



2020年2月13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 尾賀 真城  
コード番号 2501  
上場取引所 東証・札証  
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長 小林 勇立  
TEL 03(5423)7407

### 「グループ経営計画 2024」策定に関するお知らせ

サッポロホールディングス株式会社（以下、「当社」）は、本日開催の取締役会において、2016年11月2日公表の「第一次中期経営計画(2017～2020年)」(以下、「前中計」)を見直し、2020年を期初とする5ヶ年計画「グループ経営計画 2024」(以下、「新経営計画」)を施行することを決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。なお、既に公表しております「長期経営ビジョン『SPEED150』(2017～2026年)」に変更はございません。

#### 記

#### 1. 策定の背景

当社は、創業150周年の2026年をゴールとする長期経営ビジョン「SPEED150」のもと、「第一次中期経営計画(2017～2020年)」を推進して参りました(参考i)。

前中計では、「異次元スピードでの変革」をテーマに掲げ、「経営資源の戦略的シフト」「セグメント経営の事業構造変革と推進」による基盤機能強化の実現に取り組み、「グループの持つブランドの育成・強化」「確実な成長を目指した事業軸による国際事業の推進と事業の組み換え」を実行して参りました(参考ii)。

しかし、昨今の業績動向を踏まえ、現組織体制及び事業活動の継続では市場環境やお客様の消費スタイル変化への対応が不十分と判断し、新経営計画の策定に至りました。

新たなグループ経営計画は、各事業の課題や成長スピードの違いを考慮し、2020年を期初とする5ヶ年計画とし、2024年の計画実現に向け力強く邁進して参ります。

<参考 i 2016年11月2日 サッポログループ長期経営ビジョン「SPEED150」

および第一次中期経営計画2020の策定>

<https://www.sapporoholdings.jp/news/items/0000020321/pdf/20161102Vision.pdf>

<参考 ii 2019年2月13日 報告セグメント変更に関するお知らせ>

<https://www.sapporoholdings.jp/news/items/0000020472/pdf/20190213Segment.pdf>

## 2. 「グループ経営計画 2024」

### (1) 基本方針

変化が激しく混沌とした時代こそチャンスであり、お客様に即応できる組織に大きく舵を切ります。複雑で膨らんだ現組織体制から徹底して無駄を省き、機動力を発揮できるシンプルでコンパクトな事業軸主体の組織構造とします。社員一人ひとりが変化の主体であることを強く認識し、全てがお客様の価値創造につながる仕組みに変革して参ります。

酒類事業では、本業であるビール事業に集中する中で、創業以来のおいしさ、安全・安心、原料へのこだわりを深化させ、組織構造をお客様起点で改革し、お客様の楽しさ、喜びにつながる商品・サービスを続々と創造して参ります。伸長を続ける北米を中心としたグローバル事業に経営資源を積極的に投下、事業展開を加速し、世界でも個性的なブランドカンパニーを目指します。

食品飲料事業では、抜本的な事業再生を断行しつつ、新たな生活シーンやスタイルにつながる食のイノベーションを実現できる体制へとシフトして参ります。

不動産事業では、恵比寿・札幌・銀座という当社にゆかりある地域でのまちづくりを進めるとともに、新たな戦略投資に挑戦して参ります。

#### ①本業集中と強靱化

- ・ビール事業への経営資源集中
- ・低収益事業の縮小・撤退と、食をはじめとする成長分野へのシフト

#### ②グローバル展開の加速

- ・海外事業を事業会社に全て移管、一貫したブランドの世界戦略を展開
- ・北米とアジアパシフィックを中心に収益力強化と共に成長を加速
- ・グローバル人財の育成

#### ③シンプルでコンパクトな企業構造の確立

- ・小さい本社・わかりやすい組織に再編、BPR・DXの推進 ※
- ・ホールディングス社はガバナンス・事業会社支援・経営資源配分機能に特化
- ・事業会社に事業推進の機能全てを移管し、機動力を発揮

※BPR＝「ビジネスプロセス・リエンジニアリング」の略。既存の組織や制度を抜本的に見直し、業務プロセスを再設計すること。

DX＝「デジタルトランスフォーメーション」の略。IT技術を活用し、ビジネスモデルそのものを変えること。

#### ④サステナビリティ経営の推進

- ・良質原料を自ら作り上げる仕組みなどをはじめとした、社会的価値と経済的価値の両立
- ・恵比寿・札幌・銀座というゆかりある地域のまちづくり推進
- ・時代の要請に即した経営の透明性と公正性の進化

<参考iii 2019年7月26日 「サッポログループ容器包装ビジョン」を策定>

<https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20190726yokihosov.pdf>

<参考iv 2019年12月10日 「サッポログループ環境ビジョン2050」を策定>

<https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20191210SGEV2050.pdf>

<参考v 2019年12月24日 サッポログループ サステナビリティ方針を策定>

<https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20191224SUS.pdf>

## (2) 財務目標、財務方針及び株主還元方針

### (財務目標)

2024年事業利益 < グループ連結 300億円 > (IFRS)

- ・売上収益成長率 2%以上 (年平均)
- ・売上収益事業利益率 5%以上
- ・海外売上収益成長率 1.6倍 (2019年比)

### (財務方針)

財務方針につきましては、投下資本に対する収益性・効率を重視しつつ、営業キャッシュフローと同等程度の投資を行い、収益力の強化を図ります。また、財務健全性につきましては、有利子負債水準に対する資本や収益力のバランスを踏まえ、NET D/E レシオや EBITDA 有利子負債倍率を重要指標とし、現状の格付水準が維持可能なレベルを確保します。

### (株主還元方針)

株主還元方針につきましては、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ており、業績や財務状況を勘案して安定した配当を行うことを基本的な方針としています。

今後の配当水準につきましては、新経営計画による企業価値向上を進めながら、配当性向や DOE (※) を勘案して参ります。なお、特殊要因にかかると一時的な損失や利益計上等により、「親会社の所有者に帰属する当期利益」が大きく変動する場合には、その影響を考慮して配当金額を決定することがあります。

※DOE=配当額/資本額 (親会社の所有者に帰属する持分合計)

当社は、この計画を実現し、お客様・従業員をはじめとする全てのステークホルダー、ひいてはグループの持続的な発展につなげて参ります。

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

以 上