平成25年2月8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
ｺｰﾄﾞ番 号　２５０１
上場取引所　東証・札証
問 合 せ 先　ｺｰﾎﾟﾚｰﾄｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ部長　小松　達也
TEL　０３（５４２３）７４０７

サッポログループ経営計画 2013 年－2014 年
～　新経営構想達成に向けた基盤確立と成果の創出　～

当社は、新たな経営計画として「サッポログループ経営計画 2013 年－2014 年」（以下、「経営計画 2013－2014」）を策定しました。

サッポログループでは、2016年をゴールとした長期経営方針「サッポログループ新経営構想」（以下、「新経営構想」）を策定し、その実現に向け取り組みを行っておりますが、本年1月より食品・飲料事業の統合新社「ポッカサッポロフード&ビバレッジ社」が事業を開始するなど、グループの構造が変わる大きな節目を迎えております。

新経営構想の目標年である2016年まで本年を含めあと４年となる中、その前段となる2013－2014年の２ヵ年を、計画達成に向けた基盤確立の重要な期間と位置づけ、各種計画の前倒しでの達成も視野に入れ、新たなグループ経営体制で一層の企業価値向上へ取り組みを進めます。

記

Ⅰ．2012 年総括

2012 年は、新経営構想達成のためのグループの「飛躍的成長に向け新たなグループ経営体制をスタートさせる期間」の初年度として、以下の３つの基本戦略を推進してきました。

１）各事業での成長に向けたチャレンジ
２）成長施策の確実な実行
３）新たな成長機会の創出

各事業とも前年の東日本大震災の反動の影響も受け、グループ全体での一部計画は達成できなかったものの、各事業で成長への布石を打つことができました。

１．基本戦略の進捗状況

１）各事業での成長に向けたチャレンジ

○国内酒類事業では、ビール類において３月に「麦とホップ＜黒＞」の通年販売、また７月には「北海道ＰＲＥＭＩＵＭ」を新発売するなど商品ラインアップを充実させました。その結果、ビール類の総需要が前期比 99％程度と推定される中で、売上数量は前期を上回り、市場シェアもアップしました。その他、ノンアルコールビールテイスト飲料、ＲＴＤ、ワイン、焼酎などビール以外の多層化事業でもそれぞれ順調に売上を伸ばし、国内酒類事業全体の売上高は前期比２％増となりました。

○国際事業では、カナダにおいて「スリーマン社」の売上数量（「サッポロ」ブランドの委託生産分及びカナダ国内販売分を除く）が前期比104％と６年連続で前期を上回り、また米国において「サッポロＵＳＡ社」の「サッポロ」ブランドの売上数量も前期比101％と引き

続き順調に推移しました。ベトナムにおいては、「サッポロ」ブランド構築に向けて4月よりＴＶＣM放映やホーチミン市内でのビルボード設置等を含むフルマーケティングを開始しました。また、韓国・オセアニア・シンガポール等の市場においても販売拡大に取り組み、アジアを中心とした北米以外のビールの売上数量は前期比168％となりました。

○食品・飲料事業では、統合新社「ポッカサッポロフード＆ビバレッジ社」へのスムーズな移行に注力してまいりました。サッポロ飲料では、重点商品であるドイツの天然炭酸水「ゲロルシュタイナー」や「おいしい炭酸水」への施策を実行した結果、これらの商品では前期の実績を上回ることができました。またポッカグループでは、「キレートレモン」「ポッカレモン100」「アロマックス」「じっくりコトコト」などの主力ブランド、育成ブランドに投資を集中し、その強化を図りました。

○外食事業では、個人消費の冷え込み、また「家飲み」「中食」などの影響により依然として厳しい経営環境にありますが、サービスを中心とした品質向上の徹底、主力業態であるビアホールを中心に各業態のブランド力強化、法人向け営業活動の強化などに取り組みました。新規出店した「エビスバー」、中小型店舗の「銀座ライオン」などが好調に推移した一方で、諸経費の圧縮や不採算店舗の閉鎖など収益改善にも継続的に取り組みました。

○不動産事業では、引き続き保有物件の稼働率・賃料水準維持向上に取り組むとともに、１月には、サッポロブランドの価値向上とグループシナジー強化を図るために連結子会社である「恵比寿ガーデンプレイス株式会社」の商号を「サッポロ不動産開発株式会社」に変更し、また、3月には複合施設「恵比寿ガーデンプレイス」の持分を100%化し、ブランド力の強化と施設全体の利便性向上による資産価値向上に向けた取り組みを開始しました。

2）成長施策の確実な実行

○３月に、複合施設「恵比寿ガーデンプレイス」物件の15%に設定された信託受益権を共同保有者から購入することで100％保有とし、2014年の開業20周年に向けて、ブランド力の強化と施設全体の利便性向上による資産価値向上に向けた取り組みを開始しました。

○３月に、食品・飲料事業の統合推進会社「ポッカサッポロフード＆ビバレッジ社」を設立し、2013年１月の事業開始に向け準備に取り組みました。

○海外では特に東南アジアにおける酒類・飲料事業の強化に取り組みました。酒類事業では、ベトナムを橋頭堡に東南アジア周辺国への展開、拡大を進めました。また、飲料事業では、ポッカシンガポールを軸に周辺国におけるプレゼンス強化策を積極的に実行しました。

3）新たな成長機会の創出

○国内酒類事業において、新たなビール文化を創造し市場を活性化すべく、数々の発信を行ってまいりました。具体的には、Facebookを使用したお客様との双方向コミュニケーションサイト「百人ビールラボ」の開設、ラベル・味・瓶を選んでオリジナルビールをつくることができる「わくわくブルワリー」のスタート、有志が法人を立ち上げ開催した「第１回日本ビール検定（びあけん）」、そしてエリア活性や特定小売との協働商品の発売などを行いました。

○国際事業において、韓国で１月末に業務提携先である「メイル乳業社」のグループ会社に15％出資し、同国内のサッポロのブランド価値と商品販売を強化する体制を整えました。また、１月末に米国で「シルバー スプリングス シトラス社」に51％出資して、４月より損益項目の連結を開始し、北米市場での飲料事業に着手しました。

○継続した収益基盤、財務基盤強化が引き続き評価され、格付を維持しております。
（ＪＣＲ：Ａ－、Ｒ＆Ｉ：BBB+）　※2013年２月８日現在

２．戦略投資の実施状況

2012 年の主な戦略投資実績は、以下の通りです。

- シルバー スプリングス シトラス社　株式取得　約 25 億円　※NET 金融負債含む
- 恵比寿ガーデンプレイス　信託受益権 15%取得　約 405 億円
- 設備投資、リース料　約 173 億円（連結合計）

３．財務業績

前期に震災による直接的な影響を受けた国内酒類・外食の各事業が増収となったことに加え、国際事業で 4 月より連結開始した「シルバー スプリングス シトラス社」の売上高の純増や、食品・飲料事業で前期には連結を開始していなかった第１四半期のポッカグループの売上高純増の通年寄与もあって、大幅な増収となり、連結売上高は 4,924 億円（前期比 430 億円、10%増）となりました。

一方、営業利益面では、外食事業が増収により増益、不動産事業が「恵比寿ガーデンプレイス」の 15%の信託受益権を共同保有者より取得し、3 月より損益の項目を取り込んだことにより増益となったものの、国内酒類事業と食品・飲料事業で前期に対して販売費を積極的に投入したことや、国際事業におけるベトナム市場構築のための費用増加、食品・飲料事業の、のれん償却額の負担増、ポッカグループの第１四半期の連結開始（営業損失）等の要因から減益となりました。結果、連結営業利益は 144 億円（前期比 44 億円、24%減）となりました。

	2011 年実績	2012 年計画	**2012 年実績**
連結売上高 (酒税込)	4,494 億円	4,930 億円	**4,924 億円**
国内酒類	2,681 億円	2,775 億円	**2,744 億円**
国際	258 億円	373 億円	**361 億円**
食品・飲料	1,080 億円	1,281 億円	**1,321 億円**
外食	240 億円	249 億円	**256 億円**
不動産	224 億円	244 億円	**232 億円**
その他	7 億円	8 億円	**8 億円**
連結営業利益	188 億円	160 億円	**144 億円**
国内酒類	93 億円	90 億円	**75 億円**
国際	3 億円	0 億円	**▲0 億円**
食品・飲料	36 億円	2 億円	**3 億円**
外食	2 億円	6 億円	**5 億円**
不動産	85 億円	93 億円	**93 億円**
その他	▲6 億円	▲4 億円	**▲4 億円**
全社	▲26 億円	▲27 億円	**▲29 億円**
連結経常利益	168 億円	130 億円	**136 億円**
連結当期純利益	31 億円	36 億円	**53 億円**

※　為替レート換算：2011 年実績 US$=¥79.79、CAN$=¥80.74、2012 年 計画 US＄=¥81.00、CAN$=￥80.00、2012 年実績 US$=¥79.81、CAN$=¥79.83

※　2012 年計画は 2012 年 8 月 7 日の中間決算発表時の修正計画です。

	2011 年実績	2012 年計画	**2012 年実績**
連結営業利益率 (酒税抜のれん償却前)	6.5%	5.1%	**4.8%**
金融負債残高	2,191 億円	2,490 億円	**2,576 億円**
Ｄ／Ｅレシオ	1.8 倍	2.0 倍	**1.9 倍**
ＲＯＥ	2.5%	2.9%	**4.2%**
のれん償却前ＲＯＥ	5.1%	6.1%	**7.3%**

Ⅱ．サッポログループ経営計画 2013 年－2014 年

１．長期経営方針との関連

サッポログループは、2007 年 10 月に策定した「新経営構想」を、グループの成長による企業価値向上への長期経営方針としています。ここで掲げた経営目標については、一部指標の前倒しでの達成も視野に入れ、その前段となる 2013－2014 年の２ヵ年を、計画達成に向けた基盤確立の重要な期間と位置づけます。中長期的な成長を目指し新たな投資の実行も含め、一層の企業価値向上へ取り組みを進めます。

【新経営構想での経営目標（2016 年)】

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）

２．中期的に目指す新たなグループ経営体制の姿

提供する商品・サービスの分野では、「酒類」、「不動産」に続き、「食品・飲料（酒類以外)」を３本目の経営上の大きな柱に成長させていきます。また、エリアとしては経営基盤を置く「日本国内」を中心としつつ、「北米・アジア」での国際展開を進め、企業活動の場を拡げます。

サッポログループでは「食品価値創造事業」と「快適空間創造事業」を大きな二つの事業ドメインとして掲げ、それぞれの価値を向上させるべく活動をおこなっておりますが、中期的には以下の方針で取り組んでまいります。

○食品価値創造事業

食品・飲料事業の充実により、酒類事業を含めて名実ともに当グループの今後の成長を担う基幹ドメインとして位置づけます。国内外を問わずサッポロブランド強化のための積極的な成長投資を行っていきます。

○　快適空間創造事業

優良物件に裏づけされた安定した利益貢献を期待する事業ドメインと位置づけます。保有不動産のバリューアップを目指し、更なる収益構造の改善を実現していきます。

３．経営計画 2013 年-2014 年の骨子

新経営構想達成に向け、グループ内のあらゆる取り組みをグループの成長に直結させ、更に加速するべく、引き続き以下の３点を基本戦略として取り組みます。

１）各事業での成長に向けたチャレンジ

－各事業それぞれが保有するブランドや経営資源などの強みを活かすとともに、競争関係の中で勝ち抜く新たなチャレンジを行ってまいります。

２）成長施策の確実な実行

－グループ施策としてここ数年間で布石を打ってきた取り組みから確実に成果を得るべく、更なる先行投資も含めて基盤を強固にしていきます。主な取り組みとしては以下の通りです。

- 食品・飲料事業では、2013 年１月に事業スタートしたポッカサッポロフード&ビバレッジ社への統合を完全なものにし、統合の成果を更に拡大します。また、特に海外飲料事業では生産能力増強を図り、更なる成長への土台作りを行います。
- 国際事業では、東南アジア全域展開に向け販路を更に広げるとともに、ベトナム国内の酒類事業では、これまでのホーチミン・エリア中心の活動からハノイを含む北部エリアにも営業活動を展開します。
- 不動産事業では、「恵比寿ガーデンプレイス」の非常用発電設備増設を含めたバリューアッププランを、2014 年の竣工 20 周年に向けて推進します。また、「星和恵比寿ビル」では 2014 年秋の竣工を目指して延べ床面積増床を含めた再開発を進めるとともに、銀座四丁目の交差点に位置する「サッポロ銀座ビル」では、銀座エリアの更なる輝きに貢献すべく延べ床面積増床を含めた再開発の検討を進めてまいります。

３）新たな成長機会の創出

－国内外を問わず、M&Aや提携を積極的に行っていきます。

４．戦略投資の基本的な考え方

2012 年から 2016 年の戦略投資は、1,500～2,000 億円程度（含む経常設備投資）の規模を想定しており基本的に営業キャッシュフローの範囲内で実行していきます。

特に本年の戦略投資は、複合施設「恵比寿ガーデンプレイス」のバリューアップや「星和恵比寿ビル」の建て替え、国内酒類事業や食品・飲料事業での効率向上のための設備投資、外食事業での新規開店等を中心に約 280 億円（含む経常設備投資）を予定しています。

５．各事業の成長戦略

１）国内酒類事業

- 「乾杯をもっとおいしく。」をコミュニケーションメッセージとして、「ビールテイスト市場での成長」「総合酒類企業としての成長」の２つの戦略を掲げ、サッポロらしい存在感を示し、更なる収益性の向上と、企業価値、ブランド価値の向上に取り組みます。また原料へのこだわりでも、世界でも唯一となる、ビールの主原料である麦芽とホップの１００％協働契約栽培に引き続き取り組み、お客様とより深い絆を結び、「お客様感動」を実現していきます。
- ビール類については、主力の３ブランド「エビス」「サッポロ生ビール黒ラベル」「麦とホップ」に集中するとともに、ノンアルコールビール市場にて本年２月にリニューアル発売する「サッポロ　プレミアムアルコールフリー」のブランド力にさらにみがきをかけることに経営資源を投下します。
- 国産ならびに輸入ワイン、バカルディブランドを擁する洋酒、昨年大きく伸長したＲＴＤ、そして甲乙混和焼酎「こくいも」「こいむぎ」が好調な焼酎など、ビール類以外の分野を大きな成長の機会と捉え、引き続き積極的に拡大していきます。

２）国際事業

- 北米・カナダ市場においては、「スリーマン社」が主力プレミアムブランドのブランド価値の維持・向上のために引き続きマーケティング投資を継続し、伸長するバリューブランドを含めた合計で総需要の伸びを上回る売上数量達成を目指します。
  また米国市場においては、「サッポロＵＳＡ社」が従来からの日系市場への取り組みに加えて、米国一般市場やアジア系市場への展開を一層強化することにより、総需要の伸びを上回る売上数量達成を目指します。また、昨年1月に出資した 「シルバー スプリングス シトラス社」の事業基盤を活用し、北米市場での飲料事業の売上拡大を図っていきます。
- もう一つの重点エリアである東南アジアでは、継続的な積極展開による売上増を図るとともに、新たな市場の開拓も視野に入れながら国際事業の基盤強化と更なる事業発展を図っていきます。特に、ベトナム市場においては、早期の「サッポロ」ブランド構築および拡大に向けてフルマーケティングを継続していきます。
- その他、韓国市場においては、昨年１月に15%出資した業務提携先である「メイル乳業社」のグループ会社を活用して、同国内の家庭用及び業務用市場へのビール販売を加速していきます。オセアニア市場においては、「クーパーズ社」とのライセンス生産を核として同市場での販売強化に取り組みます。また、シンガポール市場においては、本年も引き続きグループのシンガポール子会社との協働で同国内の家庭用市場への販路拡大を強化していく予定です。

３）食品・飲料事業

- 成長へ向けマーケティング部門において戦略単位を見直し、飲料ブランド、海外ブランド、レモン・ナチュラルフード、スープ・食品、業務用の５つのカテゴリーを設け、新経営構想

の最終年度である2016年の売上高1,700億円、営業利益85億円（のれん償却前）の達成を目指し事業展開を図っていきます。

- 特に国内飲料の分野では、基幹ブランド「ゲロルシュタイナー」「アロマックス」「Ｒｉｂｂｏｎ」「がぶ飲み」「キレートレモン」などへ集中的にマーケティング投資と営業力投入を図っていきます。また、「やすらぎ気分のコーン茶」など新規ブランドについてもターゲットに合ったマーケティングプランを展開していきます。
- また食品の分野では、「ポッカレモン100」への販促強化や、スープの「こんがりパン」「じっくりコトコト」のラインアップ充実と「韓湯美味」の育成などにより、積極的に拡大を図っていきます。
- 前述の５つのカテゴリーに加え、国内外食部門においては、「カフェ・ド・クリエ」における新ブランドパッケージによるリニューアルの推進等、また海外飲料部門ではシンガポールでの茶系飲料のトップシェアを維持しながら炭酸飲料など新規カテゴリーでの拡大等に取り組んでまいります。

４）外食事業

- 各業態のブランド力の強化を行うとともに、営業面では各種キャンペーンの実施、法人向け営業活動による予約受注の強化などを実施することにより来客数の増加を図ります。
- 一方で、首都圏物流網の一括センター配送体制による更なるコスト削減や、賃料などの固定費の削減、不採算店舗の閉鎖など収益構造改革を引き続き推進します。
- 新規出店は、好調な「エビスバー」、中小型店舗「銀座ライオン」、「THE KITCHEN 銀座ライオン」を中心に展開し、その他お客様のニーズに合わせた新業態の開発も進めていきます。
- 昨年まで食品・飲料事業であった「ポッカフードシンガポール社」は、本年１月より外食事業となり、サッポロライオンがシンガポールで外食事業を展開し、今後の国際展開を加速させていきます。

５）不動産事業

- 不動産業界は、首都圏オフィス賃貸市場において、新規オフィスビルの供給減少と景気回復の見通しを背景に、改善傾向が明確になってくると予想されます。このような中、当社不動産事業は、引き続き、保有物件の稼働率・賃料水準の向上に取り組むとともに、中核施設である「恵比寿ガーデンプレイス」ではブランド力の強化と施設全体の利便性向上による資産価値向上に向け、非常用発電設備の増設を含むＢＣＰ（事業継続計画）対応力の向上や商業フロアのリニューアル等を推進していきます。また、２月には恵比寿地区において、シェアハウスである「シェビア恵比寿」を稼動させ、新たな都心居住スタイルを提案していきます。
- 恵比寿地区の新たな拠点となる「星和恵比寿ビル」の建て替え工事を着実に推進するとともに、銀座四丁目の交差点に位置する「サッポロ銀座ビル」では、延べ床面積増床を含めた再開発の検討を推進していきます。

６．グループ全体戦略

①更なるグループ効率経営の推進

－ポッカグループとの統合によりグループの規模が拡大しており、グループ内共通業務の機能分担会社であるサッポログループマネジメント社への集約を更に進めていきます。特に物流業務や調達業務における集約を実現し、グループとしてのローコストオペレーション体制を強化します。

②グループブランド強化に向けた取り組み

－各事業が保有するブランドを最大限活かし、各事業・ブランド毎のお客様が「サッポログループのお客様」（サッポログループファン）になっていただけるよう、グループ横断での取り組みを展開します。特に強みを活かせる重点エリアにおいて地域との関係を更に深く強固なものにしていきます。

③グループ人財育成の強化

－成長戦略の実行力・変化対応力の強化を目的とした人財育成に取り組みます。
グループ内での人事交流やダイバーシティ強化への取り組みなどを進め、事業の拡大･多様化に対応する人財の育成を目指します。

－グローバル人財の育成プログラムを継続的に実施し、重点展開していく国際戦略を担う人財を養成します。

7．経営目標

	2012年実績	2013年計画	※2014年計画
連結売上高（酒税込）	4,924億円	5,120億円	5,330億円
国内酒類	2,699億円	2,752億円	2,835億円
国際	361億円	433億円	464億円
食品・飲料	1,290億円	1,365億円	1,455億円
外食	266億円	268億円	282億円
不動産	232億円	236億円	224億円
その他	75億円	66億円	70億円
連結営業利益（のれん償却前）	182億円	192億円	216億円
連結営業利益	144億円	153億円	178億円
国内酒類	75億円	90億円	90億円
国際	▲0億円	※①　0億円	11億円
食品・飲料	3億円	10億円	27億円
外食	5億円	8億円	10億円
不動産	93億円	※②　83億円	※②　73億円
その他	▲4億円	▲1億円	0億円
全社	▲29億円	▲37億円	▲33億円
連結経常利益	136億円	140億円	165億円
連結当期純利益	53億円	55億円	70億円

※①ベトナム市場参入に伴う継続的なマーケティング投資

※②保有不動産物件の再開発を見込んでおります。

※為替レート換算：2013-2014年　US＄=¥85.00、CAN$=¥83.00

※平成25年度から、従来「国内酒類事業」に区分しておりました「サッポロ流通システム㈱」及び従来「食品・飲料事業」に区分しておりました「㈱ポッカロジスティクス」を「その他」に変更しております。また、従来「食品・飲料事業」に区分しておりました「Pokka Food(Singapore)Pte.Ltd.」を「外食事業」に変更しております。これに伴い上記「2012年実績」欄の数値は遡及適用後の金額になっております。

※消費税増税の動向が不透明なこともあり、上記の2014年計画には増税の影響を織り込んでおりません。

	2012年実績	2013年計画	2014年計画
連結営業利益率（酒税抜・のれん償却前）	4.8%	4.8%	5.2%
金融負債残高	2,576億円	2,540億円	2,455億円
Ｄ／Ｅレシオ	1.9倍	1.8倍	1.7倍
ＲＯＥ	4.2%	4.1%	5.1%
のれん償却前ＲＯＥ	7.3%	7.1%	8.0%

Ⅲ．株主様への利益還元方針

１．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。

２．配当方針

2012 年 12 月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 円とします。また、2013 年 12 月期の剰余金の配当につきましては、株主の皆様への利益還元、並びに財務基盤強化及び今後の戦略投資に必要となる内部留保等を勘案した上で、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 円の配当とする予定です。

サッポログループは、「経営計画 2013-2014」に基づく各施策を着実に実行することで、成長への軌道を確立し、成長ステージへと飛躍します。

以上

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。