



統合報告書 2017

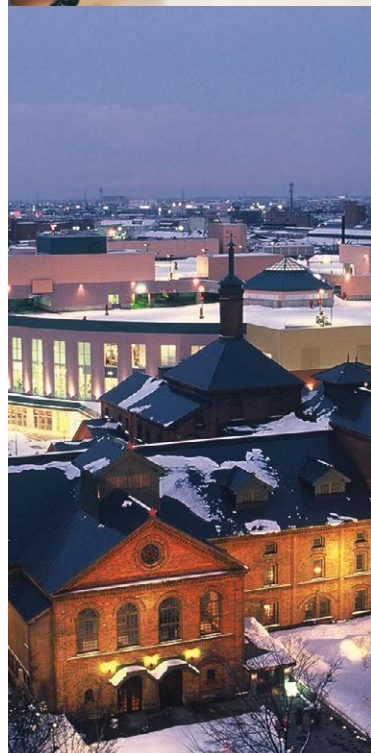
サッポロホールディングス株式会社

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





★ 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」

SAPPORO BRAND STORY 01

History

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。





★ 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」

SAPPORO BRAND STORY 02

Dialogue

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。





★ 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」

SAPPORO BRAND STORY 03

Innovation

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。



& Quality

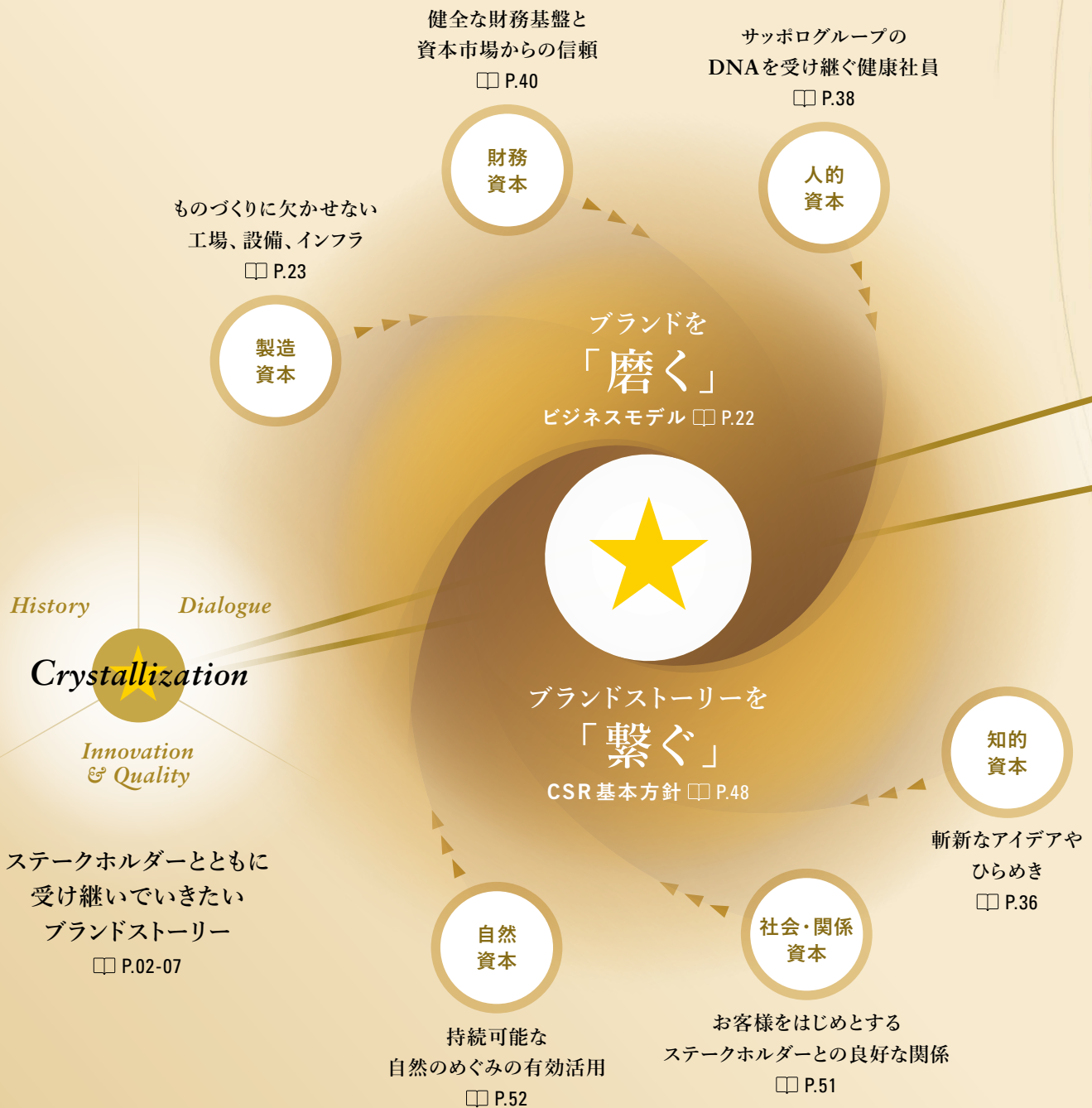


SAPPORO VALUE CREATION STORY

サッポログループの 価値創造ストーリー

サッポログループ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。



長期経営ビジョン
「SPEED150」

□ P.34



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

経営理念



潤いを創造し
豊かさに貢献する

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により、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

SAPPORO VALUE CREATION STORY

2017年のハイライト

事業
関連



▶ レモン事業
60周年

▶ エビスブランド初の上面発酵酵母を使用した
ホワイトビール「エビス 華みやび」発売 **1**

▶ サッポログループ独自の植物性乳酸菌「SBL88」を使用した
豆乳飲料「プラス乳酸菌豆乳飲料」発売 **2**



▶ 基幹店舗「ビヤホールライオン 銀座七丁目店」
リフレッシュオープン



▶ 「サッポロ生ビール黒ラベル」
発売40周年 **3**



▶ 機能性表示食品「レモンの元気」発売 **4**

▶ PT. POKKA DIMA INTERNATIONAL
のインドネシア飲料製造工場稼働開始

▶ 「サッポロファクトリー」隣地の
新商業施設N3E4プロジェクト
「TDY札幌コラボレーションショールーム」
竣工

2017年

1月

2月

3月

4月

5月

6月

経営基盤
関連

▶ サッポロホールディングスの
グループR&D本部に「おいしさ技術研究所」を新設

▶ サッポロホールディングスが
健康経営優良法人(ホワイト500)に認定



▶ ホップ品種「ソラチエース」の
香りに関する研究で
European Brewery Convention
(ヨーロッパ醸造学会)
「Best Poster 賞」受賞
(3大会連続最高賞受賞)



▶ POKKA CORPORATION
(SINGAPORE) PTE. LTD.
設立40周年



▶ 「恵比寿 ガーデンプレイス」内に
コンソーシアム型(複数企業向け)
事業所内保育所をオープン



2016年 11月

▶ サッポログループ長期経営ビジョン「SPEED150」、
第一次中期経営計画2020発表



5

- ▶ 自社ぶどう畑「安曇野池田 ヴィンヤード」に AI(人工知能)導入



- ▶ 恵比寿 ガーデンプレイスタワー38・39階 レストランフロア DINING&SKY 「TOP of YEBISU」グランドオープン



- ▶ 韓国でエビスビール販売開始
- ▶ 恵比寿麦酒祭り開催
- ▶ 北海道道東地区でビール4社初の共同物流開始

- ▶ 黒ラベル初の黒ビール 「サッポロ生ビール黒ラベル<黒>」限定発売 5
- ▶ 国産素材無糖茶シリーズが フード・アクション・ニッポン MIP 賞受賞



- ▶ サンフランシスコに ANCHOR BREWING COMPANY, LLC 直営タプルーム「Anchor Public Taps」開業



- ▶ 「GINZA PLACE (銀座 プレイス)」 2017年来館者数 400万人を突破

7月

8月

9月

10月

11月

12月

- ▶ サッポログループ「健康創造宣言」策定
- ▶ ANCHOR BREWING COMPANY, LLCの全持分を取得



- ▶ サッポロビール 「働き方改革2020」スタート
- ▶ サッポロビールが プラチナくるみに認定



- ▶ CSR 重点課題の特定と4つの約束の策定
- ▶ SNAM サステナビリティ・インデックス構成銘柄に選定



ステークホルダーの皆様へ

サッポログループは
独自の存在価値を發揮しながら、
日本のみならず世界へ
「潤い」と「豊かさ」を提供していきます。

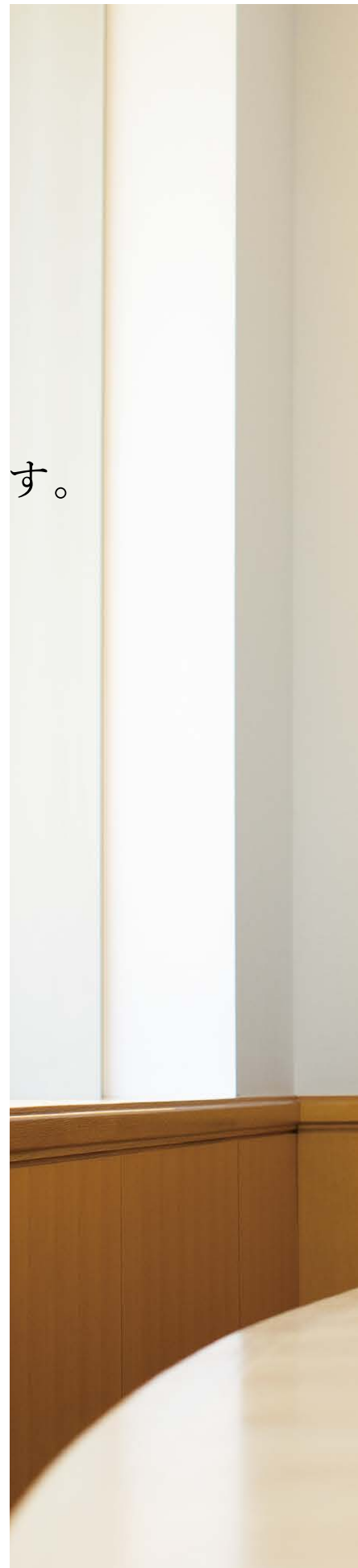
サッポログループは1876年の創業以来、グループ経営理念をよりどころにしながら、日本国内のみならず世界へ「潤い」と「豊かさ」を提供してきました。その長い歴史の中で、お客様と向き合い、対話しながら着実に育み、結晶化してきた資産こそが、当社ならではの「ブランド」です。その「ブランド」をイノベーションと品質の追求によってさらに「磨く」とともに、ステークホルダーの皆様と共有したい“思い”として「繋ぐ」ことで、当社独自の企業価値の創出に取り組んでいます。

そして、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」に基づき『酒』『食』『飲』の3分野をコア事業として、経営環境の変化に即応したグループ経営基盤の変革に取り組むとともに、グローバル成長戦略を確実に遂行することによって、確かな成長を目指していきます。

統合報告書は、サッポログループがどのように「ブランド」を育成・強化してきたのか、その歴史や事業の成り立ちを示すだけでなく、「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お伝えするものです。ステークホルダーの皆様にはぜひご一読いただき、当社独自の取り組みをあらゆる角度からご評価いただければ幸いです。

本報告書がステークホルダーの皆様との対話の良いきっかけになることを願ってやみません。引き続き、当社へのご理解、ご支援のほどよろしく願い申し上げます。

2018年6月





代表取締役会長
上條 努

代表取締役社長
尾賀 真城

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・ブランドストーリー
- 08 サッポログループの価値創造ストーリー
- 10 2017年のハイライト
- 12 ステークホルダーの皆様へ

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 財務・非財務ハイライト
- 22 サッポログループのビジネスモデル
- 24 **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
- 28 社長メッセージ

サッポログループの成長戦略

- 34 長期経営ビジョン「SPEED150」
- 36 R&D戦略
- 38 人事・人財戦略
- 40 財務戦略：財務担当役員メッセージ
- 42 リスクマネジメント
- 43 事業戦略

サッポログループのサステナビリティマネジメント

- 48 CSR基本方針
- 51 ステークホルダーエンゲージメント
- 52 4つの約束に基づく取り組み
- 54 **Special Feature 2**
ブランドストーリーを「繋ぐ」ことで、受け継いでいきたい“思い”
- 56 取締役会長メッセージ
- 58 コーポレートガバナンス
- 64 取締役、監査役およびグループ執行役員

成果・成果指標

- 66 11ヵ年財務・非財務データ
- 68 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
- 72 連結財務諸表
- 77 主要グループ関係会社一覧
- 78 コーポレートデータ

編集方針

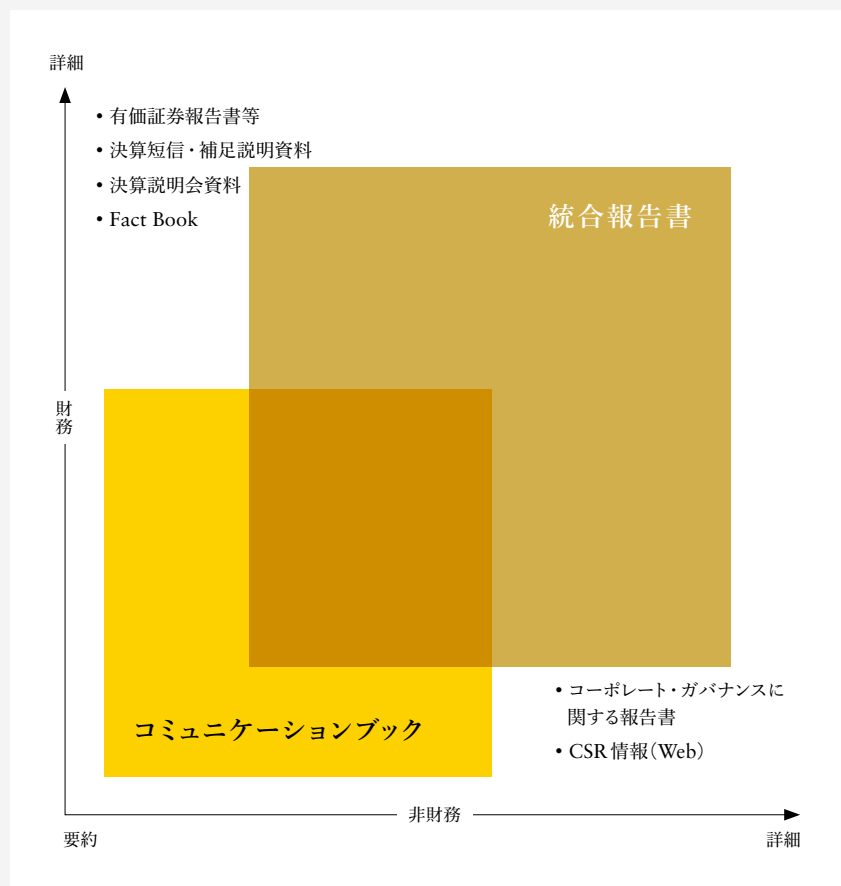
サッポログループは、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーとの対話を重視しています。その一環として、経営戦略や事業活動、CSR活動の報告を通じて、グループが創出する経済的・社会的価値に総合的に理解を深めていただくことを目的に、2017年12月期より「統合報告書」、その内容を広く知っていただくためのダイジェスト版として「コミュニケーションブック」をそれぞれ発行することにしました。

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。

2018年6月

情報体系

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



将来見通しに関する注記

本報告書で記載している業績予測ならびに将来予測は、本報告書発行時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスク・不確実性が含まれています。そのため、さまざまな要因の変化により、実際の業績は記載されている将来見通しとは、大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

報告対象期間

2017年12月期(2017年1月1日～2017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2012年版」

賛同・支持するイニシアティブ

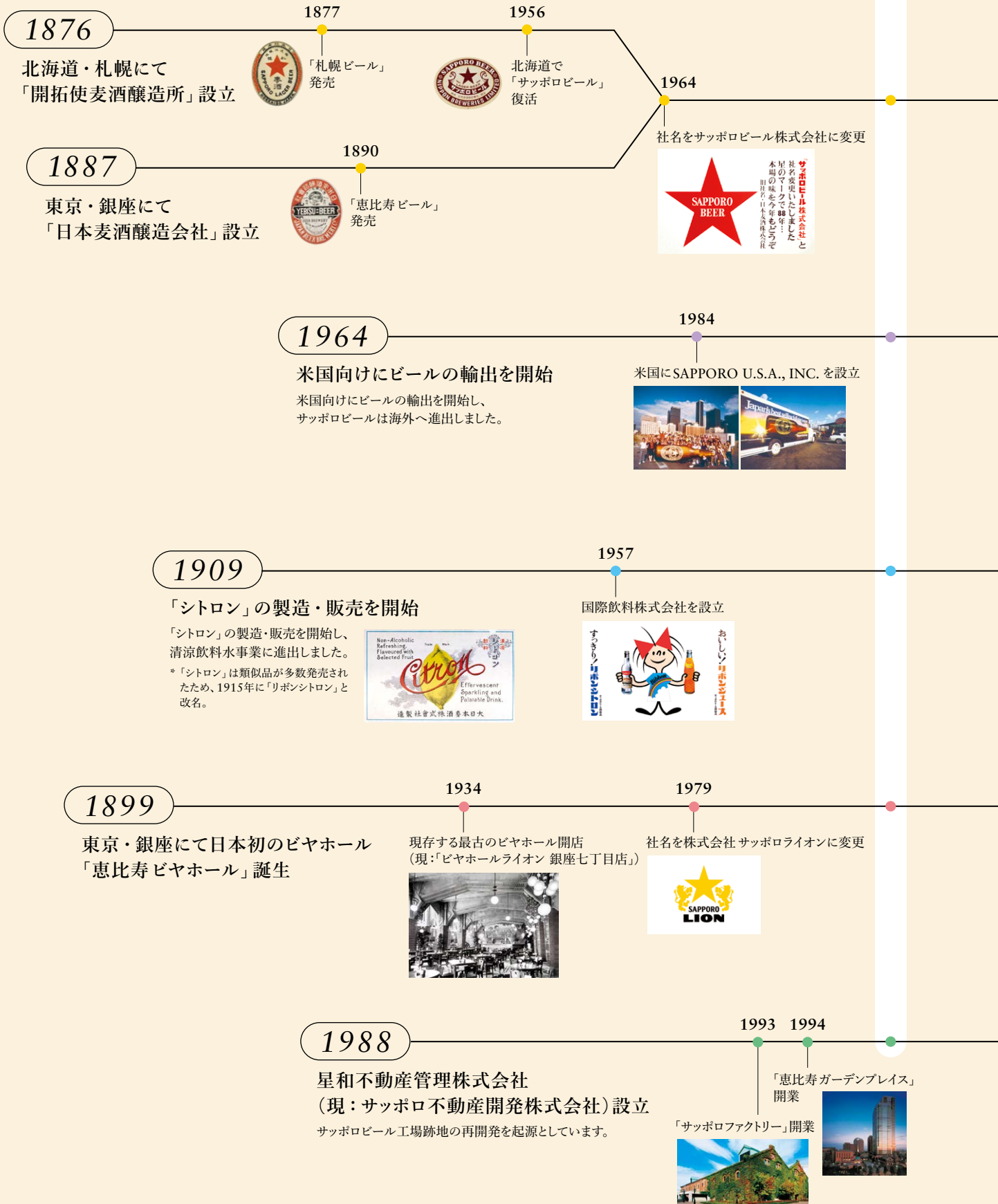
- 国連グローバル・コンパクト



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。

Our History

サッポログループのあゆみ



2003

純粋持株会社
サッポロホールディングス株式会社を設立

2016 | 新規事業

味噌・即席みそ汁・フリーズドライの製造・販売を手がける神州一味噌株式会社を連結子会社化



国内酒類事業

2006

焼酎事業参入



2012

「グランボレール勝沼ワイナリー」オープン



2017

「サッポロ生ビール黒ラベル」発売40周年



国際事業

2006

カナダの SLEEMAN BREWERIES LTD. を連結子会社化



2010

ベトナムの SAPPORO VIETNAM 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



食品・飲料事業

2011

株式会社ポッカコーポレーションを連結子会社化

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



2015

トーラク株式会社から豆乳飲料・豆乳ヨーグルトの営業権を譲受し、豆乳事業へ参入



外食事業

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



2013

「GINZA LION BEER HALL」シンガポール1号店開店



2016

北海道の飲食業 株式会社マルシカワムラおよび小売業 株式会社銀鱗水産を連結子会社化



不動産事業

2006

「STRATA GINZA」竣工



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



Our Business

サッポログループの事業概況 (2017年12月期)

国内酒類事業

1876年の創業以来一貫して原料にこだわり、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。「乾杯をもっとおいしく。」というメッセージのもと、ビール事業を中心に、ワイン・スピリッツなどの酒類事業を展開。サッポロならではの独自の価値を持つ商品・サービスを提案します。



国際事業

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。北米ではアジア系ビールでNo.1の「SAPPORO」ブランドと、カナダでのスリーマンブランドに加え、2017年に取得したアンカーブランドの強みを活かして事業拡大を図っています。また、東南アジアでは成長著しいベトナムでサッポロプレミアムビールをフラッグシップとした「SAPPORO」ブランドの価値向上に邁進しています。



食品・飲料事業

国内では、レモンやスープ、飲料、豆乳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各国へPOKKAブランドの飲料を展開し、東南アジアでの現地生産モデルを推進するなど、常にチャレンジし続けています。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。



外食事業

日本初のビヤホール「恵比寿ビヤホール」を創業し、一世紀以上の歴史を刻んできました。ビヤホール「銀座ライオン」「エビスバー」、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。



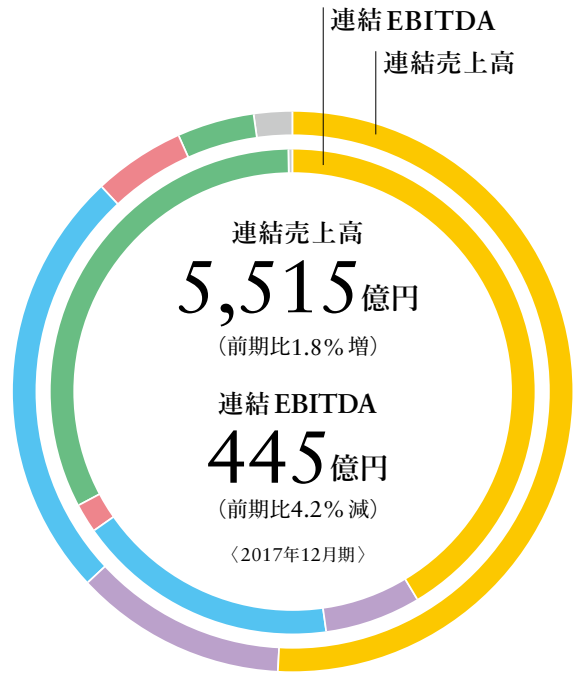
不動産事業

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。



売上高 **2,813** 億円 EBITDA **199** 億円

- ▶ 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／バカルデイ、デュワーズ



- 国内酒類事業 ● 国際事業 ● 食品・飲料事業
- 外食事業 ● 不動産事業 ● その他

* 2018年1月1日付にて「サッポロインターナショナル株式会社」の輸出事業を「サッポロビール株式会社」に移管しています。これに伴い、2017年12月期の売上高は遡及適用後の金額で表示しています。

売上高 **671** 億円 EBITDA **31** 億円

- ▶ 主要ブランド：サッポロ プレミアム、スリーマン、アンカー
- ▶ 主要エリア：米国、カナダ、ベトナム、韓国、豪州、シンガポール

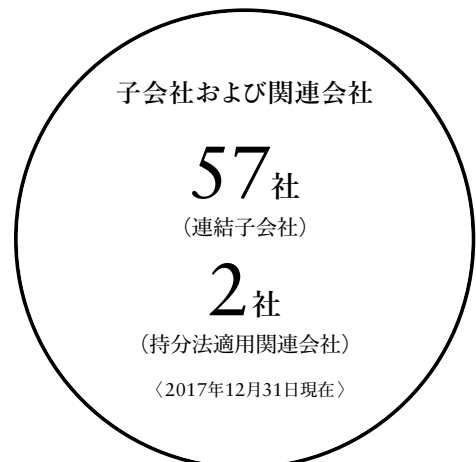
売上高 **1,378** 億円 EBITDA **83** 億円

- ▶ 主要ブランド：ソフトドリンク／キレートレモン、アロマックス、がぶ飲み スープ／じっくりコトコト レモン／ポッカレモン100 豆乳／ソヤファーム カフェチェーン／カフェ・ド・クリエ アイスクリーム／ブルーシール



売上高 **291** 億円 EBITDA **9** 億円

- ▶ 主要ブランド：銀座ライオン、エビスバー
- 店舗数／日本195、海外13(2017年12月末現在)



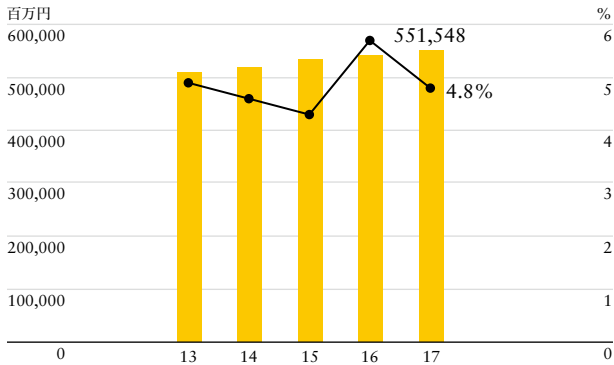
売上高 **241** 億円 EBITDA **156** 億円

- ▶ 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

財務・非財務ハイライト

売上高(酒税込み)／営業利益率(のれん償却前)^{*1}

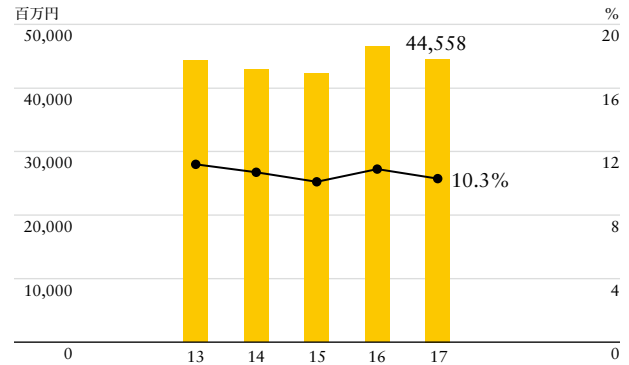
2010年以降継続している売上高成長を維持した一方で、海外飲料部門の苦戦などによって営業利益は減益となりました。その結果、営業利益率は前期比0.9ポイント減の4.8%となりました。



● 売上高(酒税込み) ● 営業利益率(のれん償却前)
*1 営業利益率は、のれん償却前営業利益÷酒税抜き売上高で算出

EBITDA^{*2}／EBITDA マージン^{*3}

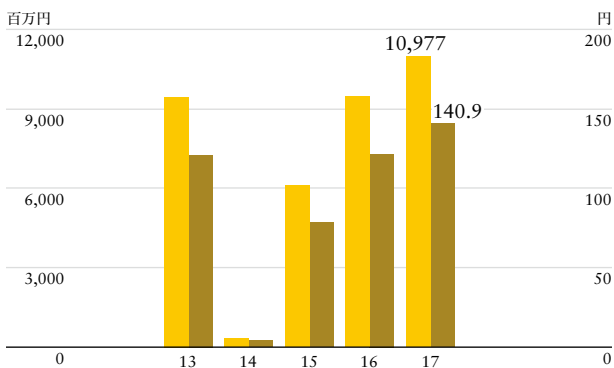
EBITDAは、前期比4.2%減となる445億円となりました。その結果、EBITDA マージンは、0.7ポイント減の10.3%となりました。



● EBITDA ● EBITDA マージン
*2 EBITDAは、営業利益+減価償却費+のれん償却費で算出
*3 EBITDA マージンは、EBITDA÷酒税抜き売上高で算出

親会社株主に帰属する当期純利益／ 1株当たり当期純利益(EPS)^{*4}

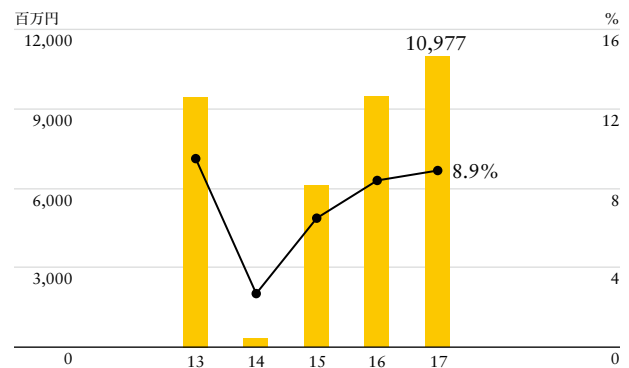
投資有価証券売却益や固定資産売却益を計上したこともあり、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比15.9%増の109億円となりました。



● 親会社株主に帰属する当期純利益 ● 1株当たり当期純利益(EPS)
*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

親会社株主に帰属する当期純利益／ ROE(のれん償却前)

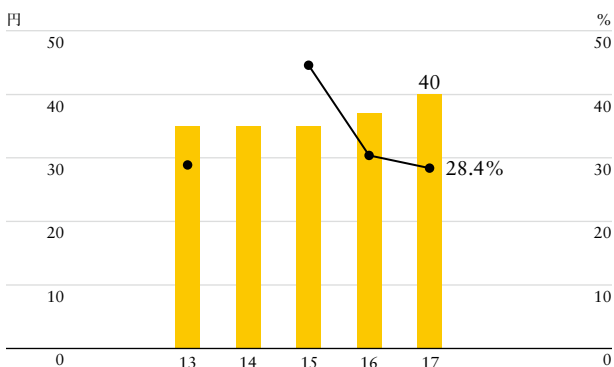
親会社株主に帰属する当期純利益が3期連続で増益となったことにより、ROE(のれん償却前)は前期比0.5ポイント増の8.9%となりました。



● 親会社株主に帰属する当期純利益 ● ROE(のれん償却前)

1株当たり配当金^{*5}／配当性向

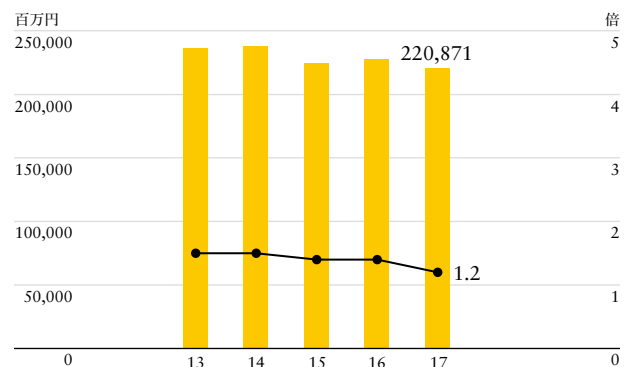
2017年の1株当たり配当金は前期比3円増の40円、配当性向は28.4%となりました。なお、第一次中期経営計画期間における配当性向は30%を目安とする財務目標を掲げています。



● 1株当たり配当金 ● 配当性向
*5 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

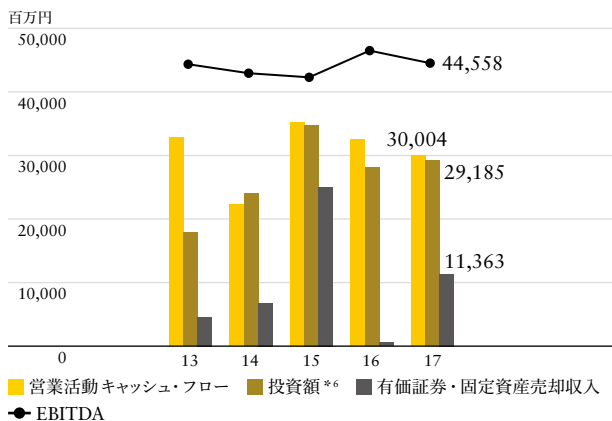
ネット有利子負債が前期比2.9%減の2,208億円となったことにより、ネットD/Eレシオは1.2倍になりました。



● 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

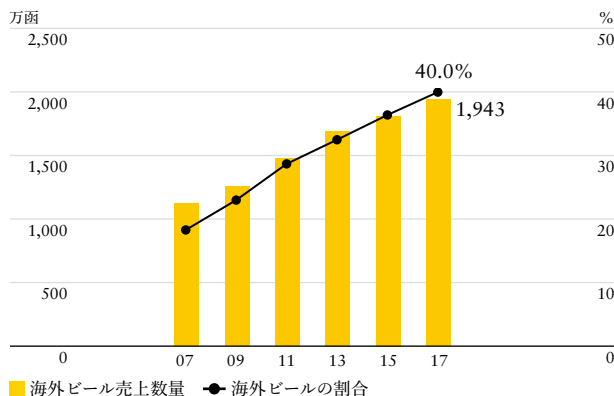
営業活動の結果得られた資金を、成長に向けて積極的に投資しました。



*6 投資額は、投資キャッシュ・フロー+有価証券・固定資産売却収入で算出

海外ビール売上数量の推移

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は2017年に40.0%に達し、2007年の18.3%から2.2倍に拡大しました。



研究開発関連受賞数 酒・食・飲

2017年度は、サッポロビールが「European Brewery Convention (ヨーロッパ醸造学会)」で3大会連続の最高賞を受賞するなど、研究開発関連で計6件の取り組みが評価されました。



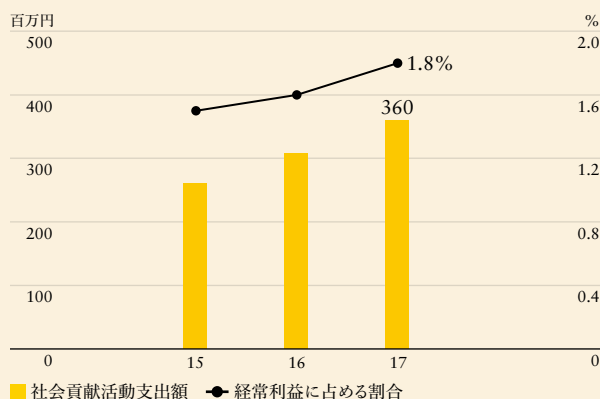
6件

2017年度

詳細は□□P.79をご覧ください。

社会貢献活動実績 社会

サッポログループの社会貢献活動支出額は2017年に3億6千万円に上り、経常利益に占める割合は1.8%となりました。



再資源化率 環境

サッポロビールは1998年以来、ポッカサッポロは2006年以来、商品製造にともなう副産物・廃棄物再資源化100%をビール工場、自社飲料・食品工場で達成しています。



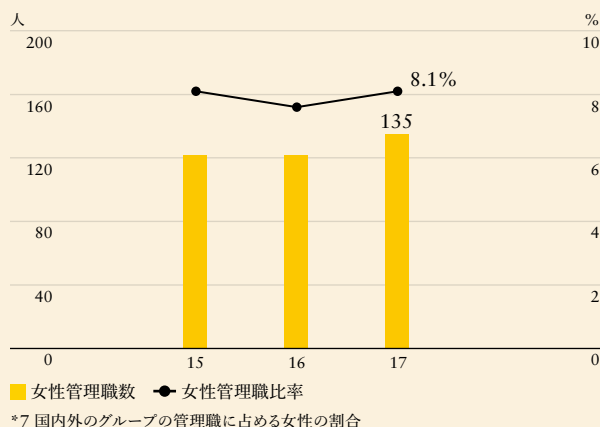
100%

2017年度

サッポロビールは20年連続
ポッカサッポロは12年連続

女性管理職比率*7 人財

サッポログループは、すべての多様性尊重・活用の入り口として、「女性が継続して働きがいをもって活躍しているのが当たり前」な状況を作っていきます。管理職に占める女性の割合は2017年に8.1%となりました。

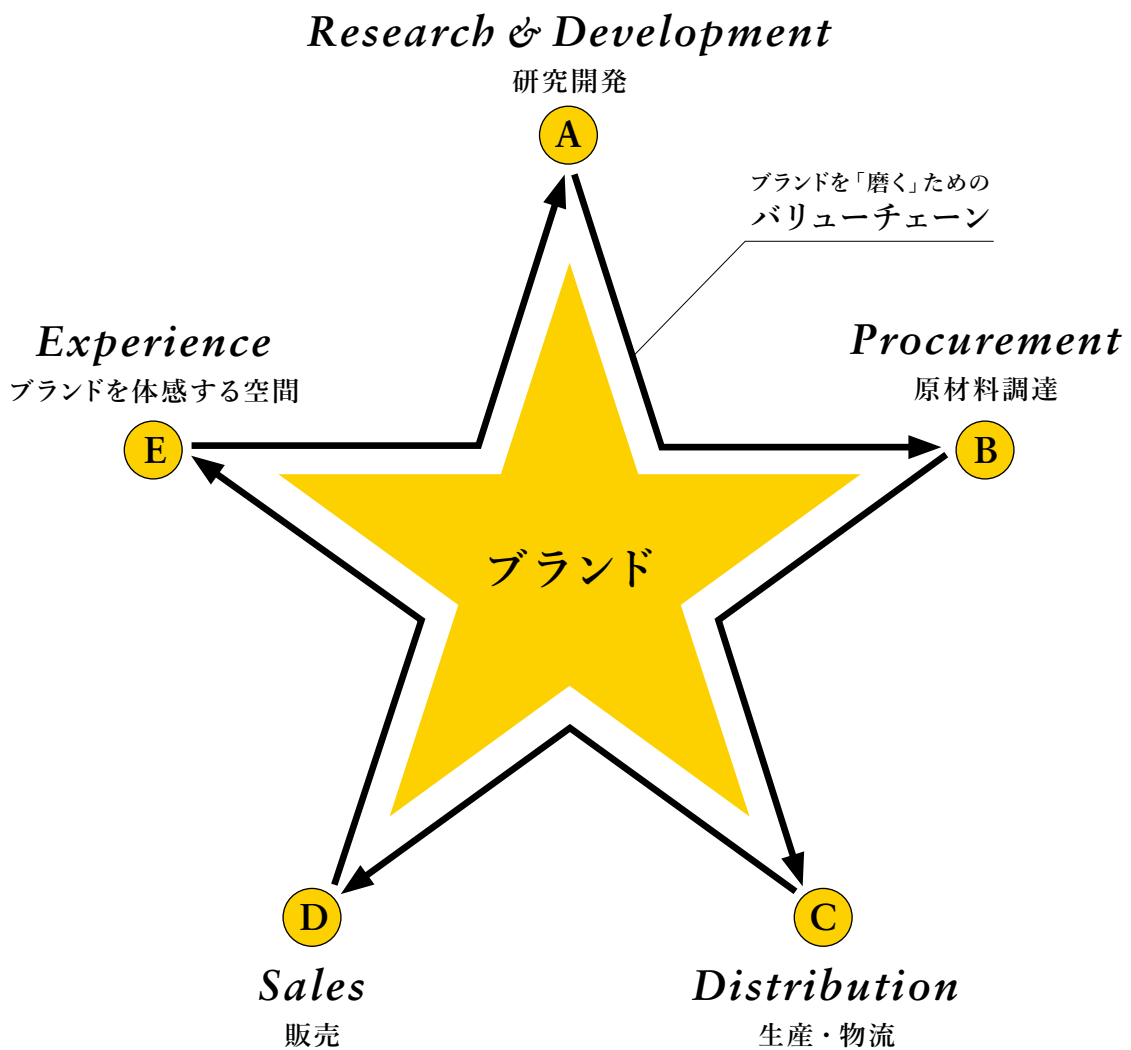


*7 国内外のグループの管理職に占める女性の割合

サッポログループのビジネスモデル

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.58

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.42

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。

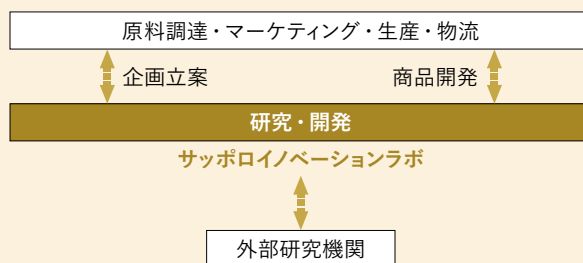
ブランドを「磨く」ためのバリューチェーン

■■■■ 情報の流れ ■■■■ モノの流れ



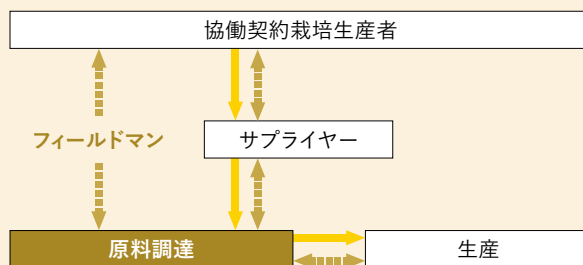
A 研究開発

グループ横断的研究開発体制「サッポロイノベーションラボ」のもと、グループ内連携と革新的オープンイノベーションを推進しながら、既存価値の向上、新たな価値の創造を追求しています。



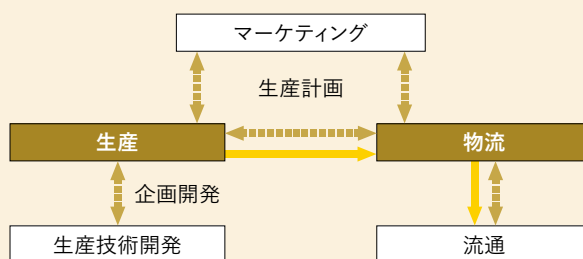
B 原材料調達

ビールの主原料では、品質を追求する当社独自の取り組みとして、協働契約栽培*生産者とフィールドマンが直接対話するなど、安全・安心で高品質な原料調達に努めています。



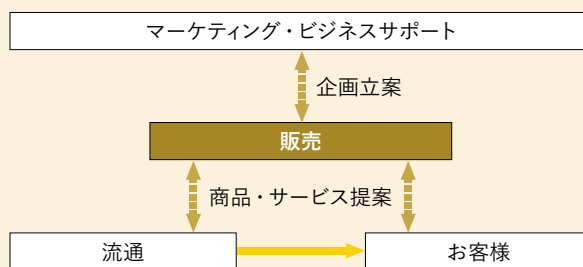
C 生産・物流

商品特性に合わせた生産技術の開発により、安定的に高品質な商品をお届けするとともに、適切な生産計画で無駄のない供給体制を整えています。



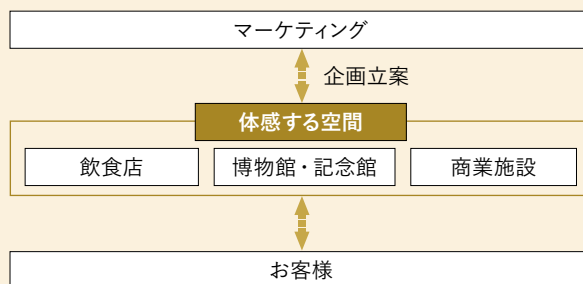
D 販売

スーパーやコンビニエンスストア、飲食店はもちろん、専門店やネット販売、自動販売機に至るまで、さまざまなお客様接点で最適な商品やサービスの提供に努めています。



E ブランドを体感する空間

お客様に愛される飲食店やさまざまな施設の運営を通じ、ブランドを体感していただく空間を提供することで、お客様とともにブランドを育んでいます。



* 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につくっていくシステムのこと。詳細はP.52をご参照ください。

★ 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

サッポログループは、独自のバリューチェーンを通じてブランドを「磨く」取り組みを進めています。お客様との接点拡大や信頼関係の深化を通じて、ファンの強い支持を獲得し、ブランドへの愛着を育むことで、サッポログループならではの企業価値の創出に努めています。

ここでは、「サッポロ」「エビス」そして「ポッカレモン」における、サッポログループらしいブランドの「磨き方」と価値創出の事例をご紹介します。

Topic

DNA

01 サッポロ SAPPORO

1876年、「開拓使麦酒醸造所」の創業からDNAを受け継ぐサッポロブランド。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、今なおファンを増やし続けています。



完璧な生ビールを目指して、うまさを追求してきた「サッポロ生ビール黒ラベル」の40年

本当においしい生ビールをご家庭でも味わっていただきたい——1977年に「サッポロ生ビール黒ラベル」が誕生した時から、その思いは決して変わることはありません。

生のうまさにこだわり続ける黒ラベルは、素材や製法などすべての取り組みにおいて、大人に愛される完璧な生ビールづくりを追求してきました。麦芽とホップの完璧なバランスが、ひと口目から飲み終わりの瞬間まで、すっきりとした飲み心地を与えてくれます。

ビールの風味を劣化させる成分を持たない大麦から生まれたサッポロ独自の「旨さ長持ち麦芽」を採用することによって、味と香りを新鮮に保ち、泡持ちの良さをアップさせるなど、理想のうまさへの取り組みに終わりはありません。

「完璧な生ビールを。」を実感していただけるうまさを、これからも磨き続けていきます。





大人に愛される完璧な生ビールを体現した 良質な世界観を提供

黒ラベルは2010年より、大人に愛されるビール「大人の☆生」をテーマにしたコミュニケーションを一貫して継続しています。

テレビCMでは、独自の強みである「生のうまさ」に加えて、「自分なりの価値観を持った大人同士が飲むビールである」という価値を訴求することで、独自の世界観の浸透に取り組んでいます。

ブランド体感接点の拡大によって リアルな飲用体験を提供

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」は、生のうまさにこだわり続ける黒ラベルが、完璧な生ビールを目指して実現した味わいです。その魅力を存分に味わっていただく取り組みを広げています。

「THE PERFECT DAYS」、「THE PERFECT BAR」、「THE PERFECT BEER GARDEN」といった大人の体感イベント、バー、ピヤガーデンを全国主要都市で開催。生ビールの提供品質に徹底的にこだわり、完璧な生ビールのために環境や空間、サービスすべてを用意しています。2018年は新たに、「パーフェクト黒ラベル」を提供するキッチンカー「THE PERFECT STAR WAGON」を展開する計画で、ブランドの世界観と完璧な生ビールを体験・実感していただく機会の拡充に取り組んでいます。



サッポロビールゆかりの地で、 歴史や思い、ストーリーを伝える

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」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場所であるとともに、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。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。



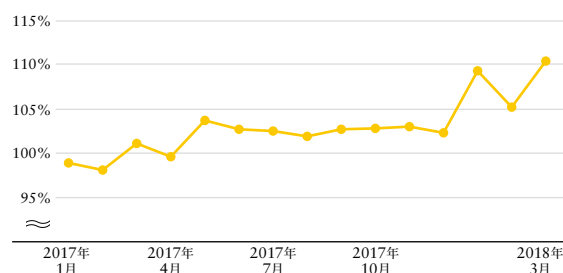
サッポロビール博物館

2016年4月に館内を全面リニューアルし、その思いをより多くのお客様に分かりやすくお伝えする場所へと生まれ変わりました。

黒ラベルブランドの売上数量

(累計ベースでの前期同月比推移)

40年以上の時を経て、今なおサッポログループを代表するブランドの一つとして売上を伸ばしています。



★ Special Feature 1

Pride

Topic

02 エビス
YEBISU

100年以上にわたり、恵比寿の街は生活と文化の発信地として、またエビスビールはお客様に愛され続けるビールとして、今なお進化を続けています。

エビスビールの新たな価値提案

エビスビールは、「エビスで、今日を、もっとめでたく。」をテーマに掲げ、歴史ある日本のプレミアムビールとしての価値はそのままに、食文化の牽引、さらには日本文化の継承や革新を体現できるような価値提案を推進しています。お正月や母の日、父の日といった国民的な「ハレの日」のみならず、日本ならではの旬の食材や四季折々の催事との連動を強化し、飲用機会の拡大に努めています。2017年3月にはエビスブランド初のホワイトビール「エビス 華みやび」が誕生しました。エビスの名にふさわしい味わいを実現するため、上面発酵酵母を1,000株以上から選び抜き、そうして生み出されたフルーティでやわらかなコクは、新たな顧客層に支持されました。



また、エビスビール生誕地には「エビスビール記念館」があり、連日国内外のお客様で賑わっています。「エビスのすべてがそこにある」をコンセプトに、「また来たい」「いろいろな人に教えたい」と思える記念館として、多くの来場者に、目で見て、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」で、
「豊かな時間」「豊かな空間」を提供

ビール工場の移転に伴い、1994年、複合都市のパイオニアとして誕生した「恵比寿ガーデンプレイス」は2014年に開業20周年を迎えました。新たにブランドメッセージとして「恵比寿、あなたは、大人の街になれ。」を掲げ、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。2017年には、「コンソーシアム型(複数企業向け)事業所内保育所」の開所や、飲食フロアのリニューアル

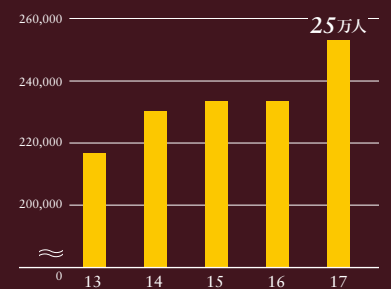
にも取り組みました。また、サッポロ不動産開発社内に「まちづくり事業部」を新設し、ゆかりの深い恵比寿の地で、「街」と繋がる、「人」に貢献するまちづくりを進めています。



恵比寿 ガーデンプレイス

エビスビール記念館への
来場者数

2010年のリニューアルオープン以来、のべ180万人のお客様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。



Inspiration

Topic

03 ポッカレモン POKKA LEMON



1957年、スタンドバーでカクテルに使用するレモン製品として発売された「ポッカレモン」は、その後、洋食の広がりとともに家庭でも「気軽に使えるレモン」としてお客様の支持を獲得しました。以来、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。

レモン事業60周年、「レモンのある食生活」を一貫して提案

2017年に発売から60周年を迎え、皆様の食生活に彩りを加え続ける「ポッカレモン」。料理にかけたりドリンクに加えたり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、皆様に「レモンのある生活」を提案しています。さらに、皆様の健やかな食生活に貢献すべく、レモンそのものの健康価値を発信しています。とくに次世代を担う子どもたちに向けては、実験や体感を通じて「レモンのチカラ」を楽しく学ぶ講座や食育セミナーなどを開講して、レモンを身近に感じていただく機会を創出しています。

また、名古屋や恵比寿では、レモンのおいしさが手軽に体感できるレモンのアンテナショップ「Lemon healthy stand」を夏季期間限定で出店し、ヘルシーなドリンクやフードメニューで多くの皆様にレモンを楽しんでいただいています。



Lemon healthy stand

レモンのパイオニアとして、レモンを究める

長年レモンに携わり、レモンを究めてきたポッカサッポロは、レモンに含まれるさまざまな健康成分を研究し、情報発信を行っています。2017年にはレモン産地である広島県大崎上島町で、日常的なレモン摂取による健康状態の実態調査を実施しました。また、国産レモンの生産振興としてICT(情報通信技術)を活用した栽培試験を行うなど、レモンのプロフェッショナルを目指した研究を推進しています。

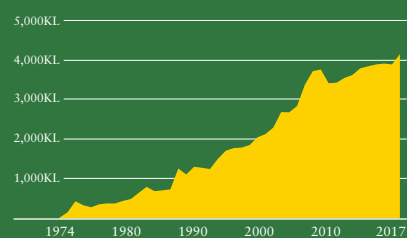
もうひとつのレモンブランド 「キレートレモン」

2001年には、それまでのレモンの素材研究やおいしさの探求を具現化した、レモンの健康価値を手軽に体感できる飲料「キレートレモン」を発売しました。現在は「ポッカレモン」に並ぶもう一つの基幹ブランドとして、ポッカサッポロのレモン事業を牽引しています。



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、2012～2017年は1～12月で集計

Top Message

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、
『酒』『食』『飲』分野で
特長ある商品やサービスを
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てまいります。

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”

ブランドとは、ステークホルダーの皆様との長きにわたる対話や信頼関係の中でじっくり育まれてきた、サッポログループが共有したい思いの「結晶」と言うべき存在です。当社は、ブランドを「磨く」ビジネスモデルと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、当社ならではの企業価値の創造に取り組んでいます。ブランドを「磨く」とは、「マンネリ化しない」「常に進んでいく」という意味です。ブランドを磨き続けることによって、サッポログループだからこそ提供できる独自の価値を創出していきます。

サッポログループならではの価値とは、主に次の3つが挙げられます。1つ目は、『酒』『食』『飲』をコア事業とする食のメーカーとして、「おいしさ」という価値を徹底して磨き上げていくことです。「サッポロ生ビール黒ラベル」を例にとれば、生産されたばかりの「生ビール」のおいしさを保ちながら、「パーフェクトな状態」でお客様にお届けしようと創意工夫しているのが、当社が一番のこだわりです。「黒ラベル」のおいしさをさらに進化させるべく、生産工程の改良もさることながら、原材料や物流、そして飲んでいただくシーンや空間などさまざまな角度からできることを洗い出し、おいしさの徹底に取り組んでいきます。2つ目は、「便利」や「簡単」、「気が利いている」といったお客様に喜んでいただけるような価値を見つけ・引き出し・発想して、商品やサービスを通じて提供していくことです。お客様にとっての「あなただけのための価値」を積極的に提案していきます。最後に、お客様の健康を預かる食のメーカーだからこそ、安全や安心、健康といった欠くことのできない価値を確実にお届けすることです。例えば、高品質で安全・安心

な原料を調達するための協働契約栽培への取り組みや、原料のトレーサビリティ、研究開発部門の高度な分析技術を活用した生産管理、最終製品の香味成分の分析など、お客様に商品をお届けするまでのすべての段階における品質が重要と考え、その向上に取り組んでいきます。

このように、他社には真似のできない当社ならではの「独自性」や、現代の消費者の嗜好やニーズにマッチした「時代性」、そして、立ち止まらずに続けているからこそ信頼が積み上がるという意味での「継続性」にそれぞれしっかり留意しながら、ブランドを磨いていきます。

ブランドストーリーを「繋ぐ」ことで、 ステークホルダーと共有したい“思い”

サッポログループは創業以来、ものづくりへの思いと同時に、お客様との接点でもある「札幌」や「恵比寿」「銀座」「名古屋」などのゆかりある街、土地との結びつきや関係を意識しながら事業を行ってきました。なかでも、札幌や恵比寿などで主体的に“まちづくり”に関与し、当社ならではのブランドを育成・強化してきたことは、他社にはないユニークな取り組みであると自負しています。そこには、サッポログループ独自の「ブランドストーリー」を「繋ぐ」ことで、ステークホルダーの皆様と共有したい“思い”があります。

そうした“思い”を具現化するにあたり、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。サッポログループは、国連サミットで採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」と関係

Top Message

している商品・サービスの提供や事業活動を行っており、課題解決に向けて、SDGsを踏まえた中長期目標を設定しました。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たいと考えています。

具体的には、環境保全という観点では、ビールの生産工程において、自然のめぐみに育まれた原材料を使用しながら商品に仕上げているほか、瓶や缶、樽などの容器すべてをリサイクルしています。水処理技術を含めて環境への先進的な取り組みを行っており、今後も当社独自の観点から環境課題への貢献を果たし、それを世の中に向けて発信していきます。

また、成長戦略を通じて「攻め」続けていく一方で、「守り」の部分についても重要です。自然災害などの不可抗力で被ってしまうリスクについても常に想定しながら、計画的に管理・対処していきます。

このような取り組みを通じて、未来に向けてブランドストーリーを繋いでいきます。

“

4つの約束に取り組むことによって、
事業の成長の源泉である
ブランドや信頼を形成していきます。

”

サッポログループらしい成長のあり方、 成長戦略の考え方

当社は2020年を最終年度とする第一次中期経営計画において、「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」を推進しています。既存事業の継続成長はもとより、『食』分野の拡大加速とグローバル展開の推進に向けた成長機会の獲得、収益体制の強化にそれぞれ取り組んでいます。また、食のメーカーとして成長をリードする研究開発体制を整備するほか、成長分野へ人材を大胆にシフトすることで、経営環境の変化に即応したグループ経営基盤の強化に、スピードをもって取り組んでいます。「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」によりキャッシュ・フローを創出する一方で、2020年までの4年間で1,300億円のキャッシュを『酒』『食』『飲』のコア事業に積極投資することで、さらなる成長を加速していきます。



▶ 経営環境に対する認識とその対応

国内消費の動向は決して順風とは言えず、当社を取り巻く経営環境は厳しいものの、例えば、酒類の中

でもRTDやワインなど伸長している領域があることは確かです。消費者の嗜好やニーズ、市場が変化する中で、当社がコア事業と位置付ける『酒』『食』『飲』に対して徹底的な取り組みを行いつつ、海外事業や不動産事業を含めて相互に補い合えるような体制を整えていきます。そうした取り組みは、当社のブランドを広めるという観点でも意義があるということを実感しながら、当社として取り組むべき領域を見極めて着実に成長につなげていきます。

▶ 『食』分野の拡大を加速

当社は過去10年の間に、ポッカコーポレーションの経営統合によって食品事業をスタートさせるなど、事業領域の拡大に大きく踏み出しました。今後のさらなる『食』分野の拡大に向けては、既存の事業や技術との親和性や関連性、経営理念などの整合性を軸に取り組んでいく考えです。例えば、2016年に味噌や即席みそ汁の製造販売を手掛ける神州一味味噌が傘下に入りましたが、味噌の原料は大豆であり、グループのポッカサッポロの豆乳事業やヨーグルト事業と原料面において関連性があります。また、みそ汁はスープの一種です。ポッカサッポロのスープ事業との親和性が高く、シナジーの発揮とともに事業の拡大に取り組んでいきます。

一方、『食』分野の拡大にあたっては領域の「広さ」を追い求めるだけでなく、同時並行で「深さ」の追求にも取り組んでいきます。食のメーカーとしての当社の事業は、マザー事業としてビールがあり、次にそのビールから派生したさまざまな酒類事業があります。さらに飲料やスープ、レモンなどの周辺領域へも徐々に拡大してきました。既存の事業でも海外へと視野を広げれば成長のチャンスはたくさんあることから、海外での『食』事業の展開にも取り組んでいきます。



“ 「北米における輸入ビールでベスト10入り」を目指していくなど、やりがいのある高い目標を掲げながら、それに向けて一步一步確実に近づいていきます。 ”

▶ 成長ドライバーである海外事業の拡大

『食』分野を拡大する一方、北米と東南アジアを軸に海外事業を積極展開しており、グローバルな食のメーカーとして着実にそのポジションを固めてきました。特に、海外ビール事業の伸びは著しく、2017年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は、10年前の18.3%から40.0%へと2.2倍に拡大しました。海外事業のポテンシャルはまだまだ

Top Message

高いと考えており、成長ドライバーとして引き続きその存在感を大きくしていく計画です。

具体的には、北米と東南アジアを中心にサッポロブランドの存在感をより明確にしながらか高めていきます。北米では、好調なスリーマン社に加えて、サッポロUSA社、アンカー社とともにどこまで存在感を高めていけるのか、大変楽しみです。当社は北米においてすでに、「日本発ビールのNo.1」、「アジア発ビールのNo.1」というポジションを築いていますが、

市場規模に照らしてみると、決して満足できる水準ではありません。例えば、「北米における輸入ビールでベスト10入り」を目指していくなど、やりがいのある高い目標を掲げながら、それに向けて一步一步確実に近づいていきます。

他方、ベトナムをはじめ赤字事業の早期黒字化は喫緊の課題であり、事業としてしっかり機能させながら、投資回収を急ぐ考えです。

また、他社が持つ有力ブランドと協業することも時間短縮のためには有効な手法、選択肢の一つです。M&Aを検討するにあたっては、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。エリアという視点では、北米や東南アジアを中心としながら、既存事業やグループ会社と相乗効果を出せるかどうかの一つの判断軸になります。また、そのブランドがどのようにお客様に浸透し、支持されているかも重要なポイントです。国や地域、M&Aによるマイナス面についても十分に考慮しながら、さまざまな要素を総合的に判断していきます。



“ 世の中のダイバーシティ充実への機運を自社にとっての成長のチャンスにつなげ、グループ全体でそれを盛り上げていきます。 ”

世の中の動向やトレンドを自社にとっての成長チャンスにつなげる

当社は基本的な姿勢として、世の中の変化やトレンドに対して常に敏感な会社でありたいと考えています。例えば、ダイバーシティという観点からは、かつては男性社員が大半を占めていましたが、現在では新入社員をはじめ若手を中心に女性の割合が飛躍的に高まっています。管理職に占める女性の比率はまだ十分ではないものの、女性が活躍する機会は今後さらに増えていく見込みです。世の中のダイバーシティ充実への機運を自社にとっての成長のチャンスに

“ 商品やサービスとしての
ブランドを磨くだけでなく、
人財としてのブランドや
その価値を高めるべく
グループ一丸となって
取り組んでいきます。 ”

つなげ、グループ全体でそれを盛り上げていきます。2016年には業界に先駆けて社内取締役の女性を抜擢するなど、取締役会のメンバー構成からもその範を示しています。2018年には新たに外国人の社外取締役が就任し、グローバルな視点でも当社のダイバーシティは一段と進化を遂げました。今後もダイバーシティやグローバル化への取り組みをいっそう加速していきます。

同様に、コーポレートガバナンスについても社会の動きにアンテナを張りながら、上場企業としてコーポレートガバナンス・コードの各原則に即して充実・強化に取り組んでいます。なかでも、当社が持ち合わせていない専門分野の見識や独自の視点を有する社外取締役への期待は大きく、歯に衣着せぬ意見や示唆、助言は大変貴重です。経営のプロセスや進化を見ていただきながら、これまで築いてきたブランドを軸にお客様との関係を深めていくことの重要性や必要性について後押ししていただいております。今後も社外の視点を有効に活用しながら取締役会の実効性を高めていきます。

一人ひとりの人財がかがやくことで、 グループ全体をかがやかせる

サッポログループは「個性かがやくブランドカンパニー」を目指していますが、そのためには、グループの事業会社それぞれに個性をかがやかせるだけでなく、最終的にはグループの社員一人ひとりの個性を十分に発揮し、ブランドとしてかがやくことが重要です。商品やサービスとしてのブランドを磨くだけでなく、人財としてのブランドやその価値を高めるべくグループ一丸となって取り組んでいきます。

そのためにも、社員の心構えとして、厳しい競争環境を戦い抜くことや、コンプライアンスも含めて上場企業として果たすべき役割に粛々と取り組むことはもちろん、自社の商品やサービスに愛着を持ちながら、楽しく仕事ができているかという点を出発点にしていきます。その上で、社員一人ひとりの個性や能力をいかに発揮できる職場環境を整備していくことで、それぞれの目標に向けて主体的に仕事に取り組めるよう組織的にバックアップしていきます。社長である私としては、ビジョン実現に向けて超えなければならないハードルを明確に指し示しながら、それを乗り越えていく必要性が十分に周知されている状況を、グループ社員の誰にとっても分かりやすい形で作り上げていく考えです。

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さらなる飛躍と持続的な発展にご期待くださいますようお願い申し上げます。

2018年6月

代表取締役社長

尾賀 真城

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 国内酒類・飲料事業の収益力強化

国内酒類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.36
- 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.38
- 財務** キャッシュ創出力の向上 □ P.40

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



既存事業の成長や新たな成長機会の獲得を推進し、スピードをもって経営変革に取り組みます。

取締役 戦略企画部長
野瀬 裕之

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

成果未創出の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

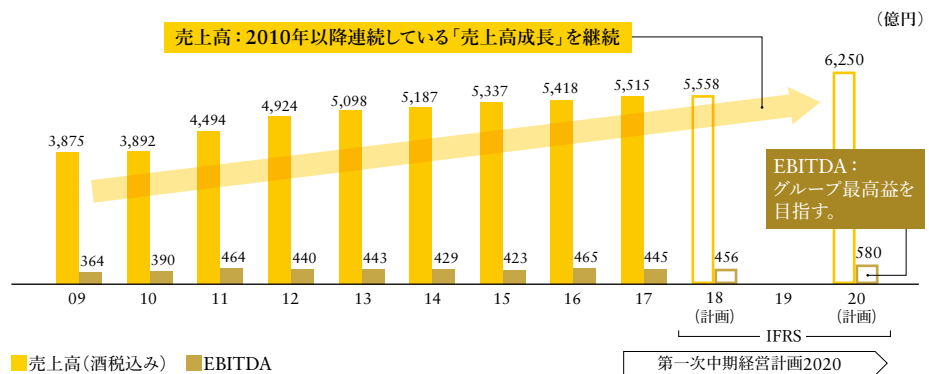
- ① 『食』分野の拡大加速：「素材」と「加工」両面からの新たな価値創出へのアプローチに加え、生活者ニーズからターゲット領域を定め、付加価値性の高い食事業を育成する。
- ② グローバル展開の推進：北米・東南アジアを中心に、それぞれのエリア特性を踏まえた戦略遂行と収益性を高める事業基盤の強化を進めながら、新たな成長機会を探索する。

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2018年中に整備する。
- 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。

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。

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 グループR&D本部長
吉田 郁也



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。

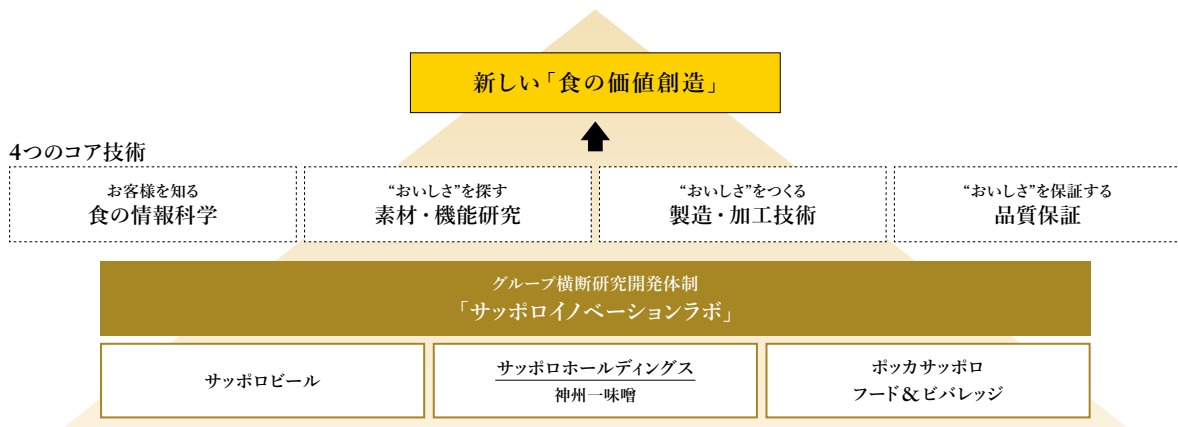
グループ横断研究開発体制「サッポロイノベーションラボ」

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。

グループの事業領域拡大とともに、研究領域の幅を広げながら、グループ内連携と革新的オープンイノベーションを軸に、食のメーカーとしての国内外での存在感を高めるべく研究開

発の競争力を強化します。

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。グループで注力する食品素材を中心にした研究からその素材の持つ本来の価値を探求し、お客様にとっての新たな価値創造につなげています。



食の価値創造につながる「4つのコア技術」

サッポログループの強みである「4つのコア技術」が、未来へつながる新しい食の価値創造を加速させます。

1 お客様を知る 食の情報科学

お客様は何をおいしいと感じ、どのように商品やサービスを選ぶのか。新しい価値創造は、そんなお客様との徹底的なコミュニケーションから始まります。



2 “おいしさ”を探す 素材・機能研究

ビールの原料である大麦やホップ、レモン、大豆、乳酸菌など、おいしさを生み出す食品素材の本来の価値を探索します。



3 “おいしさ”をつくる 製造・加工技術

サッポログループがお届けするすべての商品には、よりおいしく、お客様に手に取っていただきやすくなるための製造・加工技術が関わっています。



4 “おいしさ”を保証する 品質保証

原料から最終商品までのあらゆる段階において高度な分析技術を活用し、おいしさ、安全・安心のためのグループ品質保証体制を支えています。



独自性のある原料素材研究の成果を、お客様の価値に

ビール原料である大麦やホップ、レモン、大豆、乳酸菌など、独自性のある研究開発に取り組み、食品素材が持つ本来の価値を探索し、お客様にとっての新たな価値創造につなげています。



ビール原料開発からの価値創造

サッポロビールが育種開発した脂質酸化酵素を持たないLOXレス大麦は、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」に使用されています。また、1983年に育成したホップ品種「ソラチエース」は、近年その特徴的な香りから世界のクラフトビールファンの間で注目を浴びています。

これら的大麦やホップの長年にわたる研究成果は、品質の向上と多様な特徴を持つビールの開発に活かされており、国内外で高く評価され数々の学会賞を受賞しています。

素材の価値をお客様へ

レモンは、爽やかな香りや特徴的な酸味、ポリフェノールなどの健康機能性成分といった独自の価値に溢れる素材です。国内最大のレモン産地である広島県とは、生産振興に加え研究開発でも連携を深めており、商品開発だけにとどまらない新たな価値提案の取り組みに力を入れています。

味噌・豆乳の原料でもある大豆や、大麦由来の乳酸菌「SBL88」の研究も加え、新たな領域での事業の芽を育てていきます。

人事・人財戦略

グループワイドの人事・人財管理を進めることで、
新しい価値と感動を提供する「越境人財」を育成し、
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



サッポログループ 人財 マネジメントビジョン

サッポログループの最大の財産は、人財である。人財一人ひとりがブランドそのものであり、人財の個性と実行力こそがブランドをかがやかせる。グループの人財が、心身ともに健康で、元気で明るく前向きなエネルギーをもって新たな領域に挑戦・越境し、サッポログループで働いてよかったと思える企業をめざす。

グループ人財 マネジメント

性別、年齢、国籍、会社の壁を越えた 人財の登用と活躍促進

サッポログループでは、経営理念である「潤いを創造し豊かさに貢献する」の実現に向けて、「越境せよ」を人事・人財戦略の基本テーマに掲げています。「越境」とは、自分自身が無意識のうちに作っている壁、組織の垣根、事業や国の境界などを越えて行動することを意味します。「越境」を通じてグループの人財同士がそれぞれの個性や違いを認め合い、組織としての強さにしていくことが経営理念の実現には不可欠と考えています。そのために、あらゆる多様性を尊重し、多様な発想や考え方を有する人財を認めて活躍を支援し、一人ひとりの能力が最大限発揮できる環境の整備を強化していきます。さらに、年功要素を廃した抜擢登用やグループの成長に資する採用を

推進することで、性別、年齢、国籍、会社の壁を越えた人財の登用と活躍を促進します。

「食」とグローバル分野への人財のシフトを最優先

グループ社員の「越境」を促進することで、成長領域における人財増強に取り組んでいます。

新規事業のインキュベーションやM&Aなどの戦略部門、グループR&D人財における食品部門を増強していくほか、グローバルマインドの醸成を含め、グローバルで活躍できる人財の計画的かつ継続的な育成を進め、グループの成長領域である「食」とグローバル分野への人財のシフトに最優先で取り組んでいきます。

グループ人財 マネジメント基盤の整備

グループ各社では、各事業の特性や環境を考慮した雇用方針を策定し、事業の成長に資する人財のポートフォリオを形成した上で、教育・研修を実施するよう努めています。一方で、グループワイドでの積極的な人財登用という観点では、事業

会社の職務や人財を見える化し、グループワイドでの適財適所、適所適財を並行して実施します。そのプラットフォームとして、従来の人事制度や施策に関しては有効性を見極めながら適切な見直しを図り、グループワイドで人事・人財管理を可能とするマネジメント基盤の整備を進めていきます。

心身ともに健康で、かつ挑戦的な人財の育成

人財の心身の健康増進に資する施策の導入

サッポロビールは2017年12月、仕事の生産性向上、心身の健康、生活の充実を目的とした「働き方改革2020」の新制度を本格的に始動させました。制度を効果的に活用しながら、「働きがい」と「働きやすさ」の両面で人財をサポートすることで、商品やサービスの提供を通じて、経営理念である「お客様の生活を、より楽しく豊かに」を実践していきます。また、ポッカサッポロやサッポロライオン、サッポロインターナショナル、サッポロ不動産開発でもそれぞれの職場環境に沿った施策で働き方改革の取り組みを進めており、働きやすい環境づくりや生産性の向上を目指しています。

併せて、グループとして「健康創造宣言」を策定し、人財の心身の健康をサポートしています。

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とし、複数の事業会社で「健康経営優良法人ホワイト500」の認定を受けました。



「働き方改革2020」で改定・導入する制度

テレワークの制度改定	従来の在宅勤務制度の条件を緩和。回数の制限を廃止し、自宅以外の滞在先のホテル、移動中の新幹線などでも、業務に集中できる場所であれば当日申請で場所を問わずテレワークを行える。
スーパーフレックス制度の導入	コアタイムを設定しないフレックスタイム制度を導入し、5:00～22:00までの間で指定の勤務時間を設定する。短時間勤務制度の適用対象者も利用可能。
時間有休制度の導入	年間40時間(5日分)を上限に、1時間単位での有給休暇の取得ができる。

サッポログループ健康創造宣言

1. 事業の担い手は人である
心身ともに健康だからこそ、元気で明るく前向きに、新たな領域に挑戦・越境することができます。従業員が健康だからこそ事業は成長し、結果、会社も成長します。
2. サッポログループの事業と健康は密接な関係がある
『酒』『食』『飲』の事業は、お客様の心身の健康や、幸せに寄与するものです。造り・提供する従業員が心身ともに健康であることは、商品・サービスがお客様へ幸せを提供するものであるという証明になる、そう考えています。
3. 働く場として魅力あることが企業の存続につながる
従業員は多くの時間を職場で過ごしています。現在・未来の従業員にとって、健康維持増進に積極的に取り組む職場は魅力的な場となり、企業の存続につながります。

グループの人財の心身の健康は、従業員・その家族・会社の幸せを創造することにつながるものと考え、ここに健康創造宣言をします。

挑戦機会の創出

サッポログループは2011年より、グローバルに活躍できる人財を育成するための研修「若手グローバル人財育成プログラム(GPC)」を毎年実施しています。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、2015年からは新たにシンガポールとベトナムで実地研修を行うプログラムを展開しています。参加メンバーは、自ら希望し手を挙げ、選考されます。

このプログラムの受講者の中からは、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。ほかにも、事業会社をまたいだ人財公募による異動配置など、自ら挑戦する機会を積極的に設けています。

財務戦略：財務担当役員メッセージ



資産効率と

キャッシュ・フロー創出力を高め、『酒』『食』『飲』への積極投資を推進することにより、持続的な収益成長と株主還元を実現していきます。

取締役 経営管理部長
征矢 真一

キャッシュの創出と資源配分、財務基盤強化

株主価値を中長期的に高めていくには、成長分野への積極的な投資が必要であり、そのためには、積極投資を可能にする強固な財務基盤が不可欠だと考えています。

当社は長期経営ビジョン「SPEED150」において、10年を3つのタームに区切り、ロードマップを作成しています。第一次中期経営計画2020では、環境変化や投資機会に即応できる強い財務基盤を構築し、次の成長ステージに向かう準備を整えていきます。2017年は政策保有株式の売却により82億円をキャッシュ化し、資産効率向上に取り組みました。2020年までの4年間では、商品やサービスを通じて、お客様に今まで以上の価値を提供することにより、1,800億円の営業活動におけるキャッシュ・フローを創出していきます。そして創出したキャッシュ・フローのうち、1,300億円を成長分野である『酒』『食』『飲』のコア事業へ積極配分していく計画です。差額のキャッシュについては、D/Eレシオ1.0倍程度を目安に、有利子負債を圧縮していくことで財務基盤の安定性を高めると同時に、株主還元は配当性向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で、株主や投資家の期待に応えていきます。

投資判断にあたっては、経営理念やビジョンとの合致、市場環境や競合の状況、成長性、サステナビリティの観点、将来起こりうるさまざまなリスクなどを多角的に検証し、判断しています。投資後は資本コストを意識したモニタリング強化を進めており、早期の投資回収を実現する経営体質へ変革させていきます。

経営リスクの認識と対応策、財務人財の重要性

当社は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ポートフォリオを組みながら、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。また、『酒』『食』『飲』をコア事業とする食のメーカーであり、日本国内のみならず海外でも事業を展開していることから、原材料の調達リスクや為替などの変動リスクを注視しつつ、適切なヘッジ手段によって対策を講じています。資金調達においては、将来の金利上昇リスクなどを見

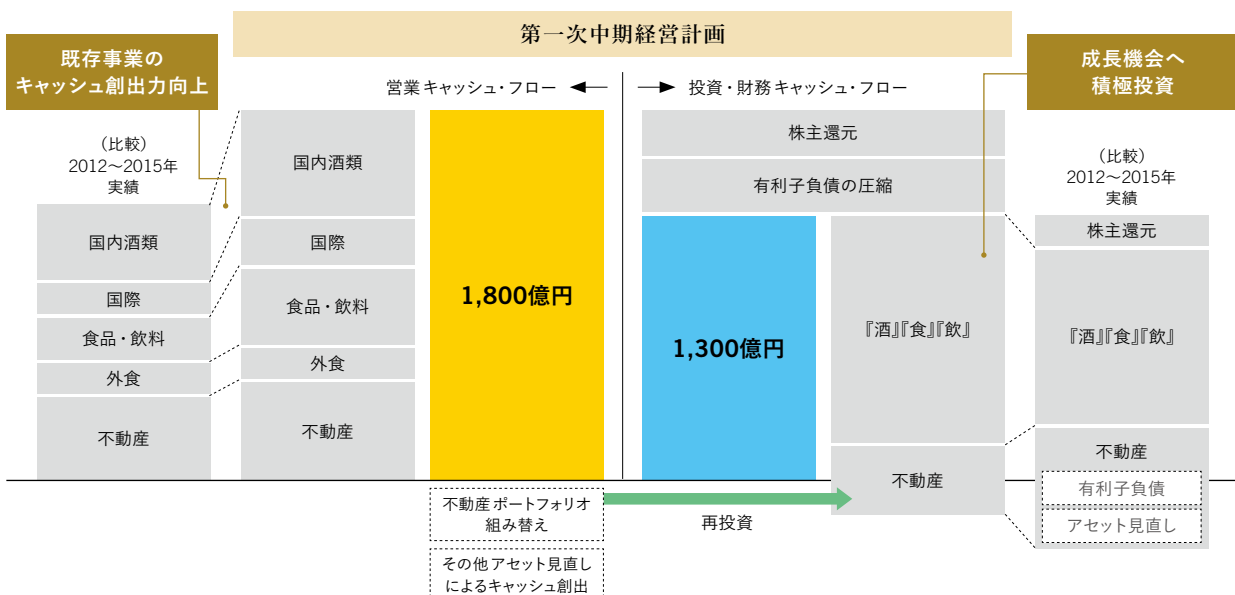
据え、調達年限の長期化・固定化や調達手法の多様化、償還スケジュールの平準化などに取り組んでいます。また、税務面では事業展開国における税制改正リスクを想定した対応や、繰延税金資産の有効活用などのタックスプランニングを推進しています。

このように経営として予見可能なリスクについては確実に対策していますが、昨今においては人財をめぐるリスクが財務に影響を及ぼす度合いが高まっていると感じます。優秀な人財を獲得するための投資、一人当たりの生産性向上、従業員の満足度と創出する付加価値・キャッシュとの関係性といった観点も重要性が増していくでしょう。そして、企業価値の向上において、財務部門が果たす役割は大きく、それを担う財務人財には豊富な経験値や高いスキル、倫理観など総合力が求められます。財務部門では従来、専門性を高めることを重視してきましたが、現在ではグループを横断したジョブローテーションを積極的に推進しています。さまざまな事業や現場に身を置きつつ、財務や経理、税務、グローバルなどのスキルを着実に身に付けることで、専門性と柔軟性を併せ持った財務人財を育成していきます。

ステークホルダーとの対話

財務部門では、事業の「現場」において実際に何が起きていて、最終的にそれがどのように財務諸表につながってくるのかというイメージネーションが重要です。そのため、デジタルな時代にあってもアナログ的な考え方、特に face to face のコミュニケーションを大切にしています。株主や投資家、金融機関との対話においても同じで、相手の関心の所在を探りながら、結節点や共通項を見極めたエンゲージメントに取り組んでいます。当社は2018年12月期から、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用します。事業の多層化やグローバル化が進んでいることから、グループ内で会計基準を統一することで正しい経営判断につなげていくほか、競合他社も含めた財務情報の比較可能性を向上させることによって、ステークホルダーとのコミュニケーションを活発化させる狙いです。

企業価値を向上させていくためには、株主、投資家の皆様からの鋭くも愛のある忌憚なきご意見、有意義な対話が必須となります。皆様のご期待に応えるべく、財務担当役員として全身全霊で企業価値向上に向けて邁進していきますので、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。



リスクマネジメント

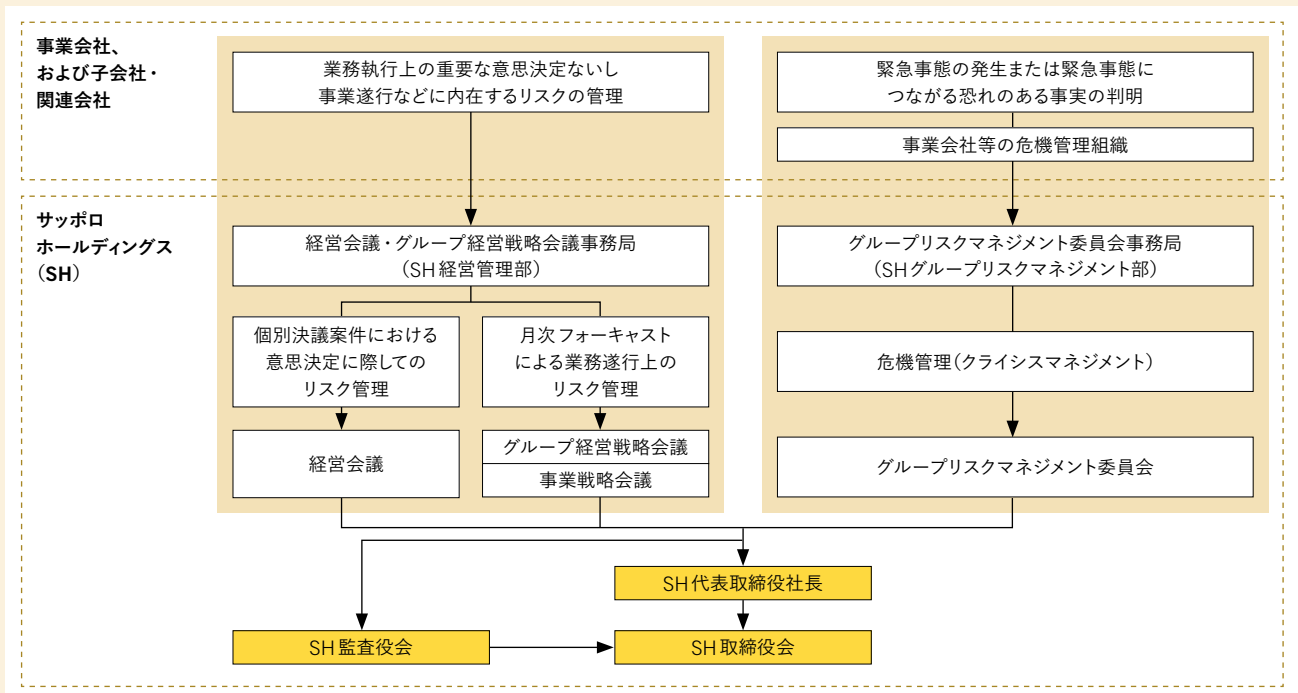
リスクマネジメント基本方針

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

リスク	内容
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 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 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
	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 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 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
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 主要製品の出荷変動、デフレ傾向により主要製品の単価が下落する可能性がある 保有資産価値が低下する可能性がある 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
	事業ポートフォリオ 国内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
	製品の安全性 当社製造品、製造委託品、仕入商品で品質問題が発生した場合、製品回収や出荷不良品の発生、営業停止などが発生する可能性がある
	情報セキュリティ 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
	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
	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

「事業等のリスク」に関する詳しい情報については、有価証券報告書をご覧ください。
http://www.sapporoholdings.jp/ir/report/securities_report.html

事業戦略

国内酒類事業

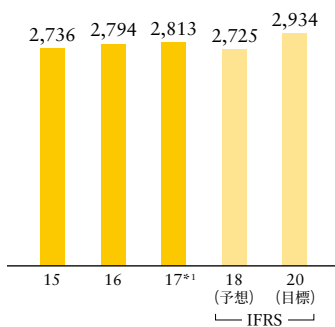
オンリーワンを積み重ね、No.1へ

連結子会社

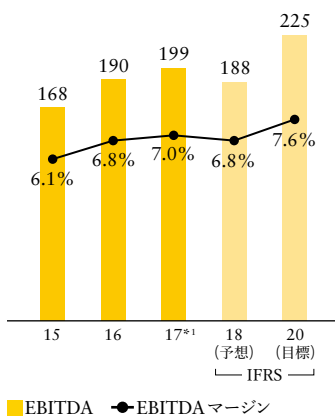
サッポロビール株式会社
株式会社恵比寿ワインマート
株式会社楽丸酒造
スターネット株式会社
株式会社新星苑



売上収益(億円)



EBITDA(億円) / EBITDA マージン(%)



市場環境

- 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
- 消費者の節約志向、嗜好や消費の多様化
- 2020～2026年にかけてのビール類、酒税一本化の動き

強み

- 「サッポロ生ビール黒ラベル」、「エビスビール」などの高いブランド力
- 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
- 顧客のニーズにマッチした商品開発力と生産体制
- 世界的ブランドとのパートナーシップも含めたワイン、焼酎、洋酒など多種多様な酒類展開

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

SPEED150での取り組み

国内酒類事業では、ビール事業のブランド力強化と第2の柱となるワイン事業の育成によって収益力を強化し、グループを牽引していくことを目指しています。

2018年は、ビール事業では「続・ビール強化」を掲げ、基軸ビールブランドへのリソース集中による一貫したマーケティング戦略を推進し、確かな成長を果たします。ワイン事業では、ファインワイン*2、デ일리ワイン*2の両面で基盤強化と育成を進め、お客様価値No.1を目指します。お客様接点拡大による「ブランドの見える化」を推進するスピリッツ事業とともに、さまざまなお酒の楽しみ方を提案、推進していきます。

また、多様化するニーズにお応えできるようなオンリーワンの商品・サービスを創出し、持続的な成長に向けた布石を打っていきます。

*1 2018年12月期から「サッポロインターナショナル株式会社」の輸出事業を「サッポロビール株式会社」に移管。これに伴い、2017年12月期は遡及適用後の金額。

*2 ファインワイン：中高級価格(1本1,500円以上のワイン)、デ일리ワイン：低価格(1本1,500円未満のワイン)

事業戦略

国際事業

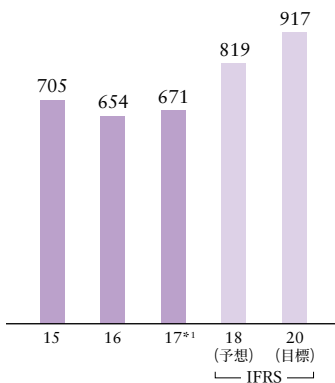
世界で輝く「SAPPORO」ブランドへ

連結子会社

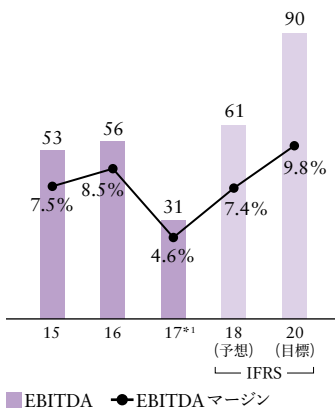
サッポロインターナショナル株式会社
 SAPPORO U.S.A., INC.
 SAPPORO NORTH AMERICA INC.
 ANCHOR BREWING COMPANY, LLC
 SAPPORO CANADA INC.
 SLEEMAN BREWERIES LTD.
 SAPPORO ASIA PRIVATE LTD.
 SAPPORO VIETNAM LTD.
 COUNTRY PURE FOODS, INC.
 他13社



売上収益(億円)



EBITDA(億円) / EBITDA マージン (%)



市場環境

- ▶ 政治、宗教などを背景とした情勢不安、米国の税制改正などの変化
- ▶ 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
- ▶ グローバルでの企業再編と、日本企業のM&A進行

強み

- ▶ スリーマン社の高いプレゼンスと成長力(カナダビール市場における第3位のシェア、11年連続売上高増)
- ▶ アメリカにおけるアジア系ビールNo.1のシェア(31年連続米国内アジアビールNo.1)

成長戦略

- ▶ スリーマン社、サッポロUSA社、アンカー社のシナジー発揮による北米事業の成長
- ▶ 北米飲料2社の強みを活かす経営体制構築とリソースの活用
- ▶ ベトナムにおける「SAPPORO」ブランドの価値向上、販促方法の見直しや稼働率向上による収益改善

SPEED150
での取り組み

国際事業では、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など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ます。

北米ではプレミアムビール市場において、カナダのスリーマン社、米国のサッポロUSA社が積極的な販売活動を実施するほか、アンカー ブリューイング カンパニー社の取得を弾みに北米における成長を加速させていきます。また、北米飲料市場において、カントリー ピュア フーズ社、シルバー スプリングス シトラス社の経営統合を進め、シナジーを発揮していきます。東南アジアでは、ベトナムにおいて「SAPPORO」ブランドの価値向上を目指すとともに、販促方法を見直し、収益改善に向けた取り組みを進めています。

*1 2018年12月期から「サッポロインターナショナル株式会社」の輸出事業を「サッポロビール株式会社」に移管。これに伴い、2017年12月期は遡及適用後の金額。

食品・飲料事業

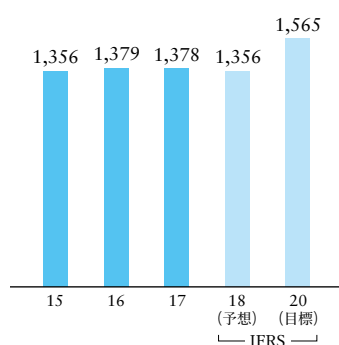
毎日の生活に彩りと輝きをくわえる、新しい「おいしい」を

連結子会社

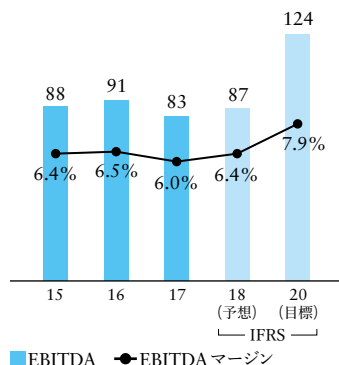
ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社
 ポッカサッポロ北海道株式会社
 株式会社沖縄ポッカコーポレーション
 株式会社ポッカクリエイト
 フォーモストブルーシール株式会社
 株式会社PSビバレッジ
 POKKA CORPORATION (SINGAPORE) PTE. LTD.
 POKKA INTERNATIONAL PTE. LTD.
 他9社



売上収益(億円)



EBITDA(億円) / EBITDA マージン(%)



市場環境

- 消費者の嗜好や消費の多様化
- 食の「健康」「簡便」ニーズの高まり
- 国内外における税制や規制の変化

強み

- 食品と飲料、両事業のノウハウを有する
- レモン、スープ類の商品開発力や、市場における高いシェア
- シンガポールにおける緑茶系飲料での高いシェア

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、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

SPEED150での取り組み

食品・飲料事業では、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拡大で、広く「食」「飲」分野におけるサッポログループのプレゼンスを高めていきます。

国内においては、当社の優位性が発揮できる分野に投資を集中し、当社独自の新たな食の価値を創造していきます。強みとするレモンは事業拡張を進めるとともに、レモンの機能研究と価値発信を推進し、またスープは商品開発の領域拡大や生産能力の増強に取り組んでいきます。飲料においては、安定的な収益改善に取り組み、国産素材にこだわった飲料などを展開していきます。さらに、大豆や植物性ミルクの可能性に着目し、新たな事業の柱として育成を図ります。

海外では、シンガポールを拠点にPOKKAブランドの飲料を各国の市場ニーズに合わせて展開し、プレゼンスを高めていきます。

事業戦略

外食事業

飲食を通じてお客様に「JOY OF LIVING」を

連結子会社

株式会社 サッポロライオン

株式会社 ニュー三幸

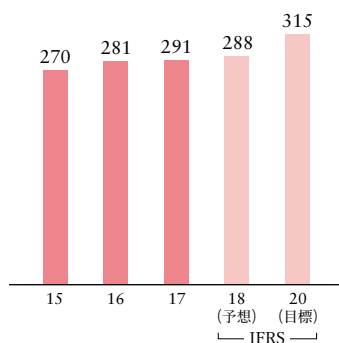
株式会社 マルシンカワムラ

株式会社 銀鱗水産

SAPPORO LION (SINGAPOLE) PTE.LTD.

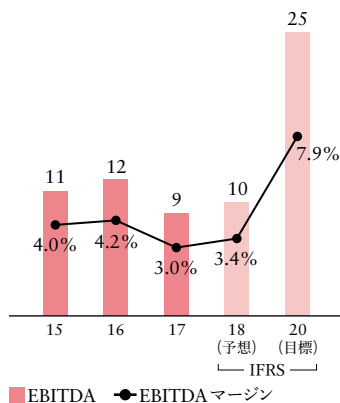


売上収益(億円)



EBITDA(億円) /

EBITDA マージン (%)



市場環境

- ▶ 価格戦略の二極化や、専門的な業態へのニーズ拡大
- ▶ 人件費の上昇、人財獲得難
- ▶ 野菜類などの材料の高騰

強み

- ▶ 日本最古のビアホールを持つ歴史とブランド力
- ▶ 消費者の厳しい選択眼と多様なニーズに応える店舗づくりのノウハウ

成長戦略

- ▶ サッポロライオンやマルシンカワムラ、ニュー三幸が展開する各店舗のさらなる営業品質向上と収益力強化
- ▶ 「エビス」や「グランポレール」などのグループブランドの活用とブランド強化への貢献

SPEED150
での取り組み

外食事業では、グループの商品や世界観を体感(Experience)できる場を提供し、グループブランドの強化に貢献していきます。各店舗において、「お客様へ100%満足の提供」を軸に、基本となる商品・サービス・店舗環境等の「営業品質」の向上や、安全・安心な商品の提供に向けた取り組みを行っています。

新規出店においては、基幹業態である「銀座ライオン」や「エビスバー」の展開エリアの拡大を図るとともに、新たな業態開発にも注力していきます。また、将来にわたる収益力の維持・向上に向けて既存店舗の改装・業態変更にも積極的に取り組みます。

海外においては、ビアホール文化を世界に発信すべく、シンガポールでの「銀座ライオン」ブランドの再構築に向けた取り組みを進めるとともに、コスト構造改革を推進していきます。

不動産事業

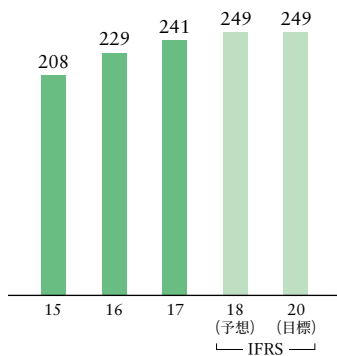
まちや社会とともに、「豊かな時間」と「豊かな空間」を

連結子会社

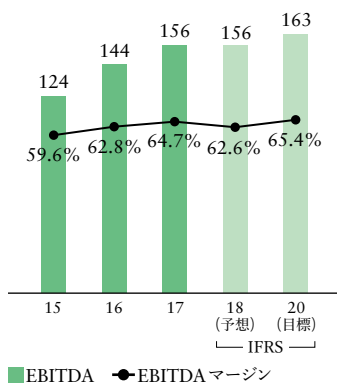
サッポロ不動産開発株式会社
YGPリアルエステート株式会社
株式会社東京 エネルギーサービス
株式会社横浜恵和ビルディング



売上収益(億円)



EBITDA(億円) / EBITDA マージン(%)



市場環境

- ▶ 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
- ▶ 恵比寿・札幌・銀座ともに市況は堅調に推移
- ▶ 今後、首都圏では供給が急増することから、市況の変化が予想される

強み

- ▶ 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、地域との関係性

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

SPEED150での取り組み

不動産事業では、恵比寿・札幌・銀座を中心とした保有不動産のバリューアップや効率的な活用により、収益基盤を強化するとともに、サッポログループとゆかりの深いエリアにおいて、まちづくりを進めることで、グループブランドの価値向上に貢献していきます。

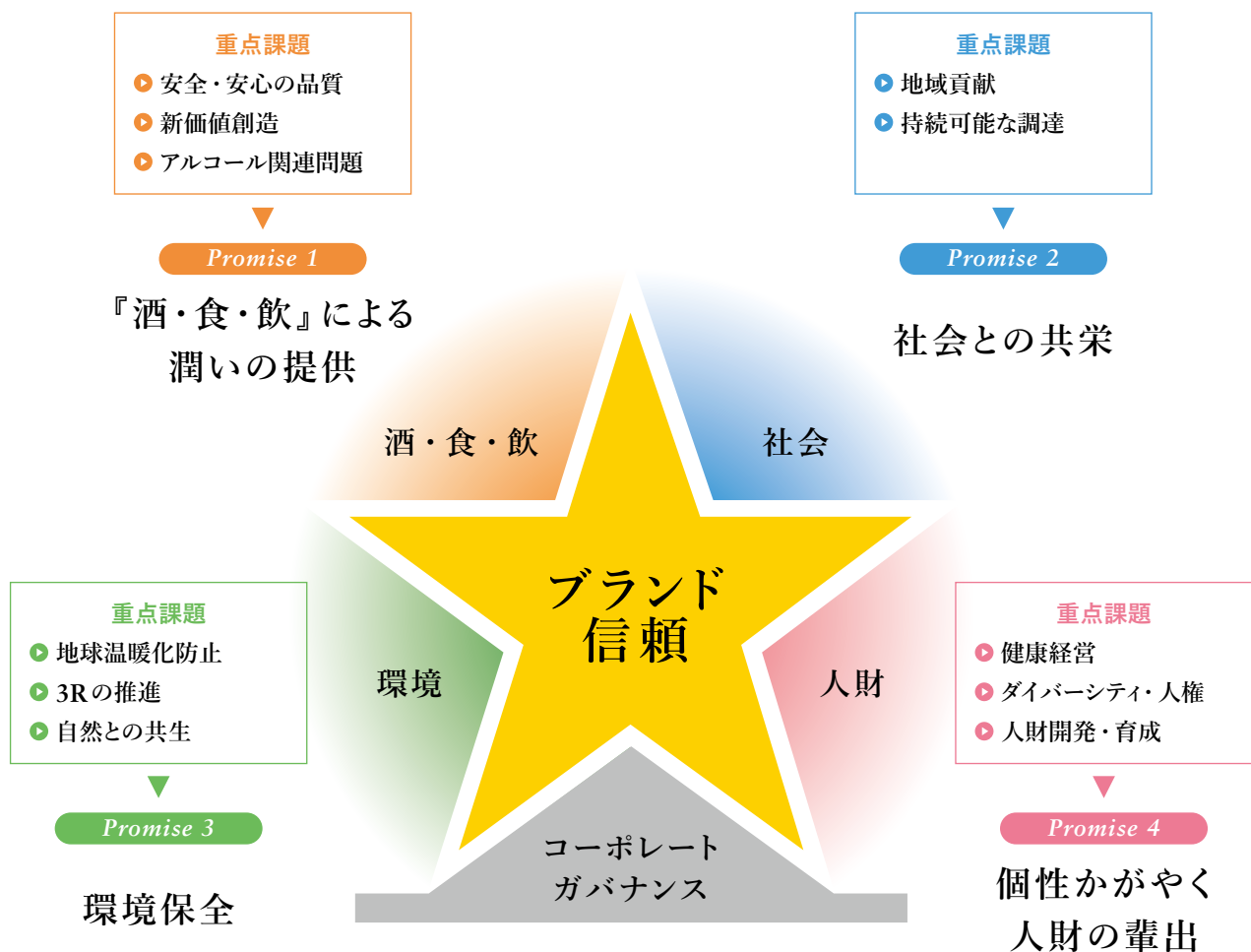
中核施設の「恵比寿ガーデンプレイス」においては、施設の新たな付加価値創出やブランド価値向上を図るためのバリューアップを推進しています。「GINZA PLACE (銀座プレイス)」においては、施設コンセプトである「発信と交流の拠点」としてさらに情報発信力を高め、ブランド価値向上に取り組むとともに、街の賑わい創出や集客向上に貢献していきます。また、札幌市が都心まちづくりの重点地区と位置付けて進めている「創成川以東地区」の再整備計画に合わせ、複合商業施設「サッポロファクトリー」の改装を推進しています。

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。

4つの約束とCSR重点課題アクションプラン

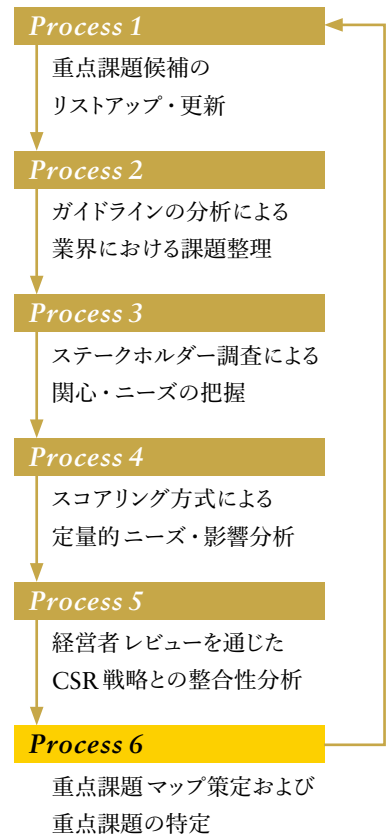
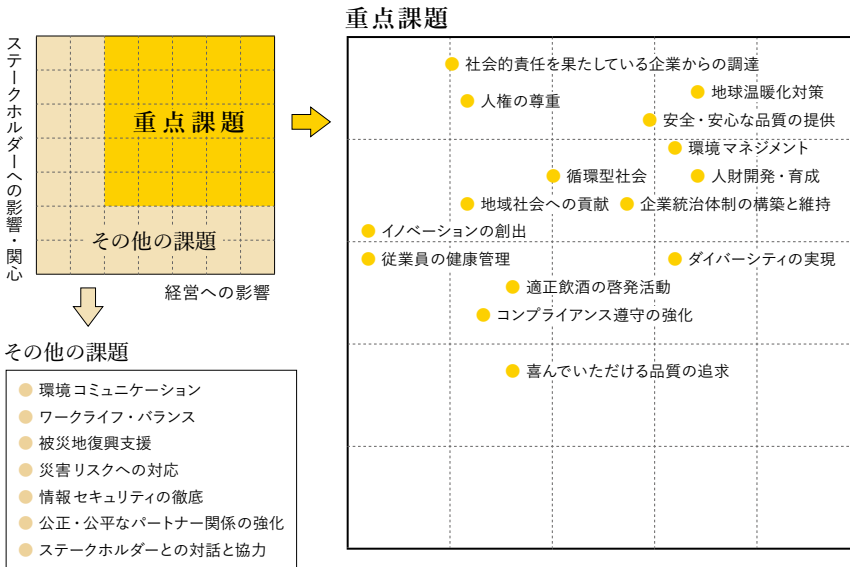
約束	重点課題	中長期目標(KPI)	関連SDGs目標
Promise 1 『酒・食・飲』による潤いの提供 『酒』『食』『飲』を通じて、新しい価値を創造し、お客様に喜びと潤いをお届けします。	安全・安心の品質	2020年までにグループ企業の各カテゴリに適した食品安全を保証する仕組みを導入し、国内はもとより観光などで訪日されるお客様にも安心して『酒』『食』『飲』を楽しんでいただけるグループを目指す。サッポログループの輸出および海外事業会社の商品・サービスを含めて世界中で信頼されるブランドとして受け入れ続けられるよう品質保証体制をさらに向上させていく。	
	新価値創造	2020年までに市場・消費者ニーズを起点として5つの素材(大麦、ホップ、レモン、大豆、乳酸菌)について健康・おいしさの研究と食品加工技術との組み合わせによって、『酒』『食』『飲』領域で新たな価値を創造・提案する。これからも新領域も含めてイノベーションを起こし、当社独自の価値を日本および世界で追求していく。	
	アルコール関連問題	<ul style="list-style-type: none"> 2020年までに適正飲酒(お酒を楽しく飲んで健康に過ごす「正しいお酒の飲み方」)の具体的な啓発プログラムを確立する。 お客様接点となるミュージアムや工場見学にご来場するお客様などに、日本のビール文化を提供し知識豊かな生活に貢献する。 	
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。	地域貢献	<ul style="list-style-type: none"> 2020年までにすべての事業場において地域貢献活動を行う体制を構築する。 創業の地や拠点所在地、被災地において、物産品の消費促進、情報発信、次世代育成の活動を推進する。また、地域協定、パートナーシップ協定を通じて「まちづくり」や「食を楽しむ事業」に取り組み、地域の発展に貢献する。 	 
	持続可能な調達	2030年までにCSR調達要請の主要調達先による対応比率を90%以上とする。	
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。	地球温暖化防止	2030年までに事業活動におけるCO ₂ 排出量原単位を2013年比で12%削減する。	 
	3Rの推進	<ul style="list-style-type: none"> 原料調達から廃棄・リサイクルに至る全事業活動で3Rを推進する。 2018年に水資源に関する定量目標を策定し、効率的利用に努める*。 2020年までにグループの国内全生産工場で廃棄物再資源化100%を達成する。 	 
	自然との共生	各事業会社で事業特性を活かした生物多様性保全に関する施策を毎年立案し、実施する。	
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。	健康経営	<ul style="list-style-type: none"> グループ共通の従業員健康増進への取り組み(エリア保健師の配備、従業員健康取組宣言等)を強化する。 事業所内保育所運営企業と連携し、乳幼児向け食育を展開する。 	
	ダイバーシティ・人権	<ul style="list-style-type: none"> 2020年までに女性管理職比率を2014年比で倍増させる。 「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」における個別目標を達成する。 	
	人財開発・育成	ダイバーシティ&インクルージョンに向けた、女性・LGBT・障がい・介護に関する勉強会など、継続した活躍支援を推進する。	

* 2018年5月に目標「2030年までにサッポロビールとポッカサッポロフード&ビバレッジの生産工場における合計水使用量を2013年比で6%削減(2013年時点の事業範囲を対象)」を策定しました。

CSR 基本方針

重点課題の特定・更新プロセス

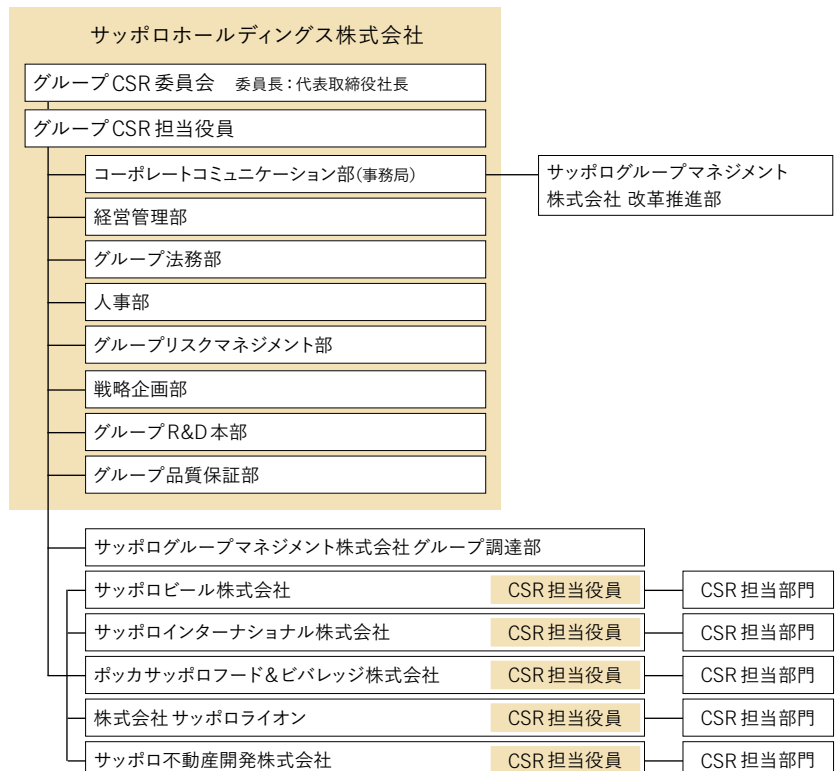
CSR 重点課題の特定に向けては、経営への影響度とステークホルダーへの影響・関心度を二軸に、重点課題候補をマッピングして絞り込みを行いました。その上で、重点課題候補をガイドラインやステークホルダー、経営者などのさまざまな視点から分析し、重点課題を特定・更新しました。



CSR 推進体制

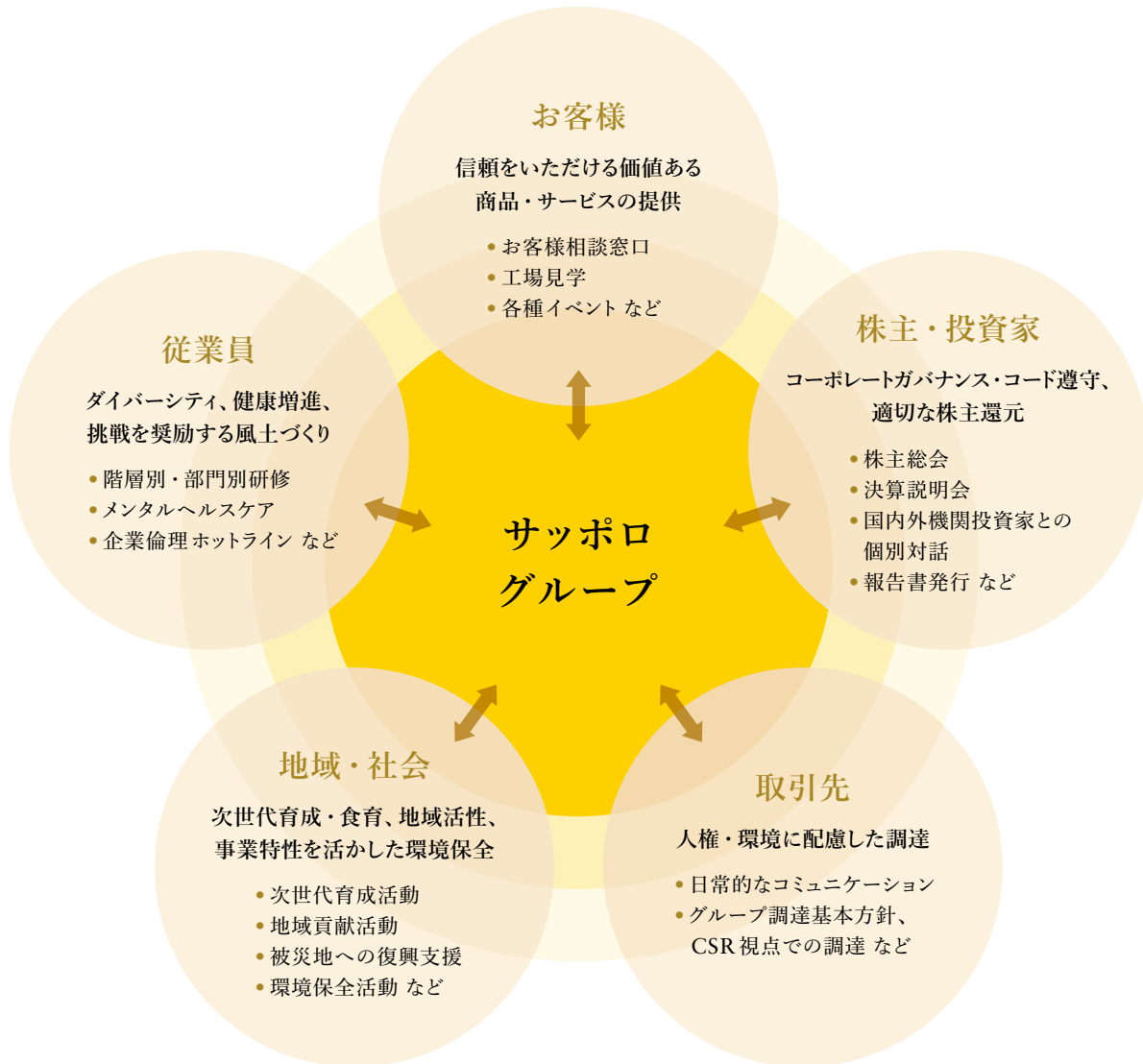
サッポロホールディングスは、サッポログループのCSR経営推進のための全体方針を策定し、グループ内の連携・調整を行うための機関として、代表取締役社長を委員長とする「グループCSR委員会」を設置しています。

サッポロホールディングス コーポレートコミュニケーション部CSR室は、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担当者と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。



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、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。



具体的な活動事例

お客様

ポッカサッポロは、次世代を担う子どもたちに「レモンのチカラ」を楽しく学んでいただく食育プログラム「レモン大学」を実施しています。各地の流通企業などとコラボレーションしながら、レモン検定(社内資格)に合格した社員「レモンマイスター」が講師を務めています。また、大人も健康で生き生きと暮らすことができるように、「レモンのチカラ」を取り入れた食生活を提案しています。



食育プログラム「レモン大学」

取引先

サッポロビールとポッカサッポロは、毎年国内の主要なサプライヤー向けに方針説明会を開催し、調達に関する取り組みを共有しています。サプライヤーに対して自社のCSR取り組み状況に関するセルフチェックの実施・提出を依頼する一方、サッポログループが調達基本方針に沿った活動を行っているかの調査にご協力していただくなど、双方向での関係構築を図っています。



サプライヤー向け方針説明会

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

安全・安心の取り組み、「協働契約栽培」

サッポログループは食のメーカーとして、安全で確かな品質の商品やサービスの提供に尽力しています。なかでも「協働契約栽培」は以下の3点を柱とした、世界でも類を見ないサッポロビール独自の原料調達システムです。

- 大麦とホップの産地と生産者が明確であること
- 生産方法が明確であること
- サッポロビールと生産者の交流がされていること

世界約10カ国の「協働契約栽培」の産地を、フィールドマンと呼ばれる原料の専門家が直接訪問し、コミュニケーションを積み重ねています。そのメリットはおいしいビールの原料を安定的に調達できるだけでなく、「どこで」「誰が」「どのように」つくったのかがしっかり把握できること。このようにサッポロビールは生産者と一緒に安全・安心でおいしい原料づくりに取り組んでいます。



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、未成年者飲酒防止、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。

Promise 2

社会との共栄

「サプライヤーCSR調達ガイドライン」を策定

サッポログループは持続可能な社会の実現に貢献するため、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に取り組んでいくことが不可欠と考えています。

サッポログループはこれまで、「サッポログループ調達基本方針」に則って調達活動を行ってきましたが、新たに基本方針にひもづく「サッポログループ サプライヤーCSR調達ガイドライン」を2018年3月に策定しました。「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きます。



地域貢献の取り組み

サッポログループでは創業以来、事業を展開する国や地域の支援に感謝し、地域に根ざした社会貢献を行ってきました。今後も、全従業員が主体的に、地域の強みやスポーツ・文化・伝統を理解し、地域社会の一員として地域の発展や課題解決に協働で取り組みながら、より良い未来を創造していきます。

名古屋では、2016年4月から名古屋市消防音楽隊が「ポッカレモン消防音楽隊」として年間200回を超える活動をしています。ポッカサッポロが名古屋市から「ネーミングライツ(命名権)」を取得して実現したもので、「組織体への命名」は全国の自治体でも初の試みです。

2017年、誕生60周年を迎えた名古屋発祥の「ポッカレモン」を通じて、地元自治体を盛り上げる活動に協力しています。



Promise 3

環境保全

第27回地球環境大賞「農林水産大臣賞」受賞

サッポロホールディングスは、第27回地球環境大賞^{*1}において「農林水産大臣賞」を受賞しました。「キャッサバパルプ^{*2}からのバイオエタノール生産」の取り組みが評価されたもので、サッポログループが長年にわたり国内外の酒類製造で培った醸造技術を応用してバイオマスエネルギーの技術開発を進めてきた成果です。当社では、キャッサバ栽培が盛んなASEAN諸国へのバイオ燃料製造技術の普及、エネルギー・環境問題解決への貢献を目指しています。



*1 1992年に「産業の発展と地球環境との共生」を目指しフジサンケイグループが公益財団法人世界自然保護基金(WWF)ジャパンの特別協力を得て創設した産業界を対象とする表彰制度。

*2 キャッサバイモからタピオカを抽出した後に発生する残渣物。

環境省二国間クレジット制度設備補助事業に参加

2017年8月、サッポロインターナショナルの「ビール工場への省エネ設備の導入」に関する取り組みが、環境省の「二国間クレジット制度資金支援事業のうち設備補助事業^{*3}」に交付決定されました。

本事業では、サッポロベトナム・ロンアン工場の生産設備増強に併せて、高効率の省エネ機器として空気圧縮機・冷水チラー・貫流ボイラを各1基導入し、工場における電力使用量とLPG使用量を削減するものです。

これにより年間約111トンのCO₂排出量削減を見込んでいます。



*3 途上国において優れた低炭素技術を導入し、地球規模での温室効果ガスの排出削減を行う事業者に対して、環境省がその設備投資費用の補助を行う資金支援事業。

Promise 4

個性かがやく人財の輩出

ダイバーシティのさらなる推進に向けて

サッポログループは、ダイバーシティ推進の一環としてLGBTの正しい知識を習得するため、2017年11月にグループ横断の「LGBT勉強会」を役職者向けに開催しました。また、多様な発想・考え方を有する人財が安心して働き続けることができる環境の整備の一つとして、就業規則の配偶者の定義について変更^{*4}しました。2018年1月より、同性パートナーや内縁パートナーに対しても配偶者と同等の福利厚生制度を適用しています。

今後もそれぞれの違いを認めて強みにするための環境整備に取り組んでいきます。

*4 対象会社：サッポロホールディングス、サッポロビール



仕事と育児の両立を支援

サッポロビールでは会社と労働組合の代表で構成する「次世代育成プロジェクト」を中心に、継続的な制度の拡充や利用促進に努めています。これまでの取り組みにより、子育て支援に取り組むトップレベルの企業として、2017年に厚生労働省より「プラチナくるみん」の認定を取得しました。現在は、仕事と家庭が両立しやすくなるよう、フレックスやテレワークなどの制度利用を促進し、サッポロビールの人財が心身ともに健康でいられるよう支援を継続しています。



「子育てサポート企業」として認定を受けた「プラチナくるみんマーク」

★ Special Feature 2

ブランドストーリーを「繋ぐ」ことで、 受け継いでいきたい“思い”

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、繋がりを大切にしてきました。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。

今後も、地域社会との接点や繋がり、関係を深化させながら、未来に向けてステークホルダーとともにブランドストーリーを繋いでいきます。

01 SAPPORO 札幌



サッポロビールの前身である「開拓使麦酒醸造所」が開所した札幌は、サッポログループにとって「創業の地」であると同時に、日本人の手によって初めて本格的なビールが醸造された場所であり、日本のビールの発祥地ともいえます。現在は、その名前の通りビール製造工場が由来である「サッポロファクトリー」となり、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施設が集まるなど、開放感あふれる施設として地域の方々の憩いの場となっています。

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。

2012年に姉妹都市締結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「オータムピヤフェスト」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人々に喜んでいただいています。開拓使の「ものづくりにかける熱い思い」を継承し、地域との結びつきを大切にしながら、サッポロブランドのさらなる価値向上に貢献していきます。



開拓使麦酒醸造所



サッポロファクトリー

02 YEBISU

恵比寿

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。

工場の移転に伴い、1994年この地に誕生した「恵比寿ガーデンプレイス」は、「庭園都市（GARDEN-CITY）」と「商業都市（MARKET-PLACE）」が融合した新しいスタイルの都市を創り出すという意味を込めて名付けられました。敷地の60%を空地として緑を配置するなど、「豊かな時間」「豊かな空間」を感じていただくまちづくりを行っています。また、日本のビール文化をより豊かなものにしたとの思いを込めた「恵比寿麦酒祭り」や地域文化の活性化に貢献する「恵比寿文化祭」などを継続的に開催し、地域とともに発展しています。



恵比寿ガーデンプレイス



エビスビール醸造場

03 GINZA

銀座



ビヤホールライオン 銀座七丁目店



GINZA PLACE

サッポログループにとって、日本を代表する商業地・銀座は大変ゆかりのある街です。その始まりは、サッポロビールの前身である日本麦酒醸造会社が現在の銀座二丁目で設立された1887年までさかのぼります。1899年には現在の銀座八丁目に日本初のビヤホール「恵比寿ビヤホール」をオープンしています。

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年には、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。ますます発展を続ける銀座において、「GINZA PLACE」はさらなる街の活性化と賑わい創出に寄与するべく、「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。



恵比寿ビヤホール

レモンとともに ～名古屋・広島との結びつき～

ポッカサッポロの前身であるポッカコーポレーションは、カクテルに使用するレモン製品の製造販売会社として1957年に愛知県名古屋市で創業し、以来60年以上にわたり、レモン関連商品の開発とともにレモンの研究や啓発活動などに取り組んできました。

近年は、国内最大のレモン生産地である広島県や広島県呉市、広島県大崎上島町、県内の農業協同組合などとパートナーシップ協定や業務提携を結んで「瀬戸内広島レモン」の需要拡大やブランド価値の向上を推進しています。



広島県大崎上島町のレモン生産地

取締役会長メッセージ



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・強化に継続して取り組み、
企業価値や魅力を高めていきます。

代表取締役会長
上條 努

さまざまな選択肢や考え方を 踏まえた対話を重視

2007年にサッポロホールディングスの取締役に就任して以来、株主や投資家、議決権行使助言会社の方々と幾度となく対話を重ねてきました。その経験から学んだのは、対話には「これしかない」という絶対的な解は存在しないことです。現在、代表取締役会長として社外活動にも携わっていますが、当社の常識が社外で通用しないケースも少なくありません。当社の良さや強さを主張するばかりではなく、社外にはさまざまな選択肢や意見があることを前提に、当社としてなぜこの経営方針や体制を選んでいるのか、その「なぜ」の部分を明確にした対話を重視しています。そのためにも、いついかなる時も議論ができるよう、当社としての考え方を整理しておくのはもちろんのこと、

議論が平行線をたどることを恐れることなく、ステークホルダーの皆様と論点を持つ意義を大切にしています。

社外の多様な意見を活かした 取締役会のあり方

当社は、創業150年を迎える2026年を見据えた長期経営ビジョン「SPEED150」を掲げる中で、着実な収益成長と強い財務基盤の構築とともに、コーポレートガバナンスの充実によって経営の透明性や公正性の確保に取り組むことで、持続的な成長と企業価値の向上を図っています。

取締役会の運営にあたっては、社外取締役が持っている豊富な知見や経験を活かすことが取締役会議長の最大の役割と認識しています。

ステークホルダーからいただいたご意見を踏まえながら、社外には多様な見方や考え方があることを社内取締役にも伝えつつ、社外取締役から忌憚のない意見や見解を引き出せるよう心掛けています。社外取締役にはその経験や能力を十分に発揮していただけるよう、工場や研究所への視察、グループ執行役員や事業会社の社長を交えた定期的な顔合わせなどの機会を通じて、適切な情報提供を行っています。

長期経営ビジョンや第一次中期経営計画の策定では、社内で時間をかけて議論した内容を取締役会とは別の機会を設けて社外取締役に説明し、建設的なご意見をいただきました。印象的であったことは、当社ならではの「ブランド」に対して社内で考える以上に社外取締役から高い評価を受けた点です。当社はBtoC企業として日常生活に密着しながら事業を行っており、社会に与えるインパクトや影響力が少なくないことを改めて認識しました。当社が取り組む環境対策や地域貢献についても、社外取締役にご理解いただくとともに、外部のステークホルダーに向けて胸を張って発信することの重要性をご指摘いただき、後押ししていただいています。当社が認識するCSR重点課題をまとめた「4つの約束」はそうした意見や考えなどを反映したものであり、「持続可能な開発目標(SDGs)」をはじめとする社会課題を踏まえながら、今後も着実に遂行していく方針です。

サッポログループの 企業価値や魅力を高めるために

上場企業のコーポレートガバナンスをめぐる議論は年々進化していると感じます。当社としては、コーポレートガバナンス・コードに対して、最大限の関心のあるテーマから具体的な取り組みを実践し

ていく考えです。外部から見ても納得感のある経営体制や制度設計のあり方は常に意識しているテーマです。2018年3月末の定時株主総会では、社長経験者が現経営陣に影響を及ぼさないよう配慮するべく、定款の変更を決議して相談役制度を廃止しました。

取締役会のダイバーシティについても同様です。当社はグループにおける人財の交流や女性の活躍推進を目指して、2016年から業界に先駆けて社内取締役に女性を抜擢しました。また、このほど、総合商社などで先行する改革事例を参考にして、カナダ出身のマッケンジー・クラグストン氏を社外取締役に迎えました。当社事業と関係の深い北米事情に精通していることや、東南アジアで大使を務めてきた経験もさることながら、語学力も含めて日本と大変ゆかりのある経歴が魅力的であり、長期経営ビジョンの達成に向けて有益な示唆をいただけるのではないかと期待しています。

今後は成長ドライバーである海外事業のあり方も含めて、社外取締役や社外監査役との議論をよりいっそう活発化させながら、組織や管理体制などさまざまな側面から改革を進めていく方針です。ステークホルダーの皆様には当社を多角的にご評価いただきながら、上場企業として果たすべき役割を認識するとともに、「個性かがやくブランドカンパニー」として企業価値や魅力を高めるために取り組んでまいります。

2018年6月

上條 賢

コーポレートガバナンス

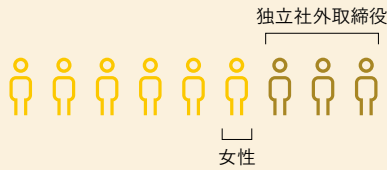
サッポログループのガバナンス・ダイジェスト

機関形態

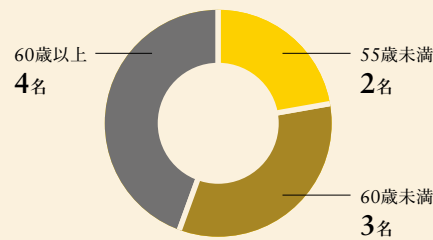
当社は、監査役会設置会社ですが、1998年11月には「指名委員会」および「報酬委員会」を任意で設置し、取締役の人事・処遇に係る運営の透明性を高め、経営機構の健全性の維持、向上に取り組んでいます。加えて、2015年12月には「社外取締役委員会」を設置し、当社およびサッポログループの経営戦略、ならびにコーポレートガバナンスに関する事項などについて、独立社外取締役の情報交換、認識共有の強化を図っています。

取締役会

■ 構成員



■ 取締役の年齢構成



■ 取締役の選任理由

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。
野瀬 裕之	事業会社において営業・マーケティング部門を幅広く経験し、ブランド戦略部門の責任者を務めるなど、マーケティング戦略に関する経験・実績・見識を有しており、当社グループの成長戦略の策定・推進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。
吉田 郁也	事業会社の製造部門や商品開発部門の責任者を務めるなど、新商品の企画開発についての豊富な経験・実績・見識を有しており、当社グループの研究開発の推進および品質向上の推進に適任であると判断したため。
服部 重彦 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、海外での経営経験も豊富であり、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。国際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。
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・経営管理における豊富な経験に基づき、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・助言をいただくことにより、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。

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。

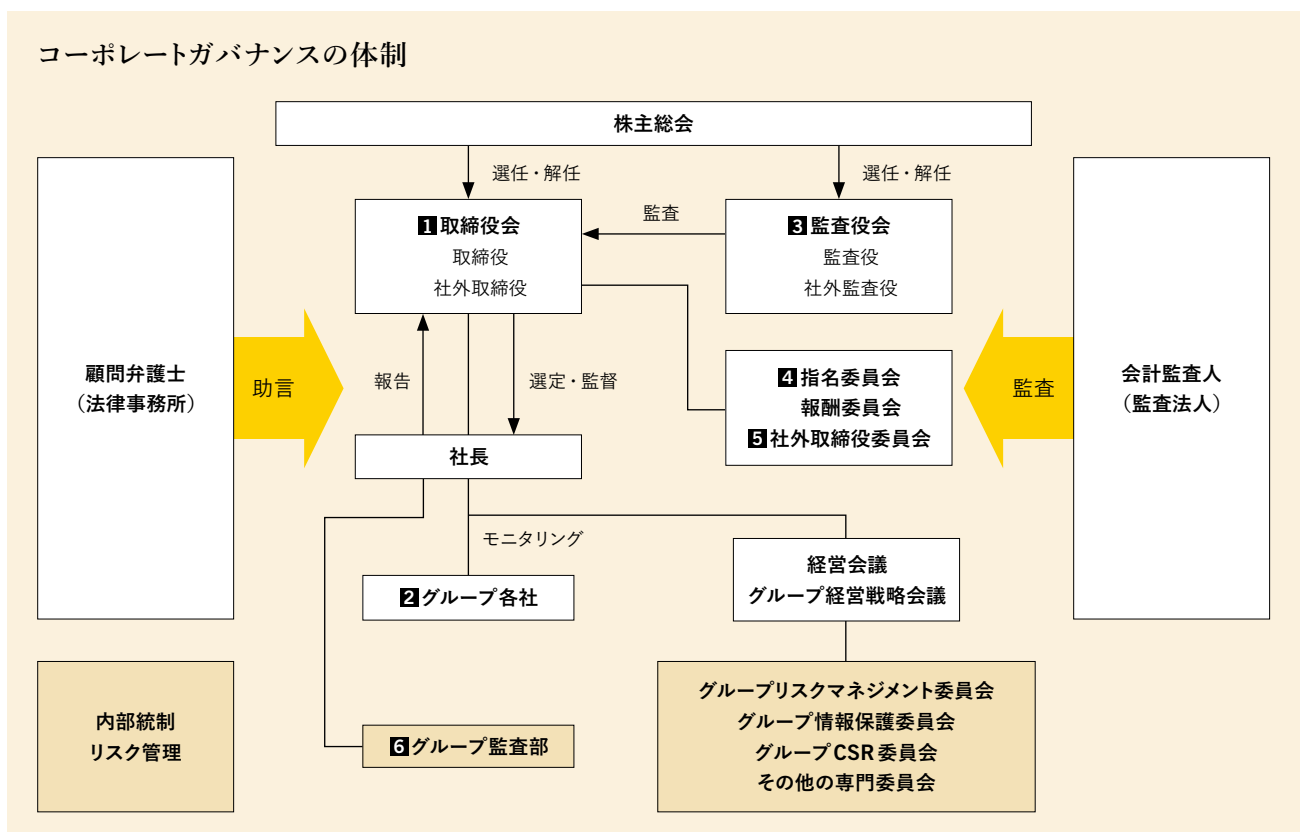
 http://www.sapporoholdings.jp/ir/management/pdf/basic_governance_approach.pdf

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、社長および役付役員、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。



コーポレートガバナンス

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。

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。

 http://www.sapporoholdings.jp/ir/management/pdf/basic_governance_approach.pdf

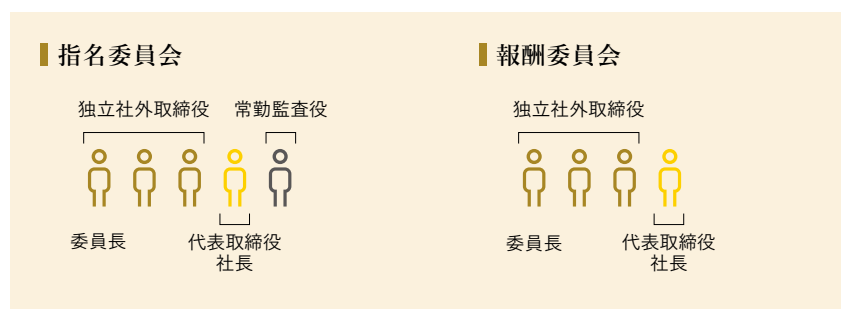
当社の全社外取締役・社外監査役については、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所および札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出しています。

氏名	重要な兼職の状況	独立性に関する考え方
取締役		
服部 重彦	株式会社島津製作所 相談役 田辺三菱製薬株式会社 社外取締役 ブラザー工業株式会社 社外取締役 明治安田生命保険相互会社 社外取締役 株式会社日本経済新聞社 社外監査役	2015年6月まで株式会社島津製作所の業務執行に携わっていました。過去、当社子会社の一部工場で同社製品を購入したことがありますが、当該購入金額は僅少であり、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。
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	当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たしています。2016年9月より当社顧問として当社経営へのアドバイスを受けていますが、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、当事業年度における報酬額は500万円以下であり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。

氏名	重要な兼職の状況	選任理由と独立性に関する考え方
監査役		
佐藤 順哉	石澤・神・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	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います。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ているため。 現在、石澤・神・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		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ているため。 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高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。



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。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

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

(1)2016年度 取締役会の実効性評価結果を受けた取り組み

2016年度の実効性評価結果の課題を受け、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や取締役会外でのオフサイトミーティングなど、意思決定に必要な情報提供機会の充実を図りました。また、役員研修会を実施し、社外役員に対し、事業会社工場などの視察を含め当社グループの概要や業界情報などを理解していただく機会を設けました。

(2)2017年度 取締役会の実効性評価結果

2017年度の実効性評価については、2016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。

評価アンケートの結果を踏まえ、2017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、諮問委員会など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、2016年度評価結果との比較検証などを通じて、取締役会資料の内容および分量については、さらに改善する余地があること、今後は、第一次中期経営計画2020の達成に向け、全取締役がその知識・経験などを活かして、より活発な議論をすべきことなどの必要性を確認・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。

2017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)	11(3)名	241(25)百万円
監査役(うち社外監査役)	4(2)名	46(17)百万円
合計 (うち社外役員)	15(5)名	287(42)百万円

*1 2017年度末現在の人員は、取締役9名、監査役4名です。

*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については信託簿価で34百万円を繰り入れています。

*4 当社の役員退職慰労金制度は、2004年3月30日開催の第80回定時株主総会の終結の時をもって廃止し、以降積立を停止しています。

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、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、2017年12月末時点でその人数は28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グループ監査部を設置し、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。グループ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、グループ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CSR委員会のもと、グループリスクマネジメント部を事務局として、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グループ監査部が、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。

取締役、監査役およびグループ執行役員 (2018年3月29日現在)

取締役

代表取締役会長
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(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)

取締役 戦略企画部長
野瀬 裕之

1963年2月3日生



1986. 4 当社(旧サッポロビール株式会社) 入社
2011. 3 サッポロビール株式会社(新会社)
焼酎戦略部長
2013. 3 同社 ブランド戦略部長
2015. 3 当社 取締役 戦略企画部長
(現在に至る)
2018. 3 サッポロインターナショナル株式会社
取締役(現在に至る)

取締役 経営管理部長
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(現在に至る)
2018. 3 サッポロインターナショナル株式会社
取締役(現在に至る)
サッポロ不動産開発株式会社
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 グループR&D本部長
吉田 郁也

1961年12月21日生



1985. 4 当社(旧サッポロビール株式会社) 入社
2010. 9 サッポロビール株式会社(新会社)
九州日田工場長
株式会社 楽丸酒造 代表取締役社長
2013. 3 同社 執行役員 千葉工場長
2015. 3 同社 上席執行役員 千葉工場長
2017. 3 当社 取締役 グループR&D本部長
(現在に至る)

社外取締役(独立役員)
服部 重彦

1941年8月21日生



1964. 4 株式会社島津製作所 入社
1993. 6 同社 取締役(米国駐在)
2003. 6 同社 代表取締役社長
2009. 6 同社 代表取締役会長
2012. 3 当社 社外取締役(現在に至る)
2015. 6 株式会社島津製作所 相談役
(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)

監査役

常勤監査役

尾崎 聖治

1955年8月17日生



- 1979. 4 当社(旧サッポロビール株式会社)入社
- 2010. 3 サッポロビール株式会社(新会社)
執行役員 東海北陸本部長
- 2013. 3 ポッカサッポロフード&ビバレッジ
株式会社 常勤監査役
- 2015. 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)
ファーンズ・佐藤・石澤法律事務所
(現石澤・神・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

生駒 俊行

サッポロ不動産開発株式会社
代表取締役社長

常務グループ執行役員

溝上 俊男

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

岸 裕文

SAPPORO NORTH AMERICA INC.
President

11ヵ年財務・非財務データ

年度:	2007	2008	2009	2010
売上高				
酒税込み	449,011	414,558	387,534	389,244
酒税抜き	309,794	284,411	264,604	269,874
営業利益(のれん償却前)	13,232	15,552	13,922	16,575
営業利益(のれん償却後)	12,362	14,685	12,895	15,403
EBITDA	37,759	37,157	36,469	39,080
親会社株主に帰属する当期純利益	5,508	7,640	4,535	10,772
設備投資(支払ベース)	19,883	27,342	21,909	19,801
減価償却費	24,526	21,604	22,546	22,504
のれん償却費	869	867	1,027	1,172
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,690	22,291	12,454	27,431
フリー・キャッシュ・フロー	17,195	39,147	△19,773	24,837
年度末:				
総資産	561,858	527,286	506,874	494,798
純資産	125,189	116,862	118,590	126,645
金融負債残高(ネット)	205,952	166,758	190,406	167,944
その他指標:				
売上高海外比率(酒税抜き)	9.0%	8.8%	8.5%	9.4%
売上高営業利益率				
対酒税抜き・のれん償却前	4.3%	5.5%	5.3%	6.1%
対酒税抜き・のれん償却後	4.0%	5.2%	4.9%	5.7%
ネットD/Eレシオ(倍)	1.6	1.4	1.6	1.3
自己資本比率	22.3%	22.1%	23.4%	25.3%
ROE(のれん償却前)	5.3%	7.0%	4.7%	9.8%
ROE(のれん償却後)	4.6%	6.3%	3.9%	8.9%
インタレスト・カバレッジ・レシオ ^{*1} (倍)	7.2	6.0	3.5	7.6
従業員数 ^{*2} (人)	4,075	3,858	3,895	3,983
グループ全体女性管理職比率 ^{*2,3}	—	—	—	—
グループ全体CO ₂ 排出量 ^{*4} (千t-CO ₂)	—	—	—	—
国内グループ全体の水使用量 ^{*5} (千m ³)	—	—	—	—

*1 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

*2 各期の12月31日時点

*3 国内外のグループの管理職に占める女性の割合

*4 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。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、2015~2016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

*5 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

						百万円
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
449,452	492,490	509,834	518,740	533,748	541,847	551,548
336,837	379,792	395,377	401,813	418,319	424,059	433,260
21,994	18,294	19,329	18,493	18,103	24,188	20,987
18,883	14,414	15,344	14,728	13,950	20,267	17,032
46,476	44,099	44,388	42,974	42,327	46,529	44,558
3,164	5,393	9,451	340	6,108	9,469	10,977
13,422	53,870	13,768	19,133	20,339	21,809	15,253
24,482	25,805	25,058	24,481	24,224	22,341	23,571
3,110	3,879	3,985	3,764	4,153	3,920	3,954
22,313	29,618	32,861	22,284	35,265	32,570	30,004
△28,578	△29,867	19,593	5,055	25,510	4,984	12,182
550,784	597,636	616,752	625,439	620,388	626,351	630,630
124,775	134,946	155,366	160,004	163,822	166,380	177,662
209,963	247,891	236,275	237,775	224,310	227,553	220,871
11.0%	14.1%	18.3%	19.2%	22.6%	20.5%	21.2%
6.5%	4.8%	4.9%	4.6%	4.3%	5.7%	4.8%
5.6%	3.8%	3.9%	3.7%	3.3%	4.8%	3.9%
1.7	1.8	1.5	1.5	1.4	1.4	1.2
22.4%	22.1%	24.6%	25.0%	25.5%	25.7%	27.5%
5.1%	7.3%	9.5%	2.7%	6.5%	8.4%	8.9%
2.5%	4.2%	6.7%	0.2%	3.9%	5.9%	6.6%
6.2	8.4	11.9	8.9	14.8	14.9	15.3
6,649	7,264	7,434	7,014	7,484	7,858	7,902
—	—	—	—	8.1%	7.6%	8.1%
—	—	259.1	239.3	263.7	263.1	—
—	—	6,861	6,492	6,498	6,500	—

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

2017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、地政学リスクの高まりや天候不順が、投資や消費への抑制に働き、依然として先行きの読めない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。

国内酒類業界では、改正酒税法による店頭価格の上昇や夏場の天候不順、消費者の節約志向による居酒屋業態の不振などが需要を押し下げる要因となりました。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が、アジアのビール市場は引き続き成長しています。国内飲料業界は、前期並みに推移し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、「ビール復権宣言」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3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、ワインや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および米国のサッポロ USA 社が積極的な販売活動を実施しました。また、9月にはアンカー ブリューイング カンパニー社を取得し、北米における成長を加速させるための一手を打ちました。米国の飲料市場においては、カントリー ピュア フーズ社が売上を伸長させましたが、シルバー スプリングス シトラス社は米国飲料市場の嗜好の変化による影響などを受けました。ベトナムにおいては、販促方法を見直し、収益改善に向けた取り組みを進めました。

食品・飲料事業では、国内において、経営課題とする営業力強化とコスト削減に取り組み、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の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」「エビスパー」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。シンガポールにおいては、引き続き「銀座ライオン」ブランドを世界に発信すべく取り組みを進めています。

不動産事業では、保有する賃貸不動産物件が高稼働率で推移しました。中核施設の「恵比寿ガーデンプレイス」において、

街の魅力向上のために飲食エリアなどのバリューアップを推進しました。「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、2017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。

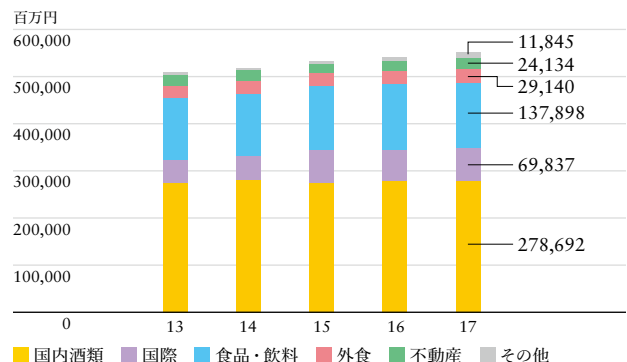
経営成績の分析

売上高

連結売上高は、前期比2%増(97億円増)の5,515億円となりました。

国内酒類事業では、ブランド強化を図っているビールや多層化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、サッポロブランドのビール売上数量が前期を上回ったことや、カントリー ピュア フーズ社の果汁シャーベット事業などが寄与した結果、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スープ食品などの売上数量が前期を上回りましたが、シンガポールや同国からの輸出による売上数量が減少したことなどから、前期並みの売上高となりました。外食事業では、国内の既存店が堅調に推移したことや、前期2016年6月に新規連結となったマルシンカワムラ、銀鱗水産が通年寄与したことなどから増収となりました。不動産事業では、前期2016年9月に開業した「GINZA PLACE（銀座プレイス）」の通年寄与などにより増収となりました。

セグメント別売上高



売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、国際事業の原材料コストが増加したことや円安の影響もあり、前期比2%増(61億円増)の3,585億円となりました。なお、売上原価の売上高に対する比率は、国際事業の原材料コストが増加したものの、国内酒類事業および食品・飲料事業での売上高原価率の改善により、前期同様の65.0%となりました。

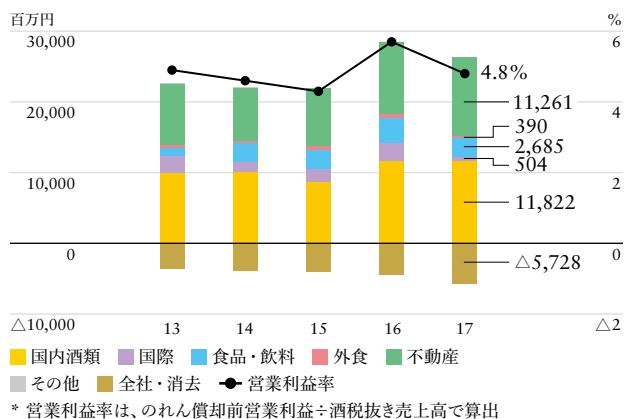
販売費及び一般管理費は、前期比4%増(67億円増)の1,759億円となりました。国内酒類事業の販売費や人件費の増加などが主な要因です。

営業利益

連結営業利益は、前期比16%減(32億円減)の170億円となりました。

国内酒類事業では、売上高は減収となりましたが、ビールや多層化の成長による品種構成の改善や、製造原価の改善などにより、営業利益は前期並となりました。国際事業では、北米酒類が好調に推移しましたが、シルバー スプリングス シトラス社の売上数量が減少したことや、アンカー ブリュワーリング カンパニー社の取得費用などが影響し、減益となりました。食品・飲料事業では、シンガポールでの売上減少などにより、減益となりました。外食事業では、売上高は堅調に推移しましたが、食材の高騰や人件費の上昇により、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、「GINZA PLACE(銀座プレイス)」の寄与により、増益となりました。

セグメント別営業利益(のれん償却前)／営業利益率*



営業外損益および経常利益

営業外損益は、営業外収益20億円から営業外費用27億円を差引き、6億円のマイナスとなりました。受取利息および受取配当金から支払利息などを差引いた金融収支については、調達金利の低減が寄与したことで、前期より改善し5億円のマイナスとなりました。その他営業外損益としては、為替差損0億円等がありました。

以上の結果、経常利益は、前期比15%減(27億円減)の164億円となりました。

特別損益

特別利益は68億円となりました。主な内訳としては、投資有価証券売却益などです。

特別損失は54億円となりました。主な内訳としては、以下のとおりです。

固定資産除却損は10億円となりました。主にビール生産設備、賃貸用不動産の設備更新などに伴うものです。

減損損失は37億円となりました。主に国際事業のビール製造設備の収益性低下などによるもの、外食事業の不採算の飲食店舗を閉鎖したことによるものです。

法人税等および親会社株主に帰属する当期純利益

法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額を合わせた税金費用合計は81億円で、税金等調整前当期純利益に対する負担率は46%です。法定実効税率(31%)との差につきましては、主にのれんの償却費の損金不算入によるものです。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比16%増(15億円増)の109億円となりました。

財政状態の分析

資産

2017年12月期末の総資産は、前期末と比較して42億円増加し、6,306億円となりました。のれんの償却による減少および長期貸付金の減少などがあつた一方、受取手形および売掛金、土地、投資有価証券の増加などがあつたことによるものです。

負債

負債は、前期末と比較して70億円減少し、4,529億円となりました。短期借入金、未払法人税などの増加などがあつた一方、長期借入金、退職給付に係る負債の減少などがあつたことによるものです。

純資産

純資産は、前期末と比較して112億円増加し、1,776億円となりました。非支配株主に帰属する当期純損失の増加、期末配当の実施などがあつた一方、親会社株主に帰属する当期純利益の増加、その他有価証券評価差額金の増加などがあつたことによるものです。

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

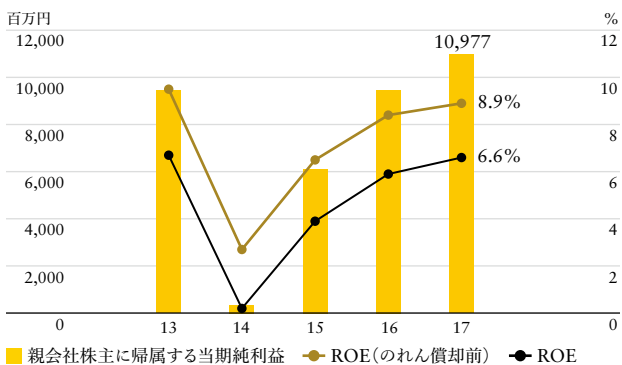
経営指標

流動比率は、前期の77.4%から76.7%に0.7ポイント減少しました。流動資産が46億円増加し、短期借入金の増加等の要因により、流動負債が80億円増加したことによるものです。

自己資本比率は、前期の25.7%から27.5%に増加しました。非支配株主に帰属する当期純損失の増加、期末配当の実施等があった一方、親会社株主に帰属する当期純利益の増加、その他有価証券評価差額金の増加等によって自己資本が増加したことによるものです。

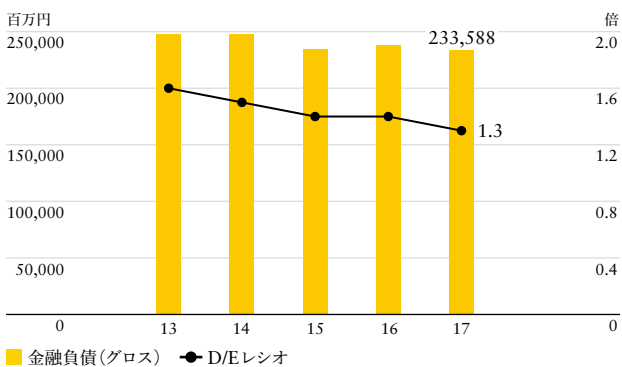
自己資本当期純利益率(ROE)は、前期の5.9%から6.6%に増加しました。親会社株主に帰属する当期純利益が前期比で増益となったことによるものです。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



D/Eレシオ(金融負債÷純資産)は、金融負債が減少したことにより1.3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

2017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20億円増(20%増)の125億円となりました。

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8%減(25億円減)の300億円となりました。

これは主に、減価償却費235億円、税金等調整前当期純利益178億円等による増加要因と、法人税等の支払額55億円等の減少要因によるものです。

・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35%減(97億円減)の178億円となりました。

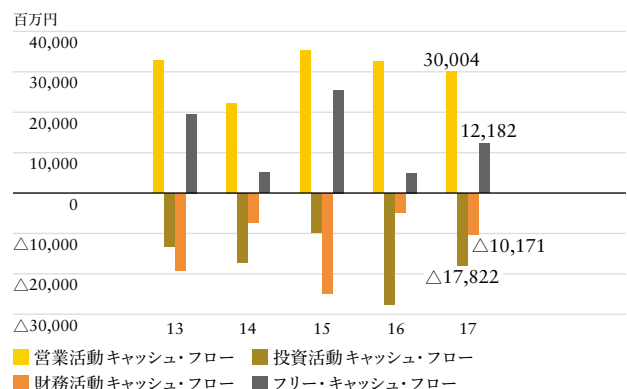
これは主に、有形固定資産の取得による支出130億円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出116億円等があったことによるものです。

・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111%増(53億円増)の101億円となりました。

これは主に、長期借入れによる収入125億円、社債の発行による収入99億円等があった一方、長期借入金の返済による支出126億円、社債の償還による支出100億円等があったことによるものです。

キャッシュ・フロー



②資金の流動性について

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。

③資金の調達

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。

2018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2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。

当社は2018年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用することを決定したため、今後の見通しはIFRSに基づき算出しています。IFRSの任意適用による主な影響として、売上収益では、製品販売に関するリベート類の一部を売上収益から控除しています。また、営業利益では、のれんの非償却や退職給付に係る費用の増減、日本基準における特別損益科目の表示組替等があります。

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 帰属する当期純利益
2018年12月期見通し	555,800	18,700	17,700	11,100
2017年12月期実績	551,548	17,032	17,801	10,977
増減率(%)	0.8	9.8	△0.6	1.1

セグメント別の見通し

(百万円)	売上収益			営業利益		
	2017年12月期実績	2018年12月期見通し	増減率(%)	2017年12月期実績	2018年12月期見通し	増減率(%)
国内酒類事業	278,692	272,500	△2.2	11,767	10,500	△10.8
国際事業	69,837	81,900	17.3	△1,214	1,400	—
食品・飲料事業	137,898	135,600	△1.7	564	3,600	538.2
外食事業	29,140	28,800	△1.2	330	100	△69.8
不動産事業	24,134	24,900	3.2	11,261	10,500	△6.8

連結貸借対照表

	百万円	
	2016	2017
<資産の部>		
流動資産		
現金及び預金	10,589	12,717
受取手形及び売掛金	96,850	98,604
商品及び製品	24,657	24,681
原材料及び貯蔵品	13,315	13,638
繰延税金資産	3,639	3,900
その他	15,213	15,413
貸倒引当金	△82	△103
流動資産合計	164,183	168,852
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	393,022	395,836
減価償却累計額	△220,233	△224,311
建物及び構築物(純額)	172,788	171,524
機械装置及び運搬具	231,559	230,812
減価償却累計額	△187,660	△188,393
機械装置及び運搬具(純額)	43,898	42,419
土地	111,636	113,041
リース資産	16,970	15,081
減価償却累計額	△7,694	△7,131
リース資産(純額)	9,276	7,949
建設仮勘定	3,694	4,363
その他	17,731	17,822
減価償却累計額	△13,529	△13,358
その他(純額)	4,201	4,464
有形固定資産合計	345,495	343,763
無形固定資産		
のれん	27,439	26,948
その他	10,511	13,575
無形固定資産合計	37,950	40,523
投資その他の資産		
投資有価証券	59,296	62,145
長期貸付金	4,789	427
繰延税金資産	1,070	1,306
その他	14,760	14,827
貸倒引当金	△1,195	△1,216
投資その他の資産合計	78,721	77,491
固定資産合計	462,168	461,778
資産合計	626,351	630,630

	百万円	
	2016	2017
<負債の部>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	38,503	36,530
短期借入金	30,337	37,882
コマーシャル・ペーパー	33,000	32,000
1年内償還予定の社債	10,083	10,068
リース債務	3,024	2,690
未払酒税	34,228	34,408
未払法人税等	1,680	5,202
賞与引当金	2,980	3,089
預り金	8,214	7,817
その他	50,071	50,484
流動負債合計	212,123	220,173
固定負債		
社債	50,128	50,060
長期借入金	114,593	103,578
リース債務	6,968	5,960
繰延税金負債	18,804	21,292
退職給付に係る負債	8,995	5,492
受入保証金	33,241	31,086
その他	15,115	15,323
固定負債合計	247,847	232,794
負債合計	459,971	452,968
<純資産の部>		
株主資本		
資本金	53,886	53,886
資本剰余金	46,089	46,090
利益剰余金	41,932	50,022
自己株式	△1,795	△1,806
株主資本合計	140,112	148,193
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	22,517	25,951
繰延ヘッジ損益	41	△6
為替換算調整勘定	△1,943	△818
退職給付に係る調整累計額	△41	148
その他の包括利益累計額合計	20,574	25,274
非支配株主持分	5,693	4,194
純資産合計	166,380	177,662
負債純資産合計	626,351	630,630

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	
	2016	2017
売上高	541,847	551,548
売上原価	352,420	358,572
売上総利益	189,426	192,976
販売費及び一般管理費		
販売奨励金及び手数料	38,750	39,918
広告宣伝費	20,420	20,239
給料及び手当	32,039	33,493
賞与引当金繰入額	1,726	1,921
退職給付費用	784	715
その他	75,438	79,655
販売費及び一般管理費合計	169,159	175,943
営業利益	20,267	17,032
営業外収益		
受取利息	231	164
受取配当金	1,111	1,162
持分法による投資利益	15	19
その他	958	746
営業外収益合計	2,316	2,092
営業外費用		
支払利息	2,142	1,924
為替差損	217	86
デリバティブ評価損	252	73
その他	769	629
営業外費用合計	3,381	2,714
経常利益	19,202	16,410
特別利益		
固定資産売却益	45	1,977
投資有価証券売却益	13	4,836
特別利益合計	59	6,813
特別損失		
固定資産除却損	1,413	1,068
固定資産売却損	26	38
減損損失	1,018	3,735
投資有価証券評価損	22	273
支払補償費	376	307
特別損失合計	2,858	5,422
税金等調整前当期純利益	16,403	17,801
法人税、住民税及び事業税	6,185	8,243
法人税等調整額	838	△61
法人税等合計	7,023	8,182
当期純利益	9,380	9,619
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△89	△1,358
親会社株主に帰属する当期純利益	9,469	10,977

連結包括利益計算書

	百万円	
	2016	2017
当期純利益	9,380	9,619
その他の包括利益:		
その他有価証券評価差額金	△1,408	3,416
繰延ヘッジ損益	52	△60
為替換算調整勘定	△896	1,019
退職給付に係る調整額	△1,915	189
その他の包括利益合計	△4,168	4,564
包括利益	5,211	14,183
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,509	15,677
非支配株主に係る包括利益	△298	△1,494

連結株主資本等変動計算書

2016年	百万円											
	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	53,886	45,913	35,189	△1,595	133,394	23,926	△11	△1,255	1,874	24,533	5,894	163,822
当期変動額												
剰余金の配当			△2,726		△2,726							△2,726
親会社株主に帰属する 当期純利益			9,469		9,469							9,469
自己株式の取得				△471	△471							△471
自己株式の処分		175		271	447							447
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△1,408	52	△687	△1,915	△3,959	△200	△4,160
当期変動額合計	—	175	6,742	△199	6,718	△1,408	52	△687	△1,915	△3,959	△200	2,558
当期末残高	53,886	46,089	41,932	△1,795	140,112	22,517	41	△1,943	△41	20,574	5,693	166,380

2017年	百万円											
	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	53,886	46,089	41,932	△1,795	140,112	22,517	41	△1,943	△41	20,574	5,693	166,380
当期変動額												
剰余金の配当			△2,887		△2,887							△2,887
親会社株主に帰属する 当期純利益			10,977		10,977							10,977
自己株式の取得				△17	△17							△17
自己株式の処分		1		6	7							7
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						3,433	△47	1,124	189	4,700	△1,498	3,201
当期変動額合計	—	1	8,090	△11	8,080	3,433	△47	1,124	189	4,700	△1,498	11,281
当期末残高	53,886	46,090	50,022	△1,806	148,193	25,951	△6	△818	148	25,274	4,194	177,662

連結キャッシュ・フロー計算書

	百万円	
	2016	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	16,403	17,801
減価償却費	22,341	23,571
減損損失	1,018	3,735
のれん償却額	3,920	3,954
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,720	△3,229
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△53	34
受取利息及び受取配当金	△1,342	△1,326
支払利息	2,142	1,924
固定資産売却損益(△は益)	△45	△1,977
固定資産除売却損益(△は益)	1,440	1,107
投資有価証券売却損益(△は益)	△13	△4,836
投資有価証券評価損益(△は益)	22	273
売上債権の増減額(△は増加)	△3,756	△1,152
たな卸資産の増減額(△は増加)	968	196
仕入債務の増減額(△は減少)	1,608	△2,336
未払消費税等の増減額(△は減少)	△807	291
未払酒税の増減額(△は減少)	338	131
預り金の増減額(△は減少)	△623	△401
受入保証金の増減額(△は減少)	350	△2,155
その他の流動負債の増減額(△は減少)	173	316
その他	1,999	△425
小計	44,364	35,495
利息及び配当金の受取額	1,359	1,382
利息の支払額	△2,190	△1,963
法人税等の支払額	△10,986	△5,595
法人税等の還付額	22	685
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,570	30,004
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	△19,748	△13,056
有形固定資産の売却による収入	428	3,085
無形固定資産の取得による支出	△2,060	△2,197
投資有価証券の取得による支出	△235	△1,020
投資有価証券の売却及び償還による収入	137	8,278
関係会社株式の取得による支出	△154	△298
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△438	△11,622
事業譲受による支出	△1,493	—
長期貸付金の実行による支出	△77	△68
長期貸付金の回収による収入	167	4,265
その他	△4,112	△5,189
投資活動によるキャッシュ・フロー	△27,586	△17,822
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)	△1,248	△3,076
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	16,000	△1,000
長期借入れによる収入	32,746	12,500
長期借入金の返済による支出	△46,594	△12,603
社債の発行による収入	9,960	9,960
社債の償還による支出	△10,016	△10,083
配当金の支払額	△2,730	△2,893
非支配株主への配当金の支払額	△9	△19
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△2,910	△2,946
自己株式の取得による支出	△471	△17
自己株式の売却による収入	447	7
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,827	△10,171
現金及び現金同等物に係る換算差額	△79	50
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	76	2,061
現金及び現金同等物の期首残高	10,399	10,475
現金及び現金同等物の期末残高	10,475	12,536

主要グループ関係会社一覧 (2017年12月31日現在)

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社

国内酒類事業

会社名	主要な事業内容
■ サッポロビール株式会社	ビール・発泡酒・新ジャンル・ワイン・洋酒・焼酎等の製造・販売
■ 株式会社恵比寿ワインマート	酒類・食品・雑貨の販売
■ 株式会社楽丸酒造	焼酎の製造・販売
■ スターネット株式会社	家庭用商品インスタマーチャンドライジング事業、生ビール品質推進事業
■ 株式会社新星苑	飲食店の運営
● 京葉ユーティリティ株式会社	京葉コンビナートの総合管理

国際事業

■ サッポロインターナショナル株式会社	国際事業の管理・運営
■ SAPPORO U.S.A., INC.	ビールの販売
■ SAPPORO NORTH AMERICA INC.	海外酒類子会社の持株会社
■ ANCHOR BREWING COMPANY, LLC	ビールの製造・販売
■ SAPPORO CANADA INC.	海外酒類子会社の持株会社
■ SLEEMAN BREWERIES LTD.	ビールの製造・販売
■ SAPPORO ASIA PRIVATE LTD.	海外酒類子会社の持株会社
■ SAPPORO VIETNAM LTD.	ビールの製造・販売
■ COUNTRY PURE FOODS, INC.	チルド飲料の製造・販売、受託生産

他13社

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	飲料水および食品事業、外食事業ほか
■ ポッカサッポロ北海道株式会社	飲料水および食品の販売・マーケティング
■ 株式会社沖縄ポッカコーポレーション	飲料水および食品の販売・マーケティング
■ 株式会社ポッカクリエイト	カフェチェーンの運営
■ フォーモストブルーシール株式会社	アイスクリームの製造・販売、飲食店の運営
■ 株式会社PSビバレッジ	自販機オペレーター、給茶機事業
■ 株式会社バブリック・ベンディング・サービス	自販機オペレーター
■ 沖縄サンポッカ株式会社	自販機オペレーター
■ スタービバレッジサービス株式会社	自販機オペレーター
■ 磐田ポッカ食品株式会社	食品の製造
■ 沖縄ポッカ食品株式会社	飲料水および食品の製造
■ POKKA CORPORATION (SINGAPORE) PTE. LTD.	飲料水の製造・販売
■ POKKA INTERNATIONAL PTE. LTD.	飲料水の販売・マーケティング
■ POKKA (MALAYSIA) SDN. BHD.	飲料水の受託生産
■ POKKA ACE (M) SDN. BHD.	飲料水の受託生産
■ PT. POKKA DIMA INTERNATIONAL	飲料水の受託生産

他1社

外食事業

■ 株式会社サッポロライオン	総合レストランチェーン
■ 株式会社ニュー三幸	飲食店の運営
■ 株式会社マルシンカワムラ	飲食店の運営
■ 株式会社銀鱈水産	鮮魚の販売、飲食店の運営
■ SAPPORO LION (SINGAPOLE) PTE. LTD.	飲食店の運営、生ケーキ・菓子の製造・販売

不動産事業

■ サッポロ不動産開発株式会社	不動産の賃貸管理、開発、ホテルの運営など
■ YGPリアルエステート株式会社	不動産の売買、賃貸管理
■ 株式会社東京エネルギーサービス	冷水・蒸気などの熱供給、電気供給、建設業法に定める管工事の請負、中水道設備の管理・運営
■ 株式会社横浜恵和ビルディング	不動産の賃貸
● 株式会社ザ・クラブ・アット・エビスガーデン	不動産の賃貸

その他

■ サッポログループマネジメント株式会社	グループコーポレート機能およびサッポログループ共通業務
■ サッポログループ物流株式会社	貨物利用運送業、荷役作業および倉庫業、包装および流通加工業ほか
■ サッポロ流通システム株式会社	貨物運送、荷役作業および倉庫業、流通加工業ほか
■ 神州一味噌株式会社	味噌・即席みそ汁・フリーズドライの製造・販売

連結子会社：57社、持分法適用関連会社：2社

コーポレートデータ (2017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	53,886百万円
事業年度	1月1日から12月31日まで
従業員数	連結：7,902名 単体：187名

株式情報

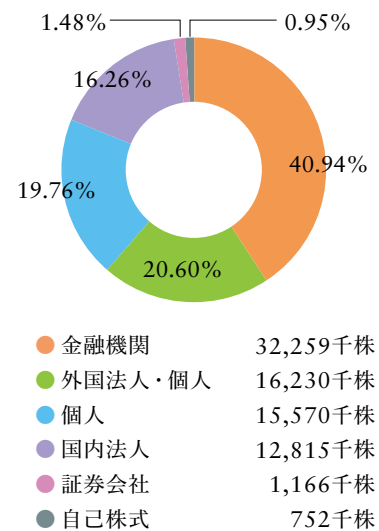
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	78,794,298株
株主数	53,667名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 札幌証券取引所 (証券コード：2501)
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

大株主(上位10名およびその状況)

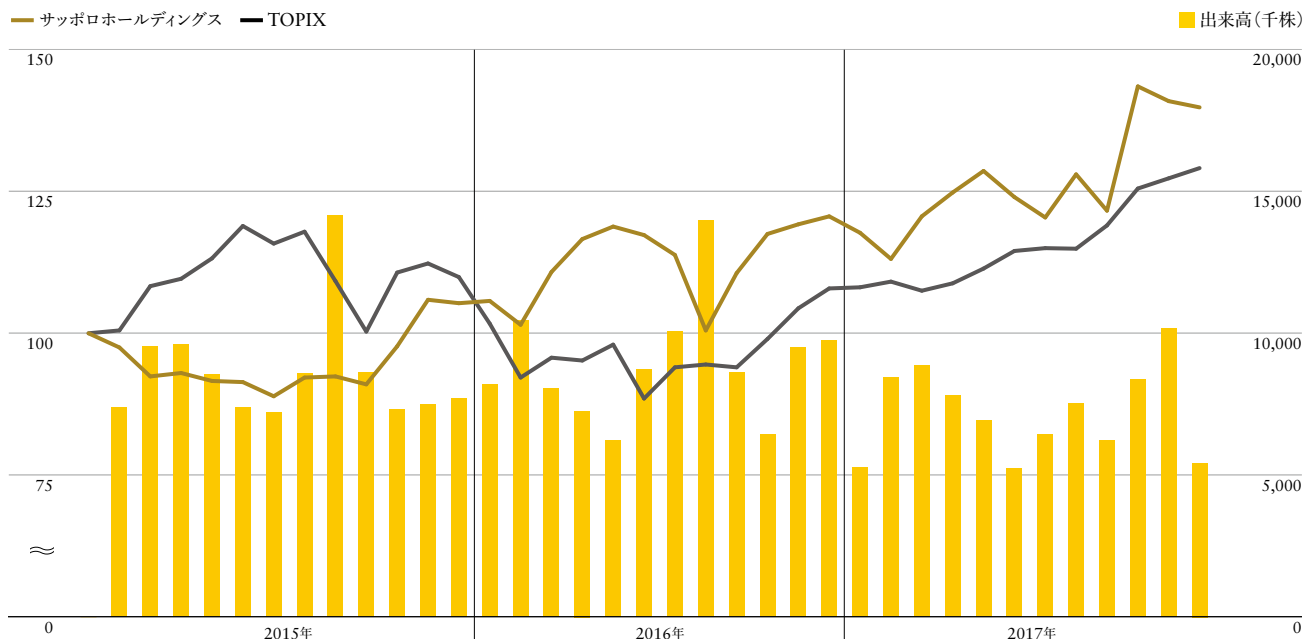
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,916	6.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,362	4.31
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,546	3.26
資産管理サービス信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ信託銀行口	2,442	3.13
日本生命保険相互会社	2,237	2.87
明治安田生命保険相互会社	2,236	2.87
農林中央金庫	1,875	2.40
株式会社みずほ銀行	1,806	2.32
丸紅株式会社	1,649	2.11
みずほ信託銀行株式会社 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

* 持株比率は自己株式(752,472株)を控除して計算しています。

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、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。

外部からの評価

▶ SRIインデックスへの組み入れ

- FTSE4Good Global Index (英国・FTSE社)



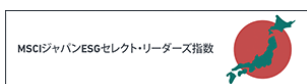
FTSE4Good

- FTSE Blossom Japan Index (英国・FTSE社)



FTSE Blossom

- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 (米国・MSCI社)



- 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)



▶ 研究活動に関する主な評価・表彰

- European Brewery Convention (ヨーロッパ醸造学会)

「Best Poster 賞」

発表表題(日訳): 日本生まれのホップ「ソラチエース」の特長香成分
ゲラン酸* とその他のホップ由来の香気成分の相互作用について

* ゲラン酸とは、レモンガラスや木の香りに例えられる。柑橘類の果実やワインなどに存在する有機化合物

- 日本食品免疫学会「食品免疫産業賞」

受賞理由: ホップの抗アレルギー作用や *Lactobacillus brevis* SBC8803
株の抗炎症作用を基礎研究で実証し、臨床試験に着手して実用化への
道を切り拓いた

- 日本醸造協会「日本醸造協会技術賞」

発表表題: 泡品質のプロテオーム解析と大麦育種

- 日本農芸化学会「トピックス賞」

発表表題: 日本生まれのフレーバーホップ「ソラチエース」の特徴香に
ついて

- 電子情報通信学会「ヒューマンコミュニケーション賞」

発表表題: レモン飲料の味知覚、嗜好性における、酸および糖の交互作
用について

- トランスポーター研究会「優秀発表賞」

発表表題: ホップ由来キサントフォームは腸管からの尿酸排泄を促進
する



Webサイトのご案内

詳細情報(各事業ごとの活動や財務・非財務データ、
CSR、ガバナンス情報など)につきましては、
当社 Web サイトをご覧ください。

株主・投資家の皆様へ

<http://www.sapporoholdings.jp/ir/index.html>



CSR

<http://www.sapporoholdings.jp/csr/index.html>



