

81期 第 事 業 報 告 書

BUSINESS REPORT

平成16年1月1日から平成16年12月31日まで



Contents

| | |
|---------------|----|
| 株主の皆様へ | 1 |
| 連結財務ハイライト | 2 |
| 特集／村上新社長に聞く | 3 |
| 第81期 営業のご報告 | 6 |
| 酒類事業 | 7 |
| 飲料事業 | 9 |
| 外食事業 | 10 |
| 不動産事業 | 11 |
| その他の事業／グループ概要 | 12 |
| 連結財務諸表 | 13 |
| 単体財務諸表 | 15 |
| 株式の状況 | 16 |
| 会社概要 | 17 |
| インフォメーション | 18 |
| トピックス | 19 |

株主の皆様へ

株主の皆様におかれましては、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。第81期事業報告書をお届けするにあたり、一言ご挨拶申し上げます。

昨年の日本経済は、個人消費の改善が見られるようになったものの、景気の本格的な回復には至らず、サッポログループ各社が事業展開している各業界においても、消費の二極化や嗜好の多様化がますます顕著となり、お客様のニーズをいかに的確に捉え、商品・サービスを提供するかという企業の総合力が試される状況が続きました。

当期は、持株会社体制として初めての通期決算となりましたが、酒類事業や飲料事業における売上拡大に加え、各事業会社における持続的な体質改善の取り組みが成果を上げ、連結売上高は前期比3%増の4,949億円、経常利益は過去最高の180億円(前期比165%増)となりました。この結果、中期経営計画で目標としておりました経営指標を2年前倒しで達成することができました。ご支援賜りました株主の皆様には、改めて御礼申し上げます。

第81回定時株主総会後の取締役会において村上隆男が代表取締役社長に選任され就任しました。これからのサッポログループは、村上新社長のリーダーシップのもと、次の発展のステージに向けて取り組んでいきます。

これまで変わらぬご支援をいただきました株主の皆様へ、この場をお借りして厚く御礼申し上げますとともに、今後ともより一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

平成17年3月
代表取締役社長
岩間辰志



岩間辰志



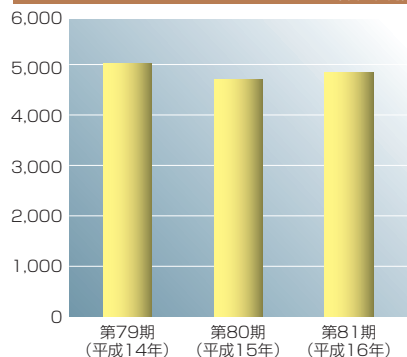
村上隆男

*平成17年3月30日に開催された第81回定時株主総会終了後の取締役会において、岩間辰志は取締役相談役に就任し、新たに村上隆男が代表取締役社長兼グループCEOに就任しました。

| | 第79期(平成14年) | 第80期(平成15年) | 第81期(平成16年) |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| 売上高(億円) | 5,117 | 4,795 | 4,949 |
| 経常利益(億円) | 23 | 67 | 180 |
| 当期純利益(億円) | 11 | 24 | 46 |
| 総資産(億円) | 7,174 | 6,306 | 6,021 |
| 株主資本(億円) | 1,065 | 873 | 922 |
| 株主資本比率(%) | 14.8 | 13.9 | 15.3 |
| 1株当たり株主資本(円) | 314.69 | 245.80 | 259.81 |
| 1株当たり当期純利益(EPS・円) | 3.45 | 6.95 | 13.07 |

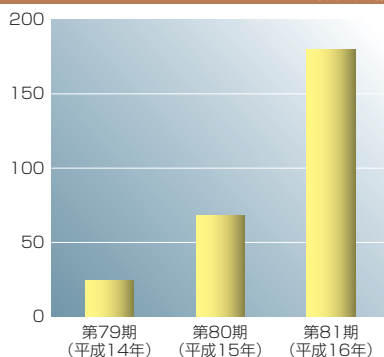
売上高

(単位:億円)



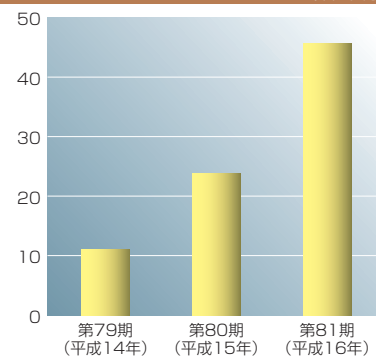
経常利益

(単位:億円)



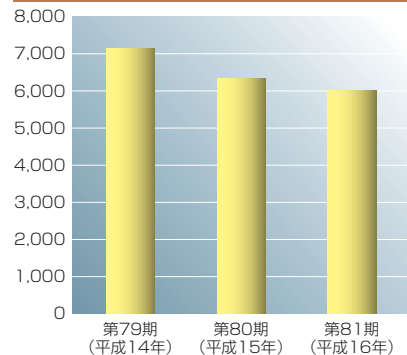
当期純利益

(単位:億円)



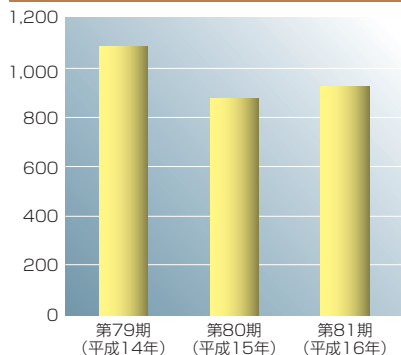
総資産

(単位:億円)



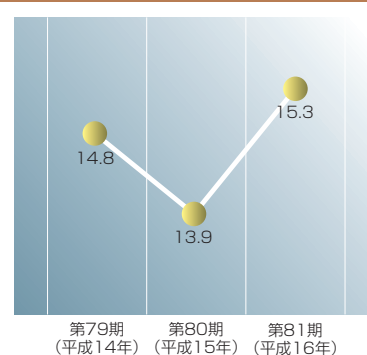
株主資本

(単位:億円)



株主資本比率

(単位:%)





村上隆男

サッポロホールディングス社長 兼 グループCEO

昭和20年8月14日生

昭和44年4月当社入社

大阪工場長、製造部長、商品開発部長、ビール事業本部副本部長を歴任、平成15年7月のグループ再編時にサッポロビール(株)生産技術本部長に就任。

平成16年3月から当社常務取締役、

本年3月30日代表取締役社長 兼 グループCEOに就任

再生の第1ステージから発展の第2ステージへ

——「存在感のあるサッポログループ」を目指して

サッポログループは、お陰様で昨年大きく業績を回復しました。酒類事業や飲料事業の売上増や各事業における持続的な体質改善により、中期的な目標としていた経営指標も2年前倒しで達成することができ、サッポロは、いよいよ次のステージに進んでいこうとしています。

サッポロホールディングス社長 兼 グループCEOに就任した村上隆男がサッポロの第2ステージについて語ります。

Q1 この1年、「ドラフトワン」の快進撃がビール業界の話題をさらった感があります。

「ドラフトワン」は、昨年2月に全国発売されました。当初、年内1,000万ケースを目標にしましたが、発売直後から多くの注目を集め12月末で1,815万ケースと目標を大きく上回る大ヒットとなりました。猛暑だった7月には月間

194万ケースを記録、クリスマスや年末商戦でも健闘し、12月は221万ケースという月間最高の販売数量となりました。

Q2 大ヒットの背景をどのように捉えていますか。

「ドラフトワン」は麦芽や麦を使用せず、エンドウたんぱ

くを原料に使用した「スッキリ」とした味わいで、ビールでも発泡酒でもない新しいジャンルの定番商品に成長しました。

従来の延長線にはない、新しい発想の商品づくりが功を奏し、お客様の心をつかんだものと考えています。ビール・発泡酒では体感できなかった「今までにないスッキリ味に感動した」というお声をたくさん頂戴しています。

Q3 シーズの探索にはかなり前から取り組んでいたようですね。

商品開発は、1999年末にスタートしました。この頃から従来商品の改良型新商品ではなく、全く新しいシーズを元にした商品開発の重要性が社内で議論されていました。その後、それまでの醸造技術研究所を価値創造フロンティア研究所に改組し、「シーズ探索グループ」を新設するなど、新たな価値を持った商品開発に努めてきました。

ドラフトワンは、これらの取り組みが結実した第1号商品といえると思います。

2003年9月に九州北部4県で先行発売した「ドラフトワン」は、当初目標の17万ケースを上回る、21万ケースを年内に販売しました。この勢いで翌2004年2月から全国発売へ移行して、昨年の大ヒットへと繋がりました。

Q4 業績への波及効果という点ではいかがですか。

「ドラフトワン」単独の貢献が大きいことは間違いありませんが、今期の好業績は、各事業会社がそれぞれ取り組んだ売上げの増加と構造改革が両輪となって達成したものです。

あらゆるものを徹底的に見直して、各社がゼロベースで経営の改革に取り組んだ結果だと思えます。お蔭様で当期の連結決算は増収増益、そして経常利益は過去最高を更新しました。

Q5 期の半ばには「ウェスティンホテル東京」を譲渡するという大きな動きもありましたが。

サッポログループの事業ポートフォリオとしてホテル事業が必要かどうかは、前々から議論がありました。ホテル業界はビールや飲料のお得意先でもありますから、私たちがホテル事業を行っているとは競合することにもなるわけです。前々から「ホテルを買いたい」という企業はありましたが、昨年米国のモルガン・スタンレー・グループに約501億円で売却することにしました。

Q6 売却益で得たキャッシュの主要な使途はどのようなものですか。

優先的に金融負債の返済に充てます。サッポログループの金融負債残高は、2003年度末で3,233億円となっていました。2004年度末の金融負債残高は2,898億円となり、2006年度の目標数値であった金融負債残高2,900億円を2年前倒しで達成することができました。

これにホテルの売却によって得たキャッシュを加味すると、2005年末時点の金融負債残高は2,300億円を下回り、大幅に財務体質を改善できる見込みです。

Q7 固定資産の減損会計も早期適用しましたね。

固定資産の減損会計の適用は、2006年度末から強制適用されるものですが、地価の下落や収益性低下により回収が困難とされる事業用資産の減損を会計処理するものです。財務体質の健全化という観点からは、早期に行う必要がありました。これに対応するため135億円の減損損失と固定資産売却損を計上しましたが、ホテル事業の売却益もあり、

全体の業績では、損失は吸収できました。

Q8 サッポログループの新体制と課題についてお聞かせください。

サッポロホールディングスは、業績回復を果たした前社長の岩間から私が社長を託され、またグループCEOという立場でグループを代表することになりました。また、サッポロビールでは福永新社長が、恵比寿ガーデンプレイスでは芦部新社長がそれぞれ就任し、新たなグループの経営体制ができてきました。

現状のサッポログループは、継続的に安定した収益を確保し、株主様、お客様、従業員などステークホルダーの皆様へ企業としての責任を果たしていくための、基盤作りの段階が終了したと考えています。

これからも、経営としての課題を掘りおこし、聖域を設けることなく改革のスピードを一層上げていくとともに、新たな発展に向けた攻めの経営を行っていきます。サッポログループの第2ステージは、各事業会社が一味違う逞しさをもった「存在感のあるサッポログループ」を目指していきたいと思っています。

Q9 2006年目標を2年前倒しで達成した今、どのような経営目標を考えていますか。

2003年7月の会社再編時に、グループの2006年目標を立てましたが、お陰様で昨年末に2年前倒しで達成することが出来ました。

これからは、新たな中期目標を掲げ、サッポログループ発展の第2ステージを歩んでいくことになります。

現在、新中期経営計画について、鋭意検討中ですので、内容が固まり次第発表させていただくつもりです。

これからのサッポログループの新たな成長戦略に向けた経営目標となりますので、ご期待いただきたいと思います。

Q10 CSR（企業の社会的責任）が社会的にも注目されています。

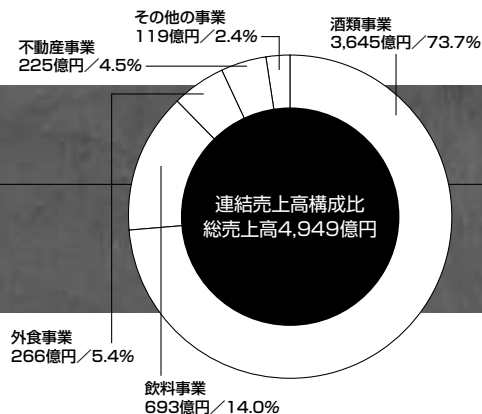
サッポログループの経営理念である「潤いを創造し豊かさに貢献する」のもと、「顧客第一」「社会調和」「人間尊重」に基づき、さらに実践していきたいと考えています。企業の存在は、限りなく社会的なものだけに、いま注目される持続可能な発展に向けて、サッポログループもその役割を全うしたいと考えています。

グループを支える大切なステークホルダーのひとつである株主の皆様に対しましては、公正自由な競争のもと、適切に利益を出し、報いていきたいと考えています。ご理解、ご支援をよろしくお願い申し上げます。



第81期

営業のご報告



当期の日本経済は、低迷していた個人消費の改善などが見られるようになったものの、後半の海外経済の減速や情報化関連財の調整、また相次ぐ台風の上陸や地震などの影響もあり、景気の十分な回復には至らない状況でした。

サッポログループ各社が事業を展開している酒類・飲料・外食などの業界においては、消費の二極化、カテゴリー間のボーダーレス化、嗜好の多様化などがますます顕著となり、お客様に望まれる商品・サービスをいかに的確に捉え、提供するかといった、企業の総合力が試される状況となっています。

サッポログループは平成15年7月1日に「純粋持株会社体制」に移行し、純粋持株会社の下、「酒類」「飲料」「外食」「不動産」の4事業会社を軸とする新体制となりました。そして平成16年から平成18年までの3年間を「生まれ変わる3年」と位置付け、各事業会社はそれぞれの業界において強い企業を目指して経営改革を実践し、新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

当期におけるサッポログループの連結業績は、酒類事業、飲料事業の売上数量増に加え、各事業会社における持続的な体質改善への取り組みがコスト削減などに結実し、当連結会計年度における売上高は、4,949億円（前期比154億円、3%増）、営業利益236億円（前期比103億円、77%増）

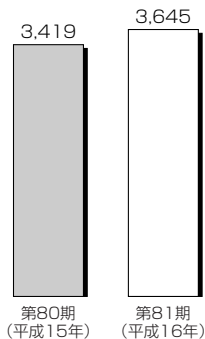
経常利益180億円（前期比112億円、165%増）となりました。

また当期純利益は、「ウェスティンホテル東京」の売却益や減損会計の早期適用による減損損失を計上したことなどにより、46億円（前期比22億円、92%増）となりました。

その結果、「生まれ変わる3年」で目標としていた経営指標（2006年に投下資本事業利益率：5.0%、金融負債2,900億円の実現）は、当期に前倒しで達成することができ、それぞれ6.0%、2,898億円となりました。

※ 投下資本事業利益率 = 事業利益（経常利益＋支払利息）÷投下資本（株主資本＋金融負債）

サッポログループの主要事業の営業の概況は次ページ以降の通りです。



売上高(単位:億円)



グループ執行役員
サッポロビール株式会社
代表取締役社長

福田貞男

ビール事業では、7月の猛暑が需要を押し上げた一方、台風や地震などの天災の影響も受け、当社ドラフトワンなどの新ジャンルを含めた総需要が100%を若干上回るという市場環境の中、以下のマーケティング施策を展開しました。

2月に全国発売した「サッポロ Draft One (ドラフトワン)」は、麦芽も麦も使用しないため、かつてない「スッキリとした味」とお求めやすい価格が人気で、発売直後から話題の商品となりました。当初の目標1,000万ケース（1ケースは大瓶633ml 20本で換算）を2度上方修正するほどで、最終的には1,800万ケースを超える大ヒット商品に成長させることができました。

「サッポロ生ビール黒ラベル」は、「☆」をベースに樽生と瓶・缶を「サッポロ生ビール」として包括的にアピールしました。ロイヤルユーザーからの強力なご支持で年初計画を上回り、回復の兆しは見えますが、ビール総需要の低迷もあり、売上数量は前期比94%となりました。

発泡酒では基幹商品の「北海道生搾り」を、『2006年までに麦芽とホップを100%協働契約栽培にする』というサッポロビール独自の取り組みを代表するブランドと位置付け、原料へのこだわりをお客様にアピールしました。ドラフトワンのヒットの影響もあり、発泡酒全体では、前期比72%となりました。

「エビスビール」は、ビール総需要低迷の中、前期比で101%と、12年連続でシェアアップを達成しました。また、インターネットを通じて「エビス超長期熟成」を限定販売し、ビールファンからも多くの注目を集めました。エビスブランド全体では前年新発売した「エビス〈黒〉」ブームの裏返しで、若干前期を下回る98%となりましたが、プレミアムビール

・今後の課題



新 グループ執行役員
サッポロビール株式会社
代表取締役社長 福永勝

酒類事業では、主力のビール事業においてサッポロビールならではの4価格帯のマーケティングを前面に「ブランドビルディング」を進め、『2006年までに麦芽とホップを100%協働契約栽培にする』という取り組みにより「コーポレートブランドの強化」をはかります。

「サッポロ Draft One (ドラフトワン)」は、前期の勢いをそのままに、一層のブランド力強化に取り組みます。年間を通じて実施する「実感トライ」キャンペーンを始め、様々なプロモーションを展開します。「北海道生搾り」や「サッポロ生ビール黒ラベル」では、「協働契約栽培」への取り組みをCMなどを通じてお客様に訴えていき、当社の原料へのこだわりを積極的に訴求します。

の代名詞としての地位は盤石なものとなっています。

上記の結果、ビール・発泡酒・ドラフトワン合計の売上数量は、ドラフトワンの記録的なヒットもあり前期比113%と、前年並となった総需要を大きく上回る実績を獲得しました。

国際事業では、欧州向けにはアイルランドのディアジオ社（本社は英国）、北米向けにはカナダのスリーマン社、中国では江蘇省の大富豪ビール社、台湾ではTTL社で現地生産を行い、海外での生産・販売を積極的に推し進めています。

ワイン事業では、国産フラッグシップブランド「**グランボレール**」が、国産ワインコンクールの金賞を2年連続で受賞するなど、国内外で多数の賞を獲得し、その優れた品質が高い評価を得ています。一方、国産デイリーワイン商品「**うれしいワイン**」「**クリアドライ**」のダブルブランドが、この分野のトップシェアを堅持しております。

輸入ワインは、9月に発売した豪州「**イエローテイル**」が発売早々10万ケースを上回るヒット商品に成長したほか、米国「**ベリオンジャー**」、フランス「**ラ・キューベ・ミティーク**」などのパワーブランドも順調に育っています。

この結果、ワイン総需要が前年を下回る中で、当事業の国産・輸入合計の売上数量は前期並となり、4年連続シェアアップを果たしました。

アグリ事業では、世界各地で大麦やホップの育種開発を行う一方、『2006年までに麦芽とホップを100%協働契約栽培にする』というサッポロビール独自の取り組みを牽引し、原料へのこだわりを推進しています。

プラント事業では、ビール製造技術で培った精密ろ過技術などのサニタリーエンジニアリング技術を中心に展開しています。

酵母・健康食品事業では、主力である乾燥酵母や酵母エキスに加えて、健康食品についても新たな商品開発に着手しています。

以上の結果、酒類事業の売上高は3,645億円（前期比226億円、7%増）、営業利益は188億円（前期比142億円、314%増）となりました。

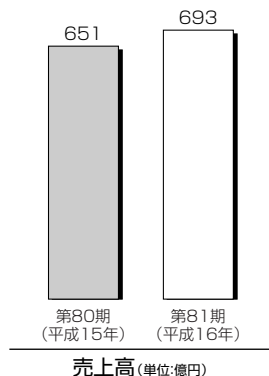
※この度、福田貞夫が代表取締役社長およびグループ執行役員を退任、取締役相談役に就任し、新たに福永勝が代表取締役社長およびグループ執行役員に就任しました。

業務用市場では、独自の樽生ビールサーバーを活用した「セパレシステム」に注力し、飲食店で提供される樽生ビールの品質にもこだわります。

「**エビスビール**」は、「季節と食」をテーマにCMと店頭の連動をはかるほか、「**エビス超長期熟成**」を限定販売するなど、ビールの新たなおいしさも提案します。

国産ワインでは、「**グランボレール**」と「**うれしいワイン**」「**クリアドライ**」を中心に展開するとともに、市場に合わせた大型新商品も投入します。輸入ワインでは、「**イエローテイル**」を始めとしたパワーブランドの育成に積極的に取り組みます。

これらの取り組みを通して本年も売上計画を達成し、さらに損益分岐点を引下げる取り組みを強化することで、どんな環境下でも利益を出していける経営基盤の構築を目指していきます。



飲料市場は、消費者の健康志向に加えて夏場の記録的な猛暑の影響もあり、無糖系飲料を中心に売上を伸ばし、総需要は前期比105%程度と成長しました。

当社は主力商品である「玉露入りお茶」および炭酸飲料、果汁飲料の拡販に注力するとともに、「北海道」ブランドを始めとする新商品の販売促進に努めた結果、前期比108%と総需要を上回ることができました。

「玉露入りお茶」については、デザインリニューアルを行うとともに消費者向けキャンペーンを実施するなど、積極的なマーケティング展開を行い前期を上回る実績を残すことができました。

炭酸、果汁飲料については、大人向けの炭酸飲料というコンセプトが評価された「Sparkling」や、果実の食感が楽しめる果汁飲料「美味しほり」などが支持され、前期を大きく上回る売上となりました。

新商品については、サッポロ発祥の地である北海道の牛乳を使用した「北海道」ブランドの拡大に注力、またアメリカの果汁ブランドである「オーシャンズプレー」、ドイツNO.1の天然発泡性ミネラルウォーター「ゲロルシュタイナー」という海外ブランドの導入を行うなど、積極的な商品展開を行い実績に貢献しました。

以上の結果、飲料事業の売上高は693億円（前期比41億円、6%増）、営業利益は4億円（前期比13億円増）となりました。

●今後の課題

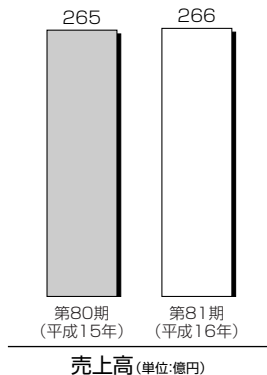


飲料事業では、本年を事業基盤完成の年と位置付けて、ブランド育成力の強化に努めていきます。商品については、拡大の続く無糖系飲料市場でのポジション確立、炭酸・果汁飲料の一層の強化に加え、「北海道」ブランドを始めとする高付加価値商品の育成に取り組み、売上の拡大を図ります。「安心・安全・健康・本物」をキーワードに、お客様にご満足いただける確かな価値のある新商品の開発に注力します。

企業体質の革新・強化を図り、研究開発から販売まで一貫した体制の構築に努めていきます。

グループ執行役員
サッポロ飲料株式会社
代表取締役社長

岡 俊明



外食業界は、空梅雨、猛暑によるプラス要因がありましたが、アテネオリンピック期間の来客減と台風や大雨の影響により、既存店売上の減少が続く、回復感に乏しい状況にありました。

このような中で、当社は「**ビヤホールの復活**」を標語として既存店収益の回復を目指し、新業態店舗を中心とする新規出店による売上の拡大に努めました。

既存店部門では、業態別にメニューの品質向上や主要なお客様層に対する販売促進活動を推進しました。その結果、優良な立地にある大型店舗を中心に売上高が回復し、既存店部門は平成9年以来の増収となりました。

新規出店では、「**ニューヨークスタイルダイニング・ロブ**」の1号店や「**かこいや**」など新業態店舗を中心に9店舗を出店し、新たなお客様層の獲得と優良な立地の確保を図りました。一方、受託営業店舗を中心に15店舗を閉鎖しましたので、当期末の店舗数は207店舗となりました。

以上の結果、外食事業の売上高は前期並の266億円、営業利益は2億円（前期比13億円増）となりました。

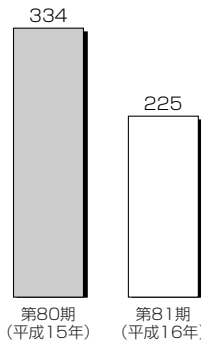
• 今後の課題



外食事業では、回復基調が見られる既存店部門については、大型店舗を中心にさらなる収益の拡大に取り組みます。優良な立地で長い期間営業を続けてきたことによる強みを活かし、今後増加する「ゆとりあるシルバー世代」に対する提案と販売促進活動を推進します。一方、成長期にある新業態店舗については、出店を加速し新たなお客様層の獲得に努めていきます。

グループ執行役員
株式会社サッポロライオン
代表取締役社長

山崎 範夫



売上高(単位:億円)



グループ執行役員
恵比寿ガーデンプレイス株式会社
代表取締役社長

渡辺 康彦

不動産業界は、首都圏におけるオフィス需給が改善傾向に転じオフィス稼働率は全体的に向上しましたが、これまでの大量供給や景気の低迷により、賃料水準は依然として低下傾向が続いています。

このような中で、不動産事業の中核である複合都市「恵比寿ガーデンプレイス」は、広い空間や緑豊かな恵まれた環境と、安全と清潔を重視したグレードの高い管理が、多くの方から評価をいただいております。発展し続ける恵比寿エリアのランドマークとなっています。特に当期は開業10周年を迎えたことから、年初より様々なイベントを開催し話題喚起に努めるとともに、オフィスコンビニや託児所の導入など、街の機能性向上を図りました。

札幌市の商業施設「サッポロファクトリー」におきましても、9月にファッションエリアにおけるテナントミックスの変更を行い、11月にも飲食エリアなどのリニューアルを行うなど、魅力度アップと話題喚起により集客増に努めました。

その他、銀座4丁目交差点の「サッポロ銀座ビル」など保有物件の賃貸事業や各種不動産の管理・販売を行っています。

一方、販売用不動産による売上が当期は大きく減少したことにより、不動産事業の売上高は225億円（前期比109億円、33%減）、営業利益は59億円（前期比75億円、56%減）となりました。

※この度、渡辺康彦が代表取締役社長およびグループ執行役員を退任し、新たに芦部之夫が代表取締役社長およびグループ執行役員に就任いたしました。

•今後の課題

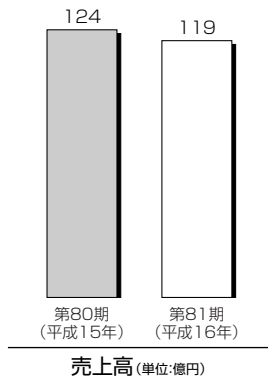


新 グループ執行役員
恵比寿ガーデンプレイス株式会社
代表取締役社長 芦部之夫

不動産事業では、大型複合施設である「恵比寿ガーデンプレイス」並びに「サッポロファクトリー」の利便性・快適性・安全性、さらには文化など、お客様へのサービスの充実に一層努めていきます。

経営に当っては投下資本効率を重視し、収益力の強化を図っていきます。

銀座七丁目の新規商業ビル建設計画については、本年年初に着工し、平成18年秋の開業を目指します。

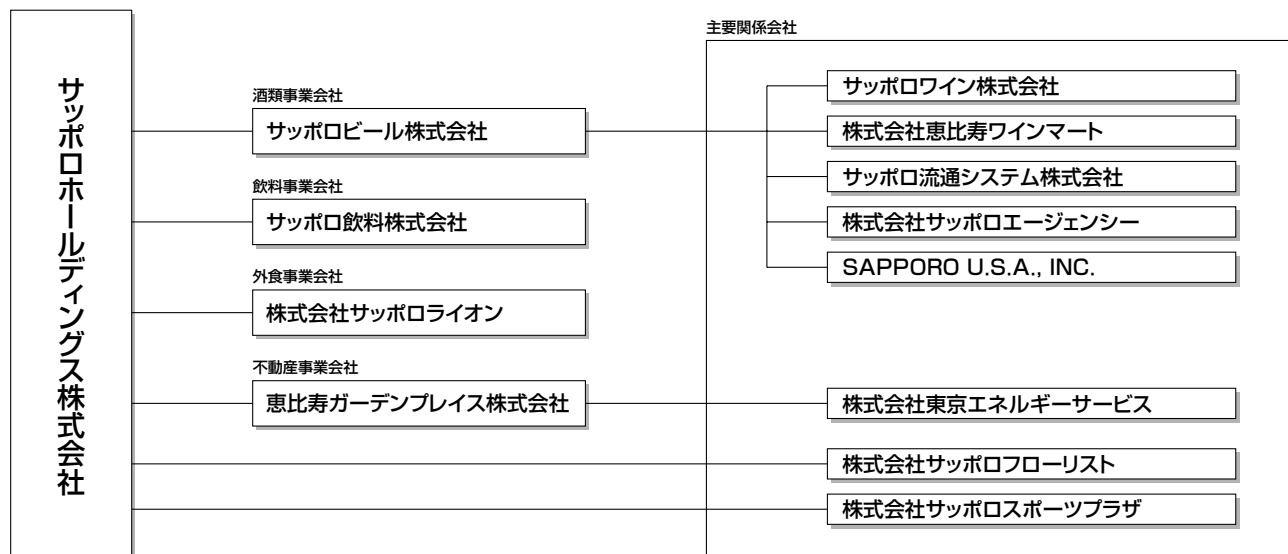


中核であるホテル事業では、競争激化の中「エグゼクティブラウンジ」の開設などを行い、客室単価・客室稼働率の向上を図りました。

12月1日、開業以来「ホテルの新御三家」と高い評価を得ていた「**ウェスティンホテル東京**」を、サッポログループの経営改革と体質改善を目的に、事業譲渡を行いました。

以上の結果、その他事業の売上高は119億円（前期比5億円、4%減）、営業損失は2億円となりました。

グループ概要 (平成16年12月31日現在)



当社グループは、当社、子会社27社および関連会社14社で構成されております。

連結貸借対照表(要旨) 12月31日現在

(単位:億円)

| 科目 | 平成16年度 | 平成15年度 |
|-------------|--------|--------|
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | 1,841 | 1,345 |
| 現金・預金 | 587 | 85 |
| 受取手形・売掛金 | 798 | 732 |
| たな卸資産 | 230 | 248 |
| その他 | 225 | 278 |
| 固定資産 | 4,180 | 4,961 |
| 有形固定資産 | 3,517 | 4,298 |
| 建物・構築物 | 2,235 | 2,743 |
| 機械装置・運搬具 | 517 | 572 |
| 土地 | 703 | 917 |
| その他 | 61 | 64 |
| 無形固定資産 | 24 | 28 |
| 投資その他の資産 | 637 | 634 |
| 資産合計 | 6,021 | 6,306 |

(注) 有形固定資産の減価償却累計額 平成15年度 3,411億円
平成16年度 3,379億円

| 科目 | 平成16年度 | 平成15年度 |
|----------------|--------|--------|
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | 2,336 | 1,951 |
| 支払手形・買掛金 | 347 | 312 |
| 短期借入金等 | 806 | 391 |
| 未払酒税 | 433 | 436 |
| その他 | 748 | 811 |
| 固定負債 | 2,762 | 3,480 |
| 社債 | 597 | 997 |
| 長期借入金 | 1,495 | 1,794 |
| 受入保証金 | 344 | 371 |
| その他 | 325 | 316 |
| 負債合計 | 5,098 | 5,432 |
| 少数株主持分 | — | 0 |
| 資本の部 | | |
| 資本金 | 438 | 438 |
| 資本剰余金 | 362 | 362 |
| 利益剰余金 | 81 | 49 |
| 其他有価証券評価差額金 | 48 | 28 |
| 為替換算調整勘定 | △3 | △3 |
| 自己株式 | △3 | △1 |
| 資本合計 | 922 | 873 |
| 負債・少数株主持分・資本合計 | 6,021 | 6,306 |

●Point1

経営改革と財務体質改善を目的にホテル事業を売却。

●Point2

財務体質の一層の健全化を図るため「固定資産の減損に係る会計基準」を早期適用。

●Point3

金融負債残高の減少。

連結損益計算書(要旨) 1月1日~12月31日

(単位：億円)

| 科目 | 平成16年度 | 平成15年度 |
|----------------|--------|--------|
| 売上高 | 4,949 | 4,795 |
| 売上原価 | 3,394 | 3,385 |
| 販売費及び一般管理費 | 1,318 | 1,276 |
| 営業利益 | 236 | 133 |
| 営業外収益 | 20 | 18 |
| 営業外費用 | 76 | 84 |
| 経常利益 | 180 | 67 |
| 特別利益 | 98 | 198 |
| 特別損失 | 201 | 243 |
| 税金等調整前当期純利益 | 77 | 22 |
| 法人税・住民税・事業税 | 36 | 18 |
| 法人税等調整額 | △6 | △14 |
| 少数株主利益または損失(△) | 0 | △5 |
| 当期純利益 | 46 | 24 |

(単位：億円)

| ●セグメント別営業利益 | | |
|-------------|--------|--------|
| | 平成16年度 | 平成15年度 |
| 酒類事業 | 188 | 45 |
| 飲料事業 | 4 | △8 |
| 外食事業 | 2 | △10 |
| 不動産事業 | 59 | 135 |
| その他 | △2 | △2 |
| 共通他 | △15 | △24 |

●Point1

過去最高経常利益。

連結剰余金計算書 1月1日~12月31日

(単位：億円)

| 科目 | 平成16年度 | 平成15年度 |
|----------------|--------|--------|
| 資本剰余金の部 | | |
| 資本剰余金期首残高 | 362 | 322 |
| 資本剰余金増加高 | 0 | 39 |
| 資本剰余金期末残高 | 362 | 362 |
| 利益剰余金の部 | | |
| 利益剰余金期首残高 | 49 | 302 |
| 利益剰余金増加高 | 49 | 24 |
| 利益剰余金減少高 | 18 | 277 |
| 利益剰余金期末残高 | 81 | 49 |

連結キャッシュ・フロー計算書(要旨) 1月1日~12月31日

(単位：億円)

| 科目 | 平成16年度 | 平成15年度 |
|---------------------------|--------|--------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 322 | 304 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | 533 | 109 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △354 | △427 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | △0 | △1 |
| 現金及び現金同等物の増加額 | 501 | △14 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 84 | 99 |
| 連結子会社の増減に伴う現金及び現金同等物の増加額等 | 1 | 0 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 587 | 84 |

単体貸借対照表(要旨) 12月31日現在

(単位：億円)

| 科目 | 平成16年度 | 平成15年度 |
|-------------|--------------|--------------|
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | 1,068 | 701 |
| 現金・預金 | 544 | 37 |
| 短期貸付金 | 457 | 589 |
| その他 | 66 | 73 |
| 固定資産 | 3,024 | 3,693 |
| 有形固定資産 | — | 0 |
| 土地 | — | 0 |
| 無形固定資産 | 0 | — |
| 投資その他の資産 | 3,024 | 3,693 |
| 子会社株式 | 983 | 1,041 |
| 長期貸付金 | 1,930 | 2,535 |
| その他 | 111 | 115 |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| 資産合計 | 4,092 | 4,394 |

| 科目 | 平成16年度 | 平成15年度 |
|-------------|--------------|--------------|
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | 864 | 481 |
| 短期借入金等 | 796 | 373 |
| 預り金 | 32 | 25 |
| その他 | 34 | 81 |
| 固定負債 | 2,108 | 2,799 |
| 社債 | 597 | 997 |
| 長期借入金 | 1,475 | 1,766 |
| その他 | 35 | 36 |
| 負債合計 | 2,972 | 3,280 |
| | | |
| 資本の部 | | |
| 資本金 | 438 | 438 |
| 資本剰余金 | 364 | 364 |
| 利益剰余金 | 304 | 301 |
| 株式等評価差額金 | 16 | 10 |
| 自己株式 | △3 | △1 |
| 資本合計 | 1,120 | 1,113 |
| 負債・資本合計 | 4,092 | 4,394 |

単体損益計算書(要旨) 1月1日～12月31日

(単位：億円)

| 科目 | 平成16年度 | 平成15年度 |
|-----------------------------|-----------|--------------|
| 営業収益 | 32 | 1,750 |
| 売上高 | — | 1,735 |
| 事業会社運営収入 | 29 | 14 |
| 関係会社配当金収入 | 3 | — |
| 営業費用 | 18 | 1,780 |
| 売上原価 | — | 1,355 |
| 販売費及び一般管理費 | 18 | 425 |
| 営業利益または営業損失(△) | 14 | △30 |
| 営業外収益 | 63 | 50 |
| 営業外費用 | 47 | 71 |
| 経常利益または経常損失(△) | 30 | △51 |
| 特別利益 | 4 | 43 |
| 特別損失 | 15 | 55 |
| 税引前当期純利益または当期純損失(△) | 18 | △63 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 0 | △23 |
| 法人税等調整額 | △2 | 4 |
| 当期純利益または当期純損失(△) | 20 | △44 |
| 前期繰越利益 | 23 | 24 |
| 当期末処分利益または当期末処理損失(△) | 43 | △19 |

利益処分 平成17年3月30日

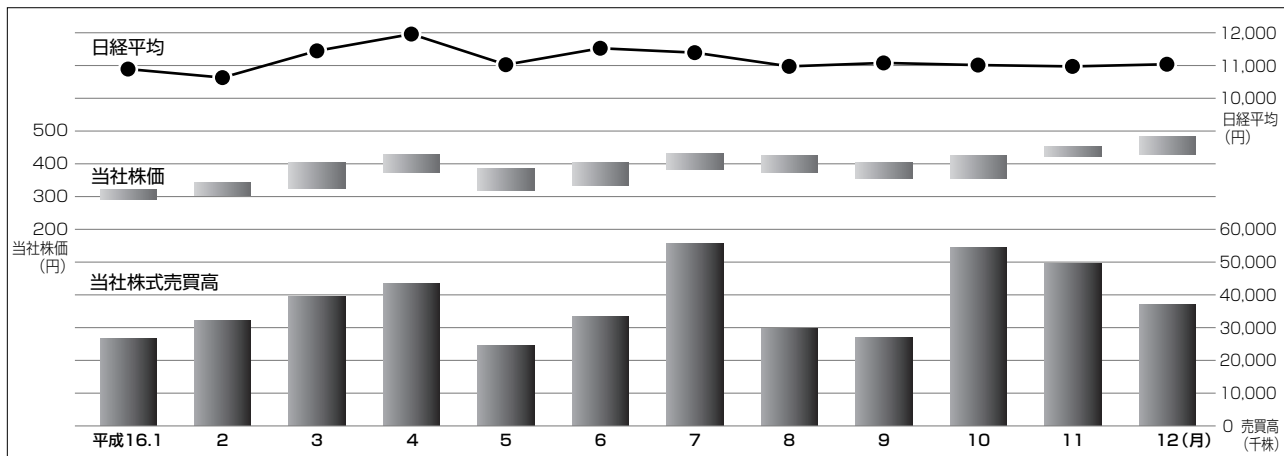
(単位：円)

| 摘要 | 金額 |
|------------------|---------------|
| 当期末処分利益 | 4,341,148,967 |
| これを次のとおり処分いたします。 | |
| 配当金(1株につき5円) | 1,775,587,225 |
| 次期繰越利益 | 2,565,561,742 |

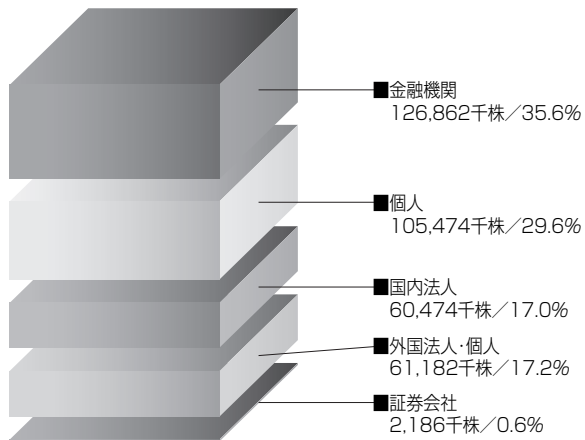
●発行済株式総数……………356,179,485株

●株主数……………62,219名

●株価および株式売買高の推移 (東京証券取引所市場第一部におけるものです。)



●株式分布状況



●大株主上位10名およびその持株数

| 順位 | 株主名 | 持株数 (千株) | 議決権比率 (%) |
|----|----------------------------|----------|-----------|
| 1 | モルガン・スタンレーアンドカンパニーインク | 34,029 | 9.8 |
| 2 | 日本生命保険相互会社 | 14,976 | 4.3 |
| 3 | 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口) | 11,058 | 3.2 |
| 4 | 明治安田生命保険相互会社 | 10,434 | 3.0 |
| 5 | みずほ信託銀行株式会社 | 10,162 | 2.9 |
| 6 | 農林中央金庫 | 9,375 | 2.7 |
| 7 | 株式会社みずほコーポレート銀行 | 8,698 | 2.5 |
| 8 | 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) | 8,506 | 2.4 |
| 9 | 丸紅株式会社 | 8,246 | 2.4 |
| 10 | 大成建設株式会社 | 7,000 | 2.0 |

- 商号 サッポロホールディングス株式会社
- 設立 昭和24年9月1日(創業明治9年)
- 本社 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
(恵比寿ガーデンプレイス内)
- 電話 03(5423)7209(経営戦略部)
- FAX 03(5423)2048(同)
- 資本金 43,831,645,301円
- 事業内容 持株会社
- 発行済株式数 356,179,485株
- 従業員数 88名
- ホームページアドレス <http://www.sapporoholdings.jp>

●役員

- 代表取締役社長 岩間 辰志
- 代表取締役専務 齊藤 慎二
- 常務取締役 芦部 之夫
- 常務取締役 村上 隆男
- 取締役 衛藤 博啓
みずほ信託銀行顧問
- 常勤監査役 野口 聰
- 監査役 岡本 囀衛
日本生命保険相互会社 専務取締役
- 監査役 辺見 紀男
弁護士
- 監査役 甲斐 和典

●グループ執行役員兼事業会社社長

- 酒類事業会社 福田 貞男
- 飲料事業会社 岡 俊明
- 外食事業会社 山崎 範夫
- 不動産事業会社 渡辺 康彦

会計監査人／新日本監査法人
東京都千代田区内幸町二丁目2番3号 日比谷国際ビル

株主メモ

- 決算期 12月31日
- 配当金受領の株主確定日 12月31日および中間配当を実施するときは6月30日
- 定時株主総会 3月下旬
- 基準日 12月31日そのほか臨時に必要なときは、あらかじめ公告

株式取扱手数料 名義書換/無料。新株交付/新券1枚につき印紙税相当額。分割、併合および満欄による再発行は無料。

- 名義書換代理人** みずほ信託銀行株式会社 証券代行部
- 事務取扱場所** 東京都中央区八重洲一丁目2番1号
みずほ信託銀行株式会社本店証券代行部

郵便物送付/電話お問合せ先 〒135-8722
東京都江東区佐賀一丁目17番7号
みずほ信託銀行株式会社証券代行部
電話03-5213-5213(代表)

取次所 みずほ信託銀行株式会社 全国各支店
みずほインバスターズ証券株式会社 本店
専用ホームページ“お手続き内容”で一部届出用紙の出力ができます。
<http://www.mizuho-tb.co.jp/daikou/>

公告掲載新聞 東京都において発行する日本経済新聞
(但し、決算公告はホームページ)

お知らせ INFORMATION

● 株主様アンケートにご協力ください ●

株主様とのコミュニケーションを図り、今後の経営・企業活動に活かしていくため、アンケートを実施させていただきます。アンケートハガキを添付しておりますので、ご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

*なお個人情報保護の観点から今回のアンケートより無記名とさせていただきます。よろしくご理解賜りますよう、お願い申し上げます。

● 「单元未満株式の買増し制度」のご案内 ●

单元未満株式につきましては、従来からお取扱いをしております「買取り制度」とあわせ、不足分を買増して单元株式（1000株）におまとめいただける「单元未満株式の買増し制度」を導入しております。この制度は、一部の期間^(注)を除き、いつでもご利用いただけます。

事務取扱場所または取次所にてお取扱いいたしますので、詳細につきましては前ページ「株主メモ」に記載の名義書換代理人までお問合せください。（郵送でのお手続きも可能です。）

(注) 毎年6月および12月のそれぞれ中旬から末日までは受付を停止させていただきます。また、当社が、買増しのご請求に対応できる株数を保有していない場合はご利用いただけません。

● 株主様に対するご優待 ●

株主様へのご優待として12月31日現在の株主様に対し、優待券を次のとおりお送りしております。

■ サッポロビールギフト券（サッポロ缶350ml 2本券）

1千株以上5千株未満ご所有の株主様に対し、3枚

5千株以上ご所有の株主様に対し、5枚

■ ライオンチェーン割引券

1千株以上ご所有の株主様に対し、5枚

サッポロライオンチェーンで20%割引でご利用いただけます。

（1回の割引限度額1万円）



平成17年5月発売の新デザイン券

第3の生「サッポロドラフトワン」1,800万ケースを上回る大ヒット



昨年2月の全国発売以来、第3の生として話題をさらった「サッポロドラフトワン」。年内累計で当初目標の倍近くに迫る1,800万ケースを上回る大ヒットとなりました。また、昨年12月には、猛暑の7月に記録した月間194万ケースをさらに上回る月間221万ケースを販売。月間最高記録を更新しました。

「ドラフトワン」は、エンドウたんぱくを使用した新製法により、「かつてないスッキリ感」を実現し、ビールが苦手な人からビール党まで幅広いお客様から支持をいただきました。柔道家吉田秀彦氏を起用したコマーシャルも好評をいただき、本年は「吉田秀彦」に加え20～30代の女性に人気の「SHIHO」を起用し、「スッキリ、カジュアル&スマート」な世界観を醸成し、ファン層の拡大を図ります。



「うまいビールを収穫するんだ。」黒ラベルのコマーシャルに世界各地の協働契約栽培農場が登場



年初からの「サッポロ生ビール黒ラベル」のコマーシャルに、巨大な刈り取り機を使って大麦が収穫される様子が登場しています。これはオーストラリアのサウスオーストラリア州にある大麦の協働契約農場で撮影されたもの。この1年、サッポロビールは「うまいビールを収穫するんだ。」のキャッチコピーのもと、世界の協働契約栽培農場を次々に紹介する予定です。

『2006年までに麦芽とホップを100%協働契約栽培にする』という当社の取り組みは、「厳選された天然素材」「おいしさへのこだわり」を打ち出しており、原料の栽培から加工までの管理に関わりながら生産者と協働で畑から作り込んでいくというもの。新しいコマーシャルは、おいしいビールづくりのために、原料から取り組むサッポロの企業姿勢を強くアピールしています。

サッポロビール博物館をリニューアルオープン



日本で唯一のビールにまつわる学術文献や資料などを網羅した「サッポロビール博物館」(札幌市)の展示内容を全面リニューアルしました。

サッポロビール博物館は、1987年にオープン。明治の面影を残したレンガ造りの館内には、創業時からの希少な歴史的資料やビールの原料や製造方法を易しく解説したコーナーがあり、国内外から数多くのお客様をお迎えしてきました。

新装したサッポロビール博物館では、お客様のアミューズメント志向の変化に対応し、開拓使麦酒醸造所として北海道の原野に創業した当社の原点から、現在までの128年を、楽しくたどることができます。北海道にお越しの節はぜひお立ち寄りください。

北海道札幌市東区北7条東9-1-1 電話：011-731-4368

「サッポロ 北海道生搾り」リニューアルのお知らせ

2005年の「サッポロ 北海道生搾り」は年初よりリニューアルを実施し、麦芽とホップの100%協働契約栽培化をいち早く達成、「もっと原料にこだわった、おいしくて安心な発泡酒」になりました。

また、CMキャラクターとして、昨年本拠地を北海道に移しパ・リーグに旋風を巻き起こした北海道日本ハムファイターズの新庄剛志選手を起用しました。新庄選手は、一流のプレーヤーであるのみならず、ファンサービスやそのスタイルに独自のこだわりをもった方です。生搾りの原料へのこだわりと、新庄選手のこだわりが相通ずるものがあると考え、CMにご登場いただきました。

今回のリニューアルを契機に、商品だけでなく、広告宣伝から店頭での陳列等のあらゆる場面で一貫して原料へのこだわりを訴求し、ブランド価値の最大化を図っていきます。



豪州ワイン「イエローテイル」が12万ケースを突破

昨年9月発売の「アメリカ市場の輸入ワインNo.1 イエローテイル」は、発売以来順調に販売数を伸ばし、11月初旬には当初の年内目標8万函を突破、最終的には2004年度、9月～12月の4ヶ月間で弊社輸入ワインとしてはトップの12万函を販売しました。

この「イエローテイル」は、豪州のカセラ・ワインズ・エステイト社が2000年に発売した新しいブランドです。その実力は*2004年度、アメリカ市場の輸入ワインとしてNo.1となったほか、アイテムの一つである「イエローテイル・シラズ」が、アメリカの家庭用市場における赤ワインとしてもNo.1となりました。

「イエローテイル」の人気の秘密は、果実のおいしさをストレートに表現した“シンプルな味わい”。とても飲みやすく、そして、どんな料理とも相性の良い「イエローテイル」。本年3月より、“やさしい味わい”の「メルロー」を新たにラインナップとして加え、難しい、シンプルでカジュアルなワインの楽しみ方を提案します。

※エーシーニールセン調べ。アメリカ市場における輸入ワインブランドとして2004年11月20日までの52週間における販売



イエローテイル カベルネ・ソーヴィニヨン (赤)、
イエローテイル メルロー (赤)、
イエローテイル シラズ (赤)、
イエローテイル シャルドネ (白) の4品種。
参考小売価格は1,000円。

インターネットで「サッポロ飲料ショップ」を開店へ



インターネット上でお客様からのご注文を受けし、直接商品をお届けする通信販売サイト「サッポロ飲料ショップ」が2005年2月7日にオープンしました。

当初は、主力の緑茶飲料「玉露入りお茶」、栄養機能食品「梅で元気」、果汁飲料「オーシャンスプレー クランベリー」、ナチュラルミネラルウォーター「ヴァット ヴィレール」など合計16品目にしぼり、お客様のご要望を取り入れながら、順次販売商品の拡充を図る計画です。

当社では、グループ会社であるサッポロエージェンシーが運営する通信販売サイト「サッポロe-Shop」上で、これまでミネラルウォーターなどの販売を行ってきました。お客様とのダイレクトコミュニケーションの強化を図る目的から、新たに独自サイトを開設したものです。

<http://www.sapporo-inryo.jp/>

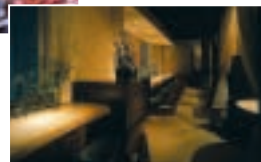
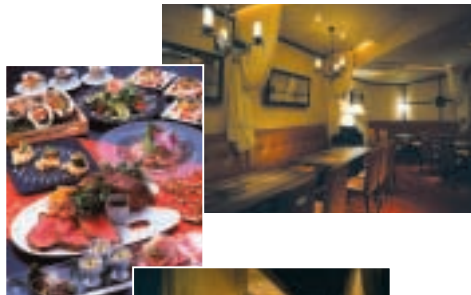
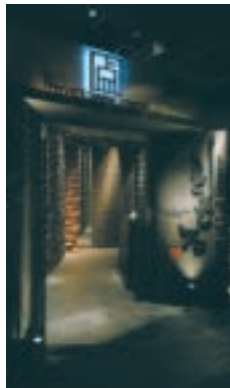
「くつろぎの邸宅 ともる」を仙台にオープン

「隠れ家ダイニング」として東京都内で人気を博している「プライベートダイニング点(ともる)」の5号店が昨年9月、仙台にオープンしました。

「点」1号店は2002年3月、渋谷にオープンし、20～30代の会社員や学生などから支持を得て大ヒット。続いて銀座に2号店、恵比寿に3号店、池袋に4号店がオープンしました。なかでも銀座店はインターネットのグルメサイト「ぐるなび」で、2003年度「関東エリアアクセス件数」「マイレストラン登録件数」「居酒屋・ダイニング部門アクセス件数」の3部門で第一位を獲得しました。

仙台店は、店名を「くつろぎの邸宅 ともる」と親しみのあるものに変えながらも、既存店同様、昭和初期の日本の邸宅にみられる、和洋折衷なレトロで落ち着いた空間と、フレンチのシェフが考案したジャンルを問わない「美食」を追究。居心地の良いおもてなしも好評です。

宮城県仙台市青葉区国分町2-1-3 エーラクフレンドピアビル5階 022-216-5780



10周年イベントで盛り上がる恵比寿ガーデンプレイス



10周年を迎えた恵比寿ガーデンプレイスが多彩なイベントで盛り上がりました。

口火を切ったのは3月から7月にかけて開催されたコロンビアが生んだ現代の巨匠ボテロの野外彫刻展。続いて、ゴールデンウィーク、夏休みのイベントに続き10月には「sonarsound tokyo 2004」が開催され、ミュージックとアートの熱気あふれる競演が行われました。また、ヴォサノヴァライブ「TOKYO BOSSA NOVA 2004」も9月から10月にかけて開催されました。11月からはバカラシャンデリアを中心としたイルミネーション装飾がスタート、12月にはクリスマスのムードを盛り上げる人工雪のイベントやスペシャルライブも行われました。

10周年イベント期間中は、恵比寿ガーデンプレイスならではの、10種類の豪華賞品があたるプレゼントキャンペーンや、アンバーサリー・スイーツフェアも人気を博しました。



サッポロホールディングス株式会社
<http://www.sapporoholdings.jp/>



サッポロビール株式会社
<http://www.sapporobeer.jp/>



サッポロ飲料株式会社
<http://www.sapporo-inryo.jp/>



株式会社サッポロライオン
<http://www.ginzalion.jp/>



恵比寿ガーデンプレイス株式会社
<http://www.gardenplace.co.jp/>



SAPPORO