



サッポロホールディングス株式会社  
統合報告書 2021

## 目次

01	目次	11	<b>価値創造ストーリー</b>	24	<b>成長戦略</b>	47	<b>約束4</b> 個性かがやく人財の輩出
02	編集方針／情報体系	12	価値創造のあゆみ	25	事業概況	48	ダイバーシティ & インクルージョン／
	<b>イントロダクション</b>	14	価値創造プロセス	26	酒類事業	49	人財開発・育成／健康経営
03	経営理念体系	15	価値創造の源泉	27	ビールのプレミアム化戦略		人権
04	Cover Story “潤い”と“豊かさ”の実現	16	ビジネスモデル	28	海外酒類事業の強化	50	<b>経営基盤</b>
07	<b>社長メッセージ</b>	17	グループビジョン実現に向けた ロードマップ	29	食品飲料事業	51	コーポレートガバナンスダイジェスト
		18	グループ経営計画2024	30	植物性素材の食領域の拡大／ 海外事業の成長加速	52	社外取締役メッセージ
		19	財務担当役員メッセージ	31	不動産事業	54	コーポレートガバナンス
		21	人財担当役員メッセージ	32	DX(デジタルトランスフォーメーション)	62	リスクマネジメント
		22	財務ハイライト	34	<b>サステナビリティ経営</b>	65	役員一覧
		23	非財務ハイライト	35	サステナビリティマネジメント	67	10ヵ年財務・非財務データ
				36	4つの約束と重点課題	68	コーポレートデータ
				37	<b>約束1</b> 『酒・食・飲』による潤いの提供		
				38	責任ある飲酒の推進		
				39	<b>約束2</b> 社会との共栄		
				40	<b>約束3</b> 環境保全		
				42	気候変動への取り組み		
				46	プラスチック削減／生物多様性保全		

## Pick Up Contents



社長メッセージ

▶ P07



財務担当役員メッセージ

▶ P19



人財担当役員メッセージ

▶ P21



社外取締役メッセージ

▶ P52

## 編集方針

サッポログループは、「個性かがやくブランドカンパニー」として独自の存在価値を発揮しながら、社会に「潤いを創造し豊かさに貢献する」という意志を、統合報告書を通じてステークホルダーの皆様にお伝えしています。

2021年12月期の統合報告書では、価値創造ストーリーを軸に、中長期的な企業価値向上に向けたビジョンと戦略、マテリアリティ、ガバナンスを報告しています。また、編集にあたっては、部門横断型プロジェクトチームを立ち上げ、各部門が協力して情報の収集、コンテンツ作成にあたりました。

統合報告書を株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話ツールとして活用し、今後も企業価値の向上に努めます。

2022年6月

## 情報体系

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

### 統合報告書

サッポログループの財務情報・サステナビリティ情報を掲載しています。

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/factbook/>



### 有価証券報告書

事業の概況、事業内容、営業状況、財務諸表等を掲載しています。

[https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/securities\\_report/](https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/securities_report/)

### 決算説明会資料

経営計画や決算概況を掲載しています。

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/description/>

### サステナビリティブック

サッポログループのサステナビリティに関する取り組みを掲載しています。

[https://www.sapporoholdings.jp/csr/sustainability\\_book/](https://www.sapporoholdings.jp/csr/sustainability_book/)



### コーポレートガバナンスに関する報告書

コーポレートガバナンスの考え方や体制などを掲載しています。

[https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/corporate\\_governance\\_report\\_2022.pdf](https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/corporate_governance_report_2022.pdf)

### ESGデータ集

環境・社会・ガバナンスについての各種データを経年で掲載しています。

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/esg/>

## 将来見通しに関する注記

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

## 報告対象期間

2021年12月期(2021年1月1日～2021年12月31日)を対象としています。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

## 対象組織

サッポロホールディングス株式会社およびグループ関係会社

## 参考としたガイドライン

- VRF (Value Reporting Foundation) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイドライン」
- GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポート・スタンダード」(企業のサステナビリティ報告に関する国際的なガイドライン)
- 国際標準化機構「ISO26000」(社会的責任に関する国際的なガイダンス規格)
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」



## 賛同・支持するイニシアチブ

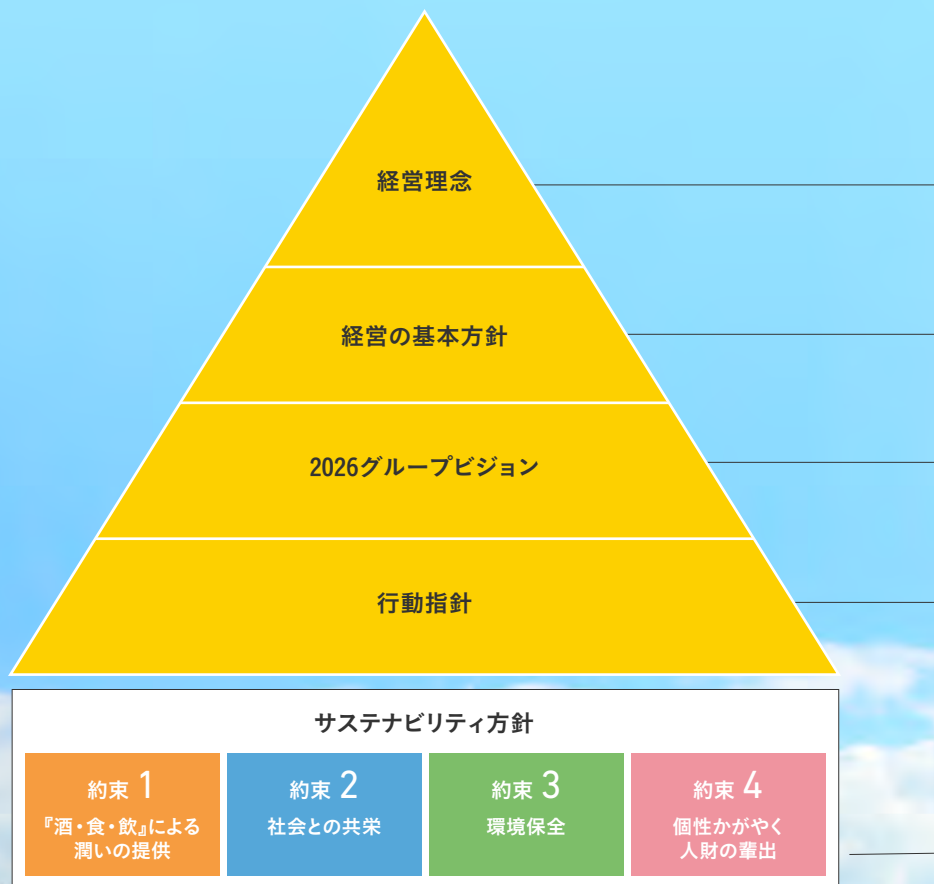
- 国連グローバル・コンパクト
- 持続可能な開発目標 (SDGs)
- 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)





## 経営理念体系

サッポログループは、経営理念「潤いを創造し 豊かさに貢献する」の実現に向け、サステナビリティ方針を根底として、世界的な社会課題の解決につながる価値創造に取り組み、「持続可能な社会の実現」と「グループの持続的な成長」の両立を目指します。



## 潤いを創造し 豊かさに貢献する

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

サッポログループは世界に広がる『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

- 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

大地と、ともに、原点から、笑顔づくりを。



Cover Story “潤い”と“豊かさ”の実現

# 原料からこだわる サッポロの ビールづくり

私たちは、創業以来「選りすぐりの原料で、おいしいビールをつくる」という信念のもと、“畑”から徹底的にこだわり、原料の研究を続けてきた歴史があります。そして現在も、自社の拠点で国内外の大学や研究機関、種苗会社、ホップディーラーと連携しながら大麦・ホップの品種開発(育種)を行うとともに、原料の専門家である“フィールドマン”たちが世界中の生産者を訪れて協働契約栽培に取り組み、原料からのビールづくりを磨き続けています。





Cover Story “潤い”と“豊かさ”の実現

# 人と地球環境とともに—— 持続可能な まちづくり

私たちは、サッポログループゆかりの地である恵比寿、札幌、銀座において、「恵比寿ガーデンプレイス」、「サッポロファクトリー」、「GINZA PLACE」を運営しています。これらの施設を起点に、地域の方々や行政とともに、地域の活性化に取り組んでいます。また、脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーへの切り替えを進めるなど、環境対応にも力を入れています。そこに集うすべての人びとにとって豊かな時間と空間を提供する——そんな「まちづくり」をめざしています。





Cover Story “潤い”と“豊かさ”の実現

# ビヤホールで提供する 極上の一杯

サッポログループでは、研究・商品開発から原材料の調達、製造、物流、販売まで、すべての段階で品質と安全性を追求し、商品がお客様の手もとに届く瞬間まで“おいしさ”にこだわり続けています。お客様にビールを提供するビヤホールでは、温度管理やガス圧、清潔・洗浄を徹底し、ビールの持つうまみ・後味・泡の味わいを最大限に引き出せるよう、注ぎ方の研究・研鑽も重ねています。このこだわりこそが、最高品質の生ビールとともに、お客様のかけがえのないひとときをつくり出しています。





## 社長メッセージ



代表取締役社長

尾賀 真城

創業以来の開拓者精神を発揮し、  
グループビジョンに向かって  
一步一步着実に前進していきます。

### 新たな価値創造に挑み 個性かがやくブランドカンパニーへ

サッポログループは、創業150周年を迎える2026年度に向けた長期経営ビジョン『SPEED150』において「個性かがやくブランドカンパニー」をグループビジョンに掲げ、140年を超える歴史のなかで培われた「ブランド資産」を成長の源泉として持続的な企業価値の向上を目指していくことを表明しました。私たちにとって「ブランド」とはステークホルダーとの信頼の証です。これまでに培ってきた「商品・マーケティング」「イノベーション・品質」「人財」といった強み、さらにはお客様の消費体験やコミュニケーションなど、さまざまな要素によってブランドができあがると考えています。

私は、これらのブランドの価値を高めるには、独自性と継続性、そしていつまでも古びることのない時代性という3つの要素が重要だと考えています。サッポログループは、創業以来、新たな市場の開拓に挑戦することによって、世の中に潤いと豊かさをもたらす独創的な商品を生み出してきました。そうした価値創造の積み重ねがブランドへの厚い信頼につながり、時代を超えて多くの人びとから支持されてきたのです。こ

## 社長メッセージ

これからもサッポログループは「開拓者精神」を発揮して新たな価値創造に挑み、ブランド力を最大化していきます。

### 前年以上に厳しい経営環境下で 2021年度は増収増益を確保

2020年度からは『SPEED150』に基づく第二次中期経営計画となる「グループ経営計画2024」をスタートさせました。しかし、その後の新型コロナウイルス感染症の拡大によって、グループの外食や業務用酒類、自動販売機などの事業で想定を超える需要減少が起きました。続く2021年度も国内では前年以上にコロナ禍の影響が厳しかったものの、RTD\*商品の伸長やアメリカでの酒類売上の拡大、コスト構造改革の効果などにより増収増益となりました。

コロナ禍にともなう経営環境の激変により、業績面では当初計画からすると想定どおりではありません。一方で、シンプルでコンパクトな本社機能の確立やガバナンスの強化、外食事業・飲料事業の構造改革、国内・海外酒類事業の強化など、経営計画の基本方針に基づく重要施策はほぼ予定通りに進捗しています。2022年度以降もより一層スピード感をもって成長戦略と構造改革を推し進めていきます。

\* RTD: 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。

### 各事業の成長分野へ経営資源を集中

「グループ経営計画2024」のもと、成長戦略の柱として

# “長年培ってきたブランド資産が 成長の源泉”

「本業集中と強靱化」と「グローバル展開の加速」に注力していきます。グループの祖業であるビールを中心とする酒類事業に経営資源を集中させ、市場競争力、収益力のさらなる強化を図ります。

サッポログループには「黒ラベル」と「エビス」という強力なビールブランドがあります。「黒ラベル」は缶商品が7年連続で売上増を続けています。日本を代表するプレミアムブランドである「エビス」も缶商品が2021年度に前年度超えました。2026年10月の酒税率一本化に向けて、段階的に進む酒税法改正も国内ビール事業の追い風になるはずで、今後とも価値を高める提案を継続してブランド力の最大化を図ります。

一方、グローバル展開としては、アメリカが2021年度に過去最高の販売数量を達成しました。今後、アメリカで主力商品である「Sapporo Premium Beer」のさらなる売上拡大に向け、家庭用市場への展開を強化していくとともに、カナダではビールの中高価格帯の構成比拡大とRTDの強化に取り組んでいきます。さらに近い将来、アメリカに製造拠点を確保して生産・流通・販売体制の最適化を図り、北米酒類事業の成長を一層加速させていく計画です。

さらに、食品飲料事業でも成長分野に経営資源を集中させます。例えば、コロナ禍での健康志向の高まりもあって、

近年「ポッカレモン」をはじめとするレモン商品等の需要が増加しています。これらの商品の成長を加速させるとともに、植物性素材を活用した新商品の開発に力を注ぎます。その一環として2021年11月、株式会社ヤクルト本社と業務提携しました。ヤクルトの乳酸菌・発酵技術とポッカサッポロフード&ビバレッジの植物性素材を組み合わせ、お客様に新たな健康価値を提供する商品を開発していきます。

### 安定収益基盤である 不動産事業の成長戦略

恵比寿ガーデンプレイスを中心とする不動産事業は、グループの経営を支える安定的な収益基盤です。また、不動産事業を通じて恵比寿や札幌などのまちづくりに主体的に関与していくことによって、まちの魅力やブランド力を高められるのはもちろん、グループの商品のブランド価値向上にもつながることから、「ブランド価値創造事業」としても位置づけています。

不動産事業の成長戦略の柱は、恵比寿ガーデンプレイスのバリューアップです。コロナ禍によって社会やビジネスが変容するなかで、不動産に求められる価値も変化しています。こうした変化を捉えて、新たな機能・付加価値をつける

## 社長メッセージ

ことで、収益を拡大させるとともに、まちの魅力・ブランド向上に貢献していきます。現在、センタープラザのリニューアルを進めており、2022年11月に全面オープンする予定です。

また、不動産事業全体の成長を考えた時、保有不動産の賃貸事業だけではビジネスの視野が広がりません。そのため、新たに取得した物件をバリューアップして売却するVA（バリューアッド）ビジネスや、私募ファンドへのエクイティ投資など、新たな事業にも取り組むことで、収益の拡大を目指します。

### 成長分野への経営資源集中のために 構造改革を実行

これらの成長戦略を加速させていくためには、構造改革の迅速な実行が欠かせません。グループの事業ポートフォリオは「酒類事業」「食品飲料事業」「不動産事業」の3事業から成り、当面はその構造を大きく変える必要はないと考えています。しかし、それぞれの事業セグメントのなかでは、経営資源を集中すべき成長事業と縮小・撤退すべき事業を明確にし、ポートフォリオを最適に組み替えていかな

ければなりません。

2021年度は、外食需要の減少に対応し、不採算店舗の閉鎖や低コスト業態の出店など、外食事業の構造改革に注力しました。2022年度も、神州一味噌の拠点再編、ポッカクリエイトの株式譲渡、自販機オペレーター子会社1社の解散など、食品飲料事業の構造改革を進め、事業ポートフォリオの最適化を図ります。今後も中長期的な視点から各事業の収益性・将来性を見極め、構造改革を実行していく方針です。

### DXにより、仕事やビジネスを変革

2019年度に社内の情報インフラを更新した効果もあって、コロナ禍におけるリモートワークを円滑に実現することができました。また、業務のペーパーレス化・デジタル化、生産設備の自動化・情報化についても、いち早く取り組んできました。ただし、これらはグループが目指すDX（デジタルトランスフォーメーション）のほんの入口に過ぎません。DXとは進化したデジタル技術で生産性を高めるだけでなく「仕事の仕方やビジネスのあり方を根本的に変える」ことであり、それによって「人びとの暮らしや社会をより良いものへと変革



する」ことだと考えるからです。

そうした取り組みの一例が、社内のビジネスコンテストから誕生したレシピ提案アプリ「うちレピ」です。これは、スーパーでの食材の「購入情報」や冷蔵庫内の「在庫情報」、サッポログループ各社や協力会社が提供する「レシピ情報」を連携させ、AIによる在庫食材に合わせたレシピ提案や、食材の買い足し提案、レシピに合わせた調理家電の機能設定などを実現するアプリです。現在、β版Webアプリでの実証実験を続けていますが、お客様から反響をいただくとともに、食品スーパーや食品メーカーからの協業の話もあり、確かな手応

“ DXによる新たなビジネスモデルが  
人びとの暮らしや社会をより良くする ”



## 社長メッセージ

えを感じています。2022年夏には正式版のリリースを予定しており、今後、お客様や異業種の会社を巻き込んだ新しいビジネスモデルができるのではないかと期待しています。

サッポログループでは、こうしたDXによる新しいチャレンジを一層加速させていくために、2022年3月、「お客様接点を拡大」「既存・新規ビジネスを拡大」「働き方の変革」の3つを柱とするグループのDX方針を策定しました。その実現に向けて、DX推進人財の育成・確保、DX推進組織体制の強化、ITテクノロジー環境整備、業務プロセスの改革などに取り組んでいきます。

### 経営戦略の中核として サステナビリティ経営を実践

ビールは、麦やホップ、水といった豊かな自然の恵みから生まれた商品です。ビール事業を原点とするサッポログループでは、創業時から自然環境や地域社会との調和を何よりも大切にしてきました。この姿勢は今日まで脈々と受け継がれています。ただし、社会課題が複雑化した現代において、企業はより幅広い社会課題の解決に主体的に取り組み、事業活動を通じて経済的価値と社会的価値を両立させなければなりません。

これからもずっと社会から必要とされる会社であり続けるため、経営計画の基本方針の一つに「サステナビリティ経営の推進」を掲げ、経営戦略の中核に組み込みました。そして、その指針となるサステナビリティ方針を策定し、サステナビ

# 一人ひとりの人財こそが サッポログループの財産

リティの軸となる重要課題を「『酒・食・飲』による潤いの提供」「社会との共栄」「環境保全」「個性かがやく人財の輩出」という4つの約束にまとめています。サステナビリティ経営を推進していくことで、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の実現に貢献するとともに、持続可能な社会の実現とグループの持続的な成長を目指します。

環境保全のなかでもとくに地球温暖化防止は、世界規模で深刻化しつつある最重要課題ですので、2050年までに自社拠点でのCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにする目標を掲げています。さらに、事業で多くの水を使用しているため、水資源の保全も重要視しています。また、気候変動に対応可能な特性をもつ大麦・ホップの新品種の開発・実用化を目指すなど、自然との共生にも取り組んでいます。これらはサッポログループのビジネスと社会の持続可能性を左右する重要なテーマとして継続的に取り組みを強化していきます。なお、当社グループはTCFDの提言に賛同しており、これら環境保全の取り組みについて、ステークホルダーの皆様へ積極的な情報開示にも努めています。

そして、このサステナビリティを含め、グループのあらゆる事業活動を担うのは、一人ひとりの人財です。人はグループの財産ですから、その能力強化・成長促進を図るのはもちろん、女性活躍をはじめとしたダイバーシティ&インクルー

ジョンや健康経営を推進することで、新たな価値創造につながっていき、多様な人財がそれぞれの個性や能力を発揮しながら思い切り挑戦できる環境の整備に注力しています。さらに、グループ内にとどまらずバリューチェーン全体を含めた人権尊重への取り組みもより一層強化していきます。

### 中長期的な企業価値向上に向けて

私は社長に就任して以来、方針を明確にすること、それをわかりやすく伝えること、そして迅速に行動することを大切にしています。

現在、長期化するコロナ禍や国際紛争に起因するエネルギー・資源価格の高騰など、事業環境は一層不透明さを増しています。このような変化の激しい環境下にあるからこそ、我々は強い意志をもって新しいことにチャレンジしていくことが大事だと思っています。チャレンジしなければ成功する確率はゼロだと考えるからです。

グループの星マークは、かつて開拓者にとって道標となった北極星を表しています。激動する時代のなか、私たちも北極星のような確かなビジョンに向かって一步一步確実に前進を続けてまいります。ステークホルダーの皆様には、今後も変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

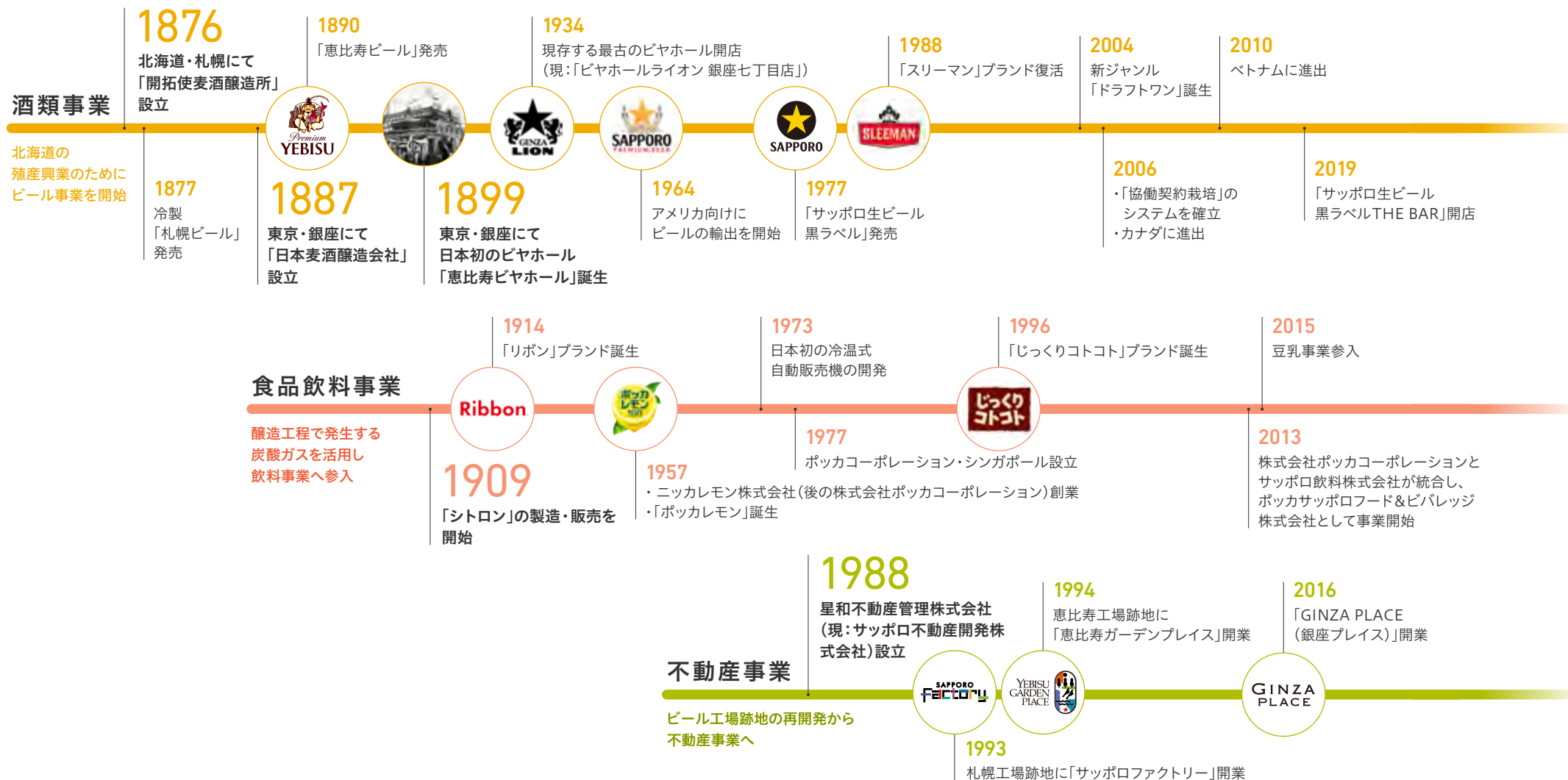


# 価値創造ストーリー



## 価値創造のあゆみ

創業以来140年以上にわたり、「開拓者精神」をアイデンティティとして、世の中に潤いを創造し、豊かさに貢献してきました。その過程で生み出し、磨き上げてきた数々の「ブランド」が、サッポログループの成長を実現する源泉となっています。





## 価値創造のあゆみ

日本人の手による  
日本初のビールづくり

1876年、サッポロのルーツである「開拓使麦酒醸造所」が開業。ビールづくりとともに、北海道産の大麦・ホップの栽培にも着手し、地域の産業・農業振興に貢献してきました。



## レモンのおいしさをもっと身近に

1957年の「ポッカレモン」発売以来60年以上にわたり、時代のニーズに合わせてレモンの健康機能、用途開発を追求し続けています。

▶ レモン事業の戦略はP30参照

「ゆかりの地」での  
まちづくり

1990年代、創業の地である札幌と恵比寿で自ら工場跡地を再開発。以来、不動産事業を主要事業の一つとし、まちづくりに貢献し続けています。

▶ 不動産事業の戦略はP31参照

日本から、  
世界の“SAPPORO”へ

アメリカで日本製ビールシェア1位となるほか、ベトナムに日本のビールメーカーで初めて工場を建設するなど、海外市場の開拓を進めています。

▶ 海外事業の戦略はP28参照

時代を先駆け  
未開の領域に挑み続ける生ビールの時代を切り開く  
「サッポロびん生\*」

熱処理したびんビールが主流だった1970年代、業界の常識を覆し「サッポロびん生」を発売。その後の生ビール市場を切り開きました。

\* 1989年にお客様からの愛称であった「黒ラベル」を正式ブランド名に採用

▶ ビール事業の戦略はP27参照

「食」をテーマに  
新たな事業に挑戦

2021年、社内公募による新規事業として、レシピ提案アプリ「うちレピ」を開始。若手が主体となって新たなビジネスに挑戦しています。

▶ 「うちレピ」の詳細はP33参照

<https://uchirepi.sapporoholdings.jp/>



## 価値創造プロセス

私たちの成長の源泉は「ブランド資産」です。酒類、食品飲料、不動産の各事業のブランドをさらに磨き上げ、「個性かがやくブランドカンパニー」として成長し続けることで、活力あふれる社会の実現に貢献します。

### 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



世の中に提供する価値

個性かがやく  
ブランドカンパニーになることで、  
お客様一人ひとりの記憶に深く残る  
特別な時間や体験を続々と提供し、  
活力あふれる社会の実現に貢献します。



## 価値創造の源泉

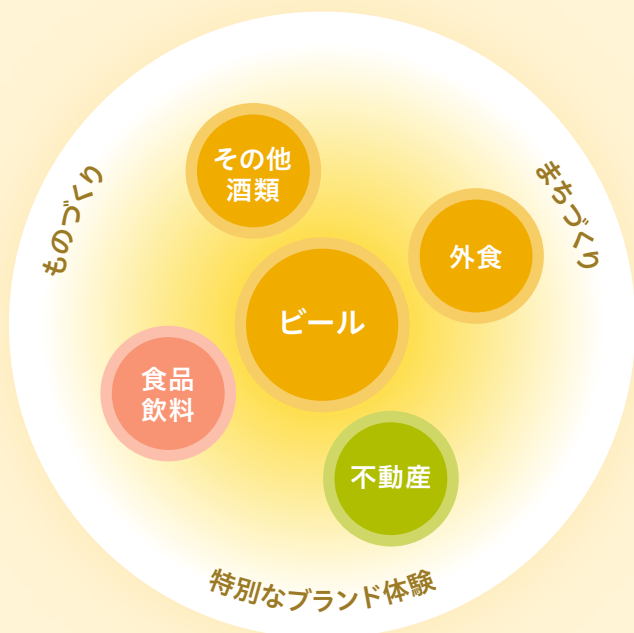
140年以上の歴史のなかで培ってきた「商品・マーケティング」「イノベーション・品質」「人財」といった強みを強化することで、グループの成長の源泉である「ブランド資産」の価値を高め続けています。





## ビジネスモデル

酒類、食品飲料事業による「ものづくり」と、不動産事業による「まちづくり」を組み合わせることで、サッポログループならではの「特別なブランド体験」をお客様に提供しています。



### サッポログループ独自のビジネスアプローチ

#### ものづくり

良質な原料の調達、高品質を維持する製造技術には、創業時からの「ものづくり」へのこだわりの信念が受け継がれています。健康価値や環境価値といった新たな価値創造にも挑戦しています。

- 信頼を築く個性豊かな商品・サービス
- 健康への貢献 ● タッチポイントの創出



#### まちづくり

恵比寿、札幌、銀座をはじめとしたゆかりのある地域とのつながりを大切にする「まちづくり」を通じて、地域社会の発展に貢献し続けます。

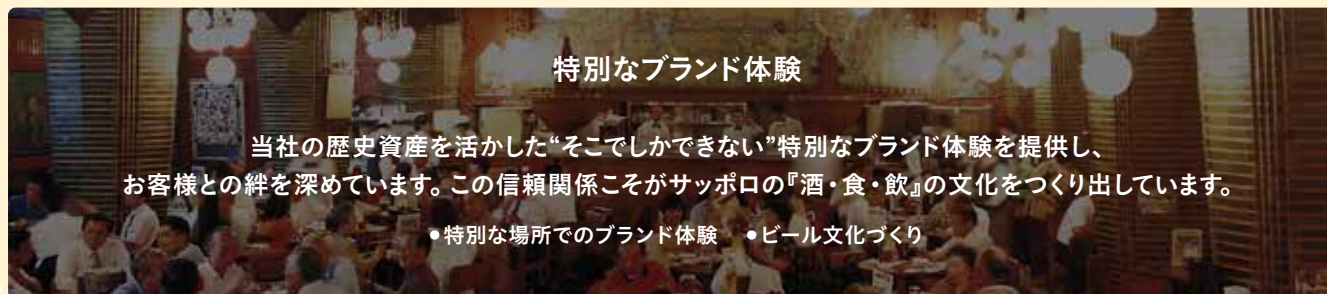
- ビール資産を活かしたまちづくり ● 地域社会との共生・発展



#### 特別なブランド体験

当社の歴史資産を活かした“そこでしかできない”特別なブランド体験を提供し、お客様との絆を深めています。この信頼関係こそがサッポロの『酒・食・飲』の文化をつくり出しています。

- 特別な場所でのブランド体験 ● ビール文化づくり



## グループビジョン実現に向けたロードマップ

創業150周年となる2026年までにサッポログループが進むべき方向性として、長期経営ビジョン『SPEED150』を策定しています。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。

### 長期経営ビジョン『SPEED150』

#### 成長戦略テーマ

1. 国内酒類・飲料事業の収益力強靱化
2. 『食』分野の拡大加速
3. グローバル展開の推進

#### 経営基盤

##### R&D

- 未来へつながる新しい「食の価値創造」を推進

##### 人事・人財

- 新しい価値と感動を提供できる越境人財の育成

##### 財務

- キャッシュ創出力を高めて成長分野へ積極投資

2017 - 2019

#### 第一次中期経営計画

##### グループ経営基盤の変革

- 成果 ● 事業軸による3セグメント経営化  
● 不採算事業からの撤退(北米飲料)
- 課題 ● コンパクトな本社化

##### 既存事業の継続的成長

- 成果 ● 黒ラベルの着実な成長、RTD伸長  
● 不動産事業の継続的安定収益確保
- 課題 ● 国内酒類事業および飲料事業の強靱化

##### 投資事業の成果創出

- 成果 ● ベトナム事業黒字化
- 課題 ● 北米酒類事業の再構築および拡大

##### 成長機会の獲得

- 成果 ● スープ・大豆チルド新設備稼働  
● ヤスマ獲得 ● サッポロヨーロッパ設立
- 課題 ● 食事業の拡大 ● グローバル人財の育成

2020 - 2024

#### グループ経営計画2024

01 本業集中と強靱化

02 グローバル展開の加速

03 シンプルでコンパクトな企業構造の確立

04 サステナビリティ経営の推進

## 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

市場環境の変化を踏まえて1年前倒しで中期経営計画を見直し

## グループ経営計画2024

長期経営ビジョン『SPEED150』の実現に向け、2020-2024年度の5カ年計画「グループ経営計画2024」を推進しています。本計画では、各事業の機動力を高めるために、ホールディングスはグループのガバナンスや経営資源配分などの機能に特化し、各事業会社が4つの基本方針のもと事業戦略を立案・実行しています。

### 基本方針

#### 01 本業集中と強靱化

- ビール事業への経営資源集中
- 低収益事業の縮小・撤退と、食をはじめとする成長分野へのシフト

#### 02 グローバル展開の加速

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

#### 03 シンプルでコンパクトな企業構造の確立

- 小さい本社・わかりやすい組織に再編、抜本的な業務改革、デジタルトランスフォーメーションの推進
- ホールディングスは、ガバナンス・事業会社支援・経営資源配分機能に特化
- 事業会社に事業推進機能のすべてを移管し、機動力を発揮

#### 04 サステナビリティ経営の推進

- 良質原料を自らつくり上げる仕組みなどをはじめとした、社会的価値と経済的価値の両立
- 恵比寿・札幌・銀座というゆかりある地域のまちづくり推進
- 時代の要請に即した経営の透明性と公正性の進化

2024年度の連結事業利益300億円の目標達成に向け、2022年度は、引き続き外食事業および食品飲料事業の構造改革を進めて事業利益を改善させる一方で、国内酒類・海外酒類事業やレモン事業といった成長分野に経営資源をシフトすることで、グループ全体の収益拡大を図っていきます。

### 財務目標

2024年度にグループ連結事業利益**300億円**達成を目指します。

#### 重要指標

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

### 財務方針

投下資本に対する収益性・効率を重視しつつ、営業キャッシュ・フローと同等程度の投資を行い、収益力の強化を図ります。また、財務構成・財務安定性は2019年度の水準を維持していきます。

#### 重要指標

	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績
EBITDA有利子負債倍率	5.9倍	8.1倍	6.3倍
ネットD/Eレシオ	1.2倍	1.5倍	1.1倍

### 株主還元方針

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づけて、業績や財務状況を勘案して安定した配当を行います。また、配当水準については、「グループ経営計画2024」により企業価値向上を進めながら、配当性向やDOE\*を勘案していきます。なお、特殊要因にかかる一時的な損失や利益計上等により、「親会社の所有者に帰属する当期利益」が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。

\* DOE = 配当額 ÷ 資本金額 (親会社の所有者に帰属する持分合計)



## 財務担当役員メッセージ



常務取締役

松出 義忠

財務健全性を維持しながら  
厳選した成長投資を  
積極的に実行し  
企業価値向上を  
実現していきます。

RTD、アメリカの売上成長、  
構造改革の成果により増収増益

2021年度は、緊急事態宣言、まん延防止等重点措置が繰り返し発令されるなど、日本の飲食業界にとって厳しい経営環境が続きました。サッポログループも国内では前年度以上にコロナ禍の影響を受けましたが、2021年度の売上収益は4,372億円(対前年24億円増)、事業利益は81億円(対前年39億円増)となり、営業損失を計上した2020年度に対

して増収増益に転じました。国内の業務用酒類事業、外食事業は低迷が続いたものの、家庭向けビールの販売が堅調に推移したほか、成長分野であるRTDの売上が伸長しました。一方、海外ではアメリカの売上が大きく伸長しました。また、早期退職優遇制度の実施、不採算外食店舗の閉鎖など、構造改革によるコスト削減も業績改善に寄与しました。

当期利益は、投資不動産の売却などによって、対前年度284億円増の123億円となりました。含み益の顕在化により、前年の赤字決算によって傷ついた資本を回復させ、財務体質の改善が進展しました。

このように「グループ経営計画2024」策定後、コロナ禍によって事業環境は大きく変容しましたが、グループの中期的な方向性は変更ありません。一方で、中期目標の達成には早期の成果創出が重要であるため、これまで以上に取り組みスピードをあげることが必要と考えています。

経営資源を各事業の成長分野へ集中させ  
事業ポートフォリオを最適化

サッポログループは、目標達成に向けて成長戦略および構造改革への取り組みを加速させていきます。国内酒類事業ではビール(缶)を継続的に強化していくほか、RTDやノンアルコール、微アルコール商品の売上拡大を目指します。海外では、需要の旺盛な北米での酒類事業のさらなる成長と収益力強化を図ります。今後も北米での生産拠点の確保やM&Aなどによって成長を追求し、計画最終年度の目

## 財務担当役員メッセージ

標達成を目指します。

食品飲料事業では、セグメント内の事業ポートフォリオを見直し、成長分野のレモン事業を強化することで、収益性を改善します。不動産事業では、引き続き恵比寿ガーデンプレイスをはじめとする中核施設の物件価値向上を図ります。さらに物件ポートフォリオの最適化を進めるとともに、エクイティ投資などによる新規事業の収益拡大を目指します。

セグメントにおける事業ポートフォリオの最適化を実現するため、グループの事業ごとにWACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)をベンチマークとした、ROIC(投下資本利益率)による資本効率の管理を行っています。

全社の資本効率を測る指標としては、ROE(株主資本利益率)を注視しています。2019年度は2.6%、2020年度は-9.9%と落ち込んだものの、2021年度は7.9%まで改善しました。今後も事業ポートフォリオの最適化と資産効率の向上を図り、ROEの維持・向上に努めていきます。

### 財務健全性を意識しながら 積極的な成長投資を実行

当社は、投下資本に対する収益性・効率性を重視しつつ、営業キャッシュ・フローと同程度の投資を実施して収益力の強化を図ることを財務方針としています。具体的には「グループ経営計画2024」の期間中に営業キャッシュ・フロー相当の投資を行い、半分を成長投資へ、残りを維持投資へと振り分ける方針です。今後も構造改革と事業成長によっ

て営業キャッシュ・フロー創出能力をより一層高めるとともに、それらを効率的に投資することによって利益を生み出し、資本を強化していきます。

財務構成・財務健全性の指標としては、EBITDA有利子負債倍率、ネットD/Eレシオを2019年度水準に維持していく方針です。キャッシュ・フローと負債のバランス、負債と資本のバランスを考慮しつつ、厳選した成長投資を積極的に実行する考えです。2020年度は一時的に財務状況が悪化しましたが、2021年度は業績回復による営業キャッシュ・フローの増加に加え、保有物件の売却による投資キャッシュ・フローの増加によって、EBITDA有利子負債倍率、ネットD/Eレシオを2019年度水準にまで回復させることができました。今後も現状の格付け維持が可能な財務健全性を確保しつつ、積極的な成長投資とそのリスクを許容できる財務構成を目指します。

株主還元につきましては、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方針としています。配当水準は、企業価値向上を進めながら配当性向やDOEを勘案して決定しますが、当期利益が特殊要因によって大きく変動した場合は、その影響を考慮して決定する場合があります。この方針のもと、2021年度は1株当たり42円の配当を実施しました。

サッポログループでは、事業ポートフォリオ最適化による利益の確保や、成長戦略・コスト構造改革に一層スピードをもって取り組むことで収益力と財務基盤の強化を進めていきます。そして持続的成長と中長期的な企業価値向上を



現し、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。私は財務担当役員として、グループの成長を財務視点から支えるべく社内のマネジメントに注力するとともに、積極的な情報開示・情報発信により、株主・投資家の皆様との対話を深化し続ける努力をしております。今後とも忌憚のないご意見、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 人財担当役員メッセージ



新しい価値を  
生み出せる  
“越境人財”の育成に  
注力します。

取締役

佐藤 雅志

### 「越境せよ」を基本理念に

サッポログループでは、「越境せよ」を人事戦略の基本理念に掲げ、グループの全従業員に対して、自分の壁、組織の垣根、事業や国の境界を越えて新たな一歩を踏み出すことを強く支援しています。同時に、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の視点も含めた柔軟な人事制度を志向し、人財強化と成長促進に資する制度改革を進めています。多様な人財の主体性や挑戦意欲を引き出し、「管理」から「支援」、「年功序列廃止」から「あらゆる人財の活躍」を目指して取り組んでいます。

その一環として、2020年度に複数の事業会社の人事制度を抜本的に改革しましたが、その目的や趣旨の浸透は着実に進み、確かな手応えを感じています。また、経営職・管理職のみならず、若手社員の抜擢も進んでおり、従業員も組織の活性化を実感できているのではないかと思います。

### グローバルに活躍できる人財を

グループ経営計画2024の基本方針の一つに、「グローバル展開の加速」を掲げており、グローバル人財の育成に注力しています。当社グループには、北米市場で半世紀以上にわたって地域に密着した事業展開を進めてきた歴史があり、そのなかで培ったノウハウを活かして人財育成を進めています。

具体的な施策としては、マネージャー層に対する指名制研修や若手層に対する公募制研修を実施するほか、より広範囲に従業員の意識醸成を図るため、海外拠点からイント

ラネットへの情報発信や海外子会社役員と希望者との座談会なども行っています。また、TOEIC受験推奨などを通じた語学力の向上にも注力し、2024年にはサッポロビールの国際事業本部で英語を公用語とするべく準備を進めています。さらに、日本国内における採用活動において外国人留学生に特化した特別選考を実施するなど、日本での外国人採用にも力を入れていきます。

### 違いを強さに

女性活躍推進をはじめとしたD&Iの取り組みも10年を超え、各種の制度導入や意識改革などによって、確実に「女性が継続して、働きがいをもって活躍しているのがあたりまえ」な状況に近づいていると感じています。そして現在は、企業経営にかかわる女性リーダーの育成など、人財のパイプライン構築に注力しており、2030年までに女性管理職比率、女性役員比率をそれぞれ20%(国内5事業会社)とすることを目指しています。

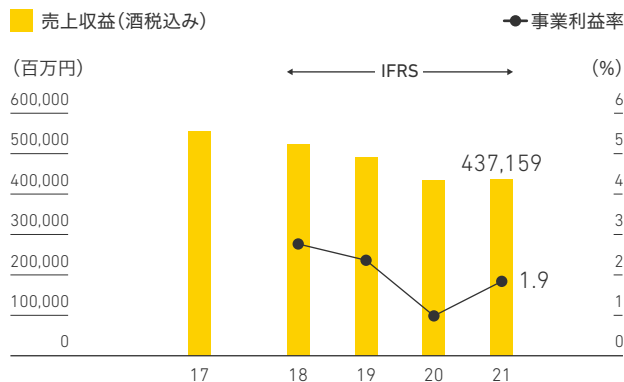
また、多様な人財によるイノベーション創出を目的に実施した「サッポロビジネスコンテスト」から、レシピ提案アプリ「うちレピ」といった新たなフードテックビジネスが生まれています。このように組織の枠を越え、新たなことに挑戦する風土が醸成されてきたのも、D&I推進の成果といえます。

個性かがやくブランドカンパニーを目指す当社グループにとって、一人ひとりの人財がブランドであり、最大の財産です。従業員一人ひとりが開拓者精神をもち、自ら成長しながら、その個性を存分に輝かせてほしいと願っています。

## 財務ハイライト

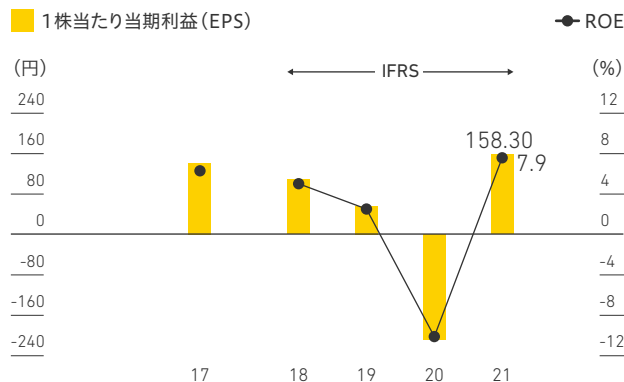
※ 2017年は日本基準、2018～2021年についてはIFRSに基づいて作成しています。

### 売上収益(酒税込み)／事業利益率\*1



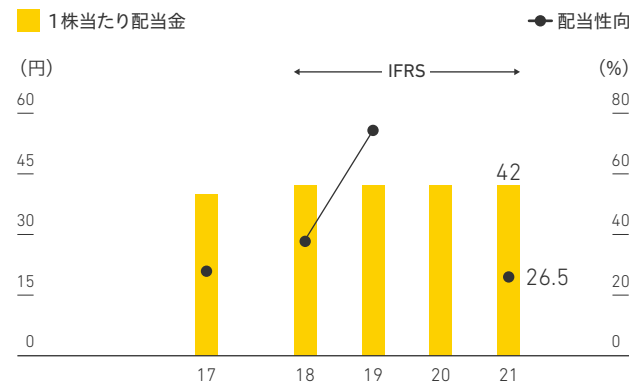
\*1 事業利益率は事業利益 ÷ 売上収益(酒税込み)で算出。

### 1株当たり当期利益(EPS)／ROE\*2

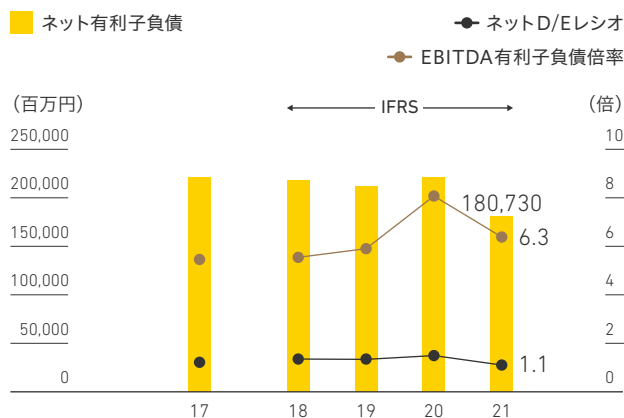


\*2 ROEは、日本基準はのれん償却前で算出。

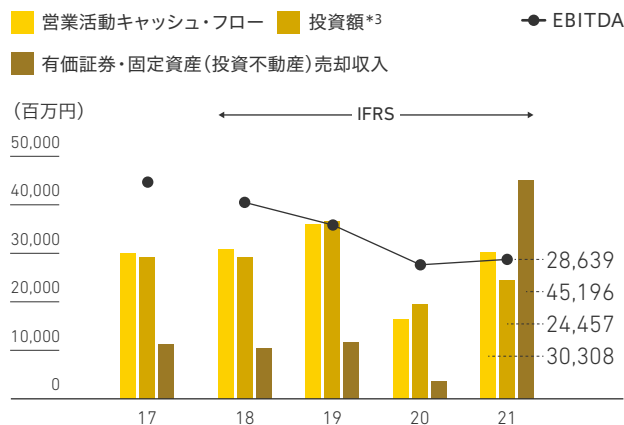
### 1株当たり配当金／配当性向



### ネット有利子負債／ネットD/Eレシオ／EBITDA有利子負債倍率

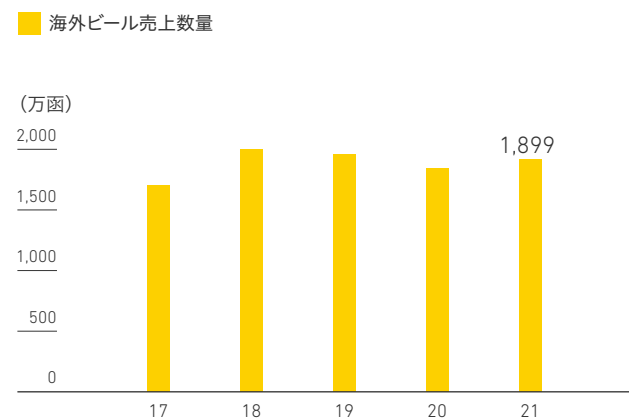


### 営業活動キャッシュ・フローと投資の状況



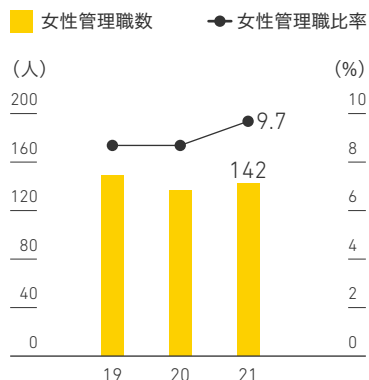
\*3 投資額は投資キャッシュ・フロー + 有価証券・固定資産(投資不動産)売却収入で算出。

### 海外ビール売上数量の推移



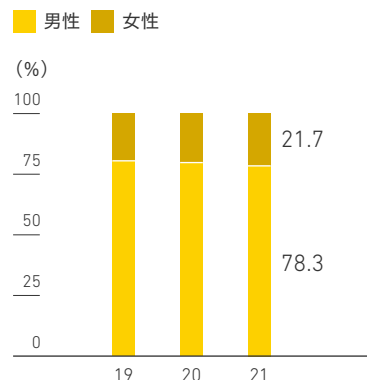
## 非財務ハイライト

### 女性管理職数 / 女性管理職比率\*1



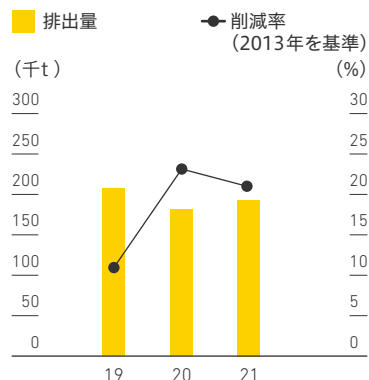
\*1 国内外のグループの管理職に占める女性の割合

### 男女比率\*2



\*2 国内主要事業会社従業員(正社員)に占める女性の割合

### CO2排出量\*3の推移 / 削減率\*4



\*3 国内外事業会社の排出量  
\*4 国内外主要事業会社の排出量削減の割合

### 廃棄物再資源化率 (2021年度)

100%

サッポロビールとポッカサッポロフード&ビバレッジの国内主要13工場では、製造にともなう副産物を含む廃棄物の再資源化に取り組んでいます。2021年度は再資源化率100%を達成しました。2022年度も取り組みを推進していきます。

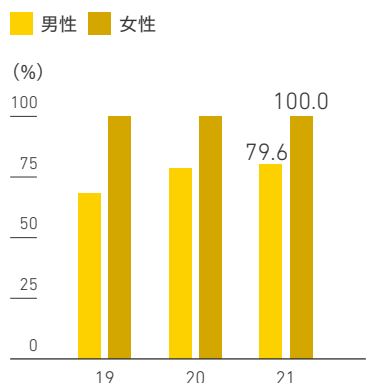
### 高エンゲージメント者割合\*5 (2021年度)

20.3%

グループの人財が、心身ともに健康で、元気で明るく前向きなエネルギーをもって新たな領域に挑戦・越境し、サッポログループで働いて良かったと思える企業をめざし、毎年、従業員意識調査を実施し、エンゲージメントの状況を確認しています。

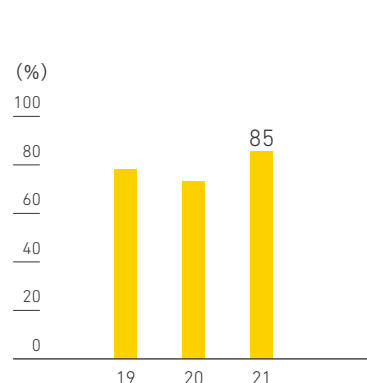
\*5 調査対象国内10社の結果

### 育児休暇取得率\*6



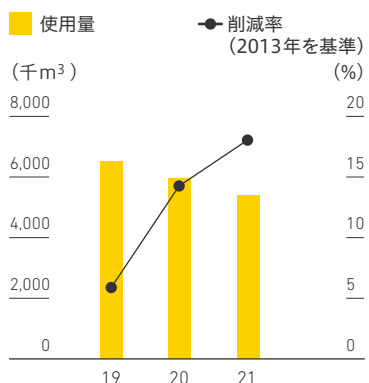
\*6 サッポロビール(サッポロホールディングス含む)の育児休暇取得率

### 生活習慣病健診受診率\*7



\*7 国内主要事業会社の40歳以上

### 水使用量の推移\*8 / 削減率\*9



\*8 国内事業会社の使用量  
\*9 国内主要事業会社の使用量削減の割合

### サステナビリティ調達ガイドラインを満たしている主要調達先の割合 (2021年度)

100%

サッポロビールとポッカサッポロフード&ビバレッジの主要調達先にCSR調達アンケート等を実施し、「サステナビリティ調達」に関する理解と協力をお願いしています。2021年度はサステナビリティ調達ガイドラインを満たしている主要調達先は100%でした。

### 連携協定締結数 (2021年12月末時点)

63件

全国の都道府県・市町村・大学などと、延べ63の連携協定を締結しています。地域への貢献やまちづくり、防災支援など、さまざまな社会課題解決に向けた取り組みを継続していくことにより、持続可能な地域の実現を目指します。



## 成長戦略



## 事業概況

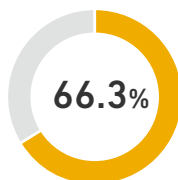
国内は前年以上にコロナ禍の影響を受けたものの、RTDやアメリカの売上拡大、コスト構造改革などの費用の減少により増収増益となりました。

グループ連結売上収益 **4,372億円**  
 グループ連結事業利益 **81億円**

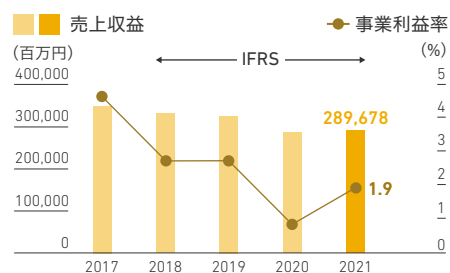
### 酒類事業

- 国内酒類：ビール類は業務用製品の売上数量は減少したものの、缶製品売上数量は好調に推移。RTDは新商品投入効果もあり好調に推移。
- 海外酒類：家庭用商品強化と業務用市場の回復により、アメリカにおける売上数量は過去最高を記録。
- 外食：不採算店舗の閉鎖や低コスト化により、事業損失は改善。

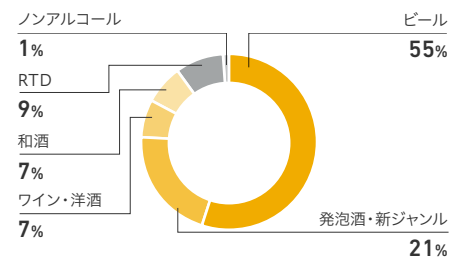
売上収益構成比



売上収益／事業利益率推移



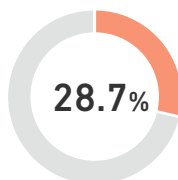
国内酒類カテゴリー別売上金額構成比



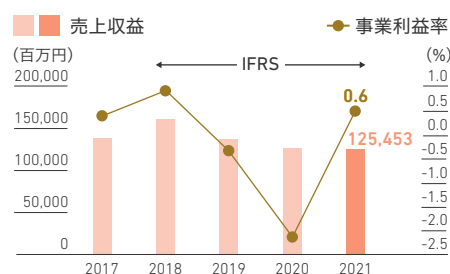
### 食品飲料事業

- 「キレートレモン」「ポッカレモン100」が過去最高の売上数量を更新。
- プラントミルクでは、豆乳ヨーグルトの貢献により売上数量が拡大。
- 加工食品では、冷製缶スープの売上数量が大幅拡大。

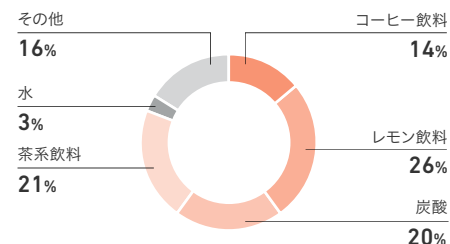
売上収益構成比



売上収益／事業利益率推移



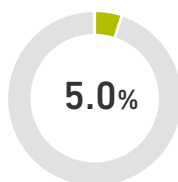
国内飲料ジャンル別販売数量構成比



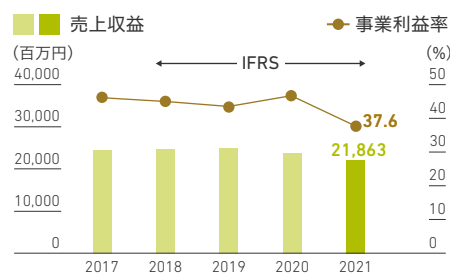
### 不動産事業

- 「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物件において、一部テナントの退去により稼働率が低下。
- 「恵比寿ファーストスクエア」などの複数物件を売却し、419億円のキャッシュインがあり、約232億円の含み益を顕在化。
- エクイティ投資により、物件ポートフォリオの戦略的組み替えを実施。

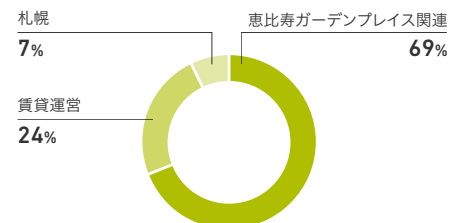
売上収益構成比



売上収益／事業利益率推移



事業利益の内訳



\* 全社費用を除く



## 酒類事業

## Alcoholic Beverages

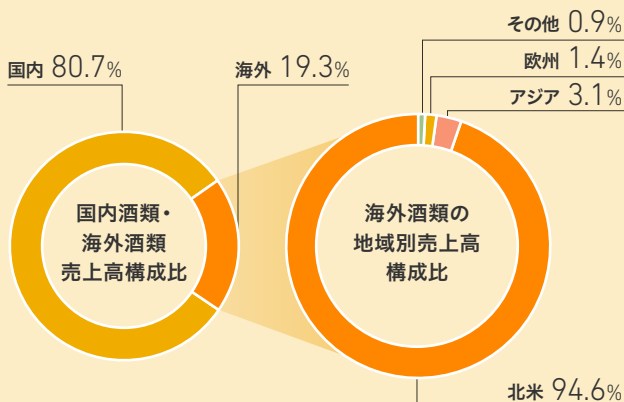
### 主要ブランド

ビール類… サッポロ生ビール黒ラベル、エビスビール、サッポロ GOLD STAR、サッポロ 麦とホップ  
 RTD… 濃いめのレモンサワー、男梅サワー  
 ワイン… グランボレール  
 スピリッツ… 濃いめのレモンサワーの素、こくいも  
 海外… スリーマン、サッポロプレミアム、アンカー  
 外食… 銀座ライオン、エビスバー



### 主要エリア

日本、アジア(ベトナム、韓国、シンガポール、中国など)、豪州、北米(カナダ、アメリカ)、欧州



### 事業環境認識

#### 機会

- ビール類酒税一本化によるビール減税
- 国内・海外ともに家庭用市場の拡大、RTD やノンアルコール・微アルコールなどのニーズ多様化

#### 対策

- 「多様なビールブランド」を競争軸・強みとしたビールの魅力化
- 国内におけるRTD、微アルコールなどの新領域拡大
- 海外における家庭用ビール強化、RTD の拡大

#### リスク

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響による業務用市場の縮小、およびインバウンド需要の減少
- 原材料費、物流費の高騰

#### 対策

- 外食：店舗の黒字化に向けた体質改善、ブランド発信強化
- 国内酒類：コスト削減、一部商品の価格改定の実施
- 海外酒類：値上げによる収益性の維持、製造ロケーションの最適化

### 今後の経営戦略

#### 成長戦略

##### ● 国内ビールの継続的成長とRTD 事業の拡大

2023 年の酒税法改正を見据えたビール事業の強化に継続して取り組み、「黒ラベル」「エビス」ブランドをさらに伸長させる(▶P27)とともに、「濃いめのレモンサワー」「男梅サワー」を中心にRTD 事業を強化していきます。その一環として、サッポロビール仙台工場をRTD 生産工場へとリニューアルし、2023 年10月に稼働を開始する予定です。これにより、RTD 製造能力を約2 倍に増やし、内製化を進めることで、利益率を高めていきます。

##### ● 北米市場におけるさらなる事業拡大、収益力強化

「サッポロプレミアム」「スリーマン」ブランドが好調な北米市場において、ビール、RTD の缶商品のラインアップを充実させ、さらなる売上成長を図っていきます。(▶P28)

#### 構造改革

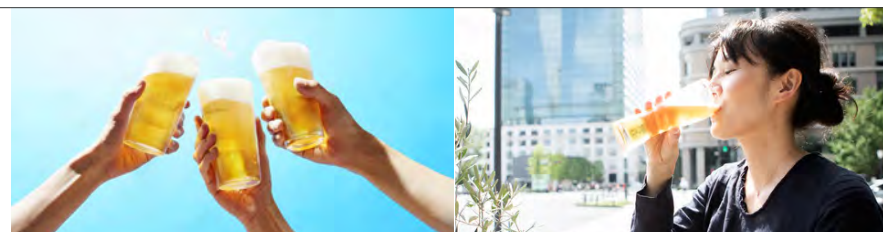
##### ● 外食事業の黒字化に向けた体質強化

2020 年度から進めてきた店舗賃料の削減や人件費抑制、店舗販促費の見直し・削減などにより、筋肉質な経営体質へと改善が進んでいます。一方で、新たな商圏の研究と収益率の高い業態の開発を進めており、2022 年度には「小型・小規模投資・郊外型」の業態を10 店舗程度出店する予定です。こうした施策に加え、コロナ禍からの回復も想定されるため、2022 年度の収益は大幅に改善する見込みです。

## 戦略 1

## ビールのプレミアム化戦略

ビールブランドそれぞれが有する、強い「個性」と魅力ある「物語」。  
それらを新たなブランド体験を通じてお客様に伝え、ビールを選ぶ楽しさを高めていきます。



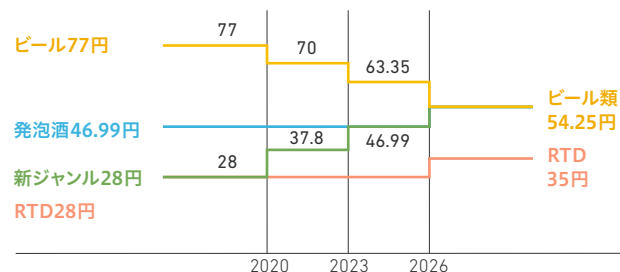
## 背景

### 巣ごもり消費の拡大、酒税法改正による ビール市場の活性化

近年、人口減少などの影響によって国内アルコール市場は縮小が進んでいます。また、顧客嗜好の多様化によってビール類の市場も縮小傾向にあります。そうしたなか、「ビールの魅力化、多様化」という提案を継続し、ビール(缶)の販売数量については10年間で43%の成長を実現しました。

近年、コロナ禍によって定着しつつある巣ごもり消費によって、家庭用ビールの需要が高まっています。さらに2020年から始まった酒税法改正によって、ビールの税率は段階的に引き下げられ、2026年に発泡酒や新ジャンルとともに税率が統一されると、ビール市場がさらに活性化していくものと考えられます。

#### 350mlあたりの酒税額の推移



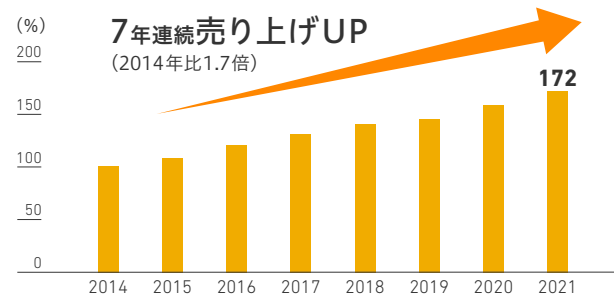
## 戦略

### 「サッポロ生ビール黒ラベル」のリニューアル

「サッポロ生ビール黒ラベル」は、7年連続で売上アップを達成しています。これまでの“生のうまさ”をさらに磨き上げるために、2022年2月製造分からリニューアルを実施しました。製法・原料にこだわり、原料配合を最適化することで「完璧なバランス」を目指しました。このリニューアルを機に、会員制ファンサイト「CLUB黒ラベル」を進化させ、リアルとデジタルを融合して熱狂的なファンを生み出す仕組みを新たに構築します。



#### 黒ラベル(缶)の出荷実績 (2014年度比)



### 「エビス」ブランドの顧客接点強化

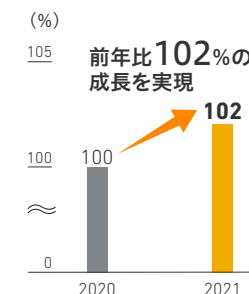
2021年に「エビス」のブランドコンセプトを「Color Your Time!」にリニューアルしたのを機に、お客様に新たなブランド体験を提供する取り組みを推進しています。その一環として、多様な顧客接点を有機的に結びつけるために、デジタル上のファンコミュニティを2022年秋に本格稼働させます。加えて、「恵比寿ガーデンプレイス」に醸造機能をもったリアルなブランド体験の場を2023年に開業する予定です。



#### 「Color Your Time!」に基づき さまざまな商品を展開



#### エビスブランド合計(缶) の出荷実績 (2020年度比)





## 戦略 2

## 海外酒類事業の強化

海外酒類事業においては、一貫したブランドの世界戦略を展開し、現地ブランドとのシナジーを最大限に発揮しながら持続的な利益成長を目指します。



## 背景

## 戦略拠点に位置づける北米市場において、家庭用需要が増加

当社は、1964年からアメリカ向けにビールの輸出を開始。その後、1984年にSAPPORO U.S.Aを設立し、日本から輸入したSapporo Draft Beerを中心に販路を拡大することで、日本発のプレミアムビールブランドとして確かな地位を築いてきました。2006年には、カナダにおいてプレミアムビールのカテゴリーで好評を得ているスリーマンを連結子会社化。さらに2017年にアメリカのアンカー・ブリューイング・カンパニー、2019年にカナダのワイルドローズを買収し、北米市場における事業基盤を強化してきました。

北米市場では、家庭用商品の需要が堅調であり、業務用商品も回復傾向にあるなか、今後、強みとするプレミアムビールに加えてRTD事業も強化し、さらなる販売拡大をめざします。



1984年～



2006年～



2017年～



2019年～

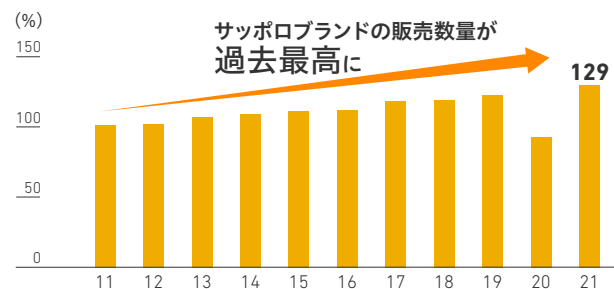
## 戦略

## アメリカで家庭用ビール事業を強化

主力商品である「Sapporo Premium Beer」は、36年連続でアメリカにおけるアジアビール販売No.1を獲得しています。2021年度には、需要が増加している缶製品の販売を強化し、アメリカでの過去最高売上を達成しました。今後は、強みとする業務用をベースしつつ、当社の商品をアメリカの幅広いお客様にお届けできるよう、チェーンストアを中心とした家庭用市場への展開を強化していきます。



サッポロU.S.A 販売数量推移 (2011年比)

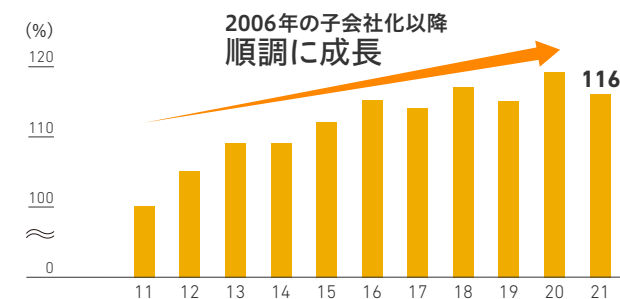


## カナダでRTD事業を2つ目の柱に

カナダ第3位ビールメーカーであるスリーマンでは、さらなる事業成長のためにRTD事業を2つ目の柱として育成していきます。2021年には、カナダにおけるハードセルツァーのパイオニアブランドの一つであるSoCIAL LITEがグループの一員となりました。そのグループシナジーを発揮して2022年を成長の年とするための取り組みを加速し、北米で急拡大するRTD市場でも存在感を示していきます。



スリーマン 販売数量推移 (2011年比)

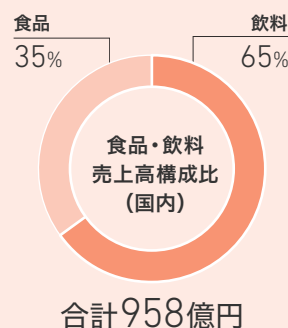


# 食品飲料事業

# Food & Soft Drinks

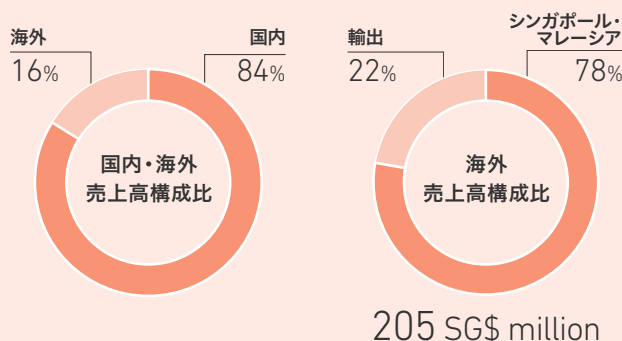
## 主要ブランド

レモン……………ポッカレモン100  
 ソフトドリンク…キレートレモン、TOCHIとCRAFT、がぶ飲み  
 スープ・味噌汁…じっくりコトコト、み子ちゃん  
 豆乳……………ソヤファーム、SOYBIO  
 その他……………ブルーシール  
 海外……………POKKA



## 主要エリア

日本・アジア(シンガポール・マレーシア)



\* 連結調整額除く

\* POKKAブランド

## 事業環境認識

### 機会

- 食の「健康」ニーズの高まり、レモンの需要拡大
- 植物性たんぱく質への注目度の高まり
- ASEAN・輸出先各国の健康志向の高まり

### 対策

- 需要拡大に対する生産設備増強、食育活動・食シーン提案などの啓発強化
- 未来につながる「植物性素材」領域、「海外事業」へのさらなる経営資源投下

### リスク

- テレワークや在宅勤務の増加による、自販機ニーズの縮小
- 原材料費や物流費の高騰

### 対策

- ロケーションや採算性を見据えた自販機ビジネスの再編、家庭用商品販売チャネルの強化
- 国内・海外での一部商品の価格改定実施、SKU\*最適化による生産性向上

\* SKU: Stock Keeping Unitの略。受発注や在庫管理の最小管理単位のこと。

## 今後の経営戦略

### 成長戦略

#### ● 「植物性素材」領域の売上拡大・「海外事業」の成長加速

レモンをはじめとした「植物性素材の食領域」、および「海外事業」に経営資源をシフトします。レモン総需要の拡大に向けて、健康価値の訴求、用途拡大を図るとともに、ASEAN・輸出先各国を中心に海外事業の成長も加速させていきます。(▶P30)

#### ● (株)ヤクルト本社との業務提携による商品開発強化

健康食品・飲料市場の拡大を見据え、(株)ヤクルト本社と国内において新たな健康価値を提供する商品を研究、開発する業務提携契約を締結しました。今後、「植物性素材と乳酸菌のチカラで、毎日の健康とおいしさを提供する」をテーマに、互いに強みとしている健康に役立つ素材、技術を組み合わせることで、より付加価値の高い商品を開発し、国内における新たな市場の創造を図ります。

### 構造改革

#### ● 成長分野への経営資源シフトに向けた構造改革

2022年4月にポッカクリエイトの全株式を「珈琲館」や「カフェ・ベローチェ」などを展開するC-United(株)に譲渡したほか、自販機オペレーター子会社のパブリック・ベンディング・サービスを2022年内に解散する予定です。さらに、2021年度に閉鎖した神州一味噌の東久留米工場跡地を売却しました。これらの構造改革によって事業利益を改善させ、「植物性素材の食領域」「海外事業」を中心とした成長分野に経営資源をシフトしていきます。



## 戦略 1

## 植物性素材の食領域の拡大

食品飲料領域において、「未来の食のあたりまえ」を創造するため、植物性素材を核とした次世代領域に挑戦し、新たな価値創造を目指します。

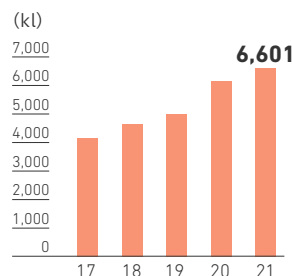


## 背景

## レモン市場の拡大

コロナ禍の影響による消費者の健康意識の向上や、レモンがもつビタミンCやクエン酸を中心とした健康価値への期待などが追い風となって、レモン食品の市場は拡大を続けています。また、家庭においては、日常的な料理のアクセントや味の変化のために、レモンを用いる機会が増えています。

レモン市場規模



もに、大学などの社外研究機関との連携によりレモンの健康機能のエビデンス獲得に継続して取り組みます。同時に、お客様の多様な食へ対応した商品開発や、調味用途から食用用途への拡大など、レモンのあらゆる可能性を追求し続けることで、レモンの総需要拡大と持続的な事業成長を実現していきます。

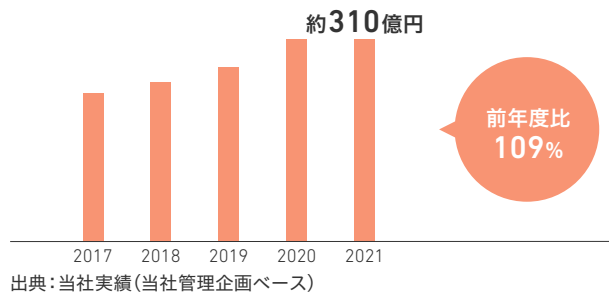


「キレートレモン」  
前年比**118%**  
(2021年度)



「ポッカレモン100」  
前年比**107%**  
(2021年度)

## レモン事業の売上高



## 戦略

## レモンの総需要拡大へ

ポッカサッポロフード&ビバレッジでは、「2026年までにレモンの総需要を2倍にする」ことを中期目標に掲げています。2021年には、主要商品ブランド「ポッカレモン100」「キレートレモン」が最高出荷量数を更新しました。さらなる需要の拡大に向けて、レモンがもつさまざまな健康価値を公式WebサイトやSNSなどを通じて消費者に発信すると

## 戦略 2

## 海外事業の成長加速

POKKAブランドを軸に、ASEAN・輸出先各国における売上拡大を目指します。

## 背景

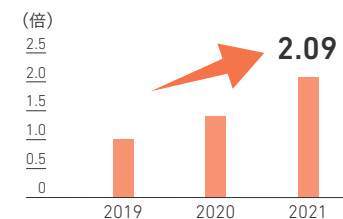
## 世界に広がるPOKKAブランド

1977年、POKKA CORPORATIONをシンガポールに設立。以来、同国を中心にPOKKAブランドの飲料を世界60カ国以上に展開してきました。シンガポールにおいては、茶系飲料のシェアNo.1と大きなプレゼンスをもっています。

## 戦略

## 健康志向ニーズを捉え、事業拡大へ

POKKA(シンガポール)では、構造改革を着実に進捗した結果、コロナ禍においても安定的な利益を創出できる体質へと改善しています。加えて、2024年までに営業・物流拠点を共同再開発し、物流拠点のハブ化を図るなど、より一層の合理化策を推進していきます。成長に向けては、経営資源を「海外事業」に振り向け、ASEAN・輸出先各国を中心に健康志向の高まりへ対応し、売上の拡大を推し進めていきます。

POKKAの事業利益推移  
(2019年比)

# 不動産事業

# Real Estate

## 主要施設

恵比寿ガーデンプレイス、サッポロファクトリー、GINZA PLACE、ストラータ銀座



主要物件概要・稼働率：(1～12月平均・入居ベース)

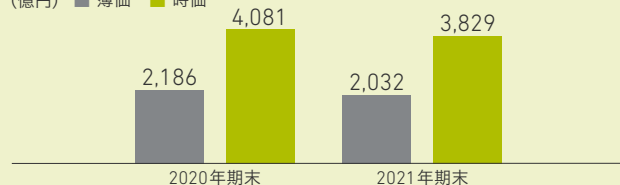
	敷地面積(m <sup>2</sup> )	延床面積(m <sup>2</sup> )	平均稼働率
恵比寿ガーデンプレイス*1	56,943	298,007	92%
サッポロファクトリー	36,773	159,975	94%
GINZA PLACE	645	7,350	94%
ストラータ銀座*2	1,117	11,411	100%

\*1「稼働率」はオフィス区画にて記載

\*2 100%持分にて記載。当社持分は、土地922㎡(区分所有)、建物89.72%(共有持分)

## 賃貸等不動産期末時価情報

(億円) ■ 簿価 ■ 時価



## 事業環境認識

### 機会

- 小規模オフィス、コワーキングスペースの需要拡大
- 脱炭素や再生可能エネルギーなどの環境性能を備えたオフィスニーズの高まり

### リスク

- テレワークや在宅勤務など、働き方の多様化によるオフィス需要の変化

### 対策

- グループゆかりの地である恵比寿・札幌・銀座での地域社会とのつながりの発展、まち全体のブランド価値向上
- 恵比寿ガーデンプレイスタワーの価値向上(再生可能エネルギー導入・空調更新)
- 恵比寿ガーデンプレイスでの時代のニーズに即したオフィスエリア拡大

## 今後の経営戦略

### 成長戦略

#### ● 恵比寿ガーデンプレイスの物件価値向上

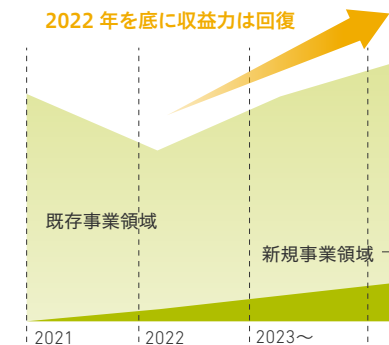
恵比寿ガーデンプレイスでは、変化するニーズに合わせて施設の利便性を向上させるとともに、新たな機能・付加価値を提供することで、収益の維持向上とブランド価値向上を目指しています。一部区画を「センタープラザ」としてリニューアルし、2022年秋にグランドオープンします。商業テナントに加え、オフィスエリアなど、時代に求められる機能を備え、「私らしい暮らし」を提案する拠点へと生まれ変わります。また、オフィス棟では、オフィスワーカーが快適に過ごせる空間づくりに向けて、機能向上に向けた投資を継続していきます。

#### ● エクイティ投資、VA事業などの新規事業領域の拡大

リスク分散と収益向上を目指し、保有物件ポートフォリオの戦略的な組み替えを進めるとともに、私募ファンドへのエクイティ投資の拡大やVA(Value Add)流動化事業\*の展開など、新規事業領域での収益拡大を図ります。

\* 新規に取得した不動産の価値を増加させてから売却し、キャピタルゲインを獲得するビジネス

### 事業利益計画





## DX(デジタルトランスフォーメーション)

サッポログループは、新たに策定した方針のもとDX戦略を加速させ、顧客価値の最大化を目指すとともに、持続的な企業価値向上を実現していきます。

### サッポログループのDX推進戦略

サッポログループは、「グループ経営計画2024」の基本方針の一つとして、「シンプルでコンパクトな企業構造の確立」を掲げています。これは、複雑な組織体制を解消し、お客様に即応できる事業軸主体の組織構造、およびお客様起点の価値創造を強化する仕組みへの変革を目指すもので、その一環としてDXの推進に取り組んでいます。

2022年3月には、その取り組みをグループ全体で加速していくために、「サッポログループDX方針」を策定しま

した。4つのDX事業環境整備と3つのグループDX方針のもとで戦略を推進し、あらゆるステークホルダーとともに成長し続け、顧客価値と企業価値の最大化を目指します。

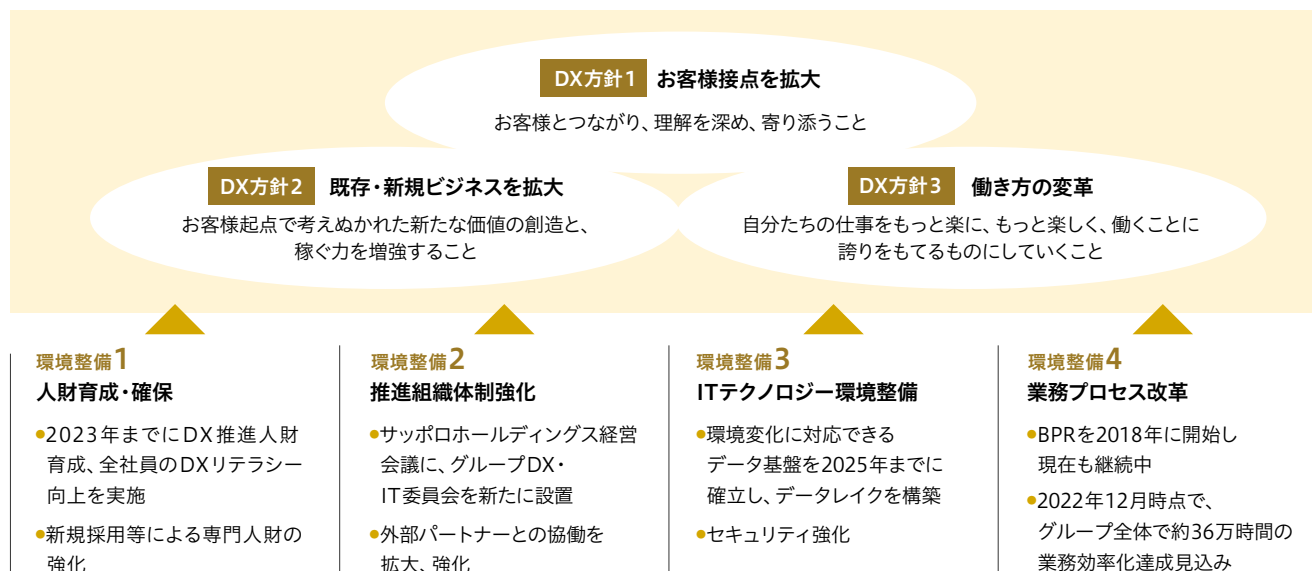
### DX推進体制

DX推進を主導する組織として、サッポロホールディングスの経営会議に属する「グループDX・IT委員会」を新たに設置しました。DX・IT担当役員を委員長とする同委員会には、各事業会社のDX・IT推進部門が参加し、グループ

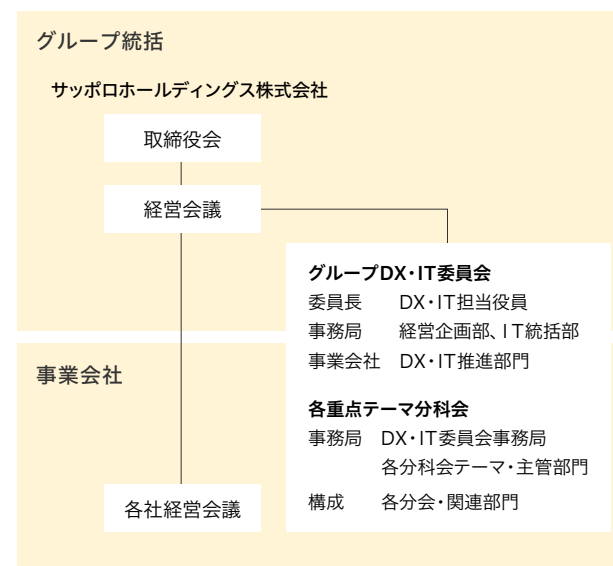
のDX・IT戦略の方向性の検討や、サッポロホールディングスおよび各事業会社のDX・ITに関する経営資源配分の確認を行います。グループ全体のDX戦略を多角的に支援することで、取り組みを加速させていきます。

また、同委員会のもとには、事業会社から提起されたテーマ・案件などに応じた重点テーマ分科会を随時設置し、各テーマの検討に必要なメンバーを招集して議論を進めていきます。

### 3つのDX方針と4つの環境整備



### サッポログループのDX推進体制



## DX(デジタルトランスフォーメーション)

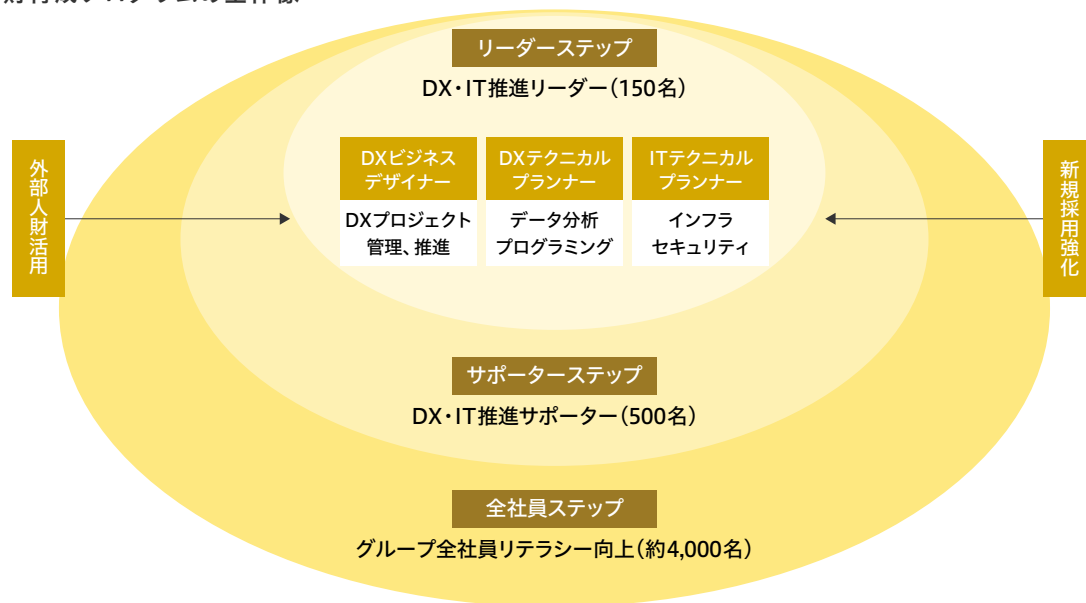
### DX・IT人財育成プログラムで「全社員DX人財化」推進

DX事業環境整備の一つである「人財育成・確保」の取り組みとして、「DX・IT人財育成プログラム」をスタートさせました。このプログラムは、外部の教育プログラムを活用しながら、DX・IT案件を推進できる人財の拡大を目指すもので、3つのステップで構成されています。最初の「全社員ステップ」では、全社員約4,000名\*を対象として、eラーニングを通じてDX・ITの基礎的知見を備えた人財の育成を

目指します。その後の「サポーターステップ」で500名規模のDX・IT推進サポーター、「リーダーステップ」で150名規模のDX・IT推進リーダーを育成し、2023年までにグループ全体の戦略推進力の向上を図ります。そして、2024年以降は、社内で自発的に人財育成ができる体制を構築する計画です。

その後はリアル・バーチャルでのコミュニティ形成や、育成後の活躍の場をつくるなどの継続的な人財育成施策により、DX・IT人財のさらなる拡充を目指します。

### DX・IT人財育成プログラムの全体像



\* サッポロホールディングスおよび主要5事業会社(サッポロビール、ポッカサッポロフード&ビバレッジ、サッポログループ食品、サッポロライオン、サッポロ不動産開発)の社員が対象。(各子会社・関係会社も一部含む。店舗従業員除く。)

### DX推進事例

#### 新アプリ「うちレピ」の改革

**DX方針1** お客様接点を拡大  
**DX方針2** 既存・新規ビジネスを拡大

家庭にある食材からつくれるレシピや買い足す食材の候補をAIが提案し、料理を通じたコミュニケーションができるアプリ「うちレピ」β版を2021年から展開しています。「うちレピ」では、料理に関連する一連の体験をシームレスにつないだフードテックサービスの構築を目指した実証実験を実施しており、2022年夏に正式版アプリのリリースを予定しています。今後は、小売りメーカーの紙チラシ脱却ニーズ、食品メーカーの家庭実態データ取得ニーズを捉えたBtoBビジネスモデルも視野に入れた開発を進めていく方針です。



2026年  
ユーザー数  
目標100万人

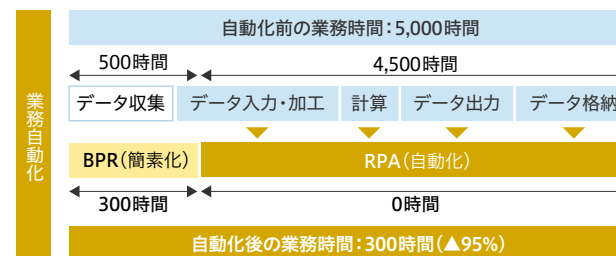
▶「うちレピ」β版公式サイト <https://uchirepi.sapporoholdings.jp/>

#### 業務の自動化

**DX方針3** 働き方の変革

働き方の変革に向けた具体策として、RPA(Robotic Process Automation)による徹底した単純作業の自動化を推進しています。これまでに、データ収集・加工・格納といった約80の業務の自動化が完了しており、約5,000時間分の業務効率化を図ることができました。今後も自動化の適用範囲を拡大させていく計画です。

#### データ収集・加工・格納業務約95%の業務を自動化





# サステナビリティ経営





## サステナビリティマネジメント

### サステナビリティ方針

サッポログループは「サッポログループ サステナビリティ方針」のもと、気候変動、食品ロス、海洋プラスチックごみ、地域活性化といった社会課題に対する事業を通じた取り組みを「サステナビリティ経営」として推進しています。

これからも世界中のサッポログループ従業員とステークホルダーとのパートナーシップのもとに、社会価値と経済価値の創出を両立させ、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

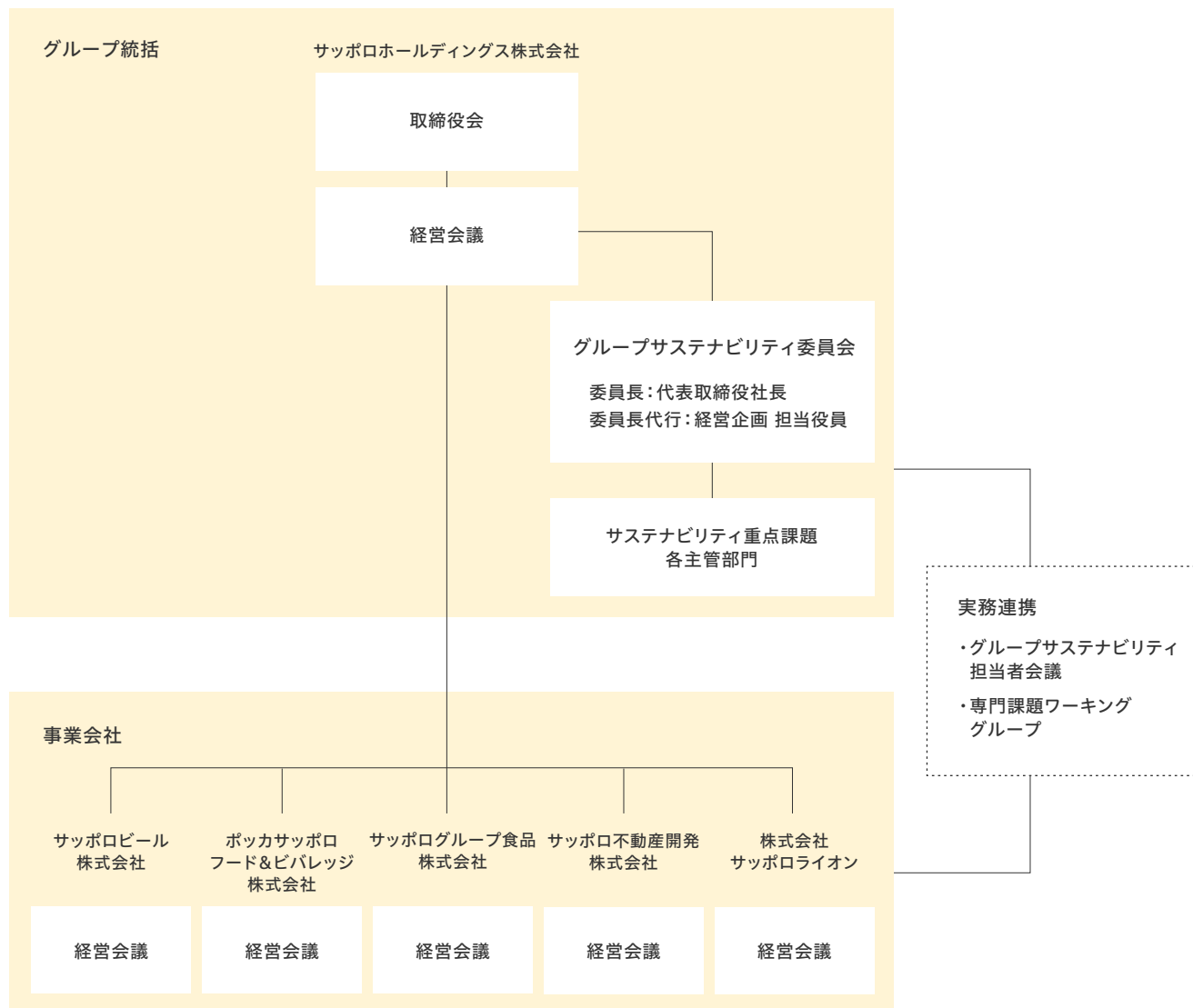
#### ▶ サステナビリティ方針

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/plan/>

### サステナビリティ推進体制

サッポロホールディングスは、サッポログループのサステナビリティ経営推進のための全体方針を策定し、グループ内の統括・連携を行うための機関として、代表取締役社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を設置しています。

### サッポログループのサステナビリティ推進体制(2022年3月時点)



## 4つの約束と重点課題

「サッポログループ サステナビリティ方針」のもと、  
 取り組みの軸となるサステナビリティ重点課題を「4つの約束」として整理し、  
 バリューチェーン上のさまざまなステークホルダーと協力しながら、  
 持続可能な笑顔づくりを推進し続けます。

### サステナビリティ重点課題と4つの約束

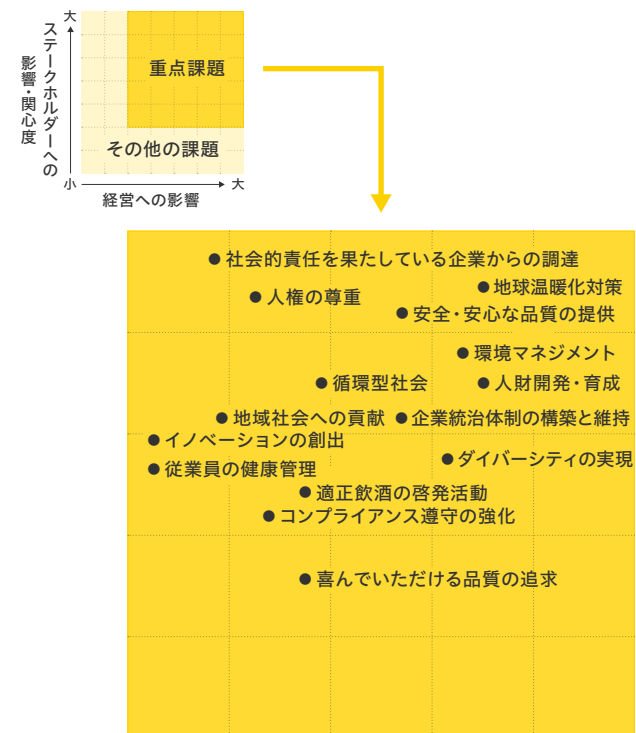


大地と、ともに、原点から、笑顔づくりを。

### 重点課題の特定

サステナビリティ重点課題の特定にあたっては、「経営への影響」と「ステークホルダーへの影響・関心度」を軸に、重点課題候補をマッピングして絞り込みを行いました。そのうえで、重点課題候補をガイドラインやステークホルダー、経営者などのさまざまな視点から分析し、重点課題を特定・更新しています。

### 重点課題の特定








約束 1  
目標と実績

## 『酒・食・飲』による潤いの提供

『酒』『食』『飲』を通じて、新しい価値を創造し、お客様に喜びと潤いをお届けします。

略称表記一覧

サッポロホールディングス:SH サッポロビール:SB ポッカサッポロフード&ビバレッジ:PS  
サッポロライオン:SLN サッポロ不動産開発:SRE 恵比寿ガーデンプレイス:YGP サッポロファクトリー:SF  
神州一味噌:SSI \*子会社の記載がない項目は、サッポログループとしての取り組みです

重点課題	SDGs	中長期目標(2030年)	進捗実績(2021年)	取り組み予定(2022年)
安全・安心の品質		<ul style="list-style-type: none"> <li>『酒』『食』『飲』の品質を高める企業文化醸成・人材の継続的育成に努め、国際標準である食品安全システムの活用を基本として、効果的な品質保証体制を構築する。</li> <li>お客様のニーズに応じた適切な品質レベルを追求し、商品・サービスの品質トラブルゼロを目指す。</li> <li>新技術を積極的に取り入れ、高レベルの品質をより効率的に実現していく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FSSC22000認証取得:PS仙台工場、SSI甲府工場および上野原工場。</li> <li>お客様の声を事業活動に活かす取り組みを継続実施。</li> <li>リモート監査一部導入。AIによる表示チェックの展開。食品安全や品質保証に関する教育施策を見直し。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FSSC22000やHACCPによる予防型品質保証体制の効果的な構築、維持、運用。</li> <li>「お客様の声」の迅速かつ確実な共有によるサステナビリティ経営の推進。</li> <li>品質保証活動における生産性向上の検討。</li> </ul>
新価値創造	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>未来の変化を先取りし、「おいしさ」と「健康」のニーズに応えるための研究開発を推進する。</li> <li>強みを有する植物性素材の研究と加工技術を生かした商品を通じて、新たな顧客価値を提供する。</li> <li>グループ内外の連携を強化し、多様な技術を効率的に獲得し、イノベーションを推進する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>微アルコールカテゴリー「The DRAFTY」、RTD「濃いめのレモンサワー」など新たな領域の価値の商品を送り出している。</li> <li>食品領域では、豆乳ヨーグルト、コア素材レモンの新たな健康機能性検証に取り組んでいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様化するお客様ニーズと新しい生活様式に合わせ、「おいしさ」と「健康」を中心とした豊かな生活を提案できる研究開発、商品開発を継続的に実施。</li> </ul>
適正飲酒啓発とビール文化継承		<ul style="list-style-type: none"> <li>「未成年者飲酒」*「飲酒運転」「アルコールハラスメント」等の不適切飲酒撲滅に向けた啓発活動を推進する。 *日本では20歳未満</li> <li>ミュージアム・工場の見学、(一社)日本ビール文化研究会の支援を通じて、日本のビール文化の継承を図り、潤いのある生活に貢献す SB   SLN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点テーマ「責任ある飲酒の推進」として、グローバルスロガン「Promote Responsible Drinking」を掲げた。</li> <li>グループとして、「適正飲酒の啓発」と「不適切な飲酒の防止」を2つの柱に「適正飲酒に関する基本方針」を改訂。</li> <li>(一社)日本ビール文化研究会の支援を継続。2021年度「日本ビール検定」はCBT方式で6、11月に開催。</li> <li>登録有形文化財に指定された「銀座ライオンビル」を通じて、ビヤホール文化の情報発信を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会における不適切飲酒撲滅と適正飲酒啓発活動を推進。</li> <li>ビール類、RTD商品への純アルコール量表示を2022年1月に缶容器から順次開始。2022年末までに缶容器への実施率90%へ。</li> <li>(一社)日本ビール文化研究会の支援を継続。2022年度「日本ビール検定」はCBT方式で9、10月に開催予定。</li> <li>「銀座ライオンビル」の歴史的価値に基づくビヤホール文化の情報発信を継続。</li> </ul>



『酒・食・飲』による潤いの提供

約束 1

## 責任ある飲酒の推進

サッポログループは、経営理念の実現に向け、世界的な社会課題の解決につながる価値創造に取り組んでいます。

そのなかで、お酒については、適正飲酒が健康で明るい生活や豊かさに貢献する一方で、不適切な飲酒は心身の健康に害をもたらし、社会課題となっているのも事実です。当社グループはアルコール関連問題に真摯に向き合い、解決に努めていくことが酒類事業を展開する企業グループとしての社会的責任であると考えています。そうした考えのもと、2010年にWHOで採択された「アルコールの有害な使用を低減するための世界戦略」に賛同し、「責任ある飲酒の推進」をサステナビリティの重点テーマとしています。

## グローバルスローガン

## 『Promote Responsible Drinking』を策定

サッポログループは、アルコール関連問題に世界的に取り組んでいくため、2021年、グローバルスローガンとして、「Promote Responsible Drinking」を定めました。「サッポログループの適正飲酒に関する基本方針」のもと、社員一人ひとりがその推進役として、適正飲酒の啓発と不適切な飲酒の防止に取り組んでいきます。

## ▶ 責任ある飲酒の推進

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/quality/drinking/>

## TOPICS

## 商品やWebサイトへの純アルコール量表示開始

日本国内で製造・販売する主なアルコール商品について、各商品に含まれる純アルコール量(g)を2021年6月からサッポロビールWebサイトで開示。缶商品については缶体への表記を2022年1月から開始しました。



## 責任ある飲酒国際同盟 (IARD) に加盟

サッポロビールは2013年以降5年間にわたり、GAPG (現 IARD) 加盟団体であるビール酒造組合のメンバーとして、同団体が発表したコミットメントに沿った適正飲酒への取り組みを展開しました。今後も引き続き取り組みを強化していきます。



## ノンアルコール商品の開発

飲酒運転防止や体調のケアなど、お客様の多様なニーズに応えるノンアルコールビールテイスト飲料の普及・拡大のためには、お客様に満足いただける味覚・品質・機能が重要になります。サッポロビールは、2020年6月、世界で初めてアンセリンで尿酸値を下げる機能をもったノンアルコールビール「サッポロうまみ搾り」を発売し、尿酸値を気にするビール好きのお客様に好評をいただいています。



## アルコール専用グラスを導入

サッポロライオンの各店舗においてアルコール専用グラスを導入し、清涼飲料との誤飲事故防止策を強化し、2021年誤飲事故0件・飲酒運転0件を達成しました。



## 約束 2

目標と実績

## 社会との共栄

地域社会の一員として地域の発展や課題解決に貢献し、地域の皆様やサプライヤーの皆様とともに良い未来を創造します。

重点課題	SDGs	中長期目標(2030年)	進捗実績(2021年)	取り組み予定(2022年)
地域貢献	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員一人ひとりが、地域貢献活動に積極的に取り組むことで、地域の発展に貢献する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍対応として、こども食堂、社会福祉施設、医療従事者を含むエッセンシャルワーカーへ製品他の提供を実施。</li> <li>地域の素材を取り入れた商品または地域限定商品を発売。</li> <li>東北復興支援「東北未来プロジェクト」による支援実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社の各拠点において、地域の課題解決につながる具体的な取り組みを継続。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>商品、サービスを通じて地域とつながり、ともに課題の解決に取り組む。</li> </ul>	<p><b>SRE</b></p> <p><b>YGP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域連携協定数:63件(2021年12月現在)</li> <li>まちづくり勉強会を開催。恵比寿文化祭等、地域コミュニティ活性化に向けた施策実行。</li> </ul> <p><b>SF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マイルトルガーデン(SFでのガーデニング)をスタート。</li> </ul> <p><b>SLN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>被災地(岩手・宮城・福島・熊本)の食材を取り入れ、各地の食材のおいしさを発信。</li> <li>各店舗および本社近隣の清掃活動を実施。</li> </ul>	<p><b>SRE</b></p> <p><b>YGP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体、周辺企業などと連携し恵比寿まちづくりビジョン策定に向けた協議実施。</li> <li>デジタル共創プラットフォーム継続。</li> </ul> <p><b>SF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティの形成、強化、拡大に向けた取り組み実施。</li> </ul> <p><b>SLN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>店舗のある地域における魅力発信につながる活動実施。</li> </ul>
持続可能な調達	 	<p>全ての主要調達先がサステナビリティ調達ガイドラインを満たしている状況である。</p> <p><b>SB</b> <b>PS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーに対するマーケティング方針説明会「サステナビリティ調達に向けて」として本内容を要請。</li> <li>CSR調達アンケート 6月出状7月回収。 (対象企業: 49社 <b>SB</b> 56社 <b>PS</b>) ー 主要調達先(上位100社)のうち、サステナビリティ調達ガイドラインを満たす企業の割合は100%</li> <li>サプライヤー満足度調査 9月実施。 ー 52社回収 / 56社出状(有効回答率93%) <b>SB</b> 69社回収 / 77社出状(有効回答率90%) <b>PS</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「グループ調達基本方針」および「サステナビリティ調達」に関する理解と協力要請実施。</li> <li>サステナビリティ調達ガイドラインへのサプライヤー同意確認。</li> <li>サステナビリティ調達状況の確認(CSR調達アンケート)実施。</li> <li>「公正・公平」な調達活動の検証(サプライヤー満足度調査)実施。</li> </ul>

## 約束3 目標と実績

# 環境保全

自然の恵みを未来に受け継ぐため、事業の各段階において環境保全に取り組み、従業員一人ひとりが主体的に環境活動を推進します。


重点課題	SDGs	中長期目標(2030年)	進捗実績(2021年)	取り組み予定(2022年)
地球温暖化防止		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社拠点でのCO<sub>2</sub>排出量を2013年比で20%削減する。(2013年時事業会社)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出量は前年比で14%減。2013年比で23%減で目標達成。</li> <li>● TCFDはビール原料農産物の収量に関するシナリオ別分析を実施。リスク・機会の特定とともに戦略と目標を策定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネルギーの推進。CO<sub>2</sub>排出量前年比で1.0%減。</li> <li>● 国際基準に合致したGHG排出量算定方法の拡充と情報開示体制の強化。</li> <li>● TCFDに基づく財務インパクトなどの情報開示拡充。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社拠点以外のバリューチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減に努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スcope 3は主要事業会社4社を対象に算定を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要事業会社におけるscope 3算定とその情報開示。</li> </ul>
3Rの推進	       	<b>水資源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産工場における水使用総量を2013年比で10%削減する。SB PS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水使用量は前年比で9%減。2013年比で14%減で目標達成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水の効率的使用。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 国内自社工場水使用量 2013年比で12.3%減 SB、前年比原単位0.5%減 PS</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルでの水リスクへの対策を実施し、水資源保全に努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 6カ国28拠点の生産拠点と大麦・ホップのメインサプライヤー拠点について、WRIの「Aqueduct」により水リスクを調査。また、現地調査も補足的に実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水リスク関連情報開示の拡充。</li> </ul>	
	<b>容器包装</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 容器包装のリデュース(軽量化・簡素化)を維持・拡大。</li> <li>● 再生可能材料の利用を拡大し、容器包装材料の枯渇性資源依存を低減。</li> <li>● 社外連携・協調を深め、持続可能な循環型社会構築に貢献。</li> </ul>	<b>プラスチック:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サッポログループプラスチック方針を策定し、各社具体的取り組みを実施。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 再生PET: ワイン、清涼飲料での採用開始 SB PS、ストロー紙化 SLN 等</li> </ul> </li> </ul> <b>紙製資材:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ショートフラップ段ボールの展開を開始 SB 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 容器包装類におけるワンウェイプラ使用削減、再生・バイオマスプラ採用拡大。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- PETボトルの再生材使用拡大、軽量化等</li> </ul> </li> <li>● 紙製包材の削減、FSC認証紙の採用拡大。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ショートフラップ段ボール、FSC認証紙使用拡大等</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>廃棄物</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外食店舗、食品流通における食品ロスの削減に努める。(国内事業会社)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各カテゴリーにおけるSKU削減および在庫圧縮のKPIを定めて廃棄ロスを削減。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外食店舗、食品流通における食品ロスの削減。(国内事業会社)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2024年までに食品廃棄物再生利用等の実施率50%を実現・継続する。SLN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2020年度(20.4~21.3)実績:41.4%。コロナ禍影響あり、前年比減。SLN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2020年度(20.4~21.3)実績:41.4%。コロナ禍影響あり、前年比減。SLN</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃棄物再資源化率の向上に努め、主要工場*では100%を実現する。* SB PS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要13工場で廃棄物再資源化率100%を達成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要工場における廃棄物再資源化率100%実現。SB PS</li> </ul>	



## 約束3 目標と実績

# 環境保全

自然の恵みを未来に受け継ぐため、事業の各段階において環境保全に取り組み、従業員一人ひとりが主体的に環境活動を推進します。

重点課題	SDGs	中長期目標(2030年)	進捗実績(2021年)	取り組み予定(2022年)
自然との共生		<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に対応可能な特性をもつ大麦・ホップを開発する。SB</li> </ul>	<p>大麦：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>赤かび病抵抗性、穂発芽耐性、その他環境適応性の高い母本選抜等、進捗中。</li> </ul> <p>ホップ：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>根系簡易評価法確立のための試験継続。</li> </ul>	<p>大麦：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>赤かび病抵抗性、穂発芽耐性、その他環境適応性の高い母本交配集団を養成。一部材料で現地選抜開始。</li> </ul> <p>ホップ：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に強いホップ遺伝資源の選抜へ向けた根系評価を確立。</li> <li>新規根系評価法による遺伝資源を評価開始。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>恵比寿ガーデンプレイス、サッポロファクトリーを中心に、近隣生活者に自然と共生する暮らしを提供する。SRE</li> </ul>	<p>YGP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>まちの基盤となる持続可能な環境をつくるグリーンプロジェクトの検討進行。</li> </ul> <p>SF</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マイリトルガーデン(SFでのガーデニング)の展開開始。</li> <li>木育として、北海道庁と連携しアトリウムにてクリスマスツリーの木材を使ったオーナメントづくりのワークショップ等実施。</li> </ul>	<p>YGP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンプロジェクトにて、自然が調和した持続可能で豊かな環境の施策実行。</li> <li>都市農(YEBISU GARDEN FARM)を通じ、食育イベント実施。</li> </ul> <p>SF</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マイリトルガーデンによる地域を巻き込んだイベント開催。</li> <li>創成イーストエリアの価値向上に向けたコミュニティ形成と拡大。</li> </ul>

「サッポログループ環境ビジョン2050」およびESGデータの詳細については、当社Webサイトをご参照ください。

▶ 環境ビジョン

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/earth/environment/target/>

▶ ESGデータ集

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/esg/>

## TOPICS

### 恵比寿ガーデンプレイスで再生可能エネルギーを導入

2022年4月から、サッポロ不動産開発が調達し、恵比寿ガーデンプレイスに供給する電力をテナント使用分も含めて再生可能エネルギーに切り替えました。この結果、入居するすべてのテナントに再生可能エネルギー由来100%の環境価値のついた電力を提供可能となりました。これにより、自社グループのCO<sub>2</sub>排出量は年間約8,000トンの削減、テナント分も含めると年間約13,500トンの削減効果を見込んでいます。

### サッポロビール群馬工場尾島事業所で太陽光発電設備を導入

2022年1月に群馬工場尾島事業所にPPAモデル\*による太陽光発電設備を導入しました。導入設備は太陽光パネル1,072枚、総パネル面積は約2,500平方メートルに及びます。これによる年間発電量は627MWhを想定し、CO<sub>2</sub>排出量は年間約330トン削減できる見込みです。

\* Power Purchase Agreementの略。電力会社が企業にソーラーパネルを無償で設置し、企業はソーラーパネルで発電された電力を電力会社から買い取るというモデル



## 環境保全

## 約束 3

## 気候変動への取り組み

## TCFD提言に沿った情報開示

サッポロホールディングスは、企業における気候変動のリスクと機会に関する評価・管理、情報開示を促すTCFDの提言に賛同しており、積極的な情報開示を進めています。

同時に、気候変動対応は地球規模で取り組むべき最重要課題の一つであると認識し、「緩和」と「適応」の両面から課題解決に向け、将来発生する可能性のある事業環境をシナリオ分析により複数想定したうえで、リスクと機会を洗い出し、その結果を戦略や取り組みに反映しています。



## ガバナンス

サッポログループは、サッポロホールディングス代表取締役社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を「経営会議」の諮問機関として設置し、グループ全体の環境保全活動を推進・統括するとともに、各事業会社の環境経営の取り組みをサポートしています。

同委員会では、グループの環境方針や世の中の動向を踏まえたさまざまな課題を検討し、とくに重要課題と位置づけている気候変動においては、温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいます。

また、各事業会社ではそれぞれの事業特性に合わせた環境保全推進体制を整備しています。

## 戦略

サッポログループでは、脱炭素社会の実現に向けて、2019年に「サッポログループ環境ビジョン2050」を策定し、脱炭素を志向した事業構造改革や省エネ対策の徹底に加え、再生可能エネルギーの活用による地球温暖化防止に取り組んでいます。

そのなかで、基軸のビール事業では、1876年創業時から主原料の大麦とホップの育種を自ら行い、2006年から「協働契約栽培」という独自の原料調達システムを採用しています。今後は後述の各シナリオによる原料の収量への影響を想定し、サッポロビール原料開発研究所を拠点に国内外の大学や研究機関、サプライヤーと連携しながら新品種の開

発、そして安定調達に努めていきます。また、副原料のトウモロコシ、コメも安定調達のためサプライヤーと連携を強化していく方針です。

グループ全体での徹底した脱炭素の取り組みと、ビール事業で140年以上にわたり培ってきた原料づくりの取り組みにより、気候変動に対して緩和と適応\*の両面から課題解決に挑み、レジリエントな企業体を目指すとともに持続可能な社会の構築に貢献します。

\* 緩和：温室効果ガスの排出を抑制すること

適応：温暖化の影響に対して自然や人間社会のあり方を調整すること  
《環境省資料より》



環境保全

約束 3

気候変動への取り組み

シナリオ分析

基軸のビール事業において、気候変動による影響が想定されるビール原料農産物の調達地域を対象としたシナリオ分析を実施しました。国際連合食糧農業機関(FAO)のシナリオ分析データなどをもとに、異常気象などの要因を考慮した補正を行い、気候変動要因、経済社会要因、生産量に関する要因がそれぞれ異なる3つのシナリオについて、2050年までの収量の変化を想定しています。

シナリオ分析

+ : 収量にプラス影響 - : 収量にマイナス影響

	気温上昇	異常気象 (台風や洪水、干ばつ等)	農業関連動向	その他社会動向
サステナビリティ 進展シナリオ	2°C未満に 抑えることが可能	ある程度増加(-)	化学肥料などの使用に 関する規制強化(-)	人口増加、生活水準向上、 食料需要増加、 食料価格の一定程度上昇
サステナビリティ 標準シナリオ	2°C未満に 抑えることが不可能	頻発化や被害拡大(-)	品種改良や 設備投資の増加(+)	人口増加、生活水準向上、 食料需要増加、 食料価格の上昇
サステナビリティ 停滞シナリオ	2°Cを 大きく超える	激甚化(-)	作物の病害が多発し 農業被害が拡大(-)	食料価格高騰、 貧困層の食への アクセス困難化

主要調達国の収量増減予想

サステナビリティ進展シナリオでは、化学肥料使用に規制がかかる影響等で収量にマイナス影響を与えることを想定しています。収量推計が増加基調の国では上表のマイナス要因を受けても増加や横ばいを保つ場合があります。

↑ : >5%   ➡ : ±5%以内   ↓ : <-5%

2050年時点の収量推計が、2018年時点の収量と比較し、増加(↑)、横ばい(➡)、減少(↓)しているかを示します。

大麦

	進展	標準	停滞
ヨーロッパ	↓	➡	↓
北米	↓	↑	↑
オセアニア	➡	↑	➡
東アジア	↓	➡	↓

トウモロコシ

	進展	標準	停滞
北米	↓	↓	↓
南米	↑	↑	↑

ホップ

	進展	標準	停滞
ヨーロッパ	➡	➡	↓
北米	➡	➡	↓
オセアニア	↑	↑	↑
東アジア	↑	↑	↑

コメ

	進展	標準	停滞
東アジア	↓	➡	↓



環境保全

約束 3

気候変動への取り組み

リスクと機会、対応・施策の方向性

シナリオ分析の結果によると、各シナリオで収量が減少する地域があることがわかりました。これらの影響を含めて、3つのシナリオが現実化した場合を想定し、サッポログループが直面するリスクと機会について検討を行いました。

リスクについては、異常気象による農作物の収量減少、規

制強化、病虫害などによる品質低下などを認識しています。一方で、機会については、品種改良による品質の安定化、新品種の開発、商品開発等による競争力の強化を認識しています。こうした検討を踏まえて緩和策や適応策を強化することで、リスクの影響が低減され、機会を獲得できる可能性が大きくなると見込んでいます。

今後、各地域で生じる収量減少の傾向には、地域差に応じて多角的に調達先を確保することで対応します。また、農業に関する規制強化、病害による収量減や品質低下には、「協働契約栽培」の活動や新品種の開発・実用化で対応していく方針です。これらの施策は、いずれのシナリオに対しても効果を発揮すると捉えています。

項目		リスクと機会	対応・施策の方向性
リスク	移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国の農業に関する規制強化</li> <li>● 各国で進むカーボンプライシング導入によるコスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 農業規制情報と農薬使用状況の把握</li> <li>● 化学農薬に代わる生物的防除や物理的除去法等の総合的病害虫管理の情報収集と生産者動向の把握</li> <li>● 脱炭素化取り組みの推進(2030年・2050年目標達成)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界の人口増加等による食料需要の増大や、異常気象による生産量の減少にともなう輸出規制の強化、調達価格の上昇</li> <li>● 新規感染症の流行等による原材料の調達停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多角的な調達先の確保</li> <li>● グローバルの食品輸出入動向・規制に関する情報収集・把握</li> <li>● 国内生産安定化のための基盤強化</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 異常気象による原料の品質低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 異常気象による品質低下リスクの低い大麦・ホップ多収性品種の開発・普及</li> </ul>
	物理リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 温暖化による病虫害の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 病害抵抗性に優れた大麦・ホップ新品種の開発・普及</li> <li>● サプライヤーとの連携による総合的病害虫管理の導入に向けた病害虫防除体系の確立</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 異常気象による熱波や干ばつ・降雨不順による水リスクの増加、台風や集中豪雨による風害・水害等の発生頻度の増加と被害の甚大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存拠点の水供給の安全性と渇水および異常気象に対するリスク評価</li> </ul>
機会		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ICT・ロボットなどを活用した生産システムの効率化、品種改良(育種)による品質の安定化、原料新品種開発、商品開発等による競争力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外のパートナーとの協働による農業の新技術の活用</li> <li>● 干ばつや多雨等の気候変動の影響を回避・軽減する大麦・ホップ適応品種の開発・普及</li> </ul>

## 環境保全

## 約束 3

## 気候変動への取り組み

## 指標と目標

前項の対応・施策のなかから、とくにサッポログループが注力する取り組みに対して、以下のとおり指標と目標を設定しました。

温室効果ガスの排出抑制等による緩和策では、サッポログループとして中長期のCO<sub>2</sub>排出削減目標を設定しています。そのなかのバリューチェーンに関する目標では、具体的な取り組みの一つとして、国内の協働契約栽培地域における削減活動を新たに設定。今後、農薬などの規制を勘案しながら、取り組みを国内栽培地域に広がります。

気候変動の影響による被害を回避・軽減する適応策では、基軸のビール主原料農産物に関する目標を新たに設定し、干ばつや多雨といった異常気象、それらによる水ストレスや病害など、収量減少や品質低下の要因に対応できる品種の開発・実用化を目指します。

その他気候変動に関連する項目は「サステナビリティ重点課題中長期目標」において目標を設定し、グループ全体で達成に向けた取り組みを推進しています。

## 緩和策

- 2030年までに自社拠点からのCO<sub>2</sub>排出量を2013年比で20%削減
- 2050年までに自社拠点からのCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指す
- バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めるー 2030年までに排出削減活動を国内の協働契約栽培全産地で展開

## 適応策

- 2030年までに気候変動に適応するための新品種（大麦、ホップ）を登録出願
- 2035年までに気候変動に適応するための新品種（大麦、ホップ）を国内で実用化
- 2050年までに上記品種のほか、新たな環境適応性品種を開発し、国内外で実用化



▶ サッポログループ環境ビジョン2050

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/earth/environment/target/>

▶ サッポログループ サステナビリティブック

[https://www.sapporoholdings.jp/csr/sustainability\\_book/](https://www.sapporoholdings.jp/csr/sustainability_book/)

## 環境保全

## 約束 3

## プラスチック削減／生物多様性保全

## プラスチック削減への取り組み

2021年10月、「サッポログループプラスチック方針」を策定しました。事業活動で使用するプラスチックの削減などの取り組みを加速させ、循環型社会の構築に貢献します。

## 【サッポログループ各社の目標・取り組み】

## サッポロビール

- 2030年までに化石燃料由来のワンウェイプラスチック製広告品類を国内で原則廃止します。
- 2030年までに国内製造ワインのペットボトル商品においてリサイクル原料の使用割合50%を目指します。

## ポッカサッポロフード&amp;ビバレッジ

- 2030年までに販売するペットボトル商品においてリサイクル原料の使用割合50%を目指します。

## サッポロライオン

- プラスチック製ストローの紙製ストローへの切り替えを完了しました。

## サッポログループプラスチック方針

サッポログループでは、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動で使用するプラスチックについて、以下のステップで検討・取り組みを進め、循環型社会の構築に貢献します。

1. プラスチックの使用場面を見直し、不要な使用をなくします
2. 減量化等の削減に取り組みます
3. リサイクル性の高い設計や、再生材・バイオマスプラスチックに転換します

## ▶ 容器包装・資材の3R

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/earth/3r/container/>

## 生物多様性を守る活動

サッポログループは、自然の恵みに感謝し、地域開発、原料栽培、製造などの段階で生物多様性を考慮し、その保全活動に取り組んでいます。また、地域の皆様と一緒に生物多様性保全の大切さを学ぶ次世代教育や、商品・サービスを通じてさまざまな取り組みを行っています。

## サッポログループ生物多様性保全ガイドライン

グループが取り組むすべての環境保全の取り組みは、最終的に生物多様性の保全につながると考え環境保全活動を推進していきます。

サッポログループは

- 事業活動系と社会貢献系の両面から生物多様性保全に取り組みます。
- 事業活動のライフサイクル全体から生物多様性保全に取り組みます。
- 地域の皆さまやNPOと協働で生物多様性保全に取り組みます。
- 従業員の生物多様性保全の教育に積極的に取り組みます。
- グループ各社の特性を生かして連携・協働して生物多様性保全に取り組みます。

## ▶ 生物多様性を守る活動

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/earth/nature/biodiversity/>

## TOPICS

## 「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に賛同

(一社)日本経済団体連合会および経団連自然保護協議会が、経団連生物多様性宣言と、生物多様性への具体的な取り組み方針・活動を取りまとめた「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に賛同しています。



## 「YEBISU GARDEN FARM」を運営

サッポロ不動産開発では、「YEBISU GARDEN FARM」での都市農業に着目した自然との共生の取り組みを2020年より進めています。



## 1996年から「カートカン」を採用

ポッカサッポロでは、国産材を30%以上使用し、間伐材も活用されている紙製飲料容器「カートカン」を採用した商品を展開しています。「カートカン」を使用することで、森林育成に貢献しています。








## 約束4

目標と実績

# 個性かがやく人財の輩出

「人財」の個々の能力を最大限発揮できる環境の整備を強化するとともに、健康・安全に向けた取り組みを推進します。

重点課題	SDGs	中長期目標(2030年)	進捗実績(2021年)	取り組み予定(2022年)
健康経営		<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員および家族に健康への意識向上・行動変容を促し、健康維持増進につなげる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社用車全面禁煙、オンライン禁煙施策開始。 喫煙率:24%(2%減) SH SB PS SRE SLN</li> <li>40歳以上の生活習慣病健診受診率:84.7%(約10%増) SH SB PS SRE SLN</li> <li>運動習慣者の割合:33%(2%増) SH SB PS SRE SLN</li> <li>ワークエンゲージメント:偏差値0.6向上、高ストレス者割合:0.4%増 等</li> <li>健康経営優良法人2021 :大規模法人ホワイト500 SH SB PS、大規模法人 SLN 中小規模法人プライド500【ヤスマ】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各指標目標に向けた施策実施。 - 喫煙率12%、生活習慣病健診受診率100%、運動習慣者割合 男性39%、女性35% SH SB PS SRE SLN</li> <li>高ストレス者割合を前年より改善させる。 SH SB PS SRE SLN</li> </ul>
ダイバーシティ・人権	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員一人ひとりがダイバーシティへの理解をより深め、誰もが生き生きと働ける環境を目指す。</li> <li>女性管理職・女性役員比率を20%に向上させる。 SH SB PS SRE SLN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D&amp;I意識調査、男性育休取得促進等、D&amp;I社内施策実施。</li> <li>女性活躍支援策(外部団体派遣)、女性管理職比率(5社)5.0%(前年:4.2%)</li> <li>がん経験者における社内コミュニティ、社外合同研修、ワークショップ開催。 両立支援ガイドブック改定着手。</li> <li>がんアライアワード「ゴールド」4年連続受賞。SB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D&amp;I・チーム力を前年(3.0ポイント)より向上させる。 (ストレスチェック・従業員意識調査) SH SB PS SLN SRE</li> <li>女性管理職比率6.0% SH SB PS SLN SRE</li> </ul>
人財開発・育成		<ul style="list-style-type: none"> <li>「自分のキャリアは自分で切り拓く」従業員が活躍できる体制を整える。</li> <li>がん治療中・介護中の社員が働き続けられる環境整備を行う。</li> <li>障がい者雇用率3%を達成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1on1のベースとして「心理的安全性」に関する社内研修を全部署実施。SH SB</li> <li>障がい者雇用:職域拡大を目指した外部講師による講習を実施。障がい者雇用率2.64% SH SB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者雇用率2.7% SH SB</li> <li>高エンゲージメント者割合を前年(20%)より向上させる。 (ストレスチェック・従業員意識調査) SH SB PS SLN SRE</li> </ul>

一部データについては、ESG データ集でも実績を開示しています。

### ▶ ESGデータ集

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/esg/>

個性かがやく人財の輩出

ダイバーシティ&インクルージョン／人財開発・育成／健康経営

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループは、一人ひとりが個性を輝かせ、仲間と磨き合い、それぞれの違いを認め、強さにすることが、経営理念の実現につながるという考えのもと、「ダイバーシティ&インクルージョン推進グループ」を設置し、あらゆる多様性(性別・年齢・障がい・国籍・学職歴・雇用形態・価値観・性的指向・性自認等)を尊重し、多様な人財を認め、活かし、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境整備を強化しています。また、そうした多様性尊重・活用の入口として、「女性が継続して働きがいをもって活躍しているのがあたりまえ」な状況をつくっていきます。

人財開発・育成

すべての従業員を会社の宝である「人財」と位置づけ、それぞれが個々の強みを最大限に活かし、主体的なキャリア形成ができるよう、グループ各社の事業特性を踏まえた支援に取り組むとともに、従業員一人ひとりのモチベーション向上を目指し、人事制度の充実を図っています。

健康経営の取り組み

2017年に健康経営プロジェクトを立ち上げ、グループ健康創造宣言のもと、従業員の健康意識改革に向けた基礎づくりや健康管理推進体制強化に取り組んでいます。

TOPICS

多様な人財との対談

人財担当役員が多様な人財と積極的に対談を行っており、第1弾は外国籍を有する社員に働きやすさや職場で不思議に思ったことなど率直に語ってもらいました。社内イントラで紹介することで多様性の尊重など啓発に努めています。



主な取り組み	
女性活躍推進	意思決定や新たな価値の創出など、経営に影響力を発揮できる立場に就ける女性社員を積極的に育成し、人財のパイプライン構築に取り組んでいます。女性社員を社外セミナー・異業種交流会などへ積極的に派遣し、自分らしいリーダーシップのあり方やキャリア形成の支援を行っています。女性の主体性と挑戦意欲を引き出し、活躍の場を広げるとともに成長支援の強化に努めています。
男性育休取得推進	男性社員を対象とした「男性の育児」についてのアンケート調査を実施し、育休取得の不安や職場の理解など課題を抽出しました。セミナーなどの啓発活動を行い「男性もあたりまえに育児を行う」状況を目指して、男性の育休取得を推進しています。
社内・社外副業 社内インターン	サッポロホールディングスおよびサッポロビールでは、自己成長と主体的にキャリアビジョンを描くことを目的に社内・社外副業制度、社内インターン制度を導入しました。一人ひとりの挑戦を引き出し、成長支援と組織活性化につなげます。
挑戦風土醸成	サッポロビールでは、安心して個性を発揮し、互いを尊重し助け合い、新しいことに挑戦する風土醸成を目指し、「心理的安全性」の研修を役員と全社員を対象に実施しました。活発な議論が展開されるなどの成果が現れたことから、今後、他の事業会社にも展開していく計画です。

健康経営中期計画(2018年-2022年)

健康投資	健康投資効果			健康経営で解決したい経営課題
	指標① 施策実組	指標② 意識変容・行動変容	指標③ 健康最終目標	
いのちを守る	定期健康診断受診徹底	緊急治療対象者 100%医療機関受診	アウトカム指標 健康意識向上 運動習慣定着 健康数値改善 喫煙率低下 働きやすさと働きがいの向上	人財の成長
	生活習慣病検診 時間・費用支援	生活習慣病検診 40歳以上100%受診		
健康を増進する	禁煙推奨	喫煙者への アプローチ100%	アウトカム指標 プレゼンティーズム改善 アブセンティーズム改善 エンゲージメント向上	ブランド力向上
	エリア保健師整備活用	保健師指導回数 年間1500件		
違いを強さにする	良い習慣化 チャレンジ	キャンペーン参加者 80%以上	アウトカム指標 エンゲージメント向上	働く場としての魅力向上
	研究部門との 運動企画	グループ商品 運動企画 年1回以上		
	統合アンケートでの 分析・活用	統合アンケート 回答率90%以上		

## 個性かがやく人財の輩出

## 約束 4

## 人権

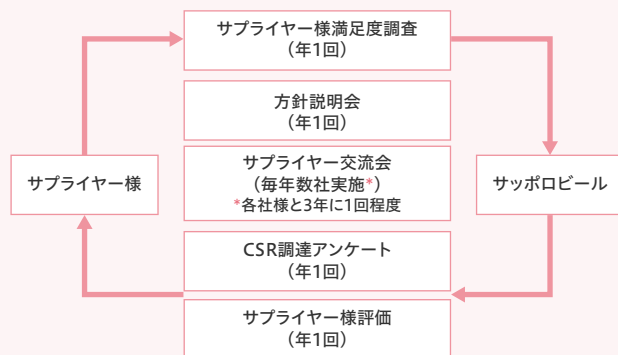
## サッポログループ人権方針

サッポロホールディングスは、事業を行う過程で直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、私たちのビジネスにかかわるすべての人びとの人権を尊重するために「サッポログループ人権方針」を定め、これを指針として人権尊重の取り組みを推進しています。

## サプライヤー様との取り組み

サッポログループは、「サッポログループ人権方針」に基づき、グループパートナーの人権を尊重するとともに、人種、民族、国籍、信条、性別、宗教、障がいの有無、性的指向、性自認などの理由によって不当に差別されることのない職場環境を確保しています。また、サプライヤー様との関係強化を通じ、サプライチェーン全体でのサッポログループ人権方針の理解促進に努めてまいります。

## サッポロビールの取り組み



## 特に重要な人権課題について(プライオリティ)

**強制労働と児童労働:** 私たちは、各国法、各社内規定などに基づき、強制労働および児童労働のない、現地に根ざした適切な人事管理に努めています。

**差別とハラスメント:** 私たちは、個人の人権と多様性(ダイバーシティ)を尊重します。人種、民族、国籍、信条、性別、宗教、障がいの有無、性的指向、性自認などを理由とするあらゆる差別およびハラスメントを排除して、公正な処遇がされる職場環境をつくります。

**結社の自由と団体交渉権:** 私たちは、事業活動を行う国・地域において適用される法令に従って、結社の自由と団体交渉の権利を尊重します。結社の自由や団体交渉の権利が国際人権基準を満たさない各国・各地域の法令により制限されている場合

は、従業員との対話の代替手段を確立することによってこれらの権利を尊重する方法を追求します。

**労働安全衛生:** 私たちは、職場の安全・衛生に関する法令・ルールとその運用状況を確認し、安全で健康的な職場環境をつくります。

**労働時間と賃金:** 私たちは、事業活動を行う国・地域において適用される労働時間と賃金に関する全ての法令を遵守します。従業員が最低限の生活を満たすことができる賃金の実現に努めます。

**自律と挑戦:** 私たちは、一人ひとりの強みを最大限に活かし、心身ともに健康で、元気で明るく前向きなエネルギーをもって自律的に新たな領域に挑戦することを目指します。

## TOPICS

## 差別・嫌がらせのない明るい職場づくり

サッポログループは、従業員の人権を尊重し、差別や嫌がらせのない明るい職場環境を目指して、各種施策に取り組んでいます。

人権侵害の防止に向け、相談窓口の設置とともに、Web研修や職場の従業員同士が考え合う機会の創出など、従業員教育・啓発活動を推進し、ハラスメントの相談を受けた時の

対応についても、Webなどで研修を行っています。

また、相談窓口において相談者の情報を扱う関係者には「守秘義務」の誓約書提出を求め、相談者の特定につながる情報が関係者外に漏洩しないように慎重に対応しています。

サッポロホールディングス、サッポロビールは、新規マネージャーに対し、ハラスメントに関する研修を毎年実施しています。

## ▶ 人権の尊重

<https://www.sapporoholdings.jp/csr/employee/diversity/respect/>



# 経営基盤

---



## コーポレートガバナンスダイジェスト

### サッポログループのガバナンス・ダイジェスト

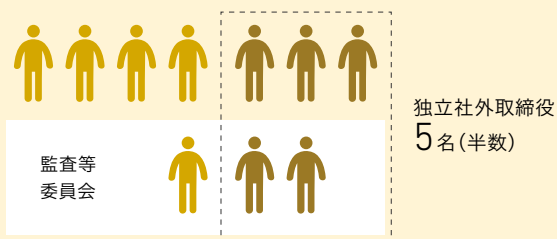
#### 機関設計

当社は、経営の透明性および効率性を高めてコーポレートガバナンスを一層充実させるとともに、経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化を通じてさらなる企業価値の向上を図るため、取締役の職務の執行を監査・監督する機能を有する「監査等委員会設置会社」を採用しています。

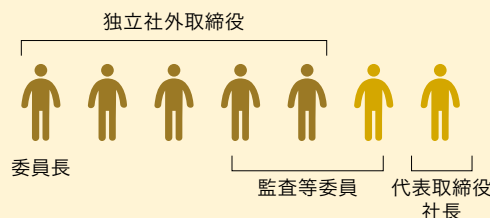
なお、当社では取締役の人事・処遇にかかる運営の透明性を高め、経営機構の健全性を維持、向上させるため、1998年11月より「指名委員会」および「報酬委員会」を任意で設置しています。

#### 取締役会

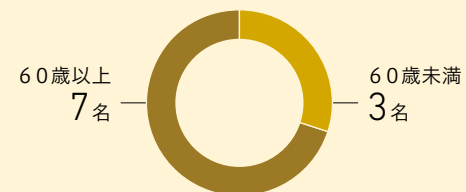
##### ■ 構成員



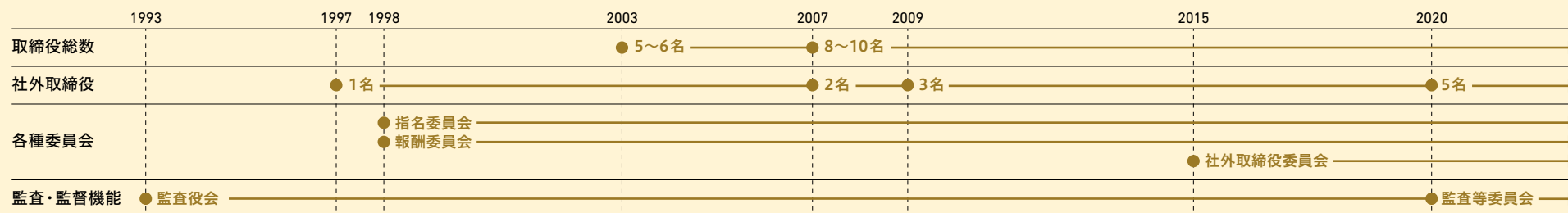
##### ■ 指名委員会／報酬委員会



##### ■ 取締役の年齢構成



#### コーポレートガバナンス改革の歴史



\* 当社は2003年に純粋持株会社体制に移行しました。

\* 2002年3月より取締役の任期を1年に短縮しました。(注)2020年3月27日に監査等委員会設置会社への移行により取締役(監査等委員である取締役を除く)としての任期は1年となりました。

## 社外取締役メッセージ



### ICT企業経営者としての 経験を活かして グループビジョンの実現に 貢献していきます。

社外取締役(独立役員)

庄司 哲也

#### 当社グループのガバナンスへの評価

##### Q1. 就任から1年を経て、当社の取締役会に参加した感想をお聞かせください。

私はこれまでに複数の会社の取締役会に参加してきましたが、その経験に照らし合わせてもサッポログループはしっかりとしたガバナンスを実現していると思います。当社は2020年度から監査等委員会設置会社へと移行したばかりです。私が就任した2021年度もまだいろいろ試行錯誤があったはずですが、単に教科書通りの機関設計変更後の運用をするだけではなく、監査役会設置会社だった従来体制の良い部分と新体制の良い部分とをハイブリッドさせながら、うまく適応してきているなと感じます。

##### Q2. 取締役会での議論を活性化するために、どのような工夫がなされていますか。

当社の取締役会には、思ったことを自由に発言できる環境があり、実際に毎回、密度の濃い議論が交わされています。私は就任1年目なので議論の“行間”にある事情が読み取れないこともありましたが、他の取締役や事務局が機会を設けて必要な補足も含めて詳しく説明してくれるので、スムーズに議論に加わることができました。

また、当社には、取締役会とは別に執行サイドの意思決定の場となる経営会議があり、そこである程度方向づけられた議案が取締役に上程される仕組みとなっています。取締役会では、経営会議の結論がいろいろな選択肢のなかでも本当に最

善なのか議論し、最終的な経営意思決定を下します。その議論にあたって非常に参考になるのが、事前に提供される経営会議の議事録です。それぞれの執行メンバーがどんな意見を交わし、何に悩んだ末に、この結論に至ったかが生々しく伝わってきて、執行の意図や意思が正しく理解できるからです。

さらに、過去に議決した案件のフォローアップも取締役会の重要な役割です。例えば、投資案件で想定した成果が得られなかった場合もありますが、「なぜそうなったのか」「そのリスクを事前に察知できなかったか」「どのように改善策を講じるか」などを議論しています。何もかも計画通りにいくわけではないので、PDCAサイクルを回して意思決定の質を高めていくことが大切だと思っています。

#### 社外取締役として取り組んでいきたいこと

##### Q3. ICTの専門家として、当社グループのDXへのアドバイスをお願いします。

DXには、社内の業務効率化・生産性向上を図る“守り”のDXと、データ活用などで事業拡大や新ビジネス創出を目指す“攻め”のDXがあります。このうち“守り”のDXについては、ペーパーレス化の進展や製造ラインの自動化など、現状でも非常に高いレベルに達していると思います。今後もAIの活用などによって、現場で蓄積してきた情報やノウハウを組織で共有し、需要予測や生産管理・流通管理などをさらに高度化できるはずですが。

一方“攻め”のDXはこれからの課題です。当社グループに



## 社外取締役メッセージ

はお客様との直接の接点をもつ外食事業もあるので、お客様の嗜好やライフスタイルなどに関するモニタリングをもっと強化し、蓄積したデータを分析してニーズを先取りした商品の開発やマーケティングの強化、さらにはビジネスモデルの新展開などに活かしていくべきだと考えています。

DXの推進にあたっては、内製化にこだわる必要はないものの、技術理解力のある人財を社内に配置してベンダーをきちんと評価・管理していくことが重要です。その点、当社グループがDX推進の専門部隊を組織するとともに、中長期的にDX人財の確保・育成に力を注いでいることは評価しています。

私は、NTTグループでは顧客企業にDXを提案してきましたので、その知見を活かして取締役会でも意見・助言していきたいと考えています。

### Q4. 社外取締役として、今後どんな活動に力を入れていきたいとお考えですか。

初年度はコロナ禍であまり動けませんでした。今年はいろいろな事業所に足を運んで現場がどうなっているのか知りたいです。すでにサッポロビールの千葉工場は視察しましたが、特にフードロス削減や容器リサイクルへの取り組みなどが印象に残りました。ただ、こうした取り組みは現場の努力だけでは限界もありますので、ホールディングスをはじめ現場を支える理解あるアシストが必要であり、有効であると考えています。

別の例ですが、私の発案をきっかけに千葉工場ビール園

でのジビエ料理のメニュー化を検討いただいています。地元企業が害獣駆除した後、処理に困っていた猪の肉を有効活用しようというアイデアであり、実際に現地に足を運んだからこそ生まれたものです。

今後でもできる限り事業所に足を運んで現場への理解を深め、現場の「As is(現状)」を、サッポログループとして「To be(あるべき姿)」に近づけるお手伝いをしていきたいですね。

## 中長期的な成長に向けて

### Q5. 「グループ経営計画2024」についてご意見をお聞かせください。

当社グループでは、グループビジョンとして「『酒』『食』『飲』で個性かがやくブランドカンパニー」を掲げています。その実現に向けたステップである「グループ経営計画2024」では、ホールディングスが4つの基本方針から成る大きな経営の方向性を示し、それらをもとに各事業会社が具体的な事業戦略を立案・実行しています。今後の課題は、各事業会社による戦略の実行状況をモニタリングし、ホールディングスの描くビジョンや基本方針にきちんとシンクロしているかどうかを検証していくことです。また、グループ全体最適の観点から事業会社の相互連携を促進し、経営資源の有効活用、シナジーの最大化を図るのもホールディングスの重要な役割です。私はNTTグループにおいて、事業会社と持株会社の両方で経営に携わった経験があるので、それぞれの立場を踏まえたアドバイスをしていきたいと考えています。



### Q6. 「越境せよ」を基本理念とする当社グループの人財戦略についてご意見をお聞かせください。

企業には専門家の力が不可欠ですが、その一方、特定分野だけでなく多様な能力やバックグラウンドをもつ人財が集まることで企業はより強靱になります。「越境せよ」とは、こうしたダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を前提として、一人ひとりが仲間と切磋琢磨し、「自分の限界」や「組織の垣根」「事業や市場の境界」を越えて前進しようというメッセージだと解釈しています。私はNTTコミュニケーションズの経営トップ時代、「前へ、先へ、外へ」というスローガンを掲げて社員のマインドセットを促していましたが、そこに込めたメッセージは当社グループの「越境せよ」に通ずるものがあり、大きな共感を覚えます。今後、D&Iの更なる推進、「越境せよ」の具体化を支援していきます。

この1年間、経営陣から現場の従業員の方々までいろいろな人にお会いしましたが、私が一番感心したのは皆が「サッポロ」というブランドを愛し、もっと良いブランドにしようと挑戦していることです。その情熱がこれからのサッポログループの大きな力になると思います。

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンスに関する基本方針

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

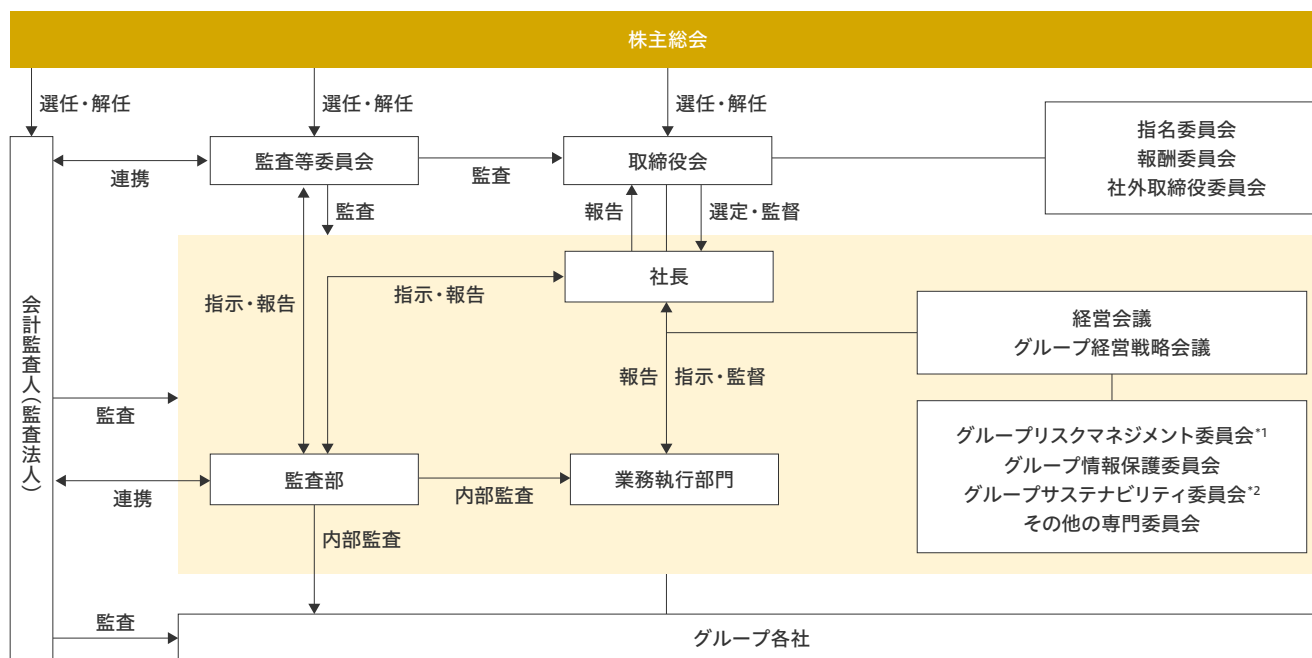
本方針のなかで、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方として、コーポレートガバナンスの強化・充実を経営上の重要な課題の一つとして位置づけ、持株会社体制のもとでグループ内における監督機能、業務執行機能および監査機能を明確化し、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化に努めています。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、運営方針などについては、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」をご参照ください。

▶ **コーポレートガバナンスに関する基本方針**

[https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/basic\\_governance\\_approach\\_2021.pdf](https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/basic_governance_approach_2021.pdf)

### サッポログループのコーポレートガバナンス体制



\*1 グループリスクマネジメント委員会 委員長 代表取締役社長 \*2 グループサステナビリティ委員会 委員長 代表取締役社長

### 取締役会および各委員会の開催実績

		取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
開催回数		13回	25回	4回	5回
出席率	全メンバー	100%	100%	100%	100%
	社外取締役	100%	100%	100%	100%

## コーポレートガバナンス

### 取締役会

取締役会は、グループ経営における監督機能を担い、法定事項および取締役会規程に定める重要な業務執行事項について意思決定するとともに、代表取締役、社長その他役付取締役、グループ執行役員等を選定し、その業務執行状況を監督しています。

### 2021年度の取締役会での主な議題

- 取締役会実効性評価について
- 「グループ経営計画2024」の進捗状況について
- サッポログループ サステナビリティ方針の決定について
- その他コーポレートガバナンスに関する重要な経営課題について、適宜意見交換を実施

### 取締役の選任理由

氏名	選任理由
尾賀 真城 代表取締役社長 取締役会議長	当社の代表取締役や事業会社の代表取締役社長を務めるなど、経営者として豊富な経験・実績・見識を有しており、当社のグループ経営の推進とコーポレートガバナンスの強化に適任であると判断したため。
松出 義忠 常務取締役	事業会社の経理・財務部門を長く経験し責任者を務めるなど、経理・財務部門全般に関する経験・知識・見識を有しており、子会社の代表取締役社長を務めるなど生産・マーケティング改革の経験もあり、サッポログループの経営・成長戦略の推進に適任であると判断したため。
佐藤 雅志 取締役	事業会社のエンジニアリング部門をはじめとする生産技術部門を幅広く経験するとともに、事業会社の取締役として経営企画部門の責任者を務めるなど、経営全般に関する経験・知識・見識を有しており、サッポログループの経営・成長戦略の推進に適任であると判断したため。
松風 里栄子 取締役	事業会社の経営戦略部門の責任者や海外子会社のCEOを務めるなど、経営全般に関する経験・実績・見識を有しており、また、当社グループ以外でのマーケティング・ブランド戦略の豊富な経験もあり、サッポログループのグローバル展開、経営・成長戦略の策定および推進に適任であると判断したため。
マッケンジー・クラグストン 社外取締役 報酬委員長	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、その豊富な経験・実績・見識から、業務を執行する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・助言をいただけるものと期待しているため。また、グローバル展開を推進する当社のコーポレートガバナンスに資するところは大きいと判断したため。
庄司 哲也 社外取締役 指名委員長	事業法人の社長としての豊富な経験・実績・見識を有し、企画・人事総務・グローバル展開・DXの推進におけるこれまでの経験に基づき、業務を執行する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・助言をいただけるものと期待しているため。また、グループ経営体制の強化など当社のコーポレートガバナンスに資するところは大きいと判断したため。
内山 俊弘 社外取締役 社外取締役委員長	事業法人の社長としての豊富な経験・実績・見識を有し、海外駐在・調達・経営企画・IR・CSRにおけるこれまでの経験に基づき、業務を執行する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・助言をいただけるものと期待しているため。また、グループ経営体制の強化など当社のコーポレートガバナンスに資するところは大きいと判断したため。
溝上 俊男 取締役 監査等委員長 常勤監査等委員	経理・財務部門での十分な知識・経験を有しており、また、当社取締役および常務グループ執行役員を歴任し、豊富な経験・実績・見識を有しており、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査・監督できると判断したため。
福田 修二 社外取締役 監査等委員	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、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査・監督いただけるものと期待しているため。
山本 光太郎 社外取締役 監査等委員	会社法、独占禁止法、国際契約等を専門分野とし、企業法務分野に精通した弁護士としての豊富な知識と経験に基づき、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査・監督いただけるものと期待しているため。



## コーポレートガバナンス

## 取締役のスキルマトリックス

氏名	地位および担当	各取締役の知識・経験等						
		企業経営	財務 会計	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	人事 人財	グローバル	営業 マーケティング	研究開発 生産技術 SCM IT
尾賀 真城	代表取締役社長	○	○	○		○	○	
松出 義忠	常務取締役	○	○	○	○			
佐藤 雅志	取締役	○		○	○			○
松風 里栄子	取締役	○		○	○	○	○	○
マッケンジー・クラグストン	社外取締役	○			○	○		
庄司 哲也	社外取締役	○	○		○	○	○	○
内山 俊弘	社外取締役	○		○		○	○	○
溝上 俊男	取締役(監査等委員長・常勤監査等委員)	○	○	○		○		○
福田 修二	社外取締役(監査等委員)	○	○	○	○		○	
山本 光太郎	社外取締役(監査等委員)	○		○		○		

\* チェックされている項目は、各取締役のすべての知識や経験を表すものではありません。

## コーポレートガバナンス

### 独立社外取締役

当社は、持株会社体制のもとで、経営の透明性向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化を図るため、10名の取締役により取締役会を構成し、このうち半数にあたる5名は独立社外取締役を選任しています。いずれも(株)東京証券取引所および証券会員制法人札幌証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、各取引所に届け出ています。独立社外取締役は、経営陣に対して客観的かつ中立的な立場から助言と監督を行うことが期待されています。

### 社外取締役

氏名	重要な兼業の状況	独立性に関する考え方
マッケンジー・クラグストン	亀田製菓(株) 社外取締役 関西学院大学 特別任期制教授 日本特殊陶業(株) 社外取締役	2016年9月に当社顧問に就任し、当社経営は同氏からアドバイスを受けていました。顧問としての報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社の経営への助言に対する対価として支払われたもので、年間の報酬額は500万円以下であることから、当社が定める「社外取締役の独立性基準」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月に当社顧問を退任しています。
庄司 哲也	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株) 相談役 三菱倉庫(株) 社外取締役 日立造船(株) 社外取締役 日本たばこ産業(株) 社外取締役	2020年6月までエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)の業務執行に携わっていました。現在、当社子会社との間で同社との取引がありますが、直近の事業年度における当社の連結売上収益および同社の連結営業収益それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも0.2%未満であることから、当社が定める「社外取締役の独立性基準」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。
内山 俊弘	日本精工(株) 取締役会長	2021年3月まで日本精工(株)の業務執行に携わっていましたが、同社と当社および当社子会社との間に取引はなく、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。
福田 修二	太平洋セメント(株) 取締役会長 屋久島電工(株) 社外取締役 東武鉄道(株) 社外監査役	2018年3月まで太平洋セメント(株)の業務執行に携わっていました。現在、当社子会社との間で同社との取引がありますが、直近の事業年度における当社の連結売上収益および同社の連結売上高それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも0.1%未満であることから、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。
山本 光太郎	山本柴崎法律事務所 代表弁護士	現在、山本柴崎法律事務所の代表弁護士ですが、同事務所と当社および当社子会社との間には取引はなく、当社が定める「社外取締役の独立性基準」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。

2021年に開催された13回の取締役会において、各独立社外取締役は経営陣から独立した客観的視点で、議案の審議等について助言と提言を行いました。

### 社外取締役委員会

当社は、2015年12月に「社外取締役委員会」を設置し、当社および当社グループの経営戦略、ならびにコーポレートガバナンスに関する事項などについて独立社外取締役による情報交換、認識共有の強化を図っています。

### 社外取締役の独立性の基準

当社において、独立社外取締役を委員長とする任意の「指名委員会」が推薦する独立社外取締役候補者(監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役)は、当社が定める「社外取締役の独立性基準」を満たす者であることを要件とするとともに、企業経営や特定の専門領域における豊富な経験・実績・見識を有し、当社の経営課題についての確かな提言・助言を行うことができる者であることとしています。

## コーポレートガバナンス

### 2021年度取締役会実効性評価

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

### 2020年度取締役会実効性評価結果を受けた2021年度の取り組み

2020年度評価においては、中期経営計画の進捗や投融資案件の実行に際しては、全体像を把握したうえでの議論の深化、継続的な進捗状況確認の必要性があることを認識、共有いたしました。

この結果を受けて、2021年度においては以下の取り組みを通じて取締役会における議論の論点を明確にし、その建設性を高めるよう努めました。

#### 1. 中期経営計画の進捗について

「グループ経営計画2024」の期中レビューを2021年8月度取締役会にて報告・意見交換を行いました。

#### 2. 投融資案件の実行について

一定規模の投融資案件については、審議プロセスを明確にする仕組みを整え、運用を開始しました。

#### 3. リスクテイクについて

従来実施しているグループ内リスク案件の定期的な報告だけでなく、投融資案件の検討にかかるリードタイムを確保することで、リスクの抽出やリスクテイクの議論についても充実を図りました。

### 2021年度取締役会の実効性評価結果

2021年度取締役会の実効性評価については、2020年度に引き続き、すべての取締役に対し、匿名記入のアンケート調査を実施しました。アンケート結果については早期にフィードバックを行い、2022年1月開催の取締役会において、十分な時間を確保したうえで現状把握・課題認識について議論しました。

その結果、2020年評価と比較できる質問のうち9割以上の項目で評価が上昇・維持できており、取締役会の構成、運営、役割・責務をはじめ全体として取締役会の実効性は確保されているものと判断しました。また、2020年評価において課題とされた中期経営計画や投融資案件の全体像の把握および進捗確認に関しては、一定の前進があったことを確認しました。一方で、グループの経営構想や各事業における戦略面の議論については、さらなる深化が必要であることを認識、共有しました。

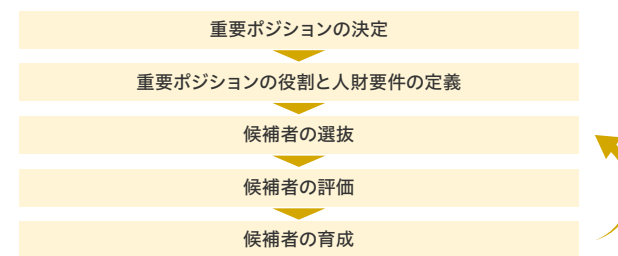
### 社長の後継者育成計画

代表取締役社長の後継者の選定については、取締役会の諮問機関である指名委員会において、毎年、策定状況および実施状況の確認ならびに意見交換を行うこととしており、そのうえで取締役会が決定します。

代表取締役社長の選解任は、経営者として豊富な経験・実績・見識を有していること、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するものであることを基本としています。

また、環境変化に迅速に対応できる次世代経営者候補の育成のため、経営者に求める要件を明確にし、計画的な育成に取り組んでいます。役員で全候補者の育成方針を決め、アセスメントや社外研修派遣、戦略的配置等を通して育成を強化しています。

#### 次世代経営者候補の育成



### グループ執行役員

社長は、当社取締役会の決定に基づき、グループ全体の業務執行を統括します。業務執行については、経営陣に委任する範囲を明確化しており、経営陣は、経営会議・グループ経営戦略会議等の諮問機関を通じて、その決裁権限の範囲内において、機動的な意思決定を行う体制としています。

なお、グループの主要な事業会社代表取締役社長を兼務するグループ執行役員は、当社社長に対し、担当部門の経営目標をコミットし、グループ経営目標に対する責任を明確化したうえで、毎月、担当部門の営業状況の報告を行うこととしています。



## コーポレートガバナンス

### 指名委員会／報酬委員会

当社は、監査等委員会設置会社\*ですが、取締役の人事・処遇にかか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。両委員会の委員は、すべての独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、すべての監査等委員である取締役および取締役社長（グループ執行役員から社長を選定している時は、取締役会長）の計7名をもって構成し、委員長は独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）より選出することとしています。

\* 監査等委員会設置会社への移行（2020年3月27日）にともない、2020年度は監査等委員である取締役をオブザーバーとして選出していましたが、2021年度より委員としています。

### 取締役の報酬

当社は、各取締役（監査等委員である取締役を除く）の個別報酬額については、取締役会の決議に基づき、報酬委員会で決定しています。

2021年2月10日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針（以下、「役員報酬等の内容の決定に関する方針」という）を決議し、2021年3月30日開催の取締役会において改定しています。役員報酬等の内容の決定に関する方針の概要は次のとおりです。

#### 1. 基本方針

- ・当社の取締役（監査等委員である取締役を除き、以下においても同様とする）の報酬は、当社の持続的な成長に資することを目的として、金銭報酬および自社株報酬を組み合わせ、業績および中長期的な企業価値と連動する報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。
- ・業務執行取締役の報酬は、金銭報酬と自社株報酬とする。
- ・金銭報酬は、株主総会で決議がなされた報酬限度額の枠内で、基準報酬（固定報酬）および業績連動報酬によって構成する。
- ・自社株報酬は、業績連動型株式報酬を基本として構成する。
- ・社外取締役については、基準報酬のみを支払うこととする。

#### 2. 基準報酬

当社の取締役の基準報酬は、金銭による月額固定報酬とする。基準報酬の金額は、職位、世間水準および当社業績等を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。

#### 3. 業績連動報酬

業績連動報酬は、前年度の職務遂行に応じた金銭による業績連動報酬とし、各事業年度の売上収益と事業利益の目標値に対する達成度合いに応じて職位別に算出された額に各取締役の評価を加味し、基準報酬に加算して月額で毎月支給する。

#### 4. 自社株報酬

自社株報酬は、業績連動型株式報酬とし、各事業年度の売上収益と事業利益の目標値に対する達成度合いに応じて職位（役位）別に算出されたポイントを付与し、各取締役の退任後に付与したポイント数に応じた数の当社株式を給付する。詳細は、別途定める役員株式給付規程に定める。

#### 5. 比率割合

基準報酬、業績連動報酬、自社株報酬の比率の目安は、業績目標の達成度合いが最も高い場合において7:2:1とする。

#### 6. 報酬の決定

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定は、報酬委員会に委任する。

報酬委員会は、取締役の個人別の基準報酬および業績連動報酬の額ならびに業績連動型株式報酬の付与ポイント数を決定する。

その権限の適切な行使のための措置として、報酬委員会は、すべての独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、すべての監査等委員である取締役および取締役社長をもって構成し、報酬委員会の委員長は、独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）から1名選任する。

### 取締役の報酬額（2021年度）

区分	支給人員	支給額
監査等委員でない取締役 （うち社外取締役）	8(4)名	158(29)百万円
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	3(2)名	42(19)百万円
合計（うち社外役員）	11(6)名	200(48)百万円

## コーポレートガバナンス

### 「役員報酬等の内容の決定に関する方針」の改定

当社は、2022年2月10日開催の取締役会の決議により、役員報酬等の内容の決定に関する方針を改定し、本年4月1日より実施しています。その改定内容の概要は次のとおりです。

1. 業務執行取締役の自社株報酬の算定に際しては、中長期的な企業価値の向上につながる評価指標（中長期財務指標、ESG指標、従業員エンゲージメント）に対する達成度合いに加えて各取締役の評価に基づき、職位（役位）別に算出されたポイントを付与し、各取締役の退任後に付与したポイント数に応じた数の当社株式を給付します。その他業績連動型株式報酬における一定割合を金銭給付する場合等の詳細は、別途定める役員株式給付規程に定めます。

2. 業績連動報酬と自社株報酬の達成度に応じて算定される金額を見直し、基本報酬、業績連動報酬、自社株報酬の比率の目安は、業績目標の達成度合いが最も高い場合において5:3:2となります。なお、「基準報酬」については、「基本報酬」と名称を変更しました。
3. 業績連動報酬の支払い時期について、毎年4月に一括して支払うこととしました。

### 監査等委員会

当社は、経営における透明性の向上と、経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化のため、取締役の職務の執行を監査・監督する機能を有する監査等委員会設置会社を採用しています。

監査等委員会は、監査等委員会が定めた監査の方針、重



点監査項目および職務の分担等を含めた監査計画に従い、内部監査部門等と連携のうえ、取締役会、指名委員会、報酬委員会および経営会議その他の重要な会議等への出席による情報の収集と共有、ならびに内部監査部門との緊密な連携を通じて監査等委員会の監査・監督機能の実効性を確保するため、常勤の監査等委員である社内取締役1名を選定し、当該常勤の監査等委員を中心に代表取締役との定期的な意見交換、内部監査部門および内部統制部門ならびに会計監査人と意思の疎通を図り、情報の収集および監査環境の整備に努めています。

### 監査等委員である独立社外取締役について

当社の監査等委員会は、監査等委員である独立社外取締役2名を含む3名で構成されています。2名の監査等委員である独立社外取締役はいずれも（株）東京証券取引所および証券会員制法人札幌証券取引所の定めに基づく独立役員であり、客観的かつ中立的な立場で取締役の職務執行を監査・監督することが期待されています。

2021年に開催された25回の監査等委員会において、監査等委員である独立社外取締役の2名は、経営陣から独立した客観的かつ中立的な観点からの確かな提言、助言等を行っており、意思決定の適法性および妥当性を確保するための適切な役割を果たしています。

### 「役員報酬等の内容の決定に関する方針」の改定ポイント

	改定前(2021年4月~2022年3月)	改定後(2022年4月~)
報酬構成比	 <p>7 2 1 基準報酬 業績連動報酬 自社株報酬</p>	 <p>5 3 2 基本報酬 業績連動報酬 自社株報酬</p>
業務執行取締役の自社株報酬の評価基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各事業年度の売上収益と事業利益の目標値に対する達成度合い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中長期的な企業価値の向上につながる評価指標（中長期財務指標、ESG指標、従業員エンゲージメント）に対する達成度合い</li> <li>●各取締役の評価</li> </ul>

\* 対象者は社内取締役（監査等委員を除く） \* 記載の割合は、業績目標の達成度合いが最も高い場合

## コーポレートガバナンス

### 内部監査

監査等委員会設置会社への移行にともない、業務執行ラインから独立した内部監査部門が、代表取締役または監査等委員会の指示を受けて当社ならびに子会社の業務全般を対象に法令、定款、社内規程の遵守状況等について監査を行う、いわゆる「デュアルレポートライン体制」となり、また、内部監査部門の使用人は、監査等委員会の指示を受けてその職務を補助する場合は、専ら監査等委員会の指揮命令に従うこととなっています。

### 内部統制システムの整備

取締役会において決定した基本方針の徹底を図るとともに、グループ全体で継続的に体制を整備・強化するために、グループの内部統制システム構築を具体的に定めた「サッポログループ内部統制システム構築ガイドライン」を策定したうえ、責任者として担当役員を任命し、具体的な取り組みを進めています。

### 政策保有株式

当社は、酒類、食品飲料、不動産等、お客様の生活に密着した事業を展開しており、事業戦略上、開発から調達・製造・物流・販売に至るサプライチェーンにおいて、さまざまな企業との協力関係が必要であるとの考えに基づき、かかる協力関係のあり方を総合的に勘案したうえで、中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合には、政策保有株式を保有することがあります。政策保有株式については、毎年定期的に取り締役会において、政策保有方針に沿って適切な保有・運用がなされているかを検証します。検証の結果、政策保有方針に合致しない政策保有株式については縮減を図ります。

### 政策保有株式にかかる検証の内容

2021年度においては、政策保有株式について保有目的、リスク、リターンおよび資本効率等の観点から政策保有方針に沿って適切な保有・運用がなされているかを検証しました。検証の結果、政策保有株式の一部を売却することとしました。

### 政策保有株式にかかる議決権の行使

当社は、政策保有株式に係る議決権の行使にあたり、当社の保有方針および投資先の株主共同の利益に鑑み、中長期的な視点から総合的に賛否を判断します。議案の内容等については、必要に応じて投資先と対話を行います。

### コンプライアンスの推進

すべての役員・従業員に確かな倫理観に基づく行動を促す規範として「サッポログループ企業行動憲章」を定めています。グループリスクマネジメント委員会のもと、総務部を事務局として、グループ全体のコンプライアンス体制を構築し、不正行為の未然防止・早期発見を目的とする企業倫理ホットラインを設置しています。また、業務執行ラインから独立した内部監査組織である監査部が、当社および子会社の業務全般を対象に法令・定款・社内規程の遵守状況について監査を行っています。

### 内部通報制度

当社は、グループ内の不正行為の防止・早期発見、高い倫理観の醸成などを目的として、2003年に「サッポログループ企業倫理ホットライン規程」を制定しました。この規程では、不正行為を知った者に通報を義務づけるとともに、通報者に不利益が及ぶことを防止する対策、通報内容に基づいての調査や対応などを定めています。



## リスクマネジメント

### リスクマネジメントに関する基本的な考え方

サッポログループは「事業と環境にかかわるリスクを包括的に把握し、重点的に対応すること」により事業の持続性を図っています。リスクを「将来に向けた不確実な事象」と定義し、会社にとっての「機会」と「脅威」に分け、未だ顕在化しない広義のリスクとすでに具現化した狭義のリスクを、それぞれ担当する機関がアプローチし、リスク管理を重点化することで、脅威の極小化、機会の最大化に努めています。

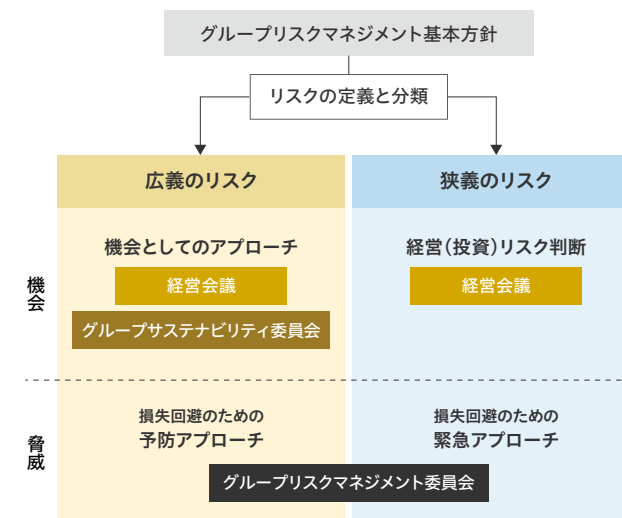
なお、経営会議、グループサステナビリティ委員会およびグループリスクマネジメント委員会は、相互の役割を認識し、それぞれの機能に応じたアクションプランを設定して、「機会」と「脅威」のリスクに対応しています。また、経営会議、取締役会では四半期または半期ごとに各機関から報告を受け、リスク管理のモニタリングを行っています。

### グループリスクマネジメント体制および運用フロー

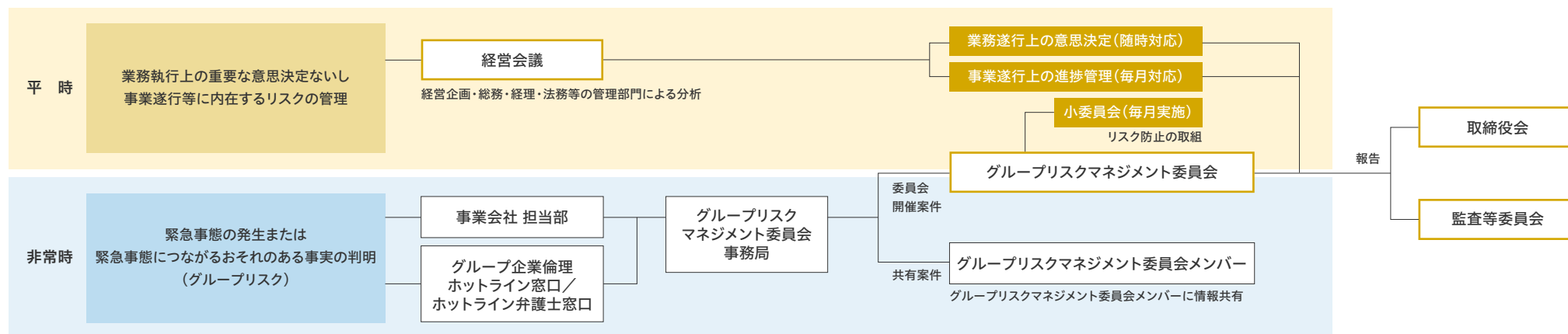
サッポログループは、業務執行上の重要な意思決定ないし事業遂行等に内在するリスクは、経営会議において管理することとし、同会議における審議、報告事項等に対して、経営企画・総務・経理・法務等の管理部門がそれぞれ想定されるリスクを分析し、必要な報告を行う体制を構築しています。

緊急事態の発生、あるいは緊急事態につながるおそれのある事実が判明した際は、グループリスクマネジメント委員会が事業会社の危機管理組織等と連携して、情報開示も含む対応策を協議し、迅速かつ適正な対応を行い、早期解決およびリスクの低減に取り組んでいます。

### リスクの定義と分類



### サッポログループのリスクマネジメント運用フロー



## リスクマネジメント

## 経営上の主なリスク(脅威)への対応

次に掲げるリスクは、サッポログループを取り巻くリスク事象のうち、脅威とその対応について示しています。

分類	事象	内容	対応	
—	新型コロナウイルス感染症等について	感染拡大による経済状況の悪化が長期化した場合は、国内外のサプライチェーンの混乱、消費の減退、外食産業の低迷、業務用商品の需要低迷等により、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●政府指針等を踏まえたテレワークの推奨等、新たな勤務ルールに基づいた対応</li> <li>●不動産事業では、管理・運営する複合商業施設やオフィスビル等での、感染拡大防止に向けた取り組みおよび注意喚起</li> </ul>	
戦略リスク	事業横断的なリスク	経済情勢および人口動態の変化について	経済情勢の変化による景気悪化にともない、主要製品の出荷変動、主要製品の単価下落や保有資産の価値の低下につながる可能性があり、競争環境が激化した結果、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。また、少子高齢化による市場の縮小や、従業員の雇用に関する競争激化により、必要な人材を十分に確保・育成できない可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●トレンドの把握、事業に与える影響の分析、対応計画の策定・実行</li> <li>●変化に対応した商品開発</li> <li>●グループワイドでの人材活用、人材配置計画の推進、働き方改革の推進、BPRの取り組み強化、シニアの活躍推進</li> </ul>
		気候変動によるリスクについて	将来的な気候変動により主要な原材料や必要な水資源が確保できない場合、操業停止による機会損失が発生する可能性があり、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現に向けた取り組みの推進</li> <li>●主要原料農作物の気候変動リスクに備えた研究開発や気候変動リスクを勘案した生産地エリアの選定</li> </ul>
		法的規制等の影響について	新たな法的規制等が設けられた場合、事業活動の制限による需要の減少や、規制に対応するための新たな費用の発生など、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法的規制状況の継続的な監視および先見の対応</li> <li>●社内法務教育を通じた、法令の正しい理解と法令遵守の徹底</li> </ul>
		特定事業分野への依存度について	国内市場での需要が減少するなかでの競合他社との価格競争、酒税の税率変更、消費者の嗜好の変化、商品値上げ、冷夏や長期間にわたる梅雨等の要因によって売上が減少した場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他事業ならびに海外市場での事業活動の拡充</li> </ul>
		海外における事業活動について	経済の動向、競争環境の変化や為替相場の変動に加えて、投資、貿易、税および為替等に関する法的規制の変更、商慣習の相違、労使関係、紛争、テロリズム、伝染病ならびにその他の政治的・社会的・経済的混乱等の要因により、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外子会社との連携を密に、現地の経営環境を踏まえた事業運営の適切な管理・サポート等を実施</li> <li>●経営管理・リスク管理体制の整備</li> <li>●国別ポートフォリオによるリスク分散</li> </ul>
		技術革新等の影響について	消費者嗜好の変化や技術革新、法改正等によって、予測できない事業環境の変化が起こり、市場における競争力が低下した場合には、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客様ニーズや生活様式の変化に対応した価値を提案できる研究開発、商品提案を継続的に実施</li> </ul>
		食品の安全性について	製品および原料にかかる品質および表示の問題等が発生した場合、製品回収、出荷不良品発生、製造物責任を追及されるなどの可能性がある。外食事業で食中毒が発生した場合、一定期間の営業停止等を命ぜられ、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会全般のリスク事象の解析および予防展開</li> <li>●グループ各社の関係部門・部署にリスクマネジメント、リスクコミュニケーションに関する啓発・講習を実施するなど、品質保証体制確立に向けた取り組みを実施</li> </ul>
		製造委託品および仕入商品の安全性について	安全確保のための取り組みの範囲を超えた品質等の問題が発生した場合、販売休止、製品回収等の可能性があり、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	
		原料・資材価格について	商品相場や為替市場の変動にともない原料・資材の価格が高騰することで、売上原価が上昇し、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市況の最新情報収集強化、調達先の分散・多様化、適正在庫の水準の維持、為替予約等の対策の実施</li> </ul>

## リスクマネジメント

## 経営上の主なリスク(脅威)への対応

分類	事象	内容	対応
戦略リスク	事業横断的なリスク	サプライチェーンにかかるリスクについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーからの原料農作物の生育状況に関する情報収集</li> <li>● 共同配送等、輸送手段の多様化</li> </ul>
	事業・資本提携について	市場環境や事業環境の変化等により、当初想定していた成果を得られず、提携先や出資先の事業において、経営および資産の悪化等が生じた場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象会社の財務内容や契約関係等に関する詳細なデューデリジェンスの実施</li> <li>● モニタリング、適切なリスクアセスメントの実施</li> </ul>
	事業特有のリスク	アルコール関連問題について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「20歳未満飲酒」「飲酒運転」「アルコールハラスメント」等の不適切飲酒撲滅に向けた啓発活動の推進</li> </ul>
財務関連リスク	固定資産の減損について	将来、保有する固定資産および企業結合により取得したのれん等について、経営環境の著しい悪化等による収益性の低下や市場価格の下落等により、減損損失が発生した場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業環境や収益性を踏まえた慎重な投資</li> </ul>
	金融負債について	成長戦略の遂行にともない大規模な投資等を行うことにより、金融負債が増加する場合もあり、また、市場金利が上昇した場合や、格付機関が当社の格付けを引き下げた場合には、金利の負担や、資金調達条件の悪化等により、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金調達先の分散、借入期間の適正化、金利環境等を踏まえた必要資金の調達</li> <li>● 変動リスクの限定を目的とした為替予約取引、金利スワップ取引等の実施</li> </ul>
	退職給付債務について	制度資産の公正価値の変動、金利の変動、年金資産の変更等、前提条件に大きな変動があった場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運用状況のモニタリング実施</li> </ul>
オペレーショナルリスク	自然災害の発生によるリスクについて	大規模な自然災害および二次災害の影響により、想定をはるかに超えた震災や風水害および土砂災害等が発生した場合は、グループの所有する建物、設備等に損害を受ける可能性がある。また、一時的な事業停止や物流網の混乱にともない商品供給に支障を来し、機会損失、製品廃棄による損失等が発生した場合、業績や財政状態に重大な影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保有するオフィス、商業、住宅などの施設および工場の設備安全体制・管理体制の強化</li> <li>● 災害時の物流網の確保</li> </ul>
	コーポレートガバナンス上のリスクについて	コーポレートガバナンスや、グループ内における内部統制が機能不全に陥った場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務監督機能の強化、グループ各社における内部統制の整備、運用</li> </ul>
	コンプライアンスに関するリスクについて	グループ内において不正行為や犯罪行為、贈収賄など法令や社会要請に反した行為が行われることがあれば、業績や財政状態に悪影響を与える可能性がある。また、そのことがSNS等で非難を受けることにより、会社のブランド、信用にも悪影響を与える可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員への啓発活動、内部統制の強化によるコンプライアンス違反防止</li> <li>● 法務教育・法令情報のタイムリーな社内共有</li> </ul>
	訴訟や罰金等の発生するリスクについて	国内外の事業活動の遂行上、法令等に対する違反の有無にかかわらず、製造物責任法、知的財産法、税務等の問題で訴訟を提起される、または罰金等を科される可能性がある。訴訟が提起される事態、また訴訟の結果によっては、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員啓発のためのコンプライアンス研修等の推進</li> <li>● 各法分野に精通している弁護士(専門家)からの的確な助言・サポートによる訴訟への体制整備</li> </ul>
	情報セキュリティについて	サイバー攻撃、システム運用上のトラブル等により、重要情報の改ざん、個人情報の流出等が発生した場合、業績や財政状態に重大な影響を与える可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部からの攻撃に対する多層的な防御・監視体制の構築</li> <li>● eラーニング等による従業員への啓発</li> </ul>
	得意先の信用リスクについて	得意先や関係先の予期せぬ倒産等の事態により債権回収に支障が生じた場合、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モニタリング、適切なリスクアセスメントの実施</li> </ul>



## 役員一覧 (2022年3月30日現在)

### 取締役



代表取締役社長  
尾賀 真城

1958年12月2日生  
1982.4 当社(旧サッポロビール(株))入社  
2006.10 サッポロビール(株)(新会社)  
首都圏本部 東京統括支社長  
2009.3 同社 執行役員 北海道本部長  
2010.3 同社 取締役 兼 常務執行役員  
営業本部長  
2013.3 同社 代表取締役社長  
当社 取締役 兼 グループ執行役員  
2015.3 当社 グループ執行役員  
2017.1 当社 グループ執行役員社長  
2017.3 当社 代表取締役社長(現在に至る)  
2022.3 サッポロ不動産開発(株) 取締役  
(現在に至る)



取締役  
佐藤 雅志

1967年2月15日生  
1989.4 当社(旧サッポロビール(株))入社  
2011.3 サッポロビール(株)(新会社)  
エンジニアリング部長  
2016.3 同社 仙台工場長  
2019.7 同社 仙台工場長  
兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)  
SCM本部 仙台工場長  
2020.3 同社 取締役執行役員  
2022.3 当社 取締役(現在に至る)



社外取締役(独立役員)  
マッケンジー・  
クラグストン

1950年6月19日生  
1982.6 カナダ外務・国際貿易省入省  
2000.8 在大阪 カナダ総領事  
2003.8 駐日カナダ大使館公使  
2009.8 インドネシア共和国大使  
兼 東ティモール民主共和国大使  
兼 東南アジア諸国連合(ASEAN)大使  
2012.11 駐日カナダ特命全権大使  
2016.9 当社 顧問  
2018.3 当社 社外取締役(現在に至る)



常務取締役  
松出 義忠

1966年1月2日生  
1988.4 当社(旧サッポロビール(株))入社  
2010.9 当社 経理部長  
2011.3 当社 経理部長  
兼 サッポログループマネジメント(株)  
取締役グループ経理部長  
2012.3 サッポロビール(株)(新会社)経理部長  
2016.9 宮坂醸造(株)(現 神州一味噌(株))  
代表取締役副社長  
2018.3 同社 代表取締役社長  
2019.3 当社 経理部長  
兼 サッポログループマネジメント(株)  
取締役経理部長  
2019.10 当社 経理部長  
兼 サッポログループマネジメント(株)  
取締役経理部長  
兼 サッポロ不動産開発(株)取締役執行役員  
2020.3 当社 グループ執行役員 経理部長  
兼 サッポロビール(株) 経理部長  
2022.3 当社 常務取締役 経理部長(現在に至る)  
サッポロビール(株) 取締役(現在に至る)



取締役  
松風 里栄子  
(藤野 里栄子)

1967年7月13日生  
1990.4 (株)博報堂 入社  
2007.6 同社 コーポレートデザイン部長  
2011.8 博報堂コンサルティング(株)  
執行役員エグゼクティブ・マネージャー  
(株)センシングアジア 代表取締役  
(現在に至る)  
2016.4 ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)  
経営戦略本部副本部長 兼 経営戦略部長  
2017.3 同社 経営戦略本部長 兼 経営戦略部長  
2018.3 Pokka Corporation (Singapore) Pte. Ltd.  
グループCEO  
2020.1 Pokka Pte. Ltd. グループCEO  
2020.7 サッポログループ食品(株)  
取締役専務執行役員  
2022.3 当社 取締役(現在に至る)  
ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)  
取締役(現在に至る)



社外取締役(独立役員)  
庄司 哲也

1954年2月28日生  
1977.4 日本電信電話公社入社  
2006.6 西日本電信電話(株)  
取締役 人事部長  
2009.6 日本電信電話(株)  
取締役 総務部門長  
2012.6 エヌ・ティ・ティ・  
コミュニケーションズ(株)  
代表取締役副社長  
2015.6 同社 代表取締役社長  
2020.6 同社 相談役(現在に至る)  
2021.3 当社 社外取締役(現在に至る)



社外取締役(独立役員)  
内山 俊弘

1958年11月28日生  
1981.4 日本精工(株) 入社  
2008.6 同社 執行役 経営企画本部副本部長  
2009.6 同社 執行役 経営企画本部長  
2010.6 同社 執行役常務 IR・CSR室担当、  
経営企画本部長  
2012.6 同社 取締役執行役常務  
2013.6 同社 取締役代表執行役専務  
2015.6 同社 取締役代表執行役社長  
2017.6 同社 取締役代表執行役社長CEO  
2021.4 同社 取締役会長(現在に至る)  
2022.3 当社 社外取締役(現在に至る)

## 役員一覧

## 監査等委員である取締役



取締役  
監査等委員長  
常勤監査等委員  
溝上 俊男

1959年4月16日生  
1984.4 当社(旧サッポロビール(株))入社  
2008.3 サッポロビール(株)(新会社)  
経理部長  
2011.3 同社 執行役員 経理部長  
2012.3 当社 経理部長  
兼 サッポログループマネジメント(株)  
取締役  
グループ経理部長  
2013.9 サッポログループマネジメント(株)  
取締役  
2014.3 当社 取締役 経営管理部長  
2016.3 当社 常務取締役  
サッポログループマネジメント(株)  
代表取締役社長  
2017.3 当社 常務グループ執行役員  
2019.3 当社 常勤監査役  
2020.3 当社 取締役(常勤監査等委員)  
(現在に至る)



社外取締役  
監査等委員(独立役員)  
福田 修二

1951年12月20日生  
1974.4 小野田セメント(株)  
(現太平洋セメント(株))入社  
2008.4 同社 執行役員 人事部長  
兼 人事業務センター長  
2008.10 同社 執行役員 人事部長  
2010.8 同社 取締役常務執行役員 人事部長  
2010.10 同社 取締役常務執行役員  
2012.4 同社 代表取締役社長  
2018.4 同社 取締役会長(現在に至る)  
2019.3 当社 社外取締役  
2022.3 当社 社外取締役(監査等委員)  
(現在に至る)



社外取締役  
監査等委員(独立役員)  
山本 光太郎

1955年10月19日生  
1985.4 弁護士登録(第一東京弁護士会)  
山下大島法律事務所入所  
1991.9 ニューヨーク州弁護士登録  
1994.1 山本綜合法律事務所  
設立  
(現山本柴崎法律事務所)設立  
(現在に至る)  
2012.4 第一東京弁護士会副会長  
2020.3 当社 社外取締役(監査等委員)  
(現在に至る)

## グループ執行役員

## 常務グループ執行役員

## 野瀬 裕之

サッポロビール(株)  
代表取締役社長

## 常務グループ執行役員

## 征矢 真一

ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)  
サッポログループ食品(株)  
代表取締役社長

## 常務グループ執行役員

## 三宅 祐一郎

(株)サッポロライオン  
代表取締役社長

## 常務グループ執行役員

## 時松 浩

サッポロ不動産開発(株)  
代表取締役社長

## 10 年財務・非財務データ

2018年度より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。表示数値については2017年度以前は単位未満切り捨て、2018年度以降は単位未満四捨五入しています。2019年度において、COUNTRY PURE FOODS, INC.を非継続事業に分類したため、継続事業と非継続事業を区分して表示しています。したがって、2019年度において、売上収益・事業利益・税引前利益は継続事業の金額を表示し、2018年度の金額は遡及修正して表示しています。

年度:	日本基準						IFRS			(百万円)
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上収益	492,490	509,834	518,740	533,748	541,847	551,549	493,908	491,896	434,723	<b>437,159</b>
売上収益(酒税抜き)	379,792	395,377	401,813	418,319	424,059	433,260	370,797	371,100	328,583	<b>331,191</b>
海外売上収益	—	—	—	—	—	—	74,246	71,232	65,520	<b>74,487</b>
海外売上収益(酒税抜き)	53,370	72,227	77,262	94,550	86,846	91,937	—	—	—	—
事業利益 <sup>*1</sup>	14,414	15,344	14,728	13,950	20,267	17,032	15,159	11,724	4,261	<b>8,142</b>
EBITDA <sup>*2</sup>	44,099	44,388	42,974	42,327	46,529	44,558	39,751	35,971	27,351	<b>28,639</b>
税引前利益	10,512	16,562	2,694	11,690	16,403	17,801	10,629	11,588	△19,364	<b>21,185</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	5,393	9,451	340	6,108	9,469	10,978	8,521	4,356	△16,071	<b>12,331</b>
設備投資(支払ベース)	53,870	13,768	19,133	20,339	21,809	15,253	21,573	29,912	16,109	<b>21,241</b>
減価償却費	25,805	25,058	24,481	24,224	22,341	23,571	24,592	24,248	23,089	<b>20,496</b>
のれん償却費	3,879	3,985	3,764	4,153	3,920	3,954	—	—	—	—
研究開発費	2,998	2,683	2,698	2,724	2,766	2,791	2,840	2,994	2,559	<b>2,407</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,618	32,861	22,284	35,265	32,570	30,005	30,830	36,069	16,466	<b>30,308</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△59,485	△13,268	△17,229	△9,755	△27,586	△17,823	△18,727	△24,930	△16,000	<b>20,729</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	30,159	△19,147	△7,307	△24,802	△4,827	△10,172	△14,521	△5,984	4,138	<b>△53,080</b>
年度末:										
資産合計	597,636	616,752	625,439	620,388	626,351	630,631	639,692	638,722	616,349	<b>594,551</b>
資本合計	134,946	155,366	160,004	163,822	166,380	177,663	164,735	174,524	149,551	<b>163,327</b>
金融負債残高(ネット) <sup>*3</sup>	247,891	236,275	237,775	224,310	227,553	220,871	218,358	212,126	221,534	<b>180,730</b>
その他指標:										
売上収益事業利益率	2.9%	3.0%	2.8%	2.6%	3.7%	3.1%	3.1%	2.4%	1.0%	<b>1.9%</b>
EBITDA有利子負債倍率(倍)	5.6	5.3	5.5	5.3	4.9	5.0	5.5	5.9	8.1	<b>6.3</b>
ネットD/Eレシオ(倍)	1.9	1.6	1.5	1.4	1.4	1.2	1.3	1.2	1.5	<b>1.1</b>
親会社所有者帰属持分比率	22.1%	24.6%	25.0%	25.5%	25.7%	27.5%	25.2%	27.3%	24.3%	<b>27.3%</b>
ROE(のれん償却前)	7.3%	9.5%	2.7%	6.5%	8.4%	8.9%	5.1%	2.6%	△9.9%	<b>7.9%</b>
ROE(のれん償却後)	4.2%	6.7%	0.2%	3.9%	5.9%	6.6%	—	—	—	—
従業員数 <sup>*4</sup> (人)	7,264	7,434	7,014	7,484	7,858	7,902	7,904	7,736	7,592	<b>6,872</b>
グループ全体CO <sub>2</sub> 排出量(千t-CO <sub>2</sub> )	—	232.5	224.4	248.3	246.9	239.2	236.1	206.9	180.5	<b>191.9</b>
国内グループ全体の水使用量(千m <sup>3</sup> )	—	6,861	6,492	6,498	6,500	6,409	6,061	6,511	5,902	<b>5,363</b>

\*1 事業利益は、売上収益-売上原価-販売費および一般管理費で算出 \*2 EBITDAは、日本基準は営業利益+減価償却費+のれん償却費で、IFRSは事業利益+減価償却費(飲食店舗の家賃にかかるリース資産の減価償却費を除く)で算出 \*3 金融負債残高にはコマーシャルペーパーを含み、リース負債の残高は含んでいません \*4 各期の12月31日時点、各社所属ベース(他社からの出向者等を含む)の従業員数です

▶ その他非財務データについては、右記URLをご参照ください。 <https://www.sapporoholdings.jp/csr/esp/>



## コーポレートデータ (2021年12月31日現在)

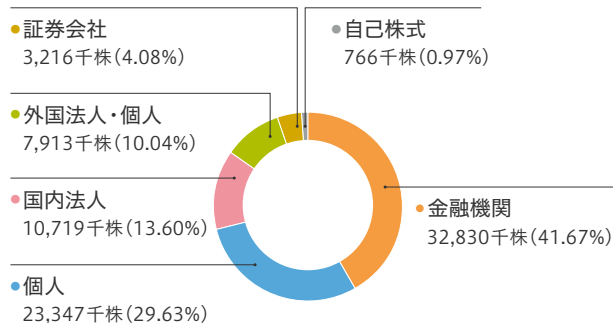
### 会社情報

商号	サッポロホールディングス株式会社
事業内容	持株会社
設立	1949年9月1日
本社所在地	〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
資本金	53,887百万円
事業年度	1月1日から12月31日まで
従業員数	連結:6,872名 単体:116名

### 株式情報

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	78,794,298株
株主数	94,083名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部(現プライム市場) 札幌証券取引所 (証券コード:2501)
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

### 所有者別株式分布状況



### 大株主 (上位10名およびその状況)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,070	15.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,892	3.71
株式会社日本カストディ銀行 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 株式会社日本カストディ銀行	1,594	2.04
大成建設株式会社	1,400	1.79
株式会社みずほ銀行	1,106	1.42

\*持株比率は自己株式(766,690株)を控除して計算しています。 \*上記大株主の状況は株主名簿によっています。

### 外部からの評価

#### ESG投資インデックスへの組み入れ



当社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークおよびインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社のスポンサーシップ、保証、または宣伝ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

#### 「健康経営優良法人2022」

6年連続でホワイト500\*1認定



「プラチナくるみん\*2」を5年間継続取得



#### 女性活躍推進企業認定

「えるぼし(2段階目)\*3」取得



日経「スマートワーク経営」で  
星4.5を獲得



#### 第4回プラチナキャリア・アワード

「優秀賞」受賞



「がんアライ部」主催の「がんアライアワード」で  
「ゴールド\*4」を4年連続受賞



\*特記なしはサッポロホールディングスまたはグループで認定 \*1 サッポロホールディングス、サッポロビール、ポッカサッポロフード&ビバレッジ(サッポロライオン・ヤスマは優良法人認定)

\*2 サッポロビール(ポッカサッポロフード&ビバレッジは「くるみん」取得 \*3 ポッカサッポロフード&ビバレッジ \*4 サッポロビール(ポッカサッポロフード&ビバレッジは3年連続シルバー受賞)



**サッポロホールディングス株式会社**

〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号

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