



サッポログループ2007年度決算説明会

2008年2月18日

サッポロホールディングス株式会社

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

2006～2008年中期経営計画の総括

サッポログループ新経営構想

サッポログループ経営計画 2008年 - 2009年

経営目標

持続的な成長への取り組み

1. 高付加価値商品・サービスの創出
2. 戦略的提携の実施
3. 国際展開の推進
4. グループシナジーの拡大



前中期経営計画(2006年～2008年)の総括

定量目標の進捗

	2006年実績	2007年実績	中期計画 最終目標(2008年)
連結売上高 (酒税込)	4,350億円	4,490億円	5,200億円
連結営業利益	86億円	123億円	280億円
金融負債残高	2,360億円	2,124億円	1,800億円
D/Eレシオ	2.1倍	1.7倍	1.5倍
ROE	2.1%	4.6%	10%



前中期経営計画(2006年～2008年)の総括

事業別業績

		2006年実績	2007年実績	中期計画 最終目標(2008年)
売上高	国内酒類事業	3,211億円	3,158億円	3,800億円*
	国際酒類事業	53億円	277億円	-
	飲料事業	587億円	522億円	800億円
	外食事業	269億円	289億円	350億円
	不動産事業	228億円	241億円	245億円
営業利益	国内酒類事業	38億円	61億円	200億円*
	国際酒類事業	3億円	16億円	-
	飲料事業	4億円	8億円	25億円
	外食事業	4億円	6億円	15億円
	不動産事業	64億円	70億円	70億円
	全社	20億円	23億円	30億円

* 国内酒類事業の2008年最終目標には、サッポロビール社の旧国際酒類事業の数値を含む

前中期経営計画(2006年～2008年)の総括

前中期経営計画の総括

【重点目標の進捗】

定量目標

- ・ 酒類・飲料事業の目標未達成により、2007年連結実績は目標と乖離
- ・ 3年間で100億円のコストダウン(2005年比):予定通り進捗
- ・ 2007年までに約78億円のコスト削減、更に大阪工場停止を決定(年間12億円の削減効果)
- ・ 3年間で700億円の戦略・設備投資:予定通り進捗
- ・ 2006-2007年で、カナダ・スリーマン社、焼酎事業の買収など、約460億円の戦略投資を実施
- ・ グループでの共同研究、商品開発力の強化
- ・ グループ共同研究開発(Group-K)の成果として、飲料水『ホップ研究所』などの商品化を実現

酒類・飲料事業での、商品開発・マーケティング展開に課題

戦略展開の基礎となる、収益基盤の構築が不十分

実施済のM & A、戦略的提携を活かした成長戦略の実行が重要

新経営計画での重点課題

変化の中でも安定的な収益を上げる強固な収益基盤をスピードを上げ構築

M & Aや戦略的提携を、持続的成長に繋げる取り組みの遂行

更なる事業拡大、質的成長へ向けた施策の積極的展開



サッポログループ経営計画 2008年 - 2009年

～ 収益基盤の強化と価値創造へ向けたロードマップ ～



サッポログループ新経営構想

～ グループ創業140周年に当る2016年を目指した中長期的経営方針～

(2007年10月発表)

基本戦略

(1) 事業ドメイン

「食品価値創造事業」 「快適空間創造事業」

(2) 成長へのグループ戦略

「高付加価値創造」による、優位性構築への経営資源の集中

競争優位構築と事業拡大を目指した戦略的提携の推進

積極的な国際展開の推進

戦略・オペレーション面でのグループシナジーの拡大

(3) 全体戦略

CSR戦略、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

酒類等、食品領域での国際化の推進

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

経営資源配分の大胆な見直しに

よる成長の加速

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)

連結営業利益 400億円 営業利益率 9%(酒税抜き)

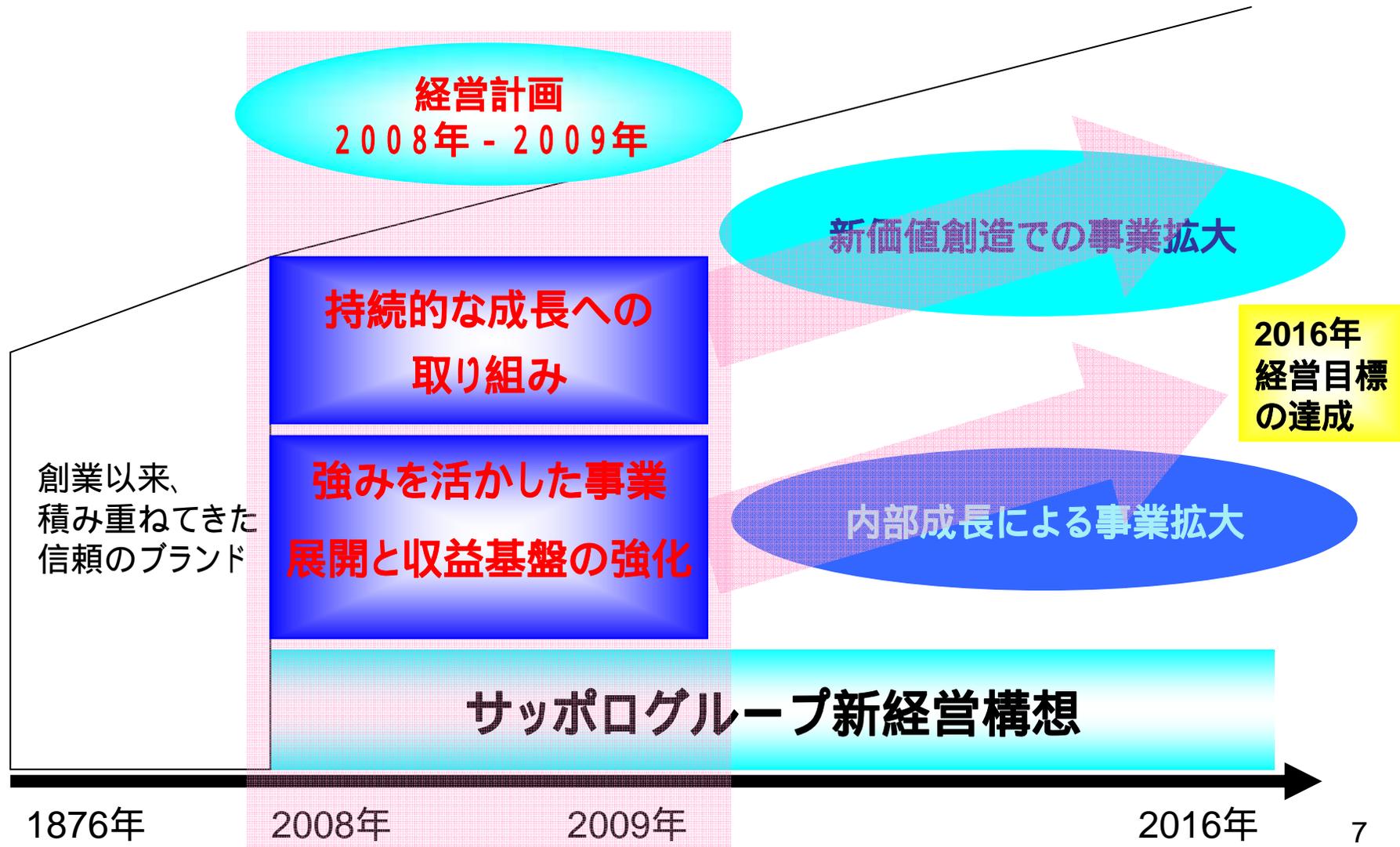
ROE 8%以上 DEレシオ 1倍程度

企業価値向上



サッポログループ経営計画 2008年 - 2009年

経営計画の位置づけと目的





サッポログループ経営計画 2008年 - 2009年

経営計画での重点テーマ

達成目標

持続的な成長への取り組み

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

成長へ向け、
事業領域の拡大、
新規事業開発など
具体的施策を実施

強みを活かした事業展開と収益基盤の強化

事業ミッションの明確化、強み・ブランド力の強化による戦略実行

- 国内酒類事業：高付加価値化への転換、事業構造改革の推進
- 国際酒類事業：北米での酒類事業強化、新規事業の開発
- 飲料事業：収益性向上への事業構造改革と成長戦略の実行
- 外食事業：外食産業での独自地位の強化と事業の拡大
- 不動産事業：保有物件の価値向上、新規物件取得での拡大

安定した事業基盤
構築へ収益構造
改革を着実に実行

2008年 - 2009年
経営目標の達成



経営目標(連結計画)

	2007年実績	2008年計画	2009年計画	新経営構想目標 (2016年)
連結売上高 (酒税込)	4,490億円	4,492億円	4,510億円	6,000億円
連結売上高 (酒税抜き)	3,098億円	3,111億円	3,140億円	4,500億円
連結営業利益	123億円	135億円	155億円	400億円
営業利益率 (酒税抜き)	4.0%	4.3%	4.9%	9%
D/Eレシオ	1.7倍	1.3倍	1.3倍	1倍程度
ROE	4.6%	9.8%*	3.6%	8%以上

*2008年計画のROEには、戦略的提携に基づく恵比寿ガーデンプレイス物件の一部売却益を反映



経営目標(事業別計画)

		2007年実績	2008年計画	2009年計画	新経営構想目標 (2016年)
売上高	国内酒類事業	3,158億円	3,232億円	3,210億円	3,500億円
	国際酒類事業	277億円	286億円	300億円	420億円
	飲料事業	522億円	436億円	430億円	700億円
	外食事業	289億円	301億円	320億円	500億円
	不動産事業	241億円	237億円	250億円	500億円
営業利益	国内酒類事業	61億円	75億円	80億円	150億円
	国際酒類事業	16億円	12億円	14億円	50億円
	飲料事業	8億円	5億円	1億円	20億円
	外食事業	6億円	8億円	10億円	25億円
	不動産事業	70億円	74億円	84億円	150億円
	全社	23億円	29億円	34億円	25億円

為替レート換算: 2007年 US \$ 115円、CAN\$103円 2008-2009年 US \$・CAN\$とも110円



持続的な成長への取り組み

1 - . 高付加価値商品・サービスの創出 < 国内酒類事業での高付加価値化への転換 >

新経営構想で目標とする姿

持続的成長のための「酒類文化創造企業」への脱皮

- お客様にとって価値ある商品・サービスを提案し続ける高付加価値創出への事業モデルの転換
- 変化対応力、戦略実行力を備える強固な事業基盤の構築



2008年 - 2009年の取り組み

強みへの
経営資源集中

- 主要ブランドへの経営資源の集中
- 組織拡充や他社との共同開発等による商品開発体制の強化
- 焼酎・ワイン・RTDでの「質」重視の戦略による収益拡大

コスト構造の改革

- 固定費の更なる削減による変化対応力の強化
- 一層の原価低減への取り組みの推進



1 - . 高付加価値商品・サービスの創出 < 不動産事業でのグループ資産を中心とした価値向上 >

新経営構想で目標とする姿

2008年 - 2009年の取り組み

競争力ある不動産事業の基盤を確立

高い不動産価値を持つグループ資産
の価値最大化

【グループ資産特有の不動産価値】

- 長い歴史で構築した地域との関係
- 事業用地としての好立地
- 一定規模を有し単独開発も可能

新規物件の取得による事業拡大

- 保有ノウハウを活用した価値向上
- 戦略的提携での効果

事業拡大への基盤整備

グループ保有資産の価値向上への取り組み

- 大阪工場跡地等のグループ保有資産の価値最大化への検討と実施
- リノベーションや再開発等の価値向上策の実施

資産ポートフォリオの拡大

- 新規物件の取得(首都圏、北海道地区等)
- 取得物件の再開発やアセットマネジメント・プロパティマネジメント機能を発揮したバリューアップ



1 - . 高付加価値商品・サービスの創出 < 外食事業での独自のブランドロイヤリティ強化 >

新経営構想で目標とする姿

2008年 - 2009年の取り組み

独自のブランド強化による事業拡大

- 「伝統・安心・安全・満足」をベースに、サッポロライオンの『古くて新しい独自価値』のブランドロイヤリティ強化
- 歴史ある大型ビヤホールが持つ、ブランド価値の最大化
 - 時代のニーズを先取りする新業態提案

グループでの外食事業の拡大

- 明確な価値を持ち、競争力ある外食事業の拡大

事業拡大への基盤整備

既存店の売上・収益の拡大

- サービス、品質レベルの向上と各店舗の歴史等のストーリー性を強調、個店の個性を訴求
- 新たな業態提案での成長
- 「点(ともる)」「かこいや」「入母屋(いりもや)」など好調な和食業態をはじめ、新業態の提案を実施
 - 大型店「那須 森のビール園」を開業(2008年4月)

事業拡大へ向けた取り組み

- 業態の差別性・独自性等に着目したM&Aの実行



2 - . 戦略的提携の実施 < 安定した収益基盤への飲料事業の再構築 >

戦略的提携の目的・内容

戦略提携を活かした今後の取り組み

新体制による事業再構築

- 事業構造改革による収益性の向上
- 徹底した構造改革を最優先課題として実行
 - 利益重視の営業体制への転換
- 存在感ある高付加価値ブランドの創出
- 商品開発力強化、アライアンス等での高付加価値ブランドの戦略展開

「食品価値創造事業」での 非アルコール部門主力企業への取り組み

- 高付加価値ブランド創出による強固な事業基盤の構築
- 「機能果汁」ブランドなどの高付加価値ブランド開発
 - アライアンスによるブランドラインアップ強化

- グループシナジーを活かした取り組み
- 酒類事業との共同研究の推進
 - 「自然素材」「新たな機能性」等を強みとした新提案



2 - . 戦略的提携の実施 < 不動産事業における事業領域の拡大 >

戦略的提携の目的・内容

戦略提携を活かした今後の取り組み

モルガン・スタンレー・グループとの 戦略的提携

恵比寿ガーデンプレイス物件の共同
保有体制の構築
不動産マネジメントや新規物件取得等
での協力

提携効果の実現に向けたスピーディな施策展開

- 恵比寿ガーデンプレイスの収益力向上
- 新規物件の取得促進
- 不動産価値向上ノウハウの取得

グループワイドでのシナジー発揮

北海道での不動産事業会社の設立

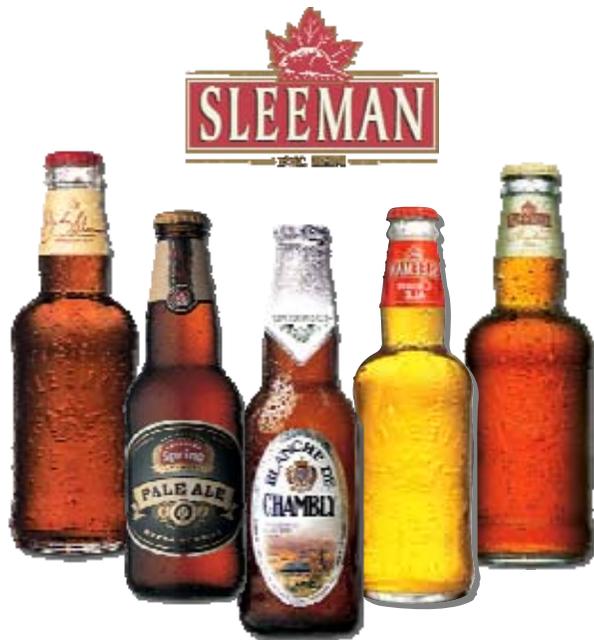
新会社「サッポロ都市開発(株)」設立
- 北海道地区での不動産事業の基盤を
強化

2008年3月より、新会社にてサッポロファクトリー
賃貸事業の運営を開始
出資企業等との連携により、サッポロファクトリー
賃貸事業での収益力向上と、北海道地区での
新規物件取得等による事業拡大を推進

3. 国際展開の推進 < 酒類、飲料、食品分野での海外展開 >

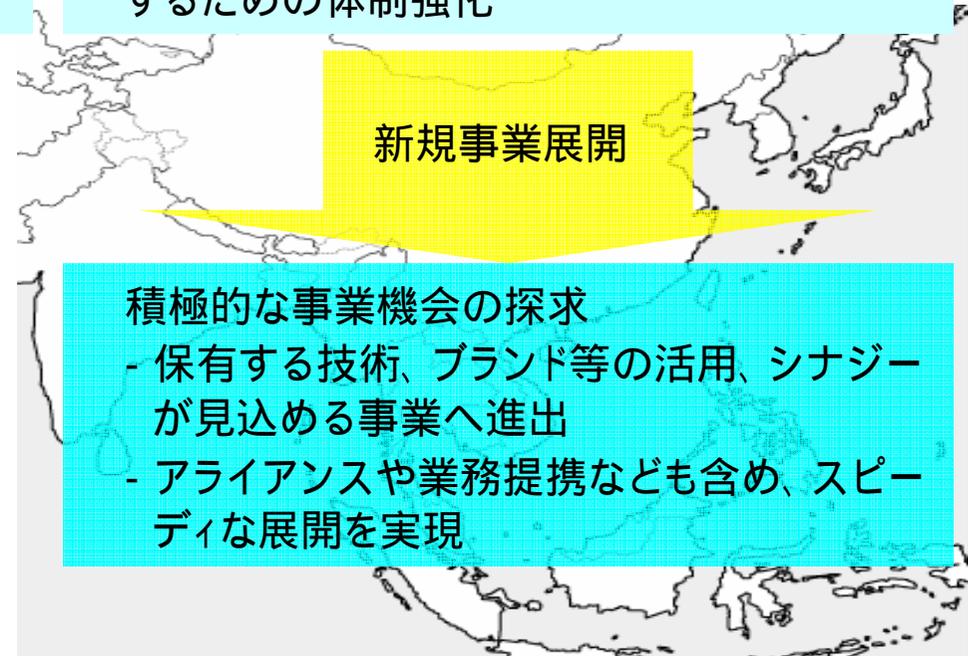
拡大エリア(北米市場)での取り組み

カナダ市場では、プレミアムビールジャンルでの優位性拡大を狙い、主力プレミアムブランドへのマーケティング投資を集中的に実施
 アメリカ市場では、チェーンストア工作、樽生・エビスビールによる業務用工作等を強化



育成エリア(アジア市場)での取り組み

サッポロインターナショナル社、サッポロホールディングス社共同で、アジア地域での具体的な事業機会の調査を開始
 機会を捉え、具体的な事業展開へ素早く着手するための体制強化



積極的な事業機会の探求

- 保有する技術、ブランド等の活用、シナジーが見込める事業へ進出
- アライアンスや業務提携なども含め、スピーディな展開を実現

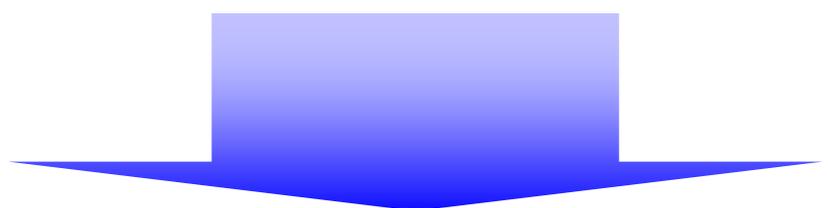
4. グループシナジーの拡大 <グループ企業価値最大化へのグループ体制構築>

研究開発でのグループシナジーの発揮

研究開発体制(Group - K)での有機的な連携
 - グループ全体でのシナジーと発展をもたらす研究開発の推進

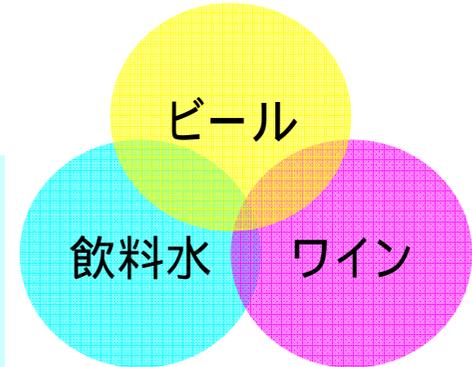
<技術的コアコンピタンス>

「素材の力を引き出す(匠の技)」「おいしさの追求」「健康への貢献」
 「素材を極める」「未来技術への取り組み」「生産支援」「品質保証」



<成果> 2008年上期に商品化される新商品

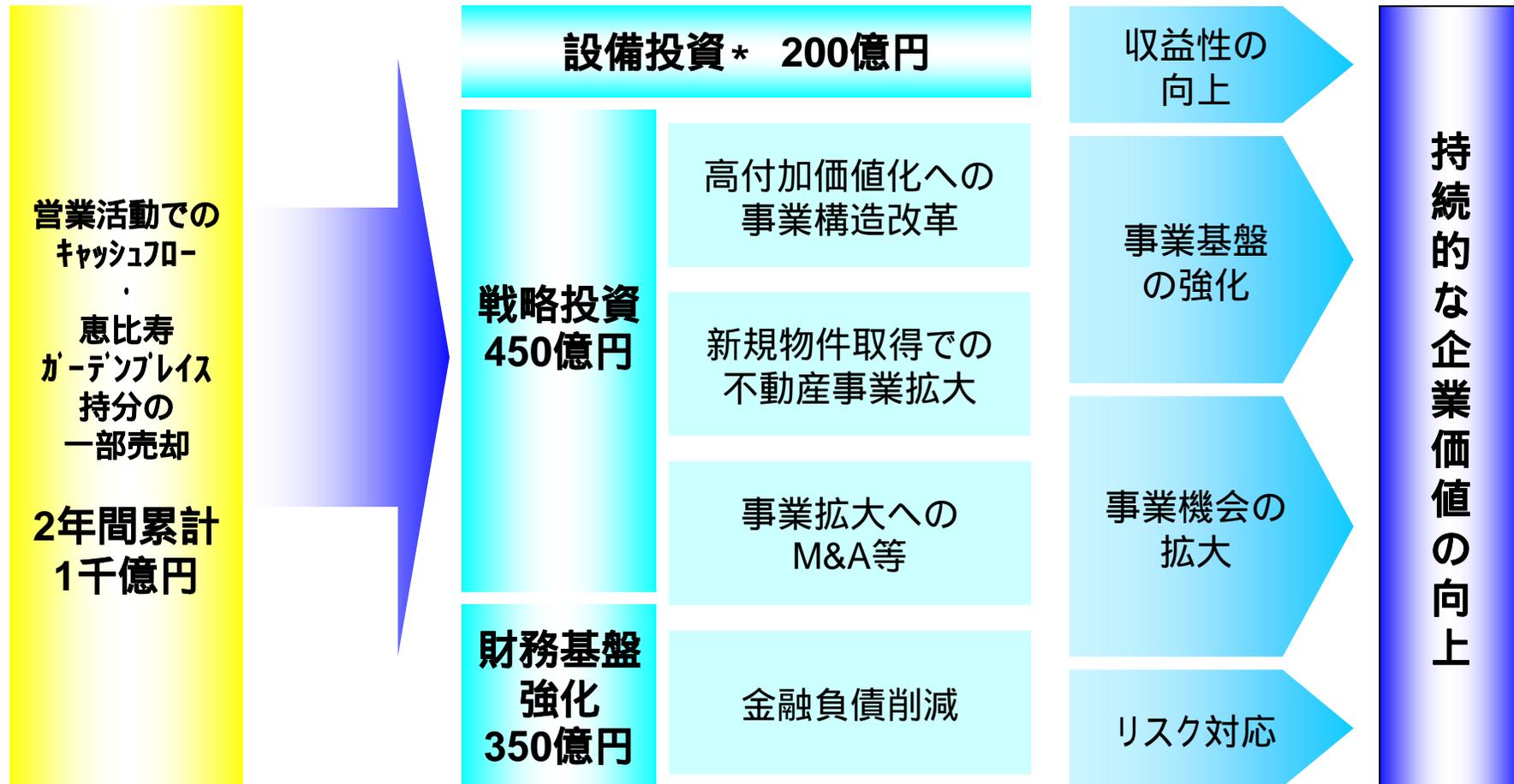
- 麦芽乳酸菌使用飲料水『ホップ研究所 アレルスムーズ』(2 / 4発売)
- 糖質オフビール『サッポロ ビアファイン』(2 / 27発売)
- 国産ワイン『サッポロ アロマルージュ/ブラン 酸化防止剤無添加』
(3 / 5発売)





2008年 - 2009年 戦略投資の基本的考え方

2年間で450億円の戦略投資、350億円の金融負債削減を実施



* 不動産投資は戦略投資に含む



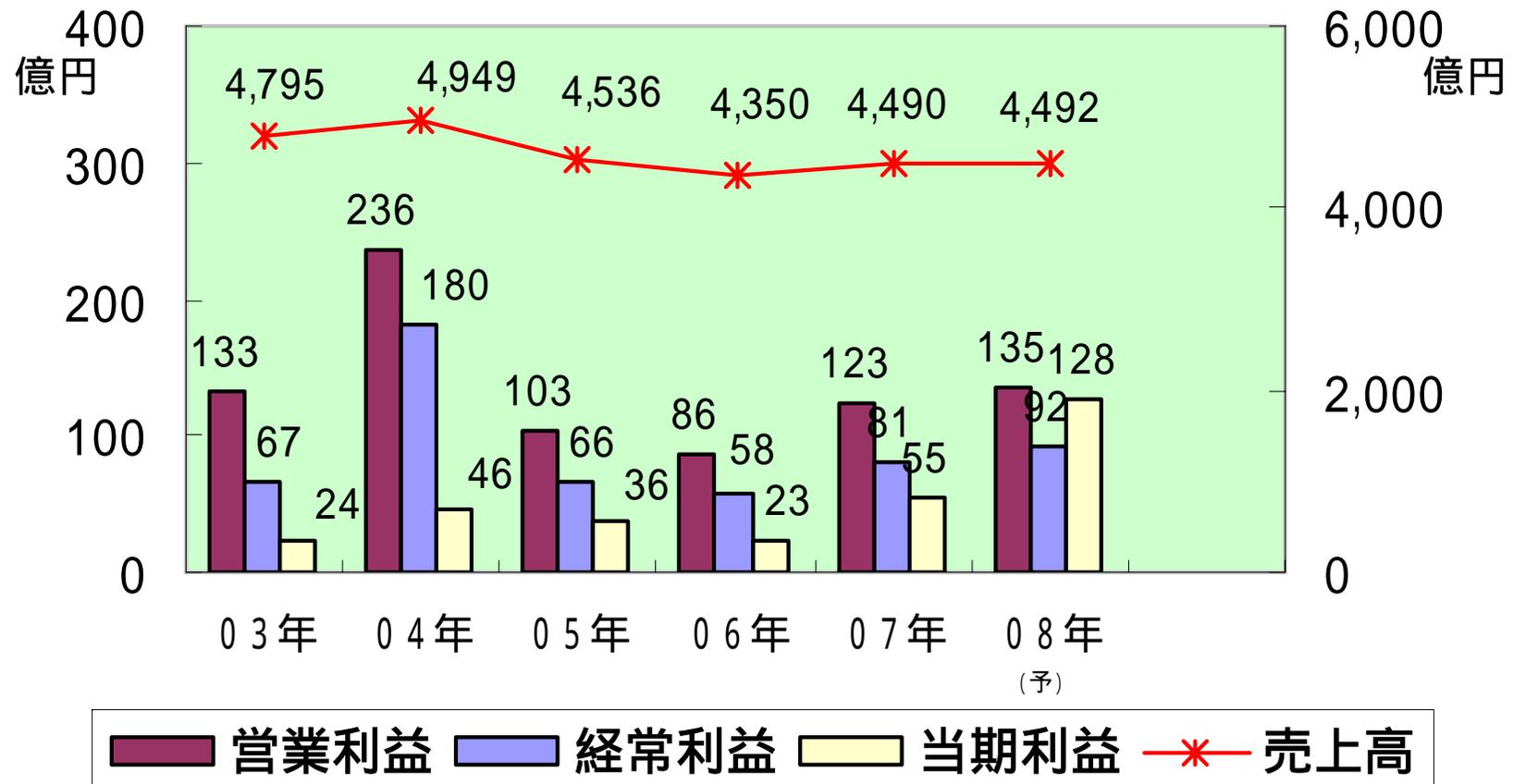
ご清聴ありがとうございました。

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。



(参考資料) 売上高、営業利益、経常利益、当期利益の推移



(参考資料) 金融負債、設備投資、減価償却費の推移

