイン
- ・グループが保有する資産や強みを活かした事業展開



【成長へのグループ戦略】

高付加価値商品・サービスの創造

戦略的提携の実施

国際展開の推進

グループシナジーの拡大

経営目標

連結売上高

6,000億円(酒税込)

連結営業利益

400億円



1. 10年間の振り返りと課題認識 (2) 実績

グループ全体の定性実績

- **戦略的提携、国際展開**により「食のメーカー」への成長に向けた**事業領域の拡大**を進めた。
- **高付加価値の創造とシナジー拡大**をテーマとした様々な**チャレンジの蓄積**により、**未来の成長に導くブランド資産の価値向上**を推進した。

【グループ戦略に基づく主な取り組み】

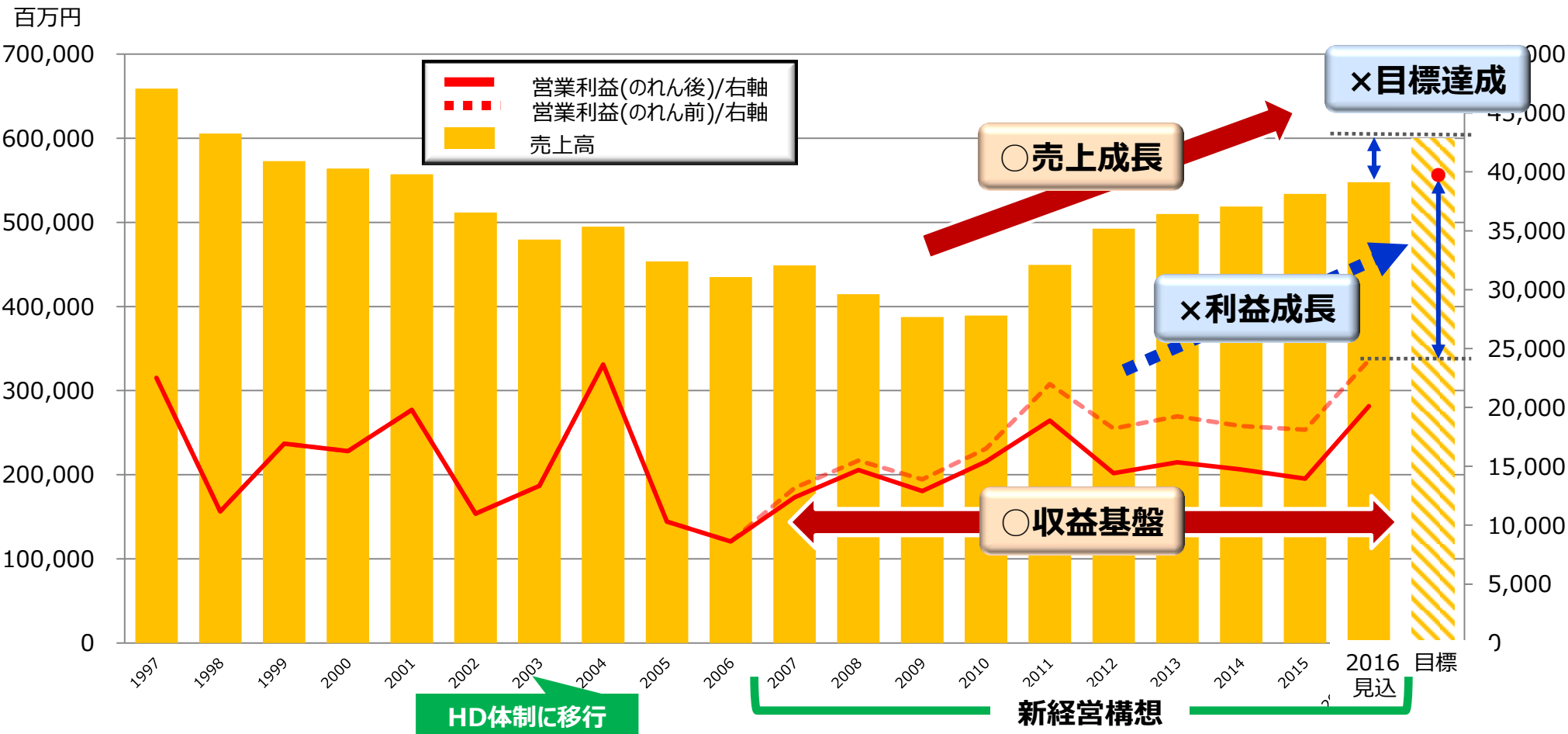
	国際展開の推進	戦略的提携の実施	高付加価値商品・サービスの創造	グループシナジーの拡大
2007年		スリーマン社 株式取得(2006年)後の本格始動	那須工場本格稼働	
2008年				サッポロプロアシスト社設立
2009年		ポッカ社と資本業務提携	エビスバー出店	
2010年	ベトナムビール事業進出			
2011年	ポッカ社と経営統合			サッポログループ マネジメント社設立
		バカルディジャパン社と業務提携		
2012年	シルバースプリングスシトラス社の株式51%取得			
2013年	シンガポールで 銀座ライオン出店	シンガポール消費動向調査	極ZERO、男梅サワー開発	グループネットショップ開設
		非炭酸カテゴリ「POKKA」がNo.1		
2014年	カントリーピュアフーズ社の株式51%取得		恵比寿ガーデンプレイス バリューアップ実施	グループ協働の商品開発推進 (キレートレモンサワー、 グリーンシャワーetc)
2015年	インドネシア飲料合併会社設立		サッポロプラス開発	
		輸入ファインワイン強化		
		大豆・チルド事業開始	グランポレールバー出店	
2016年			GIZA PLACE (銀座プレイス) 竣工	



1. 10年間の振り返りと課題認識 (2) 実績

グループ全体の定量実績

- 変動幅が少ない安定的な営業利益を創出できる『**収益基盤**』を構築した。
- 領域拡大により、**着実な『売上成長』**を実現し、02年以來の5,000億円台に回復。ホールディングス体制移行以來、最高売上高を更新中。
- 増収基調に比例した『**利益成長**』には至らず、『**目標達成**』も大幅に乖離した。



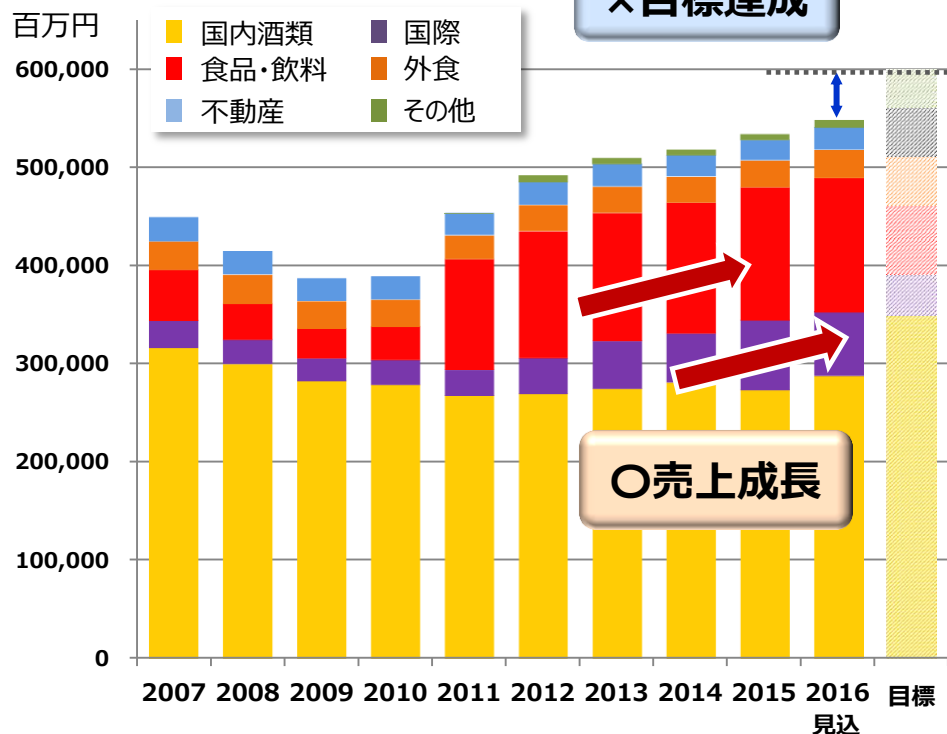
1. 10年間の振り返りと課題認識（2）実績

セグメント別の定量実績

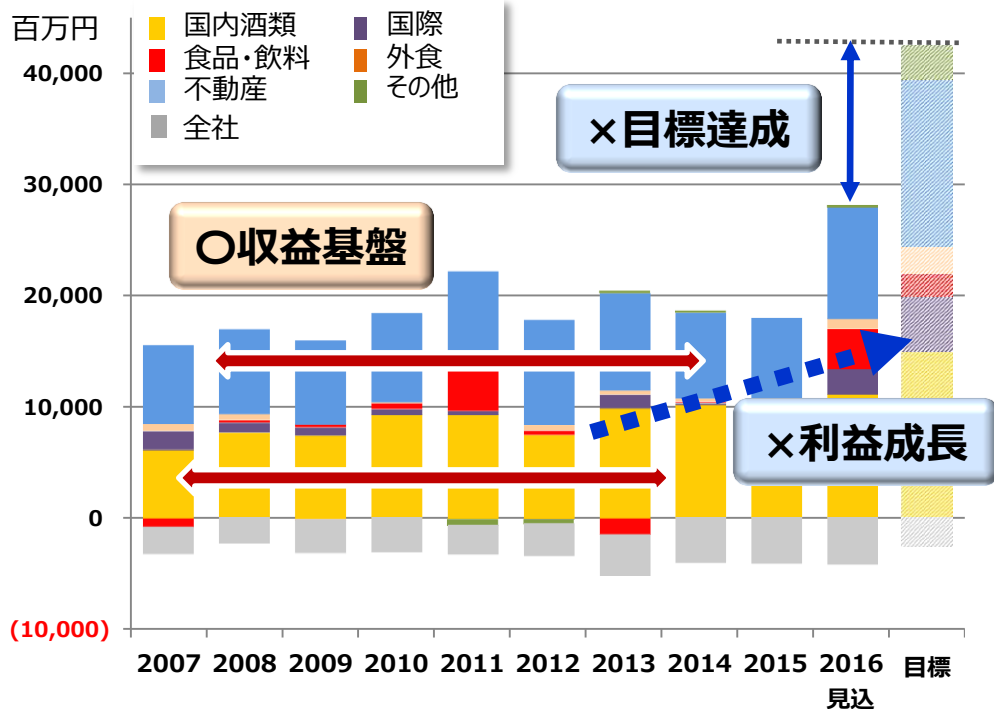
- 「国内酒類」「不動産」が、全体の安定的な『収益基盤』構築に貢献した。
- 「国際」「食品・飲料」の拡大領域が『売上成長』に寄与したが、『利益成長』には至らなかった。
- 『目標達成』未達の主な要因は、拡大領域の収益成長不足。

収益成長が不足した拡大領域 = 国際事業（ベトナム、北米飲料）、食品・飲料事業（ポッカサッポロ）

【売上高】



【営業利益（のれん償却前）】





成果と課題

	成果	課題
経営	<ul style="list-style-type: none">□ M&A案件の着実な成長<ul style="list-style-type: none">・ 焼酎事業、スリーマンなどの獲得事業の育成実績□ グループ経営体制の強化<ul style="list-style-type: none">・ ガバナンス体制の構築、本社機能の効率化推進	<ul style="list-style-type: none">□ コミットメント力の発揮<ul style="list-style-type: none">・ グループ計画を達成に導くリーダーシップ・ M&A実行プロセス改革□ グローバル経営基盤の構築<ul style="list-style-type: none">・ 更なる成長に適したグループ経営体制の構築
財務	<ul style="list-style-type: none">□ 増収の実現<ul style="list-style-type: none">・ M&A、提携等による着実な規模拡大□ 収益基盤の構築<ul style="list-style-type: none">・ 「国内酒類」「不動産」が安定的な営業利益を創出	<ul style="list-style-type: none">□ 収益力の拡大<ul style="list-style-type: none">・ 既存事業の強みを活かした収益力強化・ 投資事業の早期成果創出□ 安定性の強化<ul style="list-style-type: none">・ 有利子負債の削減推進
事業	<ul style="list-style-type: none">□ 事業の強み再認識と強化<ul style="list-style-type: none">・ 差別化可能な強みを持った商品・サービスへの選択と集中□ 事業領域の拡大<ul style="list-style-type: none">・ 「国際」「食品・飲料」の領域拡大	<ul style="list-style-type: none">□ 継続的な既存事業成長<ul style="list-style-type: none">・ 「ブランド」を基盤とした確かな成長の実現・ 「酒類」「食品」「飲料」分野の成長とグローバル化□ 成長機会の獲得<ul style="list-style-type: none">・ 新たな成長をもたらす機会の早期創出



長期経営ビジョン「SPEED150」

市場環境

国内人口減少による総需要減少と生活スタイルの変化による**ニーズ多様化**を背景に、成長領域を見極めた**価値創出**がますます重要に。
一方で**国外に成長機会を見出す動き**は一層活発化。

国内

- **少子高齢化と人口減少の進行**
- **ダイバーシティ経営の浸透**
- **自然災害の増加**
- **IT技術の発達による情報の瞬時拡大と輸送手段の多様化**
- **ライフスタイルの変化によるニーズ多様化、消費の二極化が進行**

海外

- **中国経済の停滞**
- **アフリカやアジア等新興国の人口増加、経済発展、新中間所得者層の大量出現**
- **政治、宗教などを背景とした情勢不安**
- **IT市場拡大によるグローバル規模での商品・サービスの展開**
- **グローバルでの企業再編と、日本企業のM&A進行**

サッポログループ成長の源泉

グループが長きに亘りお客様の支持を得て培ってきたものが、
当社独自のブランド資産であり、我々の“成長の源泉”である。
その資産を再認識し、ブランドの個性を磨きながら、
お客様接点拡大によって力強い成長を実現する。



2. 長期経営ビジョン「SPEED150」 (2) 基本方針 グループのコア事業

『酒』『食』『飲』の3分野をサッポログループのコア事業と位置付け、不動産事業とともにグループのもつブランドを育成・強化しながら、
確実な成長を目指す。

『酒』分野



銀座ライオン



YEBISU
BAR

『食』分野



とん吉
TONKICHI

とん吉
TONKICHI

RAW SEAL ICE CREAM

『飲』分野



A Cup of Sapporo
CAFÉ de CRIÉ

CAFÉ de CRIÉ

2026グループビジョン

**サッポログループは
世界に広がる『酒』『食』『飲』で
個性かがやくブランドカンパニーを目指します**

行動指針

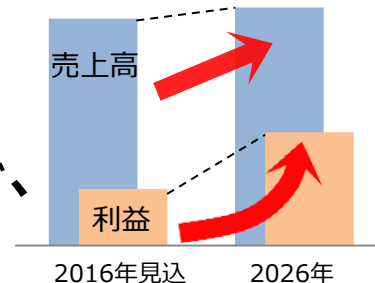
1. イノベーションと品質の追求による新たな価値の創造で、世界のお客様のより豊かな生活に貢献します
2. お客様同士のコミュニケーション活性化に役立つ商品・サービスの提供とブランド育成に努めます
3. 環境変化に対応し、効率的な経営の実践に努めます

成長戦略テーマ

既存事業での**継続的な成長**にむけた取り組みとともに、**グループの成長をリードする3大戦略テーマ**を設定し、**コア事業の成長拡大**を推進する。

① 国内酒類・飲料事業の収益力強靱化

国内酒類事業では**ビール事業のブランド力強化**と**ワイン事業の育成**で、
飲料事業では**利益体質への転換**と**海外事業拡大**により、
収益力を強靱化してグループを牽引する。



② 『食』分野の拡大加速



あらゆる食シーンへの「おいしさ」「楽しさ」「豊かさ」の提供を通じ、既存事業の強化と新たな事業への参入で、広く『食』分野におけるサッポログループのプレゼンスを高める。

③ グローバル展開の推進

グループの成長ドライバーとして、**グローバル経営基盤を強化**し、
既存事業の成長やM&A等含む新規開拓を推進することで、
グローバルでのグループプレゼンスを拡大させる。



経営基盤

グループの経営基盤となる「R & D」「人事・人財」「財務」は、
事業戦略推進が可能となる体制構築にむけて強化する。

【R & D】未来へつながる新しい「食の価値創造」を推進

「グループ研究・開発機構」を新たに設置し、戦略的な重点投資によりグループ内連携と革新的オープンイノベーションを推進することで、R&D競争力を高める。事業化推進力の強化とともに、『酒』『食』『飲』の新たな価値創造を強力に推進し、グループを成長に導く。

【人事・人財】新しい価値と感動を提供する「越境人財」の育成

多様なお客様と向き合い、グループに成長をもたらす、新たな価値と感動を提供できる「越境人財」を育成。その実現に向け、元気で明るく前向きに自己成長できる環境を、グループワイドで構築する。

【財務】キャッシュ創出力の向上

収益力向上でキャッシュ創出力を高め、企業価値向上にむけた成長分野への積極投資を推進する。

SPEED150

第一次中期
 (2017-2020)

成長ステージへの移行に向けた
異次元スピード
 での**変革**



- ・グループ経営基盤の変革
- ・既存事業の継続的成長
- ・投資事業の成果創出
- ・成長機会の獲得

第二次中期
 (2021-2023)

成長ステージでの飛躍を実現する
積極投資と
成果創出

- ・成長への積極投資
- ・継続成長の実現
- ・ビジョンの実現に向けた
 成果の創出



第三次中期
 (2024-2026)

次なる成長ステージを見据えた
機会創出への
挑戦

- ・ビジョンの実現
- ・次のステージへの
 積極的な取り組み



← ----- **ブランド強化** ----- →

コーポレートガバナンスの充実による**経営の透明性・公正性確保**や、
グループCSR方針に則った**誠実な企業活動**を通じ、
積極的かつ適切な情報開示と相互コミュニケーションをはかることで
すべてのステークホルダーとの信頼関係を深める。



本資料で記載している業績予測ならびに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスク・不確実性が含まれています。

そのため、さまざまな要因の変化により、実際の業績は記載されている将来見通しとは、大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。