

**サッポロホールディングス株式会社
2016年度決算説明&2017年度経営計画
説明資料**

2017年2月14日

サッポロホールディングス株式会社

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



Section 1

2016年度 決算説明資料

1. 2016年度 総括

Appendix：データ集・補足資料

1. 2016年度 総括

決算：営業利益**63**億円増益（前期比）

	前期	当期	差異
売上高	5,337	5,418	80
営業利益	139	202	63
親会社株主に 帰属する 当期純利益	61	94	33

- 売上高は大幅増収 国際事業も現地通貨ベースでは伸長
- 営業利益はコスト削減効果も加わり、全事業増益で着地
- 修正後の業績見通しに対し、営業利益は達成、当期純利益は100億円の計画で94億円の着地であり、僅かに未達となった。

有言実行の1年

- 宣言通り「ビール強化元年」となった1年 「黒ラベル」「アビス」を中心にビールが伸長し収益に貢献
- 北米での酒類ビジネスは現地通貨ベースで過去最高売上を記録 東南アジアも着実に成長
- 国内食品・飲料は売上が好調に推移 経営効率化で収益力も向上し増収増益
- 銀座プレイスが開業し、不動産事業は安定的な収益とまちづくりでグループに貢献

⇒翌期からの「第一次中期経営計画2020」に向け、スタートラインに立つことが出来た重要な1年

2016年度 グループ総括

➤ 2016年 サッポログループの様々な取組み

➤ 3月15日 北海道工場が第37回食品産業優良企業等表彰環境部門
 <省エネ等環境対策推進タイプ>『農林水産大臣賞』を受賞（写真①、②）



➤ 4月21日 広島県とのレモンに関するパートナーシップ協定の一環として、
 「広島ゆたか農業協同組合」と業務提携、「広島県豊田郡大崎上島町」と包括協定を締結

➤ 5月18日 ビッグデータを活用した豆腐適正生産量の予測モデルを開発
 ～オープン・イノベーションで「食品ロス」問題に取り組む～（写真③）



データサイエンスアワード
 「奨励賞」受賞

➤ 10月19日 渋谷区とサッポロホールディングス株式会社
 「シブヤ・ソーシャル・アクション・パートナー協定（包括連携協定）」締結（写真④）



➤ 12月5日 サッポログループに「事業所内保育所」がオープン
 タイムリーに復職を目指す女性従業員をサポート ～恵比寿ガーデンプレイスに2017年4月開所予定～

➤ 12月7日 女性活躍推進セミナー「恵比寿交流会」を共同開催
 ～業種の垣根を越え、恵比寿に本社をおく企業横断での初の取組み！～（写真⑤）



➤ その他、東北や熊本地震、台風被害などへの復興支援や寄付、次世代育成支援などを実施

※詳細は以下ニュースリリースより

<http://www.sapporoholdings.jp/csr/news/index.html>

2016年度 国内酒類事業 総括

➤ 「ビール強化元年」を有言実行 主軸3ブランドは総需要減少の中いずれも成長

国内ビール

<ビール>

(売上数量)

➤ 1~12月累計前期比**104%** (総需要98%)

- 「黒ラベル」 ブランド計前期比**103%**
- 「エビス」 ブランド計前期比**102%**
- ビール構成比 '15年59%→'16年**62%**に増加
⇒ビールへの集中により収益増



「サッポロ クラシック」は
16年連続で売上アップ

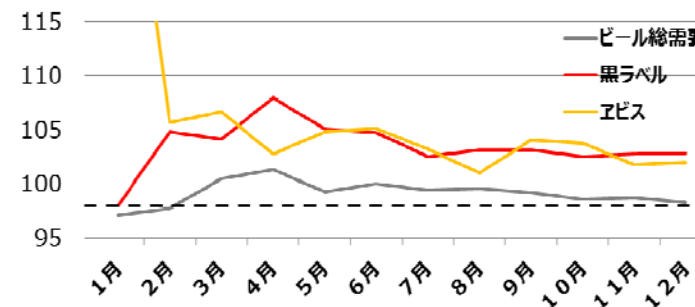


<発泡酒 + 新ジャンル>

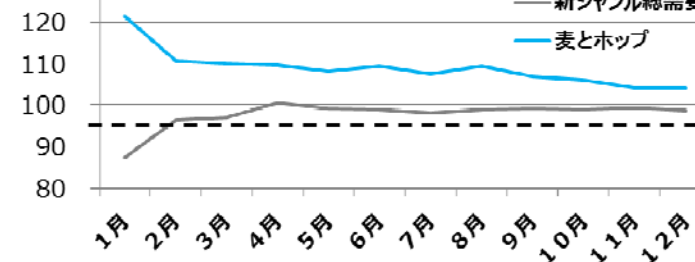
➤ 1~12月累計前期比92% (総需要97%)

- 「麦とホップ」 ブランド計前期比**104%**
- 「極ゼロ」 ブランド計前期比**85%**⇒プリン体0市場の鎮静化もあり、課題を残す結果に

% 基幹3ブランド販売数量前期比 (累計) 推移



新ジャンル総需要



ワイン

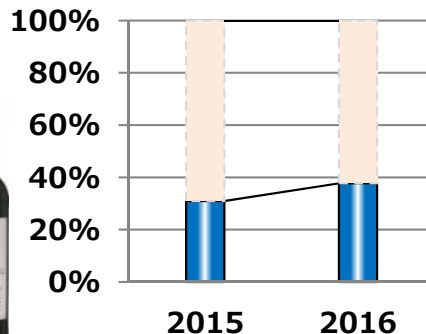
➤ 第2の柱に向けた改革を進行中 ファインワインへ注力

- ファインワイン (※1) 市場へ世界的ブランドの提案
- 輸入ワイン売上高に占める**ファインワイン構成比**
⇒**15年31%→'16年38%に増加**

(※1) 1,500円以上の中高級価格帯ワイン



輸入ワインに占めるファインワインの構成比



スピリッツその他

➤ 売上金額はいずれも大幅に伸長

- RTD事業：前期比**121%**
- 洋酒事業：前期比**116%**
- 和酒事業：前期比**108%**



2016年度 国際事業 総括

➤ スリーマン社は買収から10年で国際事業の柱に成長 ベトナムも着実に売上を伸ばす

北米ビール

➤ 北米はスリーマン、USAともに**過去最高益**を記録 (現地通貨ベース)

<スリーマン>

➤ 1~12月累計前期比**102%** (売上数量)

- **10**年連続売上高アップ

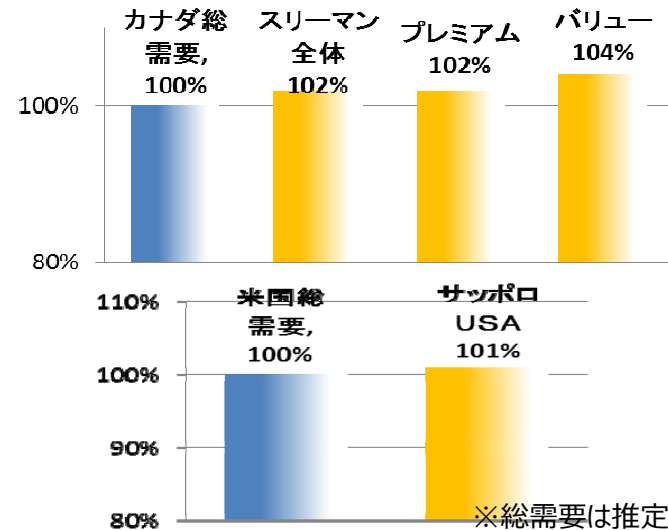
<サッポロUSA>

➤ 1~12月累計前期比**101%** (売上数量)

- 米国におけるアジアビールNo.1を**30**年連続で達成



北米ビール 売上数量前期比



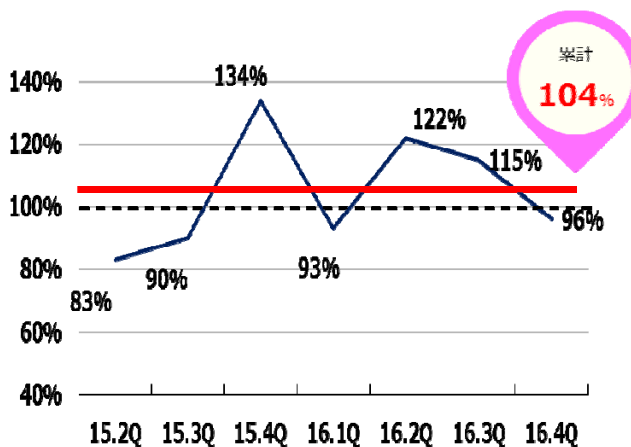
ベトナムビール

➤ 1~12月累計前期比**104%**

- ブランド価値向上の取組を進める
⇒4月に瓶をクオリティアップ
- 伸長するメインストリーム価格帯の知見収集
⇒7月に「BLUE CAP」を発売
- 効率的な販促投資など構造改革を進め、収益改善



ベトナム国内 売上数量前期比の推移



米国飲料

<カントリーピュアフーズ> <シルバースプリングスシトラス>

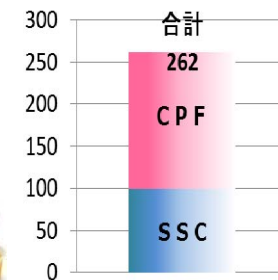
- 両社で機能の移管などを進める
- CPFは原価改善で収益増

<リッジフィールズ>

- 好調な売上を継続
⇒増産体制確保へ



1~12月売上高 (US\$ millions)





SAPPORO

2016年度 食品・飲料事業 総括

レモン・スープを中心としたブランド強化と茶系飲料の成長 コスト削減で収益力向上

国内食品・飲料

<国内飲料>

- 1~12月累計前期比**103%** (売上数量)
 - 「レモン飲料」 前期比**108%**
 - 「コーヒー飲料」 前期比**100%**
 - 無糖茶系で前期比**104%** 「がぶ飲み」ブランドも伸長



<国内食品>

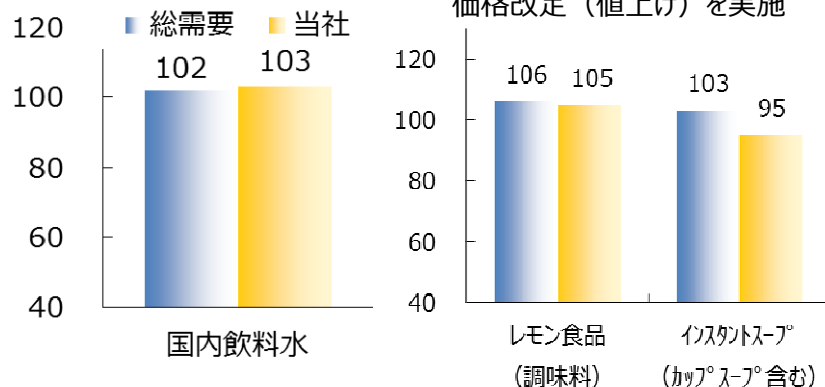
- 1~12月累計前期比**99%** (売上数量)
 - 「レモン食品」 前期比**102%** (売上金額：**105%**)
→値上げ後、価格定着
 - 「インスタントスープ」 前期比**95%** (売上金額：95%)
 - 「じっくりコトコト」ブランドは当期で**20**周年



1~12月 飲料売上数量前期比 1~12月 食品売上金額前期比

※総需要は推定

※レモン食品、スープの一部商品で価格改定（値上げ）を実施



➤ 経営効率化・コスト削減を進める

- 製造原価改善で約**1**億円の効果
- アセラインで約**1**億円の効果
- 自販機の収益力強化で約**5**億円の効果

海外飲料

- シンガポール国内での茶系飲料シェア**No.1**を維持
「Influential Brands Awards 2016」において、POKKAブランドが非炭酸飲料カテゴリーで**TOP1**ブランドに選出
- インドネシア、ミャンマーにおいて、生産体制の整備を進め、明年から商業生産開始を予定



POKKA



大豆・チルド

➤ 大豆・チルド事業は、1~12月売上高約**21**億円



2016年度 外食事業 総括

➤ 外食市場の停滞も、構造改革で収益力アップ

国内外食

< サッポロライオン (単体) >

➤ 既存店売上高 前期比**99%** 営業利益 前期比**142%**

- 構造改革により高収益体質への転換図る
→閉鎖は前期20店舗、当期8店舗、新規店は当期12店舗、改装2店舗
- 基幹店再開 (新橋店・GINZA PLACE店)、次期の収益へ貢献
- 「GRANDE POLAIRE WINEBAR TOKYO」開店1周年 来客数約4万人
- 新業態「CRAFT BEER KOYOEN」など新たな地域や業態へチャレンジ

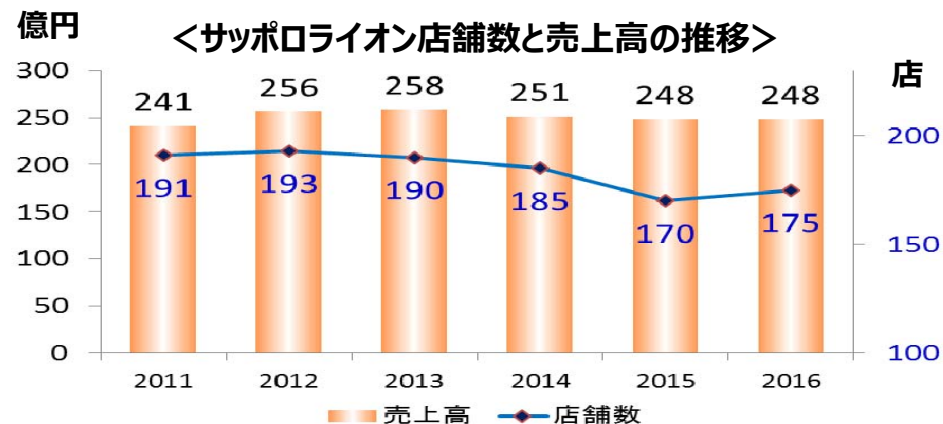
< マルシンカワムラ >

➤ 6月より新規連結

- 札幌を中心に「くし路」「札幌銀鱈」などを札幌市内で14店舗、関東で2店舗展開
- 比較的高単価で接待需要の多い和食業態に強み
- 売上高約13億円 (6-12月取込、銀鱈水産社含む)

< シンガポール >

➤ 「銀座ライオン」ブランドを世界に発信



▲ 銀座ライオン GINZA PLACE店



▲ 「くし路」
KITTE丸の内店



▲ 「CRAFT BEER KOYOEN」
KITTE名古屋店

➤ 保有資産価値を着実に高め、収益とともにグループのブランド強化へ貢献

不動産

<恵比寿ガーデンプレイス>

➤ バリューアップを推進し、高稼働を維持

- 10月にタワー38階飲食フロアを『Grand&Casual ～本物を気軽に愉しむ贅沢』のコンセプトのもと、展望スペース「SKY LOUNGE」を新設したほか、モダンに和食が愉しめるフロアへと全面リニューアル
- 39階は2017年夏オープン予定
- JR山手線沿いエリアには、より多様なお客様にお酒と会話を愉しんでいただける個性豊かな飲食区画「BRICK END」が10月にオープン

「恵比寿ガーデンプレイス」オフィス平均稼働率推移（入居ベース）

'15年 1Q	'15年 2Q	'15年 3Q	'15年 4Q	'16年 1Q	'16年 2Q	'16年 3Q	'16年 4Q
87%	91%	93%	99%	99%	99%	99%	99%

<GINZA PLACE（銀座プレイス）>

➤ 明日の銀座を創るランドマークへ

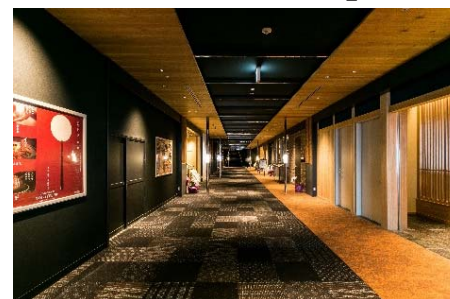
- コンセプトは「発信と交流の拠点」
- 地下2階11階建 延べ面積約7,350㎡
- 9月開業、12月には早くも累計来館者 **100**万人を突破

<その他物件>

- 恵比寿ファーストスクエアは開業以来の満室稼働を維持
- サッポロファクトリーの改装を継続推進、隣地の第3駐車場跡地再開発に着手、ショールーム及び事務所として一棟貸（2017年5月竣工予定）
- 12月には旧ポッカ社創業の地である名古屋において、商業の中心地、中区栄にある商業ビルの信託受益権を取得



「BRICK END」



「タワー38階」



「GINZA PLACE」



SAPPORO

2016年度 連結決算ハイライト

連結決算実績	2015年	2016年	増減 (額/率)	
			増減 (額)	増減 (率)
売上高 (酒税込)	5,337 億円	5,418 億円	80億円	1.5%
売上高 (酒税抜)	4,183 億円	4,240 億円	57億円	1.4%
売上高海外比率 (酒税抜)	22.6 %	20.5 %	▲2.1	—
営業利益	139 億円	202 億円	63億円	45.3%
営業利益 (のれん償却前)	181 億円	241 億円	60億円	33.6%
経常利益	132 億円	192 億円	59億円	45.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	61 億円	94 億円	33億円	55.0%
EBITDA	423 億円	465 億円	42億円	9.9%
Net 金融負債残高	2,243 億円	2,275 億円	32億円	1.4%
Net D / Eレシオ	1.4 倍	1.4 倍	—	—



SAPPORO

2016年度 決算概況(1) セグメント別売上高

(単位：億円)	2015年	2016年	前期比 (額/率)		備考
連結売上高	5,337	5,418	80	1.5%	
国内酒類事業	2,736	2,794	58	2.1%	
国際事業	705	654	▲51	▲7.2%	為替影響 ▲80億円
食品・飲料事業	1,356	1,379	22	1.7%	為替影響 ▲26億円
外食事業	270	281	11	4.1%	
不動産事業	208	229	20	9.7%	
その他	60	80	19	32.8%	



SAPPORO

2016年度 決算概況(2) 売上高増減要因

(単位：億円)

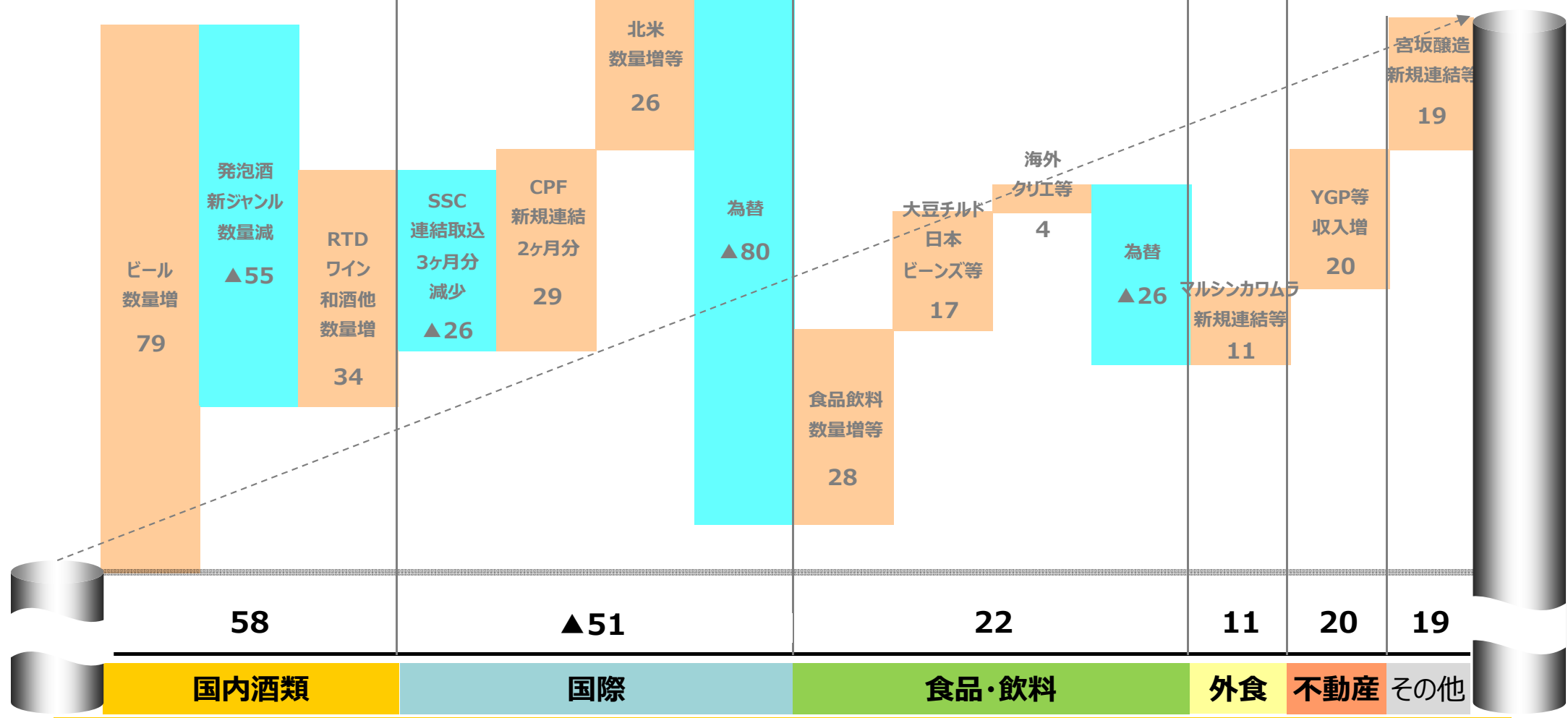
＜売上高増減の主な要因＞

増加

減少

2016年1～12月
連結売上高
5,418億円
(+80億円)

2015年1～12月
連結売上高
5,337億円





SAPPORO

2016年度 決算概況(3) セグメント別営業利益

(単位：億円)	2015年	2016年	前期比	備考
連結営業利益	139	202	63	
国内酒類事業	86	117	31	
ビール等	56	83	27	限界利益25、固定費その他3
ワイン・スピリッツ	22	24	2	
その他	8	11	2	
国際事業	1	9	7	
北米 他	24	25	1	限界利益11、固定費その他▲10
ベトナム	▲22	▲16	6	限界利益1、固定費その他5
食品・飲料事業	4	13	8	
国内食品飲料	▲10	▲0	9	限界利益17、固定費その他▲7
海外・外食 他	14	13	▲1	
外食事業	5	6	1	既存店▲2、閉鎖店他3
不動産事業	82	103	20	賃貸18、その他2
その他	0	▲0	▲0	
全社	▲40	▲45	▲5	経営基盤構築費
のれん償却費	41	39	▲2	
国際事業	18	16	▲1	
食品・飲料事業	22	21	▲1	
のれん償却前営業利益	181	241	60	



SAPPORO

2016年度 決算概況(4) 営業利益増減要因

<営業利益増減の主な要因>

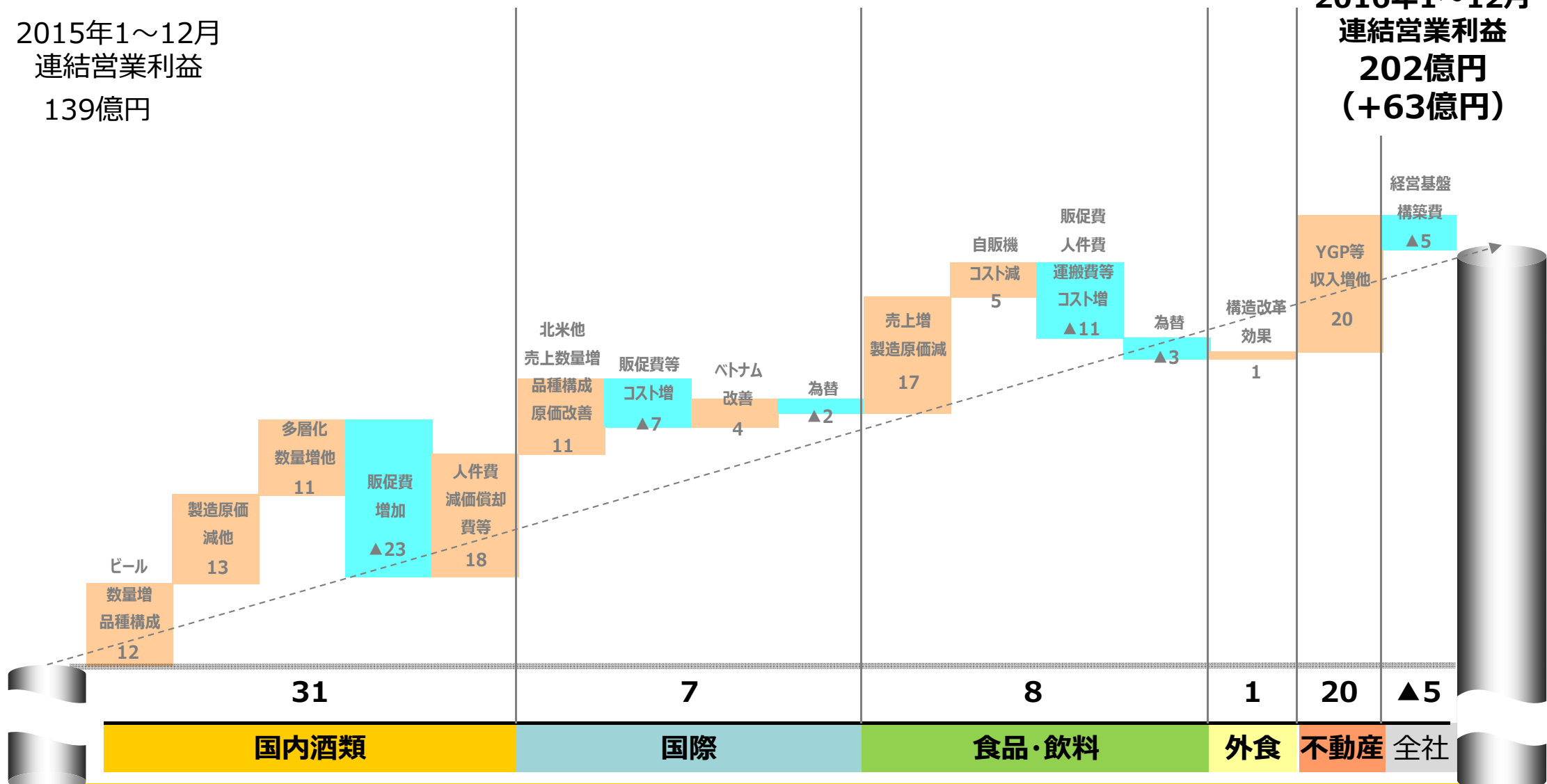
増加

減少

(単位：億円)

2015年1～12月
連結営業利益
139億円

2016年1～12月
連結営業利益
202億円
(+63億円)



2016年度 決算概況(5) 決算特殊要因

<決算特殊要因（前年同期比）>

（—：軽微）

事業セグメント	内容	売上高影響	営業利益影響
国際事業	「シルバースプリングスシトラス社」連結取り込み期間変更 前期：2014年10月～15年12月の15カ月間取り込み 当期：2016年1月～12月の12カ月間	約▲26億円	—
国際事業	「カントリー ピュア フーズ社」新規連結 前期：株式を取得した2015年2月24日より連結開始 当期：1～2月の約2カ月分の売上高が増加	約29億円	
食品・飲料事業	2015年10月に大豆・チルド事業に参入	約16億円	—
その他	2016年9月に宮坂醸造（株）の株式51%を取得	約17億円	—

<為替の影響>

（為替換算による影響）

期中平均レート（1～12月）

	2015年	2016年		売上高	営業利益
US\$	¥121.11	¥108.81	国内酒類事業	—	—
CAN\$	¥94.82	¥82.07	国際事業	▲80億円	▲2億円
SG\$	¥88.14	¥78.76	食品・飲料事業	▲26億円	▲3億円

<減価償却方法の変更>

定率法→定額法に変更

影響額は全社で約17億円

	国内酒類事業	食品・飲食事業	外食事業	不動産事業	その他
減価償却費減少額 （1～12月）	9.6億円	3.7億円	1.9億円	1.1億円	1億円



SAPPORO

2016年度 決算概況(6) 特別損益等の概要

(単位：億円)	2015年	2016年	前期比	増減要因
売上高	5,337	5,418	80	
営業利益	139	202	63	
金融収支	▲9	▲8	1	
その他の営業外収支	2	▲3	▲4	
経常利益	132	192	59	
固定資産売却益	75	0	▲74	15年：渋谷桜丘スクエア売却73
その他特別利益	4	0	▲4	15年：補助金収入3
固定資産売却除却損	▲16	▲14	1	
減損損失	▲60	▲10	49	15年：福利厚生施設▲14、遊休不動産▲17
その他特別損失	▲19	▲4	15	15年：投資有価証券評価損▲18
税引前利益	116	164	47	
法人税等・非支配株主損益	▲55	▲70	▲14	
親会社株主に帰属する 当期純利益	61	94	33	

2016年度 決算概況(7) ファイナンスの状況①

資金調達と格付

- 2016年3月に5年普通社債 100億円 年利0.25%で調達
- 格付 JCR : A - (2017年1月30日)
- R & I : BBB + (2016年2月29日)

長期戦略投資の方向性

- **2012年～2016年戦略投資実績推移**
 - 経常設備投資（戦略投資規模の約半分）を含む
 - 2012年投資実績：約657億円
 - 2013年投資実績：約235億円
 - 2014年投資実績：約295億円
 - 2015年投資実績：約402億円
 - **2016年投資実績：約310億円（通期計画276億円）**
(通期計画内訳：設備投資195億円、その他の投資81億円)
- 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
⇒5年間で約**1,900**億円の投資実績

投資の概要（支払ベース・経常設備投資含む）

① <設備投資・リース料> **連結合計で約247億円** (有形固定資産・無形固定資産・リース料 等)

<主な内訳>

- 千葉工場 瓶列更新（国内酒類）約9億円
- インドネシア飲料工場 建築工事（食品・飲料）約9億円
- 群馬工場 アセプティックライン関連（食品・飲料）約8億円
- リース料（食品・飲料/他）約29億円 等

② <その他投資> **連結合計で約63億円** (長期前払費用・子会社株式・投資有価証券 等)

<主な内訳>

- 子会社株式・事業譲受（国際/外食等）約23億円
- 長期前払費用（国内酒類/食品・飲料）約40億円

① + ② <2016年 投資実績 合計> (支払ベース/経常設備投資・リース料含む)

- 約**310**億円

2016年度 決算概況(7) ファイナンスの状況②

剰余金の配当

➤ 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、

当期の剰余金の配当については、当期の業績や今後の経営環境等を勘案し、**下記の通り増配を予定**

	決定額	直近の配当予想 (平成28年11月2日公表)	前期実績 (平成27年12月期)
基準日	平成28年12月31日	同左	平成27年12月31日
1株あたり配当金	37円00銭	35円00銭	7円00銭※
配当金総額	2,887百万円	-	2,726百万円
効力発生日	平成29年3月31日	-	平成28年3月31日
配当原資	利益剰余金	-	利益剰余金

※平成28年3月30日開催の第92回定時株主総会決議に基づき、平成28年7月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を実施

※前期実績については、当該株式併合前の実績の配当金の額を記載

※当期の期末配当金は、当該株式併合前に換算すると、1株あたり7円40銭に相当

キャッシュフローについて

連結キャッシュフロー計算書（要約）

	平成27年度	平成28年度	増減	増減率
営業活動によるキャッシュフロー	352	325	▲ 26	▲7.6%
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 97	▲ 275	▲ 178	-
フリーキャッシュフロー	255	49	▲ 205	▲80.5%
財務活動によるキャッシュフロー	▲ 248	▲ 48	199	-

2016年度 決算概況(8) BSの状況

連結貸借対照表 (要約)

(単位：億円)

	平成27年度末	平成28年度	増減	主な理由
流動資産	1,563	1,641	78	
現預金	104	105	1	
売上債権	923	968	45	
棚卸資産	386	379	▲6	
その他	149	187	38	
固定資産	4,640	4,621	▲18	
固定資産	3,477	3,560	82	
のれん	302	274	▲27	
投資等	860	787	▲72	有価証券評価差額金減少に伴う投資有価証券の減少
資産合計	6,203	6,263	59	
流動負債	2,336	2,121	▲215	
仕入債務	367	385	17	
短期金融負債	928	734	▲194	一年内長期借入金の減少
預り金	88	82	▲6	
その他	952	919	▲32	
固定負債	2,229	2,478	249	
長期金融負債	1,419	1,647	228	長期借入金の増加
退職給付に係る負債	76	89	13	
その他	733	741	7	
負債合計	4,565	4,599	34	
株主資本	1,333	1,401	67	当期純利益、配当金の支払
その他の包括利益累計額	245	205	▲39	
非支配株主持分	58	56	▲2	
純資産合計	1,638	1,663	25	
負債純資産合計	6,203	6,263	59	

Appendix : データ集・補足資料



SAPPORO

2016年度 主な売上数量・金額（前期比）

国内酒類

（単位：万箱／大瓶換算）

	平成28年度	平成27年度	前年比
サッポロ生ビール黒ラベル計	1,663	1,618	103%
アビス計	972	952	102%
①ビール計	3,048	2,919	104%
②発泡酒計	411	479	86%
③新ジャンル計	1,495	1,583	94%
ビール・発泡酒・新ジャンル合計（①+②+③）	4,955	4,982	99%
ビールテイストノンアルコール飲料	83	93	89%

（単位：億円）

	平成28年度	平成27年度	前年比
国産ワイン	50	53	95%
輸入ワイン	85	82	103%
ワイン計	135	135	100%
洋酒計	69	59	116%
焼酎計	158	146	108%
RTD	51	43	121%

海外ビール

（単位：万箱／大瓶換算）

	平成28年度	平成27年度	前年比
スリーマン社（※1）	1,291	1,262	102%
サッポロブランド	580	550	106%

※1：サッポロブランドを除く。

飲料水（ポッカサッポロフード&ビバレッジ）

（単位：万箱）

	平成28年度	平成27年度	前年比
飲料水（※2）	4,688	4,535	103%

※2：国内売上のみ。（豆乳除く）

売上金額（酒税込み）

（単位：億円）

	平成27年度	平成28年度	増減	増減率
ビール	1,593	1,672	79	5.0%
発泡酒	183	157	▲26	▲14.2%
新ジャンル	522	493	▲28	▲5.5%
合計	2,299	2,324	24	1.1%

売上金額（酒税抜き）

（単位：億円）

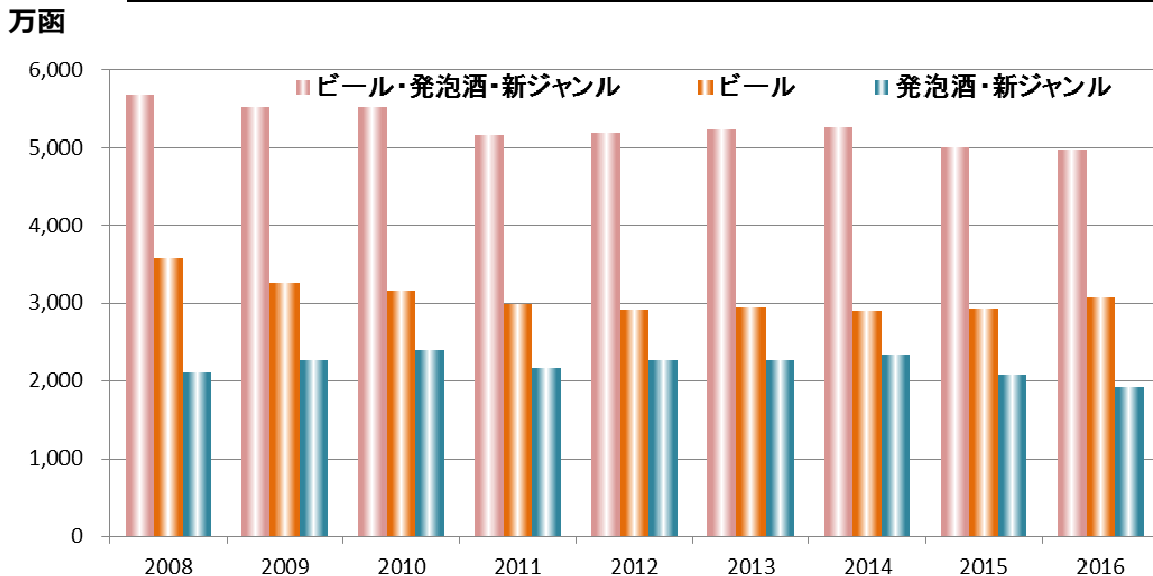
	平成27年度	平成28年度	増減	増減率
ビール	780	823	43	5.6%
発泡酒	102	87	▲14	▲14.2%
新ジャンル	362	342	▲20	▲5.5%
合計	1,244	1,253	8	0.7%



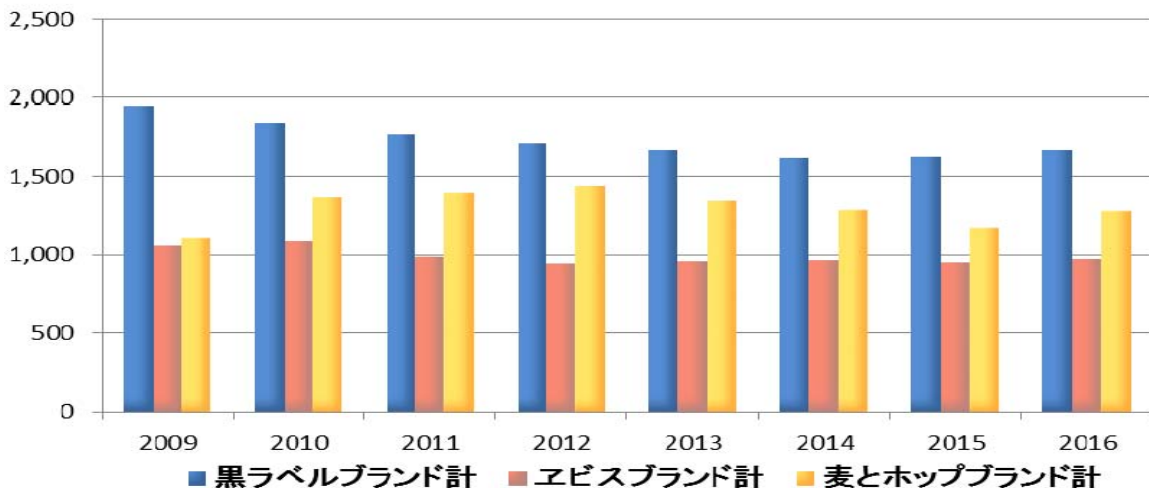
補足資料(1) 国内酒類事業～ビール類データ～

SAPPORO

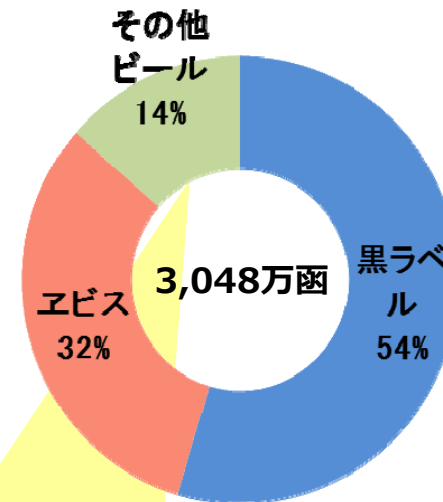
<ビール類及びビールカテゴリー1～12月売上数量（課税出荷）推移>



<基幹3ブランド1～12月売上数量（販売数量）推移>

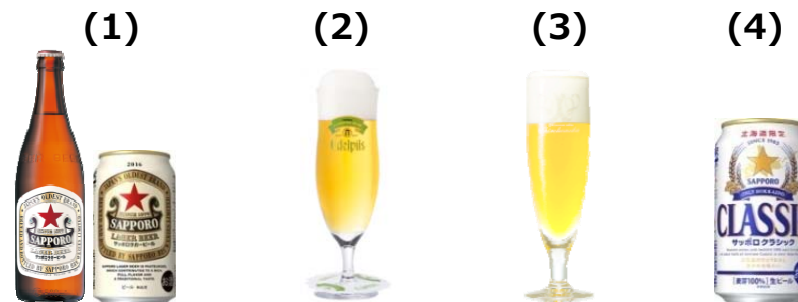


<ビールカテゴリーラインナップ（1～12月構成比）>



- (1) **サッポロラガービール**：日本で最も歴史ある熱処理ビール瓶のみで展開するが、今年缶を限定発売
- (2) **エーデルピルス**：樽生のみ。チェコ・ザーツ産ファインアロマホップを3倍（当社比）使い、華やかな香りが特長
- (3) **白穂乃香**：厳選された店のみで提供する無濾過樽生ビール
- (4) **サッポロクラシック**：麦芽100%の北海道限定販売のビール15年連続で売上増

他



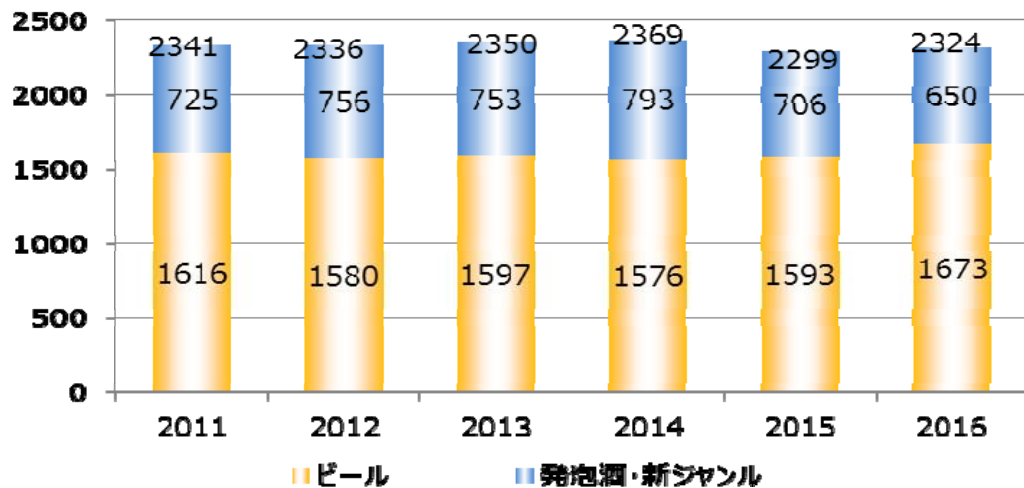


SAPPORO

補足資料(2) 国内酒類事業～多層化データ～

<1～12月売上金額（億円）推移>

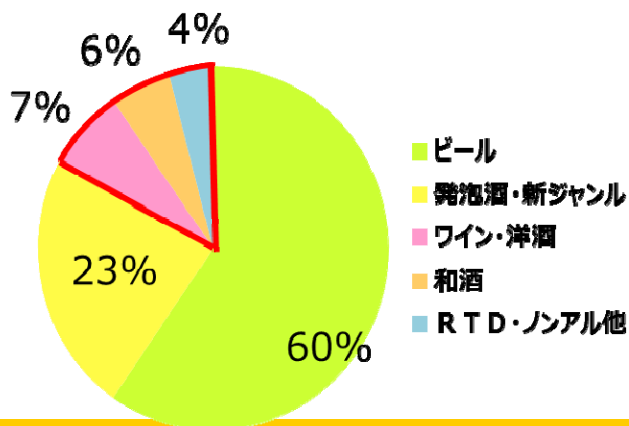
ビール類（酒税込み）



多層化の推進

<国内酒類事業1～12月カテゴリー別売上金額構成比>

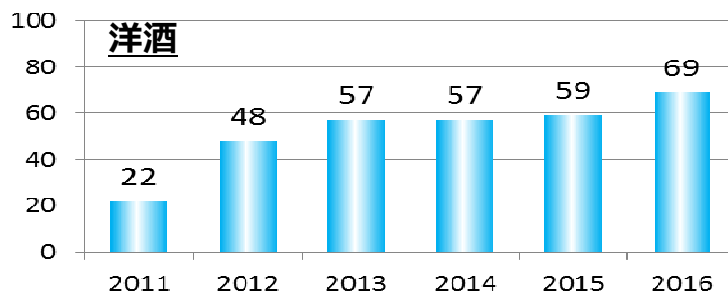
1～12月売上高
2,794億円



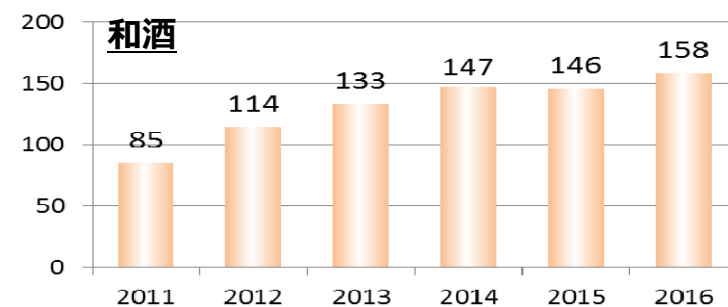
ワイン



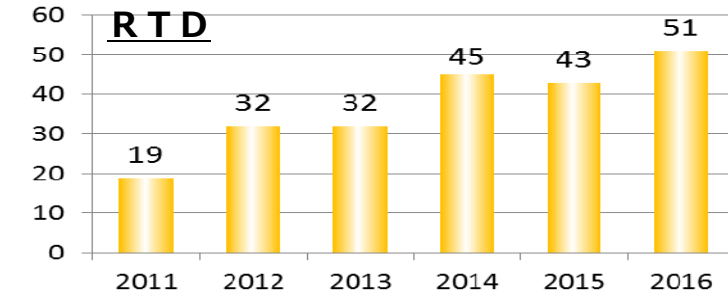
洋酒



和酒



RTD





SAPPORO

補足資料(3) 国内酒類事業～酒税改革～

「平成29年度税制改正の大綱」における酒税改革について

<税率構造の見直し>

- ビール系飲料の税率について、平成38年10月に、1kl当たり155,000円（350ml換算54.25円）に一本化（3段階で実施）
- 醸造酒類（清酒、果実酒等）の税率について、平成35年10月に、1kl当たり100,000円に一本化（2段階で実施）
- その他の発泡性酒類（チューハイ等）の税率について、平成38年10月に、1kl当たり100,000円（350ml換算35円）に引き上げ

<ビールの定義の拡大>

- 麦芽比率要件の緩和や副原料の拡大

<地方創生に資する制度改正>

- 訪日外国人旅行者等向け酒蔵ツーリズム免税や焼酎特区の創設

※ 右表の 第一段階：平成32年10月1日
 第二段階：平成35年10月1日
 第三段階：平成38年10月1日

種類	現行	改正案		
		第一段階	第二段階	第三段階
発泡性酒類	220,000円	200,000円	181,000円	155,000円
発泡酒（アルコール分）	（10度未満）	（10度未満）	（10度未満）	（—）
〔麦芽比率25%以上 50%未満〕	178,125円	167,125円	155,000円	—
（麦芽比率25%未満）	134,250円	134,250円	134,250円	—
（いわゆる「新ジャンル」）	—	—	134,250円	—
その他の発泡性酒類 （アルコール分）	（10度未満）	（10度未満）	（10度未満）	（11度未満）
（いわゆる「新ジャンル」）	80,000円	108,000円	—	—
〔ホップ及び一定の苦味 料を原料としない酒類〕	80,000円	80,000円	80,000円	100,000円
醸造酒類	140,000円	120,000円	100,000円	100,000円
清酒	120,000円	110,000円	—	—
果実酒	80,000円	90,000円	—	—
混成酒類（アルコール分20度）	220,000円	200,000円	200,000円	200,000円
〔アルコール分1度当たりの加算額〕	[11,000円]	[10,000円]	[10,000円]	[10,000円]

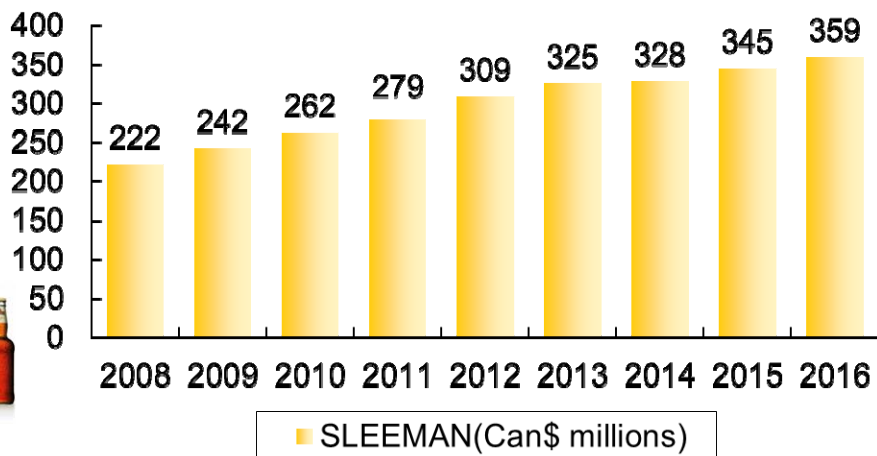
出典：財務省ウェブサイト <http://www.mof.go.jp/index.htm>



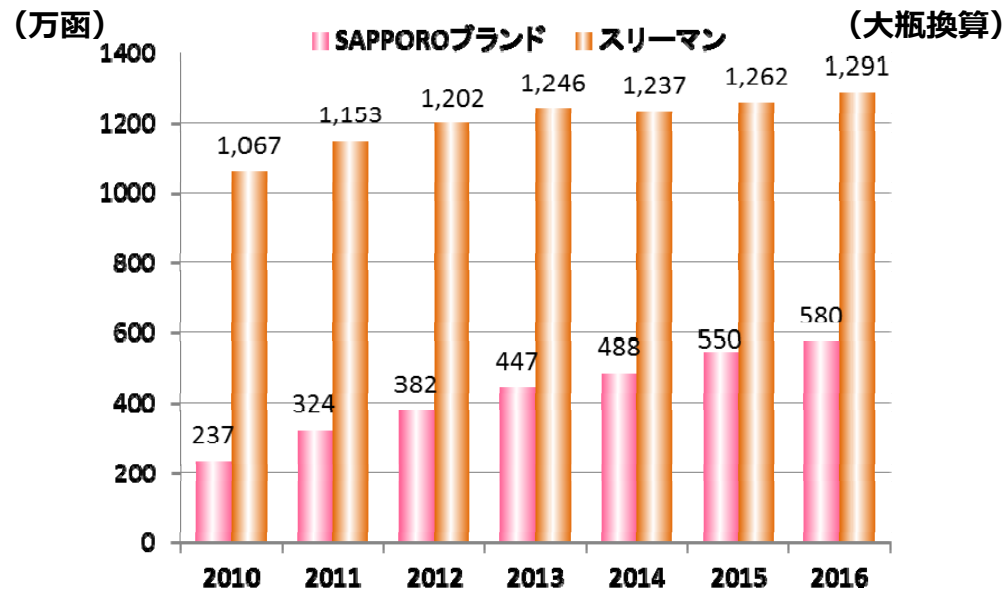
SAPPORO

補足資料(4) 国際事業～データ～

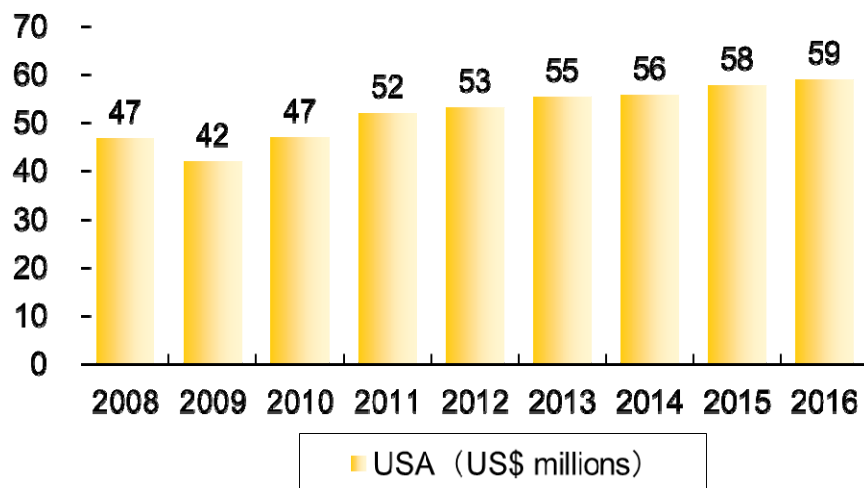
スリーマン社：現地通貨売上高（連結消去前）の推移（1～12月）



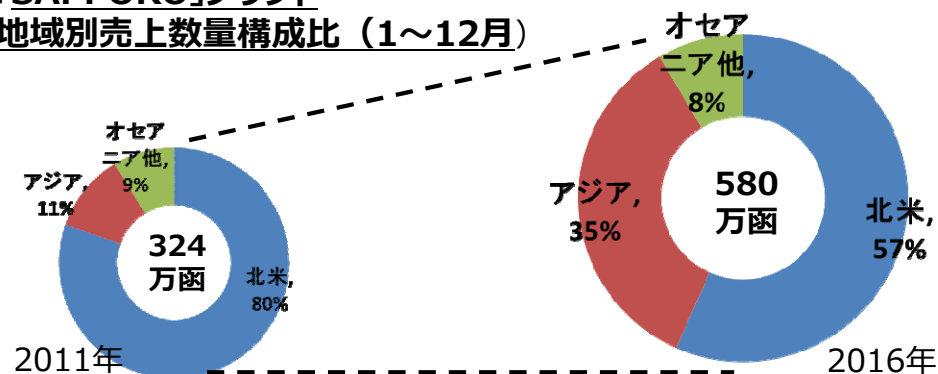
<海外ビール売上数量の推移（1～12月）>



サッポロUSA社：現地通貨売上高(連結消去前)の推移（1～12月）



「SAPPORO」ブランド 地域別売上数量構成比（1～12月）

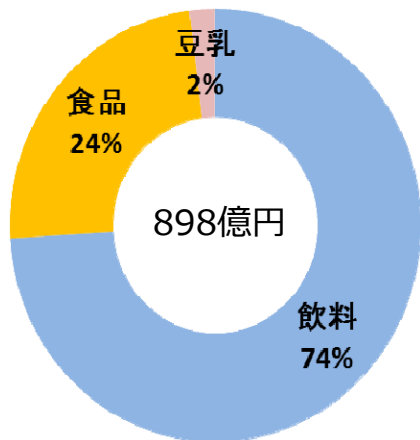


北米：カナダ、アメリカ
 アジア：ベトナム、シンガポール、韓国他
 オセアニア他：オーストラリア、欧州他

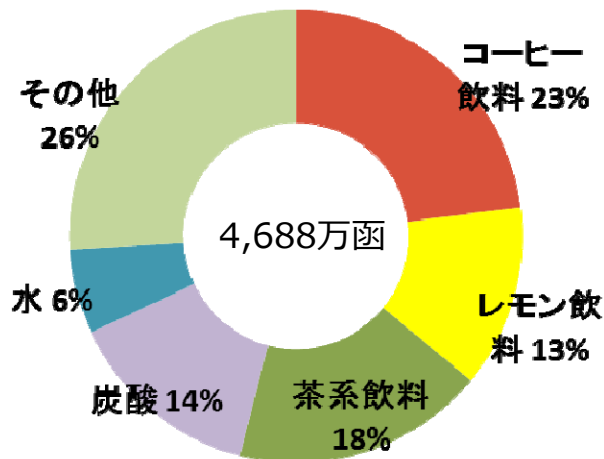
補足資料(5) 食品・飲料事業～データ～

<国内飲料事業：ポッカサッポロフード&ビバレッジ>

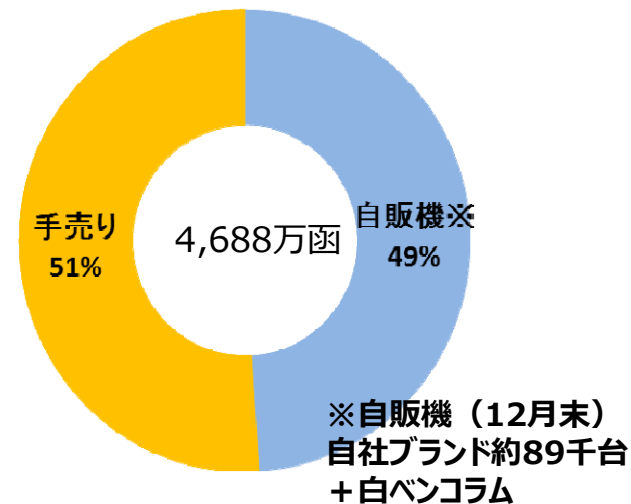
ポッカサッポロフード&ビバレッジ
売上高構成比（1～12月）



国内飲料ジャンル別販売数量
構成比（1～12月）



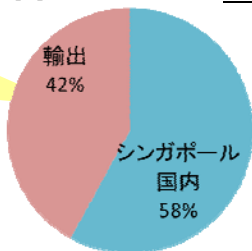
国内飲料チャンネル別
売上構成比（1～12月）



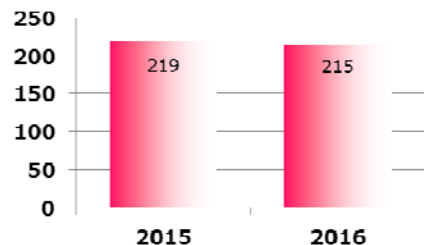
<海外飲料事業：ポッカコーポレーション・シンガポール>

POKKAブランド
1～12月累計 売上高比率

シンガポール販売子会社を通じて、東南アジア周辺、中東など60カ国に輸出



海外POKKAブランド
1～12月 売上金額 (SG\$ million)



<国内外食事業：（株）ポッカクリエイト>

➤「カフェ・ド・クリエ」：季節に合わせた新メニューの提案、新規出店を積極的に展開、売上高は前期比**106%**

店舗数：190店（2016/12月末現在）
（直営：110店舗 FC：80店舗）
（東日本：105 中日本：38 西日本：47）



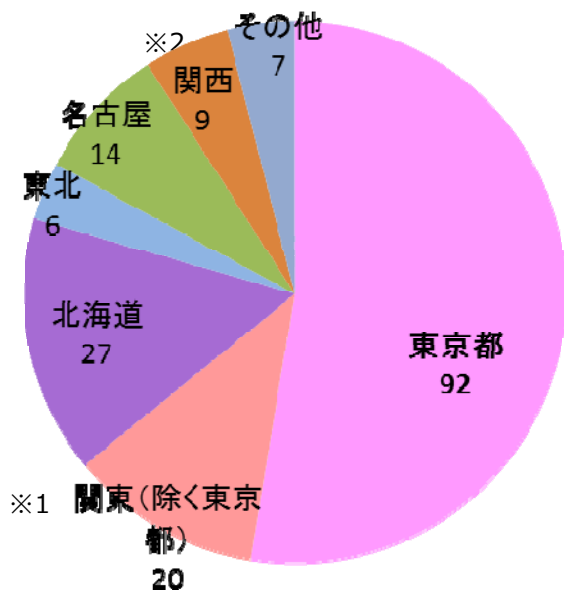


SAPPORO

補足資料(6) 外食事業～データ～

<サッポロライオン 店舗展開>

➤ 2016年12月末：175店舗



※1：栃木、群馬、埼玉、千葉、神奈川、山梨

※2：大阪、京都、兵庫

(銀座ライオン再開基幹店)

➤ 銀座ライオン 新橋店

フロア	店名	坪数
1F	銀座ライオン BEER STAND	14.78坪
2F	銀座ライオン BEER HALL	53.35坪
3F	銀座ライオン STAR HALL	53.35坪

➤ 銀座ライオン GINZAPLACE店

フロア	店名	坪数
B1F	ブラスリー 銀座ライオン	56.75坪
B2F	ビヤホール 銀座ライオン	88.80坪

<ニュー三幸 店舗展開>

➤ 1954年に小樽市で創業

➤ 北海道内で9店舗展開

<マルシンカワムラ 店舗展開>

- 「くし路」：札幌4店舗、東京1店舗
- 「札幌銀鱗」：札幌1店舗、川崎1店舗
- 「炙屋」：札幌5店舗
- 「隠れ家」：札幌2店舗
- 「まねきや」：札幌2店舗

<シンガポール 店舗展開>

- 「銀座ライオン」：2店舗
- 「とん吉」(トンカツ)：4店舗
- 「リヴゴーシュ」(洋菓子)：8店舗



SAPPORO

補足資料(7) 不動産事業～データ～

主要物件概要・稼働率 : < 1～12月平均・入居ベース > にて記載

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	99%	地下5階 地上40階建
恵比寿ファーストスクエア	2,596	16,012	100%	地下1階 地上12階建
恵比寿スクエア	1,561	8,644	95%	地下1階 地上7階建
銀座プレイス	645	7,350	-	地下2階 地上11階建
ストラータ銀座 ⁽²⁾	1,117	11,411	100%	地下1階 地上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）

賃貸等不動産期末時価情報

<2016年12月末時点>

連結貸借対照表計上額 : 約2,018億円

期末時価 : 約3,891億円

<2015年12月末時点>

連結貸借対照表計上額 : 約1,977億円

期末時価 : 約3,574億円

営業利益

単位：億円

	15年1-12月	16年1-12月	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	66	79	13
北海道事業	9	11	1
その他物件・事業	14	20	5
全社共通費用	▲7	▲7	-
合計	82	103	20

EBITDA

EBITDAは、「営業利益+減価償却費」にて算出

単位：億円

	15年1-12月	16年1-12月	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	94	108	13
北海道事業	15	16	1
その他物件・事業	22	27	5
全社共通費用	▲7	▲7	-
合計	124	144	21

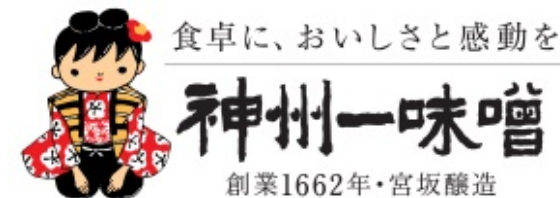


SAPPORO

補足資料(8) 宮坂醸造 (株)

➤「神州一ブランド」を軸に食品領域の拡大を目指す

➤ 2016年9月5日 味噌、即席味噌汁、フリーズドライ製品の製造販売を手掛ける宮坂醸造 (株) の株式51%を取得



会社概要

- 商号 : 宮坂醸造株式会社
- 所在地 : 東京都東久留米市 前沢3-15-8
- 資本金 : 86百万円
- 売上高 : 年間約70億円

(2016年9月-12月:約17億円)

● 株主 : <対象外>

宮坂ホールディングス株式会社

<資本業務提携の対象>

宮坂醸造株式会社(味噌・神州一)

<対象外>

宮坂醸造株式会社(酒・真澄)

- 生産拠点 : 甲府工場 (山梨県甲府市・味噌の製造)

上野原工場 (山梨県上野原市・即席味噌汁のセットアップ)

東久留米工場 (東京都東久留米市・フリーズドライの製造)

丸高蔵工場 (長野県諏訪市・味噌の製造)

- 主な製品

▶ み子ちゃん



▶ おいしいね!! とん汁



▶ おみそ汁で乳酸菌



▶ 丸高蔵 十四割





Section 2

2017年度 経営計画

2017 Business strategy

**サッポログループは
世界に広がる『酒』『食』『飲』で
個性かがやくブランドカンパニーを目指します**

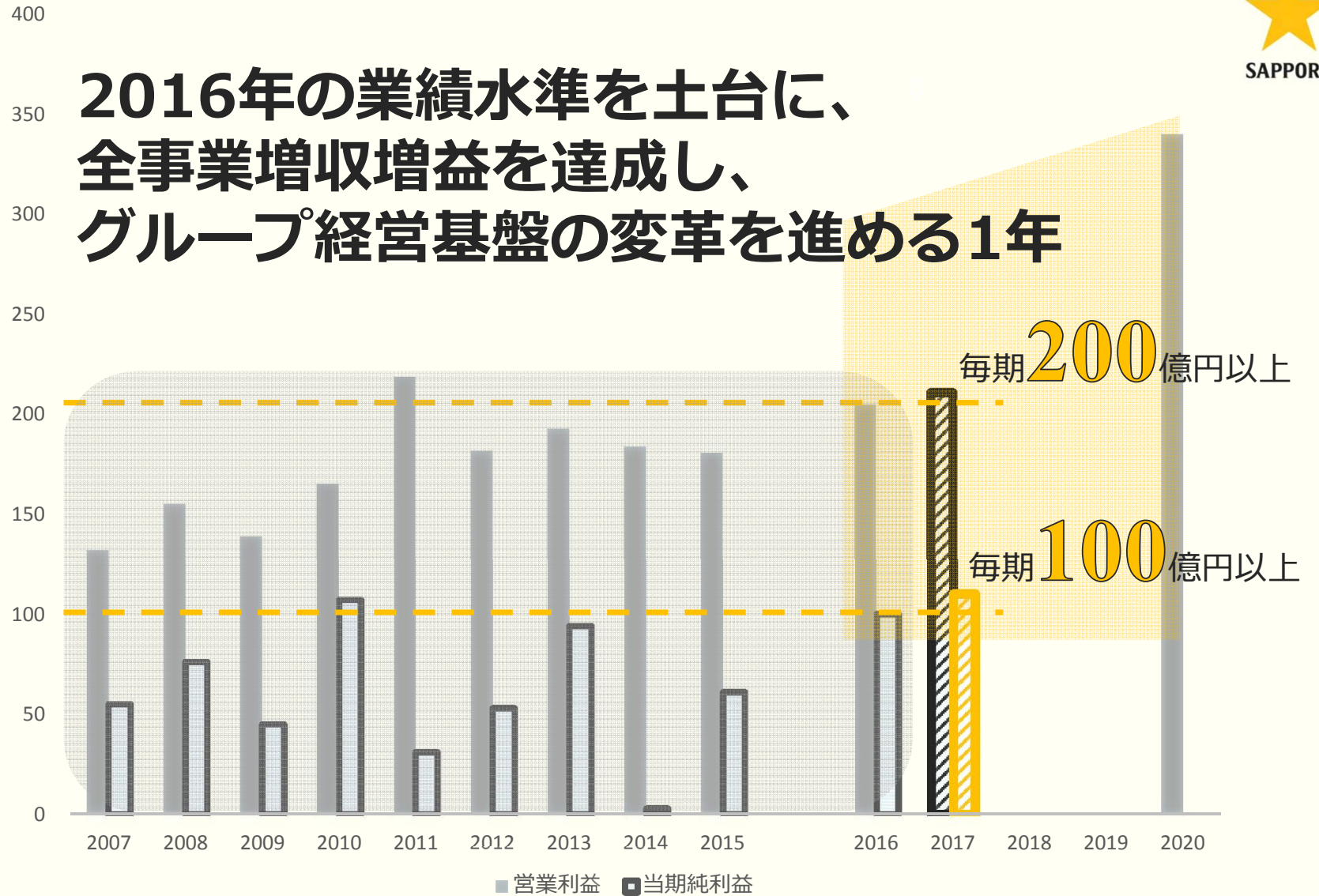
The Sapporo Group will be a company with highly unique brands in the fields of "Alcoholic Beverages", "Food", and "Soft Drinks" around the world.

第一次中期は「異次元スピードでの変革」

長期ビジョン
ロードマップ
Long-term Vision
Roadmap



2016年の業績水準を土台に、 全事業増収増益を達成し、 グループ経営基盤の変革を進める1年



中期経営計画
における2017年
2017 Position

『SPEED150』の初年度 2017年の経営計画について

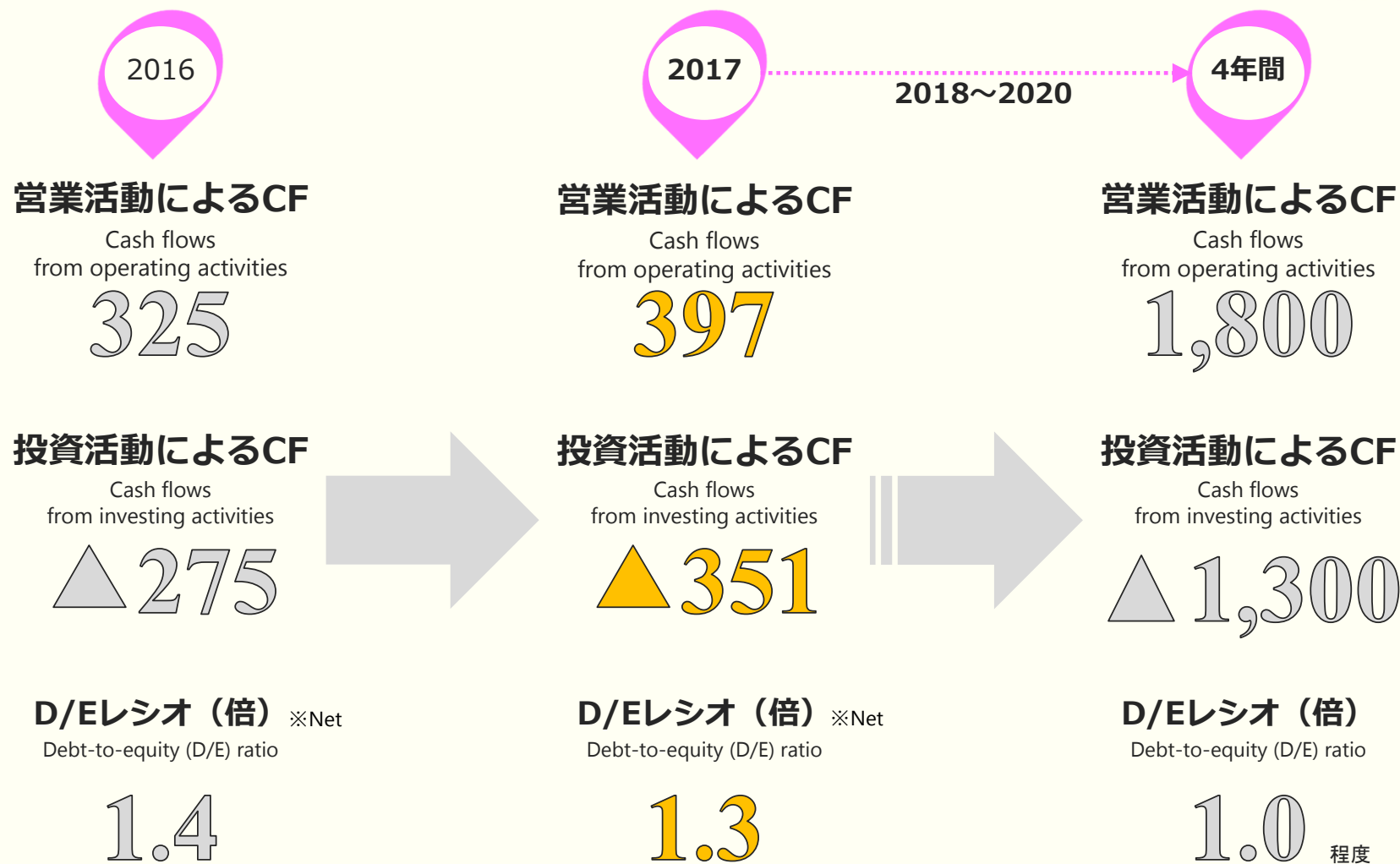
2017年度
グループ経営計画
Group Overview

2020年に向けた堅実な成長



(単位：億円) Copyright, 2017 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

キャッシュ創出力の向上





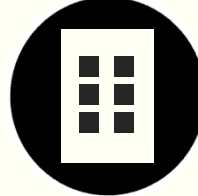


(単位：億円) Copyright, 2017 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2017年度
グループ経営計画
Group Overview

既存事業の継続的成長



	国内酒類 	国際 	食品・飲料 	外食 	不動産 
売上高 Sales	+65	+48	+42	+14	+8
のれん償却前 営業利益 Operating income (before goodwill)	+0	+4	+4	+3	+6
のれん償却前 営業利益率 Operating income margin (before goodwill)	0.0%	+0.3%	+0.2%	+1.0%	+1.1%

ビールブランド強化への投資他

※数値はいずれも前期比

(単位：億円) Copyright, 2017 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2017年度 各事業の具体的な取組みについて

国内酒類事業

Japanese Alcoholic Beverages



#1 <基軸ビールブランドの強化>

- ・黒ラベル・エビスの強化継続
- ・ラガーや白穂乃香などのビール強化
- ・麦とホップを軸とした新ジャンルへの訴求

#2 <ファインワインの売上拡大>

- ・ワイナリーを活用したブランド強化
- ・ワイン専任営業の体制強化
- ・ラグジュアリーマーケティングの推進

#3 <成長へ向けた新たな取組み>

- ・多品種小ロット生産の体制整備、商品開発
- ・EC市場でのプレゼンス拡大に向けた活動
- ・「フォトビー」等オンリーワンの取組推進

売上高
Sales
2,860

前期比
YoY
Change
+65



のれん償却前
営業利益

Operating income
(before goodwill)

118

前期比
YoY
Change
+0

のれん償却前
営業利益率

Operating income margin
(before goodwill)

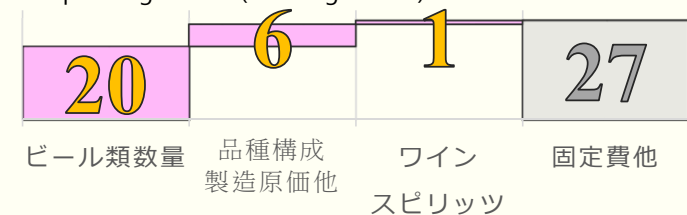
4.1%

前期比
YoY
Change
-

のれん償却前営業利益
増減の主な要因

Main Factors Contributing to Changes in
Operating Income(before goodwill)

■ = 増加
■ = 減少



(単位：億円) Copyright, 2017 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

国際事業
International



#1 <北米 (ビール)>

「スリーマン」

- ・プレミアムブランドへの積極投資
- ・ビール消費の約9割を占める4州への注力
- ・バリューブランドの価格、パッケージ戦略「サッポロUSA」

- ・カリフォルニア、テキサスへの注力
- ・営業人員の増強とアジア系飲食店への訴求

#2 <北米 (飲料)>

◇SSC/CPFの統合に向けた準備、基盤整備

「SSC (シルバースプリングシトラス)」

- ・差別化商品による販路拡大
- ・西海岸強化、小容量プラ容器の販売促進

「CPF (カントリーピュアフーズ)」

- ・Sidekicks拡販に伴う増産体制の確保
- ・差別化商品の開発、コスト削減と価格訴求

#3 <ベトナム>

- ・サッポロプレミアムの一貫したブランド訴求
- ・Bluecapによる中価格帯へのアプローチ
- ・東南アジアへの輸出向け新商品提案

#4 <その他アジア>

- ・韓国、シンガポール、台湾への取組強化

売上高
Sales

703

前期比
YoY
Change
+48



のれん償却前
営業利益

Operating income
(before goodwill)

30

前期比
YoY
Change
+4

のれん償却前
営業利益率

Operating income margin
(before goodwill)

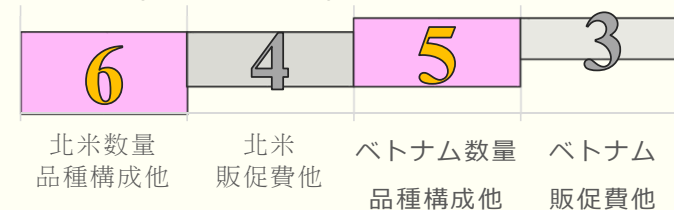
4.3%

前期比
YoY
Change
+0.3

のれん償却前営業利益
増減の主な要因

Main Factors Contributing to Changes in
Operating Income(before goodwill)

■ = 増加
■ = 減少



(単位：億円) Copyright, 2017 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

食品・飲料事業 Food & Soft Drinks



#1 <飲料>

- ・不採算商品、チャネルの整理による収益強化
- ・食感系・素材系・がぶ飲みブランドの強化

#2 <レモン>

- ・機能研究への注力と未開拓分野の可能性追求
- ・用途特性に応じた調達とBtoBへの事業展開
- ・地域と連携した戦略的広報活動

#3 <スープ>

- ・スープ飲食シーンの拡大
- ・新製法によるリゾート等、主食領域への挑戦

#4 <新規事業（大豆）>

- ・豆乳ヨーグルトの成長
- ・事業構造効率化、自社生産設備構築の検討

#5 <国内外食>

- ・「カフェ・ド・クリエ」新業態への店舗拡大
- ・「メゾン・ド・ヴェール」ブランドの浸透拡大

#6 <海外飲料>

- ・インドネシア、ミャンマーの円滑な立ち上げ
- ・中東の需要情報等に基づく既存市場強化
- ・シンガポール市場におけるポジション維持

売上高
Sales
1,422

前期比
YoY
Change
+42



のれん償却前
営業利益
Operating income
(before goodwill)

39

前期比
YoY
Change
+4

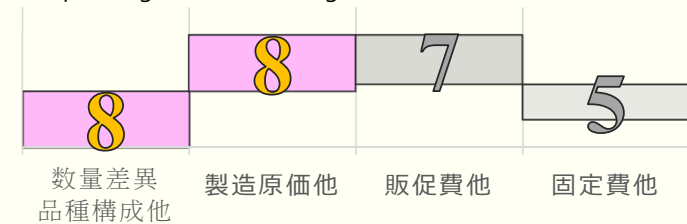
のれん償却前
営業利益率
Operating income margin
(before goodwill)

2.7%

前期比
YoY
Change
+0.2

のれん償却前営業利益 増減の主な要因

Main Factors Contributing to Changes in
Operating Income(before goodwill)



(単位：億円) Copyright, 2017 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

外食事業 Restaurants



#1 <サッポロライオン>

- ・アプリ導入、ポイントカードによる顧客確保
- ・「銀座ライオン」「エビスバー」の新規出店
- ・店舗改装、設備修繕の推進

#2 <ニュー三幸>

- ・法人向け営業強化、ケータリング獲得強化
- ・内部統制、人員体制の強化

#3 <マルシンカワムラ>

- ・導入したシステムや諸制度によるPDCA管理
- ・各種メニュー、販売戦略の見直し

#4 <海外（シンガポール）>

- ・とん吉業態のブランド発信、店舗改装
- ・銀座ライオン業態の立地、客層別戦略の実行
- ・本社、ケーキ工場の移転と業務効率化

売上高
Sales

296

前期比
YoY
Change
+14



のれん償却前
営業利益

Operating income
(before goodwill)

10

前期比
YoY
Change
+3

のれん償却前
営業利益率

Operating income margin
(before goodwill)

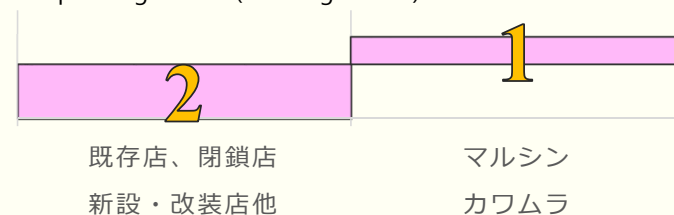
3.6%

前期比
YoY
Change
+1.0

のれん償却前営業利益
増減の主な要因

Main Factors Contributing to Changes in
Operating Income(before goodwill)

■ = 増加
■ = 減少



(単位：億円) Copyright, 2017 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

不動産事業 Real Estate



#1 <恵比寿ガーデンプレイス>

- ・ オフィス賃料単価の増額改定
- ・ 増床ニーズの喚起やテナント構成の見直し
- ・ 定量目標：年間平均稼働率 99%台

#2 <銀座プレイス>

- ・ 投資効果の最大化
- ・ 戦略的な情報発信（SNSやデジタルサイネージ等）
- ・ 定量目標：年間来館者数 400万人

#3 <北海道（札幌）>

- ・ サッポロファクトリーの改装計画策定、推進
- ・ 隣地駐車場跡地の再開発
- ・ 定量目標：年間来館者数 700万人

#4 <新規事業・その他>

- ・ 新規事業開発の検討
- ・ 「まちづくり」の推進によるブランド貢献
- ・ 事業・物件ポートフォリオの見直し、流動化

売上高
Sales

238

前期比
YoY
Change
+8



のれん償却前
営業利益

Operating income
(before goodwill)

110

前期比
YoY
Change
+6

のれん償却前
営業利益率

Operating income margin
(before goodwill)

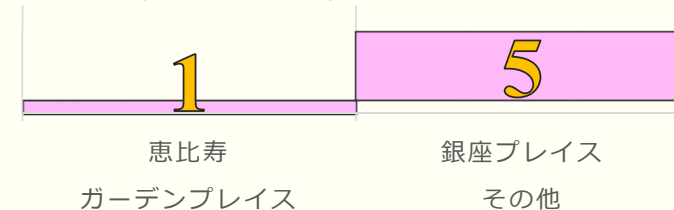
46.2%

前期比
YoY
Change
+1.1

のれん償却前営業利益
増減の主な要因

Main Factors Contributing to Changes in
Operating Income(before goodwill)

■ = 増加
■ = 減少



(単位：億円) Copyright, 2017 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

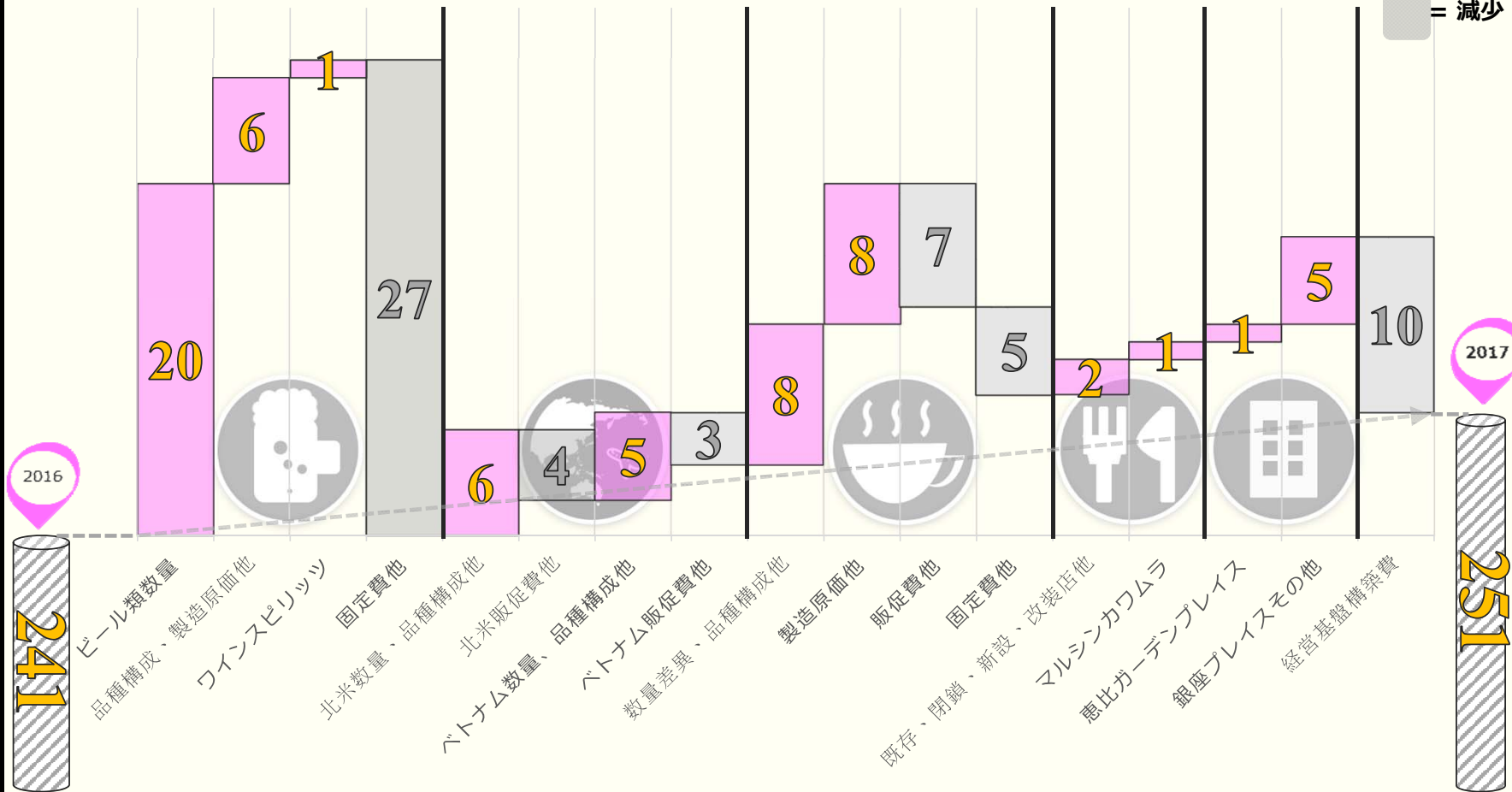
2017年度
グループ経営計画
Group Overview



のれん償却前営業利益 増減の主な要因

Main Factors Contributing to Changes
in Operating Income(before goodwill)

■ = 増加
■ = 減少



(単位：億円) Copyright, 2017 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2017年度 グループ経営基盤の変革について

グループ経営基盤の変革

R & D

新たな価値創出を加速させる体制への変革

- ・「食領域拡大」の戦略的研究組織の設置
- ・事業化（インキュベーション）の確度を高める組織の設置
- ・グループ研究組織・拠点再編の推進

人事・人財

グローバル人財の育成機会の拡大

- ・マネジメント層育成プログラムの新設
- ・若手人財のグローバル接点の拡大
- ・グローバル横断会議の実施拡大

財務

環境変化や投資機会に即応できる強い財務基盤構築

- ・投資事業成果創出のためのモニタリング体制整備
- ・資産効率向上のためのアセット見直し施策実行

コミュニケーション

ステークホルダーとの接点を拡大する コミュニケーション体制への変革

- ・多層的なコミュニケーション実行組織の設置
- ・シナジー発揮で新たな顧客創出に導く戦略的組織の設置

Appendix : データ集

データ集

Appendix

2017年業績見通し ハイライト

(単位：億円)	2016年	2017年	増減 (額/率)	
			増減 (額)	増減 (率)
売上高 (酒税込)	5,418 億円	5,638 億円	219 億円	4.1%
売上高 (酒税抜)	4,240 億円	4,430 億円	190 億円	4.5%
海外売上高比率 (酒税抜)	20.5 %	21.2 %	0.7	-
営業利益	202 億円	213 億円	10 億円	5.1%
営業利益 (のれん償却前)	241 億円	251 億円	9 億円	3.8%
経常利益	192 億円	203 億円	10 億円	5.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	94 億円	107 億円	12 億円	13.0%
EBITDA	465 億円	483 億円	17 億円	3.8%
金融負債残高 ※Net	2,275 億円	2,259 億円	▲16億円	-
D/Eレシオ ※Net	1.4 倍	1.3 倍	▲0.1	-
ROE (のれん償却前)	8.4 %	8.8 %	0.4	-
ROE	5.9 %	6.5 %	0.6	-



データ集

Appendix

2017年業績見通し 主な売上数量・金額

(単位：万函/大瓶換算)

国内酒類	2016年	2017年	前年比
①ビール計	3,048	3,140	103%
サッポロ生ビール黒ラベル	1,663	1,680	101%
アビス計	972	1,070	110%
②発泡酒計	411	360	88%
③新ジャンル計	1,495	1,560	104%
ビール・発泡酒・新ジャンル計 (①+②+③)	4,955	5,060	102%
ノンアルコールビールテイスト飲料	83	86	104%

(単位：億円)

国内酒類	2016年	2017年	前年比
ワイン計	135	143	106%
国産ワイン	50	50	101%
輸入ワイン	85	92	109%
スピリッツ計 (RTD・洋酒・焼酎)	278	294	106%

(単位：万函/大瓶換算)

海外ビール	2016年	2017年	前年比
スリーマン社 (※1)	1,291	1,300	101%
サッポロブランド	580	630	109%



SAPPORO

(単位：万函)

飲料水 (ポッカサッポロフード&ビバレッジ)	2016年	2017年	前年比
飲料水 (※2)	4,688	4,700	100%

(単位：億円)

売上金額 (酒税込み)	2016年	2017年	増減
ビール	1,672	1,734	61
発泡酒	157	137	▲19
新ジャンル	493	515	21
合計	2,324	2,388	63

(単位：億円)

売上金額 (酒税抜き)	2016年	2017年	増減
ビール	823	860	36
発泡酒	87	76	▲10
新ジャンル	342	357	15
合計	1,253	1,294	40

※1：サッポロブランドを除く。
※2：国内売上のみ。(豆乳除く)

データ集

Appendix

2017年業績見通し セグメント別売上高

(単位：億円)	2016年	2017年	増減（額／率）		備考
連結売上高	5,418	5,638	219	4.1%	
国内酒類事業	2,794	2,860	65	2.3%	
国際事業	654	703	48	7.5%	為替レート（2017年） US\$1=¥110 CA\$1=¥84
食品・飲料事業	1,379	1,422	42	3.1%	
外食事業	281	296	14	5.3%	
不動産事業	229	238	8	3.9%	
その他事業	80	119	38	48.2%	



データ集

Appendix

2017年業績見通し セグメント別営業利益

(単位：億円)	2016年	2017年	利益増減	備考
連結営業利益	202	213	10	
国内酒類事業	117	118	0	
ビール等	83	86	3	限界利益26、固定費その他▲23
ワイン・スピリッツ	24	25	1	
その他	11	6	▲4	
国際事業	9	14	4	
北米 他	25	27	2	限界利益6、固定費その他▲4
ベトナム	▲16	▲14	2	限界利益5、固定費その他▲3
食品・飲料事業	13	18	4	
国内食品飲料	▲0	3	3	限界利益16、固定費その他▲13
海外・外食 他	13	14	1	
外食事業	6	10	3	既存、新規他
不動産事業	103	110	6	賃貸、販売他
その他事業	▲0	▲1	▲0	
全社	▲45	▲56	▲10	経営基盤構築費用
のれん償却前営業利益	241	251	9	



SAPPORO

データ集

Appendix

2017年業績見通し 特別損益及びCF

(単位：億円)	2016年	2017年	増減	増減要因
売上高	5,418	5,638	219	-
営業利益	202	213	10	-
経常利益	192	203	10	-
税引前利益	164	178	13	-
法人税等・非支配株主損益	▲70	▲71	▲1	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	94	107	12	-

	2016年	2017年	増減	増減率
営業活動による キャッシュフロー	325	397	71	21.9%
投資活動による キャッシュフロー	▲275	▲351	▲75	-
フリーキャッシュフロー	49	46	▲3	▲7.7%



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。