2012年度決算説明会

2013年2月12日

サッポロホールディングス株式会社

URL http://www.sapporoholdings.jp

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

目次

＜サッポログループ経営計画2013年－2014年＞

1. 2012年度 決算概況

- 2012年度 基本戦略　進捗状況
- 2012年度　決算概況
- 参考：2012年度　決算補足

2. サッポログループ経営計画　2013年－2014年

- 経営目標
- 基本戦略
- 事業計画
- 株主様への利益還元方針

3. 2012年度決算補足説明及び2013年度通期見通し（別紙：決算短信補足説明資料）

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

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～

2013年2月8日

サッポロホールディングス株式会社

URL http://www.sapporoholdings.jp

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

1. 2012年度　決算概況

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2012年度　基本戦略-進捗状況-

飛躍的な成長に向けた、3つの基本戦略を推進

新たな成長機会の創出

国内外を問わず、
積極的なM＆Aや提携を
積極的に行う

各事業での成長に向けたチャレンジ

保有ブランドや経営資源の強みを活かし、
競争関係で
勝ち抜くチャレンジを行う

成長施策の確実な実行

ここ数年間で布石を打ってきた取組み
から確実な成果を得るべく、
更なる先行投資も含めて
基盤を強固なものにする

新たな成長機会の創出

- 1月31日付で韓国大手乳業メーカー「メイル乳業社」100%子会社の酒類販売会社「エムズビバレッジ社」の株式15%取得し（約51百万円）、韓国におけるサッポロのブランド価値と商品販売体制を強化　･･･国際事業
  ※非持分法適用関連会社
- 1月31日付でアメリカ最大手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」の発行済み株式51%を「豊田通商グループ」より取得し（約18億円）、アメリカにおいての飲料事業の本格参入に着手
  ※4月より損益の項目連結開始　　･･･国際事業

各事業での成長に向けたチャレンジ

- ＜参考：2012年度　決算補足＞各事業ページに記載

- 新たなビール文化の創造と市場の活性化･･･国内酒類事業
  - Facebookを使用したお客様参加型ビール商品開発サイト「百人ビールラボ」の開設
  - 味・瓶を選んでラベルをデザインする世界で1つだけのオリジナルビールをつくれる「わくわくブルワリー」のスタート
  - 一般社団法人「日本ビール文化研究会」を立ち上げ実施した「第1回日本ビール検定（びあけん）」の開催
  - エリア限定商品や特定小売との協働商品の発売

エリア限定

特定小売限定

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2012年度　基本戦略-進捗状況-

成長施策の確実な実行

➢「恵比寿ガーデンプレイス」のバリューアップに向けた取組み

- 本年3月に「恵比寿ガーデンプレイス」の持分を100%化し、2014年の20周年に向けてバリューアップに向けた取組みを開始。
- 不動産賃貸市場のオフィスビル新築ラッシュによる供給過多が解消する2013年以降の賃料水準回復を睨み、リニューアルによるバリューアップを本年より取組み開始。
- オフィスの利便性向上に加え、防災対策、安全安心、非常用発電設備の増設を含めた事業継続を意識したオフィスのリニューアル。
- 「恵比寿ガーデンプレイス」のみならず、恵比寿全体の街の魅力を向上させる商業･飲食施設のリニューアル。

恵比寿 ｶﾞｰﾃﾞﾝﾌﾟﾚｲｽ（1994年開業）

➢「ポッカサッポロフード＆ビバレッジ社」の2013年1月事業開始に向けた準備への取組み

- 10月に＜新体制＞及び＜新組織＞ならびに＜ロゴマーク＞をリリース。
- 2013年1月より統合新社にて事業を開始。

おいしい「！」がある
pokka sapporo

ﾎﾟｯｶｻｯﾎﾟﾛﾌｰﾄﾞ＆ﾋﾞﾊﾞﾚｯｼﾞ社　ﾛｺﾞﾏｰｸ

➢東南アジアにおける酒類･飲料事業の強化

- 酒類事業：ベトナムを東南アジア戦略の橋頭堡に位置づけ、周辺国へ順次展開、拡大。
- 飲料事業：ポッカシンガポールを軸とし、周辺国におけるプレゼンス強化策を順次展開。

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

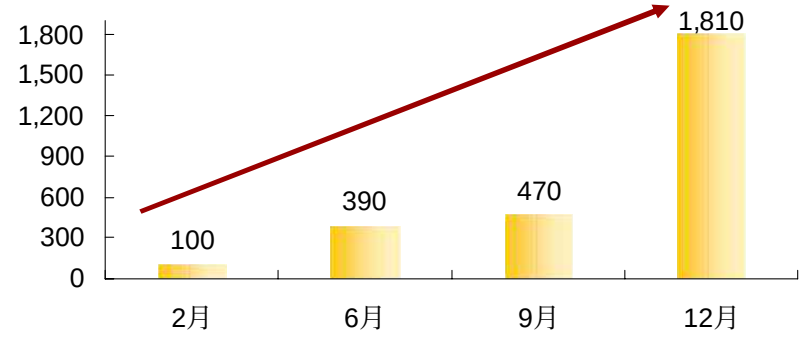
2012年度　基本戦略-進捗状況-

成長施策の確実な実行

➢ 本格的に市場参入したベトナムでの酒類事業の進捗状況

- 本年2月末より本格市場参入し、4月よりフルマーケティングを開始したベトナム国内での販売数量及び周辺国への輸出は順調に進捗。
- ベトナム国内でもビール文化を広めるべく、樽生ビールを展開中。
- ベトナム国内では、12月末現在、ホーチミン市を中心に業務用市場では、約1,500の飲食店に納入し、流通市場では、ＣＶＳや大手スーパーをはじめ約2,000店に納入。
- 本年より順次、周辺国への輸出を開始し、12月末現在、マレーシア･シンガポール･タイ･オーストラリア･ニュージーランド･韓国･インドネシア･香港･フィリピン･ミャンマーへ輸出。今後、カンボジアへ展開予定。
- 上記のカンボジアが加わると、ＡＳＥＡＮ加盟国１０ケ国中、８ケ国へサッポロブランド展開。

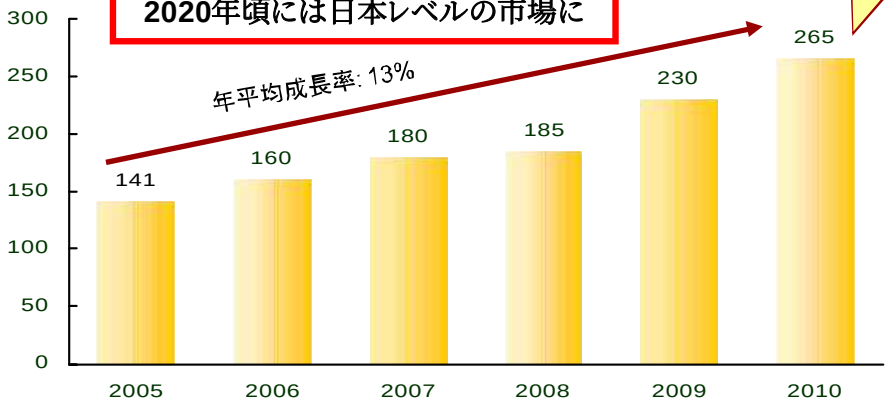
2月単月の販売数量（輸出除く）を100とした際の6月･9月･12月単月の指数



ベトナムのビール消費量推移（単位：万ＫＬ）

アジアにおいて中国、日本に　次ぐ3位の大規模市場

2020年頃には日本レベルの市場に



Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2012年度　戦略投資-進捗状況-

戦略投資の進捗状況（経常設備投資含む）

＜シルバー　スプリングス　シトラス社　株式取得＞
- 発行済株式の51%を取得し連結子会社化
- 3月末より貸借対照表を連結　4月より損益の項目を連結開始
- 株式取得原価は、約18億円
- NET金融負債は、約7億円

投資合計は約25億円

＜エムズビバレッジ社　株式取得＞
- 1月末に株式15%を取得（非持分法適用関連会社）

投資合計は約0.5億円

＜恵比寿ガーデンプレイス　信託受益権15%取得＞
- 3月1日に共同保有者より取得、3月より損益の項目を取り込み開始

投資額合計は約405億円

＜設備投資（支払ベース）・リース料＞連結合計で約173億円
- 内訳：国内酒類30億円・国際19億円・飲料1億円・
  ポッカグループ77億円・外食6億円・不動産16億円　全社20億円　等

＜その他投資＞連結合計で約54億円
- 内訳：国内酒類・ポッカグループ　等

＜2012年1～12月　戦略投資実績　合計（経常設備投資含む）＞
- 約657億円　（2012年計画は640億円）

格付けの状況

＜JCRによる格付け＞
- 2013年2月8日現在：A-（安定的）

＜R&Iによる格付け＞
- 2013年2月8日現在：BBB+（安定的）

＜低コストファイナンスの実現＞
- 2012年3月5年普通社債100億円を低金利にて起債

長期戦略投資の方向性

- 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（基本的に営業キャッシュフローの積み上げ）を想定
  - 経常設備投資（戦略投資規模の約半分）を含む

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2012年度　決算概況 -特殊要因-

SAPPORO 売上高･営業利益を前年比較する上で、単純比較出来ない特殊要因の主な内訳
他の事業活動等による増減要因は、＜決算短信補足説明資料＞参照

売上高

＜国際事業＞

- 4月より「シルバー　スプリングス　シトラス社」の損益項目連結開始　⇒+72億円　程度

＜食品･飲料事業：ポッカグループ＞

- 前年4月から損益項目連結開始のため本年1-3月純増　⇒+223億円　程度

＜不動産事業＞

- 3月より「複合施設　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損益の項目を取り込み　⇒+20億円　程度

＜連結合計＞

- +３１５億円　程度

営業利益

＜国際事業＞

- 4月より「シルバー　スプリングス　シトラス社」の損益項目連結開始　⇒+1億円　程度

＜食品･飲料事業：サッポロ飲料＞

- 「クレセントパートナーズ」所有の発行済みＣＢを株式転換後に買取った際の、のれんの償却開始が前年4月であったため本年1-3月は、のれん償却額純増　⇒▲2億円　程度

＜食品･飲料事業：ポッカグループ＞

- 前年4月から損益項目開始のため本年1-3月の営業損失　⇒▲5億円　程度
- 前年4月から損益項目開始のため本年1-3月は、「ポッカグループ」経営統合に伴う追加株式取得の、のれん償却額純増　⇒▲4億円　程度

＜不動産事業＞

- 3月より「複合施設　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損益の項目を取り込み　⇒+10億円　程度

＜連結合計＞

- ±０億円　程度

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2012年度 決算概況

SAPPORO

➢ 売上高：対前年 増収

前頁の特殊要因に加え、前年に震災による直接的な影響を受けた国内酒類事業・外食事業の増収もありグループ合計で大幅な増収。
特に国内酒類事業は、8期ぶりの増収。

➢ 営業利益：対前年 減益

4Qのみの前期対比で22億円の増益となったものの、3Q累計までの減益を補えず。
年間累計で、外食や不動産事業が増益となったが、国内酒類、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、食品・飲料事業の前年の震災特需の反動、国際事業のベトナム市場構築のための投下費用の増加もあり対前期比44億円の減益。（のれん償却前営業利益は対前期比36億円の減益）

➢ 当期純利益：対前年 増益

当期純利益は、前期より特別損失が82億円（主な内訳：減損損失15億円、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）減少したこともあり、当期純利益は対前期比22億円の増益。

※当第1四半期より「過年度遡及修正」に対応したことに伴い、「連結売上高」の前年実績は、前年発表数値と連続性なし。

※2011年第2四半期よりポッカグループ損益項目を連結開始

（単位：億円）

	2011年度 実績	2012年度 実績	前期比（額）	前期比（率）
国内酒類事業	2,681	**2,744**	63	2.3%
国際事業	258	**361**	102	39.5%
食品・飲料事業	1,080	**1,321**	241	22.3%
サッポロ飲料	322	**303**	-19	-5.9%
ポッカグループ	758	**1,018**	260	34.3%
外食事業	240	**256**	15	6.3%
不動産事業	224	**232**	7	3.3%
その他事業	7	**8**	1	15.4%
連結売上高	4,494	**4,924**	430	9.6%
のれん償却前営業利益	219	**182**	-36	-16.8%
国内酒類事業	93	**75**	-17	-19.2%
国際事業	3	**-0**	-4	—
北米他	14	**16**	2	18.3%
ベトナム	-10	**-17**	-7	—
食品・飲料事業	36	**3**	-33	-90.1%
サッポロ飲料	7	**-0**	-8	—
ポッカグループ	29	**4**	-25	-85.9%
のれん償却前営業利益	57	**31**	-26	-45.7%
外食事業	2	**5**	3	146.0%
不動産事業	85	**93**	8	9.9%
その他事業	-6	**-4**	2	—
全社	-26	**-29**	-3	—
連結営業利益	188	**144**	-44	-23.7%
連結経常利益	168	**136**	-31	-18.6%
連結当期純利益	31	**53**	22	70.4%

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2012年度 決算概況–修正計画対比–

- 売上高 未達
  - 国内酒類事業が、累計でビール類販売数量が前期を上回り、市場シェアをアップさせたたものの、夏場及び12月の最盛期の総需要低迷の影響も受けたこともあり計画に対して未達。
- 営業利益 未達
  - **国内酒類事業が、4Qのみの前期比で約24億円の増益となったものの、3Q累計までのマイナスは補えず、計画に対して未達。**
- 計画に対して売上高・営業利益は、未達となったものの、経常利益は、金融収支改善及び為替差益等によって、当期純利益は、投資有価証券評価損の減少によって、計画を上回る実績となった。

(単位:億円)

	2012年度 修正計画	2012年度 実績	目標比 (額)	目標比 (率)
国内酒類事業	2,775	**2,744**	-30	-1.1%
国際事業	373	**361**	-11	-3.2%
食品・飲料事業	1,281	**1,321**	40	3.2%
サッポロ飲料	301	**303**	2	0.7%
ポッカグループ	980	**1,018**	38	4.0%
外食事業	249	**256**	7	2.9%
不動産事業	244	**232**	-11	-4.9%
その他事業	8	**8**	0	8.9%
連結売上高	4,930	**4,924**	-5	-0.1%
のれん償却前営業利益	199	**182**	-16	-8.1%
国内酒類事業	90	**75**	-14	-16.4%
国際事業	0	**-0**	-0	—
北米他	18	**16**	-1	-8.3%
ベトナム	-18	**-17**	0	—
食品・飲料事業	2	**3**	1	82.0%
サッポロ飲料	-2	**-0**	1	—
ポッカグループ	4	**4**	0	3.3%
のれん償却前営業利益	29	**31**	2	7.5%
外食事業	6	**5**	-0	-10.2%
不動産事業	93	**93**	0	1.0%
その他事業	-4	**-4**	-0	—
全社	-27	**-29**	-2	—
連結営業利益	160	**144**	-15	-9.9%
連結経常利益	130	**136**	6	5.3%
連結当期純利益	36	**53**	17	49.8%

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2012年度決算概況 –経営指標･賃貸等不動産時価開示–

SAPPORO

経営指標　対修正計画及び前年比較

	計画対比			前期対比		
	2012年 修正計画	**2012年 実績**	差異	2011年 実績	**2012年 実績**	差異
連結営業利益率　% （酒税抜き　のれん償却前）	5.1%	**4.8%**	-0.3%	6.5%	**4.8%**	-1.7%
金融負債残高　億円 （除リース債務）	2,490	**2,576**	86	2,191	**2,576**	385
D／Eレシオ　倍	2.0倍	**1.9倍**	-0.1倍	1.8倍	**1.9倍**	0.1倍
ROE　% のれん償却前　ROE　%	2.9% 6.1%	**4.2% 7.3%**	1.4% 1.2%	2.5% 5.1%	**4.2% 7.3%**	1.8% 2.2%

賃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	2，099
当期末の時価	3，356
差額	1，257

詳細につきましては、＜決算短信＞をご参照ください

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

参考.2012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

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

国内酒類事業(1)

業績ハイライト

単位:億円

※売上高:酒税込	2011年度	2012年度	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高※	2,681	**2,744**	63	2.3%
営業利益	93	**75**	-17	-19.2%

売上高は、ビール・発泡酒・新ジャンル合計の販売数量前期比が、各四半期ともに総需要前期比を上回り、累計数量が前期を上回ったことに加え、RTD・ワイン・洋酒・焼酎の売上増加もあり8期ぶりの増収。

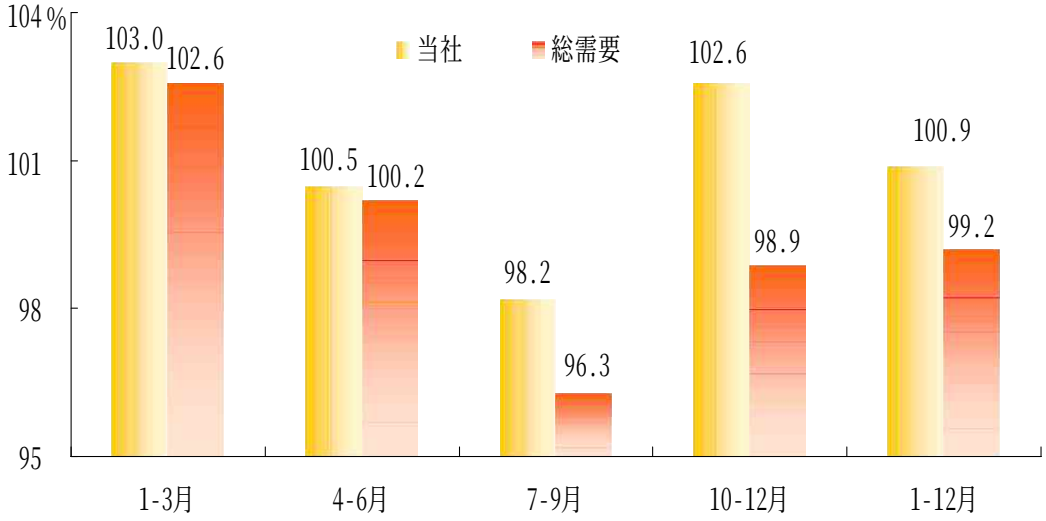
営業利益は、販売費を積極的に投入したことや、前年「災害による損失」分の「休止期間中の固定費」の負担増もあり、減益。

事業計画のポイント:取組状況

1. 主力商品のブランド力強化

- 「サッポロ生ビール黒ラベル」「エビスビール」「麦とホップ」の主力3ブランドと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」の更なるブランド力強化を図った。
- 震災による直接的な影響を受けた反動もあるが、主力3ブランドへ集中した結果、1～12月累計のビール・発泡酒・新ジャンル合計販売数量は、前年同期比100.9%と総需要99.2%に対して上回り、シェアアップを達成。
- 「プレミアムアルコールフリー」は、5月発売 世界初の「ノンアルコールビールテイスト飲料<黒>の缶 「プレミアムアルコールフリーブラック」も寄与し、 1～12月累計で前年同期比107.3%と上回ったが、競合他社の新商品の影響も受け計画は若干の未達。
- 「麦とホップ」は、3月発売「麦とホップ黒」も寄与し、1～12月累計で前期比103.2%と新ジャンル総需要101%に対して上回り、シェアアップを達成。
- 新ジャンル「北海道PREMIUM」を7月にスッキリ爽快系商品としてラインナップ充実を図って新発売。

1～12月累計売上数量 前期比(ビール・発泡酒・新ジャンル)



Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

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

RTDへの取り組み<サッポロRTDチャレンジ元年:売上3倍>

- 1～12月累計で前期比168%と大きく上回ったが、競合他社による新商品投入に伴う競争の激化もあり、計画は未達。
- 既存商品のリニューアルとラインエクステンションを実施し、トライアル拡大・市場定着を目指すことに加え、コラボレーションによる相乗効果・話題喚起を図った。

- 10～12月も下記の通り商品を積極的に投入。
  - 10/10発売「バカルディ　アップルモヒート」
  - 11/14発売「CJおいしいマッコリ<ゆず>」
  - 11/21発売「ネクター　つぶつぶカクテル」
  - 11/28発売「TEA'S　Hi<ダージリン&マスカット> 」

3. ワイン洋酒・焼酎分野の拡大

ワイン

- 国産ワインは、前期並。輸入ワインは、前期を大きく上回る売上高。
- 輸入ワイン:「ベリンジャー」「サンタリタ」「ガルシア・カリオン」好調
- 国産ワイン:「グランポレール」好調

洋酒

- 韓国最大の食品メーカーCJ(ﾁｪｲﾙｼﾞｪﾀﾞﾝ)社と販売委託契約締結
  <CJﾎﾞﾝｶﾞ(本家)・ﾏｯｺﾘ>を前年7月より業務用市場にて発売

計画を上回り、前期比約2倍

- 世界NO. 1ラムブランド等をﾊﾞｶﾙﾃﾞｨｼﾞｬﾊﾟﾝ社と業務提携契約締結
  前年10月より販売開始
  - 日本初上陸　ソーダで割るだけで本格派モヒートが楽しめる「バカルディ　クラシックカクテルズ　モヒート」4月より発売し3ヶ月で年間計画を達成当初目標3倍の6万函に上方修正
  - 修正計画も達成

焼酎

- 前期を上回る売上高
- 本格焼酎「和ら麦」「からり芋」前期を上回る売上高
- 甲類乙類混和「芋焼酎　こくいも」「麦焼酎　こいむぎ」好調
- 梅酒「黒梅酒」も売上高増加に寄与

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

国際事業(1)

単位:億円

業績ハイライト

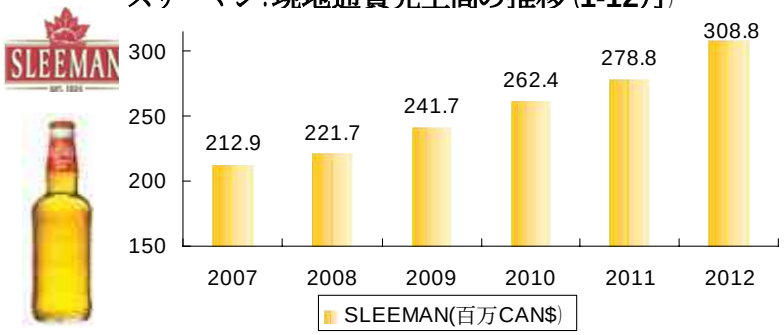
北米事業を中心に現地通貨建での伸張に加え、
シルバースプリングス　シトラス社の業績が新たに加わり、
売上高は前期比39.5%の増加。　営業利益は、ベトナム市場構築のための費用の影響があり減益。

	2011年度	2012年度	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高	258	**361**	102	39.5%
営業利益	3	**-0**	-4	—
(北米他)	14	**16**	2	18.3%
(ベトナム)	-10	**-17**	-7	—

事業計画のポイント:取組状況

1. 北米での事業成長

スリーマン:現地通貨売上高の推移(1-12月)



＜スリーマン(カナダ)＞

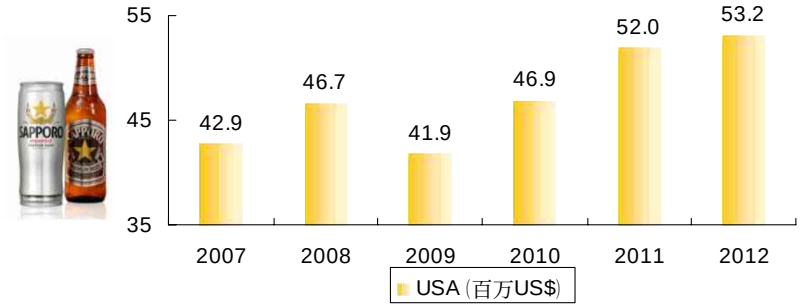
- プレミアムブランドへのマーケティング投資強化による売上の伸長
  - カナダ総需要前期比を上回る実績

(1-12月)

M&A以降、
6期連続で前期を上回る売上数量！

	11年	12年
売上数量前年比		
SLEEMAN社	109%	105%
カナダ総需要	99%程度	102%程度

サッポロUSA: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、米国アジア系市場への拡大

(1-12月)

リーマンショックの影響を受けた2009年以降、前期を上回る売上数量！

	11年	12年
売上数量前年比		
USA社	110%	101%
米国輸入ビール総需要	100%程度	100%程度

＜シルバー　スプリングス　シトラス(米国)＞

- 米国最大手PBチルドメーカーの同社に51%出資
  - 北米市場での飲料事業の本格参入着手
  - 4月より損益の項目を連結開始

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

国際事業(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＞

- 2012年2月末以降、現地産ビールにて本格市場参入
- 現地でのビルボード、TVCMを含めたフルマーケティングを　4月より展開
- ベトナムを橋頭堡に、ASEANへ順次展開・拡大

＜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
- 販売目標2014年約15万函　(355ml×24本換算)
- 日本ビールブランドNO.1を目指す

＜韓国での事業展開＞

- 1月31日付にて提携した「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) 100%子会社の酒類販売会社「エムズビバレッジ社」の株式15%取得し、韓国におけるサッポロのブランド価値と商品販売体制強化　非持分法適用関連会社
- 販売目標2012年38万函　:販売実績42万函目標達成(350ml×24本換算)
- 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クーパーズ社(オーストラリア市場シェア3位・プレミアム市場シェア17.3%で2位)を通じ昨年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参入
- 本年より本格展開　日本ビールブランドNO.1を目指す
- 販売目標2012年16万函　:販売実績16万函目標達成(355ml×24本換算)
- 販売目標2016年50万函(355ml×24本換算)

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

食品・飲料事業-サッポロ飲料-

業績ハイライト

売上数量は、累計で103%の総需要に対して、
前年の震災特需（国産水）の反動もあり当社は93%と減少。
営業利益は売上数量減少が影響し、減益。
売上高（のれん　償却前）営業利益率は3.0%に。

GEROLSTEINER ゲロルシュタイナー　がぶ飲み

単位：億円

※過年度遡及修正後数値	2011年度	2012年度	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高	※322	303	-19	-5.9%
営業利益	7	-0	-8	—
のれん償却前営業利益	15	9	-5	-39.0%

事業計画のポイント：取組状況

＜競争力のあるブランドの育成・強化＞

- 重点カテゴリー・ブランドへの投資集中
  - 「Ribbon」　前期比91%
    ⇒TVにてショートアニメコーナー『リボンちゃん』を展開し認知度アップを図る
    ⇒人気ゲームとのコラボ企画を実施し拡売を図る
  - 「がぶ飲み」　前期比92%
    ⇒人気アニメとの　タイアップを実施し、販売間口の拡大と市場定着を図る
  - 「ゲロルシュタイナー」　前期比110%
    ⇒更なるトライアル促進とリピートの醸成を図る
- その他のブランド
  - 「おいしい炭酸水」　前期比164%
    家飲み需要の拡大等により伸長⇒引き続き注力

基軸ブランド強化に向けた他社との連携

- 協同乳業社とのコラボレート商品
  「朝食フルーツ」をリニューアル（4月）
- 3月に赤城乳業社とのコラボレート商品
  「リボンナポリン　アイス」を北海道で限定発売
- 「がぶ飲み」等の当社商品と協同乳業社の
  「ホームランバー」とのコラボレーション企画を
  量販店に対して提案

ポッカ社とのシナジー効果

- 1～12月累計で324百万円のシナジー効果
  - 共同調達及び受託製造によるシナジー

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

食品･飲料事業-ポッカグループ(1)-

業績ハイライト

売上高は、前期4月より連結開始した通年寄与もあって増収。
営業利益は、パレットの切替や市場構築のための
積極的な販売費の投入に加え、のれん償却額の負担増、
第1四半期の営業損失もあり減益。

事業計画のポイント:取組状況

単位:億円

	2011年度 4－12月※	2012年度 1－12月	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高	758	1,018	260	34.3%
営業利益	29	4	-25	-85.9%
のれん償却前営業利益	42	21	-20	-48.1%

※2011年第2四半期以降、損益の項目を連結開始。

■ 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」 ･･春夏商品リニューアル、新CMオンエア
  - ･「アロマックス」･･シリーズを全品リニューアル
  - ･「やすらぎ気分のコーン茶」･･お茶飲料市場の新カテゴリー育成にチャレンジ、CMオンエア

2. 食品事業

- 中核ブランド、育成ブランドへ注力
  - ･「じっくりコトコト こんがりパン」･･シリーズを全面刷新
  - ･「ポッカレモン100」･･「レモンじゃ」のデザイン種類拡大
  - ･「韓湯美味」 ･･韓流調味料の発売でラインナップ拡大

3. 名古屋工場の整備計画に着手

- 現敷地内に「ポッカレモン」を製造する新工場建設
  - ･主力事業「ポッカレモン100」の成長戦略に対応
  - ･2013年半ばに稼動予定

サッポロ飲料社とのシナジー効果

- 1～12月累計で約390百万円のシナジー効果
  共同調達及び受託製造によるシナジー

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

食品・飲料事業-ポッカグループ(2) -

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. シンガポール近隣国への展開

- インドネシア、マレーシア市場の活性化及び生産能力増強への取り組み

2. 既存輸出国での販売強化

- 中東・欧州の代理店と連携強化

シンガポール市場緑茶系飲料でトップシェア(約70%)を誇るグリーンティ

■ 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)

- 沖縄・那覇市内では初の直営店がオープン

■ 外食事業(国内):(株)ポッカクリエイト

1. 既存店の好調、季節感のある新商品投入で増収

- 店舗数:163店(関東97/中京35/関西24/九州6/四国1) (2012/12月末現在)
- 効果的な改装計画でブランド強化

2. 収益率向上への施策が奏功し増益

- 新ブランドパッケージによる、店舗リニューアルの推進
- きめ細かいサイクルで新メニューを積極的に投入

■ 外食事業(海外):ポッカ香港/ポッカフードシンガポール

- 店舗数:合計42店 (2012/12月末現在)
  ・香港 30店、シンガポール11店、マカオ1店
- 当期(2012.1~12月期)の新規出店
  ・香港:「Pokka Café」「味吉」「黒瀧」各1店
  ・シンガポール:「リヴゴーシュ」2店

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

外食事業

業績ハイライト

前年、東日本大震災の直接的な影響を受けた外食事業は、

既存店売上が、累計で102.4%となり増収。増収に加え、不採算店舗の閉鎖や店舗賃料などのコスト削減、新規店の利益寄与により、営業増益。

銀座ライオン

単位：億円

	2011年度	2012年度	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高	240	**256**	15	6.3%
営業利益	2	**5**	3	146.0%

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：＜ヱビスバー＞展開
  - 赤坂、東京駅黒塀横町の2店舗新規出店に加え、大崎、銀座二丁目の2店舗を業態転換し、12月末で9店舗まで拡大
- ＜銀座ライオン＞の店舗展開
  - 中小型「銀座ライオン」新規出店
  - 「上野西郷会館」新規出店
- 新業態の展開
  - ローストビーフをメインにした＜ザ・キッチン　銀座ライオン＞新規出店
  - 高速道路サービスエリアに「かき揚げ丼・海鮮丼 駿河丸」新規出店
  - “北海道”ご当地シリーズ「海鮮居酒屋おおーい北海道 長万部酒場」新規出店

銀座　YEBISU　BAR

銀座三丁目　長万部酒場

- ２０１２年１～１２月累計　出店合計　１３店舗
  - 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

- ２０１２年１～１２月累計　閉鎖店：１１店舗閉鎖
- ２０１２年１２月末店舗数：１９３店舗

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

不動産事業(1)

単位:億円

	2011年度	2012年度	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高	224	**232**	7	3.3%
営業利益	85	**93**	8	9.9%

業績ハイライト

販売用不動産売却の減少があったものの、3月以降、<恵比寿ガーデンプレイス>物件の信託受益権15%取得もあり増収増益。首都圏オフィス賃貸市場が、新規オフィスビル大量供給の影響を受ける中、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

保有物件の価値向上

<恵比寿ガーデンプレイス>

- 入居率の維持・向上と適正な賃料水準の実現
  - 3月に15%信託受益権を共同保有者から購入し、100%化
  - 都心5区オフィス賃貸物件の12月単月の稼働率91%程度に対して恵比寿ガーデンプレイス及び都内の主要物件は右記の通り高稼働率を維持し賃料水準も維持
  - 非常用電源設備の増設を含めたバリューアップに着手

稼働率は、1~12月<期中平均>にて記載

敷地面積は<公簿面積>、延床面積は<建築確認面積>で記載　(12月31日現在)

都内23区主な賃貸物件	敷地面積 (㎡)	延床面積 (㎡)	平均稼働率 (%)	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	—	※44%	地下1階付6階建
恵比寿スクエア	1,561	9,126	94%	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

(1): 100%持分にて記載。「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)

<銀座・恵比寿地区再開発>

- 星和恵比寿ビルの再開発
  - 2014年秋竣工を目指し、延べ床面積拡大を伴う再開発に着手
  - 建替計画に沿って、10月に全テナント退去済み
    (※退去が始まった前年平均稼働率67%から44%へ減少)
- サッポロ銀座ビルの再開発
  - 銀座5丁目再開発に向け延べ床面積の増床を含めた計画策定、関係先との調整開始

星和恵比寿ビル
(1975年竣工)

サッポロ銀座ビル
(1970年竣工)

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

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)
  - 保有賃貸用不動産の含み益は2012年12月末時点において1,257億円
- 1月より「恵比寿ガーデンプレイス(株)」より「サッポロ不動産開発(株)」に商号変更し、再開発等を通じサッポログループの価値向上とグループシナジーの強化を図る

営業利益

単位:億円

	11年1-12月	12年1-12月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	76	86	9
その他地区	8	10	1
不動産賃貸事業合計	85	96	10
不動産販売	4	―	-4
その他事業※	-3	-2	1
合計	85	93	8

※「その他事業」には、間接部門が含まれます

EBITDA

単位:億円

	11年1-12月	12年1-12月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	110	121	11
その他地区	15	17	1
不動産賃貸事業合計	126	138	12
不動産販売	4	―	-4
その他事業※	-0	1	2
合計	129	140	10

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

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2. サッポログループ経営計画 2013年－2014年

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

中長期戦略

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

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）

◆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

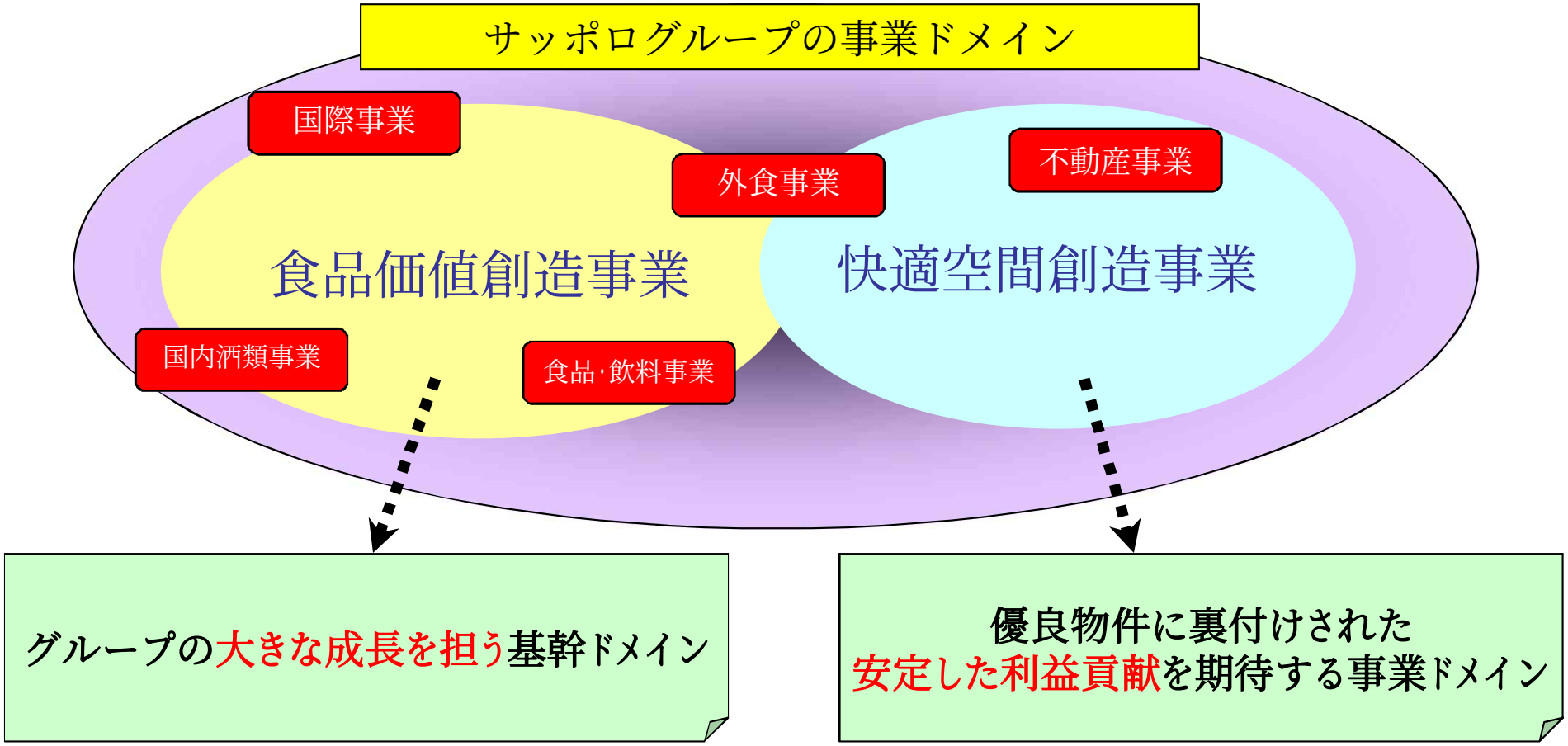
2007

（2007年10月発表）

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

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。



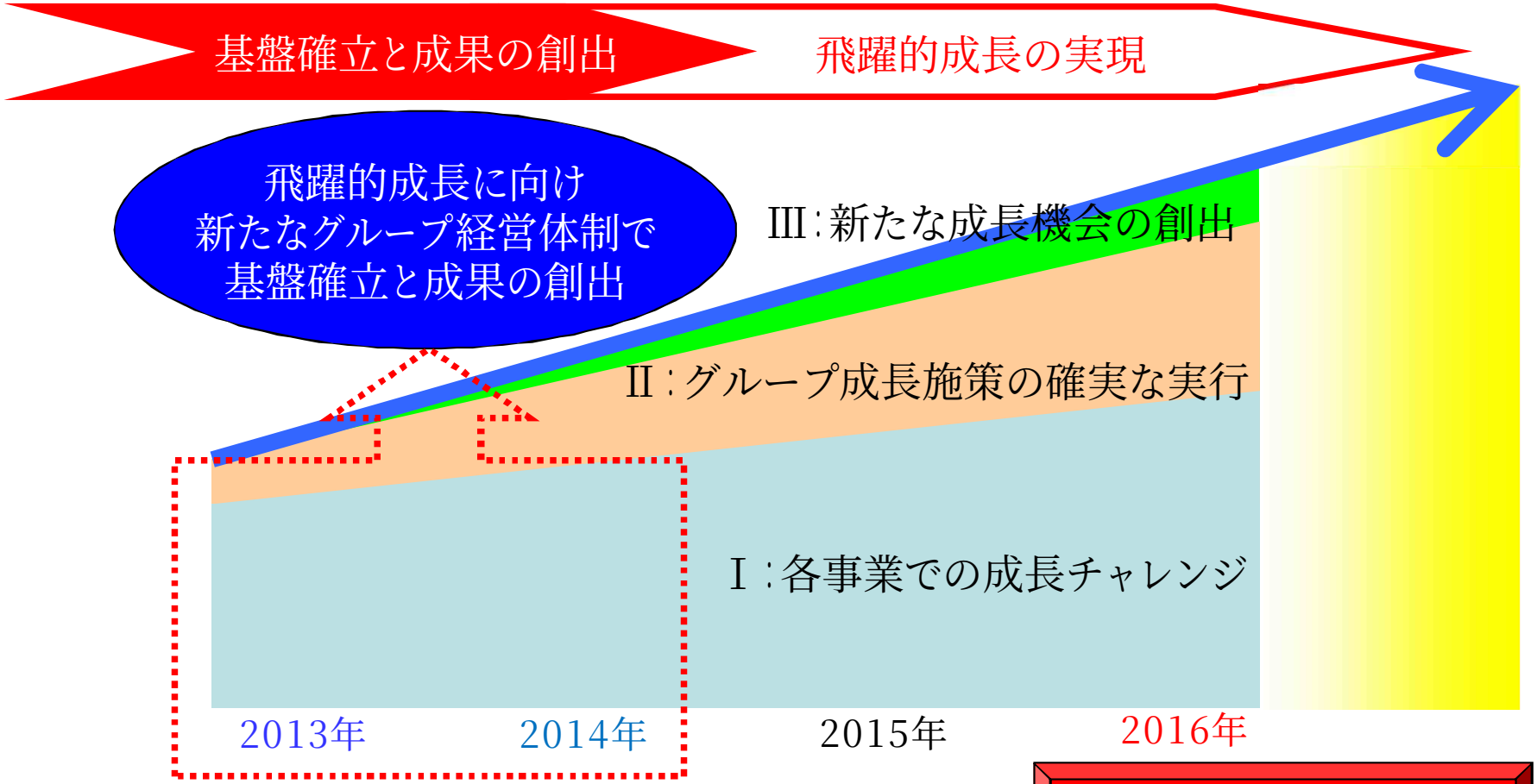
Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2013年－2014年 経営目標

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

サッポログループ経営計画 2013年－2014年の位置づけ

2016年のゴールまで残り4年間。2013-14年の2年間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。



Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2013年-2014年 経営目標

	2006年実績	2012年実績	連結目標 2013年計画	連結目標 2014年計画	2016年目標
連結売上高 ※酒税込	4,350億円	4,924億円	5,120億円	5,330億円	6,000億円
(酒税抜き)	2,940億円	3,797億円	3,973億円	4,160億円	4,500億円
連結営業利益	86億円	144億円	153億円	178億円	400億円
(のれん償却前)	86億円	182億円	192億円	216億円	
連結経常利益	58億円	136億円	140億円	165億円	-
連結当期利益	23億円	53億円	55億円	70億円	-
連結営業利益率 ※酒税抜	2.9%	3.8%	3.9%	4.3%	9.0%
(のれん償却前)	2.9%	4.8%	4.8%	5.2%	
D/Eレシオ	2.1倍	1.9倍	1.8倍	1.7倍	1倍程度
ROE	2.1%	4.2%	4.1%	5.1%	8%以上
(のれん償却前)	2.1%	7.3%	7.1%	8.0%	

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

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2013年-2014年 経営目標–セグメント別–

		2012年実績	目標 2013年目標	目標 2014年目標
売上高	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
	消去全社	—	—	—
	連結合計	4,924億円	5,120億円	5,330億円
営業利益	国内酒類	75億円	90億円	90億円
	国際	▲0億円	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	83億円	73億円
	その他	▲4億円	▲1億円	0億円
	消去全社	▲29億円	▲37億円	▲33億円
	連結合計	144億円	153億円	178億円
	連結合計（のれん償却前）	182億円	192億円	216億円

※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。

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2013年－2014年 基本戦略

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

飛躍的成長に向けた基本戦略

Ⅰ．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。

Ⅱ．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。

Ⅲ．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。

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

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2013年度の戦略投資は約280億円の予定です。　※戦略投資には、経常設備投資も含まれます。

《2013年度戦略投資》※現時点で想定している案件。

・複合施設『恵比寿ガーデンプレイス』のバリューアップ並びに『星和恵比寿ビル』建て替え投資
・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
・国内外での外食新規出店　など

YEBISU BAR（ヱビスバー）

カフェ・ド・クリエ

恵比寿ガーデンプレイス

※建替えイメージ図
星和恵比寿ビル

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

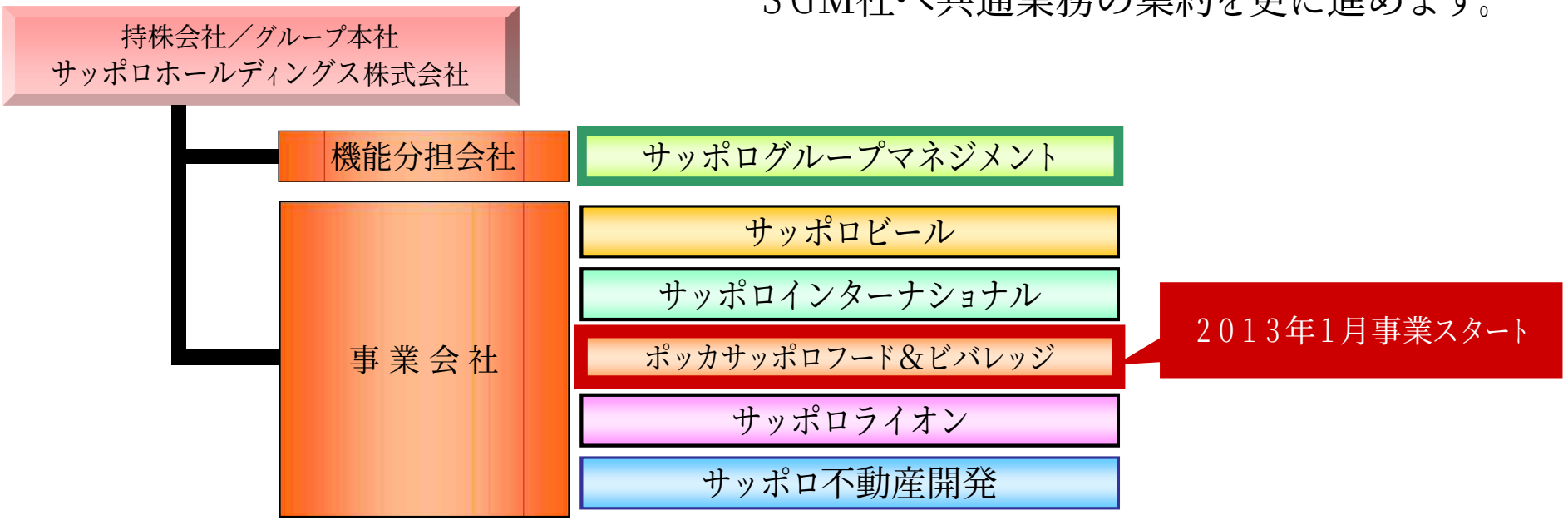
グループ全体戦略

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

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一層推進します。

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。

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

事業計画

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

国内酒類事業

「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」の大きな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。

定量計画	2012実績	2013計画	2014計画
売上高	2，699億円	2，752億円	2，835億円
営業利益	75億円	90億円	90億円

2013年－2014年事業計画のポイント

1．ビールテイスト主力商品への経営資源の集中によるブランド力強化

主力の3ブランド「ヱビス」「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。

《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

Copyright，2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

国内酒類事業

2013年－2014年事業計画のポイント（続き）

2．ビール市場の活性化と情報発信

「ビール文化創造企業」として、「日本ビール検定」の開催、
フェイスブックを活用したお客様との直接対話する
「百人ビールラボ」や「北海道ライカーズ」、
そして、お客様の夢をかなえるオーダーメイドビール
「わくわくブルワリー」など、ビール市場の活性化と
情報発信を強化してまいります。

日本ビール検定

百人ビールラボ
(facebook)

わくわくブルワリー

3．総合酒類企業としての成長

総合酒類企業としての成長をめざし、ビールに次ぐ
収益の柱として「ワイン」「洋酒」「焼酎・梅酒」「ＲＴＤ」を
育成していきます。

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

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た展開を加速させるとともに、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	２０１２実績	２０１３計画	２０１４計画
売上高	３６１億円	４３３億円	４６４億円
営業利益	▲０億円	０億円	１１億円

2013年－2014年事業計画のポイント

1. 北米での事業戦略

・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。
・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。

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

国際事業

2013年－2014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

･東南アジアを初めとする成長市場への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ます。また、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。
･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」と、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、それぞれ販売強化に取り組みます。

3．事業領域の拡大

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まいります。

シルバー スプリングス シトラス社（米国）

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

食品･飲料事業

2013年1月に事業をスタートさせた「ポッカサッポロフード＆ビバレッジ」社の完全統合を実現し、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	２０１２実績	２０１３計画	２０１４計画
売上高	１，２９０億円	１，３６５億円	１，４５５億円
営業利益	３億円	１０億円	２７億円

2013年－2014年事業計画のポイント

･統合を機に、成長へ向けマーケティング部門における戦略単位を見直し、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。

･飲料ブランドおよび海外ブランドについては、基幹商品である「ゲロルシュタイナー」「アロマックス」「Ribbon」「がぶ飲み」、そして「やすらぎ気分のコーン茶」などの新規ブランドに、またレモン･ナチュラルフードについては、「キレートレモン」を中心に、「ポッカレモン100」等への販促に集中的にマーケティング投資と営業力投入を図ります。

･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。

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

外食事業

「食品価値創造事業」「快適空間創造事業」の両翼を担う事業会社として、ブランド力強化や新規出店拡大などの差別化戦略を推進することにより、お客様満足を高め売上拡大を図ります。

定量計画	２０１２実績	２０１３計画	２０１４計画
売上高	２６６億円	２６８億円	２８２億円
営業利益	5億円	8億円	１０億円

2013年－2014年事業計画のポイント

・最大の付加価値である「高品質な樽生ビールの提供」を軸に、「ライオン」ブランド強化による価値向上と市場での差別優位性を築きます。
・好調な「ヱビスバー」や中小型の「銀座ライオン」などを積極的に展開します。また、これらに続く新規出店の主力となる業態の開発も推し進め、年間約１５～２０店舗、約７００坪の出店を目指します。
・センター物流を活かした一括仕入による原価低減や店舗内装の統一化による出店コストの圧縮など、収益力の向上を図ります。
・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」を１月より外食事業に移管し、サッポロライオンがシンガポールで外食事業を展開します。ビヤホールの国際展開を視野に、既存の海外外食店舗の収益基盤強化と現地調査を推し進めます。

銀座ライオン
丸の内センタービル店

ヱビスバー
京都ヨドバシ店

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

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	２０１２実績	２０１３計画	２０１４計画
売上高	２３２億円	２３６億円	２２４億円
営業利益	９３億円	８３億円	７３億円

2013年－2014年事業計画のポイント

・保有物件の稼働率・賃料水準の向上に継続して取り組みます。
２０１４年に竣工２０周年を迎える中核施設「恵比寿ガーデンプレイス」ではブランド力の一層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。
・恵比寿地区の新たな拠点となる「星和恵比寿ビル」の建替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。

※建替えイメージ図
星和恵比寿ビル

恵比寿ガーデンプレイス

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

株主様への利益還元方針

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

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

- 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。

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

SAPPORO

潤いを創造し　豊かさに貢献する

SAPPORO

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。

Copyright, 2013 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.