



2014年2月12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 上條 努
コ ー ト 番 号 2 5 0 1
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 小松 達也
TEL 03 (5423) 7407

サッポログループ中期経営計画 2014年－2016年 ～ 持続的な成長の実現に向けて ～

サッポロホールディングス株式会社（以下、SH社）では、新たな経営計画として「サッポログループ中期経営計画 2014年－2016年」（以下、「中期経営計画 2014－2016」）を策定しました。

サッポログループは、創業140周年にあたる2016年を目標年とした「サッポログループ新経営構想」（以下、「新経営構想」）を2007年に策定し、企業価値向上に向けての取り組みを推進しています。目標年まで本年を含めて3年となる中、「食のメーカー」として成長戦略を加速させ、持続的な成長を実現することで目標の達成を目指します。

また、この3年間で、2017年以降を見据えた取り組みを開始する期間とも位置付け、創業150周年にあたる2026年に向けた次期長期経営構想策定に着手するために、その基本とする考え方を定めましたので併せてご報告します。

記

Ⅰ. サッポログループ中期経営計画 2014年－2016年

1. 新経営構想について（2007年10月30日発表）

1) 新経営構想の概要

「食品価値創造事業」「快適空間創造事業」の2つの事業ドメインにおいて、以下の4つの戦略テーマを掲げ、長期的な視点に立ち、事業の奥行きを深め、幅を拡大し、成長と収益向上を実現する

- ① 高付加価値商品・サービスの創造、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

2) 経営構想の目標年である2016年の財務目標

連結売上高： 6,000億円（酒税込）
4,500億円（酒税抜）
連結営業利益： 400億円（のれん償却前）
連結営業利益率： 9.0%（のれん償却前・酒税抜）
ROE： 8%以上
D/Eレシオ： 1倍程度

2. 「中期経営計画 2014－2016」の骨子

「中期経営計画 2014－2016」は、現在の事業ベースでの計画と位置付け、定量目標を設定します。「食のメーカー」として、「新経営構想」の4つの成長戦略をより加速させ、確実な成果の創出に取り組みます。

さらに、一層のコスト削減とグループシナジーの創出、M&Aの実現により、「新経営構想」で掲げた2016年の財務目標の達成を目指します。

3. グループ戦略

4つの成長戦略をより加速させ、確実に成果を創出すべく、以下の通り取り組みます。

1) 各事業での取り組み

国内酒類事業

- ・新たなビジョンとして「オンリーワンを積み重ね、No.1へ」を掲げ、サッポロならではのイノベーションを積み重ね、「感動創造企業 No.1」を目指します。
- ・2014年－2015年においては、ブランド強化などに積極的な投資を行い、2016年における増益計画の達成を目指します。

国際事業

- ・北米及び東南アジアを中心に、「サッポロ」ブランドの浸透に取り組みます。
- ・北米では、カナダ・アメリカ市場における好調なビール及び飲料事業にて、さらなる業績拡大を図ります。
- ・東南アジアでは、2012年の本格参入から2年が経過したベトナムでのビール事業を計画通り進め、営業利益の改善・黒字化に取り組みます。

食品・飲料事業

- ・国内の食品・飲料事業において、「ポッカサッポロならではのコアブランドの確立」「営業力の質（提案力・開拓力）及び量（活動量）双方の強化」「コスト削減」によって早急に業績回復を図り、2015年以降の成長ステージを目指します。
- ・外食部門では、好調な「カフェ・ド・クリエ」の出店を加速します。
- ・海外飲料部門では、マレーシア工場竣工による生産能力増強をベースにシンガポール国内における茶系飲料トップシェアの維持・拡大を図りつつ、同国外の売上の成長を加速します。

外食事業

- ・真心あるサービスと安全・安心で美味しい商品の提供に努め、お客様に愛され、喜ばれる「日本一楽しい店づくり」に取り組みます。
- ・国内では、基軸の「銀座ライオン」「YEBISU BAR」ブランドを強化します。海外では、昨年秋にシンガポールに1号店を出店し好調である「GINZA LION BEER HALL」業態の展開拡大を推進します。

不動産事業

- ・恵比寿・銀座・札幌での保有資産の魅力を高めて、グループのブランド強化に貢献します。
- ・2つの再開発（サッポロ恵比寿ビル（仮称）・サッポロ銀座ビル）と、恵比寿ガーデンプレイスの価値向上により、2015年－2016年での大幅増益の実現を目指します。

2) グループシナジー拡大に向けて

- ・グループ本社（SH社及び機能分担会社であるサッポログループマネジメント株式会社）が起点となり、事業間の連携・協働を促進します。また、グループ本社は、マネジメント改革に取り組み、事業の枠を超えた全体最適の実現を図ります。
- ・グループ本社では、「食のメーカー」として成長を加速する為に、グループ内の研究開発機能を強化します。またグループ内の人財交流による知識やスキル・ノウハウ共有化などにより、イノベーションを次々と生み出す環境を作り、グルー

プの新商品・サービスの開発力及び展開力を高めます。
 さらに、グループ横断で構造改革・コスト削減を推進し、コストシナジーの最大化を目指します。

4. 財務目標

<中期経営計画 2014-2016 定量目標>

【定量目標】

ROE : 2016年 8%以上

配当 : @7円/1株 以上

2014年-2016年の3年間は、ROEを最重要指標とし、収益性や資本効率性など、企業としての総合力を高めてまいります
 また、株主の皆様への安定した配当額を維持しながら、業績や財務状況に応じた利益還元の充実を目指してまいります。

参考)「中期経営計画 2014-2016」(現事業ベース計画)と新経営構想の比較

	2013年 実績	2014年 計画	2015年 計画	2016年 計画	2016年 新経営構想
連結売上高 (酒税込)	5,098億円	5,377億円	5,630億円	5,950億円	6,000億円
連結売上高 (酒税抜)	3,953億円	4,301億円	4,543億円	4,844億円	4,500億円
連結営業利益 (のれん償却前)	193億円	190億円	234億円	312億円	400億円
連結営業利益	153億円	150億円	195億円	275億円	
連結経常利益	151億円	136億円	178億円	257億円	
連結当期純利益	94億円	50億円	86億円	134億円	
連結営業利益率 (酒税抜・のれん 償却前)	4.9%	4.4%	5.2%	6.4%	9%
D/E レシオ	1.6倍	1.6倍	1.5倍	1.3倍	1倍程度
ROE	6.7%	3.3%	5.5%	8.1%	8%以上
ROE (のれん償却前)	9.5%	5.9%	8.0%	10.4%	

※新経営構想で掲げた 2016 年の財務目標は、「中期経営計画 2014-2016」における現事業ベースの計画の達成に加え、更に、一層のコスト削減・グループシナジーの創出・M&Aを実現することで、その達成を目指します。

※為替レート換算：2014-2016年 US\$=¥105.00、CAN\$=¥101.00

5. 財務戦略

1) 基本方針

- ①コーポレートガバナンスを強化し、適格な投資を選択します
- ②資本と負債のバランスを意識し、財務健全性を高めます

2) 目標

- ①戦略投資は、引き続き「2012年-2016年：1,500~2,000億円」の想定にて、営業

キャッシュフローの範囲内で実施し、将来キャッシュを創出します。

②有利子負債は、長期・短期、直接・間接等のバランス、及び有利子負債残高推移に留意し、適切な資金調達を実行します。

6. CSR 経営の推進

新経営構想において、「グループの持続的な発展を支える重要な戦略」のひとつとして位置付けている CSR 経営を推進し、企業としての発展を目指すと共に持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

以下の活動分野における CSR を重点課題として取り組みを推進します。

- ① 食と空間の品質（安全・安心な品質の提供／品質の追求）
- ② 地球環境の保全
- ③ 社会との共生（地域社会への貢献／適正飲酒の啓発）
- ④ 公平・公正な取引
- ⑤ 人財の育成と職場環境の整備
- ⑥ 健全な企業経営（内部統制と情報開示／コンプライアンスの推進）

II. 次の長期経営構想の策定に向けて

経営理念「潤いを創造し、豊かさに貢献する」を踏まえ、今後3年間に於いて、創業150周年にあたる2026年に向けた次期長期経営構想を策定するに当たり、その「目指す姿」と「行動指針」を下記の通り定めました。

○グループの目指す姿

サッポログループは、
「新しいNo.1」となる商品やサービスの創造と提供を積み重ね、
世界各地で、お客様の豊かな生活のためになくてはならない企業になります。

○企業行動の指針

- ①イノベーションを追求し、お客様へ「価値あるNo.1」を提供し、お客様のより豊かな生活に貢献します
- ②お客様同士のコミュニケーション活性化に役立つ商品・サービスの創造に努めます
- ③環境変化に対応し、効率的な経営の実践に努めます

以上

本資料に記載している計画は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測を基に作成したものであり、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計画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。