



2013年度 決算説明会

2014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. 2013年度 総括

- ・2013年度 総括
- ・2013年度 基本戦略概況および戦略投資概況

2. サッポログループ新経営構想とこれまでの取り組み

3. サッポログループ中期経営計画 2014年－2016年

4. 2013年度 決算概況

- ・2013年度 決算概況 （特殊要因および経営指標・賃貸等不動産時価開示）

5. 2013年度 決算補足説明および2014年度 通期見通し（別紙：決算短信 補足説明資料）

参考資料：

- ①サッポログループ新経営構想とこれまでの取り組み（補足）
- ②サッポログループ中期経営計画 2014年－2016年（C S R経営の推進・次期長期経営構想策定に向けて）
- ③サッポロホールディングスの主な歩み
- ④2013年度 決算概況 前期および計画対比
- ⑤2013年度 決算補足（事業別概況）

1. 2013年度 総括



SAPPORO

2013年度 総括

2013年度 総括

➤ 173億円増収・営業利益9億円増益・当期純利益40億円増益：

・国内酒類事業：49億円増収・営業利益23億円増益：

ビールの販売数量は、エビスの伸長（ブランド合計 前期比102%）もあり、前期を上回る実績。

新ジャンルも「極ZERO（ゴクゼロ）」の伸長により前期を上回り、ビール類合計の販売数量は、前期を上回った。

ワイン・洋酒・焼酎もそれぞれ増収し、事業全体で増収。

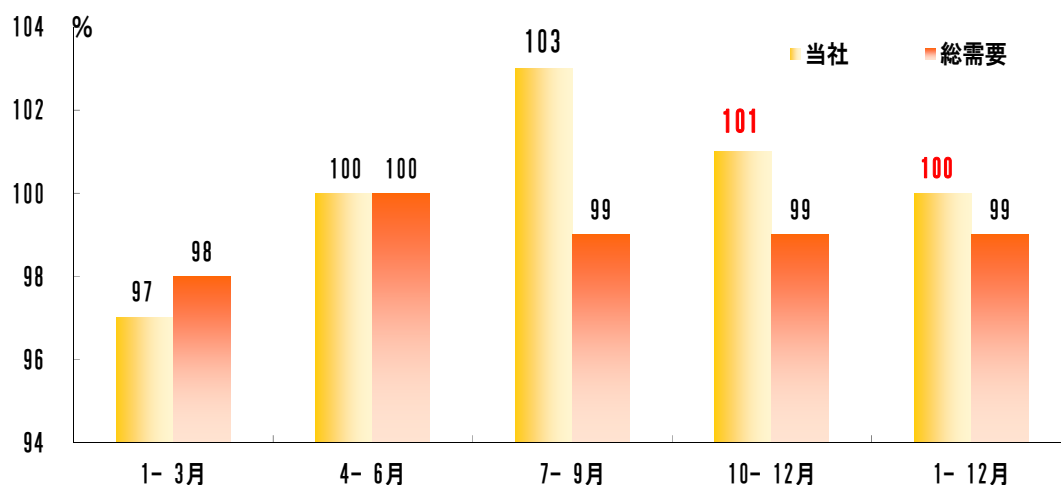
営業利益も、増収に加え販売費をはじめとしたコストコントロールにより、増益。



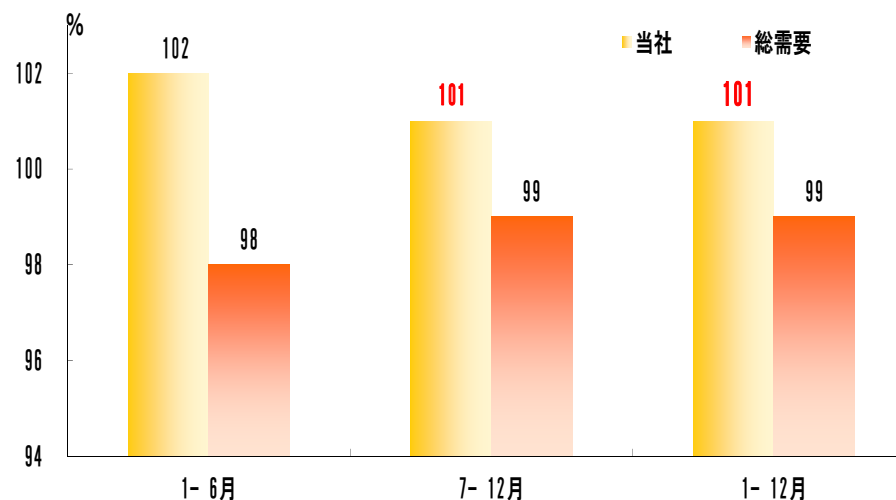
- 世界初＜糖質0・プリン体0.00＞の新ジャンル発売6/19「極ZERO（ゴクゼロ）」
- 当初計画2,200千函を3,000千函（大瓶換算）に上方修正
- 2013年実績：約3,600千函 と当初計画を大幅に上回る実績



1～12月累計売上数量 前期比（ビール・発泡酒・新ジャンル）



1～12月累計売上数量 前期比（ビール）





SAPPORO

2013年度 総括

2013年度 総括

・国際事業：120億円増収・営業利益12億円増益：

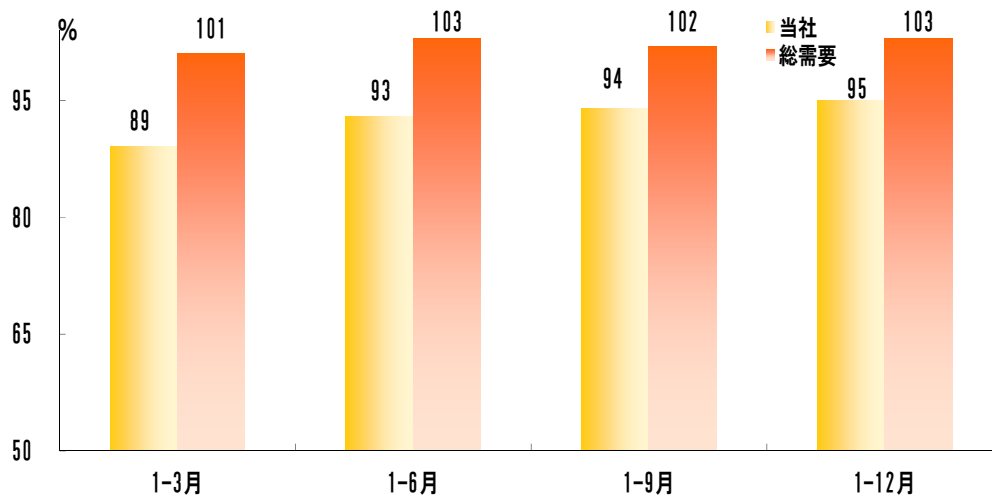
北米・ベトナム市場での現地通貨建での伸長のほか、前年4月に連結を開始した、「シルバー スプリングス シトラス社」の業績が上乗せとなったことや円安の影響もあり、増収・増益。

・食品・飲料事業：16億円増収・営業利益18億円減益：1月より統合新会社「ポッカサッポロフード&ビバレッジ社」事業開始

商品アイテムの削減に加え、前年の統合準備が通常の営業活動に年初より影響を与えた 国内飲料が減収したものの、年初より連結を開始した「ポッカ エース マレーシア社」の純増もあり増収。

営業利益の減益額は、第2四半期までの国内飲料の減益の影響が大。

1～12月累計売上数量 前期比（国内飲料）



食品・飲料事業 のれん償却前 営業利益 半期別実績 前期比

単位：億円

	1～6月	7～12月	1～12月
2013年 営業利益	-10	22	12
2012年 営業利益	1	29	31
増減	-12	-6	-18

・税引前利益：60億円増益：

特別利益に投資有価証券売却益の35億円計上もあり増益。



SAPPORO

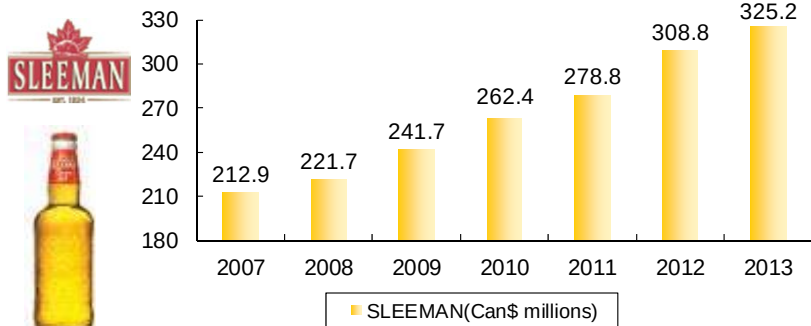
2013年度 基本戦略-概況-

新たな成長機会の創出

▶ 北米生産拠点再編・・・国際事業

- ・稼働率が限界の状態にあったカナダ・スリーマン社にて製造していたアメリカ向けサッポロブランドを米国大手酒類製造受託会社<シティ・ブルーイング・カンパニー社>に7月より製造委託開始
- ・カナダ：生産余力創出によりカナダ国内でのスリーマンブランド需要増に対応
- ・アメリカ：サッポロブランド需要増への対応
- ・成長を続ける北米ビール市場において、更なる成長の基盤を構築

スリーマン：現地通貨売上高（連結消去前）の推移（1-12月）



<スリーマン社（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
- ・ カナダ総需要の前期比を上回る実績

(1-12月)

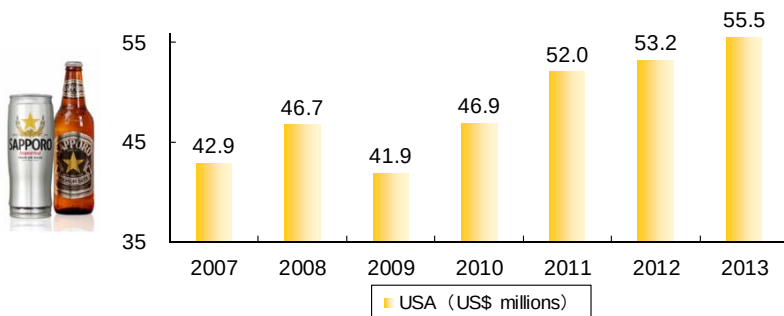
M & A以降、
7期連続で前期を上回る売上数量！

2006年比1.5倍！

売上数量前期比	12年	13年
SLEEMAN社※	105%	104%
カナダ総需要	102% 程度	97% 程度

※サッポロブランドを除く

サッポロUSA：現地通貨売上高（連結消去前）の推移（1-12月）



<サッポロUSA社（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
- ・ 米国輸入ビール総需要の前期比を上回る実績

(1-12月)

4期連続で前期を上回る売上数量！

2009年はリーマンショックの影響あり

売上数量前期比	12年	13年
USA社※	101%	105%
米国輸入ビール総需要	100% 程度	97% 程度

※サッポロブランド



SAPPORO

2013年度 基本戦略-概況-

新たな成長機会の創出

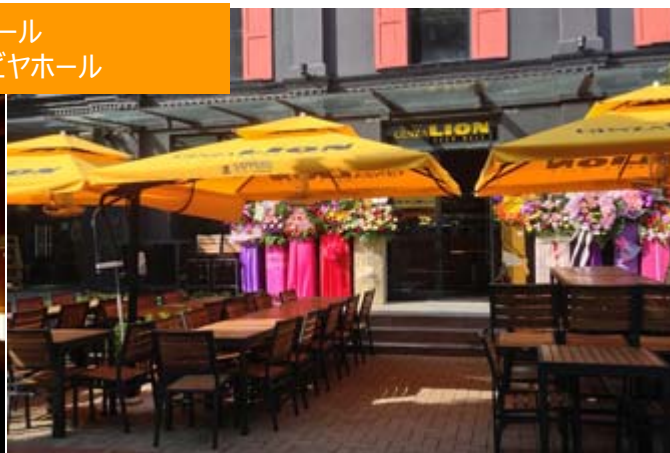
➤ シンガポールでの外食事業組織再編・・・外食事業

- 1月よりサッポロライオン社がポッカフードシンガポール社よりシンガポールでの外食事業を譲受
- **10月「銀座ライオン」シンガポール1号店を計画より1年前倒しでオープン**
- ビヤホール文化を世界へ 国際展開に着手
- 年初計画：今後5年間で、ビヤホールをシンガポールをはじめとした東南アジアで10店舗展開を目指す

シンガポール：とん吉



シンガポール
銀座ライオンビヤホール



➤ シンガポール店舗数：合計13店舗 (2013/12月末現在)

- ・「銀座ライオン」(ビヤホール)：1店舗
- ・「とん吉」(トンカツ)：4店舗
- ・「ドマーニ」(イタリアン)：1店舗
- ・「リヴゴーシュ」(洋菓子)：7店舗

各事業での成長に向けたチャレンジ

➤ <参考. 2013年度 決算補足> 各事業ページに記載



SAPPORO

2013年度 基本戦略-概況-

成長施策の確実な実行

➤ 既存物件のバリューアップに向けた取組み・・・不動産事業

- 今後の賃料水準回復を睨み、リニューアルによる既存物件のバリューアップへの取組みを推進。
- 2014年の20周年に向けた「恵比寿ガーデンプレイス」のバリューアップ
オフィスの利便性向上に加え、災害時の非常用発電設備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に着手。
- 2014年秋竣工に向け「仮称：サッポロ恵比寿ビル」の延床面積増床を含めた再開発建設が順調に進捗。
- 銀座四丁目交差点に位置する「サッポロ銀座ビル」の延床面積増床を含めた再開発を意思決定。



恵比寿ガーデンプレイス



(建替イメージ図)
仮称：サッポロ恵比寿ビル

➤ レモン（食品）生産能力の増強・・・食品・飲料事業

- 国内食品：北名古屋市にレモン（食品）の製造ラインを増設、生産能力の増強。
食品の主力「ポッカレモン100」の成長戦略に対応すべく、建屋と最新鋭の製造ラインを設置。生産能力は最大で現行の約7割増。
2014年1月本格稼働開始。



名古屋工場 新建屋

➤ 東南アジアにおける飲料事業の強化・・・食品・飲料事業

- 海外飲料：ポッカシンガポール社、マレーシアに新工場を建設、生産能力の倍増。
ジョホール州にて6月末に着工、2014年7月に本稼働予定。
シンガポール国内及び輸出国への慢性的供給不足を解消。
東南アジアで最重要国のマレーシア及び周辺国の強化。

マレーシア工場（イメージ図）

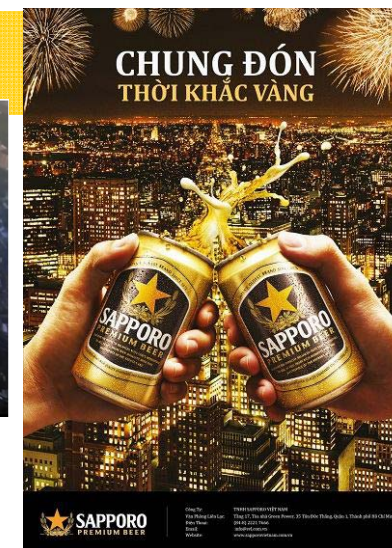


マレーシア工場起工式



2013年度 基本戦略-概況-

成長施策の確実な実行

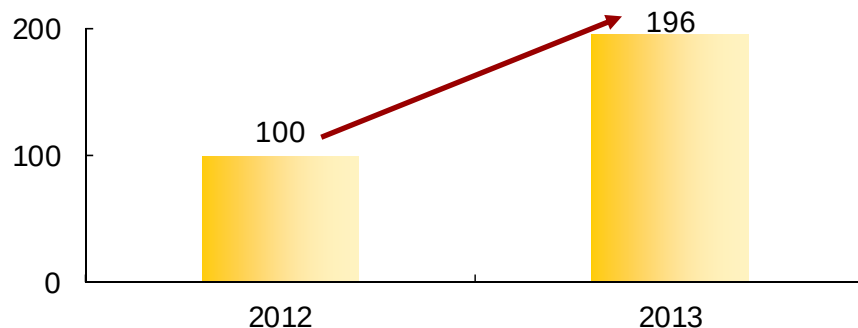


ベトナムでの酒類事業の進捗状況・・・国際事業

- 前年4月に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、周辺国への輸出も順調に進捗。
- ベトナム国内でテト（旧正月）商戦にて大きく販売数量伸長。
- 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。今後はハノイへも営業活動を展開開始。
- 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2,600の飲食店に納入し、流通市場では、C V Sや大手スーパーをはじめ約4,100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・カンボジア・グアムへ輸出。
- A S E A N加盟国10ヶ国中、8ヶ国へサッポロブランド展開。

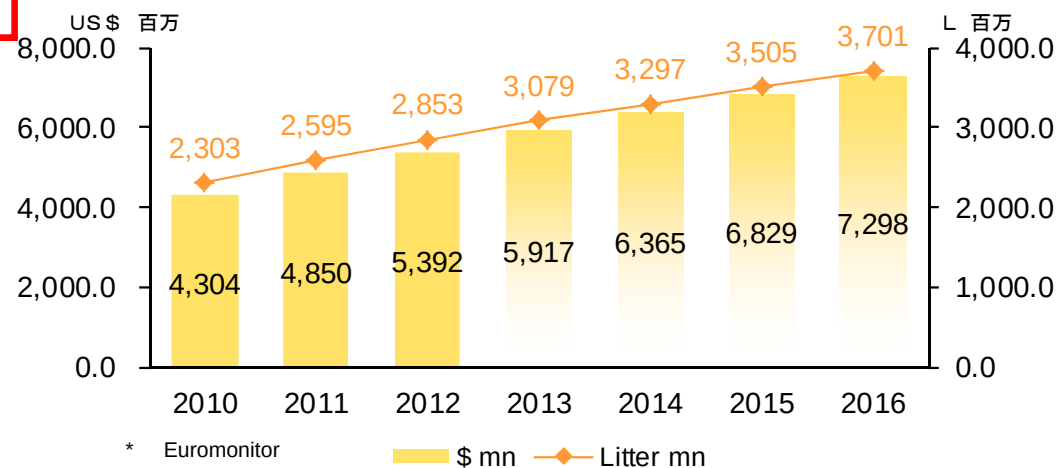
アジアにおいて中国、日本に 次ぐ3位の大規模市場

前年1～12月の販売数量（輸出除く）を100とした際の
本年1～12月の前年比（%）



ベトナムのビール市場※

2020年頃には日本レベルの市場に





SAPPORO

2013年度 戦略投資-概況-

戦略投資の進捗状況（経常設備投資含む）

<設備投資（支払ベース）・リース料> 連結合計で約180億円

- 有形固定資産・無形固定資産・リース料 等

主な内訳：

- 名古屋工場（食品・飲料）約24億円・マレーシア工場（食品・飲料）約5億円
- 星和恵比寿ビル解体（不動産）約3億円
- 恵比寿ガーデンプレイス バリュアップ（不動産）約10億円
- リース料（食品・飲料/その他）約42億円他

<その他投資> 連結合計で約55億円

- 長期前払費用・投資有価証券 等

主な内訳：

- 長期前払費用（国内酒類/食品・飲料）約37億円
- 自己株式取得（全社）約9億円 投資有価証券等 約9億円

<2013年1～12月 戦略投資実績 合計（経常設備投資含む）>

- **約235億円**

格付けの状況

<JCRによる格付け>

- 2014年2月13日現在：A-（安定的）

<R&Iによる格付け>

- 2014年2月13日現在：BBB+（安定的）

<低コストファイナンスの実現>

- 2013年3月 5年普通社債100億円を**0.39%**と低金利にて起債
- 2013年12月 7年普通社債100億円を**0.614%**と低金利にて起債

長期戦略投資の方向性

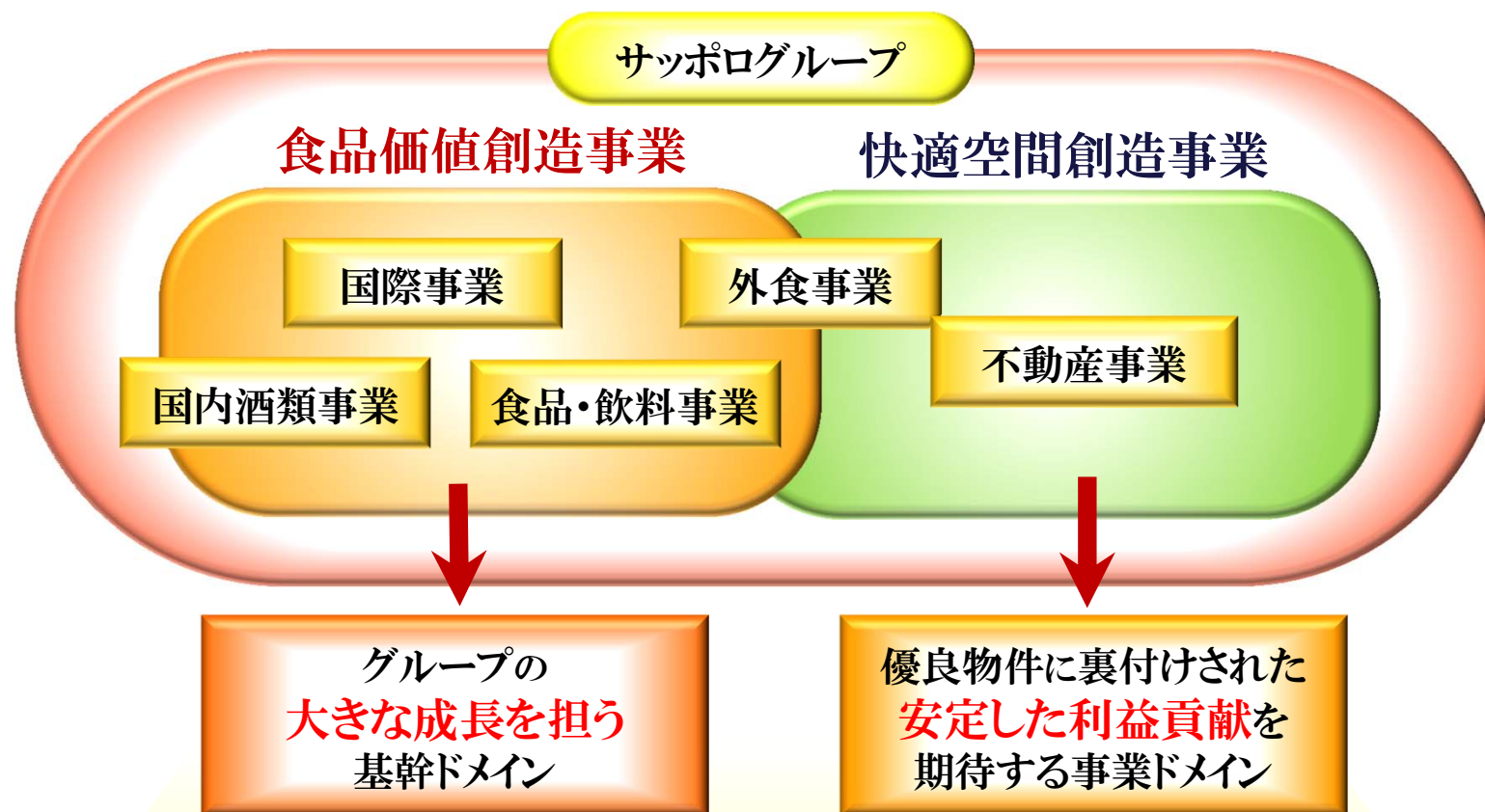
- 引き続き、成長を目指し、積極的に成長戦略投資を実施
- **2012年から2016年の戦略投資規模としては、1,500億円～2,000億円（基本的に営業キャッシュフローの積み上げ）を想定**
 - 経常設備投資（戦略投資規模の約半分）を含む
 - 2012年戦略投資実績：約657億円
 - **2013年戦略投資実績：約235億円（2013年計画：280億円）**

2. サッポログループ新経営構想とこれまでの取り組み

はじめに

- ◆ サッポログループは、創業140周年にあたる2016年を目標年と据えた長期経営方針「新経営構想」を2007年に策定し、企業価値向上に向けての取組を推進している
- ◆ 2016年まで本年を含めて3年となる中、新たな経営計画として、「サッポログループ中期経営計画2014年-2016年」を策定
2016年に向けて、「食のメーカー」として成長戦略を加速させ、持続的成長を実現し、新経営構想で掲げた目標の達成を目指す
- ◆ また、この3年間を、2017年以降を見据えた取り組みを開始する期間と位置付け、創業150周年である2026年に向けた次期長期経営構想策定に着手する

サッポログループの事業ドメイン



**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、積極的な成長投資を行います**

2007年発表：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

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）
- ◆連結営業利益率： 9.0%（のれん償却前・酒税抜）
- ◆ROE： 8%以上
- ◆D/Eレシオ： 1倍程度

◆グループ戦略

- ① 高付加価値商品・サービスの創造
- ② 戦略的提携の実施
- ③ 国際展開の推進
- ④ グループシナジーの拡大

食品価値創造事業

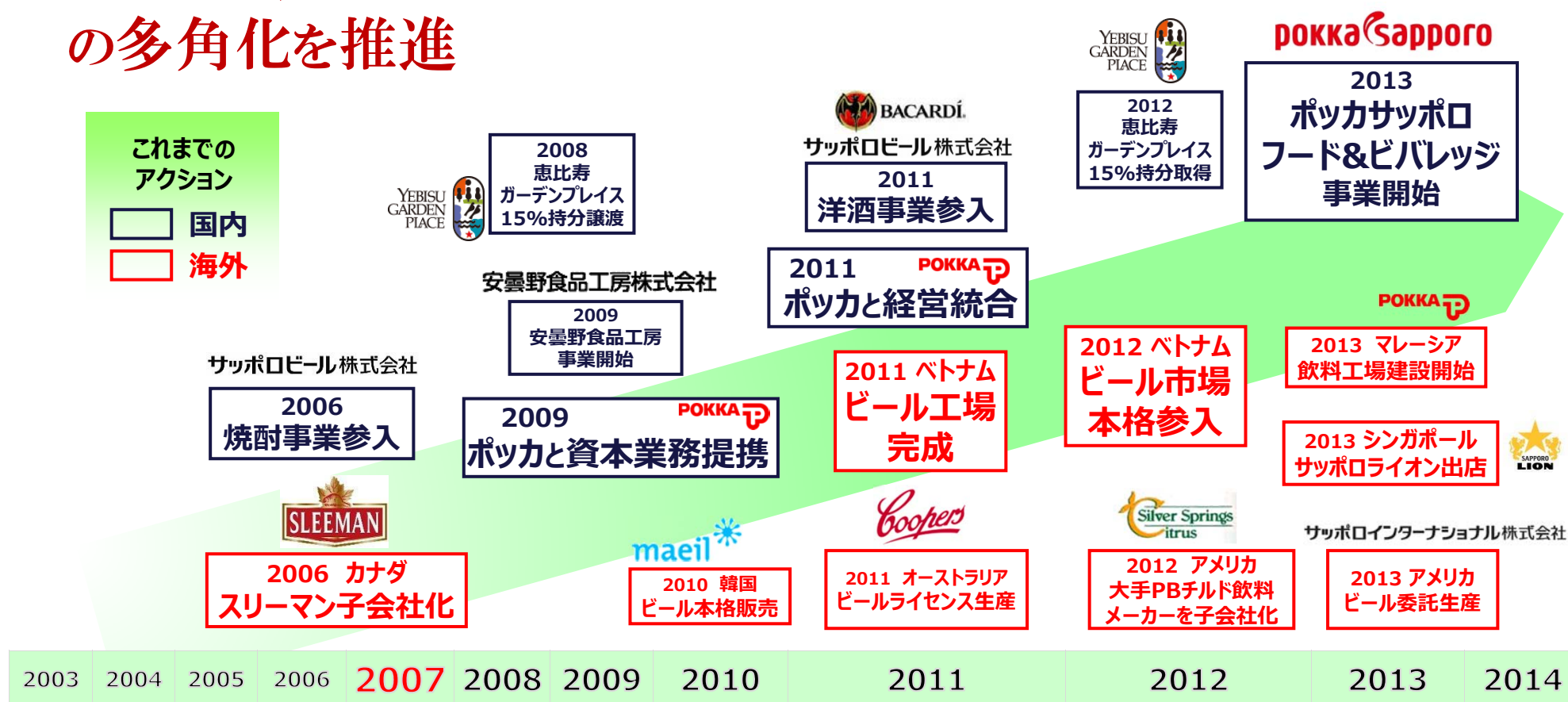
2007

快適空間創造事業

2007年
10月発表

サッポログループの変遷

M&Aや提携を通じて事業ポートフォリオの多角化を推進



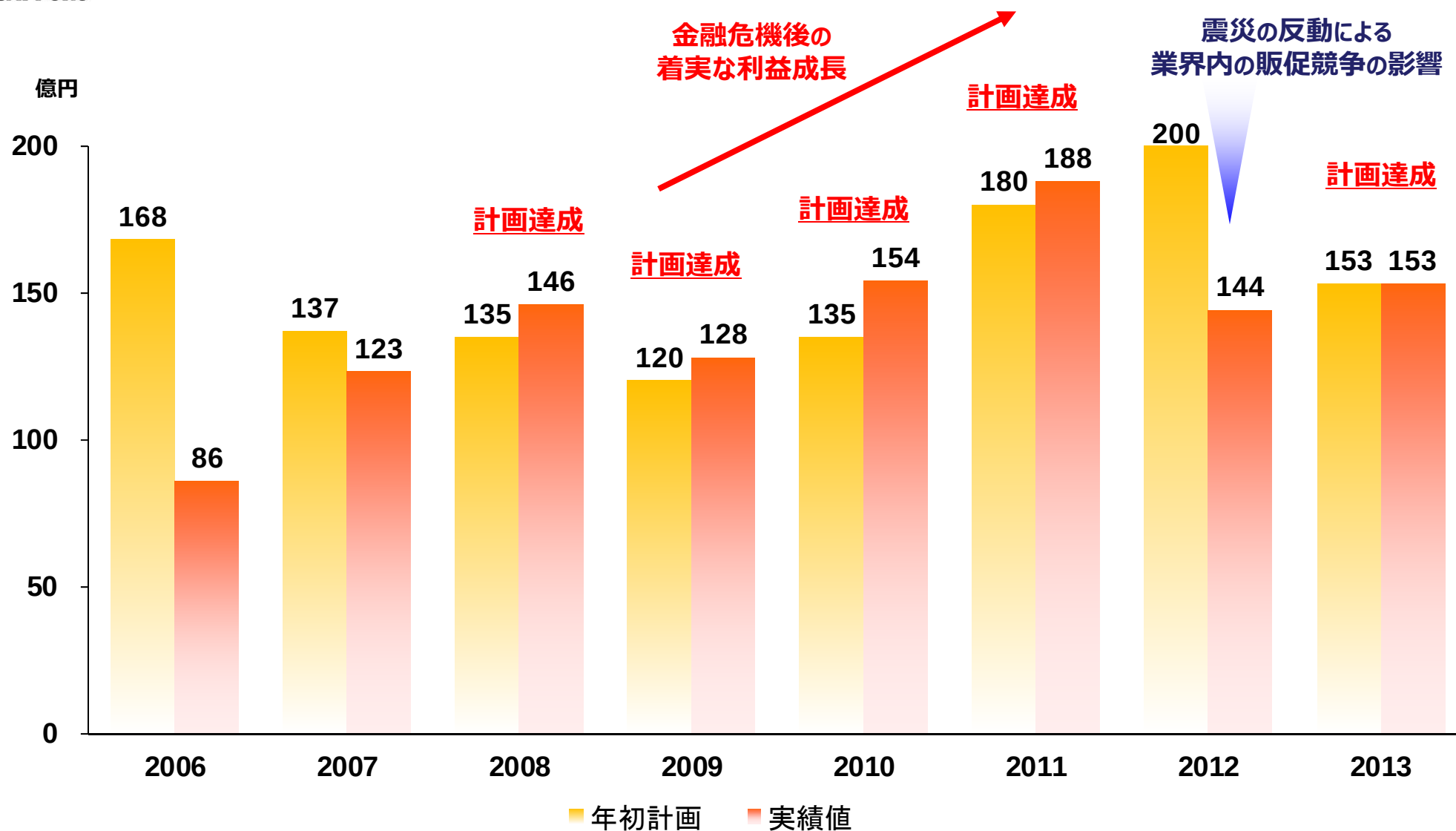
2003年～持株会社体制移行

2007年 新経営構想策定



SAPPORO

利益成長と利益マネジメント（連結営業利益）



3. サッポログループ中期経営計画2014年－2016年

サッポログループ中期経営計画2014年-2016年

「食のメーカー」として新経営構想の4つのグループ戦略を加速させ、
新経営構想で掲げた2016年の財務目標の達成を目指す
またこの3年を2017年以降を見据えた期間と位置づけ、
創業150周年である2026年に向けた長期経営構想策定に着手する



「オンリーワンを積み重ね、No.1へ」 継続的な新価値創造とブランド強化

事業計画のポイント

■ ビール事業：

- ▶ オンリーワンを具現化し、差異化できる価値の創造
- ▶ 基軸ブランドへの重点投資によるブランド価値向上

■ ワイン事業：

- ▶ ファインワイン拡大、ニューワールドのブランド強化
- ▶ 健康・機能系を中心とする差別化商品の開発

■ RTD事業：

- ▶ ボリュームゾーンにおける基軸ブランド確立

■ 和酒事業：

- ▶ 混和焼酎の更なる拡大と梅酒での新価値提案

■ 洋酒事業：

- ▶ バカルディ ジャパンとの連携強化による事業拡大



北米・東南アジアを重点エリアとした 「サッポロ」ブランド展開を推進

事業計画のポイント

■北 米

スリーマン：

- ▶スリーマンブランド（含サッポロブランド）の大幅な伸長
- ▶サッポロUSA社を含め、北米全体における効率化推進により体質を強化

サッポロUSA：

- ▶「27年連続アジアビールNO.1」の実績を活かした酒類市場開拓
- ▶LA・NY市場を中心としたマーケティング投資による売上拡大

シルバースプリングスシトラス：

- ▶PB受託を主体としたチルド飲料の製造・販売という特徴ある強みを活かした、事業規模の拡大 西海岸マーケットでの新規需要獲得



事業計画のポイント

■ 東南アジア

サッポロベトナム：

- ▶ ベトナム最大の消費地であるホーチミン市場におけるブランド浸透に向けた投資継続
- ▶ ホーチミン市近隣エリアでの販売開始
- ▶ 首都ハノイ市場における日系市場への販売拡大
- ▶ 近隣のA S E A N諸国等への輸出拡大



他エリア

- ▶ 韓国、オーストラリア、シンガポール等での売上・利益拡大



国内飲料部門の業績回復 食品部門・海外飲料事業の拡大で成長ステージへ

事業計画のポイント

■ 国内食品飲料事業：

- ▶「ポッカサッポロならではのコアブランドの確立」
「営業力の質（提案力・開拓力）及び量（活動量）双方の強化」
「コスト削減を中心としたローコストオペレーションの徹底」による成長基盤の整備
- ▶成長ステージに向けた「レモン・スープを中心とした規模拡大」
「独自性のある飲料ブランドの開発」「新規カテゴリー」への取組み



■ 国内外食事業：▶カフェドクリエの積極展開

■ 海外飲料事業：

- ▶マレーシア新工場稼働による生産能力増強
- ▶シンガポール国内での茶系飲料トップシェア維持拡大
- ▶シンガポール以外の展開国でのポッカブランドの浸透加速



お客様に愛される「日本一楽しい店づくり」 基軸ブランドの展開拡大

事業計画のポイント

■ 基軸ブランドの展開：

- ▶ 首都圏を中心に基軸ブランド「銀座ライオン」
「YEBISU BAR」を中心とした店舗展開
- ▶ 20～40代顧客層をターゲットとした新業態の開発
- ▶ 不採算ブランド、店舗整理による収益改善

■ フランチャイズ事業：

- ▶ モデル店舗の検証を行い本格展開を開始

■ 海外事業：

- ▶ GINZA LION BEER HALL業態の
展開地域拡大



恵比寿ガーデンプレイスのバリューアップ 恵比寿・銀座・札幌エリアの保有資産価値向上

事業計画のポイント

■ 恵比寿：

- ▶ 恵比寿ガーデンプレイスのブランド価値向上（バリューアップ）に向け、利便性・快適性の向上を図り、収益を拡大
- ▶ 安全性・環境性能を重視した最新のオフィスビルとして、
（仮称）サッポロ恵比寿ビル竣工、稼働開始（本年秋予定）



■ 銀座：

- ▶ 銀座4丁目交差点に立地するサッポロ銀座ビルの再開発を推進し、新たなランドマークとしての情報発信強化と収益拡大へ

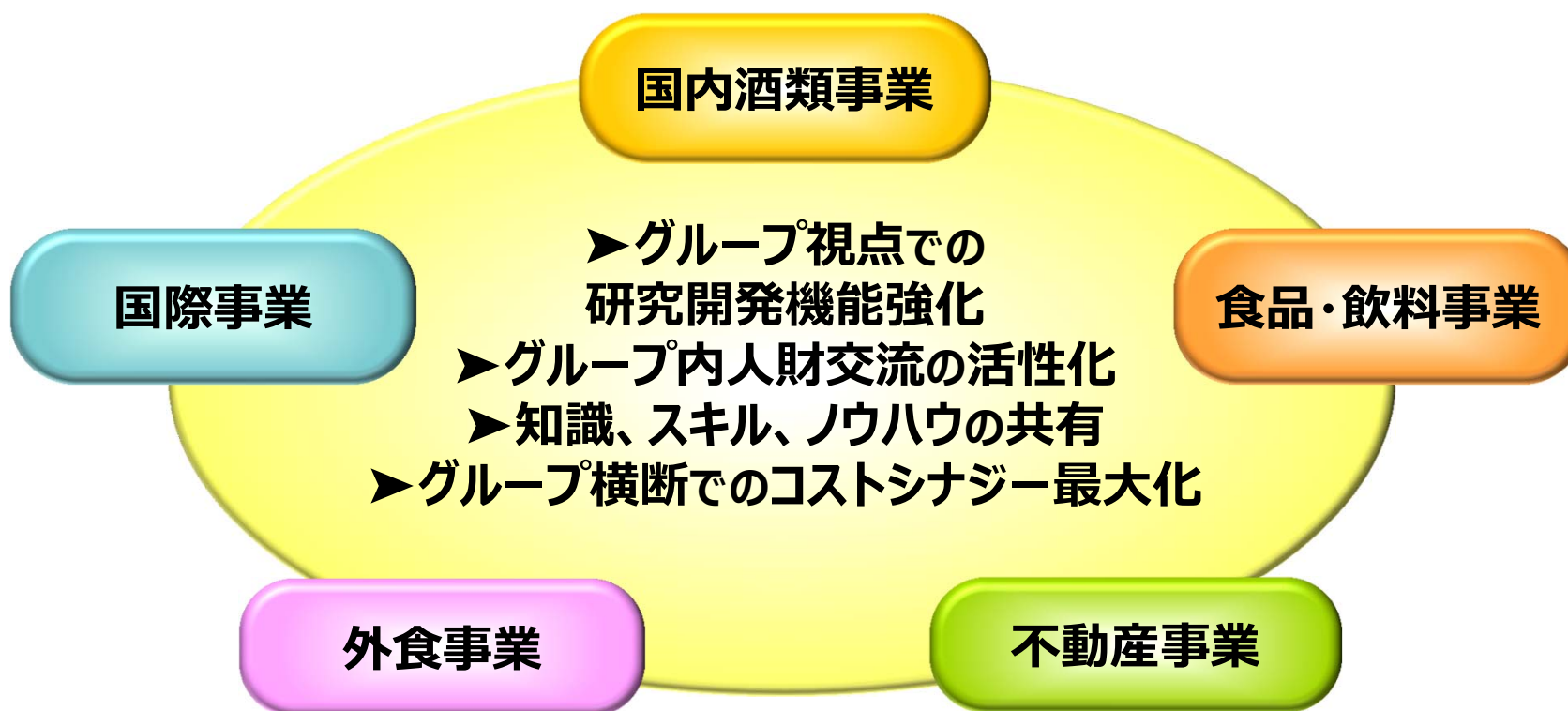


※建替えイメージ図
（仮称）サッポロ恵比寿ビル

■ 札幌：

- ▶ サッポロファクトリーのリニューアル推進による顧客満足度最大化

事業間の連携・協働を促進 マネジメント改革によりグループ全体最適を実現



中期経営計画2014年- 2016年 定量目標

【定量目標】

- ・ R O E : 2016年 8 %以上
- ・ 配 当 : @ 7 円 / 1 株以上

- ◆ R O E を最重要指標とし、収益性や資本効率性など企業としての総合力を高める
- ◆ 株主様への安定した配当額を維持しながら、業績や財務状況に応じた利益還元の充実を目指す



SAPPORO

2014年-2016年 現事業ベース計画

参考

中期経営計画

	2006年実績	2013年実績	2014年計画	2015年計画	2016年計画	2016年 新経営構想
連結売上高 ※酒税込	4,350億円	5,098億円	5,377億円	5,630億円	5,950億円	6,000億円
(酒税抜き)	2,940億円	3,953億円	4,301億円	4,543億円	4,844億円	4,500億円
連結営業利益	86億円	153億円	150億円	195億円	275億円	400億円
(のれん償却前)	86億円	193億円	190億円	234億円	312億円	
連結経常利益	58億円	151億円	136億円	178億円	257億円	-
連結当期純利益	23億円	94億円	50億円	86億円	134億円	-
連結営業利益率 ※酒税抜	2.9%	3.9%	3.5%	4.2%	5.2%	9.0%
(のれん償却前)	2.9%	4.9%	4.4%	5.2%	6.4%	
D/Eレシオ	2.1倍	1.6倍	1.6倍	1.5倍	1.3倍	1倍程度
ROE	2.1%	6.7%	3.3%	5.5%	8.1%	8%以上
(のれん償却前)	2.1%	9.5%	5.9%	8.0%	10.4%	

※為替レート換算：2014-2016年 US\$=¥105.00、CAN\$=¥101.00

※新経営構想で掲げた「2016年新経営構想」は、「中期経営計画2014年-2016年」における現事業ベースの計画の達成に加え、更に、一層のコスト削減・グループシナジーの創出・M&Aを実現することで、その達成を目指します。



SAPPORO

2014年-2016年 現事業ベース計画-セグメント別-

中期経営計画

参考

		2013年実績	2014年目標	2015年目標	2016年目標
売上高	国内酒類	2,749億円	2,843億円	2,924億円	3,052億円
	国際	482億円	572億円	616億円	680億円
	食品・飲料	1,306億円	1,400億円	1,478億円	1,548億円
	外食	268億円	281億円	306億円	335億円
	不動産	227億円	223億円	246億円	269億円
	その他	64億円	58億円	60億円	66億円
	連結合計	5,098億円	5,377億円	5,630億円	5,950億円
営業利益	国内酒類	99億円	90億円	90億円	120億円
	国際	12億円	11億円	24億円	38億円
	食品・飲料	▲14億円	1億円	11億円	24億円
	外食	4億円	10億円	13億円	16億円
	不動産	86億円	72億円	94億円	115億円
	その他	2億円	2億円	2億円	2億円
	消去全社	▲36億円	▲36億円	▲39億円	▲40億円
	連結合計	153億円	150億円	195億円	275億円
	連結合計（のれん償却前）	193億円	190億円	234億円	312億円

※為替レート換算：2014-2016年 US\$=¥105.00、CAN\$=¥101.00

4. 2013年度 決算概況



SAPPORO

2013年度 決算概況 -特殊要因-

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（純増等）の主な内訳
その他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>

- 前年4月より損益項目連結開始のため
「シルバー スプリングス シトラス社」本年1-3月純増
⇒+30億円 程度

<食品・飲料事業>

- 1月より「ポッカ エース マレーシア社」の損益項目 連結
開始（持分法適用会社から連結子会社へ）
⇒+55億円 程度

<不動産事業>

- 前年3月より「複合施設 恵比寿ガーデンプレイス」の15%
の信託受益権分の損益項目取込みのため 本年1-
2月純増 ⇒+4億円 程度

<連結合計>

- + 89億円 程度

営業利益

<国際事業>

- 前年4月より損益項目連結開始のため
「シルバー スプリングス シトラス社」本年1-3月純増
⇒+1億円 程度

<食品・飲料事業>

- 1月より「ポッカ エース マレーシア社」の損益項目
連結開始（持分法適用会社から連結子会社へ）
⇒+ 1億円 程度

<不動産事業>

- 前年3月より「複合施設 恵比寿ガーデンプレイス」の15%の信
託受益権分の損益項目取込みのため
本年1-2月純増 ⇒+2億円 程度

<連結合計>

- + 4億円 程度



SAPPORO

2013年度決算概況－経営指標・賃貸等不動産時価開示－

経営指標 対計画及び前期比較

	計画対比			前期対比		
	2013年 計画	2013年 実績	差異	2012年 実績	2013年 実績	差異
連結営業利益率% (酒税抜き のれん償却前)	4.8%	4.9%	0.1%	4.8%	4.9%	0.1%
金融負債残高 億円 (除リース債務)	2,540	2,478	-62	2,576	2,478	-98
D/Eレシオ 倍	1.8倍	1.6倍	-0.2倍	1.9倍	1.6倍	-0.3倍
ROE %	4.1%	6.7%	2.6%	4.2%	6.7%	2.4%
のれん償却前 ROE %	7.1%	9.5%	2.4%	7.3%	9.5%	2.2%

賃貸等不動産時価開示について

(12月31日現在)

連結貸借対照表計上額 2,100 (億円)

当期末の時価 3,377

差額 1,277

詳細につきましては、＜決算短信＞をご参照ください

5. 2013年度 決算補足説明および2014年度 通期見通し

※ <決算短信補足説明資料> をご確認ください

参考.①サッポログループ新経営構想とこれまでの取り組み（補足）

①高付加価値商品・サービスの創造

世界初のコンセプト「極ZERO」

2013年6月発売

・世界初の「プリン体0.00」「糖質0」

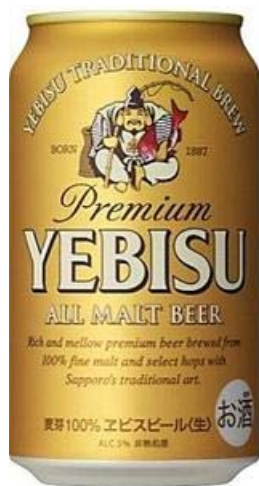
・販売計画 220万函

▶ **実績 358万函（計画比163%）**

本年度計画 550万函（前年比154%）



※ケース数はいずれも大瓶換算
(633ml×20本)



エビスブランドの様々な提案

・新たな商品価値提案をはじめ、エビスバー、エビスビール記念館など様々な取り組みを展開

・2013年 エビスブランド

⇒ **実績 961万函（前年比102%）**

本年度計画1,000万函（前年比104%）

①高付加価値商品・サービスの創造

気軽に楽しめる商品を提案

- ・大手メーカー初
樽詰スパークリングワイン「ポールスター」
2012年 首都圏限定発売
2013年 全国発売後、約4,000軒の飲食店で取り扱い
- ・甲乙混和焼酎「こくいも」
甲乙混和焼酎いも 売上No. 1 ※
2013年実績 前年比174%

※MAI社調べ



樽詰スパークリングワイン
「ポールスター」



甲乙混和焼酎「こくいも」

金賞に裏付けられたこだわりの品質



- 11年目を迎えるサッポロのフラッグシップワイン「グランポレール」
- ・日本を代表するワイン産地である北海道・長野・山梨・岡山のぶどうにこだわった高品質な日本ワイン
- ・自社ぶどう園や協働契約栽培農家等からぶどう原料を調達
- ・2013年国産ワインコンクールで3つの商品が金賞受賞
- ・2013年実績 前年比125%

①高付加価値商品・サービスの創造

世界で唯一 協働契約栽培へのこだわり

- ・世界唯一の取り組みである、「麦芽とホップの100%協働契約栽培」が
高く評価され、「ドイツ連邦栄誉賞 金賞」受賞（2008年）
- ・世界10ヶ国、約2,300軒の生産者と共に安全・安心な原料を育成



①高付加価値商品・サービスの創造

強いブランドを有するレモンカテゴリー

- ・レモン食品（調味料）カテゴリーシェアNo. 1 ※
（シェア：86%）
- ・レモン飲料でもキレートレモンスパークリングが高評価
- ・2013年 基幹ブランドが伸長
ポッカレモン100：前年比101%
キレートレモン：前年比101%



※(株)富士経済 2014年食品マーケティング便覧 レモン果汁 調べ
(2012年実績)

スープカテゴリーで更なる進化



- ・「じっくりコトコト こんがりパン コーンポタージュ」
カップ入りスープカテゴリー単品売上No. 1 ※1
- ・2013年 じっくりコトコトシリーズ 前年比109%
- ・缶スープカテゴリーシェアNo. 1 ※2

※1.インテージ SRI調べ カップ入りインスタントスープ市場（2013年10月-12月累計）販売個数アイテムランキング
※2.(株)富士経済 2014年食品マーケティング便覧 缶入りスープ 調べ(2012年実績)

①高付加価値商品・サービスの創造

複合都市開発のパイオニア 恵比寿ガーデンプレイス



- ・本年開業20周年を迎える
- ・年間来場者数約1,200万人、累計約2億6,000万人
- ・2013年オフィスタワー稼働率 98%※
- ・ブランド価値向上のためのバリューアップを推進中

※2013年12月末時点：都内5区平均稼働率約93% 三鬼商事調べ

恵比寿地区保有物件の価値向上



建替えイメージ図

**(仮称)「サッポロ恵比寿ビル」
再開発の推進**

「恵比寿スクエア」(稼働率100%) ※
「渋谷桜丘スクエア」(稼働率100%) ※
「シェビア恵比寿」(既存資産のリノベーション
によるシェアハウス 2013年2月開業)

(仮称) サッポロ恵比寿ビル

※2013年12月末時点

日本一のビヤホール



- ・1899年創業
- ・2013年売上268億円
- ・店舗数190店舗※
- ・日本最大の
ビヤホールチェーン

※2013年12月末時点

②戦略的提携の実施

ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)につながる大型提携

2009年9月：ポッカコーポレーションと資本業務提携



2011年3月：ポッカコーポレーションと経営統合



2013年1月：「ポッカサッポロフード&ビバレッジ」事業開始



おいしい「！」がある
pokka Sapporo

②戦略的提携の実施

バカルディ ジャパン(株)との提携

- ・世界NO.1ラム※1「バカルディ」等の販売を開始
- ・2011年10月より、洋酒を中心とした、29ブランド・90アイテムを販売開始
- ・ワイン、焼酎などと並ぶ収益の柱へ

※1. IWSR社調べ

- ・「モヒート」RTD（缶・瓶）、RTSを発売し、トレンドを牽引
- ・2013年 RTS計 前年比**270%**※2

※2 モヒート・ダイキリ・ピニャコラーダ計

- 2013年 スピリッツ事業※3 実績
222億円（前年比115%）

※3 スピリッツ事業：洋酒、和酒、RTD

※4 世界No.1ラム ※5 世界No.1スーパープレミアムウォッカ ※6 世界販売金額No.1プレミアムジン ※7 世界No.1イタリアンスパークリングワイン

★ = 世界No. 1ブランド



②戦略的提携の実施

安曇野食品工房(株) 設立

・丸大食品(株)との合併
「ヨーグルト・デザート・チルド事業」に進出



メイル乳業(株) との業務提携

- ・韓国 3 位の大手乳業メーカー
- ・韓国におけるビール販売を本格的に開始
- ・日系ビールでシェア 2 位 ※

※中央日報エコノミスト2013年8月記事より



海外硬水ブランドの積極展開



- ・ドイツNo. 1 天然炭酸水「ゲロルシュタイナー」を 2004年より販売開始。9 年連続売上アップ
- ・2014年1月より、「ヴィッテル」「コントレックス」の販売を開始。
ゲロルシュタイナーとあわせ、独自の硬水ラインナップによる機能性の価値を訴求

③国際展開の推進:サッポログループの海外戦略



③国際展開の推進:北米での事業展開

カナダ スリーマン(ビール)



- ・M&A後、7年連続の売上アップ
- ・年間**1,900万函** 突破
(355ml×24本換算 2013年実績)
- ・販売数量**1.5倍** (2013年実績・2006年比)

アメリカ サッポロUSA(ビール)



- ・サッポロブランドが、
日系・アジア系ビールブランドで
27年連続No.1の地位
を確立
(2013年統計資料発表前の為2012年実績)

アメリカ シルバースプリングスシトラス(飲料)

- ・アメリカ最大手 P B チルド飲料メーカー



③国際展開の推進:東南アジアでの事業展開

サッポロベトナム(ビール)

ホーチミンを中心に徹底的なマーケティング・営業活動を展開



2013年
ベトナム国内実績
前年比**196%**



ASEANを中心に
12カ国へ輸出

③国際展開の推進:東南アジアでの事業展開

ポッカシンガポール(飲料)

シンガポールで37年の歴史。「POKKA」ブランドは市場に浸透

・非炭酸飲料カテゴリーで トップ1ブランド

18-28歳の若者を対象とした消費動向調査
「INFLUENTIAL BRANDS AWARDS
2013」※ で非炭酸飲料カテゴリーの
トップ1ブランドに

※シンガポール
Brand Alliance社調べ



- ・シンガポール以外でも
世界約60カ国へ輸出
- ・2013年 海外実績合計
1,250万函

マレーシア
「新工場」建設
で生産体制増強



④グループシナジーの拡大

グループ内でのコストシナジー創出に向けて

◆2008年 サッポロプロアシスト(株)設立

- ・人事、経理、総務の業務集約
- ・シェアード推進



◆2011年 サッポログループマネジメント(株)へ改組

- ・IT、調達、ロジスティクスのバリューチェーンに関するシナジー創出へ取り組み拡大

④グループシナジーの拡大

サッポログループネットショップ開設

サッポログループのネット通販事業を統合

- ・2013年11月末オープン
- ・2016年 売上**13億円**/会員数**15万人**を目指す



グループ協働での商品開発

- ・「男梅サワー」のヒットを機に「男梅シロップ」をポッカサッポロ社・ビール社で共同開発
- 2014年も両社コラボレーション商品を提案**



**参考.②サッポログループ中期経営計画2014年－2016年
(CSR経営の推進・次期長期経営構想策定に向けて)**

新経営構想において、「グループの持続的な発展を支える重要な戦略」のひとつとして位置付けているCSR経営を推進し、企業としての発展を目指すと共に持続可能な社会づくりに貢献する

以下の活動分野におけるCSRを重点課題として取組みを推進する

1. 食と空間の品質(安全・安心な品質の提供／品質の追求)
2. 地球環境の保全
3. 社会との共生(地域社会への貢献／適正飲酒の啓発)
4. 公平・公正な取引
5. 人財の育成と職場環境の整備
6. 健全な企業経営(内部統制と情報開示／コンプライアンスの推進)

2026年(創業150年)に向けて グループの目指す姿

サッポログループは、
「新しいNo.1」となる商品やサービスの
創造と提供を積み重ね、
世界各地で、お客様の豊かな生活の
ためになくてはならない企業になります

企業行動の指針

1. **イノベーション**を追求し、お客様へ「価値あるNo.1」を提供し、お客様のより豊かな生活に貢献します
2. お客様同士の**コミュニケーション活性化**に役立つ商品・サービスの創造に努めます
3. 環境変化に対応し、**効率的な経営**の実践に努めます

参考.③サッポログループの主な歩み（持株会社体制移行後）

サッポログループの主な歩み（持株会社体制移行後）

国内	海外	年 度		ト ピ ッ ク ス
○		2003年	7月	サッポロホールディングス発足
○		2005年	3月	サッポロホールディングス社長兼グループCEOに村上隆男が就任
○		2006年	4月	サッポロビールが焼酎事業参入
	○		10月	カナダ スリーマンを子会社化
○	○	2007年	10月	2016年をゴールとした新経営構想発表
○		2008年	4月	恵比寿ガーデンプレイス共有持分15%譲渡 （モルガンスタンレーと資本業務提携）
○		2009年	4月	丸大社との合併による安曇野食品工房が事業開始
○			9月	第一回『恵比寿麦酒祭』開催 のべ25万人が来場
○	○		9月	ポッカコーポレーションと資本資本業務提携
	○	2010年	3月	サッポロベトナムリミテッド（SVL）発足
	○		7月	ベトナム ロンアン省にビール工場建設
○			11月	協同乳業と業務提携
	○		11月	韓国 ビール販売事業に本格参入（メイル乳業と業務提携）

サッポログループの主な歩み（持株会社体制移行後）

国内	海外	年 度		ト ピ ッ ク ス
○		2011年	3月	サッポロホールディングス社長兼グループCEOに上條努が就任
○	○		3月	ポッカコーポレーションと経営統合
	○		7月	オーストラリア ビールのライセンス生産・販売開始 （クーパーズと業務提携）
○			10月	洋酒事業への本格参入（バカルディジャパンと業務提携）
	○		11月	ベトナム ロンアン省にビール工場が竣工
	○	2012年	1月	アメリカ大手PBチルド飲料メーカーのシルバースプリングスitrustを子会社化
○			3月	恵比寿ガーデンプレイス共有持分15%を取得 （モルガンスタンレーとの資本業務提携解消）
	○		4月	ベトナム サッポロベトナムが本格マーケティング開始
○	○	2013年	1月	ポッカサッポロフード&ビバレッジ事業開始
	○		7月	マレーシア ポッカシンガポールが飲料工場建設開始
	○		7月	アメリカ シティブルーイングへのビール生産委託開始
	○		10月	シンガポール 銀座ライオン1号店出店
○	○	2014年	2月	中期経営計画2014年-2016年を発表

参考.④2013年度 決算概況 前期および計画対比



2013年度 決算概況

SAPPORO

➤ 売上高：対前年 増収

4 期連続の増収達成

前述の特殊要因に加え、

・国内酒類事業：ビール類の売上数量が前期を上回ったことにより増収

・国際事業：売上伸長、円安の影響もあり増収

➤ 営業利益：対前年 増益

・国内酒類事業：増収、販売費の減少により増益

・国際事業：北米及びベトナムでの増収により増益

・食品・飲料事業：統合に伴う商品アイテムの絞込み等の影響による国内食品飲料の減収、統合に伴うコストの増加もあり減益

・不動産事業：「（仮称）サッポロ恵比寿ビル」の再開発に伴う賃料収入減少により減益

➤ 当期純利益：対前年 増益

特別利益：投資有価証券売却益35億円計上したこともあり増益

※第1四半期より、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(株)」及び従来「食品・飲料事業」に区分しておりました「(株)ポッカロジスティクス」を「その他事業」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年度」の数値は遡及適用後の金額になっております。

(単位：億円)

	2012年度 実績	2013年度 実績	前期比 (額／率)	
国内酒類事業	2,699	2,749	49	1.8%
国際事業	361	482	120	33.5%
食品・飲料事業	1,290	1,306	16	1.3%
外食事業	266	268	2	0.8%
不動産事業	232	227	-4	-1.9%
その他事業	75	64	-11	-14.8%
連結売上高	4,924	5,098	173	3.5%
のれん償却前営業利益	182	193	10	5.7%
国内酒類事業	75	99	23	31.6%
国際事業	-0	12	12	—
北米他	16	30	14	86.4%
ベトナム	-17	-18	-1	—
食品・飲料事業	3	-14	-18	—
外食事業	5	4	-1	-22.9%
不動産事業	93	86	-7	-7.6%
その他事業	-4	2	6	—
全社	-29	-36	-6	—
連結営業利益	144	153	9	6.4%
連結経常利益	136	151	14	10.5%
連結当期純利益	53	94	40	75.2%



SAPPORO

2013年度 決算概況-計画対比-

➤ 売上高:対計画 未達

- ・国際事業：円安も影響し、計画に対して増収
- ・食品・飲料事業：統合に伴う商品の絞り込み等の影響による国内飲料の減収が影響し、計画未達

➤ 営業利益:対計画 達成

- ・国内酒類事業：販売費をはじめとしたコストコントロールにより増益
- ・国際事業：増収に加え、コストコントロールや円安の影響もあり増益
- ・食品・飲料事業：国内飲料の減収の影響が大きく計画未達

➤ 経常利益:対計画 増益

- ・金融収支改善、円安に伴う為替差益により増益

➤ 当期純利益:対計画 増益

- ・投資有価証券評価損等の特別損失減少により増益

(単位：億円)		2013年度 計画	2013年度 実績	計画 (額／率)	
	国内酒類事業	2,752	2,749	-2	-0.1%
	国際事業	433	482	49	11.4%
	食品・飲料事業	1,365	1,306	-58	-4.3%
	外食事業	268	268	0	0.1%
	不動産事業	236	227	-8	-3.5%
	その他事業	66	64	-1	-2.4%
	連結売上高	5,120	5,098	-21	-0.4%
	のれん償却前営業利益	192	193	1	0.7%
	国内酒類事業	90	99	9	10.0%
	国際事業	0	12	12	—
		18	30	12	68.7%
		-18	-18	-0	—
	食品・飲料事業	10	-14	-24	—
	外食事業	8	4	-3	-48.1%
	不動産事業	83	86	3	4.6%
	その他事業	-1	2	3	—
	全社	-37	-36	0	—
	連結営業利益	153	153	0	0.3%
	連結経常利益	140	151	11	8.1%
	連結当期純利益	55	94	39	71.9%

参考.⑤2013年度 決算補足（事業概況）

※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

業績ハイライト

売上高は、ビール・新ジャンルがともに前期比101%と伸長したこともあり、ビール類合計の販売数量が前期を上回ったことに加え、ワイン・洋酒・焼酎もそれぞれ増収し、前期を上回った。

営業利益は、増収に加え、販売費をはじめとしたコストコントロールにより、大幅な増益。

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（除く ビール・新ジャンル）

- 「プレミアムアルコールフリー」：1～12月累計 前期比100%



2. 総合酒類企業としての成長

RTD

- バカルディは前期比126%と順調に推移したものの、ネクタールTDやTEA'SHIが計画を下回ったこともあり、販売数量は、前期を下回った。
- バカルディは、4月のRTD「モヒートボトル」に続き「ピニャ コラーダ フィズボトル」、「ストロベリーダイキリ フィズ ボトル」を発売。
- 4月に限定発売した「サッポロ 男梅サワー」は好評につき、未より通年発売。計画を大きく上回る販売数量。



	※売上高：酒税込		単位：億円		前期比	
	2012年度	2013年度	増減額	増減率		
売上高※	2,699	2,749	49	1.8%		
営業利益	75	99	23	31.6%		

ワイン

- 輸入ワインに加え、国産ワインも伸長、合計で前期を上回る売上高
- 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」好調 「Japan Wine Competition 2013」で3アイテムが金賞受賞



洋酒

- 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
2011年10月より販売開始
 - 前期を大きく上回る売上高
 - 家庭用・業務用ともに積極的な展開を推進
- RTS※「バカルディ クラシック カクテルズ モヒート」も、9月 計画を大きく上回る売上高

※ Ready to Serveの略。ソーダなどで割るだけでカクテルがつけれるリキュール。



焼酎

- 前期を大幅に上回る売上高
- 甲類乙類混和「芋焼酎 こくいも」が大きく伸長
- 梅酒「黒梅酒」も売上高増加に寄与





SAPPORO

国際事業

業績ハイライト

北米事業を中心に現地通貨建てでの伸張に加え、円安の影響、シルバースプリングス シトラス（SSC）社の1-3月業績が加わり、売上高は前期比33.5%の増収。
営業利益は、北米事業やSSC社の増益が、ベトナム市場構築のための費用増を大きく上回り増益。

事業計画のポイント：取組状況

1. 北米（除く スリーマン社・サッポロUSA社）での事業成長

<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
 - ・ **前年4月より損益の項目を連結開始**
 - ・ **増収増益に寄与**

2. アジア・オセアニア市場（除くベトナム）での展開

<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にてベトナム産ビールも販路拡大
- 販売目標2014年約15万箱（355ml×24本換算）
- 日本ビールブランドNO.1を目指す
- **2013年実績：計画を上回り、前期比2桁増の実績**



単位：億円

前期比

	2012年度	2013年度	増減額	増減率
売上高	361	482	120	33.5%
営業利益	-0	12	12	-
（北米他）	16	30	14	86.4%
（ベトナム）	-17	-18	-1	-

<韓国での事業展開>

- 2012年1月に提携した「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38万箱：**販売実績42万箱目標達成**（350ml×24本換算）
- 販売目標2015年150万箱（350ml×24本換算）
- 輸入ブランドNO.1を目指す
- **2013年実績：計画を上回り、前期比2桁増の実績**

<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
- 2012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16万箱：**販売実績16万箱目標達成**（355ml×24本換算）
- 販売目標2016年50万箱（355ml×24本換算）
- **2013年実績：計画を通りに推移し、前年比2桁増の実績**





SAPPORO

食品・飲料事業 (1)

業績ハイライト

前年の統合準備や商品アイテム削減の影響を受けた国内飲料の減収があったものの、「ポッカ エース マレーシア社」を連結開始したことによる純増もあり増収。

営業利益は国内飲料の減収による影響が大きく、減益。

事業計画のポイント：取組状況

■ 飲料・食品事業（国内）：ポッカサッポロフード&ビバレッジ（株）、自販機オペレータ各社

両社の強みを活かすべく5つの事業カテゴリーを編成し、重点ブランドに販促投資



食品・飲料事業(2)

事業計画のポイント:取組状況

■ 飲料事業（国際）：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

- 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



シンガポールの消費動向調査

「INFLUENTIAL BRANDS AWARDS 2013」

非炭酸カテゴリー

POKKAブランド トップ1

シンガポールで高いシェアを持つ
POKKAブランドの茶系飲料



■ 外食事業（国内）：（株）ポッカクリエイト

1. 高質店の出店加速・新マーケット、新コラボレーション
2. 既存店の成長力確保・効果的な改装
3. 商品開発力の
スピード&クオリティ向上
4. F C本部力の整備、強化

店舗数：170店（2014/12月末現在）

（直営：84店舗 FC：86店舗）

関東97店、東海35店
関西28店、九州7店、四国3店



■ 外食事業（国際）：ポッカ香港

➢ 店舗数：合計36店（2013/12月末現在）

・香港 35店、マカオ1店





SAPPORO

外食事業

業績ハイライト

既存店売上が累計で101%と前期超えたこともあり、増収したものの、天候不順による売上減少やイベント中止の影響を受けた9月・10月の影響が大きく、営業利益は、若干の減益。

事業計画のポイント：取組状況

店舗展開状況

- 2013年1～12月累計新規出店合計13店（国内）
- 国内酒類事業とのシナジー：＜エビスバー＞の展開
 - 2013年：京都・神戸三宮・御茶ノ水に出店 12月末で12店舗に拡大
- 新業態の出店
 - 10月 銀座に割烹料理をカジュアルに楽しむ「割烹バル 八寸」出店
- 2013年1～12月累計 閉鎖店：16店舗閉鎖（国内）
- **2013年12月末店舗数：国内190店舗**
シンガポール13店舗



単位：億円

	前期比	
	2012年度	2013年度
売上高	266	268
営業利益	5	4
	増減額	増減率
	2	0.8%
	-1	-22.9%



エビスバー京都ヨドバシ店



エビスバー神戸三宮店



エビスバー御茶ノ水店





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賃料水準が弱含みの状況が続く中、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
 - 都心5区オフィス賃貸物件の12月単月の稼働率93%程度に対して**恵比寿ガーデンプレイスは98%**
 - 主要物件は、右記の通り年間で稼働率を維持
 - 2014年春完成に向けた非常用発電設備の増設工事は順調に進捗、地下2階飲食フロアの共用部分改装にも着手

<銀座・恵比寿地区再開発>

- 星和恵比寿ビルの再開発 ※
 - 延べ床面積拡大を伴う再開発（地下1階6階建⇒地下1階12階建）
 - 2014年秋竣工に向けて順調に進捗（仮称：サッポロ恵比寿ビル）
- サッポロ銀座ビルの再開発 ※
 - 銀座4丁目交差点の再開発を意思決定（延床面積4,232㎡⇒7,082㎡）**
 - 銀座のランドマークに相応しい外観プランとなるべく、延べ床面積の増床を含め、早期の再開発着手を目指す

単位：億円

前期比

	2012年度	2013年度	増減額	増減率
売上高	232	227	-4	-1.9%
営業利益	93	86	-7	-7.6%

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	93%	地下5階付40階建
星和恵比寿ビル※	2,617	—	※0%	—
恵比寿スクエア	1,561	9,126	100%	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	※74%	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

(1)：「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）



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2013年12月末時点において約1,277億円

連結貸借対照表：約2,100億円

期末時価：約3,377億円

営業利益

単位：億円

	12年1-12月	13年1-12月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	86	79	-6
その他地区	10	11	0
不動産賃貸事業合計	96	90	-6
不動産販売	—	—	—
その他事業※	-2	-3	-1
合計	93	86	-7

EBITDA

単位：億円

	12年1-12月	13年1-12月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	121	112	-8
その他地区	17	17	0
不動産賃貸事業合計	138	130	-8
不動産販売	—	—	—
その他事業※	1	0	-0
合計	140	131	-8

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

※「その他事業」には、間接部門が含まれます

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。