

2012年度 第1四半期決算説明資料

2012年5月9日

サッポロホールディングス株式会社

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

1. 2012年度 基本戦略 進捗状況
 2. 2012年度 第1四半期 決算概況
 3. 2012年度 第1四半期 決算補足
- 参考:2012年-2013年 経営目標

1. 2012年度 基本戦略 進捗状況



SAPPORO

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

I. 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

II. 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

III. 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

I. 各事業での成長に向けたチャレンジ

- ＜2012年度第1四半期決算補足＞各事業ページに記載

III. 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
※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

II. 成長施策の確実な実行

- 3月1日付で複合施設「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(405億円)、バリューアップに向けた取組みを開始 ※3月より損益の項目を取り込み開始
- 3月30日付けで食品飲料事業 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月事業開始に向けての事業戦略の構築を開始
- 本年より本格的に市場参入したベトナム国内にてTVCMを4月より放映開始し、本格的なマーケティング展開に着手

2. 2012年度 第1四半期 決算概況



2012年度 第1四半期 決算概況 -特殊要因-

SAPPORO 2012年第1四半期の売上高・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

<食品・飲料事業:ポッカグループ>

- 前年4月からの損益項目開始のため本年1-3月は、純増 ⇒+223億円

<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 ⇒+2億円

<合計>

- +225億円

営業利益

<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、のれん償却額が純増 ⇒▲2億円

<食品・飲料事業:ポッカグループ>

- 前年4月からの損益項目開始のため本年1-3月の営業損失 ⇒▲5億円
- 前年4月からの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

<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 ⇒+1億円

<合計>

- ▲10億円



SAPPORO

2012年度 第1四半期 決算概況 -連結-

前年に震災による直接的な影響を受けた国内酒類事業・外食事業が増収したことに加え、前頁の特殊要因もあり大幅な増収。

営業利益は、外食事業が増収により増益したものの、国際事業のベトナム市場構築のための投下費用の増加、不動産事業における販売用不動産売却の減少に加え、前頁の特殊要因もあり対前年同期比22億円の減益。

四半期純利益は、前年より特別損失が37億円（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）減少したこともあり、四半期純利益は21億円の改善。

単位：億円

※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」の前年の第1四半期実績は、前年発表数値と連続性なし。

	2011年度	2012年度	前期比	
			増減額	増減率
連結売上高	720	973	253	35.1%
連結営業利益	-33	-55	-22	—
のれん償却前 連結営業利益	-30	-46	-16	—
連結経常利益	-40	-58	-17	—
連結四半期純利益	-62	-41	21	—



SAPPORO

2012年度 第1四半期 決算概況 -セグメント別-

営業利益

	2011年度	2012年度	前期比		単位: 億円
			増減額	増減率	
国内酒類事業	-40	-48	-8	—	
国際事業	-1	-4	-2	—	
北米他	0	-0	-1	—	
ベトナム	-2	-4	-2	—	
食品・飲料事業	0	-12	-13	—	
サッポロ飲料	0	-3	-4	—	
ポッカグループ	—	-9	-9	—	
のれん償却前 食品・飲料	1	-6	-7	—	
外食事業	-7	-2	4	—	
不動産事業	22	20	-2	-10.5%	
その他事業	-1	-0	0	—	
全社	-6	-6	-0	—	
連結営業利益	-33	-55	-22	—	
のれん償却前 連結営業利益	-30	-46	-16	—	



SAPPORO

2012年度 第1四半期 決算概況 -戦略投資実績-

戦略投資の進捗状況 (経常設備投資除く)

<シルバースプリングス シトラス社 株式取得>

- 1月31日にアメリカ最大手PBチルド飲料メーカーである同社株式を豊田通商グループより発行済株式の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31日付にて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%を取得 (非持分法適用関連会社)
- 株式取得原価は、約0.5億円

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
- 取得に伴う投資は、買取価額405億円
- 3月末に405億円を貸借対照表 (固定資産勘定) に取り込み
- 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

<2012年 1～3月 戦略投資進捗状況 (経常設備投資除く)>

- 約 431億円

格付けの状況

<恵比寿ガーデンプレイス15%信託受益取得のリリース>

- 2011年12月26日、当社が405億円にて共同保有者より405億円にて取得のリリースを発表

<JCRによる格付け>

- 2012年2月16日、JCRは当社格付けをA- (安定的) と変更なしのリリースを発表

<R&Iによる格付け>

- 2012年3月15日、R&Iは当社格付けをBBB+ (安定的) と変更なしのリリースを発表

<低コストファイナンスの実現>

- 3月に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～2,000億円を想定
 - ー 経常設備投資 (戦略投資規模の約半分) を含む
 - ー 戦略投資は、基本的に営業キャッシュフローの範囲内で実行
- 2012年の戦略投資は、約640億円の予定

3.2012年度 第1四半期 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

主力3ブランドの好調や、震災による直接的な影響を受けた反動もあり増収したものの、多層化を目指した販売費の先行投資に加え、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。

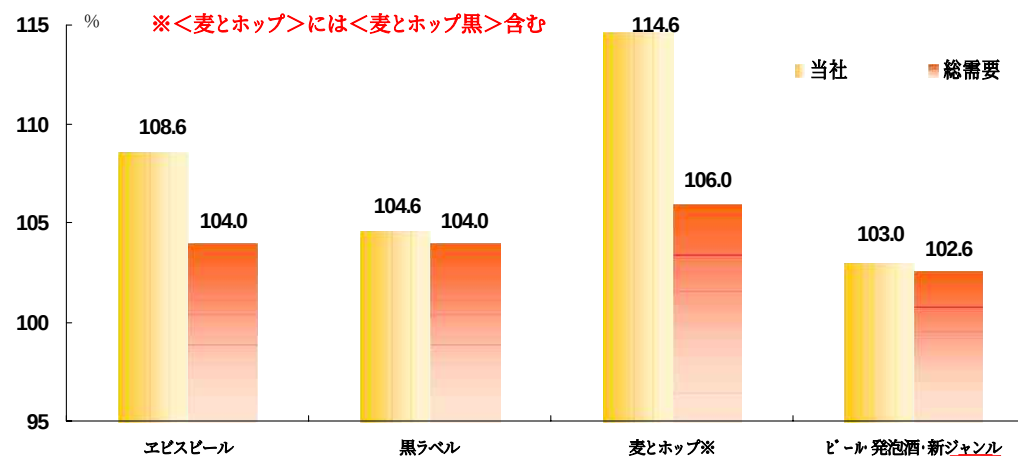
事業計画のポイント:取組状況

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」「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」へ経営資源を集中し更なるブランド力の強化を図る
- 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、1～3月累計の主力3ブランド売上数量前期比は、総需要前期比を上回り、ビール・発泡酒・新ジャンル合計販売数量も前年同期比103.0%と総需102.6%に対して上回った。
- 「プレミアムアルコールフリー」は、1～3月累計で前年同期比125%と大きく上回ったが3月の市場硬直の影響もあり計画未達
- 「麦とホップ黒」は当初目標2倍の300万函(大瓶換算)に上方修正
- 世界初「ノンアルコールビールテイスト飲料<黒>」の缶発売決定5/23より「プレミアムアルコールフリーブラック」計画350千函(大瓶換算)

	単位:億円		前期比	
※売上高:酒税込	2011年度	2012年度	増減額	増減率
売上高※	492	517	25	5.2%
営業利益	-40	-48	-8	—

1～3月累計売上数量 前期比
(エビスビール&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

RTDへの取り組み<サッポロRTDチャレンジ元年>

- 1月韓国NO. 1食品メーカー「CJ社」との共同開発商品「CJおいしいマッコリ<ピンクグレープフルーツ>」新発売
- 2月<トライアングル ジンジャーハイボールストロング>新発売
- 2月<サッポロネクターサワー スパークリングカシス&ピーチ>数量限定発売
- 3月<サッポロネクターサワー ピーチスパークリング>リニューアル
- 3月<サッポロネクターサワー ミックススパークリング>新発売
- 世界NO. 1ラムブランド「バカルディ」を使用した<バカルディ モヒート>を世界初 缶商品で新発売を決定 4/25より
- 世界NO. 1ラムブランド「バカルディ」を使用した<バカルディ キューバリブレ>を日本初 新発売を決定 4/25より

4/25
新発売



3. ワイン・洋酒・焼酎分野の拡大 ワイン

- 輸入ワイン・国産ワインともに前年同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:「イエローテイル」、低価格ワイン好調
- 国産ワイン:大容量無添加・機能系ワイン好調

洋酒

- 韓国最大の食品メーカーCJ (チェイルジェダ) 社と販売委託契約締結<CJ ボンガ (本家)・マッコリ>を前年7月より業務用市場にて販売
- 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 前年10月より販売開始 (29ブランド90アイテム)
 - ・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」発売決定 4/13より
- 上記2ブランドの商品各種が販売数量増加に寄与

焼酎

- 前年同期を上回る販売数量を達成、前期比、増収増益
- 本格焼酎「和ら麦」「からり芋」好調
- 梅酒「黒梅酒」も販売数量増加に寄与





SAPPORO

国際事業 (1)

業績ハイライト

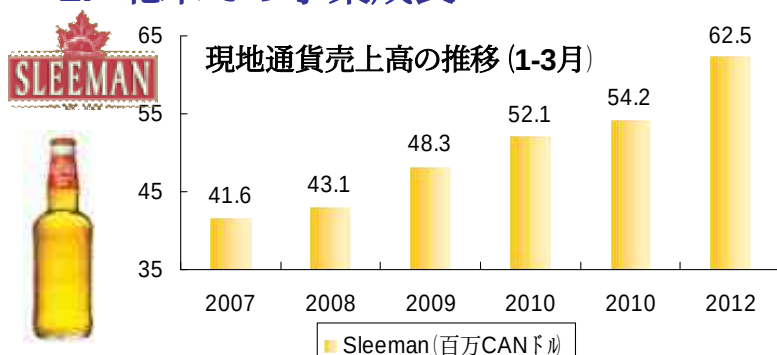
北米事業を中心に現地通貨建では伸張したものの、円高による減殺で売上高は前期比7.5%の増加。営業利益は、ベトナム市場構築のための費用の影響があり減益となった。

事業計画のポイント:取組状況

単位:億円

	2011年度	2012年度	前期比	
			増減額	増減率
売上高	54	58	4	7.5%
営業利益	-1	-4	-2	—
(北米他)	0	-0	-1	—
(ベトナム)	-2	-4	-2	—

1. 北米での事業成長

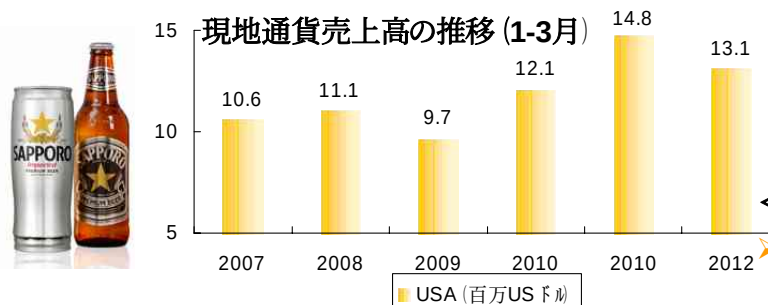


<スリーマン (カナダ)>

- 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

(1-3月) 6期連続で前期を上回る売上数量!

売上数量前年比	11年	12年
Sleeman社	104%	110%
カナダ総需要	99%程度	99%程度



<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

(1-3月) 前年4月の値上げの仮需の影響あり

売上数量前年比	11年	12年
USA社	124%	86%
米国輸入ビール総需要	113%程度	96%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月より損益の項目連結開始



SAPPORO

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、現地産ビール本格市場参入
- 現地でのビルボード、TVCM等のフルマーケティングを4月より展開



<現地 ビルボード画像>



<マーケティングコンセプト
「Grab the Glory (栄光をつかめ)」
をテーマにした、現地TVCM画像>

<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) に向けて本年も引き続き販路拡大を強化

<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
- 販売実績2011年23万函 (350ml×24本換算) ※当初目標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2012年38万函 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 2016年50万函 (355ml×24本換算)
- 本年よりカナダ産Silver缶がベトナム産へシフト





SAPPORO

食品・飲料事業-サッポロ飲料-

業績ハイライト

第1四半期の売上数量は、前年の震災特需(国産水)の反動もあり3月単月が前年比85%となったことが影響し、累計で104%の総需要に対して当社は91%と減少。
営業利益は売上数量減少の影響もあり、減少。

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」 前年同期比91%

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」を北海道にて限定発売

⇒4月から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

- ・「がぶ飲み」 前年同期比89%

⇒3月後半にリニューアル及び景品付きキャンペーンを実施し、4月以降の販売間口の拡大と市場定着を図る

- ・「ゲロルシュタイナー」 前年同期比103%

⇒4月より景品付きキャンペーンを実施し、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」 前年同期比117%

家飲み需要の拡大等により伸長⇒引き続き注力



単位:億円

	前期比	
	2011年度	2012年度
売上高	※66	63
営業利益 (のれん償却前 営業利益)	0 1	-3 -0
	増減額	増減率
	-3	—
	-4	—
	-2	—

※過年度遡及修正

協同乳業社とのシナジー創出

➤ 前年4月発売の初コラボレート商品「朝食フルーツ」をリニューアル(4月)

- ・1本当たりビタミンC2000mg(レモン100個分)を配合した機能性果汁飲料に進化
- ・定番のオレンジ、りんご、ぶどうに加え、春夏の季節感や健康的なイメージのうめフレーバーも発売



ポッカ社とのシナジー効果

- 1～3月累計で66百万円のシナジー効果(前年対比で4百万円増加)
- ・共同調達及び受託製造によるシナジー



SAPPORO

業績ハイライト

前年4月より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、カフェ・ド・クリエの既存店の活性化と有力店の強化による、外食(国内)の増収が寄与。

営業利益は、外食(国内)に加え飲料水食品(海外)が増益したものの、飲料水食品(国内)の販促費増加等もありグループ合計では減益。

参考: 1-3月セグメント別売上高・合計営業利益 前期対比

食品・飲料事業-ポッカグループ(1) -

	単位: 億円		前期比	
	2011年度 1-3月※	2012年度 1-3月	増減額	増減率
売上高	—	223	223	—
営業利益	—	-9	-9	—
(のれん償却前 営業利益)	—	-5	-5	—

※2011年第2四半期以降、損益の項目を連結開始。

※1:

2012年度売上高＝
グループ間取引消去前
(消去額1億円)

グループ間取引消去前

単位: 億円

前期比

	2011年度	2012年度	増減額	増減率
飲料水食品(国内)	166	166	-0	-0.4%
飲料水食品(海外)	25	25	0	1.9%
外食(国内)	12	14	1	14.1%
外食(海外)	11	12	0	7.3%
その他事業	18	18	0	2.8%
ポッカ全社	-11	-12	-0	—
売上高合計	223	224 ^{※1}	1	0.8%
営業利益合計	-1	-6 ^{※2}	-5	—

※2:

2012年度営業利益＝
経営統合に伴う
のれん償却額
控除前営業利益
(のれん償却額3億円)



SAPPORO

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 (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

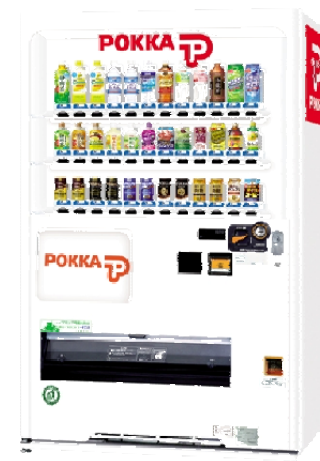
1. 飲料事業

- 中核ブランドへの集中投資
 - 「キレートレモン」
 - ・商品をリニューアル
 - ・3月より新CMオンエア/松雪泰子さんを継続起用
 - 「アロマックス」
 - ・創業の地‘東海地区’限定「極限の香りBLACK」発売
- 社長、社員が登場するCMで話題化



2. 食品事業

- 中核ブランド、育成ブランドへ注力
 - 「韓湯美味」
 - ・韓国風調味料‘ダシの素’‘ナムルの素’発売、商品ラインナップ拡大
 - 「ポッカレモン100」
 - ・70mlで好評の「レモンじゃデザイン」の種類拡大



3. 名古屋工場の整備計画を決定

- 敷地内に「ポッカレモン」を製造する新建屋建設 (予定:投資額約24億円)
 - ・…主力事業「ポッカレモン100」の成長戦略に対応
- 既存建物耐震工事 (投資額約4億円)
 - ・…震災時の事業継続対策



サッポロ飲料社とのシナジー効果

- 1～3月累計で約50百万円のシナジー効果 (前年対比で約50百万円増加)
 - ・共同調達及び受託製造によるシナジー



SAPPORO

食品・飲料事業-ポッカグループ (3) -

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、ブルネイ市場の活性化を検討、実施中

2. 既存輸出国での販売強化

- 中東、欧州の代理店との連携強化



■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：159店（関東104/東海31/関西21/九州3）（2012/3月末現在）
- 当期新規出店 1店舗（FC店）
- 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

- ・香港は既存店、新店ともに業績好調
- ・香港・シンガポールともに新業態へ意欲的

- 店舗数：合計40店（2012/3月末現在）
香港 29店、シンガポール 10店、マカオ 1店
- 当期（2012.1～3月期）新規出店
香港「Pokka Cafe」1店





SAPPORO

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、前年同期比で増収。

1～3月既存店売上は、3月単月で**147.1%**となったこともあり、累計で**113.3%**となり増収。増収に加え、不採算店舗の閉鎖やコスト削減、新規店の利益寄与により、営業損失が改善。

単位: 億円

		前期比	
	2011年度	2012年度	
			増減額
			増減率
売上高	47	54	6
			13.9%
営業利益	-7	-2	4
			—



事業計画のポイント: 取組状況

1. 成長への取組

<出店戦略> 1～3月出店合計 6店舗

- 国内酒類事業とのシナジー: <エビスバー> 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、3月末で9店舗まで拡大
- <銀座ライオン> の店舗展開
 - 丸の内センタービルに中小型「銀座ライオン」出店
- 新業態の展開 <ザ・キッチン 銀座ライオン> 出店
 - ルミネ池袋店にローストビーフをメインにした業態を出店

- 他2店出店 2012年1～3月累計 出店合計 6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

- 2012年1～3月累計 閉鎖店: 5店舗閉鎖
- 2012年3月末店舗数: 192店舗



SAPPORO

不動産事業 (1)

業績ハイライト

首都圏オフィス賃貸市場の空室率の高止まり、賃料水準の下落傾向が続く中、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

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%保有へ
 - 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

<銀座・恵比寿地区再開発>

- サッポロ銀座ビル・星和恵比寿ビルの再開発
 - 銀座5丁目、星和恵比寿ビルの再開発に向けた計画策定・テナント交渉開始
 - 星和恵比寿ビル※は建替計画に沿った、退去に伴い平均稼働率が順調に減少
(※2011年平均稼働率75%から59%へ減少)

単位: 億円

	2011年度	2012年度	前期比	
			増減額	増減率
売上高	57	53	-3	-6.0%
営業利益	22	20	-2	-10.5%

(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	96%	地下5階付40階建
星和恵比寿ビル※	2,617	10,400	※59%	地下1階付6階建
恵比寿スクエア	1,561	9,126	83%	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	96%	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、1～3月<期中平均>にて記載

(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>



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)
- 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、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

	11年1-3月	12年1-3月	増減	11年通期	12年通期見込	増減
不動産賃貸事業						
都内23区	17	18	1	76	87	10
その他地区	2	2	0	8	8	0
不動産賃貸事業合計	19	20	1	85	96	10
不動産販売	4	—	-4	4	0	-3
その他事業※	-0	-0	-0	-3	-3	0
合計	22	20	-2	85	93	7

単位: 億円

EBITDA

※「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

	11年1-3月	12年1-3月	増減	11年通期	12年通期見込	増減
不動産賃貸事業						
都内23区	25	27	1	110	122	12
その他地区	3	4	0	15	15	-0
不動産賃貸事業合計	29	31	2	126	138	11
不動産販売	4	—	-4	4	0	-3
その他事業※	-0	-0	0	-0	0	1
合計	33	31	-1	129	139	9

参考. 2012年-2013年 経営目標

※2012年-2013年 経営目標は、2/10発表数値より変更ございません。

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	※4,494億円	5,100億円	5,350億円	6,000億円
(酒税抜き)	2,940億円	※3,368億円	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%	※5.6%	5.1%	5.0%	9.0%
(のれん償却前)	2.9%	※6.5%	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%	

※2011年の連結売上高に関連する項目は、当期より会計方針の変更（決算短信6ページ記載：食品・飲料事業）に伴い、遡及適用後の金額に修正したため、2/10発表数値と連続性なし。

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	※1,080億円	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	4,494億円	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

※2011年の連結売上高に関連する項目は、当期より会計方針の変更（決算短信6ページ記載：食品・飲料事業）に伴い、遡及適用後の金額に修正したため、2/10発表数値と連続性なし。

為替レート換算：2012-2013年 US\$=¥81、CAN\$=¥80



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。