



SAPPORO

第93回

定時株主総会招集ご通知

平成28年1月1日 ▶ 平成28年12月31日

開催日時 平成29年3月30日（木曜日）
午前10時（受付開始午前9時予定）

開催場所 東京都千代田区内幸町一丁目1番1号
帝国ホテル東京 本館2階「孔雀の間」

議案	第1号議案	剰余金の配当の件
	第2号議案	定款一部変更の件
	第3号議案	取締役9名選任の件
	第4号議案	監査役1名選任の件
	第5号議案	補欠監査役1名選任の件
	第6号議案	取締役の報酬額改定の件
	第7号議案	当社株券等の大規模買付 行為への対応方針承認の件

目次	01	経営理念・経営ビジョン
	03	招集ご通知
	05	株主総会参考書類
	35	事業報告
	61	連結計算書類
	63	計算書類
	65	監査報告

サッポロホールディングス株式会社

証券コード 2501

本株主総会より、ご来場の株主様へのお土産の配布を
取りやめさせていただきます。
何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

招集ご通知がスマホでも！



パソコン・スマートフォン
からでも招集ご通知がご覧
いただけます。

<http://p.sokai.jp/2501/>





株主の皆様へ

株主の皆様には、日頃よりサッポログループをご支援いただき、厚く御礼申しあげます。ここに、当社第93回定時株主総会招集ご通知をお届けするにあたり、ご挨拶申しあげます。

当社は、昨年11月、グループ創業150周年となる平成38年までの10年間に、当社が進むべき方向性をまとめた「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」を策定しました。『酒』『食』『飲』の3分野を展開するユニークな強みを活かし、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てまいります。

株主の皆様におかれましては、一層のご支援を賜りますようお願い申しあげます。



取締役会長
上條 努

グループ執行役員社長
尾賀 真城

サッポログループ長期経営ビジョン「SPEED150」

サッポロホールディングス株式会社は、
グループ創業150年の節目を迎える2026年までの10年間に、
当社が進むべき方向性として
「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」を策定しました。

経営理念および経営の基本方針は踏襲しながら、スピードを持って経営改革と事業成長に取り組むことで実現させる「2026グループビジョン」と「行動指針」を定めました。

グループの成長の源泉は、創業以来140年の歴史の中で培われた「ブランド資産」にあると改めて認識した上で、グループのコア事業を『酒』『食』『飲』の3分野と位置づけ、不動産事業とともにグループ保有のブランドを育成・強化していきます。国内に数多ある食品企業の中でも、『酒』『食』『飲』の3分野を展開するユニークな強みを活かし、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。

経営理念

潤いを創造し
豊かさに貢献する

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

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

また、当社は経営理念に基づく企業活動を通じて、あらゆるステークホルダーとのコミュニケーションを深め、情報発信力を強化することで、当社の存在感を高めながら、満足度向上を目指していきます。

株主の皆様へ

証券コード 2501
平成29年3月7日
東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号

サッポロホールディングス株式会社
取締役会長 上條 努

第93回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

さて、当社第93回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご案内申しあげます。

株主様におかれましては、次頁記載のいずれかの方法により議決権を行使していただきますようお願い申しあげます。

敬 具

記

日 時	平成29年3月30日（木曜日）午前10時（受付開始午前9時予定）
場 所	東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 帝国ホテル東京 本館2階「孔雀の間」
目的事項	<p>報告事項</p> <p>1 第93期（平成28年1月1日から平成28年12月31日まで） 事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件</p> <p>2 第93期（平成28年1月1日から平成28年12月31日まで） 計算書類報告の件</p>
決議事項	<p>第1号議案 剰余金の配当の件</p> <p>第2号議案 定款一部変更の件</p> <p>第3号議案 取締役9名選任の件</p> <p>第4号議案 監査役1名選任の件</p> <p>第5号議案 補欠監査役1名選任の件</p> <p>第6号議案 取締役の報酬額改定の件</p> <p>第7号議案 当社株券等の大規模買付行為への対応方針承認の件</p>
招集ご通知添付書類及び株主総会参考書類に関する事項	<p>1 本招集ご通知に添付すべき書類のうち、以下の事項につきましては、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、当社ホームページに掲載しておりますので、本添付書類には記載しておりません。</p> <p>①企業集団の現況（「主要な事業内容」「主要な営業所、工場及び施設」）</p> <p>②会計監査人の状況 ③業務の適正を確保するための体制及びその運用状況の概要</p> <p>④会社の支配に関する基本方針 ⑤連結計算書類（「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」）</p> <p>⑥計算書類（「株主資本等変動計算書」「個別注記表」）</p> <p>なお、監査役が監査した事業報告、連結計算書類及び計算書類は、株主総会招集ご通知添付書類に記載の各書類のほか、当社ホームページに掲載した上記①から⑥の事項となります。</p> <p>また、会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、株主総会招集ご通知添付書類に記載の各書類のほか、当社ホームページに掲載した上記⑤・⑥の事項となります。</p> <p>2 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ホームページに掲載させていただきます。</p>
	<p>当社ホームページ http://www.sapporoholdings.jp/</p>

以上

議決権行使についてのご案内

お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、是非とも議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。議決権の行使は、以下の方法があります。

株主総会にご出席いただける場合

会場受付にご提出



同封の議決権行使書用紙を**株主総会当日に会場受付**にご提出ください。

日時 平成29年3月30日(木曜日) 午前10時

場所 帝国ホテル東京 本館2階「孔雀の間」

当日は、お手数ながら議事資料として本招集ご通知をお持ちくださいますようお願い申し上げます。

郵送



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、ご送付ください。なお、各議案につきまして賛否を表示せずご提出された場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いします。

期日 平成29年3月29日(水曜日) 午後5時30分到着分まで

インターネット



パソコン、スマートフォン又は携帯電話から「議決権行使サイト」(下記URL)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載されたログインID、仮パスワードをご利用になり、画面の案内に従って議案に対する賛否をご入力ください。

議決権行使サイト <http://www.it-soukai.com>



期日 平成29年3月29日(水曜日) 午後5時30分入力分まで

株主総会にご出席いただけない場合

郵送(書面)とインターネットにより、重複して議決権を行使された場合は、インターネットの行使を有効な行使としてお取り扱いします。インターネットで複数回数、議決権を行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いします。インターネットに関する費用(プロバイダー接続料金、通信料金等)は、株主様の負担となります。株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用になれない場合もあります。

インターネットによる議決権行使に関するお問い合わせ先

 **0120-768-524**

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル
受付時間:午前9時~午後9時(土曜日・日曜日・祝祭日を除く)

機関投資家の皆様へ

上記のインターネットによる議決権の行使のほかに、予め申し込みをされた場合に限り、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことができます。

- ◎ 株主様以外の入場はお断りしております。ただし、介護が必要な場合は、事前にご連絡(03-6694-0002)いただければ配慮させていただきます。なお、代理人によるご出席の場合は、代理人は当社の議決権を有する他の株主様1名のみとさせていただきます。その際、株主様ご本人の議決権行使書用紙とともに、代理権を証明する書面が必要となりますのでご了承ください。
- ◎ 本株主総会の決議ご通知は、株主総会後発送予定の当社株主通信に掲載させていただく予定です。
- ◎ 本招集ご通知の内容については、早期に情報をご提供する観点から、本招集ご通知発送前に当社ホームページに掲載いたしました。
- ◎ 株主総会にご出席くださる株主様とご出席がむずかしい株主様の公平性等を勘案し、本株主総会よりお土産の配布を取りやめさせていただくこととなりました。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

第1号議案 剰余金の配当の件

当社は、株主の皆様への適切な利益還元を経営上の重要政策と位置付けており、業績や財務状況を勘案して安定した配当を行うことを基本的な方針としております。

一方、当社では、平成28年11月に公表しました「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」に基づき、平成29年より「第一次中期経営計画2020」に取り組んでおりますが、本中期経営計画では、株主の皆様への利益還元として、配当性向30%を目安とする財務指標を掲げております。

当期の業績は、事業報告に記載のとおりとなりましたが、株主の皆様への利益還元並びに今後の経営環境等を勘案したうえで、当期の期末配当につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

1	配当財産の種類	金銭
2	配当財産の割り当てに関する事項及びその総額	当社普通株式1株につき金37円 配当総額2,887,713,359円
3	剰余金の配当が効力を生じる日	平成29年3月31日

- (注) 1. 平成28年3月30日開催の第92回定時株主総会決議に基づき、平成28年7月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行っております。当期の期末配当は、当該株式併合前に換算いたしますと、1株につき7円40銭（40銭の増配）に相当いたします。
2. 「第一次中期経営計画2020」における財務指標に関しては、親会社株主に帰属する当期純利益が、特殊要因に係る特別損益等により大きく変動する場合には、その影響を考慮して配当金額を決定することがあります。

第2号議案

定款一部変更の件

1. 変更の理由

株主総会の運営に柔軟性を持たせるため、株主総会の招集者及び議長に関わる現行定款第14条において所要の変更を行うものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線部分に変更箇所を示しております。)

現 行 定 款	変 更 案
<p style="text-align: center;">第3章 株主総会 (招集者および議長)</p> <p>第14条 株主総会は法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議により取締役社長が招集し、その議長となる。取締役社長をおかないときまたは取締役社長に事故あるときは、取締役会の決議であらかじめ定めた順序により他の取締役がこれにあたる。</p>	<p style="text-align: center;">第3章 株主総会 (招集者および議長)</p> <p>第14条 株主総会は法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議により取締役会長または<u>取締役社長が招集し、その議長となる。取締役会長および取締役社長のいずれもおかないときまたは取締役会長および取締役社長のいずれにも事故あるときは</u>、取締役会の決議であらかじめ定めた順序により他の取締役がこれにあたる。</p>

第3号議案 取締役9名選任の件

本総会の終結の時をもちまして取締役全員（9名）の任期が満了となります。つきましては、取締役9名（うち社外取締役3名）の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	年齢	当社における地位及び担当	候補者属性	取締役会出席回数
1	かみじょう つとむ 上條 努	(満63歳)	代表取締役会長	再任	12 / 12回
2	おが まさき 尾賀真城	(満58歳)	グループ執行役員社長	新任	-
3	の せ ひろ ゆき 野瀬裕之	(満54歳)	取締役 戦略企画部長	再任	12 / 12回
4	そ や しん いち 征矢真一	(満53歳)	取締役 経営管理部長	再任	10 / 10回
5	ふく はら ま ゆみ 福原真弓	(満52歳)	取締役 人事部長	再任	10 / 10回
6	よし だ いく や 吉田郁也	(満55歳)	-	新任	-
7	はっとり しげ ひこ 服部重彦	(満75歳)	社外取締役	再任 独立	12 / 12回
8	いけ だ てる ひこ 池田輝彦	(満70歳)	社外取締役	再任 独立	12 / 12回
9	う ざわ しずか 鵜澤 静	(満71歳)	社外取締役	再任 独立	12 / 12回

- (注) 1. 上記取締役候補者の年齢、当社における地位及び担当は本総会時のものであります。
2. 征矢真一、福原真弓の両氏の実任回数（平成28年3月30日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としております）は、10回、10回です。
3. 福原真弓氏は、戸籍上の氏名は小林真弓であります。職務上使用している氏名で表記しております。

1



再任

かみ じょう つとむ

上條 努

満63歳（昭和29年1月6日生）

取締役在任年数 10年
（本総会終結時）取締役会
出席回数 12/12回

略歴、地位及び担当 代表取締役会長

昭和51年 4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社
 平成13年 3月 サッポロビール飲料株式会社 取締役 営業企画部長
 平成15年 9月 同社 取締役常務執行役員 マーケティング本部長
 平成17年 9月 同社 取締役常務執行役員 経営戦略本部長
 平成19年 3月 当社 取締役 経営戦略部長
 平成21年 3月 当社 常務取締役
 平成23年 3月 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
 平成29年 1月 当社 代表取締役会長（現在に至る）

取締役候補者の選任理由

上條努氏は、平成23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・見識を有しております。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、取締役候補者としております。

重要な兼職の状況

なし

所有する当社株式の数

16,098株

2



新任

お が ま さ き

尾賀真城

満58歳（昭和33年12月2日生）

略歴、地位及び担当 グループ執行役員社長

昭和57年 4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社
 平成18年10月 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
 平成21年 3月 同社 執行役員 北海道本部長
 平成22年 3月 同社 取締役 兼 常務執行役員 営業本部長
 平成25年 3月 同社 代表取締役社長
 当社 取締役 兼 グループ執行役員
 平成27年 3月 当社 グループ執行役員
 平成29年 1月 当社 グループ執行役員社長（現在に至る）

取締役候補者の選任理由

尾賀真城氏は、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・見識を有しております。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、取締役候補者としております。

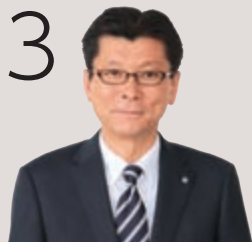
重要な兼職の状況

なし

所有する当社株式の数

11,990株

3



再任

のせひろゆき
野瀬裕之

満54歳（昭和38年2月3日生）

取締役在任年数 2年
（本総会最終時）

取締役会
出席回数 12 / 12回

略歴、地位及び担当 取締役 戦略企画部長

昭和61年 4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社
平成23年 3月 サッポロビール株式会社（新会社）焼酎戦略部長
平成24年 9月 同社 エビスブランド戦略部長
平成25年 3月 同社 ブランド戦略部長
平成27年 3月 当社 取締役 戦略企画部長（現在に至る）

取締役候補者の選任理由

野瀬裕之氏は、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、サッポログループの成長戦略の策定・推進に適任であると判断し、取締役候補者としております。

重要な兼職の状況

なし

所有する当社株式の数

2,769株

4



再任

そやしんいち
征矢真一

満53歳（昭和38年9月20日生）

取締役在任年数 1年
（本総会最終時）

取締役会
出席回数 10 / 10回

略歴、地位及び担当 取締役 経営管理部長

昭和61年 4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社
平成18年10月 サッポロビール株式会社（新会社）北海道本部 戦略企画部長
平成21年11月 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
平成24年 3月 サッポロ飲料株式会社 取締役 経営戦略部長
平成24年11月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 常務取締役
平成26年 3月 サッポロインターナショナル株式会社 取締役
サッポログループマネジメント株式会社 取締役（現在に至る）
平成27年 3月 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
平成28年 3月 当社 取締役 経営管理部長（現在に至る）

取締役候補者の選任理由

征矢真一氏は、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及びグローバル経営の強化に適任であると判断し、取締役候補者としております。

重要な兼職の状況

なし

所有する当社株式の数

3,282株

5



再任

ふくはらまゆみ

福原真弓

満52歳（昭和39年4月2日生）

取締役在任年数 1年
（本総会終結時）取締役会
出席回数 10/10回

略歴、地位及び担当 取締役 人事部長

昭和63年 4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社
 平成21年 9月 サッポロビール株式会社（新会社）人事総務部グループリーダー
 平成25年 3月 同社 人事総務部長
 平成26年 3月 同社 人事部長
 平成28年 3月 当社 取締役 人事部長（現在に至る）

取締役候補者の選任理由

福原真弓氏は、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、サッポログループのダイバーシティの推進及び人材育成の強化に適任であると判断し、取締役候補者としております。

重要な兼職の状況

なし

所有する当社株式の数

115株

6



新任

よしだいくや

吉田郁也

満55歳（昭和36年12月21日生）

略歴、地位及び担当 取締役候補者

昭和60年 4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社
 平成15年 7月 サッポロビール株式会社（新会社）製造部 生産・技術開発センター長
 平成16年 9月 同社 北海道工場 製造部長
 平成20年 3月 同社 商品・技術開発部 商品・技術開発センター長
 平成21年 3月 同社 静岡工場 製造部長
 平成22年 9月 同社 九州日田工場長
 株式会社楽丸酒造 代表取締役社長
 平成24年 9月 同社 千葉工場長
 平成25年 3月 同社 執行役員 千葉工場長
 平成27年 3月 同社 上席執行役員 千葉工場長（現在に至る）

取締役候補者の選任理由

吉田郁也氏は、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、サッポログループの研究開発の推進及び品質向上の推進に適任であると判断し、取締役候補者としております。

重要な兼職の状況

なし

所有する当社株式の数

4,593株

7



再任 独立

社外取締役候補者

はっとりしげひこ
服部重彦

満75歳（昭和16年8月21日生）

取締役在任年数 5年
（本総会最終時）取締役会
出席回数 12 / 12回

略歴、地位及び担当 社外取締役

昭和39年 4月	株式会社島津製作所入社	平成 9年 6月	同社 常務取締役
平成元年 6月	シマヅ サイエнтиフィック インストルメンツ インク 社長（米国駐在）	平成15年 6月	同社 代表取締役社長
平成 5年 6月	株式会社島津製作所 取締役（米国駐在）	平成21年 6月	同社 代表取締役会長
		平成24年 3月	当社 社外取締役（現在に至る）
		平成27年 6月	株式会社島津製作所 相談役（現在に至る）

社外取締役候補者の選任理由

服部重彦氏は、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、社外取締役候補者としております。

独立性に関する考え方

服部重彦氏は、平成27年6月まで株式会社島津製作所の業務執行に携わっておりました。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、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おります。なお、当社は同氏を東京証券取引所及び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おります。

重要な兼職の状況

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

所有する当社株式の数

0株

8



再任 独立

社外取締役候補者

いけだてるひこ
池田輝彦

満70歳（昭和21年12月5日生）

取締役在任年数 5年
（本総会最終時）取締役会
出席回数 12 / 12回

略歴、地位及び担当 社外取締役

昭和44年 4月	株式会社富士銀行（現株式会社みずほ銀行）入行	平成14年 4月	株式会社みずほコーポレート銀行（現株式会社みずほ銀行） 取締役副頭取
平成 8年 6月	同行 取締役支店部長	平成16年 6月	みずほ信託銀行株式会社 取締役社長
平成10年 4月	同行 常務取締役	平成20年 6月	同行 取締役会長
平成13年 5月	同行 専務取締役	平成22年 6月	同行 顧問（現在に至る）
		平成24年 3月	当社 社外取締役（現在に至る）

社外取締役候補者の選任理由

池田輝彦氏は、金融機関の経営者としての豊富な経験・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。リスクマネジメント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、社外取締役候補者としております。

独立性に関する考え方

池田輝彦氏は、平成22年6月までみずほ信託銀行株式会社の業務執行に携わっていましたが、退任後6年以上が経過しており、同行の経営には関与する立場になく、同行と特別な関係にはございません。上場している証券取引所の独立性の基準及び当社の独立性の判断に照らして、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おります。なお、当社は同氏を東京証券取引所及び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おります。

重要な兼職の状況

みずほ信託銀行株式会社 顧問
株式会社エフエム東京 社外監査役
日本精工株式会社 社外取締役

所有する当社株式の数

0株



再任 独立

社外取締役候補者

う ざわ しずか
鵜澤 静

満71歳（昭和21年1月30日生）

取締役在任年数 **2年**
（本総会最終時）

取締役会
 出席回数 **12** / 12回

略歴、地位及び担当 社外取締役

昭和44年 4月	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	平成20年 4月	同社 取締役専務執行役員 紙製品事業本部長兼 事業支援センター長
平成13年 6月	同社 取締役 経理本部長	平成21年 6月	同社 代表取締役社長
平成16年 6月	同社 常務取締役	平成25年 6月	同社 代表取締役会長
平成18年 6月	同社 取締役常務執行役員 総務本部長	平成27年 3月	当社 社外取締役（現在に至る）
平成19年 4月	同社 取締役専務執行役員 紙製品事業本部長	平成28年 6月	日清紡ホールディングス株式会社 相談役（現在に至る）

社外取締役候補者の選任理由

鵜澤静氏は、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・経営管理の分野での高い見識を有しており、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、社外取締役候補者としております。

独立性に関する考え方

鵜澤静氏は、現在、日清紡ホールディングス株式会社の相談役であります。同社と当社並びに当社子会社との間には取引がなく、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おります。なお、当社は同氏を東京証券取引所及び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おります。

重要な兼職の状況

日清紡ホールディングス株式会社 相談役
 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

所有する当社株式の数

0株

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 所有する当社株式の数には、サッポログループの役員持株会及び社員持株会における持分を含めた実質持株数を記載しております。なお、平成28年3月30日開催の第92回定時株主総会決議に基づき、平成28年7月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行っております。上記の所有する当社株式の数は、当該株式併合後の株式数としております。
3. 服部重彦氏が株式会社島津製作所の代表取締役として在任中の平成25年1月25日に、同社は、防衛省に対し航空機器に関する費用を過大に請求していた案件があることが判明し、防衛省から指名停止措置を受けました。なお、同社は平成26年3月25日に過大請求に係る返納金を納付し、指名停止は解除されております。
4. 当社は、服部重彦氏、池田輝彦氏及び鵜澤静氏との間で、会社法第427条第1項の規定による責任限定契約を締結しており、3氏の再任をご承認いただいた場合は、当該契約を継続する予定であります。なお、当該契約の概要は、本招集ご通知添付書類59頁に記載のとおりであります。

ご参考 独立性の判断について

当社は、独立社外取締役を委員長とする任意の「指名委員会」において、独立社外取締役候補者として、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たす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おります。

第4号議案 監査役1名選任の件

本総会の終結の時をもちまして、監査役（社外監査役）杉江和男氏の任期が満了となります。つきましては、監査役（社外監査役）1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。



再任 独立

社外監査役候補者

す ぎ え か ず お
杉江和男

満71歳（昭和20年10月5日生）

監査役在任年数 4年
(本総会終結時)取締役会
出席回数 12 / 12回監査役会
出席回数 12 / 12回

略歴・地位 社外監査役

昭和45年 8月 大日本インキ化学工業株式会社（現DIC株式会社）入社
 平成13年 6月 同社 取締役
 平成14年 6月 同社 常務取締役
 平成16年 6月 同社 専務取締役
 平成18年 6月 同社 代表取締役副社長
 平成20年 4月 同社 代表取締役副社長執行役員
 平成21年 4月 同社 代表取締役社長執行役員
 平成24年 4月 同社 取締役会長
 平成25年 3月 当社 社外監査役（現在に至る）
 平成27年 3月 DIC株式会社 相談役（現在に至る）

社外監査役候補者の選任理由

杉江和男氏は、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、社外監査役候補者としております。

独立性に関する考え方

杉江和男氏は、平成27年3月までDIC株式会社の業務執行に携わっておりました。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及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、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おります。なお、当社は同氏を東京証券取引所及び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おります。

重要な兼職の状況

DIC株式会社 相談役
 （平成29年3月29日退任予定）

所有する当社株式の数

0株

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
 2. 当社は、杉江和男氏との間で会社法第427条第1項の規定による責任限定契約を締結しており、同氏の再任をご承認いただいた場合は、当該契約を継続する予定であります。なお、当該契約の概要は、本招集ご通知添付書類59頁に記載のとおりであります。

第5号議案 補欠監査役1名選任の件

本総会の開始の時をもちまして、平成28年3月30日開催の第92回定時株主総会において選任いただいた補欠監査役矢田次男氏の選任の効力が失効しますので、改めて、社外監査役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、社外監査役の補欠監査役1名の選任をお願いいたしますと存じます。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

再任

社外監査役の補欠監査役候補者

や だ つ ぎ お
矢田次男

満68歳（昭和23年7月22日生）

略歴・地位 社外監査役の補欠監査役候補者

昭和51年4月 東京地方検察庁検事任官
その後、仙台、千葉、釧路、東京、大阪、東京の地方検察庁勤務
平成元年8月 東京地方検察庁特捜部検事退官
平成元年9月 弁護士登録（第一東京弁護士会）矢田法律事務所（現のぞみ総合法律事務所）開設
（現在に至る）

社外監査役の補欠監査役候補者の選任理由

矢田次男氏は、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、企業法務分野に精通した弁護士としての豊富な知識と経験によって、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査できると判断し、社外監査役の補欠監査役候補者としております。

独立性に関する考え方

矢田次男氏は、当社との間で当社監査役会の業務に関する法律顧問契約を締結しておりますが、当事業年度における取引額は当社の連結売上高及び同氏の年間取扱高それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも僅少であることから、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おります。なお、同氏が監査役に就任された場合は、当該法律顧問契約を終了する予定であります。また、同氏が監査役に就任された場合は、当社は同氏を東京証券取引所及び札幌証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、各取引所に届け出る予定であります。

重要な兼職の状況

のぞみ総合法律事務所 弁護士

所有する当社株式の数

0株

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 当社は、矢田次男氏が監査役に就任された場合、同氏との間で、会社法第427条第1項の規定による責任限定契約を締結する予定であります。なお、当該契約の概要は、本招集ご通知添付書類59頁に記載のとおりであります。

第6号議案 取締役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬は平成19年3月29日開催の第83回定時株主総会において「年額2億4,000万円以内」（使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない）とご承認いただき現在に至っております。

一方、その後の経営環境の変化やコーポレートガバナンス体制の強化に伴い取締役の責務は増大してきております。また、長期経営ビジョンに基づき今後さらに業績が伸長した場合には報酬額の増額が見込まれること、及び経済情勢その他諸般の状況を慎重に検討した結果、取締役の報酬額を「年額5億円以内（うち社外取締役分は年額5,000万円以内）」に改定させていただきたいと存じます。なお、取締役の報酬額には、従来どおり使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとしたしたいと存じます。取締役の員数は、第3号議案を原案どおりご承認いただいた場合、取締役9名（うち社外取締役3名）となります。

各取締役の報酬額につきましては、独立社外取締役を委員長とする任意の「報酬委員会」の審議を経て決定いたします。

なお、平成28年3月30日開催の第92回定時株主総会において、上記の報酬額とは別枠で、当社取締役及びグループ執行役員並びに一部の当社子会社の取締役（社外取締役を除く）に対する業績連動型株式報酬制度を導入することをご承認いただいております。

第7号議案

当社株券等の大規模買付行為への対応方針承認の件

当社は、平成26年3月28日開催の当社第90回定時株主総会において株主の皆様から承認を受け、同日より発効（有効期限は平成29年3月30日開催予定の当社第93回定時株主総会（以下「本株主総会」といいます。）の終結の時まで。）しております「当社株券等の大規模買付行為への対応方針」につきまして、その後の情勢変化等も勘案しつつ、企業価値向上、ひいては当社株主の共同の利益の保護の観点から、延長の是非も含め、その在り方について継続的に検討してまいりました。

かかる検討の結果、平成29年2月13日開催の当社取締役会において、当社取締役全員の賛成により、会社法施行規則第118条第3号に定める「株式会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」（以下「会社の支配に関する基本方針」といいます。）を決議するとともに、本株主総会における株主の皆様の承認を停止条件として、「当社株券等の大規模買付行為への対応方針」（以下「本対応方針」といいます。）を継続することを決定しました。

本対応方針は、当社企業価値、ひいては当社株主の共同の利益の保護の観点から取りまとめたものであり、「大規模買付行為の是非は、最終的には株主の判断に委ねられるべき」という考え方を基本に、当社株券等の大規模買付者に対して、買付行為の目的や内容などの十分な情報提供と、適切な評価期間の確保を要請することにより、株主の皆様が適切な状況判断を行えるようにするために「大規模買付ルール」を定めたものであります。従って、大規模買付行為そのものを阻害したり、大規模買付行為に応じるか否かという株主の皆様の判断の機会を奪うものではありません。

本対応方針の継続に当たっては、その重要性に鑑み、株主の皆様のご意思を確認させていただくことが適切であると考え、本議案において本対応方針継続のご承認をお願いするものであります。

本議案が、本株主総会に出席した株主の議決権の過半数をもって承認された場合、本対応方針は引き続き継続され、有効期限は平成32年3月31日までに開催される当社第96回定時株主総会の終結の時までとなります。

なお、会社の支配に関する基本方針及び本対応方針の内容につきましては、別紙（19頁～32頁）をご参照ください。

また、本対応方針の主な特徴及び本対応方針の継続に際しての修正箇所は、下記のとおりであります。

記

1. 本対応方針の主な特徴

本対応方針は、平成18年2月に導入して以来、会社法及び金融商品取引法の施行、あるいは平成20年6月30日付の企業価値研究会の「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」、その他の環境変化や株主・投資家の皆様のご意見などを取り入れながら、当社株主の共同の利益の保護の観点から適宜見直しを行ってまいりましたが、その主な特徴は以下のとおりです。

1) 大規模買付ルールのプロセスの無用な長期化を避けるための仕組み

- ・大規模買付者に提供要請する必要情報の具体的内容は、当社株主の皆様の判断や当社取締役会の意見形成のために必要かつ十分な範囲に限定しています。
- ・大規模買付者からの情報提供要請期間に上限（大規模買付者の延長要請がない限り60日）を設定しています。
- ・取締役会評価期間は、60日以内の必要な期間を設定し、延長する場合も当初設定した期間を含み最大90日間までに限定しています。

2) 当社取締役会による恣意的な判断を排除するための仕組み

- ・取締役会に対するチェック機関として取締役会から独立した独立委員会を設置し、本対応方針にかかる重要な判断に際して、同委員会に諮問し、取締役会はその勧告を最大限尊重することにしています。
- ・さらに、本対応方針にかかる重要な判断に際し取締役会決議を行う場合には、出席する独立社外取締役の3分の2以上の賛成がない限り可決できないことにしています。
- ・上記の独立委員会や独立社外取締役によるチェックに加え、選択した対抗措置の内容によっては、株主総会での決議や株主承認を求めることがある旨を明記しています。

3) 対抗措置の発動を限定するための仕組み

- ・大規模買付ルールが遵守されれば、明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断される例外的な場合を除き、対抗措置は発動しないことにしています。また、当社取締役会が求めた必要情報の一部が大規模買付者によって提出されていないことのみをもって、ルール不遵守の認定は行わないことにしています。

- ・大規模買付ルールを遵守する大規模買付者に対して例外的措置をとることがある場合を、大規模買付行為が明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断される場合に限定しており、大規模買付者の意図が例示している行為に形式的に該当することや、株主以外のステークホルダーの利益に悪影響を与えることのみを理由に例外的措置をとることはない旨を明記しています。

4) その他

- ・具体的対抗措置として株主割当により新株予約権を発行する場合、新株予約権の取得条項や取得条件の設定に関し、特定株主グループに属する者に対しては、その対価として現金の交付は行わないことにしています。

2. 本対応方針の継続に際しての修正箇所

本対応方針の継続に際し、以下のとおり修正を行っております。

- ①別紙「Ⅱ 当社の財産の有効な活用、適切な企業集団の形成その他の会社の支配に関する基本方針の実現に資する特別な取組み」において、従来の「サッポログループ新経営構想に基づく取組み」に代え、平成28年11月に公表いたしました「サッポログループ長期経営ビジョンに基づく取組み」について説明を行っております。また、「コーポレートガバナンスの強化充実に向けた取組み」につきましても、最新の取組み状況を反映させた説明に改めました。
- ②別紙「Ⅲ 会社の支配に関する基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み」において、本対応方針継続の必要性について説明を付記いたしました。
- ③本対応方針の継続に際し、独立委員会の委員を従来の社外有識者から、独立社外取締役及び独立社外監査役に変更する予定です。新委員就任予定者は、別紙の資料1に記載のとおりですが、新委員については、本株主総会、及び、その終了後に開催される取締役会の決議を経て正式決定する予定です。
- ④別紙の資料2「新株予約権概要」の「新株予約権の目的となる株式の種類及び数」に記載している「新株予約権の目的となる株式の総数」については、すべての転換社債の償還が済んだことから、上限となる株式数を従来の116,000,000株から120,000,000株に見直しました。
- ⑤その他、日付及び語句の修正、文言の整理を行いました。

以上

(第7号議案の別紙)

I 会社の支配に関する基本方針

当社取締役会は、特定の者の大規模な買付行為に応じて当社株式の売却を行うか否かは、最終的には当社株式を保有する当社株主の皆様の判断に委ねられるべきものであると考えます。

しかし、持株会社として、国内酒類事業、国際事業、食品・飲料事業、外食事業並びに不動産事業を主体とする当社グループの事業の全体にわたる経営を統括するという当社の経営に当たっては、幅広いノウハウと豊富な経験、並びに国内外の顧客・従業員及び取引先等のステークホルダーとの間に築かれた関係等への理解が不可欠であり、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者に、これらに関する十分な理解がなくては、株主の皆様が将来実現することのできる株主価値を毀損してしまう可能性があります。

当社は、当社株式の適正な価値を株主及び投資家の皆様にご理解いただくようIR活動に努めておりますものの、突然大規模な買付行為がなされたときに、買付者の提示する当社株式の取得対価が妥当かどうかを株主の皆様が短期間の内に適切に判断するためには、買付者及び当社取締役会の双方から適切かつ十分な情報が提供されることが不可欠です。さらに、当社株式の継続保有をお考えの株主の皆様にとっても、かかる買付行為が当社に与える影響や、買付者が考える当社の経営に参画したときの基本的な経営方針、あるいは当該買付行為に対する当社取締役会の意見等の情報は、当社株式の継続保有を検討するうえで重要な判断材料になると考えます。

以上を考慮した結果、当社としましては、大規模な買付行為を行う買付者において、株主の皆様判断のために、当社が設定し事前に開示する一定のルール（詳細については、Ⅲ 3. をご参照ください。以下「大規模買付ルール」といいます。）に従って、買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供し、当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後のみ当該買付行為を開始する必要があると考えております。

また、大規模な買付行為の中には、当該大規模買付行為が明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断されるものもないとはいえません。当社は、かかる買付行為に対して、当社取締役会が大規模買付ルールに従って適切と考える方策をとることも、当社株主の共同の利益を守るために必要であると考えております。

Ⅱ 当社の財産の有効な活用、適切な企業集団の形成その他の会社の支配に関する基本方針の実現に資する特別な取組み

当社は、会社の支配に関する基本方針の実現に資する特別な取組みとして、下記Ⅲで記載するもののほか、以下の取組みを行っております。

1. サッポログループ長期経営ビジョンに基づく取組み

当社グループは、平成28年11月に、平成29年（2017年）からグループ創業150周年に当たる平成38年（2026年）までの10年間に進むべき方向性を定めた「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」を策定し、発表しました。

『SPEED150』では、グループ成長の源泉を、創業以来140年の歴史の中で培われた「ブランド資産」であると改めて認識したうえで、グループのコア事業を『酒』『食』『飲』の3分野と位置付けます。既存事業の成長に加え、「『食』領域の拡大」と「グローバル展開の推進」を戦略テーマに掲げながら、不動産とともにグループ保有のブランドを育成・強化していきます。さらに、企業活動を通じてあらゆるステークホルダーとのコミュニケーションを深め、存在感を高めながら満足度向上を目指していきます。

また、『SPEED150』の実現に向けて、初年度からの4年間に取り組む基本戦略をまとめた「第一次中期経営計画2020」も策定しました。「異次元スピードの変革」の基本方針テーマに基づき、成長拡大に備えたグループ経営基盤の強化と各事業活動での課題解決を進め、継続的成長による定量目標の達成を目指します。

2. コーポレートガバナンスの強化充実に向けた取組み

当社は、平成15年7月に純粋持株会社体制に移行し、以下のとおり、グループの経営理念、経営の基本方針、並びにグループ運営の基本原則を定め、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」（以下「基本方針」といいます。）に基づき、当社グループのグループガバナンス体制を構築しています。

(1) グループの経営理念、経営の基本方針

サッポログループは、「潤いを創造し豊かさに貢献する」を経営理念に掲げ、また「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す」ことを経営の基本方針として、持続的な成長と収益によってグループ全体の企業価値を向上させ、将来にわたってステークホルダーに貢献していくことを目指しています。

(2) グループ運営の基本原則

サッポログループは、純粋持株会社体制のもと、グループ運営の基本原則（グループ全体の最適、各グループ企業の自主独立、グループ企業間での相互協力）を定め、各事業部門の自主性を維持しつつ、サッポログループの全体最適とシナジーの創出を追求し、企業価値の最大化を目指しています。

(3) グループガバナンス体制構築の基本方針

当社は、サッポログループの経営理念及び経営の基本方針を具現化し、グループ全体の持続的な企業価値向上を図っていくために、平成27年12月に「基本方針」を制定しています。当社は、本方針に則り、グループ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、業務執行機能及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。

(4) グループガバナンス体制の強化に向けた取組み

当社では、純粋持株会社体制に移行する以前の平成11年3月から執行役員制を導入し、また平成14年3月から取締役任期を1年に短縮するなど、積極的にガバナンス体制の強化に取り組んでまいりました。

当社は、平成15年7月に純粋持株会社体制に移行して以降、段階的に独立社外取締役の増員を図ってまいりましたが、平成21年より3名の独立社外取締役を選任しており、適用のある金融商品取引所の定めに基づく独立役員として届け出ています。なお、「基本方針」においても、3名以上の独立社外取締役を選任することを規定しています。

また、当社は、監査役会設置会社ですが、平成10年11月には「指名委員会」及び「報酬委員会」を任意で設置し、取締役の人事・処遇にかかる運営の透明性を高め、経営機構の健全性の維持、向上に取り組んでいます。加えて、平成27年12月には「社外取締役委員会」を設置し、当社及び当社グループの経営戦略、並びにコーポレートガバナンスに関する事項等について、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。

今後も、当社では、「基本方針」に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、ガバナンスの強化充実に取り組んでいく所存です。

Ⅲ 会社の支配に関する基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

当社は、Iで述べた会社の支配に関する基本方針に照らし、特定株主グループ（注1）の議決権割合（注2）を20%以上とすることを目的とする当社株券等（注3）の買付行為、又は結果として特定株主グループの議決権割合が20%以上となる当社株券等の買付行為（市場取引、公開買付け等の具体的な買付方法の如何を問いませんが、あらかじめ当社取締役会が同意した者による買付行為を除きます。かかる買付行為を以下「大規模買付行為」といい、かかる買付行為を行う者を以下「大規模買付者」といいます。）が行われる場合に大規模買付者に遵守していただくべき一定の合理的なルール（大規模買付ルール）を定め、併せて大規模買付者がこれを遵守した場合及び遵守しなかった場合につき一定の対応方針を定めることをもって、会社の支配に関する基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組みとし、これらを取りまとめて当社株券等の大規模買付行為への対応方針（以下「本対応方針」といいます。）として以下のとおり定めます。

注1：特定株主グループとは、

- (i) 当社の株券等（金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等をいいます。）の保有者（同法第27条の23第3項に基づき保有者に含まれる者を含みます。以下同じとします。）及びその共同保有者（同法第27条の23第5項に規定する共同保有者をいい、同条第6項に基づき共同保有者とみなされる者を含みます。以下同じとします。）又は、
- (ii) 当社の株券等（同法第27条の2第1項に規定する株券等をいいます。）の買付け等（同法第27条の2第1項に規定する買付け等をいい、取引所金融商品市場において行われるものを含みます。）を行う者及びその関係者（同法第27条の2第7項に規定する特別関係者をいいます。）

を意味します。

注2：議決権割合とは、

- (i) 特定株主グループが、注1の(i)記載の場合は、当該保有者の株券等保有割合（同法第27条の23第4項に規定する株券等保有割合をいいます。この場合においては、当該保有者の共同保有者の保有株券等の数（同項に規定する保有株券等の数をいいます。以下同じとします。）も加算するものとします。）又は、
- (ii) 特定株主グループが、注1の(ii)記載の場合は、当該大規模買付者及び当該関係者の株券等保有割合（同法第27条の2第8項に規定する株券等所有割合をいいます。）の合計をいいます。

各株券等保有割合の算出に当たっては、総議決権（同法第27条の2第8項に規定するものをいいます。）及び発行済株式の総数（同法第27条の23第4項に規定するものをいいます。）は、有価証券報告書、四半期報告書及び自己株券買付状況報告書のうち直近に提出されたものを参照することができるものとします。

注3：株券等とは、金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等を意味します。

1. 本対応方針の必要性

(1) 本対応方針導入の目的

Iで述べましたとおり、大規模買付者は、大規模買付行為に際しては、株主の皆様の判断のために、当社が設定し事前に開示する大規模買付ルールに従って、大規模買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供し、かつ、当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後にのみ当該大規模買付行為を開始すべきである、と当社は考えております。

当社取締役会は、かかる情報が提供された後、大規模買付行為に対する当社取締役会としての意見の検討を速やかに開始し、外部専門家等の助言を受けながら慎重に検討したうえで意見を形成し公表いたします。さらに、必要と認めれば、大規模買付者の提案の改善についての交渉や当社取締役会としての株主の皆様に対する代替案の提示も行います。かかるプロセスを経ることにより、当社株主の皆様は、当社取締役会の意見を参考にしつつ、大規模買付者の提案と（代替案が提示された場合には）その代替案を検討することが可能となり、最終的な応否を適切に決定する機会を与えられることとなります。

併せて、大規模買付ルールを遵守した場合及び遵守しなかった場合につき一定の対応方針を定め、会社の支配に関する基本方針に照らして不適切なものによって大規模買付行為がなされた場合の取組みとして、本対応方針を定めることとしました。

本対応方針は、平成17年5月27日付の経済産業省・法務省の「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の3つの原則に準拠し、かつ、平成20年6月30日付の企業価値研究会の「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」を踏まえて設計されたものです。

(2) 本対応方針継続の必要性

当社グループでは、平成19年10月より、グループ創業140周年に当たる平成28年（2016年）を目標地点とした「サッポログループ新経営構想」に取り組んでまいりましたが、その結果、安定した収益基盤の構築と事業領域の拡大を実現し、一定の企業価値向上を果たすことができたものと考えております。しかしながら、不測の事態が発生する可能性は常に存在しており、現時点においても、当社株主の共同の利益を著しく損なう「大規模買付者」が現れる危険性を完全に否定できるものではありません。

IIで述べましたとおり、当社グループは、平成28年11月、「サッポログループ長期経営ビジョン」を新たに公表し、明治9年の創業以来長きにわたりお客様の支持を得て培ってきた「当社独自のブランド資産」を今後の成長の源泉と位置付け、更なる企業価値向上に向けて取組みを開始しました。このような中、当社グループの事業を十分に理解していない「大規模買付者」の方針や戦略によっては、これらのブランド価値が毀損し、中長期的な企業価値の低下を招くおそれがあります。

当社は、Ⅱで記載しましたとおり、コーポレートガバナンス体制の基盤を強固なものとし、「サップログループ長期経営ビジョン」で掲げた目標を達成していくことが、かかる「大規模買付者」が現れる危険性を低減することに繋がるものと考えており、現段階では、本対応方針の継続が不可欠であると判断しております。

なお、現時点において、当社では、具体的な大規模買付行為の提案を受けているものではありません。

2. 独立委員会の設置

本対応方針を適正に運用し、当社取締役会によって恣意的な判断がなされることを防止するためのチェック機関として、独立委員会を設置します。独立委員会の委員は3名以上とし、公正で中立的な判断を可能とするため、当社の業務執行を行う経営陣から独立している当社独立社外取締役、当社独立社外監査役、並びに社外有識者（注4）の中から選任することとし、選任した委員の氏名・略歴につきましては速やかに開示します。また、委員の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の直後に開催される取締役会の終了時に満了するものとし、次期の委員は同取締役会において改めて選任します。

なお、本株主総会後に開催する取締役会において選任する予定の独立委員会の委員の氏名・略歴は資料1に記載のとおりです。

本対応方針においては、下記Ⅲ 4.（1）大規模買付者が大規模買付ルールを遵守した場合には、明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断される例外的な場合を除き、当該大規模買付行為に対する対抗措置を行わず、下記Ⅲ 4.（2）大規模買付者が大規模買付ルールを遵守しなかった場合には、対抗措置をとる場合がある、という形で対抗措置発動にかかる客観的な要件を設定しておりますが、下記Ⅲ 4.（1）に記載のとおり例外的対応をとる場合、並びに下記Ⅲ 4.（2）に記載のとおり対抗措置をとる場合など、本対応方針にかかる重要な判断に際しては、独立委員会に諮問することとし、当社取締役会はその勧告を最大限尊重するものとします。

また、本対応方針にかかる重要な判断に際し取締役会決議を行う場合には、出席する独立社外取締役の3分の2以上の賛成がない限り可決できないものとします。

注4：社外有識者は、

経営経験豊富な企業経営者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士、会社法等を主たる研究対象とする学識経験者、又はこれらに準ずる者を対象として選任するものとします。

3. 大規模買付ルールの内容

(1) 情報の提供

当社が設定する大規模買付ルールとは、①大規模買付者が当社取締役会に対して大規模買付行為に関する必要かつ十分な情報を事前に提供し、②当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後に大規模買付行為を開始する、というものです。

具体的には、まず、大規模買付者には、当社代表取締役宛に、大規模買付者の名称、住所、設立準拠法、代表者の氏名、国内連絡先及び提案する大規模買付行為の概要を明示した、大規模買付ルールに従う旨の「意向表明書」をご提出いただいたうえで、当社取締役会に対して、当社株主の皆様の判断及び当社取締役会としての意見形成のために必要かつ十分な情報（以下「本必要情報」といいます。）を提供していただきます。

当社取締役会は、意向表明書受領後10営業日以内に、大規模買付者から当初提供いただくべき本必要情報のリストを当該大規模買付者に交付します。当初提供していただいた情報を精査した結果、それだけでは不十分と認められる場合には、当社取締役会は、大規模買付者に対して本必要情報が揃うまで追加的に情報提供を求めます。

なお、当社取締役会は、大規模買付ルールの迅速な運営を図る観点から、必要に応じて、情報提供を要請する都度、大規模買付者の回答期限を設定する場合があります。また、大規模買付者から当初提供いただくべき本必要情報のリストの発送日から起算して60日を、当社取締役会が大規模買付者に対して情報提供を要請し、大規模買付者が回答を行う期間（以下「情報提供要請期間」といいます。）の上限として設定し、本必要情報が十分に揃わない場合であっても情報提供要請期間が上限に達して満了したときは、その時点で情報提供にかかる大規模買付者とのやり取りを打ち切り、直ちに取締役会評価期間を開始するものとします。但し、大規模買付者から合理的な理由に基づく延長要請があった場合には、必要に応じて30日間を限度に情報提供要請期間を延長することができるものとします。他方、当社取締役会は、情報提供要請期間満了前であっても本必要情報が揃った場合には、直ちに情報提供要請期間を終了し、取締役会評価期間を開始するものとします。

本必要情報の一般的な項目の一部は、以下の①から⑤のとおりですが、具体的内容は、大規模買付者の属性、大規模買付行為の目的及び内容によって異なります。但し、いずれの場合も当社株主の皆様の判断及び当社取締役会としての意見形成のために必要かつ十分な範囲に限定されます。なお、大規模買付者が本必要情報の一部について提供できない場合には、当該情報を提供できない理由を具体的に示すよう大規模買付者に求めます。かかる大規模買付者による本必要情報の不提供及びその理由も、当社株主の皆様の判断及び当社取締役会としての意見形成のための情報として評価、検討の対象とします。

- ① 大規模買付者及びそのグループ（共同保有者及び関係者を含みます。）の概要（大規模買付者の事業内容、資本構成、当社及び当社グループの事業と同種の事業についての経験等に関する情報を含みます。）
- ② 大規模買付行為の目的及び内容（買付等の対価の価額・種類、買付等の時期、関連する取引の仕組み、買付等の方法の適法性、買付等及び関連する取引の実現可能性等を含みます。）
- ③ 当社株式の取得対価の算定根拠及び取得資金の裏付け（資金の提供者（実質的提供者を含みます。）の具体的名称、調達方法、関連する取引の内容を含みます。）
- ④ 当社及び当社グループの経営に参画した後に想定している経営者候補（当社及び当社グループの事業と同種の事業についての経験等に関する情報を含みます。）、基本的な経営方針、事業計画、財務計画、資本政策、配当政策、資産活用策等（以下「買付後経営基本方針等」といいます。）
- ⑤ 当社及び当社グループの取引先、顧客、従業員等のステークホルダーと当社及び当社グループとの関係に関し、大規模買付行為完了後に予定する変更の有無及びその基本的な内容

なお、大規模買付行為の提案があった事実及び当社取締役会に提供された本必要情報は、法令又は取引所規則に基づき開示が求められる場合の他、当社株主の皆様判断のために必要であると認められる場合には、当社取締役会が適切と判断する時点で、その全部又は一部を開示します。

（2）取締役会による評価期間

次に、当社取締役会は、情報提供要請期間が満了又は終了した後、60日以内の必要な期間を取締役会による評価、検討、交渉、意見形成、代替案立案のための期間（以下「取締役会評価期間」といいます。）として設定します。具体的な期間の設定は、買付けの目的、対価の種類、買付け方法等、大規模買付行為の評価の難易度に応じて設定しますが、独立委員会に諮問し、その勧告を最大限尊重したうえで、必要に応じて、当初設定した期間を含み最大90日間まで延長できるものとします。大規模買付行為は、かかる取締役会評価期間の経過後にのみ開始されるものとします。なお、当社取締役会は、本必要情報の提供が完了した場合には、速やかにその旨及び取締役会評価期間が満了する日を公表いたします。また、独立委員会の勧告を受け、取締役会評価期間を延長する場合には、延長期間とその理由を速やかに開示します。

取締役会評価期間中、当社取締役会は、独立委員会に諮問し、また、必要に応じて外部専門家等の助言を受けながら、提供された本必要情報を十分に評価・検討し、独立委員会からの勧告を最大限尊重したうえで、当社取締役会としての意見を慎重にとりまとめ、公表します。また、必要に応じ、大規模買付者との間で大規模買付行為に関する条件改善について交渉したり、当社取締役会として当社株主の皆様に対し代替案を提示したりすることもあります。

4. 大規模買付行為が為された場合の対応方針

(1) 大規模買付者が大規模買付ルールを遵守した場合

大規模買付者が大規模買付ルールを遵守した場合には、当社取締役会は、仮に当該大規模買付行為に反対であったとしても、当該買付提案についての反対意見を表明したり、代替案を提示したりすることにより、当社株主の皆様を説得するに留め、以下に述べる例外的な場合を除き、当該大規模買付行為に対する対抗措置はとりません。大規模買付者の買付提案に応じるか否かは、当社株主の皆様において、当該買付提案及び当社が提示する当該買付提案に対する意見、代替案等をご考慮のうえ、ご判断いただくこととなります。

例外的な場合として、当該大規模買付行為において、例えば次の①から⑤までに掲げられる行為等が意図されており、その結果として会社に回復し難い損害をもたらしたり、株主に株式の売却を事実上強要したりするおそれがあるなど、当該大規模買付行為が明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断される場合には、本対応方針の例外的措置として、当社取締役会は当社株主の皆様の利益を守るために、適切と考える方策をとることがあります。

- ① 株式を買い占め、その株式について会社側に対して高値で買取りを要求する行為
- ② 会社を一時的に支配して、会社の重要な資産等を廉価に取得する等会社の犠牲のもとに買収者の利益を実現する経営を行うような行為
- ③ 会社の資産を買収者やそのグループ会社等の債務の担保や弁済原資として流用する行為
- ④ 会社経営を一時的に支配して会社の事業に当面関係していない高額資産等を処分させ、その処分利益をもって一時的な高配当をさせるか、一時的な高配当による株価の急上昇の機会をねらって高値で売り抜ける行為
- ⑤ 最初の買付で全株式の買付を勧誘することなく、二段階目の買付条件を不利に設定し、あるいは明確にしないで、公開買付け等の株式買付を行う行為

但し、当該大規模買付行為において、例えば、会社の資産を買付者の債務の担保とすることや、会社の遊休資産を処分し、その処分利益をもって高配当をさせることを大規模買付者が意図している場合であっても、上記例外的措置は、当該大規模買付行為が明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断される場合に限って行うものであり、かかる大規模買付者の意図がこれらに形式的に該当することや、株主以外のステークホルダーの利益に悪影響を与えることのみを理由として上記例外的措置を行うことはしないものとします。

また、上記例外的措置をとる際の判断の客観性及び合理性を担保するため、当社取締役会は、大規模買付者の提供する買付後経営基本方針等を含む本必要情報に基づいて、必要に応じ外部専門家等の助言を得ながら、当該大規模買付者及び大規模買付行為の具体的内容や、当該大規模買付行為が当社株主の共同の利益に与える影響を検討し、独立委員会からの勧告を最大限尊重したうえで判断します。

（2）大規模買付者が大規模買付ルールを遵守しない場合

大規模買付者により、大規模買付ルールが遵守されなかった場合には、具体的な買付方法の如何にかかわらず、当社取締役会は、当社株主の共同の利益を守ることを目的として、新株予約権の発行等、会社法その他の法律及び当社定款が認める対抗措置をとり、大規模買付行為に対抗する場合があります。なお、大規模買付者が大規模買付ルールを遵守したか否かを判断するに当たっては、必ずしも大規模買付者が当社に関する詳細な情報を有していない場合があること、あるいは大規模買付者の買収戦略上自発的に情報開示を行うことが期待されない事項もあること（例えば、買収後の利益等の具体的な数値など。）等の大規模買付者側の事情をも合理的な範囲で十分勘案するものとし、少なくとも、当社取締役会が提出を求めた必要情報の一部が大規模買付者によって提出されていないことのみをもって大規模買付者による大規模買付ルールの不遵守を認定することはしないものとします。大規模買付者が大規模買付ルールを遵守したか否か及び対抗措置の発動の適否は、外部専門家等の意見も参考にし、また独立委員会の勧告を最大限尊重し、当社取締役会が決定します。

具体的にいかなる手段を講じるかについては、その時点で最も適切と当社取締役会が判断したものを選択し、独立委員会の勧告を受けたくうえで決定することとしますが、選択した対抗措置の内容によっては、法令及び定款の定めに従って株主総会で決議を求めること、あるいは独立委員会の勧告に基づいて株主総会の場で株主承認を求めることがあります。

なお、具体的対抗措置として株主割当により新株予約権を発行する場合の概要は資料2に記載のとおりですが、実際に新株予約権を発行する場合には、議決権割合が20%以上の特定株主グループに属さないことを新株予約権の行使条件とするなど、対抗措置としての効果を勘案した行使期間及び行使条件、取得条項及び取得条件等を設けることがあります。

（3）対抗措置の発動の停止等について

上記Ⅲ 4.（1）に記載の例外的措置をとること、又は上記Ⅲ 4.（2）に記載のとりの対抗措置をとることを決定した後、当該大規模買付者が大規模買付行為の撤回又は変更を行った場合など、対抗措置の発動が適切でないと当社取締役会が判断した場合には、独立委員会の勧告を十分尊重したうえで、

対抗措置の発動の停止又は変更を行うことがあります。

例えば、対抗措置として新株予約権を無償割当する場合において、権利の割当を受けるべき株主が確定した後に、大規模買付者が大規模買付行為の撤回又は変更を行うなど、対抗措置をとることが適切でないと当社取締役会が判断した場合には、次のとおり対抗措置発動を停止することができるものとします。

- ① 当該新株予約権の効力発生日までの間は、独立委員会の勧告を受けただうえで、新株予約権の無償割当を中止する。
- ② 新株予約権の無償割当後においては、行使期間開始までの間は、独立委員会の勧告を受けただうえで当該新株予約権を無償取得する。このような対抗措置発動の停止を行う場合は、独立委員会が必要と認める事項とともに速やかな情報開示を行います。

5. 株主・投資家に与える影響等

(1) 大規模買付ルールが株主・投資家に与える影響等

大規模買付ルールは、当社株主の皆様が大規模買付行為に応じるか否かを判断するために必要な情報や、現に当社の経営を担っている当社取締役会の意見を提供し、さらには、当社株主の皆様が代替案の提示を受ける機会を保証することを目的としています。これにより、当社株主の皆様は、十分な情報のもとで、大規模買付行為に応じるか否かについて適切な判断をすることが可能となり、そのことが当社株主の共同の利益の保護につながるものと考えます。従いまして、大規模買付ルールの設定は、当社株主及び投資家の皆様が適切な投資判断を行ううえでの前提となるものであり、当社株主及び投資家の皆様の利益に資するものであると考えております。

なお、上記Ⅲ 4. において述べたとおり、大規模買付者が大規模買付ルールを遵守するか否かにより大規模買付行為に対する当社の対応方針が異なりますので、当社株主及び投資家の皆様におかれましては、大規模買付者の動向にご注意ください。

(2) 対抗措置発動時に株主・投資家に与える影響等

大規模買付者が大規模買付ルールを遵守しなかった場合には、当社取締役会は、当社株主の共同の利益を守ることを目的として、会社法その他の法律及び当社定款により認められている対抗措置をとることがありますが、当該対抗措置の仕組上、当社株主の皆様（大規模買付ルールを遵守しない大規模買付者、及び明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと認められるような大規模買付行為を行う大規模買付者を除きます。）が法的権利又は経済的側面において格別の損失を被るような事態が生じることは想定しておりません。当社取締役会が具体的対抗措置をとることを決定した場合には、法令及び金融

商品取引所規則に従って適時適切な開示を行います。

なお、対抗措置として考えられるもののうち、新株予約権の発行についての当社株主の皆様に関わる手続きについては、次のとおりとなります。

新株予約権の発行につきましては、新株予約権の行使により新株を取得するために所定の期間内に一定の金額の払込みをしていただく必要があります。なお、当社取締役会が新株予約権を取得することを決定した場合には、行使価額相当の金額を払い込むことなく、当社による新株予約権の取得の対価として、株主の皆様へ新株を交付することがあります。かかる手続きの詳細につきましては、実際に新株予約権を発行することになった際に、法令に基づき別途お知らせいたします。但し、当社株主の皆様が新株予約権を取得するためには、別途当社取締役会が決定し公告する新株予約権の割当期日における最終の株主名簿に記録される必要があります。

なお、独立委員会の勧告を受けて、当社取締役会が当該新株予約権の発行の中止又は発行した新株予約権の無償取得を行う場合には、1株当たりの株式の価値の希釈化は生じませんので、当該新株予約権の無償割当にかかる権利落ち日以降に当社株式の価値の希釈化が生じることを前提に売買を行った株主又は投資家の皆様は、株価の変動により不測の損害を被る可能性があります。

6. 本対応方針の有効期間及び失効・廃止

本対応方針は、本株主総会における株主の皆様への承認を停止条件として継続され、有効期間は平成32年3月31日までに開催される当社第96回定時株主総会の終結の時までとします。

但し、当社株主総会の決議をもって本対応方針の廃止を決定した場合には、上述の有効期間中であっても本対応方針を廃止することができますし、株主総会の決議を経ずに当社取締役会が廃止を決定することによっても、本対応方針はその決定の日をもって失効します。本対応方針の廃止を決定した場合、当社取締役会はその旨を速やかにお知らせします。

また、本対応方針の有効期間中において、企業価値向上、ひいては当社株主の共同の利益の保護の観点から、関係法令の整備や東京証券取引所・札幌証券取引所が定める上場制度の整備等を踏まえ随時見直しを行い、当社株主総会の承認を得て本対応方針の変更を行うことがあります。その場合には、その変更の内容を速やかにお知らせします。

なお、本対応方針の有効期間は当社第96回定時株主総会の終結の時までの約3年間ですが、上述のとおり、有効期間前に当社株主総会又は取締役会の決議により本対応方針を廃止することもできます。また、本対応方針が発効中であっても、当社取締役会があらかじめ同意をすれば、特定の当社株券等の買付行為に対する本対応方針の適用を排除することができますので、本対応方針はデッドハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の過半数を交代させても、なお発動を阻止できない買収防衛策）には当た

りません。また、当社の取締役任期は1年であり、期差任期制は採用しておりませんので、本対応方針はスローハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の交代を一度に行うことができないため、その発動を阻止するのに時間を要する買収防衛策）ではなく、1年ごとの株主総会における取締役の入替えを通じて本対応方針を廃止することが可能です。

Ⅳ 本対応方針が会社の支配に関する基本方針に沿うものであり、株主共同利益を損なうものではないこと、会社従業員の地位の維持を目的とするものでないこと及びその理由

(1) 本対応方針が会社の支配に関する基本方針に沿うものであること

本対応方針は、大規模買付ルールの内容、大規模買付行為が為された場合の対応方針、独立委員会の設置、株主及び投資家の皆様に与える影響等を規定するものです。

本対応方針は、大規模買付者が大規模買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供すること、及び当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後にのみ当該大規模買付行為を開始することを求め、これを遵守しない大規模買付者に対して当社取締役会が対抗措置を講じることがあることを明記しています。

また、大規模買付ルールが遵守されている場合であっても、大規模買付者の大規模買付行為が当社株主の共同の利益を著しく損なうものと当社取締役会が判断した場合には、かかる大規模買付者に対して当社取締役会は当社株主の共同の利益を守るために適切と考える対抗措置を講じることがあることを明記しています。

このように本対応方針は、会社の支配に関する基本方針の考え方に沿って設計されたものであるといえます。

(2) 本対応方針が当社株主の共同の利益を損なうものではないこと

Iで述べたとおり、会社の支配に関する基本方針は、当社株主の共同の利益を尊重することを前提としています。本対応方針は、かかる会社の支配に関する基本方針の考え方に沿って設計され、当社株主の皆様が大規模買付行為に応じるか否かを判断するために必要な情報や当社取締役会の意見の提供、代替案の提示を受ける機会の提供を保証することを目的としております。本対応方針によって、当社株主及び投資家の皆様は適切な投資判断を行うことができますので、本対応方針が当社株主の共同の利益を損なうものではなく、むしろその利益に資するものであると考えます。

さらに、本対応方針の発効・継続が当社株主の皆様の承認を条件としていること、また、当社取締役会が本対応方針にかかる重要な判断を行う場合、当社の業務執行を行う経営陣から独立している委員で

構成される独立委員会の勧告を最大限尊重することとしていること、当社株主が望めば本対応方針の廃止も可能であることなどにより、本対応方針が当社株主の共同の利益を損なわないことを担保していると考えられます。

(3) 本対応方針が当社役員の地位の維持を目的とするものではないこと

本対応方針は、大規模買付行為を受け入れるか否かが最終的には当社株主の皆様の判断に委ねられるべきことを大原則としつつ、当社株主の共同の利益を守るために必要な範囲で大規模買付ルールの遵守の要請や対抗措置の発動を行うものです。本対応方針は当社取締役会が対抗措置を発動する場合を事前かつ詳細に開示しており、当社取締役会による対抗措置の発動はかかる本対応方針の規定に従って行われます。当社取締役会は単独で本対応方針の発効・継続を行うことはできず、当社株主の皆様の承認を要します。

また、大規模買付行為に関して当社取締役会が評価・検討、取締役会としての意見のとりまとめ、代替案の提示、大規模買付者との交渉を行い、又は対抗措置を発動する際には、必要に応じ外部専門家等の助言を得るとともに、当社の業務執行を行う経営陣から独立している委員で構成される独立委員会へ諮問し、同委員会の勧告を最大限尊重するものとされています。このように、本対応方針には、当社取締役会による適正な運用を担保するための手続きも盛り込まれています。

以上から、本対応方針が当社役員の地位の維持を目的とするものでないことは明らかであると考えております。

以 上

独立委員会の委員の氏名・略歴（予定）

服部 重彦

昭和16年 8 月生
昭和39年 4 月 株式会社島津製作所入社
平成元年 6 月 シマツ サイエнтиフィック インストルメンツ インク 社長（米国駐在）
平成5年 6 月 株式会社島津製作所 取締役（米国駐在）
平成9年 6 月 同社 常務取締役
平成15年 6 月 同社 代表取締役社長
平成21年 6 月 同社 代表取締役会長
平成24年 3 月 当社 社外取締役（現在に至る）
平成27年 6 月 株式会社島津製作所 相談役（現在に至る）

【重要な兼職の状況】

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

鷓澤 静

昭和21年 1 月生
昭和44年 4 月 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
平成13年 6 月 同社 取締役 経理本部長
平成16年 6 月 同社 常務取締役
平成18年 6 月 同社 取締役常務執行役員 総務本部長
平成19年 4 月 同社 取締役専務執行役員 紙製品事業本部長
平成20年 4 月 同社 取締役専務執行役員 紙製品事業本部長 兼 事業支援センター長
平成21年 6 月 同社 代表取締役社長
平成25年 6 月 同社 代表取締役会長
平成27年 3 月 当社 社外取締役（現在に至る）
平成28年 6 月 日清紡ホールディングス株式会社 相談役（現在に至る）

【重要な兼職の状況】

日清紡ホールディングス株式会社 相談役、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

佐藤 順哉

昭和28年 5 月生
昭和57年 4 月 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（現石澤・神・佐藤法律事務所）入所（現在に至る）
平成2年10月 ニューヨーク州弁護士資格登録
平成23年 4 月 第一東京弁護士会 副会長
平成24年 3 月 当社 社外監査役（現在に至る）

【重要な兼職の状況】

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

資料 2

新株予約権概要

1. 新株予約権付与の対象となる株主及びその発行条件

当社取締役会で定める割当期日における最終の株主名簿に記録された株主に対し、その所有する当社普通株式（但し、当社の所有する当社普通株式を除く。）1株につき1個の割合で新株予約権を割当てる。

2. 新株予約権の目的となる株式の種類及び数

新株予約権の目的となる株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権の目的となる株式の総数は、120,000,000株を上限とする。新株予約権1個当たりの目的となる株式の数は当社取締役会が別途定める数とする。但し、当社が株式分割又は株式併合を行う場合は、所要の調整を行うものとする。

3. 発行する新株予約権の総数

新株予約権の割当総数は、当社取締役会が別途定める数とする。当社取締役会は、複数回にわたり新株予約権の割当を行うことがある。

4. 新株予約権の発行価額

無償とする。

5. 各新株予約権の行使に際して払込みをなすべき額

各新株予約権の行使に際して払込みをなすべき額は1円以上で当社取締役会が定める額とする。

6. 新株予約権の譲渡制限

新株予約権の譲渡については、当社取締役会の承認を要する。

7. 新株予約権の行使条件、取得条項及び取得条件

議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者に行使を認めないこと等を行使の条件として定める。詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。

また、取得条項及び取得条件を設けることがあり、議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者その他の株主とで、取得の対価等に関し異なる取り扱いをすること、あるいは、議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者が保有する新株予約権は取得の対象としないことがある。なお、議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者が保有する新株予約権を取得の対象とする場合、その対価として現金の交付は行わないこととする。詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。

8. 新株予約権の行使期間等

新株予約権の行使期間、消却事由及び消却条件その他必要な事項については、当社取締役会が別途定めるものとする。

以上

[添付書類]

1. サッポログループ（企業集団）の現況

1 事業の経過及び成果

当期の日本経済は、2月のマイナス金利政策も個人消費の回復には繋がらず、中東情勢や英国のEU離脱などの影響を受け、円高が進行しました。その後、米国大統領選挙の結果を受けて円安ドル高が進み、先行きが読めない変化の激しい経済環境となりました。サッポロ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、夏場の天候不順や消費者の節約志向による居酒屋業態の不振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おおむね横ばいで推移しましたが、アジアのビール市場は引き続き成長しています。食品・飲料業界では、天候や自然災害の発生等が必要に影響を及ぼしたと考えられます。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、サッポログループでは、「サッポログループ経営計画2015年－2016年」に基づく成長戦略を加速させ、特徴のある「食のメーカー」として存在感を示すとともに平成28年度の財務目標達成を目指してきました。

国内酒類事業では、「ビール強化元年」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2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」及びアメリカの「サッポロUSA社」が積極的な販売活動を実施しました。アメリカの飲料

市場においては、「カントリー ピュア フーズ社」が果汁シャーベット事業を買収し、売上拡大を図りました。ベトナムにおいては、マーケティング投資を継続し、「サッポロ」ブランドの構築を進めています。4月には瓶製品のクオリティアップを実施し、7月には中価格帯の市場に新商品を投入しました。

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、強みであるレモン、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。海外においては、インドネシアで製造・販売を行う合弁会社を設立、ミャンマーではライセンス生産の工場が竣工し、東南アジアを起点とした飲料事業を強化しました。

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。9月には「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）」が開業しました。

以上の結果、当期におけるサッポログループの連結業績は、以下のとおりです。

売上高

国内酒類事業では、ビール類の売上数量が前期並みとなりましたが、多層化の売上数量が前期を上回った影響などから、増収となりました。一方で、国際事業では、北米や

ベトナムのビール売上数量が前期を上回り、「カンントリー ピュア フーズ社」が買収した果汁シャーベット事業も寄与しましたが、為替の影響を受けて減収となりました。食品・飲料事業では、国内食品・飲料の売上数量が前期を上回り増収となりました。外食事業では、「マルシカワムラ社」「銀鱈水産社」が新規連結となり、増収となりました。不動産事業では、9月に開業した「GINZA PLACE (銀座プレイス)」などにより増収となりました。

以上の結果、連結売上高は5,418億円(前期比80億円、2%増)となりました。

営業利益

国内酒類事業では、ビール類におけるビールの構成比が上昇し、品種構成が改善した影響や、固定費の減少により、増益となりました。国際事業では、北米における事業が好調に推移したことや、物流費などのコスト削減により増益となりました。食品・飲料事業では、国内食品・飲料

の売上高が増加したため、増益となりました。外食事業では、構造改革を進めて増益となりました。不動産事業では、主力物件の賃料収入増加のため、増益となりました。

以上の結果、連結営業利益は202億円(前期比63億円、45%増)となりました。

経常利益

連結営業利益の増加により、連結経常利益は192億円(前期比59億円、45%増)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

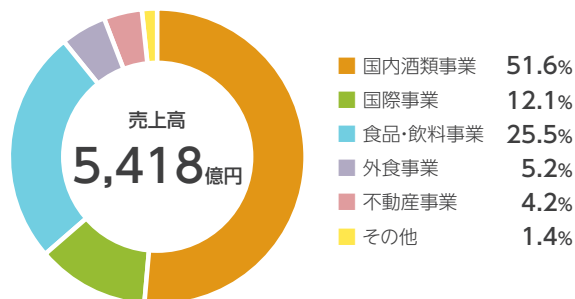
特別損失に固定資産除却損14億円や、減損損失10億円を計上したこともあり、親会社株主に帰属する当期純利益は94億円(前期比33億円、55%増)となりました。

以下、事業セグメント別の概況は記載のとおりです。

サッポログループの当期実績

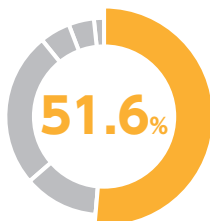
	当期実績	対前期増減額(増減率)
売上高	5,418億円	80億円増(+2%)
営業利益	202億円	63億円増(+45%)
経常利益	192億円	59億円増(+45%)
親会社株主に帰属する当期純利益	94億円	33億円増(+55%)

売上高構成比

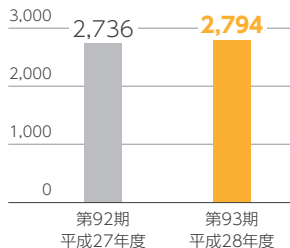


国内酒類
事業

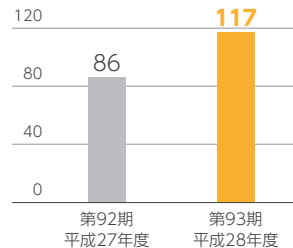
売上高構成比



売上高(億円)



営業利益(億円)



国内におけるビール類総需要は、RTD（※1）への流出及び業務用市場の落ち込みが大きく、前期比98%弱になったと推定されます。

このような中で、国内酒類事業は、経営ビジョンとして「オンリーワンを積み重ね、No.1へ」を掲げ、サッポログループならではの価値の提供を積み重ねるとともに、当期を「ビール強化元年」と位置付け、ビールに積極的な投資をすることで、更なる成長を目指しました。

ビールでは、「サッポロ生ビール黒ラベル」「エビスビール」の缶製品が好調で、ビール合計の売上数量は前期比104%となり、2年連続で前期を上回りました。

発泡酒では、「極ZERO（ゴクゼロ）」の売上数量が前期を下回りましたが、新ジャンルでは、「麦とホップ The gold」が好調を維持しており、ビール類合計の売上数量は前期比99%となり、総需要を上回りました。

RTDでは、高付加価値のコラボ商品である「サッポロ 男梅サワー」や「ネクターサワー」「キレートレモンサワー」などが順調に推移し、売上高は前期を上回りました。

ワインでは、販売の強化を進めている「トレジャー・ワイン・エステーツ社」の輸入ワイン「ペンフォールズ」、シャンパーニュの「テタンジェ」、日本ワインの「グランポレール」シリーズなどのファインワイン（※2）の売上高が伸長しました。

洋酒では、「バカルディ」「デュワーズ」等の主力ブランドが好調に推移したことで、売上高は前期を上回りました。

和酒では、甲乙混和芋焼酎売上No.1（※3）の「こくいも」が好調に推移し、売上高は前期を上回りました。

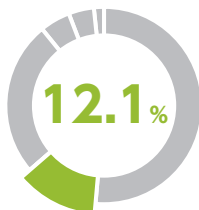


以上の結果、国内酒類事業の売上高は2,794億円（前期比58億円、2%増）となり、営業利益は117億円（前期比31億円、36%増）となりました。

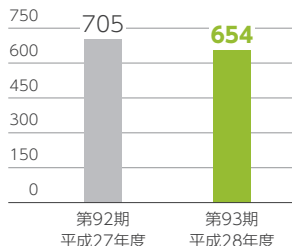
- ※1 R T D : Ready To Drinkの略。栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料
- ※2 ファインワイン：中高級価格（1本1,500円以上）ワイン
- ※3 インテージSRI甲乙混和芋焼酎市場2015年1月～2016年12月累計販売金額全国SM/ CVS/酒DSの合計

国際事業

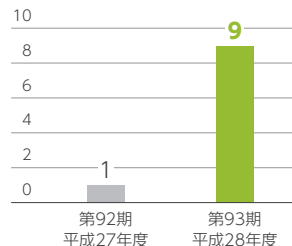
売上高構成比



売上高(億円)



営業利益(億円)



※国際事業、食品・飲料事業及び外食事業の海外売上高を合わせたグループの売上高海外比率は、20.5%（酒税抜き）です。

北米におけるビール市場の総需要は、アメリカ、カナダともに前期並みであったと推定されます。アジアでは、中国での成長に陰りが見えたものの、その他のアジア諸国では人口増加及び底堅い経済成長を背景に引き続き成長しているものと見込まれます。

このような中で、国際事業は、重点エリアである北米及び東南アジアにおけるプレミアムビール市場に対して積極的な販売活動を、また、アメリカでは果汁飲料の販売拡大を行いました。

北米では、カナダにおいて、「スリーマン社」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、「スリーマン社」のビール売上数量（「サッポロ」ブランドを除く）は前期比102%となりました。アメリカのビール市場においては、「サッポロUSA社」が従来からの日系市場への取り組みに加えて、アメリカ一般市場やアジア系市場への展開を進めた結果、同社の「サッポロ」ブランドのビール売上数量は前期比101%となりました。

アメリカの飲料市場においては、「カントリーピュア フーズ社」が5月に買収した果汁シャー

ベット事業が好調に推移しており、売上高が前期を上回りました。「シルバー スプリングス シトラス社」は新たな販路を獲得した結果、売上高が前期を上回りました（決算取込期間調整後）。

東南アジアでは、ベトナムにおいて、平成27年11月にリニューアルをした「Sapporo Premium Beer」の缶製品が好調に推移しており、売上数量は前期を上回りました。また、7月には「Sapporo Bluecap」を発売し、お客様からの好評を得ています。シンガポールでは、グループ内の子会社と協働して同国内の家庭用及び業務用市場への販路を拡大しており、ビール売上数量が前期を上回りました。

その他のエリアでは、韓国において、業務提携先の販売網を通して同国内の家庭用及び業務用市場のビール販売強化の取り組みを続け、「Sapporo Premium Beer」の取り扱い店が増えた結果、ビール売上数量が前期を上回りました。オセアニアでは、現地でのライセンス生産を核として同市場での販売強化に取り組んでおり、ビール売上数量は前期を上回りました。



サッポロベトナム社商品

サッポロUSA社商品

スリーマン社商品



シルバー スプリングス シトラス社商品

これらの取り組みを通じて、国際事業全体の「サッポロ」ブランドのビール売上数量は前期比106%となりました。

以上の結果、国際事業の売上高は円高の影響もあり、654億円（前期比51億円、7%減）となり、営業利益は9億円（前期比7億円、488%増）となりました。



スリーマン社 ギャルフ工場



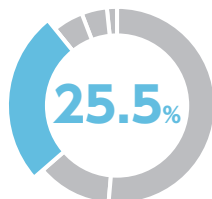
カントリー ピュア フーズ社商品



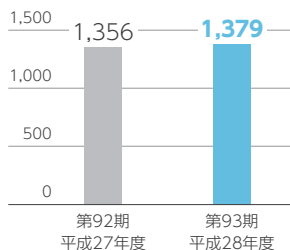
サッポロベトナム社 ロンアン工場

食品・飲料 事業

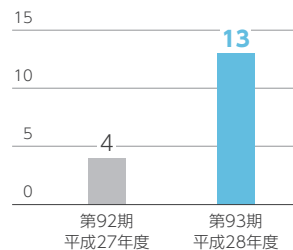
売上高構成比



売上高(億円)



営業利益(億円)



国内における飲料の総需要は前期比102%と推定されます。

このような中で、食品・飲料事業は、レモン、スープを中心とした主力ブランドへの投資を集中し、ブランドの強化と育成を図りました。

国内飲料では、お客様の嗜好に合わせた様々な商品の発売により、飲料における独自のポジションを確立することを目指しました。その結果、国産茶葉を使用した「にっぼん烏龍」や、北海道富良野産ラベンダーを使用した「富良野ラベンダーティー」など、国産素材にこだわった商品の販売が好調に推移しました。また、レモン飲料においては主力の「キレートレモン (PET・瓶)」に加え、機能性表示食品として「キレートレモン Moisture (モイスチャー)」を発売するなど、新たな市場を創造することでキレートレモンブランドとして大きく売上を伸ばしました。

国内食品では、スープの「じっくりコトコト」ブランドが当期で20周年を迎え、電子レンジ対応

パウチの「じっくりコトコト ご褒美Dining (ダイニング)」など、様々な新商品を投入しブランド強化を図りました。レモン食品においては、「ポッカレモン100」の売上が堅調に推移し、レモン食品の売上金額は前期比105%となりました。また、新規事業として、「トーラク社」から豆乳飲料・豆乳ヨーグルトの営業権を譲受して豆乳事業へ本格参入し、「ソヤファーム」ブランドの豆乳飲料・豆乳ヨーグルトの販売強化、及びブランド認知度の拡大を図りました。

国内外食では、カフェチェーン「カフェ・ド・クリエ」が、書店や病院内への積極的な店舗展開を行いました。また、「自然とのつながりを感じる、ゆったりとしたくつろぎの時間」というコンセプトの「メゾン・ド・ヴェール」ブランドの確立を図りました。このような取り組みの結果、直営店の売上が堅調に推移し、売上高が前期を上回りました。



国内食品飲料の主要商品

海外飲料では、シンガポール国内でのお茶カテゴリーでNo.1ポジション(※1)を維持しており、特に緑茶では約70%のシェアを占めています。また、お客様と良好な関係を築き、ブランドの価値を提供し続けている企業に贈られる「Influential Brands Awards 2016」において、「POKKA」ブランドが非炭酸飲料カテゴリーでTOP1ブランドに輝きました。

以上の結果、食品・飲料事業の売上高は1,379億円(前期比22億円、2%増)となり、営業利益は13億円(前期比8億円、203%増)となりました。

※1 データ出典：Nielsen Singapore Market Track March 2016
(Copyright c 2016, The Nielsen Company)



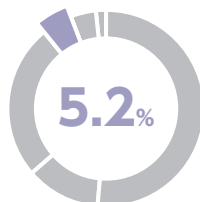
海外飲料の主要商品



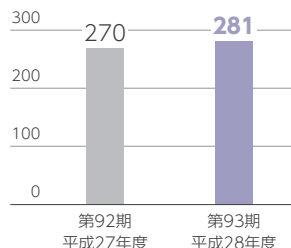
カフェチェーン「カフェ・ド・クリエ」

外食事業

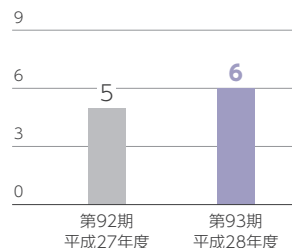
売上高構成比



売上高(億円)



営業利益(億円)



国内外食市場は、業界全体としては回復傾向にあるものの、採用コストや食材の仕入価格は引き続き上昇基調にあり、依然として厳しい経営環境にありました。

このような中で、外食事業は、企業理念である「JOY OF LIVING～生きている喜び～」のもと、安全・安心な商品の提供を心がけ「お客様へ100%満足の提供」を目指す店舗づくりを進めてきました。

国内では、新規出店については、動物園内初出店となる「ガーデンテラス ライオン」を旭川・旭山動物園に、クラフトビールをメインとする新業態「CRAFT BEER KOYOEN」を名古屋に出店するなど、新たな地域や業態にチャレンジしました。また、コアブランド「銀座ライオン」業態についても、施設の建替えに伴い長期間休業していた大型基幹店を、複合商業施設「GINZA PLACE（銀座プレイス）」と新橋駅前にて再開しました。

これにより当期は計12店舗の新規出店を行うとともに、2店舗の改装を実施しました。

また、6月より札幌を中心に「くし路」や「札幌銀鱗」などの飲食店ブランドを展開する「マルシンカワムラ社」と、水産品の加工及び販売を行う「銀鱗水産社」を新規連結に加えました。一方で、不採算であった8店舗を閉鎖したことにより、当期末の国内店舗数は200店舗となりました。

シンガポールにおいては、当期末の店舗数は14店舗となっており、平成27年11月に立ち上げた新たなブランド「とん吉銀座食堂」とともに、「銀座ライオン」ブランドを世界に発信すべく地域に愛される店舗づくりを進めています。

以上の結果、外食事業の売上高は281億円（前期比11億円、4%増）となり、営業利益は6億円（前期比1億円、27%増）となりました。



銀座ライオン GINZA PLACE店



エビスバー 川崎アゼリア店



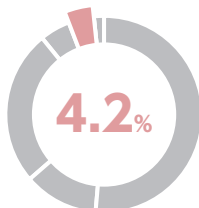
CRAFT BEER KOYOEN KITTE名古屋店



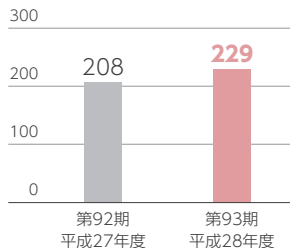
くし路 KITTE丸の内店(マルシンカワムラ社)

不動産 事業

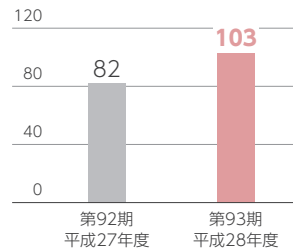
売上高構成比



売上高(億円)



営業利益(億円)



国内不動産業界は、首都圏オフィス賃貸市場において、好調な企業業績を背景にオフィス需要が堅固なことから引き続き空室率は低い水準で推移しており、賃料水準も緩やかな上昇傾向が継続しています。

このような中で、不動産賃貸では、収益の柱となっている「恵比寿ガーデンプレイスタワー」をはじめ、首都圏を中心に保有する各物件で高稼働率を維持しています。また、既存テナントの賃料水準引き上げについても積極的に取り組みを進めています。

複合商業施設「恵比寿ガーデンプレイス」においては、恵比寿のランドマークとして「大人の街」となるべく、ブランド力強化と利便性向上を図るためのバリューアップを推進しています。商業エリアでは、10月に展望レストラン街38階を、「Grand&Casual ～本物を気軽に愉しむ贅沢」のコンセプトのもと、展望スペース「SKY LOUNGE」を新設したほか、モダンに和食が愉しめるフロアへと全面リニューアルするとともに、JR山手線沿いに位置するシティウォール区画を、「大人の社交場(Bar)」をコンセプトにした飲食エリア「BRICK END (ブリックエンド)」として新たにオープンしました。街を訪れるお客様に様々なシーンに合わせて集い、愉しんでいただけるよう、食体験のバリエーションを充実させることで、街の活性化と賑わいの創出に取り組みました。また、平成26年10月に

開業した「恵比寿ファーストスクエア」は、高度な安全性・快適性・環境性能を備えた競争力のあるオフィスビルとしてお客様より高い評価をいただき、開業以来、満室稼働を維持しており、当期は更なる収益拡大に貢献しました。

不動産開発では、銀座四丁目交差点の一角に、「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)」が9月に開業しました。銀座の新たなランドマークとして、また日本の伝統や文化、先端技術など様々な情報発信を行う施設として、国内外のお客様から注目を集め、12月には早くも累計来館者100万人を達成し、街の賑わい創出に貢献しています。また、札幌市が都心まちづくり重点地区と位置付けて進める「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」の改装を進めるとともに、隣地駐車場跡地の再開発に着手し、新たな商業施設の建設を進めています。

一方、長期的な視点から引き続き物件ポートフォリオの見直しを行っており、12月には旧ポッカ社創業の地であり、サッポログループとゆかりが深い名古屋の商業の中心地、中区栄にある商業ビルの信託受益権を取得しました。

以上の結果、不動産事業の売上高は229億円(前期比20億円、10%増)、営業利益は103億円(前期比20億円、25%増)となりました。



恵比寿ガーデンプレイス(東京都渋谷区・目黒区)



サッポロファクトリー アトリウム(札幌市中央区)



恵比寿ガーデンプレイス クリスマスの模様



GINZA PLACE(銀座プレイス)(東京都中央区)

2 対処すべき課題

① サッポログループ中長期的な経営戦略

当社は、2016年（平成28年）11月、グループ創業150年の節目を迎える2026年までの10年間に、当社が進むべき方向性と、2017年から2020年までの4年間で取り組む基本戦略をまとめた「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」及び「第一次中期経営計画2020」を策定しました。

●サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』

経営理念及び経営の基本方針は踏襲しながら、スピードを持って経営改革と事業成長に取り組むことで実現させる「2026グループビジョン」と「行動指針」を定めました。

グループの成長の源泉は、創業以来140年の歴史の中で培われた「ブランド資産」であると改めて認識したうえで、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を育成・強化していきます。国内に数多ある食品企業の中でも、『酒』『食』『飲』の3分野を展開するユニークな強みを活かし、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、本長期経営ビジョンの概要は、本招集ご通知2頁に掲載しております。

●第一次中期経営計画2020

基本方針

「異次元スピードでの変革」をテーマに、成長ステージへの早期移行を目指します。

(1) 事業活動

各事業の競争領域を見定め、「継続成長」「成果創出」を実現して、キャッシュ創出力を高めます。

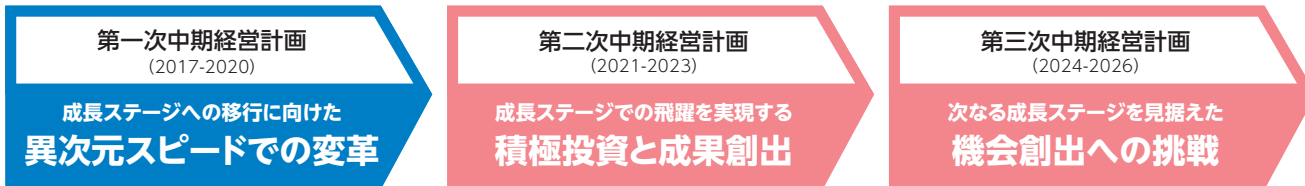
- ①既存事業の継続的成長 既存5事業での競争領域を見定めた確実な成長
- ②投資事業の成果創出 ベトナム事業、北米飲料事業、食品・飲料事業での収益性向上
- ③成長機会の獲得 『食』分野の拡大とグローバル展開に経営資源を投入し成長機会を獲得

(2) グループ経営

「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」による基盤強化を主導します。

- ①成長実態に適したグループ体制と本社機能の最適化の実行
- ②基盤機能の強化
 - R & D 『食』分野の成長に向けたリソース（人財、研究開発費）の増強
 - 人事・人財 成長領域への人財シフトと健康増進への取り組み
 - 財務 資産効率の向上とモニタリング強化による財務基盤強化

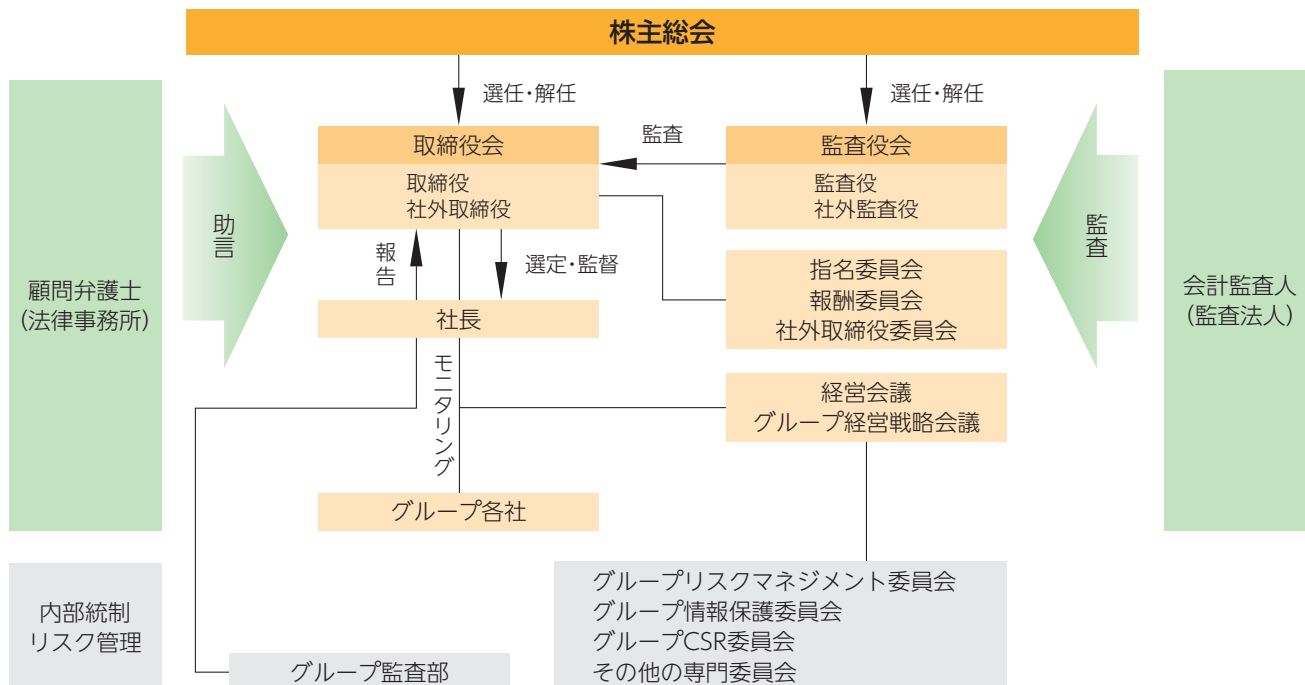
● 「SPEED150」 ロードマップ



② コーポレートガバナンス体制

当社は、サッポログループの「経営理念」「経営の基本方針」等を具現化し、グループ全体の持続的な企業価値向上を図っていくために、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として位置付けており、持株会社体制のもとでグループ内における監督機能、業務執行機能及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。当社では、2015年（平成27年）12月、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定し、当社ホームページに掲載しております。

〈コーポレートガバナンス体制の模式図〉



③ サッポログループの主要事業での取り組み課題

国内酒類事業



- 国内酒類事業は、ビジョンとして「オンリーワンを積み重ね、No.1へ」を継続し、当社ならではの価値の提供を積み重ねることで、成長を目指します。
- ビール類では、「ビール復権宣言」を事業方針に掲げ、ビールブランド強化の取り組みを継続します。発売40周年を迎える「サッポロ生ビール黒ラベル」は、独自の世界感と良質な飲用体験の機会をこれまで以上に広く提供することで、好調な売上トレンドを加速させます。「エビス」も、ご愛飲いただいているお客様との絆強化に加え、新たな接点の拡大を実現します。また、お客様の多様化するニーズに対応するためのオンリーワン商品を開発、育成することも進めます。
- ワインでは、引き続きファインワインの提案強化を行います。日本ワイン「グランポレール」、シャンパーニュ「テタンジェ」、輸入ワイン「ペンフォールズ」を中心に、一層の販売拡大を行います。また、デリーワインも、情報発信とプロモーション強化によりユーザーの拡大を目指します。
- 事業全体では、更なるブランド価値向上に向けた効果的な販売費の投下を行うとともに、その他のコスト削減にも取り組み、利益計画の達成を目指します。

国際事業



- 国際事業は、重点エリアである北米及び東南アジアにおいて「サッポロ」をはじめとしたプレミアムブランドの浸透を図り、それぞれのエリア特性を踏まえた戦略を遂行することで、同市場における当社独自の地位を築いていきます。
- 北米では、カナダ市場において、「スリーマン社」が保有するブランドの個性に合わせたマーケティング施策の展開や生産体制の最適化によるコスト削減を実施し、シェアアップと利益計画の達成を目指します。アメリカ市場においては、「サッポロUSA社」が今後の伸びが期待できるエリアとチャネルに経営資源を戦略的に配分することで、「サッポロ」ブランドのプレゼンス拡大を図ります。
- アメリカ飲料市場においては、「シルバー スプリングス シトラス社」及び「カントリー ピュア フーズ社」の強みを活かす経営体制を構築し、新たな販路の獲得や生産体制の整備によって、売上拡大と収益向上を図ります。
- 東南アジアでは、ベトナム市場において、お客様との接点である店頭にて「Sapporo Premium Beer」のブランド価値を訴求し、効果的なマーケティング活動の展開により売上拡大と収益改善を目指します。

食品・飲料事業



- 国内の食品・飲料事業は、「毎日の生活に彩りと輝きをくわえる、新しい『おいしい』を次々と生み出し続けます」というビジョンのもと、お客様視点を徹底し、当社の優位性を発揮できる分野にて新たな価値を提案していきます。
- 国内飲料では、当社独自のポジションを確立していきます。また、レモン飲料においては、「キレートレモン」ブランドのマーケティング強化を行うことに加え、新たな価値を持つ商品開発を行うことでレモンのリーダーとしてのポジションをさらに盤石にしていきます。国内食品のスープにおいては、様々なシーンに適したスープ商品を提案し、需要拡大に努めます。
- 新規事業の豆乳事業においては、当社の強みである豆乳ヨーグルトの成長を図りながら、既存ブランドである「ソヤファーム」の売上拡大を目指していきます。
- 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、新業態への取り組みを加速させ、ブランド価値の向上を進めていきます。
- 海外飲料では、シンガポールでのポジションを維持しつつ、他東南アジアの国々への販路拡大、「POKKA」ブランドの浸透を進めていきます。

外食事業



- 外食事業では、引き続き「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」の向上を図るとともに、安全・安心な商品の提供に向けた取り組みを進めます。
- 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、新業態の出店に取り組むとともに、将来に亘る収益力の維持・向上に向けて既存店舗の改装・ブラッシュアップに積極的に取り組みます。
- 海外においては、シンガポール国内での「銀座ライオン」ブランドの定着に向けた取り組みを進めるとともに、「とん吉」ブランドの収益向上に向けた既存店舗の改装に取り組みます。また、周辺諸国への展開に向けた検討を進めていきます。

不動産事業



- 不動産賃貸では、ハード・ソフト両面における競争力強化に引き続き努め、保有物件の稼働率及び賃料水準の維持向上に取り組んでいきます。
- 中核施設である「恵比寿ガーデンプレイス」では、平成29年4月に事業所内保育所を開園する計画を進めるほか、商業区画をはじめとする各エリアにおいても引き続きバリューアップを推進し、新たな付加価値を提供することで街全体のブランド価値向上を目指します。
- 平成28年9月に開業した複合商業施設「GINZA PLACE（銀座プレイス）」では、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んでいくとともに、街の賑わい創出や集客向上に貢献していきます。
- 複合商業施設「サッポロファクトリー」では、札幌市が都心まちづくり重点地区と位置付けて進める「創成川以東地区」の再整備計画に合わせ、引き続き改装を進めます。
- 今後も不動産事業全体の価値向上を図るために、保有物件ポートフォリオの改善を進めるとともに、「まちづくり事業」を中心とした新たな事業ドメインの構築に取り組んでいきます。

サッポログループは、株主の皆様をはじめとするすべての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、グループの持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

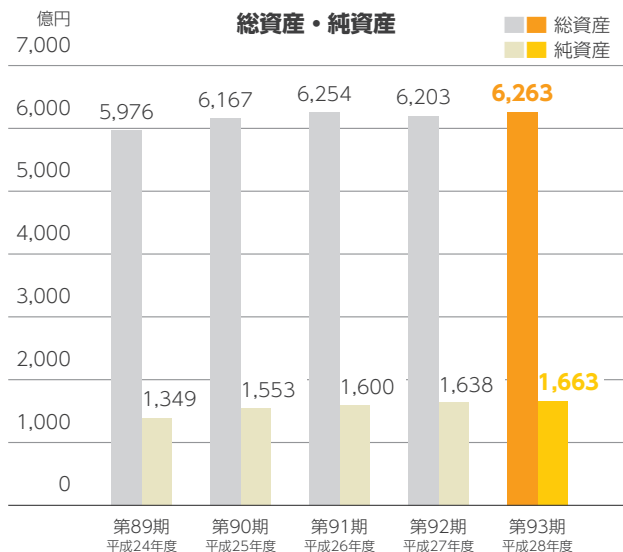
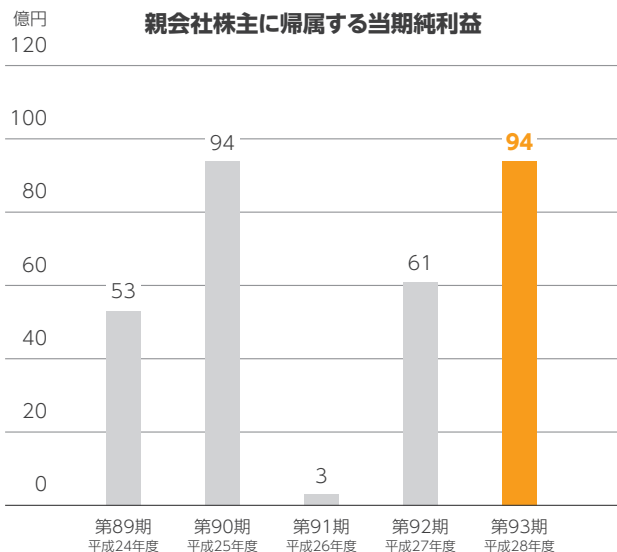
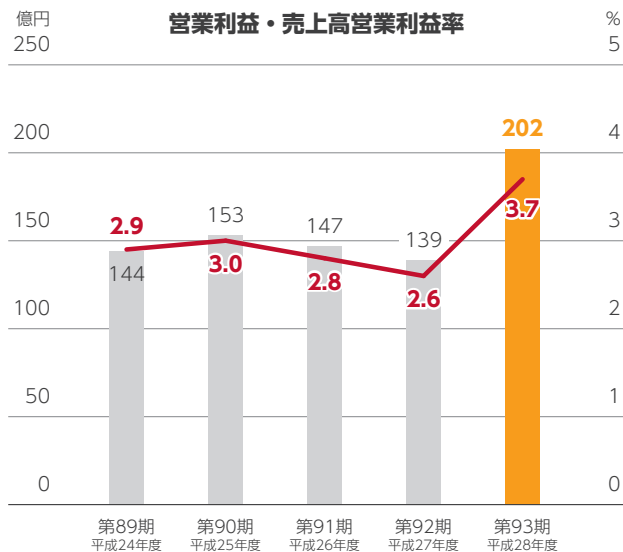
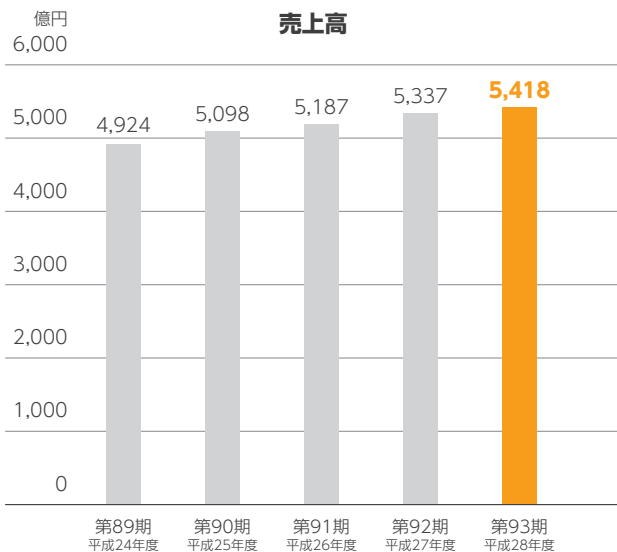
株主の皆様におかれましては、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

3 財産及び損益の状況の推移 (平成28年12月31日現在)

区 分	第89期 平成24年度	第90期 平成25年度	第91期 平成26年度	第92期 平成27年度	第93期 平成28年度
売上高 (百万円)	492,490	509,834	518,740	533,748	541,847
営業利益 (百万円)	14,414	15,344	14,728	13,950	20,267
売上高営業利益率 (%)	2.9	3.0	2.8	2.6	3.7
経常利益 (百万円)	13,689	15,130	14,565	13,211	19,202
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	5,393	9,451	340	6,108	9,469
1株当たり当期純利益 (円)	13.77	24.20	0.87	78.40	121.56
ROE (%)	4.2	6.7	0.2	3.9	5.9
EBITDA (百万円) (※)	44,099	44,388	42,974	42,327	46,529
総資産 (百万円)	597,636	616,752	625,439	620,388	626,351
純資産 (百万円)	134,946	155,366	160,004	163,822	166,380
1株当たり純資産 (円)	336.60	388.77	401.17	2,027.21	2,062.86
自己資本比率 (%)	22.1	24.6	25.0	25.5	25.7
デット・エクイティ・レシオ (倍)	1.9	1.6	1.5	1.4	1.4
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	29,618	32,861	22,284	35,265	32,570
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△59,485	△13,268	△17,229	△9,755	△27,586
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	30,159	△19,147	△7,307	△24,802	△4,827

※EBITDA：営業利益に減価償却費とのれん償却費を加えたものです。

(注) 平成28年7月1日付で、普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行いましたので、第92期（平成27年度）の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産を算定しております。



4 設備投資の状況

当期の設備投資額は、266億円（工事ベース）で、その主なものは次のとおりです。

① 当期に完成、又は取得した主な設備

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

群馬県伊勢崎市 飲料水生産設備

不動産事業：サッポロ不動産開発株式会社
東京都中央区 賃貸用不動産（建物）

② 当期において継続中の主要設備の新設

食品・飲料事業：PT.POKKA DIMA INTERNATIONAL
インドネシア 西ジャワ州 飲料水生産設備

5 資金調達の状況

当期は社債、長期借入金で427億円を調達しました。なお、社債償還、長期借入金返済を総額566億円実施しています。

6 企業集団の現況に関する重要な事項

当社子会社であるサッポロインターナショナル株式会社の海外子会社SLEEMAN BREWERIES LTD.（以下、「SBL」といいます。）は、平成26年12月12日（現地時間）にカナダ国オンタリオ州上級裁判所において訴訟を提起されました。

その内容は、平成12年（2000年）6月に、Liquor Control Board of Ontario（州政府保有の販売会社。以下、「LCBO」といいます。）とBrewers Retail Inc.（The Beer Store という名のもとに小売店を運営。以下、「TBS」といいます。）との間でビールの販売に関する取り決めがなされたことに対し、オンタリオ州でビールを購入された二人の原告より、この取り決めによりオンタリオ州におけるビール購入者は価格の高いビールを購入することになったとして、LCBO、TBS、Labatt Breweries of Canada LP、Molson Coors Canada、SBL（※）の5社に対して集団訴訟を目指した訴えを提起されたものです。

SBLは、現在、本件訴訟に対応中です。なお、本件訴訟の進捗に伴い開示が必要な事由が発生した場合は、速やかにお知らせします。

※：SBL、Labatt Breweries of Canada LP、Molson Coors Canadaはともにビール製造・販売会社です。

7 重要な子会社等の状況 (平成28年12月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
	百万円	%	
サ ッ ポ ロ ビ ー ル 株 式 会 社	10,000	100	酒類の製造・販売
サ ッ ポ ロ イ ン タ ー ナ シ ョ ナ ル 株 式 会 社	15,503	100	国際事業の運営・管理
ポ ッ カ サ ッ ポ ロ フ ー ド & ビ バ レ ッ ジ 株 式 会 社	5,431	100	飲料水等の製造・販売
株 式 会 社 サ ッ ポ ロ ラ イ オ ン	4,878	100	飲食店の経営
サ ッ ポ ロ 不 動 産 開 発 株 式 会 社	2,080	100	不動産の賃貸
サ ッ ポ ロ グ ル ー プ マ ネ ジ メ ン ト 株 式 会 社	25	100	事務業務受託
株 式 会 社 恵 比 寿 ワ イ ン マ ー ト	300	※100	ワイン・洋酒等の販売
沖 縄 ポ ッ カ 食 品 株 式 会 社	128	※100	飲料水の製造
株 式 会 社 ポ ッ カ ク リ エ イ ト	300	※100	飲食店の経営
フ ォ ー モ ス ト ブ ル ー シ ー ル 株 式 会 社	151	※99.80	菓子の販売
株 式 会 社 東 京 エ ネ ル ギ ー サ ー ビ ス	490	※100	エネルギーの供給
宮 坂 醸 造 株 式 会 社	86	51	食品の製造・販売
S A P P O R O U . S . A . , I N C .	7,200 千米ドル	※100	ビールの販売
S A P P O R O C A N A D A I N C .	299,000 千加ドル	※100	海外酒類事業の中間持株会社
S L E E M A N B R E W E R I E S L T D .	50,634 千加ドル	※100	ビールの製造・販売
S A P P O R O A S I A P R I V A T E L T D .	97,444 千米ドル	※100	海外酒類事業の中間持株会社
S A P P O R O V I E T N A M L T D .	93,000 千米ドル	※100	ビールの製造・販売

会社名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
POKKA CORPORATION (SINGAPORE) PTE.LTD.	26 百万シンガポールドル	※100	飲料水の製造・販売
POKKA INTERNATIONAL PTE. LTD.	4 百万シンガポールドル	※100	飲料水・食品の販売
POKKA ACE (MALAYSIA) SDN. BHD.	27 百万マレーシアリンギット	※50	飲料水の製造・販売
POKKA (MALAYSIA) SDN. BHD.	60 百万マレーシアリンギット	※100	飲料水の製造
PT.POKKA DIMA INTERNATIONAL	200,000 百万インドネシアルピア	※50	飲料水の製造・販売
SAPPORO LION (SINGAPORE) PTE. LTD.	4 百万シンガポールドル	※100	食品の製造、飲食店の経営

※印は子会社保有の株式を含んでいます。

(注) 1. 当社が直接保有している、又は資本金1億円以上の子会社のみを記載しています。

2. 前期に記載していたサッポロワイン株式会社は、平成28年1月1日付でサッポロビール株式会社を存続会社とする吸収合併を行い消滅したため、記載していません。
3. 前期に記載していたサッポロフーズネット株式会社は、平成28年12月20日付で清算終了し消滅したため、記載していません。
4. 前期に記載していたスタービパレッジサービス株式会社は、減資により資本金が1億円未満となったため、記載していません。
5. 当期に記載した宮坂醸造株式会社は、株式取得により子会社となりました。
6. 特定完全子会社に該当する子会社はありません。

② 重要な関連会社の状況

会社名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
京葉ユーティリティ株式会社	600 百万円	※20	エネルギーの供給
株式会社ザ・クラブ・アット・エビスガーデン	200	※30	スポーツ施設賃貸

※印は子会社保有の株式を含んでいます。

(注) 資本金1億円以上の関連会社のみを記載しています。

8 従業員の状況 (平成28年12月31日現在)**① サッポログループの従業員の状況**

区 分					従業員数 (名)	前期末比増減 (名)
国	内	酒	類	事 業	1,926	△32
国	際			事 業	1,550	37
食	品	・	飲	料 事 業	2,778	98
外	食			事 業	832	104
不	動	産		事 業	92	△7
全	社	(共	通)	680	174
合				計	7,858	374

(注) 前期末に比べ従業員が374名増加しています。これは主に、外食事業において株式会社マルシンカワムラ、全社(共通)において宮坂醸造株式会社を当期より新規連結したことによるものです。

② 当社の従業員の状況

従業員数 (名)	前期末比増減 (名)	平均年齢 (歳)	平均勤続年数 (年)
160	43	46.1	20.9

9 当社の主要な借入先の状況 (平成28年12月31日現在)

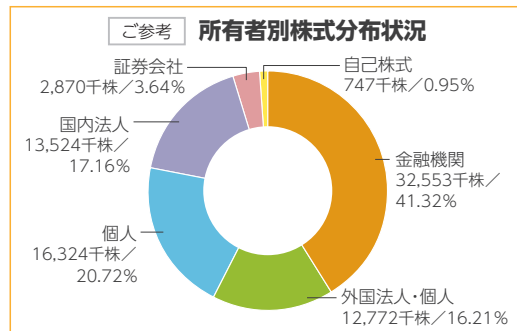
借 入 先	借入残高
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	10,405 百万円
農 林 中 央 金 庫	9,000
信 金 中 央 金 庫	6,000
明 治 安 田 生 命 保 険 相 互 会 社	5,700
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	4,620
株 式 会 社 三 菱 東 京 U F J 銀 行	4,500
株 式 会 社 北 洋 銀 行	4,100
ス ル ガ 銀 行 株 式 会 社	3,000
株 式 会 社 北 海 道 銀 行	2,600

(注) 上記にはシンジケートローンによる借入金(総額76,521百万円)は含まれていません。

2. 当社の現況

① 株式の状況 (平成28年12月31日現在)

- ① 発行可能株式総数 200,000,000株
- ② 発行済株式の総数 78,794,298株 (前期末比 増減なし)
- ③ 株主数 54,785名 (前期末比 841名減)
- ④ 大株主 (上位10名)



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)	3,727	4.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	3,187	4.08
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	3.12
日本生命保険相互会社	2,229	2.85
明治安田生命保険相互会社	2,202	2.82
農林中央金庫	1,875	2.40
株式会社みずほ銀行	1,806	2.31
丸紅株式会社	1,649	2.11
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	1,594	2.04
大成建設株式会社	1,400	1.79

- (注) 1. 持株比率は自己株式 (747,991株) を控除して計算しています。
2. 資産管理サービス信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ信託銀行口の持株数2,442千株は、みずほ信託銀行株式会社が同行に委託した退職給付信託の信託財産であり、その議決権はみずほ信託銀行株式会社が留保しています。みずほ信託銀行株式会社は、上記以外に832千株保有しています。
3. 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の持株数1,594千株は、株式会社みずほ銀行が同行に委託した退職給付信託の信託財産であり、その議決権は株式会社みずほ銀行が留保しています。
4. 当社は平成28年7月1日付で当社が発行する普通株式5株を1株とする株式併合を行うとともに、単元株式数を1,000株から100株とする変更を行っております。
5. 当社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、資産管理サービス信託銀行株式会社 (信託E口) (以下「信託E口」といいます。) が当社株式150千株を取得しております。なお、信託E口が所有する当社株式については、自己株式に含めておりません。

② 新株予約権等の状況

該当事項はありません。

3 会社役員の状況

① 取締役及び監査役の状況 (平成28年12月31日現在)

氏名	当社における地位及び担当	重要な兼職の状況
上 條 努	代表取締役社長 兼 グループCEO	
渡 淳 二	常務取締役 グループR&D本部長	
溝 上 俊 男	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
野 瀬 裕 之	取締役 戦略企画部長	
征 矢 真 一	取締役 経営管理部長	
福 原 真 弓	取締役 人事部長	
服 部 重 彦	社外取締役	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
池 田 輝 彦	社外取締役	みずほ信託銀行株式会社 顧問 株式会社エフエム東京 社外監査役 日本精工株式会社 社外取締役
鵜 澤 静	社外取締役	日清紡ホールディングス株式会社 相談役 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
尾 崎 聖 治	常勤監査役	
関 哲 夫	監査役	株式会社商工組合中央金庫 名誉顧問 株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
佐 藤 順 哉	社外監査役	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
杉 江 和 男	社外監査役	DIC株式会社 相談役

- (注) 1. 取締役溝上俊男氏はグループ執行役員を兼務しています。
 2. 平成28年3月30日開催の第92回定時株主総会の終結の時をもちまして監査役木本健氏は辞任により退任しました。
 3. 平成28年3月30日開催の第92回定時株主総会において次のとおり異動がありました。
 新任取締役 征矢 真一 福原 真弓 退任取締役 田中 秀典 加藤 容一
 新任監査役 関 哲夫
 4. 当社は、社外取締役及び社外監査役の全員を東京証券取引所及び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。
 5. 監査役関哲夫氏は、事業法人の経理財務部門の責任者や金融機関の社長を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

② 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役及び監査役の全員との間で、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結しています。当該契約に基づく賠償責任限度額は、法令が規定する額としています。

③ 取締役及び監査役の報酬等の総額

区 分		支給人員	支給額
取 締 役	(うち社外取締役)	11 (3)名	160 (25)百万円
監 査 役	(うち社外監査役)	5 (2)名	48 (16)百万円
合 計	(うち社外役員)	16 (5)名	208 (41)百万円

- (注) 1. 当期末現在の人員は、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2名、監査役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. 各取締役の報酬額は、株主総会で決定された報酬枠の範囲内で、職位別の基準報酬額に、一定の基準に基づき、前年度の職務遂行に応じた業績加減を行って算定しています。各監査役の報酬は、株主総会で決定された報酬枠の範囲内で、監査役会で決定した基準に従い算定しています。
 5. 取締役の報酬限度額は、平成19年3月29日開催の第83回定時株主総会において、「年額2億4,000万円以内」(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。
 6. 監査役の報酬限度額は、平成19年3月29日開催の第83回定時株主総会において、「年額8,400万円以内」と決議されています。
 7. 上記支給額の他、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)を拠出しております。本制度につきましては、平成28年3月30日開催の第92回定時株主総会において、5.に記載の取締役の報酬とは別枠で決議いただいております。なお、本制度には、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並びに一部の当社子会社取締役を対象としており、平成28年12月末時点でその人数は27名です。

④ 社外役員に関する事項

1) 重要な兼職先と当社との関係

社外役員各氏の以下の兼職先と当社との間にはいずれも特別な利害関係はありません。

区 分	氏 名	重 要 な 兼 職 先
取 締 役	服 部 重 彦	株式会社島津製作所 相談役、田辺三菱製菓株式会社 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
取 締 役	池 田 輝 彦	みずほ信託銀行株式会社 顧問、株式会社エフエム東京 社外監査役、 日本精工株式会社 社外取締役
取 締 役	鷗 澤 静	日清紡ホールディングス株式会社 相談役、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
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
監 査 役	杉 江 和 男	DIC株式会社 相談役

2) 当期における主な活動状況

区 分	氏 名	主 な 活 動 状 況
取 締 役	服 部 重 彦	当期開催の取締役会12回すべてに出席し、主に企業経営に関する豊富な経験や見識を基に、議案の審議等につき助言、提言を行っています。
取 締 役	池 田 輝 彦	当期開催の取締役会12回すべてに出席し、主に金融機関での豊富な経験や見識を基に、議案の審議等につき助言、提言を行っています。
取 締 役	鵜 澤 静	当期開催の取締役会12回すべてに出席し、主に企業経営に関する豊富な経験や見識を基に、議案の審議等につき助言、提言を行っています。
監 査 役	佐 藤 順 哉	当期開催の取締役会12回及び監査役会12回すべてに出席しました。主に弁護士としての専門的見地から、取締役会において、意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っています。また、監査役会において、議案の審議等に適宜、必要な発言を行っています。
監 査 役	杉 江 和 男	当期開催の取締役会12回及び監査役会12回すべてに出席しました。主に企業経営に関する豊富な経験や見識から、取締役会において、意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っています。また、監査役会において、議案の審議等に適宜、必要な発言を行っています。

3) 当社の子会社から当期の役員として受けた報酬等の額

該当事項はありません。

連結貸借対照表 (平成28年12月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	(ご参考)	
	第93期 (平成28年12月31日現在)	第92期 (平成27年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	164,183	156,364
現金及び預金	10,589	10,430
受取手形及び売掛金	96,850	92,335
商品及び製品	24,657	24,912
原材料及び貯蔵品	13,315	13,722
繰延税金資産	3,639	4,457
その他	15,213	10,570
貸倒引当金	△82	△64
固定資産	462,168	464,023
有形固定資産	345,495	337,042
建物及び構築物	172,788	169,519
機械装置及び運搬具	43,898	44,368
土地	111,636	105,121
リース資産	9,276	7,758
建設仮勘定	3,694	6,637
その他	4,201	3,636
無形固定資産	37,950	40,978
のれん	27,439	30,235
その他	10,511	10,743
投資その他の資産	78,721	86,002
投資有価証券	59,296	61,848
長期貸付金	4,789	9,016
繰延税金資産	1,070	1,009
その他	14,760	15,362
貸倒引当金	△1,195	△1,234
資産合計	626,351	620,388

科 目	(ご参考)	
	第93期 (平成28年12月31日現在)	第92期 (平成27年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	212,123	233,643
支払手形及び買掛金	38,503	36,772
短期借入金	30,337	65,822
コマーシャル・ペーパー	33,000	17,000
1年内償還予定の社債	10,083	10,000
リース債務	3,024	2,932
未払酒税	34,228	33,903
未払法人税等	1,680	6,114
賞与引当金	2,980	2,219
預り金	8,214	8,824
その他	50,071	50,054
固定負債	247,847	222,921
社債	50,128	50,000
長期借入金	114,593	91,919
リース債務	6,968	5,353
繰延税金負債	18,804	21,216
退職給付に係る負債	8,995	7,636
受入保証金	33,241	32,833
その他	15,115	13,963
負債合計	459,971	456,565
純資産の部		
株主資本	140,112	133,394
資本金	53,886	53,886
資本剰余金	46,089	45,913
利益剰余金	41,932	35,189
自己株式	△1,795	△1,595
その他の包括利益累計額	20,574	24,533
その他有価証券評価差額金	22,517	23,926
繰延ヘッジ損益	41	△11
為替換算調整勘定	△1,943	△1,255
退職給付に係る調整累計額	△41	1,874
非支配株主持分	5,693	5,894
純資産合計	166,380	163,822
負債純資産合計	626,351	620,388

連結損益計算書 (平成28年1月1日から平成28年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	第93期	(に参考) 第92期
	平成28年1月1日から 平成28年12月31日まで	平成27年1月1日から 平成27年12月31日まで
売上高	541,847	533,748
売上原価	352,420	352,808
売上総利益	189,426	180,940
販売費及び一般管理費	169,159	166,990
営業利益	20,267	13,950
営業外収益	2,316	2,921
受取利息	231	252
受取配当金	1,111	1,123
持分法による投資利益	15	17
デリバティブ評価益	－	468
その他の収益	958	1,059
営業外費用	3,381	3,659
支払利息	2,142	2,279
為替差損	217	537
デリバティブ評価損	252	－
その他の費用	769	842
経常利益	19,202	13,211
特別利益	59	7,895
固定資産売却益	45	7,453
投資有価証券売却益	13	46
関係会社株式売却益	－	72
補助金収入	－	322
特別損失	2,858	9,415
固定資産除却損	1,413	1,534
固定資産売却損	26	24
減損損失	1,018	5,956
投資有価証券評価損	22	1,758
支払補償費	376	142
税金等調整前当期純利益	16,403	11,690
法人税、住民税及び事業税	6,185	7,409
法人税等調整額	838	△1,830
当期純利益	9,380	6,112
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△89	3
親会社株主に帰属する当期純利益	9,469	6,108

貸借対照表 (平成28年12月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	(ご参考)	
	第93期 (平成28年12月31日現在)	第92期 (平成27年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	56,109	170,393
現金及び預金	185	2,069
営業未収入金	623	405
前渡金	13	-
前払費用	7	7
繰延税金資産	96	82
未収入金	4,226	6,201
短期貸付金	50,957	161,607
その他	2	20
貸倒引当金	△1	△1
固定資産	338,365	214,737
有形固定資産	285	76
建物	57	60
機械装置	5	5
工具器具備品	222	5
リース資産	0	4
建設仮勘定	0	-
無形固定資産	4	-
ソフトウェア	4	-
投資その他の資産	338,075	214,661
投資有価証券	14,373	13,803
関係会社株式	173,039	173,395
長期貸付金	153,893	30,722
長期前払費用	15	16
その他	285	255
投資損失引当金	△3,532	△3,532
資産合計	394,475	385,130

科 目	(ご参考)	
	第93期 (平成28年12月31日現在)	第92期 (平成27年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	76,952	96,786
短期借入金	15,750	16,000
1年内償還予定社債	10,000	10,000
1年内返済予定長期借入金	11,212	40,805
コマーシャル・ペーパー	33,000	17,000
1年内返済予定リース債務	0	3
未払金	1,018	2,940
未払費用	225	247
未払法人税等	9	2,850
未払消費税等	2	37
預り金	5,606	5,565
前受収益	0	1,252
賞与引当金	126	83
固定負債	161,049	141,314
社債	50,000	50,000
長期借入金	107,444	86,862
リース債務	-	0
退職給付引当金	1,789	2,926
繰延税金負債	1,806	1,515
資産除去債務	9	9
負債合計	238,001	238,101
純資産の部		
株主資本	150,606	141,900
資本金	53,886	53,886
資本剰余金	46,721	46,545
資本準備金	46,543	46,543
その他資本剰余金	177	2
利益剰余金	51,793	43,064
利益準備金	6,754	6,754
その他利益剰余金	45,039	36,310
別途積立金	16,339	16,339
繰越利益剰余金	28,700	19,971
自己株式	△1,795	△1,595
評価・換算差額等	5,867	5,128
その他有価証券評価差額金	5,867	5,128
純資産合計	156,473	147,029
負債純資産合計	394,475	385,130

損益計算書（平成28年1月1日から平成28年12月31日まで）

（単位：百万円）

科 目	（ご参考）	
	第93期 平成28年1月1日から 平成28年12月31日まで	第92期 平成27年1月1日から 平成27年12月31日まで
営業収益	14,124	6,987
事業会社運営収入	3,867	3,830
関係会社配当金収入	10,051	3,146
その他	206	10
営業費用	4,709	4,087
一般管理費	4,709	4,087
営業利益	9,415	2,900
営業外収益	2,770	2,948
受取利息及び配当金	2,751	2,911
その他の収益	19	36
営業外費用	1,378	1,479
支払利息	1,231	1,402
貸倒引当金繰入額	—	1
その他の費用	147	75
経常利益	10,807	4,369
特別利益	981	0
投資有価証券売却益	—	0
関係会社清算益	981	—
特別損失	1	150
固定資産除却損	1	0
投資有価証券評価損	—	149
税引前当期純利益	11,787	4,219
法人税、住民税及び事業税	△114	153
法人税等調整額	445	95
当期純利益	11,455	3,970

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

平成29年2月10日

サッポロホールディングス株式会社
取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	野口和弘 [Ⓔ]
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	松浦康雄 [Ⓔ]
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐藤重義 [Ⓔ]

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、サッポロホールディングス株式会社の平成28年1月1日から平成28年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、サッポロホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

強調意見

会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更に記載されているとおり、会社及び国内連結子会社は、有形固定資産の減価償却方法について、定率法（ただし、北海道工場、昭和63年1月以降取得の賃貸用資産、恵比寿ガーデンプレイス、サッポロファクトリー、平成10年4月1日以降取得の「建物」（建物附属設備を除く）、九州日田工場、群馬工場と酒製造設備、那須工場は定額法）を採用していたが、当連結会計年度より定額法に変更している。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

独立監査人の監査報告書

平成29年2月10日

サッポロホールディングス株式会社
取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	野口和弘 [Ⓔ]
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	松浦康雄 [Ⓔ]
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐藤重義 [Ⓔ]

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、サッポロホールディングス株式会社の平成28年1月1日から平成28年12月31日までの第93期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、平成28年1月1日から平成28年12月31日までの第93期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法とその内容

- (1) 監査役会は、監査役監査計画書において監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門、その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び子会社の主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 内部統制システムに関する取締役会決議の内容並びにその構築及び運用の状況について、取締役等に対して報告を求め、監査いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び新日本有限責任監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ③ 事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」及び各取り組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを確認するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、その職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制を適切に整備している旨の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ グループ各社を含めた内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する運用状況についても、財務報告に係る内部統制を含め、特段指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」については、指摘すべき事項は認められません。当該基本方針に基づく取り組みは、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

平成29年2月10日

サッポロホールディングス株式会社 監査役会

常 勤 監 査 役	尾 崎 聖 治 ㊟
監 査 役	関 哲 夫 ㊟
監 査 役	佐 藤 順 哉 ㊟
監 査 役	杉 江 和 男 ㊟

(注) 監査役佐藤順哉及び監査役杉江和男は社外監査役であります。

以 上

<メモ欄>

株主総会会場のご案内

帝国ホテル東京 本館2階「孔雀の間」 (本会場)

東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 電話 03-3504-1111 (代表)



最寄駅から会場までのご案内

- JR有楽町駅より徒歩5分、JR新橋駅より徒歩7分
- 東京メトロ日比谷線、千代田線、都営地下鉄三田線 日比谷駅より徒歩3分
- 東京メトロ日比谷線、丸ノ内線、銀座線 銀座駅より徒歩5分
- 都営地下鉄三田線 内幸町駅より徒歩3分

※ 本会場が満席となった場合は、第二会場等をご案内させていただきます。ご了承のほどお願い申し上げます。

※ 会場には駐車場を用意しておりませんので、お車でのご来場はご遠慮ください。

本株主総会より、ご来場の株主様へのお土産の配布を取りやめさせていただきます。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

お問い合わせ先

サッポロホールディングス株式会社 グループ法務部
電話03-6694-0002
〒150-8522
東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号

UD FONT
見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。



NAVITIME

出発地から株主総会会場まで
スマートフォンがご案内します。
スマートフォンで
QRコードを読み取りください。

