



サッポログループ新経営構想の進捗状況報告

国際展開および戦略的提携について

～ベトナムビール事業および今後の戦略方針～

2009年12月22日

サッポロホールディングス株式会社

- サッポログループ新経営構想について
- ベトナムでのビール事業について
- 今後の海外戦略の展開について
 - －北米地区での事業展開
 - －アジア地区での事業展開
- 参考資料

新経営構想の全体像(サマリー)

- サッポログループの長期的経営方針として策定(2007年10月)

(1)事業ドメイン

「食品価値創造事業」 「快適空間創造事業」

(2)グループ戦略

- 「高付加価値創造」を基軸に、優位性構築へ経営資源を集中
- **競争優位構築と事業拡大を目指し、戦略的提携を推進**
- **積極的な国際展開を推進**
- 戦略面・オペレーション面でのグループシナジーを拡大

(3)全体戦略

CSR経営、コーポレートガバナンス、人財戦略、財務戦略

経営資源の重点配分

- ◎成長性の追求
国際酒類の北米展開
不動産事業での業容拡大
- ◎収益性の拡大
各事業での高付加価値転換

経営資源配分を大胆に見直し、
グループ・事業の成長を実現

目指す到達点(2016年のゴールイメージ)

連結売上 6,000億円(酒税込)、4,500億円(酒税抜き)
 営業利益率 9%(酒税抜き)
 ROE 8%以上 DEレシオ 1倍程度

企業価値向上

サッポログループ新経営構想の経営目標

● 経営目標(連結ベース)

	2008年実績	2016年目標
連結売上高(酒税込)	4,145億円	6,000億円
連結売上高(酒税抜)	2,840億円	4,500億円
連結営業利益	146億円	400億円
営業利益率(酒税抜)	5.2%	9%
ROE	6.3%	8%以上
D/Eレシオ	1.6倍	1倍



サッポログループ新経営構想の経営目標

● 売上

	2008年実績	2016年目標
国内酒類	2,996億円	3,500億円
国際酒類	250億円	420億円
飲料	368億円	700億円
外食	295億円	500億円
不動産	234億円	500億円
新規	—	380億円

● 営業利益

	2008年実績	2016年目標
国内酒類	77億円	150億円
国際酒類	9億円	50億円
飲料	2億円	20億円
外食	5億円	25億円
不動産	76億円	150億円
新規	—	30億円

新経営構想-国際展開①

● 国際展開の推進

- 酒類のみならず飲料・食品の事業分野にて海外市場で事業展開を推進。保有する技術力や業務提携などを活かし、ブランド構築を目指す。

◇ 拡大エリア ⇒ 北米

SAPPORO U.S.A.社 Sleeman社を軸に、事業拡大を進め、成長と収益向上を実現する。

◇ 育成エリア ⇒ アジア

次の成長を実現するため、アジア地域での酒類・飲料事業の展開を進める。

ミッション

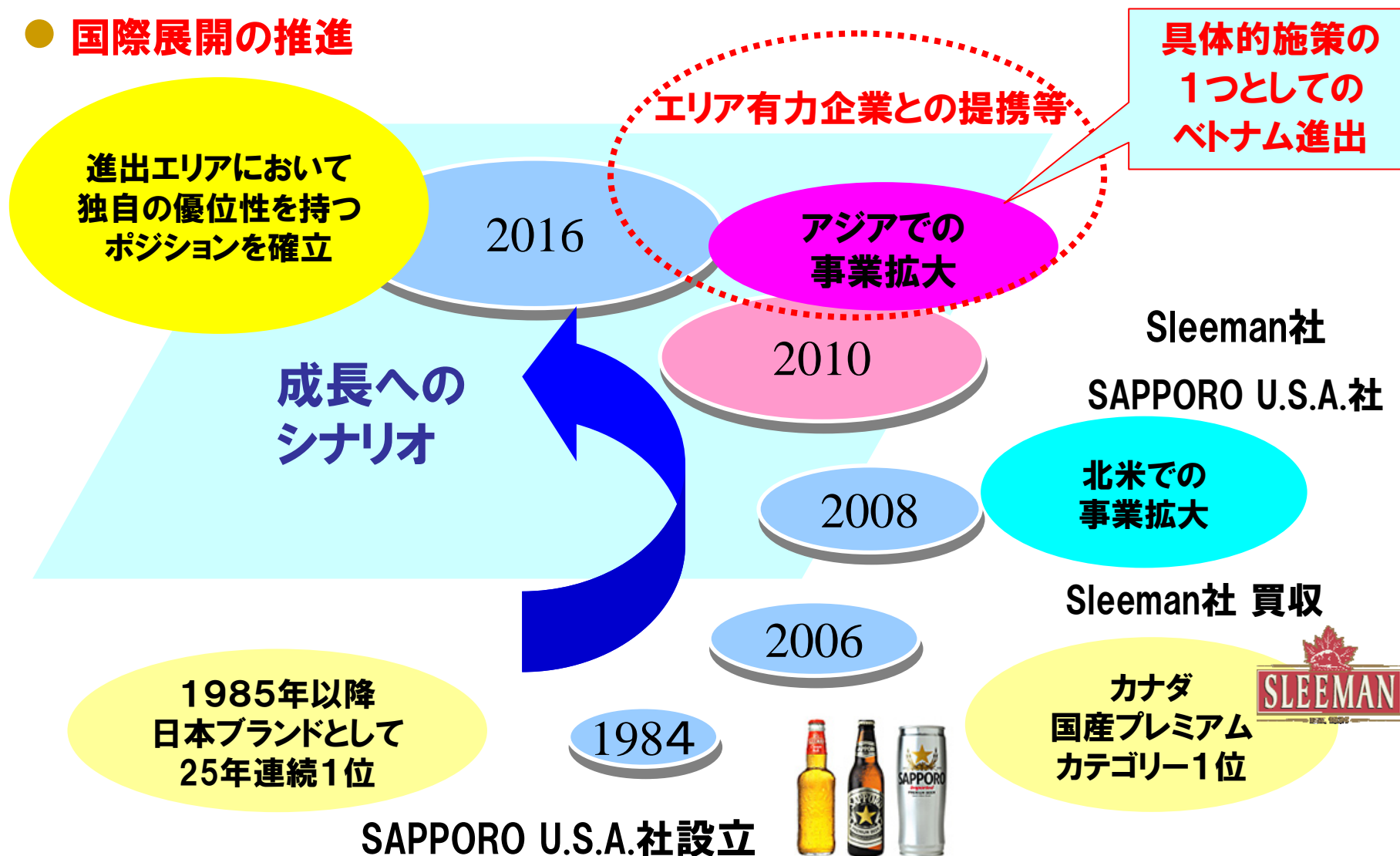
追加投資を実施し、
事業成長・収益の柱へ

あらゆる事業機会を探り
次の成長を担う
橋頭堡を早期に確保



新経営構想-国際展開②

● 国際展開の推進



- **市場概要**
- **基本スキーム**
 - － **出資構造**
 - － **パートナー企業**
 - － **工場概要**
 - － **事業方針**

ベトナムビール市場概要

成長性溢れる市場の魅力。ビール消費量は、アジアでは、中国、日本に次ぐ第3位の規模に成長。

● ベトナム市場

人口 8,616万人(2008年)

ASEANではインドネシア、フィリピンに次ぐ規模

平均年齢 28~29歳

経済成長率 6.23%(2008年)

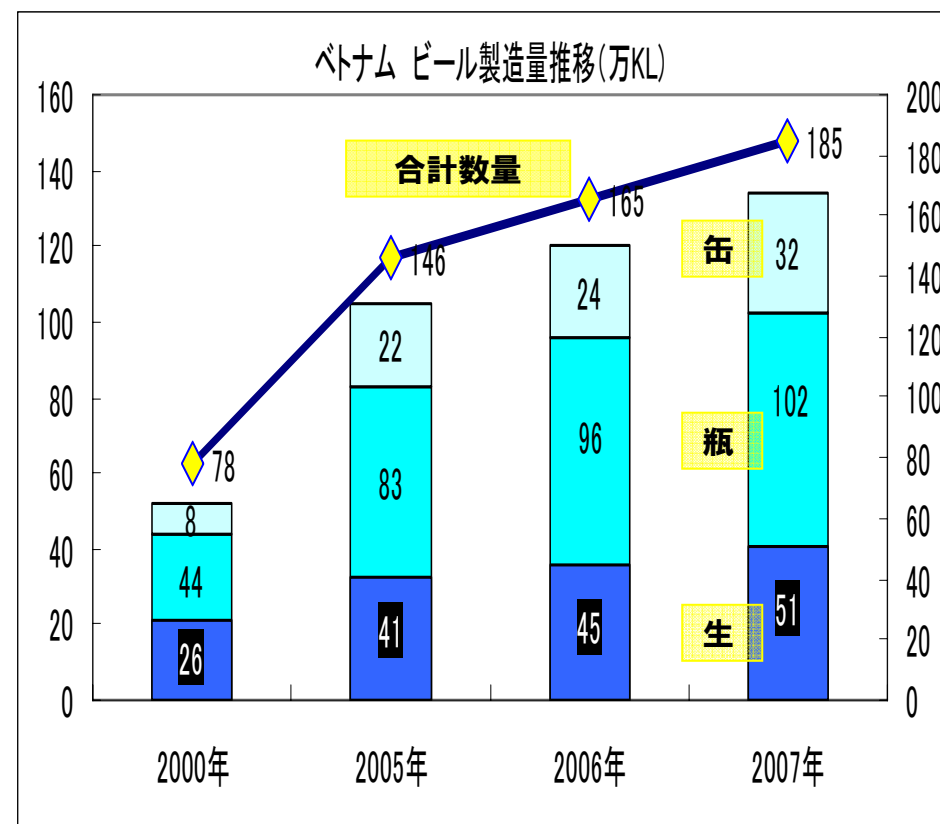
● ビール市場(2008年推定)

市場規模:約200万KL

一人当たり消費量:約23L

ビールのアルコール飲料内構成比

(数量ベース):約80%



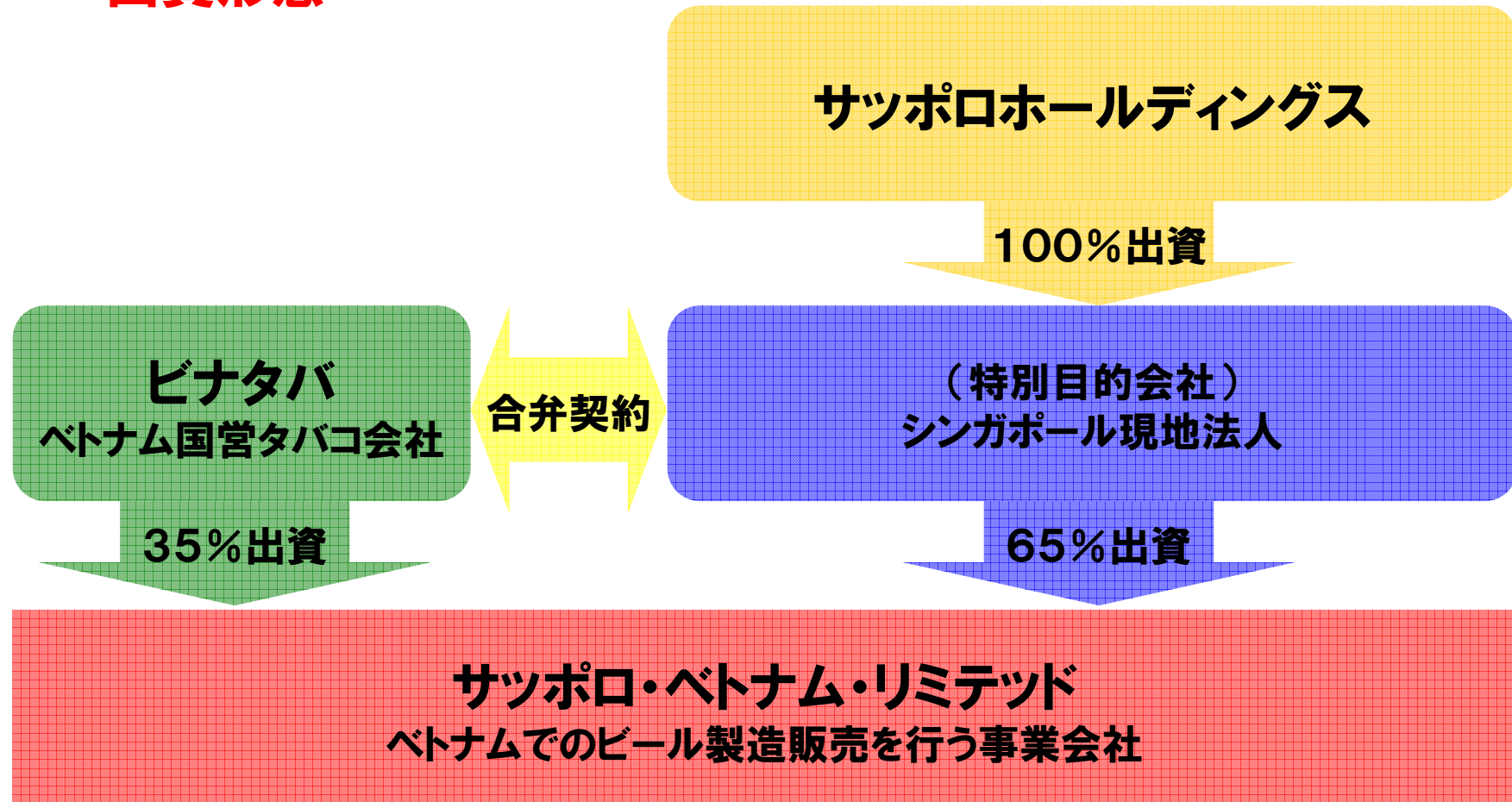
ベトナム・ビール事業の基本スキーム

- **現地有力企業との合併会社**
 - ・ベトナム国営たばこ公社「VINATABA(ビナタバ社)」との合併。
 - －大型国営企業として市場への影響力、広範囲の販売力。
 - －たばこの他に、食品(菓子)、飲料を製造販売。

- **ビール工場の建設**
 - ・高い成長性の有望な市場への進出として、現地製造拠点を建設し、製造・販売一体化した事業を展開する。
 - －ホーチミン市郊外ロンアン省。
 - －2010年着工、2012年製造出荷開始を予定。
 - －製造開始8年後の2019年に15万KLの販売数量達成を目指す。

ベトナム・ビール事業の基本スキーム

● 出資形態



● **ビナタバ社概要**

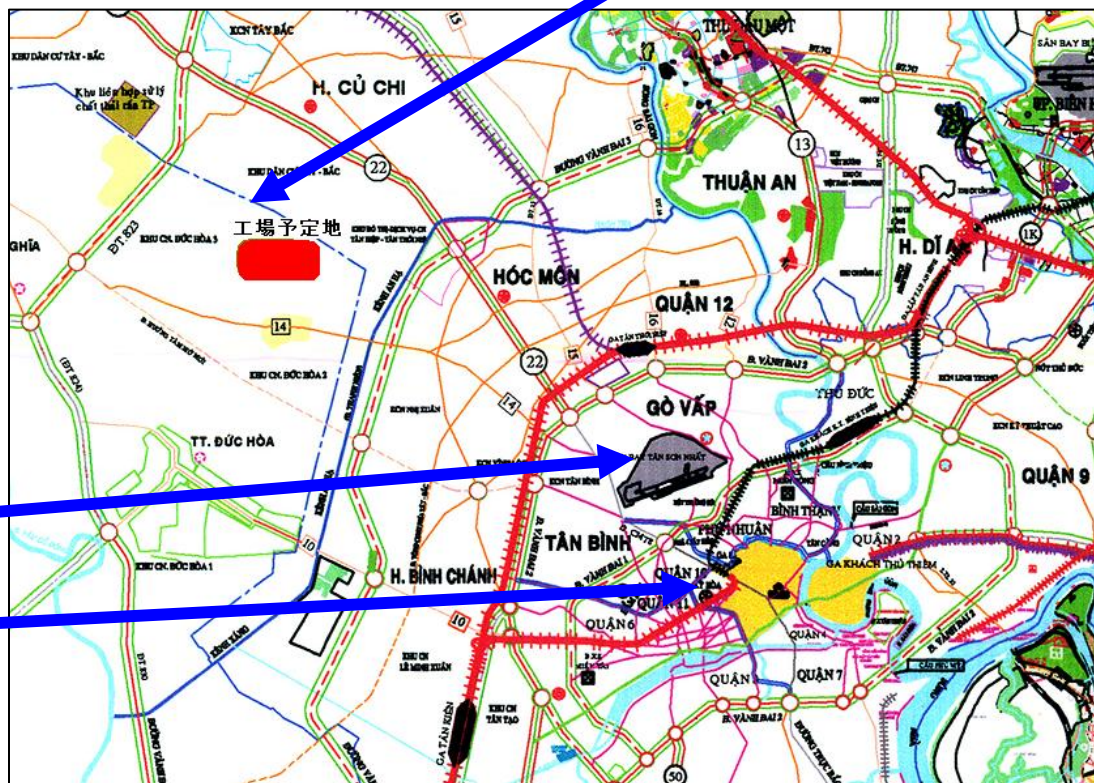
- ビナタバ(VINATABA)社はベトナム国営(政府100%所有)のたばこ公社であり、日本の旧専売公社のような存在。(1975年設立)
- 資本金1億USD、売上10億USD、税引き前利益3,900万USD。
- たばこ販売(25億パック/年)のほか、飲料水、菓子なども製造販売。
- 従業員約12,000人。



新工場建設-概要

- **新工場建設予定地**
- **ロンアン省ドクホア工業団地内、敷地6.4ha。**
- **ホーチミン市中央部から北西へ45km(車で1時間強)。**

ホーチミン市・ロンアン省の境



タンソンニャット国際空港

ホーチミン中心部

ベトナム・ビール事業方針

- First phase テストマーケティング時(2010年～)
 - ・輸出により、テストマーケティングを開始。
 - ・業務用市場にて、サッポロブランドの受容性、マーケティング施策を調査。
更に、家庭用市場へテストマーケティングを拡大し、本格的展開へ向けたマーケティングデータの蓄積とマーケティングプランの策定を行う。
 - ・ビナタバ社と協力し、販売チャンネル(卸)の構築等を進める。

ベトナム・ビール事業方針

- Second phase 本格的市場参入時(2012年～)

- ・工場完成、製品出荷開始。製販揃っての本格的事業展開をスタート。
- ・メイン商品としては、プレミアムビールカテゴリーで、サッポロブランド商品の発売を予定。
- ・ビナタバ社、販売チャネル(卸)と協力した営業体制を構築する。
- ・ホーチミンを中心としたエリアにて、積極的なコミュニケーション戦略を実施し、早期のブランド力の浸透・拡大を図る。

ベトナム・ビール事業方針

- Third phase 市場拡大(2015年以降※)

- ・ベトナム市場での拡大:北部および中部への展開。
 - ・近隣諸国への展開:同一経済圏となるASEAN諸国への販売拡大。
(※FTA発効によりASEAN共同体が発足。人口6億人の市場へ。)
 - ・更にパシフィック地域(豪州等)への供給基地化も進める。
 - ・販売拡大に伴い、製造設備の増強。
-
- ・マイルストーンとして、2019年に売上128百万USD、15万KLの販売を目指す。

今後の国際事業展開について

- 拡大エリア 北米

- 育成エリア アジア

北米における事業展開

● Sapporo U.S.A. 社

- ◇1984年設立以来、日系市場を中心に展開。米国すべての州をカバー。1985年以降、25年連続、日本ブランドとして米国シェア1位。
- ◇プレミアム市場での更なる拡大を目指し、米国一般市場、アジア系市場への拡大を実施。
 - －営業部門での現地社員の採用拡大、マーケティング部門の増強。
 - －独特の容器でブランド力を持つシルバー缶を中心に積極的なコミュニケーションを展開。
- ◇当面のターゲットは、輸入ビールでのベスト10。
(2008年実績 24,637KL → 目標 42,600KL)



<売上推移>

売上数量前年比	07年	08年	09年 (予想)
USA社	108%	109%	91%
米国輸入ビール総需要	101%	97%	91%



北米における事業展開

● Sleeman社

◇カナダ第3位のビールメーカー、プレミアム市場でのリーダー企業。

◇2006年にサッポログループに加わる。

◇買収3年を経過し、カナダ投資法による制約を解除された。

次のステージへの展開を目指す。

－成長市場の中で、製造能力増強への対応を図る。

－高価格・低価格の2極化が進む市場にて、強みを持つプレミアム商品のブランド力を更に強化するため、積極的なコミュニケーション戦略を展開する。



<売上推移>

売上数量前年比	07年	08年	09年 (予想)
Sleemanブランド	104%	106%	111%
カナダ総需要	100%	100%	98%



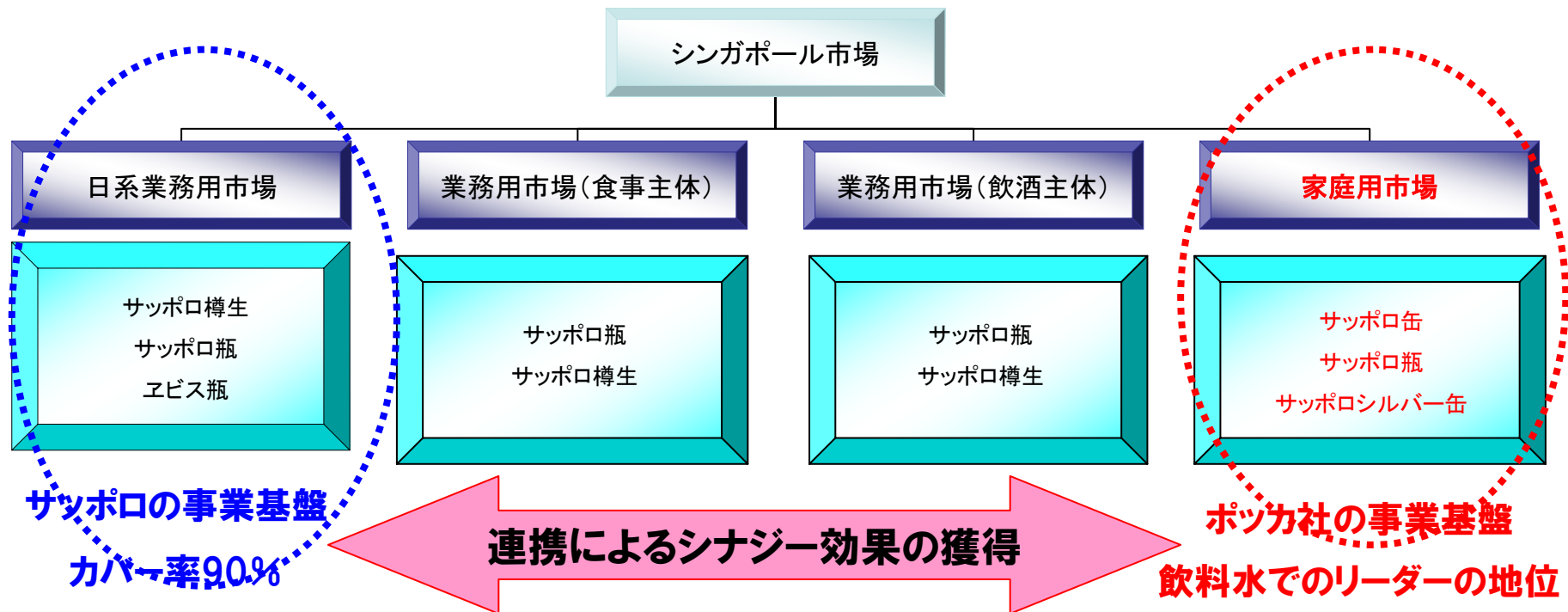
アジア地域における事業展開

- **シンガポールにおけるパートナー企業との事業展開とシナジー効果**

最初のステップとして、明年からポッカ・シンガポールにて、サッポロビールを販売。

(まずは、10万箱規模の販売を目指す。)

業務用に強みを持つ既存チャネルと、家庭用で強力な地位を築いているポッカ社との取り組みにより、早期に全市場でのサッポロビールの販売拡大を目指す。



アジア地域における事業展開

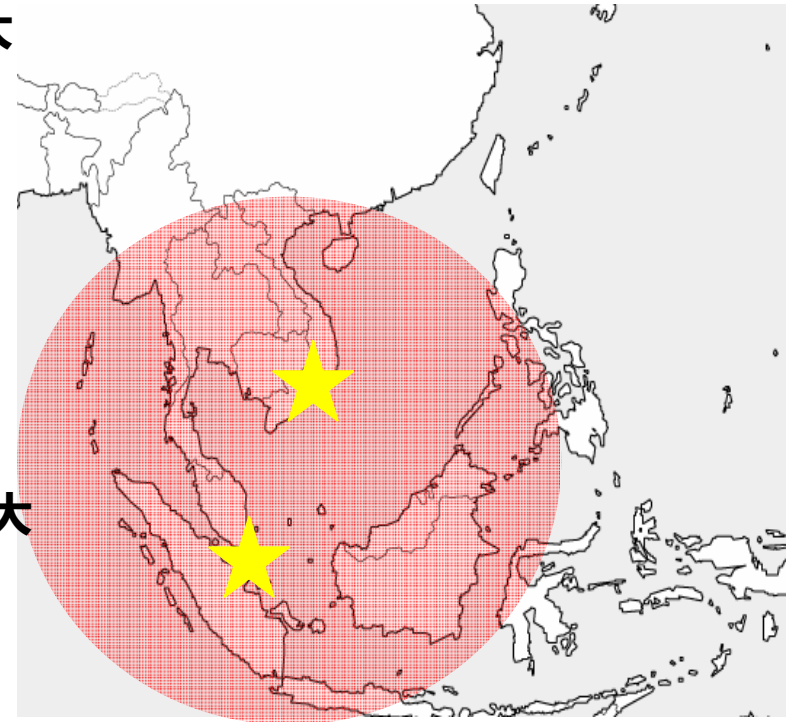
- **中期的なFTA域内東南アジア全域への展開シナリオ**

- ◇ **ベトナムを拠点とした拡大**

- ー **ビナタバ社との合併事業でのビール製造能力拡大**
- ー **ベトナム国内、近隣諸国への販売エリアの拡大**

- ◇ **シンガポールを拠点とした拡大**

- ー **ポッカ社との連携による事業の拡大**
 - **シンガポール内でのサッポロビール拡販**
 - **ポッカ社の流通を活用した近隣諸国への輸出拡大**



☆ベトナムを機軸としたビールの拡大のみならず、RTD、ワイン等の酒類、飲料、食品など事業分野の拡大も視野に。東南アジアでの「サッポロブランド」の確立を目指す。

(参考)ベトナムビール市場概要

- 経済データ

一人当たりGDP 835USドル(2008年 越統計総局) [日本:43,254USドル]

経済成長率 6.23%(2008年、前年同期は8.48%) [日本:-3.1%]

物価上昇率 19.9%(2008年対前年末比) [日本:-1.3%]

- ビール市場概要

市場規模:約200万KL・約2,000億円(2008年推定) [日本:611万KL]

一人当たり消費量:約23L(2008年推定) [日本:49.2L、2007年]

ビールのアルコール飲料内構成比(数量ベース):約80%
※ビール以外は約40万klの米ベースの焼酎が大半

(参考)ベトナムビール市場概要

● 消費量の推移

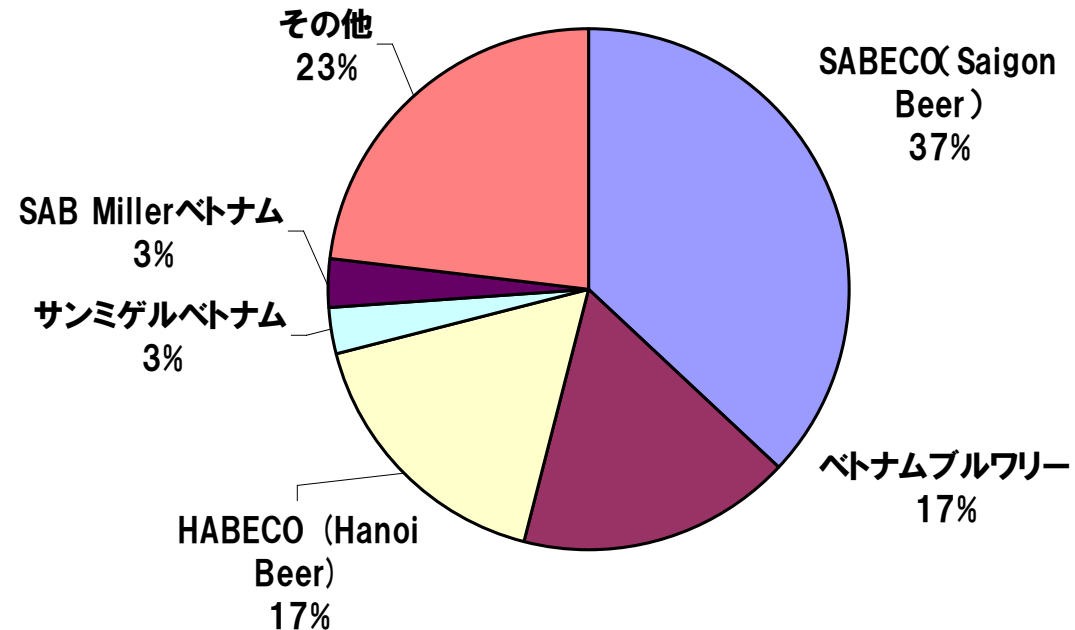
製品	生産量(万kl)				年平均伸び率
	2000年	2005年	2006年	2007年	00年－07年 (%)
合計	78	146	165	185	13.1
瓶	44	83	96	102	12.7
缶	8	22	24	32	21.6
生(主にビアホイ)	26	41	45	51	10.3

● 将来のビール消費量予測(ベトナム商工業省計画)

年	消費量 (万kl)	人口推計 (100万人)	1人当り消費量 (L)
2010年	260	88.48	29
2015年	420	93.50	45
2020年	580	98.07	59
2025年	680	102.41	66

(参考)ベトナムビール市場概要

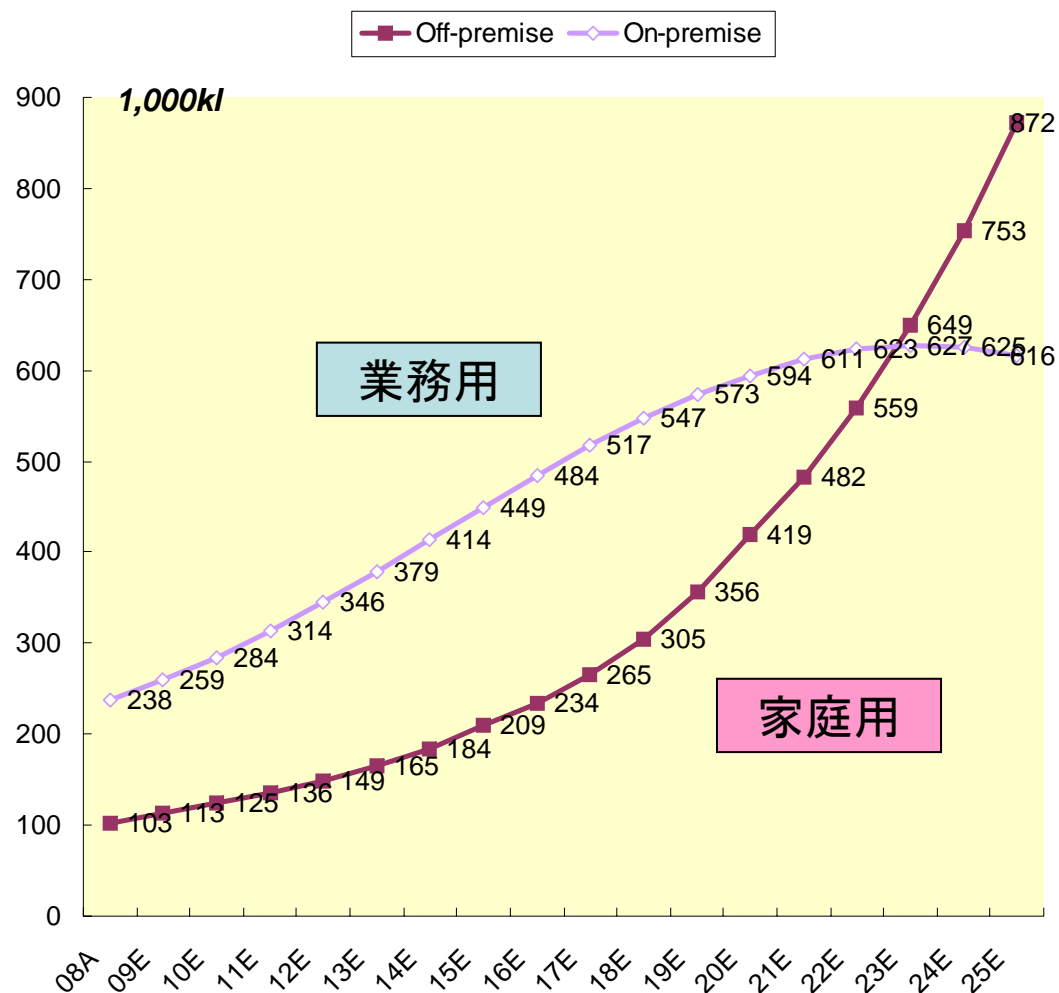
● ベトナムにおける主要ビール会社



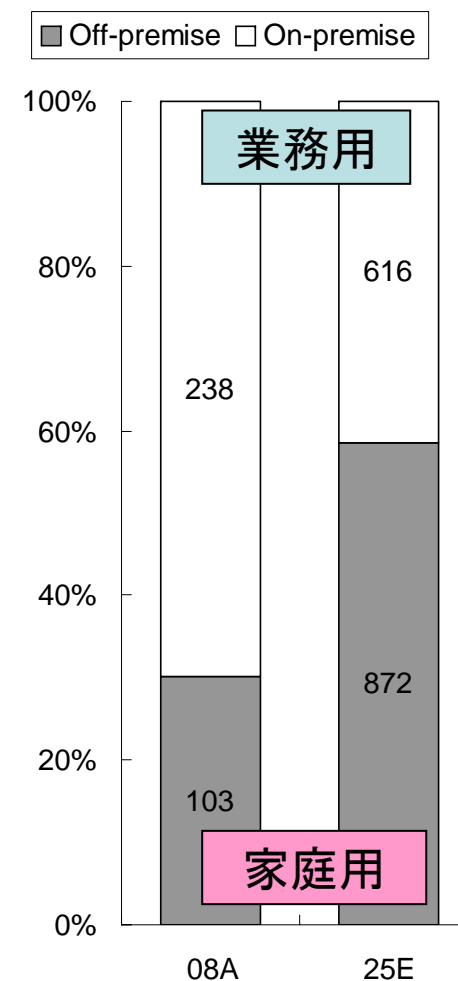
- 現在300社強のビール会社が存在。
- 10万KL以上の生産能力を有するものが5社、1.5万~5万klが18社、1千~1.5万KLが15社、1千KL未満が268社。
- 小規模生産者は、大規模生産者に合併されるか委託生産される方向にある。
なお、ビアホイは主に流通経路を持たない小規模業者によって生産されている。

(参考)ビール流通概況-ホーチミン市

● 家庭用・業務用別ビール消費量の変遷見込み



● 業務用・家庭用比率



(Source) Government Statistics, Euromonitor, Interviews conducted by NRI

(参考)ビール流通概況

- **ビール販売現場(家庭用市場)**



CVSのショーケース内。
ビールはほとんどが缶ビール。



大規模スーパーなどでは函売りもおこなわれている。



(参考)ビール流通概況

- ビール販売現場業務用市場



大型レストランは半屋外の形態が多い。



Quan Nhau(飲み屋)という業態。
大量のビールが消費される店も少なくない。

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。