

サッポログループ経営計画 2010年－2011年

～成長軌道への転換～

2010年2月12日

サッポロホールディングス株式会社

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

- ◇ 2009年総括
- ◇ サッポログループ経営計画 2010年－2011年
 - 上位計画との関連
 - サッポログループ成長への中期的シナリオ
 - 事業計画
 - 基本方針・経営目標
 - 全社戦略・株主還元方針

サッポログループ経営計画 2009年総括

着実な利益目標の達成と、将来の成長への布石として戦略提携を推進

- 景気の低迷、デフレの進行、夏季の天候不順など、外部環境の変化による影響を受けました。
- こうした環境下、サッポログループは、着実な利益目標の達成を最重要課題として、2つの重点テーマに取り組みました。

重点テーマ	取り組み内容	成果	次への課題
I. 強みを活かした事業展開と収益基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ◇すべての事業でコスト構造改革を実施 ◇主カブランドなど、強みへの経営資源集中により収益基盤を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ◇連結経常利益は目標達成、3期連続の増益 ◇営業利益についても、会計・税務制度の変更による影響を除き実質的に3期連続の増益 	<ul style="list-style-type: none"> ◇主カブランドの更なる強化によるトップラインの引き上げ ◇ローコストオペレーションの徹底
II. 持続的な成長へ向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ◇新経営構想の基本戦略に則った取り組みを実行 — 戦略的提携の実施 — 国際事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ◇成長分野への新規事業進出 ◇有力なパートナーとの戦略的資本・業務提携を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ◇新たな取り組みの実を上げるための計画実行 ◇更なるアライアンスの強化、拡大



連結実績

	2008年実績	2009年目標	2009年実績
連結売上高 (酒税込)	4,145億円	4,083億円	3,875億円
連結営業利益	146億円	120億円	128億円※1
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
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。



SAPPORO

事業別実績

		2008年実績	2009年目標	2009年実績
売上高	国内酒類事業	2,996億円	2,956億円	2,829億円
	国際酒類事業	250億円	221億円	225億円
	飲料・食品事業	368億円	355億円	307億円
	外食事業	295億円	305億円	280億円
	不動産事業	234億円	246億円	232億円
営業利益	国内酒類事業	77億円	56億円	74億円
	国際酒類事業	9億円	9億円	6億円
	飲料・食品事業	2億円	3億円	3億円
	外食事業	5億円	7億円	▲1億円
	不動産事業	76億円	77億円	75億円
	全社	▲23億円	▲32億円	▲29億円

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

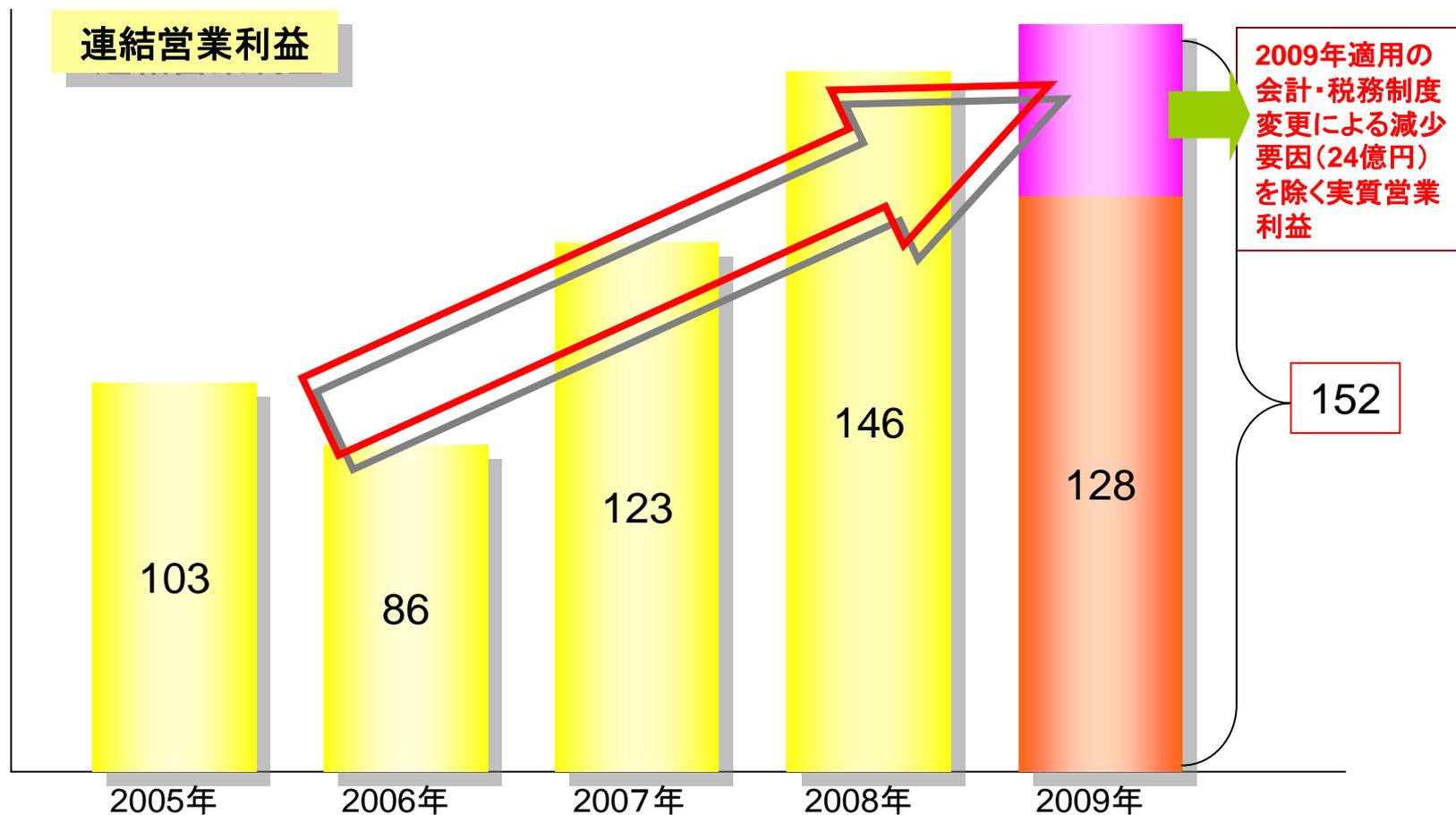


SAPPORO

業績の推移

会計・税務制度変更の影響を除いた場合、営業利益の増益を継続(3期連続)

単位：億円





SAPPORO

重点テーマの達成評価

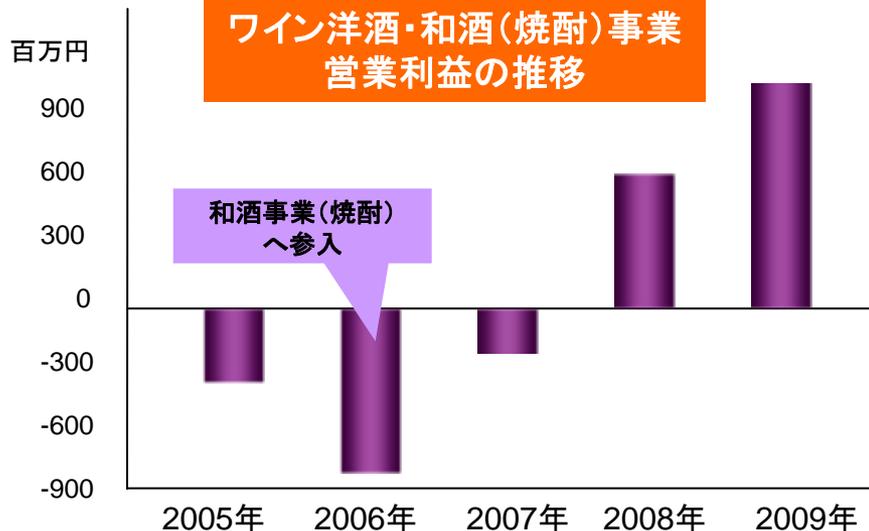
強みを活かした事業展開と収益基盤の強化

持続的な成長へ向けた取り組み

主力商品強化、ワイン・焼酎の収益拡大、コスト削減により、実質増益を達成

- ◇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
各ジャンルの中でシェアアップを達成
- ◇ワイン洋酒、焼酎の事業基盤強化により収益を拡大
- ◇全社活動に亘るコスト構造改革により損益分岐点を引き下げ

2009年	総需要	実績
エビス計	ビール 約93%	97.9%
新ジャンル計	新ジャンル 約121%	127.0%





SAPPORO

重点テーマの達成評価

強みを活かした事業展開と収益基盤の強化

持続的な成長へ向けた取り組み

カナダ・スリーマン社では、総需要を大きく上回る売上の伸長を継続

カナダ・スリーマン社でのビール事業の拡大

◇マーケティングの強化により売上数量が前年比で2桁の伸長
カナダビール市場でのプレミアムビールのトップシェアを継続

◇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
成長を達成

スリーマン社売上推移

売上数量前年比	07年	08年	09年
スリーマンブランド	104%	106%	110%
カナダ総需要	100%	100%	98%



SAPPORO

重点テーマの達成評価

強みを活かした事業展開と収益基盤の強化

持続的な成長へ向けた取り組み

成長性溢れるベトナム市場でのビール事業の開始を決定

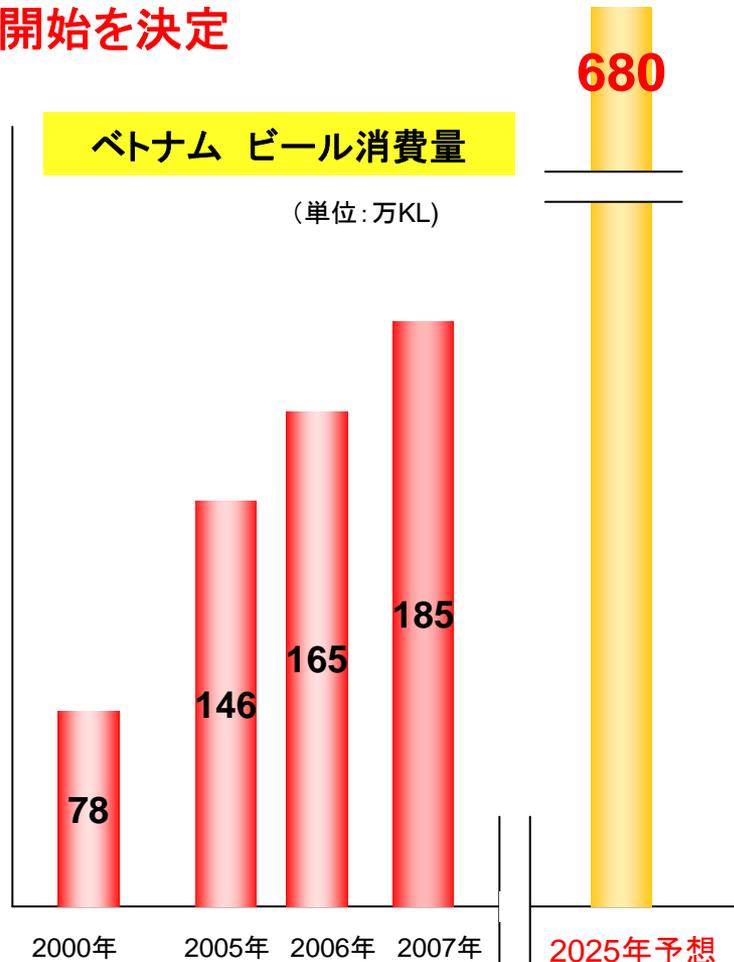
ベトナムでのビール事業進出

- ◇現地国営企業「ビナタバ社」との合併
 - －市場への影響力、広範囲の販売力
- ◇ビール工場の建設(ホーチミン市郊外ロンアン省)
 - －2010年着工、2011年秋、稼動開始を予定
 - －2019年に15万KLの販売数量達成を目指す



ベトナム ビール消費量

(単位: 万KL)



※2025年予想はベトナム商工業省計画



SAPPORO

重点テーマの達成評価

強みを活かした事業展開と収益基盤の強化

持続的な成長へ向けた取り組み

成長市場への進出、有力なパートナーとの提携を実現

ヨーグルト・デザート・チルド事業参入

◇丸大食品と合併で「安曇野食品工房」設立
成長市場で事業拡大へ

- 酒類・飲料事業での研究・ノウハウを活かした特徴ある商品開発
- 両社の保有するマーケティング能力、営業力を活用した販路拡大

丸大食品

合併事業



安曇野食品工房株式会社



49%出資

ポッカコーポレーションとの戦略的提携

◇グループ全体で統合効果の最大化を目指す

- 飲料・酒類事業とのコストシナジー
調達、物流、生産、自動販売機などでの連携、協働での取り組みによるスケールメリット拡大
- 複数事業でのコラボレーション
国内酒類事業の連携(店頭販促、酒類新商品開発)
国際酒類事業の連携(シンガポールでのビール販売)

POKKA



SAPPORO

21.41%出資

サッポログループ経営計画 2010年－2011年

上位計画との関連



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)

事業ドメイン

食品価値創造事業

快適空間創造事業

成長への基本戦略

「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

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

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
- OD/Eレシオ 1倍程度



SAPPORO

サッポログループ経営計画 2010年ー2011年の位置づけ

構造改革による収益基盤構築のフェーズから、成長のフェーズへの転換期

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

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

構造改革による基盤強化

2008年

2009年

2010年

2011年

2016年

サッポログループ成長への中期的シナリオ

国内酒類事業の成長への中期的シナリオ

酒類全般の高付加価値化によりグループの収益基盤強化

成長のシナリオ

- ◇サッポロビールの強みが活かせる高付加価値商品・市場の創造による成長
- ◇高付加価値化での競争優位の確立による強固な収益基盤を構築

戦略課題

- ◇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・戦略的提携の実行などにより、中期的に営業利益20億円規模へと事業を拡大
- ◇グループシナジーの活用、他社とのアライアンス等でバリューチェーンの効率性を最大化

国際酒類事業の成長への中期的シナリオ

北米・アジアでの地域・事業内容の拡大によりグループの成長を牽引

成長のシナリオ

- ◇北米、アジア(ベトナム・シンガポール等)、2つの市場で事業拡大
- ◇ビール事業に加え、飲料・食品・外食のグループ各事業での海外展開を牽引

戦略課題

- ◇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を拡大
- ◇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す

飲料・食品事業の成長への中期的シナリオ

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

成長のシナリオ

- ◇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る
- ◇戦略的資本・業務提携等により事業を拡大

戦略課題

- ◇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
- ◇調達、物流、商品開発、マーケティング等で、グループシナジーを強化

外食事業の成長への中期的シナリオ

グループの顧客接点としてブランド力・収益基盤を強化

成長のシナリオ

- ◇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
- ◇グループ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

戦略課題

- ◇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

不動産事業の成長への中期的シナリオ

保有物件の収益力強化、新規物件取得・開発での拡大

成長のシナリオ

◇保有物件の収益力強化、新規アセットの取得、不動産開発で、事業を拡大

戦略課題

◇銀座、恵比寿、札幌の保有物件など、グループ資産の開発

◇恵比寿ガーデンプレイスでは、リノベーション等で物件の魅力を更に高め収益拡大

◇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

サッポログループ経営計画2010-2011 事業計画



SAPPORO

国内酒類事業

基本方針

◇成熟する市場の中で、独自の存在感の構築による売上成長トレンドの実現と経営資源の選択と集中の強化による効率性の追求を図る。

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

2010年－2011年事業計画のポイント

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

- －「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。

マーケティングテーマ「おいしさで感動を！」
コミュニケーションメッセージ「乾杯をもっとおいしく」

2010年－2011年事業計画のポイント(続き)

②成長ブランドの創出・育成

- －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めます。



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、市場での地位拡大を図ります。

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。



SAPPORO

国際酒類事業

基本方針

◇将来のグループ成長の柱として事業を育成する。
 重点地区での北米市場では、強みを活かせるブランド・
 エリアへの投資強化により事業を拡大。
 育成地区であるアジア市場では、ベトナムでの本格的
 に事業スタート。

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

2010年－2011年事業計画のポイント

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。

2010年－2011年事業計画のポイント(続き)

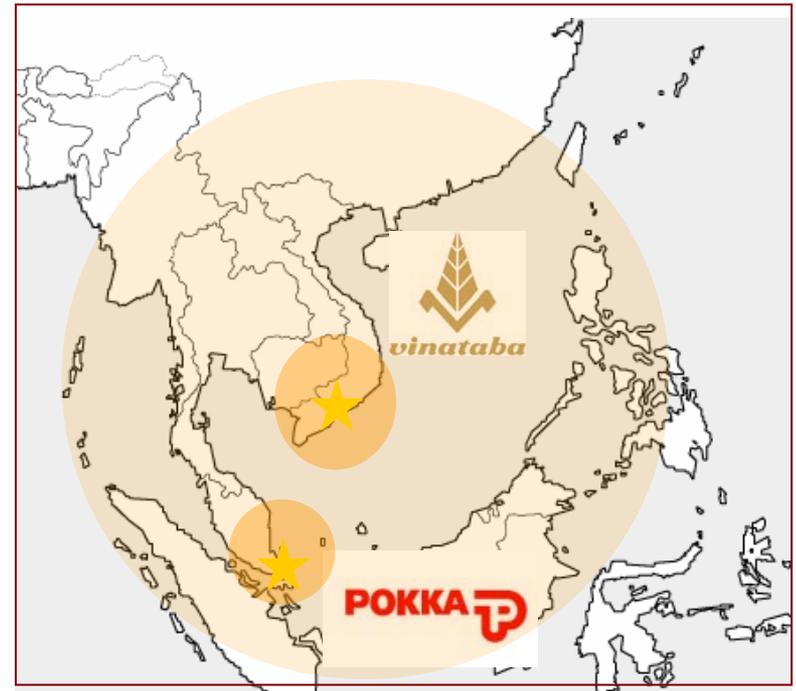
2. アジア市場への進出

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。
- －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。





SAPPORO

飲料・食品事業

基本方針

◇基軸ブランドへの経営資源を集中投下し、ブランド力を強化、成長トレンドへの転換を図るとともに、成果を挙げている構造改革については、グループシナジーや戦略的提携を活かし、更なる効果の拡大を狙う。

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

2010年－2011年事業計画のポイント

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。

2010年－2011年事業計画のポイント(続き)

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。



SAPPORO

外食事業

基本方針

◇不況の影響を大きく受ける中、コスト削減を推進するとともに、中期的な視野で、コスト構造改革、経済変化等に耐える業態開発・オペレーション改革を進める。

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

2010年－2011年事業計画のポイント

1. 事業構造改革

①コスト削減

- －効率的なシフト体制、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・人件費コストの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、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。



基本方針

◇厳しい市況を想定し、稼働率維持を最優先目標とし、賃料水準の維持・下落抑制にも併せて取り組む。
新規物件については、優良物件に焦点を絞り、取得を進める。

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

2010年－2011年事業計画のポイント

1. 既存物件の価値向上

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。

②新規物件取得

－「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。

サッポログループ経営計画2010-2011 基本方針・経営目標

基本方針

「成長戦略のスタート」、「既存事業の強化」を柱とし、成長軌道への転換を図る

本計画の2年間は、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、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づけます。

【成長戦略のスタート】

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、環境変化への対応力を高め、競争優位性の構築を進めます。

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
投資原資は、既存事業でのキャッシュフローにより確保
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ため活用



SAPPORO

経営目標

連結目標

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

経営目標

事業別目標

		2010年目標	2011年目標
売上高	国内酒類事業	2,850億円	2,900億円
	国際酒類事業	260億円	275億円
	飲料・食品事業	320億円	340億円
	外食事業	270億円	280億円
	不動産事業	245億円	265億円
営業利益	国内酒類事業	75億円	85億円
	国際酒類事業	10億円	15億円
	飲料・食品事業	7億円	15億円
	外食事業	2億円	5億円
	不動産事業	80億円	100億円
	全社 ※1	▲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。

サッポログループ経営計画2010-2011 全社戦略・株主還元方針

グループシナジーの拡大

- ◇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。
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。
- ◇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。
- ◇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。

CSR経営の推進

- ◇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。
- ◇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。

<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ってまいります。

<配当方針>

- ◇当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円とすることを予定しています。
- 次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。

潤いを創造し 豊かさに貢献する



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。