

# *Integrated Report 2020*

統合報告書 2020  
サッポロホールディングス株式会社

## 2 サッポログループの価値観

- 2 編集方針／情報体系
- 3 サッポログループ 経営理念体系
- 4 カバーストーリー

## 6 社長メッセージ

## 10 価値創造ストーリー

- 10 サッポログループのブランドの歩み
- 12 サッポログループの価値創造ストーリー

## 13 サッポログループのビジネスモデル

- 13 サッポログループのビジネスモデル
  - 14 01.ものづくり
  - 15 02.まちづくり
  - 16 03.特別なブランド体験

## 17 サッポログループの競争優位性

- 17 商品・マーケティング
- 19 品質・イノベーション
- 20 人財
- 21 ステークホルダーエンゲージメント

## 22 サッポログループの成長戦略

- 22 グループ経営計画2024
- 23 サッポログループの事業概況
- 24 事業戦略
- 27 財務戦略
- 29 財務ハイライト

## 30 *Special Feature*

- 30 Special Feature 1 エビスブランドの再成長
- 31 Special Feature 2 グローバル展開の加速

## 32 サッポログループのサステナビリティ

- 32 サステナビリティ経営の推進
- 33 重点課題の特定
  - 34 約束1.『酒・食・飲』による潤いの提供
  - 35 約束2.社会との共栄
  - 36 約束3.環境保全
  - 37 約束4.個性かがやく人財の輩出
- 38 4つの約束に基づく取り組み—サッポロビールの挑戦
- 39 TCFD
- 43 適正飲酒の啓発
- 44 ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 45 非財務ハイライト

## 46 成長を支える基盤

- 46 監査等委員対談
- 49 コーポレートガバナンス
- 57 リスクマネジメント
- 60 役員一覧

## 62 コーポレートデータ

- 62 10ヵ年財務・非財務データ
- 63 コーポレートデータ

# CONTENTS

統合報告書 2020

サッポロホールディングス株式会社

## 編集方針

サッポログループの統合報告書は、「個性かがやくブランドカンパニー」として独自の存在価値を發揮しながら、社会にとって必要不可欠な存在でありたいとする将来に向けた方向性や強い意志をステークホルダーの皆様にお伝えするものです。

2020年12月期の統合報告書では、経営戦略やサステナビリティ方針を踏まえた事業活動の報告、またESGの情報開示を通じて、グループが創出する経済的・社会的価値を総合的にお伝えするとともに、足元の取り組み状況や進捗、今後の変化についてわかりやすく編集しました。

持続的な成長に向けたサッポログループの姿を、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの方々にご理解いただければ幸いです。

2021年6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は、当社Webサイトをご覧ください。

### 統合報告書



サッポログループの財務情報・サステナビリティ情報を掲載しています。

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

### サステナビリティブック



サッポログループのサステナビリティに関する取り組みを掲載しています。

[https://www.sapporoholdings.jp/csr/sustainability\\_book/](https://www.sapporoholdings.jp/csr/sustainability_book/)

### 有価証券報告書

事業の概況、事業内容、営業状況、財務諸表等を掲載しています。

[https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/securities\\_report/](https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/securities_report/)

### コーポレートガバナンスに関する報告書

コーポレートガバナンスの考え方や体制などを掲載しています。

[https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/corporate\\_governance\\_report\\_2021.pdf](https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/corporate_governance_report_2021.pdf)

### 決算説明会資料

当年度の経営計画や決算概況を掲載しています。

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

### ESGデータ集

環境・社会・ガバナンスについての各種データを経年で掲載しています。

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

#### 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。

#### 報告対象期間

2020年12月期(2020年1月1日～2020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

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポートング・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ダンス規格)
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」



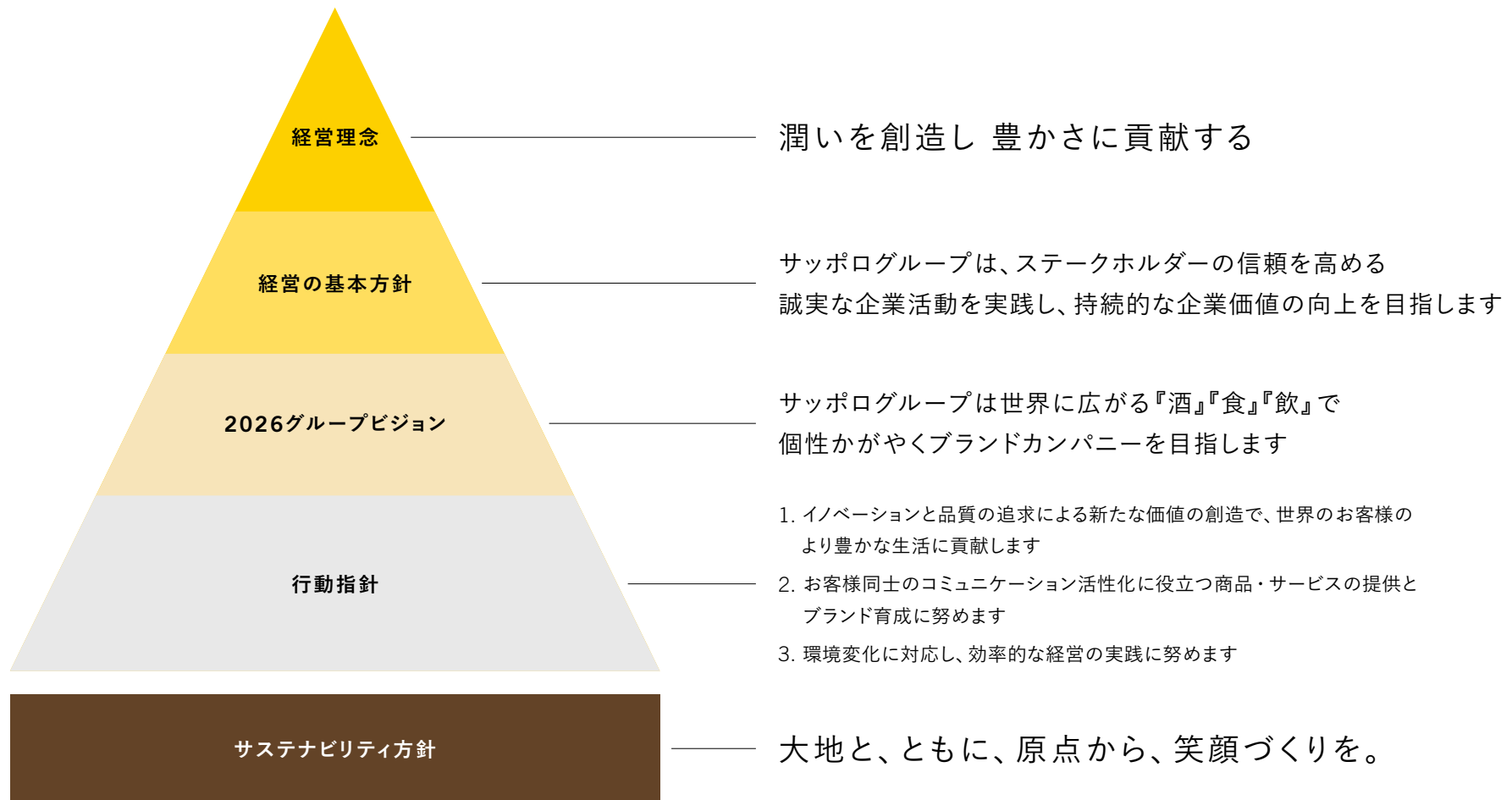
#### 賛同・支持するイニシアティブ

- 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)



## サッポログループ 経営理念体系

サッポログループは、経営理念「潤いを創造し豊かさに貢献する」の実現に向け、サステナビリティ方針を根底として、世界的な社会課題の解決に繋がる価値創造に取り組み、「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。







# SAPPORO

## *Origin*

未開の大地で明日を夢見た、先人たちの「開拓者精神」。

過酷な状況でも自ら決断し、最後までやり抜くことで生まれた、人々や地域との繋がり。

磨き続けてきたブランドに甘んじず、常に挑戦する「開拓者精神」こそ

サッポログループのアイデンティティです。





140年以上にわたる「歴史」の中で、  
酒類事業はもとより、食品・飲料、外食、不動産へと事業を拡大してきました。  
人々の暮らしに深く関わり、お客様に喜んでいただける商品・サービスを開発するとともに、  
グループを持続的に成長させながら、持続可能な社会の実現を目指します。

経営理念

# 潤いを創造し 豊かさに貢献する

経済的価値

グループの  
持続的な成長

社会的価値

持続可能な  
社会の実現



# Message from the President

社長メッセージ



代表取締役社長  
尾賀 真城

## 「グループ経営計画2024」 初年度の振り返り

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、「暮らし方」や「働き方」、「人や社会との関わり方」において、人々の意識と行動が大きく変化した1年でした。外食や観光業、一部エンターテインメント業界などで厳しい状況が続く一方、テレワークの推進やいわゆる巣ごもり需要の拡大により、従来とは違う市場機会や新たな価値が創出されるなど、経営の舵取りが問われる非常に困難な1年であったともいえます。

サッポログループでは、外食事業や自動販売機事業、業務用商品などのお客様との直接接点により成り立っている事業において大幅な需要減となり、22年ぶりに損失を計上するなど、「グループ経営計画2024」の初年度としては反省すべき大変厳しい結果となりました。

一方で、商品需要やライフスタイルの変化により成長機会を得た分野や商品もあります。ビールについては家飲みの広がりにより、黒ラベル(缶)は6年連続での売上伸長を達成しました。また、海外のビール事業については、業務用の比率が高いアメリカでは苦戦しましたが、家庭用の比率が高いカナダ市場では売上が伸びています。さらに、コロナ禍で健康価値が高まったことで、食品飲料事業においてはレモンや豆乳ヨーグルト商品への支持が拡大するといった効果も出ており、2020年度は主力商品である「ポッカレモン」が過去最高の出荷量を記録しています。海外酒類事業においても、ローカーボや糖質オフ、健康に配慮したRTD商品の成長が著しく、今後大きく期待できる分野となっています。不動産事業については、オフィス市場の稼働率や平均賃料水準が悪化する中で、「恵比寿ガーデンプレイスタワー」をはじめ、首都圏を中心に保有する各物件で高稼働率を維持しました。

「ブランドカンパニー」としての強みを活かしつつ  
こだわりの「ものづくり」、  
地域に根ざした「まちづくり」を通じて、  
活力あふれる社会の実現に貢献していきます。



## Message from the President

### さらなる成長に向けて 成長機会を捉えた事業成長

外出自粛やテレワークの普及により「家族と過ごす時間」や「自分時間」が増えたことで、家庭内での飲酒や調理する機会が格段に増加しました。これは当社の酒類、食品飲料事業にとっては大きな成長機会でもあり、需要に応える商品やサービスをいかに早く提供できるかが重要になります。2021年度は、「グループ経営計画2024」の達成に向け、基本方針に沿った取り組みを継続しながら、こうした新たな機会を捉えたマーケティング戦略を推進していきます。

本業のビール事業では、「プレミアム価値」「リーズナブル価値」の二極化を図ることで、価値観の多様化に対応し、お客様一人ひとりにご満足いただけるブランド価値を提供します。海外酒類事業では、「SAPPORO PREMIUM BEER」をはじめとしたプレミアムブランドの浸透を図り、それぞれのエリア特性を踏まえた戦略を遂行しながら、「健康価値」に着目したローカーボの新商品やRTD商品を展開していく予定です。

食品飲料事業は、主力であるレモン商品の価値（食育・健康機能・地域共創）発信でさらなるブランド伸長を図り、プランツミルク（植物性ミルク）分野では、豆乳

ヨーグルトの認知度向上とお客様接点の拡大により売上を拡大していきます。レモンやプランツミルクは、さらなる拡大が期待できる市場であることは間違いありません。従来の考え方や取り組みを見直すことで、市場の拡大を上回る成長を実現していく考えです。不動産事業については、引き続き保有物件の稼働率および賃料水準の維持向上に取り組めます。具体的には、「恵比寿ガーデンプレイス」の商業棟をリニューアルし、ご利用いただくお客様に新たな機能・付加価値を提供することで、収益の維持向上とまち全体のブランド価値向上を目指します。

一方、成長戦略を進める上で、リスクの見極めやその対応策は必要不可欠です。品質保証をはじめ、多岐にわたるリスクに対応するために、新たなリスクマネジメント体制を構築し、メーカーとしての責任を果たしていきます。

### 投下資本効率の向上

低収益事業については、スピードを上げて事業構造の見直しに取り組んでいます。外食事業では、2021年度も厳しい状況が想定されるため、都心のピヤホールを

### リスクを見極め、事業成長と 投下資本効率の向上の 両面から成長戦略を 推進していきます。

中心に事業規模を縮小しましたが、一方で、利益が創出できる新たな事業モデルや出店スキーム体制を構築していきます。自動販売機事業については、台数・効率性を改善する施策を打ち出します。また、海外酒類事業については、カナダを中心とした生産・供給体制から、アメリカ国内での生産体制の確立やブリュワリーの確保等により、物流コストの削減と、カナダ・アメリカそれぞれにおける安定的な供給体制の構築を進めます。

不動産事業においても、新たなビジネスモデルを展開します。これまでに蓄積したノウハウを活用し、保有物件のポートフォリオの戦略的組み替えや私募ファンドへのエクイティ投資など、新たな事業領域での収益力確保にも積極的に取り組んでいきます。



## Message from the President

### 企業構造の改革

変化が激しく、価値観の多様化が進む時代において、迅速な経営判断や戦略推進に対応できる組織であることが成長の鍵となります。2020年、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行したことにより、機動的な意思決定が可能となりましたが、さらにホールディングスと事業会社の役割を明確化することで、市場環境の変化に柔軟に対応できる組織を目指していきます。

引き続き、ホールディングスはガバナンスや内部統制、経営資源配分、そしてリスクマネジメントに注力するための「小さい本社・わかりやすい組織」を目指します。2020年度には、早期退職を含む人員のスリム化に取り組み、本社機能の機動力向上を図りました。一方、事業

社会から必要とされる会社として  
持続的に成長するためには、  
経済的価値と社会的価値を  
両立させることが重要です。

会社においては業務の効率化を目指した「情報技術を活用した業務改革」に取り組み、従業員の働き方や業務プロセスの再設計に向けたデジタルトランスフォーメーション (DX) を推進していきます。

このDXには三つの側面があると私は考えています。一つ目は、海外も含めたグループ全体としての「情報網の構築」。二つ目に、オートメーション化によって仕事の中身自体を変える「効率化の実現」。そして最も重要なのが、「お客様との直接的なつながり」です。情報網の拡大や業務効率化は進めなければならない一方で、デジタルの活用によって人間関係が希薄になってしまっただけでは意味がありません。お客様との直接的な対話を大切にしてきたサッポログループは、対話や情報共有といった顧客接点の強化に向けてDXを推進し、新たなビジネス付加価値を創出していきます。

### サッポログループのサステナビリティ経営

私たちの事業は、地域社会とのつながりが深く、環境負荷低減に以前から取り組んできましたが、社会課題の複雑化が進む現代では、事業活動における経済的価値と社会的価値の両立が求められます。これからは従

業員一人ひとりが、日頃の業務が社会課題につながっていて、その解決を目指すという意識を強く持ち、グループ全体で共有し、解決していかなければなりません。社会から必要とされる会社として持続的な成長をしていくために、「グループ経営計画2024」では、基本方針の一つに「サステナビリティ経営の推進」を掲げ、経営戦略の一つの柱として設定しました。それに伴い、指針となるサステナビリティ方針も策定しています。

環境負荷低減の指針として、環境ビジョンでは2050年までに自社拠点でのCO<sub>2</sub>排出量をゼロにするという目標を掲げています。脱炭素は人類共通の避けて通れない課題ではありますが、「恵比寿ガーデンプレイス」にある自社オフィスや施設共用部などの電力について、2022年までに再生可能エネルギーへの切り替えを目指すなど、具体的な取り組みを着実に進めていきます。

社会面でいえば、サッポログループ独自の3事業のポートフォリオ経営を活かし「まちづくり」に取り組んでいきます。当社の不動産事業は、ビール工場の跡地を活用することから始まりました。ただ不動産を保有するのではなく、お客様に『酒・食・飲』の要素も加えた「そこでしかできない」特別なブランド体験を提供することが、当社の目指す「まちづくり」であり、多くの不動産を保有する理由です。この独自のビジネスアプローチによって、

## Message from the President

ゆかりある土地や地域社会とのつながりを強化することで、その発展に貢献していきます。

サステナビリティ経営を担うのは、サッポログループの人財一人ひとりです。したがって、さまざまな業務や領域を越境し、個性を発揮しながら挑戦できる環境づくりが重要です。2020年度には、人財強化と成長促進、「挑戦的な開拓マインド」を育てるべく複数の事業会社の人事制度改革を行いました。一人ひとりが様々なことに果敢に挑戦し、「いちばん星」のごとく、その個性をかがやかせてほしいと思っています。また、新たに人権方針を策定し、バリューチェーン全体での人権に関する影響を認識し、人権尊重への取り組みを進化させています。

### 競争優位の源泉

サッポログループの「ブランド」とは、長い歴史で醸成されたステークホルダーとの信頼の証です。この信頼を形成する上での土台となっているのが、創業から現在に至るまで受け継がれる「開拓者精神」です。サッポログループはこれまで、まだ誰もやっていないことに目を向け、挑戦を続けることで、お客様の期待に応える新しい価値を創造し続けてきました。例えば、新ジャンルの

### 挑戦し新市場を開拓する 「開拓者精神」が、 現在のサッポロブランドを 支えています。

分野を開拓したのはサッポロです。既存のものではなく、新たな市場を開拓したことが、お客様から支持される一つの要因です。

「ブランド」を強化するという側面では、独自性と継続性、そしていつまでも古びることのない時代性といった要素が欠かせません。新たな開拓に挑戦することで、他社とは違う価値や商品を生み出し、それを一つひとつ積み重ね、今を生きる人たちに支持していただく。これが、サッポログループの競争優位の源泉であるといえます。

### 個性かがやく ブランドカンパニーを目指して

「個性かがやくブランドカンパニー」には、従業員一人ひとりが生き生きと自分の個性を発揮できる会社であり

たいという想いが込められています。人々に楽しさや喜びを提供している会社だからこそ、その担い手である従業員にも楽しんで働いてほしいと思いますし、それぞれの個性を発揮して、自分の仕事に付加価値をつけてほしい。一人ひとりが、「いちばん星」となることを期待しています。グローバル人財の育成や女性活躍支援などの取り組みとともに、引き続きダイバーシティ & インクルージョンを推進し、企業価値向上につなげていきます。

私たちは、単純なものづくりの会社ではなく、こだわりをもって新たな価値に挑み続ける会社であり続けなければならないと考えます。重厚長大のものを売るのではなく、安らぎや感動、そして人々に活力をお届けする会社であることが、私たちの存在意義なのです。サッポログループの星のマークは、動くことのない北極星を表しています。私たちが決してぶれることなく、いかなる時代においても光りかがやくための挑戦を続けていきます。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援のほどお願い申し上げます。

2021年6月  
代表取締役社長

尾賀真城

## 酒類事業

1876

北海道・札幌にて  
「開拓使麦酒醸造所」設立

1877

冷製「札幌ビール」発売



1890

「恵比寿ビール」発売

1887

東京・銀座にて  
「日本麦酒醸造会社」設立

1896

「アンカー」ブランド誕生

1899

東京・銀座にて日本初のビヤホール  
「恵比寿ビヤホール」誕生

体験の場としてのビヤホール、外食事業へ



恵比寿ビヤホール



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」)

1909

「シトロン」の製造・販売を開始

醸造工程で発生する炭酸ガスを活用し飲料事業へ参入

## 食品飲料事業

Ribbon

1914

「リボン」ブランド誕生



1948

「フォーモストブルーシール」誕生

# Our Brands History

## サッポログループのブランドの歩み

サッポロの140年以上にわたる歴史は、ステークホルダーの皆様との対話の積み重ねであり、イノベーション・品質を追求することで、人々の笑顔に貢献してきました。その中で、ステークホルダーの皆様と共有した想いの結晶こそ、サッポログループの「ブランド」であり、数々のブランド資産こそ、これからのサッポログループの成長を実現する最も重要な要素なのです。

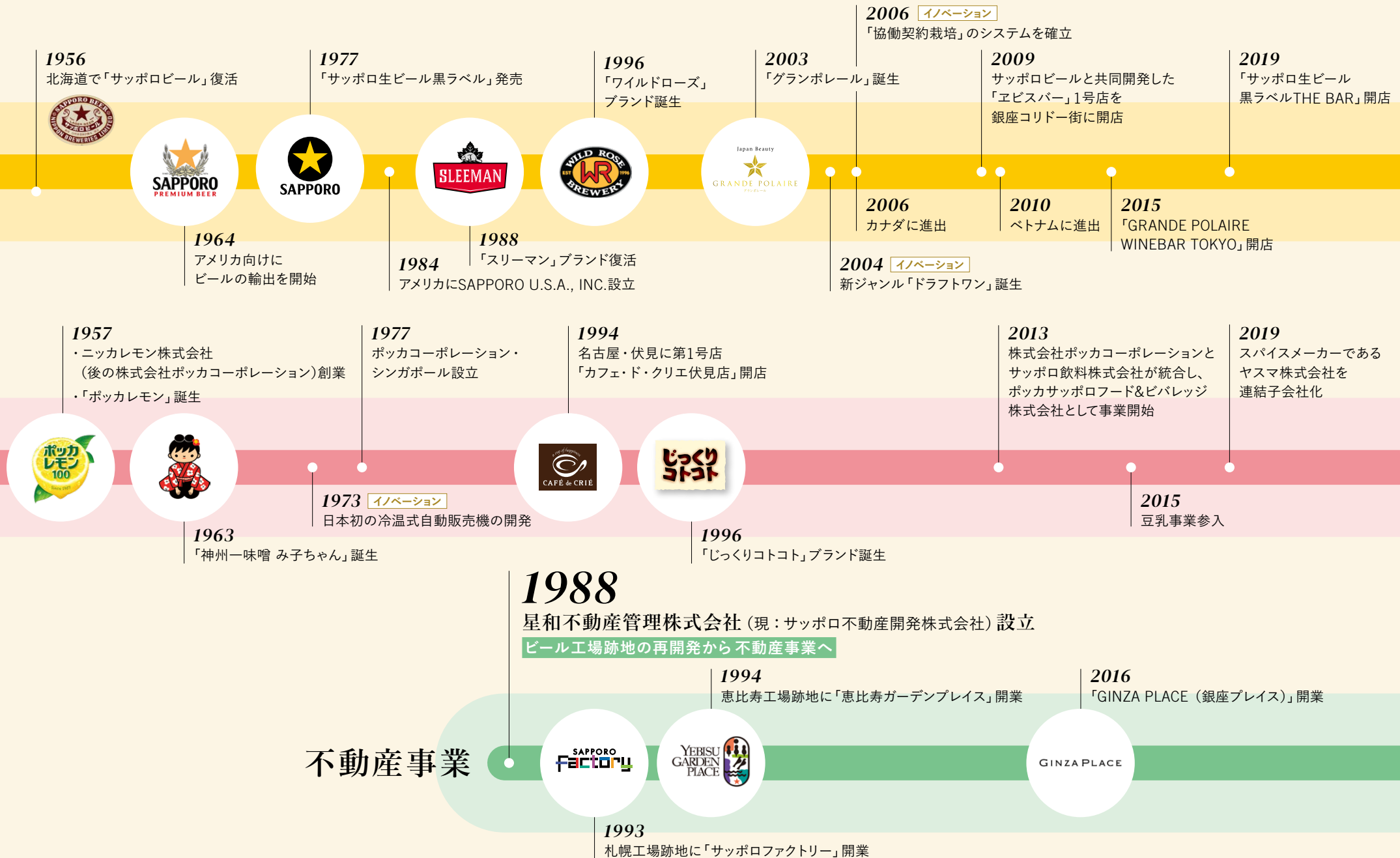
## 活動の原点は創業時の“想い”

サッポロビールは、1876年、開拓使麦酒醸造所として創業しました。「よい原料がよい品質のビールをつくる」と考え、北海道産の大麦とホップの試験栽培に挑戦。1880年には、指定した農家に栽培の委託を開始しました。これが地域の勤農を促すとともに、現在サッポロビールが進める「協働契約栽培」の起源ともなっています。





## サッポログループのブランドの歩み

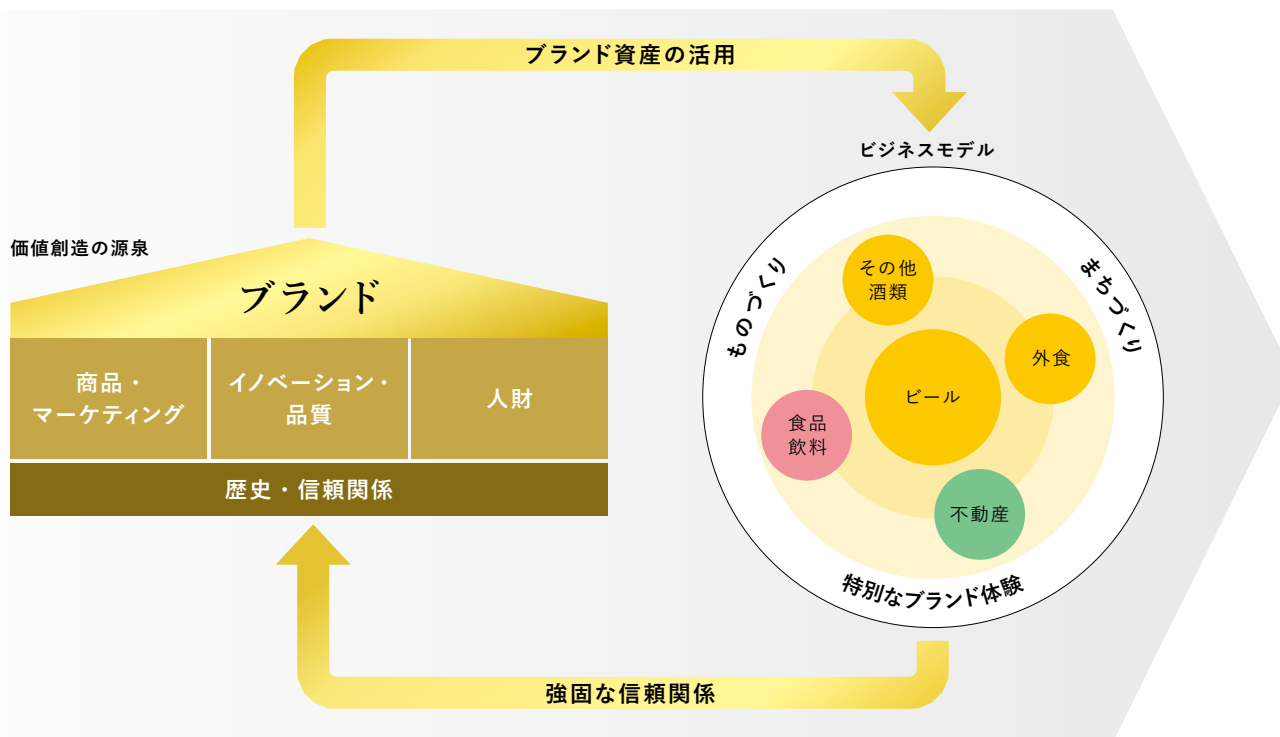


# Value Creation Story

## サッポログループの価値創造ストーリー

サッポログループは、ビールを起源とした酒類事業はもとより、食品・飲料・不動産へと事業を拡大し、お客様の生活のさまざまな場面に関わってきました。私たちは、140年以上の歴史・お客様との信頼関係・ユニークな商品・イノベーション・品質・人財といった強みを構成要素とするブランドを磨き続けることで、社会課題を解決し、持続可能な社会の実現を目指していきます。

## ブランドを磨くプロセス



## 価値創造を支える基盤

コーポレートガバナンス

サステナビリティ経営



— 長期ビジョン —

個性かがやくブランドカンパニー

— 世の中に提供する価値 —

お客様一人ひとりの記憶に深く残る  
特別な時間や体験を続々と提供

活力あふれる社会の実現に貢献

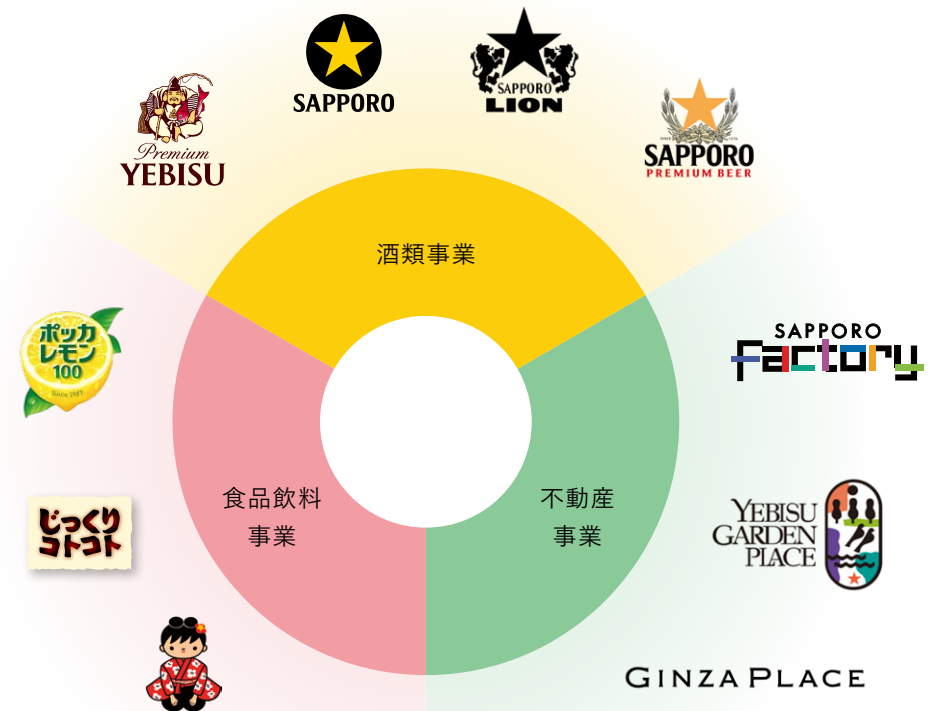
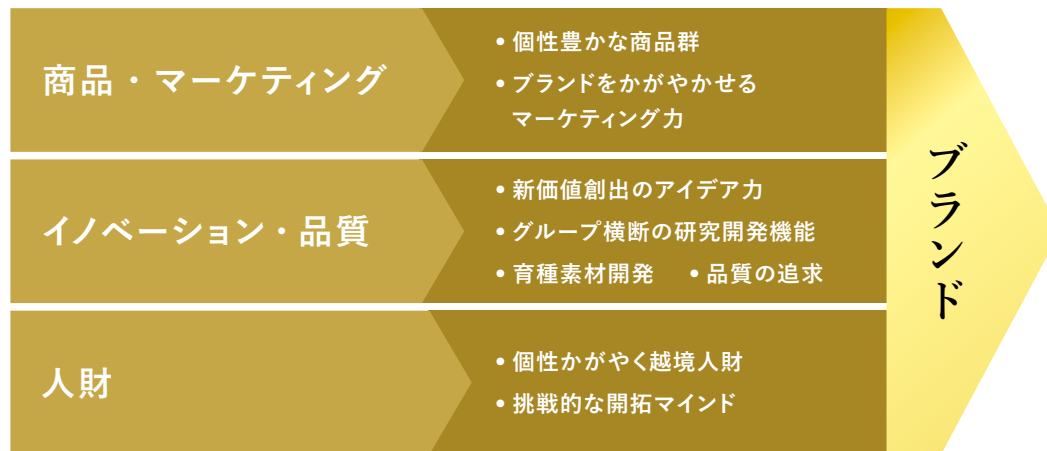


# Business Model

## サッポログループのビジネスモデル

サッポログループは、140年以上の歴史の中で積み上げてきた強みをもとに、独自のものづくり・まちづくり・特別なブランド体験の3つのアプローチにより、多様な価値観やライフスタイルに合わせた提案をすることで、ブランドを絶えず磨き続けています。

### 価値創造の源泉



## サッポログループ独自のビジネスアプローチ

### 01. ものづくり

良質な原料の調達、高品質を維持する製造技術には創業時からの、こだわりの「ものづくり」の信念が受け継がれています。シーンやコミュニティの提案といった新価値の創造にも挑戦しています。

- 信頼を築く個性豊かな商品・サービス
- 健康への貢献
- タッチポイントの創出

### 02. まちづくり

「ものづくり」の原点を忘れずに、ゆかりある土地や地域社会との接点、繋がりを大切にする「まちづくり」への取り組みで、地域社会の発展に貢献するグループであり続けます。

- ビール資産を活かしたまちづくり
- 地域社会との共生・発展

### 03. 特別なブランド体験

ビールの資産を活かした「ここでしかできない」特別なブランド体験は、お客様と私たちの絆を深め、この信頼関係こそがサッポロの『酒・食・飲』の文化を創り出しています。

- 特別な場所でのブランド体験
- ビール文化づくり



サッポログループ独自のビジネスアプローチ

# 01. ものづくり

## お客様との信頼関係で結ばれる 個性豊かな「商品・サービスブランド」

サッポログループのものづくりとは、原料調達や製造へのこだわりはもとより、お客様の手に届くまでのすべての過程に真摯に向き合い、お客さまに喜んでいただくための特別な価値を生み出すこと。新たな価値・シーンを提案し、サッポロにしかつくれない個性豊かな商品・サービスを世界中に届けることで、お客様と強い信頼関係を築いています。

### 信頼を築く個性豊かな商品



**黒ラベル**  
製法や麦芽にこだわり、より白く美しい泡を実現した、今なお進化を続ける完璧な生ビール



**エビス**  
吟味しつくされた原料と製法がつむぐ、旨味あふれる、ふくよかなコク。唯一無二のビール



**海外ブランド**  
世界の人々の乾杯も、もっとおいしく。グローバルに展開し、日本から世界の“SAPPORO”へ



**ポッカレモン**  
60年以上にわたり時代に合わせた商品を展開し、日本の食卓を彩ってきた「ポッカレモン」

### 健康への貢献



**プランツミルク**

植物性ミルクを使用し、おいしく、お客様の健康に寄与

**ノンアルコール**

過ごし方や楽しみ方、日々の幸せを自分で選択

### タッチポイントの創出



**サッポロ生ビール  
黒ラベル THE BAR**  
1杯目の生ビールのおいしさを追求した、気軽に立ち寄れるスタンディング形式のバー



**エビスバー**  
エビスブランドの魅力や世界観を存分に体感することができるスタイリッシュな和モダンビヤバー



**HOPPIN' GARAGE**  
これまでの発想にとられないユニークな形で、ビールを楽しむための「できたらいいな」を実現

## 02. まちづくり

# 地域との接点・繋がりを大切にした 「まちのブランド」

サッポログループは創業以来、「ものづくり」にこだわりながらも、ゆかりある土地や地域社会との接点、繋がりを大切にする「まちづくり」にも取り組んできました。これからもさまざまな企業活動を通じて、地域社会の発展に貢献するグループであり続けたいと考えています。



## 札幌

### サッポログループの創業の地

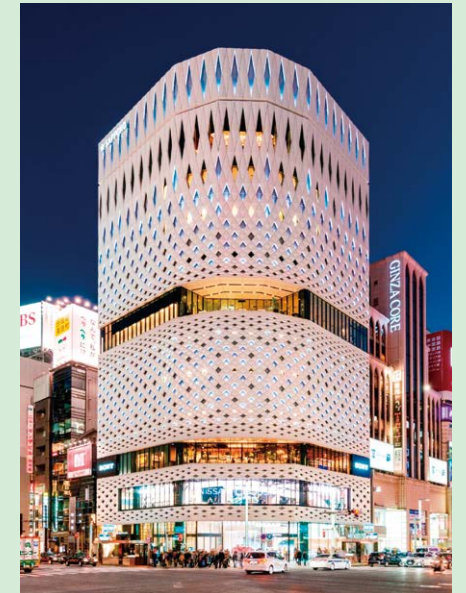
「開拓使麦酒醸造所」を開所した札幌は、サッポログループにとって「創業の地」であると同時に、日本のビールの発祥地ともいえます。この開拓使麦酒醸造所をルーツとするサッポロビール工場跡地につくられた「サッポロファクトリー」では、開拓使時代の歴史を体感できる施設をはじめさまざまな施設が集まっており、地域の方々の憩いの場となっています。



## 恵比寿

### 街の名前となった、エビスビールの原点の街

1889年、荏原郡三田村（現在の東京都目黒区三田）に「恵比寿ビール」の醸造場が完成しました。1901年、ビール出荷専用駅として「恵比寿停車場」が開設され、その後、旅客駅（現在のJR恵比寿駅）となり、街の名前も「恵比寿」となりました。商品ブランドが街の名前になるという非常に珍しい事例です。



## 銀座

### 日本初のビヤホールが誕生した街

1899年、サッポログループは日本初のビヤホールとして「恵比寿ビヤホール」を銀座にオープンして以来、長きにわたり銀座の街とともに歴史を紡ぎ歩んできました。2016年には、「発信と交流の拠点」をコンセプトにし「GINZA PLACE（銀座プレイス）」を開業。さらなる街の活性化と賑わい創出に寄与すべく、「明日の銀座を創るランドマーク」となることを目指しています。



サッポログループ独自のビジネスアプローチ

## 03. 特別なブランド体験

# お客様とより深く結びつく、 「そこでしかできない体験」

当社は、歴史資産・お客様と積み上げてきた信頼関係、それらを活用したまちづくりと強いブランドと品質に支えられたものづくりを行っています。私たちは、「そこでしかできない」特別なブランド体験こそが、お客様のかけがえのないひとときを創り出し、強い信頼関係を築き上げると信じています。また、この信頼関係こそが持続的な『酒』『食』『飲』の文化を創り出せるものと考えます。

特別なブランド体験例

### ものづくり

お客様との信頼関係で  
結ばれる個性豊かな  
商品・サービスブランド

### まちづくり

地域との接点・  
繋がりを大切にした  
まちのブランド

ブランドをさらに磨く、特別な体験



CLASSIC  
サッポロクラシック

× 札幌

日本のビールの発祥地、サッポログループにとって「創業の地」である札幌。そこでサッポロブランドの商品を味わうことで、北海道の自然の恵み、そして積み上げてきた140年以上の歴史をも体感することができます。



Premium  
YEBISU

× 恵比寿

商品名が駅名、地名となったエビスビール。歴史に裏打ちされた本格的なビールを、住む人、働く人、訪れる人に、楽しむ魅力的なまち「恵比寿」で味わっていただくことで、より一層のブランド体験を実現します。



SAPPORO  
LION

× 銀座

日本初のビヤホールが生まれた銀座。現在も続くビヤホールでは、人々が集う空間づくりと1杯の生ビールにこだわり、笑顔の絶えない場を提供することで、ビール文化の醍醐味を体感していただくことができます。



## 商品・マーケティング

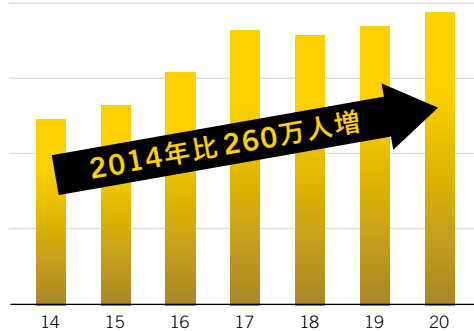
## 黒ラベル

本当においしい生ビールをご家庭でも。1977年「サッポロびん生」発売の想いを込めて、生のうまさにこだわり続けてきた黒ラベル。常に目指すのは「完璧」なうまさ。それは、麦のうまみと爽やかな後味の完璧なバランス。味や香りを新鮮に保つクリーミーな泡。何杯飲んでも飲み飽きない、ビール好きの大人たちに愛されるビールを目指し、黒ラベルは進化を続けます。

## 黒ラベル(缶)6年連続売上増

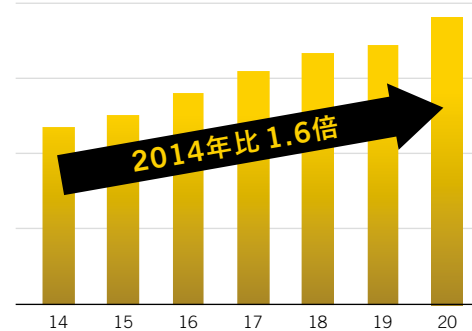
黒ラベル缶の出荷実績は、2020年に6年連続売上アップを記録し、購入者数は2014年比で260万人増加。黒ラベルの独自の世界観が、特に若者層を中心に支持されています。

黒ラベル(缶)推定購入者数



出典：SCI 購入者数  
期間：2014年～2020年11月累計

黒ラベル(缶)の出荷実績



出典：当社出荷実績

## 巣ごもりによる家庭用需要

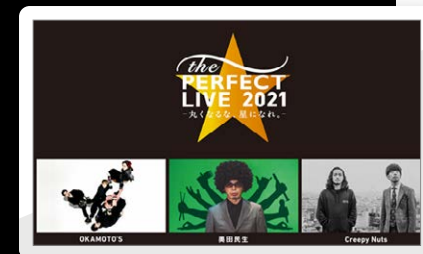
コロナ禍を受けて、お客様は、本当に大事にしているものを見つめ直し、「パーソナルな喜びや幸せ」を追求し始めています。当社は、2020年の酒税税率改正を受けて拡大が期待されている家庭用缶ビールで「プレミアム化」を推進します。

「プレミアム化」を推進する  
マーケティング戦略

成長軌道へさらにドライブをかけるために、黒ラベルならではの体験価値をプレミアム化しながら、成長機会へのアプローチとして、熱狂的なファンづくりを推進していきます。

01 「大人」への憧れをつくる黒ラベルから、  
若者たちへ人生のエールを送るオンラインライブイベント

コロナ禍でリアルな成人式や卒業式、入社式などが中止され、仲間と集まる機会を失っている不自由な時代を生きる若者たちを応援するため、無料オンライン LIVE イベント『the PERFECT LIVE 2021-丸くなるな、星になれ。-by サッポロ生ビール黒ラベル』を2021年1月14日に開催しました。

02 家飲みの時間と空間をさらに充実させる  
44種から選べるピヤグラスキャンペーン

「サッポロ生ビール黒ラベル」が2021年4月1日に発売44周年を迎えることを記念し、「44種から選べるピヤグラスプレゼント」キャンペーンを実施しました。引き続き、お家時間の充実に貢献するために、サッポロブランドを体感していただける商品・サービスを展開していきます。



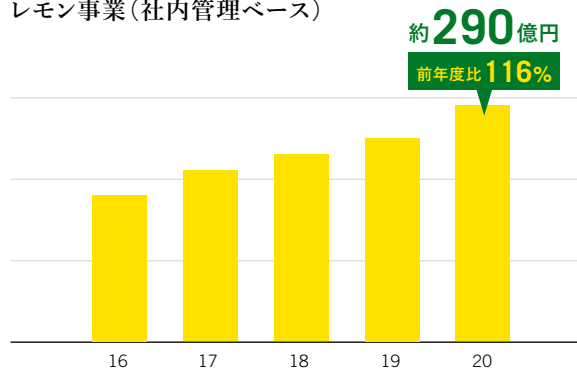
# レモン事業

当社は、1957年より「ポッカレモン」の発売を開始し、60年以上にわたり時代の変化に合わせて商品を展開しています。現在では、ご家庭での料理や調理で使用できる「ポッカレモン100」だけでなく、2001年より発売したレモンのおいしさを手軽に体感できる飲料「キレートレモン」などを展開しています。

## ポッカレモン、キレートレモン過去最高出荷

主要レモン商品ブランド「ポッカレモン100」および「キレートレモン」において、2019年度に続き2020年度も過去最高出荷となりました。

レモン事業(社内管理ベース)



出典：当社実績(当社管理金額ベース)



## ライフスタイルの変化・健康意識の高まり

2020年はコロナ禍による生活環境の変化などから、レモンを取り巻く市場においてもさまざまな影響が生じました。「ポッカレモン100」では、自粛期間中に家庭内で料理や食事をする機会が増え、お菓子づくりや家飲みなどレモン商品を使用するレシピの増加、その後もレモンを使用したレシピを活用する傾向が続いています。



## レモンの可能性を追求した マーケティング戦略



レモンの素材まるごと、また、レモンの豊かな可能性を追求し、商品、サービス、そしてさまざまな社会活動を通じて、人・社会を明るく元気に応援していきます。

### レモン事業の価値訴求

Withコロナ時代におけるお客様の需要へアプローチしていきます。中期的な目標として、レモンの総需要を2倍まで上昇させるために、「飲料」「食品」「業務用」の商品群から市場へ展開し、さまざまな価値を創出していきます。また、Withコロナ環境下において、オンラインやWeb、SNSの活用を強化しながら、レモン価値発信活動を通じて、ステークホルダーとの絆づくりに努めていきます。

飲料	食品	業務用
“手軽なおいしさ” リフレッシュ需要	“手軽で便利” 調理アレンジ需要	“外食ならではの体験” 価値提供サポート

### ● 食育価値

レモンの情報をまとめた  
「レモンミュージアム」開設



### ● 健康機能価値

レモンが持つ健康機能、  
新たな機能を発信



### ● 地域共創価値

広島県大崎上島町  
オンラインツアー開催



## 品質・イノベーション

## 品質の追求

サッポログループは、「サッポログループ企業行動憲章」の第一に「商品・サービスの品質の追求と安全性の優先」を掲げ、お客様に信頼していただける企業を目指しています。また、研究・商品開発から原材料の調達、製造、物流、販売まで、お客様の手に至るすべての段階における品質と安全性が重要と考え、その向上に取り組んでいます。

## 01

## ビール泡品質向上への一貫した取り組み

泡はビールの酸化やガスの揮散を防ぐだけでなく、ビールのおいしさを視覚から伝える重要な手段です。サッポロビールでは、製造から販売まで一貫した泡品質向上に取り組んでいます。

## 醸造工程での取り組み

基礎研究 生産技術

泡持ちにプラスとなるたんぱく質を次工程まで維持しつつ、他の品質に影響を及ぼさない最適な仕込み条件を見出しました。また、ビールの泡持ちを低下させる酵母由来のたんぱく質分解酵素 (PrA) の管理を発酵および貯酒工程で徹底しています。

## 生ビールサーバー、カラン開発

容器・機器開発

サーバーの冷却回路を定期的に交換し、自社の整備施設で分解洗浄する独自の生ビール品質管理システム「サッポロセパレシステム」を導入。また、グラス壁面方向へ泡付けするカランを新たに開発したことで、細かい泡をより長く維持させることを実現しました。

## 泡持ちに優れた大麦の開発

原料

●育種 ●協働契約栽培 ———— □ P.38

## 基礎研究

●泡の物性 ●酵母管理 ●PrA研究

## 生産技術

●原料配合 ●仕込条件 ●煮沸 ●ホップ  
●酵母 ●発酵 ●貯酒 ●濾過

## 製麦

●品種特性 ●発芽温度 ●溶け

## 流通アプローチ

●定温輸送 ●品質シート

## 原料

●原料・素材情報 ●LOXレス大麦

## 容器・機器開発

●ビールサーバー & カラン ●容器  
●グラス性状

## お客様へ

●飲食店での提供

## マーケティング戦略

□ P.17

美しい泡の  
実現

ビールの新しい価値へ

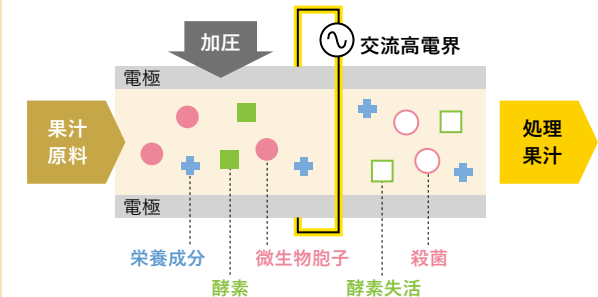
## 02

品質維持向上に向けた  
交流高電界殺菌法の実用化

交流高電界殺菌法とは、食品中を電気が流れることで電氣的な殺菌作用が生じ、食品中の微生物を迅速かつ効率的に殺菌できる技術です。従来の加熱殺菌よりも食品が熱にさらされる時間が短縮され、より高品質に加工食品を製造することが可能になりました。



## 交流高電界殺菌技術のメカニズム



## 健康機能性におけるレモン研究の実績

1995年

レモンポリフェノール「エリオシトリン」抗酸化機能の発見

2000年

クエン酸の「キレート作用」実証

2007年

クエン酸の抗疲労効果に関する研究

2018年

広島県大崎上島町におけるレモン長期観察介入研究



## 人財

# 人事戦略

サッポログループでは、グループのすべての従業員に対して、自分で無意識につくっていた枠や組織の垣根、事業や国の境界などを越えて新たな一步を踏み出すことを強く支援し、「越境せよ」という言葉を人事戦略の基本理念に掲げています。

本業集中と強靱化、グローバル展開の加速、シンプルな企業構造の確立、サステナビリティ経営の推進といった経営計画上の優先課題と紐づけた人財マネジメントと人財育成を遂行し、企業を支えるすべての人財が、サッポログループで働いて良かったと思える企業グループを目指します。

### 「個性かがやく越境人財」「挑戦的な開拓マインド」

サッポログループの強みは、お客様から寄せられた信頼のもと140年余り磨き続けてきたブランドであり、そのブランドストーリーを紡いできたのが一人ひとりの人財です。

サッポログループの人財は、「開拓者精神」を受け継ぎ、自ら成長しながら、グループを構成する多様な人財としてその個性をかがやかせています。新たな価値の創造と夢の実現に向けて一層果敢に挑戦・越境できるよう支援していきます。

### あらゆる人財の活躍を目指す柔軟な人事制度の導入

人財を強化し、成長を促進するために、複数の事業会社の人事制度の抜本的な改革を行いました。多様な人財の主体性や挑戦意欲を引き出し、「管理」から「支援」、「年功廃止」から「あらゆる人財の活躍」を目指し、さまざまな取り組みを行っています。

#### ● 管理職の職務等級の導入

早期抜擢、適所適材を実現し、柔軟な人事運用と組織の活性化を図ります。

#### ● 考課ランク(レイティング)の廃止

評価方法を抜本的に見直し、役割に応じた行動、組織ビジョン達成への成果・貢献度、挑戦性を評価軸に育成と評価を結び付けた運用をします。

#### ● 1on1や人財育成会議による支援型マネジメント強化

自身の強み・課題を前向きに認識し、一人ひとりが主体的に成長することを支援します。クイックフィードバックで環境変化にスピーディに対応できる人財マネジメントを行います。



次世代経営者育成を目的にサステナビリティ、ダイバーシティ、ガバナンス、イノベーション等をテーマに社外取締役や外部講師による「次世代経営者勉強会」を開催しています。

## サッポログループの 人財育成と 人財マネジメント



取締役  
福原 真弓

サッポログループの最大の財産は、人財です。個性かがやくブランドカンパニーを目指すサッポログループにとって、人財一人ひとりがブランドそのものであり、人財の個性と実行力こそがブランドをかがやかせるものと考えています。

昨年来新型コロナウイルス感染症が拡大する中で、人財の安全と健康を第一に確保しながら、事業活動を継続してきました。グループを挙げて、時間や場所を制限しない働き方を整備し、すみやかに実行した結果、働き方の固定観念は取り払われ、リモート環境下でのコミュニケーションの工夫なども自発的に発信が行われるようになっていきます。

このような環境下でも、人財育成に手を緩めることはありません。海外と日本をリモートでつないだグローバル人財研修や、社外取締役が講師を務める「次世代経営者勉強会」の新設など、グループの中で工夫を凝らした育成施策を展開しています。人財の自律的キャリアの支援のため、手挙げ式の研修プログラムも多数導入しています。

女性活躍推進を入口に掲げたダイバーシティ&インクルージョン推進の取り組みも10年を超え、2021年には「準なでしこ」に選出されるなど着実に成果が出ています。また、従業員の心身の健康を推進する継続的な取り組みにより、健康経営優良法人「ホワイト500」の連続取得も実現しています。

2021年度も柔軟な人事制度による人財マネジメントや、DXによるイノベーション創出に向けての教育プログラムの実施などを通して、価値創造の源泉である人財への投資を進めていきます。

## ステークホルダーエンゲージメント



サッポログループは、サステナビリティ方針に則った誠実な企業活動を通じ、積極的かつ適切な情報開示と相互コミュニケーションを図ることで、すべてのステークホルダーとの信頼関係を深めています。

### お客様

信頼をいただける価値ある商品・サービスの提供

- お客様相談窓口
- 工場見学
- 各種イベント など

サッポロビールでは、従業員向けに「お客様センター半日体験会」や「お客様の声を聴く会」を開催しています。2020年は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、「半日体験会」は中止、「声を聴く会」はWebで実施しました。

### 株主・投資家

コーポレートガバナンス・コード遵守、適切な株主還元

- 株主総会
- 決算説明会
- 国内外機関投資家との個別対話
- 報告書発行 など

年間に数回程度、個人投資家向けの説明会を実施しているほか、機関投資家向けに、毎四半期に決算説明会や電話会議を開催しています。また、年2回程度、海外の機関投資家を訪問する「海外ロードショー」を実施しています。IR活動を通じて株主・投資家から得られたご意見やご要望は、定期的に経営層や社内関連部門にフィードバックしています。\*

### 取引先

人権・環境に配慮した調達

- 日常的なコミュニケーション
- グループ調達基本方針、サステナビリティ視点での調達 など

サッポログループは、原材料の提供者であるサプライヤー様の理解や協力を得ながら、サプライチェーン全体でサステナビリティに取り組んでいます。サッポロビールでは、容器包装資材サプライヤーを定期的に訪問し、品質管理監査や従業員教育、サステナビリティやSDGsの取り組み状況などについて知見や意見を交換する交流会を実施しています。\*

### 地域・社会

次世代育成・食育、地域活性、事業特性を活かした環境保全

- 次世代育成活動
- 地域貢献活動
- 被災地への復興支援
- 環境保全活動 など

サッポログループは全国の都道府県・市町村・大学などと、のべ62（2020年12月現在）の連携協定を締結しています。また2020年7月、PIAZZA株式会社とともに恵比寿・代官山・広尾エリアにおいて地域SNSアプリ「ピアッツァ」を開設しました。「恵比寿新聞」や「シブヤ・ソーシャル・アクション・パートナー協定」を締結している渋谷区の協力のもと、地域の個を繋ぐ活発なコミュニケーション促進による社会課題解決を目指していきます。

### 従業員

ダイバーシティ&インクルージョン推進、健康増進、一人ひとりの成長と自分らしいキャリア形成支援

- 人財公募制度、公募型研修
- キャリアサポート制度
- 健康経営

あらゆる多様性を尊重し、多様な人財を認め活かし、一人ひとりの能力が最大限発揮できる環境の整備を強化しています。また、人財公募や公募型研修などを通じて、従業員の成長と自分らしいキャリアを描く支援を行い、心身ともに健康で、新たな領域に挑戦・越境し、サッポログループで働いて良かったと思える企業を目指しています。

\* 対面における活動については、一部2020年度は中止、2021年度は延期としています。

## グループ経営計画2024

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により市場環境は大きく変化しましたが、当社グループの中期的な方向性には変更ありません。一方で、中期目標の達成には早期の成果創出が重要であるため、これまで以上に取り組みスピードを上げることが求められています。

サッポログループは「グループ経営計画2024」の達成に向けて、2021年度も引き続き4つの基本方針のもと、主力ブランドの強化に注力し、家庭用商品を中心に成長に向けた取り組みを推進します。また、コスト削減を中心とした構造改革を継続し、外食事業の損失幅縮小、食品飲料事業の黒字化を実現し、グループ全体の収益性の向上に努めていきます。

### 基本方針

<p><b>1 本業集中と強靱化</b> □□ P.24、25</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビール事業への経営資源集中</li> <li>低収益事業の縮小・撤退と、食をはじめとする成長分野へのシフト</li> </ul>	<p><b>2 グローバル展開の加速</b> □□ P.31</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業を事業会社にすべて移管、一貫したブランドの世界戦略を展開</li> <li>北米とアジアパシフィックを中心に収益力強化とともに成長を加速</li> <li>グローバル人財の育成</li> </ul>
<p><b>3 シンプルでコンパクトな企業構造の確立</b> □□ P.27、28</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>小さい本社・わかりやすい組織に再編、抜本的な業務改革、デジタルトランスフォーメーションの推進</li> <li>ホールディングスは、ガバナンス・事業会社支援・経営資源配分機能に特化</li> <li>事業会社に事業推進機能のすべてを移管し、機動力を発揮</li> </ul>	<p><b>4 サステナビリティ経営の推進</b> □□ P.32</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>良質原料を自らつくり上げる仕組みなどをはじめとした、社会的価値と経済的価値の両立</li> <li>恵比寿・札幌・銀座というゆかりある地域のまちづくり推進</li> <li>時代の要請に即した経営の透明性と公正性の進化</li> </ul>

### 財務目標

2024年度にグループ連結事業利益 **300億円** 達成を目指します。

重要指標 □□ P.27、28

売上収益成長率	売上収益事業利益率	海外売上収益成長率
2%以上(年平均)	5%以上	1.6倍(2019年比)

### 財務方針

投下資本に対する収益性・効率を重視しつつ、財務構成・財務安定性は2019年度の水準を維持しながら、収益力の強化を図ります。

<p>営業 キャッシュ・フロー</p> <p>＝</p> <p>投資</p>	重要指標 □□ P.28	2019年度 実績	2020年度 実績
	EBITDA 有利子負債倍率	5.9倍	8.1倍
	ネットD/Eレシオ	1.2倍	1.5倍

### 株主還元方針

株主の皆様への適切な利益還元を経営上の重要政策と位置付けて、業績や財務状況を勘案して安定した配当を行います。また、配当水準については、「グループ経営計画2024」により企業価値向上を進めながら、配当性向やDOE\*を勘案していきます。なお、特殊要因に係る一時的な損失や利益計上等により、「親会社の所有者に帰属する当期利益」が大きく変動する場合には、その影響を考慮して配当金額を決定することがあります。

\* DOE=配当額÷資本額(親会社の所有者に帰属する持分合計)



## サッポログループの事業概況 (2020年度)

## Overview

売上収益 **4,347** 億円 事業利益 **43** 億円

## 酒類事業

□ P.24

国内では、「乾杯をもっとおいしく。」のメッセージのもと、ビールを中心に酒類事業を展開。海外では、北米・東南アジアを中心に、エリア特性を踏まえた成長戦略を推進しています。また、「銀座ライオン」「エビスバー」など、安全・安心でおいしい料理、居心地の良い空間を通じた「おもてなし」を提供しています。常に新たな可能性を追い求めて高品質な商品をつくり、お客様に新しい楽しさや豊かさをお届けします。

- ▶ **主要ブランド**: ビール類/サッポロ生ビール黒ラベル、エビスビール、麦とホップ、GOLD STAR ワイン/グランボレール、シャンパン/テタンジェ スピリッツ/バカルディ、デュワーズ  
海外/サッポロ プレミアム、スリーマン、アンカー  
外食/銀座ライオン、エビスバー
- ▶ **主要エリア**: 日本・アジア(ベトナム、韓国、シンガポール、中国など)、豪州、北米(カナダ、アメリカ)、欧州

売上収益 **2,854** 億円  
事業利益 **24** 億円

売上収益比率

65.7%

国内 84.9%

グループ従業員(2020年12月31日現在) 連結 **7,592**人 単体 **151**人

## 食品飲料事業

□ P.25

国内では、レモンやスープ、飲料、豆乳ヨーグルトなど各種商品の製造・販売を主に、カフェチェーンの運営も行っています。海外では、シンガポールを拠点として世界約60カ国へPOKKAブランドの飲料を展開しています。斬新なアイデアやひらめき、あふれ出る情熱で新しい商品を次々と生み出し、お客様に「おいしい」をお届けします。

- ▶ **主要ブランド**: ソフトドリンク/キレートレモン、加賀棒ほうじ茶、がぶ飲み スープ/じっくりコトコト レモン/ポッカレモン100 豆乳/ソヤファーム、SOYBIO 外食/カフェ・ド・クリエ、ブルーシール  
海外/POKKA
- ▶ **主要エリア**: 日本・アジア(シンガポール)

売上収益 **1,259** 億円  
事業損失  $\triangle$  **26** 億円

## 不動産事業

□ P.26

サッポログループとゆかりの深い恵比寿・札幌・銀座の3拠点を中心に不動産の管理・運営、開発事業などを展開。「恵比寿ガーデンプレイス」「サッポロファクトリー」「GINZA PLACE(銀座プレイス)」など、まちづくりを通して「豊かな時間」と「豊かな空間」を創り・育みます。

- ▶ **主要施設**: 恵比寿ガーデンプレイス、サッポロファクトリー、GINZA PLACE
- ▶ **主要エリア**: 恵比寿、札幌、銀座

売上収益 **233** 億円  
事業利益 **109** 億円

29.0%

海外 15.1%

子会社および関連会社(2020年12月31日現在) 連結子会社 **45**社 持分法適用関連会社 **2**社

## 事業戦略

## 酒類事業

新しい楽しさ・豊かさを  
お客様に発見していただけるものづくりを



## 2020年の成果・課題 ■ 成果 ■ 課題

- 国内酒類**
- 家庭用ビールで売上成長（「サッポロ生ビール黒ラベル」の缶商品は、6年連続売上アップ、「エビスビール」は4年ぶりに缶商品の売上が前年超え）
  - 「サッポロ GOLD STAR」や「サッポロ 麦とホップ」などの新ジャンルカテゴリーも好調
  - RTD\*1では、「男梅サワー」は大きくお客様の支持を拡大、RTS\*2では「濃いめのレモンサワーの素」が急成長
  - ビールは業務用の需要が縮小
- 外食**
- 緊急事態宣言下での営業自粛や昨年末の忘年会需要の消失などにより大幅な減益
- 海外酒類**
- 家庭用の売上構成比が高いカナダ事業は好調
  - 外食の売上構成比が高いアメリカ事業では苦戦

\*1 RTD：Ready to Drinkの略。栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料。

\*2 RTS：Ready to Serveの略。氷やソーダなどで割るだけで楽しめるお酒。

## 売上収益(億円)



## 事業利益(億円)／事業利益率(%)



■ 事業利益 ● 事業利益率

## 2021年の戦略方針

## 成長戦略

## ▶ プレミアム&amp;リーズナブル価値のブランド力強化

コロナ禍を受けて、お客様は本当に大事にしているものを見つめ直し、「パーソナルな喜びや幸せ」を追求します。「プレミアム価値」では、自分らしい幸せな時間を過ごすための彩りを提供、「リーズナブル価値」では、充実した家飲み時間を提案していきます。

## ▶ カナダ市場のシェア拡大／アメリカ市場における事業拡大

「SAPPORO PREMIUM BEER」をはじめとしたプレミアムブランドの浸透を図り、それぞれのエリア特性を踏まえた戦略を遂行します。カナダでは、ビールやRTDの強化に加え、コスト改善による増収増益を継続します。アメリカでは、「アンカー」ブランドのパッケージリニューアルや新商品の発売などにより、収益構造の改善を図ります。

## 構造改革

## ▶ 低コスト、低オペレーション業態へのシフト

外食事業では、不採算店舗の閉鎖や店舗賃料の減額交渉、効率的な働き方・適正人員による人件費の抑制など、コスト圧縮と収益力強化に向けた構造改革に取り組みます。また、社会ニーズの変化に迅速に対応べく、収益効率の高い新業態の開発・展開を加速します。

# 食品飲料事業

毎日の生活に彩りと輝きをくわえる、新しい「おいしい」を



## 2020年の成果・課題

- 成果
- 課題
- スूप・レモン・ ■ 国内食品では、巣ごもり需要によって箱入り・カップ入り商品を中心にスूपが伸長
- プランツミルク ■ レモン食品では、「ポッカレモン100」が過去最高の出荷量を記録
- プランツミルクでは、豆乳ヨーグルトが貢献し、売上数量増
- その他 ■ 都市部を中心に臨時休業や営業短縮の実施により「カフェ・ド・クリエ」の売上減少
- 自動販売機における売上数量の減少

## 売上収益(億円)



## 事業利益(億円)



## 2021年の戦略方針

### 成長戦略

- ▶ **国内飲料**：国産原料を用いた無糖茶「TOCHIとCRAFT」シリーズ等、強みのあるブランドに注力します。
- ▶ **レモン食品・飲料**：これまで以上にレモンの活用シーンの提案や健康価値発信を行い、「ポッカレモン100」「キレートレモン」のさらなる伸長を目指します。
- ▶ **加工食品**：人々の新たな生活スタイルにマッチした提案を行うとともに、スूप以外の新たな食のスタイルを提案します。
- ▶ **プランツミルク**：引き続き、豆乳ヨーグルトの認知向上とお客様接点の拡大を図ります。

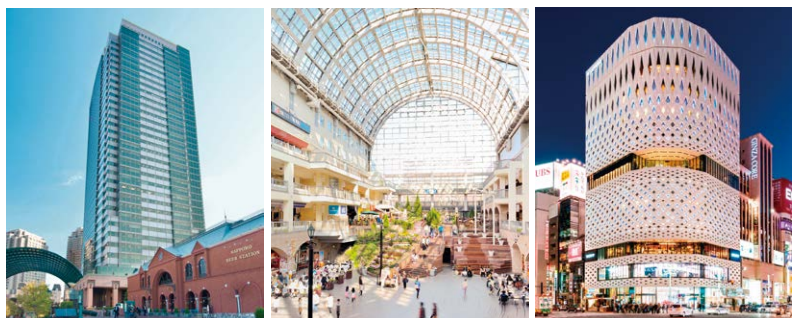
### 構造改革

- ▶ **不採算事業の改善**：自動販売機事業では、不採算ロケーションからの撤去やリサイクル機の導入を引き続き進め、コスト改善を図ります。



# 不動産事業

まちや社会とともに、「豊かな時間」と「豊かな空間」を



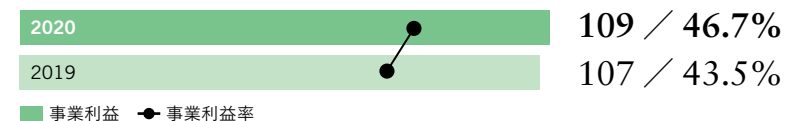
## 2020年の成果・課題

- 成果
  - 他のセグメントに比べ大きな影響は受けず、未曾有のコロナ禍においてグループの収益基盤として下支え
  - 収益の柱である「恵比寿ガーデンプレイスタワー」をはじめ、首都圏を中心に保有する各物件が高稼働率を維持し、オフィスの賃料水準も高水準を維持
- 課題
  - 商業施設に関する売上収益は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け減少

### 売上収益 (億円)



### 事業利益 (億円) / 事業利益率 (%)



## 2021年の戦略方針

### 成長戦略

- ▶ **恵比寿・札幌・銀座のまちづくり**：「恵比寿ガーデンプレイス」や「サッポロファクトリー」では、多様なライフスタイル・ワークスタイルの変化に合わせ、利便性向上を図るとともに、新たな機能・付加価値を提供することで、収益の維持向上とまち全体のブランド価値向上を目指します。「恵比寿ガーデンプレイス」については商業棟のリニューアルや再生可能エネルギーの導入を進めるなど、新しい「すごしかた」を創造するまちへと進化させていきます。
- ▶ **物件ポートフォリオの戦略的組み替え**：不動産事業全体の価値向上を図るため、保有物件ポートフォリオの戦略的な組み替え等を通じて、恵比寿・札幌でのまちづくりを推進するとともに、私募ファンドへのエクイティ投資など、新たな事業領域での収益獲得にも取り組みます。

## 財務戦略

### 財務担当役員メッセージ



成長投資・コスト構造改革の両面による  
財務基盤の強化に取り組むことで、  
最適な事業ポートフォリオを構築していきます。

常務取締役  
岩田 義浩

#### 「グループ経営計画2024」 初年度の振り返り

「グループ経営計画2024」の初年度である2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国内酒類事業では業務用ビールや外食、食品飲料事業では自動販売機チャンネルで大幅な減益となりました。一方、いわゆる家飲みへの需要のシフトや健康価値への注目が高まったことにより、黒ラベルやエビス、ポッカレモン等の家庭用ブランド商品は売上が伸びています。北米酒類事業においては、長年物流コストの高騰が課題でしたが、新商品における生産拠点の見直しを図ったことで、収益構造は着実に改善し始めています。また、不動産事業では、「恵比寿ガー

デンプレイス」を中心に高稼働率を維持し、安定したキャッシュ・フロー創出により、グループの収益を下支えしました。組織面では、早期退職優遇制度の実施も含めたコスト構造改革により、損益分岐点の引き下げに注力しています。

「グループ経営計画2024」においては、安定配当を株主還元方針として掲げています。2020年度は早期退職優遇制度の実施による一時費用や食品飲料事業における固定資産減損損失の計上などにより赤字決算ではあったものの、コロナ禍による一時的な影響と判断し、2019年度と同様、年間42円の配当としました。2021年度については、収益を改善して自己資本の厚みを増し、強固な基盤構築を目指していきます。

#### オーガニックな成長

「グループ経営計画2024」で掲げた、「2024年の連結事業利益300億円」という財務目標の達成に向けて、2021年度は90億円の事業利益を計画しています。2024年度の事業利益300億円は、2020年度や2021年度の計画に比して非常に高い目標に映りますが、「オーガニックな成長」と「事業構造の改革」に着実に取り組むことで、その達成を目指します。まず、「グループ経営計画2024」の重要指標である「売上収益成長率2%以上（年平均）」の実現に向け、トップラインの着実な伸長を目指すべく、オーガニック成長による売上の拡大に取り組めます。本業のビール事業においては、コロナ禍の収束を待ちながらも、家庭用商品へのフォーカスを継続し、黒ラベルやエビスといった缶商品に経営資源を集中させることで、家飲み需要のさらなる囲い込みを実現していきます。

「海外売上収益成長率1.6倍（2019年比）」を重要指標としているグローバル展開についても、引き続きしっかりと取り組みます。好調なカナダにおいては引き続き既存のスリーマンブランドに加え、RTDの販売強化を行います。また、アメリカでは家庭用市場での拡大を図るとともに、アンカーブランドは、M&A以来初となるリニューアルを実施し、オールドファンは勿論のこと、若年層にも響く商品を展開し、ブランドの再活性化を図ります。

## 事業構造の改革

「グループ経営計画2024」では、「売上収益事業利益率5%以上」も重要指標に掲げています。これに沿い、オペレーションコストや物流費の見直し、および不採算事業の収益性改善に取り組みます。物流については、2020年4月からホールディングス直下からサッポロビールとポッカサッポロの共同運営体制に移行し、事業会社が主体的に物流面での改革に取り組むことができる体制をスタートしました。

不採算事業全般では、2019年度比で収益を確保できるような損益分岐点の引き下げを図ります。

外食事業においても、不採算店舗の閉鎖や保有資産の売却により確実なキャッシュ・フロー創出を図る一方で、好調な(株)サッポロライオンのテイクアウト事業など、時代に即したサービスの確立にも積極的に取り組みます。2021年度をコロナ禍収束後の成長投資に向けた準備期間と位置付け、低コスト・低オペレーションでの運営を可能にするノウハウの構築に取り組みます。

自動販売機事業については、不採算ロケーションからの撤去やリサイクル機の導入などを引き続き進めることにより、損失幅の減少を図ります。また、自動販売機事業に限らず、例えば広告・宣伝における投資とリターンのバランスを考慮しながらマーケティング費に投入するなど、投下資本効率を高める取り組みを推進していきます。

## 不動産の新領域

当社はこれまで、恵比寿・札幌・銀座といった当社グループの歴史にゆかりのある土地でのまちづくりを進め、不動産会社としての力をつけてきました。不動産事業をさらなる収益基盤とするべく、これからも、まちづくりのノウハウを活かした新たな不動産ビジネスに取り組みます。

まず、「恵比寿ガーデンプレイス」商業棟のリニューアルを含めた、保有資産のバリューアップによる収益性の強化に努めます。例えば、「恵比寿ガーデンプレイス」の自社オフィスや施設共用部などの電力を、2022年までに再生可能エネルギー由来のものへ切り替えることで、脱炭素という付加価値による資産価値向上に取り組みます。「恵比寿ガーデンプレイス」の環境・社会的価値を高めることで、エビスブランドの価値向上にもつながることを期待しています。

二つ目に、リスクの分散とより安定した収益向上を目指し、首都圏を中心にした新規物件取得に取り組むなど、物件ポートフォリオの戦略的な組み替えを継続して進めます。投資に対するリターンの向上を実現していく意図がありますので、絶対額や資本効率を重要指標として投資判断していくことが重要であると考えています。

三つ目に、不動産証券化ビジネスや私募ファンドへのエクイティ投資を行い、事業規模を拡大していきます。不動産の含み益を顕在化して自己資本の強化を図りつつ、不動産売却で得たキャッシュは次の収益を見込み、エクイティ投資など新たな投資に回します。

この三つの観点から、グループ全体の資産効率向上を可能にする、サッポログループの新たな不動産ビジネスを展開していきます。

## 事業ポートフォリオの最適化に向けて

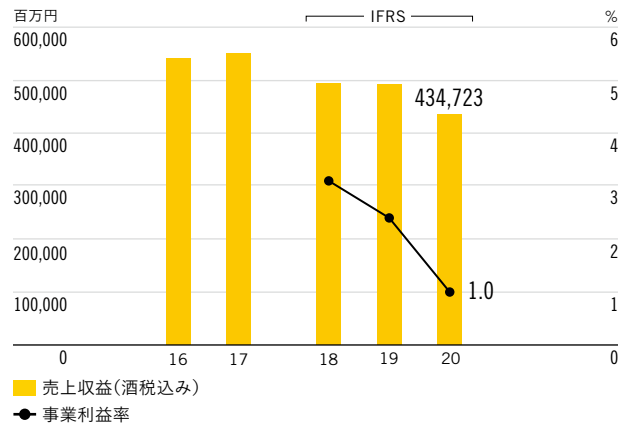
「グループ経営計画2024」では、投下資本に対する収益性・効率を重視しつつ、営業キャッシュ・フローと同等程度の投資を行い、収益力の強化を図ることを財務方針に掲げています。2020年度はキャッシュ・フローのバランスが崩れ自己資本が傷ついてしまったため、まずは自己資本を充実させ、EBITDA有利子負債倍率、ネットD/Eレシオといった注視する財務指標を2019年度並みに戻すための財務基盤の再構築に取り組まなくてはなりません。2021年度は事業利益も増益を想定していますが、財務健全性を現状の格付け水準の維持が可能なレベルを確保しつつ、成長投資とリスクを許容できる負債資本の構成を目指していきます。

サッポログループは、最適な事業ポートフォリオの構築による利益の確保と、成長投資・コスト構造改革の両面による財務基盤の強化に取り組むことで、持続的な成長を実現できる財務体質を確立していきます。財務という視点での確実な成長に向け、財務担当役員として社内のマネジメントに取り組んでまいりますので、今後とも忌憚のないご意見、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



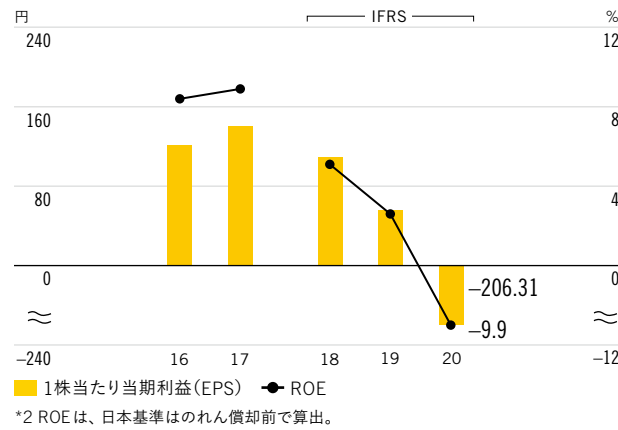
# 財務ハイライト \*2016～2017年は日本基準、2018～2020年についてはIFRSに基づいて作成しています。

## 売上収益(酒税込み)／事業利益率\*1



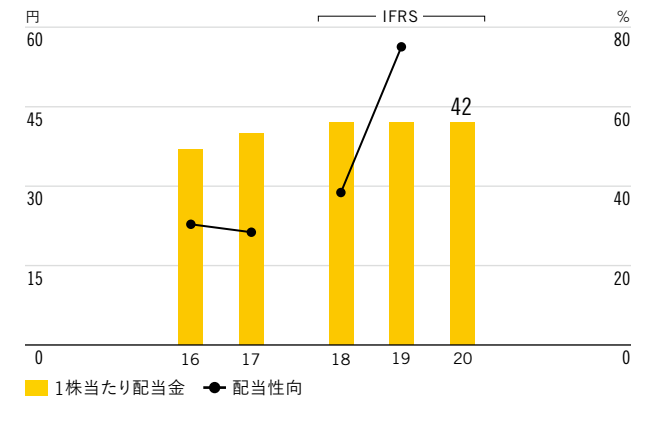
\*1 事業利益は売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費で算出。  
事業利益率は事業利益÷売上収益(酒税込み)で算出。

## 1株当たり当期利益(EPS)／ROE\*2

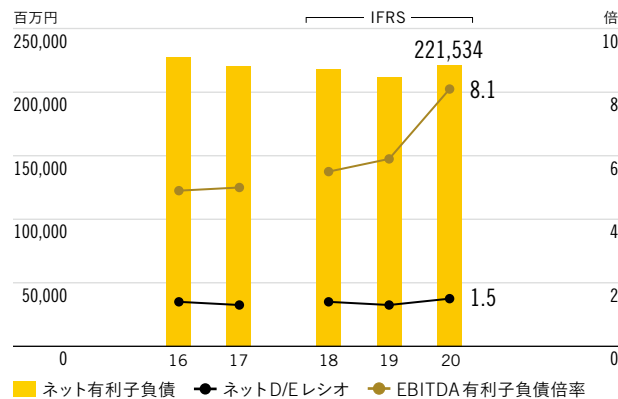


\*2 ROEは、日本基準はのれん償却前で算出。

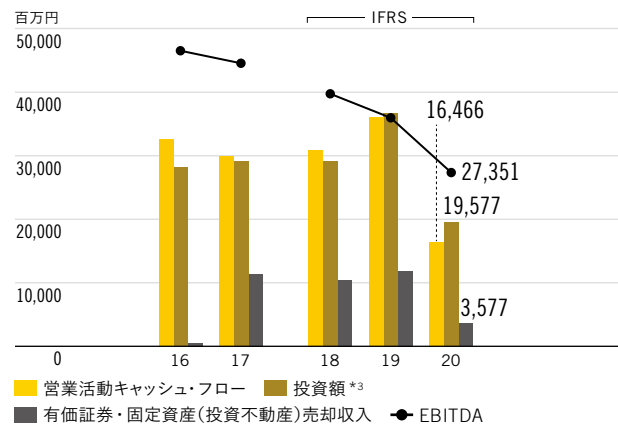
## 1株当たり配当金／配当性向



## ネット有利子負債／ネットD/Eレシオ／EBITDA有利子負債倍率

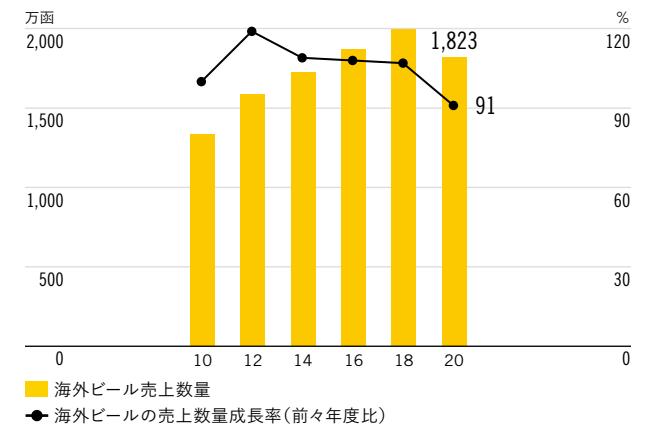


## 営業活動キャッシュ・フローと投資の状況



\*3 投資額は投資キャッシュ・フロー+有価証券・固定資産(投資不動産)売却収入で算出。

## 海外ビール売上数量の推移





# Color Your Time!

# YEBISU

ビールの楽しさ、もっと多彩に。



BORN IN 1890, TOKYO

エビスブランドは、日本のプレミアムビールの先駆者として、次のステージを開拓し、ビール時間の楽しさを次々とお客様にお届けする取り組みを2021年より開始。まず一つ目の取り組みとして、エビスブランドの再成長を掲げ、ブランドコンセプトをリニューアルしました。この取り組みを皮切りに、今後新たなブランド体験の新接点構想を実現するなど、新しいアクションを次々と展開します。

### 新ブランドコンセプト

ひとりひとりの彩りある  
ビール時間を創るブランドへ  
「ちょっと贅沢な、自分へのごほうび」から、  
もっと楽しさに満ちた  
“あなたらしいビール時間”の始まりを  
お届けするビールへ



- 通年発売アイテムである「エビスビール」「エビス プレミアムブラック」「エビス プレミアムエール」をリニューアル発売。
- 東京で生まれ、恵比寿という街をつくったビールというストーリーと、多様性を象徴する現在の東京という二つの要素を「BORN IN 1890, TOKYO」で表現。
- 今後も多様化するお客様のライフスタイルに対して多彩なラインナップや楽しんでいただく時間を彩るアクションを次々と展開します。





## Special Feature 2

# グローバル展開の加速

サッポログループでは、海外事業を事業会社にすべて移管し、一貫したブランドの世界戦略を展開しています。国際事業本部の中期ビジョンでは以下2点の達成を掲げ、持続的な利益成長を実現していきます。

- 2026年までに、SAPPOROブランド1000万箱、スリーマン、アンカー等の他ブランドを含めてトータル3000万箱を達成し、日本発のプレミアムビールブランドとして世界各地でかがやき続ける
- グローバル人財が世界各地で開拓者精神を発揮し、サッポログループをけん引する事業として成長する

### 2021年度事業方針

#### カナダ

- Premium、Mainstream、RTDの強化
- コスト構造改革による増収増益の継続

#### アメリカ

- SPB\*：ブランドマーケティング強化により、家庭用市場拡大を加速
- アンカー：パッケージリニューアル、新商品発売による売上拡大

\* SPB：SAPPORO PREMIUM BEER

## TOPIC 01

### サッポロUSA社「SAPPORO PREMIUM BEER」の缶商品が好調

お客様の消費スタイルの変化および2020年度の巣ごもり需要をきっかけに、家庭用商品の売上が好調に推移しました。



## TOPIC 02

### 「SLEEMAN CLEAR」がスリーマン社の売上伸長に貢献

家庭用比率の高いスリーマン社の缶製品が好調に推移し、その中でも健康価値の高い「SLEEMAN CLEAR」の売上が好調です。



## TOPIC 03

### 新商品「SAPPORO PURE」米国にて発売

若い飲酒ユーザーを引き戻しながら、消費者のウェルネストrendも捉え、小売りチャネルにおけるSAPPOROブランドのプレゼンスを強化していきます。



## TOPIC 04

### 「アンカー」ブランドのリニューアル

「アンカー」ブランドのパッケージリニューアル、新商品発売などにより、収益構造の改善を図ります。





## サステナビリティ経営の推進

### サステナビリティ方針

サッポログループは、2019年に策定した「サッポログループサステナビリティ方針」のもと、気候変動、食品ロス、海洋プラスチックごみ、地域活性化といった社会課題に対する事業を通じた取り組みを「サステナビリティ経営」として推進しています。

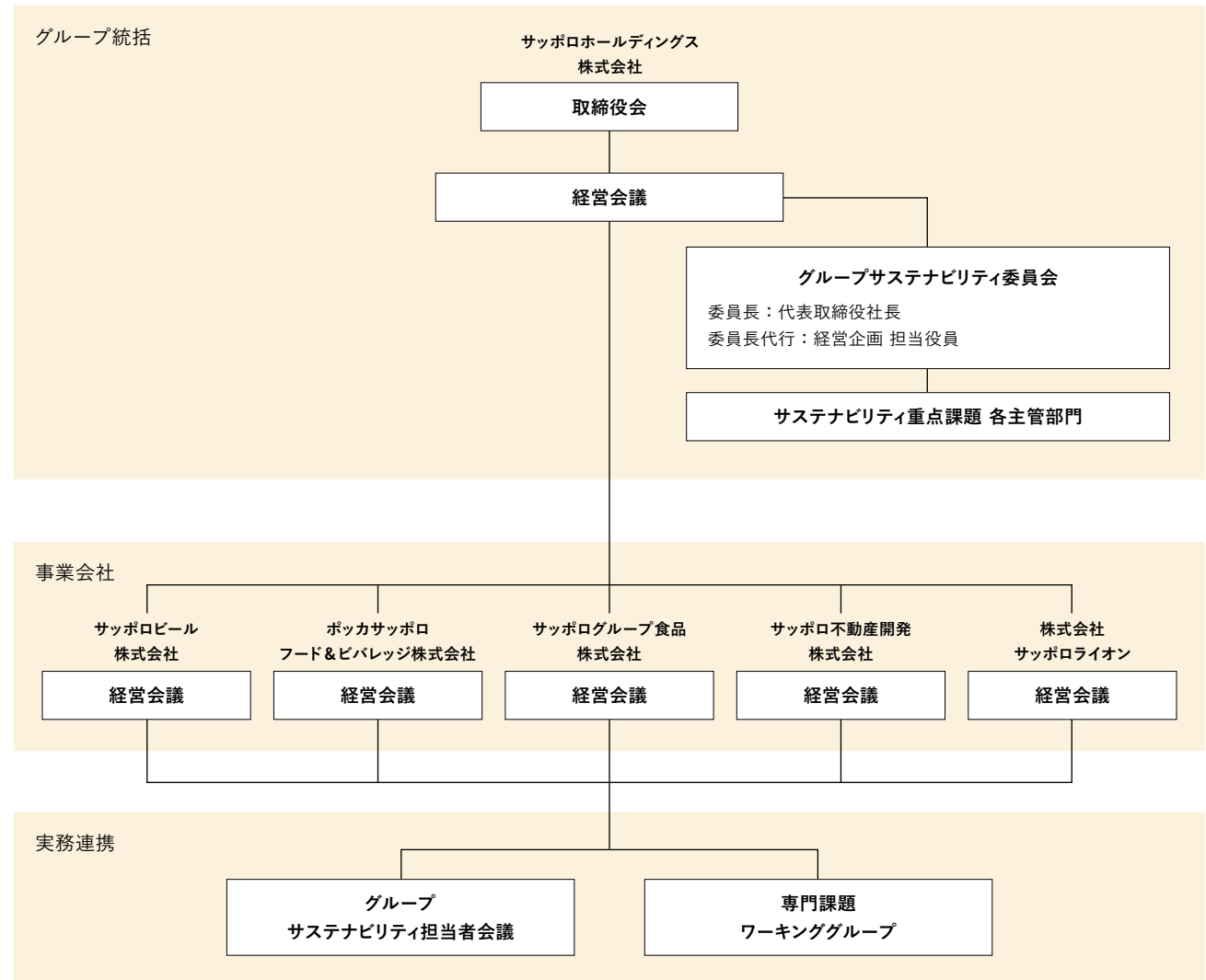
これからも、世界中のサッポログループ従業員と、ステークホルダーとのパートナーシップのもとに、社会価値と経済価値の創出を両立させ、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

 **サステナビリティ方針:**  
<https://www.sapporoholdings.jp/csr/plan/>

### サステナビリティ推進体制

サッポロホールディングスは、サッポログループのサステナビリティ活動推進のための全体方針を策定し、グループ内の連携・調整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。

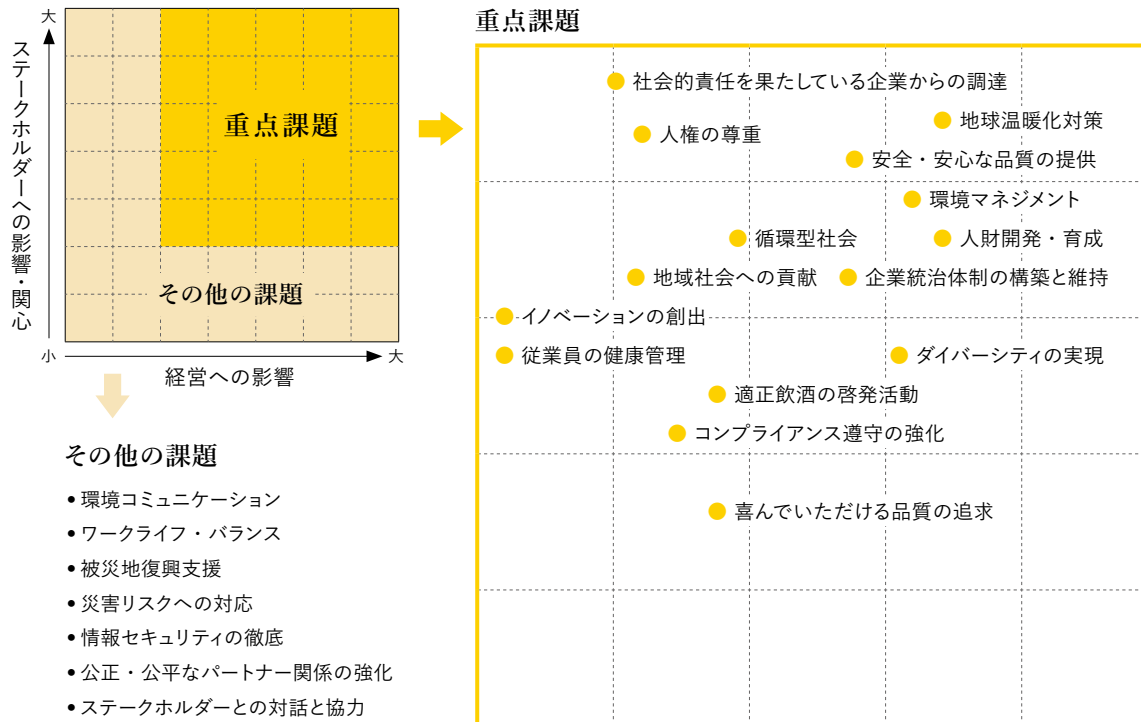
#### サッポログループのサステナビリティ推進体制 (2020年12月現在)



## 重点課題の特定

サステナビリティ重点課題の特定に向けては、経営への影響度およびステークホルダーへの影響・関心度を二軸に、重点課題候補をマッピングして絞り込みを行いました。その上で、重点課題候補をガイドラインやステークホルダー、経営者などのさまざまな視点から分析し、重点課題を特定・更新しています。

### 重点課題の特定



## サステナビリティ経営戦略

# Sustainable Smile Plan

「サッポログループ サステナビリティ方針」のもと、取り組みの軸となるサステナビリティ重点課題を「4つの約束」として整理し、バリューチェーン上のさまざまなステークホルダーと協力しながら、持続可能な笑顔づくりを推進し続けます。

### 約束1

『酒・食・飲』による  
潤いの提供

- 安全・安心の品質
- 新価値創造
- 適正飲酒啓発とビール文化継承

### 約束2

社会との共栄

- 地域貢献
- 持続可能な調達

### 約束3

環境保全

- 地球温暖化防止
- 3Rの推進
- 自然との共生

### 約束4

個性かがやく  
人財の輩出

- 健康経営
- ダイバーシティ・人権
- 人財開発・育成

# 4つの約束






## 約束 1

### 『酒・食・飲』による潤いの提供

『酒』『食』『飲』を通じて、新しい価値を創造し、お客様に喜びと潤いをお届けします。

略称表記一覧

サッポロホールディングス：SH サッポロビール：SB ポッカサッポロフード&ビバレッジ：PS サッポロライオン：SLN サッポロ不動産開発：SRE 恵比寿ガーデンプレイス：YGP サッポロファクトリー：SF 神州一味噌：SSI  
※子会社の記載がない項目は、サッポログループとしての取り組みです。






重点課題	SDGs	中長期目標(2030年)	進捗実績(2020年)	取り組み予定(2021年)
安全・安心の品質		<ul style="list-style-type: none"> <li>『酒』『食』『飲』の品質を高める企業文化醸成・人材の継続的育成に努め、国際標準である食品安全システムの活用を基本として、効果的な品質保証体制を構築する。</li> <li>お客様のニーズに応じた適切な品質レベルを追求し、商品・サービスの品質トラブルゼロを目指す。</li> <li>新技術を積極的に取り入れ、高レベルの品質をより効率的に実現していく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FSSC22000、ISO22000、ISO9001およびHACCP等による食品安全と品質保証体制の維持／向上。 -2020年は特にFSSC22000、ISO22000の認証取得範囲の拡大や、食品衛生法改正に伴うHACCP制度化対応を実施。</li> <li>グループ各事業会社間での定期コミュニケーション継続、現場確認を実施。グループで対外発信を要する品質トラブルの発生はなかった。</li> <li>表示チェックへのAI活用の検討を継続中。<small>SB PS</small></li> <li>表示確認業務のペーパーレス化・テレワーク対応実現。<small>SB</small></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FSSC22000やHACCPの導入による予防型品質保証体制の効果的な構築、維持、運用。</li> <li>『お客様の声』の迅速かつ確実な共有によるサステナビリティ経営の推進。</li> <li>品質保証活動における生産性向上の検討。</li> </ul>
新価値創造	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>未来の変化を先取りし、「おいしさ」と「健康」のニーズに応えるための研究開発を推進する。</li> <li>強みを有する植物性素材の研究と加工技術を活かした商品を通じて、新たな顧客価値を提供する。</li> <li>グループ内外の連携を強化し、多様な技術を効率的に獲得し、イノベーションを推進する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビールテイスト商品として、新ジャンル「GOLD STAR」、尿酸値を下げるノンアルコールテイスト「うまみ搾り」などおいしさ、健康への新たな価値の商品を送り出している。<small>SB</small></li> <li>食品領域では、コア素材レモンを活かした商品開発や豆乳ヨーグルトの健康機能検証に取り組んでいる。<small>PS</small></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「おいしさ」と「健康」を基軸に、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。</li> </ul>
適正飲酒啓発とビール文化継承		<ul style="list-style-type: none"> <li>「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を推進する。</li> <li>ミュージアム・工場の見学、「日本ビール文化研究会」の支援を通じて、日本のビール文化の継承を図り、潤いのある生活に貢献する。<small>SB SLN</small></li> </ul>	<p>(社外)社会に対する適正飲酒の啓発活動を継続的に推進。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>飲酒防止用小冊子「知っておこう お酒のこと」を小中学校へ配布。</li> <li>大学や企業に対し、適正飲酒セミナーを開催。</li> <li>アルコール専用グラスを導入し、誤飲事故防止策を強化。誤飲事故0件・飲酒運転0件を達成。<small>SLN</small></li> </ul> <p>(社内)グループ全従業員における「適正飲酒に関する基本方針」徹底。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全社員向けに飲酒習慣スクリーニングテスト(AUDIT)を実施。</li> </ul> <p>コロナ禍により2月25日～見学5施設は休館。予定していたイベントや新サービスはすべて中止。6月19日～順次再開するが入場規制継続。九州日田工場は11月5日よりリニューアルオープン。<small>SB</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一般社団法人日本ビール文化研究会への支援を継続。2020年の検定開催は中止。<small>SB</small></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、社会における不適切飲酒撲滅と適正飲酒啓発活動を推進。</li> <li>サッポログループが紡いできた事業の歴史をよりわかりやすく見学できる体制を整え、お客様接点を拡大。</li> <li>利便性をさらに追求し、ユーザーフレンドリーの視点を加えた「日本ビール検定(びあけん)」の運営を目指す。2021年からCBT(Computer Based Testing)方式を新規導入。<small>SB</small></li> <li>『ビヤホールライオン 銀座七丁目店』の歴史と現在を発信。</li> </ul>



## 約束 2

## 社会との共栄









地域社会の一員として地域の発展や課題解決に貢献し、地域の皆様やサプライヤーの皆様とともにより良い未来を創造します。

重点課題	SDGs	中長期目標(2030年)	進捗実績(2020年)	取り組み予定(2021年)
地域貢献	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員一人ひとりが、地域貢献活動に積極的に取り組むことで、地域の発展に貢献する。</li> <li>商品、サービスを通じて地域とつながり、ともに課題の解決に取り組む。</li> <li>行政やパートナーと協働し、豊かな「まちづくり」を推進することで、地域の魅力向上に貢献する。 SRE SLN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍対応として、行政を通じ医療従事者への支援実施。</li> <li>自社拠点を中心としたこども食堂、社会福祉施設など地域へ製品の提供を実施。</li> <li>令和2年7月豪雨被害に対し支援実施。 - 熊本県、大分県、日田市へ支援金寄付、また従業員募金を併せて実施し寄付。 - 熊本県、日田市へ飲料水、スूपの物資支援実施。</li> <li>東北復興支援「東北未来プロジェクト」に伴う支援実施。</li> <li>連携協定締結数：62件(2020年12月末時点)</li> <li>被災地の食材を取り入れ各地の食材のおいしさを発信。 SLN</li> <li>保有施設を開放。その他、近隣地域の行事に協力。SRE</li> <li>コロナ禍の飲食店支援として渋谷区テイクアウト・デリバリーMapへ協賛。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、グループ会社の各拠点において、地域の課題解決につながる具体的な取り組みを実施。</li> <li>地域SNSアプリ「ピアッザ」と連携した地域コミュニティの活性化。 YGP</li> <li>地域のパートナーと協働した恵比寿文化祭の開催。YGP</li> <li>渋谷区全体でのまちなかイベント(渋谷おとなりサンデー)への参加。 YGP</li> <li>2020年実施のエリア内居住者アンケートをもとにエリア内居住者を対象にしたサービス企画の立案。SF</li> <li>創成川イーストエリアの活性化に向けた取り組み(イベントや環境整備等)を札幌市、町内会、近隣小中学校PTA、企業と検討、実施。 SF</li> </ul>
持続可能な調達	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要調達先のうち、サステナビリティ調達ガイドラインを満たす調達企業の割合を90%以上とする。 SB PS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要サプライヤー様に対して「マーケティング方針説明会」等で、グループ調達基本方針、サステナビリティ調達の説明と要請実施。</li> <li>CSR調達アンケートを主要サプライヤー様に対して実施し、サステナビリティ調達の実施状況を確認。主要調達先のうち、サステナビリティ調達ガイドラインを満たす調達企業の割合は89%となった。</li> <li>サプライヤー満足度調査を実施し、サッポログループ調達基本方針の浸透度と「公正・公平」な調達活動等に関する評価実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「グループ調達基本方針」および「サステナビリティ調達」に関する理解と協力要請の実施。</li> <li>サプライヤー様におけるサステナビリティ調達状況の確認実施(CSR調達アンケート実施)。</li> <li>「公正・公平」な調達活動の検証。</li> <li>サプライヤー満足度調査の実施と抽出課題への取り組み。</li> </ul>

約束 3

環境保全


自然の恵みを未来に受け継ぐため、事業の各段階において環境保全に取り組み、従業員一人ひとりが主体的に環境活動を推進します。

重点課題	SDGs	中長期目標(2030年)	進捗実績(2020年)	取り組み予定(2021年)
地球温暖化防止		<ul style="list-style-type: none"> <li>自社拠点でのCO<sub>2</sub>排出量を2013年比で20%削減する。(2013年時事業会社)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社拠点CO<sub>2</sub>排出量削減率* : 11%達成(2013年比)</li> <li>TCFDシナリオ分析は、ビール原料農産物の収量に関する分析を終了し、リスク・機会を特定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギーの推進。CO<sub>2</sub>排出量前年比▲1.0%。</li> <li>酒類事業のシナリオ分析などTCFDに基づく情報開示。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>自社拠点以外のバリューチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減に努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ3について4事業会社の2019年度*算定を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要事業会社におけるスコープ3算定とその情報開示。</li> </ul>
3Rの推進		<p>&lt;水資源&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産工場における水使用総量を2013年比で10%削減する。SB PS</li> <li>グローバルでの水リスクへの対策を実施し、水資源保全に努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産工場における水使用総量削減率* : 7.7%達成(2013年比) SB PS</li> <li>国内外の生産拠点における水リスクの調査を実施。2021年に開示を予定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水の効率的使用：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>国内自社工場水使用量 2013年比 ▲11.7% SB</li> <li>国内自社工場水使用量原単位 前年比 ▲0.5% PS</li> </ul> </li> </ul>
		<p>&lt;容器包装&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>容器包装のリデュース(軽量化・簡素化)を維持・拡大する。</li> <li>再生可能材料の利用を拡大し、容器包装材料の枯渇性資源依存を低減する。</li> <li>社外との連携・協調を深め、持続可能な循環型社会の構築に貢献する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>酒類・食品飲料製品容器包装における、リデュース・循環型社会対応素材への転換拡大施策例(2020年実績)：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>軽量アルミ缶・缶蓋の展開拡大 SB</li> <li>ビール6缶紙包材へのFSC®森林認証表示開始 SB</li> <li>ショートフラップ段ボール使用拡大 重量比▲約115トン PS</li> <li>軽量樹脂キャップの使用拡大 約30百万個/重量比▲約15トン PS</li> <li>即席お徳用みそ汁の内包プラスチックトレイを廃止 プラスチック重量比▲約30% SSI</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>酒類・食品飲料製品容器包装における、リデュース施策の拡大。</li> <li>酒類・食品飲料製品容器包装における、循環型社会対応素材への転換拡大。</li> <li>資源循環に関わる業界団体との連携推進。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>清涼飲料におけるPET素材のボトルtoボトル推進への日本国内業界団体を通じた貢献。</li> </ul> </li> </ul>
		<p>&lt;廃棄物&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外食店舗、食品流通における食品ロスの削減に努める。(国内事業会社)</li> <li>2024年までに食品廃棄物の再生利用等実施率50%を実現・継続する。SLN</li> <li>廃棄物再資源化率の向上に努め、主要工場では100%を実現する。SB PS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビールテイスト製品の賞味期限の月表示への切り替え実施。SB</li> <li>食品廃棄物の再生利用等実施率* : 43.3% SLN</li> <li>廃棄物再資源化率：主要12工場で達成を目指す中、1工場のみ未達。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、外食店舗、食品流通における食品ロス削減への取り組み推進。</li> <li>主要工場における廃棄物再資源化率100%を実現。SB PS</li> </ul>
				
				
				
				

\* サッポログループ環境ビジョン2050\* およびESGデータの詳細については、当社Webサイトをご参照ください。

\* 2019年4月～2020年3月で集計




## サステナビリティ経営の推進

重点課題	SDGs	中長期目標(2030年)	進捗実績(2020年)	取り組み予定(2021年)
自然との共生		<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に対応可能な特性を持つ大麦・ホップを開発する。SB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価法の導入など着実に進捗している。</li> </ul>	(大麦) <ul style="list-style-type: none"> <li>実用的な赤かび病耐性、穂発芽耐性を持つ母本の選抜。</li> <li>広い環境適応性を育種目標とした集団養成継続。</li> </ul> (ホップ) <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に強いホップ遺伝資源の選抜へ向けた根系評価法の確立。</li> <li>新規根系評価法による育成系統評価。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>YGP、SFを中心に、近隣生活者に自然と共生する暮らしを提供する。SRE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>緑地を含めた敷地空間の適切な管理を実施し、公開。YGP</li> <li>従来の花壇プランターに加え、サッポロ広場に農園を新設。YGP</li> <li>地元NPO法人と共同で野菜等の植付を実施。収穫した野菜の一部を地域の団体に寄付。SRE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市のオアシス認定サイトとして緑地空間の維持・公開。YGP</li> <li>サッポロ広場での都市農(YEBISU GARDEN FARM)を通じ、季節の野菜の栽培体験の提供、収穫した野菜を使った食イベント(食育)の実施。YGP</li> <li>北海道の各市町村が行っている森林資源保全の取り組み、木育活動への参加(近隣生活者を巻き込みながら)。SF</li> <li>前年のジャンボクリスマスツリーを素材として使用する木育ワークショップの継続実施。</li> <li>社員参加によるSF周辺植樹柵花植え/除草活動の実施。SF</li> </ul>

## 約束 4

### 個性かがやく人財の輩出

「人財」の個々の能力を最大限発揮できる環境の整備を強化するとともに、健康・安全に向けた取り組みを推進します。

重点課題	SDGs	中長期目標(2030年)	進捗実績(2020年)	取り組み予定(2021年)
健康経営		<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員および家族に健康への意識向上・行動変容を促し、健康維持増進につなげる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高ストレス者割合：8% (ストレスチェック・従業員意識調査) SH SB PS SRE SLN</li> <li>生活習慣病健診受診率：73%(40歳以上) SH SB PS SRE SLN</li> <li>喫煙率：26.4% SH SB PS SRE SLN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高ストレス者割合を前年(8%)より改善させる (ストレスチェック・従業員意識調査) SH SB PS SRE SLN</li> <li>生活習慣病健診受診率を100%に近づける SH SB PS SRE SLN</li> <li>喫煙率を12%に近づける SH SB PS SRE SLN</li> </ul>
ダイバーシティ・人権		<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員一人ひとりがダイバーシティへの理解をより深め、誰もが生き生きと働ける環境を目指す。</li> <li>女性管理職・女性役員比率を向上させる。(全社員に占める女性比率相当)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン・チーム力*：3.0ポイント (ストレスチェック・従業員意識調査) SH SB PS SRE SLN</li> <li>女性管理職比率：4.2%(2020年) SH SB PS SRE SLN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン・チーム力*のポイントを前年(3.0ポイント)より向上させる (ストレスチェック・従業員意識調査) SH SB PS SRE SLN</li> <li>女性管理職比率：4.8% SH SB PS SRE SLN</li> </ul>
人財開発・育成		<ul style="list-style-type: none"> <li>「自分のキャリアは自分で切り拓く」従業員が活躍できる体制を整える。</li> <li>がん治療中・介護中の社員が働き続けられる環境整備を行う。</li> <li>障がい者雇用率3%を達成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高エンゲージメント者割合*：19% (ストレスチェック・従業員意識調査) SH SB PS SRE SLN</li> <li>障がい者雇用比率：2.3%(2020年6月) SH SB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高エンゲージメント者割合*を前年(19%)より向上させる (ストレスチェック・従業員意識調査) SH SB PS SRE SLN</li> <li>障がい者雇用率：2.4% SH SB</li> </ul>

※ 一部データについては、ESG データ集でも実績を開示しています。

\* 調査会社のアンケート調査における評価項目



# 4つの約束に基づく取り組み ——サッポロビールの挑戦

「選りすぐりの原料だけで、おいしいビールをつくる」という創業時からの信念のもと、原料にこだわるサッポロビールは良質な原料を得るために大麦とホップを自ら育種し、「協働契約栽培」という独自の原料調達システムを採用しています。「お客様へよりおいしいビールをお届けしたい」という想い、この140年を超える原料へのこだわりは、サステナビリティ重点課題解決に向けた取り組みに繋がっています。

## 約束1 原料からの価値創造

世界各地の育種機関と共同で品種開発を実施し、カナダ、オーストラリアにおいてLOXレス大麦品種の育成に成功しています。このLOXレス大麦を麦芽に加工し、ビールの鮮度を長持ちさせ、泡品質を向上する「旨さ長持ち麦芽」として「サッポロ生ビール黒ラベル」に使用しています。



## 約束1 安全・安心と高品質の追求

「協働契約栽培」は、**1** 大麦とホップの産地と生産者が明確であること **2** 生産方法が明確であること **3** 当社と生産者の交流がされていること この3つを柱とした活動を通じて、生産者とともに麦芽とホップを畑からつくり上げるサッポロビール独自の原料調達システムです。



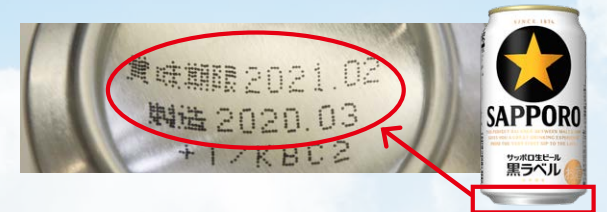
## 約束2 原料の開発、生産・商品化による地域との共栄

北海道の上富良野はサッポロビールで開発したビール大麦とホップの両方が生産されている国内唯一の地域です。その地域特性を活かし、地域限定商品の製造受託や商品を通じたイベントへの協力などにより地域の振興を支援しています。



## 約束3 食品ロス対策

ビールを劣化させる酵素を持たないLOXレス大麦を原料とする「旨さ長持ち麦芽」の採用、生産工程で酸素に触れない製法、物流では定温輸送や揺れを防止することで劣化を防ぐなどの取り組みにより、賞味期限の延長を実現しています。



## 約束3 気候変動に対応可能な特性を持つ 大麦・ホップの開発

地球的規模での食料・環境問題解決に貢献するため、2017年に学校法人東京農業大学と包括連携協定を締結。ホップの根系の発達が乾燥など水ストレスへの適応能力を高めているという仮説に基づき、根系発達の品種間差異について共同研究を進めています。



東京農業大学との共同研究・調査

## TCFD

### 気候変動への取り組み

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。

気候変動対応が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上で、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。



### ガバナンス

サッポログループは、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、グループ全体の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。

グループの環境方針や世の中の動向を踏まえたさまざまな課題を検討し、特に重要課題と位置付けている気候変動においては、温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいます。

また、事業会社では各社の事業特性に合わせた環境保全推進体制をとっています。

□ P.32 サステナビリティ推進体制

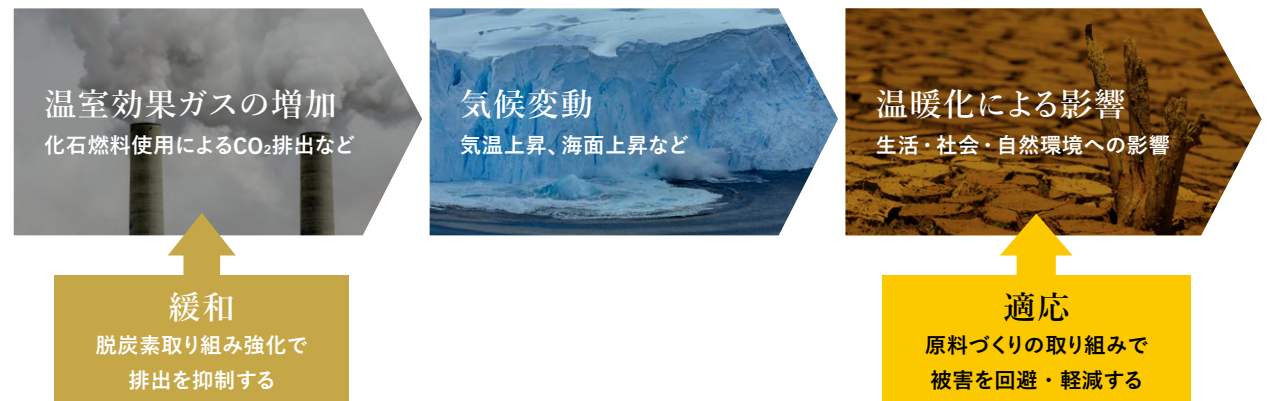
### 戦略

サッポログループでは、脱炭素社会の実現に向け2019年に「サッポログループ環境ビジョン2050」を策定し、脱炭素を志向した事業構造改革、省エネ対策の徹底に加え、再生可能エネルギーの活用により地球温暖化防止に取り組んでいます。

その中で、基軸のビール事業では、1876年創業時から主原料の大麦とホップの育種を自ら行い、2006年から「協働契約栽培」という独自の原料調達システムを採用しています。今後は後述の各シナリオによる原料の収量への影響を想定し、サッポロビール原料開発研究所を拠点に国内外の大学や研究機関、サプライヤーと連携しながら新品種の開発、そして安定調達に努めていきます。副原料のトウモロコシ、コメも安定調達のためサプライヤーと連携を強化していきます。

グループ全体での徹底した脱炭素の取り組みと、ビール事業で140年以上にわたり培ってきた原料づくりの取り組みで、気候変動へ緩和と適応\*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。

\* 緩和：温室効果ガスの排出を抑制すること 適応：温暖化の影響に対して自然や人間社会のあり方を調整すること 《環境省資料より》



## シナリオ分析

基軸のビール事業で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て補正しており、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。

### シナリオ分析結果

	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

+ : 収量にプラス影響 - : 収量にマイナス影響

### 主要調達国の収量増減予想 ▲: >5% ➡: ±5%以内 ▼: <-5%

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上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。

#### 大麦

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

#### 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	▲	▲	▲

#### トウモロコシ

	進展	標準	停滞
北米	▼	▼	▼
南米	▲	▲	▲

#### コメ

	進展	標準	停滞
東アジア	▼	➡	▼

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 (▼) しているかを示す。



## リスクと機会、対応・施策の方向性

シナリオ分析の結果によると、各シナリオで収量が減少する地域があることがわかりました。これらの影響を含めて、3つのシナリオが現実化した場合を想定し、サッポログループが直面するリスクと機会について検討を行いました。

リスクについては、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。一方で機会については、品種改良による品質の安定化、新品種の開発、商品開発等による競争力の強化を認識しています。緩和策や適応策を強化することで、リスクの影響が低減され、機会を獲得できる可能性が大きくなると捉えています。

収量減少の傾向が各地域で生じますが、地域差に応じて、多角的に調達先を確保することにより対応します。また、農薬に関する規制強化、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・実用化で対応していきます。これらは、いずれのシナリオに対しても効果を発揮する施策です。

項目	リスクと機会	対応・施策の方向性
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の農薬に関する規制強化</li> <li>各国で進むカーボンプライシング導入によるコスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農薬規制情報と農薬使用状況の把握</li> <li>化学農薬に代わる生物的防除や物理的除去法等の総合的病虫害管理の情報収集と生産者動向の把握</li> <li>脱炭素化取り組みの推進（2030年・2050年目標達成）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界の人口増加等による食料需要の増大や、異常気象による生産量の減少に伴う輸出規制の強化、調達価格の上昇</li> <li>新規感染症の流行等による原材料の調達停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多角的な調達先の確保</li> <li>グローバルの食品輸出入動向・規制に関する情報収集・把握</li> <li>国内生産安定化のための基盤強化</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象による原料の品質低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象による品質低下リスクの低い大麦・ホップ多収性品種の開発・普及</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>温暖化による病虫害の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>病害抵抗性に優れた大麦・ホップ新品種の開発・普及</li> <li>サプライヤーとの連携による総合的病虫害管理の導入に向けた病虫害防除体系の確立</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象による熱波や干ばつ・降雨不順による水リスクの増加、台風や集中豪雨による風害・水害等の発生頻度の増加と被害の甚大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存拠点の水供給の安全性と湧水および異常気象に対するリスク評価</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT・ロボットなどを活用した生産システムの効率化、品種改良（育種）による品質の安定化、原料新品種開発、商品開発等による競争力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外のパートナーとの協働による農業の新技術の活用</li> <li>干ばつや多雨等の気候変動の影響を回避・軽減する大麦・ホップ適応品種の開発・普及</li> </ul>

## 指標と目標

前項の対応・施策の中から、特にサッポログループが注力する取り組みに対して、以下のとおり指標と目標を設定しました。

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<sub>2</sub>排出削減目標を設定しています。その中のバリューチェーンに関する目標では、今後の具体的取り組みの一つとして、国内の協働契約栽培地域における削減活動を新たに設定しました。農薬などの規制を勘案し、取り組みを国内栽培地域に広げます。

気候変動の影響による被害を回避・軽減する適応策では、基軸のビール主原料農産物に関する目標を新たに設定しました。干ばつや多雨といった異常気象、それらによる水ストレスや病害など、収量減少や品質低下の要因に対応できる品種の開発・実用化を目指します。

### 緩和策

- 2030年までに自社拠点からのCO<sub>2</sub>排出量を2013年比で20%削減
- 2050年までに自社拠点からのCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指す
- バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>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（大麦、ホップ）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（大麦、ホップ）を国内で実用化
- 2050年までに上記品種のほか、新たな環境適応性品種を開発し、国内外で実用化

その他気候変動に関連する項目は「サステナビリティ重点課題中長期目標」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。

まだ十分に解析できていないリスクや機会、その対応策、財務インパクトなどについては、引き続き把握に努めるとともに、開示情報の拡充を進めていきます。また、社会情勢の変化により見直しも適宜実施します。



サッポログループ環境ビジョン2050

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/earth/environment/target/>



サッポログループ サステナビリティブック 2021

[https://www.sapporoholdings.jp/csr/sustainability\\_book/](https://www.sapporoholdings.jp/csr/sustainability_book/)

## 適正飲酒の啓発

サッポログループは、企業行動憲章に基づき「サッポログループの適正飲酒に関する基本方針」を定め取り組みを行っています。酒類事業を展開する企業として責任ある行動をとり、従業員への適正飲酒教育にも積極的に取り組んでいます。

### 適正飲酒に関する基本方針

「サッポログループ企業行動憲章」には、社会との関係において酒類に対する基本方針を次のように規定しています。

- ▶ 酒類の製造販売および広告宣伝においては、酒類の特性に鑑み社会的配慮をもって臨みます。
- ▶ 健康で明るい生活にふさわしい節度ある飲酒を呼びかけるとともに、20歳未満飲酒防止、飲酒運転防止、妊産婦飲酒防止などの取り組みを推進します。

この基本方針に則り、グループ各社では、事業で酒類を取り扱うサッポロビールとサッポロライオンを中心に、適正飲酒に取り組んでいます。

#### 重点課題「適正飲酒啓発」の2030年中長期目標

「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を推進する。

### 責任ある飲酒国際同盟 (IARD)

サッポロビールは2013年以降5年間にわたり、GAPG加盟団体であるビール酒造組合(2015年1月以降はIARDに加盟)のメンバーとして、このコミットメントに沿った適正飲酒への取り組みを展開しました。今後も引き続き取り組みを強化していきます。



## 2020年の取り組み成果

社会における不適切飲酒撲滅と適正飲酒啓発活動を推進しました。

### 社外 適正飲酒の啓発

社会に対する適正飲酒の啓発活動を継続的に推進

- 飲酒防止用小冊子「知っておこう お酒のこと」を小中学校へ配布
- 大学や企業に対し、適正飲酒セミナーを開催
- 海水浴場での飲酒マナー向上活動(「飲んだら、泳がない。」キャンペーン)の実施(公益財団法人日本ライフセービング協会への支援)

### 社内 従業員への啓発強化

グループ全従業員における「適正飲酒に関する基本方針」徹底

- グループ全社員向けに飲酒習慣スクリーニングテスト(AUDIT)を実施
- サッポロビール営業担当者に対し「アルキラー(アルコールチェッカー)」と「テレマティクス(自動車運転監視システム)」による乗車前呼気中アルコール濃度0.00mg/Lを確認

### 事業活動

- サッポロライオンの各店舗においてアルコール専用グラスを導入し、清涼飲料との誤飲事故防止策を強化。2020年誤飲事故0件・飲酒運転0件を達成

## 多様なニーズに応える商品開発

飲酒運転防止や体調へのケアなど、お客様の多様なニーズに向けたノンアルコールビールテイスト飲料の普及・拡大のためには、お客様に満足頂ける味覚・品質・機能が重要であると考えます。2020年6月には、世界で初めてアンセリンで尿酸値を下げる機能を持ったノンアルコールビール「サッポロ うまみ搾り」を発売し、尿酸値を気にするビール好きのお客様に好評をいただいています。



「サッポロ うまみ搾り」



## ダイバーシティ & インクルージョンの推進



### ちがいを強さに

一人ひとりが個性をかがやかせ、仲間と磨き合い、それぞれの違いを認め、強さにすることが、経営理念の実現につながると考えています。

あらゆる多様性(性別・年齢・障がい・国籍・学職歴・雇用形態・価値観・性的指向・性自認等)を尊重し、多様な発想・考え方を有する人財を認め活かし、一人ひとりの能力が最大限発揮できる環境の整備を強化していきます。

サッポログループでは、「ダイバーシティ&インクルージョン推進グループ」を設置して推進に取り組んでいます。

#### 主な取り組み

##### ▶ 女性活躍推進

「女性が継続して働きがいをもって活躍しているのが当たり前」という状況を目指して、女性社員を社外セミナー・異業種交流会などへ積極的に派遣し、自分らしいリーダーシップのあり方やキャリア形成の支援を行っています。また、さまざまな意思決定や新たな価値創出などにより企業経営に影響力を発揮できる立場に就く女性社員を積極的に育成するなど、人財のパイプライン構築を重要課題として取り組んでいます。

##### ▶ 治療と仕事の両立支援

がん治療と仕事の両立に向けた支援と、がんを経験した社員が安心して働ける環境整備を目指して社内コミュニティ「Can Stars (キャンスターズ)」を発足し、ピアサポートや他企業等との交流など活発な活動を行っています。

##### ▶ マネジメント力強化

経営層を含む管理職が「心理的安全性」や「1on1実践」などをテーマにした研修に参加し、多様な人財の理解を深め、一人ひとりの力を引き出すマネジメント力の強化に努めています。

##### ▶ キャリア形成支援

ライフキャリアセミナーやキャリアカフェ、キャリアサポート制度などを通じ、「自分のキャリアは自分で切り拓く」をスローガンに、自分らしいキャリアを形成する支援を行っています。また、キャリア形成支援金制度、公募型研修などで幅広い学びの機会を提供しています。

##### ▶ 新価値創造「うちレピ」

公募による選抜メンバーが、スタートアップ企業と協働で、社会課題解決に向けた新規事業創造を目指すビジネスコンテストを開催しました。事業化挑戦権を得たグループによって、「うちレピ」\*のアプリが開発され、家事の負担軽減と食品ロス削減等に寄与しています。職種や年代、属性などの壁を越えた多様な人財に、主体的に新たな挑戦が出来る場を提供したことによる成果の1つです。

\* 購入時のレシートや冷蔵庫内を写真撮影することで家庭にある食材を登録でき、それらの食材のみを組み合わせでつくることのできるレシピや買い足す食材候補をAIが提案します(特許出願中)。



#### 女性活躍推進企業「えるぼし(2段階目)」認定を取得しました

ポッカサッポロフード&ビバレッジは、2020年に女性活躍推進企業認定である「えるぼし(2段階目)」認定を取得しました。



#### 女性活躍推進に優れた企業を選出する「準なでしこ」に選定

サッポロホールディングスは、経済産業省・東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた企業を選出する「準なでしこ」に2021年選定されました。



#### 健康経営度調査上位500法人のみ認定される「ホワイト500」に認定

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&ビバレッジは「いのちを守る」「健康を増進する」だけでなく「違いを強さにする」視点で、健康増進につながる活動を強化しており、「健康経営優良法人 大規模法人部門認定法人」の中で、健康経営度調査結果の上位500法人のみが認定される「ホワイト500」の認定を受け、上位10%以内の評価をいただきました。また、健康経営優良法人 中小規模法人部門では、ヤスマ(株)が「ブライツ500」の認定を受けました。



#### 「がんアライアワード2020」

#### サッポロビールとポッカサッポロフード&ビバレッジが連続受賞

がんと就労問題に取り組む民間プロジェクト「がんアライ部」主催の「がんアライアワード2020」において、それぞれ「ゴールド」と「シルバー」を受賞しました。サッポロビールは3年連続の「ゴールド」受賞、ポッカサッポロフード&ビバレッジは2年連続の「シルバー」の受賞となります。

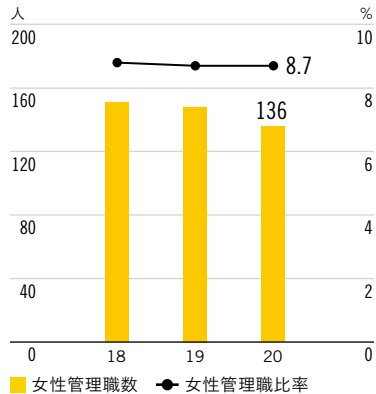


サッポロビール

ポッカサッポロフード&ビバレッジ

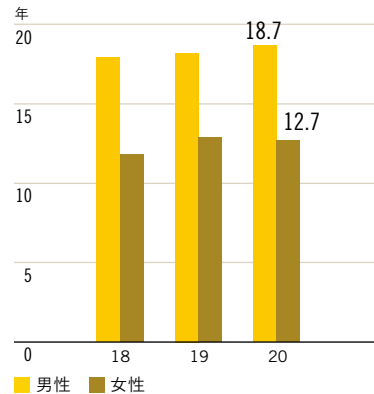
# 非財務ハイライト

女性管理職数／  
女性管理職比率 \*1



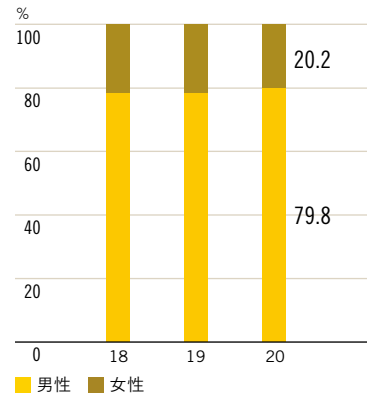
\*1 国内外のグループの管理職に占める女性の割合

平均勤続年数(男女別)\*2



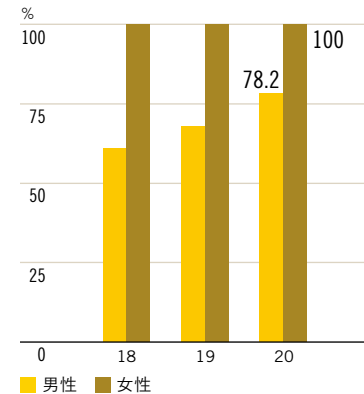
\*2 国内主要事業会社の正社員平均勤続年数

男女比率 \*3



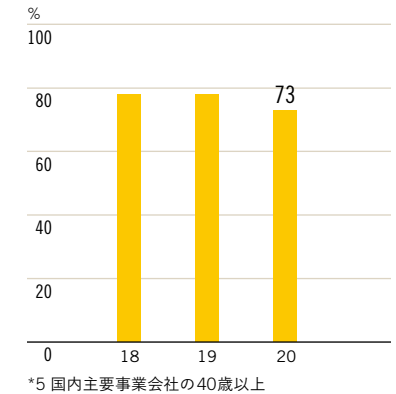
\*3 国内外のグループ従業員(正社員)に占める女性の割合

育児休暇取得率 \*4



\*4 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

生活習慣病健診受診率 \*5



\*5 国内主要事業会社の40歳以上

学術对外発表件数(2020年度)

11件

ポッカサッポロフード&ビバレッジが、豆乳ヨーグルトを2週間継続摂取することにより、腸内でのビフィズス菌の増加と、体内で機能性成分であるエクオールが増加する作用が認められることを発表しました。グループとしては、11件の学術对外発表を行いました。

日本ビール検定(びあけん)  
受検申込者数

累計 27,824人

2012年にサッポロビールが設立した一般社団法人日本ビール文化研究会が毎年開催している検定です。「びあけん」の愛称で親しまれており、ビールを学ぶ機会を提供することを通じ、日本のビール文化の発展・普及に寄与することを目的としています。(2020年は新型コロナウイルス感染症の影響で開催を中止)

社会貢献活動実績(2020年度)

2億2,500万円

事業を展開する国や地域の支援に感謝し、コミュニケーションを取りながら地域に根ざした社会貢献活動を行っています。2020年は自然災害の復興支援や新型コロナウイルスに関する取り組みも行いました。地域社会の一員として地域の発展にこれからも貢献していきます。

連携協定締結数(2020年12月現在)

62件

全国の都道府県・市町村・大学などと、のべ62の連携協定を締結しています。地域への貢献やまちづくり、防災支援など、さまざまな社会課題解決に向けた取り組みを継続しています。

高エンゲージメント者割合(2020年度)

19.0%

グループの人財が、心身ともに健康で、元気で明るく前向きなエネルギーをもって新たな領域に挑戦・越境し、サッポログループで働いてよかったと思える企業をめざし、毎年、従業員意識調査を実施し、エンゲージメントの状況を確認しています。

# Discussion

## 監査等委員対談



取締役 監査等委員長（常勤）

溝上 俊男



社外取締役 監査等委員（独立役員）

杉江 和男

サッポログループのコーポレートガバナンスの強化充実に向けた、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ついて、取締役監査等委員長（常勤）の溝上俊男、社外取締役監査等委員の杉江和男氏が忌憚のない意見を交換しました。

### サッポログループのガバナンスのあり方

杉江：2020年の監査等委員会設置会社への移行は、当社としてベストな判断であったと思っています。機関設計にはそれぞれ一長一短がありますが、監査等委員会設置会社の選択は、今のサッポログループにふさわしい体制です。監査役会設置会社の頃から、当社の取締役会は非常にオープンで意見が制約されることもなく、また、取締役と監査役の間に隔たりはありませんでしたが、監査等

委員会設置会社に移行してからは、より本質的な議論がされつつあると私自身感じています。事前の情報提供に基づき、取締役会では議案要旨の説明、質疑応答、そして深い議論がなされています。

溝上：取締役の議決権を持ちつつ、監査等委員として独自の法定権限をもってより広範に活動できるのが監査等委員会設置会社の強みです。監査役会設置会社を採用していた2019年度までと比較して、監査等委員の業務執行への関わり方が深まり、取締役会および日常活動における監督機能がさらに強化されたことを実感した1年でした。また、取締役会の実効性という意味でも、外国籍の方や経営者としての経験を有する方もいらっしゃいますので、社内取締役だけでは気付かない点についても、冷静で客観的なご指摘をいただけています。こうした責任・権限の変化や人財バランス、会議体の大きさといった観点から考えると、監査等委員会の設置はサッポログループにとって最適な選択であったと思います。ですが、ここはまだスタートラインです。これまで以上に議論の深化を図る上では、社内と社外役員間、および監査等委員でない社外取締役との情報量のギャップを埋めていくなど、まだまだ取り組むべき課題が存在していると認識しています。



## Discussion

### 実効性の向上に向けたガバナンスの進化

**杉江:**取締役会の構成で、過半数を社外役員にすることが必ずしも多様性をもたらすと私は考えていません。社内、社外ということよりも、会社を発展させるために、様々な観点から現実的かつ実行可能な意見を出せる人財が揃っていることが重要です。人数や構成メンバーについては、現状の10名が適正であるとは思いつつも、やや管理部門出身者に偏っている印象です。また、今後、さらにダイバーシティを推進していく観点から、社内外問わず、女性の取締役を最低2名以上は含む体制にできると良いと思います。

**溝上:**取締役の選任においては、取締役会における意思決定にあたり、しっかりと認識しておくべき点を指摘するなど、より正しい決断を下すための助言ができる人財を登用しなければなりません。この点では、杉江さんと同じ意見です。スキルがあるから課題が解決できるということでもありませんので、やはり人となりをしっかりと見て、判断していかなければいけません。また、人数や規模を必要以上に大きくしてしまうと、想いや議論がバラバラになってしまうため、個人的にはもう少し人数をコンパクトにしても良いのではないかと考えています。

**杉江:**社外の方を招聘する目的は、会社が持続的に成長するための経営目標の設定や戦略の立案、リスクへの対応策について、ご自身のバックボーンを活かしたご提案をいただき、中身の濃い議論、正しい判断へと導いていただくためです。同時に、こうした議論に参加できる人財を社内でも増やしていくことが重要です。実際に執行する

新たな事業機会を発掘する場として  
取締役会が機能することが、  
実効性の向上につながります。

—— 溝上 俊男

のは社内の役員と従業員であり、社外の意見だけで経営はできません。一方で、溝上さんのおっしゃるとおり、人数が増えて議論が散漫になるようでは困ります。最終的には、取締役全員の想いや意見が一致するような取締役会でなければならない。プラスかマイナスかを決するような議案はごくわずかであり、その課題解決として監査等委員会設置会社という機関設計に意味があります。

**溝上:**リスクに関する議論の重要性は年々高まっており、サッポログループでも適切なリスクテイクを促進するため、取締役会において複数のシナリオを想定した議論を進めています。実際の事業活動の中では、想定外の課題や不足点も出てきますので、その際は再度議論した上でリスクシナリオへの対応策を決定しています。リスクを恐れるあまり成長の芽を潰してしまっただけでは本末転倒ですので、新たな事業機会を発掘する場として取締役会がうまく機能することが、本当の意味で実効性の向上につながると考えています。

### 期待される役割と責任

**杉江:**私は、DIC（株）に技術職で入社してから生産・マーケティング・企画・海外等を経験し、代表取締役も務めました。加えて、複数の経営者育成NPOで理事を、経済同友会ではキャリア教育委員会の委員長をしていましたので、経営者の知見とともに、人財育成でも貢献できると考えています。サッポログループは「ダイバーシティ&インクルージョン」の考え方のもとで人財育成に活発に取り組まれています。加えて、より専門的な観点からそうした取り組みを支援していきたいと思っています。

**溝上:**私はサッポロビール入社以来、経理をはじめとするバックオフィス部門がメインですが、海外駐在やホテル事業のオペレーション、サッポロビール社の得意先経営再建支援など、多様なビジネスシーンで経験を積んできました。そこでは、国籍や年齢、組織上の立場を越えて若手社員や現場とのコミュニケーションを自ら積極的に働きかけることの重要性なども学びました。会社における組織運営は血液の流れと同じであり、この血液を循環させる機能がマネジメントやガバナンスであると私は考えていますので、社内の取締役監査等委員として積極的に現場の声に耳を傾けることを継続していきたいと思っています。組織を円滑に機能させるために、血流を止めてしまうような問題をいかに未然に防ぐかも私たち社内出身の役員に求められる重要な責務だと思います。

## Discussion

**杉江:** 社外取締役には「4つの目」が求められていると考えています。それは、「社会から見る目」、「世界から見る目」、「事業を含めた本質を見抜く目」、そして、解決策を見つけるための「現場を見る目」です。この「4つの目」は、一つの会社に在籍していると、取締役になってもなかなか気づきにくい部分であるため、社外役員がいかにこの「4つの目」を持って監督できるかが重要だと考えています。優秀な選手が必ずしも優秀なコーチになれるとは限らないのと同じことです。

**溝上:** 監査等委員会に求められるものは、事後の監査よりも予防的なアプローチにおける助言です。常勤監査等委員として、重要な経営会議や戦略会議等に出席しますが、執行から離れた中立的な立場で考え、もう一段上に経営の質を高めるための助言を心掛けています。

また、取締役会においては、社内役員と社外役員が議論することで、どれだけ相互信頼が生まれるかが大事です。私は唯一の社内監査等委員として2名の社外監査等委員、3名の社外取締役と頻繁にコミュニケーションをとっているため、この強みを活かして、社内と社外の循環

人財育成の観点から支援することに加え、社外取締役として「4つの目」を持って、監督機能を強化していきます。

——— 杉江 和男

をうまく回すことが私の役割だと認識しています。常勤監査等委員としての私の存在意義は、ここに集約されているといっても過言ではありません。

### 持続的な企業価値向上に向けて

**杉江:** サッポログループは多くの知的資産を持つ会社です。ブランド力や知名度では、日本でもトップクラスであり、これはサッポログループの大きな財産といえるでしょう。また、企業風土として従業員一人ひとりが「開拓者精神」をもって業務に取り組んでおり、自主的に判断し行動できる人財が揃っています。その反面、ビール会社として日本のトップを走り続けてきたためか、リスクをとって逆境を乗り越える力には物足りなさを感じます。現代の消費者が求めているものを確実に捉え、他社が真似できない独自の商品開発ができれば、サッポログループは今後も持続的な成長を遂げることができるはずです。

**溝上:** 当社は創業以来、「開拓者精神」を大事にしてきました。他社製品の二番煎じをつくる会社になってしまったら、サッポロの評価は著しく落ちるでしょう。今後もマーケティング、製造、物流、管理といったすべてにおいて、他社に先駆けて新しい仕組みや価値を創造していきます。守りに入ってしまったのは開拓者ではありません。

サッポログループにとって一番のリスクとは、「とるべきリスクをとらないこと」です。そのためにも、現場における商品開発やマーケティングはもとより、先を見据えた経営

執行が求められます。積極的に挑戦しながらも、失敗を次に活かす冷静さが経営陣には求められます。

**杉江:** 溝上さんのおっしゃる通り、とるべきリスクはとって、新たな価値の創造に挑戦してほしいと思います。そのためには、従業員が存分に挑戦できる環境の整備が重要です。多様な意見を聞いて専門性を深める人事政策然り、経営者育成でも、意識改革できる土壌をつくっていけば、会社は発展します。

新たな価値は、各人が自分の仕事でどれだけ社会や人々の役に立っているのか、SDGsの中のどこに貢献しているか見出すところに生まれます。従業員一人ひとりが高い目的意識を持つことが働きがいや生きがいを生み出し、それが会社の価値を高めるという気持ちで日々働いてほしいと思います。

**溝上:** 私たちの掲げる「個性かがやくブランドカンパニー」には、一人ひとりが個性を伸ばしてイキイキと働いてほしいという想いが込められています。そのためにも、杉江さんがおっしゃるように挑戦できる環境や時間を提供することが私達の役割です。挑戦とは、変化すること。変化にはリスクがつきものですが、従業員にはリスクを恐れず、積極的に挑戦してほしいと思います。私たち経営陣も、一人ひとりの挑戦をもとにリスクシナリオを適宜見直し、中長期目標や戦略の立案に役立てています。この循環を組織全体で理解できれば、個々の力はより一層、組織の力へと昇華するはずです。

私はこれからも開拓者として挑戦するサッポログループを、支援していきます。

## コーポレートガバナンス

## サッポログループのガバナンス・ダイジェスト

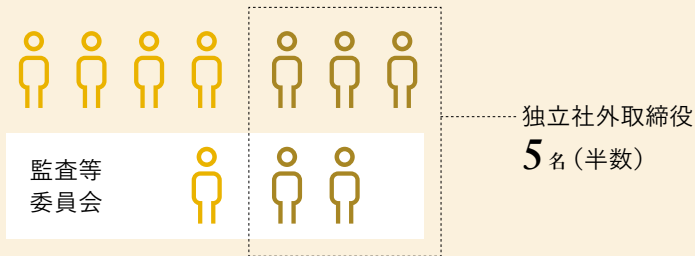
## 機関設計

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一層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。

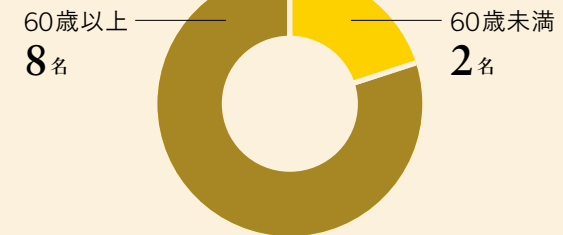
なお、当社では取締役の人事・処遇に係る運営の透明性を高め、経営機構の健全性を維持、向上させるため、1998年11月より「指名委員会」及び「報酬委員会」を任意で設置しています。

## 取締役会

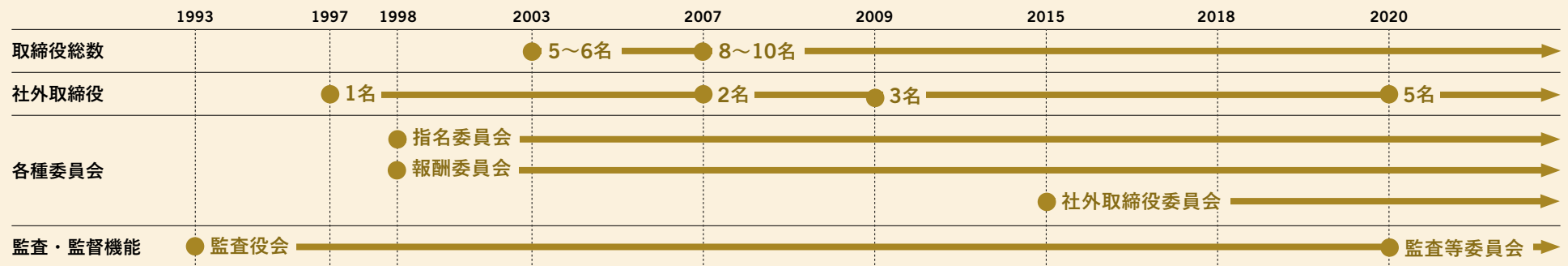
## ■ 構成員



## ■ 取締役の年齢構成



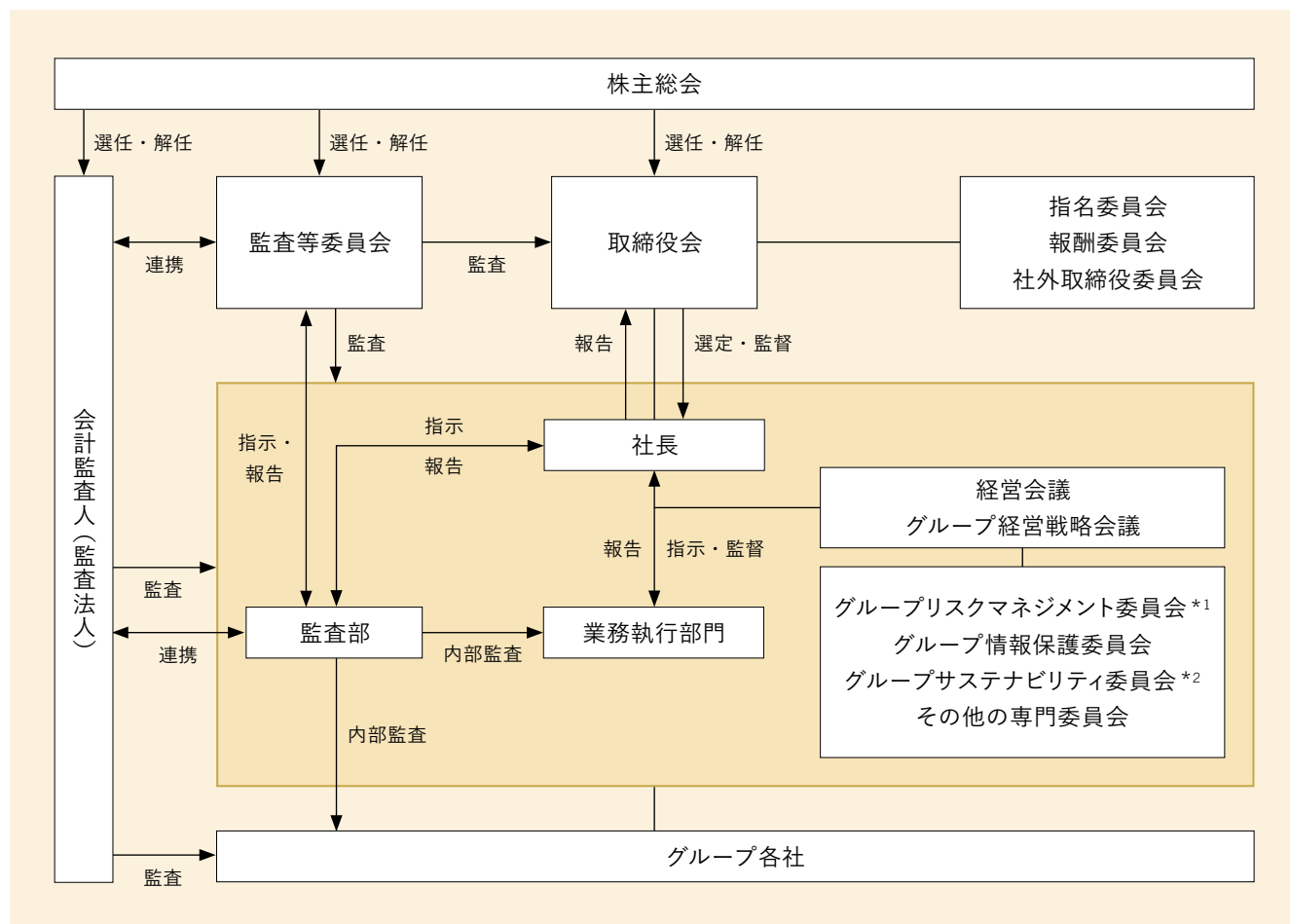
## コーポレートガバナンス改革の歴史



\* 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。



## サッポログループのコーポレートガバナンス体制




\*1 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・精神を踏まえた上で、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。

本方針の中で、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付け、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。

 [https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/basic\\_governance\\_approach\\_2021.pdf](https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/basic_governance_approach_2021.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、グループ執行役員等を選定し、その業務執行状況を監督しています。

### 独立社外取締役について

当社は、持株会社体制のもとで、経営の透明性向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化を図るため、10名の取締役ににより取締役会を構成し、このうち半数にあたる5名は独立社外取締役を選任しています。いずれも(株)東京証券取引所及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として指定し、各取引所に届け出ています。独立社外取締役は、経営陣に対して客観的かつ中立的な立場から助言と監督を行うことが期待されています。2020年に開催された15回の取締役会において、各独立社外取締役は経営陣から独立した客観的視点で、議案の審議等について助言と提言を行いました。

### 取締役(監査等委員である取締役を除く)の選任理由

氏名	選任理由
尾賀 真城	当社の代表取締役や事業会社の代表取締役社長を務めるなど、経営者として豊富な経験・実績・見識を有しており、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任であると判断したため。
岩田 義浩	事業会社の代表取締役社長を務めるなど幅広い経験を有し、また、経営戦略・国際部門の責任者を務めるなど、経営戦略全般に関する経験・実績・見識を有しており、当社のグループ経営およびグローバル経営の強化に適任であると判断したため。
福原 真弓	事業会社の人事部門の責任者を務めるなど、人事戦略全般に関する経験・実績・見識を有しており、当社グループのダイバーシティの推進および人財育成の強化に適任であると判断したため。
大平 靖之	事業会社のエンジニアリング部門を長く経験するとともに、経営戦略部門、生産技術部門、研究開発部門、サプライチェーンマネジメント部門の責任者を務めるなど、経営全般に関する十分な知見・経験を有しており、サッポログループの経営・成長戦略の策定及び推進に適任であると判断したため。
マッケンジー・クラグストン 社外取締役	当社が事業展開を進める北米・東南アジアの外交・貿易の分野で豊富な経験・実績・見識を有しており、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、当社取締役会において的確な提言・助言をいただいております。グローバル展開を推進する当社のコーポレートガバナンスに資するところが大きいと判断したため。
福田 修二 社外取締役	事業法人の社長としての豊富な経験・実績・見識を有し、また、財務・人事・経営全般におけるこれまでの経験に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、当社取締役会において的確な提言・助言をいただくことにより、グループ経営体制の強化など当社のコーポレートガバナンスに資するところが大きいと判断したため。
庄司 哲也 社外取締役	事業法人の社長としての豊富な経験・実績・見識を有し、また、企画・人事総務・グローバル展開・DXの推進におけるこれまでの経験に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、当社取締役会において的確な提言・助言をいただくことにより、グループ経営体制強化など当社のコーポレートガバナンスに資するところが大きいと判断したため。

## 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、当社及び当社グループの経営戦略、並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。

## 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確かな提言・助言を行うことができる者であることとしています。

氏名	重要な兼職の状況	独立性に関する考え方
社外取締役		
マッケンジー・クラグストン	亀田製菓（株）社外取締役 関西学院大学 特別任期制教授 出光興産（株）社外取締役 日本特殊陶業（株）社外取締役	2016年9月に当社顧問に就任し、当社経営は同氏からアドバイスを受けていました。顧問としての報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社の経営への助言に対する対価として支払われたもので、年間の報酬額は500万円以下であることから、当社が定める「社外役員の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。
福田 修二	太平洋セメント（株）取締役会長 屋久島電工（株）社外取締役 東武鉄道（株）社外監査役	2018年3月まで太平洋セメント（株）の業務執行に携わっていました。現在、当社子会社との間で同社との取引がありますが、直近の事業年度における当社の連結売上収益および同社の連結売上高それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも0.1%未満であることから、当社が定める「社外役員の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。
庄司 哲也	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ（株）相談役	2020年6月までエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ（株）の業務執行に携わっていました。現在、当社子会社との間で同社との取引がありますが、直近の事業年度における当社の連結売上収益および同社の連結営業収益それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも0.2%未満であることから、当社が定める「社外役員の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。
杉江 和男		2015年3月までDIC（株）の業務執行に携わっていました。現在、当社子会社との間で、同社との取引がありますが、直近の事業年度における当社の連結売上収益および同社の連結売上高それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも0.1%未満であることから、当社が定める「社外役員の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。
山本 光太郎	山本柴崎法律事務所 代表弁護士	現在、山本柴崎法律事務所の代表弁護士ですが、同事務所と当社および当社子会社との間には取引はなく、当社が定める「社外役員の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。



## 2020年度の取締役会実効性評価

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。

### (1) 2019年度取締役会実効性評価結果を受けた2020年度の取り組み

2019年度評価においては社外取締役に対する情報提供や中長期にわたる経営構想や中期経営計画の実行に際し、より一層の議論の深化、継続的な進捗状況の確認の必要性があることをあらためて認識、共有しました。

この結果を受けて、2020年度においては機関設計変更に基づく取締役会上程議案の整理を行ったほか、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、その建設性を高めるよう努めました。

- 1) 社外取締役への事前の議案説明および情報提供方法の改善
- 2) 指名・報酬・社外取締役の各諮問委員会における討議プロセス・スケジュールの見直し
- 3) 経営会議のサマリー共有による経営情報の提供充実

また、Web会議の体制を整えたことにより、新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言発出下でも取締役会を予定通り年間15回開催しました。

### (2) 2020年度の実効性評価結果

2020年度の実効性評価については、2019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、2021年1月開催の取締役会において、十分な時間を確保した上で現状把握・課題認識について議論を行いました。

その結果、2019年度評価と比較できる質問のうち8割の項目で評価が上昇・維持できており、取締役会の構成、運営、役割・責務をはじめ全体として取締役会の実効性は確保されているものと判断しました。一方で、中期経営計画の進捗や投融資案件の実行に際しては、全体像を把握した上での議論の深化、継続的な進捗状況確認の必要性があることを認識、共有しました。

当社では、認識された課題の解決および適切な手法による継続的な評価を実施することにより、取締役会のさらなる実効性向上に努めていきます。

## 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上で、毎月、担当部門の営業状況の報告を行うこととしています。

## 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」を策定した上、責任者として担当役員を任命し、具体的な取り組みを進めています。

## 監査等委員会

当社は、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のため、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。監査等委員会は、取締役会及び経営会議その他の重要な会議等への出席による情報収集と共有、並びに内部監査部門との十分緊密な連携体制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、常勤の監査等委員である社内取締役1名を選定し、当該常勤の監査等委員を中心に代表取締役との定期的な意見交換、内部監査部門及び内部統制部門並びに会計監査人と意思の疎通を図り、情報の収集及び監査環境の整備に努めています。

### 監査等委員である独立社外取締役について

当社の監査等委員会は、監査等委員である独立社外取締役2名を含む3名で構成されています。2名の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、客観的かつ中立的な立場で取締役の職務執行を監査・監督することが期待されています。2020年に開催された14回の監査等委員会において、監査等委員である独立社外取締役の2名は、経営陣から独立した客観的かつ中立的な視点で、議案の審議等について助言と提言を行いました。

### 監査等委員である取締役の選任理由

氏名	選任理由
溝上 俊男	当社及び海外を含む当社グループにおける財務・経理部門での十分な知見・経験に加え、当社常務取締役及び常務グループ執行役員を歴任し、豊富な経験・実績・見識を有しており、客観的かつ中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督できると判断したため。
杉江 和男 社外取締役	事業法人の社長として、豊富な経験、幅広い知識・情報などに基づく高い見識を有しており、客観的かつ中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督できると判断したため。
山本 光太郎 社外取締役	直接会社の経営に関与された経験はありませんが、会社法、独占禁止法、国際契約等を専門分野とし、企業法務に精通した弁護士としての豊富な知識と経験によって、客観的かつ中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督できると判断したため。

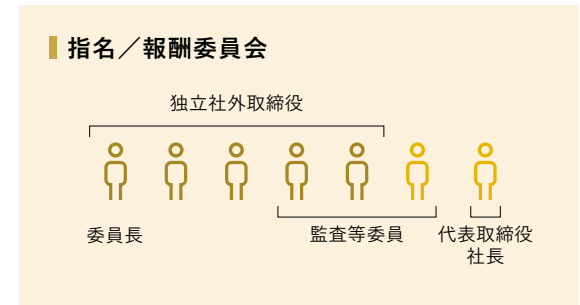
## 内部監査

監査等委員会設置会社への移行に伴い、業務執行ラインから独立した内部監査部門が、代表取締役又は監査等委員会の指示を受けて当社並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」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。

## 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・処遇に係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及び取締役社長（グループ執行役員から社長を選定しているときは、取締役会長）の計7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。

\* 監査等委員会設置会社への移行（2020年3月27日）に伴い、2020年度は監査等委員である取締役をオブザーバーとして選出していましたが、2021年度より委員としています。



## 取締役の報酬

当社は、客観的で透明性の高い報酬決定を行うため、取締役会の諮問機関として報酬委員会を設置し、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、同委員会で決定しています。

このほかの取締役の報酬の額又はその算定方法の決定方針は以下の通りです。\*

### 1. 基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）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、金銭報酬及び自社株報酬を組み合わせ、業績及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。具体的には、業務執行取締役の報酬は、金銭報酬と自社株報酬とし、このうち、金銭報酬については、株主総会で決議がなされた報酬限度額の枠内で、①固定報酬としての基準報酬及び②業績連動報酬によって構成する。また、自社株報酬については業績連動型株式報酬を基本として構成し、社外取締役については基準報酬のみを支払うこととする。

### 2. 基準報酬の個人別の報酬等の額

当社の取締役の基準報酬は、金銭による月額固定報酬とする。基準報酬の金額は、職位、世間水準及び当社業績等を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。

### 3. 業績連動報酬に係る業績指標の内容及び業績連動報酬の額の算定方法

業績連動報酬は、前年度の職務遂行に応じた金銭による業績連動報酬とする（ただし、上記2と合わせて、株主総会で決議がなされた報酬限度額の枠内とする）。その算定に際しては、各事業年度の売上収益と事業利益の目標値に対する達成度合いに応じて職位別に算出された額に各取締役の評価を加味し、基準報酬に加算して月額で毎月支給する。

### 4. 自社株報酬の内容及び額もしくは数又はその算定方式

自社株報酬は、業績連動型株式報酬とする。その算定に際しては、各事業年度の売上収益と事業利益の目標値に対する達成度合いに応じて職位（役位）別に算出されたポイントを付与し、各取締役の退任後に付与したポイント数に応じた数の当社株式を給付する。その他業績連動型株式報酬における一定割合を金銭給付する場合等の詳細は、別途定める役員株式給付規程に定める。

### 5. 基準報酬の額、業績連動報酬の額又は自社株報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、取締役会の諮問委員会である報酬委員会において外部調査機関のデータによる当社と同程度の事業規模の企業の報酬水準及び業績連動報酬の比率を踏まえ、決定する。基準報酬、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7：2：1とする。

## ■ 取締役の報酬額（2020年度）

区分	支給人員	支給額
監査等委員でない 取締役 (うち社外取締役)	10 (3) 名	168 (29) 百万円
監査等委員である 取締役 (うち社外取締役)	3 (2) 名	34 (14) 百万円
監査役(うち社外監査役)	5 (3) 名	13 (5) 百万円
合計(うち社外役員)	18 (8) 名	215 (48) 百万円

\* 取締役の報酬の額又はその算定方法の決定方針については、当社取締役会による決議内容を要約し記載しています。

## 政策保有株式

### (1) 株式の政策保有に関する方針

当社は、酒類、食品飲料、不動産等、お客様の生活に密着した事業を展開しており、事業戦略上、開発から調達・製造・物流・販売に至るサプライチェーンにおいて、さまざまな企業との協力関係が必要であるとの考えに基づき、係る協力関係のあり方を総合的に勘案した上で、中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合には、政策保有株式を保有することがあります。政策保有株式については、毎年定期的に取り締役会において、政策保有方針に沿って適切な保有・運用がなされているかを検証します。検証の結果、政策保有方針に合致しない政策保有株式については縮減を図ります。

### (2) 政策保有株式に係る検証の内容

2020年度においては、政策保有株式について保有目的、リスク、リターンおよび資本効率等の観点から政策保有方針に沿って適切な保有・運用がなされているかを検証しました。検証の結果、政策保有株式の一部を売却することとしました。

### (3) 政策保有株式に係る議決権の行使

当社は、政策保有株式に係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、2003年に「サッポログループ企業倫理ホットライン規程」を制定しました。この規程では、不正行為を知った者に通報を義務づけるとともに、通報者に不利益が及ぶことを防止する対策、通報内容に基づいての調査や対応などを定めています。

当社の「社外取締役の独立性基準」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/csr/governance/policy/pdf/basic\\_governance\\_approach\\_2021.pdf](https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/basic_governance_approach_2021.pdf)



コーポレートガバナンスに関する報告書

[https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/corporate\\_governance\\_report\\_2021.pdf](https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/corporate_governance_report_2021.pdf)



## 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「事業と環境に関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ります。リスク管理の重点化により、脅威の極小化、機会の最大化に努めていきます。

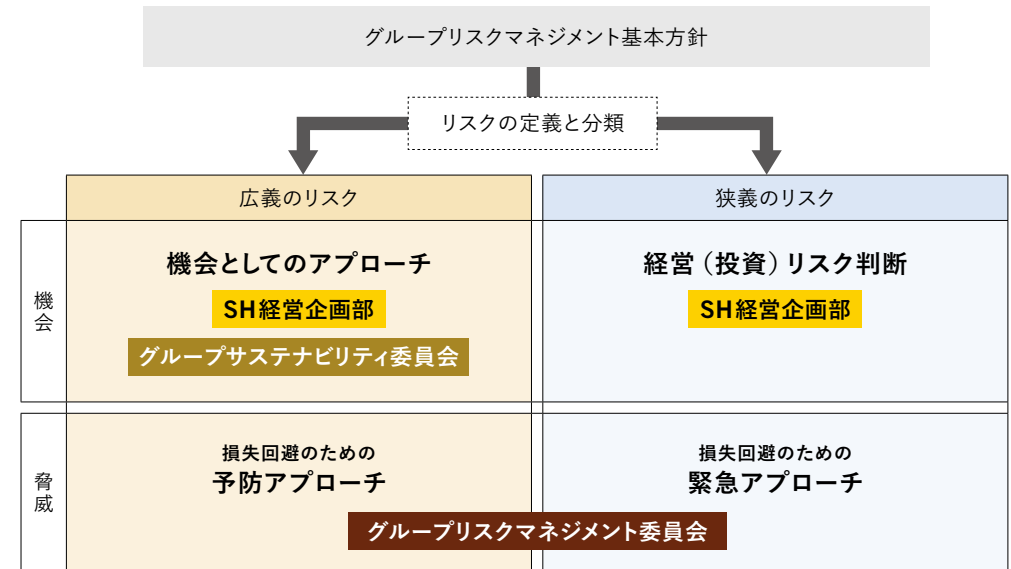
### サッポログループのリスクの捉え方

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」に大きく分類します。また、未だ顕在化しない広義のリスク、すでに具現化した狭義のリスクに分け、それぞれ担当する機関がアプローチするものとしています。

### グループリスクマネジメント運用フロー

サッポログループでは、第4四半期に次年度のグループリスクマネジメント方針を決定します。SH経営企画部およびグループサステナビリティ委員会、グループリスクマネジメント委員会では、相互の役割を認識してそれぞれの機能に応じたアクションプランを設定し、リスク（機会・脅威）に総合的に対応していきます。また、経営会議、取締役会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。

### リスクの定義と分類



### リスクマネジメント体制



## 経営上の主なリスク(脅威)への対応

次に掲げるリスクは、当社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。

	内容	対応	
事業環境に関するリスク	法令や規制・税制	法的規制の強化や新たな規制の制定によって、事業活動が制限されたり、新たな費用が発生する可能性がある	● アルコール関連問題、食品ロスやプラスチック問題などに関する法的規制状況の継続的なウォッチおよびプロアクティブな対応
		製造物責任法、知的財産基本法、税務等の問題で訴訟を提起される可能性がある	● 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 ● 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対応体制整備
		海外の事業活動において、業績に悪影響を及ぼす可能性がある	● 海外事業に関係する国・地域における法規制情報の収集および社内周知
	為替・金利の変動	総資産に対する金融負債の比率が比較的高いことによって、市場金利が上昇した場合や、格付けが引き下げられた場合に金利負担が重くなったり、資金調達の条件が悪化する可能性がある	● 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、通貨スワップ取引の実施 ● 市場モニタリングの実施
		原料・資材の価格が高騰することにより、売上原価が上昇する可能性がある	
	天候・気候変動・災害・伝染病	自然災害および二次災害の影響により、損害が発生する可能性や、商品供給に支障をきたす可能性がある	● 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
海外の事業活動において、業績に悪影響を及ぼす可能性がある		● 国別ポートフォリオによるリスク分散	
気候変動や社会環境問題への対応遅延、伝染病などにより、原材料調達からのサプライチェーンに支障をきたす可能性がある		● 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 ● サプライヤーからの原料農作物生育状況に関する情報収集 ● 取水・排水の地域特性の把握、原料輸送に影響を与える災害などの情報収集 ● 従業員の在宅勤務や渡航禁止などによる予防・拡大リスク低減 ● 外食店舗の休業などによる、感染症拡大リスクの低減	
気候変動により、消費嗜好の変化が生じ、業績に悪影響を及ぼす可能性がある		● 消費嗜好変化に対応した商品開発	
事業遂行に関するリスク	経済情勢および人口動態の変化	景気悪化等、マクロトレンドの変化により、主要製品の出荷変動や製品単価が下落し、売上の減少や業績に悪影響を及ぼす可能性がある	● 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
		ライフスタイル・消費者嗜好・流通チャネル等の生活トレンドの変化により、主要製品の出荷変動や製品単価が下落し、売上の減少や業績に悪影響を及ぼす可能性がある	
	保有資産価値が低下する可能性がある	● 市場全体のモニタリング ● 投資判断基準の厳格化	
	質的・量的な人財不足により、業績に悪影響を及ぼす可能性がある	● 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(ビジネスプロセスリエンジニアリング)の取り組み強化、シニアの活躍推進	
	人財の多様性が尊重・活かされない場合、職場環境の悪化や変化への対応が遅れ、業績に悪影響を及ぼす可能性がある		

経営上の主なリスク(脅威)への対応

		内容	対応
事業遂行に関するリスク	ガバナンス	「内部統制システム構築ガイドライン」の運用の不徹底により、組織運営における混乱や業績に悪影響を及ぼす可能性がある 海外グループ会社のガバナンスや、グループ本社からのモニタリングが有効に機能しない場合、業績に悪影響を及ぼす可能性がある	● 内部監査の充実、適切なリスクアセスメントの実施
	法令遵守・コンプライアンス	商品・サービスの製造や提供において、各業務に求められる法令の周知徹底が継続的にかつ十分に行えていない場合、法令違反やコンプライアンス違反が発生する可能性がある	● 法務教育や法令情報のタイムリーな社内共有を通じた、法令の正しい理解と法令遵守・コンプライアンスの徹底
	商品・サービスの安定供給	商品・サービスの安全性において、品質保証の取り組みの範囲を超える事態や、社会全般にわたる新たな品質問題等が発生した場合、販売休止、製品回収、営業停止など、業績に悪影響を及ぼす可能性がある ドライバー不足等の労働力問題やコストの高騰により、サプライチェーン全体でのコスト上昇や機会損失が生じ、業績に悪影響を及ぼす可能性がある	● 社会全般のリスク事案の解析および予防展開 ● 発生時対応シミュレーション研修の継続実施 ● 環境変化を踏まえた各種法令遵守の対応と物流費の適正化 ● 生産・物流拠点ネットワークの整備 ● 共同配送等、輸送手段の多様化 ● ロジスティクスリテラシーの向上
	情報の漏洩・情報システム	個人情報流出などにより、損害賠償請求や、信用の低下などによる費用増や収益減が業績に悪影響を及ぼす可能性がある コンピュータウイルスの感染や不正アクセス、その他セキュリティ上の問題、自然災害の発生等により、情報の消失、漏洩、改ざん、情報システムの停止・一時的な混乱等が起り、業績に悪影響を及ぼす可能性がある	● 情報管理体制の構築・充実 ● 社内監査、委託先監査の徹底 ● 従業員教育の徹底 ● システムに対する適切なセキュリティ対策の実施、セキュリティ専門家による高度なセキュリティ監視の実施 ● 堅牢なデータセンター内でのシステム運用、ネットワークの常時監視、システム・データのバックアップ等、システム安定運用のための対策実施 ● 機器、ソフトウェアライセンス等のライフサイクル管理の徹底
	特定事業分野への依存	国内の酒類事業への依存度の高さから、国内市場での売上減少が業績に悪影響を及ぼす可能性がある	● 他事業分野ならびに海外での事業活動の拡充
	事業・資本提携	提携先および出資先の経営が悪化した場合、業績に悪影響を及ぼす可能性がある	● モニタリング、適切なリスクアセスメントの実施
	設備投資等	計画からのスケジュールの遅れや投資予定額の増加などにより業績に悪影響を及ぼす可能性がある	● スケジュール・進捗管理の徹底 ● 長期不動産投資計画の策定

新型コロナウイルス感染拡大防止への取り組みについて

当社グループでは「新型コロナウイルス感染症対応基本方針」等を策定。グループ災害対策本部を中心に各事業会社と連携し、情報の共有と共同歩調を図ってきました。海外を含めたグループ各社の対応状況を集約し、政府・官公庁等の指示・警報・方針等の情報共有や、感染者発生時のフォローを継続的に行っています。今後とも、従業員ならびにお客様・お取引先様の感染拡大防止および地域社会との協力を努め、最新の動向に基づき対策を講じていきます。

## 役員一覧 (2021年3月30日現在)

### 取締役



代表取締役社長  
尾賀 真城

1958年12月2日生  
1982. 4 当社(旧サッポロビール株式会社)入社  
2006.10 サッポロビール株式会社(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  
3 当社 代表取締役社長(現在に至る)



常務取締役  
岩田 義浩

1961年8月21日生  
1984. 4 当社(旧サッポロビール株式会社)入社  
2006. 3 サッポロビール株式会社(新会社)  
経営戦略部長  
2014. 3 サッポロインターナショナル株式会社  
代表取締役社長  
当社 取締役 兼 グループ執行役員  
2016. 3 ポッカサッポロフード&ビバレッジ  
株式会社 取締役専務執行役員  
サッポログループマネジメント株式会社  
取締役  
2017. 1 ポッカサッポロフード&ビバレッジ  
株式会社 代表取締役社長  
3 当社 常務グループ執行役員  
2020. 3 当社 常務取締役(現在に至る)



取締役  
福原 真弓

1964年4月2日生  
1988. 4 当社(旧サッポロビール株式会社)入社  
2013. 3 サッポロビール株式会社(新会社)  
人事総務部長  
2014. 3 同社 人事部長  
2016. 3 当社 取締役 人事部長  
2020. 3 当社 取締役(現在に至る)



取締役  
大平 靖之

1961年3月25日生  
1984. 4 当社(旧サッポロビール株式会社)入社  
2006. 3 サッポロビール株式会社(新会社)  
エンジニアリング部長  
2011. 3 同社 執行役員 千葉工場長  
2012. 9 同社 取締役 兼 執行役員  
経営戦略本部長  
2016. 3 ポッカサッポロフード&ビバレッジ  
株式会社 取締役常務執行役員  
兼 研究開発本部長  
2017. 3 同社 取締役常務執行役員  
2019. 3 当社 取締役 R&D本部長  
2020. 3 当社 取締役(現在に至る)



社外取締役(独立役員)  
マッケンジー・  
クラグストン

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)



社外取締役(独立役員)  
福田 修二

1951年12月20日生  
1974. 4 小野田セメント株式会社  
(現太平洋セメント株式会社)入社  
2010. 8 同社 取締役常務執行役員 人事部長  
2012. 4 同社 代表取締役社長  
2018. 4 同社 取締役会長(現在に至る)  
2019. 3 当社 社外取締役(現在に至る)



社外取締役(独立役員)  
庄司 哲也

1954年2月28日生  
1977. 4 日本電信電話公社入社  
2006. 6 西日本電信電話株式会社  
取締役 人事部長  
2009. 6 日本電信電話株式会社  
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  
株式会社 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)



## 監査等委員である取締役



取締役 常勤監査等委員  
溝上 俊男

1959年4月16日生  
1984. 4 当社(旧サッポロビール株式会社)入社  
2008. 3 サッポロビール株式会社(新会社)  
経理部長  
2011. 3 同社 執行役員 経理部長  
2012. 3 当社 経理部長 兼 サッポログループ  
マネジメント株式会社 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式会社  
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式会社  
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)



社外取締役 監査等委員  
(独立役員)  
杉江 和男

1945年10月5日生  
1970. 8 大日本インキ化学工業株式会社  
(現DIC株式会社)入社  
2001. 6 同社 取締役  
2009. 4 同社 代表取締役社長執行役員  
2012. 4 同社 取締役会長  
2013. 3 当社 社外監査役  
2015. 3 DIC株式会社 相談役  
2020. 3 当社 取締役(監査等委員)  
(現在に至る)



社外取締役 監査等委員  
(独立役員)  
山本 光太郎

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 山本総合法律事務所(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 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  
サッポロビール株式会社  
代表取締役社長

常務グループ執行役員

征矢 真一  
ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社  
代表取締役社長

常務グループ執行役員

三宅 祐一郎  
株式会社サッポロライオン  
代表取締役社長

常務グループ執行役員

時松 浩  
サッポロ不動産開発株式会社  
代表取締役社長

グループ執行役員

松出 義忠  
経理部長  
(兼サッポロビール株式会社 経理部長)

## 10ヵ年財務・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・営業利益・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。

年度：	日本基準							IFRS		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上収益	449,452	492,490	509,834	518,740	533,748	541,847	551,549	493,908	491,896	<b>434,723</b>
売上収益 (酒税抜き)	336,837	379,792	395,377	401,813	418,319	424,059	433,260	370,797	371,100	<b>328,583</b>
海外売上収益	—	—	—	—	—	—	—	74,246	71,232	<b>65,520</b>
海外売上収益 (酒税抜き)	36,995	53,370	72,227	77,262	94,550	86,846	91,937	—	—	—
事業利益 *1	18,883	14,414	15,344	14,728	13,950	20,267	17,032	15,159	11,724	<b>4,261</b>
EBITDA *2	46,476	44,099	44,388	42,974	42,327	46,529	44,558	39,751	35,971	<b>27,351</b>
税引前利益	5,840	10,512	16,562	2,694	11,690	16,403	17,801	10,629	11,588	<b>△19,364</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,164	5,393	9,451	340	6,108	9,469	10,978	8,521	4,356	<b>△16,071</b>
設備投資 (支払ベース)	13,422	53,870	13,768	19,133	20,339	21,809	15,253	21,573	29,912	<b>16,109</b>
減価償却費	24,482	25,805	25,058	24,481	24,224	22,341	23,571	24,592	24,248	<b>23,089</b>
のれん償却費	3,110	3,879	3,985	3,764	4,153	3,920	3,954	—	—	—
研究開発費	2,621	2,998	2,683	2,698	2,724	2,766	2,791	2,840	2,994	<b>2,559</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,313	29,618	32,861	22,284	35,265	32,570	30,005	30,830	36,069	<b>16,466</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△50,891	△59,485	△13,268	△17,229	△9,755	△27,586	△17,823	△18,727	△24,930	<b>△16,000</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	24,245	30,159	△19,147	△7,307	△24,802	△4,827	△10,172	△14,521	△5,984	<b>4,138</b>
年度末：										
資産合計	550,784	597,636	616,752	625,439	620,388	626,351	630,631	639,692	638,722	<b>616,349</b>
資本合計	124,775	134,946	155,366	160,004	163,822	166,380	177,663	164,735	174,524	<b>149,551</b>
金融負債残高 (ネット) *3	209,963	247,891	236,275	237,775	224,310	227,553	220,871	218,358	212,126	<b>221,534</b>
その他指標：										
売上収益事業利益率	4.2%	2.9%	3.0%	2.8%	2.6%	3.7%	3.1%	3.1%	2.4%	<b>1.0%</b>
EBITDA有利子負債倍率 (倍)	4.5	5.6	5.3	5.5	5.3	4.9	5.0	5.5	5.9	<b>8.1</b>
ネットD/Eレシオ (倍)	1.7	1.9	1.6	1.5	1.4	1.4	1.2	1.3	1.2	<b>1.5</b>
親会社所有者帰属持分比率	22.4%	22.1%	24.6%	25.0%	25.5%	25.7%	27.5%	25.2%	27.3%	<b>24.3%</b>
ROE (のれん償却前)	5.1%	7.3%	9.5%	2.7%	6.5%	8.4%	8.9%	5.1%	2.6%	<b>△9.9%</b>
ROE (のれん償却後)	2.5%	4.2%	6.7%	0.2%	3.9%	5.9%	6.6%	—	—	—
従業員数 *4 (人)	6,649	7,264	7,434	7,014	7,484	7,858	7,902	7,904	7,736	<b>7,592</b>
グループ全体CO <sub>2</sub> 排出量 *5 (千t-CO <sub>2</sub> )	—	—	232.5	224.4	248.3	246.9	239.2	236.1	206.9	<b>180.5</b>
国内グループ全体の水使用量 *6 (千m <sup>3</sup> )	—	—	6,861	6,492	6,498	6,500	6,409	6,061	6,511	<b>5,902</b>

\*1 事業利益は、売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費で算出

\*5 2013～2014年：9社、2015～2017年：11社、2018年：12社、2019～2020年：11社を対象にしています

\*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 (飲食店舗の家賃に係るリース資産の減価償却費を除く) で算出

\*6 2013～2018年：4社、2019～2020年：5社を対象にしています

\*3 金融負債残高にはコマーシ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

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

## コーポレートデータ (2020年12月31日現在)

### 会社情報

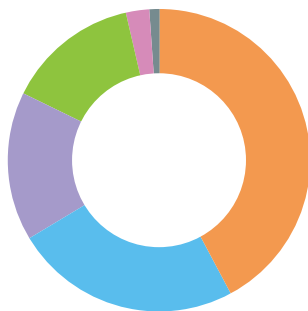
商号	サッポロホールディングス株式会社
事業内容	持株会社
設立	1949年9月1日
本社所在地	〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
資本金	53,887百万円
事業年度	1月1日から12月31日まで
従業員数	連結：7,592名 単体：151名

### 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	89,920名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 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

● 金融機関	33,486千株 (42.50%)
● 個人	23,085千株 (29.30%)
● 国内法人	12,232千株 (15.53%)
● 外国法人・個人	7,410千株 (9.40%)
● 証券会社	1,814千株 (2.30%)
● 自己株式	764千株 (0.97%)



### 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)	6,928	8.88
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,296	4.22
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
大成建設株式会社	1,400	1.79
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	1,236	1.58

\* 持株比率は自己株式(764,631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



「プラチナくるみん」を継続取得



ESG投資インデックスへの  
組み入れ

2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

女性活躍推進に優れた  
企業を選出する「準なでしこ」に選定



女性活躍推進企業認定  
「えるぼし(2段階目)」取得



「健康経営優良法人2021」に認定



日経「スマートワーク経営」で星4.5を獲得





**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/>