

# 82期 第 82 期 事業報告書

BUSINESS REPORT

平成17年1月1日から平成17年12月31日まで



サッポロホールディングス株式会社

## Contents

株主の皆様へ	1
連結財務ハイライト	2
特集／サッポログループ 新「中期経営計画」を語る	3
第82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
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
トビックス	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82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、年前半の弱い動きを脱して設備投資の増加基調が続き、個人消費も堅調に推移するなど緩やかな景気回復局面が感じられる状況でした。サッポログループ各社が事業を展開している各業界においては、消費の二極化、嗜好の多様化などがますます顕著となり、お客様に選んでいただける確かな商品・サービスの提供が求められ、一層のブランド力、コスト競争力など、企業の総合的な力が必要とされるようになりました。

当社グループは純粋持株会社体制の下、酒類・飲料・外食・不動産の主要事業がそれぞれの業界において強い企業を目指し、経営改革を実践するとともに、新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

そして今般、グループの収益構造改革をスピードアップし、将来に向けた持続的成長を促進するため、平成18年を起点とした3年間のグループ新中期経営計画を策定しました。

具体的には本書の特集でご紹介いたしますが、この基本戦略に沿って経営目標の達成に注力し、企業価値の向上に努めていくことで、将来にわたって株主の皆様を始めとするステークホルダーの皆様にご貢献してまいりたいと存じます。

皆様におかれましては、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18年3月



代表取締役社長  
兼グループCEO

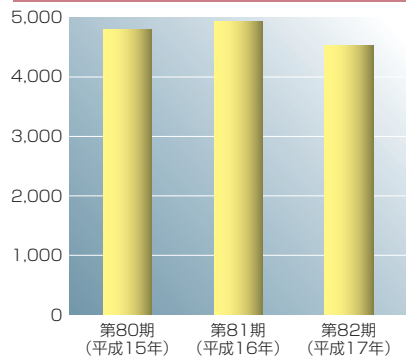
村上隆男

# 連結財務ハイライト

	第80期(平成15年)	第81期(平成16年)	第82期(平成17年)
売上高(億円)	4,795	4,949	4,536
経常利益(億円)	67	180	66
当期純利益(億円)	24	46	36
総資産(億円)	6,306	6,021	5,638
株主資本(億円)	873	922	1,114
株主資本比率(%)	13.9	15.3	19.8
1株当たり株主資本(円)	245.80	259.81	305.00
1株当たり当期純利益(EPS・円)	6.95	13.07	10.20

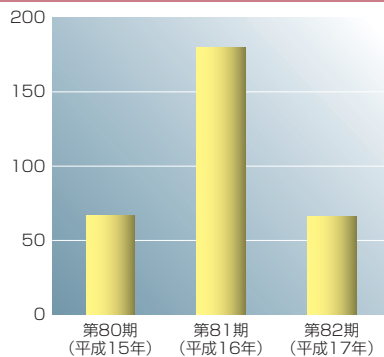
売上高

(単位:億円)



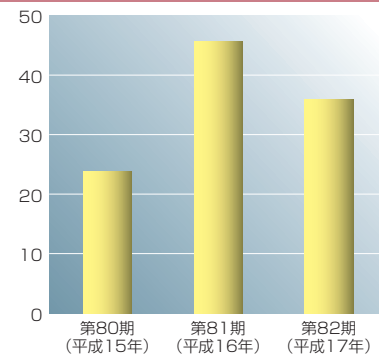
経常利益

(単位:億円)



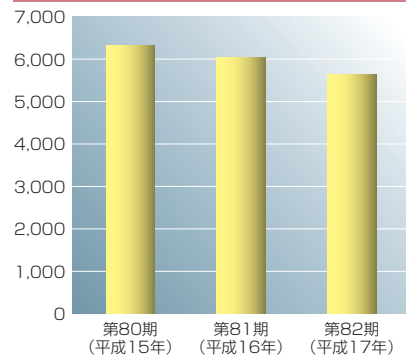
当期純利益

(単位:億円)



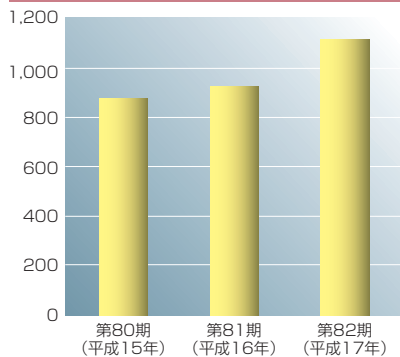
総資産

(単位:億円)



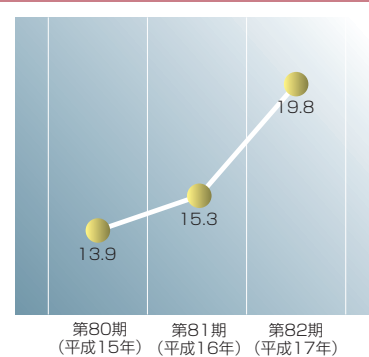
株主資本

(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、

平成17年3月30日 代表取締役社長 兼 グループCEOに就任

3 サッポログループは2004年～2006年を『生まれ変わる3年』と位置付け、各事業会社は経営改革を実践し、新しいビジネスモデルの構築に取り組んできました。

ここ2年、業績の変動は大きかったものの、将来に向けて構造改革を推進していくベースが整いましたので、早い段階で取組みをスピードアップし、将来の持続的成長への布石を打っていく必要があると判断しました。

サッポログループは現在の中期経営計画を1年前倒しして、新たに2006年を起点とした中期経営計画(3カ年)を策定、将来に向けたグループ価値の向上を目指します。

### Q1 『生まれ変わる3年』の成果はいかがでしたか？

初年度である2004年は、酒類事業において新価値提案商品である「ドラフトワン」の成功や、グループを挙げてのコスト削減の取組みにより、経常利益は過去最高の180億円を達成することができました。また、ホテル事業の売却など事業構造の改革に着手したほか、減損会計を早期適用、将来のリスクを前倒しで処理しました。

2年目の2005年は、競合商品参入に対し、販売促進費を

先行投資したことによる酒類事業の利益率低下などにより、経常利益は66億円となりましたが、「ドラフトワン」「スリムス」が一定の市場を確保、次年度への布石を打つことができました。

飲料事業においても、自社工場を閉鎖するなど損益分岐点の引下げに注力、外食事業は前年に引続き収益拡大基調にあり、不動産の賃貸事業も全体的に稼働率が向上し、主力の恵比寿ガーデンプレイスでは、ほぼ100%の稼働率となっています。

金融負債残高は2004年に引続き大幅に減少し、前期末に比べ691億円減少の2,207億円となりました。

## Q2 新中期経営計画策定の背景を教えてください。

2005年までの2年間で、中期経営計画の経営目標のうち金融負債残高については達成していますが、投下資本事業利益率については2004年に6%を達成したものの、2005年は3%にとどまり、目標の5%を再び下回ることとなりました。

これはグループの採算構造がまだ不安定で、外部環境の変化に左右されやすい構造であること、酒類事業への依存度が高いこと等が主な原因です。

従来の延長線から脱却し、グループの持続的成長促進に向けてさらなる経営基盤の強化と将来に向けての成長エンジンを早期に創出することが不可欠であると考えました。

## Q3 新中期経営計画におけるグループの基本戦略は？

次の9つの戦略を実践していきます。

### ① お客様に対する基本方針

お客様の生涯生活に対して、グループのあらゆる事業からアプローチを行い、「食」や「生活空間」における「潤い・豊かさ」に貢献します。

### ② 新規投資による成長と財務体質のバランスを重視

従来は、金融負債削減による財務体質強化が大きな命題のひとつでしたが、これからの3年間は将来の成長を支えるために必要な戦略投資の実行と金融負債の削減をバランス良く実施します。

### ③ 4事業会社体制の強化

『酒類事業』『不動産事業』をさらなる安定的収益源として

再構築するとともに、『飲料事業』『外食事業』の構造改革により収益力強化を図ります。

持株会社体制の、求心力と遠心力のバランスをとりながら、シナジーを最大化して経営効率を向上させ、各事業会社がスピードを上げて行う改革への取組みを支援していきます。

### ④ 事業会社の構造改革

構造改革をスピードアップするため、持株会社と事業会社での横断的な事業成長プロジェクトを組成し、既存事業の収益基盤強化や、経営資源の最大・有効活用、将来に向けた成長事業の育成を図っていきます。

### ⑤ グループ収益力の向上

グループでは過去2年間に約100億円のコストダウンを実現してきましたが、これからの3年間についても、製造コスト低減、人件費効率化、物流費削減、販売促進費効率化、間接部門効率化を中心に、2008年の時点で新たに100億円のコストダウンを実現したいと思います。

### ⑥ 戦略投資の強化

グループの持続的成長を支える『成長エンジン』創出のため、3年間で700億円の戦略投資・設備投資を実施します。具体的には、酒類事業における「焼酎事業参入」に代表されるM&Aやアライアンス、研究開発投資、不動産開発投資などです。

また、3年間のキャッシュ・フローを活用し、以上の投資を実行しつつ、3年間で400億円の金融負債を削減します。

### ⑦ 新規・周辺事業への展開

現在の事業をベースにシナジー効果がある『新規・周辺事業』への展開を加速します。戦略投資は、そのための研究開発やアライアンス・M&A等に重点的に配分します。

### ⑧ 研究開発・商品開発力の強化

今後はグループとしての共同研究機関の設立も視野に、持株会社をコーディネーターとして、シーズ開発部門の連携や

商品開発力強化を目的としたプロジェクトを組成し、「ドラフトワン」や「ザ・フルーツパークリング」のような新しい提供価値を創造していきます。

#### ⑨ CSR経営の推進

サッポログループが130年という長い歴史を刻むことができたのも、社会から必要とされる企業として、社会全体と共生することで実現しえたものであることから、今後も「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CSRを位置付け、サッポロらしいCSRをグループ全体で推進していきます。

#### Q4 グループ経営の 数値目標を教えてください。

サッポログループがこれからの3年間で構造改革を推進し、将来に向けて成長を持続させ、グループの経営理念を具現化していくためのマイルストーンとして、2008年での定量目標を次の通り定めます。

	2008年目標	(参考) 2005年
連結売上高	5,200億円	4,536億円
連結営業利益	280億円	103億円
金融負債残高	1,800億円	2,207億円
D/Eレシオ	1.5倍	2.0倍
ROE	10%	3.6%

サッポログループは主力4事業のパフォーマンスをこの3年間で引き上げ、中長期的なグループの成長を促進し、企業価値を最大化させることによって多様なステークホルダーの期待に応えていきたいと考えています。

どうぞ、今後ともよろしくご支援をお願いします。



#### 各事業における取組み

**酒類事業** サッポロならではの価値提供により、ビール・発泡酒および新ジャンルや、その他の酒類においても独自のポジショニングにより市場を獲得し、引続きグループ収益を支える。

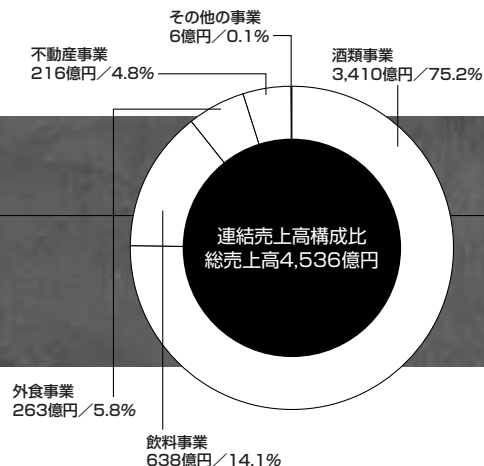
**飲料事業** 既存事業活性化と徹底的なコストダウン、および積極的なM&A・アライアンスによる事業分野の拡大により収益事業への転換を図る。

**外食事業** グループの主力商品である『酒類・飲料・食品』がお客様と接する重要なチャネルとして、業容の拡大・収益基盤の整備を行う。

**不動産事業** 保有不動産を中心に積極的に不動産開発を進め、より多くのキャッシュ・フローを生む開発創造型の事業展開を行う。

# 第82期

## 営業のご報告



当期の日本経済は、年前半に見られた輸入・生産などの弱い動きを脱して設備投資の増加基調が続き、また個人消費も堅調に推移するなど、景気は緩やかな回復局面が感じられる状況でした。

当社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、嗜好の多様化などがますます顕著となり、お客様に選んでいただける確かな商品・サービスを的確に提供していく開発力、それらをブランドとして確立させる育成力、そしてコスト競争力など、企業の総合力が求められる状況となっています。

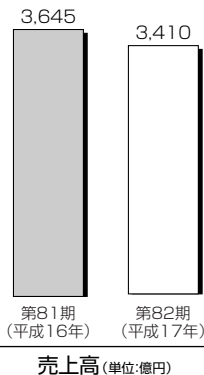
当社グループは純粋持株会社体制の下、酒類、飲料、外食、不動産の主要事業会社が、それぞれの業界において強い企業を目指し、経営改革を実

践するとともに、新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

当期における当社グループの連結業績は、酒類事業において、ビール・発泡酒・新ジャンル合計の売上数量が前期を下回ったことに加え、ブランド構築費用が増加したことなどにより、

売上高 4,536億円 (前期比412億円、8%減)  
営業利益 103億円 (前期比133億円、56%減)  
経常利益 66億円 (前期比114億円、63%減)  
当期純利益36億円 (前期比 10億円、22%減)  
となりました。

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。



ビール事業では、当社がドラフトワンで創出した新ジャンル市場への各社参入により市場が活性化する一方で、ビール・発泡酒の減少傾向が続き、総需要では前年を下回る市場環境の中、以下のマーケティング施策を展開しました。

「**サッポロ Draft One (ドラフトワン)**」は、新ジャンル市場への各社積極参入にもかかわらず、パイオニアとしての存在感を十分示し、前年を1割近く上回りました。また5月に発売した「**サッポロ スリムス**」も、このジャンル唯一の健康系を切り口とした商品としてお客様からのご支持をいただき、新ジャンル合計では前期比121%となりました。

「**サッポロ生ビール黒ラベル**」は、『うまいビールを収穫するんだ』をキャッチコピーに、協働契約栽培の取組みを訴求しました。ロイヤルユーザーから強いご支持をいただき、ビール総需要並みの前期比91%となりました。

発泡酒では、11月に基幹ブランド「**北海道生搾り**」に使用する麦芽を全量北海道産にするリニューアルを実施し、当社ならではの原料へのこだわりをアピールしました。しかしながら新ジャンルの影響もあり、発泡酒合計では、前期比63%となりました。

「**エビスビール**」は、プレミアムビールの代名詞とも言われるほど、そのブランド力は他の追随を許さず、ビール総需要低迷の中、13年連続でシェアアップを達成しました。「**エビス<黒>**」や限定発売の「**エビス超長期熟成**」も含めたエビス合計では前期比101%となりました。

上記の結果、ビール・発泡酒・新ジャンル合計の売上数量は、前期比93%と、前年を下回りました。

## 今後の課題



酒類事業では、主力のビール事業において「麦芽とホップの100%協働契約栽培化」を年初製造分から達成しました。この「お客様に安全・安心をお約束する」サッポロならではの取組みを積極的にアピールし、コーポレートブランドの確立を目指します。商品の缶パッケージや広告などでも『品質は畑から』マークを使用して、お客様に直接訴求していきます。

1月25日にリニューアルした「**黒ラベル**」は、協働契約栽培への取組みを強力に推進するブランドとして位置付けます。イメージカラーを緑としたプロモーション「グリーンジャック作戦」では、店頭での大量陳列や100万人規模のサンプリングを実施します。

発泡酒「**北海道生搾り**」や、新ジャンル「**ドラフトワン**」「**スリムス**」でも、サッポロならではのブランド価値最大化を目指して、積極的な販促活動を実施します。

国際事業では、21年連続して日本ブランドでトップシェアの米国をはじめ、世界各地でサッポロブランドの浸透を図り、売上の増大を目指しています。

低アルコール分野では、既存の缶入りチューハイとは一線を画す「ザ・フルーツパークリング」の果汁そのものを発酵させるというコンセプトが好評を博し、新たな市場を開拓しました。

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で、全メーカー中で唯一の3年連続金賞を受賞するなど、その優れた品質が高い評価を得ています。一方、国産カジュアルワイン「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います。輸入ワインは、発売2年目の「イエローテイル」が豪州産ワインブームを牽引するなど順調に市場に定着した他、米国「ベリンジャー」、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着実に育っています。

この結果、ワイン総需要が前年を下回る中で、当社の国産・輸入合計の売上数量は前期比102%と、5年連続シェアアップを果たしました。

食品事業では、大麦の健康食品としての価値に着目したスープの開発や、食パン原料として的大麦粉の供給を開始しました。

酒類事業の売上高は3,410億円（前期比235億円、6%減）、営業利益は65億円（前期比122億円、65%減）となりました。

また、「エビス」は14年連続のシェアアップを目指し、プレミアムビールにおける不動の地位をより強固なものとしします。

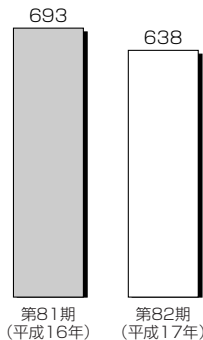
低アルコール飲料では、発売2年目となる果汁そのものの発酵のお酒「ザ・フルーツパークリング」に新フレーバーを追加、パッケージもリニューアルし既存の缶入りチューハイとの差別化を図ります。

一方、4月から新規参入する焼酎分野では、既存のブランド「トライアングル」「トライアングル・インディゴ」のメガブランド化と、本格焼酎も含めたサッポロならでの新提案を行っていきます。

ワイン事業では、国産ワインのフラッグシップ「グランボレール」と、カジュアルワインのトップシェア「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、健康系・無添加系の新商品提案を実施します。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んでまいります。

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



売上高 (単位:億円)



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

飲料市場は、前年夏の記録的な猛暑の反動が予想されたものの、緑茶、ミネラルウォーターを中心とした無糖系飲料が需要を下支えし、総需要は前期比102%程度と推定されます。

当社では成長カテゴリーである無糖系飲料の強化、当社の強みである炭酸および果汁カテゴリーの拡販に取り組みました。

続伸する緑茶カテゴリーでは、基軸ブランドである「玉露入りお茶」を中心に拡販しました。高級茶葉に多く含まれる成分「テアニン」を強化した付加価値の高い商品を投入するなど積極的な取組みを行いました。熾烈な競争環境の中、前期を下回る結果となりました。

炭酸飲料については、ロングセラー商品である「リボンシトロン」、若者向け商品「がぶ飲みメロンクリームソーダ」、さらには大人向け炭酸飲料というコンセプトが評価された「SPARKLING」シリーズなど、当社の独自性を発揮した商品が支持され、前期比2桁増となりました。

また果汁飲料については、果実の食感が楽しめることで好評の「美味しぼり」シリーズをはじめ、旬の季節に合わせた果汁商品が伸長し、前期を上回る実績を確保しました。

飲料事業の売上高は638億円（前期比54億円、8%減）、営業損失は6億円（前期比11億円減）となりました。

## ・今後の課題



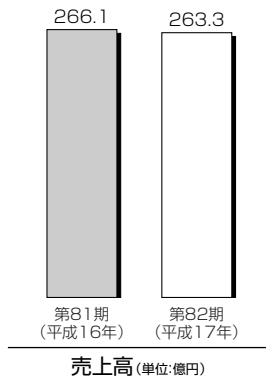
飲料事業では、重点ブランドの強化と独自性のある新たな価値提案を行うための商品開発に積極的に取り組む一方で、収益構造の抜本的な革新に努めます。

商品では、拡大の続く無糖系飲料市場でのポジション確立のための新商品の投入、評価をいただいている炭酸・果汁飲料の一層の強化を図り、売上の拡大に努めます。

「安心・安全・健康・本物」を志向するトレンドの中、お客様が真に求め、ご満足いただける確かな価値のある新商品の開発・提案に注力し、新たな需要開拓に向けて、スピードをもって取り組んでまいります。

新 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

赤坂 敏明



外食業界は、市場規模の縮小傾向の中で、引続きコンビニエンスストアなど他業界との厳しい競合が続いています。しかし、酒類売上比率の高い業態では、景気の回復に伴う既存店売上高の回復の兆しも見られるようになりました。

このような中で、「ビヤホールの復活」を標語とした既存店収益の向上と、新規出店による売上高の拡大に努めました。

既存店部門では、首都圏のビヤホール業態のみならず、和食業態や地方都市の主要店舗の売上高も増加に転じました。8月以降さらに伸び率が拡大した結果、部門全体では2年連続の売上増となりました。

新規出店では、「**くつろぎ・うま酒 かこいや**」を4店舗出店したほか、新業態店舗「**さかな市場 魚っす (うおっす) !!**」の一号店を東京・大手町に開店するなど、合計13店舗を出店しました。

一方、早期の収益回復の見通しが立たない店舗を閉鎖したほか、受託店舗の解約などにより18店舗を閉鎖しましたので、当期末の店舗数は202店舗になりました。

外食事業の売上高は263億円（前期比2億円、1%減）、営業利益は5億円（前期比3億円、141%増）となりました。

• 今後の課題

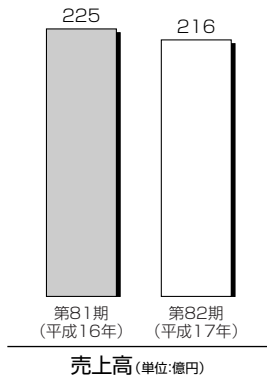


外食事業では、前年下期に伸び率がさらに拡大した既存店部門の3年連続の売上増を目指します。また、食材のトレーサビリティの向上のため、発注システムと連動した食材規格書のデータベース化を推進し、安心・安全・本物志向のメニューを提供することに努めていきます。

新規出店につきましては、引続き収益性の高い新業態店舗の拡大を推進します。

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



不動産業界は、首都圏を中心にオフィスビル空室率の改善が継続しており、賃料水準も一部地域で上昇するなど、下げ止まり感がうかがえる状況になっています。

当社においては、「恵比寿ガーデンプレイス」をはじめとした賃貸オフィスビルで、機能強化等の設備投資を行うとともに積極的なリーシングを展開し、稼働率の維持・向上を図りました。

商業施設を有する「**恵比寿ガーデンプレイス**」「**サッポロファクトリー**」においては、イベント・フェアの開催や店舗のリニューアル等、お客様へのサービス向上と販売促進に努め、競合施設との差別化を進め集客力強化を図りました。

不動産開発に関しては、銀座7丁目の新規商業ビル建設を進めており、本年秋の開業を予定しています。

このような取組みにより、不動産賃貸部門では前期の「ウェスティンホテル東京」売却に伴う6億円の営業利益減を補い、前期比2億円の営業利益増となりました。

販売用不動産の売却については、前期比3億円の営業利益減となりました。

不動産事業の売上高は216億円（前期比8億円、4%減）、営業利益は58億円（前期比1億円、2%減）となりました。

• 今後の課題



不動産事業では、アセットマネジメント機能を強化し、既存賃貸事業のさらなる収益力強化を図るとともに、サッポログループの保有不動産を対象に不動産開発事業を積極的に展開します。具体的には銀座7丁目の商業ビル開発・サッポロファクトリーの増設（いずれも本年秋の開業予定）、社宅跡地の活用等を進めていきます。

サッポロホールディングス株式会社  
取締役  
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

サッポロホールディングス株式会社

酒類事業会社

サッポロビール株式会社

飲料事業会社

サッポロ飲料株式会社

外食事業会社

株式会社サッポロライオン

不動産事業会社

恵比寿ガーデンプレイス株式会社

主要関係会社

サッポロワイン株式会社

株式会社恵比寿ワインマート

サッポロ流通システム株式会社

株式会社サッポロエージェンシー

SAPPORO U.S.A., INC.

株式会社東京エネルギーサービス

株式会社サッポロスポーツプラザ

株式会社サッポロフローリスト

当社グループは、当社、子会社25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17年度	平成16年度
<b>資産の部</b>		
流動資産	1,400	1,841
現金・預金	254	587
受取手形・売掛金	717	798
たな卸資産	219	230
その他	209	225
固定資産	4,237	4,180
有形固定資産	3,407	3,517
建物・構築物	2,170	2,235
機械装置・運搬具	462	517
土地	698	703
その他	76	61
無形固定資産	20	24
投資その他の資産	809	637
資産合計	5,638	6,021

(注) 有形固定資産の減価償却累計額 平成16年度 3,379億円  
平成17年度 3,453億円

科目	平成17年度	平成16年度
<b>負債の部</b>		
流動負債	2,201	2,336
支払手形・買掛金	325	347
短期借入金等	629	806
未払酒税	382	433
その他	863	748
固定負債	2,322	2,762
社債	442	597
長期借入金	1,135	1,495
受入保証金	339	344
その他	405	325
負債合計	4,524	5,098
少数株主持分	—	—
<b>資本の部</b>		
資本金	465	438
資本剰余金	390	362
利益剰余金	99	81
株式等評価差額金	165	48
為替換算調整勘定	△1	△3
自己株式	△4	△3
資本合計	1,114	922
負債・少数株主持分・資本合計	5,638	6,021

●Point1

新株予約権付社債に付された新株予約権の行使により増加。

●Point2

金融負債残高は、平成16年度の2,898億円から平成17年度の2,207億円に691億円削減。

## 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17年度	平成16年度
売上高	4,536	4,949
売上原価	3,111	3,394
販売費及び一般管理費	1,321	1,318
営業利益	103	236
営業外収益	20	20
営業外費用	57	76
経常利益	66	180
特別利益	50	98
特別損失	50	201
税金等調整前当期純利益	65	77
法人税・住民税・事業税	0	36
法人税等調整額	29	△6
少数株主利益	—	0
当期純利益	36	46

(単位: 億円)

●セグメント別営業利益		
	平成17年度	平成16年度
酒類事業	65	188
飲料事業	△6	4
外食事業	5	2
不動産事業	58	59
その他	△1	△2
共通他	△18	△15

### ●Point1

酒類事業におけるブランド確立に向けた販売促進費の先行投資による利益率の低下など。

## 連結剰余金計算書 1月1日~12月31日

(単位: 億円)

科目	平成17年度	平成16年度
<b>資本剰余金の部</b>		
資本剰余金期首残高	362	362
資本剰余金増加高	27	0
資本剰余金期末残高	390	362
<b>利益剰余金の部</b>		
利益剰余金期首残高	81	49
利益剰余金増加高	36	49
利益剰余金減少高	17	18
利益剰余金期末残高	99	81

## 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17年度	平成16年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	390	322
投資活動によるキャッシュ・フロー	△76	533
財務活動によるキャッシュ・フロー	△655	△354
現金及び現金同等物に係る換算差額	1	△0
現金及び現金同等物の増減額	△339	501
現金及び現金同等物の期首残高	587	84
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
現金及び現金同等物の期末残高	247	587

単体貸借対照表(要旨) 12月31日現在

科目	平成17年度	平成16年度
<b>資産の部</b>		
流動資産	574	1,068
現金・預金	217	544
短期貸付金	330	457
その他	26	66
固定資産	2,945	3,024
無形固定資産	0	0
商標権	0	0
投資その他の資産	2,945	3,024
子会社株式	983	983
長期貸付金	1,809	1,930
その他	152	111
資産合計	3,520	4,092

(単位：億円)

科目	平成17年度	平成16年度
<b>負債の部</b>		
流動負債	706	864
短期借入金等	621	796
預り金	66	32
その他	18	34
固定負債	1,615	2,108
社債	442	597
長期借入金	1,123	1,475
その他	49	35
負債合計	2,322	2,972
<b>資本の部</b>		
資本金	465	438
資本剰余金	392	364
利益剰余金	303	304
株式等評価差額金	40	16
自己株式	△4	△3
資本合計	1,198	1,120
負債・資本合計	3,520	4,092

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17年度	平成16年度
営業収益	31	32
事業会社運営収入	31	29
関係会社配当金収入	0	3
営業費用	23	18
一般管理費	23	18
営業利益	8	14
営業外収益	46	63
営業外費用	31	47
経常利益	22	30
特別利益	1	4
特別損失	—	15
税引前当期純利益	24	18
法人税、住民税及び事業税	2	0
法人税等調整額	4	△2
当期純利益	17	20
前期繰越利益	25	23
当期末処分利益	42	43

利益処分 平成18年3月30日

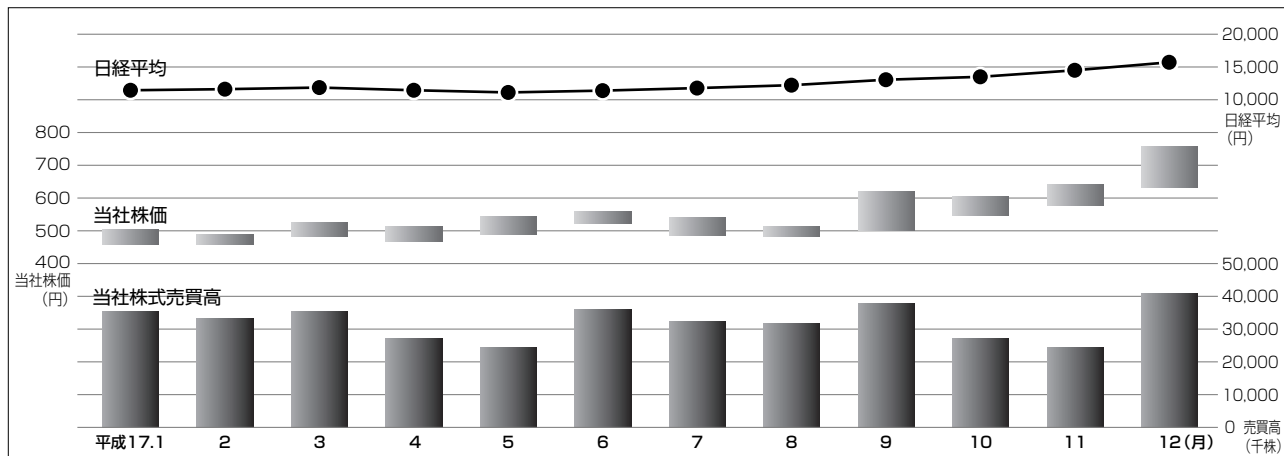
(単位：円)

摘要	金額
当期末処分利益	4,265,801,822
これを次の通り処分いたします。	
配当金(1株につき5円)	1,826,421,615
次期繰越利益	2,439,380,207

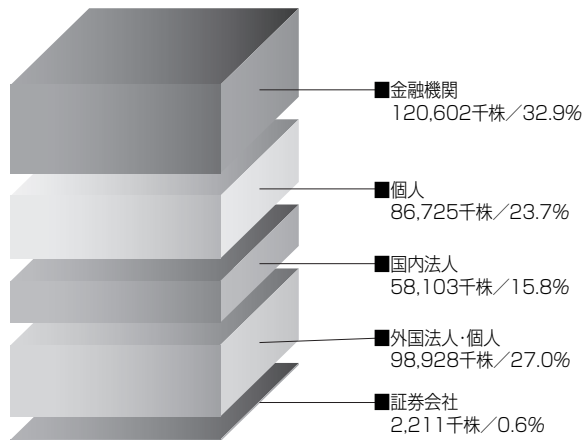
●発行済株式総数……………366,571,406株

●株主数……………55,376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	ステイパートナズジャパンストラテジックファンド (オフショア) エルピー	58,500	16.3
2	日本生命保険相互会社	12,332	3.4
3	明治安田生命保険相互会社	10,434	2.9
4	みずほ信託銀行株式会社	10,162	2.8
5	農林中央金庫	9,375	2.6
6	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	9,163	2.6
7	株式会社みずほコーポレート銀行	8,698	2.4
8	丸紅株式会社	8,246	2.3
9	日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	7,768	2.2
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 46,595,897,801円
- 事業内容 持株会社
- 発行済株式数 366,571,406株
- 従業員数 86名
- ホームページアドレス <http://www.sapporoholdings.jp/>

## ●役員

代表取締役社長 兼 グループCEO	村上 隆男
代表取締役専務	齊藤 慎二
取締役相談役	岩間 辰志
取締役	衛藤 博啓 <small>みずほ信託銀行株式会社 顧問</small>
取締役	持田 佳行
常勤監査役	野口 聡
監査役	岡本 罔衛 <small>日本生命保険相互会社 代表取締役社長</small>
監査役	辺見 紀男 <small>弁護士</small>
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	福永 勝	<small>(サッポロビール(株)社長)</small>
飲料事業会社	岡 俊明	<small>(サッポロ飲料(株)社長)</small>
外食事業会社	山崎 範夫	<small>((株)サッポロライオン社長)</small>
不動産事業会社	芦部 之夫	<small>(恵比寿ガーデンプレイス(株)社長)</small>

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 0120-288-324(フリーダイヤル)
取次所	みずほ信託銀行株式会社 全国各支店 みずほインベスターズ証券株式会社 本支店 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。 <a href="http://www.mizuho-tb.co.jp/daikou/">http://www.mizuho-tb.co.jp/daikou/</a>
公告方法	電子公告により行い、公告掲載場所は当社のホームページ <a href="http://www.sapporoholdings.jp/">http://www.sapporoholdings.jp/</a> いたします。 ただし、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。

## お知らせ INFORMATION

### 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、優待券を次の通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)



※商品は一例です。

### 割引券が「味の直送便」でもご利用できるようになりました

ライオン・オリジナルの味を取りそろえた通信販売「味の直送便」でも、割引券がご利用できるようになりました。お店でのご利用と同じく代金の20%を割り引かせていただけます。なお、1回の割引限度額は1万円です。

#### ● お取扱い商品

ハム・ソーセージ詰合せ、麦羊亭 秘伝もみだれジンギスカン、ライオンカレーセット、ヴァットヴィレール (ミネラルウォーター)、安曇野そば ほか

#### ● お申し込み方法

優待券1枚を同封の上、お申込書を右記の「ライオン味の直送便係」までお送りください。

#### ● お支払い方法

ご請求書をお送りします (商品とは別送)。記載の指定口座にお振込みください。

★詳しい商品内容、お申し込み方法は次のホームページをご覧ください。または下記までパンフレットをご請求ください。

「ライオン味の直送便係」電話03-3249-6015

〒103-8449

東京都中央区日本橋本町2丁目6番3号小西ビル6階

ご優待割引に関するホームページはこちら

<http://www.ginzalion.jp/yuutai/>

\* ホームページからお申込書を印刷することができます。

### 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。

\* 個人情報保護の観点から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。

## 「サッポロ生ビール黒ラベル」リニューアル



主軸商品である「サッポロ生ビール黒ラベル」のパッケージを一新しました。2003年9月から「すべての麦芽とホップを協働契約栽培にする」という目標に取り組んできましたが、本年製造分から全製品に使用する麦芽とホップがすべて協働契約栽培に切り替わったことに伴うものです。

この取り組みは、大麦やホップの栽培・加工・育種・製麦などの原料にかかる専門的な経験・知識・技術を持つフィールドマン（サッポロビール社員15名からなる）が世界各地の契約栽培農家・加工メーカーと緊密なコミュニケーションをとり、指導するというもの。

大麦は日本・ヨーロッパ・北米・オーストラリア、ホップは日本・ヨーロッパ・中国・ニュージーランドと、世界にまたがる3,000軒余りの協働契約栽培農家と、年3回のミーティングを重ねる体制を整備し、おい

しさと安全・安心を提供する原料を畑から作り込んでいます。

「黒ラベル」の新しいパッケージは、大麦の穂を大きくあしらひ、「麦芽・ホップ協働契約栽培100%」の文言を緑色の帯で記載することで、協働契約栽培原料から生まれる「黒ラベル」のおいしさを表現。缶350ml、缶500mlでは、片面を使い協働契約栽培に取り組む姿勢をアピールしています。



## 協働契約栽培にこだわり「サッポロ 畑が見えるビール」を限定発売



ドイツの協働契約栽培農家118軒の大麦・ホップのみを使用した麦芽100%のプレミアムビール「サッポロ 畑が見えるビール」を2006年3月15日から全国で限定発売します。

原料の大麦はラインモーゼル地方49軒とクライヒガウ地方37軒の農家から、ホップはハラタウ地方32軒の農家から、それぞれ厳選して調達。ドイツ・ミュンヘン地方で親しまれるヘレスタイプのビールとして、すっきり爽快、麦の風味がほんのり香る、飲みやすいビールに仕上がりました。

「質の高い原料から生まれるおいしさ」「安全・安心へのこだわり」をお客様にも知っていただくため、「品質は、畑から。」というマークを缶胴に記載し、TVCMなどでも積極的に打ち出していきます。

## 付加価値の高い健康系無添加ワインを新発売

ポレール「ポリフェノールたっぷり酸化防止剤無添加赤ワイン」「有機酸たっぷり酸化防止剤無添加白ワイン」を本年3月8日に発売しました。

「甘すぎて食事に合わせづらい」「普通のワインとの違いが分からない」など、“既存の酸化防止剤無添加ワインに対する消費者の未充足ニーズ”と“根強い健康志向”に応えるため、独自の原料調達や、香味バランスの研究、ビールの醸造技術を応用した“徹底的に酸素を取込まない製造工程”などを採用し、3年の歳月をかけて開発したものです。

赤ワインにはカベルネ・ソーヴィニオン種を使用。天然ポリフェノールの含有量も2倍（当社比）と、深みのあるまろやかな味わいを実現しました。白ワインにはエレガントで爽やかな酸味が魅力のソーヴィニオン・ブラン種を使用。天然有機酸の含有量も2倍（当社比）と、いずれも食事との相性の良い本格的な味わいに仕上げています。



## 「トライアングル」「インディゴ」で焼酎市場に参入



キッコーマン株式会社から焼酎事業を譲り受けました。これまで「万上焼酎トライアングル」「万上焼酎トライアングル インディゴ」の名で発売されてきた製品を、「サッポロ☆焼酎トライアングル」「サッポロ☆焼酎トライアングル インディゴ」にリニューアルし、4月7日より全国で発売します。

1984年に発売された「トライアングル」と1997年に発売された「インディゴ」は、発売以来、多くの焼酎ファンから支持されてきました。

新しく誕生した「トライアングル」と「インディゴ」は、両ブランドの基本ラインを踏襲しながら、中味、デザインともに現代的感覚あふれるスタイルにブラッシュアップ。麦とコーンの原酒を絶妙なバランスでブレンドし、全く新しいスタイリッシュなトライアングルシリーズを提案しています。

また、大型容器の新商品「サッポロ☆焼酎 一等星」（甲類焼酎）、「本格麦焼酎 がつん」（乙類焼酎）など様々なブランドを幅広く取りそろえ、焼酎市場に本格参入します。

## 「恵比寿茶房 玉露入りお茶」を新発売



玉露の自然な甘さと豊かな旨味が楽しめる本格緑茶として親しんでいただいている「サッポロ 玉露入りお茶」の中味とデザインを一新、「恵比寿茶房 玉露入りお茶」として本年2月6日より全国で新発売しました。

「恵比寿茶房 玉露入りお茶」は、『高級茶葉である玉露の持つまるやかな旨みさわやかな香りをいっそう引き立たせた、飲みやすい上質な緑茶』を基本コンセプトにしています。

国産茶葉を100%使用、玉露は福岡県八女産を中心に、煎茶は九州、静岡など、厳選された茶葉をブレンド、無香料・無着色で自然なおいしさにこだわりました。

パッケージデザインは『恵比寿茶房』を看板に仕立てて本格感と高級感を醸し出し、中心に大きくあしらった「玉露入りお茶」のロゴと背景

のグリーンで、緑茶らしさを高めています。

2月6日より当社ホームページ上に『恵比寿茶房』の専用ウェブサイト을立ち上げ、積極的なプロモーション活動を展開しています。



## 環境にやさしいノンフロン自動販売機への切り替えを推進中



サッポロ飲料は、業界に先駆けて2005年末段階で約1,000台の自動販売機をノンフロン型自動販売機に切り替えました。

こうした取組みが評価され、2005年末には経済産業省製造産業局オゾン層保護等推進室が二次公募した『地域地球温暖化防止支援事業費補助金』に係る補助事業者として、厳正な審査の結果、清涼飲料業界では唯一承認されました。

2006年にはさらに2,000台を全国で追加設置することを決定。その一環として、2006年3月中に恵比寿ガーデンプレイス内に設置している約100台の飲料自動販売機を、すべてノンフロン型に切り替えます。

## 「さかな市場 魚っす!!」 大手町にオープン

サッポロライオンは2005年11月30日に東京・大手町に「さかな市場 魚っす!!」を開店しました。

活気あふれる魚市場をコンセプトに、築地市場のような活気あふれる魚市場の雰囲気再現し、毎日市場で競り落とされた新鮮な魚介類を使った料理をお手ごろ価格でお楽しみいただけます。店内には、気軽に立ち寄れるカウンターから、18名様までご利用いただける個室までをご用意しました。また女性の間でブームとなっているカップ酒を約30種類そろえたほか、本格焼酎や梅酒なども充実しています。

掛け声のような勢いのある店名には、メインターゲットである近隣の会社員の方たちが明日への英気を養える、元気いっぱいのお店でありたいという願いが込められています。



東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビルB1F 03-3272-2033

## 「門司麦酒煉瓦館」が完成



北九州市門司区で旧サッポロビール九州工場の事務棟として使用されてきたレンガ造りの建物が、このほど「門司麦酒煉瓦館」として生まれ変わりました。

この建物は1913年(大正2年)に完成したもので、ビール工場の事務所として使われてきました。同工場の移転に伴い、この建物を所有する恵比寿ガーデンプレイス(株)が、レンガ建造物を改装し、北九州市に寄贈しました。

完成した「門司麦酒煉瓦館」の1階には、大正から昭和初期にサクラビールを製造していた当時のなつかしい展示物が、2階にはサッポロビール関連の展示コーナーがそれぞれスペースを占め、ビールの歴史と生活のかかわりを体感できるユニークな観光施設となっています。

旧九州工場跡地を含む門司駅前、区画整理事業が進んでおり、今後、再開発区域内に商業・サービス複合施設や中高層・戸建住宅、レストランなどの建設が計画されています。



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://gardenplace.jp/>



**SAPPORO**