



SAPPORO

第95回

定時株主総会招集ご通知

2018年1月1日 ⇨ 2018年12月31日

開催日時 2019年3月28日(木曜日) 午前10時 受付開始
午前9時予定

開催場所 東京都目黒区三田一丁目13番2号
ザ・ガーデンホール(恵比寿ガーデンプレイス内)

開催場所が昨年と異なりますのでご注意ください。

議 案
第1号議案 剰余金の配当の件
第2号議案 取締役9名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 補欠監査役1名選任の件



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。

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



サッポロホールディングス株式会社

株主の皆様へ

証券コード 2501

2019年3月5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



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、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第95回定時株主総会を開催いたしますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。当社の事業概況及び株主総会の議案についてご案内いたしますのでご高覧賜りますようお願いいたします。

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。

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上げます。

第95回 定時株主総会招集ご通知 目次

当社ホームページに掲載する事項



このマークの事項は、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させていただきます。そのため、本招集ご通知添付書類には掲載しておりません。

当社ホームページ <http://www.sapporoholdings.jp/>

第95回定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ	1
議決権行使についてのご案内	5

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の配当の件	7
第2号議案 取締役9名選任の件	8
第3号議案 監査役1名選任の件	17
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	18

第95回定時株主総会招集ご通知添付書類

事業報告

1 サッポログループ（企業集団）の現況

国際財務報告基準(IFRS)への移行について	19
業績ハイライト	20
① 事業の経過及び成果	20
② 対処すべき課題	27
③ 財産及び損益の状況の推移	31
④ 設備投資の状況	33
⑤ 資金調達の状況	33
⑥ 企業集団の現況に関する重要な事項	33
⑦ 重要な子会社等の状況	34
⑧ 従業員の状況	36
⑨ 主要な借入先の状況	36

主要な事業内容
主要な営業所、工場及び施設



2 当社の現況

① 株式の状況	37
② 新株予約権等の状況	37
③ 会社役員の状況	38

会計監査人の状況
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
会社の支配に関する基本方針



連結計算書類

連結財政状態計算書	43
連結損益計算書	44

連結持分変動計算書
連結注記表



計算書類

貸借対照表	45
損益計算書	46

株主資本等変動計算書
個別注記表



監査報告

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告	47
会計監査人の監査報告	48
監査役会の監査報告	49

(ご参考) 独立性の判断について	15
(ご参考) コーポレートガバナンス・ダイジェスト	16
(ご参考) セグメント変更によるマネジメント体制強化	28
(ご参考) サッポログループのコーポレートガバナンス	41

第95回 定時株主総会招集ご通知

日 時 2019年3月28日（木曜日）午前10時（受付開始 午前9時予定）

場 所 東京都目黒区三田一丁目13番2号

ザ・ガーデンホール（恵比寿ガーデンプレイス内）

（会場が昨年と異なっておりますので、ご来場の際は、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照のうえ、お間違えのないようご注意ください。）

目的事項 報告事項

1. 第95期（2018年1月1日から2018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
2. 第95期（2018年1月1日から2018年12月31日まで）
計算書類報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金の配当の件
- 第2号議案 取締役9名選任の件
- 第3号議案 監査役1名選任の件
- 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

株主様へのお知らせ

- 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、本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事項となります。
- 会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本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事項となります。
- 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。
- 本株主総会の決議ご通知は、株主総会后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。

当社ホームページ

<http://www.sapporoholdings.jp/>

当社ホームページに掲載する事項



目次のこのマークの事項は、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させていただきました。そのため、本招集ご通知添付書類には掲載していません。

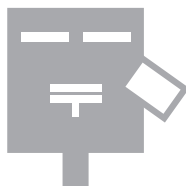
★ 株主の皆様におかれましては、当日のご出席又は事前の議決権行使を通じて株主総会にご参加願います。

1 ご出席による議決権行使



詳細は5ページ

2 郵送による議決権行使



詳細は5ページ

3 インターネットによる議決権行使



詳細は6ページ

以上

議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様が当社の経営に参加できる重要な権利です。株主の皆様におかれましては、次の方法により議決権行使を通じて株主総会にご参加願います。

1 ご出席による議決権行使

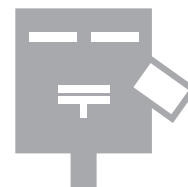


開催日時	2019年3月28日（木曜日）午前10時（受付開始 午前9時予定）
開催場所	東京都目黒区三田一丁目13番2号 ザ・ガーデンホール（恵比寿ガーデンプレイス内）

当日ご出席される株主様へのお願い

- 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。
- 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。
- 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。
- 本招集ご通知の末尾に「株主総会会場ご案内図」を掲載しておりますので、併せてご高覧ください。
- お土産の用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

2 郵送による議決権行使



行使期限	2019年3月27日（水曜日）午後5時30分到着分まで
------	-----------------------------

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。上記の行使期限までに到着するようご返送ください。なお、賛否のご表示がない場合は、賛成としてお取り扱いします。



3 インターネットによる議決権行使

行使期限	2019年3月27日（水曜日）午後5時30分入力分まで
------	-----------------------------

スマートフォン、パソコン等の端末から「議決権行使サイト」にアクセスしていただき、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。

スマートフォン端末利用「スマート行使」による方法 **NEW**

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォン端末で読み取り、以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。



「議決権行使コード」「パスワード」入力不要

スマートフォンによる議決権行使の詳細については、同封リーフレットをご参照ください。

※QRコードは、株式会社デンソーウェアの登録商標です。

パソコン等による方法

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

「議決権行使サイト」に直接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。

●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、株主様のご負担となります。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。

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。

当期の剰余金の期末配当につきましては、当期の業績や今後の経営環境等を勘案して、以下のとおり、1株当たり42円（2円増配）にいたしたいと存じます。

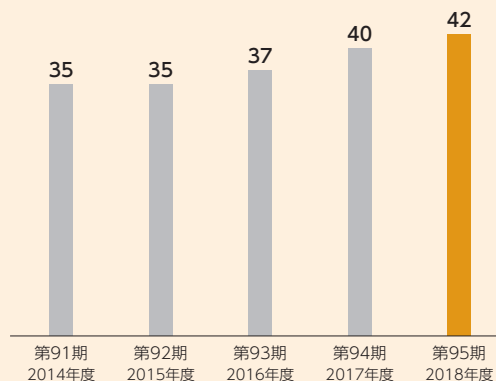
1 配当財産の種類	金銭
2 配当財産の割り当てに関する事項及びその総額	当社普通株式1株につき 金42円 配当総額 3,277,440,054円
3 剰余金の配当が効力を生じる日	2019年3月29日

(ご参考)

当社は、2016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、2017年より「第一次中期経営計画2020」に取り組んでおります。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。ただし、親会社の所有者に帰属する当期利益が、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。

※2016年7月1日付で株式併合（普通株式5株を1株に併合）を行っております。株式併合後の基準で換算した金額を株式併合調整後1株当たり配当金として記載しております。

1株当たり配当金額の推移 (単位:円)



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	候補者属性	氏名	当社における地位及び担当	取締役会出席回数（出席率）
1	再任	上條 努 <small>かみじょう つとむ</small>	代表取締役会長	13/13回（100%）
2	再任	尾賀 真城 <small>おが まさき</small>	代表取締役社長	13/13回（100%）
3	再任	征矢 真一 <small>そや しんいち</small>	取締役 経営管理部長	13/13回（100%）
4	再任	福原 真弓 <small>ふくはら まゆみ</small>	取締役 人事部長	13/13回（100%）
5	新任	大平 靖之 <small>おおひら やすゆき</small>	—	—
6	新任	生方 誠司 <small>うぶかた せいじ</small>	—	—
7	再任 社外 独立	鵜澤 静 <small>うざわ しずか</small>	社外取締役	13/13回（100%）
8	再任 社外 独立	Mackenzie マッケンジー・ Clugston クラグストーン	社外取締役	9/11回（82%）
9	新任 社外 独立	福田 修二 <small>ふくだ しゅうじ</small>	—	—

再任 再任取締役候補者 新任 新任取締役候補者 社外 社外取締役候補者 独立 独立役員候補者

- (注) 1. 上記取締役候補者の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. マッケンジー・クラグストーン氏の取締役会出席回数は、2018年3月29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。
3. 福原真弓氏は、戸籍上の氏名は小林真弓ですが、職務上使用している氏名で表記しております。



候補者番号

1

かみじょう つとむ
上條 努

満65歳(1954年1月6日生)

再任

取締役候補者の選任理由

上條努氏は、2011年以來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。

★ 略歴、地位及び担当

1976年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2007年 3月	当社 取締役 経営戦略部長
2001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	2009年 3月	当社 常務取締役
2003年 9月	同社 取締役常務執行役員 マーケティング本部長	2011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
2005年 9月	同社 取締役常務執行役員 経営戦略本部長	2017年 1月	当社 代表取締役会長 (現在に至る)

★ 重要な兼職の状況

田辺三菱製薬株式会社 社外取締役 / 株式会社帝国ホテル 社外取締役 / 東北電力株式会社 社外取締役

取締役在任年数
(本総会終結時) **12年**所有する
当社株式の数 **18,572株**取締役会
出席回数 **13/13回**
(100%)

候補者番号

2

おが まさき
尾賀 真城

満60歳(1958年12月2日生)

再任

取締役候補者の選任理由

尾賀真城氏は、当社の代表取締役や事業会社の代表取締役社長を務めるなど、経営者として豊富な経験・実績・見識を有しております。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。

★ 略歴、地位及び担当

1982年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2013年 3月	同社 代表取締役社長
2006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		当社 取締役 兼 グループ執行役員
2009年 3月	同社 執行役員 北海道本部長	2015年 3月	当社 グループ執行役員
2010年 3月	同社 取締役 兼 常務執行役員 営業本部長	2017年 1月	当社 グループ執行役員社長
		2017年 3月	当社 代表取締役社長 (現在に至る)

★ 重要な兼職の状況

なし

取締役在任年数
(本総会終結時) **2年**所有する
当社株式の数 **16,106株**取締役会
出席回数 **13/13回**
(100%)



候補者番号

3

そ や しん いち
征矢 真一

満55歳(1963年9月20日生)

再任

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。

★ 略歴、地位及び担当

1986年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2014年 3月	サッポロインターナショナル株式会社 取締役
2006年 10月	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	2015年 3月	サッポログループマネジメント株式会社 取締役 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
2009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	2016年 3月	当社 取締役 経営管理部長 (現在に至る)
2012年 3月	サッポロ飲料株式会社 取締役 経営戦略部長	2018年 3月	サッポロ不動産開発株式会社 取締役 (現在に至る)
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		

★ 重要な兼職の状況

なし

取締役在任年数
(本総会終結時) **3年**所有する
当社株式の数 **4,932株**取締役会
出席回数 **13/13回**
(100%)

候補者番号

4

ふ く はら ま ゆ み
福原 真弓

満54歳(1964年4月2日生)

再任

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。

★ 略歴、地位及び担当

1988年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2014年 3月	同社 人事部長
2009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	2016年 3月	当社 取締役 人事部長 (現在に至る)
2013年 3月	同社 人事総務部長		

★ 重要な兼職の状況

なし

取締役在任年数
(本総会終結時) **3年**所有する
当社株式の数 **2,264株**取締役会
出席回数 **13/13回**
(100%)



候補者番号

5

おおひら やす ゆき
大平 靖之

満58歳(1961年3月25日生)

新任

取締役在任年数
(本総会最終時)

—

所有する
当社株式の数

6,208株

取締役会
出席回数

—

取締役候補者の選任理由

大平靖之氏は、事業会社のエンジニアリング部門を長く経験するとともに、経営戦略部門、生産技術部門、研究開発部門、サプライチェーンマネジメント部門の責任者を務めるなど、経営全般に関する十分な知見・経験を有しており、サッポログループの広義のサプライチェーン体制と研究開発の推進に適任であると判断し、取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1984年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2012年 9月	同社 取締役 兼 執行役員 経営戦略本部長
2006年 3月	サッポロビール株式会社 (新会社) エンジニアリング部長	2014年 3月	同社 取締役 兼 執行役員
2011年 3月	同社 執行役員 千葉工場長	2016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 兼 研究開発本部長
		2017年 3月	同社 取締役常務執行役員 (現在に至る)

★ 重要な兼職の状況

なし



候補者番号

6

うぶ かた せい じ
生方 誠司

満54歳(1964年11月1日生)

新任

取締役在任年数
(本総会最終時)

—

所有する
当社株式の数

1,978株

取締役会
出席回数

—

取締役候補者の選任理由

生方誠司氏は、事業会社の人事部門や営業部門の責任者、また、サッポロUSA社の代表取締役社長を務めるなど、経営戦略全般に関する豊富な経験・実績・見識を有しており、サッポログループの成長戦略の策定・推進、また、グローバル戦略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。

★ 略歴、地位及び担当

1987年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2014年10月	当社 人事部長 兼 戦略企画部長
2008年 9月	SAPPORO U.S.A. INC. Vice President	2015年 3月	サッポロビール株式会社 (新会社) 上席執行役員 北海道本部長 兼 北海道本社代表 (現在に至る)
2009年 3月	SAPPORO U.S.A. INC. President		
2012年 3月	当社 人事総務部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 グループ人事統括部長		

★ 重要な兼職の状況

なし



候補者番号

7

う ざわ しずか
鵜澤 静

満73歳(1946年1月30日生)

再任

社外

独立

★ 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・経営管理におけるこれまでの経験に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、当社取締役会において的確な提言・助言をいただいております。グループ経営体制の強化など当社のコーポレートガバナンスに資するところは大きいと判断し、社外取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1969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	2008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
2001年 6月	同社 取締役 経理本部長	2009年 6月	同社 代表取締役社長
2004年 6月	同社 常務取締役	2013年 6月	同社 代表取締役会長
2006年 6月	同社 取締役常務執行役員 総務本部長	2015年 3月	当社 社外取締役(現在に至る)
2007年 4月	同社 取締役専務執行役員 紙製品事業本部長	2016年 6月	日清紡ホールディングス株式会社 相談役

★ 独立性に関する考え方

鵜澤静氏は、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、同社と当社及び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おります。また、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、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

★ 重要な兼職の状況

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

社外取締役在任年数
(本総会終結時)

4年

所有する
当社株式の数

0株

取締役会
出席回数13/13回
(100%)



候補者番号

8

M a c k e n z i e
マッケンジー・
C l u g s t o n
クラグストン

満68歳(1950年6月19日生)

再任

社外

独立

社外取締役候補者の選任理由

マッケンジー・クラグストン氏は、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、当社が事業展開を進める北米・東南アジアの外交・貿易の分野で高い見識を有しております。その豊富な経験・実績・見識から、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、当社取締役会において的確な提言・助言をいただいております。グローバル展開を推進する当社のコーポレートガバナンスに資するところは大きいと判断し、社外取締役候補者としております。

社外取締役在任年数
(本総会最終時)

1年

所有する
当社株式の数

0株

取締役会
出席回数9/11回
(82%)**★ 略歴、地位及び担当**

1982年 6月	カナダ外務・国際貿易省入省	2012年 11月	駐日カナダ特命全権大使
2000年 8月	在大阪 カナダ総領事	2016年 9月	当社 顧問
2003年 8月	駐日カナダ大使館公使	2018年 3月	当社 社外取締役 (現在に至る)
2009年 8月	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		

★ 独立性に関する考え方

マッケンジー・クラグストン氏は、2016年9月に当社顧問に就任し、当社経営は同氏からアドバイスを受けておりました。顧問としての報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社の経営への助言に対する対価として支払われたもので、年間の報酬額は500万円以下であることから、当社が定める「社外役員の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。なお、同氏は、2018年3月に当社社外取締役選任に伴い当社顧問を退任しております。また、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、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

★ 重要な兼職の状況

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



候補者番号

9

ふく だ しゅう じ
福田 修二

満67歳(1951年12月20日生)

新任

社外

独立

社外取締役候補者の選任理由

福田修二氏は、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、財務・人事・経営全般におけるこれまでの経験に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、当社取締役会において的確な提言・助言をいただくことにより、グループ経営体制の強化など当社のコーポレートガバナンスに資するところは大きいと判断し、社外取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1974年 4月	小野田セメント株式会社 (現太平洋セメント株式会社) 入社	2010年 8月	同社	取締役常務執行役員 人事部長	
			10月	同社	取締役常務執行役員
2008年 4月	同社 執行役員 人事部長 兼 人事業務センター長	2012年 4月	同社	代表取締役社長	
2008年10月	同社 執行役員 人事部長	2018年 4月	同社	取締役会長 (現在に至る)	

★ 独立性に関する考え方

福田修二氏は、2018年3月まで太平洋セメント株式会社の業務執行に携わっておりました。現在、当社子会社との間で同社との取引がありますが、直近の事業年度における当社の連結売上収益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、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おります。また、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、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

★ 重要な兼職の状況

太平洋セメント株式会社 取締役会長 / 屋久島電工株式会社 取締役

社外取締役在任年数
(本総会終結時)

—

所有する
当社株式の数

0株

取締役会
出席回数

—

(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。

3. 当社は、鶴澤静氏の兼職先の株式会社ニチレイと、不動産に関する事業において競業関係があります。

4. 当社は、鶴澤静氏及びマッケンジー・クラグストン氏との間で、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、両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。また、福田修二氏の選任をご承認いただいた場合には、同様の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39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及び独立社外監査役候補者として、以下のとおり、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おります。また、独立社外取締役候補者においては、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。

社外役員の独立性基準

1. 当社において社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」という。）が独立性を有する社外役員（以下「独立役員」という。）というためには、当該社外役員が以下の（1）から（3）のいずれにも該当してはならないものとする。
 - （1）現在又は過去10年間に於いて、当社又は当社の連結子会社（以下「当社グループ」という。）の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。）であった者（※1）
 - （2）現在又は過去3年間に於いて、以下の①から⑧のいずれかに該当していた者
 - ①当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者（※2）
 - ②当社グループの主要な取引先又はその業務執行者（※3）
 - ③当社グループから役員報酬等以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）（※4）
 - ④当社グループの主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）（※5）
 - ⑤当社の業務執行者が他の会社の社外役員に就任している場合における当該他の会社の業務執行者
 - ⑥当社グループから多額の寄付を受けている者又は寄付を受けている団体の理事その他の業務執行者（※6）
 - ⑦当社グループの会計監査人である監査法人の社員、パートナー又は従業員
 - ⑧当社グループの主要な借入先又はその業務執行者（※7）
 - （3）上記（1）又は（2）に掲げる者（重要でない者を除く。）の配偶者又は二親等内の親族
2. 当社において独立役員であるというためには、当社の一般株主全体との間で、上記1. の（1）から（3）で考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない社外役員であることを要する。
3. 上記1. の（1）から（3）のいずれかに該当する社外役員であっても、当該社外役員の人格、見識等に照らし、当社の独立役員としてふさわしいと当社が考える社外役員については、当社は、当該社外役員が適用ある金融商品取引所が定める独立性基準を充足しており、かつ、当該社外役員が当社の社外役員としてふさわしいと考える理由を対外的に説明することを条件に、当該社外役員を当社の独立役員とすることができるものとする。

(注)

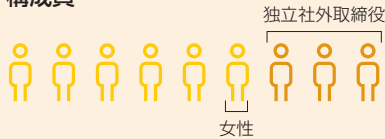
- ※1. 過去10年間のいずれかの時において当社グループの非業務執行取締役又は監査役であったことがある者にあっては、それらの役職への就任の前10年間とする。「業務執行者」とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する者をいう。
- ※2. 「当社グループを主要な取引先とする者」とは、直近事業年度においてその者の年間連結売上高の2%以上の支払いを、当社グループから受けた者をいう。
- ※3. 「当社グループの主要な取引先」とは、直近事業年度において当社の年間連結売上収益の2%以上の支払いを当社グループに行った者をいう。
- ※4. 「当社グループから役員報酬等以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家」とは、直近事業年度において役員報酬等以外にその者の年間連結売上高の2%若しくは1,000万円のいずれか高い方の額以上の金銭又は財産を当社から得た者又は法律事務所、監査法人、税理士法人若しくはコンサルティング・ファームその他の専門的アドバイザー・ファームであって、直近事業年度においてそのファームの年間連結売上高の2%以上の支払いを、当社グループから受けたファームの社員、パートナー、アソシエイト若しくは従業員である者をいう。
- ※5. 「当社グループの主要株主」とは、総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有する者又は保有する法人をいう。
- ※6. 「多額の寄付」とは、直近事業年度における年間1,000万円以上又は当該団体の平均年間総費用の30%のいずれか高い方の額の寄付をいう。
- ※7. 「当社グループの主要な借入先」とは、当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者をいう。

(ご参考) コーポレートガバナンス・ダイジェスト

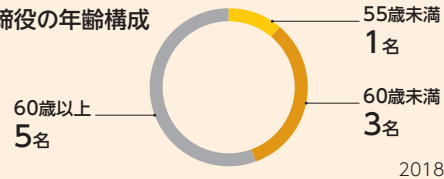
機関形態

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」及び「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、当社及びサッポログループの経営戦略、並びにコーポレートガバナンスに関する事項などについて、独立社外取締役との情報交換、認識共有の強化を図っています。

取締役会 ▶ 構成員



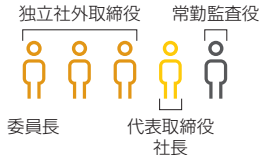
▶ 取締役の年齢構成



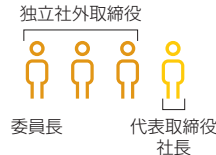
指名委員会及び報酬委員会 (1998年11月設置)

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及び代表取締役社長の計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。

▶ 指名委員会



▶ 報酬委員会



当社コーポレートガバナンス改革の歴史

より実効性の高いコーポレートガバナンスを目指して、改革を続けています。

	2003	2007	2009	2015	2018
取締役総数	5~6名	8~10名			
社外取締役	1997年~ 1名	2名	3名		
各種委員会	1998年~ 指名委員会				
	1998年~ 報酬委員会				
				社外取締役委員会	

(注) 1. 当社は2003年に純粋持株会社体制に移行しました。
2. 2005年3月より取締役の任期を1年に短縮しました。

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尾崎聖治氏の任期が満了となります。つきましては、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。



みぞ かみ とし お
溝上 俊男

満59歳(1959年4月16日生)

新任

監査役候補者の選任理由

溝上俊男氏は、財務・経理部門での十分な知見・経験を有しております。また、当社取締役及び常務グループ執行役員を歴任し、豊富な経験・実績・見識を有しており、客観的かつ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、監査役候補者としております。

★ 略歴・地位

1984年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2013年 9月	サッポログループマネジメント株式会社 取締役
2008年 3月	サッポロビール株式会社 (新会社) 経理部長	2014年 3月	当社 取締役 経営管理部長
2011年 3月	同社 執行役員 経理部長	2016年 3月	当社 常務取締役 サッポログループマネジメント株式会社 代表取締役社長 (現在に至る)
2012年 3月	当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役 グループ経理部長	2017年 3月	当社 常務グループ執行役員 (現在に至る)

★ 重要な兼職の状況

なし

監査役在任年数
(本総会終結時)

—

所有する
当社株式の数

5,439株

監査役会
出席回数

—

(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. 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における持分を含めた実質持株数を記載しております。

3. 溝上俊男氏は当社の常務グループ執行役員及び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ですが、2019年3月28日付けで退任予定であります。

4. 当社は、溝上俊男氏の選任をご承認いただいた場合には、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39頁に記載のとおりであります。

第4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、2018年3月29日開催の第94回定時株主総会において選任いただいた補欠監査役飯塚孝徳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。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

い い づ か た か の り
飯塚 孝徳 満52歳(1966年6月1日生)

社外監査役の補欠監査役候補者

社外監査役の補欠監査役候補者の選任理由

飯塚孝徳氏は、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、8年間にわたり株式会社企業再生支援機構（現株式会社地域経済活性化支援機構）にて地域経済活性化、事業再生支援に従事し、企業法務分野に精通した弁護士としての豊富な知識と経験によって、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査できると判断し、社外監査役の補欠監査役候補者としております。

★ 略歴・地位

1996年 4月 弁護士登録（第一東京弁護士会所属）

原田・尾崎・服部法律事務所（現尾崎法律事務所）勤務

2009年 4月 飯塚総合法律事務所（現在に至る）

10月 株式会社企業再生支援機構（現株式会社地域経済活性化支援機構） 出向

★ 独立性に関する考え方

飯塚孝徳氏は、当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たしております。なお、同氏が監査役に就任された場合は、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

飯塚総合法律事務所 弁護士 / SEホールディングス・アンド・インキュベーションズ株式会社 社外取締役（監査等委員） / 原子力損害賠償紛争解決センター仲介委員

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. 飯塚孝徳氏が監査役に就任された場合、当社は、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39頁に記載のとおりであります。

以 上

事業報告 2018年1月1日から2018年12月31日まで

1 サッポログループ（企業集団）の現況

国際財務報告基準 (IFRS) への移行について

サッポログループは、日本のみならず、北米、アジアなどグローバルな事業展開を推進していることから、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上、グループ内での会計処理統一を目的として、当期から国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しております。

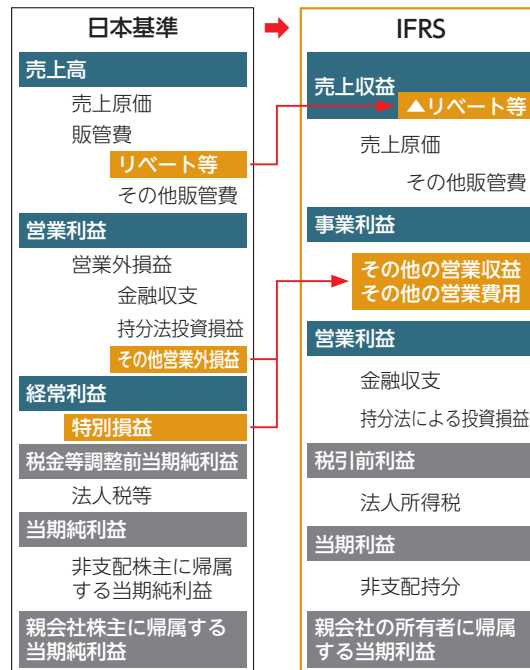
IFRS任意適用による主な変更点

売上収益

- リバートの表示変更：「販売費及び一般管理費」
→売上収益からの控除へ変更
- 酒税の表示変更：一部海外子会社の売上収益表示を純額表示
→総額表示へ変更

営業利益

- のれんの非償却化
- 有形固定資産の償却方法等の変更による、減価償却費の増加
- 期待運用収益率→割引率への変更による、退職給付費用の増加
- 日本基準での特別損益やその他営業外損益の表示組替
(金融収支や持分法による投資損益は含んでおりません。)



IFRSを任意適用した際の第一次中期経営計画2020の経営目標数値については以下のとおりです。

なお、IFRSの任意適用に伴う会計処理の変更の影響が少ない指標として、「EBITDA」を記載しております。

	2020年経営目標 (日本基準)			2020年経営目標 (IFRS)	
	売上高	のれん償却前 営業利益	EBITDA (注1)	売上収益	EBITDA (注2)
連結合計	6,400億円	340億円	590億円	6,250億円	580億円
国内酒類事業	3,150億円	140億円	230億円	2,934億円	225億円
国際事業	790億円	50億円	90億円	917億円	90億円
食品・飲料事業	1,620億円	65億円	124億円	1,565億円	124億円
外食事業	320億円	16億円	26億円	315億円	25億円
不動産事業	250億円	120億円	163億円	249億円	163億円
新規その他	270億円	9億円	8億円	270億円	8億円
全社	-	△60億円	△51億円	-	△55億円

(注) 1. 日本基準EBITDA=営業利益+のれん償却費+減価償却費

2. IFRS適用後EBITDA=事業利益(売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除)+減価償却費

業績ハイライト

売上収益

5,219億円

前期比2.7%減 ▼

営業利益

108億円

前期比15.4%減 ▼

税引前利益

95億円

前期比17.7%減 ▼

親会社の所有者に
帰属する当期利益

85億円

前期比18.6%増 ▲

① 事業の経過及び成果

当期の日本経済は、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が、「平成30年7月豪雨」や「北海道胆振東部地震」等の自然災害が大きな影響を与えました。世界経済においては、米中貿易摩擦や利上げ動向、各国の政情不安などが投資に影響を及ぼし、先行き不透明な経済環境となりました。

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

このような状況のもと、サッポログループでは、「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」に基づく成長戦略を加速させ、「世界に広がる『酒』『食』『飲』で個性かがやくブランドカンパニー」になることを目指し、2018年度の財務目標達成に向かい歩んできました。

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。

売上収益構成比



国内酒類事業	48.1%
国際事業	15.2%
食品・飲料事業	24.4%
外食事業	5.3%
不動産事業	4.7%
その他	2.3%

■ 売上収益

国内酒類事業では、ブランド強化を図っている「サッポロ生ビール黒ラベル」や、積極投資を行った「サッポロチューハイ99.99<フォーナイン>」などが好調に推移しましたが、発泡酒や新ジャンルの売上数量が前期を下回ったことから、減収となりました。一方で、国際事業では、「スリーマン社」や「サッポロベトナム社」の売上が前期を上回った結果、増収となりました。食品・飲料事業では、国内のレモン飲料や食品などの売上数量が前期を上回りましたが、缶コーヒーの市場停滞による影響や、輸出の売上数量が減少したことなどから、減収となりました。外食事業では、国内の和食業態などが低調に推移し、減収となりました。

以上の結果、連結売上収益は5,219億円（前期比147億円、2.7%減）となりました。

■ 営業利益

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

以上の結果、連結営業利益は108億円（前期比20億円、15.4%減）となりました。

■ 税引前利益

連結営業利益の減少により、税引前利益は95億円（前期比20億円、17.7%減）となりました。

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は85億円（前期比13億円、18.6%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。

国内酒類事業



■ 当期の概況

国内におけるビール類総需要は、ビールテイスト市場からRTD（※1）市場への流出や、業務用市場におけるリターナブル容器商品の価格改定、夏以降に各地で発生した自然災害などによる消費冷え込みの影響が大きく、前期比98%程度と推定されます。

このような中で、国内酒類事業は、経営ビジョン「オンリーワンを積み重ね、No.1へ」を継続し、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、「続・ビール強化」を事業方針に掲げ、積極的な投資をすることで、さら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」は好調に推移し、4年連続で売上成長を達成しました。一方で、発泡酒及び新ジャンルは、市場の競争激化やRTDへの需要のシフト等の影響を受けて苦戦し、ビール類合計の売上数量は前期比92%となりました。

RTDでは、8月に発売したストロング系の「サッポロチューハイ99.9<フォーナイン>」が年間販売目標の200万ケースを11月末に達成し、「男梅サワー」「愛のスコールホワイトサワー」「キレートレモンサワー」等のコラボRTDの主軸商品も順調に推移したことで、売上は前期を大幅に上回りました。

ワインでは、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」等のファインワイン（※2）の販売を強化しました。一方で、デイリーワイン（※2）が伸び悩んだこと等から、売上は前期を下回りました。

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

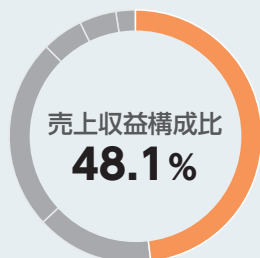
和酒では、甲乙混和芋焼酎売上No.1（※3）の「こくいも」が堅調に推移したものの、売上は前期を下回りました。

以上の結果、国内酒類事業の売上収益は2,509億円（前期比106億円、4.1%減）となり、営業利益は67億円（前期比33億円、33.1%減）となりました。

※1 RTD：Ready To Drinkの略。栓を開けてそのまま飲めるアルコール飲料

※2 ファインワイン：中高級価格（1本1,500円以上）ワイン、デイリーワイン：低価格（1本1,500円未満）ワイン

※3 インターズRI 甲乙混和芋焼酎市場2017年4月～2018年11月累計販売金額全国SM/CVS/酒DSの合計



売上収益 **2,509** 億円

前期比 4.1%減 ▼

2,615 2,509

第94期 第95期
2017年度 2018年度

営業利益 **67** 億円

前期比 33.1%減 ▼

100

67

第94期 第95期
2017年度 2018年度

国際事業



■ 当期の概況

北米におけるビール市場の総需要は、アメリカ、カナダともに前期を下回ったと推定されます。アジア経済は成長率が鈍化し、各国で物品課税を実施・検討する動きがより顕著となりました。

このような中で、国際事業は、北米及び東南アジアにおけるプレミアムビール市場を中心にブランド力の強化に取り組みました。

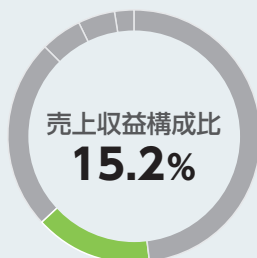
北米では、カナダにおいて、「スリーマン社」が主力のプレミアムブランドへのマーケティング投資を継続した結果、ビール売上数量（「サッポロ」ブランドを除く）は前期を上回り堅調に推移しました。アメリカでは、「サッポロUSA社」がアメリカ一般市場やアジア系市場への展開を進めましたが、同社の「サッポロ」ブランドのビール売上数量は前期を下回りました。2017年9月から連結子会社化した「アンカー社」は「サッポロUSA社」とのセールスシナジー強化に取り組みましたが、主戦場であるサンフランシスコにおける総需要の大幅な落ち込みにより、前期売上を大きく下回りました。

アメリカの飲料市場においては、厳しい経営環境を背景に「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」両社合計の売上収益は前期を下回りましたが、業績改善に向け両社の経営統合を行いました。

東南アジアでは、ベトナムにおいて、「サッポロベトナム社」が高コスト体質脱却への改革、輸出の強化に取り組んだ結果、ビール売上数量は前期を大幅に上回り、単年度で営業利益黒字となりました。

これらの結果として、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98%となりました。

以上の結果、国際事業の売上収益は、795億円（前期比9億円、1.1%増）となり、営業損失は34億円（前期は27億円の損失）となりました。



売上収益 **795**億円

前期比 1.1%増 ▲

786 795

第94期 第95期
2017年度 2018年度

営業損失 **34**億円

前期比 -

△27

△34

第94期 第95期
2017年度 2018年度

国際事業、食品・飲料事業及び外食事業の海外売上収益を合わせたグループの売上収益海外比率は、22.7%（酒税抜き）です。

食品・飲料事業



■当期の概況

国内飲料の総需要は、前期比102%と推定されます。

このような中で、食品・飲料事業は各商品ブランドのラインアップ強化に注力し、サッポログループならではの価値提案を行ってきました。

国内飲料では、レモン飲料や「加賀棒ほうじ茶」などの国産素材無糖茶が好調（※1）に推移しました。一方で缶コーヒー市場の低迷を背景にコーヒー飲料の売上が減少し、加えて西日本の豪雨災害の影響により物流網に混乱が生じた影響もあり、国内飲料合計の売上数量は前期を下回りました。

レモン食品では、基幹商品「ポッカレモン100」や「レモン果汁を発酵させて作ったレモンの酢」が健康志向を捉え好調に推移し、売上数量は前期比113%となりました。また、12月には名古屋市の「東谷山フルーツパーク」内にて「ふるさとナゴヤレモン園」の共同運営を開始する等、レモンに関心を高める体験の場の創出に取り組みました。

スープ食品では、基幹商品「じっくりコトコトシリーズ」に加えて、「リゾランテ」や「辛王シリーズ」などの独自性のある商品においても話題喚起を図りましたが、暖冬の影響もあり売上数量は前期を下回りました。大豆・チルド事業では、豆乳ヨーグルトの新商品「SOYBIO（ソイビオ）」などが寄与し、前期比110%と成長しています。

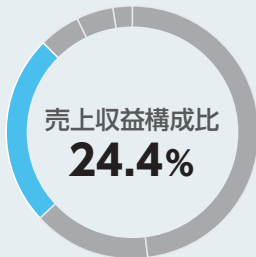
国内外食では、カフェチェーン「カフェ・ド・クリエ」を展開する「ポッカクリエイト社」が、季節やトレンドに合わせた新メニューの発売等を行いました。が、売上は前期並みとなりました。

海外飲料では、緑茶で約70%のシェアを占め、お茶カテゴリーでNo.1のシェア（※2）を有するシンガポールでのポジションは維持しつつも、一部の国での新たな税制導入による影響もあり、シンガポールからの輸出については低調に推移しました。

以上の結果、食品・飲料事業の売上収益は1,272億円（前期比49億円、3.7%減）となり、営業利益は20億円（前期比4億円、16.6%減）となりました。

※1 当社実績：「加賀棒ほうじ茶」シリーズ4品合計 2018年1月1日～11月26日累計販売回数

※2 Nielsen Singapore Market Track October 2018 (Copyright © 2018, The Nielsen Company)



売上収益 1,272億円

前期比 3.7%減 ▼

1,321 1,272

第94期 第95期
2017年度 2018年度

営業利益 20億円

前期比 16.6%減 ▼

24 20

第94期 第95期
2017年度 2018年度

外食事業



■ 当期の概況

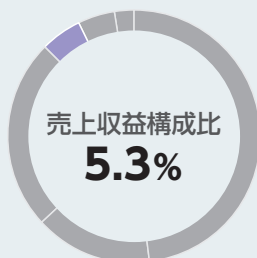
国内外食市場は、業界全体として売上収益では前期を上回る回復基調が続いているものの、人手不足に伴う採用コスト増や原材料の仕入価格上昇に伴い、依然として厳しい経営環境にありました。

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ました。

国内においては、相次ぐ台風の上陸・長雨や北海道の震災などの影響を大きく受け、非常に厳しい経営環境となりました。その中でも新規出店として「エビスバー」を3月に九州初となる博多、11月には兵庫・西宮に、「銀座ライオンビヤガーデン」を5月に千葉・柏に出店するとともに、基幹業態である「銀座ライオン」を8月に川崎、9月には広島に出店しました。店舗改装としては4月に東京・青山の「銀座ライオン」を全面改装・リニューアルオープンするとともに、和食業態「そばえもん」を新業態として開発し、4月に東京・大崎に、11月には東京・青山にオープンしました。いずれもお客様から高評価を得て順調に推移しています。一方で、不採算店など6店舗を閉鎖しました。また、関係会社の「マルシカワムラ社」においては、8月に新業態「大衆天ぷら まねき屋」を、9月には「大衆居酒屋 まねき屋」をそれぞれ札幌に出店したことにより、12月末の国内店舗数は195店舗となりました。今後も店舗数の拡大を図るとともに、既存店の店舗改装・業態変更を積極的に行ってまいります。

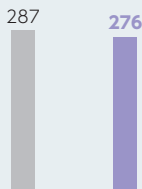
シンガポールにおいては相次ぐ競合企業の参入により競争が激化する市場環境の中で、7月に和食レストラン等の事業を現地の飲食企業に譲渡しました。これによりシンガポールの店舗は「銀座ライオン」1店舗のみとなりましたが、ビヤホール業態に集中することで、ビヤホール文化を世界に発信すべく、取り組みを進めていきます。

以上の結果、外食事業の売上収益は276億円（前期比11億円、3.7%減）となり、営業損失は2億円（前期は5億円の損失）となりました。



売上収益 **276**億円

前期比 3.7%減 ▼

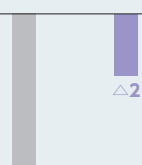


第94期
2017年度

第95期
2018年度

営業損失 **2**億円

前期比 -



△5
第94期
2017年度

△2
第95期
2018年度

不動産事業



■ 当期の概況

不動産業界は、首都圏オフィス賃貸市場において、大量供給の影響による市況の悪化が懸念されていましたが、好調な企業業績などを背景に引き続きオフィス需要が堅調なことから、依然として空室率は低い水準で推移しています。それを受けて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。

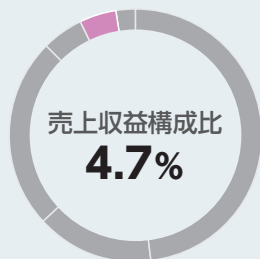
複合商業施設「恵比寿ガーデンプレイス」では、お洒落で洗練された街・恵比寿のランドマークとして、これまで以上にお客様に「豊かな時間」「豊かな空間」を感じていただける「大人の街」となるべく、ブランド力強化と利便性向上による資産価値向上に向けた取り組みを推進しています。

複合商業施設「GINZA PLACE（銀座プレイス）」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。

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」の改装を引き続き進めており、その第一弾として、11月に3条館の一部がオープンしました。「サッポロファクトリー」では、今後も魅力ある都市空間づくりに努めていきます。

一方、不動産事業全体の価値向上を図るために、長期的な視点から、引き続き物件ポートフォリオの戦略的な組み替えを行っており、11月に「新宿スクエア」と「ストーリーア白金台」を売却するとともに、恵比寿で建築中のビルを含むオフィスビル等3物件の取得を決定し、「まちづくり事業」を推進しています。

以上の結果、不動産事業の売上収益は245億円（前期比6億円、2.5%増）、営業利益は120億円（前期比18億円、17.3%増）となりました。



売上収益 245億円

前期比 2.5%増 ▲

239 245

第94期 2017年度 第95期 2018年度

営業利益 120億円

前期比 17.3%増 ▲

102 120

第94期 2017年度 第95期 2018年度

② 対処すべき課題

(1) サッポログループの中長期的な経営戦略並びに目標とする経営指標

当社は2016年11月、グループ創業150年となる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。2019年は、「第一次中期経営計画2020」の3年目に当たります。

■ 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上で、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。

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

2026グループビジョン

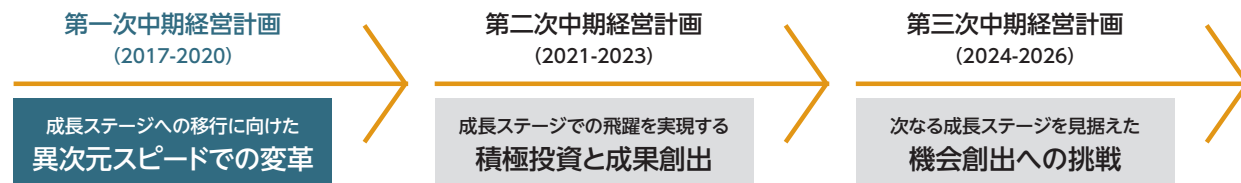
サッポログループは
世界に広がる『酒』『食』『飲』で
個性かがやくブランドカンパニーを
目指します

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

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。

■ 「SPEED150」ロードマップ



■ 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

（ご参考） セグメント変更によるマネジメント体制強化（2019年1月より）

当社は2017年1月発足の新経営体制のもと、2016年11月発表の「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」の第一次中期経営計画において、グループの成長促進へ「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」を掲げています。

今般、グループの持つブランドを育成・強化しながら、確実な成長を目指して、事業軸による国際事業の推進と事業の組み換えを実行することにより、これまでの5報告セグメントを3報告セグメントへ変更し、マネジメントアプローチによる管理を一層強化して参ります。

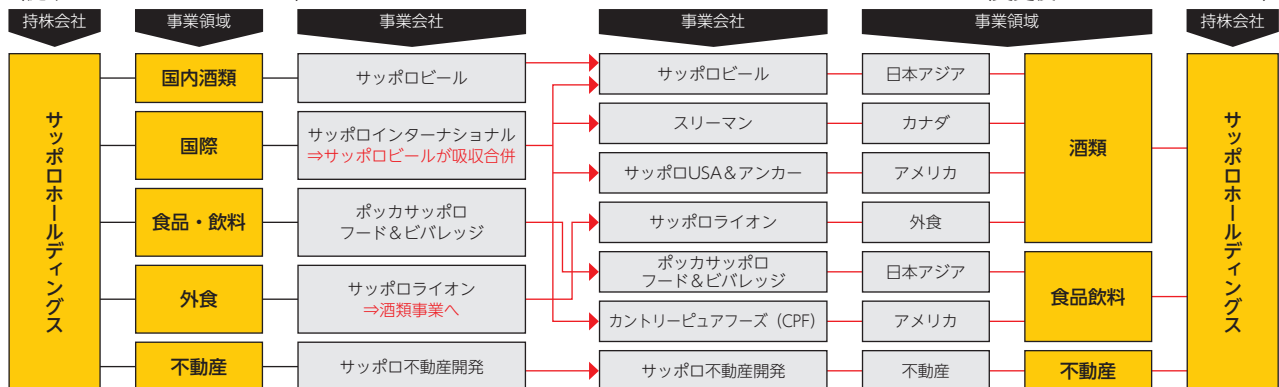
その概要は以下の表のとおりですが、より詳細な内容を3月末発送の株主通信に掲載いたします。

<対応表の掲載>

（従来のセグメント ~2018）

5事業体制→3事業体制へ

（変更後セグメント 2019~）



(2) サッポログループの主要事業での取り組み課題

酒類事業



【日本アジア】：「オンリーワンを積み重ね、No.1へ」のビジョン継続

- ビール類：「ビール再強化宣言」を掲げ、ビール強化の方針をさらに推進
 - ・「サッポロ生ビール黒ラベル」…「完璧な生ビールを実感・体験」していただく、ブランド接点拡大施策の推進
 - ・「エビス」…2020年の発売130周年に向け、日本を代表するビールとしてのブランドプレゼンス向上
- ワイン：第2の事業の柱としての育成・強化継続
 - ・ファインワイン…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」を中心に提案強化
 - ・デイリーワイン…業務用限定商品の発売などを通じた、認知とお客様の裾野拡大
- スピリッツ：上質なブランドと差別化された特長ある商品提供
 - ・RTD…「男梅サワー」などのコラボレーション商品と主力ブランド「サッポロチューハイ99.9 9<フォーナイン>」をさらに強化、「驚きをカタチに」をスローガンに新たな切り口のオンリーワン商品を創出
 - ・和酒・洋酒…好調な甲乙混和芋焼酎「こくいも」、世界販売量・販売金額No.1ラム（※）「バカルディ」「デュワーズ」「ボンベイサファイア」「マルティーニ」の売上拡大に注力

※ 2017年 インターナショナル・ワイン&スピリッツ・リサーチ調べ
- アジア：利益創出
 - ・「サッポロベトナム社」…利益を創出できる販売体制の確立

【アメリカ・カナダ（北米）】：継続的成長

- ・「スリーマン社」…戦略ブランドの強化、ポートフォリオの最適化、プレミアムブランドへの経営資源投入継続、RTDへの取り組み強化による継続的成長
- ・「サッポロUSA社」「アンカー社」…両社経営統合による製造・販売両面におけるシナジー効果の最大化、飛躍的成長を実現するためのプラットフォーム構築、重点エリア明確化による経営資源の最大化、コスト構造改革による収益性向上

【外食】：「営業品質」の向上を図り、安全・安心な商品の提供に向けた取り組みを推進

- ・国内新規展開…基幹業態である「銀座ライオン」や「エビスバー」、新業態「そばえもん」等の展開エリアの拡大、新業態開発にも注力
- ・国内既存店舗施策…将来にわたる収益力の維持・向上に向けた、店舗改装・業態変更への積極的な取り組み
- ・海外店舗施策…ビヤホール文化を世界に発信すべく、シンガポール国内での「銀座ライオン」ブランドの再構築に向けた取り組み、収益向上に向けたコスト構造改革を推進

食品飲料事業



【日本アジア】：お客様視点を徹底し、お客様に喜ばれるようなものづくりで新価値を提案

- 国内飲料
 - ・「キレートレモン」「素材系」「食感系」等、強みにさらに磨きをかけ、独自のポジションを確立
- 国内食品
 - ・スープ…「サッポロビール社」仙台工場内に、「ポッカサッポロフード&ビバレッジ社」仙台工場を新設（8月竣工予定）し、カップ入りスープの製造設備と粉末スープ顆粒原料の造粒設備を備え、堅調に成長するインスタントスープにおいてさらなる積極展開
 - ・レモン食品…「ポッカレモン100」やレモン酢商品の需要拡大活動を展開
 - ・業務用…グループシナジーを活かし、レモン原料、粉末スープ、粉末茶等の売上を拡大
 - ・豆乳…サッポログループの強みである豆乳ヨーグルトの新たな商品展開を図るため、「ポッカサッポロフード&ビバレッジ社」群馬工場内に製造設備を新設（3月竣工予定）
- 国内外食
 - ・「カフェ・ド・クリエ」…きめ細かなマーケティングにより、既存店を活性化
 - ・新規出店を加速させ、クリエブランドの価値を向上
- 海外飲料
 - ・アジア…主力のシンガポール市場での優位性を維持しつつ、売上拡大と効率化を推進、各国の市場ニーズに合わせた商品を展開、プレゼンス向上へ

【アメリカ（北米）】

- ・「カンントリー ピュア フーズ社」「シルバー スプリングス シトラス社」…両社の経営統合完了により、経営資源を迅速に最大限活用

不動産事業



事業全体の価値向上に向けた、保有物件ポートフォリオの戦略的組み替え、「まちづくり事業」推進、不動産証券化による資金調達手段の多様化、新たな事業ドメインの構築

- 不動産賃貸
 - ・ハード・ソフト両面における競争力強化継続、保有物件の稼働率及び賃料水準の維持向上への取り組み
- 中核施設「恵比寿ガーデンプレイス」
 - ・商業区画をはじめとする各エリアにおける利便性向上、新たな付加価値提供による街全体のブランド価値を向上
- 複合商業施設「GINZA PLACE（銀座プレイス）」
 - ・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、ブランド価値を向上
 - ・街の賑わい創出、集客向上への貢献
- 複合商業施設「サッポロファクトリー」
 - ・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た改装を継続、魅力ある都市空間づくり

③ 財産及び損益の状況の推移 (2018年12月31日現在)

区分	日本基準				IFRS基準	
	第91期 2014年度	第92期 2015年度	第93期 2016年度	第94期 2017年度	第94期 2017年度	第95期 2018年度
売上高／売上収益 (百万円)	518,740	533,748	541,847	551,548	536,585	521,856
営業利益 (百万円)	14,728	13,950	20,267	17,032	12,806	10,828
売上高営業利益率／売上収益営業利益率 (%)	2.8	2.6	3.7	3.1	2.4	2.1
経常利益 (百万円)	14,565	13,211	19,202	16,410	—	—
税引前利益 (百万円)	—	—	—	—	11,538	9,492
親会社株主に帰属する当期純利益／ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	340	6,108	9,469	10,977	7,187	8,521
1株当たり当期純利益／ 基本的1株当たり当期利益 (円)	0.87	78.40	121.56	140.93	92.27	109.40
ROE (%)	0.2	3.9	5.9	6.6	4.4	5.1
事業利益 (百万円) <参考> (※)	—	—	—	—	17,445	14,409
EBITDA (百万円) (※)	42,974	42,327	46,529	44,558	42,375	39,340
総資産／資産合計 (百万円)	625,439	620,388	626,351	630,630	664,731	639,692
純資産／資本合計 (百万円)	160,004	163,822	166,380	177,662	175,710	164,735
1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	401.17	2,027.21	2,062.86	2,227.02	2,208.87	2,073.54
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率 (%)	25.0	25.5	25.7	27.5	25.9	25.2
デット・エクイティ・レシオ (倍)	1.5	1.4	1.4	1.3	1.3	1.4
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	22,284	35,265	32,570	30,004	33,794	30,830
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△17,229	△9,755	△27,586	△17,822	△17,873	△18,727
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△7,307	△24,802	△4,827	△10,171	△13,911	△14,521

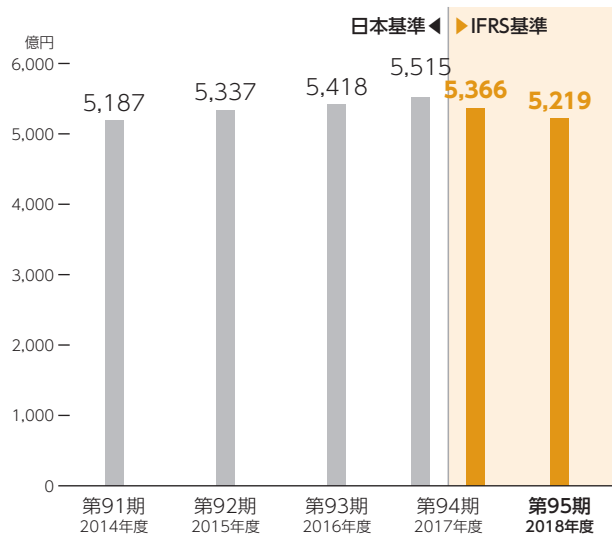
※ 事業利益は売上収益－売上原価－販管費で算出しております。EBITDAは営業利益に減価償却費とのれん償却費を加えたものです。

(注) 1. 2016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(2015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。

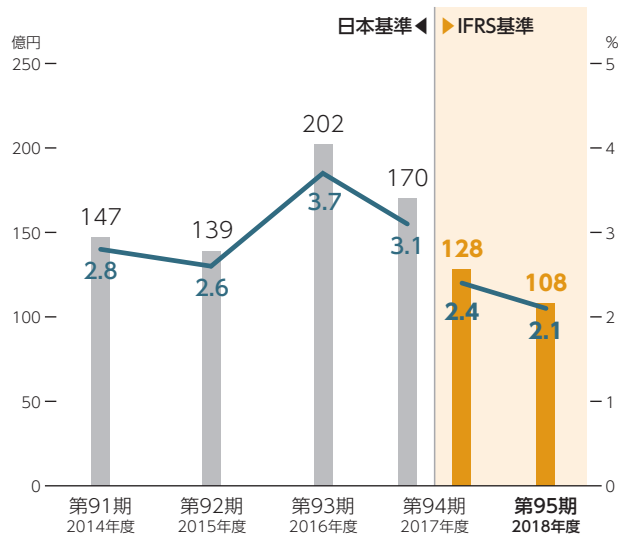
2. 当社は、第95期(2018年度)からIFRSを適用しております。また、第94期(2017年度)については、ご参考までにIFRSに組み替えた数値も記載しております。

3. 区分に「/」があるものは、「日本基準/IFRS」となります。

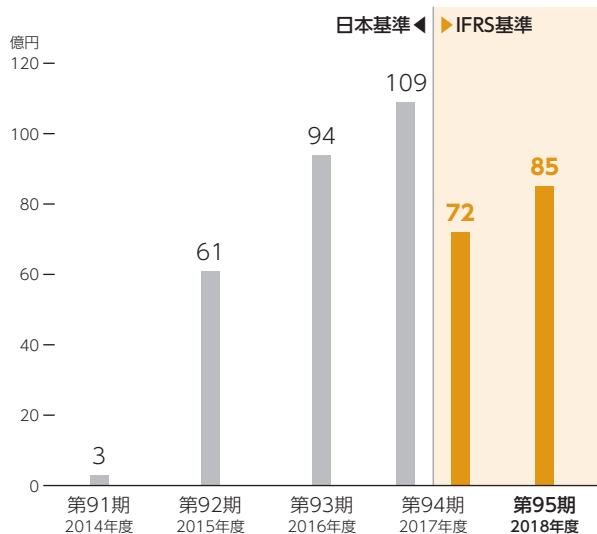
売上高／売上収益



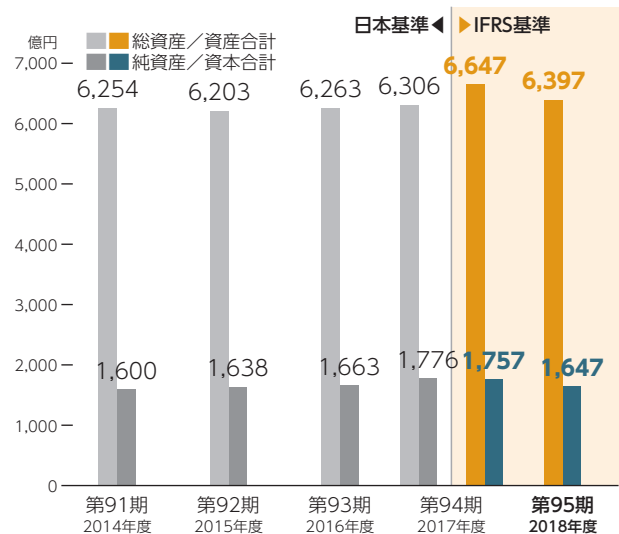
営業利益・売上高営業利益率／売上収益営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益



総資産／資産合計・純資産／資本合計



4 設備投資の状況

当期の設備投資額は、272億円（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

不動産事業： サッポロ不動産開発株式会社 東京都渋谷区 投資不動産

(2) 当期において継続中の主要設備の新設

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 飲料水及び食料品生産設備

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 宮城県名取市 食料品生産設備

5 資金調達の状況

当期は転換社債及び長期借入金で320億円を調達しました。なお、社債償還及び長期借入金返済を総額326億円実施しています。

6 企業集団の現況に関する重要な事項

(1) 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」) に対して、カナダ国オンタリオ州上級裁判所において提起されておりました訴訟につきましては、2018年3月15日（現地時間）、原告のSBLに対する請求を棄却する旨の略式判決（サマリー・ジャッジメント）が出されましたところ、上訴期限までに原告によるSBLに対する上訴がなされず、当該略式判決が確定いたしました。

本件訴訟において、SBLは、Liquor Control Board of Ontario（カナダ国オンタリオ州政府が保有するビール販売会社。以下、「LCBO」）、Brewers Retail Inc.（ビール小売店The Beer Storeを運営する会社で、SBLが少数株主。以下、「TBS」）、その他2社とともに、オンタリオ州においてLCBO又はTBSからビールを購入した原告から、2006年6月にLCBOとTBSが結んだビールの販売に関する取り決めにより、オンタリオ州において価格の高いビールを購入することになったと主張され、集団訴訟を提起されていました。

(2) 当社子会社であるサッポロビール株式会社（以下、「サッポロビール」）が2017年4月に東京地方裁判所に国を被告として提起しておりました、『「サッポロ 極ZERO（リキュール（発泡性）①）」の酒税に係る「更正をすべき理由がない旨の通知処分」取消請求訴訟』について、2019年2月6日、第一審判決の言い渡しがあり、サッポロビールの請求が棄却されております。これを受けまして、サッポロビールは、2019年2月18日に東京高等裁判所に控訴を提起いたしました。

⑦ 重要な子会社等の状況 (2018年12月31日現在)

(1) 重要な子会社の状況

会社名	資本金 (百万円)	当社の議決権 比率(%)	主要な事業内容
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	17,503	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	5,432	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	100	※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	100	※100	飲食店の経営
フォーモストブルーシール株式会社	100	※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
神州一味噌株式会社	72	51	食品の製造・販売
SAPPORO U.S.A., INC.	7,200 千米ドル	※100	ビールの販売
SAPPORO NORTH AMERICA, INC.	0 千米ドル	100	海外酒類事業の中間持株会社
ANCHOR BREWING COMPANY, LLC	105,676 千米ドル	※100	ビールの製造・販売
SAPPORO CANADA INC.	299,000 千加ドル	※100	海外酒類事業の中間持株会社
SLEEMAN BREWERIES LTD.	50,634 千加ドル	※100	ビールの製造・販売
SAPPORO ASIA PRIVATE LTD.	97,445 千米ドル	※100	海外酒類事業の中間持株会社
SAPPORO VIETNAM LTD.	93,000 千米ドル	※100	ビールの製造・販売

会社名	資本金 (百万円)	当社の議決権 比率(%)	主な事業内容
■ POKKA CORPORATION (SINGAPORE) PTE. LTD.	27 百万シンガポールドル	※100	飲料水の製造・販売
■ POKKA INTERNATIONAL PTE. LTD.	5 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	飲食店の経営

※印は当社子会社保有の株式を含んでいます。

(注) 1. 当社が直接株式を保有している、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. サッポロビール株式会社は、2019年1月1日付でサッポロインターナショナル株式会社を吸収合併しています。

3. 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 (百万円)	当社の議決権 比率 (%)	主な事業内容
■ 京葉ユーティリティ株式会社	600	※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

※印は当社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(2018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	2,094	55
国際事業	1,358	△102
食品・飲料事業	2,846	88
外食事業	789	△52
不動産事業	91	1
全社 (共通)	726	12
合計	7,904	2

(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)
195	8	46.2	20.0

9 主要な借入先の状況(2018年12月31日現在)

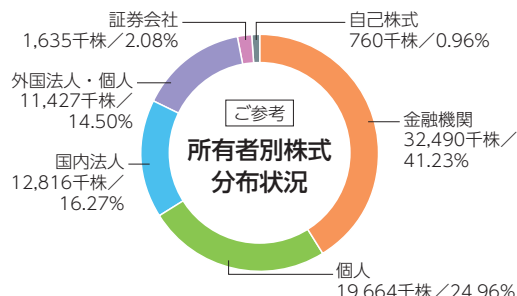
借入先	借入残高 (百万円)
株式会社みずほ銀行	8,442
農林中央金庫	8,000
株式会社三菱UFJ銀行	7,500
信金中央金庫	6,000
日本生命保険相互会社	4,500
明治安田生命保険相互会社	4,500
株式会社北洋銀行	3,600
株式会社北海道銀行	2,600

(注) 上記にはシンジケートローンによる借入金 (総額58,127百万円) は含まれていません。

2 当社の現況

1 株式の状況 (2018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 67,802名 (前期末比 14,135名増)
- (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)	5,944	7.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,337	4.28
資産管理サービス信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ信託銀行口	2,442	3.13
日本生命保険相互会社	2,237	2.87
明治安田生命保険相互会社	2,236	2.87
農林中央金庫	1,875	2.40
丸紅株式会社	1,649	2.11
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 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
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,438	1.84
大成建設株式会社	1,400	1.79

- (注) 1. 持株比率は自己株式(760,011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147千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

2018年4月11日の取締役会決議に基づき発行した新株予約権の概要

名称(発行日)	2021年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(2018年4月27日)
新株予約権の数	2,000個
新株予約権の目的となる株式の種類及び数	普通株式 5,044,136株 ※社債の額面金額の総額を転換価額で除した数
新株予約権の行使時の払込金額	1株当たり3,965円
新株予約権の権利行使期間	2018年5月11日から2021年4月13日まで(行使請求受付場所現地時間)

③ 会社役員 の 状況

(1) 取締役及び監査役の状況(2018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	代表取締役会長	田辺三菱製菓株式会社 社外取締役 株式会社帝国ホテル 社外取締役 東北電力株式会社 社外取締役
尾賀 真城	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	
吉田 郁也	取締役 グループR&D本部長	
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
鵜澤 静	社外取締役	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
マッケンジー・ クラグストン	社外取締役	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
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	奥・片山・佐藤法律事務所 弁護士 株式会社ニッキ 社外取締役 三井金属鉱業株式会社 社外取締役 大正製薬ホールディングス株式会社 社外監査役
杉江 和男	社外監査役	

(注) 1. 2018年3月29日開催の第94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 マッケンジー・クラグストン 退任取締役 池田 輝彦
- 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、両取引所に届け出しています。
- 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います。

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

- (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、2017年3月30日開催の第93回定時株主総会において、「年額5億円以内」（うち社外取締役分は年額5,000万円以内、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. 監査役報酬限度額は、2007年3月29日開催の第83回定時株主総会において、「年額8,400万円以内」と決議されています。
7. 2016年3月30日開催の第92回定時株主総会において決議された業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」のもとで、当社取締役（社外取締役を除く）及び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、本制度で定める役員株式給付規程に基づき446百万円（3事業年度）を拠出しています。上記報酬等に含まれる、当事業年度に計上した株式給付引当金の繰入額は0円です。なお、本制度の対象人数は2018年12月末時点で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

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、田辺三菱製薬株式会社 社外取締役、 プ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	鵜澤 静	株式会社日本政策金融公庫 社外取締役、株式会社ニチレイ 社外取締役
取締役	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
監査役	佐藤 順哉	奥・片山・佐藤法律事務所 弁護士、株式会社ニッキ 社外取締役、 三井金属鉱業株式会社 社外取締役、大正製薬ホールディングス株式会社 社外監査役

- (注) 1. 当社は、明治安田生命保険相互会社との間で、保険及び融資借入の取引があります。
2. 当社及び株式会社ニチレイは相互に株式を保有しております。
3. その他の兼職先と当社との間には、特別な関係はありません。

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13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提言・助言を行っています。
取締役	鵜澤 静	当期開催の取締役会13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提言・助言を行っています。
取締役	マッケンジー・ クラグストン	2018年3月の取締役就任以降開催の取締役会11回のうち9回に出席し、主に北米・東南アジアの外交・貿易等に関する高い見識を基に、議案の審議等につき提言・助言を行っています。
監査役	佐藤 順哉	当期開催の取締役会13回及び監査役会14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13回及び監査役会14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。

(ご参考) 取締役会の構成に関する考え方について

当社では、2015年12月18日に「コーポレートガバナンスに関する基本方針（※）」を制定しており、取締役会の構成に関する考え方について、同基本方針で以下のとおり規定しております。

- ①取締役会は、定款の定めにより10名以内の員数で構成し、その内3名以上は独立社外取締役とする。
- ②取締役会の傘下に、取締役会の諮問機関として報酬委員会、指名委員会及び社外取締役委員会を設置する。
- ③取締役が、他の上場会社の役員を兼任する場合には、その範囲は合理的な範囲に留めるとともに、その兼任状況を毎年開示する。

※ 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」：本招集ご通知41頁をご参照願います。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2018年12月31日現在)

科目	第95期	(ご参考) 第94期
	(2018年12月31日現在)	(2017年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	153,544	164,755
現金及び現金同等物	9,989	12,537
営業債権及びその他の債権	93,340	98,325
棚卸資産	37,109	37,873
その他の金融資産	4,790	9,107
その他の流動資産	8,316	6,914
非流動資産	486,148	499,976
有形固定資産	152,676	151,334
投資不動産	215,522	219,658
のれん	21,229	24,942
無形資産	12,056	13,339
持分法で会計処理されている投資	410	391
その他の金融資産	70,205	78,677
その他の非流動資産	8,526	9,309
繰延税金資産	5,523	2,326
資産合計	639,692	664,731

(単位：百万円)

科目	第95期	(ご参考) 第94期
	(2018年12月31日現在)	(2017年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	214,591	228,809
営業債務及びその他の債務	35,292	36,488
社債及び借入金	73,863	80,716
リース負債	6,743	6,533
未払法人所得税	1,527	5,207
その他の金融負債	33,905	33,277
その他の流動負債	63,260	66,590
非流動負債	260,367	260,212
社債及び借入金	154,483	153,184
リース負債	24,495	24,295
その他の金融負債	45,733	45,956
退職給付に係る負債	11,715	6,283
その他の非流動負債	2,991	2,621
繰延税金負債	20,950	27,872
負債合計	474,957	489,021
資本の部		
資本金	53,887	53,887
資本剰余金	40,998	40,825
自己株式	△1,822	△1,807
利益剰余金	46,065	44,491
その他の資本の構成要素	22,373	34,659
親会社の所有者に帰属する持分合計	161,501	172,055
非支配持分	3,234	3,655
資本合計	164,735	175,710
負債及び資本合計	639,692	664,731

連結損益計算書 (2018年1月1日から2018年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第95期 2018年1月1日から 2018年12月31日まで		(ご参考) 第94期 2017年1月1日から 2017年12月31日まで	
	売上収益		521,856	
売上原価		362,210		373,148
売上総利益		159,646		163,437
販売費及び一般管理費		145,237		145,991
その他の営業収益		3,009		1,029
その他の営業費用		6,590		5,669
営業利益		10,828		12,806
金融収益		1,139		1,338
金融費用		2,494		2,626
持分法による投資利益		19		19
税引前利益		9,492		11,538
法人所得税		1,772		5,170
当期利益		7,721		6,367
当期利益の帰属				
親会社の所有者		8,521		7,187
非支配持分		△801		△820
当期利益		7,721		6,367

計算書類

貸借対照表(2018年12月31日現在)

科目	第95期	(ご参考) 第94期
	(2018年12月31日現在)	(2017年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	165,457	39,774
現金及び預金	2,114	1,713
営業未収入金	554	592
前渡金	0	0
前払費用	7	10
繰延税金資産	69	114
未収入金	5,970	5,976
短期貸付金	156,734	31,358
その他	9	10
固定資産	236,594	357,764
有形固定資産	427	400
建物	73	76
構築物	6	1
機械装置	3	4
工具器具備品	263	299
建設仮勘定	81	20
無形固定資産	7	4
ソフトウェア	7	4
投資その他の資産	236,160	357,360
投資有価証券	7,519	9,930
関係会社株式	189,122	189,233
長期貸付金	41,535	161,315
長期前払費用	9	11
破産更生債権等	4	4
前払年金費用	1,141	29
その他	366	376
貸倒引当金	△4	△4
投資損失引当金	△3,532	△3,532
資産合計	402,051	397,538

(単位：百万円)

科目	第95期	(ご参考) 第94期
	(2018年12月31日現在)	(2017年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	80,840	86,752
短期借入金	10,000	10,500
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	20,192	22,338
コマーシャル・ペーパー	28,500	32,000
未払金	1,350	1,218
未払費用	237	217
未払法人税等	9	2,676
未払消費税等	17	110
預り金	10,432	7,516
前受収益	0	0
賞与引当金	103	177
固定負債	150,805	149,657
社債	40,000	50,000
新株予約権付社債	19,875	—
長期借入金	89,127	97,428
退職給付引当金	38	39
役員株式給付引当金	110	113
繰延税金負債	1,637	2,062
資産除去債務	9	9
その他	9	4
負債合計	231,645	236,408
純資産の部		
株主資本	167,642	156,716
資本金	53,887	53,887
資本剰余金	46,723	46,723
資本準備金	46,544	46,544
その他資本剰余金	180	179
利益剰余金	68,854	57,913
利益準備金	6,754	6,754
その他利益剰余金	62,100	51,159
別途積立金	16,339	16,339
繰越利益剰余金	45,761	34,820
自己株式	△1,822	△1,807
評価・換算差額等	2,581	4,414
その他有価証券評価差額金	2,581	4,414
新株予約権	182	—
純資産合計	170,405	161,130
負債純資産合計	402,051	397,538

損益計算書 (2018年1月1日から2018年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第95期 2018年1月1日から 2018年12月31日まで		(ご参考) 第94期 2017年1月1日から 2017年12月31日まで	
	営業収益		19,406	
事業会社運営収入		4,787		4,985
関係会社配当金収入		14,384		6,511
その他		234		244
営業費用		6,231		6,148
一般管理費		6,231		6,148
営業利益		13,175		5,592
営業外収益		1,322		1,586
受取利息及び配当金		1,308		1,571
その他の収益		14		15
営業外費用		975		1,094
支払利息		934		983
貸倒引当金繰入額		—		1
その他の費用		40		109
経常利益		13,522		6,084
特別利益		570		3,406
投資有価証券売却益		570		3,406
特別損失		111		0
固定資産除却損		0		0
関係会社株式評価損		111		—
税引前当期純利益		13,981		9,489
法人税、住民税及び事業税		△461		△21
法人税等調整額		378		504
当期純利益		14,063		9,007

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

2019年2月12日

サッポロホールディングス株式会社
取締役会 御中

EY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	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2018年1月1日から2018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、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分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、連結計算書類を指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、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。

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

会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2019年2月12日

サッポロホールディングス株式会社
取締役会 御中

EY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	松	浦	康	雄	印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐	藤	重	義	印

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2018年1月1日から2018年12月31日までの第95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、2018年1月1日から2018年12月31日までの第95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、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査計画書において監査の方針及び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の方針及び職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門及びその他の従業員等並びに他の監査役と意思疎通を図り、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いたしました。
 - 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ました。また、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。子会社については、子会社の取締役等及び監査役と意思疎通並びに情報の交換を図り、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（会社法第362条第4項第6号並びに会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制）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、取締役等及び会計監査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」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）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（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分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若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の結果

会計監査人 EY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の結果

会計監査人 EY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. 後発事象

当社は2019年1月31日開催の取締役会において、当社の子会社であるサッポロ不動産開発株式会社が所有する、東京都渋谷区所在の投資不動産1物件の譲渡を決議いたしました。本件は、重要な後発事象として当社連結計算書類連結注記表へ適切に記載されていることを確認しています。

2019年2月12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

ザ・ガーデンホール (恵比寿ガーデンプレイス内)

東京都目黒区三田一丁目13番2号

開催場所が昨年と異なりますのでご注意ください。



最寄駅から会場までのご案内

■ JR山手線、埼京線、湘南新宿ライン

恵比寿駅より 徒歩10分

東口より動く通路「スカイウォーク」を利用

■ 東京メトロ日比谷線

恵比寿駅より 徒歩12分

JR方面出口を出て、正面のエスカレーターに乗り、JR恵比寿駅東口より動く通路「スカイウォーク」を利用

※ 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。

※ お土産の用意はございません。何卒ご理解ください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
経営管理部 IR室

〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
電話：03-6694-0002

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。

