



SAPPORO

サッポロホールディングス株式会社
統合報告書

2022

目次

02 編集方針

03 社長メッセージ

08 価値創造ストーリー

09 価値創造プロセス

10 お客様と築いてきた歴史

11 個性かがやくブランドをつくる資産

12 サッポログループが生み出す独自のブランド体験

13 特集:Well-beingへの貢献につながるグループシナジー

16 中長期の戦略

17 社内・社外取締役対談

21 中期経営計画の全体像

22 事業戦略

24 成長領域

27 収益力強化領域

30 再編領域

31 新規事業の創出

32 財務戦略

35 サステナビリティ

36 重点課題の特定プロセス

37 重点課題ごとのリスク・機会評価

38 重点課題ごとの指標と目標

42 最注力課題01 脱炭素社会の実現

46 最注力課題02 地域との共栄

47 持続可能なサプライチェーン構築／責任ある飲酒の推進

48 経営基盤 | 人財戦略

51 経営基盤 | DX戦略

53 ガバナンス

54 コーポレートガバナンスダイジェスト

55 役員一覧

58 コーポレートガバナンス

65 リスクマネジメント

パフォーマンスデータ

68 財務ハイライト

70 非財務ハイライト

71 事業概況

72 酒類事業

73 食品飲料事業

74 不動産事業

75 10カ年財務・非財務データ

76 コーポレートデータ

本誌のポイント

サッポログループの
提供価値を定義

経営理念に基づく事業活動を通じて、サッポログループが社会に提供する価値を、時代の変化を踏まえて明確化しました。

▶P08

価値を生み出す
グループシナジー

“個性かがやくブランド”という強みを軸に、酒類、食品飲料、不動産の各事業が連携し、価値創造に向けたシナジーを発揮していきます。

▶P13

中期経営計画が
スタート

持続的な成長に向けた事業構造の転換を柱とする、2023～2026年度までの中期経営計画を策定しました。

▶P21

再成長に向けた
事業ポートフォリオ整理

事業ポートフォリオを「成長」「収益力強化」「再編」「事業整理」の4つのカテゴリに整理し、構造改革と成長戦略を推進していきます。

▶P22

マテリアリティ(重点課題)を
見直し

社会環境の変化を踏まえ、中長期的な視点でリスクと機会を検証し、マテリアリティを見直しました。

▶P35



編集方針

サッポログループは、「個性かがやくブランド」を軸に酒類・食品飲料・不動産の各事業が連携し、独自のブランド体験を提供することにより、人々と地域社会のWell-beingに貢献することを目指しています。

2022年12月期の統合報告書では、2023年度からスタートした中期経営計画に基づく「事業戦略」「財務戦略」「サステナビリティ」を中心に、経営基盤強化やガバナンス強化に向けた取り組みを報告

しています。

また、編集にあたっては、部門横断型プロジェクトチームが協力して情報の収集、コンテンツ作成にあたりました。

統合報告書を株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話ツールとして活用し、今後も企業価値の向上に努めます。

2023年5月

情報体系

サッポログループの財務・非財務に関するより詳しい情報について、当社Webサイトをご覧ください。

財務主体のメディア

IRサイト

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/>

有価証券報告書

https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/securities_report/

FACT BOOK

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/factbook/>

決算説明会資料

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/description/>

非財務主体のメディア

サステナビリティサイト

<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/>

サステナビリティブック

https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/sustainability_book/

コーポレートガバナンスに関する報告書

https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/governance/policy/pdf/corporate_governance_report_2023.pdf

ESGデータ集

<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/esg/>



統合報告書

報告対象期間

2022年12月期(2022年1月1日～2022年12月31日)を対象としています。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

対象組織

サッポロホールディングス株式会社およびグループ関係会社

参考としたガイドライン

- IFRS財団
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省
「価値協創ガイドランス」
- GRI (Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」(企業のサステナビリティ報告に関する国際的なガイドライン)
- 国際標準化機構「ISO26000」(社会的責任に関する国際的なガイドランス規格)
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」



賛同・支持するイニシアティブ

- 国連グローバル・コンパクト
- 持続可能な開発目標 (SDGs)
- 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)



将来見通しに関する注記

本報告書で記載している業績予測ならびに将来予測は、本報告書発行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。

社長メッセージ

創業150周年の先を見据え 事業構造の転換と 新たな成長基盤の構築に挑む

代表取締役社長

尾賀 真城



サッポログループの提供価値

「個性かがやくブランド」と 「お客様や地域とのつながり」を活かして 人々と社会のWell-beingに貢献し続ける

サッポログループは、1876年の創業以来、酒類事業、食品飲料事業など、「食べる」「飲む」という人の根源的な営みにかかわる事業を展開してきました。外食事業や不動産事業も、食事やショッピングを楽しむ、快適に住む・働くといった、人々が心豊かな時間を過ごせる空間を提供するビ

ジネスです。このように、当社グループの事業はいずれも、人々の暮らしや社会に潤いをもたらす、その豊かさに貢献することを目指しています。こうした考え方のもとに当社は、グループの提供価値を「全ての事業が提供する時間と空間で、人々と地域社会のWell-beingに貢献」と明確化しました。

これらを具現化していくうえで大きな強みとなるのが、グループの資産である「個性かがやくブランド」と「お客様や地域とのつながり」です。「個性かがやくブランド」とは、単に商

品のブランドだけでなく、企業やまち、地域のブランドも含まれます。グループの人財もブランドの大切な構成要素です。また、当社は「お客様や地域とのつながり」を深めるため、発祥の地である札幌や恵比寿を再開発し、地域に根差した企業として独自性をもってブランドを育ててきました。

当社では、酒類・食品飲料・不動産事業のシナジーをいっそう加速させ、「時間」と「空間」という2つの側面から、「独自のブランド体験」をお客様に提供し、人々と社会のWell-beingに貢献し続けていきます。

社長メッセージ

前中期経営計画の振り返り

コロナ禍の影響で計画の前提が変わるなか 危機感をもって事業構造改革を推進

2020年からの中期経営計画「グループ経営計画2024」は、スタートと同時に新型コロナウイルスが世界規模で拡大し、グループの業績に多大なインパクトを及ぼしました。飲食店の営業が大幅に制限されるなど、計画策定段階の前提が大きく崩れ、初年度から赤字計上を余儀なくされました。2年目、3年目もコロナ禍の影響を大きく受け、業績面では当初の計画目標を大きく下回る結果となりました。

その一方で、環境急変への危機感から社内の結束が一段と高まり、かねてより進めてきた構造改革を大きく前進させることができました。例えば、外食事業では本社移転、不採算店舗の閉鎖、投資効率の高い店舗の出店など、抜本的な構造改革を進めました。その結果、採算分岐点が低下し、コロナ前の6割の売上高でも利益を出せる筋肉質な事業体質に変わりました。また、これまでホールディングスが担っていた事業推進機能を各事業会社に移管することによって、スピーディな事業展開ができる構造としました。

コロナ禍前に比べ市場はまだ回復途上にありますが、まちや飲食店に活気が戻りつつあり、今後も社会活動の正常化とともに市場環境が上向いていくと予想されます。こうした回復基調のなか、2023年度から始まった中期経営計画は順調なスタートを切ることができたと考えています。

中期経営計画(2023~26)の策定

創業150周年を迎える2026年度を通過点に さらなる持続的成長を目指す

「グループ経営計画2024」を抜本的に見直し、2023年度から新たな4カ年の中期経営計画「Beyond150 ~事業構造を転換し新たな成長へ~」をスタートさせました。2022年10月に実施したビール類の価格改定によってコスト上昇を吸収できるようになったことや、同年8月にStone社を買収し、成長市場である米国に製造拠点を獲得したことにより、確かな裏づけのある経営計画を策定することができたと考えています。

計画最終年度となる2026年度に当社グループは創業150周年を迎えますが、創業150周年はゴールではなく、さらなる成長に向けた通過点と位置づけています。計画のタイトルを「Beyond150」としたのもそのためです。当社グループが今後も独自の存在価値を発揮して成長を続けていくために、本計画では「事業戦略」「財務戦略」「サステナビリティ」の3つを戦略の柱に据え、前中期経営計画から推進してきた事業構造の転換を完遂し、持続的成長に向けた基盤を構築していきます。



社長メッセージ

事業戦略：事業ポートフォリオを整理し、「構造改革」と「強化・成長」の両輪で収益を拡大

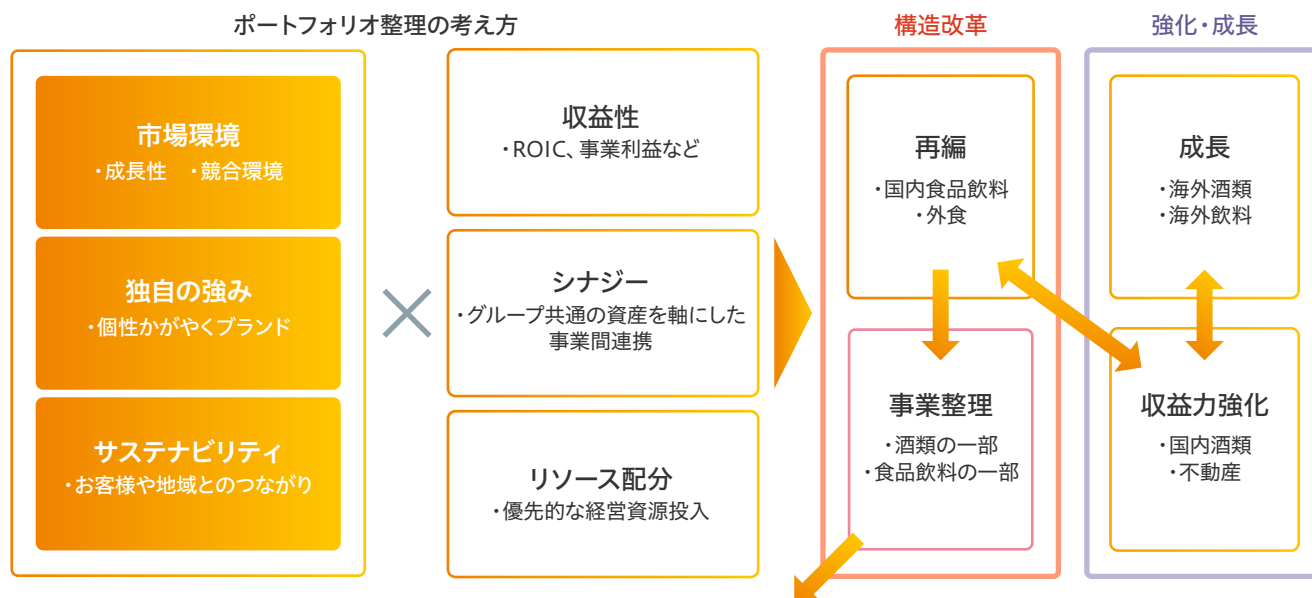
事業戦略としては、構造改革を断行し、成長を加速させることで収益力強化を図ります。そのために、グループの事業ポートフォリオを、構造改革が必要な「再編」と「事業整理」、コア事業として優先的に投資すべき「成長」と「収益力強化」の4つのカテゴリに整理しました。事業ポートフォリオ整理にあたっては、市場環境、独自の強みの有無、サステナビリティ側面に加え、ROICや事業利益などの収益性、事業間シナジー、リソース配分の優先度という6つの視点から各事業を多角的に分析・評価して、分類を決定しました。これまでこうしたアプローチを用いてきたのですが、今回の中期経

営計画ではよりわかりやすく整理して開示することにしました。今後も毎年度、各事業を分析・評価して事業ポートフォリオを見直し、改革の方針を開示していく予定です。

事業ポートフォリオ整理において「成長」と位置づけたのが海外酒類と海外飲料です(→P24)。とりわけ米国の酒類事業は大きな成長を続けており、「Sapporo Premium Beer (SPB)」は、コロナ禍においても2022年度に過去最高売上を達成するなど好調を維持しています。ただし現状ではカナダ工場やベトナム工場からの輸入に頼っているため、生産余力のひっ迫と物流コストの高騰が成長のネックとなっています。これらの課題解決に大きく寄与するのがStone社買収による米国製造拠点の獲得です。Stone社は、

東海岸と西海岸にそれぞれ製造拠点を有し、カリフォルニア、ニューヨーク、テキサス、フロリダといった重点販売エリアへのアクセスが良好です。加えて、現状では工場の稼働率が低いため生産余力も十分にあります。そのためStone社でのSPB生産が実現すれば、北米市場での物流合理化と安定供給体制の構築が可能になり、Stone社にとっても工場稼働率を倍増できるメリットが得られます。協業によるシナジーが本格的に業績に反映されるのは2024年度以降になりますが、2023年度はそのための基盤構築に全力を尽くします。また、シンガポール市場で茶系飲料No.1のシェアを占める海外飲料においては、拡大余地のあるマレーシアや中東、アジア諸国での販売強化を進めていきます。

「収益力強化」に位置づけているのが国内酒類と不動産です(→P27)。国内酒類では、商品カテゴリの再編によって低収益からの脱却を図ります。2020年から行われているビール類の段階的な酒税改正を背景に発泡酒や新ジャンルからビールへ需要がシフトしており、2026年の酒税一本化に向けてこの動きは加速すると考えています。デフレが長引くなか、当社はいち早くお客様のニーズを捉え、発泡酒や新ジャンルを開発して市場に提供してきましたが、こうした市場の変化が結果的に価格競争を加速し、収益力の低下を招きました。税制が一本化されれば、収益性の高いビールという一つのジャンルのなかで味や品質、付加価値、それらを含めたブランド力といった当社の強みを活かした競争が可能になります。この酒税改正を見据え、これからもブランドの魅力によりいっそう磨き、国内酒類事業の収益力強化を実



社長メッセージ

現していきます。不動産においては、主力の恵比寿ガーデンプレイスを中心にコア物件のまちと一体となったバリューアップを継続するとともに、エクイティ投資やVA(Value Add)流動化事業など資産回転型ビジネスモデルを構築し、収益構造の多様化と資産効率向上を進めていきます。

一方、「再編」と位置づけている国内食品飲料、外食については、前中期経営計画から進めてきた構造改革をさらに加速させます(→P30)。国内食品飲料については、2024年までに抜本的な構造改革を断行し、成長が期待できるレモン事業にリソースを集中させ、低収益体質からの脱却を図ります。外食については、2023年度の黒字化に向けて、エビスパー、銀座ライオンといった注力業態へのシフトを加速させ、強固な経営体制を構築すると同時に、酒類事業との連携強化も進めていきます。

財務戦略:ROE8%を目標に、キャッシュ創出力の向上と資本コストを上回るリターンを追求

今回の中期経営計画では、持続的成長と資本効率を重視する財務戦略を表明しました(→P32)。

持続的な企業価値向上の実現に向けて、資本効率を重視するバランスシート経営を強化していきます。具体的にはROE8%の目標を掲げ、資本コストを上回るリターンの実現を目指します。現在の当社のROEは3.3%にとどまっていますが、将来的に2桁のROEを目指すうえでも、この4年間で達成したいと考えています。

もちろんROE向上には成長をともなったキャッシュ創出

力の向上も欠かせません。ROE8%達成には事業利益250億円程度が必要になると試算しており、その実現に向けて事業ポートフォリオの見直しと事業構造転換を着実に実行し、各事業の収益力を強化していきます。

サステナビリティ:経済価値と社会価値の両立を目指しマテリアリティ(重点課題)を全面的に見直し

サッポログループの持続的成長のために欠かせない戦略と位置づけているのが、「サステナビリティ」の推進です。社会情勢、事業環境が大きく変化していることを踏まえ、サステナビリティ経営、すなわち「経済価値」と「社会価値」の両立という観点からマテリアリティ(重点課題)の見直しを実施しました。

具体的には、「自社事業への影響度」と「社会・環境への影響度」の側面から、幅広い社会・環境課題に対する当社のリスクと機会を評価し、「環境との調和」「社会との共栄」「人材の活躍」を柱とする合計9つの重点課題を特定しました(→P35)。これらの課題に沿って達成目標と具体的なアクションプランを設定し、グループ全員で実践していきます。

経営基盤の強化

3つの戦略の実行力を高めるために 人財・DX・R&Dを強化

これらの基本戦略を確実に実行し、経営目標を達成していくため、当社は「人財」「DX」「R&D」といった経営基盤の強化を図ります。最重要の経営基盤である「人財」について



は、中期経営計画の実現に向けた人財戦略の3つの柱(→P48)を定め、具体的なアクションプランとKPI(重要な評価指標)を設定し、グループを挙げて実行していきます。

DXは、「お客様接点を拡大」「既存・新規ビジネスを拡大」「働き方の変革」の3つの方針のもと、例えばリアルとデジタルの融合による新しいお客様接点の創出や、「うちれび」(→P31)に続く独創的な新規ビジネスの開拓、社員が個性を輝かせながら働ける環境づくりなどを目指します。

R&Dは、当社の強みを社会が求める価値に転換して持続的に提供していくための研究開発に力を注ぎます。例えば

社長メッセージ

酒類では気候変動に対応した原材料の研究や、「酔い」や「健康」に関する基礎研究と事業活用などを推進していきます。食品飲料では、レモン素材がもつ健康維持機能や品質向上に関する研究に注力します。さらに事業横断的な研究を加速させるため、グループ各社の研究者が密接に連携して研究開発できる環境整備にも力を入れています。

コーポレートガバナンスを強化

今後の中期経営計画の推進にあたり、コーポレートガバナンスを強化していきます。2023年度から社外取締役を1名増員し、社外取締役が取締役会の過半数を占める体制となりました。当社の社外取締役は、豊富な経営経験を有しており、取締役会では毎回、多くのメンバーから各事案に対し

て率直な意見が寄せられます。社外取締役が過半数となったことにより、今後はモニタリングボードとしての機能がいったん強化され、中期経営計画の実行を力強く後押ししてくれるものと考えています。また、取締役会でのモニタリング体制も強化しました。事業ごとに設定したアクションプラン・KPIの進捗状況を取締役会で確認し、進捗の遅れや課題が見つかった施策に関してスピーディに打ち手を検討できる体制としました。

経営基盤強化の取り組み

重点施策		具策策（～2026年）	対象：ホールディングス社および主要グループ企業
人財	① スピードある成長に向けた積極投資 ② 多様性の促進 ③ エンゲージメント向上と健康促進 ④ 経営人財育成	① グローバル人財育成体系に基づいた育成・確保への積極投資と戦略的配置 ② D&I推進のための環境を整備し、女性役員・管理職比率12%以上を達成 ③ 支援型マネジメント力の強化とメンタルタフネス支援でワークエンゲージメントを向上 ④ グループ全体のサクセッションプランに基づいた成長支援と配置	
DX	① DX・IT戦略の推進体制構築 ② 組織・人財マネジメント整備 ③ 育成人財の活躍、環境整備・運営	① DXとITの組織・機能融合による多面的な業務シナジーの創出 ② 計画的な育成・採用・活用によるグループ全体の人財レベル向上 ③ ビジネスプロセス変革、新規事業分野の開拓を創出する新たな環境整備	

ステークホルダーの皆様へ

地域に根差し、人々に愛される 特色ある企業グループを目指す

長引くデフレ下での価格競争に加え、コロナ禍による外飲み需要の消失など、当社にとって非常に厳しい経営環境が続いてきました。しかし、ここへきてようやくその出口が見えてきました。さらに2026年のビール類酒税一本化は、ビールブランドに強みをもつ当社にとって、大きな追い風となると考えています。

こうした環境変化を新たな成長に結びつけていくためにも、当社ではこの中期経営計画の3つの戦略を確実に実行し、計画で掲げた財務・非財務の経営目標の達成を目指します。持続的な企業価値向上を実現するとともに、地域に根差し、人々から愛される特色ある企業グループであり続けたいと考えています。

ステークホルダーの皆様には、これからもいっそうのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

目指す姿		重点施策	
R&D	● 当社の強みを世の中が求める価値に転換して継続的に提供 ● 新たなカテゴリや市場の創出	酒類	持続可能な原料調達のための技術開発 …… 気候変動に対応する大麦・ホップ お酒のおいしさ・機能の追求 …………… 「酔い・健康」の科学的解明と事業活用 新しい飲用体験の追求 …………… デジタル活用による共感醸成、エンタメ提供など
		食品飲料	レモンの健康機能、品質向上研究 …………… レモン果汁の用途拡大 未利用資源からの新価値創出 …………… レモン丸ごとの素材活用

価値創造ストーリー

経営理念

潤いを創造し 豊かさに貢献する

私たちは、

「個性かがやくブランド」と「お客様や地域とのつながり」という資産を活用し、

“時間”と“空間”という

2つの側面から、独自のブランド体験を創造してきました

時代とともに変容する“豊かさ”の本質によりいっそう向き合い、

明日につながる、自然、社会、心の“豊かさ”に貢献していきます

サッポログループが提供する価値

全ての事業が提供する時間と空間で、
人々と地域社会のWell-beingに貢献

価値創造プロセス

歴史を通じ培った「個性かがやくブランド」を軸に、酒類、食品飲料、不動産の各事業が連携し、独自のブランド体験を提供してきました。今後も人々と地域社会のWell-beingに貢献することで、経営理念の実現を目指します。



お客様と築いてきた歴史

サッポログループは創業以来140年にわたり、お客様や創業の地を中心としたまちとともにブランドを育み、文化を創出してきました。これからも個性かがやくブランドを源泉に、お客様や地域社会とのつながりを深化させていきます。

Episode 1

お客様が名付け親 「サッポロ黒ラベル」

1977年に発売した「サッポロびん生」。ラベルの色調から「黒ラベル」という愛称でお客様に親しまれ、ついには正式ブランド名にも採用されました。お客様に名づけてもらった黒ラベルは、今日も多くファンを獲得しています。



Episode 2

まちの名前になった エビス

1901年、「恵比寿ビール」の出荷専用の貨物駅「恵比寿停車場」が開設され、その後、周辺の地名も「恵比寿」と改称されました。商品名がまちの名前になった珍しい事例です。今後も恵比寿のまちとともに豊かな時間と空間を提供していきます。



Episode 3

日本にビール文化を 築く

1899年、現在の東京銀座に「恵比寿ビール BEER HALL」がオープン。これが日本初のビヤホールであり、ビールが大衆の人に親しまれるきっかけの一つとなりました。



Episode 4

世界に広がる「SAPPORO PREMIUM BEER」

SAPPOROブランドは、品質や原料へのこだわりによりジャパングオリティを維持し、アメリカでの認知度や評価を高めました。1985年に同国での日本製ビールシェアNo.1となって以降その座を守り続け、現在では北米を中心に世界中のお客様に親しまれています。



Episode 5

お客様の嗜好に合わせ 開発された「GREEN TEA」

1998年、シンガポールの気候や食文化、お客様の嗜好に合わせ、ジャスミン茶の風香味と甘さが特徴的な「JASMINE GREEN TEA」を発売。以降、マレーシアなど近隣諸国の多くのお客様に愛飲されています。



Episode 6

国内外において地域の お客様と育んできたビール

地域のお客様に愛されるビールを目指して、日本では「サッポロクラシック」や「静岡麦酒」、海外では「1516 LAGER」などの地域限定ビールを販売。地域のお客様とともにブランドを育てています。



1876

1876
開拓使麦酒醸造所を札幌に開業

1877
冷製「札幌ビール」発売

1889
エビスビール醸造場完成

1890
「恵比寿ビール」発売

1899
東京・銀座にて日本初のビヤホール
「恵比寿ビール BEER HALL」誕生



1900

1914
「リボン」ブランド誕生

1934
現存する最古のビヤホール開店
(現ビヤホールライオン銀座七丁目店)

1957
「ポッカレモン」誕生

1964
アメリカ向けに
ビールの輸出を開始



1977
「サッポロびん生」発売
(後の「サッポロ生ビール
黒ラベル」)

1977
ポッカコーポレーション・シンガポール設立

1988
「スリーマン」ブランド復活



1993
札幌工場跡地に
「サッポロファクトリー」開業

1994
恵比寿工場跡地に
恵比寿ガーデンプレイス開業

1996
「じっくりコトコト」ブランド誕生

1998
「POKKA JASMINE GREEN TEA」発売



2000

2006
「協働契約栽培」のシステムを確立

2016
「GINZA PLACE(銀座プレイス)」開業

2019
「サッポロ生ビール黒ラベルTHE BAR」開店

2022
恵比寿ガーデンプレイス商業棟
リニューアル

個性かがやくブランドをつくる資産

140年以上にわたり積みあげてきた財務・非財務の6つの資産を強化することで、グループの強みである「個性かがやくブランド」の価値を高め続けています。

健全な財務基盤

現状格付けを維持する水準で財務健全性を確保することを前提に、営業キャッシュ・フローとのバランスを取りながら、海外事業を中心にメリハリをつけた成長投資を実施していきます。



多様な人財

グループ従業員数

13,832名*2

海外従業員比率

26.8%

正社員採用人数に

おける
女性比率 **39.1%***3



「ちがいを活かして変化に挑む越境集団となる」という人財戦略の達成を目指し、グローバル化や女性活躍推進に取り組んでいます。

新たな価値を生み出す技術開発力

酒類、食品飲料で培ってきたコア技術と、大麦・ホップやレモンなどの原料素材への知見とを掛け合わせるとともに、他社との共同開発を推進し、イノベーティブな商品を創出していきます。

機能性表示
食品の開発



AI活用 RTD*4開発

N-Wing★

論文・対外発表数

25件

安全・安心を届ける製造拠点

国内外のすべての製造拠点に、創業時からの「ものづくり」へのこだわりが受け継がれ、品質の維持・向上に努めています。また海外拠点では、お客様の嗜好に合わせた認証の取得や、現地の商品・サービス特性に応じた品質保証体制を構築しています。

製造拠点数

6カ国 **30**拠点

ハラール認証

海外飲料拠点数 **3**カ所



お客様や地域とのつながり

創業以来、事業を展開する国や地域の支援に感謝し、ステークホルダーの皆様とのつながりを深化させてきました。これからも、事業を通じて地域の活性化や課題解決に取り組んでいきます。



販売国数

約 **94**カ国

地域協定の締結数

63件

札幌での事業年数

147年

恵比寿での事業年数

134年

自然との共生

大麦とホップの育種年数

146年

協働契約栽培の取り組み年数

17年

国産レモンの栽培年数

3年

創業以来、持続可能な原料調達と自然との共生を目指し、原料の育種や協働契約栽培に取り組んできました。今後は気候変動に強い原料の育種・栽培に注力していきます。



*1 2023～2026年度の4年間合計 *2 契約スタッフ(正社員以外)含む

*3 主要5事業会社：サッポロホールディングス、サッポロビール、ポッカサッポロフード&ビバレッジ、サッポロライオン、サッポロ不動産開発(子会社・関連会社の勤務先を含む) *4 Ready to Drink(すぐに飲めるお酒)

サッポログループが生み出す独自のブランド体験

酒類、食品飲料、不動産の各事業が連携し、シナジーを発揮することで、サッポログループならではの独自のブランド体験をお客様に提供しています。

“時間”と“空間”の2つの側面から独自のブランド体験を創造

例えば
**食事とお酒が
人と人のつながりを深める**

食事とお酒は、人々のコミュニケーションを円滑にする重要なツールです。人と人とのつながりを生み、暮らしを豊かにする——そんな時間と空間を生み出しています。

「黒ラベル」などのビール類・RTD・ワイン・焼酎などの製造販売のほか、「銀座ライオン」などの外食事業も展開しています。



酒類事業

食品飲料事業

不動産事業

個性かがやく
ブランド

「ポッカレモン100」「キレートレモン」などのレモン事業を中心に、飲料、スープ、プランツミルクを製造・販売しています。



グループとゆかりの深い恵比寿・札幌・銀座の3拠点を中心に、「恵比寿ガーデンプレイス」など不動産の管理・運営、開発事業を展開しています。



例えば
**ブランドの世界観を
特別な空間で体験する**

ブランドの世界観や物語を感じられる空間の中でビールを味わう——「おいしさ」だけではない良質な飲用体験を提供しています。

例えば
**飲食を通じて
心身の健康を実現する**

毎日の食事は、心と身体の健康につながります。レモンをはじめとした植物性素材を通じて、お客様の健康的な生活を支えています。

例えば
**賑わうまちで
豊かな時間を過ごす**

グループゆかりの地を中心に、そこに集うすべての人々が楽しみ、憩う魅力的なまちを、地域やお客様とともに提案しています。

特集： Well-beingへの貢献につながるグループシナジー

酒類
事業不動産
事業

恵比寿のまちとともに進化する「エビス」ブランド

1890年に「恵比寿ビール」の製造・販売を恵比寿の地で開始して以来、エビスブランドはこのまちの進化とともに歩んできました。恵比寿ガーデンプレイスの利用経験がエビスビールの飲用意向につながるという調査結果もあり、恵比寿のまちの発展がブランドの価値向上につながっています。

恵比寿ガーデンプレイスの利用経験別の
家庭内での「エビスビール」飲用意向率*

非利用 37.8% 利用 45.8%

エビスが生まれた地に新たなリアル体験拠点を開業

2023年末、醸造施設をともなうエビスのブランド体験拠点「YEBISU BREWERY TOKYO」を恵比寿に開業します。恵比寿はエビスブランドの始まりとなった大切な場所です。エビスが生まれたこの場所で再びビール醸造を開始し、ビールの未来を創造する拠点にするとともに、目の前でつくられているエビスを五感で、よりリアルタイムに楽しむ体験を提供したいという私たちの強い想いで、このプロジェクトは始動しました。

これまで、恵比寿のまちでエビスとのひと時を楽しむ「YEBISU BEER HOLIDAY」の開催や、まちの料理人の皆さんと取り組む「エビスビールに合う逸品グランプリ」、「TAPS BY YEBISU」の駅ナカへのオープンなど、さまざまな取り組みを推進してきました。恵比寿のまち全体をブランド体験の場とし、多くのリアル体験を提供して新たな魅力を創造していくとともに、ビールを起点とした新たなコミュニケーションを育むことで恵比寿のまちの活性化にも貢献していきたいと考えています。

今後も、まちと強くつながった“ブランド”と“空間”という独自資産をもっているサッポログループだからこそ実現できる新たな体験を提供し続けていきます。

*調査概要

調査対象：東京都の20～69歳の成人男女1,000人を対象にアンケートを実施。（ビール非飲用者含む）

調査方法：インターネット調査 調査期間：2023年1月13日～15日

沖井 尊子

サッポロビール株式会社
マーケティング本部 ビール&RTD事業部
エビスブランド
ブランドマネージャー

特集： Well-beingへの貢献につながるグループシナジー

酒類
事業

食品飲料
事業

研究開発とサプライチェーンの連携で、 ものづくりを強くする

サッポロビールとポッカサッポロは、事業の枠を超えた協働研究・開発やサプライチェーンにおける連携を進めています。これからも事業機能の最適化や新たな価値創出によってグループ全体の競争力を高めていきます。

“レモンのプロ”とともに、 レモンサワーの新たな定番商品を開発

RTD市場は、近年のレモンサワーブームが拡大を牽引し、酒類市場容量ベースで最大規模のカテゴリーに成長しています。しかし、そうしたブームの一方で、味わいや製法の多様化によって「商品選択に迷う」という声が多くあがっています。そのようななか、サッポロビールでは、「迷わず選べる」レモンサワーの本質を追求した新たな定番ブランドをつくらう」という想いで、レモン事業を担うポッカサッポロとの協働開発に挑戦しました。そうして開発されたのが、「サッポロ ニッポンのシン・レモンサワー」です。

開発では、ポッカサッポロでレモン素材・飲料の開発に携わる「レモンマイスター」と協働して、中味設計のコンセプトを検討するところからスタート。そして、両社がもつお酒づくりの知見とレモンのプロならではの知見を最大限に活かし、サワーにふさわしい理想的なレモン感をかなえるレモン素材の選定と絶妙な中味設計を実現しました。

今回の協働を通じて、グループの資産を掛け合わせた、サッポロにしかつくれないレモンサワーが完成しました。現在は営業面での協働も進めており、この商品をグループの協働関係を象徴するブランドとして育成していきたいです。今後、ほかの商品やサービスにも両社の連携が広がってほしいと思います。



黒柳 真莉子

サッポロビール株式会社
マーケティング本部 ビール&RTD事業部
「サッポロ ニッポンのシン・レモンサワー」
ブランドマネージャー

特集： Well-beingへの貢献につながるグループシナジー


 外食
事業


 酒類
事業

上質かつ特別なブランド体験を提供

1899年8月、ビールのおいしさを広めることを目的として、日本初のビヤホール「恵比寿ビール BEER HALL」を東京・銀座に開業して以来、現在に至るまで酒類事業と外食事業が互いに連携しながら、特別なブランド体験を提供しています。

商品・イベント・外食店舗を通じて物語性のある「エビス」ブランドの世界観を発信



萬谷 浩之

サッポロビール株式会社
マーケティング本部 ビール&RTD事業部
エビスブランドグループ

外食事業は、「銀座ライオン」などを中心に、サッポロビールの多彩なビールを体験いただく場づくりやビール文化の醸成に取り組んでいます。また「銀座ライオン」が監修した限定ビールを缶で発売するなど、商品を通じた独自のブランド体験も提供してきました。

現在の私のミッションは、「エビス」の上質なブランド体験をお届けすることです。エビスの魅力を存分に味わっていただくため、サッポロライオンとサッポロビールが構想を重ねて誕生させた「YEBISU BAR」を全国で展開するとともに、2022年から始まったイベント「YEBISU BEER HOLIDAY」ではサッポロライオンによる高品質の「絶品エビス」を提供することで、上質な体験をお届けしています。さらに、2023年からはエビスの新ライン「CREATIVE BREW」を立ちあげ、第1弾であるエビスニューオリジンの樽生は「YEBISU BAR」のほか、一部の飲食店限定で販売しました。今後も、これまでの歴史と伝統、外食店舗の強みを活かした新たな挑戦を継続し、お客様にエビスならではのビールの楽しさ、ビールがある幸せな時間をお届けできるよう取り組んでいきます。そして、サッポロビールがもつ個性的で物語のある多彩なブランドを、その世界観とともにお届けし、一人でも多くの熱狂的なファンを獲得していきたいと考えています。



日本最古のビヤホールである「銀座ライオン」が監修する
限定醸造の缶ビール発売

商品

独自の
ブランド体験を
提供

ビール
文化醸成

世代を超えた
お客様に
楽しんでいただける
ビヤホールの展開



ブランド接点
イベント開催

いつでも楽しめるブランド接点の場
酒類事業のシナジーを活かした限定イベント開催



中長期の戦略





社内・社外取締役対談

戦略の進捗状況をきめ細かくモニタリングし 中期経営計画の達成確度を高めていく

取締役 松風 里栄子 × 社外取締役 内山 俊弘

サッポログループは、2023年度から中期経営計画をスタートさせました。取締役会での議論の過程や今後のモニタリング方針などについて、社外取締役委員会委員長*の内山氏と戦略担当役員の松風が語り合いました。

*取材当時

中期経営計画(2023～26)の策定について

——取締役会で重点的に議論したことを教えてください。

松風 今回の中期経営計画の大きなテーマは事業構造の転換にあります。したがって取締役会でも事業ポートフォリオに重点を置いて議論したのですが、その前提として、どういった観点でポートフォリオを分析・整理すべきかを検討しました。そのうえで、サッポログループとして「どのような会社を目指すのか」「独自の強みをどう活かすのか」といった主体的な観点と、資本効率や収益性、市場でのポジションといった客観的な観点とのバランスを意識しながら、ポートフォリオの分析・整理を進めていきました。

内山 私は就任して間もなく議論に参加したので、まずは当社の事業構造や各事業の強み・弱み、市場環境、競争環境などについて理解するところからスタートしました。その際に有益だったのが、社外取締役委員会でのレクチャーです。外部の客観的なレポートに基づいて各事業の市場における当社のポジションなどを詳しく解説してもらえまし、自由闊達な意見交換もできました。

松風 そうした客観的な視点から見ていただいているためか、議論においても内山さんからは「競合と比較してどうな

社内・社外取締役対談

のか」「達成できる確度はどのくらいあるのか」といったご指摘を度々いただきました。私自身も外部から転職してきたのでわかるのですが、当社グループの場合、自分たちのブランドや商品への愛着、技術やサービスに対する信念をもった人が多い印象を受けます。そのため、ついつい「自分たちはこうしたい」といった主観的な議論に傾きがちなのですが、その都度、内山さんをはじめ社外取締役の皆さんからご指摘を受け、市場の視点も踏まえた軌道修正をすることができました。

内山 やはり社内の人だけで議論すると、「前年比でどれだけ売上を増やせるか、利益を改善できるか」といった論点为中心になり、「マーケットでどんな変化が起きていて、それが当社の施策にどのような影響をもたらすのか」といった論点があがり落ちてしまうことがあります。そこで取締役会においては、市場環境、競争環境に関する客観的データに照らし合わせて、各事業の施策や目標設定に蓋然性があるかなど、執行サイドに細かく尋ねながら、中期経営計画の妥当性を議論させていただきました。

松風 中期経営計画策定において非常に重要なご指摘だったと思います。

内山 大切なのは中期経営計画の戦略や施策を説得力あるものにすることです。自分たちがやりたいこと、やろうとしていることを、外部のステークホルダーに説得力をもって語るには客観的な裏づけが欠かせません。そのためには、まず私たち社外取締役が納得できるものでなければならぬと考え、執行サイドには厳しい要求をさせていただきました。

松風 社外取締役の方々はステークホルダーの代弁者でもあるのですから、厳しい要求があっても当然です。その意見を受け止め、見直す過程をもったことで、より説得力のある計画にすることができたのではないかと思います。

中期経営計画の基本戦略について

——事業ポートフォリオのなかで「成長」と位置づけた海外事業に対する期待感をお聞かせください。

内山 海外事業のなかで最も大きな成長が期待できるのが北米の酒類事業です。私が取締役に参加した時期には、Stone社との交渉が佳境に差し掛かっていましたが、買収目的を質問した際、米国における生産拠点としての位置づけを強調されていたのが印象的でした。売上規模を拡大するために海外メーカーを買収するのではなく、現地生産体制を構築してこだわりある自社ブランドを伸ばしていこうという戦略に共感を覚えました。

松風 米国に生産拠点を得たことで、今後、物流合理化をはじめとしたさまざまな効果が期待できます。そのシナジーを最大化するためにも、PMIの過程でビジネストランスフォーメーション、つまり統合だけに頼らないよう、各既存事業の改革も実行していきたいと考えています。また、カナダを含め北米地域にある事業会社同士が連携して、より効率的な経営を追求していくことも大切です。

内山 一方、海外飲料ではシンガポール市場において茶系飲料でNo.1のシェアを持っていますね。

松風 隣国のマレーシアもこれからの伸びしろが大きいと



思います。

内山 東南アジア地域では、これまで甘みのある飲料が好まれてきたようですが、世界的な健康志向の高まりのなかで、今後は無糖の茶系飲料が広く受け入れられていくのではないのでしょうか。

松風 はい。東南アジアでは、今、糖尿病が大きな社会問題になっており、砂糖税を導入する国も増えています。こうしたトレンドが、ヘルシーな茶系飲料で強みをもつ当社グループの追い風になると期待しています。

——「収益力強化」と位置づけた国内酒類事業についてはいかがでしょうか。

内山 国内酒類でも酒税法の改正が大きなターニングポイントになると思います。これまでも段階的に税制改正が進められてきましたが、2023年10月にもビールの税率がさらに引き下げられ、2026年にはビール類の税率が一本化され

社内・社外取締役対談

る予定です。そうなればビール・発泡酒・新ジャンルのなかでもビールが有利になり、このカテゴリで高いブランド力をもつサッポロにとって、よりいっそう強みを活かせる競争環境になるはずです。

松風 おっしゃるとおりです。酒税改正という追い風を活かして、低収益構造からの脱却を加速させていきたいですね。黒ラベル、エビスを中心に多くのお客様からご支持いただいている多様なビールブランドは当社の強みであると考えています。こうしたブランド力とお客様の支持をいかにして収益力に変えていくかが、これからの大きな課題です。

内山 競合他社も当然ビール商品を強化してくるはずで

ので、それに対抗してサッポロのブランド力、商品力をよりいっそう向上させる必要があります。既存のブランドのなかで新しいアイテムを追加していくのか、現在のアイテムの商品力をさらに磨きあげていくのか、いろいろなアプローチが考えられます。また、ブランド力を高めるうえでは、恵比寿や札幌といったロケーションで不動産事業を展開する強みを駆使して、新しい顧客接点を創出していくことも有効だと思います。

松風 新しい顧客接点としては、2023年末、恵比寿ガーデンプレイス内に、ビール醸造施設を備えたエビスブランドの体験拠点「YEBISU BREWERY TOKYO」がオープンします。

内山 世代を超えて多くの人が集まる東京都心に醸造所を設け、できたてのビールを楽しめる場所をつくるなんて、そこでまちづくりをしてきたサッポログループでなければできない発想です。これからも酒類、食品飲料、外食、不動産事業を展開するグループのシナジーを最大限に発揮し、“時間”と“空間”という2つの側面からサッポロならではの独自のブランド体験をお客様に提供していくことが、他社との差別化につながるのではないのでしょうか。

——中期経営計画の重要なテーマの一つである「資本効率重視」の財務戦略についてご意見をお聞かせください。

松風 資本効率については、グループとしてROE8%を目標に掲げ、各事業ではROICを指標にマネジメントしていく方針です。ただし、ROE、ROICといっても現場では馴染みが

ないので、これらを分解して現場の従業員にわかりやすい具体的な目標を設定していくことが大切だと考えています。

内山 おっしゃるとおりです。目標を掲げるだけでなく、その達成までのプロセスをきちんと示すことが重要です。目標達成に向けて、例えば高価格商品の比率をこれだけあげる、コストダウンする、在庫削減をするといった、現場で取り組むべきアクションと目標を定める必要があります。さらに実行にあたっては、現場の人たちとしっかり議論し、日常の仕事がどのようにROEやROICに結びついているかを意識してもらうことが大切です。全員がしっかりと目的意識をもって取り組むことで、目標達成の実現性が高まります。

——マテリアリティ(重点課題)も見直しましたが、取締役会ではどのような議論がありましたか。

松風 マテリアリティの見直しにあたっては、「社会の環境変化が自社にどのようなインパクトを与えるか」と「自社の活動が社会や環境にどうインパクトを与えるか」の双方向から、各事業の機会とリスクを検証しました。取締役会では主にこれらのマテリアリティをどうモニタリングしていくかについて議論しました。そして、従来はサステナビリティ委員会がすべてモニタリングしていたのですが、サステナビリティは経営の根幹にかかわるテーマだけに、今後は「脱炭素社会の実現」「地域との共栄」「多様な人財の活躍」といった最注力課題については、取締役会でも定期的に進捗をモニタリングしていくことにしました。

内山 今回再特定したマテリアリティは、「全ての事業が提



社内・社外取締役対談

供する時間と空間で、人々と社会のWell-beingに貢献するという提供価値を実現するためにも不可欠の取り組みです。私は、今回のマテリアリティ見直しをきっかけに、それぞれの組織でサステナビリティに関するディスカッションを活性化させてほしいと考えています。自分たちの仕事を9つのマテリアリティに照らし合わせて考え、ここはもっとこうしたら課題解決につながるのではないかなど、現場レベルから具体的な取り組みが出てくるようになれば、活動に大きく拍車がかかるはずですよ。

モニタリングの強化

——中期経営計画の実現に向け、取締役会ではどのようにモニタリングしていく方針ですか。

松風 目標達成の蓋然性を高めるため、取締役会でのモニタリングの仕組みも強化しました。これまでは、売上や利益といった財務数値でのモニタリングが中心でしたが、今回はそれらを各事業における具体的なアクションプラン・KPI（→P23）に落とし込みました。これらの進捗状況についても取締役会で月次および四半期単位でモニタリングしていく体制としました。さらに、その結果については適宜開示していく方針です。

内山 モニタリングにおいて重要なのは、計画に対する進捗状況を評価するだけでなく、進捗が芳しくない場合、なぜそうなったかを、その施策が妥当だったのかどうかまで遡って検証することです。

松風 おっしゃるとおり、モニタリングで問題点を徹底的に

検証してPDCAをしっかりと早く回していくことが重要ですね。取締役会においても、進捗が遅れていたり、課題が見つかった施策に関しては、どういった追加アクションを講じるべきか集中的に議論しています。

内山 さらに、順調に進んでいる施策についても、もっと視野を広げて、マーケットや競合他社との比較状況までも見ていく必要があります。マーケットで負けていたら、中長期の企業価値向上につながりません。

——コーポレートガバナンスの強化ポイントについてもお聞かせください。

松風 今回の中期経営計画の策定に合わせて、取締役会のスキルマトリックスを見直しました。（→P57）すなわち、この計画を確実に実行し、目標を達成するためには、取締役会にどのようなスキルや経験をもったメンバーが必要なのかを改めて特定しました。

内山 これからの当社に必要なスキルや経験を検討した結果、2023年度から新たに資本市場や不動産業界などの知見を備えた社外取締役を1名増員しました。

松風 それによって取締役会で社外取締役が過半数を占める構成となりましたね。

内山 社外取締役が過半数になることによって、客観性も確保されますし、これまで以上に緊張感のある取締役会になるはずですよ。

松風 監督機能の強化、経営の透明性・公正性の担保という点では、大きな前進といえると思います。

今後への期待

——最後に、今後のサッポログループに対する内山さんの期待や要望をお聞かせください。

内山 前中期経営計画はコロナ禍の影響を大きく受けて目標未達に終わりました。しかし、その厳しい経営環境下にあっても、経営陣は危機感をバネにして構造改革を加速させるとともに、成長戦略として海外でM&Aを果敢に実行するなど、激しい環境変化に対して適切に対応してきたと考えています。また、市場の回復や自社の状況変化などを鑑み、計画を途中で見直す決断をしたのも評価したいと思います。社外取締役に就任して1年あまり経ちましたが、松風さんもおっしゃったように、当社グループは経営陣から現場の方々まで、皆が「サッポロ」「エビス」「ポッカサッポロ」「ライオン」といった自社ブランドへの強い愛着をもち、そのブランド価値をもっと高めようという熱意に満ちていると感じます。そして、そのブランドや商品を通じてステークホルダーと絆を結ぶことができるのも強みです。これからも、そうしたブランドの強み、お客様や地域とのつながりを活かして、国内はもちろん世界で持続的成長を果たしていただきたいと思っています。

中期経営計画の全体像

「事業戦略」「財務戦略」「サステナビリティ」の3つの戦略を柱に、新たな成長を目指す

サッポログループは、創業150周年を迎える2026年度以降も独自の存在価値を発揮し続けるため、2023年から2026年までの中期経営計画を策定しました。本計画のポイントは、事業ポートフォリオの見直しと、各事業のポジショニングに沿ったグループマネジメントを実現し、資本効率を高め企業価値を向上させることです。

事業戦略では、事業ポートフォリオの整理によって各事業の位置づけと課題を明確にし、課題に対してスピードをあげて取り組んでいきます。構造改革に位置づけた事業については、2024年度までに改革を断行します。また、国内の各事業のキャッシュ創出力・資本効率を向上させるとともに、海外の各事業をグループの成長ドライバーとして、さらなる飛躍を目指します。

財務戦略では、現状格付けを維持する水準で財務の健全性を確保することを基本とし、営業キャッシュ・フローとのバランスを取りながら、海外事業へ優先的に投資することで成長促進を図ります。

サステナビリティでは、社会情勢や事業環境の変化を踏まえて重点課題を全面的に見直しました。事業との関連性およびリスク・機会の影響度の大きさから、「脱炭素社会の実現」「地域との共栄」「多様な人財の活躍」を最注力課題と位置づけ、進捗をモニタリングしながら取り組みを推進していきます。今後も、世界中のサッポログループ従業員と、ステークホルダーとのパートナーシップのもとに、社会価値と経済価値の創出を両立させ、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

中期経営計画(2023～26)

Beyond150 ～事業構造を転換し新たな成長へ～

事業戦略

▶P22

- ・事業ポートフォリオの整理
- ・海外事業の成長
- ・コア事業における収益力強化

KPI

事業利益率

海外酒類事業	6.2%
海外飲料事業	5.0%
国内酒類事業	5.7%
国内食品飲料事業	3.8%
外食事業	5.0%

ROA(EBITDAベース)

不動産事業	5.7%
-------	------

財務戦略

▶P32

- ・持続的成長と資本効率を重視
- ・資本コストを上回るリターン
- ・キャッシュ創出力の強化
- ・成長を支えるキャッシュアロケーション

KPI

ROE	8.0%
EBITDA年平均成長率(CAGR)	10%程度
海外売上高年平均成長率(CAGR)	10%程度

サステナビリティ

▶P35

- ・脱炭素社会の実現
- ・地域との共栄
- ・多様な人財の活躍

主なKPI

CO₂排出削減

スコープ1、2	4.2%/年削減
スコープ3	2.5%/年削減

* SBT認証レベル

女性役員比率、 女性管理職比率	12%以上
--------------------	-------

経営基盤

人財

▶P48

DX

▶P51

R&D

事業戦略

事業ごとにアクションプランとKPIを設定

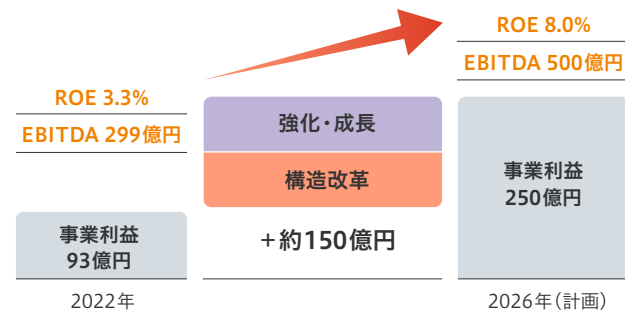
中期経営計画の達成に向けて、事業ごとにKPIを設定し適切な進捗管理を行います。

成長領域である海外酒類は、2022年8月末に持分の100%を取得し連結子会社化した米国Stone社とともに、SAPPORO PREMIUM BEERの製造・販売シナジーを創出し、アメリカ市場での成長を加速させます。海外飲料は、シンガポールでのプレゼンスの高さを起点に、マレーシア・中東などでの売上拡大を目指します。

収益力強化領域について、国内酒類は、ビール、RTDのさらなる強化により低収益からの脱却を図ります。また不動産は、長期的な時間軸で賃貸中心から総合的に資産価値向上を図る事業体に転換し、収益性と資産効率の向上を図ります。

再編領域について、国内食品飲料は、レモン事業以外の低収益事業の抜本的な構造改革を断行します。また外食は、収益基盤強化と国内酒類とのシナジー発揮により、再生スピードを向上させます。

ROEの向上



	事業	アクションプラン・KPI	2022年	2023年計画	2026年目標
成長領域	海外酒類	Stone社とのシナジー創出/SAPPOROブランドの成長			
		SAPPOROブランド売上数量	661万函	747万函	1,000万函
		コストシナジー*1	-	400万USドル	2,300万USドル
	海外飲料	売上拡大			
		海外売上金額*2(2022年比)	-	+3%	+30%
収益力強化領域	国内酒類	ビール強化・ビール類利益率改善			
		ビール強化:ビール構成比	68%	71%	79%
	利益率改善:酒税抜き売上単価(2022年比)	-	+9%	+11%	
	RTD事業の成長・生産効率化他				
	RTD事業の成長:RTD売上金額(2022年比)	-	+23%	+74%	
		生産効率化:自社製造比率	73%	64%	88%
	不動産	収益構造多様化			
流動化事業の資産構成比		3.7%	7.2%	19.2%	
		恵比寿ガーデンプレイスの価値向上			
		平均賃料単価増加率(2022年比)	-	+0.4%	+2.5%
再編領域	国内食品飲料	コスト構造改革(2022年比利益改善効果)	-	10億円	20億円
その他	全社	事業ポートフォリオの抜本的整理(事業利益改善効果)	10億円(前年比)	5億円(前年比)	-

*1 為替前提130円 *2 現地通貨ベース

事業戦略 | 成長領域

① 海外酒類

Stone社とのシナジーを発揮し
飛躍的成長を目指す

プレミアムビールブランドとして確かな地位を築いてきたアメリカ市場を成長ドライバーと位置づけ、新たに製造拠点を獲得したことを契機に、さらなる成長を目指します。

② 海外飲料

東南アジア市場での
販売体制を確立する

POKKAブランドが浸透しているシンガポールを中心に、成長余地の大きい東南アジア地域での販売拡大を図っていきます。

市場環境

- ・北米・ベトナムは人口増加にともない市場が拡大
- ・アメリカでは、缶製品の需要増に加え、インポートビールが伸長
- ・カナダ・ベトナムでは、新型コロナウイルスの規制緩和により業務用市場が回復
- ・生活様式の変化によるカナダ総需要の停滞
- ・米国における長引くインフレ環境および消費行動の変化

強み

- ・アメリカ市場において築いた販売網と37年連続アジアビール販売No.1のポジション
- ・2006年のSleeman社買収後、カナダ市場における同社製品シェアを4%から9%に拡大させた経験・ノウハウ

アクションプラン

- ・Stone社の拠点を活用したSAPPORO PREMIUM BEERの生産物流体制確立
- ・効果的なマーケティング・販売体制の構築
- ・シェアの維持・向上とともに、品種ミックスの改善

事業利益率

2022年度 ▲0.4%



2026年度 6.2%

市場環境

- ・シンガポールの飲料市場の成熟化
- ・マレーシア、中東・アジア諸国などの人口増加にともなう市場拡大

強み

- ・シンガポールにおいて茶系飲料でシェアNo.1を築いたブランド力、販売・物流網
- ・マレーシアなどの周辺諸国において高まるPOKKAブランドの存在感
- ・UAEにおいてエナジードリンクでシェアNo.1を築いた商品および営業力

アクションプラン

- ・シンガポール国内で確立した高シェアの維持と周辺国への製品展開
- ・マレーシアにおける販売体制強化
- ・エナジードリンクで存在感を誇る中東でのマーケティング
- ・倉庫とオフィスの集約によるオペレーション効率化

事業利益率

2022年度 3.6%



2026年度 5.0%

TOPICS

成長ドライバーとなる
アメリカでの製造拠点を獲得

2022年8月、サッポログループはアメリカのStone社を子会社化しました。アメリカではSAPPOROブランドがアジアビール売上37年連続No.1を維持し、2022年度に過去最高売上を達成するなど着実な成長を遂げています。

しかし、これまではアメリカに製造拠点をもち、ベトナムやカナダの製造拠点から商品を輸入しており、物流コストの削減や品質の安定化が課題でした。今後はStone社がアメリカの東西に保有する2工場で製造することで、コストを低減し収益を拡大していきます。



KEY PERSON INTERVIEW

サッポログループの一員として、
米国の地にSAPPORO PREMIUM
BEERの生産体制を築く

今回のパートナーシップによって、私たちは3つの重要なアドバンテージを獲得しました。1つ目は「米国のビール市場におけるプレゼンス」です。サッポロとStone社が連携し、協働することで、これまで以上に大きな影響力を発揮できると考えています。2つ目は「Stone社が有する東西2工場の稼働率向上」です。両拠点をフル活用することによって、倉庫・物流の統合、調達コストの削減など、より大きなシナジーを発揮できます。3つ目は「継続的な成長のためのチームづくり」です。サッポロのチームと協力し合うことで、私たちが第一に考えている人材がさらに成長する機会となることを大変嬉しく思っています。

今回の統合に際しては、目指すべきゴールについても多くの議論がなされ、すでに共通の目標を両社で共有しています。私たちは、グループ全体の成長に向けた長期目標の達成に大きな自信をもっています。

Maria Stipp

Stone Brewing Co., LLC
CEO



KEY PERSON INTERVIEW

シンガポールから、マレーシアを中心とした
東南アジア市場での飲料シェア拡大を目指す

POKKAは、シンガポールの茶系飲料で50%以上のシェアをもち、同カテゴリーにおいて確固たる地位を確立しています。そのなかで、近年のシンガポールにおいては糖分の高い甘味飲料に対する規制強化などの影響で健康志向が高まっています。当社は、こうした市場の需要に応えるために、ヘルス&ウェルネス製品の研究開発への投資を強化し、製品ラインアップを拡充していきます。また、シンガポールにおいては、2024年にPOKKA Logistic Hubを新設し、物流・オフィス・R&D機能の集約化・効率化を推進することで、さらなる成長に向けた基盤を整備する計画です。

そして、さらなる成長の柱と捉えているマレーシア市場とマレーシア以外の東南アジアと中東への輸出ビジネスについては、重点地域への集中と既存および新規チャネルの深耕に必要な商品構成の向上を図り、流通・販売網の最大化を目指しています。

Rex Macaskill

POKKA PTE. LTD.
グループCEO



海外事業における2026年度の目指す姿

海外酒類事業では、北米では約1,000億円、APACや欧州地域では70億円の売上収益を計画しています。また、海外飲料事業では330億円の売上収益を計画しています。両事業全体で、年平均成長率(CAGR)は約10%を見込んでいます。

海外酒類事業 売上収益

2022年度	2026年計画
740億円	1,000億円

輸出(APAC/欧州) 売上収益

2022年度	2026年計画
37億円	70億円

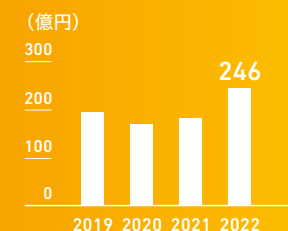
海外飲料事業 売上収益

2022年度	2026年計画
246億円	330億円

海外酒類売上収益



海外飲料売上収益



事業戦略 | 収益力強化領域

① 国内酒類

ビール・RTD*1・RTS*2に
リソースをシフト

「黒ラベル」「エビス」ブランドを擁するビール事業をさらに強化するほか、需要が増すRTD分野にも注力していきます。

② 不動産

中長期的な視点で
賃貸事業主体の収益構造を転換

主力である賃貸事業のバリューアップを継続するとともに、資産回転型ビジネスを拡大していくことで、中長期的に不動産事業の収益構造の転換を図っていきます。

市場環境

- ・ビール類酒税一本化によるビール減税／新ジャンル・発泡酒増税と、それにとまなうビール／RTDへの需要のシフト
- ・原材料費、物流費、エネルギーなどの原価高騰にとまなう価格改定
- ・お客様の生活様式の変化による総需要の減少
- ・RTDやRTS、ノンアルコール、微アルコールなどの消費者ニーズの多様化

強み

- ・「黒ラベル」「エビス」「濃いめのレモンサワー」「男梅サワー」などの特徴あるブランドの展開
- ・ビールへの需要のシフトが期待されるなかでのビール構成比の高さ
- ・北海道や恵比寿などのグループゆかりの地に根差したビール事業の展開
- ・AIを活用した商品開発による商品提案力強化と開発のスピードアップ

アクションプラン

- ・酒税法改正を見据え強化してきた、「黒ラベル」「エビス」ブランドのさらなる魅力化
- ・高単価・高利益商品の強化による収益向上 ・リアルとデジタルの効果的活用による顧客接点拡大
- ・市場創造型新商品の発売と基軸ブランドの集中マーケティングの実施
- ・「濃いめのレモンサワー」「男梅サワー」の強化

事業利益率

2022年度 3.5% → 2026年度 5.7%

*1 Ready to Drink(すぐに飲めるお酒)

*2 Ready to Serve(すぐに提供できるお酒)

市場環境

- ・生活様式の変化などの影響による軟調な都心オフィスビルの稼働率および平均賃料水準
- ・小規模オフィス、コワーキングスペースの需要拡大
- ・脱炭素や再生可能エネルギーなどの環境性能を備えたオフィスニーズの高まり

強み

- ・グループゆかりの地である恵比寿・札幌・銀座での地域社会とのつながり
- ・まちづくりにおける自治体やパートナーとの共創関係

アクションプラン

- ・恵比寿ガーデンプレイスの価値向上とまちづくり推進による競争力強化
- ・北海道新幹線の札幌延伸を見据えた札幌エリアの資産の価値向上
- ・エクイティ投資、VA(Value Add)流動化事業*3の推進(資産比率30%を上限に投資)
- ・2023年に投資顧問会社を設立、2025年までに私募ファンドや私募リート組成に向けた準備を進め、「資産回転型ビジネスモデル」の構築を目指す*4

ROA
(EBITDAベース)

2022年度 4.9% → 2026年度 5.7%

*3 新規に獲得した不動産の価値を増加させてから売却するビジネス

*4 私募ファンド・私募リートの対象は、恵比寿ガーデンプレイスなどコア物件以外

TOPICS

成長を続ける
「黒ラベル」ブランド

「サッポロ生ビール黒ラベル」は生ビール時代の先駆者的商品として1977年に誕生し、40年以上の歴史をもつロングセラー商品です。この10年においても着実な売上アップを続け、2012年度比では163%増、なかでもエントリーユーザーである20代の購入率は70%増と、独自の成長を遂げています。

また、顧客プラットフォームである「CLUB黒ラベル」は2022年4月のリニューアル以来、登録者数が10万人以上増加。同年12月末までの総登録者数は40万人を超えており、2026年までに100万人登録達成を目標としています。



KEY PERSON INTERVIEW

「黒ラベル」ブランドを牽引役に
日本のビールを
もっと魅力的なものにしたい

「黒ラベル」は、生のうまさにこだわり続けるとともに、こだわりをもって生きる大人そのものを増やしていくブランドとして“大人をカイクタクする生ビール”を目指しています。これまでもTVCMの「大人エレベーター」シリーズに象徴されるような「大人の☆生。」戦略を継続して展開し、長い年月をかけて独自の世界観を構築してきました。そうした世界観に対する共感が若年層をはじめとしたお客様の間口を広げ、成長につながっていると感じています。

そして、2023年以降も生のうまさ体験機会の創出と独自の世界観への共感醸成によって、新たなお客様の獲得と熱狂的なファンの創造を目指します。同時に、リアルとデジタル両面からブランドアクションを拡充し、さまざまな接点で黒ラベルを楽しんでいただける施策を展開予定です。今後も、「黒ラベル」を通じて日本のビールの魅力と体験価値の向上を牽引し、市場の活性化とお客様のより豊かな生活に貢献したいと考えています。

齋藤 愛子

サッポロビール株式会社
マーケティング本部 ビール&RTD事業部
「サッポロ生ビール黒ラベル」
ブランドマネージャー*

*取材当時



TOPICS

恵比寿ガーデンプレイス 「センタープラザ」が グランドオープン

ワンランク上の上質な暮らしをお届けする大型複合施設として1994年に開業した「恵比寿ガーデンプレイス」。その開業30周年を前にした2022年11月、商業棟の全フロアをリニューアル。全26の個性あふれる店舗とともに、新しい働き方を提案するオフィスエリアも同居する新施設としてスタートしました。

リニューアルにあたってはメインターゲットを「ライフクリエイターズ(日々を自分らしく愉しみながら恵比寿のまちに暮らす・働く・訪れる人)」と定め、彼らが集い、ゆるやかに交流する施設を目指しています。



KEY PERSON INTERVIEW

恵比寿のまちのシンボルとして、 恵比寿ガーデンプレイスの さらなるバリューアップへ

恵比寿ガーデンプレイス(以下YGP)は、これまで「大人の世代」をターゲットにしてきましたが、センタープラザのリニューアル後は幅広い世代でにぎわい、来館者も増加しました。商空間の魅力を向上させる一方で、オフィスタワー棟では空調機の更新やセキュリティの強化を、賃貸住宅棟では各住戸のリノベーションを段階的に実施する予定で、訪れる人だけでなく、働く人、住む人へもさらなる価値提供に取り組んでいます。

恵比寿は、つねに住みたいまちランキングの上位に入っており、恵比寿のまちとYGPは「都会的」「おしゃれ」「高級感がある」という共通のイメージがあります。その一方で、生活・子育て環境や地域コミュニティの課題、ファミリー向けの施設や多目的スペースが少ないなどの課題も顕在化しています。それらの課題について、YGPを管理・運営する我々だけでなく地域の方々とともに解決していくことで、恵比寿を「住み続けたいまち」「東京で一番働きたいまち」「誰もが楽しく過ごせるまち」にしていきたいと考えています。

山本 隆晴

サッポロ不動産開発株式会社
恵比寿事業本部 賃貸統括部 賃貸第2部

事業戦略 | 再編領域

①国内食品飲料

レモン事業に注力し
低収益からの脱却へ

ノンコア事業からの撤退や生産拠点の再編など、2024年度までに抜本的な構造改革を実行し、主力のレモン事業に資源を集中させ、収益の改善を図ります。

②外食

国内酒類事業との
シナジーを発揮

不採算店舗を閉鎖すると同時に、YEBISU BAR、銀座ライオンといった国内酒類事業とのシナジーが見込める業態へのリソースシフトを進めていきます。

市場環境

- ・食の「健康」ニーズの高まり、レモンの需要拡大
- ・テレワークや在宅勤務などの生活様式の変化による消費者ニーズの変化
- ・原材料費、エネルギーなどの原価高騰と、それにとまなう価格改定

強み

- ・国内レモン市場における圧倒的なシェア
- ・「ポッカレモン100」「キレートレモン」などの独自価値をもつブランドの展開

アクションプラン

- ・経営資源をレモン事業へシフトさせ、収益性をとまなう成長を実現
- ・低収益事業におけるSKU*の削減、生産拠点の一部再編などによる収益基盤の再構築

リソースシフト

- ・レモン事業へのリソースの集中投下

事業利益率

2022年度 0.9% → 2026年度 3.8%

市場環境

- ・新型コロナウイルスが5類感染症に移行したことで、外出人口やインバウンド需要のゆるやかな回復基調が続く見通し

強み

- ・お客様に最高品質の生ビールを提供するためのこだわり
- ・ビヤホールにおける特別なブランド体験の提供

アクションプラン

- ・投資効率の高い店舗の出店と不採算店舗の閉鎖
- ・ブランド発信拠点としての国内酒類事業との連携強化
- ・北海道エリアの事業再編による収益向上

リソースシフト

- ・大型店から注力業態である「中・小型、都市近郊」業態へのシフト

事業利益率

2022年度 ▲3.3% → 2026年度 5.0%

事業戦略 | 新規事業の創出

Case 1 家庭での“食”を軸にエコシステムの確立を目指す「うちれび」

「うちれび」は、家庭にある食材からつくれるレシピをAIが提案するとともに、料理に関するコミュニケーションやうちのレシピ帳の作成を通じて、家族ごはんをサポートするアプリです。このサービスは、私を含めた立ちあげメンバー2名の「家庭で料理を担えるようになって、配偶者の負担を減らしたい」という強い想いから構想が始まりました。料理をする人の負担軽減にとどまらず、家族みんなで食を分かち合い、楽しめる新たなサービスの実現を目指しています。2019年の着想から2022年7月の正式版アプリの上市を経て、2022年度から本格的に事業がスタート。立ちあげ初年

度はユーザー数、売上の双方で目標を達成し、この事業への手応えを感じています。

今後はさまざまな異業種企業と協業して、料理にまつわる一連の行動である「買い物～調理」をシームレスにつなぐフードテックサービスの確立を目指します。同時に、「うちれび」で収集した消費実態データを活用した多種多様なビジネス・マネタイズモデルの検討も進めていく計画です。

保坂 将志

サッポロホールディングス株式会社
経営企画部 新規事業準備室



Case 2 “地域創生”をテーマに自治体と連携した新ビジネスを創出

地域創生事業は、地域の産業振興を目的とした地域食材の販路拡大やブランディングなどの事業を自治体から受託し、生産者と飲食店をマッチングする商談会やフェアを実施することで地域経済の活性化に貢献するビジネスです。私たちは以前から飲食店支援の一環として食材の紹介などを行っており、そこで培った経験を活かして、地域の課題解決に貢献することを目指しています。

2022年度は自治体から5案件を受託し、生産者と飲食店をマッチングするイベントの開催やメニュー開発などをサポートすることで地域食材の継続的な販路開拓を促進し、

地域の売上に貢献しました。

今後は、自治体の公募案件に取り組むだけでなく、地域課題を解決する新規の事業公募をつくり出す活動を展開します。自治体担当者や地方創生に課題を抱える人たちに「相談するならサッポロビール」と思ってもらえるような存在となり、企業のブランド価値向上と「社会との共栄」を実現します。

平野 武樹

サッポロビール株式会社
新規事業開拓部 地域創生事業グループ

財務戦略

持続的成長と資本効率を重視した財務戦略を推進し、企業価値向上を確かなものにします。



常務取締役
松出 義忠

キャッシュ・フロー創出力を高め 持続的な企業価値向上を目指す

前中期経営計画「グループ経営計画2024」では、スタートと同時に新型コロナウイルスの感染拡大が進み、外食事業をはじめ当社グループの業績は大きな打撃を受けました。この難局を克服すべく、不採算事業の整理やコスト構造改革を実行し、2021年度以降は財務状況を回復基調に乗せることができました。しかしながら、今回の環境激変によって、「脆弱な収益力」「リスク耐久性の低さ」といった当社の弱点が露呈したのも事実です。そこで2023年度から開始した中期経営計画では、これらの課題解決に向けて「持続的成長」と「資本効率」を重視した財務戦略を推進していきます。

持続的成長には何よりも事業の収益性を高めることが重要であり、そのためには2つのアプローチがあります。一つは、各事業においてコスト構造改革を実施し、事業環境が変化しても収益を生み出せる事業体質へと変えていくことです。もう一つは、当社グループが強みをもつ分野を積極的に伸ばしていくことです。当社では、この2つのアプローチから各事業の収益性の向上に取り組んでいきます。

一方、資本効率重視の財務戦略は、バランスシートの内容を見直して投下資本に対する収益性を高め、強固な財務体質の構築を目指すものです。そのためには、環境変化に応じて事業ポートフォリオを継続的に見直し、当社グループの保有資産をよりキャッシュを生み出せる内容へと組み替えていく必要があります。未稼働資産、回転率の低い資産に対して改善策を講じるのはもちろん、改善が見込めない事

業や資産は、キャッシュ化して成長分野への投資に回すことにより、キャッシュ・フロー創出力を高めていきます。

ROE8%を達成し 資本市場の期待に応える

中期経営計画では、資本効率重視の観点からROEを重要な財務目標の一つに位置づけています。当社では株主資本コストを6%程度と見込んでおり、これにエクイティスプレッド*2%を加えたROE8%を目標に設定しました。2023年度は構造改革実施にともない、ROE向上は限定的となりますが、できるだけ早期に目標をクリアし、株主の皆様、資本市場にとって魅力ある企業になりたいと考えています。

* エクイティスプレッド：ROE－株主資本コスト

財務目標

	2022年実績	2023年計画	2026年目標
ROE	3.3%	3.3%	8.0%
(目安)事業利益*	93億円	135億円	250億円
EBITDA年平均成長率(CAGR)	-	16%	10%程度
(目安)EBITDA*	299億円	347億円	500億円
海外売上収益年平均成長率(CAGR)	-	9%	10%程度
(目安)海外売上収益*	1,022億円	1,118億円	1,400億円

* 財務目標を達成するための目安

財務戦略

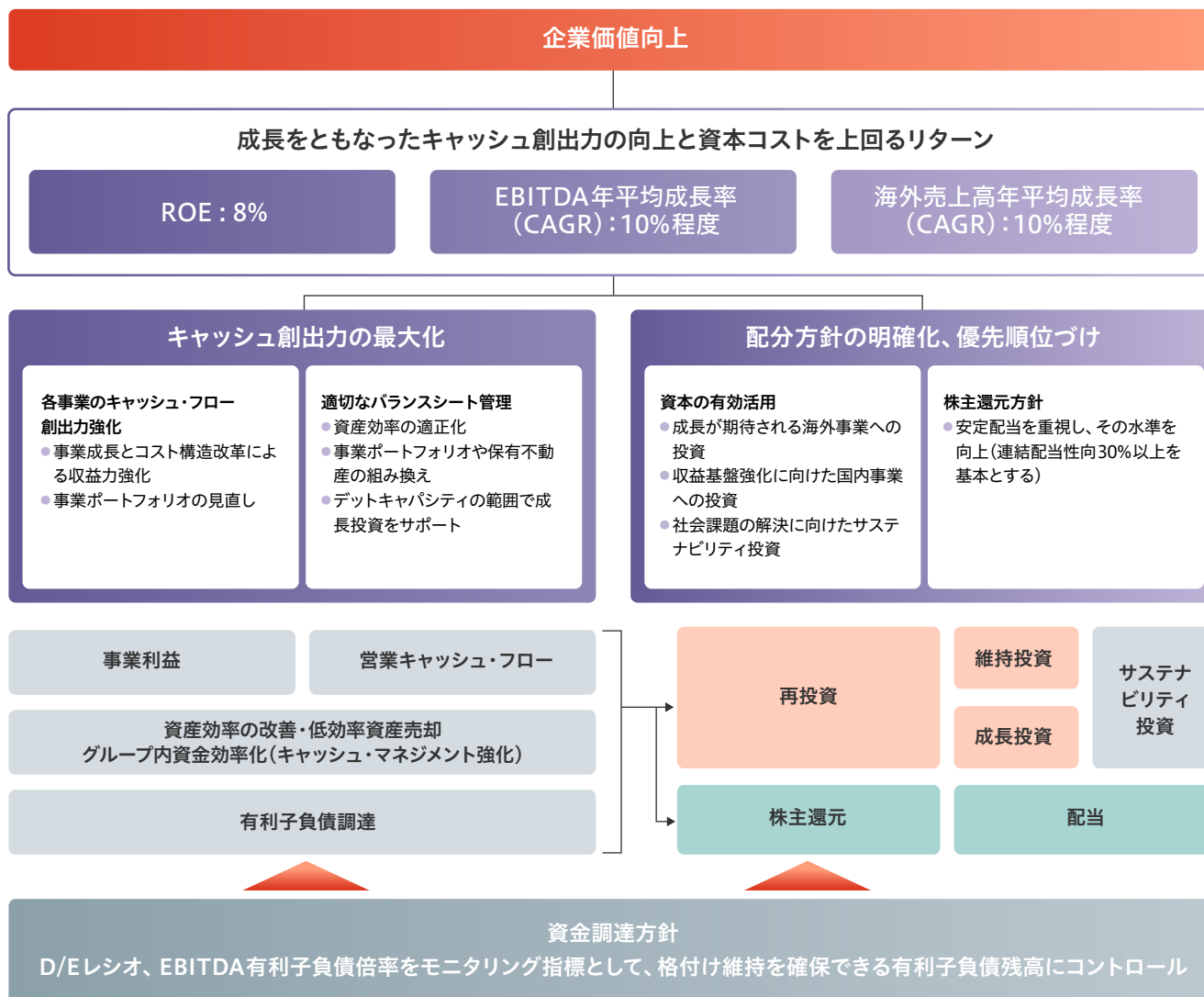
併せて、キャッシュ・フローのボリュームの観点から、重要な財務指標としてEBITDA年平均成長率10%程度を目標に掲げ、キャッシュ・フロー創出力の強化に取り組んでいきます。

さらに本計画においては、事業ポートフォリオを「成長」「収益力強化」「再編」「事業整理」に分類し、それぞれの位置づけに沿ったマネジメントを実施していく方針です。そのなかでグループの中長期的な成長を牽引する事業に位置づけているのが海外酒類・海外飲料事業です。そこでこれら海外事業をどのようなペースで成長させていくかを対外的にも明示するため、海外売上高年平均成長率10%程度を目標に掲げています。

なお、事業ポートフォリオの整理・分類にあたっては、事業セグメントごとにROICや事業利益など定量的なハードルを設定するとともに、マーケットの成長性、当社の強みが活かせるか、事業間のシナジーを発揮できるかなどといった定性的な要素も加味して分析・評価を実施しています。今後も毎年度モニタリングして事業ポートフォリオを見直していく予定です。

資金調達方針としては、D/Eレシオ、EBITDA有利子負債倍率をモニタリング指標として、金融負債残高を現状の格付けを維持できる水準にコントロールしていく方針です。M&Aなどの成長投資機会には現状格付けを確保できる範囲で財務レバレッジを活用し、機動的に対応していきます。

持続的成長と資本効率重視の財務戦略



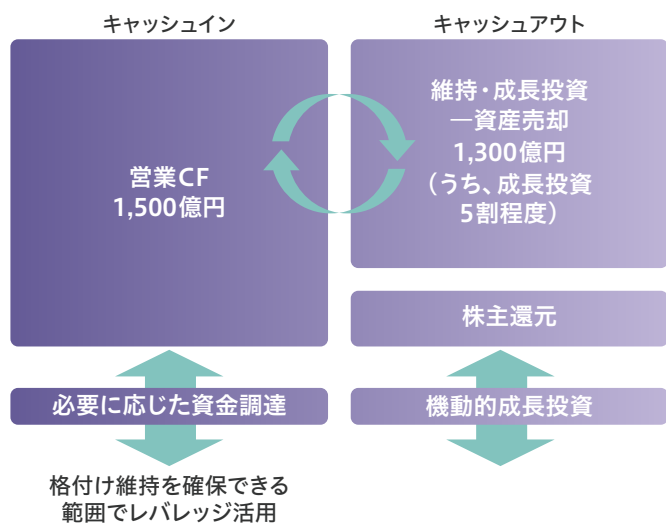
財務戦略

財務健全性を維持しつつ 成長分野へ積極的に投資

次に、キャッシュアロケーション方針としては、計画期間の4年間におけるキャッシュイン(営業キャッシュ・フロー)を1,500億円、キャッシュアウト(投資キャッシュ・フロー)を1,300億円に設定し、インとアウトのバランスをしっかりと取っていく方針です。

キャッシュアウトについては、成長投資と維持投資にほぼ等分に配分する予定であり、成長投資の約5割は海外酒類・海外飲料に優先的に投資していきます。事業セグメント別の配分方針は、酒類事業6割、不動産事業3割、食品飲料事業1割の構成になります。また、中期経営計画の基本戦略の一

4年間のキャッシュアロケーション(2023年～2026年計画)



つであるサステナビリティの推進に向けて、キャッシュアウトの約1割程度を、エネルギー効率改善など環境負荷低減のために投資していく予定です。

一方、バランスシート改善に向け、次の2つのアプローチから資産圧縮に取り組んでいきます。一つは、不動産事業における資産回転型ビジネスモデルの構築です。不動産事業では、収益構造の多様化や資産効率向上を目指し、エクイティ投資、VA(Value Add=不動産の価値増加)流動化事業を推進していく方針ですが、その投資原資を確保するために、現在保有するノンコアアセットのなかから200～300億円を売却する計画です。もう一つが政策保有株式の売却であり、中期経営計画の期間内に約100億円を売却し、対資

本の20%未満にまで縮減する方針です。これらに加え、社宅や工場用地の一部の売却、手元現預金の圧縮、棚卸資産の見直しなども実施し、成長投資に振り向けることで資本効率を高めていきます。

配当性向30%以上を基本に 利益成長をともなった配当水準の向上を目指す

当社では、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実施していく方針です。配当水準につきましては、配当性向30%以上(固定資産売却や減損損失などの一時的な特殊要因を除く)を基本としています。現状配当水準を下限とした安定配当を継続しつつ、利益成長をともなった配当水準の向上を目指します。これらの方針のもと2023年度は昨年より3円増配の年間配当45円を予定しています。

中期経営計画の基本方針のもと、今後も各事業の収益性向上、キャッシュ創出力の強化、そして資本効率の改善と財務体質の強化に努め、中長期的な企業価値の向上を目指します。私は、財務担当役員としてグループの経営を財務視点からサポートしていくと同時に、積極的に情報開示やステークホルダーの皆様との対話に努め、当社の本質的価値をご理解いただけるよう努めてまいります。これからも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

投資方針

- 事業成長スピードを加速するための成長投資を積極的に推進
- 優先順位の高い成長投資先は海外酒類・海外飲料事業
- 長期的視点での投資対効果を勘案しながらサステナビリティ関連の投資を推進

資産圧縮方針

- 不動産 VA流動化事業の推進、物件ポートフォリオ組み替えにともなう流動化を進める
- 政策保有株式 対資本20%未満を達成し、継続的な改善を図る

株主還元方針

- 現状配当水準を下限とした安定配当を継続しつつ、中長期的な利益成長をともなった配当水準の向上を目指す
- 連結配当性向30%以上を基本とする(事業ポートフォリオ再構築や保有不動産の売却など一時的な特殊要因を除く)

機動的成長投資(M&Aなど)

- 有益な成長投資機会には柔軟に対応

サステナビリティ

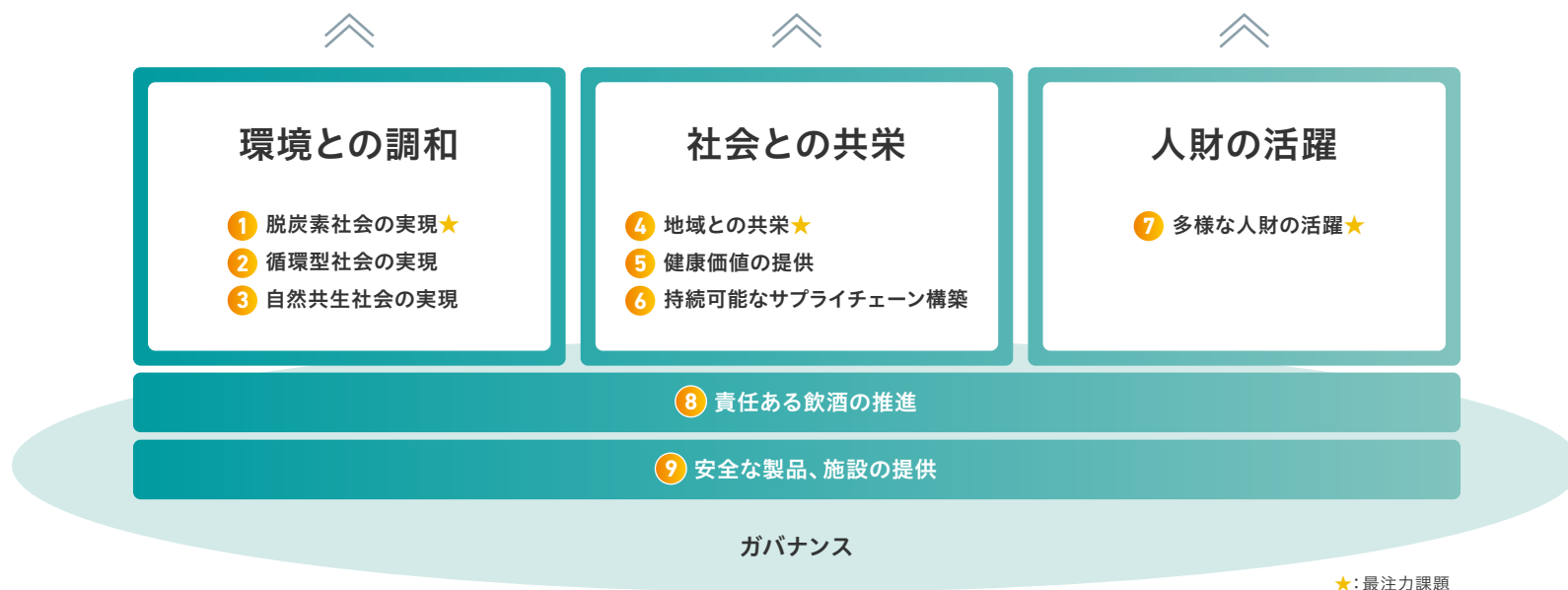
「財務」と「社会・環境」の両面で、企業価値の向上を目指す

サッポログループは、2017年に「CSR重点課題」として特定した従来の重点課題に対し、各事業活動を通じて取り組んできました。中期経営計画(2023～26)の策定にあたり、グループを取り巻く社会情勢や事業環境の変化に対応して、重点課題を全面的に見直しました。このたびの見直しにおいては、幅広い社会課題について、各事業との関連性を

「事業による社会・環境への影響度」と「社会・環境による自社財務への影響度」の両面から、リスク・機会の観点で評価し、新たなサステナビリティ重点課題として特定しました。なかでも、グループの事業との関連性およびリスクと機会の影響度の大きさから、「脱炭素社会の実現」「地域との共栄」「多様な人財の活躍」を最注力課題と位置づけています。

サステナビリティ方針「大地と、ともに、原点から、笑顔づくりを。」のもと、新しい9項目のサステナビリティ重点課題に対し、それぞれ設定した目標の達成に向けて進捗をモニタリングしながら取り組みを推進し、さらに一段高いレベルで「持続可能な社会の実現」と「グループの持続的な成長」の両立を目指します。

全ての事業が提供する時間と空間で、人々と地域社会のWell-beingに貢献



サステナビリティ

重点課題の特定プロセス

STEP 1

課題のリストアップ

- GRIスタンダードやSASB、ESG格付けの評価項目などの国際的なフレームワークをもとに、サステナビリティ課題を網羅的にリストアップ
- リストアップした課題のなかから、とくにサッポログループの業種・業態と関連性のある項目を抽出

STEP 2

課題の優先順位づけ

- 抽出した課題をもとに、「事業による社会・環境への影響度」と「社会・環境による自社財務への影響度」を、事業ごとに「リスク・機会」の側面からスコアリング
- サッポロホールディングスおよび主要事業会社において、ビジョンや経営戦略との関連性を踏まえて、優先順位づけ



STEP 3

社外有識者からのアドバイス

- 重点課題に対して社外有識者から客観的な立場でアドバイスをいただくために、投資家視点、マルチステークホルダー視点それぞれの社外有識者と当社役員とのダイアログを実施



社外有識者とのダイアログの様子

ダイアログに参加いただいた社外有識者

- りそなアセットマネジメント株式会社 執行役員責任投資部長 松原 稔 氏
- CSRアジア日本代表 赤羽 真紀子 氏

当社参加者

- 代表取締役社長 尾賀 真城
- 取締役 松風 里栄子

サッポログループの事業を踏まえて重要な課題を捉えていると評価をいただいたうえで、以下のような観点でのご意見をいただきました。

- 事業戦略とサステナビリティ重点課題の連動性
 - 自然資本を使った事業展開における、各課題の意味づけ
 - リスク・機会両面における財務への影響
- 各課題に対する、サッポログループにおける具体的取り組みの明示の重要性
 - 原料や地域への取り組みなどの価値
 - 人的資本に対する具体的戦略の開示

STEP 4

重点課題の承認

- 最終的に特定した重点課題を、経営会議および取締役会で承認

サステナビリティ

重点課題ごとのリスク・機会評価

区分	最注力	重点課題		社会・環境への影響			財務への影響			事業との関係性		
				小	中	大	小	中	大	酒類	食品飲料	不動産
環境との調和	★	脱炭素社会の実現	リスク	[Progress bar]			[Progress bar]			◎	◎	○
			機会	[Progress bar]			[Progress bar]					
		循環型社会の実現	リスク	[Progress bar]			[Progress bar]			◎	◎	○
			機会	[Progress bar]			[Progress bar]					
		自然共生社会の実現	リスク	[Progress bar]			[Progress bar]			○	○	○
			機会	[Progress bar]			[Progress bar]					
社会との共栄	★	地域との共栄	リスク	[Progress bar]			[Progress bar]			◎	◎	◎
			機会	[Progress bar]			[Progress bar]					
		健康価値の提供	リスク	[Progress bar]			[Progress bar]			○	◎	○
			機会	[Progress bar]			[Progress bar]					
		持続可能なサプライチェーン構築	リスク	[Progress bar]			[Progress bar]			◎	◎	○
			機会	[Progress bar]			[Progress bar]					
人財の活躍	★	多様な人財の活躍	リスク	[Progress bar]			[Progress bar]			◎	◎	◎
			機会	[Progress bar]			[Progress bar]					
責任ある飲酒の推進			リスク	[Progress bar]			[Progress bar]			◎	△	△
			機会	[Progress bar]			[Progress bar]					
安全な製品・施設の提供			リスク	[Progress bar]			[Progress bar]			◎	◎	○
			機会	[Progress bar]			[Progress bar]					

サステナビリティ

WEB 詳しくはWEBサイトもご覧ください。
<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/policy/systems/>

重点課題ごとの指標と目標

目標設定会社表記

SH: サッポロホールディングス、SB: サッポロビール、PS: ポッカサッポロ、SRE: サッポロ不動産開発、
 SLN: サッポロライオン、SGF: サッポログループ食品、SBL: スリーマン、SUSA: サッポロUSA、SVL: サッポロベトナム、
 YSM: ヤスマ、FBS: フォーモストブルーシール、PK: ポッカ、SSI: 神州一味噌

重点課題	具体的な取り組み	指標	目標	設定会社	目標年	経済価値とのつながり
環境との調和						
<p>★最注力課題</p> <p>① 脱炭素社会の実現</p> <p>→ P.42</p>	<p>●自社拠点・サプライチェーンにおけるCO₂排出削減</p>	CO ₂ 排出削減量	スコープ1,2 CO ₂ 排出量ゼロ	全事業会社共通	2050	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネ等によるエネルギー使用量減 ●将来的な炭素税導入時のコスト増の抑制
			スコープ1,2 SBT 認証レベル (= 4.2%/年削減) でのCO ₂ 排出削減 * SBTiヘコミットメントレター提出、受理済		2030	
			スコープ3 SBT 認証レベル (= 2.5%/年削減) でのCO ₂ 排出削減 * SBTiヘコミットメントレター提出、受理済		2030	
<p>② 循環型社会の実現</p>	<p>●循環型社会に対応した容器包装の実現</p> <p>●プラ資源のリデュース・リサイクル</p>	PETボトル製品再生材利用率	国内製造ワインPET 再生材利用率50%	SB	2030	<ul style="list-style-type: none"> ●資材の安定調達 ●資源循環を起点にした新たなビジネスモデルの創出
		国内販売PET製品 再生材利用率50%	PS	2030		
	<p>●廃棄物・食品ロス削減</p>	広告品類プラスチック削減量	化石燃料由来のワンウェイプラスチック製広告品類 国内原則廃止	SB	2030	
		食品再生化等実施率	食品再生化等実施率50%	SLN	2024	
<p>●水資源の保全</p>	<p>生産拠点における廃棄物再資源化率</p>	国内生産拠点における廃棄物再資源化率100%	SB, PS		<ul style="list-style-type: none"> ●無駄のないサービス提供による利益創出 ●廃棄コストの削減 	
		水使用量削減率	国内生産拠点における水使用量10%削減(2013年比)	SB, PS	2030	<ul style="list-style-type: none"> ●良質な水資源確保等のリスク低減
<p>③ 自然共生社会の実現</p>	<p>●気候変動に対応した原料育種</p> <p>●自然と共生する拠点・まちづくり</p>	気候変動対応原料育種の進捗	気候変動対応可能な特性をもつ大麦・ホップの国内品種登録出願	SB	2030	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動への適応策実行による、長期的な原料の安定調達 ●原料生産者との協働による付加価値創出

重点課題	具体的な取り組み	指標	目標	設定会社	目標年	経済価値とのつながり
社会との共栄						
<p>★最注力課題</p> <p>4 地域との共栄</p> <p>→ P.46</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の価値向上 ● 自社リソースを活用した地域課題解決 	エリアブランド価値向上に資する持続可能なまちづくりの進捗	保有物件価値向上とにぎわいの創出 物件エリアのステークホルダーとのコミュニティ形成・強化・拡大 誰にでも優しい施設づくり	SRE		<ul style="list-style-type: none"> ● 不動産価値向上による利益創出 ● 地域創生を基軸にした新たな売上機会の創出 ● 付加価値の高い国産原料の安定調達
		「地域創生事業」の進捗	自治体と連携した持続可能な地域づくりとして、食材商談会における地域の食材サプライヤーと企業のマッチング等を実施	SB		
		日本のレモン生産の環境構築の進捗	栽培耕地を、自社だけでなくパートナーとともに拡大 後継不在の農地引継ぎ 耕作放棄地の再生の取り組み実施	PS		
		食品飲料事業に関する地域における学習プログラム（食育、出前授業、工場見学等）の実施件数	2021年比で10倍（400件規模）	PS, SGF	2030	
<p>5 健康価値の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業を通じた健康価値の提供 	市場のレモン食品・飲料の価値浸透度調査の結果（直近6カ月購入経験・使用頻度）	レモンがもつ健康機能の発信や用途・シーンの提案を通じて、レモンの総需要を2倍にする	PS	2030	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康価値提供による利益創出
		お客様の健康に焦点を当てた商品の展開状況	健康に焦点を当てた新商品の開発と市場浸透を進め、売上構成比10%を目指す（POKKA商品に限定）	PK	2030	
		健康価値提供に資する保有物件の認証取得状況	健康価値提供に資する保有物件の認証取得	SRE		
<p>6 持続可能なサプライチェーン構築</p> <p>→ P.47</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンにおける人権尊重 ● サプライチェーンにおける環境負荷低減 ● 安定調達 	サステナビリティ調達ガイドラインの遵守率	「調達基本方針」および「サステナビリティ調達ガイドライン」の働きかけおよび浸透策の実施	SB, SBL, SUSU, SVL, PS, YSM, SGF (FBS, PK, SSI), SLN		<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン不安定化によるリスクの低減
			主要調達先のサステナビリティ調達ガイドライン遵守率100%	SB, PS		

重点課題	具体的な取り組み	指標	目標	設定会社	目標年	経済価値とのつながり
社会との共栄						
6 持続可能なサプライチェーン構築 → P.47	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンにおける人権尊重 ● サプライチェーンにおける環境負荷低減 ● 安定調達 	人権DDプロセスの進行状況	サプライチェーンの人権尊重を確認できるスキーム*の確立・実行(主要原料と高リスク原料から優先実施) * ①各原料に関するサプライチェーンの一覧化 ②アンケート等による日常活動確認 ③必要に応じた状況調査等 ④必要に応じた是正の確認	SB, SBL, SUSA, SVL, PS, YSM, SGF(FBS, PK, SSI), SLN		<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン不安定化によるリスクの低減
			主要原料および高リスク原料について、人権尊重された調達になっていることの確認を実施	SB, PS	2025	
			不動産事業におけるバリューチェーン人権尊重に関する実態把握	SRE		
人財の活躍						
★最注力課題 7 多様な人財の活躍 → P.48	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進 	多様な価値観、新しい働き方に合わせた制度・環境の整備状況	ワークエンゲージメント* 54以上 * ストレスチェック・従業員意識調査による指標<偏差値>	SH, SB, PS, SRE, SLN		<ul style="list-style-type: none"> ● ワークエンゲージメントを高めることによる、生産性向上 ● 個のスキルアップおよび多様な価値観の融合による新たな価値創出
			・D&I研修を受けた従業員の割合 100% ・コンシヤス・インクルージョン研修を受講した雇用リーダーの割合:100%	SBL		
			・D&I理解度 6.0点* ・経営陣の中のローカル社員人数 2名 ・組織文化調査 6.00点* * SVL社実施の「組織文化調査」による指標(7点満点中)	SVL	2026	
			・エンゲージメント* 80% * PK社実施の「従業員調査」による指標(ベンチマーク76%)	PK		
			女性役員比率12%以上、女性管理職比率12%以上	SH, SB, PS, SRE, SLN	2026	
女性活躍推進の進捗状況	女性役員比率20%以上、女性管理職比率20%以上	SH, SB, PS, SRE, SLN	2030			

重点課題	具体的な取り組み	指標	目標	設定会社	目標年	経済価値とのつながり
人財の活躍						
★ 最注力課題 7 多様な人財の活躍 → P.48	● 成長と生産性向上に向けた人的資本投資	未来価値創造に向けた挑戦的な風土醸成の進捗度合い	統合調査「未来価値創造に向けた挑戦」* 3.0以上 * ストレスチェック・従業員意識調査によるサッポログループ独自の調査指標<1.0～4.0で数値化>。	SH, SB, PS, SRE, SLN	2026	<ul style="list-style-type: none"> ワークエンゲージメントを高めることによる、生産性向上 個のスキルアップおよび多様な価値観の融合による新たな価値創出
		積極投資による人財育成(経営人財/グローバル中核人財/DX・IT基幹人財)の進捗状況	経営人財後継候補の充足 グローバル中核人財100名 DX・IT基幹人財200名	SH, SB, PS, SRE, SLN	2026	
		心身の健康の良化による生産性向上の度合い	プレゼンティーイズム損失率* 33.4%以下 * ストレスチェック・従業員意識調査による指標 SHと4事業会社の平均	SH, SB, PS, SRE, SLN	2026	
8 責任ある飲酒の推進 → P.47	● 適正飲酒の啓発	純アルコール量のラベル表示進捗	国産・国内販売の缶入りアルコール飲料、微アルコール飲料容器への1本あたりの純アルコール量(g)の表示実施率100%	SB	2025	● 安定的な事業継続を支える基盤の構築
		e-learning等による適正飲酒に関する啓発の社員受講率	国内全従業員へのe-learning等による啓発(1回/年以上)100%参加	SB, SLN	2023	
		飲食店におけるアルコールの誤飲発生件数	0件	SLN	2023	
		飲食店メニュー・POP類へ20歳未満飲酒防止メッセージの表示率	100%	SLN	2023	
9 安全な製品・施設の提供	● 食品安全	食品安全保証体制の運用、継続的改善	食品安全保証体制への、お客様をはじめとしたステークホルダー(社内を含む)の声の反映	SB, SBL, SUSA, SVL, PS, SGF (FBS, PK, SSI), SLN		● 安定的な事業継続を支える基盤の構築
		重篤な食品事故の発生件数	重篤な食品事故の発生抑制			
	● 安全な施設づくり	施設安全への取り組み状況	保有物件における適切な非常用電源の確保 保有物件における耐震性能の確実な確保 有事対応計画に関する定期的な見直しと訓練の遂行	SRE		

サステナビリティ

詳しくはWEBサイトもご覧ください。
<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/environment/>

最注力課題 01 脱炭素社会の実現

社会・環境への影響

- リスク** サプライチェーン全体で、一定のCO₂を排出
機会 サプライヤーなどビジネスパートナーとの協働により、脱炭素社会の実現に貢献

財務への影響

- リスク** 再エネ調達コスト、原材料コストの増加、将来的な炭素税の導入
機会 CO₂排出の少ないビジネスへの転換による効率的な生産・物流体制の構築

自社拠点・サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減

目標

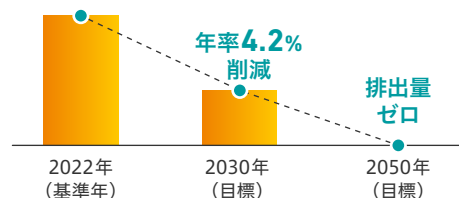
サッポログループでは、「脱炭素社会の実現」に対して、その課題解決に取り組む企業としての役割を強く認識しています。CO₂排出削減に関しては、SBT*基準「スコープ1、2：4.2%/年の削減」、「スコープ3：2.5%/年の削減」の目標を設定するとともに、科学的根拠に基づく目標としてSBTイニシアチブへコミットメントしています。この目標の達成を目指して、サプライチェーン全体でCO₂排出量削減を推進しています。

今後も製造拠点や店舗への積極的な省エネ設備の導入、プロセスの合理化、再生可能エネルギーの活用や物流における効率向上などの取り組みを加速していきます。また、自社拠点については、2050年までに、CO₂排出量ゼロを目指しています。

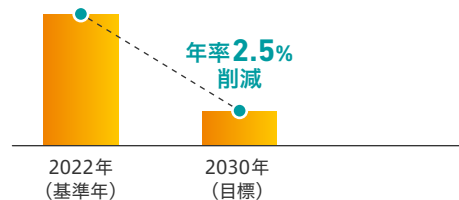
* SBT (Science Based Targets)：パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標のこと

CO₂排出量削減目標

スコープ1、2



スコープ3



主な取り組み

グループ各社で「再生可能エネルギー由来」電力への切り替えを進めています。サッポロビールでは、これまでに群馬工場や北海道工場で太陽光発電設備を導入しました。

また、サッポロ不動産開発では、地球環境問題への対応と保有物件の価値向上を目指し、保有する全物件について2023年4月以降に調達する全電力の脱炭素化を実現すべく、中期的な再エネロードマップを制定しました。



サステナビリティ

詳しくはWEBサイトもご覧ください。
<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/environment/nature/climate/>

TCFD提言に沿った気候変動情報開示

サッポロホールディングスは、企業における気候変動のリスクと機会に関する評価・管理、情報開示を促すTCFDの提言に賛同しており、積極的な情報開示を進めています。

同時に、気候変動対応は地球規模で取り組むべき最重要課題の一つであると認識し、「緩和」と「適応」の両面から

課題解決に向け、将来発生する可能性のある事業環境をシナリオ分析により複数想定したうえで、リスクと機会を洗い出し、その結果を戦略や取り組みに反映しています。



項目	内容
ガバナンス	サッポロホールディングス代表取締役社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を「経営会議」の諮問機関として設置し、環境保全活動を推進・統括するとともに、各事業会社の環境経営の取り組みをサポートしています。また、各事業会社では事業特性に合わせた環境保全推進体制を整備しています。
戦略	脱炭素を志向した事業構造改革や省エネ対策の徹底を目指します。また、再生可能エネルギーの活用による地球温暖化防止にも取り組んでいます。気候変動に対しては、緩和と適応の両面から課題解決に挑み、レジリエントな企業体を目指すとともに持続可能な社会の構築に貢献します。
リスク管理	異常気象による農作物の収量減少、規制強化、病虫害などによる品質低下などを認識しています。今後、各地域で生じる収量減少の傾向には、地域差に応じて多角的に調達先を確保することで対応します。また、農業に関する規制強化、病害による収量減や品質低下には、「協働契約栽培」の活動や新品種の開発・実用化で対応する方針です。
指標と目標	温室効果ガスの排出抑制等による緩和策では、サッポログループとして中長期のCO ₂ 排出削減目標を設定しています。そのほかの気候変動に関連する項目は「サステナビリティ重点課題」において目標を設定し、グループ全体で達成に向けた取り組みを推進しています。

指標と目標

緩和策

- CO₂排出量(スコープ1、2) SBT認証レベル：4.2%/年削減
- CO₂排出量(スコープ3) SBT認証レベル：2.5%/年削減
- 2050年までに自社拠点からのCO₂排出量ゼロを目指す
- バリューチェーン全体のCO₂排出量の削減に努める
- 2030年までに排出削減活動を国内の協働契約栽培全産地で展開

適応策

- 2030年までに気候変動に適応するための新品種(ホップ、大麦)を登録出願
- 2035年までに気候変動に適応するための新品種(ホップ、大麦)を国内で実用化
- 2050年までに上記品種のほか、新たな品種を国内外で実用化

サステナビリティ

TCFD提言に沿った気候変動情報開示

+: 収量にプラス影響 - : 収量にマイナス影響

シナリオ分析

基軸のビール事業において、気候変動による影響が想定されるビール原料農産物の調達地域を対象としたシナリオ分析を実施しました。国際連合食糧農業機関(FAO)のシナリオ分析データなどをもとに、異常気象などの要因を考慮した補正を行い、気候変動要因、経済社会要因、生産量に関する要因がそれぞれ異なる3つのシナリオについて、2050年までの収量の変化を想定しています。

	気温上昇	異常気象 (台風や洪水、干ばつ等)	農業関連動向	その他社会動向
サステナビリティ 進展シナリオ	2°C未満に抑えることが可能	ある程度増加(-)	化学肥料などの使用に関する規制強化(-)	人口増加、生活水準向上、食料需要増加、食料価格の一定程度上昇
サステナビリティ 標準シナリオ	2°C未満に抑えることが不可能	頻発化や被害拡大(-)	品種改良や設備投資の増加(+)	人口増加、生活水準向上、食料需要増加、食料価格の上昇
サステナビリティ 停滞シナリオ	2°Cを大きく超える	激甚化(-)	作物の病害が多発し農業被害が拡大(-)	食料価格高騰、貧困層の食へのアクセス困難化

主要調達国の収量増減予想

サステナビリティ進展シナリオでは、化学肥料使用に規制がかかる影響等で収量にマイナス影響を与えることを想定しています。収量推計が増加基調の国では右上の表のマイナス要因を受けても増加や横ばいを保つ場合があります。

↑ : >5% ➡ : ±5%以内 ↓ : <-5%

2050年時点の収量推計が、2018年時点の収量と比較し、増加(↑)、横ばい(➡)、減少(↓)しているかを示します。

大麦

	進展	標準	停滞
ヨーロッパ	↓	➡	↓
北米	↓	↑	↑
オセアニア	➡	↑	➡
東アジア	↓	➡	↓

トウモロコシ

	進展	標準	停滞
北米	↓	↓	↓
南米	↑	↑	↑

ホップ

	進展	標準	停滞
ヨーロッパ	➡	➡	↓
北米	➡	➡	↓
オセアニア	↑	↑	↑
東アジア	↑	↑	↑

コメ

	進展	標準	停滞
東アジア	↓	➡	↓

サステナビリティ

TCFD 提言に沿った気候変動情報開示

適応策 2050年までの計画

気候変動により影響が大きくなると想定されるビール主原料について、病害抵抗性に優れ、異常気象でも収量や品質が安定している品種の実用化を目指し、開発を進めていきます。



大麦

2023

- 赤かび病耐性、穂発芽耐性をもつ育種材料等の養成と特性評価開始
- 気候変動に対応する新たな特性の評価検証・メカニズム解明・遺伝子による判別技術開発と交配開始

2025

- 気候変動に対応する新たな特性をもつ育種材料の養成と特性評価・選抜

2026

- 赤かび病耐性、穂発芽耐性のいずれかで品種候補を選抜

2027

- 品種候補の公的試験での評価

2029

- カナダで穂発芽耐性品種を登録出願

2030

- 日本で赤かび病耐性もしくは穂発芽耐性品種を登録出願

2031-2034

- 出願品種の試作・醸造試験
- カナダで穂発芽耐性品種を実用化

2035

- 日本で赤かび病耐性もしくは穂発芽耐性品種を実用化

2036-2049

- 気候変動に対応する新たな特性をもつ品種候補を選抜

2050

- 気候変動に対応可能な新たな特性をもつ新品種を実用化



ホップ

2023

- ホップ根系の簡易評価系の開発
- 有用遺伝資源の選抜、評価
- うどんこ病抵抗性をもつ親を利用した交配、選抜実施
- うどんこ病抵抗性の遺伝子による判別技術の開発

2024

- ホップ根系の簡易評価系の確立

2025

- 根系に関する有用な遺伝的能力をもつ親を利用した交配・育種材料養成

2027

- うどんこ病抵抗性の遺伝子による判別技術の確立

2028

- 品種候補の醸造試験

2030

- 水ストレスに強い品種を登録出願
- うどんこ病抵抗性に優れる品種を登録出願

2035

- 気候変動に対応可能な特性をもつ新品種の栽培面積拡大を検討

2036-2049

- うどんこ病抵抗性を複数併せ持った抵抗性品種の育成

2050

- 気候変動に対応可能な新たな特性をもつ新品種を実用化

サステナビリティ

WEB 詳しくはWEBサイトをご覧ください。
<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/society/>

最注力課題 02 地域との共栄

社会・環境への影響

機会 商品・サービス、不動産施設運営を通じた地域の活性化への貢献

財務への影響

機会 地域と連携した新たなビジネス機会の創出

エリアブランド価値向上に資する
持続可能なまちづくりの進捗 (SRE)

目標

- 保有物件価値向上にぎわいの創出
- 物件のあるエリアにおけるステークホルダーとのコミュニティ形成・強化・拡大
- 誰にでも優しい施設づくり

取り組みの進捗(2022年)

2022年11月に恵比寿ガーデンプレイスのセンタープラザがグランドオープンしたほか、サッポロファクトリー第4駐車場として利用していた区画の再開発事業に着手しました。



地域創生事業の推進 (SB)

目標

自治体と連携した持続可能な地域創りとして、食材商談会における地域の食材サプライヤーと企業のマッチングなどを実施

取り組みの進捗(2022年)

2022年は、計5案件を受注し、全246商談のうち42件成約、飲食店フェア実施店62店を達成しました。商談会における自治体、サプライヤー、バイヤー満足度は、93.4%となりました。



日本のレモン生産の環境構築 (PS)

目標

- 栽培耕地を、自社だけでなくパートナーとともに拡大
- 後継不在の農地引継ぎ
- 耕作放棄地再生の取り組み実施

取り組みの進捗(2022年)

国産レモンの産地である広島県でパートナーとともに自社栽培耕地を運営。高齢により自主管理農地を縮小する方から農地2,000㎡を新たに借り受け、生産拡大に取り組んでいます。

食品飲料事業に関する地域における
学習プログラム (PS,SGF)

目標

地域における学習プログラム（食育、出前授業、工場見学など）の実施件数：2021年比で10倍(400件規模)

取り組みの進捗(2022年)

食育月間の6月に国の方針に沿った「ポッカサッポロの食育方針」を策定。レモンがもつ健康価値を伝える「レモン教室」など、新方針に基づいた131件の学習プログラムを提供しました。



サステナビリティ

持続可能なサプライチェーン構築

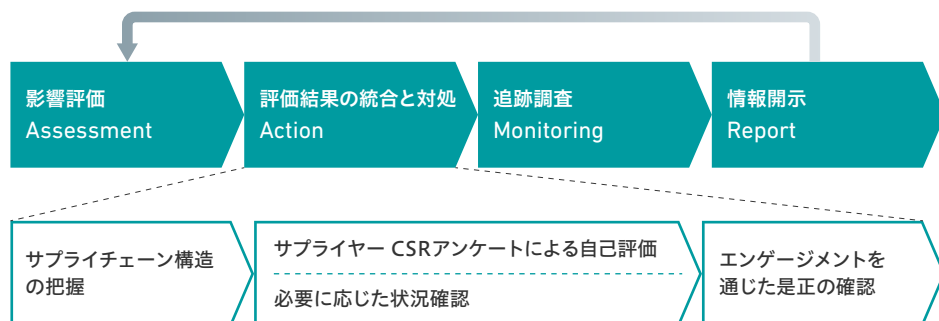
サプライヤーの人権評価情報を共有できる「Sedex」に加入

サッポログループでは、主要原料となる麦芽、ホップ、ぶどう／ぶどう果汁、レモンおよび人権に関するリスクが高いと判断される原料*について、優先的に人権尊重や環境保全等の遵守状況を確認しています。具体的には、グループ調達方針や調達ガイドラインの共有、サステナビリティ調達アンケート等によりサプライヤー各社と連携を取り、遵守状況の評価を行っています。今後もサプライヤー各社と協働しながら人権デュー・デリジェンスプロセスを進めていきます。

さらに、この確認スキームを確実に実施し、範囲を拡大していくための手段として、2022年10月にサプライチェーンにおける労働条件を管理・改善するためのオンラインプラットフォームを提供する「Supplier Ethical Data Exchange(以下、Sedex)」に加入しました。

また、Sedexに加入する7万社以上の企業のうち、食品・飲料業界10社で発足した「食品&飲料業界のバイヤー会員Sedexワーキングチーム」に参画しています。こうした他社と連携する仕組みも活かし、今後、サプライチェーンにおける人権課題解決の推進に向けて、Sedexを活用しサプライヤー各社との協働を図っていきます。

人権デュー・デリジェンスプロセス



* 優先確認対象原料：パーム油、茶葉、コーヒー豆、大豆、カカオ豆、液糖、粗留アルコール

責任ある飲酒の推進

グローバルスローガン「Promote Responsible Drinking」のもと、ノンアルコール・微アルコール商品を開発

サッポログループでは、2021年、アルコール関連問題対策のグローバルスローガンとして、「Promote Responsible Drinking」を定めました。「サッポログループの適正飲酒に関する基本方針」である「適正飲酒の啓発」と「不適切な飲酒の防止」に基づき、社員一人ひとりがその推進役として「サッポログループの適正飲酒に関する行動指針」に記された取り組みを行っています。



サッポロビールは、お客様の多様なニーズに応え、さまざまな場面で適正飲酒をサポートしています。ノンアルコール・微アルコールビールテイスト飲料の普及・拡大のためには、お客様に満足いただける味覚・品質・機能が重要であると考えています。2023年4月にはIPAタイプのノンアルコールビールを発売しました。本商品は、麦芽、ホップ、酵母を原料に使用したアルコール0.00%のノンアルコールビールで、IPAフレーバーをブレンドした酵母仕込製法を採用し、当社の100年以上に及ぶホップ研究とビールづくりの経験を活かした商品です。アルコール0.00%であること、商品名の「酔わないCRAFT」の文字をパッケージの中央に配置し、ノンアルコールのクラフトタイプであることを表現しています。

また、2022年1月から日本国内で製造・販売する主な缶入りアルコール商品・微アルコール商品の容器への純アルコール量(g)の表記を開始し、12月末の達成率は91%となりました。さらに缶商品のカートンやスリーブ(6缶パック)についても純アルコール量の表記を推進しています。

経営基盤 | 人財戦略

ちがいを活かして変化に挑む 越境集団を目指す



取締役

佐藤 雅志

基本方針のもと人財戦略の3つの柱を策定

私たちサッポログループの創業以来の強みは、北海道開拓使をルーツとして、人に、ものに、丁寧に向き合い、育てていくところにあると考えています。「人財はすべての価値創出の源泉である」との考えのもと、当社グループでは長年にわたり、ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みなど人財活躍のための環境整備を積極的に行ってきており、多くの成果が出てきていると実感しています。

その一方で、社会環境が急速に変化するなか、中期経営計画の確実な実行に向けて考える時、「多様な人財の活躍」を軸として、よりスピード感をもって経営基盤としての人財の充実に取り組んでいく必要があります。

サッポログループでは「ちがいを活かして変化に挑む越境集団となる」という基本方針のもとに、中期経営計画と対応する人財戦略の3つの柱を策定しました。多様な知識、経験、キャリアをもつ人財の越境と活躍を推進し、最適な人財アロケーションを追求することで、変化への対応力の強化や、より付加価値の高い商品・事業の創出につなげていきたいと考えています。

**戦略
01**
**多様性を高め、活躍の場をより流動的にし、
変化に挑んでいる**

私は「多様な人財の活躍」とは、一人ひとりの個性が組織の強みになることだと考えており、それを実現できるような組織体制および職場環境づくりが最も重要だと認識しています。

女性活躍は、多様性促進の入口と考えており、女性役員比率・管理職比率のKPI達成のためには、すべての女性従業員が公平に、継続して、働きがいをもって活躍しているのが当たり前の環境になっていなければ意味がありません。そのためにも、女性活躍に限らず、多様な人財にキャリアビジョンや不安など、思ったことなどを率直に語ってもらう対談の場を積極的に設けてきました。時間がかかってしまうこともありますが、確実に取り組みを進めています。

また、事業ポートフォリオに適應するべく、サッポログループ内外の人財の流動的な活用をいっそう促進していきます。その意味するところは、各事業会社が蓄積してきた知見や技術の有効活用によるシナジー創出であり、事業ごとの単線的なキャリア形成からの脱却による人財の多様化と越境です。2020年度には各事業会社で全く異なっていた人事制度の基盤を統一し、事業会社間での人事異動をスムーズに行える環境を整えました。さらに、社内外副業制度や社内インターン制度の導入などを通じて、一人ひとりが強い想いをもって越境し、新たな取り組みにチャレンジできる、バックアップの仕組みを拡充しています。

今後も一人ひとりの「想い」と、それを啓発し後押しする「制度」を両輪として、「越境」を実現していきます。

**戦略
02**
**成長と生産性向上に向けた人的資本投資を行い、
個と組織が強くなっている**

サッポログループにおける人財育成の目的は、主体的なキャリア形成に基づき、DX人財、グローバル人財等、スピード

経営基盤 | 人財戦略

ある成長に向けた人的資本投資を実行することで、個人の成長とともに企業価値向上を牽引していくことにあります。

まず、DX人財については、「全社員DX人財化」を目指す取り組みを推進しています。「DX人財育成プログラム」は、全社員を対象としたステップから「サポーターステップ」「リーダーステップ」の3段階のプログラムで構成されており、2023年の全社員対象のステップではグループ内における受講対象者を昨年比1.5倍となる約6,000名に拡大し、最終段階のリーダーステップでは約200名のDX基幹人財の育成を目指しています。

次に、グローバル人財については、将来的に経営を担える人財も含めたグローバル中核人財100名の育成をKPIとして設定しています。私たちは、北米では50年以上前から地域に密着した事業を展開していますが、グローバルビジネスの中核を担える人財ということになると、まだ足りない部分があると認識しています。グローバル人財育成プログラムや海外インターンシップ、国際事業部の社内公用語英語化などの取り組みを通じて、グローバルに活躍できる人財の育成を強化しています。

経営人財の育成については、将来の経営者に求める要件を明確化して、計画的な育成を進めています。具体的には、サッポロホールディングスと各事業会社の役員が推薦した候補者に対し、定期的な経営人財育成会議により、育成方針の決定、アセスメントや社外研修への派遣、戦略的配置などを実行し、進捗を共有しています。

また、人財育成に関してはそのほかにもリスクリングの強

化や、越境に向けた第一歩を踏み出せるようなマインドの醸成にも取り組んでおり、「個」ではなく、組織の力として企業価値の向上に努めていきます。

戦略03 健康、安全・安心、人権尊重を推進し、個のもてる力を100%発揮できている

当社グループでは、サッポロホールディングス社長を推進責任者として「サッポログループ健康創造宣言」のもとで「健康経営中期計画」を策定してグループ全従業員の健康増進に向けた取り組みを強化しており、健康経営に関連するKPIとしては「ワークエンゲージメント」と「プレゼンティーズム」の数値目標を設定しています。

「ワークエンゲージメント」は、単に従業員の活力や熱意を評価するだけでなく、より生産性の高い職場・企業へと進化していくための重要な指標として捉えています。

2020年の人事制度改定において考課ランク(レーティング)を廃止するとともに、上司と部下が積極的に1on1ミーティングを行うなど、メンバーの主体性を引き出し、一人ひとりの成長支援を強化しています。また、職場の心理的安全性を高める研修やアンコンシャスバイアス研修などを行い、新たなチャレンジや越境を促進する風土醸成に努めています。

「プレゼンティーズム」を向上させることは、企業目線では労働効率・生産性を高めるということでもありますが、私たちは従業員一人ひとりの健康リテラシーを向上させて心と体の健康基盤をつくり、つねに生き生きと働いてもらうことを目的として指標を設定しました。従業員の働きがいや生

きがい、幸せを高めていくことが、当社グループの成長や社会貢献につながると考えています。

人財戦略と事業戦略を連携させ、企業価値向上を目指す

多様な人財の活躍は、サステナビリティ経営において最も重要な要素の一つです。私は、人財担当役員として会社と全従業員の間立ち、経営理念の実現や企業価値の向上に寄与する人的資本経営の道筋を考える責務を担っています。そして、人財の視点で各事業会社を見渡し、経営課題の解決や事業の発展に向けて豊富な人的資本の価値を最大限に引き出す戦略を考え、提言し、行動に移していくことが私の使命です。

今後、この使命の達成に向けて、当社グループで蓄積してきた人財データをHRテック活用により定量化し、人的資本の情報開示に使用するだけでなく、創出価値の最大化や従業員のモチベーション向上に戦略的につなげていきたいと考えています。

「ちがいを活かして変化に挑む越境集団となる」という人財戦略上の基本方針は、グループ全体において着実に浸透してきていると感じています。中期経営計画の達成には人財戦略と事業戦略を相互に連携させて同時に実現していくことが不可欠であり、2026年に迎える創業150周年以降も持続的に発展を遂げていくためには、何よりも人財が重要になります。私たちサッポログループは、これからすべての価値創出の源泉である人財を大切に、人財を基軸とした発展を実現していきます。

経営基盤 | 人財戦略

人財戦略における優先課題と主な方策



経営基盤 | DX戦略

DXによる価値創造に向けた環境整備を進めています。

サッポログループのDX推進戦略

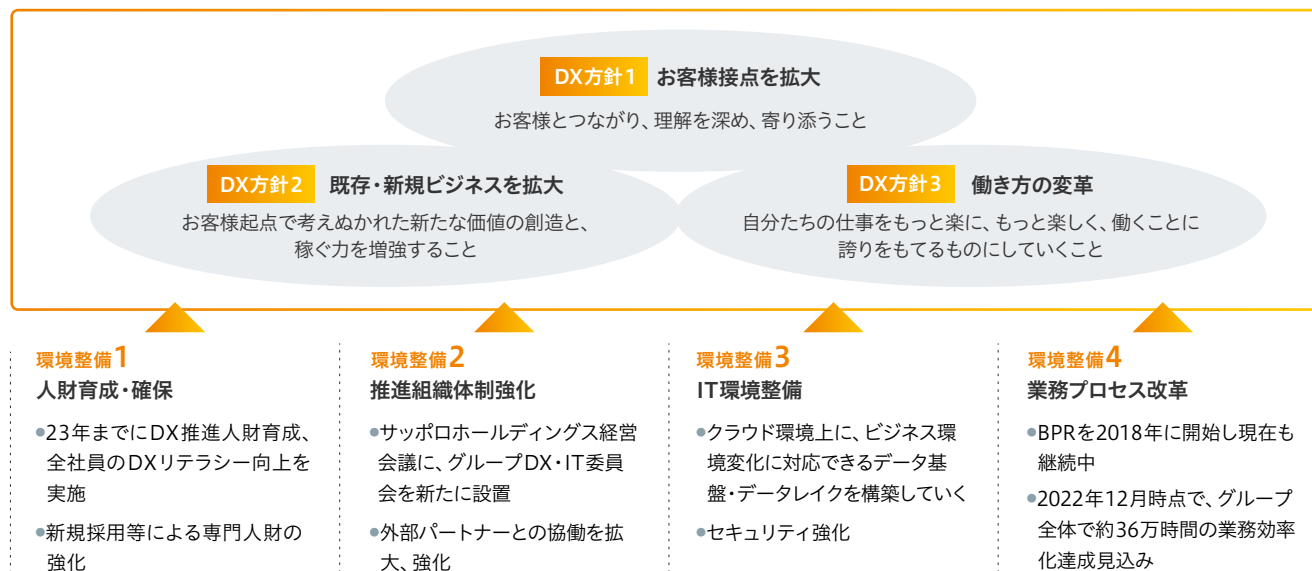
事業戦略・財務戦略・サステナビリティを支える経営基盤として、「DX」を重点活動の一つに位置づけています。2022年3月に策定した「サッポログループDX方針」のもと、グループ丸となってDX戦略を推進しています。

DX事業環境整備の進捗状況

人財育成・確保

2年間で900人規模のDX推進人財の育成を目標に掲げ、

3つのDX方針と4つの環境整備



初年度は700人の教育を完了しました。また、新卒社員を対象にデータサイエンティストの採用を開始するなど、新規採用や外部人財の登用にも取り組んでいます。

推進組織体制の強化

2023年3月に、「DX・IT統括本部」を新設し、その傘下に「IT統括部」を移管するとともに、「DX企画部」を新設。グループ全体でDX戦略を推進する体制を強化しました。

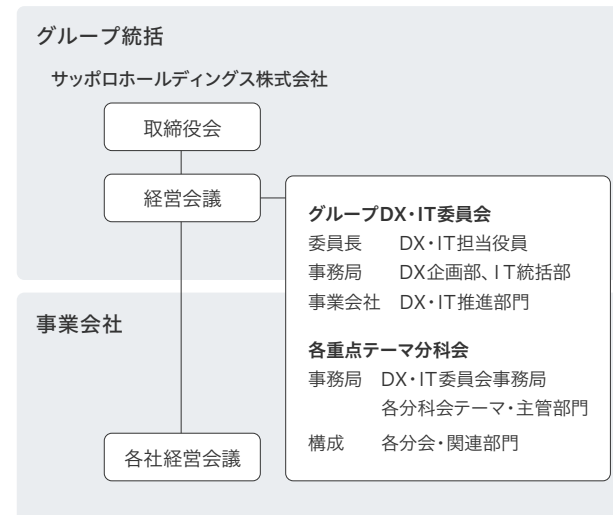
IT環境整備

2025年を目途にパブリッククラウド環境を増強。ビジネス環境変化に柔軟に対応できるデータ基盤構築を目指します。また基幹システムとの連携や適切なセキュリティ対策も実施しています。

業務プロセス改革

RPAの導入を推進し、約100の業務を自動化しました。これにより単純作業に従事していた人財を創造性の高い仕事にシフトするなどさまざまな成果が生まれています。

DX推進体制



経営基盤 | DX戦略

CASE 1

AIを活用したRTD商品開発

サッポロビールでは、RTD商品開発AIシステム「N-Wing ★(ニュー・ウイング・スター)」を本格実装しました。このシステムは、これまでの商品で検討した配合や原料情報を含むレシピを多数学習しており、新商品のコンセプトなど必要な情報を入力すると、原料の組み合わせや配合などのレシピを提案してくれます。レシピ開発をある程度AIに任せられるようになるため、開発者は限られた時間を新規原料・技術情報の探索や試験などに費やすことが可能となります。システムの開発過程では、人では考えつかないようなレシピが創出されるケースもあり、AIとの共存によって新商品開発のバリエーションが大きく広がることを期待しています。今後商品開発を加速させ、新しい価値をお客様に提供していきます。



サッポロビール株式会社 商品・技術イノベーション部
チーフイノベーションエキスパート
滝沢 隆一

CASE 2

豆乳製造のノウハウをAIによって共有データ化

ポッカサッポロの豆乳ヨーグルトは、手間暇をかけて搾った豆乳からつくられます。しかし、この豆乳製造に必要な原理原則やノウハウが熟練技術者に属人化され、会社全体の資産として共有されていないことが課題でした。この課題の解決のため、熟練技術者の知見や思考をデータ化した「ブレインモデル」を構築し、現場で活用されることを目指して豆乳製造技術の知識共有プラットフォームを開発しました。この仕組みにより、経験の浅い社員でも豆乳製造工程全体を理解できるようになるため、人財育成期間の短縮、さらには工場全体の生産性向上、社内における技術伝承にもつながります。今後、商品品質の維持・向上を図り、「人と社会と向き合い、未来の食のあたりまえを創造する」ことに貢献していきます。



ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 群馬工場 製造三課
青柳 正信

CASE 3

DXで時代のニーズに合わせたオフィス開発を実現

サッポロ不動産開発では、ニューノーマル時代の新しい働き方に合わせたオフィスビルを提供するため、物件開発にDXを取り入れています。例えば、2023年1月に竣工した最新のオフィスビル「Sreed EBISU +t」は、顔認証が可能なクラウド型入退出管理システムや非接触のセンサー式ボタンを搭載したエレベーター、AI搭載型の無人販売機など、最新のIoT設備とサービスを導入しています。開発中は、新型コロナウイルス感染症の終息が見通せないなかでさまざまな苦勞に直面しましたが、テナントや見学者の皆様からは「使いやすく居心地が良い、素敵な空間」という感想をいただいています。これからも、時代のニーズに対応し、Well-beingな働き方を実現できるワークプレイスを提供していきます。



サッポロ不動産開発株式会社 技術部
狩野 悟志

Part 3

ガバナンス

機関設計

当社は、経営の透明性および効率性を高めてコーポレートガバナンスをいっそう充実させるとともに、経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化を通じてさらなる企業価値の向上を図るため、取締役の職務の執行を監査・監督する機能を有する「監査等委員会設置会社」を採用しています。なお、当社では取締役の人事・処遇にかかる運営の透明性を高め、経営機構の健全性を維持、向上させるため、1998年11月より「指名委員会」および「報酬委員会」を任意で設置しています。

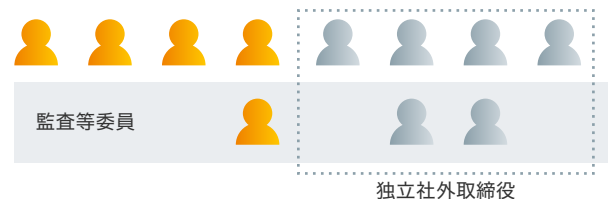
コーポレートガバナンスの概要

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役	11名（うち独立社外取締役6名）
うち監査等委員である取締役	3名（うち独立社外取締役2名）
執行役員との兼務	0名
取締役会議長	尾賀 真城
定款上の取締役の任期	1年（監査等委員である取締役の任期は2年）
各種委員会	監査等委員会、指名委員会、報酬委員会、社外取締役委員会

コーポレートガバナンスダイジェスト

取締役会・指名委員会・報酬委員会の構成

取締役会



指名委員会・報酬委員会

委員長



取締役会・各種委員会の開催実績

取締役会

開催回数 16回
出席率 99.4%

監査等委員会

開催回数 23回
出席率 98.6%

報酬委員会

開催回数 5回
出席率 100%

指名委員会

開催回数 5回
出席率 97.1%

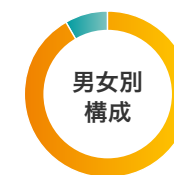
社外取締役委員会

開催回数 7回
出席率 100%

取締役の多様性

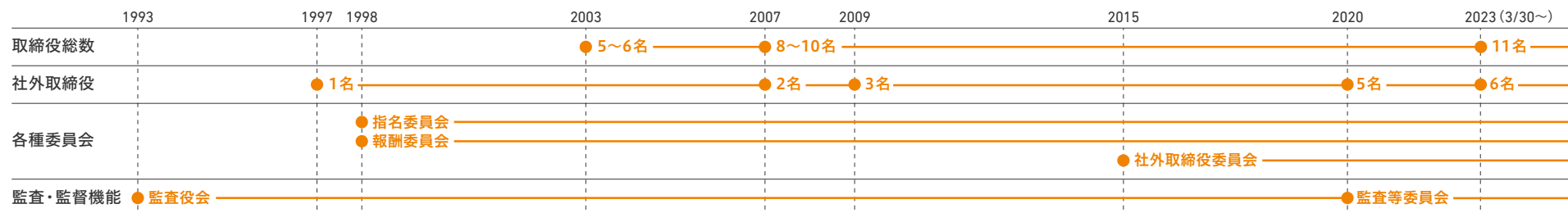


50代 3人
60代 6人
70代 2人



男性 10人
女性 1人

コーポレートガバナンス改革の歴史



* 当社は2003年に純粋持株会社体制に移行しました。

* 2005年3月より取締役の任期を1年に短縮しました。(注)2020年3月27日の監査等委員会設置会社への移行により取締役(監査等委員である取締役を除く)としての任期は1年となりました。

* 2023年3月30日より当社取締役会の構成は、全11名のうち、6名が独立社外取締役となり、取締役会における独立社外取締役の比率は過半数となりました。

役員一覧 (2023年3月30日現在)

指名 指名委員会所属

報酬 報酬委員会所属

取締役

代表取締役社長
(取締役会議長)
尾賀 真城

指名 報酬

在任年数：6

1958年12月2日生

1982.4 当社(旧サッポロビール(株))入社
2006.10 サッポロビール(株)(新会社)
首都圏本部 東京統括支社長

2009.3 同社 執行役員 北海道本部長
2010.3 同社 取締役 兼 常務執行役員
営業本部長

2013.3 同社 代表取締役社長
当社 取締役 兼 グループ執行役員

2015.3 当社 グループ執行役員
2017.1 当社 グループ執行役員社長
2017.3 当社 代表取締役社長(現在に至る)
2022.3 サッポロ不動産開発(株) 取締役
(現在に至る)

取締役
佐藤 雅志

在任年数：1

1967年2月15日生

1989.4 当社(旧サッポロビール(株))入社
2011.3 サッポロビール(株)(新会社)
エンジニアリング部長

2016.3 同社 仙台工場長
2019.7 同社 仙台工場長
兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)
SCM本部 仙台工場長

2020.3 同社 取締役執行役員
2022.3 当社 取締役(現在に至る)

取締役(社外)
(社外取締役委員長)
マッケンジー・
クラグストン

指名 報酬

在任年数：5

1950年6月19日生

1982.6 カナダ外務・国際貿易省入省
2000.8 在大阪 カナダ総領事
2003.8 駐日カナダ大使館公使
2009.8 インドネシア共和国大使
兼 東ティモール民主共和国大使
兼 東南アジア諸国連合(ASEAN)大使

2012.11 駐日カナダ特命全権大使
2016.9 当社 顧問
2018.3 当社 社外取締役(現在に至る)

常務取締役
松出 義忠

在任年数：1

1966年1月2日生

1988.4 当社(旧サッポロビール(株))入社
2010.9 当社 経理部長
2011.3 当社 経理部長
兼 サッポログループマネジメント(株)
取締役グループ経理部長

2012.3 サッポロビール(株)(新会社)経理部長
2016.9 宮坂醸造(株)(現 神州一味噌(株))
代表取締役副社長

2018.3 同社 代表取締役社長
2019.3 当社 経理部長
兼 サッポログループマネジメント(株)
取締役経理部長

2019.10 当社 経理部長
兼 サッポログループマネジメント(株)
取締役経理部長
兼 サッポロ不動産開発(株)取締役執行役員

2020.3 当社 グループ執行役員 経理部長
兼 サッポロビール(株) 経理部長

2022.3 当社 常務取締役 経理部長
兼 サッポロビール(株) 取締役

2022.7 当社 常務取締役
兼 サッポロビール(株) 取締役(現在に至る)

取締役
松風 里栄子

在任年数：1

1967年7月13日生

1990.4 (株)博報堂 入社
2007.6 同社 コーポレートデザイン部長
2011.8 博報堂コンサルティング(株)
執行役員エグゼクティブ・マネージャー

2015.5 (株)センシングアジア 代表取締役
(現在に至る)

2016.4 ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)
経営戦略本部副本部長 兼 経営戦略部長

2017.3 同社 経営戦略本部長 兼 経営戦略部長
2018.3 Pokka Corporation (Singapore) Pte. Ltd.
グループCEO

2020.1 Pokka Pte. Ltd. グループCEO
2020.7 サッポログループ食品(株)
取締役専務執行役員

2022.3 当社 取締役
兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)
取締役

2023.1 当社 取締役
兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)
代表取締役副社長
兼 サッポログループ食品(株)
代表取締役社長(現在に至る)

取締役(社外)
(指名委員長)
庄司 哲也

指名 報酬

在任年数：2

1954年2月28日生

1977.4 日本電信電話公社入社
2006.6 西日本電信電話(株)
取締役 人事部長
2009.6 日本電信電話(株)
取締役 総務部門長

2012.6 エヌ・ティ・ティ・
コミュニケーションズ(株)
代表取締役副社長

2015.6 同社 代表取締役社長
2020.6 同社 相談役(現在に至る)
2021.3 当社 社外取締役(現在に至る)

役員一覧 (2023年3月30日現在)

取締役(社外)
(報酬委員長)
内山 俊弘

指名 報酬

在任年数：1

1958年11月28日生

1981.4 日本精工(株)入社
 2008.6 同社 執行役 経営企画本部副本部長
 2009.6 同社 執行役 経営企画本部長
 2010.6 同社 執行役常務 IR・CSR室担当、
 経営企画本部長
 2012.6 同社 取締役執行役常務
 2013.6 同社 取締役代表執行役専務
 2015.6 同社 取締役代表執行役社長
 2017.6 同社 取締役代表執行役社長CEO
 2021.4 同社 取締役会長(現在に至る)
 2022.3 当社 社外取締役(現在に至る)

取締役(社外)
種橋 牧夫

指名 報酬

在任年数：-

1957年3月13日生

1979.4 (株)富士銀行入行
 2011.6 (株)みずほ銀行
 副頭取執行役員 支店部担当
 2011.6 同行 代表取締役副頭取執行役員
 支店部担当
 2012.4 同行 代表取締役副頭取執行役員
 営業店業務部門長
 2013.3 東京建物不動産販売(株)
 代表取締役社長執行役員
 2015.7 東京建物(株) 専務執行役員
 アセットサービス事業本部長
 2015.10 同社 専務執行役員
 アセットサービス事業本部長
 兼 海外事業本部長
 2016.3 同社 取締役専務執行役員
 アセットサービス事業本部長
 兼 海外事業本部長
 2017.1 同社 代表取締役会長執行役員
 東京建物不動産販売(株)
 取締役会長
 2019.3 同社 代表取締役会長(現在に至る)
 2021.1 東京建物不動産販売(株)
 取締役(現在に至る)
 2023.3 当社 社外取締役(現在に至る)

取締役
(監査等委員長・
常勤監査等委員)
溝上 俊男

指名 報酬

在任年数：3

1959年4月16日生

1984.4 当社(旧サッポロビール(株))入社
 2008.3 サッポロビール(株)(新会社)
 経理部長
 2011.3 同社 執行役員 経理部長
 2012.3 同社 経理部長
 兼 サッポログループマネジメント(株)
 取締役
 グループ経理部長
 2013.9 サッポログループマネジメント(株)
 取締役
 2014.3 当社 取締役 経営管理部長
 2016.3 当社 常務取締役
 サッポログループマネジメント(株)
 代表取締役社長
 2017.3 当社 常務グループ執行役員
 2019.3 当社 常勤監査役
 2020.3 当社 取締役(常勤監査等委員)
 (現在に至る)

取締役
(監査等委員・社外)
福田 修二

指名 報酬

在任年数：4

1951年12月20日生

1974.4 小野田セメント(株)
 (現太平洋セメント(株))入社
 2008.4 同社 執行役員 人事部長
 兼 人事業務センター長
 2008.10 同社 執行役員 人事部長
 2010.8 同社 取締役常務執行役員 人事部長
 2010.10 同社 取締役常務執行役員
 2012.4 同社 代表取締役社長
 2018.4 同社 取締役会長
 2019.3 当社 社外取締役
 2022.3 当社 社外取締役(監査等委員)
 (現在に至る)
 2022.6 同社 相談役(現在に至る)

取締役
(監査等委員・社外)
山本 光太郎

指名 報酬

在任年数：3

1955年10月19日生

1985.4 弁護士登録(第一東京弁護士会)
 山下大島法律事務所入所
 1991.9 ニューヨーク州弁護士登録
 1994.1 山本綜合法律事務所
 (現山本柴崎法律事務所)設立
 (現在に至る)
 2012.4 第一東京弁護士会副会長
 2020.3 当社 社外取締役(監査等委員)
 (現在に至る)

グループ執行役員

常務グループ執行役員

野瀬 裕之

サッポロビール(株)
代表取締役社長

常務グループ執行役員

時松 浩

ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)
代表取締役社長

グループ執行役員

征矢 真一

常務グループ執行役員

三宅 祐一郎

(株)サッポロライオン
代表取締役社長

常務グループ執行役員

宮澤 高就

サッポロ不動産開発(株)
代表取締役社長

グループ執行役員

和田 啓

役員一覧（2023年3月30日現在）

取締役のスキルマトリックス

氏名	地位および担当	企業経営	財務会計	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	人事人財	グローバル	マーケティング	IT・DX	サステナビリティ
尾賀 真城	代表取締役社長	○		○			○		○
松出 義忠	常務取締役	○	○	○					○
佐藤 雅志	取締役				○		○	○	○
松風 里栄子	取締役	○	○			○	○		
マッケンジー・クラグストン	取締役(社外)			○	○	○			○
庄司 哲也	取締役(社外)	○			○	○		○	
内山 俊弘	取締役(社外)	○		○		○	○		
種橋 牧夫	取締役(社外)	○	○	○					○
溝上 俊男	取締役(監査等委員長・常勤監査等委員)	○	○			○		○	
福田 修二	取締役(監査等委員・社外)	○	○	○	○				
山本 光太郎	取締役(監査等委員・社外)			○		○			○

* 取締役会としてのスキルバランスを明確化するため、各取締役が保有するスキルのうち、とくに当社において「期待する」スキルに絞って記載しており、保有するすべてのスキル(知識、経験、能力)を表すものではありません。

中期経営計画(2023~26)では、事業ポートフォリオの見直しを行い、事業構造を転換し新たな成長へ向かうことを基本方針としています。

この中期経営計画の達成に向け、取締役会に求められるスキルを見直し、取締役会の実効性、多様性を確保するとともに、新たに「サステナビリティ」を加え、必要な知識・経験・能力を8項目に分類することとしました。

また、各取締役のスキルについては、各取締役が保有するスキルのうち、とくに当社において「期待する」スキルを最大

4項目以内に限定して記載することとしました。

今回追加・変更することとしたスキル項目およびその理由は、以下のとおりです。

マーケティング

消費者の期待を超える商品とサービスを提供するための市場調査、営業、研究開発、生産技術に関する知識・経験をもつ取締役が必要である。

IT・DX

ビジネスプロセス変革、新規事業分野の開拓につながるIT・DXの知識・経験をもつ取締役が必要である。

サステナビリティ

当社を取り巻くESGの課題に向き合い、ステークホルダーと協働し取り組むことで、グループの持続的な企業価値向上を目指す知識・経験をもつ取締役が必要である。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、東京証券取引所上場規則における「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨・精神を踏まえたうえで、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するため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定しています。

本方針のなかで、コーポレートガバナンスに関する基本

的な考え方として、コーポレートガバナンスの強化・充実を経営上の重要な課題の一つとして位置づけ、持株会社体制のもとでグループ内における監督機能、業務執行機能および監査機能を明確化し、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化に努めています。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、運営方針などについては、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」をご参照ください。

コーポレートガバナンスに関する基本方針

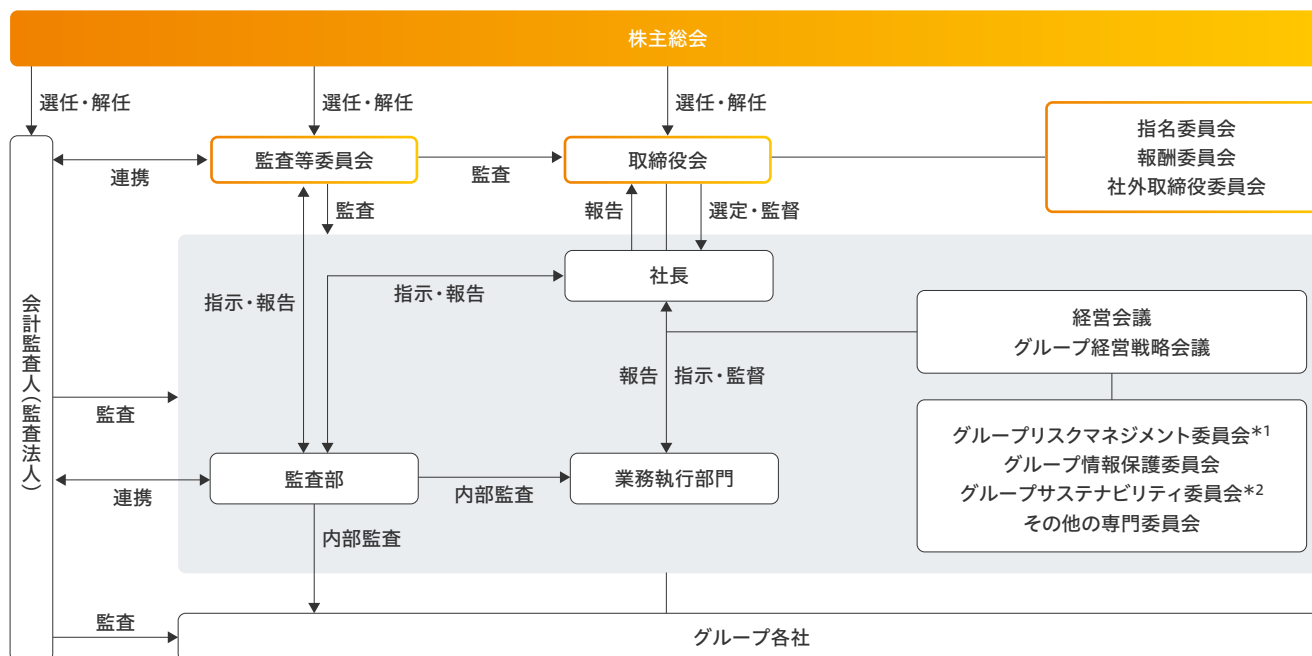
https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/governance/policy/pdf/basic_governance_approach_202304.pdf

取締役会

取締役会は、グループ経営における監督機能を担い、法定事項および取締役会規程に定める重要な業務執行事項について意思決定するとともに、代表取締役、社長その他役付取締役、グループ執行役員などを選定し、その業務執行状況を監督しています。

2022年度開催実績：16回

サッポログループのコーポレートガバナンス体制



取締役会での討議内容

- 「中期経営計画2023～26」の策定(サステナビリティ、人財戦略を含む)について
- 事業ポートフォリオについて
- Stone社買収について
- リスクマネジメント、内部統制システムについて
- 政策保有株式について
- 取締役会実効性評価について

* グループリスクマネジメント委員会 委員長 代表取締役社長 * 2 グループサステナビリティ委員会 委員長 代表取締役社長

コーポレートガバナンス

取締役会におけるサステナビリティマネジメント

当社では、サッポログループのサステナビリティ経営推進のための全体方針を策定し、グループ内の統括・連携を行うための機関として、代表取締役社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を設置しています。

サッポログループは、中期経営計画(2023～26)の策定にあたり、グループを取り巻く社会情勢や事業環境の変化

に対応してサステナビリティ重点課題を全面的に見直ししました。9つの重点課題ごとに具体的な指標と目標を設定し、取締役会のなかでも進捗をモニタリングしていきます。

これからも世界中のサッポログループ従業員とステークホルダーとのパートナーシップのもとに、社会価値と経済価値の創出を両立させ、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

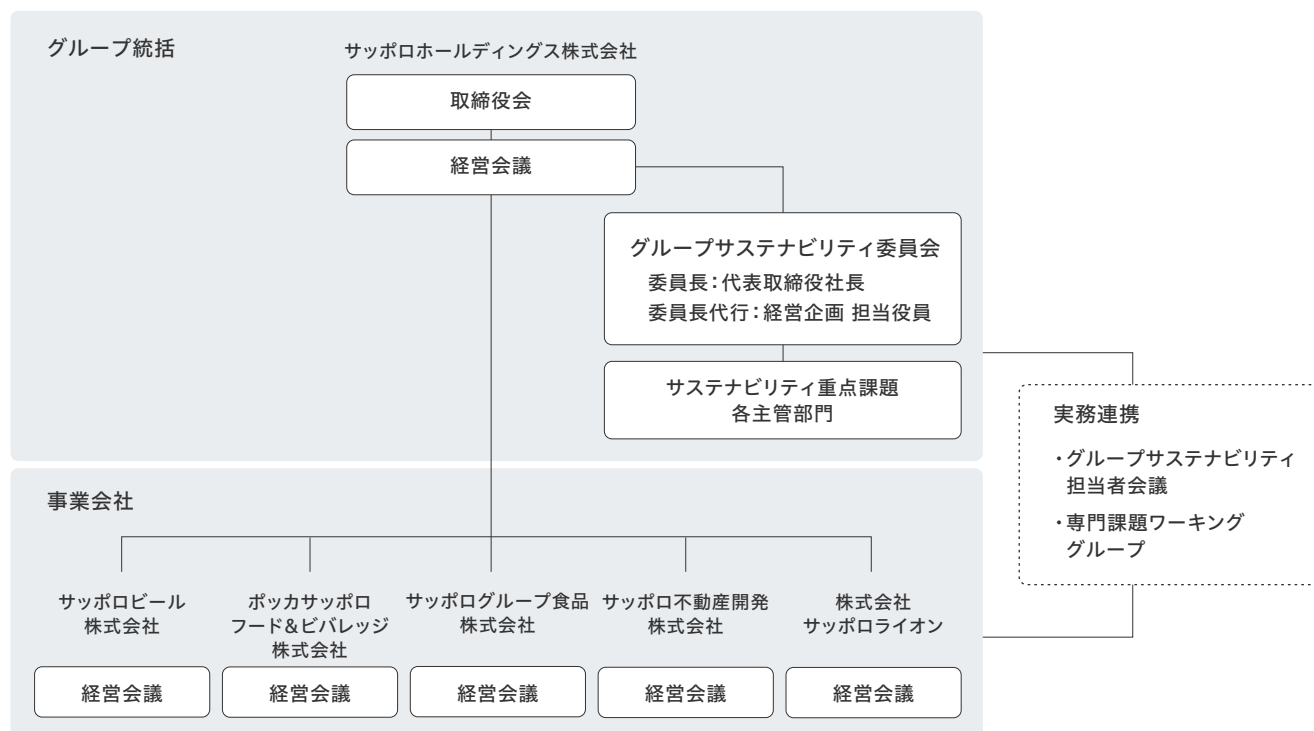
監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(独立社外取締役2名、社内取締役1名)で構成し、監査等委員会が定めた監査の方針、重点監査項目および職務の分担等を含めた監査計画に従い、監査部と連携のうえ、取締役の職務の執行状況の監査を実施しています。

監査等委員会は、取締役会、経営会議およびグループ経営戦略会議その他重要な会議等への出席による情報の収集と共有、ならびに監査部との緊密な連携を通じて監査等委員会の監査・監督機能の実効性を確保するため、常勤の監査等委員を選定しています。

2022年度開催実績：23回

サッポログループのサステナビリティ推進体制



監査等委員である独立社外取締役について

監査等委員である独立社外取締役はいずれも(株)東京証券取引所および証券会員制法人札幌証券取引所の定めに基づく独立役員であり、取締役会、指名委員会、報酬委員会および社外取締役委員会に出席しているほか、常勤監査等委員とともに代表取締役、取締役および常務グループ執行役員(事業会社社長)等との意見交換会に出席し、経営陣から独立した客観的かつ中立的な観点からの確な提言・助言等を行っており、意思決定の適法性および妥当性を確保するための適切な役割を果たしています。

コーポレートガバナンス

指名委員会／報酬委員会

当社は、監査等委員会設置会社ですが、取締役の人事・処遇にかかる運営の透明性を高め、経営機構の健全性を維持する目的から、取締役会の諮問機関として、指名委員会と報酬委員会を設置しています。両委員会の委員は、すべての独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、すべての監査等委員である取締役および取締役社長の計7名（2023年3月30日以降8名）をもって構成し、委員長は独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）より選出することとしています。

指名委員会

取締役および補欠の取締役候補者の取締役会への推薦、取締役社長の後継者計画策定状況および実施状況の確認ならびに意見交換等を目的に開催しています。

2022年度開催実績：5回

報酬委員会

取締役会の決議に基づき、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬制度等の策定および取締役（監査等委員である取締役を除く）の個別報酬額の決定等を目的に開催しています。

2022年度開催実績：5回

社外取締役委員会

当社は、2015年12月に「社外取締役委員会」を設置し、当社および当社グループの経営戦略、ならびにコーポレートガバナンスに関する事項などについて、業務執行監督の質的向上を目的に、独立社外取締役による情報交換、認識共有の強化を図っています。2022年は中期経営計画策定における議論に注力し、またコロナ禍で延期となっていた研修会も実施しました。

2022年度開催実績：7回

社外取締役の独立性の基準

当社において、独立社外取締役を委員長とする任意の「指名委員会」が推薦する独立社外取締役候補者（監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役）は、当社が定める「社外取締役の独立性基準」を満たす者であることを要件とするとともに、企業経営や特定の専門領域における豊富な経験・実績・見識を有し、当社の経営課題についての的確な提言・助言を行うことができる者であることとしています。

経営会議

経営会議は、各事業会社における執行状況の把握や経営情報の伝達を行い、持株会社としてのサッポロホールディングスが、迅速かつ機動的な意思決定をすることを目的として開催されます。取締役会で取り扱う以外の経営全般に関する重要事項について協議・決裁を行います。

グループ経営戦略会議

グループ経営戦略会議は、サッポログループの企業価値の最大化を図り、グループ内での迅速かつ機動的な意思決定・統一を目的としてグループ各社の業務執行にかかわる重要事項につき協議・決裁を行います。

グループ執行役員

社長は、当社取締役会の決定に基づき、グループ全体の業務執行を統括します。業務執行については、経営陣に委任する範囲を明確化しており、経営陣は、経営会議・グループ経営戦略会議等の諮問機関を通じて、その決裁権限の範囲内において、機動的な意思決定を行う体制としています。

なお、グループの主要な事業会社代表取締役社長を兼務するグループ執行役員については、当社社長に対し、担当部門の経営目標をコミットし、グループ経営目標に対する責任を明確化したうえで、担当部門の経営状況の報告を行うこととしています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、毎年、各取締役の自己評価に基づき、取締役会の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。

2021年度取締役会実効性評価結果を受けた2022年度の取り組み

2021年度評価においては、中期経営計画や投融資案件の全体像の把握および進捗確認に関しては、一定の前進があったことが確認された一方で、グループの経営構想や各事業における戦略面の議論については、さらなる深化が必要であることを認識、共有しました。

この結果を受けて、2022年度においては以下の取り組みを通じて取締役会における議論の論点を明確にし、その実効性を高めるよう努めました。

「中期経営計画(2023~26)」の策定について

2022年11月に公表した「中期経営計画(2023~26)」の策定にあたっては、社外取締役による客観的かつ専門的な知見および外部アドバイザーや国内外の機関投資家の意見を取り入れ、前中期経営計画である「グループ経営計画2024」のレビューを行うとともに、今後の当社グループが目指すべき方向性について十分な議論を尽くしました。

また、今後当社取締役会において社外取締役が果たすべき役割の重要性を踏まえ、社外取締役に対して、当社の中長期戦略における重要拠点の視察研修を実施するとともに、社外取締役委員会においても活発な議論を行い、その内容を計画の策定に反映しました。

投融資案件の実行、リスクテイクについて

2022年8月に実施した当社の連結子会社であるSAPPORO U.S.A., INC.による、STONE BREWING CO., LLCの子会社化など、一定規模の投融資案件については、2021年より運用を開始している報告・審議プロセスに則り、リードタイムを十分に確保してリスクテイクを図るとともに、交渉における論点を明確にして検討・議論を行いました。

また、その他のグループ内リスク案件については、従来から実施している取締役会への定期報告を継続するとともに、取締役会での議論を関連当事者にフィードバックする取り組みにより、いっそうの充実が図られています。

2022年度取締役会の実効性評価結果

2022年度取締役会の実効性評価については、2021年度に引き続き、すべての取締役に対し、匿名記入のアンケート調査を実施しました。アンケート結果については早期にフィードバックを行い、2023年1月開催の取締役会において、十分な時間を確保したうえで現状把握・課題認識について議論を行いました。

その結果、前述した「中期経営計画(2023~26)」の策定プロセスを経て、従来課題とされてきた、「中長期視点での経営計画・戦略・投資に関する議論の充実」に関するアンケート質問について、全般的に評価が上昇しました。

一方で、策定した「中期経営計画(2023~26)」を確実に実行・達成するための取締役会におけるモニタリング体制の構築と運用が今後の重要課題であることを認識、共有しました。

評価項目について(例)

- 取締役会全体として、当社の経営および関連する事項に関する知識・経験・能力のバランスは適切に確保されていますか。
- 取締役会資料の配布時期は、事前の十分な検討期間を確保する観点から適切ですか。
- 社外取締役の意見を積極的に聞き入れるとともに、自由闊達で建設的な議論・意見交換ができる場が形成されていますか。
- 中期経営計画など企業戦略や中長期経営方針の策定に際して、十分な審議時間が確保され、議論を尽くせる体制が整備されていますか。

コーポレートガバナンス

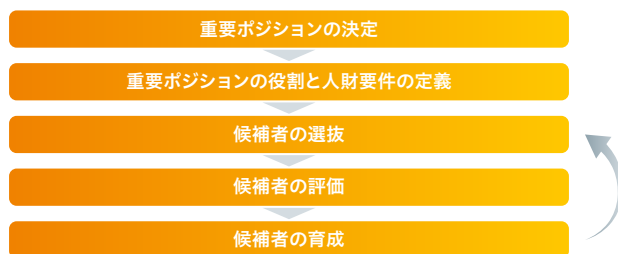
社長の後継者育成計画

代表取締役社長の後継者の選定については、取締役会の諮問機関である指名委員会において、毎年、策定状況および実施状況の確認ならびに意見交換を行うこととしており、そのうえで取締役会が決定します。

代表取締役社長の選解任は、経営者として豊富な経験・実績・見識を有していること、当社のグループ経営の推進とコーポレートガバナンスの強化に適するものであることを基本としています。

また、環境変化に迅速に対応できる次世代経営者候補の育成のため、経営者に求める要件を明確にし、計画的な育成に取り組んでいます。役員で全候補者の育成方針を決め、アセスメントや社外研修派遣、戦略的配置等を通して育成を強化しています。

次世代経営者候補の育成



取締役の報酬

当社は、各取締役（監査等委員である取締役を除く）の個別報酬額については、取締役会の決議に基づき、報酬委

員会で決定しています。

2021年2月10日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針（以下、「役員報酬等の内容の決定に関する方針」という）を決議し、2021年3月30日および2022年2月10日開催の取締役会において改定しています。役員報酬等の内容の決定に関する方針の概要は次のとおりです。

基本方針

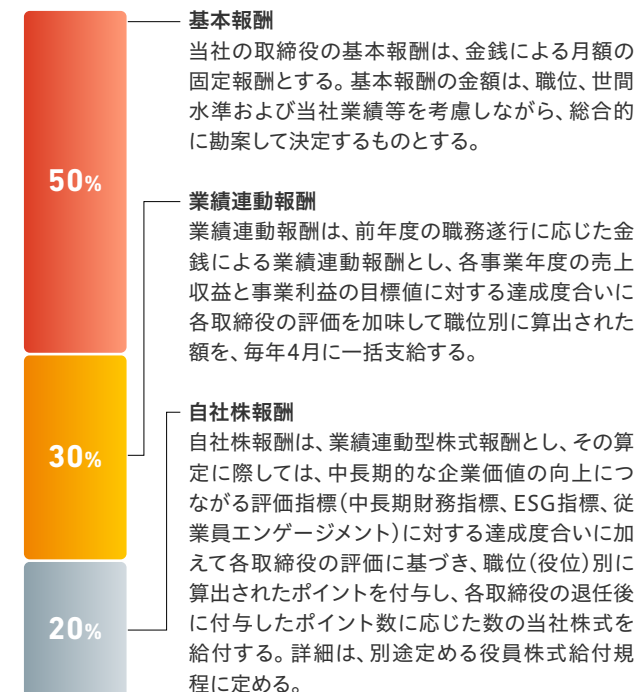
- 当社の取締役（監査等委員である取締役を除き、以下においても同様とする）の報酬は、当社の持続的な成長に資することを目的として、金銭報酬および自社株報酬を組み合わせ、業績および中長期的な企業価値と連動する報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。
- 業務執行取締役の報酬は、金銭報酬と自社株報酬とする。
- 金銭報酬は、株主総会で決議がなされた報酬限度額の枠内で、基本報酬（固定報酬）および業績連動報酬によって構成する。
- 自社株報酬は、業績連動型株式報酬を基本として構成する。
- 社外取締役については、基本報酬のみを支払うこととする。

報酬の決定

- 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定は、報酬委員会に委任する。報酬委員会は、取締役の個人別の基本報酬および業績連動報酬の額ならびに業績連動型株式報酬の付与ポイント数を決定する。
- その権限の適切な行使のための措置として、報酬委員会は、すべての独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、すべての監査等委員である取締役および取締役社長をもって構成し、報酬委員会の委員長は、独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）から1名選任する。

報酬の構成

基本報酬、業績連動報酬、自社株報酬の比率の割合の目安は、業績目標の達成度合いが最も高い場合において5：3：2とする。



コーポレートガバナンス

業績連動報酬・自社株報酬の評価基準

区分	指標*1		実績等
業績連動報酬	売上収益(計画比)	事業年度における目標値に対する実績値の達成度合い	実績:4,784億円/ 計画:4,787億円
	事業利益(計画比)	事業年度における目標値に対する実績値の達成度合い	実績:93億円/ 計画:100億円
業績連動型 株式報酬	中長期財務目標	ROE 中期経営計画の目標値(8%)に対する毎年の評価基準を設定し評価	2022年度実績:3.3%
	ESG指標	1.FTSE ESG Rating*2 2.MSCI ESG Rating*2 各指標におけるスコアおよび格付けの毎年の評価基準を設定	2022年度実績:1. 3.0 2. A
	従業員エンゲージメント	ワークエンゲージメント*3 外部機関調査による偏差値で毎年の評価基準を設定	2022年度実績:53.6
	個人評価	各役員が発揮したパフォーマンス	個人ごとの評価指標に基づき報酬委員会にて決定

*1 当社がこれらの指標を選択した理由は、業績連動報酬を各事業年度の職務遂行の結果に応じた報酬とし、業績連動型株式報酬を当社の中長期的な企業価値と連動した指標とすることで、当社の持続的な成長に資することを目的としているためです。

*2 企業のESG関連情報の収集、分析、評価などを行っている国際的な外部評価機関によるスコアおよび格付け。

*3 従業員が仕事に対してポジティブな感情をもち、充実している状態。

内部監査

業務執行ラインから独立した内部監査部門が、代表取締役または監査等委員会の指示を受けて当社ならびに子会社の業務全般を対象に法令・定款・社内規程の遵守状況等について監査を行う、いわゆる「デュアルレポートライン体制」となり、また、内部監査部門の使用人は、監査等委員会の指示を受けてその職務を補助する場合は、専ら監査等委員会の指揮命令に従うこととなっています。

内部統制システムの整備

取締役会において決定した基本方針の徹底を図るとともに、グループ全体で継続的に体制を整備・強化するために、グループの内部統制システム構築を具体的に定めた「サッポログループ内部統制システム構築ガイドライン」を策定し、担当役員を責任者として具体的な取り組みを進めています。

2022年度の取締役の報酬額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬	
取締役(監査等委員を除く)(うち社外取締役)	210(32)	164(32)	26(-)	20(-)	11(4)
取締役(監査等役員)(うち社外取締役)	46(21)	46(21)	-(-)	-(-)	4(3)
合計(うち社外役員)	256(53)	210(53)	26(-)	20(-)	15(7)

コーポレートガバナンス

政策保有株式

株式の政策保有に関する方針

当社は、円滑な事業の継続、営業上の関係強化による収益拡大等の視点から、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、政策的に株式を保有することとしています。個別の政策保有株式の保有の適否は、毎年、当社規程に基づき取締役会で検証します。保有にともなう便益やリスク等について、取引の規模や今後の発展性等の定性面を評価した事業性評価や資本コストとの比較等の定量面を評価した投資性評価を総合的に判断し、売却対象とした銘柄は縮減を進めます。

銘柄数および貸借対照表計上額と親会社の所有者に帰属する持分合計

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2026年度目標
銘柄数	231 銘柄	229 銘柄	216 銘柄	203 銘柄	
貸借対照表計上額(a)	55,736 百万円	45,213 百万円	44,196 百万円	47,047 百万円	
親会社の所有者に帰属する持分合計(b)	174,071 百万円	149,781 百万円	162,570 百万円	166,310 百万円	
比率(a÷b)	32%	30%	27%	28%	20% 未満

* 銘柄数および貸借対照表計上額は、当社とサッポロビール株式会社(当社および連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社)を対象としております。

なお、当社は「中期経営計画(2023～26)」期間(2023年12月期～2026年12月期)中において、政策保有株式を、親会社の所有者に帰属する持分合計に対する保有株式簿価の比率が20%未満となるよう縮減していく方針です。

政策保有株式にかかる議決権の行使

当社は、政策保有株式にかかる議決権の行使にあたり、当社の保有方針および投資先の株主共同の利益に鑑み、中長期的な視点から総合的に賛否を判断します。議案の内容等については、必要に応じて投資先と対話を行います。

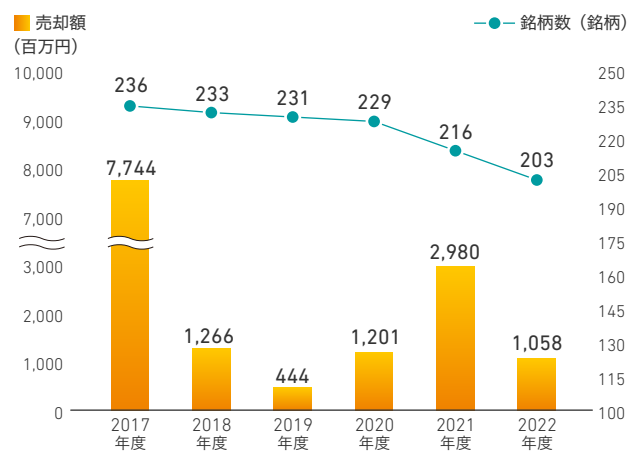
コンプライアンスの推進

すべての役員・従業員に確かな倫理観に基づく行動を促す規範として「サッポログループ企業行動憲章」を定めています。グループリスクマネジメント委員会のもと、総務部を事務局として、グループ全体のコンプライアンス体制を構築し、不正行為の未然防止・早期発見を目的とする企業倫理ホットラインを設置しています。また、業務執行ラインから独立した内部監査組織である監査部が、当社および子会社の業務全般を対象に法令・定款・社内規程の遵守状況について監査を行っています。

内部通報制度

当社は、グループ内の不正行為の防止・早期発見、高い倫理観の醸成などを目的として、「サッポログループ企業倫理ホットライン規程」を制定しておりますが、2022年6月の公益通報者保護法の改正に合わせて改定を行い、守秘義務の強化や、通報者の不利益取り扱いの禁止を拡大する等、内部通報制度の強化を図りました。

売却額および銘柄数



* 売却額および銘柄数は、当社とサッポロビール株式会社(当社および連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社)を対象としております。

リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する基本的な考え方

サッポログループは「事業と環境にかかわるリスクを包括的に把握し、重点的に対応すること」により事業の持続性を図っています。リスクを「将来に向けた不確実な事象」と定義し、会社にとっての「機会」と「脅威」に分け、未だ顕在化していない広義のリスクとすでに具現化した狭義のリスクを、それぞれ担当する機関がアプローチし、リスク管理を重点化することで、脅威の極小化、機会の最大化に努めています。

なお、経営会議、グループサステナビリティ委員会およびグループリスクマネジメント委員会は、相互の役割を認識し、それぞれの機能に応じたアクションプランを設定して、「機会」と「脅威」のリスクに対応しています。また、取締役会、経営会議では四半期または半期ごとに各機関から報告を受け、リスク管理のモニタリングを行っています。

平時におけるリスク防止の取り組みとして、グループ横断の小委員会(サブコミッティー)を毎月開催し、リスクに対する取り組みの進捗管理やリスク事案の共有、再発・未然防止策等の水平展開を行っています。

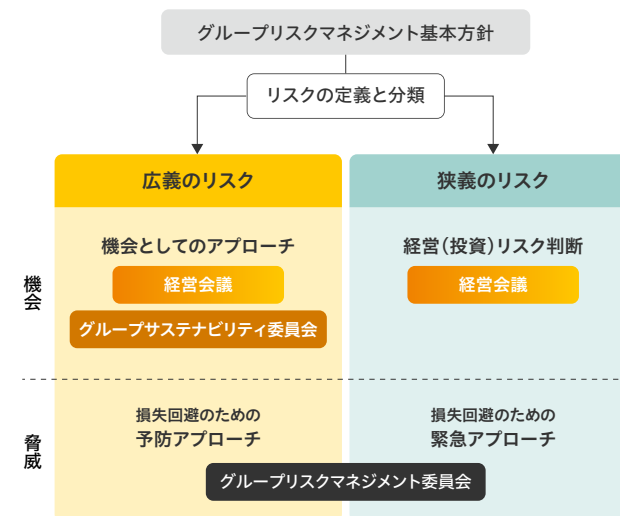
グループリスクマネジメント体制および運用フロー

サッポログループは、業務執行上の重要な意思決定ないし事業遂行等に内在するリスクは、経営会議において管理することとし、同会議における審議、報告事項等に対して、経営企画・総務・経理・法務等の管理部門がそれぞれ想定されるリスクを分析し、必要な報告を行う体制を構築しています。

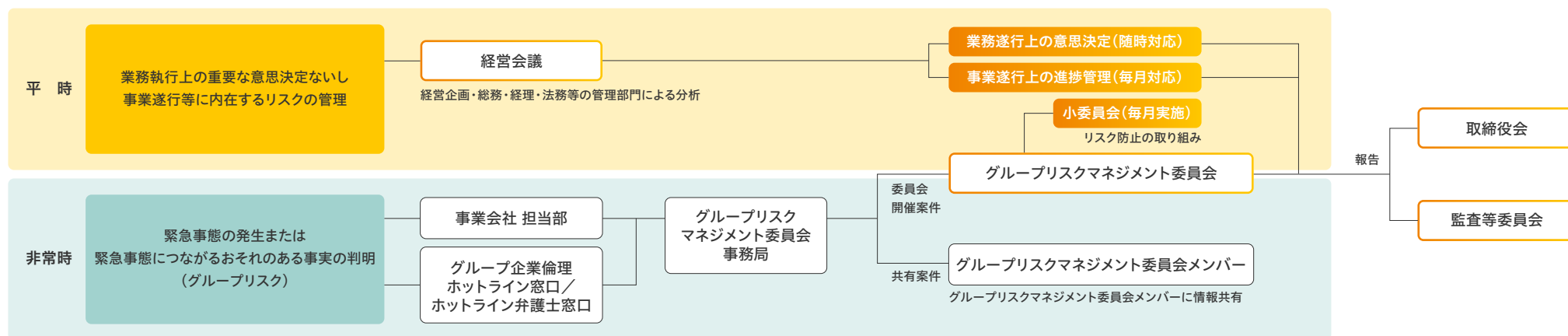
緊急事態の発生、あるいは緊急事態につながるおそれのある事実が判明した際は、グループリスクマネジメント委員会が事業会社の危機管理組織等と連携して、情報開示も含

む対応策を協議し、迅速かつ適正な対応を行い、早期解決およびリスクの低減に取り組んでいます。

リスクの定義と分類



サッポログループのリスクマネジメント運用フロー



リスクマネジメント

経営上の主なリスク(脅威)への対応

次に掲げるリスクは、サッポログループを取り巻くリスク事象のうち、脅威とその対応について示しています。

分類	事象	内容	対応	
—	新型コロナウイルス感染症等について	感染拡大による経済状況の悪化が長期化かつ深刻化した場合は、原材料や資材コストの高騰、消費の減退、外食産業の低迷、業務用商品の需要低迷等により、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府指針等を踏まえたテレワークの推奨等、新たな勤務ルールに基づいた対応 ● 不動産事業では、管理・運営する複合商業施設やオフィスビル等での、感染拡大防止に向けた取り組みおよび注意喚起 	
戦略リスク	事業横断的なリスク	経済情勢および人口動態の変化について	グローバルな経済情勢の変化による景気悪化にともない、主要製品の出荷変動や保有資産の価値の低下につながる可能性があり、競争環境が激化した結果、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。また、少子高齢化による市場の縮小や、従業員の雇用に関する競争激化により、必要な人財を十分に確保・育成できない可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● トレンドの把握、事業に与える影響の分析、対応計画の策定・実行 ● 変化に対応した商品開発 ● グループワイドでの人財活用、人財配置計画の推進、働き方改革の推進、BPRの取り組み強化、シニアの活躍推進 ● ダイバーシティ&インクルージョンの環境整備や、ワーク&エンゲージメント向上策等の推進
		気候変動によるリスクについて	将来的な気候変動により主要な原材料や必要な水資源が確保できない場合、操業停止による機会損失が発生する可能性があり、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 「環境との調和」「社会との共栄」「人財の活躍」および「責任ある飲酒の推進」「安全な製品、施設の提供」の実現に向けた取り組みの推進 ● 主要原料農作物の気候変動リスクに備えた研究開発や気候変動リスクを勘案した生産地エリアの選定
		法的規制等の影響について	新たな法的規制等が設けられた場合、事業活動の制限による需要の減少や、規制に対応するための新たな費用の発生など、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 法的規制状況の継続的な監視および先見的対応 ● 社内法務教育を通じた、法令の正しい理解と法令遵守の徹底
		特定事業分野への依存度について	国内市場での需要が減少するなかでの競合他社との価格競争、酒税の税率変更、消費者の嗜好の変化、原料・資材およびエネルギーコストの高騰を受けた商品値上げ、冷夏や長期間にわたる梅雨等の要因によって売上が減少した場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオの見直し ● 他事業ならびに海外市場での事業活動の拡充
		海外における事業活動について	経済の動向、競争環境の変化や為替相場の変動に加えて、投資、貿易、税および為替等に関する法的規制の変更、商慣習の相違、労使関係、地域紛争、テロリズム、伝染病ならびにその他の政治的・社会的・経済的混乱等の要因により、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外子会社との連携を密に、現地の経営環境を踏まえた事業運営の適切な管理・サポート等を実施 ● 経営管理・リスク管理体制の整備 ● 国別ポートフォリオによるリスク分散
		R&Dの影響について	消費者嗜好の変化や技術革新、法改正等によって、予測できない事業環境の変化が起り、市場における競争力が低下した場合には、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様ニーズや生活様式の変化に対応した価値を提案できる研究開発、商品提案を継続的に実施
		食品の安全性について	製品および原料にかかる品質および表示の問題等が発生した場合、製品回収、出荷不良品発生、製造物責任を追及されるなどの可能性がある。また、外食事業で食中毒が発生した場合、一定期間の営業停止等を命ぜられ、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会全般のリスク事象の解析および予防展開 ● グループ各社の関係部門・部署にリスクマネジメント、リスクコミュニケーションに関する啓発・講習を実施するなど、品質保証体制確立に向けた取り組みを実施 ● 品質監査等の実施
		製造委託品および仕入商品の安全性について	安全確保のための取り組みの範囲を超えた品質等の問題が発生した場合、販売休止、製品回収等の可能性があり、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	
		原料・資材調達および価格について	商品相場や為替市場の変動にともない原料・資材の価格が高騰することで、売上原価が上昇し、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。また、継続する地域紛争は、グローバルサプライチェーンに悪影響を与えることがある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 市況の最新情報収集強化、調達先の分散・多様化、適正在庫の水準の維持、為替予約等の対策の実施

リスクマネジメント

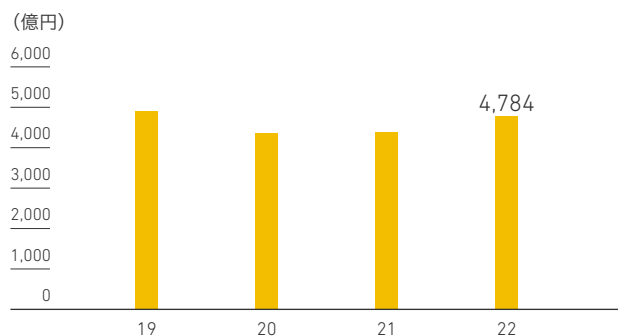
経営上の主なリスク(脅威)への対応

分類		事象	内容	対応
戦略リスク	事業横断的なリスク	サプライチェーンにかかるリスクについて	サプライチェーン全体でのコスト上昇や機能低下、また、サプライチェーンにおける人権侵害や環境破壊の発生により、安定的なサプライチェーンを維持できず、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーからの原料農作物の生育状況に関する情報収集 ● 共同配送等、輸送手段の多様化
		事業・資本提携について	市場環境や事業環境の変化等により、当初想定していた成果を得られず、提携先や出資先の事業において、経営および資産の悪化等が生じた場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象会社の財務内容や契約関係等に関する詳細なデューデリジェンスの実施 ● モニタリング、適切なリスクアセスメントの実施
	事業特有のリスク	アルコール関連問題について	アルコールに関する世界的な規制の強化や、健康志向の高まりにより、アルコールに対する消費者需要が縮小し、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 「20歳未満飲酒」「飲酒運転」「アルコールハラスメント」等の不適切飲酒撲滅に向けた啓発活動の推進
財務関連リスク		固定資産の減損について	将来、保有する固定資産および企業結合により取得したのれん等について、経営環境の著しい悪化等による収益性の低下や市場価格の下落等により、減損損失が発生した場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境や収益性を踏まえた慎重な投資
		金融負債について	成長戦略の遂行にともない大規模な投資等を行うことにより、金融負債が増加する場合もあり、また、市場金利が上昇した場合や、格付機関が当社の格付けを引き下げた場合には、金利の負担や、資金調達条件の悪化等により、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 資金調達先の分散、借入期間の適正化、金利環境等を踏まえた必要資金の調達 ● 変動リスクの限定を目的とした為替予約取引、金利スワップ取引等の実施
		退職給付債務について	制度資産の公正価値の変動、金利の変動、年金資産の変更等、前提条件に大きな変動があった場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業年金基金の運用状況のモニタリング実施
オペレーショナルリスク		自然災害の発生によるリスクについて	大規模な自然災害および二次災害の影響により、想定をはるかに超えた震災や風水害および土砂災害等が発生した場合は、グループの所有する建物、設備等に損害を受ける可能性がある。また、一時的な事業停止や物流網の混乱にともない商品供給に支障を来し、機会損失、製品廃棄による損失等が発生した場合、業績や財政状態に重大な影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 保有するオフィス、商業、住宅などの施設および工場の設備安全体制・管理体制の強化 ● 災害時の物流網の確保
		コーポレートガバナンス上のリスクについて	コーポレートガバナンスや、グループ内における内部統制が機能不全に陥った場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ内業務監督機能の強化およびグループ各社における内部統制の整備・運用
		コンプライアンスに関するリスクについて	グループ内において不正行為や犯罪行為、贈収賄など法令や社会要請に反した行為が行われることがあれば、業績や財政状態に悪影響を与える可能性がある。また、そのことが各種メディアやSNS等で非難を受けることにより、会社のブランド、信用にも悪影響を与える可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員への啓発活動、内部統制の強化によるコンプライアンス違反防止 ● 法務教育・法令情報のタイムリーな社内周知
		訴訟や罰金等の発生するリスクについて	国内外の事業活動の遂行上、法令等に対する違反の有無にかかわらず、製造物責任法、知的財産法、税務等の問題で訴訟を提起される、または罰金等を科される可能性がある。訴訟が提起される事態、また訴訟の結果によっては、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員啓発のためのコンプライアンス研修等の推進 ● 各法分野に精通している弁護士(専門家)からの的確な助言・サポートによる訴訟への体制整備
		情報セキュリティについて	サイバー攻撃等により、重要情報の改ざん、個人情報の流出等が発生した場合、業績や財政状態に重大な影響を与える可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部からの攻撃に対する多層的な防御・監視体制の構築 ● 標的型攻撃メール訓練による従業員への啓発
		得意先の信用リスクについて	得意先や関係先の予期せぬ倒産等の事態により債権回収に支障が生じた場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 得意先や関係先の与信管理およびモニタリング、適切なリスクアセスメントの実施

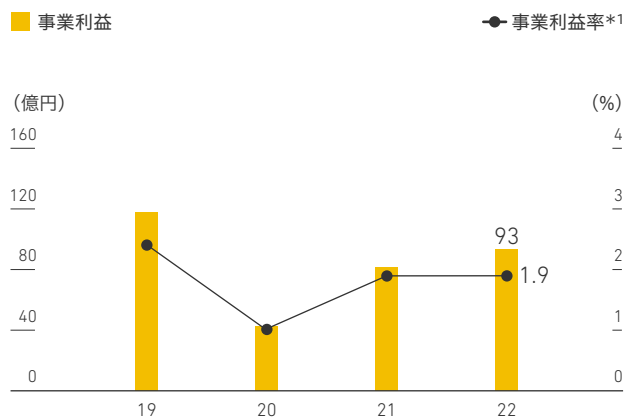
財務ハイライト * IFRSに基づいて作成しています。

収益性

売上収益 (酒税込み)



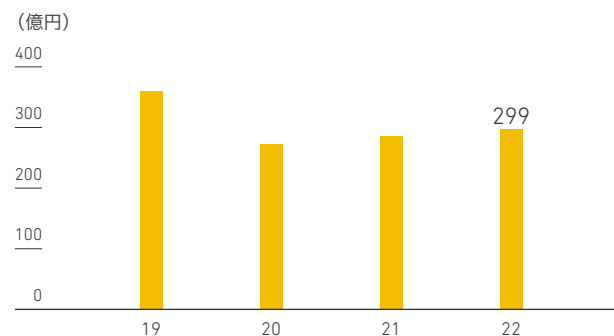
事業利益 / 売上収益事業利益率*1



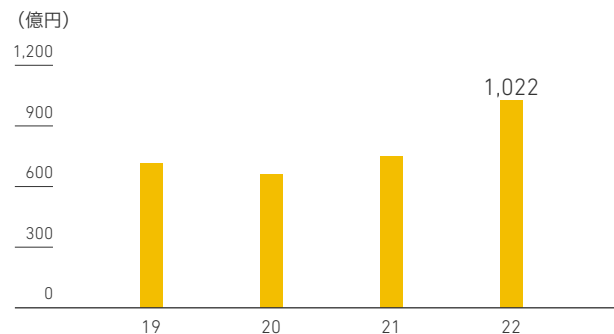
*1 事業利益率は事業利益÷売上収益 (酒税込み) で算出。

成長性

EBITDA

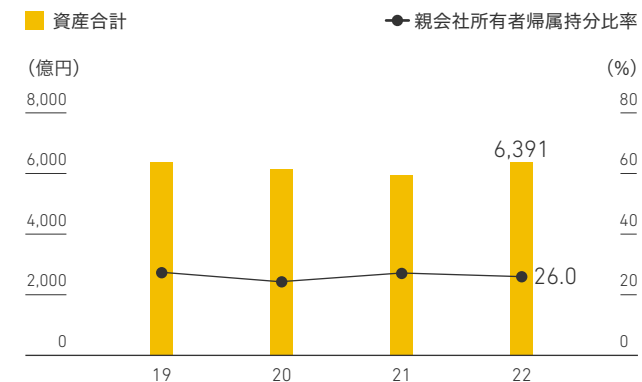


海外売上収益

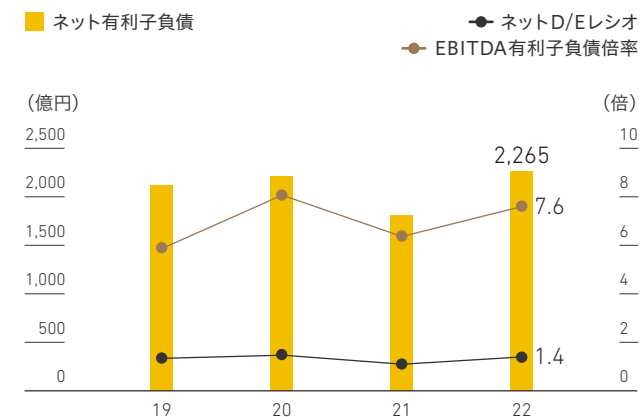


安全性

資産合計 / 親会社所有者帰属持分比率



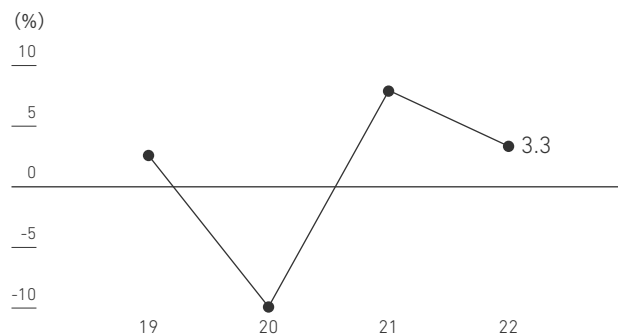
ネット有利子負債 / ネットD/Eレシオ / EBITDA有利子負債倍率



財務ハイライト * IFRSに基づいて作成しています。

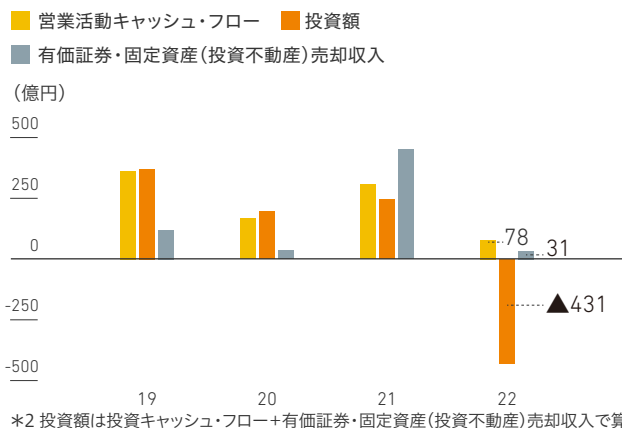
資本効率

ROE



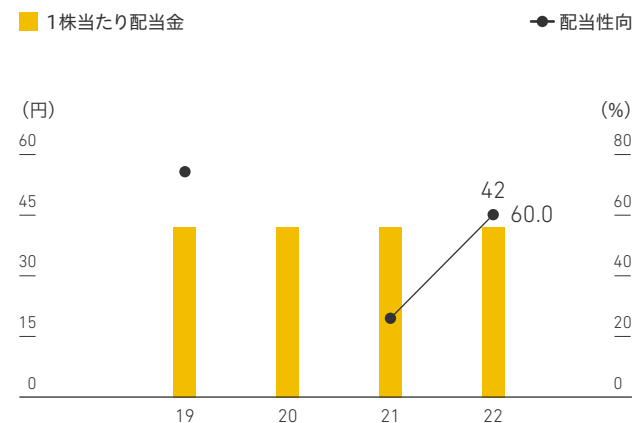
営業キャッシュ・フローと投資

営業活動キャッシュ・フロー / 投資額*2 / 有価証券・固定資産売却収入



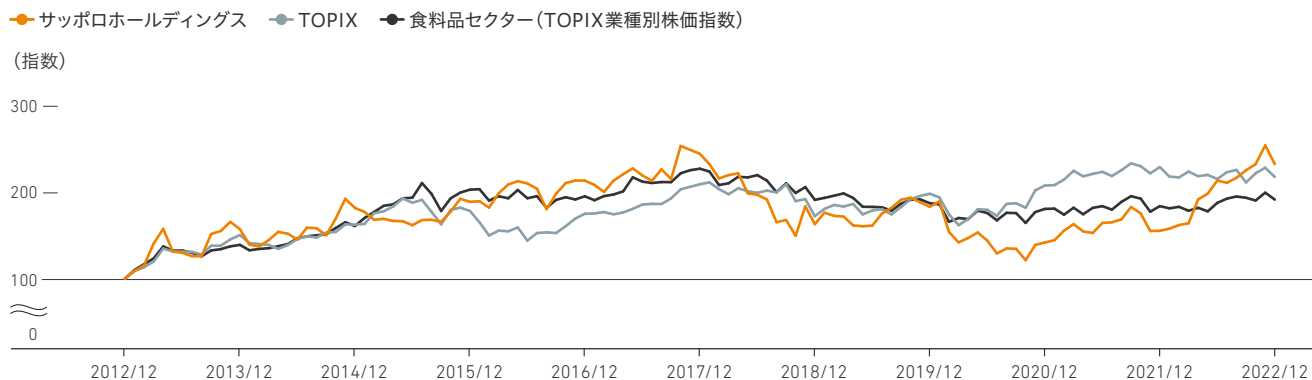
株主還元

1株当たり配当金 / 配当性向



株価パフォーマンス

株価推移*3



*3 2012年12月末の終値を100とした場合の株価指数

TSR(株主総利回り)*4

	過去1年	過去3年	過去5年	過去10年
当社	52.2%	32.1%	1.2%	163.4%
配当込みTOPIX	-2.5%	18.1%	17.2%	174.2%

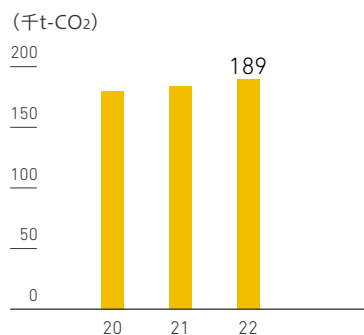
*4 配当を再投資した場合の投資収益率。2022年12月末の終値を終点にして遡った保有期間の収益率を記載

	2012/12	2022/12
株価	1,395円	3,280円
PER	20.3倍	46.9倍
PBR	0.8倍	1.5倍

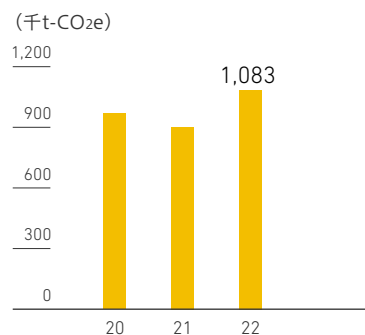
非財務ハイライト

環境との調和

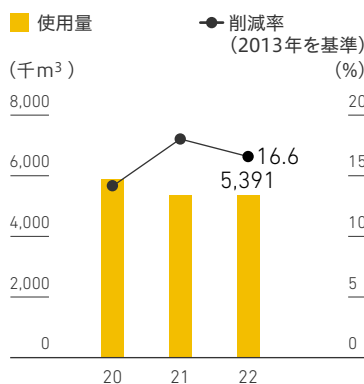
CO₂排出量(スコープ1・2)



CO₂排出量(スコープ3)



水使用量*2 / 削減率*3



*2 国内事業会社の使用量
*3 国内主要事業会社の使用量削減の割合

国内製造ワインに使用するPETボトル再生材利用率 (サッポロビールのワイン、2022年度)

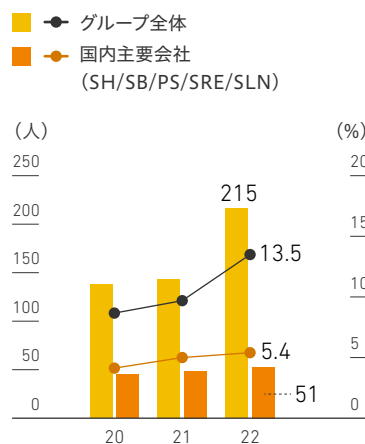
48.2%

2021年3月以降製造分より再生PET樹脂を使用した素材に変更しています。(720ml100%、大容量*430%使用)再生PET樹脂を使用した商品ラベルには当社独自の「再生PET樹脂使用」マークを表示しております。

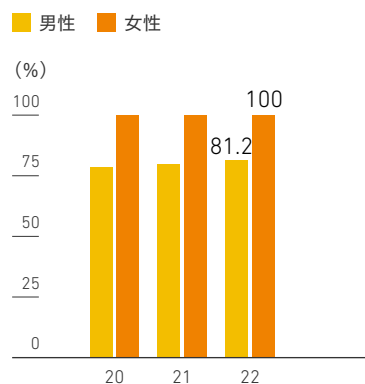
*4 1.5L、1.8L

人財の活躍

女性管理職数/女性管理職比率

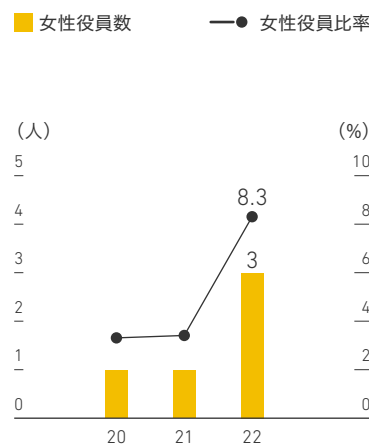


育児休暇取得率*5



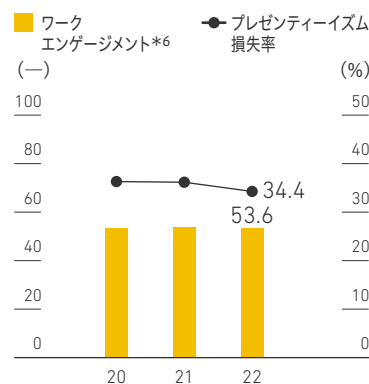
*5 サッポロビール(サッポロホールディングス含む)の育児休暇取得率

女性役員数/女性役員比率*1



*1 国内主要会社(SH/SB/PS/SRE/SLN)に占める女性役員比率

ワークエンゲージメント・プレゼンティーズム損失率



*6 ワークエンゲージメントは偏差値

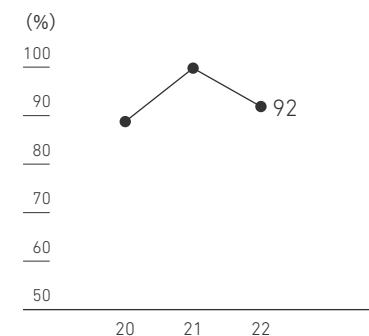
社会との共栄

「地方創生事業」実施件数 (2022年度)

5件

2022年度は複数の自治体から5案件を受託し、生産者と飲食店をマッチングするイベントの開催やメニュー開発などをサポートすることで地域食材の継続的な取引を促進し、地域の売上に貢献しました。

主要調達先のサステナビリティ調達ガイドライン遵守率

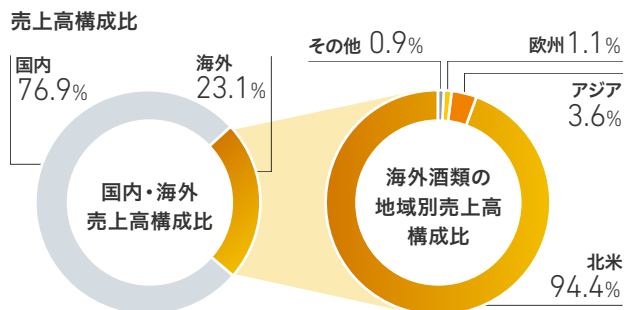


事業概況

北米を中心とした海外酒類事業の成長、国内酒類・外食事業における業務用市場の回復による売上拡大、外食事業・国内食品飲料事業の構造改革効果が着実に利益へ寄与したことにより増収増益となりました。また、原価高騰の影響を大きく受けたものの、価格改定やコストコントロールなどによりその影響をカバーしました。

酒類事業

国内では、コロナ禍における生活様式の変化、物価上昇といったさまざまな環境変化が起こるなか、ビールおよびRTDの強化を推進してきました。海外では、2021年度に引き続き売上が好調に推移しました。また、2022年8月末にはStone社の持分を100%取得し、成長を加速させる土台を築きました。

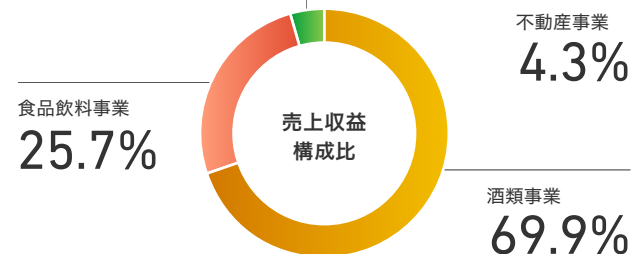
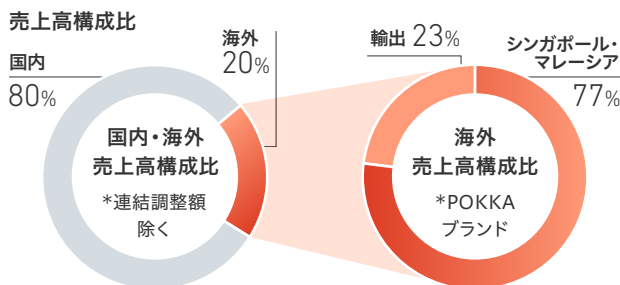


グループ連結
売上収益 **4,784億円** (前期比 9.4% 増)

グループ連結
事業利益 **93億円** (前期比 14.4% 増)

食品飲料事業

国内では、神州味噌の拠点再編、カフェ事業の売却、郊外型の自販機オペレーター子会社1社の清算などの構造改革を実施し、成長分野への経営資源シフトに向けた取り組みを進めてきました。海外では、シンガポール国内ならびに輸出ともに売上が好調に推移しました。



不動産事業

「恵比寿ガーデンプレイス」において、オフィスの空調更新工事の開始や、再生可能エネルギーの導入、制震工事、センタープラザのグランドオープンなど、長期的な物件価値向上のための取り組みを推進してきました。また、2022年は4件のエクイティ投資を実施し、収益構造の多様化にも取り組みました。



主要施設概要・稼働率

	敷地面積(m ²)	延床面積(m ²)	平均稼働率
恵比寿ガーデンプレイス*1	56,943	298,007	83%
サッポロファクトリー	36,773	159,975	88%
GINZA PLACE	645	7,350	97%
ストラータ銀座*2	1,117	11,411	100%

*1 「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)

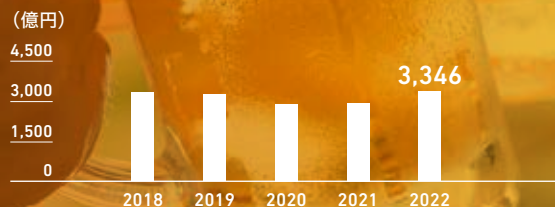
酒類事業

2022年度の業績

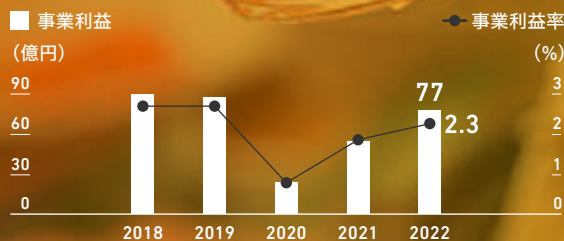
売上収益	事業利益
3,346億円	77億円
(前期比15.5%増)	(前期比42.1%増)

原価高騰などにより変動費が増加したものの、業務用市場の回復、価格改定、アメリカの家庭用市場における好調な販売、および外食事業の構造改革効果により増収増益となりました。

売上収益推移



事業利益／事業利益率推移

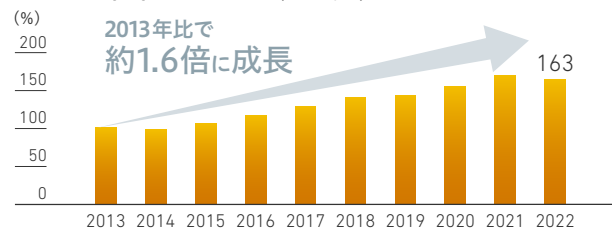


2022年度の振り返り

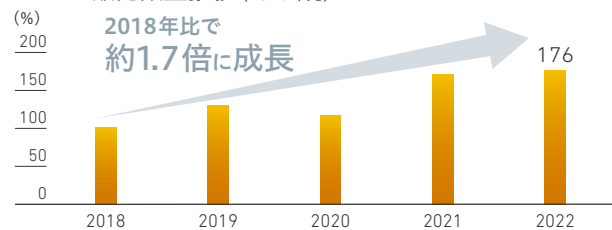
国内酒類は、ビールとRTDが好調

サッポログループでは、2026年のビール類酒税一本化を見据え、ビールおよびRTDの強化に取り組んできました。そのようななか、新型コロナウイルスの感染の波が断続的に繰り返されたことにより、業務用市場の需要は一時的に落ち込むこともありましたが、前期の緊急事態宣言発出などによる飲食店での酒類提供制限時に比べて影響は穏やかであったことから、ビール類の売上数量は前期比103%となりました。また、RTDの売上数量は、「サッポロ 濃いめのレモンサワー」が好調に推移したことなどにより、前期比103%となりました。

黒ラベル(缶)の出荷実績 (2013年比)



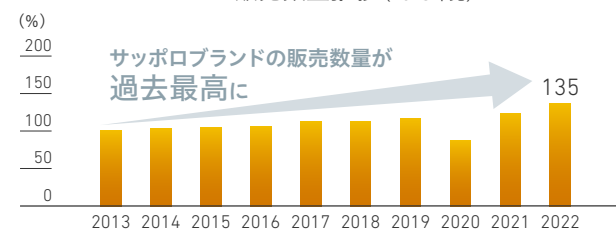
RTDの販売数量推移 (2018年比)



アメリカで過去最高の売上数量を記録

アメリカにおけるSAPPOROブランドビールの売上数量は、業務用市場が回復したことや、家庭用市場での取り組みの強化が奏功したことにより、前期比110%となり、前期に引き続き過去最高売上を記録しました。

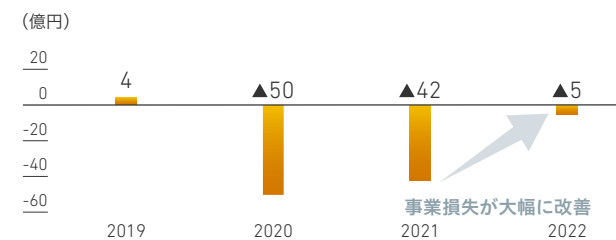
SAPPORO U.S.A 販売数量推移 (2013年比)



構造改革により、外食事業の赤字が大幅に縮小

新型コロナウイルスの影響を受け、不安定な市況が続きましたが、コロナ禍において進めてきた不採算店舗の閉鎖などの構造改革が寄与し、前期と比較し大幅に赤字が縮小しました。

外食事業 事業利益推移



食品飲料事業

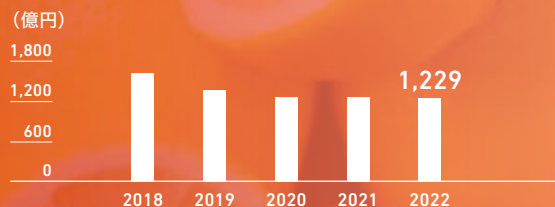
2022年度の業績

売上収益 1,229億円
(前期比2.0%減)

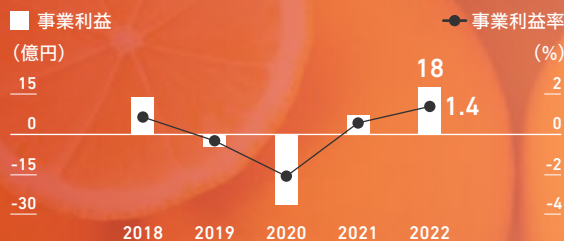
事業利益 18億円
(前期比148.2%増)

カフェ事業の売却、郊外型の自販機オペレーター子会社1社の清算などにより売上は縮小したものの、構造改革による利益改善効果が寄与したことで減収増益となりました。

売上収益推移



事業利益／事業利益率推移

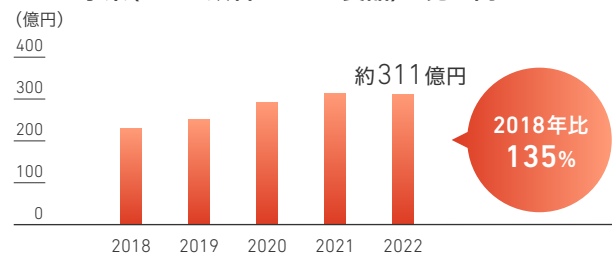


2022年度の振り返り

レモン飲料の売上が好調

サッポログループの国内飲料全体の売上数量は、不採算自動販売機の削減による売上数量の減少などにより、前期比98%となりました。そのようななか、健康意識の高まりを背景にレモン飲料が堅調に推移しました。キレートレモンは7年連続で過去最高出荷を更新しました。

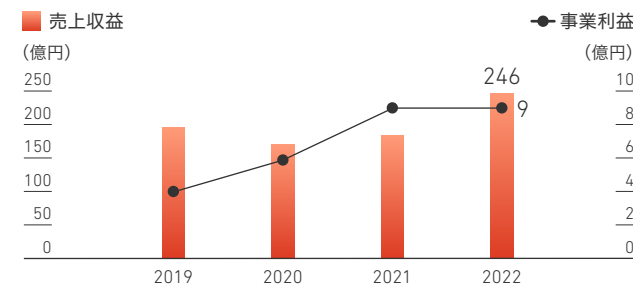
レモン事業(レモン飲料+レモン食品)の売上高



海外飲料の成長が加速

シンガポールにおいて、新型コロナウイルス感染症の拡大による各種制限が緩和されたことで、シンガポール国内の売上収益は前期比103%となりました。また、シンガポール国外への輸出も好調に推移し、売上収益は前期比115%となりました。さらに、シンガポールを起点にマレーシア、中東など成長余地のある国での売上拡大を図りました。

海外飲料 売上収益／事業利益推移



構造改革の推進により、事業利益が改善

成長事業であるレモン事業へ経営資源を集中させるため、不採算事業の撤退や、子会社再編、拠点再編などの構造改革を進めました。構造改革による利益改善の効果が寄与し、増益につながりました。

自販機オペレーター子会社再編

- 2022年11月清算 効果額2億円
- 2023年～:7億円/年程度の効果が発現(対2020年比)

カフェ事業譲渡

- 2022年4月に売却済み
- 2022年～:9億円/年程度の効果が発現(対2020年比)

神州一味噌拠点再編

- 2022年2月に売却済み
- 2022年～:4億円/年程度の効果が発現(対2020年比)

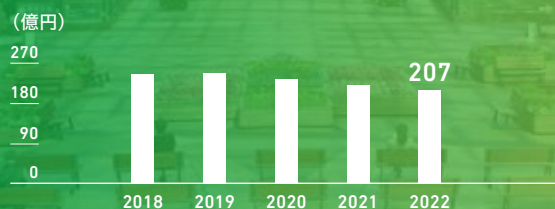
不動産事業

2022年度の業績

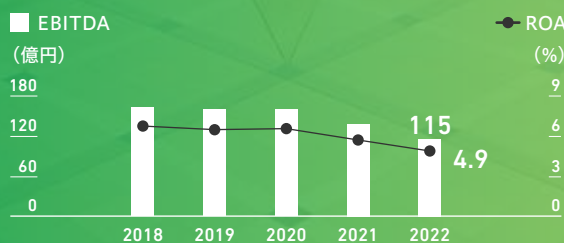
売上収益	事業利益
207億円 (前期比5.2%減)	65億円 (前期比21.5%減)

2021年6月の「恵比寿ファーストスクエア」の売却や、2022年度から開始した「恵比寿ガーデンプレイス」でのオフィスの空調更新工事による稼働率低下の影響などにより、減収減益となりました。なお、2022年11月のセンタープラザ開業後の来館者および売上は順調に推移しています。

売上収益推移



EBITDA / ROA (EBITDAベース)



2022年度の振り返り

恵比寿ガーデンプレイスの リニューアルによるブランド価値向上

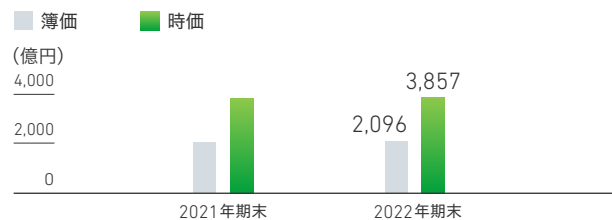
恵比寿ガーデンプレイスでは、変化するニーズに合わせて施設の利便性を向上させるとともに、新たな機能・付加価値を提供することで、収益の維持向上と物件価値向上を目指しています。

2022年11月には、一部商業棟の区画を「センタープラザ」としてリニューアルし、グランドオープン後の来館者および売上は順調に推移しています。

オフィス棟では、2022年度より空調更新工事を開始しました。約10年間で毎年2～4フロアの工事を計画しており、オフィスエリア内の環境を改善するとともに、オフィス空間としての機能を強化していきます。また、施設内で使用する電力の再生可能エネルギーへの切り替え(テナント使用分も含む)や、長周期地震動の揺れを半減させる制震装置の設置など、環境負荷低減や安全性向上に向けた取り組みを推進しました。

より快適で、安心・安全にご利用いただける施設を目指し、今後も機能向上に向けた投資を継続していきます。

賃貸等不動産期末時価情報



事業利益の内訳

	2021	2022	増減
恵比寿ガーデンプレイス関連*1	69	49	▲20
賃貸運営	24	21	▲3
札幌	7	7	0
エクイティ他*2	▲17	▲12	5
合計	82	65	▲18

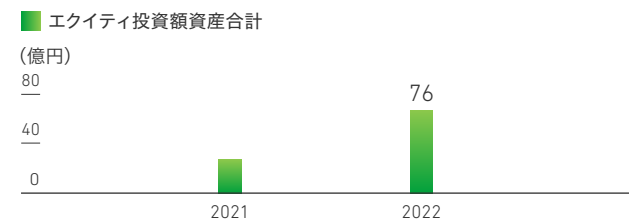
*1 空調更新工事によりオフィス棟の空室率増加 *2 本社コスト含む

資産回転型ビジネスの構築

不動産事業では、恵比寿および札幌エリアのコア物件の価値向上とまちづくりの推進により競争力強化を図りながら、資産回転型ビジネスモデルの構築を進めています。長期的な時間軸で、賃貸中心の収益基盤から、総合的な資産価値向上、収益力強化に努めています。

そのようななか、2022年度は私募ファンドへのエクイティ投資を4件実施し、資産回転型ビジネスにおける収益拡大を図りました。

資産回転型ビジネスに関する情報



10カ年財務・非財務データ

2018年度より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。表示数値については2017年度以前は単位未満切り捨て、2018年度以降は単位未満四捨五入しています。2019年度において、COUNTRY PURE FOODS, INC.を非継続事業に分類したため、継続事業と非継続事業を区分して表示しています。したがって、2019年度において、売上収益・事業利益・税引前利益は継続事業の金額を表示し、2018年度の金額は遡及修正して表示しています。

財務データ	日本基準					IFRS				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
売上収益	509,834	518,740	533,748	541,847	551,549	493,908	491,896	434,723	437,159	478,422
売上収益(酒税抜き)	395,377	401,813	418,319	424,059	433,260	370,797	371,100	328,583	331,191	364,240
海外売上収益	—	—	—	—	—	74,246	71,232	65,520	74,487	102,228
海外売上収益(酒税抜き)	72,227	77,262	94,550	86,846	91,937	—	—	—	—	—
事業利益*1	15,344	14,728	13,950	20,267	17,032	15,159	11,724	4,261	8,142	9,312
EBITDA*2	44,388	42,974	42,327	46,529	44,558	39,751	35,971	27,351	28,639	29,879
税引前利益	16,562	2,694	11,690	16,403	17,801	10,629	11,588	△19,364	21,185	11,367
親会社の所有者に帰属する当期利益	9,451	340	6,108	9,469	10,978	8,521	4,356	△16,071	12,331	5,450
設備投資(支払ベース)	13,768	19,133	20,339	21,809	15,253	21,573	29,912	16,109	21,241	22,326
減価償却費	25,058	24,481	24,224	22,341	23,571	24,592	24,248	23,089	20,496	20,567
のれん償却費	3,985	3,764	4,153	3,920	3,954	—	—	—	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,861	22,284	35,265	32,570	30,005	30,830	36,069	16,466	30,308	7,814
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,268	△17,229	△9,755	△27,586	△17,823	△18,727	△24,930	△16,000	20,729	△46,137
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,147	△7,307	△24,802	△4,827	△10,172	△14,521	△5,984	4,138	△53,080	36,465
売上収益事業利益率	3.0%	2.8%	2.6%	3.7%	3.1%	3.1%	2.4%	1.0%	1.9%	1.9%
EBITDA有利子負債倍率(倍)	5.3	5.5	5.3	4.9	5.0	5.5	5.9	8.1	6.3	7.6
ネットD/Eレシオ(倍)	1.6	1.5	1.4	1.4	1.2	1.3	1.2	1.5	1.1	1.4
親会社所有者帰属持分比率	24.6%	25.0%	25.5%	25.7%	27.5%	25.2%	27.3%	24.3%	27.3%	26.0%
ROE(のれん償却前)	9.5%	2.7%	6.5%	8.4%	8.9%	5.1%	2.6%	△9.9%	7.9%	3.3%
ROE(のれん償却後)	6.7%	0.2%	3.9%	5.9%	6.6%	—	—	—	—	—
資産合計	616,752	625,439	620,388	626,351	630,631	639,692	638,722	616,349	594,551	639,118
資本合計	155,366	160,004	163,822	166,380	177,663	164,735	174,524	149,551	163,327	167,201
金融負債残高(ネット)*3	236,275	237,775	224,310	227,553	220,871	218,358	212,126	221,534	180,730	226,513
非財務データ										
従業員数*4(人)	7,434	7,014	7,484	7,737	7,772	7,797	7,603	7,527	6,872	6,692
CO ₂ 排出量(スコープ1,2)(千t-CO ₂)	—	—	—	—	—	236	207	181	184	189
CO ₂ 排出量(スコープ3)(千t-CO ₂ e)	—	—	—	—	—	—	1,034	966	903	1,083
国内グループ全体の水使用量(千m ³)	6,861	6,492	6,498	6,500	6,409	6,061	6,511	5,902	5,363	5,391
女性管理職比率*5	—	—	8.1%	7.6%	8.1%	8.8%	8.7%	8.7%	9.7%	13.5%
男性の育児休業取得率*6	—	—	—	—	—	61%	68%	78%	80%	81.2%

*1 事業利益は、売上収益-売上原価-販売費および一般管理費で算出 *2 EBITDAは、日本基準は営業利益+減価償却費+のれん償却費で、IFRSは事業利益+減価償却費(飲食店舗の家賃にかかるリース資産の減価償却費を除く)で算出 *3 金融負債残高には商業チャルペーパーを含み、リース負債の残高は含んでいません *4 各期の12月31日時点、各社所属ベース(他社からの出向者等を含む)の従業員数です *5 国内外のグループの管理職に占める女性の割合(サッポログループ以外の出向者を除く) *6 サッポロビール(サッポロホールディングス含む)の育児休業取得率

▶ その他非財務データについては、右記URLをご参照ください。 <https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/esg/>

コーポレートデータ (2022年12月31日現在)

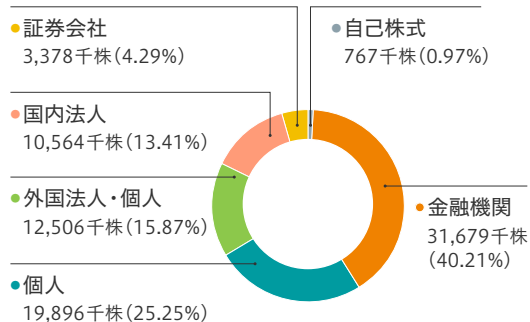
会社情報

商号	サッポロホールディングス株式会社
事業内容	持株会社
設立	1949年9月1日
本社所在地	〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
資本金	53,887百万円
事業年度	1月1日から12月31日まで
従業員数	連結:6,692名 単体:118名

株式情報

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	78,794,298株
株主数	82,121名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 札幌証券取引所 (証券コード:2501)
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況



大株主 (上位10名およびその状況)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,987	15.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,864	3.67
株式会社日本カストディ銀行 退職給付信託 みずほ信託銀行口	2,442	3.13
日本生命保険相互会社	2,237	2.87
明治安田生命保険相互会社	2,236	2.87
農林中央金庫	1,875	2.40
丸紅株式会社	1,649	2.11
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,594	2.04
JPMorgan証券株式会社	1,541	1.98
大成建設株式会社	1,400	1.79

* 持株比率は自己株式(767,858株)を控除して計算しています。 * 上記大株主の状況は株主名簿によっています。

外部からの評価

ESG投資インデックスへの組み入れ



当社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークおよびインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社のスポンサーシップ、保証、または宣伝ではありません。
MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

* 特記なしはサッポロホールディングスまたはグループで認定 *1 サッポロホールディングス・サッポロビール、ポッカサッポロフード&ビバレッジ(ホワイト500)、サッポロ不動産開発、サッポロフィールドマーケティング(ブライト500)、サッポロライオン、ヤスマ(健康経営優良法人認定) *2 サッポロビール(ポッカサッポロフード&ビバレッジは「くるみん」取得 *3 ポッカサッポロフード&ビバレッジ *4 サッポロビール(ポッカサッポロフード&ビバレッジは3年連続シルバー受賞)

「健康経営
優良法人2023*1」
ホワイト500 連続認定3社、
ブライト500 初認定2社



「プラチナくるみん*2」を
6年間継続取得



女性活躍推進企業認定
「えるぼし(2段階目)*3」取得



日経
「スマートワーク経営」で
星4.5を獲得



第4回プラチナキャリア・アワード
「優秀賞」受賞



「がんアライ部」主催の
「がんアライアワード」で
「ゴールド*4」を4年連続受賞



厚生労働省の委託事業「がん対策推進企業アクション」の令和4年度がん対策推進企業表彰において
「がん対策推進パートナー賞(治療と仕事の両立部門)」を受賞





サッポロホールディングス株式会社

〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号

<https://www.sapporoholdings.jp/>