



サッポロホールディングス株式会社
統合報告書

2023

本レポートのポイント

事業構造転換への実行力を高め、
中期経営計画を完遂する

サッポログループは、将来にわたり持続的に企業価値を向上させ、経営理念を実現していくために、これまで以上にサッポログループの強みを発揮できる事業体への変革を目指しています。

この変革に向け、「中期経営計画(2023～26)」では、抜本的な構造改革と成長事業への注力を掲げ、経営目標を必ず達成するという覚悟を持って取り組んでいます。

本統合報告書では、この変革の実行性と確度をステークホルダーの皆様にお伝えするため、下記のポイントでまとめています。

① サッポログループはどのような価値を提供しているのか

経営理念に基づく事業活動から生み出される、サッポログループならではのブランド体験を通じて、自然、社会、心の豊かさ、すなわち、人々と地域社会のWell-beingに貢献することが、私たちの提供価値です。

② サッポログループが、持続的に成長するために
何を「実行」しているのか

中期経営計画の三つの戦略を推進しています。とくに、「事業戦略」では、各事業を「構造改革」「強化・成長」に区分し、事業の抜本的な再編・整理と収益力強化に取り組んでいます。

③ 「実行力」を高めるために、組織をどのように強化するか

三つの基本戦略を確実に実行するために、「人財」「DX」「R&D」といった経営基盤の強化に取り組んでいます。また、計画の進捗を適切にモニタリングするため、コーポレートガバナンスの強化にも力を入れています。

目次

02 編集方針

Part 1

サッポログループの価値創造

- 04 経営理念・提供価値
- 05 価値創造プロセス
- 06 価値創造のあゆみ
- 07 地域とのつながりが生み出す
サッポロ独自のブランド体験

Part 2

中長期の経営戦略

- 10 社長メッセージ
- 15 中期経営計画の全体像
- 16 グループ価値向上のための
中長期経営方針

Part 3

事業戦略

- 19 経営企画担当役員メッセージ
- 21 アクションプラン・KPIの進捗
- 22 「構造改革」の進捗と展望
- 23 外食事業
- 24 国内食品飲料事業
- 25 「強化・成長」の進捗と展望
- 26 海外酒類事業
- 27 海外飲料事業
- 28 国内酒類事業(ビール)
- 29 国内酒類事業(RTD)
- 30 不動産事業の戦略

Part 4

財務戦略

- 32 財務担当役員メッセージ
- 36 財務ハイライト

Part 5

サステナビリティ

- 39 サステナビリティマネジメント
- 40 サステナビリティ重点課題
(マテリアリティ)
- 41 地域との共栄
- 43 脱炭素社会の実現
- 45 TCFD提言に沿った
気候変動情報開示
- 49 循環型社会の実現／
自然共生社会の実現／
持続可能なサプライチェーン構築
- 50 責任ある飲酒の推進
- 51 非財務ハイライト

Part 6

経営基盤

- 53 人財戦略
- 56 DX戦略
- 59 R&D戦略

Part 7

ガバナンス

- 62 社外取締役対談
- 65 機関投資家との対話実績
- 66 コーポレートガバナンスダイジェスト
- 67 役員一覧
- 70 コーポレートガバナンス
- 77 リスクマネジメント

Part 8

パフォーマンスデータ

- 80 決算概況
- 82 10カ年財務・非財務データ
- 83 コーポレートデータ

編集方針

サッポログループは、「個性かがやくブランド」を活かして独自のブランド体験を提供することで、企業価値の向上を目指しています。

2023年12月期の統合報告書では、2023年度からスタートした中期経営計画に基づく「事業戦略」「財務戦略」「サステナビリティ」を中心に、経営基盤強化やガバナンス強化に向けた取り組みを報告しています。

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。

2024年6月

情報体系

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

財務主体のメディア	統合報告書	非財務主体のメディア
IRサイト https://www.sapporoholdings.jp/ir/		サステナビリティサイト https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/
有価証券報告書 https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/securities_report/		サステナビリティブック https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/sustainability_book/
ファクトブック https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/factbook/items/2024_05_factbook%20.pdf		コーポレートガバナンスに関する報告書 https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/governance/policy/pdf/corporate_governance_report_2024.pdf
決算説明会資料 https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/description/		ESGデータ集 https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/esg/

報告対象期間

2023年12月期(2023年1月1日～2023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

- IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポーティング・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・支持するイニシアティブ

- 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)
- 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)



将来見通しに関する注記

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

Part 1

サッポログループの価値創造

- 04 経営理念・提供価値
- 05 価値創造プロセス
- 06 価値創造のあゆみ
- 07 地域とのつながりが生み出すサッポロ独自のブランド体験

経営理念

潤いを創造し 豊かさに貢献する

私たちは、「個性かがやくブランド」と
「お客様や地域とのつながり」という資産を活用し、
“時間”と“空間”という2つの側面から、独自のブランド体験を創造してきました
時代とともに変容する“豊かさ”の本質によりいっそう向き合い、
明日につながる、自然、社会、心の“豊かさ”に貢献していきます

サッポログループが提供する価値

全ての事業が提供する時間と空間で、
人々と地域社会のWell-beingに貢献



価値創造プロセス

「個性かがやくブランド」を活かして、人々と地域社会のWell-beingに貢献し続ける

歴史を通じて培ってきた「個性かがやくブランド」を軸に、酒類、食品飲料、不動産の各事業が連携し独自のブランド体験を提供しています。
これにより、人々と地域社会のWell-beingに貢献することで、経営理念の実現を目指します。

経営理念：潤いを創造し 豊かさに貢献する



価値創造のあゆみ

地域社会に根差し、関係を深化させながら、ブランドストーリーをつないでいく

サッポログループは1876年に北海道・札幌にて創業して以来、お客様や地域社会とともに「個性かがやくブランド」を築いてきました。これからも、まちとの関係を深化させながら、未来に向けてブランドストーリーをつないでいきます。

1876

札幌

サッポログループの「創業の地」であり、日本人の手で初めて本格的なビールが醸造された「日本のビールの発祥地」です。

1876
北海道・札幌にて
「開拓使麦酒醸造所」設立

1877
「札幌ビール」発売



丸善雄松堂株式会社所蔵

1900

1956
北海道で「サッポロビール」復活

1964
社名をサッポロビール株式会社に変更

1977
「サッポロびん生」(後の「黒ラベル」)発売

1985
北海道限定「サッポロクラシック」発売

1987
「サッポロビール博物館」開館

1993
札幌工場跡地に「サッポロファクトリー」開業

2000

2024
「ホテル創成札幌 Mギャラリー」開業



恵比寿

「恵比寿」という地名は「エビスビール」の工場があったことが由来。このまちとサッポロは長い歴史のなかで深くつながっています。

1889
エビスビール醸造場完成

1890
「恵比寿ビール」発売



1901
恵比寿ビール専用の貨物駅
「恵比寿停車場」開設

1928
恵比寿が地名に採用

1971
「エビスビール」復活発売

1988
恵比寿工場閉鎖

1994
恵比寿工場跡地に
「恵比寿ガーデン
プレイス」開業



2010
「エビスビール記念館」オープン

2022
恵比寿ガーデンプレイス商業棟
リニューアル

2024
「YEBISU BREWERY TOKYO」開業

銀座

サッポロビールの前身「日本麦酒醸造会社」が設立され、日本初のビヤホールを開業したまち。120年以上のつながりをもっています。

1887
東京・銀座にて「日本麦酒醸造会社」設立

1899
銀座にて日本初のビヤホール
「恵比寿ビール BEER HALL」誕生

1934
現存する最古のビヤホール開店
(現「ビヤホールライオン銀座七丁目店」)



2016
「GINZA PLACE(銀座プレイス)」開業

2019
「サッポロ生ビール黒ラベルTHE BAR」開業

2022
銀座ライオンビルが
登録有形文化財として登録



YEBISU BREWERY TOKYO

2024年4月に開業したエビスブランドの新たな体験拠点です。エビスのルーツに親しむミュージアム、ビール醸造を行うブルワリー、そしてビールを楽しむタップルームの機能をあわせ持っており、ブランドの個性と物語を、五感で、よりリアルタイムに体験することができます。

地域とのつながりが生み出す

サッポロ独自のブランド体験

創業の地を中心とした“まち”との深い関係と、そのまちと強くつながった“ブランド”。
これらの資産を活かし、サッポログループだからこそ実現できる独自のブランド体験を提供しています。



YEBISU BEER HOLIDAY

「恵比寿ガーデンプレイス」において年に一度開催されるイベントで、多彩な樽生エビスや、恵比寿の料理人が考案したフードメニューを楽しんでいただいています。恵比寿のまちと深くつながるエビスブランドならではの、魅力的で新しい体験を提供しています。▶P.41



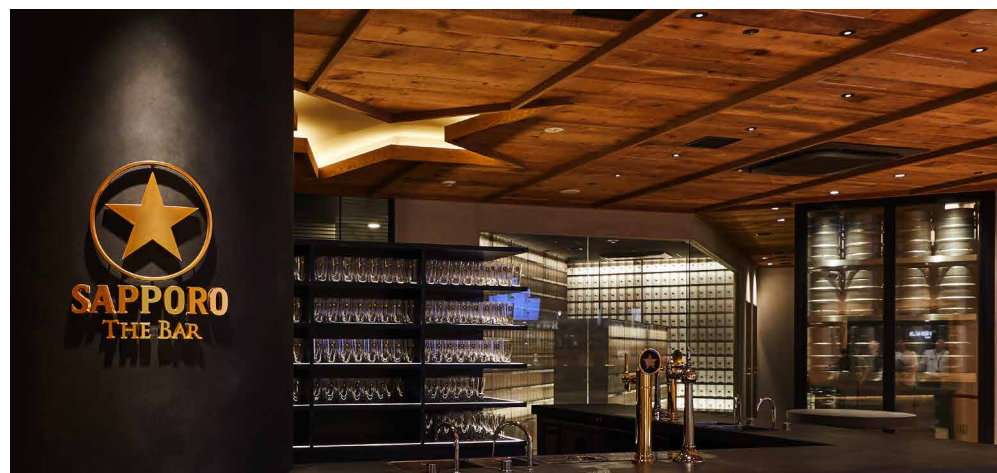
ビヤホールライオン

「ビヤホールライオン銀座七丁目店」は、現存する日本最古のビヤホールです。内装はほとんど創建当時のまま、銀座の歴史を伝える建造物として親しまれています。銀座ライオンのビールは伝統の「一度注ぎ」という抽出方法で提供しており、歴史と伝統を感じながらビールを楽しむ唯一無二の体験を提供しています。



サッポロビール博物館

1987年に開館した日本初のビール専門博物館です。赤レンガの建物は、サッポロビールの前身「札幌麦酒会社」において製麦所として使用されており、明治時代の建造物として北海道遺産に指定されています。北海道とビールの歴史を感じながら、ここでしか飲めない貴重な復刻ビールが楽しめます。



サッポロ生ビール黒ラベル THE BAR

「完璧な生」の提供品質に徹底的にこだわったビヤバー。醸造、流通、販売すべてにこだわり、注ぎ方が異なる3種類の「黒ラベル」を提供しています。黒ラベルの世界観を体現した、銀座らしいシックな空間で、「完璧な生」を味わう贅沢な時間を過ごすことができます。

Part 2

中長期の経営戦略

- 10 社長メッセージ
- 15 中期経営計画の全体像
- 16 グループ価値向上のための中長期経営方針

YEBISU BREWERY TOKYO

社長メッセージ

酒類事業をコアに、 中長期的な グループ価値向上へ

代表取締役社長
尾賀 真城

中期経営計画1年目の振り返り

「構造改革」「強化・成長」の両輪が機能し、
事業利益が大幅に改善

当社グループは、中期経営計画(2023~26)において、「構造改革」(→P.22)と「強化・成長」(→P.25)を両輪とする事業戦略を推進しています。2023年度は、構造改革を着実に実行するとともに、将来の成長に向けた基盤づくりに注力しました。

構造改革としては、国内酒類事業における仙台工場の再編や販促費の効率化などに取り組んだほか、外食事業での不採算店舗の削減を完了させました。また、事業ポートフォリオ見直しの一環として、米国アンカー社*1の解散を決議したほか、政策保有株式の縮減や保有資産売却などによるバランスシート改革を実行しました。一方、将来の成長に向けた基盤づくりとして、国内ではビール・RTDの強化、海外では米国の酒類事業やマレーシアの飲料事業の成長に力を注ぎました。

構造改革、強化・成長ともに着実に成果が出てきていることから、2023年度決算は増収増益となり、事業利益が前期比67.9%増の156億円、ROEが前期の3.3%から5.0%に改善するなど、期初に設定した計画を達成しました。

*1 アンカー・ブリューイング社

社長メッセージ

当期の業績・来期の見通し

(億円)

	2022年度	2023年度	前期比	2024年度(見通し)	前期比
売上収益	4,784	5,186	+8.4%	5,235	+0.9%
事業利益	93	156	+67.9%	190	+21.5%
営業利益	101	118	+17.0%	176	+48.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	54	87	+60.1%	100	+14.6%

構造改革の主な成果

コスト構造改革 17 億円 (PLベース) 仙台工場再編 販促費効率化 (国内酒類)	店舗採算改善効果 (不採算店舗の削減) 24 億円 (PLベース) 不採算店舗の閉鎖完了 コロナ前比で3割削減 (外食)	コスト構造改革 13 億円 (PLベース) SKU削減に伴う廃棄削減 自販機コスト削減等 (国内食品飲料)	事業ポートフォリオ整理 11 億円 (PLベース) アンカー社解散決議 ポッカサッポロ子会社整理 (事業ポートフォリオ)	バランスシート改革 (アセットライトの取り組み) ▲155 億円 (BSベース) 政策保有株式縮減 保有資産の売却等 (資産圧縮)
---	--	--	---	---

将来成長に向けた取り組み

ビール強化 +9% (数量ベース) 黒ラベルブランド中心に ビールが伸長 (国内酒類)	RTD強化 +16% (数量ベース) 基軸ブランド成長により 過去最高売上達成 (国内酒類)	SPB成長 +8% (数量ベース) 米国を中心に成長 米国販売数量は 過去最高を記録 (海外酒類)	米国シナジー創出 \$4M (金額ベース) 機能統合が着実に進捗 23年12月より米国での SPBの製造開始 (海外酒類)	マレーシアでの売上拡大 +7% (SGDベース) 注力するマレーシアが成長 (シンガポールは+6%) (海外飲料)
--	---	---	---	--

2023年度は中期経営計画初年度として非常に順調なスタートとなりましたが、まだ初年度の目標を達成しただけに過ぎません。2024年度も円安基調のもとで引き続き原材料の高騰が見込まれることに加え、「物流の2024年問題」に伴う輸送コストの上昇も予想されます。そうしたなか当社では、2024年度中に食品飲料事業を中心とする構造改革の完遂に目途を立てるとともに、米国でのSAPPORO PREMIUM BEER (SPB)の製造を軌道に乗せることで、海外酒類事業の成長を加速させていきます。

中長期経営方針の策定

中期経営計画の先を見据えて、グループが目指す将来像を検討

当社では、中期経営計画策定と並行して、より長期的な経営戦略の議論を進めてきました。また、株主・投資家の皆様からは「2026年度にROE8%を達成した後、何をを目指すのか？」など、中期経営計画以降の成長戦略や目標に関するご質問をいただきました。

こうしたステークホルダーの声に応えるべく、当社は2023年秋にグループ戦略検討委員会を発足させ、約5カ月間にわたり中期経営計画の先の目指す姿と経営方針について議論を重ね、2024年2月に「グループ価値向上のための中長期経営方針」を発表しました(→P.16)。

グループ戦略検討委員会は、社内のメンバーだけでなく複数の社外有識者を交えて、毎月2回のペースで開催しました。グループ内はもちろん、お取引先や投資家の皆様など社

社長メッセージ

外のステークホルダーにも当社の強みや弱みをヒアリングし、多面的かつ客観的な議論を実施しました。その内容は毎月の取締役会に報告され、取締役会でのレビューを次の委員会にフィードバックするなど、二つの会議体で情報を共有しながら検討を進めました。

酒類事業を核とする事業成長のために グループの経営資源を集中

当社では、中期経営計画の公表後、資本市場との対話を通じ、中長期的な企業価値向上のために克服すべき課題は「低い資本収益性」と「業績へのコミットメントの弱さ」であることを改めて認識しました。中長期経営方針では、こうし

た「内在的課題」や、ビールにおける確固たる品質やブランド力、商品開発力・生産技術力といったグループの「強み」、将来の「成長機会」などを踏まえ、目指す将来像を「グループの総力を酒類成長による価値向上に昇華させる事業体」と決めました。

これまで当社グループは、酒類事業／食品飲料事業／不動産事業の集合体として持続的成長を追求してきましたが、多角化によるリスク分散を図れる一方、経営資源の分散やグループ内競合などが生じていたのも事実です。また、恵比寿ガーデンプレイスの開業によって現在に至る事業体制が形成された1994年当時と現在では、各事業の市場環境が大きく異なります。さらに今後もお客様のニーズやライフス

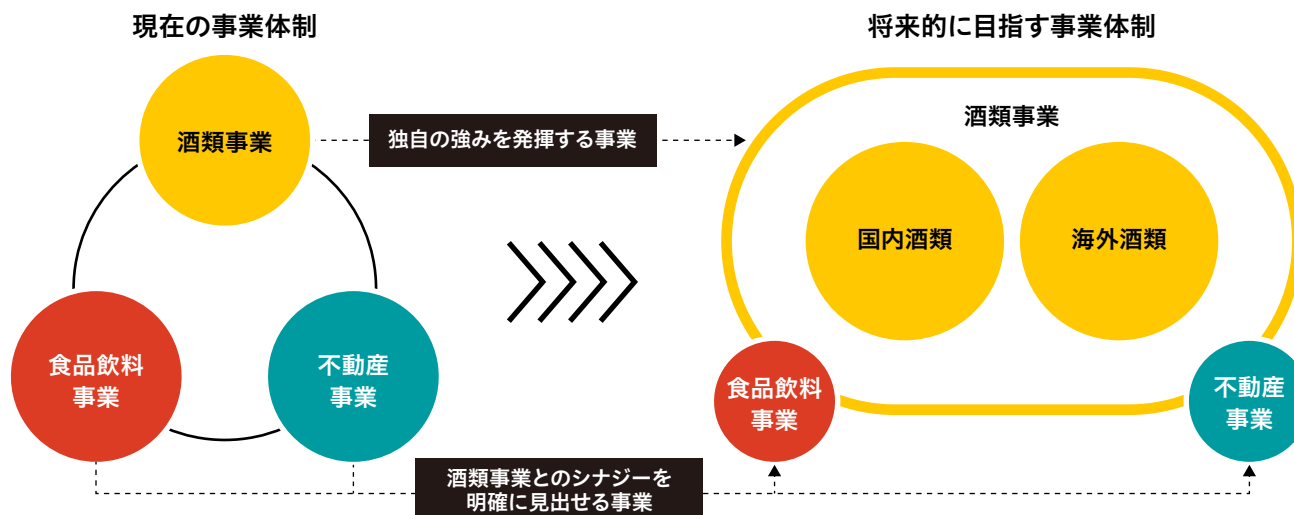
タイルの変化、社会・経済のデジタル化の潮流などがさらに加速することが予想されます。

こうした環境変化も踏まえ、30年前に確立した現行の事業体制のままでは、今後、持続的成長と企業価値向上を果たしていくのは難しいと判断しました。そこで3事業並列の事業体制を改め、競争優位な強みを有する酒類事業に経営資源を集中させることで、中長期的なグループ価値向上と資本収益性改善を目指します。

このビジョン実現に向けた中長期の経営方針として、当社のDNAである酒類の市場創造力に一層磨きをかけ、「強み」を研ぎ澄ますことで、酒類事業の拡大成長を加速させます。もちろん、国内だけでは成長余地が限られるため、サッポロブランド強化やM&Aの推進などによって海外事業を大きく伸長させます。その成長投資のためのキャッシュを、保有不動産への外部資本の導入、政策保有株式縮減の前倒し、低稼働資産の売却などによって創出していきます。ただし、アセットライトを積極的に進めつつも、恵比寿ガーデンプレイスや札幌のビール博物館などの「顧客接点」は他社にない強みですので、引き続き直接関与して酒類事業とのシナジーを最大限に追求します。さらに、変革の実行力を高め「業績へのコミットメントの弱さ」を解消するために、グループの組織形態や組織運営のあり方などを抜本的に見直し、再構築していきます。

中長期経営方針に基づくより具体的な施策については、タイムスケジュールを含めて今後詳しく検討していく予定です。

サッポログループの目指す将来像(詳細はP.16)



社長メッセージ

経営基盤の強化

価値創造の源泉である人財力の強化に全力で取り組む

これら中期経営計画および中長期経営方針を実行していくうえで欠かせないのが、経営基盤のさらなる強化です。経営基盤を構成するさまざまな要素のなかでも、とくに人財はあらゆる価値創造の源泉であり、最優先課題として強化していかなければなりません(→P.53)。

人財に関する重要な課題の一つに多様性の確保、ダイバーシティ & インクルージョンの推進があります。とりわけ、

今後海外酒類事業をさらに拡大していくうえで、人財のグローバル化は非常に重要な課題です。海外展開を確実に実行するために、当社では国籍や性別を問わず、語学力や海外ビジネスの知識・スキルなどを備えたグローバル人財の確保・育成に注力していきます。同時に、海外M&Aや現地採用などによってグループに加わった人財が能力を最大限に発揮できるように、グローバルな人事制度や評価報酬システムなどを整備していきます。

もちろん女性の活躍推進も欠かせません。当社グループでは、2022年に特定したサステナビリティ重点課題において、2026年の女性取締役比率と女性管理職比率をいずれも12%以上にする目標を掲げています*2。このうち取締役比率については2024年6月現在達成していますが、管理職比率は約6.7%*3と依然低い水準にとどまっています。女性管理職を増やすには、まず候補となる人財の層をさらに厚くする必要があります。今後そうした人財の確保・育成も含めた活躍推進の取り組みを加速させ、2026年の目標達成に全力を尽くします。

*2 国内主要会社(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、サッポロ不動産開発、サッポロライオン)

*3 2023年度実績

200名の基幹人財を育成し、グループのDX戦略を推進

社会のデジタル化が急速に進むなか、DXの推進は組織・人財の力を最大限に活かすためにも欠かすことはできません。当社では、2022年度にDX方針(→P.56)を策定し、2023年度には推進組織として「DX・IT統括本部」を新設しました。さらに各社から適任者を選抜し、DX推進リーダー

200名を育成しました。今後は彼らが中核となってグループ全体のDXリテラシーの向上を図り、DX戦略の実現を加速させていく計画です。

また、2023年5月には社内外のオープンイノベーションを推進するためのDXイノベーションラボを立ち上げ、育成人財の成果創出を支援する取り組みも進めています。本格的な取り組みを始めて約2年が経過し、業務プロセス改革や働き方の改革につながる成功事例が着実に生まれています。これからもグループを挙げて活動を強化し、ビジネスの生産性向上はもちろん、お客様接点の拡大や新規ビジネスの創出につながる成果を生み出していきたいと考えています。

自然に根ざした企業として、環境との調和を重視

サステナビリティの推進にあたっては、「環境との調和」「社会との共栄」「人財の活躍」を柱とする9つのサステナビリティ重点課題を定め、取り組みを進めています(→P.40)。

ビールは大麦やホップ、水といった自然素材を主原料としてつくられています。創業以来、そんな大自然の恵みを活かしたもののづくりを続けてきた企業として、当社グループは「環境との調和」に力を注ぎ、地球規模の課題であるカーボンニュートラルの実現にも積極的に取り組んでいます。2019年度に策定した「サッポログループ環境ビジョン2050」を昨年更新し、2050年の温室効果ガス排出量のネットゼロ達成に向けて、グループ全体での省エネの徹底や再生可能エネルギー活用などの対策を推進しています。



社長メッセージ

昨年の更新では、2030年までの温室効果ガス排出削減の目標設定を見直し、スコープ1,2で2022年度比42%減、スコープ3で同25%減、FLAG*4スコープ1,3で同31%減とする明確な目標を打ち出しました(→P.43)。この削減目標は、「地球の気温上昇を産業革命前と比べて1.5℃に抑える」というパリ協定の目標と科学的に整合したものとして、国際的な環境イニシアチブであるSBTi (Science Based Targets Initiative) の認定を取得しました。農林業など土地利用における温室効果ガス排出を示すFLAG関連排出の目標で認定を取得したのは、国内では当社が初となります。

さらに水資源に関しても、水使用量の削減目標を定めるとともに、水リスク管理の強化に取り組んできました。この水セキュリティ分野における透明性とパフォーマンスが評価され、当社は国際的な非営利団体のCDP (Carbon Disclosure Project) から、2023年度の水セキュリティ対策における最高評価の「Aリスト企業」に選定されました。

当社グループでは、これからも社会から信頼される企業であり続けるため、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

*4 FLAG: 農業や林業、その他土地利用に関連するセクターのことであり、FLAG関連排出とは、これらのセクターにおける非エネルギー起源の温室効果ガスを示す。

コーポレートガバナンスの強化

独立社外取締役を増員し、経営のモニタリングを強化

当社では、取締役会のモニタリング機能の強化を目的に、2024年度から社外取締役を1名増員し、メンバー11名のう

ち7名を社外取締役が占める構成としました。すでに2023年度に過半数に達していましたが、さらに社外取締役の比率を高めたことで、より客観的かつ幅広い視点を反映させた充実した議論が可能になるものと期待しています。また、当社の社外取締役はこれまで社長経験者が中心となっていました。今回新たに着任した3名のうち2名は資本市場の知見のある方々であり、スキルマトリックスの観点からも非常にバランスの良い構成になりました(→P.69)。

取締役会では、社外取締役の多様な意見や提案を採り入れながら、中期経営計画の達成や中長期経営方針の具体化に向けた議論を加速させるとともに、それらの進捗状況を徹底的にモニタリングしていきます。私自身、取締役会議長として適切な議題設定や円滑な会議運営に努め、ガバナンスの実効性を一層高めていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

より大きな経済価値・社会価値を生み出せる企業グループを目指します

当社グループは「潤いを創造し豊かさに貢献する」という経営理念のもと、人々の心豊かで快適な暮らしを支える製品やサービスを提供し続けてきました。この約30年間、バブル崩壊後の経済低迷やビールの価格競争の激化、コロナ禍による外食需要の消失、原料価格の高騰など、非常に厳しい経営環境が続いたものの、ここにきて価格改定や酒税法改正など、新たな成長へのチャンスも広がりつつあります。

こうしたなか、当社グループでは中長期経営方針を策定



し、将来は酒類事業を経営の中核に据える決断を下しました。競争優位な強みを持つ事業領域に経営資源を集中することによって、着実な事業成長を図るとともに収益性と資本効率の向上を実現していきます。そして、より大きな経済価値を生み出すことによって自らの社会的価値をより一層高め、これからも社会になくてはならない企業グループとして持続的な成長を果たしていきます。

ステークホルダーの皆様には今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中期経営計画の全体像

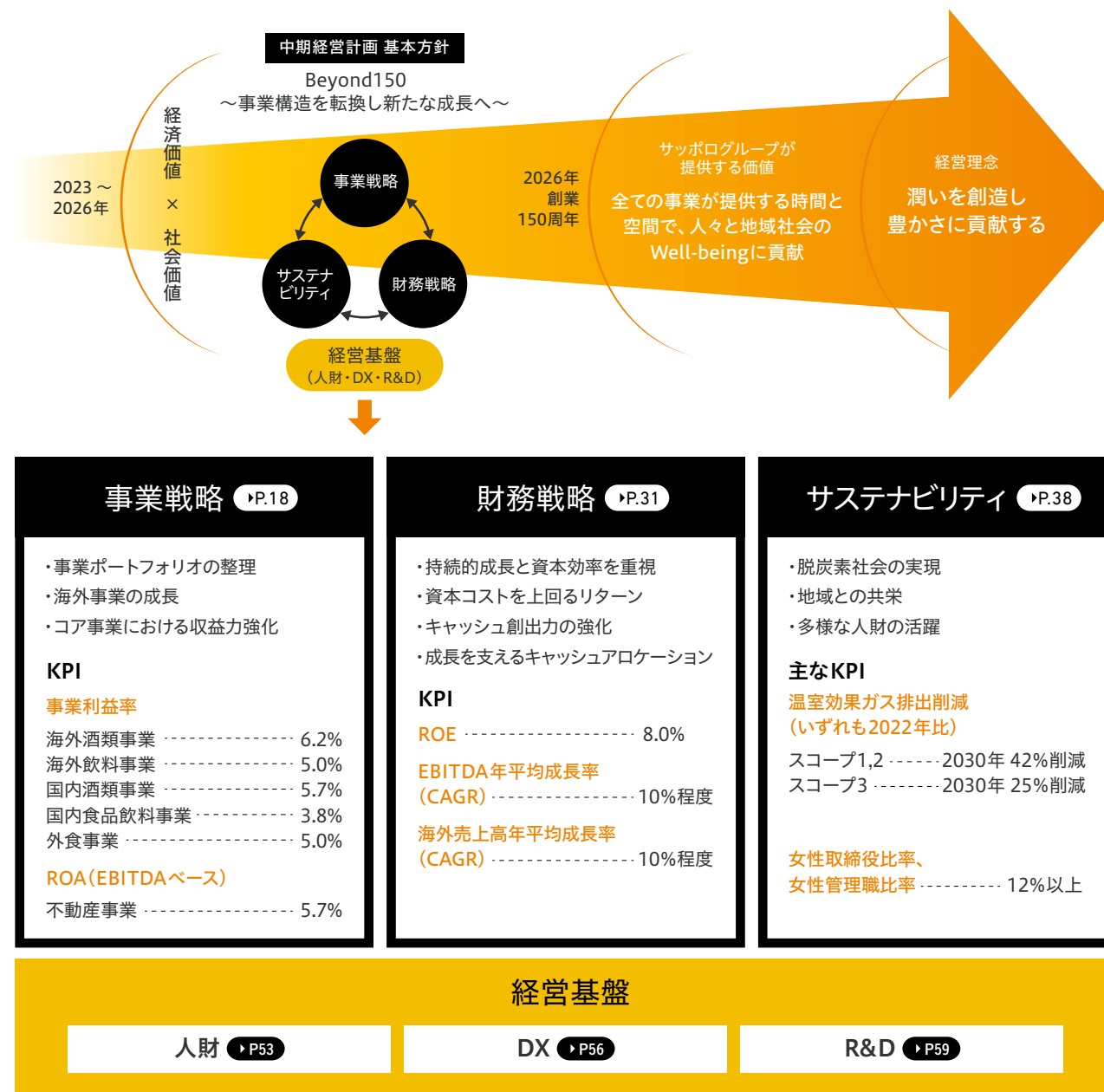
「事業戦略」「財務戦略」「サステナビリティ」の 三つの戦略を柱に、新たな成長を目指す

2023年から2026年までの中期経営計画では、「事業戦略」「財務戦略」「サステナビリティ」の三つを戦略の柱に据え、事業構造を転換し、持続的成長に向けた基盤の構築を目指しています。

「事業戦略」では、事業ポートフォリオの整理によって各事業の位置づけと課題を明確化しました。構造改革に位置づけた事業については、2024年までに改革を断行します。また、国内各事業のキャッシュ創出力・資本効率を向上させるとともに、海外事業を成長ドライバーとして、各市場における取り組みを強化していきます。

「財務戦略」では、現状の格付けを維持する水準で財務の健全性を確保することを基本とし、営業キャッシュ・フローとのバランスを取りながら海外事業へ優先的に投資することで成長を促進します。株主還元については、利益成長を伴った配当水準の向上を目指します。

「サステナビリティ」では、社会情勢や事業環境の変化を踏まえて全面的に見直した重点課題のうち、「脱炭素社会の実現」「地域との共栄」「多様な人財の活躍」を最注力課題と位置づけ、進捗をモニタリングしながら取り組みを推進していきます。今後も、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、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。

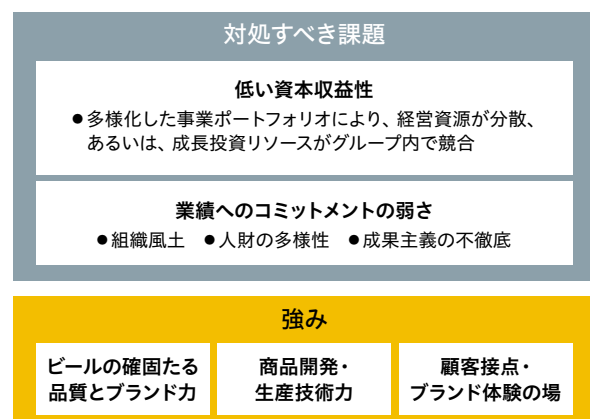


グループ価値向上のための中長期経営方針

酒類事業に経営資源を集中し、持続的な企業価値向上へ

対処すべき課題と独自の強み

サッポログループの課題や強みについて、第三者のアドバイザーも含めたグループ戦略検討委員会(→P.17)を通じ、社内外のステークホルダーや資本市場の視点も取り入れて客観的な振り返りを行いました。その結果、当社の課題は「低い資本収益性」と「業績へのコミットメントの弱さ」の2点に集約されることと確認しました。一方、強みに関しては、ビールの確固たる品質とブランド力、商品開発・生産技術力、さらに外食事業や不動産事業を有することで生み出される顧客接点・ブランド体験の場を提供できることと確認しました。



サッポログループの目指す将来像

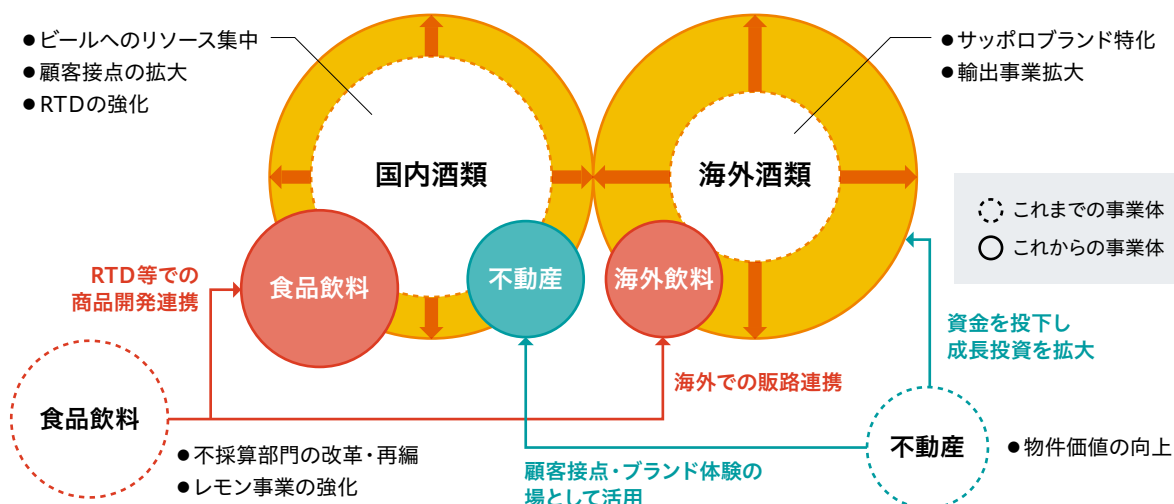
内在的課題や機会を踏まえ、中長期的な企業価値向上に向けグループが目指す将来像および経営方針を策定しました。

現在多様化した事業に分散している経営資源について、「競争優位な強みを有する事業」と「その事業とシナジーを明確に見出せる事業」に集中させ、創業来の DNA である

酒類の市場創造力に磨きをかけることで、世界をフィールドに豊かなビール体験、顧客体験を創造する企業として成長していきます。

また、このような企業像に応じ、価値創出の源泉である人財への投資を進めるとともに、組織・制度についても、わかりやすい指標や人事制度、グループガバナンス体制の改革を実行していきます。

サッポログループの変革の方向性イメージ グループの総力を酒類事業に集中させ、 豊かなビール体験、顧客体験を創造する企業として成長する



経営方針

事業運営方針

創業来のDNAである
酒類の市場創造力に磨きをかけ、
ビール事業の拡大成長を推進する。

国内ビール

- 基幹商品(黒ラベル・エビス)への経営資源の集中投下
- ダイレクトな顧客接点を拡大

海外ビール

- サッポロブランドへの経営資源の投下
- 成長に資するM&Aを推進
- 専門性を持った組織の設置

新領域

- グループ内他事業との連携を強化し、RTDやノンアルコール領域で市場創造
- 外部パートナーとの共創

組織運営方針

変革の実行力を高めるため、
組織形態や組織運営の在り方等の再構築に取り組む。

組織強化

- 酒類事業を中核とした事業グループとして、事業持株会社などのグループ組織体制、ガバナンス体制の検討

人財強化

- 経営人財要件の見直し
- 外部人財登用による補完
- 社内人財育成制度の再設計

資本効率向上

- 資本コストに基づいた事業管理・財務運営方針の徹底

財務方針

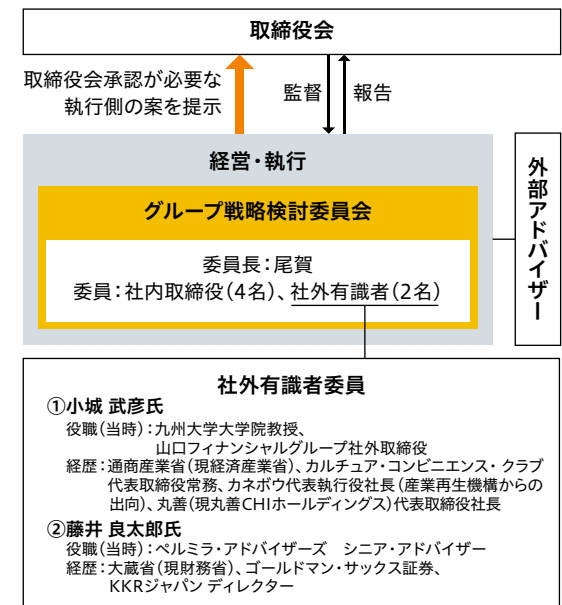
資本効率の改善を重要課題と捉え、
ROE10%以上の達成を
目指す。

- ROICを社内管理指標とし、事業別のWACCに基づいた事業継続判断基準を厳密化
- ROICツリーを用いた事業モニタリングの徹底
- 外部から取り込む資本も活用し、財務安定性を向上
- 政策保有株式の縮減を前倒し、酒類事業に向けた成長投資の機動力を向上

グループ戦略検討委員会を立ち上げ、
中長期経営方針を検討

サッポログループは、「中期経営計画(2023~26)」の公表後、IRおよびSR活動などを通じ、資本市場からさまざまなご意見をいただきました。それらも踏まえ、2023年9月に社外有識者を含めた構成の「グループ戦略検討委員会」を設立し、第三者のアドバイザーも含めた多面的、客観的な視点を加え、現中期経営計画の先にある中長期的な企業価値向上のための経営方針について議論しました。

グループ戦略検討委員会の位置付けとメンバー



Part 3

事業戦略

19	経営企画担当役員メッセージ
21	アクションプラン・KPIの進捗
22	「構造改革」の進捗と展望
23	外食事業
24	国内食品飲料事業

25	「強化・成長」の進捗と展望
26	海外酒類事業
27	海外飲料事業
28	国内酒類事業(ビール)
29	国内酒類事業(RTD)
30	不動産事業の戦略

経営企画担当役員メッセージ

構造改革に目途を立て 将来の成長に向けた基盤づくりを 推進します

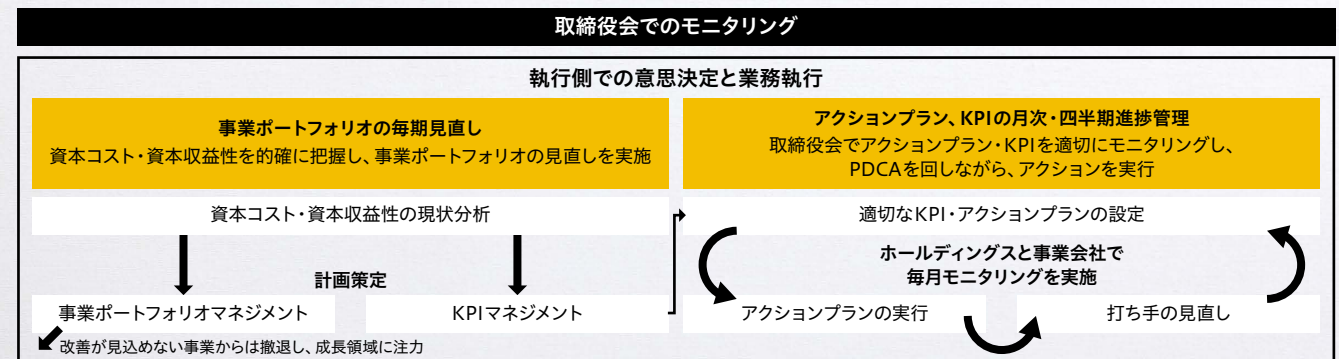
常務取締役
松風 里栄子

中期経営計画のもと事業構造転換が着実に進展

当社グループは、中期経営計画のもと、事業構造転換による新たな成長を実現すべく、ポートフォリオの再構築に取り組んでいます。具体的には、市場環境、独自の強み、サステナビリティ、収益性、シナジー、リソース配分という6つの視点から、各事業を「成長」「収益力強化」「再編」「事業整理」の4象限に整理し、それぞれの位置づけに応じた施策を進めています。

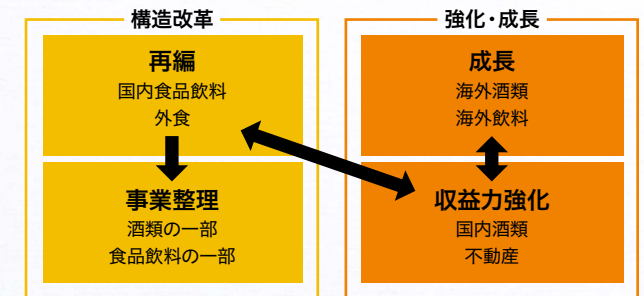
2023年度は各施策を着実に実行するとともに、その進捗や成果を取締役会において詳しくモニタリングしてきました。事業ごとに設定したKPIを確認して進捗状況を把握するのはもちろん、計画通りに進まなかった事業に関しては、「なぜそうなったのか」を過去の経緯にまで遡って分析するなど、踏み込んだレビューを実施しました。このように、結果だけを見るのではなく、結果に至った要因や背景までをきちんと認識し、次の施策に活かせるよう努めています。

事業ポートフォリオの進捗モニタリング



これらの取り組みの結果、2023年度は、とくに「再編」「事業整理」など構造改革の領域を中心に具体的な成果を上げることができました。

事業ポートフォリオ整理に基づく各事業の位置づけ (中期経営計画2023～26)



2023年度における主な成果

- | | |
|------|-----------------------------------|
| 再編 | ●外食事業の大幅な黒字化
⇒ 2024年以降「収益力強化」へ |
| 事業整理 | ●アンカー社の解散 ●植物性ヨーグルト事業の譲渡 |

経営企画担当役員メッセージ

構造改革が予定通りに進捗

「再編」に位置づけた外食事業は、コロナ禍によって一時ほとんどの需要が消失するなど非常に大きな打撃を受けました。そこで2021年から2022年にかけて不採算店舗の閉鎖や業態転換など、痛みを伴う構造改革を実施してきました。これによりスリムで筋肉質な企業体質に改善されたことに加え、コロナ禍からの人流の回復やインバウンド需要の増大といった追い風もあって、2023年度はすべての四半期で黒字に転じました。この結果を踏まえ、2024年度からは外食事業の位置づけを「再編」から「収益力強化」へと変更し、さらに収益性を高める取り組みを進めていきます。

国内食品飲料事業についても、2024年度に植物性ヨーグルト事業の譲渡を予定するほか、固定費や販促費の見直しなどによる体質改善を進めています。現時点ではまだ事業利益率、営業利益率とも十分な水準には達していませんが、改革成果は着実に表れ始めています。

一方、「事業整理」としては、前述の植物性ヨーグルト事業の譲渡に加え、米国のクラフトビールメーカーであるアンカー社の解散を決定しました。コロナ禍で大きく売上が減少し、中長期的に見ても収益性の回復が見込めないこと、サッポロブランドとのシナジー創出が困難であることなどを踏まえ決断しました。

中長期の成長に向けた基盤づくりを推進

「成長」に位置づけた海外事業のなかでも最大の成長ドライバーが海外酒類事業です。近年、サッポロブランドの販売数量は米国を中心に伸長し続けていますが、ベトナムやカナダからの輸入に頼っているため、物流費がかさみ収益性を低下させていました。この課題解決に向けて、当社は2022年、現地に製造販売拠点を有する米国のクラフトビールメーカーのStone社を買収し、物流コスト低減による収益性改善と成長加速を目指しています。

販売面では、現地法人サッポロUSA社の約3倍の販売店舗数を有するStone社の営業組織を統合することにより、米国内での営業体制を大幅に強化しました。米系家庭用チェーンでサッポロブランドの採用が決定するなど、販路拡大も進んでいます。生産面でも、2023年12月からStone社工場におけるSAPPORO PREMIUM BEERの製造がスタートし、2024年内には製造移管を完了する予定です。この“地産地消のバリューチェーン”構築により、今後、米国におけるサッポロブランドの成長を実現していきます。

「収益力強化」としている国内酒類事業は、黒ラベルやサッポロラガーなどビールを中心に好調を維持し、2023年度の販売量は前年比9%増となりました。とくに黒ラベル缶は、ブランディング戦略が功を奏して若い世代を中心に支持が拡大しており、10年間で販売量が1.7倍に伸長しました。一

方、節約志向のなかでエビスビールはやや伸び悩んでいます。リブランディングに取り組み、2024年4月にオープンした醸造施設「YEBISU BREWERY TOKYO」などを活用してお客様との関係性を一層強化し、再成長を図ります。当社の場合、ビール類に占めるビールの構成比が73%と業界平均を上回っていますが、今後これを80%程度に高めることでさらなる収益力強化を目指します。好調な売上が続くRTDについても、2023年10月から仙台工場RTD製造ラインを稼働させて内製化率を高めるなど、収益性改善に取り組んでいます。

不動産事業では、恵比寿ガーデンプレイス、サッポロガーデンパークなど、酒類事業とシナジーを創出できる物件については引き続き価値最大化を追求していきます。ただし、エクイティ投資、VA (Value-Add) 流動化事業など資産回転型ビジネスについては、今後の金利環境、物件取得価格上昇や建築費高騰といった環境変化を踏まえて、投資を抑制する方針としました。

当社グループは、2024年2月に公表した中長期経営方針において「グループの総力を酒類成長による価値向上に昇華させる事業体へと変革する」ことを表明しました。この方針を確実に具現化していくためにも、2024年度中に構造改革に目途を立て、将来の持続的成長に向けた体制整備を推進していきます。

アクションプラン・KPIの進捗

	事業	アクションプラン・KPI	2026年度目標	2023年度計画	2023年度実績	2023年度の取り組み
成長領域	海外酒類	Stone社とのシナジー創出／SAPPOROブランドの成長 SAPPOROブランド売上数量	1,000万函	747万函	716万函	米系家庭用チェーンへの取り組み強化により、米国での販売数量は総需要を上回り過去最高を記録しました。
		コストシナジー *1	2,300万USドル	400万USドル	400万USドル	バックオフィスの機能統合等を着実に進めました。また、2023年12月より、SAPPORO PREMIUM BEERのStone社での製造を一部開始しました。
	海外飲料	売上拡大 海外売上金額 *2*3 (2022年比)	+30%	+3%	+2.8%	注力エリアであるマレーシアの需要は低調であったものの、販売体制の強化を進めたことで売上は拡大しました。
収益力 強化領域	国内酒類	ビール強化・ビール類利益率改善 ビール強化：ビール構成比	79%	71%	73%	黒ラベルを中心に主要ブランドの強化に取り組むことで売上が伸長し、ビールの構成比は順調に拡大しました。
		利益率改善：酒税抜き売上単価 (2022年比)	+11%	+9%	+9%	品種構成の改善や価格改定により、酒税抜き売上単価の改善が進みました。
		RTD事業の成長・生産効率化他 RTD事業の成長：RTD (缶) 売上金額 (2022年比)	+74%	+23%	+19%	基軸ブランドへの重点投資と新市場創造型の新商品提案により、市場を大きく上回り、過去最高売上を達成しました。
		生産効率化：自社製造比率	88%	64%	63%	2023年10月11日より仙台工場RTD製造ラインが稼働を開始し、RTD生産拠点の再編が完了しました。
	不動産	恵比寿ガーデンプレイスの価値向上 平均賃料単価増加率 (2022年比)	+2.5%	+0.4%	+0.5%	賃料単価の維持向上に向けて、保有物件の価値向上を行い、まちづくりを推進しました。
再編領域	国内食品飲料	コスト構造改革 (2022年比利益改善効果)	20億円	10億円	13億円	低収益事業におけるSKU*4削減や自販機不採算コラム削減により、事業利益が改善しました。
その他	全社	事業ポートフォリオの抜本的整理 (事業利益改善効果)	—	5億円 (22年比)	11億円 (22年比)	海外酒類事業ではアンカー社の解散決議、食品飲料事業では植物性ヨーグルトの事業譲渡などによる事業ポートフォリオの整理を進めました。

*1 為替前提130円

*2 現地通貨ベース (シンガポール通貨) *3 OEM除く

*4 Stock Keeping Unit。在庫管理上の最小の品目数を数える単位

「構造改革」の進捗と展望

かねてより進めてきた構造改革を進展させ 事業利益の改善を実現

中期経営計画の事業ポートフォリオ整理に基づき、「再編」や「事業整理」に位置づけた事業の構造改革を進めています。

「再編」に位置づけた外食事業では、不採算店舗の再編などの収益構造改革に取り組むとともに、デジタルを活用した

顧客体験価値・生産性の向上を推進しました。また、国内食品飲料事業では、低収益事業におけるSKUの削減や販促費効率化などのコスト構造改革を進めました。

「事業整理」としては、米国アンカー社の解散や植物性ヨーグルトの事業譲渡など、従来から課題としていた低収益事業の整理を着実に実行しました。このような取り組みの結果、2023年度までに約58億円の利益改善効果が得られました。

2024年度は、引き続き原材料高騰による物価上昇が見込まれることに加え、「物流の2024年問題」の影響によって物流費の高騰が見込まれています。環境変化に適切に対応しつつ、不採算事業の抜本的な見直しなどの構造改革によって収益性改善を図る方針です。そして、構造改革については2024年度内に目途を立て、2025年度以降は海外酒類事業など「強化・成長」に位置づけた事業にリソースをシフトしていくことで、持続的な成長を実現していきます。

2022

2023

2024

外食

不採算店舗の閉店・再編

コロナ禍での外食需要低迷に対応して、約3割の不採算店舗を閉鎖し、黒字化に向け体質を強化

国内食品飲料

神州一味噌拠点再編

味噌、即席味噌汁事業に経営資源を集中させるため、2022年2月、神州一味噌の拠点を再編

自販機オペレーター子会社再編

コロナ禍で業績が悪化した自販機オペレーター子会社のパブリック・ベンディング・サービス社を清算

コスト構造改革

低収益事業におけるSKUの削減や販促費の効率化を行い、コストの削減を着実に実行

全社

カフェ事業譲渡

2022年4月、カフェ事業を運営するボッカクリエイト社の株式をC-United株式会社に譲渡

米国アンカー社解散

コロナ禍による事業不振が継続し、今後も収益性の改善が見込まれないため、解散を決定

2023年までに
約58億円の
利益改善効果を
創出

植物性ヨーグルト事業譲渡

2024年10月、業務提携契約を締結している株式会社ヤクルト本社に植物性ヨーグルト事業の譲渡を予定

構造改革 | 外食事業

強固な事業体制の構築に注力し、利益率向上を達成。

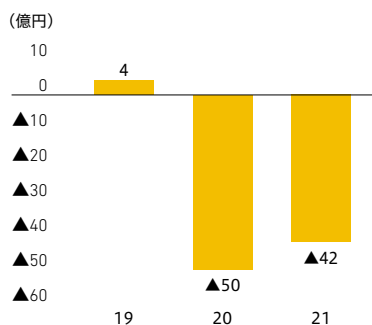
背景

不確実な環境が続くなか、早期の黒字化を目指す

新型コロナウイルスの感染拡大によって運営店舗の営業が大幅に制限され、2020年度は50億円、2021年度は42億円の赤字計上を余儀なくされました。また、営業制限と外食需要の減少による売上の大幅な減少に伴い、外食業界全体として損益分岐点比率が高いという課題が浮き彫りになりました。

仕入価格や人件費、エネルギー価格等のコスト上昇に対応しつつ、早期の黒字化と収益力の強化に向けた構造改革を迅速に実行していく必要がありました。

事業利益(2019～2021年度)



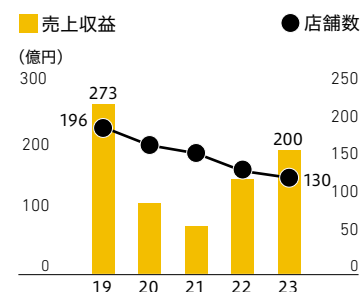
取り組み①

不採算店舗の閉鎖や固定費の圧縮などの構造改革を推進

2020年度から不採算店舗の閉鎖を行い、これまでに店舗数の約3分の1を削減。同時に、固定費を圧縮して損益分岐点を下げ、コロナ前の7割弱の売上でも利益を出せる筋肉質な体質に変革しました。

2023年度の既存店ベースの売上は、来客数の回復に価格改定効果が加わり、コロナ禍前を上回る水準となりました。とくに、都市部でのインバウンド層や日中の時間帯のシニア層などの増加が売上に貢献しました。今後も店舗業績のモニタリングを徹底し、適切な店舗運営を推進していきます。

外食事業の売上収益と店舗数の推移



取り組み②

デジタルを活用し、顧客体験価値・生産性を向上

外食事業では、サッポログループの顧客接点の場として、安全・安心と飲食の楽しさを提供しています。さらなる顧客体験価値の向上を目指し、club LIONやYEBISU BARなどのアプリ会員の購買データを活用した価値提案や、ホスピタリティを基盤とした店舗の営業品質の向上を推進しています。

また、テーブルトップオーダーシステムの導入、AI電話対応システムの導入など、デジタルを活用した生産性向上とお客様の利便性向上にも取り組んでいます。



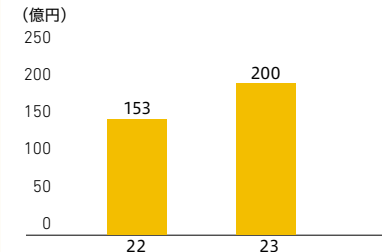
取り組みの成果

構造改革効果によって黒字化を達成

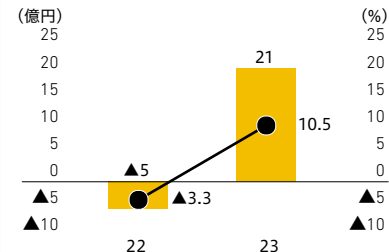
2023年度は、売上高200億円、事業利益21億円となり、黒字化を達成しました。

今後は、事業利益率8%程度水準を継続しながら、国内酒類事業のブランド発信にも注力していきます。

売上収益



事業利益/事業利益率



構造改革 | 国内食品飲料事業

レモン事業へのリソースシフトに向け、事業構造の転換を推進。

背景

低収益構造からの脱却

国内食品飲料事業では、収益性の低さが課題となっています。

収益改善に向け、抜本的なコスト構造改革と事業ポートフォリオの整理を迅速に実行します。また、原材料費・エネルギーなどの原価高騰や国内経済の状況を見極めながら、適正な価格改定を実行していくことも重要になります。

そのうえで、市場における食の「健康」ニーズの高まりを受け需要が拡大しているレモン事業へリソースを集中させることで、低収益構造からの脱却を図ります。

取り組み①

抜本的な構造改革の実行

収益性の改善のため、サプライチェーン上のコスト削減に取り組みました。低収益事業におけるSKU*1を大幅に削減し、廃棄経費を前年比40%削減するとともに、販促費の効率化に取り組みました。

自販機事業においては、子会社のPVS社*2を解散して自販機経費を抑制。その他の自販機子会社についても不採算コラムの削減など収益改善に取り組んでいます。

加えて、設備の老朽化が課題となっていた沖縄の飲料工場を閉鎖するなど、生産拠点の再編による経営資源の集中も進めています。

コスト構造改革

+13億円
(2023年)

取り組み②

事業ポートフォリオの整理

不採算事業・ノンコア事業の売却・撤退という事業ポートフォリオ整理の方針に基づいて、2022年度にカフェ事業売却、自販機オペレーター会社解散、味噌事業工場閉鎖を実施しました。

また、グループ会社再編に伴って、2024年3月にポッカマシンを芝浦機械へ、2024年4月にポッカサッポロオフィスサポートをユニマットライフへ譲渡。2024年10月には、植物性ヨーグルト事業(群馬第二工場の資産譲渡含む)のヤクルト本社への譲渡を予定しています。

事業ポートフォリオの抜本的整理

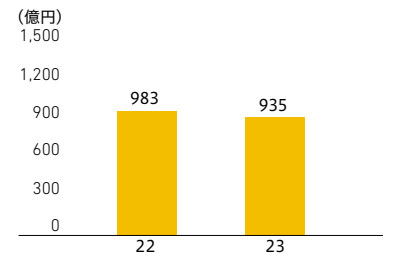
+15億円
(2022 ~ 2023年)

取り組みの成果

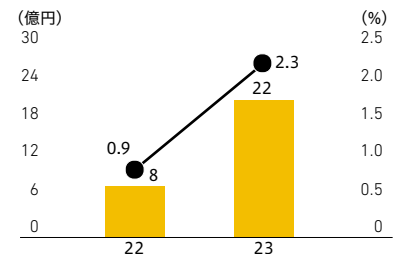
構造改革の着実な進捗により、事業利益が改善

2023年度は売上高935億円、事業利益22億円となり、構造改革の影響で減収となったものの、事業利益率は改善しました。2024年度は、引き続きコスト構造改革とポートフォリオの見直しを進めて構造改革に目途を立てると同時に、レモン事業の成長に向けた取り組みも進めていきます。

売上収益



事業利益／事業利益率



*1 Stock Keeping Unit。在庫管理上の最小の品目数を数える単位

*2 株式会社パブリック・ベンディング・サービス

「強化・成長」の進捗と展望

海外事業の成長と コア事業の収益力強化を加速

「強化・成長」領域においては、海外事業、国内酒類事業のさらなる成長に向けた取り組みを着実に実行しています。

「成長」に位置づけた海外酒類事業では、成長ドライバーとなる米国において、2022年度に買収したStone社の工場でSAPPORO PREMIUM BEERの製造を開始しました。

今後、積極的なブランド投資に加え、販売面でもStone社とのシナジーを創出し、サッポロブランドのさらなる成長を目指します。

同じく「成長」と位置づけた海外飲料事業は、注力エリアであるマレーシアにおいて、コロナ禍以降の需要の回復が一巡するなか、販売体制の強化を進めたことで前年度を超える成長を実現しました。今後もマーケティング投資による認知度向上と販売体制強化を継続し、成長基盤を確立して

いきます。

「収益力強化」に位置づけた国内酒類事業では、主要ブランドを中心にマーケティングを強化したことで、ビールが順調に成長しました。引き続きビール構成比を増加させることで収益力を強化していきます。また、RTDは基軸ブランドの成長によって、過去最高の売上を達成しました。2024年度以降も基軸ブランド強化と新商品提案により、さらなる成長を目指していきます。



強化・成長 海外酒類事業

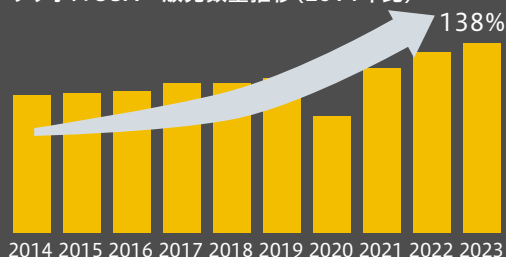
北米において、SAPPORO PREMIUM BEERの好調が継続

北米のビール市場は、RTDやノンアルコールなどの拡大を背景に、前年比-3.4%とわずかに縮小しました。また、若い世代を含めた健康志向の高まりも影響し、全体的に節酒傾向が進みつつあります。その一方で、ビール市場の約20%を占める輸入ビールは成長が続いています。

こうしたなか、当社グループの北米における売上は、SAPPORO PREMIUM BEER（以下、SPB）にフォーカスした営業戦略の展開によって、家庭用チェーンを中心に大きく増加。米国におけるSPBの販売数量は前年比8%増と過去最高を記録し、アジアビール売上38年連続 No.1を維持しています。



サッポロUSA 販売数量推移(2014年比)



TOPICS 1

Stone社とのシナジー創出に向けて、製造・販売機能の統合を推進

Stone社とのシナジー創出に向けては、「①製造機能の統合」と「②販売機能の統合」に取り組んでいます。

①製造機能の統合では、Stone社の東・西海岸それぞれに位置する2工場でのSPB製造に向けた取り組みを進め、2023年12月から東側工場での製造を開始しています。サッポロビールとStone社のビールづくりでは、製造工程などに異なる点があり、両社の技術陣が密に連携しながら、一つひとつ解決・統合していきました。

2024年度内には米国向けのSPB製造をStone社の2工場にすべて移管し、カナダおよびベトナムからの米国向け物流コストを大幅に削減する計画で、約1,100万ドルのコストシナジーを見込んでいます。また、北米のグループ会社であるSleeman社とStone社のSCMチームが連携し、資材や

原料を共有することによる北米エリアでの購買シナジーも実現しています。

②販売機能の統合については、サッポロUSA社とStone社の営業組織を2023年1月に統合し、SAPPOROとStone両ブランドの販売を開始しました。組織の統合後は、組織小売に強いStone社の強みを活かし、チェーンにフォーカスした営業戦略を展開。米国Walmart*1,600店でSPBが採用され、取り扱い店舗の大幅な拡大に成功しました。

今後もブランド強化に向けた積極的なマーケティング投資を継続し、家庭用チェーンを中心にさらなるブランド成長を目指していきます。

*1 米国に本社を置く世界最大規模のスーパーマーケットチェーン



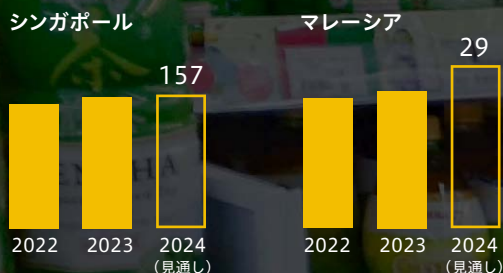
強化・成長 海外飲料事業

シンガポールを中心に、 高いプレゼンスを発揮

POKKAブランドは、シンガポールの茶系飲料で50%以上のシェアをもち、同カテゴリーにおいて確固たる地位を確立しています。そして、マレーシア市場とそれ以外の地域への輸出ビジネスをさらなる成長の柱と捉えています。

2023年度、シンガポールでは、家庭用チャネルを中心に売上が堅調に推移し、価格改定効果も貢献したことで、前期比増収となりました。また、注力エリアであるマレーシアの総需要は、コロナ禍以降の需要回復が一段落したことで低調であったものの、販売体制の強化を進めたことで前期比増収となり、シンガポールを上回る成長率となりました。

海外飲料 売上金額(百万SGDベース)



TOPICS 2

マレーシアを中心とした成長余地のある国での販売を拡大

近年のシンガポールにおいては、糖分の高い甘味飲料に対する規制強化などの影響で健康志向が高まっています。POKKAは、こうした市場の需要に応えるために、無糖のお茶や炭酸水など健康志向に応える製品ラインナップを拡充していきます。同時に、流通・販売網の最適化を進めており、2024年度上期には、シンガポールの物流・オフィス機能を集約した「POKKA Logistic Hub」を新設しました。この設

備投資は、さらなる成長に向けた基盤整備の一環として実施したもので、オペレーションの効率化と将来のインフレリスクへの対応を目的としています。

最注力市場であるマレーシア市場では、マーケティング強化によるPOKKAブランドの認知度向上およびディストリビューション網の拡大による販売体制強化を継続し、売上拡大と収益力強化を加速していきます。



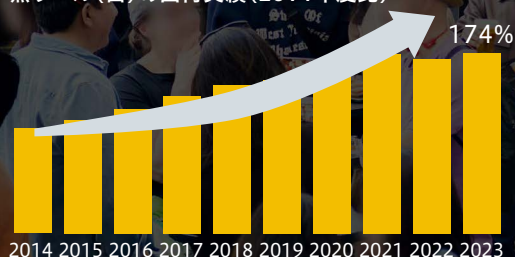
強化・成長 国内酒類事業(ビール)

酒税法改正により、 ビールの需要が拡大

酒類市場は、人口減少に伴う飲酒人口減や健康意識の高まりによる飲酒抑制といったマイナス要因はあるものの、酒税法改正によってビール回帰が顕著なトレンドとなっており、サッポロビールのビールの販売数量も前年度比+9%と伸長しています。

酒類市場全体のビール比率が5割程度であるのに対して、サッポロビールのビール比率は7割程度です。ビール需要が拡大する状況において、ビール比率が高く、お客様から支持されている個性や物語のある多彩なビールブランドを保有することはサッポロビールの優位性の一つになっています。

黒ラベル(缶)の出荷実績(2014年度比)



TOPICS 3

黒ラベルのブランド接点を拡大して、さらなるプレゼンス向上を目指す

黒ラベルは、「大人をカイトクする生ビール」をコンセプトに、自分らしく生きる大人を尊重するブランドとして独自の世界観を構築してきました。また、「大人エレベーター」の広告に代表されるコミュニケーションの展開により、ブランドへの共感醸成を進めるとともに、ブランド体験イベント、音楽フェス開催などの顧客接点拡大の取り組みを強化し、幅広い層から着実に支持を獲得。順調な成長軌道にあり、この10年間で黒ラベル購入者数は約1.9倍に拡大しています。

2024年度はブランド認知のさらなる向上を目指し、販促投資の強化を行っていきます。同時に、「生ビールのうまさに気づく・感じる体験の場」をテーマに、クオリティアップした新しい黒ラベルをお楽しみいただくリアル体験イベント「THE PERFECT 黒ラベル EXPERIENCE 2024」を全国11都市で展開し、熱狂的なファンづくりを推進していきます。

ブランド接点の拡大を質・量ともに強化することで、ビール市場でのさらなるプレゼンス向上を目指していきます。



強化・成長

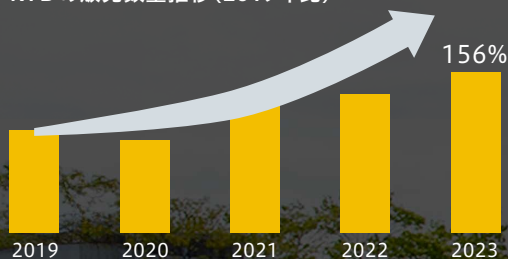
国内酒類事業(RTD)

中長期的に成長が見込まれる
RTD市場

RTD市場は、お客様ニーズの多様化などを背景に、この10年で約2倍に成長しました。また、酒税法の改正によってRTDの価格優位性が相対的に高まったことで、さらなる成長の加速が見込まれています。

そのなかで、サッポロビールのRTD事業は独自の価値を追求し、「サッポロ 濃いめのレモンサワー」「サッポロ 男梅サワー」を基幹ブランドとして育成してきました。さらに、2023年度には「新・定番食中酒」をテーマに掲げて、「サッポロ ニッポンのシン・レモンサワー」などの新商品を次々と投入。2023年度は売上金額ベースで前年比19%増となり、過去最高の売上を達成しました。

RTDの販売数量推移(2019年比)



TOPICS 4

仙台工場にRTD製造設備を新設し、自社生産能力を向上

サッポロビールは、これまで静岡工場にある自社製造設備のほか、外部の製造機能を活用して、RTD商品を供給してきました。サッポロビールでは、近年のRTD事業の成長トレンドを踏まえ、積極的な事業成長に適した自社生産能力の増強と需給の柔軟性を高めることを目的に、約40億円の設備費を投じて、仙台工場にRTDの製造設備を新設。仙台工場における酒類の製造は2022年末までビール類のみでしたが、現在はRTDの製造工場として稼働しています。この再編によって、RTDの自社生産能力は約2倍となります。自社製造比率は2023年時点で63%ですが、2026年には自社製造比率88%を目指しており、自社製造比率の向上による収益力の強化を図っていきます。

また、仙台工場の新たな製造ラインは、ピューレや混濁果汁を使用する製品も製造可能な設備で、さらに特徴のある多様なRTD商品開発も可能となりました。今後も、製造体制の強化に継続して取り組んでいくとともに、AIを活用した商品開発「N-Wing★」の運用も進め、新たな価値をお客様に提供していくことで、多彩なRTD市場に“異彩”を放つ個性豊かなブランドポートフォリオの確立を目指します。



不動産事業の戦略

まちづくりの推進と 保有物件の価値向上に注力

サッポログループの不動産事業は、グループゆかりの地である恵比寿・札幌・銀座を中心とした地域社会とのつながりや、まちづくりにおける自治体・パートナーとの共創関係を強みとしています。

中期経営計画においては、恵比寿および札幌エリアの保有物件の価値向上とまちづくりの推進による競争力強化をテーマとして、その実現に向けたさまざまな施策を展開しています。2024年度は、恵比寿エリアにおいて、開業30周年を迎える「恵比寿ガーデンプレイス」の魅力を来街者およびオフィスワーカーに改めて伝えられる施策を展開します。札幌エリアでは、札幌の人気スポットとして注目が集まっている創成イーストエリアに新施設を開業予定です。今後も中期経営計画の実現に向けた取り組みを推進して、サッポログループの価値向上と長期的な時間軸での総合的な資産価値の向上を目指します。

なお、中期経営計画の開始時に取り組みの強化を予定していたエクイティ投資などの資産回転型ビジネスについては、金利の動向や不動産市況の変化を踏まえて、投資を抑制し、より厳選した投資に限定する方針に見直しを行っています。

TOPICS 5

恵比寿ガーデンプレイス30周年に向け、ブランドコンセプトを刷新

恵比寿ガーデンプレイスは、2024年10月に迎える開業30周年に向けて、ブランドコンセプトを「はたらく、あそぶ、ひらめく。」に刷新しました。「はたらく」と「あそぶ」が交差することで、ちょっとした気付きや「ひらめき」が生まれる施設を目指します。そして、恵比寿ガーデンプレイスでは、2024年4月に開業した「YEBISU BREWERY TOKYO」と連携した30周年記念ビール醸造体験など、ブランドコンセプトを体現したアニバーサリーイヤーならではのイベントを年間通じて継続的に開催します。



TOPICS 6

札幌エリアの活性化に向けた取り組み

札幌の人気スポットとして注目が集まっている創成イーストエリアにおいて、サッポロファクトリーと同時に開業した「ホテルクラブーサッポロ」を大幅にリノベーション。土地の持つストーリーや開拓使のスピリッツをデザインコンセプトとした「ホテル創成札幌 Mギャラリー」を2024年1月に開業しました。

また、同エリアに位置するサッポロファクトリー第四駐車場跡地にオフィス・商業施設「創成クロス」を2024年8月に開業し、ホテルと合わせて創成イースト地区の活性化を図っていきます。



Part 4

財 務 戦 略

32 財務担当役員メッセージ

36 財務ハイライト

財務担当役員メッセージ

低収益から脱却し、
さらなる成長に向けた取り組みを
一層加速させます

常務取締役
松出 義忠

2023年度の振り返り

ビール強化や構造改革が着実に進捗し、
中期経営計画初年度の財務目標を達成

当社グループは、2023年度からスタートした中期経営計画のもと、持続的成長と資本効率を重視した財務戦略を推進し、キャッシュ・フロー創出力の強化やバランスシート改善などに注力してきました。

2023年度は、ビール強化や構造改革が着実に進捗し、増収増益、増配を実現するなど、中期経営計画初年度として順調なスタートを切ることができました。また、ROEが5%に改善したのをはじめ、年間の財務目標も達成しました。さらに事業ポートフォリオ改革や保有不動産の組み替え、政策保有株式の縮減をはじめとした保有資産の見直しなど、バランスシート改革も順調に進んでいます。

このように2023年度決算は、アフターコロナの市場回復

財務戦略の基本方針

「持続的成長」と「資本効率」を重視した財務戦略を推進し、企業価値向上を実現する

- 中期経営計画財務目標(2026年度: ROE8%以上、海外売上収益およびEBITDA10% / 年の成長)の達成を目指す
- キャッシュアロケーション方針に基づき成長投資と株主還元を双方を推進する

持続的成長の実現に向けて

各事業の収益力向上

- 事業成長の実現: 強みを持つ分野を積極的に伸ばす
- コスト構造改革: 環境変化に対応できる事業体質に

成長投資

- 成長が期待される海外事業への投資
- 収益基盤強化に向けた国内事業への投資

資本コストの低減に向けて

ESG強化

- サステナビリティ経営推進・ガバナンス充実による長期リスクの低減

SR・IR強化

- 情報開示の拡充による情報の非対称性の解消

資本効率向上に向けて

ROICを指標とした事業モニタリングの徹底

- 全社はROE、事業別ではROICで管理

事業ポートフォリオの見直し

- 再編/整理と位置づけた事業の抜本的な見直し

バランスシート改革

- 保有資産の見直し: 低稼働資産の改善・売却、在庫の適正化
- 政策保有株式の縮減

株主還元

- 利益成長を伴った配当水準の向上

財務担当役員メッセージ

などによる一時的な業績向上ではなく、キャッシュ・フロー創出力、収益力の向上を伴う増収増益であると認識しています。もちろん、まだまだ株主・投資家の皆様にご満足いただける水準には達していませんが、今後も取り組みを一層加速させ、中期経営計画の最終目標を必ず達成したいと考えています。

ROICを指標に各事業のモニタリングを徹底

事業ポートフォリオ管理にあたっては、中期的かつ安定的な視点から資本効率を高めていくために、ROIC(投下資本利益率)を重要指標とした各事業のモニタリングに注力しています。すなわち、それぞれの事業が黒字か赤字かという視点だけでなく、中長期的にROICがWACCを上回る事業体となるかを取締役会で定期的に確認しています。

こうしたモニタリング体制のもと、2023年度に決定した事業ポートフォリオ改革の一つが、アンカー社の解散の決議です。一方、コロナ禍のなかで思い切った構造改革を進めてきた外食事業は、2023年度全四半期において黒字を達成し、事業利益率も大幅に改善されたことから、事業ポートフォリオにおける位置づけを「再編」から「収益力強化」に変更しました。

また、当社においては、ROICツリーを資本効率向上のためのコントロールドライバーとして活用しています。ROICツリーの展開により、ROICからブレイクダウンした指標を各部門のKPIに落とし込むことで、これに基づくアクションプランを各事業にて設定し、自律的にPDCAを回すことで指標の改善を図っています。

キャッシュアロケーションの進捗

投資方針の見直しと資産圧縮の加速により、成長投資機会に備えた財務柔軟性を確保

中期経営計画では、当初、営業キャッシュ・フローを1,500億円、投資キャッシュ・フローを1,300億円とし、M&Aなどの成長投資機会には現状格付を確保できる範囲でデット・キャパシティ(借入余力)を活用して機動的に対応していく方針でした。

しかし、その後の不動産事業における投資抑制やバランスシートマネジメントの強化方針などを勘案し、キャッシュアロケーションを見直しました。投資キャッシュ・フローを800億円に修正し、残りの500億円はいったん有利子負債の削減に充てることとしました。その目的は、酒類事業のさらなる成長に向けた投資余力を生み出すことです。500億円の有利子負

財務目標の進捗

	2022年度実績	2023年度期初計画	2023年度実績	2024年度計画	2026年度目標
ROE	3.3%	3.3%	5.0%	5.5%	8.0%
事業利益*1	93億円	135億円	156億円	190億円	250億円
EBITDA年平均成長率	—	16%	20.6%	16.7%	10%程度
EBITDA*1	299億円	347億円	360億円	407億円	500億円
海外売上収益年平均成長率	—	9%	17.0%	10.3%	10%程度
海外売上収益*1	1,022億円	1,118億円	1,196億円	1,244億円	1,400億円

*1 財務目標を達成するための目安

事業利益率目標の進捗

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度計画	2026年度目標
国内酒類	3.5%	5.3%	5.7%	5.7%
海外酒類	▲0.4%	▲0.3%	1.1%	6.2%
外食	▲3.3%	10.5%	8.8%	5.0%*3
国内食品飲料	0.9%	2.3%	2.4%	3.8%
海外飲料	3.6%	▲2.2%	4.6%	5.0%
不動産*2	4.9%	4.7%	4.7%	5.7%

*2 EBITDAベースのROA *3 2024年の利益水準維持を目指す

財務担当役員メッセージ

債削減によって財務の安全性・柔軟性を確保すると同時に、資産圧縮の加速などによりデット・キャパシティと合わせて1,000億円程度の投資余力を確保したいと考えています。

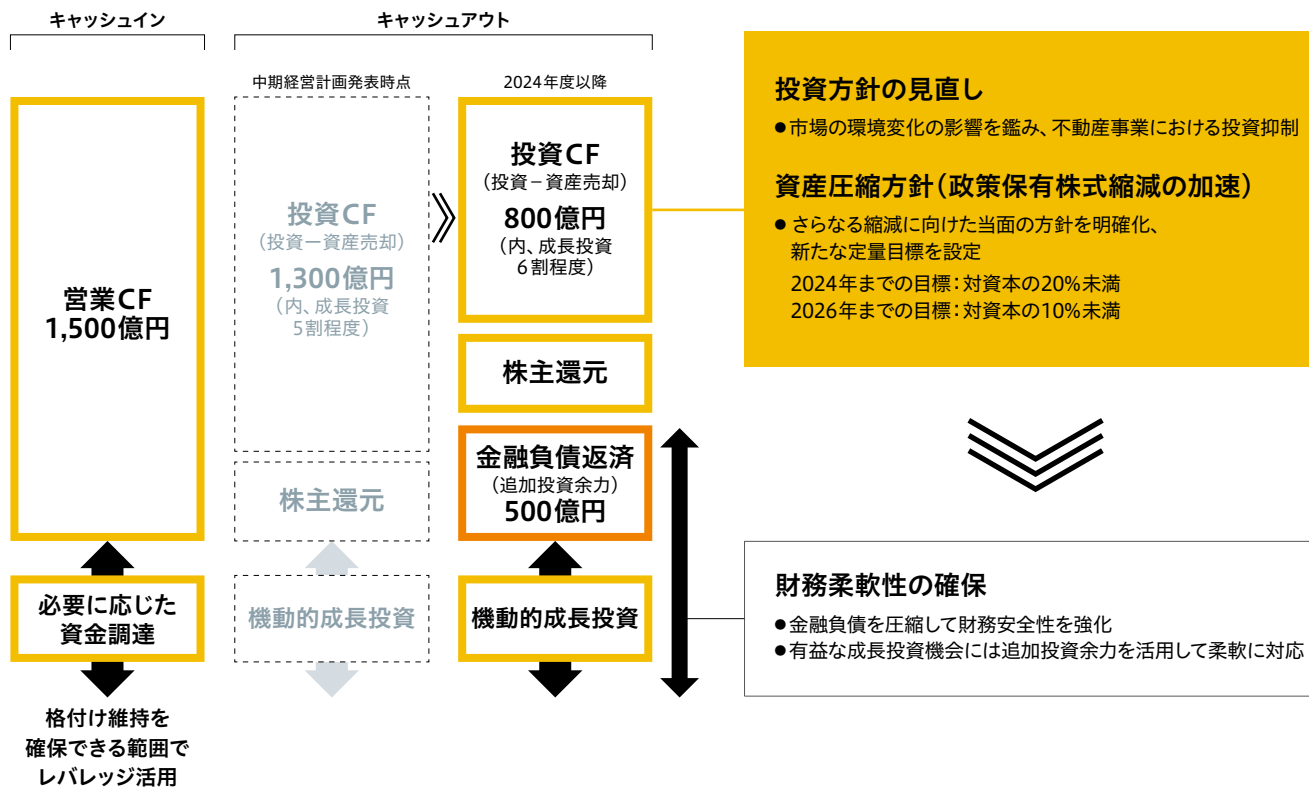
具体的な追加施策として、政策保有株式に関しては、2024年度中に100億円強を売却し、対資本20%未満、2026年度中には10%未満にまで縮減する新たな定量目標

を設定しました。これに加え、アンカー社の解散などの構造改革に伴う資産売却や、各事業での在庫圧縮、低稼働不動産の売却、さらには不動産回転型ビジネスへの投資抑制などによって、今後の機動的な成長投資に向けた財務柔軟性を確保していく予定です。

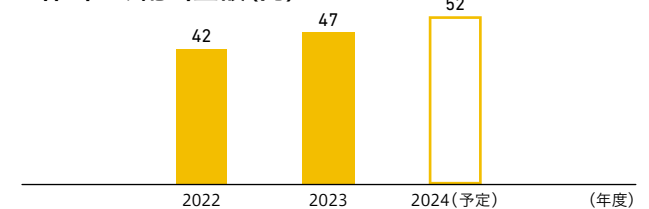
株主・投資家の皆様への還元方針としては、現状の配当水

準を下限とした安定配当を継続しつつ、利益成長を伴った配当水準の向上を目指しています。2023年度は利益成長を踏まえて5円増配の年間配当47円としました。2024年度も2期連続増配の年間配当52円を予定しています。当社では今後も中期経営計画のもとに、収益力のさらなる強化を図り、利益成長を果たしながら、配当水準の維持・向上に努めます。

4年間のキャッシュアロケーション



1株当たり配当金額(円)



資本コスト・株価を意識した経営を推進

ROE8%を実現し、資本市場の期待に応える

資本収益性の指標であるROEは、前年度の3.3%から5%へと着実に改善されたとはいえ、株主資本コストを上回る水準には達していません。当社では、引き続き資本コストや株価を意識した経営を推進し、計画最終年度の目標であるROE8%の達成に全力を注ぎます。

そのために、まず最重要課題でもある収益力の強化に取り組みます。酒類事業では、国内におけるビール・RTDの強化、米国におけるサッポロブランドの強化、Stone社とのシナジー創出に注力するとともに、食品飲料事業の構造改革を推し進め、収益力を着実に強化していきます。あわせて balan

財務担当役員メッセージ

スリートマネジメントの強化にも注力します。今後も政策保有株式の縮減、低稼働資産の圧縮などの資産の見直しを加速させ、資本効率の改善を図ります。

財務レバレッジについては、中期経営計画の策定時はD/Eレシオ1.4倍程度を想定していましたが、その後の金利環境や十分な投資余力を確保するという観点から、1倍を切る水準をキープして財務安定性を確保したいと考えています。

こうした取り組みによってROE8%を達成することはもちろん、長期的にはROE10%以上を目指し、株主・投資家の皆様にとってより魅力的な企業となれるよう努めていきます。

計画達成確度の向上、ESGやIR・SRの強化により資本コストを低減する

現在の当社の株主資本コストは6%程度と認識しています。当社は、ROEの向上を図ると同時に株主資本コストを低減させることで、エクイティ・スプレッドの拡大を目指していきます。

株主資本コストを下げるためには、事業リスクの低減や資本市場との対話などを通じて、当社の将来に対する株主・投資家の皆様の期待と信頼を高めていかなければなりません。事業リスクの低減にはESGのさらなる強化が重要です。当社

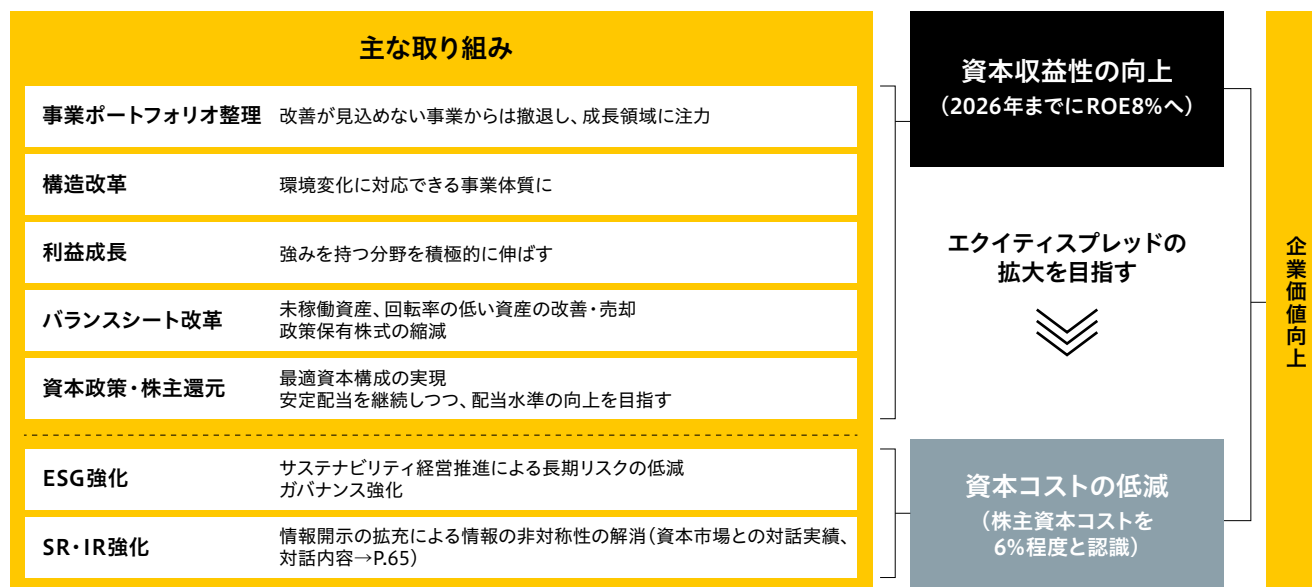
では、2022年に特定した9つのマテリアリティ(重点課題)を軸にサステナビリティ経営を推進し、中長期的なリスクを低減させていきます。一方、資本市場との対話については、これまで以上にIR・SRを充実させていきます。適時適切な情報の開示はもちろん、一方通行の情報提供にとどまらない双方向の対話の機会を積極的に設けることで、情報の非対称性を解消し、投資家の皆様との一層の信頼関係を構築していきたいと考えています。

そして、何よりも重要なのが業績へのコミットメントの強化です。これまで何度も計画目標を達成できず、皆様の期待に応えられなかった事実を真摯に受け止め、今後は事業の収益力強化と進捗状況のモニタリングを徹底し、計画達成確度を高めていきます。

この「業績へのコミットメントの弱さ」の克服は、「低い資本収益性」からの脱却とともに、中期経営計画における重要課題でもあります。2024年2月に発表した中長期経営方針は、これらの内在的課題や当社の強みなどを踏まえ、現中期経営計画のその先に当社が目指すべき将来像および中長期的な価値向上のための経営方針を定めたものです。

当社は、中期経営計画の各施策を着実に実行し、最終2026年度の目標を達成するのはもちろん、中長期経営方針のもと、「競争優位な強みを有する事業」と「酒類事業とのシナジーを明確に見出せる領域」に経営資源を集中させることによって持続的成長と資本効率の改善を実現し、一層の企業価値向上を目指します。株主・投資家の皆様には、これからもご支援を賜りますようお願い申し上げます。

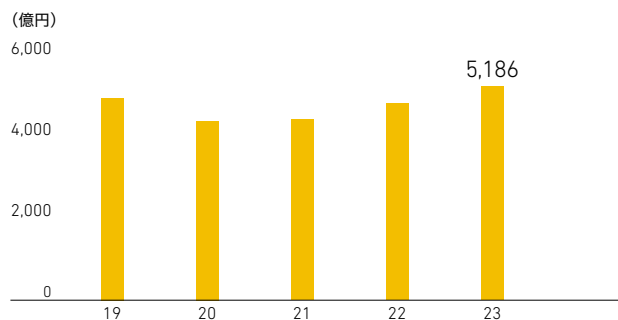
資本収益性向上と、資本コスト低減に向けた取り組み



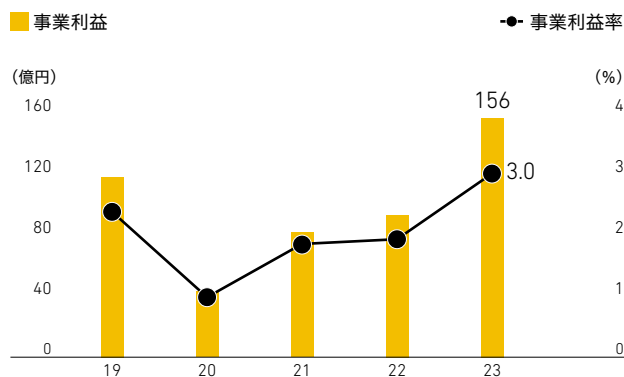
財務ハイライト *IFRSに基づいて作成しています。

収益性

売上収益(酒税込み)



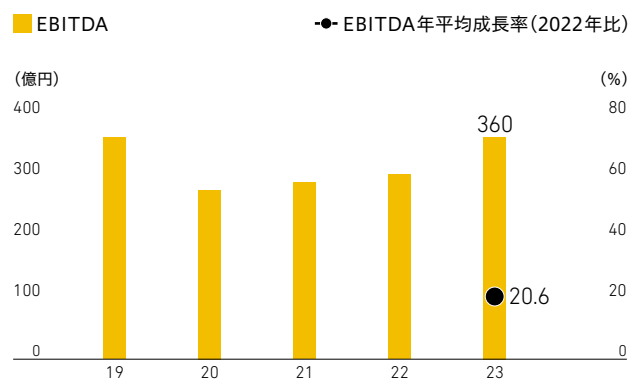
事業利益／売上収益事業利益率*1



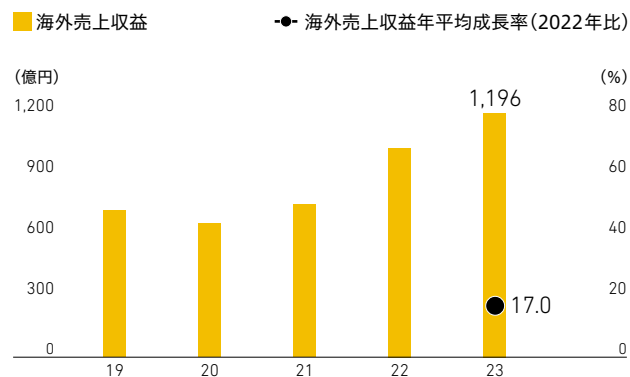
*1 事業利益率は事業利益÷売上収益(酒税込み)で算出。

成長性

EBITDA / EBITDA年平均成長率

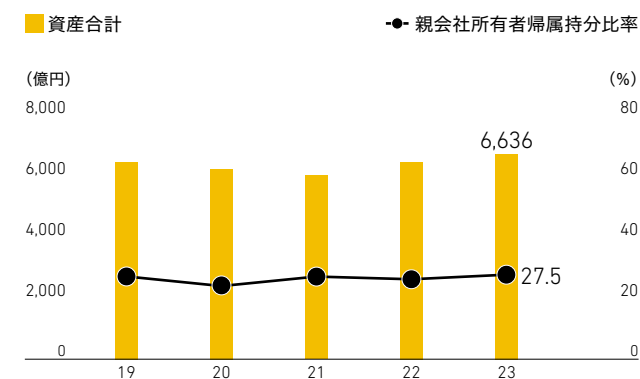


海外売上収益／年平均成長率

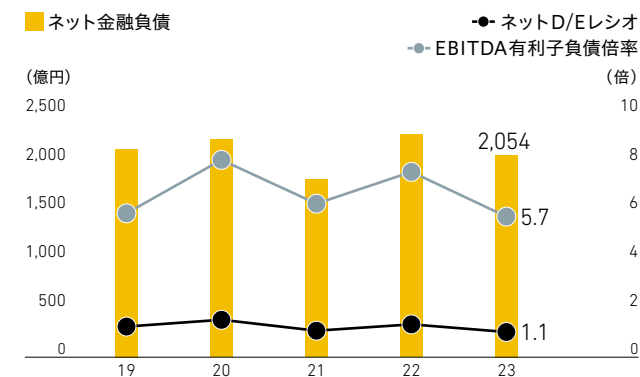


安全性

資産合計／親会社所有者帰属持分比率



ネット金融負債*2／ネットD/Eレシオ／EBITDA有利子負債倍率*3



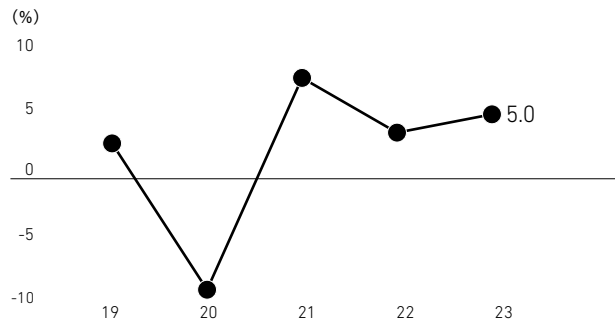
*2 コマーシャルペーパーを含み、リース負債の残高は含まず。

*3 ネット金融負債(リース負債除く)／親会社の所有者に帰属する持分

財務ハイライト *IFRSに基づいて作成しています。

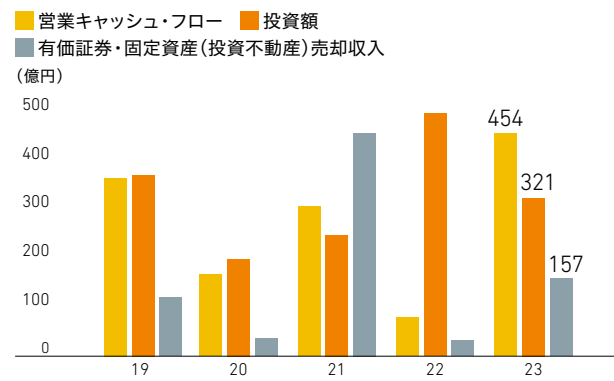
資本効率

ROE



営業キャッシュ・フローと投資

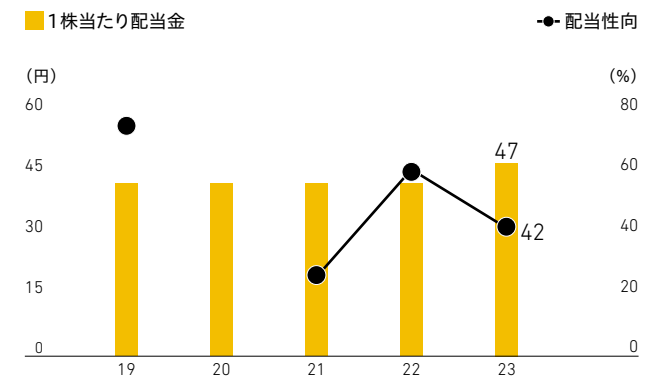
営業キャッシュ・フロー／投資額*4／ 有価証券・固定資産売却収入



*4 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

株主還元

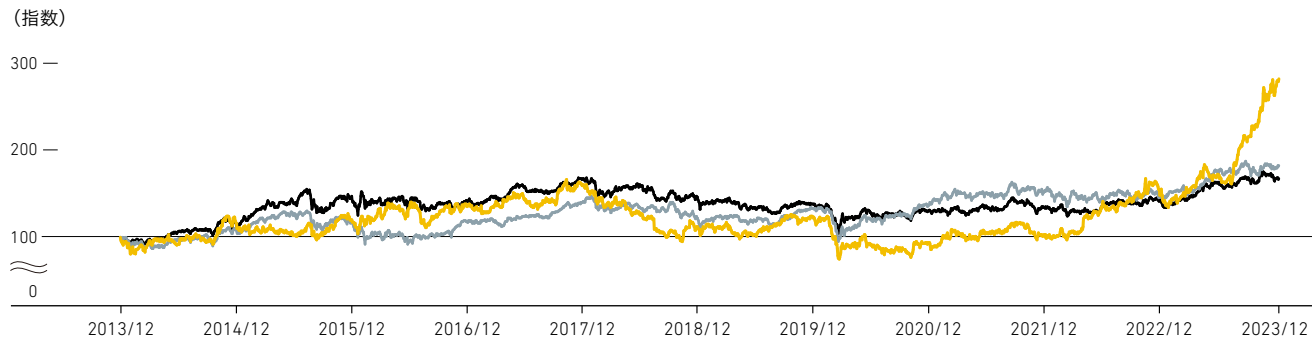
1株当たり配当金



株価パフォーマンス

株価推移*5

● サッポロホールディングス ● TOPIX ● 食料品セクター (TOPIX業種別株価指数)



*5 2013年12月末の終値を100とした場合の株価指数

TSR(株主総利回り)*6

	過去1年	過去3年	過去5年	過去10年
当社	191%	319%	281%	300%
配当込みTOPIX	128%	141%	179%	228%

*6 配当を再投資した場合の投資収益率。2023年12月末の終値を終点にして選った保有期間の収益率を記載

	2013/12		2023/12
株価	2,210円	→	6,218円
PER	18.2倍	→	55.5倍
PBR	1.1倍	→	2.7倍

Part 5

サステナビリティ

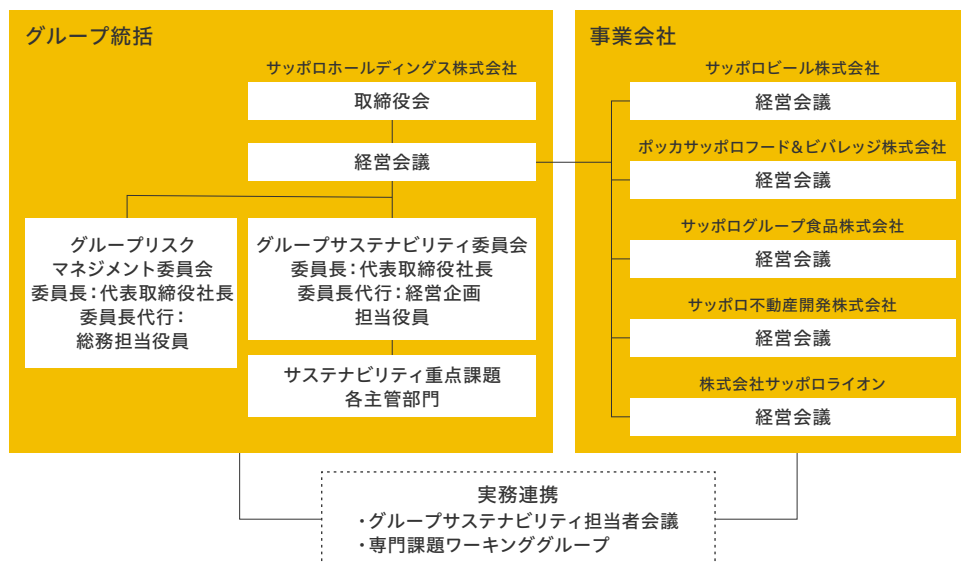
- 39 サステナビリティマネジメント
- 40 サステナビリティ重点課題(マテリアリティ)
- 41 地域との共栄
- 43 脱炭素社会の実現
- 45 TCFD提言に沿った気候変動情報開示
- 49 循環型社会の実現／自然共生社会の実現／持続可能なサプライチェーン構築
- 50 責任ある飲酒の推進
- 51 非財務ハイライト

サステナビリティマネジメント

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「グループリスクマネジメント委員会」および「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ています。グループリスクマネジメント委員会では、グループにおけるサステナビリティ関連リスクの発生状況や対応、再発防止について委員会事務局が1年に2回以上協議し、取締役会へ報告します。グループサステナビリティ委員会では、グループ全体でサステナビリティ経営を推進するための全体方針を策定し、1年に2回以上気候変動や人財に関する課題を含めたサステナビリティ全般に関する課題対応の進捗状況を取締役会へ報告しています。一方、取締役会は、それぞれの委員会から報告を受けた課題への取り組みや目標の進捗をモニタリングし、監督しています。

サッポログループのサステナビリティ推進体制



また、取締役の業績連動型株式報酬に「ESG指標」「従業員エンゲージメント」を組み入れ、サステナビリティに関する取り組みへの貢献度を役員報酬に反映させています。

戦略

サッポログループは、幅広い社会課題について、各事業との関連性を「事業による社会・環境への影響度」と「社会・環境による自社財務への影響度」の両面から、リスク・機会の観点で評価し、「環境との調和」「社会との共栄」「人財の活躍」を柱とするサステナビリティ重点課題9項目を特定しています。中でも、グループの事業との関連性およびリスクと機会の影響度の大きさから「脱炭素社会の実現」「地域との共栄」「多様な人財の活躍」を最注力課題と位置づけています。各課題の解決に向けて具体的な取り組みを進めることで、持続可能な社会の実現を目指すと同時に経済価値創出につなげていきます。

リスク管理

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永続性を図っています。当社のリスク管理に関する基本的な考え方などについては「リスクマネジメント」をご参照ください(→P.77)。

指標および目標

サステナビリティ重点課題では、それぞれ目標を設定し、その達成に向けて、進捗をモニタリングしながら取り組みを推進しています。

詳細については、Webサイトの一覧表をご参照ください。
<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/policy/systems/>

サステナビリティ重点課題(マテリアリティ)

区分	最注力	重点課題		社会・環境への影響		事業への影響		2023年度の主な取り組み	
環境との調和	★	脱炭素社会の実現	リスク			▶P.43 自社拠点・サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量削減	▶P.45 TCFD提言に沿った気候変動情報開示		
			機会						
		循環型社会の実現	リスク						
			機会						
		自然共生社会の実現	リスク			▶P.49 TNFD提言に沿った自然関連情報開示			
			機会						
社会との共栄	★	地域との共栄	リスク			▶P.41 エリアブランド価値向上に資する持続可能なまちづくり	▶P.42 地域創生事業/レモンを通じた事業活動と地域との共栄		
			機会						
		健康価値の提供	リスク						
			機会						
		持続可能なサプライチェーン構築	リスク			▶P.49 サプライチェーンにおける人権尊重			
			機会						
人財の活躍	★	多様な人財の活躍	リスク			▶P.53 人財戦略における優先課題と主な方策			
			機会						
責任ある飲酒の推進			リスク			▶P.50 適正飲酒の啓発			
			機会						
安全な製品・施設の提供			リスク						
			機会						

詳細については、Webサイトの一覧表をご参照ください。

<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/policy/systems/>

地域との共栄

エリアブランド価値向上に資する 持続可能なまちづくり

サッポロ不動産開発は、多様な社会的課題への対応を推進しています。例えば、保有物件の100%実質再エネ化を実現しています。また、恵比寿ガーデンプレイス内のオフィスタワーとセンタープラザオフィスにおいて、働く人の健康や快適性などを評価する「CASBEE-ウェルネスオフィス評価認証」で、最高位「Sランク」を取得しています。今後も豊かな時間と豊かな空間をつくり育むことで、エリアブランド価値向上に資する持続可能なまちづくりに取り組んでいきます。

恵比寿ガーデンプレイスで開業30周年イベントを企画

2024年10月に開業30周年を迎える恵比寿ガーデンプレイスは、ブランドコンセプトを「はたらく、あそぶ、ひらめく。」に刷新するとともに、2024年は年間を通じてアニバーサリーイヤーならではのイベントを継続的に開催します。



プロジェクトの一例「みんなで作るビールプロジェクト」

TOPICS

エビスビール発祥の地ならではの「ビールの祝祭～YEBISU BEER HOLIDAY～」

2023年8月、エビスビール発祥の地である恵比寿ガーデンプレイスで「YEBISU BEER HOLIDAY」を開催しました。2009年から始まった「恵比寿麦酒祭り」が2022年から装い新たになったビールの祝祭です。2023年は「エビスビール発祥の地で多彩なエビスと過ごす、とっておきの幸せ時間」をテーマに、夜景も美しい真夏の恵比寿のまちで飲むエビスという、このイベントならではの魅力的で新し

い体験を提供しました。当日の会場では、5種のエビスに加え発売前の新商品もご提供し、「エビスビールに合う逸品グランプリ」で上位に入賞された飲食店様をご提供されるフードと合わせて、たくさんのお客様にお楽しみいただきました。130年を超える歴史を持つエビスビールは、この魅力的な恵比寿のまちとともに、これからも多彩で幸せなひとときを継続してお客様にお届けしていきます。



地域との共栄

地域創生事業

サッポロビールでは、新規事業開拓部・地域創生事業グループにおいて、「継続的に地域課題の解決に貢献する」ことを目的とし、地域食材のブランディング化や販路開拓サポートなど、さまざまな支援活動に取り組んでいます。自治体とともに地域振興における課題解決に貢献するため、飲食店支援の一環として行っている食材紹介を通じて、生産者と飲食店をマッチングするイベントを実施しているほか、新しいメニュー開発のサポートを行うなど、地域食材の普及と発展に寄与する取り組みを継続的に展開しています。

2023年支援実績

自治体	事業内容
宮城県	北関東量販店でのホヤ販路拡大
宮城県	沖縄飲食店でのホヤフェア実施
福島県	飲食店での農水産物販路拡大
福島県	都内でのリアル商談会・セミナー実施
茨城県	農産物販路拡大
岐阜県	飛騨牛と鮎販路拡大
高知県	水産物販路拡大
福岡県	首都圏でのトップシェフ向けフェア実施
福岡県	関西圏でのトップシェフ向けフェア実施

今後の取り組み

サッポログループの持つリソースを活用して、自治体との共同事業に取り組み、新たな価値の創出を継続して行っていきます。また、地域・自治体との丁寧なコミュニケーションを行い、地域課題を解決する新たな事業企画の創出に挑戦していきます。

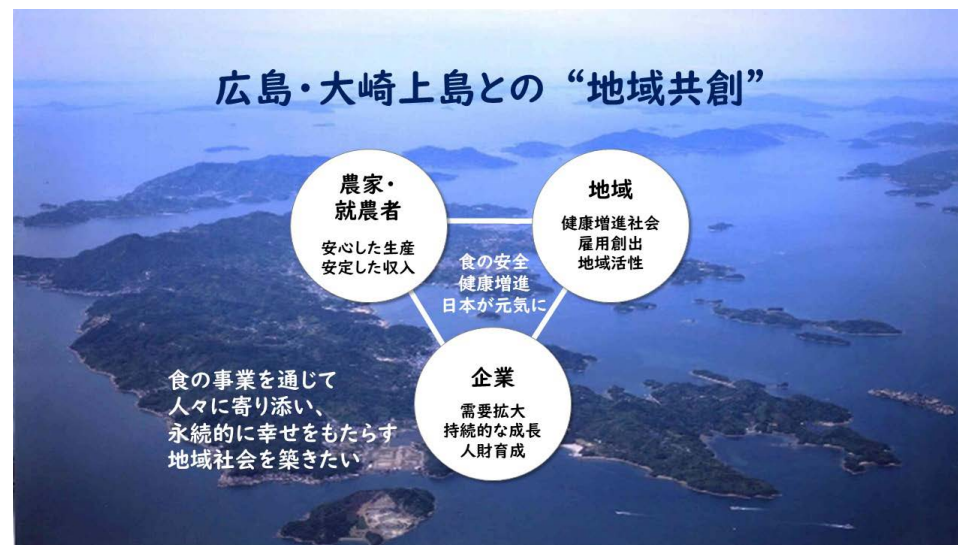
レモンを通じた事業活動と地域との共栄

ポッカサッポロフード&ビバレッジでは、レモン事業の持続的成長に向けて「国産レモンの生産振興」をマテリアリティの一項目として取り組んでいます。

地域社会の課題と向き合い、国産レモンの生産を活性化していくことを目的に、2019年4月より広島県大崎上島町でレモン栽培を開始し、現在では自社レモン園地2カ所と契約園地1カ所を展開、合計約330本のレモンの木を育てています。また、サッポロホールディングスの株主優待制度を通じた寄付による国産レモン生産振興活動への支援など、レモン産地の発展を促す活動を積極的に進めています。

さらに、レモンの健康価値を中心とした食育活動を全国各所で展開するなど、お客様の元気で健やかな毎日に貢献しながら地域との共栄を実現しています。

広島県大崎上島との“地域共創”コンセプト



脱炭素社会の実現

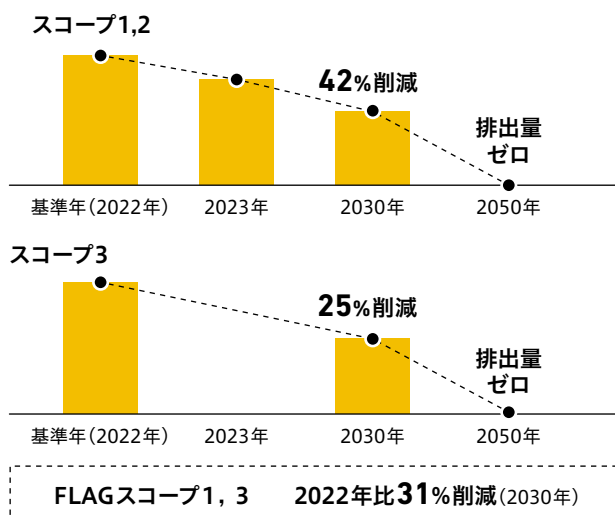
自社拠点・サプライチェーンにおける 温室効果ガス排出量削減

サッポログループは、「脱炭素社会の実現」を最注力課題の一つに掲げています。温室効果ガス排出量削減目標の達成に向けて、2030年までに「スコープ1,2: 2022年比42%削減」「スコープ3: 2022年比25%削減」「FLAG*スコープ1,3: 2022年比31%削減」という目標を設定し、SBT認定を取得しました。またFLAGを含む目標では国内で初めての認定です。

* FLAG: Forest, Land and Agriculture。農業や林業、その他土地利用に関連するセクターのことであり、FLAG関連排出とは、これらのセクターにおける非エネルギー起源の温室効果ガスを示す

温室効果ガス排出量削減目標

■ 温室効果ガス排出量 ●-● 削減率



TOPICS 1

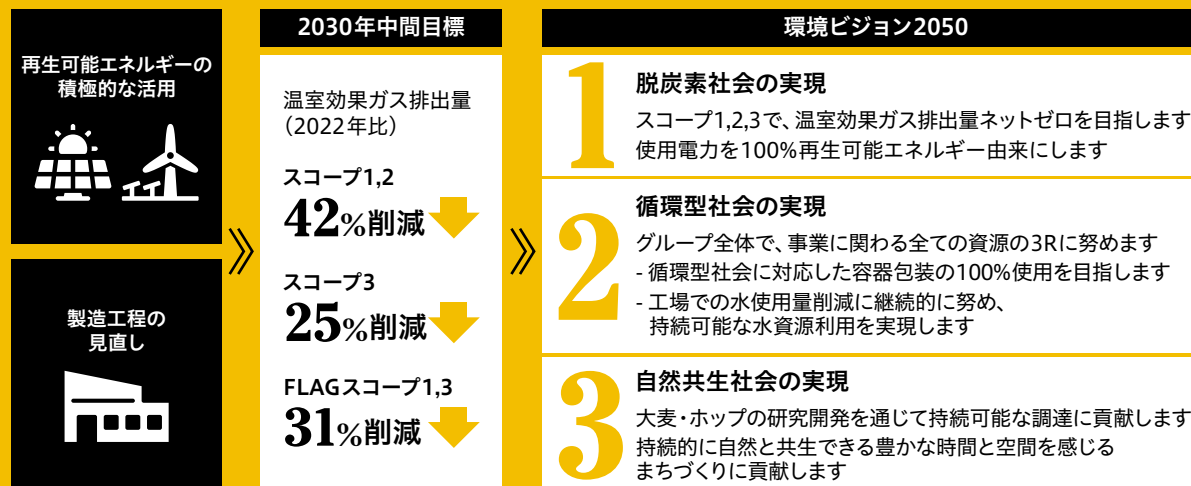
「サッポログループ環境ビジョン2050」を改定

サッポロホールディングスは、2019年に「サッポログループ環境ビジョン2050」を策定し、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」をテーマに掲げ、取り組みを強化してきました。

2023年7月に、このビジョンの一部を改定し、「スコープ1,2,3の温室効果ガス排出量ネットゼロ」と「使用電力

の100%再生可能エネルギー由来への転換」を、2050年目標として新たに設定しました。また、これらの目標を達成するために、2030年の中間目標を設定し、再生可能エネルギーの積極的な活用や製造工程の見直しなどを通じて、中間目標の達成にグループ全体で取り組んでいきます。

環境ビジョン2050目標達成に向けた取り組み



脱炭素社会の実現

TOPICS 2

保有物件の電力の脱炭素化
再エネロードマップの制定

サッポロ不動産開発は、地球環境問題への対応と保有物件の価値向上を目指し、保有全物件について、2023年4月以降に当社が調達する全電力を実質再エネ化する方針を決定するとともに、中期的な脱炭素についてのロードマップを制定しました。2023年4月から2024年3月においては、テナント分も含め約25,000tのCO₂排出量削減を見込みます。さらに2025年には、電力の実質再エネ化にとどまらず、都市ガスや熱エネルギーなどを含めて、自社としての脱炭素化を目指します。また、2040年には自社使用電力の創エネ化を掲げ、より追加性の高い再エネ*1へのシフトを推進していきます。

サッポロ不動産開発の再エネロードマップ

2022年	恵比寿ガーデンプレイスの電力100%再エネ化
2023年	当社保有全物件の電力実質再エネ化(当社が調達する電力の100%)、電気の脱炭素達成
2024年	電力再エネ化手段の最適化(RE100対応の検討など)
2025年	当社保有物件の燃料、熱エネルギーなど、電力以外のエネルギーの脱炭素化、企業の脱炭素達成
2040年	当社自社使用電力の創エネ化

TOPICS 3

モーダルシフトを推進し、
CO₂排出量を年間で約44t削減

サッポロビールは、サッポロビール千葉工場で製造したビール製品を仙台物流センターへ輸送する際に、トラック輸送の一部を鉄道輸送に切り替え、JR貨物の鉄道コンテナを利用しています。これによりトラックの長距離輸送を減らすことが可能となり、年間で約44tのCO₂排出量削減を見込んでいます。

また、日本運輸倉庫株式会社の隅田川支店第一営業所倉庫内に導入した自動梱包作業機械で輸送時の荷崩れを防止する梱包作業を自動化し、出荷時の作業負荷軽減およびドライバーの待機時間削減に取り組んでいます。



TOPICS 4

製造拠点に太陽光発電設備を導入

サッポロビールは、岡山ワイナリー、北海道工場、群馬工場、価値創造フロンティア研究所へPPAモデル*2による太陽光発電設備を導入しています。

また、ポッカサッポロフード&ビバレッジの名古屋工場では、2023年11月よりPPAモデル太陽光発電を開始しました。群馬工場でも、2014年より工場屋上への太陽光パネルの設置やLED照明導入など、省エネと創エネに努めています。



*1 新たな再生可能エネルギー設備の増加を促す効果を持ち、社会に再生可能エネルギーを普及させることへの寄与が期待できる

*2 発電事業者が事業者の敷地内に太陽光発電設備を発電事業者の費用により設置し、発電された電気を事業者に供給するモデル

TCFD提言に沿った気候変動情報開示

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提言に賛同しており、積極的な情報開示を進めています。気候変動対応が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。



項目	内容
ガバナンス	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、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。また、各事業会社では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	脱炭素を志向した事業構造改革や省エネ対策の徹底を目指します。また、再生可能エネルギーの活用による地球温暖化防止にも取り組んでいます。気候変動に対しては、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。
リスク管理	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。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・実用化で対応する方針です。
指標と目標	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温室効果ガス排出量削減目標を設定しています。そのほかの気候変動に関連する項目は「サステナビリティ重点課題」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。

指標と目標

緩和策

	2030年	2050年
スコープ1,2	自社拠点からの温室効果ガス排出量を2022年比で42%削減する	スコープ1,2,3で温室効果ガス排出量ネットゼロを目指す
スコープ3*	バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量(スコープ3)を2022年比で25%削減する	- 使用電力を100%再生可能エネルギー由来にする
FLAGスコープ1,3*	FLAGスコープ1,3の温室効果ガス排出量を2022年比で31%削減する	—

* 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	2035年まで	2050年まで
新品種(大麦、ホップ)を登録出願	新品種(大麦、ホップ)を国内で実用化	新たな環境適応性品種を開発し、国内外で実用化

TCFD提言に沿った気候変動情報開示

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。国連食糧農業機関（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三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。

財務影響分析

2023年は上記のシナリオ分析の結果をもとに、原材料の調達コストに影響が大きいと予想される以下の項目について財務影響を分析しました。この分析では、2022年度における全調達をもとに、気候変動関連の影響による価格増加分のみを試算しています。

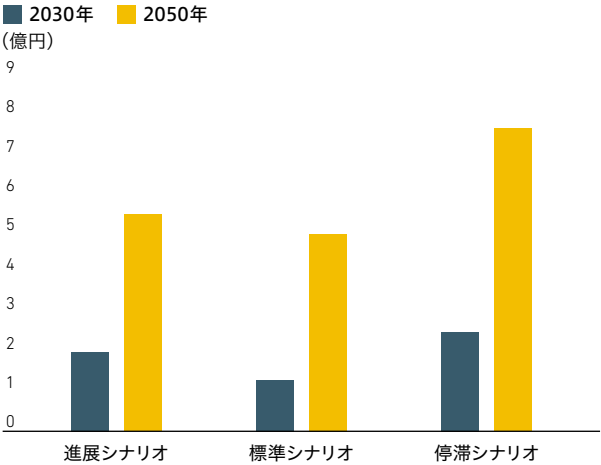
- 環境規制の強化による有機栽培の拡大
- エネルギー価格高騰による調達価格の上昇
- 原材料（大麦、ホップ、トウモロコシ）の収量減少による原材料価格の上昇

+: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	1.5℃	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	BAU	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	4℃	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

各シナリオで最も財務影響が大きかったのは、停滞シナリオでした。停滞シナリオでは、「エネルギー価格高騰による調達価格の上昇」による影響が最も大きく、「原材料の収量減少による原材料価格の上昇」による影響と合わせ、2030年時点で2.5億円、2050年時点で7.7億円という結果になりました。次に影響の大きかった進展シナリオでは、「環境規制の強化による有機栽培の拡大」による影響で、2030年時点で2.0億円、2050年時点で5.5億円という結果になりました。標準シナリオでは、「原材料の収量減少による原材料価格の上昇」、「環境規制の強化による有機栽培の拡大」による影響で、2030年時点で1.3億円、2050年時点で5.0億円という結果になりました。

シナリオ別：気候変動による原材料価格の上昇（2022年比較）



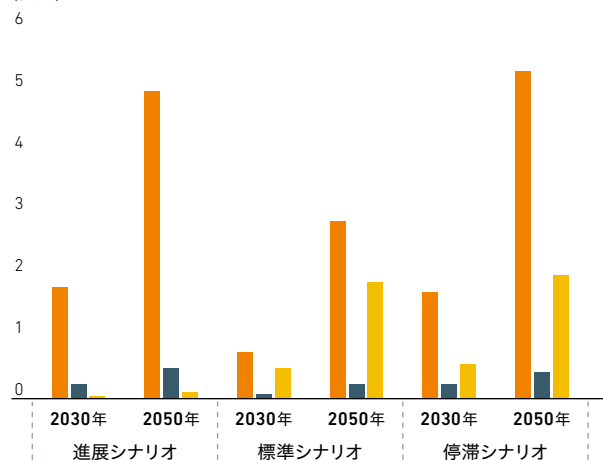
TCFD提言に沿った気候変動情報開示

品目別の財務影響の結果

品目別にみると調達額が最も大きい大麦(麦芽含む)が、各シナリオで最も価格上昇の恐れがある品目となりました。進展シナリオでは、調達額の大きさに連動して品目ごとの影響が生じていますが、標準シナリオと停滞シナリオでは、調達額が最も少ないトウモロコシが大麦に次いで高い金額となりました。これは、標準シナリオと停滞シナリオともに、トウモロコシの収量が大きく減少することが予想されており、その影響が大きいと考えられます。

品目別の財務影響の結果(2022年比較)

■ 大麦 ■ ホップ ■ トウモロコシ
(億円)



気候変動に伴う財務影響リスク

シナリオ分析の結果によると、各シナリオでビール原料農産物の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、三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。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捉えています。

収量減少の傾向が各地域で生じますが、地域差に応じて、多角的に調達先を確保することにより対応します。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きます。これらは、いずれのシナリオに対しても効果を発揮する施策です。

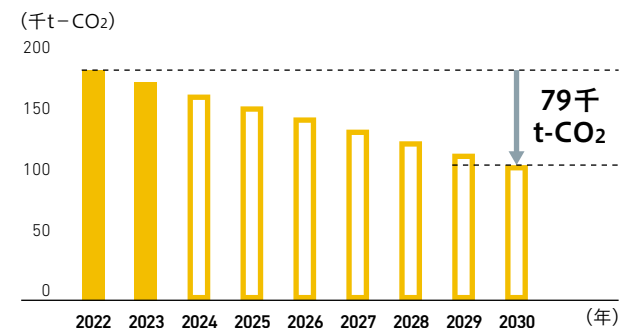
移行計画

サッポログループは、温室効果ガス削減についてSBTに準じた目標を掲げて取り組んでいます。SBT1.5°C基準では、目標年に至るまでの毎年の削減水準が定められており、グループ全体でこの水準を下回らない削減を目指しています。

このような削減計画を達成させるため、2022年から2030年の8年間で約21億円の脱炭素投資を行っていきます。

生産拠点では、設備の老朽化対策に合わせて高効率機器への更新を図るとともに工程の合理化などの省エネ活動を実施、また、電力を中心に再生可能エネルギーへの転換を進めます。脱炭素を目的とした投資判断の枠組みでは、ICP (Internal Carbon Pricing) を主要事業会社で導入しており、今回投資額の試算では6千円/t-CO₂を採用しています。

緩和策 2030年までの計画 (Scope1,2)



TCFD提言に沿った気候変動情報開示

リスクと機会、対応・施策の方向性

項目	リスクと機会	影響時期			財務影響	対応・施策の方向性
		短期	中期	長期		
リスク	移行 リスク	カーボンプライシング導入による事業拠点エネルギーコスト増加			炭素税の課税 NZEシナリオ(進展シナリオ): 2030年31.3億円 2050年60.6億円	脱炭素化取り組みの推進(2030年・2050年目標達成)
		農業(化学肥料含む)に関する環境規制強化による農産物収量減 カーボンプライシングなどによる農産物生産エネルギーコスト増加			原料農産物の調達額増加 進展シナリオ:2030年2.0億円 2050年5.5億円 標準シナリオ:2030年1.3億円 2050年5.0億円 停滞シナリオ:2030年2.5億円 2050年7.7億円 ※ビール原料農産物を対象とした2022年実績基準の試算	農業規制情報と農業使用状況の把握 化学農業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
	物理 リスク	温暖化・異常気象による原料農産物の品質低下や収量減				多角的な調達先の確保 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 病害抵抗性に優れた大麦・ホップ新品種の開発・普及 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
		異常気象(熱波、干ばつ、台風や集中豪雨による風水害等)による事業拠点の渇水・洪水			生産停止による損失と復旧費用を想定	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
		新規感染症流行による原材料の調達停滞			生産停止による損失を想定	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 国内生産安定化のための基盤強化
機会	温室効果ガス削減による事業拠点エネルギーコスト(炭素税額)の削減		○	○	NZEシナリオ(進展シナリオ) 2030年13.2億円 2050年60.6億円	脱炭素化取り組みの推進(2030年・2050年目標達成)
	気候変動に対応可能な品種開発による安定調達		○	○	業界での幅広い普及により調達額影響の低減	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・実用化
	原料農産物開発と商品開発による競争力の強化		○	○	大麦やホップ開発品種を用いた商品 2035年以降 上市規模 547億円	(2035年実用化に向けて現在開発中の大麦新品種には、麦芽加工時の省エネ効果の特性を合わせ持つものがある)
	ICT・ロボットなどを活用した農業の効率化 品種改良(育種)による品質の安定化		○	○	原料農産物価格への影響を想定	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

循環型社会の実現

水資源の保全

CDPの「水セキュリティ」において最高評価の「Aリスト企業」に選定

サッポロホールディングスは、国際的な非営利団体のCDPから、水セキュリティ分野の透明性とパフォーマンスにおけるリーダーシップが認められ、2023年度の「水セキュリティ」対策において最高評価の「Aリスト企業」に選定されました。CDPは、気候変動など環境問題に関心を持つ世界の機関投資家などの要請を踏まえ、企業や自治体の環境情報開示のための世界的なシステムを運営する非営利組織です。また、企業に対して温室効果ガス削減、水資源や森林の保全を促す活動を行っています。2023年には、23,000社以上、そして1,100以上の自治体を含む世界中の24,000を超える組織がCDPの質問書を通じて情報開示に応じており、そのなかで当社は最高評価を獲得しました。



自然共生社会の実現

TNFD提言に沿った自然関連情報開示

「TNFD Adopter」に登録

サッポロホールディングスは、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)*1が2023年9月に公表した開示提言の採用者(TNFD Adopter)へ登録をしました。今後も、環境保全に関する活動を一層強化しながら、TNFDの提言を踏まえた情報開示に取り組んでいきます。



*1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略で、企業に対して、自然資本や生物多様性の観点がもたらすリスクと機会などに関する情報開示を提言しています。なお、TNFD AdopterとはTNFD提言に即した情報開示を行う意思を示した企業・組織です。

持続可能なサプライチェーン構築

サプライチェーンにおける人権尊重

サッポログループでは、2020年6月に策定した「サッポログループ人権方針」に基づき、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従って、サッポログループの事業と関係する人権に対する負の影響を特定し、予防・軽減する取り組みを進めています。

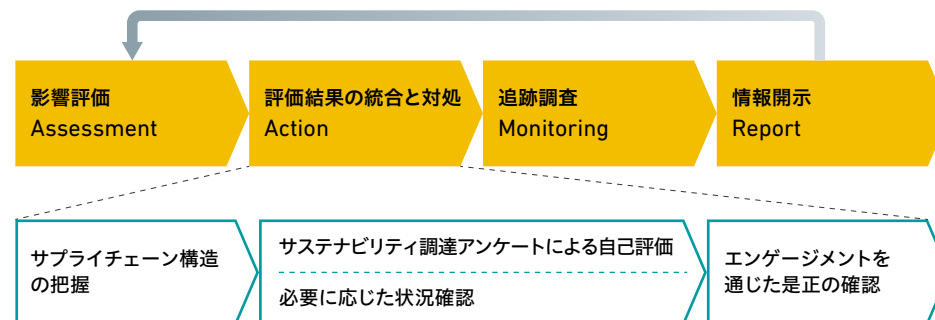
具体的には、主要原料となる麦芽、ホップ、レモン、梅および人権に関するリスクが高いと判断される原料*2について、優先的に人権尊重や環境保全等の遵守状況を確認しています。サプライヤー各社と「調達基本方針」および「サステナビリティ調達ガイドライン」を共有し、各社へ「サステナビリティ調達アンケート」等を通じて、遵守状況の評価を行っています。

またサッポログループは、サプライチェーンにおける労働条件の管理・改善を目指したオンラインプラットフォームである「Sedex (Supplier Ethical Data Exchange)」に加入しています。食品・飲料業界10社で構成される「食品&飲料業界のバイヤー会員Sedexワーキングチーム」に参画するなど、他社と連携する仕組みを活かした取り組みを進めています。

今後も、サプライヤーの皆様と協働しながら持続可能なサプライチェーンの構築を進めていきます。

*2 優先確認対象原料：パーム油、茶葉、コーヒー豆、大豆、カカオ豆、液糖、粗留アルコール

人権デュー・ディリジェンスプロセス



責任ある飲酒の推進

適正飲酒の啓発

お酒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、不適切な飲酒が心身の健康に害をもたらす社会課題であるのも事実です。サッポログループは、お酒の特性を正しく理解し、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、2010年、WHOにて採択された「有害なアルコール使用を低減するための世界戦略」に賛同しました。

サッポログループは、酒類事業を展開する企業グループの社会的な責任としてアルコール関連問題の解決に努め、適正飲酒の啓発と不適切な飲酒の防止に取り組んでいます。

Promote Responsible Drinking

サッポログループでは、2021年、アルコール関連問題対策の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」である「適正飲酒の啓発」と「不適切な飲酒の防止」に基づき、社員一人ひとりがその推進役として「サッポログループ行動指針」に記された取り組みを行っています。

サッポログループの適正飲酒に関する基本方針

サッポログループは、酒類事業を展開する企業グループの社会的な責任としてアルコール関連問題の解決に努め、適正飲酒の啓発と不適切な飲酒の防止に取り組んでいます。

●適正飲酒の啓発

健康で明るい生活にふさわしい節度ある飲酒を呼びかけます。

●不適切な飲酒の防止

未成年者飲酒*1、妊産婦飲酒、多量飲酒、運転前飲酒などの不適切な飲酒を防止します。

*1 日本では20歳未満飲酒を指します

大学と企業向け適正飲酒啓発セミナーの開催

サッポロビールは、飲酒に関する正しい知識を習得し、健康的にお酒を楽しんでいただくための「適正飲酒啓発セミナー」を2015年から主に首都圏の大学と企業にて開催しています。セミナーでは、お酒の定義や酔いのメカニズムなど、適正に飲酒するための基礎知識から、酒席でのマナーなどについても講義を行っています。なお、大学生向けの講義には、20歳未満の学生を対象とした「20歳未満の飲酒防止」を啓発する内容も含まれています。



製品等への注意表示

酒類容器へは、「飲酒は20歳になってから。」「妊娠中や授乳期の飲酒は、胎児・乳児の発育に悪影響を与えるおそれがあります。」などの注意書きや、清涼飲料水との誤認防止のための「酒マーク*2」を表示しています。また、缶入りアルコール飲料の缶蓋への点字「おさけ」の表示も行っています。2022年1月から順次缶入りアルコール飲料・微アルコール飲料に容器あたりの純アルコール量を表示し*3、お客様が摂取アルコール量をわかりやすくする取り組みを行っています。

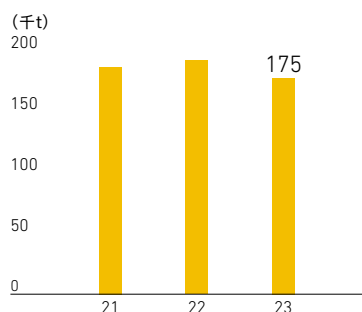
*2 アルコール10度未満の酒類のすべての缶容器と300ml以下の缶以外の容器に表示

*3 2023年末までに対象商品の約94%に表示が完了

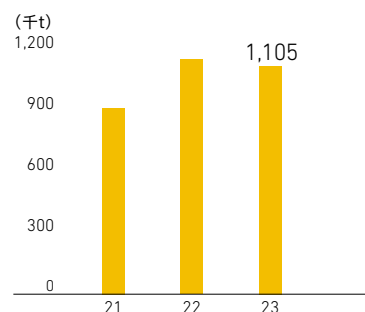
非財務ハイライト

環境との調和

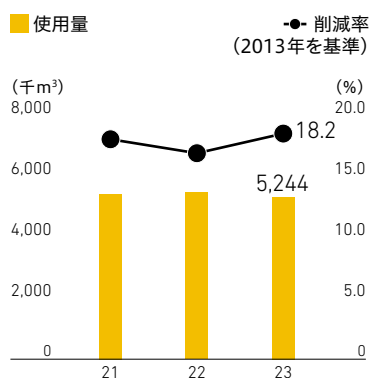
温室効果ガス排出量
(スコープ1,2)



温室効果ガス排出量
(スコープ3)



水使用量／削減率



国内製造ワインに使用する
PETボトル再生材利用率

50.9%

2021年3月以降製造分より再生PET樹脂を使用した素材に変更しています。(720ml100%、大容量*330%使用) 再生ペット樹脂を使用した商品ラベルには当社独自の「再生PET樹脂使用」マークを表示しています。

*1 国内主要会社：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、サッポロ不動産開発、サッポロライオン

*2 国内主要会社(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、サッポロ不動産開発、サッポロライオン)に占める女性取締役比率

*3 1.5L、1.8L

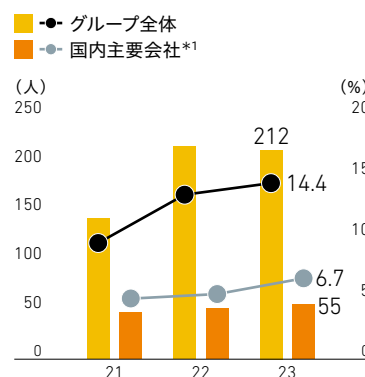
*4 (男性育児休業取得率の計算式)2023年(1/1-12/31)に育児休業等を取得した者の数/2023年度内に配偶者が出産した者の数(2023年実績) 育児取得者：57名、出生届提出者：50名

*5 ワークエンゲージメントは偏差値、国内12社(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、サッポロ不動産開発、サッポロライオン、サッポロフィールドマーケティング、サッポログループ物流、サッポロ流通システム、新星苑、磐田ポッカ食品、北海道サッポロライオン、ハンエイ)が集計対象

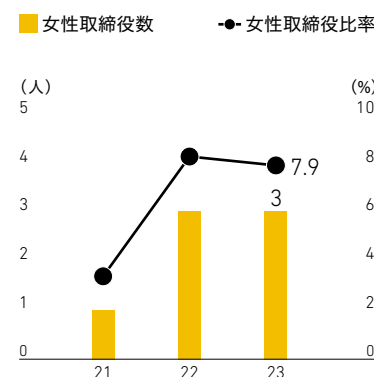
*6 国内主要会社(サッポロホールディングス、サッポロビール、ポッカサッポロフード&ビバレッジ、サッポロ不動産開発、サッポロライオン)が集計対象

人財の活躍

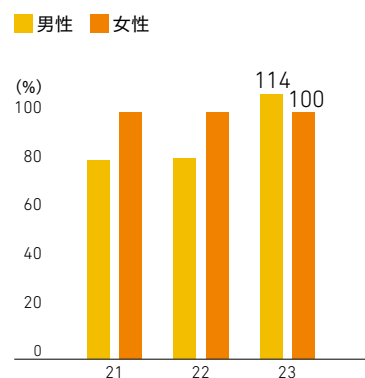
女性管理職数／女性管理職比率
(海外子会社含)



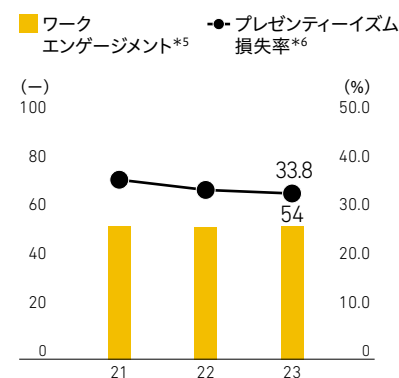
女性取締役数／女性取締役比率*2



育児休業取得率*4
(サッポロビールのみ)



ワークエンゲージメント・
プレゼンティーズム損失率



社会との共栄

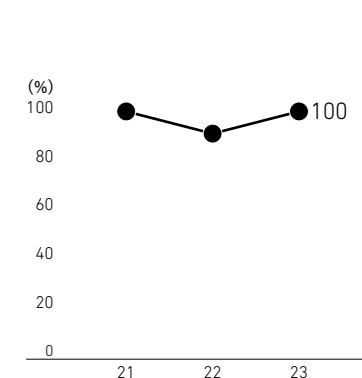
「地方創生事業」実施件数

9件

重点課題目標

・商談会における自治体、サプライヤー、バイヤー満足度：75.0%以上
サプライヤー満足度：89%
バイヤー満足度：84%

主要調達先のサステナビリティ調達
ガイドライン遵守率



Part 6

経営基盤

53 人財戦略

56 DX戦略

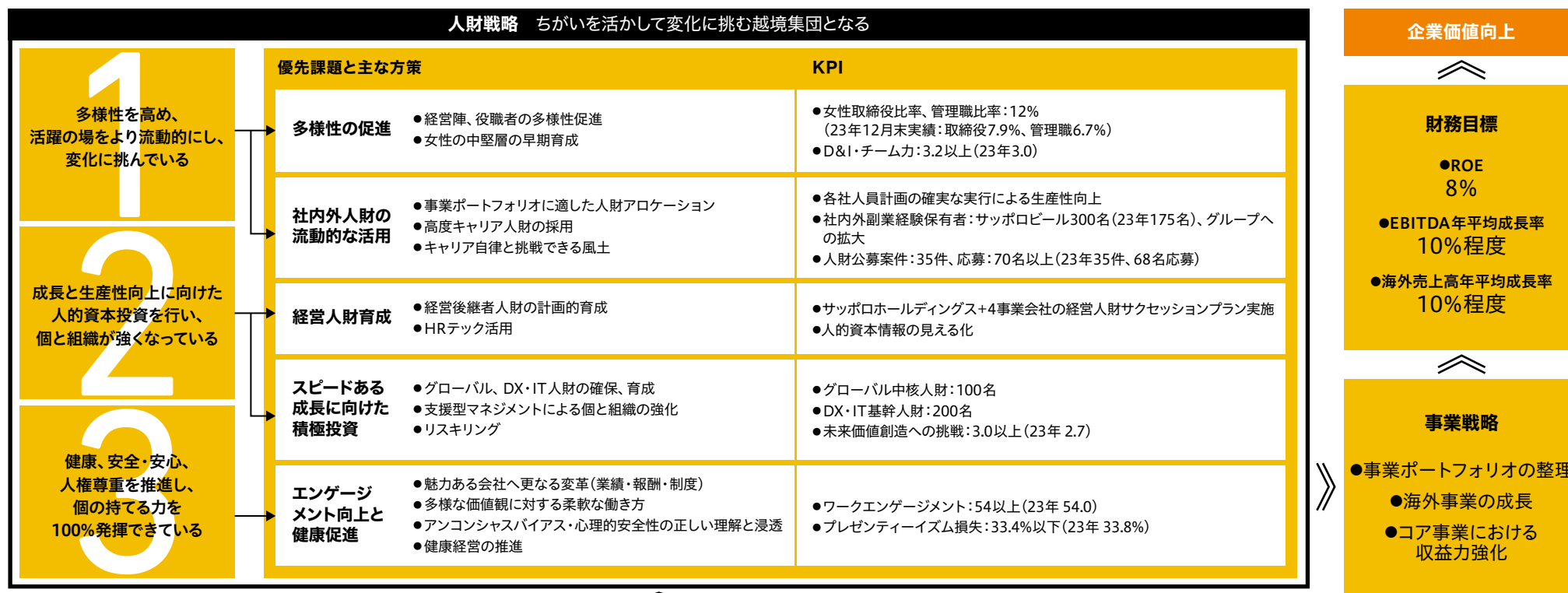
59 R&D戦略

人財戦略

戦略の全体像

サッポログループは、中期経営計画(2023～26)の基本方針「Beyond150 ～事業構造を転換し新たな成長へ～」の実現に向けて、すべての価値創出の源泉である「人財」を重要な経営基盤として位置づけるとともに、新たな人財戦略を策定しました。人財戦略では、北海道の「開拓使」をルーツとする創業以来の強みをベースとしながら、大きく変化する事業環境に合わせて、多様な人財が「ちがいを活かして変化に挑む越境集団となる」ことを目指しています。主には3つの具体的な戦略を軸に、優先課題・主な方策、KPIを定めて、人財育成と社内環境整備に取り組んでいます。

人財戦略における優先課題と主な方策



創業以来の私たちの強み

北海道開拓使をルーツとし、人に、ものに、丁寧に向き合い育てていく会社。

そして、自分たちのサービスが“人々の潤いと豊かさ貢献する”という誇りを持つエンゲージメントの高い社員。それらがサッポロブランドが150年輝き続ける源泉になっている。

人財戦略

戦略1 多様性×流動化の加速＝変化へ挑戦

多様性の促進

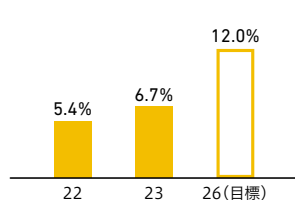
女性活躍推進

事業構造を転換して新たな領域での成長を目指すサッポログループでは、多様性の促進を最重要課題とし、そのなかでも女性活躍を優先課題としています。定量目標としては、2026年最終目標を女性取締役・管理職比率ともに12%とし、その達成に向け取り組んでいます。

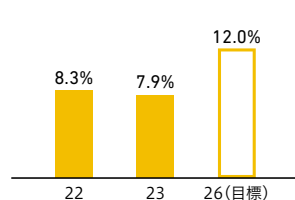
2023年度は、女性中堅層の早期育成に向けて、経営トップとの対話会やセミナーを実施するほか、現場トップを育成責任者として育成計画に積極的に関与する体制を整備しました。

体制整備後は、2026年目標を確実に達成し、パイプラインを強化。2030年には、サッポロホールディングスで女性取締役比率30%を目標に置き、ちがいを活かして変化に挑む会社へのさらなる進化を目指します。

女性管理職比率



女性取締役比率



* 国内主要会社(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、サッポロ不動産開発、サッポロライオン)

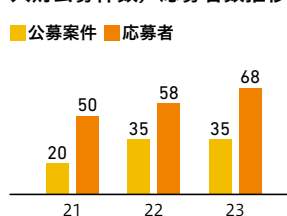
社内外人財の流動的な活用

社員全員が「自分のキャリアは自分で切り拓く」ことを目指し、キャリア自律と挑戦できる風土醸成に取り組んでいます。

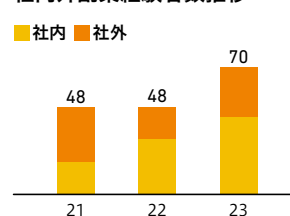
キャリア実現の場・機会の拡大

サッポログループでは、30年以上前から人財公募制度を開始し、キャリア実現の場を拡大してきました。2020年に導入した社内外副業制度の経験者は、2023年現在175名にのぼり、2024年からは社外企業との相互副業をスタート。2026年KPIである社内外副業経験者300名を目指します。

人財公募件数／応募者数推移



社内外副業経験者数推移



* 国内主要会社(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、サッポロ不動産開発、サッポロライオン)

一人ひとりに寄り添い、丁寧にキャリアを考える機会の提供

サッポログループでは、異動希望者や入社3年以内社員の人材面談、社内キャリアカウンセラーによるキャリアサポートなど、一人ひとりのキャリアオーナーシップの意識を醸成してきました。2023年は人生100年時代に向け、シニア層が自分らしいキャリアを考え一歩踏み出すことを目指し、50歳以上の約9%に新たにキャリア面談を実施しました。

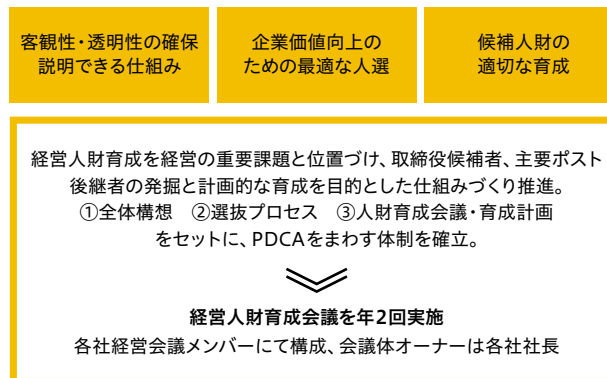
戦略2 人的資本投資＝個と組織の強化

スピードある成長への積極的な人財投資

経営人財／グローバル中核人財育成

サッポログループでは、中期経営計画で目指す「海外事業の成長」「コア事業における収益力向上」を実現するため、迅速かつ集中的に投資する人財として経営、グローバル、DX・ITの3つを掲げ、人財確保・育成を推進しています。2023年は、経営人財の計画的育成の仕組みづくりを完了しました。また、グローバル中核人財については2026年までに100名の確保を目指し、人財の戦略的育成配置プランの策定、中堅層対象の新たな研修の展開、グローバルコミュニケーション力・ビジネススキル強化等に取り組んでいます。

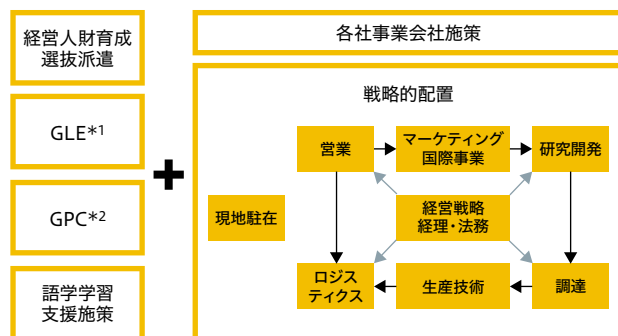
サッポログループ サクセッションプラン



2021年にサッポロビール、2023年各事業会社で仕組みづくりが完了

人財戦略

サッポログループ グローバル人財育成プラン



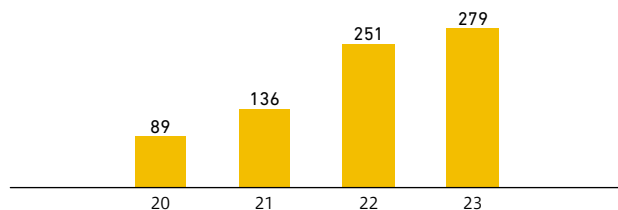
*1 Global Leadership Essentials(グローバルリーダー育成)

*2 Global Resource Development Program for Coming Generation(若手グローバル人財育成)

また、サッポロビールでは、ビジネスのタネ探索の仕組みづくりとして、「WONDER WORKS(未来を拓く挑戦)」を2023年11月に本格始動。積極果敢に挑戦する人財を数多く生み出し、将来の新規事業創出につなげることを目指しています。

こうした人財への投資を進めてきた結果、2023年の人財育成投資額は2020年の約3倍となりました。今後も積極的な人財投資を進め、KPIである社員意識調査「未来価値創造への挑戦」3.0以上(現在2.7)達成を目指します。

人財育成投資(百万円)



* 国内主要会社(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、サッポロ不動産開発、サッポロライオン)

戦略3 100%の力で働きたい環境づくり

エンゲージメント向上と健康促進

多様な価値観に対する柔軟な働き方

サッポログループでは、2013年に在宅勤務およびフレックスタイム制度、2016年に地域限定勤務制度を導入し、柔軟な働き方への対応を進めてきました。2024年は、以下の取り組みを予定しています。

サッポロビール: リージョナル型社員のどこでも勤務制度、出張型営業職の単身赴任と自宅通勤の選択制度
サッポロライオン: 管理職時短制度導入

また、サッポロビールにおいて男性育児休業取得率100%を2023年に達成するなど、子育て支援への積極的な取り組みの結果、サッポロビールではプラチナくるみん、ポッカサッポロではくるみんの認定を取得しています。サッポロホールディングスは男女問わない子育て両立支援の取り組みが評価され、「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」に選定されました。



さらに、病気治療と仕事の両立では、社内外への情報発信や対外活動への参加等の取り組みが評価され、「がんアライアワード2023」において、サッポロビールは最上位ランクの初代「ダイヤモンド賞」、ポッカサッポロは「シルバー賞」を受賞しました。今後も、一人ひとりの社員が自らの課題に対応しながら、自分らしく働ける環境づくりを進めていきます。

健康経営の推進

サッポログループでは、2023年、健康経営の中期経営計画を策定し、重症化予防・心と体の健康づくりを重点課題とし、2026年までのKPIを設定。健康意識の向上、健康行動の習慣化、職場での話題性喚起等をテーマに取り組み、「健康経営優良法人2024」においてグループ8社が認定されました。



ワークエンゲージメント向上

サッポログループでは、社員一人ひとりが100%の力を発揮できる環境づくりのため、2021年から心理的安全性やアンコンシャスバイアスの研修、1on1や事業場役職者全員が参加する人財育成会議の展開等、支援型マネジメントを進めてきました。その効果もあり、仕事への自信、強みの発揮、働きがい3項目で数値が向上し、2023年のワークエンゲージメントは2026年目標の54以上を達成しました。

プレゼンティーイズム改善

出勤時の労働遂行能力の低下による労働損失の指標であるプレゼンティーイズムは、2026年目標として33.4%以下を掲げています。2023年は、2022年より0.6%改善され33.8%(約120百万円の損失改善)となりました。

DX戦略

戦略の全体像

サッポログループでは、2018年からBPR活動に取り組み、2022年までに36万時間、約200人工の業務効率化を実現しました。そして、2022年からは同年3月に策定した「サッポログループDX方針」のもと、DX戦略を推進しています。

2022～2023年においては、全社員向けeラーニングによるDXの理解促進・風土醸成に加えて、DXによる業務変革と新たな価値創造の中心となる基幹人財の育成に注力し、2年間で200名の基幹人財に対する育成プログラムを完了しました。

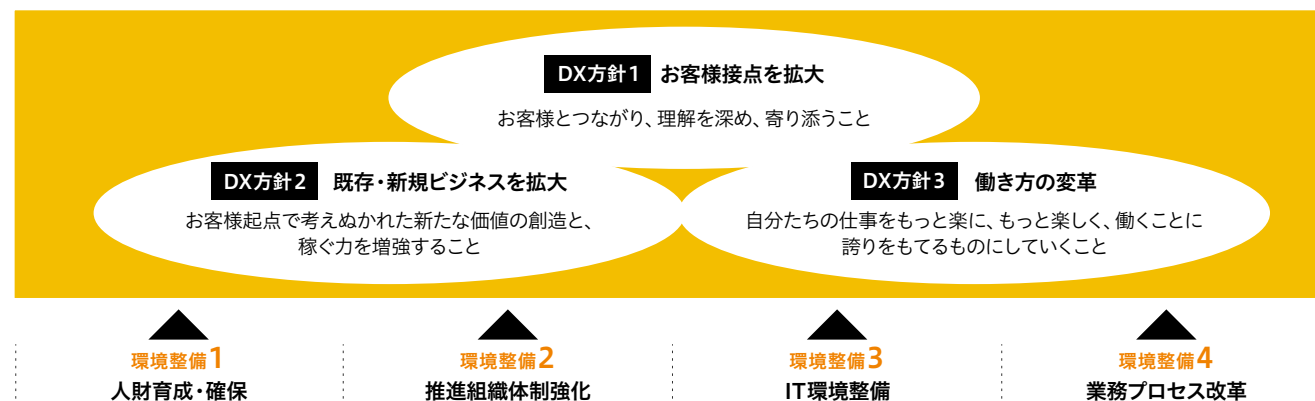
また、2023年5月には、サッポログループ社員が自発的に起案したDX企画の検討・実現を支援するプラットフォームとして「DXイノベーション★ラボ」を開設。サッポログループ社員のほか、外部企業がラボパートナーとして参画して、共創関係の構築による成果創出を目指しています。

さらに、人財育成以外の環境整備として、経営会議のもとに設置したグループDX・IT委員会による適切なモニタリングや、今まで活用しきれなかった社内データ・非構造化データの活用に向けたデータ基盤の整備およびAI活用なども進めています。これらの取り組みを通じてお客様接点の拡大や既存・新規ビジネスの拡大につなげていく方針です。

DX戦略ロードマップ



DX方針



DX戦略

全社員DX人財化に向けて

全社員DX人財化を目指し、2022年からサッポログループ独自の人財育成プログラムを本格的にスタートさせました。

1年目の2022年は、全社員向けe-ラーニングを行ったうえで、DX戦略を牽引する「①基幹人財育成研修」、基幹人財を支援する「②管理職向け研修」、より大胆かつ最適な意思

決定を行うための「③担当役員向け研修」をそれぞれ企画・実施してきました。この中で、基幹人財については、AI等の最新技術の知識を有し、内部・外部支援を活用しながら課題解決できる人財への育成を目指しており、ビジネスデザイナー等の3カテゴリーに絞って実施しました。

2年目の2023年は人財育成を継続しつつ、テクニカル人財の需要が高まっていることを受けて、DXテクニカルプランナーの増強および即戦力化に向けた内容変更など、より実

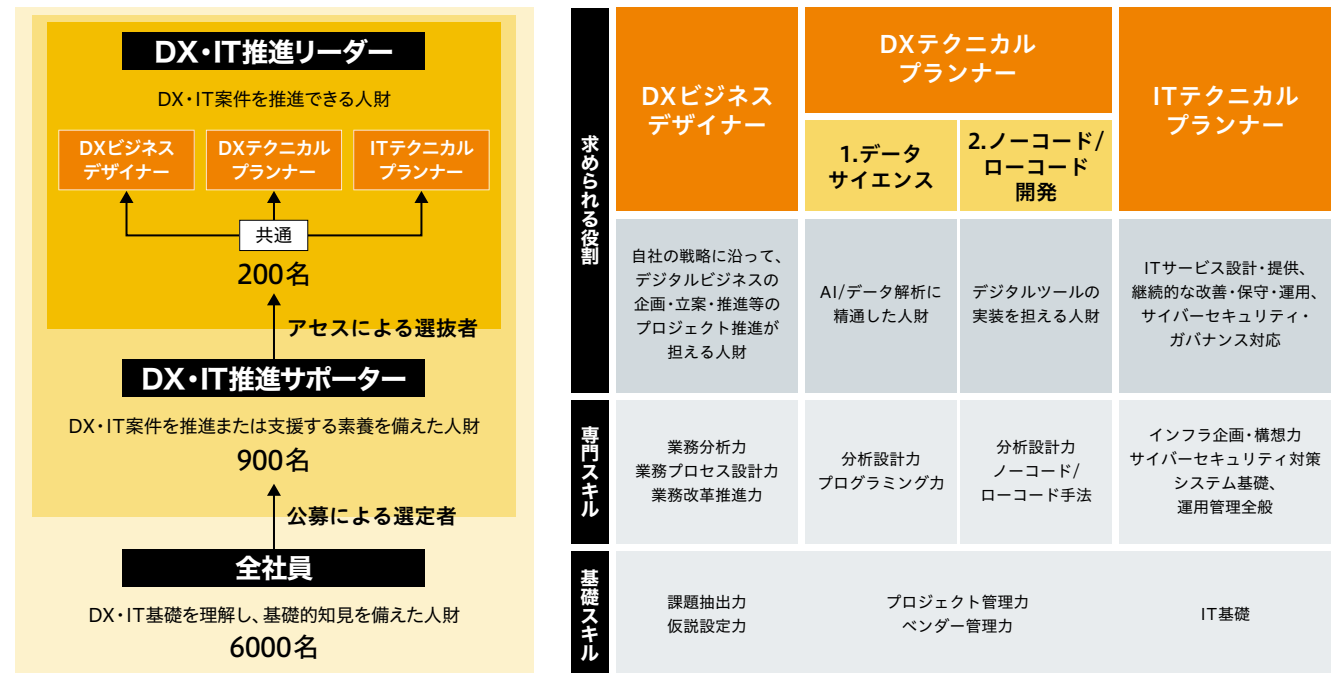
態に合わせたプログラムへの見直しを行いました。

同プログラムでは、これまでの2年間で200名の基幹人財の育成が完了し、各自が抱えている課題解決に向けた取り組みを開始しています。同時に、各取り組みの実装支援策の一つとして、非エンジニアでも使用できる開発ツールの社内講師育成にも着手しており、小規模なDX施策についても数多くスピーディな実装を目指します。

DX人財育成の全体像



基幹人財の育成カテゴリー



DX戦略

Case1 DXの成果創出を後押しする「DX イノベーション★ラボ」

DX・IT人材育成プログラムの修了人材を中心に全社員がDXに取り組み、成果創出につなげていく共創・イノベーションの場として、2023年5月に「DX イノベーション★ラボ」を設立しました。

このラボは、グループ社員のDXアイデア検討から実現までを推進するプラットフォームで、DXに関する学習コンテンツやイベントの提供に加えて、個人のアイデアをDX企画として共有し、組織の垣根を越えて進めていくための機能を提供しています。また、パートナー企業として社外の方にも参画してもらい、社内外問わず共創関係を構築して検討・検証

を重ねることで、大胆な業務改革や新たな事業モデルの創出を目指しています。

現在、社員からは300を超えるDX企画が提案され、それぞれが実現に向けた検討を進めています。私たちはDX イノベーション★ラボの活動を通して、より豊かな体験・価値をお客様にお届けし、社会全体の変革・課題解決に貢献していきます。

大鷹 結

サッポロホールディングス株式会社
DX・IT統括本部 DX企画部 アシスタントマネージャー



Case2 AI需要予測で挑むサプライチェーン再構築

お客様の多様なニーズに柔軟に対応して、適切なタイミングで適切な量の商品をお届けするためには、変化する需要を正確に予測する必要があります。従来、こうした需要予測は人間が統計的アプローチなどで行ってききましたが、2021年7月、AIと人の協働によって需要予測の精度向上を目指す実証実験を開始しました。

これまでに段階的な業務プロセス改革も行い、CVS向け新商品では実績値と予測値の平均誤差10%まで精度を高めており、現場の強い武器になりつつあります。将来的に業界を超えたデータ連携が進んだ際には、市場データをタイム

リーに連携して予測精度をさらに高めていくことも視野に入れています。

この取り組みでは、予測精度の向上に加え、データに基づいて意思決定を行う企業風土が醸成できたことにも大きな価値を感じています。今後も予測精度を向上させてサプライチェーン全体の整流化を実現し、企業価値のさらなる向上に貢献していきます。

吉邑 大輔

サッポロビール株式会社
サプライチェーンマネジメント部 部長

R&D戦略

戦略の全体像

サッポログループでは、多分野で培ってきたコア技術の融合とオープンイノベーションを推進し、お客様が求める価値を継続的に提供するとともに、新たなカテゴリや市場の開拓を目指しています。

酒類事業を担うサッポロビールでは、「持続可能な原料調達のための技術開発」「お酒のおいしさ・機能の追求」「新しい飲用体験の追求」を重点施策と位置づけて研究活動を推進しており、2024年3月には酵母研究に関する一連の成果で農芸化学技術賞を受賞しました。また、グループの脱炭素社会の実現に向けた活動の一環として、紙の使用量を大幅削減した環境配慮型の容器包装開発にも取り組んでいます。



食品飲料事業を担うポッカサッポロでは、独自性のあるレモン原料や機能性研究、本物感を追求する食品加工技術を強みに、「おいしい以上の価値」(素材の魅力やおどろき、地域とのつながり、幸せな時間)をお客様にお届けすることを研究開発の「私たちの約束」に掲げています。とくにレモンの機能性領域においては、一時的に自覚する顔のむくみ感を軽減する「キレートレモンMUKUMI」など、さまざまな効果・効能を商品として具現化し、ご好評をいただいています。

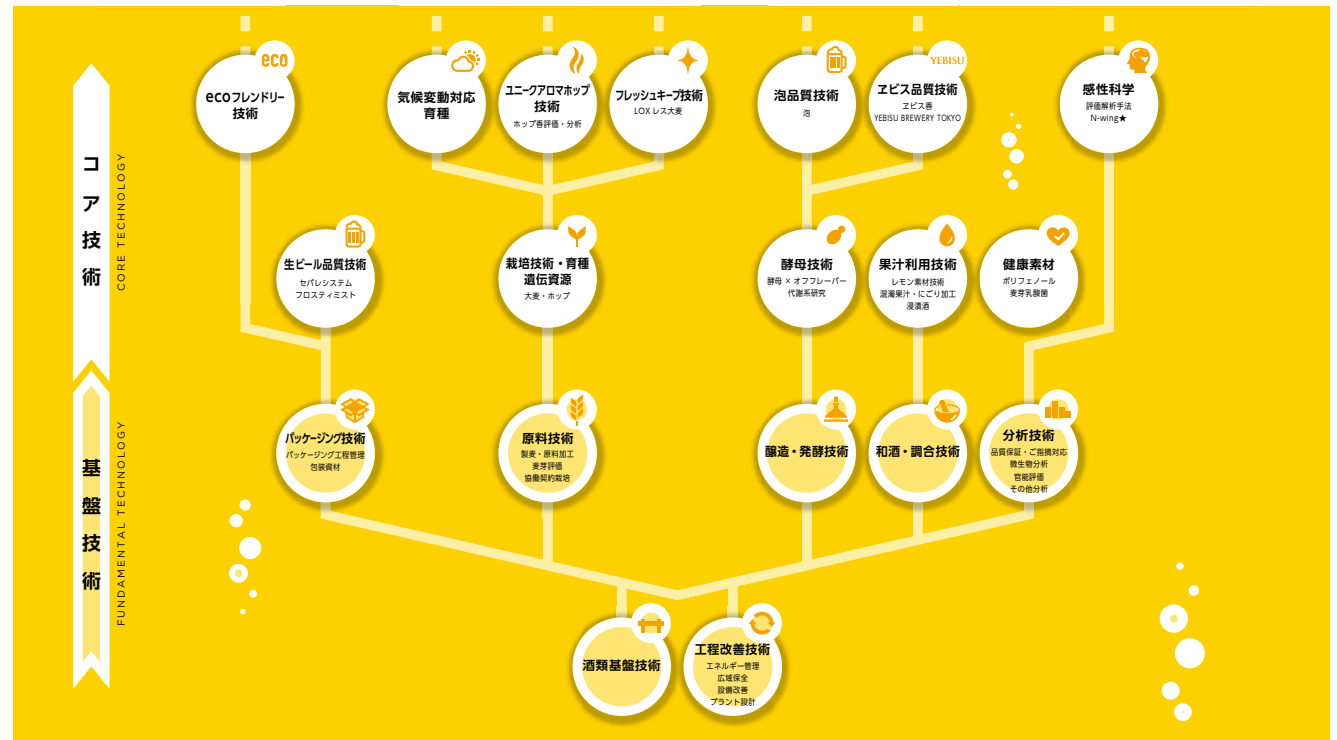
技術体系

サッポロビールでは、研究開発領域についての検討を行い、独自の差別化技術(領域)であり、お客様価値につながる技術(領域)である「コア技術」を分類したマップを作成しています。このコア技術マップでは、原料・醸造・発酵・和酒・

調査などの7つの基盤技術と、それらから連なる酵母技術、栽培・育種関連技術などを12のコア技術領域として整理しました。

今後もこれらのコア技術を深め、広げていくことで、サッポロビール独自の視点で市場を切り拓き、新たな価値創造を目指します。

コア技術マップ



R&D戦略

Case1 気候変動に適応したビール大麦の品種開発

創業以来、ビール大麦育種を継続しているサッポロビールでは、「自然共生社会の実現」に向けて気候変動に適応した品種開発を推進し、近年は赤かび病*の抵抗性を向上させた品種の開発に力を入れています。

赤かび病は、ビール大麦の生育や品質に悪影響を及ぼし、温暖化や降水量の増加によって被害が大きくなることも懸念されており、現在は防除のために農薬が使用されています。そのため、赤かび病抵抗性を向上させた品種を開発することで、病気の発生を抑制するとともに、農薬使用量を減らし、環境負荷の低減に貢献できる可能性があります。そこで、

まずは2026年の品種登録出願、2029年までの実用化を目指し、創業の地である北海道で開発を進めており、今後はカナダにおいても品種開発を計画しています。また、新たに発生する気候変動リスクについても、ビール大麦育種を通じた解決を目指し、安定的な調達や農業経営に貢献していきます。

* 開花期に大麦の穂に赤かび病菌が感染することで起こり、感染した穂は桃色から橙色を呈し、収量や品質が低下するリスクがあります。

時園 佳朗

サッポロビール株式会社
生産技術本部 原料開発研究所 基盤技術研究グループ 主幹研究員

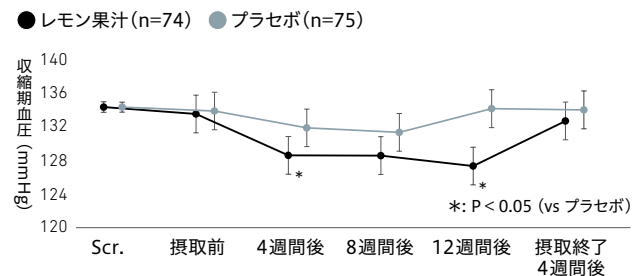


Case2 レモン果汁摂取による血圧が高めの方の収縮期血圧の低下効果

ポッカサッポロフード&ビバレッジは、長年にわたりレモンの健康機能についての研究を続け、これまでにさまざまな機能を明らかにしてきました。そのなかで、新たにレモン果汁30mlを継続摂取することで収縮期血圧を下げる効果があることを明らかにしました。

当社は1957年に「ポッカレモン」の発売を開始して以来、時代の変化に合わせた商品展開を図り、約60年にわたってお客様の支持を得ています。今後もレモンまるごとの価値を極め、レモンの新たな価値を創出し、商品、サービス、さまざまな社会活動を通じて、健やかで潤いのある食生活に貢献していきます。

収縮期血圧の変化



平光 正典

ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社
研究開発本部 基盤技術研究所 基礎研究グループ 上席研究員

Part 7

ガバナンス

62	社外取締役対談
65	機関投資家との対話実績
66	コーポレートガバナンスダイジェスト
67	役員一覧
70	コーポレートガバナンス
77	リスクマネジメント

社外取締役対談

サッポログループの 中長期にわたる企業価値向上に 貢献していきたい

サッポロホールディングスの中長期的な企業価値向上に向けた社外取締役の役割などについて、2名の社外取締役が意見を交わしました。

社外取締役としての役割と責任

——サッポログループの経営への参画にあたり、心がけていることをお聞かせください。

庄司 社外取締役は取締役会を通じてサッポログループの企業価値を持続的に向上させるという使命を担っています。実際に私たちは、執行側が策定する経営計画を吟味、承認し、それをアクションプランとして遂行していく状況を管理監督し、必要に応じてサポートするようにしています。

内山 社外取締役といえば、これまでは経営のお目付け役としてリスク対策などの監督が主たる役目だったように思います。しかし、最近はリスクテイクを後押しする役目も期待されています。例えば、M&Aなどについては、そのリスクを十分に評価したうえで、メリットがあると判断した時に、背中を押してあげる。いわば、社長の応援団のような存在でもありたいと考えています。

庄司 M&Aに限らず、「失敗したら私たちも責任を取るか

ら、チャレンジしよう」と執行側に伝えていきたいですね。もちろん、アクセルとブレーキの加減が肝要で、失敗を未然に防ぐように注視して時にアラートも発しますが、取締役が率先して挑戦を促す企業風土をつくっていくべきだと思っています。

内山 社外取締役としてのリスク判断は、やはり自身の経験

が大きな拠り所です。サッポログループは目下、海外事業を強化していますが、私も過去に10年以上、海外へ赴任しており、M&Aの経験もあります。成功体験ばかりではなく、失敗体験も踏まえてアドバイスしていきたいと考えています。

庄司 サッポログループの取締役の構成は多様で、それぞれ豊富な経験や高いスキルを有しています。執行側のアク

社外取締役
庄司 哲也



社外取締役
内山 俊弘



社外取締役対談



ションに対して、多様な物差しで助言・アドバイスすることで、建設的な議論につなげられるように運営していきたいです。

中期経営計画の進捗

——中期経営計画の進捗をどのように評価していますか。

内山 中期経営計画の初年度にあたる2023年度は増収増益で、まずまずの出来といえます。ただし、インパウンドの追い風もあり、酒税改正という好材料もありましたから、当然の結果との見方もできます。

庄司 初年度は、事業ポートフォリオの見直しが大きな論点でした。資本市場からの要請でもある資本効率を高めROEなどを向上させていくためにも、こういった事業を主軸にして、選択と集中を進めるのかを徹底的に議論しました。

内山 そうしたなか、2017年に買収したアンカー社の解散

を決定しましたが、私はもう少し早く決断すべきだったのではないかと感じています。この失敗を踏まえて、今後の成長ドライバーとすべく買収したStone社のPMI (Post Merger Integration) はより丁寧に行う必要があります。

庄司 M&Aにリスクが伴うのは当然ですが、リスクが顕在化した場合に、それをいかに回避し、ミニマイズするかを検討、議論して、執行側のアクションにつなげていくことが大事です。

——中期経営計画の進捗や中長期経営方針の具体化などを、どのようにモニタリングしていきますか。

内山 中期経営計画の実行状況のモニタリングに関して、私は執行側からあまり好かれない、煙たがられる存在になろうと思います。ただし、粗探しをするのではなく、執行側自身が課題と考えている部分に対しては、原因究明と対策実行のスピードを上げるように追求していきたいという意味です。

庄司 中長期経営方針の具体化にあたっては、執行側からコーポレート戦略と事業戦略の枠組みが示されました。コーポレート戦略では、組織形態の見直しや、不動産事業への外部資本活用の方法などが議論の対象となってくるでしょう。一方、事業戦略では、国内酒類事業の成長戦略をどのように描くかがテーマで、ビールやRTD分野での具体策を検討し、議論する予定です。海外事業についてはM&Aを含めた成長戦略、食品飲料事業では、酒類事業との連携も含めた事業のあり方を議論することになっています。節目節目でモニタリングして方向性をまとめ、適切なタイミングで対外的に発表して

いきたいと考えています。

中長期の経営方針

——このタイミングで中長期経営方針を発表した意図をお聞かせください。

内山 中期経営計画では、まず、低収益から脱却するための目標と戦略を打ち出しました。ただ、2026年度までの時間軸では、サッポログループのポテンシャルを最大限に引き出しきれてはいないと考え、もう少し長い時間軸で経営方針を議論しようということになりました。

庄司 コロナ禍が明けて、事業は一定の回復基調になり、過去に立てた中期計画に固執せずに、柔軟に考えてもよいのではないかとという雰囲気がありました。「晴れた日にこそ屋根を直せ」です。



社外取締役対談

内山 加えて、資本市場からは「なぜ計画未達が続くのか?」「なぜ得意のビールで利益が出ないのか?」「意思決定が遅いのではないか?」といった声がありました。これらの声を受けて、中期経営計画をしっかりと達成しつつ、もう少し先を見据えて目指す姿をより明確にすることになったのです。そして、グループ戦略検討委員会を立ち上げ、執行側が中心になって外部有識者も招いて数ヶ月間集中的に議論しました。

庄司 中期経営計画だからといって、金科玉条のごとく一言一句変えてはならないというわけではなく、内外の環境変化に応じた見直しは適宜必要となります。実務をよく知るメンバーで構成されるグループ戦略検討委員会で、問題意識を持って議論をしたことに大きな意味があります。委員会のメンバーには役員ではない方もいました。現場を熟知する人間が、その肌感覚に基づいて自由闊達に議論していることに新鮮な驚きと頼もしさを感じました。

——中長期経営方針の妥当性をどのように評価していますか。

内山 妥当性は非常に高いと思っていますが、重要なのは、実現のためにどのような具体策をどのようなタイミングで打つか。それを詰めるのが取締役会の課題です。海外酒類事業であれば、M&Aするのか、自前の工場を展開するのか。国内酒類事業であれば、将来的に需要が減少するなかで、どのように存在感を高めるのか。コアコンピタンスとしてのビールでどうやって成果につなげるのか。いずれも具体的な方策を肉付けしていかなければなりません。

庄司 そのためにも、引き続きモニタリングを強化していく必要があります。酒類事業を中心に資本効率を高めていくために、アウトプットされる数字をKPIに照らしてチェックし、変えなければならない部分はどんどん提言していきます。

ガバナンス強化に向けて

——社外取締役を5名から7名に増員した理由をお聞かせください。

庄司 若返りと多様性の確保を企図しています。これまではBtoBビジネスの経験者が多かったため、BtoCに知見のある方を招くべきだろうとも考えました。また、資本市場からの要請についても理解し経営に活かしていくために、その分野に知見のある方にも加わっていただきました。

内山 指名委員長の庄司さんが、議長とともに候補者面接をされたとか。

庄司 はい。面接をしてみると、本当にすばらしい見識を備えられているのが確信でき、スキルマトリックスで見ても、多様な経験をお持ちの方々が揃いました。サッポログループに対してご自身の経験と知見に基づいて、どのように貢献できるかを考えている心強いメンバーです。

——役員報酬制度の改定ポイントをお聞かせください。

内山 報酬委員会では、マーケットにおける立ち位置なども考慮しつつ、業績連動部分をどのように設計するかを議論してきました。そして、2024年度から、中期経営計画との整合

性を高めた報酬制度へ改定しています。具体的には、資本効率を重視し、業績連動報酬の評価指標を売上収益と事業利益から、EBITDAとROEへ変更しました。あわせて、カーボンニュートラルの実現に向けて、CO₂の排出削減量を自社株報酬の評価項目に組み入れました。目標に対するコミットメントを強化していく狙いです。

——取締役会の実効性を向上させるうえで、課題として認識していることがあればお聞かせください。

庄司 執行側から取締役会に対してすべての情報が共有されるわけではありませんので、情報の非対称性を前提としつつも、クリティカルな意思決定が必要な議題については背景を含めてより詳細な情報を共有していただきたいと思っています。

内山 関連しますが、社外取締役の人数が増えましたので、効率よく事前説明をすることや議案のメリハリも課題です。重要な議案は集中的に議論し、形式的なものは事前説明で担保するといったように取締役会を運営していけば、実効性をさらに高められるのではないかと考えています。

庄司 取締役会としてモニタリングの強化は引き続き大切です。また、リスクマネジメントとして監査のPDCAが適切に回っていることも重要です。しかし、私は、何よりも、マインドセットとして、挑戦を推奨すること、具体的には、次世代の社員が思い切って挑戦していいんだ、と思えるような環境づくりを後押ししていきたいと考えています。

機関投資家との対話実績

投資家との対話

IR・SR活動による株主・投資家の皆様との対話を実施し、当社経営についての積極的な情報開示を行うとともに、資本市場参加者のご意見に耳を傾けています。

実績	●機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	4回
	●事業戦略説明会	1回
	●証券アナリストとのスモールミーティング	1回
	●機関投資家・証券アナリストとの個別対話	116回
	●証券会社主催カンファレンス	1回
	●機関投資家議決権行使担当者などとの個別対話	29回

※社外取締役もSR活動による投資家の皆様との対話に参加しています。

経営層などへの共有

株主・投資家との対話を通じて得た要望や示唆については、定期的な経営へのフィードバックを経て取締役会などで議論することによって経営に活かしています。

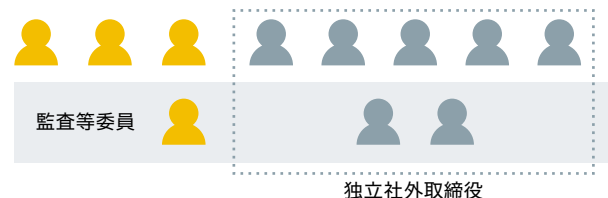
実績	●決算発表後の市場の反応や投資家との対話での声を サッポロホールディングス取締役会、役員週例会にて報告	年6回
	●四半期ごとの対話内容をサッポロホールディングスおよび 事業会社にメールにて報告	年4回
	●四半期ごとの対話内容を事業会社経営企画部門と ミーティングを実施しフィードバック	年4回×6事業会社=24回

	株主/投資家からの要望や示唆	当社における気付き・成果
事業ポートフォリオ	現中期経営計画では事業ポートフォリオをある程度明確にしたことは評価できる。今後、事業ポートフォリオをどのように管理していくのか。	事業ポートフォリオの管理にあたっては、定性・定量の基準を定め、毎年定期的に取り締役会で見直すこととした。また、資本市場の多種多様なご意見に耳を傾けつつ、当社の強みを最も発揮でき、企業価値を向上させられるような事業ポートフォリオ運営に努めていく。
低収益性	サッポロの最大の課題は低収益性。ほかに見劣りする利益率を早急に改善すべきである。	従来は利益額を経営目標として掲げてきたが、低収益性が最大の課題と位置づけ、ROEを最重要財務目標として掲げ資本効率の向上を明確に打ち出すこととした。現状のROE水準は市場の求める株主資本コストを十分に上回ることができていないと認識しており、持続的成長と資本効率の向上を目指しさまざまな取り組みを行っていく。
中期経営計画進捗・モニタリング	現中期経営計画の内容は評価できるが、実行力が課題である。	今までの経営計画の多くが未達に終わっていることは認識しており、実行力を上げ計画達成に導くために取締役会での定期的なモニタリングをさらに充実させることが肝要と考えている。現中期経営計画達成に向けたKPIも定め、取締役会でしっかりと監督している。
政策保有株式	政策保有株式の削減について、取り組みのスピードをもっと高める必要があるのではないか。	資産・資本効率を向上させるため、現中期経営計画で掲げている縮減目標の早期実現とさらなる縮減目標を掲げ、取り組みを加速することとした。
取締役会構成・スキルマトリックス	社内・社外取締役がちょうど半数では、執行に対する十分な監督機能が働かないのではないか。また、必要なスキルセットを充足しているか。	取締役会のスキルの見直しを行い、2023年より、不動産にかかる知見を持った社外取締役を増員し、社外取締役が過半数を占める構成とし監督機能の強化につなげている。また、中期経営計画の達成に向けてスキルマトリックスを見直し、「サステナビリティ」を追加するとともに、必要な知識・経験・能力を8項目に分類した。
買収防衛策	買収防衛策は企業価値向上につながらない。ぜひ廃止してほしい。	当社は事前警告型買収防衛策を継続してきたが、中期経営計画を着実に実行することで企業価値・株主共同の利益の最大化を図るとともに、買収防衛策における近時の動向、資本市場からのご意見を総合的に勘案し、2023年に非継続とした。

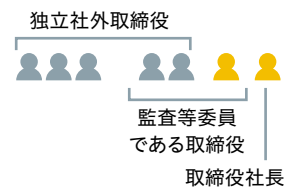
コーポレートガバナンスダイジェスト

取締役会・指名委員会・報酬委員会の構成

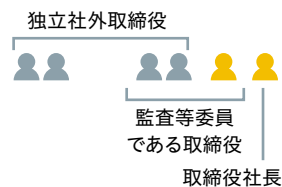
取締役会



指名委員会



報酬委員会



取締役会・各種委員会の開催実績 (2023年度)

取締役会

開催回数 13回
出席率 99.3%

監査等委員会

開催回数 17回
出席率 100%

指名委員会

開催回数 5回
出席率 100%

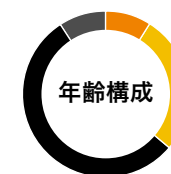
報酬委員会

開催回数 5回
出席率 100%

社外取締役委員会

開催回数 6回
出席率 97.2%

取締役の多様性

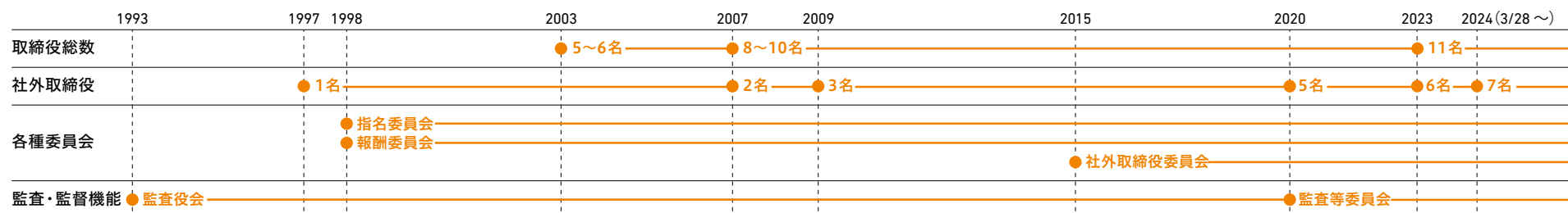


40代 1人
50代 3人
60代 6人
70代 1人



男性 9人
女性 2人

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。

* 2005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日の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。

* 2024年3月28日より当社取締役会の構成は、全11名のうち、7名が独立社外取締役となりました。(取締役会における独立社外取締役の比率は2023年3月30日より過半数となっています。)

役員一覧 (2024年3月28日現在) 指名 指名委員会所属 報酬 報酬委員会所属

取締役



代表取締役社長
(取締役会議長)
尾賀 真城

指名 報酬

在任年数：7

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)



常務取締役
松出 義忠

在任年数：2

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 兼 サッポロ
ビール(株) 取締役
2022.7 当社 常務取締役 兼 サッポロビール(株)
取締役
2024.3 当社 常務取締役 兼 ポッカサッポロフード&
ビバレッジ(株) 取締役(現在に至る)



常務取締役
松風 里栄子

在任年数：2

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 (株)博報堂コンサルティング
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 兼 ポッカサッポロフード&
ビバレッジ(株) 取締役
2023.1 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード&
ビバレッジ(株)代表取締役副社長 兼
サッポログループ食品(株)代表取締役社長
2023.7 当社取締役 兼 ポッカサッポロフード&
ビバレッジ(株)取締役 兼 サッポログループ食品
(株)代表取締役社長
2023.11 当社取締役 兼 ポッカサッポロフード&
ビバレッジ(株)取締役
2024.3 当社常務取締役 兼 サッポロビール(株)
取締役(現在に至る)



取締役(社外)
(指名委員長)
庄司 哲也

指名

在任年数：3

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)



取締役(社外)
(報酬委員長)
内山 俊弘

報酬

在任年数：2

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
2022.3 当社 社外取締役(現在に至る)
2023.6 日本精工(株) 相談役(現在に至る)



取締役(社外)
(社外取締役委員長)
種橋 牧夫

指名

在任年数：1

1957年3月13日生

1979.4 (株)富士銀行 入行
2011.6 (株)みずほ銀行
副頭取執行役員 支店部担当
2011.6 同行 代表取締役副頭取執行役員
支店部担当
2012.4 同行 代表取締役副頭取執行役員
営業店業務部門長
2013.3 東京建物不動産販売(株)
代表取締役社長執行役員
2015.7 東京建物(株) 専務執行役員
アセットサービス事業本部長
2015.10 同社 専務執行役員
アセットサービス事業本部長
兼 海外事業本部長
2016.3 同社 取締役専務執行役員
アセットサービス事業本部長
兼 海外事業本部長
2017.1 同社 代表取締役会長執行役員
東京建物不動産販売(株)
取締役会長
2019.3 同社 代表取締役会長(現在に至る)
2021.1 東京建物不動産販売(株)
取締役(現在に至る)
2023.3 当社 社外取締役(現在に至る)

役員一覧 (2024年3月28日現在)



取締役(社外)
岡村 宏太郎

報酬

在任年数：-

1955年11月11日生

1979. 4 (株)住友銀行(現 (株)三井住友銀行) 入行

1990. 9 モルガン信託銀行(株)
(現 JPモルガン・アセット・
マネジメント(株))

1995. 8 JPモルガン証券(株) 投資銀行本部

2004. 4 JPモルガン・チェース銀行
在日代表東京支店長

2009. 9 トムソン・ロイター・マーケット(株)
代表取締役社長

2012. 9 ソシエテ ジェネラル証券(株) 顧問

2019. 7 IFM Investors シニア・アドバイザー
(現在に至る)

2024. 3 当社 社外取締役(現在に至る)



取締役(社外)
藤井 良太郎

指名

在任年数：-

1975年1月30日生

1997. 4 大蔵省(現財務省) 入省

2001. 7 ゴールドマン・サックス証券会社

2003. 9 Goldman,Sachs & Co.(New York)

2004. 12 同社 ヴァイス・プレジデント

2006. 5 (株)KKRジャパン プリンシパル

2008. 1 (株)KKRキャピタル・マーケット
取締役

2010. 7 (株)インテリジェンス
(現 パーソルキャリア(株)) 取締役

2011. 1 (株)KKRジャパン ディレクター

2014. 4 パナソニックヘルスケア
ホールディングス(株)
(現 PHCホールディングス(株)) 監査役

2015. 7 ベルミラ・アドバイザーズ(株)
代表取締役社長

2015. 8 (株)スシローグローバル
ホールディングス
(現 (株)FOOD & LIFE COMPANIES)
取締役

2016. 6 (株)ジョンマスターオーガニック
グループ 取締役

2018. 1 ベルミラ・アドバイザーズ
日本代表パートナー

2023. 1 ベルミラ・アドバイザーズ
シニア・アドバイザー(現在に至る)

2024. 3 当社 社外取締役(現在に至る)



取締役(監査等委員)
宮石 徹

指名 報酬

在任年数：-

1963年10月14日生

1986. 4 当社(旧サッポロビール(株)) 入社

2008. 1 サッポロ飲料(株) 取締役執行役員
マーケティング部長

2011. 9 同社 取締役執行役員 経営戦略部長

2012. 3 サッポロビール(株) 人事総務部長

2013. 3 同社 経営戦略部長

2016. 3 同社 取締役執行役員 営業本部長

2017. 3 同社 取締役常務執行役員 営業本部長

2019. 3 同社 取締役執行役員

2023. 1 ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)
取締役常務執行役員 兼 サッポログループ
食品(株) 取締役専務

2023. 11 同社 取締役常務執行役員 兼 サッポロ
グループ食品(株) 代表取締役社長

2024. 3 当社 取締役(常勤監査等委員)
(現在に至る)



取締役
(監査等委員・社外)
山本 光太郎

指名 報酬

在任年数：4

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
(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)



取締役
(監査等委員・社外)
田内 直子

指名 報酬

在任年数：-

1965年5月19日生

1989. 4 味の素(株) 入社

1999. 9 マッキンゼー・アンド・カンパニー

2002. 1 味の素(株)

2009. 7 同社 アミノサイエンス事業開発部
専任部長

2011. 7 同社 経営企画部専任部長

2016. 7 同社 監査部専任部長

2019. 6 味の素アニマル・ニュートリション・
グループ(株) 監査役

2021. 4 神戸大学大学院客員教授
(現在に至る)

2022. 1 正栄食品工業(株) 社外取締役
(現在に至る)

2024. 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

時松 浩

ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)
代表取締役社長

グループ執行役員

和田 啓

グループ執行役員

佐藤 貴幸

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

宮澤 高就

サッポロ不動産開発(株)
代表取締役社長

グループ執行役員

内山 夕香

役員一覧

(2024年3月28日現在)

取締役のスキルマトリックス

氏名	地位および担当	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	マーケティング	DX・IT	サステナビリティ
尾賀 真城	代表取締役社長	○		○			○		○
松出 義忠	常務取締役	○	○		○				○
松風 里栄子	常務取締役	○	○			○	○		
庄司 哲也	取締役(社外)	○			○	○		○	
内山 俊弘	取締役(社外)	○		○		○	○		
種橋 牧夫	取締役(社外)	○	○	○					○
岡村 宏太郎	取締役(社外)	○	○		○	○			
藤井 良太郎	取締役(社外)	○	○			○	○		
宮石 徹	取締役(監査等委員長・ 常勤監査等委員)	○			○		○	○	
山本 光太郎	取締役(監査等委員・社外)			○		○			○
田内 直子	取締役(監査等委員・社外)		○	○		○	○		

* 取締役会としてのスキルバランスを明確化するため、各取締役が保有するスキルのうち、とくに当社において「期待する」スキルに絞って記載しており、保有するすべてのスキル(知識、経験、能力)を表すものではありません。

8つの分野	選定理由
企業経営	グループの経営理念の実現に向け、中期経営計画に基づく事業ポートフォリオの見直しなどの事業構造の転換による収益力向上を監督するためには、経営者としての経験、実績を持つ取締役が必要である。
財務 会計	強固な財務基盤構築、資本規律を伴った成長投資、安定的な株主還元の実行による持続的な企業価値向上に向けた財務政策の立案のためには、会計・ファイナンス分野に関する知識・経験を持つ取締役が必要である。
法務 コンプライアンス リスクマネジメント	グループの持続的な成長に向け、法律、コンプライアンス、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントに基づいた業務執行の実効性向上を実現するためには、法律やコーポレートガバナンスの知識・経験を持つ取締役が必要である。
人事 人財*	重要な経営基盤である人財の価値最大化に向け、戦略推進を加速させる人財戦略の実現、社員一人ひとりが個性を発揮し貢献できる組織構築のためには、多様な人財マネジメントの経験・知識を持つ取締役が必要である。
グローバル	中期経営計画の成長戦略の核となる海外事業の発展に向けて、海外での文化、市場動向、カントリーリスク等を理解した経営判断を行うためには、海外事業の経験・知識を持つ取締役が必要である。
マーケティング	ブランドなどの資産を活かした事業を推進・監督するためには、ブランド戦略、市場創造、顧客価値開拓等による収益強化や成長戦略を実践した経験や、それらの「ものづくり」を実現できる研究開発、生産技術、さらには消費財市場に関する知識、経験をもつ取締役が必要である。
DX・IT	中期経営計画での「事業構造の転換と新たな成長」へ向け、DX方針である「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」を実現するためには、DX・ITの知識・経験を持つ取締役が必要である。
サステナビリティ	グループの持続的成長と社会的責任の両立に向けて、サステナビリティ基本方針に基づく「脱炭素社会の実現」、「地域との共栄」等の最注力課題に取り組むためには、サステナビリティに関する知識・経験を持つ取締役が必要である。

* 当社グループでは、人材を「人財」と表記し、すべての従業員は会社の宝であるという考えを浸透させています。

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・充実に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/sustainability/governance/policy/>

監督機能

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、グループ執行役員などを選定し、その業務執行状況を監督しています。

2023年度開催実績：13回

監査等委員会

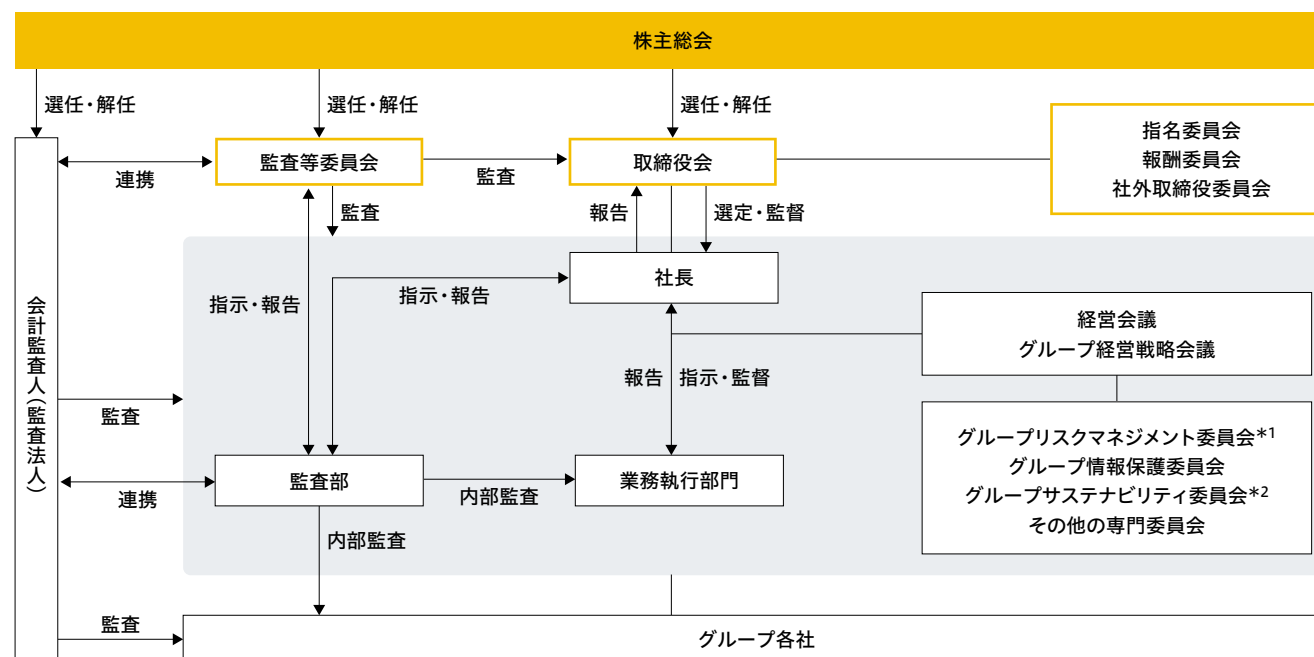
監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（独立社外取締役2名、社内取締役1名）で構成し、監査等委員会が定めた監査の方針、重点監査項目および職務の分担等を含めた監査計画に従い、監査部その他内部統制部門と連携のうえ、取締役の職務の執行状況の監査を実施しています。監査等委員会は、取締役会、経営会議およびグループ経営戦略会議その他重要な会議等への出席による情報の収集と共有、ならびに監査部その他内部統制部門との緊密な連携を通じて監査等委員会の監査・監督機能の実効性を確保するため、常勤の監査等委員を選定しています。

2023年度開催実績：17回

監査等委員である独立社外取締役について

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、取締役会、指名委員会、報酬委員

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

コーポレートガバナンス

会および社外取締役委員会に出席しているほか、常勤監査等委員とともに代表取締役、取締役および常務グループ執行役員（事業会社社長）等との意見交換会に出席し、経営陣から独立した客観的かつ公正中立的な観点からの確な提言・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。

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、独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、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、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。

指名委員会

取締役等の取締役会への推薦、取締役社長の後継者計画策定状況および実施状況の確認ならびに意見交換、経営陣幹部（取締役社長を含む取締役）の解任に関する審議および取締役会への提言等を目的に開催しています。

2023年度開催実績：5回

報酬委員会

取締役会の決議に基づき、取締役（監査等委員である取

締役を除く）の報酬制度等の策定および個別報酬額の決定等を目的に開催しています。

2023年度開催実績：5回

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、業務執行監督の質的向上を目的に、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。2023年は中期経営計画のモニタリング、中長期の経営方針に関する議論に注力し、また各事業への理解を深めるために、R&D施設での研修会や事業会社との個別ディスカッションを実施しています。

2023年度開催実績：6回

執行機能

経営会議

経営会議は、各事業会社における執行状況の把握や経営情報の伝達を行い、持株会社としてのサッポロホールディングスが、迅速かつ機動的な意思決定をすることを目的として開催されます。取締役会で取り扱う以外の経営全般に関する重要事項について協議し、必要な決裁を社長が行います。

経営会議には、グループを対象とした6つの委員会が所属しており、それぞれに特化した活動を機動的に行っています。

グループ経営戦略会議

グループ経営戦略会議は、サッポログループの企業価値の最大化を図り、グループ内での迅速かつ機動的な意思決定・統一を目的としてグループ各社の業務執行にかかわる重要事項につき協議し、必要な決裁を社長が行います。

グループリスクマネジメント委員会

グループリスクマネジメント委員会は、グループのリスクマネジメントを推進していくための全体方針を策定し、グループ内の連携・調整を行います。

グループ情報保護委員会

グループ情報保護委員会は、グループ全体の個人情報保護、営業秘密管理活動を統制し、推進しています。また、グループリスクマネジメント委員会にかかる案件につき、連携を図っています。

グループサステナビリティ委員会

グループサステナビリティ委員会は、サステナビリティ経営推進のための全体方針の策定およびグループ内の取り組みを統括しています。また、事業継続に向けた中長期的な外部環境リスクと機会（とくに環境、社会）、およびそのガバナンスに対するモニタリングを行っています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、「コーポレートガバナンスガイドライン」に則り、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評価・分析・議論を行っており、認識された課題に対して改善策を検討・実行しています。また、外部機関の示唆に基づき、回答の中立性、客観性の確保、評価項目の選定等、評価プロセスについて、改善を図っています。

2023年度は、前期評価からの継続的な定量評価をベースに、2023年度の重点課題として確認した「中期経営計画(2023～26)を確実に実行・達成するためのモニタリング体制の構築と運用」に関する評価を加え、自由意見も収集し、分析・評価を行いました。

アンケート調査とインタビュー結果を分析し、課題を取締役全員で共有、そのうえで、次年度の取り組みについて議論を重ね、組織としてのさらなる成長と進化につなげています。

評価および分析の手法・プロセス

1. 実施時期：

2023年10月～12月

2. 回答者：

- ・アンケート(調査票)：全取締役 11名
- ・個別インタビュー：全社外取締役 6名

3. 調査の具体的なプロセスとポイント：

I. アンケートによる自己評価

定点質問と取り組み課題に関する新規質問を組み合わせ、無記名調査を実施。すべての項目に自由回答欄を設

け、より具体的な意見を引き出す。

II. 定量分析・インタビュー項目選定

定量評価と自由回答の集計結果から、初期分析レポートを作成。これを基にインタビュー項目を選定。

III. インタビューの実施

取締役会事務局が社外取締役に対して個別インタビュー

を実施。取締役会に対する率直な考えと課題認識を確認し、次年度取り組み案について意見交換。

IV. 取締役会での議論

アンケート調査とインタビュー結果を分析し、課題認識を共有するとともに、次年度の取り組みについて議論。

評価項目と抽出された具体的インタビュー課題について

	【アンケート】診断項目		【インタビュー】深掘り・重点テーマ
取締役会の構成	人数、構成(社内/外)、知識・経験・能力のバランス	▶	取締役会の構成(スキル・多様性)
取締役会の運営	開催頻度・審議時間等の適切さ、機動的な意思決定	▶	付議基準や報告事項の精査、効率的進行
取締役会の役割、責務	建設的な議論の場、多角的な検討、リスクテイク	▶	重要議題の年間計画化、適切なリスクテイクを促す仕組み
中期経営計画	十分な議論、進捗管理、モニタリング体制の整備と報告	▶	モニタリングの体制・報告方法の改善
情報提供	事前説明の充実、事業に関する情報や業界情報の提供	▶	事前説明の充実、情報提供の早期化・効率化
諮問委員会	指名委員会・報酬委員会・社外取締役委員会の実効性	▶	委員長の役割、委員構成、活性化
機関設計	現在の機関設計に対する評価	▶	議論・検討の進め方
総合評価	実効性評価で抽出された取り組み課題に対する改善状況、全体評価	▶	フリーコメント・上記以外のテーマ

コーポレートガバナンス

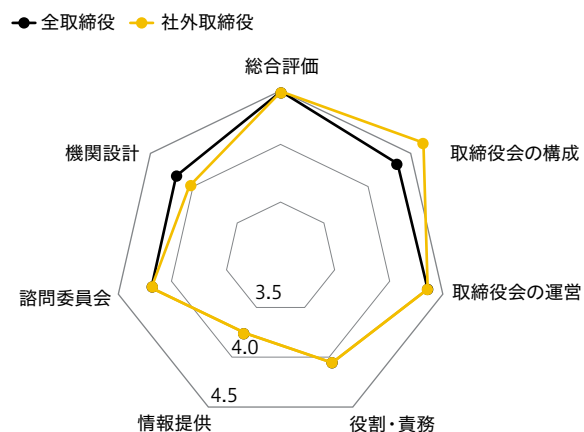
分析・評価の結果

実施したアンケート調査およびインタビュー結果の分析・報告、ならびに取締役会での議論により、当社の取締役会はその役割・責務に照らして、実効性をもって機能していると評価しています。

アンケート結果 項目別サマリー

1. 低く評価：リスクテイク、モニタリング体制の適切さ
2. 高く評価：自由闊達で建設的な意見交換、報酬・社外取締役委員会が十分に機能
3. 前年度よりも低く評価：判断に十分な情報提供、企業価値向上に資する社外取締役の人数確保
4. 社外取締役が低く評価：中期経営計画の進捗管理と、打ち手の検討

項目別の評価スコア(全取締役・社外取締役)



インタビュー結果 抜粋

●取締役会構成

不動産事業に関する議論をはじめとし、必要な専門性を備え、適切な議論を行うことができています。今後は取締役会、執行役員の候補となる社内の幹部人材との接点を強化していきたい。

●重要議題の年間設定

リスクマネジメントや海外事業の人財戦略、成長戦略に関して、次年度はさらに時間を割いて議論を行いたい。

●経営計画のモニタリング

経営基盤、成長戦略の議論により多くの時間を充てるために、モニタリング対象の絞り込みと、より適切な管理指標の活用、報告手法のブラッシュアップが必要である。

●委員会運営

委員会では、忌憚のない議論ができています。委員長的主导を強め、より抜本的な議論を行っていくことが望ましい。

●議案の事前説明

複雑・重要な意思決定については、事前説明の機会を十分に設けることで、就任年数や経験の差を埋め、十分な議論を行うことができる。また、意見交換、知識拡充の場として、オフサイトミーティングをさらに活用していきたい。

取締役会の実効性をより一層向上させるための今後の取り組みポイント

大局的・戦略的な取締役会・委員会の議題設定

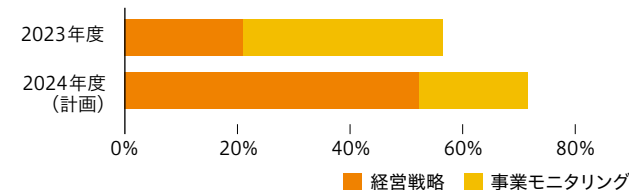
アンケート調査およびインタビュー結果、取締役会における議論を踏まえ、取締役会・委員会の重要議題を選定し、次年度の年間計画を策定します。また、就任時のブリーフィングを含めた社外取締役への事前説明の体制を構築します。あわせて、情報共有のあり方を抜本的に見直すことで、より建設的な、実効性の高い議論を行っていきます。

中期経営計画のモニタリングにおける重要テーマの絞り込みと、さらに深掘りした議論

中期経営計画初年度の進捗を踏まえ、より長期の経営方針や、酒類事業の成長戦略、サステナビリティ・リスクマネジメント・人財戦略といった経営基盤に関わるテーマにさらに注力し、議論を進めていきます。

このプロセスを通じ、変化する環境に柔軟に対応し、企業価値を向上させる成長戦略を策定します。また、問題が発生した際には、迅速に議論を始め、その結果を具体的な行動に転換する体制を構築することを目指しています。

重要議題に関する審議時間の比率



コーポレートガバナンス

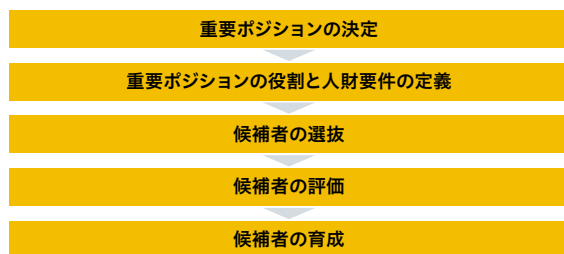
社長の後継者育成計画

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



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、2022年2月10日および2024年2月14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。

基本方針

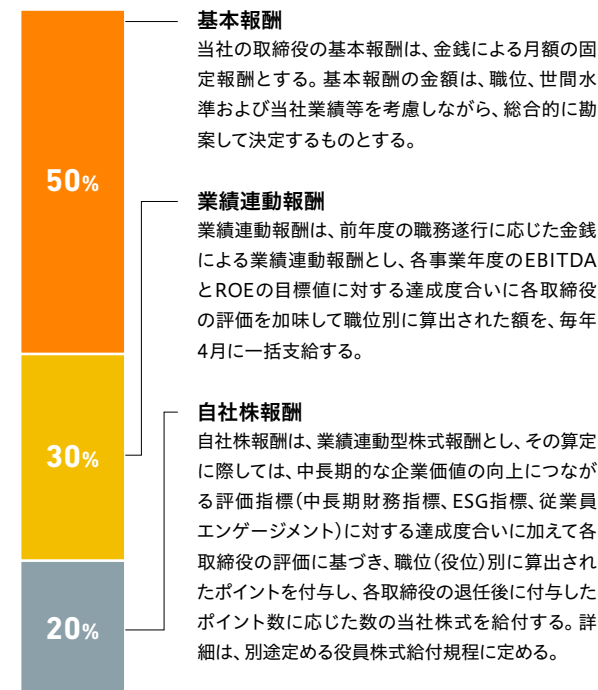
- 当社の取締役（監査等委員である取締役を除き、以下においても同様とする）の報酬は、当社の持続的な成長に資することを目的として、金銭報酬および自社株報酬を組み合わせ、業績および中長期的な企業価値と連動する報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。
- 業務執行取締役の報酬は、金銭報酬と自社株報酬とする。
- 金銭報酬は、株主総会で決議がなされた報酬限度額の枠内で、基本報酬（固定報酬）および業績連動報酬によって構成する。
- 自社株報酬は、業績連動型株式報酬を基本として構成する。
- 社外取締役については、基本報酬のみを支払うこととする。

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本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、独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、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。

報酬の構成

基本報酬、業績連動報酬、自社株報酬の比率の割合の目安は、業績目標の達成度合いが最も高い場合において5:3:2とする。



コーポレートガバナンス

業績連動報酬・自社株報酬の評価基準

区分	指標*1		2023年度実績等
業績連動報酬	売上収益(計画比)	事業年度における目標値に対する実績値の達成度合い	実績:5,186億円／計画:4,900億円
	事業利益(計画比)	事業年度における目標値に対する実績値の達成度合い	実績:156億円／計画:135億円
業績連動型 株式報酬	中長期財務目標	ROE 中期経営計画の目標値(8%)に対する毎年の評価基準を設定し評価	5.0%
	ESG指標	1. FTSE Russell ESG Score*2 2. MSCI ESG Rating*2 各指標におけるスコアおよび格付けの毎年の評価基準を設定	1. 3.1 2. A
	従業員エンゲージメント	ワークエンゲージメント*3 外部機関調査による評価結果で毎年の評価基準を設定	A
	個人評価	各役員が発揮したパフォーマンス	個人ごとの評価指標に基づき報酬委員会にて決定

*1 当社がこれらの指標を選択した理由は、業績連動報酬を各事業年度の職務遂行の結果に応じた報酬とし、業績連動型株式報酬を当社の中長期的な企業価値と連動した報酬とすることで、当社の持続的な成長に資することを目的としているためです。なお、当社は、2024 年 2 月 14 日開催の取締役会決議により、役員報酬等の内容の決定に関する方針を改定しています。その改定内容は、業績連動報酬を、従来の「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」から「各事業年度の EBITDA と ROE 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」へと変更するものです。

*2 企業の ESG 関連情報の収集、分析、評価などを行っている国際的な外部評価機関によるスコアおよび格付け。

*3 従業員が仕事に対してポジティブな感情をもち、充実している状態。

2023年度の取締役の報酬額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬	業績連動型 株式報酬	
監査等委員を除く取締役(うち社外取締役)	265(41)	174(41)	53(-)	38(-)	8(4)
監査等委員である取締役(うち社外取締役)	51(22)	51(22)	-(-)	-(-)	3(2)
合計(うち社外役員)	316(62)	225(62)	53(-)	38(-)	11(6)

内部監査

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、担当役員を責任者として具体的な取り組みを進めています。

コーポレートガバナンス

政策保有株式

株式の政策保有に関する方針

当社は、円滑な事業の継続、営業上の関係強化による収益拡大等の視点から、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、政策的に株式を保有することとしています。個別の政策保有株式の保有の適否は、毎年、当社規程に基づき取締役会で検証します。保有に伴う便益やリスク等について、取引の規模や今後の発展性等の定性面を評価した事業性評価や資本コストとの比較等の定量面を評価した投資性評価を総合的に判断し、売却対象とした銘柄は縮減を進めます。

なお、当社は中期経営計画の方針に基づき、着実に政策保有株式の縮減に取り組んでおります。

また、今般、取り組みを加速させ、更なる縮減に向けた当面の方針を明確化するため、新たな定量目標を設定しました。

定量目標のアップデート

(旧) 定量目標	・2026年12月期末までに親会社の所有者に帰属する持分合計に対する保有株式簿価の比率を20%未満とする。
(新) 定量目標	・2024年12月期末までに親会社の所有者に帰属する持分合計に対する保有株式簿価の比率を20%未満とする。 ・2026年12月期末までに親会社の所有者に帰属する持分合計に対する保有株式簿価の比率を10%未満とする。

* 当社では、市場価格のある保有株式について、簿価を時価に基づいて計上しています。

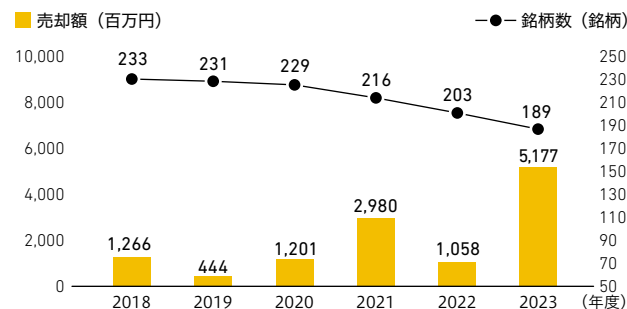
政策保有株式にかかる議決権の行使

当社は、政策保有株式にかか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。

銘柄数および貸借対照表計上額と親会社の所有者に帰属する持分合計

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 (目標)	2026年度 (目標)
銘柄数	銘柄	229	216	203	189	-	-
貸借対照表計上額(a)	百万円	45,213	44,196	47,047	48,375	-	-
親会社の所有者に帰属する持分合計(b)	百万円	149,781	162,570	166,310	182,315	-	-
比率(a÷b)	%	30	27	28	27	20未満	10未満

売却額および銘柄数



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、委員会の下部組織である「サブコミッティー」を開催し、グループ全体のコンプライアンス施策を推進しています。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、「サッポログループ企業倫理ホットライン規程」を制定しております。これは、グループ社員が安心して不正行為や倫理的な違反を通報することができる仕組みであり、匿名性と秘密保持が徹底され、通報・相談者が不利益な取り扱いを受けないように配慮されています。また、内部通報の手段として、代行機関や弁護士による電話窓口、専用メールアドレスや書面による通報などを用意しています。通報・相談者は自身の事情や都合に合わせて相談することができます。

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」により事業の永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、未だ顕在化してい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、取締役会、経営会議で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・監督を行っています。

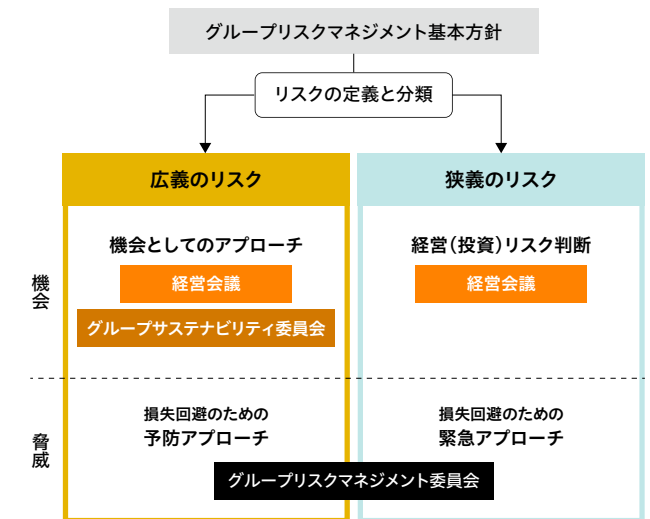
平時におけるリスク防止の取り組みとして、グループ横断の小委員会(サブコミッティー)を毎月開催し、リスクに対する取り組みの進捗管理やリスク事案の共有、再発・未然防止策等の水平展開を行っています。

グループリスクマネジメント体制および運用フロー

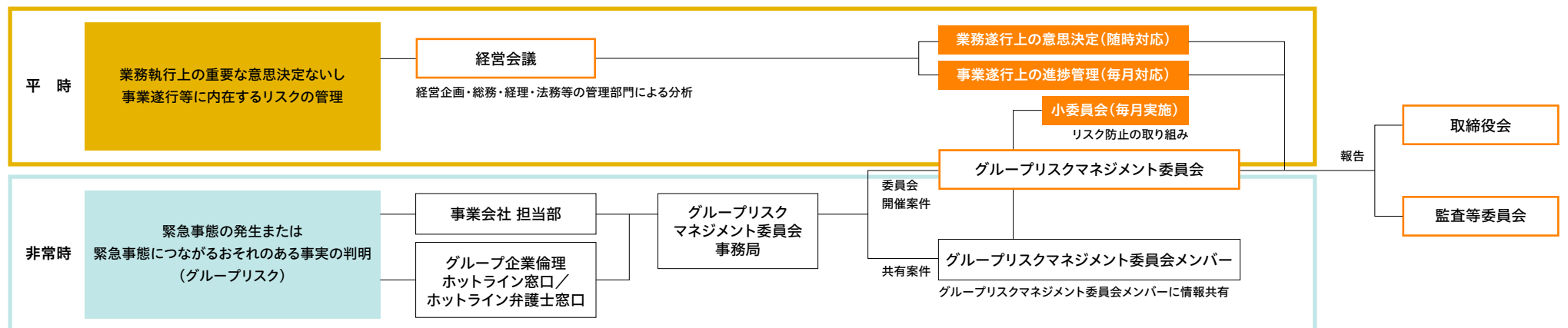
サッポログループは、業務執行上の重要な意思決定ないし事業遂行等に内在するリスクは、経営会議において管理することとし、同会議における審議、報告事項等に対して、経営企画・総務・経理・法務等の管理部門がそれぞれ想定されるリスクを分析し、必要な報告を行う体制を構築しています。緊急事態の発生、あるいは緊急事態につながる恐れのある事実が判明した際は、グループリスクマネジメント委員会が事業会社の危機管理組織等と連携して、情報開示を含

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
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	●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 ●消費者ニーズや生活様式の変化に対応した商品開発 ●グループワイドでの人財活用、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 ●DX・IT戦略の推進体制の構築、デジタル人財の育成 ●ダイバーシティ&インクルージョンの環境整備や、ワークエンゲージメント向上策等の推進
		気候変動によるリスクについて	●TCFD提言を踏まえた環境リスクへの取組と開示 ●「環境との調和」「社会との共栄」の実現に向けた取り組みの推進 ●主要原料農作物の気候変動リスクに備えた研究開発や多角的な調達先の確保
		法的規制等の影響について	●法的規制状況の継続的な監視および先見の対応 ●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
		特定事業分野への依存度について	●事業ポートフォリオ、製品ポートフォリオの組み換えによる収益性の改善 ●海外市場での事業活動の拡充
		海外における事業活動について	●当該国の政治・経済に関する情報収集を行い、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 ●経営管理・リスク管理体制の整備 ●国別事業ポートフォリオによるリスク分散
		R&Dの影響について	●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
		食品の安全性について	●過去事例や他社事例ほか、社会全般のリスク事案の解析および予防展開 ●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 ●製造委託先や取引先の管理およびモニタリング、品質監査等の実施
		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・資材調達および価格について	●市況の最新情報収集強化、調達先の分散・多様化、グループ調達推進、品質規格適正化、適正在庫の水準の維持、為替予約等の対策の実施

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	サプライチェーン全体でのコスト上昇や機能低下、また、サプライチェーンにおける人権侵害や環境破壊の発生により、安定的なサプライチェーンを維持できず、業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	● サプライチェーンにおける人権尊重の確保、環境負荷低減等に関するモニタリング実施 ● 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 ● 共同配送等、輸送手段の多様化
		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。	● 過去の実績や他社事例を踏まえたM&Aプロセスの高度化 ● 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 ● モニタリング、適切なリスクアセスメントの実施
	事業特有のリスク	アルコール関連問題について	アルコールの過度の摂取による健康面、社会的側面での悪影響が指摘され、将来は健康志向の高まりや世界的な規制の強化により、アルコールに対する消費者需要が縮小し、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。	● 「未成年者飲酒*」「妊産婦飲酒」「多量飲酒」「運転前飲酒」等の不適切飲酒撲滅に向けた「責任ある飲酒の推進」を実施
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。	● 事業環境や収益性、将来性に鑑みた適切な投資判断
		金融負債について	成長戦略の遂行に伴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。	● 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 ● 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
		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。	● 企業年金基金の運用状況のモニタリング実施
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伴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。	● 安否確認システム、施設被害集約ツールの導入、緊急時の通信体制の整備 ● 設備の安全性や耐震性の強化による二次災害の防止 ● 災害対策マニュアル及びBCPの策定、継続的な見直し
		感染症等のリスクについて	感染症等の流行や感染拡大により経済状況が悪化した場合は、原材料や資材コストの高騰、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。	● 各事業における従業員への教育、情報提供、衛生環境の維持や感染症の早期発見等のリスク低減対策の継続
		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。	● グループ内業務監督機能の強化およびグループ各社における内部統制の整備・運用状況の確認
		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、そのことが各種メディアや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。	● コンプライアンスやハラスメント防止に関する従業員への定期的な啓発活動 ● 内部通報制度の整備と運用の強化 ● 従業員意識調査による潜在的なリスクの洗い出し
		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。	● 従業員啓発のためのコンプライアンス研修等、紛争・係争の未然防止 ● 紛争・係争への対応体制の構築
		情報セキュリティについて	サイバー攻撃等により、重要情報の改ざん、個人情報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。	● 外部からの攻撃に対する多層的な防御・監視体制の構築、セキュリティ診断の実施 ● 従業員へのサイバー攻撃を含む情報保護に関する教育・啓発
		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。	● 得意先や関係先の与信管理およびモニタリング、適切なリスクアセスメントの実施

* 日本では20歳未満飲酒を指します。

決算概況

新型コロナウイルスの影響が収束し、経済活動の正常化が進みました。この影響に伴う業務用市場の回復や、外食事業および国内食品飲料事業の構造改革効果が利益に寄与し、増収増益になりました。また、前年に引き続き原価高騰の影響を大きく受けたものの、価格改定やコストコントロールなどによりカバーしました。

酒類事業

売上収益 **3,769億円** (前期比 12.6% 増)

事業利益 **160億円** (前期比 107.2% 増)

国内では、コロナ禍における生活様式の変化、物価上昇といったさまざまな環境変化が起こるなか、2023年10月の酒税改正を踏まえたビールおよびRTDの強化、外食事業の構造改革を推進してきました。海外では、注力している北米でのサッポロブランドビールの売上数量が前期比104%となり、前期に引き続き過去最高を記録しました。成長ドライバーとなる米国においては、サッポロブランドビールを中心としたさらなる成長を目指し、2022年8月末に連結子会社化したストーン社とのシナジー創出に取り組みました。

主要ブランド



グループ連結
売上収益 **5,186億円** (前期比 8.4% 増)

グループ連結
事業利益 **156億円** (前期比 67.9% 増)

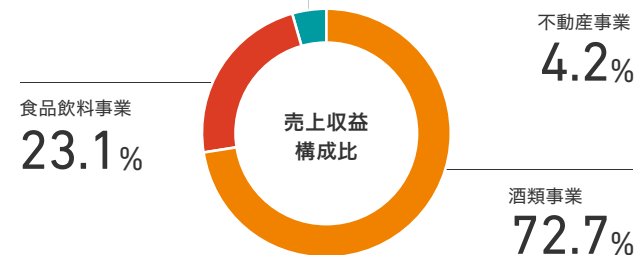
食品飲料事業

売上収益 **1,199億円** (前期比 2.4% 減)

事業利益 **16億円** (前期比 7.5% 減)

国内では、SKUの削減による廃棄金額の減少、変動販売費単価の改善、不採算SKU削減による品種ミックスの改善、不採算自動販売機コラムの削減、植物性ヨーグルト事業の譲渡などの構造改革を実施し、成長分野であるレモン事業への経営資源シフトに向けた取り組みを進めてきました。海外では、シンガポール国内ならびに輸出ともに売上が好調に推移しました。海外における財務状況の悪化が生じた取引先の滞留債権に対する貸倒引当金の計上により、食品飲料事業全体では減益となりました。

主要ブランド



不動産事業

売上収益 **217億円** (前期比 4.7% 増)

事業利益 **58億円** (前期比 10.5% 減)

2022年より開始した「恵比寿ガーデンプレイス」のオフィス棟の空調機能更新工事に伴う稼働率の低下により、前期から減益となりましたが、空調工事区画を除いた稼働率は90%後半となり、堅調に推移しました。また、センタープラザにおいては、2022年11月のリニューアル後、来街者数が1.8～2.0倍と好調に推移しました。

札幌エリアでは、2023年4月にホテルクラビエを閉館し、2024年1月にホテル創成札幌 Mギャラリーとしてリニューアルオープンしました。

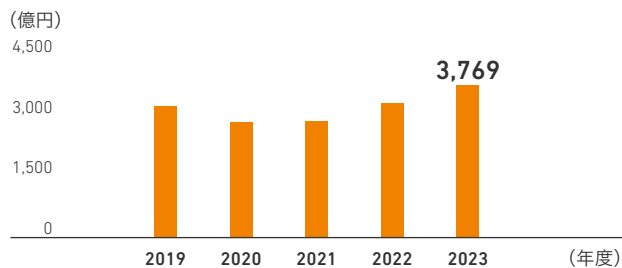
主要施設



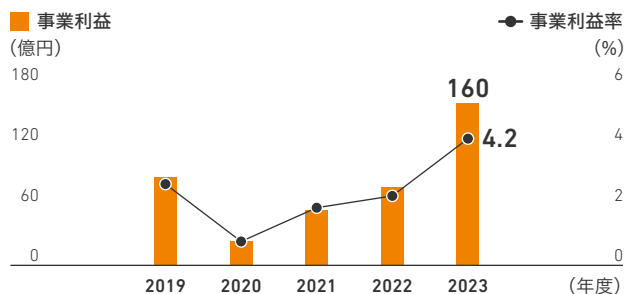
決算概況

酒類事業

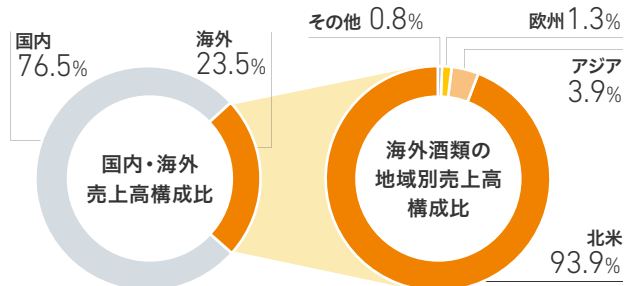
売上収益推移



事業利益／事業利益率推移

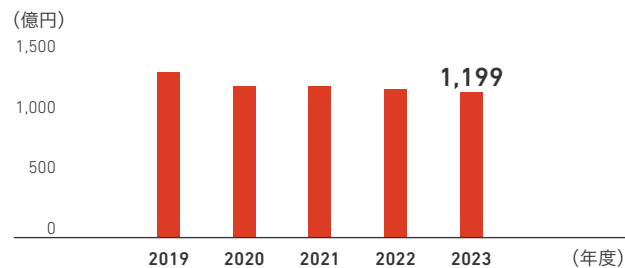


売上高構成比

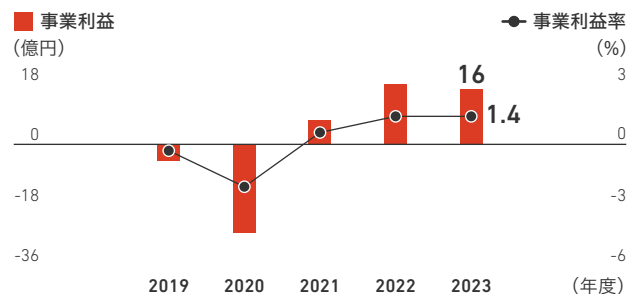


食品飲料事業

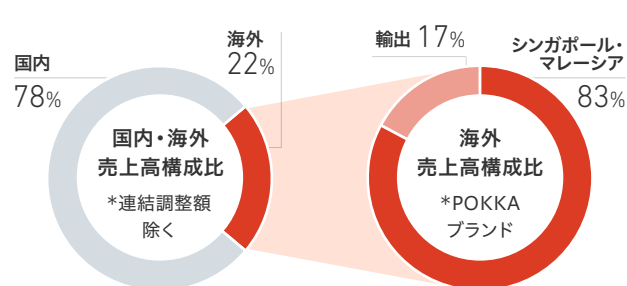
売上収益推移



事業利益／事業利益率推移

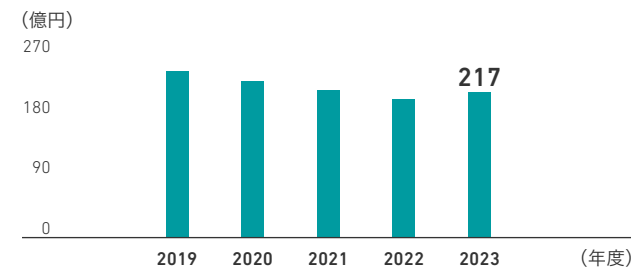


売上高構成比

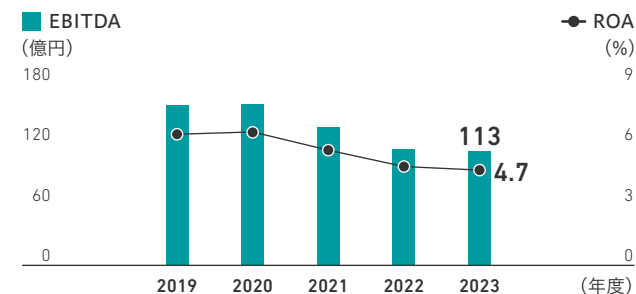


不動産事業

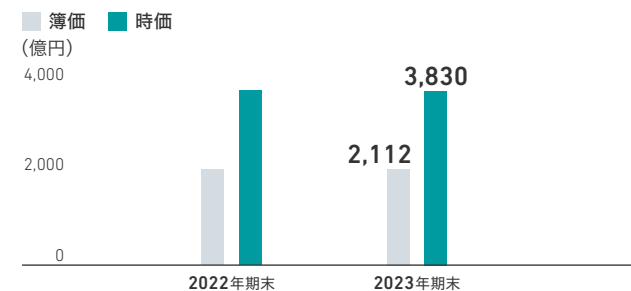
売上収益推移



EBITDA / ROA (EBITDAベース)



賃貸等不動産期末時価情報



10カ年財務・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。

	日本基準				IFRS					(百万円)
財務データ	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上収益	518,740	533,748	541,847	551,549	493,908	491,896	434,723	437,159	478,422	518,632
売上収益(酒税抜き)	401,813	418,319	424,059	433,260	370,797	371,100	328,583	331,191	364,240	400,770
海外売上収益	—	—	—	—	74,246	71,232	65,520	74,487	102,228	119,642
海外売上収益(酒税抜き)	77,262	94,550	86,846	91,937	—	—	—	—	—	—
事業利益*1	14,728	13,950	20,267	17,032	15,159	11,724	4,261	8,142	9,312	15,633
EBITDA*2	42,974	42,327	46,529	44,558	39,751	35,971	27,351	28,639	29,879	36,029
税引前利益	2,694	11,690	16,403	17,801	10,629	11,588	△19,364	21,185	11,367	12,144
親会社の所有者に帰属する当期利益	340	6,108	9,469	10,978	8,521	4,356	△16,071	12,331	5,450	8,724
設備投資(支払ベース)	19,133	20,339	21,809	15,253	21,573	29,912	16,109	21,241	22,326	28,923
減価償却費	24,481	24,224	22,341	23,571	24,592	24,248	23,089	20,496	20,567	20,395
のれん償却費	3,764	4,153	3,920	3,954	—	—	—	—	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,284	35,265	32,570	30,005	30,830	36,069	16,466	30,308	7,814	45,446
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,229	△9,755	△27,586	△17,823	△18,727	△24,930	△16,000	20,729	△46,137	△16,439
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,307	△24,802	△4,827	△10,172	△14,521	△5,984	4,138	△53,080	36,465	△27,140
売上収益事業利益率	2.8%	2.6%	3.7%	3.1%	3.1%	2.4%	1.0%	1.9%	1.9%	3.0%
EBITDA有利子負債倍率(倍)	5.5	5.3	4.9	5.0	5.5	5.9	8.1	6.3	7.6	5.7
ネットD/Eレシオ(倍)	1.5	1.4	1.4	1.2	1.3	1.2	1.5	1.1	1.4	1.1
親会社所有者帰属持分比率	25.0%	25.5%	25.7%	27.5%	25.2%	27.3%	24.3%	27.3%	26.0%	27.5%
ROE(のれん償却前)	2.7%	6.5%	8.4%	8.9%	5.1%	2.6%	△9.9%	7.9%	3.3%	5.0%
ROE(のれん償却後)	0.2%	3.9%	5.9%	6.6%						
資産合計	625,439	620,388	626,351	630,631	639,692	638,722	616,349	594,551	639,118	663,573
資本合計	160,004	163,822	166,380	177,663	164,735	174,524	149,551	163,327	167,201	183,248
金融負債残高(ネット)*3	237,775	224,310	227,553	220,871	218,358	212,126	221,534	180,730	226,513	205,399
非財務データ										
従業員数*4(人)	7,014	7,484	7,737	7,772	7,797	7,603	7,527	6,872	6,692	6,610
CO ₂ 排出量(スコープ1,2)(千t-CO ₂)	—	—	—	—	236	207	181	184	189	175
CO ₂ 排出量(スコープ3)(千t-CO ₂)	—	—	—	—	—	1,034	966	903	1,138*7	1,105
国内グループ全体の水使用量(千m ³)	6,492	6,498	6,500	6,409	6,061	6,509	5,891	5,357	5,384	5,244
女性管理職比率*5	—	8.1%	7.6%	8.1%	8.8%	8.7%	8.7%	9.7%	13.5%	14.4%
男性育児休業取得率*6	—	—	—	—	61%	68%	78%	80%	81%	114%

*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 金融負債残高には商業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 *5 国内外のグループの管理職に占める女性の割合(サッポログループ以外の出向者を除く) *6 サッポロビール(サッポロホールディングス含む)の育児休業取得率 *7 2024年SBT認定に準拠した算出方式へ変更しました。

コーポレートデータ (2023年12月31日現在)

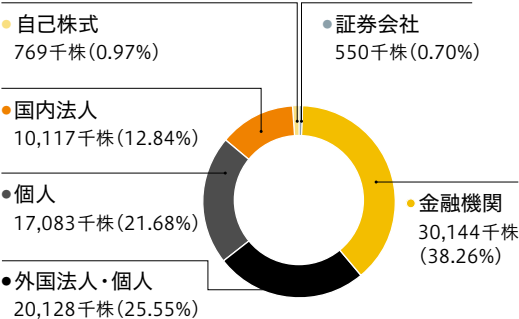
会社情報

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:6,610名 単体:110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	71,439名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 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)	10,677	13.68
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505018(常任代理人 香港上海銀行東京支店 カストディ業務部)	5,600	7.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,964	3.80
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN(CASHPB)(常任代理人 野村證券株式会社)	2,809	3.60
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
3D OPPORTUNITY MASTER FUND(常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	2,400	3.08
日本生命保険相互会社(常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	2,237	2.87
明治安田生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	2,236	2.87
農林中央金庫	1,875	2.40
丸紅株式会社	1,649	2.11

* 持株比率は自己株式(769,431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



CDP「水セキュリティ」調査
最高評価の「Aリスト企業」に選定



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2024*1」
大規模法人4社、
中小規模法人4社 計8社認定
内 ホワイト500 連続認定3社
ブライト500 連続認定2社、初認定1社



女性活躍推進企業認定
「えるぼし(2段階目)*3」取得



「SAFEアワード」
エイジフレンドリー部門で
ゴールド賞*5受賞



「プラチナくるみん*2」を
7年間継続取得



「がんアライ部」主催の
「がんアライアワード2023」で
最上位ランク「ダイヤモンド」受賞*4



「Nextなでしこ共働き・
子育て支援企業」に選定



* 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(ホワイト500)、サッポロ不動産開発、サッポロフィールドマーケティング、サッポログループ物流(ブライト500)、サッポロライオン、ヤスマ(健康経営優良法人認定) *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5年連続シルバー受賞) *5 サッポロライオン



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/>