



2015年度 決算説明資料

2016年2月12日

サッポロホールディングス株式会社

URL <http://www.sapporoholdings.jp>

1. 2015年度 総括 及び 2016年度方針

2. 「新経営構想」のこれまでの振り返りと次期経営構想に向けて

3. 2015年度決算説明 及び 2016年業績見通し

～別紙「決算短信補足説明資料」参照～

Appendix：事業別データ集



1. 2015年度総括 及び 2016年度方針



SAPPORO

2015年度 グループ総括

決算：営業利益▲7億円減益（前期比）

(億円)	前期	当期	差異
売上高	5,187	5,337	150
営業利益	147	139	▲7
経常利益	145	132	▲13
当期純利益	3	61	57

- 営業減益は国内酒類事業の前期比▲15億円が主要因
- 2年連続で全事業営業黒字、ポートフォリオ強化が進む
- 2014年度は「極ゼロ」酒税追加納付等があったが、当期純利益は回復、ROE6.5%（のれん償却前）

競争優位に資源集中

- ビールは前期比101%、「黒ラベル」「アビス」と2大ブランドで牽引
- 「キレートレモン」ブランドの商品ラインナップ拡大、レモン飲料は前期比118%
- 不動産ポートフォリオ見直し、「恵比寿ガーデンプレイス」「GINZA PLACE」に注力

課題克服への布石

- 国内酒類の多層化を推進、日本ワイン、輸入ワインのブランドを強化
- ベトナムビール事業は第2ステージ、11月にリニューアルし順調なスタートを切る

2016年度 グループ財務計画

連結決算	2015年実績	2016年見通し
売上高 ※酒税込	5,337 億円	5,654 億円
営業利益 (のれん償却前)	181 億円	250 億円
営業利益	139 億円	211 億円
経常利益	132 億円	202 億円
当期純利益	61 億円	105 億円
ROE (のれん償却前)	6.5 %	8.9 %
ROE	3.9 %	6.5 %

※ なお、2017年度からスタートする中長期計画を現在策定しております。
本年秋以降にリリースする予定です。



＜事業別＞ 2015年総括と2016年の方針

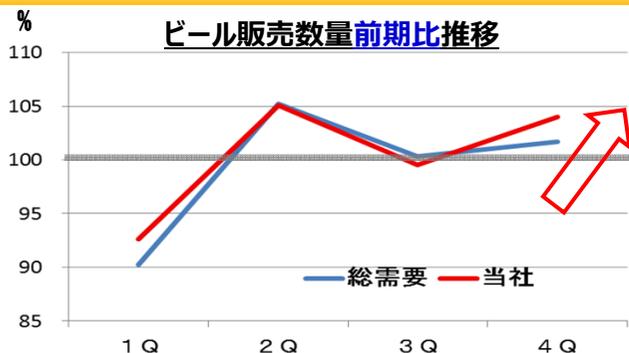


SAPPORO

2015年度 総括 国内酒類事業

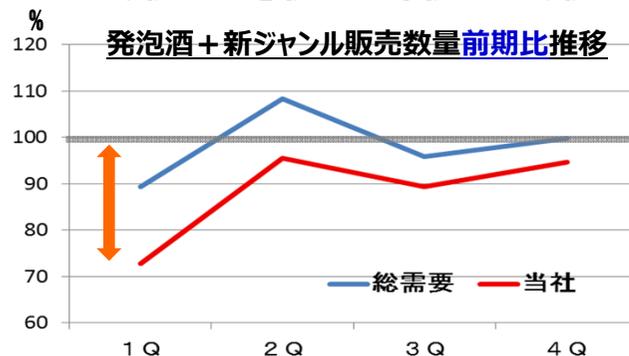
国内ビール事業

ビール類販売数量 前期比95% (総需要 99%)



<ビール> 前期比101% (総需要100%)

- 「黒ラベル」店頭カバー率アップ、缶製品が牽引し21年ぶりの前期越え
- 「エビス」歳暮中心に贈答用市場で回復、前期比99%と堅調
- ビール構成比 (数量) '14年・55%→'15年・59%



<発泡酒+新ジャンル> 前期比88% (総需要99%)

- 競合他社からの新製品が増加し競争激化、第1Qの遅れを取り戻せず
- 「極ZERO」販売数量391万函 (前期: 発泡酒+新ジャンル577万函)
- 「麦とホップ The gold」リニューアル等の施策が不発、前期比92%



多層化の推進

伸長するファインワイン (※1) 市場へ日本ワイン (※2) と世界的ブランドの提案

- 「TWE社」と「ペンフォールズ」など新たに7ブランドの販売契約
- 世界的なシャンパーニュメーカー「テタンジェ社」との販売契約

(※1) 1,500円以上の中高級価格帯ワイン (※2) 日本国内で栽培され収穫されたぶどうのみを用いたワイン

高級日本ワイン 「グランボレー」シリーズ 「ペンフォールズ」 「マトウア」 「テタンジェ」





SAPPORO

2016年度 事業計画のポイント 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

■ ビール類

- 「**ビール強化元年**」：基軸ブランド「**黒ラベル**」、**「アビス**」のブランド価値向上
- お客様のニーズに沿った商品開発・育成により
新ジャンル・発泡酒ユーザー拡大
「麦とホップ The gold」リニューアル、出足好調
- 「**ナショナルクラフト**」としてのビール新価値創造
クラフトラベルブランドの商品拡充

■ ワイン

- **ファインワイン**を強化：日本ワイン「**グランポレール**」、
輸入ワイン「**ペンフォールズ**」、
シャンパーニュ「**テタンジェ**」などによる収益力拡大

■ スピリッツ

- **世界No.1ラム**「**バカルディ**」から新たな提案
- **RTD分野**は「**男梅サワー**」など独自価値深める
コラボ型商品の展開





SAPPORO

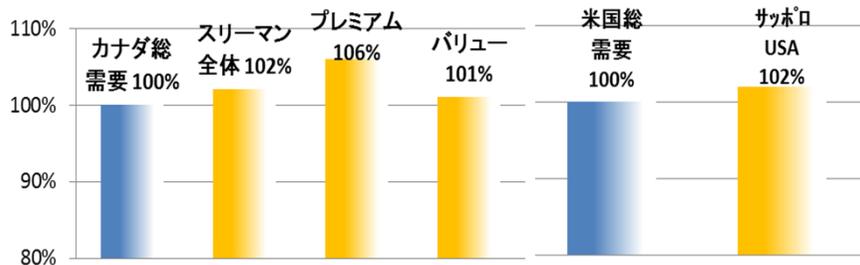
2015年度 総括 国際事業

北米ビール事業は堅調、ベトナムはリニューアルを実施、第2ステージへ

北米ビール事業

- ▶ プレミアム市場に注力、スリーマン、サッポロUSAともに売上拡大

北米ビール 1~12月上数量前期比



米国飲料事業

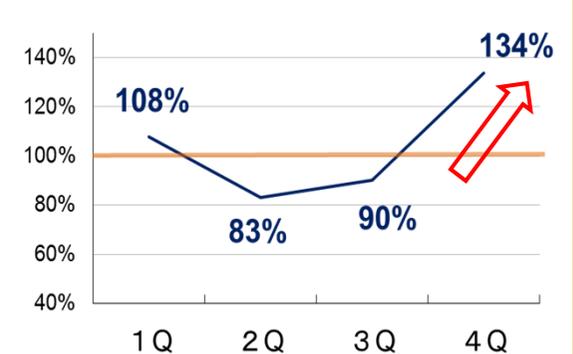
- ▶ 「カントリーピュアフーズ」を2月より新規連結
- ▶ 「シルバースプリングシトラス」社とのシナジー追求
- ▶ オレンジ果汁は高止まりだが、取引見直し・価格改定を実施し、歯止めをかける

ベトナムビール事業

ベトナム国内 1~12月上数量の推移



ベトナム国内 売上数量前期比の推移



- ▶ プレミアム市場への競合参入もあり、ビール市場は競争激化
- ▶ 戦略見直し、11月よりリニューアル、立ち上がりは順調に推移

- ▶ 味：「味わい」を残しつつ、「飲みやすさ」を追求
- ▶ パッケージ：ブランドカラーをシルバーにして、グローバルデザインに統一
- ▶ 価格：プレミアム市場での競争力を考慮した価格帯へ





SAPPORO

2016年度 事業計画のポイント 国際事業

北米・東南アジアのプレミアム市場において存在感のある会社へ

■ 北米

ビール：スリーマン・サッポロUSA

- **プレミアムブランド**を強化、「スリーマン」ブランドの持続的成長
- 米国アジア系市場の重点的強化により「SAPPORO」ブランド強化

飲料：シルバースプリングシトラス

カントリーピュアフーズ ⇒シナジー追求

- 商品ラインナップ拡充、販路拡大による売上拡大
- 生産体制の最適化、ローコストオペレーションによる収益力強化

■ 東南アジア

サッポロベトナム

- 「Sapporo Premium Beer」リニューアルの効果最大化、ブランド力強化と販売エリア拡大
- 製造コスト低減による収益力強化
- 近隣A S E A N諸国等への輸出拡大

■ その他

- 欧州駐在事務所の開設
海外におけるグループシナジーの早期具体化





SAPPORO

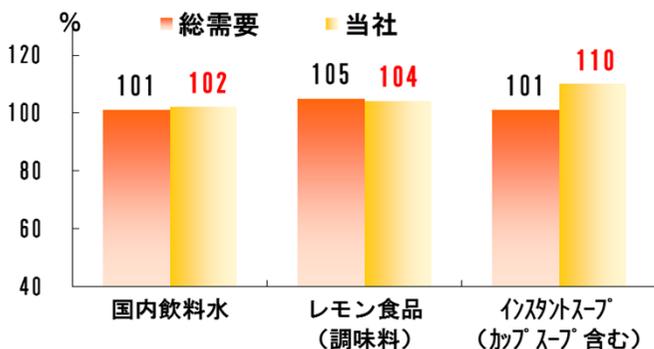
2015年度 総括 食品・飲料事業

➤ **国内飲料売上数量は前期比102%(総需要101%)**、国内食品、海外飲料も前期比プラス

国内食品・飲料事業

▶ **強みのレモン飲料、スープが牽引、売上高は前期比105%**

国内食品・飲料 1~12月累計売上数量 (前期比)



<国内飲料> 売上数量 4,535万函 (前期比102%)

➤ **レモン飲料**：「キレートレモン」ブランドから「エナジエ」、「インナーボーテ」投入、瓶も好調 **前期比118%**



<国内食品>

➤ **レモン食品**

原価高からの値上げ後も堅調に推移、**前期比104%**

➤ **インスタントスープ**：「じっくりコトコト」箱シリーズをリニューアルし差別化、**前期比110%**



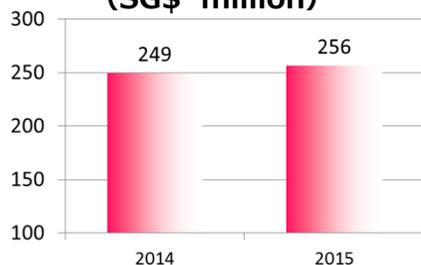
※総需要データ 出典：インテージ SRI「SM」「CVS」業態計

レモン食品市場 (当社定義) インスタントスープ市場 2015年1月~12月累計販売金額前年比

海外飲料事業

▶ **海外売上高は前期比103% (シンガポールドル建て) と堅調**

海外飲料 1~12月累計 売上金額 (SG\$ million)



<シンガポールNon-Chilled Juice市場>

茶系飲料カテゴリに加え、ノンチルド果汁飲料カテゴリのシェアもNo.1 (※)



※Nielsen Singapore MarketTrack December 2015(Copyright c 2015, The Nielsen Company)

売上拡大に向け製造体制を拡充

拠点	製造開始	概要	ハラル認証
シンガポール	1977年	自社工場	○
マレーシア①	1993年	現地企業と合併	○
マレーシア②	2014年	自社工場	○
インドネシア	2016年夏予定	現地企業と合併 (建設中)	
ミャンマー	2016年夏予定	ライセンス生産 (建設中)	



SAPPORO

2016年度 事業計画のポイント 食品・飲料事業

レモン・スープを中心とした主力ブランド強化 収益構造改革により次なるステージへ

■ 国内飲料

- 「キレートレモン」ブランドから、新たな価値を持つ **新商品展開** 予定
- ローコストオペレーションの徹底による収益力増強
成長基盤の整備

■ 国内食品

- レモン調味料ユーザー拡大による **レモンの健康価値発信**
- ターゲットの明確化による、**新たなスープシリーズ**の展開

■ 海外飲料

- **シンガポール**：茶系飲料・ノンチルド果汁飲料トップ
シェア維持と更なる柱の育成
- **インドネシア・ミャンマー**などの **販売地生産モデル** 展開
による販売拡大

■ 国内外食

- 「カフェ・ド・クリエ」店舗ごとのきめ細かいマーケティング
によるブランド価値の向上と成長の加速

※新規参入⇒大豆・チルド事業

- **豆乳ヨーグルト・豆乳飲料**のマーケティング活動強化



インドネシア工場の完成予定図



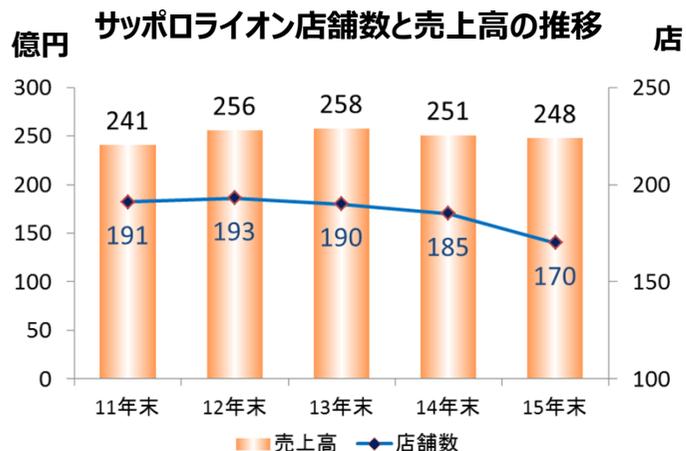


SAPPORO

2015年度 総括 外食事業

➤ 国内外食では、不採算店舗圧縮を進める中、ライオン全店の売上高はキープ

国内外食事業



「サッポロライオン」既存店売上 前期比104%

- 立地を厳選し、1～12月新規5店
構造改革の一環で業態転換・改装5店
- 原材料費、人件費の高騰と厳しい環境、
不採算店舗を閉店、高収益化を進める

12月銀座にオープン

「グランポレール ワインバー トーキョー」

日本プレミアムワイン「グランポレール」のコンセプトショップ
4つのぶどう産地（※）の食材を使用したメニュー

（※）北海道・長野・
山梨・岡山



4月オープン「ガーデンテラスライオン」
立命館大学いばらきキャンパス
(大阪府茨木市)



海外外食事業

「GINZA LION BEER HALL」
シンガポール2店舗にて
SAPPOROブランドのうまさを伝道

- 「サンテック」店内一部改装により
新ブランド立ち上げ

とん吉
銀座食堂



「GINZA LION BEER HALL」
第2号「サンテック」店





SAPPORO

2016年度 事業計画のポイント 外食事業

「日本一の生ビール」の提供と「お客様へ100%満足の提供」
を実現し、「世界一のビヤホールチェーン」へ

■ 国内

- 長期休業中の大型旗艦店の開店をはじめ、
「銀座ライオン」「YEBISU BAR」を中心とした
新規出店と展開エリアの拡大
- 今後の多店舗化に向けた**新業態の開発**
- **クラブLIONカード**（ポイントカード）の更なる
取り組みの強化

■ 海外

- 「GINZA LION BEER HALL」業態を中心に、
海外外食事業の**展開地域拡大**を検討





SAPPORO

2015年度 総括 不動産事業

➤ 恵比寿ガーデンプレイスはオフィス稼働率回復、銀座5丁目再開発も計画通り進捗

<恵比寿ガーデンプレイス>

- **大型テナント退去後のリーシングは完了**、既存テナントの賃料水準向上にも取り組む
- **バリューアップ推進**
 - 3月には新しいコンセプトの「恵比寿ガーデンシネマ」オープン
 - B1F「グラススクエア」飲食エリアを6月にリニューアルオープン
 - 38・39F飲食フロアもリニューアルを計画

「恵比寿ガーデンプレイス」オフィス平均稼働率推移（入居ベース）

'14年 1~2Q	'14年 3~4Q	'15年 1Q	'15年 2Q	'15年 3Q	'15年 4Q
93%	77%	87%	91%	93%	99%

<銀座5丁目再開発計画>

- **施設名称は「GINZA PLACE（銀座プレイス）」に決定**
 - 2016年夏の開業を目指し、建築工事、リーシングは順調
 - 銀座4丁目交差点の新しいランドマークとして、情報発信拠点となる複合商業施設へ
 - 地下2階11階建 **延床面積4,232㎡⇒7,382㎡**

「恵比寿ガーデンプレイス」



「グラススクエア」



「GINZA PLACE」完成イメージ



2014年竣工
「恵比寿ファーストスクエア」
100%稼働で通年寄与



保有資産価値の向上による グループブランド強化への貢献

■ 「まちづくり」を通じた持続的成長



➤ 全保有物件における**高稼働率維持と賃料水準向上**に取り組む

➤ 「恵比寿ガーデンプレイス」

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のための**バリューアップ**を更に推進

➤ 「GINZA PLACE (銀座プレイス)」

2016年夏の開業に向け、早期収益貢献

➤ 事業・物件ポートフォリオの見直し・組み替えを

進め、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強化



11F	レストラン
8-10F	ショップ・サービス
7F	レストラン・カフェ
4-6F	ショールーム・ショップ・サービス
3F	イベントカフェ
1,2F	ショールーム
B1,2F	ビヤホール・レストラン



2016年 研究開発戦略



SAPPORO

2016年度 研究開発戦略について

グループの研究開発体制をさらに進化させ、 未来へつながる新しい食の価値創造を推進

➤ 素材の価値を具現化する商品開発



➤ 感覚やニーズを科学的に解析

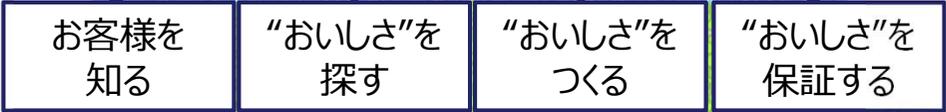


SAPPORO

おいしい「*」がある
pokka Sapporo

グループ横断研究開発体制
“サッポロイノベーションラボ”

新しい価値創造



➤ 食品の用途拡大を目指す食品加工研究





2015年⇒2016年 コーポレートガバナンスの強化



SAPPORO

コーポレートガバナンスの強化

サッポロホールディングス社の役員体制

1997年から社外取締役の導入

2009年より社外取締役3名体制に変更

※2015年の役員体制・・・取締役（社内6名・社外3名） 監査役（社内2名・社外2名）

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

海外子会社への内部統制

「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

会社法改正・コーポレートガバナンス（CG）コードへの対応

2015年5月1日に改正会社法が施行

2015年6月1日よりコーポレートガバナンス・コードが適用開始

2015年12月に「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定

当社のコーポレートガバナンスに関する考え方および運営方針を明確化

2. 「新経営構想」のこれまでの振り返り と 次期経営構想に向けて

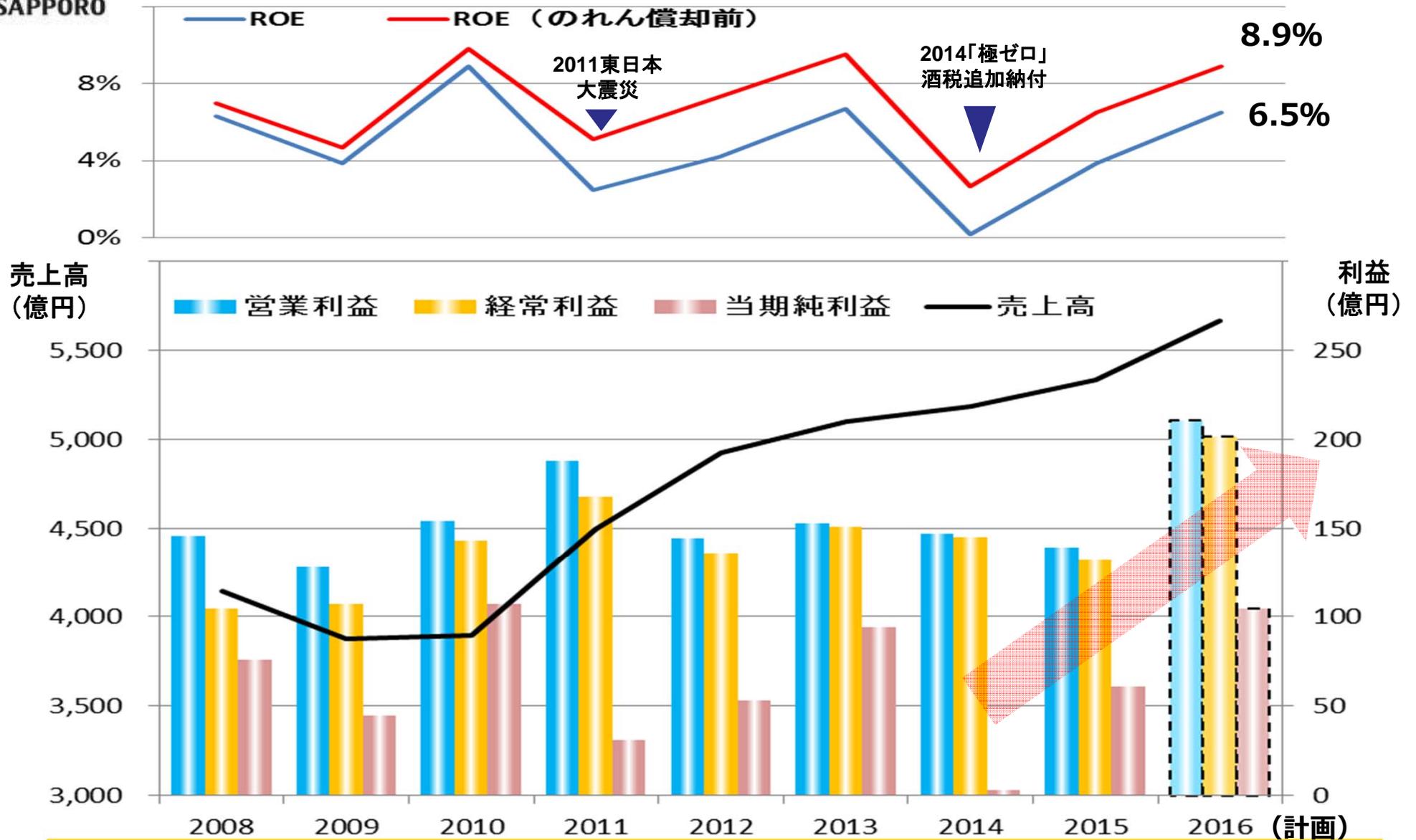


「新経営構想」これまでの振り返り



SAPPORO

サッポログループ業績とROEの推移





SAPPORO

海外売上高（酒税抜き）の推移



2006 カナダ
スリーマン子会社化



2011
ポッカと
経営統合



2012 ベトナム
ビール市場
本格参入



2012
米国シルバー
スプリングスシトラスを
子会社化



2015
米国カントリー
ピュアフーズを
子会社化

海外売上高比率（酒税抜き）

2005年
1.5%

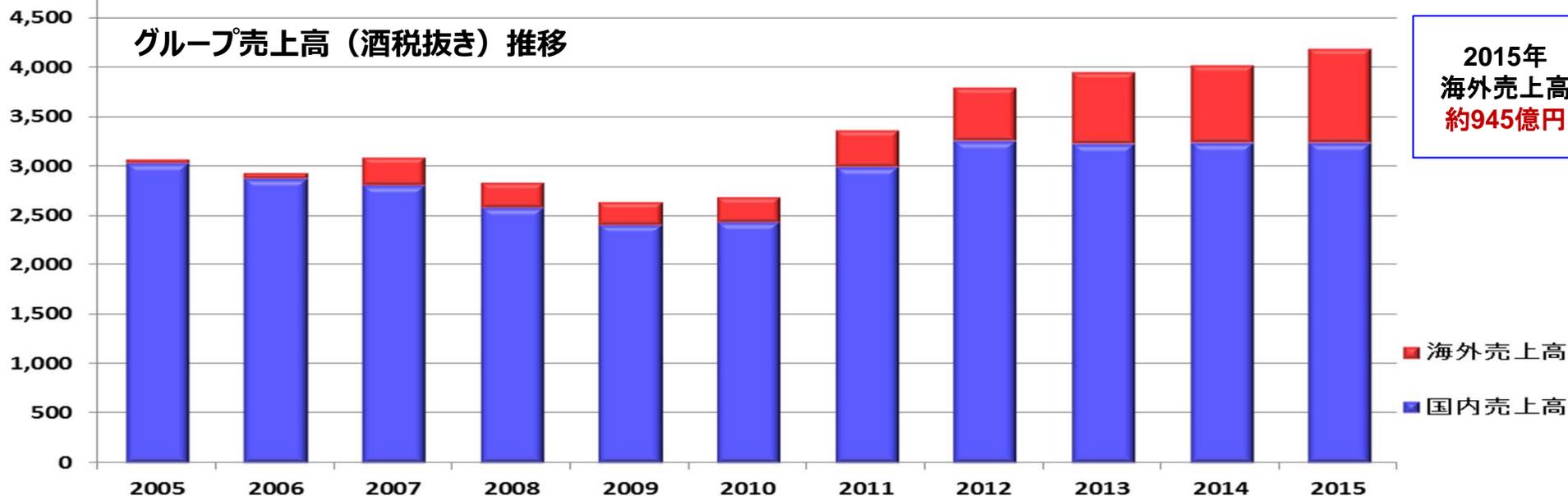
2015年
22.6%

25.0%
20.0%
15.0%
10.0%
5.0%
0.0%

(億円)

グループ売上高（酒税抜き）推移

2015年
海外売上高
約945億円



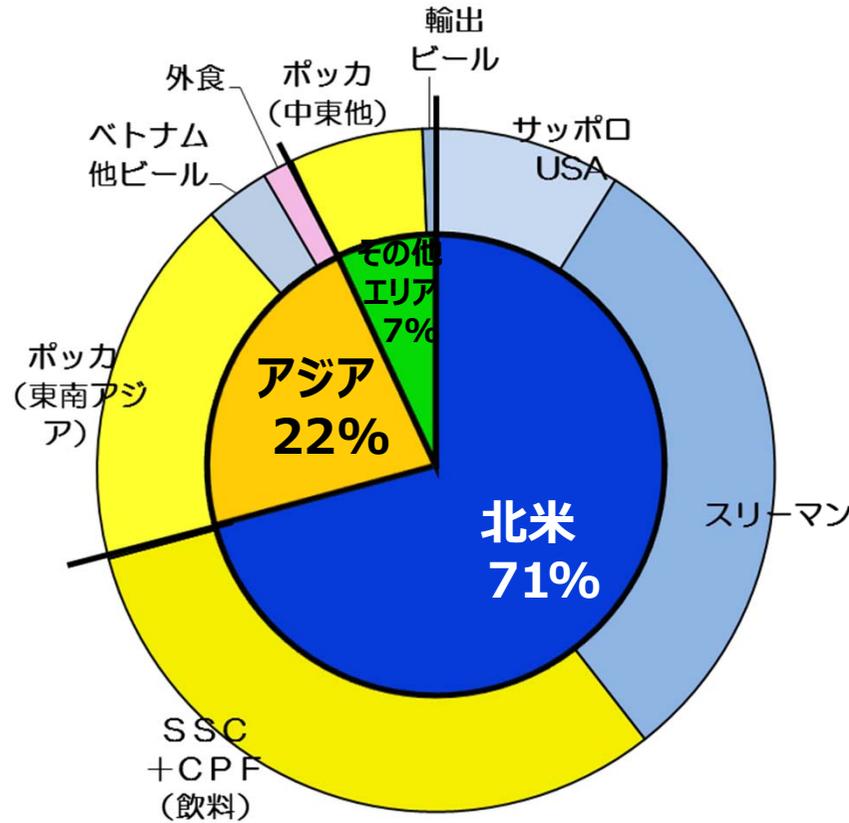


SAPPORO

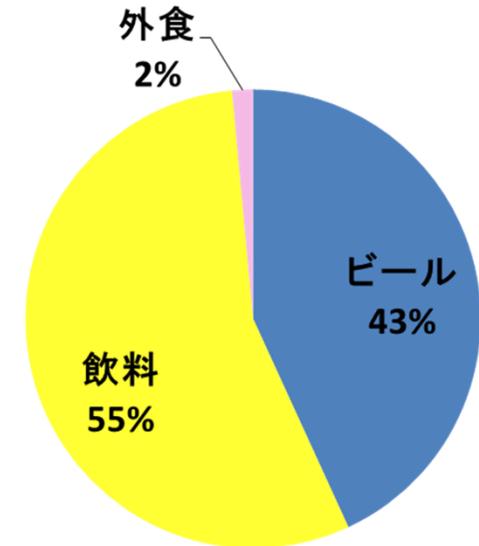
海外売上高エリア別・商品別構成比

エリア別構成比

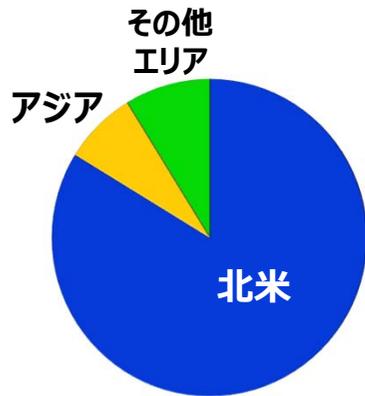
2015年度売上高
945億円



商品別構成比



2010年度売上高
254億円
(ビールのみ)



2010年のグラフは
数量ベース

(SSCは15カ月分連結)

北米：カナダ、米国
 アジア：東南アジア、韓国、香港、台湾他
 その他エリア：オセアニア、中東、欧州他



SAPPORO

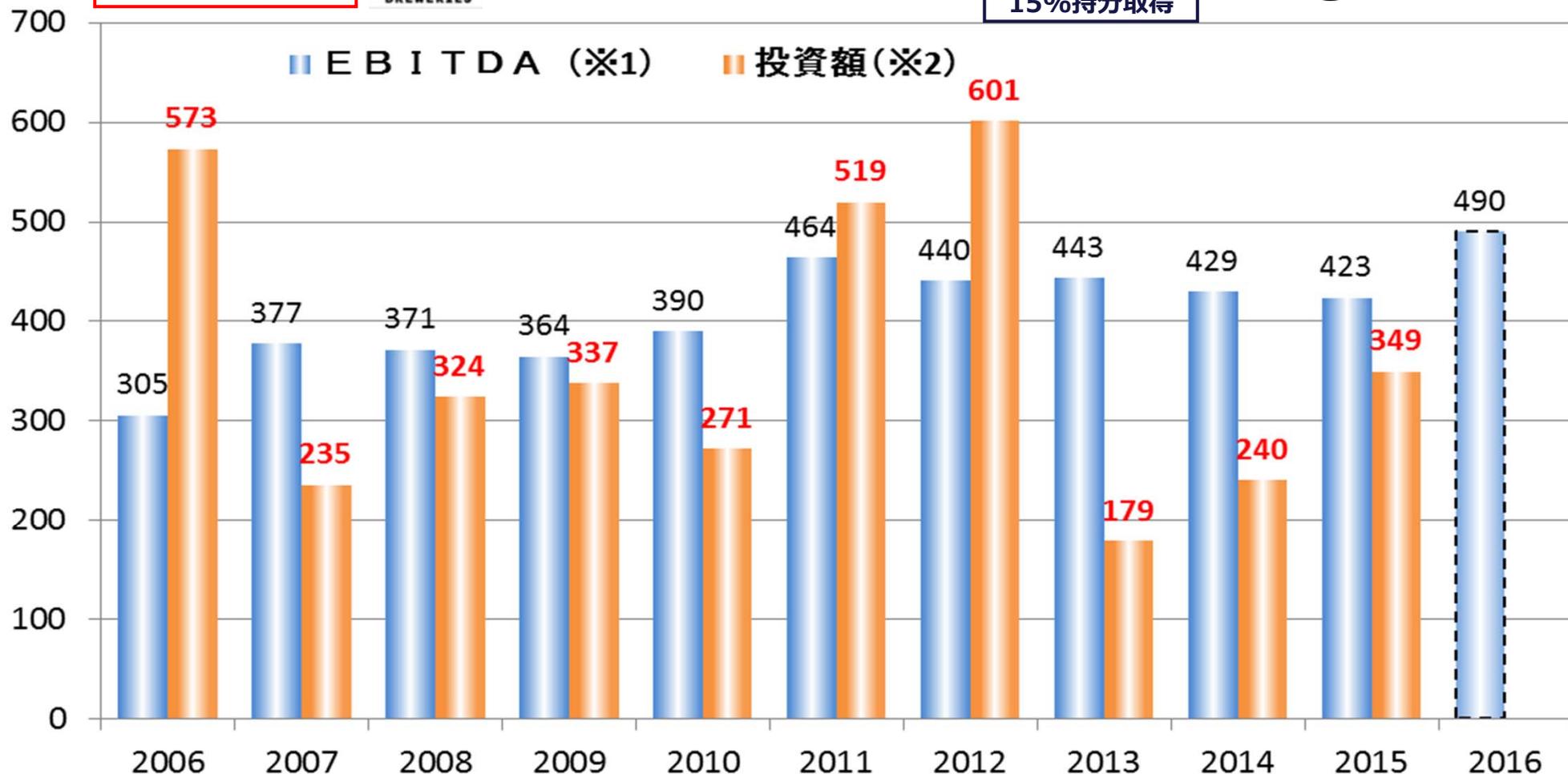
(億円)

2006 カナダ
スリーマン子会社化



2011
ポッカと経営統合

2012
恵比寿
ガーデンプレイス
15%持分取得



(※1) 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

(※2) ▲ (投資活動CF) - 有価証券、固定資産売却収入 (計画)



次期経営構想策定に向けて

次期経営構想策定に向けて

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はならない企業になります

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



利益還元方針

【現在の方針】

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

3. 2015年度決算説明及び2016年業績見通し

※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



2015年決算説明

2015年 連結決算ハイライト

連結決算実績 (1月~12月)	2014年	2015年	増減 (額/率)	
売上高 (酒税込)	5,187 億円	5,337 億円	150 億円	2.9%
売上高 (酒税抜)	4,018 億円	4,183 億円	165 億円	4.1%
海外売上高比率 (酒税抜)	19.2 %	22.6 %	3.4	—
営業利益	147 億円	139 億円	▲7 億円	▲5.3%
営業利益 (のれん償却前)	184 億円	181 億円	▲3 億円	▲2.1%
経常利益	145 億円	132 億円	▲13 億円	▲9.3%
当期純利益	3 億円	61 億円	57 億円	—
EBITDA	429 億円	423 億円	▲6 億円	▲1.5%
NET金融負債残高	2,377 億円	2,243 億円	▲134 億円	▲5.7%
D/Eレシオ	1.5 倍	1.4 倍	▲0.1	—
ROE (のれん償却前)	2.7 %	6.5 %	3.9	—
ROE	0.2 %	3.9 %	3.7	—

※為替レート換算

2014年
US\$=¥105.79
CAN\$=¥95.74

2015年
US\$=¥121.11
CAN\$=¥94.82



SAPPORO

2015年度 決算概況(1) 決算特殊要因

<決算特殊要因（第3Qから項目に変更はありません）>

（－：軽微）

事業セグメント	内容	売上高影響	営業利益影響
国内酒類事業	「ニュー三幸社」セグメントを変更 国内酒類事業⇒外食事業（前年遡及）	—	—
国際事業	「シルバースプリングスシトラス社」連結取り込み期間変更 前年10月～当年9月→当年1月～12月に変更 ⇒ 当期は 2014年10月～15年12月の15カ月間取り込み	約28億円 (内、為替4億円)	約▲3億円
国際事業	「カントリー ピュア フーズ社」新規連結 株式を取得した 2015年2月24日より連結開始	約152億円	
食品・飲料事業	海外外食事業を売却 2014年12月に 香港の外食事業 を売却	約▲53億円	—
外食事業	「ニュー三幸社」セグメントを変更 国内酒類事業⇒外食事業（前年遡及）	—	—
不動産事業	2014年12月に スポーツ事業 を売却	約▲10億円	
不動産事業	2014年12月に 一部賃貸物件 を売却 2015年2月に「 渋谷桜丘スクエア 」信託受益権を売却	約▲10億円	約▲6億円

期中平均レート（1～12月）

<為替の影響>

	期中平均レート（1～12月）		売上高	営業利益
	2014年	2015年		
国内酒類事業			—	▲3億円
国際事業			27億円	—
食品・飲料事業			6億円	—
US \$	¥105.79	¥121.11		
CAN \$	¥95.74	¥94.82		



SAPPORO

主な売上数量・金額（前期比）

国内酒類 （単位：万箱／大瓶換算、※RTDは250ml×24缶換算）

	2014年	2015年	前年比
サッポロ生ビール黒ラベル	1,615	1,618	100%
アビス計	964	952	99%
①ビール計	2,896	2,919	101%
②発泡酒計	387	479	124%
③新ジャンル計	1,956	1,583	81%
ビール・発泡酒・新ジャンル合計（①+②+③）	5,238	4,982	95%
ノンアルコールビールテイスト飲料	91	93	102%
RTD（※）	213	218	103%

海外ビール （単位：万箱／大瓶換算）

	2014年	2015年	前年比
スリーマン社（※1）	1,237	1,262	102%
サッポロブランド	488	550	113%

※1：サッポロブランドを除く。

飲料水（ポッカサッポロフード&ビバレッジ）単位：万箱

	2014年	2015年	前年比
飲料水（※2）	4,464	4,535	102%

※2：国内売上のみ。

（単位：億円）

	2014年	2015年	前年比
国産ワイン	56	53	93%
輸入ワイン	83	82	100%
ワイン計	139	135	97%
洋酒計	57	59	103%
焼酎計	147	146	100%

国内ビール類売上金額（酒税込み） （単位：億円）

	2014年	2015年	増減率
ビール	1,576	1,593	1.1%
発泡酒	148	183	23.9%
新ジャンル	645	522	▲19.0%
合計	2,369	2,299	▲3.0%

国内ビール類売上金額（酒税抜き） （単位：億円）

	2014年	2015年	増減率
ビール	770	780	1.4%
発泡酒	82	102	23.8%
新ジャンル	447	362	▲18.9%
合計	1,299	1,244	▲4.2%



SAPPORO

2015年度 決算概況(2) セグメント別売上高

(単位：億円)	2014年	2015年	前期比 (額/率)		備考
連結売上高	5,187	5,337	150	2.9%	
国内酒類事業	2,810	2,736	▲73	▲2.6%	
国際事業	496	705	208	41.9%	為替レート (2015年平均) US\$1=¥121.11 CA\$1=¥94.82 VND1= ¥0.0054
食品・飲料事業	1,334	1,356	22	1.7%	為替レート (2015年平均) SG\$1=¥88.14
外食事業	271	270	▲1	▲0.5%	
不動産事業	215	208	▲6	▲3.0%	
その他事業	59	60	1	1.8%	



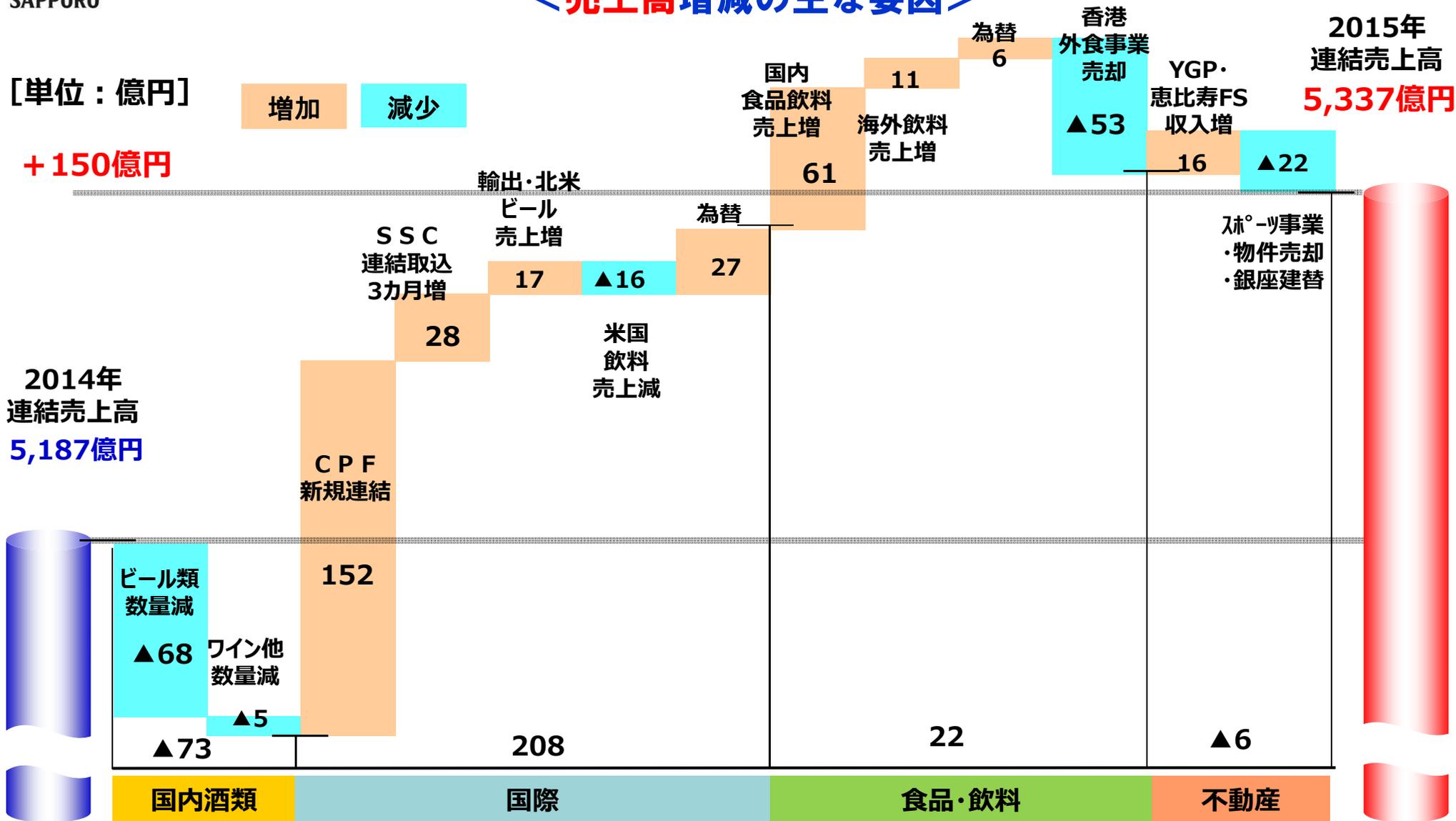
SAPPORO

2015年度 決算概況(3) 売上高増減要因

<売上高増減の主な要因>

[単位：億円]

+150億円





SAPPORO

2015年度 決算概況(4) セグメント別営業利益

(単位：億円)	2014年	2015年	前期比	備考
連結営業利益	147	139	▲7	
国内酒類事業	101	86	▲15	
ビール等	74	56	▲18	限界利益▲30、固定費その他12
ワイン・スピリッツ	22	22	▲0	
その他	7	8	2	
国際事業	1	1	▲0	
北米 他	23	24	1	限界利益5、固定費その他▲4
ベトナム	▲21	▲22	▲1	限界利益▲1、固定費その他0
食品・飲料事業	1	4	3	
国内食品飲料	▲12	▲10	2	限界利益10、固定費その他▲8
海外・外食 他	13	14	1	海外0、外食0
外食事業	3	5	2	既存3、その他▲1
不動産事業	76	82	5	賃貸8、販売他▲2
その他事業	1	0	▲1	
全社	▲39	▲40	▲1	
のれん償却費	37	41	3	
国際事業	12	18	5	「北米」「ベトナム」に計上
食品・飲料事業	25	22	▲2	「国内食品飲料」に計上
のれん償却前営業利益	184	181	▲3	



SAPPORO

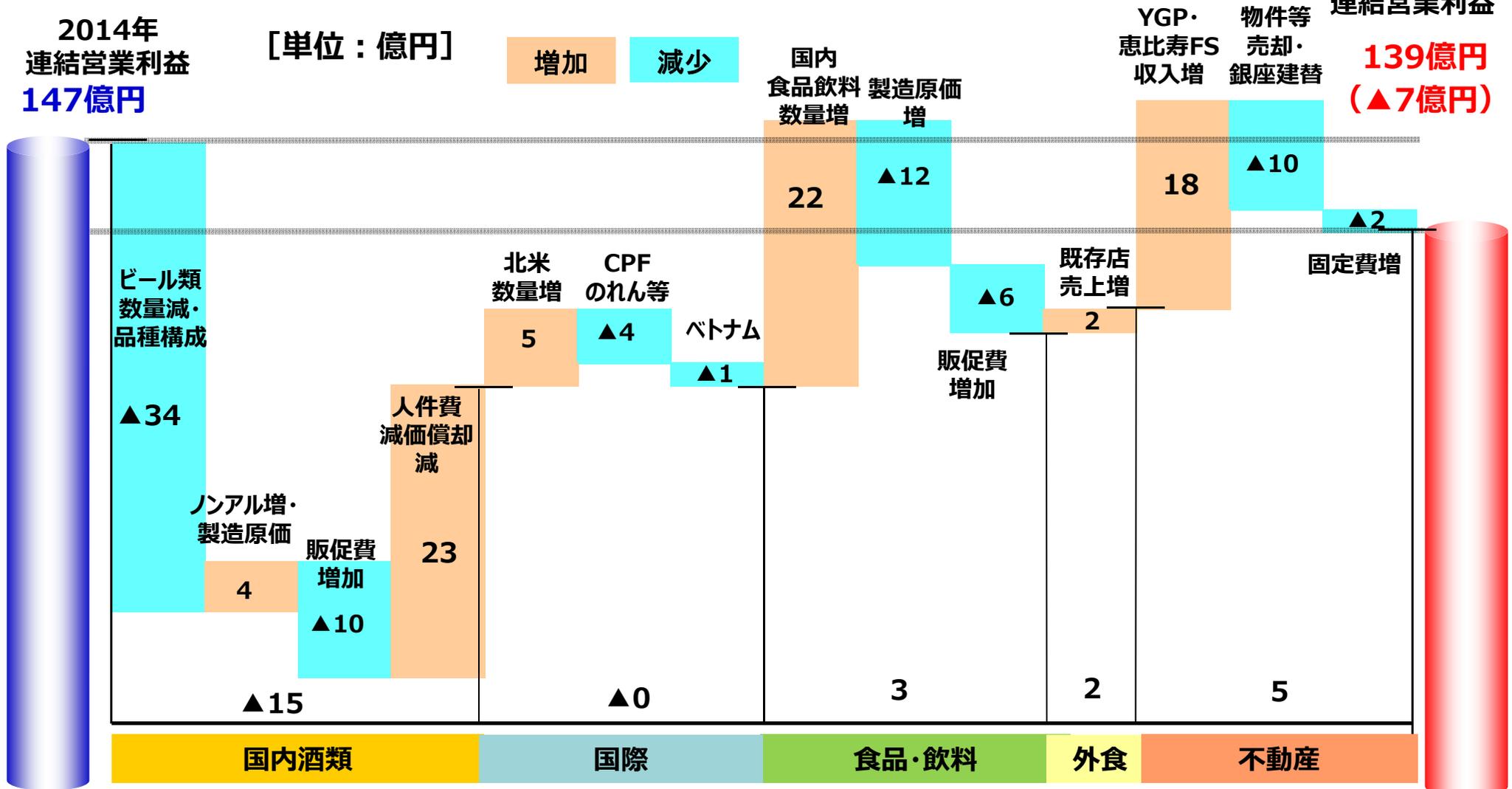
2015年度 決算概況(5) 営業利益増減要因

<営業利益増減の主な要因>

2014年
連結営業利益
147億円

[単位：億円]

2015年
連結営業利益
139億円
(▲7億円)





SAPPORO

2015年度 決算概況(6) 特別損益及びCFの概要

SAPPORO 連結損益計算書 (単位：億円)	2014年	2015年	前期比	増減要因
売上高	5,187	5,337	150	
営業利益	147	139	▲7	
経常利益	145	132	▲13	金融収支4、持分法投資損益▲2、為替差損益▲11
固定資産売却益	35	75	39	15年：渋谷桜丘スクエア売却73
その他特別利益	12	4	▲8	
固定資産売却除却損	▲23	▲16	7	
減損損失	▲9	▲60	▲51	15年：ベトナムのれん▲20、福利厚生施設・遊休不動産▲30
投資有価証券評価損	▲0	▲18	▲17	
酒税追加支払額等	▲116	-	116	
その他特別損失	▲18	▲1	16	
税引前利益	26	116	89	
法人税等	▲23	▲55	▲32	
当期純利益	3	61	57	

連結キャッシュフロー計算書（要約）

	平成26年度	平成27年度	増減	増減率
営業活動によるキャッシュフロー	222	352	129	58.3%
投資活動によるキャッシュフロー	▲172	▲97	74	-
フリーキャッシュフロー	50	255	204	404.7%
財務活動によるキャッシュフロー	▲73	▲248	▲174	-



SAPPORO

2015年度 決算概況(7) 貸借対照表

連結貸借対照表 (要約)

(単位：億円)

	平成26年度末	平成27年度	増減	主な理由
流動資産	1,563	1,563	▲0	
現預金	97	104	6	
売上債権	892	923	30	
棚卸資産	365	386	20	
その他	208	149	▲58	
固定資産	4,690	4,640	▲50	
固定資産	3,566	3,477	▲88	
のれん	299	302	2	Country Pure Foods, Inc株式取得に伴う増加
投資等	824	860	35	
資産合計	6,254	6,203	▲50	
流動負債	2,117	2,336	218	
仕入債務	355	367	12	
短期金融負債	734	928	193	
預り金	96	88	▲8	
その他	931	952	20	
固定負債	2,536	2,229	▲307	
長期金融負債	1,741	1,419	▲321	
退職給付に係る負債	45	76	31	会計制度変更に伴う増加
その他	750	733	▲16	
負債合計	4,654	4,565	▲88	
株主資本	1,331	1,333	2	配当金支払▲27、会計基準変更に伴う影響▲31
その他の包括利益累計額	231	245	13	
少数株主持分	37	58	21	
純資産合計	1,600	1,638	38	
負債純資産合計	6,254	6,203	▲50	



SAPPORO

2015年度 決算概況(8) 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 234 億円

- 有形固定資産・無形固定資産・リース料 等

<主な内訳>

- 千葉工場 瓶列更新・物流C建替 (国内酒類) 約18億円
- 名古屋工場 隣地購入・ライン更新 (食品・飲料) 約8億円
- 銀座5丁目再開発計画 建築工事 (不動産) 約40億円
- 恵比寿ファーストスクエア 工事残金 (不動産) 約18億円
- 恵比寿ガーデンプレイスバリューアップ (不動産) 約27億円
- リース料 (食品・飲料/他) 約30億円

② <その他投資> 連結合計で約 168 億円

- 長期前払費用・子会社株式・投資有価証券 等

<主な内訳>

- 長期前払費用 (国内酒類/食品・飲料) 約68億円
- 子会社株式 約84億円 (C P F取得 48億円 他)
- 投資有価証券等 約14億円

①+② <2015年1~12月 戦略投資実績 合計>

(支払ベース・経常設備投資含む)

- 約 402 億円

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
- 1~12月戦略投資実績推移
 - 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
 - 2015年戦略投資実績 : 約402億円 (通期計画351億円)
(通期計画内訳 : 設備投資209億円、その他の投資193億円)

ファイナンスの状況

- 9月に5年普通社債 100億円 年利0.33%で調達
- 格付 J C R : A - (2016年1月28日)
R & I : B B B +



2016年業績見通し



2016年 業績見通し ハイライト

連結前期比較	2015年	2016年	増減 (額/率)	
売上高 (酒税込)	5,337 億円	5,654 億円	316 億円	5.9%
売上高 (酒税抜)	4,183 億円	4,452 億円	268億円	6.4%
海外売上高比率 (酒税抜)	22.6 %	23.5 %	0.9	—
営業利益	139 億円	211 億円	71 億円	51.3%
営業利益 (のれん償却前)	181 億円	250 億円	68 億円	38.1%
経常利益	132 億円	202 億円	69 億円	52.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	61 億円	105 億円	43 億円	71.9%
EBITDA	423 億円	490 億円	66 億円	15.8%
NET金融負債残高	2,243 億円	2,175 億円	▲68 億円	▲3.0%
D/Eレシオ	1.4 倍	1.3 倍	▲0.1	—
ROE (のれん償却前)	6.5 %	8.9 %	2.4	—
ROE	3.9 %	6.5 %	2.6	—

※為替レート換算

2015年
US\$=¥121.11
CAN\$=¥94.82

2016年
US\$=¥126.00
CAN\$=¥96.00



SAPPORO

主な売上数量・金額

国内酒類 (単位：万箱/大瓶換算、※RTDは250ml×24缶換算)

	2015年	2016年 見通し	前年比
サッポロ生ビール黒ラベル	1,618	1,670	103%
エビス計	952	1,000	105%
①ビール計	2,919	3,070	105%
②発泡酒計	479	473	99%
③新ジャンル計	1,583	1,597	101%
ビール・発泡酒・新ジャンル合計 (①+②+③)	4,982	5,140	103%
ノンアルコールビールテイスト飲料	93	100	108%
RTD (※)	218	240	110%

海外ビール (単位：万箱/大瓶換算)

	2015年	2016年 見通し	前年比
スリーマン社 (※1)	1,262	1,310	104%
サッポロブランド	550	595	108%

※1：サッポロブランドを除く。

飲料水 (ポッカサッポロフード&ビバレッジ) (単位：万箱)

	2015年	2016年 見通し	前年比
飲料水 (※2)	4,535	4,579	101%

※2：国内売上のみ。

(単位：億円)

	2015年	2016年 見通し	前年比
国産ワイン	53	59	112%
輸入ワイン	82	109	133%
ワイン計	135	169	125%
洋酒計	59	79	134%
焼酎計	146	153	105%

売上金額 (酒税込み) (単位：億円)

	平成27年度	平成28年度 見通し	増減率
ビール	1,593	1,657	4.0%
発泡酒	183	188	2.8%
新ジャンル	522	526	0.7%
合計	2,299	2,372	3.2%

売上金額 (酒税抜き) (単位：億円)

	平成27年度	平成28年度 見通し	増減率
ビール	780	807	3.4%
発泡酒	102	104	2.7%
新ジャンル	362	364	0.7%
合計	1,244	1,277	2.6%



SAPPORO

2016年度 概要(1) セグメント別売上高

(単位：億円)

	2015年	2016年	前期比 (額/率)		備考
			額	率	
連結売上高	5,337	5,654	316	5.9%	
国内酒類事業	2,736	2,880	143	5.2%	
国際事業	705	778	72	10.4%	為替レート (2016年) US\$1=¥126.00 CA\$1=¥96.00 VND1=¥0.006 CPF約2カ月分増加
食品・飲料事業	1,356	1,437	80	5.9%	為替レート (2016年) SG\$1=¥92.00
外食事業	270	271	0	0.4%	
不動産事業	208	228	19	9.2%	
その他事業	60	60	▲0	▲0.8%	



SAPPORO

2016年度 概要(2) セグメント別営業利益

(単位：億円)	2015年	2016年	前期比	備考
連結営業利益	139	211	71	
国内酒類事業	86	111	24	
ビール等	56	77	21	限界利益41、固定費その他▲20
ワイン・スピリッツ	22	27	5	
その他	8	7	▲1	
国際事業	1	9	7	
北米 他	24	32	8	限界利益21、固定費その他▲13
ベトナム	▲22	▲23	▲1	限界利益4、固定費その他▲5
食品・飲料事業	4	17	12	
国内食品飲料	▲10	▲1	9	限界利益24、固定費その他▲16
海外・外食 他	14	18	4	海外1、外食他3
外食事業	5	13	7	既存2、新規6
不動産事業	82	100	17	賃貸17、販売他1
その他事業	0	2	1	
全社	▲40	▲41	▲0	
のれん償却費	41	39	▲2	国内酒類（軽微）、国際、食品・飲料
国際事業	18	17	▲1	「北米他」「ベトナム」に計上
食品・飲料事業	22	22	0	「国内食品飲料」に計上
のれん償却前営業利益	181	250	68	



SAPPORO

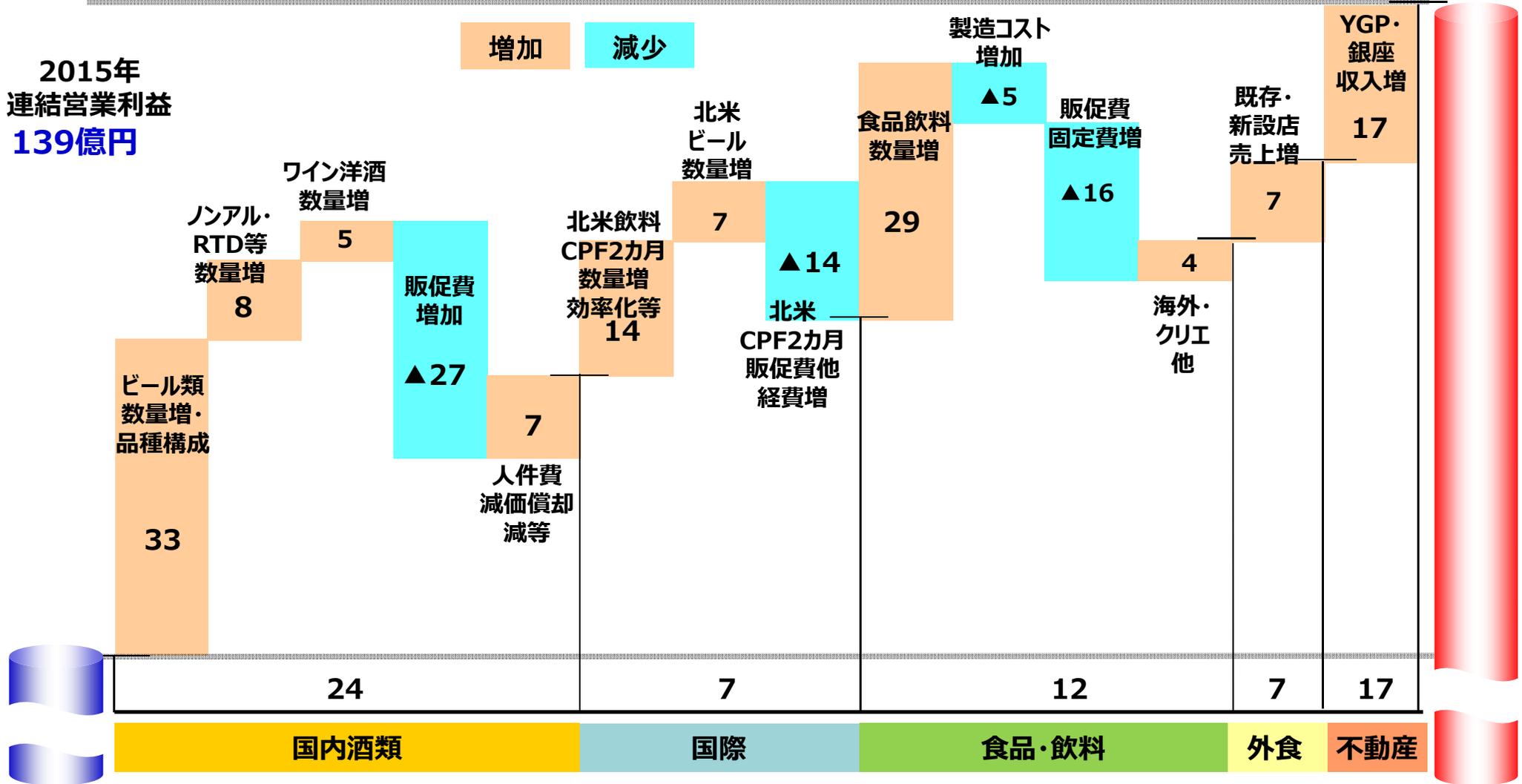
2016年度 概要(3) 営業利益増減要因

<営業利益増減の主な要因>

[単位：億円]

2016年
連結営業利益
211億円 (+71億円)

2015年
連結営業利益
139億円





SAPPORO

2016年度 概要(4) 特別損益及びCFの見通し

連結損益計算書 (単位：億円)	2015年	2016年 見通し	前期比	増減要因
売上高	5,337	5,654	316	
営業利益	139	211	71	
経常利益	132	202	69	営業利益71億円 金融収支▲4
税引前利益	116	182	65	経常利益69億円 15年：固定資産売却益▲75、減損損失60
法人税等	▲55	▲77	▲21	
親会社株主に帰属する 当期純利益	61	105	43	

連結キャッシュフロー計算書（要約）

	平成27年度	平成28年度 見通し	増減	増減率
営業活動によるキャッシュフロー	352	371	18	5.2%
投資活動によるキャッシュフロー	▲97	▲276	▲178	—
フリーキャッシュフロー	255	95	▲160	▲62.8%



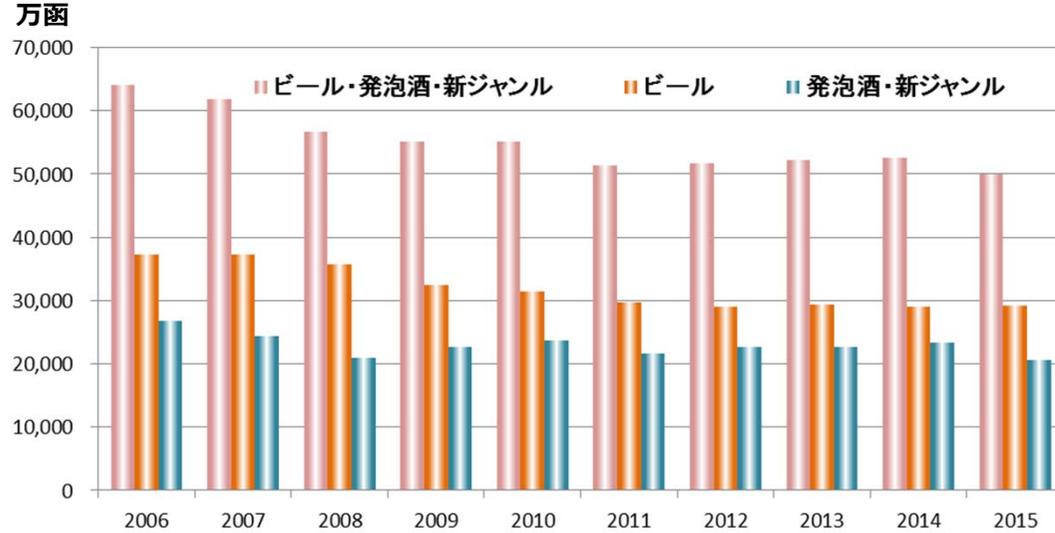
Appendix : データ集



補足資料(1) 国内酒類事業～ビール類データ～

SAPPORO

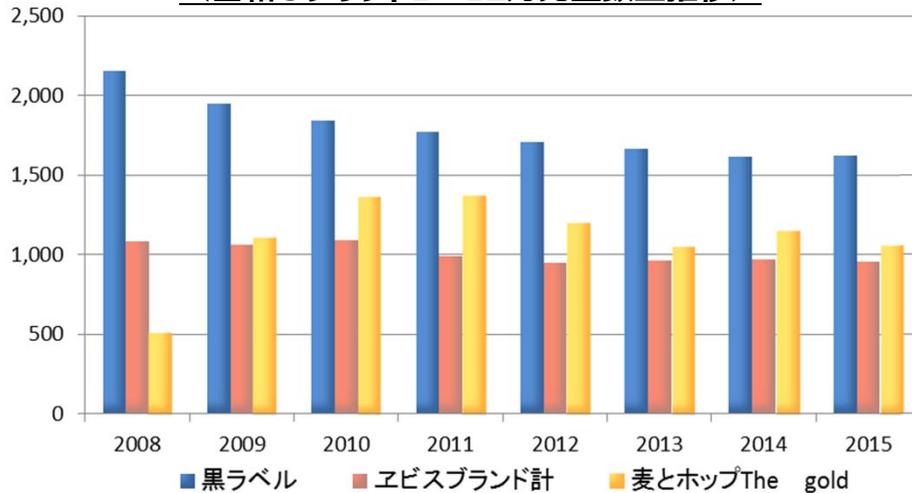
<ビール類及びビールジャンル1～12月上数量推移>



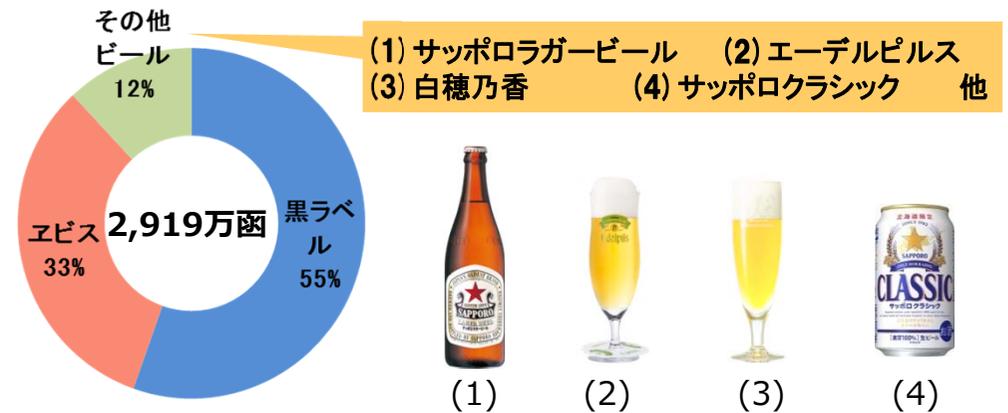
<基軸3ブランド2015年売上数量前期比>



<基軸3ブランド1～12月上数量推移>



<ビールラインナップ(2015年構成比)>



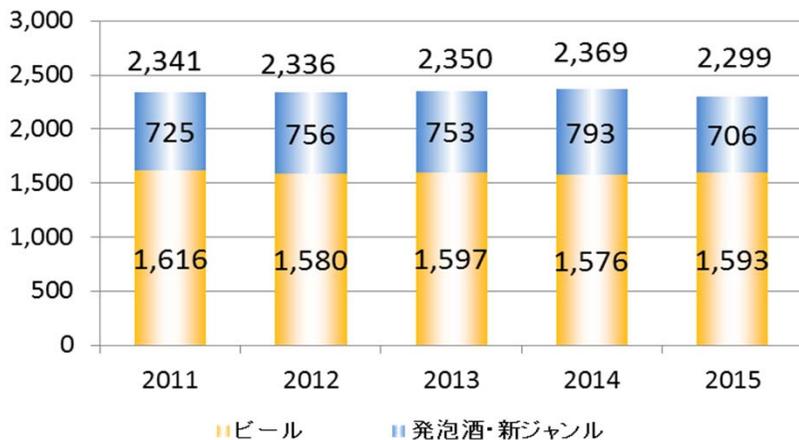


SAPPORO

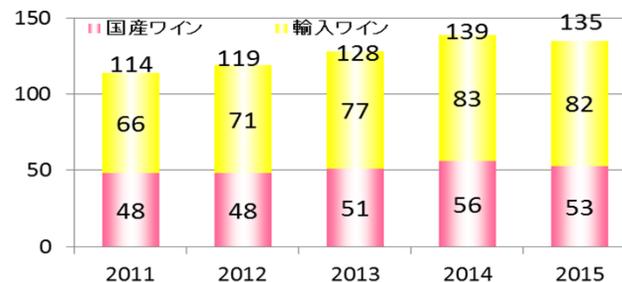
補足資料(2) 国内酒類事業～多層化データ～

<1～12月売上金額（億円）>

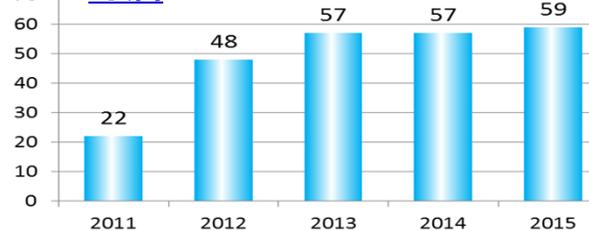
ビール類（酒税込み）



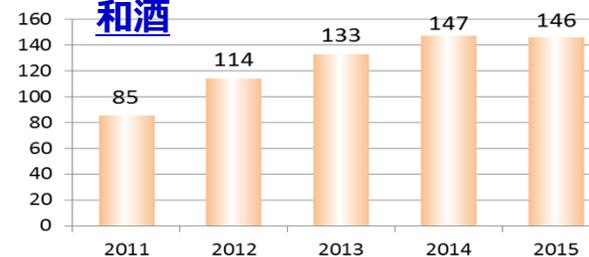
ワイン



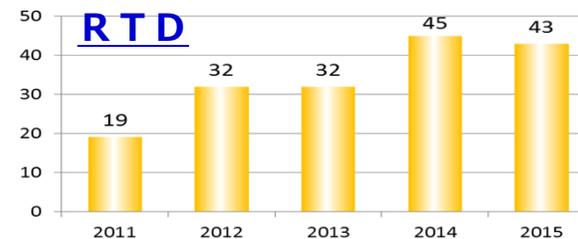
洋酒



和酒

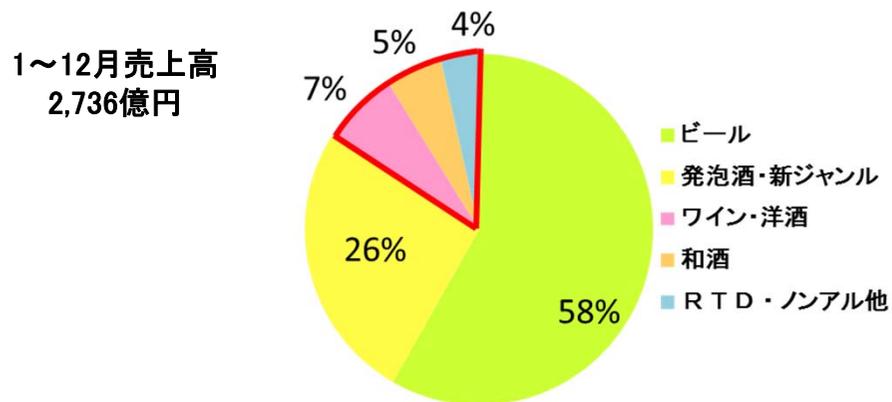


RTD



多層化の推進

<国内酒類事業1～12月カテゴリー別売上金額構成比>

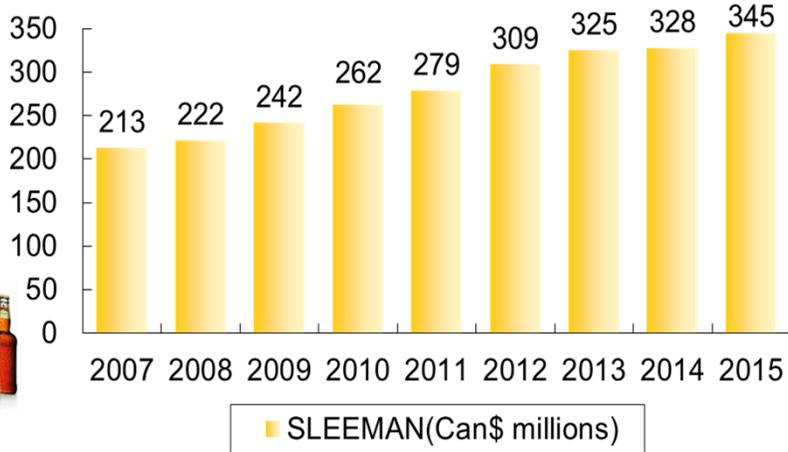




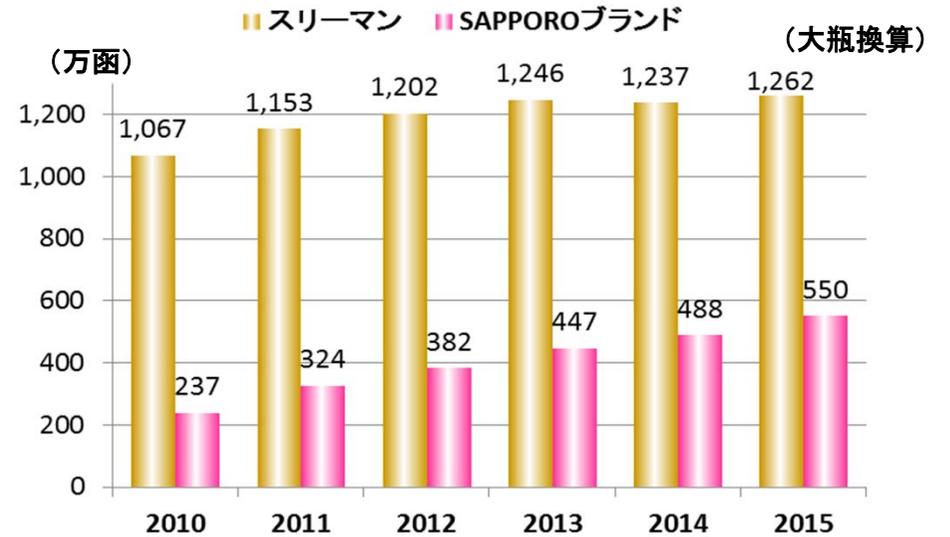
補足資料(3) 国際事業～データ～

SAPPORO

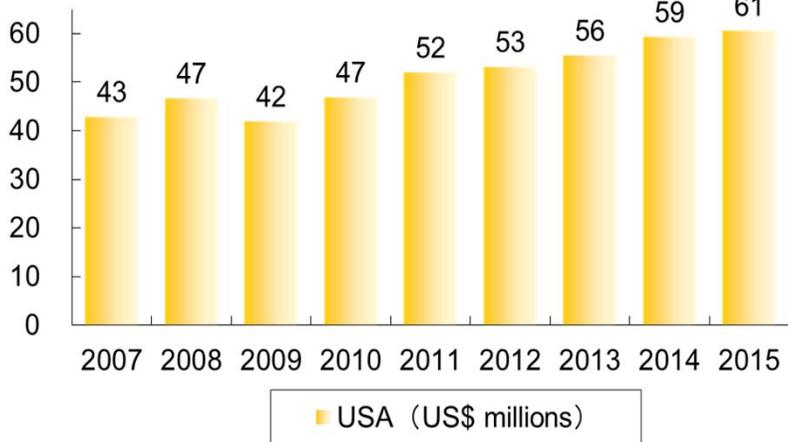
スリーマン社：現地通貨売上高（連結消去前）の推移（1～12月）



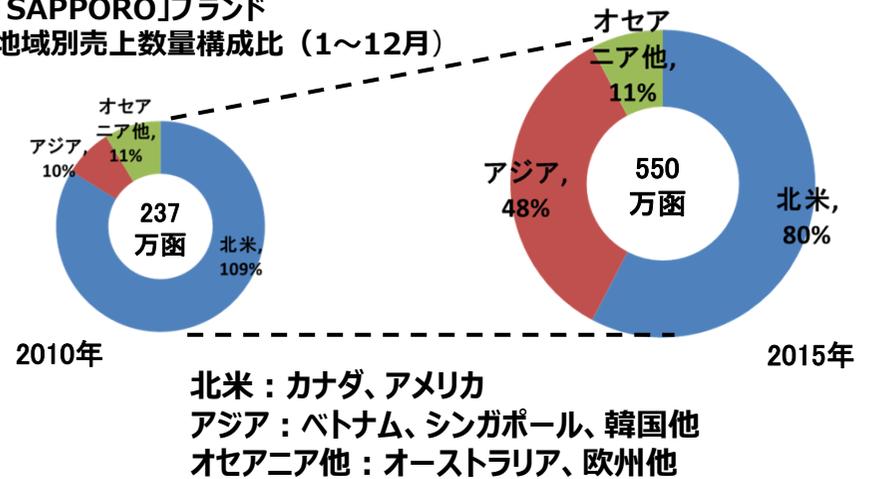
＜海外ビール売上数量の推移（1～12月）＞



サッポロUSA社：現地通貨売上高（連結消去前）の推移（1～12月）



「SAPPORO」ブランド
地域別売上数量構成比（1～12月）



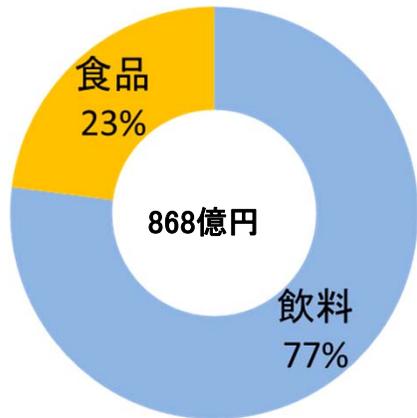


SAPPORO

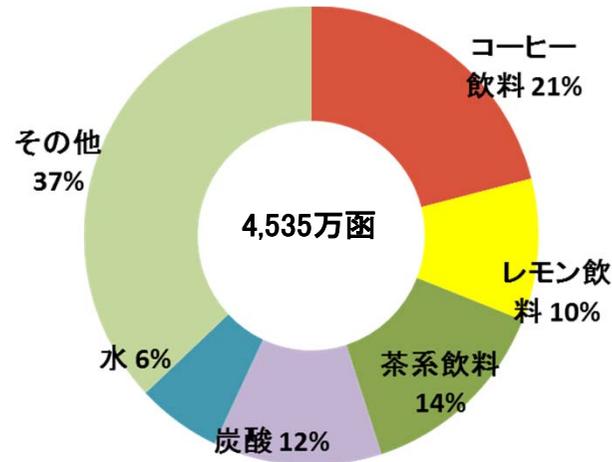
補足資料(4) 食品・飲料事業～データ～

<国内飲料事業：ポッカサッポロフード&ビバレッジ>

ポッカサッポロフード&ビバレッジ
売上高構成比（1～12月）



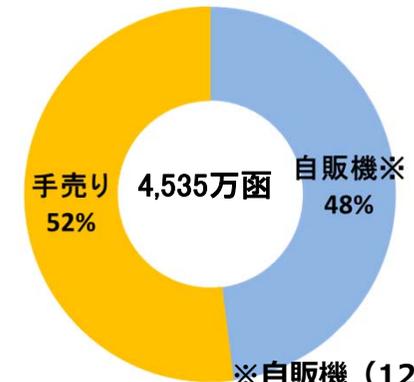
国内飲料ジャンル別販売数量
構成比（1～12月）



<レモン飲料商品群>



国内飲料チャンネル別
売上構成比（1～12月）



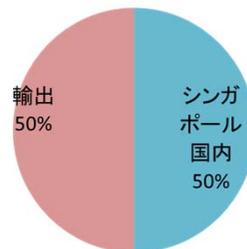
※自販機（12月末）
自社ブランド約95千台
+白ベンコラム

<海外飲料事業：ポッカコーポレーション・シンガポール>

- ▶ シンガポールで茶系飲料48%、
緑茶飲料65%（※）の
圧倒的なシェア



POKKAブランド
1～12月累計 売上高比率



※Nielsen Singapore MarketTrack December 2015
(Copyright © 2015, The Nielsen Company)

<国内外食事業：（株）ポッカクリエイト>

- ▶ 「カフェ・ド・クリエ」新規エリアへの出店、新メニューの提案
を積極的に展開、売上高は前期比105%と好調
- ▶ 病院内、書店との協業など新しいマーケットでの展開を図る

店舗数：189店（2015/12月末現在）
（直営：94店舗 FC：95店舗）
北海道3店 関東103店 東海37店
関西35店 九州8店 四国3店



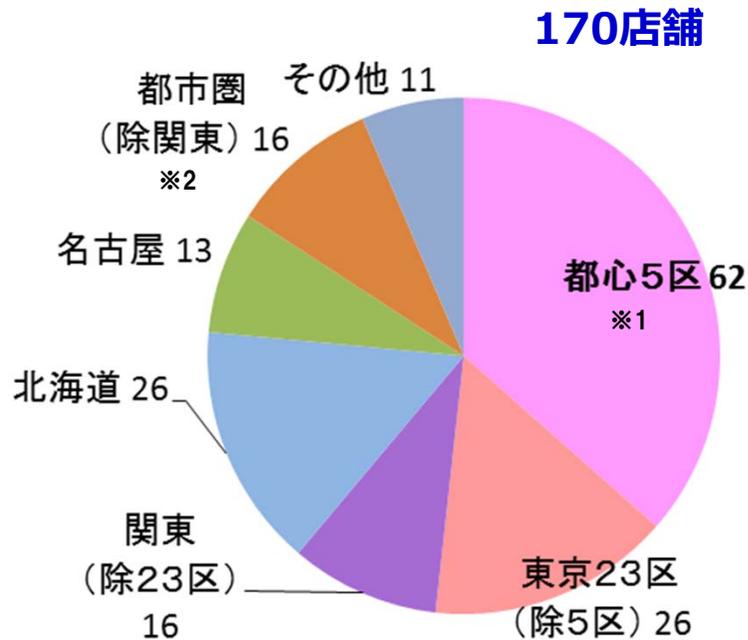


SAPPORO

補足資料(5) 外食事業～データ～



<サッポロライオン店舗展開>



<ニュー三幸店舗展開>

札幌・小樽エリアに 8 店舗

<シンガポールの店舗展開>

2015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
- ・「リヴゴーシュ」(洋菓子)：8 店舗

「GINZA LION」
第1号「ロディック」店



※1：中央、千代田、港、新宿、渋谷区
 ※2：仙台、京都、大阪、神戸、福岡



SAPPORO

補足資料(6) 不動産事業～データ～

主要物件概要・稼働率 : <1～12月平均・入居ベース>にて記載

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	92%	地下5階付40階建
恵比寿ファーストスクエア	2,596	15,496	100%	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
ストラータ銀座 ⁽²⁾	1,117	11,411	100%	地下1階付13階建

敷地面積は<公簿面積>、延床面積は<建築確認面積>で記載

(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)

賃貸等不動産期末時価情報

<2015年12月末時点>

連結貸借対照表計上額 : 約1,977億円

期末時価 : 約3,574億円

<2014年12月末時点>

連結貸借対照表計上額 : 約2,078億円(※)

期末時価 : 約3,482億円

※ 2015年2月売却「渋谷桜丘スクエア」を含む
(売却時簿価約96億円)

営業利益

単位：億円

	14年1-12月	15年1-12月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	65	78	13
其他地区	12	7	-5
不動産賃貸事業合計	78	85	7
不動産販売	1	-	-1
その他事業※	-3	-3	-0
合計	76	82	5

※「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

	14年1-12月	15年1-12月	増減
不動産賃貸事業			
都内23区	100	114	14
其他地区	19	9	-9
不動産賃貸事業合計	118	123	5
不動産販売	1	-	-1
その他事業※	-0	0	1
合計	119	124	5

※「その他事業」には、間接部門が含まれます



潤いを創造し 豊かさに貢献する



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。