



平成 27 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 梅里 俊彦
TEL 03 (5423) 7407

サッポログループ経営計画 2015 年－2016 年 ～戦略の確実な実行と成果の実現～

サッポロホールディングス株式会社では、2014 年 2 月に公表した「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」）の達成に向けて取り組んでおりますが、2014 年の経営の進捗状況や社会情勢を鑑み、今般、新たな経営計画として「サッポログループ経営計画 2015 年－2016 年」（以下「経営計画 2015－2016」）を策定しました。

経営計画 2015－2016 においても、持続的な成長の実現に向けてさらに体質を強化するとともに成長投資を加速させ、特徴のある「食のメーカー」として存在感を示していきます。

記

1. 2014 年の総括

2014 年は、消費増税、急激な円安、原料の高騰など、めまぐるしい経済環境の変化や天候不順の影響を受けたことに加え、「極 ZERO」に関連した自主的な酒税の追加納付による特別損失の計上を行いました。このような環境の中、グループ横断でのコスト削減に取り組むとともに、持続的な成長を実現するために資産の効率化を図りながら、各事業において戦略投資を実施するなど重点課題に取り組みました。収益の柱である国内酒類事業、不動産事業では安定した利益を確保するとともに、食品・飲料事業では構造改革が進み、収益改善を果たす一方で、販売費の増加や原料高騰の影響を受けた国際事業、採用コスト上昇などの影響を受けた外食事業が計画未達となりました。

(1) 持続的な成長実現に向けての取り組み

○国内酒類事業

- ・「エビス」「サッポロ生ビール黒ラベル」「麦とホップ The gold」といった基軸ブランドへの投資を継続して強化するとともに、サッポロらしい商品開発による「極 ZERO」

「ホワイトベルグ」で新たな市場を創出、ビール需要の喚起を図りました。

- ・利益を下支えする多層化の推進においては、「男梅サワー」などの RTD、「グランポレール」「イエローテイル」をはじめとした国産・輸入ワイン、好調な甲乙混和焼酎「こくいも」などの和酒、モヒートブームの火付け役となった「バカルディラム」や「デュワーズ」などの洋酒の拡販に努めました。

○国際事業

- ・北米とベトナムを起点とした東南アジアを重点エリアと位置づけ、それぞれの地域において拡大を図りました。カナダ・スリーマン社では8年連続で売上高増を果たし、米国・サッポロUSA社ではプレミアム市場における「サッポロ」ブランドの浸透に取り組み5年連続で売上数量が前年を上回りました。米国飲料市場においては、オレンジ果汁の原料高騰で大きな影響を受けましたが、収益改善に向けた大手取引先との取り組み見直しなどを進めました。
- ・本格参入から3年目となるベトナムにおいては、「サッポロ」ブランドの構築と主飲用率向上のためのマーケティングを展開し、ホーチミンにおけるブランド認知率が9割を超えるなど、売上の拡大を果たしました。

○食品・飲料事業

- ・国内においては、営業力強化とコスト削減を経営課題として取り組むとともに、主力ブランドの育成、グループ連携による特徴ある商品開発に力を注ぎました。
- ・海外においては、8月にマレーシア新工場を竣工させ、東南アジアを起点とした飲料事業の拡大を強化する一方で、香港の外食事業を売却し、飲料事業への集中を行いました。

○外食事業

- ・国内においては、基幹業態の「銀座ライオン」「エビスバー」を中心に出店・改装を進める一方、収益力改善に向けて不採算店舗の閉鎖・業態変更を行いました。また、食の安全性を高める目的で全店舗の発注システムを刷新し、食材のトレーサビリティのみならず、アレルギー管理も含めたメニューの管理体制を構築しました。
- ・海外ではシンガポールにおいて「GINZA LION BEER HALL」2号店を10月に開業させ、ブランド浸透の拠点を広げました。

○不動産事業

- ・開業20周年を迎えた恵比寿ガーデンプレイスにおいては、非常用発電設備の増強をはじめオフィス・住宅・商業エリアなどの設備・機能強化投資を行い、バリューアップを推進しました。また、恵比寿ファーストスクエアを竣工させ100%稼働させるとともに、2016年5月の竣工に向け、「銀座5丁目再開発計画」に着手しました。
- ・一方で、恵比寿・銀座・札幌を重点エリアと定め、戦略的に事業・物件ポートフォリオを見直し、賃貸不動産物件を一部売却するとともに、スポーツ施設を運営するサッポロススポーツプラザ社の全株式を譲渡し、経営資源の集中を図りました。

2. サッポログループ経営計画 2015年―2016年

(1) 経営計画 2015―2016 の骨子

当社グループは、安定的に利益を生み出す国内酒類事業と不動産事業を柱として、将来の成長に向けた国際事業、食品・飲料事業への投資、将来の成長の芽となる研究開発投資を進めています。経営計画 2015―2016 においても、各事業における成長への投資を継続するとともに、さらなるコスト削減や新しい価値提案を行い、成果の実現を目指します。

(2) 各事業における取り組み

○国内酒類事業

- ・ 昨年に引き続き「オンリーワンを積み重ね、No.1 へ」をビジョンに掲げ、「感動創造企業 No.1」を目指します。
- ・ ビール事業においては基軸ブランドに投資を集中させ、ブランド価値の向上により成長を実現させます。また、クラフトビール事業を行う子会社を設立し、サッポロビールが培ってきた醸造技術や原料へのこだわりを活かした様々なタイプのビールを開発し、新しい楽しみ方も提案していきます。
- ・ 伸長分野であるワイン・スピリッツ事業においては、さらなる成長を推進するため、各分野のテーマに沿ってブランド育成を進めていきます。

○国際事業

- ・ 北米および東南アジアを重点エリアとして、プレミアム市場における「サッポロ」ブランドのさらなる浸透に取り組みます。
- ・ 北米では、ビール事業において、カナダ・アメリカ市場におけるエリア戦略や流通経路への取り組みを強化し、さらなる成長を図ります。また、米国飲料事業では、米国業務用飲料製造大手のカントリーピュアフーズ社を豊田通商アメリカ社とともに買収することにより、シルバースプリングスシトラス社とのシナジーの最大化を追求し、飲料事業の基盤強化・拡大を目指します。
- ・ 海外資本の参入が続くベトナムでは、引き続き厳しい競争が予想されますが、3年間の蓄積を活かし、効率的・効果的なマーケティング投資とターゲットを明確にした営業活動によって、売上の拡大と営業利益の改善、早期黒字化に取り組みます。

○食品・飲料事業

- ・ 国内の食品・飲料事業においては、レモン・スープを中心としたコアブランドを確立するとともに、あらゆるコストの見直しを行い、経営の効率化を進めます。また、グループの知見や素材を活かした新しい価値の提案を加速していきます。
- ・ 外食部門においては、好調な「カフェ・ド・クリエ」の展開を加速させるとともに、病院内外新業態の店舗開発の推進、郊外型店舗展開を検討していきます。

- ・海外においては、マレーシア新工場の稼働を契機に、シンガポールに続いてマレーシア国内におけるブランドを確立するとともに、輸出事業のさらなる拡大に取り組みます。また、ライセンス生産の契約を締結したミャンマーをはじめ、周辺国への展開を図ります。

○外食事業

- ・国内においては、強みである「ビヤホール」業態を拡大していくことで、市場でのポジションを確固たるものとし、収益力の向上を図ります。既存店の改装を積極的に行うとともに、新規出店では基軸の「銀座ライオン」「エビスバー」ブランドを中心に展開しながら、新業態の開発にも取り組みます。
- ・また、昨年末に導入したポイントカードシステムにより、お客様との結び付きをより強固なものとするとともに、データを活用したエリアや業態別のマーケティング強化を図ります。
- ・海外では、好調な「GINZA LION BEER HALL」業態のシンガポール国内における店舗拡大を推進していきます。

○不動産事業

- ・重点エリアである恵比寿・銀座・札幌を中心に保有資産の魅力を高め、グループの収益基盤強化に貢献します。
- ・恵比寿ガーデンプレイスではオフィス・商業・飲食などの機能強化によるバリューアップを進めるとともに、積極的なプロモーション展開によりブランド価値を高めていきます。また、「銀座5丁目再開発計画」においては、銀座の更なる街の活性化と賑わい創出に寄与する複合商業施設を目指し計画を進め、2016年度からの収益貢献を図ります。
- ・不動産事業全体の価値向上を図るために、保有物件のポートフォリオの見直し・組み替えなどを戦略的に推進し、骨太な事業としてグループの安定的な収益を支えていきます。

(3) 財務目標

経営計画 2015—2016 経営指標目標	
ROE	: 2016年 8%以上
D/E レシオ	: 2016年 1倍程度
※ROEを最重要指標として、収益性、効率性を高めるとともに、健全な財務体質の実現を図ります。	

○経営計画 2015－2016

	2014年 実績	2015年 計画	2016年 計画	新経営構想
連結売上高 (酒税込)	5,187 億円	5,457 億円	5,795 億円	6,000 億円
連結営業利益 (のれん償却前)	184 億円	207 億円	280 億円	400 億円
連結営業利益	147 億円	163 億円	235 億円	
連結経常利益	145 億円	152 億円	221 億円	
連結当期純利益	3 億円	80 億円	114 億円	
D/E レシオ	1.5 倍	1.3 倍	1.2 倍	1 倍程度
ROE (のれん償却前)	2.7%	7.8%	9.6%	8%以上
ROE	0.2%	5.0%	6.9%	

(4) 「サッポログループ新経営構想」との関連

2007年10月に公表した「サッポログループ新経営構想」の計画数値は2016年をゴールとして定めた目標ですが、持続的な成長の為に必ず実現しなければならない経営目標として捉え、各事業の成長とともにM&Aやグループ全体のコスト削減による利益創出に取り組み、早期の達成を目指します。

(5) 研究開発戦略について

世界のビールメーカーの中で唯一、大麦・ホップ双方の育種・品種改良を行うなど、長年当社グループが培ってきた知識と経験・実績を活かして、新たな価値を創造する研究開発を推進します。特に乳酸菌やレモン成分に関する研究を価値ある商品開発に結び付ける取り組みを行うとともに、発酵技術を応用した次世代エネルギーの創出に関する技術開発・実用化に向けた取り組みを進めていきます。

3. コーポレートガバナンスの強化

当社は1997年より社外取締役の導入を行い、2009年からは3名が独立した社外取締役の体制となり現在に至ります。当社の社外取締役、社外監査役は、それぞれが客観的な立場から専門的な知見をもとに活発に意見を述べるなど、適切なガバナンス体制の構築に大きく貢献しています。また、日本国内のみならず海外子会社に対しても「サッポログループ企業行動憲章」を周知し、各国の法令に適合した運営管理体制を強化するなど、グループ全体のコーポレートガバナンス強化に取り組んでいます。

4. 利益還元方針

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づけており、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。また、内部留保につきましては、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ります。

2014年12月期の剰余金の配当については、上記方針に則り1株につき7円を予定していますが、中期計画の達成状況に応じて利益還元の充実を目指します。

5. 次の長期経営構想策定に向けての取り組み

2017年以降の創業150周年にあたる2026年に向けた次期長期経営構想策定を以下の考え方に則り引き続き取り組んでいます。

○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

本資料で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。