



# 第83期 株主通信

平成18年1月1日から平成18年12月31日まで

サッポロホールディングス株式会社



## 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83期株主通信をお届けするにあたり、一言ご挨拶申し上げます。

日本経済は戦後最長の景気回復局面にあり、本年も緩やかながら拡大が続けることが予測されております。しかしながら、縮小均衡にある国内酒類市場を始めとし、サッポログループにとって現在の経済環境すべてが追い風となっているわけではなく、グループが継続的に成長していくためには「攻めの経営」が必要であります。

サッポログループでは、2006年を起点とする中期経営計画の柱の一つに「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」ことを挙げており、昨年は将来の収益の柱となる事業を創出すべく、新規・周辺事業へ積極的な投資を行い、新たな事業の育成を図ってまいりました。取組み内容につきましては本書の「特集」の中でも申し上げておりますが、持続的成長への準備は整いつつあります。

しかしながら、昨年の業績に関しては、酒類事業、飲料事業における競争激化などの要因により減収となり、外食事業、不動産事業は堅調に推移したものの、

株主様をはじめ、ステークホルダーの皆様にはご心配をお掛けいたしました。

本年は、過当競争に勝ち残るための戦略だけでなく、「食」と「生活空間」における「潤い」と「豊かさ」を提供するというサッポログループが求めてきた独自の価値観を提供することで企業価値を向上させるための戦略を展開していきます。

またコスト削減を始めとする損益分岐点の引下げも進んでおり、サッポログループの収益力は着実に強化されています。収益力を強化し企業価値を向上させ、株主様を始めとするステークホルダーの皆様のご期待に沿えるよう努めて参る所存です。

株主の皆様におかれましては、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。



代表取締役社長  
兼グループCEO

村上隆男

## Contents

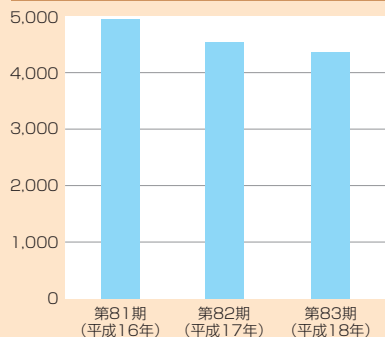
株主の皆様へ	1	グループ概念図	12
連結財務ハイライト	2	連結財務諸表	13
特集／企業価値向上への取組み	3	単体財務諸表	15
第83期 事業の概況	6	CSR	16
酒類事業	7	トピックス	17
飲料事業	9	インフォメーション	20
外食事業	10	会社概要	21
不動産事業	11	株式の概要	22

# 連結財務ハイライト

	第81期 (平成16年)	第82期 (平成17年)	第83期 (平成18年)
売上高 (億円)	4,949	4,536	4,350
経常利益 (億円)	180	66	58
当期純利益 (億円)	46	36	23
総資産 (億円)	6,021	5,638	5,895
純資産 (億円)	922	1,114	1,134
自己資本比率 (%)	15.3	19.8	19.2
1株当たり純資産 (円)	259.81	305.00	300.13
1株当たり当期純利益 (EPS・円)	13.07	10.20	6.38

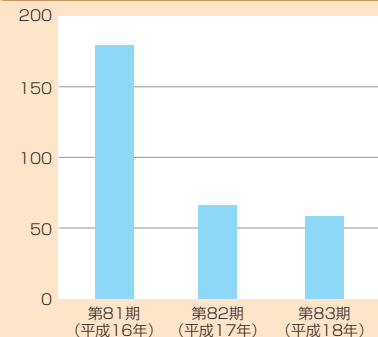
売上高

(億円)



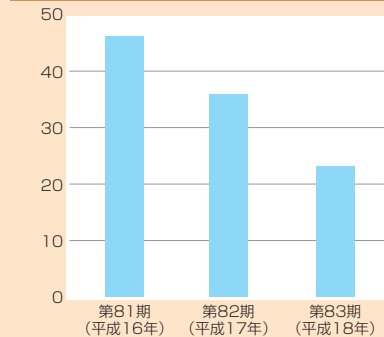
経常利益

(億円)



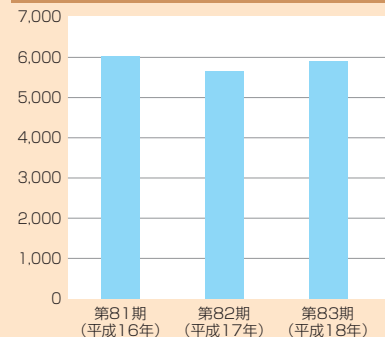
当期純利益

(億円)



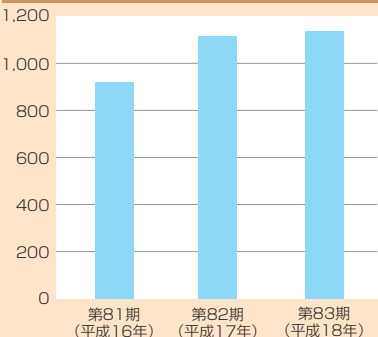
総資産

(億円)



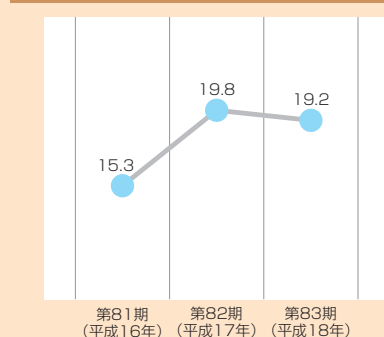
純資産

(億円)



自己資本比率

(%)



## 「企業価値向上への取組み」



### 村上 隆男

サッポロホールディングス(株) 代表取締役社長 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) 取締役専務 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月代表取締役社長 兼 グループCEOに就任

## 「持続的成長のエンジンとなる事業の創出に向けて」

2006年度からスタートしたサッポログループ中期経営計画では、その主要戦略の一つに、「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」ことを掲げています。

昨年は中期経営計画初年度にあたり、新規・周辺事業へ積極的な戦略投資・設備投資を行って参りました。本特集では、企業価値向上に向け、創出、育成してきた事業について、サッポロホールディングス(株) 社長兼 グループCEO 村上 隆男が語ります。

### サッポログループの「成長エンジン」について教えてください。

昨年は成長エンジン創出に向けた取組みをいくつか行ってきました。その中でもまず挙げられるのは、「サッポロインターナショナル(株)」の設立です。これまで手掛けてきた海外酒類事業を統合していくために立ち上げた新会社で、北米を中心とする海外戦略を強化し、サッポログループ第5の事業会社に育てていきます。

アメリカにおけるサッポロブランドは、アジアビールブ

ランドの中でトップシェアを堅持しており、売上も増加基調にあります。北米市場における増加余地は大きく、取組みを強化するべきであると感じていました。

これまでの海外戦略は酒類事業の中の一部署が行っており、専門の意思決定機関やマー



スリーマン社 グループ工場

ケティング機能を持っていなかったため、スピードを上げて海外酒類事業を拡大させるためには、組織構造を変えることが不可欠でした。そこで海外酒類事業会社として独立させ、海外事情をより反映させた戦略を展開できるようにしたわけです。

また、北米を中心とした海外戦略強化のためには生産拠点、流通ルートの確保が必須であったため、海外酒類事業の核とすべく、カナダSLEEMAN BREWERIES LTD.をグループの傘下に加えました。

SLEEMANブランドは付加価値が高く収益力があること、ものづくりに対する考え方にサッポログループとの共通点が多かったことも選ぶポイントとなりました。

サッポログループの海外酒類事業は、今回の投資により一層強化されたわけですが、グループの成長エンジンとして推進力を更に高めるため、本年以降も、グループを挙げての育成を図っていく所存です。

## 海外事業以外ではどのような戦略投資・設備投資を実施しましたか？

国内の酒類事業では、商品ラインアップの強化や提案力の拡大を狙いキッコーマン社より焼酎事業を譲り受けた他、本格焼酎会社の設立も行いました。昨年4月より販売を開始していますが手応えを感じています。

また、商品開発のテーマである「より付加価値が高いビール」を製造、展開していくためには、小ロット生産に対応できる設備が必要でした。今般、銀河高原ビールから、小ロット製造設備を譲り受けることができ、これまで製品化が困難であった商品の開発に取りかかれる体制が整いました。

飲料事業でも機能性飲料、健康食品の分野を充実させるべく戦略投資を行い、製品化に向け取組んでいます。本年発売しました「ホップ研究所」に代表される、新た



サッポロビール社 那須工場の製造設備

な価値をもったブランドを創出すべく、研究開発も強化しております。

競争の激しい外食事業では、財務体質の強化を進め、競争に負けない力をつきました。また既存店活性化に向けた戦略投資により、2年連続して既存店売上が前年を上回ることであり、業界でもトップクラスの伸び率となっています。本年については、昨年から進めている新業態開発の成果を出すことで、更に事業の成長を図っていきます。

不動産事業においては、昨年、東京都中央区の「STRATA GINZA」が開業し、北海道のサッポロファクトリー新館となる「フロンティア館」を立ち上げました。初動は順調であり、今後サッポログループの持続的成長に貢献してくれるものと考えております。

## 中期経営計画では、2006年から3カ年で700億円の戦略投資・設備投資を行うとされていましたが。

中期経営計画の初年度（2006年度）は、既存事業領域における競争関係や市場の変化が予想以上に激しかった

たこともあり、満足いく結果を得られませんでした。本年、既存事業領域で巻き返しを図ることは当然ですが、中期経営計画達成のためには更なる成長エンジンの創出が重要となります。中期経営計画の中で700億円という金額を示しましたが、グループの価値向上につながる投資であれば、その枠にこだわる必要はないと考えています。目的は「グループの持続的成長」であり、市場環境の変化が予想以上に早いのであれば、やり方は変えていかなければなりません。

### ■ 本年の戦いに向け 準備は整ったと考えていいのですか？

昨年はいくつかの成長エンジンが始動したと考えていますが、2年～3年かかるものもありますので、本年の競争に勝つためには、既存事業領域における巻き返しが不可欠です。

外食事業と不動産事業は既に安定的に利益を創出できるようになり、本年も更なる成長が期待できます。酒類事業、飲料事業では研究開発の成果である新たな商品を市場に投下することで巻き返しを図りたいと考えております。

昨年から各事業の研究開発力の強化に向けた設備投資を積極的に行ってきましたので、すでに面白い商品をいくつか手の内に持っています。これにより、本年はより広い選択肢の中から商品を発売することが可能となり、また商品開発のスピードが上がったことで継続的に新たな価値を提案していくこともできます。

消費の二極化、嗜好の多様化など価値観の変化が早い中、すべてのお客様が満足できる商品を開発することは非常に難しいことですが、今後も研究開発力・商品開発力を更に強化し、より多様な価値を継続的に創り出せる体制を確立していきたいと考えています。



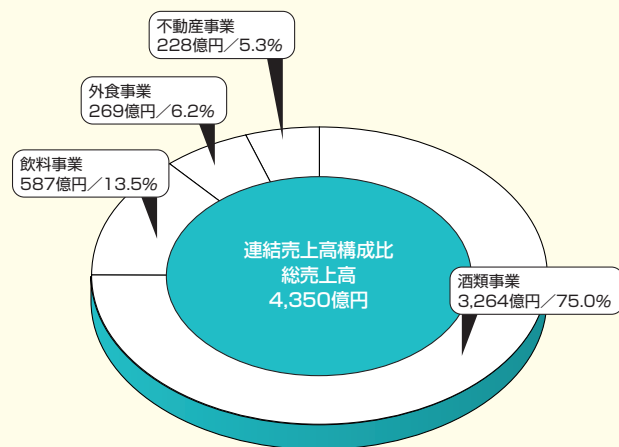
### ■ 最後に本年以降のサッポログループにおける 事業展開について教えてください。

昨年は、グループの持続的成長のための重要な布石を打つことができました。そして本年も引続き成長エンジン創出に向けた戦略投資や不動産開発・研究開発などを継続して行います。

しかし、新たなものへ取組むと同時に、不要なもの・優先順位の低いものを捨てていかななくては経営の肥大化を招きます。並行して経営構造改革も更にスピードを上げて進めたいと思います。

本年もサッポログループは持続的成長の実現を目指し「企業価値の向上」を加速させるべく取組んで参りますので、変わらぬご支援をお願いいたします。

## 第83期 事業の概況



当事業年度の日本経済は、好調な輸出産業、堅調な企業収益の改善に支えられ設備投資が増加し、緩やかな拡大を継続しており、雇用環境は改善傾向が続いているものの、個人消費は伸び悩んでいます。

当社グループ各社が事業を展開している酒類・飲料・外食業界においては、消費の二極化や健康・食の安全安心・環境への意識の高まりなど、お客様の様々なニーズへの対応が求められています。更に、主力である酒類業界においては、飲酒人口の減少による総需要の低下が進む中、ますます市場での競争が激化しております。一方、不動産業界では都心の大型ビルを中心に賃料水準の上昇基調が続いています。

このような状況のもと、当社グループでは平成18年をスタートとする、新たなグループ中期経営計画を策定し、「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」ことを目指しています。

収益構造改革に関しては、あらゆる面からコスト構造の見直しを行い、販売費の効率的支出、前期に実施した飲料事業の生産拠点の見直し等の効果が現れております。更に、ビー

ル製造では小ロット品の生産集約を行うことによる生産効率の向上を図りつつ、高付加価値商品の提案を強化していく生産体制を構築しました。

将来に向けての持続的成長に関しては、積極的なM&Aを行い、事業領域の拡大を行っています。「焼酎事業」への本格参入により、酒類事業における提案力の更なる拡大を図ることができました。また、北米での酒類事業の飛躍的拡大を図るとともに、今後のグローバル戦略を推進するため、カナダのスリーマンビール社（SLEEMAN BREWERIES LTD.）をグループに加えました。

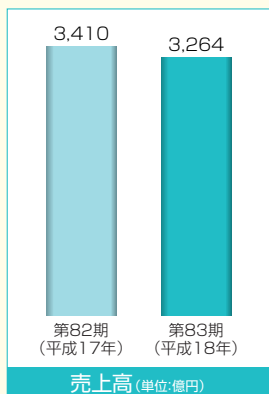
不動産事業においては保有不動産の開発を進め、新たに商業ビルが竣工するなど、グループ全体の成長に貢献しています。

当事業年度における当社グループの連結業績は次の通りです。

酒類事業では焼酎事業の上乗せ分があったものの、ビール・発泡酒・新ジャンル合計の売上減少が大きく減収となりました。飲料事業においては低収益な取引の見直しを行ったこともあり、売上数量が減少し減収となりました。外食・不動産事業は堅調に推移し増収となりました。

売上高	4,350億円	(前年度比 185億円、 4%減)
営業利益	86億円	(前年度比 16億円、 16%減)
経常利益	58億円	(前年度比 7億円、 11%減)
当期純利益	23億円	(前年度比 12億円、 36%減)

サッポログループの主要事業の営業の概況は7頁～11頁の通りです。



【**エビスブランド**】全体での売上数量は、過去最高を達成するとともに、前年度比103%となり、14年連続でビール総需要内シェアを上げました。また、限定商品として発売した【**琥珀エビス**】も目標数字を大きく上回り、高いご支持をいただきました。

【**黒ラベル**】は、原料にこだわる当社の姿勢と協働契約栽培への取組みをアピールするフラッグシップ商品として訴求を行い、売上数量の前年度比は93%となりました。

輸入ビールの【**ギネス**】は好調を持続、前年度比102%となり、6年連続で過去最高の売上を記録しました。

発泡酒は、新ジャンルの影響を受けているものの、5月に発売した【**雫 (しずく) [生]**】が好調に推移し、発泡酒合計の売上数量は前年度比91%と、総需要を上回りました。

当社が切り拓いた新ジャンル市場はますます競争が激化しており、各社新商品のトライアル需要の影響を受け、前年度比76%となりましたが、主力の【**ドラフトワン**】が9月のリニューアル発売以降堅調に推移し、定番商品としての地位を強固にしています。

ビール・発泡酒・新ジャンル合計の売上数量は、前年度比90%でした。

## 今後の課題



創業131年目となる本年も、原料へのこだわりと新商品開発力を両輪にサッポロらしさに磨きをかけ、コーポレートブランドを強化します。

本年は、2月に新ジャンルの新商品【**うまい生**】を、3月に【**エビス<ザ・ブラック>**】を発売し、4月発売予定の【**エビス<ザ・ホップ>**】など、当社が得意とする新ジャンル市場・高価格ビール市場に新商品を投入します。

また、焼酎事業への参入、高付加価値商品向けの小ロット製造設備の取得など、昨年着手した将来に向けての施策を前進させていきます。

ワイン事業では、国産ワインコンクールにおいて【**グランボレール**】が4年連続金賞を受賞するなど高い評価を受けており、世界に誇れる品質の追求と、当社独自の



ワイン事業では、伸長著しい酸化防止剤無添加ワインに健康機能をプラスした「ポリフェノール／有機酸たっぷり無添加ワイン」を3月に発売し、ご好評をいただきました。また、国産プレミアムワイン「グランボレール」は、国産ワインコンクールで唯一4年連続金賞を受賞しました。輸入ワインでは、「イエローテイル」「ベリンジャー」「ラ・キューベ・ミティーク」などのメインブランド強化や成長するスパークリングワイン市場への積極的な対応に取り組みました。

以上により、国産・輸入ワインの合計売上数量は前年度比100%となりました。

中期経営計画の一環として4月から参入した焼酎事業は、甲類焼酎では「トライアングル」「トライアングル・インディゴ」、本格焼酎では麦焼酎「和ら麦」、芋焼酎「からり芋」をメインブランドとして積極展開した結果、売上金額は72億円となりました。

当事業年度の酒類事業は、新ジャンルの売上数量が大幅に前年を下回ったことが影響し、販売費、製造原価等のコストを削減したものの、売上高は、3,264億円（前年度比146億円、4%減）、営業利益は41億円（前年度比23億円減益）となりました。

技術による商品、高付加価値商品の提案、既存ブランドの強化に取り組んでいきます。

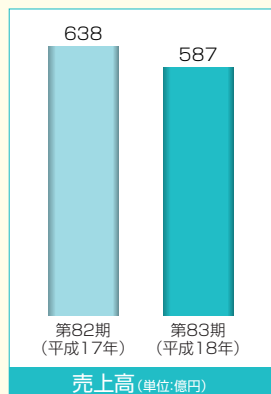
国際酒類事業では、昨年末、サッポロインターナショナル（株）を設立し、今後の海外ビール事業を統括していきます。

これまでのサッポロブランドの展開に加え、昨年にグループに加わったスリーマンビール社のカナダ市場における「プレミアムブランド」としての強みを活かし、サッポロUSA社とともに北米市場での地位を固めていきます。

また、輸出および現地生産においては、新製品の投入による売上増、新規地域への進出を目指し、国際酒類事業の基盤を強化していきます。

サッポロホールディングス株式会社  
取締役  
サッポロビール株式会社  
代表取締役社長

福永 勝



飲料市場は、夏期の不安定な気候の影響もあり、ここ数年伸び続けておりました緑茶がマイナスとなりましたが、ミネラルウォーターや野菜飲料を中心に需要を下支えし、総需要は前年度比99%程度と推定されます。

当社では、「**恵比寿茶房**」「**がぶ飲み**」「**Ribbon**」シリーズといった中核ブランドの更なる育成と強化に取組み、消費者接点の拡大に努めました。新ジャンルでは、他社にはない差別性のある、健康系の重点商品として「**オーシャンズプレークランベリー**」シリーズを投入し、TVCMや各種キャンペーンと連動した結果、売上増となり、市場に定着させることに成功しました。しかし低収益な取引の見直しを行ったことに加え、烏龍茶や缶コーヒーでの売上の減少もあり、売上数量は前年度を下回りました。

中期経営計画初年度において第一に取組んだコスト削減については、計画通り進み、一定の成果を挙げることができましたが、売上数量の減少、大型容器の売上増による配送効率の悪化、砂糖・果汁等の原料高などの減益要因をカバーできず、小幅な利益の改善に留まりました。

以上の結果、飲料事業の売上高は587億円（前年度比51億円、8%減）、営業損失は4億円（前年度比2億円増益）となりました。

### 今後の課題

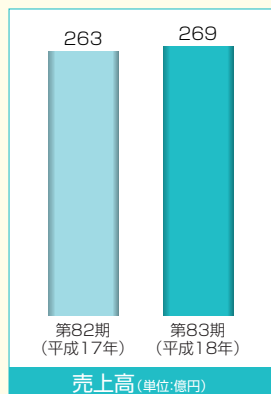


『**もっと、おいしい驚き。ずっと、実感できる健康。**』を具現化した、新しい価値観をもった商品を展開します。

カテゴリー別にブランドの再生と育成強化、新ジャンルの創出を図り、効果的な戦略シナリオに取組んでいきます。また、自販機チャネルとして、昨年10月に設立したステラビレッジサービス(株)により、売上の拡大と利益の改善を図ります。

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

赤坂 敏明



外食業界は、全業態では客単価が上昇傾向に転じるなど順調に推移してきましたが、年末にかけては飲酒運転問題の影響などによる伸び悩みが見られました。また、居酒屋業態では店舗数が増加する一方で、既存店売上高の前年割れが拡大しており、過当競争状態にあるといわれています。

このような中で、当社外食事業は既存店の収益向上と、積極的な新規出店による売上高の拡大を図りました。

既存店では、料理やサービスの品質向上による他の居酒屋チェーンとの差別化に努めたことにより、売上高が3年連続の対前年増となりました。しかし、採用難やパートタイマーの社会保険加入の増加などによる人件費の上昇が利益を圧迫しました。

新規出店は、「かこいや」や「点(ともる)」など13店舗を出店しましたが、当事業年度の後半に開店する店舗が多く稼働の日数が少なかったことから、当期収益への貢献が低く留まりました。一方、入居施設の建替えや来場者の減少などにより20店舗を閉鎖し、当事業年度末の店舗数は195店舗となりました。

以上の結果、外食事業の売上高は269億円（前年度比6億円、3%増）となりましたが、営業利益は4億円（前年度比9千万円減益）となりました。

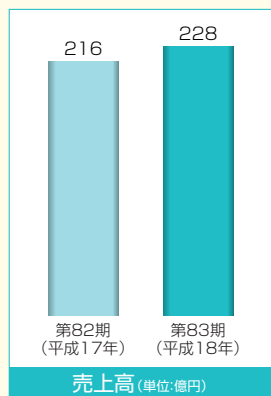
### 今後の課題



昨年の新設店舗が通年稼働することに加え、新規出店を年度の前半に集中し早期の利益貢献を図ります。また、既存店の品質と客単価の向上により、他社との差別化を推進します。さらに、店舗の改装や業態転換による再活性化を図ります。

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



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

## 今後の課題



アセットマネジメント機能を強化し、既存賃貸事業の収益力強化を図るとともに、不動産開発を積極的に展開し、事業の持続的拡大を進めていきます。賃貸事業では、恵比寿ガーデンプレイスをはじめとする首都圏の物件を中心に、高稼働率の維持と賃料単価の増額改定を進めます。開発事業では、本年1月に酒類事業から移管された7物件の開発事業を加え、積極的に展開していきます。

また、スポーツ事業等のノンアセット分野についても、事業拡大への施策を進めていきます。

既存賃貸事業の収益力強化と不動産開発の推進等により、収益向上と事業の拡大成長を図っていきます。

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  
新代表取締役社長

牛尾 和夫

不動産業界は、首都圏を中心にオフィスビルの空室率が低水準で安定的に推移し、賃料水準も都心の大型ビルを中心に上昇基調が続いています。一方、地方都市においては、市況は全般的に停滞が続いていると見られます。

当社においては、このような市場環境の中で、「**恵比寿ガーデンプレイス**」を主とする賃貸オフィスビルにおいて、設備面・サービス面での機能強化を図るとともに、積極的なリーシングを進め、高稼働率の維持と賃料の増額改定に努めました。また「**恵比寿ガーデンプレイス**」「**サッポロファクトリー**」では、各種イベント・フェアの開催やお客様へのサービス向上に努め、集客力を強化するとともに、売上の増加に注力しました。

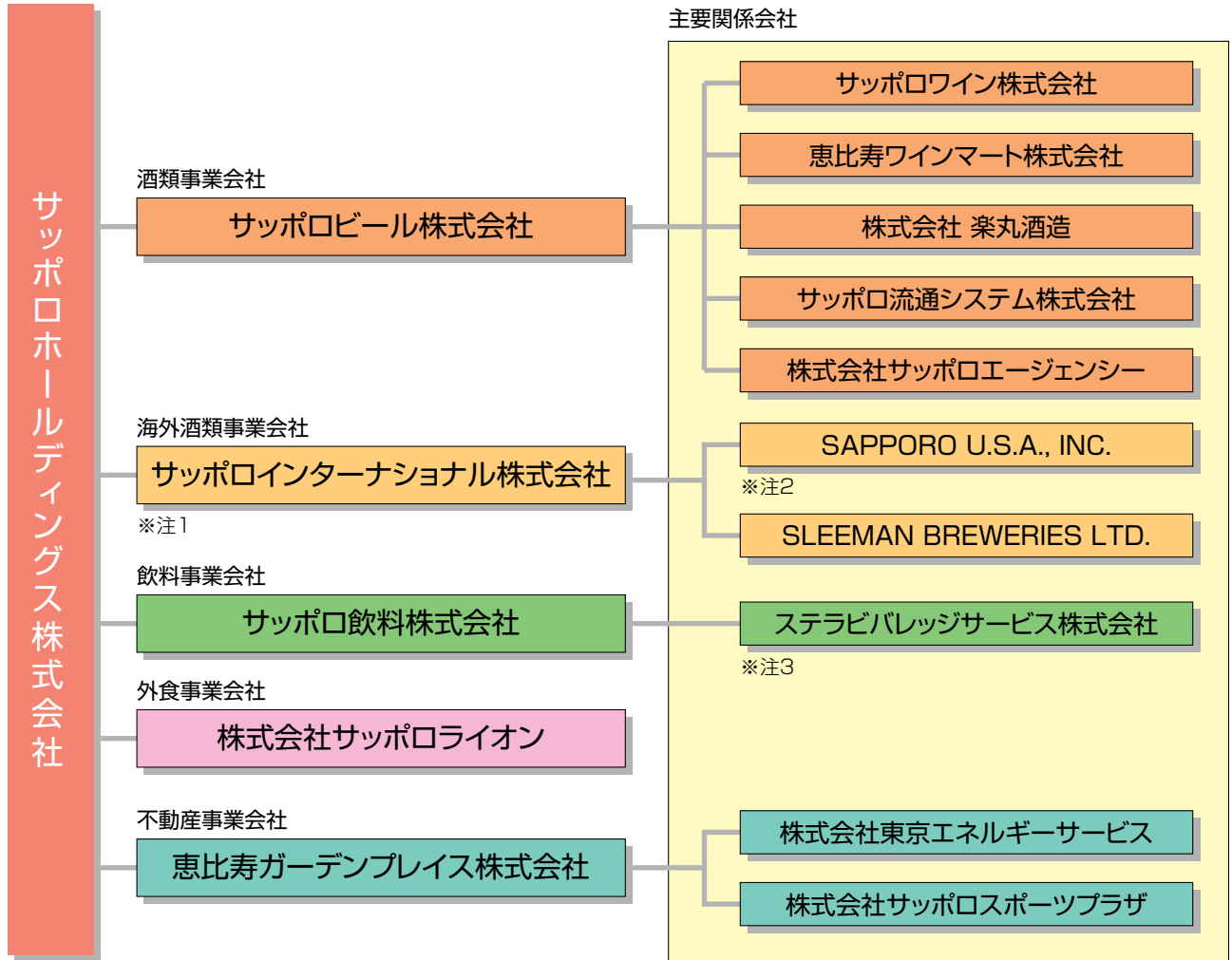
スポーツ事業においては、当年度より通年稼働した「**パル川口 (川口市)**」の業績が順調に推移しています。

更に、当社では新たな不動産開発を進めてきました。9月に中央区銀座にホテルをキーテナントとする商業ビル「**STRATA GINZA (ストラータギンザ)**」が竣工し、11月には札幌市内に「**サッポロファクトリー**」の新たな商業・業務ビル「**フロンティア館**」とフィットネス&スパ「**パル札幌**」を開業し、スポーツ施設「**スウィング89**」の増設を完了しました。

以上の結果、当年度の不動産事業は、不動産賃貸事業における賃料収入増に加え、販売用不動産の売却もあり、売上高228億円（前年度比11億円、5%増）、営業利益64億円（前年度比5億円増益）となりました。

## グループ概念図

当社グループは、当社および子会社38社、関連会社14社によって構成されております。



※注1 サッポロインターナショナル(株)は海外酒類事業を管理・統括する会社であり、昨年獲得した「SLEEMAN BREWERIES LTD.」を連結子会社とする、サッポログループ第5の事業会社として育成していく新事業会社です。

※注2 「SAPPORO U.S.A., INC.」は現在サッポロビール(株)の子会社ですが、本年、「サッポロインターナショナル(株)」へ移管する計画があるため、概念図上は「サッポロインターナショナル(株)」の子会社として表示しています。

※注3 「ステラビバレッジサービス(株)」は、自動販売機による飲料水の販売を行なっております。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表(要旨) 12月31日現在

(単位:億円)

科目	平成18年度 (当期)	平成17年度 (前期)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>1,279</b>	<b>1,400</b>
現金・預金	89	254
受取手形・売掛金	736	717
たな卸資産	244	219
その他	210	209
<b>固定資産</b>	<b>4,616</b>	<b>4,237</b>
<b>Point1</b> 有形固定資産	3,567	3,407
建物・構築物	2,206	2,170
機械装置・運搬具	555	462
土地	713	698
その他	92	76
<b>Point1</b> 無形固定資産	333	20
投資その他の資産	715	809
<b>資産合計</b>	<b>5,895</b>	<b>5,638</b>
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>2,688</b>	<b>2,201</b>
支払手形・買掛金	289	325
短期借入金等	1,040	629
未払酒税	382	382
その他	976	863
<b>固定負債</b>	<b>2,072</b>	<b>2,322</b>
社債	497	442
長期借入金	823	1,135
受入保証金	336	339
その他	415	405
<b>負債合計</b>	<b>4,761</b>	<b>4,524</b>
<b>少数株主持分</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

(注) 有形固定資産の減価償却累計額 平成17年度 3,453億円  
平成18年度 3,563億円

(単位:億円)

科目	平成18年度 (当期)	平成17年度 (前期)
<b>資本の部</b>		
<b>資本金</b>	<b>—</b>	<b>465</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>—</b>	<b>390</b>
<b>利益剰余金</b>	<b>—</b>	<b>99</b>
<b>株式等評価差額金</b>	<b>—</b>	<b>165</b>
<b>為替換算調整勘定</b>	<b>—</b>	<b>△1</b>
<b>自己株式</b>	<b>—</b>	<b>△4</b>
<b>資本合計</b>	<b>—</b>	<b>1,114</b>
<b>負債・少数株主持分・資本合計</b>	<b>—</b>	<b>5,638</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,024</b>	<b>—</b>
<b>Point2</b> 資本金	500	—
<b>Point2</b> 資本剰余金	424	—
利益剰余金	104	—
自己株式	△5	—
<b>評価・換算差額等</b>	<b>110</b>	<b>—</b>
その他有価証券評価差額金	113	—
為替換算調整勘定	△2	—
<b>少数株主持分</b>	<b>0</b>	<b>—</b>
<b>純資産合計</b>	<b>1,134</b>	<b>—</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>5,895</b>	<b>—</b>

### Point1

スリーマンビール社、焼酎事業、不動産開発等への投資により増加。

### Point2

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。

## 連結損益計算書(要旨) 1月1日~12月31日

(単位: 億円)

Point3

科目	平成18年度 (当期)	平成17年度 (前期)
売上高	4,350	4,536
売上原価	3,001	3,111
売上総利益	1,349	1,424
販売費及び一般管理費	1,263	1,321
営業利益	86	103
営業外収益	23	20
営業外費用	51	57
経常利益	58	66
特別利益	26	50
特別損失	45	50
税金等調整前当期純利益	39	65
法人税、住民税及び事業税	17	0
法人税等調整額	△0	29
少数株主損失	0	—
当期純利益	23	36

Point3

ビール類及び飲料水の販売数量減により売上高が減少。

(単位: 億円)

### ●セグメント別営業利益

	平成18年度 (当期)	平成17年度 (前期)
酒類事業	41	65
飲料事業	△4	△6
外食事業	4	5
不動産事業	64	58
その他	0	△1
共通他	△20	△18

## 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18年度 (当期)	平成17年度 (前期)
営業活動によるキャッシュ・フロー	285	390
投資活動によるキャッシュ・フロー	△544	△76
財務活動によるキャッシュ・フロー	93	△655
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減額	△164	△339
現金及び現金同等物の期首残高	247	587
現金及び現金同等物の期末残高	82	247

## 連結株主資本等変動計算書 1月1日~12月31日

(単位: 億円)

	株主資本					評価・換算差額等			少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計		
平成17年12月31日残高	465	390	99	△4	951	165	△1	163	—	1,114
当連結会計年度中の変動額										
新株の発行	34	34			69					69
剰余金の配当			△18		△18					△18
新規連結による減少高			△0		△0					△0
当期純利益			23		23					23
自己株式の取得				△1	△1					△1
自己株式の処分		0		0	0					0
株主資本以外の項目の連結 会計期間中の変動額(純額)						△51	△0	△52	0	△52
当連結会計年度の変動額合計	34	34	5	△1	73	△51	△0	△52	0	20
平成18年12月31日残高	500	424	104	△5	1,024	113	△2	110	0	1,134

# 単体財務諸表

## 単体貸借対照表(要旨) 12月31日現在

(単位：億円)

科目	平成18年度 (当期)	平成17年度 (前期)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>797</b>	<b>574</b>
現金・預金	55	217
短期貸付金	719	330
その他	21	26
<b>固定資産</b>	<b>2,779</b>	<b>2,945</b>
無形固定資産	0	0
商標権	0	0
投資その他の資産	2,779	2,945
関係会社株式	947	984
長期貸付金	1,695	1,809
その他	136	152
<b>資産合計</b>	<b>3,577</b>	<b>3,520</b>
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>1,065</b>	<b>706</b>
短期借入金等	1,008	621
預り金	33	66
その他	23	18
<b>固定負債</b>	<b>1,279</b>	<b>1,615</b>
社債	497	442
長期借入金	740	1,123
その他	41	49
<b>負債合計</b>	<b>2,345</b>	<b>2,322</b>
<b>資本の部</b>		
資本金	—	465
資本剰余金	—	392
利益剰余金	—	303
株式等評価差額金	—	40
自己株式	—	△4
<b>資本合計</b>	<b>—</b>	<b>1,198</b>
<b>負債・資本合計</b>	<b>—</b>	<b>3,520</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,198</b>	<b>—</b>
資本金	500	—
資本剰余金	427	—
利益剰余金	275	—
自己株式	△5	—
<b>評価・換算差額等</b>	<b>33</b>	<b>—</b>
その他有価証券評価差額金	33	—
<b>純資産合計</b>	<b>1,231</b>	<b>—</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>3,577</b>	<b>—</b>

## 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18年度 (当期)	平成17年度 (前期)
<b>営業収益</b>	<b>50</b>	<b>31</b>
事業会社運営収入	45	31
関係会社配当金収入	4	0
<b>営業費用</b>	<b>30</b>	<b>23</b>
一般管理費	30	23
<b>営業利益</b>	<b>19</b>	<b>8</b>
営業外収益	41	46
営業外費用	28	31
<b>経常利益</b>	<b>32</b>	<b>22</b>
特別利益	7	1
特別損失	41	—
<b>税引前当期純利益又は損失(△)</b>	<b>△1</b>	<b>24</b>
法人税、住民税及び事業税	8	2
法人税等調整額	0	4
<b>当期純利益又は損失(△)</b>	<b>△9</b>	<b>17</b>
前期繰越利益	—	25
<b>当期末処分利益</b>	<b>—</b>	<b>42</b>



## 潤いを創造し豊かさに貢献する

サッポログループは、新しい中期経営計画のスタートにあたり、CSRを今後の経営の大きな柱として位置づけました。CSRの基本方針は以下の通りです。

### ★サッポログループのCSRとは★

『経営理念、経営方針の具現化を通じて、社会に対する責任を果たし、ステークホルダーの信頼を高め、企業の価値を向上させること』です。

サッポログループ経営理念  
潤いを創造し豊かさに貢献する  
顧客第一 社会調和 人間尊重

サッポログループ経営方針  
株主、顧客、従業員等すべての  
ステークホルダーの満足を追求する

### CSR基本方針

『わたしたちは、いつもお客様に喜んでいただける企業活動を通じて、社会に信頼されるグループであり続けます』

### 社内啓発活動

サッポログループは、これまでも社会や地球環境との共生を進めてきました。CSRへの社会的な関心が高まる中、経営陣が率先してCSRの重要性を再認識し、全体で「CSR経営」に取り組むことを確認。取組みの実効性を高めるため、各事業所でCSRの説明会を行いました。このほか、法令や社会規範を遵守していくため、グループパートナー携帯用冊子を作成し、全員が所持するようにしました。全従業員向けにはe-ラーニングを実施し、全問回答履修率94%を達成。2006年は、CSRの地固めの年となりました。

### 安全・安心・満足

サッポログループのCSRの基本の取組み課題は「安全・安心・満足」というキーワードに集約されます。『食』や『生活空間』を通じて企業活動を行っているサッポログループとして、第一に社会に果たすべき責任は「安全・安心」です。これに対する取組みを着実に積み上げていくことにより、社会からの信頼を高め、ステークホルダーの「満足」を向上させることを目指します。

グループ各社はそれぞれの事業の中で取り組んでいます。

例えば、恵比寿ガーデンプレイスでは、内部統制室を新設しリスク管理とコンプライアンスの徹底を図るべく、内部統制システムの構築への取組みを開始。サッポロライオンでは、すべての商品企画書のデータベース化（原産地、アレルギー原材料の有無、遺伝子組換えの有無などの情報を含む）、衛生管理マニュアルVTR作成（外国人アルバイトにも配慮して中国語字幕付き）などを進めています。

### 飲酒運転撲滅の取組み

サッポログループでは、酒類を扱う企業として社会に対する責任を果たすため、従来より適性飲酒、未成年者飲酒防止、イッキ飲み防止、飲酒運転防止および妊娠婦飲酒防止対策などの普及・啓発活動を行っています。改めて飲酒運転防止への意識を喚起していくため、全従業員に対し、各事業会社の社長より再徹底を促す書状を配布し、各社で取組みを強化しました。



飲酒運転・未成年者  
飲酒防止ポスター

## エビスを超えるエビス 〈ザ・ブラック〉〈ザ・ホップ〉を発売

1890年の発売以来、ドイツ正統の醸造法を守ってきたエビスビール。今年も14年連続でシェアアップを達成しました。

サッポロビールは、2007年を「エビスブランド」を冠した新商品提案の年ととらえ、「エビスでありながら、エビスを超えていく」をテーマに積極的なブランド戦略を展開しています。

3月7日、従来のエビス〈黒〉をリニューアルし、「**エビス〈ザ・ブラック〉**」として新発売。お客様の黒ビールに対する潜在的なニーズの高まりに応えるため、「心地よい焙煎の香りはそのままに、よりコクのあるまろやかな深い味わい」を実現しました。

4月4日には、通年型新商品「**エビス〈ザ・ホップ〉**」を発売します。ホップ由来の心地よい香りとまろやかな飲み口を特徴とした商品です。当社が協働契約栽培しているドイツ・バイエルン産アロマホップに、同じく協働契約栽培のチェコ・ザーツ産ファインアロマホップをバランスよく加え、心地よい香りを実現しました。



## 飲みごたえの新ジャンル 「うまい生」を新発売

パイオニアの地位を確立した新ジャンル市場で、スッキリ味の「ドラフトワン」と対極にある「ビールの味わい」にこだわった「**サッポロ うまい生**」を新発売しました。

新ジャンルとしては高めのアルコール度数5.5%とすることで、しっかりとした飲みごたえを実現。また、「3段階ホップ仕込み」や「さとうきび一番糖」を使用することで、キリッとしたうまみも付加しています。

テレビCMには、「まいうー」でおなじみのタレント石塚英彦さんを起用し、浸透を図っています。



## 麦焼酎「和ら麦」に続いて 芋焼酎「からり芋」を発売

「トライアングル」「トライアングルインディゴ」で新規参入を果たした焼酎市場では、飲食店への働きかけが功を奏し、着実に売上を伸ばしています。

昨年秋からは、みずみずしいフルーティな香りの麦焼酎「和ら麦」で本格焼酎にも参入。引き続き芋焼酎「からり芋」も発売しました。「からり芋」の製造元は、鹿児島島の老舗蔵元「小正醸造」。契約農家から仕入れた鹿児島産のさつまいも「黄金千貫(こがねせんがん)」を100%使用し、さつまいもの素朴で口当たりの良い甘みと、「からり」とした切れの良い後口の焼酎に仕上がりました。



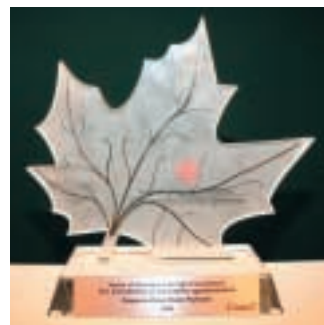
「からり芋」仕込み工程

## カナダ連邦政府より カナダ農産食品優秀賞を受賞

「ものづくりへのこだわり」や「おいしいビールへのこだわり」からスタートした生産者との原料協働契約栽培が、カナダ連邦政府の「カナダ農産食品優秀賞」に輝きました。

この賞は、カナダの農業や食品業界に貢献のあったカナダの個人・法人を称え、産業の振興を促すために設けられました。

サッポロビールは、現地の生産者を含めて構築したビール原料麦の原料供給における「生産者の顔が見える」バリュー・チェーンが評価を受けました。日本企業としては輸出部門で初の受賞となりました。



「ないものは、つくるしかない。」ミュージカルCM

## 「ホップ研究所 緑茶」と 「ホップ研究所 ホップエキスドリンク」を新発売

サッポロ飲料は、ホップ由来の「ホップフラボノール HF31(ポリフェノールの一種。大豆のイソフラボンやお茶のカテキンなどの類縁物質) 含有抽出物を100mg配合した2種類の清涼飲料水を1月15日から全国一斉に発売しました。

「SAPPOROホップ研究所 緑茶」は、厳選した良質の国産茶葉を100%使用し、さらに爽快感を増すためペパーミントを加えました。



「SAPPOROホップ研究所 ホップエキスドリンク」は、すっきりしたグレープフルーツ風味としました。

なお、サッポロビール株式会社による研究では、ホップフラボノール配糖体を含むホップ水抽出物には、花粉症症状を誘発するヒスタミンの遊離を抑制する作用があるとされています。

## 「PRIVATE DINING 点」と 「くつ炉ぎ・うま酒 かこいや」が 福岡・天神に同時オープン

サッポロライオンは、「PRIVATE DINING 点(ともる)」「くつ炉ぎ・うま酒 かこいや」の2店舗を九州一の繁華街である福岡・天神にオープンしました。

「点(ともる)」は、5年前に東京・渋谷に1号店をオープン。「隠れ家ダイニング」として20~40代の会社員や学生などに支持を得て人気店舗となりました。「邸宅」をモチーフに、それぞれの街に溶け込む個性的な店舗づくりを目指し、旬や流行の素材を取り入れた創作美食が人気メニューとなっています。



PRIVATE DINING 点 福岡天神店  
福岡市中央区天神2-7-8 シダックス天神クラブB1  
092-741-5271



くつ炉ぎ・うま酒 かこいや 福岡天神店  
福岡市中央区天神2-7-8 シダックス天神クラブ 2階  
092-741-5273

一方、「かこいや」は、4年前に東京・新宿に1号店をオープン。産直の天然魚や産地限定の地鶏など素材にこだわった料理と、きき酒師や焼酎アドバイザーの資格をもつスタッフがおすすめする豊富な焼酎や地酒、梅酒、そして古民家をほうふつとさせるくつろぎ空間が、若い女性から近隣のオフィスのビジネスマンまで幅広い支持を得ています。

## フロンティア館にスポーツクラブ 「フィットネス&スパ パル札幌」がオープン

恵比寿ガーデンプレイスが、北海道・札幌市のサッポロファクトリー内に建設を進めていた新館「フロンティア館」が昨年秋の11月に開業しました。



フロンティア館

「フロンティア館」という名称は、サッポロファクトリーがビール発祥の地であることと、未来への発展の象徴であることを表しています。

1階は食品スーパー、2階は物販店舗が入居、3～4階はオフィスフロアー、5階～9階は来館者用のクルマを収容する大型駐車場（550台収容）となっています。

また、同時に直営スポーツクラブ「スウィング89」にテニスコート2面を増設するとともに、同施設に隣接して新たにスポーツクラブ「フィットネス&スパ パル札幌」をオープンしました。快適な環境に加えて最新のマシーンを数多く備えており、近隣を中心に計画を上回る会員の入会をいただいています。



フィットネス&スパ パル札幌

## インフォメーション

### 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）

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」でも割引がご利用できます。詳しくは同封のリーフレットをご覧ください。



### 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。

●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	50,066,162,801円
●事業内容	持株会社
●発行済株式数	379,617,498株
●従業員数	93名（グループ従業員数4,112名）
●ホームページアドレス	<a href="http://www.sapporoholdings.jp/">http://www.sapporoholdings.jp/</a>

## ●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	衛藤 博啓 （みずほ信託銀行株式会社 顧問）
取締役	持田 佳行
取締役	牛尾 和夫
取締役	芦部 之夫 （恵比寿ガーデンプレイス株式会社 代表取締役社長）
常勤監査役	野口 聡
監査役	岡本 囃衛 （日本生命保険相互会社 代表取締役社長）
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	福永 勝
飲料事業会社	赤坂 敏明
外食事業会社	山崎 範夫
海外酒類事業会社	羽柴 伸宏

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

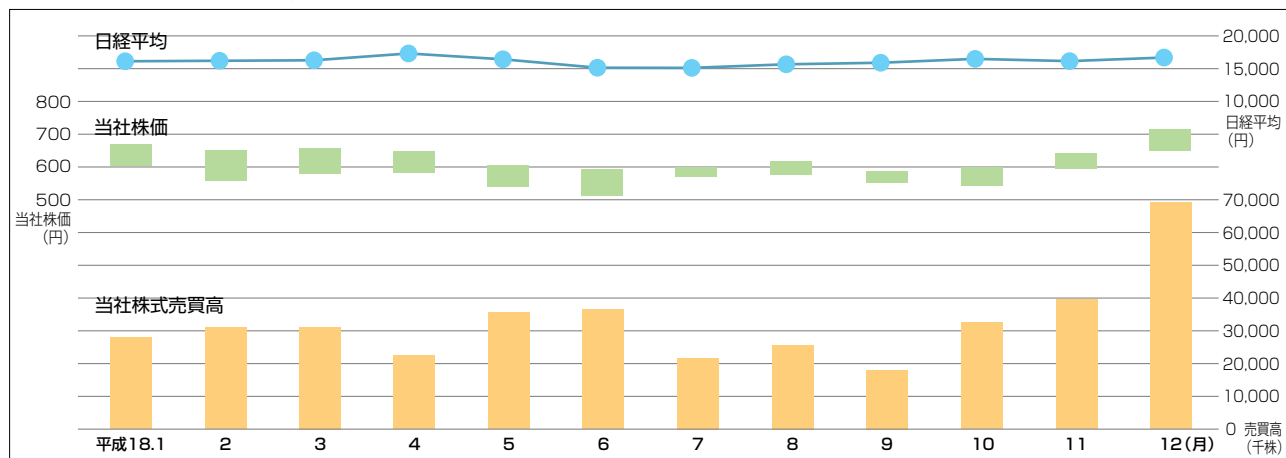
事業年度	1月1日から12月31日
配当金受領の 株主確定日	12月31日および中間配当を実施する ときは6月30日
定時株主総会	3月下旬
基準日	12月31日そのほか臨時に必要なときは、あらかじめ公告
株式取扱手数料	名義書換/無料。新株交付/新券1枚につき 印紙税相当額。分割、併合および満欄 による再発行は無料。
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 証券代行部
事務取扱場所	東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社本店証券代行部
郵便物送付/ 電話お問合せ先	〒135-8722 東京都江東区佐賀一丁目17番7号 みずほ信託銀行株式会社証券代行部 電話 0120-288-324（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> と 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。

# 株式の概要 (平成18年12月31日現在)

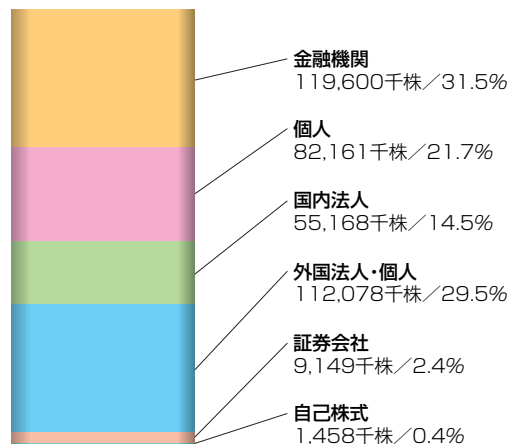
●発行済株式総数……………379,617,498株

●株主数……………54,088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。)



●所有者別株式分布



●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)	出資比率 (%)
1	スティーロート・アジアパシフィック・ストラテジック・ファンド (オマセア) エルピー	66,500	17.6
2	日本生命保険相互会社	12,332	3.3
3	明治安田生命保険相互会社	10,434	2.8
4	みずほ信託銀行株式会社	10,162	2.7
5	ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー・レギュラー・アカウント	9,902	2.6
6	農林中央金庫	9,375	2.5
7	日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,192	2.4
8	株式会社みずほコーポレート銀行	8,698	2.3
9	丸紅株式会社	8,246	2.2
10	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	7,380	2.0

※出資比率は自己株式 (1,458,776株) を控除して計算しています。



# SAPPORO



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.ginzaion.jp/>



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