



2011年度決算説明会

2012年2月13日

サッポロホールディングス株式会社

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



SAPPORO

目次

1. サッポログループ経営計画 2012年 - 2013年

2011年度決算概況

・2011年度決算概況

・2011年度決算補足

サッポログループ経営計画 2012年 - 2013年

・経営目標

・基本戦略

・事業計画

・株主様への利益還元方針

2. 2011年度決算補足説明及び2012年度通期見通し(別紙:決算短信補足説明資料)

3. サッポロビール 2012年度事業方針(別紙)



サッポログループ経営計画2012年 - 2013年

～ 飛躍的成長に向けた新たなグループ経営体制のスタート～

2012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>



2011年度決算概況



SAPPORO

2011年度基本戦略-進捗状況-

「成長軌道を確立する期間」の初年度として、3つの基本戦略を推進

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

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

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

新たな分野での成長

- 3月にポッカグループ連結子会社化
- 5月に国内にて、韓国NO.1食品メーカー「C」(チェイルジェダン)社とマッコリに関する委託販売契約を締結し、7月より販売を開始
- 5月に国内にて、世界販売量NO.1ラムブランド「バカルディ」等の有力ブランド所有の「バカルディジャパン」社とスピリッツ等の独占販売に関する業務提携契約を締結し、10月より販売を開始
- 7月にオセアニア市場にて、豪州プレミアムビールメーカー「クーパーズ」社とライセンス契約締結し、サッポロブランドの製造・販売を開始
- 11月ベトナム工場竣工、本年本格発売に向けビール製造・販売を開始
- 11月に統合新会社「ポッカサッポロフード&ビバレッジ」社の新設発表
2013年1月事業開始に向けて、本年4月に新会社設立

各事業での成長

- <2011年度決算補足> 各事業ページに記載

成長を支えるマネジメント体制の強化

- 純粋持株会社「サッポロホールディングス」社のグループ本社機能を区分し、高い専門性を伴う機能や各事業会社共通の機能を、「サッポログループマネジメント」社に集約



SAPPORO

2011年度決算概況 -連結-

営業利益・経常利益ベースでの着実な成長

➤ 売上高 増収

国内酒類事業・外食事業の東日本大震災によるマイナス影響があったものの、国際酒類事業・飲料事業の好調とポッカグループ連結化が寄与し、連結合計で増収となった。

➤ 営業利益 新規連結したポッカグループを除いても2期連続増益

ベトナム進出に伴う先行投資費用の影響があった国際酒類事業、のれん償却費の影響があった飲料事業を除いた各事業で増益となったことにより、連結合計で大幅な増益となった。

➤ 経常利益 5期連続増益

➤ 当期純利益 減益

前期の資産売却による81億円の特別損益の減少に加え、当期は、特別損失に資産除去債務による損失10億円、災害による損失54億円等を計上したこともあり、当期純利益は76億円減益となった。

(単位:億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	前期比 (額/率)	
国内酒類事業	2,793	2,681	-111	-4.0%
国際酒類事業	253	258	5	2.0%
飲料事業	339	368	29	8.6%
ポッカグループ		758	758	
外食事業	264	240	-23	-8.8%
不動産事業	235	224	-10	-4.5%
その他事業	6	7	1	20.9%
連結売上高	3,892	4,540	648	16.7%
国内酒類事業	92	93	0	0.2%
国際酒類事業	4	3	-1	-24.0%
北米他	8	14	5	64.0%
ベトナム	-3	-10	-6	
飲料事業	12	7	-5	-40.9%
のれん償却前	13	15	1	12.5%
ポッカグループ		29	29	
外食事業	1	2	0	47.2%
不動産事業	79	85	5	7.1%
その他事業	-7	-6	1	
全社	-30	-26	4	
連結営業利益	154	188	34	22.6%
のれん償却前営業利益	165	219	54	32.7%
連結経常利益	143	168	24	17.3%
連結当期純利益	107	31	-76	-70.6%

3/29にポッカコーポレーションの株式追加取得 / 第2四半期より損益項目を連結開始

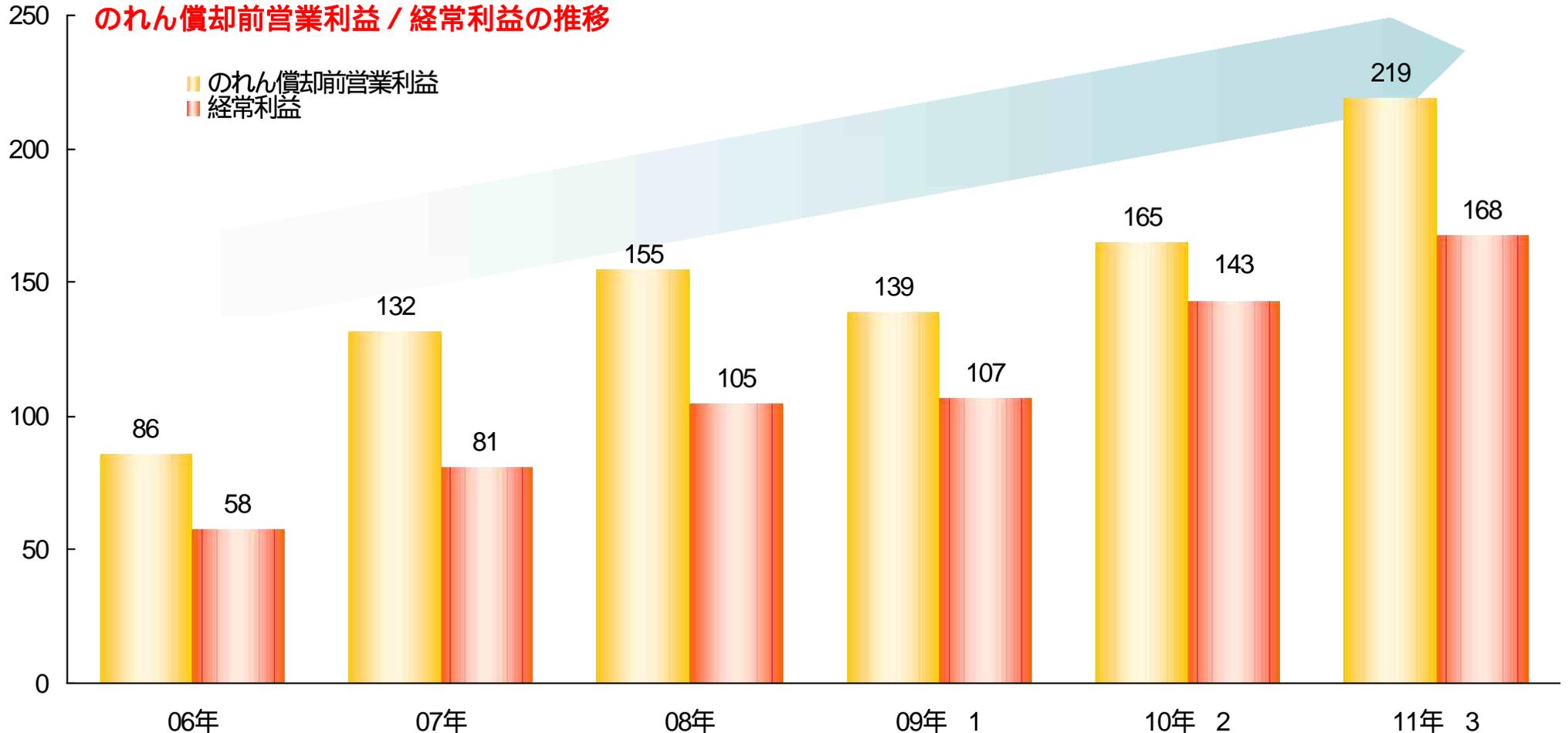


SAPPORO

2011年度決算概況 - 推移 -

のれん償却前営業利益・経常利益ベースでの着実な成長
ポッカグループの新規連結による増益を除いても増益基調を継続
経常利益は5期連続増益

(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24億円

2: 新販売物流システム償却費等増18億円

3: ポッカグループ第2四半期より損益項目を連結開始



SAPPORO

2011年度決算概況-戦略投資実績-

戦略投資実績

< (株)ポッカコーポレーションとの経営統合に伴う株式追加取得 >

- 3月29日に株式を追加取得 連結子会社化 (取得後86.8%保有)
- 追加取得に伴う投資は、取得原価224億円+NET金融負債82億円で投資額合計は307億円
- 4月以降も株式を追加取得 取得原価52億円 (取得後98.6%保有 12/31現在)
- 投資合計は359億円 (2011年投資合計額 21.4%取得投資額除く)

< サッポロ飲料(株)のCB買取に伴う株式取得 >

- 4月28日にクレセパ-ターズ所有の発行済みCBを株式転換後に買取
- 取得に伴う投資は、買取価額108億円-株式発行価額38億円で 投資額合計は71億円

< 設備投資(支払ベース)・リース料 > 連結合計で164億円

- 内訳: 国内酒類29億円・国際酒類34億円・飲料5億円・ポッカグループ43億円 外食3億円・不動産46億円 等

< 投資有価証券取得 > 連結合計で22億円

< その他投資 > 連結合計で32億円

- 内訳: 国内酒類 等

< 2011年 戦略投資実績 合計(経常設備投資含む) >

- 648億円

格付けの状況

< JCRによる格付けの引き上げ >

- 2011年2月10日、JCRは当社の格付けをBBB+(ポジティブ)からA-(安定的)へと1ノッチ格上げ

< R&Iによる格付けの引き上げ >

- 2011年3月16日、R&Iは当社の格付けをBBB(安定的)からBBB+(安定的)へと格上げ

< 低コストファイナンスの実現 >

- 9月に5年普通社債100億円を低金利にて起債

< 恵比寿ガーデンプレイス15%取得発表後も格付けに変更なし >

- 12月にJCR・R&Iともに格付け変更なしのリリースを発表

ポッカ社との経営統合に伴う投資 総合計

- 12月末98.6%までの株式取得原価: 351億円 (既取得済21.4%含む)
- NET金融負債: 82億円
- リース債務: 104億円
- 投資合計は537億円
- 年間のポッカ社EBITDA: 約100億円
- EBITDA マルチプル: 約5.4倍



SAPPORO

2011年度決算概況 - 目標対比 -

営業利益・経常利益ベースでの着実な成長

➤ 売上高 未達

・国内酒類事業が、主力5工場のうち2工場が被災した影響により「サッポロ生ビール 黒ラベル」「エビス」「麦とホップ」の主力3ブランドの供給に集中したこともあり、主力3ブランド缶製品の販売数量は前期を超えたものの、主力3ブランド以外製品の販売数量が減少したこともあり計画に対して未達。

・国際酒類事業は、スリーマンブランド、サッポロブランドともに販売数量、現地通貨建てでの売上は前期を超えたものの、為替の影響もあり計画に対して未達。

➤ 計画に対して売上は未達となったものの、営業利益・経常利益・当期純利益は計画を上回る実績となった。

(単位:億円)	2011年度 修正目標	2011年度 実績	目標比 (額 / 率)	
国内酒類事業	2,717	2,681	-35	-1.3%
国際酒類事業	292	258	-33	-11.3%
飲料事業	378	368	-9	-2.5%
ポッカグループ	759	758	-0	-0.1%
外食事業	237	240	3	1.7%
不動産事業	224	224	0	0.3%
その他事業	13	7	-5	-41.9%
連結売上高	4,620	4,540	-79	-1.7%
国内酒類事業	98	93	-4	-5.1%
国際酒類事業	1	3	2	278.2%
北米他	14	14	-0	-0.3%
ベトナム	-13	-10	2	- %
飲料事業	10	7	-2	-24.3%
のれん償却前営業利益	16	15	-0	-5.6%
ポッカグループ	25	29	4	17.4%
外食事業	0	2	2	- %
不動産事業	80	85	5	6.9%
その他事業	-4	-6	-2	- %
全社	-30	-26	3	- %
連結営業利益	180	188	8	4.9%
のれん償却前営業利益	210	219	9	4.7%
連結経常利益	155	168	13	8.4%
連結当期純利益	27	31	4	17.2%



SAPPORO

2011年度決算概況 – 経営指標・貸貸等不動産時価開示 –

経営指標 対修正目標及び前年比較

	目標対比			前期対比		
	2011年 修正目標	2011年 実績	差異	2010年 実績	2011年 実績	差異
連結営業利益率 (酒税抜き のれん償却前)	6.0%	6.4%	0.4%	6.1%	6.4%	0.3%
金融負債残高 億円 (除リース債務)	2,130	2,191	61	1,813	2,191	378
D/Eレシオ 倍	1.7倍	1.8倍	0.1倍	1.4倍	1.8倍	0.4倍
ROE % のれん償却前	2.2%	2.5%	0.3%	8.9%	2.5%	-6.4%
ROE %	4.6%	5.1%	0.5%	9.8%	5.1%	-4.7%

貸貸等不動産時価開示について (12月31日現在)

(億円)

連結貸借対照表計上額 1,732

当期末の時価 2,998

差額 1,265

詳細につきましては、<決算短信>をご参照ください

2011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



SAPPORO

国内酒類事業(1)

業績ハイライト

東日本大震災の影響により売上高は減少。
設備費をはじめとするコスト削減もあり、
営業利益は増益を確保。

事業計画のポイント:取組状況

1. 主力商品への経営資源集中によるブランド力強化

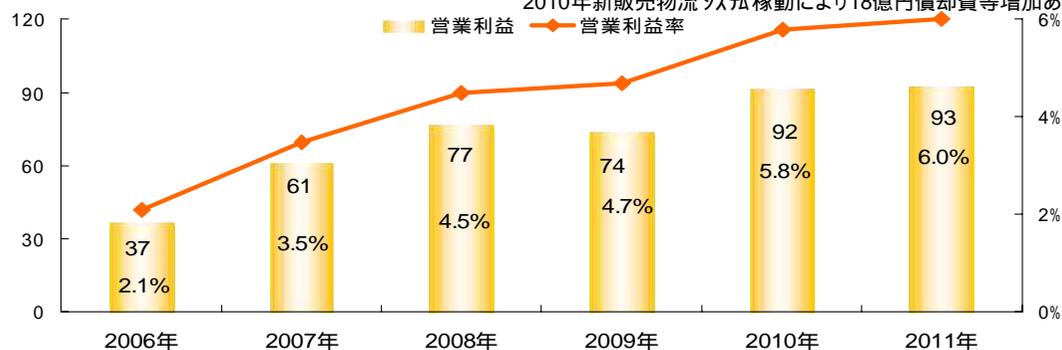
- 「サッポロ生ビール黒ラベル」「アビスビール」「麦とホップ」の主力3ブランドへ経営資源を集中しブランド力を強化
- 前期同様、新商品を発売をせず、主力3ブランドへ集中した結果、年間累計の主力3ブランド売上数量は総需要前期比を上回ったが、主力5工場のうち2工場が被災したことによるブランドの絞込みもあり、当社ビール・発泡酒・新ジャンル合計販売数量は前期比93.3%と総需要95.9%に対して下回った。



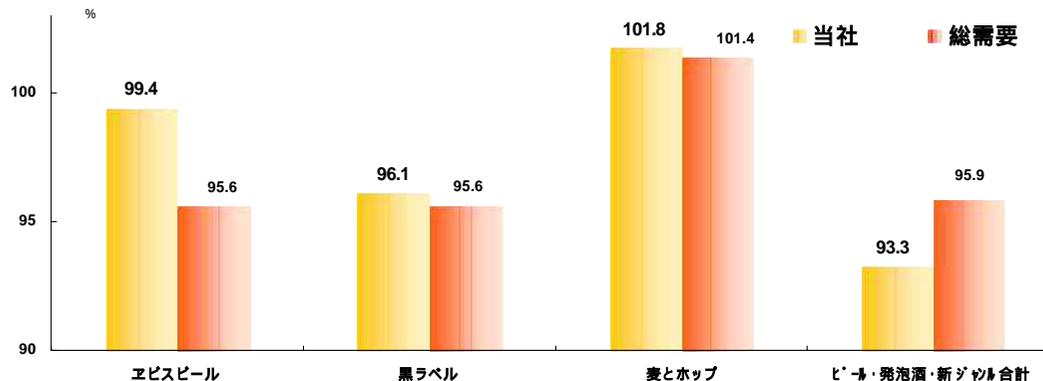
2012年
1月25日
リニューアル

		単位:億円		前期比	
		2010年度	2011年度	増減額	増減率
売上高:酒税込					
売上高		2,793	2,681	-111	-4.0%
営業利益		92	93	0	0.2%

利益:億円 酒税抜き売上高営業利益率推移 2009年以降会計方針変更で営業利益22億円影響あり
2010年新販売物流入移転により18億円償却費等増加あり



1 - 12月累計売上数量 前期比
(アビスビール&黒ラベルはビール総需要:麦とホップは新ジャンル総需要)





SAPPORO

国内酒類事業(2)

事業計画のポイント:取組状況

2. 拡大分野での成長の布石

ノンアルコールビールテイスト飲料への取り組み

- 3/16 <プレミアムアルコールフリー> 新発売
 - 震災直後で、殆どの販売促進策を自粛したにもかかわらず、当初より計画を大幅に上回り、実績は、
年初計画約2倍の112万箱達成(大瓶換算)



低アルコール飲料への取り組み

- 2月<サッポロ ネクターカクテルクリーミーピーチ> 数量限定発売
- 4月<サッポロ ネクターサワースパークリングピーチ> リニューアル
- 5月<トライアングル ジンジャーハイボール> 缶発売
- 7月<サッポロ ネクターサワースパークリングマンゴー> 数量限定発売
- 9月<サッポロ ネクターサワースパークリングラ・フランス> 数量限定発売
- 11月<サッポロ ネクターサワースパークリングアップル> 数量限定発売



3. 経営基盤強化の取組

コスト構造改革の取組

- 経営主導のプロジェクト推進によるコスト構造改革で、2011年から2013年にて、30億円のコスト削減を目標に取り組み中
- 震災の影響による減収もあるため、コスト削減を目標に対して前倒しで取組み、設備費をはじめとした固定費で前期より大幅な削減を達成



SAPPORO

国内酒類事業(3)

2011年 取組状況: 拡大分野での成長の布石

ワイン

- 輸入ワイン・国産ワインともに前期を上回る販売数量を達成し、前期比、増収増益を達成
- 輸入ワイン: カリフォルニアワイン「ベリンジャー」、低価格ワイン好調
- 国産ワイン: 大容量・無添加ワイン好調



焼酎

- 前期を上回る販売数量を達成し、前期比、増収増益を達成
- 本格焼酎「和ら麦」が福岡国税局酒類鑑評会 本格しょうちゅう部門 金賞受賞
- 梅酒「黒梅酒」が販売数量増加に寄与



洋酒

- 韓国最大の食品メーカーCJ(チエルジエム)社と販売委託契約締結 <CJホング(本家)・マッコリ>を7/13より業務用市場にて販売開始
- 世界NO.1ラムブランド等をバカルディジャパン社と業務提携契約締結 下記の主要ブランド等を10/1より販売開始
 - 29ブランド90アイテムを販売
 - 洋酒ブランドを拡大し、ワイン・焼酎などと並ぶ収益の柱へ
 - 2016年洋酒売上高目標 100億円



バカルディ

ボンベイ・サファイア

グレイグース

マルティーニ

デュワーズ



販売量・販売金額
世界No.1
ラムブランド

販売金額
世界No.1
ジンブランド

販売量・販売金額
世界No.1
スーパープレミアム
ウォッカブランド

販売量・販売金額
世界No.1
イタリアンスパークリング
ワインブランド

販売量・販売金額
アメリカNo.1
スコッチウイスキー
ブランド



SAPPORO

国際酒類事業(1)

業績ハイライト

北米事業を中心に現地通貨建では伸張したものの、円高による減殺で売上高は前期比2%の増加。

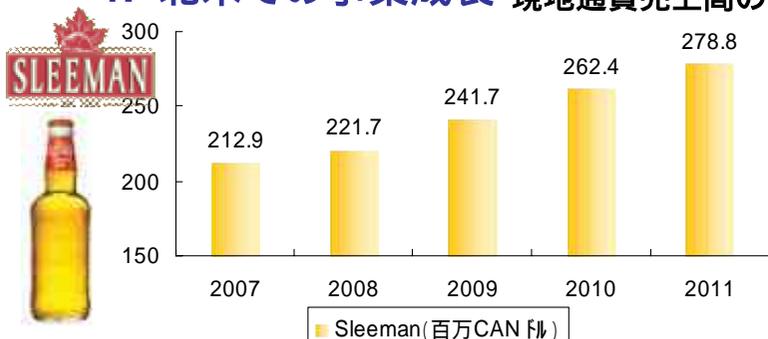
営業利益は、北米他で5億円増益したが、ベトナムでの先行投資費用10億円もあり減益となった。

事業計画のポイント: 取組状況

単位: 億円

	2010年度	2011年度	前期比	
			増減額	増減率
売上高	253	258	5	2.0%
営業利益	4	3	-1	-24.0%
(北米他)	8	14	5	64.0%
(ベトナム)	-3	-10	-6	-

1. 北米での事業成長 現地通貨売上高の推移(1-12月)

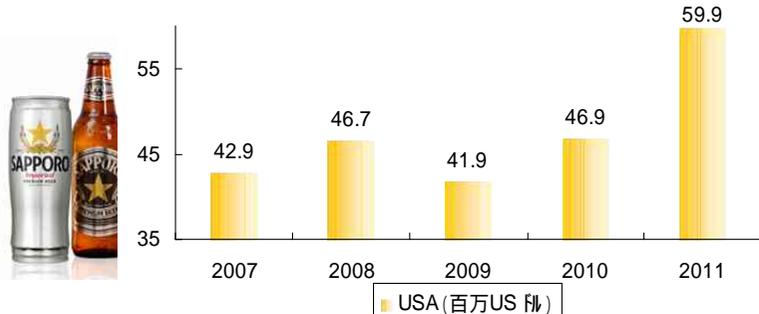


<スリーマン(カナダ)>

- ▶ 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
- カナダ総需要前期比を上回るパフォーマンス

(1-12月) 5期連続で前期を上回る売上数量!

売上数量前年比	10年	11年
Sleeman社	105%	109%
カナダ総需要	100%	99%



<サッポロUSA(米国)>

- ▶ 日系市場ベースに米国一般市場、米国アジア系市場への拡大
- 米国アジア系市場では、前年比10%以上増

(1-12月) 2010年に続き2011年も、米国輸入総需要を上回るパフォーマンス!

売上数量前年比	10年	11年
USA社	113%	110%
米国輸入ビール総需要	104%	100%



SAPPORO

国際酒類事業(2)

事業計画のポイント:取組状況

2. アジア市場(含むオセアニア)での展開

<ベトナムでの事業展開>

- 11月24日ベトナム工場竣工
- 2012年2月末、本格展開に向け現地産ビール販売開始

<シンガポールでの事業展開>



- ポッカとの連携にて家庭用市場で輸出ビールの販路拡大(シンガポールにて緑茶系飲料 約70% シェアトップ)
- 販売実績2011年5.2万函(大瓶換算) 前期比121.4%
- 販売目標2014年10万函 (大瓶換算)

<韓国での事業展開>

- 提携したメイル乳業社(メイル乳業社 チーズ・低脂肪乳・チルド珈琲等 韓国シェアトップ)との連携にて家庭用及び業務用市場へ輸出ビール販売開始
- 販売実績2011年23万函(350ml×24本換算) 目標30万函(震災の影響による約2ヶ月半販売不可の中、計画の約2/3達成)
- 販売目標2015年150万函(350ml×24本換算)輸入ブランドNO.1を目指す

<オセアニアでの事業展開>

- ライセンス契約したコーパーズ社(オーストラリア市場シェア3位・フィリピン市場シェア17.3%で2位)を通じ10月よりオーストラリア・ニュージーランドのプレミアム市場に2012年本格展開を目指し市場参入 日本ビールブランドNO.1を目指す
- 販売目標2012年16万函 2016年50万函(355ml×24本換算)

<ベトナム 工場:竣工式>



<ベトナム 工場:概観>





SAPPORO

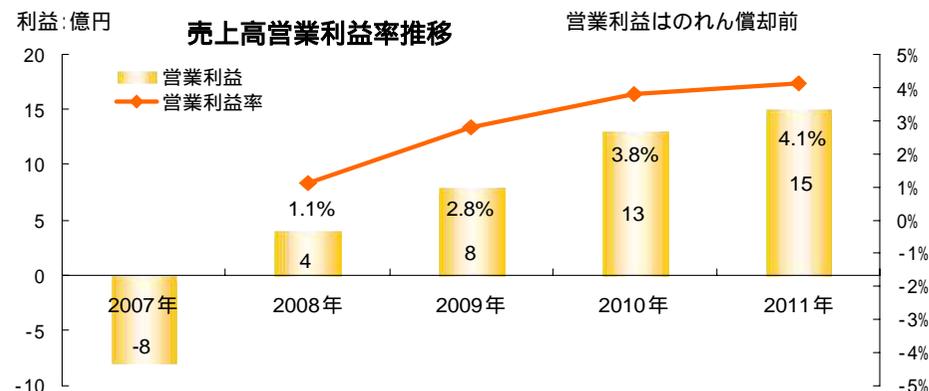
飲料事業

業績ハイライト

震災の影響により需要が拡大した一方、昨年の猛暑の反動もあって国内市場が伸び悩む中、当社は、対前期比で売上数量104%と大幅な増加。当期のれん償却費は7億円計上。のれん償却前営業利益率は順調に成長。



単位:億円



事業計画のポイント:取組状況

<ブランドの強化・育成>

➤ 基軸ブランドへのマーケティング投資と営業力の集中

- 「Ribbon」 前年同期比**96%**
- 「がぶ飲み」 前期比**100%**
- 「ゲロルシュタイナー」 前年同期比**109%**

➤ 新価値商品の創出

- 「おいしい炭酸水」「素のままづくり」



	前期比		増減額	増減率
	2010年度	2011年度		
売上高	339	368	29	8.6%
営業利益 (のれん償却前 営業利益)	12 13	7 15	-5 1	-40.9% 12.5%

本年より<食品事業>のセグメント区分は、<飲料事業>より<その他>に変更

協同乳業社とのシナジー創出

- 初のコラボレート商品「朝食フルーツ」発売(4月)
 - 量販店にて共同販促を実施



ポッカ社とのシナジー効果

- 1~12月累計で343百万円のシナジー効果
 - 共同調達及び受託製造によるシナジー



SAPPORO

ポッカグループ(1) 第2四半期より新規連結

業績ハイライト

新規連結のため前期比較は出来ないが、下記参考数値で比較すると、売上高は、シンガポールの旧正月前の需要期ずれによる、飲料水・食品(海外)の減収を除き各事業にて増収。営業利益は、飲料水・食品(国内)が増益に大きく寄与。

参考: 4-12月セグメント別売上高・合計営業利益 前期対比

	2010年度	2011年度 4-12月	前期比	
			増減額	増減率
売上高		758	758	
営業利益 (のれん償却前 営業利益)		29 42	29 42	

第2四半期以降、損益の項目を連結開始。

2011年4-12月の売上高
グループ間取引消去額は
15億円。

グループ間取引消去前	単位: 億円		前期比	
	2010年度	2011年度	増減額	増減率
飲料水食品(国内)	589	590	0	0.1%
飲料水食品(海外)	76	76	-0	-0.6%
外食(国内)	41	44	3	8.3%
外食(海外)	32	34	1	6.0%
その他事業	71	72	1	1.7%
ポッカ全社	-43	-44	-1	-
売上高合計	768	773	4	0.6%
営業利益合計	41	39	-2	-5.0%



SAPPORO

ポッカグループ(2) 第2四半期より新規連結

事業計画のポイント: 取組状況

飲料水及び食品事業(国内) : (株)ポッカコーポレーション、自販機オペレータ 計6社

1. 飲料事業

- 中核ブランドへの集中投資
「キレートレモン」
発売10周年販促施策の実施
「キレートレモン爽快スパークリング」投入
コーヒー 「プロモーション缶」の投入、厳選微糖好調



2. 食品事業

- 中核ブランド、育成ブランドへのTVCM集中投資
「じっくりコトコト」「韓湯美味」
- 「ポッカレモン100」
朝の利用シーンを訴求
・レモンの魅力を伝える新キャラクター「レモンじゃ」起用



3. コスト削減への取り組み

- 競争購買等による原価削減、固定費の削減

4. 製造ラインの新設

- 群馬工場にカップスープラインを新設
・スープ最需要期でも安定供給



サッポロ飲料社とのシナジー効果

- 4～12月累計で約4億円のシナジー効果
 - 共同調達及び受託製造によるシナジー



SAPPORO

ポッカグループ(3) 第2四半期より新規連結

事業計画のポイント: 取組状況

飲料水及び食品事業(海外): ポッカコーポレーション・シンガポール

1. 生産能力の向上

- 自社生産比率を高め、生産効率アップ

2. SCM機能強化

- 配送費、倉庫費の減少
- 在庫圧縮

炭酸ラインを自社に増設
11月より本格稼働開始



その他の事業

- ・アイスクリーム事業
- 「フォーモストブルーシール」(沖縄)



外食事業(国内): (株)ポッカクリエイト

1. 既存店の好調、新規出店推進で増収

- 店舗数: 160店 (関東105/東海31/関西21/九州3) (2012/1月現在)
- 当期新規出店 12店舗 (直営5/FC7)
- 効果的な改装計画でブランドを強化中



2. 収益率向上への施策が奏功し増益

- 原価率の改善
- 不採算店の整理による収益改善

外食事業(海外): ポッカ香港 / ポッカフードシンガポール

- ・原発事故の影響による売上減少はあったものの、影響は軽微。特に香港は既存店、新店ともに業績好調

- 店舗数: 合計42店 (2011/12月末現在)
 - 香港 31店、シンガポール 10店、マカオ 1店
- 当期(2011.2~10月期)新規出店
 - 香港「味吉」2店
 - 「Pokka Café」1店





SAPPORO

外食事業

業績ハイライト

東日本大震災後、個人消費が急激に減速。その後、回復傾向にあるものの、競争環境の激化など依然厳しい経営環境。

1～3月既存店売上前年同期比83.9%、4～6月92.4%から、7～9月では、95.9%、10～12月で98.7%まで回復したものの、年間累計で93.0%にとどまった。不採算店舗の閉鎖やコスト削減に加え、新規店の利益寄与により、営業利益は増益を確保。

単位: 億円

	2010年度	2011年度	前期比	
			増減額	増減率
売上高	264	240	-23	-8.8%
営業利益	1	2	0	47.2%

事業計画のポイント: 取組状況

1. 成長への取組

< 出店戦略 >

- 国内酒類事業とのシナジー: < エビスバー > 展開
 - 大阪梅田3号店、東京ドームシテ4号店、神楽坂5号店を出店
- < 銀座ライオン > の店舗展開
 - 札幌に小型「ブラスリ - 銀座ライオン」出店
- 他3店出店 2011年累計 出店合計 7店舗出店
 - いずれの店舗も売上は、計画通り好調に推移

2. 収益構造改革

- 2011年累計 閉鎖店: 10店舗閉鎖
- 2011年末店舗数: 191店舗





SAPPORO

不動産事業(1)

単位: 億円

業績ハイライト

首都圏オフィス賃貸市場の賃料水準が、下落傾向が続く中、引き続き安定した収益体質を維持。

事業計画重点ポイント: 取組状況

1. 保有物件の価値向上

- 適正な賃料水準の実現
- 保有物件の再開発
 - 星和恵比寿ビルの建替えに向けたテナントとの交渉継続(2010年平均稼働率99%より75%へ退去開始に伴い減少)
- 高稼働率維持
 - 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 都内の主要物件は右記の通り

2. 成長への取組

- 新規物件取得
 - 2月賃貸住宅<ストーリー白金台>取得

			前期比	
	2010年度	2011年度	増減額	増減率
売上高	235	224	-10	-4.5%
営業利益	79	85	5	7.1%

(12月31日現在)

都内23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	93%	地下5階付40階建
星和恵比寿ビル	2,617	10,400	75%	地下1階付6階建
恵比寿スクエア	1,561	9,126	92%	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	96%	地下4階付10階建
ストラータ銀座 ⁽²⁾	1,117	11,411	99%	地下1階付13階建

敷地面積は<公簿面積>、延床面積は<建築確認面積>で記載

稼働率は、1~12月<期中平均>にて記載

(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。当社持分は、土地922㎡(区分所有)、建物89.72%(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.sapporo-re.jp/business/index.html#office>)



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区の物件により構成(前頁参照)
- ▶ 成長への取り組みとして、新規物件の取得を実施
- ▶ 再開発による既存物件のバリューアップに向けて本年、星和恵比寿ビルテナント交渉に着手

営業利益

単位:億円

	10年1-12月	11年1-12月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	67	76	9
其他地区	8	8	0
不動産賃貸事業合計	75	85	9
不動産販売	5	4	-1
その他事業	-1	-3	-2
合計	79	85	5

「その他事業」には、間接部門が含まれます

EBITDA

単位:億円

	10年1-12月	11年1-12月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	114	110	-4
其他地区	15	15	0
不動産賃貸事業合計	129	126	-3
不動産販売	5	4	-1
その他事業	1	-0	-2
合計	136	129	-7

EBITDAは、「営業利益+減価償却費」にて算出

「その他事業」には、間接部門が含まれます



2. サッポログループ経営計画 2012年 - 2013年



中長期戦略

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(のれん償却前)
営業利益率	9%(酒税抜、のれん償却前)
ROE	8%以上(のれん償却前)
D/Eレシオ	1倍程度

グループ戦略
 高付加価値商品・サービスの創造への経営資源集中
 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
 積極的な国際展開の推進
 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

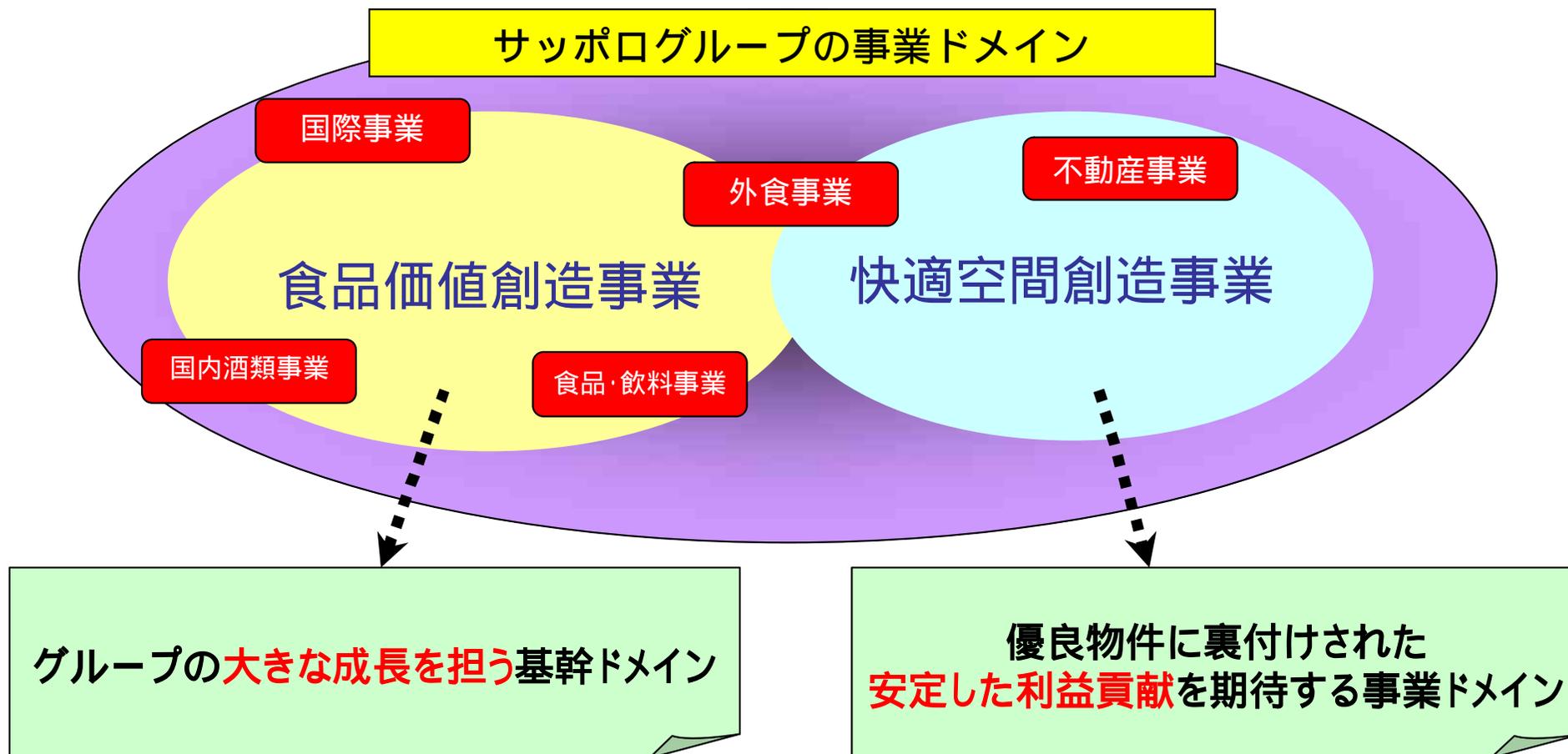
(2007年10月発表)



SAPPORO

中期的に目指す新たなグループ経営体制の姿

2つの事業ドメインのうち、食品価値創造事業をグループの成長を担う基幹ドメインと位置づけて、国内外を問わず積極的な成長投資を行っていきます。

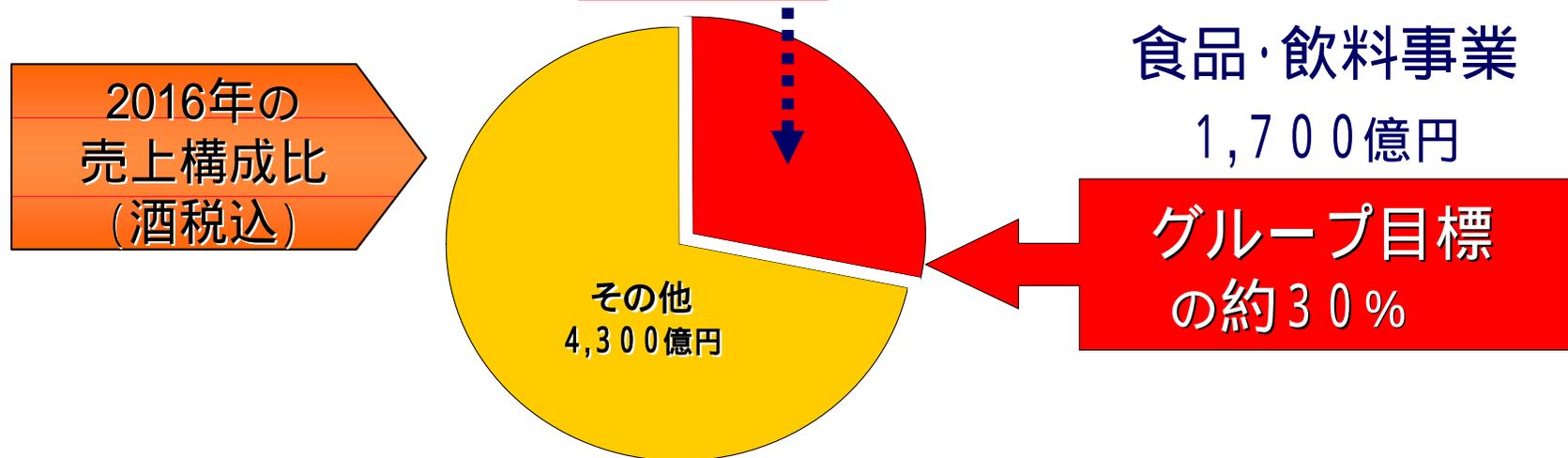


中期的に目指す新たなグループ経営体制の姿

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。

グループ目標に占める食品・飲料事業の比率

	2010年実績	2016年計画	増減	成長率
売上高	1,330	1,700	370	128%
営業利益	52	85	33	163%
売上高営業利益率	3.91%	5.00%	1.09%	





SAPPORO

サッポログループの国際展開

オーガニック成長や現地企業との提携を中心に独自の国際戦略を着実に展開します。

環太平洋エリアに集中した エリア戦略

- 北米とアジア・オセアニアの2極にドメインを置くエリア戦略
- ベトナム工場の稼働によるアジア拠点の確立 日本・カナダ・ベトナムに生産拠点
- シンガポールの高いブランド知名度販売チャネルを活用したシナジー創出

サッポロブランド展開を 中心としたプレミアムビール戦略

- プレミアム商品への特化を軸とした国際展開を志向
- 信頼のおけるパートナーとの提携によるサッポロブランドの生産拠点拡充 (台湾・オーストラリア)

国際酒類事業から 国際事業への成長

- ポッカとの提携により、酒類事業に飲料事業が加わり、展開の幅が拡大
 - ・シンガポールにおけるポッカブランドは緑茶で70%、お茶系全体でも50%以上のシェア。
 - ・シンガポール工場に炭酸飲料ラインも増設。更なる成長を目指す。
- 本年1月末に米国最大手のPBチルド飲料メーカー、シルバー スプリングス シトラス (SSC) 社の過半数株式を取得。



ポッカ・シンガポールのグリーンティ



ベトナム工場で生産を開始した「サッポロプレミアム」

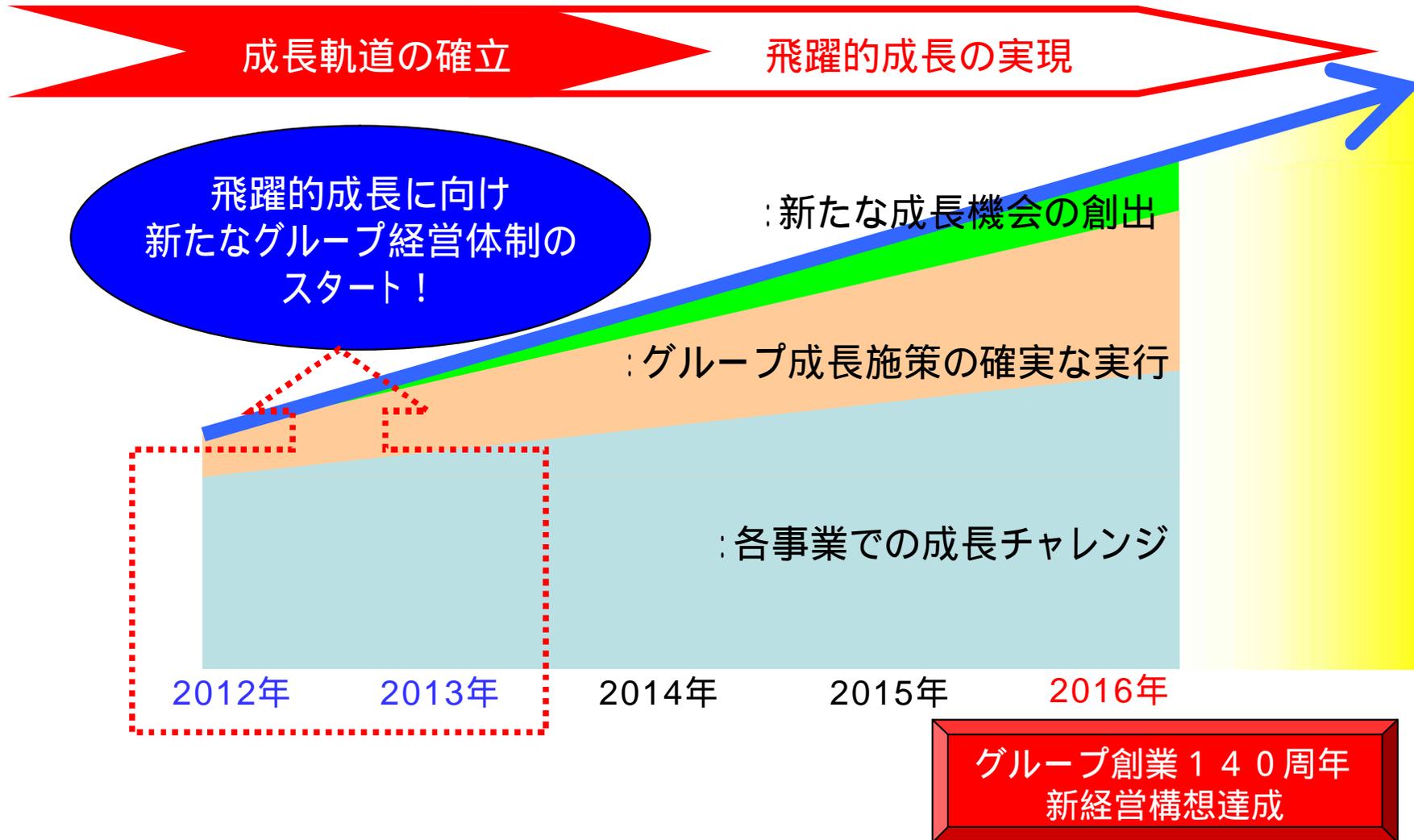


2012年 - 2013年 経営目標



サッポログループ経営計画 2012年 - 2013年の位置づけ

成長軌道を確立し、飛躍的成長ステージに移行します。





SAPPORO

2012年-2013年 経営目標

	連結目標				2016年目標
	2006年実績	2011年実績	2012年計画	2013年計画	
連結売上高 酒税込	4,350億円	4,540億円	5,100億円	5,350億円	6,000億円
(酒税抜き)	2,940億円	3,414億円	3,960億円	4,200億円	4,500億円
連結営業利益	86億円	188億円	200億円	210億円	400億円
(のれん償却前)	86億円	219億円	239億円	248億円	
連結経常利益	58億円	168億円	170億円	180億円	-
連結当期利益	23億円	31億円	63億円	74億円	-
連結営業利益率 酒税抜	2.9%	5.5%	5.1%	5.0%	9.0%
(のれん償却前)	2.9%	6.4%	6.0%	5.9%	
D/E レシオ	2.1倍	1.8倍	1.9倍	1.9倍	1倍程度
ROE	2.1%	2.5%	5.0%	5.7%	8%以上
(のれん償却前)	2.1%	5.1%	8.2%	8.7%	

為替レート換算: 2012-2013年 US\$=¥81、CAN\$=¥80



2012年-2013年 経営目標-セグメント別-

		目標		
		2011年実績	2012年目標	2013年目標
売上高	国内酒類	2,681億円	2,880億円	3,000億円
	国際	258億円	373億円	440億円
	食品・飲料	1,127億円	1,346億円	1,400億円
	外食	240億円	249億円	260億円
	不動産	224億円	244億円	240億円
	その他	7億円	8億円	10億円
	消去全社	-	-	-
	連結合計	4,540億円	5,100億円	5,350億円
営業利益	国内酒類	93億円	105億円	120億円
	国際	3億円	0億円	2億円
	食品・飲料	36億円	30億円	31億円
	外食	2億円	6億円	8億円
	不動産	85億円	93億円	86億円
	その他	6億円	4億円	4億円
	消去全社	26億円	30億円	33億円
	連結合計	188億円	200億円	210億円
	連結合計(のれん償却前)	219億円	239億円	248億円

為替レート換算: 2012-2013年 US\$=¥81、CAN\$=¥80



2012年 - 2013年 基本戦略

飛躍的成長に向けた基本戦略

. 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いきます。

. 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なものにしていきます。

. 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。

個別の内容は各事業戦略にて説明します。



SAPPORO

戦略投資について

戦略投資の基本的な考え方

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、1,500億円～2,000億円を想定しており、
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2012年度の戦略投資は約640億円の予定です。

戦略投資には、経常設備投資も含まれます。

《2012年度戦略投資》 現時点で決定している案件。

- ・複合施設『恵比寿ガーデンプレイス』の持分100%化
- ・米国最大手のPBチルド飲料メーカー、シルバー スプリングス シトラス社過半数株式の取得
- ・国内酒類事業、食品・飲料事業での更なる効率化に向けた設備投資
- ・外食新規出店 など



恵比寿ガーデンプレイス



シルバー スプリングス シトラス社(米国)



YEBISU BAR(エビスバー)



カフェ・ド・クリエ



グループ全体戦略



SAPPORO

グループ全体戦略

1. 更なるグループ効率経営の推進

グループ規模の拡大に伴い、機能分担会社であるSGM社へ共通業務の集約を更に進めます。



2. グループブランド強化に向けた取り組み

サッポログループファン拡大に向け、グループの強みを活かせる重点エリアを中心に、グループ横断での取り組みを展開します。

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。



事業計画



SAPPORO

国内酒類事業

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、ブランド価値向上に取り組むとともに、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。

定量計画	2011実績	2012計画	2013計画
売上高	2,681億円	2,880億円	3,000億円
営業利益	93億円	105億円	120億円

2012年 - 2013年事業計画のポイント

1. 主力商品への経営資源の集中によるブランド力強化

ビール事業部門で売上函数の7割強を占める「黒ラベル」「エビス」「麦とホップ」と、本年も市場拡大が予想されるノンアルコールビールテイスト飲料「プレミアムアルコールフリー」に経営資源を集中、更なるブランド力の強化を図ります。

《コミュニケーションメッセージ》
 乾杯をもっとおいしく。

SAPPORO





SAPPORO

国内酒類事業

2012年 - 2013年事業計画のポイント(続き)

2. 拡大分野での成長の布石

本年は「サッポロRTDチャレンジ元年」として、お客様に新しい発見・ワクワク感・驚きの美味しさを実感していただける新感覚のRTDに挑戦し、売上3倍を目指します。既存ブランドの「ネクターサワースパークリングピーチ」、「ジンジャーハイボール」のリニューアルとラインエクステンションに加え、「C」おいしいマッコリの発売や世界No.1ラムブランド「バカルディ」を使用したRTDの発売を予定しています。



+



3. ワイン洋酒・焼酎分野の拡大

ワイン洋酒事業、焼酎事業は2011年、ともに増収を達成。2012年以降、特にバカルディブランドの洋酒を拡大し、ワイン・焼酎に並ぶ収益の柱を構築していきます。





SAPPORO

国際事業

北米ではプレミアムカテゴリーの強みを活かして更に成長させるとともに、アジアをはじめとする成長市場への積極展開による売り上げ増を図ります。また、酒類以外の事業領域拡大を推進します。

定量計画	2011実績	2012計画	2013計画
売上高	258億円	373億円	440億円
営業利益	3億円	0億円	2億円

2012年 - 2013年事業計画のポイント

1. 北米での事業戦略

- ・5年連続で総需要を上回る成長を続けるスリーマン社は、好調な**プレミアムビールブランド**へのマーケティング投資を継続し、更に売上の伸長を目指します。
- ・サッポロUSA社は昨年300万箱(12oz24本換算)を達成し、米国市場において「**アジアビールNo.1**」の地位を築く
サッポロブランドの成長テンポを上げ、更なる拡販に取り組みます。





SAPPORO

国際事業

2012年 - 2013年事業計画のポイント(続き)

2. アジア・オセアニアでの展開

- ・サッポロベトナム・ロンアン工場竣工を受け、2012年はいよいよ大々的にマーケティング展開を実行します。今後は、ベトナムを東南アジア戦略の橋頭堡に位置付け、地の利を最大限に活かしながら周辺諸国へも進出します。
- ・韓国ではメイル乳業社と、オーストラリアではクーパーズ社と提携。今後も積極的なプロモーション展開を行い、更なる拡販を進めます。
- ・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。



3. 事業領域の拡大

酒類に加え、グループシナジーが発揮される飲料(食品)等の新規事業につき、M & A・アライアンスなども含めた取り組みを進めます。本年1月末に米国最大手のPBチルド飲料メーカー、シルバー スプリングス シトラス社の過半数株式を取得しました。



シルバー スプリングス シトラス社(米国)



SAPPORO

食品・飲料事業

2013年1月の新会社「ポッカサッポロ
フード&ビバレッジ」社事業スタートに
向け、統合を完遂し、グループ経営上の
「3本目の柱」にすべくシナジー発揮を
強力に推進します。

定量計画	2011実績	2012計画	2013計画
売上高	1,127億円	1,346億円	1,400億円
営業利益	36億円	30億円	31億円

2012年 - 2013年事業計画のポイント

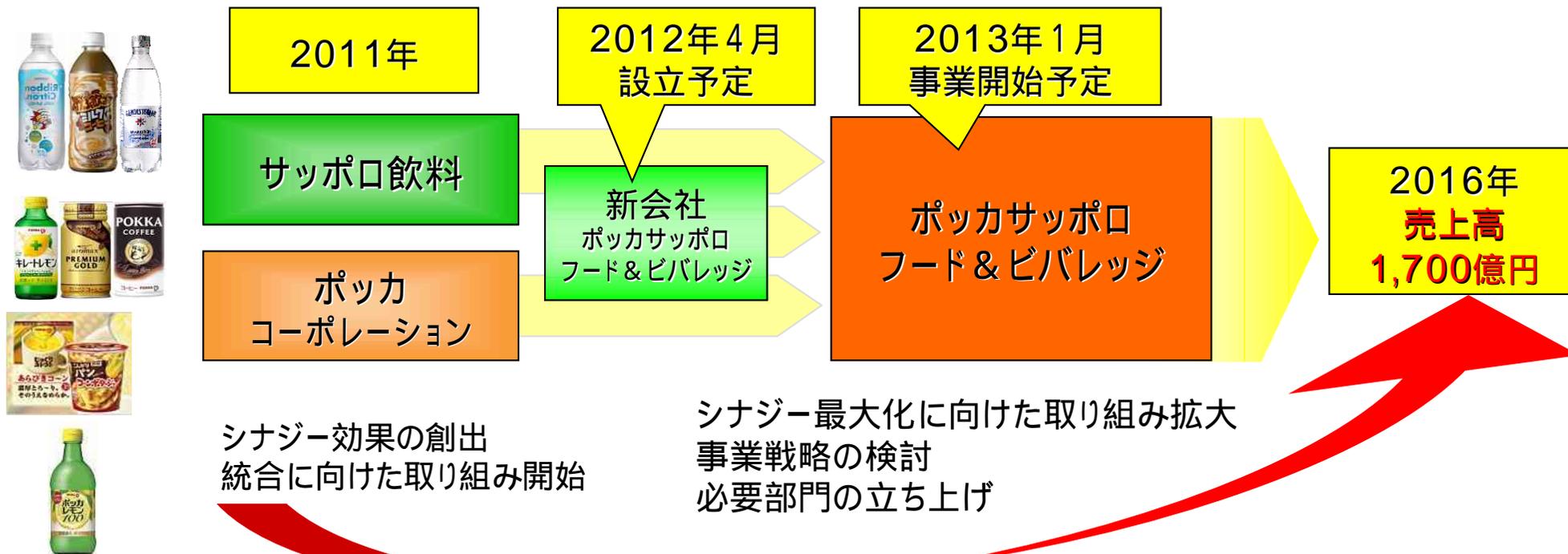
- ・商品差別化と重点カテゴリー・ブランドへの投資集中により競争力のあるブランドを育成し、食品事業・飲料事業ともに成長を図ります。
- ・食品事業では、「ポッカレモン」ブランドの強化とレモン食品カテゴリーの拡大を図るとともに、スープカテゴリーの商品ラインナップを充実させます。
- ・飲料事業では、これまで両社が培ってきた「ポッカコーヒー」「キレートレモン」「リボン」等のブランドのさらなる強化・育成に加え、加工技術や素材の活用によるユニークで高付加価値商品の展開を目指します。
- ・販売面では、自販機チャネルの強化やグループのシナジーを発揮しやすい業務用チャネルの拡販に重点をおいて取り組みます。また、効率良く成果を生み出すことのできる新会社体制に向け、ビジネススキームや組織等の検討に加え、生産・調達体制の最適化、共同物流体制構築などを更に推進し、早期に具体的成果を創出します。



SAPPORO

食品・飲料事業(補足)

2012年4月に統合推進組織として
新会社(ポッカサッポロフード&ビバレッジ)を設立。
事業戦略を担う経営戦略部門などを設置し、
必要な組織を順次立ち上げます。





SAPPORO

外食事業

「更なる進化」をキーワードに、エリアに重点をおいた店舗管理体制の強化や、好調業態を軸にした新規出店、そして更なる収益構造の改革を推し進めます。

定量計画	2011実績	2012計画	2013計画
売上高	240億円	249億円	260億円
営業利益	2億円	6億円	8億円

2012年 - 2013年事業計画のポイント

1. 成長への取り組み

- ・既存店での来客数増大に向け、引き続き各種キャンペーンや法人向け営業活動の強化、また好調業態への転換を実施します。
- ・好調な「YEBISU BAR(エビスバー)」やブラスリー業態の中小型店舗を中心に年間500坪程度の新規出店を進めます。「YEBISU BAR」は現在の5店舗から2012年内に9店舗体制に拡大します。



2. 収益構造改革

- ・首都圏物流網の一括センター配送体制によるコスト削減や、賃料などの固定費の削減など収益構造改革を引き続き進めます。



SAPPORO

不動産事業

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とともに、優良保有物件のバリューアップを進め、将来に向けた更なる収益性向上を図ります。

定量計画	2011実績	2012計画	2013計画
売上高	224億円	244億円	240億円
営業利益	85億円	93億円	86億円

恵比寿ガーデンプレイス



2012年 - 2013年事業計画のポイント

- ・本年より「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、一層のサッポロブランドの価値向上とグループシナジーを強化していきます。
- ・持分100%となる恵比寿ガーデンプレイスでは、バリューアッププランを早期に実行し、入居率の維持・向上と適正な賃料水準を実現してまいります。
- ・恵比寿地区のオフィスビル「星和恵比寿ビル」については、2014年の竣工を目指し、再開発をスタートさせます。また、「サッポロ銀座ビル」についても再開発プランを検討します。



銀座四丁目交差点
サッポロ銀座ビル



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。

配当方針

- 2011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、2012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。



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。