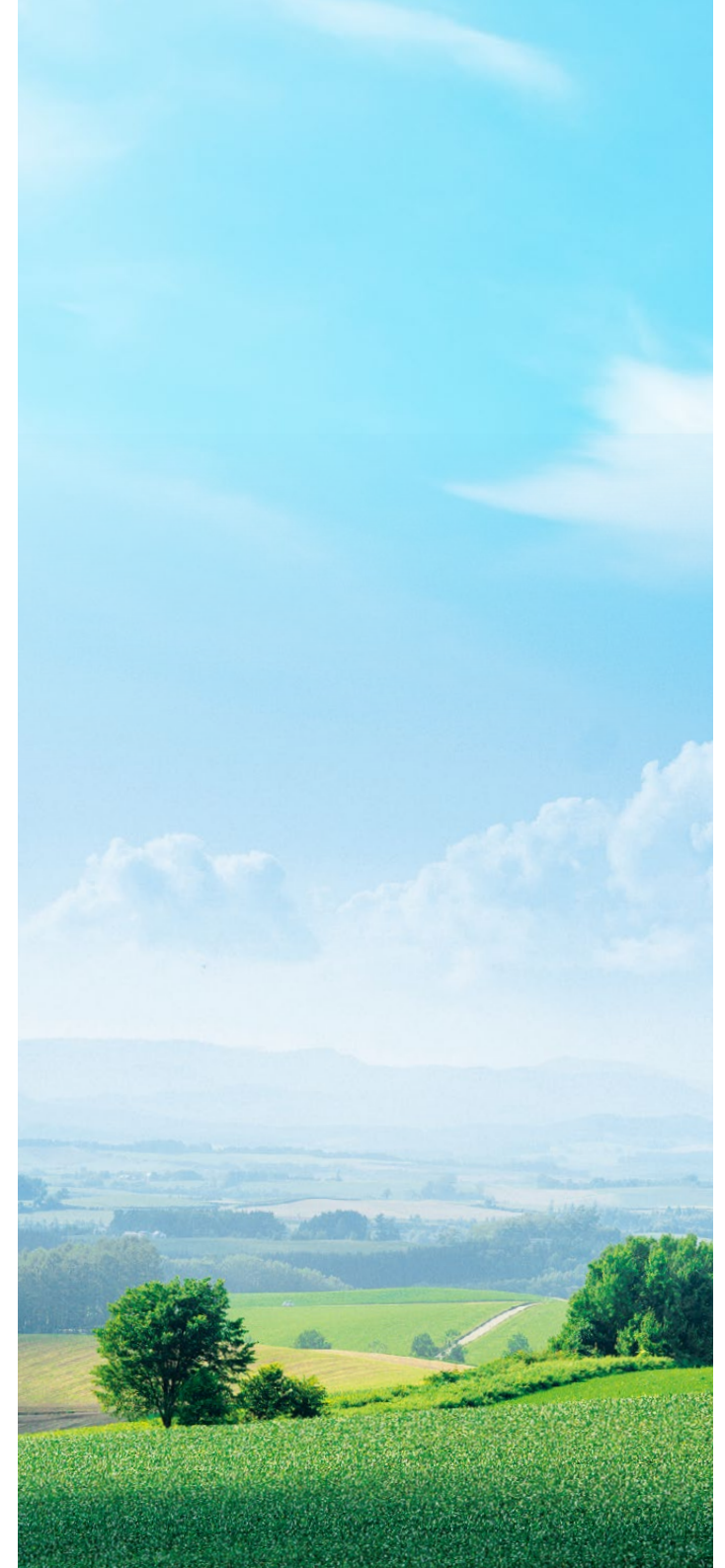




**SAPPORO**

# 統合報告書 2019

サッポロホールディングス株式会社



---

## 経営理念

---

# 潤いを創造し 豊かさに貢献する

---

## 経営の基本方針

---

サッポログループは、  
ステークホルダーの信頼を高める  
誠実な企業活動を実践し、  
持続的な企業価値の向上を目指します





サッポログループ 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。

サッポログループは、

人々の幸せな笑顔のために、地球環境や社会の課題に向き合い、取り組みます。

自然の恵みの源泉である大地こそ最も重要なパートナーと捉え、

商品・サービスの開発から、お客様が手にしたその後までの全ライフサイクルにおいて、

思いをひとつにするステークホルダーとの協働・共栄に励み、

原点からの発想を大切にし、知恵を尽くして持続可能な笑顔の創出に挑みます。

こだわりの「ものづくり」と、地域に根ざした「まちづくり」、

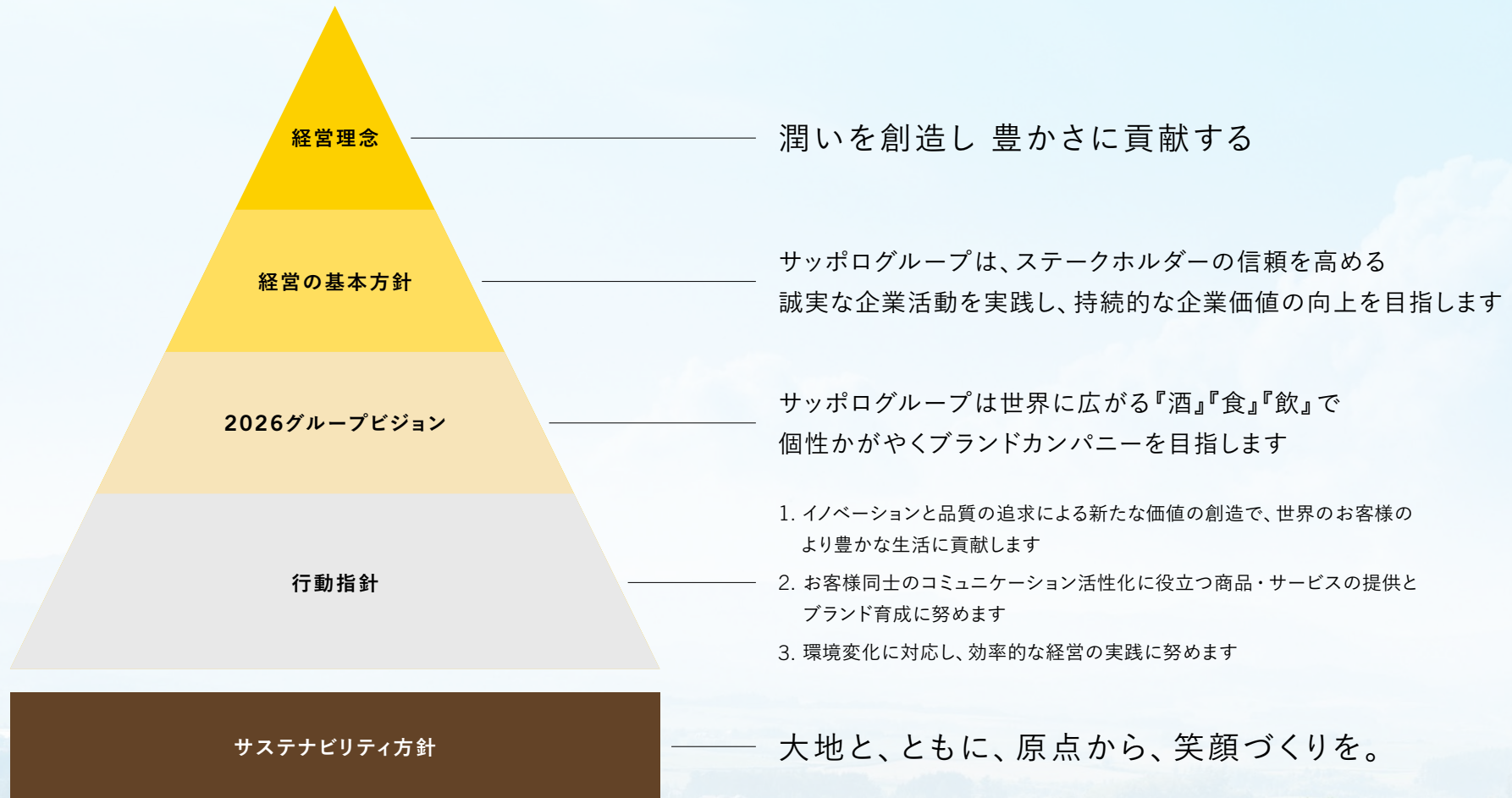
そして「世界の笑顔の開拓者たれ」の誓いを胸に、

地球上のあらゆる地域における「笑顔づくり」を目指します。



## 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。





## サッポログループ 価値創造プロセス

サッポログループは、140年以上の歴史と対話に基づく独自の「ブランドストーリー」や「ブランド資産」を有しています。そして、「ブランド」を中心とした3つの事業でアプローチすることで、お客様に喜んでいただける商品・サービスを提供し、ステークホルダーの皆様の「笑顔」を持続的に生み出し、増やし続けるサイクルを回しています。

### INPUT

#### 1 ブランド資産

自然の恵みの  
有効活用  
□ P.41

個性かがやく  
人財  
□ P.40

サッポロ独自の  
ブランドストーリー

□ P.12,13

ステークホルダー  
との対話  
□ P.15

新価値創造を  
実現するイノベーション  
□ P.46

### BUSINESS MODEL

#### 2 ブランドを中心としたアプローチ×3事業

酒類事業  
□ P.20

不動産事業  
□ P.29

ブランド

食品飲料事業  
□ P.26

持続可能な価値創造プロセスで、  
たくさんの笑顔を生み出す  
開拓者であり続けます



### OUTCOME

#### 4 サッポログループが創造する価値

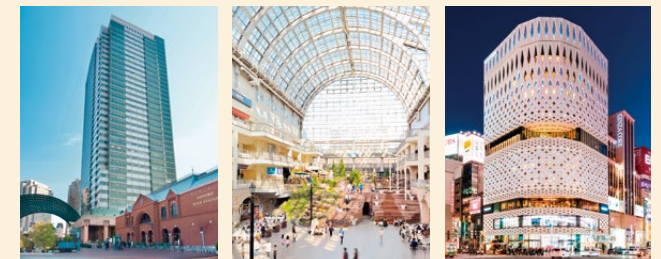
商品やサービスの提供を通じて、  
お客様同士の  
コミュニケーション活性化に貢献。

事業の拡大により、  
すべてのステークホルダーの皆様に  
「楽しさ」や「喜び」、「明日への活力」を提供。

10ヵ年財務・非財務データ □ P.71

### OUTPUT

#### 3 お客様に寄り添い続けるブランド (商品・サービス)



# Contents

## サッポログループの価値観

- 01 経営理念／経営の基本方針
- 02 サッポログループ サステナビリティ方針
- 03 サッポログループ 経営理念体系
- 04 サッポログループ 価値創造プロセス
- 06 編集方針／情報体系
- 07 社長メッセージ

## サッポログループのビジネスモデル

- 12 ブランド価値創造の歩み
- 14 サッポログループの事業概況
- 15 ステークホルダーエンゲージメント

## サッポログループの成長戦略

- 16 グループ経営計画2024
- 18 財務戦略
- 20 事業戦略

→ IR・財務情報サイト <https://www.sapporoholdings.jp/ir/>

→ サステナビリティサイト <https://www.sapporoholdings.jp/csr/>

## サッポログループのサステナビリティマネジメント

- 31 サステナビリティ経営の推進
- 41 **Special Feature 1:**  
140年を超える原料へのこだわり——サッポロビールの挑戦  
サッポログループのR&D戦略
- 47 **Special Feature 2:**  
地域社会との「繋がり」を深める——サッポログループのまちづくり
- 49 **Special Feature 3:**  
アルコール関連問題
- 50 人事戦略対談
- 53 社外取締役メッセージ
- 55 コーポレートガバナンス
- 63 リスクマネジメント
- 66 役員一覧

## 成果・成果指標

- 68 財務・非財務ハイライト
- 71 10ヵ年財務・非財務データ
- 72 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析
- 75 連結財務諸表
- 79 コーポレートデータ
- 80 主要グループ関係会社一覧



## 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発揮しながら、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。

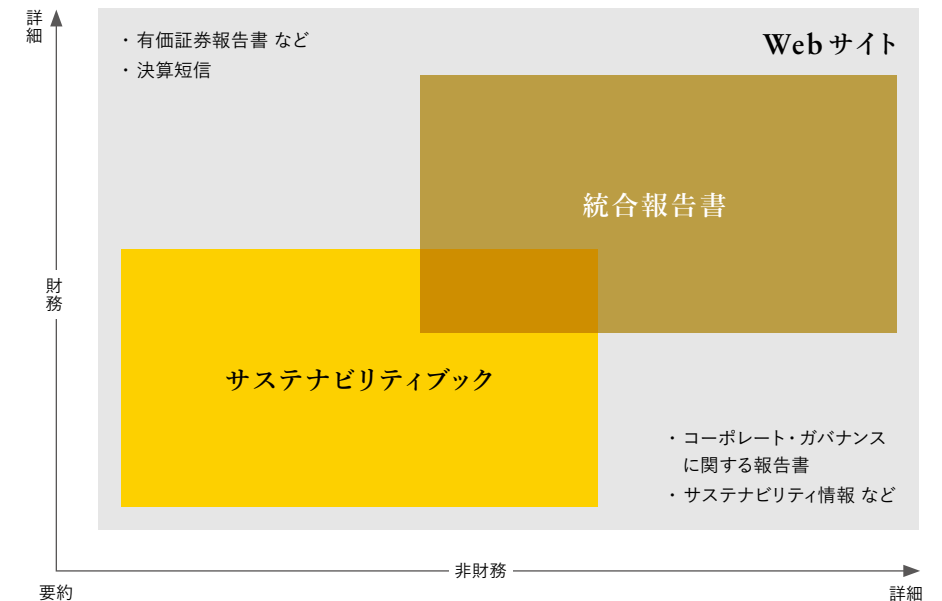
2019年12月期の統合報告書では、経営戦略やサステナビリティ方針を踏まえた事業活動の報告を通じて、グループが創出する経済的・社会的価値を総合的にお伝えするとともに、足元の取り組み状況や進捗、今後の変化についてわかりやすく編集しました。

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。

2020年7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。



### 将来見通しに関する注記

本報告書に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

2019年12月期(2019年1月1日～2019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・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イン規格)
- 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(サッポロホールディングスは、国連グローバル・コンパクトに署名しています。)
- 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)





「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、  
世界中の人々の幸せな笑顔のために  
新たな課題へのチャレンジを続けていきます。

代表取締役社長  
尾賀 真城

## Message from the President

社長メッセージ

### 新型コロナウイルス問題を受けて

はじめに、このたび新型コロナウイルス感染症に罹患された方々、また感染拡大の影響を受けられたすべての方々に謹んでお見舞い申し上げます。

ウイルスの猛威は全世界的に拡大し、各国の社会経済に深刻な影響を引き起こしています。このような中、サッポログループは後述する「サステナビリティ方針」の考え方を踏まえ、企業としての社会的責任を全力で果たしてまいり所存です\*1。

\*1 当社の新型コロナウイルス感染拡大への対応方針と取り組みについては、「重要なお知らせ」をご参照ください。



<https://www.sapporoholdings.jp/announce/dit/?id=8643>



## Message from the President

現時点で事態の終息は見通せず、今後も厳しい経営環境の継続が予想されますが、当社は酒類や食品・飲料の製造や外食に携わる企業として、お客様への供給責任を果たすべく、感染症リスク低減に対策を講じながらも国内外における各事業拠点で生産・物流業務を継続しています。この間、特に事業運営体制の面ではしっかりとした対応をとることができたと評価しています。中でも、感染拡大防止・リスク低減のために全社的にスタートさせた「原則、在宅勤務」の取り組みに関しては、すでにテレワーク制度を導入していたこともあり、インフラ面での対応は比較的スムーズに進めることができました。また、「作業」としての仕事の大部分は必ずしも会社にいなくても対応できる、ということもわかっていたので、今後はこれをさらに業務の無駄の排除という問題意識に繋げ、効率化を推進していくことが重要と考えています。

一方で、生身の人間同士のコミュニケーションの大切さも改めて認識させられました。例えば新入社員は、本来であれば最初の1ヵ月間、集合研修によって社会人としての基礎や同期との連帯感を体得できるはずでした。この機会を失ったのは確かに残念なことです。しかしその中でも、オンライン研修などの新たな取り組みによって独自の体験を得ることができ、今後社内に新

たな気付きをもたらしてくれる可能性が生まれたのもまた事実です。起きたことのネガティブな面だけを捉えるのではなく、この経験を如何に次に繋げられるかを考えることが何よりも重要です。

### 「第一次中期経営計画2020」から 「グループ経営計画2024」へ

サッポログループは、創業150年の2026年に向けて10ヵ年の長期経営ビジョン「SPEED150」を策定し、2017年度から4ヵ年の「第一次中期経営計画2020」を推進してきました。積極的なM&Aなど「成長(規模の拡大)」に焦点を合わせた計画でしたが、国内外の市場環境が急激に変化する中、残念ながらロードマップからの乖離が鮮明になりました。

その背景には、『酒』『食』『飲』に関わる消費行動の多様化が挙げられます。「量より質」のお酒の飲み方や、健康志向といった消費者の新たなニーズに対応するには、全方位的な規模の拡大よりも、注力する事業分野の見極めが重要になります。

こうしたことから、当社は2019年度を「変化の年」と位置付け、課題の洗い出しに努めました。その結果、

『酒』『食』『飲』に関わる

消費行動の多様化に応えるためにも、

全方位的な規模の拡大よりも、

注力する事業分野の見極めが

重要になります。

グループ体制や事業活動のあり方を抜本的に見直すべく、計画を1年前倒しで終了するとともに、新たに「グループ経営計画2024」(以下「新中計」)を策定し、このほど再スタートを切りました。

### 新中計の目指すもの

新中計は、2020年度からの5ヵ年計画で、長期経営ビジョンで掲げる「個性かがやくブランドカンパニー」実現に向けた具体的な目標として、①過去最高の利益水準、②3事業による安定した事業ポートフォリオの構築という2点を重視しています。

## Message from the President

本業のビールをはじめとする

成長分野に、

経営資源を集中投下し、

過去最高益に相当する

事業利益を目指します。

①に関しては、定量目標として最終年度で連結事業利益\*2 300億円を設定しています。これは旧会計基準における営業利益の過去最高益に相当するものです。資本効率を意識しながら利益水準を重視し、より筋肉質な経営への転換を図っていきます。

②は、グループの3事業がそれぞれ個性を発揮しつつ、安定的に機能していることを意味します。現状、不動産事業はオフィス賃貸をベースに安定した収益を上げているものの、酒類事業、食品飲料事業は収益のブレが大きく、経営としても課題感を持っています。

こうした現状を踏まえ、新中計では、本業のビールをはじめとする成長分野に経営資源を集中的に投下します。一方で赤字部門については、計画期間中に黒字転

換が見込めるものや、より長期的な視点で意味を見出せるものに事業を絞るなどの取り組みを進めていきます。

\*2 事業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

### 酒類事業：ビールの売上拡大

国内のビール需要は減少傾向にあるものの、ビールがいちばんよく飲まれるお酒であることは今後とも変わらないでしょう。また、2020年秋に始まるビール類酒税一本化の動きは、黒ラベルとエビスの二大ブランドを有する当社にとって大きなチャンスとなります。豊富な商品ラインアップ、独自の原料調達システム「協働契約栽培」などの強みを活かすべく、マーケティング施策を通じてさらなる売上拡大を図ります。

### 食品飲料事業：『食』へのシフト加速

ポッカサッポロにおける食品飲料事業は、売上収益の7割近くが飲料で、その半数ほどは自動販売機での販売によるものです。利益水準の向上には、この自販機事業の収益性の向上、および食品分野における事業拡大が重要と考えています。レモンなどの当社が強みを有するジャンルに特化し、また食品分野の売上比率を高めていこう、戦略的に事業ポートフォリオの組み替えを推進していきます。

食品分野は人々の生活に非常に密着した領域であり、このたびのような非常事態においても、一部の商品は大きく売上を伸ばしています。豆乳ヨーグルトなど、戦略上押さえておくべきジャンルにも注力し、スープ、レモンに次ぐ収益の柱を育てていく方針です。

### 不動産事業：安定的なキャッシュの創出

不動産事業は、安定的な収益の柱として順調に成長してきました。経済の見通しの不確実性が増していく中で環境変化への感度を高め、当社にゆかりある地域をはじめとした好立地におけるまちづくりとの一体的なビジネス展開により、引き続きさらなる成長を見込んでいます。また、長期的な視点から物件ポートフォリオの戦略的な組み替えや私募ファンドへのエクイティ投資などの成長投資にも取り組むなど、一層の高収益性と新たな価値提供を目指していきます。

### グローバル展開の加速

以上の取り組みと並行して、酒類事業を中心に海外での展開を強化します。収益性を伴う成長を加速すべく、北米とアジアの各地域で一貫したブランド戦略を展開していきます。北米に関しては「どこでどうつくり、どう運ぶか」という総合的な見地から、物流・流通網や営業体



## Message from the President

制の最適化を図ります。

ベトナムなど東南アジアでは、代理店網を活用しながら着実に取り組みを進めています。家族経営の小店舗の多さや、現地特有の商慣習が販路拡大のハードルとなっていますが、一方ではIT等による流通近代化が今後一気に進む可能性もあると見ています。

M&Aについては、引き続き北米、特にアメリカ国内を中心にチャンスを探索していきます。コロナ問題の影響なども踏まえつつ、内容とタイミングをしっかりと見極めて結論を出していく方針です。

### 事業会社に軸足を置いた再編

こうした取り組みの推進に向けて、事業会社に軸足を置いた組織再編を実施しました。本社組織は、それ自体が利益を生み出さない組織でありながら、ともすると肥大化の傾向があります。加えてサッポログループでは、これまで北米の酒類事業がホールディングスの直轄という組織構造になっていました。

そこで、このほど従業員の3分の2を事業会社側に移管し、ホールディングスの人員をスリム化するとともに、国内外の酒類事業をサッポロビールの管轄に一元

事業会社に軸足を置いた

組織再編により、

現場の士気を高め、

組織の活性化を図っていきます。

化しました。今後は事業推進に関わる機能はすべて各事業会社が担い、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、資本市場との対話等に専念します。

一般に本社組織は、各部門に横串を通すことで業務全体を効率化する機能を持ちますが、今回の再編はこの機能を人財ごと事業会社に移管したものであり、従来の機能が縮小するということはありません。特にサッポロビールについては、海外の成長市場を新たに手掛けることで現場の士気も高まり、組織の活性化に繋がるものと期待しています。

### 監査等委員会設置会社への移行

グループ再編に伴い、ホールディングスは機関設計を変更し、監査等委員会設置会社へ移行しました。これはガバナンス機能のさらなる強化と、経営の監督・執行の明確な分離を目的としたものです。執行側に一定の権限を委譲することで、取締役会は重要案件の審議に集中でき、また経営全体のスピードアップが可能になります。

これと併せて、より緊張感のある取締役会の運営に向け、構成メンバーの半数を独立社外役員としました。

### サステナビリティ経営の推進

将来にわたり、サッポログループが社会から求められる企業であり続けるためには、事業活動の中で社会的価値、経済的価値双方の創出に努めつつ、その全体像をわかりやすく発信することが必要です。こうした取り組みは特定部署だけが担う課題ではなく、一人ひとりの日頃の業務が社会や環境の問題に繋がっているという意識を、グループ全体で共有しなければなりません。

そのような観点から当社では、2019年12月に「サッポロ

## Message from the President

グループ「サステナビリティ方針」を策定するとともに、新たに策定した「グループ経営計画2024」においても「サステナビリティ経営の推進」を基本方針の一つに掲げています。サステナビリティ経営を推進していくことで、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の実現に貢献するとともに、持続可能な社会と持続的な成長の実現を目指していきます。

このうち環境課題に対しては、2019年9月に「サッポログループ環境ビジョン2050」を策定し、2050年までに自社拠点のCO<sub>2</sub>排出量をゼロにする方針を打ち出しました。長期的なコミットメントではありますが、将来当社の中核としてビジョンの実現を担うであろう若手社員たちからも発信があり、経営として掲げたものです。

サステナビリティ方針に

掲げたとおりに

「人々の幸せな笑顔のために」

多様な価値を

提供してまいります。

社会面では、質の高い商品の提供、新商品の開発等を通じてお客様に「潤い」をお届けすることが、まずはメーカーとしての責務です。またサッポログループは、不動産事業を通じたまちづくりに加え、工場や事業所の立地する数多くの地域と接点を持っています。自治体との包括連携協定の締結、住民の方々との交流等により、地域に根ざした事業活動を展開していきます。

こうした一連の取り組みを担うのは一人ひとりの従業員であり、人財はサステナビリティ経営の基盤そのものです。グローバル人財の育成・獲得や女性活躍支援などの取り組みとともに、多様な人材が各々チャレンジできるよう支援する制度設計、楽しくやりがいを持って仕事に取り組める環境づくり等、引き続きダイバーシティ&インクルージョンを推進し、グループの人財価値を一層高めていく方針です。

人々の幸せな笑顔のために

サッポログループの特徴は、お客様の認知度が非常に高い「ブランド」を取り揃えていることです。酒類事業における黒ラベルやエビス、食品飲料事業における「キレートレモン」や「じっくりコトコト」をはじめ、当社は

ビジネスの中核となる「ブランド」を複数擁しています。

また不動産事業は、ゆかりのある一等地の再開発に連動した、高付加価値案件が中心です。工場跡地に開業した「恵比寿ガーデンプレイス」や「サッポロファクトリー」が象徴するように、当社の各事業はすべて「ブランド」と有機的に結び付き、互いに密接に関連しています。『酒』『食』『飲』に不動産が加わる当社独自の事業ポートフォリオの優位性を、より多くの方々に訴求していきたいと考えています。

ブランドがブランドたるには、他にない独自性、ブレない継続性、いつまでも古びない時代性、これらの3要素が不可欠です。昔からあるのに新しい、常に新たな挑戦を続けている——そうした企業体として、私たちはサステナビリティ方針に掲げたとおりに「人々の幸せな笑顔のために」多様な価値を提供してまいります。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。

2020年6月

代表取締役社長

尾賀真城





現在まで続くサッポログループのブランド

# BRAND

1890-



エビスビール

1896-



アンカー

1914-

Ribbon

リボン

1949-



銀座ライオン

1957-



ポッカレモン

1963-



神州一味噌  
み子ちゃん

1974-



マスコット

1976-



ブルーシール

1977-



サッポロ生ビール  
黒ラベル

1988(復活)



スリーマン

1993-



サッポロ  
ファクトリー

1994-



恵比寿  
ガーデンプレイス

1994-



カフェ・ド・クリエ

1996-



じっくりココト

1996-



ワイルドローズ

2003-



グランポレール

## サッポログループの事業概況 (2019年12月期)

## OVERVIEW

売上収益 **4,919** 億円 事業利益 **117** 億円

## 酒類事業 □ P.20

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、ペンフォールズシャンパン／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、豪州など)、北米(カナダ、アメリカ)、欧州

売上収益 **3,244** 億円  
事業利益 **87** 億円

売上収益比率

66.0%

国内 83.7%

27.8%

海外 16.3%

その他 1.2%

5.0%

## 食品飲料事業 □ P.26

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か国へ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、ポッカコーヒー、加賀棒ほうじ茶 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)、アメリカ

売上収益 **1,369** 億円  
事業損失  $\triangle$  **5** 億円

## 不動産事業 □ P.29

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 **247** 億円  
事業利益 **107** 億円

グループ従業員(2019年12月31日現在) 連結 **7,736**人 単体 **305**人子会社および関連会社(2019年12月31日現在) 連結子会社 **47**社 持分法適用関連会社 **2**社

## 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、長期経営ビジョン「SPEED 150」に「コーポレートコミュニケーションの強化」を掲げるなど、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、本社を中心に「お客様センター半日体験会」を、工場や営業拠点では従業員向けの「お客様の声を聴く会」を開催しています。お客様の声に積極的に向き合い、常にお客様視点を心掛けることを通じて「新しい楽しさ・豊かさを お客様に発見していただけるモノ造りを」という経営理念の実現を目指しています。

### 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63(2020年2月現在)の連携協定を締結しています。グループ本社のある東京都渋谷区とは、2016年に「S-SAP協定(包括連携協定)」を締結し、「恵比寿ガーデンプレイス」を中心とした「まちづくり」や、社会課題の解決に取り組んでいます。次世代育成では、「渋谷区こどもテーブル」や児童虐待防止啓発のための「オレンジリボン活動」などを支援しています。

### 従業員

ダイバーシティ、健康増進、  
挑戦を奨励する風土づくり

- 階層別・部門別研修
- メンタルヘルスケア
- 人財公募制度 など

サッポログループでは、従業員とその家族とのコミュニケーションを促進する職場見学会を実施しています。ポッカサッポロは名古屋工場にて2019年3月に初めて家族見学会を実施しました。従業員のモチベーションアップに繋がるとともに、家族も含めて同僚との交流を促進することで、働きやすい職場づくりを進めていきます。



## グループ経営計画2024

### 戦略担当役員メッセージ



変化が激しく混沌とした時代こそチャンスであり、お客様に即応できる組織に大きく舵を切ります。複雑で膨らんだ現組織体制から徹底して無駄を省き、機動力を発揮できるシンプルでコンパクトな事業軸主体の組織構造とします。社員一人ひとりが変化の主体であることを強く認識し、すべてがお客様の価値創造に繋がる仕組みに変革してまいります。

取締役  
大平 靖之

#### 「第一次中期経営計画2020」の振り返り

成長ステージへの移行に向け、「異次元スピードでの変革」をテーマに一定の成果を創出してきた一方で課題も残り、現状の計画では十分な対応をとることが困難であると判断。

テーマ	成果	課題
グループ経営基盤の変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 事業軸による3セグメント経営化</li> <li>▶ 不採算事業からの撤退(北米飲料)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ コンパクトな本社化</li> </ul>
既存事業の継続的成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 黒ラベルの着実な成長、RTD伸長</li> <li>▶ 不動産事業の継続的安定収益確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 国内酒類事業および飲料事業の強靱化</li> </ul>
投資事業の成果創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ベトナム事業黒字化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 北米酒類事業の再構築および拡大</li> </ul>
成長機会の獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ スープ・大豆チルド新設備稼働</li> <li>▶ ヤスマ社獲得</li> <li>▶ サッポロヨーロッパ設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 食事業の拡大</li> <li>▶ グローバル人財の育成</li> </ul>

## 基本方針

□ P.21, 27

### 1 本業集中と強靱化

- ビール事業への経営資源集中
- 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



□ P.21, 50

### 2 グローバル展開の加速

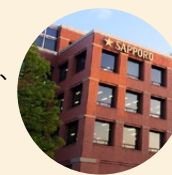
- 海外事業を事業会社にすべて移管、一貫したブランドの世界戦略を展開
- 北米とアジアパシフィックを中心に収益力強化とともに成長を加速
- グローバル人財の育成



□ P.10

### 3 シンプルでコンパクトな企業構造の確立

- 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
- 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
- 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



□ P.31

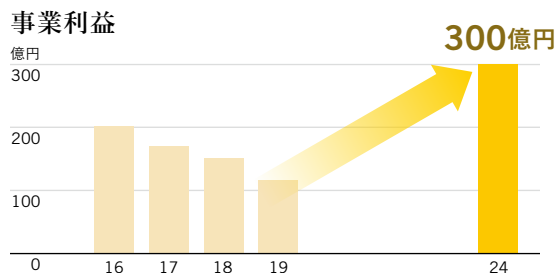
### 4 サステナビリティ経営の推進

- 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
- 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
- 時代の要請に即した経営の透明性と公正性の進化



## 財務目標

2024年にグループ連結事業利益**300億円**達成を目指します。



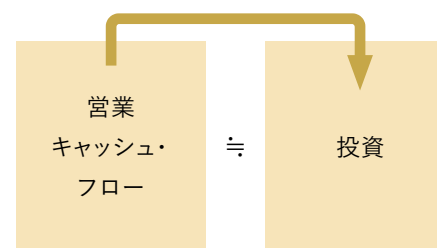
※ 事業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

### 重要指標 □ P.18

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

## 財務方針

投下資本に対する収益性を重視し、財務構成・財務安定性は現状を維持しながらも、株主還元方針としては、引き続き安定配当を実現していきます。



### 重要指標 □ P.19

EBITDA有利子負債倍率	5.9倍
Net D/Eレシオ	1.2倍

※ 2019年実績

## 財務戦略

### 財務担当役員メッセージ



ストーリー性のある一貫した投資戦略、  
質の高いB/Sの追求により  
資本効率を伴った持続的成長を実現していきます。

常務取締役  
岩田 義浩

#### 「第一次中期経営計画2020」を振り返って

「第一次中期経営計画2020」(以下「前中計」)では、従来の課題であった北米飲料事業など低収益部門からの撤退を完了するとともに、成長投資の着実な実施によりベトナム事業の黒字化を実現するなど、将来の基盤づくりに繋がる施策においては、ある一定の成果があったと認識しています。一方で、Net D/Eレシオで若干の改善は見られたものの、大きな環境変化が進む酒類、食品飲料事業での収益性が目標を下回り、格付け向上を実現できなかったことは、引き続き課題として取り組む必要があります。

組織面では、経営資源の選択と集中、またシンプルで

コンパクトな企業構造を目指して、事業セグメントを従来の5事業から3事業に変更するとともに、持株会社としての当社のあり方について、抜本的な再検討を進めてきました。

今回新たに策定した「グループ経営計画2024」(以下「新中計」)の推進にあたり、全面展開への基盤は整っていると認識しています。

#### トップラインの伸長

新中計で掲げた「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、3つの側面から取り組みを加速

していきます。第一のポイントは、「売上収益成長率2%以上(年平均)」を重要指標とするトップラインの着実な伸長です。

具体的にはまず、グループの経営資源をビール事業に集約し、グローバルで一貫した取り組みにより、ブランド管理や生産体制の効率化を徹底します。酒税改定を契機に消費者のビール回帰が見込まれる国内では、黒ラベルとエビスの二大ブランドの訴求に努める一方、堅調な北米市場はサッポロビールが一元的に管轄し、さらなるシェア拡大を目指します。またRTDでは、ポッカサッポロのレモンの知見を活かした商品の拡販に加え、グローバルな市場展開に向け、グループ内の知見を活かした戦略を模索していきます。



## 財務戦略

『酒・食・飲』の『食』においては、前中計で重点的な投資を行った豆乳ヨーグルトやスープ関連を中心に、具体的な成果を収獲していきます。

不動産事業では、引き続き恵比寿・銀座・札幌エリアのまちづくりに注力し、必要な物件の取得を進めていきます。併せて、保有資産の戦略的な組み替えを行い、一層のバリューアップを図るとともに、アセットを持たずに収益を創出するような新たな事業スキームなどについて検討していきます。

## サプライチェーンを中心としたコスト構造改革

第二に収益性の向上に向けて、「売上収益事業利益率5%以上」を重要指標に、サプライチェーンのコスト構造改革、特に生産・物流効率の改善を促進します。事業会社に軸足を置いた今般の組織再編で、国内物流部門を当社直轄から、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ました。今後は事業の垣根を越えた、安定的かつ効率的な物流ネットワークを構築していきます。

個別の事業分野については、改革の進捗度や競合との関係を見据えて、きめ細かい施策を講じていきます。不動産事業など利益率の高い分野でさらなる効率化を図る一方、食品飲料事業では収益性の向上に向け、国内自販機ビジネスの構造改革なども進めていく予定です。

## 一体運営による海外展開強化

第三に「海外売上収益成長率1.6倍(2019年比)」を重要指標に設定し、グローバル展開を一層強化していく方針です。足元のコロナ問題をはじめ、世界にはさまざまな課題が山積していますが、海外市場での成長機会は潜在的に大きなものがあります。

サッポロは北米で長きにわたりアジア発 No. 1ブランドの地位を築いてきました。今回の組織再編では、現地子会社スリーマン等の北米事業をサッポロビールに移管し、グローバルで一貫した施策を打ち出せるようにしました。さらなるシェア拡大に向けて、ブランドや技術、ヒト、モノを含めた一体運営を推進していきます。

また、広大な北米市場、いくつもの国境が入り組むアジア市場では、前述の物流効率が利益を大きく左右するテーマとなります。「どこでどうつくり、どう運ぶか」という総合的な見地から、各エリアの最適なサプライチェーンを構築していきます。

## 最適な事業ポートフォリオの実現へ

新中計においては、資本効率を重視しつつ、営業キャッシュ・フローと同等規模の投資を行い、収益力の強化を図ります。同時に、Net D/E レシオ・EBITDA 有利子負債倍

率を重視し、現状の格付け水準を維持します。また、株主の皆様への適切な利益還元を重要施策と位置付け、安定的な配当を引き続き実施していきます。

投資にあたっては、キャッシュ創出力や投下資本に対する収益性を厳しくチェックしていきます。利益の絶対額だけでなく、投資効率およびストーリー性を重視し、自社で資産を保有すべき事業、カーブアウトや外部委託を検討すべき事業、M&A 等で新規に獲得すべき事業を区分し、最適な事業ポートフォリオを実現していきます。

特に不動産事業については、当社がこのビジネスを推進する意味を明確にすることが重要です。恵比寿や銀座、札幌のまちづくりが、ひいては酒類、食品飲料事業のブランド力を高め、一方では地域の人々の快適な生活に貢献するといった、当社ならではの包括的な価値創出の原点に絶えず立ち返る必要があります。

私は「小さな本社」であるホールディングスの財務担当役員として、最適な事業ポートフォリオの構築に向けて戦略的にリスクをコントロールし、不確実な状況下で成功の期待値を高めていくことに努めていきます。また、成長とともに収益力を強化しつつ、財務目標の達成に向けた明確な企業価値向上のストーリーを提示し、投資家の皆様とのコミュニケーションの中で、シナリオの納得度を高めていきたいと考えています。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。

## 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モノ造りを



- |      |  |
|------|--|
| リスク・ | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内におけるビール類酒税一本化</li> </ul>  |
| 成長機会 | <ul style="list-style-type: none"> <li>アジア新興国の人口増加と経済発展、新中間所得者層の出現</li> <li>世界的な酒類への規制強化</li> <li>新型コロナウイルスの感染拡大による世界経済の停滞長期化、およびインバウンド減少</li> <li>日本国内における少子高齢化と人口減少の進行を背景とした総需要の低下</li> <li>物流費や人件費の高騰</li> </ul>  |
| 強み   | <ul style="list-style-type: none"> <li>日本国内において、スタンダード／プレミアムカテゴリーそれぞれで強力なブランドを保有</li> <li>世界で唯一、大麦とホップを育種し、協働契約栽培による原料調達を実施</li> <li>日本最古のビヤホールを運営、顧客接点の場を保有</li> <li>バカルディ社やテタンジェ社などとの強力なパートナーシップと多様な酒類展開</li> <li>カナダビール市場における第3位のシェア</li> <li>アメリカにおけるアジア系ビールNo.1のシェア(33年連続)</li> </ul> |

売上収益(2019年12月期)

3,244億円

事業利益／事業利益率(2019年12月期)

87億円／2.7%

\* 2020年12月期の酒類事業の見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症による影響を現時点で合理的に算定することが困難であることから、未定としております。

## 2019年成果・課題

## 主な成果

- 日本ではビール強化を事業方針に掲げ、積極的な投資を続けた結果、黒ラベルブランド(缶)が5年連続で売上成長を達成
- RTDは2018年8月に発売した「サッポロチューハイ99.99<フォーナイン>」を中心に引き続き売上成長
- 2018年に黒字化したベトナムは、2019年も黒字幅を拡大
- 北米のサッポロプレミアムは引き続き売上成長

## 主な課題

- 日本では、新ジャンル市場の競争激化やRTDへの需要のシフトが加速
- 北米では、日本国内同様に物流費が高騰し収益を圧迫
- アメリカでは新興クラフトビールの成長により、アンカーブランドの再生が課題

## 酒類事業の基本戦略

### 国内ビールの売上拡大

### 北米でのプレゼンス向上

#### アクションプラン

#### 2020年の取り組み

**1** ビール類酒税一本化による  
国内ビール市場の変化を  
チャンスに

▶ **ビール：「多様化ポートフォリオの確立」と「タッチポイント強化」**

多様なビールブランドを持つ強みを活かし、「サッポロ生ビール黒ラベル(P.23)」、「エビスビール(P.24)」を中心としたブランドプレゼンスの向上を図ります。連続成長を続ける「サッポロクラシック」「サッポロラガービール」は、市場拡大の余地があるエリアでの取り組みを強化し、成長を加速させます。また、2019年11月から「クローネンブルグ1664ブランド」を、2020年3月からアンカー社の3商品を日本国内で販売開始します。ビールに多様な味わい、個性を求めめるお客様に対して幅広い品揃えでお応えします。

**2** お客様への提供価値再定義  
(プレミアム&リーズナブル)

▶ **プレミアム価値**

**ビール：**「サッポロ生ビール黒ラベル(P.23)」、「エビスビール(P.24)」への取り組みを強化します。

**ワイン：**「テタンジェ」「グランボレール」などのファインワインブランドで、お客様とのタッチポイントを強化します。



▶ **リーズナブル価値**

**新ジャンル：**「ツートップ戦略」でおいしさ価値を徹底追求していきます(P.25)。

**RTD：**家飲みと飲食店での飲用シーンを連動させ、ブランドの浸透を図っていきます。

**スピリッツ：**「濃いめのレモンソーの素」や「焼酎甲類乙類混和芋焼酎 こくいも」などの商品を通して、ご家庭でアレンジしながら飲みたいというニーズにお応えします。



**3** 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

▶ **カナダ市場**

スリーマン社は戦略ブランドの強化やポートフォリオの最適化を行い、プレミアムブランドへの経営資源投入を継続するとともに、RTD強化に向けて取り組んでいきます。



▶ **アメリカ市場**

サッポロUSA社とアンカー社は、製造・販売両面におけるシナジー効果を最大限発揮し、「Sapporo Premium Beer」「Anchor」ブランドの販売強化を図るとともに、収益構造の改善を図ります。





# 01 新たなビジョンの策定

サッポロビールは、2020年のスタートを切るにあたり、新たなビジョンを策定しました。これには、社会が大きく変化し、お客様が求める価値も変わる中で、ブランドこそが私たちの成長の源であることを改めて認識し、お客様にブランドの物語を伝え、心を動かすことで、未来を創り出していく企業になりたい、という想いが込められています。

これからも、ブランドの魅力を高めながら、お客様のニーズに応え、新しいお酒の楽しみ方を提案していきます。



## 企業理念体系・ビジョン

### 経営理念

**新しい楽しさ・豊かさを  
お客様に発見していただけるモノ造りを**

### ビジョン

**誰かの、いちばん星であれ**

ひとりひとりの心を動かす物語で

お酒と人との未来を創る

酒類ブランドカンパニーを目指す

<プレミアム&リーズナブル> <グローバル&パーソナル>

### 行動規範

## カイトクしよう

カイトクしよう、 **心を動かすアイデアを**

カイトクしよう、 **お酒の次の未来を**

カイトクしよう、 **深く愛されるブランドを**

カイトクしよう、 **社会との共鳴を**

## 02 サッポロビールの提供価値 —プレミアム&リーズナブル—

「プレミアム&リーズナブル」とは、サッポロビールにとって重要な提供価値です。ライフスタイルや働き方、趣味・嗜好の多様化が進み、同じ一人のお客様の中でも、思い入れの大きさによって、求める価値が二極化しています。このような時代において、価値の曖昧な商品は、お客様に見向きもされません。

重要なのは、お客様がブランドに触れるタッチポイントにおいて、提供する明確なバリューをしっかりと伝えることです。サッポロビールは、圧倒的なプレミアム価値とリーズナブル価値をお客様に提供していきます。

### 一人のお客様の中で二極化が進展



ブランドを通じてお客様の心を動かすストーリーを届ける



## 03 ブランドを通じてお届けするストーリー

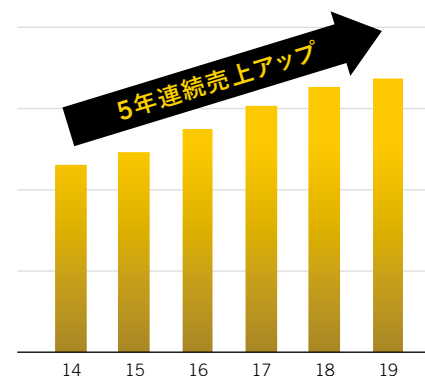


### ブランドビジョン

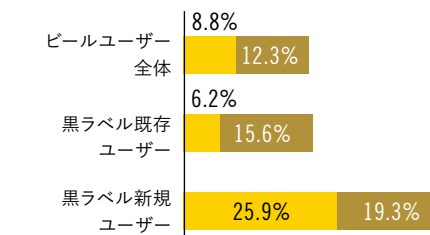
本当においしい生ビールをご家庭でも。1977年「びん生」発売の想いを込めて、生のうまさにこだわり続けてきた黒ラベル。常に目指すのは「完璧」なうまさ。それは、麦のうまみと爽やかな後味の完璧なバランス。味や香りを新鮮に保つクリーミーな泡。何杯飲んでも飲み飽きない、ビール好きの大人たちに愛されるビールを目指し、黒ラベルは進化を続けます。

「サッポロ生ビール黒ラベル」(缶)は、5年連続売上アップ。  
特に、20~30代男性からの支持が拡大。

黒ラベル(缶)の出荷数量の推移



黒ラベルユーザーの  
20代・30代男性構成比



■ 20代男性 ■ 30代男性  
ビールユーザー全体は、既存ユーザー、新規ユーザーを含む  
・既存ユーザー：3年以上前から飲用  
・新規ユーザー：直近1年以内から飲用  
出典：サッポロビール調査(2019年3月)



### 03 ブランドを通じてお届けするストーリー



最もビールがおいしい瞬間はその日の1杯目。  
その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。  
そこには完璧を目指す黒ラベルの新たな取り組みがあります。

#### 生ビールらしい時間・空間の体験 ——「サッポロ生ビール黒ラベルTHE BAR」

2019年7月に初の通年型アンテナショップ「サッポロ生ビール黒ラベルTHE BAR」が銀座にオープンしました。

ブランドの世界観を感じられる良質な飲用体験をお客様に提供し、20代、30代を中心に新たなファン獲得に繋がっています。

来店客数(2019年)  
**31,000人**

#### パーフェクト黒ラベル

生のうまさにこだわり続ける黒ラベルでは、3つの「C」を高いレベルでクリアした樽生ビールだけを「パーフェクト黒ラベル」として認定し、提供しています。

- Creamy** パーフェクトにクリーミーな泡
- Clear** パーフェクトにクリアなビール
- Cold** パーフェクトにコールドな温度



## Premium YEBISU

#### ブランドビジョン

エビスは、ドイツ・ビール純粋令に基づく、本格的なビールの先駆者。誕生以来、その味と技術を磨き続け、日本のビール史を牽引してきました。ビール純粋令に則り、「麦芽・ホップ・酵母」の細部にまでこだわることで、おいしいビールに重要な「コク」をより深く、より上質に。これからも歴史に裏打ちされた本格的なビールとして歩み続けます。



おいしくて、  
ありがたくて、  
エビス。



#### エビスビール誕生130周年

「エビスビール」は2020年2月25日に誕生130年を迎えました。「世界でいちばんおいしいビールを日本でつくる」という志のもと、1890年2月25日に販売を開始以来、その味と技術を磨き続けています。

### 03 ブランドを通じてお届けするストーリー

#### 130周年アニバーサリーブランドアクション

「エビスビール」は、多様な味わいをご提供するだけでなく、その世界観や130年磨かれたコクを改めてお客様に体感していただくべく、アニバーサリーブランドアクションを展開しています。

お客様とのタッチポイントを増やし、各所にて「エビスビール」の魅力を感じていただくことで、エビスを再認識していただく取り組みを進めていきます。



## 新ジャンル 麦とホップ GOLD STAR



### 「おいしさ価値」の徹底追求。ツートップ戦略へ

サッポロビールがビール・発泡酒に続く新ジャンル商品「ドラフトワン」を2003年に発売し、いわゆる「第3のビール」が市場に定着してから15年以上が経過しました。

現在、この新ジャンルのおいしさに対する期待が改めて上昇し、安さだけでなく、本格的な味覚体験を実現することが求められています。

サッポロビールはこれらのニーズに対し、2つのブランドでお応えする「ツートップ戦略」を推進しています。

### 異なる技術アプローチで「おいしさ価値」を徹底追求

#### 「ビールにもっともっと近い新ジャンル」へ — 「麦とホップ」

素材から製法まで、徹底して品質にこだわり抜くことはもちろんのこと、ビールが好きな皆様の笑顔を常に考え、「麦100%のビールに近いうまさ」を追求し、そして、リーズナブルにお届けすることで、お客様の生活をより楽しく、豊かにします。

#### サッポロビールのすべてをつぎ込んだ自信作 — 「GOLD STAR」

お客様が心の底から満足できる新ジャンルをつくりたい。その想いから黒ラベルの「旨さ長持ち麦芽」と、エビスのドイツ産アロマホップを一部使用。サッポロビールのすべてをつぎ込んだ「金星」です。



# 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



- リスク・成長機会**
- 食の「健康」ニーズの高まり、植物性たんぱく質への注目度の高まり
  - 食の「簡便」ニーズ、時短消費の拡大
  - 国内外における税制や規制の変化(砂糖税等)
  - 新型コロナウイルスの感染拡大による世界経済の停滞長期化、およびインバウンド減少
  - 日本国内における少子高齢化と人口減少の進行を背景とした総需要の低下
  - 物流費や人件費の高騰

- 強み**
- 食品と飲料の両事業のノウハウを有する
  - レモンやスープ類の商品開発力と高いシェア
  - 豆乳ヨーグルトの高いシェア
  - シンガポールにおける緑茶系飲料の高いシェア
  - 「SBL88乳酸菌」やレモンなどの研究開発力、粉末やフリーズドライなどの加工技術

売上収益(2019年12月期)

1,369億円

事業損失(2019年12月期)

△5億円

\* 2020年12月期の食品飲料事業の見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症による影響を現時点で合理的に算定することが困難であることから、未定としております。

## 2019年成果・課題

### 主な成果

- ▶ 国内飲料では、レモン飲料や「加賀棒ほうじ茶」が好調に推移
- ▶ レモン食品では、基幹商品「ポッカレモン100」や「レモン果汁を発酵させて作ったレモンの酢」が健康志向を捉えて好調
- ▶ 大豆・チルドでは、豆乳ヨーグルトなどが寄与し、売上成長を継続
- ▶ 海外飲料では、緑茶で約70%のシェアを占め、お茶カテゴリーでNo.1のシェアを有するシンガポールでのポジションを維持
- ▶ 新規連結したヤスマ社は売上、利益に貢献

### 主な課題

- ▶ 日本では、お客様の嗜好の多様化に対するきめ細かな対応と、経営効率化の両立
- ▶ 飲料メーカー各社との競争激化に加え、物流費や人件費の高騰などによるコスト増加

## 食品飲料事業の基本戦略

植物性素材で次世代領域創出

大豆チルド、スープ、レモン事業強化

低収益事業の再構築

### アクションプラン

### 2020年の取り組み

## 1 次世代に向けた植物性素材の新カテゴリー創出

### ▶ 大豆チルド事業

豆乳ヨーグルトの認知向上とお客様接点の拡大を図り、「食」分野の成長を加速させていきます。



## 2 レモン・スープ事業の確実な利益創出

### ▶ レモン事業

レモンの活用シーンの提案や健康価値発信を行うなど、「ポッカレモン100(P.28)」やレモン酢商品のさらなる需要拡大を後押しする活動を展開していきます。



### ▶ スープ事業

主力の「じっくりコトコト」ブランドを再活性化することに加え、時代にマッチした新商品を発売することで、カップ入り食品の確実な市場浸透を推進します。



## 3 国内自販機の構造改革と経営資源の再配分

### ▶ 自販機事業構造改革による収益性向上

効率性重視の戦略ヘシフトし、不採算ロケーションからの撤退等、エリア効率の向上に向けたオペレーションの改善に取り組みます。



## レモンのすべてが語れる レモンカンパニーを目指して



60年以上の歴史を持つレモン事業は、ポッカサッポロにとって基幹事業であり、強みそのものです。「レモンのある食生活」を提案することで、一人でも多くのお客様にレモンを好きになっていただきたい。ポッカサッポロはそうした想いで、レモン市場全体の拡大に取り組んでいます。

### 地域との共創で、未来へ繋げるレモン栽培

昨今、レモンの需要拡大により、国産レモンの市場が伸長している一方で、レモン生産者の高齢化や後継者不足などの影響から生産量が不足しており、高まる需要に十分に対応できない状況となっています。ポッカサッポロは、これらの課題に対し、自らが積極的にレモン栽培に携わることで、生産者の皆様とともに生産振興を進め、さらなる国産レモン市場の活性化に寄与することを目指しています。レモンの振興などに関する協定を結ぶ広島県の大崎上島町で、2019年4月よりレモン栽培を開始したことで、より一層レモンの価値向上や国産レモンのさらなる活性化に向けて、地域とともに農業環境づくりに取り組んでいきます。



### レモンの価値を創造し、提供する

ポッカサッポロは、1957年より「ポッカレモン」の発売を開始し、レモンの用途拡大への訴求や容器・容量のバリエーションを増やすなど、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きました。ご家庭の料理で使用できる100%レモン果汁・保存料無添加の「ポッカレモン100」をはじめ、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」、さらには飲食店で提供される飲み物や食事に使われる業務用レモン商品など、ご家庭の食卓から外食まで、人々の生活に寄り添うレモン商品を提供し続けています。

レモン関連商品のラインアップ拡充により、  
レモン市場の拡大を目指す。



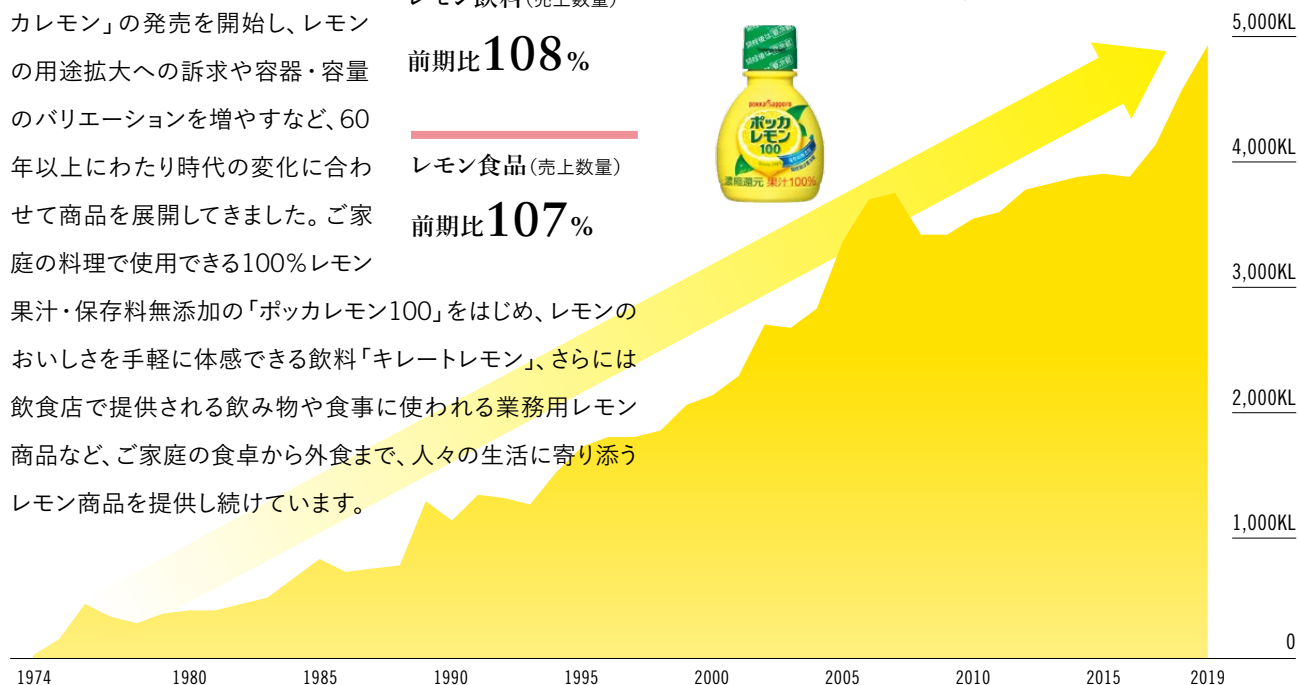
レモン飲料(売上数量)

前期比**108%**

レモン食品(売上数量)

前期比**107%**

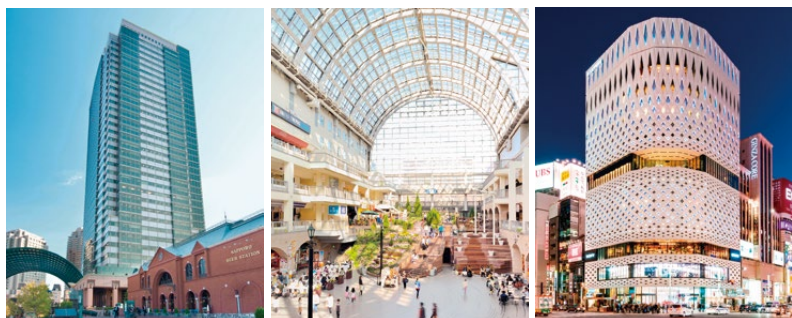
「ポッカレモン100」販売総容量



出典：ポッカサッポロフード&ビバレッジ「ポッカレモン100」販売総容量(期間：1974～2011年(4～3月)集計、2012～2019年(1～12月)集計)

# 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



<p><b>リスク・成長機会</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 恵比寿・札幌・銀座への注目度上昇</li> <li>▶ 札幌市における「創成川イーストエリア」の再整備計画</li> <li>▶ 物件供給量の増加による市況の変化</li> <li>▶ 新型コロナウイルスの感染拡大による世界経済の停滞長期化、およびインバウンド減少</li> <li>▶ 都市間競争の激化</li> <li>▶ テレワークなど、働き方の多様化によるオフィス需要の変化</li> </ul>
<p><b>強み</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ サッポログループの歴史に紐づいた恵比寿・札幌・銀座を中心とした保有優良物件と、地域社会との「繋がり」</li> <li>▶ 安定的なキャッシュ創出力</li> <li>▶ 『酒』『食』『飲』分野におけるグループ会社とのシナジー</li> </ul>

売上収益(2019年12月期)

247億円

事業利益／事業利益率(2019年12月期)

107億円／43.5%

\* 2020年12月期の不動産事業の見直しにつきましては、新型コロナウイルス感染症による影響を現時点で合理的に算定することが困難であることから、未定としております。

## 2019年成果・課題

### 主な成果

- ▶ 「恵比寿ガーデンプレイス」「GINZA PLACE」などの主力物件で高稼働を維持。また、賃料水準引き上げに積極的に取り組み、計画を上回る成果を確保
- ▶ 物件ポートフォリオの戦略的な組み替えを行い、恵比寿のまちの魅力向上のためにまちづくりを推進

### 主な課題

- ▶ 定期的な修繕等のメンテナンス、市況の変化に対応した保有資産の価値向上など



## 不動産事業の基本戦略

安定的なキャッシュ・フロー創出基盤の継続

積極的な新規物件への投資

高収益ビジネスモデルへの進化

### アクションプラン

### 2020年の取り組み

1 「恵比寿ガーデンプレイス」を中心とした  
恵比寿エリアの価値向上

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、引き続き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。



2 「サッポロファクトリー」収益力向上、  
および将来に向けた  
まちづくりの推進

札幌市が進めている創成川以東地区の再整備計画や周辺環境の変化に合わせ、同地区のフラッグシップとして今後も新たなライフスタイルの提案と魅力ある都市空間づくりに努めていきます。



3 新規物件・  
コミュニティ創出

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、新たな事業領域での収益獲得に取り組んでいきます。



※ 写真提供(株)リアルゲイト

## サステナビリティ経営の推進

### サッポログループの サステナビリティ方針

サッポログループは、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」として力強く推進するため、「サッポログループ サステナビリティ方針」を策定しました。

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。

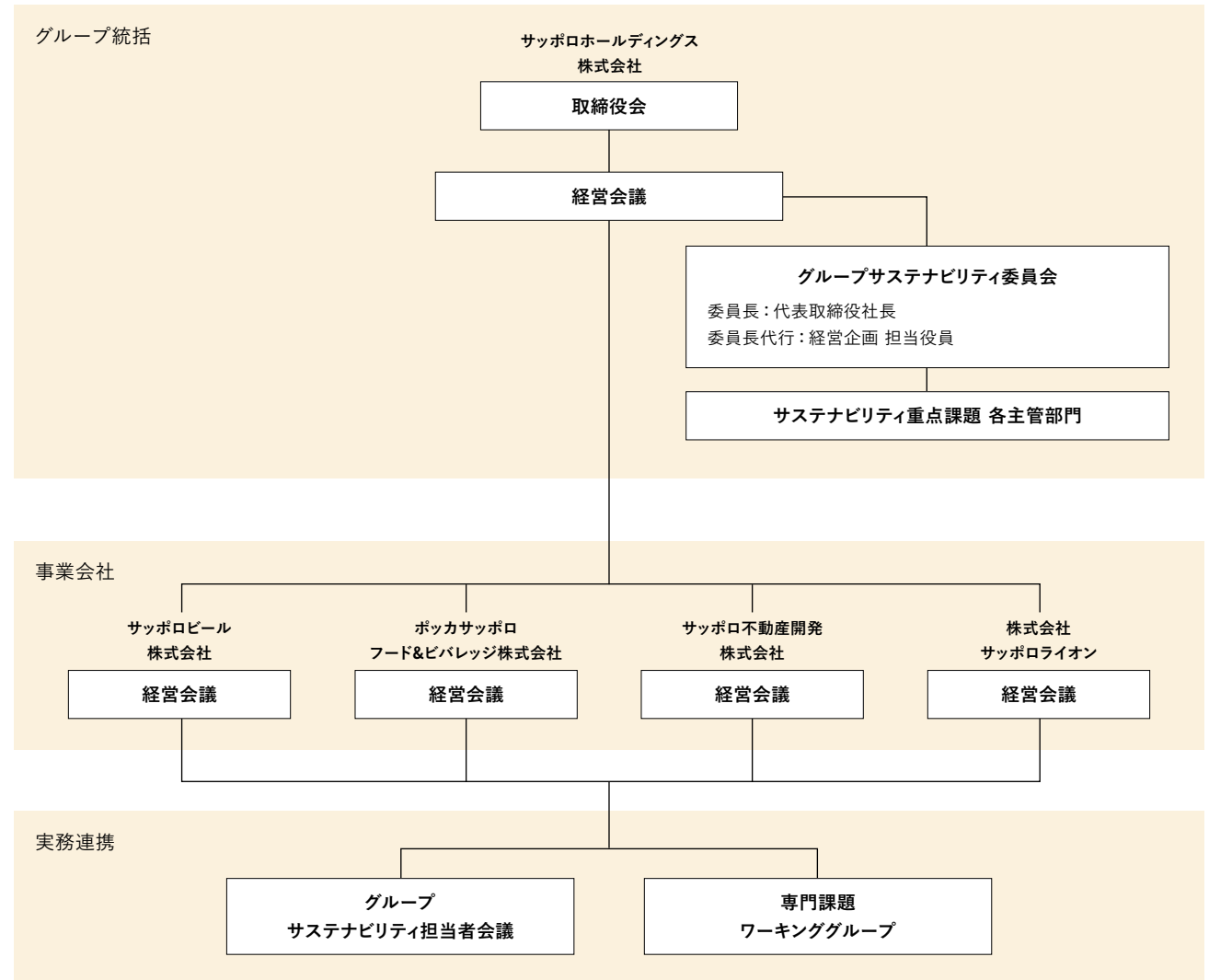
→ □□ P.02 「サッポログループ サステナビリティ方針」

### 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。

サッポロホールディングス経営企画部は、グループ各社のサステナビリティ活動推進のための諸施策を立案・実施しているほか、事業会社のサステナビリティ担当者の会議を隔月で開催し、情報共有と進捗の確認を行っています。

### サッポログループのサステナビリティ推進体制 (2019年12月現在)



## サッポログループを取り巻く 社会の現状・課題

サッポログループを取り巻く社会は、加速度をもってますます速く、大きく変化しています。少子高齢化により、酒類・食品・飲料の日本国内総需要は減少する中、グローバル市場に目を向ければ、人口が今後急激に大きく増加するといわれています。AIや5Gといった技術の進展も著しく、人々のライフスタイルや嗜好性は多様化を極めてしています。

一方で、このグローバル市場は地球環境の営みの上に成り立っており、気候変動や食品ロス、プラスチックごみなどの地球環境・社会課題に加え、感染症拡大という世界的にも類を見ない危機に直面した中にあることも事実です。

自然の恵みでビジネスを行うサッポログループにとって、地球環境の保全、あるいはその変化への適応は喫緊の課題です。また、今般直面した世界的状況の中で現れてきた人々の暮らし方の変化、2020年より2026年にかけて段階的に実施が予定されている国内の酒税に関する税制改正等も含め、こうした変化は、新たなビジネス機会に繋げるチャンスとも捉えています。私たちが

活動するすべての地域とともに、従業員も含めたステークホルダーの皆様の多様な価値観とともに、『酒・食・飲』の事業分野で、潤いを創造します。

サッポログループは、これからも人々の笑顔のために、社会課題に向き合い、持続可能な社会と持続的なグループの成長の両立を実現していきます。



## サッポログループ環境ビジョン2050 (2019年9月20日制定)

大地が育む自然の恵みに感謝し、サッポログループ社員一人ひとりが、積極的に環境保全に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します

### 1. 脱炭素社会の実現

- ▶ 自社拠点でのCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指します
- ▶ 自社拠点以外のバリューチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めます

### 2. 循環型社会の実現

- ▶ グループ全体で、事業に関わるすべての資源の3R\*に努めます
  - ・循環型社会に対応した容器包装の100%使用を目指します
  - ・工場での水使用量削減に継続的に努め、持続可能な水資源利用を実現します

\* Reduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル)の3つのRの総称

### 3. 自然共生社会の実現

- ▶ 大麦・ホップの研究開発を通じて持続可能な調達に貢献します
- ▶ 持続的に自然と共生できる豊かな時間と空間を感じるまちづくりに貢献します



# Sustainable Smile Plan

「サッポログループ サステナビリティ方針」のもとに、サステナビリティ経営戦略「Sustainable Smile Plan」を展開します。

その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。

## サステナビリティ重点課題と4つの約束



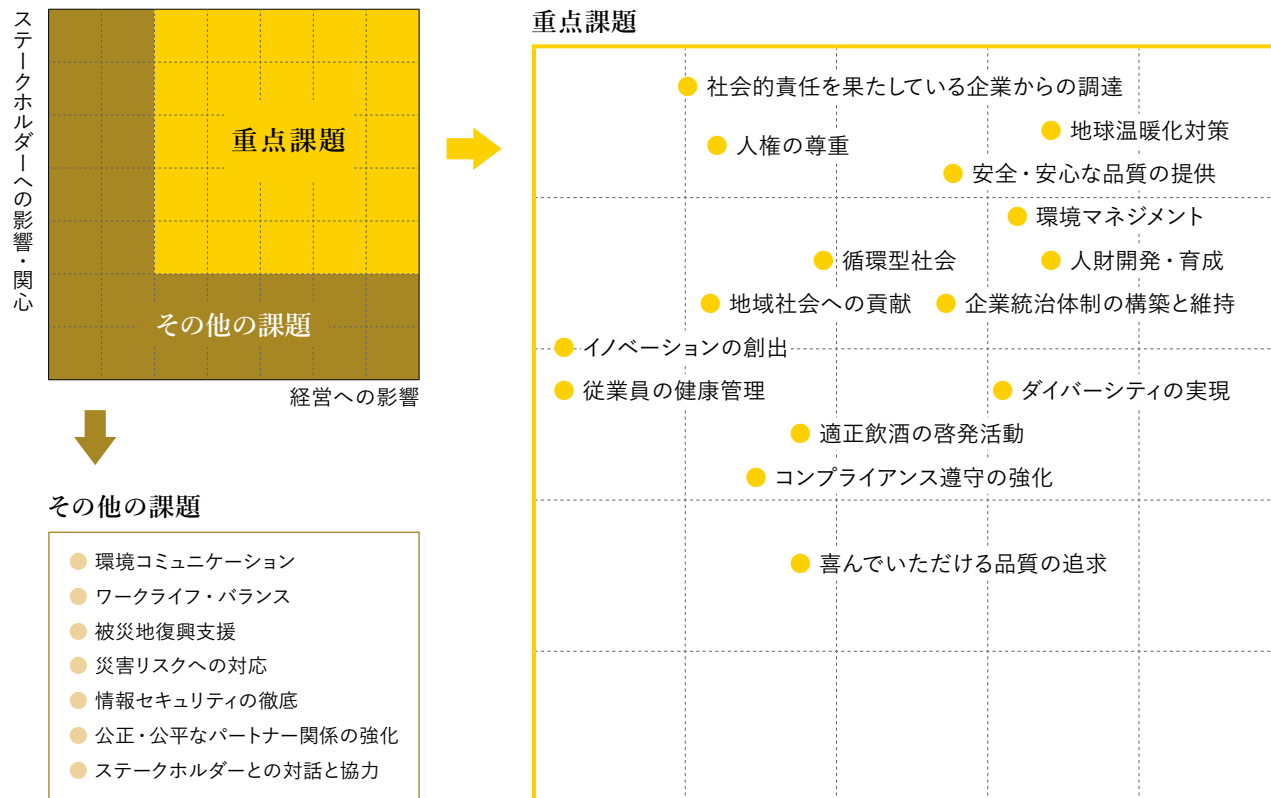
大地と、ともに、原点から、笑顔づくりを。



## 重点課題の特定・更新プロセス

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



### 更新プロセス



## サッポログループ サステナビリティ重点課題 中長期目標

サッポログループは、事業活動を行うにあたり特に重要と捉えて重点的に取り組む「サステナビリティ重点課題」について、課題解決に向けた中長期目標を策定しました。また、個々の中長期目標について、関連する国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」を明示しました。

中長期目標はサッポログループの長期経営ビジョン「SPEED 150」、「グループ経営計画2024」を踏まえたものであり、今後、サッポログループの事業戦略や個々の施策における重要な道筋と位置付けます。目標達成に向けてグループ各社各部門が具体的施策を設定して積極的に取り組みを進め、SDGs達成とお客様の豊かな生活の実現に貢献していきます。

約束	重点課題	SDGs	ターゲット	2030年までの中長期目標
『酒・食・飲』による 潤いの提供	安全・安心の品質		2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>『酒』『食』『飲』の品質を高める企業文化醸成・人財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>
	新価値創造	  	2.4 3.4 17.17	<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>
	適正飲酒啓発と ビール文化継承		3.4 3.6	<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。(サッポロビール、サッポロライオン)</li> </ul>
社会との共栄	地域貢献	  	8.9 11.3 17.7	<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繋がり、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。(サッポロ不動産開発、サッポロライオン)</li> </ul>
	持続可能な調達	 	10.3 13.1	<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。(サッポロビール、ポッカサッポロ)</li> </ul>

## サッポログループ サステナビリティ重点課題 中長期目標

約束	重点課題	SDGs	ターゲット	2030年までの中長期目標
環境保全	地球温暖化防止		2.1 6.4 7.2 12.2 12.3 12.4 12.5 13.1 14.1 15.4 17.16 17.17	<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。</li> <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>
	3Rの推進			<b>水資源</b> <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。(サッポロビール、ポッカサッポロ)</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> <b>容器包装</b> <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>
	自然との共生			<b>廃棄物</b> <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。(サッポロライオン)</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。(国内事業会社(※サッポロビール、ポッカサッポロ))</li> </ul> <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。(サッポロビール)</li> <li>• 恵比寿ガーデンプレイス、サッポロファクトリーを中心に、近隣生活者に自然と共生する暮らしを提供する。(サッポロ不動産開発)</li> </ul>
個性かがやく 人財の輩出	健康経営		3.4	<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>
	ダイバーシティ・人権		5.5 8.5	<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。(全従業員に占める女性比率相当)</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・介護中の従業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>

## 4つの約束に基づく取り組み

## 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。

## ●安全・安心の品質

## 酒類・食品飲料工場での安全認証を取得

サッポログループではこれまでに、商品製造組織に向けた国際的な食品安全マネジメントシステム規格「FSSC22000」の認証を、酒類主要8工場とポッカサッポロ群馬工場にて取得しています。

2019年にはポッカサッポロ名古屋工場が「FSSC22000」を新たに取得、さらに沖縄ポッカ食品(株)が最新版食品安全マネジメントシステム「ISO22000:2018」を取得しました。サッポログループは今後も、品質保証体制のレベル向上に向けて取り組んでいきます。



## ●新価値創造

レモン由来の機能素材で顔のむくみ軽減効果を実証  
～女性の活躍をレモンポリフェノールで応援～

レモン効果から抽出したポリフェノール「レモン由来酵素処理ヘスペリジン」の新たな健康機能として「顔のむくみを軽減する効果」を臨床試験で実証しました\*1。レモン素材でこの効果を検証したのは日本で初めてです\*2。

日本では女性の7割以上がむくみを経験しており、さらに3人に2人以上の方がむくみに悩まされています\*3。

今後も、グループが誇るレモン素材など、健康機能を表現・体感できる商品の研究開発を進め、食を通じて日常生活の課題解決を図ることで、お客様に健やかで輝く笑顔(ウェルネス)をお届けしていきます。



\*1 東洋精糖(株)との共同研究。雑誌「薬理と治療」2019年47巻2号に掲載。

\*2 当社調べ(2019年9月12日時点)

\*3 当社調べ(2019年9月実施の日本人男女20～50代の1,094人を対象としたWebアンケートによる)

## ●適正飲酒啓発とビール文化継承

## 日本のビール文化を発信し、豊かな生活に貢献する

日本で唯一のビール博物館である「サッポロビール博物館」

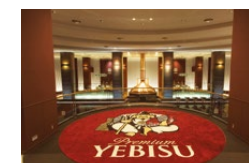
偉人たちが情熱を傾け誕生した日本のビールの歴史そのものを伝えるとともに、サッポロビールが受け継ぐビールにかけた想いやストーリーを発信しています。



## エビスビール生誕地の

## 「エビスビール記念館」

1890年に東京・恵比寿で生まれた「エビスビール」。発祥の地で歴史と時代を超えたうまさを堪能できるミュージアムです。



## 一般社団法人

## 日本ビール文化研究会への協力

ビールのことを深く知り、もっとビールを好きになっていただくため、2012年より「日本ビール検定(通称:びあけん)」を実施しています。2019年までの受検申込者累計総数は約27,000人となり、近年ますます増加しています。



※ 適正飲酒啓発につきましては49ページのアルコール関連問題をご参照下さい。



## 4つの約束に基づく取り組み

## 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。

## ● 地域貢献

## 連携協定を通じた社会課題の解決

サッポログループは創業以来ゆかりのある土地や地域社会との「繋がり」を大切にしてきました。

2007年の北海道との包括連携協定締結を皮切りに、2020年2月には福島県と協定を締結しました。全国の自治体や大学と締結した協定の数はのべ63件(2020年2月現在)となっています。今後も地域への貢献やまちづくり、防災など、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きます。



## 「箱根駅伝」を34年にわたって応援

日本のお正月の風物詩ともいえる「箱根駅伝」。サッポログループでは1987年から34年にわたり「箱根駅伝」を応援してきました。

毎年グループ従業員が芦ノ湖の往路フィニッシュ付近にてチャリティー販売を実施し、その売上の一部を神奈川県箱根町のトラスト基金に贈呈しています。

箱根駅伝を支える選手、関係者とその家族、また周辺地域との繋がりを大切にしながら、これからも将来にわたり襷を繋いでいきます。



## ● 持続可能な調達

## サプライヤー様に向けて

## サステナビリティ調達についての説明会を実施

サッポログループは、「サッポログループ調達基本方針」「サッポログループサプライヤーサステナビリティ調達ガイドライン」のもと、「安全・品質」「コンプライアンス」「人権・労働」「環境保全」「社会との共栄」「アルコール関連問題」の6つの主題に関し、サプライヤー様と双方向のコミュニケーションを図り、協働でサステナビリティに取り組むことによって、健全で豊かな社会の実現を目指しています。

サプライヤー様向けマーケティング方針説明会では、サッポログループのサステナビリティ調達について説明や解説を行っています。



## 4つの約束に基づく取り組み

## 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。

## ● 地球温暖化防止・3Rの推進

## 紙製飲料容器「カートカン」で新商品を発売

ポッカサッポロは、1996年より飲料業界に先駆けて、間伐材を含む国産材を30%以上使用した「カートカン」を採用しています。また、2004年に設立された紙製飲料容器の普及団体「もりかみ協議会」（森を育む紙製飲料容器普及協議会）に発足当初より参画し、身近なエコ活動ツールとして「カートカン」の普及に努めています。

「カートカン」は間伐材を使用することによって、森林保全・育成に繋がり、森林におけるCO<sub>2</sub>の吸収を促すことで、地球温暖化防止に寄与しています。

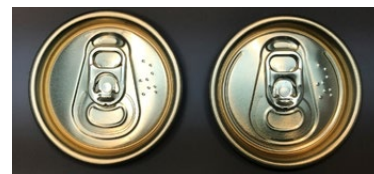
2020年2月には、企業・団体の皆様が会議や来客用にご利用いただけることをコンセプトとした新商品「旨みまろやか緑茶」を発売しました。昨今の環境意識の高まりから、プラ製容器以外の飲料を希望される企業・団体の皆様に好評です。

また、売上金の一部を「緑の募金」に寄付しており、森林整備を行うボランティア団体などの活動資金として活用されています。

「ビールテイスト飲料用軽量アルミ缶蓋の開発」でCO<sub>2</sub>排出を削減

サッポロビールは「ビールテイスト飲料用軽量アルミ缶蓋の開発」において、(公社)日本包装技術協会が主催する「第43回木下賞 改善合理化部門」を2019年6月に受賞しました。この開発は大和製罐(株)様が設計製造を行い、当社が実用化評価を実施した協働の取り組みで、缶蓋の約7%軽量化を実現しました。使用するビールテイスト商品の缶蓋すべてを同製品に切り替えた場合、2018年実績で約1,200トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減効果が見込まれます。同製品の特長は、形状を工夫し缶蓋表面に凹み(ビード形状\*)を採用することで、缶蓋を薄くしてアルミ使用量を削減しながらも従来缶蓋と同等の品質を確保したことです。2022年までにビールテイスト飲料を中心に全工場への展開を目指しています。

\* 缶蓋表面に施した溝状の凹凸のこと。



左：現行缶蓋  
右：軽量アルミ缶蓋

## ● 自然との共生

## 地域の環境保全を支援

サッポロビールは、2016年よりサッポロ生ビール黒ラベル「信州環境保全応援缶」を長野県で数量・期間限定で発売しています。長野県とは「生物多様性保全パートナーシップ協定」を2017年に締結、本商品の売上1缶につき1円の寄付を行い、継続的に信州の環境保全に取り組んでいます。また、サッポロ生ビール黒ラベル「埼玉県環境保全応援缶」を2019年11月に発売、「海と日本プロジェクトin埼玉県」を応援しています。北海道では、コープさっぽろ様と北海道との協働による「北海道の森を元気にしよう!(現在は「北海道の森に海に乾杯!」)キャンペーンを2013年より実施しており、北海道の森林保全活動を支援しています。

また、(株)沖縄ポッカコーポレーションでは、世界自然遺産登録を目指す本島北部のやんばる地区を応援するため、やんばる地区の自然観光地や希少な生き物をデザインした特別パッケージの「元祖さんびん茶」を2020年3月に数量限定で発売しました。売上の一部は環境保全活動に寄付します。



4つの約束に基づく取り組み

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。

### 健康経営

#### 「健康経営優良法人2020(ホワイト500)」に認定

サッポロホールディングスとグループ企業各社は、経済産業省が健康経営銘柄に準じた先進的な企業を選ぶ「健康経営優良法人2020」の認定を受けました。

サッポログループでは、長期経営ビジョン「SPEED150」の中で「最大の財産は人財であり、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いて良かったと思える企業を目指す」ことを掲げており、「健幸創造宣言」を策定し、働き方改革と併せてグループ全従業員の健康維持増進に向けた取り組みを行っています。

今後もサッポログループ全従業員の健康増進に向けて、さらなる取り組みの強化を図っていきます。



### ダイバーシティ・人権

#### サッポロマネジメントセミナーの開催

サッポログループでは、多様性のあるすべての従業員の経験、能力、考えなどが活かされている「ダイバーシティ・インクルージョン」を推進しています。

2020年はLGBT当事者と社内のがんサバイバーをスピーカーとして、管理職を対象としたマネジメントセミナーを開催しました。外見ではわかりにくい多様性の存在や当事者の思いなどを理解することで、従業員の一人ひとりに目を向け尊重し合い、多様な人財が持つ能力を最大限発揮できる職場環境づくりについて考え、行動を促す機会としました。

今後も継続的に、職場で重要な役割を担う管理職向けにマネジメントの啓発を行います。

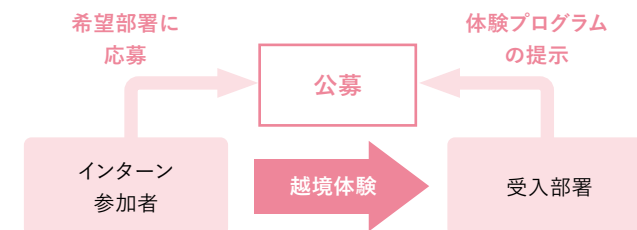


### 人財開発・育成

#### 社内インターンプログラム

サッポログループでは、キャリア開発を目的とした新たな施策として、「社内インターンプログラム」を2019年に試験導入しました。若手・中堅社員のキャリア開発と部門間を越えたコミュニケーションを活性化する風土の醸成を目的として、希望する部署で業務に従事することで、インターン受入部署で現在の業務に役立つ経験を積み、今後のキャリアに活かす取り組みです。インターン受入部署も、新しい人財が短期間加わることで、今までにない新しい気づきを得られるといった相乗効果が期待されています。

#### 社内インターンプログラム概要図



\* 越境体験後、共有会・事業場報告会の実施



## ★ Special Feature 1

# 140年を超える原料へのこだわり —— サッポロビールの挑戦

サッポロビールには1876年創業時より、「選りすぐりの原料だけで、おいしいビールをつくる」という信念が受け継がれています。それは、良質な原料を得るために大麦とホップを自ら育種するこだわりと、「協働契約栽培」という独自の原料調達システムを採用し、良質な原料を調達するこだわりに表れています。

「育種」とは、異なる性質を持つ個体同士を交配し、今までにない良質な品種をつくる研究開発。サッポロビールは、原料開発研究所の原料育種開発センター、原料品質管理センター（大麦）、北海道原料研究センター（ホップ）を拠点に、国内外の大学や研究機関、製麦会社、ホップディーラーと連携しながら新品种の開発に取り組んでいます。また、育種で培ったノウハウは、畑から品質をつくり上げる「協働契約栽培」にも活かされています。

「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。明日のお客様の笑顔のために、これからも原料からのビールづくりで持続可能な社会の実現に貢献していきます。



育種・協働契約栽培で  
サステナビリティ重点課題の解決へ

1. 新価値創造 □ P.42  
原料からの価値創造

2. 安全・安心の品質 □ P.42  
「協働契約栽培」による高品質の追求

3. 地域貢献 □ P.43  
原料の開発、生産・商品化による地域との共栄

4. 3Rの推進 □ P.43  
食品ロス対策への活用

5. 自然との共生 □ P.44  
気候変動に対応可能な特性を持つ  
大麦・ホップの開発  
次世代教育



# 1. 新価値創造

## 原料からの価値創造

ビールを劣化させる原因の一つが大麦に含まれる酵素リポキシゲナーゼ-1(LOX)。サッポロビールは長年の研究の末、香味劣化の要因となるこの酵素を持たないLOXレス大麦を岡山大学と共同で見つけ出すことに成功しました。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。

最近の事例では、このLOXレス大麦を北海道の優良ビール大麦と掛け合わせることで新たな品種「きたのほし」を開発し、生産・商品化しています。



旨さ長持ち麦芽  
(LOXレス大麦麦芽)使用商品



左:「サッポロ生ビール黒ラベル」(一部使用)  
右:「サッポロ 北海道 奇跡の麦 きたのほし」

# 2. 安全・安心の品質

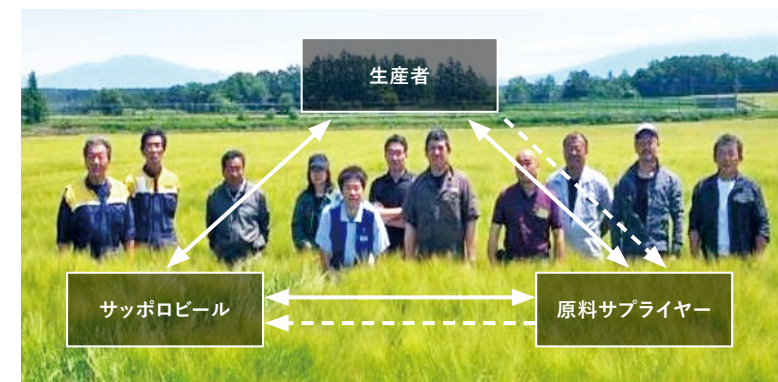
## 「協働契約栽培」による高品質の追求

サッポロビールは「おいしさ」と「安全・安心」をお客様に提供するために、原料の調達にも徹底的にこだわってきました。それが、生産者やサプライヤーとともにつくる「協働契約栽培」というシステムです。「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。

### 協働契約栽培



◀→ 情報の流れ    - - - ▶ モノの流れ

# 3. 地域貢献

## 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。



上富良野の地域限定商品  
「まるごとかみふらの」

ビールの需要減少をはじめ生産者の高齢化や後継者不足などの要因により、日本産原料の生産量は年々減少しています。サッポロビールは大麦とホップの品種を開発し、国内での生産普及に努めてきました。今後も持続的に開発し、さらには生産・商品化によるブランド価値の向上を図ることで日本産原料の活性化に貢献していきます。

### 日本産の大麦やホップ使用商品



左：「サッポロ生ビール黒ラベル エクストラブリュー」  
中：「サッポロ 北海道 奇跡の麦 きたのほし」

# 4. 3Rの推進

## 食品ロス対策への活用

食品ロスが大きな社会問題となっています。サッポロビールは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。

### 旨さ長持ち麦芽



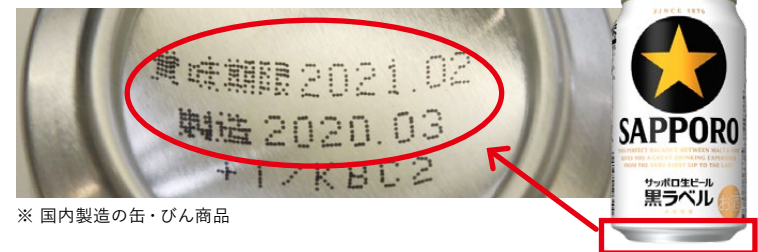
### 生産工程で 酸素に触れない製法



### 定温輸送、揺れ防止 などにより劣化を抑制



ビールテイスト商品の賞味期限を9ヵ月から12ヵ月へ延長し、旬表示を月表示に変更



※ 国内製造の缶・びん商品



# 5. 自然との共生

## 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しています。同大学とサッポロビールは現在、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



サッポロホールディングス株式会社と東京農業大学との  
包括連携協定締結式



東京農業大学との共同研究・調査

研究を進めています。こうした取り組みを通じて、異常気象に伴う干ばつや多雨などの影響に対応できる品種の開発を目指しています。

## 次世代教育

サッポロビールは次世代を担う子どもたちの環境意識を育むため、岡山大学と共同で大麦の体験イベントを群馬工場で毎年開催しています。このイベントは、地元の小学生を対象として2008年から継続している取り組みです。北関東で広く栽培されている大麦の種まきや収穫体験を通じて、自然に触れることや、地元の農産物に対して興味を深めてもらう機会を提供しています。



大麦の収穫体験



大麦の種まき体験

## TCFD 提言への賛同

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。現在は気候変動が進むことによるシナリオ分析を進めています。



\* TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会(FSB)によって設置されたタスクフォース。気候変動に関する情報開示のフレームワークを示している。



### グランポレール北海道北斗ヴィンヤード開園



昨今地球温暖化の影響もあり、ワイン用ぶどうの栽培適地がしだいに北上しています。サッポロビールは将来を見据え、2018年6月、北海道北斗市に「グランポレール北海道北斗ヴィンヤード」を開園しました。2019年より第1期の植栽を開始しており、2020年第2期の植栽を行いました。このヴィンヤードは、1896年にトラピスト修道院によって開墾がスタートした土地で、25.4haに及ぶ広大な面積を有しており、高品質なぶどうの栽培を可能にする気候や土壌など、高級ワイン用ぶどうの栽培に最適な諸条件を備えています。安曇野池田ヴィンヤード(12.6ha)、長野古里ぶどう園(3ha)に続く3番目の自社畑となります。

「グランポレール」は、ワイン事業における日本ワインのフラッグシップブランドで、世界に誇れるprestigeなワインとして2003年に発売し、「北海道」「長野」「山梨」「岡山」の4つの産地のぶどうの個性を活かした「土地・自然・人」が奏でる絶妙なハーモニーとベストバランスを最大の特長としています。その品質の高さは、国内外問わず評価されており、多くの賞を受賞しています。日本ワインは、サッポログループの原点となる「ものづくり」を体現する事業ともいえます。日本が誇る、世界的なラグジュアリーブランドとなるよう、盛り上げていきます。





# サッポログループのR&D戦略

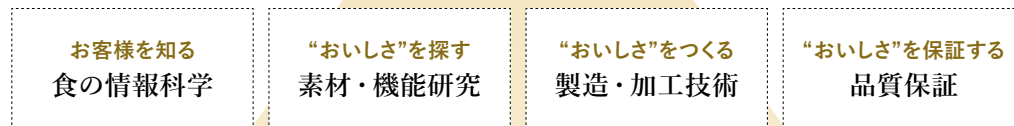
## 「サッポロイノベーションラボ」による、新たな価値の創造

サッポログループでは、シナジー創出を目的としたグループ横断的な研究開発体制「サッポロイノベーションラボ」のもと、食のメーカーとしての成長を導く基盤として、将来の成長の芽をつくる研究開発を推進しています。新たな価値創造を支えるのは、長年にわたる品質の追求や素材の価値探求、おいしさを生み出すさまざまな研究開発により創造された4つの研究領域であり、これらを研究開発競争力の源泉と位置付けています。

お客様の嗜好性がますます多様化する今だからこそ、私たちは変わらぬおいしさへのこだわりを持ち、独自の視点での研究開発を続けます。

## 新しい「食の価値創造」

### 4つのコア技術



グループ横断研究開発体制  
「サッポロイノベーションラボ」

サッポロビール

ポッカサッポロ  
フード&ビバレッジ

その他グループ会社

## TOPICS

### サッポログループで初めての独自開発素材による 機能性表示食品「スイッチ乳酸菌」

サッポログループでは、ビール原料である大麦に由来するSBL88乳酸菌の機能性研究を重ねてきました。

中でも睡眠の質に関わる、起床時の疲労感や眠気を軽減する機能については、大規模ヒト臨床試験でその効果を確認しました。2019年2月に設立した新会社サッポロウエルネスラボ(株)にて本研究成果の具体化を進め、機能性表示食品「スイッチ乳酸菌」を2020年4月より発売開始しています。睡眠に関する悩みをお持ちの多くの皆様の睡眠の質を改善し、生き生きとした日常生活をサポートする商品です。今後もサッポログループの知見と素材を活用した新しい価値の提案に努めていきます。



## ★ Special Feature 2

# 地域社会との「繋がり」を深める —— サッポログループのまちづくり

サッポログループは創業以来、「ものづくり」の原点を忘れずに、原材料にこだわり、品質へのさまざまな取り組みを行うと同時に、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」にも取り組んできました。さまざまな企業活動を通じて、お客様に「笑顔」と「おいしさ」、「潤い」と「豊かさ」をお届けすることで、信頼され、そし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。



サッポロファクトリー

## SAPPORO 札幌

### 開拓使麦酒醸造所の跡地は、 地域の方々の憩いの場に

サッポロビールの前身である「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」として同時に日本のビールの発祥地ともいえます。

開拓使麦酒醸造所の跡地に開業した「サッポロファクトリー」には、開拓使時代の歴史をたどることができる見学施設をはじめ、さまざまなショップやレストラン、ホテル、映画館、サービス施設などが集まり、地域の方々の憩いの場となっています。

日本で唯一のビール博物館である「サッポロビール博物館」は、偉人たちが情熱を傾け誕生した日本のビールの歴史そのもの

を伝えるとともに、ビールにかけた思いやストーリーを発信しています。サッポロビール園とともにサッポロガーデンパーク内にある施設で、明治の面影を残す赤レンガの建物は「北海道遺産」にも選定されています。

### 札幌市とともに、 ビールを通してまちづくり

札幌市は1972年、世界的なビールのイベント「オクトーバーフェスト」で有名なドイツのミュンヘン市と日本で唯一の姉妹都市を締結。以来、さまざまなイベントを通じて互いに友好を深めており、サッポログループも積極的に協力しています。姉妹都市締結40周年を記念して始まった「ビールでまちづくり さっぽろ」プロジェクトでは、2011年から「オータムビヤフェスト」が「サッポロファクトリー」でスタートし、おいしいビールと料理で皆様に喜んでいただいています。





地域社会との「繋がり」を深める—— サッポログループのまちづくり



恵比寿ガーデンプレイス

## YEBISU

### 恵比寿

#### 街の名になったビール、エビス

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、街の名も「恵比寿」となりました。商品ブランドが街の名になるという非常に珍しい事例です。

「エビスビール」生誕地にある「エビスビール記念館」は「エビスのすべてがそこにある」をコン

セプトに、多くの来場者にエビスブランドの世界観を体感していただいています。

#### 地域に根ざした 「まちづくり」と「笑顔づくり」

「エビスビール」の工場跡地に複合商業施設のパイオニアとして開業した「恵比寿ガーデンプレイス」は、2019年10月8日に25周年を迎えました。

「まちや社会とともに、『豊かな時間』と『豊かな空間』を創り、育むことを実現するため、地域に根ざした「まちづくり」と「笑顔づくり」をモットーにまちに住む人、働く人、訪れる人が楽しみ、憩う魅力的なまちづくりに取り組んでいきます。

## GINZA

### 銀座

#### ゆかりある銀座で最高品質のビールをお届け

サッポロビールの前身である日本麦酒醸造会社が1887年現在の銀座二丁目で設立されて以来、銀座は大変ゆかりのある街です。サッポロライオンは1899年8月4日、現在の銀座八丁目に開業した日本初のビヤホール「恵比寿ビヤホール」が発祥であり、2019年に120周年を迎えました。創業日の8月4日は「ビヤホールの日」に認定されています。



ビヤホールライオン 銀座七丁目店

1934年開店の「ビヤホールライオン 銀座七丁目店」は現存する日本最古のビヤホールとして、今なお多くのお客様に愛され続けており、徹底した品質管理と伝統の抽出技術による最高品質の生ビールを常にお届けしています。

2016年、銀座四丁目の交差点の一角に「発信と交流の拠点」をコンセプトにした商業施設「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。

## ★ Special Feature 3

# アルコール関連問題



サッポロビール(株)  
取締役執行役員  
宮石 徹

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。また、サステナビリティ重点課題に「適正飲酒啓発とビール文化継承」を掲げており、「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していくと同時に、日本のビール文化の継承を図り、潤いのある生活に貢献していきます。

### サッポログループの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、適正飲酒の周知活動に取り組んでいます。

### 2030年までの中長期目標

「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しています。

#### 目標達成に向けた取り組み

- 大学や企業を対象とした適正飲酒啓発活動を実施
- 小中学生向け飲酒防止啓発小冊子の無料配布
- 広告・宣伝に関する規定の遵守、商品への表示・メッセージによる不適切飲酒の防止
- 飲酒運転防止に向けたノンアルコール飲料などの商品開発
- 従業員に対するe-ラーニング等による適正飲酒教育
- 清涼飲料との誤飲防止「サワーグラス」導入(サッポロライオン)



小中学生向け小冊子



飲酒運転防止に向けた商品開発

### 責任ある飲酒国際同盟

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(※)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(※2015年1月以降はIARDに加盟)。今後も引き続き取り組みを強化していきます。





# Discussion

## 人事戦略対談

取締役 福原 真弓 × 社外取締役(独立役員) マッケンジー・クラグストン

「グループ経営計画2024」(以下「新中計」)の達成に向けて、最も重要なのは主役である人財です。

新中計の描く人財像や具体的な人財育成の取り組み等について、社外取締役のマッケンジー・クラグストン氏、ならびに取締役の福原真弓が忌憚のない意見を交換しました。



### ブランドストーリーを紡ぐ主体

**福原:** 今回の新中計では「サステナビリティ経営の推進」という基本方針を新たに掲げています。本業を通じて社会課題と向き合い、持続可能な社会の形成に寄与することが、企業価値の持続的な向上に繋がる、という考え方がですね。そこで従業員の皆さんには、自分の担当業務がお客様やその先の社会の要請にどう繋がっているのか、という視点を持ってほしいと思います。サッポログループの140年余りの歴史で積み重ねられてきたすべての事柄——商品の提供、お客様と向き合う姿勢、日々の行動など

をもう一度見つめ直し、「これがサッポロらしさだ」とお客様、社会に胸を張っていえるようにすること。これはつまり、企業のブランドストーリーを紡いでいくことそのものです。ブランドとは、お客様から寄せられた信頼であり、企業のお客様に対する約束です。そしてそれを実現していく主体、ブランドの担い手は従業員一人ひとりなのです。

**クラグストン:** 私も同感です。「The customer is always right. (お客様はいつも正しい)」という言葉がありますが、「私たちのお客様はどこにいるのか」ということを意識しておく必要があります。お客様のニーズや嗜好は変化するものです。将来にわたって求められるものは何なのか。

そのために企業の機能をどう進化させていくべきか。こうしたことを考えるのは、従業員すべての責任です。自分の業務のスコープを超えて、会社全体のあるべき姿についてアイデアを持ち、その実現に向けて自分がどう貢献できるかを考えてほしいと思います。

### 「越境」する力の養成

**福原:** 当社は人事戦略の基本テーマに「越境せよ」を掲げています。新中計で求める人財像とは、環境の変化、

すなわち境界線の変化に柔軟に対応しつつ、自ら進んで「越境」し、かつ健康的な働き方の中で結果を出せる人財です。こうした従業員の育成に向けて、主要な事業会社の人事制度を改定し、仕事の現場での挑戦や、上司との一对一のコミュニケーションを重視した仕組みを導入しました。従来のように1年ごとに目標設定と過年度のレビューを繰り返すのではなく、目標を随時アップデートしながら、個々の挑戦とその成果を積み重ねていくことを目指しています。

**クラグストン：**従業員の感性を刺激し、価値観の変化を促す環境づくりは、主に会社側の責任だと思います。一方、従業員には「チャレンジする責任」があります。裏を返せば、企業には従業員に挑戦の機会を与え、そして失敗を許容するスタンスが求められます。こうした環境づくりに向けて、例えば一部の先進的なIT企業のように、組織から離れた自由な働き方を認めることも一つの選択肢ではないでしょうか。

**福原：**「リスクを回避する」のではなく「リスクを引き受けろ」という発想の転換が重要ですね。2019年、外部のス

タートアップと従業員がチームを組んで新規事業を立ち上げるビジネスコンテストを開催したのですが、こういった取り組みが良い刺激になればいいなと思います。

**クラグストン：**日本企業では従来、グループによる時間をかけたリスクフリーの意思決定が重視されてきましたが、これから特に海外に進出する場合、誰かがリーダーシップを発揮して大きな決断をする必要が出てきます。そうしたリーダーを育成するためには、有望な新入社員を対象に、早期から特別な研修を実施するのも一つのやり方です。若い世代の価値観は国や文化を超えて共通の部分が多くなっていますので、国際化への対応という意味でも若手社員の活用が鍵になってきます。

### ダイバーシティ推進とグローバル化

**福原：**ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みでいちばんわかりやすいのは女性の活躍支援で、当社でも

このアプローチを引き続き推進していきます。重要なのは、組織の中で多様な人財が自由に個性を発揮できること、また周囲がそれを受け入れ尊重し活かす姿勢を持っていることです。サッポロビールでは、営業の第一線に女性のチームリーダーが誕生しましたし、2020年は新卒採用でベトナム出身の女性が入社しました。こうした変化に触発されて、個々の従業員が一人ひとりの多様性に目を向け、仕事の中に幅広い視点を導入していくことが、組織そのものの強化に繋がっていくと思います。

**クラグストン：**ダイバーシティの問題に関して、まず女性の活躍支援を強調することは、私も正しいと思います。また、本社の中で外国籍の従業員がごく普通に働いているなど、変化は着実に進んでいると感じます。組織の文化とは、こうした変化を通じて、徐々に、自然に進化していくものだと思います。

また、日本企業の多くは海外の会社を買収した際、日本から従業員を派遣して現地の経営に当たらせますが、サッポログループは必ずしもそうではありません。例えば北米では、カナダのスリーマンの従業員を抜擢し、アメリカやカナダの他の現地法人に送り込んだ実績があります。失敗を恐れず、会社としてこういったチャレンジングな取り組みができることは高く評価したいと思います。東南アジアについても同様です。現地を視察しましたが、従業員の士気の高さや、サッポロという会社への愛着が、実に印象的でした。



人財や組織の国際化、ダイバーシティの一層の推進に向けて、  
いろいろなリマインダーを送っていきます。

—— マッケンジー・クラグストン

## 従業員のスキルセットの養成

**福原：**先ほどクラグストーンさんがいわれたとおり、人財の育成と成長は表裏一体です。企業には従業員を育成する責任がありますし、逆に従業員には自ら心に火をつける「自燃型人間」になってほしいと思います。各種の研修や人財公募など、そのための場はどんどん提供していきます。特に将来のリーダー候補には、現場で厳しい経験を積んでもらう、いわゆるタフアサインメントが有効です。小さい組織でもいいのでそのトップとして、全体を見渡せる立ち位置でプロジェクトを進める中から、次世代の経営人財が育ってくると思います。

**クラグストーン：**こういう取り組みは継続が肝心ですので、すでにある各種プログラムを引き続き実施することが大切です。一方、グローバル展開の推進という面から従業員に求められるスキルセットを考えると、まず必要なのは語学力でしょう。ただし狭い意味の語学力だけでは不十分で、行間や言外のニュアンス、さらには文化的背景への感受性が重要になってきます。また日本の若者にとって、現地の環境は必ずしも快適なものとは限りませんので、異文化への順応性といったスキルが欠かせません。

**福原：**まったく同感です。当社の喫緊の課題は何よりグローバルビジネスに向き合うことであり、経営課題に対峙する能力に加え、コミュニケーション能力、語学力が必須でしょう。それから、日本人が知らず知らずのうちに慣れ



ブランドとは、お客様から寄せられた信頼であり、企業のお客様に対する約束です。そして、その担い手は従業員一人ひとりなのです。

——— 福原 真弓

親しんでいるやり方を世界の常識だと思わないこと。つまりは、常識やルールの異なるアウェーの環境で戦えるだけのタフネスが大切だということですね。

**クラグストーン：**逆に現地で1年、2年と過ごすうちに、日本に戻りたくなくなる人も多いようです。現地の生活に馴染んできて面白さを見つけたり、「自分にもできるんだ」という勇気が湧いてくる。私の知る限り、そういうケースが大半です。順応性、勇気、タフネス。恐らくそこから将来のリーダーが誕生してくるのでしょう。

## グループの総力結集に向けて

**クラグストーン：**外国人であり元外交官である私には、外部の視点からサッポログループに刺激を与える役割が求められているのだと思います。そこで私が参照したい最高のお手本は、ラグビーの日本代表チームです。国籍や文化の違いを超えてすべての人の能力を結集することで、この国もこの会社ももっと強く大きくなれるはずです。人財や

組織の国際化、またダイバーシティの一層の推進に向けて、いろいろなりマインダーを送っていくつもりです。

**福原：**ホールディングスとしては、社会やマーケットの多様性を従業員の皆さんに体感してもらえる仕組みや機会づくりに努めます。具体的な取り組みの多くは、ビジネスの現場であり、顧客接点でもある各事業会社で推進していくことになります。大きな方向性を指し示しつつ、時には各社の背中を一押しするような役割を果たしていくことになるでしょう。

私自身の抱負としては、グループの従業員の皆さんに会って話をしたり、期待する人財像などを発信していく機会をもっと増やしていこうと思います。最後にこの場を借りて、従業員の皆さんに「外向きであれ」「未来向きであれ」というメッセージを送ります。

**クラグストーン：**私からのメッセージは「Boys and Girls be Ambitious!」です。私は、従業員全員が社長を目指してもいいと思っています。必要なのはスキルセット、経験、チャレンジです。一度きりの人生、何ものにも縛られることなく、自分自身の野望を追求してください。

## 社外取締役メッセージ



外部の視点をもとに経営判断の客観性を高め、  
より実効的なガバナンスへの貢献によって  
投資家の皆様の信任に応えてまいります。

社外取締役  
福田 修二

### 経営判断に異業種の視点を導入

私は1974年に大手セメントメーカーに入社し、2012年から社長として2度にわたり中期経営計画(3ヵ年)の策定、推進にあたりました。最初の中期計画では有利子負債の圧縮に集中的に取り組み、その成果を踏まえて次の中期計画では積極的な成長路線へ舵を切りました。この間、海外投資の実行や撤退、組織の合理化等、いくつもの難しい経営判断を経験してきました。

2019年3月にサッポロホールディングスの社外取締役に就任してからは、こうした一連の経験をもとに、当社取締役会等の場で幅広く発言を行っています。一般に社外取締役には、業務執行側から独立した立場での監督・助言が期待されていますが、取締役会の一員として企業価

値向上の責務を担う存在でもあります。異業種出身ならではの視点を意思決定の場に導入することで経営判断の客観性を担保し、投資家の皆様からの信任に応えていきたいと思えます。

### 「グループ経営計画2024」に込められたメッセージ

2019年度は当社にとって、5ヵ年の中期経営計画「グループ経営計画2024」(以下「新中計」)ならびにグループガバナンスの全面的変革を定めた、大きな節目の年でした。

そもそも経営計画とは、自社の将来のあるべき姿(ビジョン)から出発して、今取り組むべき課題を明示し、経営

資源配分を決定するものです。それはいわば会社の「今」を映し出す鏡であり、社内外に向けた経営陣の意思の表明です。例えば現在の新入社員が経営の中核を担うであろう2050年頃、国内では少子高齢化が加速し、総人口は1億人を割り込んでいることが予想されます。それまでにサッポログループは、国内市場だけでなくグローバルな市場で今以上に成長していなければなりません。今こそ、将来いちばんの強みとなるはずの本業のビール事業に経営資源を集中させるとともに、将来に向けて思い切った成長戦略を打ち出すべきです。

こうした問題意識に基づき、新中計では「本業集中と強化」および「グローバル展開の加速」、またその実現に向けて「小さい本社・わかりやすい組織への再編」という道筋を打ち出しました。いずれも適切かつ明確なメッ



## 社外取締役メッセージ

セージであり、さらに特筆すべきは、これらの基本方針や財務目標が、非常にシンプルに表現されている点です。経営計画は全社的な共有や従業員への浸透、また現場における個別目標への落とし込みが容易になるよう、極力シンプルでわかりやすくなければならぬ、というのが私の持論です。こうした条件を十分に満たすものとして、今回の新中計を高く評価しています。

## 投資と撤退の意思決定

新中計の戦略に沿って海外投資を拡大していく際、いくつか注意すべきポイントがあります。

まず投資の意思決定は、的確かつ迅速でなければなりません。限られた時間の中で、必要な調査を済ませ投資の適否を判断するとともに、資金調達の手配をしなければなりません。

また、投資を決定した場合には、現地でのマネジメント、生産管理が重要になります。ブランド毀損を防止すべくグローバルな品質保証を徹底するには、現地に根を下ろして従業員を安定雇用し、時間をかけてヒトを育てていく必要があります。

一方、こうしたアプローチで難しさが増すのが「撤退」のタイミングです。投資である以上、回収の見通しが立たなければ撤退を検討せざるを得ません。日本のメーカー、特

に歴史がある大企業は、その見切りのタイミングが遅くなりがちです。経営陣は将来の撤退の可能性も頭に入れ、前もって出口戦略を用意しておくことも必要となります。

こうした投資や撤退の意思決定に画一的な基準はなく、常に個別具体的な判断が求められます。これを適切に行っていくためにも、社外取締役の経験や後述するガバナンス改革が重要になってきます。

## より実効的なガバナンスの追求

当社はガバナンス改革の一環として監査等委員会設置会社に移行し、また全取締役の半数を独立社外取締役で構成することになりました。一定の権限を業務執行側に委任することで取締役会での議題が絞り込まれ、本来そこで議論すべき重要なテーマに集中できるようになりました。このように新たなガバナンス体制は、経営監督機能の強化とともに、意思決定の機動性や効率化にも配慮した制度設計となっています。

当社は保有するブランドや資産を有効活用し、最高のパフォーマンスを発揮し続けることが、株主の皆様への責務であると認識しています。

今後とも、より実効的なガバナンスの実践を通じて、資産効率および企業価値の向上に取り組んでいきます。

なお、先般の株主総会においては、当社株券等の大規

模買付行為への対応方針(いわゆる買収防衛策)の継続を過半数の賛成により決定しました。

## ブランド力とサステナビリティ

新中計の4つの基本方針の最後に掲げられたのが「サステナビリティ経営の推進」です。サステナビリティという概念は非常に幅広い文脈で用いられますが、企業経営の場合、それらは結局「ブランド力の維持・更新」というテーマだといえます。

企業のブランド力とは、お客様や取引先、投資家の皆様といったステークホルダーから寄せられた「信頼」です。これを築き上げるには大変な労力と年月を要しますが、ひとたび毀損されるとその再構築は並大抵ではありません。企業は信頼に応えるべくブランド力の維持に努めるとともに、時代に合わせてこれを進化させていかねばなりません。

高品質なものづくりの追求、そして透明で実効的なガバナンスにより、「ビールならサッポロ」という安心感を更新し続けていくこと。こうした地道な取り組みを国内外に波及させ、サッポログループが21世紀においても持続的な成長を実現できるよう、自身の経験を踏まえた助言を通じて貢献していきたいと考えています。

## コーポレートガバナンス

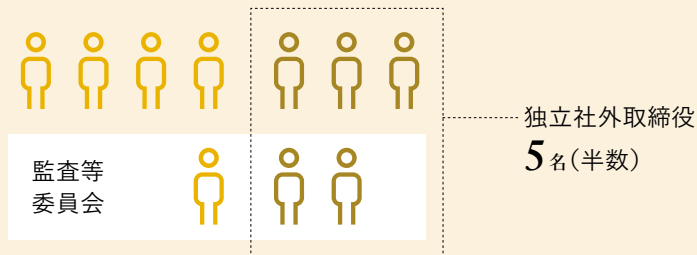
### サッポログループのガバナンス・ダイジェスト

#### 機関設計

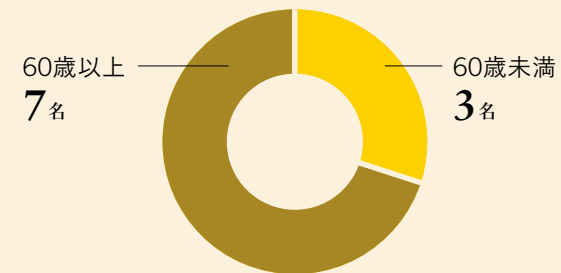
1998年11月には「指名委員会」および「報酬委員会」を任意で設置し、取締役の人事・処遇に係る運営の透明性を高め、経営機構の健全性の維持、向上に取り組んでいます。加えて、2015年12月には「社外取締役委員会」を設置し、当社およびサッポログループの経営戦略、ならびにコーポレートガバナンスに関する事項などについて、独立社外取締役の情報交換、認識共有の強化を図っています。なお、当社は2020年3月より、監査等委員会設置会社に移行しています。

#### 取締役会

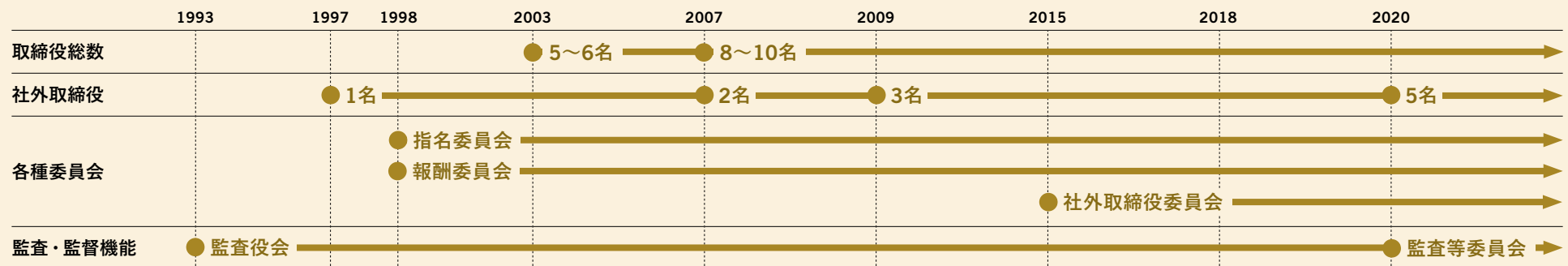
##### ■ 構成員



##### ■ 取締役の年齢構成

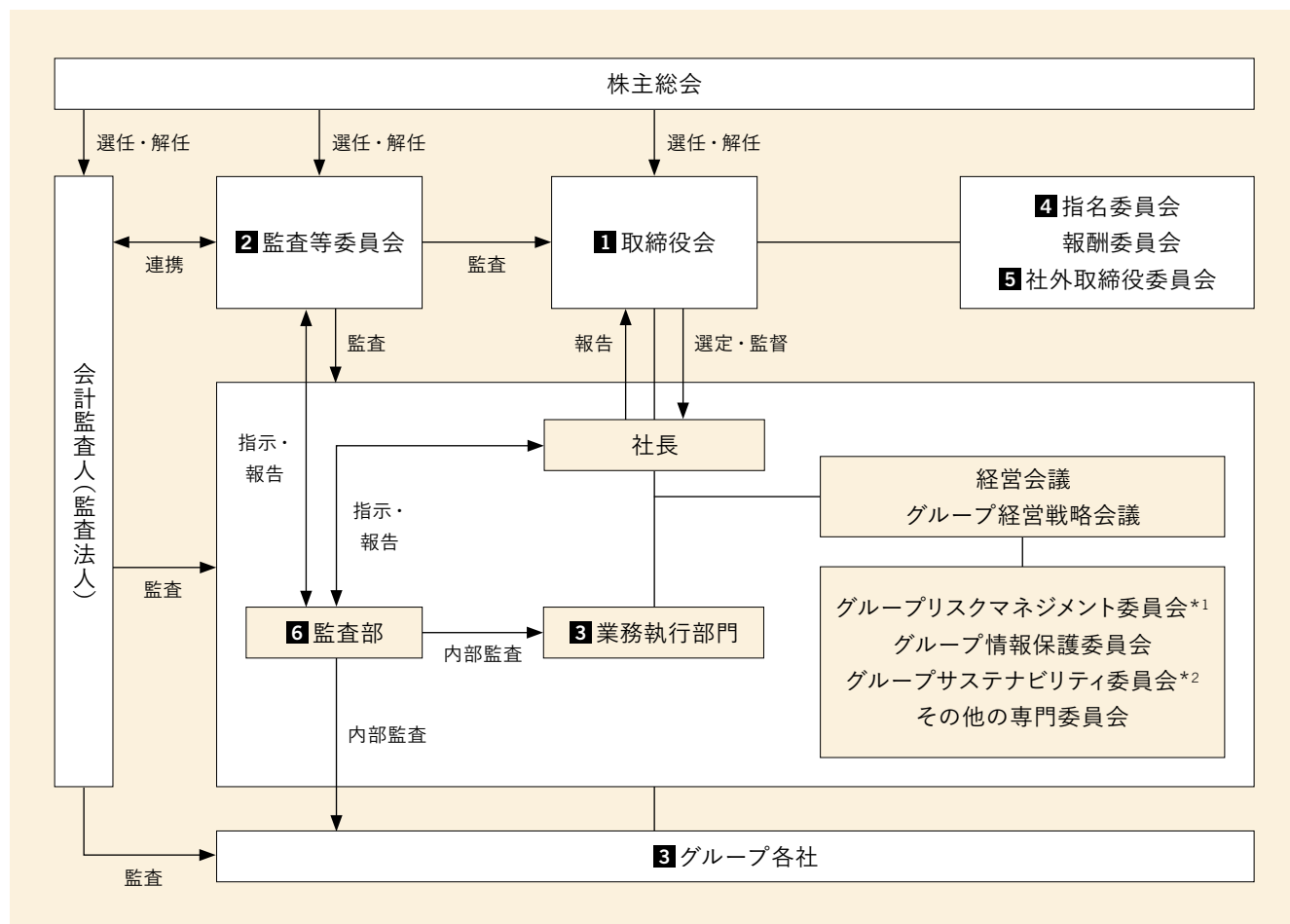


#### コーポレートガバナンス改革の歴史



\* 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.pdf](https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/basic_governance_approach.pdf)



## 1 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ます。

### 独立社外取締役について

当社の取締役会のメンバー10名のうち、独立社外取締役は半数にあたる5名(監査等委員である独立社外取締役2名を含む)です。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。独立社外取締役には経営陣に対し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。2019年に開催された13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材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広義のサプライチェーン体制と研究開発の推進に適任であると判断したため。
鵜澤 静 社外取締役	持株会社の社長としての豊富な経験・実績・見識を有し、また、財務・経営管理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・助言をいただいております。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は大きいと判断したため。
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は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は大きいと判断したため。

## 2 監査等委員会

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社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。監査役会設置会社を採用していた2019年については、独立社外監査役は開催された年間13回の取締役会において、意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行いました。また、13回開催された監査役会において、議案の審議等に適宜必要な発言を行いました。

### 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	財務・経理部門での十分な知見・経験を有しています。また、当社取締役およ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、客観的かつ公正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、企業法務分野に精通した弁護士としての豊富な知識と経験によって、客観的かつ公正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。


## 3 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。グループ執行役員は、当社社長の全体統括のもと、担当する主要事業部門の業務執行を統括します。

## 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。

当社の社外役員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」の別紙をご参照ください。

 [https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/basic\\_governance\\_approach.pdf](https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/basic_governance_approach.pdf)

当社の全社外取締役については、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、(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に対して、独立役員として届け出ています。

氏名	重要な兼職の状況	独立性に関する考え方
<b>社外取締役</b>		
鵜澤 静	株式会社日本政策金融公庫 社外取締役 株式会社ニチレイ 社外取締役	2016年6月まで日清紡ホールディングス(株)の業務執行に携わっていましたが、同社と当社ならびに当社子会社との間に取引がなく、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。
マッケンジー・クラグストン	亀田製菓株式会社 社外取締役 関西学院大学 特別任期制教授 出光興産株式会社 社外取締役 日本特殊陶業株式会社 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	太平洋セメント株式会社 取締役会長 屋久島電工株式会社 社外取締役	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が、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。
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が、現在、当社子会社との間で、同社製品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	株式会社ケーヒン 社外取締役	現在、山本柴崎法律事務所の弁護士ですが、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。

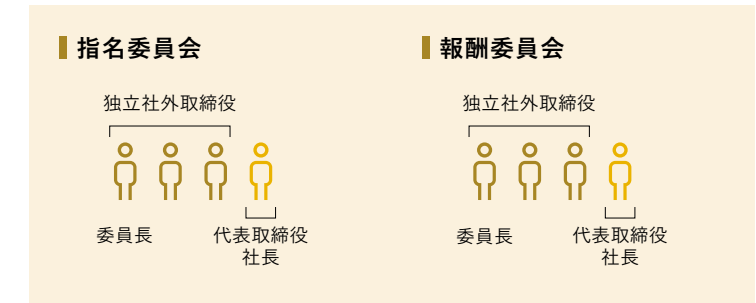


#### 4 指名委員会および報酬委員会

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。両委員会のメンバーは、すべての独立社外取締役（監査等委員でない取締役）および取締役社長の計4名（指名委員会における監査等委員候補者の推薦に際しては、常勤監査等委員をメンバーに加える）で構成し、委員長は独立社外取締役より選出することとしています。なお、監査等委員会設置に伴い、両委員会に選定監査等委員が陪席しています。

#### 5 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独立社外取締役との情報交換、認識共有の強化を図っています。



#### 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。

##### (1) 2018年度の実効性評価結果を受けた2019年度の取り組み

2018年度評価においては取締役会の役割・責務（中期経営計画における建設的な議論、進捗管理）の項目について、継続した課題として認識されました。この結果を受けて、2019年度においては中期経営計画の見直しや機関設計変更等の検討のタイミングに併せ、オフサイトミーティングを充実させることで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。また、四半期ごとの各事業会社報告をコンパクト化し、単に実績を確認するに留めず、今後の課題や施策に力点を置く形での進行を心掛けました。

##### (2) 2019年度の実効性評価結果

2019年度の実効性評価については、2018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。かかるアンケートの結果を踏まえ、2020年1月開催の取締役会において、現状把握・課題認識について議論を行いました。

その結果、取締役会の構成、運営、役割・責務について、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。その一方、社外役員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。

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。

## 取締役の報酬

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、職位別の基準報酬額に前年度の職務遂行に応じた業績加減を行って算定しています。監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査等委員会で決定した基準に従い算定し、各監査等委員である取締役の報酬額を決定しています。

なお、監査役会設置会社を採用していた2019年度の報酬額については、以下のとおりです。

区分	支給人員	支給額
取締役(うち社外取締役)	12(4)名	192(29)百万円
監査役(うち社外監査役)	5(2)名	53(19)百万円
合計(うち社外役員)	17(6)名	245(48)百万円

- \*1 取締役(社外取締役を除く)のうち5名へは、左記表中の取締役基本報酬とは別に、使用人兼務取締役の使用人部分の給与28百万円が支給されています。
- \*2 報酬の限度額は、2017年3月30日開催の第93回定時株主総会において、取締役500百万円(ただし連結子会社からの報酬や使用人部分の給与等を除く)、2007年3月29日開催の第83回定時株主総会において、監査役84百万円と決議されています。
- \*3 業績連動型株式報酬繰入額は、2019年度では発生していません。
- \*4 取締役(社外取締役を除く)に対しては、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」を導入しており、本制度で定める役員株式給付規程に基づき、445百万円(3事業年度)を拠出しています。本制度につきましては、2016年3月30日開催の第92回定時株主総会において、上記に記載の取締役の報酬とは別枠で決議されています。なお、本制度は、当社取締役(社外取締役を除く)を含め当社グループ執行役員ならびに一部の当社子会社取締役を対象としており、2019年12月末時点でその人数は25名です。

## 6 内部監査

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、代表取締役または監査等委員会の指示を受け、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について監査を行っています。監査役会設置会社を採用していた2019年度については、監査部と監査役とは、定期的に会合を持ち、内部監査の結果や内部統制の状況等について意見交換を行っています。また、監査部の内部監査報告書は、監査役が閲覧し情報を共有しています。

### 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の整備・強化を図っていくために、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」を策定の上、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。

## コーポレートガバナンス

### リスク管理体制

当社では、グループ全体のリスク管理体制強化の観点から、グループのリスクマネジメントに関する基本方針・管理体制および危機管理規程を定め、当社および子会社に係るリスク管理や危機管理を行っています。具体的には、業務執行上の重要な意思決定または事業遂行等に内在するリスクの管理体制や、緊急事態が発生した際の危機管理体制などについて、内部統制システム構築の基本方針に沿って当社および子会社において整備・構築しています。

### コンプライアンス

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。

### 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。

## リスクマネジメント

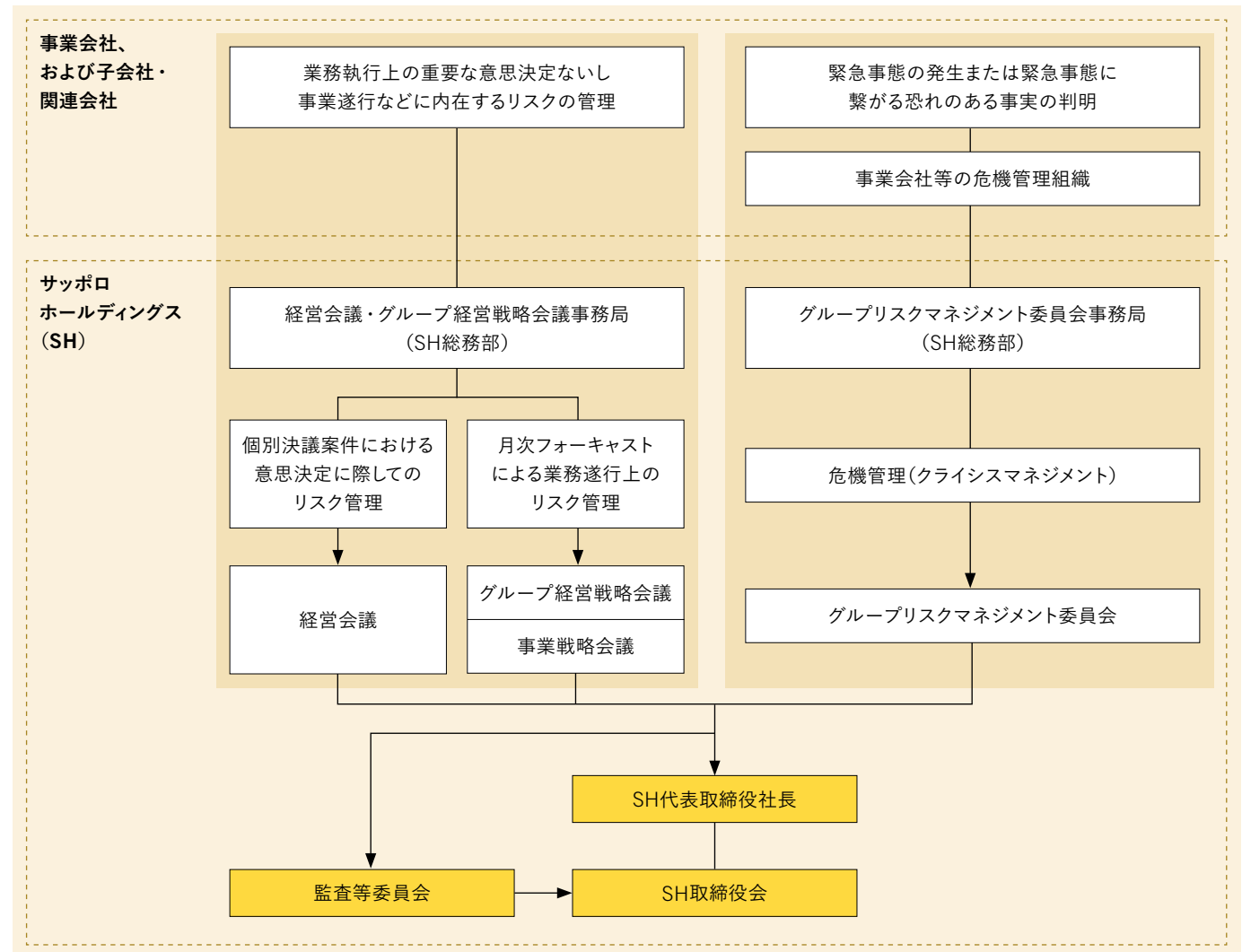
### リスクマネジメント方針

サッポログループでは、業務執行上の重要な意思決定ないし事業遂行などに内在するリスクの管理体制と緊急事態における危機管理体制を構築し、PDCAサイクルを回していきます。

サッポロホールディングスは、グループ全体のリスク管理体制を強化することで、健全な企業経営を行い、企業価値の持続的な向上を図っています。また、長期経営ビジョン「SPEED150」実現に向けた戦略を推進する中で新たなリスクが発現する可能性についても認識しており、当社および子会社に係るリスク管理や危機管理を行っています。特に以下の3点に留意・注力しています。

- 人命・安全の確保
- 品質の追求
- コンプライアンスの徹底

### リスクマネジメント体制





## 経営上の主なリスクの対応

	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	● テンドの把握、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の対応

	内容	対応	
事業遂行に関するリスク	ガバナンス	<p>「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</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査の充実、適切なリスクアセスメントの実施</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
	商品・サービスの安定供給	<p>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</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会全般のリスク事案の解析および予防展開</li> <li>● 発生時対応シミュレーション研修の継続実施</li> <li>● 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</li> <li>● 生産・物流拠点ネットワークの整備</li> <li>● 共同配送等、輸送手段の多様化</li> <li>● ロジスティクスリテラシーの向上</li> </ul>
	情報の漏洩・情報システム	<p>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</p> <p>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、漏えい、改ざん、情報システムの停止・一時的な混乱等が起こり、業績に悪影響を及ぼす可能性がある</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報管理体制の構築・充実</li> <li>● 社内監査、委託先監査の徹底</li> <li>● 従業員教育の徹底</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他事業分野ならびに海外での事業活動の拡充</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モニタリング、適切なリスクアセスメントの実施</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スケジュール・進捗管理の徹底</li> <li>● 長期不動産投資計画の策定</li> </ul>

新型コロナウイルス感染拡大への対応方針

当社は酒類や食品・飲料の製造や外食に携わる企業として、お客様への供給責任を果たすべく、感染症リスク低減に対策を講じながらも国内および海外における各事業拠点で生産・物流業務を継続しています。また、不動産事業においては、保有施設の安全・安心の維持継続に取り組んでいます。

現在サッポログループでは、従業員ならびにお客様・お取引先様の感染症拡大防止および地域社会との連携・協力を努めています。引き続き最新の動向を注視し、最大限の対策を講じてまいります。

## 役員一覧 (2020年3月27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)  
鵜澤 静

1946年1月30日生  
1969. 4 日清紡績株式会社(現日清紡ホール  
ディングス株式会社)入社  
2001. 6 同社 取締役 経理本部長  
2009. 6 同社 代表取締役社長  
2013. 6 同社 代表取締役会長  
2015. 3 当社 社外取締役(現在に至る)  
2016. 6 日清紡ホールディングス株式会社  
相談役



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)

## 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 常勤監査等委員である  
取締役(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 監査等委員である取締役  
(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 監査等委員である取締役  
(現在に至る)

## グループ執行役員

常務グループ執行役員

高島 英也  
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

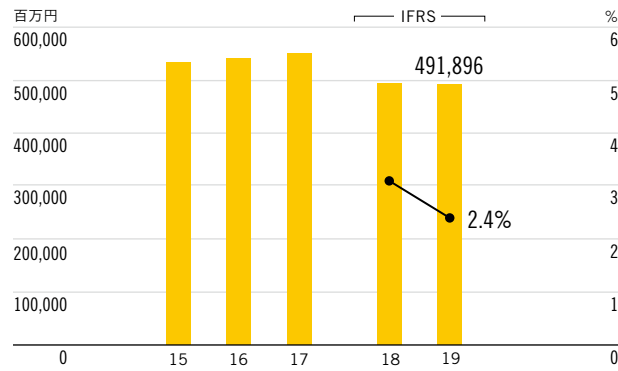
松出 義忠  
経理部長  
(兼サッポロビール株式会社 経理部長)



# 財務ハイライト

\*2015～2017年は日本基準、2018～2019年についてはIFRSに基づいて作成しています。

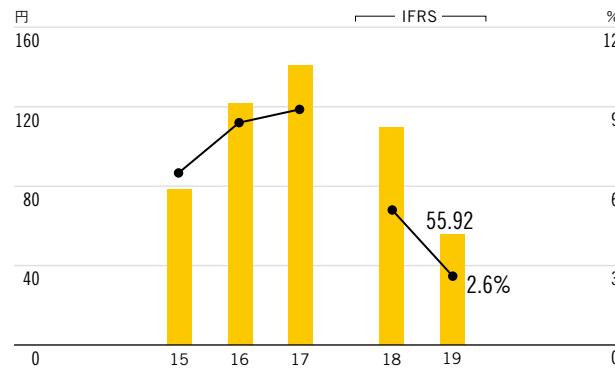
## 売上収益(酒税込み)／事業利益率\*1



■ 売上収益(酒税込み)  
● 事業利益率

\*1 事業利益は売上収益-売上原価-販管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)\*2／ROE\*3

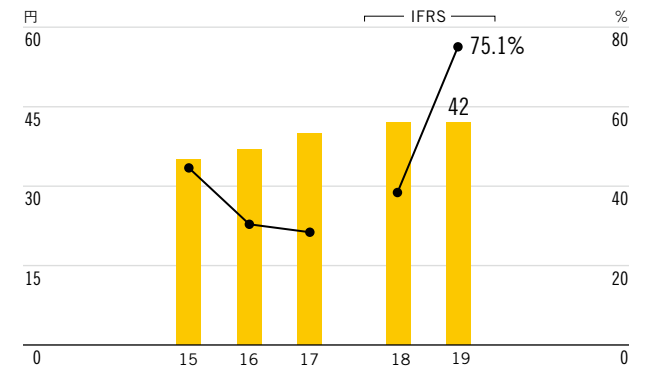


■ 1株当たり当期利益(EPS) ● ROE

\*2 2016年7月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施。1株当たり情報は、株式併合後の基準で換算した金額を記載

\*3 ROEは、日本基準はのれん償却前で算出

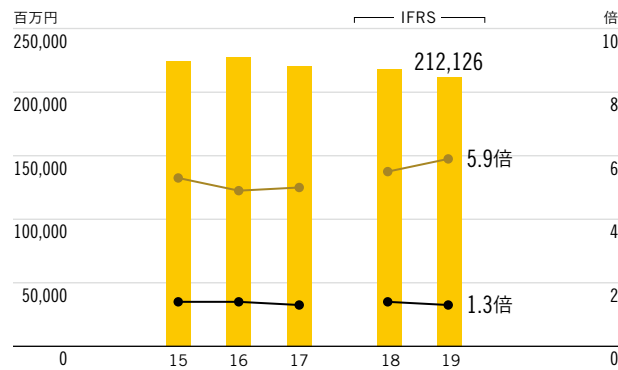
## 1株当たり配当金\*4／配当性向



■ 1株当たり配当金 ● 配当性向

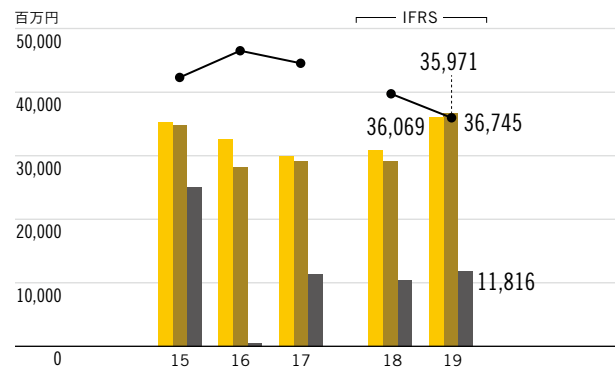
\*4 2016年7月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施。1株当たり情報は、株式併合後の基準で換算した金額を記載

## ネット有利子負債／ネットD/Eレシオ／EBITDA有利子負債倍率



■ ネット有利子負債 ● ネットD/Eレシオ ● EBITDA有利子負債倍率

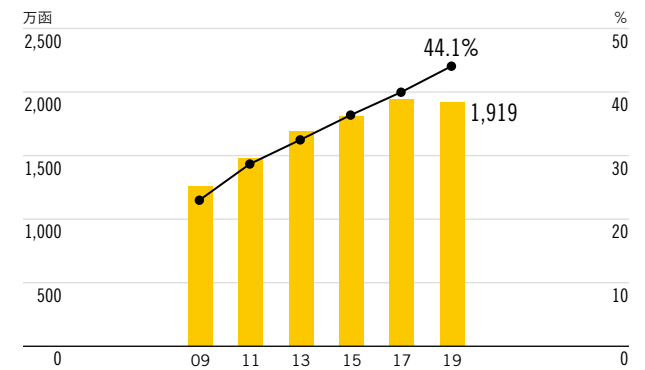
## 営業活動キャッシュ・フローと投資の状況



■ 営業活動キャッシュ・フロー ■ 投資額\*5  
■ 有価証券・固定資産(投資不動産)売却収入 ● EBITDA

\*5 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

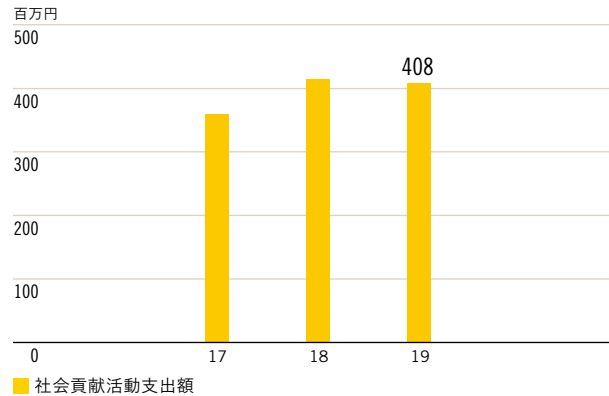
## 海外ビール売上数量の推移



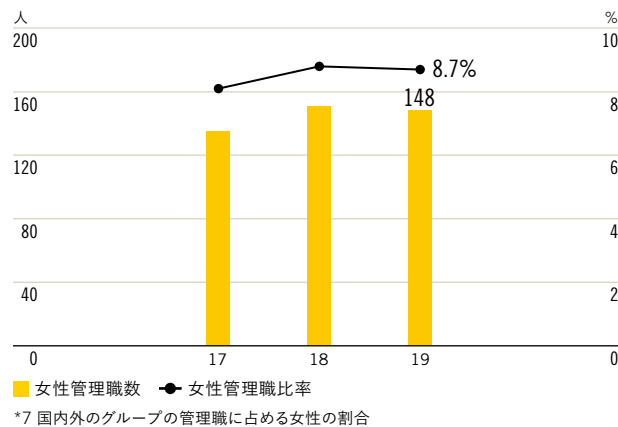
■ 海外ビール売上数量  
● 国内ビールジャンルの売上数量に対する海外ビールの割合

## 非財務ハイライト

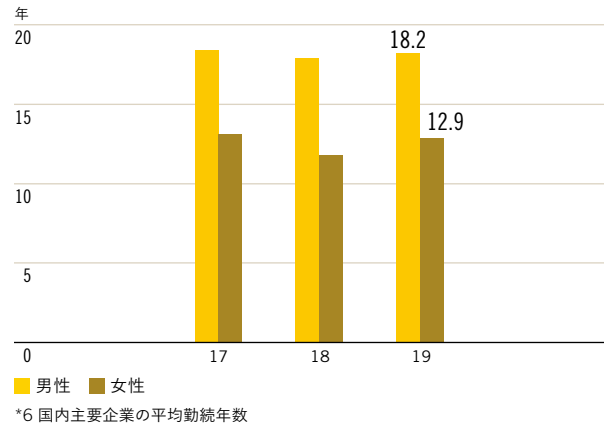
### 社会貢献活動実績 社会



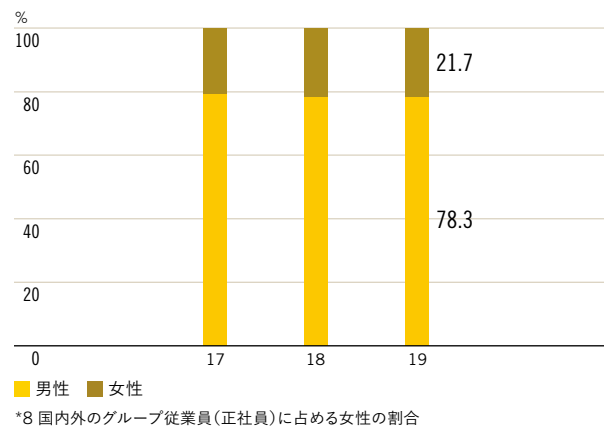
### 女性管理職数／女性管理職比率 <sup>\*7</sup> 人財



### 平均勤続年数(男女別) <sup>\*6</sup> 人財



### 男女比率 <sup>\*8</sup> 人財



### 学術対外発表件数(2019年度) 酒・食・飲

# 24件

サッポロビールが、栽培条件を変えることでホップの香気成分が変化することや、自社開発ホップ品種「ソラチエース」と他のホップ品種のブレンドによりビールの香りが変化することなどを発表しました。グループとしては、24件の学術対外発表を行いました。

### 連携協定締結数(2020年2月現在) 社会

# 63件

全国の都道府県・市町村・大学などと、のべ63の連携協定を締結し、地域と繋がる社会貢献活動や次世代育成支援、防災支援などに取り組んでいます。

### 育児休暇取得率(2019年度) 人財

男性 **68%**

女性 **100%**

サッポロビール(サッポロホールディングス含む)の育児休暇取得率です。

## 外部からの評価

### ▶ SRI インデックスへの組み入れ

FTSE4Good Index Series  
(英国・FTSE)



FTSE Blossom Japan Index  
(英国・FTSE)



MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ 指数  
(米国・MSCI)



S&P/JPX カーボン・エフィシエント 指数  
(英国・S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス)



SNAM サステナビリティ・インデックス  
(日本・損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント)



### ▶ 研究開発

サッポロビールが「第43回木下賞 改善合理化部門\*」を受賞  
「ビールテイスト飲料用軽量アルミ缶蓋の開発」

\* (公社)日本包装技術協会主催

### ▶ 個性かがやく人財の輩出

「健康経営優良法人2020 大規模法人部門(ホワイト500)」に  
継続認定

\* サッポロホールディングス、サッポロビールは4年連続、  
ポッカサッポロフード&ビバレッジ、サッポロライオンは3年連続



サッポロビールが「プラチナくるみん」を継続取得



サッポロホールディングスが  
日経「スマートワーク経営」で星4.5を獲得



## 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。

百万円

年度：	日本基準								IFRS	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
売上収益	389,244	449,452	492,490	509,834	518,740	533,748	541,847	551,548	493,908	<b>491,896</b>
売上収益(酒税抜き)	269,874	336,837	379,792	395,377	401,813	418,319	424,059	433,260	398,745	<b>371,100</b>
海外売上収益									74,246	<b>71,232</b>
海外売上収益(酒税抜き)	25,386	36,995	53,370	72,227	77,262	94,550	86,846	91,937		
事業利益*1	15,403	18,883	14,414	15,344	14,728	13,950	20,267	17,032	15,159	<b>11,724</b>
EBITDA*2	39,080	46,476	44,099	44,388	42,974	42,327	46,529	44,558	39,751	<b>35,971</b>
税引前利益	17,762	5,840	10,512	16,562	2,694	11,690	16,403	17,801	10,629	<b>11,588</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	10,772	3,164	5,393	9,451	340	6,108	9,469	10,977	8,521	<b>4,356</b>
設備投資(支払ベース)	19,801	13,422	53,870	13,768	19,133	20,339	21,809	15,253	21,573	<b>29,900</b>
減価償却費	22,504	24,482	25,805	25,058	24,481	24,224	22,341	23,571	24,592	<b>24,248</b>
のれん償却費	1,172	3,110	3,879	3,985	3,764	4,153	3,920	3,954		
研究開発費	2,022	2,621	2,998	2,683	2,698	2,724	2,766	2,791	2,840	<b>2,994</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,431	22,313	29,618	32,861	22,284	35,265	32,570	30,004	30,830	<b>36,069</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,594	△50,891	△59,485	△13,268	△17,229	△9,755	△27,586	△17,822	△18,727	<b>△24,930</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,119	24,245	30,159	△19,147	△7,307	△24,802	△4,827	△10,171	△14,521	<b>△5,984</b>
年度末：										
資産合計	494,798	550,784	597,636	616,752	625,439	620,388	626,351	630,630	639,692	<b>638,722</b>
資本合計	126,645	124,775	134,946	155,366	160,004	163,822	166,380	177,662	164,735	<b>174,524</b>
金融負債残高(ネット)*3	167,944	209,963	247,891	236,275	237,775	224,310	227,553	220,871	218,358	<b>212,126</b>
その他指標：										
売上収益事業利益率	4.0%	4.2%	2.9%	3.0%	2.8%	2.6%	3.7%	3.1%	3.1%	<b>2.4%</b>
EBITDA有利子負債倍率(倍)	4.3	4.5	5.6	5.3	5.5	5.3	4.9	5.0	5.5	<b>5.9</b>
ネットD/Eレシオ(倍)	1.3	1.7	1.8	1.5	1.5	1.4	1.4	1.2	1.4	<b>1.3</b>
親会社所有者帰属持分比率	25.3%	22.4%	22.1%	24.6%	25.0%	25.5%	25.7%	27.5%	25.2%	<b>27.3%</b>
ROE(のれん償却前)	9.8%	5.1%	7.3%	9.5%	2.7%	6.5%	8.4%	8.9%		
ROE(のれん償却後)	8.9%	2.5%	4.2%	6.7%	0.2%	3.9%	5.9%	6.6%	5.1%	<b>2.6%</b>
従業員数*4(人)	3,983	6,649	7,264	7,434	7,014	7,484	7,858	7,902	7,904	<b>7,736</b>
グループ全体女性管理職比率*5	—	—	—	—	—	8.1%	7.6%	8.1%	8.8%	<b>8.7%</b>
グループ全体CO <sub>2</sub> 排出量*6(千t-CO <sub>2</sub> )	—	—	—	232.5	224.4	248.3	246.9	239.2	236.1	—
国内グループ全体の水使用量*7(千m <sup>3</sup> )	—	—	—	6,861	6,492	6,498	6,500	6,409	6,061	—

\*1 事業利益は、売上収益-売上原価-販管費及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。

\*5 国内外のグループの管理職に占める女性の割合(他社からの出向者等を除く)

\*6 国内は「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」定期報告書の数値を使用しています。特定事業者であるサッポロビール、ポッカサッポロフード&ビバレッジ、ポッカクリエイト、サッポロライオン、サッポロ不動産開発を対象としています。海外はグループ会社(2013~2014年：4社、2015~2017年：6社、2018年：7社)の生産工場を対象としています。いずれも、4月~翌3月で集計

\*7 サッポロビール、ポッカサッポロフード&ビバレッジの生産工場とサッポロライオン、サッポロ不動産開発を対象としています。いずれも、4月~翌3月で集計



## 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析

### 事業概況

2019年12月期における日本経済は、消費税の引き上げや自然災害等を背景に国内需要が減少したものの、堅調な企業業績により設備投資は増加、個人の雇用・所得の改善も着実に進み、全体的には底堅く推移しました。一方、世界経済は、米中貿易摩擦、米イラン対立の激化等の地政学リスクの高まりを受け、先行きが不透明な状況となりました。

当社グループ各社が事業を展開しているそれぞれの業界については、以下のとおりです。

酒類業界では、国内は消費者の節約志向から、低価格商品への需要シフトが一層顕著となりました。北米ビール市場は、主に寒波の影響により前期を下回ったものと推定されます。アジアのビール市場は各国で状況が異なりますが、ベトナムは引き続き成長しています。飲料業界では、国内は主に台風の影響により総需要は前期を下回ったものと推定されます。不動産業界では、首都圏オフィス賃貸市場において引き続き需要が堅調であったことから、賃料水準も緩やかな上昇傾向が継続しました。

このような状況のもと、当社グループでは長期経営ビジョン「SPEED150」および「第一次中期経営計画2020」に基づく成長戦略を加速させ、「世界に広がる『酒』『食』『飲』で個性がやくブランドカンパニー」になることを目指し、2019年12月期の財務目標達成に向かい歩んできました。

なお、2019年12月期において、食品飲料事業に含まれる北

米飲料事業を統括する持株会社であるCountry Pure Foods, Inc.における当社保有の全株式をBPCP CPF Holdings Inc.に譲渡したため、北米飲料事業に関連する損益を非継続事業に分類しています。

### 経営成績の分析

#### 売上収益 **グラフ1**

連結売上収益は、前期比0%減(20億円減)の4,919億円となりました。

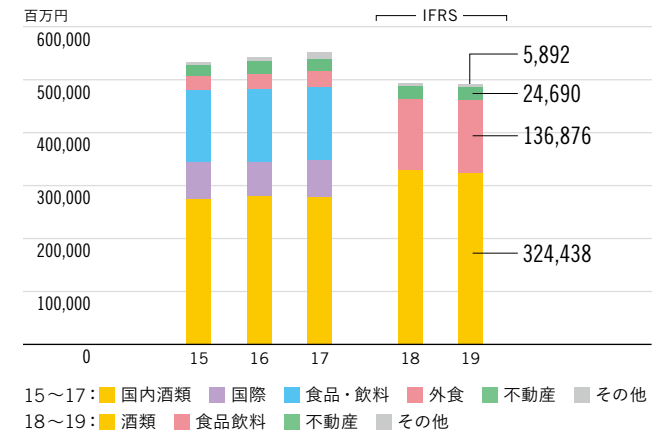
酒類事業では、主力ブランドの「サッポロ生ビール黒ラベル」や、積極投資を行った「サッポロチューハイ99.99<フォーナイン>」等が好調に推移しましたが、新ジャンルの売上数量が前期を下回ったことから減収となりました。食品飲料事業では、缶コーヒー市場の停滞や天候不良による需要の落ち込みがあったものの、ヤスマ社の新規連結により増収となりました。不動産事業では、主力物件の賃料収入が増加し、増収となりました。

#### 営業利益 **グラフ2**

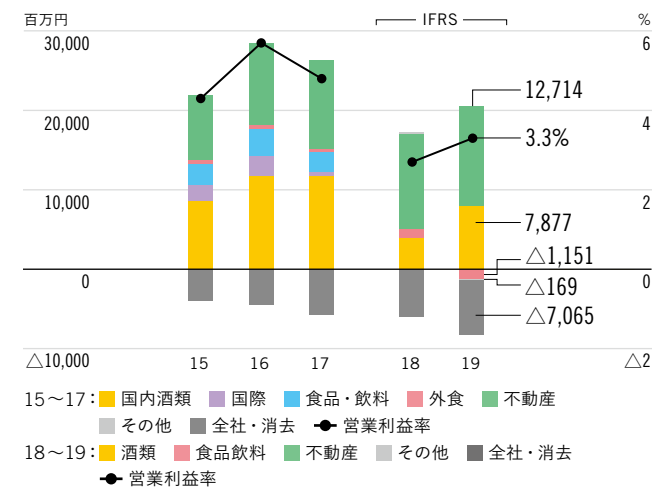
連結営業利益は、前期比5%増(6億円増)の122億円となりました。

酒類事業では、国内のコストコントロール、商品ミックスの改善、および前期に計上したアンカー社の減損損失が当期に

**グラフ1** セグメント別売上収益



**グラフ2** セグメント別営業利益／営業利益率\*



\* 営業利益率は、日本基準はのれん償却前営業利益÷酒税抜き売上高で、IFRSは営業利益÷酒税抜き売上収益で算出

## 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析

はなかったことにより、増益となりました。食品飲料事業では、国内の売上数量が減少した影響で減益となりました。不動産事業では、主力物件の賃料収入の増加に加え、物件ポートフォリオの見直しによる不動産売却益が貢献し、増益となりました。

### 税引前利益

税引前利益は、前期比9%増(10億円増)の116億円となりました。

### 親会社の所有者に帰属する当期利益 グラフ3

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比49%減(42億円減)の44億円となりました。これは、Country Pure Foods, Inc.の株式譲渡に伴う非継続事業からの当期損失の増加などがあったことによるものです。

## 財政状態の分析

### 資産

2019年12月期末の資産合計は、前期末と比較して10億円減少し、6,387億円となりました。その他の金融資産(非流動)の増加などがあった一方、有形固定資産、無形資産、のれんの減少などがあったことによるものです。

### 負債

負債は、前期末と比較して108億円減少し、4,642億円となりました。その他の金融負債(非流動)の増加などがあった一方、退職給付に係る負債、社債及び借入金(流動)の減少などがあったことによるものです。

### 資本

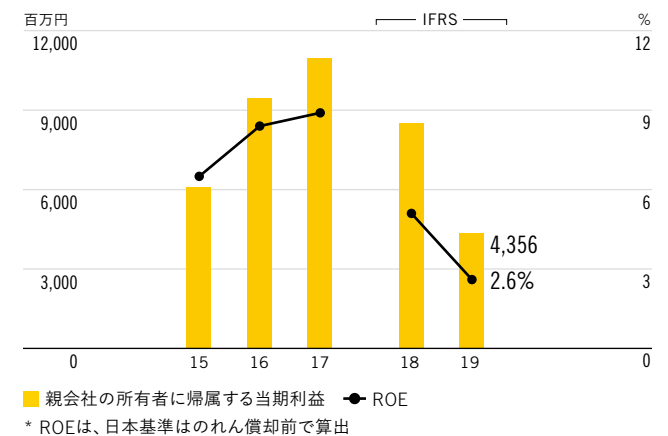
資本は、前期末と比較して98億円増加し、1,745億円となりました。非支配持分の減少などがあった一方、親会社の所有者に帰属する当期利益、その他の資本の構成要素の増加などがあったことによるものです。

### 経営指標 グラフ4

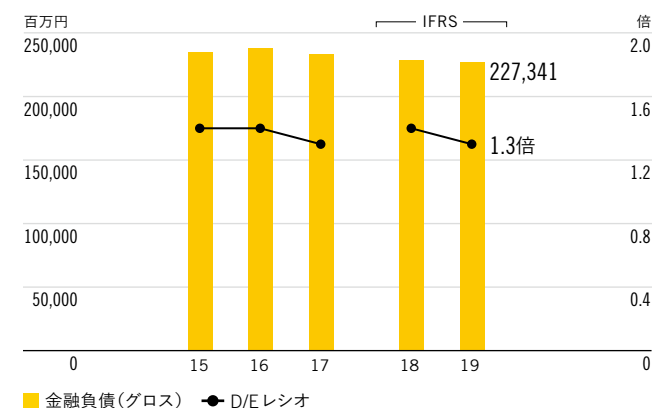
流動比率は、前期の71.5%から74.0%に2.5ポイント増加しました。流動資産が22億円増加し、コマーシャル・ペーパーの減少などの要因により、流動負債が41億円減少したことによるものです。

親会社所有者帰属持分比率は、前期の25.2%から27.3%に増加しました。期末配当の実施によって利益剰余金の減少があった一方、親会社の所有者に帰属する当期利益の増加、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の増加などによって、親会社の所有者に帰属する持分が増加したことによるものです。

グラフ3 親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



グラフ4 金融負債(グロス)／D/Eレシオ



## 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析

親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)は、前期の5.1%から2.6%に減少しました。親会社の所有者に帰属する当期利益が前期比で減益となったことによるものです。

D/Eレシオ(金融負債÷資本合計)は、資本合計が増加したことにより1.3倍となりました。

## 資本の財源および資金の流動性についての分析

### キャッシュ・フローの状況 グラフ5

2019年12月期末における現金及び現金同等物は、前期末に比べ52億円増(52%増)の152億円となりました。

当期における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、前期比17%増(52億円増)の361億円となりました。

これは主に減価償却費及び償却費282億円、非継続事業の売却損49億円による増加要因があったことによるものです。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は、前期比33%増(62億円増)の249億円となりました。

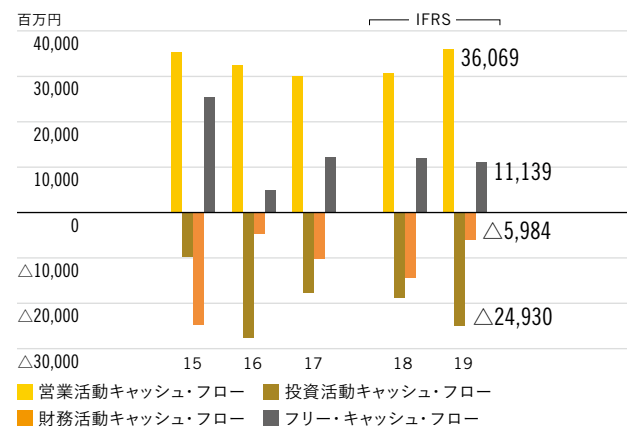
これは主に、信託受益権(投資不動産)の売却による収入86億円があった一方、有形固定資産の取得による支出150億円、投資不動産の取得による支出132億円があったことによるものです。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は、前期比59%減(85億円減)の60億円となりました。

これは主に、長期借入による収入214億円、社債の発行による収入200億円があった一方、長期借入金の返済による支出215億円、社債の償還による支出100億円、リース負債の返済による支出70億円、コマーシャル・ペーパーの減少額65億円があったことによるものです。

グラフ5 キャッシュ・フロー



## 資金の流動性および資金の調達について

当社グループの運転資金需要のうち主なものは、生産・販売活動のための製造費、販売費及び一般管理費等の営業費用です。投資を目的とした資金需要は、設備投資として酒類事業および食品飲料事業における工場整備への投資、不動産事業による投資不動産への投資、また海外事業や新規事業等の成長分野に対するM&Aへの投資などによるものです。

当社グループは、主要な連結子会社にキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を導入し、日本国内のグループ内資金を当社が一元管理しています。各グループ会社において創出したキャッシュ・フローを当社に集中することで資金の流動性を確保し、また、機動的かつ効率的にグループ内で配分することにより、金融負債の極小化を図っています。

現在そして将来の営業活動および債務の返済などの資金需要に備え十分な資金を確保するために、資金調達および流動性の確保に努めています。必要な資金は、主に営業活動によって得られるキャッシュ・フロー、金融機関などからの借入れによって調達しています。

## 2020年12月期の見通し

2020年12月期の業績見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症による影響を現時点で合理的に算定することが困難であることから、未定としています。

## 連結財政状態計算書

	百万円	
	2018	2019
<資産>		
流動資産		
現金及び現金同等物	9,989	15,215
営業債権及びその他の債権	93,340	92,529
棚卸資産	37,109	36,528
その他の金融資産	4,790	5,403
その他の流動資産	8,316	6,090
流動資産合計	153,544	155,765
非流動資産		
有形固定資産	152,676	147,014
投資不動産	215,522	219,589
のれん	21,229	18,358
無形資産	12,056	8,844
持分法で会計処理されている投資	410	428
その他の金融資産	70,205	78,728
その他の非流動資産	8,526	7,445
繰延税金資産	5,523	2,551
非流動資産合計	486,148	482,957
資産合計	639,692	638,722

	百万円	
	2018	2019
<負債及び資本>		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	35,292	34,475
社債及び借入金	73,863	72,121
リース負債	6,743	6,538
未払法人所得税	1,527	2,414
その他の金融負債	33,905	33,021
その他の流動負債	63,260	61,903
流動負債合計	214,591	210,472
非流動負債		
社債及び借入金	154,483	155,220
リース負債	24,495	23,921
その他の金融負債	45,733	46,624
退職給付に係る負債	11,715	5,007
その他の非流動負債	2,991	2,828
繰延税金負債	20,950	20,125
非流動負債合計	260,367	253,725
負債合計	474,957	464,197
資本		
資本金	53,887	53,887
資本剰余金	40,998	40,958
自己株式	△1,822	△1,792
利益剰余金	46,065	51,521
その他の資本の構成要素	22,373	29,497
親会社の所有者に帰属する持分合計	161,501	174,071
非支配持分	3,234	454
資本合計	164,735	174,524
負債及び資本合計	639,692	638,722

\* 2018年12月期より、国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。IFRSへの移行日は2017年1月1日です。



## 連結損益計算書および連結包括利益計算書

## 連結損益計算書

	百万円	
	2018	2019
継続事業		
売上収益	493,908	<b>491,896</b>
売上原価	335,631	<b>336,682</b>
売上総利益	158,277	<b>155,213</b>
販売費及び一般管理費	143,118	<b>143,490</b>
その他の営業収益	3,009	<b>3,528</b>
その他の営業費用	6,580	<b>3,044</b>
営業利益	11,588	<b>12,208</b>
金融収益	1,139	<b>1,227</b>
金融費用	2,117	<b>1,864</b>
持分法による投資利益	19	<b>18</b>
税引前利益	10,629	<b>11,588</b>
法人所得税	2,023	<b>4,259</b>
継続事業からの当期利益	8,606	<b>7,329</b>
非継続事業		
非継続事業からの当期損失(△)	△886	<b>△3,509</b>
当期利益	7,721	<b>3,820</b>
当期利益の帰属		
親会社の所有者	8,521	<b>4,356</b>
非支配持分	△801	<b>△536</b>
当期利益	7,721	<b>3,820</b>
基本的1株当たり当期利益(△損失)(円)		
継続事業	114.55	<b>99.39</b>
非継続事業	△5.15	<b>△43.46</b>
基本的1株当たり当期利益	109.40	<b>55.92</b>
希薄化後1株当たり当期利益(△損失)(円)		
継続事業	109.37	<b>93.55</b>
非継続事業	△4.91	<b>△40.81</b>
希薄化後1株当たり当期利益	104.46	<b>52.74</b>

## 連結包括利益計算書

	百万円	
	2018	2019
当期利益	7,721	<b>3,820</b>
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△9,201	<b>6,411</b>
確定給付制度の再測定	△3,688	<b>4,595</b>
純損益に振り替えられることのない項目合計	△12,890	<b>11,006</b>
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△2,765	<b>885</b>
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の有効部分	△69	<b>204</b>
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△2,834	<b>1,090</b>
税引後その他の包括利益合計	△15,724	<b>12,095</b>
当期包括利益	△8,003	<b>15,915</b>
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△6,987	<b>16,104</b>
非支配持分	△1,016	<b>△188</b>
当期包括利益	△8,003	<b>15,915</b>

## 連結持分変動計算書

百万円

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素				合計	親会社の所有者 に帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
					在外営業活動体の 換算差額	キャッシュ・フロー・ ヘッジの公正価値の 純変動の有効部分	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定する金融資産	確定給付制度の 再測定				
<b>2018年1月1日残高</b>	53,887	40,825	△1,807	44,491	1,137	△191	33,712	—	34,659	172,055	3,655	175,710
当期利益				8,521						8,521	△801	7,721
その他の包括利益					△2,622	2	△9,200	△3,688	△15,508	△15,508	△215	△15,724
当期包括利益	—	—	—	8,521	△2,622	2	△9,200	△3,688	△15,508	△6,987	△1,016	△8,003
自己株式の取得			△20						—	△20	—	△20
自己株式の処分		0	5						—	6	—	6
転換社債型新株予約権付社債の発行		182							—	182	—	182
配当				△3,122					—	△3,122	△8	△3,130
株式に基づく報酬取引		△9							—	△9	—	△9
利益剰余金への振替				△3,826			△466	3,688	3,222	△603	603	—
所有者との取引額合計	—	173	△15	△6,947	—	—	△466	3,688	3,222	△3,566	595	△2,972
2018年12月31日残高	53,887	40,998	△1,822	46,065	△1,485	△188	24,046	—	22,373	161,501	3,234	164,735

百万円

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素				合計	親会社の所有者 に帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
					在外営業活動体の 換算差額	キャッシュ・フロー・ ヘッジの公正価値の 純変動の有効部分	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定する金融資産	確定給付制度の 再測定				
<b>2019年1月1日残高</b>	<b>53,887</b>	<b>40,998</b>	<b>△1,822</b>	<b>46,065</b>	<b>△1,485</b>	<b>△188</b>	<b>24,046</b>	<b>—</b>	<b>22,373</b>	<b>161,501</b>	<b>3,234</b>	<b>164,735</b>
当期利益				4,356						4,356	△536	3,820
その他の包括利益					622	120	6,411	4,595	11,748	11,748	348	12,095
当期包括利益	—	—	—	4,356	622	120	6,411	4,595	11,748	16,104	△188	15,915
自己株式の取得			△9						—	△9	—	△9
自己株式の処分		0	39						—	39	—	39
配当				△3,277					—	△3,277	△12	△3,289
連結子会社の売却等による変動				△245					—	△245	△2,580	△2,826
株式に基づく報酬取引		△41							—	△41	—	△41
利益剰余金への振替				4,623			△28	△4,595	△4,623	—	—	—
所有者との取引額合計	—	△41	30	1,100	—	—	△28	△4,595	△4,623	△3,534	△2,592	△6,126
2019年12月31日残高	<b>53,887</b>	<b>40,958</b>	<b>△1,792</b>	<b>51,521</b>	<b>△863</b>	<b>△68</b>	<b>30,428</b>	<b>—</b>	<b>29,497</b>	<b>174,071</b>	<b>454</b>	<b>174,524</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	百万円	
	2018	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	10,629	<b>11,588</b>
非継続事業からの税引前損失(△)	△1,137	<b>△5,102</b>
減価償却費及び償却費	28,512	<b>28,242</b>
減損損失	5,430	<b>1,342</b>
非継続事業の売却損	—	<b>4,886</b>
受取利息及び受取配当金	△1,123	<b>△1,185</b>
支払利息	2,368	<b>2,248</b>
持分法による投資損益(△は益)	△19	<b>△18</b>
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	△659	<b>△1,599</b>
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	4,209	<b>849</b>
棚卸資産の増減額(△は増加)	70	<b>△210</b>
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△830	<b>△754</b>
未払酒税の増減額(△は減少)	△1,950	<b>△1,414</b>
その他	△2,968	<b>274</b>
小計	42,533	<b>39,149</b>
利息及び配当金の受取額	1,150	<b>1,188</b>
利息の支払額	△2,197	<b>△2,101</b>
法人所得税等の支払額	△10,657	<b>△2,167</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,830	<b>36,069</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△13,581	<b>△14,995</b>
有形固定資産の売却による収入	1,729	<b>387</b>
投資不動産の取得による支出	△4,712	<b>△13,211</b>
無形資産の取得による支出	△2,220	<b>△2,917</b>
投資有価証券の取得による支出	△6,345	<b>△1,710</b>
投資有価証券の売却による収入	1,455	<b>1,045</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得による支出	—	<b>△1,633</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の売却による支出	—	<b>△491</b>
非継続事業の売却による収入	—	<b>1,798</b>
信託受益権(投資不動産)の取得による支出	△2,523	<b>—</b>
信託受益権(投資不動産)の売却による収入	7,239	<b>8,586</b>

	百万円	
	2018	2019
貸付けによる支出	△139	<b>△182</b>
貸付金の回収による収入	4,081	<b>129</b>
その他	△3,712	<b>△1,735</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,727	<b>△24,930</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△264	<b>920</b>
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△3,500	<b>△6,500</b>
長期借入による収入	12,000	<b>21,370</b>
長期借入金の返済による支出	△22,524	<b>△21,486</b>
社債の発行による収入	20,021	<b>20,000</b>
社債の償還による支出	△10,068	<b>△10,013</b>
配当金の支払額	△3,133	<b>△3,290</b>
リース負債の返済による支出	△7,038	<b>△7,016</b>
自己株式の取得による支出	△20	<b>△9</b>
その他	6	<b>39</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,521	<b>△5,984</b>
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	△130	<b>71</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,548	<b>5,226</b>
現金及び現金同等物の期首残高	12,537	<b>9,989</b>
現金及び現金同等物の期末残高	9,989	<b>15,215</b>

## コーポレートデータ (2019年12月31日現在)

## 会社情報

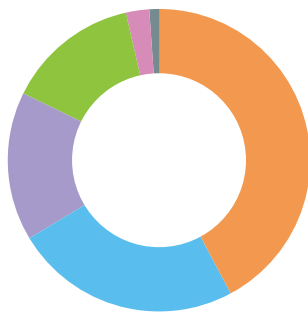
商号	サッポロホールディングス株式会社
事業内容	持株会社
設立	1949年9月1日
本社所在地	〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
資本金	53,887百万円
事業年度	1月1日から12月31日まで
従業員数	連結：7,736名 単体：305名

## 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	68,638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	33,340千株 (42.31%)
● 個人	19,059千株 (24.19%)
● 国内法人	12,563千株 (15.94%)
● 外国法人・個人	11,014千株 (13.98%)
● 証券会社	2,053千株 (2.61%)
● 自己株式	763千株 (0.97%)



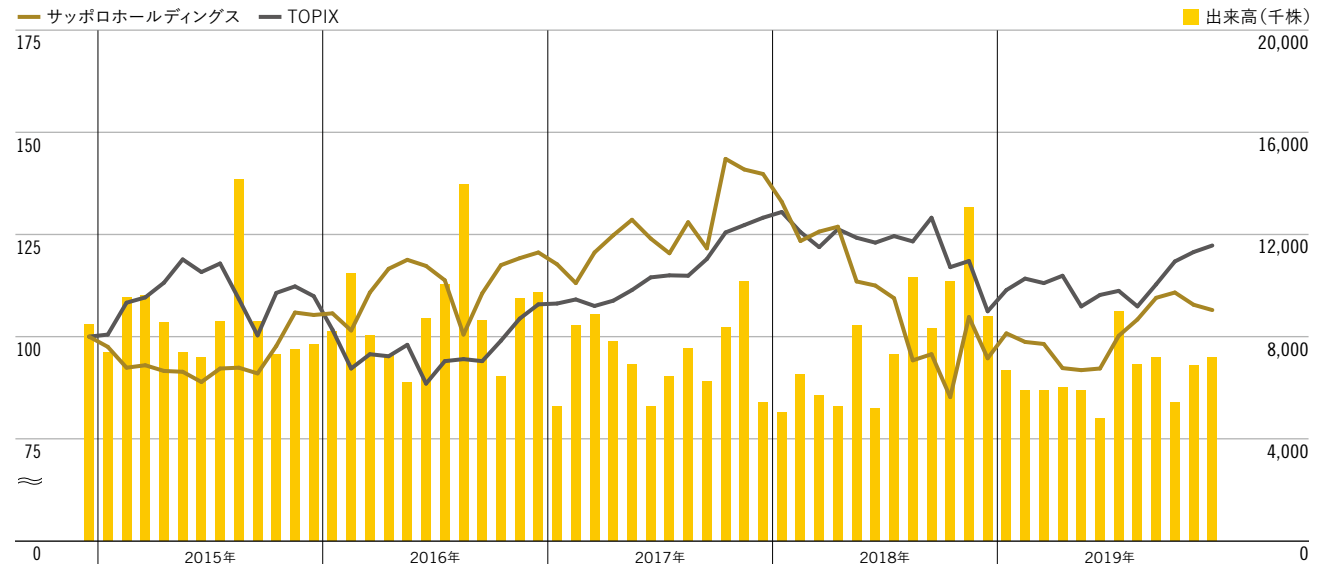
## 大株主 (上位10名およびその状況)

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)	6,520	8.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,100	3.97
資産管理サービス信託銀行株式会社 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 資産管理サービス信託銀行株式会社	1,594	2.04
大成建設株式会社	1,400	1.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,387	1.78

\* 持株比率は自己株式(763,242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。

## 株価および出来高の推移

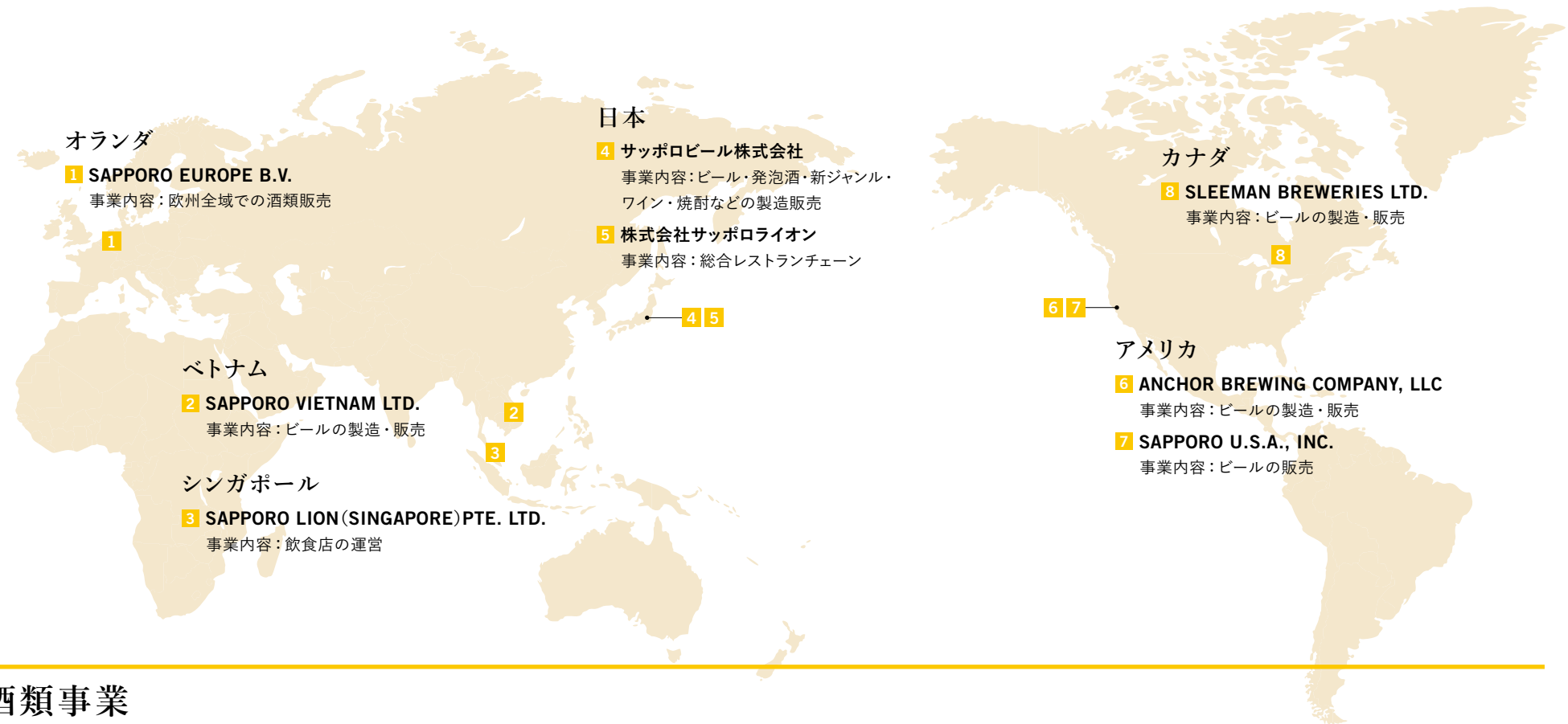


\*1 サッポロホールディングスの株価とTOPIXは、2014年12月の終値データを100として指数化しています。

\*2 2016年7月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施。1株当たり情報は、株式併合後の基準で換算した金額を記載しています。



## 主要グループ関係会社一覧 (2020年4月30日現在)

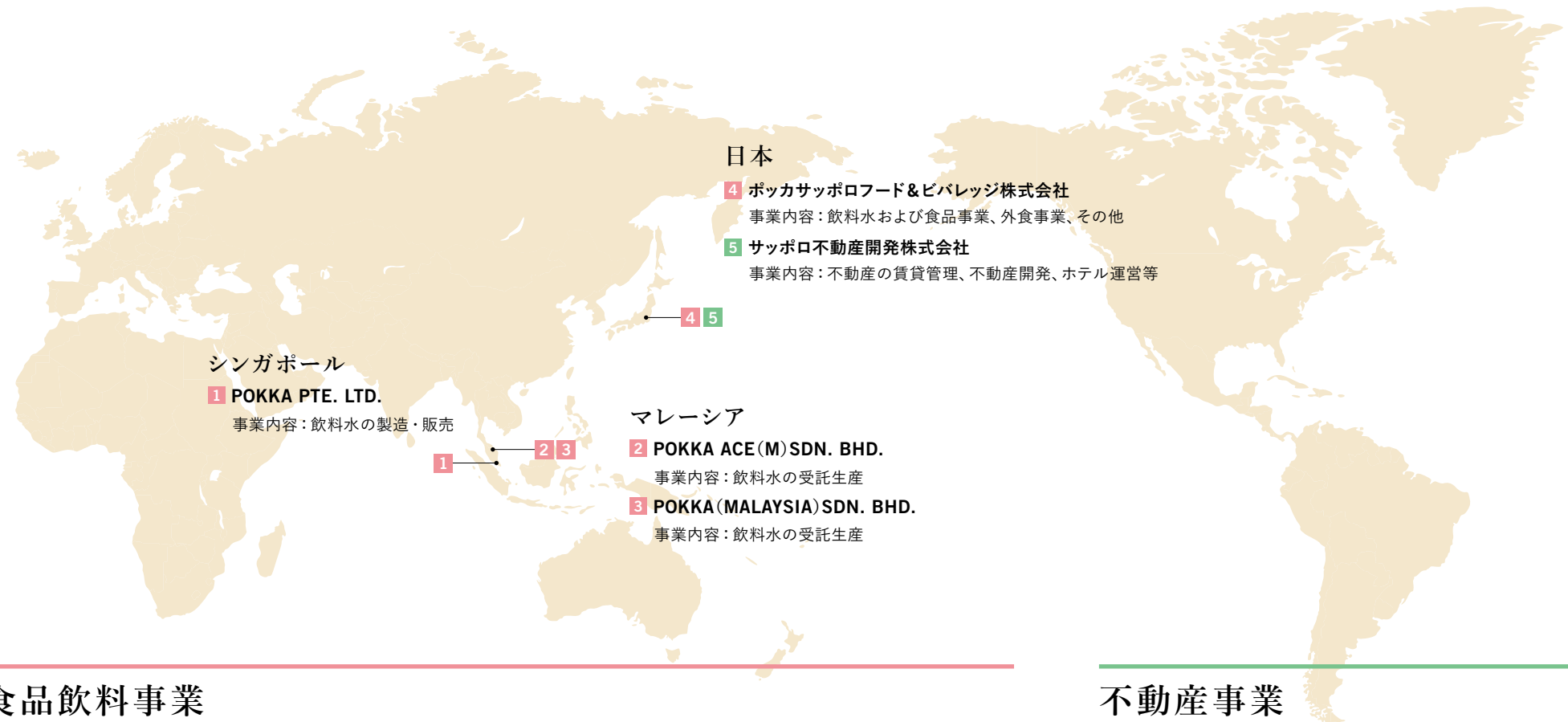


## 酒類事業

サッポロビール株式会社	4	株式会社銀鱗水産		SAPPORO VIETNAM DISTRIBUTION QUEBEC LTD.	
株式会社恵比寿ワインマート		株式会社ハンエイ		SAPPORO LION (SINGAPORE) PTE. LTD.	3
株式会社楽丸酒造		SAPPORO EUROPE B.V.	1	京葉ユーティリティ株式会社*	
サッポロフィールドマーケティング株式会社		SAPPORO U.S.A., INC.	7		
株式会社新星苑		ANCHOR BREWING COMPANY, LLC	6		
サッポログループ物流株式会社		SAPPORO CANADA INC.			
サッポロ流通システム株式会社		SLEEMAN BREWERIES LTD.	8		
株式会社サッポロライオン	5	SLEEMAN BREWING COMPANY USA INC.			
株式会社ニュー三幸		SAPPORO ASIA PRIVATE LTD.			
株式会社マルシンカワムラ		SAPPORO VIETNAM LTD.	2		

\* 持分法適用関連会社

## 主要グループ関係会社一覧



## 食品飲料事業

ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社	<b>4</b>
ポッカサッポロ北海道株式会社	
株式会社沖縄ポッカコーポレーション	
株式会社ポッカクリエイト	
フォーモストブルーシール株式会社	
株式会社PSビバレッジ	
株式会社バブリック・ベンディング・サービス	
スタービバレッジサービス株式会社	
ポッカサッポロオフィスサポート株式会社	

沖縄サンポッカ株式会社	
磐田ポッカ食品株式会社	
沖縄ポッカ食品株式会社	
ヤスマ株式会社	
神州一味噌株式会社	
POKKA PTE. LTD.	<b>1</b>
POKKA ACE (M) SDN. BHD.	<b>2</b>
POKKA (MALAYSIA) SDN. BHD.	<b>3</b>
POKKA LOGISTICS SINGAPORE PTE. LTD.	

## 不動産事業

サッポロ不動産開発株式会社	<b>5</b>
株式会社東京エネルギーサービス	
YGPリアルエステート株式会社	
株式会社ザ・クラブ・アット・エビスガーデン*	
<b>その他</b>	
サッポログループマネジメント株式会社	
サッポロウエルネスラゴ株式会社	

\* 持分法適用関連会社



**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/>