

2011年度 第1四半期決算説明資料

2011年5月11日

サッポロホールディングス株式会社

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

1. 2011年度第1四半期決算概況
2. 2011年度通期見通し
3. 各事業の状況
4. 成長戦略と今後の方針
5. (株)ポッカコーポレーションとの経営統合

参考：2010年4月～2011年3月期
(株)ポッカコーポレーション決算概況

1. 2011年度第1四半期決算概況



SAPPORO

2011年度第1四半期決算概況 -連結-

国内酒類事業・外食事業で東日本大震災による直接的な影響を受け減収。

国際酒類事業・飲料事業の利益改善に加え、不動産事業の増益もあり、営業利益は、対前年同期比2億円の改善。

特別損失に41億円（資産除去債務による損失10億円、災害による損失19億円等）の計上もあり、

四半期純利益は33億円の減少。

単位: 億円

※3/29に(株)ポッカコーポレーションの株式追加取得
当第1四半期は、貸借対照表の項目のみ連結
第2四半期以降、損益の項目を連結開始

	2010年度	2011年度	前期比	
			増減額	増減率
連結売上高	771	729	-41	-5.4%
連結営業利益	-35	-33	2	—
連結経常利益	-41	-40	0	—
連結四半期純利益	-29	-62	-33	—



SAPPORO

2011年度第1四半期決算概況 -セグメント別-

国際酒類事業は、ベトナムでの先行投資費用2億円があったものの営業利益改善。飲料事業・不動産事業においても増益を達成し、営業利益連結合計で2億円の改善。震災に伴う操業・営業休止期間中の固定費の特別損失への振替は連結合計で8億円。

営業利益

※当第1四半期よりマネジメント・アプローチに基づいたセグメント区分変更。
それに伴い、前年の第1四半期実績は、前年発表数値と連続性なし。

	2010年度	2011年度	前期比		単位: 億円
			増減額	増減率	
国内酒類事業	-38	-40 ^{※1}	-1	—	※1: 操業・営業休止期間中の固定費 ＜災害による損失＞へ7億円振替後
国際酒類事業 (北米他) (ベトナム)	-3	-1	1	—	
	-3	0	3	—	
	—	-2	-2	—	
飲料事業	-0	0 ^{※2}	1	—	※2: 操業・営業休止期間中の固定費 ＜災害による損失＞へ0億円振替後
外食事業	-3	-7 ^{※3}	-3	—	※3: 操業・営業休止期間中の固定費 ＜災害による損失＞へ0億円振替後
不動産事業	18	22 ^{※4}	3	18.4%	※4: 操業・営業休止期間中の固定費 ＜災害による損失＞へ0億円振替後
その他事業	-2	-1 ^{※5}	0	—	※5: 操業・営業休止期間中の固定費 ＜災害による損失＞へ0億円振替後
全社	-7	-6	1	—	
連結営業利益	-35	-33 ^{※6}	2	—	※6: 連結合計 操業・営業休止期間中の固定費 ＜災害による損失＞へ8億円振替後

2011年度第1四半期決算概況 - 震災に伴う影響 -

東日本大震災に伴う第1四半期 特別損失計上額 19億円主な内訳

- 固定資産の除却・棚卸資産の滅失
 - 9億円
- 操業・営業休止期間の固定費
 - 8億円
- 修繕費
 - 1億円

東日本大震災に伴う影響 第1四半期末計上項目 主な内訳

- 原状復旧費用
 - 配送路線変更による物流費の増加※
- ※3月増加分は、営業費用にて計上済み。4月以降の増加分も含めて特別損失に振替の可能性もあり。

主な生産設備の被災状況及び復旧状況

<被災直後の状況>

- サッポロビール(株)仙台工場(名取市)と千葉工場が被災
 - 工場の建物・設備及び物流設備の一部損傷、製品の損傷
 - 操業と出荷の停止

<復旧状況>

- 千葉工場
 - 3/28よりパッケージライン順次再開
 - 4/25に全工程で操業再開
- 仙台工場
 - 5/2よりパッケージライン順次再開
 - 5月末までに全工程で操業再開の見通し

最盛期の商品供給体制は、問題なく対処できる見込みを立てておりますが、現時点では電力事情や需要動向に未確定要素も大きいため、状況を見ながら商品の安定供給に努めてまいります。

2. 2011年度通期見通し



SAPPORO

2011年度通期見通し

2011年度通期見通しにつきましては、2/10に「サッポログループ経営計画 2011年-2012年」にて発表済み。

しかしながら、現時点で東日本大震災の影響を合理的に見積もることが困難なことから、株主及び投資家の皆様に公正で信頼性のある情報を開示できないため第1四半期発表の時点では通期見通しを見直すこととし開示していませんが、合理的に見積もることが可能となった時点で速やかに開示いたします。

現時点で影響を見積もることが困難な背景

- 原状復旧費用等の額が合理的に見積もれていないため
- 経済動向及び個人消費の動向が不透明であるため
- 電力総量規制等による影響が不透明であるため

東日本大震災に伴う影響額として 第2四半期以降<災害による損失>として見込まれる 主な項目

- 原状復旧費用
- 操業・営業休止期間の固定費
- その他(配送路線変更による物流費の増加等)

3. 各事業の状況

※各事業の採算状況につきましては、＜補足説明資料＞もご参照ください



SAPPORO

第1四半期 国内酒類事業(1)

単位: 億円

業績ハイライト

東日本大震災の影響により売上高減少。
設備費をはじめとするコスト削減もあり、
営業利益は、1億円の減少。

事業計画のポイント: 取組状況

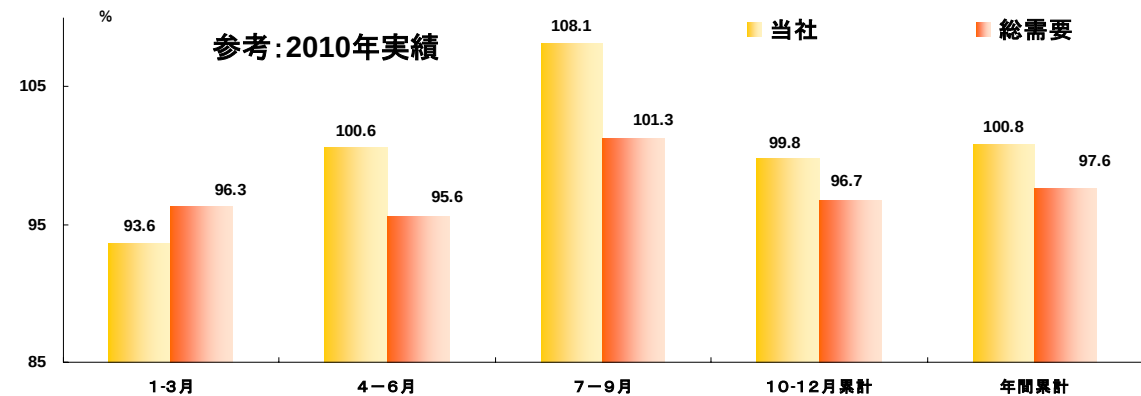
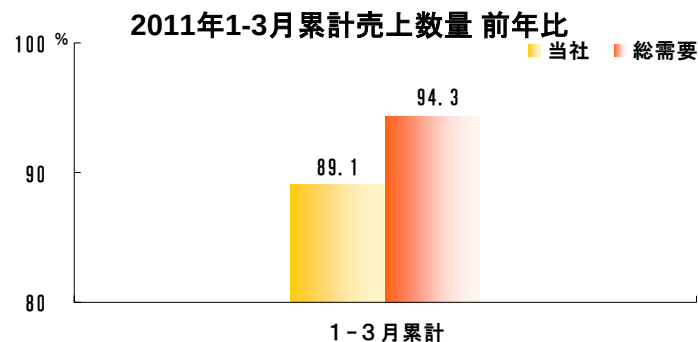
1. 主力商品への経営資源集中によるブランド力強化

- 「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、ブランド力を強化
- 3月まで昨年同様、新商品発売をせず、主力3ブランドへ集中したものの、震災の影響もあり、当社の第1四半期販売数量は総需要の前年同期比に対して下回った
- 第2四半期以降も主力ブランドに経営資源を集中し、売上拡大を図る



	2010年度	2011年度	前期比	
			増減額	増減率
売上高	539	492	-46	-8.6%
営業利益	-38	-40	-1	—

ビール・発泡酒・新ジャンル合計





SAPPORO

第1四半期 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、計画以上の売上数量達成
- <プレミアムアルコールフリー>は、麦芽100%麦汁とエビスビールで使用しているバイエルン産アロマホップを使用することにより、本格ビールテイストのような味覚で他社と差別化を図った画期的商品



低アルコール飲料への取り組み

- 2/2 <サッポロ ネクターカクテルクリーミーピーチ>を数量限定で発売
- 3/23発売予定であった<トライアングル ジンジャーハイボール>は、震災の影響で5/11に発売延期



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りコスト構造改革において、2011年から2013年にて、30億円の削減を目標に取り組み中
- 震災の影響もあるため、コスト削減目標は前倒しで取組み

東日本大震災の影響(第1四半期)と復旧状況(現時点)

- 仙台工場 操業停止
 - 5/2よりパッケージライン順次再開
 - 5月末までに全工程で操業再開の見通し
- 千葉工場 操業停止
 - 3/28よりパッケージライン順次再開
 - 4/25に全工程で操業再開
- 両工場の建物・設備及び物流施設の損傷、製品の破損
 - 稼働済み
- 燃料・車両不足による製品出荷停止
 - 燃料、車両不足は解消済み
- 供給力不足に伴う当社品ブランドの絞込み及び新商品発売延期
 - 現在、主力の<黒ラベル><エビス><麦とホップ>の供給を最優先
 - 新商品<トライアングル ジンジャーハイボール>は5/11発売
 - 一部休売商品は、安定供給の目処が、つき次第再開
- 広告及び店頭施策等の活動中止
 - 東北エリア以外順次再開済み
- 第1四半期<災害による損失>計上:15億円
固定資産、棚卸資産減失・営業休止期間中の固定費等



SAPPORO

第1四半期 国際酒類事業(1)

業績ハイライト

北米事業を中心に伸張し、対前年比+3.8%の売上成長を達成。

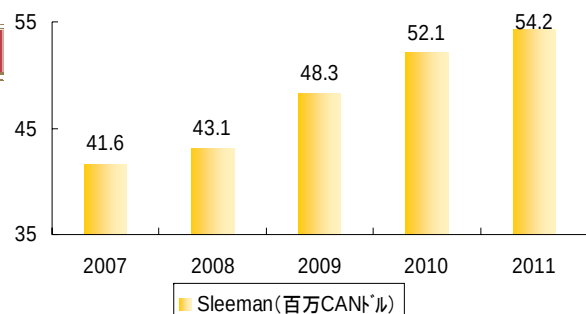
営業利益は、ベトナムでの先行投資費用2億円があったものの1億円の改善。

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	52	54	1	3.8%
営業利益	-3	-1	1	—
(北米他)	(-3)	(0)	(3)	(—)
(ベトナム)	(—)	(-2)	(-2)	(—)

1. 北米での事業成長 現地通貨売上高の推移(1-3月)

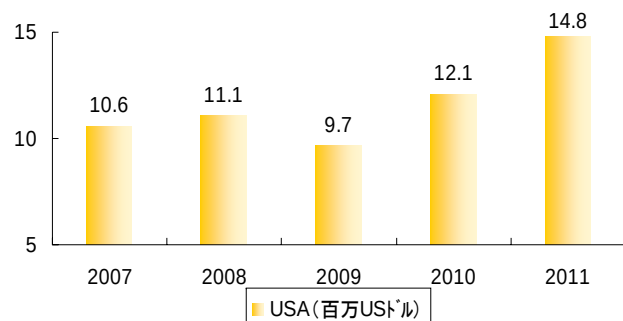


<スリーマン(カナダ)>

- 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
- ・ 5年連続前期を上回る売上数量

2010年に続き
2011年も、カナダ総需要を上回るパフォーマンス！
(1-3月)

売上数量前年比	10年	11年
Sleemanブランド	107%	104%
カナダ総需要	102%	99%



<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30%以上増

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！
(1-3月)

売上数量前年比	10年	11年
USA社	126%	124%
米国輸入ビール総需要	107%	113%



SAPPORO

第1四半期 国際酒類事業(2)

事業計画のポイント:取組状況

2. アジア市場での展開

<ベトナムでの事業展開>

- 2011年秋稼動に向けて工場の建設は順調に進捗
- 年内のビール現地製造、販売に向け、生産体制マーケティング戦略・流通網を構築中

<ベトナム 工場建設現況>

事務所棟



発酵・貯酒タンク搬送



タンク据付



<シンガポールでの事業展開>

- 提携したポッカ社との連携にて家庭用市場で輸出ビールの販路拡大を展開
(ポッカ社 茶系飲料シェアトップ)
- 当社輸出ビール前年比30%以上増



<韓国での事業展開>

- 提携したメイル乳業社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
(メイル乳業社 チーズ・低脂肪乳・チルド珈琲等シェアトップ)



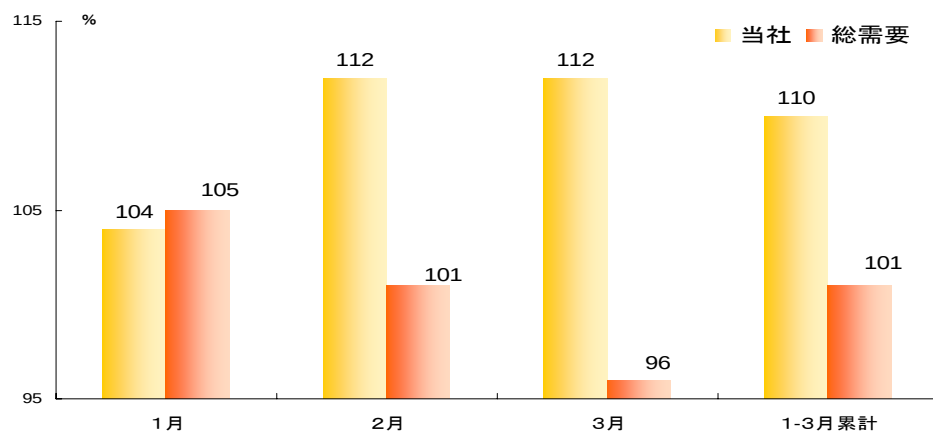
SAPPORO

第1四半期 飲料事業

業績ハイライト

1～3月累計で震災の影響等により、国内市場が伸び悩む中、当社は、対前期比大幅な売上数量増加。

2011年＜飲料事業＞月別売上数量 前年比 推移



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」「がぶ飲み」「ゲロルシュタイナー」
- 新価値商品の創出
 - ・「おいしい炭酸水」「素のままづくり」



単位:億円

前期比

	2010年度	2011年度	増減額	増減率
売上高	61	75	14	22.9%
営業利益	-0	0	1	—

※第1四半期より＜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

東日本大震災の影響(第1四半期)と復旧状況(現時点)

- 第1四半期＜災害による損失＞計上:152百万円
棚卸資産減失・資産撤去費用・営業休止期間中の固定費等
- 供給力不足に伴う当社品ブランドの絞込み及び新商品 発売延期
 - ・**安定供給の目処が、つき次第再開**
- ミネラルウォーターや無糖系飲料の需要拡大

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)
 - ・“リボンちゃんパッケージ” 震災の影響で3月より発売延期





SAPPORO

第1四半期 外食事業

業績ハイライト

消費者の節約志向等により競争環境が激化する中、東日本大震災の影響もあり、個人消費が急激に減速。

第1四半期までの既存店売上前年同期比は、3月が66.5%となり累計で83.8%となったこともあり減収。

営業利益は3月の減収により減少。

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
 - 大阪梅田にエビスバー3号店出店
- <銀座ライオン>の店舗展開
 - 札幌に小型「ブラッスリー銀座ライオン」出店
- 他3店出店 第1四半期出店合計 5店舗出店

2. 収益構造改革

- 第1四半期閉鎖店:5店舗閉鎖
- 第1四半期末店舗数:194店舗

単位:億円

			前期比	
	2010年度	2011年度	増減額	増減率
売上高	59	47	-11	-20.0%
営業利益	-3	-7	-3	—

東日本大震災の影響(第1四半期)と復旧状況(現時点)

- 休業店舗12店舗<内、宮城県内8店舗>
 - ・仙台港、他2店舗を除き営業再開済み
 - 短期休業店舗68店舗<計画停電等の影響>
 - ・のべ4日間休業(平均) 現在全68店舗営業再開済み
 - 第1四半期<災害による損失>計上:59百万円
棚卸資産減失・営業休止期間中の固定費等
- ※仙台市内の店舗や名取市の仙台ビール園は、震災直後から店頭における炊き出しを継続的に実施。名取市の仙台ビール園は、4月も継続提供

第1四半期 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において空室率・賃料ともに改善の兆しが見えない中、引き続き安定した収益体質を維持。

	2010年度	2011年度	前期比	
			増減額	増減率
売上高	57	57	-0	-0.6%
営業利益	18	22	3	18.4%

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
- 高稼働率維持
 - 都心5区オフィス賃貸物件の3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

(3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	91%	地下1階付6階建
恵比寿スクエア	1,561	9,126	84%	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	100%	地下1階付13階建

敷地面積は<公募面積>、延床面積は<建築確認面積>で記載

稼働率は、1～3月<期中平均>にて記載

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

(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.yebisu-gp.jp/business/index.html>)



SAPPORO

第1四半期 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
 - ー 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
- 再開発を通じた既存物件のバリューアップも検討

営業利益

単位: 億円

	10年1-3月	11年1-3月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	16	16	0
其他地区	2	2	-0
不動産賃貸事業合計	18	19	0
不動産販売	0	4	3
その他事業※	-0	-0	-0
合計	18	22	3

東日本大震災の影響(第1四半期)と復旧状況(現時点)

- 一時的な保有物件・施設一部使用制限<計画停電等の影響>
 - ・**通常営業再開済み**
- 第1四半期<災害による損失>計上: **82百万円**
設備修繕・営業休止期間中の固定費等

EBITDA

単位: 億円

	10年1-3月	11年1-3月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	29	25	-3
其他地区	4	3	-0
不動産賃貸事業合計	33	29	-4
不動産販売	0	4	3
その他事業※	0	-0	-0
合計	34	33	-1

恵比寿ガーデンプレイスオフィス棟 稼働率

- 2010年12月末時点は、一時的にテナントの入替時期で瞬間的に稼働率が低下したが、3月末時点では回復

※「その他事業」には、間接部門が含まれます
EBITDAは、「営業利益+減価償却費」にて算出

4. 成長戦略と今後の方針

成長戦略と今後の方針

戦略投資実績 第1四半期

<(株)ポッカコーポレーションとの経営統合に伴う追加株式取得>

- 3月29日に65.35%の株式を追加取得 連結子会社化
(取得後86.76%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306億円

<設備投資(支払ベース)> 連結合計で41億円

- 内訳: 国内酒類12億円・国際酒類4億円・不動産23億円 等

<その他投資> 連結合計で8億円

- 内訳: 国内酒類 等

<第1四半期 戦略投資実績 合計(経常設備投資含む)>

- 355億円

長期戦略投資の方向性

- 2016年目標の経営指標D/Eレシオ1倍程度を念頭においた上の投資計画とする
- 引き続き、成長を目指し、積極的に成長戦略投資を実施
- 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
 - 経常設備投資(戦略投資規模の約半分)を含む
- 上記の目標の経営指標を超えるような投資が成長戦略上必要となった場合、保有不動産の一部の流動化も検討

5. (株)ポッカコーポレーションとの経営統合



SAPPORO

経営統合までのステップ

2012年4月 新体制スタートに向けて

◆3/1統合委員会(サッポロ・ポッカ アライアンスコミッティー)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開始

※2011年3月29日
サッポロHD社:ポッカ株式を65.35%追加取得
(21.41%⇒86.76%)

◇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



SAPPORO



POKKA



SAPPORO

今後の予定

統合委員会による協議開始

【統合委員会の構成】

- ◇ 3/1に統合委員会（サッポロ・ポッカ アライアンスコミッティー）を設置
- ◇ 両社社長がリーダーシップをとり運営（アライアンスボード）
- ◇ 統合委員会に両社による事務局を設置（ゼネラルボード）
- ◇ 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統合委員会にて開始



SAPPORO



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



SAPPORO

ポッカ社との経営統合(1)飲料・食品事業の強化

ポッカ社の強み

1. 飲料水及び食品事業における強み

- 「レモン果汁入り飲料」や「スープ」において高い市場シェアを保有
 - － レモン: 家庭用市場シェア1位／スープ: 国内市場シェア2位

2. 自動販売機台数

- 自動販売機は、国内清涼飲料市場においては3割超を占める主要な販売チャネルのひとつ
- ポッカ社は9万台を保有しており、両社合計で12万台の自動販売機を活用可能

3. アジアにおける展開力

- 代表的な製品である茶系飲料のうち、特にグリーンティーはシンガポールで約7割の高いシェアを有するなど、アジアにおいて圧倒的なブランド認知度を誇る

期待されるシナジー

1. 2009年より資本・業務提携によるシナジー創出

- 共同調達・自販機におけるコラム交換などで両社で2010年は約5億円のシナジー効果を創出

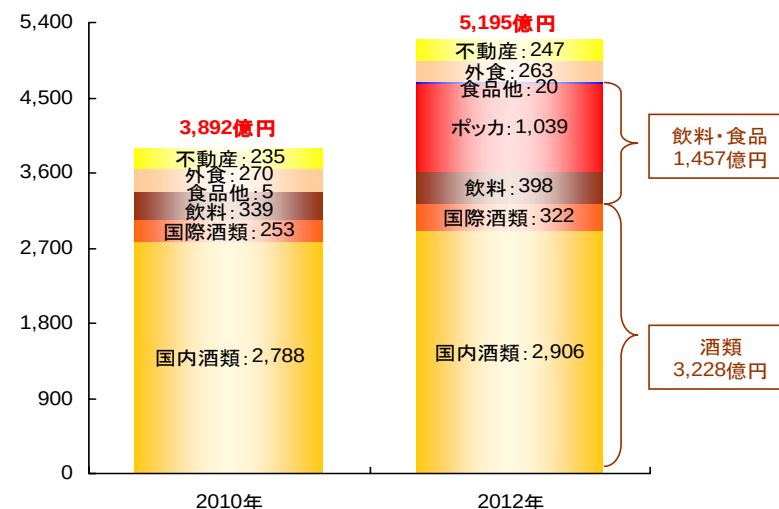
2. 経営統合後に期待されるシナジー創出

- 国内における飲料・食品・外食事業の補完強化によるシナジーの最大化
- 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

※ 円グラフにはその他事業及び消去又は全社数値を含まない

ポッカ社との統合インパクト

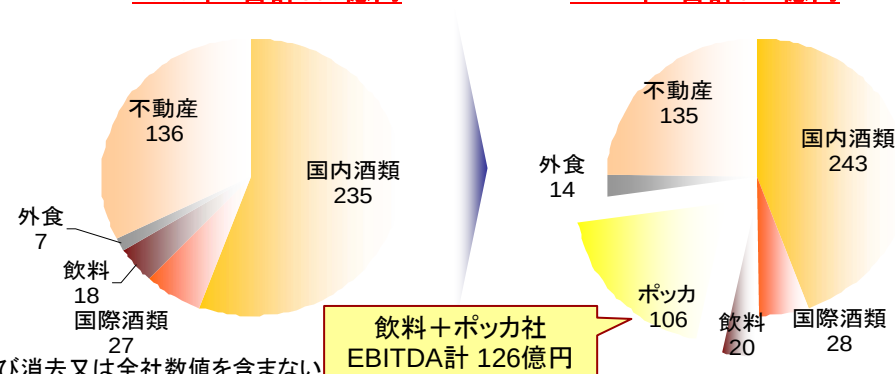
連結後の売上高(億円: 酒税込み)



連結後のEBITDA(億円)

2010年 合計390億円

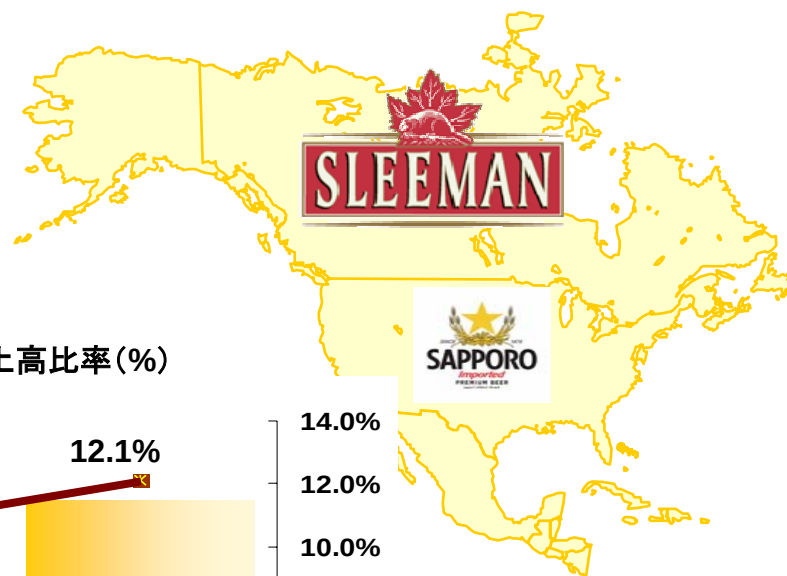
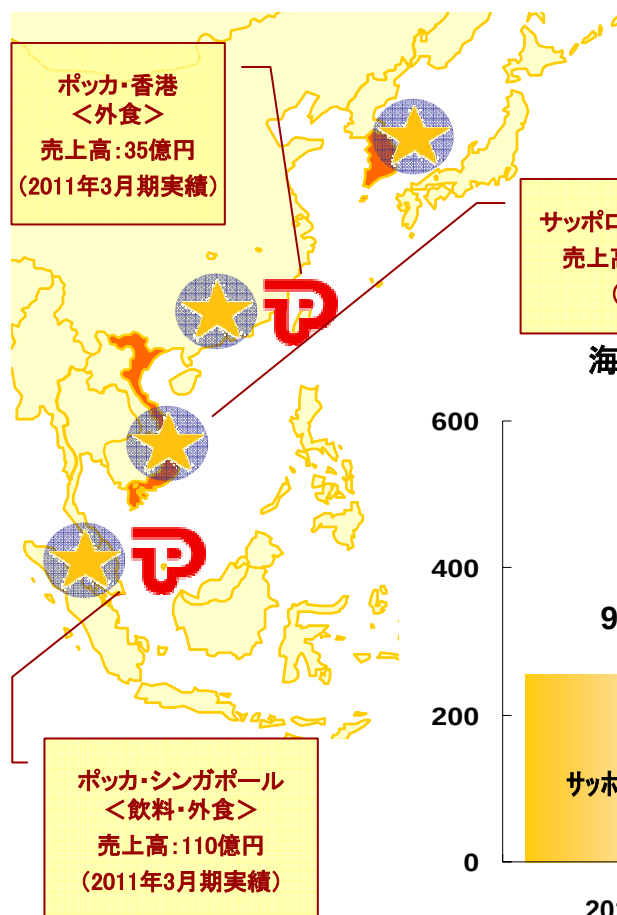
2012年 合計512億円



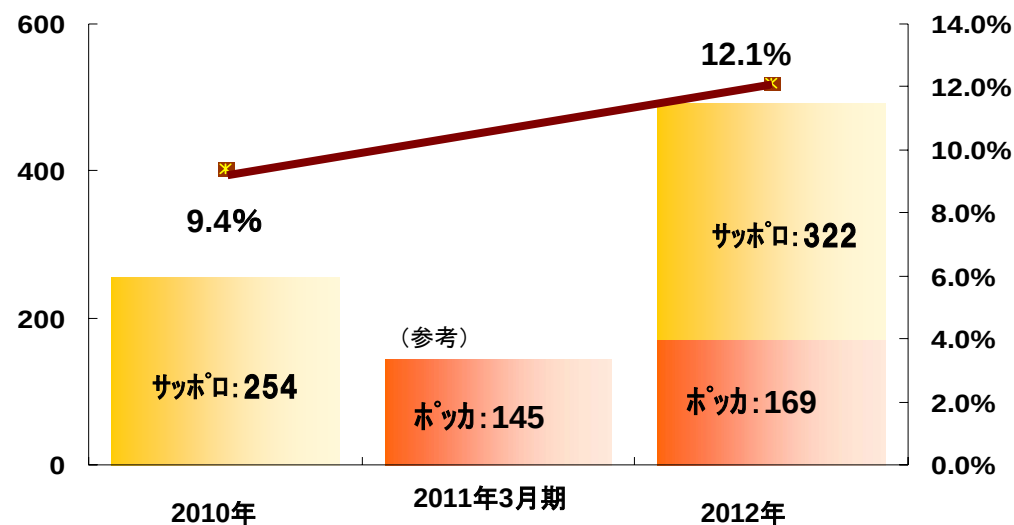
ポッカ社との経営統合(2)国際事業の展開加速

アジア

北米



海外売上高推移(億円)と海外売上高比率(%)



※ 酒税抜き売上高対比 **2012年海外比率は12%超に拡大**

**参考：2010年4月～2011年3月期
(株)ポッカコーポレーション決算概況**



SAPPORO

参考：2010年4月～2011年3月（株）ポッカコーポレーション業績

売上高は、飲料水・食料品（海外）で11億円、飲料水・食料品（国内）で4億円、外食（海外）で4億円の増収もあり、前年比20億円増収。

営業利益は、飲料水・食料品（国内）が増収に加えて、経費、原価削減等による大幅の増益もあり、連結合計で前年比21億円増益。

連結決算概況

	単位：億円		前期比	
	2010年 3月期	2011年 3月期	増減額	増減率
売上高	971	991	20	2.1%
営業利益	18	39	21	118.0%
経常利益	21	38	17	79.7%
当期 純利益	13	26	12	92.0%

※3/29に（株）ポッカコーポレーションの株式追加取得
当第1四半期は、貸借対照表の項目のみ連結
第2四半期以降、損益の項目を連結開始

セグメント別 営業利益

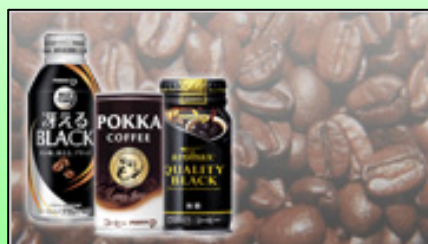
	単位：億円		前期比	
	2010年3月期	2011年3月期	増減額	増減率
飲料水・食品 （国内）	10	32	22	221.9%
飲料水・食品 （海外）	3	1	-1	-47.0%
外食（国内）	0	1	1	279.6%
外食（海外）	1	1	-0	-1.2%
その他事業	1	0	-0	-35.9%
全社	1	1	0	7.1%
連結 営業利益	18	39	21	118.0%

(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



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



参考:セグメントの概要 ポッカコーポレーション 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102店、東海32店、関西19店、九州1店 / 計154店 (2011/4月末現在)

参考:セグメントの概要 ポッカコーポレーション 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 (2011/4月末現在)

参考:セグメントの概要 ポッカコーポレーション その他の事業

(株) フォーマストブルーシール

- ”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



BigDip 牧港店

BigDip Makiminato

(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