



# 2017年度 決算概況 - 2018年度 経営計画

Sapporo Group Business Results for 2017 - Management Plan for 2018

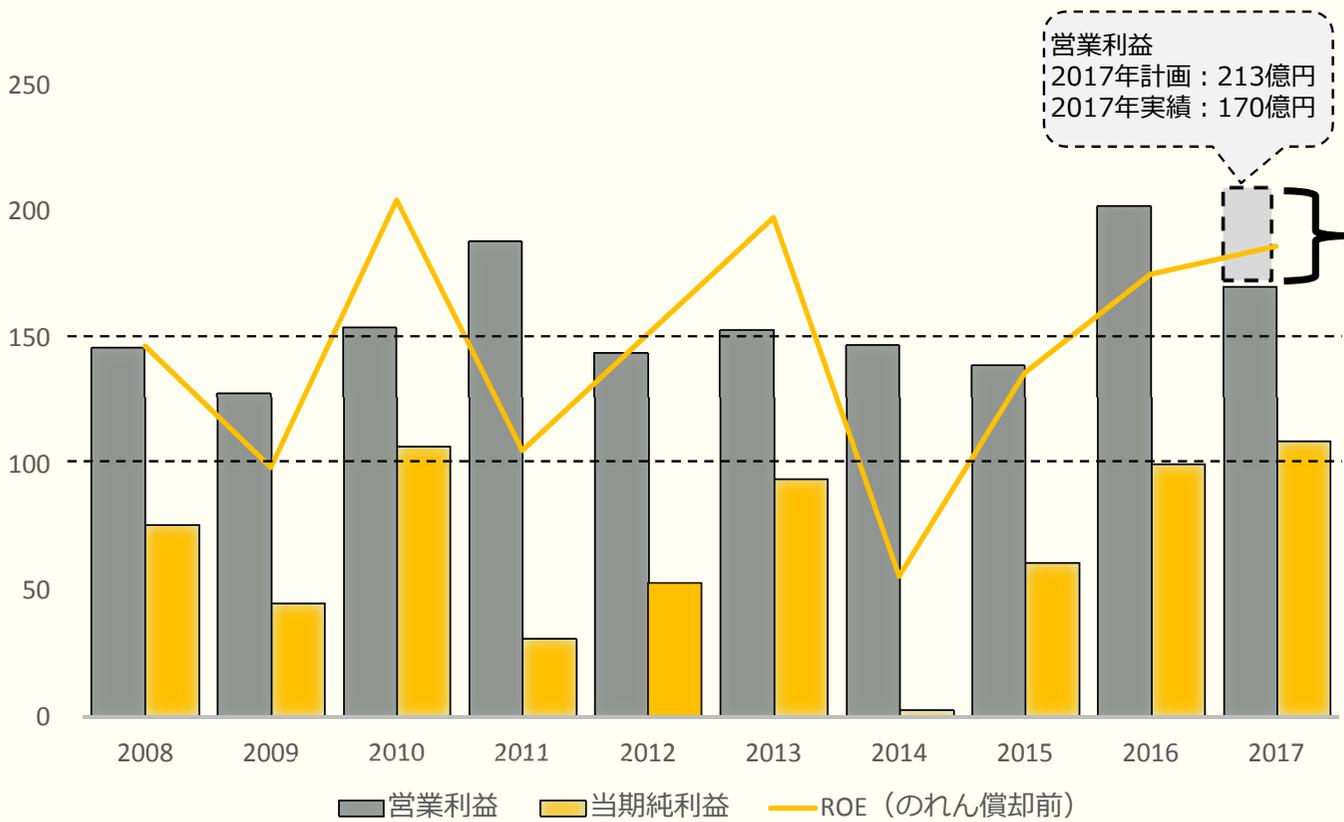
2018年2月16日

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

2017



- ✓ 2017年の営業利益は**170億円**（計画比▲43億円、前期比▲32億円）
- ✓ 当期純利益では**100億円**の水準を達成
- ✓ 1株当たり配当金は**37円⇒40円**に増配、D/Eレシオは**1.2倍**に改善  
※Net



営業利益  
2017年計画：213億円  
2017年実績：170億円

計画比▲43億円 営業減益の  
要因別内訳



A:SSC社の業績悪化（市場の変化や原料高等）  
B:シンガポール国内の需要減少と輸出先の規制等

※SSC : Silver Springs Citrus

2017

# ✓ 主カブランドの強化が進む



+13%

黒ラベル (缶)  
売上数量



+11%

SAPPORO PREMIUM  
売上数量



+17%

レモン飲料  
売上数量



+5%

スープ類  
売上数量



YEBISU BAR

+17%

YEBISU BAR  
売上高 (全国)

YEBISU GARDEN PLACE  
GINZA PLACE  
SAPPORO  
factory

+9%

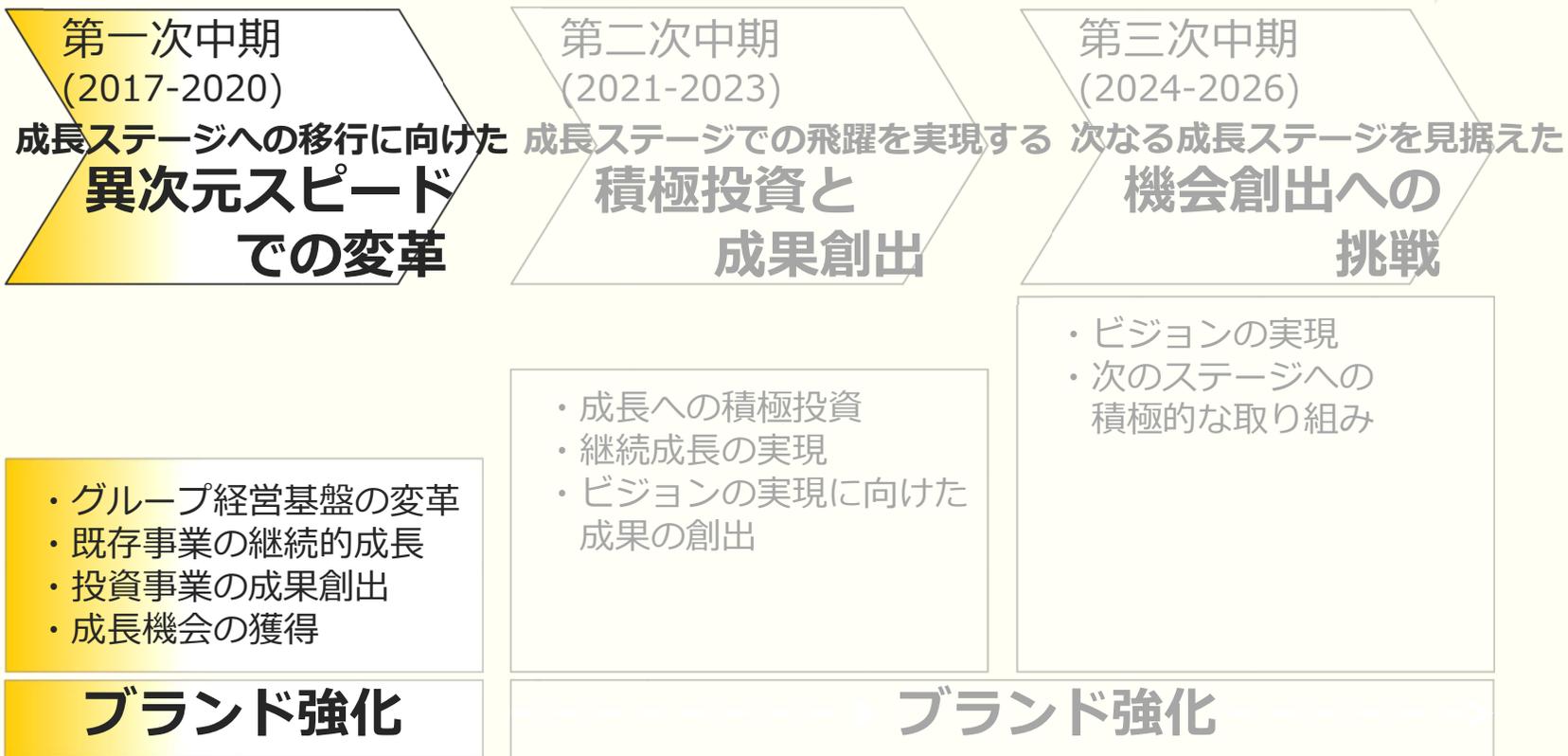
札幌/恵比寿/銀座等  
不動産  
EBITDA

2018



✓ **ブランド強化を継続し、成長戦略を進めるとともに、各社の海外事業をキャッチアップさせる1年**

# SPEED150



2017    2018    2019    2020

**1. 2017年度 決算概況**

Sapporo Group Business Results for 2017

P6～P30

**2. 2018年度 経営計画**

Management Plan for 2018

P31～P46

2017年ハイライト  
2017 Results Highlight

	2016	2017	増減 (額/率)	
売上高 (酒税込み)	5,418 億円	<b>5,515 億円</b>	97億円	1.8%
売上高 (酒税抜き)	4,240 億円	4,332億円	92億円	2.2%
売上高海外比率 (酒税抜き)	20.5%	21.2%	0.7%	-
EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	465	445	▲19	▲4.2%
営業利益	202 億円	<b>170 億円</b>	▲32億円	▲16.0%
営業利益 (のれん償却前)	241 億円	209 億円	▲32億円	▲13.2%
経常利益	192 億円	164 億円	▲27億円	▲14.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	94 億円	<b>109 億円</b>	15億円	15.9%
1株当たり配当金	37 円	40 円	3円	8.1%
金融負債残高 ※Net	2,275 億円	2,208 億円	▲66億円	▲2.9%
D/Eレシオ ※Net	1.4 倍	1.2 倍	▲0.2	-



8期連続増収達成、営業利益は減益も、  
資産の効率化を進め、最終利益は増益で着地

売上高  
Sales  
**5,515**

前期比  
YoY Change  
**+97**

✓ トップラインの成長が続く

営業利益  
Operating income  
**170**

前期比  
YoY Change  
**▲32**

✓ 海外飲料部門の苦戦が主な要因

親会社株主に帰属する  
当期純利益  
Profit attributable to  
owners of parent

**109**

前期比  
YoY Change  
**+15**

✓ 政策保有株式の売却等、資産効率化を推進

セグメント別売上高  
Net Sales by Segment

	2016	2017	前期比 (額/率)	
連結売上高	5,418	<b>5,515</b>	97	1.8%
国内酒類事業	2,794	<b>2,786</b>	▲7	▲0.3%
国際事業	654	<b>698</b>	44	6.8%
食品・飲料事業	1,379	<b>1,378</b>	▲0	▲0.0%
外食事業	281	<b>291</b>	10	3.6%
不動産事業	229	<b>241</b>	12	5.4%
その他	80	<b>118</b>	38	47.5%

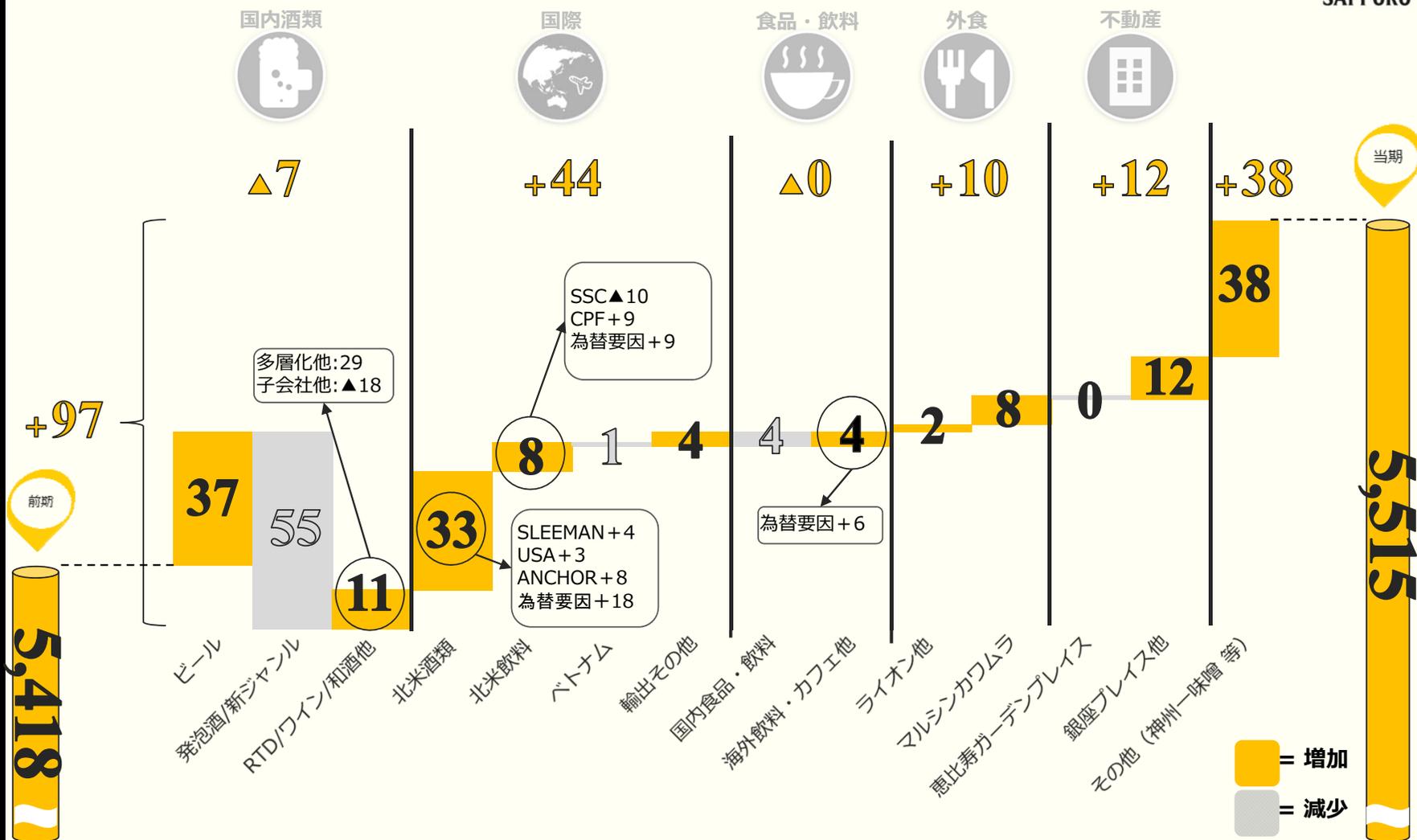


# 国内ビール・多層化・北米酒類が牽引 銀座プレイスや新規連結事業（※）は純増

※マルシカワムラ社  
神州一味噌社  
米アンカー社



売上高  
増減の主な要因  
Main Factors  
Contributing to Changes  
in Net Sales

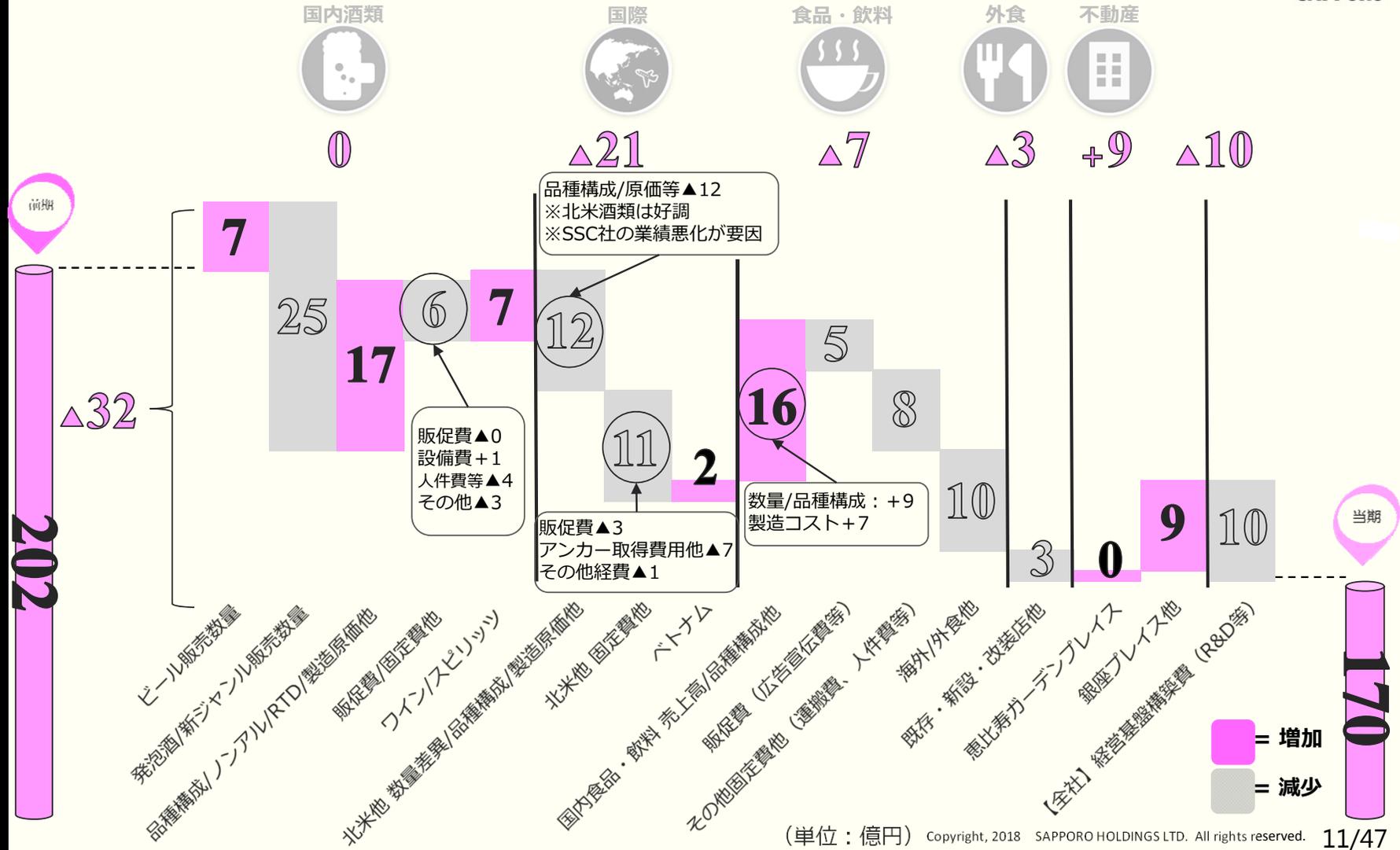


	2016	2017	前期比
<b>連結営業利益</b>	202	<b>170</b>	▲32
国内酒類事業	117	<b>117</b>	0
国際事業	9	<b>▲12</b>	▲21
食品・飲料事業	13	<b>5</b>	▲7
外食事業	6	<b>3</b>	▲3
不動産事業	103	<b>112</b>	9
その他	▲0	<b>0</b>	1
<b>全社</b>	<b>▲45</b>	<b>▲57</b>	▲11
<b>のれん償却費</b>	39	<b>39</b>	0
国際事業	16	<b>17</b>	0
食品・飲料事業	21	<b>21</b>	▲0
<b>のれん償却前営業利益</b>	241	<b>209</b>	▲32

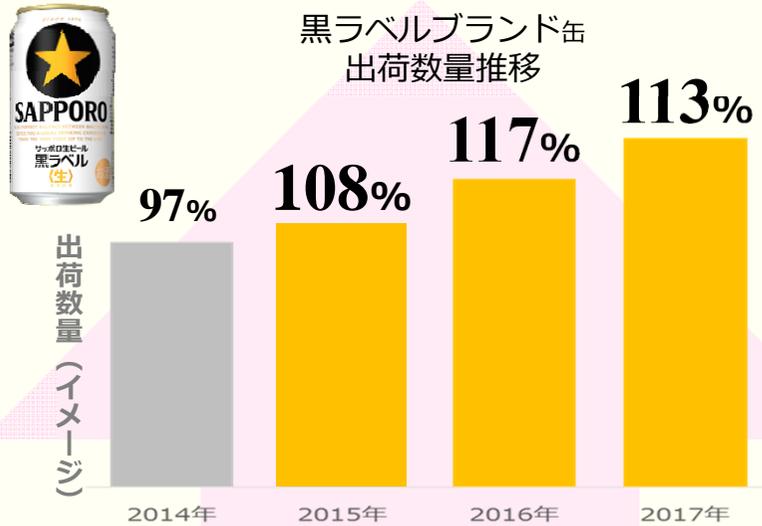
**セグメント別営業利益**  
Operating Income by Segment

# 海外飲料の業績が悪化 主カブランドや経営基盤への投資、M&A費用も加わり減益

営業利益  
増減の主な要因  
Main Factors  
Contributing to Changes  
in Operating Income



# ブランドカが問われる「缶」で黒ラベルは2年連続 二桁増 多層化は全カテゴリで増収

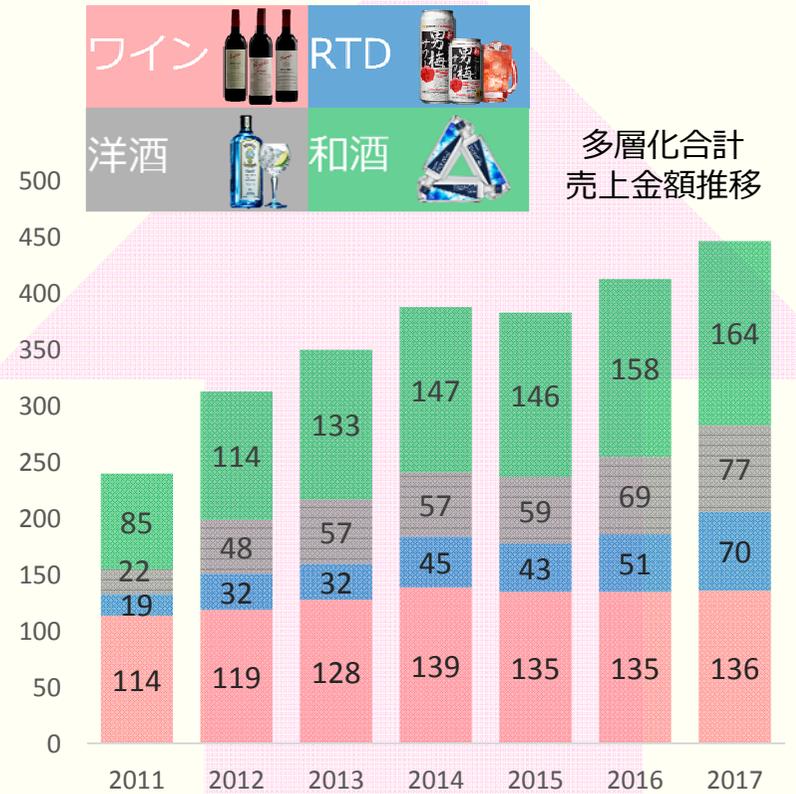


前期比 **113%**



エビスブランド缶  
売上数量

前期比 **101%**



約 **240億円** → 約 **448億円**  
2011年 2017年



国内酒類事業

Japanese Alcoholic Beverages



# 国内酒類事業

Japanese Alcoholic Beverages

売上高 Sales **2,786** 前期比 YoY Change **▲7**



営業利益 Operating income **117** 前期比 YoY Change **0**



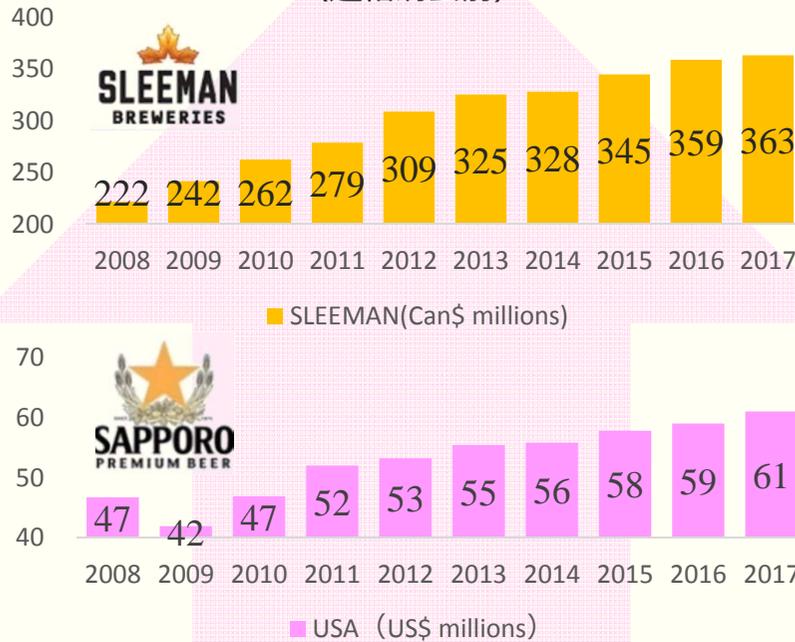
EBITDA **194** 前期比 YoY Change **+4**

(単位：億円)

	基軸ビールブランドの強化	ファインワインの売上拡大 多層化の推進 (ワイン、RTD、洋酒、和酒)	成長へ向けた新たな取組み
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総需要98%</li> <li>・酒税法改正で買い控え</li> <li>・最盛期の天候不順</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワイン市場は堅調</li> <li>・RTD市場は大幅成長</li> </ul>	—
中計進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗は順調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗は順調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗は順調</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・黒ラベルブランド前期比102%</li> <li>・エビス華みやびの発売により、顧客層が拡大</li> <li>・ビール計 前期比102%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワイン計 前期比101%</li> <li>・スピリッツ計 112%</li> <li>・売上高の多層化比率は16% (2011年の売上高に占める多層化比率は8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ECチャネルにおけるプレゼンス拡大</li> <li>・フォトビー売上数量 →前期比247%</li> <li>・クラフトビールの新ブランド 立ち上げ (Innovative Brewer)</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発泡酒/新ジャンルのテコ入れ →麦とホップブランド前期比94%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本ワイン需要増加への対応</li> <li>・ファインワインのブランド強化</li> <li>・伸長するRTD市場への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費の多様化への対応</li> </ul>

# 北米酒類は成長、ベトナムは採算改善への取組みが進行も、 北米飲料（SSC社）の業績悪化

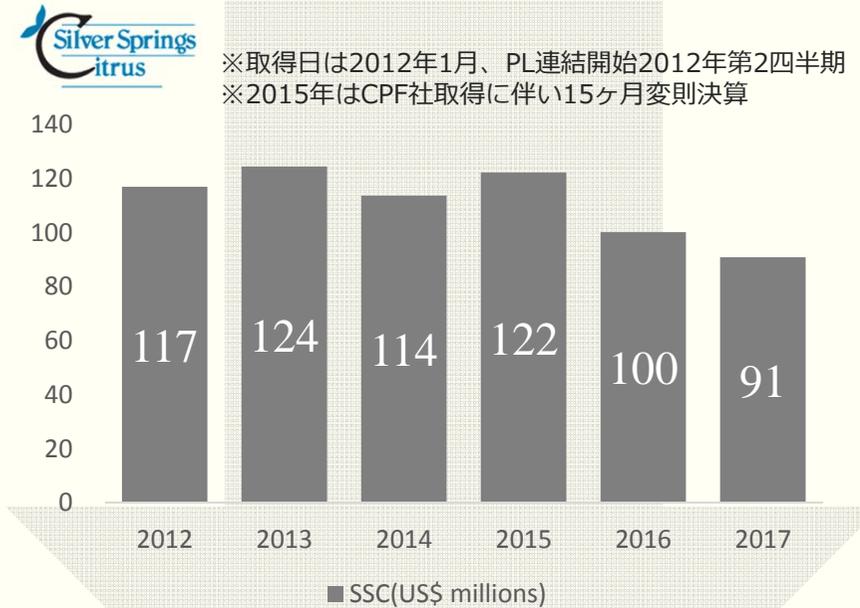
北米酒類2社 現地通貨建て売上高  
(連結消去前)



SLEEMAN社 **11**年連続増収

Sapporo USA社 **8**年連続増収

SSC社 現地通貨建て売上高  
(連結消去前)



前期比 **91%**





# 国際事業

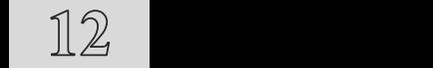
International

売上高 Sales **698** 前期比 YoY Change **+44**



北米酒類 北米飲料 ベトナム 輸出その他

営業利益 Operating income **▲12** 前期比 YoY Change **▲21**



北米他 数量差異 品種構成 製造原価他 北米他 固定費他 ベトナム

EBITDA **36** 前期比 YoY Change **▲19**

(単位：億円)

	北米酒類	北米飲料	ベトナム	その他アジア (韓国・シンガポール・台湾など)
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米ビール市場は前年割れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国のオレンジジュース消費減退</li> <li>フロリダオレンジ高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビール市場は成長</li> <li>一方でプレミアムビールは伸び悩み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>韓国でインポートビールが伸長</li> </ul>
中計進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>進捗は順調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>抜本的な見直しに取り組む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>構造改革中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>進捗は順調</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>スリーマン社シェアup →10%近い営業利益率</li> <li>サッポロブランド →前期比106% (USA社)</li> <li>米アンカー社買収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CPF社は増収増益</li> <li>両社統合に向けた整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国向け製品の製造移管</li> <li>販促投資の見直し (不採算チャネルの見直し)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アビスを韓国で発売</li> <li>韓国の売上 →前期比196%</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンカー社のPMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSC社の製造設備 安定稼動/歩留まり改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プレミアムブランドとしての地位確立</li> <li>ディストリビューター網の再構築</li> <li>稼働率向上やコスト削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伸長する韓国市場への対応</li> </ul>

# 国内の主カブランドが成長 海外飲料の業績回復が課題

【レモン飲料】（売上数量）

前期比 **117%**

おいしい「！」がある  
pokka Sapporo



【レモン食品】

前期比 **109%**



【茶系飲料】

前期比 **110%**



【スープ類】

前期比 **105%**



【海外飲料】

ポッカコーポレーション・シンガポール  
売上高



前期比 **96%**





# 食品・飲料事業

Food & Soft Drinks

売上高 Sales **1,378** 前期比 YoY Change **▲0**

4

国内食品・飲料

4

海外飲料  
カフェ他

営業利益 Operating income **5** 前期比 YoY Change **▲7**

16

5

8

10

国内食品飲料売上高/品種構成他 販促費 その他固定費他 海外/外食他

EBITDA **83** 前期比 YoY Change **▲8**

(単位：億円)

	国内飲料	レモン	スープ	新規事業 (大豆)	国内外食 (カフェ)	海外飲料
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総需要 100% (推定)</li> <li>※数量ベース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総需要 103% (推定)</li> <li>※レモン食品</li> <li>※金額ベース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総需要 104% (推定)</li> <li>※インスタントスープ</li> <li>金額ベース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場は拡大傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総需要 103%</li> <li>※喫茶業態</li> <li>※金額ベース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シンガポールの需要減退</li> <li>・砂糖税等の導入</li> </ul>
中計進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>・やや厳しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗は順調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗は順調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育成中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗は順調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・抜本的な見直しに取組む</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・茶系飲料 →前期比110%</li> <li>・アセプラインにより6億円のコスト削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レモン飲料 →前期比117%</li> <li>・レモン食品 →前期比109%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スープ類 →前期比105%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高 →21億円</li> <li>前期比102%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高 →86億円</li> <li>前期比104%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シンガポール市場シェア上昇</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性向上 (自販機等)</li> <li>・缶コーヒーの需要減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場規模の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豆乳ヨーグルト市場の規模拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カフェドクリエブランドの強化</li> <li>・出店と拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各国の税制や規制への対応</li> <li>・健康ニーズへの対応</li> </ul>

総需要出所：飲料総研、インテージSRI レモン食品市場（自社定義）、インスタントスープ市場SM、CVS業態計  
自社実績/2017年1～12月 累計函数前年比、累計販売金額前年比、日本フードサービス協会：外食産業市場動向調査

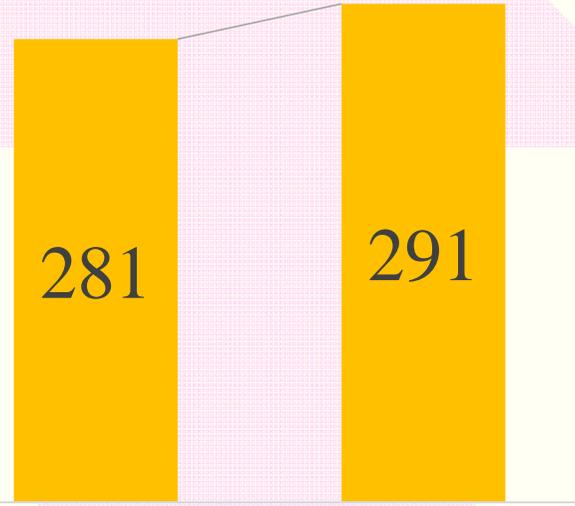


SAPPORO

# 増収基調だが、人件費の増加と海外店舗が収益を圧迫



外食事業 売上高



2016

2017

前期比 **104%**

外食事業  
売上高 人件費比率

前期比 **0.6%**悪化

シンガポール店舗  
売上高

前期比 **88%**



外食事業  
Restaurants



# 外食事業

Restaurants

売上高 Sales **291** 前期比 YoY Change **+10**



営業利益 Operating income **3** 前期比 YoY Change **▲3**



EBITDA **9** 前期比 YoY Change **▲2**

(単位：億円)

	サッポロライオン	ニュー三幸/マルシンカワムラ	ライオンシンガポール
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>野菜類など材料の高騰</li> <li>人件費の上昇</li> <li>天候不順等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同左</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールの需要減退</li> </ul>
中計進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>やや厳しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>進捗は順調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>抜本的な見直しに取組む</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存店売上高 前期比100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マルシンカワムラの売上/利益が通年寄与 (16年6月より連結)</li> <li>「炙屋 (あぶりや)」業態好調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールにおけるSAPPOROブランドの認知、体験</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値メニューの導入</li> <li>人件費上昇に伴う効率的なオペレーションの追求</li> <li>店舗ごとのコスト削減等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>内部統制強化や本社管理機能の統一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益性の改善</li> <li>不採算店舗の見直し</li> </ul>

# グループブランドに貢献し、安定収益を創出



不動産事業  
Real Estate



恵比寿ガーデンプレイス

恵比寿ガーデンプレイス関連

EBITDA **109** 億円

前期比 **101** %



サッポロファクトリー

北海道関連

EBITDA **17** 億円

前期比 **111** %



銀座プレイス

銀座プレイスを含むその他物件/事業

EBITDA **40** 億円

前期比 **145** %

※全社共通費用除く

Copyright, 2018 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 20/47



# 不動産事業

Real Estate

売上高 Sales **241** 前期比 YoY Change **+12**

12

恵比寿  
ガーデンプレイス

銀座プレイス他

営業利益 Operating income **112** 前期比 YoY Change **+9**

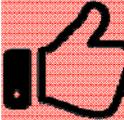
9

恵比寿  
ガーデンプレイス

銀座プレイス他

EBITDA **156** 前期比 YoY Change **+12**

(単位：億円)

	恵比寿ガーデンプレイス	北海道（札幌）他	銀座プレイス
外部環境	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・都心部の市況は好調</li> <li>※今後は供給が増加し、競争関係が強まる傾向</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・札幌地区の市況も堅調</li> <li>※今後は人口流入が増加している創成川東地区周辺の再開発が進む</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・都心部の市況は好調</li> </ul>
中計進捗	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗は順調</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗は順調</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗は順調</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レストラン街のリニューアルなど、バリューアップが進む</li> <li>・賃上げ等で前期比増益</li> <li>・稼働率98%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第三駐車場跡地の再開発が完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通年稼働で収益貢献（16年9月開業）</li> <li>・2017年来館者数、目標の400万人超達成</li> <li>・稼働率99%</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高稼働率の維持</li> <li>・市況に応じた柔軟な賃料改定</li> <li>・長期的目線でのメンテナンスや修繕、バリューアップの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サッポロファクトリーの収益力強靱化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高稼働率の維持</li> <li>・「銀座の新たなランドマーク」としての認知拡大</li> </ul>

# グループ会社3社の連結期間差異要因あり 営業利益に対する為替の影響は軽微



## <決算特殊要因（前期比）>

事業セグメント	内容	売上高影響
国際事業	ANCHOR BREWING COMPANY, LLC 2017年10月連結開始	約8億円
外食事業	(株) マルシンカワムラ 2016年6月連結開始	約8億円
その他	神州一味噌(株) 2016年10月連結開始	約40億円

## 決算特殊要因

Special factors  
in the business results

## <為替の影響（為替換算による影響）>

	2016	2017
US\$	¥108.81	¥112.17
EUR	¥120.30	¥126.70
CAN\$	¥82.07	¥86.47
SG\$	¥78.76	¥81.26



	売上高影響
国内酒類事業	-
国際事業	+27億円
食品・飲料事業	+6億円

## 資産の効率化、圧縮を図る ベトナムは減損損失を計上

	2016	2017	増減	増減要因
<b>営業利益</b>	202	170	▲32	-
金融収支	▲8	▲6	2	-
その他の営業外損益	▲3	▲0	2	-
<b>経常利益</b>	192	164	▲27	-
固定資産売却益	0	20	19	星和高麗橋ビル（大阪）売却等
その他特別利益	0	48	48	政策保有株式の売却
固定資産売却除却損	▲14	▲11	3	-
減損損失	▲10	▲37	▲27	ロンアン工場（ベトナム） 建物・機械装置等、他
その他特別損失	▲4	▲6	▲2	-
<b>税引前利益</b>	164	178	13	-
法人税等・非支配株主損益	▲70	▲68	3	-
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益</b>	94	109	15	-

### 特別損益等の概要

Changes in Extra Ordinary  
Gains and Losses

# 貸借対照表の状況

Changes in Balance sheets

## 資産合計は前期末対比で42億円の増加



<16年期末との主な差異要因>

■ 現預金

■ 売上債権

■ 棚卸資産

■ 流動資産その他

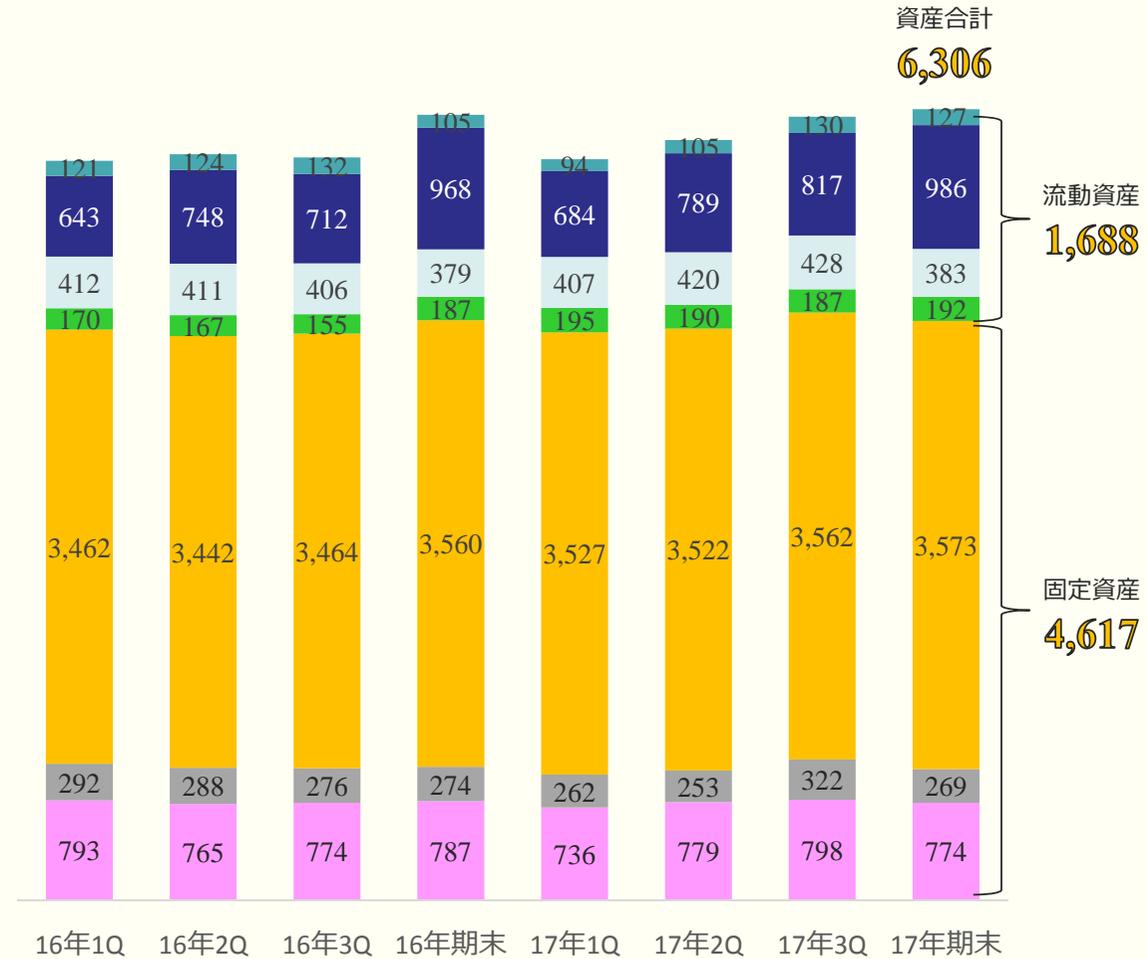
■ 固定資産

■ のれん

→アンカー社取得 (35億円)

※第3Q時点では暫定として78億円計上

■ 投資等



# 負債合計は前期末対比で70億円の減少 純資産合計は112億円の増加

<16年期末との主な差異要因>

■ 仕入債務

■ 短期金融負債  
→短期借入金の増加

■ 預り金

■ 流動負債その他

■ 長期金融負債  
→長期借入金の減少

■ 退職給付に係る負債

■ 固定負債その他

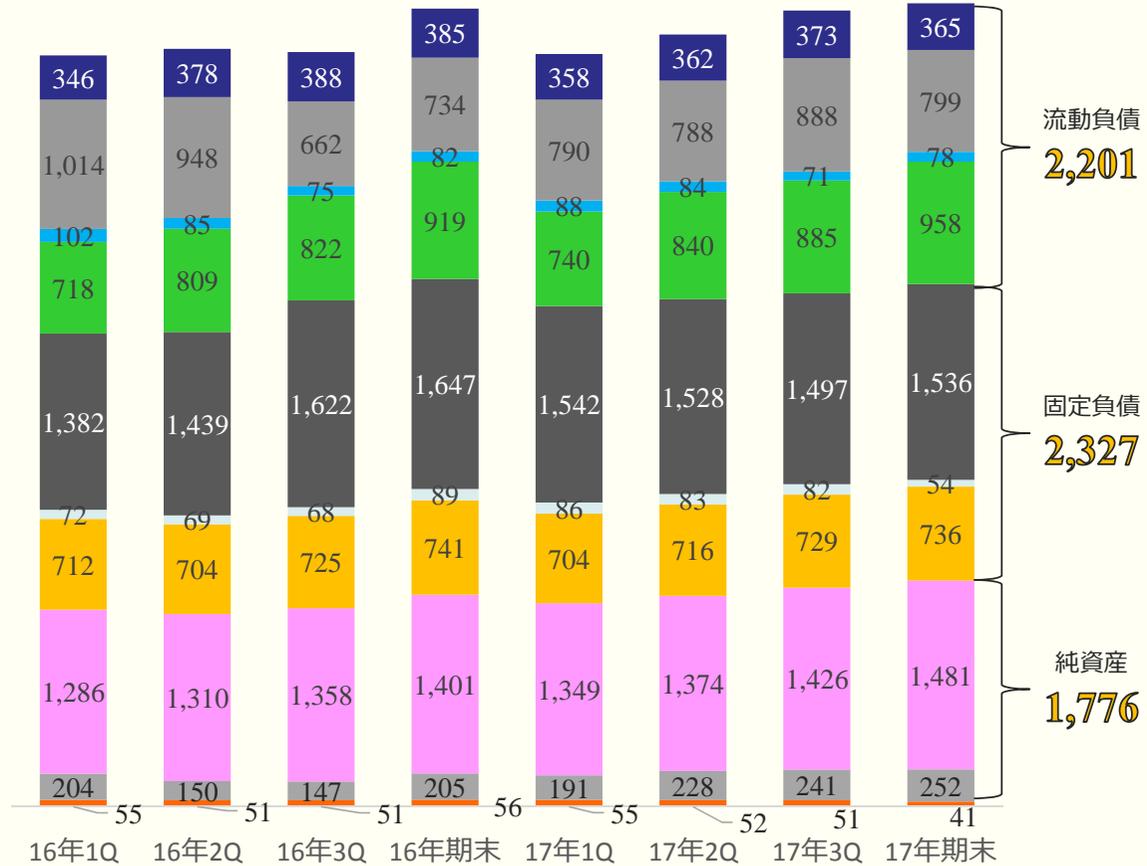
■ 株主資本  
→当期純利益、配当金の支払

■ その他の包括利益累計額  
→有価証券評価差額金の増加

■ 非支配株主持分

負債純資産合計

6,306



## 貸借対照表の状況

Changes in Balance sheets

金融負債残高  
Balance of Net debt **2,208億円**

(前期末差異) ▲ **66億円**

D/Eレシオ  
D/E ratio **1.2倍**

# 支払ベースの投資額は約365億円

＜連結キャッシュフロー（CF）計算書＞

	2016	2017	増減	増減率
営業活動によるCF	325	300	▲25	▲7.9%
投資活動によるCF	▲275	▲178	97	-
フリーCF	49	121	71	144.4%
財務活動によるCF	▲48	▲101	▲53	-

①＜設備投資＞連結合計で約**152**億円  
（有形固定資産・無形固定資産）

＜主な内訳＞

- ・『酒』『食』『飲』関連：約99億円  
（那須工場ワンウェイ瓶対応工事等）
- ・不動産関連：約26億円  
（YGPバリューアップ等）
- ・SGM社 グループインフラ最適化等：約20億円  
※SGM社：サッポログループマネジメント株式会社

②＜リース料＞連結合計で約**29**億円

③＜その他投資＞連結合計で約**183**億円  
（長期前払費用・子会社株式・投資有価証券 等）

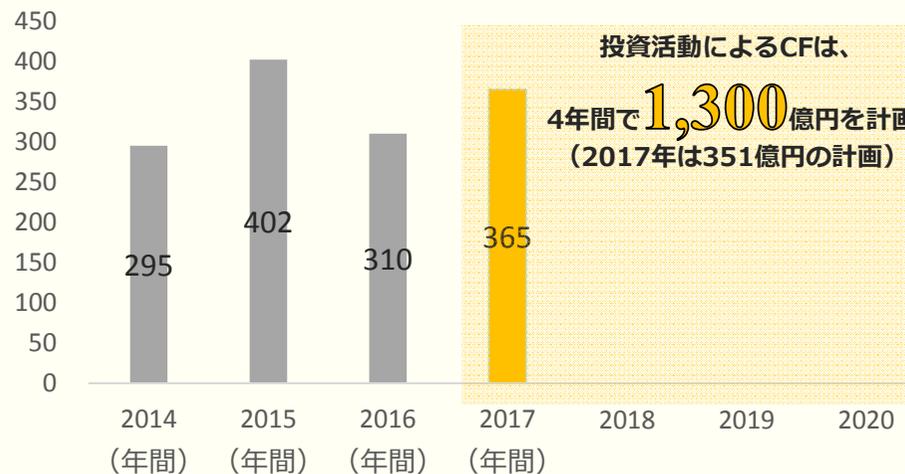
＜主な内訳＞

- ・長期前払費用（国内酒類/食品・飲料）約54億円
- ・米アンカー社買収：約119億円

①+②+③＜2017年 投資実績 合計＞  
（支払ベース/経常設備投資・リース料含む）

約**365**億円

＜投資金額 推移（支払ベース）＞



# グループ経営基盤の変革に向けた取組みを推進



## R & D

- ・ 第1Qで「おいしさ技術研究所」を新設
- ・ 「食」の価値創造に向けた取組みを進める
- ・ 広島県大崎上島町にてレモンに関する健康調査研究推進中

## 人事・人財

- ・ 働き方改革の新制度を運用
- ・ グローバル人財を含む多様性ある人財の育成、採用を推進
- ・ 「健幸創造宣言」の策定

## 財務

- ・ 政策保有株式の見直しに向けた具体策を第1Qで策定
- ・ 策定した内容に基づき第2Qから着手
- ・ 第3Qで一部売却を開始
- ・ 第4Qも売却を進める（合計で82億円をキャッシュ化）

## その他

- ・ **AI（人工知能）技術の活用を進める**
  - ※社内の問い合わせ対応業務への活用
  - ※自社ワイナリーにおけるぶどう栽培への活用
  - ※新卒採用における書類選考への活用

## グループ経営基盤 の変革

Transformation of the Group  
management platform



R & D

# 独自性のある原料研究の成果を商品開発へ



SAPPORO

## SBL88乳酸菌の研究



- ✓ 大麦由来のSBL88乳酸菌の研究成果を、豆乳や味噌などの商品開発へ

## レモンの研究



- ✓ クエン酸やレモンポリフェノールの研究などを推進
- ✓ レモン飲料における、「おいしさ」などの感覚を数値化し、新商品開発に応用

## ホップの研究



- ✓ 「ソラチエース」の香りに関する研究について「第36回ヨーロッパ醸造大会」で3大会連続の最高賞を受賞 →国内で受賞歴がある唯一のビール会社



## グループ経営基盤の革新

Transformation of the Group management platform

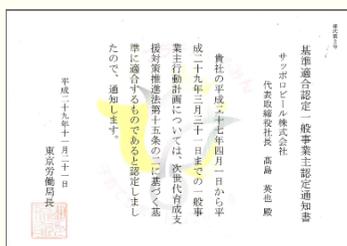


# 心身ともに健康で、かつ挑戦的な人財を育成



## 働き方改革と子育て支援

- ✓ サッポロビール「働き方改革2020」
- ・テレワークの制度改定
- ・スーパーフレックス制度導入
- ・時間有休制度導入



- ✓ 子育て支援に取り組むトップレベルの企業として、サッポロビールが厚生労働省より「プラチナくるみん」の認定を取得
- ✓ 厚生労働省のHPでは、10月末時点での認定企業は118社。

### <社内における子育て支援の具体例>

- ①男性が育児休職を取るための様々な取り組み
- ②働き方改革とも連動した柔軟な働き方
- ③事業所内保育所設置
- ④ファミリーデーの実施（職場の家族参観日）など

## 人財育成



- ✓ マネジメント層育成プログラムの新設
- ✓ グローバル横断会議の実施拡大
- ✓ GPC研修（※）などによるグローバル人財育成

- ①異文化&英語実践経験UP
  - ②海外での仕事・生活を知る
  - ③お客様・市場を知る
- をテーマに講義やオンライン英会話等の座学と、海外研修から成るプログラムを実施。

※"Global Resource Development Program for Coming Generation"

## 健幸経営



- ✓ サッポログループ「健幸創造宣言」策定
- ✓ 健康経営優良法人～ホワイト500～に認定！

## グループ経営基盤の变革

Transformation of the Group management platform

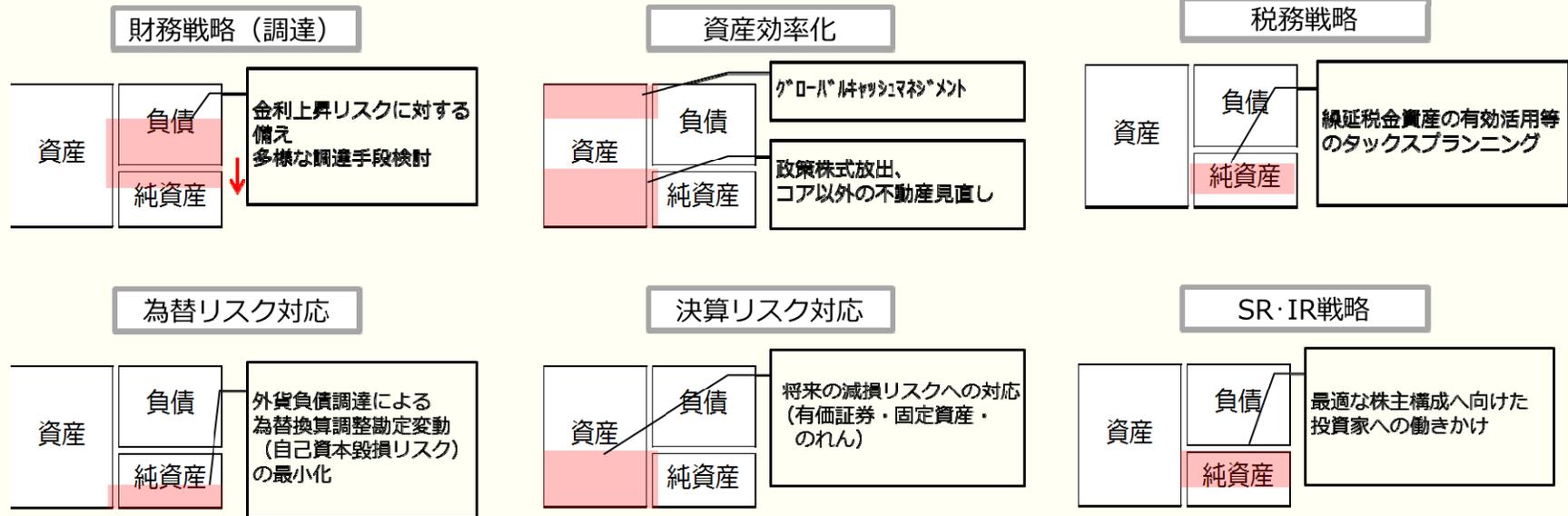




SAPPORO

財務

# BSの質向上に向けた取組みを推進



## グループ経営基盤の变革

Transformation of the Group management platform



資産効率化

✓ 政策保有株式の見直しを図り、82億円をキャッシュ化

財務戦略（調達）

✓ 調達年限の長期化、金利固定化、償還時期平準化を推進

減損リスク対応

✓ 将来の減損リスクを意識した適切な対応  
（今期はベトナムにおいて減損計上）

# 2018年度 経営計画

Management Plan for 2018

# IFRSの任意適用に伴い、 第一次中期経営計画2020の経営目標数値を置き換え

# 2020

## ◆ IFRSの任意適用開始

- ・日本、北米、アジアなど、グローバルな事業展開を推進していることから、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上、グループ内での会計処理統一を目的とし、IFRSを任意適用
- ・IFRSの任意適用に伴う会計処理の変更の影響が少ない指標として、「EBITDA」を記載

※：EBITDA

日本基準

→営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

IFRS

→事業利益（売上収益 - 売上原価 - 販管費） + 減価償却費

	2020年目標（日本基準）			2020年目標（IFRS）	
	売上高	のれん償却前 営業利益	EBITDA（※）	売上収益	EBITDA（※）
<b>連結合計</b>	6,400	340	590	<b>6,250</b>	<b>580</b>
国内酒類事業	3,150	140	230	<b>2,934</b>	<b>225</b>
国際事業	790	50	90	<b>917</b>	<b>90</b>
食品・飲料事業	1,620	65	124	<b>1,565</b>	<b>124</b>
外食事業	320	16	26	<b>315</b>	<b>25</b>
不動産事業	250	120	163	<b>249</b>	<b>163</b>
新規その他	270	9	8	<b>270</b>	<b>8</b>
全社	-	▲60	▲51	-	▲55

# グループ経営計画

# 2017-2020

日本基準



2016  
実績

売上高

Sales

5,418

EBITDA

Earnings before interest, taxes,  
depreciation, and amortization

465

親会社株主に帰属する  
当期純利益

Net income attributable  
to owners of parent

94

日本基準



2017  
実績

売上高

Sales

5,515

EBITDA

Earnings before interest, taxes,  
depreciation, and amortization

445

親会社株主に帰属する  
当期純利益

Net income attributable  
to owners of parent

109

IFRS



2018  
計画

売上収益

Revenue

5,558

EBITDA

Earnings before interest, taxes,  
depreciation, and amortization

456

親会社株主に帰属する  
当期純利益

Net income attributable  
to owners of parent

111

IFRS



2020  
計画

売上収益

Revenue

6,250

EBITDA

Earnings before interest, taxes,  
depreciation, and amortization

580

# グループ経営計画

# 2017-2020

2016  
実績

## 営業活動によるCF

Cash flows  
from operating activities

325

## 投資活動によるCF

Cash flows  
from investing activities

▲ 275

D/Eレシオ (倍) ※Net

Debt-to-equity (D/E) ratio

1.4

2017  
実績

## 営業活動によるCF

Cash flows  
from operating activities

300

## 投資活動によるCF

Cash flows  
from investing activities

▲ 178

※政策保有株式の売却等とネットに表示  
※支払ベースでは約365億円の投資

D/Eレシオ (倍) ※Net

Debt-to-equity (D/E) ratio

1.2

2018  
計画

## 営業活動によるCF

Cash flows  
from operating activities

375

## 投資活動によるCF

Cash flows  
from investing activities

▲ 358

D/Eレシオ (倍) ※Net

Debt-to-equity (D/E) ratio

1.2

2019~2020

4年間  
2017~2020

## 営業活動によるCF

Cash flows  
from operating activities

1,800

## 投資活動によるCF

Cash flows  
from investing activities

▲ 1,300

D/Eレシオ (倍)

Debt-to-equity (D/E) ratio

1.0 程度

# グループ経営計画

# 2018



	2017 (日本基準)	2018 (IFRS)	増減 (額/率)	
売上高-売上収益 (酒税込み)	5,515 億円	<b>5,558 億円</b>	42億円	0.8%
売上高-売上収益 (酒税抜き)	4,332 億円	4,252 億円	79億円	▲1.8%
売上高-売上収益 海外比率 (酒税抜き)	21.2%	21.6%	0.4%	-
EBITDA	445	456	10	2.3%
営業利益	170 億円	<b>187 億円</b>	16億円	9.8%
営業利益 (のれん償却前)	209 億円		▲22億円	▲10.9%
経常利益	164 億円	-	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	109 億円	<b>111 億円</b>	1億円	1.1%
金融負債残高 <sup>※Net</sup>	2,208 億円	2,223 億円	14億円	0.6%
D/Eレシオ <sup>※Net</sup>	1.2 倍	1.2 倍	-	-

	2017	2018計画
US \$	¥112.17	<b>¥110.00</b>
EUR	¥126.70	<b>¥128.00</b>
CAN \$	¥86.47	<b>¥88.00</b>

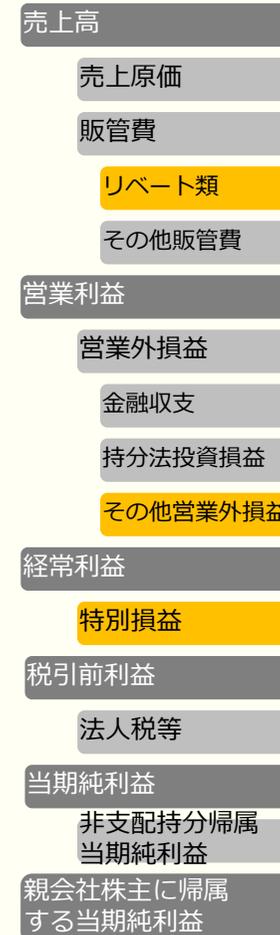
## ◎ 売上収益への影響

- ✓ 酒税の表示変更  
(スリーマン社：純額→総額表示) : +119億円
  - ✓ リベート : ▲273億円
  - ✓ その他 : ▲2億円
- ▲ 156

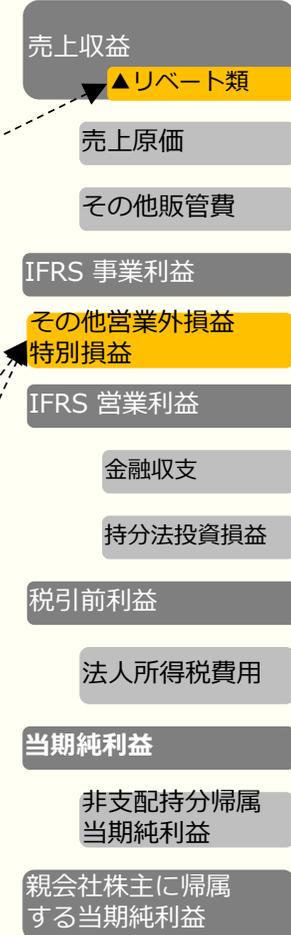
## ◎ IFRS営業利益への影響

- ✓ のれんの非償却 : +44億円
  - ✓ 減価償却費の残存価額変更 : ▲18億円
  - ✓ 退職給付費用  
(期待運用収益率→割引率への変更等) : ▲9億円
  - ✓ 営業外/特別損益の表示組替 : ▲25億円
  - ✓ その他 : ▲1億円
- ▲ 9

### <日本基準>



### <IFRS>



## IFRS適用後のセグメント別売上高

2018

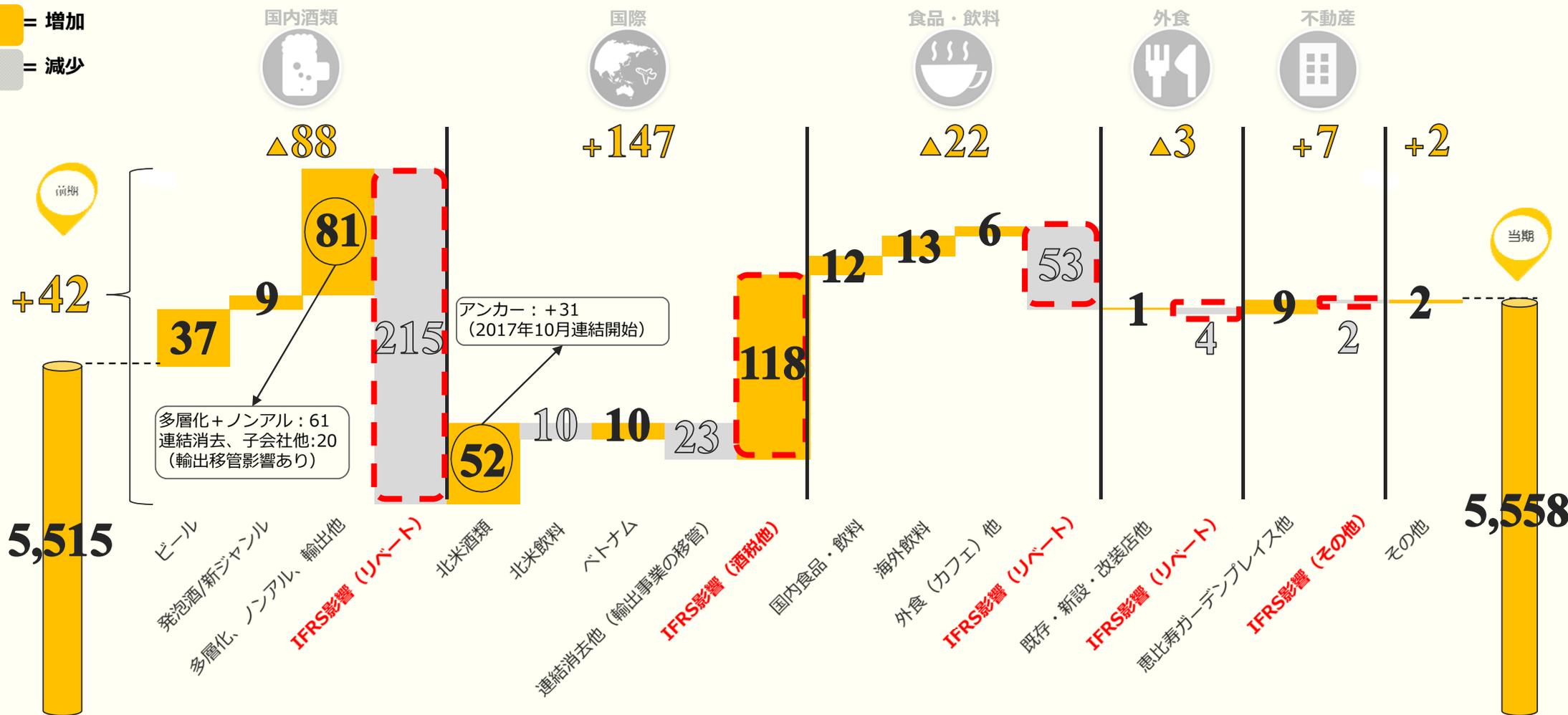
	①：2017 (日本基準)	②：2018計画 (日本基準)	増減 (②-①)	③：2018計画 (IFRS)	増減 (③-②)	前期比 (③-①)	※額/率
連結売上高	5,515	<b>5,714</b>	198	<b>5,558</b>	▲156	<b>42</b>	0.8%
国内酒類事業(※)	2,813	<b>2,940</b>	126	<b>2,725</b>	▲215	<b>▲88</b>	▲3.2%
国際事業(※)	671	<b>700</b>	29	<b>819</b>	118	<b>147</b>	22.0%
食品・飲料事業	1,378	<b>1,409</b>	30	<b>1,356</b>	▲53	<b>▲22</b>	▲1.7%
外食事業	291	<b>293</b>	1	<b>288</b>	▲4	<b>▲3</b>	▲1.2%
不動産事業	241	<b>250</b>	9	<b>249</b>	▲2	<b>7</b>	3.2%
その他	118	<b>121</b>	2	<b>121</b>	0	<b>2</b>	2.1%

※：2018年から「サッポロインターナショナル(株)」の輸出事業を「サッポロビール(株)」に移管。  
これに伴い、2017年度は遡及適用後の金額となっている。(売上高2.6億円、営業利益4億円)

# IFRSの任意適用に伴うセグメント別売上高への影響

# 2018

■ = 増加  
■ = 減少



※: 2018年から「サッポロインターナショナル(株)」の輸出事業を「サッポロビール(株)」に移管

## IFRS適用後のセグメント別営業利益

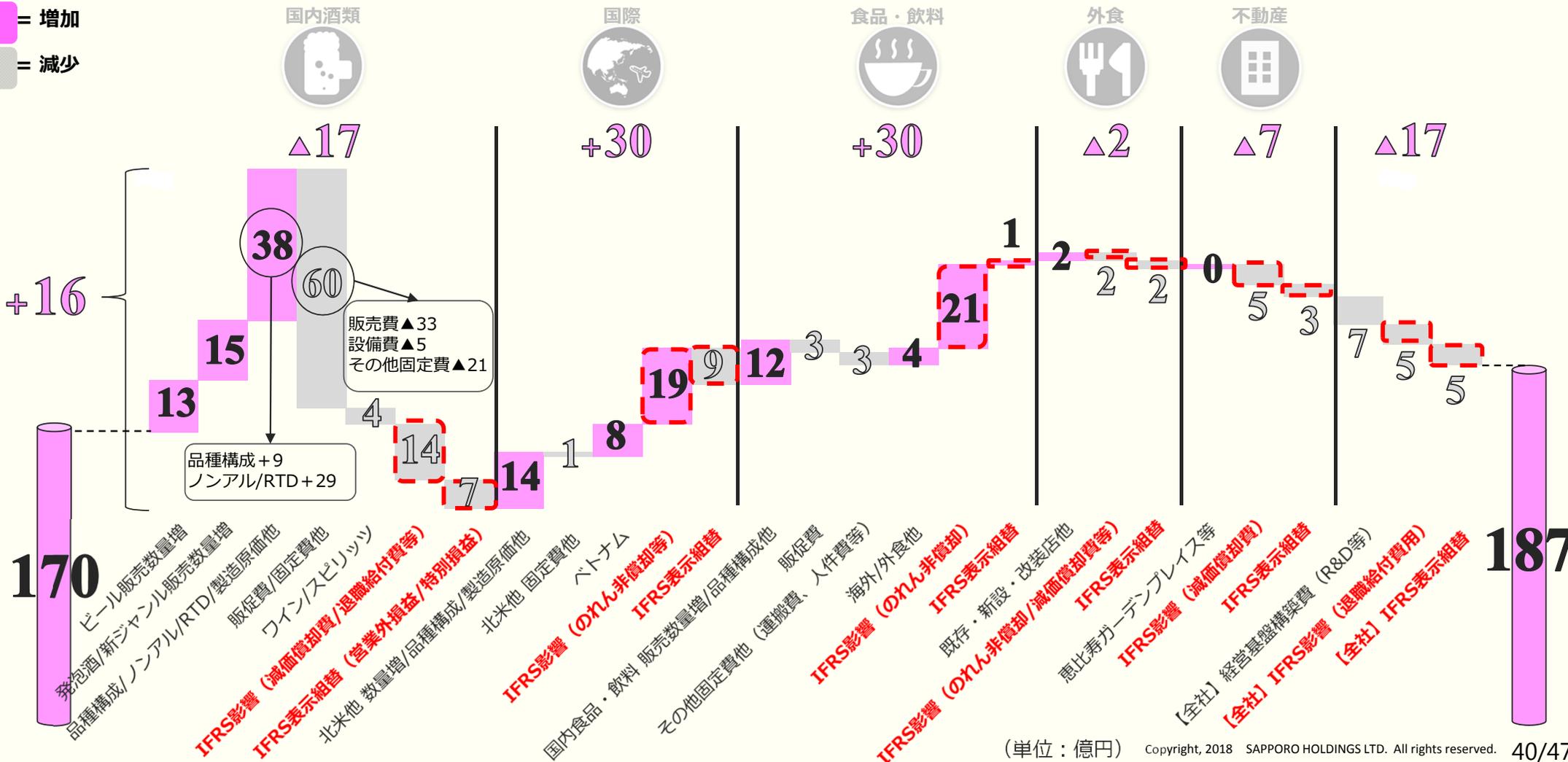
2018

	① : 2017 (日本基準)	② : 2018計画 (日本基準)	増減 (②-①)	③ : 2018計画 (IFRS)	増減 (③-②)	前期比 (③-①)
連結営業利益	170	<b>196</b>	26	<b>187</b>	▲9	16
国内酒類事業	122	<b>125</b>	2	<b>105</b>	▲20	▲17
国際事業	▲16	<b>4</b>	20	<b>14</b>	10	30
食品・飲料事業	5	<b>14</b>	8	<b>36</b>	22	30
外食事業	3	<b>5</b>	1	<b>1</b>	▲4	▲2
不動産事業	112	<b>113</b>	0	<b>105</b>	▲8	▲7
その他	0	<b>0</b>	0	<b>1</b>	0	0
全社	▲57	<b>▲65</b>	▲7	<b>▲75</b>	▲10	▲17

# IFRSの任意適用に伴うセグメント別営業利益への影響

# 2018

■ = 増加  
■ = 減少





※前期は日本基準

## 続・ビール強化

### <黒ラベル>

- ✓ 大人エレベーターの世界観を継続
- ✓ ブランド体験の創出、家庭用/業務用の連動、一貫したブランド戦略

テーマ：「完璧な生ビールを。」



### <エビス>

- ✓ 「日常のハレ化」→「YEBISU DAY」として訴求
- ✓ コト消費の創出、カジュアルギフトへの対応
- ✓ 外部パートナー（※）との取組み

(※) 日本ミシュランタイヤと「ミシュランガイド東京・京都・大阪 2018」におけるパートナーシップ契約を締結

(※) 日本のどこかで数日間だけ開店する、プレミアムな野外レストラン「DINING OUT」への協賛



## 発泡酒/新ジャンル/ノンアル

- ✓ 基軸ブランドを中心にテコ入れを図る



国内酒類	2017	2018 年間見通し	前期比
①ビール計	3,102	3,150	102%
サッポロ生ビール黒ラベル計	1,701	1,750	103%
エビス計	961	970	101%
②発泡酒計	335	200	60%
③新ジャンル計	1,422	1,600	113%
ビール・発泡酒・新ジャンル計 (①+②+③)	4,859	4,950	102%
ビールテイストノンアルコール飲料	70	150	213%

(単位：万函/大瓶換算)

Copyright, 2018 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.



# 国内酒類事業

Japanese Alcoholic Beverages

# 2018

## ワイン・スピリッツの成長→利益率up

### <ワイン> : ビールに次ぐ「第2の柱へ」

- ✓ グランポールのブランド強化
- ✓ 輸入ファインワインのブランド構築
- ✓ デイリーワインパワーブランドの販売強化



### <スピリッツ (RTD、和酒、洋酒) > : 「ブランドの見える化」 推進

- ✓ RTD : “驚きをカタチに”をスローガンに、新鮮で驚きのあるオンリーワン商品の創出
- ✓ 和酒 : 変幻自在な楽しさを提供するメーカーとして、バラエティーに富んだ“和のお酒”を提案
- ✓ バカルディ : ワールドマーケットでのブランド力を活かした拡販



## 成長に向けた新たな取り組み

- ✓ 消費の多様化をチャンスと捉え、従来のマスマーケティングと異なる商品育成モデルを構築
- ✓ 多品種・小ロット設備導入による生産対応 (静岡県焼津市、2018年6月製造開始予定)
- ✓ 伸長が見込めるEC市場における商材のニーズ対応
- ✓ 「Innovative Brewer」での新カテゴリー創造
- ✓ 日本ビール検定を通じたビール文化の創造と浸透
- ✓ 東アジアを中心とした輸出事業の拡大



国内酒類	2017	2018 年間見通し	前期比
ワイン計	136	150	111%
国産ワイン	51	54	106%
輸入ワイン	85	96	113%
スピリッツ計 (RTD・洋酒・焼酎)	312	334	107%

(単位：億円)

Copyright, 2018 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 42/47



## 国際事業 International

売上収益 Revenue **819** 前期比 YoY Change **147**

IFRS 営業利益 Operating profit **14** 前期比 YoY Change **30**

※前期は日本基準

# 2018

## 北米酒類の更なる成長とシナジー発揮

### <SLEEMAN>

- ✓ ブランド投資を通じたブランドポートフォリオの強化や新製品開発
- ✓ パートナービジネス拡充
- ✓ 効率化、5Sなどによる業務プロセスの改善とコスト圧縮

### <SAPPORO USA>

- ✓ エリア/業態の選択と集中を進める
- ✓ SAPPOROブランドの価値を高め、非日系市場での競争力を高める

### <ANCHOR>

- ✓ 「売上拡大」：サンフランシスコ/ロサンゼルスを中心とするカリフォルニア州での販売戦略再構築（SAPPORO USA社との連携）
- ✓ 「コスト削減」：SLEEMAN社との人的/技術的支援による製造原価低減、SAPPORO USA社との人的シナジー実現
- ✓ 「経営基盤強化」：ミッション/ビジョンの策定、管理会計の充実化、人事評価制度の改革、組織風土改革等を推進



## 北米飲料の統合と業績回復

### <Country Pure Foods & Silver Springs Citrus>

- ✓ 両社統合による筋肉質な経営体制への変革
- ✓ 調達機能や工場運営管理の一元化などによるオペレーションの推進
- ✓ 伸長する「Food Service」事業を軸とした成長
- ✓ ITインフラの共通化や人員体制などの経営基盤整備



## ベトナムの黒字化に向けた改革

- ✓ ポジショニングを明確にしたSPBブランドアクティビティ
- ✓ ターゲット業態の絞り込みによる採算向上と営業活動の効率化
- ✓ 独自のディストリビューション網の再構築
- ✓ 原材料、資材、配送単価等の見直し、コスト削減の推進
- ✓ 北米向けシルバーカップの製造移管による稼働率向上など



海外ビール	2017	2018 年間見通し	前期比
海外ブランド（※1）	1,300	1,410	108%
サッポロブランド	643	680	106%

（単位：万箱/大瓶換算）

※1：スリーマン社、アンカー社を含む。

Copyright, 2018 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved. 43/47



※前期は日本基準

## 飲料の収益性向上 レモン/スープのプレゼンス拡大

### <国内飲料>

- ✓ 収益性向上の取り組み（収益性重視の経営管理、SKU削減等）
- ✓ 素材系飲料市場におけるプレゼンス確立
- ✓ 自販機の利益改善に向けたオペレーションの見直しやロケ開拓・防衛



### <レモン>

- ✓ キレートレモンブランドの強化
- ✓ レモン果汁市場の拡大、レモン食品周辺商品の定着と拡大
- ✓ BtoB拡大に向けた調達安定化と安定顧客の獲得



### <スープ>

- ✓ 「じっくりコトコト」ブランドの更なる成長
- ✓ カップ入りスープにおける主力商品の育成と、周辺領域への拡大
- ✓ 健康価値を持つ商品の開発と育成



## 海外飲料の柔軟な戦略実行

- ✓ シンガポールにおける非炭酸飲料でのトップブランド維持継続
- ✓ マレーシア/インドネシアにおける市場ポジションの確立・強化
- ✓ 進出市場に合った製品（味覚やコスト、税制等）をタイムリーに生み出す開発体制の構築



## 大豆・チルド製品等の育成

- ✓ 豆乳ヨーグルトのプレゼンス拡大に向けた諸施策の実施
- ✓ ブルーダイヤモンド グロワーズ社とライセンス契約を締結  
アーモンド飲料「アーモンド・ブリーズ」の日本国内における製造・販売を2018年3月から開始



## 「カフェ・ド・クリエ」の安定成長



- ✓ クリエブランドの強化
- ✓ 既存店の活性化や新業態店の展開などにより、安定的に収益を創出

飲料水 (ポッカサッポロフード&ビバレッジ)	2017	2018 年間見通し	前期比
飲料水 (※ 2)	4,551	4,700	103%

(単位：万函)

※ 2：国内売上のみ。(豆乳除く)



## 外食事業 Restaurants

売上収益 Revenue **288** 前期比 YoY Change ▲3

IFRS 営業利益 Operating profit **1** 前期比 YoY Change ▲2

※前期は日本基準

# 2018

## ビヤホールの価値訴求と グループブランドへの貢献

### <既存店売上高アップ>

- ✓ 高付加価値メニューの導入などによる客単価の向上
- ✓ ポイントカードやアプリ等を活用したリピート客の増加施策
- ✓ 営業品質の向上（生ビール、料理、接客、店内環境等）

### <新規出店>

- ✓ 「銀座ライオン」「エビスバー」業態を軸に、首都圏や地方主要都市への出店

### <店舗改装/業態転換>

- ✓ 既存店の収益力向上や設備老朽化対応のため、改装や業態転換を進める

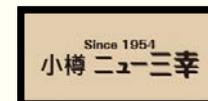
### <コストコントロールと人財活用、育成>

- ✓ 原価率の維持/低減、ロス管理の強化
- ✓ 店舗に対する省力機器導入の検証
- ✓ 人財の採用と定着率の向上に向けた諸施策の実施
- ✓ 人財育成（スキルマップの策定と運用、研修の充実）
- ✓ 労働衛生とESの改善等（福利厚生の実施）



## ニュー三幸/マルシンカワムラの 伸長

- ✓ 新規出店や新業態へのチャレンジ
- ✓ ライオン社と連携した人財採用/育成
- ✓ 原価率の維持/低減、ロス管理の強化
- ✓ 本社管理機能の統一



## 海外（シンガポール）の採算改善

- ✓ ビヤホール業態の認知、拡大
- ✓ 付加価値食材を使用した客単価向上
- ✓ ケーキ事業における商品ラインナップの拡充、原材料見直しによる原価低減等



不動産事業  
Real Estate

売上収益 249 前期比 7  
Revenue YoY Change

IFRS 営業利益 105 前期比 ▲7  
Operating profit YoY Change

2018

※前期は日本基準

## 既存事業の価値/収益性の継続的成長

### <恵比寿ガーデンプレイス>

- ✓ マクロ環境を踏まえた高稼働率維持策の実施
- ✓ 市況に応じた柔軟なオフィス賃料増額改定、テナント入替による賃料収入向上
- ✓ 継続的なバリューアップ施策の実行
- ✓ 魅力的な商業形成による競争力/ブランド力の強化

YEBISU GARDEN PLACE



### <銀座プレイス>

- ✓ 館内の回遊性向上、サイン強化や全館イベント実施などを通じて、立地のポテンシャルを最大限に「銀座の新たなランドマーク」としての認知を確立する。

GINZA PLACE



### <サッポロファクトリー>

- ✓ 札幌の環境変化を踏まえたブランディング、改装計画の推進、収益力向上策実施

SAPPORO  
factory



## まちづくり・新規事業開発の推進 経営基盤整備等

- ✓ 恵比寿の価値向上に向けた「恵比寿まちづくり」の推進
- ✓ 「創成川東エリア」での行政・協議会等とのまちづくり策の具体化と推進
- ✓ 物件ポートフォリオの組み替え
- ✓ 新たな事業領域創造を目指し、情報収集や具体的取組着手





Many Thanks to  
Collaborative Contract Farming System  
Since 2006



# SAPPORO

潤いを創造し 豊かさに貢献する



## Appendix : 参考資料 (2017年度)

## 参考資料

### Appendix

(単位：万函/大瓶換算)

国内酒類	2016	2017	前期比
①ビール計	3,048	<b>3,102</b>	102%
サッポロ生ビール黒ラベル計	1,663	<b>1,701</b>	102%
アビス計	972	<b>961</b>	99%
②発泡酒計	411	<b>335</b>	81%
③新ジャンル計	1,495	<b>1,422</b>	95%
ビール・発泡酒・新ジャンル計 (①+②+③)	4,955	<b>4,859</b>	98%
ノンアルコールビールテイスト飲料	83	<b>70</b>	85%

(単位：億円)

国内酒類	2016	2017	前期比
ワイン計	135	<b>136</b>	101%
国産ワイン	50	<b>51</b>	101%
輸入ワイン	85	<b>85</b>	100%
スピリッツ計 (RTD・洋酒・焼酎)	278	<b>312</b>	112%

(単位：万函/大瓶換算)

海外ビール	2016	2017	前期比
海外ブランド (※1)	1,291	<b>1,300</b>	101%
サッポロブランド	580	<b>643</b>	111%



(単位：万函)

飲料水 (ポッカサッポロフード&ビバレッジ)	2016	2017	前期比
飲料水 (※2)	4,688	<b>4,551</b>	97%

(単位：億円)

売上金額 (酒税込み)	2016	2017	増減
ビール	1,672	<b>1,709</b>	37
発泡酒	157	<b>128</b>	▲29
新ジャンル	493	<b>467</b>	▲26
合計	2,324	<b>2,305</b>	▲18

(単位：億円)

売上金額 (酒税抜き)	2016	2017	増減
ビール	823	<b>846</b>	22
発泡酒	87	<b>71</b>	▲16
新ジャンル	342	<b>323</b>	▲19
合計	1,253	<b>1,240</b>	▲13

※1：スリーマン社、アンカー社を含む。

※2：国内売上のみ。(豆乳除く)

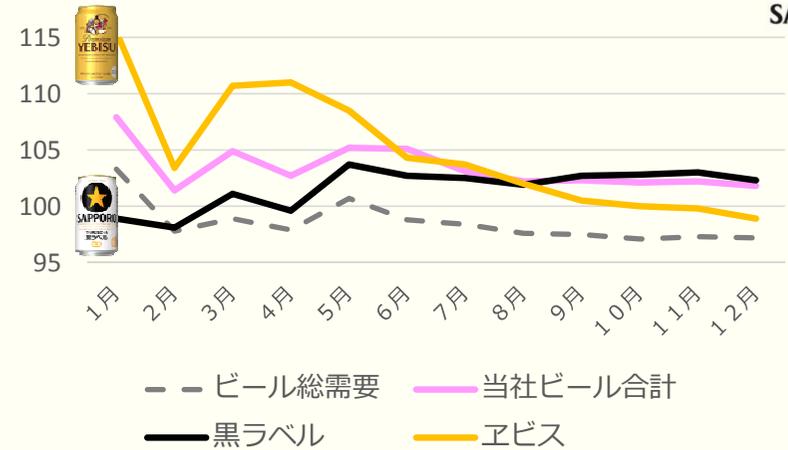


SAPPORO

### 【ビール】 (売上数量)

- ✓ 前期比**102%** (総需要97%)
- ✓ 「黒ラベル」 : ブランド計 前期比**102%**  
(缶 : ブランド計 前期比**113%**)
- ✓ 「アビス」 : ブランド計 前期比**99%**

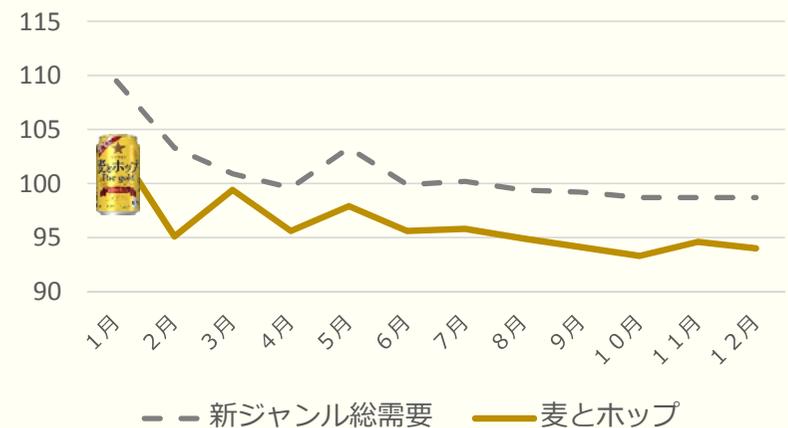
<黒ラベル・アビス 売上数量 前期比 推移>



### 【発泡酒・新ジャンル】 (売上数量)

- ✓ 前期比**92%** (総需要98%)
- ✓ 「麦とホップ」 : ブランド計 前期比**94%**
- ✓ 「極ゼロ」 : ブランド計 前期比**75%**

<麦とホップ 売上数量 前期比 推移>



### 【ワイン・スピリッツ等】 (売上金額)

- ✓ ワイン事業 : 前期比**101%**
- ✓ RTD事業 : 前期比**137%**
- ✓ 洋酒事業 : 前期比**113%**
- ✓ 和酒事業 : 前期比**104%**

## 参考資料

Appendix

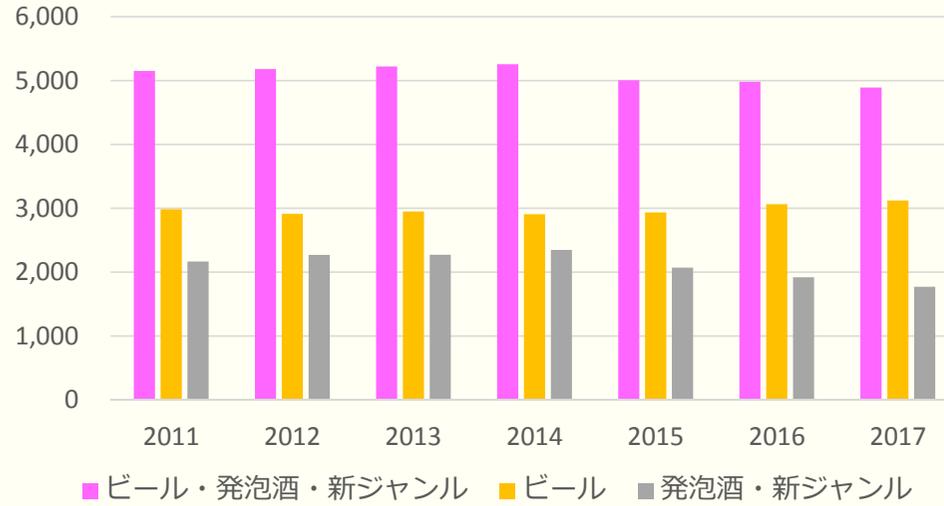


# 参考資料

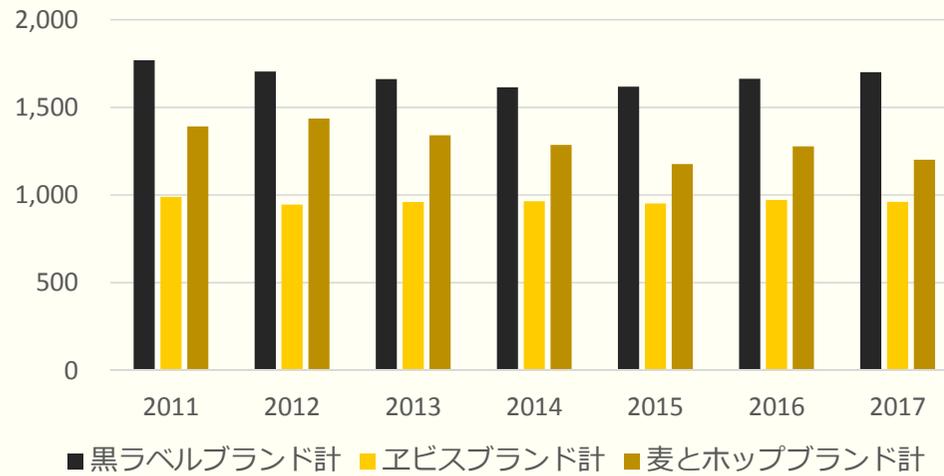
Appendix



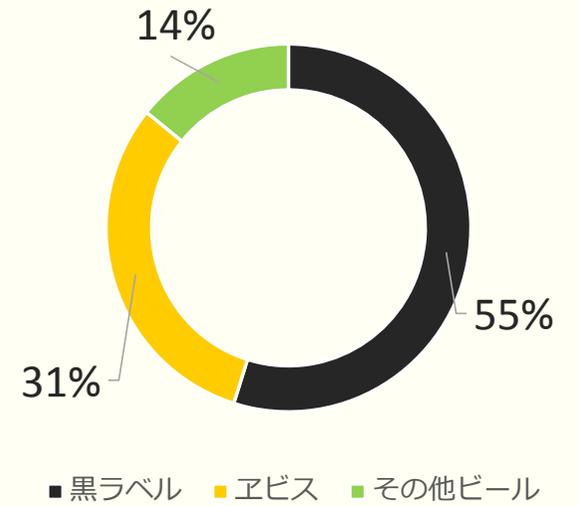
<ビール類及びビールカテゴリ 売上数量（課税出荷）推移>



<基幹3ブランド 売上数量（販売数量）推移>



<ビールカテゴリラインナップ 構成比>

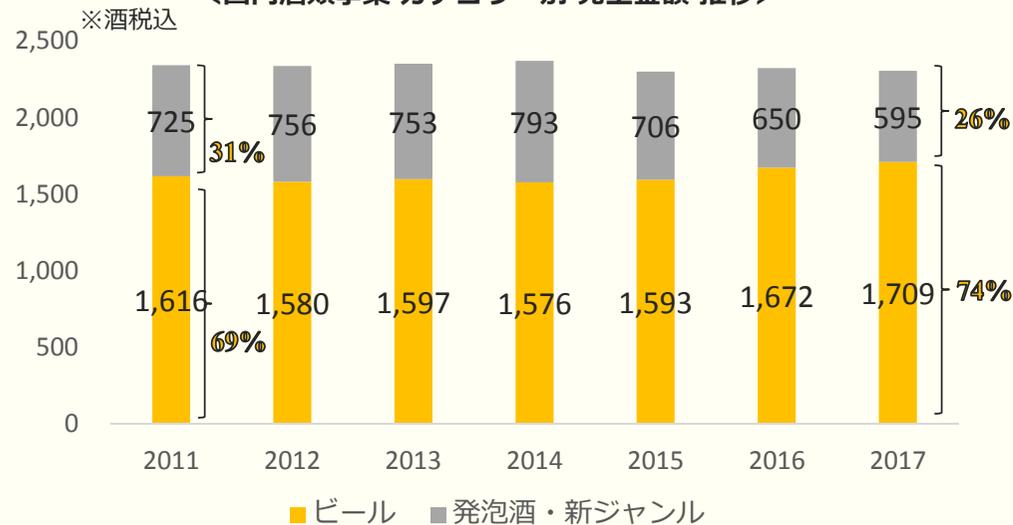


# 参考資料

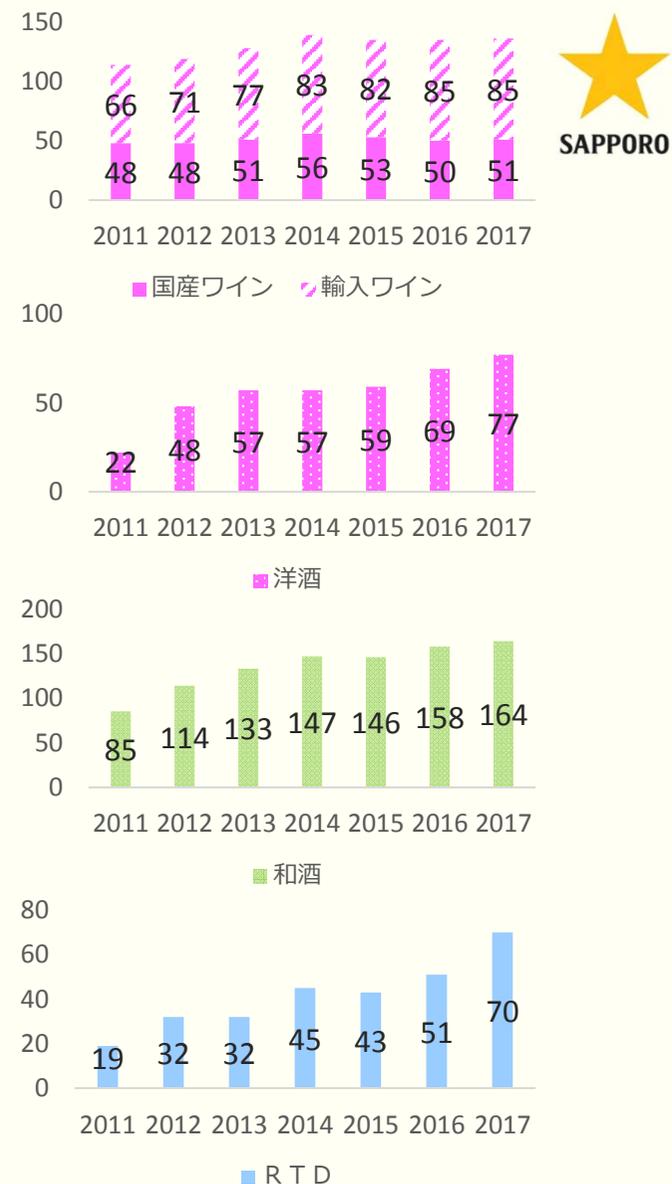
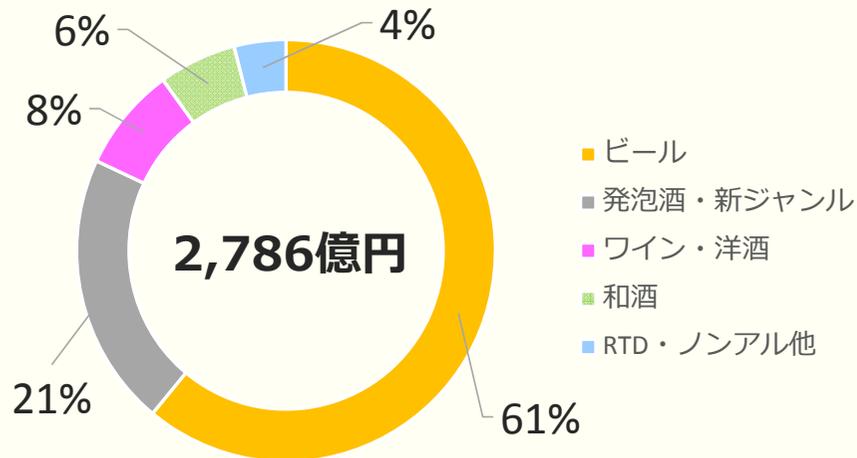
Appendix



<国内酒類事業 カテゴリ別 売上金額 推移>



<国内酒類事業 カテゴリ別 売上金額構成比>



<2017年 主な発売商品 (ビール類、RTD) > ※R: リニューアル



エビス 華みやび



エビスマイスター  
(※R)



琥珀エビス



冬物語



ルビーベルグ



愛のスコール  
ホワイトサワー



サッポロナポリンサワー  
(北海道限定)

参考資料

Appendix



サッポロ生ビール  
黒ラベル  
<黒>



サッポロ生ビール  
黒ラベル  
エクストラブリュー



サッポロ生ビール  
黒ラベル  
The北海道  
(北海道限定)



サッポロラガービール  
(数量限定)



左: もももネクターサワー 黄金桃と白桃



右: 桃すごいネクターサワー 特濃ピーチ



左/中: 男梅サワー/超男梅サワー (※R)  
右: はちみつ男梅サワー



サッポロクラシック  
春の薫り



サッポロクラシック  
夏の爽快 (北海道限定)



麦とホップ  
プラチナクリア  
(※R)



(左から)  
麦とホップ 魅惑のホップセッション  
麦とホップ 夏空のホップセッション  
麦とホップ 秋の薫り麦  
麦とホップ 彩のモルトセッション



左: キレートレモンサワー (※R)



中: キレートレモンサワー カラーゲン1000



右: キレートレモンサワー ストロング

<2017年 主な発売商品（ワイン、洋酒、焼酎他）> ※R：リニューアル



マルケス・デ・リスカル  
オーガニック ブランコ



イエローテイル  
ビッグ・ボールド・レッド  
(西日本エリア業務用市場限定)



「ズッカルディ」シリーズ



ペリート  
カルメネール



チリワイン：サンタリタ  
スリーメダルズ カルメネール



スパークリングワイン  
ポールレイ

ポリフェノールでおいしさアップの  
赤ワイン  
<特濃プレミアム>



グランピレール  
安曇野池田ヴィンヤード  
新ヴィンテージ



5種のポリフェノール  
入り赤梅酒



梅のチカラシリーズ (※R)



カティサーク 33年  
(WEB限定発売)



赤からり芋



甲類焼酎「トライアングル」シリーズ (※R)  
トライアングルグリーン発売

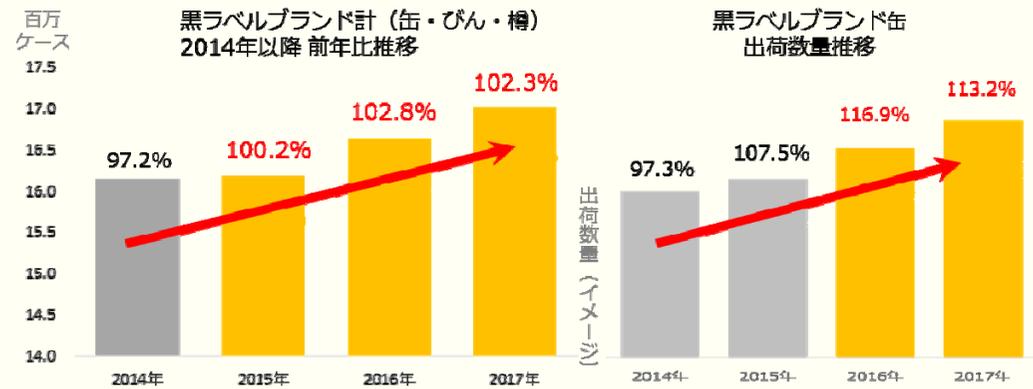
参考資料

Appendix



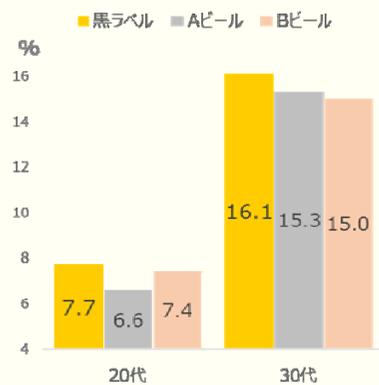
# 「サッポロ生ビール黒ラベル」 3年連続売上アップを達成！

＜缶を中心に好調な推移＞

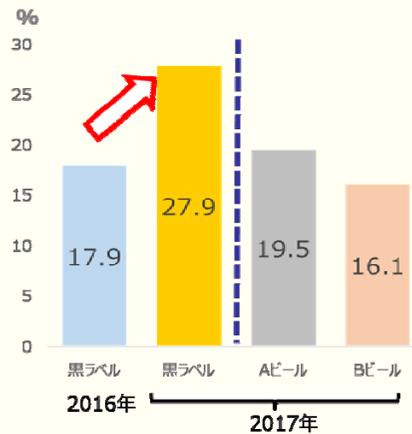


＜若年層より支持、キービジュアルの評価が高い＞

ユーザー年代構成比 出典：SCI-M 年代構成比 2017.6-11



ブランドマーク・ロゴが良い 出典：弊社調べ 対象：全年齢層



参考資料

Appendix



# ビール強化が奏功し、 各ブランドで売上アップを継続

## サッポロラガービール

- ・現存する日本で最も歴史のあるビールブランド
- ・「赤星」という愛称
- ・HPサイト「赤星★探偵団」やレトロ感溢れる店頭販促ツール



## サッポロクラシック (北海道)

17年連続売上増!



## エーデルピルス



15年連続売上増!

## プレミアムホワイト 白穂乃香



発売以来 10年連続売上増!

## 風味爽快ニシテ (新潟)



3年連続売上増!

## 静岡麦酒 (静岡)



発売以来 4年連続売上増!

## 参考資料

Appendix



# 参考資料

Appendix



## 【スリーマン】（「サッポロ」ブランドを除く売上数量）

✓ 前年同期比**99%**（総需要98%程度※推定）

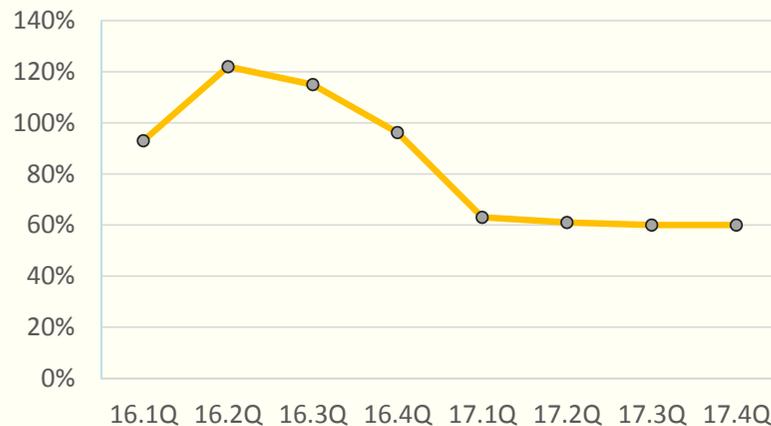
## 【サッポロUSA】（「サッポロ」ブランドの売上数量）

✓ 前年同期比**106%**（総需要98%程度※推定）

## 【ベトナム】（売上数量）

✓ 前年同期比**60%**

＜ベトナム国内 売上数量 前年同期比の推移＞

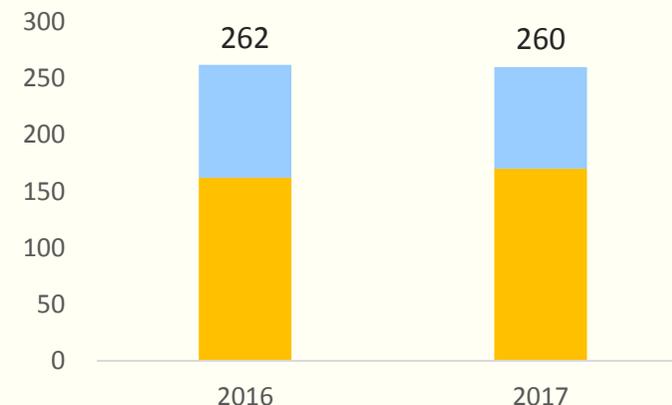


## 【米国飲料】（売上金額・連結消去後）

✓ 前年同期比**99%**



＜米国飲料 現地通貨建て売上高（連結消去前）＞



■ Silver Springs Citrus (US\$ million)  
■ Country Pure Foods (US\$ million)

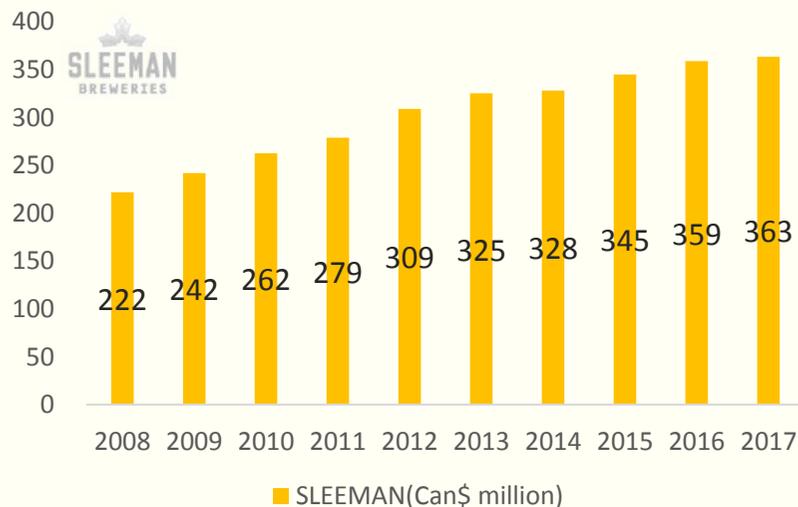


# 参考資料

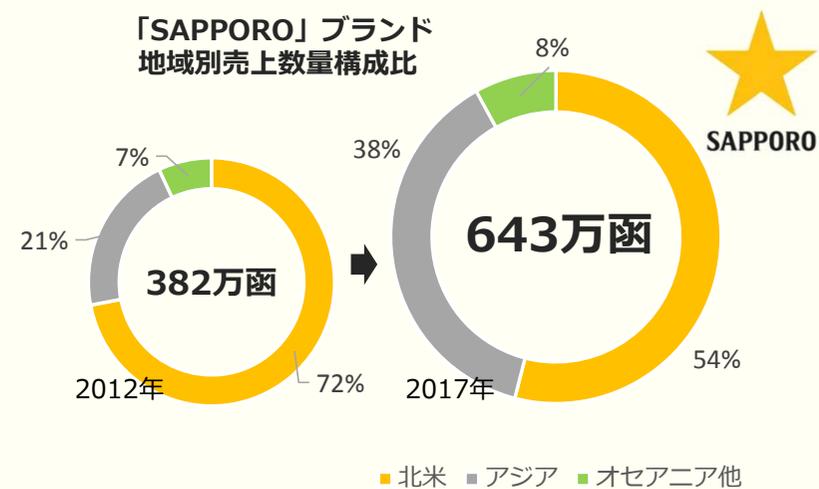
Appendix



＜スリーマン社：現地通貨建て売上高（連結消去前）の推移＞

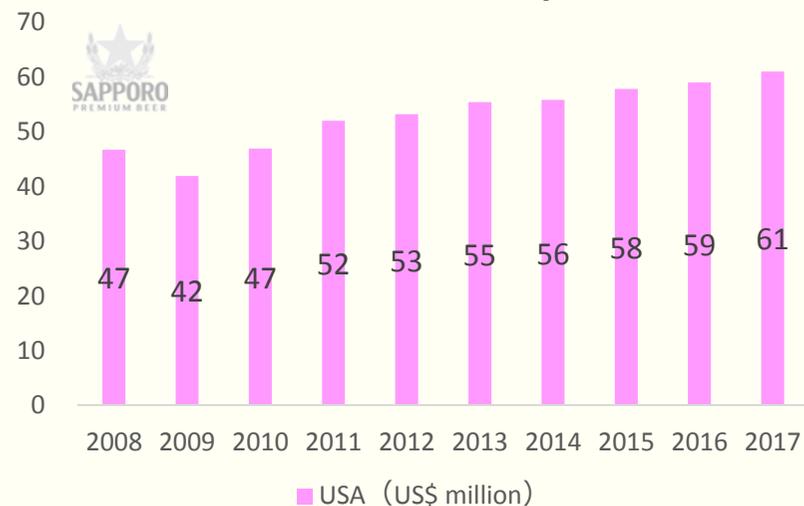


「SAPPORO」ブランド  
地域別売上数量構成比

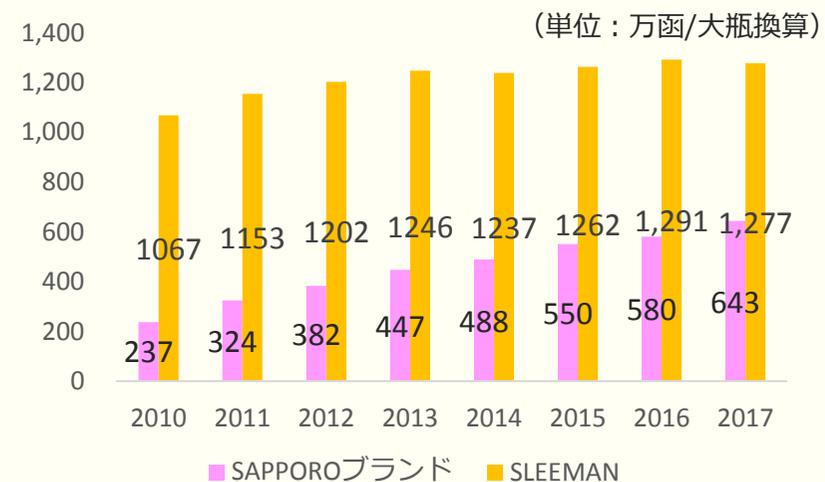


北米：カナダ、アメリカ  
アジア：ベトナム、シンガポール、韓国他  
オセアニア他：オーストラリア、欧州他

＜サッポロUSA社：現地通貨建て売上高（連結消去前）の推移＞



＜海外ビール売上数量の推移＞



(1~12月累計)

Copyright, 2018 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

## アンカー社直営タップルーム 「Anchor Public Taps」が開業

- ✓ アンカー社直営のタップルーム「Anchor Public Taps」が、10月にサンフランシスコマリポサ通りの本社工場に隣接する場所に開業
- ✓ タップルームとはビールメーカー直営のパブレストランのことで、現在米国クラフトビールにおけるトレンドとなっている
- ✓ アンカー社では本社工場に加えて、このタップルーム内でも限定醸造品を含むビール醸造を行い、来店客に提供予定

### 参考資料

Appendix



#### 【概要】

- ・ 開業目的 : アンカー社およびその製品との顧客接点拡大、ブランドイメージ向上のため
- ・ 席数 : 150席（屋内125席・屋外25席）+125席のビアガーデン増席を予定
- ・ 提供ビール : 樽生10種類程度を常時提供

### 【レモン飲料】 (売上数量)

✓ 前年同期比**109%**



### 【スープ類】 (売上数量)

✓ 前年同期比**105%**

### 【茶系飲料】 (売上数量)

✓ 前年同期比**117%**

### 【コーヒー飲料】 (売上数量)

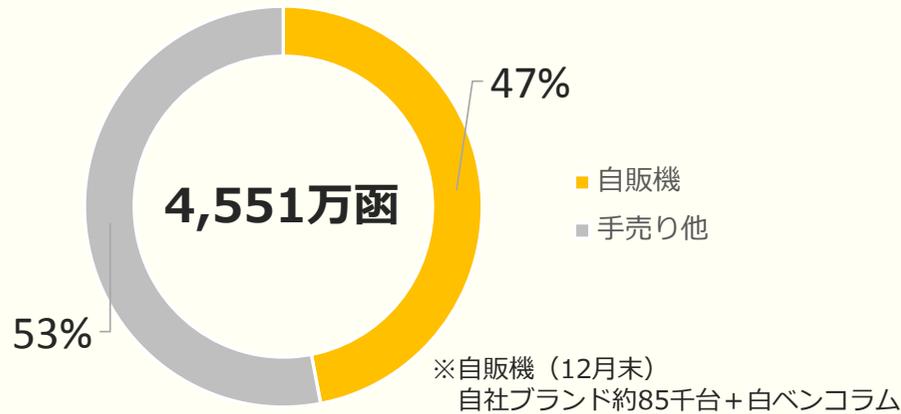
✓ 前年同期比**110%**

### 【豆乳事業】

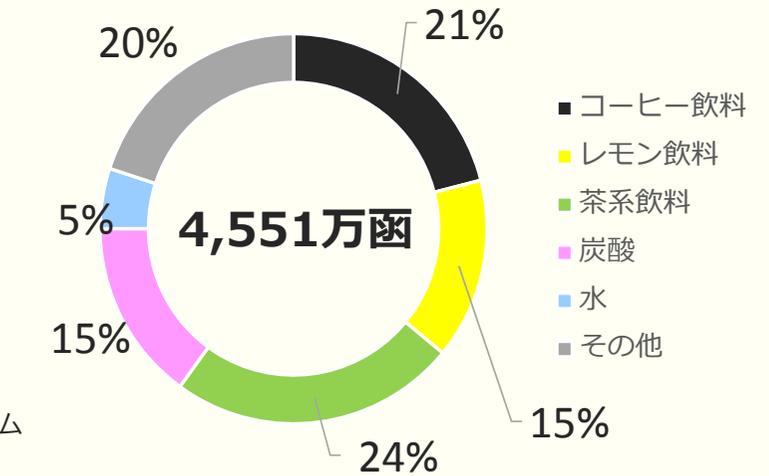
### 【豆乳事業】

✓ 売上高 約**21**億円

<国内食品飲料事業：ポッカサッポロフード&ビバレッジ>  
国内飲料チャンネル別販売数量 構成比



<国内食品飲料事業：ポッカサッポロフード&ビバレッジ>  
国内飲料ジャンル別販売数量 構成比



(1~12月累計)

Copyright, 2018 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

## 参考資料

Appendix

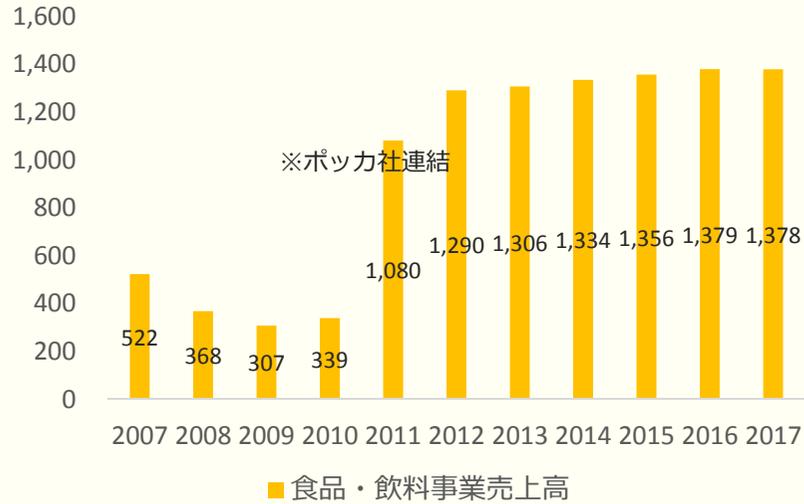


# 参考資料

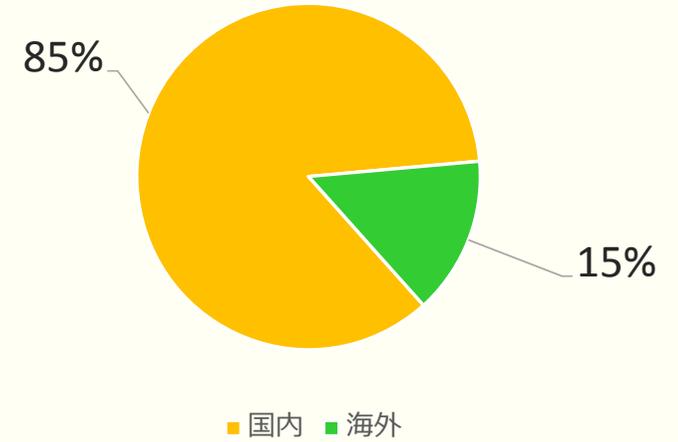
Appendix



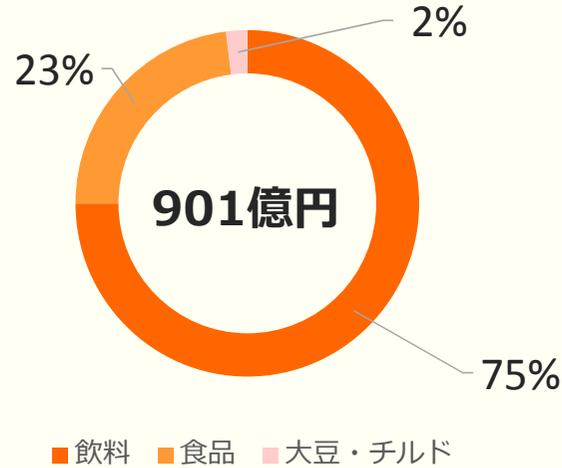
<食品・飲料事業売上高の推移（億円）>



<食品・飲料事業売上高の構成比>



<国内：ポッカサッポロフード&ビバレッジ>  
売上高構成比



<海外：ポッカコーポレーション・シンガポール>  
売上高構成比（POKKAブランド）



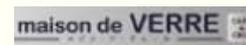
# 参考資料

Appendix

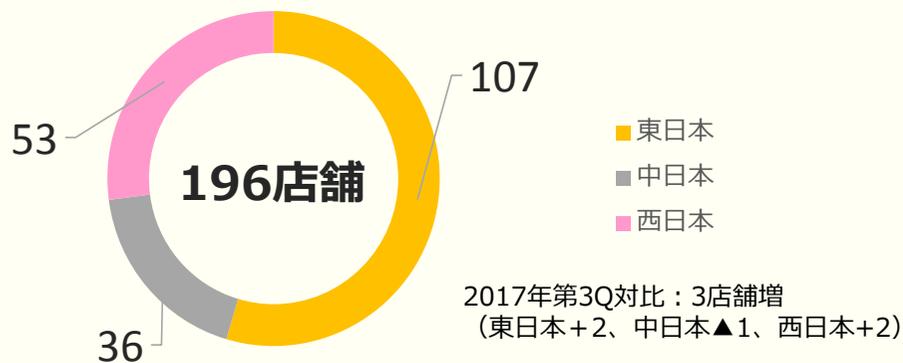


## 【(株) ポッカクリエイト】

✓ 売上高**86**億円 前期比**104**%



<12月末 地域別店舗数>



<12月末 直営/FC店舗数>



<新店舗&リニューアル店舗>



<2017年 主な発売商品 (飲料)> ※R: リニューアル



レモンの元気  
※機能性表示食品



キレートレモンスパークリング  
(※R)



キレートレモン Moisture  
(※R)



左: キレートレモンCウォーター  
右: キレートレモンシーサブライ



瀬戸内レモン  
レモネード

おいしい!がある  
pokka Sapporo



レモンの雫



1日分の  
鉄とブルードリンク



特許ダブル配合  
マカの元気スパークリング



Ribbon  
ナポリクラシック  
(北海道限定)



ほぼぼる果実シリーズ



国産素材無糖茶シリーズ  
(左から)

- 知覧にっぽん紅茶 無糖 (※R)
- 加賀棒ほうじ茶 (※R)
- 加賀棒ほうじ茶ラテ
- にっぽん麦茶



左: じっくりコトコト プレミアム  
濃厚かぼちゃポタージュ  
右: じっくりコトコト  
北海道産じゃがいもの冷たい  
ヴィシソワーズ



キレイの恵み  
左: 甘酒豆乳飲料  
中: MIXグリーン豆乳飲料  
右: アサイー豆乳飲料



がぶ飲みシリーズ

Copyright, 2018 SAPPORO HOLDINGS LTD. All rights reserved.

参考資料

Appendix



<2017年 主な発売商品 (食品)> ※R:リニューアル



じっくりコトコト こんがりパン  
左: 明太子バター風ポターージュ  
右: パターチキンカレー



リゾランテ  
左: 濃厚チーズリゾット  
右: 濃厚きのこリゾット



じっくりコトコトこんがりパンPREMIUM  
左: トリュフ香る 贅沢きのごポターージュ  
右: トリュフ香る 贅沢クアトロチーズポターージュ

参考資料

Appendix



朝食スタイルケア  
左: コーンポターージュ  
右: オニオンコンソメ



じっくりコトコトご褒美ダイニング  
左: たっぷりコーンの贅沢ポターージュ  
右: ロブスターの本格ビスク  
下: 栗かぼちゃの濃厚ポターージュ



塩とレモンとオリーブオイル



素材屋すうぶ  
左: 海苔たっぶり いりこと鰹だし仕立てスープ  
右: 玉ねぎたっぶり 梅と鰹だし仕立てスープ



素材屋すうぶ 極み食感  
左: 蓮根たっぶりスープ  
右: 里芋たっぶりスープ



ソヤファーム 豆乳で作ったヨーグルト (※R)

## 国産素材無糖茶シリーズが、 「フード・アクション・ニッポンMIP賞」を受賞

- ✓ 当社では現在、16商品※について「フード・アクション・ニッポン」ロゴマークと「国産素材を活用します by加賀棒ほうじ茶（商品ごとに商品名を記載）」といった文言を、商品パッケージ裏面に掲載しており、こうした当社の国産素材に取り組む姿勢とロゴの認知度向上に寄与した点が評価され、「フード・アクション・ニッポン MIP賞」を受賞
- ✓ 2015年には「にっぽん烏龍 500mlPET」で「フード・アクション・ニッポン アワード2015 商品部門 食品産業分野 優秀賞」、16年には「加賀棒ほうじ茶 500mlPET」で「フード・アクション・ニッポン アワード2016 入賞100産品」を受賞しており、3年連続の受賞となった

※2017年10月時点

### 参考資料

Appendix



「フード・アクション・ニッポン」とは、日本の食を次の世代に残し、創るために、民間企業・団体・行政等が一体となって推進する、国産農林水産物の消費拡大の取組です。

[https://www.pokkasapporo-fb.jp/company/news/release/171031\\_01.html](https://www.pokkasapporo-fb.jp/company/news/release/171031_01.html)

# 参考資料

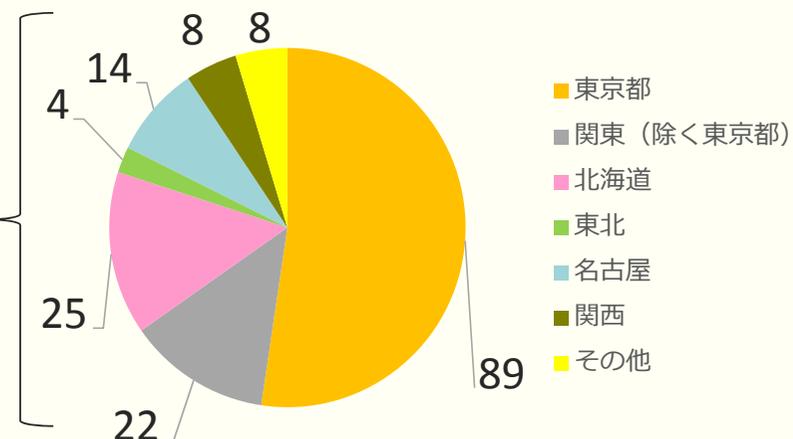
Appendix



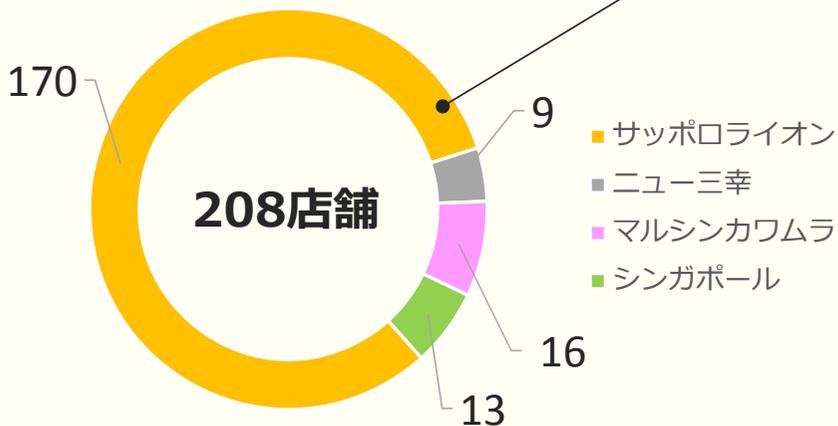
＜サッポロライオン単体の店舗数と売上高の推移＞



＜サッポロライオン単体 店舗数地域別構成比＞



＜外食事業 店舗数構成比＞



＜主なブランド一覧＞



## 参考資料

Appendix



### <主要物件概要・稼働率 : (1~12月平均・入居ベース)>

	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 <sup>(1)</sup>	56,943	298,007	<b>98</b>	地下5階 地上40階建
恵比寿ファーストスクエア	2,596	16,012	<b>100</b>	地下1階 地上12階建
恵比寿スクエア	1,561	8,644	<b>100</b>	地下1階 地上7階建
銀座プレイス	645	7,350	<b>99</b>	地下2階 地上11階建
ストラータ銀座 <sup>(2)</sup>	1,117	11,411	<b>100</b>	地下1階 地上13階建

(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>



### <営業利益の内訳>

	2016	2017	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	79	80	0
北海道事業	11	12	1
その他物件・事業	20	30	10
全社共通費用	▲7	▲10	▲2
合計	103	112	9

### <EBITDAの内訳>

	2016	2017	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連	108	109	1
北海道事業	16	17	1
その他物件・事業	27	40	12
全社共通費用	▲7	▲10	▲2
合計	144	156	12

## サッポログループの様々な取組み（年間）

### <提携>

- ✓ 國學院大學×サッポロホールディングス株式会社包括的な連携協定を締結  
～渋谷発 地域連携協力・次世代人材育成・新価値創造などで連携事業を実施～ （写真①）  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020375/pdf/20170616shkokugakuin.pdf](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020375/pdf/20170616shkokugakuin.pdf)
- ✓ 名古屋市観光文化交流局とサッポロビール（株）およびサッポロホールディングス（株）との「ランス市魅力PRに関する連携協定」締結 （写真②）  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020381/pdf/20170704nagoya.pdf](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020381/pdf/20170704nagoya.pdf)
- ✓ イオングローバルSCMとサッポログループ RORO船（貨物船）を利用した共同運航開始  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020389/pdf/20170721AEONSAPPOROHP.pdf](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020389/pdf/20170721AEONSAPPOROHP.pdf) （写真③）
- ✓ 東京農業大学・サッポロホールディングス株式会社包括連携協定 締結 （写真④）  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020393/pdf/20170803toukyounoudai.pdf](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020393/pdf/20170803toukyounoudai.pdf)

写真①



写真②



### <支援/寄付等（一部抜粋）>

- ✓ 新潟県糸魚川市における大規模火災に対し義援金を寄付  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020346/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020346/index.html)
- ✓ 熊本県「益城町次世代育成事業」への支援  
～益城文化会館を会場に様々なイベント等開催～  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020360/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020360/index.html)

写真③



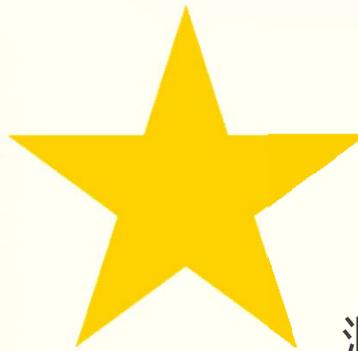
写真④



## サッポログループの様々な取組み（年間）

### <支援/寄付等（一部抜粋）>

- ✓ 女川駅前の復興のシンボルとして「きぼうの鐘」を贈呈  
～恵比寿麦酒祭りで販売した生ビール売上金相当額の一部を活用～  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020363/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020363/index.html)
- ✓ 南三陸商工会へ「デジタルサイネージシステム一式」を贈呈  
～恵比寿麦酒祭りで販売した生ビール売上金相当額の一部を活用～  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020364/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020364/index.html)
- ✓ 宮城県志津川高校へ「震災資料室設備一式」を贈呈  
～恵比寿麦酒祭りで販売した生ビール売上金相当額の一部を活用～  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020372/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020372/index.html)
- ✓ 気仙沼市大漁祈願のシンボル「恵比寿像」建立基金に寄付  
～恵比寿麦酒祭りの売上相当額の一部を東日本大震災復興支援に～  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020404/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020404/index.html)
- ✓ 九州地域の豪雨被害にともなう支援物資/支援金寄付  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020383/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020383/index.html)  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020386/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020386/index.html)
- ✓ 大分県産品販売への協力  
～熊本地震被災地を支援～  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020390/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020390/index.html)
- ✓ 「恵比寿麦酒祭り」の売上金相当額の一部を  
気仙沼市の少年野球チームへ  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020402/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020402/index.html)
- ✓ 渋谷区の「次世代育成」へ寄付  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020416/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020416/index.html)
- ✓ 目黒区の「スポーツ振興」へ寄付  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020406/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020406/index.html)
- ✓ 熊本県 益城町「美しい日本語の話し方教室」開催を支援  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020407/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020407/index.html)
- ✓ コラボ・スクール（ましき夢創塾）の運営資金として  
200万円を寄付  
～11月13日 益城町立木山中学校にて贈呈式～  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020408/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020408/index.html)
- ✓ 仙台の冬の風物詩「2017 SENDAI 光のページェント」  
を支援  
～LED電球 約4万球相当を寄付～  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020413/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020413/index.html)
- ✓ 宮城県と岩手県のコラボ・スクール（放課後学校）の  
運営資金として500万円を寄付  
[http://www.sapporoholdings.jp/news\\_release/0000020414/index.html](http://www.sapporoholdings.jp/news_release/0000020414/index.html)



# SAPPORO

潤いを創造し 豊かさに貢献する

