



平成22年2月12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 村上 隆男
コ ー ド 番 号 2 5 0 1
上 場 取 引 所 東証・札証
問 合 せ 先 取締役 経営戦略部長 加藤 容一
TEL 03 (5423) 7407

サッポログループ経営計画2010年－2011年 ～ 成長軌道への転換 ～

当社は、新たな経営計画として「サッポログループ経営計画2010年－2011年」（以下、「経営計画2010－2011」という）を策定しました。

サッポログループは、「潤いを創造し豊かさに貢献する」との経営理念に基づき、各事業を通じ、お客様の生活に喜びや楽しさを提供する存在であり続けたいと考えています。

そして、その実現のため、創業140周年に当たる2016年をゴールとした長期経営方針「サッポログループ新経営構想」（以下、「新経営構想」という）を、2007年に策定いたしました。経営計画2010－2011は、昨年発表した「サッポログループ経営計画2009年－2010年」をローリングプランとして見直したものです。

当社はこの2ヵ年を、これまでの「収益基盤構築のフェーズ」から、中長期的な企業価値の向上を一層確かなものにしていく「成長のフェーズ」への転換を図る期間と位置付けます。

企業を取り巻く環境は、一層の厳しさを増しており、その先行きは依然として不透明な状況が続いています。こうした中においても、当社は経営計画2010－2011に基づく施策を着実に実行し、当社グループの企業価値向上への取り組みを進めてまいります。

記

I. 2009年総括

1. 重点テーマの進捗

1) 強みを活かした事業展開と収益基盤の強化

2009年は、厳しい経営環境の下、着実な利益目標の達成に努めました。すべての事業でコスト構造改革を実施し、変化対応力の向上、安定した収益を確保する基盤作りを進めるとともに、成長へのブランド力の強化に取り組みました。

【主な取り組みと成果】

- 国内酒類事業では、主力商品である「エビス」、「麦とホップ」を重点化したマーケティング施策を展開し、各ジャンルの中でシェアアップを果たしました。また、ワイン洋酒、焼酎の事業基盤強化を着実に進め、収益を拡大しました。加えて、全社活動に亘るコスト構造改革を引き続き推進し、損益分岐点の引き下げを進め、会計・税務制度の変更の影響を除き、実質的な営業増益を達成しました。
- 国際酒類事業において、スリーマン社は、マーケティングの強化により売上数量が前年比で2桁の伸びとなり、2006年の買収以降、カナダでのビール総需要の伸長率を大きく上回る成長を継続しました。
- 飲料事業では、一昨年からの、バリューチェーン全体でのコスト構造改革プログラムを進め、2年連続の営業増益を達成しました。

2) 持続的な成長へ向けた取り組み

中期的な成長へ向け、「将来の成長が期待できる分野」、「有力なパートナー」、「保有する資産、強みとの相乗効果」を重視し、新経営構想に掲げた基本戦略「戦略的提携の実施」、「国際事業の展開」に基づく取り組みを実施しました。

【主な取り組みと成果】

- 丸大食品社との合弁事業として、安曇野食品工房社に49%の資本参加を行い、成長分野であるヨーグルト・デザート・チルド市場への参入を果たしました。
- ポッカコーポレーション社（以下、「ポッカ社」という）との戦略的資本・業務提携（21.41%の出資）を実施し、飲料事業をはじめとしたグループ各事業において、シナジー効果の最大化への取り組みを開始しました。
- 成長市場であるベトナムにて、国営たばこ会社ビナタバ社との戦略的提携により、ビール事業の進出（2011年秋工場稼働予定）を決定しました。

2. 財務目標

売上高については、計画に対し未達成となりましたが、経常利益は目標を達成し、3期連続の増益となりました。また、営業利益は、2009年から適用された会計・税務制度による影響（※1）を除き、実質的な増益を達成しました。

なお、ポッカ社や安曇野食品工房社との戦略的資本・業務提携により、持分法に基づく利益の増加がありました。

	2008年実績	2009年年初計画	2009年実績
連結売上高（酒税込）	4,145億円	4,083億円	3,875億円
国内酒類	2,996億円	2,956億円	2,829億円
国際酒類	250億円	221億円	225億円
飲料・食品	368億円	355億円	307億円
外食	295億円	305億円	280億円
不動産	234億円	246億円	232億円
連結営業利益	146億円	120億円	128億円※1
国内酒類	77億円	56億円	74億円
国際酒類	9億円	9億円	6億円
飲料・食品	2億円	3億円	3億円
外食	5億円	7億円	▲1億円
不動産	76億円	77億円	75億円
全社	▲23億円	▲32億円	▲29億円
連結経常利益	105億円	85億円	107億円
連結当期利益	76億円	30億円	45億円

*為替レート換算：2009年 計画 US\$=¥90、CAN\$=¥75 実績 US\$=¥93.65、CAN\$=¥82.30

	2008年実績	2009年年初計画	2009年実績
連結営業利益率（酒税抜）	5.2%	4.2%	4.9%※2
金融負債残高	1,892億円	1,880億円	1,975億円
D/E レシオ	1.6倍	1.6倍	1.7倍
ROE	6.3%	2.6%	3.9%

※1 2009年は、会計・税務制度の変更による減価償却費の増加や棚卸資産廃棄損の営業費用計上等により、旧来の会計・税務制度によった場合に比べ、営業利益が24億円減少しています。

※2 旧会計制度に準拠した場合、連結営業利益率（酒税抜）の2009年実績は、5.8%になります。

II. 中期的な成長へのシナリオ

1. サッポログループの経営理念

サッポログループは、各事業を通じ、経営理念の実現を目指し取り組んでいます。

<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。』

2. 成長へのシナリオ

サッポログループは、2007年に策定した「新経営構想」を、グループの成長による企業価値拡大への長期経営方針としています。

【新経営構想での経営目標（2016年）】

連結売上高 6,000 億円

連結営業利益 400 億円

この目標達成へ向けた各事業の中期的な成長シナリオ、および実現のために取り組むべき戦略課題は次の通りです。なお、戦略課題については、可能な限り早期の実現を目指します。

1) 国内酒類事業

ビジョン：酒類全般の高付加価値化による事業成長と収益性の向上

- ー総需要の縮小継続が予想される中、既存ブランドのブランド力強化を推進する一方、サッポロビールの強みが活かせる高付加価値商品・市場の創造により競争優位性を深化させ、事業の成長を図ります。
- ー高付加価値化での競争優位の確立により強固な収益基盤を構築します。

<戦略課題>

- ービール類については、新価値の提供による市場創出を目指した商品開発とマーケティング戦略の展開を進めます。
- ーワイン、焼酎でのブランド力の強化や戦略的提携の実施、更にRTDでの新価値提案による事業展開により、中期的にビール類以外の酒類事業として、営業利益20億円規模へと事業の拡大を図ります。
- ー飲料事業等とのグループシナジーの活用、更に、他社とのアライアンスも含めた範囲の拡大により、物流や調達等での効率化を図ります。

2) 国際酒類事業

ビジョン：北米・アジアでの地域・事業内容の拡大

- ーカナダ・アメリカの北米、ベトナム・シンガポールを中心としたアジア、この2つの市場を重点地域として、事業拡大を進め、グループの成長を牽引します。
- ービール事業に加え、飲料・食品・外食の各事業での海外展開を牽引します。

<戦略課題>

- ー北米は、スリーマン社、サッポロUSA社において、組織体制・マーケティング強化による新規需要の拡大、M&A戦略等の推進により、事業拡大を果たします。
- ーアジアでは、ベトナム事業を軌道に乗せるとともに、ASEAN諸国をはじめとするアジア市場への新たな進出による事業成長を目指します。

3) 飲料・食品事業

ビジョン：独自の価値をもったブランドの確立、戦略的提携・M&A等による事業拡大

- ー強みを活かした高付加価値商品を創出し、市場での存在感を高めます。
- ー戦略的資本・業務提携等を積極的に進め、グループの成長を牽引する事業として、事業の拡大を図ります。

<戦略課題>

- ー現在の戦略的資本・業務提携による取り組みを更に充実させるとともに、他社との提携の拡大、M&Aの機会を探り、事業拡大を進めます。
- ー事業領域としては、ドライ飲料のみならず、チルド飲料、食品などの分野、更には、海外での事業展開も選択肢とします。
- ー食品については、技術力の優位性を評価したアライアンスなどを進め、特徴ある商品展開により、事業の拡大を図ります。
- ー調達、物流、商品開発、マーケティング等で、グループシナジーの強化を図ります。

4) 外食事業

ビジョン：グループの顧客接点としてブランド力・収益基盤を強化

- ー価格帯の幅を広げた多様な業態開発・店舗展開により、首都圏、札幌、名古屋を重点地区としたドミナント出店を進めます。
- ーグループでの重要な顧客接点として、情報発信、ブランド力強化の役割を担うとともに、安定的な収益を確保します。

<戦略課題>

- ー店舗のスクラップアンドビルドを加速させるとともに、ローコストオペレーション体制により、強固な収益基盤を構築します。
- ー価格帯・業態等でバランスの取れた出店を行うとともに、店舗ポートフォリオの補完・強化のために、M&A戦略も推進します。
- ー酒類事業での国際展開に併せ、海外での事業展開を進めます。

5) 不動産事業

ビジョン：保有物件の収益力強化、新規物件取得・開発での拡大

- ー保有物件の収益力を高め事業基盤を強化するとともに、新規アセットの取得や不動産開発により事業を拡大し、グループの収益基盤を強固にします。

<戦略課題>

- ー銀座、恵比寿、札幌などの保有物件において、価値向上への取り組みを進めます。
- ー恵比寿ガーデンプレイスについては、リノベーションの推進等により物件の魅力を更に高め、収益の維持・強化に取り組めます。

- －「恵比寿エリア」を戦略的エリアと位置付け、東京都心部を中心に、新規アセットの獲得を進め、保有物件とのシナジーの創出等により物件価値の向上を実現します。

Ⅲ. サッポログループ経営計画 2010-2011

1. 経営計画 2010-2011 の基本戦略

本計画の2年間で、これまでの構造改革を優先する「収益基盤構築のフェーズ」から、前述の中期的な成長シナリオを実現するための、「成長のフェーズ」への転換期間として位置付け、次の2つの柱を基本戦略とします。

【成長戦略のスタート】

グループとしての中長期的な価値向上を一層確かなものとするために、各事業の中期的な成長シナリオ・戦略課題に基づく取り組みを実行します。

【既存事業の強化】

各事業において、強みとなるブランド等へ経営資源を集中し、デフレ環境を前提とした環境変化への対応力を高めるとともに、競争優位性の構築を進めます。

2. 戦略投資の基本的な考え方

経営計画 2010-2011 では、成長へ向けた戦略展開を支える戦略投資として、2年間で累計 650 億円の投資枠を予定します。投資原資は、既存事業でのキャッシュフローにより確保します。更に、流動化可能なグループ保有資産についても、キャッシュフロー創出の原資として活用します。

戦略投資の対象の考え方は次の通りです。

- ①食品価値創造事業（酒類・飲料・食品）でのブランド強化・事業拡大への投資
- ②保有不動産の開発、新規アセットの取得

3. 経営目標

	2010年計画	2011年計画
連結売上高（酒税込）	3,945 億円	4,060 億円
国内酒類	2,850 億円	2,900 億円
国際酒類	260 億円	275 億円
飲料・食品	320 億円	340 億円
外食	270 億円	280 億円
不動産	245 億円	265 億円
連結営業利益	135 億円	170 億円
国内酒類	75 億円	85 億円
国際酒類	10 億円	15 億円
飲料・食品	7 億円	15 億円
外食	2 億円	5 億円
不動産	80 億円	100 億円
全社※1	▲39 億円	▲50 億円
連結経常利益	110 億円	135 億円
連結当期利益	48 億円	60 億円

*為替レート換算：2010,2011年 US\$ = ¥90、CAN\$ = ¥82

	2010年計画	2011年計画
連結営業利益率(酒税抜)	5.0%	6.0%
金融負債残高※2	2,100億円	2,170億円
D/E レシオ	1.7倍	1.7倍
ROE	4.0%	5.0%

※1 全社にはベトナム事業に関するマーケティング費用等の先行投資を含めています。

※2 金融負債残高には、前述の資産の流動化による負債削減効果は見込んでいません。

4. 事業計画

(1) 国内酒類事業

1) 酒類マーケティングの強化

①主力商品への経営資源の集中によるブランド力強化

「乾杯をもっとおいしく」をコミュニケーションメッセージとして、お客様においしさと感動してもらうことを、マーケティングの最重要方針とします。

- －「サッポロ生ビール黒ラベル」:「大人が飲むに値する」、「憧れ」のビールとして新しいコミュニケーション戦略を展開し、トライアル層の増加を目指します。
- －「エビス」:発売120周年を契機とし、独自のブランド価値を活かした情報発信を強化し、エビスブランド全体での成長を実現します。
- －「麦とホップ」:商品特性を訴求したマーケティング戦略により、新ジャンル全体の伸びを上回る成長を継続します。

②成長ブランドの創出・育成

- －昨年発売の機能性新ジャンル「オフの贅沢」の市場定着を図るとともに、昨年販売し、好評を得た「シルクエビス」の通年販売を行います。また、新しい開発体制による商品開発プロジェクトを立ち上げ、社内ナレッジを複合的に集積し、真に「サッポロビールらしい」差別化商品の開発に取り組みます。

③酒類多角化の拡大

- －主力輸入ワインブランドの一層の強化、堅調な市場成長を示す無添加ワインの取り組み強化により、ワイン事業の収益拡大を図ります。
- －焼酎については高付加価値商品の強化と中期的視点でのブランド育成により、持続的な拡大への基盤を構築します。
- －RTDについては、新たな価値提案による新商品を計画し、市場での地位向上を図ります。

2) コスト構造改革の推進

- －原料・資材コストの抑制、マーケティング費用の効率的な配分と機動的なコスト管理の強化によりコスト効率を向上させます。
- －生産、物流トータルでの効率を高める取り組みを進めます。生産体制については、ビール工場での製造列の集約などの検討を行い、生産効率を高める取り組みを進めます。

(2) 国際酒類事業

1) 北米での事業成長

①マーケティング戦略

－スリーマン社は、好調なプレミアムブランドへのマーケティング投資を更に強化し、総需要を上回る売上の伸長を目指します。

－サッポロUSA社は、主力基盤である日系市場をベースとしつつ、米国一般市場、アジア系市場へと事業領域を拡大することで、更なる事業成長の基盤を作ります。

②製造体制の強化

－事業拡大に伴うスリーマン社での生産能力の不足解消に向け、設備の増設、委託生産、M&Aなどによる製造体制の増強を図ります。

③コスト構造改革

－品質管理・工程安定化・製造コスト削減などの施策を推進し、更なる品質の向上、コスト効率の引き上げを実現します。

2) アジア市場への進出

①ベトナムでの事業展開

－ベトナムでは、ビナタバ社とのアライアンスにより、ビール事業の展開に本格的に着手します。

－2010年上期よりビールの輸出販売を開始し、今後の事業展開に向けて、マーケティング戦略の立案、流通網の構築等を進めます。また、ベトナム全土への事業拡大を目指し、更なる生産拠点の検討などを開始します。

－現地生産拠点は、2011年秋の稼働を目指し、2010年中に建設に着手します。

②シンガポールでの事業展開

－アジアの飲料市場で強力な販売力を持つポッカ社との連携により、シンガポール家庭用市場でのビールの売上拡大を進めるとともに、周辺国への開拓を進めます。

(3) 飲料・食品事業

1) マーケティングの強化

①ブランドの強化・育成

－基軸ブランド商品へのマーケティング投資と営業力の集中化を進め、ブランド力の強化を図ります。

－高付加価値商品の創出に向けて、商品開発体制を強化します。

②アライアンスの強化

－戦略的提携により、差別性の高い商品ラインナップを充実させるとともに、お客様接点の拡大を図ります。

2) コスト構造改革の完遂

①コスト構造改革プログラムの推進

－選択と集中の徹底により、バリューチェーン全体でのコスト構造改革プログラムを完遂します。

②戦略的提携によるシナジー創出

－ポッカ社との協働シナジーの早期実現を図るべく、グループ全体で、自販機事業の強化、商品の共同開発、営業・販売協力、生産体制の最適化、調達コストの削減、共同物流体制の構築を推進します。

3) 食品事業の展開

①菓子事業の展開(サッポロファインフーズ社)

－2009年に設備投資を行い、製造能力を3倍に増強したことで、油で揚げないポテトチップス「サッポロ ポテかるっ」の新商品を、首都圏地区にて発売します。

また、今後の販売状況を踏まえ、商品アイテム、販売エリアを拡大します。

②ヨーグルト・デザート・チルド事業（安曇野食品工房社）

－主力のタピオカ入り商品を中心に、販路を拡大し、ブランドの浸透、売上げ拡大を図ります。

－サッポロビール社が保有する技術の活用等、グループでのシナジーを活かした取り組みを行います。

（４）外食事業

１）事業構造改革

①コスト削減

－効率的なシフト体制の実現、採用の凍結などにより、売上変動に対する人件費コントロールを強化します。

－食材、備品、消耗品などの共通化を進め、原材料・資材の単価引き下げを図ります。また、店舗賃料の引下げの取り組みを進め、賃料コストを抑制します。

－上期を中心に不採算店舗の閉鎖（10店程度）を進め、早期の収益改善を進めます。

－中期的なコスト構造改革として、食材・人件費のコスト引き下げを図ります。

２）成長への取り組み

①出店戦略

－サッポロビール社とのシナジーを活かした新業態「エビスバー」について、今後の店舗展開を進めます。

－2010年は、従来より新規出店規模を抑制し、新設店ベースで400坪を上限とした新規出店を予定します。

（５）不動産事業

１）保有物件の価値向上

①恵比寿ガーデンプレイス

－価値向上策により既存顧客の満足度を高め、適正な賃料水準の実現を図ります。また、積極的、機動的なテナントリーシングに努め高稼働率維持を図ります。

②サッポロファクトリー

－施設のリニューアルによるオフィス区画の拡大等を進め、適時適切なテナントリーシングにより、施設全体の収益力の強化を図ります。

２）成長への取り組み

①不動産開発

－現在取り組み中の開発プロジェクトについて、引き続き早期の推進を図ります。

・現在建設中の案件・竣工時期

新宿6丁目オフィスビル 2010年6月

PAL浦安（フィットネス） 2011年上期

②新規アセット取得

－「恵比寿エリア」を戦略的エリアと位置付け、東京都心部を中心に、投資基準をクリアする新規アセットの取得を進めます。

－2010年上期に渋谷区にて物件を取得し収益の最大化を図ります。

(6) 全体戦略

1) グループシナジーの拡大

- ーグループ内の情報共有や連携を高めるため、ITインフラの統合を進めます。
また、グループでのローコストオペレーション体制を強化するために、サポート業務の更なる集約を進めます。
- ー活力ある組織を形成する人財を育成するために、グループ内での人財交流や、キャリア形成支援を展開します。
- ーグループの資産である『サッポロ』、『エビス』のブランド価値の強化を目的とし、グループ共同の取り組みとして、ビヤフェスティバル「サッポロビール道産子感謝デー」(札幌を中心とした北海道)、「恵比寿麦酒祭」(恵比寿)を継続的に開催します。

2) CSR経営の推進

- ーサッポログループCSR方針に基づき「食の安全・安心に関する問題」、「アルコール関連問題」、「温暖化等環境問題」に対する取り組みを推進します。
- ー社内教育の継続などにより、CSR・コンプライアンスの意識・行動の定着を進めます。

III. 株主還元方針

1. 基本方針

当社は、株主の皆様への適切な利益還元を経営上の重要政策と位置付け、安定した配当の維持を基本とし、業績や財務状況を勘案して配当を行うことを基本的な方針としています。

また、内部留保金につきましては、新たな経営計画に基づき、成長分野への戦略的投資と財務基盤の強化へ充当し、企業価値の最大化を図ります。

2. 配当方針

2009年12月期の剰余金の配当につきましては、年間配当金を1株につき7円とします。また、2010年12月期の剰余金の配当につきましては、戦略投資及び財務基盤の強化を進めつつ、経営計画の着実な遂行による業績の向上を実現し、年間7円の配当を継続する予定です。

以上の経営計画2010-2011に基づく各施策を着実に実行し、サッポログループは持続的な企業価値向上を目指してまいります。

以上

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。