

2012年度 第3四半期決算説明資料

2012年11月7日

サッポロホールディングス株式会社

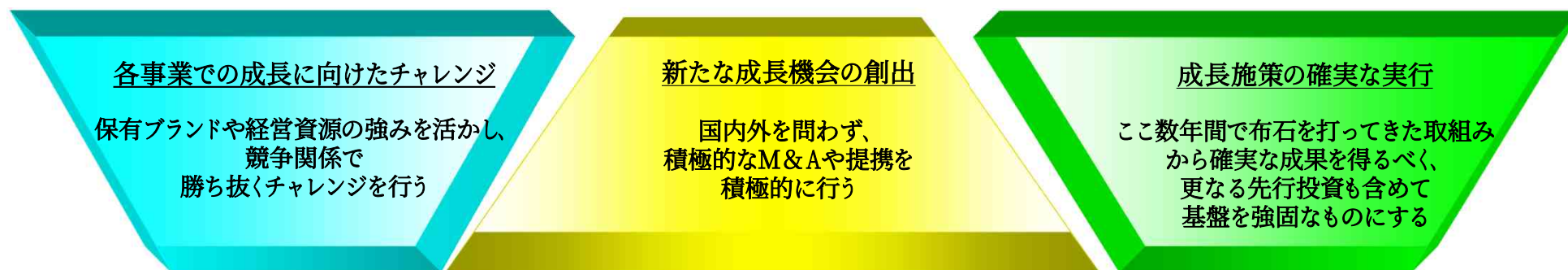
URL <http://www.sapporoholdings.jp>

- 1. 2012年度 基本戦略 進捗状況
- 2. 2012年度 第3四半期 決算概況
- 3. 2012年度 通期業績予想
- 参考. 2012年度 第3四半期 決算補足

1. 2012年度 基本戦略 進捗状況

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



各事業での成長に向けたチャレンジ

- <参考:2012年度第3四半期決算補足>
各事業ページに記載

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



SAPPORO

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、災害時の電力供給体制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。

➤ 「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統合進捗状況

- 統合シナジーを含めた明年以降の事業計画を明年2月の発表に向けて、構築中。
- 10/3に＜新体制＞及び＜新組織＞ならびに＜ロゴマーク＞をリリース。

おいしい「！」がある
pokka Sapporo

ポッカサッポロフード&ビバレッジ社 ロゴマーク



恵比寿 ガーデンプレイス (1994年開業)

➤ 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。



SAPPORO

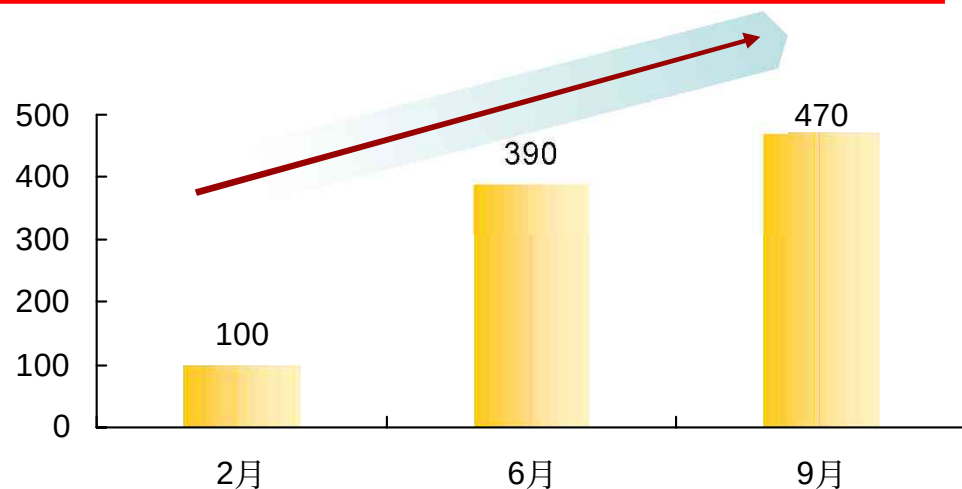
2012年度 基本戦略-進捗状況-

Ⅱ. 成長施策の確実な実行

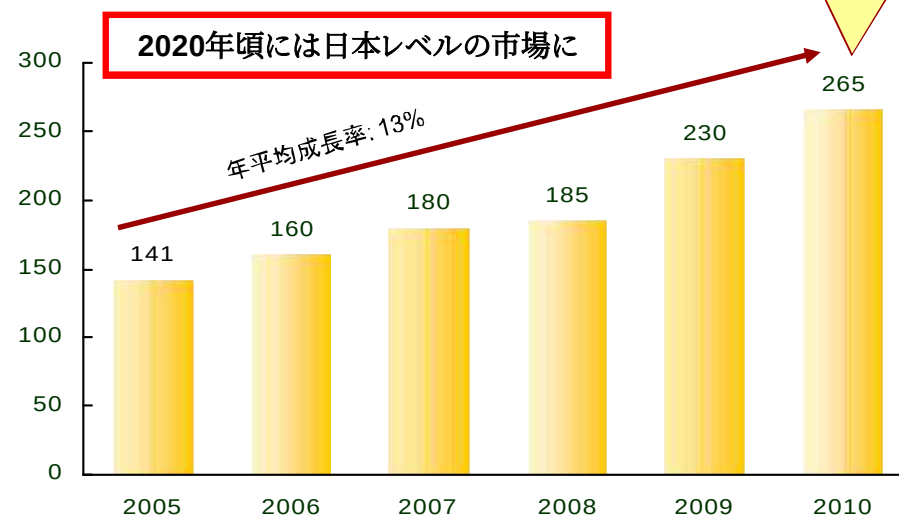
➤ 本格的に市場参入したベトナム事業の進捗状況

- 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。
- ベトナム国内では、9月末現在、ホーチミン市を中心に業務用市場では、約1,400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1,400店に納入。
- 本年より順次、周辺国への輸出を開始し、9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・韓国へ輸出。
- 今後、フィリピン・インドネシア・カンボジア・ミャンマーの4カ国へ展開予定。
- 上記4カ国が加わると、ASEAN加盟国10ヶ国中8ヶ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



SAPPORO

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104億円

- 内訳: 国内酒類24億円・国際9億円・飲料1億円・ポッカグループ40億円・外食5億円・不動産12億円 全社13億円 等

<その他投資> 連結合計で約29億円

- 内訳: 国内酒類・ポッカグループ 等

<2012年1～9月 戦略投資実績 合計 (経常設備投資含む) >

- 約564億円

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 (基本的に営業キャッシュフローの積み上げ) を想定
 - ー 経常設備投資 (戦略投資規模の約半分) を含む
- 2012年の戦略投資は、約640億円 (経常設備投資含む) の予定

2. 2012年度 第3四半期 決算概況



2012年度 第3四半期 決算概況 -特殊要因-

SAPPORO 第3四半期累計の売上高・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

<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 ⇒+46億円 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 ⇒+14億円 程度

<合計>

- +283億円 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 ⇒+8億円 程度

<合計>

- ▲2億円 程度



SAPPORO

2012年度 第3四半期 決算概況

➤ 売上高:対前年 増収

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増収。

➤ 営業利益:対前年 減益

外食や不動産事業が増収により増益したものの、国内酒類、食品・飲料事業で前年同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に加え、前頁の特殊要因もあり対前年同期比66億円の減益。
(のれん償却前営業利益は対前年同期比59億円の減益)

➤ 当期純利益:前年並み

四半期純利益は、前年より特別損失が64億円(前年 資産除去債務による損失10億円、災害による損失47億円等)減少したこともあり、四半期純利益は前年並み。

※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/率)	
国内酒類事業	1,915	1,955	40	2.1%
国際事業	194	263	69	35.5%
食品・飲料事業	747	956	208	27.9%
サッポロ飲料	248	232	-15	-6.4%
ポッカグループ	499	723	224	44.9%
外食事業	178	193	14	7.9%
不動産事業	166	173	7	4.4%
その他事業	5	6	0	4.1%
連結売上高	3,207	3,547	339	10.6%
のれん償却前営業利益	144	84	-59	-41.4%
国内酒類事業	50	8	-41	-82.8%
国際事業	5	1	-4	-74.9%
北米他	12	14	2	19.2%
ベトナム	-6	-13	-7	—
食品・飲料事業	28	-1	-29	—
サッポロ飲料	10	2	-7	-74.4%
ポッカグループ	17	-4	-21	—
のれん償却前営業利益	41	18	-22	-54.6%
外食事業	-0	2	3	—
不動産事業	64	71	7	11.6%
その他事業	-5	-3	2	—
全社	-19	-24	-4	—
連結営業利益	122	55	-66	-54.4%
連結経常利益	105	44	-61	-58.1%
連結四半期純利益	5	5	0	4.1%

3. 2012年度 通期業績予想

※2012年度 通期業績予想は、8/7発表数値より変更ございません。



2012年度 通期業績予想

通期見通しは変更せず

グループ全体として営業利益
160億円(のれん償却前営業
利益199億円)を達成すべく
施策を展開中

※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 修正計画	前期比 (額/率)	
	国内酒類事業	2,681	2,775	93	3.5%
	国際事業	258	373	114	44.1%
	食品・飲料事業	1,080	1,281	200	18.5%
	サッポロ飲料	322	301	-21	-6.6%
	ポッカグループ	758	980	221	29.2%
	外食事業	240	249	8	3.4%
	不動産事業	224	244	19	8.6%
	その他事業	7	8	0	5.9%
	連結売上高	4,494	4,930	435	9.7%
	のれん償却前営業利益	219	199	-20	-9.5%
	国内酒類事業	93	90	-3	-3.3%
	国際事業	3	0	-3	—
	北米他	14	18	4	28.9%
	ベトナム	-10	-18	-8	—
	食品・飲料事業	36	2	-34	-94.6%
	サッポロ飲料	7	-2	-9	—
	ポッカグループ	29	4	-25	-86.4%
	のれん償却前営業利益	57	29	-28	-49.5%
	外食事業	2	6	3	173.8%
	不動産事業	85	93	7	8.7%
	その他事業	-6	-4	2	—
	全社	-26	-27	-0	—
	連結営業利益	188	160	-28	-15.3%
連結経常利益		168	130	-38	-22.7%
連結当期純利益		31	36	4	13.8%

参考.2012年度 第3四半期 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

業績ハイライト

売上高は、主力3ブランドに加え、7月に新ジャンルにて「北海道PREMIUM」を新発売したことや、震災による直接的な影響を受けた反動もあり増収。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、1～9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**100.2%**と総需要99.3%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、5/23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、1～9月累計で前年同期比**111.6%**と上回ったが、競合他社の新商品の影響も受け計画は未達。
- 「麦とホップ」は、3/28発売「麦とホップ黒」も寄与し、1～9月累計で前年同期比**103.1%**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**7/11**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。

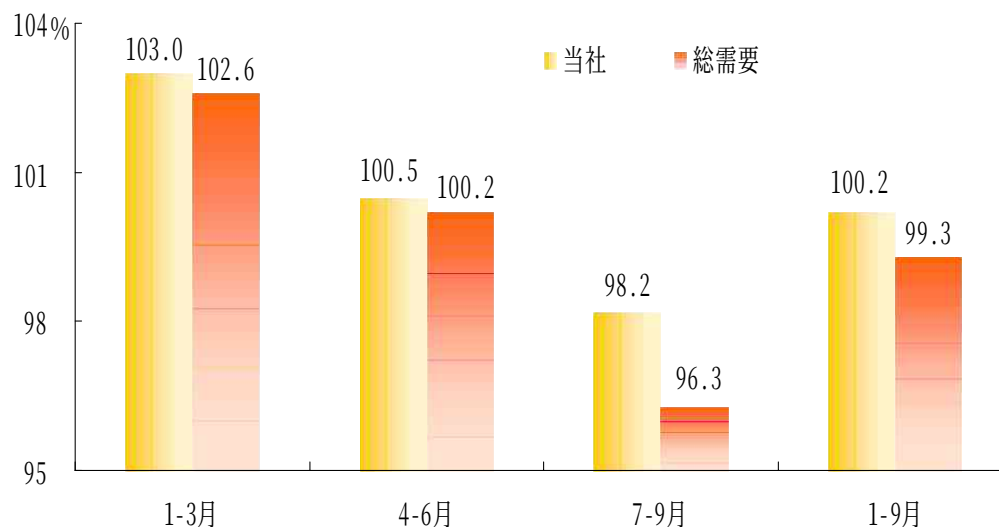
国内酒類事業 (1)

単位:億円

※売上高:酒税込

	前期比	
	増減額	増減率
売上高※	40	2.1%
営業利益	-41	-82.8%

1～9月累計売上数量 前期比 (ビール・発泡酒・新ジャンル)





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への取り組みくサッポロRTDチャレンジ元年: 売上3倍>

- 1～9月累計で前年同期比156%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。
- 今後は、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・話題喚起を図れる商品開発を行う。
- 7～9月も下記の通り1～6月同様に商品を積極的に投入。
 - 7/18発売「トライアングルジンジャーハイボールレモン」
 - 7/18発売「CJおいしいマッコリ＜マンゴー＞」
 - 9/19発売「TEA'S HI＜アールグレイ&オレンジ＞」
 - 9/19発売「TEA'S HI＜ジャスミン&ライチ＞」
- ノンアルコールRTDも下記の通り商品を投入。
 - 7/4発売「すっきり果実のZERO レモン」
 - 7/4発売「すっきり果実のZERO グレープフルーツ」



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売上高
- 輸入ワイン: 「イエローテイル」、「ガルシア・カリオン」好調
- 国産ワイン: 「グランポレール」、無添加ワイン好調

洋酒

- 韓国最大の食品メーカーCJ (チェルジェダン) 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
計画を上回る進捗で推移
- 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」4/13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
- 上記2ブランドの商品各種が売上高増加に寄与

焼酎

- 前年同期を上回る売上高
- 本格焼酎「和ら麦」「からり芋」「こくいも」好調
- 梅酒「黒梅酒」も売上高増加に寄与





SAPPORO

国際事業 (1)

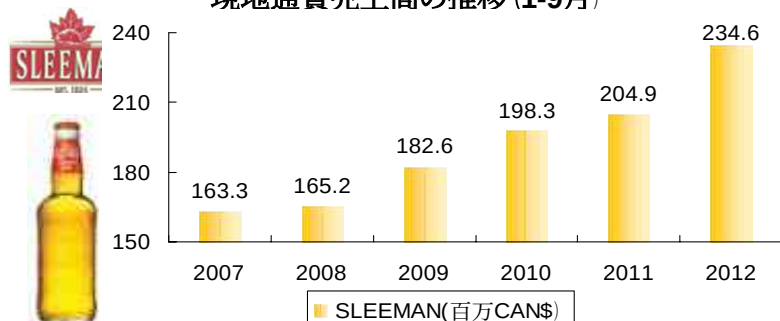
業績ハイライト

北米事業を中心に円高による減殺があったものの現地通貨建てでの伸張に加え、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**35.5%**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。

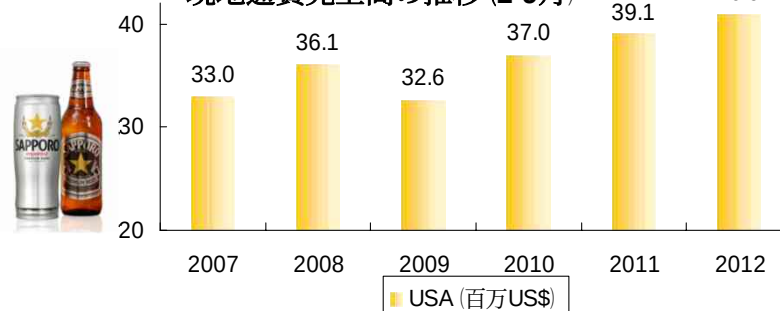
事業計画のポイント:取組状況

1. 北米での事業成長

現地通貨売上高の推移 (1-9月)



現地通貨売上高の推移 (1-9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

現地通貨売上高の推移 (1-9月)

(1-9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	107%	107%
カナダ総需要	98%程度	103%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

(1-9月)

米国輸入ビール
総需要前年対比を上回る伸び率!

売上数量前年比	11年	12年
USA社	105%	103%
米国輸入ビール 総需要	102%程度	98%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

単位: 億円

	2011年度	2012年度	前期比	
			増減額	増減率
売上高	194	263	69	35.5%
営業利益	5	1	-4	-74.9%
(北米他)	12	14	2	19.2%
(ベトナム)	-6	-13	-7	—



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＞



＜現地 店頭画像＞

- 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
- 販売実績2011年約8万函 (355ml×24本換算) 前期比121.4%
- 販売目標2014年約15万函 (355ml×24本換算) ※大瓶換算:10万函
- 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)





SAPPORO

業績ハイライト

売上数量は、前年の震災特需(国産水)の反動もあり累計で**103%**の総需要に対して当社は**92%**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**4.3%**に。

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**89%**

⇒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

⇒6月「夕張メロンソーダ」を「Ribbon」ブランドとして新発売

⇒8月「純粹さらっと白ぶどう」を「Ribbon」ブランドとして新発売

- 「がぶ飲み」 前年同期比**87%**

⇒リニューアル及び景品付きキャンペーン並びに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」 前年同期比**113%**

⇒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**174%**

家飲み需要の拡大等により伸長⇒引き続き注力



食品・飲料事業-サッポロ飲料-



単位:億円

※過年度遡及修正後
数値

	前期比			
	2011年度	2012年度	増減額	増減率
売上高	※248	232	-15	-6.4%
営業利益	10	2	-7	-74.4%
(のれん償却前 営業利益)	15	9	-5	-36.0%

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

- 1～9月累計で257百万円のシナジー効果
- 共同調達及び受託製造によるシナジー



SAPPORO

業績ハイライト

食品・飲料事業-ポッカグループ (1) -

前年4月より新規連結のため単純比較は出来ないため下記参考数値で比較すると、売上高は、外食 (国内) が増収したものの、飲料水・食品 (国内) の減収が大きく影響して減収。

営業利益は、飲料水・食品 (国内) の減収に加え、サッポログループと共通パレットへの切替や市場構築のための販促費増加もありグループ合計で減益。

参考: 1-9月セグメント別売上高・合計営業利益 前期対比

	単位: 億円		前期比	
	2011年度 4-9月※	2012年度 1-9月	増減額	増減率
売上高	499	723	224	44.9%
営業利益 (のれん償却前 営業利益)	17 26	-4 9	-21 -17	— -65.7%

※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6億円)

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)	550	541	-8	-1.4%
飲料水・食品 (海外)	75	76	0	4.3%
外食 (国内)	42	46	3	8.7%
外食 (海外)	34	35	0	7.3%
その他事業	69	69	-0	3.2%
ポッカ全社	-40	-39	1	—
売上高合計	732	729 ^{※1}	-2	-0.0%
営業利益合計	22	5 ^{※2}	-16	—

※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9億円)

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」・・・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

- 1～9月累計で約190百万円のシナジー効果
 - ・共同調達及び受託製造によるシナジー



SAPPORO

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: 159店 (関東99/東海33/関西22/九州5) (2012/10月現在)

- 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

- 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

- 店舗数: 合計41店 (2012/9月末現在)
・香港 30店、シンガポール10店、マカオ 1店

- 当期 (2012.1~9月期)
新規出店

- ・香港: 「Pokca Café」 「味吉」
「黒瀧」(そばレストラン) 各1店
- ・シンガポール: 「リヴゴーシュ」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。

1～9月既存店売上は、累計で**104.0%**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、営業増益。

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
 - ・ 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、9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「海鮮居酒屋おおい北海道 長万部酒場」新規出店



単位：億円

	前期比			
	2011年度	2012年度	増減額	増減率
売上高	178	193	14	7.9%
営業利益	-0	2	3	—



銀座 YEBISU BAR



銀座三丁目 長万部酒場

- 2012年1～9月累計 出店合計 12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1～9月累計 閉鎖店：9店舗閉鎖
- 2012年9月末店舗数：194店舗



SAPPORO

不動産事業 (1)

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の空室率の高止まりの中、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9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＞

- 星和恵比寿ビルの再開発
 - ・ 延べ床面積増床を含め、2014年秋竣工を目指し再開発に着手
 - ・ 建替計画に沿った、退去に伴い平均稼働率が順調に減少（※前年同期間平均稼働率77%から59%へ減少）
- サッポロ銀座ビルの再開発
 - ・ 銀座5丁目再開発に向け計画策定、関係先との調整開始

単位：億円

前期比

	2011年度	2012年度	増減額	増減率
売上高	166	173	7	4.4%
営業利益	64	71	7	11.6%

稼働率は、1～9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（6月30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	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

(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>)

星和恵比寿ビル
(1975年竣工)



サッポロ銀座ビル
(1970年竣工)





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)
 - 保有賃貸用不動産の含み益は**2011年12月末時点において1,265億円**
- **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

※「その他事業」には、間接部門が含まれます

単位: 億円

	11年1-9月	12年1-9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	55	64	8	76	87	11
その他地区	6	8	1	8	8	0
不動産賃貸事業合計	62	72	10	85	96	11
不動産販売	4	—	-4	4	—	-4
その他事業※	-2	-1	1	-3	-3	0
合計	64	71	7	85	93	7

EBITDA

EBITDAは、「営業利益+減価償却費」にて算出

	11年1-9月	12年1-9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	80	91	10	110	123	12
その他地区	12	13	1	15	15	-0
不動産賃貸事業合計	92	104	11	126	138	12
不動産販売	4	—	-4	4	—	-4
その他事業※	-0	1	1	-0	0	1
合計	97	106	9	129	139	9



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。