2014年度　決算説明資料

2015年2月13日

サッポロホールディングス株式会社

URL　http://www.sapporoholdings.jp

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

目　次

１．2014年度　総括

・グループ総括

・事業別トピックス

２．サッポログループ経営計画　2015年－2016年

３．2014年度　決算概況　　～別紙「決算短信補足説明資料」参照～

参考資料：

① 2014年度決算　補足資料（事業別概況）

② 2007年発表　「サッポログループ新経営構想」

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

1．2014年度　総括

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2014年度　総括　～グループ総括～

環境変化への対応

- 国内、北米での天候不順、原料高騰等の外部環境変化や「極ＺＥＲＯ」一時終売など予期せぬ厳しい事業環境下、グループ営業利益１４７億円（計画：１５０億円）

全事業での黒字化

- 食品･飲料事業で（のれん償却後）営業黒字回復、５事業すべてで営業黒字化

強みの伸長

- プレミアム「ヱビス」ブランド100%超え、新ジャンル「麦とホップ The gold」110%、レモン飲料107%、レモン食品104%、インスタントスープ109%（いずれも前期比）
- 3年目となるベトナムビール市場では前期比134%（輸出除く）
- 恵比寿エリアの新拠点「恵比寿ファーストスクエア」竣工時より満室稼働

成長投資の実行

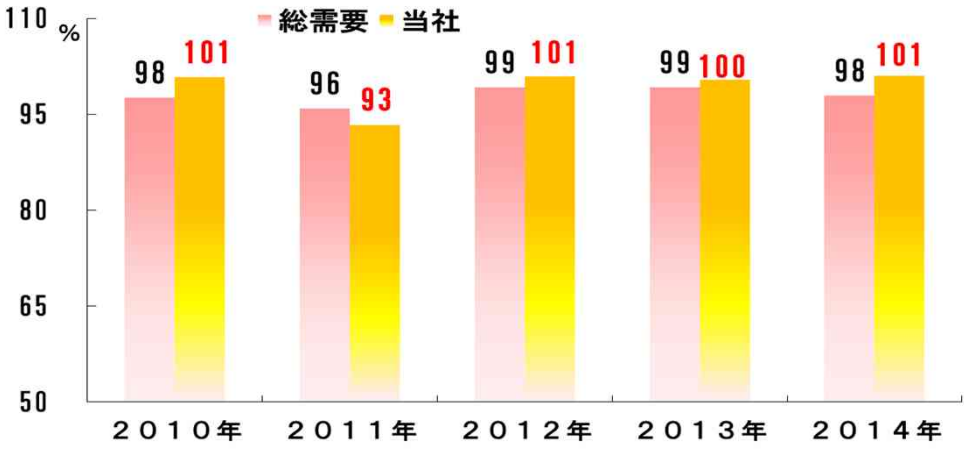
- グループ横断で選択と集中。好調な市況を見て物件売却、一方で「カントリーピュアフーズ」買収
- 2016年の竣工に向けて「銀座５丁目再開発計画」始動

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2014年度　総括　　事業別トピックス　(1)

国内酒類事業

➢ビール類（ビール･発泡酒･新ジャンル）　販売数量　前期比101%（総需要　前期比98%）



プレミアムビール「ヱビス」、スタンダードビール「黒ラベル」、新ジャンル「麦とホップ The gold」に経営資源集中、

３年連続シェアアップ

＜基幹ブランド前期比＞

ヱビスブランド	100%
黒ラベル	97%
麦とホップ The gold	110%

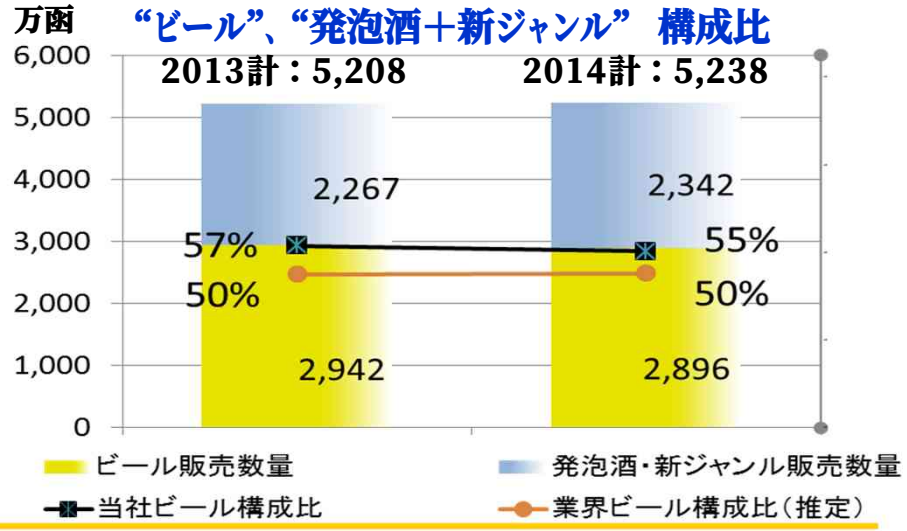
➢「極ZERO」年間売上５７７万函、市場開拓に成功

およそ１カ月のブランクはあったが

新ジャンル　　２９０万函

発泡酒(7/15より)　２８７万函

（年初計画　　５５０万函）



Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

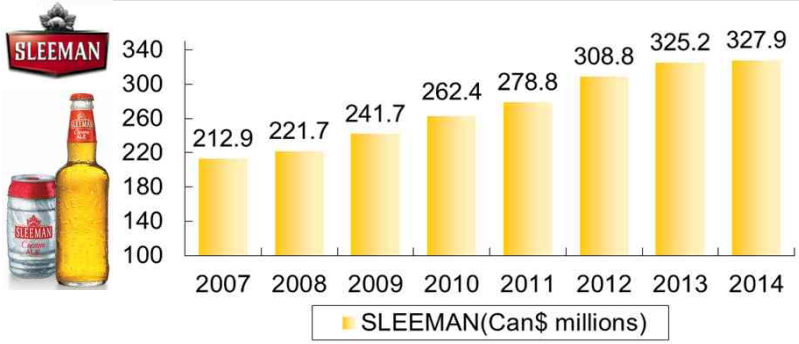
2014年度　総括　事業別トピックス（2）

国際事業

➢ **競争激化、天候不順･原料高騰と逆風はあったが、着実に対策に取り組み利益確保**

＜北米＞

スリーマン：現地通貨売上高（連結消去前）の推移（年間）



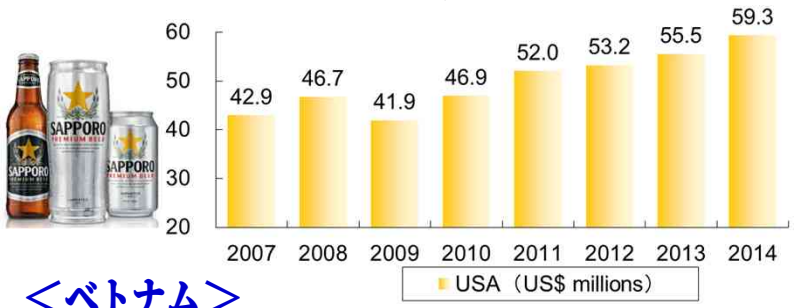
＜スリーマン社（カナダ）＞

- バリュー商品の価格競争激化も鎮静
- **８年連続で売上高が前年上回る**
- **売上数量は前期比プレミアム103%･バリュー98%**

売上数量前期比	13年	14年
SLEEMAN社※	104%	99%
カナダ総需要	97%程度	99%程度

※サッポロブランドを除く

サッポロＵＳＡ：現地通貨売上高(連結消去前）の推移（年間）



＜サッポロＵＳＡ社（米国）＞

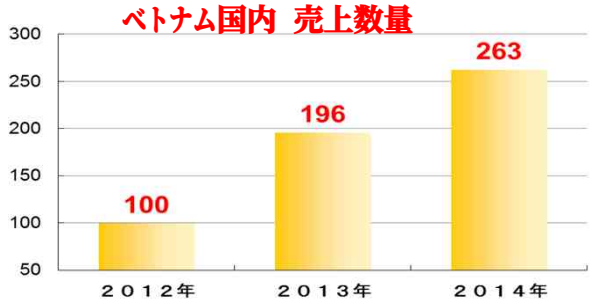
- 年初の寒波の影響により配送遅延発生、４月以降は前年を上回って推移
- **５年連続で売上高が前年を上回る**

売上数量前期比	13年	14年
ＵＳＡ社※	105%	102%

※サッポロブランド

＜ベトナム＞

2012年＝100 とした指数



＜サッポロベトナム社＞

- ブランド構築･販路拡大に向け販促費積極投入
- 売上数量は、テト商戦短期化もあり、年初は苦戦
  通年では**前期比134%（ベトナム国内）**
- 「サッポロ」ブランド輸出はＡＳＥＡＮ加盟国8カ国を含む12カ国

＜シルバー　スプリングス　シトラス（ＳＳＣ）社＞　（米国飲料事業）

- フロリダ産オレンジの不作により原料コスト高騰
- 売上価格見直し、原料調達ルート確保等改善に向けて鋭意取組

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

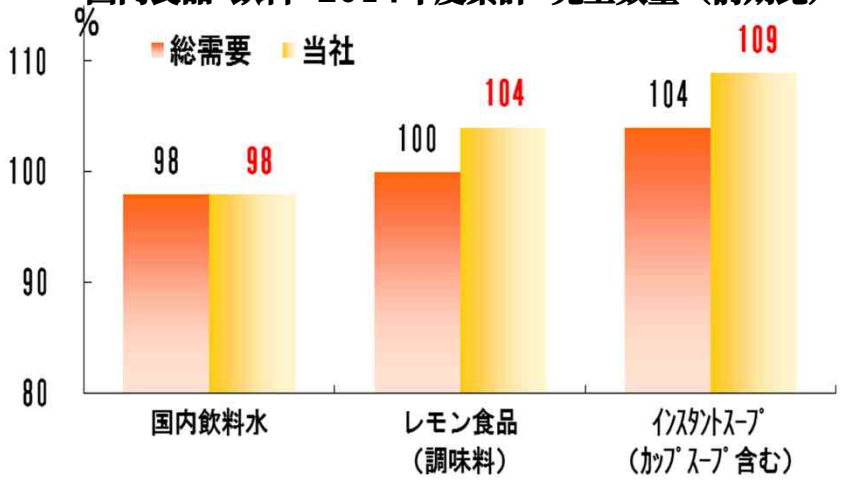
2014年度　総括　事業別トピックス（3）

食品・飲料事業

➢「ポッカサッポロフード＆ビバレッジ社」事業開始後、２年目で（のれん償却後）営業黒字化

＜国内食品･飲料＞「ポッカサッポロフード＆ビバレッジ社」

国内食品･飲料　2014年度累計　売上数量（前期比）



※総需要データ　出典：インテージ　SRI「SM」「CVS」業態計
レモン食品市場（当社定義）インスタントスープ市場　2014年１月～2014年12月
累計販売金額前年比

- 国内飲料：夏場の天候不順、消費増税の影響受ける冬場に挽回、売上数量4,464万函（前期比98%）で着地、総需要並に推移
- レモン飲料：「キレートレモン」「キレートレモンスパークリング」リニューアルで売上拡大、前期比107%
- レモン食品：新製品でレモンの用途拡大を提案 前期比104%
- インスタントスープ：「じっくりコトコト」シリーズのラインアップ強化、前期比109%

新商品「GREEN SHOWER」
売上函数　68万函

＜海外飲料＞「ポッカコーポレーション･シンガポール社」

- シンガポール国内、輸出とも伸長
  売上高前期比116%

＜ポッカマレーシア工場竣工＞
- 10月より製造開始
- 生産能力：600万函/年
- ハラル認証を取得

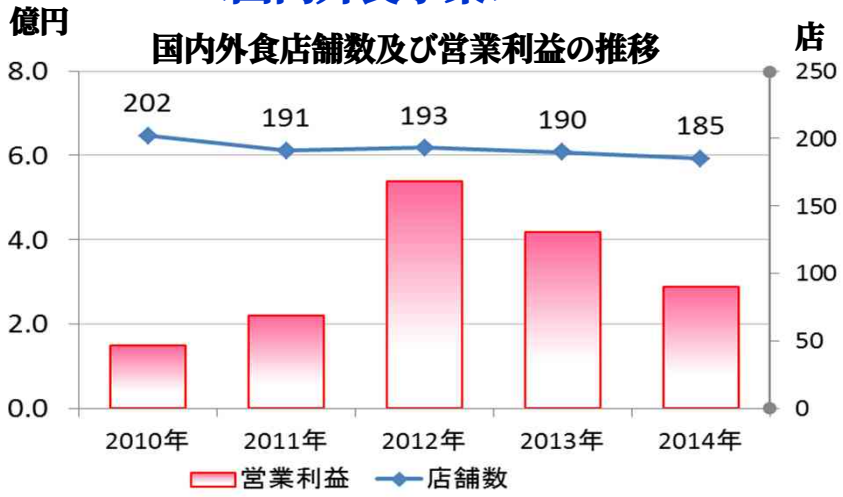
Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2014年度　総括　事業別トピックス（4）

外食事業

➢ 2014年度既存店売上は、前年比100.5%（本年建替えによる休業中の銀座5丁目、新橋店除く）

＜国内外食事業＞



- 銀座･新橋の基幹店舗が入居ビル再開発に伴い休業、減収
- 既存店売上：２月の大雪、8月の天候不順があったが通年で前期超え
- 原材料費、人件費の高騰により苦戦、不採算店舗の閉店進め堅実経営を継続

国内店舗展開状況

「銀座ライオン」「ヱビスバー」の基幹ブランドを主体、首都圏好立地に出店

➢ 2014年12月末店舗数：国内185店舗

出店：１５店舗　閉鎖店：２０店舗

＜シンガポールの外食事業＞

➢シンガポールをはじめ、東南アジア全14店舗経営

➢「GINZA LION BEERHALL」2014年10月、シンガポールに2号店をオープン

銀座ライオン

ヱビスバー
新宿アイランドタワー店

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2014年度　総括　事業別トピックス（5）

不動産事業

➢ **首都圏不動産の好況を背景に、将来のグループ貢献を確実にする３つのプロジェクトを推進**

＜恵比寿ガーデンプレイス＞　　**2014年10月に開業20周年を迎える**

恵比寿ｶﾞｰﾃﾞﾝﾌﾟﾚｲｽ

➢ **５月末大型テナントの賃貸契約終了後のテナントリーシングは契約ベースでほぼ完了**

➢ **バリューアップ・収益力向上への取り組みを推進**

- オフィスの利便性向上や災害時の事業継続のために非常用発電設備増設（3月完成）
- 恵比寿全体の街の魅力を向上させる商業・飲食施設のリニューアル
- 地下2階飲食フロアは大型高級レストランの開店（4月）に合わせ共用部分も改装
- 賃貸住宅はバリアフリー化、居室内設備刷新などの改装を推進

＜恵比寿ファーストスクエア＞

恵比寿ファーストスクエア

- ９月、コスト・工期とも計画通り竣工、 **満室稼働にて推移、**恵比寿エリアの新拠点に
- 旧ビル：地下1階6階建　⇒　新：地下1階12階建　　**延床面積10,400㎡ ⇒15,496㎡**
- 省エネ、免震構造、非常用発電72時間対応と安全・環境性能にすぐれたオフィスビル

＜銀座５丁目再開発計画＞：銀座4丁目交差点に位置した「サッポロ銀座ビル」の建替え・再開発計画

- 地下4階10階建⇒地下２階11階建　**延床面積4,232㎡⇒7,082㎡**
- 2016年５月の竣工に向けて2014年４月より解体に着工
- 外観デザイン決定（20ページ）、銀座のさらなる活性化と賑わいの創出に寄与する複合商業施設へ

選択と集中の実行：スポーツ施設を経営する「サッポロスポーツプラザ社」の譲渡、不動産市況を勘案し、一部賃貸物件の売却など、ポートフォリオ強化を図る

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

２．　サッポログループ経営計画2015年－2016年

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

サッポログループ経営計画 2015年－2016年

【経営計画の骨子】

◆ 安定的に利益を生み出す国内酒類事業と不動産事業を柱として、
将来の成長に向けた国際事業、食品･飲料事業への投資、
将来の成長の芽となる研究開発投資を継続して推進。

◆ 2016年をゴールとして定めた新経営構想は、持続的な成長のために
必ず達成すべき経営目標と捉え、次期長期経営構想も見据えながら、
各事業の成長とともに、M＆Aやコスト削減による利益創出に
取り組み、早期達成を目指す。

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

財務目標

経営計画2015年－2016年 経営指標目標

【定量目標】

・ＲＯＥ　　：　2016年　８％以上
（のれん償却前）

・Ｄ／Ｅレシオ：　2016年　１倍程度

※ＲＯＥを最重要指標とし、収益性、効率性を高めるとともに、
健全な財務体質の実現を図ります。

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2015－2016年　現事業ベース計画

経営計画	2014年実績	2015年目標	2016年目標	新経営構想
連結売上高 ※酒税込	5,187 億円	**5,457 億円**	**5,795 億円**	6,000 億円
連結営業利益 （のれん償却前）	184 億円	**207 億円**	**280 億円**	400 億円
連結営業利益	147 億円	**163 億円**	**235 億円**	
連結経常利益	145 億円	**152 億円**	**221 億円**	－
連結当期純利益	3 億円	**80 億円**	**114 億円**	－
D／Eレシオ	1.5 倍	**1.3 倍**	**1.2 倍**	1 倍程度
ROE （のれん償却前）	2.7 %	**7.8 %**	**9.6 %**	8 %以上
ROE	0.2 %	**5.0 %**	**6.9 %**	

※為替レート換算：2015-2016年　US$=¥113.00　CAN$=¥99.00

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2015－2016年　現事業ベース計画　－セグメント別－

経営計画		２０１４年実績	２０１５年目標	２０１６年目標
売上高	国内酒類	2,818 億円	2,902 億円	3,050 億円
	国際	496 億円	678 億円	760 億円
	食品･飲料	1,334 億円	1,337 億円	1,417 億円
	外食	263 億円	272 億円	275 億円
	不動産	215 億円	208 億円	228 億円
	その他	59 億円	60 億円	65 億円
	連結合計	**5,187 億円**	**5,457 億円**	**5,795 億円**
営業利益	国内酒類	102 億円	95 億円	120 億円
	国際	1 億円	10 億円	26 億円
	食品･飲料	1 億円	7 億円	14 億円
	外食	2 億円	9 億円	13 億円
	不動産	76 億円	79 億円	99 億円
	その他	1 億円	2 億円	2 億円
	消去全社	▲39 億円	▲39 億円	▲39 億円
	連結合計	147 億円	163 億円	235 億円
	連結合計（のれん償却前）	**184 億円**	**207 億円**	**280 億円**

※為替レート換算：2015-2016年　US$=¥113.00　CAN$=¥99.00

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2015年－2016年　国内酒類事業

「オンリーワンを積み重ね、Ｎｏ.1へ」
各分野におけるブランド育成を強化

事業計画のポイント

■ ビール事業

➤基軸ブランドに投資を集中させ、さらなる
ブランド価値の向上を実現

➤**新基軸の機能性**を新提案
「香りを楽しむ、糖質80%オフ」の新ジャンル
「グリーンアロマ」を3月10日に新発売

➤**クラフトビール事業開始**により、長年培ってきた
醸造技術や原料へのこだわりを活かした様々な
タイプのビールを開発し、新しい楽しみ方も提案

■ ワイン・スピリッツ事業

➤各分野のテーマに沿ったブランド育成を展開

BACARDÍ

Dewar's
— TRUE SCOTCH —

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2015年－2016年　国際事業

世界各地で「サッポロ」ブランドのさらなる浸透を推進

事業計画のポイント

■カナダ・アメリカ

➤ブランドポートフォリオ最適化による市場浸透強化

➤スリーマン社とサッポロUSA社との連携による
北米全体における効率化推進

■米国飲料事業

➤原料価格変動リスク低減のための商品ライン
ナップ拡充と西海岸マーケットでの新規需要獲得

➤買収を決定したカントリーピュアフーズ（CPF社）※
とSSC社とのシナジー最大化実現

※［出資比率］サッポロインターナショナル（51%）：豊田通商アメリカ（49%）

■東南アジア

➤ベトナムにおけるブランド構築推進による
ビール事業展開加速、営業損益の改善・黒字化

➤ベトナムを起点とした輸出強化、
韓国、オーストラリア、シンガポールをはじめ
周辺諸国への売上・利益拡大

■その他

➤2014年に設立したシンガポール駐在事務所
を中心に、東南アジアにおけるグループシナジー
の早期具体化に着手

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

カントリーピュアフーズ（CPF）社について

CPF社概要	主にアメリカ国内の**教育機関や医療機関等非商業機関への業務用販売に強み**を持つほか、大手組織小売チェーンへのＰＢ商品や大手飲料メーカーの受託製造なども手掛ける
所在地	オハイオ州　アクロン
事業内容	･業務用（学校給食、病院給食）、果汁飲料の製造販売 ･小売りチェーンＰＢ果汁飲料の製造販売 ･飲料メーカー果汁飲料の受託製造
生産拠点	４工場 （オハイオ州アクロン、フロリダ州デラント、コネチカット州エリントン、テキサス州ヒューストン）
売上高	**183億円（2013年12月期）**

CPF社製造商品群

CPF社生産拠点

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2015年－2016年　食品・飲料事業

ブランド育成と構造改革により成長ステージへ

事業計画のポイント

■ 国内食品･飲料

➤レモン･スープを中心としたポッカサッポロならではのコアブランドの確立･育成

➤さらなるコスト削減と構造改革の推進

➤グループの知見や素材を活かした新しい価値、商品提案の加速化

■ 国内外食

➤「カフェ･ド･クリエ」の新型店舗（病院施設･郊外型など）にチャレンジ

■ 海外飲料

➤マレーシア新工場を契機とした販売強化、輸出強化

➤ライセンス契約したミャンマーなど、周辺国への展開拡大

マレーシア工場

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2015年－2016年　外食事業

国内外での「ビヤホール」業態拡大により世界にビヤホール文化を発信

事業計画のポイント

■ 国内

➤「ビヤホール」業態の拡大による市場ポジションの確立、収益力向上

➤既存店の積極的な改装と、基軸ブランド「銀座ライオン」「YEBISU BAR」を中心とした新規出店および新業態の開発を推進

➤昨年末に導入した「ポイントカードシステム」により、お客様との結び付き強化、データ活用

■ 海外

➤好調な「GINZA LION BEER HALL」業態を中心に、海外外食事業のさらなる拡大を推進

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2015年－2016年　不動産事業

保有資産価値の向上による
収益基盤の強化

事業計画のポイント

■ 事業の持続的成長に向けて

➤オフィス･商業･飲食等の機能強化、街全体のブランド力向上による恵比寿ガーデンプレイスのバリューアップ推進

➤銀座の更なる街の活性化と賑わい創出に寄与する、複合商業施設を目指した「銀座５丁目再開発計画」を推進

➤事業･物件ポートフォリオの見直し･組み替えを戦略的に推進、骨太な事業として、グループの安定的な収益基盤を確立

銀座5丁目再開発 外観デザイン

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2015年－2016年　研究開発戦略について

グループ資産を最大活用した研究開発により
価値ある商品･サービスの提案を推進

■乳酸菌

➤さまざまな健康効果が期待できるグループ独自の植物性乳酸菌「幸せ乳酸菌　SBL88」などによる、高付加価値商品の提案

■次世代エネルギー

➤長年培った発酵技術を基に、次世代エネルギー創出に関する技術開発と実用化に向けた取り組みを推進

■レモン

➤「ポッカレモン」の圧倒的なブランド価値を背景に、世界一のレモン研究を進め、新たな価値を伴う商品化の推進

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

コーポレートガバナンスの強化

海外子会社を含め
コーポレートガバナンスの強化を推進

◆ 1997年から社外取締役を導入、2009年から３名の体制
独立した立場から活発に意見を述べるなど、適切な
ガバナンス体制を推進

◆ 「サッポログループ企業行動憲章」を海外子会社に周知し、
各国の法令に適合した運営管理体制を強化

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

利益還元方針

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づけ、業績や財務状況を勘案して安定した配当を行うことを基本的な方針としている

内部留保については、新たな経営計画に基づき、成長分野への戦略的投資と財務基盤の強化へ充当し、企業価値の最大化を図る

経営計画の達成状況に応じ、利益還元の充実を目指す

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

３．2014年度　決算概況

※各事業の採算状況につきましては、＜決算短信補足説明資料＞もご参照ください

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2014年度　決算概況(1)　前期対比

SAPPORO

➢ 売上高：対前年　増収

・国内酒類事業:ビール類の売上数量が前年同期を上回ったこともあり増収
・食品･飲料事業：海外飲料が伸長、為替の影響もあって増収

➢ 営業利益：対前年　減益

・国内酒類事業：ブランド強化のため販促費投入はあったがその他のコスト削減により増益
・国際事業：北米での価格対応･米国飲料の原価高騰･ベトナムでのブランド構築投資により減益
・飲料･食品事業：国内飲料･食品でのコスト削減、海外での売り上げ増があり、大幅増益
・不動産事業：再開発物件の不稼働期間中の賃料減もあり減益

➢ 当期純利益：対前年　減益

特別利益：本年固定資産売却益35億円はあったが、前年の投資有価証券売却益35億円が減少
特別損失：本年「サッポロ銀座ビル」再開発に伴う解体･撤去費用等２３億円計上
本年「極ＺＥＲＯ」の税率適用区分を自主的に修正申告したことに伴う酒税納付額の差額１１６億円計上
がマイナス要因

（単位：億円）

	2013年度 実績	2014年度 実績	前期比（額／率）	
国内酒類事業	2,749	**2,818**	69	2.5%
国際事業	482	**496**	14	3.0%
食品･飲料事業	1,306	**1,334**	27	2.1%
外食事業	268	**263**	▲4	▲1.8%
不動産事業	227	**215**	▲12	▲5.5%
その他事業	64	**59**	▲4	▲7.7%
連結売上高	5,098	**5,187**	89	1.7%
のれん償却前営業利益	193	**184**	▲8	▲4.3%
国内酒類事業	99	**102**	3	3.1%
国際事業	12	**1**	▲10	▲85.7%
北米他	30	**23**	▲8	▲25.7%
ベトナム	▲18	**▲21**	▲2	—
食品･飲料事業	▲14	**1**	16	—
外食事業	4	**2**	▲1	▲29.7%
不動産事業	86	**76**	▲9	▲11.4%
その他事業	2	**1**	▲0	▲20.5%
全社	▲36	**▲39**	▲3	—
連結営業利益	153	**147**	▲6	▲4.0%
連結経常利益	151	**145**	▲5	▲3.7%
連結当期純利益	94	**3**	▲91	▲96.4%

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2014年度　決算概況(2)　年初計画対比

SAPPORO

➢ 売上高:対計画 ▲3.5%

・国内酒類事業：ビール類合計で未達。ビール類の発泡酒・新ジャンルの品種構成増加
・国際事業：北米で競争激化、寒波等のため、「スリーマン」「サッポロ」ブランドともに売上未達
・食品・飲料事業：国内飲料で天候不順、消費増税の影響もあり、売上未達

➢ 営業利益:対計画 ▲1.8%

・国内酒類事業：販売数量未達はあったが販売費をはじめとしたコストコントロールにより増益
・国際事業：北米での売上未達と、米国飲料事業での原料高騰により減益
・外食事業：基幹店の休業、天候不順による売上減と原材料・人件費の高騰により減益

➢ 経常利益:対計画 ＋7.1%

・営業利益未達はあったが、金融収支改善及び円安に伴う為替差益により増益

➢ 当期純利益:対計画 ▲46億円

・固定資産売却益３５億円はあったが、「サッポロ銀座ビル」再開発に伴う解体・撤去費用等２３億円計上と「極ＺＥＲＯ」の税率適用区分を自主的に修正申告したことに伴う酒税納付額の差額１１６億円計上したことにより減益

（単位：億円）

		2014年度 計画(※)	2014年度 実績	計画（額）	計画（率）
	国内酒類事業	2,843	**2,818**	▲24	▲0.9%
	国際事業	572	**496**	▲75	▲13.2%
	食品・飲料事業	1,400	**1,334**	▲65	▲4.7%
	外食事業	281	**263**	▲17	▲6.2%
	不動産事業	223	**215**	▲7	▲3.5%
	その他事業	58	**59**	1	2.5%
連結売上高		5,377	**5,187**	▲189	▲3.5%
のれん償却前営業利益		190	**184**	▲5	▲2.7%
	国内酒類事業	90	**102**	12	13.4%
	国際事業	11	**1**	▲9	▲84.3%
	北米他	34	**23**	▲10	▲33.7%
	ベトナム	▲23	**▲21**	1	—
	食品・飲料事業	1	**1**	0	20.1%
	外食事業	10	**2**	▲7	▲70.8%
	不動産事業	72	**76**	4	6.9%
	その他事業	2	**1**	▲0	▲8.0%
	全社	▲36	**▲39**	▲3	—
連結営業利益		150	**147**	▲2	▲1.8%
連結経常利益		136	**145**	9	7.1%
連結当期純利益		50	**3**	▲46	▲93.2%

（※）2014年2月12日発表時の年初業績予想

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2014年度　決算概況(3)　設備投資の状況

戦略投資の進捗状況（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２２５億円

- 有形固定資産･無形固定資産･ﾘｰｽ料　等

＜主な内訳＞

- 尾島工場　紙ﾊﾟｯｸﾗｲﾝ更新（国内酒類）　約５億円
  名古屋工場　増築関係（食品･飲料）約１２億円
  群馬工場　太陽光発電（食品･飲料）約３億円
  ﾏﾚｰｼｱ工場　建築（食品･飲料）約１５億円
  恵比寿ﾌｧｰｽﾄｽｸｴｱ　建築（不動産）約３０億円
  恵比寿ｶﾞｰﾃﾞﾝﾌﾟﾚｲｽ　ﾊﾞﾘｭｰｱｯﾌﾟ（不動産）約２３億円
  ﾘｰｽ料（食品･飲料/他）約３２億円他

②＜その他投資＞連結合計で約７０億円

- 長期前払費用･投資有価証券･支払補償　等

＜主な内訳＞

- 長期前払費用（国内酒類/食品･飲料）約３８億円
  投資有価証券等　約１５億円
  ｻｯﾎﾟﾛ銀座ﾋﾞﾙ解体撤去･支払補償　約１７億円

①＋②＜2014年度　戦略投資実績　合計＞
（支払ベース･経常設備投資含む）

- **約２９５億円**

格付けの状況

＜JCRによる格付け＞

- 2015年2月13日現在：A-（安定的）

＜R&Iによる格付け＞

- 2015年2月13日現在：　BBB+（安定的）

＜低コストファイナンスの実現＞

- 2014年9月　５年普通社債100億円を**0.308%**と低金利にて起債

長期戦略投資の方向性

- **引き続き、成長を目指し、積極的に成長戦略投資を実施**
- **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**
  - **経常設備投資（戦略投資規模の約半分）を含む**
  - 2012年戦略投資実績：約657億円
  - 2013年戦略投資実績：約235億円
  - **2014年戦略投資実績：約295億円**（計画339億円）
  - **2015年戦略投資計画：約351億円**
    （設備投資198億円、その他の投資153億円）

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

参考.①2014年度決算　補足資料（事業別概況）

※各事業の採算状況につきましては、＜決算短信補足説明資料＞もご参照ください

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

国内酒類事業

SAPPORO

業績ハイライト

売上高は、ビール類合計の販売数量が前期比101%と伸長し、ワイン・洋酒・和酒・RTDもそれぞれ増収し、前期を上回った。販促費増はあったが増収効果大きく、営業利益は増益。

※売上高：酒税込

	2013年度	2014年度	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高※	2,749	2,818	69	2.5%
営業利益	99	102	3	3.1%

ビール類以外の状況　売上高の推移（億円）

ワイン

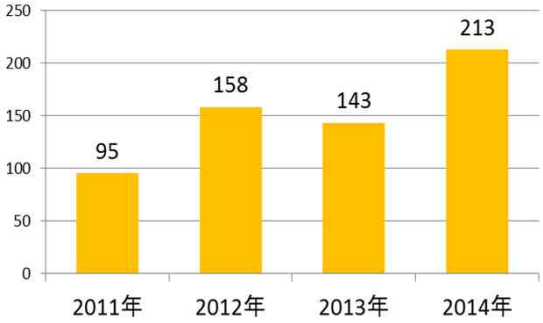
洋酒

和酒

- **ワイン**：国産ワインでは、国産ぶどう100%プレミアム「グランポレール」が売上数量前期比119%、輸入では、「イエローテイル」「サンタ・リタ」が好調、国産・輸入合わせて売上高は前期比109%
- **洋酒**：世界No.1ラム「バカルディ」を使用した「モヒート」など、同ブランド中心に売上高は前期比101%
- **和酒**：甲類乙類混和「芋焼酎　こくいも」「麦焼酎　こいむぎ」が牽引、梅酒では、機能プラス系梅酒の「３種の贅沢ポリフェノール 赤梅酒」が好調、売上高は前期比110%
- **RTD**：コラボ商品「サッポロ　男梅サワー」が絶好調。「キレートレモンサワー」も発売し、好評。売上高は前期比約4割増

RTD

販売数量（万函）



Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

国際事業

SAPPORO

業績ハイライト

カナダで価格競争の激化、アメリカで寒波の影響により北米では減収、ベトナムは順調に伸長。為替影響もあり増収。
営業利益は、北米・ベトナムの販促費投入と飲料事業での原価高騰があり減益。

単位：億円

	2013年度	2014年度	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高	482	496	14	3.0%
営業利益	12	1	▲10	▲85.7%
（北米他）	30	23	▲8	▲25.7%
（ベトナム）	▲18	▲21	▲2	―

北米・ベトナムビール事業以外の状況

アジア・オセアニア市場（除くベトナム）

＜韓国＞

- 2012年1月に提携した「メイル乳業社」（チーズ・低脂肪乳・チルド珈琲等韓国シェアトップ） 100%子会社の酒類販売会社 「エムズビバレッジ社」の株式15%取得し、韓国におけるサッポロのブランド価値と商品販売体制強化
  持分法非適用関連会社
- 輸入ブランドNO.1を目指す
- **2014年実績：前期比約2割以上増加**

＜シンガポール＞

- ポッカとの連携にて家庭用市場にてベトナム産ビールも販路拡大
- 日本ビールブランドNO.1を目指す
- **2014年実績：ほぼ前期並で推移**

POKKA

＜オセアニア＞

- ライセンス契約したクーパーズ社（オーストラリア市場シェア3位・プレミアム市場シェア17.3%で2位）を通じオーストラリア・ニュージーランドのプレミアム市場に参入
- 2012年より本格展開　日本ビールブランドNO.1を目指す
- 販売目標2016年50万函（355ml×24本換算）
- **2014年実績：前期比４割以上増加**

Coopers

北米（飲料事業）

＜シルバー　スプリングス　シトラス（米国）＞

- 米国最大手PBチルドメーカー（51%出資）
- 2014年度は原材料高騰のため、売上原価率上昇のため前期比利益減
  販売価格交渉、原料調達ルート拡大を図る

＜カントリーピュアフーズ（米国）＞

- 2014年に買収を決定（51%出資）、果汁飲料製造販売事業
- 業務用販売に強み、SSC社とのシナジー追求、事業拡大を図る

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

食品・飲料事業

業績ハイライト

統合2年目の国内食品･飲料は前年微減となったが、海外飲料が増収、為替の影響もあり売上高は前期を上回った。
営業利益は海外の増益と統合後の効率化により、のれん償却後黒字化。

単位：億円

	2013年度	**2014年度**	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高	1,306	**1,334**	27	2.1%
営業利益	-14	**1**	16	－
のれん償却前営業利益	12	**26**	13	108.3%

その他の国内飲料、外食事業の状況

■ 食品･飲料（国内）：ポッカサッポロフード＆ビバレッジ（株）
（除く：国内飲料、レモン食品、インスタントスープ）

海外ブランド
硬水

炭酸水「ゲロルシュタイナー」、「ヴィッテル」「コントレックス」
３ブランドで市場活性化を図る

業務用

サッポロビール社チャネルを活用
レモン、割り材などで売上拡大

自販機チャネル
１０万台体制

パーマシーンの
向上、効率的な
営業活動

■ 外食事業（国内）：（株）ポッカクリエイト

- 「**カフェ･ド･クリエ**」が20周年を迎え、新規エリアへの出店、新メニューの提案を積極的に展開
- ＦＣ店サポート体制の一層の向上
- ＦＣビジネス人材の育成　教育･研修体制の充実

店舗数：１８５店　（2014/12月末現在）
（直営：９４店舗　ＦＣ：９１店舗）
北海道２店　関東１０４店　東海３７店
関西３１店　九州８店　四国３店

選択と集中の実行：コア事業である飲料事業へ経営資源を集中し、積極拡大をはかるため、第４Ｑに、海外外食事業会社の「ポッカコーポレーション　香港社」の全株式を譲渡

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

外食事業

業績ハイライト

2014年の既存店売上は通期で100.5%となったが、天候不順や銀座･新橋の基幹店が入居ビルの再開発に伴い休業したこともあり減収。

営業利益は減収に加え原材料費や人件費が高騰したため減益。

単位：億円

	2013年度	**2014年度**	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高	268	**263**	▲4	▲1.8%
営業利益	4	**2**	▲1	▲29.7%

店舗展開状況

- 2014年1～12月累計新規出店合計15店 (国内)
- **新業態の出店**

4月に大崎にワイン業態「ワインハウスピクニッククラブ」オープン

9月に新橋にカジュアルビアホール「BIER KELLER（ビヤケラー） 東京」オープン

ワインハウス ピクニッククラブ

ビヤホール Bier Keller Tokyo SHIMBASHI

＜シンガポールの店舗展開＞

シンガポールをはじめ、東南アジアで国際展開推進を図る

2014年12月末店舗数：シンガポール１４店舗

- 「銀座ライオン」（ビヤホール）：２店舗
- 「とん吉」（トンカツ）：４店舗
- 「ドマーニ」（イタリアン）：１店舗
- 「リヴゴーシュ」（洋菓子）：７店舗

シンガポール とん吉

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

不動産事業

業績ハイライト

サッポロ銀座ビル建て替えに伴う賃料減により前期比減収・減益

※不動産賃貸事業対象資産は、概ね都心５区の下記物件で構成

稼働率は＜年間平均・契約ベース＞にて記載

単位：億円

	2013年度	2014年度	前期比 増減額	前期比 増減率
売上高	227	215	▲12	▲5.5%
営業利益	86	76	▲9	▲11.4%

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	82%	地下5階付40階建
恵比寿ファーストスクエア※	2,596	15,496	※23%	地下1階付12階建
恵比寿スクエア	1,561	9,126	100%	地下1階付7階建
渋谷桜丘スクエア	1,200	9,268	100%	地下1階付10階建
サッポロ銀座ビル※	644	7,082	※14%	地下2階付11階建
ストラータ銀座 (2)	1,117	11,411	100%	地下1階付13階建

保有賃貸用不動産含み益:2014年12月末時点約１，４０３億円

連結貸借対照表計上額　：約２，０７８億円

期末時価　：　約３，４８２億円

敷地面積は＜公簿面積＞、延床面積は＜建築確認面積＞で記載　※　再開発物件。稼働率は新旧通算、面積は新築物件

（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）

営業利益

単位：億円

	13年1-12月	14年1-12月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	79	65	-13
その他地区	11	12	1
不動産賃貸事業合計	90	78	-11
不動産販売	—	1	1
その他事業※	-3	-3	-0
合計	86	76	-9

※「その他事業」には、間接部門が含まれます

EBITDA

EBITDAは、「営業利益＋減価償却費」にて算出

単位：億円

	13年1-12月	14年1-12月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	112	100	-12
その他地区	17	19	1
不動産賃貸事業合計	130	118	-11
不動産販売	—	1	1
その他事業※	0	-0	-0
合計	131	119	-10

※「その他事業」には、間接部門が含まれます

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

参考. ②　2007年発表「サッポログループ新経営構想」

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2007年発表：サッポログループ新経営構想

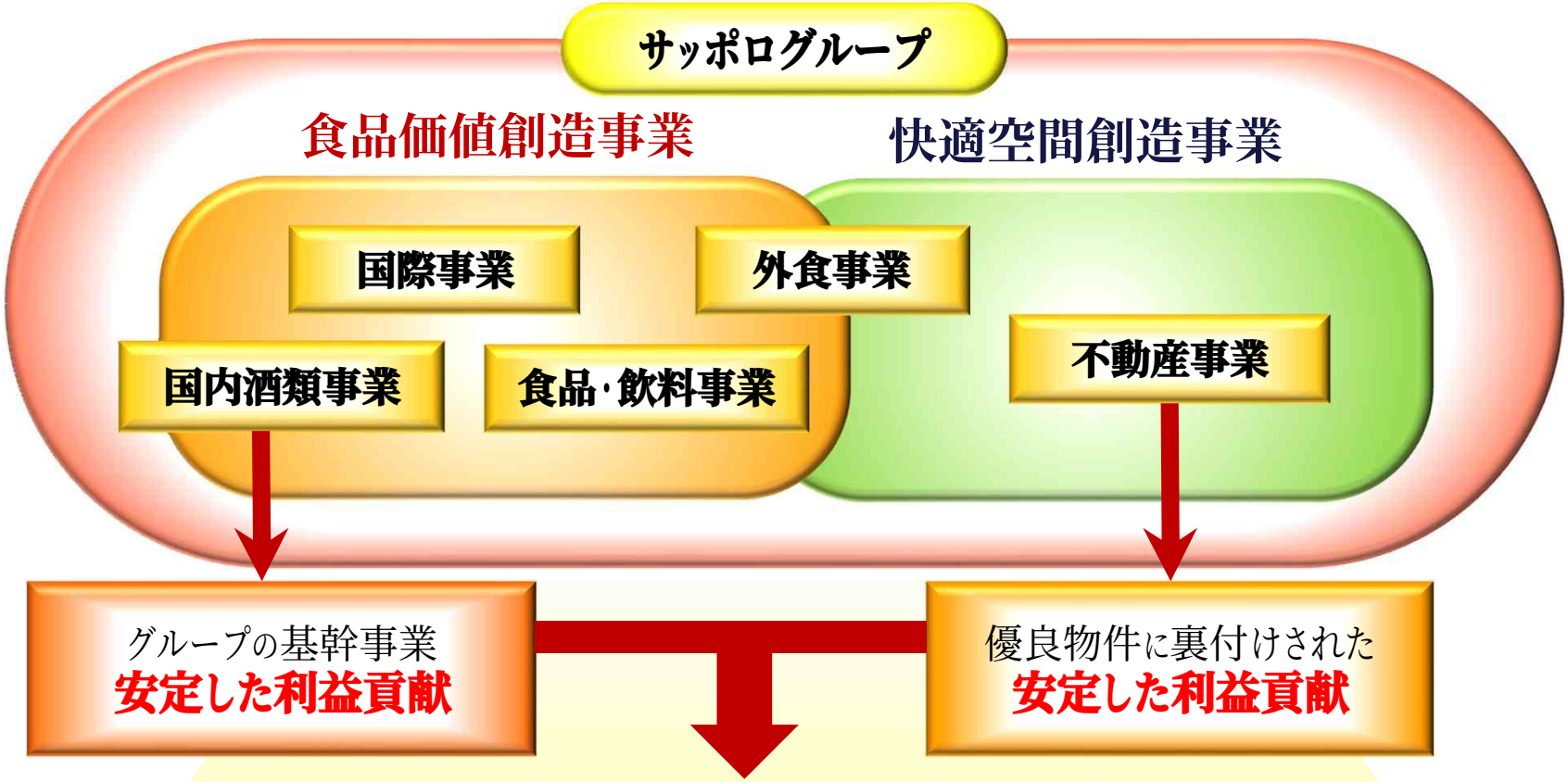
長期的な目標を見据え、堅実な経営を実践するとともに、
大胆な経営資源配分の見直しや戦略的投資などを実行、
競争力を高める“攻めの経営”を実施するための基本指針

新経営構想（2007年10月策定）

◆連結売上：　6,000億円（酒税込）
　　4,500億円（酒税抜）
◆連結営業利益：　400億円（のれん償却前）
◆ＲＯＥ：　８％以上
◆Ｄ／Ｅレシオ:　１倍程度

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

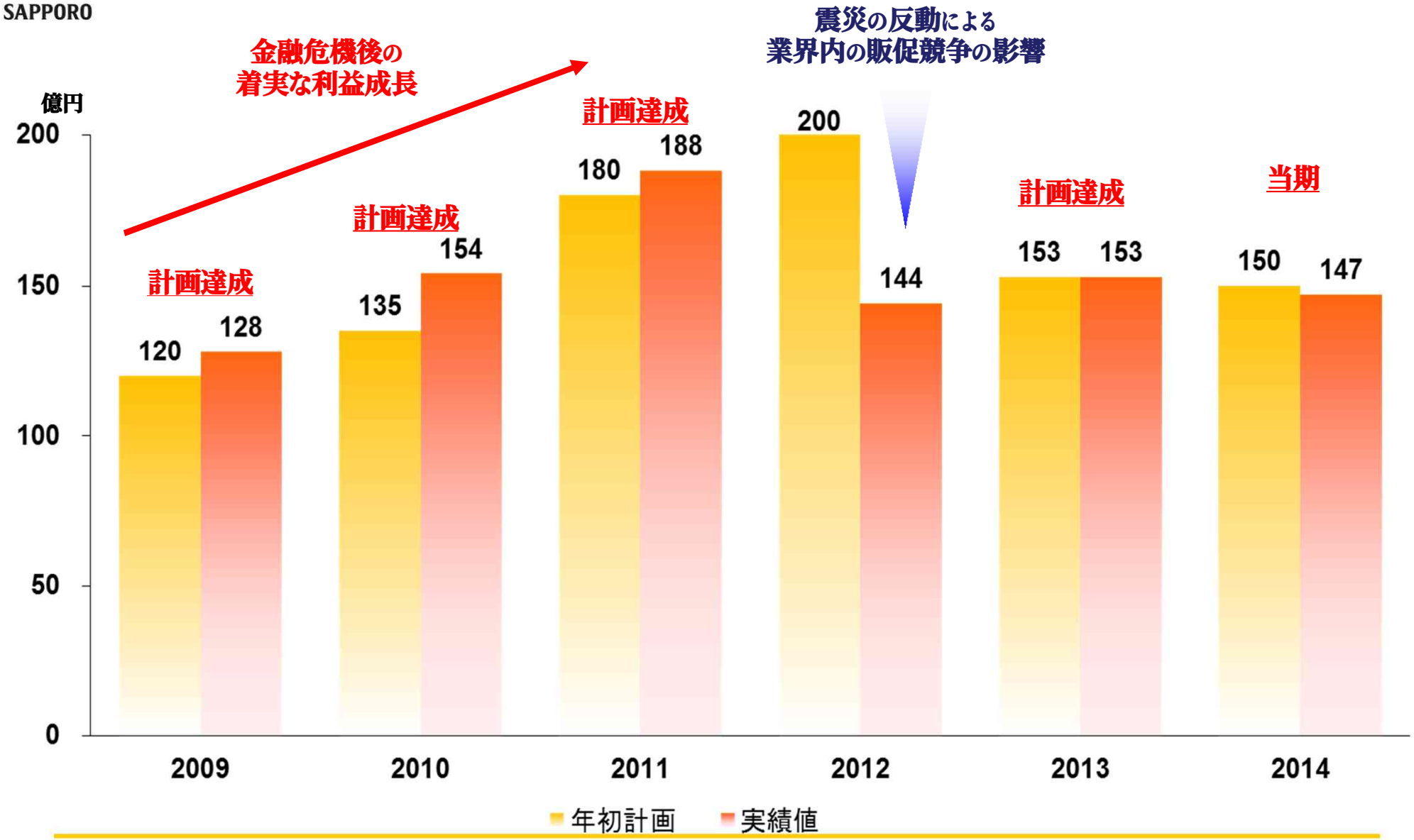
サッポログループの事業ドメイン



安定的に利益を生み出す国内酒類事業と不動産事業を柱として、
将来の成長に向けた国際事業と食品･飲料事業への投資、
将来の成長の芽となる研究開発投資を継続して推進

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

利益成長と利益マネジメント（連結営業利益）



Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

サッポログループの変遷

M&Aや提携を通じて事業ポートフォリオの多角化を推進

これまでのアクション
- 国内
- 海外

2006 焼酎事業参入（サッポロビール株式会社）

2006 カナダ スリーマン子会社化（SLEEMAN）

2008 恵比寿ガーデンプレイス15%持分譲渡（YEBISU GARDEN PLACE）

2009 安曇野食品工房事業開始（安曇野食品工房株式会社）

2009 ポッカと資本業務提携（POKKA）

2010 韓国 ビール本格販売（maeil）

2011 洋酒事業参入（BACARDI / サッポロビール株式会社）

2011 ポッカと経営統合（POKKA）

2011 ベトナム ビール工場完成

2011 オーストラリア ビールライセンス生産（Coopers）

2012 恵比寿ガーデンプレイス15%持分取得（YEBISU GARDEN PLACE）

2012 ベトナム ビール市場本格参入

2012 アメリカ 大手PBチルド飲料メーカーを子会社化（Silver Springs Citrus / サッポロインターナショナル株式会社）

2013 ポッカサッポロフード&ビバレッジ事業開始（pokka sapporo）

2013 シンガポール サッポロライオン出店開始（SAPPORO LION）

2013 アメリカ ビール委託生産

2014 マレーシア 飲料工場製造開始（POKKA）

2014 アメリカ 果汁飲料メーカーを子会社化（COUNTRY PURE FOODS INC.）

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014

2003年～持株会社体制移行　　2007年　新経営構想策定

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

2026年（創業150年）に向けて
グループの目指す姿

サッポログループは、
「新しいNo.1」となる商品やサービスの
創造と提供を積み重ね、
世界各地で、お客様の豊かな生活の
ためになくてはならない企業になります

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

企業行動の指針

1．イノベーションを追求し、お客様へ「価値あるNo.1」を提供し、お客様のより豊かな生活に貢献します

2．お客様同士のコミュニケーション活性化に役立つ商品･サービスの創造に努めます

3．環境変化に対応し、効率的な経営の実践に努めます

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

SAPPORO

潤いを創造し　豊かさに貢献する

SAPPORO

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。

Copyright, 2015 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.