



# 第84期 株主通信

平成19年1月1日から平成19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84期株主通信をお届けするに当たり、一言ご挨拶申し上げます。

日本経済は、原油を始めとする原料・資材価格の高騰、更にサブプライムローン問題を契機とした金融不安など、先行きの不透明感を増しています。国内での少子高齢化や人口減少なども、内需への影響が徐々に顕著になってきており、今後の企業経営では、こうした厳しい環境を前提とし、更に変化を先取りするような舵取りが求められていると考えております。

サッポログループは昨年10月に、長期的な経営指針として「サッポログループ新経営構想（以下、「新経営構想」）」を策定し、発表いたしました。この「新経営構想」は、不透明感がある経営環境の中で、長期的な目標（サッポログループのあるべき姿）を掲げ、その実現のために、優先的に取り組むべき基本戦略を明示したものです。日々着実な成果を挙げつつ、一方で常に中・長期的な視点を忘れず、お客様にご支持いただける新たな価値を創り続けることが重要であると考えております。そのために、企業価値向上への目標実現へ向けた、軸のぶれない行動の羅針盤とすることが「新経営構想」の狙いです。

「新経営構想」では、保有するブランドや資産などの強みを一層活かし、お客様に支持される高い付加価値を生み出

すことを事業の主眼とする「高付加価値創造」を第一のグループ戦略としています。更に、単独では為し得ない相乗効果を目指す外部との積極的な提携や、本格的な国際展開など、新たな戦略課題も盛り込んでいます。その実行や成果獲得には、乗り越えるべき壁がありますが、長期的な企業価値最大化のために、積極果敢に取り組んでまいります。

「新経営構想」の内容とこれに基づく具体的な経営計画については、本書の特集にてご紹介いたします。サッポログループは、経営理念「潤いを創造し豊かさに貢献する」の実現を目指した取り組みを進めることで企業価値を高め、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20年3月



代表取締役社長  
兼グループCEO

村上隆男

## Contents

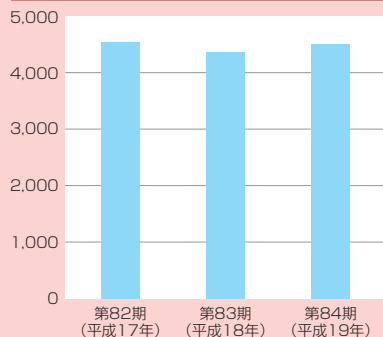
株主の皆様へ	1	不動産事業	12
連結財務ハイライト	2	連結財務諸表	13
特集／企業価値向上への取組み	3	CSR	16
第84期 事業の概況	6	トピックス	17
国内酒類事業	7	インフォメーション	20
国際酒類事業	9	会社概要／株式の概要	21
飲料事業	10	重要なお知らせ	22
外食事業	11		

# 連結財務ハイライト

	第82期 (平成17年)	第83期 (平成18年)	第84期 (平成19年)
売上高 (億円)	4,536	4,350	4,490
経常利益 (億円)	66	58	81
当期純利益 (億円)	36	23	55
総資産 (億円)	5,638	5,895	5,618
純資産 (億円)	1,114	1,134	1,251
自己資本比率 (%)	19.8	19.2	22.3
1株当たり純資産 (円)	305.00	300.13	319.07
1株当たり当期純利益 (EPS・円)	10.20	6.38	14.10

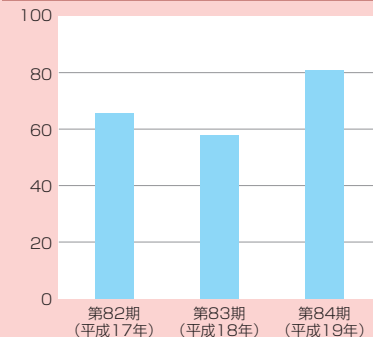
売上高

(億円)



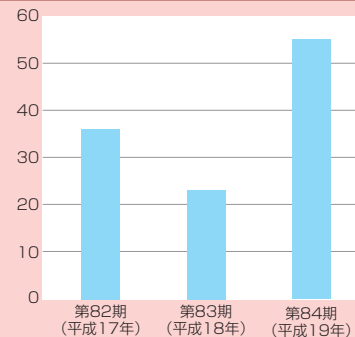
経常利益

(億円)



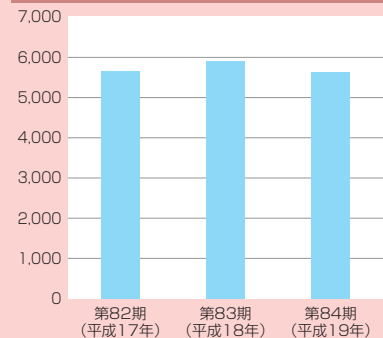
当期純利益

(億円)



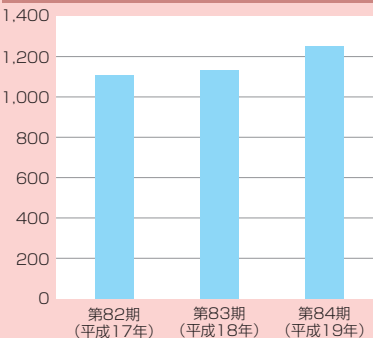
総資産

(億円)



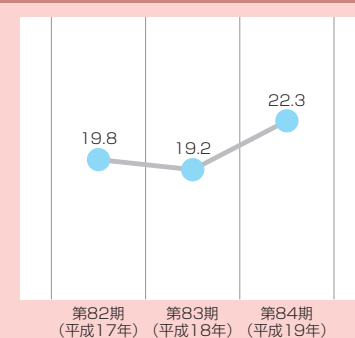
純資産

(億円)



自己資本比率

(%)





## 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 兼 専務執行役員 生産技術本部長に就任。

平成16年3月 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。

## 「サッポログループ新経営構想を発表」

サッポログループでは昨年10月に、2008年を起点とし2016年を目標点とする新たな経営構想を発表いたしました。新経営構想策定に至るまでの背景と、その目的につきまして、サッポロホールディングス株式会社 代表取締役社長 兼 グループCEO 村上隆男が語ります。

### それではまず、新経営構想とは どのようなものか教えてください。

新経営構想は創業140周年にあたる2016年のサッポログループのあるべき姿を策定し、そこに至るまでの事業ドメイン、成長戦略、経営目標などを定めたものです。詳細については当社ホームページにも掲載していますのでご参照ください。

### 今回の新経営構想は、 前中期計画の期中に立ち上げたことになりませんが、 このタイミングで打ち出した経緯について 教えてください。

今回の新経営構想も2006年からスタートした前中期計画も目指すところは同じです。経営理念「潤いを創造し豊かさに貢献する」に基づき、すべてのステークホルダーの信頼を高め、持続的な企業価値の向上を目指しています。

新たな経営構想を打ち出したのは、2006年時に前中期計画を策定した時点で想定していなかった市場変化への対応や、M&Aなどによるグループ事業領域の拡大に対応するため、早期に対応策を打ち出すべきと判断したためです。取り組みを軌道修正する必要もあったことから社員のベクトルを合わせるためにも、新たな構想として打ち出したわけです。

**市場変化へ柔軟に対応していくためには  
計画期間を短縮する考え方もありますが、  
2016年という比較的長い期間を  
設定したのは何故ですか？**

2016年はあくまで目標点です。新経営構想では2016年のサッポログループのあるべき姿を設定していますが、そこに至る道筋は、大枠としての成長のための戦略を定めているに過ぎません。この方針に則し、柔軟に短期の戦略を積み重ね、2016年の計画へ辿り着くことを目指しています。

これまでのように、計画策定時を基点として成果を積み上げていく形の計画ですと、市場変化等の想定していなかった要因で計画から大きく変動した場合、軌道修正が困難になります。軌道修正のために、限られた経営資源（人・物・金）を短期的観点のみで再配分した場合は、結果に繋がることも少ないですし、変化へ対応しているとはいえません。また、研究開発や構造改革は、中長期的視点を伴うべきものであり、短期的な対応は困難です。

新経営構想を立ち上げた背景には、こうした点に十分に留意しなければならないという思いがあります。

今回新経営構想を策定するにあたり、現在の体制と2016年のあるべき姿を徹底的に比較し、何が足りないのか、また無駄なものはないかを精査しました。2016年を迎えるまでに、構造的に何を変えなくてはいけないのかは明

**新経営構想経営目標（連結ベース）**

	2007年実績	2016年目標	2007年比
連結売上高 (酒税込み)	4,490億円	6,000億円	134%
連結売上高 (酒税抜き)	3,098億円	4,500億円	145%
連結営業利益	123億円	400億円	325%
営業利益率 (酒税抜き)	4%	9%	5ポイント
ROE	4.6%	8%	3.4ポイント
D/Eレシオ	1.7倍	1倍程度	—

確になっています。それらの「やるべきこと」は短期的な戦略と区別した時間軸で捉え、着実に実行していこうと考えています。

**2016年の売上高は2007年比で  
34%伸びる計画となっています。  
主力事業の市場成長が望めない中、  
どのように売上を成長させていくのですか？**

新経営構想では、4つの成長戦略を設定しています。「高付加価値商品・サービスの創造」「戦略的提携の実施」「国際展開の推進」「グループシナジーの拡大」です。この4つの成長戦略を遂行することで売上の拡大を図っていきます。

「高付加価値商品・サービスの創造」とはお客様に共感いただける商品・サービスの提供を指し、既に保有している「強み」を最大化するとともに、新たな価値を提案していきます。これまでも酒類事業におけるエビスビールや不動産事業における保有資産の再開発など一定の成果は出ていますが、更に「強み」を強化していくことで売上に繋げていきます。

また、「戦略的提携の実施」では昨年、飲料事業とクレセン・パートナーズ社、不動産事業とモルガン・スタンレー・グループの提携を発表いたしました。飲料事業の提携は外部の知見を人財という形で取り入れること、不動産事業については、事業拡大に向けたノウハウを取得することが主要な目的です。具体的な成果についてはこれからですが、これらの提携によっても新たな価値を創出していきます。戦略的提携については、これらに限らず、新規事業への展開など、新たな価値創造に向け更に検討を進めていきたいと考えています。

「国際展開の推進」はこれまで拡充してきた北米における事業基盤を活用した販売エリアの拡大の他、アジアエリアに関して新たな市場を開拓し、売上の拡大を目指します。

具体的な案件は随時発表していくこととなりますが、これらの成長戦略により、2016年までに売上を積み上げていきたいと考えています。

### 営業利益は2007年と比較し 3倍以上伸びる計画となっています。 どのように実現していこうと 考えているのでしょうか？

大きく2つあります。ひとつは売上の質を変えること、もうひとつは無駄をなくすことです。売上の質を変えるため、選択と集中を徹底し、成長戦略により構築する「高付加価値商品・サービス」の売上へシフトさせることで利益率を向上させます。

また、改善余地がある業務についても、ゼロベースで考え、一層の効率化を進めていきます。

取り組みの一例として機能分担会社「サッポロ プロアシスト(株)」を設立しました。グループ会社がそれぞれで行っていたサポート業務を1箇所に集約し、一番効率が高い方法で業務を行うようにしています。

ただし、これらの取り組みにおいて最もポイントとなるのは人財だと考えています。成長戦略による新しい取り組みには新たにそれを担う人財が必要です。今回の新経営構想では、有効に、円滑に人財をグループ内で再配置していくための計画的な人財育成体制も併せて進めていかなければなりません。

### それでは最後に2008年に向けた意気込みを お願いいたします。

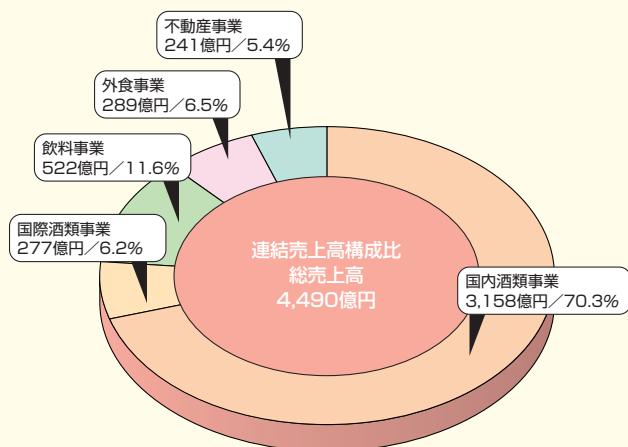
本年はサッポログループにとって、新経営構想に基づく経営計画の初年度であり、飛躍への大きなターニングポイントとしてとらえています。

決意を新たにし、経営陣が率先して行動すること、従業員1人1人が責任をもって着実に計画を達成していくことを株主の皆様にお約束いたします。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りたく、心よりお願い申し上げます。



## 第84期 事業の概況



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、多くの「食品偽装」問題の発覚もあり、食の安全・安心に対する企業の姿勢が一層問われることとなりました。また、原料・資材コストが上昇傾向にあることに加え、伸び悩む総需要の中で企業間競争がより激しさを増し、企業収益を圧迫する状況が生じています。

一方、不動産業界では東京都心部のオフィス需要は旺盛で、賃料水準の上昇傾向は続いています。地方においては供給過多の状況も生まれており、地域間格差が広がってきています。

このような状況のもと、当社グループでは平成18年にスタートした中期経営計画の2年目として、「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」ことを目指しました。

収益構造改革に関しては、昨年に引き続き、あらゆる面においてコスト構造の見直しを行い、上昇する原料・資材コストの影響を企業努力により最小限に抑えることができました。

将来に向けての持続的成長に関しては、酒類・飲料事業において高付加価値商品の発売を行ったことや、参入2年目を

迎えた焼酎事業、カナダにおける酒類事業も順調に推移しました。また、不動産事業においても、グループが保有する不動産の開発が順調に進むなど、成長の芽は多くの分野で育っています。

当事業年度における当社グループの連結業績は、売上高では、国内酒類事業における発泡酒の売上数量の減少はありましたが、当事業年度より連結したカナダ・スリーマン社の売上寄与を含む国際酒類事業の伸長により売上高は増加しました。飲料事業は大幅な減収となりましたが、外食事業・不動産事業は堅調に推移し、連結の売上高は4,490億円（前年度比139億円、3%増）となりました。

利益面について、国内酒類事業では、売上数量の減少に加え、原料・資材コストの上昇がありましたが、生産の効率化や販売促進費を中心としたコスト削減を行い、増益を確保することができました。また、国際酒類事業においてもスリーマン社の利益が加わったことから、酒類事業全体で大幅な増益となりました。飲料事業は、あらゆる面でのコスト削減や営業取引の見直し等を行い利益改善に努めましたが、売上数量の減少が大きく、減益となりました。外食事業は、新規出店コストの増加や採用難に伴う人件費の増加はありましたが、新規出店による売上増に加え、既存店の売上も引き続き好調に推移したことから、増益となりました。不動産事業は、開発物件の売上寄与に加え、首都圏物件における賃料改定の効果もあり、増益となりました。

売上高	4,490億円	(前年度比 139億円、 3%増)
営業利益	123億円	(前年度比 37億円、 44%増)
経常利益	81億円	(前年度比 22億円、 39%増)
当期純利益	55億円	(前年度比 31億円、 136%増)

サッポログループの主要事業の営業の概況は7頁～12頁の通りです。

## 2007年総括



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

**福永 勝**

売上高については、高価格帯ビール「エビスブランド」が前年度比18%の伸びを示し、このカテゴリーでのトップシェアを堅持しました。業務用の樽生についても堅調に推移し、総需要を上回ることができました。また、ワイン事業では、国産・輸入ともに総需要の堅調な伸びと輸入ワインの値上げの効果もあり売上は前年度を上回りました。参入2年目の焼酎事業も、甲類焼酎では第1四半期の売上が純増となり、下半期の売上も順調であったことから増収となりました。しかし、発泡酒における売上数量の大幅な減少に加え、新ジャンルにおいて市場環境の変化により計画数量を達成できなかったことから、国内酒類事業全体の売上高は前年度を下回ることとなりました。

一方コスト面においては、原料・資材の価格が上昇し原価高要因となりましたが、工場製造ラインにおける原価低減策の実施や、広告宣伝・販売促進費の圧縮、その他全ての部門でのコスト削減を推進した結果、営業利益においては前年度を上回ることができました。

以上の結果、当事業年度の国内酒類事業の売上高は3,158億円（前年度比52億円、2%減）、営業利益は61億円（23億円、63%増）となりました。

	2006年実績	2007年実績	2008年計画	2009年計画	新経営構想2016年計画
売上高	3,211億円	3,158億円	3,232億円	3,210億円	3,500億円
営業利益	37億円	61億円	75億円	80億円	150億円



## 2008年～2009年事業計画のポイント

### ●高付加価値商品の創出

高付加価値を創出するため、新価値提案商品の開発と、強みを持つ既存商品「エビス」の強化に経営資源を集中いたします。新価値提案商品の開発に向けては、一昨年小ロット製造を行える那須工場を取得するとともに、研究・開発部門の組織を一新いたしました。関東限定の樽生ではございますが、既に「白穂乃香（しろほのか）」という商品をご提案させていただいております。開発から製造までの体制が整い、これまで出来なかった切り口からの商品提案が可能となりましたので、皆様へ新しい価値を提案して参ります。

また、高付加価値商品のトップブランドである「エビス」についても、より多くのお客様へその価値を伝えるためマーケティングを強化します。

その他にも商品に付加価値を持たせる「協働契約栽培」「フレッシュキープ製法」「定温輸送車」「セパレシステム」等、競合にはない独自の取り組みを更に推進し、当社独自の価値を生み出していきたいと考えております。

### ●事業構造の改革

一方でコスト構造改革も実現いたします。人員の効率化、費用対効果による販売促進費のコントロール力強化、技術提携も視野に入れた生産技術革新での製造費削減、品種構成改善、省エネルギー化などでコスト削減に取り組みます。原料・資材価格の上昇が想定されますが、値上げするだけでなく、これらの取り組みにより固定費率を引き下げることでコスト競争力を高めます。

また、多角化事業として立ち上げ、昨年黒字転換したワイン事業や3年目を迎える焼酎事業についても、高付加価値の創出を核とし、収益構造の改善を推進していきます。



サッポロホールディングス株式会社  
取締役  
サッポロインターナショナル株式会社  
代表取締役 兼 CEO

**羽柴 伸宏**

## 2007年総括

2007年は新たにカナダのスリーマン社の業績を連結したことの他、サッポロUSA社の売上数量が前年度比108%と堅調に推移し、各国への輸出事業の売上数量も前年度比117%と伸長しました。

以上の結果、当事業年度の国際酒類事業の売上高は277億円（前年度比224億円、425%増）、営業利益は16億円（12億円、332%増）となりました。

## 2008年～2009年事業計画のポイント

### ●事業領域の拡大

事業拡大エリアとして北米での事業基盤強化を行います。2006年に取得しましたカナダのスリーマン社は、プレミアムジャンルで強みを持っている会社ですが、マーケティング投資を積極的に行うことで、更なるブランド強化を図ります。また、北米市場では、輸入ビール・クラフトビールが好調であることから「エビス」の輸出を開始いたします。日本食レストランを中心とした業務用市場へ展開していきます。北米以外ではアジア市場を育成エリアと位置付け、酒類だけでなく、食品全般での市場進出を探求して参ります。

### ●組織強化と人材育成

グローバルな事業拡大のための組織構築と、それを担う人財の育成に向け、積極的なグループの人財交流による、グループワイドな人財活用を推進します。

	2006年実績	2007年実績	2008年計画	2009年計画	新経営構想2016年計画
売上高	53億円	277億円	286億円	300億円	420億円
営業利益	3億円	16億円	12億円	14億円	50億円



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

**鈴木 英世**

## 2007年総括

2007年はグループ共同研究の成果である「ホップ研究所」や健康系重点商品として「クランベリーオリジナル」を展開しましたが、不二家ブランドの飲料商品の減少が想定以上に大きく、売上数量は前年度を下回りました。販促費等のコスト削減に努めてきましたが、売上減少および原材料費等のコスト上昇分をカバーするには至りませんでした。

以上の結果、当事業年度の飲料事業の売上高は522億円（前年度比64億円、11%減）、営業損失は8億円（4億円減益）となりました。

## 2008年～2009年事業計画のポイント

### ●収益力の強化

2ヵ年での黒字転換を必達目標として、「選択と集中」を徹底し、事業構造を再構築いたします。組織・人員体制の改革を行うとともに商品アイテム数の絞り込みや、取引条件の見直し等により、コスト構造改革を実施いたします。

### ●高付加価値ブランドの創出

当社の強みである素材へのこだわりを活かした高付加価値ブランドの創出を目指します。特に、果汁のおいしさと潜在力に着目した機能果汁ブランドおよび健康機能ブランドの開発を強化し、新しい価値を提案していきます。また北海道エリアにおいては、グループが持つチャネルを活かし、独自のマーケティング戦略を展開し市場拡大を目指します。

	2006年実績	2007年実績	2008年計画	2009年計画	新経営構想2016年計画
売上高	587億円	522億円	436億円	430億円	700億円
営業利益	△4億円	△8億円	△5億円	1億円	20億円



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**

## 2007年総括

2007年はビヤホール部門が引き続き堅調に推移したこと、「かこいや」などの和食の新業態既存店が高い伸び率であったことにより、既存店の売上は4年連続の対前年増となりました。また、過去10年間で最も多い坪数となる新規出店を行い売上高の拡大を図りましたが、一方で出店経費による諸経費の上昇もありました。

以上の結果、当事業年度の外食事業の売上高は289億円（前年度比19億円、7%増）、営業利益は6億円（1億円、43%増）となりました。

## 2008年～2009年事業計画のポイント

### ●事業拡大戦略

既存店の売上拡大と年間1,100坪程度の出店を行います。既存店はサービスレベルやメニューの品質向上による他店との差別化により、売上高の拡大を目指します。また、出店戦略ではお客様の高い支持をいただいている「点（ともの）」「かこいや」「入母屋」などの新業態店舗を中心に、首都圏エリアへ集中出店していくと同時に、競争力ある業態開発を全社的な取り組みとして強化していきます。

### ●コスト構造改革

原材料費の高騰や採用難に伴う人件費の増加などの対策としてコスト構造改革を図ります。原材料費についてはメニューの見直しや食材の絞込みによる対策を実施し、エリア集中出店による人員応援体制の強化や、不採算店舗のスクラップ&ビルドなどによる効率化を図っていきます。

	2006年実績	2007年実績	2008年計画	2009年計画	新経営構想2016年計画
売上高	269億円	289億円	301億円	320億円	500億円
営業利益	4億円	6億円	8億円	10億円	25億円



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

## 牛尾 和夫

### 2007年総括

2007年は「恵比寿ガーデンプレイス」を始め、首都圏の既存不動産賃貸事業が高稼働率を維持したことに加え、入居テナントの賃料アップを実施しました。また、2006年下期に開業した「STRATA GINZA」や当事業年度開業した、仙台、福岡の賃貸マンション、札幌の商業施設が売上増加に貢献しました。

以上の結果、当事業年度の不動産事業の売上高は241億円（前年度比13億円、6%増）、営業利益は70億円（6億円、10%増）となりました。

### 2008年～2009年事業計画のポイント

#### ●資産ポートフォリオの強化・拡大

資産ポートフォリオの強化・拡大のため、大阪工場跡地の再開発、その他グループ不動産資産のリノベーションなどのバリューアップ投資を積極的に行う他、昨年提携したモルガン・スタンレー・グループとも協力し、「恵比寿ガーデンプレイス」の収益力向上策を実施いたします。また、外部アセットの取得も進めて行きます。北海道エリアにおいては、昨年新たに立ち上げた「サッポロ都市開発(株)」が中心となり不動産事業拡大を図ります。

#### ●財務戦略

財務戦略については、「恵比寿ガーデンプレイス」の一部を売却した資金により資本を強化し、財務バランスを考慮した積極投資を行っていきます。

	2006年実績	2007年実績	2008年計画	2009年計画	新経営構想2016年計画
売上高	228億円	241億円	237億円	250億円	500億円
営業利益	64億円	70億円	74億円	84億円	150億円

# 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19年度 (当期)	平成18年度 (前期)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>1,177</b>	<b>1,279</b>
現金・預金	65	89
受取手形・売掛金	696	736
たな卸資産	240	244
その他	174	210
<b>固定資産</b>	<b>4,441</b>	<b>4,616</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>3,385</b>	<b>3,567</b>
建物・構築物	2,062	2,206
機械装置・運搬具	519	555
土地	711	713
その他	91	92
無形固定資産	333	333
投資その他の資産	722	715
<b>資産合計</b>	<b>5,618</b>	<b>5,895</b>
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>2,235</b>	<b>2,688</b>
支払手形・買掛金	261	289
<b>短期借入金等</b>	<b>644</b>	<b>1,040</b>
未払酒税	381	382
その他	948	976
<b>固定負債</b>	<b>2,131</b>	<b>2,072</b>
<b>社債</b>	<b>697</b>	<b>497</b>
<b>長期借入金</b>	<b>743</b>	<b>823</b>
受入保証金	319	336
その他	372	415
<b>負債合計</b>	<b>4,366</b>	<b>4,761</b>

(注) 有形固定資産の減価償却累計額 平成18年度 3,563億円  
平成19年度 3,672億円

(単位: 億円)

科目	平成19年度 (当期)	平成18年度 (前期)
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,136</b>	<b>1,024</b>
<b>資本金</b>	<b>538</b>	<b>500</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>463</b>	<b>424</b>
利益剰余金	142	104
自己株式	△8	△5
<b>評価・換算差額等</b>	<b>114</b>	<b>110</b>
その他有価証券評価差額金	96	113
為替換算調整勘定	18	△2
<b>少数株主持分</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>純資産合計</b>	<b>1,251</b>	<b>1,134</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>5,618</b>	<b>5,895</b>

### Point1

対前年減少には、大阪工場臨時償却費65億円、サッポロファクトリー減損損失59億円を含む

### Point2

金融負債残高は対前年235億円減少

### Point3

転換社債型新株予約権付社債の権利行使に伴う増額

## 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19年度 (当期)	平成18年度 (前期)
売上高	4,490	4,350
売上原価	3,050	3,001
売上総利益	1,439	1,349
販売費及び一般管理費	1,315	1,263
営業利益	123	86
営業外収益	23	23
営業外費用	65	51
経常利益	81	58
特別利益	75	26
特別損失	154	45
税金等調整前当期純利益	2	39
法人税、住民税及び事業税	33	17
法人税等調整額	△86	△0
少数株主損失	0	0
当期純利益	55	23

Point4

Point4

大阪工場の生産停止決定に伴う臨時償却費65億円、固定資産の減損損失69億円を含む

(単位：億円)

セグメント別営業利益	平成19年度 (当期)	平成18年度 (前期)
酒類事業	78	41
(国内酒類事業)	61	37
(国際酒類事業)	16	3
飲料事業	△8	△4
外食事業	6	4
不動産事業	70	64
その他	0	0
共通他	△23	△20

## 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19年度 (当期)	平成18年度 (前期)
営業活動によるキャッシュ・フロー	306	285
投資活動によるキャッシュ・フロー	△134	△544
財務活動によるキャッシュ・フロー	△195	93
現金及び現金同等物に係る換算差額	△0	0
現金及び現金同等物の増減額	△24	△164
現金及び現金同等物の期首残高	82	247
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	0	—
現金及び現金同等物の期末残高	58	82

# 連結財務諸表

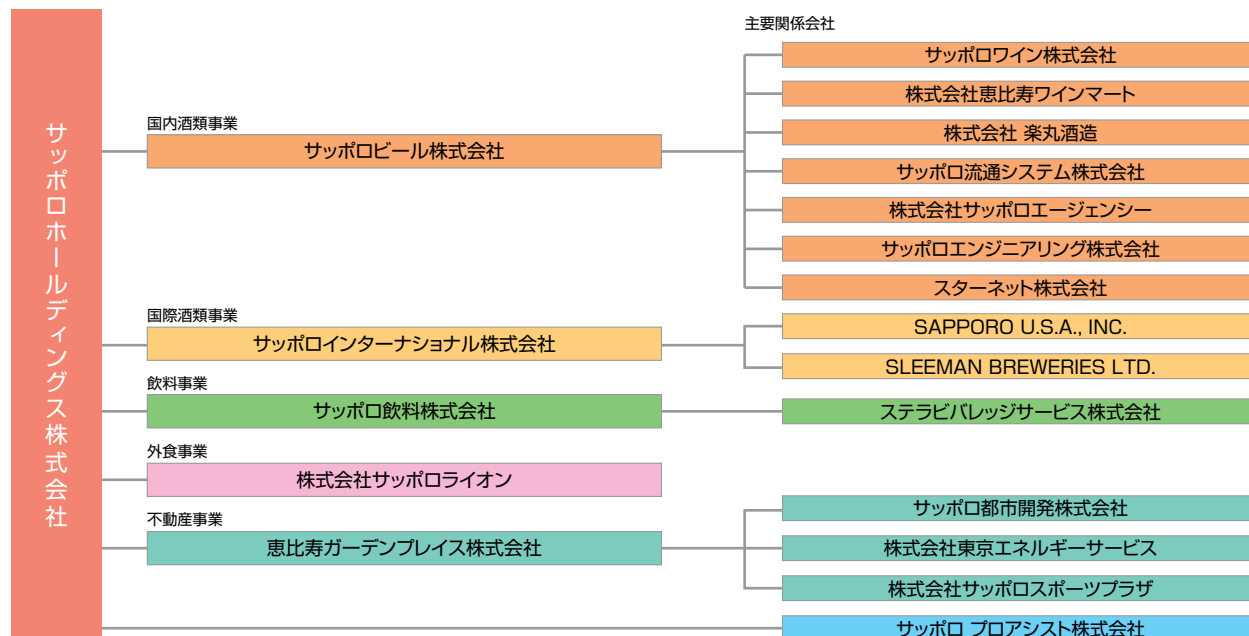
## 連結株主資本等変動計算書 1月1日～12月31日

(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18年12月31日残高	500	424	104	△5	1,024	113	△2	110	0	1,134
当連結会計年度中の変動額										
新株の発行	38	38			76					76
剰余金の配当			△18		△18					△18
新規連結による増加高			2		2					2
当期純利益			55		55					55
自己株式の取得				△2	△2					△2
自己株式の処分		0		0	0					0
株主資本以外の項目の当連結 会計年度中の変動額(純額)						△16	21	4	0	5
当連結会計年度中の変動額合計	38	38	38	△2	111	△16	21	4	0	116
平成19年12月31日残高	538	463	142	△8	1,136	96	18	114	0	1,251

## グループ概念図

当社グループは、当社および子会社40社、関連会社14社によって構成されております。





## 日本初の市民が選ぶCSR\*評価で サッポロホールディングスがグランプリを受賞

サッポロホールディングスは、日本財団が主催する「CANPAN第1回CSRプラス大賞」において、最優秀企業に贈られる「CSRプラス大賞グランプリ」を受賞しました。

「CSRプラス大賞」は、CSRの取り組みを積極的に行っている企業を奨励し、応援することを目的に昨年設立されました。市民の投票によって企業を評価する日本で初めての制度で、第1回目は1,761社が参加し、2007年9月14日から30日の間にインターネット上で投票が行われました。この結果、当社は参加企業でトップの評価となり、グランプリ受賞の栄誉をたまりませんでした。

ビールの主原料である大麦やホップの協働契約栽培をはじめとして、業界初の環境影響評価におけるLCA（ライフ・サイクル・アセスメント）導入、工場でのゼロ・エミッションの達成・維持など、「食の安全・安心」と「環境」の分野を中心に、積極的な取り組みを評価いただいたと考えております。



「CANPAN第1回CSRプラス大賞」  
グランプリ受賞のトロフィー

**\*CSRとは：**企業の社会的責任と訳されます。サッポログループでは、「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」と定義しています。

## 全ての段階で環境負荷の削減に取り組みます

CSRプラス大賞でもご評価いただいたLCA\*という手法を使った環境対策活動についてご紹介します。「手に取った一個の商品が、その一生でどのくらい環境に負荷をかけているのか」という身近な視点で取り組んでいます。従来、多くの食品メーカー

では、主として工場の製造段階での環境負荷削減に取り組んできましたが、これはライフサイクルの一過程にすぎません。今後、さらなるCO<sub>2</sub>削減を進めていくためには、製造だけでなく、原料栽培から加工、容器・外装製造、輸送、廃棄・リサイクルにいたるまで、全ての段階からアプローチすることが重要です。

当社は、独自の取り組みである「協働契約栽培」により、2003年～2005年までの2年間で栽培段階や加工段階におけるCO<sub>2</sub>排出量を約9%削減するなどの実績を重ねてきました。農業資材の適正使用を生産者に積極的に啓発するなどの地道な取り組みが実った結果です。

当社は、環境負荷の少ない社会をめざして、地道な取り組みを愚直なまでに実践していくことで、確実に誠実に社会に貢献していきたいと考えています。



**\*LCA（ライフ・サイクル・アセスメント）とは：**原料の採取から製造、使用、廃棄に至るまでの商品の一生における環境負荷を把握し、環境への影響を評価（アセスメント）する手法であり、CO<sub>2</sub>削減への取り組みの重要な指標です。

### エビスブランドの販売数量が過去最高を達成 ～ビール総需要内で、15年連続のシェア上昇～

エビスブランドは、2007年の販売数量が1890年（明治23年）\*1の発売以来、過去最高の1,198万函\*2（対前年比118%）を達成し、2年連続の最高函数の更新となりました。さらに、ビール総需要内で1993年から15年連続でシェアアップを実現しました。

2007年3月の「エビス〈ザ・ブラック〉」リニューアルや、4月の「エビス〈ザ・ホップ〉」の新発売、11月の「琥珀エビス」のアンコール発売など、エビスブランドが発信してきたビール文化を広げる提案に、ご支持を頂いた結果です。

2008年のエビスブランドのテーマは「ゆったり たしなむ大人のビール」。本年も、お客様の生活をもっと楽しく豊かにする新たな提案を積極的に行うことで、16年連続のシェア拡大を目指しています。



\*1 1943年（昭和18年）に戦争の影響によりブランド名を一時廃止、1971年（昭和46年）に再発売

\*2 大瓶換算（633ml 20本入）

### 国産ビールで唯一の糖質オフを実現！ 「サッポロ ビアファイン」新発売

糖質50%オフのビール「サッポロ ビアファイン」を、2008年2月27日（水）より全国発売しました。

ビールテイスト市場において、糖質オフなどの機能性を付与した商品は、年間4,000万函規模、ビール類総需要内では約8%まで成長しています。また4月から始まるメタボリックシンドロームなど特定健康診査の義務化から、さらに健康意識が高まることが予想され、今後の市場の拡大が見込まれます。

当社の調査では、既存の機能系商品は「味覚ニーズを満たす商品が少ない」ことや、「ビールでの機能系商品が飲みたい」という意識が高まる傾向にありました。麦芽や副原料由来の糖質は、ビールテイスト飲料の味を決める大切な要素であるため、糖質オフを実現した場合、それに応じて味が希薄化することから、近年のビールテイストでの糖質オフ商品は、味の物足りなさを補うためにさまざまな原料使用が可能な発泡酒カテゴリーが一般的でした。

「サッポロ ビアファイン」は、ビール本来の味覚を求めお客様ニーズを受け、当社が開発したホップ由来の新素材「ホップうまみエキス」（特許出願中）を使用。苦味や香り以上に“うまみ”を抽出・凝縮して、ビールの味わいと糖質オフの両立を実現しました。



## 本格麦焼酎「黒和ら麦」を 家庭向けに新発売

本格麦焼酎「黒和ら麦（くろわらむぎ）」を2008年3月5日（水）より全国発売しました。

「黒和ら麦」は、本場九州の蔵元の技術を継承した（株）楽丸酒造（福岡県久留米市田主丸町）が、サッポロビール独自の協働契約栽培大麦を使用し、人の手をかけ、じっくり丁寧に仕上げたもので、業務用として発売している麦焼酎「和ら麦」のシリーズ商品です。「和ら麦」はフルーティな香りでお客様より高い評価を得ていますが、今回発売の「黒和ら麦」は全く違う個性を持っています。原料の大麦には国産大麦（北海道産）を100%使用し、芋焼酎のような力強いコクと、麦焼酎の魅力であるキレのある後味を実現した個性的で新しい味わいの麦焼酎です。「黒和ら麦」は、楽丸酒造の製造商品としては初めて家庭用市場に参入する商品となります。

本場九州の歴史ある「蔵元の技術」と当社が130余年にわたって継承してきた「原料」へのこだわりを結集し、これからは本格焼酎を提案していきます。



## スリーマン社のユニブルーブランドを カナダの子会社で製造、ライオンで限定発売

2006年にサッポログループに加わったスリーマン社（カナダ・オンタリオ州）のシャンブリー工場（カナダ・ケベック州モントリオール近郊）で醸造する3種類のビールタイプ発泡酒\*3をサッポロライオン全国約70店舗で2007年12月から発売しました。

新発売のユニブルーブランドは「ブロンシュ・ド・シャンブリー」「ラ・ファン・ドゥ・モンド」「モウディット」の3種類。いずれも最近人気のベルギービールスタイルで、上面発酵によるフルーティな香味と瓶内2次発酵、ハーブ・スパイスなどを副原料に使用する独特の味わいが特徴です。

輸入ビールはここ数年大きな伸びはないものの、ギネスなど特徴あるビールがビール専門店などを中心に順調に伸びており、なかでもベルギービールは2006年の売上は2001年比で約3倍と大きく伸びています。

サッポロライオンのお店で、じっくり食事を楽しみながら、深い味わい、香り、繊細な泡をお楽しみください。



\*3 カナダではビールですが、国内の酒税法上ではビールの副原料として認められていないハーブやスパイスが使用されるため発泡酒となります。

## 麦芽乳酸菌使用の 「ホップ研究所 アレルスムーズ」を新発売

サッポロ飲料は、ホップ研究所ブランドから「**ホップ研究所 アレルスムーズ**」を、2008年2月4日（月）より全国で新発売しました。

ホップ研究所ブランドは、サッポロビールが発見・研究した自然素材を活用した清涼飲料水。サッポロビールでは2006年発表のホップに含まれるポリフェノールである「ホップフラボノールHF31」に続き、今回新たな研究成果として、大麦由来の新素材「麦芽乳酸菌」（植物性乳酸菌）を発表しました。

「ホップ研究所 アレルスムーズ」には「ホップフラボノールHF31」に加え、業界初の新素材「麦芽乳酸菌」を配合。この2つの素材をすっきり爽快なヨーグルト風味に仕上げました。自然由来の素材であるため、どなたにも安心してお飲みいただけます。

パッケージには、手にとりやすいスリムタイプのペットボトルを採用し、白を基調にブルーとグリーンでヨーグルト風味の味感をやわらかいタッチで描きました。

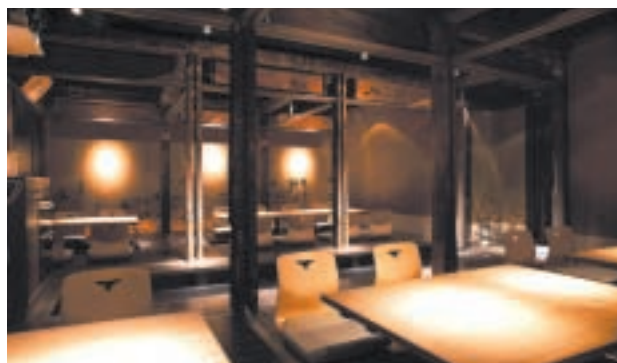


## 人気の「くつ<sup>ろ</sup>炉ぎ・うま酒 かこいや」が 名古屋・金山にオープン

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人気の「かこいや」。名古屋では伏見店に続き、2号店となる金山店が2007年8月に開店しました。

金山店では、飛騨牛、奥美濃古地鶏といった地元産地直送の食材を中心に、日本酒や本格焼酎・梅酒等の限定品なども取り揃えており、大切な方々と落ち着いた空間でお酒を楽しむ際の、話題に事欠かない場になっています。

「かこいや」は、2003年4月に東京・新宿で1号店がオープン以来、すでに全国で17店を数えています。



くつろぎ・うま酒 かこいや 名古屋金山店  
愛知県名古屋市熱田区金山町1-4-6 アルティメイト金山7・8F  
052-678-3103

## 札幌に大手メーカーショールームが 相次いでオープン

恵比寿ガーデンプレイス(株)は、2007年7月から12月にかけて、札幌市東区北8条において商業用不動産賃貸施設を3棟\*、相次いで竣工いたしました。

今後も商業施設としてご好評を頂いておりますサッポロファクトリーを中心に、札幌地区での不動産事業の拡大に向けて、積極的な不動産開発をすすめていきます。

※株式会社INAX 札幌ショールーム (平成19年7月築・写真上)  
トステム株式会社ショールーム (平成20年3月オープン予定)  
ジェームス 北8条光星店 (平成19年7月築・写真下)



## インフォメーション

サッポロビール株式会社では、ビール・発泡酒・新ジャンル・ビールテイスト炭酸飲料の生産者価格を、本年4月1日から改定させていただくことといたしました。

昨今の世界的な原油価格の上昇や穀物需要の逼迫などを要因とした原材料価格の高騰は、多くの企業の収益を圧迫しています。当社においても、ビール・発泡酒・新ジャンル・ビールテイスト炭酸飲料の製造に不可欠な麦芽などの原料、缶材となるアルミ地金、ダンボール資材などの様々な原材料価格の高騰によって今後、更なる原材料調達コスト増は避けられない状況となっていることから、価格改定を決定させていただきました。

今般やむをえず価格改定をさせていただきますが、今後も尚一層のコスト削減を図るとともに、お客様への新しい価値提案に努めていきます。皆様におかれましては、何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

また、この価格改定に伴いビールギフト券の価格も改定され、新しい券面への更新をいたしておりますので、**例年3月末にお送りしておりましたビールギフト券の優待は、本年は4月の中旬での発送とさせていただきます。大変お待たせし申し訳ございませんが、何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。**

### 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。

## 会社概要 (平成19年12月31日現在)

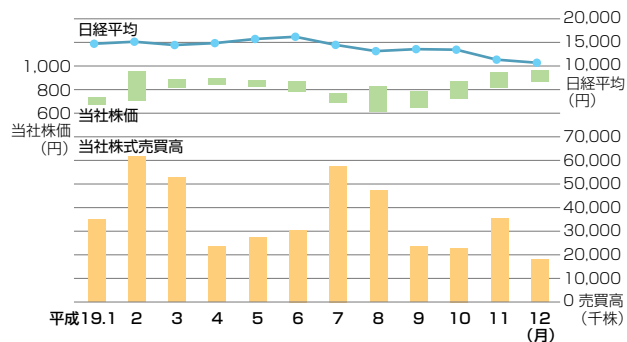
- 商 号 サッポロホールディングス株式会社
  - 設 立 昭和24年9月1日 (創業明治9年)
  - 本 社 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号  
(恵比寿ガーデンプレイス内)
  - 電 話 03 (5423) 7209 (経営戦略部)
  - F A X 03 (5423) 2061 ( 同 )
  - 資 本 金 53,886,649,941円
  - 事 業 内 容 持株会社
  - 従 業 員 数 48名 (グループ従業員数4,075名)
  - ホームページアドレス <http://www.sapporoholdings.jp/>
  - 役 員
- 代表取締役社長  
兼 グループCEO 村上 隆男
- 代表取締役専務 齊藤 慎二
- 常務取締役 持田 佳行
- 取締役 衛藤 博啓  
(みずほ信託銀行株式会社 顧問)
- 取締役 関 哲夫  
(新日本製鐵株式会社 常任監査役)
- 取締役 上條 努
- 取締役 福永 勝  
(サッポロビール株式会社 代表取締役社長)
- 取締役 牛尾 和夫  
(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 聰
- 監査役 竹原 功  
(株式会社ニッセイ基礎研究所 代表取締役社長)
- 監査役 辺見 紀男  
(弁護士)
- 監査役 甲斐 和典
- .....

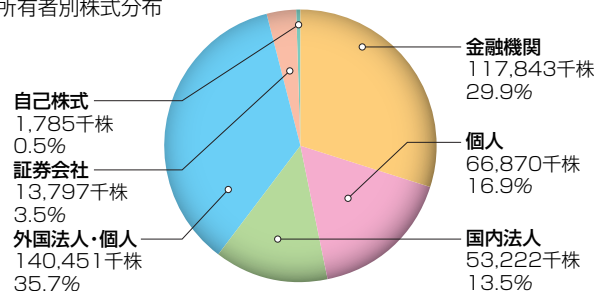
- グループ執行役員 羽柴 伸宏  
(サッポロインターナショナル株式会社 代表取締役 兼 CEO)
- グループ執行役員 赤坂 敏明  
(サッポロ飲料株式会社 代表取締役社長)
- グループ執行役員 山崎 範夫  
(株式会社サッポロライオン 代表取締役社長)

## 株式の概要 (平成19年12月31日現在)

- 発行済株式総数.....393,971,493株
- 株主数.....48,403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	スティーバート・アズジアン・ストラテジック・ファンド (アジア) エルピー	69,150	17.6
2	日本生命保険相互会社	12,332	3.1
3	明治安田生命保険相互会社	10,434	2.7
4	みずほ信託銀行株式会社	10,162	2.6
5	シティバンク・ニューヨーク・カード・アヴェニュー・スモール・キャピタル・ファンド	10,148	2.6
6	農林中央金庫	9,375	2.4
7	株式会社みずほコーポレート銀行	8,698	2.2
8	丸紅株式会社	8,246	2.1
9	モルガン・スタンレー証券株式会社	7,689	2.0
10	日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	7,170	1.8

※上記大株主の状況は株主名簿によっています。また、出資比率は自己株式 (1,785,996株) を控除して計算しています。

## 重要なお知らせ

### 株券の電子化について

平成21年1月を目標時期に、株券の電子化の準備が進められています。(正式には政令により実施日が決まります。)株券をお手元(自宅、貸金庫等)にお持ちの方は、必ず株券がご本人名義になっているかをご確認ください。

#### ①ご本人名義の株券をお持ちの場合

株主の権利に影響はありません。「特別口座」(\*)に登録され、管理されます。ただし、株券の電子化後に株券を売買するには証券会社にご本人口座を開設し、株式の振替手続きをする必要があります。

#### ②ご本人以外の名義になっている株券をお持ちの場合

他人名義の「特別口座」に登録されますので、株主の権利を失う恐れがあります。早急に名義書換をしてください。名義書換については、お取引のある証券会社か当社の株主名簿管理人(みずほ信託銀行)にお問合せください。

#### ③株券を証券会社を通じて「証券保管振替機構(ほふり)」にお預けの場合

特別な手続きは必要ありません。株主の権利は自動的に確保されます。

\*「特別口座」～株券電子化に伴い、証券会社を通じて株券を「証券保管振替機構(ほふり)」に預けていない株主の権利を確保するために、自動的に上場会社が信託銀行等に開設する口座です。

### 単元未満株式の買取・買増について

単元未満株式(1,000株に満たない株式)の買取・買増を請求することができます。

当社では単元未満株式を買い取らせていただく「買取制度」と、不足分を買い増していただき単元株式(1,000株)にまとめる単元未満株式の「買増制度」をご利用いただけます。

### 配当金のお受取について

昨年10月1日の日本郵政公社の民営化により従来の「郵便振替支払通知書」が「配当金領収証」に変更となりました。なお配当金については、最寄の「ゆうちょ銀行」または「郵便局」の貯金窓口にてお受取いただけます。

配当金は、支払い開始日から満5年を経過しますと当社は支払い義務を免れ、支払いに応じかねますので、確実に配当金をお受取いただける銀行等預金口座への振込、またはゆうちょ銀行の貯金口座への振込をおすすめいたします。

上記の手続き方法および上記以外の株式に係る手続きについては、下記の株主名簿管理人にお問合せください。なお証券保管振替制度をご利用の場合は、お取引の証券会社へお問合せください。

お問い合わせ先(株主名簿管理人):みずほ信託銀行 証券代行部 ▶ フリーダイヤル 0120-288-324



# 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.ginzalion.jp/>



株式会社サッポロ恵比寿ガーデンプレイス

<http://www.yebisu-gp.jp/>

## 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あるときは、  
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 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 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 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 全国各支店  
みずほインベスターズ証券 本支店

みずほ信託銀行の専用ホームページ“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  
<http://www.sapporoholdings.jp/> 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。