



2010年度決算説明会

2011年2月14日

サッポロホールディングス株式会社

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

目 次

1. 「(株) ポッカコーポレーションとの経営統合に向けた協議開始について」(別紙)
2. 「サッポログループ経営計画 2011－2012年」
 - ◇2010年決算概況
 - ◇ サッポログループ経営計画 2011年－2012年
 - 経営目標
 - 基本戦略
 - 事業計画
3. 「2010年度 決算補足説明及び2011年度 通期見通し」(別紙)
4. 「サッポロビール(株) 2011年度 事業方針」(別紙)



サッポログループ経営計画 2011年－2012年

～成長軌道の確立～

2011年2月10日

サッポロホールディングス株式会社

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

2010年決算概況



2010年度決算概況 -連結-

売上高並びに営業利益・経常利益・当期純利益において、増収増益を達成しました。

国内酒類事業が売上数量で6年ぶりに前期を上回り、

飲料事業が夏場以降も好調を維持、

国際酒類事業も北米での売上高を伸長させたこともあり、

対前期比17億円増収の3,892億円を達成しました。

単位: 億円

営業利益・経常利益・当期純利益とも、対前期比で大幅な増益を達成しました。

	2008年度	2009年度	2010年度	前期比	
				増減額	増減率
連結売上高	4,145	3,875	3,892	17	0.4%
連結営業利益	146	128	154	25	19.4%
連結経常利益	105	107	143	36	33.6%
連結当期純利益	76	45	107	62	137.5%



SAPPORO

2010年度決算概況 -セグメント別-

ベトナム先行投資費用で減益となった国際酒類事業を除く、全事業にて対前期比増益を達成しました。

営業利益					
	2008年度	2009年度	2010年度	前期比	
				増減額	増減率
国内酒類事業	77	74 ※1	93 ※2	18	24.3%
国際酒類事業 (既存国際酒類事業)	9	6	5	-1	-27.7%
(ベトナム事業)	(9)	(6)	(8)	(2)	(21.6%)
	(一)	(一)	(-3)	(-3)	(一)
飲料・食品事業	2	3 ※3	5	2	74.8%
(飲料事業)	(4)	(8)	(12)	(4)	(47.6%)
(食品事業)	(-1)	(-5)	(-7)	(-2)	(一)
外食事業	5	-1	1	2	—
不動産事業	76 ※4	75	80	4	6.4%
全社・消去	-23	-29	-30	-1	—

単位: 億円

※1: 2009年以降会計方針変更による影響
2009年は負担増22億円

※2: 新販売物流システム償却費等増18億円

※3: 2009年以降会計方針変更による影響
2009年は負担増2億円

※4: 08年4月に恵比寿ガーデンプレイスの
15%を共有持分として売却
2008年以降影響

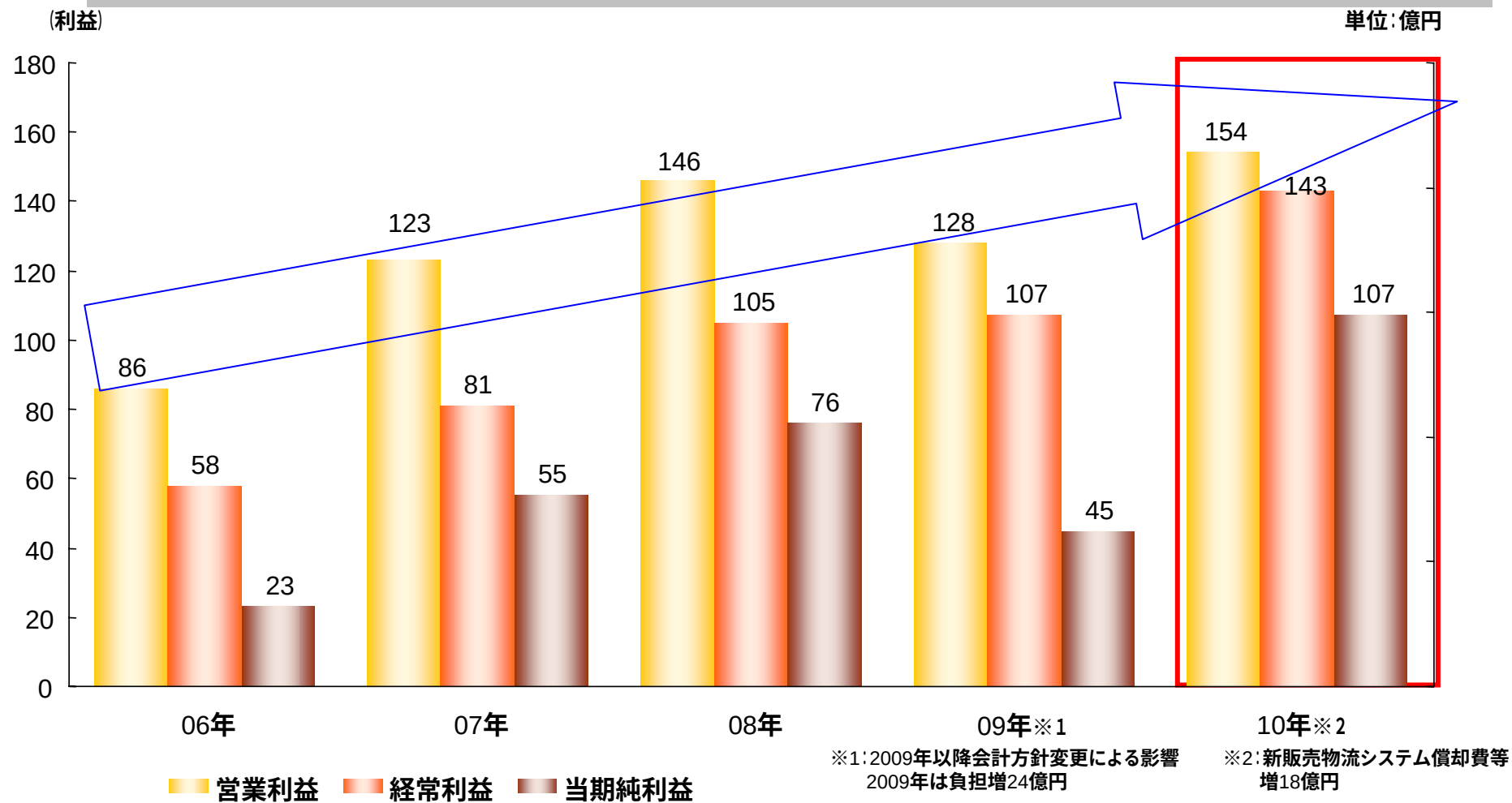


SAPPORO

2010年度決算概況 —推移—

2010年は、大幅な増益 経常利益は4期連続増益を達成しました。

営業利益、経常利益、当期純利益の推移



2010年度決算概況 –目標対比–

事業部門別 対目標比較

※2010年目標は、第2四半期発表の通期見通し数値

単位：億円

	売上高			営業利益			EBITDA		
	2010年 実績	2010年 目標	増減	2010年 実績	2010年 目標	増減	2010年 実績	2010年 目標	増減
国内酒類	2,788	2,800	-11	93	75	18	236	225	11
国際酒類	253	260	-6	5	8	-2	27	28	-0
飲料・食品	344	337	7	5	5	0	12	8	4
外食	270	268	2	1	0	1	7	7	0
不動産	235	245	-9	80	80	0	136	138	-1
消去全社	-	-	-	-30	-33	2	-30	-33	2
連結合計	3,892	3,910	-17	154	135	19	390	373	17

※EBITDAは、「営業利益+減価償却費+のれん償却費」にて算出

2010年度決算概況 —経営指標—

収益力と財務基盤が更に強化され、成長戦略を推進する基盤もより一層強化された

日本格付研究所(JCR) 長期優先債務格付 1ノッチ格上げ の<A->へ

経営指標 対目標及び前年比較

※2010年目標は、第2四半期発表の通期見通し数値

	目標対比			※参考 前期対比		
	2010年 実績	2010年 目標	差異	2010年 実績	2009年 実績	差異
連結営業利益率 % (酒税抜き)	5.7%	5.0%	0.7%	5.7%	4.9%	0.8%
金融負債残高 億円 (除リース債務)	1,813	2,085	-271	1,813	1,967	-154
D/Eレシオ 倍	1.4倍	1.7倍	-0.3倍	1.4倍	1.7倍	-0.3倍
ROE %	8.9%	4.0%	4.9%	8.9%	3.9%	5.0%

JCRの格付変更

(2月10日付 変更)

長期優先債務格付

変更前 BBB+ (ポジティブ)

変更後 A- (安定的)

2010年度決算補足

※各事業の採算状況につきましては、＜決算短信補足説明資料＞もご参照ください

2010年度決算補足

1. 酒類マーケティングの強化

- 主力商品への経営資源集中によるブランド力強化
 - 「エビス」、「サッポロ生ビール黒ラベル」、「麦とホップ」
- 酒類多角化の拡大
 - 低アルコール新商品「サッポロ ネクターサワースパークリングピーチ」の販売計画達成
 - ワイン分野で4期連続の営業増益、焼酎分野も3期連続で利益確保



2. コスト構造改革の推進

- マーケ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
- 国産ワインにて岡山ワイナリーへ生産拠点を集約
- ビール工場の瓶列集約化等の取り組みによる生産効率の向上



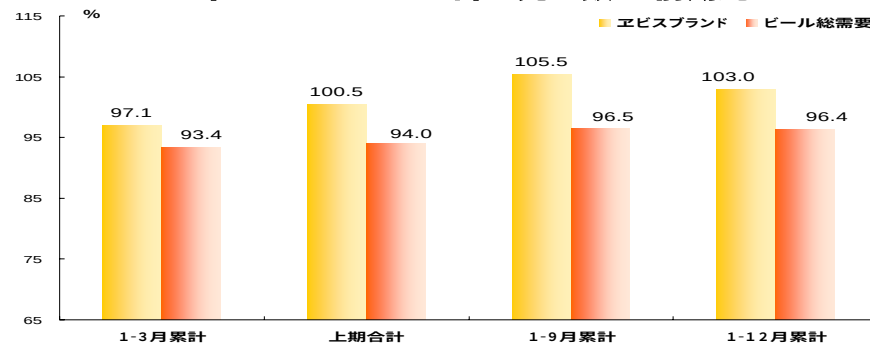
国内酒類事業 (2)

注力ブランドである
「エビスブランド」及び「麦とホップ」が伸長

ビール・発泡酒・新ジャンル合計も売上数量は、
前期実績増にて、年間総需要前期比も
大幅に上回り、シェアアップを達成しました。

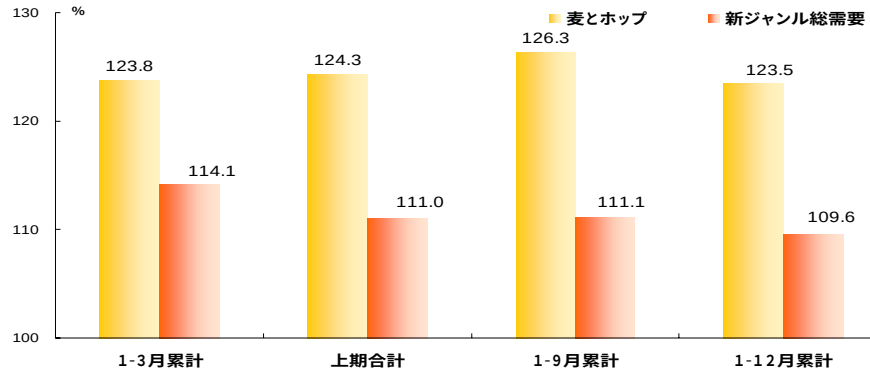
エビスブランド

2010年<エビスブランド計>売上数量 前期比

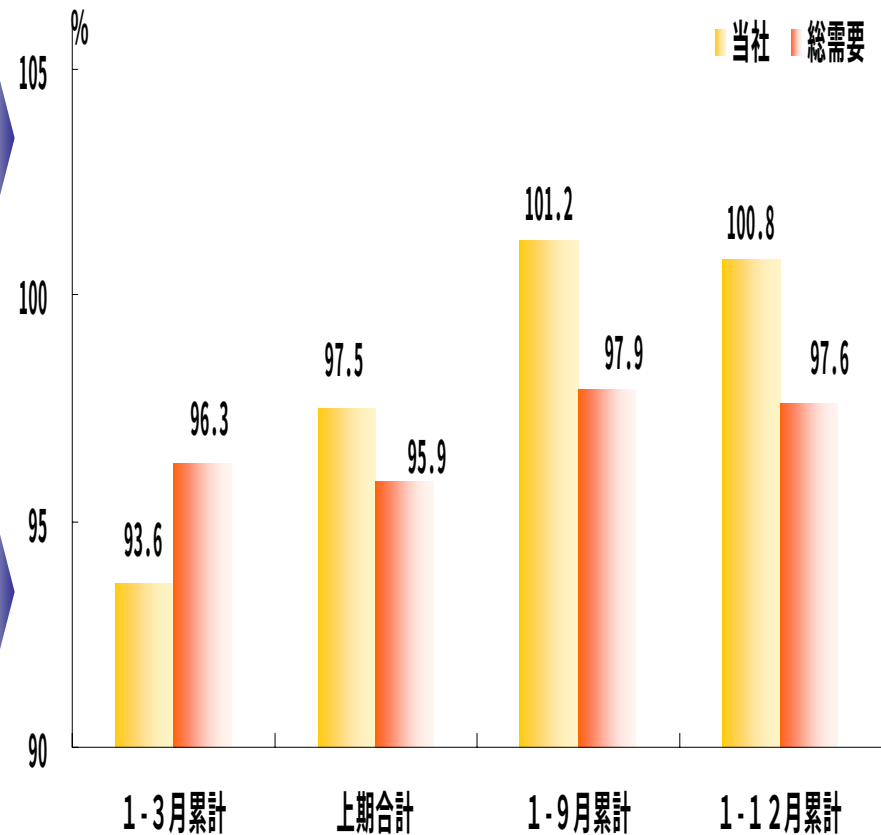


麦とホップ

2010年<麦とホップ>売上数量 前期比



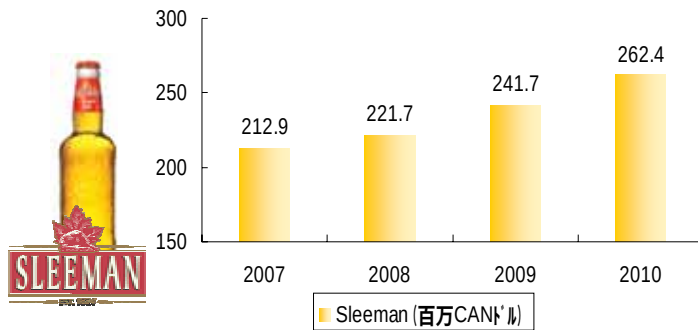
ビール・発泡酒・新ジャンル合計



2010年度決算補足

北米における事業成長

〔現地通貨売上高の推移 (1-12月)〕



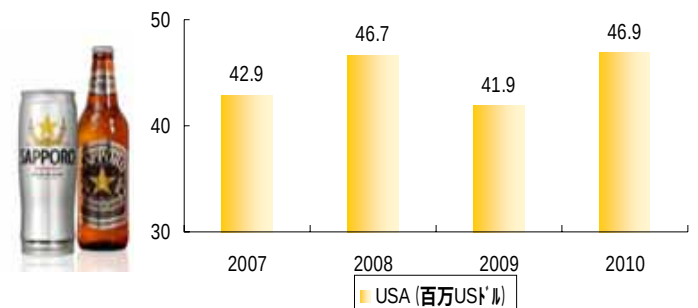
<スリーマン (カナダ)>

- プレミアムブランドへのマーケティング投資強化による売上の伸長
- TVCM放映を含む積極的なマーケティング投資を実施

2009年に続き
2010年は、カナダ総需要を
上回るパフォーマンス！

売上数量前年比	09年	10年
Sleemanブランド	110%	105%
カナダ総需要	98%	推定 100%

〔現地通貨売上高の推移 (1-12月)〕



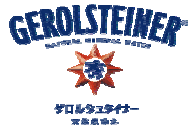
<サッポロUSA (米国)>

- 日系市場ベースに米国一般市場、アジア系市場への拡大
- アジア系市場前年比150%超

2010年は、米国輸入ビール
総需要を上回るパフォーマンス！

売上数量前年比	09年	10年
USA社	87%	113%
米国輸入ビール 総需要	90%	104%

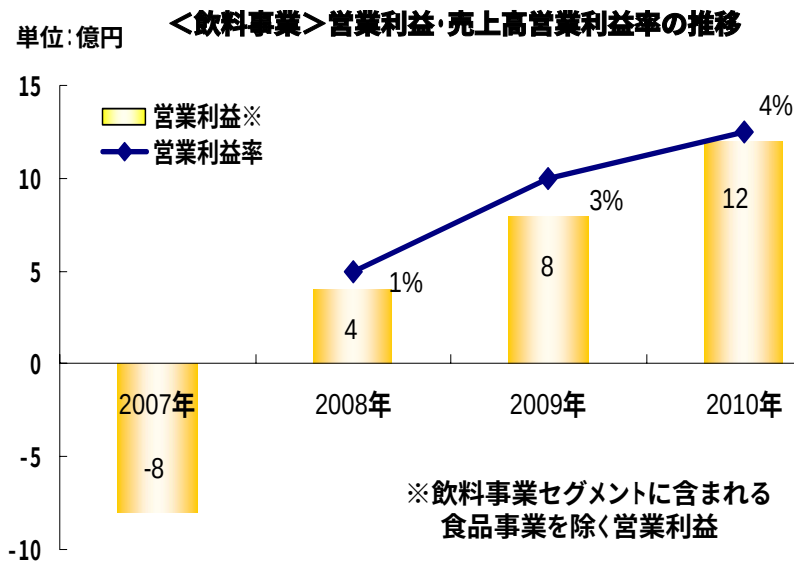
飲料事業



2010年度決算補足

売上数量は、前期比102%達成
コスト構造改革も着実に実施

3期連続で
営業利益増加・売上高営業利益率上昇



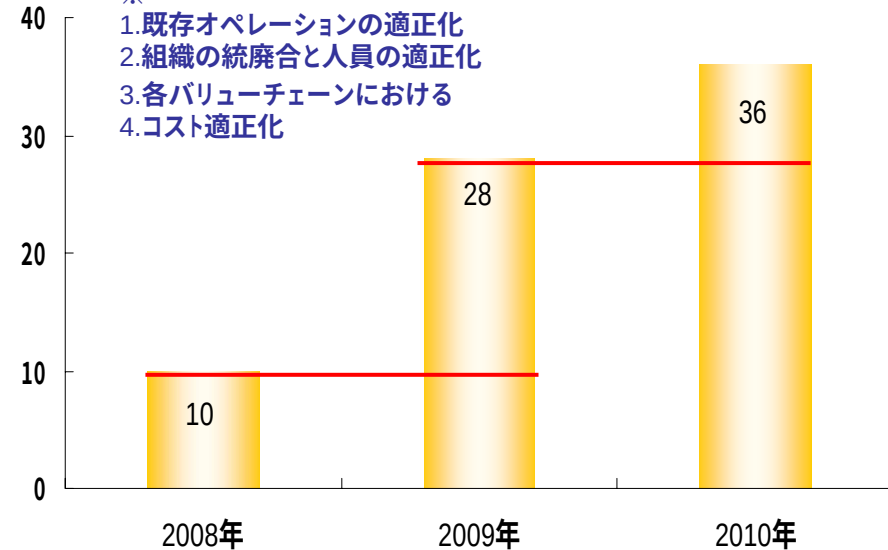
飲料事業：コスト構造改革の完遂※

施策による対前年効果額累計

単位：億円

※

1. 既存オペレーションの適正化
2. 組織の統廃合と人員の適正化
3. 各バリューチェーンにおける
4. コスト適正化



➤ 3年間で36億円のコストダウンを実施

不動産事業 (1)

2010年度決算補足



1. 保有物件の価値向上

- 適正な賃料水準の実現
- 稼働率維持
 - 都心5区オフィス賃貸物件の12月末 稼働率91%程度に対して当社都心5区の主要物件は右記の通り

稼働率は、1～12月＜期中平均＞にて記載

(12月31日現在)

都心5区主な賃貸物件	敷地面積 (㎡)	延床面積 (㎡)	稼働率 (%)	階数
恵比寿ガーデンプレイス ⁽¹⁾	56,943	298,007	96%	地下5階付40階建
星和恵比寿ビル	2,617	10,400	99%	地下1階付6階建
恵比寿スクエア	1,561	9,126	99%	地下1階付7階建
渋谷桜丘スクエア	1,200	9,268	100%	地下1階付10階建
サッポロ銀座ビル	530	4,232	98%	地下4階付10階建
ストラータ銀座 ⁽²⁾	1,117	11,411	100%	地下1階付13階建

2. 成長への取組み

- 不動産開発
 - 6月オフィスビル＜新宿スクエア＞竣工
- 新規物件取得
 - 4月オフィスビル＜渋谷桜丘スクエア＞取得

敷地面積は＜公募面積＞、延床面積は＜建築確認面積＞で記載

(1) : 100%持分にて記載。当社持分は85% (共有持分)。「階数」はオフィス棟部分のみ、「稼働率」は、オフィス区画にて記載

(2) : 100%持分にて記載。土地は区分所有。建物は、共有持分。

不動産事業における所在地等の詳細については下記リンクをご参照下さい
(<http://www.yebisu-gp.jp/business/index.html>)



SAPPORO

不動産事業 (2)

当社不動産事業の概要

当社の不動産事業においては、営業利益の大半が不動産賃貸事業からの収益
不動産賃貸事業の対象資産は、概ね都心5区の物件 (前頁記載) により構成

営業利益

単位: 億円

	09年1-12月	10年1-12月	増減
不動産賃貸事業 都内23区	65	67	1
その他地区	9	8	-1
不動産賃貸事業 合計	75	75	1
不動産販売	2	5	3
その他事業※	-2	-1	0
合計	75	80	4

EBITDA

EBITDAは、「営業利益+減価償却費」にて算出

単位: 億円

	09年1-12月	10年1-12月	増減
不動産賃貸事業 都内23区	116	114	-2
その他地区	16	15	-1
不動産賃貸事業 合計	133	129	-3
不動産販売	2	5	3
その他事業※	1	1	0
合計	136	136	0

賃貸等不動産の状況

(12月31日現在)

(億円)

連結貸借対照表計上額 1,736

当期末の時価 3,138

差額 1,402

詳細につきましては、＜決算短信＞をご参照ください

※「その他事業」には、間接部門が含まれます

成長戦略の展開

将来の成長への布石となる取り組みを、着実に実行しました。

◇ベトナムへのビール事業進出

⇒7月に工場建設着手 (2011年秋完成予定)

2012年本格参入に向けテストマーケティングを実施し、戦略立案・流通網構築へ取り組み

◇韓国のメイル乳業(株)と、11月に業務提携締結

⇒2011年同国におけるビール販売へ

◇協同乳業(株)と、11月に資本・業務提携締結

⇒生産技術・研究開発や原料調達・物流に関する協働の取り組みに向け、今後具体的に協議

◇(株)ポッカコーポレーションとの連携 **本年、新たなステージへ**

⇒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などで、着実な成果

サッポログループ経営計画 2011年－2012年

經營目標

長期経営方針：サッポログループ新経営構想

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
- D/Eレシオ 1倍程度

◆グループ戦略

- ①高付加価値商品・サービスの創造への経営資源集中
- ②競争優位性構築と事業拡大を目指した戦略的提携の推進
- ③積極的な国際展開の推進
- ④戦略・オペレーション面でのグループシナジーの拡大

食品価値創造事業

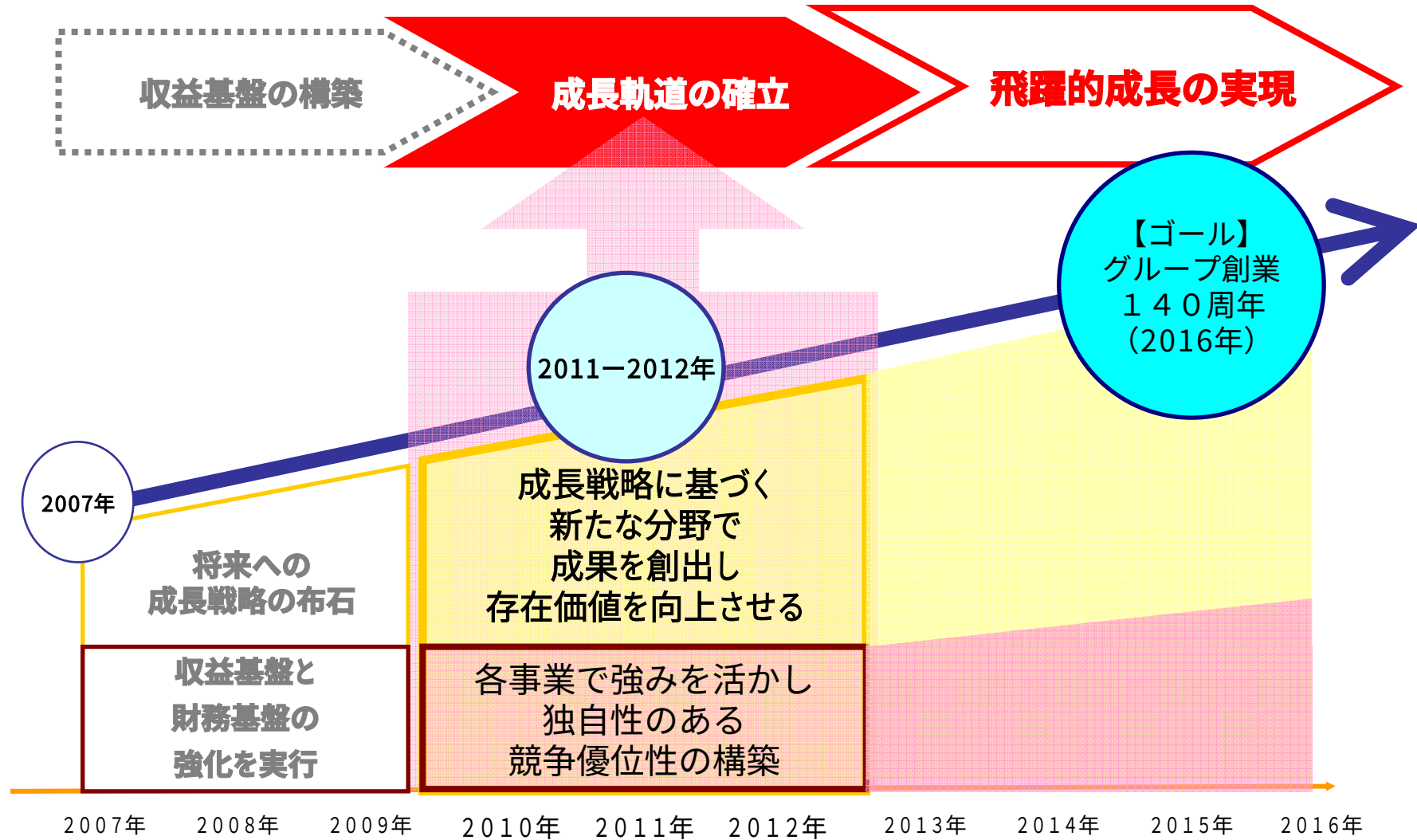
快適空間創造事業

2007

(2007年10月発表)

サッポログループ経営計画 2011年－2012年の位置づけ

グループの飛躍的成長実現に向け、成長軌道を確立します。





2011年-2012年 経営目標

新経営構想の目標達成に向け、着実に成果を積み上げています。

	2006年実績	2010年実績	連結目標		2016年目標
			2011年計画	2012年計画	
連結売上高 ※酒税込	4,350億円	3,892億円	4,820億円	5,195億円	6,000億円
(酒税抜き)	2,940億円	2,698億円	3,630億円	4,005億円	4,500億円
連結営業利益	86億円	154億円	180億円	200億円	400億円
(のれん償却前)	(86億円)	(165億円)	(215億円)	(240億円)	
連結経常利益	58億円	143億円	155億円	180億円	—
連結当期利益	23億円	107億円	60億円	80億円	—

※ポッカ社との統合による新たなシナジー効果については、経営目標には含めておりません。

※為替レート換算:2011-2012年 US\$=\88、CAN\$=¥87

2011年-2012年 経営目標 (続き)

新経営構想の目標達成に向け、着実に成果を積み上げています。

	2006年実績	2010年実績	連結目標		2016年目標
			2011年計画	2012年計画	
連結営業利益率 ※酒税抜	2.9%	5.7%	5.0%	5.0%	9.0%
D/Eレシオ	2.1倍	1.4倍	1.6倍	1.5倍	1倍程度
ROE	2.1%	8.9%	4.8%	6.0%	8%以上
(のれん償却前)	(2.1%)	(9.8%)	(7.6%)	(9.0%)	

※ポッカ社との統合による新たなシナジー効果については、経営目標には含めておりません。



SAPPORO

2011年-2012年 経営目標 -事業別売上高-

事業別目標		2010年実績	2011年目標	2012年目標
売上高	国内酒類事業	2,793億円	2,867億円	2,906億円
	国際酒類事業	253億円	292億円	322億円
	飲料事業	339億円	374億円	398億円
	ポッカグループ	—	789億円	1,039億円
	外食事業	264億円	255億円	263億円
	不動産事業	235億円	230億円	247億円
	その他事業	6億円	13億円	20億円
	合 計	3,892億円	4,820億円	5,195億円

※業績見通しにつきましては、平成23年度第1四半期からの「セグメント情報等の開示に関する会計基準（企業会計基準第17号）及び「セグメント情報等の開示に関する適用指針（企業会計基準適用指針第20号）」の適用に伴い、簡易な方法によりマネジメント・アプローチに基づいたセグメント区分に変更しております。

※ポッカ社のセグメント（「ポッカグループ」）については、第2四半期以降のポッカ社の数値を織り込んでおります。

なお本数値には、当社が株式を取得する際に発生するのれんの償却費を控除しております（2011年：12億円、2012年：14億円）。

※ポッカ社との統合による新たなシナジー効果については、経営目標には含めておりません。

※為替レート換算：2011-2012年 US\$=¥88、CAN\$=¥87



SAPPORO

2011年-2012年 経営目標 -事業別営業利益-

事業別目標		2010年実績	2011年目標	2012年目標
営業利益	国内酒類事業	92億円	98億円	106億円
	国際酒類事業	5億円	1億円	3億円
	飲料事業	12億円	7億円	7億円
	ポッカグループ	—	23億円	24億円
	外食事業	1億円	4億円	6億円
	不動産事業	80億円	83億円	90億円
	その他事業	▲7億円	▲4億円	▲3億円
	全社	▲30億円	▲32億円	▲33億円
合 計		154億円	180億円	200億円

※業績見通しにつきましては、平成23年度第1四半期からの「セグメント情報等の開示に関する会計基準（企業会計基準第17号）及び「セグメント情報等の開示に関する適用指針（企業会計基準適用指針第20号）」の適用に伴い、簡易な方法によりマネジメント・アプローチに基づいたセグメント区分に変更しております。

※ポッカ社のセグメント（「ポッカグループ」）については、第2四半期以降のポッカ社の数値を織り込んでおります。

なお本数値には、当社が株式を取得する際に発生するのれんの償却費を控除しております（2011年：12億円、2012年：14億円）。

※ポッカ社との統合による新たなシナジー効果については、経営目標には含めておりません。

※為替レート換算：2011-2012年 US\$=¥88、CAN\$=¥87

基本戦略

基本戦略

3つの基本戦略への取り組みに、ポッカ社との経営統合によるシナジー創出を加え、成長軌道を確立します。

I. 新たな分野での成長

成長戦略に基づく
新たな分野で、
確実な成果を創出し
存在価値を
向上させる

II. 各事業での成長

保有するブランドや
経営資源などの強みを
活かし、独自性のある
競争優位性を構築する

III. 成長を支える マネジメント体制の強化

成長戦略による
グループの多様化・
拡大に対応すべく
グループマネジメント
体制を強化する

ポッカ社との経営統合によるシナジー創出

成長軌道の確立・飛躍的成長へ

成長軌道の確立に向けた基本戦略 (補足)

I. 新たな分野での成長

★成長の布石を、確実な「成果」へ繋げます。

1. 食品事業分野 (飲料・食品) での事業拡大

- ◇これまでの成長戦略に基づく分野で、確実な成果を創出
- ◇引き続き、グループの力・ノウハウを活かせる市場への進出に向け、買収・提携の推進や、新たな商品分野への進出
- ◇国際酒類事業から、酒類の枠にとらわれない「国際事業」への業容拡大

2. アジアでの積極的な展開

- ◇ベトナムでのビール事業の成功 (2011年秋工場完成予定・2012年本格参入)
- ◇アジア市場でのビール事業の拡大

成長軌道の確立に向けた基本戦略(補足)

II. 各事業での成長

★各事業にて更なる成長を実現し、グループ基盤をより強固なものにします。

◇国内酒類事業

主力商品への経営資源集中によるブランド強化
お客様への新たな価値の提案

⇒ 「お客様満足」を超えた「お客様感動」を実現 ⇒ 持続的成長へ

◇外食事業

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」の積極展開

◇不動産事業

保有優良物件の価値向上推進により、安定した収益体制の維持・強化



SAPPORO

戦略投資について

2010年実績・2011年計画

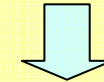
	2010年	2011年	2010－2011年計
2010－2011年計画	332億円	318億円	650億円
2010年実績	245億円		
2011年計画		635億円	

※2010年の主な戦略投資実績
ベトナム工場建設 : 14億円
不動産新規物件取得・開発 : 100億円

230億円追加

880億円

前回計画に対し
+230億円追加



2010年に
サッポロビール(株)の
大阪工場跡地・
京葉物流センターの
売却により
合計で234億円
を創出

[2012年以降の方針]

- ◇引き続き、サッポログループの成長を目指し、積極的に成長戦略投資を行っていきます。
- ◇2012年から2016年の戦略投資規模としては、1,500億円～2,000億円を想定しています。

※戦略投資には、経常設備投資も含まれます。

事業計画

国内酒類事業

持続的な成長に向け、ビール・ワイン・焼酎、
そして低アルコール飲料の各分野を通じて
「お客様感動No. 1」企業を目指すとともに、
経営構造改革を進め、売上・利益計画の達成に
精力的に取り組めます。

定量計画	2010実績	2011計画	2012計画
売上高	2,793億円	2,867億円	2,906億円
営業利益	92億円	98億円	106億円

2011年－2012年事業計画のポイント

1. 酒類マーケティングの強化

昨年からの好調なトレンドを持続させ、徹底した選択と集中により
更なるお客様支持を獲得し、売上拡大を図ります。



①主力商品への経営資源の集中によるブランド力強化

ービール類で売上函数の3/4を占める「エビス」「サッポロ生ビール黒ラベル」「麦とホップ」に
戦略的に経営資源を集中し、これにより、ビールと新ジャンルで、市場でのプレゼンス向上を
図ります。

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)

ビール愛飲者を満足させる、
しっかりした飲みごたえにこだわった
新商品「サッポロプレミアムフリー」を
3月に発売

②拡大分野での成長の布石

－市場の変化に伴い拡大が予想されるノンアルコールビールテイスト飲料、
家庭用ビール市場との代替性が高い低アルコール飲料の2つの市場において、
サッポロの強みを活かした商品展開を行い、成長への布石を打っていきます。

③ワイン洋酒・焼酎分野の拡大

－ブランド力の強化や新価値提案により、中期的にビール類以外の
酒類分野として、低アルコール飲料などを含め営業利益20億円規模へと
拡大を図ります。



2. 経営基盤強化の取り組み推進

- －経営目標達成に向け、コスト構造改革や組織能力強化など、特に重要度が高く、部門横断的な課題について、経営主導のプロジェクト推進により課題解決に取り組みます。
- －特にコスト構造改革においては、2011年から2013年にて、30億円の削減を目標に取り組みを進めます。

国際酒類事業

北米とアジアを最重点エリアとして、ブランドの強化・拡大を図るとともに、酒類以外への事業領域拡大にも取り組み、「国際酒類事業」から「国際事業」への転換を目指します。

定量計画	2010実績	2011計画	2012計画
売上高	253億円	292億円	322億円
営業利益	5億円	1億円	3億円

2011年－2012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継続し、総需要の伸びを上回る売上の伸長を目指します。
- －サッポロUSA社は、基盤である日系市場での一層の拡販に努めるとともに、米国一般市場及びアジア系市場へと売上の拡大を図り、更なる成長を目指します。
- －事業拡大に向けて、M & A・アライアンスなども検討します。

②製造体制の強化

- －今後の売上拡大に対応するため、スリーマン社の製造体制見直しや設備増設及び委託生産、M & Aなどにつき検討し、北米全体での最適な製造体制確立を目指します。

③コスト構造改革

- －スリーマン社においては、品質管理・工程安定化・商品アイテムの絞り込みなどを推進し、更なる品質向上、生産効率アップを実現します。



2011年－2012年事業計画のポイント(続き)

2. アジア市場での展開

①ベトナム事業

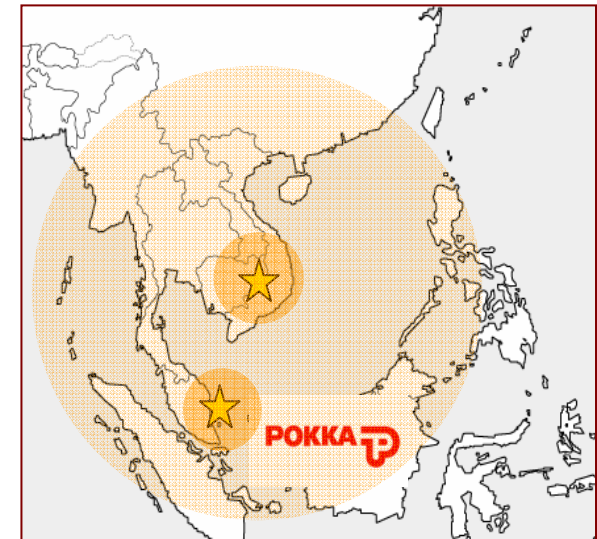
- －2011年は、製造面では今秋の工場完成に向けて建設を進めるとともに、営業面ではテストマーケティング継続並びに流通網の構築などの営業体制強化を進めます。
- －2012年より、マス広告を含むマーケティング施策を展開して本格的な販売活動を開始し、同国におけるサッポロブランドの確立、市場シェアの早期獲得を図ります。
- －更には、ベトナム周辺国へのサッポロブランドの拡販を図ります。

②その他アジアでの事業展開

- －シンガポール市場において、引き続きポッカ社と協働で家庭用市場への販路拡大を進めます。
- －昨年末再参入した韓国市場においては、業務提携先であるメイル乳業(株)の販売網を通じて、本格的にビール販売を開始します。

3. 事業領域拡大への取り組み

- －酒類事業を基盤としつつ、グループシナジーが発揮される新規事業につき、M&A・アライアンスなども含めて取り組みを行います。



経営ビジョン

「すべての笑顔のために。」

限りない情熱で記憶に残るおいしさを。」の下、
ブランド構築による成長戦略への着手と
売上高営業利益率の向上に向けた取り組みを
推進します。

定量計画	2010実績	2011計画	2012計画
売上高	339億円	374億円	398億円
営業利益	12億円	7億円	7億円

2011年－2012年事業計画のポイント

1. マーケティング戦略

◇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営業力の集中化を進め、ブランド力の強化を図ります。
- －新価値商品の創出に向けて、商品開発体制を強化します。

2. コスト構造改革

◇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実行します。

外食事業

収益の拡大に向け、既存店舗の活性化と差別性のある業態開発を進めます。
また中期的な視野で、経済変化などに耐えうるコスト構造改革に取り組みます。

2011年－2012年事業計画のポイント

定量計画	2010実績	2011計画	2012計画
売上高	264億円	255億円	263億円
営業利益	1億円	4億円	6億円

1. 成長への取り組み

①既存店施策

－来客数の増加を図るべく、各種キャンペーンの実施と法人向け営業活動の強化に取り組みます。

②出店戦略

－2011年は、新店舗ベースで500坪を目処とした新規出店を予定します。

－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」の店舗展開を進めます。

2. 収益構造改革

◇コスト削減

－不採算店舗の閉鎖(2011年は6店舗を予定)や賃料などの固定費を削減するとともに、シフト管理による人件費のコントロールにより、コスト構造改革を進めます。



不動産事業

安定的な収益体制の維持・強化と、グループの保有資産のバリューアップに取り組みます。
新規物件の取得については、優良物件を厳選して検討を行います。

2011年－2012年事業計画のポイント

1. 保有物件の価値向上

① 恵比寿ガーデンプレイス

- －テナント・入居者の満足度を高め、入居率の維持・向上と、適正な賃料水準の実現を図ります。
- －商業・飲食施設のリニューアルによる、街の魅力度向上・来街者増加を図ります。

② 銀座・恵比寿地区の保有物件再開発

- －保有優良物件のバリューアップを目指して、サッポロ銀座ビル・星和恵比寿ビルの建替えへの検討を開始し、将来の収益向上に向けた取り組みを開始します。

2. 新規物件取得への対応

- －グループとしての投資の優先度と投資効果を勘案しつつ、引き続き優良物件を厳選して検討を行います。

定量計画	2010実績	2011計画	2012計画
売上高	235億円	230億円	247億円
営業利益	80億円	83億円	90億円

恵比寿ガーデンプレイス



サッポロ銀座ビル

その他(食品)事業

独自性のある商品展開を図り、グループ内
食品事業のシナジー最大化及び合理化・
効率化により利益拡大を実現します。

定量計画	2010実績	2011計画	2012計画
売上高	6億円	13億円	20億円
営業利益	▲7億円	▲4億円	▲3億円

2011年－2012年事業計画のポイント

①菓子事業(サッポロファインフーズ社)

－「ポテかるっ」事業において、新原料・新コンセプトによる新商品を
開発・投入するなど、売上拡大を図ります。

また商品展開にあわせ、効率的な生産体制によるコストコントロールを
進めます。



②ヨーグルト・デザート・チルド事業(安曇野食品工房社 ※持分法適用会社)

－既存商品の売上拡大に加え、サッポロビール社が保有する乳酸菌を
活用した機能性ヨーグルトを開発・発売し、市場定着と売上拡大を
目指します。



グループマネジメント戦略

グループ成長戦略の推進により多様化・拡大するグループの事業領域に対応すべく、機動的・効率的なグループマネジメント体制を強化します。

グループ本社体制の見直し

- ―持株会社は成長戦略の企画・財務・監査機能等に特化し、専門性を伴うグループ共通業務を機能分担会社（サッポログループマネジメント（株）（仮称））が担う、新たなグループ本社体制を構築します。
- ―IRなど対外的な情報発信及びグループ内広報の機能・組織を持株会社に一元化し、情報を適時・公正に発信するとともに、株主の皆様やお客様などとのコミュニケーションを一層強化します。
- ―機能分担会社などへ、物流や購買・情報システムなどのグループ共通機能の集約を更に進め、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。

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めます。
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実施し、国際戦略の実行を担う人財を養成します。

株主様への利益還元方針

株主様への利益還元方針

<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おこなうことを基本的な方針としております。
- 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ってまいります。

<配当方針>

- ◇2010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、2011年12月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。

サッポログループとポッカグループの 経営統合に向けた協議開始について

サッポロホールディングス株式会社
株式**会社** **ポッカ コーポレーション**

2011.2.10

目 次

◇経営統合に向けた協議開始の背景

◇経営統合までのステップ

◇経営統合後の新しい姿

◇今後の予定

2009年資本・業務提携によるシナジー創出

資本・業務提携後の両社の取組により、様々な分野におけるシナジーを発揮した

- ◇生産体制の最適化・共同調達の推進
- ◇自販機における、コラム交換
- ◇アルコール商品と食品とのクロスマーチャンドライジングの展開
- ◇ポッカシンガポールの販売ルートを活用した国際展開拡大

約5億円のシナジー効果を発揮 ※2010年実績



両社の更なる企業価値向上のために
提携関係のステージ引き上げ（経営統合）に合意

2012年4月 新体制スタートに向けて

◆本日以降、速やかに統合委員会を設置
両社グループの事業・組織体制の再編成、
持株会社の経営体制・社名などについて協議

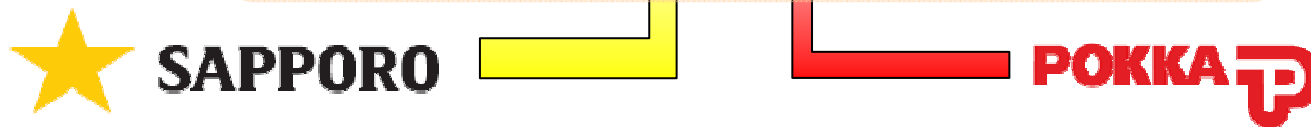
※2011年3月末
サッポロHD社がポッカ株式を取得
(21.4%⇒85.5%)

◇2012年4月 「食品価値創造グループ」として新体制スタート

統合持株会社
(現サッポロホールディングス)

※グループの組織体制・統合持株
会社の名称などについては、
すべて統合委員会で協議する予定

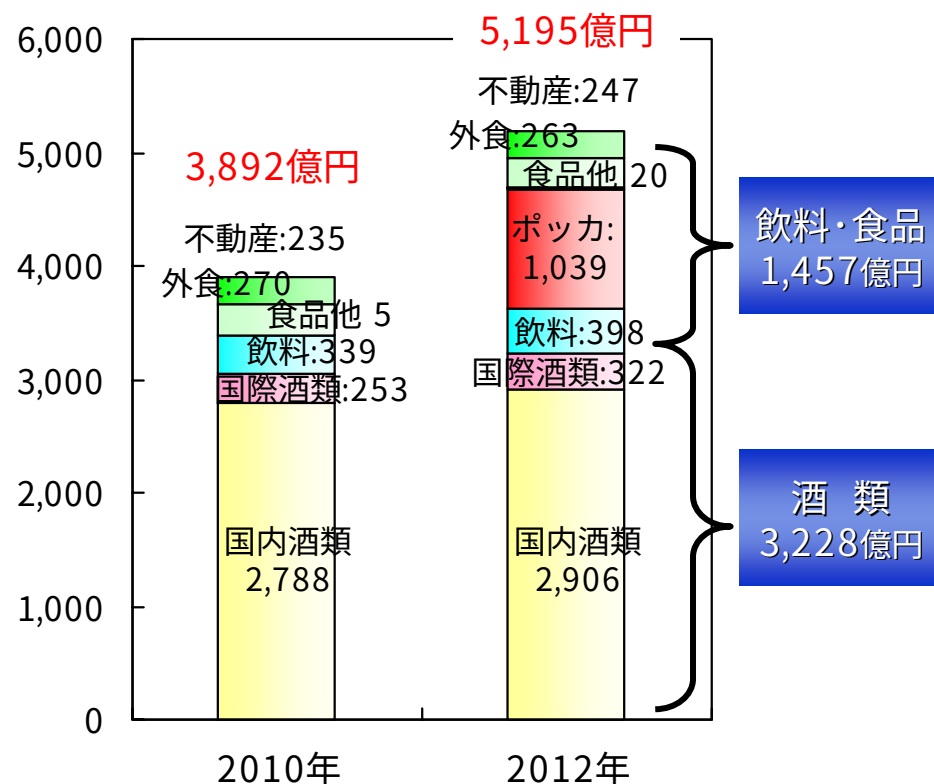
国内外の酒類・飲料・食品・外食分野で、
競争力ある「食品価値創造グループ」に



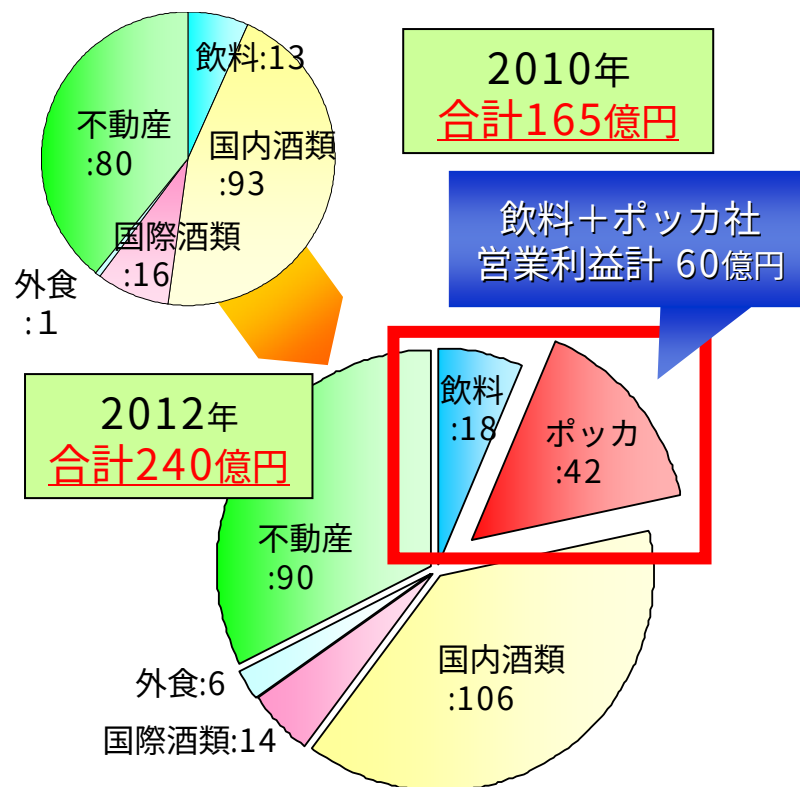
グループの成長とバランスの取れた事業ポートフォリオの実現

- ★連結で5,000億円を越える売上規模に拡大
- ★飲料・食品事業の柱が確立、酒類、不動産との収益バランスがとれたグループに進化

■ 連結後の売上高（億円;酒税込み）



■ 連結後ののれん償却前営業利益（億円）



※2012年のポッカは2013年3月期の予想連結営業利益 ※2012年は今後の新たなシナジー効果は含んでおりません。

事業展開領域の補完による 食品価値創造グループの誕生を目指して

- ★ 両社が保有する様々な事業において、補完関係を築き上げ、更なるシナジーを創出し、より強固な基盤を持った、食品価値創造グループを誕生させる。

<重点テーマ>

- ◇国内における飲料・食品・外食事業の補完強化
- ◇国際展開の加速
- ◇研究開発・技術革新の融合による新価値創造

飲料事業における補完強化

- ★ 家庭用、業務用、自販機などそれぞれの持つ強みを融合した販売拡大
- ★ 商品ラインナップの充実による幅広い顧客層への商品展開



食品事業の拡大

- ★ 特長ある食品分野で個性的なブランドを展開
- ★ 「健康」「豊かな食生活」に貢献できる価値ある商品の提供
- ★ ビール系販路を活用した業務用市場の拡大

レモン

家庭用市場
シェア1位



スープ

市場シェア2位



機能系ポテトチップ

油で揚げないポテトチップ
一袋食べても138Kcal



業務用商品



ヘルシー志向
新カテゴリー



外食事業の拡大

★ アルコール業態（NightTime）とカフェ業態（DayTime）の
ノウハウ融合による新たな業態・メニュー開発の推進



店舗数	計	北海道	東北	関東	中部	関西 中国	九州
サッポロ ライオン	194	27	11	129	19	5	3
カフェ・ド ・クリエ	149			101	31	17	

NightTime

新業態
メニュー開発

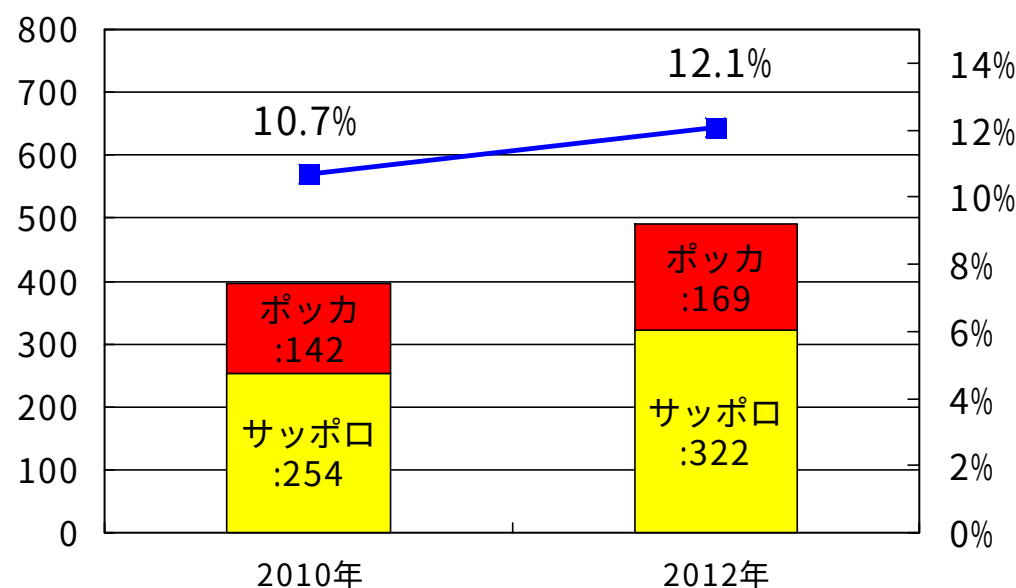
DayTime

※ライオン社は2010年12月末、ポッカ社は2011年1月31日現在

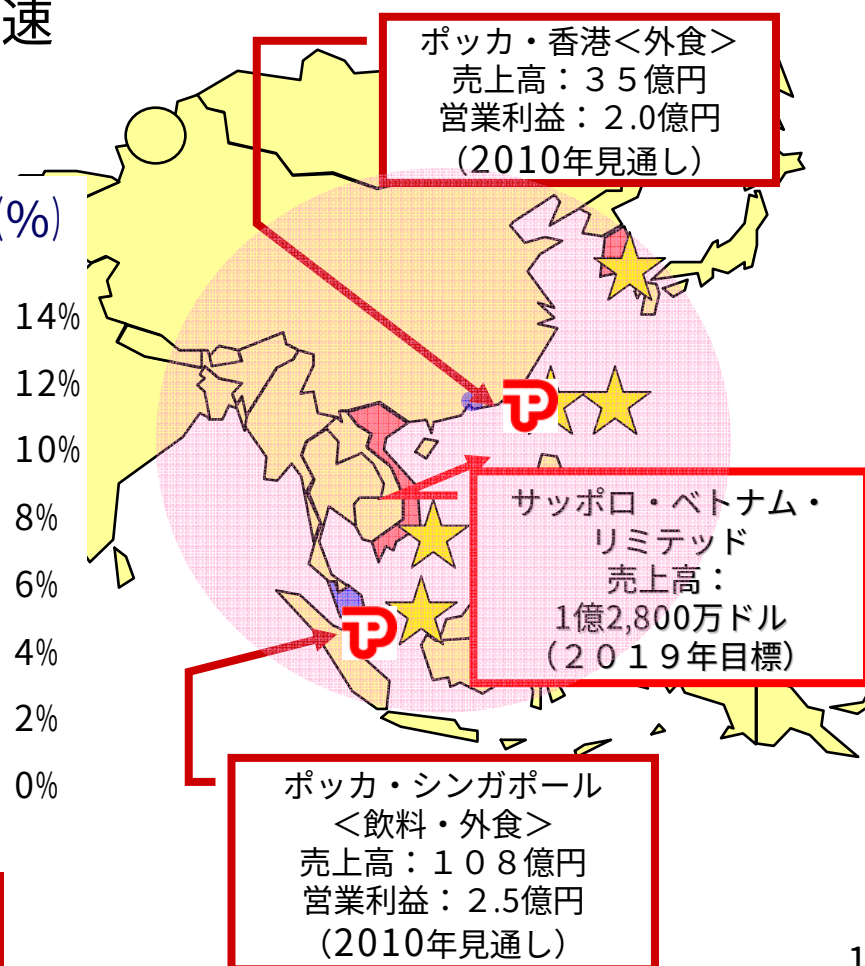
国際展開の加速

- ★ 両社が強みを持つアジアへの展開加速
- ★ 海外売り上げ比率の向上

■ 海外売上高推移 (億円) と海外売上高比率 (%)



◆ 2012年海外比率は12%超に拡大



研究開発・技術革新の融合による新価値創造



★ 創業以来の原料へのこだわり
などから生み出された知見



新たな価値市場を開拓



★ コーヒー・レモン・スープ事業
などから培った知見



統合委員会の設置

【統合委員会の考え方】

- ◇ 本日以降速やかに委員会を設置
- ◇ 両社社長がリーダーシップをとり運営
- ◇ 国内外における酒類、飲料、食品、外食分野で競争力と差別性を備えた「食品価値創造グループ」誕生を目指し、組織、名称変更を含めた協議を開始



サッポロ&ポッカの異なる文化の壁を乗り越え、
融合を図ることで「食品価値創造グループ」の誕生を実現



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。

株式会社 ポッカコーポレーション

- (1) 代 表 者：代表取締役社長 堀 雅寿
- (2) 本店所在地：愛知県名古屋市中区栄4-2-29
- (3) 設立年月日：昭和43年4月11日
(創業：昭和32年2月22日)
- (4) 主な事業内容：飲料水及び食料品の製造販売他
- (5) 決 算 期：3月31日
- (6) 従 業 員 数：2,473人 (2010年3月31日現在／連結)
- (7) 資 本 金：2,376百万円
- (8) 発行済株式総数：9,487,000株
(2010年3月31日現在)

■ 事業別業績の推移

売上高推移（億円）

【見込】

	飲料水・食料品	外 食	その他	連結消去	連結計
2011.3月期	862	97	90	-59	990
2010.3月期	833	94	89	-46	971
2009.3月期	829	88	95	-47	965

営業利益推移（億円）

【見込】

	飲料水・食料品	外 食	その他	連結消去	連結計
2011.3月期	33	3	1	1	38
2010.3月期	14	2	1	1	18
2009.3月期	11	2	2	1	17

■ 飲料水及び食料品事業【国内】

(株) ポッカコーポレーション

- 「レモン」「コーヒー」「スープ」をコア事業とし、
飲料の自動販売機網を全国に展開しています



レモン



コーヒー



スープ

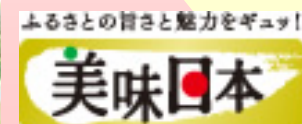


自動販売機

ヘルシー志向の
新カテゴリー
にも挑戦



素材に
こだわった
旨さの魅力



■ 飲料水及び食料品事業 【海外】

ポッカコーポレーション・シンガポール
Pokka Corporation Singapore Pte Ltd

- 1977年にポッカ・シンガポール設立。93年にポッカ・エース・マレーシアを合併で設立
 アジア地区をはじめ、各国に向け飲料製品を製造販売

60ヶ国へ輸出



- 代表的な製品は茶系飲料、特にグリーンティは
 シンガポールで約7割の高いシェアを誇っています



■ 外食事業 【国内】

(株) ポッカクリエイト



- コーヒーショップ「カフェ・ド・クリエ」を展開
関東**101**店、東海**31**店、関西**17**店 / 計**149**店 (2011/2月現在)

■ 外食事業 【海外】

ポッカ香港

ポッカフード
シンガポール



- 香港/シンガポール他で多様な外食店舗を展開
香港**26**店、シンガポール**10**店、マカオ**1**店 / 計**37**店 (2011/2月現在)

■ その他の事業

(株) フォーモストブルーシール

- ”アメリカ生まれ、沖縄育ち”
ブルーシールアイスクリームを製造販売

(株) ポッカロジスティクス

- ポッカの各種飲料等を中心とした運送業及び倉庫業

ポッカマシン (株)

- 省力化機械・各種飲料の製造ライン他の設計・製造



BigDip 牧港店

BigDip Makiminato