



株主提案に反対する当社の考え方について

2010年3月

サッポロホールディングス株式会社

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

これまでの経営改革について

SPJSFの主張に対する当社の見解

会社提案の取締役候補について

サッポログループ経営計画 2010年 - 2011年



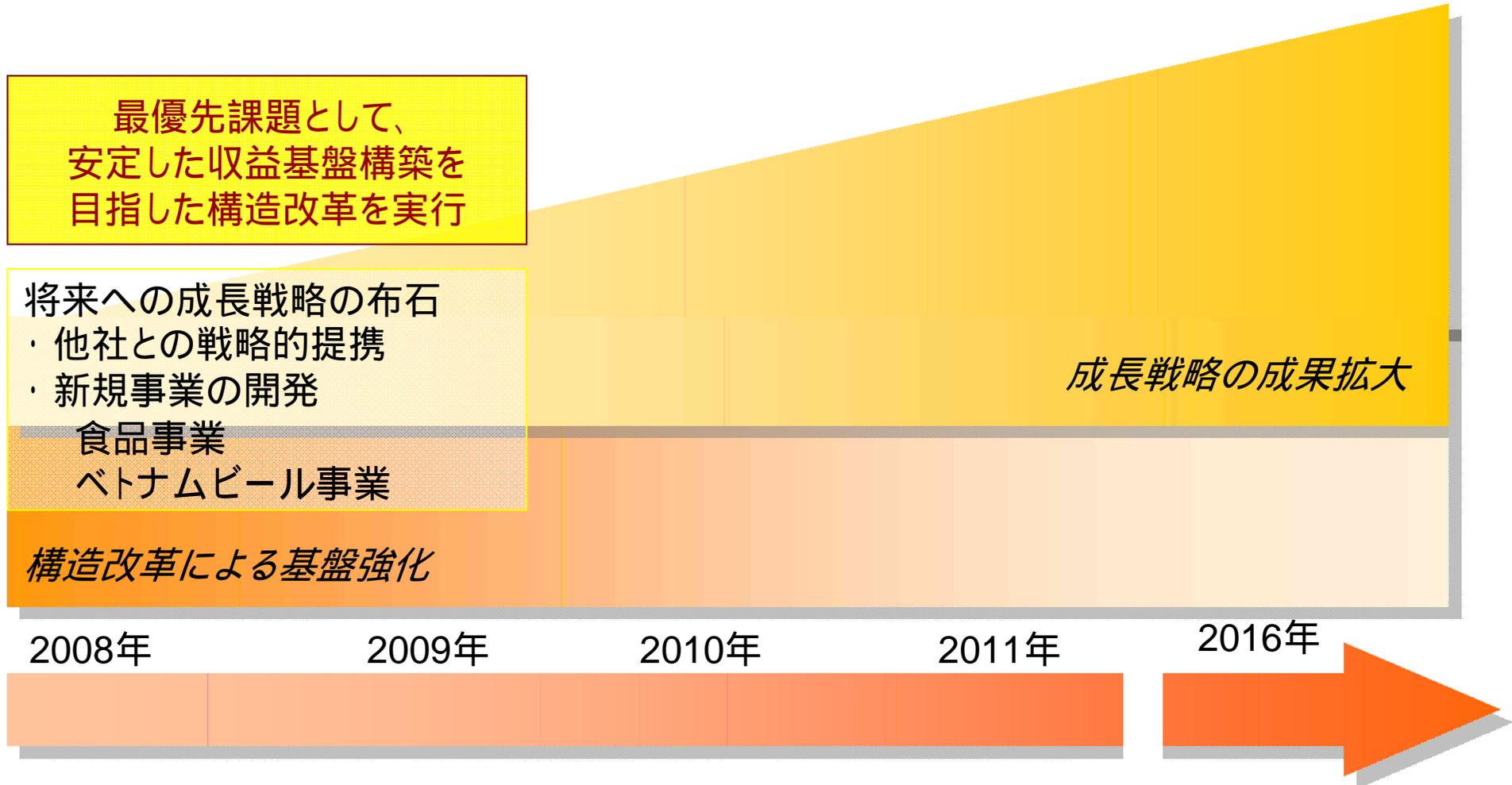
これまでの経営改革について



SAPPORO

2008-2009年 経営計画の位置付け

グループ構造改革を実行し、どのような経済環境下でも安定した収益を達成する経営基盤を構築するとともに、将来の成長戦略へ向けた布石を打ちました。



経営計画・実績

収益基盤を強化し、2009年は全ての利益関連項目で期首目標を達成しました。

	2007年実績	2008年実績	2009年実績	2009年目標	達成
連結売上高 (酒税込)	4,490億円	4,145億円	3,875億円	4,083億円	
連結営業利益	123億円	146億円	128億円 ¹	120億円	✓
連結経常利益	81億円	105億円	107億円	85億円	✓
連結当期利益	55億円	76億円	45億円	30億円	✓
連結営業利益率 (酒税抜)	4.0%	5.2%	4.9% ²	4.2%	✓
金融負債残高	2,124億円	1,892億円	1,975億円	1,880億円	
D / Eレシオ	1.7倍	1.6倍	1.7倍	1.6倍	
ROE	4.6%	6.3%	3.9%	2.6%	✓

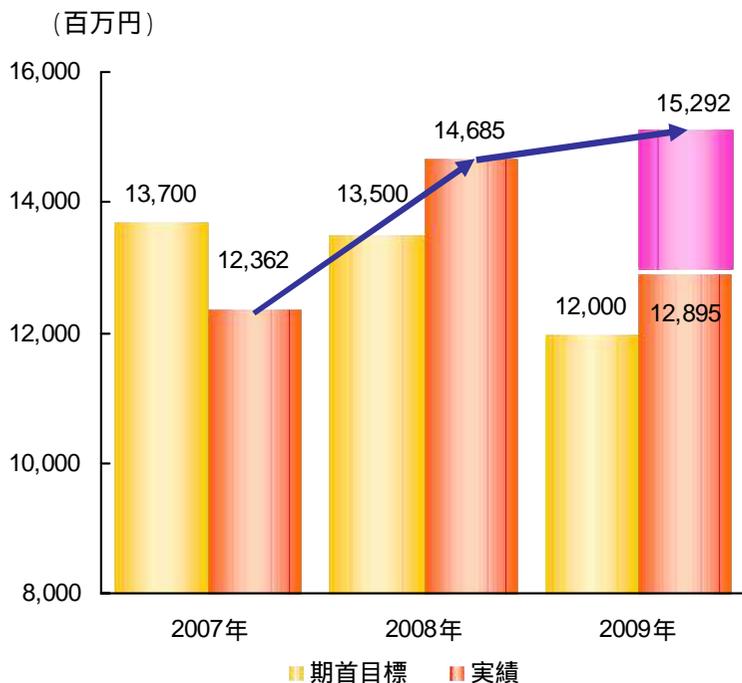
1 2009年は、会計・税務制度の変更による減価償却費の増加や棚卸資産廃棄損の営業費用計上等により、旧来の会計・税務制度によった場合に比べ、営業利益が24億円減少しています。したがって旧来の会計・税務制度に基づく実質ベースでの営業利益は152億円です。

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

経営目標の達成

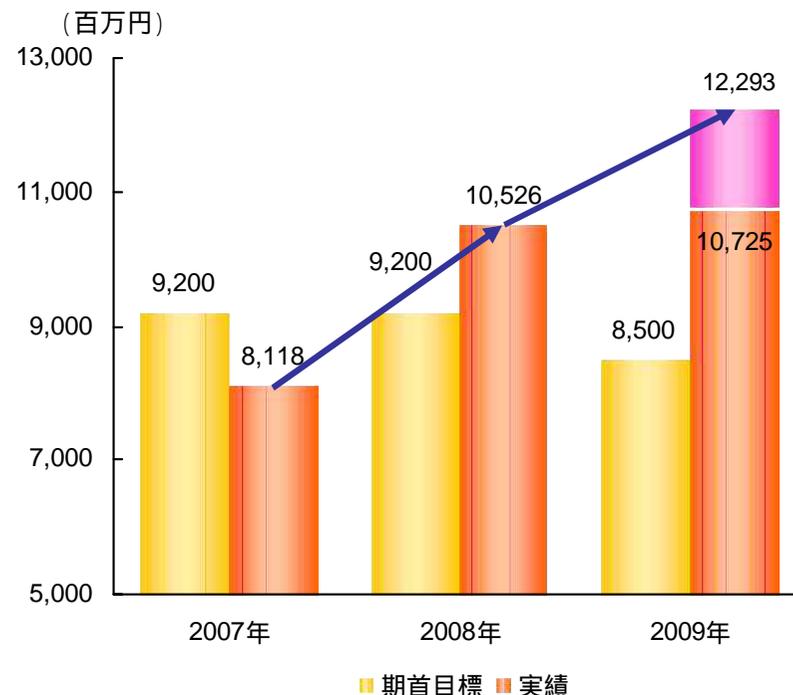
2期連続で期首目標を達成し、3期連続で対前年実績を実質的に上回りました。

連結営業利益の期首目標と実績の推移



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。したがって旧来の会計・税務制度に基づく実質ベースでの営業利益は152億円です

連結経常利益の期首目標と実績の推移

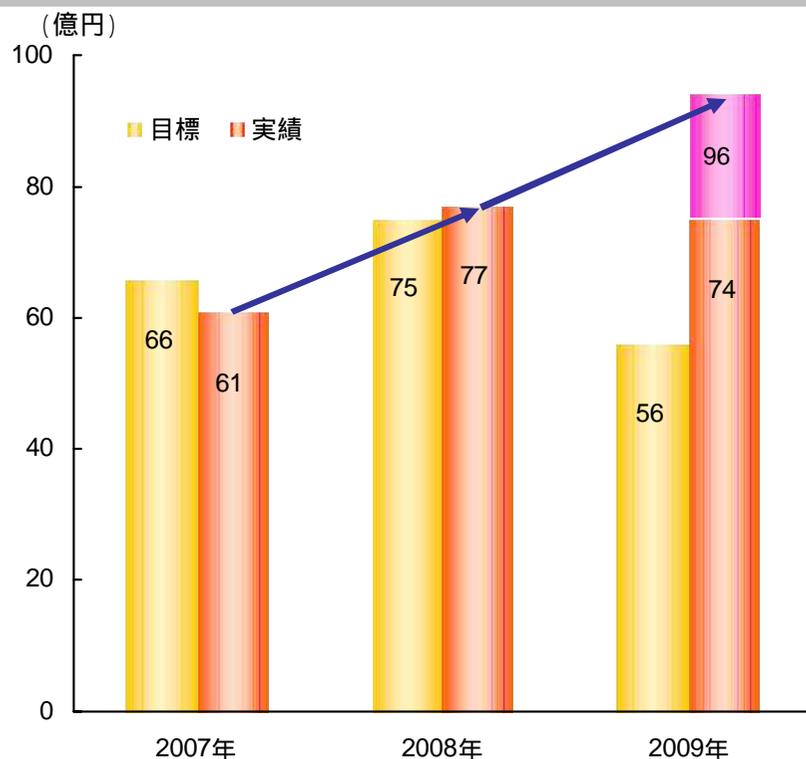


2009年は、会計・税務制度の変更による減価償却費の増加や棚卸資産廃棄損の営業費用計上等により、旧来の会計・税務制度によった場合に比べ、経常利益が15億円減少しています。したがって旧来の会計・税務制度に基づく実質ベースでの経常利益は122億円です

国内酒類事業での実績

国内酒類事業では、2期連続で期首目標を達成するとともに、3期連続で実質的に対前年増益を果たしました。

国内酒類事業の営業利益の推移



2009年は会計・税務制度変更により、国内酒類事業では、旧来の会計・税務制度によった場合に比べ、営業利益が22億円減少しています。したがって旧来の会計・税務制度に基づく実質ベースでの営業利益は96億円です。

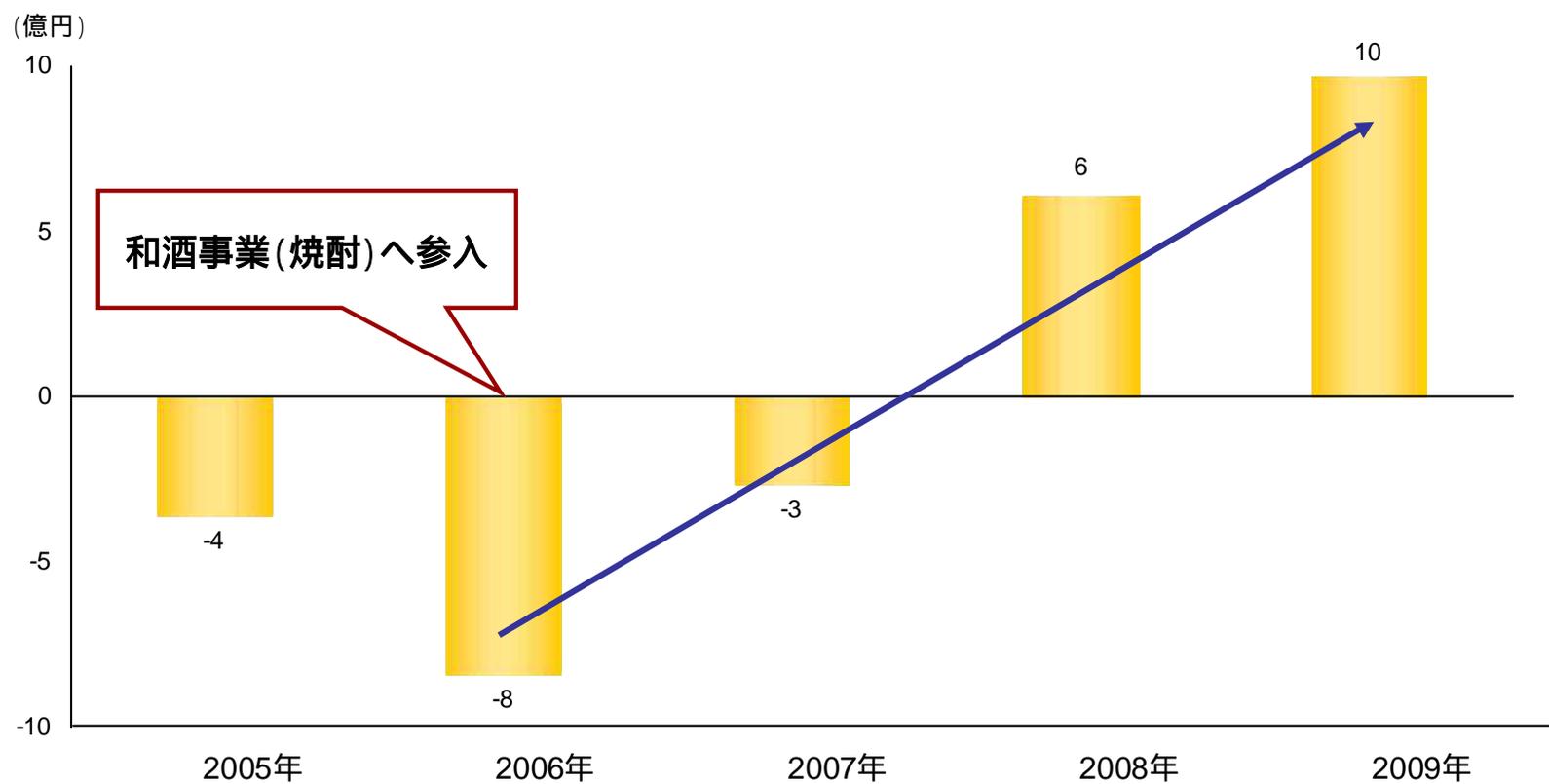
< 国内酒類事業の経営改革の成果 >

- お客様にとって価値ある商品・サービスを提案する、高付加価値創出を基本方針として事業を推進
 - 「アビス」、「麦とホップ」にマーケティングを重点化し、各ジャンルの中でシェアアップ
 - ワイン、焼酎事業でのブランド強化等により、大幅な収益改善を実現
- コスト構造改革による損益分岐点の引き下げ、販促費等のコストコントロール体制を強化
 - 製造列の集約などにより工場生産体制の効率化を推進
- 会計・税務制度変更の要因を除き、3期連続で対前年実績での増益を達成

国内酒類事業での実績

ワインおよび焼酎を強化し、収益事業として拡大しました。

ワイン洋酒・和酒(焼酎)事業の営業利益の推移

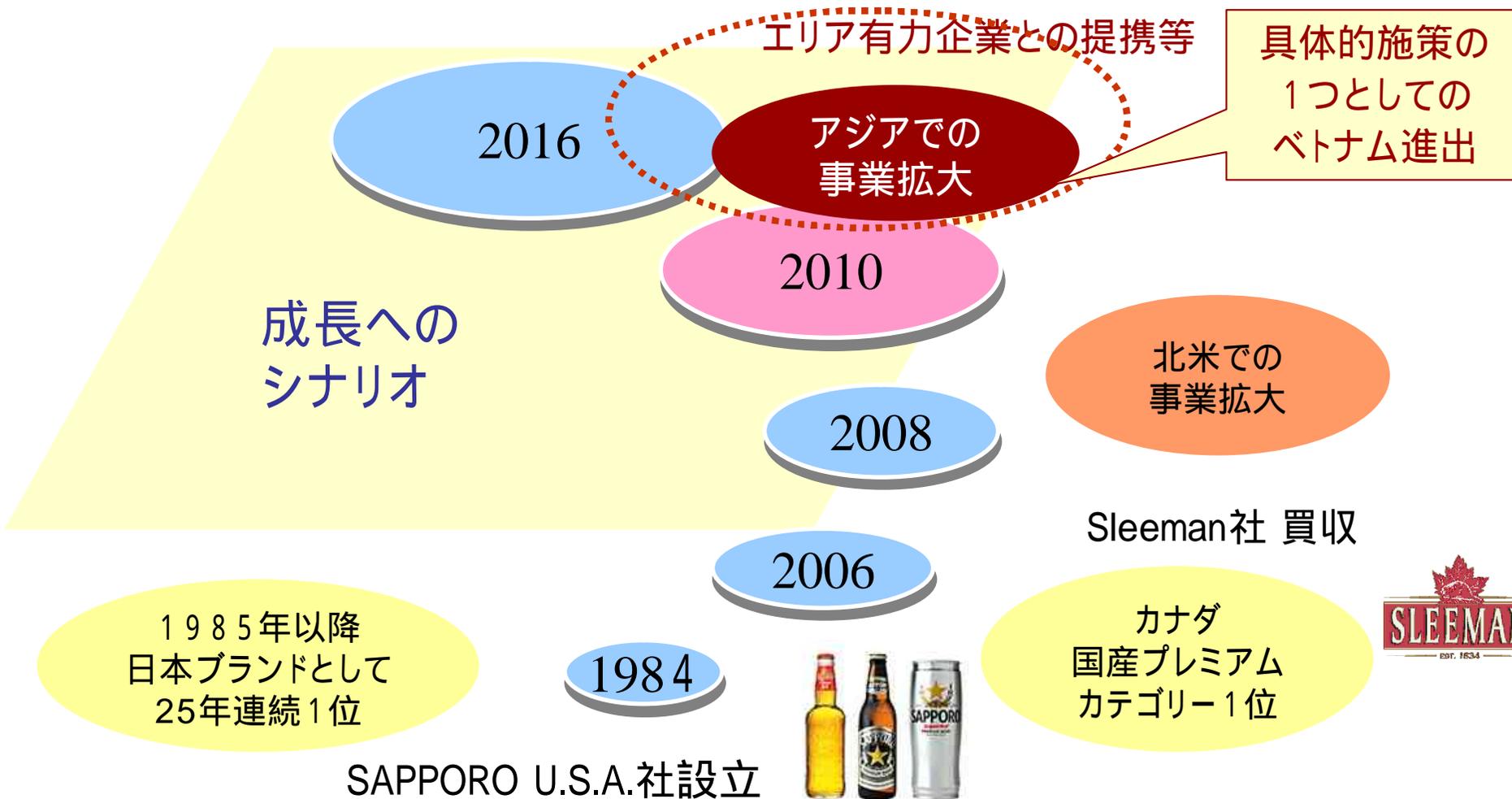




SAPPORO

国際酒類事業での実績

当社はこれまで着実な国際展開を推進し、進出エリアにおいて独自の優位性を持つポジションを確立してきました。

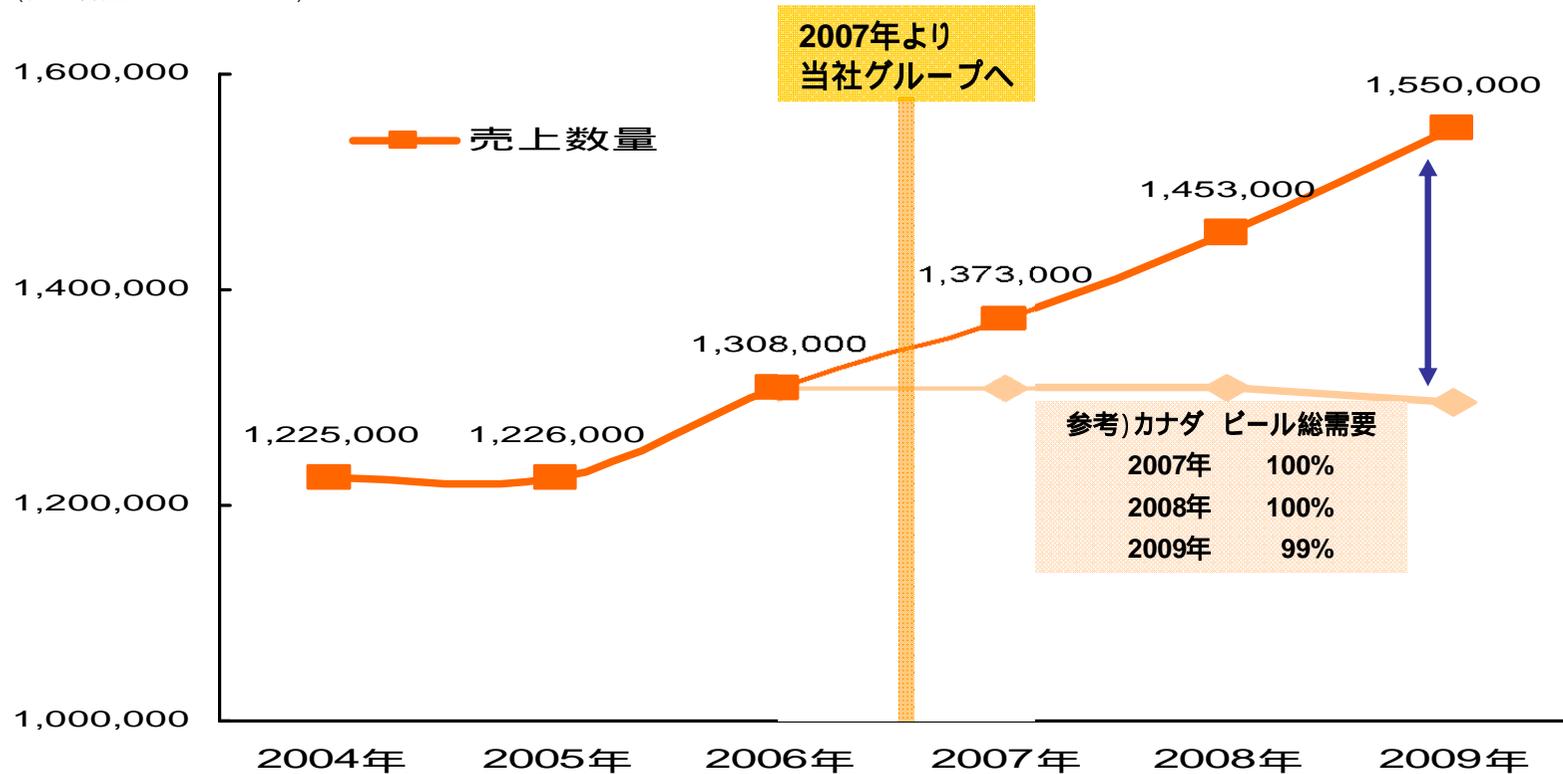


国際酒類事業での実績

2006年に買収したスリーマン社は、当社が買収して以来、売上高および売上数量ともに市場を上回る成長を遂げています。

スリーマン社の売上数量の推移

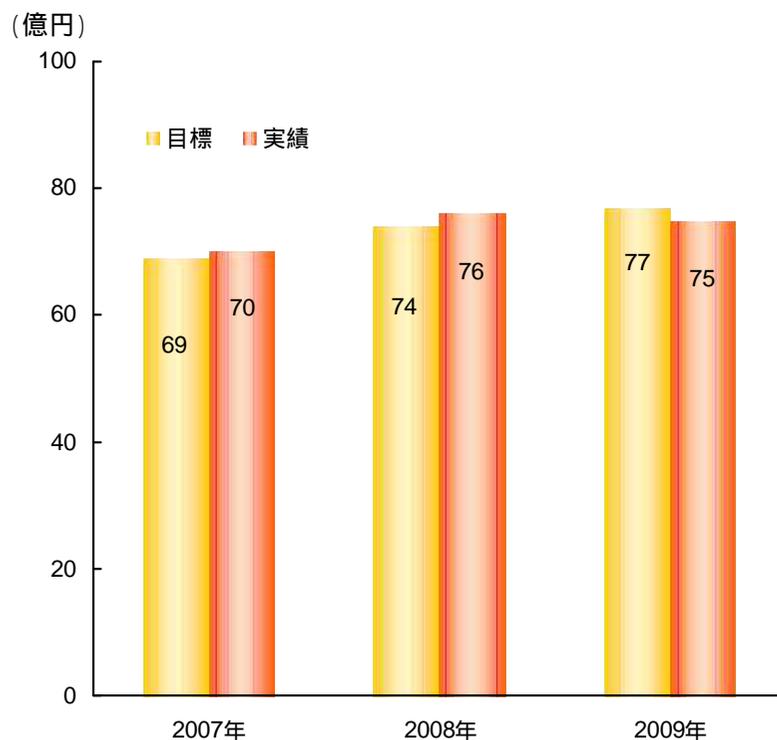
(売上数量:ヘクトリットル)



不動産事業での実績

不動産事業では、安定して高い収益を継続しています。

不動産事業の営業利益の推移



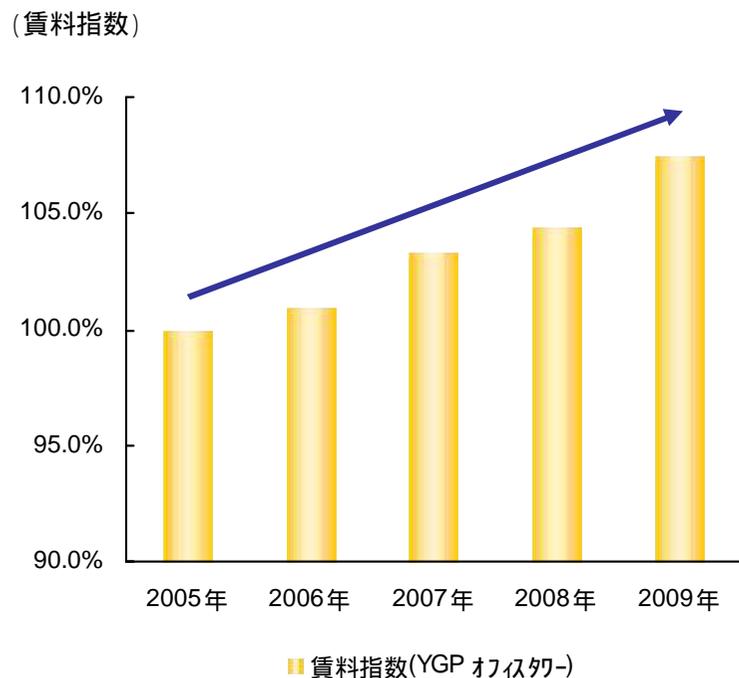
< 不動産事業の経営改革の成果 >

- 賃貸オフィス市場が軟化する中、主力の恵比寿ガーデンプレイス物件を中心とし、高稼働率の維持、賃料水準の維持、引き上げを実現
- 2007年にモルガン・スタンレー・グループとの提携を実施し恵比寿ガーデンプレイス物件を共同保有、物件の強みを強化
- サッポロファクトリーは、リニューアルにより物件価値を向上
- 名古屋分譲マンション、新宿6丁目オフィスビル等、保有物件の開発を実施
- 不況期は優良な不動産物件の取得が可能となる機会と捉え、厳選した優良アセットを取得

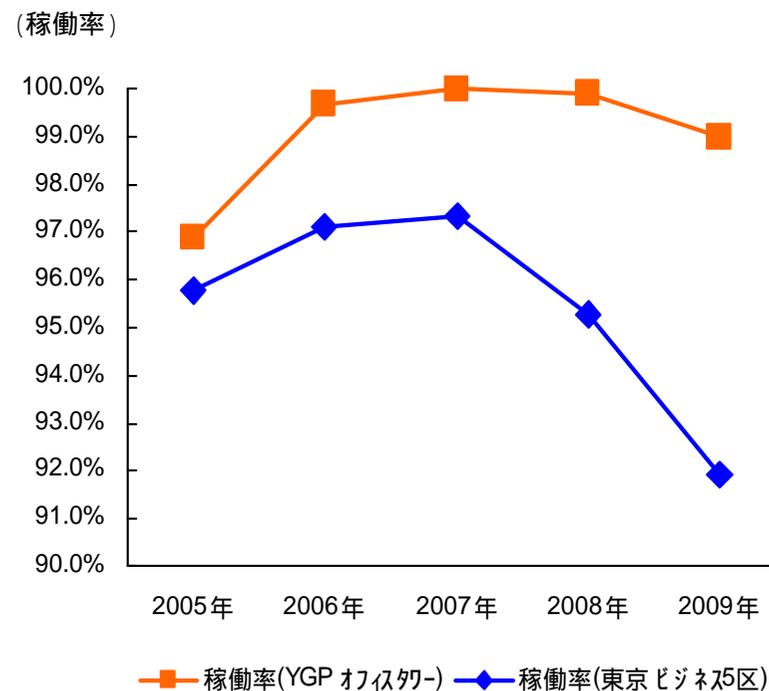
不動産事業での実績

不動産事業の中核である恵比寿ガーデンプレイスでは、不動産環境が悪化する中でも、賃料水準を向上すると同時に高稼働率を維持しています。

賃料指数の推移 (2005年実績を100%とする)



「恵比寿ガーデンプレイス・オフィスタワー棟」と「東京ビジネス地区5区平均」との比較



東京ビジネス5区データは三鬼商事ホームページより



SPJSFの主張に対する当社の見解



SAPPORO

SPJSFの意見での事実誤認について

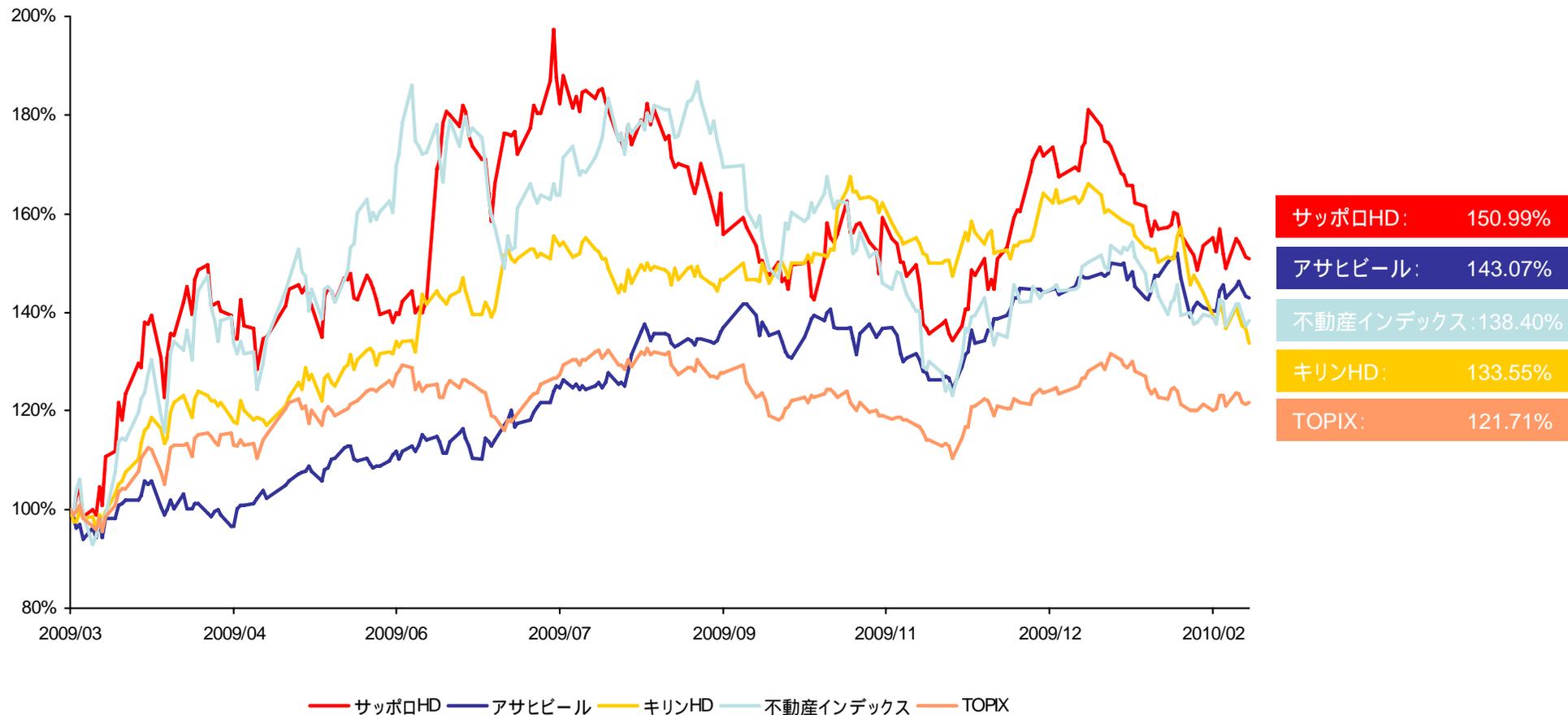
SPJSFの主張には多くの事実誤認があるため、それらを信頼することはできません。

主な事実誤認の箇所	事実・正確な内容	根拠																							
業績目標が 未達成	当社は連結ベースで、 2期連続の営業利益・経常利益の目標達成 を果たしていません。	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>目標</th> <th>実績</th> <th>達成度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">2008年</td> <td>営業利益</td> <td>135</td> <td>146</td> <td>108%</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>92</td> <td>105</td> <td>114%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2009年</td> <td>営業利益</td> <td>120</td> <td>128</td> <td>107%</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>85</td> <td>107</td> <td>126%</td> </tr> </tbody> </table>			目標	実績	達成度	2008年	営業利益	135	146	108%	経常利益	92	105	114%	2009年	営業利益	120	128	107%	経常利益	85	107	126%
		目標	実績	達成度																					
2008年	営業利益	135	146	108%																					
	経常利益	92	105	114%																					
2009年	営業利益	120	128	107%																					
	経常利益	85	107	126%																					
国内酒類事業について、「 目標の未達成 」、「 広告宣伝費の削減により売上を犠牲とし利益を上げている 」	国内酒類事業は、 2期連続で営業利益目標を達成しました 。 その間、ブランド強化のため、 広告宣伝費の水準は大きく変えていません 。	<p>国内酒類事業営業利益(目標・実績)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>目標 (億円)</th> <th>実績 (億円)</th> <th>販売費・広宣対売上高比率 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008年</td> <td>75</td> <td>77</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>2009年</td> <td>56</td> <td>74</td> <td>10.1%</td> </tr> </tbody> </table>	年	目標 (億円)	実績 (億円)	販売費・広宣対売上高比率 (%)	2008年	75	77	10.0%	2009年	56	74	10.1%											
年	目標 (億円)	実績 (億円)	販売費・広宣対売上高比率 (%)																						
2008年	75	77	10.0%																						
2009年	56	74	10.1%																						
2009年当期利益の期首会社計画数値に 重大な誤り があります。 <資料記載数値> 期首会社計画 45.0億円 実績 45.0億円	期首会社計画は 30億円 であり、実績45億円、計画の達成率は150%が正確な数値です。	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2009年期初目標</th> <th>2009年実績</th> <th>達成</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結売上高</td> <td>4,083</td> <td>3,875</td> <td></td> </tr> <tr> <td>連結営業利益</td> <td>120</td> <td>128</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>連結経常利益</td> <td>85</td> <td>107</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>連結当期利益</td> <td>30</td> <td>45</td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>		2009年期初目標	2009年実績	達成	連結売上高	4,083	3,875		連結営業利益	120	128	✓	連結経常利益	85	107	✓	連結当期利益	30	45	✓			
	2009年期初目標	2009年実績	達成																						
連結売上高	4,083	3,875																							
連結営業利益	120	128	✓																						
連結経常利益	85	107	✓																						
連結当期利益	30	45	✓																						
スリーマン社への投資は、「 取得からわずか2年半で評価損を計上 。現経営陣による 不適切な投資 」	減損損失の主な要因は、 金融危機に伴うカナダ株式市場でのリスクプレミアム上昇 により、のれんを再評価した結果であり、スリーマン社の業績の悪化によるものではありません。 スリーマン社は堅調に業績を拡大し、グループに連結業績の拡大に貢献 しています。	<p>(百万CAN \$)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上高 (百万CAN \$)</th> <th>前年比 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005年</td> <td>207</td> <td>97.7%</td> </tr> <tr> <td>2006年</td> <td>209</td> <td>101.2%</td> </tr> <tr> <td>2007年</td> <td>213</td> <td>101.8%</td> </tr> <tr> <td>2008年</td> <td>222</td> <td>104.2%</td> </tr> <tr> <td>2009年</td> <td>242</td> <td>109.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>スリーマン社は2007年より、当社グループに加わりました。</p>	年	売上高 (百万CAN \$)	前年比 (%)	2005年	207	97.7%	2006年	209	101.2%	2007年	213	101.8%	2008年	222	104.2%	2009年	242	109.0%					
年	売上高 (百万CAN \$)	前年比 (%)																							
2005年	207	97.7%																							
2006年	209	101.2%																							
2007年	213	101.8%																							
2008年	222	104.2%																							
2009年	242	109.0%																							



相対株価推移(過去1年間)

過去1年間において、当社株価は競合各社および市場平均をアウトパフォームして推移しています。



注記: 不動産インデックスは三菱地所、三井不動産、住友不動産、NTT都市開発、東急不動産、東京建物、ダイビルの相対株価の平均値
出所: Bloomberg

SPJSFの経営改善策についての意見

**SPJSFの経営改善策には、新規性も戦略性も見受けられないことから、
SPJSFの主張は極めて疑問であると言わざるを得ません。**

SPJSFの経営改善策は、酒類事業では、「アビスビールへのフォーカス」、
「海外事業の更なる強化」との方針、不動産事業ではいくつかの保有物件の
利用アイディア、が示されていますが、いずれも当社が既に取り組んでいるか、
検討してきたものであり、特段の新規性はありません。

今回のSPJSFの意見の多くは、2007年に示された内容とほぼ変わっておりま
せん。しかしながら、2007年以降、現在に至る間でも、各事業を取り巻く環境
は変化しており、特に一昨年のリーマンショック以降、景気の低迷など企業経
営の上では、厳しさを増しております。

したがって、SPJSFの経営改善策によって、当社の「業績及び企業価値向上
に必要な変化と改革を遂行することができる」とするSPJSFの主張は極めて
疑問であると言わざるを得ません。

会社提案の取締役候補者について

会社提案の取締役候補者について

経営計画の目標達成のためには、グループ全体をまとめ、実行に移す安定したリーダーシップが必要であり、過去の経営目標達成の実績に鑑み、会社提案の取締役候補者にお任せいただくことが最適と考えます。

当社では、グループ内の各事業における幅広い経験・実績を有する経営陣7名(当社専任4名、主要事業会社兼任3名)と、国内有数企業の経営トップとして豊富な経験・実績を有する社外取締役3名で取締役会を構成しております。社外取締役は、多様な視点を有しており、取締役会において社内取締役を補完する役割を果たしています。

このように日本の監査役設置会社としては先進的かつ機能的なガバナンス体制を取っており、株主の皆様にご選任いただき、その負託に対し責任をもって経営に当たることが、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の持続的向上の実現に最適と考えます。

会社提案の取締役候補者について

会社提案の取締役候補者を取締役に選任いただくことが、企業価値の向上を目指す「経営計画2010 - 2011」の実行のために最適であると考えます。

長期経営方針「新経営構想」に基づく、経営改革の継続性が重要と考えます。

- 経営陣の継続性が経営改革の実行にあたり必須と考えます。

経営陣は、ステークホルダーとの信頼関係の下、各事業の内部・外部環境を熟知した上で、グループのメンバーを牽引することが必要と考えます。

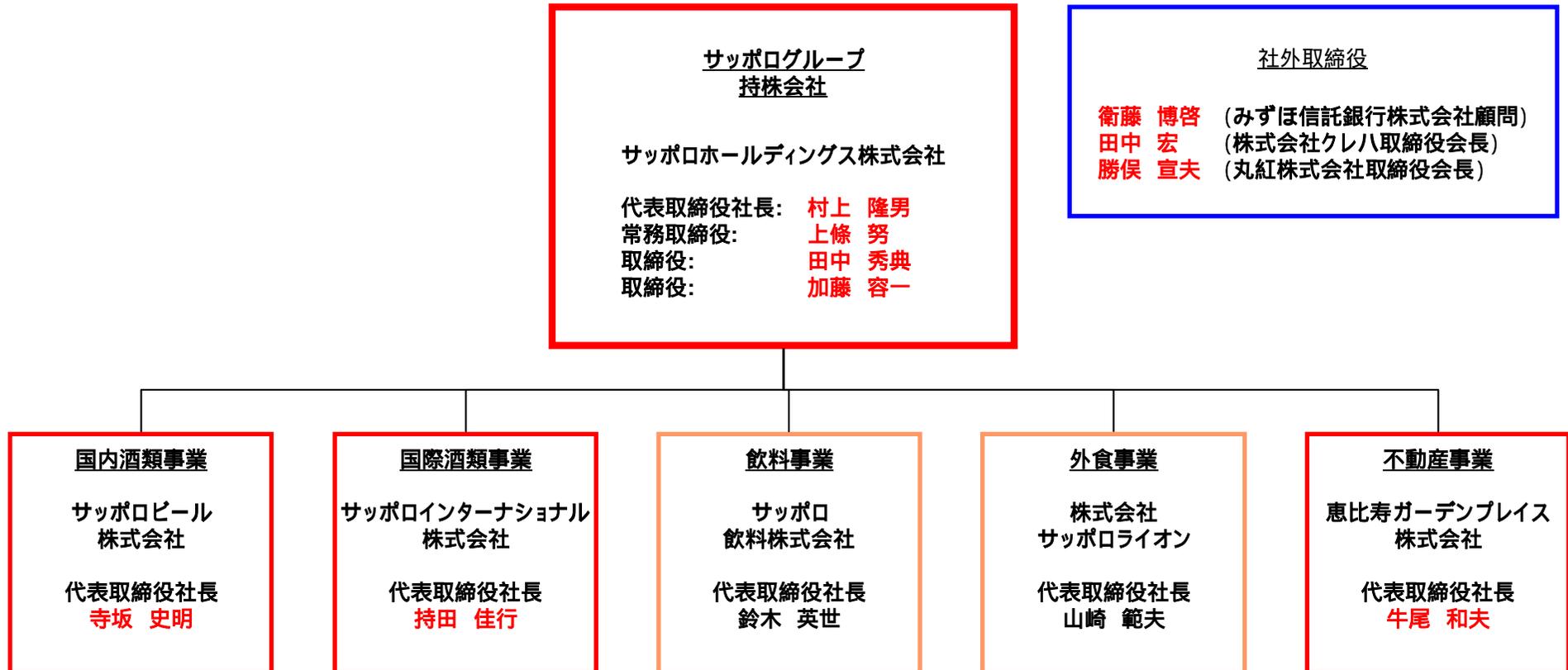
- 現経営陣は、提携先、仕入先、及び顧客等と強い信頼関係を築いています。

会社提案の取締役候補は、経営計画を遂行する上で必要不可欠なメンバーであり、その構成は最適であると考えます。

- 当社は、経営陣の選任を極めて慎重に行なっており、長期的な経営計画を達成する自信を持っています。

会社提案の取締役候補者について

会社提案の取締役候補者(下記表内、赤文字にて表記)は、日々のサッポログループの事業運営において必要不可欠なメンバーであり、著名で高い実績のある3名の社外取締役により、補完されています。



各事業会社社長はサッポロホールディングス株式会社のグループ執行役員を兼任しております。



SAPPORO

会社提案の取締役候補者について

< 当社専任の取締役: 4名 >

村上 隆男 代表取締役社長兼グループCEO

2005年3月からグループCEOとして、安全・安心・高品質の商品やサービスの提供を第一とする当社グループの企業姿勢の徹底を図るとともに、2007年10月に『サッポログループ新経営構想』を発表して経営改革を強力に主導し、3期連続の経常増益などを実現した。

上條 努 常務取締役(M&A・事業構築戦略担当)

2007年に不動産事業・飲料事業での外部パートナーとの戦略的業務提携を手掛け、更に2008年以降、丸大食品社やポッカ社との戦略的資本・業務提携、ベトナムでのビール事業進出等を実現し、グループの持続的成長に向けた取り組みを推進してきた。

田中 秀典 取締役(財務戦略・IR担当)

2008年3月から財務戦略・IRを担当し、当社グループの内部統制体制の整備・構築を推進するとともに、有利子負債の削減などによる財務基盤の強化や、グループ全体の収益基盤の構築などに取り組み成果をあげてきた。

加藤 容一 取締役(経営戦略部長)

恵比寿ガーデンプレイス社取締役専務として不動産事業全般の事業運営を統括し収益向上を図り、2009年3月から当社取締役経営戦略部長として、グループ経営戦略の策定・推進を担当し、「サッポログループ経営計画2010年 - 2011年」を取りまとめた。



SAPPORO

会社提案の取締役候補者について

< 主要事業会社社長を兼務する取締役:3名 >

持田 佳行 常務取締役兼グループ執行役員(サッポロインターナショナル(株)代表取締役社長)

サッポロUSA社社長、サッポロビール社国際事業部長を経て、当社取締役経営戦略部長としてカナダ・スリーマン社の買収を実現し、2009年3月からサッポロインターナショナル社の社長として当社グループの戦略課題である国際展開を推進している。

寺坂 史明 新任: 常務取締役兼グループ執行役員(サッポロビール(株)代表取締役社長)に就任予定

サッポロビール社マーケティング本部長時代に「エビス」ブランドのラインナップ拡充を図り、同ブランドの過去最高販売数量を達成し、2009年3月から同社専務執行役員として社内改革プロジェクトを担当し、同社の営業改革や経営改革を主導してきた。

牛尾 和夫 取締役兼グループ執行役員(恵比寿ガーデンプレイス(株)代表取締役社長)

2007年3月から恵比寿ガーデンプレイス社の社長として保有施設の高稼働率維持・賃料向上・コスト削減などにより収益向上を図ると共に、保有不動産の開発や新規アセットの取得に積極的に取り組み、当社グループの不動産事業拡大を推進している。



会社提案の取締役候補者について

< 社外取締役: 3名 >

衛藤 博啓 社外取締役 (みずほ信託銀行株顧問、元同社代表取締役社長)

田中 宏 社外取締役 (株クレハ取締役会長、前同社代表取締役社長)

勝俣 宣夫 社外取締役 (丸紅株取締役会長、前同社代表取締役社長)

3氏は、それぞれ日本有数の金融機関・メーカー・商社の企業トップとして、長年にわたる豊富な経験と実績を有しており、持株会社として各事業を統括し、経営改革に取り組む当社経営に関し、取締役会において社外取締役の立場から客観的な視点での有用な助言・提言をいただいている。

株主提案の取締役候補者について

**SPJSFによる株主提案の取締役候補者が選任された場合、
当社の企業価値が毀損されるおそれがあります。**

SPJSFからは、提案する取締役候補者が選任された後、どのような経営方針のもと、どのような経営体制で当社グループを運営していくのか、その方針が明確に示されていません。

また、株主提案候補者からも、SPJSFがいうところの革新的な視点や当社の更なる成長に向けた意欲などは、特に示されていません。

したがって、何を根拠にSPJSFは「株主提案候補者が取締役に選任されれば、サッポロは、業績及び企業価値向上に必要な変化と改革を遂行することができる」としているのか、極めて疑問です。

更に、株主提案候補者は、当社の企業価値の源泉であるお客様や取引先、従業員との間で信頼関係を構築しているわけでもなく、また上記のとおり、選任された後の経営方針や経営体制に関する方針等も示されておらず、当社の各事業の現場が著しく混乱することになりかねません。

また、当社の現在の取締役である加藤容一、衛藤博啓、田中宏、勝俣宣夫の4氏は、SPJSFに対し、株主提案候補者となることについて承諾していませんし、「株主提案で示されているような取締役構成では、当社経営が適切に機能するとは考えられない」との意見で一致しています。

なお、SPJSFの株主提案候補者の中には、当社グループと提携関係にある(株)ポッカコーポレーションや(株)不二家の元社長が含まれていますが、両社は本件について承知しておりません。

サッポログループ経営計画 2010年 - 2011年

詳細につきましては、2月12日に発表いたしました、当社ニュースリリース「サッポログループ経営計画2010年 - 2011年」をご参照願います。

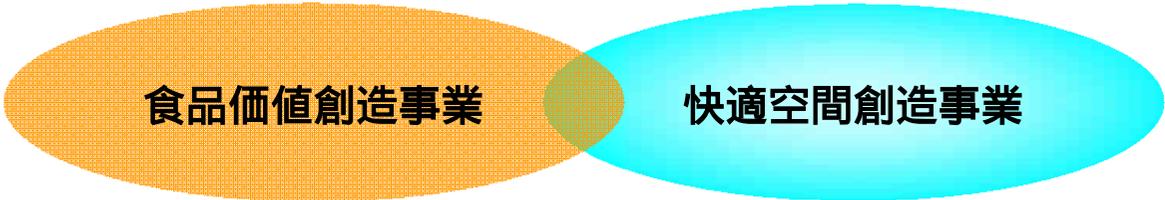


SAPPORO

長期経営方針：サッポログループ新経営構想 (2007年10月発表)

当社は、持続的な企業価値の向上を目指して、長期経営方針を掲げています。

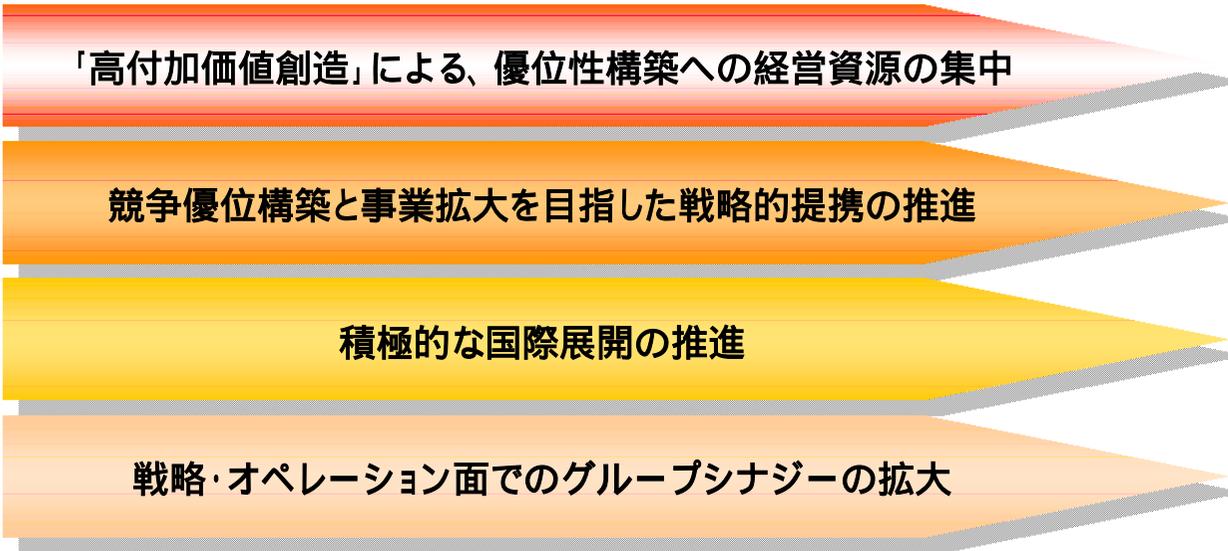
事業ドメイン



新経営構想の目的

長期的な目標を見据え、堅実な経営を実践するとともに、大胆な経営資源配分の見直しや戦略的投資などを実行、競争力を高める**“攻めの経営”**を実施するための基本指針

成長への基本戦略



ゴール(2016年:創業140周年)

連結売上	6,000億円(酒税込)
	4,500億円(酒税抜)
連結営業利益	400億円
営業利益率	9%(酒税抜)
ROE	8%以上
D/Eレシオ	1倍程度



SAPPORO

サッポログループ経営計画 2010年 - 2011年の位置付け

「収益基盤構築のフェーズ」から、中長期的な企業価値向上への
「成長のフェーズ」へ、転換を図ります。

収益基盤構築のフェーズ

成長のフェーズ

将来への成長戦略の布石

- ・他社との戦略的提携
- ・新規事業の開発
- 食品事業
- ベトナムビール事業

成長戦略のスタート

- ・戦略的提携の実施
 - ・国際戦略の展開
- 成長軌道への転換

安定した収益基盤構築を
目指した構造改革を
最優先課題として実行

構造改革による基盤強化

既存事業の強化

- ・トップライン拡大
 - ・コスト構造改革の深耕化
- 変化対応力・収益基盤の強化

成長戦略の成果拡大

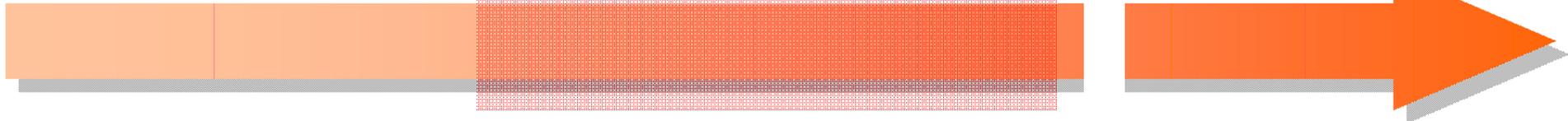
2008年

2009年

2010年

2011年

2016年



経営目標

成長軌道への転換を実現し、増収増益を達成します。

連結目標	2009年実績	2010年計画	2011年計画
連結売上高 (酒税込)	3,875億円	3,945億円	4,060億円
連結営業利益	128億円	135億円	170億円
連結経常利益	107億円	110億円	135億円
連結当期利益	45億円	48億円	60億円
連結営業利益率 (酒税抜)	4.9%	5.0%	6.0%
金融負債残高	1,975億円	2,100億円	2,170億円
D / Eレシオ	1.7倍	1.7倍	1.7倍
ROE	3.9%	4.0%	5.0%

経営目標

事業別目標		2009年実績	2010年目標	2011年目標
売上高	国内酒類事業	2,829億円	2,850億円	2,900億円
	国際酒類事業	225億円	260億円	275億円
	飲料・食品事業	307億円	320億円	340億円
	外食事業	280億円	270億円	280億円
	不動産事業	232億円	245億円	265億円
営業利益	国内酒類事業	74億円	75億円	85億円
	国際酒類事業	6億円	10億円	15億円
	飲料・食品事業	3億円	7億円	15億円
	外食事業	1億円	2億円	5億円
	不動産事業	75億円	80億円	100億円
	全社 1	29億円	39億円	50億円

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

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。

基本方針・戦略投資の考え方

本計画の2年間は、成長フェーズへの転換期間として、積極的な戦略投資を行います。

2年間で累計650億円の投資枠を予定

既存事業でのキャッシュフロー

流動化可能資産の
活用によるキャッシュの創出

成長へ向けた戦略展開を支える戦略投資

設備投資

酒類・飲料事業の事業拡大
海外戦略投資
M & A等でのブランド強化

保有物件の価値向上・
恵比寿地区を中心とした優良アセットの取得

財務基盤強化

持続的な企業価値の向上



SAPPORO

国内酒類事業

2010年 - 2011年事業計画のポイント

<成長のシナリオ>

ビール類での新価値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展開

ワイン、焼酎、RTDを、ブランド力強化・戦略的提携等で、
中期的に営業利益20億円規模へと事業を拡大

目 標	2009実績	2010計画	2011計画
売上高	2,829億円	2,850億円	2,900億円
営業利益	74億円	75億円	85億円

<アクションプラン>

1.酒類マーケティングの強化

主力商品「黒ラベル」、「アビス」、「麦とホップ」に経営資源を集中

新しい商品開発プロジェクトにて社内ナレッジを複合的に集積、差別化商品を開発

ワイン、焼酎のブランド強化により酒類多角化事業を拡大

他社とのコラボレーション等での新価値提案によるRTD新商品を開発

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、機動的なコスト管理の強化

生産体制については、ビール工場での更なる製造列の集約等を推進し、生産効率を向上



SAPPORO

国際酒類事業

2010年 - 2011年事業計画のポイント

<成長のシナリオ>

スリーマン社、サッポロUSA社にて、マーケティング強化による新規需要の拡大、M&A戦略の推進等による事業拡大を図る

アジアでは、ベトナム事業を軌道に乗せるとともに、ASEAN諸国への新たな進出による事業成長を目指す

目 標	2009実績	2010計画	2011計画
売上高	225億円	260億円	275億円
営業利益	6億円	10億円	15億円

<アクションプラン>

1.北米での事業成長

マーケティング投資を強化し、総需要を上回る売上の伸長を目指す

米国一般市場へと事業領域を拡大し、成長基盤を構築

スリーマン社での設備の増設、委託生産、M&Aなどによる製造体制の増強を実施

2.アジア市場への進出

ベトナムで本年上期より、ビールの輸出販売を開始

2011年秋に現地生産拠点の稼働を目指す

ポッカ社との連携により、シンガポールでのビール事業を拡大



SAPPORO

飲料・食品事業

2010年 - 2011年事業計画のポイント

<成長のシナリオ>

ドライ飲料のみならず、チルド飲料、食品などの事業領域の拡大、海外での事業展開
 食品は、技術力の優位性を評価したアライアンスなどを推進、特徴ある商品を展開

目 標	2009実績	2010計画	2011計画
売上高	307億円	320億円	340億円
営業利益	3億円	7億円	15億円

<アクションプラン>

1.マーケティングの強化

主力ブランドへの資源集中により、ブランドを育成
 高付加価値商品の創出に向けて、商品開発体制を強化
 差別性の高い商品ラインナップを充実

2.コスト構造改革の完遂

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継続、徹底
 グループ全体でポッカ社との協働シナジーの早期最大化

3.食品事業の展開

「サッポロ ポテかるっ」新商品を、首都圏にて発売 (サッポロファインフーズ社)
 ヨーグルト・デザート・チルド事業の売上拡大 (安曇野食品工房社)
 サッポロビール社の技術の活用等、グループシナジーを活かした取組みを推進



SAPPORO

外食事業

2010年 - 2011年事業計画のポイント

<成長のシナリオ>

店舗のスクラップアンドビルドの実行、ローコストオペレーション体制の構築
 バランスの取れた店舗ポートフォリオの補完・強化のために、M&A戦略を推進
 酒類事業での国際展開に併せ、海外での事業展開を実施

<アクションプラン>

1.一層のローコストオペレーションへの事業構造改革

売上変動に対する人件費コントロールを強化
 各種アイテムの共通化により、原材料・資材単価を引き下げ
 店舗賃料の見直し交渉を進め、賃料コストを抑制

2.成長への取り組み

新業態「エビスバー」について積極的な店舗展開
 新設店ベースで400坪の新規出店を予定

目 標	2009実績	2010計画	2011計画
売上高	280億円	270億円	280億円
営業利益	1億円	2億円	5億円



SAPPORO

不動産事業

2010年 - 2011年事業計画のポイント

<成長のシナリオ>

銀座、恵比寿、札幌の保有物件等、グループ資産の
開発を実行
恵比寿ガーデンプレイスは、リノベーション等で物件の
魅力を更に高めることで収益拡大を実現
恵比寿エリアを戦略エリアとし、東京都心部を中心に
新規アセットを獲得、保有物件とのシナジーの創出等
により物件価値を向上

<アクションプラン>

1.既存物件の価値向上

価値向上策により既存顧客の満足度を高め、適正な賃料水準を実現
積極的、機動的なテナントリーシングに努め高稼働率を維持
サッポロファクトリーのリニューアルにより施設全体の収益力を強化

2.成長への取り組み

取り組み中の開発プロジェクトを早期推進
「恵比寿エリア」を戦略的エリアと位置付け、優良な新規アセットを取得
2010年上期に渋谷区の物件を取得、収益の最大化を実施

目 標	2009実績	2010計画	2011計画
売上高	232億円	245億円	265億円
営業利益	75億円	80億円	100億円



潤いを創造し 豊かさに貢献する



本資料は、平成22年3月30日開催の当社第86回定時株主総会(以下「本株主総会」といいます。)における議案及びこれに関する当社の考えについて株主の皆様にご理解いただくために作成されたものです。本リリースは、いかなる意味においても、株主の皆様に対し、本株主総会における議案につき、当社または第三者にその議決権の行使を代理させることを勧誘することを目的とするものではなく、かかる議決権の行使を代理させることの勧誘を構成するものではなく、また、かかる議決権を代理させることを勧誘する内容のものと解釈されるべきものではありません。