



SAPPORO

2008年度

期末決算説明会

2009年2月16日

サッポロホールディングス株式会社

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



アジェンダ

・ 2008年度決算総括及び2009年度経営計画

- | | |
|----------------|----------------|
| 1 . 2008年度決算総括 | グループ全体
各事業別 |
| 2 . 2009年度経営計画 | グループ全体
各事業別 |

・ サッポログループ経営計画2009年 - 2010年

- 1 . 経営計画の基本方針及び経営目標
- 2 . 各事業戦略
- 3 . 全体戦略
- 4 . 株主還元方針

本資料に記載の予想は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定を前提としています。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。



1.

2008年度決算総括

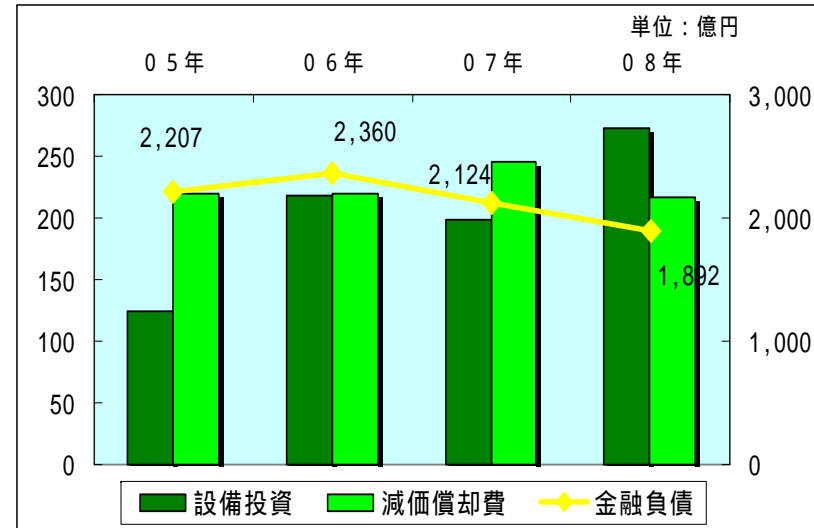
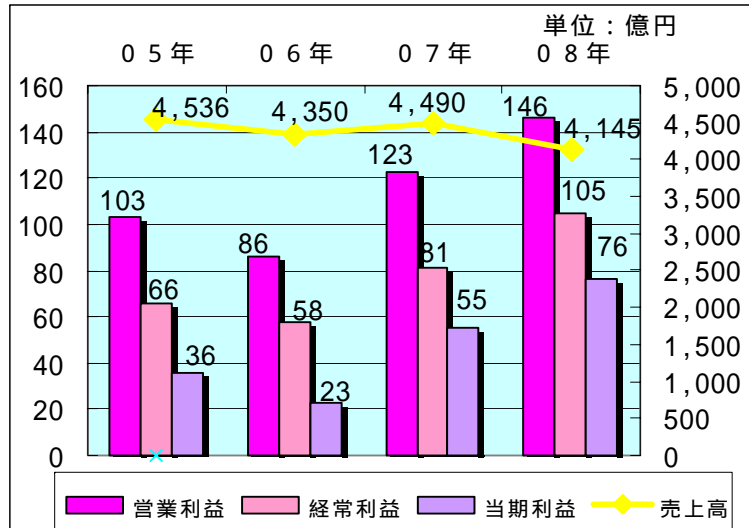


2008年度決算総括

売上高、営業利益、経常利益、当期利益の推移

～決算推移～

金融負債、設備投資、減価償却費の推移



< 2008年度のポイント >

売上高減少、原料・資材コスト上昇、円高、減損

収益構造改革の着実な実行

増益基調を継続

Top Line変動に対する耐性

金融負債圧縮

飲料事業・事業再構築

販促費等のコントロールの徹底

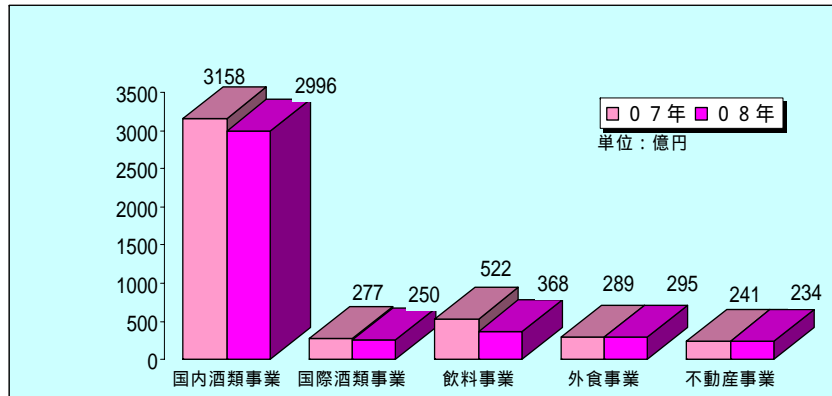
生産拠点再編、資産ポートフォリオ組替



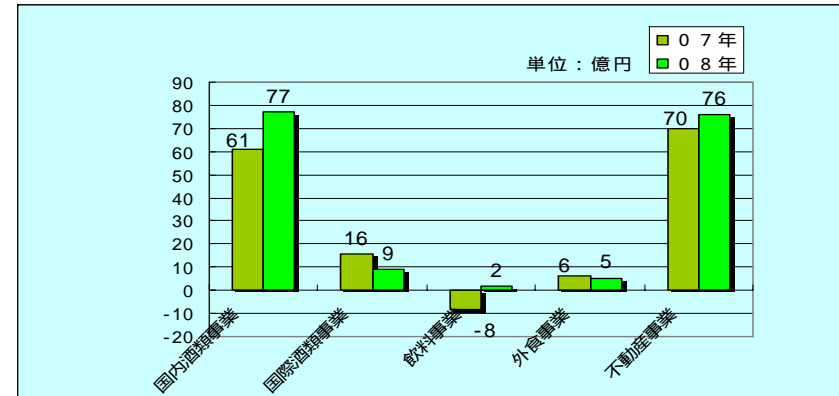
2008年度事業別業績(全事業)

～事業別推移～

売上高の推移



営業利益の推移



全事業セグメント営業利益黒字化

2003年純粋持株会社移行後初



2008年度事業別業績のポイント

国内酒類事業

市場環境 : 食品業界値上げ、生活防衛意識、総需要前年比97.5%、低価格志向
ビール各社価格改定、原料・資材コスト上昇、食の安心・安全

取り組み : 4月価格改定、主要ブランドへ集中、新ジャンル「麦とホップ」売上拡大
利益計画に基づいた販促費コントロール、生産拠点再編による操業度向上

国際酒類事業

市場環境 : 金融危機 米国経済失速、北米ビール市場総需要微増
プレミアム バリュー、原料・資材コスト上昇、為替円高

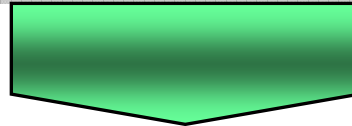
取り組み : 積極的マーケティング スリーマン社前年比106%、USA社前年比109%
「エビス」テストマーケティング



2008年度事業別業績のポイント

飲料事業

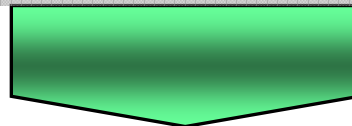
市場環境 : 景気低迷、生活防衛意識高まり、過当競争継続、総需要前年比99%、
原料・資材コスト上昇



取り組み : 「選択と集中」による事業再構築の前倒し実施（**営業黒字化**）
不採算取引見直し、組織体制適正化、販促費効率的支出、独自ブランド構築

外食事業

市場環境 : (前半) ガソリン価格高騰 郊外型店舗が低迷
(後半) 景気の急減速 高客単価業態を直撃



取り組み : 「安全・安心・本物志向」、メニュー・サービスの品質向上と差別化
都市型立地の優位性 既存店売上高前年比100%



2008年度事業別業績のポイント

不動産事業

市場環境 : 金融収縮 不動産業界不振、住宅市況悪化、
東京都心オフィス空室率上昇、賃料水準下落

取り組み : 不動産ポートフォリオの拡大

恵比寿・新宿等の不動産開発、都心での収益物件新規取得

既存物件の高稼働率維持と賃料改定、YGP物件のバリューアップ



2.

2009年度経営計画

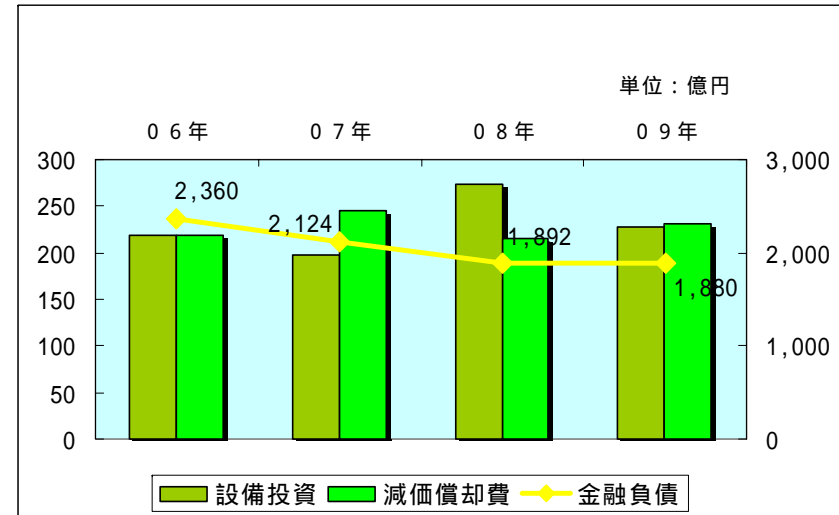
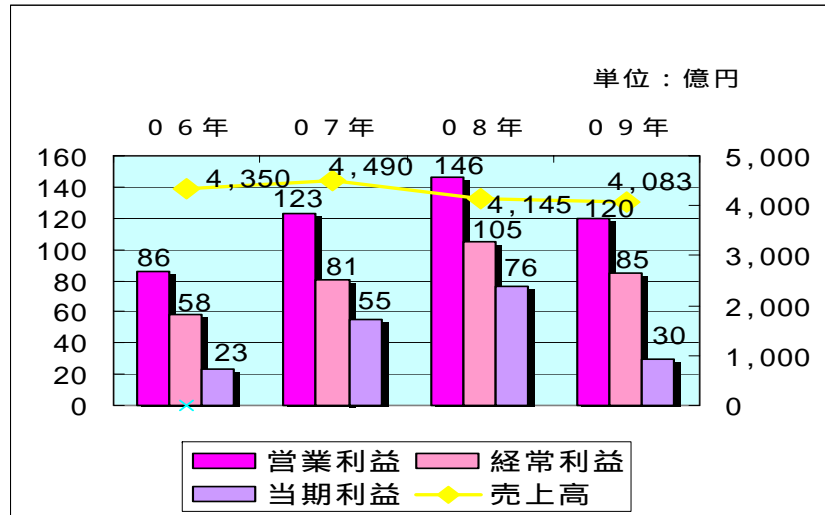


2009年度経営計画

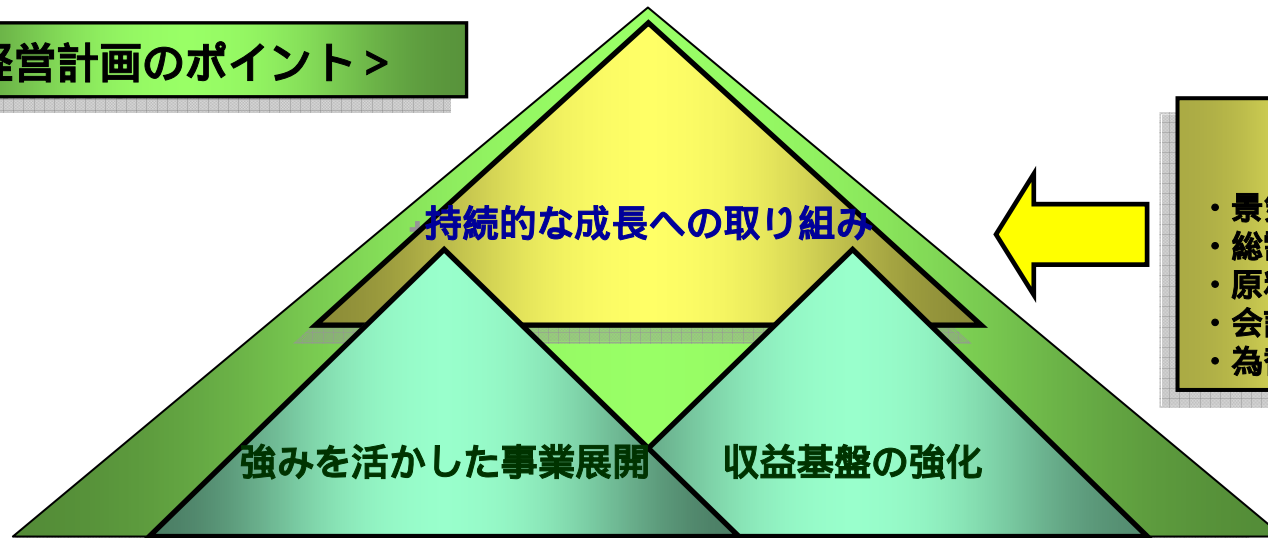
～ 経営計画 ～

売上高、営業利益、経常利益、当期利益の推移

金融負債、設備投資、減価償却費の推移



< 経営計画のポイント >



マイナス要因

- ・ 景気悪化
- ・ 総需要減少
- ・ 原料・資材コストの上昇
- ・ 会計制度変更
- ・ 為替の影響



2009年度事業別計画

～事業別計画～

単位:億円

売上高	2008年実績	2009年見通し
国内酒類	2,996	2,956
国際酒類	250	221
飲料	368	355
外食	295	305
不動産	234	246

単位:億円

営業利益	2008年実績	2009年見通し
国内酒類	77	56
国際酒類	9	9
飲料	2	3
外食	5	7
不動産	76	77

<事業別ポイント>

- 国内酒類事業** 「エビス」及び新ジャンル「麦とホップ」「ドラフトワン」、新たなおいしさを提案する「冷製SAPPORO」を重点に年間計画達成
- 国際酒類事業** 北米や成長市場への積極的なマーケティング展開による売上増
- 飲料事業** 利益体質への転換と成長戦略の推進を継続、100周年を迎える「リボンシトロン」リニューアル発売、「ゲロルシュタイナー」等当社独自の商品群による市場獲得
- 外食事業** 創業110周年記念イベントの開催、中小規模の新業態店舗展開、コスト構造改革
- 不動産事業** 不動産開発・収益物件新規取得、稼働率維持・向上による収益力強化
- 食品事業** 油で揚げないポテトチップス「サッポロポテかるっ」新発売、ヨーグルト・デザート・チルド飲料事業への参入

為替レート換算: 2008年 US \$ 103.49円、CAN\$97.97円 2009年計画 US \$ 90円、CAN\$75円



1.

サッポログループ経営計画2009年 - 2010年 経営計画の基本方針及び経営目標



経営計画の基本方針及び経営目標

< 経営計画の基本方針 >

2016年を目指した新経営構想のロードマップとしての2年間の位置づけ

2009年 - 2010年を『次の成長軌道へ転換するための基盤づくりの期間』として位置づけます。

経営計画2009-2010の重点テーマ

持続的な成長へ向けた取り組み

強みを活かした事業展開と収益基盤の強化

環境変化を踏まえたローリングプランでの見直し事項

当面の外部環境要件を厳しく想定し、各事業戦略の前提を見直します。

環境変化の中でも安定的な収益を実現する基盤構築を引き続き進めます。

現下の環境要件を踏まえ、リスク評価を厳しく行い、戦略投資を実行します。

海外での事業拡大の機会探索を進め、市場への進出を果たします。

グループ全体での一層のローコスト体制を構築します。



経営計画の基本方針及び経営目標

		2009年計画	2010年計画	新経営構想(2016年)
売上高	全体	4,083億円	4,131億円	6,000億円
	国内酒類事業	2,956億円	2,960億円	3,500億円
	国際酒類事業	221億円	230億円	420億円
	飲料事業	355億円	367億円	700億円
	外食事業	305億円	314億円	500億円
	不動産事業	246億円	260億円	500億円
営業利益	全体	120億円	147億円	400億円
	国内酒類事業	56億円	61億円	150億円
	国際酒類事業	9億円	10億円	50億円
	飲料事業	3億円	8億円	20億円
	外食事業	7億円	10億円	25億円
	不動産事業	77億円	81億円	150億円
	全社	32億円	23億円	25億円

為替レート換算：2009,2010年 US\$=¥90、CAN\$=¥75



2.

サッポログループ経営計画2009年 - 2010年 各事業戦略



各事業戦略

< 国内酒類事業 >

ビール類主力商品へ経営資源を集中投下

- ・ 高価格市場における存在感を更に高めるため「エビス」ブランドへ経営資源を集中
- ・ 成長が予想される新ジャンルでは、「ドラフトワン」「麦とホップ」の強化とともに、「新しいおいしさ価値」の提案を実施し、ポートフォリオを充実

コスト・コントロール体制の強化

- ・ 柔軟な生産即応体制の確立、省エネルギー化、マーケティング費用・運搬費用のコスト・コントロール体制の強化を実施

新価値創造の取り組み

- ・ 高付加価値の創出を目指し、研究開発・商品開発体制を更に強化

< 国際酒類事業 >

カナダ市場

- ・ スリーマン社の主力プレミアムブランドへ重点化したマーケティング投資を実施
- ・ 各工場における生産性の向上、製造原価低減にむけたコスト削減策を推進

アメリカ市場

- ・ 営業体制の強化、重点地域・得意先の選定等により、市場での更なるブランド浸透を実現



各事業戦略

<飲料事業>

既存ブランド、商品の育成・強化の徹底

- ・ 発売100周年を迎える「リボンシトロン」を始め、「ゲロルシュタイナー」、「カラダに
おいしい梅」、「オーシャンズプレークランベリー」「がぶ飲み」等の主力商品に経営資源を
集中し、ブランド力を強化

一層のコスト構造改革

- ・ 不採算取引見直し、エリアの選択と集中、オペレーター政策見直しなど、コスト構造改革を実行
- ・ 需給ロスの削減、在庫・廃棄ロスの削減、物流拠点・受注等組織の効率化などの取り組みを推進

<外食事業>

既存店の更なる売上強化

- ・ メニューの見直し、サービス強化など品質面強化による既存店活性策を推進

経済環境に応じた新規出店政策

- ・ 中小規模の新業態店を中心とした新規出店を実施

コスト構造改革

- ・ 新たなシステム導入での勤怠管理の効率化、集中採用による人材募集コストの削減などの
人件費の効率化を実現
- ・ W E B 販促や売上割引など、販促費のコントロール強化による諸経費の削減を実現



各事業戦略

<不動産事業>

恵比寿ガーデンプレイス物件の価値向上

- ・ オフィス賃料の向上、並びに高稼働率維持への取り組みを推進
- ・ 賃貸住宅「弐番館」のリノベーション投資、省エネルギー投資等による機能向上・強化を実施

東京都内を中心とした不動産開発の推進

- ・ 新宿6丁目の取得物件（2010年商業・オフィスビル完成予定）、恵比寿ガーデンプレイス隣地（2009年9月商業・飲食施設開業予定）等の開発を実行

東京都内を中心とした新規物件の取得

- ・ 「恵比寿エリア」を戦略的エリアと位置付け、新規物件を発掘・取得
- ・ 保有物件とのシナジーによる価値向上も実現

<食品事業>

サッポロファインフーズによる菓子事業の展開

- ・ 独特の技術を活用した、油で揚げないポテトチップス「サッポロ ポテかるっ」を、2月より首都圏地区にて発売し、早期のブランド浸透を実現

ヨーグルト・デザート・チルド飲料市場への参入

- ・ 昨年10月に丸大食品(株)と締結した業務提携に関する基本合意に基づき、ヨーグルト・デザート・チルド飲料事業の発展に向けた取り組みを開始



3 .

サッポログループ経営計画2009年 - 2010年 全体戦略



全体戦略

< 戦略投資の基本方針 >

将来のグループ成長へ向けた戦略投資

- ・ グループの成長へ向けた重要な戦略と位置づけ、リスクや機会の評価をより厳しく行いつつ、食品価値創造事業でのM&A、海外展開を優先し、ターゲットを明確化した戦略投資を実施
- ・ 経済環境を踏まえた投資計画の見直し
- ・ サッポロビール大阪工場跡地は、不動産市況の変化を鑑み、グループとしての開発検討を中止

< グループシナジーの発揮 >

グループでの経営資源・インフラ基盤の共有化

- ・ 新規事業である食品事業も含めたグループでの研究・商品開発・品質保証の体制整備
- ・ グループでのITインフラの統合、サポート部門集約などにより一層のローコスト体制を構築

< CSR経営の推進 >

サッポログループCSR方針に基づく取り組み

- ・ 「食の安全に関する問題」、「飲酒運転等アルコール関連問題」、「環境・温暖化」などへの対策となる取り組みを推進



4 .

サッポログループ経営計画2009年 - 2010年 株主還元方針



株主還元方針

< 株主還元の基本方針 >

- ・ 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おこなうことを基本方針とする。

< 配当方針 >

- ・ 当期の剰余金の配当は、年間配当金を1株につき2円増額し7円とする予定
- ・ 次期の剰余金の配当は、経営計画の着実な遂行により、年間7円の配当とする予定



SAPPORO

2008年度

期末決算説明会

終了

ご清聴ありがとうございました。

サッポロホールディングス株式会社