



# 統合報告書 2018

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



**SAPPORO**









# History

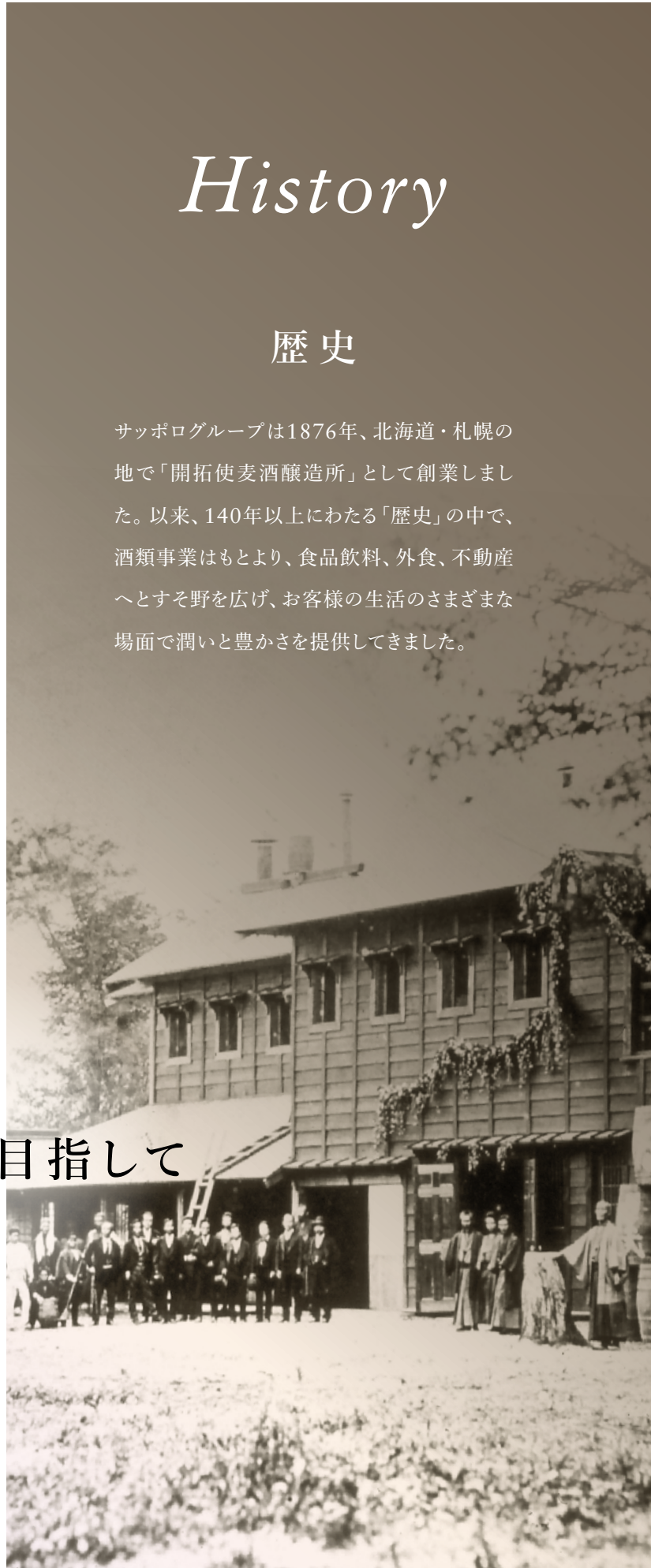
## 歴史

サッポログループは1876年、北海道・札幌の地で「開拓使麦酒醸造所」として創業しました。以来、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、不動産へとすそ野を広げ、お客様の生活のさまざまな場面で潤いと豊かさを提供してきました。

### ★ COVER STORY

## 個性かがやく ブランドカンパニーを目指して

サッポログループには、  
未来に向けてステークホルダーとともに  
受け継いでいきたい「思い」があります。  
その思いが結晶化したもの。それが、  
サッポログループの「ブランド」です。





# Dialogue

## 対話

サッポログループの歴史は、お客様をはじめステークホルダーの皆様と積み重ねてきた「対話」の歴史です。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、喜びや感動をお届けする新しい飲食シーンを提供してきました。



# Innovation & Quality

## イノベーション・品質の追求

サッポログループはお客様との対話から得られた気付きやヒントを糧にイノベーションや品質の向上を追求してきました。私たちのブランド資産の数々は、ステークホルダーの皆様と共有したい思いの結晶そのものです。





★ COVER STORY：個性かがやくブランドカンパニーを目指して



自然

# Natural

サッポログループは、原材料に徹底的にこだわる食のメーカーです。大麦とホップの育種を通じて、気候変動によるリスク低減に挑戦するなど、自然の恵みを楽しみながら、未来へ受け継ぐ活動にも取り組んでいます。

地域・社会

# Community

お客様との接点でもある「恵比寿」や「札幌」「銀座」「名古屋」など、ゆかりのある街、土地との結びつきや関係を大事にしています。サッポログループは主体的に「まちづくり」に関与し、「豊かな時間」と「豊かな空間」を創り、育んでいます。





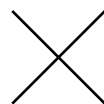


人財

# Human

ブランドを「磨く」のも、ブランドストーリーを「繋ぐ」のも、サッポログループの人財です。多様な人財が酒類、食品飲料、不動産を「越境」しながら、「潤い」と「豊かさ」を提供しています。

ブランドを「磨く」



ブランドストーリーを「繋ぐ」



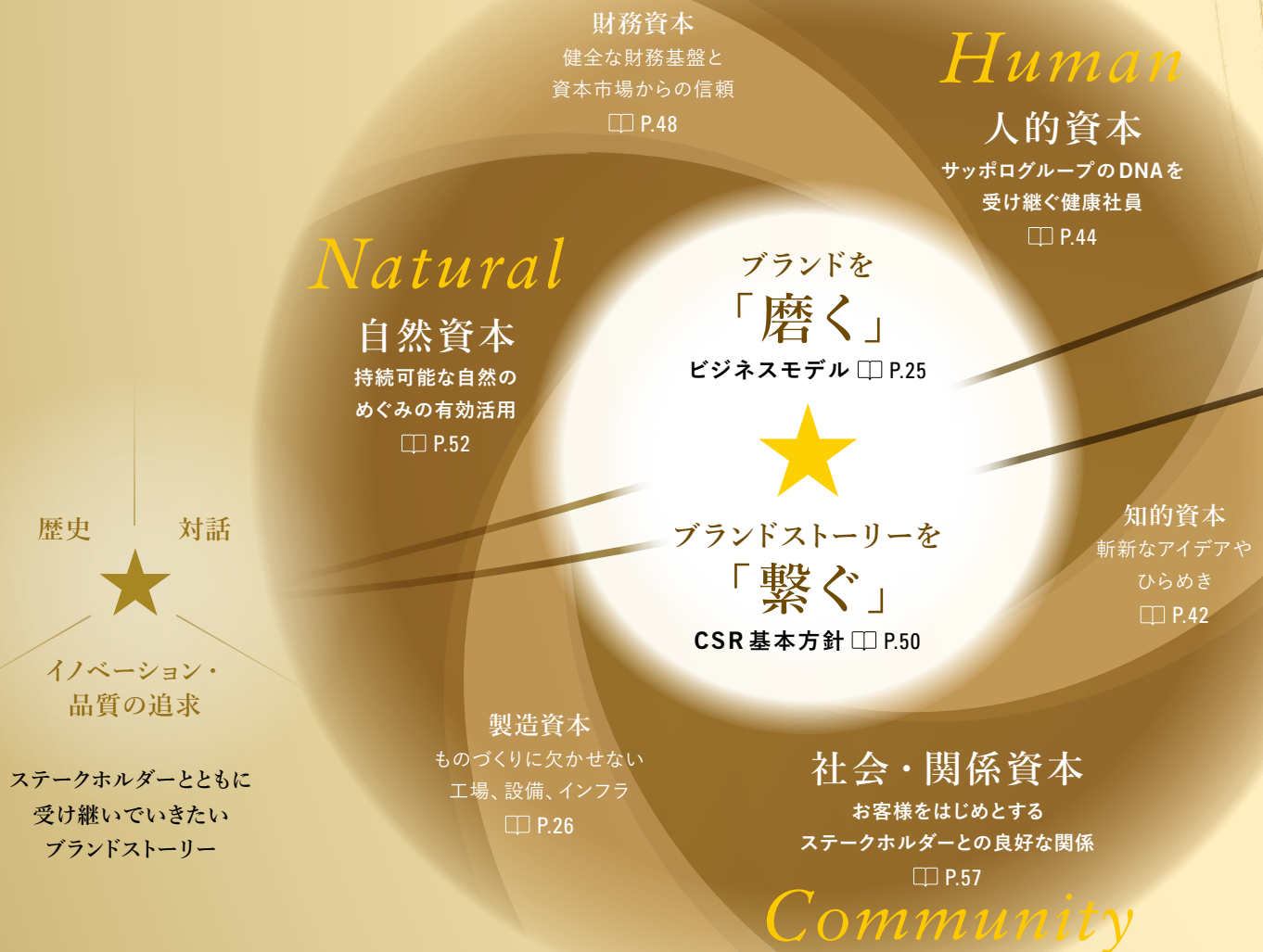
サッポログループは、イノベーションと品質の追求によって結晶化したブランドをさらに磨き、140年以上の歴史に基づくブランドストーリーを繋ぐことによって個性かがやくブランドカンパニーを目指していきます。

# Our Value Creation

## サッポログループの価値創造ストーリー

サッポログループの価値創造ストーリーは、140年以上の歴史に基づく「ブランドストーリー」をステークホルダーと共有したい思いとして受け継ぎ、「潤いを創造し豊かさに貢献する」という経営理念の実現を目指すものです。

イノベーションと品質の追求によって結晶化したブランドをさらに「磨く」ビジネスモデルとそのブランドストーリーを「繋ぐ」CSR活動の両輪を大きく、力強く回しながら、「2026グループビジョン」の達成と当社ならではの企業価値の創造に取り組んでいきます。





## 経営理念



潤いを創造し  
豊かさに貢献する

### 長期経営ビジョン

「SPEED150」

□ P.32



酒



食



飲

2026  
グループビジョン  
サッポログループは  
世界に広がる  
『酒』『食』『飲』で  
個性かがやく  
ブランドカンパニーを  
目指します

### サッポログループが創造する価値

- ▶ イノベーションと品質の追求によって、新たな商品・サービスをお届けする
- ▶ 有形・無形のブランド資産を磨き上げることで、新しい市場を開拓する
- ▶ 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する
- ▶ 事業の拡大によりすべてのステークホルダーに「楽しさ」や「喜び」、「明日への活力」を提供する
- ▶ ESG 経営を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献する

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## 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 **COVER STORY**  
個性かがやく ブランドカンパニーを目指して
- 06 サッポログループの価値創造ストーリー
- 08 目次／編集方針／情報体系
- 10 社長メッセージ

## サッポログループのビジネスモデル

- 16 サッポログループのあゆみ
- 18 サッポログループの事業概況
- 20 2018年の価値創造ハイライト
- 22 価値創造の成果
- 25 サッポログループのビジネスモデル



## サッポログループの成長戦略

- 28 **Special Feature 1**  
ブランドを「磨く」ことで届けたい、サッポログループならではの価値
- 32 長期経営ビジョン「SPEED150」
- 36 事業戦略
- 42 R&D 戦略
- 44 人事戦略
- 48 財務戦略

## サッポログループのサステナビリティマネジメント

- 50 サッポログループのCSR基本方針
- 52 **Special Feature 2**  
気候変動によるリスクに大麦とホップの「育種」を通じて挑戦する
- 54 4つの約束に基づく取り組み
- 57 ステークホルダーエンゲージメント
- 58 コーポレートガバナンス対談
- 62 コーポレートガバナンス
- 68 リスクマネジメント
- 70 取締役、監査役およびグループ執行役員



## 成果・成果指標

- 72 11ヵ年財務・非財務データ
- 74 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
- 78 連結財務諸表
- 83 コーポレートデータ





## 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。

2018年12月期の統合報告書では、経営戦略や事業活動、CSR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分かりやすく編集しました。

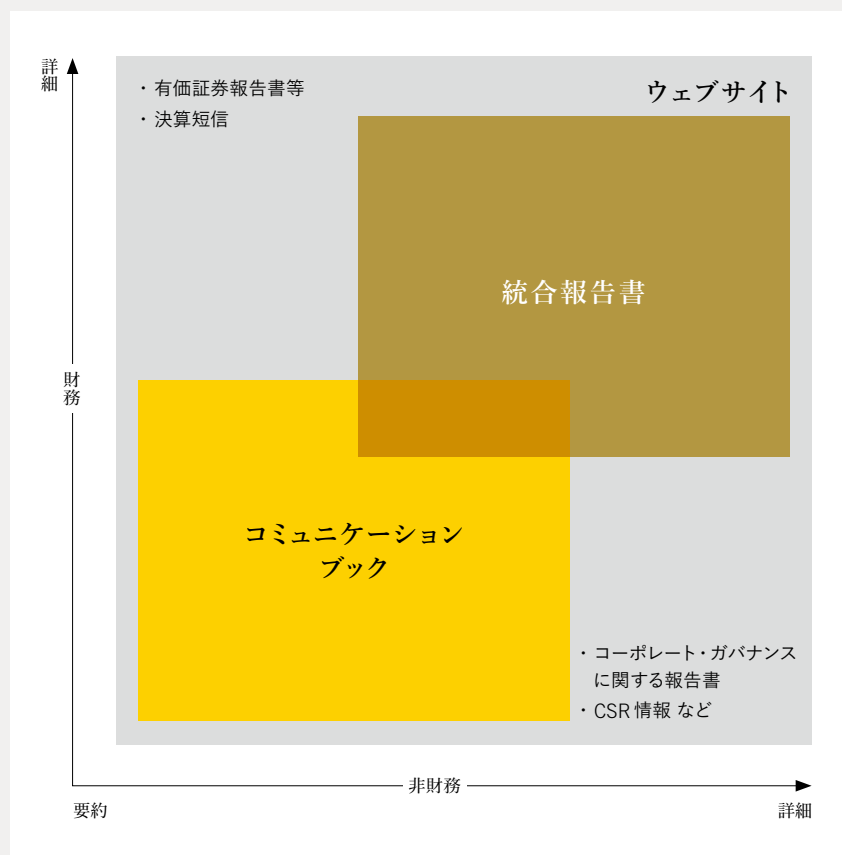
持続的な成長に向けたサッポログループの姿を、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの方々にご理解いただければ幸いです。

2019年6月

\* 2019年12月期よりセグメント変更を行っており、本報告書は変更後のセグメントに基づいて記載しています。(P.74～77「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」を除く)

## 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

2018年12月期(2018年1月1日～2018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「価値協創ガイドランス」



- 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



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)



# *Message from the President*

社長メッセージ



代表取締役社長  
尾賀 真城



「個性かがやくブランドカンパニー」  
としての姿をしっかりと見据えながら、  
『酒』『食』『飲』の分野で、  
サッポログループならではの価値を  
グローバルに創造し、持続的な成長と  
持続可能な社会の実現への  
貢献を両立していきます。

#### 意志を明確にする「変化の年」に

サッポログループは創業150年を迎える2026年をゴールとした長期経営ビジョン「SPEED150」達成に向けて、3つのタームに区切り、ロードマップを作成しています。2017年を初年度としてスタートした「第一次中期経営計画2020」は2018年度でその前半が終了し、後半の2年間にに向けて折り返したところですが、不本意ながら進捗が遅れています。そこで、2019年を「変化の年」と位置付けた上で、事業構造の変革に着手しました。

注力していくべき事業とは何かを見極める時期だ——2017～2018年に積み残した課題を振り返りながら、私はこうした思いを抱いています。酒類や

飲料の消費においては、お客様の嗜好の変化や飲用スタイルの変化、自動販売機からの販売チャネルシフト、法規制の変更・強化などによって、従来型のマーケティングや販売手法が立ち行かなくなっています。

成果が出ているものや手応えが感じられるものは、取り組みを強化し、今は赤字であっても、黒字に向かう過渡期であって、取り組みを継続すれば必ず上向くという実感や認識がある限りは続けていきます。しかし、改善の見通しが立たない事業を今後も継続することはしません。取り組むべき事業と、思い切って手を引く事業を明確に区別しながら、社内外に向けてそれを鮮明に示していくタイミングであると認識しています。2020年までに構造改革の成果を具体的に示していきます。

## Message from the President

### グローバル展開の推進のあり方と 今後の事業体制

グループの意志を表明するにあたり、事業のあり方についても見直します。過去10年の間、ポッカコーポレーションの経営統合を皮切りにして『食』分野の拡大・加速に取り組む一方、北米と東南アジアを軸としたグローバル展開を積極的に推進してきました。連結売上収益に占める海外比率、グループ社員における海外人財の比率ともすでに2割を超えており、海外事業だけを区別する必要性はもはやありません。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が、10年余りで2倍以上拡大し、懸案だったベトナム事業がようやく黒字化を果たしたこのタイミングで、海外も含めた事業のあり方を大きく見直します。

酒類事業では、2018年1月1日付でビールの輸出事業、2019年1月1日付でベトナム事業をサッポロビールに移管しました。国内から海外まで、各事業の枠組みの中で責任をもって担い、調達から製造、物流、販売、ブランド管理、ガバナンスまで一貫した体制への転換を図ります。事業の担い手と責任、権限が明確な体制のもと、酒類、食品飲料、不動産の3事業でグループの成長戦略を推進していきます。

“

事業の担い手と責任、  
権限が明確な体制のもと、  
酒類、食品飲料、不動産の  
3事業でグループの成長戦略を  
推進していきます。

”

### 事業会社を支援する ホールディングスのあり方

事業を中心としてサッポログループ全体を組み立て直すにあたって、持株会社としてのサッポロホールディングスのあり方が問われています。2003年の設立以来、グループ各社に横串を刺して共通業務を集約していく過程では、コスト改革などの一定の成果が上がりました。他方で、ホールディングスに所属する人員が増加し、本来は事業に関わる機能をホールディングスが抱えているなどの課題が見えてきました。ホールディングスは連結決算を担い、株主総会を運営し、コーポレートガバナンスを充実・強化させながら、事業会社を支援する立場であるというのが、私の基本的な考え方です。今後、ホールディングスにITや法務、グループリスクなど全社横断的な機能を残してさらなる機能強化を図っていく一方で、ホールディングスと事業会社の関係性や位置付けを明確にします。そして、現時点で最適と思われるホールディングスの体制を作り上げていきます。

### 企業価値向上に資する M&Aの考え方

2018年度はアンカーの減損損失を計上しました。買収当初の事業計画から乖離が発生してしまったことが最大の要因であり、反省点です。事前の調査や投資額の決定、投資後の資本コストを意識したモニタリング、買収後の事業計画などを総合的に見るだけでなく、そのブランドを育成することができるかといった確証についても慎重な吟味が必要です。買収後のPMIをより精緻に実施するとともに、グローバルガバナンスの仕組みについても改めて検討し、再構築していきます。



今後のM&Aの検討にあたっては、これまで事業を展開してきたエリアやブランドの観点から総合的に判断していきます。軸足を置く北米において、カナダのスリーマンを通じて得た学びを活かし、製造や物流、販売、ブランドなどの視点で協業できる企業があれば、お互いのメリットを意識しながら一緒に取り組んでいきたいと考えています。また、今後のさらなる『食』分野の拡大に向けては、既存事業や技術との親和性や関連性を軸に取り組んでいきます。国内の食品分野において、将来有望な領域はまだ残されていると考えています。ポッカサッポロが食品飲料会社としての機能やシナジーを発揮できる領域において、M&Aを一つの選択肢として検討していきます。

## 新しい価値の創造と グループシナジー発揮

新しい価値の創造には、各事業会社が徹底して根源的な価値を追求していく姿勢が大切です。ビールであれば、従来は価格や商品の中身、容器などを多様化させながら、競合他社の商品と差別化を図ってきましたが、これらはどちらかといえばたくさんの量を消費者に飲んでいただくための施策でした。消費者の嗜好が変化する中で、今後は「一杯のビールをいかにおいしく飲んでいただけるか」という視点が重要になります。サッポログループはビヤホールなど、ブランドを体感していただく空間において、お客様の反応を直接的に感じ取れる場を持っていることが強みです。

ここから得られる知見を活かして、さらに創意工夫ができる余地はたくさんあると考えており、おいしさの徹底と、その提供にこだわりを持って取り組んでいきます。ポッカサッポロのレモンについても、ラインアップ

“  
サッポログループは  
ブランドを体感していただく  
空間において、  
お客様の反応を  
直接的に感じ取れる場を  
持っていることが強みです。  
”



## Message from the President

を拡充するばかりではなく、レモンの価値を基軸に、さまざまな商品やサービスを開発していきます。研究開発に裏打ちされた価値も付け加えながら、今ある価値をさらに深化させて、サッポログループならではの新しい価値を生み出していきます。

そして、各事業会社がビールやレモンといった根源的な価値の追求により新たな価値を生み出していく一方で、商品やサービスの開発、物流、人財の交流を通じて、グループシナジーを発揮していきます。たとえば、サッポロビールとポッカサッポロの人財交流がさらに進めば、多様なバックグラウンドを持つ人財がさまざまな角度から物事を見て、考え、発想することが可能になります。一つの事業の中で専門性を追求していく従来型の姿勢ではなく、いろいろな視点や観点から複眼的に事業を見ていく姿勢こそが、食のメーカーにとって大切であり必要な条件です。その視点を人財の流動性を高めていく過程に取り入れ、シナジー効果を追求していきます。

### 持続的に成長するためのESG経営

サッポログループが持続的に成長し、社会から求められる企業であり続けるために、CSR重点課題を特定し、ステークホルダーの皆様との4つの約束「『酒・食・飲』による潤いの提供」「社会との共栄」「環境保全」「個性かがやく人財の輩出」を定めています。課題解決のための中長期目標達成に向けた取り組みを推進することによって、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、グループの成長の源泉であるブランドや信頼を形成していきたいと考えています。

サッポログループは、安全で確かな品質の商品やサービスを提供するために、独自の原料調達システム「協働契約栽培」のもと、生産者とコミュニケーションを積極的にとりながら原料づくりに取り組んで

“

一つの事業の中で専門性を追求していく従来型の姿勢ではなく、いろいろな視点や観点から複眼的に事業を見ていく姿勢こそが、食のメーカーにとって大切であり必要な条件です。

”

います。原料調達上のリスクとして、気候変動や自然災害による品質や数量への影響が考えられますが、こうした地道な取り組みこそが、持続可能な生産活動に向けた対策の一つになると考えています。事業活動における水資源の効率的利用や、地球温暖化対策に向けては、2030年までに2013年度比で水使用量6%削減、CO<sub>2</sub>排出量原単位12%削減を達成する方針です。2030年以降の将来を見据えた目標策定についても社内で検討しながら、独自の視点で環境(E)への取り組みを進めています。

社会(S)では、全国のべ56の連携協定を自治体や大学と結ぶなど、手を取り合っただけでなく、地域活性化や次世代育成、防災などの課題解決に向けて取り組んでいます。こうした地域に根差した取り組みは、明治時代から続いている企業活動そのものです。不動産事業においても、グループ発祥の地であり、ブランドと密接に関わる札幌・恵比寿・銀座の3拠点において、地域社会と連携しながら、豊かな「まちづくり」を推進しており、ものづくりや原材料の供給地も含めたグループとゆかりある土地において、今後も地域社会との繋がりを大切にしながら、独自の貢献をしています。

同様に、グループ人財の活躍は経営の基盤そのも



のです。当社は「健幸創造宣言」を策定するなど、グループを挙げて健康経営を推進しており、社員一人ひとりの健康を大切にすることから、当社の事業活動の持続性を高め、グループの成長につなげています。また、多様性を認め、活かすダイバーシティのさまざまな活動は成果に結実しており、社外からも評価をいただいています。今後も社会の一員として人財の活躍に向けた取り組みを大切にしていきます。

一方、ガバナンス(G)は、企業価値を高めていくための基本的な仕組みそのものです。上場企業としてコーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨・精神を踏まえた上で、当社の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。そして、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。

海外を含めた事業のあり方などの検討にあたっては、取締役会の3分の1を占める社外取締役から、社内が持ち合わせていない独自の視点や見識に基

づいた貴重な意見や示唆、助言をいただいています。また、2016年に業界に先駆けて抜擢した女性の社内取締役や、2018年に就任した外国人の社外取締役が取締役メンバーに名を連ねているように、グループ全体で盛り上げているダイバーシティやグローバル化への取り組みを取締役会から後押ししています。

以上、ESG経営を今後さらに推進していくことによって、持続的な成長と持続可能な社会の実現を目指していきます。

## ステークホルダーの皆様へ

すでにお伝えしましたように、2019年は「変化の年」です。事業会社やホールディングスのあり方を明確にしなが、行動や変革を促し、具体的な成果や結果に結び付け、それを株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様にお示しするのが、社長である私の役割です。構造改革の完遂と、2019年度の事業計画達成の先に、次期中期経営計画へとつながる新たな展望も見えてくると確信しています。グループ一丸となって売上成長を目指し、事業を利益体質に変えていくことで、次なる成長の入り口に立っていることをお見せしてまいります。

ステークホルダーの皆様には引き続き変わらぬご支援をお願いするとともに、サッポログループの持続的な成長と発展にご期待くださいますようお願い申し上げます。

2019年6月

代表取締役社長

尾賀真城

“

### ESG経営を今後

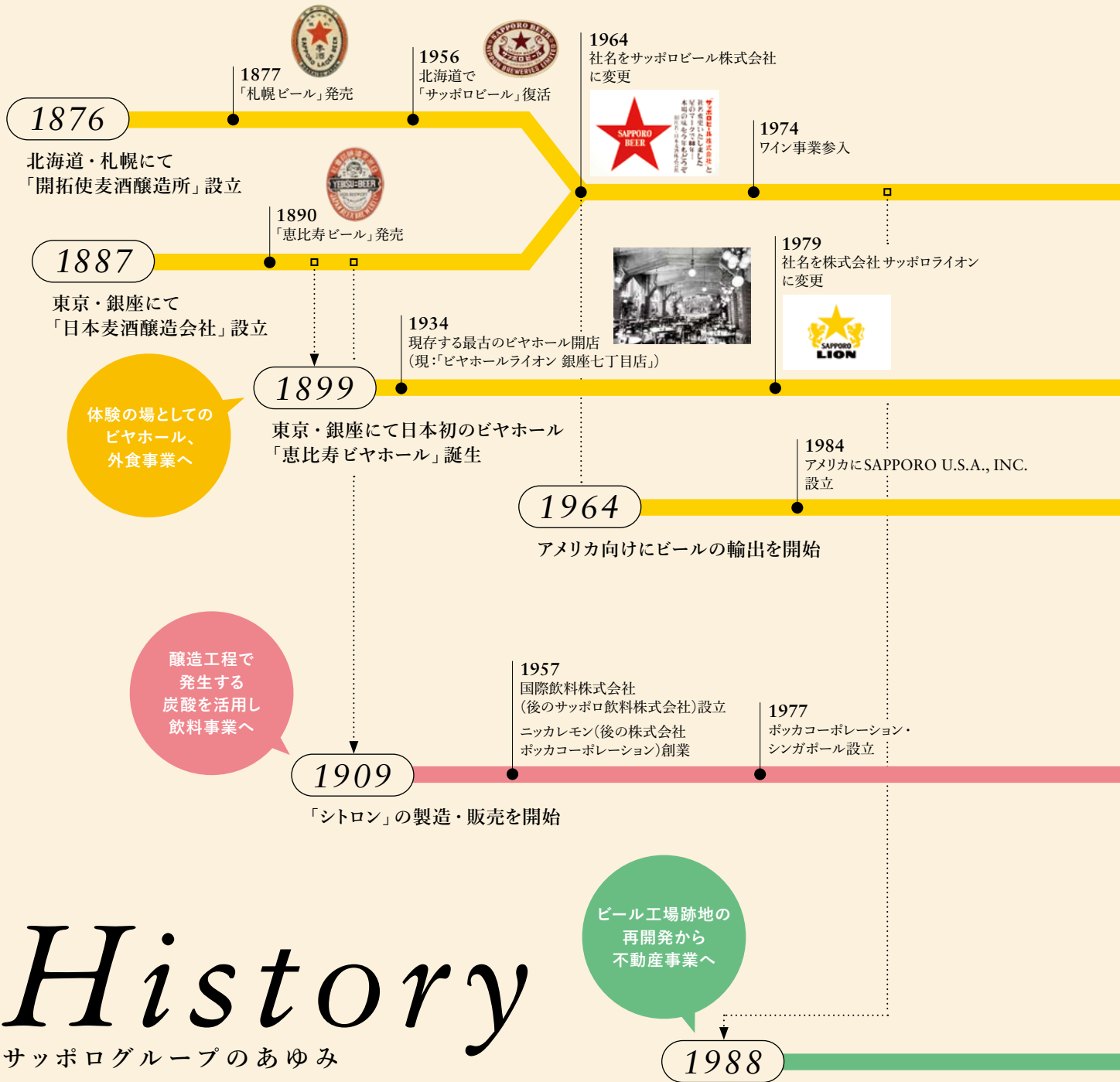
さらに推進していくことによって、

持続的な成長と

持続可能な社会の実現を

目指していきます。

”



# History

サッポログループのあゆみ

1876年北海道・札幌にて「開拓使麦酒醸造所」として創業以来、140年以上の歴史を歩み、サッポログループとして成長を続けています。これからも新たな歴史の1ページを創り、社会に貢献できる企業でありたいと願っています。

現在まで続くサッポログループのブランドヒストリー





2003  
 純粋株式会社  
 サッポロホールディングス  
 株式会社設立



2006  
 焼酎事業参入

2017  
 「サッポロ生ビール黒ラベル」  
 発売40周年



2009  
 サッポロビールと共同開発した  
 「エビスバー」1号店を銀座コリドー街に開店



2019  
 サッポロライオン  
 120周年



2010  
 ベトナムの SAPPORO VIETNAM LTD.を  
 連結子会社化

2017  
 アメリカの ANCHOR  
 BREWING COMPANY, LLCを  
 連結子会社化

● 酒類事業

2006  
 カナダの SLEEMAN  
 BREWERIES LTD. を  
 連結子会社化



2012  
 アメリカの飲料事業に進出  
 アメリカの SILVER SPRINGS  
 CITRUS, INC. を連結子会社化

2015  
 アメリカの COUNTRY PURE  
 FOODS, INC. を連結子会社化

2011▼  
 株式会社 ポッカコーポレーションを  
 連結子会社化

2015  
 豆乳事業参入

● 食品飲料事業

1993  
 札幌工場跡地に  
 「サッポロファクトリー」開業



2013  
 株式会社 ポッカコーポレーションと  
 サッポロ飲料株式会社が統合し、  
 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社  
 として事業開始



2016  
 神州一味噌株式会社を  
 連結子会社化

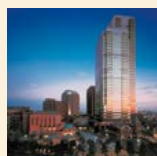


2019  
 スパイスメーカーである  
 ヤスマ株式会社を  
 連結子会社化

2018  
 「サッポロファクトリー」  
 25周年

● 不動産事業

1994  
 恵比寿工場跡地に  
 「恵比寿 ガーデンプレイス」開業



2014  
 「恵比寿 ファーストスクエア」  
 竣工



2016  
 「GINZA PLACE(銀座プレイス)」  
 開業



2019  
 「恵比寿 ガーデンプレイス」  
 25周年



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-



じっくりことこ

2003-



グランポレール

# Overview

サッポログループの事業概況 (2018年12月期)

## 酒類事業

国内では、「乾杯をもっとおいしく。」というメッセージのもと、ビールを中心に、ワイン・スピリッツなどの酒類事業を展開。海外では、北米・東南アジアを中心に、それぞれのエリア特性を踏まえた成長戦略を推進しています。また、ビヤホール「銀座ライオン」「エビスバー」「サッポロビール園」、和食業態など、お客様に安全・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」の提供を目指しています。常に新たな可能性を追い求めて高品質な商品をつくり上げ、お客様に新しい楽しさや豊かさをお届けすることを目指しています。

売上収益  
3,300億円

EBITDA  
207億円

## 食品飲料事業

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。

売上収益  
1,613億円

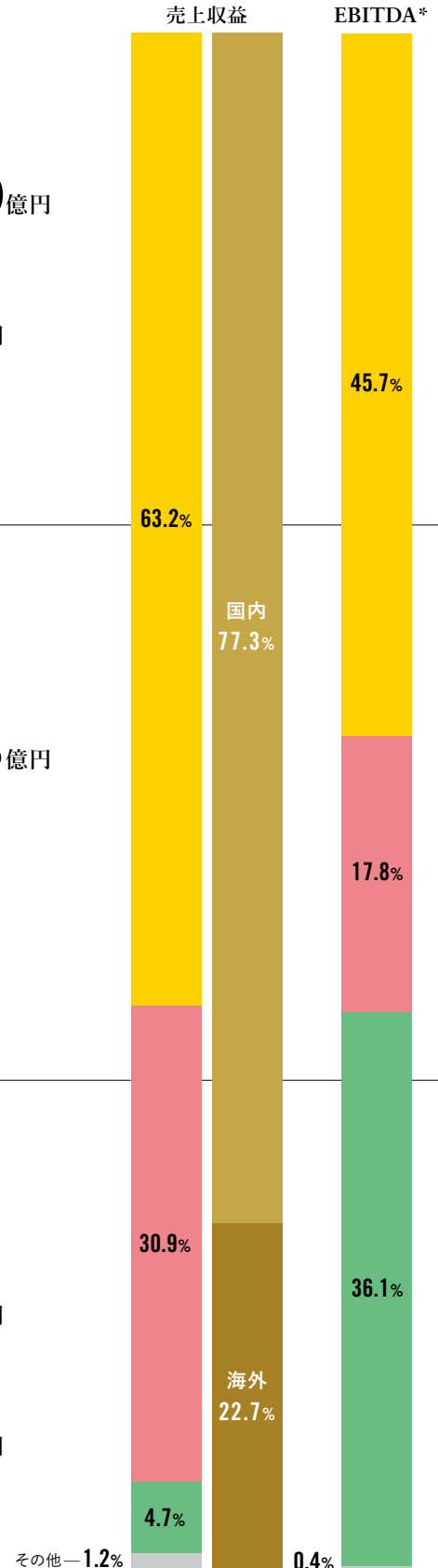
EBITDA  
81億円

## 不動産事業

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。

売上収益  
245億円

EBITDA  
163億円



\* EBITDAの構成比はセグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。



グループ従業員 (2018年12月31日現在)

連結 7,904人 単体 195人

子会社および関連会社 (2018年12月31日現在)

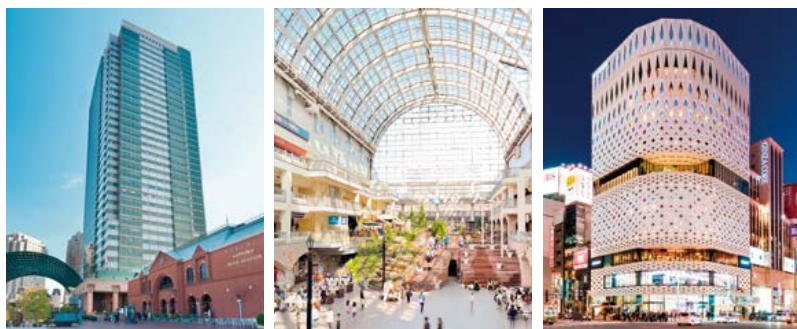
連結子会社 57社 持分法適用関連会社 2社



- ▶ 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、麦とホップ、極ZERO 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



- ▶ 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 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



- ▶ 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

# 2018 Highlights

2018年の価値創造ハイライト

## 事業関連

### 2月

- ▶ ワイン体験イベント「WINE AVENUE」開催

### 3月

- ▶ ICTを活用したレモンの栽培試験開始
- ▶ 新感覚スイーツドリンク「JELEETS(ジェリーツ)」発売<sup>①</sup>
- ▶ 吸収しやすい大豆イソフラボンを含有した「SOYBIO(ソイビオ)豆乳ヨーグルト」発売



### 4月

- ▶ ビール4社で関西・中国—九州間における共同モダルスフト開始
- ▶ サッポロファクトリー開業25周年



### 6月

- ▶ サッポロビール千葉工場竣工30周年見学施設を全面リニューアル<sup>②</sup>
- ▶ 良質な原料ぶどうの確保に向け、「グランポレール北海道北斗ヴァインヤード」開園<sup>③</sup>
- ▶ ポッカサッポロが、レモンサワーのさらなる話題化とファン獲得を目的とした「レモンサワーグランプリ 2018 in 関東」を開催



### 7月

- ▶ Japan Wine Competition(日本ワインコンクール) 2018で「グランポレール山梨甲州樽発酵2017」が史上初の3年連続金賞・部門最高賞受賞<sup>④</sup>



サッポロ生ビール黒ラベル

### 4年連続 売上アップ達成

- ▶ 6月~9月に「サッポロ生ビール黒ラベル」の“完璧な生ビール体験”イベントを全国的に展開



### 8月

- ▶ 本格チューハイ「サッポロチューハイ 99.99<フォーナイン>」発売<sup>⑤</sup>



### 9月

- ▶ 恵比寿麦酒祭り開催

### 10月

- ▶ ユーザーイノベーションによる価値創造を目指した次世代サービス「HOPPIN' GARAGE」始動



- ▶ サッポロプレミアムビール 中国市場へ輸出開始



### 11月

- ▶ ビール4社で東北6県におけるビールパレット共同回収開始
- ▶ 恵比寿でオフィスビル3物件取得を決定、まちづくりを推進

## 経営基盤関連

### 2月

- ▶ サッポロホールディングスをはじめ、複数の事業会社が「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に認定
- ▶ 醸造技術を応用したバイオマスエネルギーの技術開発を進めてきた功績により、第27回地球環境大賞「農林水産大臣賞」を受賞



- ▶ 省エネ推進の取り組みにより、東京エネルギーサービスが経済産業省「関東経済産業局長賞」を受賞

### 3月

- ▶ ホップの育種・栽培技術から商品開発まで、一貫通貫した取り組みが評価され、サッポロビールが「2018年度農芸化学技術賞」を受賞

### 5月

- ▶ 広島県大崎上島町においてレモン摂取による健康状態への効果を確認する長期観察介入研究を開始
- ▶ 「攻めのIT経営銘柄2018」に選定



### 6月

- ▶ 初の「統合報告書」発行
- ▶ 「SNAMサステナビリティ・インデックス」2018年も構成銘柄に選定



### 8月

- ▶ 「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定
- ▶ ビールの「泡の色」を測定する方法を世界で初めて開発し、Brewing Summitで報告



### 10月

- ▶ サッポロビール千葉工場が緑化優良工場として「関東経済産業局長賞」を受賞
- ▶ がんとともに働きやすい企業であることを宣言し、サッポロビールが第1回「がんアライ宣言・アワード」で「ゴールド」を受賞



### 12月

- ▶ 名古屋市守山区「東谷山フルーツパーク」内にレモン果樹園「ふるさとナゴヤレモン園」を開園
- ▶ オープンイノベーションプログラム「ビジネスコンテスト」を開始

#### サッポログループのIT戦略

### IT基盤をグローバルレベルで共通化し、迅速な意思決定とグループシナジー効果を創出

サッポログループでは、IT組織を集約することで、IT戦略を一貫して立案・実行できる体制を構築しました。グループ各社が個々に保有するレガシーシステムを一掃し、グローバルレベルでIT基盤の共通化・標準化を推進したことで、ITコストを約30%削減することができました。また、M&Aや企業提携などの経営戦略に対して迅速にITリソースを提供する体制を整えることにより、システム共通化によるグローバルITガバナンスと迅速な意思決定の両立を実現し、企業価値創造に貢献しています。今後もAIやRPA、IoTなどを活用したデジタルトランスフォーメーションに積極的に取り組み、長期経営ビジョン「SPEED150」達成に向けた「異次元スピードでの変革」を強力に推進していきます。

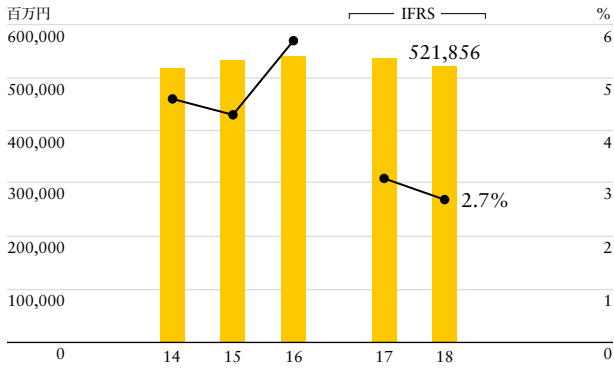


## 価値創造の成果

### 財務ハイライト

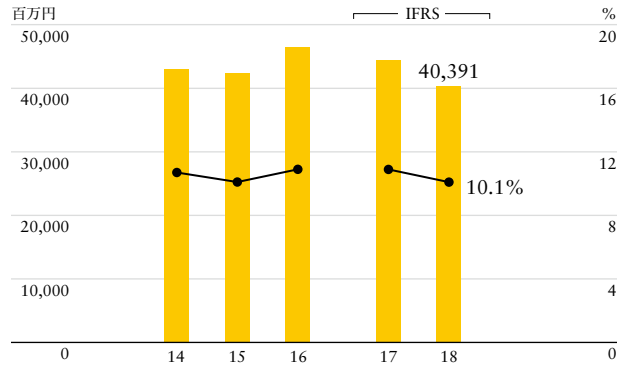
\* 2014～2016年は日本基準、2017～2018年についてはIFRSに基づいて作成しています。

#### 売上収益(酒税込み)／営業利益率\*1



■ 売上高(酒税込み)(日本基準)・売上収益(酒税込み)(IFRS) ● 営業利益率  
\*1 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

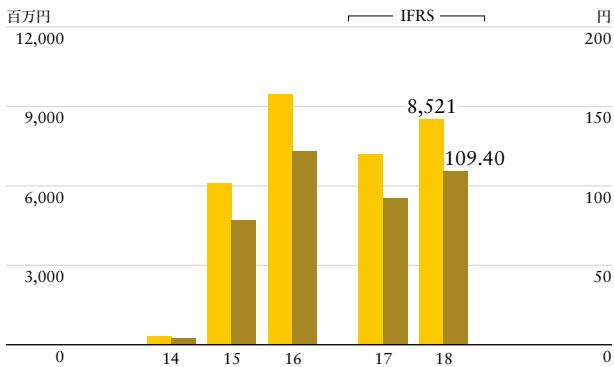
#### EBITDA\*2／EBITDAマージン\*3



■ EBITDA ● EBITDAマージン  
\*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 EBITDAマージンは、日本基準はEBITDA÷酒税抜き売上高で、IFRSはEBITDA÷酒税抜き売上収益で算出

#### 親会社の所有者に帰属する当期利益／

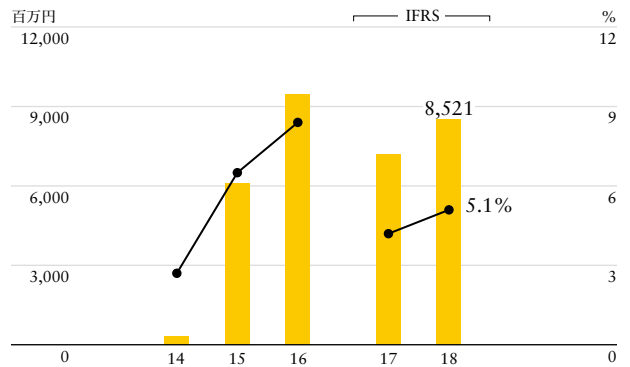
##### 1株当たり当期利益(EPS)\*4



■ 親会社株主に帰属する当期純利益(日本基準)・親会社の所有者に帰属する当期利益(IFRS) ■ 1株当たり当期純利益(EPS)(日本基準)・1株当たり当期利益(EPS)(IFRS)

\*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

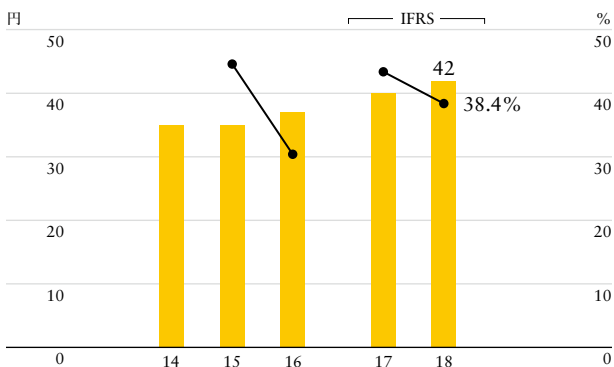
#### 親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE\*5



■ 親会社株主に帰属する当期純利益(日本基準)・親会社の所有者に帰属する当期利益(IFRS) ● ROE

\*5 ROEは、日本基準はのれん償却前で算出

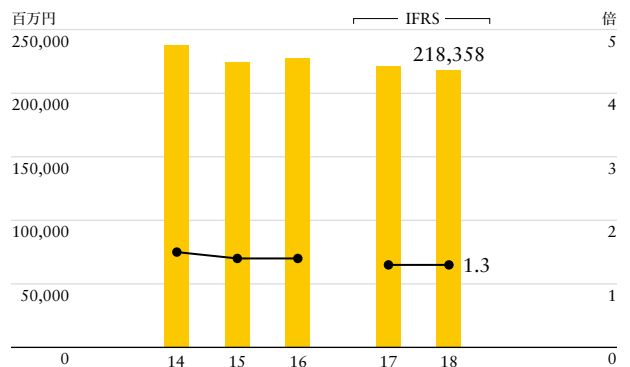
#### 1株当たり配当金\*6／配当性向



■ 1株当たり配当金 ● 配当性向

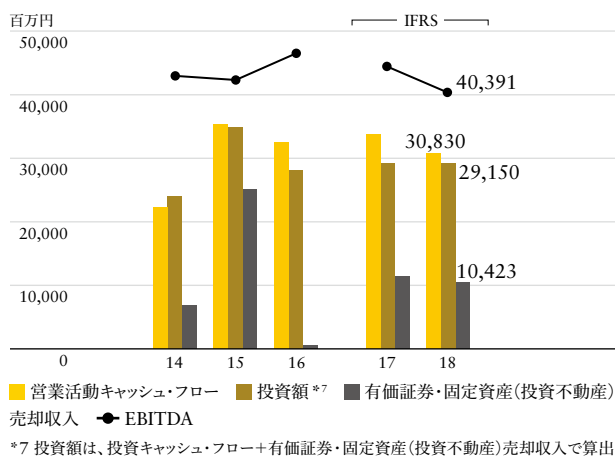
\*6 2016年7月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施。1株当たり情報は、株式併合後の基準で換算した金額を記載

#### ネット有利子負債／ネットD/Eレシオ

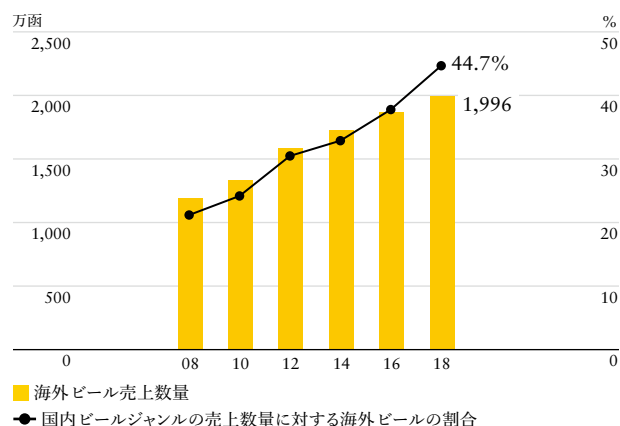


■ ネット有利子負債 ● ネットD/Eレシオ

### 営業活動キャッシュ・フローと投資の状況

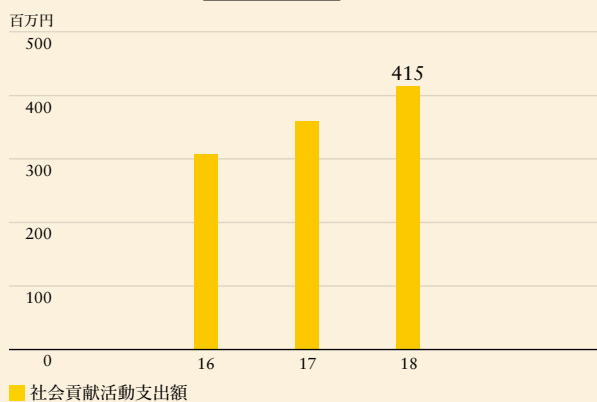


### 海外ビール売上数量の推移

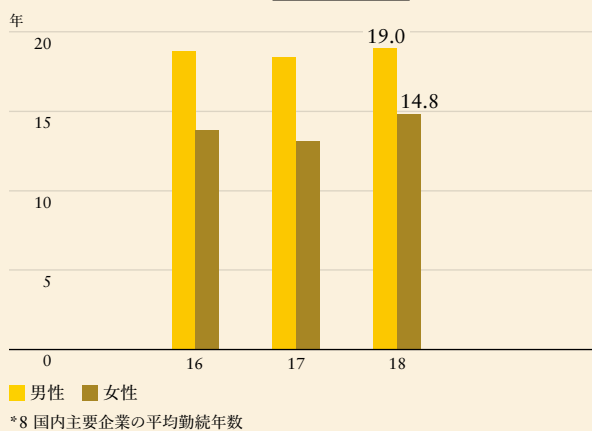


## 非財務ハイライト

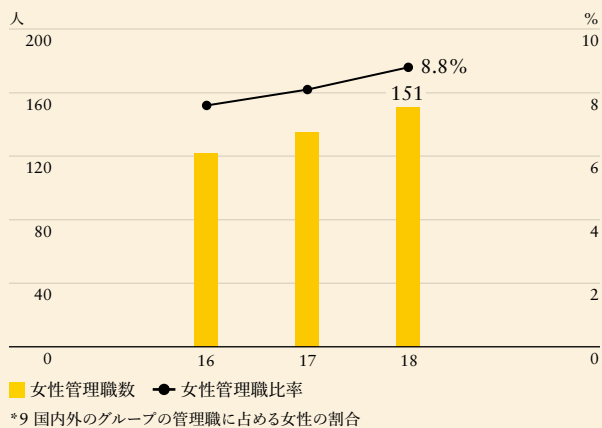
#### 社会貢献活動実績



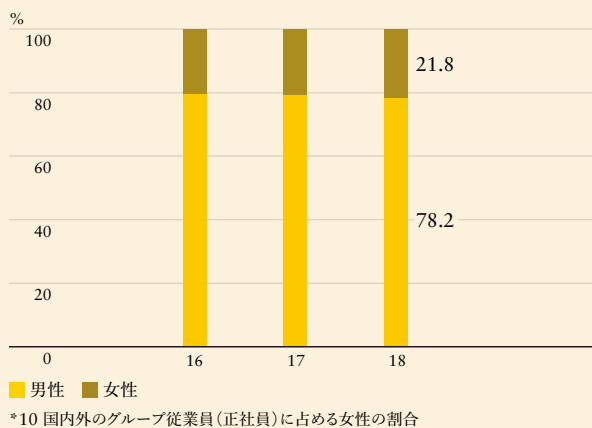
#### 平均勤続年数(男女別)\*8



#### 女性管理職比率\*9



#### 男女比率\*10



## 価値創造の成果

### 非財務ハイライト

学会発表件数(2018年度)

酒・食・飲

16件

(学会14件、講演2件)

サッポロビールが「ホップ品質の多角的な解析と応用」(2018年度農芸化学技術賞受賞)や世界初となるビールの「泡の色」の測定技術の開発など、グループとして16件の学術对外発表を行いました。

地域協定締結数(2018年度)

社会

56件

全国の都道府県・市町村・大学などと、のべ56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(2018年度)

人財

女性 100%  
男性 36%

サッポロビールでは、女性の育児休暇取得率は100%となっています。

### 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)



#### ▶ 研究開発関連

日本農芸化学会「2018年度農芸化学技術賞」受賞  
長年にわたるホップ品質の多角的な解析とその応用への取り組みを高く評価

#### ▶ 「個性かがやく人財」関連

「健康経営優良法人  
2019(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3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2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



#### ▶ その他

サッポロホールディングスが  
「攻めのIT経営銘柄」に初選定

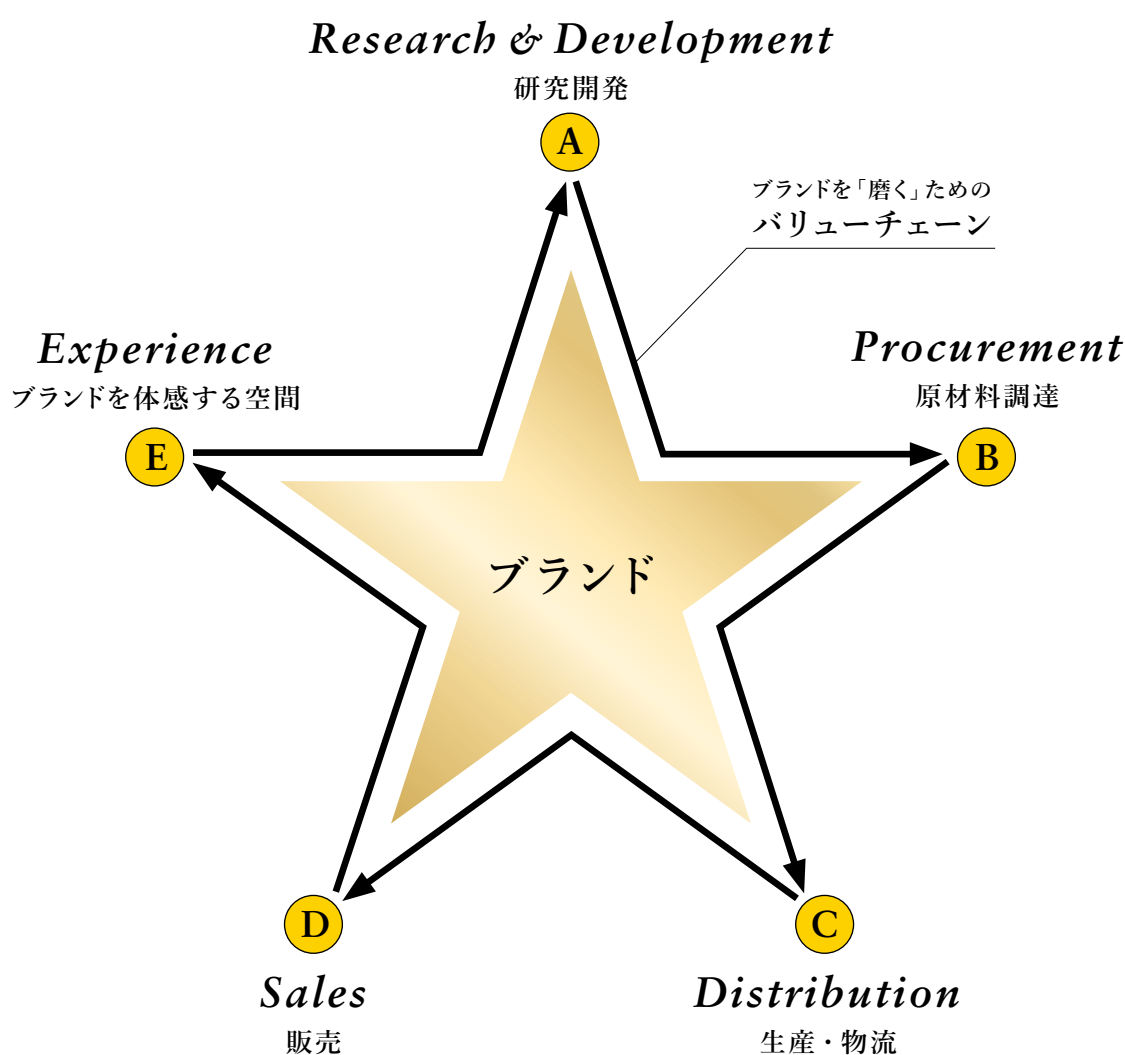




サッポログループのビジネスモデル

# ブランドを「磨く」、 そのためのビジネスモデル

歴史と対話、そしてイノベーションと品質の追求によって結晶化した独自のブランドを、サッポログループならではのバリューチェーンを通じて「磨く」ことで育成・強化しながら、持続的な企業価値の向上につなげていきます。



コーポレートガバナンス □ P.62

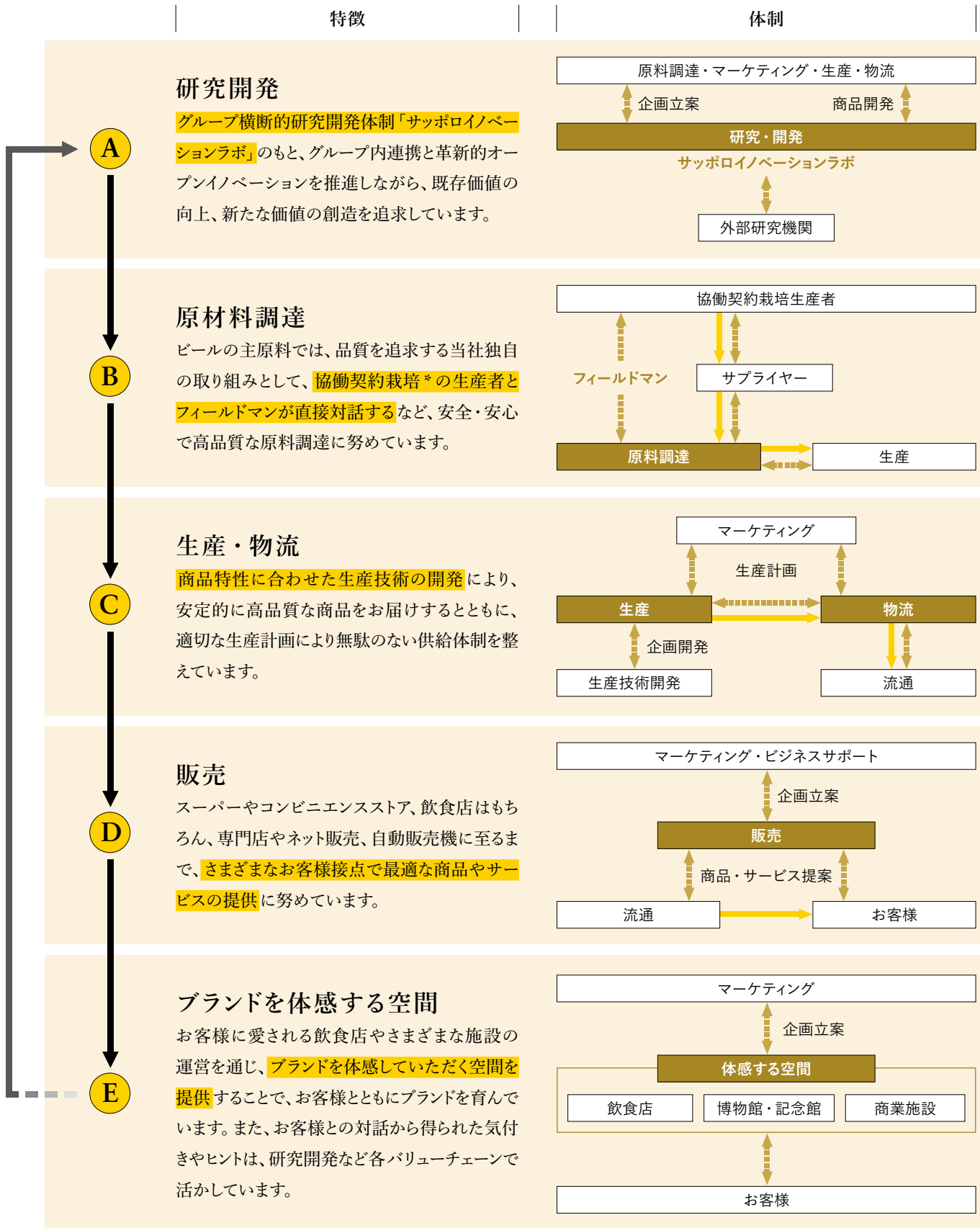
コーポレートガバナンスの強化・充実を経営上の重要な課題の一つに位置付け、ビジネスモデルの持続可能性を高めています。

リスクマネジメント □ P.68

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、持続的な企業価値の向上を図っています。

サッポログループのビジネスモデル

ブランドを「磨く」ためのバリューチェーン



--- 情報の流れ    → モノの流れ

各バリューチェーンにおけるCSRの取り組み ～ブランドストーリーを「繋ぐ」視点～

- ▶ 「SBL88乳酸菌」の新しい機能として睡眠の質改善効果を2018年に実証
- ▶ 広島県大崎上島町で、レモン摂取による健康状態への効果を確認する長期観察介入研究を2018年に開始
- ▶ 独自の樽生ビール品質管理システム「サッポロセパレシステム」により環境負荷低減
- ▶ 缶や6缶パック、段ボールの軽量化による環境負荷低減



- ▶ 「サプライヤーCSR調達ガイドライン」を策定し、持続可能な社会実現に向け、サプライヤーの理解・協力のもと、協働で社会に貢献
- ▶ サプライヤーへの方針説明会やアンケート調査、交流会の実施による双方のコミュニケーション強化
- ▶ 協働契約栽培\*のもと、麦芽(大麦)・ホップの生産者およびサプライヤーとの播種耕作前・収穫前・収穫後などにミーティングを行い、当社の考え方や方針を共有



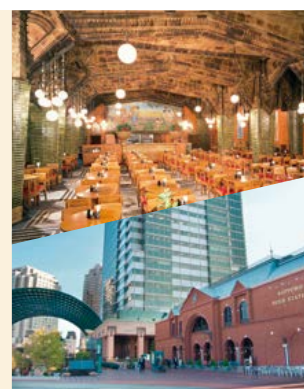
- ▶ 商品製造に伴う副産物・廃棄物の再資源化
- ▶ 省エネルギーの徹底と再生可能エネルギーの利用
- ▶ 工場や施設での水使用効率化
- ▶ 鉄道や船舶へのモーダルシフトや他社との共同配送による環境負荷低減



- ▶ 適正飲酒や20歳未満飲酒防止の啓発活動、大学生・企業向け「適正飲酒啓発セミナー」開催、不適切な飲酒への注意喚起と防止策
- ▶ 「特定保健用食品(トクホ)」のノンアルコールビールや減塩「かるしお」認定を取得した「レモンのおかげ ウレシオ」の販売促進
- ▶ 日本の森林育成につながる、間伐材を活用したカートカンを採用した商品の販売
- ▶ レモンの健康価値に関するさまざまな啓発活動を通じて、健やかで潤いのある食生活に貢献



- ▶ 日本で唯一のビールの博物館である「サッポロビール博物館」
- ▶ エビスビールの歴史や楽しみ方がわかる「エビスビール記念館」
- ▶ 現存する日本最古のビヤホール「ビヤホールライオン 銀座七丁目店」
- ▶ レモン果樹園「ふるさとナゴヤレモン園」を2018年にオープン
- ▶ グループの前身「開拓使麦酒醸造所」跡地に開設した商業施設「サッポロファクトリー」
- ▶ かつてのエビスビール工場跡地に開発した複合商業施設「恵比寿ガーデンプレイス」



\* ビールの主原料である麦芽(大麦)とホップの産地からこだわり、栽培から加工プロセスまでとまにつくっていくシステムのこと。詳細はP.52-53の「気候変動によるリスクに大麦とホップの「育種」を通じて挑戦する」をご覧ください。



## ★ Special Feature 1

ブランドを「磨く」ことで届けたい、  
サッポログループならではの価値

# SAPPORO

1876年の「開拓使麦酒醸造所」創業からDNAを受け継ぐサッポロブランド。  
そのブランドは今、日本のみならず世界へと広がり、独自のプレゼンスを發揮しています。

# DNA

「完璧な生ビールを。」の実感・体験の浸透が進み、  
4年連続売上アップを実現

「完璧な生ビールを。」を実感していただけるうまさ、40年以上にわたって磨き続けてきた「サッポロ生ビール黒ラベル」。商品自体の品質のみならず、研究開発から輸送、営業、提供シーンすべての品質において、妥協しない取り組みを続けてきました。

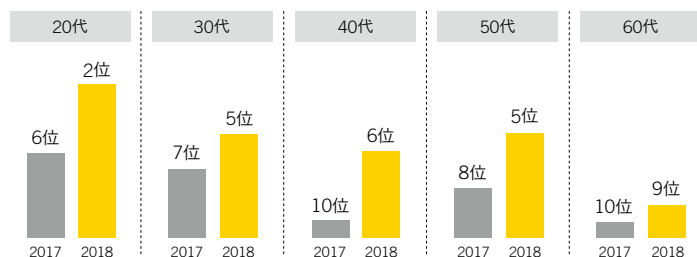
大人に愛される完璧な生ビールを体現した良質なブランドの世界観を伝達するため、「大人の★生」をテーマにしたコミュニケーションやキービジュアルの訴求強化に取り組んでいます。ブランドを体感いただく接点の拡大に向けては、お店でしか味わうことができない「パーフェクト黒ラベル」を提供するイベントを全国19ヵ所で展開し、約25万杯を提供しました。家庭用市場でも、「黒ラベルの日」(毎年4月1日)に合わせたプロモーションを展開するなど、新たな飲用機会創出に取り組んでいます。

こうした取り組みが実を結び、黒ラベルは4年連続で売上増加を実現しています。今後も、バリューチェーンのすべてでイノベーションと品質の追求に取り組み、お客様に「完璧な生ビールを。」を実感・体験していただくことに注力していきます。



### ブランド別売上金額順位

良質なブランドの世界観やリアル体験の浸透が進み、戦略ターゲットに据える20～30代の若年層の支持が広がっています。



出典: True Data スーパーマーケットパネル 2016～2018年 10月単月 単価購買金額

\*「RISING SUN ROCK FESTIVAL」は、(株)ウエスの登録商標です。

## 世界の人々の乾杯も、もっとおいしく。 世界から選ばれるSAPPOROブランドへ

サッポログループは、海外ビジネスの基盤と位置付ける北米と、ベトナムを起点とした成長著しい東南アジアを中心に、SAPPOROブランドを強化しています。

SAPPOROブランドの浸透にいち早く取り組んできたアメリカでは、32年連続\*でアジアビールNo.1を維持しています。サッポログループはこうしたポジションに満足することなく、SAPPOROブランドを磨き続けています。従来、サッポロ USA が販社機能を担ってきましたが、2017年にサンフランシスコを代表するビールメーカーのアンカーをグループ傘下に入れたことによって、サッポログループとして、アメリカ国内に購買・生産から販売まで一貫したバリューチェーンを獲得しました。さらに、2019年4月にはサッポロ USA とアンカーを統合し、SAPPOROブランドの製造検討を開始するなど、シナジーを最大限に発揮して、さらなるブランドの浸透とシェア拡大を目指しています。

東南アジアでは、工場のあるベトナムにおいてSAPPOROブランドの認知度が確実に高まっています。現在、販売チャネルの見直しや流通網の再構築、ベトナム工場の生産効率化と東南アジアなどに向けた輸出拡大を推進しています。また、カナダのスリーマンの製造分を一部ベトナム工場へ移管したほか、サッポロビールとともに日本・アジアを軸としたグローバル・サプライチェーンの最適化にも取り組んでいます。

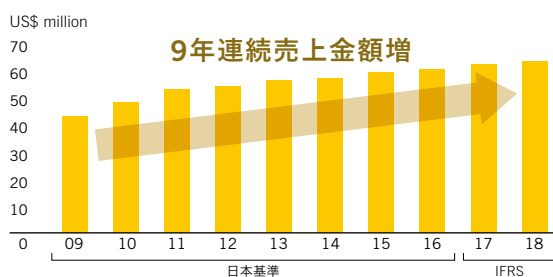
このほか、日本のビールが好まれている韓国への輸出強化に加えて、中国市場に向けた輸出を再開するなど、アジア全体でSAPPOROブランドの浸透を積極化しています。さらには、欧州でも現地法人を設立し、SAPPOROブランドのプレゼンス向上を目指していきます。

今後も、SAPPOROブランドを磨いて、世界に向けて発信・強化することで、長期経営ビジョン、さらには経営理念の実現を目指していきます。

\* 出典：The Beverage Information Group Beer Handbook 2018/p124-125  
Imported Brand



サッポロ U.S.A. 現地通貨建て売上金額推移  
(連結消去前)



サッポロビール博物館

### サッポロビールゆかりの地は、 日本と世界を「繋ぐ」架け橋に

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」では、偉人たちが情熱を傾けて創り出した日本のビールの歴史を伝えるとともに、サッポロビールが受け継ぐ、ビールにかけた思いやストーリーを発信しています。博物館には連日のように、日本のビールのおいしさを求めて多くの外国人観光客が訪れており、日本と世界を「繋ぐ」架け橋として重要な役割を担っています。



★ Special Feature 1

# Premium YEBISU



エビスビールは2020年に誕生から130周年を迎えます。お客様に愛され続けるエビスビールは、生活と文化の発信地である恵比寿の街とともに、今なお進化を続けています。

PRIDE

## 2020年130周年に向け、エビスビールの価値を再訴求

エビスビールは、歴史ある日本のプレミアムビールとしての価値を提案し続けています。ニッポンだからこそ感じられるさまざまな「幸せ」にフォーカスしながら、お正月や母の日、父の日といった国民的な「ハレの日」、四季折々の催事などとの連動を強化し、飲用機会の拡大に努めています。提供品質にとことんこだわることで、エビスブランドの「本物・本格」イメージを強化し、日本を代表するビールとして「ニッポンの幸せ」に貢献するブランドへとスケールアップを目指していきます。



## エビスバーを通じて、ブランドの魅力や世界観を体感

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ビヤバー「エビスバー」。エビスバーは、全国で18店舗を展開しています。2018年5月から、エビスブランドへのロイヤリティ向上を目指したサービス「YEBISU BAR アプリ」を開始しました。実質的な値引きにあたるポイントカードとは異なり、スタンプが貯まれば貯まるほど、ビールや料理などの商品が特典として提供され、より大切なお客様として優遇されるのが特徴です。アプリを活用して顧客接点を作ることで、エビスバーで飲食された方にご自宅でもエビスビールを飲んでいただくなどの好循環を作り上げていきます。

### 「豊かな時間」「豊かな空間」を提供し続けて25年

エビスビールの工場跡地に複合都市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年に25周年を迎えました。ブランドメッセージ「恵比寿、あなたは、大人の街になれ。」のもと、さらなる街のブランド力強化と利便性向上を目指し、さまざまなバリューアップ施策を推進しています。敷地内の「エビスビール記念館」には、国内外から年間26万人近いお客様が来場するなど、目を見て、触れて、飲んで、エビスブランドの世界観を体感していただいています。



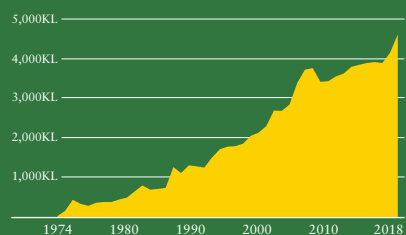
恵比寿ガーデンプレイス





### ポッカレモンの販売総容量

食市場におけるレモンの価値を創出し、発売以来、市場拡大に取り組んでいます。



\* 1974～2011年は4～翌3月で集計、2012～2018年は1～12月で集計

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思いで、レモン市場全体の拡大に取り組んでいます。

## レモンのさまざまな価値を訴求し、「レモンのある生活を」「レモンを身近に」

「気軽に使えるレモン」として1957年に誕生した「ポッカレモン」。レモンの用途訴求や容器・容量のバリエーションを増やすなど、時代の変化に合わせた商品展開を図ることで、60年以上にわたるロングセラー商品として成長を続けています。

「ポッカレモン」は、料理にかける、ドリンクに加えるといった食卓の名脇役としての使い方はもちろんのこと、レモンのおいしさが広がる多彩なレシピを紹介することで、レモンの価値を広く訴求しています。また、次世代を担う子どもたちに向けて「レモンのチカラ」を楽しく学ぶ講座や食育セミナーを開催するなど、レモンを身近に感じていただく機会を創出し、レモンそのものの健康価値を発信しています。

## レモンのパイオニアとして、レモンを極める

お客様や家族、友人にレモンの価値や魅力を熱く語ることでできる社員を増やしたい——長年レモンに携わり、レモンを極めてきたポッカサッポロは、レモンの基礎知識を身に付けることができる「レモン検定」を2013年から毎年開催しています。2015年からは、グループシナジーの向上を目指



テキスト「レモンパイブル」

して、サッポロホールディングス、サッポロビールの社員も試験に参加。2018年までの合格者数は、3社でのべ1,404人と着実にその数を増やしています。2018年には、さらなるグループシナジー向上を目指し、レモンに関する学びの機会をサッポログループ全社員に広げ、ウェブ上で初めてとなる「レモン模擬テスト」を実施しました。

## 創業の地「名古屋」のまちづくりをレモンを通じて応援

レモンを通じ創業の地ふるさとナゴヤのまちづくりを応援したいポッカサッポロは2018年12月、地域住民へ農と食のふれあいの学びと体験の場の提供の機会をより充実させたい公益財団法人名古屋市みどりの協会とともに、名古屋市守山区の東谷山フルーツパーク敷地内にレモン果樹園「ふるさとナゴヤレモン園」を新設し、共同運営をスタートさせました。今後、レモンの栽培・収穫体験学習や収穫したレモンの販売、料理メニューの提供、食育学習授業の開催などのイベントを予定しています。



ふるさとナゴヤレモン園

## 長期経営ビジョン「SPEED150」

### 2026 グループビジョン

サッポログループは世界に広がる『酒』『食』『飲』で  
個性かがやくブランドカンパニーを目指します

### 行動指針

1. イノベーションと品質の追求による新たな価値の創造で、世界のお客様のより豊かな生活に貢献します
2. お客様同士のコミュニケーション活性化に役立つ商品・サービスの提供とブランド育成に努めます
3. 環境変化に対応し、効率的な経営の実践に努めます

### 3つの成長戦略テーマ

#### 1 酒類(国内)・飲料事業の収益力強靱化

酒類(国内)事業ではビール事業のブランド力強化とワイン事業の育成で、飲料事業では利益体質への転換と海外事業拡大により、収益力を強靱化してグループを牽引する。

#### 2 『食』分野の拡大加速

あらゆる食シーンへの「おいしさ」「楽しさ」「豊かさ」の提供を通じ、既存事業の強化と新たな事業への参入で、広く『食』分野におけるサッポログループのプレゼンスを高める。

#### 3 グローバル展開の推進

グループの成長ドライバーとして、グローバル経営基盤を強化し、既存事業の成長やM&A等を含む新規開拓を推進することで、グローバルでのグループプレゼンスを拡大させる。

### 経営基盤

**R&D** 未来へつながる新しい「食の価値創造」を推進 □□ P.42

**人事・人財** 新しい価値と感動を提供する「越境人財」の育成 □□ P.44

**財務** キャッシュ創出力の向上 □□ P.48

### コーポレートコミュニケーションの強化

経営理念に基づくあらゆる企業活動について、その情報発信力を強化することで、ステークホルダーに対するグループの存在感を高める。

### SPEED150 ロードマップ

#### 第一次中期経営計画 2017-2020

基本方針  
成長ステージへの移行に向けた  
異次元スピードでの  
変革



#### 第二次中期経営計画 2021-2023

成長ステージでの飛躍を実現する  
積極投資と成果創出



#### 第三次中期経営計画 2024-2026

次なる成長ステージを見据えた  
機会創出への挑戦

## 第一次中期経営計画2020

### 事業活動 戦略

『酒』『食』『飲』への戦略的投資を実行しながら、既存事業の継続的成長と、投資事業の早期成果創出を実現する。事業活動でのキャッシュ・フロー創出力を高め、新たな成長機会への投資に振り向ける。

#### ▶ 既存事業の継続的成長

それぞれの事業セグメントが定める競争領域の課題にフォーカスし、ブランド力の強化と継続的成長を実現する。

#### ▶ 投資事業の成果創出

投資事業の収益性向上に取り組み、成長拡大ステージへの早期移行に導く。

#### ▶ 成長機会の獲得

- ① 『食』分野の拡大加速：「素材」と「加工」両面からの新たな価値創出へのアプローチに加え、生活者ニーズからターゲット領域を定め、付加価値性の高い食事業を育成する。
- ② グローバル展開の推進：北米・東南アジアを中心に、それぞれのエリア特性を踏まえた戦略遂行と収益性を高める事業基盤の強化を進めながら、新たな成長機会を探求する。

### グループ経営 基盤戦略

グループの成長を促進させる「経営資源の戦略的シフト」「セグメント経営の事業構造変革と推進」による「基盤機能強化」を主導・実行する。

- ① 成長を推進する『食』分野およびグローバル成長に適した組織体制と、それを支えるグループ本社機能の最適化を推進する。
- ② 「R&D」「人事・人財」「財務」での成長推進に向けた取り組みを加速する。

## 2019年の位置付け

2017-2018 ▶▶▶	2019 ▶▶▶	2020 ▶▶▶
<b>成果</b> ・グループ経営基盤の変革 ・主力ブランドの強化  <b>課題</b> ・国内外の酒類事業や飲料事業で大きな環境変化 →進捗が遅れる結果に	<b>テーマ</b> ・構造改革と基盤構築  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                         「変化の年」と位置付け、課題をすべてクリアにしていく年度                     </div>	・酒税一本化に向けた法改正 ・東京オリンピック・パラリンピックの開催 ・エビスビール130周年  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                         サッポログループの飛躍へ                     </div>

「第一次中期経営計画2020」に基づく2017～2018年度の振り返りや、2019年度の注力ポイント、成長戦略テーマの一つである「グローバル展開の推進」については、P.36以降の「事業戦略」のページをご覧ください。



## 長期経営ビジョン「SPEED150」

# 第一次中期経営計画2020

事業軸による国際事業の推進と事業の組み換えを実行し、  
マネジメントアプローチによる管理をいっそう強化することで、  
グループの持つブランドを育成・強化しながら、  
確実な成長を目指していきます。

取締役

生方 誠司



## 2019年の主な取り組み計画

### 既存事業の継続的成長／投資事業の成果創出

- 基軸ビールブランド(黒ラベル／エビス)の強化継続
- 北海道北斗市のぶどう畑における苗の植え付け開始(2021年に最初の収穫予定)
- 瓶内二次発酵スパークリングワインの製造設備導入
- 伸長するRTDの製造設備増強

### 成長機会の獲得

#### 1 『食』分野の拡大加速

- 広島県とのレモンの生産振興への取り組み継続、国産レモンの需要拡大に向け、自社栽培開始
- 仙台ビール工場にカップ入りスープの工場新設→ハイブリッド化
- 豆乳ヨーグルト製造ラインの新設
- スパイスメーカーであるヤスマ社のノウハウを活用した原料調達

#### 2 グローバル展開の推進

- サッポロUSAとアンカーの経営統合  
スリーマンも含めた北米全体でのシナジー発揮に向けた体制構築
- 欧州で酒類販売子会社の設立

### 経営基盤

#### 1 全般管理

- 本社機能の整理とスリム化、経営管理の変革  
※ セグメントの変更につきましては、P.35をご覧ください。

#### 2 R&D

- 白い泡に関する研究⇒黒ラベルリニューアルへ
- ホップ／レモン／大豆などの研究成果の事業展開
- 強みを活かした新たな価値提案  
3月「パパッと味噌パウダー」発売  
4月「レモン・ザ・リッチ」発売



#### 3 人事・人財

- 越境人財育成、働き方改革、ダイバーシティ推進 □□ P.44
- サッポロロジスティクス大学開校(物流×人財育成)

#### 4 財務

- BSの質向上に向けた取り組みの継続 □□ P.48

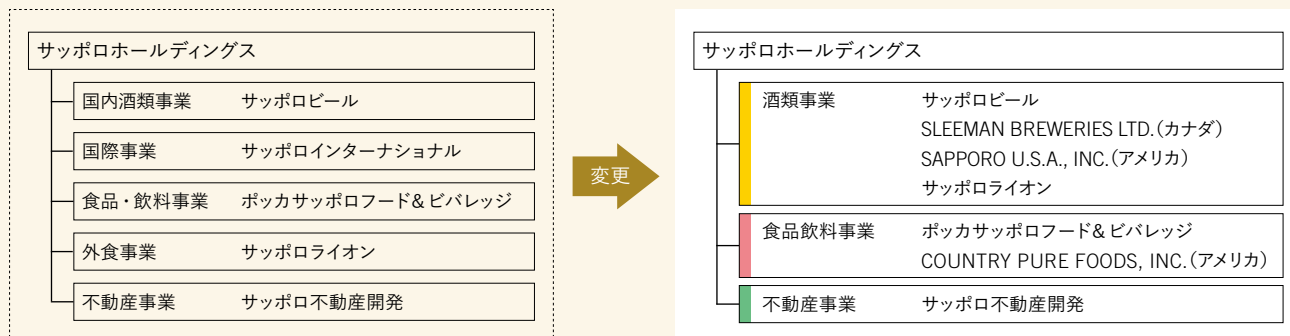
### コーポレートコミュニケーションの強化

#### ブランドを体感する空間を拡大

- エビスバーなどを活用したブランド発信
- 恵比寿まちづくりの推進、サッポロファクトリー改装
- 「ふるさとナゴヤレモン園」の新設、レモンを通したコミュニケーションの創出

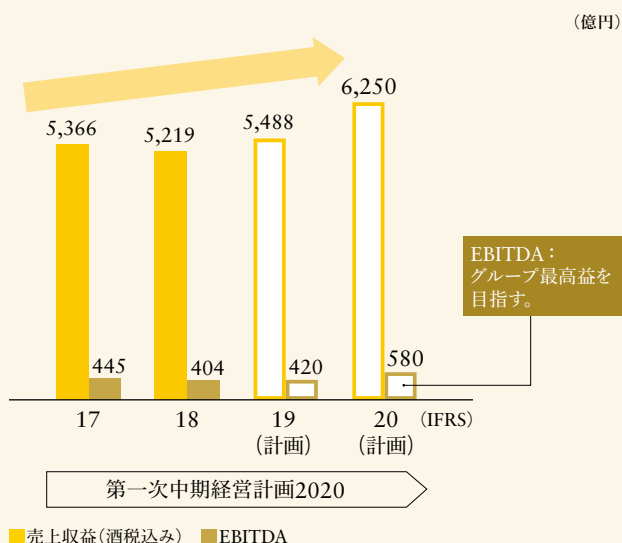
## 構造改革と基盤構築

「国内酒類」「国際」「食品・飲料」「外食」「不動産」の5事業を、「酒類」「食品飲料」「不動産」の3事業に変更しました。また、「国際事業」はそれぞれ「酒類事業」と「食品飲料事業」に分割するほか、「外食事業」は「酒類事業」に含んでいます。



● 酒類事業	マザー事業として、日本を含むアジア戦略の一体推進と北米事業のいっそうの投資による強化 重要なお客様接点の場である外食事業と連携強化し、収益力向上とグループ間シナジー追求
● 食品飲料事業	食品事業の拡大と国内外における飲料事業のスピードある収益力向上・改善を実現
● 不動産事業	サッポログループとゆかりの深い恵比寿・札幌・銀座を重点戦略エリアと位置付け、まちづくり事業を推進する とともに、グループのブランド価値向上と収益向上に貢献

## 定量指標



## 財務指標

2017~2020年の4年間での実現を目指す。

営業活動によるキャッシュ・フロー:

**1,800**億円

「基盤機能強化」および「既存事業の継続的成長」と  
「投資事業の成果創出」でキャッシュ・フローを創出する。

有利子負債:

D/Eレシオ1倍程度を目安とする。

投資活動によるキャッシュ・フロー:

**1,300**億円

『酒』『食』『飲』分野へ積極的にキャッシュ配分する。

株主還元:

配当性向30%を目安とする。

事業戦略

酒類事業

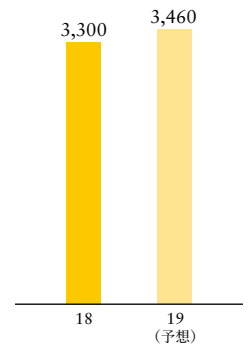
オンリーワンを積み重ね、No.1へ



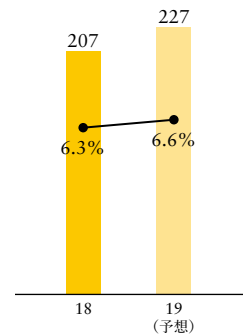
連結子会社

- |                       |                             |                                    |
|-----------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| サッポロビール株式会社           | 株式会社ニュー三幸                   | SLEEMAN BREWERIES LTD.             |
| 株式会社恵比寿ワインマート         | 株式会社マルシカワムラ                 | SAPPORO ASIA PRIVATE LTD.          |
| 株式会社楽丸酒造              | 株式会社銀鱗水産                    | SAPPORO VIETNAM LTD.               |
| 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.        | SAPPORO LION (SINGAPORE) PTE. LTD. |
| 株式会社新星苑               | ANCHOR BREWING COMPANY, LLC | 他4社                                |
| 株式会社 サッポロライオン         | SAPPORO CANADA INC.         | * 2019年4月 スターネット株式会社より社名変更         |

売上収益(億円)



EBITDA(億円) / EBITDA マージン(%)



強み

- 日本国内において、スタンダード/プレミアムカテゴリそれぞれで強力なブランドを保有 (スタンダード:「サッポロ生ビール黒ラベル」等、プレミアム:「エビスビール」等)
- 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
- 日本最古のピヤホールを運営、顧客接点の場を保有
- パカルディ社やテタンジェ社などの強力なパートナーシップと多様な酒類展開
- カナダビール市場における第3位のシェア、12年連続売上増
- アメリカにおけるアジア系ビールNo.1のシェア(32年連続)

SWOT

弱み

- 装置産業であり、多くの資産が必要(=参入障壁でもある)
- 規模の経済が効くビジネスであるため、売上の減少が収益性の低下に直結する
- 原料の栽培や調達から、発酵や貯蔵などの製造プロセスを経て販売するため、キャッシュ化するまでに一定の時間を要する

機会

- 国内における酒税一本化(サッポロビールはビール類に占めるビール構成比が6割以上)
- 日本ワインの市場成長
- 2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催 → 訪日外国人の増加
- 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

脅威

- 世界的な酒類への規制強化
- 政治、宗教などを背景とした情勢不安、アメリカの政治、経済における変化
- 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
- デフレマインドの進行による低価格需要の増加
- 物流費や人件費の上昇

成長戦略

- 2020年からの酒税改正を見据えたビールブランド強化
- ワイン事業をビールに次ぐ第2の柱へ
- 伸長するRTD市場へのチャレンジ
- ECマーケットやビール輸出事業などの成長に向けた新たな取り組み推進



## 第一次中期経営計画2020での取り組み

### 2017～2018年の 振り返り

#### 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4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>」が年間販売目標の200万ケースを11月末に達成し、急成長する市場でシェア拡大の足掛かりを構築
- ▶ ベトナムではサッポロベトナムが販売方法の改善と輸出量の伸長により初の黒字転換を実現
- ▶ 北米では、カナダのスリーマンが主力のプレミアムブランドへのマーケティング投資を継続した結果、増収を継続
- ▶ 外食では「エビスバー」業態が好調であったほか、構造改革によりシンガポールが採算改善

#### 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。また、アメリカの総需要が低迷する中、特にサンフランシスコではマイクロブルワリーの台頭などで競争が激化し、アンカーのPMIに影響。
- ▶ 外食では、人手不足に伴う採用コスト増や原材料の仕入価格上昇に伴い、既存店売上が減少

### 2019年の 注力ポイント

国内では、「ビール再強化宣言」を事業方針に掲げ、「サッポロ生ビール黒ラベル」のリニューアルや、「エビス プレミアムエール」の発売など、さまざまな取り組みでビールブランド強化を継続します。RTDでは「サッポロ チューハイ99.99<フォーナイン>」を核としながら、新鮮で驚きのあふれるオンリーワン商品を創出していきます。ワインでは、引き続きファインワインの提案強化を行い、ビールに次ぐ第2の柱として育成していきます。外食では、「銀座ライオン」や「エビスバー」など基幹業態の展開エリア拡大を図るとともに、新たな業態開発などに取り組んでいきます。



### グローバル展開の推進

北米においては、カナダのスリーマンの継続的な成長に加え、アメリカはサッポロUSAとアンカーの統合によるバリューチェーン強化で売上成長を目指します。アジアにおいては、サッポロビールが、ベトナムを拠点とした輸出拡大を図るとともに、オランダに設立する販売子会社を通じて欧州でのプレゼンス向上を目指します。

3つのエリアそれぞれでブランドを強化していくとともに、グローバルサプライチェーンマネジメントの最適化を推進していきます。



事業戦略

# 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



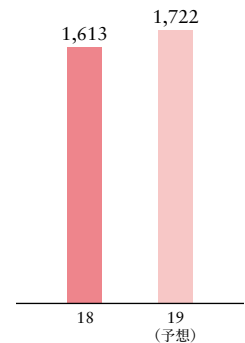
連結子会社

ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社  
 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

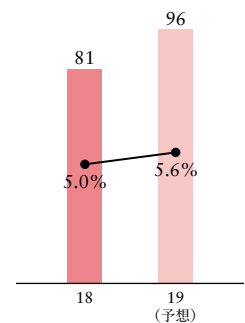
ヤスマ株式会社  
 神州味噌株式会社  
 POKKA CORPORATION (SINGAPORE) PTE. LTD.  
 POKKA INTERNATIONAL PTE. LTD.  
 COUNTRY PURE FOODS, INC.  
 他18社

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>食品と飲料の両事業のノウハウを有する</li> <li>レモンやスープ類の商品開発力と高いシェア</li> <li>豆乳ヨーグルトの高いシェア</li> <li>シンガポールにおける緑茶系飲料の高いシェア</li> <li>「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動販売機用に強いカテゴリー以外の飲料製品も維持する必要がある</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>食の「簡便」ニーズ、時短消費の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外における税制や規制の変化</li> <li>物流費や人件費の上昇</li> </ul>
機会	脅威

売上収益(億円)



EBITDA (億円) / EBITDA マージン (%)



成長戦略

- レモンにおける調達力強化や機能研究を通じた価値発信
- スープの生産能力増強など市場ニーズに沿った設備投資
- 国産素材をフックに無糖茶や果汁カテゴリーで存在感を発揮
- 豆乳ヨーグルトを中心に、新規事業拡大を推進
- 海外飲料では戦略地域における安定的な事業を展開

## 第一次中期経営計画2020での取り組み

### 2017～2018年の 振り返り

#### 主な成果

- ▶ 国内飲料では、レモン飲料や「加賀棒ほうじ茶」などの国産素材無糖茶が好調に推移
- ▶ 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、豆乳ヨーグルトの新商品「SOYBIO(ソイビオ)」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

#### 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
- ▶ 缶コーヒー市場の低迷を背景に、コーヒー飲料の販売数量が低迷
- ▶ 海外では、一部の国での税制による影響もあり、シンガポールからの輸出が低調に推移

### 2019年の 注力ポイント

国内飲料では、「キレートレモン」や「素材系」「食感系」などで強みにさらに磨きをかけ、独自のポジションを確立していきます。

国内食品のスープにおいては、サッポロビールの仙台工場内に、カップ入りスープの製造と粉末スープ顆粒原料の造粒設備を備えたポッカサッポロの仙台工場を新たに設置することで、堅調に成長するインスタントスープでさらなる積極展開を図ります。レモン食品においては、レモンそのものの健康価値発信を行うなど、「ポッカレモン100」や「レモン酢商品」の需要を拡大する活動をしていきます。業務用ルートでは、グループのシナジーを活かしながら、レモン原料、粉末スープ、粉末茶などの売上拡大を図ります。大豆チルドにおいては、強みである豆乳ヨーグルトの新たな商品展開を図るため、群馬工場内に原料豆乳の搾汁設備を含む、豆乳ヨーグルトの製造設備を2019年3月に竣工しました。『食』分野のさらなる拡大を加速していきます。

国内外食では、「カフェ・ド・クリエ」においてきめ細かいマーケティングを行い、既存店の活性化を図ります。また、新規出店を加速させ、クリエブランドの価値向上を進めていきます。

### グローバル展開の推進

アジアでは、主力のシンガポール市場において茶系飲料や果汁飲料での優位性を維持しつつ、売上拡大と効率化を進めていきます。また、各国の市場ニーズに合わせた商品を展開し、POKKAブランドのプレゼンスを高めていきます。アメリカでは、カントリー ピュア フーズとシルバー スプリングス シトラスの経営統合完了により、経営資源を迅速かつ最大限に活用していきます。

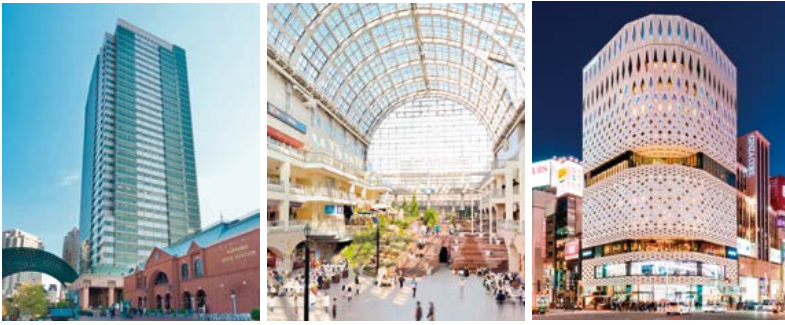




## 事業戦略

# 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



### 連結子会社

サッポロ不動産開発株式会社  
YGPリアルエステート株式会社  
株式会社東京 エネルギーサービス  
株式会社横浜恵和ビルディング

強み	弱み
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な保守、修繕が必要</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>訪日外国人の増加による恵比寿・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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物件供給量の増加による市況の変化</li> <li>都市間競争の激化</li> <li>テレワークなど、働き方の変化によるオフィス需要の変化</li> </ul>
機会	脅威

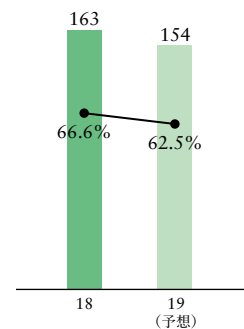
## 成長戦略

- 物件のバリューアップによる高稼働率の維持と市況に応じた柔軟な賃料改定
- 地域社会と連携したまちづくりによる長期的な関係性構築と深化

### 売上収益(億円)



### EBITDA(億円) / EBITDA マージン(%)



■ EBITDA  
● EBITDA マージン

## 第一次中期経営計画2020での取り組み

### 2017～2018年の 振り返り

#### 主な成果

- 「恵比寿ガーデンプレイス」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、恵比寿の街の魅力向上のためにまちづくりを推進
- 「発信と交流の拠点」をコンセプトにした複合商業施設「GINZA PLACE(銀座プレイス)」も業績向上に寄与

#### 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

### 2019年の 注力ポイント

不動産賃貸においては、ハード・ソフト両面における競争力強化に引き続き努め、保有物件の稼働率および賃料水準の維持向上に取り組むとともに、戦略的な物件ポートフォリオの組み替えとまちづくりを推進します。



### まちづくりの推進 “デジタルまちづくり”

#### 「EBISU UPDATE PROJECT」開始

恵比寿のまちの更なるブランド価値向上のための新しいアプローチ“デジタルまちづくり”として、Web上で「未来の恵比寿」を提供する「EBISU UPDATE PROJECT(恵比寿アップデートプロジェクト)」を2019年3月より開始しました。現在の恵比寿が持つ「上質な」「洗練された」といった世界観やライフスタイルのイメージを基点に、これからの社会が求めるニーズに応えるべく、SDGsをはじめとする未来への潮流を取り入れたまちを「未来の恵比寿」としてデジタル空間にデザインします。「未来の恵比寿」は「ソーシャル・ウェルネス—私の“気持ちいい”が、社会や地球のためになるまちへ—」をコンセプトにしており、第一弾として、ソーシャルウェルネスについて学び体感できる機会を提供するカレッジ事業(オンライン講座販売)と商品を紹介、販売するマーケット事業(キュレーションサイト)を推進していきます。



## R&D 戦略

研究開発から未来へつながる新しい  
「食の価値創造」を加速させ、  
サッポログループをさらなる成長へと導きます。

取締役 R&D 本部長  
大平 靖之



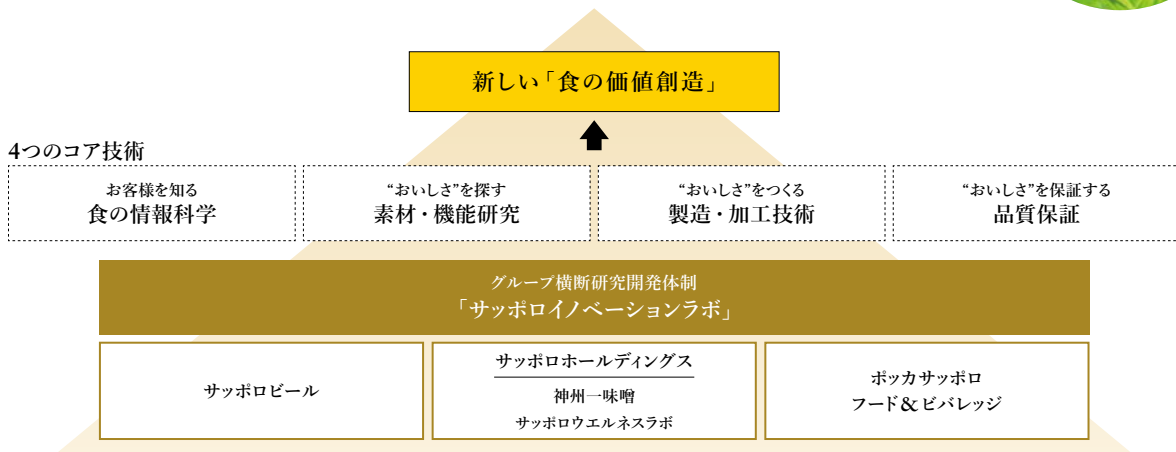
サッポログループ  
R&D ビジョン

私たちは、お客様に食を通じた幸せをお届けするために、「創り」、「造り」続けます。

## サッポロイノベーションラボ

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、将来の成長の芽を作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、サッポログループの強みである4つのコア技術であり、これらを研究開発競争力の源泉と位置付けています。

長年にわたりビールの品質を支えてきた大麦・ホップの育種、レモンや大豆などの素材の価値探求、ビール醸造技術や飲料・食品のおいしさを生み出す製造・加工技術など、これらの研究開発を通して、お客様にとっての新たな価値創造につなげています。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。





新たな価値の提案

## 「SBL88乳酸菌」による、 睡眠の質改善効果

サッポロホールディングスは、独自の機能性食品素材「SBL88乳酸菌」の新たな健康機能として、臨床試験にて「睡眠の質改善効果」を確認しました。本試験では「SBL88乳酸菌」を含む試験食品を4週間摂取した被験者で起床時の眠気改善や起床時に感じる疲労感の回復効果が認められました(『薬理と治療』2018年46巻10号に掲載)。「SBL88乳酸菌」は、当社が長年続けてきたビール研究において大麦から発見され、これまでも複数の健康機能性を確認しています。

当社は、同素材のほかにも健康機能性に関する研究開発を進めており、これらの価値のグループ内外への提案を加速させるため、2019年2月4日付でサッポロウエルネスラボ株式会社を設立しました。同社は、企業理念として“独自のエビデンスとおいしさでお客様の「健やかで輝く笑顔まで」サポートする”を掲げ、お客様の生活をより豊かにする健康食品および食品素材を提案します。



SBL88乳酸菌

## レモンの健康効果を、お客様とともに



ポッカサッポロが連携協定を結んでいる、レモンの一大産地・広島県大崎上島町。2018年より5年間にわたるレモン摂取による健康効果について調査を実施しています(大崎上島町、県立広島大学、

サッポロホールディングス、ポッカサッポロの4者共同研究)。500名規模の参加による健康調査により、町民の皆様の健康づくりに貢献するとともに、研究成果を商品開発や国産レモンの振興に役立てることを目指しています。

これまでの研究成果を基盤とし、研究から地域の健康に貢献する新しい価値創出を実現する取り組みを進めています。



## 人事戦略

### 人事担当役員メッセージ

“

さらなる「越境」促進と  
「ダイバーシティ&インクルージョン」の  
浸透、「健康増進の取り組み」の  
加速によって、グループの持続的な  
成長につなげていきます。

取締役 人事部長  
福原 真弓



「越境」に対するマインドセットのあり方と、  
さらなる「越境」促進に向けて

サッポログループは、人事戦略の基本テーマとして、自分自身が無意識に作っている壁や組織の垣根、事業や国の境界を越えていく「越境せよ」を掲げ、長期経営ビジョン「SPEED150」において、新しい価値と感動を提供する「越境人財」の育成に取り組んでいます。

「越境せよ」は、『食』分野の拡大やグローバル展開に大きく舵を切り始めた2013年に発信しました。シンプルでわかりやすい表現としたことが幸いし、グループ各社の社員に広く認知されていますが、風土として根付かせるには、継続的な意識付けが必要だと考えています。とりわけ、事業のグローバル化が急速に進展する中で、社員一人ひとりがお客様の軸を国内から海外にどれだけ広げられるか、そのマインドをどれだけかの社員が持つこ

とができるかが重要になっています。ここ数年で社員のマインドセットは大きく変化したものの、もっと変えていかなければならないポイントです。

グローバル展開の推進に資する越境の促進に向けては、制度に沿って粛々と進める部分と、思い切ってアクセラを踏んで越境を後押しする部分とを効果的に使い分けて取り組んでいます。前者では、グループ事業の成長と一人ひとりの成長をそれぞれ見極めながら、若いうちから海外を経験できるようなさまざまな挑戦機会を創出しています。また、グローバル人財を育てるべく、国内外の業務を組み合わせたサイクルの検討を進めています。さらには、各事業会社が持つ人事制度や施策を適切に見直し、共通プラットフォームを整備・構築していく中で、グループワイドの積極的な人財登用を図っていきたくと考えています。他方、後者の越境を後押しする部分では、一部事業会社において、本人の希望と適性があり

上司が推薦した場合には、試験内容を簡略化して、いわゆる一般職から総合職へコース転換を推奨する時限措置期間を設けるなどの取り組みを行っています。このように、グループ社員の「越境」を強く促進することで、成長領域における人財増強に取り組んでいきます。

## 多様な人財を組み合わせる 「ダイバーシティ&インクルージョン」の 浸透に向けて

サッポログループは「越境人財」の育成とともに、多様な発想や考え方を有する人財を認め、その活動を支援し、一人ひとりの能力が最大限発揮できる「ダイバーシティ&インクルージョン」の浸透を目指しています。ダイバーシティ&インクルージョンは、サッポログループの各種人事制度や施策の根底にある基本的な考え方です。

振り返ってみると、性別や年齢、国籍などそれぞれの個性や違いといった多様性に対する考え方は、この10年ほどの間に大きく変化しました。社会からの要請もあって、特段の手立てを打たなくても人財の多様化は進んでいたのかもしれませんが、その多様性を事業の成長に合わせてどうスピーディに拡充していくかが、私がこれまで担ってきた役割の一つだったと考えています。そして、現在、それぞれが異質で多様な個々の人財をどう組み合わせ、これからの組織の力を最大化させていくかが問われています。そのためには、人財を組み合わせ、組織の力へと昇華させることの面白さや醍醐味をしっかりと実感してもらえるか、特に組織の上に立つリーダー層がそうしたインクルージョンの思想を持てるかどうかが重要なポイントになります。今後もグループの旗振り役として、ダイバーシティ&インクルージョンの必要性を周知・浸透させる取り組みを加速していきます。

## 企業価値向上に向けた 人財力の底上げと健康増進

当社の事業は、『食』分野の拡大加速やグローバル展開の推進とともに高度化・複雑化しています。事業環境や事業そのものが大きく変化する中であって、どのように変化にキャッチアップし、リードする人財になるかについては、一人ひとりの「学び」が重要です。当社は、「自分のキャリアは自分で作る」をモットーにしながら、教育プログラムを充実させています。

一方で、人財一人ひとりの健康なくして前向きな取り組みは期待できません。人財の健康は、経営の基盤となるもので、グループを挙げて健康経営を推進しています。グループ各社の社長による「健幸創造宣言」、エリア保健師の配置、健康アプリの配布など、健康増進に資するさまざまな施策を導入しています。2019年からは健康経営に関する中期計画を策定し、新たに治療と仕事の両立支援や、たばこ対策にも着手しました。

経営理念に対する共感や当社ならではのブランド・商品・サービスへの愛着などによる「求心力」と、グループ人財一人ひとりが心身ともに健康で越境にチャレンジし、それぞれの個性や能力をいかんなく発揮することで生み出す「遠心力」を巧みにバランスさせることが、私たち人事部門の役割だと認識しています。今後も社員一人ひとりと向き合い、言葉や態度を惜しまずに、そうしたメッセージを送り続け、企業価値の向上につなげていきます。

\*人財…サッポログループでは、「人材」ではなく「人財」と表記しています。

\*健幸創造宣言…従業員の健康は、従業員・家族・会社の幸せ、そしてお客様の幸せにつながるという考えから「健康」ではなく「健幸」と表記しています。



## 人事戦略

## 心身ともに健康で、かつ挑戦的な人財の育成

## 社員の健康にコミット ～「健康経営中期計画」策定～

サッポログループは2019年2月、「2019～2022年健康経営中期計画」を策定しました。「いのちを守る」「健康を増進する」「違いをつよさにする」の3つの目的のもと、健康増進につながる活動を強化することで、2022年目標数値の達成を目指していきます。

また、「サッポログループたばこ対策に関するメッセージ」を発信し、毎月22日を「禁煙の日(スワン・吸わんの日)」と決めました。広く『食』に携わる企業として、グループを挙げてたばこ対策に取り組むことは、お客様の信頼を高めることにつながると考え、禁煙への動機付け、喫煙量の減少を目指すとともに、「オンライン禁煙治療プログラム」を試行していきます。

サッポログループ全従業員の健康増進に向けたこうした取り組みを背景に、サッポロホールディングスをはじめ複数の事業会社が、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2019(ホワイト500)」の認定を受けています。



## サッポログループたばこ対策に関するメッセージ

サッポログループは、健幸創造宣言に基づき、2019年より「たばこ対策」の取り組みを進めていきます。「たばこ対策」に取り組むことは、従業員一人ひとりの健康を守ることに繋がります。

また、受動喫煙を防止していくことで、健康的な職場環境の整備を目指します。

広く『食』に携わる企業として、たばこ対策に取り組むことは、お客様の信頼を高めることにつながると考えています。

サッポログループは、従業員・その家族・会社の幸せ、そしてお客様の幸せのために、健康経営に取り組みます。

## 健康経営中期計画(2019～2022年)

目的	取り組み内容	2022年目標数値
いのちを守る	<ul style="list-style-type: none"> <li>緊急治療対象者100% 医療機関受診</li> <li>生活習慣病健診40歳以上100% 受診</li> <li>禁煙推奨</li> <li>睡眠改善</li> </ul>	<b>【行動】</b> ①日常生活歩数 男性9,200歩、女性8,300歩 ②運動習慣者率 (1回30分・週2回以上・1年以上継続) 男性39%、女性35% ③睡眠による休養確保 90% ④朝食欠食率 15%以下 ⑤喫煙率 12%以下
健康を増進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>エリア保健師活用</li> <li>健康アプリ利用促進</li> <li>ウェルネスサーベイ</li> <li>全社員健幸宣言</li> <li>ウォーキング促進</li> <li>ストレスチェック</li> </ul>	
違いをつよさにする	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究部門と連動したコラボ企画</li> <li>女性・高齢者などを切り口とした健康改善</li> <li>治療と仕事の両立支援</li> </ul>	

従業員の**健康**は、  
従業員・家族・  
会社の**幸せ**、  
そしてお客様の**幸せ**に。

## がんに罹患しても働きやすい制度と対話で、会社の強さに

サッポロビールおよびポッカサッポロは、がんに罹患しても働きやすい制度と対話を充実させることにより、会社の強さにつなげる取り組みを進めています。がんに罹患した社員やその上司

に向けた「治療と就労の両立支援 マニュアル」を作成し、治療と就労の両立にあたり必要な情報をすぐに得られるようにしているほか、「時間有休制度」「スーパーフレックス」「テレワーク」

の導入によって柔軟な勤務を可能にすることで、治療を続けながら就労を継続できる体制などを整えています。

こうした取り組みが評価され、サッポロビールは、「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」が主催する第1回「がんアライ宣言・アワード」において、「ゴールド」を受賞しました。



### 治療と就労の両立支援

- ・「治療と就労の両立支援 マニュアル」を作成し、必要な情報をすぐに得られる体制を整備
- ・「時間有休制度」「スーパーフレックス」などの導入で、治療を続けながら就労を継続できる体制を整備
- ・生活習慣病健診(健康保険組合が実施する健康診断、がん検診相当の項目含む)について、会社からも費用を一部補助し、就業時間中に受診可能な制度を整備
- ・全国事業場に産業医・保健師を配置し、健康面での相談がしやすい体制を整備
- ・自分の健康や家族事情を含めて、キャリアのことを社内の相談員にいつでも相談できる制度を整備

## 自分のキャリアは自分で切り拓く ～挑戦機会の創出～

サッポログループは、グローバル人財を目指す若手社員がグループ各社から集う「若手グローバル人財育成プログラム(GPC)」を定期的実施しており、2018年で7期目を迎えました。異文化対応力や英語でのコミュニケーション力を引き上げることを目的に、日本国内での研修に加えて、海外で実地

研修を行うプログラムを展開しています。「自分のキャリアは自分で切り拓く」べく、参加メンバーは自ら希望し手を挙げ、選考されます。プログラム受講者の中からは、実際に海外に赴任する社員や海外に関連する業務を行う社員が誕生しています。

### 2018年度 GPC プログラム概要

1. 集合研修
2. 自主学習 (研修以外の時間で、期間中、オンライン英会話、カスタマイズeラーニング、ライティング課題に取り組む)
3. 海外での実地研修(ベトナムで食品企業工場訪問)
4. 個人研究・提言



集合研修



ベトナム食品企業工場訪問

## 「ひらめき!ラボ」 ～「働き方改革」のその先へ～

ポッカサッポロの働き方改革推進チームの発案で生まれた「ひらめき!ラボ」。働き方改革によって「!」(ひらめき)を生み出すための刺激を受ける時間を創り、皆で学び、対話するというプロセスを楽しみながら、意識・思考の変化や新たな行動につなげる場を作る取り組みを推進しています。

「新しい発想やイノベーションを生み出すには?」「ポッカサッポロを強くして良い会社にしていくためには?」「働き方を変えるには?」—こうしたテーマを扱う「ひらめき!ラボ」は、あくまで業務外の活動です。フレックスタイムやテレワークの活用、業務フローの見直しをすることで時間を創出し、勉強会やワークショップ、セミナーを開いています。



プレゼンテーション



グループワーク

## 財務戦略

### 財務担当役員メッセージ

“

財務基盤を強化し、  
成長分野への投資を  
着実に実行することにより、  
持続的な収益成長と  
株主還元を実現していきます。

常務取締役

征矢 真一



#### 成長分野への積極的な投資を 可能にする財務戦略

「第一次中期経営計画2020」では、2020年までの4年間で営業キャッシュ・フロー1,800億円を創出する一方で、1,300億円のキャッシュを『酒』『食』『飲』のコア事業へ投資することを財務指標として設定しました。ロードマップから事業計画が乖離する中、どのように事業からキャッシュを生み出していくかが問われています。事業規模の追求はもとより、利益体質への転換を図る必要があり、酒類事業で掲げる「ビール強化」はそれを具現化する一つの例です。利益率の高い商品やサービスの構成比率を高めていくことで、キャッシュ創出力を強化していきます。一方で、販売促進費や広告宣伝費などのコストコントロールについては、従来の発想や考え方にとらわれず、選択と集中を図っています。こうして生み出したキャッシュは、成長

分野に向けて優先順位を明確にしながらかつて選した投資を行っていきます。

バランスシートの質向上では、政策保有株式を2017～2018年に計100億円強、時価ベースで総額の4分の1をキャッシュ化するなど、資産効率の向上に取り組みました。当社は、コーポレートガバナンスに関する基本方針において、株式の政策保有に関する方針を定めており、投資に対する適正なリターンがある資産を保有する選択肢は持ちつつも、資産の流動化に向けて必要に応じて柔軟に取り組んでいます。2018年度は、将来的な自己資本の増強を視野に入れて転換社債を発行するなど、調達手法の多様化を図りました。キャッシュ創出力の強化、直間比率の改善などさまざまな手段を講じていく中で、D/Eレシオ1.0倍程度を目安にした有利子負債の圧縮を進めていきます。

株主還元については、配当性向30%を目安としな



がら、利益成長に応じた還元を着実に実施することを基本にしています。2018年度の営業利益は減益であったものの、国際事業の再編等に伴い法人税等が減少し、当期利益が増益となったことや、内部留保の適正額などを勘案し、2年連続の増配を実現しました。

### 「個性かがやくブランドカンパニー」 としての成長機会およびリスク

サッポログループは、長期経営ビジョンで「個性かがやくブランドカンパニー」を掲げ、競争優位性の源泉をブランドに置きました。グループのコア事業を『酒』『食』『飲』の3分野と位置付け、不動産事業とともにグループ保有のブランドの育成・強化を目指しています。ブランドを中心にして多様なアプローチをしているところが、グループのユニークな特長であり、そこに成長機会とリスクが存在すると考えています。

例えば、不動産事業は「ブランド価値創造事業」であり、恵比寿で主体的にまちづくりに関与してきたことで、街のブランド力や魅力が高まっただけでなく、プレミアムビールとしてのエビスビールのブランド価値向上につながっています。一般的には、不動産事業に対し、ある程度財務レバレッジを効かせる考え方もあるのかもしれませんが。しかし、『酒』『食』『飲』を中心とした食のメーカーを標榜するからには、グループ全体での適正な有利子負債水準の目安を定め、負債の圧縮に取り組みつつ、将来の金利上昇リスクなどを見据えた対応策を講じています。また、『食』分野の拡大加速やグローバル展開の推進は中長期の持続的な成長に向けて必要不可欠であり、そのためにも環境変化や投資機会に即応できる強い財務基盤の構築は欠かすことができません。当社はこのようにしてビジネスのサイクルやタームがそれぞれ異なる複数の事業で独自のポートフォリオを組むことで、ブランドを育成・強化しながら、経営リスクの低減やボラティリティの抑制に取り組んでいます。

### 成長投資、リスク対応への 財務部門の役割

2018年度はアンカー社の減損損失を計上しました。購入金額の妥当性もさることながら、買収当初の事業計画から乖離が発生してしまったことが最大の要因です。成長投資には、投資内容の精査だけでなく、投資のタイミングを見極めることが重要です。そのタイミングの判断は財務部門に委ねられており、財務諸表や購入価格には反映されていない時間価値やブランド価値などを総合的に勘案しながら、一貫した判断軸で適正に評価していきます。

投資規律の徹底に向けては、ホールディングスと事業会社それぞれに設置している「財務投資委員会」のあり方を2018年度に見直しました。委員会がPMIも含めてモニタリングできるような体制に変更したほか、事業会社に決裁権がある案件についても、サッポログループとしての視点を盛り込めるような手続きに変更しました。

事業リスクの適切な評価も財務部門が担う重要な役割の一つです。そのためには、現場の肌感覚に裏付けられたリスク感度を日頃から高い状態に保っていることが重要になります。効率化、合理化が進む管理部門にあっても、財務部門は「デジタルを使い倒し、アナログ的なface to faceのコミュニケーションを」をモットーにしながら、社内外での交流機会を意識して増やすなど、現場感やリスク感度を高めていきます。そして、株主・投資家の皆様との有意義な対話に向けては、ネガティブな情報も含めてしっかりお伝えするなど、対話の中身を深化し続ける努力をしております。決算関連資料やこの統合報告書も当社の方向性や課題感をお示しし、そこから対話をスタートし、コミュニケーションを活性化したいとの考えに基づいて作成しています。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。

サッポログループのCSR基本方針

# ブランドストーリーを「繋ぐ」、 そのための4つの約束

サッポログループは、140年以上の歴史に基づく「ブランドストーリー」をステークホルダーと共有したいという“思い”として受け継ぎ、CSR活動を通じて将来へ「繋ぐ」ことを目指しています。

CSR重点課題として整理した「4つの約束」のもと、いっそう力強くスピーディーにCSRを推進していきます。



### サッポログループのCSR基本方針

わたしたちは、いつもお客様に喜んでいただける企業活動を通じて、  
社会に信頼されるグループであり続けます

1876年のサッポログループ創業以来、わたしたちは社会と共生し、お客様の喜びを糧とし、歩んできました。これからもわたしたちサッポログループは、「潤いを創造し豊かさに貢献する」という経営理念のもと、お客様に喜んでいただける誠実なグループであり続けることによって、企業としての発展を目指すとともに持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

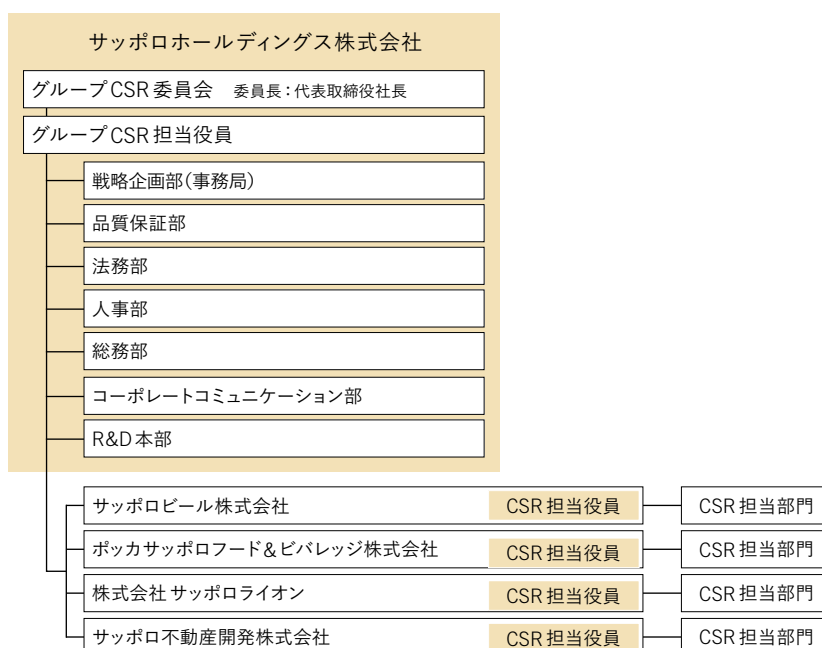
## CSR 重点課題と4つの約束

サッポログループは、長期経営ビジョンに「コーポレートコミュニケーションの強化」を掲げ、CSR重点課題を特定し分野別に整理して、4つの約束「『酒・食・飲』による潤いの提供」「社会との共栄」「環境保全」「個性かがやく人財の輩出」を定めました。事業の基盤を成すコーポレートガバナンスとともに、この目標達成に向けた取り組みによりSDGsの実現に貢献し、成長の源泉であるブランドや信頼を形成していきます。

## CSR 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CSR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CSR委員会」を設置しています。

戦略企画部は、グループ各社のCSR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CSR担当者の会議を月例で開催し、情報共有と進捗の確認を行っています。



\* 2019年3月末現在



## ★ Special Feature 2

# 気候変動によるリスクに 大麦とホップの「育種」を通じて挑戦する

これまで、これからも、  
ビールのおいしさは大麦とホップの「育種」が支える

お客様によりおいしいビールをお届けしたい——サッポロビールはこうした想いを  
実現するため、創業当初から、大麦とホップ両方の「育種」に取り組んできました。  
育種は、品種の交配・選抜を長い年月にわたって繰り返す、非常に地道で手間の  
かかる取り組みです。大麦とホップの両方を育種し、サッポロビール独自の原料調  
達システム「協働契約栽培\*」でそれらを調達することで、お客様に「おいしさ」と  
「安全・安心」を提供しています。

開拓使麦酒醸造所から続くホップの育種・研究の成果の一つとして、今なお  
作付けされている優良品種「信州早生」種があります。病気に弱く栽培が難しい  
ホップの育種・研究で培ったノウハウは、生産者への栽培指導でも発揮され、  
「協働契約栽培」を通じて良い原料の調達に役立っています。また、サッポロビ  
ールの育種技術がホップの危機を救ったこともあります。世界有数の品質を誇り、  
世界中でプレミアムビールなどに使用されている最高級のファインアロマホップ  
産地として知られるチェコのザーツ地方において、1970年ごろからウイルスによる  
影響で品質が低下し、収量が減少する事態が発生しました。サッポロビールは  
1989年から当地で技術指導を行い、ウイルスフリーの苗を作出して栽培し、その  
結果かつての優良品質に蘇らせることに成功しました。その後1994年に同国内  
にV.F.Hunmuls社を設立し、ウイルスフリー苗の生産・販売を継続しています。

そして今、気候変動が引き金となり、異常気象に伴う農産物の病害や干ばつ、  
収量減などのリスクが高まる中、育種を通じたサッポロビールの挑戦は続きます。  
たとえば、大麦では収穫時期の降雨を原因とした「穂発芽」や「赤かび病」、  
「裂皮」への懸念が北海道などにおいて増加しています。栽培上、品質上のこうし  
た課題に対して、サッポロビールは育種に関する知見やノウハウをもとに、農業性  
にも優れた高品質な品種開発を行うことで、解決を目指しています。また、大麦や



サッポロビールは2006年から大麦とホップの協働契約栽培を継続しています。



2019年春、カナダで最先端の農業に取り組む協働契約生産者が、サッポロビールバイオ研究開発部を訪問しました。





ホップの原料調達においては、産地を世界各地に分散化させることで、気候変動による影響を回避・低減させる体制をとっています。これからもおいしいビールとお客様の笑顔のために、気候変動が与える影響に対応しながら、育種からビールづくりに挑戦し続けていきます。

## 産学連携 パートナーシップによる グローバル課題の解決へ

サッポロホールディングスは、地球的規模での食料・環境問題の解決に貢献するため、2017年7月に学校法人東京農業大学と包括連携協定を締結しました。

東京農業大学とはそれまでも、サッポロビールが学部レベルで大麦やホップの生産・利用法などで連携していましたが、学部から大学へ、サッポロビールからサッポロホールディングスへ関係を拡大したことを弾みに、食品や関連産業の活性化に貢献できる活動や、商品開発への支援を通じた国際協力活動などに積極的に取り組んでいます。

サッポログループはこうした産学連携によるパートナーシップも活用しながら、気候変動によるリスクへ真正面から立ち向かうとともに、リスクを機会に変え、安全・安心で高品質の原料調達と持続可能な生産活動へとつなげていきます。



包括連携協定締結式(左が東京農業大学の高野学長、右がサッポロホールディングス社長 尾賀)

## 東京農業大学 オホーツクキャンパスと進める 共同研究・調査

東京農業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のではないかと仮説を立てながら、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。

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。

\* 協働契約栽培は、お客様に「おいしさ」と「安全・安心」を提供するために、大麦・ホップの専門家である「フィールドマン(社員)」が、直接産地に赴いて生産者と直接協働する、サッポロビール独自の原料調達システムです。協働契約栽培の3つの柱は次のとおりです。

- (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



東京農業大学オホーツクキャンパスの学生との共同研究

## 4つの約束に基づく取り組み

Promise

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。



**酒類、食品飲料の9工場で安全認証を取得**  
サッポログループは2019年5月現在、食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工場を取得しています。食品飲料工場では、すでに群馬工場が取得しており、今後もグループ全体で品質保証レベルの向上に取り組んでいきます。



### アルコール関連問題への取り組み

サッポログループは、お酒の特性を正しく理解していただけるよう、「適正飲酒」について広く伝えていくことが、酒類事業を展開する企業グループとしての社会的な責任であると考えており、さまざまな活動に取り組んでいます。

#### 適正飲酒に関する基本方針

- 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、妊娠中飲酒防止などの取り組みを推進します。

① 大学生を対象とした適正飲酒啓発活動を実施  
飲酒に関する正しい知識を習得し、健康的にお酒を楽しんでいただくために、2015年から「適正飲酒啓発セミナー」を主に首都圏の大学にて開催しています。2018年は7大学で開催、2018年までの累計で24回開催しました。



### パッケージ開発から創造する新しい価値

サッポロビールは、パッケージの開発を通じた新しい価値の創造に取り組んでいます。「サッポロ 黒ラベル コロコロストッカー」「サッポロ 黒ラベル 収納BOX」は生活シーンになじむ新しいパッケージで、より多くのお客様に「楽しさ」や「便利さ」を感じていただける取り組みとして開発したものです。2019年3月にアスクル(株)が運営する日用品ショッピングサイト「LOHACO(ロハコ)」において2年連続の「特別賞」を受賞しました。

- ① コロコロストッカー：黒ラベルが8缶入った外装カートンがそのまま冷蔵庫でストッカーとなる、遊び心あふれるパッケージが特長です。上から商品を補充して下から缶を取り出すと、次の缶がコロコロと転がり出るので取り出しやすく、冷蔵庫のスペースを有効に活用できます。
- ② 収納BOX：黒ラベルが48缶入っており、中は12缶パックが4つ入ったお部屋になじむ木箱デザインBOXです。景品として、組み立て前のコロコロストッカーも入っています。





Promise  
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、地域の皆様とともにより良い未来を創造します。



### 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、全国の自治体や大学とのべ56の協定を締結し、地域貢献やまちづくり、防災などさまざまな取り組みを継続しています。



### 「箱根駅伝」を33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」。母校の名誉と仲間のために走るひたむきな姿勢は、サッポロビールの「ものづくりへの思いと信念」にも繋がります。

サッポロビールは1987年から33年にわたり「箱根駅伝」を応援してきました。往路フィニッシュ付近にて社員がオリジナルグッズを販売し、その売上金の一部を神奈川県箱根町の自然環境保全に役立てるため「箱根トラスト基金」へ寄付しています。



### サプライヤー向けにCSR調達方針を説明

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CSR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、サプライヤーと双方向のコミュニケーションを図り、協働でCSR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。

サプライヤー向け営業方針説明会では、サッポログループのCSR調達について説明や解説を行っています。



### 株主優待制度を活用した次世代育成支援

サッポロホールディングスでは、2008年12月期より優待品の代わりに寄付を選択していただいた株主様の寄付金に当社が同額を加えた金額を社会貢献に活用しています。2012年からは東北の復興支援をしており、2017年分の総額345万6,000円は2018年に次の3つの取り組みに対して寄付しました。

- ▶ 岩手県大船渡市へ「“椿”をテーマとした学習支援」
- ▶ 岩手県大槌町へ「小中一貫教育の柱“ふるさと科”学習支援」
- ▶ 福島県へ「“国内外の高校生が発信する福島の食の安全”事業支援」





## 4つの約束に基づく取り組み

Promise  
3

### 環境保全

自然の恵みを未来に受け継ぐため、各段階において地球温暖化防止、3Rの推進、自然との共生に努めます。



### サッポロビール千葉工場が 緑化優良工場として表彰

サッポロビール千葉工場は、竣工以来30年間継続してきた緑化推進活動と地域貢献活動が評価され、2018年10月に「緑化優良工場等関東経済産業局長賞」を受賞しました。これからも地球環境に配慮した主体的な環境活動を通じて社会に貢献できる工場を目指していきます。



### 地域の環境保全を支援

サッポロビールは、「サッポロ生ビール黒ラベル 信州環境保全応援缶」を長野県で数量限定発売しています。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活動を応援していきます。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、継続的に信州の環境保全に取り組んでいます。



### 3Rの取り組み

サッポログループは限りある資源を有効に使い、環境負荷を低減するため、原材料調達から廃棄、リサイクルまでの各段階で3R\*を進めています。サッポロビールやポッカサッポロでは商品製造に伴う副産物・廃棄物の100%再資源化に努めています。カナダのスリーマンでもバリューチェーンを含めた環境保全に取り組んでおり、オンタリオ州において3Rの優良企業として認定されています。



\* 3R：Reduce(リデュース=発生抑制)、Reuse(リユース=再使用)、Recycle(リサイクル=再資源化)の略称。

### 工場の屋上に太陽光パネルを設置

ポッカサッポロ群馬工場では、環境に優しい取り組みの一環として、工場の屋上に太陽光パネルを設置しています。月平均で約10万kWhを発電しています。



Promise  
4

### 個性かがやく人財の輩出

従業員のあらゆる多様性を尊重し、一人ひとりの能力を最大限発揮できる環境の整備を強化します。



サッポログループは、長期経営ビジョン「SPEED150」において「新しい価値と感動を提供する「越境人財」の育成」を掲げ、人事戦略として「成長領域への人財シフトと健康増進への取り組み」を進めています。

詳しくは、人事戦略(P.44-47)をご参照ください。



CSR重点課題解決に向けた中長期目標に対する進捗は、当社Webサイトをご覧ください。  
<https://www.sapporoholdings.jp/csr/policy/systems/>

## 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、独自のブランドストーリーを「繋ぐ」ために、長期経営ビジョンに「コーポレートコミュニケーションの強化」を掲げるなど、CSR基本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

サッポロビールの経営会議はお客様センターに寄せられた「お客様の生の声」を聴くことからスタートします。また、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がけることを通じて「お客様の生活を、より楽しく豊かに」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

サッポロホールディングスは、株主・投資家の皆様との対話の促進に努めています。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、CSR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の理解や協力を得ながら、サプライチェーン全体でCSR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、CSR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56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つなげるとともに、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。





# Discussion

コーポレートガバナンス対談

取締役会長  
上條 努



社外取締役(独立役員)  
鶴澤 静

サッポロホールディングスは、長期経営ビジョンの実現とさらなる企業価値の向上に向けて、ステークホルダーの声を活かしたコーポレートガバナンスの充実・強化に努めています。社外取締役の鶴澤静氏と取締役会長の上條努が、ガバナンスの現状や今後のあり方について対談を行いましたので、その内容をご紹介します。

“

外部から見て  
納得感のある経営体制や  
制度設計のあり方は、  
常に意識するように  
心がけています。

——— 上條 努

01

サッポログループらしい  
コーポレートガバナンスのあり方

**上條:** コーポレートガバナンスの充実・強化に終わりはなく、進化させていく姿勢を常に持ち続けることが大切だと思っています。「これしかない」という絶対的な解は存在しません。多種多様な選択肢が社外には存在することを念頭に置きながら、当社がなぜこの経営方針や体制を選んでいるのか、その「なぜ」の部分を社内外に向けて明確にしています。一方で、株主や投資家などの方々と論点を持ちながら、当社なりの考え方を整理し、課題に対応しています。たとえば、事業会社の社長をホールディングスの取締役が兼務すべきではないか、



“

株主や投資家などの  
第三者的な視点に立って、  
時にハッとさせるような指摘や  
発言を投げかけていきます。

—— 鵜澤 静

に対して事業の取り組み状況などを伝えやすくなるメリットがあります。

3事業体制への変更にあたり、社長の考えや意向を反映したことはもちろん、社外役員の指摘や意見を踏まえて議論してきました。ガバナンスという観点からも事業ごとに海外を含めて監督できる体制の方が相応しいのではないかといった意見です。外部から見て納得感のある経営体制や制度設計のあり方は、常に意識するように心がけています。

**鵜澤**：機関投資家やアナリスト、報道関係者などの外部から見てわかりにくい話は、私たち社外役員でもわかりにくいことが結構あるものです。逆に言えば、社外役員が納得するまで議論しているからこそ、外部から見たわかりやすさは向上するのだと思います。そういう意味で、当社は社外役員をはじめとした取締役のメンバー構成のあり方に相当配慮されている印象があります。

**上條**：当社は北米や東南アジアを軸にしたグローバル展開の推進を戦略テーマに掲げており、成長戦略を進める上で適切な人員で構成するようにしています。私や鵜澤さんをはじめ、複数の海外駐在経験者が名を連ねているほか、このほど社外取締役に迎えた福田さんは環太平洋地域における事業経験が豊富で、有益な示唆をいただくと期待しています。カナダ出身のクラグストンさんは、日本や東南アジアで大使を務めてきた経歴を持ち、北米や東南アジアの事情に通じているほか、日本以外の観点から踏まえた意見をいただいています。

というご意見を社外役員が持っていることは承知しています。そうしたご意見やご指摘があることを踏まえながら、忌憚のない意見や見解を伺いつつ、当社らしいガバナンスのあり方を追求・進化させています。

**鵜澤**：グループガバナンスをどのように充実・強化していくかは、今後時間をかけながらじっくり議論していきたいテーマの一つです。どんな組織や体制も最終形ではないですし、進化に向けた議論をしていきたいと思えます。足元では、取締役会での活発な議論を経て、ホールディングスが事業を統括する仕組みを導入しました。

**上條**：酒類、食品飲料、不動産の3事業体制に変更し、海外を含めた成長戦略を事業ごとに進めていく方針に切り替えたことに伴い、社長が酒類事業を、常務が食品飲料事業を統括するといった仕組みを取り入れました。グループ全体を把握しやすくなるほか、ステークホルダー

# Discussion

**鵜澤**：当社の取締役メンバーは、単なる数合わせではまったくない、実質面に重きを置いた布陣になっています。私も含めて実業の経験者が社外取締役に複数加わっていることも特徴の一つで、BtoC企業とは異なる視点を取り入れようとする意欲も見て取れます。一方で、法律や会計などの専門家は監査役が担っています。また、ダイバーシティを考慮して社外から女性取締役に登用する企業が多い中、生え抜きの女性が社内取締役に務めている点も、当社らしい特筆すべきポイントです。経営人財の育成には長い年月を要しますが、今後も継続的に女性取締役に社内から輩出できるか大いに期待しています。

## 02

### 取締役会の諮問委員会と サッポログループの経営人財

**上條**：今後の経営を担う人財の選定や、役員報酬のあり方をめぐっては、取締役会の諮問委員会である指名委員会と報酬委員会でそれぞれ議論していただいています。いずれも1998年に設置し、社長や人事担当役員などだけで決めないオープンな土壌を20年来引き継いできました。鵜澤さんをはじめ社外取締役3名と代表取



締役に開催しています。

役員を選解任では、ホールディングスの役員のみならず、事業会社の社長や役員、事業責任を担うメンバーをどのように見ていくかという点も課題として認識しており、評価手法のあり方とともに検討していただいています。社外取締役に、年に1~2回の頻度で開催される事業会社の役付き以上の役員が出席する会議において、事業計画や進捗度合いを把握していただいています。実際に顔を合わせて説明を聞くことによって、サッポログループの経営人財を理解していただく良い機会になっていると思います。

**鵜澤**：指名委員会の委員として、次世代の経営を担う人財を知る有意義な機会となっています。そのため、事業会社の社長ばかりではなく、議論のテーマにもっとも相応しい人物に発言を促すようにしています。それにより、将来の経営を担う次世代人財を知るチャンスが広がるからです。形としての透明性ではなく、若い次世代人財とも議論ができる文化は大変すばらしいと感じます。

**上條**：当社は食のメーカーですので、飲食をともにしていただく機会もありますね。そのような場も、指名委員会の前段において、事業会社を含めた当社人財の考え方をご理解いただく場になっているのではないのでしょうか。

**鵜澤**：社外取締役委員会では、社長がもっとも関心のあるテーマに沿ってざっくばらんに話す機会にしており、事前に書類などは求めないフリーディスカッション形式による議論をしています。取締役会よりも少人数で率直な意見交換ができる機会として大変有効です。任意で各種委員会を設ける企業が最近増えています。こうした自由闊達な議論ができる委員会は珍しいと思います。

## 03

長期経営ビジョンの実現と  
持続的な成長に向けて

**上條:** 取締役会の議長として、社外役員の忌憚のない意見や見解を引き出すことで、社内取締役とともに議論の内容を深め、最終的に社内役員の執行の糧にしてもらいたいと考えています。そのためにも、ステークホルダーからいただいたご意見をもとにしながら、社外には多様な見方や考え方があることを社内役員に伝えつつ、社外役員から活発な発言をしていただいています。社長は最後に意見し、自身の思いや考え方、判断を踏まえた議論を進めています。

**鵜澤:** 執行サイドでは経営会議などの場で活発な議論がなされていると思います。ただ、取締役会において、社内取締役であっても自分の担当分野以外のテーマになると途端に発言が少なくなってしまうのは残念な点です。これは当社に限った話ではないですが、取締役の責務として担当分野以外の知識を蓄えることはもちろん、分からない点があれば質問して論理的な答えを期待するなどの姿勢を期待したいところです。

私は当社の社外取締役として、サッポログループの持続的な発展に貢献できる「応援団」でありたいと思っています。応援団の役割を本当の意味で全うするためにも、執行サイドと同じ方向を向くとは限りません。株主や投資家などの第三者的な視点に立って、時にハッとさせるような指摘や発言を投げかけていきます。

**上條:** 2018年度決算では減損損失を計上しました。買収後のPMIを含めた実効精度をどう高め、グループ全体でどうバックアップしていくかが問われていると考えています。社外役員の皆さんからは、反省をしながらも前を向き直して、当初の思いをどう実現していくかが重要との指摘をいただいています。

**鵜澤:** M&Aは想定通りに進むことの方が少ないので、その時々でどう修正していくかが重要になってきます。



極論すれば撤退することも視野に入れて、ホールディングスとしてのモニタリングを強化していく必要があります。

グローバル展開の推進では、当社が有するユニークなブランドと高い技術力がベースになるはずですが、幸いなことに、当社には安定的な収益源として、不動産事業があります。そこで得たキャッシュを成長投資に使うことについて、慎重に判断しながらも大胆に行動していく必要があります。

**上條:** 当社はさらなる成長を目指して、しっかりと腰を据えて事業を推進していかなければなりません。国内では人口減少が進む一方で、消費者は多様な価値を求める傾向が強まっており、幅広の取り組みも必要になってきます。そうした中、消費者が興味や関心を持ってくださるような商品やサービスが出てきていることは頼もしく、そうした状況においてこそブランドはかがやくと思います。

当社は長期経営ビジョンで「個性かがやくブランドカンパニー」を目指していることを、グループ社員一人ひとりが常に忘れないよう、経営は常に発信し続けなければならないですし、それを目指してくれる人財を育成していきたいと思っています。

**鵜澤:** 当社が150周年を迎える2026年には、組織や事業は大きく様変わりしているでしょう。社内における海外人財や北米、ベトナムでの現地人財の育成も進んでいることと思います。今後も社外取締役として、そうした方々とも議論を積み重ねていければと思います。



## コーポレートガバナンス

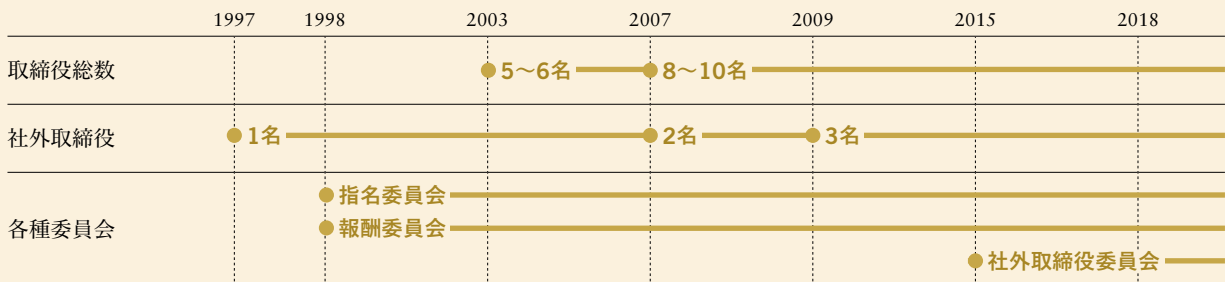
### サッポログループのガバナンス・ダイジェスト

#### 機関形態

当社は、監査役会設置会社ですが、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。

#### コーポレートガバナンス改革の歴史

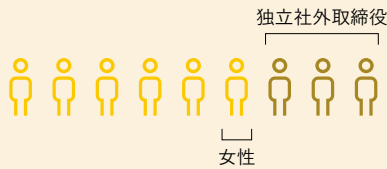
より実効性の高いコーポレートガバナンスを目指して、改革を続けています。



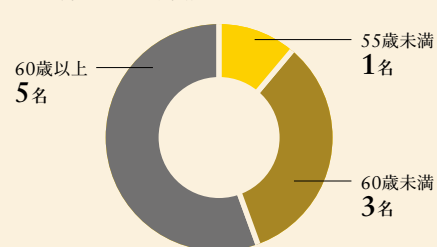
\* 当社は2003年に純粋持株会社体制に移行しました。  
\* 2005年3月より取締役の任期を1年に短縮しました。

#### 取締役会

##### ■ 構成員



##### ■ 取締役の年齢構成



#### 監査役会

##### ■ 構成員



### コーポレートガバナンスに関する基本方針

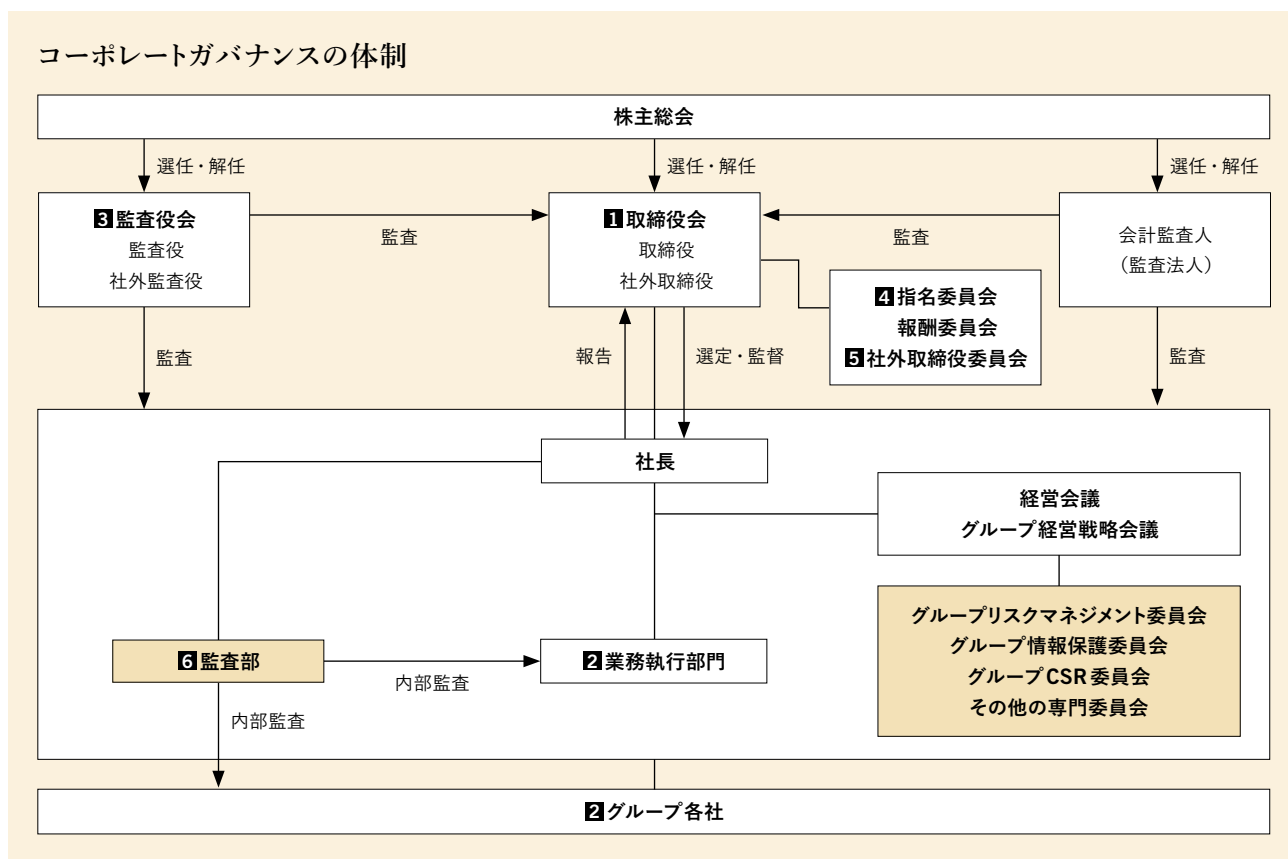
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、東京証券取引所上場規則におけるコーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を踏まえた上で、当社のコーポレートガバナンスに関する考え方および運営方針を明確化するため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定しています。

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・充実に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、社長および役員役員、グループ執行役員、その他重要な使用人を選任し、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9名のうち、独立社外取締役は3名です。いずれも株式会社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。

### 取締役の選任理由

氏名	選任理由
上條 努	2011年以来、当社の代表取締役を務めており、経営者として豊富な経験・実績・見識を有していることから、当社のグループ経営全般の管理・監督者として適任であると判断したため。
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。
征矢 真一	事業会社において経理財務部門を幅広く経験するとともに、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。
生方 誠司	事業会社の人事部門や営業部門の責任者、サッポロUSA社の代表取締役社長を務めるなど、経営戦略全般に関する豊富な経験・実績・見識を有しており、サッポログループの成長戦略の策定・推進、グローバル戦略の推進に適任であると判断したため。

## コーポレートガバナンス

氏名	選任理由
鶴澤 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 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。

### 3 監査役会

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の監査機能としては、取締役会から独立し、かつ各監査役が独立した立場で取締役の職務の執行を監査する監査役会設置会社を採用しています。

#### 社外監査役について

当社の監査役会は、独立社外監査役2名を含む4名から成っています。2名の独立社外監査役はいずれも株式会社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することが期待されています。


#### 監査役の選任理由

氏名	選任理由
溝上 俊男	財務・経理部門での十分な知見・経験を有しております。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できると判断したため。
関 哲夫	事業法人の経理財務部門の責任者を務めており、財務及び会計に関する高い見識を有しております。また、金融機関の社長としても豊富な経験・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できると判断したため。
佐藤 順哉 社外監査役	直接会社の経営に関与された経験はありませんが、各社における社外取締役または社外監査役として豊富な経験を有しております。また、弁護士として企業法務をはじめ法務全般に関する専門的な知見を有しており、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査できると判断したため。
杉江 和男 社外監査役	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できると判断したため。

### 社外取締役、社外監査役の独立性の基準

当社では、指名委員会において、社外取締役候補者として、当社が定める「社外役員の独立性基準」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人材を推薦することとしています。また、社外監査役候補者としては、当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たす者であることを要件としています。

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・社外監査役については、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、東京証券取引所および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>取締役</b>		
鶴澤 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式会社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	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おりました。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 取締役	2018年3月まで太平洋セメント株式会社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。

**監査役**

佐藤 順哉	奥・片山・佐藤法律事務所 弁護士 株式会社ニッキ 社外取締役 三井金属鉱業株式会社 社外取締役 大正製薬ホールディングス株式会社 社外監査役	現在、奥・片山・佐藤法律事務所の弁護士ですが、同事務所と当社ならびに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。
杉江 和男		2015年3月までDIC株式会社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。

**4 指名委員会および報酬委員会**

当社は監査役会設置会社ですが、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および代表取締役社長(グループ執行役員から社長を選定している時は、代表取締役会長)の計4名(指名委員会における監査役候補者の推薦に際しては、常勤監査役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。



## コーポレートガバナンス

### 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) 2017年度の実効性評価結果を受けた取り組み

2017年度の実効性評価結果の課題を受け、取締役会資料の様式・枚数の制約の変更を行い、また、企業戦略の方向性や中長期的な方針を踏まえた建設的な議論につながるよう、案件検討段階からの報告、必要に応じた事前説明の実施等、意思決定に必要な情報提供機会の充実を図りました。中長期の経営計画達成に向けては、社内外役員一同による取締役会外でのオフサイトミーティングを開催することにより、社外役員から提起された課題や改善点を踏まえた幅広い意見交換、議論を通じ、今後の計画実行へと反映させるべく、取り組みを進めました。

##### (2) 2018年度の実効性評価結果

2018年度の実効性評価については、2017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。係るアンケートの結果を踏まえ、2018年12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、社外役員に対する情報提供、諮問委員会等は適切に機能しており、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。

なお、2017年度評価結果との比較検証等を通じて、中長期にわたる経営構想や中期経営計画の実行に際し、引き続き企業戦略の大きな方向性や計画達成に向けた全体を俯瞰したよりいっそうの議論の深化、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。

### 取締役および監査役の報酬

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、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、各取締役の報酬額を決定しています。監査役の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役会で決定した基準に従い算定し、各監査役の報酬額を決定しています。

2018年度の報酬額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)	10(4)名	189(28)百万円
監査役(うち社外監査役)	4(2)名	49(19)百万円
合計(うち社外役員)	14(6)名	238(47)百万円

\*1 2018年度末現在の人員は、取締役9名、監査役4名です。

\*2 上記には、当期中に退任した取締役1名を含めています。

\*3 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含めていません。

\*4 取締役の報酬限度額は、2017年3月30日開催の第93回定時株主総会において、「年額5億円以内」(うち社外取締役分は年額50百万円以内、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。)と決議されています。

\*5 監査役の報酬限度額は、2007年3月29日開催の第83回定時株主総会において、「年額84百万円以内」と決議されています。

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、446百万円(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、2018年12月末時点でその人数は27名です。

## 6 内部監査

代表取締役の指示のもと、業務執行ラインから独立した内部監査組織として監査部を設置し、各事業会社、子会社等、グループ全体を対象とした内部監査を実施しています。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。

### 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を、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、係る協力関係の在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り会において、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

2018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、適時適切な方法により売却しました。

### (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

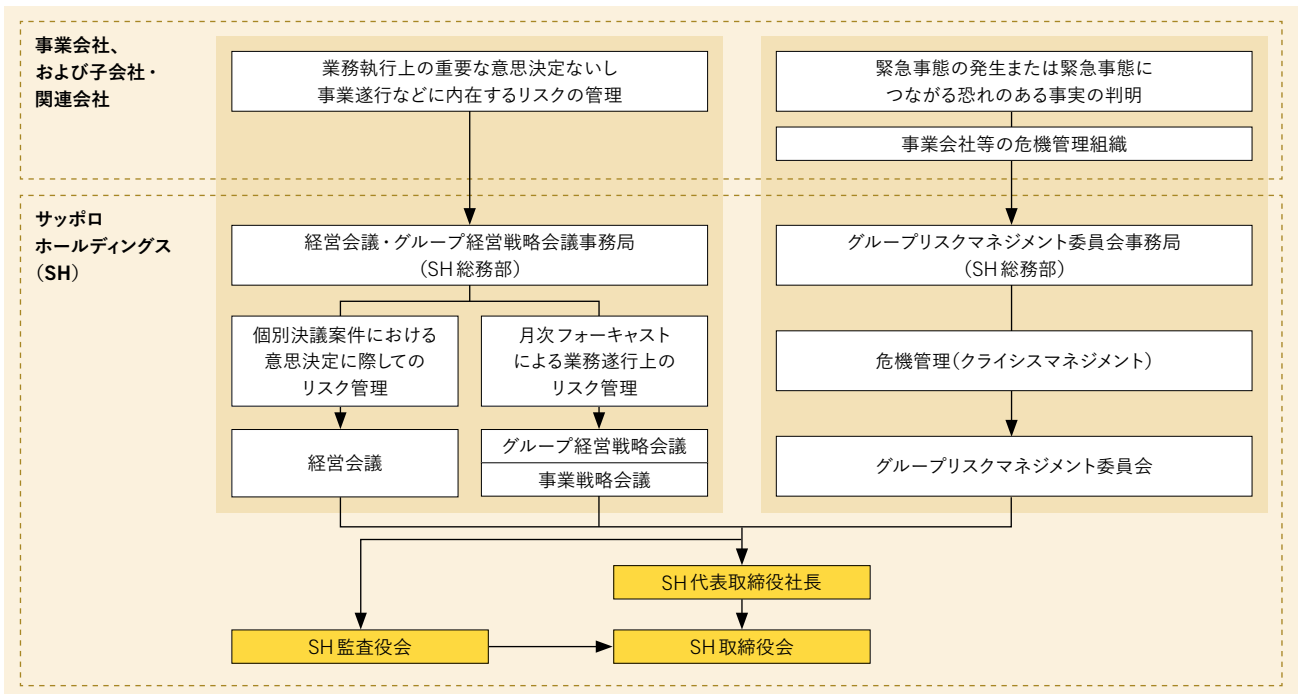
## リスクマネジメント基本方針

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と対応

リスク	内容	対応	
事業環境に関するリスク	法令や規制・税制	酒税法などの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	・酒税法など、関係法令の最新の立法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	・海外事業に係る国・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
		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	・市場モニタリングの実施

リスク	内容	対応
事業環境に 関するリスク	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により、原材料調達に支障をきたす可能性がある	・気候変動リスクに備えた原料農作物の育種・研究 ・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 ・原料輸送に影響を与える災害などの情報収集
	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	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	・市場全体のモニタリング ・投資判断基準の厳格化
	保有資産価値が低下する可能性がある	・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
	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	・内部監査の充実、適切なリスクアセスメントの実施
	「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	・内部監査の充実、適切なリスクアセスメントの実施
	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
	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っていない場合、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	・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
	ドライバー不足や物流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	・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
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	・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	
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	・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	
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	
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	
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	

## 取締役、監査役およびグループ執行役員 (2019年3月28日現在)

## 取締役

取締役会長  
上條 努

1954年1月6日生



1976. 4 当社(旧サッポロビール株式会社)入社  
 2001. 3 サッポロビール飲料株式会社  
 取締役 営業企画部長  
 2007. 3 当社 取締役 経営戦略部長  
 2009. 3 当社 常務取締役  
 2011. 3 サッポロ飲料株式会社  
 代表取締役社長  
 当社 代表取締役社長  
 兼 グループCEO  
 2017. 1 当社 代表取締役会長  
 2019. 3 当社 取締役会長(現在に至る)

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  
征矢 真一

1963年9月20日生



1986. 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)  
 北海道本社 戦略企画部長  
 2009.11 株式会社ポッカコーポレーション  
 (現ポッカサッポロフード&ビバレッジ  
 株式会社) 取締役  
 2015. 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  
 2016. 3 当社 取締役 経営管理部長  
 2018. 3 サッポロ不動産開発株式会社  
 取締役(現在に至る)  
 2019. 3 当社 常務取締役(現在に至る)

取締役 人事部長  
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(現在に至る)

取締役 R&D本部長  
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(現在に至る)

取締役  
生方 誠司

1964年11月1日生



1987. 4 当社(旧サッポロビール株式会社)入社  
 2008. 9 SAPPORO U.S.A. INC. Vice President  
 2009. 3 SAPPORO U.S.A. INC. President  
 2012. 3 当社 人事総務部長 兼 サッポログループ  
 マネジメント株式会社  
 グループ人事統括部長  
 2014.10 当社 人事部長 兼 戦略企画部長  
 2015. 3 サッポロビール株式会社(新会社)  
 上席執行役員 北海道本部長  
 兼 北海道本社代表  
 2019. 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)



## 監査役

常勤監査役

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(現在に至る)

監査役

関 哲夫

1938年7月29日生



- 1963. 4 八幡製鐵株式会社(現新日鐵住金株式  
会社) 入社
- 1993. 6 新日本製鐵株式会社(現新日鐵住金  
株式会社) 取締役
- 2007. 3 当社 社外取締役(2008年9月まで)  
10 公益社団法人日本監査役協会 会長
- 2008.10 株式会社商工組合中央金庫  
代表取締役社長
- 2015. 6 同社 名誉顧問(現在に至る)
- 2016. 3 当社 監査役(現在に至る)

社外監査役(独立役員)

佐藤 順哉

1953年5月4日生



- 1982. 4 弁護士登録(第一東京弁護士会)  
ファーンレス・佐藤・石澤法律事務所  
(現奥・片山・佐藤法律事務所) 入所  
(現在に至る)
- 1990.10 ニューヨーク州弁護士資格登録
- 2011. 4 第一東京弁護士会 副会長
- 2012. 3 当社 社外監査役(現在に至る)

社外監査役(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(現在に至る)
- 2015. 3 DIC株式会社 相談役

## 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

岩田 義浩

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

岸 裕文

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

グループ執行役員

花澤 靖弘

SLEEMAN BREWERIES LTD.  
President & CEO

## 11ヵ年財務・非財務データ

年度:	2008	2009	2010	2011
売上高・売上収益				
酒税込み	414,558	387,534	389,244	449,452
酒税抜き	284,411	264,604	269,874	336,837
事業利益*1	—	—	—	—
営業利益(のれん償却前)	15,552	13,922	16,575	21,994
営業利益(のれん償却後)	14,685	12,895	15,403	18,883
EBITDA*2	37,157	36,469	39,080	46,476
税引前利益	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益・ 親会社の所有者に帰属する当期利益	7,640	4,535	10,772	3,164
設備投資(支払ベース)	27,342	21,909	19,801	13,422
減価償却費	21,604	22,546	22,504	24,482
のれん償却費	867	1,027	1,172	3,110
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,291	12,454	27,431	22,313
フリー・キャッシュ・フロー	39,147	△19,773	24,837	△28,578
年度末:				
総資産・資産合計	527,286	506,874	494,798	550,784
純資産・資本合計	116,862	118,590	126,645	124,775
金融負債残高*3(ネット)	166,758	190,406	167,944	209,963
その他指標:				
売上高海外比率・売上収益海外比率(酒税抜き)	8.8%	8.5%	9.4%	11.0%
売上高営業利益率・売上収益営業利益率				
対酒税抜き・のれん償却前	5.5%	5.3%	6.1%	6.5%
対酒税抜き・のれん償却後	5.2%	4.9%	5.7%	5.6%
ネットD/Eレシオ(倍)	1.4	1.6	1.3	1.7
自己資本比率・親会社所有者帰属持分比率	22.1%	23.4%	25.3%	22.4%
ROE(のれん償却前)	7.0%	4.7%	9.8%	5.1%
ROE(のれん償却後)	6.3%	3.9%	8.9%	2.5%
インタレスト・カバレッジ・レシオ*4(倍)	6.0	3.5	7.6	6.2
従業員数*5(人)	3,858	3,895	3,983	6,649
グループ全体女性管理職比率*5,6	—	—	—	—
グループ全体CO <sub>2</sub> 排出量*7(千t-CO <sub>2</sub> )	—	—	—	—
国内グループ全体の水使用量*8(千m <sup>3</sup> )	—	—	—	—

\*1 事業利益は、売上収益-売上原価-販管費で算出

\*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 インタレスト・カバレッジ・レシオは、営業キャッシュ・フロー÷利払いで算出

\*5 各期の12月31日時点

\*6 国内外のグループの管理職に占める女性の割合

百万円

日本基準					IFRS	
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
492,490	509,834	518,740	533,748	541,847	536,585	521,856
379,792	395,377	401,813	418,319	424,059	406,810	398,745
—	—	—	—	—	17,445	14,409
18,294	19,329	18,493	18,103	24,188	12,806	10,828
14,414	15,344	14,728	13,950	20,267		
44,099	44,388	42,974	42,327	46,529	44,479	40,391
—	—	—	—	—	11,538	9,492
5,393	9,451	340	6,108	9,469	7,187	8,521
53,870	13,768	19,133	20,339	21,809	15,253	23,036
25,805	25,058	24,481	24,224	22,341	27,034	25,981
3,879	3,985	3,764	4,153	3,920	—	—
29,618	32,861	22,284	35,265	32,570	33,794	30,830
△29,867	19,593	5,055	25,510	4,984	15,921	12,103
597,636	616,752	625,439	620,388	626,351	664,731	639,692
134,946	155,366	160,004	163,822	166,380	175,710	164,735
247,891	236,275	237,775	224,310	227,553	221,363	218,358
14.1%	18.3%	19.2%	22.6%	20.5%	22.4%	22.7%
4.8%	4.9%	4.6%	4.3%	5.7%	3.1%	2.7%
3.8%	3.9%	3.7%	3.3%	4.8%		
1.8	1.5	1.5	1.4	1.4	1.3	1.3
22.1%	24.6%	25.0%	25.5%	25.7%	25.9%	25.2%
7.3%	9.5%	2.7%	6.5%	8.4%	4.4%	5.1%
4.2%	6.7%	0.2%	3.9%	5.9%		
8.4	11.9	8.9	14.8	14.9	14.6	14.0
7,264	7,434	7,014	7,484	7,858	7,902	7,904
—	—	—	8.1%	7.6%	8.1%	8.8%
—	259.1	239.3	263.7	263.1	255.4	
—	6,861	6,492	6,498	6,500	6,409	

\*7 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にしています。海外はグループ会社(2013～2014年：4社、2015～2017年：6社)の生産工場を対象にしています。いずれも、4月～翌3月で集計

\*8 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

2018年度より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。比較情報となる2017年度についてもIFRSを適用した数値を表示しています。なお、表示数値については、2016年度以前は単位未満切り捨て、2017年度以降は単位未満四捨五入しております。



## 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

当社グループは2018年12月期より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しており、前期の財務数値についてもIFRSに組み替えて比較分析しております。なお、2019年12月期より報告セグメントの変更を行っておりますが、2018年12月期の経営成績、財政状態およびキャッシュ・フロー状況の分析については、5報告セグメントに基づいて記載しております。

### 事業概況

2018年12月期における日本経済は、輸出の回復や雇用所得環境の改善により、緩やかな回復基調となりました。一方で、「平成30年7月豪雨」や「北海道胆振東部地震」などの自然災害が大きな影響を与えました。世界経済においては、米中貿易摩擦や利上げ動向、各国の政情不安などが投資に影響を及ぼし、先行き不透明な経済環境となりました。

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。

国内酒類事業では、消費者の根強い節約志向から低価格商品への需要シフトが顕著となりました。海外では、北米のビール市場は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るものの、ベトナムについては引き続き成長を続けています。国内飲料業界は、前期をやや上回ったものと考えられます。不動産業界では、首都圏オフィス賃貸市場において空室率が改善するとともに、賃料水準も緩やかに上昇しています。

このような状況のもと、国内酒類事業では、「統・ビール強化」を掲げ、基軸ブランドの強化に注力しました。特にビールの主力ブランド「サッポロ生ビール黒ラベル」では一貫したマーケティング戦略が功を奏し、ビールの総需要が減少する中で4年連続の売上アップを達成しました。ビール類以外の伸長分野では、ワイン、スピリッツ類において高付加価値の商品に注力し、多層化を推進しました。

国際事業では、北米のプレミアムビール市場において、カナダのスリーマン社が積極的な販売活動を実施しました。アメリカのサッポロUSA社およびアンカー社は、北米における成長を実現するため、シナジー創出に向けた体制づくりを進めました。アメリカの飲料市場においては、カンントリー ピュア フーズ社およびシルバースプリングス シトラス社の経営統合を実施し、経営改善に向けた取り組みを実施しました。ベトナムにおいては、さまざまな構造改革を推進したことで、黒字化を達成しました。

食品・飲料事業では、国内において、強みである素材にこだわった飲料や、レモン関連商品、スープを中心とした主力ブランドへ投資を集中しました。

外食事業では、国内において、基幹業態の「銀座ライオン」「エビスバー」を中心に出店や改装を行う一方、収益力改善に向けて不採算店舗の閉鎖・業態転換を進めました。

不動産事業では、「恵比寿ガーデンプレイス」をはじめ、保有する賃貸不動産物件が高稼働率で推移しました。物件ポートフォリオの戦略的な組み替えを行い、恵比寿の街の魅力向上のためにまちづくりを推進しました。「発信と交流の拠点」をコンセプトにした複合商業施設「GINZA PLACE(銀座プレイス)」も業績向上に寄与しました。

なお、2018年12月末時点における連結子会社は57社、持分法適用関連会社は2社となっています。

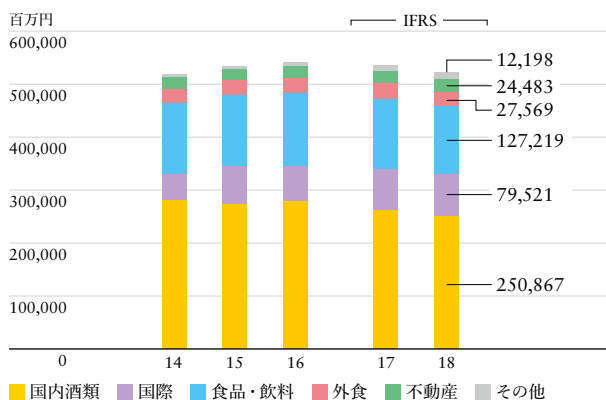
### 経営成績の分析

#### 売上収益

連結売上収益は、前期比3%減(147億円減)の5,219億円となりました。

国内酒類事業では、ブランド強化を図っている「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>」などが好調に推移しましたが、発泡酒や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。一方で、国際事業では、スリーマン社やサッポロベトナム社の売上が前期を上回った結果、増収となりました。食品・飲料事業では、国内のレモン飲料や食品などの売上数量が前期を上回りましたが、缶コーヒーの市場停滞による影響や、輸出の売上数量が減少したことなどから、減収となりました。外食事業では、国内の和食業態などが低調に推移し、減収となりました。

#### セグメント別売上収益

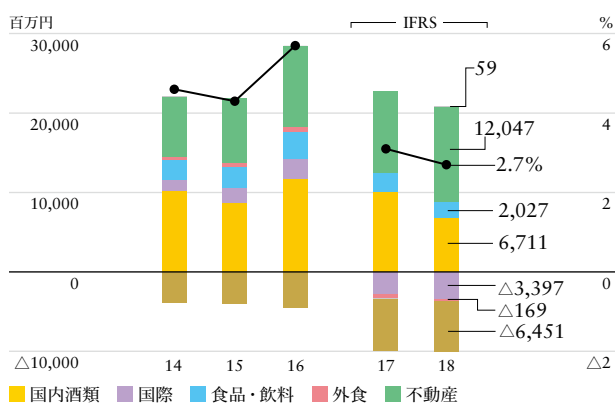


## 営業利益

連結営業利益は、前期比15%減(20億円減)の108億円となりました。

国内酒類事業では、売上収益の減少に伴い、営業利益は減益となりました。国際事業では、構造改革によってサッポロベトナム社が増益となりましたが、アンカー社の主要顧客エリアであるアメリカ西海岸(特にサンフランシスコ)での需要の低迷から売上数量が減少し、同社の減損を計上した結果、減益となりました。食品・飲料事業では、缶コーヒーの売上減少などにより、減益となりました。不動産事業では、主力物件の賃料収入増加や稼働率の向上により、増益となりました。

### 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

## 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比19%増(13億円増)の85億円となりました。

## 財政状態の分析

### 資産

2018年12月期末の資産合計は、前期末と比較して250億円減少し、6,397億円となりました。その他の流動資産、有形固定資産の増加などがあった一方、その他の金融資産(非流動)、営業債権及びその他の債権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141億円減少し、4,750億円となりました。退職給付に係る負債、社債及び借入金(非流動)の増加などがあった一方、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110億円減少し、1,647億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益の増加があった一方、期末配当の実施、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減少などがあったことによるものです。

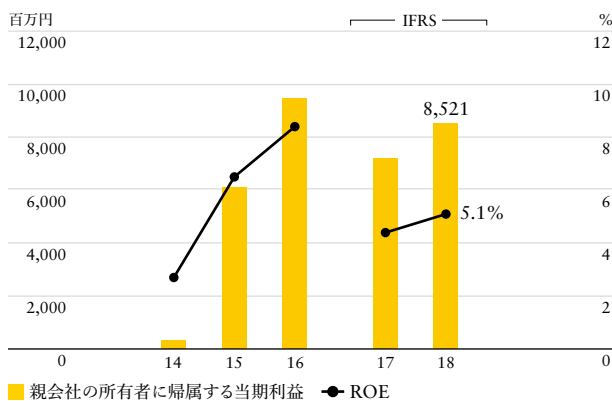
## 経営指標

流動比率は、前期の72.0%から71.5%に0.5ポイント減少しました。流動資産が112億円減少し、社債及び借入金(流動)の減少などの要因により、流動負債が142億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25.9%から25.2%に減少しました。親会社の所有者に帰属する当期利益の増加があった一方、期末配当の実施、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減少などによって、親会社の所有者に帰属する持分が減少したことによるものです。

親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)は、前期の4.4%から5.1%に増加しました。親会社の所有者に帰属する当期利益が前期比で増益となったことによるものです。

### 親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE

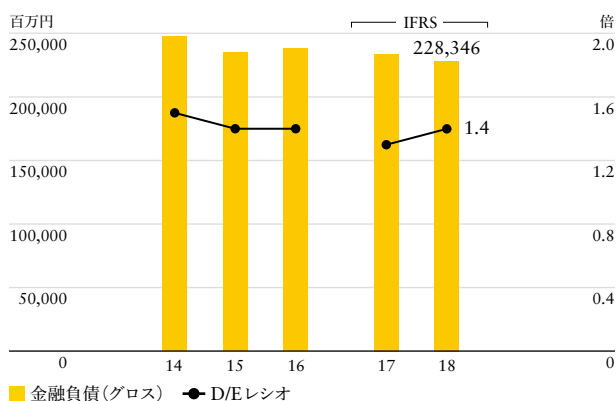


\* ROEは、日本基準はのれん償却前で算出

## 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

D/Eレシオ(金融負債÷資本合計)は、資本合計が減少したことにより1.4倍となりました。

### 金融負債(グロス)／D/Eレシオ



### 資本の財源および資金の流動性についての分析

#### ① キャッシュ・フローの状況

2018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25億円減(20%減)の100億円となりました。

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9%減(30億円減)の308億円となりました。

これは主に、法人所得税等の支払額107億円があった一方、減価償却費及び償却費285億円、減損損失54億円、営業債権及びその他の債権の減少額42億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5%増(9億円増)の187億円となりました。

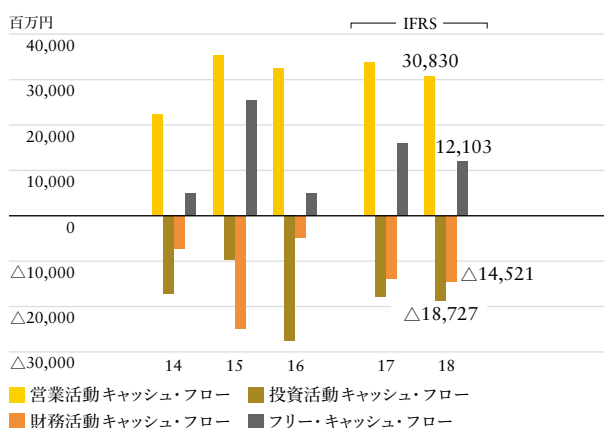
これは主に、信託受益権(投資不動産)の売却による収入72億円があった一方、有形固定資産の取得による支出136億円、投資有価証券の取得による支出63億円があったことによるものです。

#### ・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4%増(6億円増)の145億円となりました。

これは主に、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225億円、社債の償還による支出101億円があったことによるものです。

### キャッシュ・フロー



## ②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などの営業費用です。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など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り入れによって調達しています。

## 2019年12月期の見通し

次期は、サッポログループ長期経営ビジョン「SPEED150」および「第一次中期経営計画2020」の3年目として、引き続きコア事業と位置付けた『酒』『食』『飲』分野で特長ある商品・サービスをグローバルに展開し、お客様との接点拡大を図ることで、力強い成長を目指します。

なお、グループの持つブランドを育成・強化しながら、確実な成長を目指して、事業軸による国際事業の推進と事業の組み換えを実行することにより、これまでの5報告セグメントを3報告セグメントへ変更し、マネジメントアプローチによる管理をいっそう強化していきます。

### 全般的見通し

(百万円)	売上収益	営業利益	税引前利益	親会社の所有者に 帰属する当期利益
2019年12月期見通し	548,800	12,600	11,300	8,700
2018年12月期実績	521,856	10,828	9,492	8,521
増減率(%)	5.2	16.4	19.0	2.1

### セグメント別の見通し

(百万円)	売上収益			営業利益		
	2018年12月期実績	2019年12月期見通し	増減率(%)	2018年12月期実績	2019年12月期見通し	増減率(%)
酒類事業	330,009	346,000	4.8	3,856	9,700	151.5
食品飲料事業	161,331	172,200	6.7	1,150	1,700	47.8
不動産事業	24,483	24,600	0.5	12,047	12,100	0.4



## 連結財政状態計算書

百万円

	移行日 (2017年1月1日)	2017	2018
<資産>			
流動資産			
現金及び現金同等物 .....	10,476	12,537	9,989
営業債権及びその他の債権 .....	96,574	98,325	93,340
棚卸資産 .....	37,619	37,873	37,109
その他の金融資産 .....	9,967	9,107	4,790
その他の流動資産 .....	7,386	6,914	8,316
小計 .....	162,022	164,755	153,544
売却目的で保有する資産 .....	359	—	—
流動資産合計 .....	162,381	164,755	153,544
非流動資産			
有形固定資産 .....	151,602	151,334	152,676
投資不動産 .....	223,595	219,658	215,522
のれん .....	21,483	24,942	21,229
無形資産 .....	10,305	13,339	12,056
持分法で会計処理されている投資 .....	372	391	410
その他の金融資産 .....	79,278	78,677	70,205
その他の非流動資産 .....	8,921	9,309	8,526
繰延税金資産 .....	2,176	2,326	5,523
非流動資産合計 .....	497,733	499,976	486,148
資産合計 .....	660,114	664,731	639,692

\* 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。

百万円

	移行日 (2017年1月1日)	2017	2018
<b>&lt;負債及び資本&gt;</b>			
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
営業債務及びその他の債務 .....	38,460	36,488	35,292
社債及び借入金 .....	75,580	80,716	73,863
リース負債 .....	6,609	6,533	6,743
未払法人所得税 .....	1,570	5,207	1,527
その他の金融負債 .....	33,108	33,277	33,905
その他の流動負債 .....	66,424	66,590	63,260
流動負債合計 .....	221,750	228,809	214,591
<b>非流動負債</b>			
社債及び借入金 .....	165,235	153,184	154,483
リース負債 .....	24,623	24,295	24,495
その他の金融負債 .....	48,125	45,956	45,733
退職給付に係る負債 .....	8,996	6,283	11,715
その他の非流動負債 .....	2,689	2,621	2,991
繰延税金負債 .....	26,455	27,872	20,950
非流動負債合計 .....	276,122	260,212	260,367
負債合計 .....	497,872	489,021	474,957
<b>資本</b>			
資本金 .....	53,887	53,887	53,887
資本剰余金 .....	40,706	40,825	40,998
自己株式 .....	△1,796	△1,807	△1,822
利益剰余金 .....	36,315	44,491	46,065
その他の資本の構成要素 .....	28,515	34,659	22,373
親会社の所有者に帰属する持分合計 .....	157,628	172,055	161,501
非支配持分 .....	4,613	3,655	3,234
資本合計 .....	162,241	175,710	164,735
負債及び資本合計 .....	660,114	664,731	639,692

## 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

	2017	2018
売上収益 .....	536,585	521,856
売上原価 .....	373,148	362,210
売上総利益 .....	163,437	159,646
販売費及び一般管理費 .....	145,991	145,237
その他の営業収益 .....	1,029	3,009
その他の営業費用 .....	5,669	6,590
営業利益 .....	12,806	10,828
金融収益 .....	1,338	1,139
金融費用 .....	2,626	2,494
持分法による投資利益 .....	19	19
税引前利益 .....	11,538	9,492
法人所得税 .....	5,170	1,772
当期利益 .....	6,367	7,721
当期利益の帰属		
親会社の所有者 .....	7,187	8,521
非支配持分 .....	△820	△801
当期利益 .....	6,367	7,721
基本的1株当たり当期利益(円) .....	92.27	109.40
希薄化後1株当たり当期利益(円) .....	92.25	104.46

## 連結包括利益計算書

百万円

	2017	2018
当期利益 .....	6,367	7,721
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 .....	8,202	△9,201
確定給付制度の再測定 .....	537	△3,688
純損益に振り替えられることのない項目合計 .....	8,739	△12,890
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 .....	1,032	△2,765
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 .....	114	△69
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計 .....	1,146	△2,834
税引後その他の包括利益合計 .....	9,884	△15,724
当期包括利益 .....	16,252	△8,003
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者 .....	17,183	△6,987
非支配持分 .....	△931	△1,016
当期包括利益 .....	16,252	△8,003

# 連結持分変動計算書

百万円

					その他の資本の構成要素					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
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	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	合計			
2017年1月1日残高 .....	53,887	40,706	△1,796	36,315	—	△317	28,832	—	28,515	157,628	4,613	162,241
当期利益 .....				7,187					—	7,187	△820	6,367
その他の包括利益 .....					1,137	126	8,195	537	9,996	9,996	△111	9,884
当期包括利益 .....	—	—	—	7,187	1,137	126	8,195	537	9,996	17,183	△931	16,252
自己株式の取得 .....			△17						—	△17	—	△17
自己株式の処分 .....		1	6						—	7	—	7
配当 .....				△2,888					—	△2,888	△20	△2,907
株式に基づく報酬取引 .....		117							—	117	—	117
利益剰余金への振替 .....				3,876			△3,315	△537	△3,852	24	△24	—
その他の増減 .....									—	—	17	17
所有者との取引額合計 .....	—	118	△11	989	—	—	△3,315	△537	△3,852	△2,756	△26	△2,783
2017年12月31日残高 .....	53,887	40,825	△1,807	44,491	1,137	△191	33,712	—	34,659	172,055	3,655	175,710

百万円

					その他の資本の構成要素					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
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	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	合計			
2018年1月1日残高 .....	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



## 連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

	2017	2018
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	11,538	9,492
減価償却費及び償却費	29,569	28,512
減損損失	3,810	5,430
受取利息及び受取配当金	△1,330	△1,123
支払利息	2,397	2,368
持分法による投資損益(△は益)	△19	△19
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	719	△659
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△1,136	4,209
棚卸資産の増減額(△は増加)	333	70
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△2,337	△830
未払酒税の増減額(△は減少)	132	△1,950
その他	△4,253	△2,968
小計	39,422	42,533
利息及び配当金の受取額	1,383	1,150
利息の支払額	△2,315	△2,197
法人所得税等の支払額	△4,696	△10,657
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,794	30,830
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	△10,598	△13,581
有形固定資産の売却による収入	3,086	1,729
投資不動産の取得による支出	△2,499	△4,712
無形資産の取得による支出	△2,197	△2,220
投資有価証券の取得による支出	△1,020	△6,345
投資有価証券の売却による収入	8,278	1,455
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	△11,623	—
信託受益権(投資不動産)の取得による支出	—	△2,523
信託受益権(投資不動産)の売却による収入	—	7,239
貸付けによる支出	△68	△139
貸付金の回収による収入	4,267	4,081
その他	△5,499	△3,712
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,873	△18,727
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)	△3,076	△264
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△1,000	△3,500
長期借入による収入	12,500	12,000
長期借入金の返済による支出	△12,603	△22,524
社債の発行による収入	9,960	20,021
社債の償還による支出	△10,083	△10,068
配当金の支払額	△2,913	△3,133
リース負債の返済による支出	△6,686	△7,038
自己株式の取得による支出	△17	△20
その他	7	6
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,911	△14,521
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	51	△130
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,061	△2,548
現金及び現金同等物の期首残高	10,476	12,537
現金及び現金同等物の期末残高	12,537	9,989

## コーポレートデータ (2018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：7,904名 単体：195名

### 株式情報

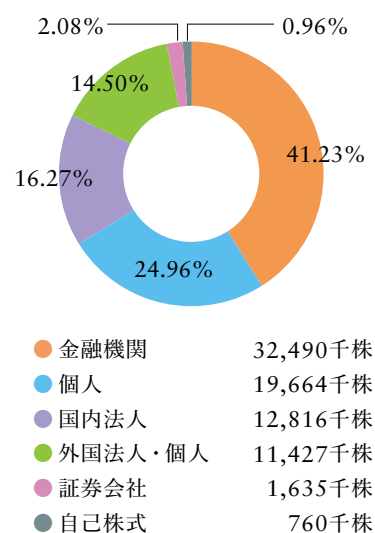
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	78,794,298株
株主数	67,802名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 札幌証券取引所 (証券コード：2501)
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

### 大株主 (上位10名およびその状況)

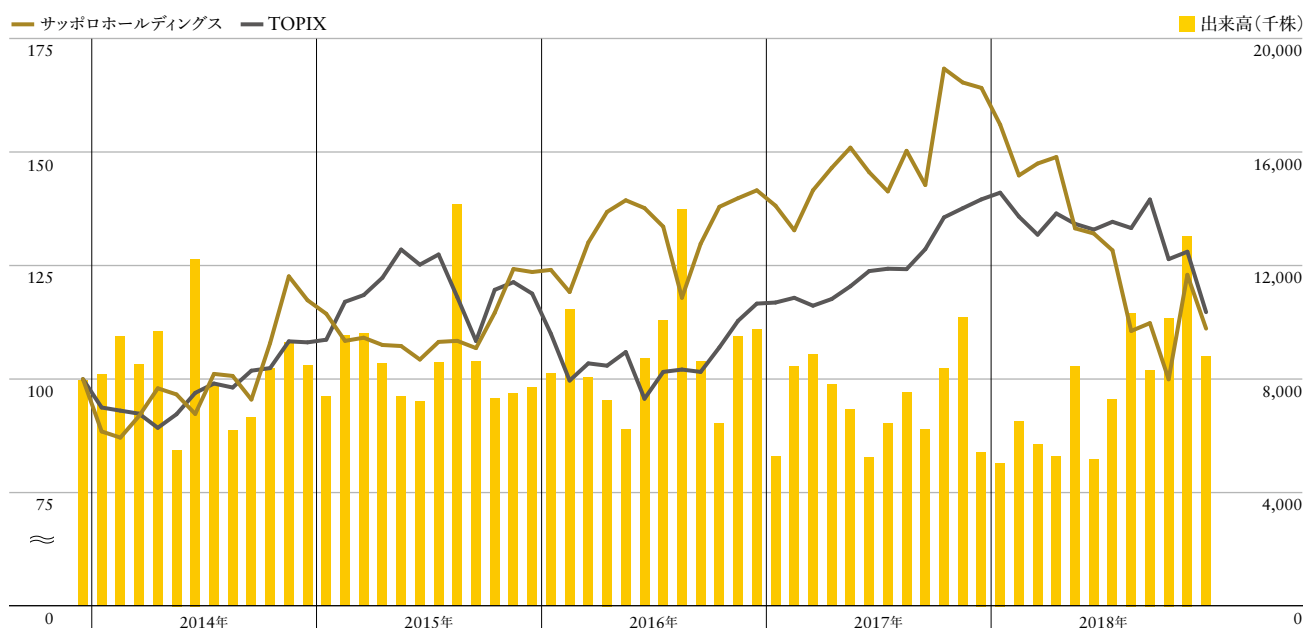
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,944	7.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,337	4.28
資産管理サービス信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ信託銀行口	2,442	3.13
日本生命保険相互会社	2,237	2.87
明治安田生命保険相互会社	2,236	2.87
農林中央金庫	1,875	2.40
丸紅株式会社	1,649	2.11
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口	1,594	2.04
再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社		
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,438	1.84
大成建設株式会社	1,400	1.79

\* 持株比率は自己株式(760,011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ります。

### 所有者別株式分布状況



### 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、2013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。

コーポレートデータ (2019年4月30日現在)

## 主要グループ関係会社一覧



## 酒類事業

サッポロビール株式会社	8
株式会社恵比寿ワインマート	
株式会社楽丸酒造	
サッポロフィールドマーケティング株式会社	
株式会社新星苑	
株式会社 サッポロライオン	10
株式会社 ニュー三幸	
株式会社 マルシカワムラ	
株式会社 銀鱗水産	
SAPPORO EUROPE B.V.	1

SAPPORO U.S.A., INC.	13
ANCHOR BREWING COMPANY, LLC	12
SAPPORO CANADA INC.	
SLEEMAN BREWERIES LTD.	15
SLEEMAN BREWING COMPANY USA INC.	
SAPPORO ASIA PRIVATE LTD.	
SAPPORO VIETNAM LTD.	2
SAPPORO VIETNAM DISTRIBUTION QUEBEC LTD.	
SAPPORO LION (SINGAPORE) PTE. LTD.	5
京葉ユーティリティ株式会社*	



## JAPAN

### 日本

- 8** サッポロビール株式会社  
事業内容：ビール・発泡酒・新ジャンル・ワイン・焼酎などの製造販売
- 9** ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社  
事業内容：飲料水および食品事業、外食事業、その他
- 10** 株式会社 サッポロライオン  
事業内容：総合レストランチェーン
- 11** サッポロ不動産開発株式会社  
事業内容：不動産の賃貸管理、開発、ホテルの運営など

## NORTH AMERICA

### アメリカ

- 12** ANCHOR BREWING COMPANY, LLC  
事業内容：ビールの製造・販売
- 13** SAPPORO U.S.A., INC.  
事業内容：ビールの販売
- 14** COUNTRY PURE FOODS, INC.  
事業内容：チルド飲料の製造・販売、受託生産

### カナダ

- 15** SLEEMAN BREWERIES LTD.  
事業内容：ビールの製造・販売

## 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 **9**
- ポッカサッポロ北海道株式会社
- 株式会社沖繩 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 パブリック・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
- 沖繩 サンポッカ株式会社
- 磐田 ポッカ食品株式会社
- 沖繩 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 CORPORATION (SINGAPORE) PTE. LTD. **3**
- POKKA INTERNATIONAL PTE. LTD. **4**
- POKKA ACE (M) SDN. BHD. **7**
- POKKA (MALAYSIA) SDN. BHD. **6**
- COUNTRY PURE FOODS, INC. **14**

他11社

## 不動産事業

- サッポロ不動産開発株式会社 **11**
- YGPリアルエステート株式会社
- 株式会社東京 エネルギーサービス
- 株式会社横浜恵和ビルディング
- 株式会社 ザ・クラブ・アット・エビスガーデン\*

## その他

- サッポログループマネジメント株式会社
- サッポログループ物流株式会社
- サッポロ流通システム株式会社
- サッポロウエルネスラボ株式会社

\* 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/>



Printed in Japan